

Phasenspezifische Organisation strategischer Projekte

Von Link, Jörg

Zukunftssicherung der Unternehmen und Zukunftssicherung der Volkswirtschaft durch Produktinnovationen und Erschließung neuer Märkte sind seit langem Thema der wirtschaftspolitischen Diskussion. Mit dieser Aufgabenstellung befaßt sich im Bereich der Wissenschaft insbesondere die Lehre von der strategischen Unternehmensführung. Wie aber läßt sich strategische Planung in der Praxis so organisieren, daß optimale betriebliche Voraussetzungen für Produktinnovation und Markterschließung gewährleistet sind? Die nachfolgenden Ausführungen zeigen, daß für jede Phase strategischer, innovativer Projekte spezifische Organisationsformen existieren.

DR. JÖRG LINK ist Professor für Betriebswirtschaftslehre/Industriebetriebslehre an der Fachhochschule Nordostniedersachsen in Lüneburg. Sein wissenschaftliches Interesse gilt vor allem der Weiterentwicklung der Instrumente und der Organisation der Unternehmensplanung.

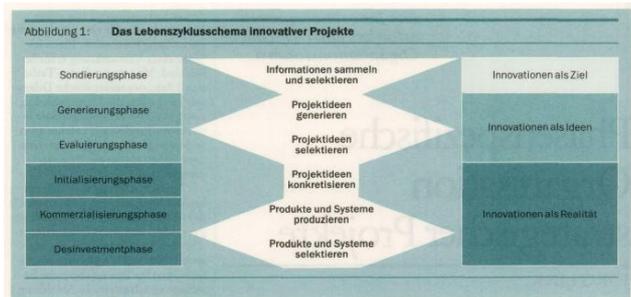
Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Erkenntnis, daß die Zukunftssicherung der Unternehmung und der Volkswirtschaft im internationalen Wettbewerb auf Dauer nur möglich ist, wenn dem Wandel der Bedürfnisse und Technologien durch immer neue, verbesserte Produkte Rechnung getragen wird. Quarzuhren, Taschenrechner, Videogeräte, Autofokus-Kameras und Kleincomputer seien hier nur als prominente Beispiele für den raschen Wandel der Märkte genannt. Nur wer diese Entwicklungen jeweils frühzeitig erkennt und ihnen durch eigene kreative Problemlösungen und wettbewerbsfähige Angebote Rechnung trägt, kann auf Dauer erfolgreich überleben. Die Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen und Innovationen am Markt durchzusetzen, wird damit zur wahrhaft überlebenskritischen Aufgabe der Unternehmen. Will man nun vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis die Organisation einer Unternehmung konsequent auf die Stärkung der Innovationsfähigkeit ausrichten, so stößt man alsbald auf eine prinzipielle Schwierigkeit: Jene organisatorischen Strukturen, die das Hervorbringen innovativer Ideen in einer Unternehmung fördern, unterscheiden sich grundlegend von jenen Strukturen, die für eine erfolgreiche Umsetzung innovativer Ideen im Sinne einer Vermarktung erforderlich sind. Man nennt diesen Tatbestand das "organisatorische Dilemma"; es zwingt die Unternehmung dazu, für die Entstehungsphase innovativer Produkte/Projekte ganz andere organisatorische Konzepte vorzusehen als für die Realisierungsphase. Tatsächlich zeigt eine tiefere Untersuchung, daß innerhalb des Ablaufs innovativer Projekte sogar mindestens sechs

Phasen unterschieden werden müssen, die alle jeweils besondere organisatorische Lösungen für ihre erfolgreiche Bewältigung erfordern. In Abbildung I sind diese Phasen aufgeführt, die gemäß dem "organisatorischen Dilemma" eine Unternehmung immer wieder zur Anpassung ihrer Organisation an die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Projektphase zwingen.

Sondierungsphase

In dieser Phase kommt es für die Unternehmungen darauf an, strategisch relevante Informationen zu sammeln und dabei insbesondere Chancen und Risiken im Markt so frühzeitig wie möglich zu erkennen. Da diese Aufgabe heute angesichts des raschen Wandels von Bedürfnissen, Technologien und dergleichen ein permanentes Erfordernis ist, muß in größeren Unternehmen hiermit eine eigene Stelle dauerhaft beauftragt werden. Stichworte für die Arbeit einer solchen Stelle sind * Aufbau eines betrieblichen Frühwarnsystems, * Beobachtung und Analyse der wichtigsten Wettbewerber, * Anwendung erkenntnisfördernder Methoden wie Szenario-Technik, Delphi-Methode, Portfolio-Technik und so weiter. Besondere Anforderungen an den/die Stelleninhaber bestehen hinsichtlich der strategischen Mentalität: Da im strategischen Bereich sichere Informationen Mangelware sind, muß ein ausgeprägtes Gespür vorhanden sein für die Möglichkeit von "Entwicklungssprüngen" (zum Beispiel Ölkrise), eine Sensibilität für Ankündigungen derartiger Ereignisse in Form "schwacher Signale" (damals zum Beispiel zunehmende Spannungen im Nahen Osten, gleichzeitig erste öffentliche Überlegungen zum Thema "Öl als Waffe") sowie das Bewußtsein für die besonderen Regeln im Umgang mit unsicheren Daten (zum Beispiel offener Ausweis von Schwankungsbreiten kritischer Input- oder Outputgrößen). Hinzutreten sollte die im strategischen Bereich generell wichtige Fähigkeit zur Kombinatorik und zu gesamthaftem Denken.

Generierungsphase



Sind nun in der Sondierungsphase bestimmte Chancen und Risiken im Markt rechtzeitig erkannt worden, so wird sich in vielen Fällen sofort die Suche nach möglichst überlegenen, innovativen Reaktionen des Unternehmens (Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen) anschließen. Die schlichte Nachahmung bereits bestehender beziehungsweise bekannter Produkte ("me too-Produkte") und Verfahren verspricht unter den heutigen Bedingungen nur noch in den seltensten Fällen einen Erfolg. Als besonders geeignete organisatorische Lösungen für das Hervorbringen innovativer Ideen erscheinen Projektteams und Projektkollegien. In beiden Fällen handelt es sich um kleine, hierarchiefreie Gruppen besonders ausgewählter Mitarbeiter, denen die Entwicklung innovativer Vorschläge zur Lösung komplexer Markt- oder Unternehmensprobleme übertragen wird. Während die Mitglieder eines Projektteams für die Dauer der Zusammenarbeit vollkommen von ihren bisherigen betrieblichen Aufgaben freigestellt werden, treffen die Mitglieder eines Projektkollegiums nur in gewissen Abständen zu Arbeitssitzungen zusammen. In beiden Fällen fördert die Herauslösung aus den üblichen hierarchischen Strukturen das innovative Potential der Gruppen; dabei besteht durch die auf ein Projekt begrenzte Dauer der Zusammenarbeit auch nicht die Gefahr der Routine oder der kreativen Erschöpfung der Teammitglieder. Daß letztere in besonderem Maße mit den gängigen Methoden der Ideenfindung vertraut zu machen sind, versteht sich von selbst.

Evaluierungsphase

In dieser Phase müssen die gefundenen Projektideen bewertet und selektiert werden. Im Gegensatz zur vorhergehenden Phase spielen hierarchische Strukturen (rangmäßige Unterschiede, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, vorgeschriebene Dienstwege und so weiter) bei der Ideenbewertung und -Selektion eine wesentliche Rolle. Dies ergibt sich insbesondere aus der wirtschaftlichen Tragweite strategischer Entscheidungen; die Festlegung der strategischen Ziele und Mittel muß als zentraler, nur begrenzt delegationsfähiger Bestandteil der Führungstätigkeit angesehen werden. Kennzeichnend für diese Phase ist auch das Ausmaß, in welchem alle Schritte der

Ideenbewertung und -Selektion durch Kriterien, Regeln, Formblätter und so weiter programmiert und formalisiert sind. Sofern als Hilfsorgane der Unternehmensführung sogenannte "Bewertungskomitees" eingesetzt werden, spielen Mitarbeiter aus dem Controllingbereich beziehungsweise dem internen Rechnungswesen dabei aufgrund ihres Spezialwissens im Bereich der Planungs- und Kontrollrechnungen eine wesentliche Rolle. An dieser Stelle muß auch eine Art von Gremium erwähnt werden, die für alle drei bisher erwähnten Phasen, besonders aber für die Evaluierungsphase, wesentliche strategische Beiträge liefern kann. Es handelt sich um Geschäftsleitungskollegien für strategische Aufgaben. Derartige Kollegien werden auf hoher hierarchischer Ebene jeweils für die einzelnen strategischen Schlüsselprobleme gebildet, denen sich eine Unternehmung gegenüberzieht. In Anlehnung an Dietger Hahn ist dabei zwischen laufenden und einmaligen strategischen Schlüsselproblemen zu unterscheiden. Beispiele für erstere sind etwa der wachsende Konkurrenzdruck aus Südostasien, der Konzentrationsprozeß im Einzelhandel, die weltweiten protektionistischen Tendenzen, spezifische Rohstoffprobleme und so weiter. Beispiele für einmalige strategische Problemstellungen wären die Vorbereitung einer Diversifikation, die Zusammenlegung von Geschäftsbereichen, die Erschließung bestimmter regionaler Märkte et cetera. Mitglieder in derartigen Geschäftsleitungskollegien sind Vorstandsmitglieder und andere Führungskräfte, die eine besondere fachliche Affinität zu den jeweiligen strategischen Schlüsselproblemen haben. Eine große Unternehmung kann also durchaus mehrere solche unterschiedlich zusammengesetzten strategischen Führungsgremien haben, die in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen, über Monate oder Jahre hinweg, an der Lösung der einzelnen Problemstellungen arbeiten.

Initialisierungsphase

In der Praxis scheiden in der Evaluierungsphase bereits die weitaus meisten Projektideen aus; die relativ wenigen Ideen, die als grundsätzlich durchführbar und wirtschaftlich interessant bewertet worden sind, kommen nun auf den Prüfstand der technischen Erprobung sowie der (zumindest versuchsweisen) Markteinführung. Kennzeichnend für diese Phase der Projektinitialisierung ist vor allem die Notwendigkeit der Überwindung zahlreicher Anfangswiderstände, auf die ein neues Projekt/Produkt typischerweise stößt: Grundsätzliche Widerstände gegen Neuerungen aus der Unternehmung selbst, technologische Umsetzungshemmnisse, Akzeptanzprobleme bei den Kunden, Gegenmaßnahmen der Konkurrenz und so weiter. Eine Überwindung dieser Anfangswiderstände erfordert ganz bestimmte Eigenschaften wie

Dynamik, Flexibilität und Durchsetzungsvermögen. Statt der Erfinder beziehungsweise "Denker" (der Generierungsphase) ist nun der Typus des Durchsetzers beziehungsweise "Machers" gefragt. Um diesem Typus nun angemessene organisatorische Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb der häufig erstarrten bürokratischen Strukturen eines Großunternehmens zu geben, ist zunehmend die Konzeption des "Venture Managements" in die Diskussion gekommen. Hierbei ist insbesondere an jene Variante gedacht, bei der eine kleine Gruppe dynamischer und risikobereiter Mitarbeiter den Markterfolg eines neuen Produktes zu ihrer eigenen Sache macht und zu diesem Zweck als "Venture Team" dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung (oder einem anderen geeigneten Geschäftsleitungsmitglied) unmittelbar unterstellt wird. Losgelöst von bürokratischen Hemmnissen, aber mit der Möglichkeit des Rückgriffs auf die Ressourcen der Großunternehmung, können die Teammitglieder nun ihre unternehmerischen Qualitäten sowie die Qualität der ausgewählten Produktideen unter Beweis stellen. Sofern erforderlich, können vom Venture Team im Zuge der Markteinführung auch Aufträge nach draußen vergeben werden (zum Beispiel Marktforschungsaufgaben, Lohnfertigung). Unter bestimmten Voraussetzungen kann es sich empfehlen, die Venture-Einheit außerhalb des Unternehmens zu installieren. Dies gilt zum Beispiel im Falle unzureichender eigener Ressourcen (Knowhow, Finanzmittel); hier kann es dann zur Gründung eines "Joint Venture" kommen. Von "Spin-off - Einheiten" spricht man hingegen, wenn bisherige Mitarbeiter mit Unterstützung des Unternehmens eine Produktidee als selbständige Unternehmer realisieren. Hintergrund einer solchen Entscheidung kann sein, daß die Unternehmung aus bestimmten Gründen (zum Beispiel zu geringes Volumen des betreffenden neuen Geschäfts, Interessenskonflikte mit wichtigen Kunden oder Aktionären, Imageprobleme) nicht unmittelbar involviert sein will.

Kommerzialisierungsphase

Natürlich kann eine Unternehmung auch ohne die Zwischenstufe des Venture-Managements in die Phase der Projektrealisierung eintreten. In jedem Falle wird spätestens dann, wenn die Phase des Markteintritts (über einen Testmarkt oder gleich auf nationaler/internationaler Ebene) erfolgreich durchlaufen ist und somit von einem aussichtsreichen strategischen Projekt gesprochen werden kann, die Umstellung von Produktion und Vertrieb auf eine "large scale"-Kommerzialisierung erfolgen. In dieser Phase mobilisiert die Unternehmung alle verfügbaren Ressourcen, und an die Stelle der Dynamik und Durchsetzungsfähigkeit der wenigen Einzelnen treten nun die perfektionierten Routineabläufe und Methoden der Großunternehmung. Das Projekt/Produkt hat damit die riskantesten Phasen,

das heißt die Phasen mit der höchsten Wahrscheinlichkeit für eine Projekteinstellung überwunden. Es seien daher an dieser Stelle jene strategischen Planungsorgane angesprochen, die - zumindest in Großunternehmen - zur Wahrnehmung der "laufenden" Aufgaben der strategischen Planung vorgesehen sein können. Als Hilfsorgane für die Unternehmungsleitung in strategischen Fragen seien hier als erstes die Stabsstellen/-abteilungen für strategische Planung genannt; ihre Aufgaben liegen generell in der Entscheidungsvorbereitung sowie in der Mitwirkung bei der Entwicklung und Pflege einer strategischen Mentalität sowie eines strategischen Knowhows. Hinsichtlich einzelner strategisch bedeutsamer Produkte/Märkte können außerdem Produktmanager die Unternehmensleitung entlasten. In größeren Unternehmen kann es auch zur Bildung sogenannter "strategischer Geschäftseinheiten" kommen; hierunter sind organisatorische Einheiten zur weitgehend selbständigen strategischen Bearbeitung bestimmter Märkte zu verstehen.

Abbildung 2: Phasenspezifische Organe der strategischen Planung

Einsatzdauer	Zusammenarbeit	Sondierungsphase	Generierungsphase	Evaluierungsphase	Initialisierungsphase	Kommerzialisierungsphase	Desinvestmentphase
unbegrenzt	ständig	Organe der strategischen Früherkennung				Stabsstellen/ Zentralabteilungen, Produktmanager	
	unständig	Organe der strategischen Zukunftsforschung		Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien		Produktteam-Management	Nicht projektgebundene Evaluierungskollegien
auf Zeit	ständig		Projektteams		Matrixprojekt-Organisation, Venture Teams		
	unständig		Projekt-Kollegien externe Betreuer	Projektgebundene Evaluierungskollegien			

Desinvestmentphase

Diese Phase kennzeichnet das letzte Stadium von Produkten/Projekten. Unter den heutigen Bedingungen weitgehend stagnierender oder schrumpfender Märkte stellt sich die Frage der Aufgabe bestimmter Produkte/Märkte für eine zunehmende Zahl großer und kleiner Unternehmen. Für bedeutende Desinvestitionsprojekte können eigens spezielle Evaluierungskollegien gebildet werden; ihnen obliegt nicht nur die Prüfung, ob bestimmte Geschäfte aufgegeben oder weitergeführt werden sollen, sondern auch die Beurteilung des günstigsten Zeitpunktes für eine Desinvestition sowie der günstigsten strategischen Verwendungsmöglichkeiten für die freigesetzten Ressourcen. Abschließend und zusammenfassend sei noch einmal auf die Grundthese des "organisatorischen Dilemmas" Bezug genommen, wonach eine Unternehmung Innovationen nicht mit den gleichen Organisationsstrukturen hervorbringen und durchsetzen kann. Die vorstehenden

Ausführungen haben deutlich gemacht, daß bei näherer Betrachtung sogar jede der sechs Phasen eines strategischen Projektes eigene organisatorische Lösungen erforderlich macht. Sofern sich in einer Unternehmung mehrere strategische Projekte in unterschiedlichen Abwicklungsphasen befinden, kommt es also zu einem Neben- und Miteinander vielfältiger Formen strategischer Organisation. Mit dem Eintritt der Projekte in neue Phasen verändert sich diese Organisation außerdem ständig; eine unbegrenzte Einsatzdauer haben gemäß Abbildung 2 (Seite 19) lediglich die für Sondierungs- und Kommerzialisierungsaufgaben eingesetzten Organe. Unberührt von den aufgezeigten Änderungen in der Organisation bleiben natürlich auch bestimmte organisatorische Grundstrukturen einer Unternehmung, wie insbesondere die letzte Zuständigkeit der oberen Führungskräfte einer Unternehmung und ihrer strategischen Geschäftseinheiten in allen strategischen Fragen. Literatur D. Hahn/B. Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung, 2. Aufl., Würzburg/Wien/Zürich 1983. J. Link: Organisation der strategischen Planung, Würzburg/Wien/Zürich 1985 (erscheint voraussichtlich im November). N. Thom: Innovations-Management, in Zeitschrift für Führung und Organisation, 1983, S. 4ff.

© Harvard Businessmanager 1985

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.