

149433

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA ALMANCA BİLİM DALI

**PROBLEME EINES STRATEGISCHEN
WANDELS UND ANSÄTZE ZUR
ÜBERWINDUNG**

Yüksek Lisans Tezi

Meltem Elgiz SÜZER

Danışman: Doç. Dr. Thomas JENNER

İstanbul, 2004

Vorwort

Jedes Lebewesen hat seine eigene Strategie für sein Leben. Unternehmen sollen auch ihre Strategien feststellen, um Marktführer in dem Markt zu werden. Die Strategien zeigen den Weg zum Ziel. Nachdem die Strategien festgestellt werden, kommt der Prozess der strategischen Planung. Die strategische Planung befaßt sich mit der grundsätzlichen Entwicklung des gesamten Unternehmens für einen längeren Zeitraum und einem hohen Abstraktionsniveau. Die strategische Planung konzentriert sich auf das Erkennen von Chancen und Risiken. Wenn diese Chancen und Risiken früh erkannt werden, können die notwendigen Veränderungen in der strategischen Planung gemacht werden.

Aber die Welt bleibt nicht stabil. Die Umweltbedingungen ändern sich rasch wegen den technologischen Faktoren, den politisch-rechtlichen Faktoren, den gesamtwirtschaftlichen Faktoren und den demographischen Faktoren. Mit der Globalisierung sind nicht nur die lokalen Firmen in dem Markt tätig, sondern auch internationale Unternehmen. Die Kundenbedürfnisse verändern sich mit den Entwicklungen in dem Markt. Es wird immer schwieriger für Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Aus diesen Gründen sollen Unternehmen ihre Umwelt beobachten und die Veränderungen entdecken. Wenn sie diese Veränderungen frühzeitig identifizieren können, haben sie die Chance ihre strategische Planung zu verändern. Ein strategischer Wandel ist kein leichter Weg. Es können einige Probleme während dieses Prozesses entstehen, aber es gibt Ansätze zur Überwindung dieser Probleme. In dieser Arbeit werden all diese Schritte unter vier Augen betrachtet. Hierbei handelt es sich nicht um ein allein von wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen geleitetes Forschungsprojekt, sondern es wird der Versuch unternommen, Empfehlungen für Unternehmen in der Praxis abzuleiten.

Das Zustandekommen der Arbeit wurde durch die Unterstützung von verschiedenen Seiten gefördert. An erster Stelle fühle ich mich meinem akademischen Lehrer, Herrn PD Dr. Thomas Jenner zu Dank verpflichtet. Dank schulde ich meiner Eltern Dr. Kemal Süzer und Apot. Suzan Süzer für ihre Geduld und für ihr unendliches Vertrauen zu mir. Ich danke meinen Geschwistern für ihre Unterstützung während der Herstellung dieser akademischen Arbeit. Ich danke Herrn Dr. Can Hisarlı, Frau Tuba Tangülü, Herrn Tuğrul Gürler, Herrn Zafer İncecik und Frau Güldeniz Küçükaslan für ihr Verständnis und für die Weitergebung ihrer Erfahrungen.

Meltem Elgiz Süzer

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	
1.1 Definition der Strategie.....	1
1.2 Definition des strategischen Marketing.....	2
2. Strategische Planung	
2.1 Definition und Zweck der strategischen Planung.....	6
2.2 Die Schritte der strategischen Planung.....	9
3. Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt	
3.1 Evolutionäre Veränderungen.....	23
3.2 Revolutionäre Veränderungen.....	24
4. Organisationales Lernen	
4.1 Formen des organisationalen Lernens.....	28
4.1.1 Adaptives Lernen.....	28
4.1.2 Generatives Lernen.....	29
4.2 Die Schritte des organisationalen Lernens.....	31
5. Prozess der Strategieanpassung	
5.1 3 Merkmale erfolgreicher strategischer Anpassungsprozesse nach Meffert.....	36
5.2 Schritte eines strategischen Wandels.....	37
6. Probleme eines strategischen Wandels	
6.1 Die negative Motivation der Mitarbeiter und ungenügende Mitarbeit.....	42
6.2 Die Fähigkeit des Managements reicht nicht für einen strategischen Wandel.....	45
6.3 Die Notwendigkeit eines strategischen Wandels kann nicht wahrgenommen werden. (Die dominante Logik).....	46
7. Ansätze zur Überwindung	
7.1 Frühwarnindikatoren.....	49
7.2 Die Hilfe und Support der Mitarbeiter (Teamwork).....	53
7.3 Die Entwicklung der Szenarien.....	53

7.4 Benchmarking.....	54
7.5 Marketing-Controlling, Marketing-Audit.....	55
7.6 Das Advocatus diaboli Verfahren.....	58
7.7 Die dialektische Planung.....	58
8. Interviews- Reformfreudigkeit (Interview mit General Manager von Eczacıbaşı-Baxter, mit General Manager von Siemens A.G und mit Regionalmanager von Eczacıbaşı-Baxter).....	59
9. Schlußfolgerung.....	62
10. Literaturverzeichnis.....	64



Abbildungsverzeichnis

Abbildung I : Interpretationen des Balanced-Scorecard-Ansatzes.....	20
Abbildung II: Stellenwert des adaptiven und generativen Lernens bei unterschiedlicher Umweltdynamik.....	33
Abbildung III: Prozess des organisationalen Lernens.....	34
Abbildung IV: Prozeß der strategischen Früherkennung.....	52
Abbildung V : Marketing-Audit-Konzept nach Köhler.....	57



1. Einführung

1.1 Definition der Strategie

In der Natur geht es immer um Strategien. Strategie ist ein Naturgesetz. Jedes einzelne Lebewesen hat seine Strategien, um sich zu überleben, um sich zu ernähren und um sich zu vermehren. Die Pflanzen sollen sich drehen um mehr Sonnenlicht zu bekommen. Der Jäger soll sich eine Jagdbeute finden, um sich ernähren zu können und die Jagdbeute soll sich verteidigen um überleben zu können. Jeder Mensch beginnt schon in der Kinderheit seine Karriere zu planen. Er hat seine eigene Strategien fest, um erfolgreich zu werden um seine Ziele zu erreichen. Strategie ist ein alltägliches Wort. Die Türkei hat eine strategische Position, da sie Europa und Asien zusammenbringt. Sowie alle Lebewesen sollen auch Unternehmen Strategien haben, langzeitige Pläne machen um in dem Markt überleben zu können. Jedes Unternehmen hat strategische Ziele; um diese Ziele erreichen zu können, planen die Entscheidungsträger eines Unternehmens den strategischen Weg zu dem Ziel. Strategische Pläne sind langzeitige Pläne. Eines der strategischen Ziele von Eczacıbaşı-Baxter, die in der strategischen Planung steht, lautet so: " Das Unternehmen soll jedes Jahr ein Verkaufswachstum von 14% in \$ schaffen." ¹ Um diese Ziele erreichen zu können, sollen Unternehmen auch festgestellte Strategien haben. Diese Strategien fassen das Gesamtunternehmen. Alle Abteilungen leiten von der Strategie des Unternehmens ihre Strategien ab. Strategie ist der Weg zum Ziel. Es ist die Fähigkeit, bestimmte Probleme bestimmter Zielgruppen besser zu lösen als die Wettbewerber. Es ist die Fähigkeit, Potentiale zu erkennen, aufzubauen und zu nutzen ohne diese abzunutzen.² Jedes Unternehmen soll seine Kunden kennen und ihre Bedürfnisse verstehen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bildet das Unternehmen seine Strategien fest. Ohne der Reformfreudigkeit ist es schwer Wettbewerbsvorteile zu erzielen . Die Strategie eines Unternehmens spielt in jeder Stufe eine große Rolle. Um die Potentiale in dem Markt festzustellen, soll das Unternehmen als ein Ganzes denken Eine von diesen Stufen ist das strategische Marketing, welches in den nächsten Seiten unter vier Augen betrachtet wird.

¹ Eczacıbaşı-Baxter İnsan Kaynakları; Stratejik Plan 2004-2006, Istanbul, 2003

1.2 Definition des strategischen Marketing

Seit Mitte der 70'er Jahre kann man eine Orientierung größerer Unternehmen beobachten, die durch den Begriff "strategisches Marketing" gekennzeichnet wird. Strategie wurde oben definiert, hier wird auch eine kurze Definition des Marketing gegeben.

Hill und Rieser definieren Marketing als den gezielten und systematischen Einsatz der Marktbearbeitungsinstrumente auf der Basis von durch Marktforschung gewonnenen Informationen über den Markt, die Konkurrenz, das Verhalten der Konsumenten und die Wirkungen der Marktbearbeitungsinstrumente.³

Marketing wird nach der klassischen Sicht als die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten interpretiert. Für diese Erklärung werden folgende acht Merkmale gezählt⁴:

- a. Kundenbedürfnisse stehen im Vordergrund aller Betrachtungen. (Philosophieaspekt)
- b. Die Erfassung der Zielgruppe, der Konkurrenten und der Umwelt. (Verhaltensaspekt)
- c. Die planmäßige Marktforschung als Voraussetzung der Erfüllung der Kundenbedürfnisse (Informationsaspekt)
- d. Die Feststellung der Unternehmensziele und Marktstrategien. (Strategieaspekt)
- e. Die zielorientierte Verwendung aller Instrumente des Marketing-Mix. (Aktionsaspekt)
- f. Die Zerlegung des Marktes nach bestimmten Kriterien in Segmente. (Segmentierungsaspekt)
- g. Die organisatorische Verankerung des Marketingkonzeptes innerhalb des Unternehmens. (Koordinationsaspekt)
- h. Die Einordnung der Marketingentscheidungen in größere soziale Systeme. (Sozialaspekt)

² Mayer, E.; Der Controlling-Berater, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, 1983, S.1 /A 8

³ Hill, W., Rieser, I.; Marketing- Management, 2.Auflage, Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 1993, S.7

⁴ Meffert, H.; Marketing, 8.Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S.7

Die American Marketing Association (AMA) hat im Jahre 1985 das Marketing letztlich und endgültig definiert. Nach dieser Definition umfaßt das Marketing sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Prozesse.

Das strategische Marketing ist vor dem Hintergrund wesentlichen Wandels der Marktbedingungen entstanden. Als Einflußfaktoren für den Wandel der Marktbedingungen können,

- a. schneller, technischer Fortschritt und daraus resultierende Verkürzung von Produktlebenszyklen,
- b. Internationalisierung von Märkten und damit verbundene Intensivierung des Wettbewerbs,
- c. Überangebot und Sättigungserscheinungen in zahlreichen Märkten
- d. die Verwischung der bisherigen Grenzen zwischen Märkten
- e. Ressourcenverknappung und Rücksichtnahme auf Umweltprobleme genannt werden.⁵

Aus diesen Gründen ist es notwendig das bisher dargestellte Marketingkonzept zu erweitern. Das Marketingkonzept war bisher kurzfristig; langfristige Entwicklungen der Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit müssen in die Planung einbezogen werden. Das strategische Marketing ist eines der zentralen Forschungsfelder der Marketingwissenschaft. Marktbearbeitungsstrategien bilden den Grundstein der strategischen Markenführung, indem sie Verhaltensrichtlinien gegenüber anderen Marktteilnehmern vorgeben und den Einsatz der Marketinginstrumente kanalisieren.⁶ Strategisches Marketing hat die Aufgabe Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit die Budgetziele für die Produkte zu realisieren. Mit der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen können Unternehmen erfolgreich werden. Diese Vorteile können aus den Eigenschaften der Produkte entstehen oder aus dem Angebot der neuen Produkte in den Markt erzielt werden. Es gibt zwei Arten von Wettbewerbsvorteilen⁷:

- a. Angebot von Leistungen, die in der Wahrnehmung der Kunden besser sind als die von Wettbewerbern zu vergleichbaren Preisen
- b. Angebot vergleichbarer Leistungen zu deutlich niedrigeren Preisen.

⁵ Kuß,A.,Tomczak,T.; Marketingplanung, Gabler, Wiesbaden, 2002, S.8

⁶ Jenner,T.; Überlegungen zum strategischen Wandel in der Markenführung, Marketing ZFP Heft 2, 2.Quartal, 1999, S. 149

⁷ Kuß,A.,Tomczak,T.;ebenda, 2002, S.10

Der Aufbau und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen spielt eine wichtige Rolle im Rahmen des strategischen Marketing. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn folgende Kriterien erfüllt sind⁸:

- a. Wichtigkeit: Wettbewerbsüberlegene Leistung bei einem für den Kunden wichtigen Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsmerkmal.
- b. Wahrnehmbarkeit: Der Leistungsvorsprung wird von den Kunden wahrgenommen.
- c. Dauerhaftigkeit: Der Leistungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz kann langfristig aufrechterhalten werden.

Eines der strategischen Ziele eines Unternehmens, das Marktführer in der Türkei ist, lautet so: " Der Anteil der neuen Produkte soll jedes Jahr mindestens 30% des Verkaufswachstums in \$ bilden". Neue Produkte bilden auch Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten.

Um die Grenzen des strategischen Marketing besser zu zeigen, sollen drei Fragen beantwortet werden⁹ :

- a. Auf welchen Märkten bleibt oder wird das Unternehmen tätig? (Wo bzw. Wohin?)
- b. Welches ist die Grundausrichtung der Marketingstrategie? (Wie?)
- c. Zu welcher Zeit wird das Unternehmen in den verschiedenen Märkten tätig? (Wann?)

Die Entscheidungen, die im strategischen Marketing getroffen werden, sind auf lange Zeiträume ausgerichtet und werden von den Entscheidungsträgern eines Unternehmens getroffen. Das strategische Marketing ist eng mit den anderen Unternehmensfunktionen verbunden. Diese Verbindung wurde in den Literaturen als Konzentration der Firmenressourcen genannt.

Als Merkmale des strategischen Marketing können folgende Merkmale genannt werden¹⁰ :

- a. Konzentration der Unternehmensaktivitäten auf besonders erfolgversprechende Märkte
- b. Bewußte Auswahl gegenwärtiger und zukünftiger Märkte und entsprechende Festlegung von Strategien (Wettbewerbsvorteile)

⁸ Meffert, H.; a.a.O, S. 258

⁹ Kuß, A.; Marketing-Einführung, Gabler, Wiesbaden, 2001, S.19

¹⁰ Kuß, A.; ebenda, 2001, S.20

- c. Langfristige Ausrichtung
- d. Einsatz unterschiedlicher Unternehmensressourcen im Hinblick auf die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen.

Als zentraler Aspekt des strategischen Marketing können die Entwicklung der Wettbewerbsvorteile und die Festlegung der Marktbearbeitungsstrategien auf diese Wettbewerbsvorteile genannt werden. Wenn es gelingt, diese Wettbewerbsvorteile zu definieren, können die Marketinginstrumente auf diesen Vorteil ausgerichtet und die Konzentration der Ressourcen erfolgreich gesteuert werden. Strategisches Marketing bedeutet somit die Suche und Untersuchung dauerhafter Wettbewerbsvorteile.¹¹ Das Unternehmen, das mehrere Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten erzielen kann und seine Marktbearbeitungsstrategien auf diese Vorteile bilden kann, wird erfolgreich. Dieser Erfolg bedeutet hoher Marktanteil, starke Kundenbindung und hohe Profitabilität. Der Erfolg kommt immer nur dann, wenn man systematisch arbeitet. Unternehmen sollen ihre strategischen Ziele nach einem Plan folgen. In der nächsten Abteilung wird der strategische Planungsprozess mit den Schritten ausführlich definiert.

¹¹ Benkenstein, M.; Strategisches Marketing, Kohlhammer, Köln, 1997, S.18

2. Strategische Planung

2.1 Definition und Zweck der strategischen Planung

Nach der Erläuterung der Strategie und des strategischen Marketing wird in diesem Abschnitt vor allem der Begriff Planung definiert und strategische Planung unter vier Augen betrachtet, welche die langfristigen Ziele des Unternehmens beinhaltet.

Planung bezeichnet einen systematischen, zukunftsbezogenen Problemlösungsprozess, im Rahmen dessen das künftige Geschehen gedanklich vorweggenommen wird. Planungsaktivitäten lassen sich mit unterschiedlichen Kriterien charakterisieren¹²:

- a. **Prozessbezug:** Planung wird als mehrstufiger Prozess interpretiert, der verschiedene Teilprozesse wie die Zielsetzungs-, Strategie- und Maßnahmenplanung umfasst.
- b. **Zukunftsbezug:** Planung zielt in die Zukunft und basiert auf Annahmen und Prognosen.
- c. **Rationalität:** Planung zielt im Unterschied zu einem plötzlichen Handeln auf die Sicherung der Rationalität mit Hilfe eines systematischen, methodisch fundierten Vorgehens.
- d. **Zielbezug:** Planung ist grundsätzlich auf die Erreichung vorgegebener Ziele gerichtet.
- e. **Informationsbezug:** Planung basiert auf der systematischen Gewinnung, Verarbeitung und Interpretation von Informationen.

Die Informationsgewinnung bei dem Planungsprozess und die Verknüpfung dieser Informationen mit Hilfe der Erfahrungen zu den Entscheidungen spielt eine zentrale Rolle bei dem Erfolg des Unternehmens. Jeder Mensch plant seine Zukunft. Bei dieser Planung bekommt er Hilfe in erster Linie von seinen Eltern und von seiner Umwelt. Mit der Entstehung der Lebenserfahrungen bekommt dieser Plan seine entgeltliche Version. Natürlich mit den Ereignissen in der Umwelt können einige Veränderungen in diesem Plan gemacht werden.

Als Vorteile einer Planung können folgende Faktoren genannt werden¹³:

¹² Jenner, T.; Marketingplanung, Kohlhammer, Stuttgart, 2003, S. 18

¹³ Jenner, T.; ebenda, 2003, S. 19

- a. Verminderung des Risikos von Fehlentscheidungen durch systematische Umwelt-/ Unternehmensanalysen und Schaffung von Transparenz im Hinblick auf Risiken.
- b. Aufbau von Handlungsspielräumen zur Vermeidung von Sach- und Zeitwängen durch gedankliche Vorwegnahme der Zukunft.
- c. Reduktion von Komplexität und Unsicherheit.
- d. Integration von Einzelentscheidungen unter Berücksichtigung der Interdependenzen in einen umfassenden Gesamtplan und Sicherung der Zielorientierung aller Aktivitäten.
- e. Schaffung einer Basis für die Kontrolle und Steuerung hierarchisch nachgeordneter Einheiten.

Mit Hilfe einer Planung können Unternehmen ihre Umwelt besser analysieren und Alternativlösungen für Probleme oder für unerwartete Ereignisse in der Unternehmensumwelt bilden. Eine Planung bringt auch die Harmonie mit sich. Ein Orchester ist ein größeres Ensemble aus Instrumentalisten. Diese Instrumentalisten spielen ihre Instrumente am besten, aber ein Orchester ohne den Orchesterleiter ist wie ein Auto ohne Lenkrad.

Wie es Vorteile für eine Planung genannt worden sind, gibt es zahlreiche Literaturen, die die folgenden Nachteile einer Planung beobachten¹⁴ :

- a. Verschwendung von Zeit und Geld, da Planungssitzungen nicht effektiv gestaltet werden und primär dazu dienen, vorgefasste Entscheidungen zu genehmigen.
- b. Die Planung folgt dem Prinzip des vorauseilenden Gehorsams und orientiert sich an den vermuteten Wunschvorstellungen übergeordneter Instanzen. Besonders problematisch ist die falsche Interpretation von Signalen.
- c. Die Planung leidet unter der Einmischung übergeordneter Instanzen, die kein hinreichendes Verständnis für das Planungsproblem und die relevanten Rahmenbedingungen haben.

Eine Planung soll bestimmten Anforderungen entsprechen, um eine Wirkung zu haben und die Ressourcen nicht zu verschwenden.

Oberste Stufe der Planungshierarchie ist die strategische Planung. Die strategische Planung befaßt sich mit der grundsätzlichen Entwicklung des gesamten

¹⁴ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.21

Unternehmens für einen längeren Zeitraum und einem hohen Abstraktionsniveau. Sie konzentriert sich auf die Entwicklung von grundsätzlichen Konzepten zur Sicherung der Erfolgsquellen eines Unternehmens. Strategische Planung fixiert die qualitativen und quantitativen Marketingziele wie Image, Umsatz und Marktanteil.¹⁵ Sie beinhaltet das rechtzeitige Erkennen von Chancen und Risiken und das Entwickeln von Strategien zur Abwehr der Bedrohung oder zur Wahrnehmung der Chancen. In der strategischen Planung wird mit qualitativen Zielgrößen und Handlungsvariablen gearbeitet.¹⁶ Strategische Planung findet immer vor der operativen Planung statt, sie stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen sich die operative Planung bewegen kann. Sie unterscheidet sich von der operativen Planung durch die Langfristigkeit, die Vielfalt der betrachteten Faktoren, die Betrachtung und die Analyse der Umwelt und die Betrachtung des Gewinns als Ergebnis eines richtigen Verhaltens¹⁷. Die strategische Planung wird von dem Top-Management gemacht, während die operative Planung den Funktionsbereichen zugeordnet werden kann. Die strategische Planung konzentriert sich auf die Entwicklung von Strategien zur Erfolgssicherung eines Unternehmens. Hauptbestandteile sind die Entwicklung und Bestimmung der Ziele und die der Maßnahmen, wobei es sich nicht um eine endgültige Festlegung der Ziele und Maßnahmen handelt, das heißt Änderungen jederzeit möglich sind.¹⁸ In einem strategischen Plan sollen folgende Merkmale definiert werden¹⁹:

- a. Die Grundidee der neuen Strategie
- b. Die spezifizierten qualitativen und quantitativen Ziele
- c. Die geplanten Investitionen
- d. Vorgesehene organisatorische Änderungen und Zuständigkeiten
- e. Ein Aktionsplan mit den zur Verwirklichung der Strategie notwendigen Maßnahmen in den verschiedenen Funktionsbereichen.

Unternehmen werden dann erfolgreich wenn sie deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten bilden können. Zur Identifikation und Realisierung der Wettbewerbsvorteile sind strategische Planungen unabdingbar. Bei der strategischen Planung versuchen die Entscheidungsträger, den Markt zu

¹⁵ Nieschlag,R., Dichtl,E., Hörschgen,H.; Marketing, Duncker&Humblot, Berlin, 1994,S. 872

¹⁶ Wissenspool-Glossar; www.competence-site.de/controlling.nsf, 15.05.2003

¹⁷ Mayer,E.; a.a.O, 1983, S. 1/ A 8

¹⁸ Jaspert,F.; Marketing Intensivkurs, R.Oldenbourg Verlag, München-Wien, 1992, S.142

¹⁹ Hill,W., Rieser,I.; a.a.O, S.206

identifizieren, ihre Kunden zu kennen und ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Deswegen ist die strategische Planung außenorientiert. Obwohl die Vorteile einer strategischen Planung bekannt sind, wird dieser Prozeß oft nur partiell und unvollständig durchgeführt. Es gibt verschiedene Gründe dafür²⁰ :

- a. ein fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how zur Umsetzung strategischer Planungen.
- b. ein Vorherrschen operativer Denkansätze in Kombination mit permanenter Improvisation.
- c. eine fehlende systematische Vorbereitung und strukturelle Durchführung der strategischen Unternehmensplanung
- d. eine unzureichende Markt- und Kundenorientierung, welche zur Fehlentscheidungen führt.
- e. eine unzureichende Informationsversorgung

Aus den oben genannten Gründen werden Unternehmen, die die strategische Planung unvollständig machen, unerfolgreich. Die Ressourcen, die dabei verwendet worden sind, gehen verloren. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß Unternehmen, die eine vollständige strategische Planung haben, erfolgreich werden. Da sie festgestellte Strategien und Wettbewerbsvorteile haben und den Markt mit einer ausreichenden Informationsgewinnung gut kennen. Aus diesen Gründen sollen Unternehmen dieses Instrument berücksichtigen.

2.2 Die Schritte der strategischen Planung

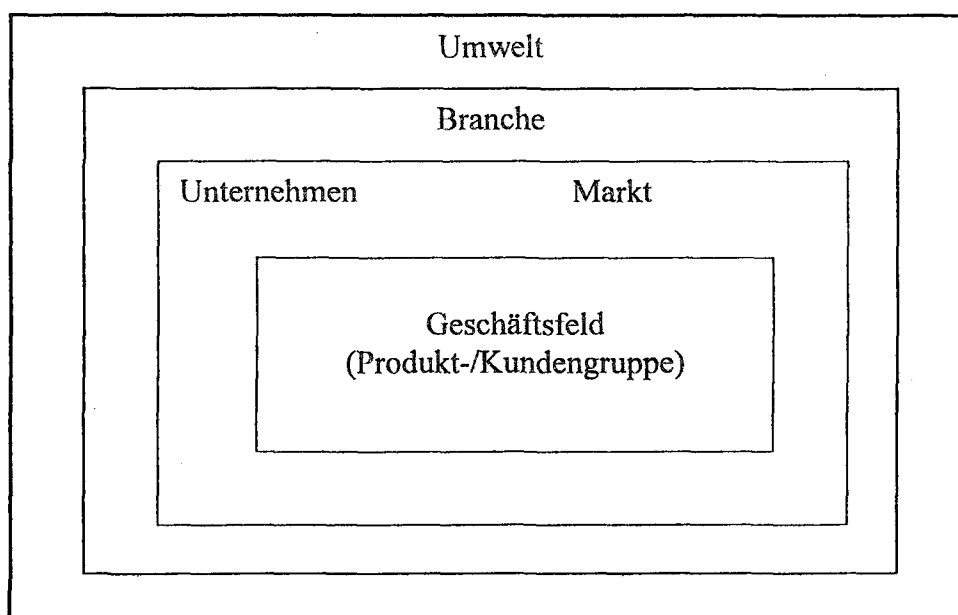
Eine Planung soll schrittweise erfüllt werden. Ein Unternehmen besteht aus mehreren Abteilungen und jede einzelne Abteilung in dieser Kette hat eine Aufgabe bei der Bildung der strategischen Planung. Die Komplexität und die Dynamik der Umwelt nimmt jeden Tag zu. Mit der Globalisierung haben Unternehmen nicht nur lokale Wettbewerber, sondern auch internationale Konkurrenten. Die Märkte zeigen Sättigungserscheinungen; mit dem schnellen Fortschritt der Technologie verkürzen die Produktlebenszyklen. Unter diesen Umständen ist es schwer eine strategische Planung zu bilden, aber wenn jeder einzelner Schritt vollständig durchgeführt wird, kennen Unternehmen den Markt besser, wissen ihre Kundenbedürfnisse besser als ihre Konkurrenten und erfüllen

²⁰ Sonnenschein,O., Schön,D., Nölken,D.; Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien für die strategische Planung, Controlling, Heft 4/5, April/Mai 1999, S.185

diese mit den verschiedenen Angeboten. Das Ziel der strategischen Planung ist es, erfolgswirksame Entwicklungen so früh wie möglich zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, um das Unternehmen an den veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Der Aufbau der strategischen Planung hängt von der Struktur der Organisation des Unternehmens ab.²¹ Wie oben gesagt jede Abteilung spielt eine Rolle bei der Bildung der strategischen Planung, deswegen sollen verschiedene Eigenschaften dieser Abteilungen berücksichtigt werden.

Unternehmen, die eine vollständige strategische Planung bilden, sollen umfassende Kenntnisse über den Markt, über ihre Wettbewerber und über die Umwelt, in der sie sich befinden, haben, sowie ihre eigenen Stärken und Schwächen. Die strategische Planung erkennt, daß sich Entwicklungen nicht unendlich lange vollziehen, daß es unregelmäßige Störungen durch Ereignisse, Chancen und Risiken gibt, und daß Wachstum nicht unbegrenzt ist. Die Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung strategischer Planung haben gezeigt, daß sie nur dann zum Erfolg führt, wenn das gesamte Management darauf eingestellt ist. Dann wurde bekannt, daß erstens ein strategisches Denken in den Unternehmen durchgesetzt werden muß, daß die Managementprozesse strategisch ausgerichtet werden müssen und daß im Unternehmen eine Vision erforderlich ist.²²

Die strategische Planung soll aus den folgenden Schritten entstehen:



²¹ Ehrmann, H.; Unternehmensplanung, 2. Auflage, Ludwigshafen, 1997, S.23

²² Preißner, A.; Marketing Controlling, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 1999, S.89

a. Unternehmensvision und -ziele

Der Grundstein für eine strategische Planung ist die Feststellung der Unternehmensvision und der Unternehmensziele, in denen das Unternehmen seine Rolle in dem Markt formuliert. Die Vision und die unternehmenspolitische Grundsätze spielen Rolle bei der Feststellung von Marketingzielen. Visionen haben einen normativen Anspruch, sie bringen den Unternehmenszweck, die Wertaussagen und die strategischen Ziele eines Unternehmens zum Ausdruck. Visionen sollen einerseits eine Motivationswirkung auf den Mitarbeitern haben und andererseits den Unternehmenszweck den Mitarbeitern verdeutlichen. Der Unternehmenszweck von Eczacıbaşı-Baxter ist als folgendes definiert: “In den Märkten, in denen wir tätig sind, werden wir die Gesundheitsstandards von Menschen immer erhöhen.”²³ Die Spezifizierung der Unternehmensvision erfolgt in den die grundlegenden Wertaussagen des Unternehmens definierenden Unternehmensgrundsätzen, die wiederum einen Rahmen für die weitere strategische Zielformulierung und Maßnahmen zur Zielerreichung darstellen.²⁴ Die Wertaussagen zeigen die Handlungen der Mitarbeiter zur Realisierung des Unternehmenszwecks. Einige Wertaussagen von Eczacıbaşı-Baxter sind; Ethik, Respekt und Vertrauen, Qualität als Lebensweise, Kundenbeziehungen usw. Die Unternehmenskultur umschreibt die Persönlichkeit eines Unternehmens. Auf diesen Grund, der mit der Feststellung der Vision und der Unternehmensgrundsätzen entstanden ist, können feste Ziele für das Unternehmen gebildet werden und so wird es möglich für Unternehmen die Neuigkeiten in ihrer Umwelt entdecken und auf diese Entwicklungen reagieren. Die Reformfreudigkeit spielt eine große Rolle in den dynamischen Märkten.

²³ Eczacıbaşı-Baxter İnsan Kaynakları; 2003

²⁴ Ehrmann,H.; a.a.o, 1997, S.93

b. Umweltanalyse

Die Umweltbedingungen spielen eine wichtige Rolle bei dem Erfolg des Unternehmens, deswegen ist eine ausführliche Analyse der Unternehmensumwelt unverzichtbar. Die Unternehmensumwelt zu kennen ist so wichtig, wie das Erkennen von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens. Jede Zielsetzung verlangt genaue Kenntnis interner und externer Einflußfaktoren und deren Wirkung auf die Ziele des Unternehmens. Deswegen ist die Umweltanalyse ein wichtiges Teilmodul innerhalb der strategischen Planung. Bei der Umweltanalyse stehen folgende Faktoren im Zentrum²⁵:

- technologische Faktoren: Der Fortschritt der Technologie kann Chancen für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche mit sich bringen, aber kann auch eine Bedrohung bisheriger Tätigkeitsbereiche bedeuten, wegen den kürzer werdenden Produktlebenszyklen und wegen den hohen Forschungs- und Entwicklungsausgaben.²⁶
- politisch-rechtliche Faktoren: Durch die Veränderungen in der Politik sind bestimmte Marken entfallen, andere haben sich neu geöffnet. Mit der Globalisierung kann man solche Beispiele immer sehen.
- gesamtwirtschaftliche Faktoren: Zahlreiche Entscheidungen über die Beschaffung von Investitions- und Konsumgütern hängen in starkem Maße vom Wirtschaftswachstum, von Inflationsraten oder von Zinssätzen ab. Dabei spielen natürlich auch die Erwartungen von Kunden eine wichtige Rolle.
- demographische Faktoren: Wachstum und Schrumpfung von Märkten werden von der Bevölkerungsentwicklung maßgeblich bestimmt.

Mit einer vollständigen und dauerhaften Analyse dieser vier Faktoren, kann das Unternehmen neue Trends in dem Markt früher als seine Konkurrenten erkennen und auf diese rechtzeitig reagieren.

²⁵ Kuß, A., Tomczak, T.; a.a.O, 2002, S.37

²⁶ Kotler, P., Bliemel, F.; Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart, 2001, S. 302

c. Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse bezieht sich auf Eigenschaften und Potentiale der aktuellen und potentiellen Wettbewerber. Mit ihrer Hilfe soll festgestellt werden, welche Stärken und Schwächen das eigene Unternehmen gegenüber seinen Wettbewerbern hat.²⁷ Bevor diese Analyse durchgeführt werden kann, soll das Unternehmen ihre Konkurrenten analysieren, um herauszubringen, welche dieser Unternehmen als Wettbewerber betrachtet werden soll. Neue Kunden sollen aus dem Kundenstamm von Wettbewerbern rekrutiert werden. Es gibt zwei wichtige Instrumente der Wettbewerbsanalyse:

- Branchenanalyse: Im Rahmen der Branchenanalyse wird die generelle Wettbewerbssituation in dieser Branche analysiert. Diese Analyse wird nur dann durchgeführt, wenn das Unternehmen in einen neuen Markt eintreten wird. Es gibt fünf Wettbewerbskräfte nach Porter²⁸ :
 - Die Stärke von Kunden
 - Die Stärke von Zulieferern
 - Die Rivalität zwischen den bisher in der Branche tätigen Unternehmen
 - Die Bedrohung, die vom Markteintritt potenzieller neuer Konkurrenten ausgeht
 - Die Bedrohung durch Ersatzprodukte
- Konkurrenzanalyse: Bei dieser Analyse werden direkte Mitbewerber analysiert. Bei der Identifizierung der Konkurrenten gibt es zwei verschiedene Ansatzpunkte. Erstens kann die Kaufentscheidungen der eigenen Kunden betrachtet und analysiert werden, zwischen welchen gleichartigen oder ähnlichen Produkten anderer Anbieter sich diese entschieden haben. Dann kann man versuchen, auf der Anbieterseite Unternehmen zu identifizieren, die eine ähnliche Strategie verfolgen wie das eigene Unternehmen.

²⁷ Preißner, A.; a.a.O, 1999, S. 42

²⁸ Porter, M.E.; Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main, 1999, S. 34

Man spricht dann von einer strategischen Gruppe.²⁹ Unternehmen verfolgen ähnliche Strategien, da die Anbietergruppe gleich ist. Die Informationen über den Konkurrenten können mit Hilfe verschiedener Quellen gesammelt werden.

d. Unternehmensanalyse

Neben der Analyse der Faktoren, die wegen der Unternehmensumwelt entstehen, soll das Unternehmen auch das unternehmensinterne Potential betrachten. Hier werden die Stärken/ Schwächen des eigenen Unternehmens ausführlich analysiert. Es ist von strategischer Bedeutung, daß das Unternehmen von beiden Seiten beurteilt wird. In der Literatur wird diese Analyse als SWOT-Analyse genannt; Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken. Eine SWOT-Analyse ist eine leichte Analyse, aber es soll Schritt bei Schritt durchgeführt werden, denn die Ergebnisse dieser Analyse wird die strategische Position des Unternehmens in dem Markt zeigen. Es wird dabei die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens identifiziert und dann werden die Chancen und Risiken bestimmt.³⁰ Eine SWOT-Analyse wird von Unternehmen oft verwendet. Für eine SWOT-Analyse ist es vor allem wichtig, daß die Konkurrenten von dem eigenen Unternehmen ausführlich analysiert worden sind. Für eine SWOT-Analyse sollen einige Merkmale analysiert werden³¹, als Beispiele können die folgenden Faktoren genannt werden:

- a. Art und Qualität der Produkte
- b. Modernität und Kapazität des Produktionsbereichs
- c. Größe, Qualifikation und Motivation des Vertriebsbereichs
- d. Kostensituation von Produktion, Vertrieb und Verwaltung
- e. Logistik und Distributionssystem

Eine spezifische Art der Stärken-Schwächen-Analyse ist die Benchmarking. Hier geht es um einen Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem besten Unternehmen der eigenen oder anderen Branchen.

²⁹ Porter, M.E.; ebenda, S.183

³⁰ Piercy, N.; Market-Led Strategic Change, Making Marketing Happen in Your Organization, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992, S.257

e. Marktanalyse

Das Ziel der Marktanalyse ist es, die Struktur des aktuellen und potentiellen Absatzmarktes zu erfassen und auf zu erwartende Änderungen aufmerksam zu machen.³² Bei der Marktanalyse werden ökonomische und demografische Faktoren wie:

- Einwohnerzahl
- Verfügbares Einkommen
- Lebensformen
- Vorhandene Verschuldungsbereitschaft erfasst.

Im Zentrum der Marktanalyse steht der Kunde. Das Ziel eines Unternehmens soll immer die Kundenwünsche und -erwartungen erfüllen.

Hier gilt es, Produktbeschaffenheit und -eigenschaften mit Kundenwünschen in Einklang zu bringen. Eczacıbaşı-Baxter veranstaltet jedes Jahr eine Rundfrage für seine Kunden, um ihre Bedürfnisse zu erkennen. Aus den Ergebnissen dieser Rundfrage verbessert das Unternehmen verschiedene Beschaffenheiten der Produkte oder verändert die Lieferanten.

Im Rahmen der Marktanalyse werden die Lieferanten- und Rohstoffanalyse, Produktanalyse und Kundenanalyse gemacht. Unternehmen versuchen mit diesen Analysen den Markt ausführlich analysieren. Je intensiver sie den Markt bearbeiten können, desto erfolgreicher werden sie.

f. Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten

Strategische Entscheidungen sind Aussagen über das langfristige Verhalten von Unternehmen unter der Annahme bestimmter Umweltbedingungen. Während sich die strategische Unternehmensplanung mit dem Gesamtunternehmen beschäftigt, wird im Rahmen der strategischen Planung Entscheidungen über die strategischen Geschäftseinheiten

³¹ Kreilkamp, E.; Strategisches Management und Marketing, Berlin-New York, 1987, S.237

³² Preißner, A.; a.a.O, 1999, S.40

(Geschäftsfelder) , Produkten oder Produktgruppen getroffen.³³ Die Hauptaufgabe der Geschäftsfeldplanung ist die Frage zu beantworten, wie ein Angebot im Wettbewerb profiliert werden soll.³⁴ Die Bildung strategischer Geschäftsfelder soll es dem Unternehmen erlauben, die verschiedenen Marktaktivitäten des Gesamtunternehmens aufeinander abzustimmen und zu planen. Ein strategisches Geschäftsfeld entspricht einem isolierten Teil aus den gesamten Tätigkeiten des Unternehmens mit eigenen Chancen und Risiken, für den eigene Strategien entwickelt und realisiert werden können.³⁵ Die Bildung strategischer Geschäftsfelder bedeutet das Aufbrechen des Gesamtmarktes in homogene Segmente. Bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder zur Aufteilung des Gesamtmarktes wird auf relativ grobe, direkt beobachtbare Kriterien zurückgegriffen.³⁶ Eine strategische Geschäftseinheit ist dadurch gekennzeichnet, daß sie:

- a. eine eigene, von anderen Geschäftseinheiten unabhängige Marktaufgabe besitzt, die auf die Lösung abnehmerrelevanter Probleme ausgerichtet ist,
- b. am Markt als vollwertiger Konkurrent mit eindeutig identifizierbaren Konkurrenzunternehmen partizipiert und nicht die Funktion eines internen Lieferanten einnimmt.
- c. die Formulierung und Implementierung eines eigenständigen strategischen Handlungsplans erlaubt und
- d. einen eigenständigen Beitrag zur Steigerung des Erfolgspotentials der Gesamtunternehmung leistet.³⁷

Unter einer strategischen Geschäftseinheit versteht man ein gedanklich oder organisatorisch zusammengefaßtes Tätigkeitsfeld eines Unternehmens, für das eine einheitliche Strategie entwickelt wird.³⁸ Mit der Hilfe von strategischen Geschäftseinheiten ist es möglich, die Chancen und Risiken im Markt frühzeitig zu erkennen. Als Folge hat das Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten die Chance, diese Chancen

³³ Meffert, H.; a.a.O, 1998, S.223

³⁴ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.28

³⁵ Kreilkamp, E.; a.a.O, S.316

³⁶ Meffert, H.; Marketing, Gabler, 9.Auflage, Wiesbaden, 2000, S.227

³⁷ Meffert, H.; ebenda, 2000, S.228

zu verwenden oder Risiken zu entfernen. Strategische Geschäftseinheiten ermöglichen die intensive Fokussierung einer produkt- und zielgruppenorientierten Marktbearbeitung. Damit ist es möglich die Kundenbedürfnisse zu erkennen und bessere Lösungen dafür als den Wettbewerbern zu finden.

Durch die Bildung der strategischen Geschäftseinheiten wird festgestellt, in welchen Rahmen der Markt bearbeitet wird. Ziele der Geschäftseinheiten eines Unternehmens können verschieden sein, da sie von verschiedenen Faktoren abhängen. Für ein Unternehmen, das qualitätsorientiert ist, ist es wichtig Produkte herzustellen, die ihre Kundenbedürfnisse erfüllen; während bei einer anderen strategischen Geschäftseinheit in einem wettbewerbsintensiven Umfeld Kostenführerschaft anzustreben. Deswegen ist es erforderlich, für alle strategischen Geschäftseinheiten spezielle Ziele zu definieren, die mit den Zielen des Gesamtunternehmens harmonisieren müssen.³⁹ Diese einzelne strategische Geschäftseinheiten bringen dann das Unternehmen zum Erfolg, wenn sie ihre eigenen, festgestellten Ziele erreichen.

Die Durchführung einer strategischen Planung wird jeden Tag wichtiger, wegen dem intensiven Wettbewerb. Mit der Globalisierung wird die Welt immer kleiner, die Märkte werden kleiner, weil neue Konkurrenten sich in den Markt eintreten. Unter diesen Umständen werden nur Unternehmen erfolgreich, die nach einer Planung sich handeln. Neben einer strategischen Planung ist es auch von strategischer Bedeutung mit Hilfe des Balanced-Scorecard-Ansatzes die kritischen Feldern für das Unternehmen zu definieren. Es gibt mehrere Kriterien für ein Unternehmen, um erfolgreich zu werden, um Marktführer in aller Branchen zu werden. Es reicht nicht, nur die Budgetziele zu erreichen, dabei ist es auch wichtig, Umwelt zu berücksichtigen, den Arbeitsplatz so zu ordnen, daß sich die Mitarbeiter wohl fühlen und sicher arbeiten. Der Balanced Scorecard übersetzt die zentralen Unternehmensziele, die finanzwirtschaftlich sind, in die einzelnen Erfolgsfaktoren. Sie hat zwei Richtungen:

³⁸ Preißner, A.: a.a.O, 1999, S.97

³⁹ Sonnenschein, O., Schön, D., Nölken, D.; a.a.O, 1999, S.186

- Vertikale Richtung: Sie vermittelt zwischen Unternehmensleitung und den anderen Hierarchieebenen
- Horizontale Richtung: Sie übersetzt die Finanzziele in die Funktionsbereiche.

Das Balanced-Scorecard Konzept wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Kaplan und Norton haben ein vernetztes System von Kennzahlen, das in vier Perspektiven ergriffen wird, entwickelt ⁴⁰:

- Die finanzwirtschaftliche Perspektive: Diese Perspektive beschäftigt sich mit den ertragsorientierten Ziele des Unternehmens. Das Ziel jeder Handlung des Unternehmens ist die Rentabilität zu erhöhen.
- Die Kundenperspektive: Die Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfelds nimmt jeden Tag zu. In diesen konkurrierenden Märkten ist es von strategischer Bedeutung, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Die Kundenzufriedenheit ist ein Baustein für die Unternehmensleistung. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Image werden hier untersucht.
- Die internen Prozessperspektive: Das Unternehmen wird aus der finanziellen Sicht und aus der Kundensicht erfolgreich, wenn die internen Prozesse entsprechend durchgeführt werden. Dabei können die Prozeßzeiten und – kosten, Ausschußraten und Termintreue betrachtet werden.
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive : Wenn das Unternehmen lernt , bleibt es immer vital. Alle Mitarbeiter sollen die Chance haben, sich selbst mit den Unternehmensressourcen zu entwickeln, um an den veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Gut ausgebildete Mitarbeiter und die ständige Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes spielen für die Zukunft des Unternehmens eine wichtige Rolle.

⁴⁰ Kaplan, R.S., Norton, D.P.; Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997, S. 25

Durch die gleichzeitige Beachtung von finanzwirtschaftlicher Perspektive, Kundenperspektive, interne Geschäftsprozesse und Innovations- und Wissensperspektive wird eine Balance von Erfolgsfaktoren erreicht. Eine Balanced Scorecard ist ein System voneinander abhängiger Zielsetzungen, Meßgrößen und Aktionen, welche in ihrer Gesamtheit die Strategie des Unternehmens und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreiben. Dieses Instrument hilft bei der Umsetzung der Vision und Strategie des Unternehmens in Zielsetzungen. Mit Hilfe dieses Commitment-Modells sorgt die Balanced Scorecard für⁴¹:

- die Kommunikation der Strategie im Gesamtunternehmen
- die Fokussierung der Einzelmaßnahmen auf die wesentlichen strategischen Zielsetzungen
- die Verknüpfung der Managementprozesse auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen
- die Ausrichtung der leistungsbezogenen Vergütung am Beitrag zur Strategieerreichung.

Mit der Durchführung einer Balanced-Scorecard werden Key Performance Indicators (KPI) definiert. Ein Unternehmen, das Marktführer in der Türkei ist, verwendet den Balanced-Scorecard Ansatz, um die KPI für das jeweilige Jahr festzustellen. Die KPI dieses Unternehmens für 2003 waren; Strategische Planung, Markt und Kundenbeziehungen und Verkauf, Finanzmanagement, Personalabteilung (HR), Entwicklungsmanagement und Informationsmanagement.

Es gibt folgende Vorteile für den Balanced-Scorecard Ansatz⁴²:

- Verknüpfung der strategischen Zielsetzungen mit operativen Maßnahmen
- Berücksichtigung der Ursachen des finanziellen Erfolges durch andere Perspektiven.
- Konzentration auf die wesentlichen Führungsinformationen
- Schaffung einer Grundlage für mitarbeiterbezogene Anreiz- und Entgeltsysteme.

⁴¹ Horstmann, W.; Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, 1999, S.193

⁴² Horstmann, W.; ebenda, 1999, S. 195

Klassische Fehlinterpretation des Balanced-Scorecard-Ansatzes	Richtige Interpretation des Balanced-Scorecard-Ansatzes
Balanced Scorecard ist ein Kennzahlensystem.	Balanced Scorecard ist ein Führungssystem mit Kennzahlenunterstützung.
Die Entwicklung von Balanced Scorecards folgt einem Top-Down-Ansatz.	Balanced Scorecard ist ein teamorientierter Ansatz, der Management und betroffene Mitarbeiter einbezieht.
Balanced Scorecard ist ein Kontrollsystem.	Balanced Scorecards sind zukunftsorientiert, das heißt Teil des Planungssystems. Sie helfen bei der Operationalisierung der Planung.
Eine Balanced Scorecard hat vier Standard Perspektiven: Kunden, Finanzen, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung.	Eine Balanced Scorecard hat mehrere Perspektiven mit unterschiedlichem Inhalt und unterschiedlicher Zahl; entscheidend ist der Anwendungsbereich.
Eine Balanced Scorecard dient der Steuerung des gesamten Unternehmens.	Balanced Scorecards können auf mehreren Ebenen eingesetzt werden. Für das Gesamtunternehmen lässt sich ein System von Balanced Scorecards entwickeln.

Abb I: Interpretationen des Balanced-Scorecard-Ansatzes⁴³

⁴³ Preißner, A.; Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, Hanser, 2.Auflage, München-Wien, 2002, S. 19

Eine Zusammenfassung des Balanced-Scorecard Ansatzes nach Preißner⁴⁴:

- Die Balanced Scorecard ist ein Führungsinstrument, das zwischen strategischer und operativer Ebene vermittelt.
- Sie stellt sicher, daß die relevanten Zielbereiche konsequent verfolgt werden.
- Sie ist flexibel anpassbar auf unterschiedliche Unternehmen und Situationen.
- Der Erfolg bei der Umsetzung der Balanced Scorecard hängt nicht von der Einhaltung von Formalien ab, sondern von der Vermittlung bei den Mitarbeitern.

Mit der Hilfe der Balanced Scorecard werden alle Kennzahlen über das Gesamtunternehmen betrachtet.

In dieser Abteilung wurden die Schritte einer strategischen Planung kurz zusammengefaßt. Wenn eine strategische Planung vollständig durchgeführt werden könne, würden Fehlentscheidungen entfernt. Bei der Durchführung der strategischen Planung kennt das Unternehmen erstens seine Umwelt, seine Branche und analysiert den Markt und seine Konkurrenten. Nach diesen Schritten kommt der letzte Schritt ; das Unternehmen stellt die strategischen Geschäftseinheiten fest, in denen es tätig wird. Mit Hilfe einer strategischen Planung wird sich das Unternehmen gegen den Entwicklungen im Markt nicht bewußtlos verhalten. Aber die Umwelt ändert sich rasch. Um in den konkurrierenden Märkten überleben zu können, sollen Unternehmen die Veränderungen im Markt entdecken und sich an den neuen Bedingungen im Markt anpassen. Sie sollen Neuigkeiten in den Markt anbieten. Es gibt verschiedene Gründe, warum die Welt sich ändert. Diese Gründe und ihre Folgen werden in den nächsten Seiten betrachtet.

⁴⁴ Preißner, A.;a.a.O , S.19

3. Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt

Es gibt verschiedene Gründe warum die Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt zunimmt. Mit der Globalisierung wird die Welt kleiner, in den lokalen Märkten treten neue, internationale Wettbewerber und es wird immer schwieriger Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Für ein qualitätsorientiertes Unternehmen wird es schwer mit einem preisorientierten Unternehmen zu konkurrieren. Während sich Unternehmen unter anstrengenden Umständen mit der Globalisierung kämpfen, ändern sich auch die Erwartungen von den Kunden. Um diese Erwartungen zu erfüllen, sollen sich Unternehmen ständig an den veränderten Bedingungen anpassen. Um Wettbewerbsvorteile in einem dynamischer und komplexer werdenden Umfeld auf- und auszubauen zu können, müssen Unternehmen spezifische Fähigkeiten besitzen. Unternehmen müssen fähig sein, interne und externe Kompetenzen zu integrieren und zu adaptieren. Wegen diesen Veränderungen sollen Unternehmen ihre Strategien ändern und an den neuen Bedingungen anpassen. Der strategische Wandel ist nicht nur die Veränderung der Strategie und der Erfolg dieses strategischen Wandels ist nicht nur von den Managern abhängig. Es ist ein komplexer Prozess, in dem die Vision der Manager, die Effektivität und die Stärke der Tätigkeiten und die Hilfe der Mitarbeiter eine sehr wichtige Rolle spielen. Es wurde vier grundlegende Faktoren bestimmt, die auf die Umweltbedingungen einwirken:

- Technologische Faktoren
- Politisch-rechtliche Faktoren
- Gesamtwirtschaftliche Faktoren
- Demographische Faktoren

Die Entstehung und Ausbreitung neuer Technologien kann Chancen und Risiken für das Unternehmen mitbringen. Mit den technologischen Entwicklungen werden die Produktlebenszyklen immer kürzer. Unternehmen sollen die Forschungs- und Entwicklungsabteilung investieren. Mit den politischen Entwicklungen verändern sich auch die Marktbedingungen. Entscheidungen über die Beschaffung von Produkten hängen von den wirtschaftlichen Entwicklungen im Markt. Kunden stehen im

Mittelpunkt der Betrachtungen. Wenn die Kundenbedürfnisse sich ändern, sollen Unternehmen sich verändern und diese Bedürfnisse erfüllen.

Die Umweltdynamik ist charakterisiert durch die Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen einzelner Umweltsegmente, durch die Stärke dieser Veränderungen und durch die Regelmäßigkeit und Vorhersehbarkeit der Veränderungen. Die Komplexität der Umwelt kann beschrieben werden durch die Anzahl und Verschiedenartigkeit der für das Unternehmen relevanten Umwelttatbestände.⁴⁵

Grundlegende Veränderungen der Marketingkonzeption, die eine der größten Herausforderungen für die Marketing-Planung darstellen, werden als strategischer Wandel bezeichnet.⁴⁶ Strategische Entscheidungen und strategische Veränderungen werden als die Wellen der Unternehmensaktivitäten betrachtet. Sie sind die Folgen der dynamischen Entwicklung der Unternehmensumwelt, welche zu den Veränderungen des Produktmarktes, der Struktur, der Technologie und der Kultur in dem Gesamtunternehmen führen kann.⁴⁷ Dabei geht es um Überleben und Regeneration. Mit einem strategischen Wandel kann das Unternehmen in den Märkten, in denen es tätig ist, neue Produkte anbieten, neue Strukturen, neue Systeme und neue Kulturen bilden, um die Zukunft des Unternehmens zu regenerieren. Ein strategischer Wandel ist eine Herausforderung, wenn sich die Umwelt verändert. Charles Darwin hat die Evolution als eine langsame Veränderung zur Anpassung an den veränderten Umweltbedingungen gekennzeichnet. Es gibt zwei Arten von Entwicklungen, die in der Unternehmensumwelt entstehen können. In den folgenden Seiten werden diese Veränderungen betrachtet.

3.1 Evolutionäre Veränderungen

Evolutionäre Veränderungen befragen die bisherigen Spielregeln im Markt nicht. Sie lassen sich durch entsprechende Reformulierung der Marketinginstrumente bewältigt werden. Es ist eine Aktualisierung bestimmter Marketinginstrumente, das heißt ein instrumenteller Wandel.⁴⁸ Als Beispiele für Anpassungen evolutionärer Art können die Anpassung der Verpackung, des Werbeauftritts oder bestimmter Produkteigenschaften angenommen werden. Coca Cola macht jedes

⁴⁵ Horváth, P.; Controlling, Verlag Franz Vahlen, 4. Auflage, München, 1992, S. 3

⁴⁶ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.136

⁴⁷ Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A.; The Management of Change, Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings, S.15

⁴⁸ Jenner, T.; Markenführung als Lernprozeß, Harvard Business manager 5/1999, S.21

Jahr in dem Ramadan in der Türkei Werbungen über das Konzept Ramadan und macht verschiedene Promotionen, weil Menschen zusammen mit ihren Familien und Verwandten in dem Ramadan viel Zeit am Abendessen verbringen. Sie kaufen viel Coca Cola und Coca Cola macht für sie Promotionen. Das ist eine lokale Werbung.

3.2 Revolutionäre Veränderungen

Revolution bedeutet die radikale Anpassung im Rahmen der bestehenden politischen und gesellschaftlichen Veränderungen.⁴⁹ Oft wurde in den vorigen Abschnitten gesagt, daß die Unternehmensumwelt sich wegen technologischen, politisch-rechtlichen, demographischen und gesamtwirtschaftlichen Gründen verändert. Die Kundenbedürfnisse verändern sich auch in dieser aktiven Umwelt; nicht nur die Kundenbedürfnisse verändern sich sondern auch die Konkurrenten im Markt. Neue Unternehmen treten in den Markt mit Neuigkeiten. Um sich an den neuen Bedingungen anpassen zu können, sollen Unternehmen sich selbst analysieren und ihre bisherigen Marketingstrategien in Frage stellen. Revolutionäre Veränderungen haben den Charakter einer Diskontinuität, die sich durch schwache Signale ankündigt, deswegen ist es schwer diese Entwicklungen zu identifizieren.⁵⁰ Ein Herzkranker müsse seine Lebensweise ändern, wenn er länger leben wolle. Die Medikamente können nur begrenzt helfen. Vor allem soll der Kranke seine Krankheit wissen und sich selbst an der neuen Lebensweise anpassen. Wenn er das nicht tut, wird sein Leben kürzer.

Revolutionäre Entwicklungen bedingen einen strategischen Wandel und Anpassungsfähigkeit. Während sich die Umwelt verändert, dürfen Unternehmen nicht an der gegenwärtigen Strategie festhalten, wenn sie überleben wollen. Dafür gibt es ein bekanntes Mantra: "Verändern oder zu Grunde gehen?" Die Lebensphasen sind hintereinander geordnet. Wenn man sich älter wird, verliert man die Beweglichkeit, aber das ist kein Grund zum Pessimismus. Man soll an den neuen Bedingungen anpassen und wie in der Türkei gesagt wurde; "den zweiten Frühling" verbringen.

⁴⁹ Duden Deutsches Universal Wörterbuch A-Z, 2.Auflage, Dudenverlag, Mannheim-Wien-Zürich, 1989, S.1251

⁵⁰ Jenner, T.; a.a.O, 1999, S.150

4. Organisationales Lernen

“Wandel ist ein Naturgesetz” Yin und Yang haben in ihrem Buch “I Ging: Das Buch der Wandlungen” beraten, daß Unternehmen den Wandel als Voraussetzung jeglicher Weiterentwicklung begreifen müssen. Leben ist in der Tat Dynamik und Entwicklung ist Verwandlung. Wenn etwas verändert, beginnt es mit einer Krise und endet mit einer Krise. Krisen bringen Neues zum Vorschein, und sie treiben die Entwicklung voran.⁵¹

Unternehmen müssen verändern, um in dynamischen und komplexen Märkten behaupten zu können. Veränderung kann nur geschafft werden, wenn es mit Lernen zusammengeführt wird. Argyris und Schön haben in ihrem Werk “Organisationales Lernen II “ die Bedeutung des Lernens erläutert: Unternehmen sollen an den veränderten Rahmenbedingungen anpassen, sollen von den vergangenen Erfolgen und Fehlern Weisheit beziehen, sollen die vergangenen Fehlern entdecken und diese verbessern, sollen auf die Gefahren sich vorbereiten, sollen innovativ denken, sollen Pläne über die Zukunft machen und diese realisieren. Organisationales Lernen ist ein der wichtigsten Elemente für den Fortschritt des Unternehmens.⁵² Schneller als den Wettbewerbern zu lernen ist ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Ein schnelleres Lernen reicht aber nicht. Mit einem besseren Lernen haben Unternehmen die Fähigkeit, aus den Erfahrungen und unter gegenwärtigen Bedingungen einen zukünftigen Plan zu machen.

Es ist vor allem wichtig, daß in einem Unternehmen ein marktorientiertes Managementkultur herrscht. Die Marktorientierung ist wegen der Fokussierung des Unternehmens in Informationsgewinnung über den Kundenbedürfnissen und den Konkurrentenfähigkeiten, und wegen der Nutzung dieser Informationen bei der Bildung hoher Kundenzufriedenheit sehr wichtig. Mit der Marktorientierung gewinnt das Unternehmen Informationen über seine Zielgruppe und seine Konkurrenten. Die Bildung einer Marktorientierung ist nur der Anfangspunkt für das Unternehmen, es

⁵¹ Burgheim, W.; Acht Lernpfade für das lernende Unternehmen, Harvard Business manager, 3/1996, S.53

⁵² Argyris, C., Schön, A.D.; Organizational Learning II, 1996, S.23

kann nur dann nutzbar sein, wenn es im Gesamtunternehmen ergänzt worden ist.⁵³ Unternehmen sind soziale Systeme, die von Menschen getragen werden. Deshalb lernen Unternehmen, indem ihre Mitarbeiter für sie lernen. Das individuelle Lernen einzelner Mitarbeiter bildet den Grund organisationalen Lernens, aber es soll von dem Lernen des Unternehmens unterschieden werden. Bei dem organisationalen Lernen ist es wichtig die Wissensbasis des Gesamtunternehmens zu erhöhen oder zu verändern. Organisationales Lernen ist nur durch Organisationsmitglieder möglich, aber organisationales Lernen ist mehr als die Addition aller einzelnen Lernprozesse der Mitarbeiter.⁵⁴ Organisationales Lernen ist die Fähigkeit im Unternehmen Wissen zu generieren, neue Einsichten zu gewinnen und das Verhalten zu ändern.⁵⁵ Es ist die Möglichkeit, die notwendige Anpassungsfähigkeit von Organisationen sicherzustellen.⁵⁶ In den dynamischen und komplexen Märkten spielt das organisationale Lernen eine wichtige Rolle bei der Anpassung des Unternehmens an den veränderten Bedingungen. Es gibt vier grundlegende Lernquellen⁵⁷:

- Lernen aus der eigenen Erfahrung: Unternehmen können mithilfe der Beurteilung vergangener Rückschlüsse über deren Ergebnisbeitrag ziehen und mögliche Konsequenzen daraus ableiten. Dabei bilden viele Unternehmen Vorteile für sich im Markt. (Learning by doing)
- Vermitteltes Lernen: Unternehmen können sich das Wissen anderer Organisationen nutzbar machen, indem sie Einsicht in deren Erfahrungsschatz erhalten.
- Lernen durch Eingliederung von organisationsfremden Wissen: Unternehmen können ihr Wissen auch weiterentwickeln, indem sie Experten einstellen oder eine Verbindung mit weiteren Unternehmen eingehen.
- Entwicklung neuen Wissens: Durch interne Lernprozesse, die bereits vorhandenes Wissen auf eine neuartige Weise verknüpfen und weiterdenken, entstehen neue Ideen und Einsichten, die dem Unternehmen eine hohe Innovationskraft verleihen.

⁵³ Slater, S.F., Narver, J.C.; Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, Vol.59, July 1995, S.63

⁵⁴ Bartscher, T., Bügler, I.; IT-Kompaktkurs, Organisation, Folge: 12: Change Management III --Organisationales Lernen, Fachhochschule Deggendorf, S. 5

⁵⁵ Jenner, T.; a.a.O., 1999, S.24

⁵⁶ http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort3619_95.html, 09.02.2004, S. 1

⁵⁷ Bartscher, T., Bügler, I.; ebenda, S.5

Eczacıbaşı-Baxter organisiert jedes Jahr eine Runfrage für seine Kunden über ihre Zufriedenheit. Dabei versucht das Unternehmen einerseits den Zufriedenheitsgrad der Kunden über den Produkten und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens zu überprüfen und andererseits einen Vergleich gegenüber den Konkurrenten im Markt herzustellen. Das ist eine sehr wichtige Lernquelle für das Unternehmen. Das Unternehmen hat außer dieser Rundfrage ein System für seine Kunden, mit dem die Kunden ihre Wünsche, ihre Beschwerden und ihre Vorschläge jederzeit mitteilen können. Das Unternehmen verwendet diese Systeme als Lernquellen. Mit Hilfe dieser Informationen hat das Unternehmen die Chance die Kundenbedürfnisse besser zu entsprechen als die Wettbewerber, deswegen ist Eczacıbaşı-Baxter jahrelang Marktführer in den Märkten, in denen es tätig ist.

Die Fähigkeit des organisationalen Lernens erlangt wegen den dynamischen Entwicklungen im Markt zentrale Bedeutung in der Markenführung. Die Unternehmensumwelt verändert rasch wegen den Globalisierung, der Polarisierung des Verbraucherverhaltens und der steigenden Handelsmacht. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich werden, wenn es seine Umwelt betrachtet und für die Entwicklungen in seiner Umwelt reagiert. Eine Marktorientierung wird dem Unternehmen bei der Früherkennung von marktlichen Veränderungen und deswegen bei dem Frühreaktion auf diese Entwicklungen helfen.

Damit ein erfolgreiches organisationales Lernen geschafft werden kann, müssen Unternehmen den richtigen Rahmen bilden. Es soll die entsprechende Kultur aufgebaut werden, in der die Mitarbeiter "Lust auf Lernen" und "Lust auf Leistung" haben. Die genannten Rahmenbedingungen sind⁵⁸:

- Flache Hierarchien: Mit dem Abbau von Kommunikationsbarrieren werden Positionen nicht mißbraucht, und alle Mitarbeiter können zusammen mit den Managern kommunizieren und arbeiten. Mitarbeiter können dabei ihre Kreativität freilich nutzen.
- Offene und ehrliche Kommunikation: Ein wichtiger Bestandteil einer Lernkultur ist das gegenseitige Vertrauen und die gegenseitige Wertschätzung. Es ist notwendig, um ein erfolgreiches Lernen zu ermöglichen, daß Kommunikation als Austausch von Informationen und damit als Quelle der Generierung neuen Wissens herrscht.

⁵⁸ Bartscher, T., Bügler, I.; a.a.O, S.8

- Fehlertoleranz: Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, aus Fehlern zu lernen. Wenn die Fehler bestraft werden, werden diese aus Angst verschwiegen, deswegen besteht die Gefahr, daß Fehler wiederholt anstatt korrigiert werden. Fehler müssen als Chance genutzt werden, um daraus neues Wissen zu generieren.
- Verlernen: Die Mitarbeiter müssen bereit sein zu verlernen; sie müssen für neue Denkweisen offen sein. Sie müssen bereit sein, sich zu verändern.

Organisationales Lernen hilft dem Unternehmen bei der steigenden Umweltdynamik an den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und die Gefahr altmodisch

4.1 Formen des organisationalen Lernens

Es gibt zwei Formen organisationalen Lernens nach der Unterscheidung auf den Inhalt:

- Single-loop-learning (Adaptives Lernen)
- Double-loop-learning(Generatives Lernen)

Nach dem Zeitpunkt des Lernens lässt sich zwei andere Formen unterscheiden:

- Proaktives Lernen
- Reaktives Lernen

4.1.1 Adaptives Lernen

Adaptives Lernen ist die grundlegende Form des Lernens; lässt sich als Anpassungs- und Erfahrungslernen charakterisieren. Adaptives Lernen entsteht aus den bekannten und nicht bekannten Grenzen, die die Schätzungen des Unternehmens über die Unternehmensumwelt und sich selbst reflektieren.⁵⁹ Die eigenen Erfahrungen bilden die Lernquelle für adaptives Lernen, es geht um einen Learning by doing. Das Unternehmen analysiert die Kundenbedürfnisse und das Potential der Wettbewerber. Diese Analysen helfen dem Unternehmen bei der Registrierung und dem Korrigieren störenden Abweichungen, um den gewünschten Zustand aufrecht zu erhalten. Dabei werden Reaktionen auf externe Reize gelernt, durch die vorgegebene Ziele besser erreicht

werden können. Die Ziele werden nicht in Frage gestellt. Deswegen eignet sich diese Form des Lernens in erster Linie evolutionären Veränderungen zu bewältigen und einen instrumentellen Wandel zu ermöglichen.⁶⁰ Als ein Beispiel adaptiven Lernens könnte die kostengünstigere Herstellung eines bestimmten Produkts gezählt werden. Adaptives Lernen hat einen rückwärtsgerichteten Charakter, da die Erfahrungen aus der Vergangenheit dabei eine wichtige Rolle spielen. Adaptives Lernen hilft dem Unternehmen unter stabilen Bedingungen bei der Optimierung der Strategie.

4.1.2 Generatives Lernen

Generatives Lernen lässt sich als Änderungslernen charakterisieren. Unternehmen müssen lernen, innovativ und bisher nicht Gedachtes zu denken. Generatives Lernen entsteht aus den langfristigen Schätzungen des Unternehmens über seine Kunden, seine Funktion, seine Fähigkeiten oder seine Strategie.⁶¹ Generatives Lernen stellt die bisherigen Annahmen in Frage. Es benötigt die Entwicklung einer neuen Denkweise über die Situation in dem Markt. Es ist notwendig, wenn adaptives Lernen nicht mehr reicht. Unternehmen sollen systematisch arbeiten, denn es ermöglicht, an den dynamischen Prozessen des Wandels zu fokussieren. Systemorientierung ist ein wichtiges Element des generativen Lernens. Generatives Lernen ist schwerer als adaptives Lernen, denn es braucht mehr Energie, die revolutionären Veränderungen den Mitarbeitern beizubringen. Mit den revolutionären Veränderungen wird das Alltagsleben nicht mehr das gleiche. Unter dynamischen Umständen spielt generatives Lernen bei der Bildung einer neuen Strategie eine zentrale Rolle. Unternehmen, denen es gelungen ist, latente Bedürfnisse der Kunden zu entdecken, haben ein generatives Lernen verwirklicht. Wenn es in einem Unternehmen die Fähigkeit zum generativen Lernen fehlt, entsteht die Gefahr, daß die Marke an Relevanz und Aktualität verliert, welche ein

⁵⁹ Senge, P.M.; The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990, S.182

⁶⁰ http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort3619_95.html, 09.02.2004, S.3

sehr wichtiges Problem ist. Generatives Lernen bedeutet eine grundlegende Veränderung für das Unternehmen. Nachdem viele internationale Limonademarken in den türkischen Märkten getreten haben, hat die alte türkische Marke Elvan Gazoz ihre Aktualität in dem lokalen Markt verloren. Es wurde dem Unternehmen nicht gelungen, die Veränderungen in dem Markt zu entdecken und daran anzupassen.

Nach dem Zeitpunkt des Lernens lassen sich wie oben gesagt zwei andere Lernformen unterscheiden⁶²:

- Proaktives Lernen: Mit Hilfe des proaktiven Lernens können Unternehmen einige Neuigkeiten zum Markt bringen, die den Wettbewerbern unbekannt sind.
- Reaktives Lernen: Diese Lernformen zielen auf die Schließung von Lücken im Vergleich zu Wettbewerbern sowie die Befriedigung artikulierter Kundenbedürfnisse.

Wenn man eine Kombination der beiden Dimensionen macht, lassen sich vier Lernformen unterscheiden:

- Proaktive adaptive Lernprozesse: Es werden einige Neuigkeiten für den Markt dargestellt, die aber instrumenteller Charakter haben.
- Reaktive adaptive Lernprozesse: Wenn die oben genannten Neuerungen erfolgreich werden, werden sie von den Wettbewerbern imitiert. Dann spricht man von einem reaktiven adaptiven Lernen. Adaptive Lernformen besitzen geringere Komplexität
- Proaktive generative Lernprozesse: Mit dem proaktiven generativen Lernen haben Unternehmen die Möglichkeit, mit den innovativen Neuerungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- Reaktive generative Lernprozesse: Es ermöglicht grundlegenden Veränderungen im Markt mit einer veränderten Positionierung Rechnung zu tragen.

Das Unternehmen soll sich kreativ an den veränderten Bedingungen im Markt anpassen, um in den dynamischen und konkurrierenden Märkten überleben zu

⁶¹ Senge, P.M.; a.a.O, 1990

können, um innovative Lösungen für veränderte Kundenbedürfnisse vorzuschlagen und um Probleme im Markt lösen zu können. Dabei ist es notwendig, sowohl die Fähigkeit zum adaptiven Lernen, als auch zum generativen Lernen zu haben, um dauerhaft erfolgreich zu werden. Unternehmen sollen Investitionen für die Mitarbeiter planen. Wenn die Mitarbeiter genug ausgebildet sind, wird es schneller ihnen die Neuigkeiten beizubringen und wird es leichter um ihre Hilfe zu fragen. Organisationales Lernen ist selbst ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten.⁶³ DeGeus hat es so zusammengefasst: “ Die Fähigkeit schneller lernen als den Wettbewerbern kann der einzige erfolgreiche Wettbewerbsvorteil sein.” Genauso ist es in dem menschlichen Leben. Wer besser und schneller lernt, kommt durch und macht seine Karriere.

Organisationales Lernen hat nicht nur positive Effekte über das Unternehmen und seine Mitarbeiter, sondern auch ist es für den Kunden wertvoll, da es sich zum Verstehen der Kundenbedürfnisse und zur Erfüllung dieser latenten oder artikulierten Bedürfnisse durch neue Produkte oder Dienstleistungen fokussiert. Wir leben in einer dynamischen Welt. Mit der wachsenden Technologie hat jeder Mensch die Möglichkeit mit verschiedenen Angeboten seine Bedürfnisse zu erfüllen. Unter solchen Umständen ist es schwer Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ohne an den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Dies geschieht nur dann, wenn das Unternehmen die Veränderungen in seiner Umwelt lernt.

4.2 Die Schritte des organisationalen Lernens

Wenn man systematisch arbeitet, kann man alles pünktlich und ordentlich schaffen. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich werden, wenn es systemorientiert ist und wenn die Mitarbeiter systematisch arbeiten. Im Gegenteil gibt es bei jeder Veränderung der Umständen Chaos im Unternehmen. Wegen der steigenden Dynamik der Unternehmensumwelt gewinnt die Rolle aktueller Informationen bei der Marketinplanung an Bedeutung. Deswegen werden hier die Schritte des organisationalen Lernens betrachtet. Es gibt drei Schritte für ein erfolgreiches organisationales Lernen.

⁶² Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.149

⁶³ Moingeon, B., Edmondson, A.; *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications, London, Thousand Oaks CA, 1996, S.151

- **Informationsgewinnung:** Die Grundaufgabe der Marketingforschung ist die Deckung eines aktuellen oder zukünftig zu erwartenden Informationsbedarf.⁶⁴ Informationen können aus den eigenen Erfahrungen, aus den Erfahrungen von anderen oder von organisationalen Memorien gewonnen werden. Eigene Erfahrungen bestehen aus den internen und externen Erfahrungen. Interne Erfahrungen werden in der Literatur als Exploitation und externe Erfahrungen werden als Exploration genannt. Interne Erfahrungen interessieren sich für ,wie es von dem Namen verstanden wird, interne Prozesse. Externe Erfahrungen fokussieren sich in langfristige Demonstration von Projekten und in kurzfristige Marktexperimenten.⁶⁵ Es soll ein Gleichgewicht zwischen den internen und externen Erfahrungen herrschen; während zu viel Vertrauen in interne Erfahrungen den Weg zum generativen Lernen schließen kann, kann zu viel Vertrauen in externe Erfahrungen zur Produktion von vielen unentwickelten Ideen führen, das etwas ganz teures ist.

Erfahrungen von anderen Organisationen ist auch eine Informationsquelle für das Unternehmen. Diese Erfahrungen können mit verschiedenen Methoden wie Benchmarking, Joint Ventures und Networking gewonnen werden. Mit der Bildung von Joint Ventures können Unternehmen von ihren Partnern ihre Erfahrungen lernen.

Ohne den organisationalen Memorien hat das Lernen keinen Sinn und wird immer kurzlebig. Die alten Informationen können zum generativen Lernen oder zu einem uneffektiven Lernen führen, weil sie vergangenheitsorientiert sind. Die Unternehmensumwelt verändert sich, und das Unternehmen soll sich an den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Die alten Erfahrungen können einen Weg zeigen, aber alleine reicht es nicht. Dabei sollen Unternehmen unlernen, also das Gelernte nicht mehr üben. Unlernen ist sehr wichtig bei der steigenden Dynamik der Unternehmensumwelt.

- **Informationsverbreitung:** Organisationales Lernen kann von den individuellen Lernen von Mitarbeitern mit Hilfe von Informationsverbreitung und von organisationaler Interpretation unterschieden werden. Eczacıbaşı-Baxter hat ein System entwickelt, indem jeder Mitarbeiter seine Erfahrungen über ein

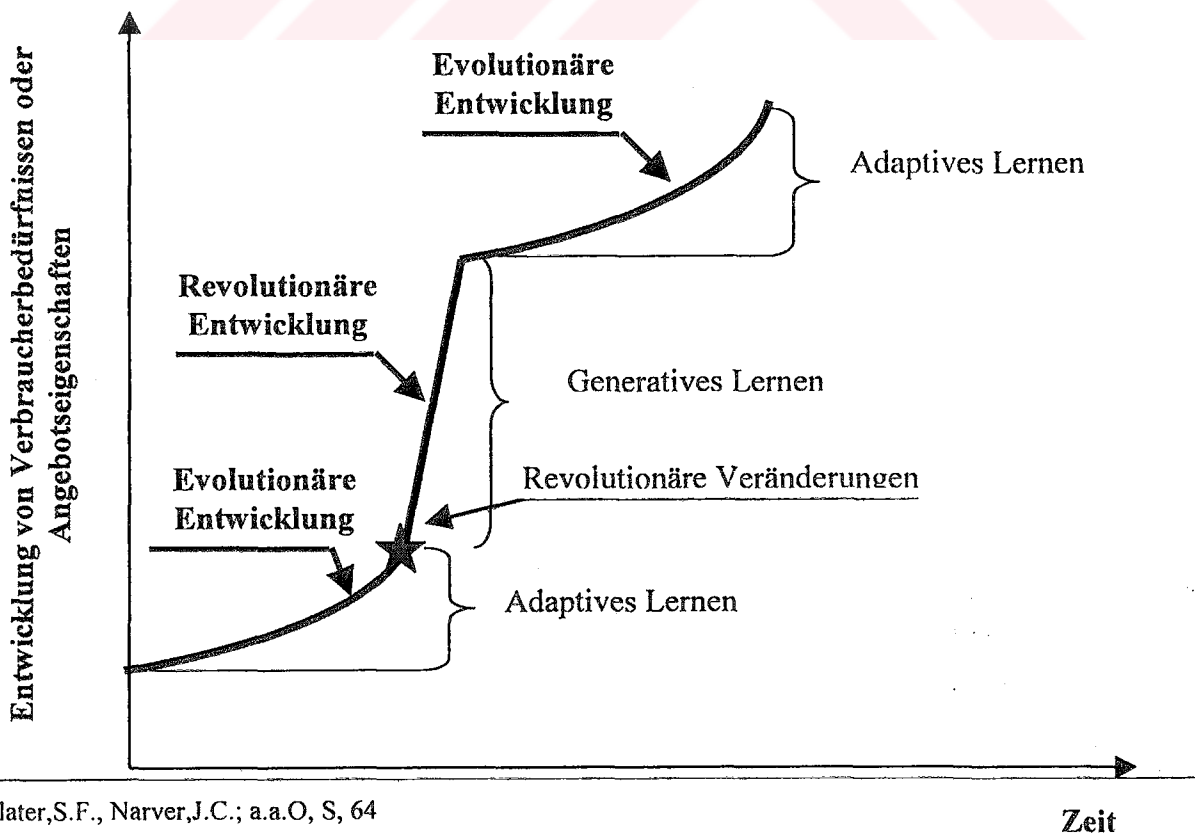
⁶⁴ Meffert,H; a.a.O, 1998, S.139

Seminar, an dem er teilgenommen hat, dem Gesamtunternehmen mitteilen kann. Damit zielt das Unternehmen das individuelle Lernen dem Gesamtunternehmen zu verbreiten. Jedes Unternehmen hat Netzwerke. Mit den e-Nachrichten können Mitarbeiter miteinander Informationen verteilen.

- **Organisationale Interpretation:** Damit das organisationale Lernen sinnvoll durchgeführt werden kann, sollen Informationen interpretiert werden. Damit eine Information sinnvoll verwendet werden kann, soll es von dem Gesamtunternehmen gleich interpretiert werden. Es ist vor allem in den dynamischen Märkten wichtig, daß ein Konsensus über die Bedeutung der gewonnenen Informationen herrscht, der von strategischer Bedeutung ist. In diesen dynamischen Märkten sollen sich Unternehmen einerseits sehr schnell für ihre Richtung entscheiden, andererseits sollen sie die Ergebnisse verschiedener Szenarien betrachten.

Diese sind die Schritte eines vollständig durchgeführten organisationalen Lernens. Im folgenden wird das organisationale Lernen schematisch betrachtet.

Lernen bei unterschiedlicher Umweltdynamik



⁶⁵ Slater, S.F., Narver, J.C.; a.a.O., S. 64

Abb.II Stellenwert des adaptiven und generativen Lernens
bei unterschiedlicher Umweltdynamik⁶⁶

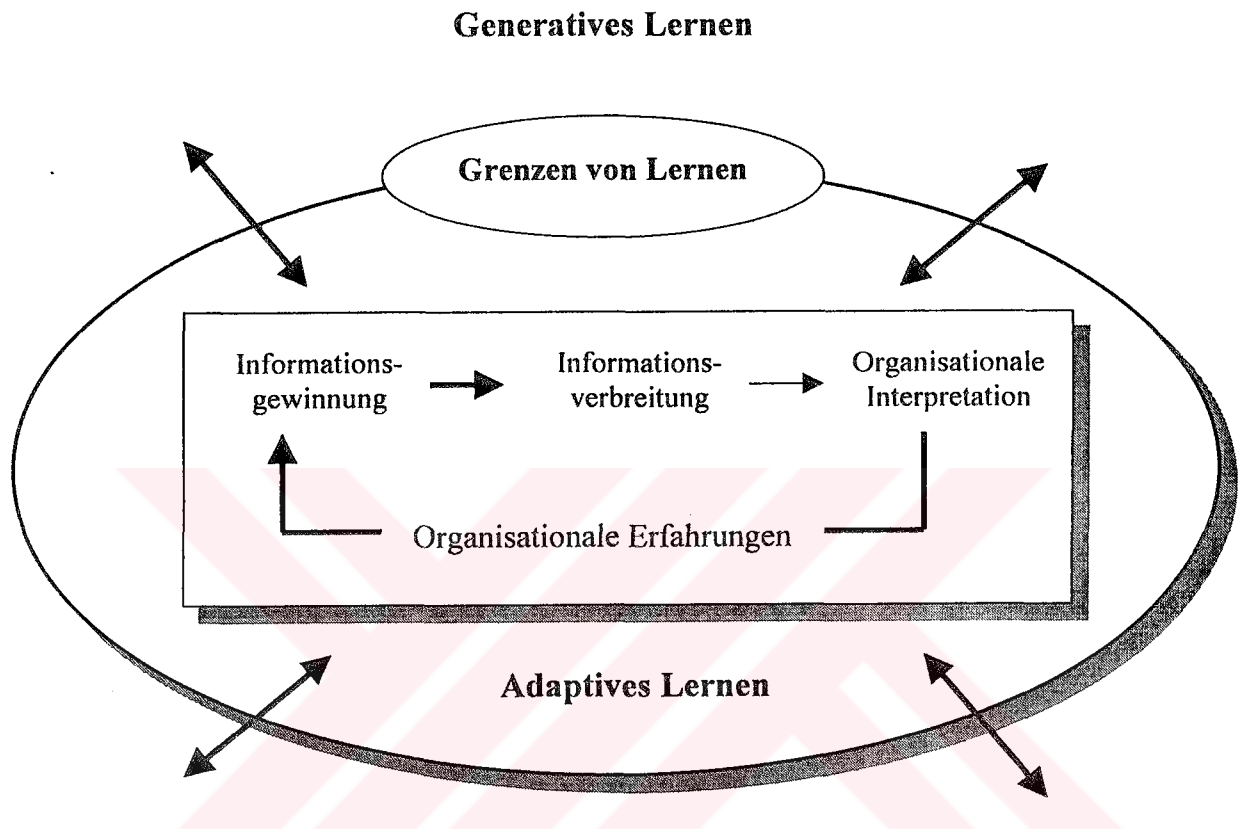


Abb.III Prozess des organisationalen Lernens⁶⁷

Organisationales Lernen spielt in dem strategischen Planungsprozeß eine wichtige Rolle, denn mit Hilfe des organisationalen Lernens verstehen Unternehmen ihre Kunden besser und bieten neue Produkte oder Dienstleistungen an. Das Unternehmen, das schneller und effektiver als seine Konkurrenten lernt, wird in dem dynamischen Markt erfolgreich. Ein Mensch lernt jeden Tag etwas neues von seinem Geburt her, das man als Erfahrung nennt. Diejenigen, die ihre Erfahrungen in ihren Leben nützlich verwenden können, haben die Möglichkeit zum Entwickeln. Die anderen leben nur soweit, bis ihre Grenzen es ihnen erlauben, sie können die Grenzen nie überschreiten. Unternehmen sollen die Entwicklungen in

⁶⁶ Jenner, T.; a.a.O, S.26.

⁶⁷ Slater, F.S., Narver, J.C.; a.a.O, S.66

der Umwelt entdecken und neue Wege zum Erfolg definieren, oder sie gehen zugrunde.

5. Prozeß der Strategieanpassung

Wenn ein Student seine Schule verändert, hat er am Anfang Probleme bei der Anpassung an der neuen Schule, an den neuen Kollegen und an den neuen Lehrern. Bei dieser Anpassung ist die Hilfe seiner Eltern und seiner Lehrer von großer Bedeutung. Das gleiche Problem entsteht auch dabei, wenn ein Mensch nach Ausland geht, um zu arbeiten. Sein ganzes Leben wird sich ändern; seine Umwelt, seine Lebensweise, sein Alltagsleben.. Am Anfang fällt es ihm schwer, alles zu verändern, aber im Laufe der Zeit wird alles in Ordnung gehen. Unternehmen sind lebende Organisationen, die aus Menschen entstehen. Jeder Schritt des Wandels wird problematisch. Dabei ist es wichtig, daß die Entscheidungsträger des Unternehmens und die Topmanager bei dieser Aktion den Mitarbeitern helfen. Die Zeiten sind vorbei, in denen Topmanager die erforderlichen Veränderungen von oben her verordnen konnten. Heute sind die Mitarbeiter in der Mitte dieser Bewegungen. Unternehmensführer müssen nicht die Problemlösungen liefern, aber sie müssen imstande sein, die richtigen Fragen zu stellen. Die Mitarbeiter und auch Topmanager sollen erst umlernen, um an den veränderten Umständen anzupassen. Bei einem strategischen Wandel ist Teamwork von großer Bedeutung. Alle Mitarbeiter sollen gemeinsam mit den Topmanagern für ihr Unternehmen arbeiten. Die Unternehmenskultur wird dabei helfen. Strategieanpassung ist eine Pflicht für Unternehmen, die in den dynamischen Märkten überleben möchten. Die Umwelt ändert sich schnell und Unternehmen sollen an den veränderten Rahmenbedingungen anpassen, um die Kundenbedürfnisse besser als den Konkurrenten zu erfüllen und neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Damit dieser Prozeß erfolgreich durchgeführt werden kann, sollen Unternehmen systematisch Informationen gewinnen, diese analysieren und neue Wege zum Erfolg finden. Nachdem in der vorigen Abteilung die Fähigkeit des Unternehmens zum Lernen und die Instrumente für das Lernen betrachtet worden sind, wird in diesem Abschnitt die Anpassung der entwickelten Strategie an veränderte Umweltbedingungen betrachtet.

5.1 Drei Merkmale erfolgreicher strategischer Anpassungsprozesse nach Meffert

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gesagt wurde, ist die Strategieveränderung von strategischer Bedeutung. In der Literatur werden drei Merkmale erfolgreicher strategischer Anpassung genannt⁶⁸:

- Institutionalisiertes Innovationsmanagement

Eine hohe Anpassungsfähigkeit kann nur dann durchgeführt werden, wenn neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden. Um etwas Neues anzubieten, sollen Unternehmen sich ihre Prozesse auch an den veränderten Bedingungen anpassen und innovativ denken. Dabei ist es wichtig, daß das Unternehmen sich wie eine Familie verhält. Alle Mitarbeiter sollen sich in diese Aufgabe fokussieren und mit innovativen Ideen den Entscheidungsträgern helfen. Es ist von strategischer Bedeutung in der steigenden Umweltdynamik innovative Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erzielen. Ein Unternehmen, das Werbungen für Organisationen plant, hat ein Werbungskonzept für eine der größten Banken der Türkei geplant. In dieser Werbung besteht die Zielgruppe aus den Kindern und ihren Eltern. Es wurde die Helden von Walt Disney verwendet. Die Bank hat innovativ gedacht und hat eine neue Dienstleistung, die ihre Konkurrenten nicht haben, für die Familien mit Kinder entwickelt, die mit dieser Werbung die Zielgruppe erreicht.

- Verankerung internen Unternehmertums

Die Organisationsstruktur spielt bei der Bildung einer hohen Anpassungsfähigkeit eine große Rolle. Unternehmen, die Familienatmosphäre entwickelt haben, werden bei der Anpassung erfolgreich. In zahlreichen Studien wird die Bedeutung der Teambildung und die Bildung flacher Hierarchien betont. Wenn Mitarbeiter sich selbst wie ein Familienangehöriger fühlen, arbeiten sie für ihr Unternehmen.

⁶⁸ Meffert, H.; a.a.O., 1998, S.305

- Kontinuierliche Initiierung von Veränderungsprozessen

Neue Organisationskonzepte, die enormen Potentiale neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und diskontinuierliche Veränderungen der Marktumwelt haben, haben zu einer intensiven Auseinandersetzung mit strategischen Veränderungsprozessen geführt. Unter der strengen Umständen der steigenden Dynamik der Unternehmensumwelt spielen die strategischen Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle.⁶⁹

5.2 Schritte eines strategischen Wandels

Nachdem in der vorigen Abteilung die Schritte der Anpassungsprozesse betrachtet worden sind, werden in diesem Abschnitt die Schritte eines strategischen Wandels unter vier Augen betrachtet. Ein strategischer Wandel ist kein leichter Weg, es ist ein langer Prozess. Nach einem Schritt soll der andere anfangen. Aber es gefällt niemandem, etwas in seinem Leben zu verändern. Deswegen ist es schwer für den Manager einen strategischen Wandel zu führen. Das Modell eines strategischen Wandels ist wie folgendes:

- Die Manager betrachten die Unternehmensumwelt
- Sie sehen ihre strategische Lage durch.
- Das Unternehmen geht in den strategischen Wandel.

In den folgenden Seiten werden diese Schritte ausführlich betrachtet.

5.2.1 Die Betrachtung der Unternehmensumwelt

Unternehmen befinden sich in dynamischen Märkten. Die Umwelt ändert sich rasch, die Kundenbedürfnisse ändern sich als eine Folge der Entwicklungen in der Technologie, in der sozialen Umwelt oder wegen den verschiedenen Angeboten anderer Firmen. Mit der Globalisierung wird die Welt kleiner, die physikalische Distanz verringert sich wegen der schnellen

Kommunikation zwischen den Ländern. Wegen den Entwicklungen in dem Transportbereich, in den Informationstechnologien und in der Telekommunikation wird die Welt jeden Tag homogener. Manager sollen alle Informationen, die von dem Markt gesammelt worden sind, betrachten und die Unternehmensumwelt analysieren, damit sie ihre Lage in dem Markt bestimmen können. Sie sollen die Risiken identifizieren und neue Szenarien bilden, um diese zu entfernen.⁷⁰ Aber es ist nicht immer so leicht, die Entwicklungen in der Unternehmensumwelt zu identifizieren. Die kleinen Veränderungen sollen von den Entscheidungsträger interpretiert werden. Diese Interpretationen sind Grundsteine für einen strategischen Wandel. Es wäre ein arrogantes Verhalten, an der gegenwärtigen Strategie festzuhalten und sagen : “Unsere Kunden werden uns wählen, obwohl unsere Konkurrenten bessere Produkte zu besseren Preisen anbieten als uns.” In der Realität geht es nicht in dieser Weise. Manager sollen ihre Mitarbeiter dazu zwingen, daß sie die Unternehmensumwelt immer betrachten, die strategischen Entwicklungen interpretieren und neue Denkweisen für den laufenden Veränderungen entwickeln . Manager sollen ihre Umwelt betrachten und die Veränderungen in dieser Umwelt identifizieren, um einen strategischen Wandel erfolgreich zu entdecken und zu beenden.

5.2.2 Das Durchsehen der strategischen Lage des Unternehmens

Einige Veränderungen in der Unternehmensumwelt führen nicht zu einem strategischen Wandel, wie es auch in den vorigen Abteilungen erwähnt wurde. Aber wenn die Manager nicht für einen strategischen Wandel entschieden haben, obwohl es nötig ist, dann lehnen sie ab, daß das System nicht mehr wirkt. Wenn Manager entdeckt haben, daß das System nicht mehr wirkt, sollen sie jedoch für einen strategischen Wandel entscheiden. Ein strategischer Wandel ist kein leichter Weg, da die dominante Logik überwunden werden soll. Bei einem strategischen Wandel werden die Ressourcen des Unternehmens für eine neue Organisation verwendet. Mit

⁶⁹ Hammer, M.; *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives*, New York, 1996,S.71

⁷⁰ Fomburn,C.J.; *Turning Points, Creating Strategic Change in Corporations*, McGraw-Hill,Inc, S.12

einer neuen Organisation sind neue Produkte, neue Strukturen, neue Systeme und auch neues Management gemeint. In den 80`er Jahren sind drei verschiedene Arten von einem strategischen Wandel definiert⁷¹: geschäftliche Stufe, korporative Stufe und kollektive Stufe. Bei einer geschäftlichen Stufe geht es um einen Wandel der Wettbewerbsposition des Unternehmens; bei einer korporativen Stufe geht es um einen Wandel des Portfolios des Unternehmens und letztlich bei einer kollektiven Stufe geht es um einen Wandel der externen Lage des Unternehmens gegenüber den Konkurrenten. Wegen der hohen Komplexität der Umwelt sollen Unternehmen aggressiver denken als vorher. Sie sollen mit ihren Eigenschaften, mit ihren neuen Produkten von ihren Konkurrenten unterscheiden. Manager sind für einen strategischen Wandel, um ihre Marktposition zu erhöhen. Sie sollen Wettbewerbsvorteile erzielen. Dabei ist der Zeitpunkt von großer Bedeutung, wegen der Imitationsindustrie. Manager sollen sich daran entscheiden, entweder der erste im Markt zu sein, oder neue Trends zu kopieren. Das wichtige dabei, ist es, daß die Produkte die Bedürfnisse der Kunden in den jeweiligen Marktsegmenten erfüllen. ⁷² Die dynamischen Bedingungen in den Märkten führen Unternehmen zu kreativen Ideen, sie machen einen strategischen Wandel, um ihre Aggressivität zu erhöhen. Dabei ist es von großer Bedeutung, wie Manager für die Neuigkeiten auf den Mitarbeitern Eindruck machen. Letztlich sollen Manager aggressive Werbungen für die neuen Produkte oder Services machen; sie sollen ihre Produkte oder Services durch Lobbyies schützen, denn es ist schwer in diesen konkurrierenden und dynamischen Märkten Wettbewerbsvorteile zu bilden und diese zu schützen.

5.2.3 Der strategische Wandel

Nach der Planung des strategischen Wandels kommt der Zeitpunkt der Handlung. Es gibt vier wichtige Elemente während eines strategischen

⁷¹ Fomburn,C.J.; ebenda, S.17

⁷² Pettigrew,A., Ferlie,E., McKee,L.; Shaping Strategic Change, Making Change in Large Organizations, Sage Publications, London-Newbury Park-New Delhi, 1992, S.243

Wandels: Führerschaft, Kapazitäten, Kontrolle und Kultur.⁷³ Dabei ist es wichtig, daß die Ressourcen dazu verwendet werden, daß das Unternehmen seine *Kapazität* gegenüber seinen Konkurrenten wirksam verwendet. Der neue strategische Weg soll *kontrolliert* werden. Die Wirkungen des strategischen Wandels auf die *Kultur* des Unternehmens sollen betrachtet werden. Topmanager sollen bei ihre Mitarbeitern sein und den strategischen Wandel *leiten*. Die Führerschaft spielt bei einem strategischen Wandel eine große Rolle. Die führenden Mitarbeiter sollen sowohl Manager, als auch Führer sein.⁷⁴ Manager sollen die neuen Ideen den Mitarbeitern beibringen. Ein strategischer Wandel kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn das Bild der Zukunft gesehen werden kann, wenn die Hilfe der Mitarbeiter für die neue Vision hoch ist und wenn das Unternehmen all mit seinen verschiedenen Abteilungen geleitet werden kann. Führer eines Unternehmens sollen von den anderen Menschen unterschieden werden. Sie sollen ein Unternehmen führen, sie sollen die Führeigenschaften besitzen, sie sollen sich selbst vertrauen und sie sollen Charisma besitzen.⁷⁵ Topmanager sollen bei einem solchen Wandel die Hilfe der Mittelmanager auch bekommen, sie sollen die Daten gemeinsam analysieren und den Weg zum Erfolg gemeinsam finden. Das Unternehmen soll bei einem strategischen Wandel gemeinsam handeln, da dieser Prozess nur dann durchgeführt werden kann, wenn die Hilfe und Support der Mitarbeiter genommen werden kann.

In dieser Abteilung sind die Schritte eines erfolgreichen strategischen Wandels kurz zusammengefaßt. Wie gesagt, ein strategischer Wandel ist ein langfristiger Prozess, bei dem alle Mitarbeiter teilnehmen und auch geduldig sein sollen, sonst wird das Unternehmen nicht erfolgreich. In dieser konkurrierenden Umwelt sollen Unternehmen an den neuen Bedingungen der Konkurrenz anpassen, damit sie überleben können. Also ist ein strategischer Wandel auch ein Naturgesetz wie die Strategie selbst. Es ist aber nicht immer leicht, einen strategischen Wandel

⁷³ Fomburn, C.J.; a.a.O., S.20

⁷⁴ Kotter, J.P.; *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, S.53

⁷⁵ Bennis, W., Nanus, B.; *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Perennial. New York, 1986, S.4

durchzuführen; es werden Probleme bei diesem Prozess treten, die verschiedene Gründe haben. In der nächsten Abteilung werden diese Probleme betrachtet.

6. Probleme eines strategischen Wandels

In den folgenden Seiten werden die Schritte eines strategischen Wandels betrachtet. Aber was ist der Begriff "strategischer Wandel?" Grundlegende Veränderungen der Marketingkonzeption, die eine der größten Herausforderungen für die Marketing-Planung darstellen, werden als strategischer Wandel beziehungsweise als Strategiewechsel bezeichnet.⁷⁶ Ein strategischer Wandel bedeutet im Rahmen des Marketing eine Veränderung der Kernidee. Wie in den vorigen Abschnitten gesagt wurde, ist der Wandel ein Naturgesetz. Wie jeder Mensch sich an den veränderten Rahmenbedingungen seiner Umwelt, seines Alters oder seiner ökonomischen Lage anpassen soll, sollen sich auch Unternehmen an den neuen Bedingungen der Konkurrenz, der Wirtschaft anpassen. In der Vergangenheit wären die Veränderungen nicht üblich. Aber mit zunehmender Dynamik der Unternehmensumwelt sollen Unternehmen an den neuen Bedingungen des Marktes anpassen. Die Globalisierung der Märkte und der Konkurrenz ist die Summe verschiedener Kräfte, die den Bedarf eines strategischen Wandels treiben. Mit einem strategischen Wandel ist es gezielt, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Notwendigkeit eines strategischen Wandels soll frühzeitig identifiziert werden. Es gibt aber immer das Risiko, das einige Entscheidungen getroffen werden, ohne sicher zu sein. Aber die Manager und die Entscheidungsträger sollen den Markt gut analysieren und das Risiko einer Fehlentscheidung minimieren. Es gibt verschiedene Gründe, die Probleme bei einem strategischen Wandel bilden können. Diese Probleme können wegen den Mitarbeitern oder wegen dem Management entstehen. Ein Unternehmen entsteht aus Menschen. Menschen können einige Informationen falsch interpretieren oder sie können sie in dieser Weise interpretieren, wie sie es verstehen möchten. Wie die Strategie als ein

⁷⁶ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.136

Naturgesetz definiert werden kann, ist es auch sicher, daß der Wandel immer als problematisch von den Menschen wahrgenommen wird. Nach einem Zeitpunkt herrscht im Unternehmen eine Routine. Jeder Mitarbeiter gewohnt sich an seine alltägliche Arbeit. Es ist immer sehr schwer die Gewohnheiten aufzugeben. Bei einem strategischen Wandel sollen alle Mitarbeiter zusammenarbeiten, und die Manager sollen in allen Schritten des Prozesses mit ihren Mitarbeitern arbeiten. Es ist ein komplexer Prozess. In diesem Abschnitt werden die Probleme betrachtet, die aus verschiedenen Gründen entstehen.

6.1 Die negative Motivation der Mitarbeiter und ungenügende Mitarbeit

Die Topmanager entscheiden auf die Vision des Unternehmens, sie machen die strategische Planung und sie zeigen das Bild des Unternehmens, aber ohne die Mitarbeiter können sie alle diese Tätigkeiten nicht erledigen. Nachdem die Entscheidungsträger die Unternehmensvision und die strategische Planung festgestellt haben, führen die Mitarbeiter diese durch. Die Motivation der Mitarbeiter ist niedrig für einen strategischen Wandel, wenn der Erfolg der gegenwärtigen Strategie hoch ist. In einem solchen Fall sollen die Topmanager den Mitarbeitern die Gründe für den Wandel erklären. Diese Gründe können aus den Veränderungen im marktlichen Umfeld entwickelt werden, oder aus den Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Wenn neue Konkurrenten in den Markt treten, bieten sie neue Produkte oder neue Dienstleistungen an. Unternehmen, die in diesem Markt seit langer Zeit tätig sind, sollen dann ihre Angebote auch verändern. In diesem Fall ist die gegenwärtige Strategie erfolgreich, aber die Umwelt hat sich verändert. Wenn die Mitarbeiter den Zweck des strategischen Wandels verstehen, arbeiten sie streng für diesen Zweck.⁷⁷ Ein strategischer Wandel ermöglicht die Anpassung an veränderte Bedingungen, aber gleichzeitig wird die Komplementarität zwischen verschiedenen Unternehmenselementen gefährdet. Obwohl die Konsistenz zwischen den verschiedenen Elementen des Unternehmens die Effizienz erhöht, droht es bei einem Wandel als Reibungsverluste. Einer der wichtigsten Grundsteine des Erfolges eines Unternehmens ist das Vertrauen der Mitarbeiter an dem Unternehmen und an der Familienatmosphäre dieses Unternehmens. Wenn die Mitarbeiter sich selbst wie ein

⁷⁷ Kotter, J.P.; a.a.O, S. 103

Familienangehöriger fühlen, arbeiten sie streng für ihr Unternehmen. Die Entwicklung einer Familienatmosphäre in einer Organisation ist nicht leicht, aber wenn es entwickelt worden ist, wird es leichter für den Managern einige Veränderungen von den Mitarbeitern zu erwarten. Eine der Wertaussagen von Eczacıbaşı-Baxter ist Respekt und Vertrauen. Das Vertrauen spielt eine wichtige Rolle in dem Unternehmen. Deswegen arbeiten alle Mitglieder dieses Unternehmens für den Erfolg der Organisation. Aber wenn das Vertrauen der Mitarbeiter an dem Unternehmen und an den Managern dieses Unternehmens nicht gebildet werden kann, besteht die Gefahr von einem Fehlschlag vor einem strategischen Wandel. Auf der anderen Seite sollen auch die Manager auf ihren Mitarbeitern vertrauen. Die Manager sind die Entscheidungsträger eines Unternehmens, sie treffen einige strategische Entscheidungen über das Unternehmen und seine Lage in dem Markt und die Aufgabe der Mitarbeitern ist diese zu realisieren. Wenn die Manager wenig Vertrauen auf den Mitarbeitern haben, dann ist ein Fehlschlag unvermeidbar. Bei einem strategischen Wandel sollen alle Mitarbeiter zusammen mit ihren Managern in Ruhe arbeiten, denn das Unternehmen braucht jede einzelne Kraft bei einer solchen Situation. Das kann nur geschafft werden, wenn gegenseitiges Verständnis und Vertrauen im Unternehmen herrscht.

Die Motivation für einen Wandel sinkt, wenn dieser Wandel mit einer Umverteilung von Ressourcen und Einflußmöglichkeiten einhergeht und somit Verlustängste bei Mitarbeitern weckt. Die Motivation erfolgreicher Unternehmen für einen strategischen Wandel wird auch durch die Ungewißheit hinsichtlich der Effektivität der neuen Strategie begrenzt. Wie oben gesagt wurde, fällt es den erfolgreichen Unternehmen schwer bewährte Strategien aufzugeben.⁷⁸ Zahlreiche Studien haben gezeigt, daß die Motivation für einen strategischen Wandel in den Unternehmen mit hohem oder niedrigem Erfolg geringer ist, als bei Unternehmen mit mittlerem Erfolg. Erfolgreiche Unternehmen haben doch eine hohe Motivation, aber sie haben die erforderlichen Ressourcen nicht, im Gegenteil steht das Problem vor den erfolgreichen Unternehmen, daß neue Strategien aufgebaut werden soll. Die Mitarbeiter stehen in der Mitte eines strategischen Wandels. Alle Probleme des Unternehmens oder alle potentiellen Probleme sollen den Mitarbeitern

⁷⁸ Jenner, T.; Erfolg als Ursache von Mißerfolg-Hintergründe und Ansätze zur Überwindung eines Paradoxons im strategischen Management, DBW 63 (2003) 2, S. 205

mitgeteilt werden. Wenn sie diese potentiellen Risiken klar sehen, werden sie auch einige Vorschläge machen, um diese zu verhindern. Aber wenn sie nichts über die Lage des Unternehmens wissen oder wenn sie ihre Zukunft und die Zukunft des Unternehmens nicht sehen können, wird alles unklar für sie, und an dieser Stelle beginnt der Angst. Wenn sie Angst vor einem strategischen Wandel haben, ist es meist wegen der Unklarheit der Situation in dem Unternehmen. Wenn man Rad fahren lernen will, ist es erstens sehr schwer das Gleichgewicht herzustellen. Deswegen haben die Kinder, die erstens das probieren, Angst vor dem Hinunterfallen. Dabei spielen diejenigen, die dem Kind Rad fahren lehren möchten, eine wichtige Rolle; sie sollen ihm erklären, daß er doch hinunterfallen kann. Dann weißt das Kind die Risiken seiner Amüsierung. In einer Familienatmosphäre sollen alle Mitarbeiter bei allen Prozessen teilnehmen, auch wenn es um etwas Schlechtes geht. Wenn alles von oben hergebracht wird, werden sie nichts wissen und entsteht eine Atmosphäre, in der Mitarbeiter sich nicht wohl fühlen. Bei dem Erfolg eines Unternehmens spielen die Mitarbeiter eine sehr wichtige Rolle, sie machen das Unternehmen erfolgreich mit ihrer strengen Arbeit. Deswegen sollen die Topmanager, die die Entscheidung für einen strategischen Wandel getroffen haben, den Mitarbeitern klar machen, warum ein strategischer Wandel notwendig ist und was sie von diesem strategischen Wandel erwarten. Teamarbeit ist einer der Grundsteine eines erfolgreichen Unternehmens. Unternehmen brauchen die Hilfe aller ihrer Mitarbeiter in diesen konkurrierenden Märkten. Heutzutage kann man in jeder Bewerbungsform von Unternehmen sehen, daß sie Mitarbeiter, die in einem Team arbeiten können, suchen und sie machen einige Prüfungen, um die Charaktereigenschaften von den Kandidaten zu kontrollieren. Sie wählen immer diejenigen, die für Teamarbeit geeignet sind. Ein strategischer Wandel benötigt alle Ressourcen von dem Unternehmen, vor allem das Vertrauen von den Mitarbeitern in diesem strategischen Wandel. Bei einer strategischen Planung entscheiden sich die Manager für die strategischen langfristigen Ziele des Unternehmens. Dann läuft der Prozess von sich selbst. Jeder Mitarbeiter weißt seine Verantwortung. Nach diesem Zeitpunkt sollen alle Mitglieder des Unternehmens dafür arbeiten, um ihre Verantwortung in dem Prozess des strategischen Wandels zu erfüllen. Ein strategischer Wandel ist kein leichter Prozess für ein Unternehmen. Jeder Mitglieder jeder Hierarchieebene soll in diesem Prozess verantwortlich sein. Andernfalls wird der strategische Wandel

nicht erfolgreich. Die Motivation der Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle bei dem Erfolg eines strategischen Wandels.

6.2 Die Fähigkeit des Managements reicht nicht für einen strategischen Wandel

Die Manager sind die Entscheidungsträger eines Unternehmens. Sie bilden die Unternehmensvision und treffen einige Entscheidungen über die Politik und Strategie des Unternehmens. Die Politik und die Strategie gehen immer zusammen. Die Faktoren, die im Rahmen der Politik betrachtet werden sollen, bilden die Zukunft des Unternehmens. Es sind langfristige Entscheidungen, deren Erfolg von vielen Faktoren außerhalb des Unternehmens anhängig ist. Deswegen spielt die Politik eine strategische Rolle bei dem Erfolg einer Organisation. Bei der Feststellung der Politik des Unternehmens über verschiedene Abteilungen spielen die Key Performance Indicators eine wichtige Rolle. Key Performance Indicators, die mit dem Balanced-Scorecard-Ansatz bestimmt worden sind, sind die Prioritätsfelder des Unternehmens. Die Politik der Verkaufs- und Marketingabteilung von einem der Marktführer in der Pharmaindustrie der Türkei lautet als folgendes: "Wir werden mit unseren Kunden zusammenarbeiten, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Wir werden aber nicht nur Angebote über unsere Produkte vorschlagen, sondern auch werden Dienstleistungen mit hoher Qualität anbieten." Die Politik der Qualitätsabteilung von dem gleichen Unternehmen lautet so: "Wir werden immer Produkte und Dienstleistungen mit hoher Qualität anbieten, indem wir die Erfordernisse unserer Kunden verstehen und uns dauerhaft entwickeln." Von diesen Beispielen kann man sehen, daß die Entscheidungen über die Politik des Unternehmens die Rolle dieses Unternehmens in dem Markt bestimmt. Wenn die Politik ungenügend ist, besteht die Gefahr, daß das Unternehmen seine Aktualität verliert. In dem Prozess der Feststellung der Politik eines Unternehmens werden Informationen über den Markt gesammelt. Diese Informationen sollen über die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten oder Dienstleistungen, über die Aktivitäten der Konkurrenten und über die neuen Wettbewerber, die in den Markt treten, sein. Die Topmanager sollen die Analysen dieser Informationen zusammenbringen und sollen die Politik des

Unternehmens in die Richtung von den neuen Trends in dem Markt verändern. Sie sollen reformfreudig sein. Falls sie es nicht tun, kann das Unternehmen seine Position in dem Markt verlieren.⁷⁹ In einem solchen Fall, in dem das Unternehmen seine Strategie verändert, sollen sie neben ihren Mitarbeitern sein. Sie sollen die Gründe für die Notwendigkeit eines strategischen Wandels erläutern. Aber nicht jeder Manager hat Erfahrungen über einen strategischen Wandel. Wenn es jahrelang eine Routine im Unternehmen herrscht, wird es für den Manager schwer die bisherigen Strategien aufzugeben. Dabei spielt auch die dominante Logik, die in der folgenden Abteilung betrachtet wird, eine große Rolle. Wegen der dominanten Logik können die Manager ihre Fähigkeiten leider nicht zeigen. Ein Unternehmen entsteht nicht nur aus den Managern, sondern sollen auch die Mitarbeiter an der Notwendigkeit des strategischen Wandels glauben. Davon sind die Manager verantwortlich. Natürlich soll es auch hier beantwortet werden, ob das Unternehmen die notwendigen Ressourcen für einen strategischen Wandel besitzt oder nicht. Das ist eine entscheidende Frage vor einer solchen strategischen Entscheidung. Die Manager sollen sich darüber diskutieren, ob ein strategischer Wandel unabdingbar ist. Wenn der Wandel gemacht werden soll, dann ist es eine Fehlentscheidung an der gegenwärtigen Strategie festzuhalten, wegen der ungenügenden Fähigkeit des Managements. Die Rolle des Management bei einem strategischen Wandel ist entscheidend, wie es auch vorher gesagt wurde.

6.3 Die Notwendigkeit eines strategischen Wandels kann nicht wahrgenommen werden.

Die Umweltdynamik nimmt jeden Tag zu, damit wird das Wettbewerb intensiver. Ein arrogantes Verhalten in einer dynamischen Umwelt kann tödlich für ein Unternehmen sein. Wenn die Manager die Realität nicht sehen können, oder nicht sehen möchten, kann das Unternehmen nicht überleben. Die Türkei ist in einem Adaptationprozess zu den Standards von der Europäischen Union. Es ist klar festgestellt worden, daß alle Produkte, die in den inländischen Märkten verkauft werden, den CE Mark haben sollen. Dafür hat der Staat den Firmen zwei Jahre für diese Adaption gegeben. Trotz all dieser Verpflichtungen und der begrenzten Zeitdauer, gibt es Unternehmen, die noch nicht den CE Mark bekommen haben,

⁷⁹ Hamel, G., Prahalad, C.K.; *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, S. 43

weil sie noch nicht daran beworben haben und deswegen ihre Position in dem Markt verlieren. Das ist eine Handlung, die ein Unternehmen nie machen darf. Es gibt einige Verpflichtungen, die Unternehmen erfüllen sollen. Die Marketing-Abteilungen sollen die Entwicklungen im Markt entdecken und analysieren. Aus diesen Analysen sollen sie die Notwendigkeit eines strategischen Wandels resultieren. Die rechtzeitige Wahrnehmung hilft bei der Vermeidung von krisenhaftigen Entwicklungen. Es ist besonders problematisch, wenn es in einem Unternehmen eine dominante Logik herrscht. Dies wirkt als WahrnehmungsfILTER bei der Informationsaufnahme und die Entwicklungen werden nicht wahrgenommen.⁸⁰ Wegen der dominanten Logik werden die Fähigkeiten der Manager verringert zur Identifizierung der Risiken und zur Erzeugung von Veränderungen .⁸¹ Verfestigte Überzeugungen, die übergreifend von den Entscheidungsträgern in einem Unternehmen geteilt werden, lassen sich als dominante Logik bezeichnen.⁸² Mit Hilfe einer dominanten Logik wird es leichter, die Entscheidungen über die Marketingaktivitäten abzustimmen. Sie hilft durch eine Komplexitätsreduktion bei dem Entscheidungsprozeß. Es hilft auch bei dem Erfolg eines Unternehmens, da jeder das gleiche Ziel hat.⁸³ Aber je länger das Unternehmen erfolgreich in dem Markt ist, desto schwerer wird die Überwindung der dominanten Logik. Es besteht die Gefahr, daß die Annahmen im Rahmen der dominanten Logik falsch sind. Die Mitglieder einer dominanten Logik können die Ereignisse in der Unternehmensumwelt nicht bemerken. Wenn die inneren Kräfte eines Unternehmens eine dominante Logik bilden, werden die Manager sich wegen dieser dominanten Logik für das Festhalten an status quo und für die Strategien, die in der Vergangenheit zum Erfolg gebracht haben, entscheiden. Es gibt zwei Gründe dafür⁸⁴:

- Die dominante Logik beeinflusst die Wahrnehmung. Die Mitglieder nehmen nur diejenigen Ereignisse wahr, die relevant erscheinen.

⁸⁰ Jenner, T.; Beharrungstendenzen in der strategischen Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftslehre, 5/01, S.696

⁸¹ Fomburn, C.J.; a.a.O, S.48

⁸² Prahalad, C.K., Bettis, R.A.; The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, Strategic Management Journal, 7, 1986, S.486

⁸³ Hinings, C.R., Greenwood, R.; The Dynamics of Strategic Change, Basil Blackwell, 1989, S.134

⁸⁴ Jenner, T.; a.a.O, 1999, S. 26

- Es ist auch problematisch, wenn die Informationen falsch interpretiert werden und von allen Entscheidungsträgern als wenig bedeutsam erachtet werden.

Aus diesen zwei Gründen kann man die Filterfunktion einer dominanten Logik leicht resultieren. Die Überwindung einer dominanten Logik wird in den erfolgreichen Unternehmen schwer, aber wenn es in einem Unternehmen krisenhafte Situationen herrscht, wird es den Mitarbeitern klar, die gegenwärtige Logik zu verändern.

Ein strategischer Wandel ist kein leichter Weg. Es braucht Vision, Erfahrung, finanzieller Mittel, Mitarbeit und Führerschaft. Nicht jedes Unternehmen kann diese Bedingungen erfüllen. Es ist die Realität, daß die Umwelt sich ändert. Mit diesen Entwicklungen verändern sich auch die Bedürfnisse von den Konsumenten, mit den neuen Konkurrenten entstehen auch neue Angebote. Deswegen sollen sich Unternehmen an den neuen Konkurrenzbedingungen des Marktes anpassen. Während dieses Prozesses treten einige Fehler , oder werden einige Probleme entstehen, wegen den verschiedenen Meinungen. Das Unternehmen soll in einem solchen Fall zusammenbleiben und die Hilfe seiner Mitarbeiter gewinnen. Man soll nie vergessen. daß alle Hierarchieebenen des Unternehmens eine wichtige Rolle bei einem strategischen Wandel spielt. Wenn es festgestellt wird, daß das Unternehmen einen strategischen Wandel braucht, werden alle Ressourcen des Unternehmens dafür verwendet. Dabei ist der Zeitpunkt von strategischer Bedeutung. Es gibt einige Instrumente zur Früherkennung der Entwicklungen in dem Markt, die in der nächsten Abteilung diskutiert werden.

7. Ansätze zur Überwindung der Probleme eines strategischen Wandels

Wie es einige Probleme während eines strategischen Wandels entstehen können, gibt es auch Ansätze zur Überwindung dieser Probleme. In dieser Abteilung werden verschiedene Ansätze und Interviews mit verschiedenen Managern von den Unternehmen betrachtet.

7.1 Frühaufklärung

Wir leben in einer schnell wachsenden Umwelt. Mit den technologischen Entwicklungen wissen wir alles über neue Produkte, die auf der anderen Seite der Welt produziert sind und können diese bestellen via Internet. Mit der Globalisierung sind nicht nur die inländischen Unternehmen tätig, sondern auch die weltbekanntesten Firmen. Es ist eine konkurrierende Umwelt für Unternehmen. Sie sollen schneller als ihre Konkurrenten sein, damit sie den Kunden zeigen können, daß sie die Kundenbedürfnisse besser als ihre Konkurrenten erfüllen. Die steigende Marktdynamik macht die Notwendigkeit einiger Systeme deutlicher, um den Markt frühzeitig zu analysieren und um auf den Entwicklungen frühzeitig zu reagieren. Dabei ist es auch von großer Bedeutung schneller als dem Wettbewerber zu sein. Zu diesem Zweck werden Verfahren und Analyseschemata entwickelt, die in der Gegenwart Anzeichen für Veränderungen in der Zukunft aufgreifen. Die Aufgabe eines Frühaufklärungssystems besteht in der frühzeitigen Wahrnehmung, Sammlung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen, damit Unternehmen ausreichend Zeit für die Schaffung von Handlungsspielräumen zur Nutzung von Chancen oder zur Abwehr von Risiken

erhalten.⁸⁵ Strategische Frühaufklärungssysteme sollen Veränderungen der Unternehmensumwelt, welche Chancen oder Risiken für das Unternehmen bedeuten können, frühzeitig identifizieren. Strategisches Frühaufklärungssystem hat die Funktion eines Radarsystems. Es gibt Instrumente, die den strategischen Frühaufklärungssystemen helfen, wie Trendanalysen, Diffusionsmodelle und Expertenbefragungen.⁸⁶ Am Anfang der Beschäftigung mit den Frühwarnsystemen stand im Mittelpunkt der Interesse, kritische Risiken für das Unternehmen frühzeitig zu identifizieren.⁸⁷ Neben der rechtzeitigen Identifizierung von Bedrohungen ist das Erkennen von den Chancen von großer Bedeutung. Insbesondere sich schnell verändernde Märkte und Umfeldern bergen neben erheblichen Bedrohungen auch herausragende Chancen. Deswegen werden die Frühwarnsystemen zu den Früherkennungssystemen weiterentwickelt. Systeme, die über die Früherkennung auch die informationelle Sicherung der Planung und die Realisation von Reaktionsstrategien oder Gegenmaßnahmen ermöglichen, werden als Frühaufklärungssysteme bezeichnet. Es können drei Generationen von Frühaufklärungssystemen unterschieden werden⁸⁸ :

- Erste Generation: Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühaufklärungssysteme
- Zweite Generation: Indikatorenorientierte Frühaufklärungssysteme
- Dritte Generation: Strategisches Radar

In dieser Arbeit wird die letzte Generation von Frühaufklärungssystemen verwendet, also strategische Frühaufklärungssysteme der dritten Generation. Bei dieser Analyse wird mit einem 360-Grad-Radar nach den schwachen Signalen gesucht. Der Ausgangspunkt von diesem Konzept ist die Überlegung, daß sich die Diskontinuitäten in ökonomischen, technologischen, politischen und sozialen Bereichen schon lange vor ihrem tatsächlichen Eintreten durch schlecht definierte und unscharf strukturierte Informationen andeuten.⁸⁹ Es ist dabei wichtig, daß diese Informationen von dem Unternehmen identifiziert und genutzt werden. Die

⁸⁵ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.106- Krystek, U.; Controlling und Frühaufklärung-Stand und Entwicklungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung, Controlling, 2, 1990, S.68

⁸⁶ Kreilkamp, E.; a.a.O, S.255

⁸⁷ Horváth, P.; Controlling, Verlag Franz Vahlen, 7. Auflage, München, 1998, S.384

⁸⁸ Krystek, U., Müller, M.; Frühaufklärungssysteme, Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, Controlling, Heft 4/5 April/ Mai, 1999, S.178

⁸⁹ Krystek, U., Müller, M.; ebenda, S.181

Erfahrung spielt in der Interpretation der Informationen eine sehr wichtige Rolle. In der folgenden Abbildung wird der Prozeß der strategischen Früherkennung zusammengefaßt. In dem ersten Schritt werden zwei Begriffe verwendet, Scanning und Monitoring. Im Rahmen eines Scanning wird die Umwelt im Hinblick auf sich abzeichnende schwache Signale analysiert. Diese Entwicklungen werden dann mittels eines Monitoring beobachtet.⁹⁰ Frühwarnindikatoren helfen dem Unternehmen bei der Früherkennung von Chancen und Risiken. Deswegen sind sie in dieser dynamischen Umwelt von strategischer Bedeutung. Aber wenige Unternehmen verwenden dieses Instrument, da es einen erheblichen Aufwand an personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen braucht.

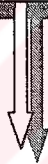


⁹⁰ Jenner, T.; a.a.O, 2003, S.108

Schwache Signale

Ortung/Erfassung von Signalen

- Scanning
- Monitoring
- Dokumentation



Analyse erfaßter Signale

- Feststellung/Analyse der Verhaltens-/Ausbreitungsmuster
- Analyse der Ursachen
- Prognose der Wirkungen



Beurteilung der Relevanz analysierter Signale

- Relevanzbeurteilung
- Rangordnungserstellung
- Darstellung des Diffusionsstadiums
- Signalisierung der Dringlichkeit

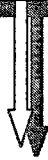


Abb.IV. Prozeß der strategischen Früherkennung⁹¹

7.2 Die Hilfe und Support der Mitarbeiter (Teamwork)

Ohne der Hilfe der Mitarbeiter kann ein Unternehmen nie erfolgreich sein. Der Erfolg ist eine Sache des Teamwork.⁹² In den Sportmannschaften kann niemand behaupten, daß er alleine diesen Erfolg geschafft hat. Genau so ist es in Unternehmen. Man kann bei dem Erfolg nicht sagen, "Ich bin erfolgreich", und im Gegenteil "Wir sind unerfolgreich". Ein Unternehmen ist wie eine Mannschaft, es soll immer das Gefühl eines Teams herrschen. Wenn einer der Spieler einer Fußballmannschaft wegen der roten Karte in der folgenden Spielzeit fehlt, haben die anderen Spieler eine härtere Arbeit zu leisten. In den schlechten Zeiten sollen alle Mitarbeiter zusammenbleiben. Dabei spielen die Topmanager eine wichtige Rolle. Sie sollen von ihren Mitarbeitern als ein Vorbild wahrgenommen werden. Eine der häufigsten Probleme bei einem strategischen Wandel ist die ungenügende Mitarbeit in dem Unternehmen. Manager und die Mitarbeiter sollen dieses Problem entfernen.

7.3 Die Entwicklung der Szenarien

Die Führer eines Unternehmens sollen zukunftsorientiert sein. Die strategische Planung umfaßt einen Zeitdauer von drei bis fünf Jahren. Diejenigen, die bei der Feststellung dieser Planung teilnehmen, sollen Annahmen über die Zukunft des Marktes und über das Unternehmen machen. Die Hauptaufgabe der Analyse der gesammelten oder gewonnenen Informationen ist die Darstellung möglicher Verbreitungs- und Verhaltensmuster der erfaßten Signale. Mit Hilfe dieser

⁹¹ Zerres,M.P.; Handbuch Marketing-Controlling, 2.erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg 2000, S.126

⁹² Bengü,K.; Cumhuriyet Spor, 17.März.2004, Nummer 18, S. 6

Analyse werden Szenarien gebildet.⁹³ Es werden Szenarien entwickelt, um die Beteiligten für die Auswirkungen bestimmter, kritischer Einzelereignisse zu sensibilisieren und ihnen die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Entwicklungen zu verdeutlichen.⁹⁴ Mit Hilfe dieser Szenarien haben die Manager, die sich auf die zukünftlichen Handlungen des Unternehmens entscheiden, mehr Spielraum, und sie können ihre Reaktion schneller als ihre Konkurrenten geben. Im folgenden werden die Schritte einer vollständigen Entwicklung von Szenarien betrachtet⁹⁵:

- Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes
- Identifikation und Strukturierung der wichtigsten Einflußgrößen.
- Bestimmung kritischer Deskriptoren für einzelne Umfelder und Ermittlung von Entwicklungstendenzen
- Bildung und Auswahl alternativer, konsistenter Annahmebündel
- Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien
- Analyse der Auswirkungen signifikanter Störereignisse
- Ausarbeiten der Szenarien unter Berücksichtigung der Auswirkungen von Störereignissen
- Konzipieren von Maßnahmen.

Ebenso ist es auch im menschlichen Leben. Man plant sich eine Karriere, aber wenn es schief geht oder wenn man verschiedene Alternativen bekommt, dann kann man andere Szenarien entwickeln. Es wird sehr hilfreich sein, Szenarien über die Zukunft des Unternehmens zu entwickeln. Die Manager handeln dann planmäßig in einem strategischen Wandel, es herrscht kein Chaos.

7.4 Benchmarking

Ein Unternehmen soll seine Konkurrenten immer beobachten. Während der steigenden Umweltdynamik ist es sehr wichtig neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Im Mittelpunkt dieser Analysen steht das Benchmarking. Beim Benchmarking werden ausgewählte Teilbereiche, ganze Funktionsbereiche oder Produkte des eigenen Unternehmens, mit anderen Unternehmen verglichen, die in

⁹³ Krystek,U., Müller,M.; a.a.O, S.181

⁹⁴ Jenner,T.;a.a.O, 2003, S.109

⁹⁵ Jenner,T.; a.a.O, 2003, S.111

bezug auf den zu untersuchenden Teilbereich als weltweit führend gelten.⁹⁶ In einer empirischen Studie wurde von den Leitern von zehn diversifizierten deutschen Konzernen die Rolle von Benchmarking und des Planungsprozesses betont.⁹⁷ Die Schritte eines Benchmarking sind als folgendes zusammengefaßt⁹⁸:

- Die Identifizierung von Best Practices in bezug auf Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.
- Die Bewertung von diesen Best Practices
- Die Gegenüberstellung von Best Practices der eigenen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen.
- Die Identifizierung von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen
- Die Ableitung und die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse aus den Erkenntnissen.

Wenn Unternehmen sich selbst mit den führenden Unternehmen vergleichen, werden sie ihre Schwachstellen identifizieren und werden die Möglichkeit haben, diese zu verbessern. Dieses Instrument ermöglicht die Beobachtung von den Konkurrenten und aktiviert das eigene Unternehmen.

7.5 Marketing-Controlling, Marketing-Audit

In diesem Abschnitt wird erstens Marketing-Controlling definiert. Jedes Handeln soll kontrolliert werden. Unternehmen machen ihre strategische Pläne langfristig. Bei diesem Prozess zielt jeder Entscheidungsträger verschiedene Risiken oder Chancen in Acht zu nehmen, aber sie sollen kontrollieren, ob es geplant weitergeführt werden kann oder nicht. Damit Unternehmen frühzeitig die veränderten Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt entdecken und sich an diesen Bedingungen anpassen können, sollen sie sich selbst kontrollieren. Im Zentrum des Controlling steht der Soll-Ist Vergleich. Marketing-Controlling hilft dem Unternehmen bei der frühzeitigen Erkennung von Gefahren oder Chancen. Marketing wird als "Führungskonzeption vom Markt her" und Controlling wird als "Führungskonzeption vom Ergebnis her" genannt. Die erste soll von dem zweiten unterstützt werden. Das Controlling entwickelte sich im Laufe der Zeit.

⁹⁶ Meffert, H.; a.a.O, S.378

⁹⁷ Strack, R., Bacher, A., Engelbrecht, C.; Konzeption wertorientierter Planungsprozesse in deutschen Großkonzernen, Controlling, Heft 11, 2002, S. 624

Während es am Anfang nur buchhaltungsorientiert war, ist es heute zukunfts- und aktionsorientiert, das mit Informationsversorgungs-, Budgetierungs-, Planungs- und Koordinationsaufgaben befaßt ist. Das Controlling ist heute eine Führungsunterstützungsfunktion.⁹⁹ Die Hauptaufgabe des Controlling ist heute, alle Aktivitäten verbessern, um den Zielen zu erreichen und aus den Erfahrungen zu lernen, um den Prozessen verbessern zu können.

Marketing-Controlling erfüllt folgende Funktionen¹⁰⁰:

- Die Initiierungsfunktion: Informationen werden gesammelt, um den Zustand des Unternehmens zu kontrollieren. Diese Informationen können einerseits zu einer Neuformulierung der Pläne oder zu einer Korrektur laufender Prozesse führen.
- Die Lernfunktion: Die Pläne basieren auf den Annahmen von Entscheidungsträger, deren Richtigkeit mit Hilfe des Controlling überprüft wird. Aus den Ergebnissen wird eine Verbesserung der Pläne für andere Situationen gemacht.
- Die Legitimierungsfunktion: Diese Funktion erfüllt die Aufgabe den ökonomischen Nutzen von Marketinginvestitionen zu nachweisen.
- Die verhaltenssteuernde Funktion: Kontrollaktivitäten können das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Wenn wichtige Faktoren in geeigneter Weise kontrolliert werden, werden die Mitarbeiter sich auf diesen Faktoren konzentrieren.

Mit Hilfe des Marketing-Controlling können Unternehmen unter dynamischen Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt ihre verfolgten Strategien kontrollieren, die Chancen und Risiken analysieren und rechtzeitig darüber reagieren. Bei der Anpassung des Unternehmens an den veränderten Umweltbedingungen ist das Marketing- Controlling unabdingbar.

Unter Marketing-Audit versteht man die umfassende, systematische, unabhängige und regelmäßige Revision von Marketingzielen und –strategien, insbesondere von Maßnahmenplänen und Prämissen, sowie von Marketing-Planung,-Kontrolle und –Organisation. Ein Marketing-Audit ist umfassend, weil alle wichtigen Aspekte

⁹⁸ Kuß,A., Tomczak,T.; a.a.O, S.46

⁹⁹ Meffert,H.; a.a.O, 1998, S.1035

¹⁰⁰ Jenner,T.;a.a.O, 2003, S.180

des Marketing kontrolliert werden. Ein Marketing-Audit erfolgt systematisch insofern, als eine Reihenfolge des Vorgehens von der Analyse der Rahmenbedingungen bis zu einzelnen Maßnahmen vorgesehen ist. Es ist unabhängig, da es von den Stellen, die eine gewisse Distanz zur Marketingabteilung besitzen oder von den externen Beratern durchgeführt wird. Ein Marketing-Audit soll regelmäßig durchgeführt werden.¹⁰¹ Es geht nicht darum, welche Ergebnisse erzielt wurden, sondern wie dies erreicht werden.¹⁰² Das Marketing-Audit hat eine ergänzende Funktion zu den anderen Kontrollverfahren. Mit der Kontrolle werden mengen- und wertmäßige Istdaten laufend erfaßt und mit Sollwerten verglichen. Aber mit einem Audit wird die Überprüfung erfolgsrelevanter Aufgabenbereiche oder Aktivitäten durchgeführt. Mit einem Marketing- Audit ist es gezielt¹⁰³:

- Die Beurteilung nicht nur der Vergangenheit, sondern auch der Zukunftsaussichten unter Einbezug der Marktentwicklung
- Die Feststellung von Schwächen und die Suche nach Wegen zu ihrer Behebung, und auch die Suche nach Chancen und Mitteln zu ihrer Nutzung.

In der folgenden Abbildung wird das Marketing-Audit-Konzept nach Köhler zusammengefaßt.



¹⁰¹ Kuß, A., Tomczak, I.; a.a.O, S.267

¹⁰² Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.; a.a.O, S.945

¹⁰³ Hill, W., Rieser, I.; a.a.O, S.525

Abb.V. Marketing-Audit-Konzept nach Köhler¹⁰⁴

Um ein Marketing-Audit durchzuführen, sollen die Berater Fragen stellen, um relevante Informationen zu bekommen. Aus diesen gewonnenen Informationen sollen Schlüsse gezogen und Empfehlungen vorgeschlagen werden. Es ist dabei wichtig, die richtigen Fragen zu stellen. Deswegen spielt das Marketing-Audit eine sehr wichtige Rolle in dem strategischen Prozeß eines Unternehmens. Aus den Ergebnissen eines Marketing-Audit kann eine Entscheidung zu einem strategischen Wandel getroffen werden.

7.6 Das Advocatus diaboli Verfahren

In der Literatur werden zwei weitere Verfahren für Unternehmen empfohlen, um sich selbst zu kontrollieren und ihre Schwachstellen zu identifizieren und damit die Möglichkeit zu haben, diese zu verbessern. Das Advocatus diaboli Verfahren hat das Ziel, Kritik an der Strategie um jeden Preis zu üben. Mit diesem Verfahren ist es gezielt, die Schwächen von dem eigenen Unternehmen mit der Hilfe von den Mitarbeitern aufzudecken und dann die Vorschläge zur Eliminierung dieser Schwächen zu bekommen. Mit Hilfe dieses Instruments können Unternehmen, ihre Schwachstellen entdecken. Mit der frühzeitigen Identifizierung dieser Schwächen haben sie dann die Möglichkeit zu manövrieren.

7.7 Die dialektische Planung

Die dialektische Planung ist das zweite Verfahren, das in der Literatur erwähnt worden ist, für Unternehmen, die eine kritische Entscheidung über die Zukunft des Unternehmens treffen sollen. Die dialektische Planung basiert auf der Formulierung von zwei gegenläufigen Strategiealternativen. Dabei ist es gezielt, eine Identifikation der Stärken und Schwächen nach einer Synthese zu suchen welche die jeweiligen Vorteile vereint.¹⁰⁵ Die Entwicklung neuer Handlungsalternativen gestaltet sich wesentlich aufwändiger als das Üben von Kritik, birgt ein höheres Lernpotenzial. Mit Hilfe dieses Verfahrens können

¹⁰⁴ Preißner, A.; a.a.O, S.292

¹⁰⁵ Jenner, T.;2003, S.207

Unternehmen die verfolgte Strategie weiterentwickeln und können diese um eine zusätzliche Alternative ergänzen.¹⁰⁶

8. Reformfreudigkeit

Es ist vielleicht die wichtigste Eigenschaft der Menschen sich an den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Geschichte der Menschheit ist voll mit den Ereignissen, wo Kriegen entstanden sind in diesen Adaptationszeiten. Es wurde nicht leicht in der Türkei die Demokratie zu bilden, aber wenn man sich reformfreudig ist und als ein Team arbeitet, kann man alles schaffen. In diesem Abschnitt werden die Interviews von den Unternehmenstätigen betrachtet.

- **Interview mit General Manager Dr.Can Hisarlı von Eczacıbaşı-Baxter**
Dr. Can Hisarlı ist der General Manager eines Unternehmens, das in der Pharmaindustrie in der Türkei tätig ist. Das Unternehmen ist ein Joint-Venture von Eczacıbaşı Holding und Baxter. Eczacıbaşı-Baxter ist ein Marktführer in den Bereichen, in denen es tätig ist. Herr Hisarlı hat in unserem Interview die Wichtigkeit der Unternehmensstruktur betont. Die Struktur eines Unternehmens soll den Mitarbeitern eine Familienatmosphäre bilden, soll reformfreudig sein und soll allen die Möglichkeit geben, an den Entscheidungen teilzunehmen. Mit Hilfe einer solchen Unternehmensstruktur können die Mitarbeiter ihre kreativen Ideen auch mitteilen. Wenn Manager so eine Atmosphäre in dem Unternehmen schaffen können, ist das Unternehmen ein Schritt vor seinen Konkurrenten. Die Kommunikation bildet den Grundstein des Unternehmenserfolges. Während der strategischen Planung werden die

¹⁰⁶ Jenner,T.; 1999, S.157

Ideen von den verschiedenen Hierarchieebenen gesammelt und werden in der strategischen Planung nach einer Konsolidierung verwendet. Das Unternehmen soll mit den Arbeitern und den Kunden als ein Ganzes betrachtet werden. Das Unternehmen nimmt seine Kunden mit den Rundfragen in den Unternehmensprozessen. Es ist auch von großer Bedeutung, daß die Unternehmenskultur an den gegenwärtigen Bedürfnissen angepaßt wird. Bei dieser Anpassung werden die Kundenbedürfnisse in Acht genommen. Mit Hilfe eines Balanced-Scorecard-Ansatzes werden die Prioritäten für das Unternehmen festgestellt und werden diese dann beobachtet. Mit all diesen Verfahren ist es möglich in dem Unternehmen, an den neuen Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt anzupassen. Ein strategischer Wandel ist nicht das Ende des Unternehmens, es kann doch neue Türen öffnen, die das Unternehmen zum Erfolg bringen. Dabei sollen Manager reformfreudig sein, und den Mitarbeitern die Notwendigkeit eines strategischen Wandels mit den kritischen Punkten erklären. Falls sie es nicht tun, werden die Mitarbeiter Angst vor diesem neuen Prozess haben und ihre Motivation wird verringern. Eine der Hauptaufgaben von Managern ist den Mitarbeitern immer in den Unternehmensprozessen zu nehmen, damit sie in diesen Prozessen teilnehmen. Eczacıbaşı-Baxter ist ein Marktführer in dem Markt, da es all diese Prozessen vollständig führt.

- **Interview mit General Manager Dr.Zafer İncecik von Siemens A.G**

Dr. Zafer İncecik ist der General Manager von Siemens A.G, ein weltweit tätiges Unternehmen. Herr İncecik hat in dem Interview die Wichtigkeit des strategischen Planungsprozesses erwähnt. Die strategische Planung ist langfristig, deswegen sollen die Entscheidungsträger den Markt gut kennen und die Chancen und Risiken identifizieren. Das ist nur dann möglich, wenn man genug Erfahrung über den Markt hat. Siemens A.G macht jedes Jahr Rundfragen um die Kundenbedürfnisse zu erkennen. In dem strategischen Management ist es von großer Bedeutung, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu bilden. Diese Rundfragen helfen dem Unternehmen bei der Erzielung dieser Wettbewerbsvorteile. Die Unternehmensumwelt bleibt aber nicht stabil, die

Kundenbedürfnisse verändern sich im Laufe der Zeit mit den Entwicklungen in den technologischen, sozialen und staatlichen Bereichen. Deswegen hat das Unternehmen die Aufgabe, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen, dies geschieht nur dann, wenn das Unternehmen reformfreudig ist. In den konkurrierenden Märkten ist es wichtig, vor den Konkurrenten zu laufen. Herr İncecik hat die Frage, welche Probleme nach der Entscheidung eines strategischen Wandels entstehen, als folgendes beantwortet:

- Alle Entscheidungsträger sollen unabhängig von den anderen ihre Meinung über das Problem sagen und es soll eine gemeinsame Entscheidung getroffen werden.
- Die Topmanager sollen als Führer des Unternehmens die Projekte leiten.
- Es sollen kurzfristige Gewinne erzielt werden, damit die Mitarbeiter den Erfolg fühlen können.
- Bei der Durchführung eines strategischen Wandels ist es auch sehr wichtig, die richtigen Projektmitglieder zu wählen..

Herr İncecik hat als letztes gesagt, daß der strategische Wandel ein normaler Prozess in diesen dynamischen Märkten ist. Um diesen strategischen Wandel problemlos durchzuführen, ist es wichtig die Führerschaft zu bilden und die Entscheidungen den Mitarbeitern mitzuteilen. Die Mitarbeiter spielen bei dem Erfolg eine sehr große Rolle. Nachdem die neuen Trends in dem Markt identifiziert werden, ist es wichtig, ob das Unternehmen reformfreudig ist oder nicht. Siemens A.G ist wegen seiner Reformfreudigkeit immer ein weltweit tätiger Marktführer.

- **Interview mit Regionalmanager Tuğrul Gürler von Eczacıbaşı-Baxter**
Herr Gürler ist der Regionalmanager von Eczacıbaşı-Baxter. Er arbeitet seit dreizehn Jahren in Eczacıbaşı-Baxter. In dem Interview hat Herr Gürler gesagt, daß die Märkte sehr dynamisch sind. Mit Hilfe seiner Erfahrungen in dem Verkaufsbereich hat er die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen in dem Markt erwähnt. Diese Bedingungen sind abhängig von den Kundenbedürfnissen, von den staatlichen Verpflichtungen, von den technologischen Entwicklungen und natürlich von den neuen Ideen der

Konkurrenten. Ein Unternehmen soll an diesen neuen Bedingungen anpassen, um überleben zu können. Die Bildung einer Familienatmosphäre in dem Unternehmen spielt eine wichtige Rolle bei dem Erfolg des Unternehmens. In den schlechten Zeiten spielt diese Familienatmosphäre eine strategische Rolle.

9. Schlußfolgerung

In dieser Arbeit ist der Prozess der strategischen Planung und die Faktoren, die auf diese Planung einwirken, betrachtet. Nach der Bildung der strategischen Planung können einige Entwicklungen in den verschiedenen Bereichen treten, die den Markt verändern. Die Entscheidungsträger eines Unternehmens sollen den Markt gut kennen und die gesammelten Informationen analysieren, um an den neuen Bedingungen anzupassen. Die Kunden und ihre Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Interesse. Der Erfolg wird kommen, wenn das Unternehmen die Kundenbedürfnisse erfüllen kann. Die Bildung der Wettbewerbsvorteile ist ein wichtiger Teilbereich des strategischen Management. Die Erzielung der Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten spielt eine strategische Rolle in den konkurrierenden Märkten. Mit der Globalisierung sind in den Märkten nicht nur die inländischen Organisationen tätig, sondern auch internationale Marken. Diese Entwicklungen öffnen dem Unternehmen neue Türen, wenn das Unternehmen die Fähigkeit des organisationalen Lernens besitzt. Dabei ist es auch von strategischer Bedeutung, ob das Unternehmen reformfreudig ist. In den oben geführten Interviews haben die Manager von den großen Unternehmen, die in den Märkten, in denen sie tätig sind, Marktführer sind, die Wichtigkeit der Reformfreudigkeit betont. In den chaotischen Zeiten soll das Unternehmen den Markt analysieren und die Chancen und die Risiken identifizieren. Es ist dabei sehr wichtig die Hilfe der Mitarbeiter zu bekommen. Wenn die Entscheidungsträger sich für einen strategischen Wandel entschieden haben, sollen sie die Gründe dafür den Mitarbeitern

erklären. Nur dann können sie die Hilfe der Mitarbeiter bekommen. Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, was passieren wird oder warum etwas passiert ist, können sie nicht erfolgreich werden. Unternehmen sollen die Hilfe ihrer Mitarbeiter gewinnen, wenn sie Marktführer werden wollen.

In dieser Arbeit sind die Probleme eines strategischen Wandels und Ansätze zur Überwindung dieser Probleme betrachtet. Es können einige Probleme bei diesem Wandelprozess treten, da es kein leichter Prozess ist. Mit der Hilfe von Teamwork können einige dieser Probleme entfernt werden. Die General Manager von zwei marktführenden Unternehmen in verschiedenen Bereichen haben die Wichtigkeit von Teamwork und Reformfreudigkeit in den Interviews betont. Die neuen Trends in dem Markt können identifiziert werden, es ist aber wichtig, die notwendigen Veränderungen in den Prozessen zu machen. Es ist auch sehr wichtig, die neuen Trends in dem Markt zu bilden, dafür sollen Unternehmen, wie es in dieser Arbeit oftmals gesagt wurde, reformfreudig sein.

Der Wandel ist ein Naturgesetz. Unternehmen sollen an den neuen Rahmenbedingungen in den Märkten anpassen, um überleben zu können. Mit der Globalisierung ist es schwerer in den konkurrierenden Märkten erfolgreich zu werden. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es als ein Team die Schwierigkeiten eines strategischen Wandels überwinden kann.

In den Interviews, die oben betrachtet wurden, kommen zwei Punkte als sehr wichtig heraus; Teamarbeit und Reformfreudigkeit. Wenn Unternehmen diese zwei kritischen Herausforderungen erfüllen, werden sie die Probleme, die bei der Durchführung eines strategischen Wandels treten können, entfernen. Teamarbeit spielt in jedem Unternehmensschritt eine wichtige Rolle. Wenn die Mitarbeiter sich selbst als ein Teil des Unternehmens fühlen, arbeiten sie für den Erfolg dieses Unternehmens. Wenn Manager eines Unternehmens reformfreudig sind, wird ein strategischer Wandel kein schwerer Weg. Es ist doch ein langer und strenger Prozess, aber ein sehr wichtiges Problem ist vom Anfang entfernt.

Die Probleme eines strategischen Wandels und Ansätze zur Überwindung sind in dieser Arbeit unter vier Augen betrachtet. Während sich die Umwelt verändert, können Unternehmen nicht an den verfolgten Strategien festhalten, sondern sollen sie den Markt analysieren und die Neuigkeiten identifizieren. Sie sollen ihre verfolgten Strategien verändern, neue Wettbewerbsvorteile erzielen. Sonst können sie nicht erfolgreich in diesen konkurrierenden Märkten werden.

10.Literaturverzeichnis

Argyris, C., Schön, A.D.; Organizational Learning II, 1996, S.23

Bartscher, T., Bügler, I.; IT-Kompaktkurs, Organisation, Folge: 12: Change Management III –Organisationales Lernen, Fachhochschule Deggendorf, S.5

Bengü, K.; Cumhuriyet Spor, 17.März.2004, Nummer 18, S.6

Benkenstein, M.; Strategisches Marketing, Kohlhammer, Köln, 1997, S.18

Bennis, W., Nanus, B.; Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper Perennial, New York, 1986, S.4

Burgheim, W.; Acht Lernpfade für das lernende Unternehmen, Harvard Business manager, 3/1996, S. 53

Duden Deutsches Universal Wörterbuch A-Z, 2.Auflage, Dudenverlag, Mannheim-Wien-Zürich, 1989, S.1251

Eczacıbaşı-Baxter İnsan Kaynakları; Stratejik Plan 204-2006, İstanbul, 2003

- Ehrmann, H.*; Unternehmensplanung, 2.Auflage, Ludwigshafen, 1997, S.23
- Fomburn, C.J.*; Turning Points, Creating Strategic Change in Corporations, McGraw-Hill, Inc, S.12
- Hamel, G., Prahalad, C.K.*; Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994, S.43
- Hammer, M.*; Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives, New York, S.71
- Hinings, C.R., Greenwood, R.*; The Dynamics of Strategic Change, Basil Blackwell, 1989, S.134
- Hill, W., Rieser, I.*; Marketing-Management, 2.Auflage, Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 1993, S.7-206-525
- Horstmann, W.*; Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, Controlling, Heft 4/5, April/Mai 1999, S.193-195
- Horváth, P.*; Controlling, Verlag Franz Vahlen, 4. Auflage, München, 1992, S.3
- Horváth, P.*; Controlling, Verlag Franz Vahlen, 7. Auflage, München, 1998, S.384
- Jaspert, F.*; Marketing Intensivkurs, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 1992. S.142
- Jenner, T.*; Überlegungen zum strategischen Wandel in der Markenführung, Marketing ZFP Heft 2, 2.Quartal, 1999, S.149
- Jenner, T.*; Markenführung als Lernprozeß, Harvard Business manager 5/1999, S.21
- Jenner, T.*; Beharrungstendenzen in der strategischen Unternehmensplanung, Betriebswirtschaftslehre, 5/01, S.696

Jenner, T.; Marketingplanung, Kohlhammer, Stuttgart, 2003, S.18-19-21-28-108-109-111-136-149

Jenner, T.; Erfolg als Ursache von Mißerfolg-Hintergründe und Ansätze zur Überwindung eines Paradoxons im strategischen Management, DBW 63 (2003) 2, S.205-207

Kaplan, R.S., Norton, D.P.; Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997, S. 25

Kotler, P., Bliemel, F.; Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10.Auflage, Stuttgart, 2001, S.302

Kotter, J.P.; Leading Change, Harvard Business School Press, 1996, S. 53-103

Kreilkamp, E.; Strategisches Management und Marketing, Berlin-New York, 1987, S. 237-255-316

Krystek, U.; Controlling und Frühaufklärung-Stand und Entwicklungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung, Controlling, 2, 1990, S.68

Krystek, U., Müller, M.; Frühaufklärungssysteme, Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, Controlling, Heft 4/5 April/ Mai, 1999, S. 178-181

Kuß, A.; Marketing-Einführung, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 19

Kuß, A., Tomczak, T.; Marketingplanung, Gabler, Wiesbaden, 2002, S.8-10-37-46-267

Mayer, E.; Der Controlling-Berater, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg, 1983, S.1/A8

Meffert, H.; Marketing, 8.Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998, S.7-139-223-258-305-378-1035

Meffert, H.; Marketing, Gabler, 9.Auflage, Wiesbaden, 2000, S.227-228

Moingeon,B., Edmondson,A.; Organizational Learning and Competitive Advantage, Sage Publications, London, Thousand Oaks CA, 1996, S.151

Nieschlag,R., Dichtl,E., Hörschgen,H.; Marketing, Duncker&Humblot, Berlin, 1994, S. 872-945

Pettigrew,A., Ferlie,E., McKee,L.; Shaping Strategic Change, Making Change in Large Organizations, Sage Publications, London-Newbury Park-New Delhi, 1992, S. 243

Piercy,N.; Market-Led Strategic Change, Making Marketing Happen in Your Organization, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1992, S.257

Porter,M.E.; Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt am Main, 1999, S.34-183

Prahalad,C.K, Bettis,R.A.; The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance, Strategic Management Journal, 7, 1986, S.486

Preißner,A.; Marketing Controlling, R.Oldenbourg Verlag, München-Wien, 1999, S.89

Preißner, A.; Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, Hanser, 2.Auflage, München-Wien, 2002, S.19

Senge, P.M.; The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990, S.182

Slater,S.F., Narver,J.C.; Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, Vol.59, July 1995, S.63-64-66

Sonnenschein, O., Schön, D., Nölken, D.; Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien für die strategische Planung, Controlling, Heft 4/5, April/Mai 1999, S.185-186

Strack, R., Bacher, A., Engelbrecht, C.; Konzeption wertorientierter Planungsprozesse in deutschen Großkonzernen, Controlling, Heft 11, 2002 S.624

Whipp, R., Rosenfeld, R., Pettigrew, A.; The Management of Change, Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings, S. 15

Wissenspool-Glossar; www.competence-site.de/controlling.nsf, 15.05.2003

Zerres, M.P.; Handbuch Marketing-Controlling, 2.erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg 2000, S. 126

http://www.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort3619_95.html, 09.02.2004