

**Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse**

---

**Band 101**

**Die Identifikation strategisch  
gefährdeter Geschäftseinheiten**

**Von**

**Prof. Dr. Alfred Kötzle**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**ALFRED KÖTZLE**

**Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten**

# Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von  
**Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †**  
Freie Universität Berlin

Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt †**  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

und  
**Prof. Dr. Marcell Schweitzer**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

**Prof. Dr. Franz Xaver Bea**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

**Prof. Dr. Knut Bleicher**  
Hochschule St. Gallen

**Prof. Dr. Klaus Chmielewicz**  
Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Günter Dlugos**  
Freie Universität Berlin

**Prof. Dr. Erich Frese**  
Universität zu Köln

**Prof. Dr. Oskar Grün**  
Wirtschaftsuniversität Wien

**Prof. Dr. Jürgen Hauschildt**  
Christian-Albrechts-Universität Kiel

**Prof. Dr. Wilfried Krüger**  
Justus-Liebig-Universität Gießen

**Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper**  
Ludwig-Maximilians-Universität München

**Prof. Dr. Siegfried Menrad**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

**Prof. Dr. Dieter Pohmer**  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

**Prof. Dr. Henner Schierenbeck**  
Universität Basel

**Prof. Dr. Norbert Szyperski**  
Universität zu Köln

**Prof. Dr. Ernst Troßmann**  
Universität Hohenheim

**Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte**  
Ludwig-Maximilians-Universität München

**Prof. Dr. Rütger Wossidlo**  
Universität Bayreuth

**Band 101**

# Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten

Von

**Prof. Dr. Alfred Kötzle**

European Business School,  
Private Wissenschaftliche Hochschule  
Oestrich-Winkel (Rheingau)



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kötzle, Alfred:**

Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten /  
von Alfred Kötzle. – Berlin : Duncker und Humblot, 1993

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 101)

Zugl.: Tübingen, Univ., Habil.-Schr., 1991

ISBN 3-428-07596-X

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1993 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin 61

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-07596-X

## Geleitwort des Herausgebers

Betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodelle gehen in der Regel davon aus, daß Ziele und Alternativen gegeben sind, also ein definiertes Problem zu lösen ist. Die Wissenschaft von der Planung, insbesondere jene von der strategischen Planung, macht dagegen den Zielbildungsprozeß und die Problemanalyse zum Problem, d.h. sie fragt, wie sich Ziele bilden und Probleme identifizieren lassen und - darüberhinaus - wie die entsprechenden Planungsprozesse durch Techniken unterstützt werden können. Während die Analyse des Zielbildungsprozesses von den Erkenntnissen der sog. deskriptiven Entscheidungstheorie profitieren konnte und kann, fehlen für die wissenschaftliche Behandlung der Problemanalysephase entsprechende theoretische Vorarbeiten.

Dieser Befund gilt in besonderem Maße für ein wichtiges Spezialgebiet der Problemanalyse, nämlich die Identifikation strategischer Gefährdungen. Die Gründe für dieses spezielle Forschungsdefizit liegen auf der Hand: Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich vornehmlich mit Fragen des Wachstums, also der Identifikation von Chancen, weniger mit der Wahrnehmung von Gefahren. Während diese Grundorientierung für die Volkswirtschaftslehre noch verständlich sein mag, ist eine derartige Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere jene der Planungswissenschaft, zu bedauern und zu kritisieren. Die Schrumpfung von Unternehmen oder Unternehmensteilen kann durchaus im Sinne des Anlageinteresses von Teilhabern sein, die Freisetzung von Kapital durch Reduktion oder Elimination von Geschäftsbereichen kann die Entwicklung des gesamten Unternehmens beträchtlich fördern. Es ist zu vermuten, daß das Festhalten an strategisch wenig aussichtsreichen Geschäftseinheiten zu Fehlallokationen in gigantischem Ausmaß führt. Die Basis für eine derartige Fehleinstellung der Planungswissenschaft könnte in der entsprechenden Orientierung der Praxis ausgemacht werden. Dort dominiert Wachs-

tum vor Schrumpfung, Investition vor Desinvestition. Erfolge werden prämiert, die Entdeckung potentieller Mißerfolge und die Konkretisierung von Mißerfolgen (etwa in Form von Verlusten) werden dagegen mit negativen Sanktionen belegt. So ist Desinvestition häufig nur der letzte (erzwungene) Ausweg, also die Folge eines reaktiven Verhaltens, nicht das Ergebnis einer systematischen und antizipativen Analyse und Strategie.

Es ist daher zu begrüßen, daß der Verfasser das Neuland der Desinvestitionsproblematik betreten hat. Seine Forschungsergebnisse stellen eine erste, systematische und in sich geschlossene Arbeit zur Identifikation von strategischen Gefährdungen dar. Sie liefert aber nicht nur Erkenntnisse auf diesem Spezialgebiet, sondern es ist zu hoffen und zu erwarten, daß sie auch der theoretischen Fundierung der strategischen Planung wesentliche Impulse verleiht.

Tübingen, im Juni 1992

Franz Xaver Bea

## Vorwort

Die strategische Planung hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten als wissenschaftliche Disziplin etabliert. Empirisch gehaltvolle Aussagen wurden zur Gestaltung des Prozesses strategischer Entscheidungsfindung, zum Einsatz von Planungstechniken in den einzelnen Prozessphasen sowie zur Koordinierung von Unternehmensstrategien, Unternehmensorganisation und Unternehmenssystemen entwickelt. Wenig Beachtung fand bislang jedoch die der strategischen Entscheidungsfindung vorgelagerte Phase. Insbesondere die Frage, wie sich strategische Gefährdungen frühzeitig erkennen und wahrnehmen lassen und ein Problemlösungsprozess in der Unternehmung angeregt und umgesetzt werden kann, wurde angesichts der vorrangigen Ausrichtung der strategischen Planungswissenschaft auf Wachstumsprobleme nur sehr vereinzelt aufgegriffen.

Für diese Problemstellung werden in der vorliegenden Arbeit theoretische und methodische Lösungsansätze entwickelt. Theoretische Aussagensysteme werden vorgestellt, Divergenzen zwischen Erklärungsanspruch und Erklärungsgehalt herausgearbeitet sowie Perspektiven für eine Weiterentwicklung der theoretischen Forschung aufgezeigt. Aus einer methodischen Perspektive wird eine für die Identifikation strategischer Gefährdungen geeignete Planungsmethode entwickelt. Sie enthält Planungsmethoden hinsichtlich des Inhalts, des Ablaufs, der einsetzbaren Planungstechniken sowie der organisatorischen Verankerung eines Frühinformatonssystems.

Die vorliegende Untersuchung wurde von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen im Sommersemester 1991 als Habilitationsschrift angenommen. Zu diesem Ergebnis haben viele beigetragen. An erster Stelle schulde ich meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Franz Xaver Bea, großen Dank. Die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit - von der ersten Anregung zur Themenstellung



bis hin zur Überarbeitung verschiedener Endfassungen -, der partizipative Führungsstil am Lehrstuhl und nicht zuletzt die gewährten Freiräume für wissenschaftliches Arbeiten stellten entscheidende strategische Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Abschluß der Arbeit dar. Zu großem Dank verpflichtet bin ich auch Herrn Professor Dr. Marcell Schweitzer, der meinen wissenschaftlichen Werdegang auf vielfältige Weise gefördert hat, vor allem durch viele hilfreiche Anregungen bei der Verfassung der Habilitationsschrift sowie die Übernahme der Zweitberichterstattung.

Meinen Kollegen am Lehrstuhl, Frau Elisabeth Göbel, Herrn Bernhard Früh, Jürgen Ott, Robert Schwabl und Martin Koch, danke ich für viele kritische Anmerkungen und Diskussionsbeiträge sowie die Entlastung von Lehrstuhlarbeiten in der Endphase der Arbeit, Frau Claudia Brandstetter für die Anfertigung der Tabellen und Abbildungen, Herrn Alexander Bassen für die Erstellung der Druckvorlage. Besonderen Dank schulde ich Frau Ruth Dominik, die unermüdlich und in immer perfekter Weise die vielen Vor- und (vorläufigen) Endfassungen der Arbeit zu Papier gebracht hat.

Oestrich-Winkel, im Juni 1992

Alfred Kötzle

# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>A. Einführung</b> .....   | 19 |
| <b>B. Gegenstand, Ziele und Gang der Untersuchung</b> .....  | 23 |
| I. Untersuchungsgegenstand: Die Identifikation strategisch gefährdeter<br>Geschäftseinheiten .....   | 23 |
| 1. Problemidentifikation in der strategischen Planung .....  | 23 |
| a) Entwicklungslinien der strategischen Planungswissenschaft .....   | 23 |
| b) Merkmale strategischer Probleme .....   | 26 |
| c) Synoptische versus inkrementale Problemidentifikation .....   | 28 |
| d) Problemidentifikation im strategischen Planungsprozeß .....   | 33 |
| 2. Strategisch gefährdete Geschäftseinheiten .....   | 36 |
| a) Strategische Geschäftseinheiten als Untersuchungsgegenstand ...   | 37 |
| b) Strategische Gefährdungen als Untersuchungsgegenstand .....   | 38 |
| II. Untersuchungsziele: Analyse theoretischer Aussagensysteme und Ent-<br>wicklung einer Planungsmethodik .....  | 44 |
| 1. Analyse theoretischer Aussagensysteme .....   | 45 |
| a) Notwendigkeit und Grenzen einer theoretischen Fundierung<br>strategischer Entscheidungen .....  | 45 |
| b) Untersuchungskriterien .....  | 48 |
| c) Gang der Untersuchung .....   | 49 |
| 2. Entwicklung einer Planungsmethodik .....  | 51 |
| a) Spezifische Problemstellungen für die Konzeption einer Pla-<br>nungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Ge-<br>schäftseinheiten ..... | 51 |
| b) Gang der Untersuchung .....   | 53 |
| <b>C. Theoretische Aussagensysteme zur Identifikation strategisch gefährde-<br/>ter Geschäftseinheiten</b> .....   | 55 |
| I. Theoretische Ansätze zu Teilaspekten der Problemstellung .....  | 55 |
| 1. Investitionsmodelle .....   | 56 |

|   |     |
|---|-----|
| 2. Unternehmensbewertungsmodelle .....  | 59  |
| 3. Insolvenzprognosemodelle .....   | 64  |
| 4. Analysen des Desinvestitions-Entscheidungsprozesses .....  | 67  |
| II. Portfolio-Analyse-Modelle.....  | 78  |
| 1. Das Grundmodell der Portfolio-Analyse .....  | 79  |
| 2. Weiterführende Modelle der Portfolio-Analyse.....  | 84  |
| a) Entwicklungspfade der Portfolio-Analyse .....  | 84  |
| b) Das McKinsey-Portfoliomodell.....  | 86  |
| c) Abwandlungen und Erweiterungen der Grundtypen von Portfolio-Analyse-Modellen .....                                 | 88  |
| aa) Die Directional Policy Matrix als differenziertes Grundmodell.....  | 89  |
| bb) Marktlebenszyklusorientierte Portfoliomodelle .....   | 90  |
| cc) Portfoliomodelle mit einer Differenzierung der strategischen Zielsetzung .....                                    | 94  |
| dd) Hierarchisch aufgebaute Portfoliomodelle .....  | 97  |
| 3. Der Beitrag von Portfolio-Analyse-Modellen zur Problemidentifikation und Ansätze für deren Weiterentwicklung ..... | 98  |
| a) Abbildung strategischer Ziele .....  | 99  |
| aa) Positionierung strategischer Ziele in der Zielhierarchie der Unternehmung.....                                    | 100 |
| bb) Vollständigkeit der abgebildeten strategischen Ziele .....  | 102 |
| cc) Abbildung des strategischen Risikos .....   | 105 |
| dd) Abbildung von Zielbeziehungen zwischen den strategischen Geschäftseinheiten .....                                 | 107 |
| b) Theoretischer Gehalt.....  | 109 |
| aa) Das Erfahrungskurvenmodell.....   | 109 |
| bb) Das Marktlebenszyklus-Modell .....  | 117 |
| cc) Das PIMS-Modell.....  | 121 |
| c) Beitrag zur strategischen Prognose .....   | 128 |
| d) Zusammenfassung .....  | 129 |
| aa) Methodik der Portfolio-Analyse .....  | 130 |
| bb) Erklärungsgehalt der Portfoliomodelle .....   | 132 |
| III. Dynamische Modelle der Unternehmensentwicklung .....   | 137 |
| 1. Einführung .....   | 137 |
| a) Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....  | 137 |
| b) Überblick über die zu analysierenden Modelle.....  | 138 |
| c) Untersuchungskriterien.....  | 140 |
| 2. Populationsökologische Modelle .....   | 141 |

|  |            |
|--|------------|
| a) Grundlagen .....  | 141        |
| b) Pragmatische Aussagen .....   | 145        |
| c) Beurteilung und Kritik.....   | 147        |
| 3. Wachstumsmodelle .....  | 152        |
| a) Überblick.....  | 152        |
| b) Das Modell von Greiner .....  | 154        |
| c) Weiterentwicklungen des Greiner-Modells.....  | 157        |
| d) Das Wachstumskrisenmodell von Albach.....   | 162        |
| 4. Das Unternehmenskrisenmodell von Argenti.....   | 172        |
| 5. Das Unternehmensentwicklungsmodell von Miller/Friesen .....   | 175        |
| a) Statische Konfigurationstypen als Grundlage der Entwicklungstheorie .....   | 176        |
| b) Evolutions- und Umbruchphasen in der Unternehmensentwicklung.....   | 181        |
| c) Empirische Fundierung der Untersuchungsergebnisse .....   | 185        |
| IV. Beitrag theoretischer Aussagensysteme und Aufgaben einer Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten..... | 188        |
| 1. Stand und Entwicklungsperspektiven theoretischer Aussagensysteme zur Unternehmensentwicklung .....  | 188        |
| 2. Planungsmethodik als pragmatischer Ansatz zum Ausgleich des Theoriedefizits.....  | 191        |
| <b>D. Konzeption einer Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten .....</b>                                  | <b>197</b> |
| I. Aufgaben und Aufbau einer Planungsmethodik .....  | 199        |
| 1. Aufgaben einer Planungsmethodik .....   | 199        |
| a) Generelle Aufgaben .....  | 199        |
| b) Spezifische Aufgaben bei Desinvestitionsentscheidungen .....  | 205        |
| c) Spezifische Aufgaben bei der Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten .....  | 217        |
| 2. Der Beitrag der strategischen Planung und Kontrolle zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten .....                       | 220        |
| 3. Der Beitrag strategischer Frühwarnsysteme zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten .....                                 | 228        |
| II. Informationsgewinnung: Ermittlung von Beobachtungsbereichen und Signalprognose .....   | 236        |
| 1. Einordnung in den Gesamtablauf eines Frühwarnsystems und Aufgabenstellung .....   | 236        |

|  |     |
|--|-----|
| 2. Methodik der Gewinnung von Frühwarninformationen .....  | 240 |
| a) Szenario-Analyse als Rahmenmethode .....  | 240 |
| aa) Strategische Ausrichtung .....   | 242 |
| bb) Anwendungsbereich .....  | 245 |
| cc) Szenario-Analyse als Meta-Technik .....  | 247 |
| b) Entwicklung eines Methodenverbundes .....   | 253 |
| aa) Analyse .....  | 254 |
| bb) Prognose .....   | 258 |
| α) Aufgabenstellung .....  | 258 |
| β) Träger, Ablauf und Elemente .....   | 260 |
| γ) Einsatz quantitativer Prognosetechniken .....   | 262 |
| cc) Synthese .....   | 264 |
| α) Aufgabenstellung .....  | 264 |
| β) Konsistenzanalyse .....   | 264 |
| γ) Auswahl von Basisszenarien .....  | 270 |
| δ) Abbildung von Diskontinuitäten .....  | 271 |
| 3. Die Gewinnung von Frühwarninformationen im Rahmen eines integrierten Planungs-, Kontroll- und Frühwarnsystems .....             | 272 |
| a) Integration des Methodenverbundes in die strategische Planung .....   | 275 |
| b) Unmittelbare Gewinnung von Frühwarninformationen aus dem strategischen Planungs- und Kontrollsystem .....                       | 276 |
| c) Das strategische Planungs- und Kontrollsystem als Anknüpfungspunkt für die mittelbare Gewinnung von Frühwarninformationen ..... | 279 |
| III. Bewertung von Frühwarninformationen und Ableitung von Reaktionsstrategien .....   | 282 |
| 1. Grundmodell .....   | 282 |
| 2. Konzeption abgestufter strategischer Reaktionen .....   | 285 |
| 3. Einfluß von Entscheidungsträgerpräferenzen auf strategische Reaktionen .....  | 289 |
| IV. Folgerungen für Organisation und Personalpolitik .....   | 291 |
| 1. Organisation .....  | 291 |
| a) Grundüberlegungen .....   | 291 |
| b) Informationserfassung .....   | 293 |
| c) Informationsverarbeitung .....  | 295 |
| d) Informationsnutzung .....   | 300 |
| 2. Personalpolitik .....   | 301 |
| a) Personalpolitische Maßnahmen .....  | 302 |

|   |     |
|---|-----|
| Inhaltsverzeichnis  | 13  |
| b) Gestaltung des Anreizsystems.....  | 303 |
| V. Beitrag der Planungsmethodik zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten ..... | 306 |
| <b>E. Ausblick</b> .....  | 311 |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | 315 |
| <b>Sachregister</b> .....   | 351 |

## Abbildungsverzeichnis

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Abb. 1 :  | Typen der Strategiefindung.....   | 30  |
| Abb. 2 :  | Problemidentifikation im strategischen Planungsprozeß .....   | 34  |
| Abb. 3 :  | Auslösefaktoren bei Desinvestitionen.....   | 69  |
| Abb. 4 :  | Einflußfaktoren auf Desinvestitionsentscheidungen.....  | 71  |
| Abb. 5 :  | Die fünf Wachstumsphasen der Unternehmung.....  | 155 |
| Abb. 6 :  | Merkmale der Lebenszyklusphasen von Unternehmen.....  | 158 |
| Abb. 7 :  | Ausprägung und Bedeutung der Ziele in den einzelnen Phasen<br>der Unternehmensentwicklung.....                      | 161 |
| Abb. 8 :  | Das Forschungskonzept der Untersuchung von Albach/Bock/<br>Warnke .....   | 164 |
| Abb. 9 :  | Verlauf von Umsatzwachstum und Umsatzrentabilität bei unter-<br>schiedlichen Entwicklungstypen von Unternehmen..... | 166 |
| Abb. 10 : | Drei Verlaufstypen von Unternehmenskrisen .....   | 173 |
| Abb. 11 : | Bildung von Konfigurationstypen auf der Grundlage (mehrdi-<br>mensionaler) Variablenbandbreiten .....               | 178 |
| Abb. 12 : | Konfigurationstypen strategisch nicht erfolgreicher Unterneh-<br>men.....   | 180 |
| Abb. 13 : | Archetypen von Umbruchphasen in Unternehmen.....  | 183 |
| Abb. 14 : | Entwicklungspfade von Unternehmen .....   | 184 |
| Abb. 15 : | Zeitbedarf und Zeitbudget bei unterschiedlicher Anpassungsge-<br>schwindigkeit an strategische Bedrohungen .....    | 200 |
| Abb. 16 : | Merkmale und Ablauf von Desinvestitions-Entscheidungen .....  | 207 |
| Abb. 17 : | Aufbaustufen eines Frühwarnsystems.....   | 230 |
| Abb. 18 : | Beobachtungsbereiche eines Frühwarnsystems .....  | 231 |
| Abb. 19 : | Ablaufmodell eines Frühwarnsystems zur Identifikation strate-<br>gisch gefährdeter Geschäftseinheiten .....         | 237 |
| Abb. 20:  | Ablaufphasen einer Szenarioanalyse .....  | 249 |
| Abb. 21:  | Gewinnung von Frühwarninformationen.....  | 273 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Abb. 22: | Bewertung von und Reaktion auf Frühwarninformationen .....       | 284 |
| Abb. 23: | Reaktionsstrategien bei unterschiedlichen Ungewißheitsgraden ... | 286 |



## Abkürzungsverzeichnis

|         |  |
|---------|--|
| AER     | The American Economic Review                 |
| AME     | The Academy of Management Executive          |
| AMJ     | Academy of Management Journal                |
| AMP     | Academy of Management-Proceedings            |
| AMR     | The Academy of Management Review             |
| ASQ     | Administrative Science Quarterly             |
| BCG     | Boston Consulting Group                      |
| BFuP    | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BW      | Business Week                                |
| CMR     | California Management Review                 |
| DB      | Der Betrieb                                  |
| DBW     | Die Betriebswirtschaft                       |
| DU      | Die Unternehmung                             |
| HBR     | Harvard Business Review                      |
| HdWW    | Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften |
| HWB     | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft        |
| IO      | IO Management Zeitschrift                    |
| JBS     | The Journal of Business Strategy             |
| JoF     | The Journal of Finance                       |
| LRP     | Long Range Planning                          |
| Man.Sc. | Management Science                           |
| MIR     | Management International Review              |
| MK      | McKinsey                                     |
| SMJ     | Strategic Management Journal                 |
| SP      | Strategische Planung                         |
| WiSt    | Wirtschaftswissenschaftliches Studium        |
| Wiwo    | Wirtschaftswoche                             |

|             |  |
|-------------|--|
| <b>ZfB</b>  | <b>Zeitschrift für Betriebswirtschaft</b>                              |
| <b>ZfbF</b> | <b>Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung</b> |
| <b>zfo</b>  | <b>Zeitschrift Führung und Organisation</b>                            |



## A. Einführung

Die betriebswirtschaftliche Teildisziplin der strategischen Unternehmensplanung befindet sich in einer Orientierungskrise. Nach einer zwei Jahrzehnte andauernden Periode stürmischer Entwicklung in Forschung und Lehre wie auch in Unternehmens- und Beratungspraxis offenbaren sich Grenzen der bislang dominierenden Sichtweisen strategischer Problemstellungen und Konzeptionen strategischer Problemlösung.

Das Problemverständnis der strategischen Planungswissenschaft hat sich zwar in den letzten Jahren insofern erweitert, als die Interdependenz zwischen strategischer Planung, Unternehmensorganisation und Unternehmenssystemen im Rahmen einer integrierten strategischen Managementkonzeption zunehmend Beachtung fand. Vernachlässigt wurde dagegen die Vernetzung der strategischen Planung (im engeren Sinne) mit den vor- und nachgelagerten Planungsphasen: Die Planrealisation - einschließlich der Umsetzung strategischer Pläne in taktische und operative Planvorgaben, vor allem aber die Plankontrolle und die *Problemidentifikation* fanden zu wenig Aufmerksamkeit. Aufgrund des die strategische Planung kennzeichnenden außerordentlich hohen Unsicherheitsgrades ist für deren Erfolg jedoch eine aus der Kontrolle von Planergebnissen und Planannahmen abgeleitete Problemidentifikation von entscheidender Bedeutung. In dieser Diskrepanz zwischen materieller Bedeutung und wissenschaftlicher Durchdringung der strategischen Problemidentifikation ist die Wahl des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit begründet.

Auch die Einschränkung des Untersuchungsfeldes auf die Identifikation *strategisch gefährdeter* Geschäftseinheiten läßt sich auf eine Verengung der vorherrschenden wissenschaftlichen Perspektive zurückführen: Während Probleme des Unternehmenswachstums im Vordergrund des Interesses der Betriebswirtschaftslehre (und insbesondere auch der strategischen Planungswissenschaft) stehen, finden die mit dem Niedergang von Unternehmen bzw. der Schrumpfung von Unternehmensaktivitäten verbundenen Fragestellungen weit weniger Beachtung.

Gab die Verengung der Problemsicht der strategischen Planungswissenschaft Anlaß für die Festlegung des Untersuchungsgegenstandes, ist die Wahl der *Untersuchungsziele* der vorliegenden Arbeit in unzureichenden Problemlösungsansätzen der strategischen Planungswissenschaft begründet. Während Planinhalte, etwa Elemente einer strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse oder der strategische Alternativenraum, sowie die formale Ablaufstruktur des Planungsprozesses große Aufmerksamkeit fanden, wurden Fragen der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -beurteilung vernachlässigt. Der Lösung des Problems, wie und durch wen die für die strategische Planung erforderlichen (vor allem Prognose-) Informationen zu ermitteln, zu verarbeiten und zu interpretieren sind, kommt jedoch angesichts der Komplexität und des Unsicherheitsgrades strategischer Planung eine entscheidende Bedeutung für deren Erfolg zu. Um so mehr gilt dies für die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten, den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Zu den generellen Schwierigkeiten der Problemerkennung kommen hier zum einen spezifische Hindernisse bei der individuellen Problemwahrnehmung und Widerstände bei der Problemaakzeptanz in der Organisation hinzu, welche eine rechtzeitige Problemidentifikation gefährden; zum anderen ist gerade bei strategischen Gefährdungen von Geschäftseinheiten eine besonders frühzeitige Identifikation erforderlich, um erfolgreiche Umkehr- bzw. Liquidationsstrategien in die Wege leiten zu können.

Die Erarbeitung einer *Planungsmethodik*, welche Gestaltungsvorschläge zur Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten hinsichtlich *Planinhalten* und *Planungsprozeß*, vor allem aber *Planungstechniken* und *Planungsorganisation* enthält, ist ein zentrales Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit. Hiermit eng verknüpft ist das weitere Untersuchungsziel: die Analyse des *Erklärungsgehaltes theoretischer Ansätze* der strategischen Planungswissenschaft für die Identifikation strategischer Gefährdungen. Eine theoretische Fundierung strategischer Planung ist unverzichtbar, sofern der Planung nicht nur eine Symbolfunktion beigegeben werden soll. Wenn in der strategischen Planungsliteratur - insbesondere der auflagenstarken populärwissenschaftlichen Literatur - zuweilen der Eindruck entsteht, daß in Einzelfällen bewährte strategische Vorgehensweisen als generell gültige Erfolgsrezepte vermarktet werden, d.h. die Realität rezipiert wird, kann dies als Indiz für ein Theoriedefizit dieser Wissenschaftsdisziplin interpretiert werden. Andererseits findet sich in diesen Arbeiten auch eine Vielzahl expliziter Erklärungsmuster bzw. der

Ableitung strategischer Gestaltungsempfehlungen implizit zugrundeliegender Theorien; Beispiele hierfür sind etwa dynamische Entwicklungsmodelle von Unternehmen bzw. die verschiedenen Versionen von Portfolio-Analysemodellen.

In der vorliegenden Arbeit sollen die Eignung dieser Ansätze für die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten analysiert und Perspektiven für eine Weiterentwicklung der strategischen Planungstheorie aufgezeigt werden. Die Entwicklung einer Planungsmethodik als zweites zentrales Untersuchungsziel steht hierzu in einer komplementären Beziehung: Die Planung bedarf einer theoretischen Fundierung und für die Umsetzung theoretischen Wissens ist eine Planungsmethodik erforderlich.