

# Strategische Managementkonzepte: Systementwicklung I

## Episode 2: Strategie der „Systementwicklung“

Prof. Dr. Andreas Remer  
Universität Bremen

# Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:  
Grundlagen

**Episode 2:**  
**Strategie der „Systementwicklung“**

Episode 3:  
Interview

## Lernziele der Episode

### **Lernziel 1:**

Sie können eine bestandssichernde Systempolitik entwerfen.

### **Lernziel 2:**

Sie können eine bestandssichernde Systemplanung entwerfen.

### **Lernziel 3:**

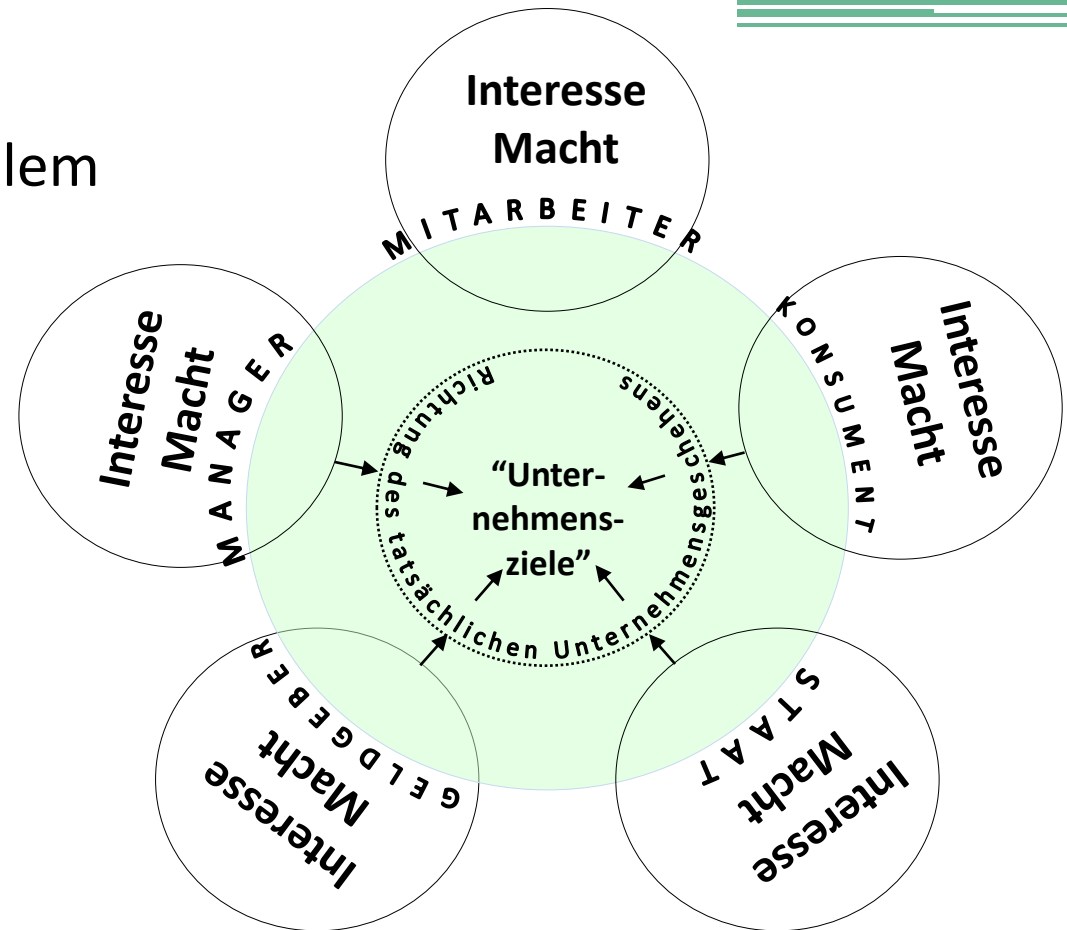
Sie können Anleitungen zur Handhabung moderner Systemstrategien formulieren.

## Gliederung dieser Episode

- Politik im Konzept der „Systementwicklung“
- Strategische Pläne im Konzept der „Systementwicklung“
- Operative Handhabung der Systemstrategie

# Politik im Konzept der „Systementwicklung“

- Das moderne Politikproblem
- Demokratische Politik
- **Ziel-Koalition**
- Demokratie und Erfolg



Die Unternehmung als politische Koalition

Quelle: Remer, A. (2009), Seite 156

# Katalog denkbarer Ziele im Konzept der Systementwicklung I

Anspruchsgruppen (Stakeholder)	Interessen (Ziele)
<b>INTERNE ANSPRUCHSGRUPPEN</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eigentümer           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitaleigentümer</li> <li>• Eigentümer-Unternehmer</li> </ul> </li> <li>2. Management</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen/Gewinn</li> <li>• Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals</li> <li>• Selbständigkeit/Entscheidungsautonomie</li> <li>• Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>• Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mitarbeiter</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen (Arbeitsplatz)</li> <li>• Soziale Sicherheit</li> <li>• Sinnvolle Bestätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>• Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)</li> </ul>

# Katalog denkbarer Ziele im Konzept der Systementwicklung II

EXTERNE ANSPRUCHSGRUPPEN	
4. Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichere Kapitalanlage</li> <li>• Befriedigende Verzinsung</li> <li>• Vermögenszuwachs</li> </ul>
5. Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabile Liefermöglichkeiten</li> <li>• Günstige Konditionen</li> <li>• Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>
6. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen</li> <li>• Service, günstige Konditionen usw.</li> </ul>
7. Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz</li> <li>• Kooperation auf branchenspezifischer Ebene</li> </ul>
8. Staat und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale und nationale Behörden</li> <li>• Ausländische und internationale Organisationen</li> <li>• Verbände und Interessenlobbies aller Art</li> <li>• Politische Parteien</li> <li>• Bürgerinitiativen</li> <li>• Allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuern</li> <li>• Sicherung der Arbeitsplätze</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Positive Beiträge an die Infrastruktur</li> <li>• Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen</li> <li>• Teilnahme an der politischen Willensbildung</li> <li>• Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>• Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</li> </ul>

# Das Umweltdenken bei Shell



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Zweitausendeins Versand Dienst GmbH



# Die Praxis der „Social Responsibility“



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

# Strategische Pläne im Konzept der „Systementwicklung“

- Das moderne Problem der strategischen Planung
- Systemlernen
- Lernsysteme
- Selbstbeobachtung und Erfolg

# Planung mit Zielen vs. Planung ohne Ziele

## Planung mit Zielen

## Planung ohne Ziele (Richtungsplanung)

### Charakteristika

- Teleologisch, auf externe Ziele gerichtet
- Ziele sind spezifisch und messbar
- Rational, analytisch
- Konzentrierte, verengte Wahrnehmung der Planungsaufgabe
- Kaum Bedarf, neuartige Informationen zu verarbeiten
- Effizienter Einsatz von Planungsenergie
- Planung und Ausführung zeitlich getrennt

- An Kriterien ausgerichtet, die nicht das Ziel, sondern den Weg betreffen
- Das Planungsfeld ist zuweilen schwer abgrenzbar
- Intuitiv, Heranziehung nicht quantifizierbarer Elemente
- Breites Verständnis von der Planungsaufgabe
- Starke Notwendigkeit, neuartige Informationen zu verarbeiten
- Möglicherweise Redundanz und Fehlleitung
- Planung und Ausführung zeitlich vermischt

### Voraussetzungen

- Menschen, die klar definierte Aufgaben bevorzugen
- Aufgaben und Wirtschaftszweige, die quantifizierbar und relativ stabil sind
- Mechanistische Organisationsstrukturen, „geschlossene“ Systeme
- Projekte in der Entscheidungsphase

- Menschen, die Abwechslung, Wandel und Komplexität lieben
- Aufgaben und Wirtschaftszweige, die einer Quantifizierung schwer zugänglich und in starkem Wandel begriffen sind
- Organische Organisationsstrukturen, „offene“ Systeme
- Projekte in der Initiierungsphase

# Operative Handhabung der Systemstrategie

- Das moderne Verteilungsproblem
- Teilhaberschaft
- Das moderne Problem der operativen Planung
- Problemlösungsverfahren

## Aber so nicht...

Von: (Name dem Autor bekannt)

An: scottadams@aol.com

Scott,

vor einigen Jahren besuchten die Vizepräsidenten von [Firma] eine Reihe von Unternehmen, um herauszufinden, welche Management-Methoden für deren Erfolg verantwortlich waren. Eine der Firmen war Federal Express.

Und mit was kamen sie nach wochenlangen Besuchen zurück? Die Angestellten bei Federal Express werden offenbar „Teilhaber“ genannt, nicht Angestellte. Also geht es Federal Express deshalb so gut!

Dann wurde bei uns mit viel Getöse angekündigt, daß wir fortan keine Angestellten mehr seien, sondern „Teilhaber“. Und zwar sollte das für alle gelten – eine schöne Gleichmacherei, die unsere Effizienz und Produktivität erhöhen sollte. Einige Wochen später kündigte der Vizepräsident von Human Resources an, es gebe jetzt „Teilhaber“, „Führungskräfte“ (d. h. Supervisors und mittlere Manager) und „obere Führungskräfte“ (d. h. das obere Management).

Das war das sichtbarste (und wirkungsvollste) Resultat der Firmenbesuche der Vizepräsidenten.

## „Marktgerechter“ Lohn 2 – Echte Teilhaber



Quelle: ZDF-Doku mit freundlicher Genehmigung Marietta Slomka

# Zusammenfassung: Politik im Konzept der Systementwicklung

	Ziele	Verteilungspolitik
Art	<b>Integration von Wert- und Wirklichkeitsorientierung:</b> Ziele sollten Werte und Wirklichkeiten in sich vereinen.	<b>Integration von finaler und kausaler Verteilung:</b> Die Verteilungspolitik sollte finale und kausale Bezugspunkte zu ein und derselben Sache machen.
Grad	<b>Zugleich hoch- und niedriggradig:</b> Politische Ziele sollten planvolle Ungerichtetheit beinhalten.	<b>Zugleich hoch- und niedriggradig:</b> Die Verteilungspolitik sollte systematisch Anspruchsrechte ermitteln, ohne damit zugleich schon die Verteilung zu bestimmen.
Form	<b>Integration von Innen- und Außenorientierung:</b> Politische Ziele sollten System- und Umweltperspektive zugleich repräsentieren.	<b>Integration von Innen- und Außenorientierung:</b> Die Verteilungspolitik sollte externe Teilnehmer genauso wie interne Mitglieder behandeln und umgekehrt.
Gültigkeit	Ständige Weiterentwicklung wird zum Standard; freiwillige Selbstverpflichtung auf Ziele und Verteilungspolitik.	
Grundmodell	Politische Koalition	Teilhaberschaft

# Zusammenfassung: Planung im Konzept der Systementwicklung

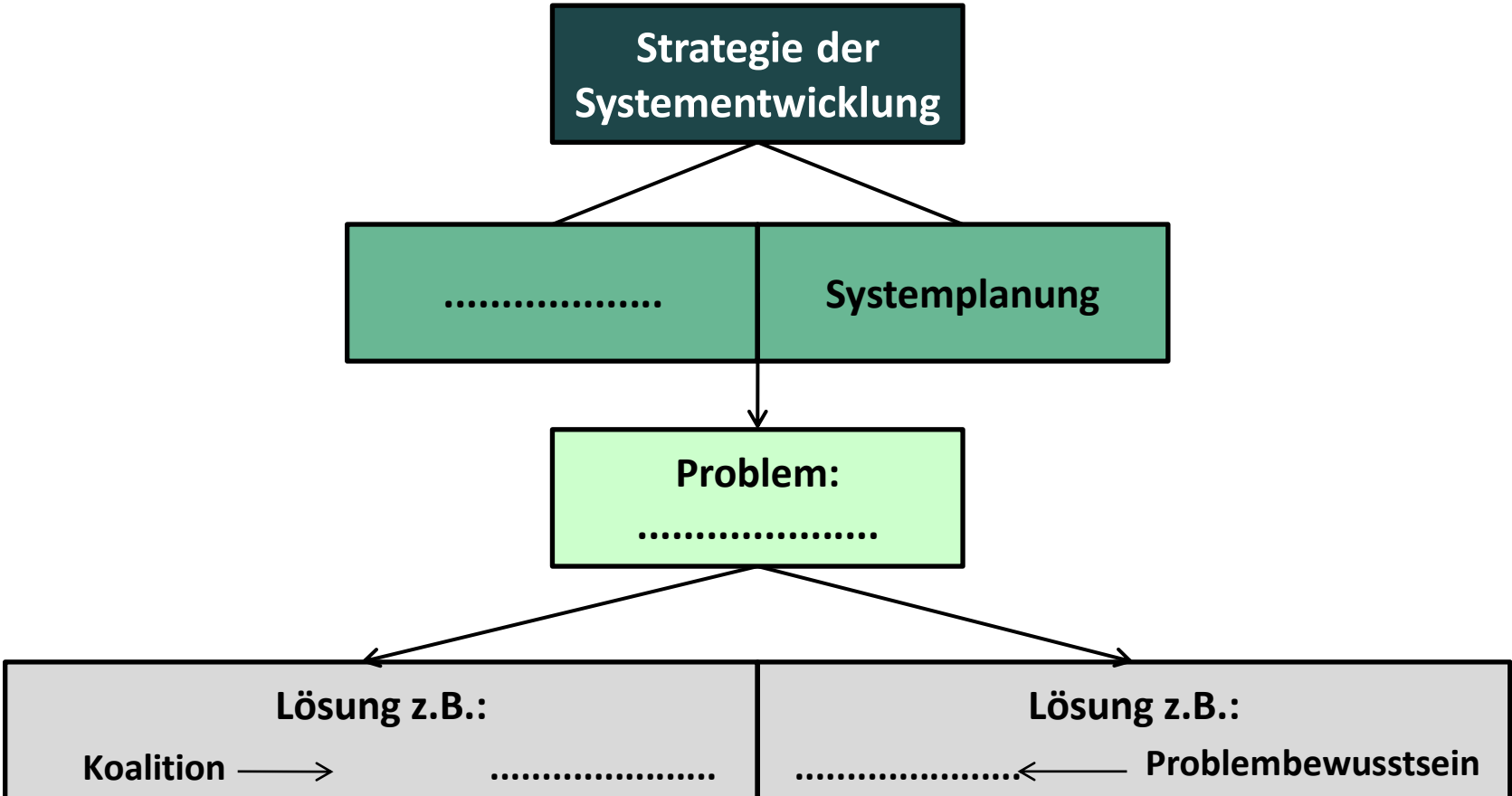
	Strategische Planung	Operative Planung
Art	<b>Integration von ziel- und struktur-orientierter Planung:</b> Strategische Pläne sollten zeigen, wie man politische Ziele und die strukturelle Situation auf einen gemeinsamen Nenner bringt.	<b>Integration von optimaler und funktionaler Planung:</b> Operative Pläne sollten den Gegensatz von Optimieren und Funktionalisieren zu überwinden helfen.
Grad	<b>Zugleich hoch- und niedriggradig:</b> Strategische Pläne sollten systematisch unbestimmt gehalten werden.	<b>Zugleich hoch- und niedriggradig:</b> Operative Pläne sollten gerade durch entsprechende Beschreibung der Vorgehensweisen den nötigen Variantenreichtum bewirken.
Form	<b>Integration von Innen- und Außenorientierung:</b> Strategische Pläne sollten reaktives Agieren und aktives Reagieren verbinden.	<b>Integration von Innen- und Außenorientierung:</b> Operative Pläne sollten individuelles und kollektives Verhalten zusammenführen.
Gültigkeit	Ständige Weiterentwicklung wird zum Standard; freiwillige Selbstverpflichtung auf strategische und operative Pläne.	
Grundmodell	Lernen	Problemlösungsplanung



## Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Vervollständigen Sie die nachfolgende Abbildung (siehe auch Remer, Seite 163).**
- 2. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Wie verschiebt sich bei der ADC die Politik? Sehen Sie integrative Tendenzen bei der Planung? (siehe auch Remer, Seite 155).**

# Bestandsorientierte Systemstrategie



# Fallstudie: Strategie der Systementwicklung I

**Als die großen Automobilfirmen erkannt hatten, dass es zukünftig nicht mehr vorrangig um ihre Renditen, sondern um die Erhaltung des Individualverkehrs überhaupt gehen würde, begannen sie sich immer häufiger zur gemeinsamen Problemlösung in verschiedenen Projekten zusammenzuschließen. Eines der Projekte diente der Entwicklung effizienter Elektroantriebe und vereinte neben drei Automobilherstellern aus Europa und Amerika auch einen großen Batterielieferanten, einen russischen Investor und einen Energiekonzern in der gemeinschaftlich gegründeten „Automotive Development Company (ADC)“. Deren Board gehörten neben den genannten Gesellschaftern auch je ein Vertreter der Arbeitnehmer und des Verkehrsministeriums an.**

## Fallstudie: Strategie der Systementwicklung II

Bei der ersten Arbeitssitzung sollte das Programm der ADC festgelegt werden. Da jeder mit eigenen Interessen in das Projekt gestartet war, erwies sich das anfänglich so klar erscheinende Entwicklungsziel schnell als wenig tragfähig für die gemeinsame Arbeit. Schon bald setzte ein heftiges Ringen mit häufig wechselnden Koalitionen um die künftige Richtung ein. Erst, nachdem man sich darauf geeinigt hatte, welchen Kriterien der Prozess der Meinungsbildung folgen sollte, gelang ein vorläufiger Programmentwurf. Dessen Abarbeitung erwies sich allerdings als schwierig, weil die Vorgaben seitens der Beteiligten sowie die technischen, marktlichen und politischen Umstände dem Denken ständige Richtungswechsel abverlangten, die mental kaum noch verkraftbar waren. Schließlich entschied man sich, vor allem „auf dem Laufenden zu bleiben“ und organisatorisch wie technisch und personell die Sache soweit offenzuhalten, dass man neuen Entwicklungen „aus dem Stand“ folgen könnte. Die Gesellschafter der ADC waren davon nicht gerade begeistert, mussten sie sich jetzt doch vom erhofften „großen Wurf“ verabschieden.

## Literatur und weiterführende Quellen I

- **Al-Ani, A.:** Das neue strategische Management – Strategieentwicklung in der Post-Reengineering-Ära, in: Hinterhuber, H.H./ Al-Ani, A./ Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 11 – 32.
- **Astley, W.G./ Fombrun, C.J.:** Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, in: AMR, 1983, S. 576 – 587.
- **Dahl, R.A.:** Business and Politics, in: Dahl, R.A./Haire, M./ Lazarsfeld, P.F. (Hrsg.): Social Science Research on Business: Product and Potential, New York 1959, S. 1 – 44.
- **Greife, W.:** Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit, Frankfurt a. M. Etc. 1990.
- **Heinecke, H.J./ Wimmer, R.:** Über die Chancen von morgen wird heute entschieden. Strategieentwicklung – eine Organisation lernt für die Zukunft, in: OE, 1995, 4, S. 4 – 19.
- **Kirsch, W.:** Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1997.
- **Lindblom, Ch.E.:** The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment, New York – London 1965.

## Literatur und weiterführende Quellen II

- **March, J.G.:** The Business Firm as a Political Coalition, in: The Journal of Politics, 1962, S. 662 – 678.
- **Mintzberg, H.:** The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, in: SMJ, 1990, S. 171 – 195.
- **Nevis, E.C./ Di Bella, A.J./ Gould, J.M.:** Understanding Organizations as Learning Systems, in: SMJ, 1995, S. 73 – 85.
- **Prahalad, C.K./ Hamel, G.:** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: HM, 1991, S. 66 – 78.
- **Rasche, Ch.:** Multifokales Management, Habilitationsschrift, Universität Bayreuth 2001.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 154 – 163.
- **Schanz, G. (Hrsg.):** Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991.
- **Wilfert, P.:** Leistung und Gegenleistung in japanischen Industriebetrieben, in: REFA-Nachrichten, 1992, 6, S. 5- 12.
- **Filme:** The Corporation © Zweitausendeins Versand Dienst GmbH  
„Marktgerechter“ Lohn 2, ZDF-Doku.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.