

DISS. ETH Nr. 14867

***Strategisches Management
in kleinen und mittleren Unternehmen
im schweizerischen Agribusiness***

ABHANDLUNG
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Michael Weber

Dipl. Ing.-Agr. ETH, lic. oec. HSG

geboren am 19. Januar 1966

von Freienbach SZ

Angenommen auf Antrag von
Prof. Dr. Bernard Lehmann, Referent
Prof. Dr. Markus Schwaninger, Korreferent

Zürich, Oktober 2002

DISS. ETH Nr. 14867

***Strategisches Management
in kleinen und mittleren Unternehmen
im schweizerischen Agribusiness***

ABHANDLUNG
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Michael Weber

Dipl. Ing.-Agr. ETH, lic. oec. HSG

geboren am 19. Januar 1966

von Freienbach SZ

Angenommen auf Antrag von
Prof. Dr. Bernard Lehmann, Referent
Prof. Dr. Markus Schwaninger, Korreferent

Zürich, Oktober 2002

Vorwort und Dank

*„Ich habe viel von meinen Lehrern gelernt,
mehr noch von meinen Kollegen,
aber am meisten von meinen Schülern.“¹*

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als Oberassistent am Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich. Der Abschluss einer solchen Arbeit ist nur dank dem Wohlwollen und der tatkräftigen Unterstützung vieler Menschen möglich. Es ist mir deshalb ein Anliegen, mich an dieser Stelle bei verschiedenen Personen für ihre Unterstützung der vorliegenden Arbeit zu bedanken.

Meinem Referenten, Prof. Dr. Bernard Lehmann, danke ich für das Überlassen des Themas und für die fachliche Begleitung meiner Dissertation. Er hat es verstanden, mir den Freiraum und die Rahmenbedingungen zu gewähren, die ich für die Realisierung dieser Arbeit benötigte. Herrn Prof. Dr. Markus Schwaninger, Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, möchte ich für die Übernahme des Korreferates und die zahlreichen Fachgespräche zum Thema meiner Arbeit danken. Er motivierte mich auch zur Publikation eines Teils meiner Arbeit in einem wissenschaftlichen Journal.

Herrn Herrmann Sieber und Herrn Dr. Ferdi Hodel, Landwirtschaftlicher Genossenschaftsverband Schaffhausen (GVS), danke ich für ihre Bereitschaft, in ihrer Organisation eine Fallstudie durchführen zu lassen. Es war eine interessante Erfahrung, mit dem motivierten Team des GVS zusammenzuarbeiten. Herrn André Kühni, Credit Suisse, möchte ich herzlich danken für seine Bereitschaft, mir Daten aus der Unternehmensdatenbank der Credit Suisse zu überlassen.

Ein grosser Dank gebührt auch Herrn Dr. Hansjörg Schmid. Die Zusammenarbeit im Rahmen der durchgeführten Fallstudie und die vielen konstruktiven Fachgespräche waren für mich sehr bereichernd. Corinna Adler und Claudio von Felten danke ich für die Grundlagenbeschaffung in einzelnen Teilbereichen. Sie haben mit ihren Semesterarbeiten bzw. als Hilfsassistentin wichtige Beiträge zu meiner Arbeit geleistet.

Ein besonderer Dank gilt auch meinen Assistenten Barbara Schwab Züger, Dr. Jürg Friedli und Gregor Albisser. Sie haben mit ihrer anregenden, freundschaftlichen Art

¹ Rabbi Judah im Talmud, zitiert nach Hammer und Stanton 1995.

und den vielen fachlichen Diskussionen viel zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen. Das selbe gilt auch für Markus Oswald und Dr. Alois Keusch.

Danken möchte ich auch meinen Eltern Margrit und Hans Weber-Röllin. Sie haben mir durch ihre moralische und finanzielle Unterstützung meine Studien überhaupt erst ermöglicht. Ausserdem sorgten sie während meiner vielen Aufenthalte in Wilen SZ stets für Erholung und neue Energie.

Pfäffikon SZ, im Oktober 2002

Michael Weber

Zusammenfassung

Beeinflusst durch tiefgreifende politische und wirtschaftliche Veränderungen im Mikro- und Makroumfeld, sehen sich die Unternehmungen, die der schweizerischen Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind (Agribusiness), sowohl absatzseitig als auch in der Beschaffung und in der Produktion teilweise völlig veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Viele Unternehmungen befinden sich angesichts dieser Situation in einer schwierigen Ausgangslage. Einerseits sind betriebliche Anpassungsprozesse unumgänglich. Andererseits bestehen eingeschränkte betriebliche Handlungsspielräume. Vor diesem Hintergrund sind die betroffenen Unternehmungen mit dem Problem konfrontiert, dass ihre bisher verfolgten Strategien fragwürdig oder obsolet geworden sind. Die Festlegung und Umsetzung neuer Strategien, die der Situation angemessen sind, wird zur erfolgskritischen Managementaufgabe. Damit rückt das strategische Management ins Zentrum des Interesses.

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit besteht darin, praxisbezogenes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen (KMU) im Bereich der Strategiefindung zu generieren. Die Arbeit richtet sich auf KMU aus, weil sie bezüglich ihres Anteils den Wirtschaftsbereich des Agribusiness dominieren. Zudem sind die künftigen unternehmerischen Herausforderungen für KMU besonders gross.

Die Arbeit orientiert sich am Leitbild der angewandten Forschung. Nach einer Analyse des schweizerischen Agribusiness, mit der die oben dargestellte Problemlage verifiziert werden konnte, werden im Theorieteil die relevanten Erkenntnisse der Wissenschaft in Bezug auf die Strategiefindung erschlossen. Neben neuen Ansätzen der Erkenntnistheorie sind vor allem die Komplexitätstheorie, Forschungsergebnisse zum strategischen Management sowie systemische Ansätze zur Problemlösung von Interesse.

Die Untersuchung des aktuellen strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness zeigt Defizite auf, die sich in einem tiefen Anwendungsgrad der Methodiken des strategischen Managements und in der zentralen Rolle von Einzelpersonen im Strategiefindungsprozess äussern. Daraus wird ein Bedarf nach Strategiefindungsmethodiken abgeleitet, welche auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind und neuere wissenschaftliche Erkenntnisse einbeziehen.

Die ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) ist eine Methodik, welche die theoretischen Anforderungen an Strategiefindungsmethodiken erfüllt. Sie wird in der vor-

liegenden Arbeit auf die Bedürfnisse von KMU angepasst und im Sinne einer Handlungsanleitung ausführlich beschrieben. Im Rahmen der ISM werden für eine strategische Problemstellung komplexitätsangepasste Lösungsansätze unter Einbezug des organisationalen Kontextes entwickelt. Neben Komponenten der ‚Methodik des vernetzten Denkens‘ kommen dabei auch quantitative Modellierungstechniken (z.B. ‚System Dynamics‘) zum Einsatz. Zudem lassen sich bewährte Methodenkomponenten der Betriebswirtschaft (z.B. SWOT-Analyse) problemlos in das Prozessmuster der ISM integrieren.

Die Anwendung der angepassten ISM in einer KMU des schweizerischen Agribusiness zeigt ihre Praxistauglichkeit. Den Akteuren in der Fallstudienorganisation ist es gelungen, im Rahmen eines ISM-Prozesses strategische Schlüsselfragen zu beantworten und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Die Evaluation der ISM durch die beteiligten Akteure unterstreicht die Anwendbarkeit der Methodik in KMU und zeigt weitere Verbesserungspotentiale auf. Basierend auf diesen Ergebnissen werden am Ende der Arbeit Vorschläge zur zusätzlichen Anpassung des ISM-Prozessmusters für kommende Anwendungen in KMU hergeleitet.

Auf der Grundlage der Untersuchung des schweizerischen Agribusiness und der Ergebnisse der durchgeführten Fallstudie werden schliesslich Folgerungen abgeleitet. Diese betreffen den Umgang der KMU im schweizerischen Agribusiness mit den künftigen strategischen Herausforderungen. Angesichts der erwarteten Zunahme des Strukturwandels gilt es für die Unternehmungen, die Entwicklung des Umfeldes und ihre eigene Entwicklung ständig kritisch zu verfolgen. Die Erschliessung von sich bietenden Gelegenheiten und/oder die Umsetzung von Restrukturierungsmassnahmen sind rechtzeitig anzupacken. Ausserdem werden Folgerungen zum strategischen Management und zur künftigen Anwendung der ISM in KMU des schweizerischen Agribusiness gezogen. Es ist die Aufgabe der obersten Führungskräfte, das strategische Management zu fördern und wichtige Schlüsselpersonen in den Prozess der Strategiefindung einzubeziehen. Dabei eignet sich die ISM besonders gut für die Anwendung in Unternehmungen, die sich grundsätzlich neu ausrichten. Zudem ist die Methodik sehr geeignet für Firmen, die den Kreis der Akteure für die Strategiefindung ausdehnen wollen.

Abschliessend werden Vorschläge für ergänzende Forschungsarbeiten skizziert. Sie umfassen Aussagen zu möglichen Weiterentwicklungen der ISM sowie Anregungen für den Ausbildungsbereich und zum Aufbau einer Informationsbasis zur Entwicklung des schweizerischen Agribusiness.

Summary

The economic and political environment for firms which are located in the value chain before and after the farm sector (agribusiness) has changed substantially over the last years. The situation of the firms in Swiss agribusiness is characterized by new conditions for marketing, purchase, and production. Due to these new conditions, many organizations find themselves in a difficult situation. Organizational change is needed, while there is not much room for maneuvering. In this situation, the strategies of the affected enterprises became questionable or unsuitable. Creating new, appropriate strategies becomes a critical management task for success. Therefore strategic management is a main point of interest in this firms.

The purpose of this research study is to generate practical knowledge for small to medium-sized enterprises (SME) in the area of strategy formation. The study concentrates on SME because they form the largest share of the firms in Swiss agribusiness and the future strategic challenges for them are especially extensive.

The study is guided by the philosophy of applied research. After the analysis of Swiss agribusiness, which approved the above stated problem situation, the theoretical part of the research shows the relevant scientific insights in the domains of epistemology, theory of complexity, strategic management and systemic approaches to problem solving.

The investigation of the actual strategic management in SME of Swiss agribusiness shows deficits relating to the degree of application of strategic management methodologies and relating to the important role of single persons in the process of strategy formation. Therefore there is a need for methodologies of strategic management which are tailor made for SME and which take newer scientific findings into consideration.

The 'Integrative Systems Methodology' (ISM) is one methodology that meets the theoretical requirements for strategic decision taking. In this study, the ISM is adapted to the needs of SME. There is also a detailed direction of use of ISM. ISM is a framework which helps actors in dealing with complex strategic issues. It also takes the organizational context into account into which the issue at hand is embedded. ISM combines the application of the 'Methodology of Network Thinking' with quantitative modeling (e.g. 'System Dynamics'). It is also possible to integrate well known management tools (e.g. SWOT-analysis) into the ISM-process without any problems.

A case study of the application of ISM in SME in Swiss agribusiness shows the suitability of the methodology. The actors were able to tackle strategic problems and determinate measures for action. The evaluation of the methodology by the participants of the process underlines the fitness of the ISM for SME and leads to suggestions for further improvements. Based on this results some additional changes of the methodology are proposed at the end of the study.

The investigation of the Swiss agribusiness and the results of the case study finally lead to some conclusions. They refer to the future handling of strategic challenges by SME in agribusiness. It is important that SME examine their environment and their own development in a critical manner because opportunities and/or restructuring measures have to be realized as early as possible. Furthermore, there are conclusions about strategic management and the application of ISM in SME of Swiss agribusiness. It is a task of the top management to promote strategic management and to include other key persons in the strategic decision process. With respect to this, ISM is especially suitable for firms which have to undertake significant organizational change. Moreover ISM is a very suitable approach if new actors should be integrated in strategic decision taking for the first time.

At the end, some suggestions for further research are presented. They include statements about possible new developments of ISM and suggestions for training and for the initiation of a collection of information about developments in Swiss agribusiness.

Inhaltsübersicht

A	EINLEITUNG.....	1
	1. <i>Problemstellung</i>	1
	2. <i>Zielsetzungen und Forschungsfragen</i>	6
	3. <i>Vorgehen und Aufbau der Arbeit</i>	8
B	AGRIBUSINESS IN DER SCHWEIZ	13
	4. <i>Definition Agribusiness</i>	13
	5. <i>Bedeutung und Struktur des Agribusiness in der Schweiz</i>	16
	6. <i>Übergeordnete Einflussfaktoren</i>	24
	7. <i>Wirtschaftliche Lage</i>	44
	8. <i>Fazit zur Analyse des Agribusiness in der Schweiz</i>	65
C	THEORIEBEZUG.....	67
	9. <i>Erkenntnistheoretische Grundlegung</i>	67
	10. <i>Komplexität</i>	79
	11. <i>Strategisches Management und Strategiefindungsprozesse</i>	87
	12. <i>Finanzielle Führung und Unternehmungsstrategie</i>	96
	13. <i>Systemische Ansätze zur Problemlösung</i>	102
	14. <i>Simulation als Mittel zur Unterstützung des Prozesses der Strategiefindung</i>	110
	15. <i>Fazit zum Theoriebezug</i>	117
D	STRATEGISCHES MANAGEMENT IN KMU DES SCHWEIZERISCHEN AGRIBUSINESS	121
	16. <i>Untersuchungen zum strategischen Management in KMU</i>	121
	17. <i>Strategiefindung und künftige strategische Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness</i>	127
	18. <i>Fazit zum strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness</i> ...	133
E	INTEGRATIVE SYSTEMS METHODOLOGY (ISM)	137
	19. <i>Zweck und Umfang der ISM</i>	137
	20. <i>Methodische Basis der ISM</i>	139
	21. <i>Komponenten der ISM</i>	141
	22. <i>Zusammenfassende Charakterisierung der ISM</i>	163
F	FALLSTUDIE IM SCHWEIZERISCHEN AGRIBUSINESS.....	167
	23. <i>Kontext des Projektes</i>	167
	24. <i>Unternehmung</i>	168
	25. <i>Eckpunkte der Fallstudie</i>	171
	26. <i>Qualitative Modellierung der strategischen Ausgangslage</i>	178
	27. <i>Quantitative Modellierung strategischer Schlüsselfragen</i>	181
	28. <i>Evaluation der Intervention</i>	199
G	FOLGERUNGEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG	209
	29. <i>Synthese zur untersuchten Strategiefindungsmethodik</i>	209
	30. <i>Folgerungen für die Praxis</i>	219
	31. <i>Methodische Folgerungen</i>	224
H	ANHANG	229
I	VERZEICHNISSE	267

Inhaltsverzeichnis

A	EINLEITUNG.....	1
	1. <i>Problemstellung</i>	1
	2. <i>Zielsetzungen und Forschungsfragen</i>	6
	2.1. <i>Forschungsziele und Forschungsobjekt</i>	6
	2.2. <i>Forschungsfragen</i>	7
	3. <i>Vorgehen und Aufbau der Arbeit</i>	8
	3.1. <i>Wissenschaftsverständnis und Vorgehen</i>	8
	3.2. <i>Aufbau der Arbeit</i>	11
B	AGRIBUSINESS IN DER SCHWEIZ	13
	4. <i>Definition Agribusiness</i>	13
	5. <i>Bedeutung und Struktur des Agribusiness in der Schweiz</i>	16
	5.1. <i>Bedeutung des Agribusiness für die gesamte Wirtschaft der Schweiz</i>	17
	5.2. <i>Arbeitsstätten und Beschäftigte im schweizerischen Agribusiness</i>	18
	5.3. <i>Vorgelagerte Stufe des schweizerischen Agribusiness</i>	19
	5.4. <i>Nachgelagerte Stufen des schweizerischen Agribusiness</i>	21
	5.5. <i>Entwicklung des schweizerischen Agribusiness</i>	23
	6. <i>Übergeordnete Einflussfaktoren</i>	24
	6.1. <i>Allgemeine Einflussfaktoren</i>	25
	6.1.1. <i>Marktöffnung</i>	25
	6.1.2. <i>Nachfrageentwicklung</i>	27
	6.1.3. <i>Technologische Entwicklung</i>	28
	6.1.4. <i>Weltweite Instabilitäten</i>	29
	6.1.5. <i>Neuausrichtung der Kreditpolitik der Banken</i>	29
	6.2. <i>Spezifische Einflussfaktoren für das schweizerische Agribusiness</i>	31
	6.2.1. <i>Agrarpolitik der Schweiz</i>	31
	6.2.2. <i>Bilaterale Abkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union</i> ...	38
	6.2.3. <i>Agrarhandelsrunde der ‚World Trade Organization‘</i>	40
	6.2.4. <i>Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Union</i>	40
	6.3. <i>Auswirkungen übergeordneter Einflussfaktoren auf die Unternehmungen</i>	42
	7. <i>Wirtschaftliche Lage</i>	44
	7.1. <i>Spezifische Ausgangslage von kleinen und mittleren Unternehmungen</i>	44
	7.2. <i>Wirtschaftliche Lage von kleinen und mittleren Unternehmungen</i>	46
	7.3. <i>Wirtschaftliche Lage von Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness</i>	50
	7.3.1. <i>Einleitung</i>	50
	7.3.2. <i>Datengrundlage und Vorgehen</i>	51
	7.3.3. <i>Ergebnisse</i>	54
	7.3.4. <i>Zusammenfassende Beurteilung</i>	63
	8. <i>Fazit zur Analyse des Agribusiness in der Schweiz</i>	65
C	THEORIEBEZUG.....	67
	9. <i>Erkenntnistheoretische Grundlegung</i>	67
	9.1. <i>Das traditionelle Verständnis</i>	69
	9.2. <i>Die Neuorientierung</i>	71
	9.2.1. <i>Das Menschenbild in einer relationalen, konstruktionistischen Sicht</i>	74

9.2.2.	Wissen in einem relational-konstruktionistischem Kontext	75
9.2.3.	Organisation und Management als Beziehungsphänomen	76
9.3.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	77
10.	<i>Komplexität</i>	79
10.1.	Was ist Komplexität?	80
10.2.	Schwierigkeiten und Empfehlungen zum Umgang mit Komplexität.....	82
10.3.	Komplexitätsbewältigung als Managementaufgabe	84
10.4.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	86
11.	<i>Strategisches Management und Strategiefindungsprozesse</i>	87
11.1.	Was ist strategisches Management?	88
11.2.	Ansätze des strategischen Managements.....	91
11.2.1.	Präskriptive Ansätze	91
11.2.2.	Deskriptive Ansätze	92
11.2.3.	Widersprüchliche Empirie.....	94
11.3.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	94
12.	<i>Finanzielle Führung und Unternehmungsstrategie</i>	96
12.1.	Annäherung von strategischem und finanziellem Management	97
12.2.	Finanzielle Führung als Instrument zur Beurteilung von Strategien.....	100
12.3.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	101
13.	<i>Systemische Ansätze zur Problemlösung</i>	102
13.1.	Systemische versus nicht-systemische Ansätze zur Problemlösung	102
13.2.	Wurzeln systemischer Problemlösungsansätze	103
13.2.1.	Methodiken der strukturalistisch-funktionalistischen Tradition	103
13.2.2.	Methodiken der hermeneutisch-interpretativen Tradition	104
13.3.	Weiterentwicklung systemischer Problemlösungsansätze.....	105
13.3.1.	Integrative Ansätze.....	105
13.3.2.	Umsetzungslücken.....	106
13.3.3.	Probleme mit den Problemen.....	107
13.3.4.	Herausforderung Validierung	107
13.3.5.	Wichtigkeit zweckorientierter Vorgehensweise.....	109
13.4.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	110
14.	<i>Simulation als Mittel zur Unterstützung des Prozesses der Strategiefindung</i>	110
14.1.	Simulation als entscheidungsunterstützendes Instrument in komplexen Situationen ...	111
14.2.	System Dynamics.....	114
14.3.	Folgerungen für die vorliegende Arbeit.....	117
15.	<i>Fazit zum Theoriebezug</i>	117
D	STRATEGISCHES MANAGEMENT IN KMU DES SCHWEIZERISCHEN AGRIBUSINESS	121
16.	<i>Untersuchungen zum strategischen Management in KMU</i>	121
16.1.	Zusammenfassende Literaturübersicht	122
16.2.	Befragung von KMU in der Schweiz	123
16.3.	Befunde zum Scheitern von Unternehmungen.....	124
17.	<i>Strategiefindung und künftige strategische Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness</i>	127
17.1.	Methodisches Vorgehen.....	127
17.2.	Ergebnisse der Expertenbefragung	129
17.2.1.	Methoden der Strategiefindung	129

17.2.2.	Künftige strategische Ausgangslage	131
18.	<i>Fazit zum strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness ...</i>	133
E	INTEGRATIVE SYSTEMS METHODOLOGY (ISM)	137
19.	<i>Zweck und Umfang der ISM</i>	137
20.	<i>Methodische Basis der ISM</i>	139
21.	<i>Komponenten der ISM</i>	141
21.1.	<i>Inhalts-Schleife ('content loop')</i>	142
21.1.1.	<i>Klärung der Ausgangslage</i>	146
21.1.2.	<i>Zusammenhänge und Spannungsfelder sehen</i>	147
21.1.3.	<i>Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten</i>	148
21.1.4.	<i>Mögliche Problemlösungen beurteilen</i>	152
21.1.5.	<i>Problemlösungen umsetzen und verankern</i>	156
21.1.6.	<i>Validierung</i>	158
21.2.	<i>Kontext-Schleife ('context-loop')</i>	158
21.2.1.	<i>Kontext des ISM-Prozesses</i>	159
21.2.2.	<i>Kontext der Implementierung</i>	161
22.	<i>Zusammenfassende Charakterisierung der ISM</i>	163
F	FALLSTUDIE IM SCHWEIZERISCHEN AGRIBUSINESS	167
23.	<i>Kontext des Projektes</i>	167
24.	<i>Unternehmung</i>	168
25.	<i>Eckpunkte der Fallstudie</i>	171
25.1.	<i>Kontextgestaltung</i>	171
25.2.	<i>Ablauf</i>	173
25.3.	<i>Wichtige Erkenntnisse und Entscheidungen</i>	176
26.	<i>Qualitative Modellierung der strategischen Ausgangslage</i>	178
27.	<i>Quantitative Modellierung strategischer Schlüsselfragen</i>	181
27.1.	<i>Ausgestaltung des Leistungsangebotes</i>	182
27.1.1.	<i>Planungs- und Bewertungsmodell</i>	182
27.1.2.	<i>Einsatz des Planungs- und Bewertungsmodells für den Bereich L&M</i>	185
27.1.3.	<i>Beurteilung des Planungs- und Bewertungsmodells</i>	186
27.2.	<i>Restrukturierung der Vertriebswege</i>	187
27.2.1.	<i>System-Dynamics-Modell</i>	188
27.2.2.	<i>Validierung des System-Dynamics-Modells</i>	192
27.2.3.	<i>Dynamik des Vertriebssystems</i>	193
27.2.4.	<i>Erkenntnisse und Entscheidungen</i>	196
27.2.5.	<i>Beurteilung des System-Dynamics-Modells</i>	197
28.	<i>Evaluation der Intervention</i>	199
28.1.	<i>Evaluation durch die GVS-Akteure</i>	199
28.1.1.	<i>Befragungsdesign</i>	199
28.1.2.	<i>Ergebnisse der Befragung</i>	200
28.2.	<i>Evaluation durch die Moderatoren</i>	202
28.3.	<i>Beurteilung der Fallstudie im Lichte der Forschungsfrage</i>	206
G	FOLGERUNGEN FÜR PRAXIS UND FORSCHUNG	209
29.	<i>Synthese zur untersuchten Strategiefindungsmethodik</i>	209
29.1.	<i>Vorschläge für Anpassungen der ISM</i>	210

29.2. ‚Value Added‘ der Anwendung von ISM in KMU.....	213
30. <i>Folgerungen für die Praxis</i>	219
30.1. Strategische Herausforderungen	220
30.2. Strategisches Management in KMU des schweizerischen Agribusiness	221
30.3. Die Anwendung der ISM in KMU des schweizerischen Agribusiness	223
31. <i>Methodische Folgerungen</i>	224
31.1. Verwendeter Forschungsansatz	224
31.2. Weiterer Forschungsbedarf.....	227
H ANHANG	229
Anhang 1: <i>Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness</i>	229
Anhang 2: <i>Die zehn Strategieschulen nach Mintzberg</i>	230
Anhang 3: <i>Fragenkatalog für die Befragung zum Thema Strategiefindung und strategische Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness</i>	232
Anhang 4: <i>Denkfehler und ganzheitliches Problemlösen</i>	234
Anhang 5: <i>Zusätzliche Instrumente für die Bearbeitung Inhalts-Schleife</i>	235
Anhang 6: <i>Systemische Lenkungsregeln</i>	242
Anhang 7: <i>Komponenten des ‚Viable Systems Model‘</i>	243
Anhang 8: <i>Materialien zur qualitativen Modellierung der strategischen Ausgangslage</i>	244
Anhang 9: <i>Materialien zum quantitativen System Dynamics-Modell</i>	248
Anhang 10: <i>Fragebogen für die Evaluation des ISM-Prozesses durch die GVS-Akteure</i>	253
Anhang 11: <i>Ergebnisse der Evaluation durch die GVS-Akteure</i>	261
I VERZEICHNISSE	267
<i>Literaturverzeichnis</i>	267
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	275

Abkürzungsverzeichnis

Abt	Abteilung
AGM	Arbeitsgruppe Märkte
AP	Agrarpolitik
APV	Adjusted Present Value
BfS	Bundesamt für Statistik
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BSE	Bovine spongiforme Enzephalopathie
BZ	Betriebszählung
CHAB	Schweizerisches Agribusiness
CS	Credit Suisse
DCF	Discounted Free Cash Flow
DH	Detailhandel
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFTA	European Free Trade Association
EOLSS	Encyclopedia of Life Support Systems
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
EU-4	Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FIAL	Fédération des Industries Alimentaires Suisses
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GH	Grosshandel
GM	General Motors
GMO	Gemeinsame Marktordnung
Gr	Gruppe
GVS	Landwirtschaftlicher Genossenschaftsverband Schaffhausen
HV	Handelsvermittlung

ISM	Integrative Systems Methodology
KMU	Kleine und mittlere Unternehmungen
L&M	Landwirtschaft und Mühlen
Mia	Milliarde
MOEL	Mittel- und osteuropäische Länder
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NG	Nachgelagerte Stufe des Agribusiness ohne Detailhandel
NGD	Nachgelagerte Stufe des Agribusiness Detailhandel
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
NPV	Net Present Value
ÖLN	Ökologischer Leistungsnachweis
PSE	Producer Support Estimate
ROI	Return on Investment
SBV	Schweizerischer Bauernverband
SD	System Dynamics
SDR	System Dynamics Review
SEP	Strategische Erfolgsposition
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VG	Vorgelagerte Stufe des Agribusiness
VSM	Viable Systems Model
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WTO	World Trade Organization

A Einleitung

1. Problemstellung

„Umfang und Geschwindigkeit der Veränderungen in Markt und Gesellschaft, insbesondere aber in der Technik haben Dimensionen erreicht, die mit dem traditionellen Denken und dem entsprechenden Instrumentarium vom Management nur noch unzureichend bewältigt werden können.“²

Die vergangenen Jahrzehnte waren weltweit geprägt durch eine Wirtschaftspolitik, die zu einer Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen und damit zu einer Öffnung von nationalen Märkten und Volkswirtschaften geführt hat. Landesintern haben viele Staaten zudem eigentliche Deregulierungsprogramme in Gang gesetzt. Zeitgleich mit diesem Prozess hat auch eine schnelle technische Entwicklung stattgefunden, die ständig neue Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht hat und die Erschließung grosser Produktivitätsverbesserungspotentiale ermöglichte. Auch konsumseitig sind in den letzten Jahrzehnten grosse Veränderungen vor sich gegangen. Sie präsentieren sich jedoch in den verschiedenen Regionen der Erde sehr unterschiedlich. Während in den entwickelten Ländern von Bevölkerungsstagnation, Überalterung, Sättigung der Nachfrage oder Wertewandel die Rede ist, kann die Situation in den weniger entwickelten Ländern zum Beispiel mit den Stichworten Bevölkerungswachstum, Armut, Hunger, Industrialisierung beschrieben werden. In der Summe führten die angesprochenen markanten Veränderungen neben einem gesellschaftlichen Wandel in den meisten Ländern und Wirtschaftsbranchen auch zu einem starken Anpassungsdruck in Bezug auf die bisher bestehenden wirtschaftlichen Strukturen (Strukturwandel).

Auch die Wirtschaft und die Unternehmungen in der Schweiz befinden sich aufgrund dieser Veränderungen in einem permanenten Wandel. Die Situation der Schweizer Wirtschaft ist angesichts der ‚dualistischen Wirtschaftsstruktur‘³ speziell. Auf der einen Seite besteht ein stark internationalisierter Sektor mit multinationalen und exportorientierten Unternehmungen. Dieser Sektor ist an einer grösstmöglichen Öffnung der Schweiz interessiert. Die einzelnen Firmen sind gezwungen, sich in ihrer Geschäftstätigkeit auf den internationalen Wettbewerb auszurichten. Auf der anderen Seite gibt es einen Binnensektor, zu dem Borner et al. (1990, S. 45) die Landwirtschaft sowie weite Teile des Gewerbes und der Dienstleistungsbetriebe zählt. Die

² W. Pfeiffer und R. Dögl, zitiert nach Bleicher 1992, S. 14.

³ Borner et al. 1990, S. 44 ; Landmann 1998, S. 180.

Unternehmungen dieses Sektors sind überwiegend im Schweizer Markt tätig. Sie konnten in den letzten Jahrzehnten grösstenteils von konstanten, berechenbaren Rahmenbedingungen profitieren. Diese beinhalten auch heute noch einen relativ starken Schutz gegenüber ausländischer Konkurrenz⁴.

Diejenigen Bereiche der Wirtschaft, die der Landwirtschaft vor- bzw. nachgelagert sind (Agribusiness⁵), können ebenfalls überwiegend dem Binnensektor zugerechnet werden. Das Umfeld dieser Branchen hat sich seit Beginn der Neunzigerjahre aufgrund der laufenden Agrarreformen zusätzlich zu den allgemeinen Trends in der übrigen Wirtschaftsbereichen stark verändert (vgl. Kapitel 6)⁶. Dies hatte auch weitreichende Effekte auf die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness. Es kann heute davon ausgegangen werden, dass in diesen Branchen – trotz bereits erfolgten Veränderungen – nach wie vor ein starker Anpassungsdruck besteht. Das BLW (2001b, S. 29) schreibt dazu: „Auch bei den vor- und nachgelagerten Stufen besteht hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere im Vergleich mit dem Ausland, ein erheblicher Nachholbedarf.“⁷ Die vom Bundesamt für Landwirtschaft im Zusammenhang mit der laufenden Reform der schweizerischen Agrarpolitik eingesetzte Expertenkommission ‚Arbeitsgruppe Märkte‘ (AGM) teilt diese Einschätzung weitgehend. In ihrem ‚Visionsbericht‘ vom 21. November 2001⁸ zeichnen die Agrarexperten ein differenziertes Bild über die künftige Situation der Wirtschaftsbereiche, welche der schweizerischen Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Unternehmungen in Verarbeitung und Handel herausgefordert sind und dass ein beschleunigter Strukturwandel stattfinden wird⁹.

⁴ Vgl. dazu z.B. Moser 1991.

⁵ Im Folgenden wird für Unternehmungen in diesen Branchen der Begriff ‚Agribusiness‘ verwendet. Die Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness sind das Erfahrungsobjekt der vorliegenden Arbeit. Die definitorische Abgrenzung erfolgt im Teil B der vorliegenden Arbeit.

⁶ Bis zum Beginn der Neunzigerjahre befanden sich die der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Unternehmen in einem weitgehend stabilen und berechenbaren Umfeld (Koch 2002, S. 308).

⁷ Dafür werden vom Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) neben erheblichen Kostenunterschieden, die durch Auflagen und ein allgemein höheres Faktorpreisniveau in der Schweiz bedingt sind, auch Strukturschwächen angeführt, die durch den Agrargrenzschutz verursacht wurden. Diese hätten „auch teilweise den Wettbewerb von Industrie und Handel auf dem Inlandmarkt eingeschränkt“. Ausserdem wird darauf hingewiesen, dass in verschiedenen Branchen des Agribusiness ausländische Unternehmungen „mehrfach grössere Mengen als die schweizerischen“ verarbeiten. Dies führe zu entsprechenden Kostenvorteilen (Grösseneffekten) für ausländische Konkurrenten. Daraus wird gefolgert, dass viele dieser Firmen in einem europäischen Binnenmarkt in ihrer jetzigen Struktur und Grösse kaum überlebensfähig seien (BLW 2001b, S. 29f).

⁸ AGM 2001.

⁹ Vgl. z.B. AGM 2001, S.7ff: Es besteht ein Druck zu einer vermehrten Konzentration und Spezialisierung, der durch bestehende Überkapazitäten, Verteuerung von Personal- und Logistikkosten, einer rückläufigen Nachfrage aus dem eigentlichen Agrarsektor, mehr Marktzutritt durch ausländische Mitbewerber etc. ausgelöst wird.

Die einzelnen Firmen sehen sich in diesem Umfeld sowohl absatzseitig als auch in der Beschaffung und der Produktion teilweise völlig veränderten Rahmenbedingungen und Ungewissheiten gegenüber. Dazu gehören beispielsweise veränderte Nachfragebedingungen, ein anderes Rohstoffangebot, andere Beschaffungspreise und Beschaffungsmöglichkeiten, mehr Wettbewerb, neue Marktgrenzen sowie andere Produktions- und Vertriebsmöglichkeiten. Somit ist das Umfeld der Unternehmungen gekennzeichnet durch eine hohe Aussenkomplexität¹⁰.

Viele Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness befinden sich angesichts dieses Umfeldes in einer schwierigen Ausgangslage. Einerseits sind betriebliche Veränderungsprozesse unumgänglich, wenn die Lebensfähigkeit der Unternehmung langfristig aufrecht erhalten werden soll. Andererseits bestehen aufgrund der Pfadabhängigkeit der betrieblichen Entwicklung in vielen Fällen eingeschränkte Handlungsspielräume¹¹. Die Ausgangslage vieler Unternehmungen lässt sich – vorläufig – durch folgende Vielfalt wahrgenommener, idealtypisch dargestellter Merkmale charakterisieren (vgl. auch Abbildung 1):

- Stagnierende oder schrumpfende Absatzpotentiale in den bisherigen Märkten¹²
- Steigende Wettbewerbsintensität (branchenintern¹³ und durch neue Wettbewerber)
- Abnehmende Kundenbindung
- Veränderte Bedürfnisse der Abnehmer / Kunden
- Rasante technische Entwicklung, die zu hohem Investitionsbedarf führt
- Völlig neuartige unternehmerische Fragestellungen und Geschäftsmöglichkeiten (Märkte, Produkte, Vermarktung, Logistik / Vertrieb, Beschaffung etc.)
- Eigene finanzielle Restriktionen, die zum Beispiel verursacht werden durch eine geringe Ertragskraft, eine dünne Eigenkapitalbasis, Liquiditätsprobleme oder die bestehende Immobilisierung der Bilanz

¹⁰ Komplexität kann nach Ulrich und Probst (1990, S. 58) definiert werden als „Fähigkeit eines Systems, in einer gegebenen Zeitspanne eine grosse Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können“. Wichtige Elemente der Komplexität sind Dynamik, hohe Anzahl Elemente, hoher Verknüpfungsgrad zwischen diesen Elementen. Vgl. dazu auch Kapitel 10.

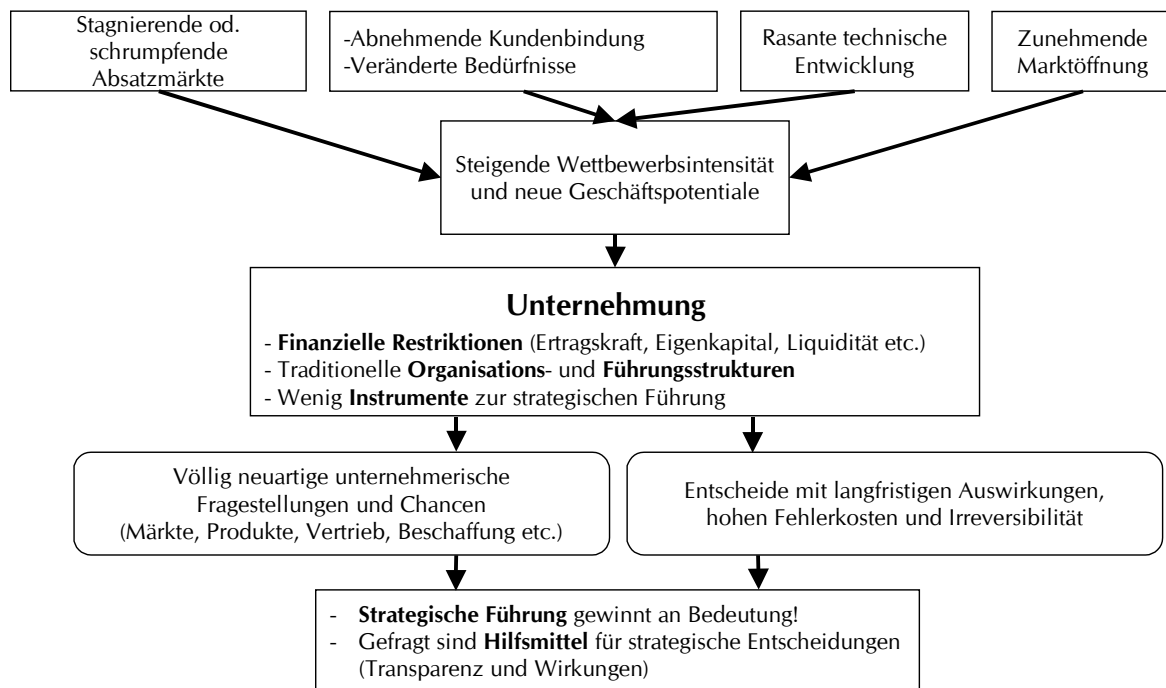
¹¹ Zur Definition und Beschreibung der Pfadabhängigkeit vgl. z.B. Sterman 2000, S. 349ff.

¹² Mahrer (2000, S. 6) schreibt dazu: „Bezüglich Absatzentwicklung gehört die Ernährungswirtschaft zu jenen Bereichen der Wirtschaft mit geringen Fluktuationen und auf dem Inlandmarkt mit geringem Marktwachstum.“

¹³ Friedli (2002, S. 86ff) weist darauf hin, dass die Wettbewerbsintensität im Agribusiness der Schweiz je nach Branche bereits heute hoch ist – trotz weiterhin bestehendem Grenzschutz. Bei einer weiteren Annäherung der Schweiz an den Wirtschaftsraum der Europäischen Union (EU) ist mit einer zusätzlichen Verstärkung des Wettbewerbsdrucks zu rechnen.

- Zunehmende Schwankungen erfolgskritischer Faktoren (z.B. Produktpreise)¹⁴, was zu wachsenden Risiken führt¹⁵
- Hohe Fehlerkosten im Falle von Fehlentscheidungen
- Irreversibilität von wichtigen Entscheidungen
- Unternehmungs- und Führungsstrukturen, welche geprägt sind durch die Wahrnehmung der Wirtschaft in den sechziger und siebziger Jahren¹⁶.
- Wenig ausgebautes Instrumentarium zur strategischen Führung der Firma

Abbildung 1: Strategische Ausgangslage des schweizerischen Agribusiness



Zusammenfassend ist die Situation dieser Firmen gekennzeichnet durch einen Anstieg der Aussenkomplexität, dem nur durch einen Ausbau der Binnenkomplexität der Organisation begegnet werden kann¹⁷. Vermehrt geht es darum, widersprüchliche Optionen bei eingeschränkten unternehmerischen Handlungsspielräumen gleichzeitig zu verfolgen¹⁸. Dabei werden in den Unternehmungen der Veränderungsbedarf und die Ungewissheit zunehmend als allgegenwärtig empfunden. Für das Handeln unter solchen Umständen liegen in den Unternehmungen aber nur we-

¹⁴ Bickert 2001, S. 16.

¹⁵ Mahrer 2000, S. 6.

¹⁶ Malik 2000, S. 26f; Fischer 2000, S. 53ff, S. 96ff.

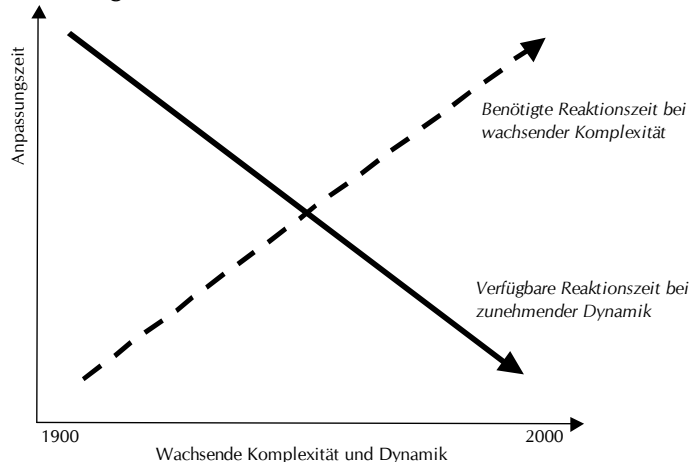
¹⁷ Müller-Stewens und Fontin 1997, S. 1. Dabei wird Bezug genommen auf Ashbys Gesetz der erforderlichen Varietät („Law of Requisite Variety“): „Nur Varietät kann Varietät absorbieren (zerstören).“ (vgl. dazu z.B. Schwaninger 1994b, S. 19; Schwaninger 1999, S. 59; Malik 1996, S. 191ff). Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 10.

¹⁸ Vgl. Müller-Stewens und Fontin 1997: Management unternehmerischer Dilemmata.

nig Erfahrungen und/oder Wissen vor¹⁹. Gleichzeitig gewährt die Beschleunigung des Wandels immer kürzere Entscheidungs- und Anpassungsfristen²⁰ (vgl. Abbildung 2).

Viele Führungskräfte fühlen sich angesichts dieses Zustandes überfordert und paralyisiert.

Abbildung 2: Die Zeitschere



Quelle: Bleicher 1992, S. 26.

Vor dem Hintergrund dieser Situation stellt sich die Frage, ob die sich in Anwendung befindenden Denkmuster im Management zeitgemäss sind²¹. Schwaninger (1999, S. 55) geht davon aus, dass sich die Unternehmungsführung angesichts der tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die sich heute vollziehen, von Grund auf neu orientieren muss. Bleicher (1992, S. 31) schreibt dazu: „Zunehmende Komplexität und Dynamik haben unsere bisherigen Ansätze zur systemischen Gestaltung von Unternehmungen an Grenzen herangeführt, die uns veranlassen sollten, nach neuen Denkansätzen zu suchen. Sie sollten wegführen von technokratischen Vorstellungen des ‚Konstruierens und Ölens‘ einer perfekt gestalteten Unternehmungsmaschinerie und hinführen zum Verständnis des selbstorganisatorischen Entwickelns einer sozialen Gemeinschaft als Folge humaner Interaktion, welche der Rahmengestaltung und Pflege bedarf. Der Schwerpunkt der Managementaufgabe verlagert sich damit vom Bemühen um Ökonomisch-Technische zur Ökonomisch-Sozial-Humanen Rationalität.“ Und Malik (1996, S. 181) ergänzt in Bezug auf das strategische Management in Unternehmungen: „Mit zunehmender Komplexität der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Situationen, mit den damit verbundenen ständigen Veränderungen sowie

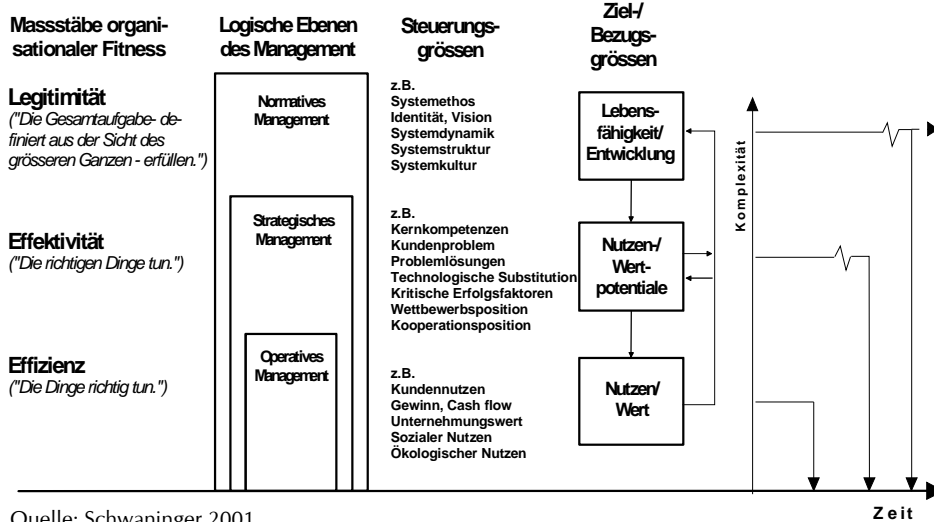
¹⁹ Vennix 1996, S. 30, schreibt hierzu: „... when decision making situations are complex and ambiguous, learning from experience might be more exceptional than most of us would be inclined to assume.“

²⁰ Schwaninger 1996b, 135; Bleicher 1992, S. 24 – 26.

²¹ Bleicher 1992, S. 18.

der Geschwindigkeit, mit der sich diese vollziehen, sind Unternehmungen und andere soziale Systeme immer öfter mit dem Problem konfrontiert, dass ihre Strategien fragwürdig oder obsolet geworden sind, und dass sie grundlegend neue Verhaltensweisen entwickeln müssen.“ Damit rückt auch das strategische Management ins Blickfeld des Interesses. Es ist Aufgabe des strategischen Managements, in der Unternehmung ausrichtend auf die Aktivitäten einzuwirken²², wobei es auf den Aufbau und die Pflege von Erfolgspotentialen gerichtet ist²³ und sich somit mit der Effektivität der Unternehmungsführung befasst (vgl. Abbildung 3). Malik (1996, S. 180) bezeichnet das strategische Management als jenen Nukleus an Mechanismen, der zur Produktion von konkreten Strategien führt.

Abbildung 3: Allgemeines Modell der systemischen Lenkung



Quelle: Schwaninger 2001

Damit die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness ihre Überlebensfähigkeit langfristig aufrecht erhalten können, ist es notwendig, dass dieses ‚strategieproduzierende System‘ adäquat auf die Aussen- und Binnenkomplexität der Unternehmungen ausgerichtet ist. Nur so wird es möglich sein, die aktuellen und künftigen unternehmerischen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

2. Zielsetzungen und Forschungsfragen

2.1. Forschungsziele und Forschungsobjekt

Die vorliegende Forschungsarbeit soll einen praxisbezogenen Beitrag zur wirksamen Bewältigung von aktuellen und künftigen unternehmerischen Herausforderungen in

²² Bleicher 1994, S. 46.

²³ Gälweiler 1990, S. 28.

den Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness leisten. Die Untersuchung soll handlungsrelevantes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen im Bereich Strategiefindung generieren. Ulrich (2001, S. 24) verwendet dafür den Begriff der praxistauglichen Gestaltungsmodelle. Einerseits sind dazu die relevanten unternehmerischen Herausforderungen zu identifizieren. Andererseits gilt es, anhand eines konkreten Fallbeispiels zu prüfen, inwieweit Gestaltungsmodelle, die aus der Untersuchung des Anwendungszusammenhangs und aus bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleitet bzw. angepasst und weiterentwickelt werden, in der Praxis erfolgreich angewendet werden können. Auf dieser Basis sind Handlungsempfehlungen und -leitlinien für Führungskräfte sowie andere Akteure im schweizerischen Agribusiness zu erarbeiten²⁴. Zusätzlich zum praxisbezogenen Beitrag für Unternehmungen sollen die Ergebnisse des Fallbeispiels auch Erkenntnisse liefern, die später in der Lehre verwendet werden können.

Das Erfahrungsobjekt der Arbeit sind die kleinen und mittleren Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness. Sie bilden den grössten Anteil der Firmen des schweizerischen Agribusiness (vgl. Kapitel 5). Zudem sind gerade diese Unternehmungen vor dem Hintergrund der in Kapitel 1 geschilderten Veränderungsprozesse besonders gefordert (vgl. Teil B).

Der Prozess der Strategiefindung dieser Unternehmungen wird als Erkenntnisobjekt der Forschungsarbeit definiert. Zusammen mit den beeinflussenden unternehmensinternen und externen Faktoren bildet er den Anwendungszusammenhang, der untersucht werden soll.

2.2. Forschungsfragen

Aus der in Kapitel 1 dargelegten Problemstellung sowie den Forschungszielen lassen sich die zu bearbeitenden Forschungsfragen ableiten. Sie sind in Abbildung 4 dargestellt. In den Abbildungen wird zudem ein erstes Mal auf die angewendete Methodik sowie die einbezogenen Datengrundlagen verwiesen. Eine ausführliche Begründung des methodischen Vorgehens wird im Kapitel 3 vorgenommen.

²⁴ Im Vordergrund stehen dabei Handlungsempfehlungen für Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness.

Abbildung 4: Forschungsfragen im Überblick

Forschungsfrage	Methodik	Datengrundlage
(1) Wie lässt sich das ‚Agribusiness‘ in der Schweiz definieren und mit welchen Herausforderungen im strategischen Bereich wird es künftig konfrontiert sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Statistische Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatur • Sekundärdaten des Bundesamtes für Statistik und aus der Unternehmensdatenbank einer Bank
(2) Welche Implikationen in Bezug auf das strategische Management von KMU im schweizerischen Agribusiness können aufgrund bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse abgeleitet werden (Theoriebezug)?	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatur
(3) Ist das strategische Management in KMU des schweizerischen Agribusiness angepasst auf die erwarteten künftigen Herausforderungen und die bestehenden theoretischen Erkenntnisse (Anwendungszusammenhang)?	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Dokumentenanalyse • Synthese 	<ul style="list-style-type: none"> • Primärinformationen • Literatur
(4) Können aus der Theorie und der Untersuchung des Anwendungszusammenhangs Gestaltungsmodelle für das künftige strategische Management von KMU im schweizerischen Agribusiness abgeleitet werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Synthese 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatur • Ergebnisse der Untersuchung
(5) Wie ist die Praxistauglichkeit der erarbeiteten Gestaltungsmodelle für die Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness zu beurteilen?	<ul style="list-style-type: none"> • Fallstudie • ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) • Schriftliche Befragung 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbasis der untersuchten Firma • Primärdaten aus der Fallstudie
(6) Welche Empfehlungen für Praxis und Forschung können aus den erarbeiteten Erkenntnissen abgeleitet werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Synthese 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse der Untersuchung

3. Vorgehen und Aufbau der Arbeit

In diesem Kapitel werden die gewählte Forschungsmethodik sowie die ihr zugrunde liegenden Prämissen dargestellt. Anschliessend wird der Aufbau der Arbeit beschrieben.

3.1. Wissenschaftsverständnis und Vorgehen

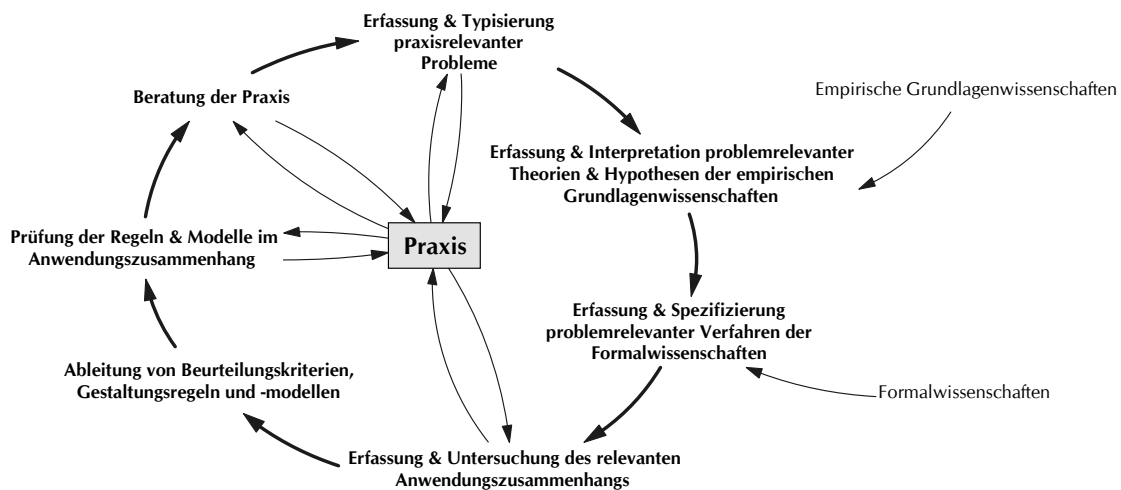
Der Untersuchung liegt die Philosophie der angewandten Wissenschaft nach Ulrich zugrunde²⁵. Dabei geht es nicht wie bei den Grundlagenwissenschaften um das Streben nach allgemeinen Theorien zur Erklärung bestehender Realitäten, sondern um das Entwerfen praktisch tauglicher Regeln und Modelle für die aktive Gestaltung der Zukunft²⁶. Ausgangspunkt der angewandten Wissenschaft ist dabei die Erfassung und Typisierung von praxisrelevanten Problemen (vgl. Abbildung 5).

²⁵ Ulrich 2001, S. 19ff.

²⁶ Ulrich (2001, S. 24, S. 29) nennt dies eine ‚noch zu schaffende Wirklichkeit‘.

Im Forschungsprozess folgt anschliessend die Erfassung, Interpretation und Spezifizierung problemrelevanter Theorien der Grundlagen- und Formalwissenschaften. Oder wie es Ulrich (2001, S. 44) ausdrückt: „... den Theorien kommt dabei, etwas krass ausgedrückt, die Funktion von Informationslieferanten zu.“ Dann folgt die Erfassung und Untersuchung des Anwendungszusammenhangs. Auf dieser Basis lassen sich dann praxistaugliche Gestaltungsmodelle und -regeln für noch zu schaffende Wirklichkeiten ableiten. Diese Modelle und Regeln werden dann im Anwendungszusammenhang auf ihre Tauglichkeit bei der praktischen Umsetzung überprüft. Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Abbildung 5: Angewandte Wissenschaft im Theorie- und Praxisbezug



Quelle: In Anlehnung an Ulrich 2001, S. 45

Zusätzlich zum oben ausgeführten Forschungsprozess im Rahmen einer angewandten Wissenschaft stellt sich die Frage, was wir über die heutige und die künftige Wirklichkeit überhaupt wissen können. In der vorliegenden Arbeit wird von der Annahme ausgegangen, dass unser Wissen über die Realität letztlich nicht etwas objektiv Gegebenes, sondern etwas subjektiv Konstruiertes ist²⁷. Diese Vorstellung, wonach die Wirklichkeit mindestens teilweise ‚erfunden‘ und nicht ‚gefunden‘ wird, nach der Wissen über sogenannte Tatsachen individuell und/oder sozial ‚konstruiert‘ wird, ist wissenschaftstheoretisch der Richtung des Konstruktivismus zuzurechnen²⁸.

Aus den obenstehenden Ausführungen zum Forschungsprozess in den angewandten Wissenschaften sowie zur Konstruktion von Wirklichkeiten ergeben sich drei charak-

²⁷ Vgl. z.B. von Foerster und Pörksen 1999, von Foerster und von Glasersfeld 1999. Vgl. auch Kapitel 9 der vorliegenden Arbeit.
²⁸ Vgl. dazu auch Kapitel 9 und Stüttgen 1999, S. 21ff.

teristische Eckpunkte, denen im Rahmen der Bestimmung des methodischen Vorgehens für die Untersuchung Rechnung getragen werden muss:

- Der Praxisbezug ist für die Bestimmung des methodischen Vorgehens für die Untersuchung konstitutiv. Es ist sicherzustellen, dass relevante Probleme aus der Praxis bearbeitet werden und Informationen aus der Praxis während der Analyse- und Synthesearbeiten in den Forschungsprozess einfließen können.
- Mit der Analyse des Anwendungszusammenhanges (strategische Führung von KMU im schweizerischen Agribusiness) werden komplexe, mehrdimensionale Phänomene untersucht²⁹.
- Die wahrgenommene Wirklichkeit ist etwas subjektiv und/oder sozial Konstruiertes und nicht etwas objektiv Gegebenes.

Daraus ergeben sich für die vorliegende Untersuchung folgende forschungsmethodischen Implikationen:

- Die Systemtheorie und die Kybernetik können angesichts der Komplexität der untersuchten Fragestellungen wichtige Anhaltspunkte für den Forschungsprozess und die erarbeiteten Inhalte liefern.
- Der enge Praxisbezug führt zu einer nicht-disziplinären Problemstellung. Damit ist die Verwendung einer Grundlagenwissenschaft für die Behandlung der vorliegenden Problemstellung nicht angezeigt. Ein Methoden-Mix ist für die adäquate Problembehandlung notwendig³⁰.
- Aufgrund des aktiv konstruierten Charakters der von den beteiligten Akteuren im Forschungsprozess wahrgenommenen Wirklichkeiten sind für die Untersuchung neben bekannten, ‚positivistischen‘ Methodiken auch ‚hermeneutische‘, ‚interpretative‘, qualitative Methodiken einzubeziehen³¹.
- Die Forschungsarbeit will handlungsrelevantes Wissen generieren. Deshalb muss aufgrund der Komplexität des Anwendungszusammenhangs auch auf explorative Forschungsstrategien zurückgegriffen werden. Schwaninger (1996b, S. 135) schreibt dazu: „In der Regel kann exploratorische Forschung ein tieferes Verständnis von Konzepten oder Handlungsoptionen vermitteln, oder sie hilft, ein

²⁹ Ulrich 2001, S. 44. Zur Frage, wie reale Systeme hoher Komplexität wissenschaftlich erfasst und modellhaft abgebildet werden können, schreibt Stüttgen (1999, S. 27): „Da diese Frage davon ausgeht, dass die von der anwendungsorientierten Managementlehre untersuchten Phänomene komplex sind, setzt sie zunächst die grundsätzliche Akzeptanz der *Grenzen des Wissen-Könnens* voraus. Die explizite Anerkennung der Komplexität des Anwendungszusammenhangs weist darüber hinaus auf die *Grenzen quantitativer Forschungsmethoden* zu Erfassung realer Sachverhalte hin.“ (Hervorhebungen im Original); vgl. dazu auch Malik 1996, S. 53, S. 83, S. 207ff.

³⁰ Ulrich 2001, S. 44.

³¹ Schwaninger 1996a, S. 5 – 7 und Kapitel 13 der vorliegenden Arbeit.

Problem oder eine Herausforderung genauer zu umreissen (zu ‚operationalisieren‘ oder zu ‚kristallisieren‘). Gleichermassen kann man sich dieser Forschungsstrategie bedienen, um Konzepte oder Modelle weiterzuentwickeln, aber auch um neue Ideen zu finden, respektive Hypothesen zu generieren oder zu präzisieren.“ Die Nachteile explorativer Forschungsstrategien in Bezug auf ihre beschränkte (interne) Gültigkeit und (externe) Generalisierbarkeit können durch das Element der Rückkoppelung („Feedback“) zwischen Forschern, Betroffenen und Experten wirksam vermindert werden³². Weiter schreibt Schwaninger (1996b, S. 143) dazu: „Durch diese Triangulation der Sichtweisen von Forscher und Betroffenen können einseitige Perspektiven relativiert und enge Horizonte erweitert werden. Wenn verschiedenartige Betrachtungsweisen zu einer produktiven Interaktion vernetzt werden, sind Anpassungen und Korrekturen in Richtung besserer Modelle der relevanten Wirklichkeit wahrscheinlich.“ Diese Rückkoppelung zwischen Forschenden und Personen im Anwendungszusammenhang ist wichtig, weil auch die wissenschaftliche Tätigkeit an sich Konstruktion ist³³.

Die im Einzelnen angewendeten Methodiken werden im Rahmen der Arbeit jeweils im entsprechenden Kapitel beschrieben.

3.2. Aufbau der Arbeit

Auf der Basis der oben dargestellten Überlegungen zum methodischen Vorgehen gliedert sich der Aufbau der Arbeit in Anlehnung an Ulrich (2001, S. 19ff) gemäss Abbildung 6.

Nach der Einleitung der Arbeit folgt im Teil B im Rahmen der Problemerkennung die Definition und die Beschreibung des Agribusiness in der Schweiz. Aufgrund einer Umfeldanalyse und der Darstellung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness werden Herausforderungen für dessen künftige Entwicklung abgeleitet.

Im Teil C wird der Theoriebezug hergestellt, indem der themenbezogene Stand der Forschung im Untersuchungsgebiet aufgearbeitet wird.

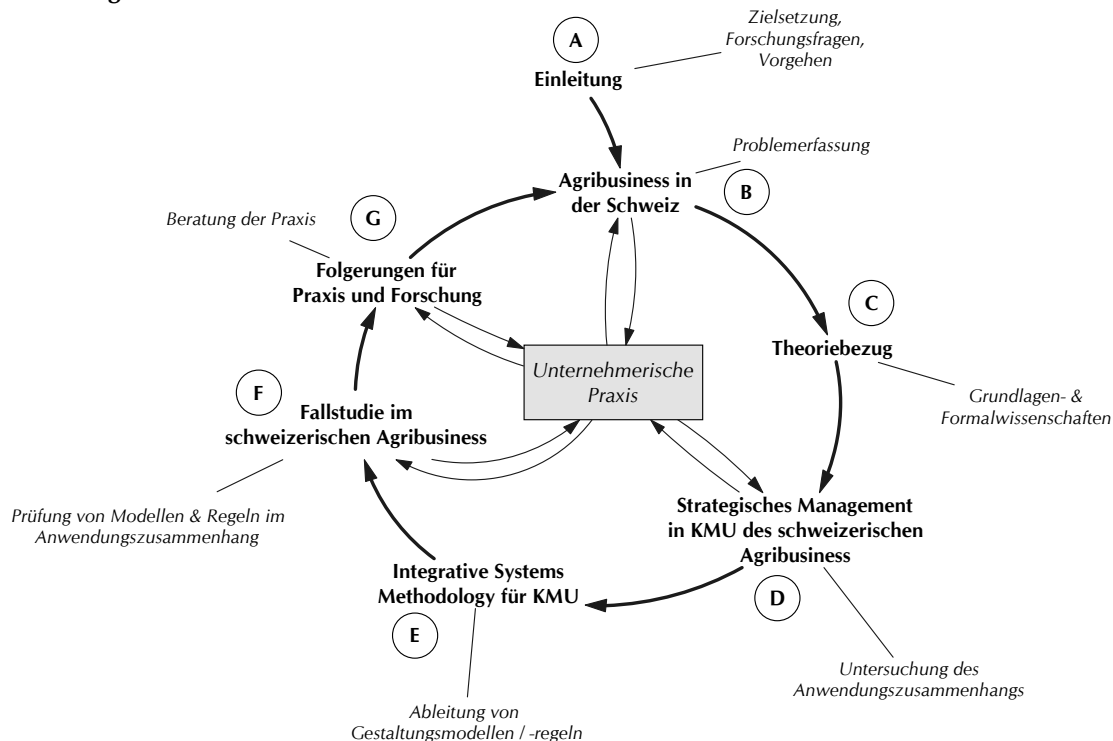
³² Schwaninger 1996b, S. 135.

³³ Vgl. dazu z.B. Gergen 1999, S. 48ff; Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung 1992, S. 2.

Die Untersuchung des Anwendungszusammenhangs erfolgt im Teil D der Arbeit. Daraus wird ein Fazit zum strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness gezogen und ein entsprechender Handlungsbedarf eruiert.

Aufgrund des festgestellten Handlungsbedarfs wird im Teil E ein Gestaltungsmodell für die mögliche Ausgestaltung des strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness abgeleitet. Es wird ein methodisches Vorgehen erarbeitet, mit dem in KMU Fragen des strategischen Managements bearbeitet werden können.

Abbildung 6: Aufbau der Dissertation



Im Teil F wird anhand einer Fallstudie dargestellt, wie sich die erarbeitete Methodik in der praktischen Anwendung bewährt hat und wie ihre Praxistauglichkeit zu beurteilen ist.

Schliesslich werden im Teil G Folgerungen für die Praxis und die Forschung abgeleitet. Neben Vorschlägen für die Anpassung der erarbeiteten Methodik werden Folgerungen für die Praxis des Managements in Unternehmungen des Agribusiness in der Schweiz dargestellt. Zudem wird auf den weiteren Forschungsbedarf eingegangen.

B Agribusiness in der Schweiz

In diesem Kapitel wird das Erfahrungsobjekt der vorliegenden Arbeit genauer untersucht. Als Ausgangspunkt steht folgende Forschungsfrage:

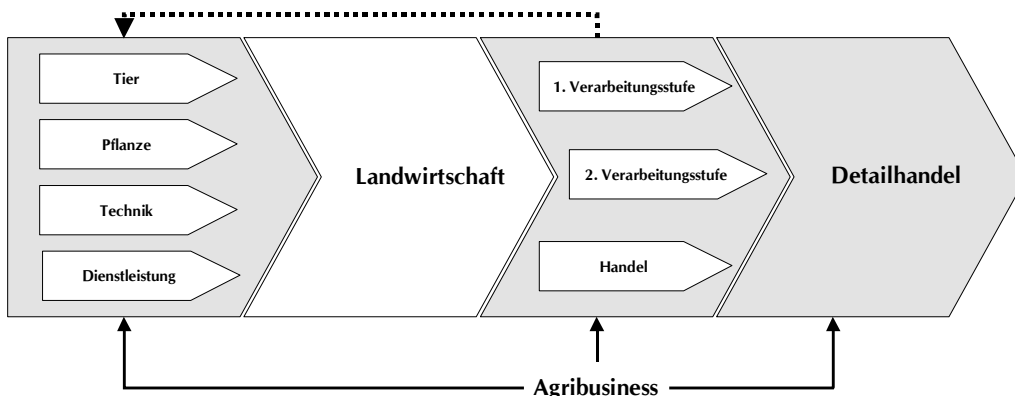
Wie lässt sich das Agribusiness in der Schweiz definieren und mit welchen Herausforderungen im strategischen Bereich wird es künftig konfrontiert sein?

Als Erstes geht es um die Definition jener Wirtschaftsbereiche, die in der Arbeit zum Agribusiness in der Schweiz gezählt werden. Nach dieser Abgrenzung wird dargestellt, welche Bedeutung das Agribusiness in der Schweiz hat und wie diese Wirtschaftsbereiche strukturiert sind. Anschliessend werden wichtige übergeordnete Einflussfaktoren, die auf das Agribusiness einwirken, beschrieben und dessen wirtschaftliche Lage anhand von Buchhaltungszahlen analysiert. Aus diesen Analysen lassen sich als Fazit des Kapitels unternehmerische Herausforderungen für die künftige Entwicklung des schweizerischen Agribusiness ableiten.

4. Definition Agribusiness

Die Wertschöpfungskette im Agrarbereich umfasst neben der eigentlichen Landwirtschaft auch die vor- und nachgelagerten Bereiche (vgl. Abbildung 7). Einerseits wird die Landwirtschaft aus diesen Bereichen mit Produktionsmitteln versorgt (vorgelagerte Stufe). Andererseits nehmen diese Bereiche die Produkte der Landwirtschaft ab, verarbeiten sie und liefern sie schlussendlich weiter an den Detailhandel, der sie an die Konsumenten verkauft, oder wieder als Produktionsmittel in die Landwirtschaft zurückführt (nachgelagerte Stufe).

Abbildung 7: Überblick über die Wertschöpfungskette im Agrarbereich



In der vorliegenden Arbeit werden jene Wirtschaftsbereiche, die der Landwirtschaft ‚unmittelbar‘ vor- bzw. nachgelagert sind, als Agribusiness definiert. Dazu zählen jene Wirtschaftsbereiche,

- die landwirtschaftliche Betriebe mit Gütern und Dienstleistungen zur Rohstoffherzeugung beliefern, namentlich Aktivitäten in den Bereichen Futtermittel, Saatgut, Hilfsstoffe, Landmaschinen, Dienstleistungen u.a.m.;
- die Rohstoffe von Landwirtschaftsbetrieben auf unterschiedliche Art und Weise weiter verwenden (Verarbeitung, Handel). Hierzu zählen Aktivitäten wie Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, Getreideverarbeitung, Handelsvermittlung (HV), Grosshandel (GH) u.a.m.³⁴.

Speziell präsentiert sich die Situation beim Detailhandel. Detailhandelsunternehmen werden in dieser Arbeit zum Agribusiness gezählt, falls sie ihre Produkte wieder in den Agrarsektor liefern oder falls sie eine ‚Hauptrichtung Nahrungsmittel‘ aufweisen. Andere Detailhandelstätigkeiten werden nicht zum Agribusiness geschlagen.

Die in der Abbildung 7 dargestellten Untergliederungen innerhalb des Agribusiness werden im Kapitel 5 im Einzelnen erläutert.

Als Grundlage für die statistische Abgrenzung des Begriffs Agribusiness dient die ‚Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige‘ (NOGA)³⁵. Diese statistische Klassifizierungssystematik wurde vom Bundesamt für Statistik eingeführt, um über ein System zu verfügen, das es ermöglicht, statistische Einheiten – wie z.B. Unternehmungen oder Arbeitsstätten – aufgrund ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu klassieren und in eine übersichtliche Gruppierung zu bringen³⁶. Die NOGA ist eine in fünf Stufen gegliederte Systematik, wobei vier Stufen für die Identifikation wirtschaftlicher Aktivitäten verwendet werden (Abteilung, Gruppe, Klasse, Art)³⁷.

In der Abbildung 8 sind jene Wirtschaftsbereiche aufgelistet, die in dieser Arbeit zum schweizerischen Agribusiness gezählt werden. Bei der Analyse zeigt sich, dass eine klare, eindeutige Abgrenzung aller Aktivitäten, welche dem Agribusiness zuzurechnen sind, nicht zu erreichen ist, weil die einzelnen Aktivitäten zu heterogen sind. Ausserdem beschränken sich die einzelnen Firmen in vielen Fällen nicht darauf, nur Kunden bzw. Lieferanten im Landwirtschaftsbereich zu berücksichtigen. Vielfach

³⁴ Adler 2001, S. 6. Die hier zitierte Arbeit wurde von Corinna Adler auf Anregung und unter Leitung des Autors am Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich erstellt.

³⁵ Nomenclature Générale des Activités économiques (vgl. dazu : BfS 1995a und BfS 1995b).

³⁶ BfS 1995b, S. 7.

³⁷ BfS 1995b, S. 9.

werden auch mit anderen Branchen Geschäftsbeziehungen unterhalten. Aus diesem Grund ist die in Abbildung 8 aufgeführte Liste die Grundlage für eine statistische Annäherung an das schweizerische Agribusiness³⁸.

Abbildung 8: Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness

Abteilung	Gruppe	Klasse	NOGA-Titel
15	alle	alle	Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken
16	alle	alle	Tabakverarbeitung
24	24.1	24.15	Herstellung von Düngemitteln und Stickstoffverbindungen
24	24.2	24.20	Herstellung von Pflanzenschutzmitteln und sonstigen agro-chemikalischen Erzeugnissen
29	29.3	alle	Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen
51	51.1	51.11	Handelsvermittlung (HV) von landwirtschaftlichen Grundstoffen, lebenden Tieren, textilen Rohstoffen und Halbwaren
51	51.1	51.17	Handelsvermittlung (HV) von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren
51	51.2	51.21	Grosshandel (GH) mit Getreide, Saatgut und Futtermitteln
51	51.2	51.22	Grosshandel (GH) mit Blumen und Pflanzen
51	51.2	51.23	Grosshandel (GH) mit lebenden Tieren
51	51.2	51.24	Grosshandel (GH) mit Häuten, Fellen und Leder
51	51.2	51.25	Grosshandel (GH) mit Rohtabak
51	51.3	alle	Grosshandel (GH) mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren
51	51.6	51.66	Grosshandel (GH) mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten
52	52.1	52.11	Detailhandel (DH) mit Waren verschiedener Art, Hauptrichtung Nahrungsmittel
52	52.2	alle	Fachdetailhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren
52	52.4	52.48A/B	Fachdetailhandel mit Getreide, Futtermitteln und Landesprodukten sowie mit Blumen und Pflanzen
52	52.6	52.62	Detailhandel (DH) an Verkaufsständen und auf Märkten
63	63.1	63.12	Lagerung (Getreidesilos, Lagerhäuser, Kühlhäuser)
71	71.3	71.31	Vermietung von landwirtschaftlichen Maschinen

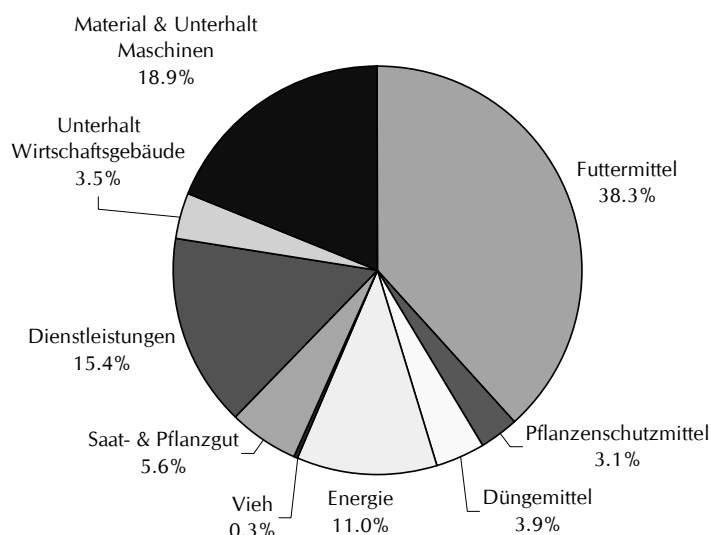
Quelle: In Anlehnung an Adler 2001, S. 7

Einen Anhaltspunkt für die Bedeutung des Agribusiness in der Schweiz liefert beispielsweise die landwirtschaftliche Gesamtrechnung, die vom Schweizerischen Bauernverband (SBV) erstellt wird. Daraus wird ersichtlich, welche Vorleistungen die Landwirtschaft einkauft und wie die Endproduktion der Landwirtschaft zusammenge-

³⁸ Es fehlen beispielsweise jene Bereiche, die von der Anzahl der Arbeitsstätten und Beschäftigten her gesehen nur annäherungsweise dem Agribusiness zugerechnet werden können. Dies sind die Bereiche des Kredit- und Versicherungsgewerbes (z.B. Hagelversicherung), der Forschung und Entwicklung (z.B. Agrarwissenschaften), der Dienstleistungen für Unternehmungen (z.B. Beratung, Werbung, Buchführung), der öffentlichen Verwaltung (z.B. Kontrollstab ÖLN), des Unterrichtswesens, des Veterinärwesens, der Interessenvertretung sowie sonstigen Vereinigungen (vgl. Adler 2001, S. 8).

setzt ist. In der Abbildung 9 wird die Zusammensetzung der bezogenen Vorleistungen für das Jahr 1998 dargestellt. Sie betragen insgesamt 3.863 Milliarden Franken³⁹. Es ist ersichtlich, dass mit der oben gewählten statistischen Abgrenzung (vgl. Abbildung 8) ca. 80 Prozent der Umsätze der vorgelagerten Stufe des schweizerischen Agribusiness abgedeckt werden können. Zur Vermittlung eines Eindrucks der Bedeutung des Agribusiness in der Schweiz wird dies als ausreichend erachtet.

Abbildung 9: Zusammensetzung der von der Landwirtschaft bezogenen Vorleistungen im Jahr 1998 (Total: CHF 3.863 Mia.)



Quelle: Mahrer 2000, S. 17

Die Abbildung 10 zeigt die Endproduktion der Schweizer Landwirtschaft für das Jahr 1998⁴⁰. Sie betrug insgesamt 7.862 Milliarden Franken. Die in Abbildung 8 dargestellte Abgrenzung des schweizerischen Agribusiness umfasst somit die Endproduktion, welche an die nachgelagerte Stufe des Agribusiness geht.

5. Bedeutung und Struktur des Agribusiness in der Schweiz

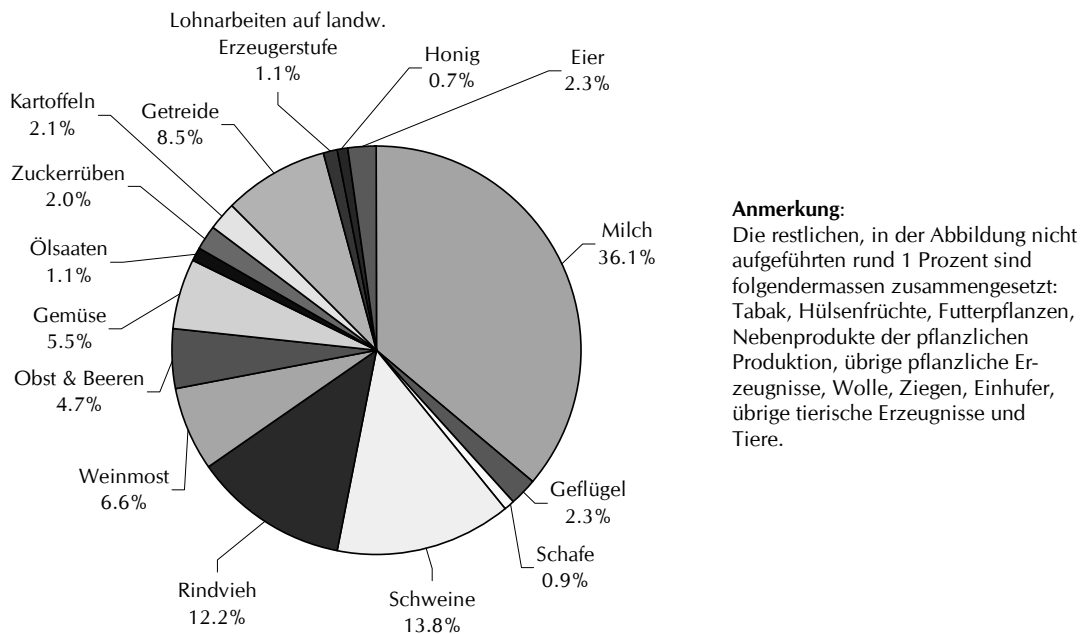
In diesem Kapitel werden die Bedeutung des Agribusiness im Gesamtkontext der Schweizer Wirtschaft und dessen strukturelle Eckdaten dargestellt. Grundlage für das Kapitel bilden für den zweiten und dritten Sektor der Schweizer Wirtschaft die Daten

³⁹ Mahrer 2000, S. 17. Es wurde das Jahr 1998 gewählt, weil auch die hier zitierte Betriebszählung (vgl. hinten) auf dieses Basisjahr abstützt. In den Vorleistungen nicht inbegriffen sind die Zukäufe von anderen Landwirtschaftsbetrieben sowie Abschreibungen der eingesetzten Produktionsmittel, die eine mehrjährige Nutzungsdauer haben.

⁴⁰ Die Endproduktion umfasst alle Verkäufe landwirtschaftlicher Erzeugnisse an andere Wirtschaftsbereiche, den Eigenverbrauch, die Vorratsveränderungen und die selbsterstellten Anlagen (Mahrer 2000, S. 18).

der aktuellsten Betriebszählung aus dem Jahr 1998 des Bundesamtes für Statistik⁴¹. Für den ersten Wirtschaftssektor wurden vergleichbare Zahlen im Jahr 1998 nicht erhoben. Gemäss Auskunft des Bundesamtes für Statistik wurden aber im Jahr 2000 entsprechende Daten erhoben⁴². Diese Zahlen werden für den folgenden Vergleich herangezogen⁴³.

Abbildung 10: Zusammensetzung der Endproduktion der Landwirtschaft im Jahr 1998
(Total: CHF 7.862 Mia.)



Quelle: In Anlehnung an Mahrer 2000, S. 17

5.1. Bedeutung des Agribusiness für die gesamte Wirtschaft der Schweiz

Die Schweizer Wirtschaft zählt insgesamt rund 455'000 Arbeitsstätten⁴⁴ mit rund 3.7 Millionen Beschäftigten⁴⁵ (vgl. Abbildung 11). Davon sind rund 25'000 Arbeitsstätten mit rund 255'000 Beschäftigten dem Agribusiness zuzurechnen.

⁴¹ BfS 2000.

⁴² Auskunft von Herrn Helmut Steinhöfel, BfS, 6. März 2002.

⁴³ BfS 2002a.

⁴⁴ Eine Arbeitsstätte ist eine abgegrenzte räumlich-örtliche Einheit (Fabrik, Laden etc.) in der eine oder mehrere Personen für ein Unternehmen eine oder mehrere wirtschaftliche Aktivitäten ausüben. Ein Unternehmen kann aus einer oder mehreren örtlichen Einheiten bestehen. Wenn ein Unternehmen aus einer einzigen örtlichen Einheit besteht, so fallen die Begriffe Unternehmen und Arbeitsstätte zusammen (BfS 1995b, S. 10). In der Betriebszählung 1998 (BZ98) wird die Anzahl der Arbeitsstätten erfasst.

Ein Unternehmen ist definiert als die kleinste juristische Einheit, d.h. eine juristisch definierte Organisation, in der eine oder mehrere wirtschaftliche Aktivitäten ausgeübt werden (BfS 1995b, S. 10). Die Anzahl der Unternehmungen wird in der BZ98 nicht erfasst.

Für die Darstellung des schweizerischen Agribusiness wird in diesem Kapitel davon ausgegangen, dass die Zahl der Arbeitsstätten und die Zahl der Unternehmungen – mit Ausnahme des Detailhandels (vgl. Kap. 5.2

Wird neben dem Agribusiness noch die Landwirtschaft⁴⁶ hinzugezählt, so resultiert die Bedeutung des gesamten Ernährungssektors für die Schweizer Wirtschaft. Im Jahr 1998 waren in der Landwirtschaft rund 218'000 Personen beschäftigt und es existierten rund 73'000 Arbeitsstätten. Zusammen mit dem Agribusiness resultiert für den gesamten Ernährungssektor folglich ein Anteil von 12.8 Prozent der Beschäftigten und ein Anteil von 21.6 Prozent der Arbeitsstätten an der Schweizer Wirtschaft.

Abbildung 11: Agribusiness und Ernährungswirtschaft im gesamtschweizerischen Vergleich

	Arbeitsstätten		Beschäftigte	
	(Anzahl)	(in %)	(Anzahl)	(in %)
Schweiz insgesamt	454'451	100.0	3'697'398	100.0
Ernährungssektor	98'170	21.6	472'862	12.8
davon Agribusiness	24'974	5.5	254'813	6.9
davon Landwirtschaft	73'196	16.1	218'049	5.9

Quelle: BfS 2000, BfS 2002a; Basisjahre: 1998 für den 2. & 3. Wirtschaftssektor, 2000 für den 1. Wirtschaftssektor

Diese Zahlen unterstreichen die Bedeutung, welche der Ernährungssektor in der Schweiz immer noch hat. Ausserdem wird bereits hier ersichtlich, dass der Ernährungssektor im Vergleich zur gesamten Schweizer Wirtschaft kleinbetrieblich strukturiert ist (21.6% der Arbeitsstätten beschäftigen 12.8% der Personen). Aufgrund der Abbildung 11 trifft diese Aussage insbesondere für die landwirtschaftlichen Arbeitsstätten und Beschäftigten zu. Im Folgenden wird das eigentliche Agribusiness genauer untersucht.

5.2. Arbeitsstätten und Beschäftigte im schweizerischen Agribusiness

In der Abbildung 12 sind die Struktur der Arbeitsstätten und die Struktur der Beschäftigten innerhalb der Wertschöpfungskette des schweizerischen Agribusiness dargestellt. Es wird unterschieden zwischen vorgelagerter Stufe und nachgelagerter Stufe zur Landwirtschaft (vgl. Abbildung 7), wobei die nachgelagerte Stufe aufgeteilt wird in eine Stufe ohne Detailhandel und in den Detailhandel selbst⁴⁷.

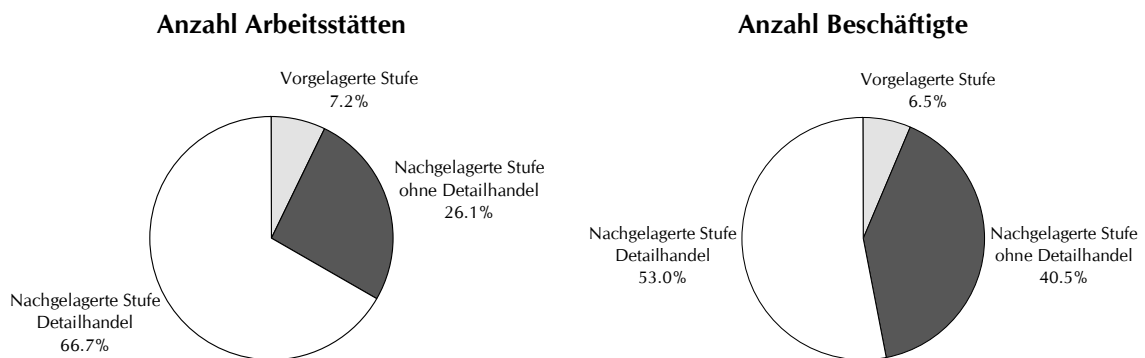
und Kap. 5.4) – weitgehend identisch sind bzw. dass die bestehenden Unterschiede für das Verständnis des Agribusiness nicht von Bedeutung sind.

⁴⁵ Beschäftigte sind all jene Personen einer erfassten Arbeitsstätte, die am jeweiligen Stichtag in einem Arbeitsverhältnis gestanden und mindestens sechs Stunden pro Woche gearbeitet haben. Ob sie für ihre Tätigkeit Lohn bezogen oder aber unentgeltliche Arbeit geleistet haben, ist unerheblich. Sofern sie auf die erforderliche Mindestarbeitszeit von sechs Wochenstunden kommen, gehören zum erfassten Personenkreis auch tätige Inhaber und unbezahlte Familienangehörige (BfS 2000). Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass keine Umrechnung der Beschäftigtenzahlen auf Vollzeitstellen erfolgen kann.

⁴⁶ NOGA-Abteilung 01 (BfS 1995b, S. 25).

⁴⁷ In Abbildung 97 im Anhang 1 ist ersichtlich, welche Wirtschaftsbereiche gemäss NOGA zur vorgelagerten und welche Bereiche zu den nachgelagerten Stufen gezählt werden.

Abbildung 12: Arbeitsstätten und Beschäftigte im schweizerischen Agribusiness



Quelle: Adler 2001, S. 9

Der Detailhandel umfasst rund 16'700 Arbeitsstätten mit rund 135'000 Beschäftigten. Das sind 66.7 Prozent aller Arbeitsstätten und 53.0 Prozent aller Beschäftigten des schweizerischen Agribusiness. Beim Anteil der Arbeitsstätten ist allerdings darauf hinzuweisen, dass ein Unterschied zum Anteil der Unternehmungen besteht. Im Detailhandel gibt es verschiedene grössere Unternehmungen, die über ein weit verzweigtes Filialnetz verfügen (z.B. Coop, Migros, Dritte Kraft, Denner). Folglich ist der Anteil der Unternehmungen des Detailhandels am gesamten Agribusiness vermutlich kleiner als 50 Prozent. Die nachgelagerte Stufe ohne Detailhandel zählt rund 6'500 Arbeitsstätten (26.1%) und 103'200 Beschäftigte (40.5%). Schliesslich gehören rund 1'800 Arbeitsstätten (7.2%) und 16'600 Beschäftigte (6.5%) zur vorgelagerten Stufe des Agribusiness.

5.3. Vorgelagerte Stufe des schweizerischen Agribusiness

Zur vorgelagerten Stufe des schweizerischen Agribusiness werden alle Unternehmungen gezählt, die landwirtschaftliche Betriebe mit Gütern und Dienstleistungen zur Rohstoffherzeugung beliefern, namentlich Aktivitäten in den Bereichen Futtermittel, Saatgut, Hilfsstoffe, Landmaschinen, Dienstleistungen u.a.m.

Der Bereich wird einerseits unterteilt in die Teile ‚Tier‘, ‚Pflanze‘ und ‚Technik‘. Diese Einteilung bezieht sich auf die Art der Inputs, welche in der Landwirtschaft abgesetzt werden. Andererseits erfolgt eine Unterteilung in die Tätigkeiten Produktion und Handel⁴⁸.

⁴⁸ In Abbildung 97 im Anhang 1 ist ersichtlich, welche Wirtschaftsbereiche gemäss NOGA zur vorgelagerten und welche Bereiche zu den nachgelagerten Stufen gezählt werden.

Abbildung 13: Struktur der vorgelagerten Stufe in ‚Tier‘, ‚Pflanze‘ und ‚Technik‘

	Anzahl	Anteil an vorge- lagerter Stufe	Anteil in kleinen Arbeitsstätten ^{a)}	Anteil in mittlere- ren Arbeitsstät- ten ^{b)}	Anteil in grossen Arbeitsstätten ^{c)}
Arbeitsstätten					
Tier	449	24.9%	97.8%	1.9%	0.3%
Pflanze	282	15.6%	96.1%	2.7%	1.2%
Technik	1'075	59.5%	99.4%	0.5%	0.1%
Total	1'806	100.0%	98.5%	1.2%	0.3%
Beschäftigte					
Tier	4'638	28.0%	65.6%	23.8%	10.6%
Pflanze	5'425	32.7%	35.2%	19.1%	45.7%
Technik	6'530	39.4%	86.1%	8.9%	5.0%
Total	16'592	100.0%	63.7%	16.4%	19.9%

^{a)} Kleine Arbeitsstätten : = 0 – 49 Vollzeitbeschäftigte

^{b)} Mittlere Arbeitsstätten : = 50 - 249 Vollzeitbeschäftigte

^{c)} Grosse Arbeitsstätten : = 250 und mehr Vollzeitbeschäftigte

Quelle: Adler 2001, S. 10

Die Abbildung 13 zeigt die Struktur der vorgelagerten Stufe. Der Bereich Technik umfasst am meisten Arbeitsstätten, gefolgt vom Bereich Tier und vom Bereich Pflanze. Bezüglich der Beschäftigtenzahlen besteht ein ausgeglicheneres Verhältnis. Die Anteile der drei Teile weichen weniger stark voneinander ab.

Die Unterteilung der vorgelagerten Stufe in Produktion und Handel zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte der Arbeitsstätten im Handel tätig sind. Im Handel arbeiten etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Struktur der vorgelagerten Stufe in Handel und Produktion

	Anzahl	Anteil an vorge- lagerter Stufe	Anteil in kleinen Arbeitsstätten ^{a)}	Anteil in mittlere- ren Arbeitsstät- ten ^{b)}	Anteil in grossen Arbeitsstätten ^{c)}
Arbeitsstätten					
Produktion	803	44.5%	98.0%	1.5%	0.5%
Handel	1'003	55.5%	98.9%	0.9%	0.2%
Total	1'806	100.0%	98.5%	1.2%	0.3%
Beschäftigte					
Produktion	9'166	55.2%	52.3%	18.7%	28.9%
Handel	7'426	44.8%	77.8%	13.5%	8.7%
Total	16'592	100.0%	63.7%	16.4%	19.9%

^{a)} Kleine Arbeitsstätten : = 0 – 49 Vollzeitbeschäftigte

^{b)} Mittlere Arbeitsstätten : = 50 - 249 Vollzeitbeschäftigte

^{c)} Grosse Arbeitsstätten : = 250 und mehr Vollzeitbeschäftigte

Quelle: Adler 2001, S. 11

Die Untersuchung der vorgelagerten Stufe nach Betriebsgrössen ergibt eine eindeutige Dominanz kleinbetrieblicher Strukturen. 98.5 Prozent aller Arbeitsstätten haben weniger als 50 Angestellte. Insgesamt arbeiten dort rund zwei Drittel der Beschäftig-

ten. Gemäss der verwendeten Definition⁴⁹ sind 99.7 Prozent aller Arbeitsstätten der vorgelagerten Stufe zu den kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) zu zählen.

Durchschnittlich beschäftigt jede Arbeitsstätte in der vorgelagerten Stufe 9.2 Personen⁵⁰. Dies entspricht dem Durchschnitt der Sektoren 2 und 3 der Schweizer Wirtschaft⁵¹.

5.4. Nachgelagerte Stufen des schweizerischen Agribusiness

Zu den nachgelagerten Stufen des schweizerischen Agribusiness zählen jene Wirtschaftsbereiche, die Rohstoffe von Landwirtschaftsbetrieben auf unterschiedliche Art und Weise weiterverwenden (Verarbeitung, Handel). Hierzu zählen Aktivitäten wie Fleisch-, Milch-, Getreideverarbeitung, Handelsvermittlung, Grosshandel u.a.m. Zudem wird der Detailhandel zur nachgelagerten Stufe gezählt, sofern die entsprechenden Arbeitsstätten eine ‚Haupttrichtung Nahrungsmittel‘ aufweisen.

Für die Darstellung der Strukturen der nachgelagerten Stufe wird eine Zweiteilung vorgenommen. Einerseits wird die nachgelagerte Stufe ohne Detailhandel untersucht⁵². Diese Stufe wird unterteilt in eine erste und eine zweite Verarbeitungsstufe⁵³ sowie die Handelsvermittlung, den Grosshandel und ähnliche Tätigkeiten. Andererseits wird der Detailhandel separat dargestellt, weil es sich hier um ein sehr heterogenes Gebilde handelt, bei dem auch etliche Tätigkeiten eingeschlossen sind, die nur begrenzt etwas mit dem eigentlichen Agribusiness, wie es hier verstanden wird, zu tun haben⁵⁴. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Teilen auf der nachgelagerten Stufe des Agribusiness zum Teil schwierig sind. Beispielsweise können die Übergänge zwischen Gross- und Detailhandel fließend sein. Aufgrund der Erhebungsmethode des BfS konnte aber keine genauere

49 BfS 2000.

50 Adler 2001, S. 10.

51 BfS 2000.

52 In Abbildung 97 im Anhang 1 ist ersichtlich, welche Wirtschaftsbereiche gemäss NOGA zur vorgelagerten und welche Bereiche zu den nachgelagerten Stufen gezählt werden.

53 Diese Aufteilung erfolgt gemäss der Unterscheidung, dass der ersten Verarbeitungsstufe die Verarbeitung von landwirtschaftlichen Rohprodukten zu Halbwaren (z.B. Zucker, Mehl) oder zu Endprodukten (z.B. Joghurt, Käse, Fleischwaren) zugeschlagen wird. In der zweiten Verarbeitungsstufe wird die Verarbeitung von Halbwaren zu Endprodukten (z.B. Schokolade, Teigwaren, Biskuits) vorgenommen. Aus Abbildung 97 im Anhang 1 wird ersichtlich, welche NOGA-Nummern der Wirtschaftsabteilung 15 zur zweiten Verarbeitungsstufe gezählt wurden.

54 Gemäss BfS (1995b, S. 10) erfolgt die Zuteilung zu einer NOGA-Nummer aufgrund der Haupttätigkeit einer wirtschaftlichen Einheit. Als Haupttätigkeit wird jene Tätigkeit verstanden, welche den grössten Beitrag zur Wertschöpfung der Einheit leistet. Folglich kann eine Einheit neben der Haupttätigkeit auch wesentliche Anteile anderer Tätigkeiten aufweisen.

Unterscheidung vorgenommen werden. Dazu wären die Umsatzanteile der einzelnen Unternehmungen für die einzelnen Bereiche notwendig.

Die Abbildung 15 zeigt die Struktur der nachgelagerten Stufe ohne Detailhandel. Insgesamt umfasst diese Stufe rund 28 Prozent der Arbeitsstätten und gut 40 Prozent der Beschäftigten des nachgelagerten Bereichs. Der grösste Teil der Arbeitsstätten und der Beschäftigten befinden sich im Teil ‚Handelsvermittlung, Grosshandel & anderes‘. Auch hier zeigt sich, dass mehr als 99 Prozent aller Arbeitsstätten zu den KMU zu zählen sind. Die durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Personen pro Arbeitsstätte liegt mit 15.9 Beschäftigten deutlich über dem Wert der vorgelagerten Stufe (9.2 Beschäftigte).

Abbildung 15: Struktur der nachgelagerten Stufe ohne Detailhandel

	Anzahl	Anteil an nachgelagerten Stufen	Anteil in kleinen Arbeitsstätten ^{a)}	Anteil in mittleren Arbeitsstätten ^{b)}	Anteil in grossen Arbeitsstätten ^{c)}
Arbeitsstätten					
1. Verarbeitungsstufe	2'178	9.4%	93.6%	5.7%	0.7%
2. Verarbeitungsstufe	664	2.9%	87.5%	10.2%	2.3%
HV, GV & anderes	3'670	15.8%	96.8%	2.9%	0.2%
Total	6'512	28.1%	94.8%	4.6%	0.6%
Beschäftigte					
1. Verarbeitungsstufe	36'831	15.5%	38.1%	41.9%	20.0%
2. Verarbeitungsstufe	23'162	9.7%	27.3%	37.8%	34.9%
HV, GV & anderes	43'223	18.1%	59.1%	29.2%	11.7%
Total	103'216	43.3%	44.5%	35.7%	19.9%

^{a)} Kleine Arbeitsstätten := 0 – 49 Vollzeitbeschäftigte

^{b)} Mittlere Arbeitsstätten := 50 - 249 Vollzeitbeschäftigte

^{c)} Grosse Arbeitsstätten := 250 und mehr Vollzeitbeschäftigte

Quelle: Adler 2001, S. 12

Die Abbildung 16 geht auf die Struktur des Detailhandels der nachgelagerten Stufe des Agribusiness ein. Zu dieser Stufe gehören knapp drei Viertel der Arbeitsstätten und knapp 60 Prozent der Beschäftigten des gesamten nachgelagerten Bereichs.

Abbildung 16: Struktur der nachgelagerten Stufe Detailhandel

	Anzahl	Anteil an nachgelagerten Stufen	Anteil in kleinen Arbeitsstätten ^{a)}	Anteil in mittleren Arbeitsstätten ^{b)}	Anteil in grossen Arbeitsstätten ^{c)}
Total Arbeitsstätten Detailhandel	16'656	71.9%	99.1%	0.9%	0.1%
Total Beschäftigte Detailhandel	135'005	56.7%	78.7%	14.7%	6.6%

^{a)} Kleine Arbeitsstätten := 0 – 49 Vollzeitbeschäftigte

^{b)} Mittlere Arbeitsstätten := 50 - 249 Vollzeitbeschäftigte

^{c)} Grosse Arbeitsstätten := 250 und mehr Vollzeitbeschäftigte

Quelle: Adler 2001, S. 13

Was die Gröszenstruktur betrifft, so sind 99.9 Prozent (16'643 Arbeitsstätten) den KMU zuzurechnen. Gerade im Detailhandel besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied zwischen der Anzahl und der Grösse der Arbeitsstätten und der entsprechenden Unternehmungen. Viele Detailhandelsunternehmen sind stark filialisiert. Daraus ergibt sich trotz grosser Unternehmungen, wie sie für den Detailhandel im Nahrungsmittelbereich heute üblich sind, eine grosse Anzahl von Arbeitsstätten. Deshalb ist der Detailhandel innerhalb des gesamten schweizerischen Agribusiness wohl jener Bereich, der am wenigsten ‚echte‘ KMU aufweist.

5.5. Entwicklung des schweizerischen Agribusiness

Im Zusammenhang mit der Struktur des schweizerischen Agribusiness ist auch interessant, wie sich die Anzahl der Arbeitsstätten und die Anzahl der Beschäftigten über die Zeit entwickelt hat. In dieser Entwicklung widerspiegeln sich bereits eingetretene Veränderungen in den Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie in der brancheninternen Konkurrenz.

Aufgrund der im Jahr 1995 angepassten Systematik der Wirtschaftszweige⁵⁵ ist es nicht möglich, die Entwicklung der Arbeitsstätten und der Beschäftigten – im Detaillierungsgrad, wie er hier gefordert ist – weiter als bis ins Jahr 1995 zurück zu verfolgen⁵⁶. Deshalb wird im Folgenden nur die Zeitperiode von 1995 bis 1998 in Betracht gezogen.

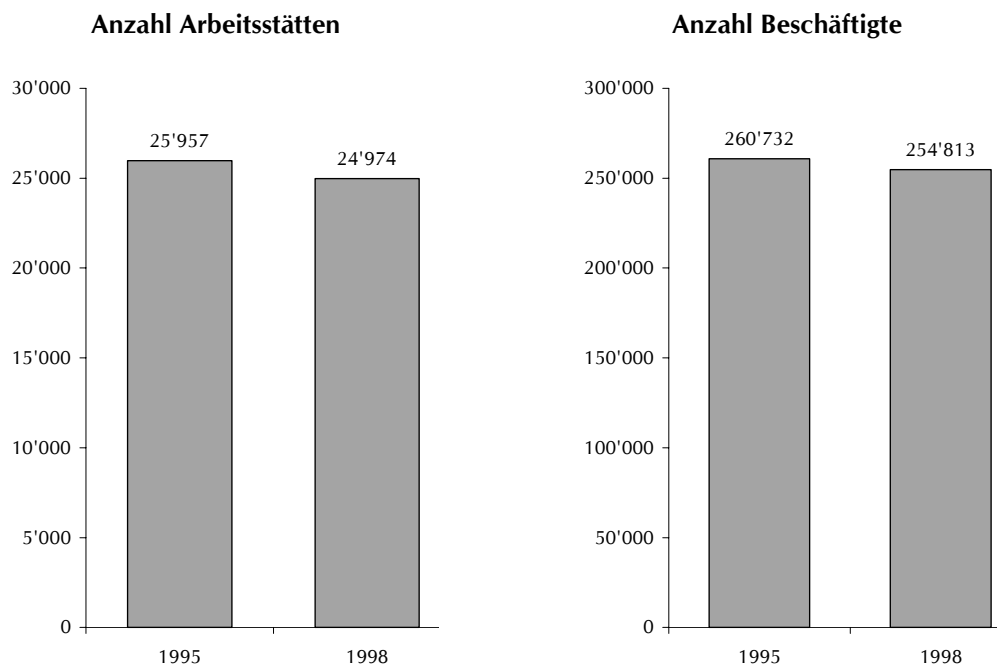
In der Abbildung 17 wird die Entwicklung der Anzahl Arbeitsstätten und Beschäftigten im schweizerischen Agribusiness in diesem Zeitraum dargestellt. Die Anzahl der Arbeitsstätten hat um 3.8 Prozent abgenommen, während jene der Beschäftigten um 2.3 Prozent gesunken ist. Das heisst, die Betriebsgrösse hat im Untersuchungszeitraum leicht zugenommen.

Es ist zu vermuten, dass sich im Zuge der Umsetzung der Agrarpolitik 2002 (AP2002)⁵⁷ der Trend der Abnahme bei den Arbeitsstätten und den Beschäftigten weiter fortgesetzt hat. Dazu liegen jedoch noch keine statistischen Daten vor, weil die letzte Betriebszählung erst Ende 2001 erfolgt ist und die entsprechenden Auswertungen noch nicht publiziert sind.

55 BfS 1995a, S. 7.

56 BfS 2000.

57 Vgl. Kapitel 6.2.

Abbildung 17: Entwicklung des schweizerischen Agribusiness von 1995 bis 1998

Quelle: BfS 2000

6. Übergeordnete Einflussfaktoren

*„Was die Welt angeht,
so ist sie verflochten.“⁵⁸*

Zur Erfassung der Ausgangslage des Agribusiness in der Schweiz ist es auch von Bedeutung, das wirtschaftliche und das politische Umfeld, in dem sich die Unternehmungen bewegen, zu verstehen. Insbesondere ist eine Auseinandersetzung mit den künftig erwarteten Entwicklungen und mit deren potentiellen Auswirkungen auf die Unternehmungen notwendig⁵⁹. Dabei geht es nach Drucker (1996, S. 49) nicht darum, alle Ereignisse in einer ungewissen Zukunft vorauszusehen, sondern es geht in erster Linie um die Beantwortung folgender Frage: „Was ist schon geschehen, das die Zukunft gestalten wird?“

Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 127) gehen davon aus, dass man sich die Umwelt einer Unternehmung prinzipiell als unbegrenzte Menge von Einflussfaktoren vorstellen kann, von denen eine Unternehmung immer nur wenige erfassen und analysieren kann. „Daher besteht die Gefahr, entweder zu stark deskriptiv vorzugehen und mit viel Ressourceneinsatz eine nicht mehr übersehbare Menge an Einflusskräf-

⁵⁸ Kurt Tucholsky, zitiert nach Kappel und Landmann 1997, S. 29.

⁵⁹ Grünig und Kühn 2000, S. 152.

ten zu ermitteln, oder im Gegensatz dazu zu reduktionistisch vorzugehen und wichtige Einflusskräfte zu vernachlässigen.“⁶⁰ Was für das Mikroumfeld einer einzelnen Unternehmung gilt, ist auch gültig für das Makroumfeld eines ganzen Wirtschaftsbeereichs – zumal, wenn er so heterogen zusammengesetzt ist wie das schweizerische Agribusiness. Deshalb beschränkt sich dieses Kapitel auf einen Überblick über wichtige übergeordnete Einflussfaktoren im Makroumfeld, welche in den kommenden Jahren für betriebliche Entscheidungen im schweizerischen Agribusiness relevant sein könnten. In einem ersten Abschnitt (6.1) werden allgemeine Einflussfaktoren dargestellt, welche auf sämtliche Branchen einwirken und damit auch für das Agribusiness relevant sind. In einem zweiten Abschnitt (6.2) wird auf spezifische Faktoren eingegangen, die für die Situation der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness besonders zu berücksichtigen sind. Aus diesen Analysen lassen sich dann im dritten Abschnitt (6.3) Folgerungen der übergeordneten Einflussfaktoren für die vorliegende Arbeit ableiten.

6.1. Allgemeine Einflussfaktoren

Im Folgenden sollen die bereits in Abbildung 1 dargestellten Veränderungsbereiche in der Umwelt von Unternehmungen beschrieben werden. Dabei geht es nicht um eine ausführliche Erörterung der einzelnen Aspekte, sondern um die Vermittlung eines Überblicks, aus dem dann Auswirkungen auf die Unternehmungen und deren Management abgeleitet werden können⁶¹. Folgende allgemeine Einflussfaktoren werden in diesem Abschnitt erörtert:

- Marktöffnung
- Nachfrageentwicklung
- Technologische Entwicklung
- Weltweite Instabilitäten
- Kreditpolitik der Banken

6.1.1. Marktöffnung

Die fortschreitende Integration der wirtschaftlichen Beziehungen ist ein internationales Phänomen. Einerseits werden immer mehr Fragen der Wirtschaftsbeziehungen auf übernationaler Ebene geregelt. Und andererseits sind immer mehr Unternehmungen

⁶⁰ Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 127.

⁶¹ Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Einflussfaktoren kann im Sinne einer Auswahl auf folgende Literatur verwiesen werden: Drucker 1999, Kappel und Landmann 1997, Kneschaurek 1999, Bleicher und Berthel 2002, Bleicher 1992, Müller 1991.

grenzüberschreitend tätig⁶². Kappel und Landmann (1997, S. 35f) weisen darauf hin, dass die Weltwirtschaftsordnung der Nachkriegszeit wesentlich den Stempel der USA getragen hat. Prägend waren dabei unter anderem das Interesse der USA an offenen Märkten und stabilen internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Nach einem schwierigen multilateralen Verhandlungsprozess konnte 1947 das ‚Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen‘ (GATT) abgeschlossen werden, das 1993 in die ‚Welthandelsorganisation‘ (WTO) überführt worden ist. Im Rahmen des GATT und der WTO hat der Welthandel seit 1947 eine weitgehende Liberalisierung erfahren, die künftig noch verstärkt werden soll.

Ergänzend zum internationalen Handelssystem sind weitergehende regional-überstaatliche Integrationsräume entstanden (z.B. EU, EFTA, NAFTA), deren Integrationsbereiche teilweise über Handelsfragen hinausreichen. In Bezug auf die wirtschaftlichen Beziehungen sind innerhalb dieser Integrationsräume zum Teil weitgehend liberale Wirtschaftsräume entstanden, deren Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist⁶³.

Neben diesen supranationalen Liberalisierungsprogrammen haben in den letzten zwanzig Jahren viele Industriestaaten landesintern eigentliche Deregulierungsprogramme eingeleitet, die zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft führen sollen⁶⁴.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für Unternehmungen aufgrund der weltweit umgesetzten Liberalisierungs- und Deregulierungsprogramme eine ständig zunehmende Öffnung der Absatz- und Beschaffungsmärkte Tatsache geworden ist. Dies gilt heute in immer stärkerem Masse selbst für die Agrar- und Lebensmittelmärkte⁶⁵. Für die Unternehmungen bedeutet dies neben zusätzlichen Absatzchancen im Export auch eine Zunahme der Wettbewerbsintensität aufgrund einer höheren Anzahl von Konkurrenten⁶⁶. Ein zunehmender Preisdruck und ein wachsender Bedarf für eigene Produktivitätsverbesserungen sind damit verbunden.

62 Müller 1991, S. 6f.

63 Vgl. dazu auch Kapitel 6.2.

64 Vgl. beispielsweise für die Schweiz: Ordnungspolitische Analyse (Moser 1991) und ordnungspolitisches Programm (Leutwiler et al. 1991).

65 Vgl. dazu Kapitel 6.2.

66 Friedli (2002, S. 86ff) weist darauf hin, dass die Wettbewerbsintensität im Agribusiness der Schweiz je nach Branche bereits heute hoch ist – trotz weiterhin bestehendem Grenzschutz. Bei einer weiteren Annäherung der Schweiz an den Wirtschaftsraum der EU ist mit einer zusätzlichen Verstärkung des Wettbewerbsdrucks zu rechnen.

6.1.2. Nachfrageentwicklung

Entlang der Wertschöpfungskette des schweizerischen Agribusiness werden öffentliche und private Güter produziert und vertrieben. Die Nachfrage nach öffentlichen Gütern – wie Landschaftspflege, Versorgungssicherheit, dezentrale Besiedlung etc. – wird durch die Agrarpolitik bestimmt (vgl. Kapitel 6.2). Die Nachfrage nach privaten Gütern wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst:

- Der Konsum von Nahrungsmitteln befriedigt in der Regel ein Grundbedürfnis. Dies sichert eine bestimmte Mindestnachfrage, führt aber auch dazu, dass die Nachfrage pro Kopf der Bevölkerung in der Schweiz zum heutigen Zeitpunkt gesättigt ist⁶⁷.
- In der Schweiz nimmt die Bevölkerungszahl nur noch marginal zu⁶⁸. Aus diesem Grund kann die Nachfrage nach Grundnahrungsmitteln nicht nur pro Kopf, sondern auch insgesamt als gesättigt bezeichnet werden⁶⁹.
- Das Verhalten der Konsumenten verändert sich. Der Anteil der älteren Menschen nimmt ständig zu. Ausserdem haben das veränderte Arbeits- und Freizeitverhalten der Bevölkerung einen grossen Einfluss auf das Konsumverhalten. Konsumtrends wie ‚Convenience‘, ‚Functional-Food‘, ‚Fast-Food‘, ‚Slow-Food‘ etc. sind die Folge davon. Gleichzeitig nimmt auch die Mobilität der Konsumenten in ihrem Einkaufsverhalten zu⁷⁰ (Stichwort: ‚hybrider‘ Konsument). Daraus kann sich parallel zur Veränderung der Nachfragestruktur auch eine abnehmende Kundenbindung ergeben.
- Das Einkaufsverhalten wird stark bestimmt durch die Wahrnehmung von Problemen bei der Produktion von Nahrungsmitteln (BSE-Krise, Dioxin-Skandal, Antibiotika-Rückstände etc.). Diese Probleme können eine starke Verunsicherung der Konsumenten bewirken. Insgesamt kann der Informationsgrad der Konsumenten heute als hoch bezeichnet werden⁷¹.
- Die Nachfrage nach Nahrungsmitteln, die in der Schweiz hergestellt werden, wird auch bestimmt durch die bestehenden Exportmöglichkeiten. Diese werden

⁶⁷ Mahrer 2000, S. 19, S. 6.

⁶⁸ In den Jahren 1999 bis 2001 hat das Bevölkerungswachstum in der Schweiz insgesamt 1.35 Prozent betragen (+ 96'766 Personen) (BFS 2002b).

⁶⁹ Die Nachfrage nach Produktionsmitteln für die Landwirtschaft könnte aufgrund des weiterhin erwarteten Strukturwandels in der Landwirtschaft in den kommenden Jahren sogar rückläufig sein. Dies hängt neben der Betriebszahl in der Landwirtschaft auch von deren Produktionsintensität sowie von der insgesamt bewirtschafteten Fläche ab.

⁷⁰ Adler 2001, S. 20.

⁷¹ Graf 2002, S. 33.

weitgehend durch die Wettbewerbsfähigkeit der Wertkette in der Schweiz bestimmt⁷². Ein dominanter Einflussfaktor ist dabei die schweizerische Agrarpolitik und die Agrarpolitik der Importländer. Die relative Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Produktion wird sich aufgrund der erwarteten Entwicklungen im Bereich der Agrarpolitik künftig kaum verbessern (vgl. Kapitel 6.2).

Zusammenfassend wird hier davon ausgegangen, dass die Gesamtnachfrage nach in der Schweiz produzierten Nahrungsmitteln künftig stagnieren wird. Es wird allerdings weiterhin einen Trend geben Richtung mehr Wertschöpfung, um die zusätzlichen Nutzenbedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen.

6.1.3. Technologische Entwicklung

Der technische Fortschritt hat grossen Einfluss auf das Zusammenleben der Menschen in einem weltweiten Rahmen. Graf (2002, S. 51) geht davon aus, dass die technologische Entwicklung der kommenden Jahrzehnte vor allem durch vier Träger bestimmt wird:

- Informations- und Kommunikationstechnologie
- Neue Formen der Energieversorgung (insbesondere Brennstoffzelle)
- Bio- und Gentechnologie
- Nanotechnologie

Für den vorliegenden Zusammenhang sind vor allem die Bio- und Gentechnologie sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien von Bedeutung.

Die Entwicklung der Bio- und Gentechnologie beinhaltet ein grosses Veränderungspotential für die Unternehmungen des Agribusiness, sofern sich diese Technologien in der landwirtschaftlichen Praxis durchzusetzen vermögen (inkl. regulatorische Einflüsse). Die Struktur der von der Landwirtschaft nachgefragten Produktionsmittel (Saatgut, Pflanzenschutzmittel etc.) sowie die Struktur der produzierten Agrargüter könnte sich markant verändern.

Was die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien betrifft, so weist Graf (2002, S. 41, S. 38) darauf hin, dass diese Technologien durch die elektronische Verknüpfung ganzer Versorgungs- und Wertketten⁷³ zwischen Unternehmungen zu massiven Effizienzsteigerungen in der Wirtschaft führen können. Zudem er-

⁷² Vgl. zu dieser Thematik Friedli 2002.

⁷³ „Die Leistungserstellung in Netzwerken, in der Anbieter und Nachfrager elektronisch in der ganzen Versorgungs- und Wertkette miteinander verbunden sind.“ (Graf 2002, S. 41).

möglicht sie den praktisch verzögerungsfreien und kostenlosen Zugang zu Wissen⁷⁴. Diese beiden Faktoren können auch die Wertschöpfungskette im Agrarbereich – oder zumindest Teile davon – stark verändern. Eine Zunahme der unternehmungsübergreifenden Wertschöpfungskonzeption ist aus Sicht des Autors wahrscheinlich.

6.1.4. Weltweite Instabilitäten

Das traditionelle System der Nationalstaaten erfährt durch die Entwicklung neuer ökonomisch bedeutsamer oder demographisch schwergewichtiger Akteure (EU, ASEAN, China, Indien etc.) laufend Änderungen und zunehmende Spannungen⁷⁵. Zudem hat sich das Verhältnis zwischen Nationalstaaten und der globalen Wirtschaft verändert. Grosse Investoren und die Finanzmärkte können einen gewaltigen Einfluss auf die Entwicklung von Nationalstaaten nehmen⁷⁶. Ausserdem haben die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA das globale unternehmerische Umfeld schlagartig grundlegend gewandelt. Schwab (2002b) geht davon aus, dass die mit den Terroranschlägen verbundenen Konsequenzen (Priorität der Politik, verstärkter Regulierungsdruck, globale Normen etc.) zu einer „völlig labilen Weltlage“ für die kommenden Monate und Jahren führen werden, auf die sich die Unternehmen auf der ganzen Welt einstellen müssen.

Diese zunehmenden weltweiten Instabilitäten haben für die Unternehmungen zur Folge, dass künftig nicht mehr einfach auf automatisches Wachstum abgestellt werden kann, sondern dass die Erhaltung der Unternehmung im Krisenfall in den Vordergrund gestellt werden muss. Schwab (2002b) betont, dass dabei nicht Kontinuität gefragt ist, sondern Flexibilität.

6.1.5. Neuausrichtung der Kreditpolitik der Banken

Bis zum Ende der Achtzigerjahre war das Kreditgeschäft der Banken mit KMU durch geringe Kreditausfälle gekennzeichnet. Das änderte sich zu Beginn der neunziger Jahre aufgrund der damals einsetzenden Rezession, der damit einhergehenden Zunahme der Firmenkonkurse sowie der drastischen Wertebussen auf dem schweizerischen Immobilienmarkt markant⁷⁷. Die Banken waren nicht in der Lage, die steigenden Wertberichtigungen über ihre Zinsmargen aufzufangen. Folglich wurden im

⁷⁴ Graf 2002, S. 33.

⁷⁵ Graf 2002, S. 50.

⁷⁶ Graf 2002, S. 50.

⁷⁷ Amiet 2001, S. 7.

Kreditgeschäft hohe Verluste ausgewiesen⁷⁸. Gleichzeitig wurden anfangs der neunziger Jahre die bisher zwischen den Banken bestehenden Abmachungen bezüglich einheitlicher Konditionengestaltung für Kredite abgeschafft. In der Folge wurde das Kreditgeschäft der Banken Mitte der Neunzigerjahre grundsätzlich neu ausgerichtet. Die traditionelle Art der Bonitätsbeurteilung, die sich am Substanzwert der Unternehmungen orientierte, und die einheitliche Gestaltung von Kreditkonditionen wurden aufgegeben. Folgende Stossrichtungen bilden seither wichtige Eckpfeiler der neuausgerichteten Kreditpolitik⁷⁹:

- Anwendung neuerer Methoden der Bonitätsbeurteilung, bei denen die ertragsorientierte Betrachtung dominiert
- Einführung einer risikogerechten Preisbildung für Kredite („risk-adjusted pricing“) aufgrund von Rendite-Risiko-Profilen der Kreditnehmer
- Personelle und organisatorische Trennung von Kreditkundenberatung bzw. Kundenbetreuung und Kreditanalyse bzw. -sprechung

Die Abbildung 18 zeigt eine zusammenfassende Gegenüberstellung der vergangenen Situation im Kreditgeschäft mit der aktuellen Situation.

Die Neuausrichtung der Kreditpolitik der Banken zwingt vor allem schwächere Unternehmungen zum Abbau von Fremdkapital und verursacht gleichzeitig höhere Fremdkapitalkosten. Dies bedeutet, dass sich die Situation von Unternehmungen mit ohnehin geringer Ertragskraft und oft angespannter Liquidität durch die neue Kreditpolitik weiter verschärft. Eigenkapitalschwache Unternehmungen mit ungenügender Rentabilität erhalten heute kaum mehr das für allfällige Investitionen benötigte zusätzliche Fremdkapital⁸⁰.

⁷⁸ Vgl. Amiet 2001, S. 9 : „Eine Erhebung der Eidgenössischen Bankenkommission hat ergeben, dass sich die inländischen Kreditverluste alleine in der Periode von 1991 bis 1996 auf Fr. 42.2 Mia. beliefen. Dies entsprach 8.5% des durchschnittlichen inländischen Kreditbestandes von Fr. 500 Mia. in der genannten Zeitperiode.“

⁷⁹ Hanser 1998; Hanser 1999.

⁸⁰ Hanser 1998.

Abbildung 18: Gegenüberstellung Kreditgeschäft der achtziger Jahre und heute

Kriterium	Achtziger Jahre	Heute
Kreditrisikomanagement	Einzelkreditbetrachtung	Kreditportfolio- und Einzelkreditbetrachtung
Konditionen	Quersubventionierung (risikoindifferente Zinsen), Risikokosten nicht kalkuliert	Individuelles, verursachergerechtes Pricing; Kunden- und Transaktionsrating
Kreditkultur	Vermeidung von Verlusten	Risiko als Chance, das bewusst eingegangen wird
Anreizsystem	Marktanteile, Kreditvolumen	Risiko-/Rendite-Messgrößen
Salärsystem	Hoher Fixlohn, geringer volumenabhängiger Leistungslohn	Von Zielerreichung abhängiger Bonus gewinnt gegenüber Fixlohn an Bedeutung
Kreditanalyse	Primär vergangenheitsbezogene Bonitätsanalyse; teilweise auf Basis ungenügender Informationen	Vergangenheits- und zukunftsbezogene Analyse; Objektivierung und Formalisierung mittels Scoring/Rating-Systemen
Kreditgewährungsprozess	Einstufig	Zweistufig
Bewertungsansatz	Substanzwertorientierung	Ertragswertorientierung
Kreditbewilligung	Keine Trennung von Front und Analyse; Dezentralisierung von Kreditkompetenzen	Organisatorische Trennung von Front und Analyse; Zentralisierung der Kompetenzen
Kreditüberwachung	Tendenziell reaktiv; keine Frühwarnsysteme	Systemgestützte Frühwarnsysteme

Quelle: Amiet 2001, S. 19f

6.2. Spezifische Einflussfaktoren für das schweizerische Agribusiness

6.2.1. Agrarpolitik der Schweiz

Für die Unternehmungen des Agribusiness sind die agrarpolitischen Rahmenbedingungen von weitreichender Bedeutung. Einerseits existieren viele Gesetze und Verordnungen, welche die Produktion und den Verkehr mit landwirtschaftlichen Hilfsstoffen regeln⁸¹. Andererseits bestimmen die agrarpolitischen Rahmenbedingungen in den Bereichen Viehwirtschaft und Pflanzenbau direkt die Nachfrage nach den entsprechenden Produktionsmitteln. Im Weiteren ist zu berücksichtigen, dass viele agrarpolitische Massnahmen auf der Produkteseite der Landwirtschaft nicht direkt bei

⁸¹ Friedli 2002, S. 42.

den Landwirtschaftsbetrieben, sondern auf der Stufe Verarbeitung und Handel ansetzen⁸².

Instrumente und Massnahmen der Agrarpolitik 2002

Die heute gültige Agrarpolitik der Schweiz wird als Agrarpolitik 2002 (AP 2002) bezeichnet. Sie stellt das Ergebnis einer Reform der Agrarpolitik dar, die zuvor durch einen starken Schutz der Landwirtschaft geprägt war. Ziel der durchgeführten Reform war die Trennung von Preis- und Einkommenspolitik, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Ökologisierung der Landwirtschaft. Mit der Reform hat sich der Bund nicht vollständig aus der Agrarpolitik zurückgezogen. Nach wie vor schützt eine Vielzahl von agrarpolitischen Eingriffen den gesamten Agrarsektor. Die agrarpolitischen Massnahmen teilen sich heute in drei Bereiche auf, für die der Bund jährlich insgesamt rund 3.7 Milliarden Franken aufwendet⁸³:

- Produktion und Absatz (z.B. Ausfuhrbeihilfen): 950 Million Franken
- Direktzahlungen (Transferzahlungen zugunsten der Landwirte): 2.1 Milliarden Franken
- Grundlagenverbesserung (z.B. Investitionskredite): 245 Millionen Franken

In Bezug auf das Agribusiness sind in erster Linie die Massnahmen für Produktion und Absatz entscheidend, weil hier – nebst anderem – der Aussenhandel geregelt ist. Die Direktzahlungen an die Landwirtschaft sind für Unternehmen des Agribusiness hingegen von untergeordneter Bedeutung, da diese nur indirekt die landwirtschaftliche Produktion beeinflussen. Zu berücksichtigen sind allerdings die Bedingungen, welche an die Auszahlung von Direktzahlungen geknüpft sind. So beeinflussen beispielsweise die Vorschriften über den ökologischen Leistungsnachweis (ÖLN) für Landwirtschaftsbetriebe die Nachfrage nach bestimmten Produktionsfaktoren der Landwirtschaft (z.B. Mischfutter, Pflanzenschutz).

In der Abbildung 19 sind die agrarpolitischen Massnahmen im Pflanzenbau aufgeführt. Es zeigt sich, dass der Grenzschutz – neben einzelnen gezielten Massnahmen – den wichtigsten agrarpolitischen Eingriff im Bereich Pflanzenbau darstellt. Dies drückt sich für diesen Bereich in vergleichsweise geringen staatlichen Aufwendungen aus⁸⁴.

⁸² Friedli 2002, S. 2; Koch und Rieder 2001, S. 23.

⁸³ BLW 2001a, S. 128.

⁸⁴ Die direkten Aufwendungen im Bereich Pflanzenbau betragen im Jahr 2000 153 Millionen Franken (BLW 2001a, S. 159).

In Abbildung 20 sind die agrarpolitischen Massnahmen für den Bereich Milchwirtschaft aufgeführt. Es ist ersichtlich, dass der Staat in diesem Bereich massiven Einfluss nimmt. Bei allen wichtigen Produktgruppen bestehen neben dem Grenzschutz noch zusätzliche Beihilfen oder Zulagen. Dies schlägt sich in entsprechend hohen Aufwendungen des Staates nieder⁸⁵.

Abbildung 19: Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Pflanzenbau

Massnahmen	Brotgetreide	Futtergetreide ^{a)}	Ölsaaten	Kartoffeln	Zuckerrüben	Saatgut	Obst	Gemüse ^{b)}
Grenzschutz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Begrenzte Preis- und Absatzgarantie	✓							
Verarbeitungsbeiträge			✓	✓	✓	✓	✓	
Spezifische Flächenbeiträge		✓	✓			✓		
Ausfuhrbeiträge				✓		✓	✓	

^{a)} Inkl. Körnerleguminosen und Faserpflanzen

^{b)} Inkl. Schnittblumen

Quelle: Friedli 2002, S. 43

Abbildung 20: Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Milchwirtschaft

Massnahmen	Käse	Butter	Magermilch	Milchpulver	Konsummilch, Rahm, Frischmilchprodukte
Grenzschutz	✓	✓	✓	✓	✓
Zulagen	✓				
Inlandbeihilfen	✓	✓	✓	✓	
Ausfuhrbeihilfen	✓			✓	✓

Quelle: Friedli 2002, S. 43

Die Abbildung 21 zeigt die agrarpolitischen Massnahmen im Bereich Viehwirtschaft. Von erstrangiger Bedeutung sind hier der Grenzschutz sowie verschiedene Marktentlastungsmassnahmen. Bezüglich der vom Staat aufgewendeten Mittel kann gesagt werden, dass dieser Bereich vergleichsweise geringe Mittel bindet⁸⁶.

Gemäss Wildisen und Zuber (2002, S. 340) fällt eine aktuelle Zwischenbilanz der AP2002 positiv aus:

⁸⁵ Die direkten Aufwendungen im Bereich Milchwirtschaft betragen im Jahr 2000 716 Millionen Franken (BLW 2001a, S. 147).

⁸⁶ Die direkten Aufwendungen im Bereich Viehwirtschaft betragen im Jahr 2000 26.2 Millionen Franken (BLW 2001a, S. 153).

- Anpassungsprozesse zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sind auf allen Stufen im Gang. Die Marktanteile der Landwirtschaft konnten trotz offeneren Märkten gehalten werden.
- Die Landwirtschaft hat ihre ökologischen Leistungen gesteigert.
- Die wirtschaftliche Lage der Landwirtschaft ist in der mehrjährigen Betrachtung stabil.

Abbildung 21: Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Viehwirtschaft

Massnahmen	Rinder	Kälber	Schweine	Pferde	Schafe	Ziegen	Geflügel	Eier
Grenzschutz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marktabräumung (ab öffentlichen Märkten)	✓	✓			✓			
Marktabräumung ab Schlachtbetrieben	✓	✓	✓	✓		✓		
Einlagerungsaktionen	✓	✓	✓					
Verbilligungsaktionen	✓	✓	✓					
Praxisnahe Versuche								✓
Umstellungsbeiträge								✓
Sammel- und Sortierkostenbeiträge								✓
Vermarktungsmassnahmen								✓
Verwertungsbeiträge Schafwolle					✓			
Ausfuhrbeiträge (Zucht- und Nutzvieh)	✓			✓	✓	✓		
Höchstbestände		✓	✓				✓	✓

Quelle: Friedli 2002, S. 44

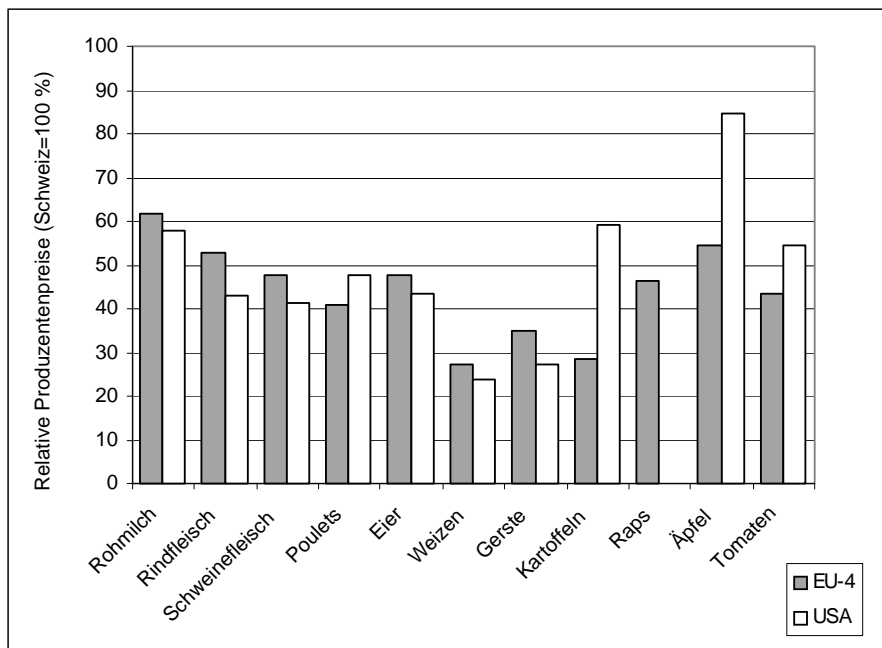
Agrarpolitik 2007 – Weiterentwicklung der schweizerischen Agrarpolitik

Obwohl die Zwischenbilanz der AP2002 positiv ausfällt, ist der agrarpolitische Reformprozess noch nicht abgeschlossen. Es besteht weiterhin Handlungsbedarf in Bezug auf die Optimierung der agrarpolitischen Massnahmen. Wildisen und Zuber (2002, S. 340) sehen die wichtigsten Herausforderungen in den Bereichen

- Nachhaltigkeit und Multifunktionalität,
- Marktöffnung und Wettbewerbsfähigkeit,
- Entwicklung des ländlichen Raumes,
- sozialverträgliche Strukturentwicklung,
- Sicherheit und Qualität der Nahrungs- und Produktionsmittel,
- Erreichung der agrarökologischen Ziele sowie
- internationale Entwicklung.

Es handelt sich hier sowohl um extern, als auch um intern induzierte Herausforderungen. Dabei ist die bisher fehlende internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft ein wichtiger Aspekt: Indizien dafür sind die grossen Differenzen im Preis- und Kostengefüge im Vergleich zur EU und anderen Ländern. In Abbildung 22 sind die relativen Preisdifferenzen ausgewählter tierischer und pflanzlicher Erzeugnisse der Schweiz gegenüber der EU und den USA dargestellt. Sie zeigen, dass das Preisniveau tierischer Erzeugnisse in der EU bei 40 bis 60 Prozent des schweizerischen Niveaus liegt.

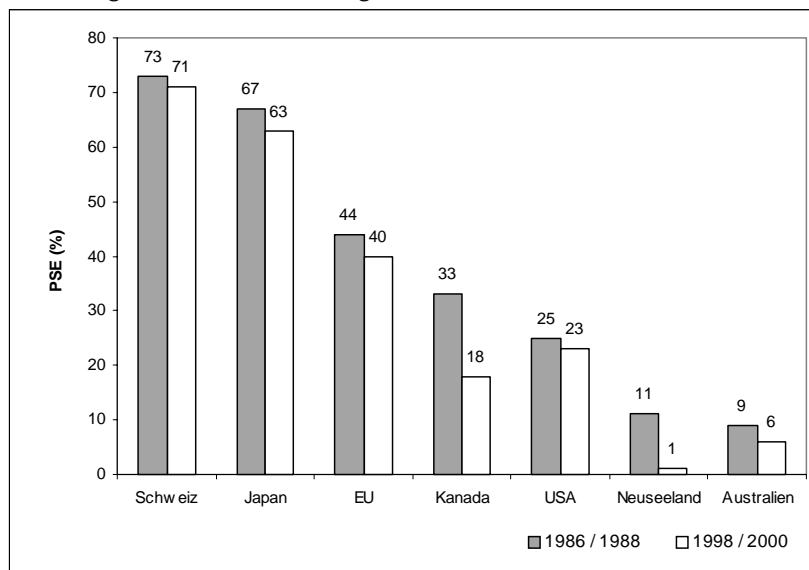
Abbildung 22: Relative Preisdifferenzen ausgewählter Agrargüter im Jahr 2000 (Schweiz = 100 %)



EU-4 : = Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien
 Quelle: Friedli 2002, S. 45

Das bedeutet, dass ohne Grenzschutzmassnahmen der Schweiz die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der tierischen Produktion nicht gegeben wäre. Die Abbildung zeigt zudem, dass die relative Preisdifferenz zum Ausland bei der Rohmilch am geringsten und bei den Poulets am grössten ist. Im Weiteren geht aus der Abbildung 22 hervor, dass die relativen Preisdifferenzen der wichtigsten pflanzlichen Produkte (Weizen, Gerste, Kartoffeln) noch grösser sind als diejenigen im tierischen Bereich. Dies deutet einerseits auf eine schwächere Wettbewerbsfähigkeit des pflanzlichen Bereiches hin, ist aber andererseits auch eine Folge der vergleichsweise geringen staatlichen Mittel, welche in diesen Bereich fliessen.

Weiter zeigt sich die bisher fehlende internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft auch im weltweit höchsten ‚Producer-Support-Estimate (PSE)‘-Wert der schweizerischen Landwirtschaft (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: PSE-Werte ausgewählter Länder

Quelle: Friedli 2002, S. 2

Wildisen und Zuber (2002, S. 343 – 345) weisen aber auch auf intern induzierte Herausforderungen hin. Im Milchsektor behindert die bestehende Milchkontingentierung die Entwicklung der Betriebe. Im Fleischsektor führt die aktuelle Regelung des Fleischimports zu unerwünschten Konsequenzen.

Auf der Basis dieser Ausgangslage hat der Bund im Juni 2000 mit dem Strategiepapier ‚Horizont 2010‘ eine weitere Agrarreform eingeleitet. Im Wesentlichen soll dabei auf dem bisherigen Weg der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Ökologisierung der Landwirtschaft fortgefahren werden⁸⁷. Der Bundesrat schlägt in seiner am 29. Mai 2002 verabschiedeten Botschaft zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik (Agrarpolitik 2007 – AP2007) fünf Handlungsachsen für Reformen vor⁸⁸:

- Sicherung der Marktanteile unter härteren Konkurrenzverhältnissen. Zu diesem Zweck wird insbesondere ein schrittweiser Ausstieg aus der seit 1977 bestehenden Milchkontingentierung vorgeschlagen. Ausserdem soll das Regime der Fleischimporte neu geregelt werden.
- Stärkung der unternehmerischen Leitungsfähigkeit durch eine Erweiterung des Handlungsspielraumes
- Erhaltung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum durch eine optimierte Abstimmung der agrarpolitischen Instrumente auf die Regionalpolitik
- Sozialverträglicher Strukturanpassungsprozess durch spezifische Begleitmassnahmen

⁸⁷ BLW 2000b, S. 15.

⁸⁸ Wildisen und Zuber 2002, S. 341.

- Festigung des Vertrauens der Konsumentinnen und Konsumenten in die Nahrungsmittel durch eine weitere Förderung der Qualität und Sicherheit sowie bessere Ausschöpfung des Potentials bestehender ökologischer Instrumente für eine nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen

Für die Umsetzung dieser Reformvorhaben schlägt der Bundesrat eine Vielzahl von kleineren und grösseren Änderungen in bestehenden gesetzlichen Grundlagen vor⁸⁹. Zudem wird für die Umsetzung in den Jahren 2004 bis 2007 ein sogenannter ‚Zahlungsrahmen‘ von rund 14 Milliarden Franken vorgesehen, was praktisch einer nominalen Stagnation der bisherigen Ausgaben für die Landwirtschaft entspricht.

Der Bundesrat erwartet bei der Umsetzung der erwähnten Reformvorschläge einen leichten Rückgang des sektoralen Nettoeinkommens der Landwirtschaft. Dieser Rückgang ist gemäss Wildisen und Zuber (2002, S. 345) aber nicht gleichzusetzen mit einer Abnahme des einzelbetrieblichen Einkommens, weil auch in den kommenden Jahren mit weiteren Produktivitätsfortschritten und einem Strukturwandel im bisherigen Rahmen gerechnet werden kann.

Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich nur darüber spekulieren, welche Teile, der vom Bundesrat vorgeschlagenen Reformen, die parlamentarische Beratung zwischen Herbst 2002 und Frühjahr 2003 sowie eine allfällige Volksabstimmung passieren werden. Friedli (2002, S. 46) geht davon aus, dass die gegenwärtige Stärke des Reformdrucks im Vergleich zur letzten Reform der Agrarpolitik markant abgenommen hat. Damals waren Budgetrestriktionen (interner Druck) und die Uruguay-Runde der WTO (externer Druck) die beiden wichtigsten treibenden Kräfte der Agrarreform. Beide Kräfte sind derzeit viel weniger stark. Zudem hat der Schweizer Franken im Laufe des Jahres 2002, im Vergleich zu den Währungen der wichtigsten Exportländer für schweizerische Agrarprodukte, stark an Wert gewonnen, was den landwirtschaftlichen Absatz in der Schweiz unter vermehrten Druck setzte. Vor diesem Hintergrund ist aus heutiger Sicht eher damit zu rechnen, dass die laufende Agrarreform (AP2007) zu einer Konsolidierung der bestehenden Landwirtschaftspolitik mit wenig zusätzlichen Massnahmen führen wird.

Bedeutung für die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness

In Bezug auf die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness scheint die vor-

⁸⁹ Für eine zusammenfassende Übersicht über die wichtigsten Anpassungen vgl. Wildisen und Zuber 2002, S. 342.

geschlagene Weiterentwicklung der Landwirtschaftspolitik vor allem in folgenden Bereichen von Bedeutung zu sein:

- Die Veränderung des agrarpolitischen Instrumentariums (insbesondere eine all-fällige Aufhebung der Milchkontingentierung) könnte eine markante Veränderung der Produktionsstruktur der Landwirtschaftsbetriebe bewirken (z.B. Zunahme der tierischen Produktion zulasten der pflanzlichen Produktion oder verstärkte Spezialisierung der Betriebe). Die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness müssten sich mindestens partiell auf eine veränderte Nachfrage und eine veränderte Angebotsstruktur der Landwirtschaft einstellen.
- Ein weiterer Strukturwandel in der Landwirtschaft heisst für das Agribusiness nicht in jedem Fall eine geringere Nachfrage nach Produktionsfaktoren oder ein geringeres Angebot von Agrarprodukten. Es ist aber zu beachten, dass die in der Landwirtschaft verbleibenden Betriebe tendenziell grösser sein werden und ein anderes Kauf- und Angebotsverhalten zeigen werden, als die kleineren Betriebe von heute.
- Falls die ins Auge gefassten Reformen der Agrarpolitik zu einem starken Rückgang der Landwirtschaft in einzelnen Regionen der Schweiz führen würde (z.B. in stark peripheren Gegenden des Berggebietes), wären dort auch die vor- und nachgelagerten Bereiche der Landwirtschaft stark tangiert.

Insgesamt könnten die vorgeschlagenen Reformen der Agrarpolitik zu einer Veränderung der ‚Kundenstruktur‘ für die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness führen. Auf betrieblicher Ebene ruft dies nach einer vertieften Analyse der Landwirtschaftsstruktur und deren voraussichtlicher Entwicklung im eigenen Einsatzraum. Auf dieser Basis sind sämtliche strategischen Entscheidungen (v.a. auch Investitionsentscheidungen) kritisch zu beurteilen.

6.2.2. *Bilaterale Abkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union*

Mit der Volksabstimmung vom 21. Mai 2000 haben Volk und Stände der Schweiz die Bilateralen Abkommen mit der EU angenommen. Die Verträge sind per Mitte des Jahres 2002 in Kraft getreten. In Abbildung 24 sind die gegenseitigen Zollkonzessionen dargestellt. Es ist ersichtlich, dass die weitreichendste Änderung im Bereich Käse erfolgen wird, indem in fünf Jahren nach Inkrafttreten der Verträge ein vollständiger gegenseitiger Marktzutritt vorhanden sein wird. Dadurch wird ein Druck auf den Milchpreis erwartet⁹⁰. Die gesamte Kontingentsmenge wird laut Modellrechnungen

⁹⁰ Lips 2002, S. 230.

aber weiterhin produziert werden⁹¹. Ebenfalls von Bedeutung sind die Konzessionen in den Bereichen Gemüse und Früchte. Nur sehr geringe Konzessionen sind im Bereich Fleisch sowie im Bereich Pflanzenbau vereinbart worden.

Abbildung 24: Gegenseitige Zollkonzessionen im Bilateralen Agrarabkommen

Bereich	Produkt	Konzessionen CH	Konzessionen EU
Milch	Käse Joghurt / Rahm	Freier Zugang nach 5 Jahren keine	Freier Zugang nach 5 Jahren 2'000 t
Fleisch	Rohschinken (Schwein) Trockenfleisch (Rind)	1'000 t 200 t	keine 1'200 t
Gemüse	Tomaten Karotten Kartoffelerzeugnisse	10'000 t keine keine	1'000 t 5'000 t 3'000 t
Früchte	Äpfel Birnen Erdbeeren Früchte-, Gemüsepulver	keine keine keine keine	3'000 t 3'000 t 10'000 t freier Zugang
Anderes	Olivenöl Schnittblumen Zierpflanzen	50 % Zollreduktion 1'000 t freier Zugang	keine freier Zugang freier Zugang

Quelle: BLW 2000a, S. 215

Nebst den in Abbildung 24 ersichtlichen Zollkonzessionen ist in verschiedenen Bereichen wie Futtermittel, Saatgut, Pflanzenschutz, Veterinärwesen, Bioprodukte und Vermarktungsregelungen ein Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse ausgehandelt worden⁹².

Die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness sind aus heutiger Sicht vor allem indirekt von den Wirkungen der Bilateralen Verträge betroffen, weil die Umsetzung der Verträge voraussichtlich zu einer Veränderung der Agrarstruktur führen wird (vgl. oben). Direkte Auswirkungen ergeben sich allenfalls durch einen Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse. Friedli (2002, S. 47) geht allerdings davon aus, dass zusätzliche Importe von Produktionsfaktoren wie Pflanzenschutzmittel, Dünger, Saatgut oder Futtermittel aufgrund dieser Auswirkungen eher unwahrscheinlich sind, weil der Zollschatz für diese betreffenden Produkte weiter bestehen wird.

⁹¹ Was allerdings noch nichts über die mögliche Veränderung der Agrarstruktur (z.B. Grösse und Verteilung der Landwirtschaftsbetriebe) aussagt.

⁹² BLW 2000a, S. 214.

6.2.3. Agrarhandelsrunde der ‚World Trade Organization‘

Die Schweiz ist seit dem 1. Juli 1995 Mitglied der ‚World Trade Organization‘ (WTO) und hat in diesem Rahmen die Ergebnisse der letzten Verhandlungsrunde umgesetzt. Die Schweiz hat sich für eine generelle durchschnittliche Reduktion der Zollsätze um 36 Prozent, für die Einführung von Zollkontingenten für Getreide und Fleisch, für den Abbau um 20 Prozent der produktgebundenen Stützung (v.a. im Milchbereich relevant) und für die Reduktion der Exportsubventionen verpflichtet. Welche Ergebnisse die nächste Agrarhandelsrunde bringen wird, ist nach dem Abschluss der vierten WTO-Ministerkonferenz in Doha (Katar) vom November 2001 nach wie vor unklar. Mögliche Verhandlungsergebnisse sind aus heutiger Sicht sehr schwierig zu beurteilen, da bis zu einem allfälligen Vertragsabschluss noch einige Jahre vergehen dürften⁹³. Konsens besteht nach der Ministerkonferenz von Doha bezüglich dem Ziel der kommenden Verhandlungen⁹⁴:

- Substanzielle Verbesserungen beim Marktzugang
- Schritte zur Verringerung aller Formen von Exportsubventionen
- Substanzielle Verringerung handelsverzerrender Stützungsmaßnahmen

Verhandlungstaktisch hat sich die Schweiz der EU angeschlossen und versucht, mit dem Konzept der Multifunktionalität den Agrarschutz zu rechtfertigen. Die Schweiz hat ihren dahingehenden Verhandlungsvorschlag per 21. Dezember 2000 bei der WTO eingebracht⁹⁵.

6.2.4. Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Union

Die Agrarpolitik der Europäischen Union hat für die schweizerische Agrarpolitik eine grosse Bedeutung, weil die Länder der EU die wichtigsten Agrarhandelspartner der Schweiz sind. Die gesamten agrarischen Einfuhren in die Schweiz betragen im Jahr 1997 rund 5.4 Milliarden Franken⁹⁶. Dem standen Ausfuhren von rund 2.0 Milliarden Franken gegenüber. Die wichtigsten Handelspartner sind die an die Schweiz angrenzenden Länder Frankreich, Italien und Deutschland.

Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) der EU besteht seit 1960 und wurde lange Zeit als einzige gemeinsame Politik im damaligen europäischen Wirtschaftsraum betrie-

⁹³ Friedli 2002, S. 50.

⁹⁴ Manegold 2002, S. 14.

⁹⁵ BLW 2000c.

⁹⁶ Friedli 2002, S. 48.

ben⁹⁷. Die heutige Ausgestaltung der EU-Agrarpolitik wurde im Wesentlichen durch die GAP-Reform von 1992 geprägt. Die wichtigsten Marktordnungen umfassen die Bereiche Milch, Rindfleisch, Getreide und Ölsaaten. Für jedes Produkt bzw. für jede Produktgruppe existiert eine spezifische sogenannte Gemeinsame Marktorganisation (GMO)⁹⁸. Die wichtigsten Massnahmen der Gemeinsamen Marktorganisation zur Milcherzeugung sind die im Jahre 1984 eingeführte Milchkontingentierung, das Interventionspreissystem bei Butter und Magermilchpulver sowie der Richtpreis für Rohmilch. In der Gemeinsamen Marktorganisation zur Rindfleischerzeugung betreibt die EU ein Interventionspreissystem und bezahlt direkte Transferzahlungen an die Tierhalter in Form von Tierprämien (Mutterkuh-, Ochsen und Stierprämien). Für die Prämienregelung gelten länderspezifische Höchstregelungen. In der Gemeinsamen Marktorganisation zur Getreideerzeugung kommen ein Interventionspreissystem sowie Flächenstilllegungen mit Hektarprämien zur Anwendung. Nebst den Massnahmen der Agrarmarktpolitik umfasst die GAP auch ländliche Strukturpolitik, wofür Mittel in strukturschwache Zielregionen ausbezahlt werden.

Wie die schweizerische Landwirtschaftspolitik befindet sich auch die Gemeinsame Agrarpolitik der EU (GAP) in einer weiteren Reformphase. Auslöser für die Reform waren die Budgetrestriktion der EU, die eventuelle Vergrösserung der EU um die mittel- und osteuropäischen Länder (MOEL), der zunehmende Druck zur Ökologisierung der Landwirtschaft sowie die Erfordernisse der nächsten WTO-Agrarhandelsrunde⁹⁹. Die Osterweiterung der EU um die mittel- und osteuropäischen Länder stellt für die EU-Agrarpolitik die grösste Herausforderung dar¹⁰⁰. Das Hauptproblem der Erweiterung stellen die sehr unterschiedlichen Agrarstrukturen der EU im Vergleich zu denjenigen der MOEL dar. Um die zukünftige gemeinsame Agrarpolitik finanzieren zu können, muss das EU-Preisniveau abgesenkt werden sowie eine Änderung im System der Direktzahlungen erfolgen¹⁰¹. Die Neugestaltung der Gemeinsamen Agrarpolitik ist nach der McSharry-Reform von 1992 die bisher wichtigste Reform und beinhaltet folgende acht Ziele:

- Niedrigere Interventionspreise zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der EU-Landwirtschaft
- Stärkung der EU-Landwirtschaft im internationalen Handel

⁹⁷ Vgl. dazu auch Friedli 2002, S. 48f; Mahrer 2000, S. 69ff.

⁹⁸ Hofer und Eggenschwiler 2001, S. 40.

⁹⁹ EU 2001.

¹⁰⁰ Als aussichtsreichste Kandidaten gelten Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Zypern und Malta (Manegold 2002, 13).

¹⁰¹ Manegold 2002, S. 13.

- Sicherung der Produktqualität
- Integration von Umweltzielen
- Rahmenprogramm für die Entwicklung des ländlichen Raums
- Dezentralisierung der Verwaltung
- Vereinfachung des Vollzugs
- Angemessener Lebensstandard für die landwirtschaftlichen Bevölkerung

Erste Schritte der Reform sind mit den sogenannten Beschlüssen zur Agenda 2000 eingeleitet worden¹⁰². Die Reform führt zu einer vermehrten Trennung von Preis- und Einkommenspolitik. Konkret erfolgt mit den Beschlüssen zur Agenda 2000 eine Reduktion der Interventionspreise bei Milch, Rindfleisch und Getreide sowie eine Erhöhung der direkten Transferzahlungen (Flächenbeiträge im Ackerbau sowie Halte- und Schlachtpremien in der Tierhaltung) an die Landwirte. Damit sollen gleichzeitig die beiden Ziele ‚internationale Wettbewerbsfähigkeit‘ und ‚Einkommenssicherheit der Landwirte‘ erreicht werden. Überdies ist im Rahmen der Beschlüsse der Agenda 2000 die Milchkontingentsmenge um 2.4 Prozent erhöht worden. Die Kontingentierung wird allenfalls nach dem Jahr 2006 aufgehoben werden¹⁰³.

Für die schweizerische Agrarpolitik bedeutet die GAP-Reform, dass sich die Differenz im Preis- und Kostengefüge zwischen der Schweiz und der EU durch die weitere Absenkung der Interventionspreise für die wichtigsten Agrarprodukte Getreide, Milch und Rindfleisch um 15 Prozent respektive 20 Prozent vergrössern wird, falls die Schweiz nicht ebenfalls entsprechende Reformschritte umsetzt. Damit würde sich die preisliche Wettbewerbsfähigkeit des schweizerischen Agrarsektors weiter reduzieren, was tendenziell das Einkaufsvolumen der schweizerischen Konsumenten im Ausland erhöht bzw. den Ausbau von Exportaktivitäten für Agrarprodukte in die EU erschwert¹⁰⁴. Für die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness würde eine weiter abnehmende Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft auch einen zusätzlichen Druck bedeuten. Sowohl bei den gelieferten Produktionsfaktoren als auch bei den übernommenen Agrarprodukten wäre mit einem verstärkten Preisdruck zu rechnen.

6.3. Auswirkungen übergeordneter Einflussfaktoren auf die Unternehmungen

Die zunehmende Marktöffnung, ein verändertes Kundenverhalten, die rasante techni-

¹⁰² Abkommen vom 11. März 1999, Berlin (EU 2001). Vgl. dazu auch Mahrer 2000, S. 75ff.

¹⁰³ Hofer und Eggenschwiler 2001, S. 44.

¹⁰⁴ Friedli 2002, S. 50.

sche Entwicklung, weltweite Instabilitäten, die Neuausrichtung der Kreditpolitik der Banken sowie weitere Reformschritte in der in- und ausländischen Agrarpolitik schaffen für die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness ein Umfeld, das geprägt ist von mehr Wettbewerb (auch für den gewerblich ausgerichteten Binnensektor), von einem Druck für zusätzliche Produktivitätsverbesserungen, von neuen Geschäftspotentialen und von einer wachsenden Vernetzung der Wirtschaft. Zudem ist damit zu rechnen, dass sich die für die Unternehmungen relevanten Rahmenbedingungen auch künftig permanent weiterverändern werden.

Die Unternehmungen befinden sich in einer Ausgangslage, in der ihr Umfeld gekennzeichnet ist durch zunehmende Freiheitsgrade bei gleichzeitig zunehmender Unsicherheit. Gross (1999, S. 40) bezeichnet dies als ein fundamentales Paradoxon der Moderne: „Je mehr gemacht werden kann, desto ungewisser wird, was gemacht wird, und desto ungewisser werden die Zukünfte.“ Neben der Ungewissheit ist das Umfeld der Unternehmungen auch durch einen hohen Komplexitätsgrad zu charakterisieren. Dieser entsteht durch eine zunehmende Vernetzung der Wirtschaftsbeziehungen und durch permanente Veränderungen der Rahmenbedingungen¹⁰⁵. Das Management der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness wird folglich auch künftig konfrontiert werden mit neuartigen unternehmerischen Fragestellungen, die bewältigt werden müssen. Beispielhaft können hier folgende Herausforderungen angeführt werden: Neudefinition von Geschäftsfeldern, Identifikation des Kerngeschäfts, Neudefinition von Geschäftsprozessen, Optimierung der Kostenbewirtschaftung, Überprüfung der Organisations- und Rechtsform, Lösung von Finanzierungsfragen oder richtiges Investitionsverhalten¹⁰⁶.

Die zu treffenden Entscheidungen haben teilweise langfristige Auswirkungen (z.B. Investitionsentscheidungen). Allfällige Fehlentscheidungen sind in vielen Fällen kaum mehr korrigierbar und/oder verursachen hohe Fehlerkosten. Vennix (1996, S. 3) weist darauf hin, dass in solchen komplexen Entscheidungssituationen das Lernen aus Erfahrung eher die Ausnahme als die Regel ist. Das Management in Unternehmungen braucht folglich Instrumente, die ihm den Umgang mit solchen Entscheidungssituationen erleichtern. Für den Umgang mit ungewissen Zukünften werden insbesondere auch Instrumente benötigt, die das Denken in Szenarien fördern¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Gomez 1999, S. 3: „Vernetzung im Wandel = Komplexität.“

¹⁰⁶ Weber und Friedli 2000.

¹⁰⁷ Gross 1999, S. 48; Graf 2002, S. 25f.

7. Wirtschaftliche Lage

Nach der Darstellung der übergeordneten wirtschaftlichen Einflussfaktoren im vorangegangenen Kapitel wird in diesem Kapitel zur Abrundung des Bildes des schweizerischen Agribusiness auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmungen in diesem Wirtschaftsbereich eingegangen. Entsprechend dem Fokus dieser Arbeit sollen dabei die kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) – soweit möglich und sinnvoll – im Vordergrund stehen. Ausgangspunkt bildet ein kurzer Abriss über die spezifischen Charakteristiken von KMU, weil die wirtschaftliche Lage dieser Unternehmungen in vielen Fällen durch KMU-typische Merkmale bestimmt wird. Für die anschliessende Darstellung der wirtschaftlichen Lage von KMU im schweizerischen Agribusiness stehen praktisch keine allgemein zugänglichen, vergleichbaren Datenquellen zur Verfügung (Gründe: sehr heterogener Wirtschaftsbereich ohne übergreifende Branchenorganisation; Unternehmungen geben über ihre Finanzzahlen in der Regel kaum Auskunft). Deshalb werden hier verschiedene Informationsquellen herangezogen, um sich der wirtschaftlichen Lage der Firmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu nähern (Triangulation).

7.1. Spezifische Ausgangslage von kleinen und mittleren Unternehmungen

Die Zusammensetzung des schweizerischen Agribusiness in Bezug auf die Grösse der Unternehmungen unterscheidet sich kaum von der Verteilung der Unternehmungen in der übrigen Schweizer Wirtschaft: Mehr als 99 Prozent der Unternehmungen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter; mehr als drei Viertel aller Beschäftigten sind in Unternehmungen mit weniger als 250 Mitarbeitern tätig¹⁰⁸. Das heisst, der allergrösste Teil der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness ist dem Segment der KMU zuzurechnen.

Die Führung einer KMU unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Führung einer Grossunternehmung. Davon zeugt eine breite Literatur über die Betriebswirtschaft und das Management von KMU. Die Abbildung 25 gibt einen etwas plakativen Eindruck zu den typischen Unterschieden zwischen KMU und Grossunternehmungen.

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 5 für das schweizerische Agribusiness und Prognos (1998) oder Bernet und Denk (2000).

Abbildung 25: Typische Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen

Kriterium	KMU	Grossunternehmen
Unternehmensführung	Eigentümer-Unternehmer	Manager
Organisation	Generalistentum, geringe Arbeitsteilung, kurze Informationswege, hohe Flexibilität	Spezialistentum, ausgeprägte Arbeitsteilung, formale ‚Dienstwege‘, geringe Flexibilität
Beschaffung und Absatz	Geringe Marktmacht	Ausgeprägte Marktmacht
Forschung und Entwicklung	Anwendungsorientiert, intuitiv	Grundlagen- und anwendungsorientiert, langfristig, systematisch
Diversifikationsgrad	Gering	Hoch
Eigentumsverhältnisse	Häufig im Familieneigentum	Meist breit gestreute Eigentümerbasis
Finanzierung	Erschwerter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt	In der Regel freier Zugang zum anonymen Kapitalmarkt
Staatliche Unterstützung	Zum Teil allgemeine staatliche Unterstützung (‚Mittelstandsförderung‘); kaum individuelle staatliche Unterstützung im Krisenfall	‚Too big to fail‘-Syndrom: In vielen Ländern staatliche Unterstützung im Krisenfall

Quelle: Bernet und Denk 2000, S. 23

Diese Gegenüberstellung ist mit Vorsicht zu geniessen und darf nicht überinterpretiert werden. Gleichwohl ergeben sich aus diesen Charakteristiken bestimmte Stärken und Schwächen, mit denen sich KMU konfrontiert sehen (Abbildung 26).

Abbildung 26: Stärken und Schwächen der KMU

Stärken	Schwächen
(1) Flexibilität, ‚Lean Management‘	(1) Finanzierungsengpässe
(2) Enge Kundenkontakte	(2) Nachfolgeproblem
(3) Qualitätsangebot / individualisierte Leistungen	(3) Marktmachtnachteile
(4) Kostenvorteile	(4) Schwache Absatzposition und absatzseitige Klumpenrisiken
(5) Persönlichkeit des Chefs	(5) Schwächen aus der Person des Unternehmers
(6) Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter	(6) Anfälligkeit für erschwerte Rahmenbedingungen

Quelle: In Anlehnung an Pleitner 1995, S. 46

Dabei zeigt sich, dass Finanzierungsengpässe auf Platz eins der Schwächen rangieren. Diese ergeben sich meist aus den oben ausgeführten spezifischen Eigenschaften von KMU. Im Abschnitt 7.2 wird die effektive wirtschaftliche Lage von KMU aufgrund verschiedener Quellen dargestellt, bevor im Abschnitt 7.3 auf die wirtschaftliche Lage von Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness eingegangen wird.

7.2. Wirtschaftliche Lage von kleinen und mittleren Unternehmen

Hanser (1999, S. 4) geht davon aus, dass in der Schweiz 15 Prozent aller KMU aus Sicht der Banken ‚Problemfälle‘ darstellen. Folgende Symptome solcher Unternehmen werden aufgeführt:

- Zahlreiche Geschäftsabschlüsse vor allem bei Firmen im Gewerbebereich fallen seit Jahren schlecht aus und zeugen von einer ungenügenden Rentabilität.
- Viele KMU kämpfen mit permanenten Liquiditätsproblemen.
- Die Vermögensseite der Bilanz vieler KMU ist stark immobilisiert.
- Ein grosser Teil angemeldeten Konkurse stammt aus dem KMU-Segment.

Als Ursachen für diese Situation werden ein verschärfter Strukturwandel seit Beginn der Neunzigerjahre¹⁰⁹ sowie KMU-hausgemachte Schwierigkeiten¹¹⁰ angeführt.

Gestützt werden die Thesen von Hanser (1999) durch eine Untersuchung der Firma Prognos¹¹¹. Die Studie basiert auf einer repräsentativen Befragung von Schweizer KMU¹¹² und gibt einen detaillierten Überblick über die aktuelle finanzielle Situation der Firmen. Die repräsentative Befragung zeigt folgende hier relevanten Befunde:

Umsatz- und Ertragsentwicklung:

Je rund ein Drittel der Unternehmen wies in der Untersuchungsperiode eine Umsatzsteigerung, eine Umsatzstagnation oder einen Umsatzrückgang aus (vgl. Abbildung 27). Die kleinen Unternehmen wurden von der Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes deutlich härter getroffen als die grösseren: Firmen mit einem Umsatz von weniger als einer Million Franken mussten Umsatzeinbussen von 33 Prozent in Kauf nehmen, während Unternehmen mit mehr als 10 Millionen Franken Umsatz eine Umsatzeinbusse von 21 Prozent auswiesen¹¹³. Die Umsatzentwicklung nach Branche zeigt für die hier interessierenden Bereiche mit KMU des Agribu-

¹⁰⁹ Verschärfter Wettbewerb führt in vielen Branchen zu Margendruck und Überkapazitäten. Dort schlagen KMU-spezifische Schwächen wie geringe Marktmacht oder absatzseitige Klumpenrisiken voll durch. Ausserdem hat ein Preisrückgang bei Immobilien die Eigenkapitalquote vieler KMU vermindert (Hanser 1999, S. 5).

¹¹⁰ Schwächen im Bereich des strategischen Managements (unzureichende Analyse der sich verändernden Rahmenbedingungen, zu wenig differenzierte Analyse der eigenen Unternehmung), suboptimale Kostenbewirtschaftung (keine Beschränkung auf effektiv gewinnbringende Leistungen, Alleingang statt Kooperationen) sowie Fehler und Probleme bei der Finanzierung (mangelhafte Ermittlung des Kapitalbedarfs, ständige Steueroptimierung, Investition in betriebsfremde Objekte statt ins Kerngeschäft) (Hanser 1999, S.6).

¹¹¹ Prognos 1998. Aktuellere Untersuchungen zu dieser Thematik sind dem Autor nicht bekannt. Die hier dargestellte Befragung erfolgte im Jahr 1998. Im selben Jahr wurden auch die aktuellsten verfügbaren Daten zur Betriebszählung erfasst (vgl. Kap. 5).

¹¹² Dabei definierte Prognos KMU als Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten (Prognos 1998, S. 1).

¹¹³ Prognos 1998, S. 6f.

siness ein heterogenes Bild (verarbeitendes Gewerbe, Detailhandel, andere Unternehmungen).

Abbildung 27: Umsatzentwicklung bei den kleinen und mittleren Unternehmungen in den Jahren 1995 – 1997 nach Branchen

Branche	Anteil der KMU mit			KMU insgesamt (in %)
	Umsatzsteigerung (in %)	Umsatzstagnation (in %)	Umsatzrückgang (in %)	
Verarbeitendes Gewerbe	31	37	32	100
Bauhauptgewerbe	26	38	36	100
Baunebengewerbe	24	41	35	100
Fahrzeuge und Transport	32	40	28	100
Lebensmitteldetailhandel	35	28	36	100
Übriger Detailhandel	39	29	33	100
Gastgewerbe	31	31	37	100
Sonstige Unternehmungen	47	31	22	100
Insgesamt	35	35	30	100

Quelle: Prognos 1998, S. 7

In welchem Ausmass die KMU durch die wirtschaftlichen Entwicklungen Mitte der Neunzigerjahre getroffen wurden, zeigt die Ertragsituation. 45 Prozent aller KMU haben in den Jahren 1995 – 1997 mindestens einmal mit Verlust abgeschlossen, 9 Prozent sogar in allen drei Jahren. Auch bei der Ertragslage haben die grösseren Unternehmungen besser abgeschnitten als die kleinen¹¹⁴.

Eigenkapitalbasis:

Die Eigenkapitalquote ist per Ende 1998 bei einem Drittel aller KMU auf unter 20 Prozent abgesunken (vgl. Abbildung 28).

Prognos (1998, S. 8) geht davon aus, „dass diese Zahlen die ungenügende Eigenfinanzierung der KMU nicht einmal in ihrem vollen Ausmass wiedergeben. Viele Firmen waren aufgrund ihrer schlechten Ertragslage in den letzten Jahren gar nicht in der Lage, die notwendigen Abschreibungen vorzunehmen, die Aktiven in ihrer Bilanz wären demnach also überbewertet und damit der Eigenkapitalanteil niedriger als angegeben.“ Auch in Bezug auf die Eigenkapitalquote ist die Situation der einzelnen Branchen sehr heterogen. Es kann keine Folgerung für das schweizerische Agribusiness gezogen werden.

¹¹⁴ Prognos 1998, S. 7.

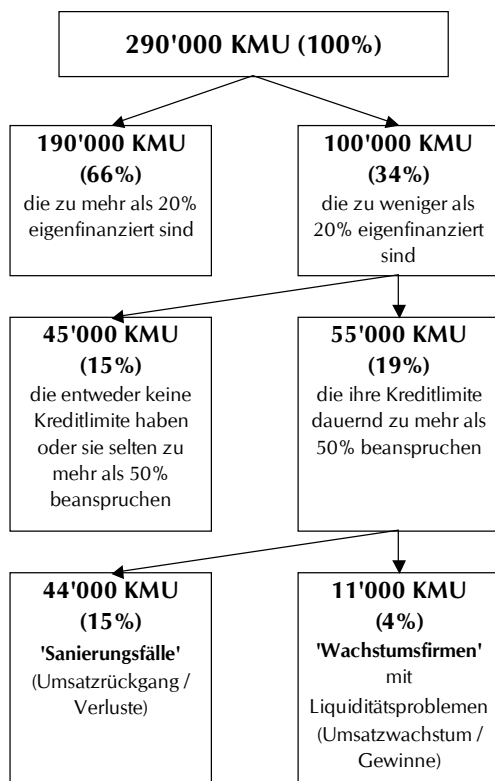
Abbildung 28: Eigenkapitalquote bei den kleinen und mittleren Unternehmungen nach Branchen (1998)

Branche	Anteil der KMU mit einer Eigenkapitalquote von				KMU insgesamt (in %)
	≥ 50% (in %)	20% - 50% (in %)	≤ 20% (in %)	Kein Eigenkapital mehr (in %)	
Verarbeitendes Gewerbe	26	34	26	14	100
Bauhauptgewerbe	27	35	28	11	100
Baunebengewerbe	29	42	24	5	100
Fahrzeuge und Transport	23	40	26	11	100
Lebensmitteldetailhandel	27	39	25	8	100
Übriger Detailhandel	32	36	23	9	100
Gastgewerbe	25	32	30	13	100
Sonstige Unternehmungen	34	37	21	8	100
Insgesamt	30	37	24	9	100

Quelle: Prognos 1998, S. 9

Finanzierung:

Die Abbildung 29 gibt eine zusammenfassende Darstellung der Finanzierungssituation der rund 290'000 KMU in der Schweiz.

Abbildung 29: Finanzierungssituation von KMU in der Schweiz

Quelle: Prognos 1998, S. 13

Rund ein Drittel der KMU ist zu weniger als 20 Prozent eigenfinanziert. Davon gibt knapp die Hälfte (45'000 KMU) an, noch über Liquiditätsreserven zu verfügen. Bei

den restlichen 55'000 KMU kann davon ausgegangen werden, dass deren Liquidität knapp ist. Diese Firmen lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

- **Wachstumsfirmen:**

Gemäss Befragung haben sie in den vergangenen drei Jahren ihren Umsatz gesteigert und immer Gewinn gemacht. Die Eigenkapital- und Liquiditätsknappheit dieser Unternehmungen lässt sich im Wesentlichen auf ihr rasches Wachstum zurückführen.

- **Sanierungsfälle:**

15 Prozent der KMU fallen in diese Kategorie. Sie haben gemäss Studie einen rückläufigen oder stagnierenden Umsatz ausgewiesen. Ausserdem wurde mindestens ein Jahr mit Verlust abgeschlossen, die Eigenkapitalquote beträgt weniger als 20 Prozent und die Kreditlimiten sind dauernd zwischen 50 und 100 Prozent beansprucht oder gar überzogen.

Die 44'000 KMU, die gemäss der Prognos-Studie als Sanierungsfälle eingestuft werden, beschäftigen hochgerechnet rund 130'000 Personen, was 5.5 Prozent der Beschäftigten aller KMU ausmacht.

Bezüglich Kreditfinanzierung nehmen die Hypothekarkredite mit Abstand die wichtigste Stellung unter den verschiedenen Kreditarten ein¹¹⁵. Die Sanierungsfälle repräsentieren mit 20 Milliarden Franken rund 11 Prozent des Kreditvolumens¹¹⁶.

Auch eine Befragung der ETH Zürich aus dem Jahr 1993, die im Rahmen des Polyprojektes ‚Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen‘ bei KMU aus den Branchen Metallbearbeitung und -verarbeitung, Maschinen- und Anlagenbau sowie Elektrotechnik und Elektronik durchgeführt worden ist¹¹⁷, bestätigt die Grössenordnung der Befunde der oben erwähnten Prognos-Studie: Etwa ein Viertel der KMU (< 500 Beschäftigte) weist eine Eigenkapitalquote von unter 30 Prozent aus. 15 Prozent der KMU haben einen negativen Cash flow ausgewiesen und 21 Prozent hat eine negative Gesamtkapitalrentabilität¹¹⁸.

Ausgehend von den oben dargestellten Quellen lassen sich zusammenfassend folgende Befunde festhalten:

¹¹⁵ 178 Milliarden Franken Gesamtkreditvolumen; 81% Hypotheken, 15% Betriebskredite, 4% Investitionskredite.

¹¹⁶ Bernet und Denk 2000, S. 30.

¹¹⁷ Sattes et al. 1995, S. 4.

¹¹⁸ Sattes et al. 1995, S. 79, S. 83, S. 84.

- Die Quellen machen wertvolle Angaben zur wirtschaftlichen Lage der KMU in der Schweiz im Laufe der Neunzigerjahre. Zu den einzelnen Branchen innerhalb der KMU werden höchstens Aussagen auf einem hohen Aggregationsniveau aufgeführt. Somit können für den in der vorliegenden Arbeit interessierenden Wirtschaftsbereich der KMU des schweizerischen Agribusiness keine detaillierten Aussagen abgeleitet werden. Es kann nur vermutet werden, dass sich die Situation der KMU des Agribusiness nicht grundsätzlich von jener anderer Wirtschaftsbereiche unterscheidet.
- Rund zwei Drittel der KMU scheinen aufgrund der Studienergebnisse in einer mindestens befriedigenden wirtschaftlichen Lagen zu sein.
- Rund 100'000 KMU weisen eine Eigenkapitalquote von weniger als 20 Prozent aus, was aus betriebswirtschaftlicher Sicht als ungenügend beurteilt werden muss. Von diesen Firmen können etwa 44'000 KMU als Sanierungsfälle bezeichnet werden. Gemessen an ihrer Bedeutung in Bezug auf die Beschäftigung von Mitarbeitern und das Kreditvolumen, das sie beanspruchen, muss davon ausgegangen werden, dass sich ihre Sanierung oder ihre Liquidation in der Schweizer Wirtschaft durch erhebliche Effekte bemerkbar machen wird.

7.3. Wirtschaftliche Lage von Unternehmen im schweizerischen Agribusiness

7.3.1. Einleitung

Das schweizerische Agribusiness ist ein sehr heterogen zusammengesetzter Wirtschaftsbereich (vgl. Kapitel 4). Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen in diesem Bereich ist abhängig von ihren branchenspezifischen Charakteristiken (Produktion, Handel, vorgelagerte Stufe, nachgelagerte Stufe etc.), ihrer Sensitivität bezüglich übergeordneter Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 6) sowie ihrer betriebsindividuellen Ausgangslage. Die Schweizer Banken haben bei den Unternehmen des schweizerischen Agribusiness in den vergangenen Jahren wachsende Risiken festgestellt. Finanzielle Risiken bei verschiedenen Firmen beunruhigen die Banken bzw. lassen sie in allen Branchen der Ernährungswirtschaft bei der Kreditpolitik vorsichtiger werden¹¹⁹. Zudem gehen die Banken davon aus, dass sich die der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Branchen in den nächsten Jahren mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert sehen werden¹²⁰.

¹¹⁹ Mahrer 2000, S. 6.

¹²⁰ Mahrer 2000, S. 6; vgl. dazu auch Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit.

Im vorliegenden Zusammenhang interessieren Aussagen zur wirtschaftlichen Lage von Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness, um das Bild dieses Wirtschaftsbereichs abzurunden. Es stellt sich die Frage, ob aus diesem Blickwinkel Handlungsbedarf in Bezug auf die künftige Führung und Entwicklung von Unternehmungen in diesem Wirtschaftsbereich abgeleitet werden kann. Zu diesem Zweck sollen wichtige Kennzahlen zur Vermögens- und Kapitalstruktur sowie zur Ertragskraft und Liquidität von Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness dargestellt werden.

7.3.2. Datengrundlage und Vorgehen

Wie bereits erwähnt, stehen in der Schweiz keine allgemein zugänglichen, vergleichbaren Datenquellen zur wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen im Agribusiness zur Verfügung. Zwar publiziert das Bundesamt für Statistik (BfS) periodisch eine Wertschöpfungsstatistik, aus der Zahlen zur wirtschaftlichen Lage von Schweizer Firmen ersichtlich sind. Diese werden jedoch auf einem sehr hohen Aggregationsniveau zusammengefasst und werden somit der detaillierten Aufgliederung des Agribusiness nicht gerecht. Ausserdem beruhen die Daten nicht auf effektiven Buchhaltungsabschlüssen der Unternehmungen, sondern auf einer Selbstdeklaration mittels Fragebogen. Im Weiteren variiert die Stichprobe der einbezogenen Firmen von Jahr zu Jahr, was kaum Aussagen zur Entwicklung über die Zeit zulässt. Andere publizierte Untersuchungen zur wirtschaftlichen Lage von Unternehmungen, die auch Aussagen zum schweizerischen Agribusiness erlauben, sind dem Autor nicht bekannt. Aus diesem Grund wurde auf eine andere Datengrundlage ausgewichen: Die meisten Banken in der Schweiz verlangen von den Unternehmungen, die bei ihnen einen Bankkredit aufgenommen haben¹²¹, den Jahresabschluss der Firma (Erfolgsrechnung und Bilanz). Da der grösste Teil der Firmen in irgend einer Form über Kredite verfügt, haben die Banken in den zurückliegenden Jahren grosse Datenbanken mit Jahresabschlüssen von Unternehmungen angelegt.

Aufgrund einer Anfrage bei der Grossbank Credit Suisse (CS) hat der Autor der vorliegenden Arbeit Zugang zu den Auswertungen der Jahresabschlüsse von Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness, die bei der CS Kredite aufgenommen haben, erhalten. Die Daten wurden unter Wahrung des Bankgeheimnisses zur Verfügung gestellt. Das heisst, es konnte in keiner Art und Weise Rückschluss auf die wirt-

¹²¹ Gilt in der Regel für jegliche Form von Krediten: Betriebskredite, Hypotheken, Investitionskredite.

schaftliche Lage einzelner Unternehmungen gezogen werden, sondern nur auf die Lage von Unternehmungsgruppen¹²².

Bei den von der CS zur Verfügung gestellten Daten handelt es sich um detaillierte Auswertungen der von den einzelnen Unternehmungen in den Jahren 1996 bis 1999 eingereichten Jahresabschlüsse¹²³. Die Stichprobe blieb über den gesamten Untersuchungszeitraum konstant. Es ist wichtig zu sehen, dass es sich bei den Jahresabschlüssen in aller Regel um Zahlen aus der Finanzbuchhaltung der Firmen handelt, welche nicht um die stillen Reserven (Erfolgsrechnung und Bilanz) bereinigt sind. Folglich zeigen die Zahlen nicht die bereinigte, effektive wirtschaftliche Lage der Firmen, sondern die bestmöglich verfügbare Annäherung. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Abbildung 30: Datengrundlage im Verhältnis zum schweizerischen Agribusiness

NOGA	Bezeichnung	Anzahl Arbeitsstätten		Anteil	
		in CS-Daten	im CHAB	am CHAB ^{a)}	an NOGA-Gruppe
15	Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken	142	3'016	0.57%	4.7%
151	Schlachten und Fleischverarbeitung	23	266	0.09%	8.6%
155	Verarbeitung von Milch	21	1'309	0.08%	1.6%
156	Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	7	124	0.03%	5.6%
157	Herstellung von Futtermitteln	11	187	0.04%	5.9%
158	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln	39	704	0.16%	5.5%
512	Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren	44	990	0.18%	4.4%
513	Grosshandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren	185	2'814	0.74%	6.6%
5166	Grosshandel mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten	21	478	0.08%	4.4%
6312	Lagerung	11	286	0.04%	3.8%
	Total	504	10'174	2.0%	5.0%

^{a)} Anzahl Arbeitsstätten im schweizerischen Agribusiness (CHAB): total 24'794

Quelle: CS-Datengrundlage, BfS 2000, eigene Auswertungen

Die Abbildung 30 gibt einen Überblick zur hier verwendeten Datengrundlage. Es liegen nicht für alle im Kapitel 4 (Abbildung 8) aufgeführten Bereiche des Agribusi-

¹²² Aus diesem Grund konnte die CS nicht sämtliche möglichen Daten zur Verfügung stellen. Sobald die Anzahl Fälle in einer bestimmten Gruppe zu gering war, wurden die Daten nicht geliefert. Das selbe gilt für Daten von Unternehmungen, für die nicht über den ganzen Untersuchungszeitraum von 1996 bis 1999 Daten vorhanden waren.

¹²³ Bei Aktiengesellschaften handelt es sich um die von der Revisionsstelle abgenommenen Abschlüsse.

ness Daten von Unternehmungen vor¹²⁴. Es zeigt sich, dass die 504 in die Auswertung einbezogenen Unternehmungen rund zwei Prozent aller Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness abdecken. Von den NOGA-Bereichen, in denen die Firmen eingeteilt sind, werden rund fünf Prozent abgedeckt. Die höchste Abdeckung in Bezug auf den Anteil im eigenen NOGA-Bereich weisen mit 8.6 Prozent die Unternehmungen des Bereichs ‚Schlachtungen und Fleischverarbeitung‘ auf. Die tiefste Abdeckung ist mit 1.6 Prozent bei den Unternehmungen der Milchverarbeitung festzustellen. Die Zusammensetzung der einzelnen Gruppen muss als sehr heterogen bezeichnet werden (Unternehmensgrösse, spezifische Tätigkeiten der Firmen, spezifische Ausgangslage der Einzelfälle).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die zur Verfügung stehenden Daten zur wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness kein komplettes Abbild für den gesamten Wirtschaftsbereich zu geben vermögen. Dafür ist die Stichprobe zu wenig repräsentativ (Anzahl Fälle, Heterogenität, keine systematische Auswahl). Ausserdem geben die von der CS ausgewerteten Daten nicht die effektive betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe wieder, sondern nur die bestmögliche Annäherung daran. Gleichwohl kann die Auswertung dieser Daten wertvolle Hinweise zur Ausgangslage der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness liefern. Zudem stehen keine anderen Daten mit auch nur annähernd gleichem Detaillierungsgrad zur Verfügung.

Im Folgenden werden Kennzahlen zu den Jahresabschlüssen der Unternehmungen in übersichtlicher Form dargestellt und kommentiert. Dazu wurde aus den Auswertungen der CS eine Auswahl von wichtigen Kennzahlen getroffen. Diese Kennzahlen werden pro Bereich des Agribusiness, für welche Daten zur Verfügung stehen, dargestellt. Im Anschluss daran wird der Versuch einer übergreifenden Interpretation unternommen.

Bei den dargestellten Grössen handelt es sich jeweils um Kennzahlen für die gesamte betrachtete Gruppe. Die Kennzahlen wurden von der CS wie folgt ermittelt: In einem ersten Schritt wurden die Abschlüsse (Bilanz- und Erfolgsrechnungen) aggregiert, das heisst aufsummiert. In einem zweiten Schritt wurden die aggregierten Werte durch

¹²⁴ Gründe: CS verfügt über keine Kreditkunden in diesen Bereichen; Stichprobe war zu klein, um das Bankgeheimnis zu wahren; Daten der Unternehmungen sind nicht für den ganzen Untersuchungszeitraum vorhanden.

die Anzahl Abschlüsse dividiert. Dadurch ergeben sich jeweils gewichtete Werte (Gewichtungsgrundlage: 1999)¹²⁵.

Die Analyse der Zahlen der Unternehmungsgruppen zeigt bei einzelnen Kennzahlen zum Teil starke Schwankungen, die auf der Basis der vorliegenden Informationen über die einbezogenen Firmen nicht interpretiert werden können. Die Werte können aufgrund spezifischer Veränderungen in Einzelunternehmungen zustande kommen, die wegen der teilweise geringen Stichprobengrösse voll auf die Gruppenkennzahlen durchschlagen.

Vor diesem Hintergrund geht es bei der Kommentierung des dargestellten Zahlenmaterials nicht um eine detaillierte Analyse der Kennzahlen der verschiedenen Unternehmungsgruppe, sondern um ein allgemeines Bild. Die Zahlen werden gruppenweise dargestellt und kommentiert, weil jede Kennzahl im Zusammenhang des gesamten Kennzahlensystems zu sehen ist.

7.3.3. Ergebnisse

Für die einzelnen Gruppen werden folgende Kennzahlen für die Geschäftsjahre 1996 bis 1999 dargestellt¹²⁶:

¹²⁵ E-Mail von Herrn F. Winkel, CS, vom 26. September 2002.

¹²⁶ Die hier verwendeten Begriffsdefinitionen entsprechen den CS-Definitionen. Die in der Folge dargestellten Zahlen beziehen sich immer auf eine Jahresperiode.

Abbildung 31: Ausgewählte Kennzahlen zu den Jahresabschlüssen von Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness

Bereich	Nr.	Bezeichnung	Kommentar	Definition
Umsatz	(1)	Umsatzindex	Indexstand des Umsatzes in der Untersuchungsperiode	Umsatz des Jahres 1996 = 100
	(2)	Umsatzrentabilität	Umsatzrentabilität unabhängig von der Kapitalstruktur der Unternehmung	Unternehmungserfolg / Umsatz * 100
Rentabilität	(3)	Cash-flow-Marge	Cash-flow-Rentabilität der Unternehmung	Cash-flow-klassisch ^{a)} / Umsatz * 100
	(4)	Gesamtkapitalrentabilität	Gesamtkapitalrentabilität unabhängig von der Kapitalstruktur der Unternehmung	(Unternehmungserfolg + Finanzaufwand) / Gesamtkapital * 100
Liquidität	(5)	Liquiditätsgrad II	,Quick Ratio' ; statische Liquiditätskennzahl	(Flüssige Mittel + Forderungen) / kurzfristiges Fremdkapital * 100
Kapitalstruktur	(6)	Anlagenintensitätsgrad	Mass für die ,Immobilisierung' der Bilanz	Anlagevermögen / Gesamtvermögen * 100
	(7)	Anlagendeckungsgrad II	Anteil des Anlagevermögens der durch langfristiges Kapital finanziert ist	(Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) / Anlagevermögen * 100
	(8)	Eigenfinanzierungsgrad	Anteil Eigenkapital am Gesamtkapital	Eigenkapital / Gesamtkapital * 100
Credit-Value-Driver	(9)	Verschuldungsfaktor	Dauer zur Deckung der finanziellen Verbindlichkeiten mit dem Free-Cash-flow	(Fremdkapital – flüssige Mittel – Forderungen) / Free-Cash-Flow ^{b)} * 100
	(10)	Nettoverschuldungsanteil	Nettoverschuldungsanteil am Gesamtkapital	(Fremdkapital – flüssige Mittel – Forderungen) / Gesamtkapital * 100

^{a)} Cash-flow-klassisch : = Unternehmungserfolg + Finanzaufwand + Abschreibungen +/- Ab-Zunahme Rückstellungen +/- übrige nicht Liquiditätswirksame Erträge/Aufwände

^{b)} Free-Cash-flow : = Cash-flow-klassisch +/- Ab-Zunahme Forderungen +/- Ab-Zunahme Warenlager +/- Ab-Zunahme kurzfristiges Fremdkapital ohne kurzfristige Finanzverbindlichkeiten +/- Ab-Zunahme übriger langfristiger Fremdkapitalien (nicht zins tragend) +/- Ab-Zunahme Anlagevermögen +/- Buchgewinn/-verlust / Equitybewertung

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Ergänzungen

Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken:

Die Unternehmungen, welche in die Gruppe ‚Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken‘ fallen (Abbildung 32), zeichnen sich durch relativ konstante Umsätze aus. Es handelt sich um 142 Firmen mit einem durchschnittlichen Umsatz von rund 27 Millionen Franken. Ein Viertel der Unternehmungen erwirtschaftet weniger als 3.3 Millionen Franken. Die Rentabilitätskennzahlen weisen für den Untersuchungszeitraum klar positive Werte aus. Das Gesamtkapital wird zwischen vier und rund acht Prozent verzinst. Die Liquidität der Firmen scheint im ganzen Zeitraum knapp zu sein. Die Faustregel von 100 Prozent wird beim Liquiditätsgrad II nur zu etwa zwei Dritteln erreicht. Die Unternehmungen weisen einen relativ hohen Anlagenintensitätsgrad auf. Das heisst, ihre Bilanz ist relativ stark immobilisiert, was Veränderungen des Unternehmungskonzeptes in der Regel erschwert¹²⁷. Das Anlagevermögen ist aufgrund des Anlagendeckungsgrads II praktisch fristenkongruent finanziert, was als gut bezeichnet werden kann. Der Eigenfinanzierungsgrad ist mit rund einem Viertel relativ knapp. Der Verschuldungsfaktor und der Nettoverschuldungsfaktor weisen ebenfalls relativ konstante Werte auf.

Abbildung 32: Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken‘ (n = 142)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	103.6	102.1	96.6
(2) Umsatzrentabilität	%	4.6	6.6	4.3	9.1
(3) Cash-flow-Marge	%	-	11.5	8.6	14.6
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	4.5	6.5	4.0	7.9
(5) Liquiditätsgrad II	%	63.0	67.9	64.8	60.7
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	72.6	70.1	71.3	73.3
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	100.7	101.8	100.4	97.2
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	25.8	26.6	25.7	27.9
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	5.6	13.7	7.1
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	54.0	55.9	54.6

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Schlachten und Fleischverarbeitung:

Die 23 Firmen der Gruppe ‚Schlachten und Fleischverarbeitung‘ haben ihren Umsatz im Untersuchungszeitraum leicht anheben können (Abbildung 33). Der durchschnittliche Umsatz liegt bei rund 37 Millionen Franken. Rund ein Viertel der Fir-

¹²⁷ Veränderungen des Unternehmungskonzeptes (Strategie, Verhalten, Struktur etc.) sind bei starker Immobilisierung der Bilanz in der Regel mit strukturellen Veränderungen der Unternehmung verbunden. Ein Verkauf von Anlagevermögen kann in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit einem zusätzlichen, ausserordentlichen Abschreibungsbedarf verbunden sein. Falls zu wenig Eigenkapital vorhanden ist, um die ausserordentlichen Abschreibungen zu decken, wird die strukturelle Anpassung aus finanziellen Gründen be- oder verhindert. Dies kann in eine ‚Abwärtsspirale‘ führen, die in einen tiefgreifenden Sanierungsbedarf münden kann.

men erzielt weniger als fünf Millionen Umsatz. Im Vergleich zur oben dargestellten Unternehmungsgruppe liegt die Rentabilität leicht tiefer. Die tiefere Anlagenintensität erlaubt auch eine tiefere Cash-flow-Marge¹²⁸. Die Liquidität scheint in Ordnung zu sein. Das Anlagevermögen ist zu mehr als 100 Prozent mit langfristigem Kapital¹²⁹ finanziert, was als gut beurteilt werden kann. Die Eigenmittel sind mit knapp einem Viertel des Kapitals im knappen Bereich. Der Verschuldungsfaktor ist wahrscheinlich aufgrund von Finanzierungs- und Investitionstransaktionen von einzelnen Unternehmungen nicht interpretierbar¹³⁰. Der Nettoverschuldungsfaktor liegt tiefer als bei den oben diskutierten Unternehmungen.

Abbildung 33: Kennzahlen zum Bereich ‚Schlachten und Fleischverarbeitung‘ (n = 23)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	103.8	105.6	105.3
(2) Umsatzrentabilität	%	2.9	2.2	2.4	2.9
(3) Cash-flow-Marge	%	-	5.1	5.1	6.5
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	6.7	5.0	5.3	5.7
(5) Liquiditätsgrad II	%	114.4	105.4	83.4	93.2
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	54.8	57.6	61.5	62.8
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	126.1	120.0	107.8	111.0
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	21.8	23.0	22.8	23.5
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	-321.2	29.5	-40.6
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	44.5	49.2	48.2

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Verarbeitung von Milch:

Die Abbildung 34 zeigt die Kennzahlen von 21 Unternehmungen aus der Gruppe ‚Verarbeitung von Milch‘. Der Umsatz der Firmen hat sich nach einem starken Anstieg im Jahr 1998 im Jahr 1999 wieder markant zurückgebildet. Der durchschnittliche Umsatz beträgt rund 30 Millionen Franken. Ein Viertel der Unternehmungen erzielt einen Umsatz von weniger als 1.6 Millionen Franken. Diese Gruppe beinhaltet neben kleinen und mittleren Firmen auch sehr grosse Unternehmungen. Die Rentabilitätskennzahlen dieser Gruppe scheinen eher tief zu sein. Dies gilt insbesondere, wenn die Anlagenintensität ins Verhältnis zur Cash-flow-Marge gesetzt wird. Die Liquidität der Firmen ist eher knapp. Das Anlagevermögen ist nicht immer zu 100 Prozent mit langfristigem Kapital finanziert. Die Eigenmittel sind mit

128 Eine hohe Anlagenintensität bewirkt über die Jahre gesehen einen hohen Bedarf an Ersatzinvestitionen. Um diesen Bedarf zu decken, sind hohe Cash-flows notwendig.

129 Langfristiges Kapital := Langfristiges Fremdkapital + Eigenkapital.

130 Negative Werte für den Verschuldungsfaktor können entstehen, wenn entweder die Nettoverschuldung oder der Free-Cash-flow negativ sind. Im ersten Fall übersteigen die flüssigen Mittel und die Forderungen das Fremdkapital. Im zweiten Fall übersteigen die Investitionen den erwirtschafteten Cash-flow (hohe Investitionen und/oder tiefer Cash-flow).

rund einem Viertel Eigenkapitalanteil ebenfalls relativ knapp. Der Verschuldungsfaktor deutet auf eine relativ geringe Investitionstätigkeit in den vergangenen Jahren hin. Der Nettoverschuldungsfaktor liegt im Rahmen der oben dargestellten Unternehmungsgruppen.

Abbildung 34: Kennzahlen zum Bereich ‚Verarbeitung von Milch‘ (n = 21)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	100.6	116.6	92.0
(2) Umsatzrentabilität	%	1.9	1.9	1.4	2.3
(3) Cash-flow-Marge	%	-	4.0	3.9	5.5
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	2.7	2.7	2.7	4.0
(5) Liquiditätsgrad II	%	62.9	62.0	69.3	85.3
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	79.1	77.4	71.6	73.2
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	93.3	92.0	93.0	103.4
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	24.0	21.9	27.8	26.7
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	10.2	2.3	3.7
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	60.2	49.1	52.5

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Mahl- und Schäl­mü­hlen, Her­stel­lung von Stärke und Stärkeerzeugnissen:

Bei den in Abbildung 35 dargestellten Kennzahlen der Gruppe ‚Mahl- und Schäl­mü­hlen, Her­stel­lung von Stärke und Stärkeerzeugnissen‘ handelt es sich um eine Auswertung von nur sieben Firmen. Der Umsatz war in der Untersuchungsperiode relativ konstant. Er lag bei durchschnittlich rund 25 Millionen Franken. Ein Viertel der Unternehmungen erzielte einen Umsatz von weniger als drei Millionen Franken. Die Rentabilitätskennzahlen weisen klar positive Werte auf.

Abbildung 35: Kennzahlen zum Bereich ‚Mahl- und Schäl­mü­hlen, Her­stel­lung von Stärke und Stärkeerzeugnissen‘ (n = 7)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	97.7	100.3	96.6
(2) Umsatzrentabilität	%	3.6	7.3	6.9	5.8
(3) Cash-flow-Marge	%	-	10.2	12.0	7.8
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	4.3	8.6	7.4	6.6
(5) Liquiditätsgrad II	%	76.7	77.0	91.2	79.9
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	57.3	56.8	52.7	59.4
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	98.3	94.9	107.9	98.6
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	35.2	37.5	35.8	37.9
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	2.3	3.7	12.0
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	27.1	24.9	29.0

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Die Liquidität kann als eher knapp beurteilt werden. Die Anlagenintensität ist geringer als bei der ersten Unternehmungsgruppe und als bei der Milchverarbeitung. Das Anlagevermögen ist im Schnitt mit langfristigem Kapital finanziert. Der Eigenfinanzierungsgrad liegt mit gut 35 Prozent klar über den Werten der oben be-

schriebenen Gruppen. Der Verschuldungsfaktor hat im letzten Jahr stark zugenommen, was möglicherweise auf grössere Investitionen zurückgeführt werden kann. Der Nettoverschuldungsfaktor liegt deutlich tiefer als bei den obigen Gruppen. Dies deutet auf gesunde Bilanzrelationen hin.

Herstellung von Futtermitteln:

Die elf Unternehmungen der Gruppe ‚Herstellung von Futtermitteln‘ (Abbildung 36) weisen eine leicht positive Umsatzentwicklung aus. Der durchschnittliche Umsatz liegt bei knapp 16 Millionen Franken. Ein Viertel der Firmen erwirtschaftet einen Umsatz von weniger als drei Millionen Franken. Die Rentabilitätskennzahlen liegen vergleichsweise auf einem eher tiefen Niveau. Die statische Liquidität der Firmen scheint gut zu sein, der Liquiditätsgrad II übersteigt den Wert von 100 Prozent klar. Die Anlagenintensität ist mit den oben dargestellten Gruppen vergleichbar. Das langfristige Kapital reicht aus, um deutlich mehr als das Anlagevermögen zu finanzieren. Der Eigenkapitalanteil kann mit rund einem Viertel als knapp bezeichnet werden. Der Verschuldungsfaktor ist aufgrund seiner starken Veränderung schwierig zu beurteilen (evtl. hohe Investitionen im Jahr 1997). Die Nettoverschuldung liegt im Rahmen der obigen Gruppen (Ausnahme: Abbildung 35).

Abbildung 36: Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von Futtermitteln‘ (n = 11)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	100.9	105.3	105.9
(2) Umsatzrentabilität	%	2.0	1.6	2.0	2.4
(3) Cash-flow-Marge	%	-	5.2	6.2	7.3
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	3.1	2.5	3.1	3.7
(5) Liquiditätsgrad II	%	126.6	107.2	136.3	119.0
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	59.8	60.6	57.7	58.4
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	129.9	124.5	135.2	129.6
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	24.3	23.8	25.3	26.8
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	121.8	8.2	5.0
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	49.9	44.7	44.3

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln:

Die Abbildung 37 zeigt die Kennzahlen von 39 Unternehmungen der Gruppe ‚Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln‘. In dieser Gruppe sind vermutlich sehr verschiedenartige Firmen zusammengefasst. Sie konnten im Untersuchungszeitraum eine leichte Umsatzsteigerung verzeichnen. Im Durchschnitt liegt der bei knapp 23 Millionen Franken. Ein Viertel der Firmen realisiert einen Umsatz von weniger als 3.3 Millionen Franken. Die Rentabilität liegt in der Grössenordnung der ersten Unternehmungsgruppe ‚Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken‘ und damit über den Kennzahlen der anderen Gruppen. Die Liquidität kann

mit einem Liquiditätsgrad II von rund 60 bis 75 Prozent als knapp bezeichnet werden. Die Anlagenintensität liegt in der selben Grössenordnung wie bei den obigen Gruppen. Das Anlagevermögen ist zu gut 100 Prozent mit langfristigem Kapital gedeckt. Der Eigenfinanzierungsgrad hat leicht zugenommen, liegt aber immer noch unter einem Drittel, was knapp ist. Der Verschuldungsfaktor weist im Untersuchungszeitraum grosse Schwankungen auf. Der Nettoverschuldungsfaktor liegt zwischen 45 und gut 50 Prozent.

Abbildung 37: Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln‘ (n = 39)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	110.4	103.3	105.3
(2) Umsatzrentabilität	%	7.3	5.7	6.1	8.3
(3) Cash-flow-Marge	%	-	8.3	10.0	12.6
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	11.3	9.1	7.7	10.9
(5) Liquiditätsgrad II	%	58.8	62.5	75.9	76.0
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	58.9	57.2	62.8	61.7
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	98.9	99.2	107.9	107.5
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	21.7	21.2	23.2	29.5
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	6.6	-4.9	2.9
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	51.8	52.4	44.9

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren:

Die 44 Firmen der Gruppe ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren‘ (Abbildung 38) weisen im Untersuchungszeitraum einen klaren Umsatzrückgang von rund 25 Prozent aus.

Abbildung 38: Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren‘ (n = 44)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	88.2	78.2	75.8
(2) Umsatzrentabilität	%	1.5	1.0	1.3	1.8
(3) Cash-flow-Marge	%	-	1.5	2.0	2.4
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	7.8	4.5	5.3	6.4
(5) Liquiditätsgrad II	%	118.0	112.5	113.9	104.1
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	38.5	38.8	39.3	35.5
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	144.2	138.5	144.3	141.9
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	28.4	28.1	30.4	28.8
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	3.6	2.1	13.4
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	19.8	20.3	19.6

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Der durchschnittliche Umsatz liegt bei 255 Millionen Franken. Rund ein Viertel der Unternehmungen erzielt einen Umsatz von weniger als sechs Millionen Franken. Die Umsatz- und die Cash-flow-Margen sind gering. Die Gesamtkapitalrentabilität liegt in der Grössenordnung der anderen Gruppen. Die Liquidität erfüllt die

Anforderung von 100 Prozent für den Liquiditätsgrad II. Die Anlagenintensität ist gering, was für eine Handelstätigkeit zu erwarten war. Das Anlagevermögen ist zu deutlich mehr als 100 Prozent mit langfristigem Kapital finanziert. Der Eigenfinanzierungsgrad liegt bei rund 30 Prozent, was für Grosshandelsunternehmungen nicht als ungewöhnlich einzustufen ist. Der Verschuldungsfaktor schwankt stark. Der Nettoverschuldungsfaktor ist vergleichsweise gering.

Grosshandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren:

In Abbildung 39 sind die Kennzahlen der 185 Firmen der Gruppe ‚Grosshandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren‘ ausgewiesen. Diese Unternehmungen haben im Untersuchungszeitraum ein Umsatzwachstum von rund zehn Prozent realisiert. Der durchschnittliche Umsatz beträgt rund 33 Millionen Franken, während ein Viertel der Firmen einen Umsatz von weniger als 4.3 Millionen Franken erwirtschaftet. Die Rentabilitäten liegen in der Grössenordnung der oben beschriebenen Grosshandelsunternehmungen. Die Liquidität kann bei einem Liquiditätsgrad II von rund 75 Prozent als knapp beurteilt werden. Die Anlagenintensität ist erwartungsgemäss tief und das langfristige Kapital reicht ebenfalls aus, um auch grosse Teile des Umlaufvermögens zu finanzieren. Der Eigenfinanzierungsgrad ist mit unter 20 Prozent selbst für ein Handelsunternehmen sehr tief. Auch hier schwankt der Verschuldungsfaktor stark. Der Nettoverschuldungsfaktor liegt deutlich höher als beim ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren‘.

Abbildung 39: Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren‘ (n = 185)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	105.1	111.4	110.0
(2) Umsatzrentabilität	%	2.2	1.9	2.4	2.4
(3) Cash-flow-Marge	%	-	3.3	3.4	3.8
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	5.0	4.1	5.6	5.4
(5) Liquiditätsgrad II	%	70.2	74.1	73.1	75.8
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	32.1	29.7	28.9	27.7
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	157.1	170.8	169.8	180.3
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	16.8	15.9	17.2	18.0
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	23.4	7.8	17.4
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	47.5	45.6	44.0

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Grosshandel mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten:

Aufgrund der CS-Datenbasis konnten verschiedene Kennzahlen für diese 21 Unternehmungen der Gruppe ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten‘ (Abbildung 40) nicht berechnet werden oder sind mit den Kennzahlen

anderer Gruppen nicht eins zu eins vergleichbar (z.B. Umsatzindex). Die Firmen machen einen durchschnittlichen Umsatz von rund 22 Millionen Franken, wobei ein Viertel der Unternehmungen einen Umsatz von weniger als 3.4 Millionen Franken ausweist. Die Rentabilität ist ebenfalls positiv. Sie liegt in der gleichen Grössenordnung wie jene der zwei anderen Grosshandels-Gruppen. Der Liquiditätsgrad II ist deutlich höher als 100 Prozent. Folglich kann die statische Liquidität als gut bezeichnet werden. Die Anlagenintensität ist ebenfalls gering. Zur Finanzierung steht sehr viel langfristiges Kapital zur Verfügung. Es übersteigt das Anlagevermögen um das zwei- bis dreifache. Der Eigenfinanzierungsgrad pendelt in der Grössenordnung von einem Drittel. Dies scheint für Grosshandelsunternehmungen knapp genügend, aber nicht ungewöhnlich zu sein. Der Verschuldungsfaktor liegt konstant bei rund sieben Jahren, was aus Sicht des Autors als gut bezeichnet werden kann. Der Nettoverschuldungsfaktor ist mit knapp 25 Prozent gering.

Abbildung 40: Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten‘ (n = 21)¹³¹

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	-	-	-	-
(2) Umsatzrentabilität	%	2.8	3.4	3.5	2.0
(3) Cash-flow-Marge	%	-	4.9	5.9	3.3
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	6.5	6.4	6.6	4.5
(5) Liquiditätsgrad II	%	118.2	113.7	147.8	121.0
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	23.0	23.9	20.2	22.4
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	259.2	297.4	205.0	259.2
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	34.1	29.6	33.2	33.1
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	7.4	6.6	7.2
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	24.7	21.9	23.3

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

Lagerung:

Die elf Firmen der Gruppe ‚Lagerung‘ (Abbildung 41) weisen zwischen dem Jahr 1996 und dem Jahr 1997 einen markanten Umsatzsprung von rund 50 Prozent aus. Der durchschnittliche Umsatz liegt bei rund 40.5 Millionen Franken. Ein Viertel der Unternehmungen macht weniger als 2.4 Millionen Umsatz. Der Umsatzsprung hat sich nicht auf die Rentabilität der Firmen ausgewirkt. Diese ist positiv und bewegt sich in der Grössenordnung der anderen Unternehmungsgruppen. Es kann vermutet werden, dass der Umsatzsprung auf eine Veränderung in der Handhabung von Lagerwaren zurückzuführen ist (z.B. aufgrund einer Änderung agrarpolitischer Rahmenbedingungen), die aber margenneutral ausgestaltet wurde. Die

¹³¹ Die Kennzahlen für diese Gruppe konnten aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten nicht nach Unternehmungsgrösse gewichtet werden.

statische Liquidität ist sehr hoch (Liquiditätsgrad II von mehr als 160 Prozent). Die Anlagenintensität liegt bei etwa 50 Prozent, was im Vergleich zum Grosshandel auf die notwendige Lagerinfrastruktur zurückgeführt werden kann. Das langfristige Kapital reicht aus, um das Anlagevermögen rund 1.5 Mal zu finanzieren. Der Eigenfinanzierungsgrad scheint ständig abzunehmen. Er liegt 1999 noch bei rund einem Drittel. Der Verschuldungsfaktor schwankt stark. Der Nettoverschuldungsfaktor ist mit rund einem Viertel gering.

Abbildung 41: Kennzahlen zum Bereich ‚Lagerung‘ (n = 11)

Kennzahl	Einheit	1996	1997	1998	1999
(1) Umsatzindex	%	100.0	157.4	143.6	149.0
(2) Umsatzrentabilität	%	4.3	2.3	3.0	3.2
(3) Cash-flow-Marge	%	-	5.5	6.5	7.6
(4) Gesamtkapitalrentabilität	%	6.7	5.2	5.6	5.5
(5) Liquiditätsgrad II	%	224.6	161.5	179.9	170.9
(6) Anlagenintensitätsgrad	%	52.2	48.7	49.1	49.4
(7) Anlagendeckungsgrad II	%	154.7	149.9	158.3	152.9
(8) Eigenfinanzierungsgrad	%	42.7	37.4	35.5	32.3
(9) Verschuldungsfaktor	Jahre	-	-23.3	10.2	8.3
(10) Nettoverschuldungsanteil	%	-	18.9	24.4	26.0

Quelle: CS-Datengrundlage, eigene Berechnungen

7.3.4. Zusammenfassende Beurteilung

Trotz der Vorbehalte, die im Kapitel 7.3.2 zur Interpretierbarkeit der oben dargestellten Zahlen angebracht wurden, wird in diesem Abschnitt eine vorsichtige, zusammenfassende Beurteilung vorgenommen. Die daraus resultierenden Befunde münden – gemeinsam mit den Ergebnissen der vorangegangenen Abschnitte und Kapitel – in ein Fazit zur Analyse des Agribusiness in der Schweiz (Kapitel 8).

Das Datenmaterial, das von der CS zur Verfügung gestellt worden ist, umfasst nicht alle im Kapitel 4 aufgeführten Bereiche des schweizerischen Agribusiness. Trotzdem decken die 504 in die Auswertung einbezogenen Firmen ein breites Spektrum der möglichen Tätigkeiten in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen ab. Die Daten sind nicht nach Unternehmungsgrösse separierbar. Gleichwohl kann aufgrund der Angaben der CS zur Verteilung einzelner Grössen gefolgert werden, dass die untersuchte Stichprobe stark KMU-geprägt ist, was vorsichtige Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Lage von KMU im schweizerischen Agribusiness zulässt.

Aus Sicht des Autors kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die ausgewerteten Firmendaten insgesamt eine positive Rentabilität ausweisen, die als knapp

bis genügend beurteilt werden kann. Die statische Liquidität ist in verschiedenen Gruppen zu gering. Keine der Unternehmungsgruppen verfügt aufgrund der ausgewiesenen Zahlen über eine Eigenmittelbasis, die grössere künftige Verluste abdecken könnte (z.B. im Rahmen einer Neuausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit). Zudem ist die Immobilisierung der Bilanz in verschiedenen Unternehmungsgruppen beträchtlich. Auch dieser Befund kann künftige Veränderungen der Firmen erheblich erschweren.

Die Existenz von relativ viel langfristigem Kapital bei gleichzeitig geringem ausgewiesenem Eigenkapital zeigt, dass die Banken bisher bereit waren, relativ viele langfristige Fremdmittel zur Verfügung zu stellen. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Firmen genügend Sicherheiten vorweisen können (z.B. in Form von Liegenschaften für die Grundpfandsicherung), was zur Vermutung führt, dass in den ausgewiesenen Bilanzen und Erfolgsrechnungen noch beträchtliche stille Reserven vorhanden sind. Folglich wären der effektive Eigenkapitalbestand der Unternehmungen und ihre Rentabilitäten möglicherweise höher als hier dargestellt. Dem ist entgegenzuhalten, dass im Falle von Unternehmungsrestrukturierungen oder -sanierungen nur offiziell ausgewiesene Eigenmittel verwendet werden können. Ausserdem erodieren sogenannte stille Reserven bei starken Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfahrungsgemäss schnell weg (vgl. z.B. Entwicklung der Immobilienpreise in der Schweiz in den Neunzigerjahren). Zudem stellt sich die Frage, ob die Unternehmungen in den zurückliegenden Geschäftsjahren die betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen vorgenommen haben. Sollte dies nicht der Fall sein, wäre der Eigenmittelbestand überbewertet.

Der hohe Bestand des langfristigen Kapitals und die relativ geringen Eigenmittelquoten könnten auch auf ungenügende Fremdkapital-Amortisationen hindeuten. Aufgrund des tiefen schweizerischen Zinsniveaus und der Praxis, erste Hypotheken in der Regel nicht zu amortisieren, haben viele Unternehmungen – meist ‚im Konsens mit den Banken‘ – ihr Fremdkapital nicht parallel zur Alterung des Anlagevermögens abgebaut¹³². Aus diesem Umstand können sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Probleme ergeben, wenn Ersatz- und/oder Neuinvestitionen getätigt werden müssen. Denn es besteht dann wenig oder kein Potential mehr für die Fremdmittelbeschaffung. Eine ungenügende Ertragslage verhindert zudem die Aufnahme neuer Eigenmittel. Daraus resultiert eine rückläufige Investitionstätigkeit,

¹³² Vgl. dazu auch Hanser et al. 1998, S. 29. Dort wird die Situation für Hotelbetriebe in der Schweiz dargestellt.

was zu einer weiter sinkenden Wettbewerbsfähigkeit und weiter sinkenden Erträgen führt. Ein Teufelskreis¹³³!

Die Situation der hier untersuchten Unternehmungen erscheint gesamthaft gesehen also nicht dramatisch. Es besteht aber mit Blick auf die Zukunft wenig Handlungsspielraum für liquiditäts- und/oder eigenkapitalverzehrende Strukturanpassungen. Bei starkem Anpassungsdruck besteht die Gefahr, in den oben erwähnten Teufelskreis zu kommen.

In methodischer Hinsicht hat sich die Auswertung des Verschuldungsfaktors für die verschiedenen Unternehmungsgruppen aus Sicht des Autors nicht bewährt. Die Kennzahl eignet sich auf Ebene einer Einzelunternehmung ausserordentlich gut für die Analyse der vergangenen Entwicklung und für die Planung der Zukunft. Es lassen sich mit dieser Kennzahl Aussagen machen zur Fähigkeit der Unternehmung, künftig ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können. Im vorliegenden Zusammenhang führt die gleichzeitige Betrachtung mehrerer Firmen zu einer Vermischung von Einflussfaktoren, die kaum mehr zu interpretieren sind.

8. Fazit zur Analyse des Agribusiness in der Schweiz

Die Unternehmungen des Agribusiness stellen aufgrund der Erhebungen der letzten Betriebszählung im Jahr 1998 einen wichtigen Wirtschaftsbereich in der Schweiz dar. Das Agribusiness umfasst rund 5.5 Prozent aller Arbeitsstätten in der Schweiz mit rund 6.9 Prozent aller Beschäftigten. Das Agribusiness umfasst Unternehmungen auf der vor- und nachgelagerten Stufe zur Landwirtschaft. Es ist sehr heterogen zusammengesetzt in Bezug auf unterschiedliche Tätigkeiten (Produktion, Handel, vorgelagerte bzw. nachgelagerte Stufe) und auch in Bezug auf die Unternehmungsgrößen. Das Agribusiness ist allerdings – wie die gesamte Schweizer Wirtschaft – geprägt von kleinen und mittleren Unternehmungen.

Das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness ist nach wie vor gekennzeichnet durch eine zunehmende Öffnung der Märkte und eine Zunahme der Wettbewerbsintensität bei gleichzeitiger Unsicherheit über die künftige Umfeldentwicklung. Die Komplexität dieses unternehmerischen Umfeldes kann aufgrund der wachsenden wirtschaftlichen Vernetztheit und der weiterhin hohen Dynamik der Veränderung als hoch bezeichnet werden.

¹³³ Vgl. auch Hanser et al. 1998, S. 35.

Die Analyse der wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness zeigt eine Situation, welche sich zum Analysezeitpunkt insgesamt nicht als dramatisch präsentiert. Dies gilt in Bezug auf die Ertragskraft, die Eigenkapitalbasis und die Liquidität. Mit Blick auf die künftig erwarteten Umfeldveränderungen kann die wirtschaftliche Ausgangslage der Unternehmungen allerdings nicht als optimal bezeichnet werden. Es wird hier davon ausgegangen, dass ein erheblicher Anteil der Unternehmungen – insbesondere KMU – durch eigene wirtschaftliche Restriktionen bei den notwendigen unternehmerischen Veränderungsprozessen eingeschränkt sein wird. Notwendige Anpassungen können allenfalls nicht gemacht werden, weil die entsprechenden Massnahmen einen Investitions- und Liquiditätsbedarf auslösen, den sich die Firmen aufgrund ihrer Ausgangslage nicht leisten können (Eigenkapitalbestand, Liquiditätsbestand, Ertragskraft, Immobilisierung der Bilanz etc.). In den kommenden Jahren ist deshalb mit einer Zunahme des Strukturwandels im schweizerischen Agribusiness zu rechnen.

Angesichts der erwarteten Umfeldentwicklung bei gegebenen unternehmungsspezifischen Restriktionen werden auch im schweizerischen Agribusiness eine Vielzahl von Unternehmungen mit dem Problem konfrontiert sein, dass sich ihre bisherigen Strategien für die Zukunft als fragwürdig oder obsolet erweisen. Neue Strategien müssen entwickelt und umgesetzt werden. Damit rückt das strategische Management der Unternehmungen ins Blickfeld des Interesses. Schwaninger (in Druck, S. 3) weist darauf hin, dass die Akteure in Organisationen vor dem Hintergrund einer solchen Ausgangslage Instrumente brauchen, die ihnen helfen, ihre Handlungsfähigkeit zu verbessern. Diese Instrumente sollen fokussiert sein auf die Erleichterung des Umgangs mit komplexen, dynamischen Problemstellungen.

C Theoriebezug

Zur Behandlung der angesprochenen Forschungsfragen werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet. Ausgangspunkt bildet die folgende Forschungsfrage:

Welche Implikationen in Bezug auf das strategische Management von KMU im schweizerischen Agribusiness können aufgrund bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse abgeleitet werden (Theoriebezug)?

Das Kapitel 9 ist der erkenntnistheoretischen Grundlegung der Forschungsarbeit gewidmet. Hier wird vertieft auf die bereits in Kapitel 3.1 aufgenommene Frage des ‚Erkennen-Könnens‘ der Wirklichkeit, des dahinterstehenden Menschenbildes sowie der Implikationen für die Strategiefindung in Unternehmungen eingegangen. Im Kapitel 10 wird die Thematik der Komplexität und die Komplexitätsbewältigung als Managementaufgabe behandelt. Im Kapitel 11 werden die für diese Arbeit relevanten Aspekte des strategischen Managements dargestellt. Das Kapitel 12 geht auf die Zusammenhänge zwischen der strategischen und der finanziellen Führung einer Unternehmung ein. Im Kapitel 13 werden systemische Ansätze zur Problemlösung besprochen. Im Kapitel 14 wird auf die Methodik der Simulation zur Unterstützung des Strategiefindungsprozesses eingegangen. Schliesslich wird im Kapitel 15 ein Fazit aus den Erkenntnissen des Theorieteils gezogen.

9. Erkenntnistheoretische Grundlegung

„Truths are illusions of which one has forgotten that they are illusions.“¹³⁴

Die Auseinandersetzung mit erkenntnistheoretischen (epistemologischen) Prozessen, das heisst, mit der Art und Weise, wie wir erkennen und wissen oder wie wir unser Wissen begründen bzw. von ‚Nicht-Wissen‘ unterscheiden, wird in der Betriebswirtschaftslehre nur sehr selten thematisiert. Sie wird im traditionellen Verständnis von Organisation und Managementprozessen häufig als abgehobener Luxus kritisiert¹³⁵. Überlegungen zur Epistemologie werden in der Regel der Wissen-

¹³⁴ Nietzsche, zitiert nach Gergen 1999, S. 40.

¹³⁵ Vgl. auch Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung 1992, S. 2.

schaftstheorie zugewiesen. Folglich befasst sich im Rahmen des traditionellen Verständnisses der Betriebswirtschaftlehre kaum jemand mit epistemologischen Fragestellungen und Inhalten. Das Grundproblem dabei besteht aber darin, dass erkenntnistheoretische Annahmen implizit als selbstverständlich und vorgegeben betrachtet werden. Sie werden weder kritisch analysiert, noch in irgend einer Form überprüft, obwohl sie unsere Erkenntnisgewinnung und -anwendung prägen¹³⁶. Oswald schreibt dazu: „Tatsächlich zeigt sich aber in der sozialwissenschaftlichen Forschung immer klarer, dass die epistemologischen Annahmen nicht objektiv, als vorgegebenes Naturgesetz, verstanden werden können, sondern eine implizite Theorie oder Rahmenerzählung darstellen, die sich aus geschichtlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Prozessen über Generationen hinweg entwickelt haben. Sie sind deshalb ‚Produkt‘ sozialer Prozesse, d.h. eine sich immer in Entwicklung befindliche Annahmengeschichte, welche sich im sozialen Diskurs kontinuierlich verändert.“¹³⁷ Daraus ergibt sich unmittelbar auch die praktische Relevanz erkenntnistheoretischer Annahmen und Prozesse für das Verständnis von Organisationen und Managementprozessen. Deshalb scheint es unabdingbar, sich mit diesen impliziten und in aller Regel als selbstverständlich erfahrenen Grundannahmen auseinander zu setzen.

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit ist diese Einsicht in verschiedener Hinsicht von Bedeutung: Erstens öffnet sich vor dem Hintergrund der Infragestellung epistemologischer Grundannahmen ein erweiterter Blickwinkel auf Organisationen und Managementprozesse. Andere Fragestellungen können relevant werden. Dies gilt insbesondere auch für den Prozess der Strategiefindung. Zweitens können in der praktischen Unternehmensführung andere als die traditionellen Prioritäten an Gewicht gewinnen¹³⁸. Drittens ergeben sich allenfalls Implikationen für die anzuwendende Forschungsmethodik, wenn traditionell nicht in Frage gestellte Annahmen zur Disposition stehen¹³⁹. Überdies ist – viertens – die Explikation der erkenntnistheoretischen Grundannahmen, welcher der Arbeit zugrunde liegen, für die Beurteilung der Qualität der gewonnenen Erkenntnisse und deren Interpretation entscheidend¹⁴⁰.

¹³⁶ Oswald forthcoming, S. 18. Eine gute Darstellung solcher impliziten Grundannahmen im Strategiefindungsprozess findet sich zum Beispiel bei Mintzberg et al. 1999; vgl. dazu auch Kapitel 11 dieser Arbeit.

¹³⁷ Oswald forthcoming, S. 18.

¹³⁸ Vgl. z.B. Bleicher 1992, S. 18, S. 30, S. 44.

¹³⁹ Vgl. auch Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung 1992, S. 8ff.

¹⁴⁰ Hartley 1994, S. 210, unterstreicht die Bedeutung einer transparenten theoretischen Fundierung: „The point is that without a theoretical framework, the researcher is in severe danger of providing description without meaning.“ Auch Ulrich 1981, S. 4, betont, dass wissenschaftlich fundiertes Handeln die Existenz wissenschaftlicher Theorien voraussetzt.

Ausgangspunkt dieses Kapitels bildet ein kurzer Abriss des traditionellen Verständnisses von Organisation und Managementprozessen in der Betriebswirtschaftslehre (Abschnitt 9.1). Auf diesem Verständnis beruht ein grosser Teil der betriebswirtschaftlichen Literatur und deren Umsetzung in die betriebliche Praxis (inkl. angewendete betriebswirtschaftliche Instrumente). Nach diesem ‚erhellenden‘ Umweg wird in einem zweiten Schritt auf eine mögliche Neuorientierung der erkenntnistheoretischen Grundannahmen eingegangen (Abschnitt 9.2). Mit der Perspektive des relationalen Konstruktivismus wird eine mögliche alternative Position und deren Implikationen dargestellt. Zudem werden die Konsequenzen für die vorliegende Arbeit aufgezeigt (Abschnitt 9.3).

Die Argumentation geht im Folgenden davon aus, dass unser Denken und Handeln in starkem Ausmass geprägt werden durch handlungsrelevante Grundannahmen, die uns in den meisten Fällen nicht – oder nur teilweise – bewusst sind¹⁴¹. Diese Axiome sind es auch, welche unser Verständnis, wie Organisationen und Managementprozesse funktionieren, prägen. Deshalb wird für die Beschreibung des traditionellen Verständnisses sowie einer möglichen Neuorientierung auf diese Grundannahmen kurz eingegangen. In einem ersten Schritt werden wichtige Aspekte des jeweiligen Menschenbildes dargestellt. Daraus folgt die Art und Weise, wie Wissen verstanden wird. Schliesslich ergibt sich eine je spezifische Sichtweise wie ‚organisieren‘ und ‚managen‘ in der Wirtschaft aufgefasst wird.

9.1. Das traditionelle Verständnis¹⁴²

Basis für das traditionelle Verständnis von Organisationen und Managementprozessen bildet das zugrundeliegende Menschenbild. Es lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Der Mensch als Individuum steht im Zentrum allen Denkens und Handelns¹⁴³. Er wird als autonome ‚Monade‘ verstanden¹⁴⁴, die eine stabile Persönlichkeit und kohärente Charaktereigenschaften hat¹⁴⁵.

¹⁴¹ Veil 1993, S. 39, schreibt dazu: „Die Wissenschaftsrichtung der ‚kognitiven Theorie‘ ... befasst sich seit fünfzehn Jahren detailliert mit der Handlungsrelevanz von Axiomen bzw. Grundannahmen. Sie zeigt auf, wie jeder Gedanke, der ‚mir im Kopf vorbeizieht‘, jede Gefühlsregung, jeder Willensimpuls, von einer kleinen Anzahl bestimmter Grundannahmen geprägt ist. Das sind Wert-Urteile und Interpretationen von Sachverhalten, die jeder über die Welt, in der er lebt, und über sich selbst, macht. Ein Bündel dieser Grundannahmen (sog. Kognitionen) bilden den Rahmen, der dem persönlichen Alltagsverhalten ursächlich eine bestimmte Färbung und Qualität gibt ... Diese Grundannahmen übernimmt der Mensch zum grossen Teil aus seinem gesellschaftlich-kulturellen Milieu.“

¹⁴² Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Inhalte wird auf die in den Fussnoten zitierte Literatur verwiesen.

¹⁴³ Vgl. z.B. auch Gergen 1999, S. 3.

- Das Verhalten des Individuums ist das Resultat der jeweiligen Persönlichkeitsstrukturen. Es wird nicht durch andere Einflussfaktoren oder Rückkoppelungseffekte beeinflusst¹⁴⁶.
- Der Einzelmensch ist der Besitzer und Anwender von Wissen, das er objektiv wahrnehmen kann. Er wird als vom erkennenden Objekt getrennt wahrgenommen¹⁴⁷. Das heisst, die subjektive Erkenntnis des Individuums liefert eine wahre und objektive Repräsentation der wirklichen Welt. Die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Übereinstimmung von Wissen mit der objektiven Welt sind in dieser Perspektive nicht bedroht¹⁴⁸. Es existiert eine ‚objektive Wahrheit‘. Von dieser Basis aus kann neues Wissen deduktiv (Rationalismus) und/oder induktiv (Empirismus) logisch ‚hergestellt‘ werden.

Auf der Basis dieses in der Individualperspektive verharrenden Menschenbildes lassen sich für das im vorliegenden Zusammenhang interessierende Verständnis von Organisationen und Managementprozessen die folgenden Aussagen ableiten:

- Jedes Individuum ist auf sich alleine gestellt. Es muss sich im ‚Kampf ums Dasein‘ gegenüber anderen Individuen durchsetzen. Das impliziert eine sozialdarwinistische Perspektive für die im westlichen Verständnis vorherrschende marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung¹⁴⁹.
- Auch Organisationen sind Entitäten, die ein (lineares) Aggregat der Eigenschaften und möglichen Verhaltensweisen ihrer Mitglieder darstellen¹⁵⁰. Die einzelne Organisation ist gegenüber ihrer Umwelt klar abgrenzbar.
- Für den ‚Manager‘ geht es um das Gestalten und das Kontrollieren einer ‚Ordnung‘. Er ist eine Person, die ‚über der Sache steht‘, welche die ‚Dinge im Griff hat‘, die ihr ‚Fach beherrscht‘, die ‚weiss, wie es ist‘ etc. Sie ist gleichsam ein ‚Kapitän auf der Kommandobrücke‘¹⁵¹.
- Ausfluss dieser Auffassung sind auch die traditionellen Management-Ansätze des ‚Scientific management‘ (1911, F. Taylor), der ‚administrativen Manage-

144 Veil 1993, S. 40.

145 Burr 1995, S. 17 – 20.

146 Oswald forthcoming, S. 20.

147 Oswald forthcoming, S. 24; Gergen 1999, S. viii; Veil 1993, S. 40.

148 Oswald forthcoming, S. 25.

149 Veil 1993, S. 40 ; Burr 1995, S. 54.

150 Oswald forthcoming, S. 21.

151 Veil 1993, S. 41; Oswald forthcoming, S. 22.

menttheorie (1916, H. Fayol) oder der ‚Theorie der Bürokratie‘ (1910-1920; M. Weber)¹⁵².

- Prinzipiell gibt es in dieser Sichtweise eine unbeschränkte Machbarkeit aller Dinge und die Lösbarkeit aller Probleme¹⁵³, wenn nur genügend Aufwand für die Analyse betrieben wird.
- Vor diesem Hintergrund lässt sich auch das traditionelle Managementinstrumentarium – zum Beispiel in Form von Checklisten, Rezepten, Analyserastern, Mustervorlagen – verstehen. Die richtige Anwendung dieser Werkzeuge muss praktisch zur optimalen Lösung führen¹⁵⁴.

Gergen und Joseph (1996, S. 359) weisen darauf hin, dass selbst die Ursprünge des Systemdenkens ihre philosophischen und methodologischen Wurzeln im Taylorismus haben.

Diese Aussagen zum Verständnis von Organisationen und Managementprozessen werden weiter unten wieder aufgenommen.

9.2. Die Neuorientierung

Dem traditionellen Verständnis soll hier eine andere mögliche Perspektive gegenübergestellt werden, die verschiedene Ansatzpunkte zur kritischen Auseinandersetzung mit dem traditionellen Bild des erkennenden Menschen hervorbringt. Es handelt sich dabei um den ‚Relationalen Konstruktivismus‘ (‚social constructionism‘). Im Folgenden werden die für die hier behandelte Thematik relevanten Aspekte in kurzer Form erörtert.

Der relationale Konstruktivismus ist ein erkenntnistheoretischer Ansatz, der noch im Werden begriffen ist. Seine Wurzeln sind vielfältig. Ein wichtiger Ausgangspunkt bildet der ‚Radikale Konstruktivismus‘. Die Vertreter dieses Ansatzes¹⁵⁵ kommen auf der Basis von neurobiologischen und kybernetischen Experimenten sowie allgemeinen systemtheoretischen Überlegungen zu prozessorientierten Aussagen (z.B. informationale Geschlossenheit, Rekursivität, Selbstreferentialität) über

¹⁵² Bleicher 1991/92, S. 11 – 15.

¹⁵³ Malik 1996, S. 35.

¹⁵⁴ In einem vergleichbaren Zusammenhang hält Gomez 1999, S. 5, auch fest: „Hier wimmelt es von ‚how to do it‘- und ‚quick fix‘-Büchern. Einsame Spitze sind in dieser Hinsicht Bücher mit Titeln wie: ‚Accounting for the Complete Idiot.‘“

¹⁵⁵ Zum Beispiel: von Foerster und Pörksen 1999; von Foerster und von Glasersfeld 1999; Bergner 1997, S. 76 – 84.

das Konstruieren von Wirklichkeiten im menschlichen Gehirn¹⁵⁶. Sie konnten zeigen, dass wir niemals die tatsächlich vorhandene Welt ‚da draussen‘ erkennen können, sondern, dass sich jeder Mensch eine ganz eigene Welt schafft, die zu dem ‚passt‘, was wahrgenommen wird¹⁵⁷. Wahrnehmung ist somit ein aktiver Konstruktionsakt, bei dem nur ein kleiner Teil der wahrgenommenen Informationen unmittelbar von der Aussenwelt kommt. Der Rest resultiert aus der Erinnerung persönlicher und sozialer Konstruktionen¹⁵⁸. Unser Gehirn ist ein ‚selbstreferentielles und selbst-explikatives‘ System. Bergner schreibt dazu¹⁵⁹: Die „Aussenwelt wird im Gehirn nicht abgebildet, sondern dient lediglich als ‚Stimulans‘, ‚Stoff‘ oder ‚perturbierendes Agens‘ für interne, selbstreferentielle Anschlussoperationen des Gehirns. Diese Selbstreferentialität ist kein bedauerlicher Irrtum der Evolution oder ein notwendiges Übel, sondern die Grundlage der ausserordentlichen Konstanz- und Entscheidungsleistungen, die wiederum die einzigartige Voraussetzung für die einzigartige Fähigkeit des Gehirns sind, mit komplexen Umwelten umzugehen und komplexe Umwelten zu schaffen. ... Welche der aus der unendlichen Komplexität der Welt einströmenden potentiellen Informationen Relevanz erlangen, wird durch die Operationsweise des wahrnehmenden Systems festgelegt.“ Daraus folgt gemäss Simon¹⁶⁰: „Viele Wege führen nach Rom. Es gibt nicht nur einen, richtigen und wahren Weg, den man objektiv kennen oder nicht kennen kann. Man kann viele verschiedene Wege gehen, es gibt mehr, als man sich denken kann. ... Dieselben objektiven physikalischen Ergebnisse führen bei verschiedenen Beobachtern, abhängig von den Bedingungen ihres Beobachtens, zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Weltbildern. Jeder Mensch lebt in seiner eigenen Wirklichkeit, auch wenn er sich in weiten Bereichen mit seinen Mitmenschen auf eine gemeinsame, ‚objektiv‘ genannte Sicht der Realität einigt. Der Beobachtungsstandpunkt bestimmt, was gesehen wird.“

Weitere Grundlagen zum relationalen Konstruktivismus stammen aus der Soziologie, wo in den fünfziger und sechziger Jahren wichtige Beiträge geleistet wurden¹⁶¹, sowie aus der Psychologie¹⁶² und von den Ideen des Postmodernismus¹⁶³.

156 Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung 1992, S. 4; Bergner 1997, S. 76.

157 Bergner 1997, S. 82.

158 Bergner 1997, S. 78.

159 Bergner 1997, S. 81.

160 Zitiert nach Bergner 1997, S. 83.

161 Vgl. zum Beispiel Berger und Luckmann 1966.

162 Vgl. zum Beispiel Gergen 1973.

163 Burr 1995, S. 12; Gergen und Joseph 1996, S. 362.

Auch bei diesen Beiträgen wurde das Konzept der Existenz einer ultimativ erkennbaren Wahrheit verworfen. Zudem gehen diese Ansätze – als Erweiterung bzw. Gegensatz zum radikalen Konstruktivismus – davon aus, dass der Ort der Wirklichkeitskonstruktion nicht das einzelne Individuum ist, sondern der kommunale Diskurs¹⁶⁴.

Die relational-konstruktionistische Perspektive konzentriert sich somit auf die Bedeutung von Beziehungen zwischen Menschen in der sozialen Konstruktion der Wirklichkeit¹⁶⁵. Im Vordergrund steht die Frage, wie gemeinsam verstandene Wirklichkeiten aufgebaut werden¹⁶⁶. Für die vorliegende Arbeit ist dies insofern relevant, als diese erkenntnistheoretische Perspektive davon ausgeht, dass die Existenz solcher gemeinsam verstandener Wirklichkeiten eine notwendige Voraussetzung für ein zielorientiertes Zusammenwirken von Menschen ist. Dies gilt selbstredend auch für das Zusammenwirken von Menschen in Unternehmungen (z.B. im Rahmen von Strategiefindungsprozessen).

Folgende Charakteristiken bilden aus heutiger Sicht einen gemeinsamen Nenner der vielfältigen Strömungen im Rahmen der relational-konstruktionistischen Perspektive, die heute existieren¹⁶⁷:

- Kritische Haltung gegenüber allen Erkenntnissen, die als selbstverständlich betrachtet werden. Daraus ergibt sich ein ständiges, kritisches Infragestellen der Annahmen über die scheinbare Beschaffenheit aller Aspekte unserer Welt.
- Annahme, dass das gemeinsame Verständnis von Wirklichkeiten immer auf einer gegebenen historischen und kulturellen Spezifität basiert¹⁶⁸.
- Unsere Version von Erkenntnis wird ‚fabriziert‘ durch die tägliche Interaktion von Menschen im Rahmen ihrer sozialen Kontakte. Hier werden die gemeinsam konstruierten Wirklichkeiten geschaffen. ‚Wahrheit‘ – die historisch und kulturell variieren kann – ist somit nicht ein Produkt objektiver Beobachtung der Welt durch ein Individuum, sondern eines sozialen Prozesses von Interak-

¹⁶⁴ Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung 1992, S. 6; Gergen 1999, S. ix.

¹⁶⁵ Vgl. auch Gergen 1999, S. x. In der vorliegenden Arbeit wird nicht auf die Psychologie von Gruppen bzw. auf spezifische Gruppenprozesse eingegangen. Dazu wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.

¹⁶⁶ Oswald forthcoming, S. 27.

¹⁶⁷ Burr 1995, S. 3 – 5.

¹⁶⁸ Burr 1995, S. 4: "The particular forms of knowledge that abound in any culture are therefore artefacts of it, and we should not assume that our ways of understanding are necessarily any better (in terms of being any nearer the truth) than other ways."

tionen zwischen Menschen. Burr spricht von ‚negotiated understandings‘¹⁶⁹. Somit ist eine Vielzahl solcher sozialer Konstruktionen der Welt denkbar.

- Die jeweils ‚ausgehandelte‘ Konstruktion der Welt ist gekoppelt mit entsprechenden sozialen Aktionen. Jede Konstruktion der Wirklichkeit kann zu anderen, spezifischen Handlungen führen bzw. kann bestimmte Handlungsoptionen zum Vornherein ausschliessen.

In den folgenden Abschnitten werden die selben Punkte aufgenommen, die bereits bei der traditionellen epistemologischen Perspektive dargestellt wurden. Dies soll zur Verdeutlichung des hier zugrunde liegenden Ansatzes dienen.

9.2.1. Das Menschenbild in einer relationalen, konstruktionistischen Sicht

In der relationalen Perspektive wird das Postulat eines unabhängig erkennenden bzw. ‚konstruierenden‘ Individuums, das als souveräner Beobachter über den Dingen steht, verworfen¹⁷⁰. Der erkennende Geist des Individuums wird nicht mehr im Sinne einer Entität abgegrenzt und losgelöst von seinem Kontext betrachtet, sondern in seinen sozialen Beziehungen wahrgenommen. Burr schreibt dazu¹⁷¹: „ ... we could see the person we are as the product of social encounters and relationships – that is, socially constructed.“ Sowie: “ ... when we interact, our talk and behaviour is a joint effort, not the product of internal forces.“ Und¹⁷²: “Our identity therefore originates not from inside the person, but from the social realm ...“

Vor diesem Hintergrund erlangen die Kommunikationsprozesse zwischen den Individuen eine hervorragende Bedeutung¹⁷³. In diesen Prozessen wird die Wirklichkeit zwischen den involvierten Personen konstruiert. Es werden gemeinsame Sichtweisen ‚ausgehandelt‘, wobei jede Person auch jene gemeinsamen Sichtweisen einbringt, die sie aus anderen Interaktionsprozessen mitgenommen hat¹⁷⁴. Damit treffen in der Kommunikation zwischen Menschen verschiedene mögliche soziale Konstrukte der Wirklichkeit aufeinander und es können daraus neue Konstrukte entstehen, die wiederum gemeinsam getragen werden können.

¹⁶⁹ Burr 1995, S. 5.

¹⁷⁰ Burr 1995, S. 21ff.

¹⁷¹ Burr 1995, S. 28.

¹⁷² Burr 1995, S. 53.

¹⁷³ Vgl. auch Veil 1993, S. 97.

¹⁷⁴ Burr 1995, S. 51f, spricht vom Konzept der „Diskurse“, die kulturell zur Verfügung stehen. Sie bilden eine Art von Bezugsrahmen, in welchen unsere Welt eingebettet ist.

9.2.2. *Wissen in einem relational-konstruktionistischem Kontext*

Die relational-konstruktionistische Perspektive verneint die Möglichkeit, Wissen direkt aus der Realität zu gewinnen. Zudem können verschiedene Versionen der Wirklichkeit konstruiert werden¹⁷⁵. Folglich muss alles, was wir als Wirklichkeit verstehen, immer aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Damit verliert die traditionelle Auffassung der individuellen Wissensgewinnung ihre Überzeugungskraft¹⁷⁶.

Als Ort der Wissensgenerierung und Wissensentwicklung wird im relationalen Konstruktionismus die Beziehung, die Interaktion zwischen den Personen angesehen. Burr drückt dies prägnant aus¹⁷⁷: „Knowledge is therefore seen not as something that a person *has* (or does not have), but as something that people *do* together.“ Der Prozess der ‚Wissensfabrikation‘ steht im Zentrum.

Oswald schreibt¹⁷⁸: „Ziel einer so verstandenen Vorstellung von Wissen ist nicht die Generierung von objektivem, sondern von brauchbarem Wissen. ... Der Beobachter (Subjekt) konstruiert sich eine Erlebniswelt aufgrund von selektierten und interpretierten Wahrnehmungen, d.h. die Erkenntnis ist das Ergebnis von Handlungen eines aktiven Subjektes, welches nicht unabhängig, sondern als Teil der Welt auftritt. Die Subjekt-Objekt-Beziehung der traditionellen Wissenschaftstheorie wird durch eine Subjekt-Subjekt-Beziehung ersetzt, welche relationalen Aspekten einen zentralen Stellenwert einräumt.“

Dieses Verständnis des Wissens in einer relational-konstruktionistischen Sichtweise bedeutet jedoch nicht das Abgleiten in einen Zustand totaler Relativität. Im kommunalen Diskurs können bestehende Modelle der Realität und bestehende Praktiken verbessert werden¹⁷⁹. Das heisst, es kann in der praktischen Anwendung fest-

¹⁷⁵ Burr 1995, S. 6: „Within social constructionism there can be no such thing as an objective fact. All knowledge is derived from looking at the world from some perspective or other, and is in the service of some interests rather than others.“ Oswald forthcoming, S. 33: „Welche der Perspektiven im Rahmen des sozialen Diskurses als sinnvoll verstanden werden, hängt nicht von der Genauigkeit der Abbildung der objektiven Realität ab. Es kommt darauf an, in welcher Weise aufgrund der vielschichtigen Verhandlungsprozesse und der benützten Verweisungszusammenhänge eine oder mehrere Perspektiven bezüglich der relevanten Projekte ‚passen‘, d.h. gemeinsam als sinnvoll und zweckmässig verstanden werden.“

¹⁷⁶ Vgl. auch Gergen 1999, S. 8: „The very idea of individual knowledge becomes suspicious.“; Gergen 1999, S. 5: „If knowledge is not an individual possession, then individual choices in these domains can be little trusted.“; Burr 1995, S. 3: „... be ever suspicious of our assumptions about how the world appears to be.“

¹⁷⁷ Burr 1995, S. 8.

¹⁷⁸ Oswald forthcoming, S. 32.

¹⁷⁹ Als Anhaltspunkt dazu vgl. z.B. Gergen und Joseph 1996 oder Gergen 1999.

gestellt werden, dass bestimmte Modelle der Realität praxistauglicher sind als andere Modelle.

9.2.3. *Organisation und Management als Beziehungsphänomen*

Die obenstehenden Ausführungen zur Position des relationalen Konstruktivismus legen auch eine andere Auffassung von Organisationen und Management nahe. Der Verlust der Möglichkeit, die Wirklichkeit objektiv wahrzunehmen sowie die zentrale Bedeutung der Beziehungen zwischen den Menschen, lassen die Vorstellung des souveränen, ‚besser wissenden‘, ‚kompetenten‘ Managers und seiner ‚weniger fähigen‘ Mitarbeiter verblasen. Das Bild des ‚Machers‘ verliert an Gestaltungskraft¹⁸⁰. Somit wird die traditionelle Idee der Kontrollierbarkeit einer Organisation durch das ‚Management‘ auch aus erkenntnistheoretischer Sicht in Frage gestellt¹⁸¹. Der relationale Ansatz stellt dem eine Auffassung von Management als intelligentem Umgang mit sozialen Prozessen gegenüber. Oswald schreibt dazu¹⁸²: „Die in einer Organisation bestehenden Beziehungsphänomene gilt es in ihrer mannigfaltigen Gestaltungskraft, in ihrer Unbeständigkeit und ihrer Unberechenbarkeit, aber auch in ihrer Kreativität und Zweckorientierung bewusster wahrzunehmen und zu interpretieren. Der Sinn und die Bedeutung, welche von den Organisationsmitgliedern gemeinsam geteilt werden, d.h. die kooperativ ausgehandelten Verständnisse der sozial gestalteten Wirklichkeiten, werden zu den grundlegenden ‚Wahrheitskriterien‘.“ Management verliert damit den Charakter einer Individualproblematik. Es wird zu einem Phänomen sozialer Interaktionsprozesse¹⁸³. Und wieder Oswald¹⁸⁴: „Diesen Vorstellungen folgend umfasst Management und Führung nicht mehr das Aufstellen von Regeln und die Kontrolle deren Einhaltung, sondern hat mehr zu tun mit Katalysatorfunktionen, mit Impulsegeben für das Ingangsetzen von sozialen (zum Teil sich selbst organisierenden) Prozessen und mit dem Schaffen von Voraussetzungen für sinnvolle Interaktions- und Kommunikationsprozesse in Organisationen.“

Aufgrund dieser Auffassung von der Tätigkeit des Managements nimmt der relationale Konstruktivismus auch eine kritische Haltung ein gegenüber dem traditionellen Managementinstrumentarium, welches zum Beispiel Checklisten, Mustervorla-

180 Oswald forthcoming, S. 30.

181 Auch die Kybernetik und die Systemtheorie kommen auf anderen Wegen zur selben Einsicht (vgl. z.B. Malik 1996, S. 83, S. 207, S. 309f).

182 Oswald forthcoming, S. 30.

183 Vgl. auch Burr 1995, S. 101.

184 Oswald forthcoming, S. 31.

gen, Analyseraster oder hierarchische Kontrollinstrumente umfasst. Viele dieser Instrumente gehen von einer objektiv erfassbaren Wirklichkeit aus, wenn nur genügend Analyseaufwand betrieben wird¹⁸⁵. Die relationale Sichtweise lehnt jedoch die Anwendung bewährter betriebswirtschaftlicher Methodiken und Instrumente nicht ab. Sie verlieren jedoch ihre Rolle als ‚Wahrheitslieferanten‘. Sie werden vielmehr aufgefasst als Möglichkeiten, um Daten zu produzieren, die in einer Organisation in den kommunalen Diskurs einfließen. Sie unterstützen die Schaffung neuer Realitäten sowie das Hervorbringen neuer Perspektiven und Praktiken. Besonderes Gewicht wird dabei gelegt auf Methodiken, die den Dialog zwischen Personen in Organisationen fördern¹⁸⁶. Somit wird das Management in Organisationen angehalten, Gewicht auf Instrumente und Prozesse zu legen, welche die soziale Konstruktion fördern.

9.3. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Es zeigt sich immer mehr, dass das traditionelle Verständnis von Management in vielen Bereichen des täglichen Wirtschaftens an Grenzen stösst. Viele Probleme in Unternehmungen lassen sich allein mit den bisher bewährten ‚sozialtechnologischen‘ bzw. ‚technomorphen‘ Instrumenten nicht mehr lösen¹⁸⁷. Eine Synthese der beiden beschriebenen Perspektiven scheint für die Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen (Dynamik, Komplexität, Ungewissheit, Ambiguität etc.) notwendig¹⁸⁸. Daraus lassen sich für die vorliegende Arbeit die folgenden Implikationen ableiten:

Das Suchen und Finden einer geeigneten Strategie für eine Unternehmung wurde bei vielen ‚Strategieschulen‘ einer einzigen Person zugetraut¹⁸⁹. Sie ist prinzipiell in der Lage, sich eine umfassende, detaillierte und eingehende Kenntnis der Situation der Firma anzueignen und kann alle Informationen bewältigen, welche für die Entwicklung einer Strategie gebraucht werden¹⁹⁰. Dieses Verständnis der Strategiefindung stösst zunehmend an seine Grenzen. Einerseits übersteigen die ständig wachsende Komplexität und die Ungewissheit in und ausserhalb der Unternehmungen die kognitiven Kapazitäten einer einzelnen Person. Andererseits verwei-

185 Vgl. in diesem Zusammenhang zum Beispiel Mintzberg et al. 1999. Hier werden für zehn verschiedene ‚Schulen‘ der Strategieentwicklung Inhalte, Prämissen, Kritikpunkte etc. beschrieben.

186 Gergen und Joseph 1996, S. 366 – 388.

187 Ulrich 2001, S. 51; Bleicher 1992, S. 31; Malik 1996, S. 36ff.

188 Vgl. auch Schwaninger 1996a, S. 7; Espejo et al. 1996, S. 82.

189 Vgl. beispielhaft Mintzberg et al. 1999, S. 44, S. 75.

190 Mintzberg et al. 1999, S. 59, beispielhaft für die ‚Designschule‘ der Strategieentwicklung.

sen die oben dargestellten Ausführungen zum relational-konstruktionistischen Ansatz auf die Bedeutung der sozialen Konstruktion von Wirklichkeiten und die abhanden gekommene Fiktion vom ‚besser wissenden Macher‘ in der Unternehmung.

Hier wird die Auffassung vertreten, dass selbst in kleinen, gewerblich ausgerichteten Unternehmungen immer häufiger mehrere Personen in den Strategiefindungsprozess involviert sind bzw. sein müssen. Damit kommen unmittelbar verschiedene Perspektiven der Situation der Firma ins Spiel¹⁹¹. Das Ausarbeiten einer Strategie wird zu einem sozialen Prozess, bei dem es um die Kreation einer gemeinsam geteilten Sichtweise der Wirklichkeit der Unternehmung, des allenfalls bestehenden Veränderungsbedarfs und möglichen Lösungsansätzen geht¹⁹². In diesem Prozess werden die ‚mentalen Modelle‘¹⁹³ der einzelnen Personen, die in früheren gemeinschaftlichen Diskursen (Erziehung, Ausbildung, Erfahrung etc.) entwickelt wurden, in Kontakt gebracht. Sie werden herausgelockt („elicating“), getestet und allenfalls angepasst. Die Entwicklung eines gemeinsam geteilten Verständnisses der Wirklichkeit kann in der Gruppe zu besseren mentalen Modellen¹⁹⁴ und zu einer besseren Kohäsion und Kohärenz¹⁹⁵ sowie zu einem ausgeprägteren ‚ownership‘¹⁹⁶ in Bezug auf die entwickelten Lösungsansätze führen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Kommunikation im Rahmen des Strategiefindungsprozesses in der Gruppe eine herausragende Bedeutung zu. Hier zeigt sich ein Ansatzpunkt für eine Synthese zwischen der oben dargelegten traditionellen epistemologischen Perspektive und dem Ansatz des relationalen Konstruktivismus: Um die Kommunikationsprozesse in der Gruppe, die eine Strategie entwickeln will, zu erleichtern, bedarf es prozessunterstützender Hilfsmittel. Hier können verschiedene bewährte Instrumente, die ursprünglich unter traditionellen epistemologischen Prämissen entstanden sind, einen wertvollen Beitrag leisten. Dabei geht es nicht darum, durch den Einsatz dieser Instrumente, die objektiv erfassbare Wirklichkeit durch die Hintertür wieder einzuführen. Vielmehr sind diese Hilfsmittel

191 Zum Beispiel: Problemdefinitionen, teilweise implizite Annahmen, wie die Wirklichkeit ist, Handlungsmöglichkeiten.

192 Vennix 1996, S. 2, schreibt dazu: „Several authors of strategic decision making have pointed out that effective strategic decision making largely depends on the ability of team members to learn from each other in order to build a shared perspective.“ Und Vennix 1996, S. 5: “The learning process should create a shared social reality ... and result in a shared understanding of the problem and potential solutions.“

193 Vgl. dazu Vennix 1996, S. 14ff.

194 Schwaninger 1996a, S. 19.

195 Schwaninger 1996b, S. 143.

196 Vennix 1996, S. 165.

tel so einzusetzen bzw. anzupassen, dass sie die Kommunikationsprozesse in der Gruppe erleichtern und verbessern helfen. Sie werden zu ‚Befähigern‘ oder ‚Katalysatoren‘ der sozialen Konstruktion von Wirklichkeiten; vor allem, wenn es gelingt, sie mit geeigneten Methoden, die relationalen Prämissen entsprechen, zu kombinieren¹⁹⁷.

Auch Gergen teilt diese Auffassung. Er weist den Methodiken einerseits die Funktion von ‚Datenlieferanten‘ zu. Diese Daten sind im kommunalen Diskurs zu interpretieren¹⁹⁸. Andererseits dienen die eingesetzten Instrumente als Hilfsmittel zur Unterstützung des Dialogs zwischen den beteiligten Personen (‚dialogic methods‘)¹⁹⁹.

10. Komplexität

„The new world is characterized by the need to manage complexity. Complexity is the very stuff of today’s world.“²⁰⁰

Im Rahmen der Formulierung der Problemstellung für diese Arbeit und bei der Beschreibung der übergeordneten Einflussfaktoren für das schweizerische Agribusiness wurde verschiedentlich auf die stark gestiegene Komplexität, die durch das Management in Unternehmungen bewältigt werden muss, hingewiesen. In diesem Kapitel wird dargelegt, was unter dem Begriff ‚Komplexität‘ zu verstehen ist (Abschnitt 10.1), und wie Menschen mit komplexen Problemsituationen umgehen (Abschnitt 10.2). Ausserdem wird auf die Managementaufgabe der Komplexitätsbewältigung eingegangen (Abschnitt 10.3). Abschliessend werden Folgerungen für die vorliegende Arbeit gezogen (Abschnitt 10.4).

¹⁹⁷ Vgl. auch Schwaninger 1996a, S. 7.

¹⁹⁸ „Under postmodernism, methodology loses its status as the chief arbiter of truth. Research technologies may produce data, but both the production and interpretation of the data must inevitably rely on forms of language (metaphysical beliefs, theoretical perspectives, conceptions of methodology) embedded within cultural relationships.“ (Gergen und Joseph 1996, S. 366). Zudem argumentiert er weiter: „..., there is nothing about postmodernism that argues against the possibilities of using empirical technologies for certain practical purposes.“ (Gergen und Joseph 1996; S. 367). Und: „..., then such technologies are not inconsistent with most postmodern arguments.“ (Gergen und Joseph 1996, S. 367).

¹⁹⁹ „Finally, in the broadened conception of research, methods may be sought to generate new realities, to engender perspectives or practices as yet unrealized. Thus far, the most favourable technologies for achieving these ends take the form of dialogic methods. ... Dialogic methods often enable participants to escape the limitations of the realities that they enter and enable them, working collaboratively, to formulate modes of understanding or action that incorporate multiple inputs.“ (Gergen und Joseph 1996, S. 368).

²⁰⁰ Stafford Beer, zitiert nach Büttner 2001, S. 31.

10.1. Was ist Komplexität?

Komplexität als Begriff oder Phänomen wurde in der Managementliteratur der vergangenen Jahrzehnte intensiv behandelt und diskutiert. Der Begriff ist eng gekoppelt mit einer systemorientierten Sichtweise der Welt im Allgemeinen und des unternehmerischen Geschehens im Speziellen. Es gibt eine grosse Vielzahl von Definitionsversuchen für den Begriff ‚Komplexität‘, die – je nach Perspektive – unterschiedliche Facetten in den Vordergrund stellen. Stüttgen (1999, S. 17ff) gibt einen Überblick zu den aus Sicht einer anwendungsorientierten Managementlehre besonders relevanten Dimensionen der Komplexität. Anhand einer Literaturrecherche zeigt er auf, dass das Konzept der Komplexität seine Wurzeln in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen hat (vgl. Abbildung 42)²⁰¹.

Abbildung 42: Wurzeln des Komplexitätsbegriffs

Bereich	Wichtige Autoren
Evolutionsbiologie	Dawkins
Biologie	Cramer
Ungleichgewichtsthermodynamik, Chemie, Komplexitätstheorie	Nicolis, Prigogine
Physik	Gell-Mann
Organisationssoziologie, Theorie sozio-technischer Systemgestaltung	Perrow
Systemorientierte Soziologie	Luhmann
Biologie, Epistemologie, Neurophysiologie, Kybernetik	v. Foerster
Kybernetik	Ashby
Artificial Intelligence, Betriebswirtschaftslehre, Kognitionspsychologie	Simon
Komplexitätswissenschaften	Coveney, Highfield
Komplexitätswissenschaften, Artificial Life	Holland
Politische Ökonomie, Volkswirtschaftslehre	v. Hayek
Betriebswirtschaftslehre	Kirsch
Allgemeine Systemtheorie	Weinberg
Systemorientierte Managementlehre	Senge, Gomez, Malik, Oeller, Probst

Quelle: In Anlehnung an Stüttgen 1999, S. 18 – 21.

Für den vorliegenden Fall kann Komplexität als die Tatsache, dass reale Systeme ausserordentlich viele Zustände aufweisen können, aufgefasst werden²⁰². Dem Komplexitätsbegriff können folgende Merkmale zugeordnet werden²⁰³:

- Komplexität bezeichnet einen Bereich am oberen Ende einer als kontinuierlich gedachten Skala, deren zweiter Pol durch den Bereich der Einfachheit gekenn-

²⁰¹ Für eine ausführliche Darstellung der Entstehung des Komplexitätsbegriffs bzw. einer eigentlichen Wissenschaft der Komplexität vgl. z.B. Waldrop (1992) oder Gandolfi (2001).

²⁰² Malik 1996, S. 186; Schwaninger 1998, S. 5.

²⁰³ Stüttgen 1999, S. 22.

zeichnet ist. Komplexität ist ein Gradbegriff.

- Mögliche Massstäbe des Grades der Komplexität eines Systems sind
 - die Varietät, das heisst die Anzahl möglicher Zustände, die ein System innerhalb eines gegebenen Zeitraums einnehmen kann oder
 - die Länge einer Beschreibung, die notwendig ist, um das System zu erfassen.
- Komplexe Systeme können typologisch von einfachen und komplizierten Systemen abgegrenzt werden:
 - Einfache Systeme bestehen aus wenigen Elementen, die kaum miteinander verknüpft sind.
 - Komplizierte Systeme sind durch viele, relativ stark miteinander verknüpfte Elemente charakterisiert. Die Dynamik der Struktur ist allerdings gering.
 - Bei komplexen Systemen verändert sich die Interaktion zwischen den vielen, stark verknüpften Elementen und Beziehungen laufend. Sie zeichnen sich durch eine hohe Eigendynamik und ständig wechselnde Muster und Konstellationen aus.
- Komplexe Systeme weisen in bestimmten Bereichen ein kohärentes, regelgeleitetes Verhalten auf. Die Kohärenz des Systemverhaltens zeigt sich in der Ausbildung bestimmter allgemeiner Muster.
- Die Komplexität eines Systems ist nicht eine objektiv gegebene Eigenschaft des Systems. Komplexität ist im Wesentlichen ein Produkt
 - der Beziehungen des Systems zum Beobachter,
 - des Auflösungsgrades und
 - der Sprache, die ein Beobachter wählt, um das System zu erfassen.

Eine entscheidende Konsequenz, die aufgrund der Forschung im Bereich komplexer Systeme zu berücksichtigen ist, ist die unvermeidbare und unaufhebbare Limitierung unseres Wissens. Malik (1996, S. 207) schreibt dazu: „Je weiter man in den Bereich komplexer Sachverhalte eindringt, je mehr wir also darüber in Erfahrung bringen, desto grösser wird gleichzeitig unsere Unwissenheit. Eines der wichtigsten Ergebnisse aller Theorien über komplexe Sachverhalte ist somit die Erkenntnis, dass unser Wissen über diese Sachverhalte immer notwendigerweise beschränkt sein wird.“ Die Begrenzung des Wissens über komplexe Sachverhalte bezieht sich allerdings ausschliesslich auf spezifische Details und Punktprognosen. Prinzipien-

erklärungen und Bereichsprognosen sind auch im Bereich komplexer Phänomene möglich²⁰⁴. Dies ist der Fall, weil hinter beobachteten Ereignissen in Systemen immer wieder die selben oder ähnliche Verhaltensmuster stehen, welche durch bestimmte Systemstrukturen verursacht werden. Diese Systemstrukturen sind eine Art von ‚universellen‘ Systembausteinen, die immer wieder vorkommen. Für diese Bausteine wurde der Begriff ‚System-Archetyp‘ geprägt²⁰⁵.

10.2. Schwierigkeiten und Empfehlungen zum Umgang mit Komplexität

Untersuchungen zum Umgang von Menschen mit Komplexität²⁰⁶ zeigen, dass Entscheidungsträger aller Art bei einer Konfrontation mit komplexen Problemsituationen relativ schnell überfordert sind. Dies kann einerseits auf die begrenzte kognitive Kapazität des Menschen zurückgeführt werden. Andererseits entstehen Schwierigkeiten aber auch aufgrund eines unsachgemässen Umgangs mit komplexen Problemsituationen²⁰⁷.

Die Abbildung 43 gibt einen Überblick über typische Schwierigkeiten und Fehler, wie sie bei der Erfassung und Bewältigung von komplexen Problemsituationen in der Managementpraxis immer wieder zu beobachten sind.

Büttner (2001, S. 58) geht davon aus, dass die Fähigkeit einzelner Personen zur Bewältigung komplexer Problemsituationen stark von der individuellen Konditionierung respektive bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen abhängt. Diese seien bis zu einem gewissen Ausmass trainierbar und liessen sich durch bestimmte Techniken und Methoden unterstützen. Dazu seien in den vergangenen Jahren eine Vielzahl verschiedener Konzepte entwickelt worden. In der Abbildung 44 werden daraus abgeleitete Empfehlungen für den praktischen Umgang mit komplexen Problemsituationen aufgeführt.

²⁰⁴ Malik 1996, S. 208.

²⁰⁵ Folgende Quellen geben eine gute Übersicht zu System-Archetypen und deren Anwendung im Bereich des Managements: Senge 1996; Senge et al. 1996; Flood 1999; Vennix 1996; Kim 1994.

²⁰⁶ Vgl. z.B. Dörner 1992.

²⁰⁷ Büttner 2001, S. 58.

Abbildung 43: Schwierigkeiten und Fehler bei der Erfassung und Bewältigung komplexer Problemsituationen

Schwierigkeiten und Fehler bei der kognitiven ...
<p>... Erfassung komplexer Problemsituationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unzureichende Berücksichtigung der System-Vernetztheit: Mangelnde Fähigkeit, komplexe Phänomene geistig zu erfassen und/oder einseitig analytisches Denken ⇒ Reduktion der komplexen Realität auf ein inadäquat simplifiziertes Modell einfacher Ursache-Wirkungsbeziehungen. • Unzureichende Berücksichtigung der System-Dynamik: Schwierigkeit, dynamische, insbesondere nichtlineare Entwicklungen geistig zu erfassen ⇒ Reduktion der dynamischen Realität entweder auf ein statisches Modell oder auf ein inadäquat simplifiziertes lineares Entwicklungsmodell (lineare Extrapolation der Entwicklung der Vergangenheit). • Unzureichende Berücksichtigung der System-Varietät: Irrglaube, das Verhalten eines komplexen Systems sei eindeutig determinierbar, wenn man nur über eine ausreichende Informationsbasis verfüge ⇒ Reduktion der potentiellen Verhaltensvielfalt des Systems, indem nur eine mögliche Entwicklung (statt mehrere Alternativszenarien) in Betracht gezogen wird. • Unzureichende Berücksichtigung der subjektiven Problemwahrnehmung: Die eigene Einschätzung der Problemsituation wird für ‚objektive Realität‘ gehalten.
<p>... Bewältigung komplexer Problemsituationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeintliche Beherrschbarkeit einer komplexen Situation – oder aber: • Überforderung mit der Komplexität der Problemsituation ⇒ Unsicherheit, Scheu vor dem Treffen von Entscheidungen und dem Festlegen konkreter Massnahmen; Inkrementalismus; Flucht in Details, Nebensächlichkeiten oder Nebenkriegsschauplätze; Überspielen der eigenen Unsicherheit durch autoritäres, ignoranten Verhalten; Abwälzen von Verantwortung. • Einseitig konvergentes, komplexitätsreduzierendes Denken; Suche nach der vermeintlich einzig richtigen Lösung – Mangel an divergentem, varietätserhöhendem Denken bzw. an der kreativen Suche nach neuen, innovativen Lösungsmöglichkeiten. • Ignoranz unangenehmer Entwicklungen – ab einem gewissen Punkt: ‚Erschlagen‘ des Problems mit ‚endgültigen‘, weit übersteuernden Massnahmen (die wieder neue Probleme schaffen). • Ignoranz möglicher Neben- und Fernwirkungen von Massnahmen und Entscheidungen. • Vermeintliche Endgültigkeit von Lösungen: Irrglaube, mit der Einführung einer Lösung könne das Problem endgültig ad acta gelegt werden.

Quelle: Büttner 2001, S. 59

Abbildung 44: Empfehlungen für den praktischen Umgang mit komplexen Problemsituationen

Empfehlungen zur besseren kognitiven ...
<p>... Erfassung komplexer Problemsituationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Grenzen des Denkens weiter stecken; ganzheitlich, mehrdimensional und in Szenarien denken. • Grundsätzliche Akzeptanz der analytischen Unbestimmtheit / der Nicht-Beherrschbarkeit komplexer Systeme – Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Zukunft als Normalzustand akzeptieren. • Bildung eines adäquaten, problembezogenen Modells des Realsystems, welches dessen wesentliche Charakteristika und Lenkungsvariablen abbildet. • Betrachtung der Situation aus verschiedenen Blickwinkeln, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu bekommen. • Offenheit der Systemabbildung, Einbeziehung der Umwelt und ihrer Varietät. • Erfassung quantitativer wie qualitativer, insbesondere auch human-sozialer Aspekte der Unternehmung und Umwelt. • Adäquate Berücksichtigung der Systemkomplexität durch Betrachtung einer Vielzahl wechselseitig verflochtener Elemente und ihrer Beziehungen (mit unterschiedlicher Wirkungsstärke), insbesondere der internen und externen Rückkoppelungen (⇒ ‚vernetztes Denken‘). • Adäquate Berücksichtigung der Systemdynamik, Berücksichtigung der zeitlichen Veränderlichkeit der Systemzustände und Wirkungsverläufe und ihrer Abhängigkeit von der Vergangenheit.
<p>... Bewältigung komplexer Problemsituationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eruieren und Evaluieren verschiedener Verhaltensmöglichkeiten / Entwicklungspfade des Systems. • Bestimmen der lenkbaren, nicht-lenkbaren und der zu überwachenden Parameter. • Konzentration auf die wesentlichen Stellhebel / Lenkungsvariablen. • Bestimmen der Lenkungseingriffe entsprechend systemischen Regeln ⇒ situationsgerecht und mit optimalem Wirkungsgrad. • Beachtung der Prinzipien des Varietätsengineering ⇒ Berücksichtigung der Varietäten von Problemsituationen und Problemlösungsinstrumenten. • Förderung kreativer und integrativer Lösungen. • Ausnutzen der Gruppen- und Systemdynamik. • Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell für die Unternehmung. • Bekämpfung der Problemursachen und nicht nur Behandlung der Symptome • Schaffung lern- und weiterentwicklungsfähiger Problemlösungen.

Quelle: Büttner 2001, S. 60

10.3. Komplexitätsbewältigung als Managementaufgabe

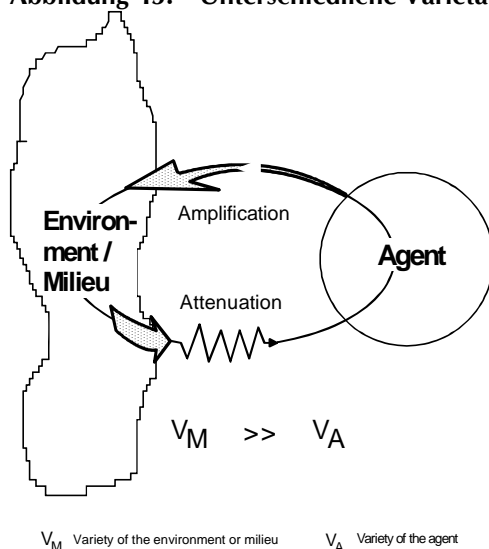
Das Management von Organisationen ist mit zwei sich wechselseitig durchdringenden Dimensionen von Komplexität konfrontiert: Einerseits geht es um die Bewältigung einer ständig wachsenden Komplexität des Organisationsumfeldes, in dem die Organisation trotz zunehmender Undurchschaubarkeit in immer kürzerem Rhythmus zum Handeln gezwungen wird. Andererseits geht es um die Komplexität der eigenen Organisation, eines nicht-trivialen, sozialen Systems, dessen Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Kern der Managementaufgabe ist²⁰⁸.

²⁰⁸ Stüttgen 1999, S. 8. Vgl. dazu auch Kapitel 1.

Diese überwältigende Komplexität ist eine grundlegende Gegebenheit für das Management. „Führungskräfte, respektive die durch sie geleiteten Organisationen, stehen im Normalfall Situationen gegenüber, welche sie prinzipiell überfordern. Die Varietät der Situation ist viel grösser als ihre eigene. Aus dieser Sicht ist Komplexitätsbewältigung die erste Herausforderung im Management.“²⁰⁹

Aus Sicht der Systemtheorie und der Kybernetik hat das Management die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass nicht alle möglichen Zustände oder Verhaltensweisen der Organisation auftreten, sondern nur die erwünschten²¹⁰. Im Rahmen eines sogenannten ‚Varietätsengineering‘ hat das Management die Varietät zwischen den zwei interagierenden Systemen Umfeld und Organisation auszubalancieren²¹¹. Prinzipiell bieten sich für dieses Ausbalancieren der Komplexität zwei Möglichkeiten an: Dämpfung²¹² („attenuation“) oder Verstärkung²¹³ („amplification“) von Varietät (vgl. Abbildung 45)²¹⁴.

Abbildung 45: Unterschiedliche Varietät zwischen Management und Umfeld



Quelle: Schwaninger 2000b

Espejo et al. (1996, S. 62) führen drei Gesetzmässigkeiten an, die für die Ausgestaltung des ‚Varietätsengineering‘ in Organisationen von Bedeutung sind:

²⁰⁹ Schwaninger 1994b, S. 18. Varietät wird hier als Massgrösse für Komplexität verwendet.

²¹⁰ Schwaninger 1998, S. 6.

²¹¹ Schwaninger 1994b, S. 18.

²¹² Beispiele für varietätsdämpfende Mechanismen: Zielsetzungen, Regeln, Problemorientierung, Organisationsstrukturen, vertragliche Vereinbarungen, Kunden- / Marktsegmentierung etc.

²¹³ Beispiele für varietätsverstärkende Mechanismen: Redundante Strukturen im System, Zentralisierung / Dezentralisierung, Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder etc.

²¹⁴ Für eine ausführliche Darstellung zu varietätsdämpfenden und -verstärkenden Massnahmen vgl. z.B. Espejo et al. (1996, S. 60ff) oder Schwaninger (1998, S. 8ff).

- **Varietätsgesetz:**
 „Um ein komplexes System unter Kontrolle zu halten, muss das Lenkungssystem eine Varietät aufweisen, die der Varietät des zu lenkenden Systems ebenbürtig ist.“²¹⁵ Schwaninger (1999, S. 60) schreibt zum Varietätsgesetz: „Man hat diesen Satz oft missverstanden. Dies wird deutlich, wenn man beispielsweise die Organisationen betrachtet, welche viel zu hohe Eigenkomplexitäten aufgebaut haben, die dann nicht mehr handhabbar sind. Es gilt vielmehr, Eigenvarietät – sprich Verhaltensrepertoire – aufzubauen, um Fremdvarietät – sprich: Umweltkomplexität – zu bewältigen und sich gleichzeitig eine Umwelt auszusuchen, die verkraftbar ist. Dieser Aspekt ist deshalb so wichtig, weil sich andauernd Unternehmungen ihre Umwelt so aussuchen und definieren, dass sie dann Komplexitäten gegenüberstehen, die sie nicht mehr bewältigen können.“
- **Gesetz der ‚residuellen Varietät‘:**
 Das Verhaltensrepertoire des Managements einer Organisation muss so gestaltet werden, dass die Manager die Komplexität, die ungedämpft auf sie einwirkt (‚residuelle‘ Varietät), bewältigen können. Das heisst, sie brauchen ein komplexitätsangepasstes Verhaltensrepertoire.
- **‚Conant-Ashby-Theorem‘:**
 Aufgrund der in Kapitel 9 dargestellten Inhalte ergibt sich, dass alle Führungskräfte aufgrund von Abbildern (Modellen) der sie betreffenden Wirklichkeitsausschnitte agieren. Aus dem ‚Conant-Ashby-Theorem‘²¹⁶ folgt, dass das Ergebnis eines Führungsprozesses nicht besser sein kann als das ihm zugrunde liegende Modell, es sei denn durch Zufall²¹⁷. Daraus ergibt sich die Folgerung, dass im Rahmen des Varietätsengineering auch darauf zu achten ist, dass das Management einer Organisation über adäquate mentale und formale Modelle verfügt. Dabei spielt der Diskurs unterschiedlicher Perspektiven in und auf die Organisation eine zentrale Rolle.

10.4. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Für die im vorliegenden Zusammenhang interessierende Thematik der strategischen Führung von KMU ist es bedeutsam, dass die neueren Erkenntnisse zur Bewältigung von Komplexität berücksichtigt werden. Das heisst, dass adäquate Me-

²¹⁵ Schwaninger 1999, S. 60. Dabei nimmt Schwaninger Bezug auf das ‚Law of requisite variety‘ von Ashby: ‚Only variety can destroy variety.‘

²¹⁶ ‚Every good regulator of a system must be a model of that system‘; vgl. dazu Espejo et al. 1996, S. 62.

²¹⁷ Schwaninger 1999, S. 63.

thodiken zur Strategiefindung komplexitätsangepasste Lösungsansätze für die realen Problemsituationen der Unternehmungen hervorbringen sollen. Zu diesem Zweck sind einerseits die dargestellten Empfehlungen zur Erfassung und Bewältigung von komplexen Problemsituationen zu berücksichtigen. Praxistaugliche Strategiefindungsmethodiken müssen diese Empfehlungen mehrheitlich umsetzen. Andererseits sind auch das Varietätsgesetz, das Gesetz der ‚residuellen‘ Varietät und das ‚Conant-Ashby-Theorem‘ bei der Strategiefindung einzubeziehen. Diese drei Gesetzmässigkeiten geben Hinweise zu Anforderungen, denen der Prozess der Strategiefindung und die im Prozess erarbeiteten Lösungsansätze genügen müssen.

11. Strategisches Management und Strategiefindungsprozesse

In diesem Kapitel wird Bezug genommen auf ein sehr breites Gebiet. Die Entwicklung des strategischen Managements wird seit ihrem Anfang in den frühen Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts geprägt von der Unternehmungspraxis, der Unternehmungsberatung und von der Wissenschaft²¹⁸. Ausgangspunkt bildet die begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen in Unternehmungen. Diese Knappheit zwingt die Unternehmungen zu einem ökonomischen Umgang mit ihren Ressourcen. Dadurch entsteht Entscheidungsdruck: Begrenzt zur Verfügung stehende Güter sind bestimmten Verwendungsalternativen zuzuweisen²¹⁹. Es sind sowohl kurzfristige, dispositive Entscheidungen (operativ) als auch langfristige, grundlegend ausrichtende Entscheidungen (strategisch) zu fällen. In mehrfacher Hinsicht stellen die strategischen Entscheidungen für die unternehmerische Praxis eine grosse Herausforderung dar²²⁰:

- **Prinzipielle Unprognostizierbarkeit:**
Die Zukunft kann nicht vorhergesehen werden.
- **Vielfalt der Ereignisse:**
Es ist kaum möglich, dass Führungskräfte den Überblick über alles, was sich in den Unternehmungen und in ihrem Umfeld abspielt, behalten.
- **Widersprüchlichkeit:**
Die erfassten Informationen lassen sich häufig kaum in eine logische Ordnung bringen.

²¹⁸ Friedrich 2000, S. 8.

²¹⁹ Friedrich 2000, S. 7.

²²⁰ Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 13.

- **Mehrdeutigkeit:**
Es bestehen unterschiedliche Sichtweisen bezüglich auftretender Schwierigkeiten. Daraus ergeben sich unterschiedliche Lösungsansätze.
- **Mangelnde Zerlegbarkeit:**
Die auftretenden Probleme lassen sich nicht in einzeln zu lösende Teilaspekte aufteilen.

Trotz dieser scheinbar kaum zu bewältigenden Herausforderung funktionieren die meisten Unternehmungen. Es gelingt ihnen, kurz- und langfristig wirkende Entscheidungen zu treffen, welche die Lebensfähigkeit der Unternehmungen sichern.

Im Zentrum des vorliegenden Kapitels stehen die langfristigen, ausrichtenden Entscheidungen der Unternehmungen bzw. der Prozess, der zu diesen Entscheidungen führt. Dies soll im Folgenden als strategisches Management bezeichnet werden. Im Abschnitt 11.1 wird definiert, was unter strategischem Management zu verstehen ist. Dabei wird auch der Anschluss an das vorangegangene Kapitel über Komplexität hergestellt. Der Abschnitt 11.2 gibt einen Überblick zu den Ansätzen des strategischen Managements und unterzieht diese einer kritischen Beurteilung. Im Abschnitt 11.3 wird auf die Implikationen für die vorliegende Arbeit eingegangen. Es wird nicht möglich sein, im vorliegenden Kapitel sämtliche Aspekte des strategischen Managements zu behandeln. Für diesen Zweck wird auf die ausserordentlich breite Literatur zum Thema verwiesen²²¹. Hier werden die wichtigsten Aspekte aufgenommen, die als Grundlagen für die weiteren Inhalte der Arbeit relevant sind.

11.1. Was ist strategisches Management?

Bezug nehmend auf die Ausführungen im Kapitel 10 kann der Kern der Führungsaufgabe in einer Unternehmung als Bewältigung von Komplexität aufgefasst werden²²². Es geht um einen adäquaten Ausgleich der Komplexität zwischen der Unternehmung und ihrem Umfeld²²³. Gemäss dem ‚Conant-Ashby-Theorem‘ kann das Ergebnis eines Führungsprozesses nicht besser sein, als das ihm zugrunde liegende Modell. Deshalb ist es bedeutsam, dass der Führungsprozess in der Unternehmung auf einem komplexitätsangepassten Lenkungsmodell beruht. Abbildung 46 zeigt ein solches konzeptionelles Modell, das auf Erkenntnissen der Manage-

²²¹ Gute Übersichten liefern beispielsweise: Müller-Stewens und Lechner 2001; Grünig und Kühn 2000; Lombriser und Abplanalp 1998; Eschenbach und Kunesch 1996.

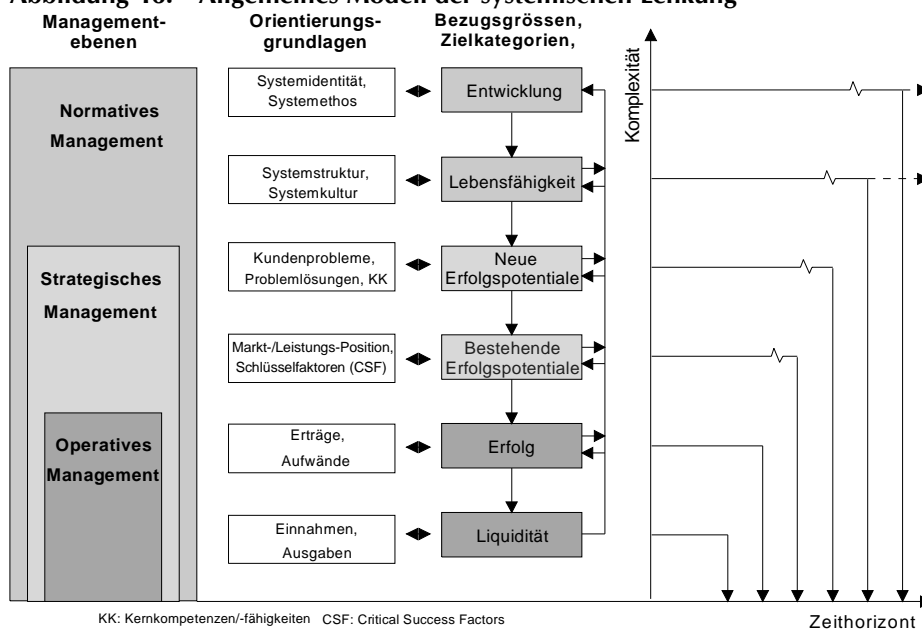
²²² Schwaninger 1999, S. 58.

²²³ Malik 1996, S. 172.

ment-Kybernetik beruht²²⁴. Das Lenkungsmodell basiert auf der Einsicht, dass „... ein und dasselbe System mit Steuerungsgrössen gelenkt werden muss, die sich gegenseitig widersprechen können, weil sie logisch verschiedenartigen Ebenen angehören: Der Ebene des operativen, des strategischen und des normativen Managements.“²²⁵ Die untere Ebene wird jeweils durch Grössen der übergeordneten Ebene vorgesteuert. Es ist logisch nicht möglich, Grössen einer Ebene mit Grössen der selben Ebene vorzusteuern.

Aus Abbildung 46 wird ersichtlich, dass das strategische Management auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet ist²²⁶. Damit werden die künftigen Erfolge und die Liquidität der Unternehmung vorgesteuert. Strategisches Management kann folglich nicht bei Grössen wie Gewinn oder Einnahmen / Ausgaben ansetzen. Dies sind Ergebnisse des vorsteuernden strategischen Managements.

Abbildung 46: Allgemeines Modell der systemischen Lenkung



Gemäss Malik (1996, S. 180) ist das strategische Management einer Unternehmung ein Nukleus an Mechanismen, der zur ‚Produktion‘ einer Strategie führt, also ein strategieproduzierendes System. Er geht davon aus, dass dieses System – im Gegensatz zu den produzierten Strategien – für jede Unternehmung gleich gestaltet

224 Vgl. dazu z.B.: Gälweiler 1990; Schwaninger 1994a; Schwaninger 1999.

225 Schwaninger 1999, S. 64.

226 Bleicher 1992, S. 70.

sein kann. Die Strategie selber ist ein ‚Satz von Regeln‘²²⁷, der das Verhalten der Unternehmung in nicht vorhersehbaren künftigen Situationen steuern soll²²⁸.

Gemäss Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 17ff) strebt das strategische Management an, die Entwicklung von Unternehmungen zu gestalten. Dazu werden folgende Präzisierungen angeführt:

- **Geplante Evolution:**
Das strategische Management wird im Spannungsfeld einer synoptischen Totalplanung (deduktive Ideen) und einem ‚Muddling Through‘ (induktive Erfahrungen) als geplante Evolution aufgefasst. Es ist langfristig ausgerichtet und orientiert sich an der Annahme einer diskontinuierlichen Umfeldentwicklung. Deshalb wird viel Gewicht auf die Sensibilisierung der Unternehmung gegenüber Umfeldparametern gelegt.
- **Spezifische Denkhaltung:**
Das strategische Management ist keine ‚Methodenbatterie‘, in der ein Konzept wahllos neben das andere gereiht wird, sondern eine spezifische Form, über die Entwicklung von Unternehmungen nachzudenken und entsprechend zu handeln. Dabei spielt das Denken in Szenarien eine wichtige Rolle.
- **Bewusstes Denken und Handeln:**
Es besteht ein Unterschied zwischen strategischer Unternehmensführung und strategischem Management. Jede Unternehmung wird strategisch geführt, zumindest intuitiv. Strategisches Management wird aber enger verstanden: Es will strategisches Denken und Handeln explizit bewusst machen und dadurch rationalisieren.
- **Fortlaufender kollektiver Lernprozess:**
Strategisches Management wird als kollektiver Lernprozess verstanden, in dem Ideen generiert und geprüft werden. Vereinfacht ausgedrückt dient der Prozess dazu, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen und damit Lernprozesse zu initiieren.
- **Erfolgspotentiale:**
Das strategische Management orientiert sich – wie oben bereits erwähnt – an der Schaffung und Sicherung von Erfolgspotentialen²²⁹.

²²⁷ Malik 1996, S. 181f.

²²⁸ Müller-Stewens und Lechner 2001 weisen darauf hin, dass der Begriff der Strategie in der Unternehmenspraxis mehrdeutig verwendet wird. Mit Bezug auf Mintzberg führen sie fünf Verwendungsarten auf (5 P's of Strategy): ‚Plan‘ (Weg-Ziel-Beschreibung), ‚Ploy‘ (Spielzug; ausgerichtet auf Wettkampf mit Konkurrenten), ‚Pattern‘ (Muster in Entscheidungen einer Unternehmung), ‚Position‘ (Verortung einer Unternehmung in ihrer Umwelt; Markt- / Wettbewerbspositionierung), ‚Perspective‘ (Wahrnehmung der Umwelt durch die Unternehmung).

Zusammenfassend kann das strategische Management als Prozess des Komplexitätsausgleichs zwischen Unternehmung und Umfeld verstanden werden, der auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen ausgerichtet ist. Strategisches Management findet somit schwergewichtig auf einer Metaebene zur Strategie statt. Eine Strategie ist das Produkt des strategischen Managements.

11.2. Ansätze des strategischen Managements

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden sowohl präskriptive als auch deskriptive Ansätze, die im Rahmen des strategischen Managements zur Formierung von Strategien herangezogen werden können, unterschieden²³⁰.

11.2.1. Präskriptive Ansätze

Die präskriptiven Ansätze des strategischen Managements geben der Managementpraxis verbindliche Handlungsempfehlungen zur Formulierung und Implementierung von Strategien. Es werden eigentliche Gebrauchsanweisungen abgegeben, die ein allgemein gültiges Schema zur Zielfestlegung, Strategieformulierung und Strategieimplementierung beinhalten. Bekannte Modelle präskriptiver strategischer Managementansätze sind das ‚Strategiemodell der Harvard Business School‘ und die Ansätze der sogenannten ‚Strategischen Planung‘²³¹. Als wichtige Vertreter der präskriptiven Ansätze gelten insbesondere Ansoff, Hahn, Hinterhuber und vor allem Porter²³².

Das grundlegende Paradigma der präskriptiven Strategiefindungsansätze ist die ‚synoptische Planungsrationalität‘. Die auf diesem Paradigma basierenden Strategieansätze sind gekennzeichnet durch eine ganzheitliche Erfassung der Unternehmung (holistische Perspektive), ein Verständnis der Unternehmung als ein einziges Willensbildungszentrum in Form einer geschlossenen Zweck-Mittel-Kette und einer abgeleiteten, detaillierten Planhierarchie. Die Strategiefindung ist dabei ein wohlüberlegter und bewusster Denkvorgang mit einer sequenziellen Abfolge klar

229 Gälweiler 1990, S. 26: „Ganz allgemein versteht man unter dem Erfolgspotential das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“; Pümpin 1992b, S. 28: ‚Strategische Erfolgspositionen (SEP)‘ sind Fähigkeiten, die einer Unternehmung erlauben, langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

230 Vgl. dazu z.B. Jahns 2001; Müller-Stewens und Lechner 2001; Mintzberg et al. 1999. Im Anhang 2 sind die zehn Strategieschulen nach Mintzberg et al. (1999) in stichwortartiger Form beschrieben.

231 Für eine detaillierte Darstellung vgl. Müller-Stewens und Lechner 2001, S.42ff.

232 Vgl. dazu z.B.: Jahns 2001, S. 594; Mintzberg et al. 1999, S. 396.

definierter Phasen²³³. Dabei wird die Unternehmung gezwungen, ihre Umwelt umfassend zu analysieren, alternative Verhaltensmöglichkeiten zu generieren und systematisch zu evaluieren sowie die Implementierung genau zu planen.

Die präskriptiven strategischen Management-Ansätze werden jedoch in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur häufig als praxisfern und der Realität der strategischen Problemstellung widersprechend kritisiert²³⁴. Folgende Annahmen werden dabei grundsätzlich in Frage gestellt:

- Existenz einer einzigen, einheitlichen Zielsetzung für die gesamte Unternehmung
- Zustand der vollkommenen Information
- Existenz einer im Prinzip unbeschränkten Informationsverarbeitungskapazität
- Steuerbarkeit komplexer sozialer Systeme (reibungslose Überführung von getroffenen Entscheidungen in die Realität)
- Idee eines monolithischen Autoritätsgefüges (in grösseren Unternehmungen de facto häufig an Strategiestäbe delegiert), in dem strategische Pläne erstellt werden und anschliessend bis zu der – nur noch ausführenden – Person heruntergebrochen werden.

11.2.2. Deskriptive Ansätze

Die deskriptiven strategischen Managementansätze sind darauf ausgerichtet, entwickelte und implementierte Unternehmungsstrategien empirisch zu untersuchen und zu beschreiben. Ziel ist es, Erklärungsmodelle zur tatsächlichen Bildung von Strategien vorzulegen und aus diesen Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Als deskriptive Ansätze gelten beispielsweise die Arbeiten von Mintzberg, Bower²³⁵. Mintzberg et al. (1999, S. 396f) zählen aber zum Beispiel auch Arbeiten von Autoren wie Schumpeter, Cole, Simon, March, Hammel und Prahalad, Chandler, Hannan und Freeman oder der McGill-Gruppe zu den deskriptiven Ansätzen.

In Anlehnung an Jahns (2001, S. 595f) sind folgende Eigenschaften von Strategiefindungsprozessen für die deskriptiven Ansätze zentral:

- Die Strategiefindungsprozesse verlaufen nicht linear, sondern unterliegen Vor- und Rückkoppelungen oder werden übersprungen.

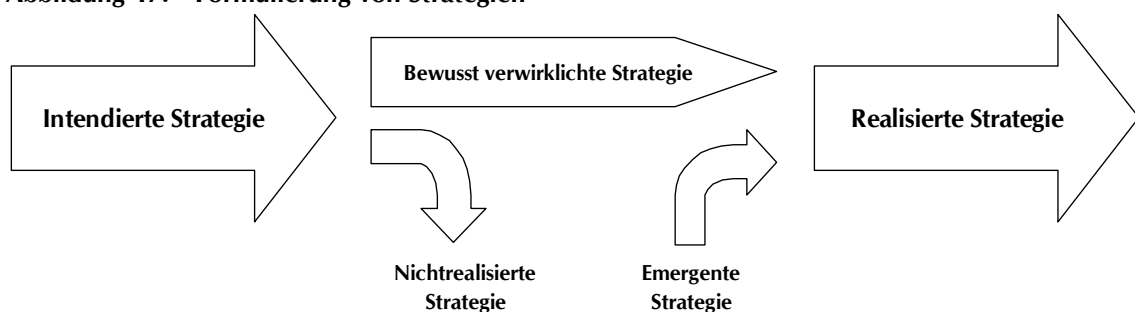
²³³ Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 44.

²³⁴ Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 44ff; Jahns 2001, S. 594f; Mintzberg et al. 1999.

²³⁵ Jahns 2001, S. 595; Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 47f.

- Strategische Managementaufgaben können nicht deterministisch geplant werden, sondern unterliegen unvorhersehbaren Anpassungszwängen.
- Systematisches, langfristiges Vorgehen – im Sinne präskriptiver Ansätze – scheint aufgrund des hohen Zeitdrucks, der ständigen Unterbrechung von Handlungssequenzen und der Notwendigkeit zur Teilnahme an parallel laufenden Entscheidungsprozessen nur bedingt möglich.
- Führungskräfte versuchen, möglichst optimale Entscheidungen herbeizuführen und brechen den Entscheidungsprozess ab, sobald eine zufriedenstellende Alternative gefunden wird.
- Die Strategieentwicklung ist nicht eine exklusive Tätigkeit der obersten Führungsspitze, sondern ein dezentral initiiertes Prozess
- Es bestehen selten eindeutige Zielsetzungen, sondern das gemeinsame Handeln unterliegt in der Regel konfliktgeladenen Entscheidungsprozessen, in denen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden.
- Die letztendlich umgesetzte Strategie einer Unternehmung stimmt oft nicht mit der ursprünglich intendierten Strategie überein (vgl. Abbildung 47). Einerseits werden bestimmte Teile nicht umgesetzt. Andererseits tauchen sogenannte ‚emergente‘ Strategieteile auf, die umgesetzt werden²³⁶.

Abbildung 47: Formulierung von Strategien



Quelle: In Anlehnung an Mintzberg und Waters 1985

Das grundlegende Paradigma der deskriptiven strategischen Ansätze ist der ‚Inkrementalismus‘. Dieses inkrementale Paradigma des strategischen Planens und Handelns wird nach Lindblom (1965) auch als ‚Muddling Through‘ (‚Durchwursteln‘) bezeichnet. Dabei orientieren sich Führungskräfte nicht an anspruchsvollen, weit in der Zukunft liegenden Lösungen, sondern an marginalen, sich Schritt für Schritt

²³⁶ ‚Emergenz‘ kann definiert werden als das „plötzliche Auftreten einer neuen Qualität, die jeweils nicht erklärt werden kann durch die Eigenschaften oder Relationen der beteiligten Elemente, sondern durch eine jeweils besondere selbstorganisierende Prozessdynamik.“ (Krohn und Küppers 1992, S. 7).

ergebenden Anpassungshandlungen. Realisierbare Möglichkeiten dominieren gegenüber langfristigen Zielsetzungen.

Die Kritik an den deskriptiven Ansätzen richtet sich auf die kurzfristige Perspektive und auf die primäre Orientierung am Status quo. Gemäss Jahns (2001, S. 596) vermeiden Führungskräfte, die sich am inkrementalen Paradigma orientieren, genau jene Handlungen, die den Zweck des Strategischen ausmachen: Systematische Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie den Chancen und Gefahren der Umwelt. Ausserdem tendieren die deskriptiven Ansätze dazu, eingespielte Handlungsmuster zu rechtfertigen und diese als strategische Absicht zu interpretieren.

11.2.3. Widersprüchliche Empirie

Die breite Kritik an den präskriptiven und den deskriptiven Ansätzen der Strategiefindung wird durch eine widersprüchliche Empirie zur Strategiefindung unterstrichen. Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 46) sowie Al-Ani (2000, S. 52) führen verschiedene Studien an, die widersprüchliche Resultate in Bezug auf den Zusammenhang zwischen strategischer Planung und ihren Wirkungen zeigen. Heute lässt sich nach Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 46) nur gesichert sagen, dass die Anzahl der Studien, die einen Planungsansatz befürworten, deutlich höher ist als die, welche ihn ablehnen.

In den Unternehmungen werden zwar strategische Managementansätze auf breiter Front eingesetzt. Es zeigt sich aber eine stark verbreitete mangelhafte Umsetzung der entwickelten Strategien. Verschiedene Autoren²³⁷ sehen eine Ursache für diesen limitierten Erfolg bisheriger strategischer Managementansätze in einer nicht ausreichenden Berücksichtigung struktureller Voraussetzungen, welche die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel regeln. Diese strukturellen bzw. organisationalen Voraussetzungen sind besser auf die Inhalte der entwickelten Strategie und auf die Kultur der Unternehmung abzustimmen.

11.3. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Die obenstehenden Ausführungen zeigen, dass für die Bewältigung zukünftiger strategischer Herausforderungen weder präskriptive noch deskriptive Ansätze allein geeignet sind. Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 57) betonen im Zusam-

²³⁷ Vgl. z.B. Gomez und Zimmermann 1993, S. 9; Al-Ani 2000, S. 55ff; Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 58ff; Espejo et al. 1996, S. 209ff; Schwaninger 1999, S. 67ff.

menhang mit der Gestaltung von Strategiefindungsprozessen, dass es nicht ausreicht, auf das Phänomen der Emergenz zu setzen. Emergenz an sich ist kein Handlungsprinzip. Das heisst, im Prozess der Strategiefindung braucht es eine zusätzliche Orientierung, die vorgibt, wie der Prozess abläuft. „Eine Gestaltung strategischer Initiativen steht also vor der ‚delikaten‘ Aufgabe, zwar einerseits interventionistisch tätig sein zu müssen und dies auch zu wollen, andererseits dabei jedoch die eigenen Möglichkeiten nicht zu überschätzen und eigendynamischen, emergenten Prozessen Raum zu schaffen und sie zu integrieren.“²³⁸ Müller-Stewens und Lechner plädieren somit für einen dritten Weg zwischen einer synoptischen Totalplanung und einem sich evolutionär entfaltenden ‚muddling through‘.

Auch Jahns (2001, S. 597) plädiert dafür, von einer ‚Entweder-oder-Perspektive‘ zu einer integrativen Verknüpfung der präskriptiven und der deskriptiven strategischen Managementansätze – im Sinne einer ‚Sowohl-als-auch-Perspektive‘ – zu wechseln. Er erwähnt insbesondere systemtheoretisch orientierte Ansätze, welche diese Perspektive aktiv unterstützen können. Jahns weist zudem ausdrücklich darauf hin, dass sich integrative strategische Managementansätze von rezeptbuchmässigen Handlungsempfehlungen nach dem Motto „wenn Situation 1, dann wähle Alternative B“ abwenden und teilweise generelle Aussagen zu Vorgehen und Inhalt akzeptieren müssen. Somit kann ein Bezug hergestellt werden zur Aussage von Malik (1996, S. 180), dass der strategieproduzierende Mechanismus für jede Unternehmung gleich gestaltet sein kann. Dem widersprechen weder Müller-Stewens und Lechner noch Jahns. Ein solcher Prozess muss aber die prinzipielle Limitierung von Erkenntnismöglichkeiten in komplexen Systemen berücksichtigen und sich auf Prinzipienerklärungen und Bereichsprognosen beschränken²³⁹.

Die dargestellten Ausführungen zum strategischen Management als Lernprozess der Unternehmung, zur Existenz verschiedener Zielsetzungen und Interessen in der Unternehmung sowie zur beschränkten Steuerbarkeit komplexer Systeme legen im Weiteren nahe, sämtliche relevanten Perspektiven in den Prozess der Strategiefindung einzubeziehen²⁴⁰. Damit rücken neben den systemtheoretisch fundierten Ansätzen auch Instrumente ins Blickfeld, die eine Partizipation unterschiedlicher Akteure am Prozess unterstützen. Entsprechende Methodiken werden im Kapitel 13 erörtert.

²³⁸ Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 57.

²³⁹ Malik 1996, S. 208.

²⁴⁰ Vgl. z.B. Al-Ani 2000, S. 61.

12. Finanzielle Führung und Unternehmensstrategie

*Profits are "the costs of staying in business"*²⁴¹

In vielen Unternehmungen spielt der finanzielle Aspekt im Planungsprozess eine dominante Rolle. Bower stellte in einer Studie in vier multidivisionalen Unternehmungen bereits 1970 fest, dass die Investitionsplanung über die Zuteilung wichtiger Ressourcen entscheidet und nicht die strategische Planung²⁴². Dieses Übergewicht finanzieller Aspekte kann aus Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit aus drei Blickwinkeln verstanden werden:

- Die Entwicklung des strategischen Managements²⁴³ umfasst vier Reifestufen: Am Beginn stand die kurzfristige Finanzplanung, die sich schwerpunktmässig an Jahresbudgets orientierte und Vergangenheitszahlen als Planungsgrundlage verwendete. Die zweite Stufe bildete die Mittel- und Langfristplanung. Dabei wurde die Planung auf Mehrjahresbudgets ausgedehnt. Die Planung orientierte sich überwiegend an der Extrapolation historischer Trends. Die dritte Stufe bildete die strategische Planung, die sich vermehrt auf die Markt- und Wettbewerbsdynamik konzentrierte. Die vierte Stufe bildet das bereits erörterte strategische Management.

Viele Führungskräfte in Unternehmungen – insbesondere auch in KMU – verfügen über eine technisch-kaufmännische Ausbildung, die sie sich in den Sechziger- und Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts erworben haben. In diesem Zeitraum waren in der Unternehmensplanung vor allem finanzielle Aspekte aktuell (1. + 2. Stufe). Diese Planungsmodelle sind den Führungskräften vertraut und werden wohl deshalb auch heute noch häufig verwendet.

- Aus kybernetischer Sicht orientieren sich die traditionellen Lenkungsmodelle von Unternehmungen an der Führungsgrösse ‚Gewinn‘²⁴⁴. In der unternehmerischen Praxis wird die Gewinngrösse auch heute noch als Grundlage für viele Entscheidungen verwendet, obwohl in den letzten Jahren entwickelte Erkenntnisse zeigen, dass der Gewinn eine operative Grösse ist und nur von anderen Grössen auf der strategischen Ebene vorgesteuert werden kann (vgl. Kapitel 10 und Kapitel 11).
- In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird die Sicherung genügender finanzieller Potentiale für Unternehmungen, die in Schwierigkeiten stecken, zur kurz-

²⁴¹ Drucker 1980, S. 28ff.

²⁴² Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 47.

²⁴³ Vgl. ausführliche Darstellungen dazu z.B. in Timmermann 1988; Lombriser und Abplanalp 1998.

²⁴⁴ Schwaninger 1999, S. 63.

fristigen Überlebensfrage. So bedeutet beispielsweise eine gefährdete Liquidität eine unmittelbare Existenzgefahr. Die Finanzdisposition wird in einer solchen Situation zur überlebenssichernden Aktivität; andere Planungsaspekte rücken in den Hintergrund, obwohl sie für die Unternehmung aus strategischer Sicht ebenso überlebensnotwendig sind.

Hier wird auf die Thematik der finanziellen Führung von Unternehmungen eingegangen, weil neuere Ansätze des strategischen Finanzmanagements („Corporate finance“) zu einer starken Annäherung von strategischer und finanzieller Führung von Unternehmungen geführt haben²⁴⁵. Im Folgenden soll in einem ersten Schritt (Abschnitt 12.1) auf die Annäherung von strategischem und finanziellem Management eingegangen werden. Im Abschnitt 12.2 wird dargestellt, weshalb Strategien mit finanziellen Instrumenten beurteilt werden müssen. Im Abschnitt 12.3 werden die Implikationen für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

12.1. Annäherung von strategischem und finanziellem Management

Ende der Achtzigerjahre des 20. Jahrhunderts reifte in der Theorie und Praxis der strategischen Führung die Einsicht, dass neben Markt- und Wettbewerbsstrategien in den Unternehmungen noch weitere Potentiale vorhanden sind, die durch geschicktes strategisches Verhalten erschlossen werden können bzw. erschlossen werden müssen²⁴⁶. Insbesondere im Bereich der Unternehmungsfinanzierung führten die Globalisierung der Finanzmärkte und der damit verbundene zunehmende Druck der Kapitalgeber zur einer verstärkten Orientierung der Unternehmungsführung an den Renditeforderungen der Eigen- und Fremdkapitalgeber²⁴⁷. Arbeiten von Rappaport (1986), Gomez und Weber (1989) sowie anderen führten zu einer verstärkten Orientierung der strategischen Unternehmungsführung am Wert der Unternehmung. Nicht mehr die Erringung von Wettbewerbsvorteilen auf den Produktmärkten, sondern die Steigerung des Unternehmungswertes wurden zum massgebenden Ziel²⁴⁸. Dies führte auch zu einer Umstellung der Steuerungsinstrumente der Unternehmungsführung. Neben der Wettbewerbspositionierung rückten auch die Investitions- die Finanzierungs-, die Restrukturierungs- und die Steuerplanung ins Zentrum des Interesses. Diese Instrumente waren dem eigentlichen strategischen Management bisher nachgelagert. Aus Sicht einer wertorientier-

²⁴⁵ Gomez 1993, S. 30; Eube 2000, S. 376.

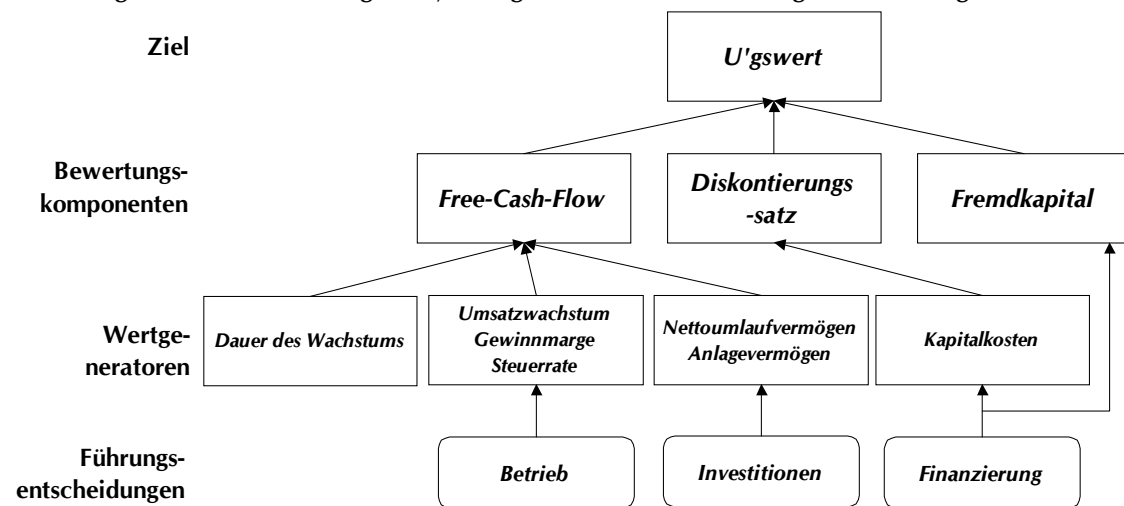
²⁴⁶ Gomez 1993, S. 28; Pümpin 1992a, S. 49ff.

²⁴⁷ Eube 2000, S. 375.

²⁴⁸ Gomez 1993, S. 30.

ten Unternehmensführung sind sie jedoch ein integraler Bestandteil strategischer Entscheidungen. Damit werden die strategische und die finanzielle Unternehmensführung zusammengeführt²⁴⁹. Die Steigerung des Unternehmenswertes ist untrennbar mit der jeweiligen Strategie der Unternehmung verbunden. Strategische Entscheidungen sind gemäss Rappaport (1986) in den Bereichen Betrieb (Produkte, Märkte, Herstellung, Personal etc.), Investition und Finanzierung zu treffen (vgl. Abbildung 48). Die einzelnen Wertgeneratoren liefern dabei Ansatzpunkte für die Bestimmung von Unternehmensstrategien. Dabei sind sämtliche Nutzenpotentiale der Unternehmung einzubeziehen²⁵⁰.

Abbildung 48: Unternehmenswert, Wertgeneratoren und Führungsentscheidungen



Quelle: In Anlehnung an Rappaport 1986

Aus den Ausführungen ergibt sich, dass die Wertorientierung der Unternehmensführung das strategische Management als Denkweise beeinflusst. Sämtliche strategischen Entscheidungen sind mit Blick auf ihren Beitrag zur Wertgenerierung zu hinterfragen. So gesehen ist die finanzielle Führung auf der strategischen Ebene in erster Linie eine Denkweise. Sie fordert von den Akteuren, welche eine Unternehmensstrategie festlegen, ein vertieftes Verständnis, wie eine Strategie Wert generieren kann.

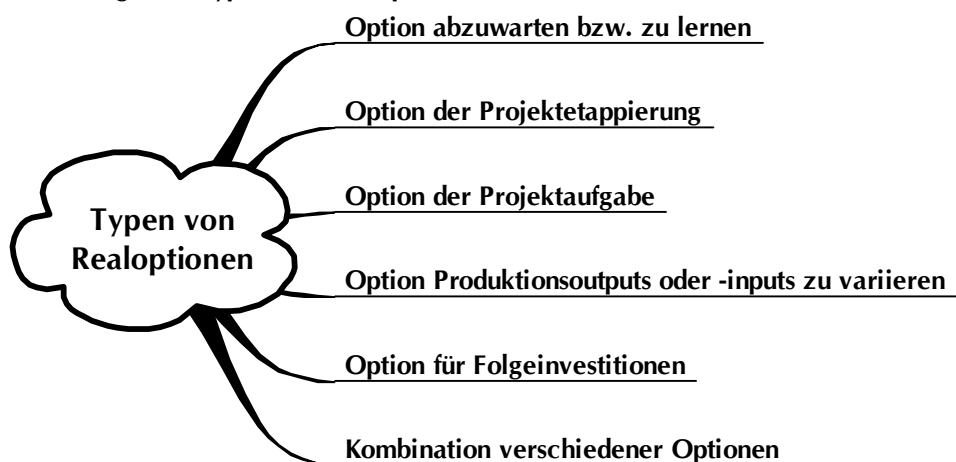
Eine zweite Entwicklung unterstreicht die Bedeutung der finanziellen Führung als Denkweise für das strategische Management: Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Management vieler Unternehmungen seine Handlungsflexibilität intuitiv

²⁴⁹ Gomez 1993, S. 30.

²⁵⁰ Gomez 1993, S. 76. Der Begriff der ‚Nutzenpotentiale‘ wurden von Pümpin geprägt, der neben der Marktpotentiale zum Beispiel auch Finanzpotentiale, Informatikpotentiale, Beschaffungspotentiale, Restrukturierungspotentiale, Synergiepotentiale, Humanpotentiale oder Bilanzpotentiale anführt (Pümpin 1992a, S. 98).

als wertsteigernd erkennt und bei seinen Entscheidungen berücksichtigt²⁵¹. Bisher wurden diese Überlegungen lediglich als qualitatives Kriterium in die Strategieformulierung bzw. in Investitionsentscheidungen einbezogen. Aus dem akademischen Umfeld hat sich in den vergangenen Jahren eine neue Sichtweise der unternehmerischen Flexibilität etabliert. Flexibilität kann als Option hinsichtlich der Verwendung und Nutzung realer Vermögenswerte interpretiert werden. Solche Optionen werden deshalb als Realloptionen bezeichnet²⁵². Bei der Realisierung von Investitionsprojekten bzw. durch deren Nicht-Realisierung können unterschiedliche Arten von Realloptionen entstehen, die als Ausdruck unternehmerischer Flexibilität gewertet werden können. In der Abbildung 49 sind verschiedene Typen von Realloptionen beispielhaft dargestellt.

Abbildung 49: Typen von Realloptionen



Quelle: Trigeorgis 1998, S. 2f; Brealey und Myers 1996, S. 589

Mit der Realisierung bzw. Nicht-Realisierung eines Investitionsprojektes können auch Realloptionen entstehen, welche für die Unternehmung einen Wert haben und somit einen Beitrag zum Unternehmungswert leisten. In der Literatur werden zahlreiche Darstellungen der Realloptionsbewertung und deren Einordnung in die Investitionsrechnung diskutiert²⁵³. Pfnür und Schaefer (2001, S. 248) beurteilen die praktische Anwendbarkeit von Realloptionsberechnungen als Instrument für das Investitionscontrolling in Unternehmungen allerdings sehr kritisch.

Für den hier vorliegenden Zusammenhang scheint relevant, dass die Existenz und die mögliche Werthaltigkeit von Realloptionen in die Überlegungen zur Strategiefindung einfließen sollte. Das heisst, Realloptionen sollten im Prozess des strategi-

²⁵¹ Eube 2000, S. 377.

²⁵² Eube 2000, S. 377; Trigeorgis 1998.

²⁵³ Vgl. z.B. Crasselt und Tomaszewski 1999.

schen Managements mindestens als Denkweise für die Suche und Beurteilung von Strategiealternativen einfließen.

12.2. Finanzielle Führung als Instrument zur Beurteilung von Strategien

Eine weitere Brücke zwischen strategischem Management und finanzieller Führung findet sich auf einer instrumentelleren Ebene. Gemäss Gälweiler (1990, S. 28) ist die Aufgabe des strategischen Managements die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sicherer Erfolgspotentiale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, braucht es gemäss Schwaninger (1994b, S. 231) fundierte Kalküle, mit denen die finanzwirtschaftlichen Implikationen von Strategien ermittelt werden können. Gälweiler (1990, S. 156) betont, dass es dabei nicht um die Verteilung der in jedem Jahr verfügbaren Investitionsmittel auf die verschiedenen Aktivitätsbereiche der Unternehmung geht, sondern darum, „dass man nur diejenigen Strategien anfängt, von denen man im vornhinein weiss, dass man über die gesamte Zeitstrecke hinweg hinreichende Finanzmittel zur Realisierung der angestrebten strategischen Position besitzen wird.“ Dazu werden Informationen über die zeitliche Entwicklung des Finanzmittelbedarfs bzw. des Finanzmittelüberschusses sowie über das verfügbare Finanzierungspotential benötigt. Mit dieser Abstimmung von Strategie und Finanzierungspotential soll erreicht werden,

- „dass Strategien, von denen man von vornherein weiss, dass die dafür notwendigen Finanzmittel weit ausserhalb dessen liegen, was man überhaupt aufbringen kann, besser gar nicht erst begonnen werden oder
- dass eine Strategie zwar begonnen wird, aber von vornherein eine Ausstiegsmöglichkeit zu einem Zeitpunkt ins Auge gefasst wird, in dem das bis dahin bestehende Finanzierungspotential noch zu keiner Beeinträchtigung der strategischen Position geführt hat (das in den letzten Jahren entstandene Wissen über die für eine langfristige Erfolgssicherung wesentlichen Faktoren und Ablaufmuster bietet hinreichende Anhaltspunkte für das rechtzeitige Erkennen solcher Situationen) oder
- dass statt dessen ein anderer ebenso tragfähiger Strategie-Ansatz gesucht wird, der aber im Rahmen des Finanzierungspotentials liegt.“²⁵⁴

Es existieren verschiedene Methodiken, wie strategische Alternativen mit Blick auf ihre Kosten- und Nutzenwirkungen hin überschaubar gemacht werden können.

²⁵⁴ Gälweiler 1990, S. 156f.

Exemplarisch können hier die Ansätze von Gälweiler (1990) oder von Rappaport (1986; vgl. auch Abbildung 48) angeführt werden. Wichtig scheint bei dieser Quantifizierung, dass nicht einfach eine marginal abweichende Fortschreibung von Vergangenheitszahlen betrieben wird, sondern dass die verwendeten Berechnungsmodelle den Einbezug strategischer Faktoren ermöglichen (z.B. Markt-, Preisentwicklung, Qualitätsaspekte, Investitionsentscheidungen, leistungswirtschaftliche Aspekte, Wertbetrachtung, Liquiditätsflüsse). Nur so kann eine nützliche Abstimmung zwischen Strategie und finanzieller Führung erfolgen.

Gute strategische Entscheidungen basieren auch auf einem fundierten Verständnis der Geschäftstätigkeit. Dieses Verständnis kann durch einen effektiven Dialog der Akteure in der Unternehmung gefördert werden (vgl. auch Kapitel 9). Dieser Dialog kann durch die finanzielle Quantifizierung von Strategiealternativen unterstützt werden. Bedingung dafür ist jedoch, dass die eingesetzten Berechnungsmodelle die Annahmen und die Wirkungen der einzelnen Alternativen transparent ausweisen. Nur so kann ein fundierter Dialog über Annahmen und Wirkungen von Entscheidungen geführt werden.

12.3. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Die finanzielle Führung hat im Zusammenhang mit dem strategischen Management aus Sicht des Autors zwei wesentliche Funktionen. Einerseits geht es um die Denkweise der Wertorientierung. Für sämtliche Entscheidungen im strategischen Management ist die Frage ihres Wertbeitrages wichtig. Andererseits sollten die Instrumente der finanziellen Führung erlauben, die finanzielle Machbarkeit von Strategien zu klären.

Folgende Aspekte sind für die hier bearbeiteten Strategiefindung relevant:

- Strategiefindungsmethoden müssen dazu beitragen, dass Akteure, die an einem Strategiefindungsprozess beteiligt sind, verstehen, wie eine Unternehmung Wert generieren kann und wie strategische Entscheidungen diesen Wert beeinflussen.
- Die angewendeten Strategiefindungsmethoden müssen eine finanzielle Quantifizierung von Strategiealternativen beinhalten, um deren finanzielle Machbarkeit zu überprüfen.
- Die angewendeten Berechnungsmodelle sind so auszugestalten, dass sie Annahmen und Wirkungen von Alternativen transparent machen. Damit kann ein

vertiefter Dialog über die entsprechenden Zusammenhänge in der Unternehmung aktiv unterstützt werden.

13. Systemische Ansätze zur Problemlösung

„Eine neue Art zu denken ist notwendig, wenn die Menschheit überleben will.“²⁵⁵

13.1. Systemische versus nicht-systemische Ansätze zur Problemlösung

Die Problematik der gestiegenen Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes und der eigenen Organisation ist in den vergangenen Jahren in der Literatur ausführlich diskutiert worden²⁵⁶. Der Umgang mit dieser Komplexität wird dabei zunehmend als eigentlicher Kern der Führungsaufgabe in einer Unternehmung verstanden²⁵⁷. Stüttgen (1999, S. 8) schreibt dazu: „Eine zufriedenstellende Beantwortung der Frage, nach welchen Mustern komplexe soziale Systeme zu gestalten sind, um der proliferierenden Umweltkomplexität eine adäquate Eigenkomplexität der Unternehmung gegenüberstellen zu können, ist in diesem Kontext für das Management erfolgskritisch.“ Diese Aussage nimmt direkten Bezug auf das Varietätsgesetz von Ashby²⁵⁸ und wirft die Frage auf, welche Ansätze zur Problemlösung im strategischen und finanziellen Bereich der Unternehmung geeignet sind.

Einerseits gibt es nicht-systemische Ansätze zur Problemlösung. Sie erlauben in vielen Fällen nur eine ungenügende Varietät der eigenen Verhaltensmöglichkeiten zur Bewältigung der einwirkenden Umweltkomplexität. Die Folge davon sind entpersönlichte, technokratische Unternehmungsstrukturen und -prozesse, mit denen die anstehenden Probleme nicht bewältigt werden können²⁵⁹. Ein Beispiel dafür ist ein einseitiges ‚Business Process Reengineering‘, das Organisationen in einer sehr technokratischen Weise behandelt²⁶⁰.

²⁵⁵ Albert Einstein, zitiert nach Ulrich und Probst 1990, S. 11.

²⁵⁶ Vgl. z.B. Büttner 2001, Bleicher 2002, Bleicher 1992, Malik 1996, Ulrich und Probst 1990, Gomez und Probst 1995, Gomez 1999.

²⁵⁷ Malik 1996, S. 184; Schwaninger 1999, S. 58; Bleicher 1992, S. 19ff.

²⁵⁸ „Only variety can absorb variety“ (Ashby 1964). Malik (1996, S. 191) erläutert dazu: „Wir können ein System mit einer gegebenen Komplexität nur mit Hilfe eines mindestens ebenso komplexen Systems unter Kontrolle bringen.“ Oder Schwaninger (1999, S. 60): „Um ein komplexes System unter Kontrolle zu halten, muss das Lenkungssystem eine Varietät aufweisen, die der Varietät des zu lenkenden Systems ebenbürtig ist.“

²⁵⁹ Bleicher 1992, S. 19f; Schwaninger, in Druck, S. 3; Malik 1996, 36ff.

²⁶⁰ Schwaninger, in Druck, S. 3: „... These approaches tend to look at an enterprise or a business unit as if it were a machine: In many cases, structures have been ‘reengineered’ without sufficient consideration of

Auf der anderen Seite existieren systemische Problemlösungsansätze. Gemäss Schwaninger (in Druck, S. 3) sind diese Ansätze den nicht-systemischen Ansätzen überlegen, weil sie dem Varietätsgesetz von Ashby Rechnung tragen. Diese Problemlösungsansätze tragen nicht nur strukturellen, sondern auch sozio-kulturellen und politischen Aspekten in Organisationen genügend Rechnung. Bei diesen Ansätzen handelt es sich weder um eine kohärente Gruppe von Methodiken, noch um Methodiken, deren Anwendung den Erfolg eines Projektes garantieren.

13.2. Wurzeln systemischer Problemlösungsansätze²⁶¹

Die heute bestehenden systemischen Problemlösungsansätze wurzeln in zwei unterschiedlichen methodologischen Grundrichtungen: Einerseits den Methodiken²⁶² der positivistischen Tradition und andererseits den Methodiken der interpretativ-hermeneutischen Tradition. In diesem Abschnitt werden die beiden Richtungen kurz beschrieben. Anschliessend wird auf die aktuellen Entwicklungen im Bereich der systemischen Problemlösungsansätze eingegangen.

13.2.1. Methodiken der strukturalistisch-funktionalistischen Tradition

Die strukturalistisch-funktionalistischen Methodologien basieren auf einem objektivistischen Verständnis der Welt. Die Wirklichkeit soll mit diesen Methodiken beobachterunabhängig und ‚wahrheitsgetreu‘ abgebildet werden. Dies entspricht dem in Kapitel 9.1 dargestellten traditionellen Wirklichkeitsverständnis. Im Rahmen dieser Ansätze erfolgt die Abbildung der Wirklichkeit mit Modellen, die im Laufe des Modellbildungsprozesses kontinuierlich im Sinne ‚besserer‘ Abbilder der Wirklichkeit verbessert werden. Häufig ist die Modellbildung stark auf die Quantifizierung der zugrunde liegenden Systembeziehungen ausgerichtet. Deshalb werden die strukturalistisch-funktionalistischen Ansätze auch als ‚Hard System Methodologies‘ bezeichnet. Sie haben ihren Ursprung vor allem in wissenschaftlichen Disziplinen wie Operation Research, Managementwissenschaften oder Systemthe-

the cultural web of interrelationships which constitutes the social system of the respective organization.“
Vgl. dazu auch Malik 1996, S. 37f und Bleicher 1992, S. 18 – 23.

²⁶¹ Vgl. dazu insbesondere Schwaninger, in Druck, Schwaninger 1997, Schwaninger 1996a, Weber und Schwaninger 2002.

²⁶² In der vorliegenden Arbeit wird unterschieden zwischen den Begriffen ‚Methodik‘ (‚Methodology‘) und ‚Methode‘ (‚Method‘). ‚Methodik‘ bezeichnet die Klasse aller relevanten Methoden, die deren Elemente sind (Malik 1996, S. 358).

orie. Beispielhaft können folgende Ansätze zu den Methodiken aus der strukturalistisch-funktionalistischen Tradition gezählt werden²⁶³:

- ‚System Dynamics‘²⁶⁴ (vgl. dazu auch Kapitel 14.2)
- ‚Management Cybernetics‘²⁶⁵
- ‚General System Problem Solver‘²⁶⁶
- ‚Abstract System Theory‘²⁶⁷

13.2.2. Methodiken der hermeneutisch-interpretativen Tradition

Die hermeneutisch-interpretativen Methodiken gehen von einer subjektivistischen Weltansicht aus, in der eine individuelle Wahrnehmung und Interpretation der Wirklichkeit sowie Interaktionen verschiedener Perspektiven im sozialen Austausch stattfinden. Dabei werden gemeinsam verstandene Wirklichkeiten im sozialen Prozess in der Gruppe ausgehandelt²⁶⁸. Dies entspricht der im Kapitel 9.2 dargestellten Neuorientierung des Wirklichkeitsverständnisses²⁶⁹.

Die hermeneutisch-interpretativen Ansätze basieren stark auf kommunikativen und diskursiven Elementen; aber auch politische Aspekte werden einbezogen. In Bezug auf die Modellierung von Aspekten aus der Wirklichkeit stehen qualitative Modellierungstechniken im Vordergrund. Deshalb werden diese Methodiken auch als ‚Soft Systems Methodologies‘ bezeichnet. Sie haben ihren Ursprung überwiegend in den Verhaltens- und Organisationswissenschaften. Beispielhaft können folgende Ansätze zu den Methodiken der hermeneutisch-interpretativen Tradition gezählt werden²⁷⁰:

- ‚Soft Systems Methodology‘²⁷¹
- ‚Interactive Planning Methodology‘²⁷²

²⁶³ Für Details zu den einzelnen Methodiken siehe Schwaninger, in Druck, Schwaninger 1997, Schwaninger 1996a sowie die dort zitierte Literatur (Hier in Fussnoten angegeben). Ausserdem gibt Flood 1999 einen guten Überblick über die einzelnen Ansätze.

²⁶⁴ Forrester 1961.

²⁶⁵ Beer 1979; Beer 1981; Espejo 1993.

²⁶⁶ Klir 1985.

²⁶⁷ Mesarovic und Takahara 1985.

²⁶⁸ „Negotiated understandings“ (Burr 1995, S. 5).

²⁶⁹ Vgl. zur Begründung des hermeneutisch-interpretativen Ansatzes auch Ulrich (2001, S. 45).

²⁷⁰ Für Details zu den einzelnen Methodologien siehe Schwaninger, in Druck, Schwaninger 1997, Schwaninger 1996a sowie die dort zitierte Literatur (Hier in Fussnoten angegeben). Ausserdem gibt Flood 1999 einen guten Überblick über die einzelnen Ansätze.

²⁷¹ Checkland 1981.

²⁷² Ackoff 1981.

- 'Organization Design Methodology'²⁷³
- 'Critical Systems Heuristics'²⁷⁴

13.3. Weiterentwicklung systemischer Problemlösungsansätze²⁷⁵

13.3.1. Integrative Ansätze

In der jüngeren Vergangenheit wächst die Einsicht, dass wirksame Problemlösung im Management-Kontext auf einer Synthese beider Arten von Ansätzen basiert²⁷⁶. Folglich wurden auf der Basis der oben aufgeführten Wurzeln der strukturalistisch-funktionalistischen und der hermeneutisch-interpretativen Methodiken weitere Ansätze entwickelt, die versuchen, beide Traditionen miteinander zu verbinden²⁷⁷. Vennix plädiert aus theoretischer und praktischer Sicht dafür, dass für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen qualitative und quantitative Methoden kombiniert werden²⁷⁸.

²⁷³ Banathy 1993.

²⁷⁴ Ulrich 1983.

²⁷⁵ Schwaninger, in Druck.

²⁷⁶ Schwaninger 1998, S. 25. Auch Flood (1999, S. 73) unterstützt diese These: „... However, relying too heavily on system dynamics rather restricts the potential of systemic thinking. ... System dynamics does model emergent phenomenon, but it does not model emergent process. It does present interdisciplinary principles, but it does not extend them to principles of cybernetic viability. It does suggest the need for a participatory structure, but it does not offer one. It does offer principles for action, but it does not deliver principles for action research. System dynamics does not grapple with systemic appreciation as an ever-expanding exercise. It does not question who is in judge that any one viewpoint is relevant? It does not appreciate systemic thinking as a process of ethical judgements.“

²⁷⁷ Gomez und Probst 1995 geben Hinweise auf die Herkunft und Entwicklung verschiedener Ansätze.

²⁷⁸ Vennix (1996, S. 109) führt aus: „... there is ample evidence that system dynamicists are correct when they assume that people cannot correctly infer the dynamics from a qualitative model which includes feedback loops.“ Und „... understanding the relationship between structure and dynamics is only one of the many possible goals. Other goals might be to change perceptions, to create a shared language for mutual understanding, or to foster consensus and commitment with the decision etc. In these cases, practice frequently demonstrates that building a qualitative model is sufficient.“ Und „... In other words, from the point of view of problem solving, it is unwise to limit the application of system dynamics to quantitative simulation only. It severely underestimates the strength of building conceptual models to aid a client in solving a problem.“ Auch Sterman (2000, S. 29, S. 37) unterstreicht die Notwendigkeit einer Ergänzung von qualitativen Modellierungstechniken durch quantitative Komponenten: „People cannot simulate mentally even the simplest possible feedback system (S. 29).“ Und „Eliciting and mapping the participants' mental models, while necessary, is far from sufficient (S.37).“ Vennix (1996, S. 110f) weist zudem darauf hin, dass sowohl quantitative als auch qualitative Vorgehensweisen Vorteile und Gefahren aufweisen. Die Anwendung der einzelnen Methodiken bzw. deren Kombination ist im Einzelfall aufgrund der gegebenen Fragestellung zu beurteilen. Damit widersprechen die oben zitierten Autoren klar der Auffassung von Gomez und Probst (1995, S. 134), die davon ausgehen, „dass es in den weitaus meisten Fällen genügt, mit Papiermodellen und gedanklichen Simulationen zu arbeiten.“ Gomez und Probst betonen insbesondere die Wichtigkeit von Gruppeneffekten im Laufe der Arbeit. Diesem Widerspruch wird bei der Ausgestaltung des angewendeten Gestaltungsmodells (vgl. Kap. 21) Rechnung getragen, indem eine optimale Kombination zwischen qualitativer und quantitativer Modellierung angestrebt wird.

Das ‚Sensitivitätsmodell‘²⁷⁹ und die ‚Methodik des vernetzten Denkens‘²⁸⁰ sind zwei Beispiele für Methodiken, die in beiden Traditionen verwurzelt sind. Beide stellen eine Kombination von qualitativen Heuristiken und einem beschränkten Einsatz von quantitativen Techniken dar. Sie fügen sich je zu einem kohärenten Bündel von Instrumenten zusammen. Die ‚Methodik des vernetzten Denkens‘ ist Teil der ‚Integrative Systems Methodology‘, die im Teil E detailliert dargestellt wird.

13.3.2. Umsetzungslücken

Schwaninger (in Druck, S. 6) weist darauf hin, dass die Lösung eines Problems nur so gut sein kann wie ihre Umsetzung. Obwohl dies eine bekannte ‚Weisheit‘ ist und die meisten systemischen Problemlösungsansätze Komponenten beinhalten, die sich mit Implementierungsfragen befassen, besteht in vielen Organisationen weiterhin ein markantes Umsetzungsdefizit. Untersuchungen von Espejo et al. (1996) zeigen, dass Umsetzungslücken in erster Linie zurückzuführen sind auf ein ungenügendes Verständnis und eine ungenügende Berücksichtigung von kontextuellen Faktoren, in welche die Probleme und ihre Lösungsansätze eingebettet sind. Schwaninger (in Druck, S. 6) schreibt dazu: „The problem is that the problem solvers are focused on the problem. It must be added: ‘... concentrating on the content of the issue they are dealing with, while neglecting the context.’“ Im Weiteren weist er darauf hin, dass viele Problemlösungsansätze in der Praxis ungenügende Ergebnisse zeitigen, weil sie den Anforderungen von Ashby’s Varietätsgesetz (vgl. Kapitel 13.1) nicht zu genügen vermögen.

In den vergangenen Jahren haben drei methodische Innovationen Fortschritte im Bereich der Implementierungsproblematik gebracht: ‚Total Systems Intervention‘²⁸¹, eine Synthese von ‚Soft Systems Methodology‘ und ‚System Dynamics‘²⁸² sowie ‚Cybernetic Methodology‘²⁸³. Die ‚Cybernetic Methodology‘ bildet eine explizite Grundlage der ‚Integrative Systems Methodology‘. Im Teil E wird darauf nochmals Bezug genommen.

279 Vester und von Hensler 1988.

280 Ulrich und Probst 1990; Gomez und Probst 1987; Gomez und Probst 1995; Probst und Gomez 1991. In Abbildung 100 im Anhang findet sich eine Darstellung, welche übliche Denkfehler im Umgang mit komplexen Fragestellungen und mögliche Schritte des ganzheitlichen Problemlösens aufzeigt.

281 Flood und Jackson 1991.

282 Lane und Oliva 1994.

283 Espejo 1993.

13.3.3. Probleme mit den Problemen

Die Fokussierung auf Probleme und Problemlösungen führt gemäss Schwaninger (in Druck, S. 7) zu einer fehlerhaften Prioritätensetzung in Organisationen. Dort stehen die Probleme im Zentrum und es besteht die Gefahr, durch diese Fokussierung bestehende Chancen zu übersehen bzw. zu vernachlässigen. Deshalb schlägt Schwaninger vor, statt von Problemen von ‚Sachverhalten‘ (‚issues‘) oder von ‚systems-in-focus‘ zu sprechen. Ausserdem soll der Begriff der Problemlösung durch Begriffe wie ‚kreieren‘, ‚entwerfen‘, ‚gestalten‘ oder ‚finden‘ ersetzt werden. Diese Vorschläge scheinen rein semantische Detailanpassungen zu sein. Im Lichte der in Kapitel 9.2 dargestellten Neuorientierung im Verständnis der Wirklichkeitswahrnehmung kann diese Begriffwahl aber als wichtig erachtet werden. Im Rahmen der sozialen Konstruktion von Wirklichkeiten in Organisationen kann die Begriffswahl einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis von Transformationsprozessen haben.

13.3.4. Herausforderung Validierung

Die Analyse von Organisationen und die Gestaltung von Veränderungsprozessen in ihnen beruht immer auf Abbildern der Wirklichkeit (Modellen), die sich einzelne Individuen und Gruppen (in sozialer Konstruktion) von diesen Organisationen machen²⁸⁴. Das ‚Conant-Ashby-Theorem‘ sagt nun aus, dass „every good regulator of a system must be a model of that system“²⁸⁵. Das heisst, das Resultat eines (Management-) Prozesses kann nicht besser sein als das Modell, das dem Prozess zugrunde liegt²⁸⁶. Gemäss Schwaninger (in Druck, S. 8) wird diesem Aspekt bisher zuwenig Aufmerksamkeit geschenkt. In der Literatur über Methodiken zur Gestaltung von Veränderungsprozessen wird zwar viel geschrieben über Vorgehensweisen aber wenig über die Qualität der resultierenden Modelle und Strategien. Schwaninger folgert daraus, dass die Frage der Validierung von Modellen (Abbildern der Wirklichkeit) künftig einer der wichtigsten Punkte für die Beurteilung von methodischen Vorgehensweisen sein wird.

Aufgrund der in Kapitel 9.2 dargestellten Neuorientierung bezüglich der Wahrnehmung von Wirklichkeiten muss auch der Validierungsprozess von Modellen als ein Akt individueller und sozialer Konstruktion bezeichnet werden²⁸⁷. Folglich

284 Vgl. z.B. Sterman 2000, S. 850.

285 Vgl. z.B. Schwaninger 1994a, S. 3.

286 Schwaninger, in Druck, S. 8.

287 Sterman 2000, S. 850.

wird es nicht möglich sein, Modelle absolut zu verifizieren²⁸⁸. Weil dies nicht möglich ist, geht es bei der Validierung von Modellen gemäss Forrester und Senge (1980, S. 209) darum, die Validierung als Prozess der Vertrauensbildung in ein Modell zu verstehen. Jedes Modell ist im Lichte des Zwecks, für das es gebildet wurde, zu beurteilen²⁸⁹.

Obwohl die Validierung als Prozess der individuellen und sozialen Konstruktion bezeichnet werden kann, heisst das nicht, dass Modellvalidierung unwissenschaftlich ist und jedes Validierungskriterium gleich gut ist wie das andere²⁹⁰. Verschiedene Autoren haben Vorschläge gemacht, wie die Validierung von Modellen vor diesem Hintergrund vorgenommen werden kann. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang insbesondere folgende Beiträge:

- Forrester und Senge: „Tests for Building Confidence in System Dynamics Models“²⁹¹
- Barlas und Carpenter: “Philosophical roots of model validation: two paradigms“²⁹²
- Barlas: “Formal aspects of model validity and validation in system dynamics“²⁹³
- Sterman: “Business Dynamics - Systems Thinking and Modeling for a Complex World“²⁹⁴
- Vennix: “Group Model Building - Facilitating Team Learning Using System Dynamics“²⁹⁵

In Anlehnung an Barlas (1996) werden in Abbildung 50 mögliche Tests für die Validierung eines Modells überblicksmässig dargestellt. In Barlas (1996) werden die einzelnen Tests und die zugehörigen Anforderungen im Detail erläutert.

288 Vennix 1996, S. 89; Sterman 2000, S. 846, S. 848; Barlas 1996, S. 184, S. 188.

289 Vennix 1996, S. 89.

290 Sterman 2000, S. 850.

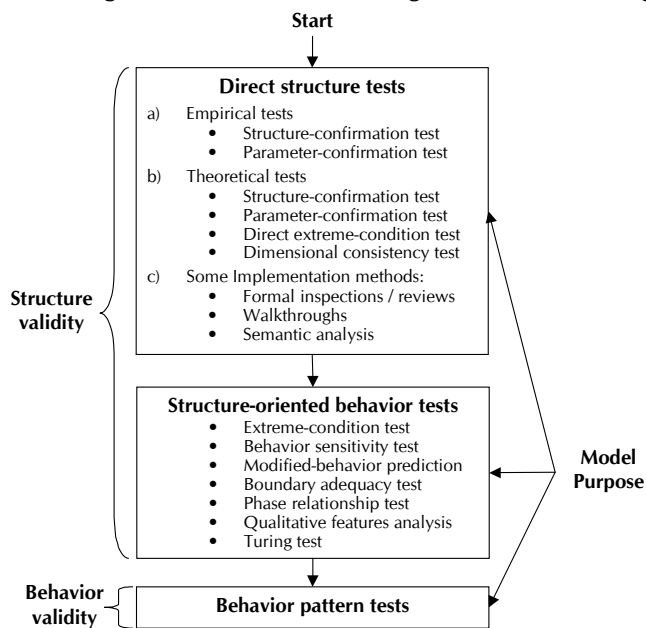
291 Forrester und Senge 1980.

292 Barlas und Carpenter 1990.

293 Barlas 1996.

294 Sterman 2000.

295 Vennix 1996.

Abbildung 50: Überblick über ausgewählte Validierungstests für Modelle

Quelle: In Anlehnung an Barlas 1996, S. 189

13.3.5. Wichtigkeit zweckorientierter Vorgehensweise

Für die Anwendung von systemischen Problemlösungsansätzen ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass sehr zielgerichtet vorgegangen wird. Es ist aus theoretischer und auch aus praktischer Sicht nicht möglich, ein Abbild eines ganzen Systems zu erstellen²⁹⁶. Deshalb ist bei der Anwendung systemischer Problemlösungsansätze konsequent darauf zu achten, den Prozess auf einen Sachverhalt („issue“, Problem) zu konzentrieren und davon ein Abbild zu erstellen. Sterman (2000, S. 90) hält deshalb unmissverständlich fest: „Always model a problem. Never model a system.“ Vennix (1996, S. 49) unterstreicht dies: „... However, what is meant is that a clear purpose is needed to focus the study and to decide what to include in the model and what to leave out.“ Vennix beschreibt drei prinzipielle Arten von Zwecken, denen ein qualitatives oder ein quantitatives Modell dienen kann²⁹⁷:

²⁹⁶ Malik (1996, S. 207) hält fest: „... Die entscheidendste Konsequenz, die wir im Bereich komplexer Phänomene zu berücksichtigen haben, ist die unvermeidbare und unaufhebbare Limitierung unseres Wissens.“ Und: „Wir haben in der Tat in vielen Gebieten genug gelernt, um zu wissen, dass wir nicht alles wissen können, was wir wissen müssten, um eine vollständige Erklärung der Phänomene geben zu können“ (= Übersetzung eines Zitates von Friedrich August von Hayek durch Malik).

Sterman (2000, S. 89): „The usefulness of models lies in the fact that they simplify reality, creating a representation of it we can comprehend. A truly comprehensive model would be just as complex as the system itself and just as inscrutable. Von Clausewitz famously cautioned that the map is not the territory. It’s a good thing it isn’t: A map as detailed as the territory would be of no use (as well as being hard to fold).“

²⁹⁷ Vennix 1996, S. 50f.

- Besseres Verständnis eines Problems und möglicher Auswirkungen von Handlungen
- Exploration der potentiellen Dynamik einer von Akteuren identifizierten Struktur
- Aufstellen von Theorien und testen ihrer dynamischen Implikationen

In den Begriff der Theorien sind hier auch mögliche Handlungsstrategien und/oder Massnahmenvorschläge eingeschlossen.

13.4. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass systemische Ansätze zur Problemlösung existieren, welche den bisher im Vordergrund stehenden nicht-systemischen Ansätzen überlegen sind. Aktuelle systemische Problemlösungsansätze verbinden Methodiken der strukturalistisch-funktionalistischen Tradition mit Methodiken der hermeneutisch-interpretativen Tradition. Damit gelingt es, bei der Bearbeitung eines Sachverhalts komplexitätsangepasste Lösungsansätze zu entwickeln, die auch dem Aspekt der sozialen Konstruktion der Wirklichkeit Rechnung tragen.

Die Anwendungsbeispiele, die in der Literatur beschrieben werden, konzentrieren sich in den meisten Fällen auf grössere Organisationen²⁹⁸. Für den vorliegenden Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die angewendeten Instrumente auf die Anforderungen von KMU ausgerichtet sind.

14. Simulation als Mittel zur Unterstützung des Prozesses der Strategiefindung

„Irrtümer sind ein notwendiges Durchgangsstadium zur Erkenntnis.“²⁹⁹

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die Strategiefindung durch das Konzept der Simulation unterstützt werden kann. Im ersten Abschnitt (14.1) wird erläutert, weshalb Modellsimulationen für die Strategiefindung ein geeignetes Instrument sind. Der zweite Abschnitt (14.2) ist dem Ansatz des ‚System Dynamics‘ gewidmet. Es wird dargelegt, um was es sich dabei handelt, und weshalb dieser Ansatz für die Strategiefindung sehr nützlich sein kann.

²⁹⁸ Vgl. z.B. Vennix 1996, Sterman 2000, Schwaninger 1995, Senge 1996, Flood 1999, Semler 1993.

²⁹⁹ Dörner 1992, S. 308.

14.1. Simulation als entscheidungsunterstützendes Instrument in komplexen Situationen

„Every solution to a wicked problem is a ‘one-shot-operation’.“³⁰⁰

In einer Situation, die durch einen hohen Komplexitätsgrad bestimmt wird, ist jeder Prozess des Problemlösens gekennzeichnet durch eine einmalige Ausgangslage und keine Erfahrung, auf die zurückgegriffen werden kann³⁰¹. Die Konsequenzen von Entscheidungen können zudem vor der Umsetzung nicht zuerst ausgetestet werden (z.B. in Form eines Experiments). Folglich müssen in solchen Situationen häufig Entscheidungen getroffen werden, ohne genau zu wissen, was bei der Umsetzung alles geschehen wird. Vennix (1996, S. 30) bezeichnet solche Problemlösungen als ‘one-shot-operations’. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage hat die erkenntnistheoretische Forschung festgestellt, dass der Vorgang des Problemlösens in solchen komplexen Situationen nur den Charakter eines Versuchs-Irrtums-Prozesses haben kann³⁰². Malik (1996, S. 265) beschreibt für einen Versuchs-Irrtums-Prozess folgende Strukturkomponenten:

- Probleme als Ausgangspunkt
- Versuchsweise Problemlösungen
- Elimination von Fehlern
- Neue Problemstellungen, die Ergebnis des vorangegangenen Prozesses und Ausgangspunkt weiterer Problemlösungsaktivitäten darstellen

Mit der Technik der Simulation kann dieser Versuchs-Irrtums-Prozess wirkungsvoll unterstützt und beschleunigt werden. Simulation erlaubt das ansatzweise Studieren von Problemlösungen, ohne dass die Lösungen in der Realität umgesetzt werden müssen. Der Versuchs-Irrtums-Prozess kann somit teilweise virtuell ablaufen, bevor Entscheidungen getroffen werden, die anschliessend umgesetzt werden.

Unter dem Begriff Simulation wird allgemein die Arbeit mit einem Modell verstanden, welches das untersuchte System (technisch, sozial, ökonomisch etc.) abbildet³⁰³. Das Modell lässt sich durch Eingriffe manipulieren, die bei dem wirklichen

³⁰⁰ Rittel und Webber, zitiert nach Vennix 1996, S. 30.

³⁰¹ Vennix 1996, S. 30.

³⁰² Malik 1996, S. 265.

³⁰³ Der Begriff ‘Simulation’ wird nach der VDI-Richtlinie 3633 folgendermassen definiert: „Simulation ist das Nachbilden eines Systems mit seinen dynamischen Prozessen in einem experimentierfähigen Modell,

System unmöglich, zu gefährlich oder zu kostspielig wären³⁰⁴. Das Verhalten des Simulationsmodells lässt sich so studieren (Simulation unterschiedlicher Szenarien: ‚Was wäre, wenn ...?‘³⁰⁵). Somit kann die Simulationstechnik im Rahmen des unumgänglichen Versuchs-Irrtums-Prozesses als entscheidungsunterstützendes Instrument eingesetzt werden.

Auch Dörner (1992, S. 308) plädiert für den Einsatz von Simulationen bei der Entscheidungsfindung in komplexen Situationen: „... Ein computersimuliertes System ist ein Zeitraffer. Die Konfrontation mit einem solchen Zeitraffersystem macht triviale Fehler, die wir im Umgang mit Systemen machen, sichtbar. Ein Simulationssystem führt uns Neben- und Fernwirkungen von Planungen und Entscheidungen schnell vor Augen. Und so gewinnen wir Sensibilität für die Realität.“³⁰⁶

Milling (1999, S. 471) beschreibt den Nutzen und die Nutzung von Simulationen im Managementbereich als Katalysatoren im Lernprozess der Unternehmungen: „Gerade bei Entscheidungen, deren Effektivität für die Wettbewerbsfähigkeit oder gar das Überleben von Unternehmungen schlechthin essentiell sind, können Managementsimulationen zur Unterstützung von Lernprozessen herangezogen werden; hier ist ihr Erfolgspotential am grössten.“

Die Anwendung formaler Simulationsmodelle gewinnt beim Umgang mit komplexen Systemen an Bedeutung. Der Mensch ist nicht in der Lage, komplexe Sachverhalte rein mental zu simulieren (vgl. Kapitel 13.3.1). Deshalb führt die Formalisierung qualitativer Modelle und deren Test mittels Simulation häufig zu einem radikal neuen Verständnis der Realität³⁰⁷. Ausgangspunkt für die Entwicklung formaler Simulationsmodelle stellen die mentalen Modelle der Wirklichkeit der beteiligten Akteure dar. Serman (2000, S. 37) weist darauf hin, dass „simulation is the only practical way to test these models.“ Die Abbildung 51 zeigt wie formale Simulationsmodelle den oben erwähnten Versuchs-Irrtums-Prozess beschleunigen können.

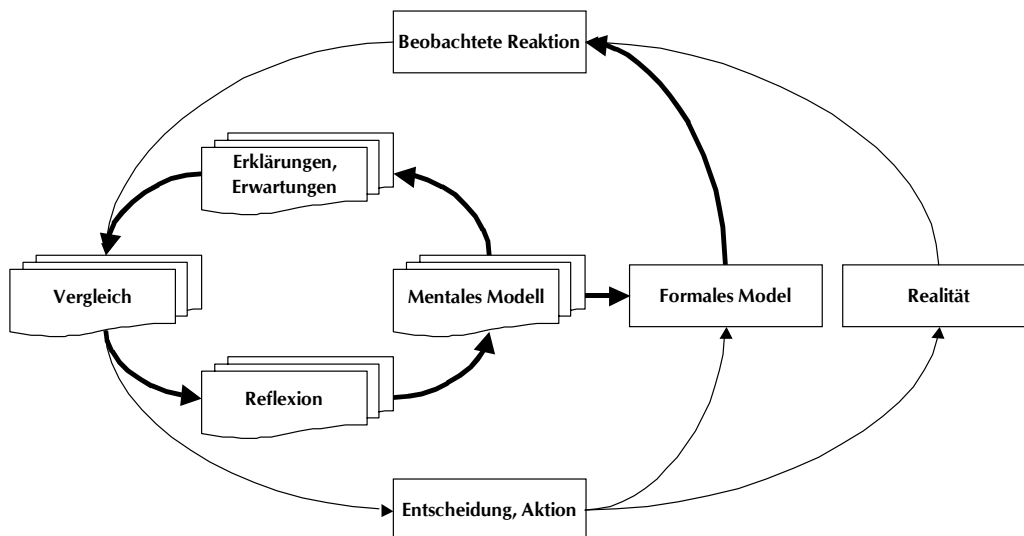
um zu Erkenntnissen zu gelangen, die auf die Wirklichkeit übertragbar sind.“ (Reinhart und Feldmann 1997, S. 3).

304 Nissen 2000, S. 97.

305 Variationsmöglichkeiten für Parameter, die von den Akteuren nicht beeinflussbar sind (Umfeldszenarien) und von Parametern, bei denen Handlungsspielraum besteht (Entscheidungsvarianten).

306 „... simulation is just a technique, which becomes necessary in order to reveal the behaviour of the system (because analytical solutions are unfeasible).“ (Vennix 1996, S. 44).

307 Serman 2000, S. 37.

Abbildung 51: Simulationsmodelle zur Unterstützung des Versuchs-Irrtums-Prozesses

Quelle: In Anlehnung an Milling 1999, S. 469

Wie bereits in den Kapiteln 10 und 11 dargestellt, kann die Strategiefindung in einer Unternehmung als Prozess bezeichnet werden, der in einem hochkomplexen System stattfindet. Es müssen Entscheidungen in einem Umfeld getroffen werden, das zunehmend geprägt ist von Diskontinuität und Turbulenzen bei gleichzeitig hoher Innenkomplexität der Organisation. Hier gewinnt ein präsituitives Denken und Handeln ständig an Bedeutung³⁰⁸. Die Anwendung von Simulationsmodellen unterstützt das präsituitive Management, indem sie das Denken in Szenarien fördern. Ausserdem bieten Modellsimulationen die Möglichkeit, Personen in hypothetische Krisensituationen zu versetzen und ihre Sensibilitäten für die jeweils spezifischen Eigenarten dieser Situationen zu schärfen³⁰⁹.

Der Einsatz der Simulationstechnik im Rahmen von Strategiefindungsprozessen weist einen weiteren Vorteil auf. Die Simulationstechnik fördert die Diskussion zwischen den am Prozess beteiligten Akteuren über die im Modell getroffenen Annahmen (Parameter, Beziehungen zwischen den Elementen). Damit wird die Kommunikation und der Austausch mentaler Modelle zwischen den Akteuren unterstützt, was zu einem verstärkten ‚negotiated understanding‘ der Wirklichkeit führen kann. Schrage (1999, S. 56) geht davon aus, dass der Einsatz von Simulationstechnik mentale Modelle, Verhaltensweisen und Beziehungen in der Organisation sowie zwischen der Organisation und ihrem Umfeld verändern kann.

³⁰⁸ Bleicher 1992, S. 24.

³⁰⁹ Dörner 1992, S. 308.

Kritisiert wird die Simulationstechnik vor allem, weil die verwendeten Modelle häufig nicht genügend validiert werden. Dies gilt insbesondere, wenn Modellbauer und -benutzer nicht identisch sind (Modelle als Blackbox). Ausserdem wird die Frage, ob ein Modell in eine neue Umgebung übertragbar oder auf eine neue Fragestellung anwendbar ist, selten ausreichend geklärt³¹⁰.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Simulation als entscheidungsunterstützendes Instrument im Strategiefindungsprozess eignet. Die Anwendung der Simulationstechnik ermöglicht den beteiligten Akteuren im unumgänglichen Versuchs-Irrtums-Prozess mögliche Lösungsansätze zu testen, bevor – allenfalls irreversible – Entscheidungen in der Realität umgesetzt werden müssen.

14.2. System Dynamics

„System Dynamics“ ist ein Begriff, der in der aktuellen Managementliteratur relativ häufig auftaucht. Zudem wird „System Dynamics“ auch in anderen sozial-wissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen und technischen Anwendungszusammenhängen verwendet. Die Ursprünge von „System Dynamics“ reichen zurück bis Ende der Fünfziger- und anfangs der Sechzigerjahre, als Jay Forrester die ersten Publikationen zu diesem Thema veröffentlichte (ursprüngliche Bezeichnung: „Industrial Dynamics“)³¹¹. Seit diesen ersten Veröffentlichungen wurde der „System Dynamics“-Ansatz in einem sehr breiten Feld von Problemstellungen angewendet. Neben wissenschaftlichen Applikationen ist auch eine grosse Vielzahl von praktischen Anwendungen zu beobachten³¹². Es existiert heute auch eine breite Literatur zu diesem Themengebiet. Ausserdem hat sich die „International System Dynamics Society“ gebildet, die zusätzlich zur Organisation der jährlich stattfindenden „International System Dynamics Conference“ auch die „System Dynamics Review“ publiziert.

Es existieren viele Definitionsversuche für den „System Dynamics“-Ansatz. Drei Definitionen sollen hier exemplarisch angeführt werden:

- „System Dynamics is a theory of the structure and behaviour of complex systems.“³¹³

³¹⁰ Keusch 2000, S. 18f.

³¹¹ Vgl. dazu Vennix 1996, S. 44. Ursprüngliche Publikationen: Forrester 1958, Forrester 1961.

³¹² Vennix 1996, S. 44.

³¹³ Vennix 1996, S. 44, according to Forrester.

- "... the investigation of the information-feedback characteristics of (managed) systems and the use of models for the design of improved organizational form and guiding policy."³¹⁴
- "System Dynamics is a perspective and set of conceptual tools that enable us to understand the structure and dynamics of complex systems. System Dynamics is also a rigorous modeling method that enables us to build formal computer simulations of complex systems and use them to design more effective policies and organizations."³¹⁵

Die Definitionen zeigen deutlich, dass 'System Dynamics' zwei Komponenten beinhaltet: Einerseits eine Denkweise, wie komplexe Systeme aufgefasst und verstanden werden können; andererseits eine Methodik zur Entwicklung von formalen Modellen, mit denen Simulationen in komplexen Systemen durchgeführt werden können. Die Anwendung von 'System Dynamics' mit einer Gruppe von Akteuren erlaubt,

- die mentalen Modelle der Akteure ans Licht zu bringen, darzustellen und zu kommunizieren,
- die Förderung des analytischen und synthetischen Denkens der Akteure,
- neue Strategien / Massnahmen / Ideen zu testen und dabei mentale Modelle zu verbessern sowie
- die Prozesse in der Akteurgruppe zu verbessern³¹⁶.

Damit kann der 'System Dynamics'-Ansatz als eine wichtige Komponente der in Kapitel 13 beschriebenen systemischen Ansätze zur Problemlösung verstanden werden. Im Folgenden wird ganz kurz auf die quantitative Komponente von 'System Dynamics' eingegangen. Es wird erklärt, aus welchen Bestandteilen ein 'System Dynamics'-(SD)-Modell besteht. Zudem werden verschiedene Softwareprodukte für die EDV-mässige Umsetzung von SD-Modellen aufgeführt.

Der Modellbildungsprozess verläuft analog zur Modellbildung mit anderen Methodiken³¹⁷:

- Problemidentifikation und Bestimmung der Systemgrenzen

³¹⁴ Forrester zitiert nach Coyle 1996, S. 9.

³¹⁵ Sterman 2000, S. vii.

³¹⁶ Vgl. dazu z.B. auch Sterman 2000, S. 3ff.

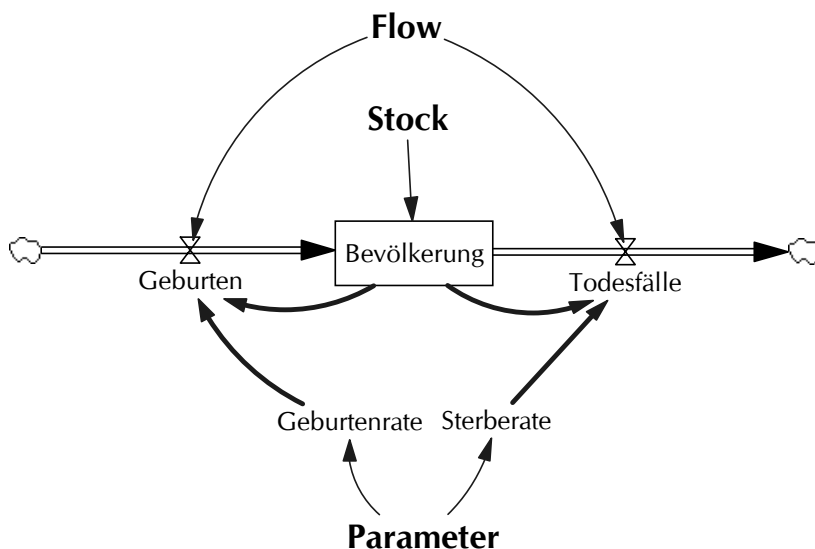
³¹⁷ Für eine detaillierte Darstellung der Vorgehensweise bei der Modellbildung vgl. Sterman (2000, S. 85ff) und Vennix (1996, S. 48ff).

- Erfassung der Wirkungszusammenhänge und Formulierung von dynamischen Entwicklungshypothesen
- Modellformulierung und Parameterschätzung
- Modelltest (Validierung)
- Politikdesign und -analysen
- Implementation von Massnahmen

Die eigentliche Erstellung des formalen Modells erfolgt ausgehend von den erfassten Wirkungszusammenhängen. Es werden daraus ‚Bestände‘ (‚stocks‘), ‚Flüsse‘ (‚flows‘) und Parameter bestimmt. Aus diesen Komponenten lässt sich ein SD-Modell aufbauen. Die Abbildung 52 zeigt ein einfaches Beispiel für eine SD-Modellstruktur (‚stock-flow‘-Struktur).

Die ‚Stock-flow‘-Struktur wird mit den quantitativen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Grössen hinterlegt. Mathematisch gesprochen kann jede ‚Stock-flow‘-Struktur in Form eines dazu korrespondierenden Integral- oder Differentialgleichungssystems dargestellt werden³¹⁸.

Abbildung 52: ‚Stock-flow‘-Struktur eines ‚System Dynamics‘-Modells



Für die Darstellung, Programmierung und Simulation von SD-Modellen gibt es heute verschiedene Softwarepakete, die sehr benutzerfreundlich ausgestaltet sind und eine grosse Vielfalt von Analyse- und Simulationsoptionen aufweisen. Als Beispiele können folgende Softwareprodukte aufgeführt werden:

- Vensim™

³¹⁸ Zur Mathematik von SD-Modellen vgl. insbesondere Sterman (2000, S. 193) und sämtliche Beispiele in seinem Buch.

- Ithink™ oder STELLA™
- Powersim™
- DYNAMO™

Je nach Bedürfnissen der Benutzer (Analysemöglichkeiten, Datenimport / -export, Verknüpfung mit Datenbanken, Optimierungskomponenten, Oberflächengestaltung für Managementsimulationen etc.) eignet sich das eine oder andere Produkt besser. Grundsätzlich funktionieren alle nach der selben Logik. In der vorliegenden Arbeit wurde die Software ‚Vensim‘ eingesetzt. Sie eignet sich gut für wissenschaftliche Anwendungen, weil sie über viele Werkzeuge zur Validierung und Sensitivitätsanalyse verfügt. Zusätzlich können bei Bedarf ‚Monte-Carlo-Simulationen‘ durchgeführt werden³¹⁹.

14.3. Folgerungen für die vorliegende Arbeit

Für den hier relevanten Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die Methodik der Simulation in komplexen Entscheidungssituationen optimal eingesetzt werden kann. Dazu gehören auch Strategiefindungsprozesse in Unternehmungen. Hier kann die Anwendung der Simulationstechnik den unumgänglichen Versuchs-Irrtums-Prozess optimal unterstützen. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die Simulationsmethodik in verschiedenen systemischen Problemlösungsansätzen eine wichtige Rolle spielt bei der Lösungssuche und -evaluation.

‚System Dynamics‘ bietet bei der Modellierung von komplexen Zusammenhängen ein gut ausgebautes Instrumentarium, das auch im Rahmen von Strategiefindungsprozessen hilfreich sein kann.

15. Fazit zum Theoriebezug

*„Planning means changing minds,
not making plans.“³²⁰*

Der Theoriebezug dient in der vorliegenden Arbeit – entsprechend der hier zugrunde liegenden Auffassung praxisorientierter Forschung – der Erfassung, Inter-

³¹⁹ Anstelle von deterministischen Annahmen für die Modellparameter werden bei der ‚Monte-Carlo-Simulation‘ für einzelne Parameter Wahrscheinlichkeitsverteilungen hinterlegt. Anschliessend wird eine grosse Anzahl von Einzelsimulationen durchgeführt, bei denen jeweils für die nicht-deterministischen Parameter ein Zufallswert gemäss Wahrscheinlichkeitsverteilung gezogen wird. Daraus ergeben sich für die untersuchten Wirkungen ebenfalls Häufigkeitsverteilungen statt deterministische Werte.

³²⁰ de Geus 1998.

pretation und Spezifizierung problemrelevanter wissenschaftlicher Grundlagen (vgl. Kapitel 3.1). Die dargestellten Inhalte zeigen, dass im strategischen Management in KMU aufgrund verschiedener Erkenntnisse künftig Änderungen vorgenommen werden können. Die wichtigsten Punkte sollen hier in stichwortartiger Form zusammengefasst werden:

- Die Erkenntnistheorie verweist auf ein neues Bild, wie der Mensch die Welt wahrnimmt und wie er damit umgeht. Das Vertrauen in die ‚überragenden‘ strategischen Fähigkeiten von Einzelpersonen verliert damit an Bedeutung. Durch die soziale Konstruktion der Wirklichkeit gewinnt die Gruppe und der kommunale Diskurs in der Gruppe an Bedeutung.
- Die Schwierigkeit von Entscheidungsträgern bei der Konfrontation mit komplexen Problemsituationen (z.B. Strategiefindung) zeigt, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse zur besseren Erfassung und zum Umgang mit komplexen Problemsituationen unbedingt in die Methodiken zur Problembearbeitung Eingang finden müssen.
- Die bisherigen Methodiken des strategischen Managements werden in der wissenschaftlichen Literatur kritisiert. Sie weisen teilweise Mängel auf, die der Realität der strategischen Problemstellung in Unternehmungen widersprechen. Für neue Strategiefindungsmethodiken wird für einen dritten Weg zwischen einer ‚synoptischen Totalplanung‘ und einem sich evolutionär entfaltenden ‚muddling through‘ plädiert. Dabei sind die anzuwendenden Methodiken so auszurichten, dass sie den Prozess der Strategiefindung genügend strukturieren aber gleichwohl viel Raum für emergente Entwicklungsprozesse zulassen.
- Forschungsergebnisse zur Erkenntnistheorie und zur Strategieforschung verändern den Charakter bisher eingesetzter Instrumente zur Strategiefindung. Bewährte Instrumente werden dadurch keineswegs obsolet, sondern sie erhalten eine wichtige Funktion als ‚Kommunikations-Katalysatoren‘ in der Gruppe von Akteuren, die eine Strategie entwickeln. Die Instrumente können dabei sehr hilfreich sein bei der Strukturierung der Diskussion sowie der Auseinandersetzung mit Wirkungszusammenhängen, Annahmen und Wirkungen von Strategiealternativen.
- Anwendungsbeispiele von neueren systemischen Problemlösungsansätzen zeigen, dass sich diese Methodiken auch für Strategiefindungsprozesse in Unternehmungen eignen. Für den hier relevanten Zusammenhang ist darauf zu achten, dass die Ansätze auf die besonderen Anwendungsverhältnisse in KMU ausgerichtet sind.

- Die Bearbeitung von komplexen Problemstellungen darf nicht bei qualitativen Methoden aufhören. Die Quantifizierung von komplexen Wirkungszusammenhängen ist wichtig, weil Menschen selbst die Dynamik von einfachen komplexen Systemen nicht mental ‚begreifen‘ können. Eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden ist deshalb angezeigt.
- Finanzielle Aspekte spielen im Rahmen der Strategiefindung in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Einerseits sind entwickelte Strategiealternativen vor der Entscheidungsfindung mit Blick auf ihre langfristige finanzielle Machbarkeit für die Unternehmung zu prüfen. Andererseits – und viel bedeutsamer – geht es um die Denkweise der Wertorientierung. Führungskräfte müssen verstehen, wie ihre Unternehmung einen Wertzuwachs generieren kann und welche Massnahmen dazu beitragen können.

D Strategisches Management in KMU des schweizerischen Agribusiness

In diesem Teil der Arbeit wird auf den Prozess der Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness eingegangen (= Erkenntnisobjekt der Forschungsarbeit). Folgende Forschungsfrage stand als Ausgangspunkt:

Ist das strategische Management in KMU des schweizerischen Agribusiness angepasst auf die erwarteten künftigen Herausforderungen und die bestehenden theoretischen Erkenntnisse (Anwendungszusammenhang)?

Dem Autoren sind bisher keine Untersuchungen zu dieser Thematik bei Unternehmen des Agribusiness in der Schweiz bekannt. Aus diesem Grund werden in einem ersten Schritt (Kapitel 16) mit Blick auf hier relevante Befunde bestehende Studien zum strategischen Management in KMU im Allgemeinen referenziert. In einem zweiten Schritt (Kapitel 17) werden die Ergebnisse einer Expertenbefragung zur Thematik, die Ende 2001 und anfangs 2002 durchgeführt worden ist, dargestellt und kommentiert³²¹. Anschliessend wird im Kapitel 18 ein Fazit zum strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness gezogen, das für die weiteren Forschungsarbeiten begleitend sein soll.

16. Untersuchungen zum strategischen Management in KMU

In diesem Kapitel werden die Befunde von bereits bestehenden Untersuchungen zur Thematik des strategischen Managements in KMU dargestellt. Dabei wird auf eine Literaturübersicht zum Strategieprozess in KMU, die im Rahmen einer Studie über die Effekte und strategischen Optionen der europäischen Integration für kleine und mittlere Industrieunternehmen in der Schweiz erstellt worden ist³²², zurückgegriffen. Ausserdem werden wichtige Befunde aus der bereits im Kapitel 7.2 zitierten Befragung von KMU im Rahmen des Polyprojektes ‚Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen‘³²³ zusammengefasst. Ergänzend werden Hinweise auf Untersuchungen über das Scheitern von

³²¹ von Felten 2002. Die hier zitierte Arbeit wurde von Claudio von Felten auf Anregung und unter Leitung des Autors am Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich erstellt.

³²² Müller 1991.

³²³ Sattes et al. 1995.

Unternehmungen, die Aufschluss über die Bedeutung des Strategieprozesses geben können, angeführt³²⁴.

16.1. Zusammenfassende Literaturübersicht

Müller (1991, S. 268ff) geht in ihren Ausführungen zum Strategieprozess in KMU auf eine breite Literatur zu dieser Thematik ein. Hier werden die wichtigsten Befunde zusammengefasst³²⁵.

Gemäss Müller dokumentieren viele Studien den Mangel an Unternehmungsplanung bzw. strategischer Planung der Eigentümer / Unternehmer in KMU. Folgende Problempunkte werden dazu aufgeführt:

- Beschränkte Zeit des Unternehmers für strategische Planung und ihre Implementierung
- Unangemessenheit einiger Planungsmethoden
- Angst vor der Selbstverpflichtung und Festlegung auf bestimmte Ziele
- Mangelnde Information über den Geschäftsgang
- Mangelnde Information über die relevante Unternehmensumwelt
- Unsicherheit und mangelndes Selbstvertrauen bei der Planung, da meist nur Krisenmanagement betrieben wird.

„Strategische Planung geschieht daher oft ad hoc und problembezogen und basiert auf zufällig erworbenen Kenntnissen oder Informationen. Der Verlauf ist meist informal und ein mentaler Prozess des Eigentümers / Unternehmers im ‚stillen Kämmerlein‘. Die unternehmerischen Ziele des Unternehmers werden tendenziell als vage, als pragmatisch und kurzfristig beschrieben.“³²⁶ Müller geht im Weiteren davon aus, dass das intuitive Durchwursteln („muddling through“) eine bedeutende Rolle spielt und solange nicht gefährlich ist, als die Schwelle zur Unübersichtlichkeit des Unternehmens nicht überschritten wird, da vor allem jenseits dieser Schwelle Planungsinstrumente lebensnotwendig werden.

Die Vorteile der strategischen Planung werden in besseren Prognosen, effizienter Ressourcenallokation und höheren Umsatzzahlen gesehen. Während die Hauptprobleme bei den hohen Kosten und den beschränkten zeitlichen Ressourcen liegen. Müller (1991, S. 274) erwähnt mehrere Untersuchungen über den Einsatz von

³²⁴ Neumair 1999; Dembinski 2002; Kast 1992.

³²⁵ Für Details vgl. Müller (1991, S. 268 – 277) und die dort zitierte Literatur.

³²⁶ Müller 1991, S. 273.

Planungsinstrumenten: Zur Anwendung kommen in KMU vor allem die Investitionsrechnung, die Kapitalbedarfsplanung, die Umsatzplanung oder Wettbewerbsanalysen. Markt- und Kundenanalysen sowie quantitative Entscheidungsmodelle werden demgegenüber als eher unwichtig eingestuft. Insgesamt wird festgehalten, dass der Erfolg von KMU nicht allein auf die Existenz einer strategischen Planung zurückgeführt werden kann. Gerade in kleinen Unternehmungen besteht gemäss Müller auch Raum für intuitive Unternehmer.

Die Rolle des Unternehmers wird von Müller besonders hervorgehoben: „In Abwesenheit formalisierter strategischer Planung spielen die Überzeugtheit und die Überzeugungskraft des Unternehmers eine bedeutende Rolle.“³²⁷ Und: „Da der mittelständische Unternehmer normalerweise sowohl die Suche von Umweltinformationen als auch deren Interpretation allein und nicht im Team vornimmt und daher kaum eine Diskussion über Umweltveränderungen und Planungsprämissen stattfindet, stellt sich das Problem einer verzerrten Wahrnehmung im KMU verstärkt.“³²⁸

Die starke Konzentration der strategischen Planung auf die Person des Unternehmers bringt Vorteile in Bezug auf kurze Informationswege und eine gute Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Ebene³²⁹. Schwierigkeiten können sich aber durch die geringe Systematik der Informationsbeschaffung sowie durch das starke Abstützen auf Ratschläge von engen Vertrauten aus dem bestehenden Umfeld ergeben (wenig externe Sichtweisen)³³⁰.

16.2. Befragung von KMU in der Schweiz

Im Rahmen einer ETH-Studie wurden 1'667 von KMU ausgefüllte Fragebogen zu Erfolgs- und Risikofaktoren in KMU ausgewertet³³¹. Zur Frage der Unternehmungsstrategie werden folgende Aspekte erwähnt:

- Schriftlich formulierte Vorstellungen über die mittelfristige Ausrichtung bzw. Entwicklung (zwei bis fünf Jahre) sind bei KMU eher die Ausnahme als die Regel (vgl. Abbildung 53).

³²⁷ Müller 1991, S. 275.

³²⁸ Müller 1991, S. 275.

³²⁹ Müller 1991, S. 269f.

³³⁰ Müller 1991, S. 271.

³³¹ Forschungsergebnisse des an der ETH Zürich durchgeführten Polyprojektes ‚Erfolgs- und Risikofaktoren von kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen‘ (Sattes et al. 1995).

- Mittelgrosse Unternehmungen messen einer strategischen Ausrichtung ganz allgemein eine höhere Bedeutung bei als kleine Firmen³³².
- Rund ein Drittel mehr mittlere Unternehmungen als kleine Unternehmungen sehen die Fähigkeit der Unternehmensleitung, die Firma langfristig nach strategischen Überlegungen zu führen, als eine der drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Unternehmung³³³.

Abbildung 53: Anteil der Unternehmungen, die für ausgewählte Bereiche über schriftlich formulierte strategische Vorstellungen verfügen (Zahlen gerundet)

	Unter 50 Mitarbeiter	Ab 50 Mitarbeiter
Umsatz	25%	55%
Produktion	18%	36%
Marketing	15%	38%
Forschung & Entwicklung	15%	40%
Personalbedarf	13%	27%
Weiterbildung	10%	17%

Quelle: Sattes et al. 1995, S. 34

Über die Strategieentwicklung selber macht die Studie von Sattes et al keine empirischen Aussagen. Immerhin wird festgehalten, dass KMU noch sehr häufig rein intuitiv handeln. Es wird auf die Gefahr eines solchen Handelns verwiesen, da bei überraschenden Veränderungen von Einflussfaktoren die Auswirkungen unüberschaubar werden. Es sind Strategien zu entwickeln, um bestimmte Entwicklungen vorauszudenken, um rechtzeitig Antworten zu besitzen³³⁴.

16.3. Befunde zum Scheitern von Unternehmungen

Die Analyse von Ursachen von Firmenkonkursen kann auch Hinweise geben zur Bedeutung des strategischen Managements in Unternehmungen. Ein Grossteil der konkursiten Firmen in der Schweiz ist dem KMU-Segment zuzurechnen³³⁵. In einer Untersuchung von rund 350 Konkursfällen in der Schweiz (1995 – 2002) wurden folgende Hauptursachen für die Konkurse ermittelt:

³³² Sattes et al. 1995, S. 36.

³³³ Sattes et al. 1995, S. 37.

³³⁴ Sattes et al. 1995, S. 36.

³³⁵ Dembinski 2002, S. 3: Betroffen sind vor allem Mikrounternehmungen, die sehr jung sind. Gemäss Hanser und Weber (1997, S. 6) betrafen im Jahr 1992 weniger als zehn Prozent der Firmenkonkurse Unternehmungen mit mehr als 50 Mitarbeitern.

Abbildung 54: Hauptursachen von Konkursen (Mehrfachnennungen möglich)

Bereich	Häufigkeit (% der Fälle)	Konkursfaktoren
Finanzen	47	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Kreditlimite durch die Bank • Höhere Finanzierungskosten (Schulden- / Zinslast) • Verspätete Zahlungseingänge • Verluste bei ein bis zwei wichtigen Schuldnern • Zunahme der Verschuldung • Steigende Zulieferkosten
Management	33	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende oder falsche Strategie • Organisationsmängel • Verkennung der finanziellen Lage • Nicht bewältigtes Wachstum • Ausserbetriebliche Investitionen (Immobilien etc.) • Interne Kommunikationsschwierigkeiten • Gescheiterte Partnerschaft • Technisches Problem
Nachfrage	25	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzdruck • Preisdruck von Kundenseite • Gestiegene Produktionskosten • Unlauterer Wettbewerb • Produkt entspricht nicht der Nachfrage • Qualitätsprobleme
Interne Krise	6	<ul style="list-style-type: none"> • Streit auf Führungsebene • Unterschlagung • Schwierigkeiten bei der Nachfolge • Zu hohe Privatausgaben • Scheitern von Investitionen • Weggang einer Schlüsselperson

Quelle: In Anlehnung an Dembinski 2002, S. 5

Dabei zeigt sich, dass im Bereich Management eine fehlende oder falsche Strategie als wichtigster Punkt aufgeführt wird. Dies wird auch durch eine ältere Studie unterstrichen: Mangelnde strategische Ausrichtung und fehlende Weitsicht des Unternehmers werden als wichtige Ursachen von Konkursen bezeichnet³³⁶.

Neumair (1999, S. 294f) zitiert mehrere Studien, die belegen, dass der überwiegende Teil aller Konkurse auf unternehmungsinterne Faktoren zurückzuführen ist. Er weist aber darauf hin, dass diese Konkursursachen wie ‚schlechtes Management‘, ‚fehlende Planung‘, ‚gescheitertes Grossprojekt‘ etc. nur als Ursachen erster Ordnung bezeichnet werden können. Sie werden vorgesteuert durch Faktoren, die tiefer liegen. Diese Ursachen zweiter Ordnung sind in einem dysfunktionalen or-

³³⁶ Kast 1992.

organisationalen Lernen zu suchen³³⁷. Organisationales Lernen definiert Neumair als „an entity learns if, through its processing of information, the range of potential behaviors is changed.“³³⁸ Dazu braucht die Unternehmung Regeln, die im Prozess des Managements genutzt (‘exploitation’), neu kombiniert (‘exploration’) und zufällig verändert (‘mutation’) werden können. Als grundlegende Ursachen von Konkurrenzen werden fünf Dysfunktionen identifiziert, die mit den Regeln zusammenhängen³³⁹:

- Grundsätzlich falsche Regeln: z.B. völlig falsches Geschäftssystem in einer bestimmten Branche.
- Überbetonung der Veränderung (‘exploration’ und ‘mutation’) auf Kosten der Nutzung: z.B. ständiges verzweifertes Suchen nach neuen Chancen und Verfolgen volatiler Strategien.
- Übertreibung der Neukombination bestehender Regeln auf Kosten der Nutzung und der zufälligen Veränderung: z.B. Perfektionierung von Produkten, ohne zu merken, dass die Kunden die Produkte zunehmend als irrelevant einstufen.
- Überbetonung der Nutzung bestehender Regeln auf Kosten von Neukombination und zufälliger Veränderung: z.B. Verlieren der Innovationsfähigkeit und der Möglichkeit, Umfeldsignale wahrzunehmen.
- Vernachlässigung aller drei Faktoren: z.B. organisationale Trägheit und fehlendes Zeitgefühl.

Die Ausführungen von Neumair unterstreichen die Bedeutung der Strategie bzw. des strategischen Managements in Unternehmungen (vgl. auch Kap. 11). Malik (1996, S. 181f) definiert eine Strategie in Anlehnung an Beer und Ansoff als ein ‚Satz von Regeln‘, der das künftige Verhalten steuert. Dieser ‚Satz von Regeln‘ ist Teil der Regeln, die Neumair für alle Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit voraussetzt. Als strategisches Management wird einerseits dieses Regelsystem gemäss Malik und andererseits ein regelproduzierender Mechanismus verstanden³⁴⁰. Der regelproduzierende Mechanismus kann als Strategiefindungsprozess bezeichnet werden. Wenn dieser Prozess ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Nutzung bestehender Regeln, Neukombination bestehender Regeln und zufälliger Verände-

337 Neumair 1999, S. 296.

338 Neumair 1999, S. 295.

339 Neumair 1999, S. 298.

340 Malik 1996, S. 182.

ung dieser Regeln aufweist – das heisst, wenn der Prozess funktional ist, wird die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses reduziert.

17. Strategiefindung und künftige strategische Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse einer Ende 2001 und anfangs 2002 durchgeführten Expertenbefragung dargestellt und kommentiert³⁴¹.

17.1. Methodisches Vorgehen

Das Ziel der Untersuchung bestand darin, ein Bild vom strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness zu gewinnen und zudem zu ermitteln, mit welchen strategischen Herausforderungen sich die Unternehmungen künftig konfrontiert sehen (Selbsteinschätzung). Daraus ergeben sich für die Untersuchung folgende Fragen:

- Welche Methoden der Strategiefindung werden heute in KMU des schweizerischen Agribusiness eingesetzt? Wie wird die Effektivität und die Effizienz dieser Methoden beurteilt?
- Welche strategischen Herausforderungen für die Zukunft werden heute in den KMU des schweizerischen Agribusiness wahrgenommen und welche Aktionen werden daraus abgeleitet?

Es handelt sich um eine explorative Untersuchung, bei der das Beschreiben der Situation im Vordergrund steht. Repräsentativität wird dabei nicht angestrebt. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen vielmehr erlauben, ein Fazit für die künftige Ausgestaltung des strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness abzuleiten.

Um der Komplexität der untersuchten Fragen gerecht zu werden, wurde auf eine breite schriftliche Befragung von Unternehmungen verzichtet. Stattdessen wurden zehn mündliche Experteninterviews mit Personen aus KMU des schweizerischen Agribusiness durchgeführt. Den befragten Personen wurde im Vorfeld des Interviews eine schriftliche Zusammenstellung mit den Themen des Gesprächs gestellt. Somit bestand die Möglichkeit, sich auf das Interview vorzubereiten. Bei den Befragten handelt es sich um Personen, die in den Firmen massgebend am Strate-

³⁴¹ von Felten 2002.

giefindungsprozess beteiligt sind und auch über eine ausreichende Entscheidungsgewalt verfügen. Bei der Auswahl der 15 angefragten Unternehmungen wurde auf eine breite Abdeckung der Bereiche des Agribusiness geachtet. Absagen mussten vor allem aus dem der Landwirtschaft vorgelagerten Bereich zur Kenntnis genommen werden. Schlussendlich konnten drei Interviews im vorgelagerten und sieben im nachgelagerten Bereich durchgeführt werden. Die befragten Firmen wiesen folgende Unternehmungsgrösse auf:

- 4 Unternehmungen zwischen 1 – 49 Vollzeitbeschäftigten
- 4 Unternehmungen zwischen 50 – 249 Vollzeitbeschäftigten
- 2 Unternehmungen zwischen 250 – 300 Vollzeitbeschäftigten

Im Laufe der Befragung zeigte sich, dass es sich bei den Unternehmungen, die sich für ein Interview bereit erklärt haben, in zweierlei Hinsicht wahrscheinlich um eine positive Selektion handelt. Einerseits verfügen rund 80 Prozent der befragten Unternehmungsleiter oder Kaderpersonen über eine akademische Ausbildung. Dies ist nicht typisch für KMU. Andererseits zeigten die Antworten der befragten Personen, dass die wirtschaftliche Situation der Unternehmungen vermutlich im Moment überdurchschnittlich gut ist. Zudem ist ein Vorbehalt anzubringen in Bezug auf mögliche Differenzen zwischen der Wahrnehmung des Strategiefindungsprozesses durch die befragten Personen und der effektiven Umsetzung in ihrer Firma. Es wurden bewusst keine diesbezüglichen Abklärungen getroffen, weil Firmen den Zugang zu solchen Informationen in der Regel nicht gewähren. Trotz dieser einschränkenden Bemerkungen konnte festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Untersuchung den explorativen Zweck erfüllten und gute Hinweise zur Strategiefindung und zu den künftigen strategischen Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness lieferten.

Für die Interviews wurde ein halbstandardisierter Interviewleitfaden verwendet³⁴². Die Interviews dauerten jeweils 45 bis 90 Minuten. Sie wurden von Claudio von Felten durchgeführt und ausgewertet³⁴³.

³⁴² Im Anhang 3 sind die Fragen des verwendeten Leitfadens aufgeführt.

³⁴³ Vgl. von Felten 2002.

17.2. Ergebnisse der Expertenbefragung

17.2.1. Methoden der Strategiefindung

Im Folgenden werden wichtige Ergebnisse zur Strategie und zur Strategiefindung zusammenfassend festgehalten:

Bestehende Strategie:

- Die befragten Personen waren in der Lage, den Begriff Strategie zu definieren. Es zeigte sich weitgehende Übereinstimmung: Ziele, Weg zu den Zielen, Langfristigkeit.
- Sämtliche befragten Personen geben an, dass ihre Unternehmungen über klare strategische Vorstellungen verfügen.
- Die meisten einbezogenen Firmen haben gemäss Aussagen der Befragten eine schriftlich fixierte Strategie. Bei einzelnen liegt sie bruchstückhaft vor und andere haben ihre Strategie nicht schriftlich festgehalten.
- Der Zeitpunkt der Entwicklung der aktuellen Strategie ist sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht vom letzten Generationenwechsel bis zu wenigen Monaten. Auch das Überarbeitungsintervall ist sehr verschieden: Laufend, jährlich, jeden Tag, ad hoc, bei Bedarf, zeitlich nicht fixiert.
- Die Strategien der einzelnen Unternehmungen sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Tätigkeiten naturgemäss sehr verschieden. Gleichwohl kommen einige Komponenten bei den Antworten der Befragten häufig vor: Wachstum (z.T. im Ausland), Qualitätsorientierung, Produktivitätssteigerung, Kundenbindung, Marktstellung halten.
- Gemäss Befragung wird aus der Strategie eine breite Palette von Plänen abgeleitet (z.B. Businessplan, Projekt-, Finanz-, Investitions-, Personal-, Qualitäts-, Marketing-, Massnahmenpläne). Nur zwei Firmen gehen systematisch vor. Die restlichen wenden diese Planungsinstrumente selektiv an.
- Der Stellenwert der Finanzplanung wird im Allgemeinen als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Sie fehlt gemäss Aussagen der Befragten in keiner Unternehmung, was ein klares Signal für die positive Selektion der befragten Unternehmungen ist.
- Bis auf eine Unternehmung deklarieren alle, dass aus der bestehenden Strategie die Prioritäten in Bezug auf Produkte, Märkte und Kundengruppen klar hervorgehen.

- Die Strategie wird überwiegend nach innen kommuniziert (v.a. gegenüber dem Kader). Einzelne Firmen informieren auch gegen aussen.
- Keine Firma hat ihre bestehenden Strategien vollständig umgesetzt.

Strategiefindungsprozess:

- Bei der Frage nach der Beteiligung an der Strategiefindung zeigen sich zwei Muster: Für den grössten Teil der befragten Unternehmungen ist die Strategieentwicklung Chefsache. Die Strategie wird vom ‚Patron‘ oder von der Eigentümerfamilie bestimmt. Der kleinere Teil der Firmen bezieht auch das obere und das mittlere Kader in den Prozess mit ein. Vereinzelt werden externe Berater oder Moderatoren beigezogen (z.T. nur punktuell).
- Die Frage nach der Funktionsweise des Strategiefindungsprozesses zeigt ein sehr heterogenes Bild. Einzelne Firmen gehen sehr systematisch vor. Andere Unternehmungen führen einzelne punktuelle Analysen durch (Stärken-Schwächen-Analyse, Konkurrenzanalyse, Kundenanalyse, Marktanalyse etc.). Wieder andere verzichten ganz auf ein systematisches Vorgehen und vertrauen auf ihre Erfahrung und Intuition.
- Auch die Frage nach der Überprüfung von Effektivität und Effizienz der Strategie wird sehr unterschiedlich beantwortet. Die meisten Unternehmungen gehen nicht systematisch vor oder beschränken sich auf Teilbereiche (z.B. Bilanz / Erfolgsrechnung, Umsetzungsstand). Es fällt auf, dass vor allem operative Controllinggrössen erwähnt werden. Umfeldaspekte oder die Prämissenüberprüfung werden nicht aufgeführt.
- Die Stärken ihres Strategiefindungsprozesses sehen die befragten Personen vor allem bei der Effizienz und der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung. Schwächen identifizieren sie teilweise bei der Abhängigkeit von einer Einzelperson, der verbesserungsfähigen Systematik sowie beim zum Teil fehlenden strategischen Controlling. Ausserdem wird zum Teil ein Mangel an Informationen festgestellt.

Die Ergebnisse der Interviews bestätigen die weiter oben dargestellten Aussagen zu Strategie und Strategiefindung in KMU weitgehend. Es zeigt sich zudem ein relativ heterogenes Bild, das – wie erwartet – geprägt ist von der spezifischen Ausgangslage der Firmen sowie von ihrer engeren Branchenzugehörigkeit. Für eine übergreifende Beurteilung der Befragungsergebnisse zur Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness kann nach der Grösse der Unternehmungen unterschieden werden:

Bei den grösseren befragten Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern gibt es zwei Muster. Einerseits gibt es den klassischen ‚Patron‘. Er ist in der Regel Geschäftsführer, Verwaltungsratspräsident und Eigentümer in Personalunion. Im vorliegenden Fall handelt es sich dabei um Personen, die über keine akademische Ausbildung verfügen. Sie haben sich ihr Wissen zur Strategiefindung autodidaktisch über das ‚Learning by doing‘ angeeignet. Sie gehen davon aus, dass sie in ihrer Unternehmung den ‚100%-Durchblick‘ haben. Strategische Entscheidungen werden von ihnen schnell und unbürokratisch getroffen. Zum Teil beruhen sie auf Analysen. Intuition spielt aber eine wichtige Rolle. Dieses Muster hat grosse Ähnlichkeit mit der von Mintzberg beschriebenen ‚Unternehmerschule‘ der Strategiefindung³⁴⁴. Auf der anderen Seite zeigt sich bei den grösseren Unternehmungen das Muster eines systematischen Strategiefindungsprozesses, der in der Unternehmung breit abgestützt wird (z.T. inkl. externe Berater) und bis zu einem gewissen Grad formalisiert ist. Diese Art der Strategiefindung bindet in den hier befragten Firmen relativ viel Personal und andere Ressourcen. Die befragten Personen in diesen Firmen verfügen über eine Ausbildung im ökonomischen Bereich, wo sie sich das Wissen über Strategiefindung angeeignet haben. Idealtypisch wäre dieses Muster am ehesten der ‚Planungs‘- oder ‚Positionierungsschule‘ Mintzbergs zuzurechnen³⁴⁵.

Bei den kleineren befragten Unternehmungen wird der Strategiefindungsprozess von einer einzelnen Person oder von der Unternehmerfamilie dominiert. Dies kann mehrheitlich mit den für die Strategiefindung zur Verfügung stehenden Ressourcen begründet werden (Personal, Sachmittel, Finanzen). Auch hier ist der Prozess einfach und schnell. Die Unternehmer stellen einen Mangel an Systematik und zum Teil ein Defizit an notwendigen Informationen fest. Diese Gruppe von Firmen kann ebenfalls ansatzweise der ‚Unternehmerschule‘ nach Mintzberg zugeordnet werden.

17.2.2. *Künftige strategische Ausgangslage*

*„If men define situations as real,
they are real in their consequences.“³⁴⁶*

Im Folgenden werden wichtige Ergebnisse der Befragung zur Einschätzung der künftigen strategischen Ausgangslage festgehalten:

³⁴⁴ Mintzberg et al. 1999, S. 147ff; vgl. auch Kapitel 11 der vorliegenden Arbeit.

³⁴⁵ Mintzberg et al. 1999, S. 63ff.

³⁴⁶ W.I. Thomas und C.F. Thomas, zitiert nach Vennix 1996, S. 19

Künftige strategische Herausforderungen:

- Die meisten Befragten nennen die zunehmende Öffnung ihrer Märkte gegenüber der EU (für Importe und Exporte) und die damit verbundene Zunahme der Wettbewerbsintensität als wichtige Herausforderung.
- Auch die Veränderung der Nachfrage wird häufig erwähnt. Bei den der Landwirtschaft vorgelagerten Firmen spielt die Reform der Agrarpolitik und eine erwartete Zunahme des landwirtschaftlichen Strukturwandels eine sehr wichtige Rolle (weniger und grössere Landwirtschaftsbetriebe). Bei den nachgelagerten Unternehmungen sind Veränderungen des Konsumentenverhaltens – wie zum Beispiel der sinkende Fleischkonsum – wichtige Herausforderungen.
- Eine weitere Zunahme des Preisdrucks für Produkte bei weiterhin hohem Faktorkostenniveau in der Schweiz ist eine Herausforderung, die ebenfalls mehrfach erwähnt wurde. Konzentrationsprozesse in den Branchen werden erwartet.
- Bei den Vorstellungen, wie den oben aufgeführten Herausforderungen begegnet werden kann, zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Häufige Antworten:
 - Eingehen von strategischen Partnerschaften (Kooperation bis Fusion oder Übernahme) versus Alleingang
 - Weitere Spezialisierung auf Premium-Produkte in Marktnischen
 - Ausbau des Servicegrades für die Kunden
 - Weitere Expansion
 - Umgestaltung der Wertschöpfungskette
 - Weitere Flexibilisierung der Organisationsstrukturen
 - Ausbau der Ausbildungsaktivitäten

Wahrnehmung von Komplexität und Dynamik:

- Die Komplexität und Dynamik des unternehmerischen Alltags werden sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die meisten Befragten stellen eine Zunahme fest. Eine Person kann allerdings in ihrem Geschäft absolut keine Zunahme erkennen.
- Es wird festgestellt, dass als Folge der Zunahme von Komplexität und Dynamik in den Unternehmungen ein Druck entsteht, alles noch schneller zu machen („Nullruhe“).
- Ein Befragter äussert Freude über die Zunahme dieses Drucks. Er fasst dies als Chance auf: „Die Schnellen fressen die Langsamen!“
- Folgende Ansatzpunkte für den Umgang mit diesem Druck werden erwähnt:

- Präsitatives Denken forcieren („Agieren statt reagieren“)
- Voraussetzungen für schnelle Entscheide schaffen
- Markt- und kundenorientierte Organisationsformen wählen
- Flexible Organisationsstrukturen schaffen
- Flexibles Personal fördern
- Neue Informationstechnologien nutzen

Die befragten Personen zeichnen ein differenziertes Bild zur künftigen strategischen Ausgangslage ihrer Unternehmungen. Es ist zugeschnitten auf die spezifische Situation ihrer Firmen. Es scheinen klare Vorstellungen vorhanden zu sein, mit welchen Herausforderungen die Unternehmungen sich künftig auseinandersetzen müssen. Dieses Bild (Selbstdeklaration) deckt sich weitgehend mit den in Kapitel 6 dargestellten relevanten übergeordneten Einflussfaktoren.

In Bezug auf die Komplexität und Dynamik des unternehmerischen Alltags nehmen die meisten Befragten zwar eine Abnahme der zur Verfügung stehenden Reaktionszeit wahr. Sie äussern aber keine Befürchtungen, dass die von ihnen benötigte Reaktionszeit in Gegenzug dazu ansteigt. Ihre Aussagen liefern somit keine Betätigung der in Kapitel 1 dargestellten Zeitschere (vgl. Abbildung 2). Es stellt sich die Frage, ob die hier befragten KMU die Reaktionszeit aufgrund ihrer Flexibilität reduzieren können, oder ob sie den Druck, der von einer zunehmenden Komplexität und Dynamik ausgeht, noch nicht entsprechend wahrnehmen können. Hier könnte bei einer künftigen Untersuchung über die Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness angesetzt werden.

18. Fazit zum strategischen Management in KMU des schweizerischen Agribusiness

„Die bedeutenden Probleme, mit denen wir konfrontiert sind, können nicht auf dem gedanklichen Niveau gelöst werden, auf dem wir waren, als wir sie schufen.“³⁴⁷

Im Theorieteil der vorliegenden Arbeit wurde dargelegt, dass das strategische Management in turbulenten wirtschaftlichen Umfeldern in allen Organisationen an Bedeutung gewinnen muss, wenn die Lebensfähigkeit langfristig gesichert werden

³⁴⁷ Albert Einstein.

soll. Das gilt insbesondere auch für KMU des schweizerischen Agribusiness. Sie sind seit geraumer Zeit starken Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen ausgesetzt. Der daraus resultierende Veränderungsdruck wird in den kommenden Jahren aufgrund weiterer absehbarer wirtschaftlicher Anpassungen eher zunehmen als abnehmen. Gleichzeitig hat die Analyse der wirtschaftlichen Lage gezeigt, dass die KMU im Agribusiness nur über wenig Handlungsspielraum für liquiditäts- und/oder eigenkapitalverzehrende Strukturveränderungen verfügen. Absehbarer Veränderungsdruck und beschränkter eigener Handlungsspielraum unterstreichen die künftige Bedeutung des strategischen Managements noch zusätzlich.

Trotz dieser Ausgangslage können heute in KMU im Allgemeinen und auch in KMU des schweizerischen Agribusiness Defizite im Bereich des strategischen Managements festgestellt werden. Diese Defizite äussern sich aus Sicht des Autors sowohl in einem relativ tiefen Anwendungsgrad von Methodiken des strategischen Managements³⁴⁸ als auch in der zentralen Rolle, die der Einzelperson bei strategischen Entscheidungen zugemessen wird. Dazu können verschiedene mögliche Ursachen in thesenartiger Form angeführt werden:

- **Bisher kaum Bedarf:**

Viele Kaderleute in KMU des schweizerischen Agribusiness haben ihre Ausbildung und ihre ersten beruflichen Erfahrungen in einer Zeit gemacht, die sich durch relativ konstante wirtschaftliche Rahmenbedingungen und ein konstantes Wachstum auszeichneten (wenige abrupte Veränderungen, kaum Strukturbrüche). Vor diesem Hintergrund spielte das strategische Management nur eine untergeordnete Rolle, weil die Fortführung bisheriger Erfolgsrezepte funktionierte. Die neuen strategischen Herausforderungen werden heute von ihnen zwar wahrgenommen, es wird aber vermutet, dass die Implikationen für das strategische Management noch nicht vollumfänglich erfasst werden.

- **Knappe Ressourcen:**

KMU verfügen in der Regel über eine knappe Ressourcenausstattung. Die Ressourcen werden vor allem für die Bewältigung des operativen Tagesgeschäftes eingesetzt. Es bleibt wenig Spielraum für strategische Aufgaben. Strategisches Management wird zur Restgrösse. Es wird häufig von der Geschäftsführung übernommen und – wenn überhaupt – abends oder an Wochenenden erledigt.

- **Vertrauen in Einzelperson:**

Die in vielen Fällen beobachtete Dominanz der obersten Führungspersonen in

³⁴⁸ Gar keine Anwendung oder punktuelle Anwendung oder wenig Systematik.

KMU in Fragen des strategischen Managements kann – neben knappen Ressourcen – auch mit einem starken Vertrauen in die strategischen Fähigkeiten von Einzelpersonen zusammenhängen. Dieses Vertrauen gründet in einem traditionellen Verständnis von Organisationen und Managementprozessen, wie es im Kapitel 9.1 beschrieben worden ist: Der Einzelmensch ist Besitzer und Anwender von Wissen, das er objektiv wahrnehmen kann. Der ‚Kapitän auf der Kommandobrücke‘ kann die Probleme lösen. Es gibt die richtige, objektive Lösung, die dann nur noch umgesetzt werden muss.

- **Beschränkte Methodenkenntnis:**

Führungskräfte in KMU verfügen vielfach über einen technisch-handwerklichen oder einen kaufmännischen Hintergrund. Bei der Berufsausbildung in diesen Gebieten steht das strategische Management nicht im Zentrum. Kenntnisse in Strategiefragen müssen sich die Führungskräfte autodidaktisch über ihre täglichen Erfahrungen oder im Rahmen ihrer Weiterbildung aneignen. Dabei besteht für eine systematische Aufarbeitung von Strategiefindungsmethodiken in der Regel kaum Platz (beschränktes Zeitbudget). Vor diesem Hintergrund lässt sich auch die starke Betonung von Finanzzahlen in den Strategiefindungsprozessen in den Unternehmungen verstehen. Jede Führungskraft ist vertraut mit Fragen der Buchführung und wird im unternehmerischen Alltag häufig mit Finanzzahlen konfrontiert (Umsatz, Margen, Zahlungsverkehr etc.). Die Fortschreibung marginal korrigierter finanzieller Ergebnisse in Planrechnungen bietet sich somit an.

Die aufgeführten thesenartigen Befunde weisen auf einen Bedarf an Strategiefindungsmethodiken hin, die auf die Bedürfnisse von KMU, die sich in einem turbulenten wirtschaftlichen Umfeld bewegen müssen, zugeschnitten sind. Folgende gewünschten Charakteristiken solcher Methoden lassen sich aus dem Theorieteil und der Untersuchung des Anwendungszusammenhangs ableiten:

- Möglichkeit, Ausgangslage und Handlungsbedarf gut und anschaulich herauszuarbeiten.
- Möglichkeit, umsetzbare, komplexitätsangepasste Lösungsansätze zu gewinnen.
- Anwendbarkeit, auch wenn wenig Ressourcen zur Verfügung stehen (zeitlich, personell, finanziell).
- Anwendbarkeit mit einer kleinen Gruppe von Personen aus der Unternehmung und/oder ihrem Umfeld.

- Anwendbarkeit, auch wenn wenig Vorkenntnisse im Bereich der Strategiefindung vorhanden sind.
- Möglichkeit, einfache, intuitiv verständliche Arbeitsinstrumente anzuwenden, die – wenn möglich – an bekannte Methoden anknüpfen.

In den folgenden Teilen dieser Arbeit wird es darum gehen, ein bereits bestehendes Methoden-Framework auf die Strategiefindung und auf die Bedürfnisse von KMU anzupassen und es anschliessend im Anwendungszusammenhang auf seine Praxistauglichkeit zu überprüfen.

E Integrative Systems Methodology (ISM)

In diesem Teil werden die Grundlagen und die Anwendung der ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) beschrieben. Ausgangspunkt bildete die folgende Forschungsfrage:

Können aus der Theorie und der Untersuchung des Anwendungszusammenhangs Gestaltungsmodelle für die künftige strategische Führung von KMU im schweizerischen Agribusiness abgeleitet werden?

Ziel ist es, das von Schwaninger entwickelte methodische Framework, mit dem eine Brücke zwischen den Bereichen der Organisationskybernetik und ‚System Dynamics‘ gebaut wird³⁴⁹, zu beschreiben und für die Anwendung in KMU des schweizerischen Agribusiness weiterzuentwickeln. Es soll – im Sinne des in Kapitel 3.1 dargestellten Wissenschaftsverständnisses – ein Gestaltungsmodell erarbeitet werden, das anschliessend im Anwendungszusammenhang überprüft werden kann (vgl. Fallstudie im Teil F).

19. Zweck und Umfang der ISM

Das Management einer Organisation braucht für die Bearbeitung von komplexen Sachverhalten, die häufig multidimensional sind und zugleich mehrere logische Steuerungsebenen der Organisation betreffen, geeignete Managementwerkzeuge.

Die ISM ist ein Gestaltungsmodell, das Akteuren in sozialen Systemen helfen soll, der proliferierenden Umweltkomplexität eine adäquate Eigenkomplexität gegenüberzustellen. Schwaninger (in Druck, S. 8) bezeichnet die Methodik als ‚heuristic for requisite variety‘³⁵⁰. Er geht davon aus, dass ein heuristisches Verfahren zur Bearbeitung von Sachverhalten eingesetzt werden kann, wenn nach Objekten gesucht wird, deren Inhalt nicht oder nur teilweise bekannt ist. Zur Beurteilung der Qualität der erarbeiteten Inhalte sind jedoch Kriterien notwendig. Diese Kriterien

³⁴⁹ Schwaninger 1995, Schwaninger, in Druck, Schwaninger 1997. Die Methodik baut auf früheren Arbeiten von Espejo 1993 und Gomez und Probst 1987.

³⁵⁰ Stafford Beer definiert „heuristic“ als „a set of instructions for searching out an unknown goal by exploration, which continuously or repeatedly evaluates progress according to some known criterion (Schwaninger, in Druck, S. 8).“

sind nicht in jedem Fall zum vornherein klar, sondern können im Rahmen des Prozesses entwickelt werden oder entstehen.

Als eine der wichtigsten Zielsetzungen der ISM kann die Entstehung einer ‚gemeinsamen Realität‘³⁵¹ zwischen den beteiligten Akteuren bezeichnet werden.

Mit Blick auf neuere Theorien zur organisationalen Intelligenz³⁵² bezeichnet Schwaninger (in Druck, S. 9) die ISM auch als prozessorientierte Methodik für soziale Systeme, um intelligenter zu werden und zu lernen. Insgesamt kann die ‚organisationale Fitness‘ von sozialen Systemen mit dieser Methodik verbessert werden.

Aus einer anderen Perspektive betrachtet kann die ISM als Denkraum (Framework) bezeichnet werden. Frameworks sind theoriegestützte Konzeptualisierungen, mit denen in Organisationen Fragen bearbeitet werden können, die sich mehrheitlich aus der Praxis ergeben und meistens komplex und multidisziplinär sind³⁵³. Sie verbinden Erkenntnisse aus der Theorie und der Praxis. Frameworks haben das Ziel, im Rahmen ihrer Anwendung neue Wirklichkeiten zu entwerfen. Sie weisen einen offenen Charakter auf, weil die resultierenden Gestaltungsempfehlungen nie im vornherein vollständig absehbar sind³⁵⁴.

Frameworks als theoriegestützte Konzeptualisierungen haben gemäss Sachs und Hauser (2002, S. 45f) drei Eigenschaften, die für die Bearbeitung von Sachverhalten wichtig sind:

- Analysefähigkeit: „Worauf soll ich schauen?“ oder „Was soll ich beschreiben?“ (beschreiben und diagnostizieren)
- Kritikfähigkeit: „Welche Bedeutung hat das, was ich beschreibe?“ (hinterfragen und bewerten)
- Gestaltungsfähigkeit: „Was könnte ich verändern, um die Situation zu verbessern?“ (gestalten und handeln)

Es wird die Auffassung vertreten, dass die ISM alle drei Eigenschaften einschliesst und somit auch als Framework (Denkraum) verstanden werden kann.

³⁵¹ Vgl. dazu ‚Negotiated understanding‘ (Burr 1995, S. 5); ‚Creating a shared reality‘ (Vennix 1996, S. 24); ‚Share and align mental models‘ (Vennix 1996, S. 25).

³⁵² Vgl. z.B. Schwaninger 1999, Schwaninger 2000a.

³⁵³ Sachs und Hauser 2002, S. 43.

³⁵⁴ Sachs und Hauser 2002, S. 44.

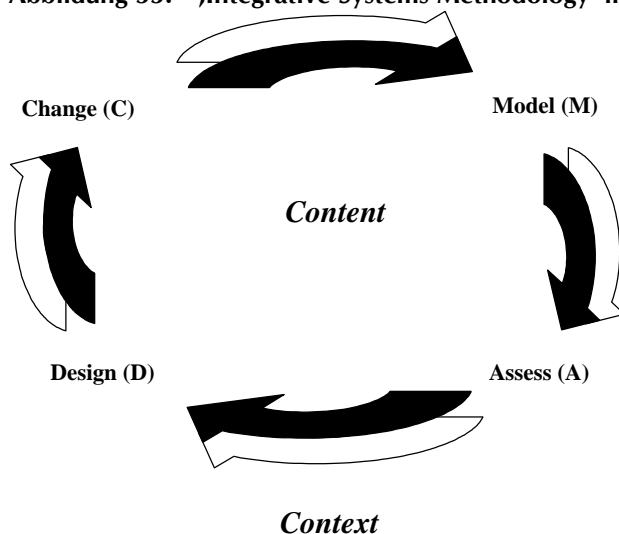
Zusammenfassend kann die ISM als heuristische Methodik bezeichnet werden, die Akteure in sozialen Systemen hilft, komplexe Sachverhalte zu erfassen und zu analysieren, zu beurteilen sowie komplexitätsangepasste Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Methodik eignet sich für die Bearbeitung unterschiedlicher Typen von Fragestellungen. Dazu gehört auch die Strategiefindung in Organisationen.

20. Methodische Basis der ISM

Die Abbildung 55 gibt einen ersten Überblick über die ISM. Eine Fragestellung wird mit der ISM entlang von zwei Schleifen („loops“) bearbeitet³⁵⁵. Die erste Schleife („content loop“) behandelt die inhaltliche Komponente der Fragestellung. Diese umfasst den Einsatz von Fachwissen, sachspezifischen Methoden und Techniken sowie konzeptionellen Fähigkeiten. Die zweite Schleife („context loop“) befasst sich mit der Einbettung der bearbeiteten Sachverhalte in ihrem organisationalen Kontext³⁵⁶. Die beiden Schleifen werden nur zu analytischen Zwecken auseinandergehalten. In der Realität sind sie in der Regel verflochten und weisen Überlappungen auf.

Abbildung 55: ‚Integrative Systems Methodology‘ im Überblick



Quelle: Schwaninger 1996a; siehe auch Espejo 1993

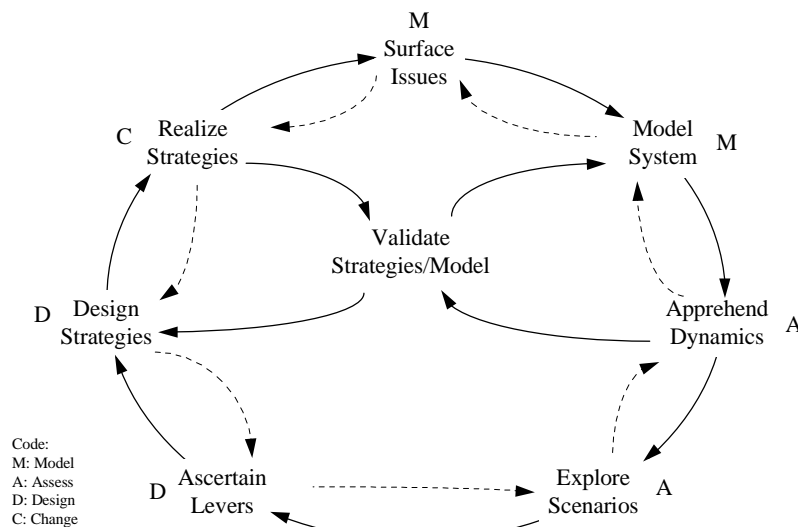
³⁵⁵ Schwaninger 1997, Schwaninger und Pérez Ríos 1998, S. 25ff.

³⁵⁶ Unter dem Begriff ‚organisationaler Kontext‘ werden im vorliegenden Zusammenhang nicht nur die Organisationsstruktur (Organigramm) einer Unternehmung im engeren Sinne verstanden, sondern sämtliche Strukturen, Systeme und Prozesse, die der Organisation einen Rahmen geben (vgl. dazu auch Bleicher 1992, S. 76f; Gomez und Zimmermann 1993, S. 13 – 27).

Die zwei Schleifen werden im Rahmen der Bearbeitung der Fragestellung entlang von konkreten Prozessschritten abgewickelt (,model', ,assess', ,design', ,change'). In Abbildung 56 sind die vier Prozessschritte – in Anlehnung an die ,Methodik des vernetzten Denkens' von Gomez und Probst³⁵⁷ – weiter konkretisiert. Die Abbildung gibt Hinweise auf die Ausgestaltung der Prozessschritte sowohl für die inhaltliche Schleife als auch für die Kontext-Schleife.

Die in Abbildung 56 durchgezogenen Linien implizieren einen sequentiellen Ablauf des Prozesses. In der Praxis wird der Prozess aber in der Regel in mehreren Iterationen durchlaufen und die Beziehungen zwischen den einzelnen Schritten lassen sich eher als netzwerkartig (gestrichelte Linien), denn als linear darstellen.

Abbildung 56: ISM – Prozessschritte für die Handhabung der Inhalts- und der Kontext-Schleife



Quelle: Schwaninger 1996a

Die Qualität der erarbeiteten qualitativen und quantitativen Modelle und Lösungsvorschläge (,content'- und ,context-loop') ist für die ISM von entscheidender Bedeutung³⁵⁸. Deshalb steht die Validierung der Modelle und Lösungsvorschläge im Zentrum der Abbildung 56. Bei der Validierung ist wichtig, dass nicht nur einzelne statistische Tests durchgeführt werden, sondern eine Kombination von strukturellen Tests, Verhaltenstests, theoretischen sowie empirischen Tests (vgl. Kap. 13.3.4). Ausserdem kann mit der ,Rückgekoppelten Exploration' nach Schwaninger (1996b) die Validierung der Prozessergebnisse unterstützt werden.

³⁵⁷ Vgl. dazu z.B. Gomez und Probst 1987, Gomez und Probst 1995, Ulrich und Probst 1990.

³⁵⁸ Schwaninger, in Druck, S. 12.

Die vier grundlegenden Prozessschritte für die zur Bearbeitung stehende Fragestellung sind in Abbildung 57 dargestellt ³⁵⁹.

Abbildung 57: ISM-Prozessschritte

(1) Model	Dieser Prozessschritt beinhaltet folgende Teilschritte:
	(a) Klären der relevanten Perspektiven, deren Ziele und deren Schlüsselfaktoren für die Zielerreichung
	(b) Zusammenhänge und Spannungsfelder verstehen; relevante Sachverhalte identifizieren
	(c) Modell(e) entwickeln
(2) Assess	Dieser Prozessschritt beinhaltet folgende Teilschritte:
	(a) Erfassen der Dynamik des Systems
	(b) Simulation und Exploration von Szenarien
	(c) Interpretation und Evaluation der Ergebnisse der Simulationen
(3) Design	Dieser Prozessschritt beinhaltet folgende Teilschritte:
	(a) Ermitteln von Lenkungshebeln
	(b) Entwerfen von Strategien und Aktionsprogrammen
(4) Change	Unter diesen Begriff werden Teilschritte wie die Realisierung von Strategien sowie von Aktionsprogrammen subsumiert. Hier sind Begriffe wie ‚realisieren‘ oder ‚den Wandel in Gang bringen‘ angebracht.

Quelle: In Anlehnung an Schwaninger 1997, Gomez und Probst 1995, Gomez und Probst 1987

Es ist möglich, für die Abwicklung des Prozesses im Rahmen von einzelnen Arbeitsschritten in der Praxis bewährte Instrumente aus der Betriebswirtschaftslehre zu verwenden³⁶⁰. Der Einsatz dieser Instrumente bezweckt, den Prozess bzw. die Diskussion zwischen den beteiligten Akteuren zu strukturieren und die Kommunikation in der Gruppe zu unterstützen (Austausch mentaler Modelle). Ausserdem kann zum Teil an bisherige Kenntnisse und Erfahrungen der Akteure angeknüpft werden.

21. Komponenten der ISM

In diesem Kapitel werden die einzelnen Schritte der ISM dargestellt, wie sie in einer Unternehmung angewendet werden können. Weil in der vorliegenden Arbeit KMU im Zentrum des Interesses stehen, werden die einzelnen Schritte bzw. die eingesetzten Instrumente bereits für die Anwendung in KMU angepasst³⁶¹. Basis für die Ausgestaltung der einzelnen Schritte bilden die Erkenntnisse aus den Kapi-

³⁵⁹ Schwaninger 1997, S. 114f.

³⁶⁰ Probst und Gomez 1991, S. 28. Beispiele: Szenariotechnik, Wettbewerbsanalyse, Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse, Portfolio-Matrix, Normstrategien.

³⁶¹ Für Anwendungsbeispiele in einer grösseren Institution vgl. z.B. Schwaninger 1995 oder Schwaninger 1997.

teln C (Theoriebezug) und D (Strategisches Management in KMU des schweizerischen Agribusiness).

Die Anwendung der ISM in KMU soll zu folgenden Effekten führen³⁶²:

- Herausarbeitung und Offenlegung von zum Teil verdecktem Wissen und Annahmen von beteiligten Akteuren
- ‚Besseres‘ Verstehen von komplexen Sachverhalten
- Entwicklung ‚besserer‘ mentaler Modelle der Wirklichkeit
- Verstärkte Kohärenz und Kohäsion in heterogen zusammengesetzten Akteurguppen
- Zunahme der ‚ownership‘ in Bezug auf die entwickelten Lösungsansätze

Im Folgenden werden zuerst die Komponenten der Inhalts-Schleife (Abschnitt 21.1) dargestellt. Zu diesem Zweck werden die einzelnen Arbeitsschritte detailliert erörtert und mit Beispielen illustriert. Im Abschnitt 21.2 wird anschliessend auf die Kontext-Schleife der ISM eingegangen. Es werden der Kontext des ISM-Prozesses selbst und der Kontext für die Implementierung der im Prozess entwickelten Inhalte diskutiert.

21.1. Inhalts-Schleife (‘content loop’)

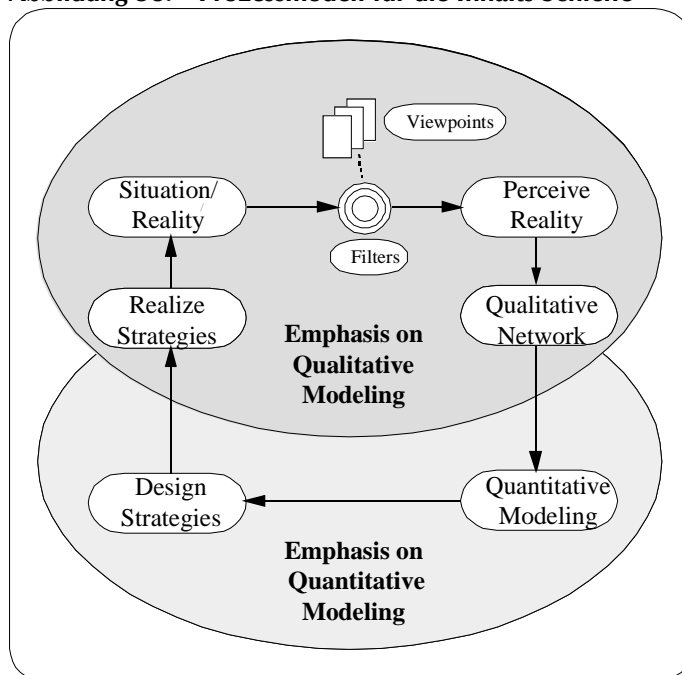
Im Rahmen der Inhalts-Schleife wird die inhaltliche Komponente der Fragestellung bearbeitet. Gemäss Pérez Ríos und Schwaninger (1996) wird dabei eine Kombination von qualitativer und quantitativer Modellierung angewendet. Der qualitative Teil wird in Anlehnung an die ‚Methodik des vernetzten Denkens‘³⁶³ erarbeitet, während für den quantitativen Teil verschiedene Modellierungstechniken angewendet werden können. Die Auswahl der geeigneten quantitativen Modellierungstechnik ist abhängig vom bearbeiteten Sachverhalt. Wenn beispielsweise komplexe Zusammenhänge in einem System quantifiziert werden sollen, so eignet sich der Einsatz von ‚System Dynamics‘ (vgl. Kap. 14.2). Sollen hingegen einfachere Beziehungen modelliert werden, so können auch einfachere Instrumente wie konventionelle Simulationsmodelle auf der Basis von Tabellenkalkulationen angewendet werden.

³⁶² Vgl. dazu auch Schwaninger, in Druck, S. 17; Schwaninger 1996b, S. 143f.

³⁶³ Vgl. z.B. Gomez und Probst 1987, Gomez und Probst 1995, Probst und Gomez 1991, Ulrich und Probst 1990.

In Abbildung 58 ist das Prozessmodell für die Integration beider Modellierungstypen dargestellt. Der Prozess der Bearbeitung der inhaltlichen Komponenten der Fragestellung erfolgt in einer Gruppe von Akteuren, die direkt oder indirekt betroffen sind (vgl. Kap. 20). Mit der Integration von ‚vernetztem Denken‘ und quantitativer Modellierung werden den Akteuren die Mittel in die Hand gegeben, um die Komplexität des bearbeiteten Sachverhaltes adäquat zu berücksichtigen sowie ihre unterschiedlichen mentalen Modelle herauszuarbeiten und im gegenseitigen Austausch anzupassen. Daraus können sich ‚negotiated understandings‘³⁶⁴ in Bezug auf die bestehende Ausgangslage und Gestaltungsmöglichkeiten für die Zukunft ergeben.

Abbildung 58: Prozessmodell für die Inhalts-Schleife



Quelle: Pérez Ríos und Schwaninger 1996

Die Anwendung der ‚Methodik des vernetzten Denkens‘ im Rahmen des hier vorgestellten Prozessmodells erlaubt auch die Kombination mit Methodenkomponenten, die sich bei der Anwendung von anderen Ansätzen der Strategiefindung bisher gut bewährt haben, in isolierter Anwendung den Anforderungen der systemischen Ansätze zur Problemlösung jedoch nicht genügen³⁶⁵.

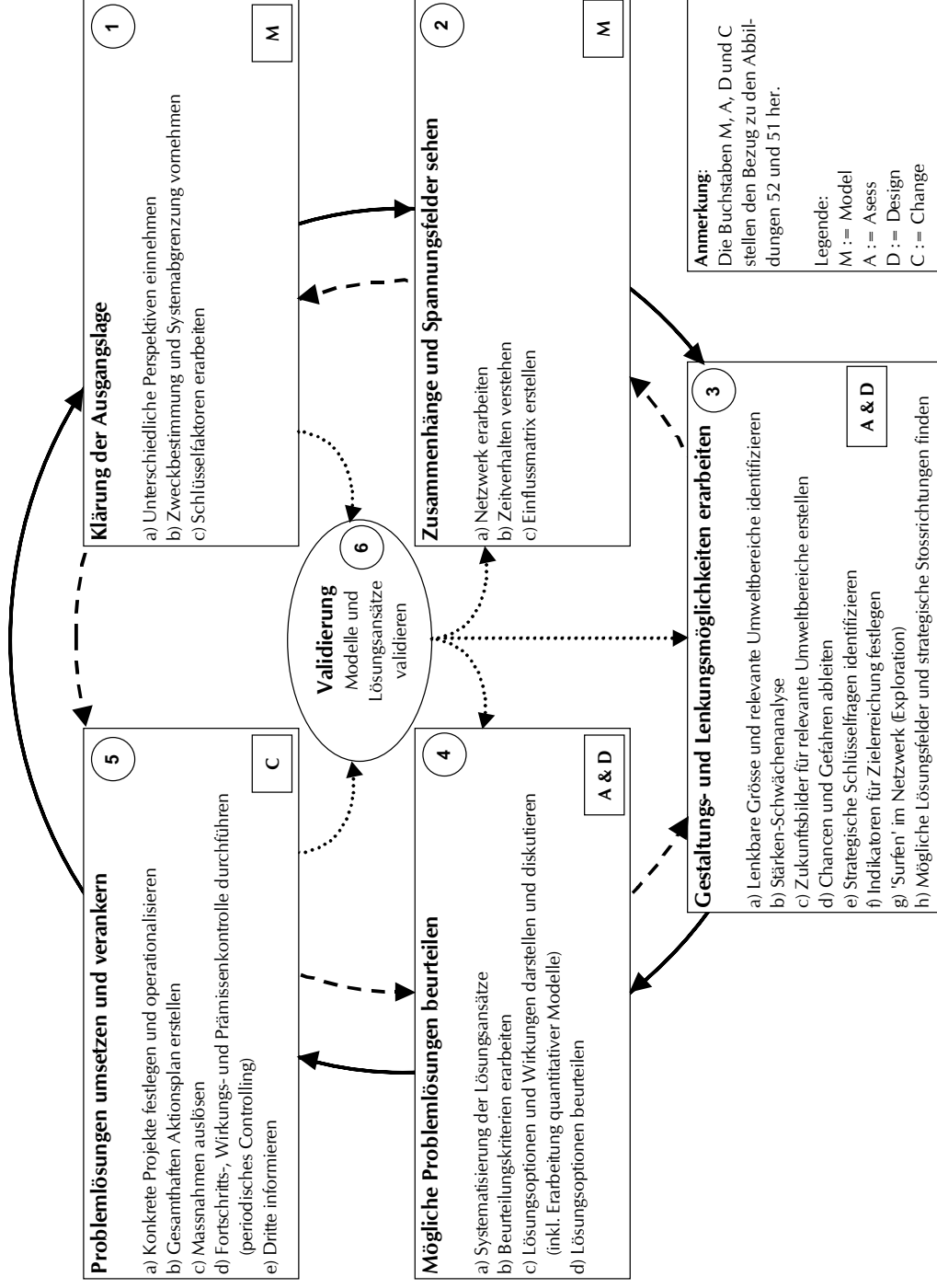
³⁶⁴ Burr 1995, S. 5.

³⁶⁵ Vgl. Kap. 11 und Probst und Gomez 1991, S. 26. Im vorliegenden Fall handelt es sich um folgende Methodenkomponenten, die im ursprünglichen Layout der ISM nicht explizit vorkommen: Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse (SWOT), verschiedene Strategieansätze zur Generierung von Ideen für Strategievarianten, Nutzwertanalyse, Aktionspläne. Fallweise ist es möglich, weitere geeignete Methodenkomponenten zu integrieren.

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitsschritte, welche für die Bearbeitung der inhaltlichen Komponenten der Fragestellung durchlaufen werden, dargestellt³⁶⁶. Die dargestellten Arbeitsschritte werden in der Praxis nicht in linearer Reihenfolge abgewickelt, sondern es wird mehrere Iterationen geben (vgl. auch Abbildung 56). Die Abbildung 59 zeigt die fünf Bearbeitungsschritte im Überblick. Die dargestellten Inhalte der einzelnen Arbeitsschritte beziehen sich auf einen Strategiefindungsprozess in einer Organisation. Dieser Typ von Fragestellung ist für die vorliegende Arbeit relevant. Andere Typen von Fragestellungen könnten in analoger Weise bearbeitet werden.

³⁶⁶ Für Details zu den einzelnen Arbeitsschritten vgl. auch Gomez und Probst 1987, Ulrich und Probst 1990, Gomez und Probst 1995, Probst und Gomez 1991, Schwaninger 1995.

Abbildung 59: Arbeitsschritte der Inhalts-Schleife im Überblick



21.1.1. Klärung der Ausgangslage

Gemäss Gomez und Probst (1995, S. 27) werden mit diesem Arbeitsschritt Probleme entdeckt und identifiziert. Ausgehend von einer Fragestellung werden von den Akteuren drei Teilschritte bearbeitet:

(a) Unterschiedliche Perspektiven einnehmen:

Die Akteure identifizieren relevante Sichtweisen in Bezug auf den bearbeiteten Sachverhalt. Dabei geht es darum, zu berücksichtigen, dass es so viele unterschiedliche Wirklichkeiten gibt, wie es Akteure gibt³⁶⁷.

(b) Zweckbestimmung und Systemabgrenzung vornehmen:

Für jede der identifizierten Perspektiven wird ermittelt, welche Zielsetzungen und Zwecke das System erfüllen sollte. Ausserdem ist zu diskutieren, was für die Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellung einbezogen werden muss und was vernachlässigt werden kann. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, was das richtige Aggregations- bzw. Abstraktionsniveau für die Beantwortung der Fragestellung ist.

(c) Schlüsselfaktoren erarbeiten:

Es werden jene Teile des untersuchten Systems ermittelt, welche das Verhalten des Systems wesentlich prägen. Das heisst, wichtige Einflussfaktoren, welche für das System und seine Dynamik von Bedeutung sind. Ausserdem können bereits in diesem Arbeitsschritt zum ersten Mal wahrgenommene Chancen und Schwierigkeiten erfasst werden.

Die Ergebnisse der drei Teilschritte lassen sich in der folgenden, schematischen Tabelle zusammenfassen:

Abbildung 60: Perspektiven, Zweckbestimmung und Schlüsselfaktoren des untersuchten Systems

Nr.	Perspektive	Ziele / Zwecke	Schlüsselfaktoren	Chancen / Schwierigkeiten
(1)			- ... - ...	
(2)			- ... - ...	

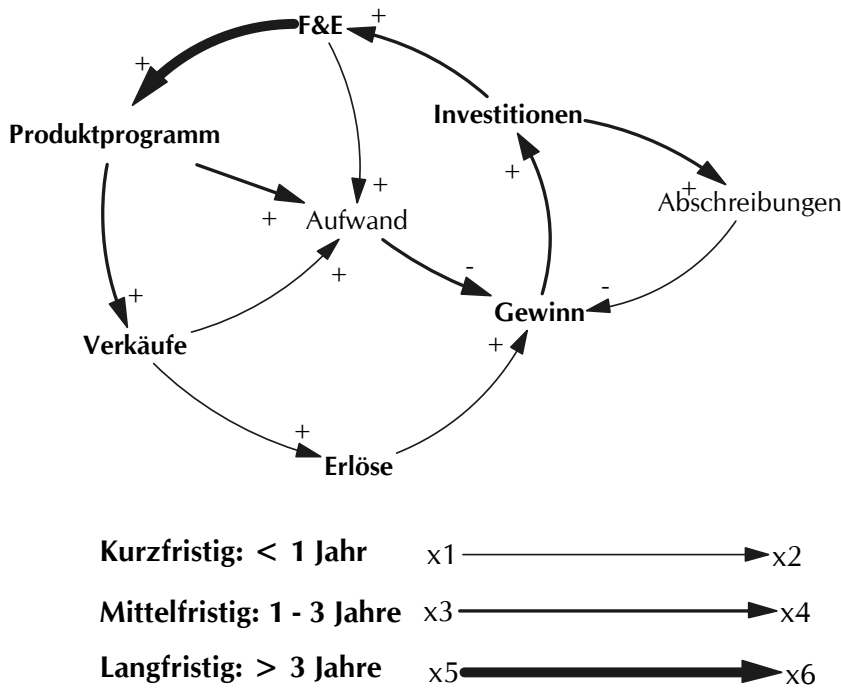
Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995, S.46

³⁶⁷ Vgl. Kap. 9 und Gomez und Probst 1995, S. 40.

21.1.2. Zusammenhänge und Spannungsfelder sehen

Aufbauend auf den Ergebnissen des ersten Arbeitsschrittes werden die Beziehungen zwischen den ermittelten Elementen in einem Netzwerk visualisiert³⁶⁸. Für jede Beziehung werden zudem die Beziehungsrichtung, deren Intensität sowie die zeitlichen Abhängigkeiten ermittelt. Die Abbildung 61 zeigt einen kleinen Ausschnitt aus einem möglichen Netzwerk, in dem neben der Wirkungsrichtung auch die zeitlichen Abhängigkeiten zwischen den Elementen ersichtlich sind.

Abbildung 61: Schematische Darstellung eines Netzwerkes



Die Intensitäten der Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen werden mit Hilfe einer Einflussmatrix grob bestimmt (vgl. Beispiel in Abbildung 62) und anschliessend in einer sogenannten Portfoliodarstellung eingetragen (vgl. Beispiel in Abbildung 63).

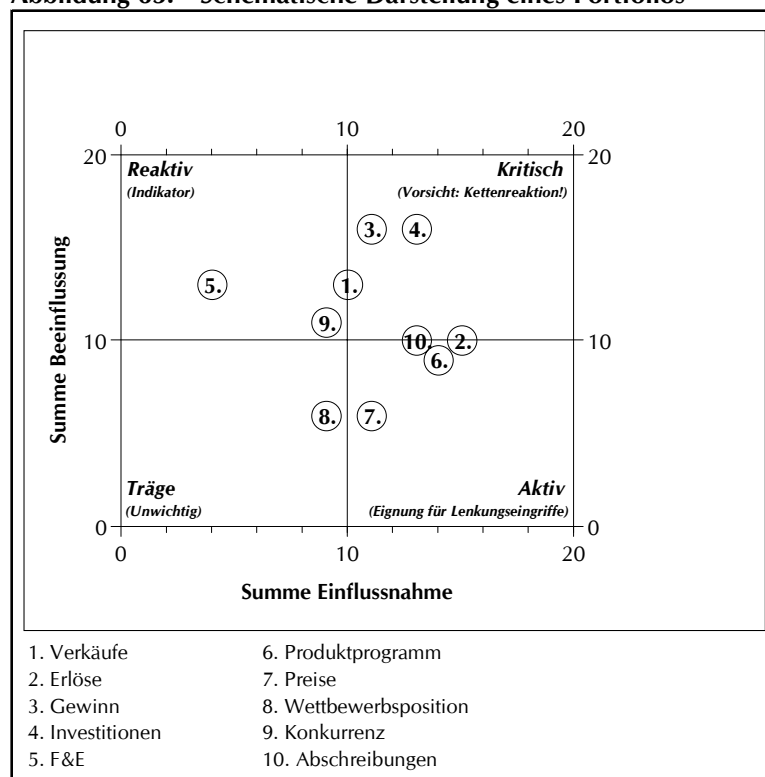
³⁶⁸ Genaue Anleitungen, wie ein Netzwerk dargestellt werden kann, geben z.B. Gomez und Probst 1987, Ulrich und Probst 1990, Probst und Gomez 1991, Gomez und Probst 1995.

Abbildung 62: Schematische Darstellung einer Einflussmatrix

Wirkung von ...	Wirkung auf ...										
	1. Verkäufe	2. Erlöse	3. Gewinn	4. Investitionen	5. F&E	6. Produktprogramm	7. Preise	8. Wettbewerbsposition	9. Konkurrenz	10. Abschreibungen	Summe der Einflussnahme
1. Verkäufe			3	2	2	2	1				10
2. Erlöse	3		3	2	1		2		3	1	15
3. Gewinn		1		1	3		2	1		3	11
4. Investitionen	1	3	1		3	1	1			2	12
5. F&E	2		2								4
6. Produktprogramm	3	1		3	1			1	2	3	14
7. Preise	1	1	2	3					2		9
8. Wettbewerbsposition		2			3	2			1	1	9
9. Konkurrenz	2	2	1	2		1		1			9
10. Abschreibungen	1			3		3		3	3		13
Summe Beeinflussung	13	10	12	16	13	9	6	6	11	10	

1 := geringe Intensität
 2 := mittlere Intensität
 3 := starke Intensität

Abbildung 63: Schematische Darstellung eines Portfolios



21.1.3. Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten

Folgende Teilschritte werden bei der Bearbeitung dieses Arbeitsschrittes durchlaufen:

(a) Lenkbare Größen und relevante Umweltbereiche identifizieren:

Die Portfoliodarstellung der Ergebnisse der Einflussmatrix gibt Auskunft darüber, welche Systemelemente sich für Lenkungs Eingriffe eignen, welche Elemente als

kritisch einzustufen sind, welche Elemente als Indikatoren für Systemveränderungen eingesetzt werden können und welche Elemente träge sind. Bevor Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeitet werden können, sind im Netzwerk jene Grössen zu bestimmen, welche für die Akteure lenkbar sind. Die anderen Grössen liegen ausserhalb des Einflussbereiches der Akteure³⁶⁹. Die lenkbaren Elemente werden gekennzeichnet (vgl. dazu auch Abbildung 101 im Anhang 5). Sie dienen als Ansatzpunkte für Strategien, Managemententscheidungen und Massnahmen. Bei den für die Akteure nicht lenkbaren Grössen sind relevante Bereiche zu identifizieren, aus denen künftig wichtige Einflüsse auf die Organisation einwirken könnten.

(b) Stärken-Schwächen-Analyse:

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse handelt es sich um ein bewährtes Instrument der Betriebswirtschaftslehre. Die Organisation, in welcher nach Lösungen für den untersuchten Sachverhalt gesucht wird, wird dabei einer internen Analyse unterzogen. Es werden klassische betriebswirtschaftliche Checklisten angewendet, die branchenspezifisch ausgestaltet sein können³⁷⁰. Das Ergebnis der Analyse ist ein Stärken-Schwächen-Profil der Organisation (vgl. Abbildung 64).

Abbildung 64: Schematische Darstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles

	Ausprägung	++	+	0	-	--	Begründung
Teilaspekt I	Merkmal 1	X					...
	Merkmal 2			X			...
	Merkmal 3				X		...
	...				X		...
	...		X				...
	...		X				...

Quelle: In Anlehnung an Schmid 2001, S. 8

(c) Zukunftsbilder für relevante Umweltbereiche erstellen:

Für die eingangs identifizierten relevanten Umweltbereiche, die – definitionsgemäss – für die Akteure nicht lenkbar sind, werden mögliche Zukunftsbilder entworfen. Das heisst, es werden Szenarien erstellt, wie sich diese Umweltbereiche künftig entwickeln könnten. Die Szenarien sind von den Akteuren praktisch als gegebene ‚Rahmenbedingungen‘³⁷¹ für ihr Handeln hinzunehmen. Aus Abbildung 65 wird ersichtlich, wie für die identifizierten Umweltbereiche Teilszenarien gebildet werden können.

³⁶⁹ Gomez und Probst 1995, S. 116.

³⁷⁰ Vgl. dazu beispielsweise Pümpin 1992b, S. 87ff.

³⁷¹ Gomez und Probst 1995, S. 117.

Abbildung 65: Schematische Darstellung von Chancen und Gefahren mit Teilszenarien

Teilszenarien im Grundszenario	Schlüsselfaktoren	Erwartete Entwicklungen	Chancen	Gefahren
Bereich 1

Bereich 2

Bereich 3

...

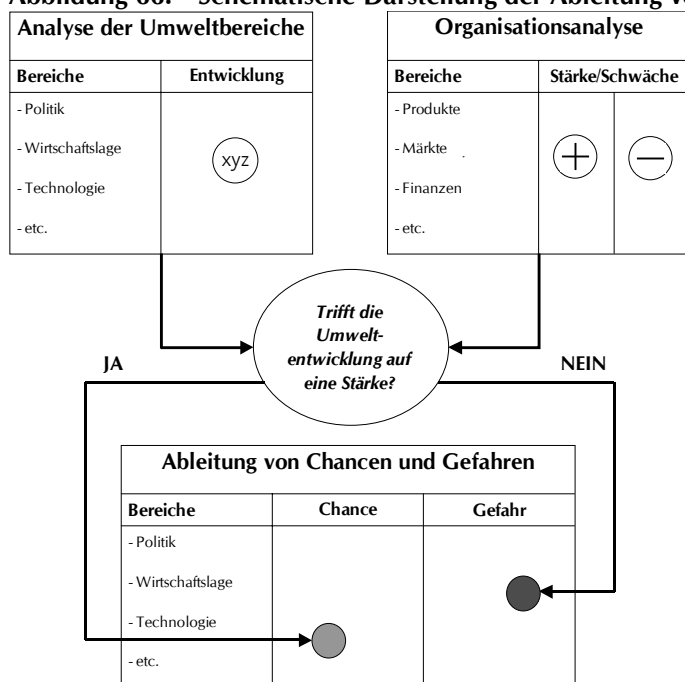
Alternativszenario 1

Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995, S. 138

(d) Chancen und Gefahren ableiten:

Aus Abbildung 65 wird auch ersichtlich, dass die erwarteten künftigen Entwicklungen in den einzelnen Teilbereichen mit Blick auf ihre Bedeutung für die untersuchte Organisation beurteilt werden. Trifft eine erwartete Entwicklung auf eine Stärke der Organisation, so wird sie als Chance beurteilt; während das Zusammentreffen einer Schwäche mit einer Entwicklung als Gefahr angesehen wird (vgl. Abbildung 66).

Abbildung 66: Schematische Darstellung der Ableitung von Chancen und Gefahren



Quelle: In Anlehnung an Pümpin 1992b, S. 105

(e) Strategische Schlüsselfragen identifizieren:

Auf der Basis der durchgeführten Analysen und des vorliegenden Netzwerkes kann nun zusammenfassend eine Standortbestimmung vorgenommen werden. Diese soll die relevanten Schlüsselerkenntnisse der bisherigen Analysen zusammenfassen und aufzeigen, wo Entscheidungsbedürfnisse bestehen. Dies geschieht zweckmäßigerweise in Form von Fragestellungen, zu deren Beantwortung die zu bestimmenden Strategien klare Aussagen enthalten sollen³⁷².

(f) Indikatoren für die Zielerreichung festlegen:

Bevor mit der eigentlichen Lösungssuche begonnen werden kann, ist noch festzulegen, an was und wie die Zielerreichung gemessen werden kann³⁷³. Als Indikatoren für die Zielerreichung eignen sich die in der Portfoliodarstellung als reaktiv gekennzeichneten Grössen (vgl. Abbildung 63 und Abbildung 102 im Anhang 5).

(g) ‚Surfen‘ im Netzwerk (Exploration):

Bei diesem Teilschritt geht es darum, zu ergründen, was sich im System verändert, wenn bei den lenkbaren Elementen Veränderungen vorgenommen werden. Die Akteure suchen im Netzwerk aktiv nach vorhandenen Stabilisierungs- und Selbstverstärkungsprozessen³⁷⁴. Für beide Prozesstypen wird überlegt, ob sie für die Lösungssuche bewusst genutzt werden könnten. Dieser Teilschritt ist demnach eine explorative Tätigkeit, bei der es darum geht, ein Gefühl für die Komplexität des Systems und die zugehörigen Wirkungsmechanismen zu entwickeln.

(h) Mögliche Lösungsfelder und strategische Stossrichtungen finden:

Die Ausgangslage für die zu bearbeitende Fragestellung ist nun erfasst. Jetzt folgt eine Kreativphase, in der mit verschiedenen Hilfsmitteln nach geeigneten Stoss- und Lösungsrichtungen gesucht wird. In Abbildung 67 wird ein Beispiel eines solchen Ideengenerators dargestellt. Im Anhang befinden sich zusätzliche Beispiele für mögliche Ideengeneratoren (vgl. Abbildung 103 ff im Anhang 5). Je nach Fragestellung sind die geeigneten Ansätze zu wählen.

³⁷² Pümpin 1992b, S. 113.

³⁷³ Gomez und Probst 1995, S. 123.

³⁷⁴ Zum Beispiel in Anlehnung an die ‚System-Archetypen‘ von Senge (1996, S. 118ff).

Abbildung 67: Ideengenerator – SWOT-Matrix

Umweltbereiche Organisationsbereiche	Chancen	Gefahren
	(1) ...	(1) ...
	(2) ...	(2) ...
	(3) ...	(3) ...
	(4) ...	(4) ...
(5) ...	(5) ...	
Stärken	SO-Stossrichtungen	ST-Stossrichtungen
(1) ...	(a) ...	(a) ...
(2) ...	(b) ...	(b) ...
(3) ...	(c) ...	(c) ...
(4) ...	(d) ...	(d) ...
(5) ...	(e) ...	(e) ...
Schwächen	WO-Stossrichtungen	WT-Stossrichtungen
(1) ...	(a) ...	(a) ...
(2) ...	(b) ...	(b) ...
(3) ...	(c) ...	(c) ...
(4) ...	(d) ...	(d) ...
(5) ...	(e) ...	(e) ...

SO := Strengths-Opportunities

ST := Strengths-Threats

WO := Weaknesses-Opportunities

WT := Weaknesses-Threats

Quelle: In Anlehnung an Lombriser und Abplanalp 1998, S. 188

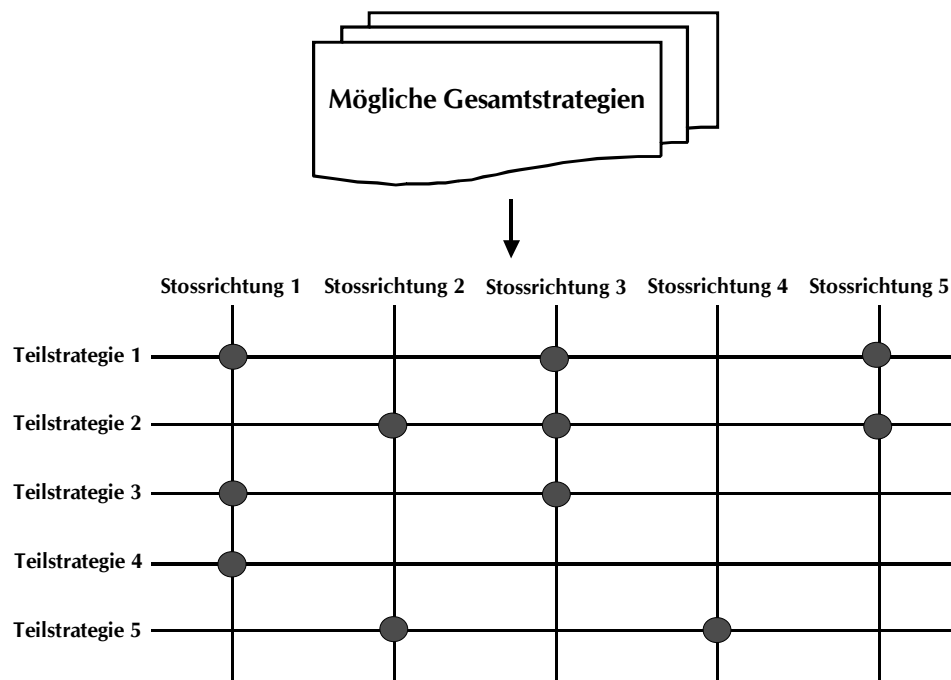
21.1.4. Mögliche Problemlösungen beurteilen

Im vierten Arbeitsschritt werden die in der vorangegangenen Kreativphase entwickelten Lösungsansätze systematisiert, ihre Wirkungen evaluiert und mit Blick auf die Zielerreichung beurteilt. Zu diesem Zweck werden folgende Teilschritte durchlaufen:

(a) Systematisierung der Lösungsansätze:

In der vorangegangenen Kreativphase wurden mit Hilfe unterschiedlicher ‚Ideengeneratoren‘ verschiedene Lösungsansätze für den untersuchten Sachverhalt erarbeitet. Damit die Lösungsansätze anschliessend im Hinblick auf ihre Eignung beurteilt werden können, sind sie zuerst zu systematisieren. Das heisst, es sind Varianten zu entwickeln, deren Wirkungen und deren Zielerreichungsgrad festgestellt werden kann.

In Abbildung 68 ist der Zusammenhang zwischen einer Gesamtstrategie, strategischen Stossrichtungen und Teilstrategien ersichtlich. Auf jeder der drei Strategieebenen können mehrere Strategievarianten vorliegen. Diese sind zu ganzen Lösungsansätzen (Strategieoptionen) zu kombinieren, die in sich konsistent sind und anschliessend weiter untersucht werden können.

Abbildung 68: Gesamtstrategie, strategische Stossrichtungen und Teilstrategien**(b) Beurteilungskriterien erarbeiten:**

Für die Beurteilung der entwickelten Strategieoptionen gibt es eine Vielzahl möglicher qualitativer und quantitativer Methoden (vgl. Abbildung 69).

Abbildung 69: Häufig angewendete Beurteilungsmethoden

- ✓ Nutzwertanalyse
- ✓ Kosten-Nutzen-Analyse
- ✓ Ermittlung von Vor- und Nachteilen
- ✓ Feststellung inwieweit strategische Schlüsselfragen beantwortet werden
- ✓ Feststellung der Vereinbarkeit mit gegebenen Rahmenbedingungen (Ressourcen, Umfeldentwicklung, Anspruchsgruppen etc.) und mit den systemischen Lenkungsregeln (vgl. Abbildung 108 im Anhang)
- ✓ Methoden zur Ermittlung des finanziellen Wertes (z.B. Discounted-Free-Cash-Flow (DCF), Economic-Value-Added (EVA), dynamische Investitionsrechnungsmethoden)
- ✓ Andere Methoden zur Ermittlung finanzieller Kennzahlen (z.B. Return-on-Investment (ROI), Optionswerte)

Allen Beurteilungsmethoden ist gemeinsam, dass es spezifische Kriterien braucht, mit denen die einzelnen Strategieoptionen beurteilt werden können. Deshalb werden in diesem Teilschritt solche spezifische Beurteilungskriterien festgelegt. In der folgenden Abbildung sind Beispiele für mögliche Beurteilungskriterien aufgeführt. Sie leiten sich zum Beispiel aus Statuten, Leitbildern und Reglementen, aber auch aus dem im zweiten Arbeitsschritt erstellten Netzwerk ab (Schlüsselfaktoren, Indikatoren etc.).

Abbildung 70: Beispiele möglicher Beurteilungskriterien

- ✓ Erfüllungsgrad von Aufträgen gemäss Statuten, Leitbildern oder Reglementen
- ✓ Erreichung allgemeiner Unternehmungsziele
- ✓ Ausmass der Erreichung finanzieller Zielsetzungen (z.B. Unternehmungswert, Cash-Flow, Gewinn, Zahlungsfähigkeit)
- ✓ Entwicklung der eigenen Marktstellung, der Kundenzufriedenheit etc.
- ✓ Vorhandensein der notwendigen Ressourcen für die Umsetzung (personell, Know-how, Sachmittel, Investitionspotential etc.)
- ✓ Umsetzbarkeit
- ✓ Erfolgswahrscheinlichkeit
- ✓ Akzeptanz und Motivationswirkung bei relevanten Anspruchsgruppen
- ✓ Imageeffekte
- ✓ Richtiges Timing
- ✓ Einhaltung der systemischen Lenkungsregeln (vgl. Abbildung 108 im Anhang)

Die Akteure entwickeln ein Set von Beurteilungskriterien, das spezifisch auf die Organisation und den bearbeiteten Sachverhalt zugeschnitten ist. Für jedes Kriterium wird zudem ein Sollwert bestimmt (vgl. auch Abbildung 102 im Anhang).

(c) Strategieoptionen und deren Wirkungen darstellen und diskutieren:

Nun sind die Grundlagen gelegt, damit die einzelnen Strategieoptionen gesamthaft dargestellt und in Bezug auf ihre relevanten Wirkungen³⁷⁵ diskutiert werden können. Im Rahmen dieses Teilschrittes liegt das Schwergewicht bei der quantitativen Modellierung (vgl. auch Abbildung 58). Der Grund dafür ist, dass Akteure in aller Regel nicht in der Lage sind, in einem komplexen System Massnahmen und Veränderungen mit einem qualitativen Modell (Netzwerk) mental zu simulieren und die entstehenden Wirkungen zu ermitteln (vgl. Kap. 13.3.1).

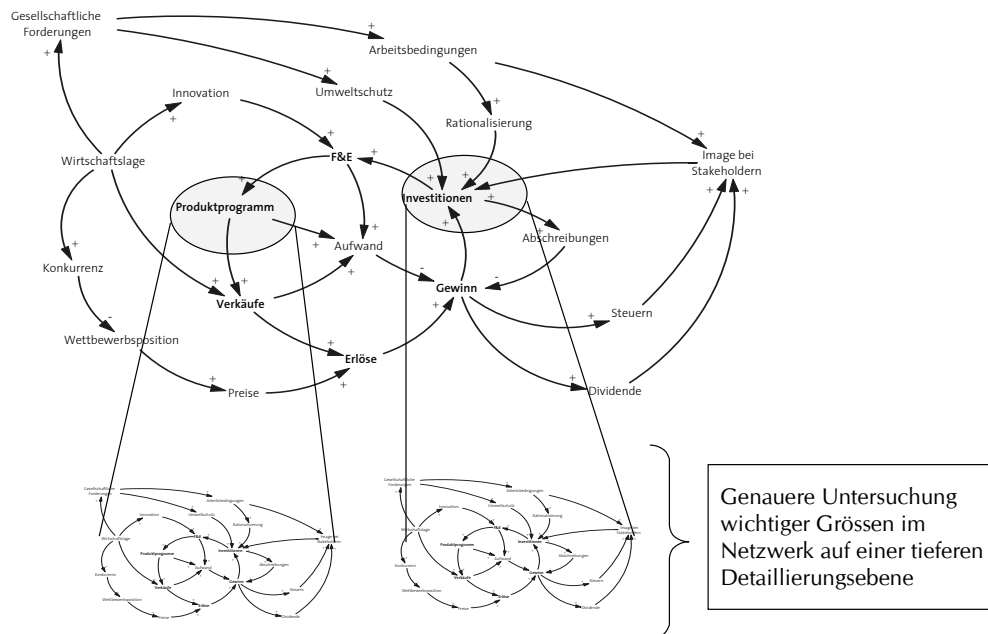
Die Phase der quantitativen Modellierung kann als zweite Iteration im ISM-Prozess aufgefasst werden (vgl. Abbildung 56). In früheren Anwendungen wurde aufgrund des vorgängig entwickelten qualitativen Netzwerkmodells ein quantitatives System-Dynamics-Modell entwickelt. Dieses Modell ermöglicht quantitative Simulationen im System des untersuchten Sachverhaltes und die Beantwortung von ‚Wenn-dann‘-Fragen³⁷⁶. Dieses Vorgehen ist für die beteiligten Akteure sehr aufwändig, falls die Modellbildung zu grossen Teilen interaktiv erfolgen soll. Ausserdem ist ein breites Know-how im Bereich der System-Dynamics-Modellierung gefordert.

³⁷⁵ Die relevanten Wirkungen können erst ermittelt werden, wenn die Beurteilungskriterien aus dem vorangegangenen Teilschritt bekannt sind.

³⁷⁶ Vgl. dazu Schwaninger 1995, Schwaninger 1997.

Aus diesem Grund wird für die Anwendung der ISM in KMU ein anderes Vorgehen vorgeschlagen: Die Akteure legen auf der Basis des entwickelten Netzwerkmodells, der strategischen Schlüsselfragen sowie der festgelegten Strategieoptionen fest, in welchen Bereichen des Netzwerkes eine Quantifizierung der Zusammenhänge und Wirkungen sinnvoll bzw. notwendig ist. Analog zu Gomez und Probst (1995, S. 82), die eine weitere Spezifizierung und Detaillierung des Netzwerkes über den ‚Auflösungskegel‘ vorschlagen, wird hier die Auffassung vertreten, dass die von den Akteuren bestimmten Bereiche einzeln und detailliert quantifiziert werden können (vgl. Abbildung 71). Dabei ist ‚System Dynamics‘ nicht der einzige in Frage kommende Modellierungsansatz, sondern es ist für jeden Bereich die adäquate Methode zu wählen (z.B. ‚System Dynamics‘, Tabellenkalkulation, Monte-Carlo-Simulation, Ökonometrie, Operations Research, Lineare Programmierung).

Abbildung 71: Schematische Darstellung des ‚Auflösungskegels‘



Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995, S. 83

Nach der Modellbildung erfolgt die Festlegung der Annahmen und die Quantifizierung der relevanten Wirkungen³⁷⁷. Auf dieser Basis können wesentliche Entscheidungsgrundlagen für die später folgende Auswahl der ‚besten‘ Strategieoption erarbeitet werden, denn die Diskussion der Annahmen und Modellergebnisse durch die Akteure führt zu einem intensiven Austausch von mentalen Modellen.

Das Vorgehen der partiellen Quantifizierung der Zusammenhänge ist nicht ohne Gefahr. Denn es besteht die Möglichkeit, dass bei partieller Quantifizierung be-

³⁷⁷ Inkl. Validierung i.e.S. (vgl. Kap. 13.3.4).

stimmte indirekte Rückkoppelungsmechanismen vernachlässigt werden, obwohl sie unter spezifischen Gegebenheiten starke Wirkungen zeitigen könnten. Mittels geeigneter Validierungsschritte (vgl. Kap. 21.1.6) kann dieser Gefahr begegnet werden. Folglich scheint es vertretbar, dieses Risiko mit Blick auf ein gutes Aufwand-Nutzenverhältnis der ISM in KMU einzugehen.

Am Ende dieses Teilschrittes verstehen die Akteure die einzelnen Strategieoptionen und deren Auswirkungen auf die eigene Organisation bzw. den untersuchten Sachverhalt.

(d) Strategieoptionen beurteilen:

Für die Abwicklung dieses Teilschrittes sind geeignete qualitative und/oder quantitative Beurteilungsmethoden auszuwählen (vgl. Abbildung 69). Weil es nur in den seltensten Fällen möglich sein wird, sämtliche Aspekte der untersuchten Strategieoptionen zu quantifizieren, wird empfohlen, mehrere qualitative und quantitative Beurteilungsmethoden komplementär anzuwenden (z.B. Nutzwertanalyse, Vor- und Nachteile, finanzielle Beurteilung)³⁷⁸. Das Ergebnis der Beurteilung ist eine Rangfolge der einbezogenen Strategieoptionen.

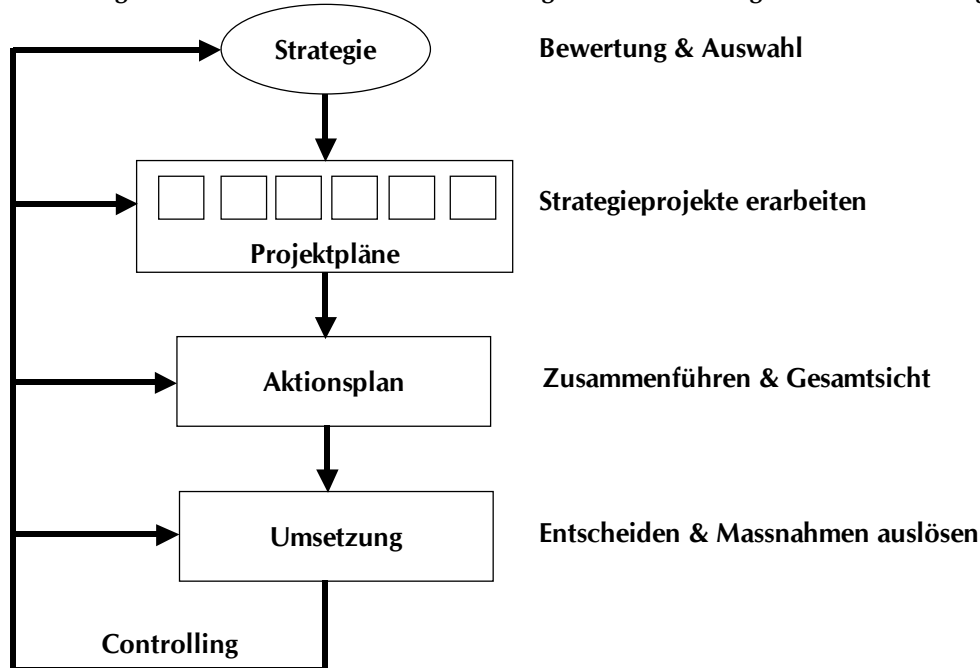
21.1.5. Problemlösungen umsetzen und verankern

Beim fünften Arbeitsschritt geht es darum, die im vorangegangenen Schritt ausgewählte Strategie mittels konkreter Strategieprojekte zu operationalisieren und in einem Aktionsplan zusammenzuführen (vgl. Abbildung 72). Auf dieser Basis können Detailentscheide (z.B. Prioritätensetzung) gefällt und Massnahmen ausgelöst werden. Bei der Ausarbeitung der einzelnen Projekte sind erneut die systemischen Lenkungsregeln zu beachten (vgl. Kap. 21.1.4 und Abbildung 108 im Anhang 6). Im Anhang 5 befindet sich ein Raster mit Eckpunkten für die Ausarbeitung eines Projektplanes (vgl. Abbildung 105) und ein Beispiel, wie ein zusammenfassender Aktionsplan dargestellt werden kann (vgl. Abbildung 106).

Während und nach der Umsetzung der beschlossenen Massnahmen ist im Rahmen eines periodischen Controllings der Zielerreichungsgrad zu prüfen. Zu diesem Zweck wird eine Analyse des Umsetzungsstandes (Fortschrittskontrolle), der eingetretenen Effekte (Wirkungskontrolle) und der zugrundeliegenden Annahmen (Prämissenkontrolle) vorgenommen³⁷⁹. Anhaltspunkte für das Controlling liefern auch die im dritten Arbeitsschritt festgelegten Indikatoren für die Zielerreichung.

³⁷⁸ Vgl. auch Gomez und Probst 1995, S. 174.

³⁷⁹ Vgl. dazu auch Pümpin 1992b, 181f; Gomez und Probst 1995, S. 214.

Abbildung 72: Teilschritte bei der Umsetzung und Verankerung der Problemlösung

In den oben dargestellten Prozessen können in der Regel nicht alle Angehörigen der Organisation und alle anderen Stakeholder miteinbezogen werden. Gleichwohl ist es wichtig, die Ergebnisse des Prozesses gegenüber Dritten in geeigneter Weise zu kommunizieren. Gomez und Probst (1995, S. 222f) schreiben dazu: „Wir müssen uns bemühen, Prozesse und Entscheide nacherlebbar zu machen, bereit sein, Erklärungen abzugeben und den Betroffenen Rede und Antwort zu stehen. Wenn unsere Erkenntnisse in dieser Phase auch nicht mehr neu erarbeitet werden können, so ist doch zu beachten, dass auf die Adressaten gehört wird, und die Ziele und Massnahmen nicht undiskutierbar bleiben.“ Zu diesem Zweck können verschiedene Kommunikationsmittel eingesetzt werden (z.B. mündlich, schriftlich, audiovisuell, kombiniert³⁸⁰). Ein Mittel, das sich aus Sicht des Verfassers dieser Arbeit besonders gut für die Information Dritter eignet, ist ein Businessplan. In diesem Dokument können alle wichtigen Aspekte des Prozesses zusammenfassend dargestellt werden (Ziel: 10 – 15 Seiten, einfache Sprache). Abbildung 107 im Anhang 5 zeigt ein Beispiel, wie ein Businessplan für ein Fusionsprojekt von Käsereigenossenschaften gegliedert werden könnte.

Das Erstellen eines Businessplans ist auch für die am Prozess beteiligten Akteure nochmals eine gute Gelegenheit, die gesamte Intervention im Rückblick nochmals kritisch zu reflektieren und die wichtigsten Aspekte bewusst zu unterstreichen.

³⁸⁰ Für Beispiele vgl. Gomez und Probst 1995, S. 224.

21.1.6. Validierung

Die Qualität der erarbeiteten qualitativen und quantitativen Modelle und Strategien ist für die ISM von entscheidender Bedeutung. Deshalb wird der Validierung der im Prozess erarbeiteten Inhalte grosses Gewicht beigemessen (vgl. Abbildung 56). Folgende Validierungsschritte tragen zur Verbesserung der Qualität der erarbeiteten Inhalte bei:

- Heterogene Zusammensetzung der Akteure, die am Prozess teilnehmen (Konfrontation verschiedener mentaler Modelle der Wirklichkeit)
- Einsatz von Prozessmoderatoren mit einem guten Wissen in Bezug auf den bearbeiteten Sachverhalt (Anwendung des Konzepts der ‚Rückgekoppelten Exploration³⁸¹)
- Modellentwicklung in ‚Subgruppen‘ und anschliessende Diskussion der Ergebnisse mit allen Akteuren³⁸²
- Wechselnde Zusammensetzung der ‚Subgruppen‘ im Laufe des Prozesses (Maximierung des Informationsaustausches)
- Vor und während des Prozesses externes Expertenwissen konsultieren
- Validierung der quantitativen Modelle gemäss Barlas (1996); vgl. dazu auch Kap. 13.3.4
- Bewusster Einbau von Revisionsmöglichkeiten (Iterationen) im Laufe des Prozesses (z.B. Moderatoren erarbeiten Synthesen zu Inhalten, die von Akteuren entwickelt wurden und stellen diese später wieder zur Diskussion)
- Bewusste In-Fragestellung von Annahmen der Akteure durch die Moderatoren (in allen Phasen des Prozesses)

21.2. Kontext-Schleife („context-loop“)

Die zweite Schleife der ISM befasst sich mit dem organisationalen Kontext³⁸³, in den der bearbeitete Sachverhalt eingebettet ist. Dabei handelt es sich um einen übergeordneten Aspekt, weil die Ausgestaltung des organisationalen Kontexts im Prinzip bestimmt, wie gut oder effektiv die erarbeiteten Lösungsansätze der Inhalts-

381 Schwaninger 1996b.

382 Schwaninger, in Druck, S.17.

383 Unter dem Begriff ‚organisationaler Kontext‘ werden im vorliegenden Zusammenhang nicht nur die Organisationsstruktur (Organigramm) einer Unternehmung im engeren Sinne verstanden, sondern sämtliche Strukturen, Systeme und Prozesse, die der Organisation einen Rahmen geben (vgl. dazu auch Bleicher 1992, S. 76f; Gomez und Zimmermann 1993, S. 13 – 27).

Schleife sein können³⁸⁴. Die Ausgestaltung des organisationalen Kontexts umfasst zwei Aspekte: Erstens gilt es den Kontext zu gestalten, in den der eigentliche ISM-Prozess eingebettet ist³⁸⁵. Und zweitens geht es um die Gestaltung des Kontexts, in den die erarbeiteten Lösungsvorschläge eingebettet werden sollen.

21.2.1. Kontext des ISM-Prozesses

Die Gestaltung des Kontexts, in den der ISM-Prozess eingebettet ist, ist vorgängig zur Abwicklung des Prozesses vorzunehmen. Ziel ist es, optimale Voraussetzungen für die inhaltliche Bearbeitung des Sachverhaltes sowie für die spätere Umsetzung der Lösungsvorschläge zu schaffen. Folgende Punkte sind vorgängig zu bestimmen:

- **Beteiligte Akteure:**

Die Zusammensetzung der Gruppe, welche am ISM-Prozess teilnimmt, ist für das Ergebnis von entscheidender Bedeutung. Es ist sorgfältig zu überlegen, welche Akteure in den Prozess einbezogen werden und wie. Einerseits geht es darum, diejenigen Schlüsselpersonen zu involvieren, welche die Macht zum Handeln haben. Andererseits sind auch Personen zu integrieren, deren Akzeptanz der Lösungsvorschläge für die spätere Umsetzung wichtig ist³⁸⁶. Zudem ist darauf zu achten, dass verschiedene Sichtweisen (mentale Modelle) in Bezug auf den bearbeiteten Sachverhalt in der Gruppe vertreten sind. Aus Sicht des Verfassers ist es ideal, die Gruppe bezüglich hierarchischer Stellung und Funktion heterogen zusammenzusetzen. Was die Gruppengrösse anbelangt, besteht in der Literatur keine einheitliche Meinung³⁸⁷. Es scheint jedoch unumstritten, dass grössere Gruppen zu einem viel aufwändigeren Prozess führen. Aus Gründen der Handhabbarkeit ist aus Sicht des Verfassers eine Gruppengrösse von fünf bis neun Personen ideal für den ISM-Prozess. Diese Grösse erlaubt sowohl die Aufteilung in Subgruppen (vgl. unten) als auch die Bearbeitung von Teilschritten im Plenum³⁸⁸. Die obenstehenden Ausführungen zeigen, dass ein klarer Zielkonflikt zwischen dem gewünschten Einbezug verschiedener Sichtweisen und der Gruppengrösse besteht. Vennix (1996, S. 112) plädiert dafür, im Zweifelsfall eher eine Person zuviel als eine Person zu wenig in die

384 Schwaninger 1997, S. 118.

385 Weber und Schwaninger 2002, S. 399.

386 Vgl. dazu auch Vennix 1996, S. 111f.

387 Vennix (1996, S. 112) führt verschiedene Studien auf und kommt zum Schluss, dass es keine allgemeinen Empfehlungen zur Gruppengrösse gibt.

388 Mit dieser Gruppengrösse ist eine aktive Beteiligung aller Akteure im Plenum noch möglich.

im Zweifelsfall eher eine Person zuviel als eine Person zu wenig in die Akteurguppe aufzunehmen.

- **Plenum / Subgruppen:**

Im Prozess der Problembearbeitung ist ein Wechsel zwischen Arbeitsschritten, die im Plenum ausgeführt werden, und Arbeitsschritten, die in Subgruppen abgewickelt werden, vorzusehen. Die Zusammensetzung der Subgruppen kann im Laufe des Prozesses verändert werden. Folglich sind die Mitglieder der Subgruppen immer wieder gezwungen, ihre Sichtweise und ihre Annahmen über die Wirklichkeit zu erläutern und zu begründen. Damit wird der Informationsaustausch zwischen den Akteuren maximiert und die Chancen, dass sich ein gemeinsames Verständnis der bearbeiteten Wirklichkeit entwickelt, werden verbessert.

- **Moderation:**

Es ist festzulegen, welche Rolle der Moderation im ISM-Prozess zukommt. Dabei gilt es vor allem folgende Fragen zu klären: Übernimmt die Moderation eine ‚passive Lenkungsrolle‘, oder greift sie auch auf einer inhaltlichen Ebene aktiv in den Prozess ein? Welche inhaltlichen Vorbereitungs- und Synthesearbeiten werden allenfalls von der Moderation übernommen?

Es wird hier davon ausgegangen, dass eine aktive Rolle der Moderation im ISM-Prozess vorteilhaft ist, falls die moderierenden Personen fachlich mit dem bearbeiteten Sachverhalt vertraut sind. In diesem Fall können sie die Akteure mit den ‚richtigen‘ (provokativen) Fragen schneller zu den Schlüsselfragen führen, die geklärt werden müssen.

- **Rahmenbedingungen:**

Im Weiteren ist für die Kontextgestaltung des ISM-Prozesses zu bestimmen, was der geeignete **Zeitraum** für die Durchführung des Prozesses ist und in welchen Zeitabständen die einzelnen **Arbeitsschritte** vollzogen werden. Ausserdem ist festzulegen, ob der Prozess vor **Ort** in der Organisation oder extern durchgeführt wird, um Abstand vom operativen Tagesgeschäft zu gewinnen. Als letztes ist sicherzustellen, dass die für die Abwicklung des Prozesses notwendigen **technischen Hilfsmittel** zur Verfügung stehen.

Müller-Stewens und Lechner (2001, S. 58ff) schlagen einen ähnlichen Bezugsrahmen für die Gestaltung von Strategiefindungsprozessen vor. Die Abbildung 73 gibt einen Überblick über den von ihnen angeregten Bezugsrahmen. Der Rahmen beinhaltet auch Aspekte, die in dieser Arbeit zur ‚Inhalts-Scheife‘ gerechnet werden.

Abbildung 73: Bezugsrahmen zur Gestaltung der Initiierungsarbeit bei Strategieprojekten

Ort Wo?	1	Kontext	Rigid	↔	Offen
	2	Verantwortlichkeit	Zentral	↔	Dezentral
	3	Einflussrichtung	Top-down	↔	Bottom-up
Beteiligte Wer?	4	Beteiligungsgrad	Elitär	↔	Breit gestreut
	5	Perspektivenmix	Homogen	↔	Heterogen
	6	Fähigkeitenmix	Monodisziplinär	↔	Interdisziplinär
Timing Wann?	7	Dauer	Kurz	↔	Lang
	8	Auslöser	Terminorientiert	↔	Ereignisorientiert
	9	Horizont	Kurzfristig	↔	Langfristig
Mittel Womit?	10	Ressourceneinsatz	Gering	↔	Hoch
	11	Methodeneinsatz	Spärlich	↔	Reichhaltig
Vorgehen Was?	12	Arbeitsweise	Analytisch	↔	Intuitiv
	13	Darstellungsweise	Quantitativ	↔	Qualitativ
	14	Strukturierungsgrad	Fein	↔	Grob
Zusammenarbeit Wie?	15	Konfliktintensität	Niedrig	↔	Hoch
	16	Entscheidungsform	Patriarchalisch	↔	Demokratisch
	17	Transparenz	Gering	↔	Hoch

Quelle: Müller-Stewens und Lechner 2001, S. 58

21.2.2. Kontext der Implementierung

Im Prinzip verläuft die Kontextgestaltung für die Implementierung der erarbeiteten Lösungsansätze entlang der selben Arbeitsschritte wie jene der Inhalts-Schleife. Es werden jedoch andere Hilfsmittel für die Diagnose und die Gestaltung eingesetzt³⁸⁹.

Für die Anwendung der ISM in KMU wird vorgeschlagen, die Aspekte der Kontextdiagnose und -gestaltung bewusst in die einzelnen Arbeitsschritte der Inhalts-Schleife zu integrieren und nicht separate Iterationen zum Kontext zu vollziehen. Zu diesem Zweck werden von der Moderation Fragen vorbereitet, die den Akteuren im Laufe des Prozesses zur Bearbeitung vorgelegt werden. Als Ausgangspunkt für diese Fragen zum organisationalen Kontext können die bestehenden Theorien zur Organisationsgestaltung dienen. Gomez und Zimmermann (1993) geben dazu eine breite Übersicht.

Besonders erwähnt werden soll hier das ‚Modell des Lebensfähigen Systems‘ (VSM – ‚Viable Systems Model‘³⁹⁰). Gemäss Schwaninger (2000a, S. 10) spezifiziert das VSM als einzige Organisationstheorie die notwendigen und hinreichenden strukturellen Voraussetzungen für die Lebensfähigkeit³⁹¹ einer Organisation. Das Modell

³⁸⁹ Schwaninger 1997, S. 119.

³⁹⁰ Das ‚Viable Systems Model‘ wurde von Stafford Beer entwickelt (vgl. z.B. Beer 1979, Beer 1981).

³⁹¹ Dabei wird Lebensfähigkeit als Aufrechterhaltung einer Identität verstanden (vgl. Beer 1979, S. 113).

weist eine ausserordentlich hohe heuristische Kraft für die Diagnose und Gestaltung von Organisationen aller Art auf. Ausserdem ist es bisher nicht falsifiziert worden. Malik (1996, S. 79) geht davon aus, dass der Wert dieses Modells darin liegt, „... dass anhand einer konkreten Analyse festgestellt werden kann, welche der praktizierten Verhaltensweisen und Regelungen im Hinblick auf das Modell des lebensfähigen Systems sinnvoll und daher beibehalten werden können, und welche zusätzlichen Mechanismen entwickelt werden müssen, um gewisse, vielleicht nur in Ansätzen vorhandene Funktionen voll auszubauen und möglicherweise gänzlich fehlende Mechanismen neu einzuführen.“ Im Anhang 7 werden die einzelnen Komponenten des VSM in stichwortartiger Form beschrieben.

Neben dem VSM können auch die ‚Systemischen Lenkungsregeln‘, wie sie zum Beispiel Gomez und Probst (1995, S. 171ff) darlegen, Hinweise für die Ausgestaltung des organisationalen Kontexts geben³⁹².

Es wird vorgeschlagen, die untenstehenden Fragen zur Kontextgestaltung in den ISM-Prozess einzubringen. Die Fragen wurden im Vorfeld zur Anwendung der ISM im Rahmen einer Fallstudie (vgl. Teil F) vom Verfasser zusammengestellt³⁹³. Sie sind auf die Situation in KMU zugeschnitten. Die Fragen lauten folgendermassen:

- Sind die einzelnen **Geschäftsfelder** (Aktionsfelder) für die involvierten Personen überblickbar und handhabbar?
 - Produkte/Märkte: Besteht eine ähnliche Geschäftslogik (inkl. Kunden, Erfolgsfaktoren, Dynamik)?
 - Ist der Wettbewerb erfassbar und durchschaubar?
 - Entwicklungsmöglichkeit: Wird eine ähnliche Umfeldentwicklung erwartet?
 - Sind die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten bei Personen mit direktem, unmittelbarem ‚Aussenkontakt‘ genügend?
- Sind die **Schnittstellen** zwischen Strategischem und Operativem bewusst gestaltet und der Komplexität des Geschäftes angemessen?
 - Sind in der Strategiefindung alle Ebenen und Funktionen einbezogen?
 - Gibt es ein Gleichgewicht zwischen operativer Kontrolle und strategischen Überlegungen? Oder dominiert eine Seite?

³⁹² Die ‚Systemischen Lenkungsregeln‘ sind in Anhang 6 dargestellt.

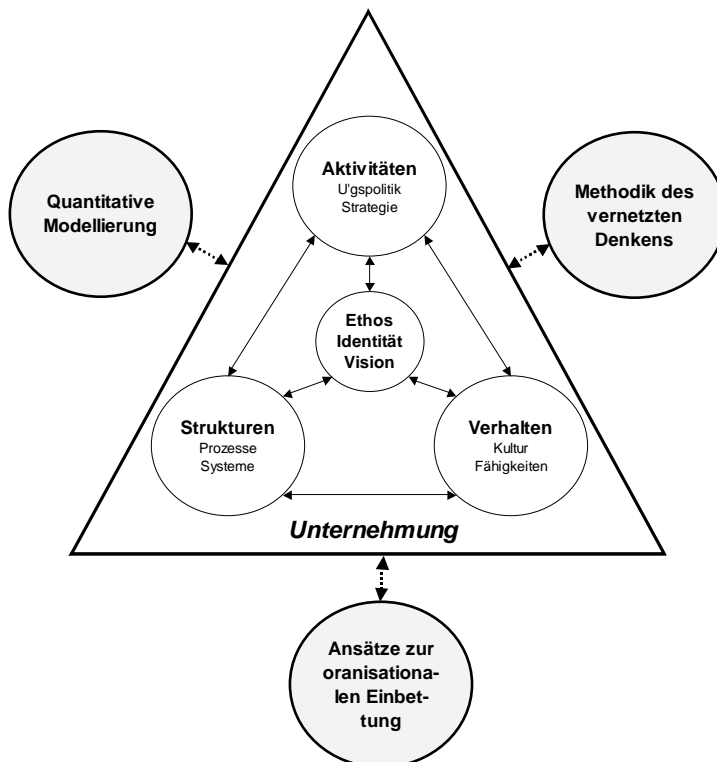
³⁹³ Grundlagen: Espejo et al. (1996, S. 103 – 145) und ‚Systemische Lenkungsregeln‘ (vgl. Abbildung 108 im Anhang 6).

- Ist den einzelnen Geschäftsfeldern die Strategie bewusst und sind die spezifischen Zielsetzungen bekannt?
- Stimmen die Zielsetzungen und die Grössen, an denen der Erfolg gemessen wird, überein?
- Haben die Bereichsleitungen und die Geschäftsleitung die notwendigen **Führungsinformationen** aus den einzelnen Geschäftsfeldern?
- Verletzen die Problemlösungen die ‚systemischen Lenkungsregeln‘?
- Wie können die einzelnen Lösungsvorschläge durch die bewusste Anwendung der ‚systemischen Lenkungsregeln‘ noch besser ausgestaltet werden?

22. Zusammenfassende Charakterisierung der ISM

Die ISM ist ein Gestaltungsmodell, das Akteuren in sozialen Systemen helfen soll, komplexe Sachverhalte effektiv zu bearbeiten. Abbildung 74 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Elemente der ISM am Beispiel der Strategiefindung in einer Unternehmung.

Abbildung 74: Überblick über die Elemente der ‚Integrative Systems Methodology‘



Quelle: In Anlehnung an Schwaninger 2000b, S. 29

Folgende Produkte können für eine Unternehmung aufgrund der Durchführung eines Strategiefindungsprozesses mit ISM resultieren:

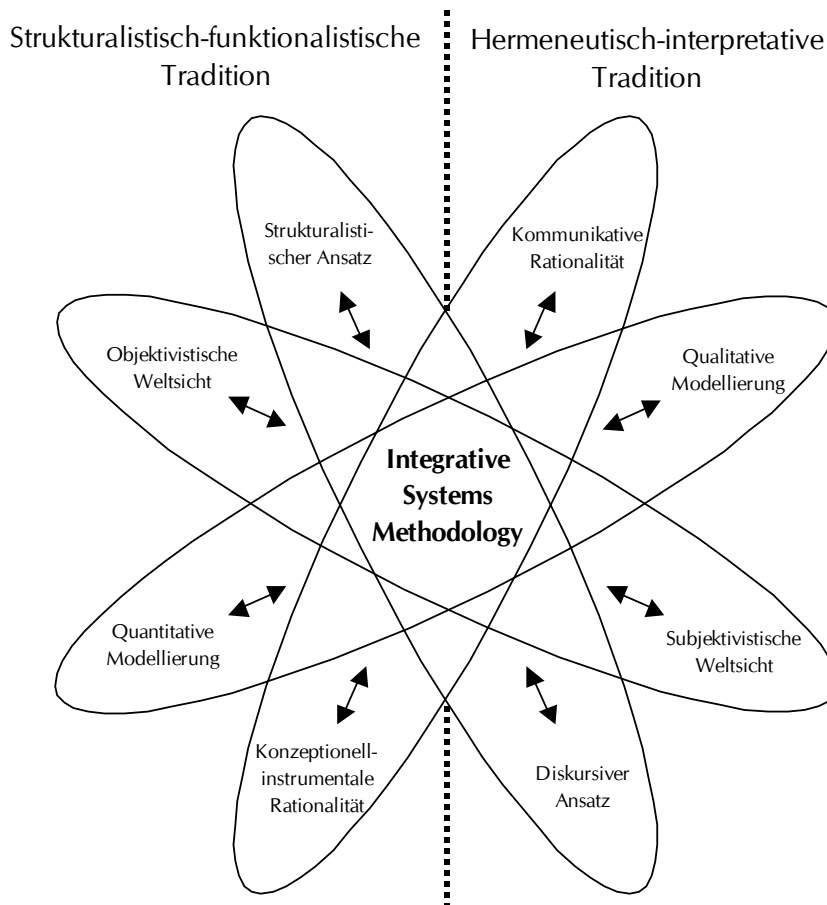
- Strategie der Organisation (Aktivitäten, Strukturen)
- Förderung des gemeinsamen Verständnisses der unternehmerischen Tätigkeit innerhalb des Managementteams (Kohärenz und Kohäsion)
- Qualitative und quantitative Instrumente zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen (z.B. mittels Simulation)

Zusammenfassend lässt sich die Anwendung der ISM im Rahmen von Strategiefindungsprozessen in Unternehmungen durch folgende besondere Merkmale charakterisieren:

- Die Methodik eignet sich für die Bearbeitung von komplexen Sachverhalten durch eine Gruppe von Akteuren.
- Sie unterstützt die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen und fördert somit den Austausch unterschiedlicher mentaler Modelle.
- Neben der Entwicklung von inhaltlichen Lösungsansätzen wird auch deren Einbettung in den organisationalen Kontext berücksichtigt.
- Es werden qualitative und quantitative Methoden kombiniert.
- Bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente (wie z.B. die SWOT-Analyse, die Wettbewerbsanalyse oder die strategische Positionierung) können im Rahmen der ISM ohne Schwierigkeiten mit neueren Ansätzen der systemorientierten Problemlösung kombiniert werden.
- Der Sicherstellung der Qualität der entwickelten Lösungsansätze wird grosses Gewicht beigemessen. Deshalb werden Aspekte der Validierung explizit in den ISM-Prozess eingebaut.

Gemäss Schwaninger (in Druck, S. 22) erlaubt die ISM die Auflösung von vier Polaritäten, die in ihrem Framework inhärent vorhanden sind (vgl. Abbildung 75):

- Objektivistische versus subjektivistische Weltsicht
- Konzeptionell-instrumentale versus kommunikativ-kulturell-politische Rationalität
- Qualitative versus quantitative Modellierung
- Strukturalistischer versus diskursiver Ansatz

Abbildung 75: Polaritäten in der ‚Integrative Systems Methodology‘

Quelle: In Anlehnung an Schwaninger, in Druck, S. 22

Es wird hier die Auffassung vertreten, dass die ISM die im Theorieteil dargelegten Erkenntnisse zur Erkenntnistheorie, zum strategischen Management und zur Finanzführung sowie zum Umgang mit Komplexität und zur systemischen Problemlösung berücksichtigt und darauf aufbaut. Somit entspricht die Methodik den Anforderungen der theoretischen Grundlagen.

Ausserdem wird davon ausgegangen, dass die Methodik, wie sie oben im Detail dargestellt worden ist, für die Strategiefindung in KMU geeignet ist.

Folgende Merkmale der ISM führen zu dieser Aussage bezüglich KMU-Tauglichkeit:

- Der ISM-Prozess kann auch mit Akteuren durchgeführt werden, die im Bereich der Strategiefindung über wenige oder keine Vorkenntnisse verfügen, falls der

Prozess durch Moderatoren gelenkt wird, die über das konzeptionelle und fachspezifische Know-how verfügen.

- Für die einzelnen Prozessschritte können einfache, meist intuitiv verständliche Arbeitsinstrumente eingesetzt werden. Bereits bekannte Instrumente können in den Prozess integriert werden. Die Anwendung technisch anspruchsvoller ‚Tools‘ (z.B. für die quantitative Modellierung) kann durch die Moderation übernommen werden. Das Verständnis dieser Instrumente durch die Akteure wird dadurch nicht behindert.
- Im ISM-Prozess können problemlos auch betriebswirtschaftliche Instrumente eingesetzt werden, die den Akteuren bereits bekannt sind. Die Instrumente nehmen aber häufig eine andere Funktion ein (z.B. als Katalysatoren der Kommunikation).
- Der ISM-Prozess kann mit einer kleinen Gruppe von Akteuren auch innerhalb eines bescheidenen Zeitraumes durchgeführt werden.
- Der ISM-Prozess lässt sich auch umsetzen, wenn nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen (zeitlich, personell, finanziell). Dies ist möglich, weil der Schritt der quantitativen Modellierung auf wichtige strategische Schlüsselfragen eingeschränkt wird.
- Im ISM-Prozess werden die Ausgangslage und der Handlungsbedarf gut herausgearbeitet (inkl. Berücksichtigung von komplexen Zusammenhängen). Ausserdem wird Gewicht auf die Bestimmung umsetzbarer, komplexitätsangepasster Lösungsansätze gelegt.

F Fallstudie im schweizerischen Agribusiness

In diesem Teil der Arbeit wird die Anwendung der oben dargestellten Methodik in einer Unternehmung des schweizerischen Agribusiness beschrieben. Ausgangspunkt bildete die folgende Forschungsfrage:

Wie ist die Praxistauglichkeit der erarbeiteten Gestaltungsmodelle für die Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness zu beurteilen?

23. Kontext des Projektes

Gemäss dem hier zugrunde liegenden Verständnis der angewandten Forschung (vgl. Kap. 3.1) sind die auf der Basis praxisrelevanter Probleme und der Untersuchung des Anwendungszusammenhanges entwickelten Gestaltungsmodelle anschliessend im Anwendungszusammenhang auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen. Das heisst, im vorliegenden Zusammenhang ist festzustellen, inwiefern sich die angepasste ISM für die Anwendung in KMU im schweizerischen Agribusiness eignet. Die strategische Führung einer solchen Unternehmung, die sich in einem ausserordentlich komplexen Umfeld behaupten muss (vgl. Kap. 6), ist auch für sich genommen eine vielschichtige, komplexe und aufwendige Managementaufgabe (vgl. Kap. 11).

Angesichts dieser Ausgangslage eignet sich die Methodik der Fallstudie besonders gut für die Prüfung der ISM im Anwendungszusammenhang. Yin (1994, S. 4 – 9) führt aus, dass sich Fallstudien als Forschungsstrategie eignen, wenn ‚Wie‘- oder ‚Warum‘-Fragen in einem zeitgleich ablaufenden Set von Ereignissen geklärt werden müssen, über das der Forscher wenig oder keine Kontrolle hat. Weil die Durchführung des Strategiefindungsprozesses in einer Unternehmung ein sehr aufwändiger Vorgang ist, der zudem individuell auf die spezifische Situation der Unternehmung zugeschnitten werden muss, wird in der vorliegenden Untersuchung eine Einzelfallstudie durchgeführt³⁹⁴. Diese Einzelfallstudie bezieht sich auf die Anwendung der ISM im Rahmen des Strategiefindungsprozesses in der Unternehmung.

³⁹⁴ Vgl. Yin 1994, S. 38.

Nach der Durchführung dieser Einzelfallstudie wird es möglich sein, festzustellen,

- ob die ISM die an sie gestellten Anforderungen, die sich aus der Theorie und der Anwendung in anderen Kontexten ergeben haben, im Anwendungszusammenhang des schweizerischen Agribusiness erfüllen konnte und
- ob die ISM tatsächlich als Heuristik bezeichnet werden kann, mit der das Management einer Unternehmung im schweizerischen Agribusiness eine adäquate Varietät erlangen kann.

Daraus lassen sich anschliessend Implikationen für eine allfällige Anpassung der Methodik und für deren künftige Anwendung ableiten³⁹⁵.

Im nächsten Kapitel wird die Unternehmung beschrieben, in welcher die Fallstudie durchgeführt wurde. Sie wurde ausgewählt, weil sie in Bezug auf ihre strategische Ausgangslage über gute Voraussetzungen für die Überprüfung der ISM verfügt (vgl. Darstellung der Ausgangslage der Unternehmung im folgenden Kapitel).

24. Unternehmung

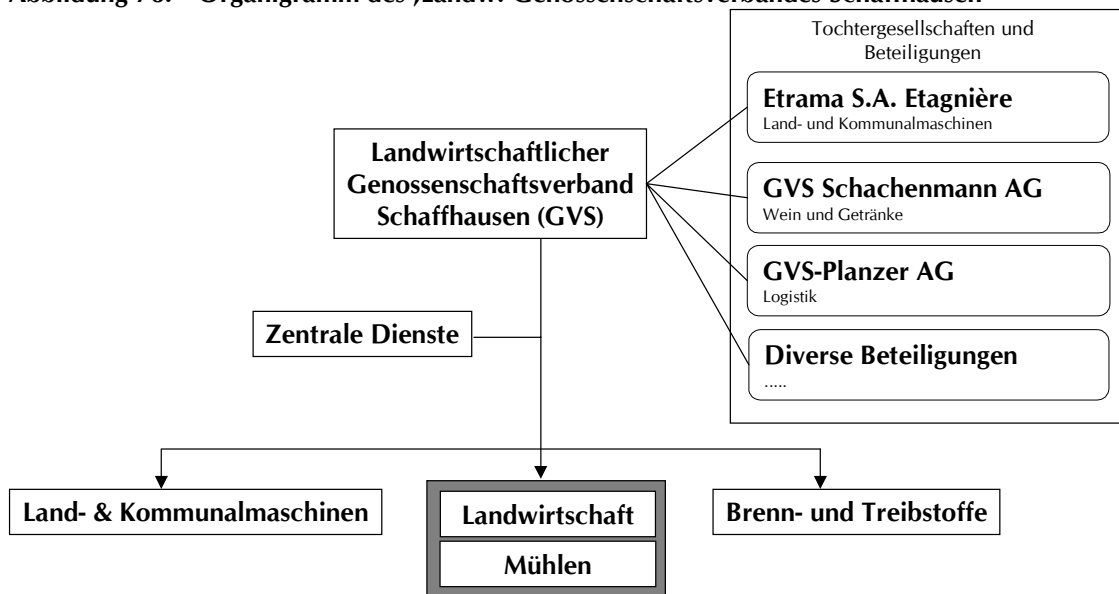
Die Fallstudie wurde im Bereich ‚Landwirtschaft & Mühlen‘ des ‚GVS – Landwirtschaftlicher Genossenschaftsverband Schaffhausen‘ durchgeführt. Beim GVS handelt es sich um eine Dachorganisation der regionalen landwirtschaftlichen Genossenschaften im Kanton Schaffhausen. Dem Verband gehören 22 regionale Genossenschaften an. Geografisch ist das Haupttätigkeitsgebiet der Kanton Schaffhausen. Je nach angebotener Dienstleistung werden jedoch auch angrenzende Gebiete oder die ganze Schweiz bedient. Der GVS als Ganzes kann als typische KMU im schweizerischen Agribusiness bezeichnet werden. Er verfügt über mehrere Bereiche und deckt ein sehr breites Tätigkeitsgebiet ab (v.a. Agrarhandel, Weinhandel, Landmaschinenhandel, Treibstoffhandel, Transporte; vgl. Abbildung 76). Die gesamte Organisation macht einen Umsatz in der Grössenordnung von 90 Millionen Franken pro Jahr und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter.

Der Bereich ‚Landwirtschaft & Mühlen‘ (L&M) ist tätig im Handel mit Produktionsfaktoren für die landwirtschaftliche Produktion (Futtermittel, Dünger, Saatgut, Pflanzenschutzmittel etc.) sowie im Handel mit Agrarprodukten. Teilweise werden die gehandelten Agrarprodukte auch ersten Verarbeitungsschritten unterzogen (z.B. Kartoffeln, Getreide). Der Umsatz des Bereichs liegt in der Grössenordnung von 20

³⁹⁵ Yin 1994, S. 30 – 32.

Millionen Franken pro Jahr. Es werden rund 36 Mitarbeiter beschäftigt. In den vergangenen Jahren entsprachen die wirtschaftlichen Ergebnisse des Bereiches L&M nicht den Vorstellungen der Bereichs- und der Verbandsleitung. Die finanziellen Bedürfnisse der Gesamtorganisation konnten aber immer gedeckt werden, weil andere Bereiche überdurchschnittliche Resultate erwirtschafteten. Der gegenseitige Ausgleich finanzieller Bedürfnisse wird aber in Zukunft nicht mehr möglich sein, weil der GVS beschlossen hat, dass künftig jeder Bereich eine vorgegebene Eigenwirtschaftlichkeit erreichen muss. Folglich muss auch der Bereich L&M seine Lebensfähigkeit selber sichern.

Abbildung 76: Organigramm des ‚Landw. Genossenschaftsverbandes Schaffhausen‘



Quelle: Angaben GVS

Die Ausgangslage des Bereiches L&M ist – neben der bereits erwähnten Ertragskraft, die unter den Vorstellungen des Managements liegt – durch folgende spezifische Faktoren gekennzeichnet:

- Die Landwirtschaftsstruktur im Kanton Schaffhausen ist heute geprägt durch den Pflanzenbau. Es ist jedoch ein Trend zu einer verstärkten Ausrichtung auf die Tierproduktion zu beobachten, was mit den Erwartungen der Landwirte in Bezug auf die künftige Entwicklung der Agrarmärkte und der Agrarpolitik erklärt wird. Falls dieser Trend anhält, wird sich die Zusammensetzung der nachgefragten Inputs und jene der produzierten Agrarprodukte markant verändern.
- Der Bereich L&M hat enge Beziehungen zur ‚fenaco‘-Unternehmensgruppe. In einzelnen Tätigkeitsbereichen ist die ‚fenaco‘ ein wichtiger Partner und Lieferant, während sie bei anderen Aktivitäten der schärfste Konkurrent ist. Der Bereich L&M ist heute dort am erfolgreichsten, wo er mit der ‚fenaco‘ zusam-

menarbeitet. Die grössten Schwierigkeiten bestehen bei jenen Aktivitäten, wo der Bereich L&M in Konkurrenz steht. Ausserdem ist davon auszugehen, dass die marktseitigen Bedrohungen für den Bereich L&M dort am grössten sind, wo heute erfolgreich gewirtschaftet wird (Marktöffnung, steigende Wettbewerbsintensität).

- Der Bereich L&M verfügt bis heute über ein relativ gut abgegrenztes Marktgebiet mit teilweise sehr hohen Marktanteilen. Diese Abgrenzung könnte durch potentielle neue Konkurrenten schnell obsolet werden (z.B.: Bedrohung durch tendenzielle Öffnung der Grenzen zur EU, Bedrohung durch neue elektronische Handelsformen).
- Aufgrund des bisherigen organisationsweiten finanziellen Ausgleichs besteht im Bereich L&M kaum ein ‚Gefühl der Dringlichkeit‘ zur Verbesserung der eigenen Performance, obwohl erkannt ist, dass die Performance verbessert werden muss.
- In der Organisation besteht bisher nur ein geringfügig ausgebautes Instrumentarium für die Strategie- und Unternehmungsplanung. Mögliche Gründe: Fehlende Ressourcen, fehlende methodische Kenntnisse, kein Bedarf in der Vergangenheit.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage besteht für den Bereich L&M des GVS ein Handlungsbedarf. Dieser äussert sich einerseits in der Notwendigkeit, diesen Unternehmungsbereich zu transformieren, um seine Performance langfristig zu sichern. Andererseits besteht der Handlungsbedarf darin, sich das für die Transformation nötige Wissen in Bezug auf die Strategiefindung anzueignen. Beides wurde von der Bereichs- und Verbandsleitung bereits vor einiger Zeit erkannt. Deshalb stiess die Anfrage für die Durchführung der Fallstudie auf offene Ohren. Die Verantwortlichen willigten ein, im Bereich L&M des GVS einen Strategiefindungsprozess mit externer Moderation durchzuführen, bei dem die ISM angewendet wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich der Bereich L&M für die Überprüfung der ISM gut eignet, weil

- der Bereich typische Merkmale einer KMU aufweist (Umsatz, Mitarbeiter, personenbezogene Führungsstruktur, Ressourcenknappheit, strategisches Management),
- der Bereich in einem vielfältigen Tätigkeitsgebiet aktiv ist, das sich künftig voraussichtlich stark verändern wird (hohe Aussenkomplexität, die durch das Management gehandhabt werden muss),

- der Bereich sich in einer spannenden strategischen Ausgangslage befindet (Bedarf für nachhaltige Performanceverbesserung, Verhältnis Bereich-zu-Gesamtorganisation, erwartete Umfeldveränderungen, begrenzter Handlungsspielraum) und
- die Bereichs- und Verbandsleitung den Handlungsbedarf erkannt hat. Ausserdem zeigte sie eine grosse Offenheit für die Anwendung einer bisher in der Unternehmung nicht bekannten Methodik für die Strategiefindung.

25. Eckpunkte der Fallstudie

25.1. Kontextgestaltung

Gemäss Kapitel 21.2.1 ist der organisationale Kontext, in den der ISM-Prozess selbst eingebettet ist, vor der Prozessabwicklung zu definieren. Ziel ist es, optimale Voraussetzungen für die inhaltliche Bearbeitung des zur Diskussion stehenden Sachverhaltes sowie für die spätere Umsetzung von Lösungsvorschlägen zu schaffen. Zu diesem Zweck wurde der Kontext des Strategiefindungsprozesses beim GVS wie folgt gestaltet:

Am Strategiefindungsprozess waren folgende Personen beteiligt:

- **GVS-Akteure:**
 - Präsident des GVS (Landwirt)
 - Direktor des GVS
 - Bereichsleiter L&M
 - 1 Person aus dem Marketing des Bereiches L&M
 - 1 Person aus dem Verkauf des Bereiches L&M
 - 1 Person aus der Administration des Bereiches L&M³⁹⁶

Die GVS-Akteure können in Bezug auf ihre hierarchische und funktionale Zusammensetzung als heterogen bezeichnet werden. Die Moderatoren insistierten auf dieser heterogenen Zusammensetzung, um sicherzustellen, dass verschiedene Sichtweisen der untersuchten Wirklichkeit in den Prozess einfließen konnten.

Für die Bearbeitung einzelner Arbeitsschritte wurden die GVS-Akteure jeweils in zwei Gruppen aufgeteilt. Dabei wurde die Gruppenzusammensetzung im-

³⁹⁶ Konnte am dritten Workshop nicht teilnehmen.

mer von den Moderatoren bestimmt. In jedem Workshop (vgl. unten) wurden die Gruppen anders zusammengestellt, um den Informationsaustausch zwischen den Akteuren zu maximieren und um zu vermeiden, dass in den Gruppen immer die selben Personen die Führung inne hatten. Die Arbeiten in den Gruppen wurden im Gegensatz zu den Plenumsdiskussionen nicht moderiert.

- **Moderation:**

Die Moderation des gesamten ISM-Prozesses wurde vom Autor der vorliegenden Arbeit in Zusammenarbeit mit Hansjörg Schmid (ETH Zürich) übernommen³⁹⁷. Das Moderatorenteam übernahm die Vorbereitung und Organisation der durchgeführten Workshops (Methodeneinführung, erste Analyse der Unternehmung, erste Versionen der angewendeten Simulationsmodelle etc.), die eigentliche Moderation der Workshops, die Auswertung und Synthetisierung der erarbeiteten Inhalte sowie die Evaluation des gesamten Prozesses. Sämtliche Arbeitsschritte im Rahmen der Vor- und Nachbereitung der Workshops wurden in enger Absprache und auf der Basis von Feedbacks der GVS-Akteure vorgenommen³⁹⁸. Zu diesem Zweck wurde ausserdem eine EDV-Plattform eingerichtet, auf der die GVS-Akteure jederzeit sämtliche Projektunterlagen via Internet einsehen und bearbeiten konnten. Es bestand auch die Möglichkeit, sich über Internet zum Stand des Projektes und den Inhalten der Dokumente über eine Diskussionsplattform zu äussern. Diese Möglichkeit wurde von einzelnen Teilnehmern genutzt.

In Absprache mit den GVS-Akteuren wurde festgelegt, dass der eigentliche Strategiefindungsprozess zwischen Mitte April 2001 und Mitte Juni 2001 stattfinden soll, also innerhalb eines Zeitraumes von rund zwei Monaten. Vorgängig wurden die entsprechenden Vorbereitungsarbeiten durchgeführt. Im Anschluss an den Prozess wurden GVS-intern die weiteren Umsetzungsschritte an die Hand genommen. Einige Wochen nach dem letzten Workshop (vgl. unten) wurde der ganze ISM-Prozess zudem von den GVS-Akteuren auf der Basis einer schriftlichen Befragung evaluiert (vgl. Kap. 28.1).

Als Örtlichkeit für die Durchführung des Prozesses wurden die Ausbildungsräumlichkeiten des GVS in Schaffhausen gewählt. Diese Räume verfügen über eine optimale Infrastruktur und liegen abseits des Tagesgeschäftes der beteiligten Personen.

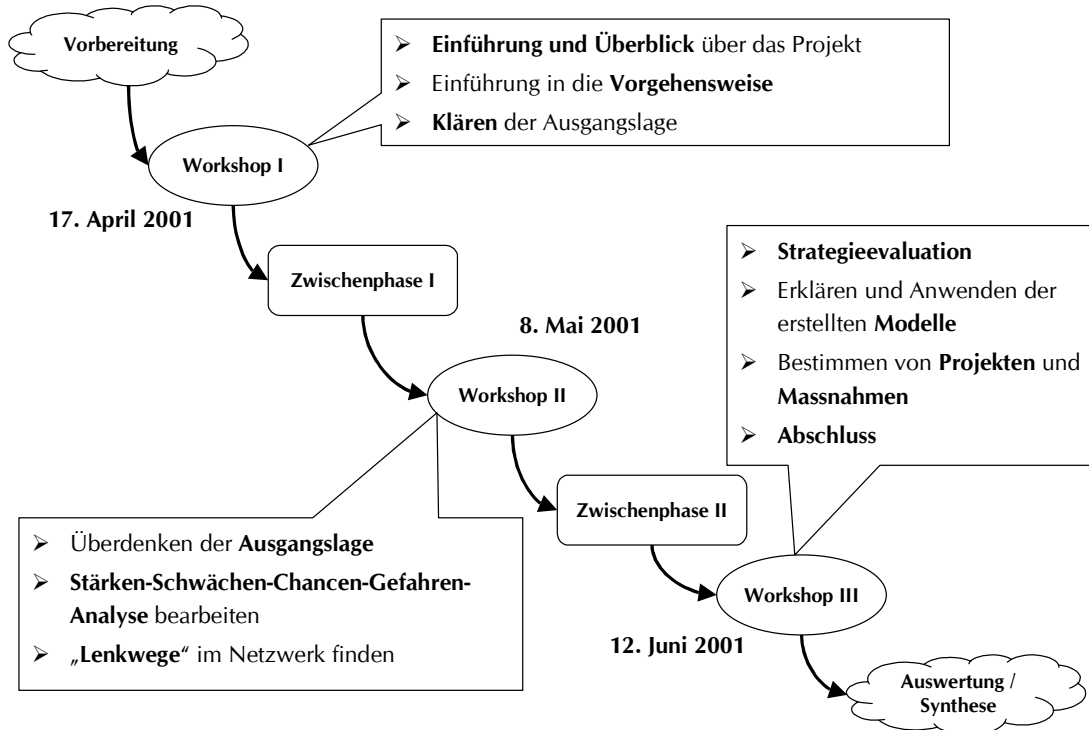
³⁹⁷ Die beiden Moderatoren haben den ISM-Prozess gemeinsam vorbereitet und durchgeführt. Die methodischen Grundlagen dafür wurden vom Autor der vorliegenden Untersuchung erarbeitet, während sich Hansjörg Schmid überwiegend auf inhaltliche Fragen fokussierte (vgl. Kap. 25.3).

³⁹⁸ Vgl. dazu Kap. 21.1.6 und Schwaninger 1996b, S. 140ff.

25.2. Ablauf

Die Abbildung 77 gibt einen Überblick über die Phasen des ISM-Prozesses beim GVS. Die Inhalte der einzelnen Phasen werden in Abbildung 78 und in Abbildung 79 detaillierter beschrieben. Es wurden die in Kapitel 21 dargestellten Arbeitsschritte und Instrumente angewendet.

Abbildung 77: Ablauf des ISM-Prozesses beim GVS



Die im Kapitel 21 dargestellten Inhalts- und Kontext-Schleifen wurden nicht in gesonderten Iterationen abgewickelt, sondern im Rahmen der einzelnen Workshops jeweils parallel behandelt. Dabei stand die Bearbeitung der Inhalts-Schleife im Vordergrund. Die Aspekte der organisationalen Einbettung wurden im Laufe des Prozesses anhand von zweckgerichteten Fragestellungen einbezogen (vgl. Kap. 21.2.2).

Abbildung 78: Wichtigste Inhalte der Prozessschritte

Phase	Inhalt	Zielsetzungen
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Je eine Vorbesprechung mit der Bereichs- und der Verbandsleitung (Ausgangslage, Handlungsbedarf, Absprache Vorgehen und Beteiligte etc.) - Beschaffung von Unternehmensdaten und Erstellen erster Auswertungen - Anpassung der Methodik auf die Situation des GVS - Vorbereitung des ersten Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmen der gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf den ISM-Prozess - Klären der Ausgangslage des Bereiches L&M - Kennen lernen der Unternehmung und der Akteure - Vorbereiten des Grundlagen für den ISM-Prozess
Workshop I	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung, Überblick und Vorgehensweise - Erster Überblick über den Geschäftsbereich; erste Unternehmensanalyse (Referate) - Standpunkte und Perspektiven bestimmen (Gruppen) - Zweck und System des Geschäftsbereiches bestimmen sowie Schlüsselfaktoren ableiten (Gruppen) - Zentralen Kreislauf des Netzwerkes aufbauen (Plenum) - Netzwerk aufbauen (Gruppen) - Netzwerk zusammenfügen, Diskussion (Plenum) - Zeitliche Abhängigkeiten und Intensitäten bestimmen, Einflussmatrix erstellen (Gruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Methodik einführen - Abgrenzen der Ausgangslage - Zusammenhänge und Spannungsfelder verstehen
Zwischenphase I	<ul style="list-style-type: none"> - Aufarbeitung, Synthese und EDV-mässige Darstellung der erarbeiteten Inhalte, inkl. Rückfragen bei GVS-Akteuren - Erarbeitung einer Einflussmatrix für das synthetisierte Netzwerk - Frühzeitige Zustellung der überarbeiteten Grundlagen an die GVS-Akteurgruppe - Erste Unternehmensanalyse und -diagnose erstellen - Vorbereitung des zweiten Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> - Synthese der Ergebnisse des ersten Workshops - Vorbereiten der Grundlagen für den zweiten Workshop
Workshop II	<ul style="list-style-type: none"> - Revision Netzwerk, Diskussion (Referat, Plenum) - Erste Stärken-Schwächenanalyse vorstellen und Diskussion (Referat, Plenum) - Zukunftsbilder nicht lenkbarer Teile entwickeln, Chancen und Gefahren ableiten (Gruppen) - Strategische Schlüsselfragen identifizieren (Gruppen) - Indikatoren für Zielerreichung festlegen (Gruppen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten

Quelle: In Anlehnung an Schmid (2001, S. 4) mit eigenen Ergänzungen

Abbildung 79: Wichtigste Inhalte der Prozessschritte (Fortsetzung)

Phase	Inhalt	Zielsetzungen
Workshop II (Fortsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> - Mögliche Lösungsfelder und Stossrichtungen finden, inkl. Aspekte zur organisationalen Einbettung (Gruppen) - Ansatzpunkte für strategische Stossrichtungen und mögliche Massnahmen diskutieren (Plenum) 	
Zwischenphase II	<ul style="list-style-type: none"> - Aufarbeitung, Synthese und EDV-mässige Darstellung der erarbeiteten Inhalte, inkl. Rückfragen bei GVS-Akteuren - Entwickeln der quantitativen Modelle für ausgewählte strategische Schlüsselfragen in enger Absprache mit GVS-Akteuren - Erste Simulationsrechnungen zur Bestimmung der Wirkungen von möglichen Strategievarianten und Umfeldszenarien (Annahmen in Absprache mit GVS-Akteuren) - Vorbereitung des dritten Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> - Synthese der Ergebnisse des zweiten Workshops - Erarbeitung von Grundlagen für die Entscheidungsfindung
Workshop III	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilungskriterien erarbeiten und diskutieren (Gruppen, Plenum) - Ausgewählte Strategievarianten und Wirkungen darstellen und diskutieren, inkl. Annehmendiskussion und ‚Live-Simulation (Referate, Plenum) - Strategievarianten beurteilen und diskutieren (Gruppen, Plenum) - Bereiche für Strategieprojekte bestimmen und Diskussion der Prioritäten (Gruppen, Plenum) - Projektpläne für Strategieprojekte erarbeiten, inkl. Aspekte zur organisationalen Einbettung (Gruppen) - In Aktionsplan zusammenfassen und nächste Schritte der Strategieumsetzung bestimmen (Plenum) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mögliche Problemlösungen beurteilen - Ansatzpunkte für Umsetzung der Problemlösung erarbeiten und Umsetzung einleiten
Auswertung / Synthese	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheide zu weiteren Projektschritten und Umsetzung der Massnahmen, inkl. Controlling (GVS-Akteure) - Auswertung und Gesamtdarstellung der Ergebnisse des Projektes (Moderatoren) - Evaluation des ISM-Prozesses durch die GVS-Akteure und Auswertung - Periodische Rückfragen bei GVS-Akteuren zum Stand der Umsetzungsarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenfassen der inhaltlichen Ergebnisse des ISM-Prozesses - Beurteilung von Effektivität und Effizienz des ISM-Prozesses - Periodische Rückfrage zu Umsetzungsfortschritten

Quelle: In Anlehnung an Schmid (2001, S. 4) mit eigenen Ergänzungen

25.3. Wichtige Erkenntnisse und Entscheidungen

Die konkreten Ergebnisse und Entscheidungen, die im Rahmen des ISM-Prozesses durch die GVS-Akteure erarbeitet worden sind, sind unternehmensspezifisch und somit vertraulich. Hansjörg Schmid (vgl. Kap. 25.1) hat die Grundlagendaten und die Ergebnisse des durchgeführten Strategiefindungsprozesses in seiner Diplomarbeit für das Nachdiplomstudium Betriebswissenschaften der ETH Zürich festgehalten³⁹⁹. Der Autor der vorliegenden Arbeit konzentriert sich auf die methodischen Aspekte des ISM-Prozesses. Das heisst, die Überprüfung und Weiterentwicklung der ISM aufgrund ihrer Anwendung im Fallbeispiel GVS steht im Zentrum der Betrachtungen.

Gleichwohl werden in diesem Abschnitt zum besseren Verständnis einige wichtige Erkenntnisse und Entscheidungen zusammengefasst. Auf die im Laufe des Prozesses entwickelten qualitativen und quantitativen Modelle wird in den folgenden Abschnitten detaillierter eingegangen, weil sie für das Verständnis der Methodik von Bedeutung sind.

Im Rahmen der Klärung der Ausgangslage des Bereiches L&M wurde ein Netzwerk entwickelt, das die relevanten Zusammenhänge im Geschäftssystem ‚Landwirtschaft & Mühlen‘ abbildet. Im Zuge der Erarbeitung dieses Netzwerkes ist es den GVS-Akteuren gelungen, ein weitgehend gemeinsames Verständnis der unternehmerischen Wirklichkeit, die für sie relevant ist, ‚auszuhandeln‘. Das qualitative Netzwerk wird in Kapitel 26 beschrieben.

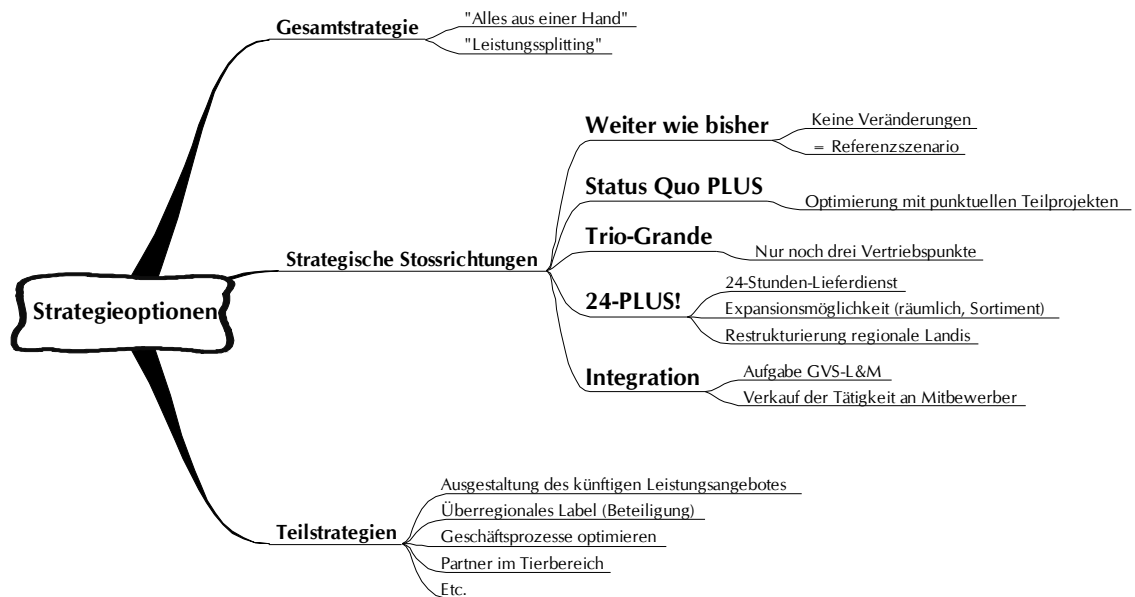
Die weitere Analyse und Exploration führte für den Bereich L&M zu folgenden strategischen Schlüsselfragen:

- Kann der Bereich L&M in seiner bisherigen Form künftig seine Lebens- und Entwicklungsfähigkeit aufrechterhalten?
- Können Aktivitäten auf dem gesamtschweizerischen Markt substantielle Beiträge zur Ertragssituation des Unternehmensbereichs leisten?
- Wie kann die regionale Struktur (‚Vertriebsstruktur‘) im Stammgebiet optimiert werden?
- Welche ‚internen‘ Verarbeitungsstrukturen sind sinnvoll (‚make or buy‘)?
- Wie können die Margen im Absatz von Landesprodukten künftig verbessert werden?

³⁹⁹ Schmid 2001.

Im weiteren Verlauf des Prozesses wurden von den GVS-Akteuren auf der Basis der bisher erarbeiteten Erkenntnisse folgende (vereinfacht dargestellte) Strategioptionen entwickelt:

Abbildung 80: Zusammenfassung der entwickelten Strategioptionen (vereinfacht)



Aus diesem Fächer von Strategioptionen ergeben sich mehrere Kombinationsmöglichkeiten (vgl. auch Kap. 21.1.4). Vor der Beurteilung bestimmter Strategioptionen wurden sowohl Beurteilungskriterien festgehalten als auch zwei wichtige Bereiche für vertiefte Wirkungsanalysen ausgewählt. Dabei handelt es sich einerseits um die künftige Zusammensetzung des Sortimentes mit gehandelten und verarbeiteten Produkten (optimaler Mix) sowie um die künftige Vertriebsstruktur für gehandelte landwirtschaftliche Produktionsmittel. Für beide Fragenkomplexe wurde je ein quantitatives Modell entwickelt und angewendet. Beide Modelle werden im Kapitel 27 erörtert.

Im Anschluss an die Wirkungsanalyse wurden die relevanten Strategioptionen mit einer Nutzwertanalyse sowie mit der Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen beurteilt. Für die beste Strategie wurden dann mehrere Umsetzungsprojekte erarbeitet. Ausserdem wurde von den GVS-Akteuren das weitere bereichsinterne Vorgehen festgelegt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Strategiefindungsprozess mit der ISM markante Einflüsse auf den Bereich L&M ausgeübt hat. Folgende Ergebnisse können angeführt werden:

- Schaffung eines Bewusstseins in Bezug auf den bestehenden Handlungsbedarf für alle beteiligten Akteure
- Schaffung eines ‚Klimas der Dringlichkeit‘
- Gemeinsames Verständnis der relevanten Wirklichkeit und eine gemeinsame Sprache
- Konkrete Ansätze für die künftige Ausgestaltung der Strategie des Bereichs L&M
- Konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung der ausgewählten Strategie
- Bewusstsein, dass der Prozess weitergehen muss und nach den Workshops nicht stoppen darf. Deshalb wurde der Autor der vorliegenden Arbeit auch angefragt, ob er im Bedarfsfall weitere Umsetzungsschritte begleiten würde.
- Vertrautheit mit systemischer Denkweise und Ergänzung des methodischen Know-hows

26. Qualitative Modellierung der strategischen Ausgangslage

In den ersten beiden Arbeitsschritten⁴⁰⁰ der ISM haben die GVS-Akteure ein qualitatives Netzwerk erarbeitet. Dieses Modell stellt die wichtigsten Aspekte der strategischen Ausgangslage des Bereichs L&M dar. In diesem Kapitel wird in kurzer Form erläutert, wie das Netzwerk in Gruppen entwickelt und anschliessend synthetisiert wurde. Folgender Ablauf wurde durchgespielt:

(a) Erarbeiten von Grundlagen:

Die notwendigen Grundlagen zum Verstehen und Erstellen von qualitativen Netzwerken wurden im Plenum erklärt und diskutiert.

(b) Entwickeln des ‚Zentralen Kreislaufs‘:

Gemeinsam mit allen Akteuren wurde ein erster möglicher ‚Zentraler Kreislauf‘⁴⁰¹ für das Netzwerk entwickelt. Damit wurde sichergestellt, dass für die später folgende Diskussion der Netzwerke der einzelnen Subgruppen ein gemeinsamer Anknüpfungspunkt bestand.

⁴⁰⁰ ‚Klärung der Ausgangslage‘ sowie ‚Zusammenhänge und Spannungsfelder sehen‘ (vgl. Kap. 21.1).

⁴⁰¹ Vgl. Ausführungen dazu z.B. bei Gomez und Probst 1995, S. 72ff.

(c) Netzwerke aufbauen:

Die beiden gebildeten Subgruppen entwickelten je ein Netzwerk gemäss dem im Kapitel 21.1 beschriebenen Vorgehen (inkl. zeitliches Verhalten und Einflussmatrix). Dabei entstanden wunschgemäss intensive Diskussionen über die wichtigen Faktoren für das Geschäft und das richtige Aggregationsniveau der Betrachtung.

(d) Netzwerke diskutieren:

Die erarbeiteten Netzwerke⁴⁰² wurden im Plenum vorgestellt und besprochen. Auch hier resultierten intensive Diskussionen zwischen den Akteuren.

(e) Synthese ableiten:

Die beiden Moderatoren erarbeiteten in der ersten Zwischenphase auf der Basis der erwähnten Diskussionen im ersten Workshop ein Synthesenetzwerk, das den Akteuren frühzeitig vor dem zweiten Workshop zugestellt wurde (inkl. Portfolio der Einflussmatrix).

(f) Synthese diskutieren:

Zu Beginn des zweiten Workshops wurde das Synthesenetzwerk erneut im Plenum diskutiert. Anschliessend mussten nur noch punktuelle Änderungen vorgenommen werden.

Die Abbildung 81 zeigt das abschliessende Netzwerk, welches sich im weiteren Verlauf des Prozesses gut bewährt hat. In Abbildung 82 ist das resultierende Portfolio der Einflussmatrix dargestellt⁴⁰³.

Besonders zu betonen ist im Zusammenhang mit dem qualitativen Modell der strategischen Ausgangslage dessen Bedeutung in der Phase nach der Ausarbeitung von Strategieoptionen und der quantitativen Modellierung von Teilbereichen. In dieser Phase können die Auswirkungen der untersuchten Optionen im Netzwerk nochmals durchgedacht werden. Dieser zusätzliche Explorationsschritt kann helfen, potentielle Nebenwirkungen, die allenfalls vernachlässigt worden sind, zu entdecken. Eventuell ergibt sich daraus eine weitere Überarbeitung der Strategieoptionen.

⁴⁰² Die einzelnen Netzwerke sind im Anhang 8 in Abbildung 110 und in Abbildung 112 (inkl. Portfolio der Einflussmatrizen) dargestellt.

⁴⁰³ Die zugehörige Einflussmatrix ist im Anhang 8 in der Abbildung 114f dargestellt.

Abbildung 81: Qualitatives Netzwerk des L&M-Bereiches

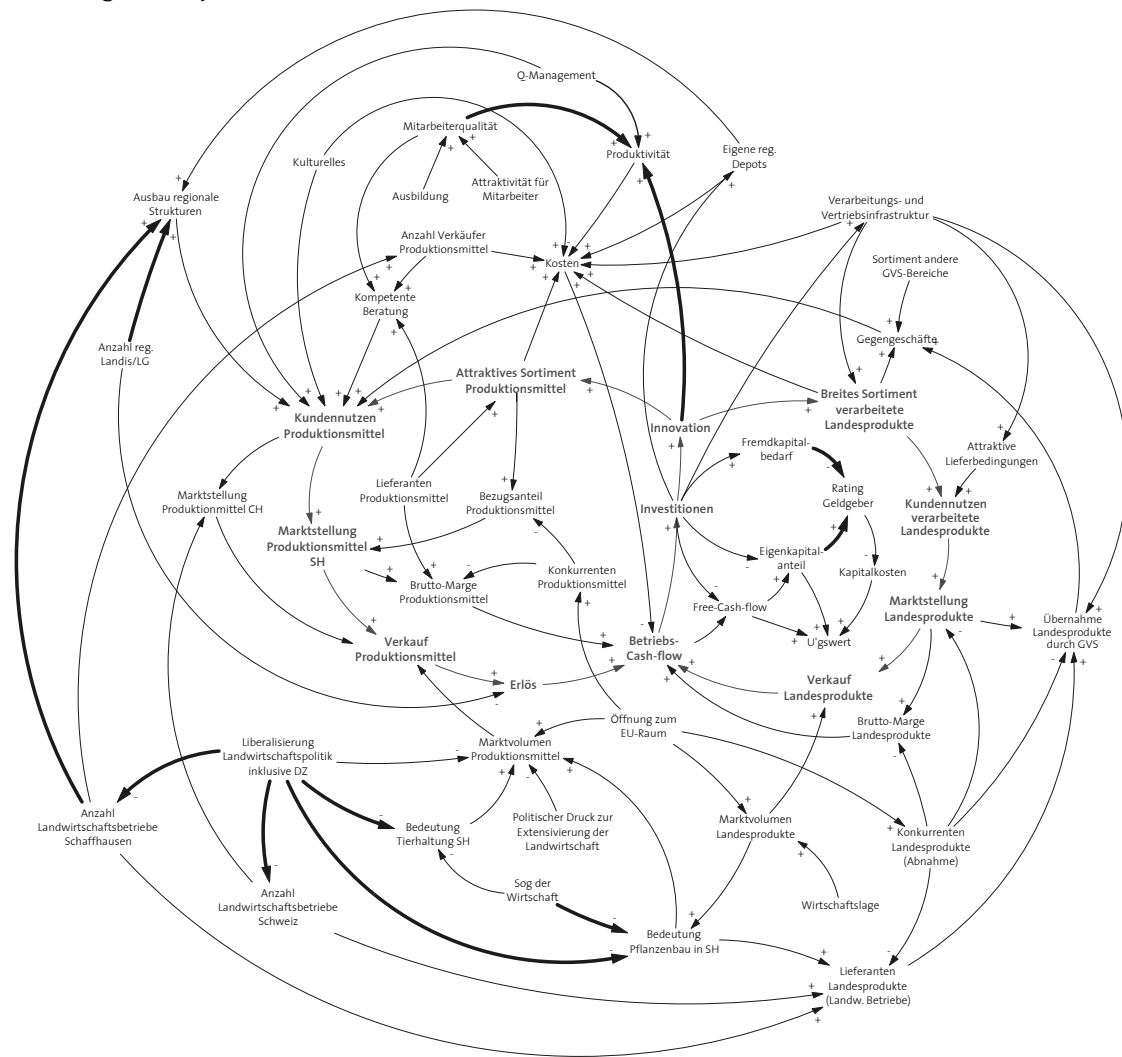
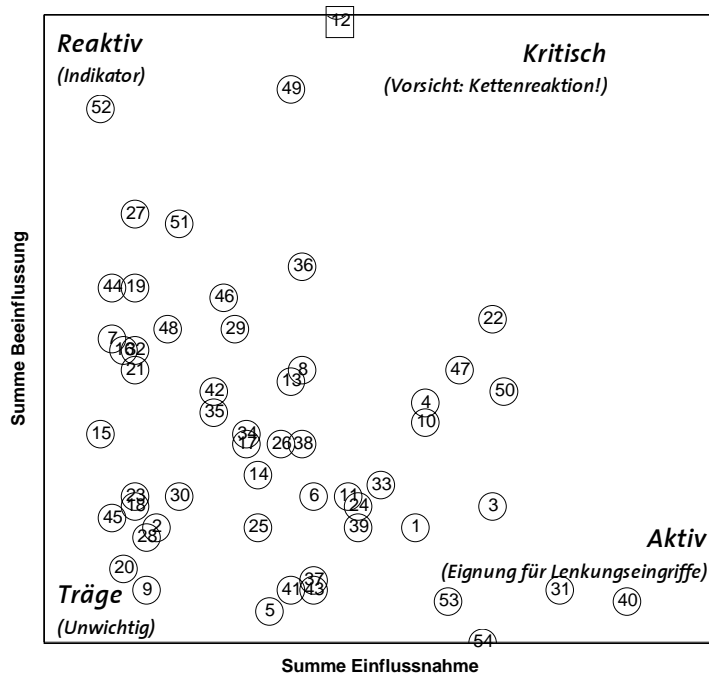


Abbildung 82: Portfolio der Einflussmatrix



- | | |
|---|---|
| 1. Anzahl Landwirtschaftsbetriebe Schaffhausen | 28. Kulturelles |
| 2. Anzahl Landwirtschaftsbetriebe Schweiz | 29. Kundennutzen Produktionsmittel |
| 3. Anzahl reg. Landis/LG | 30. Kundennutzen verarbeitete Landesprodukte |
| 4. Anzahl Verkäufer Produktionsmittel | 31. Liberalisierung Landwirtschaftspolitik inklusive DZ |
| 5. Attraktive Lieferbedingungen | 32. Lieferanten Landesprodukte (Landw. Betriebe) |
| 6. Attraktives Sortiment Produktionsmittel | 33. Lieferanten Produktionsmittel |
| 7. Attraktivität für Mitarbeiter | 34. Marktstellung Landesprodukte |
| 8. Ausbau regionale Strukturen | 35. Marktstellung Produktionsmittel CH |
| 9. Ausbildung | 36. Marktstellung Produktionsmittel SH |
| 10. Bedeutung Pflanzenbau in SH | 37. Marktvolumen Landesprodukte |
| 11. Bedeutung Tierhaltung SH | 38. Marktvolumen Produktionsmittel |
| 12. Betriebs-Cash-flow | 39. Mitarbeiterqualität |
| 13. Bezugsanteil Produktionsmittel | 40. Öffnung zum EU-Raum |
| 14. Breites Sortiment verarbeitete Landesprodukte | 41. Politischer Druck zur Extensivierung der Landwirtschaft |
| 15. Brutto-Marge Landesprodukte | 42. Produktivität |
| 16. Brutto-Marge Produktionsmittel | 43. Q-Management |
| 17. Eigene reg. Depots | 44. Rating Geldgeber |
| 18. Eigenkapitalanteil | 45. Sortiment andere GVS-Bereiche |
| 19. Erlös | 46. Übernahme Landesprodukte durch GVS |
| 20. Fremdkapitalbedarf | 47. Verarbeitungs- und Vertriebsinfrastruktur |
| 21. Gegengeschäfte | 48. Verkauf Landesprodukte |
| 22. Investitionen | 49. Verkauf Produktionsmittel |
| 23. Kapitalkosten | 50. Innovation |
| 24. Kompetente Beratung | 51. Free-Cash-flow |
| 25. Konkurrenten Landesprodukte (Abnahme) | 52. Unternehmungswert |
| 26. Konkurrenten Produktionsmittel | 53. Sog der Wirtschaft |
| 27. Kosten | 54. Wirtschaftslage |

27. Quantitative Modellierung strategischer Schlüsselfragen

Um die Auswirkungen möglicher Strategieoptionen beurteilen zu können, ist es wichtig, nicht ausschliesslich qualitative Evaluationsmethoden anzuwenden, sondern diese mit quantitativen Methoden zu kombinieren (vgl. Kap. 13.3.1 und Kap. 21.1.4). Dieser Forderung wurde im vierten Arbeitsschritt der ISM Rechnung getragen. Die GVS-Akteure wählten im zweiten Workshop für die Quantifizierung die zwei Fragenkomplexe ‚Ausgestaltung des Leistungsangebotes‘ und ‚Restrukturie-

rung der Vertriebswege' aus. Im Folgenden werden die dafür eingesetzten Modelle beschrieben⁴⁰⁴. Das Schwergewicht der Ausführungen liegt bei der Beschreibung des Modells für die Vertriebswege, weil es sich um ein System-Dynamics-Modell handelt. Dieses Modell wird im Abschnitt 27.2 vorgestellt. Der System-Dynamics-Ansatz der Modellierung ist im Gegensatz zum Tabellenkalkulationsmodell für das Leistungsangebot, das im Abschnitt 27.1 beschrieben wird, noch deutlich weniger geläufig.

27.1. Ausgestaltung des Leistungsangebotes

Mit der Strategieoption ‚Status Quo PLUS‘ soll der Bereich L&M mit punktuellen Teilprojekten optimiert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich unter anderem die Frage, wie das Leistungsangebot künftig ausgestaltet werden soll. In Frage kommen hier beispielsweise Projekte wie der forcierte Ausbau eines Produktsortiments für Pferde in der ganzen Schweiz, die Umgestaltung des Leistungsangebots bei der Verarbeitung angelieferter Kartoffeln, die Umgestaltung des Leistungsangebots der Mühle oder die Straffung der Sortimente bei den Pflanzenbehandlungsmitteln. Bei der Beurteilung dieser möglichen Teilprojekte sind zudem allfällige Veränderungen der Marktpreise zu berücksichtigen.

Für die Ermittlung der Wirkungen dieser möglichen Teilprojekte und erwarteter Umfeldveränderungen wurde ein Simulationsmodell eingesetzt. Das Modell basiert auf einer Tabellenkalkulation⁴⁰⁵ und wurde vom Autor der vorliegenden Arbeit vorgängig zum ISM-Prozess erstellt. Die theoretischen und technischen Grundlagen für dieses Planungs- und Bewertungsmodell finden sich in Benninga (1997) und in Brealey und Myers (1996). Bevor auf den Einsatz des Modells im Strategiefindungsprozess eingegangen wird, wird beschrieben, wie das Modell aufgebaut ist.

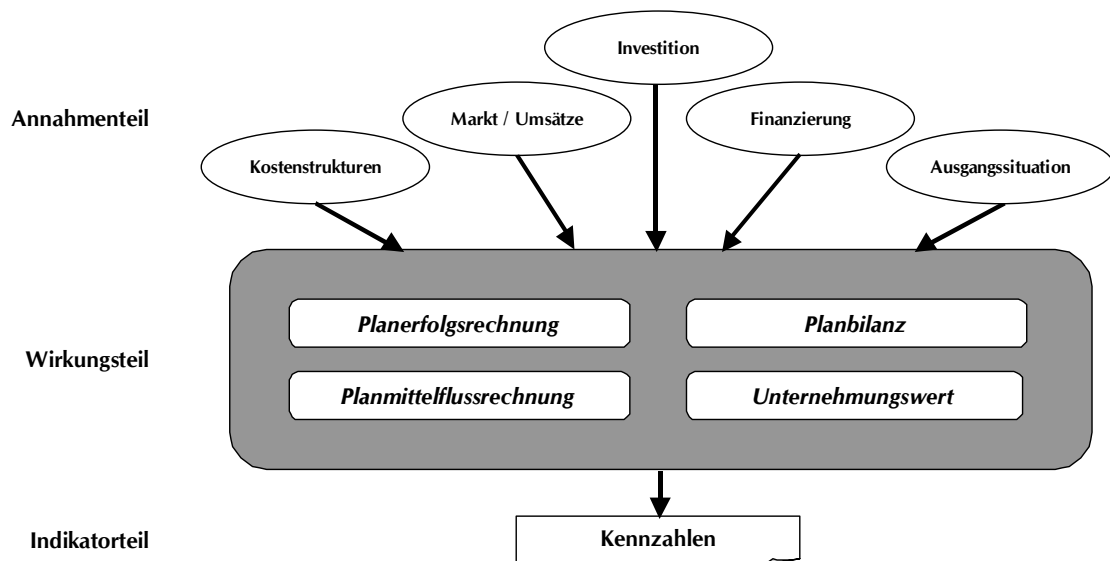
27.1.1. Planungs- und Bewertungsmodell

Das Simulationsmodell ist aufgeteilt in einen Annahmenteil, einen Wirkungsteil und einen Indikatorteil (vgl. Abbildung 83)⁴⁰⁶.

⁴⁰⁴ Für den Fragenkomplex ‚Restrukturierung der Vertriebswege‘ wurde im Sinne einer Triangulation noch eine zusätzliche globale Kontrollrechnung durchgeführt, um die Ergebnisse der hier vorgestellten Modellrechnungen zu überprüfen. Auf die Beschreibung dieser Kontrollrechnung wird hier verzichtet, weil sie sehr spezifisch auf die Situation des Bereiches L&M bezogen ist und für eine allfällige Anwendung in einer anderen Organisation nichts bringt.

⁴⁰⁵ Software: Excel™

⁴⁰⁶ Aufgrund der Programmierung des Planungs- und Bewertungsmodells mit Hilfe einer Tabellenkalkulation entstanden zwischen der Erfolgsrechnung, der Bilanz und bestimmten Grössen des Annahmentails

Abbildung 83: Struktur des Planungs- und Bewertungstools

Im Annahmenteil werden die Annahmen zu den Kostenstrukturen, zu Markt und Umsätzen, zur Investition sowie zur Finanzierung eingegeben. Ausserdem kann die Ausgangssituation der untersuchten Einheit eingegeben werden (Bilanz und Erfolgsrechnung). Aufgrund dieser Eingaben berechnet das Modell die Planerfolgsrechnung, die Planbilanz, die Planmittelflussrechnung und den Unternehmungswert. Für die Berechnung des Unternehmungswertes werden verschiedene Methoden eingesetzt. Ausserdem wird im Indikatorsteil eine Vielzahl von geläufigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen berechnet. Der Planungshorizont beträgt zehn Jahre. Die Abbildung 84 gibt einen Überblick über die Ergebnisse, welche das Modell berechnen kann.

Der Annahmenteil des Modells ist branchen- und unternehmungsspezifisch. Das heisst, er ist für jede Anwendung spezifisch auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmung anzupassen (Kostenstruktur, Kostentreiber, Umsatzgenerierung, Investitionstreiber, Finanzierungsmodalitäten). Damit werden im Modell neben finanziellen Zusammenhängen in hohem Masse auch leistungswirtschaftliche und strukturelle Aspekte abgebildet. Diese gründen in vielen Fällen auf vorgängigen strategischen Entscheidungen. Zudem können mit dem Modell Verbindungen zwischen der erwarteten Umfeldentwicklung und ihren Auswirkungen in der Unternehmung ermittelt werden.

sogenannte Zirkelbezüge (Grund: Gegenseitige Abhängigkeiten zwischen berechneten Grössen; z.B. Gewinn in Erfolgsrechnung und Eigenkapital in Bilanz). Trotzdem können solche Modelle mit der Excel™-Software berechnet werden. Es besteht eine Berechnungsoption, mit der die Werte von solchen Grössen mit Zirkelbezügen iterativ angenähert werden (vgl. auch Benninga 1997, S. 8).

Der Wirkungs- und der Indikatoranteil des Modells können auch für Berechnungen in anderen Unternehmungen eingesetzt werden, da in ihnen allgemeine finanzwirtschaftliche Zusammenhänge abgebildet werden⁴⁰⁷.

Abbildung 84: Zusammenstellung der Ergebnisse des Planungs- und Bewertungsmodells

Bereich	Ergebnisse
Planerfolgsrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nettoumsatz ✓ Bruttogewinne ✓ 'Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations' (EBITDA) ✓ 'Earnings before Interest and Taxes' (EBIT) ✓ Betriebs- und Jahresergebnis ✓ Cash-flow
Planbilanz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Umlaufvermögen und nichtbetriebsnotwenige flüssige Mittel ✓ Anlagevermögen ✓ Fremdkapital ✓ Eigenkapital
Planmittelflussrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Veränderung des Nettoumlaufvermögens ✓ Kontrolle der Mittelflussrechnung durch den sog. Liquiditätsstatuts
Unternehmungswert	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ‚Adjusted Present Value‘ (APV) ✓ 'Net Present Value' (NPV) mit 'Weighted Average Cost of Capital' (WACC) ✓ Praktikermethode (Kombination von Ertrags- und Substanzwert) ✓ Verschuldungskapazität
Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilität ✓ Zahlungsbereitschaft ✓ Sicherheit

Zusätzlich zum Simulieren deterministischer Annahmen ist es auch möglich, Unsicherheit in Bezug auf getroffene Annahmen ins Modell einzubauen und deren Auswirkungen kombiniert zu evaluieren. Dazu wird das Prinzip der Monte-Carlo-Simulation angewendet⁴⁰⁸. Das heisst, anstelle von deterministischen Annahmen für einzelne Parameter werden Wahrscheinlichkeitsverteilungen für diese hinterlegt. Anschliessend wird eine grosse Anzahl von Einzelsimulationen durchgeführt⁴⁰⁹, bei denen jeweils für die einzelnen Parameter ein Zufallswert gemäss Wahrscheinlichkeitsverteilung gezogen wird. Daraus ergeben sich für die untersuchten Wirkungen ebenfalls Häufigkeitsverteilungen statt deterministische Werte.

⁴⁰⁷ Das hier beschriebene Planungs- und Bewertungsmodell wurde in der Zwischenzeit eingesetzt für die Planung und Bewertung einer Recyclingfirma für Grüngut und einer Transportfirma. Ausserdem wurden mit diesem Simulationsmodell im Rahmen eines Dissertationsprojektes an der ETH Zürich verschiedene Strategien für das nachhaltige Management einer Shrimpfarm im Nordosten von Brasilien evaluiert (Schwab 2002a).

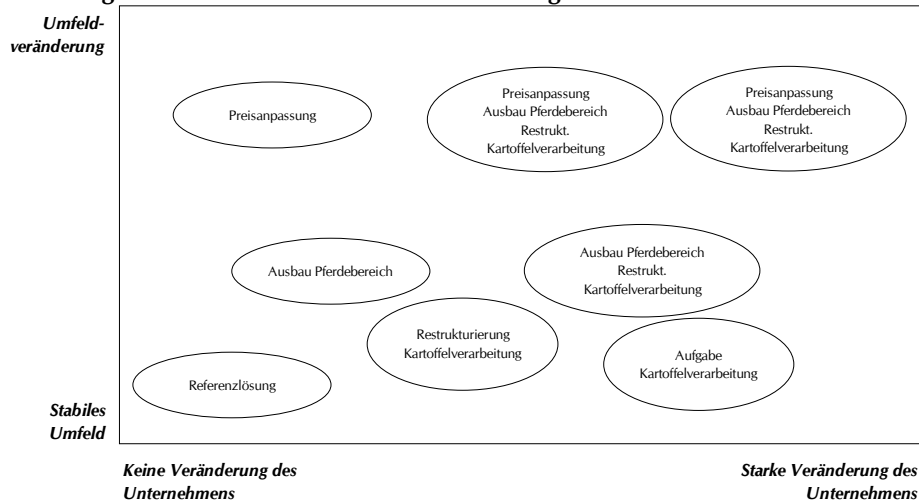
⁴⁰⁸ Technisch wird hierzu die Software Excel™ zum Beispiel mit der Software @Risk™ ergänzt.

⁴⁰⁹ Typischerweise 150 – 500 Einzelsimulationen.

27.1.2. Einsatz des Planungs- und Bewertungsmodells für den Bereich L&M

Das beschriebene Simulationsmodell wurde für den Strategiefindungsprozess des Bereiches L&M eingesetzt, um die Auswirkungen der Realisierung der oben erwähnten Teilprojekte und der erwarteten Marktpreisveränderungen zu ermitteln. Die Abbildung 85 gibt einen Überblick über die untersuchten Szenarien.

Abbildung 85: Übersicht der Szenariorechnungen



Quelle: Schmid 2001, S. 20

Die Simulationen wurden von den Moderatoren des Prozesses in der Zwischenphase vor dem dritten Workshop vorbereitet. Die verwendeten Annahmen wurden mehrfach mit GVS-Akteuren vorbesprochen. Anlässlich des dritten Workshops wurden das Simulationsmodell und die vorbereiteten Outputs vorgestellt und intensiv diskutiert. Folgende Zielsetzungen wurden damit verfolgt:

- Quantifizieren der Auswirkungen der Realisierung bestimmter Teilprojekte
- Quantifizieren der kumulativen Auswirkungen aller getroffenen Annahmen
- Quantifizieren unterschiedlicher Szenarien: ‚Was wäre, wenn ...?‘
- Darstellen des bestehenden Handlungsbedarfs
- Vermitteln eines Gefühl für Sensitivitäten im System: Wo sind die grossen Hebel? Was kann vernachlässigt werden?
- Vermitteln eines Gefühls für Risiken im System

Diese Zielsetzungen konnten erreicht werden. Die Akteure führten eine sehr engagierte Diskussion, in deren Zentrum die getroffenen Annahmen sowie der resultierende Handlungsbedarf standen. Aufgrund dieser Diskussion entstand in der Gruppe eine gemeinsame Sicht in Bezug auf notwendige Verbesserungen.

Die Ergebnisse der Simulationsrechnungen werden an dieser Stelle nicht dargestellt, weil sie unternehmungsspezifisch und somit vertraulich sind. Sie sind Gegenstand der bereits erwähnten Diplomarbeit von Hansjörg Schmid⁴¹⁰.

27.1.3. Beurteilung des Planungs- und Bewertungsmodells

Der Einsatz des dargestellten Planungs- und Bewertungsmodells im Rahmen des Strategiefindungsprozesses des Bereichs L&M hat sich gut bewährt. Das Instrument kann als praxistauglich und sehr hilfreich beurteilt werden.

Das Modell erlaubt aufgrund seines Aufbaus die Verknüpfung verschiedener Aspekte, die für einen Strategiefindungsprozess wichtig sind:

- Es kann eine Verbindung hergestellt werden zwischen Entscheidungen im strategischen Bereich und ihren operativen Auswirkungen in der Unternehmung.
- Es kann eine Verbindung hergestellt werden zwischen leistungswirtschaftlichen sowie strukturellen Entscheidungen und ihren Auswirkungen im finanziellen Bereich.
- Es kann eine Verbindung hergestellt werden zwischen der Entwicklung von unternehmungsexternen Rahmenbedingungen (effektiv und/oder Szenarien) und ihren Auswirkungen für die Unternehmung.
- Es wird ein langfristiger Zeithorizont zugrunde gelegt.
- Es kann berücksichtigt werden, dass für bestimmte Annahmen Unsicherheit besteht.

Der Einsatz des Modells hat das Szenariendenken bei den beteiligten Akteuren gefördert. Es wurde den Teilnehmern auch klar, dass der Vorgang der Annahmendefinition selber ein iterativer Prozess ist, in dem unterschiedliche Auffassungen über die untersuchte Wirklichkeit zum Vorschein kommen.

Der Zeitaufwand für die Erstellung des Modells war beträchtlich. Er hat sich insofern gelohnt, als die Ergebnisse der durchgeführten Simulationen im Laufe des Strategiefindungsprozesses zu fruchtbaren Diskussionen zwischen den Teilnehmern geführt haben. Zudem kann das Modell wieder eingesetzt werden für Anwendungen in anderen Unternehmungen (vgl. Kap. 27.1.1). Allerdings muss dafür der Annahmenteil für jede Anwendung in einer anderen Unternehmung spezifisch angepasst werden. Das ist wiederum zeitaufwändig. Demgegenüber steht aber der Vor-

⁴¹⁰ Schmid 2001.

teil, dass man gezwungen wird, unternehmungsspezifische Gegebenheiten und Entscheidungen ins Modell einfließen zu lassen.

27.2. Restrukturierung der Vertriebswege⁴¹¹

Während dem Strategiefindungsprozess zeigte sich, dass die künftige Ausgestaltung der Vertriebswege im Stammgebiet des Bereichs L&M zu den strategischen Schlüsselfragen zählt. Von Akteuren wurde die Idee eingebracht, in der Warenflussskette zwischen dem GVS und den Landwirtschaftsbetrieben eine Handelsstufe – die lokalen Verkaufspunkte – zu eliminieren. Die folgende Frage bildete den Ausgangspunkt: „Ist es möglich, die wirtschaftliche Situation für den Bereich L&M sowie für die Kunden zu verbessern, wenn die bestehenden lokalen Verkaufspunkte aufgegeben und durch einen Direktlieferdienst für landwirtschaftliche Produktionsmittel ersetzt werden?“ Die hinter dieser Frage stehende Annahme war, dass sich die wirtschaftliche Lage des Bereichs L&M verschlechtern und die Kundenzufriedenheit reduzieren wird, falls an der Distributionsstruktur keine Veränderungen vorgenommen werden. Folgende Gründe können für diese erwartete Verschlechterung angeführt werden: Erstens eröffnet die technologische Entwicklung neue Möglichkeiten zum Handel mit landwirtschaftlichen Produktionsfaktoren über elektronische Märkte. Zweitens resultiert aus den laufenden Reformen der Agrarpolitik eine tendenziell zunehmende Öffnung der Märkte für landwirtschaftliche Produktionsfaktoren und Produkte (vgl. dazu auch Kap. 6). Diese zwei Aspekte führen – neben anderen – zu einer erhöhten Markttransparenz, einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, einer grösseren Verfügbarkeit von Informationen und Verkaufsdienstleistungen sowie zur Möglichkeit, 24 Stunden pro Tag zu kaufen und zu verkaufen. Zusätzlich wird mit einem sinkenden Preisniveau für die meisten Produkte gerechnet. Auf der Basis dieser Erwartungen werden künftig eine hohe Kundenzufriedenheit und ein kostengünstiger Vertrieb wichtige Erfolgsfaktoren für den Absatz landwirtschaftlicher Produktionsmittel sein. Beide Aspekte sind eng verbunden mit der Ausgestaltung der Vertriebsstruktur des Bereichs L&M. Ohne Restrukturierungsschritte wird sich die aktuelle Situation künftig verschlechtern.

Vor diesem Hintergrund entschieden sich die Akteure im Rahmen des ISM-Prozesses, ein quantitatives Modell anzuwenden, um mehr Informationen zur Frage der künftigen Ausgestaltung der Vertriebsstruktur zu gewinnen (quantitatives Modell als Instrument der Entscheidungsunterstützung). Zu diesem Zweck wurde

⁴¹¹ Die Inhalte des folgenden Abschnitts wurden in ähnlicher Form auch als Beitrag in der System-Dynamics-Review (SDR) publiziert (Weber und Schwaninger 2002).

ein System-Dynamics-Ansatz gewählt (von den Moderatoren vorgeschlagen). Dieser Modellierungsansatz eignet sich zur Bearbeitung dieses Sachverhalts aus folgenden Gründen⁴¹²:

- Der bearbeitete Sachverhalt weist aufgrund von bestehenden Rückkopplungsbeziehungen eine hohe Komplexität auf (vgl. dazu auch Abbildung 81).
- Die Entscheidungen des Managements in Bezug auf diesen Sachverhalt werden weitgehende, langfristige Auswirkungen auf die Struktur und die Performance des Bereichs L&M haben.
- Der Sachverhalt ist in hohem Masse bestimmt durch eine Struktur von Beständen („stocks“) und Flussprozessen („flows“).
- Es ist möglich, für den zur Diskussion stehenden Sachverhalt ein sogenanntes „Referenzverhalten“ („reference mode of behavior“) zu generieren⁴¹³.

Das System-Dynamics-(SD)-Modell wurde vom Autor dieser Arbeit zwischen dem zweiten und dem dritten Workshop des ISM-Prozesses entwickelt. Die Ergebnisse der durchgeführten Simulationen wurden im dritten Workshop – neben anderen Grundlagen – für die Beurteilung der möglichen Strategieoptionen verwendet. Ausserdem wurden im dritten Workshop „Live-Simulationen“ durchgeführt. Die Akteure konnten dadurch ein Gefühl für das Verhalten des Systems und für dessen Sensitivitäten gewinnen. Nach dem dritten Workshop wurden die Modellierungsarbeiten noch fortgeführt, um die gewonnenen Erkenntnisse zusätzlich ins Modell einfließen zu lassen. Die Ergebnisse wurden den GVS-Akteuren zur Verfügung gestellt.

Während der Entwicklung des SD-Modells wurden mehrfach Rückkoppelungsprozesse zu GVS-Akteuren eingelegt, um die zugrundeliegenden Annahmen zu diskutieren und zu verifizieren. Im Folgenden werden das SD-Modell und die Ergebnisse der Simulationen dargestellt.

27.2.1. System-Dynamics-Modell

Das erstellte System-Dynamics-(SD)-Modell⁴¹⁴ bildet die „Supply-Chain“ des Bereichs L&M für den Handel mit landwirtschaftlichen Produktionsmitteln ab. Die Abbildung 86 zeigt das Subsystemdiagramm des Modells mit den zugehörigen Sys-

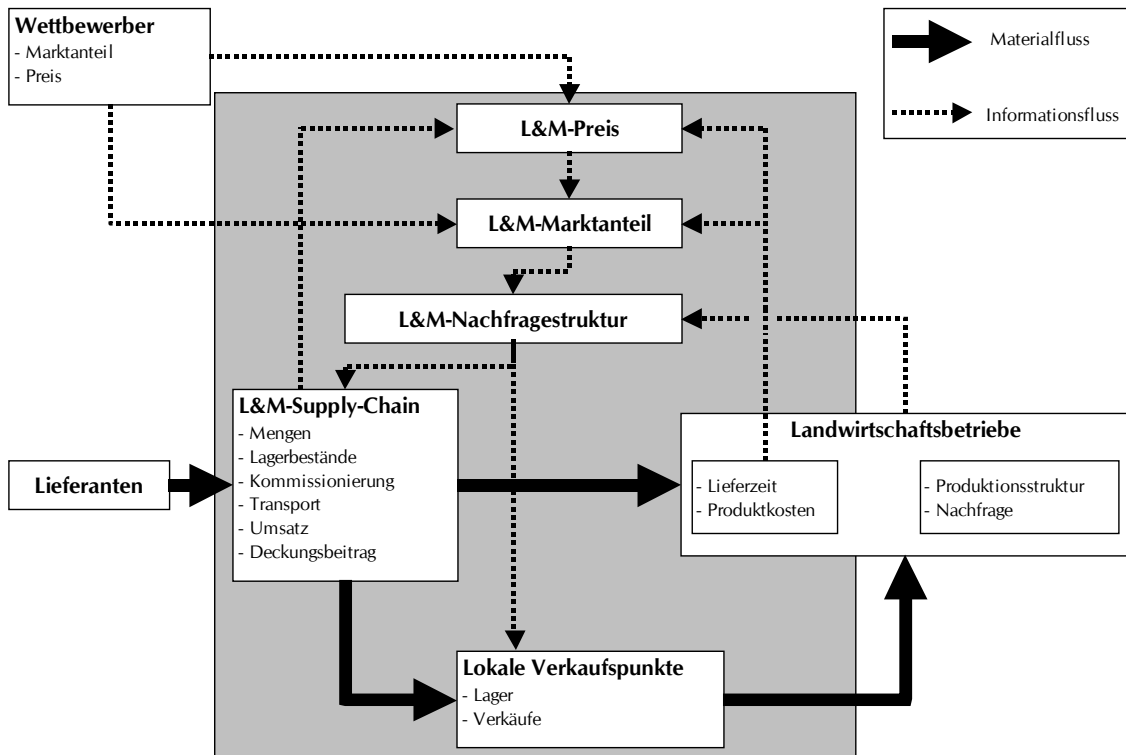
⁴¹² Vgl. Vennix 1996, S. 105ff; Sterman 2000, S. 79ff; Barlas et al. 2000, S. 51.

⁴¹³ Unter dem Begriff „reference mode of behavior“ kann ein problembezogenes Verhaltensmuster des im Fokus stehenden Systems verstanden werden. Das zu entwickelnde Modell sollte in der Lage sein, dieses Verhaltensmuster zu replizieren (Vennix 1996, S. 50).

⁴¹⁴ Für eine allgemeine Beschreibung des System-Dynamics-Ansatzes vgl. Kapitel 14.2.

temgrenzen. Um Effekte, wie zum Beispiel Lieferzeiten, Kosten, Preisveränderungen, Veränderungen der Marktanteile messen und darstellen zu können, wurde das Modell für einen Zeithorizont von einem Geschäftsjahr mit 250 Arbeitstagen konzipiert. Mit dem Modell kann die Situation für zwei verschiedene Produktionsmittel simuliert werden: Ein Herbizid mit starker Saisonalität der Nachfrage und ein Futtermittel für die Aufzucht mit relativ konstanter Nachfrage über das Jahr.

Abbildung 86: Subsystemdiagramm der Vertriebswege für landwirtschaftliche Inputs des L&M-Bereichs



Ziel des Modells ist, zu ermitteln, was geschieht, wenn der Bereich L&M seine landwirtschaftlichen Produktionsmittel nicht mehr über lokale Verkaufspunkte im Kanton Schaffhausen, sondern ausschliesslich über den bereits bestehenden direkten Absatzkanal vertreiben würde (nur noch Direktvertriebssystem statt bisher beides).

In der Abbildung 87 ist das Kernmodul des Modells im ‚stock-flow‘-Format dargestellt. Der Materialfluss durch die L&M-Supply-Chain umfasst ein Eingangslager, das durch eingehende Warenlieferungen gespeist und durch die Kommissionierung der Aufträge für die zwei heute bestehenden Vertriebskanäle (lokale Verkaufspunkte, Direktvertrieb) geleert wird. Das Modell wurde auf der Grundlage

eines sogenannten ‚generischen Modells‘ einer ‚stock management structure‘⁴¹⁵ konstruiert. Das gesamte Modell besteht aus fünf gegenseitig verknüpften Modulen, welche die folgenden Inhalte umfassen⁴¹⁶:

(a) Bestellungen und Warenlieferungen:

Die Warenbestellung wird ausgelöst durch die Nachfrage der Landwirtschaftsbetriebe. Sie ist abhängig von der bewirtschafteten Fläche bzw. von den gehaltenen Tieren, der Produktionsintensität, des ursprünglichen Marktanteils des L&M-Bereichs sowie von der saisonalen Verteilung der Nachfrage. Die Warenlieferung ist eine Funktion der Nachfrage und der Lieferfrist der Anbieter⁴¹⁷.

(b) L&M-Supply-Chain:

Die L&M-Supply-Chain bildet die zwei möglichen Vertriebswege für die Produktionsmittel ab (vgl. Abbildung 87). Nach dem Eingang der Waren werden die Kundenaufträge kommissioniert. Anschliessend erfolgt der Transport zu den lokalen Verkaufspunkten oder direkt zu den Landwirtschaftsbetrieben.

Im Modell ist ein ‚Schalter‘ eingebaut, der erlaubt, den Vertrieb über die lokalen Verkaufspunkte zu unterbinden. In diesem Fall werden sämtliche Produkte über das Direktvertriebssystem an die Landwirte spedierte.

(c) Verkäufe und Kosten:

In diesem Modul werden der Umsatz und die Direktkosten des Vertriebes (Wareneinkauf, Unterhalt & Reparaturen, Strom, Kommissionierung, Verpackung, Administration, Transport)⁴¹⁸ modelliert. Damit wird ein Deckungsbeitrag berechnet, der erlaubt, die Attraktivität verschiedener Massnahmen für den Bereich L&M zu evaluieren.

(d) Kunden:

In diesem Modellteil werden die Produktpreise für die Kunden und die Lieferzeiten für die Produkte ermittelt. Der Vergleich verschiedener Szenarien zeigt, welche Möglichkeiten für die Landwirte attraktiv sind.

(e) Wettbewerber:

Dieses Modul simuliert den Marktanteil des L&M-Bereichs. Der resultierende

⁴¹⁵ Vgl. dazu beispielsweise die umfassenden Ausführungen von Sterman (2000, S. 663ff, S. 709ff).

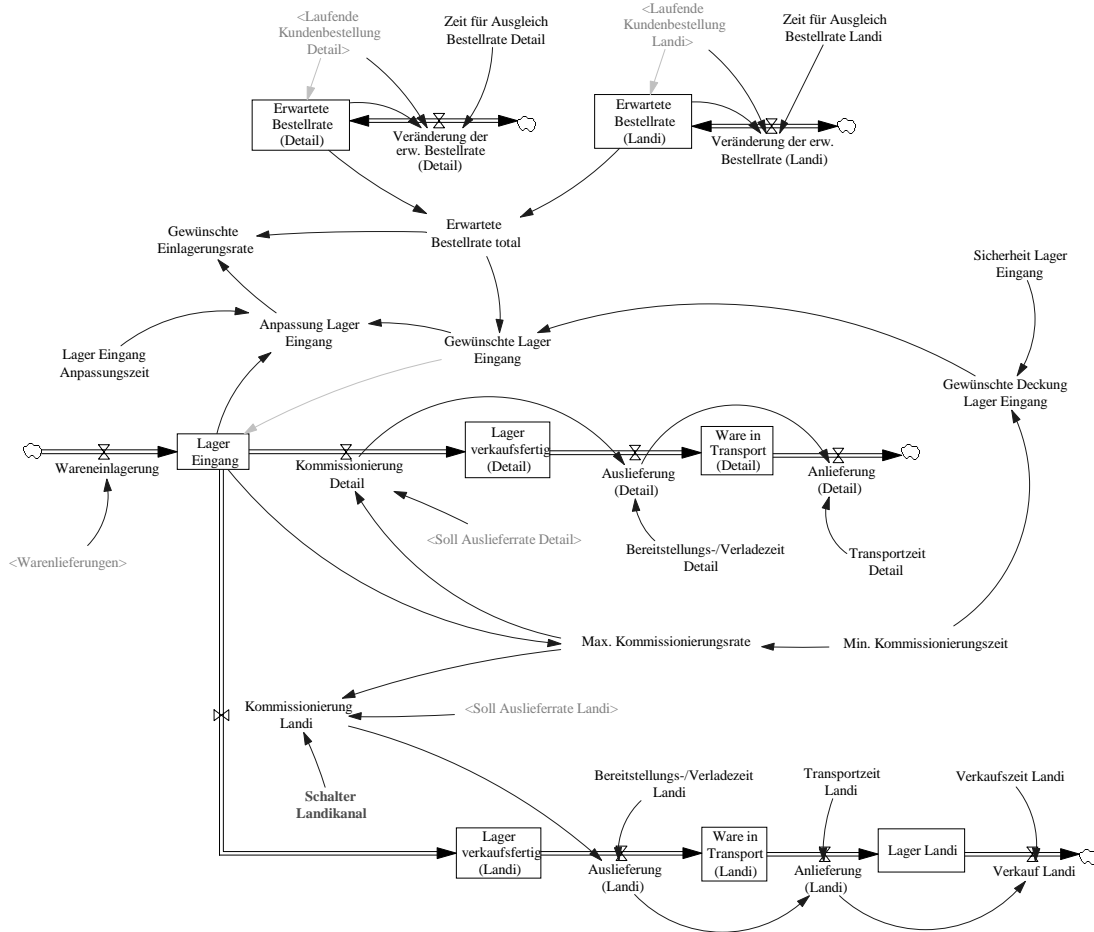
⁴¹⁶ Die ‚stock-flow‘-Diagramme der einzelnen Module befinden sich im Anhang 9.

⁴¹⁷ Es kann davon ausgegangen werden, dass für die Befriedigung der Nachfrage der Landwirte im Kanton Schaffhausen insgesamt genügend Produktionsmittel angeboten werden können (= keine Lieferschwierigkeiten).

⁴¹⁸ Die Lagerhaltungskosten sind im hier untersuchten Fall nicht relevant, weil die gesamte Angebotsmenge mit und ohne Vertrieb über die lokalen Verkaufspunkte konstant bleibt.

Marktanteil ist eine Funktion der Preisdifferenzen zwischen den Wettbewerbern und dem Bereich L&M sowie der Lieferzeit des L&M-Bereichs. Das Modul kommt nur bei der Simulation des Futtermittelproduktes zum Einsatz. Nur hier gibt es während dem Jahr Wiederholungskäufe, die zu einer Veränderung der bestehenden Marktanteile führen können. Beim Herbizid erfolgt der Absatz des grössten Teils der Nachfrage innert kürzester Frist. Erst im nächsten Geschäftsjahr wird dann erneut eingekauft⁴¹⁹.

Abbildung 87: ‚Stock-and-Flow‘-Darstellung des Kernmoduls des SD-Modells (L&M-Supply-Chain)



Die den Simulationen zugrundeliegenden Informationen basieren auf der Situation im Geschäftsjahr 2000. Diese Informationen wurden von den GVS-Akteuren zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Modellparameter sind in Abbildung 123 im Anhang 9 dargestellt. Für das untersuchte Herbizid ist eine starke saisonale Schwankung der Nachfrage, die durch natürliche Produktionszyklen in der Pflan-

⁴¹⁹ Gleichwohl eignet sich das Produkt für die Simulation, weil der Bereich L&M diverse ähnliche Produkte absetzt, weil das Produkt pro Mengeneinheit über einen hohen Wert verfügt und weil sich das Produkt gut eignet, um das SD-Modell zu validieren (extreme Bedingungen).

zenproduktion verursacht wird, charakteristisch. Demgegenüber weist die Nachfrage nach dem untersuchten Futtermittel über das Jahr eine gewisse Konstanz auf. Während den Vorbereitungsarbeiten und während dem dritten Workshop wurden verschiedene mögliche Werte für die einzelnen Parameter für Simulationen verwendet. Damit war es möglich, sensitive Aspekte des bearbeiteten Sachverhaltes zu ermitteln.

27.2.2. Validierung des System-Dynamics-Modells

Gemäss Barlas (1996) umfasst die Validierung eines SD-Modells zwei Teile: Strukturelle Validierung und Verhaltensvalidierung⁴²⁰. Dabei befasst sich die strukturelle Validierung mit der Frage, ob die interne Modellstruktur in Bezug auf den untersuchten Sachverhalt eine akkurate Abbildung des realen Systems ist. Bei der Verhaltensvalidierung geht es darum, zu untersuchen, ob der Output, den das Modell produziert, das Verhalten des realen Systems genügend gut abbildet⁴²¹.

Im Rahmen des Validierungsprozesses für das hier vorgestellte Modell wurden folgende Validierungstests durchgeführt: ‚Parameter-confirmation test‘, ‚direct extreme-condition test‘, ‚dimensional consistency test‘, ‚stress testing‘, ‚behavior sensitivity test‘, ‚phase relationship test‘⁴²². Das SD-Modell wurde im Laufe des Validierungsprozesses kontinuierlich angepasst und verbessert. Während der Verhaltensvalidierung wurde auch überprüft, ob das Modell die Verhaltensmuster des Systems für das vergangene Geschäftsjahr akkurat reproduzieren kann. Aufgrund persistenter, kleiner Differenzen zwischen dem effektiv beobachteten und dem modellierten Lagerbestand führte dieser Test zu einer Diskussion über die Angemessenheit der aktuellen Lagerbewirtschaftung für das modellierte Herbizidprodukt. Schlussendlich stimmten die Akteure darin überein, dass die Lagerbewirtschaftung für dieses Produkt im Rahmen der Restrukturierung der Vertriebswege ebenfalls überprüft wird⁴²³. Das Wettbewerbsmodul wurde nicht gleich strikt validiert wie die anderen Module des Modells (Grund: nur hypothetische Szenarien, kein ‚reference mode of behavior‘).

⁴²⁰ Vgl. dazu auch Kap. 13.3.4 und Abbildung 50.

⁴²¹ Barlas et al. 2000, S. 53.

⁴²² Vgl. dazu die detaillierten Ausführungen von Barlas 1996, S. 189ff.

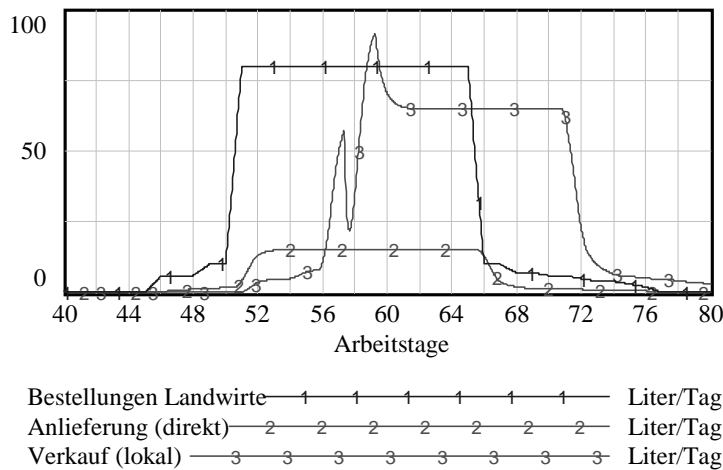
⁴²³ Falls bei diesem Produkt Optimierungspotentiale zu Tage treten, scheint nicht ausgeschlossen, dass für andere Produkte des Sortimentes ebenfalls Optimierungspotentiale bestehen. Insgesamt könnten aus einer Anpassung der entsprechenden Lagerbewirtschaftung markante Kosteneinsparungen resultieren.

27.2.3. Dynamik des Vertriebssystems

In diesem Abschnitt werden einige dynamische Verhaltensmuster, die das SD-Modell generiert hat, dargestellt und kommentiert. Damit soll exemplarisch aufgezeigt werden, wie das oben beschriebene SD-Modell für die Evaluation unterschiedlicher strategischer Optionen eingesetzt werden kann.

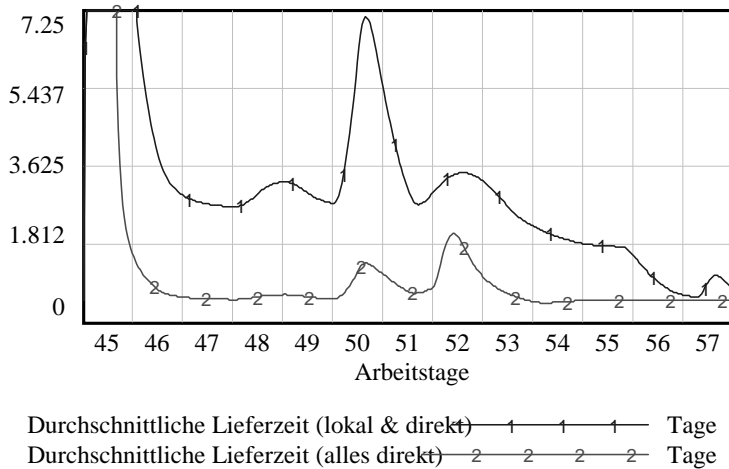
Aus der Abbildung 88 ist der Zeitverlauf der Nachfrage nach dem untersuchten Pflanzenschutzmittel und der Vertrieb über die beiden Absatzkanäle ersichtlich. Dabei handelt es sich um die Ausgangssituation (,base case') bevor simuliert wurde, was geschieht, wenn der Vertrieb über die lokalen Verkaufspunkte eingestellt wird.

Abbildung 88: Nachfrage und Vertrieb (direkt & lokal; Herbizid)

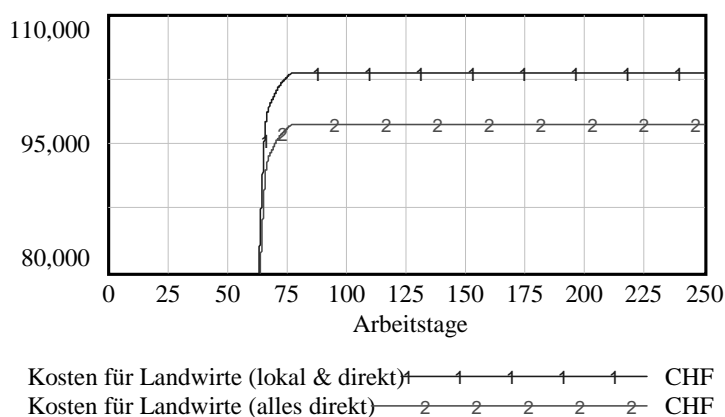


In der Abbildung wird ausschliesslich jener Zeitraum im Jahr, während dem eine Nachfrage nach dem Herbizid besteht, dargestellt (Saisonalität der Nachfrage; vgl. auch Liste mit Parametern in Abbildung 123 im Anhang 9).

Die Abbildung 89 zeigt die durchschnittlichen Lieferzeiten für das Herbizid mit und ohne Lieferungen über die lokalen Verkaufspunkte während der Hauptsaison der Nachfrage. In beiden Szenarien schiesst die Lieferzeit am Anfang nach oben, obwohl der L&M-Bereich Vorbestellungen ausgelöst hat. Anschliessend sind Unterschiede zwischen den beiden Szenarien festzustellen. Falls sämtliche Lieferungen direkt erfolgen, liegt die Kurve klar unter jener der Lieferung über beide Kanäle. Das heisst, die Landwirte haben einen Vorteil, wenn sämtliche Produkte direkt geliefert werden.

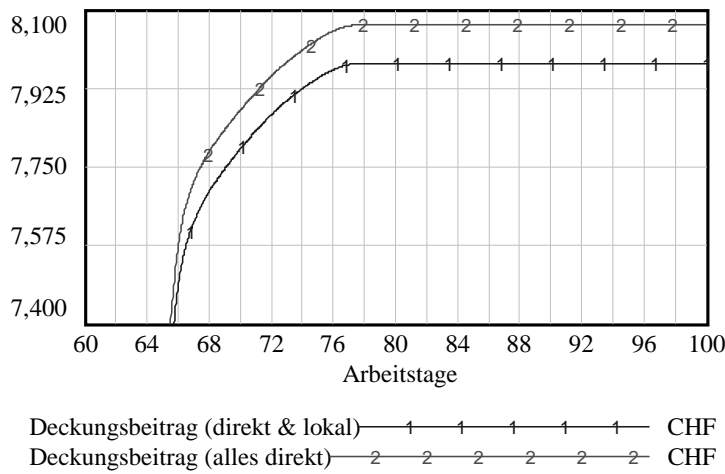
Abbildung 89: Durchschnittliche Lieferzeiten (Herbizid)

Die kumulierten Kosten für die Landwirte sind in der Abbildung 90 dargestellt. Die Abbildung stellt wiederum einerseits die direkte und indirekte Lieferung und andererseits die ausschliessliche Lieferung über den direkten Kanal dar. Es stellt sich heraus, dass die Landwirte weniger bezahlen, wenn nichts über die lokalen Verkaufspunkte bezogen wird. Umgerechnet auf mögliche Produktpreise macht die Differenz rund 4.60 Franken pro Liter Herbizid aus. Dies entspricht im Verhältnis zum ursprünglichen Preis im lokalen Verkaufspunkt einer Reduktion von rund 5.7 Prozent. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass der Bereich L&M künftig aufgrund einer zunehmenden Wettbewerbsintensität gezwungen sein wird, die tiefere Produktpreise anzubieten, um seine Konkurrenzfähigkeit aufrecht erhalten zu können.

Abbildung 90: Kumulative Kosten für Landwirte (Herbizid)

In Abbildung 91 sind dieselben Szenarien aus Sicht des L&M-Bereichs aufgezeichnet. Der Fall mit der vollständigen Direktlieferung des Herbizids führt auch für den L&M-Bereich zu einem besseren Ergebnis.

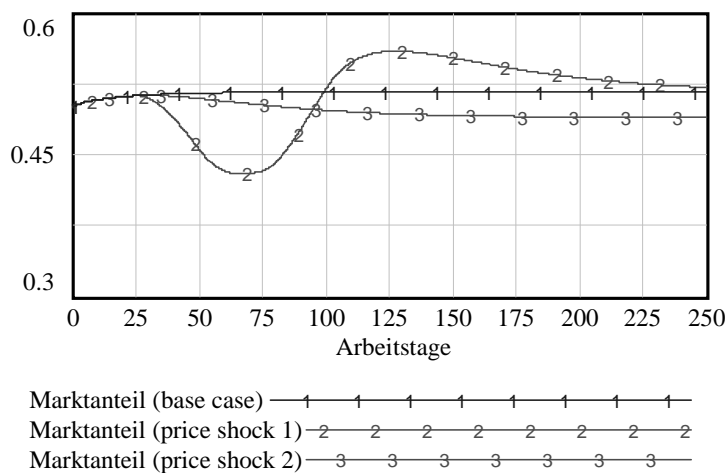
Abbildung 91: Deckungsbeitrag für L&M-Bereich (Herbizid)



Der Deckungsbeitrag⁴²⁴ liegt für die vollständige Direktlieferung 0.07 Franken pro Liter Herbizid höher als beim kombinierten Szenario. Das ist nicht viel! Sensitivitätstests zeigen zudem, dass diese Differenz sehr sensitiv auf Veränderungen der Annahmen reagiert. Das bedeutet, dass die Kostenkontrolle für den Bereich L&M von grosser Bedeutung ist.

In der Abbildung 92 ist der Marktanteil des L&M-Bereichs für das untersuchte Futtermittel dargestellt. In der Ausgangssituation (‚base case‘) ist der Marktanteil ziemlich konstant. Er verändert sich markant, wenn die Wettbewerber ihr Verhalten ändern.

Abbildung 92: Marktanteil L&M-Bereich (Futtermittel)



⁴²⁴ Deckungsbeitrag := Preis minus Kosten für Kommissionierung, Verpackung, Energie, Unterhalt & Reparaturen, direkte Administration, Transport.

Das erste Szenario („price shock 1“) beinhaltet eine limitierte Preisreduktion der Wettbewerber vom Tag 25 bis zum Tag 100 (maximal 20% Reduktion). Unter dieser Annahme reagiert der Bereich L&M mit einer Preisreduktion vom maximal 14 Prozent während der Zeitperiode vom Tag 25 bis zum Tag 82. Am Tag 101 passen die Wettbewerber ihre Preise wieder an. Auch der L&M-Bereich setzt seinen Preis dann wieder herauf (Anpassungsprozess erster Ordnung mit einer Anpassungszeit von 20 Tagen⁴²⁵). Das zweite Szenario („price shock 2“) lässt sich durch eine permanente Preisreduktion der Wettbewerber charakterisieren (vom Tag 25 bis Tag 250; maximal 18% Reduktion). Die Simulationen zeigen, dass der Marktanteil des Bereichs L&M sensitiv auf Preisveränderungen der Wettbewerber reagiert⁴²⁶. Der Marktanteil des Bereichs L&M geht zurück, wenn die Wettbewerber ihre Preise reduzieren. Im Falle einer anschliessenden Preiserhöhung durch die Wettbewerber profitiert der L&M-Bereich vorübergehend von einem Preisvorteil und folglich von einem Gewinn von Marktanteilen, der sich in der Folge wieder angleicht⁴²⁷.

27.2.4. Erkenntnisse und Entscheidungen

Durch den Einsatz des vorgestellten SD-Modells im Laufe des Strategiefindungsprozesses konnten die GVS-Akteure einen vertieften Einblick in die Dynamik der untersuchten Vertriebsstruktur für landwirtschaftliche Produktionsmittel gewinnen. Die Modellsimulationen zeigten, dass der Verzicht auf den Vertrieb der Produkte über die lokalen Verkaufspunkte positive Effekte für die Kunden und den Bereich L&M haben kann (Kosten, Lieferzeiten). Die Einsparungen für die Landwirte sind markant, während jene für den Bereich L&M relativ gering sind und zudem ziemlich sensitiv auf Veränderungen der Annahmen reagieren. Vor dem Hintergrund der erwarteten Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind die möglichen Einsparungen der Landwirte der wichtigste Aspekt in Bezug auf die Aufrechterhaltung der Marktposition des Bereichs L&M. Dies gilt unabhängig davon, ob der Bereich L&M selber seine Kosten senken kann oder nicht.

Die GVS-Akteure entschieden aufgrund der SD-Simulationen⁴²⁸ für die Initiierung eines Projektes zur Restrukturierung der Vertriebsstrukturen für landwirtschaftliche

⁴²⁵ Ein Anpassungsprozess erster Ordnung ist ein lineares, negatives Feedbacksystem mit einer Bestandesvariablen und exponentiellen Verlauf (vgl. dazu Sterman 2000, S. 264, S. 274).

⁴²⁶ Beim untersuchten Futtermittel handelt es sich um ein Standardprodukt, für das in Bezug auf seine Produkteigenschaften kaum Differenzierungsmöglichkeiten bestehen.

⁴²⁷ Anpassungszeit für Preis = 20 Tage; Anpassungszeit für Marktanteile = 20 Tage; beides sind Anpassungsprozesse erster Ordnung.

⁴²⁸ Die Ergebnisse der Simulationen wurden zusätzlich mit einer globalen Berechnung der finanziellen Effekte überprüft (statische Rechnung). Die Berechnung zeigte ebenfalls positive Effekte eines Verzichts auf den Vertrieb über lokale Verkaufspunkte.

Produktionsmittel (= eine der erarbeiteten strategischen Schlüsselfragen). Die Realisierung dieses Projektes wird sehr anspruchsvoll sein, weil zusätzliche Stakeholdergruppen einbezogen und vom Nutzen überzeugt werden müssen (z.B. Akteure in den lokalen Verkaufspunkten, Landwirte, Warenlieferanten, Logistikpersonal). Die Ergebnisse der durchgeführten Simulationsrechnungen werden gute Argumente liefern, um die positiven Effekte der geplanten Veränderung zu unterstreichen. Für eine allfällige Umsetzung einer Vertriebsstruktur, die ausschliesslich auf einem Direktvertrieb beruht, reichen positive wirtschaftliche Argumente allein aber nicht aus, auch wenn sie noch so überzeugend sind. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auch die Berücksichtigung sozio-ökonomischer Aspekte. Dies gilt insbesondere für das hier relevante genossenschaftliche Umfeld⁴²⁹.

27.2.5. Beurteilung des System-Dynamics-Modells

Im Rückblick auf den gesamten Strategiefindungsprozess kann festgehalten werden, dass das SD-Modell in diesem Prozess eine Art ‚Auslöserfunktion‘ eingenommen hat. Zu Beginn des Prozesses waren die meisten Akteure gegenüber einer Restrukturierung der Vertriebsstrukturen sehr kritisch eingestellt. Auf der Grundlage der Simulationen entwickelte sich aber eine vertiefte Diskussion über Annahmen und Erfolgsfaktoren für den Vertrieb landwirtschaftlicher Produktionsmittel. Schlussendlich stimmten die GVS-Akteure darin überein, das Restrukturierungsprojekt zu starten.

Angesichts dieser Konsequenzen war die Wahl eines SD-Modellierungsansatzes sehr gut: Das Modell und die Simulationsrechnungen lieferten viele wertvolle Informationen und lösten im Bereich L&M die Initiierung des Restrukturierungsprojektes aus.

Das SD-Modell erwies sich als sehr effizientes Instrument zur Strukturierung der Diskussion im dritten Workshop des ISM-Prozesses. Diese Diskussion führte zu einem sehr fruchtbaren Austausch der unterschiedlichen Ansichten und Ideen der beteiligten Akteure, der eine Veränderung ihrer mentalen Modelle bewirkte. Es entwickelte sich eine gemeinsame Sichtweise („negotiated understanding“⁴³⁰) in Bezug auf die relevante Wirklichkeit und den bestehenden Handlungsbedarf. Damit ist eine Grundlage für gemeinsames Handeln gelegt.

⁴²⁹ Die lokalen Verkaufspunkte werden in der Regel durch lokale landwirtschaftliche Genossenschaften betrieben, die ihrerseits wiederum Anteilseigner des GVS sind.

⁴³⁰ Vgl. Kap. 9.

Die Entwicklung des SD-Modells und die damit verbundene Informationsbeschaffung und Validierung erwies sich rückblickend als sehr zeitaufwändig. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der gesamte ISM-Prozess für die hier beschriebene Fallstudie nur rund zwei Monate dauerte, und dass die SD-Modellbildung nur ein Teilelement des gesamten ISM-Prozesses umfasst, muss festgehalten werden, dass der Zeitaufwand für die SD-Modellentwicklung das obere Limit erreicht hat und künftig eher reduziert werden muss, statt weiter ausgedehnt werden kann. Dies scheint möglich, weil der Autor zu diesem Zeitpunkt bereits über mehr Erfahrung bei der Erstellung von SD-Modellen verfügt. Ausserdem bewirkt die Applikation von System Dynamics auf ähnliche Fragestellungen eine deutliche Aufwandminderung.

Insgesamt kann die Entwicklung und Anwendung eines SD-Modells im Rahmen der hier beschriebenen Fallstudie als praktikabel und sehr hilfreich beurteilt werden. Für die künftige Anwendung von SD-Modellen in KMU sind aufgrund der gemachten Erfahrungen aber folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Die Prozessmoderatoren sollten neben SD-Kenntnissen über ein gutes Branchen-Know-how verfügen. Damit können die wichtigen Fragestellungen schnell angegangen werden. Ausserdem wird der Aufwand für die Beschaffung von Informationen reduziert, weil die richtigen Daten angefordert werden.
- In KMU ist es normalerweise nicht möglich, ein quantitatives Modell für alle strategischen Schlüsselfragen der Unternehmung zu entwickeln. Folglich ist es wichtig, die Schlüsselfragen mit höchster Priorität zu identifizieren (z.B. mittels qualitativer Modellierung) und sich bei der quantitativen Modellierung auf diese Bereiche zu konzentrieren. Das Feedback zu anderen unternehmerischen Aspekten hat anschliessend über das qualitative Netzwerkmodell zu erfolgen. Diese Vorgehensweise beinhaltet die Gefahr, dass einzelne bedeutende Rückkoppelungsmechanismen im komplexen System Unternehmung-Umwelt übersehen und vernachlässigt werden. Aufgrund der beschränkten Verfügbarkeit von Ressourcen scheint in KMU aber kein anderes Vorgehen vertretbar.
- In den meisten KMU scheint es unumgänglich, dass das SD-Modellierungs-Know-how durch externe Personen eingebracht wird. Die wenigsten Unternehmer oder Manager sind bisher mit der SD-Modellierung in Kontakt gekommen. Gleichwohl hat sich in der Fallstudie ganz klar gezeigt, dass die Akteure in KMU sehr gut in der Lage sind, ein SD-Modell zu verstehen, wertvolle Hinweise für dessen Verbesserung zu geben und seine Resultate zu interpretieren.

28. Evaluation der Intervention

Nach der Durchführung der Fallstudie zur Anwendung der ISM im Bereich L&M des GVS wurde der Prozess sowohl von den GVS-Akteuren als auch von den Moderatoren einer Evaluation unterzogen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Evaluation dargestellt. Darauf aufbauend kann dann im nächsten Kapitel eine Beurteilung der ISM im Lichte der gestellten Forschungsfrage vorgenommen werden. Zudem werden dort Anpassungen der ISM für künftige Anwendungen in KMU vorgeschlagen.

28.1. Evaluation durch die GVS-Akteure

28.1.1. Befragungsdesign

Rund einen Monat nach dem letzten Workshop wurde der ISM-Prozess beim GVS mit einer schriftlichen Nachbefragung evaluiert. Damit wurden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Einholen von Rückmeldungen der Workshopteilnehmer über Erfahrungen, Eindrücke während dem ISM-Prozess
- Einholen von Beurteilungen durch Direktbetroffene über die Funktionstüchtigkeit der ISM im Anwendungszusammenhang
- Finden von Ansatzpunkten für die weitere Verbesserung der ISM

Allen sechs Akteuren des GVS, die am Prozess teilgenommen haben, wurde ein ausführlicher Fragebogen zugestellt (Vollerhebung). Die GVS-Akteure hatten rund vier Wochen Zeit, den Fragebogen auszufüllen und an den Autor der vorliegenden Arbeit zu retournieren. Die Befragung war nicht anonym. Den Teilnehmern wurde jedoch zugesichert, dass ihre Angaben streng vertraulich behandelt werden. Folglich werden auch die eingegangenen Antworten anonymisiert.

Die folgenden Gründe waren für die Wahl dieses Befragungsdesigns ausschlaggebend:

- Alle Akteure hatten die Gelegenheit, sich individuell und unabhängig von einem allfälligen Gruppendruck zum ISM-Prozess und seinen Ergebnissen zu äussern.
- Die Akteure konnten die Erfahrungen der Workshops setzen lassen und sehen, ob Veränderungen im Alltag beobachtbar sind, bevor sie den ISM-Prozess beurteilen mussten.

- Die schriftliche Befragung ermöglichte eine effiziente Informationserfassung, bei der sämtliche Akteure mit den genau gleichen Fragen konfrontiert wurden.
- Die Nichtanonymität der Befragung erlaubte einerseits nachzufragen, falls gewisse Antworten Unklarheiten beinhalten. Andererseits zeigen sich möglicherweise Antwortmuster, je nach hierarchischer und/oder funktionaler Herkunft der befragten Person.

Der für die Evaluation verwendete Fragebogen setzte sich aus vier Teilen zusammen⁴³¹:

- (a) Allgemeine Fragen
- (b) Fragen zu Methodik, Ablauf und Organisation
- (c) Fragen zu den Ergebnissen der Workshops
- (d) Weitere Bemerkungen

Für die einzelnen Fragen wurden standardisierte Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Ausserdem bestand bei vielen Fragen die Möglichkeit, ergänzend zur standardisierten Antwort noch persönliche Ergänzungen und Kommentare abzugeben.

28.1.2. Ergebnisse der Befragung

Alle sechs GVS-Akteure, die an den Workshops teilgenommen haben, haben ihren Fragebogen ausgefüllt und termingerecht retourniert. Die Qualität der eingegangenen Antworten ist gut. Sämtliche Fragebogen konnten ausgewertet werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung zusammenfassend dargestellt und kommentiert. Die Auswertungen der Antworten zu den einzelnen Fragen befinden sich im Anhang 11.

Allgemeine Fragen:

Bei der Pauschalbeurteilung der einzelnen Workshops schneidet der dritte Workshop am besten ab. Alle Workshops erhalten von den GVS-Akteuren die Beurteilung gut bis sehr gut⁴³². Alle Teilnehmer haben sich in den Workshops wohl bis sehr wohl gefühlt.

Fragen zu Methodik, Ablauf und Organisation:

Fünf Akteure beurteilen die eingesetzte Methodik insgesamt als gut bis sehr gut (1 unbestimmt). Die Frage, ob der methodische Ansatz funktioniert hat, beantworten

⁴³¹ Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang 10.

⁴³² Erster Workshop mit einer unbestimmten Stimme; dritter Workshop nur 5 Antworten, weil ein Akteur an der Teilnahme verhindert war.

drei Beteiligte mit gut und drei mit unbestimmt. Für vier Akteure ist die Methodik für die Anwendung in der eigenen Organisation geeignet bis sehr geeignet (2 unbestimmt). Fünf würden die Methodik auch künftig anwenden.

Fünf Teilnehmer (1 unbestimmt) haben im Verlauf des Prozesses neue strategische Einsichten zum Bereich L&M gewonnen. Sämtliche Akteure haben neue Einsichten gewonnen, wie eine Strategie erarbeitet werden kann.

Die Beurteilung der einzelnen Phasen des Prozesses in Bezug auf ihre Funktionsfähigkeit und die Zeit, welche dafür zur Verfügung stand, zeigt ein differenziertes Bild: Die Funktionsfähigkeit der einzelnen Prozessschritte wird überwiegend als gut bis sehr gut beurteilt. Am besten schneidet der Aufbau des qualitativen Netzwerks ab, während für einen Teilnehmer die Klärung der Ausgangslage nur ungenügend funktioniert hat (Grund: zu wenig Gewicht bei diesem Schritt). Die für die einzelnen Phasen zur Verfügung stehende Zeit wurde überwiegend als gut bis sehr gut eingestuft. Gleichwohl zeigt die Evaluation in diesem Punkt zum Teil kritische Beurteilungen. Für jede Phase gab es auch die Einstufung ‚genügend‘, bei der Klärung der Ausgangslage sogar einmal ‚ungenügend‘.

Sämtliche Akteure beurteilten die Art und Weise der Zusammenarbeit in den Workshops als gut bis sehr gut. Sie sind auch der Auffassung, dass sie ihre Ansichten ganz (4) oder teilweise (2) einbringen konnten. Einzelne Akteure hatten den Eindruck, dass die hierarchisch höher gestellten Personen auch in diesem Prozess teilweise zu dominieren versuchten.

Die Organisation der Workshops wird als gut bis sehr gut eingestuft. Fünf Teilnehmer geben dasselbe Urteil für die zur Verfügung stehende Infrastruktur (1 genügend). Für fünf Akteure waren die Einführungen und Aufgabenstellungen für Plenums- und Gruppenarbeiten klar bis sehr klar (1 unbestimmt; ohne Begründung). Die Praxis, dass die Arbeitsgruppen für die drei Workshops jeweils unterschiedlich zusammengesetzt wurden, beurteilen sämtliche Akteure als gut bis sehr gut.

Fragen zu den Ergebnissen der Workshops:

Fünf Akteure nehmen Anregungen für Lösungsansätze in ihr Arbeitsumfeld mit (4 ja; 1 teilweise; 1 nein, ohne Begründung). Alle Akteure können sich ganz (2) oder teilweise (4) mit den Ergebnissen des Prozesses identifizieren. Alle Teilnehmer haben im Laufe des Prozesses eine Zunahme der Identifikation gespürt (5 ja; 1 teilweise).

Für drei Personen besteht jetzt eine gemeinsame Beurteilung der Ausgangslage und der wichtigen künftigen Schritte für den Bereich L&M. Zwei Teilnehmer gehen davon aus, dass es eine teilweise gemeinsame Beurteilung gibt. Ein Akteur sieht keine gemeinsame Beurteilung (ohne Begründung). Alle Teilnehmer stimmen aber darin überein, dass sich die gemeinsame Sicht der Dinge im Laufe der Workshops verbessert hat (5 ja; 1 teilweise), was als Zunahme der Kohärenz innerhalb der Akteurgruppe gewertet werden kann.

Der Zusammenhalt der GVS-Akteure wird heute als gut (4) bis sehr gut (2) eingestuft. Vier Akteure geben an, dass sich dieser Zusammenhalt während der Workshops verbessert hat (3 ja; 1 teilweise). Eine Person glaubt, dass sich der Zusammenhalt nicht verbessert hat (zusätzlich einmal keine Antwort). Insgesamt scheint die Kohäsion in der Akteurgruppe zugenommen zu haben.

Fünf Teilnehmer gehen davon aus, dass die Ergebnisse des Prozesses beim GVS etwas verändern werden (1 unbestimmt). Vier Akteure würden sehr gern nochmals an einem solchen Prozess teilnehmen (1 eher nicht, ohne Begründung; 1 unbestimmt).

Weitere Bemerkungen:

Bei den weiteren Bemerkungen wird von einer Person angeregt, dem Thema Umsetzung noch mehr Gewicht zu geben. Ausserdem wird auch nochmals darauf hingewiesen, dass die Zeit, die für die einzelnen Phase zur Verfügung stand, knapp bemessen war.

Fazit:

Die Teilnehmer beurteilen den Prozess insgesamt positiv bis sehr positiv. Kritische Anmerkungen werden vor allem in Bezug auf die zur Verfügung stehende Zeit für die einzelnen Arbeitsschritte, die Klärung der Ausgangslage sowie in Bezug auf eine stärkere Gewichtung der Umsetzungsaspekte gemacht. Auf diese Punkte kann bei der künftigen Ausgestaltung der ISM für KMU eingegangen werden (vgl. Kap. 29.1).

28.2. Evaluation durch die Moderatoren

Die Evaluation des ISM-Prozesses durch die beiden Moderatoren erfolgte laufend während der ganzen Abwicklung des Prozesses. Die beiden Moderatoren diskutierten ihre Wahrnehmungen und Beurteilungen und hielten diese schriftlich fest. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte zusammenfassend dargestellt und kommentiert.

Erster Workshop:

Der Ablauf des ersten Workshops wird als annähernd optimal eingeschätzt. Das Ziel der Maximierung des Informationsflusses zwischen den teilnehmenden Akteuren wurde erreicht. Die verschiedenen Sichtweisen kommen gut zum Ausdruck.

Vor dem Workshop bestanden seitens der Moderatoren Befürchtungen, dass die Teilnehmer ablehnend auf die vorgestellte Methodik reagieren könnten, weil sie zu fern von bisher Bekanntem liegt. Diese Befürchtungen haben sich als überhaupt nicht begründet erwiesen. Im Gegenteil, die Akteure haben sehr schnell verstanden, um was es geht und haben die Aufgabe sehr engagiert angepackt.

Zweiter Workshop:

Der Ablauf des zweiten Workshops hat ebenfalls funktioniert. Hier kam auch aus Sicht der Moderatoren zum Ausdruck, dass die Zeit, die für die einzelnen Arbeitsschritte zur Verfügung stand, zu knapp bemessen war. Es besteht ein Konflikt zwischen dem erwünschten, partizipativen Erarbeiten von Analysegrundlagen und dem dafür zur Verfügung stehenden Zeitbudget. Durch eine zusätzliche Moderation der Arbeitsgruppen kann dieser Konflikt möglicherweise entschärft werden: Akteure kommen schneller zur Bearbeitung der relevanten Fragen (Gefahr: Austausch zwischen verschiedenen mentalen Modellen wird behindert).

Die Moderatoren stellen fest, dass die Gefahr besteht, dass die Teilnehmer während dem Prozess immer wieder in bisherige Denkwelten zurückfallen und die im Prozess erarbeiteten Ergebnisse vernachlässigen (Netzwerk, Einflussmatrix etc.). Es ist Aufgabe der Moderation, diese Grundlagen immer wieder in Erinnerung zu rufen und mögliche Implikationen aufzuzeigen.

Die einzelnen Akteure haben sich in den Diskussionen im Plenum und in den Gruppen sehr gut engagiert und ihre Ansichten auch eingebracht. Gleichwohl besteht die Gefahr, dass die oberen Führungskräfte trotz der Heterogenität der Gruppe, dem Einsatz partizipativer Methoden sowie der unterschiedlichen Gruppenzusammensetzung eine gewisse Dominanz ausüben. Das kann allenfalls auch mit einem bestehenden Informationsvorsprung der oberen Führungskräfte in Bezug auf die bearbeiteten Sachverhalte zusammenhängen. Wahrscheinlich ist dieses Problem nicht zu vermeiden. Wichtig scheint aber, dass die anderen Gruppenmitglieder ihre Sichtweisen trotzdem einbringen können und diese auch aufgenommen werden. In der hier besprochenen Fallstudie besteht diesbezüglich unseres Erachtens kein Problem.

Im ersten und im zweiten Workshop ist den Moderatoren aufgefallen, dass die GVS-Akteure ein geringes Bewusstsein bezüglich der Dringlichkeit allfälliger Handlungen zeigten. Ein Grund dafür könnte unseres Erachtens im Glauben der Akteure liegen, in jedem Fall über genügend Zeit zum Handeln zu verfügen (Grund: Möglichkeit zur Stützung des Bereiches L&M durch andere GVS-Bereiche). Abhilfe könnte hier durch eine drastische (provozierende) Darstellung der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage und der bestehenden Perspektiven durch die Moderatoren bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Prozess erreicht werden (Schaffung eines ‚Klimas der Dringlichkeit‘).

Im zweiten Workshop ist sehr deutlich zu Tage getreten, dass die angewendete Methodik auch für Personen, die sich üblicherweise nicht direkt mit Fragen der Strategie und der Strategiefindung befassen, intuitiv verständlich ist. Es ist den Moderatoren aufgefallen, dass Personen mit einer ausgeprägten praxisorientierten Denkweise sehr gut in der Lage sind, im qualitativen Netzwerk explorativ zu denken und die relevanten strategischen Sachverhalte zu identifizieren.

Bei der Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse hat sich jedoch gezeigt, dass verschiedene Akteure Mühe haben, Unternehmungs- und Umfeldfaktoren gedanklich auseinander zu halten, was Unklarheiten verursachte. Hier besteht Verbesserungspotential bei der Gestaltung des Ablaufs. Die beiden Aspekte der Analyse sind klarer zu trennen und zu erläutern.

Die explizite Behandlung von Fragen der organisationalen Einbettung entwickelter Lösungsansätze (‚Kontext-Schleife‘) wurde von den Akteuren im Rahmen ihrer Arbeiten relativ stark in den Hintergrund gerückt. Der Bezug zu den behandelten Inhalten konnte zu diesem Zeitpunkt im Prozess offensichtlich noch zu wenig hergestellt werden. Hier liegt Verbesserungspotential für die Moderation (aufzeigen der Bedeutung kontextueller Faktoren und periodisches Aufgreifen dieser Aspekte).

Dritter Workshop:

Der Ablauf des dritten Workshops hat aus Sicht der Moderatoren ebenfalls gut funktioniert. Auch hier ist festzuhalten, dass die für die einzelnen Arbeitsschritte zur Verfügung stehende Zeit knapp bemessen war.

Im dritten Workshop entwickelte sich unter den GVS-Akteuren ein Bewusstsein, dass die diskutierte Strategie und die damit verbundenen Massnahmen schnell eingeleitet werden müssen, wenn die Wettbewerbsfähigkeit des Bereichs L&M aufrecht erhalten werden soll. Dieses ‚Klima der Dringlichkeit‘ wurde von den Moderatoren im ersten und im zweiten Workshop vermisst. Ausgelöst wurde diese Ent-

wicklung unseres Erachtens durch die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der durchgeführten Modellsimulationen (System-Dynamics-Modell, Planungs- und Bewertungsmodell; vgl. Kap. 27). Die erwarteten Wirkungen der simulierten Szenarien lösten eine breite Diskussion über die zugrunde liegenden Annahmen und die Bedeutung der Resultate für den Bereich L&M aus. Im Laufe der Diskussion entwickelte sich unter den Akteuren ein Konsens in Bezug auf notwendige Veränderungen und das weitere Vorgehen.

Die Frage der organisationalen Einbettung der entwickelten Lösungsansätze (‚Kontext-Schleife‘) stand aus Sicht der Moderatoren auch im dritten Workshop noch zu wenig im Vordergrund. Zwar haben die Akteure den Kontext-Aspekt bei der Planung der Umsetzungsprojekte berücksichtigt. Das Bewusstsein für die Bedeutung des ‚context-loops‘ ist aber noch verbesserungsfähig.

Zusätzliche Beobachtungen:

Im unmittelbaren Nachgang zu den Workshops haben die Teilnehmer sehr positiv auf die erarbeiteten Ergebnisse reagiert. Sie waren sehr motiviert für die Weiterarbeit an den Umsetzungsprojekten. Aufgrund verschiedener Kontakte mit Akteuren, die am Prozess teilgenommen haben, konnte festgestellt werden, dass sich insbesondere das obere Kader jetzt richtig auf das Problem eingelassen hat. Die Wahrnehmung der Situation des Bereichs L&M hat sich verändert. Der Handlungsbedarf ist erkannt, was vor den Workshops nicht für alle Akteure gegolten hat. Verschiedene Aspekte, die vor dem ISM-Prozess einfach als gegeben angesehen wurden, sind heute diskutierbar. Folglich geht der Austausch der mentalen Modelle zwischen den Akteuren weiter und die einzelnen Projektinhalte erfahren auch in der Umsetzungsphase laufend Anpassungen. Somit zeigt sich, dass der Strategiefindungsprozess auch nach den Workshops keineswegs abgeschlossen ist, sondern sich weiter entwickelt.

Die Moderatoren erachten die Gruppengröße in der Fallstudie als gut. Wir beurteilen es nicht als Nachteil, dass im Prozess, der mit den Workshops eingeleitet worden ist, bisher nicht alle Stakeholdergruppen direkt involviert waren. Mit der kleinen Gruppengröße konnte den beschränkten Ressourcen, die in der Unternehmung zur Verfügung standen, Rechnung getragen werden. Ausserdem kann die Sichtweise nicht direkt involvierter Stakeholder in einer so kleinen Organisation wie es der Bereich L&M darstellt relativ gut durch die Akteure in der Organisation eingebracht werden, weil diese praktisch täglich unmittelbar mit diesen in Kontakt stehen.

Die Teilnahme des GVS-Präsidenten an den Workshops wird aus unserer Sicht als besonders wertvoll eingestuft. Er hat bei der Erarbeitung der einzelnen Inhalte sehr engagiert mitgewirkt und die getroffenen Entscheidungen mitgetragen. Als Landwirt und organisationsexterner Akteur wird er im Rahmen des laufenden Umsetzungsprozesses eine wichtige Rolle übernehmen müssen bei der Information und Überzeugung der Entscheidungsträger in den lokalen Genossenschaften. Damit kann die Umsetzung der einzelnen Strategieprojekte wesentlich erleichtert werden.

Fazit:

Insgesamt beurteilen die Moderatoren den ISM-basierten Strategiefindungsprozess für den Bereich L&M des GVS als sehr positiv. Die ISM war sehr hilfreich für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der unternehmerischen Tätigkeit des Managementteams. So gesehen war die ISM ein optimaler Katalysator für die Kommunikation innerhalb der Akteurgruppe und die Gewinnung komplexitätsangepasster Lösungsansätze.

Kritische Anmerkungen gilt es vor allem in Bezug auf die zur Verfügung stehende Zeit für einzelne Arbeitsschritte, die Gestaltung der SWOT-Analyse sowie die frühzeitige Schaffung eines ‚Klimas der Dringlichkeit‘ zu machen. In diesen Punkten besteht Verbesserungsbedarf. Darauf wird im Kapitel 29.1 eingegangen.

28.3. Beurteilung der Fallstudie im Lichte der Forschungsfrage

In diesem Abschnitt wird ein Fazit gezogen mit Blick auf die Überprüfung der Praxistauglichkeit der auf KMU angepassten ISM im Anwendungszusammenhang. Als Ausgangspunkt stand folgende Forschungsfrage:

Lassen sich die erarbeiteten Gestaltungsmodelle und Regeln für die Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness im Rahmen einer Fallstudie erfolgreich anwenden?

Aus Sicht des Autors kann aufgrund der Ergebnisse des durchgeführten Strategiefindungsprozesses sowie der Evaluation des Prozesses durch die beteiligten Akteure der Fallstudien-Organisation und die Moderatoren gefolgert werden, dass sich die auf KMU angepasste ISM als Methodik für die Anwendung in KMU des schweizerischen Agribusiness eignet. Der Einsatz der angepassten ISM kann dem Management von KMU im schweizerischen Agribusiness helfen, für die unternehmerischen Herausforderungen, mit denen es sich heute und in absehbarer Zukunft

konfrontiert sieht, adäquate Analysen durchzuführen und komplexitätsgerechte Lösungsansätze zu entwickeln.

Die angepasste ISM erfüllt die in Kapitel 19 aufgeführten Anforderungen an einen sogenannten betriebswirtschaftlichen Denkraum (Framework): Analysefähigkeit (beschreiben und diagnostizieren), Kritikfähigkeit (hinterfragen und bewerten) sowie Gestaltungsfähigkeit (gestalten und handeln). Ausserdem haben sich die in Kapitel 22 beschriebenen Gründe in Bezug auf die Eignung der Anwendung im Umfeld von KMU ebenfalls bestätigt:

- Anwendbarkeit, auch wenn Akteure in KMU über geringe Vorkenntnisse im Bereich der Strategiefindung verfügen
- Möglichkeit, einfache und intuitiv verständliche Arbeitsinstrumente einzusetzen
- Kombinationsmöglichkeit mit bereits bekannten betriebswirtschaftlichen Instrumenten
- Anwendbarkeit in kleinen Akteurgruppen
- Durchführbarkeit unter beschränkter Ressourcenverfügbarkeit (personell, zeitlich, sachlich, finanziell)
- Erarbeitung von komplexitätsangepassten Analysen und Lösungsansätzen

Die angepasste ISM hat sich auch im Anwendungszusammenhang des schweizerischen Agribusiness als praxistauglich erwiesen. Dieser Anwendungszusammenhang kann insofern als spezifisch angesehen werden, als die Komplexitätszunahme für das Management aufgrund von äusseren Umfeldveränderungen und notwendigen internen Restrukturierungen als besonders gross bezeichnet werden kann. Dies will nicht heissen, dass sich die angepasste ISM nur für die Anwendung in KMU des schweizerischen Agribusiness eignet, sondern allgemein für Situationen, in denen das Management von KMU mit besonders komplexen Problemstellungen konfrontiert ist.

Die durchgeführte Fallstudie im Bereich L&M des GVS hat somit die Praxistauglichkeit der angewendeten Methodik gezeigt. Die angepasste ISM ist ein adäquates Instrumentarium zur Strategiefindung in KMU. Gleichzeitig sind aber auch Verbesserungspotentiale für künftige Anwendungen zu Tage getreten. Die entsprechenden Änderungsvorschläge werden im Rahmen des nächsten Kapitels dargestellt.

G Folgerungen für Praxis und Forschung

Der letzte Teil dieser Arbeit beinhaltet eine methodische Synthese sowie die Diskussion von Folgerungen und Empfehlungen zur Strategiefindung in KMU des schweizerischen Agribusiness. Als Ausgangspunkt für diese Folgerungen stand folgende Forschungsfrage:

Welche Empfehlungen für Praxis und Forschung können aus den erarbeiteten Erkenntnissen abgeleitet werden?

In Kapitel 29 wird eine Synthese zur untersuchten Strategiefindungsmethodik aufgezeigt. Sie beinhaltet Vorschläge für Anpassungen der ISM für künftige Anwendungen in KMU sowie eine Darstellung des zusätzlichen Nutzens der ISM. Ausserdem werden verschiedene heuristische Empfehlungen für den Einsatz der ISM in KMU und die Moderation von ISM-Prozessen abgegeben. Das Kapitel 30 ist im Sinne des hier zugrunde liegenden Konzeptes der angewandten Forschung der Darstellung von Folgerungen für die unternehmerische Praxis gewidmet. Im Kapitel 31 wird auf den weiteren Forschungsbedarf eingegangen. Hier wird auch eine Methodendiskussion vorgenommen.

29. Synthese zur untersuchten Strategiefindungsmethodik

„The future is what management can imagine in the present.“⁴³³

In den Teilen E und F der vorliegenden Arbeit wurde die für die Anwendung in KMU angepasste ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) beschrieben und im Rahmen einer Fallstudie auf ihre Praxistauglichkeit im Anwendungszusammenhang des schweizerischen Agribusiness geprüft. Die durchgeführte Evaluation zeigte ein positives Resultat. Die angepasste ISM ist ein praxistaugliches Instrumentarium. Sie kann als Gestaltungsmodell bezeichnet werden, das dem Management in KMU helfen kann, strategische Sachverhalte mit einer Gruppe von Akteuren zu bearbeiten und zu komplexitätsangepassten Lösungsansätzen zu kommen.

⁴³³ Espejo et al. 1996, S. 308.

Die Evaluation hat aber auch ergeben, dass – trotz positiver Gesamtevaluation – für die Methodik weiteres Verbesserungspotential besteht. Darauf wird im Abschnitt 29.1 eingegangen. Im Abschnitt 29.2 wird im Sinne abschliessender Folgerungen versucht, den ‚Value added‘ der Anwendung der ISM in KMU darzustellen. Dort werden auch wichtige Aspekte in Bezug auf den künftigen Einsatz der ISM in KMU und in Bezug auf die Moderation von ISM-Prozessen erörtert.

29.1. Vorschläge für Anpassungen der ISM

Die durchgeführte Evaluation durch die Akteure und die Moderatoren der Fallstudie hat gezeigt, dass die ISM insgesamt funktioniert und der Ablauf des Prozesses als gut bezeichnet werden kann. Als Mängel sind die für einzelne Arbeitsschritte zur Verfügung stehende Zeit, das relativ späte Auftreten eines ‚Klimas der Dringlichkeit‘, die Verständlichkeit der ‚SWOT‘-Analyse und die zu geringe Berücksichtigung von Kontextfaktoren bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen festgehalten worden. Auf der Basis dieser Evaluationsergebnisse werden folgende Anpassungen für die künftige Anwendung der ISM in KMU vorgeschlagen:

(a) Zusätzliche Einführungsveranstaltung:

Es wird vorgeschlagen, die drei bisherigen Workshops durch eine kurze, den Workshops vorgelagerte Einführungsveranstaltung zu ergänzen. Anlässlich dieser Einführungsveranstaltung könnte die ganze ISM allgemein und anhand von anschaulichen Beispielen aus anderen Organisationen erklärt werden. Die Einführung sollte nicht mehr als drei Stunden dauern. Sie kann zum Beispiel in Form einer Abendveranstaltung durchgeführt werden. Das Programm könnte folgende Punkte umfassen:

- Überblick und Hintergründe der Methodik
- Mögliche Fragestellungen, die bearbeitet werden können
- Zielsetzungen des Prozesses
- Einzelne Arbeitsschritte im Überblick
- Erwartete Resultate
- Ausgangspunkt in der konkreten Organisation und vorgesehener Zeitplan
- Fragen und Diskussion

Mit der Durchführung dieser Veranstaltung sind die Akteure vor den Workshops genauer im Bilde, was sie im kommenden Prozess erwartet und was mögliche Ergebnisse sein könnten (z.B. definierte Strategie, stärkeres gemeinsames Verständnis der eigenen unternehmerischen Tätigkeit, qualitative und quantitative Instrumente

zur Unterstützung der künftigen Entscheidungsfindung). Zudem können die drei folgenden Workshops ganz wesentlich von methodischen Erläuterungen entlastet werden. Damit steht für die Bearbeitung inhaltlicher Fragestellungen mehr Zeit zur Verfügung. Diese ist primär für die Arbeitsschritte ‚Klärung der Ausgangslage‘ und ‚Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten‘ einzusetzen, was auch positive Auswirkungen auf die anderen Prozessschritte hat (gute Grundlagen für die weiteren Arbeiten).

(b) Darstellung der Ausgangslage:

Während des Arbeitsschrittes ‚Klärung der Ausgangslage‘ werden Befunde zu einzelnen Teilanalysen in Form von Präsentationen durch die Moderatoren vorgestellt. Diese Befunde werden in der Vorbereitungsphase der Workshops von den Moderatoren auf der Basis von Informationen der Unternehmungsakteure zusammengestellt. Für künftige Anwendungen der ISM wird vorgeschlagen, dass diese Aspekte der Ausgangslage von den Moderatoren in einer die Diskussion zwischen den Akteuren provozierenden Form dargestellt werden. Die Befunde sind in ausgeprägter ‚Schwarz-Weiss‘-Form zu präsentieren. Damit können die Teilnehmer in einer frühen Phase des Prozesses aus der Reserve gelockt werden. Es wird rasch über die ‚richtigen‘ Themen diskutiert, und die Notwendigkeit zum Handeln kommt den Akteuren schneller ins Bewusstsein. Gleichzeitig wird damit der Austausch der mentalen Modelle zwischen den Akteuren gefördert.

(c) Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse:

Bei der Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse ist künftig darauf zu achten, dass die Aspekte der Unternehmungs- und der Umfeldfaktoren noch deutlicher voneinander getrennt werden. Deshalb wird vorgeschlagen, dass die Stärken-Schwächen-Analyse (= Unternehmungsaspekt) als Zusammenfassung eines Teils des ersten Workshops (mit Ergänzungen) von den Moderatoren in schriftlicher Form den Teilnehmern vor dem zweiten Workshop zugestellt wird. Die Analyse wird dann in der Anfangsphase des zweiten Workshops zur Diskussion gestellt und allenfalls angepasst. Dies geschieht, bevor mit der Exploration von Zukunftsbildern nicht lenkbarer Teile des Systems (= Umfeldaspekt) begonnen wird. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass die Moderatoren die beiden Teile der Analyse sehr gut erklären (inkl. deren Zusammenhänge) und in der Moderation auseinanderhalten.

(d) Berücksichtigung von Faktoren des organisationalen Kontexts:

Die stärkere Berücksichtigung von Faktoren des organisationalen Kontexts während des Prozesses erleichtert die spätere Implementation der erarbeiteten Inhalte.

Deshalb wird vorgeschlagen, dass die Bearbeitung von Fragen des Kontextes durch folgende Massnahmen gefördert wird:

- Die Moderatoren greifen die Aspekte des Kontextes der Implementation im zweiten und vor allem im dritten Workshop immer wieder auf. Die Akteure werden dazu angehalten, sich explizit mit diesen Faktoren zu beschäftigen.
- Bisher wurden den Akteuren Fragen zur Kontextgestaltung vorgelegt die aus dem ‚Viable Systems Model‘ (VSM) und den ‚Systemischen Lenkungsregeln‘ abgeleitet worden sind. Zusätzlich soll nun vor der Bearbeitung dieser Fragen eine Liste erstellt werden mit den wichtigsten Herausforderungen zur Kontextgestaltung. Das heisst, die Teilnehmer sollen sich selber bewusst überlegen, welche Kontextfaktoren die Implementation der erarbeiteten Inhalte fördern oder behindern könnten.

(e) Moderation von Gruppenarbeiten:

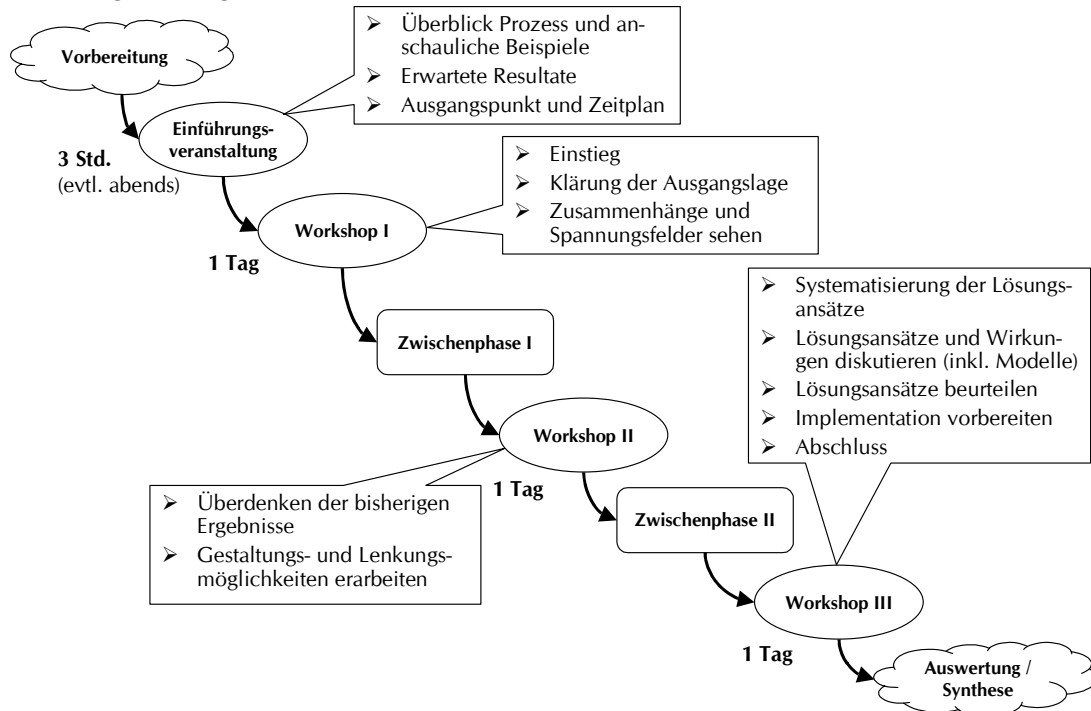
Wie bereits weiter oben erwähnt, könnte mit einer Moderation der Arbeitsschritte in den Subgruppen der Konflikt zwischen dem partizipativen Erarbeiten von Inhalten und dem beschränkten Zeitbudget entschärft werden. Aus Sicht des Autors macht es gleichwohl nicht in jedem Fall Sinn, die Gruppenarbeiten zu moderieren. Denn es besteht die Gefahr, durch die Moderation zwar effizienter zu sein, aber den Austausch zwischen den Akteuren zu behindern bzw. zu stark zu lenken. Falls die Moderatoren des ISM-Prozesses entscheiden, auch die Gruppenarbeiten zu moderieren, so sollte dies sorgfältig, wenig eingreifend geschehen (z.B. vorwiegend in Form von Fragen).

Mit den hier vorgeschlagenen Anpassungen der ISM für die künftige Anwendung in KMU steht während der Workshops mehr Zeit zur Verfügung für die Bearbeitung der einzelnen Arbeitsschritte. Der Prozess wird von methodischen Erläuterungen entlastet. Zudem werden die Voraussetzungen geschaffen, um bisher festgestellte inhaltliche Defizite zu beheben.

Bei allen Schritten im ISM-Prozess muss den Akteuren und insbesondere auch den Moderatoren immer im Bewusstsein bleiben, dass ein Zielkonflikt bestehen bleibt zwischen der Effizienz im Prozess (z.B. durch viele vorbereitete Inputs der Moderatoren) und einer partizipativen Analyse bzw. Entwicklung von Lösungsansätzen durch die Akteure (= Gelegenheit zum Austausch von mentalen Modellen; ‚negotiated understandings‘). Die Abwägung zwischen diesen beiden Aspekten des Zielkonfliktes kann von den Moderatoren im Prozess explizit aufgenommen werden (= Metaebene der Moderation).

Die Abbildung 93 zeigt das ergänzte Prozessdiagramm als abschliessenden Überblick (vgl. auch Abbildung 77).

Abbildung 93: Ergänzter Ablauf des ISM-Prozesses



29.2. ‚Value Added‘ der Anwendung von ISM in KMU

In diesem Abschnitt wird einerseits dargelegt, welchen ‚Value added‘ die ISM für beteiligte Akteure in KMU sowie für die Moderation bringen kann. Andererseits werden verschiedene heuristische Empfehlungen für den künftigen Einsatz der Methodik in KMU abgegeben.

Die folgende Abbildung 94 gibt einen Überblick bezüglich ‚Value added‘ für Teilnehmer und Moderatoren sowie die Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Abwicklung gegeben sein müssen.

Abbildung 94: ‚Value added‘ und Voraussetzungen für Akteure und Moderation

	‚Value added‘	Voraussetzungen
Akteure in KMU	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vertiefte Einblicke in den bearbeiteten Sachverhalt (Perspektiven, Zielsetzungen, Wirkungszusammenhänge) ✓ Vertiefte Einsichten zu bestehenden Handlungsmöglichkeiten im System ✓ Komplexitätsangepasste Analysen und Lösungsansätze ✓ Raum für emergente Prozesse ✓ Parallele Bearbeitung von Inhalt und Kontext; organisationale Einbettung der erarbeiteten Lösungsansätze ✓ Vertrautheit mit systemischem Denken und Rückkoppelungsmechanismen ✓ Verbesserte Kohäsion und Kohärenz in Gruppe; gemeinsam geteilte Sichtweise der relevanten Wirklichkeit ✓ Eine neue Art, Dinge zu sehen und Bewusstseinserschärfung ✓ Instrumentarium für die effektive Kommunikation in der Gruppe ✓ Förderung des Denkens in Optionen bzw. Szenarien 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bereitschaft, sich auf einen offenen Prozess in einer Gruppe einzulassen, der sich dynamisch entwickeln kann und der unter Umständen unerwartete Resultate hervorbringt ✓ Einbezug der relevanten Perspektiven in Bezug auf den bearbeiteten Sachverhalt ✓ Gute Kenntnisse der Akteure über den bearbeiteten Sachverhalt ✓ Klare Trennung des Prozesses vom operativen Tagesgeschäft, um unerwünschte Störungen zu vermeiden ✓ Infrastruktur, die sich für Workshops eignet (Plenums- / Gruppenräume, Beamer, Flip-Charts etc.) ✓ Zeitbudget von rund drei Tagen für die Teilnahme an den Workshops (plus Vorbereitungsarbeiten, je nach Aufgabe)
Moderation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prozessmuster, das aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zu Komplexität, systemischen Problemlösungstechniken und strategischem Management berücksichtigt ✓ Gewissheit, dass Methodik in der Praxis funktionieren kann ✓ Bereits vorhandene Arbeitsinstrumente bzw. Methoden, die im Prozess eingesetzt werden können ✓ Bereits existierende Anwendungsbeispiele 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Klares Verständnis der Funktionsweise der Organisation ✓ Gutes Verständnis des bearbeiteten Sachverhalts ✓ Kenntnisse des Ablaufs eines Strategiefindungsprozesses ✓ Fähigkeit qualitativer Modellierung ✓ Fähigkeit quantitativer Modellbildung (insbesondere ‚System-Dynamics-Model-Skills‘ und Kenntnisse entsprechender Modellierungssoftware) ✓ Gute analytische und konzeptionelle Fähigkeiten ✓ Moderationsfähigkeiten (vgl. Vennix 1996, S. 140 – 171; dort werden auch wichtige Verhaltensweisen von Gruppen und mögliche Wege zum Umgang damit ausführlich diskutiert)

Quelle: Schwabinger 1995, S. 27ff und eigene Ergänzungen

In der Abbildung 95 werden die ‚Value added‘-Komponenten für die im Rahmen des ISM-Prozesses eingesetzten Modellierungstypen aufgeführt.

Abbildung 95: ‚Value added‘ der eingesetzten Modellierungstechniken

Qualitative Modellierungstechniken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gesamtüberblick / Visualisierung ✓ Vorstellung über Komplexität des bearbeiteten Sachverhaltes ✓ Möglichkeit, verschiedene Schlüsselfragen des bearbeiteten Sachverhaltes (bzw. entwickelte Lösungsansätze) einander in einer Gesamtschau gegenüber zu stellen ✓ Kombination von analytischem und synthetischem Denken ✓ Explizite Integration verschiedener Perspektiven ✓ Erarbeitung eines Gefühls für komplexe Zusammenhänge ✓ Gewinnung einer gewissen Bescheidenheit in Bezug auf Machbarkeitsvorstellungen in komplexen Systemen ✓ Instrument zur Strukturierung der Diskussion über Wirkungszusammenhänge des bearbeiteten Sachverhalts
Quantitative Modellierungstechniken	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simultane Ermittlung der Auswirkungen verschiedener gleichzeitig wirkender Faktoren ✓ Simulationsmöglichkeit zur Entscheidungsunterstützung: ‚Was wäre, wenn?‘ ✓ Quantitative Vertiefung von Schlüsselfragen des bearbeiteten Sachverhaltes ✓ Visualisierung von zeitlichen Entwicklungen ✓ Erfahren und begreifen kontraintuitiver Verhaltensweisen komplexer Systeme ✓ Gewinnung einer gewissen Bescheidenheit in Bezug auf Machbarkeitsvorstellungen in komplexen Systemen ✓ Kommunikations-Katalysator: Zwang zur Diskussion über konkrete Wirkungszusammenhänge, zu treffende Annahmen und Plausibilitäten der resultierenden Auswirkungen

Bei der Anwendung der ISM werden für die Bearbeitung eines Sachverhaltes verschiedene qualitative und quantitative Prozessschritte durchlaufen. Aus der Sicht des Autors ist der Nutzen dieser Prozessschritte mit Blick auf den erzielten ‚Value added‘ unterschiedlich. In der Abbildung 96 werden die einzelnen Prozessschritte in der Reihenfolge mit abnehmendem Nutzenbeitrag dargestellt.

Abbildung 96: Nutzenbeitrag von Prozessschritten der ISM

Nr.	Prozessschritt	Kommentar
(1)	Entwicklung eines qualitativen Netzwerks	Die partizipative Entwicklung eines qualitativen Netzwerks des bearbeiteten Sachverhalts, das verschiedene Perspektiven und Zielsetzungen von relevanten Akteuren einbezieht, kann zu einem geteilten Verständnis der gemeinsamen Wirklichkeit führen. Die Akteure entwickeln eine Art von ‚Sprache‘ oder ‚Raster‘, mit dessen Hilfe sie über den bearbeiteten Sachverhalt (Wirkungsgefüge) kommunizieren können. Die gemeinsame Erarbeitung eines solchen qualitativen Netzwerks kann in der Akteurgruppe bereits zu ganz neuen Einsichten und Folgerungen führen.
(2)	Exploration des qualitativen Netzwerks	Das bewusste Durchdenken von Zusammenhängen, Annahmen, Handlungsoptionen und Wirkungen im entwickelten Netzwerk (einzeln oder in der Gruppe) kann vertiefte Einsichten über die systemischen Charakteristiken des bearbeiteten Sachverhaltes bringen. Dieser explorative Denkvorgang kann unterstützt werden durch die bewusste Anwendung des Denkens in Rückkoppelungsmechanismen und der Suche nach typischen Systembausteinen („System-Archtypen“) ^{a)} .
(3)	Entwicklung kleinerer quantitativer Modelle	Die Entwicklung und Anwendung von kleinen quantitativen Modellen, die wichtige Aspekte des komplexen Sachverhaltes, der bearbeitet wird, abbilden, zwingt die Akteure zur präzisen Erfassung von Systemzusammenhängen und gibt ihnen ein Gefühl für die Komplexität und Dynamik des Systems. Sie können die Verhaltensweisen des Systems, die zum Teil kontraintuitiv sind, erfahren, verstehen lernen und austesten (Handlungsoptionen).
(4)	Entwicklung grosser, umfassender quantitativer Modelle	Die Entwicklung und Anwendung von grossen, umfassenden quantitativen Modellen des bearbeiteten Sachverhaltes erlaubt den Akteuren, mögliche Handlungsoptionen mit allen relevanten Auswirkungen im System auszutesten. Der Lernprozess kann damit ebenfalls beschleunigt werden.

^{a)} Vgl. dazu z.B. Senge 1996

Aus Sicht des Autors eignen sich für die Anwendung in KMU vor allem die Prozessschritte eins bis drei. Damit kann der grösste Teil des möglichen Nutzens erreicht werden. Die Umsetzung des vierten Schrittes bedingt einen sehr grossen Aufwand für die quantitative Modellierung. Die meisten KMU verfügen wohl nicht über die Ressourcenausstattung, um solche Modelle zu entwickeln und zu betreiben⁴³⁴. Die Entwicklung eines SD-Modells, wie es in der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurde, entspricht aus Sicht des Autors dem oberen Rand des für KMU möglichen Aufwandspektrums.

⁴³⁴ Beispiele für solche umfassenden Modelle wurden in Firmen wie Novartis, General Motors (GM) oder Swissair entwickelt und angewendet (System-Dynamics-Modelle). Gemäss Auskunft von Herrn Dr. Klaus Kocher (persönliche Kommunikation vom 11. Juni 2002) ist die Entwicklung eines solchen System-Dynamics-Modells mit einem Aufwand von rund sechs bis zwölf Personenmonaten verbunden.

Aufgrund der Ausführungen zum ‚Value added‘ und zu den verschiedenen Nutzenstufen ergeben sich für die künftige Anwendung der ISM im Rahmen der Strategiefindung in KMU folgende empfohlene Anwendungsbereiche:

- Die ISM eignet sich aus Sicht des Autors für die Strategiefindung in KMU, die sich angesichts von Umfeldveränderungen und/oder internem Handlungsbedarf grundsätzlich neu ausrichten müssen. Die ISM beinhaltet ein Prozessmuster und Instrumente, welche eine komplexitätsangepasste Analyse der Situation und eine entsprechende Lösungsfindung für die Firma erlauben. Für KMU, die ihre Strategie nicht grundsätzlich überdenken wollen oder müssen, wird die Anwendung der ISM als zu aufwändig erachtet.
- Eine weitere geeignete Anwendungsmöglichkeit sieht der Autor in KMU, die ihre strategische Basis durch den erstmaligen Einbezug von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbreitern wollen. In diesem Fall bietet ein ISM-Prozess die Möglichkeit, die Mitarbeitenden in die Zusammenhänge des strategischen Managements der Unternehmung einzuführen: Kennen lernen der Materie, begreifen komplexer Zusammenhänge, Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der unternehmerischen Wirklichkeit, Entwicklung von Handlungsoptionen. Damit kann die Durchführung eines ISM-Prozesses in einer Unternehmung auch einen Ausbildungscharakter annehmen.

In den obenstehenden Ausführungen wurde bereits mehrfach auf die Bedeutung der Moderation im Rahmen von ISM-Prozessen hingewiesen. Im Folgenden werden deshalb – im Sinne einer Ergänzung – verschiedene Aspekte der Moderation angeführt, die aus Sicht des Autors für eine erfolgreiche Anwendung der ISM in KMU wichtig sind:

- Bei der Abwicklung des ISM-Prozesses besteht immer ein Zielkonflikt zwischen der partizipativen Erarbeitung von Inhalten und der Steigerung der Effizienz des Prozesses durch inhaltliche Eingriffe der Moderation (z.B. Lenkung der Diskussion oder Vorlegen von Analysen der Moderation, die in der Vorbereitungsphase oder in einer Zwischenphase erstellt worden sind). Die Personen, welche die Moderation übernehmen, müssen im Laufe des Prozesses ständig entscheiden, zu welchem Zeitpunkt welcher Aspekt im Vordergrund stehen soll. Ein hoher Partizipationsgrad der beteiligten Personen scheint zwar in jeder Phase des Prozesses wünschenswert („ownership“). Dies gilt aus Sicht des Autors aber ganz besonders für die Klärung der Ausgangslage sowie für die Erarbeitung von Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten.

- Die Kenntnisse der Moderation in Bezug auf das Verständnis unternehmerischer Zusammenhänge und in Bezug auf den bearbeiteten Sachverhalt, scheint für die erfolgreiche Anwendung der ISM in KMU wichtig zu sein. Je besser die Kenntnisse der Moderation über diese beiden Aspekte sind, desto besser kann während des Prozesses zwischen der Notwendigkeit partizipativer Erarbeitung und der Effizienz der Prozessabwicklung abgewogen werden. Ausserdem besteht in diesem Fall die Möglichkeit, dass die Moderation mehr inhaltliche Beiträge zur Vorbereitung des ISM-Prozesses leisten kann (z.B. Analysen). Hier wird die Auffassung vertreten, dass die von Vennix (1996, S. 142) empfohlene strikte Trennung von inhaltlicher Arbeit und Moderation in solchen Prozessen für die Anwendung in KMU nicht realisierbar ist. Gerade im Bereich des strategischen Managements braucht es in KMU häufig auch inhaltliche Anregungen von der Seite der Moderation. Zudem verfügen KMU in vielen Fällen nicht über genügend eigene Ressourcen, um sämtliche inhaltlichen Arbeiten selber abzudecken.
- In der durchgeführten Fallstudie hat sich gezeigt, dass es im Rahmen der partizipativen Erarbeitung von Inhalten in den Gruppen immer wieder zu einer ‚Ausuferung‘ der Diskussion kommt. Das heisst, die Gruppen verlieren sich in Detaildiskussionen, sprechen auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus oder besprechen Themen, die für den bearbeiteten Sachverhalt nur wenig Relevanz haben (z.B. Flucht auf wenig konflikträchtige Detailfragen). Hier scheint es mit Blick auf eine erfolgreiche Abwicklung des ISM-Prozesses empfehlenswert, der ‚Ausuferung‘ im Rahmen des Prozesses eine Weile Raum zu lassen (Chance für emergente Phänomene). Anschliessend kann durch die Moderation eine Denkpause angeregt werden. Danach kann die Diskussion mit Fragen und/oder Anregungen der Moderation fokussiert werden, um den Prozess weiterzubringen.
- Wenn am ISM-Prozess überwiegend unternehmensinterne Akteure beteiligt sind, scheint es besonders wichtig, dass die Moderation sicher stellt, dass die Gruppe auch bisherige Selbstverständlichkeiten in Frage stellt. Zudem kann durch die Moderation die Schaffung eines ‚Klimas der Dringlichkeit‘ gefördert werden (z.B. durch bewusste Provokation mittels vorbereiteter ‚Schwarz-Weiss-Analysen‘).
- Bei der qualitativen und insbesondere bei der quantitativen Modellierung ist es wichtig, dass die Moderation immer wieder darauf hinweist, dass ein Sachverhalt oder ein Problem abgebildet wird und nicht ein System. Ansonsten führt die Modellierung unweigerlich zu einer Überforderung, die nicht zu bewältigen ist.

- Es ist eine wichtige Aufgabe der Moderation, im Laufe des Prozesses immer wieder auf die bereits erarbeiteten Inhalte hinzuweisen. Damit wird eine Rückkoppelung bzw. Iteration im Prozess ausgelöst. Andernfalls besteht aufgrund der Erfahrungen in der Fallstudie die Gefahr, dass die Akteure in bisherige Denkwelten zurückfallen.
- Im Weiteren scheint es wichtig, dass die Moderation den Aspekt der organisationalen Einbettung der erarbeiteten Inhalte („Kontext-Schlaufe“) immer wieder in den Prozess einbringt. Damit werden strukturelle Aspekte rechtzeitig in die Überlegungen der Akteure einbezogen.
- Im Bedarfsfall scheint es auch sinnvoll, im Rahmen der Moderation periodisch eine Phase der ‚Meta-Kommunikation‘⁴³⁵ einzulegen. Mit dieser Massnahme können zum Beispiel Dominanzmuster in der Gruppe bewusst gemacht und allenfalls gemildert werden.

30. Folgerungen für die Praxis

„Das Faszinierende an der Zukunft ist, dass wir sie gestalten können.“⁴³⁶

«Komplexität und Ungewissheit schliessen weder Führung noch Management aus.»⁴³⁷

Dieses Kapitel beinhaltet die Diskussion von Folgerungen und von Empfehlungen für das strategische Management in kleinen und mittleren Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness. Grundlage für die hier aufgeführten Folgerungen bilden die in den einzelnen Teilen der Arbeit dargestellten Inhalte. Die Folgerungen sind einerseits ausgerichtet auf Akteure in Unternehmungen, die sich mit Fragen des strategischen Managements befassen. Andererseits richten sich die Folgerungen auch an Personen, die sich mit Prozessen der Strategiefindung in KMU befassen.

Das Kapitel ist gegliedert in drei Abschnitte: Im Abschnitt 30.1 wird auf Folgerungen zu den strategischen Herausforderungen im schweizerischen Agribusiness eingegangen. Der Abschnitt 30.2 befasst sich mit Folgerungen zu Aspekten des strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness. Schliesslich

⁴³⁵ Besprechung mit der Akteurgruppe, wie die Kommunikation in der Gruppe abläuft.

⁴³⁶ Charles Handy, zitiert in Gibson 1997, S. 40.

⁴³⁷ Gross 1999, S. 51.

werden im Abschnitt 30.3 Folgerungen zur Anwendung der ISM in KMU des schweizerischen Agribusiness gezogen.

30.1. Strategische Herausforderungen

Das Agribusiness nimmt – gemessen an seiner Bedeutung beim Anteil von Beschäftigten und Arbeitsstätten – in der Schweizer Wirtschaft nach wie vor eine wichtige Rolle ein. Die Untersuchung des Agribusiness hat gezeigt, dass es sich bei den Unternehmungen, die der Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind, um einen sehr heterogenen Wirtschaftsbereich handelt. Dies gilt sowohl für die Tätigkeitsbereiche der einzelnen Unternehmungen (Produktion, Handel, vorgelagerte bzw. nachgelagerte Stufe) als auch für ihre spezifische Ausgangslage (Grösse, wirtschaftliche Lage etc.).

Dem ganzen Wirtschaftsbereich gemeinsam ist, dass die Unternehmungen in den kommenden Jahren vor grossen strategischen Herausforderungen stehen. Aufgrund der erwarteten weiteren Veränderung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Marktöffnung, Nachfrageentwicklung, technologische Entwicklung, weltweite Instabilitäten, Kreditpolitik der Banken, Reformen der Agrarpolitik) und dem beschränkten eigenen Handlungsspielraum vieler Unternehmungen, ist mit einer weiteren Zunahme des Strukturwandels im schweizerischen Agribusiness zu rechnen. KMU werden von diesem Strukturwandel aus heutiger Sicht angesichts ihrer beschränkten Möglichkeiten zur Realisierung von Grösseneffekten in allen Unternehmungsbereichen besonders betroffen sein.

Folgerungen:

- Die Aufgabe der Unternehmungen liegt darin, ihr Umfeld ständig kritisch im Auge zu behalten und zu analysieren, welche Veränderungen für die eigene Firma wichtige Auswirkungen haben werden. Die Unternehmungen dürfen künftig nicht mehr von Rahmenbedingungen ausgehen, die langfristig konstant bleiben. Besonders zu beobachten sind Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen in der Schweiz und in Ländern mit wichtigen Handelspartnern, Veränderungen der Kundenbedürfnisse sowie Veränderungen des Konkurrenzverhaltens (inkl. Anwendung von Technologien).
- Für die Unternehmungen bedeutet dies, dass sie sich bereits heute auf den erwarteten weiteren Strukturwandel einrichten müssen. Dazu gehört die Erhaltung einer grösstmöglichen unternehmerischen Flexibilität.

Im Weiteren gilt es für die Firmen, die sich heute in einer guten Ausgangslage befinden, die sich eröffnenden Geschäftsgelegenheiten rasch zu erkennen (z.B. Akquisitionspotentiale, Marktentwicklungspotentiale). Es sind bereits heute die Voraussetzungen zu schaffen, damit die entsprechenden Potentiale im Eintretensfalle rasch erschlossen werden können. In Unternehmungen, die sich bereits heute in einer schwierigen Ausgangslage befinden, ist eine Bereitschaft für möglichst frühzeitige Restrukturierungsmassnahmen notwendig. Je früher entsprechende Restrukturierungsschritte angepackt werden, desto grösser ist ihre Umsetzungschance. Auch das rechtzeitige Einleiten von Ausstiegsszenarien darf dabei nicht tabu sein.

- Hinweise zur künftigen Entwicklung des Agribusiness können bereits eingetretene Strukturentwicklungen im Agribusiness anderer Länder liefern. Analogien für künftige Strukturentwicklungen können ausserdem von der Beobachtung der Entwicklung in anderen Branchen, die zu einem früheren Zeitpunkt unter starken wirtschaftlichen Druck gekommen sind (z.B. Telekommunikation, Textilbranche), abgeleitet werden.
- Aus Sicht der Unternehmungen besteht die Aufgabe der Politik darin, für die Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness – wie auch für die Landwirtschaft selbst – berechenbare Rahmenbedingungen zu setzen. Diese Rahmenbedingungen können zwar künftig nicht konstant bleiben. Bei notwendigen Veränderungen sind aber Übergangsfristen festzulegen, die den Unternehmungen eine rationale Investitionsplanung ermöglichen. Es gilt institutionelle Unsicherheiten, die durch die Politik verursacht werden, soweit wie möglich zu verhindern.

30.2. Strategisches Management in KMU des schweizerischen Agribusiness

Das strategische Management wird in den kommenden Jahren in den Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness an Bedeutung gewinnen. Ausschlaggebend dafür ist der beschriebene, extern induzierte Veränderungsdruck bei gleichzeitig beschränktem Handlungsspielraum der Unternehmungen. In dieser Situation gilt es, durch bewusste Prozesse, die ausrichtend auf die Unternehmungen einwirken, die langfristige Lebensfähigkeit der Firmen zu sichern. Falls dies nicht mehr möglich erscheint, sind rechtzeitig anderweitige Massnahmen einzuleiten.

Das strategische Management in KMU des schweizerischen Agribusiness weist heute noch Defizite auf, die sich sowohl in einem relativ tiefen Anwendungsgrad von Methodiken des strategischen Managements als auch in der zentralen Rolle von Einzelpersonen im strategischen Prozess manifestieren. Es besteht somit ein Bedarf an Strategiefindungsmethodiken, die auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind.

Die Untersuchungen in dieser Arbeit haben gezeigt, dass es Methodiken gibt, die sich für das strategische Management in Unternehmungen eignen, die sich in komplexen, dynamischen Umfeldern behaupten müssen. Zu diesen Methodiken gehört die ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM). Sie konnte im Rahmen der Arbeit auf die Bedürfnisse von KMU angepasst und erprobt werden.

Folgerungen:

- Es ist eine Aufgabe der obersten Führungskräfte in den KMU des schweizerischen Agribusiness, die Verbreitung des strategischen Managements weiter zu fördern, damit optimale Bedingungen für die Bewältigung der künftigen Herausforderungen geschaffen werden können.
- Aus der Einsicht, dass Einzelpersonen in der Regel nicht in der Lage sind, komplexe Problemstellungen zufriedenstellend zu bearbeiten, folgt auch für KMU, dass künftig mehrere Personen in die Aufgaben des strategischen Managements einzubeziehen sind. Dies setzt die Bereitschaft der obersten Führungskräfte voraus, Schlüsselpersonen der Unternehmungen in strategische Diskurse zu integrieren.
- Damit der Einbezug von mehr Personen in die Strategiefindung möglich ist, bedarf es in den Unternehmungen aber insbesondere auch in der Ausbildung von künftigen Kaderpersonen vermehrter Anstrengungen. Es sind die Grundkenntnisse des strategischen Managements und die Grundkenntnisse für den Umgang mit komplexen Problemstellungen zu vermitteln. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Förderung des Systemdenkens. Neure Formen der Managementausbildung können in diesem Zusammenhang von grossem Nutzen sein: Zum Beispiel kann das Systemdenken durch die Anwendung von ‚Management-Flugsimulatoren‘ (‚Microworlds‘) gefördert werden. Der spielerische Umgang mit solchen Simulationsmodellen kann ein Gefühl für komplexe System vermitteln (z.B. erfahren und verstehen von kontraintuitiven Verhaltensweisen).

Kombiniert mit der Kenntnis von typischen Systembausteinen, die in den unterschiedlichsten komplexen Systemen vorkommen („System-Archetypen“), verbessern sie die Fähigkeit von potentiellen Akteuren, systemadäquate Lösungsansätze zu konzipieren.

30.3. Die Anwendung der ISM in KMU des schweizerischen Agribusiness

Die in der vorliegenden Arbeit beschriebene Fallstudie hat die Praxistauglichkeit der ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) in einer KMU des schweizerischen Agribusiness gezeigt. Die Akteure konnten mit der ISM eine komplexe strategische Problemstellung bearbeiten und entsprechende Lösungsansätze generieren. Die im Kapitel 29.1 vorgeschlagenen weiteren Anpassungen der Methodik werden deren Anwendbarkeit in KMU weiter verbessern.

Folgerungen:

- Die Anwendung der ISM eignet sich besonders gut für KMU im schweizerischen Agribusiness, die sich in einer schwierigen strategischen Ausgangslage befinden und sich künftig neu ausrichten müssen. Im Weiteren eignet sich die Anwendung der Methodik, wenn in KMU neben dem ‚Patron‘ erstmals auch weitere Schlüsselpersonen in den Strategiefindungsprozess einbezogen werden sollen. Sie können mit dem ISM-Prozess einen guten Einstieg in das strategische Management der Unternehmung schaffen.
- Damit die ISM in KMU erfolgreich angewendet werden kann, sind vorgängig praktikable organisatorische Voraussetzungen zu gestalten. Dazu gehören neben dem Einbezug der relevanten Schlüsselpersonen die Festlegung einer machbaren Aufgabenteilung zwischen Akteuren der Unternehmung und der Moderation sowie die Bestimmung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen. Insbesondere ist Wert darauf zu legen, dass alle beteiligten Akteure über ein genügendes Zeitbudget für den ISM-Prozess verfügen.

31. Methodische Folgerungen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen, das für die vorliegende Arbeit gewählt wurde, in kurzer Form diskutiert. Im Abschnitt 31.1 gilt es zu beurteilen, inwiefern der verwendete Forschungsansatz einen Beitrag zur Erreichung der zu Beginn der Arbeit aufgestellten Forschungszielen leisten konnte. Schliesslich wird im Abschnitt 31.2 auf die Frage nach dem weiteren Forschungsbedarf eingegangen.

31.1. Verwendeter Forschungsansatz

Massgebend für die Beurteilung des methodischen Vorgehens sind die im Kapitel 2.1 postulierten Forschungsziele, die wie folgt lauten:

- **Ziel 1:**
Generierung von handlungsrelevantem Wissen für kleinere und mittlere Unternehmen im Bereich der Strategiefindung
- **Ziel 2:**
Identifikation der unternehmerischen Herausforderungen für KMU im schweizerischen Agribusiness
- **Ziel 3:**
Prüfung des entwickelten Gestaltungsmodells anhand eines Fallbeispiels im Hinblick auf seine Praxistauglichkeit
- **Ziel 4:**
Ableitung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und andere Akteure des schweizerischen Agribusiness

Der in dieser Arbeit verwendete Forschungsansatz orientiert sich an der Philosophie der angewandten Forschung nach Ulrich (2001, S. 19ff). Dabei geht es in erster Linie um das Entwerfen praktisch tauglicher Regeln für die Gestaltung einer noch zu schaffenden Wirklichkeit. Ausgangspunkt für die Forschung sind praxisrelevante Probleme, die sich nicht an einzelnen Grundlagenwissenschaften orientieren, sondern in der Regel nicht-disziplinär sind. Folglich ist für eine adäquate Bearbeitung dieser Probleme ein Methoden-Mix zu wählen. Im Folgenden werden die für die einzelnen Teile der Arbeit eingesetzten Forschungsmethoden mit Blick auf die aufgeführten Forschungsziele beurteilt.

Agribusiness in der Schweiz

Die Analyse des Agribusiness in der Schweiz wurde mittels statistischer Auswertungen von Betriebszählungsdaten (Bundesamt für Statistik) und von Daten über

die finanzielle Lage der Unternehmungen (Credit Suisse) vorgenommen. Ausserdem wurden die übergeordneten Einflussfaktoren mit einer Dokumentenanalyse hergeleitet. Im Rahmen dieser Analysen konnte handlungsrelevantes Wissen für die Strategiefindung generiert werden (Ziel 1). Dieses beruht auf der Identifikation von externen und internen unternehmerischen Herausforderungen für das Agribusiness (Ziel 2). Daraus liessen sich Handlungsempfehlungen ableiten (Ziel 4). Das gewählte methodische Vorgehen kann folglich als zielführend bezeichnet werden.

Im Rahmen der durchgeführten Analysen zeigte sich jedoch, dass es sich bei der statistischen Abgrenzung bzw. Definition des Agribusiness um ein schwieriges Unterfangen handelt. Die vom Bundesamt für Statistik erhobenen Daten zur Betriebszählung erlauben nur eine näherungsweise Abgrenzung jener Unternehmungen, die zum Agribusiness gehören. Dies kann damit begründet werden, dass die Zusammensetzung des Agribusiness sehr heterogen ist. Zudem werden die Unternehmungen bei der Erfassung in der Betriebszählung jenem Wirtschaftsbereich zugeordnet, in dem sie überwiegend tätig sind. Daraus ergeben sich für die Abgrenzung des Agribusiness gewisse Unschärfen. Im vorliegenden Zusammenhang ging es jedoch darum, sich ein Bild zu verschaffen über die Grössenordnung der Bedeutung des Agribusiness in der Schweiz. Dies konnte mit dem gewählten Vorgehen erreicht werden.

Die Literaturanalyse hat sich für die Zusammenstellung der übergeordneten Einflussfaktoren für das schweizerische Agribusiness als ein geeignetes methodisches Vorgehen erwiesen. Es besteht eine breite Literatur über politische und wirtschaftliche Einflussfaktoren.

Für die Analyse der wirtschaftlichen Lage des Agribusiness in der Schweiz existieren keine vergleichbaren Datengrundlagen, die genügend differenziert sind und den ganzen Wirtschaftsbereich abdecken. Dies gilt insbesondere für KMU. Aus diesem Grund wurde versucht, sich der wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen im Agribusiness über eine Triangulation zu nähern. Einerseits wurde auf Analogieschlüsse aus anderen Wirtschaftsbereichen zurückgegriffen. Andererseits stellte die Credit Suisse anonymisierte Zahlen aus ihrer Unternehmungsdatenbank zur Verfügung. Aus diesen Datenquellen konnten vorsichtige Schlüsse zur wirtschaftlichen Lage der Firmen im Agribusiness abgeleitet werden. Aufgrund der Analyseergebnisse konnte insgesamt ein anschauliches Bild der wirtschaftlichen Situation der Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness erstellt werden.

Theoriebezug

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde das methodische Vorgehen ganz auf eine Literaturanalyse abgestützt. Dies ist möglich, weil es beim Theoriebezug primär darum geht, bereits bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit zu erschliessen. Aus der Theorie konnten Erkenntnisse für die künftige Ausgestaltung des strategischen Managements abgeleitet werden (Ziel 1).

Strategisches Management in KMU des schweizerischen Agribusiness

Für die Untersuchung des strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness wurde aufgrund der hohen Komplexität der strategischen Aufgabe in Unternehmungen ein exploratives Vorgehen gewählt. Im Rahmen von Experteninterviews mit Vertretern aus KMU im Agribusiness wurden Fragen zum aktuellen strategischen Management und zu den wahrgenommenen strategischen Herausforderungen geklärt. Vorgängig wurden mit einer Literaturanalyse weitere Informationen zum strategischen Management in KMU im Allgemeinen erfasst. Mit diesem Vorgehen konnte handlungsrelevantes Wissen für Unternehmungen generiert werden (Ziel 1). Zusätzlich konnten unternehmerische Herausforderungen identifiziert (Ziel 2) und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet werden (Ziel 4). Das gewählte Vorgehen wird als für die Zielerreichung geeignet beurteilt. Die Befunde der Untersuchung des Anwendungszusammenhangs bestätigen die Aussagen der Problemformulierung und die Erkenntnisse der Literaturrecherchen.

Integrative Systems Methodology

Im Rahmen dieses Teils der Arbeit wurde die bereits bestehende ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) ausführlich dargestellt und auf die Bedürfnisse einer KMU angepasst. Grundlagen dafür lieferten einerseits die Erkenntnisse der vorangegangenen Untersuchungen sowie die bestehende Literatur zur ISM. Mit den erarbeiteten Inhalten konnte handlungsrelevantes Wissen generiert werden (Ziel 1). Die dargestellten Vorgehensweisen und Instrumente können als Handlungsanleitung für die künftige Durchführung von Strategiefindungsprozessen in KMU verwendet werden.

Fallstudie im schweizerischen Agribusiness

Die auf KMU angepasste ISM wurde in einer Fallstudie auf ihre Praxistauglichkeit geprüft. Der gesamte ISM-Prozess wurde als ‚Single-Case-Study‘ in einer typischen KMU von A bis Z durchgezogen. Es wird hier die Auffassung vertreten, dass sich die Durchführung einer einzelnen, dafür ausführlichen Fallstudie für die Prüfung der Praxistauglichkeit der ISM gut geeignet hat. Mit diesem Vorgehen konnte die Fall-

studie gut vorbereitet, durchgeführt und anschliessend ausführlich evaluiert werden. Im Weiteren stand aufgrund dieser Beschränkung auf eine Fallstudie genügend Zeit zur Verfügung, für die Entwicklung von zwei Simulationsmodellen, die im Laufe der Fallstudie angewendet werden konnten. Das gewählte Vorgehen zeigte die Qualitäten und die Grenzen der ISM-Anwendung in KMU klar auf. Auf dieser Basis konnten klare Anpassungsvorschläge für künftige Anwendungen der ISM abgeleitet werden. Mit dem gewählten methodischen Vorgehen konnte das entwickelte Gestaltungsmodell geprüft werden (Ziel 3), und es konnte handlungsrelevantes Wissen generiert werden (Ziel 1).

Folgerungen für Praxis und Forschung

Im letzten Teil dieser Arbeit wurde eine Synthese aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Teile abgeleitet. Es sind Folgerungen für Führungskräfte und andere Akteure im schweizerischen Agribusiness hergeleitet worden. Damit wurde handlungsrelevantes Wissen generiert (Ziel 1). Ausserdem konnten konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben werden (Ziel 4).

31.2. Weiterer Forschungsbedarf

Die obenstehenden Ausführungen zu den Folgerungen für die Praxis und zum verwendeten Forschungsansatz geben verschiedene Hinweise für mögliche weitergehende Untersuchungen. Ein Feld für weitere Forschungsarbeiten ergibt sich insbesondere in folgenden Bereichen:

- **„Integrative System Methodology“:**
Es ist zu klären, inwieweit der Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung der ISM in KMU reduziert werden kann. Aus heutiger Sicht ist noch nicht klar, ob eine weitere Standardisierung von angewendeten Prozessschritten, Instrumenten und Simulationsmodellen möglich ist. Es besteht die Gefahr, dass der notwendige Raum für unternehmungsspezifische Aspekte, für den Austausch mentaler Modelle zwischen beteiligten Akteuren und für emergente Phänomene zu stark eingeschränkt wird.
- **Ausbildung:**
Es stellt sich die Frage, wie die neueren wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Systemdenken, zum Umgang mit komplexen Problemstellungen und zum strategischen Management künftigen potentiellen Führungskräften in KMU des schweizerischen Agribusiness optimal vermittelt werden können. Hier gilt es Konzepte zu erarbeiten, wie entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten im universitären aber auch im nicht-universitären Bildungsbereich vermittelt wer-

den können. Ein besonderes Gewicht wäre dabei auf Weiterbildungsmöglichkeiten zu legen.

- **Informationsbasis über die Lage des schweizerischen Agribusiness:**

Die Analyse des Agribusiness hat gezeigt, dass das verfügbare Datenmaterial zur Abgrenzung des Agribusiness und in Bezug auf seine wirtschaftliche Lage derzeit sehr schmal ist bzw. nicht über die notwendige Tiefenschärfe verfügt. Angesichts der in den kommenden Jahren zu erwartenden Zunahme des Strukturwandels im schweizerischen Agribusiness werden aber Informationen zur Situation und zur Entwicklung dieses Wirtschaftsbereiches, sowohl für die Unternehmungen selbst als auch für die öffentliche Hand, von Interesse sein. Unternehmungen könnten die Informationen im Rahmen des strategischen Managements einsetzen. Dies wäre insbesondere für KMU eine grosse Erleichterung. Die öffentliche Hand könnte mit den Informationen Strukturentwicklungen, die volkswirtschaftlich von Bedeutung sind, früher als heute erkennen und entsprechend handeln.

Der Aufbau einer Informationsbasis zur Situation und Entwicklung des Agribusiness sowie zur wirtschaftlichen Lage der Unternehmungen könnte wertvolle Informationen liefern. Andere Branchen verfügen teilweise über entsprechende Monitoringsysteme. Die Entwicklung eines solchen Systems für das schweizerische Agribusiness ist aufgrund seiner Heterogenität eine anspruchsvolle Aufgabe.

H Anhang

Anhang 1: Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness

Abbildung 97: Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness (eingeteilt nach Stufen)

Abt.	Gr.	Klasse	NOGA-Titel	Stufe	Einteilung ^{d)}
15	alle	Ohne 15.71	Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken	NG ^{a)}	1V & 2V
15	15.7	15.71	Herstellung von Futtermitteln für Nutztiere	VG ^{c)}	T / Pr
16	alle	alle	Tabakverarbeitung	NG	A
24	24.1	24.15	Herstellung von Düngemitteln und Stickstoffverbindungen	VG	P / Pr
24	24.2	24.20	Herstellung von Pflanzenschutzmitteln und sonstigen agro-chemikalischen Erzeugnissen	VG	P / Pr
29	29.3	alle	Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen	VG	Te / Pr
51	51.1	51.11	Handelsvermittlung (HV) von landwirtschaftlichen Grundstoffen, lebenden Tieren, textilen Rohstoffen und Halbwaren	VG	T / H
51	51.1	51.17	Handelsvermittlung (HV) von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren	NG	A
51	51.2	51.21	Grosshandel (GH) mit Getreide, Saatgut und Futtermitteln	VG	P&T / H
51	51.2	51.22	Grosshandel (GH) mit Blumen und Pflanzen	NG	A
51	51.2	51.23	Grosshandel (GH) mit lebenden Tieren	NG	A
51	51.2	51.24	Grosshandel (GH) mit Häuten, Fellen und Leder	NG	A
51	51.2	51.25	Grosshandel (GH) mit Rohtabak	NG	A
51	51.3	alle	Grosshandel (GH) mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren	NG	A
51	51.6	51.66	Grosshandel (GH) mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten	VG	Te / H
52	52.1	52.11	Detailhandel (DH) mit Waren verschiedener Art, Haupttrichtung Nahrungsmittel	NGD ^{b)}	-
52	52.2	alle	Fachdetailhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren	NGD	-
52	52.4	52.48 A/B	Fachdetailhandel mit Getreide, Futtermitteln und Landesprodukten sowie mit Blumen und Pflanzen	NGD	-
52	52.6	52.62	Detailhandel (DH) an Verkaufsständen und auf Märkten	NGD	-
63	63.1	63.12	Lagerung (Getreidesilos, Lagerhäuser, Kühlhäuser)	NG	A
71	71.3	71.31	Vermietung von landwirtschaftlichen Maschinen	VG	Te / H

^{a)} NG := Nachgelagerte Stufe des schweizerischen Agribusiness ohne Detailhandel

^{b)} NGD := Nachgelagerte Stufe des schweizerischen Agribusiness Detailhandel

^{c)} VG := Vorgelagerte Stufe des schweizerischen Agribusiness

^{d)} P := Pflanze, T := Tier, Te := Technik, Pr := Produktion, H := Handel, 1V := 1. Verarbeitungsstufe, 2V := 2. Verarbeitungsstufe (NOGA: 1552, 1582, 1584, 1585, 1586, 1587, 1588, 1589, 1593, 1594, 1595, 1596, 1598), A := Handelsvermittlung, Grosshandel & anderes (vgl. Kap. 5.3 und Kap. 5.4).

Quelle: Adler 2001, S.7, S. 29, S.30

Anhang 2: Die zehn Strategieschulen nach Mintzberg

Abbildung 98: Ausgewählte Merkmale der verschiedenen Strategieschulen nach Mintzberg

Schule	Strategie	Zentraler Akteur	Beabsichtigte Botschaft	Tatsächliche Botschaft	Grundlegender Prozess	Schlüsselworte	Organisationsform
Präskriptive Schulen	DESIGN-SCHULE	Unternehmensleiter (als „Architekt“)	Abstimmen	Nachdenken (Strategiegestaltung als Fallstudie)	Geistig, einfach und informell, vorgeeignet, beabsichtigt	Kongruenz, Abstimmung, distinktive Kompetenz, Wettbewerbsvorteil, SWOT, Implementierung	Maschinenorganisation (zentralisiert, in gewissem Mass formalisiert)
	PLANUNGSSCHULE	Planer	Formalisieren	Programmieren (statt zu formulieren)	Formal, zerlegt, beabsichtigt	Programmerstellung, Budgetierung, Zeitplanung, Szenarienplanung	Grosse Maschine (zentralisiert, formalisiert, auch divisionalisiert)
	POSITIONIERUNGSSCHULE	Analytiker	Analysieren	Berechnen (statt zu erschaffen oder ein Bekenntnis zu entwickeln)	Analytisch, systematisch, beabsichtigt	Generische Strategie, Strategieguppe, Wettbewerbsanalyse, Portfolio, Erfahrungskurve	Grosse Maschine, vorzugsweise Massenproduktion (zentralisiert, formalisiert), auch divisionalisiert und ‚global‘
Deskriptive Schulen	UNTERNEHMERISCHE SCHULE	Führer	Vorstellungen entwickeln	Zentralisieren (und dann hoffen)	Visionär, intuitiv, im wesentlichen beabsichtigt	Kühner Handstreich, Vision, Einblick	Aufstrebendes Jungunternehmen (einfach, zentralisiert)
	KOGNITIVE SCHULE	Geist	In Rahmen einordnen	Sich sorgen oder sich eine Vorstellung machen (wobei man in beiden Fällen zur Bewältigung unfähig ist)	Mental, sich herausbildend (überwältigend oder eingegrenzt)	Karte, Rahmen, Konzept, Schema, Wahrnehmung, Interpretation, begrenzte Rationalität, kognitiver Stil	Jede

Abbildung 99: Ausgewählte Merkmale der verschiedenen Strategieschulen nach Mintzberg (Fortsetzung)

Deskriptive Schulen		Lernen	Spielen (statt zu verfolgen)	Sich herausbildend, informell, chaotisch	Schrittweise Entwicklung, sich herausbildende Strategie, retrospektive Sinngebung, Unternehmung, Risikounternehmung, Vorreiter, Kernkompetenz	‚Adhocracy‘, auch Freiberufler (dezentralisiert)
LERNSCHULE	Muster, einzigartig	Jeder, der lernen kann	Spielen (statt zu verfolgen)	Sich herausbildend, informell, chaotisch	Schrittweise Entwicklung, sich herausbildende Strategie, retrospektive Sinngebung, Unternehmung, Risikounternehmung, Vorreiter, Kernkompetenz	‚Adhocracy‘, auch Freiberufler (dezentralisiert)
MACHTSCHULE	Politische und kooperative Muster und Positionen sowie offene und verdeckte Ränke	Jeder, der Macht hat	Horten (statt zu teilen)	Konfliktreich, aggressiv, chaotisch, sich herausbildend, beabsichtigt	Verhandlung, Konflikt, Koalition, Interessengruppen, politische Spiele, kollektive Strategie, Netzwerk, Allianz	Jede, jedoch vor allem ‚Adhocracy‘ und Freiberufler, geschlossene Maschine oder vernetzte ‚Adhocracy‘
KULTURSCHULE	Kollektive Perspektive, einzigartig	Kollektiv	Perpetuieren (statt zu verändern)	Ideologisch, beschränkt, kollektiv, beabsichtigt	Werte, Überzeugungen, Mythen, Kultur, Ideologie, Symbolismus	Missionarische, auch stagnierende Maschine
UMWELTSCHULE	Spezifische Positionen (in der Populationsökologie als Nischen bezeichnet), generisch	‚Umwelt‘	Kapitulieren (statt sich zu stellen)	Passiv, aufgezwungen, daher sich herausbildend	Anpassung, Evolution, Kontingenzt, Auslese, Komplexität, Nische	Maschine (gehorsam)
KONFIGURATIONSSCHULE	Alles in den Zeilen oberhalb, je nach Kontext	Alle obigen, je nach Kontext	Kategorisieren, revolutionieren (statt zu nuancieren und sich anzupassen)	Integrativ, episodisch, in einer Abfolge, sowie alle obigen	Konfiguration, Archetypus, Phase, Stadium, Lebenszyklus, Transformationsrevolution, Turnaround, Revitalisierung	Alle obigen, sofern kategorisch bevorzugt ‚Adhocracy‘ und missionarisch für Transformation

Quelle: In Anlehnung an Mintzberg et al. 1999, S. 396 – 401.

Anhang 3: Fragenkatalog für die Befragung zum Thema Strategiefindung und strategische Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness⁴³⁸

Warm-up:

In diesem Interviewblock werden den Befragten die Bedingungen und der Ablauf des Gesprächs erläutert. Vertraulichkeit und Datenschutz werden zugesichert, und es wird für die Bereitschaft zum Interview gedankt. Die in diesem Teil gestellten Fragen sollen dem Interviewer bereits einen ersten Eindruck über das effektive Wissen des Befragten verschaffen. Fragen:

- Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚Strategie‘?
- Wer in Ihrer Unternehmung ist am Strategiefindungsprozess beteiligt?
- Können Sie in Ihrer Unternehmung eine sich herausbildende Firmenkultur erkennen? Charakteristik?
- Welchen der folgenden drei Faktoren ‚Führung‘, ‚Organisation‘ oder ‚Umwelt‘ sehen Sie als zentralen Faktor der Strategiefindung?

Fragen zur bestehenden Strategie:

- Wie sieht ihre aktuelle Strategie aus?
- In welcher Form ist diese Strategie festgehalten (schriftlich)?
- Gehen aus der bestehenden Strategie die Prioritäten in Bezug auf Produkte, Märkte und Kundengruppen (bzw. -segmente) klar hervor?
- Welche Pläne werden aus der Strategie abgeleitet (Projektpläne, Massnahmenpläne, Investitionsplanung, Finanzplan, Personalplan etc.)? Wie konkret sind diese Pläne fixiert?
- Wann wurde die aktuell gültige Strategie erarbeitet?
- Wann wurde die Strategie letztmals überarbeitet?
- Wie wird die Strategie in Ihrer Unternehmung kommuniziert? Wie wird die Strategie nach aussen kommuniziert?
- Wie sieht der Umsetzungsstand dieser Strategie aus? Gibt es Teile, die noch umgesetzt werden müssen?

⁴³⁸ Vgl. dazu auch von Felten 2002, S. 14f.

- Ist Ihre Unternehmung eine Kooperation (z.B. Allianz) mit anderen Firmen oder Personen eingegangen?
- Wurde die Strategie Ihrer Unternehmung durch bereits bestehende ‚materielle Faktoren‘ (Gebäude, Software etc.) beeinflusst?

Fragen zum Strategiefindungsprozess:

- Wie funktioniert bisher der Strategiefindungsprozess in Ihrer Unternehmung?
- Was sind die wichtigsten Merkmale, die bisher jeweils berücksichtigt werden mussten?
- Wird Ihre bestehende Strategie regelmässig revidiert? Nach einem vorgegebenen Zeitintervall oder unregelmässig?
- Wird die Effektivität und die Effizienz der aktuellen Strategie überprüft? Von wem und wie? Geschieht dies am Ende einer Planungsperiode oder bereits während des Umsetzungsprozesses?
- Wie beurteilen Sie die wahrgenommenen Stärken und Schwächen Ihres Strategiefindungsprozesses?
- Welche Verbesserungsvorschläge für diesen Prozess sehen Sie?
- Wie und wo haben Sie sich das Wissen über strategisches Management angeeignet (z.B. Erfahrung, Studium, Kurse)?

Fragen zur Einschätzung der künftigen strategischen Ausgangslage:

- Welches sind die wichtigsten erwarteten Veränderungen im Umfeld Ihrer Unternehmung?
- Was kann aus heutiger Sicht unternommen werden, um diesen strategischen Herausforderungen zu begegnen und warum?
- Wie nehmen Sie den Umstand einer zunehmenden Komplexität und Dynamik im unternehmerischen Alltag wahr? Entstehen dadurch Nachteile bei Ihren Entscheidungsprozessen?

Anhang 4: Denkfehler und ganzheitliches Problemlösen

Abbildung 100: Denkfehler im Umgang mit komplexen Fragestellungen und mögliche Schritte des ganzheitlichen Problemlösens

Nummer	Denkfehler	Bemerkungen	Schritte des ganzheitlichen Problemlösens
1. Denkfehler	„Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.“	Gefahr der Symptombekämpfung	Abgrenzung des Problems Die Situation ist aus verschiedenen Blickwinkeln zu definieren und eine Integration zu einer ganzheitlichen Abgrenzung anzustreben.
2. Denkfehler	„Jedes Problem ist eine direkte Konsequenz einer einzigen Ursache.“		Ermittlung der Vernetzung Zwischen den Elementen einer Problemsituation sind die Beziehungen zu erfassen und in ihrer Wirkung zu analysieren (Wirkungsrichtungen und Intensitäten).
3. Denkfehler	„Um eine Situation zu verstehen, genügt eine ‚Fotografie‘ des Ist-Zustandes.“	Zwei Dinge fehlen: Zeitaspekt und Intensität der Beziehung	Erfassung der Dynamik Die zeitlichen Aspekte der einzelnen Beziehungen und einer Situation als Ganzem sind zu ermitteln. Gleichzeitig ist die Bedeutung der Beziehungen im Netzwerk zu erfassen.
4. Denkfehler	„Verhalten ist prognostizierbar; notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.“		Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten Künftige Entwicklungspfade sind zu erarbeiten und in ihren Möglichkeiten zu simulieren (Szenarien zu Teilbereichen des Systems).
5. Denkfehler	„Problemsituationen lassen sich ‚beherrschen‘, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.“		Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten Die lenkbaren, nichtlenkbaren und zu überwachenden Aspekte einer Situation sind in einem Lenkungsmodell abzubilden.
6. Denkfehler	„Ein ‚Macher‘ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.“		Gestaltung der Lenkungeingriffe Entsprechend systemischer Regeln sind die Lenkungeingriffe so zu bestimmen, dass situationsgerecht und mit optimalem Wirkungsgrad eingegriffen werden kann.
7. Denkfehler	„Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.“		Weiterentwicklung der Problemlösung Veränderungen in einer Situation sind in Form lernfähiger Lösungen vorwegzunehmen.

Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1987, S.6 und S. 16

Abbildung 103: Ideengenerator – Valcor-Matrix

		Suchfelder für Strategien							
		Markt	Beschaffung	Mitarbeiter	Kooperation / Integration	Finanzierung	Kostensenkung	Standorte	Synergien
Wertgeneratoren	Umsatzwachstum er- reichen								
	Gewinnmarge erhöhen								
	Investitionen ins Um- laufvermögen vermin- dern								
	Investitionen ins Anla- gevermögen vermin- dern								
	Kapitalkosten vermin- dern								
	Ertragssteuerrate ver- mindern								

Quelle: In Anlehnung an Gomez 1993, S. 77ff

Abbildung 104: Ideengenerator – Auswahl gängiger Strategieansätze

Ansatz	Varianten	Ausprägung
Portfolio-Normstrategien	Desinvestitionsstrategie	Teile des Unternehmens veräußern, um Ressourcen für erfolgsversprechendere Teile freizumachen.
	Abschöpfungsstrategie	Position halten und so lange als möglich hohe Cash flows generieren, ohne dabei zusätzliche Mittel zu binden.
	Investitionsstrategie	Ausbau der Marktposition durch eine gezielte Investitionspolitik.
	Segmentationsstrategie	Konzentration der Kräfte und Investition auf attraktive Märkte, um eine Wettbewerbsposition aufzubauen.
Wettbewerbsstrategien	Kostenführerschaft	Produktions- und Gemeinkostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen und durch tiefe Preise Marktanteile gewinnen.
	Differenzierung (Leistungsführerschaft)	Gezieltes Abheben der eigenen Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz durch Innovation und Service.
	Konzentration auf Marktnischen	Konsequente Ausrichtung auf bestimmte (Teil-) Märkte, Kundengruppen, Technologien, Absatzmärkte, Regionen.
	Neue Regeln im Markt	Ein „neues Spiel“ aufziehen, die Markt- und Branchenregeln bewusst verletzen und neu gestalten.
Produkt- / Marktstrategien	Marktdurchdringung	Intensivierung der Marktbearbeitung, Kosten/Preissenkung und ähnliche Massnahmen, um den Markt besser in den Griff zu bekommen.
	Marktentwicklung	Erschließung neuer Abnehmerschichten, Bereitstellung neuer Verwendungszwecke, Dienstleistungen, Vertriebswege und Problem- (System-) Lösungen.
	Produktentwicklung	Entwicklung neuer Produkte und Produktlinien.
	Diversifikation	Mit neuen Produkten in neue Märkte eindringen, sei es durch gezielten Eigenaufbau oder Akquisitionen.

Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995, S. 146

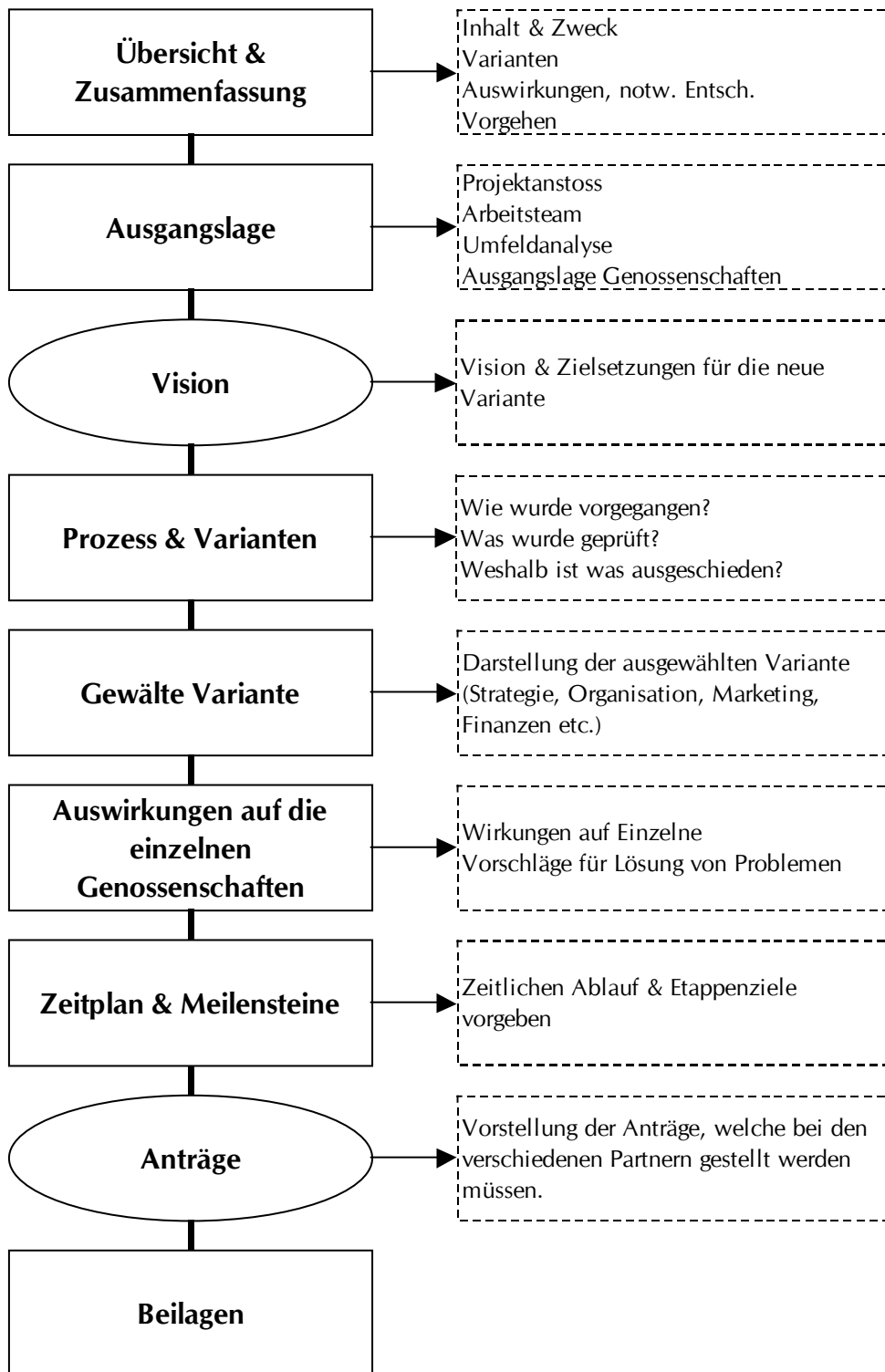
Abbildung 105: Raster mit Eckpunkten für ein Projekt

Projekt-Nummer:	
Projektname:	
Zielsetzungen / Zweck:	
Inhalt des Projektes:	
Meilensteine:	
Entscheidungserfordernisse:	
Verantwortlichkeiten:	<ul style="list-style-type: none">- Auslösung:- Durchführung:- Entscheide:
Notwendige Ressourcen:	
Erwartete Effekte:	
Informationserfordernisse:	
Besonderes:	

Abbildung 106: Beispiel für Aktionsplan, der die Projekte im Überblick darstellt

Nr.	Was	Wer	Bis wann	Ertragseffekte (in CHF)				
				2002	2003	2004	2005	2006
1	Projekt EINS	Chef	Ende 2002	-100	-50	20	90	200
2								
3	Projekt DREI	Abt.leiter	März 2003	-10	-90	200	100	50
4								
5								
6	Projekt SECHS	Adm.	Mai 2004	0	-20	-100	-10	150
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
Total Jahr				-110	-160	120	180	400
				Summe Jahre 430				

Abbildung 107: Mögliche Gliederung eines Businessplans für ein Fusionsprojekt



Quelle: In Anlehnung an Huber und Weber 2000

Anhang 6: Systemische Lenkungsregeln

Abbildung 108: Übersicht über die systemischen Lenkungsregeln

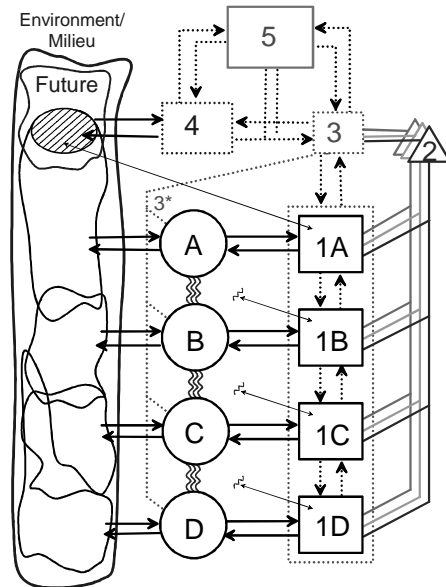
Nr.	Lenkungsregel
(1)	Passe die Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an.
(2)	Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Bestimmungsfaktoren der Problemsituation (aktive, reaktive, kritische, träge Faktoren).
(3)	Vermeide unkontrolliertes Wachstum.
(4)	Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten (vgl auch Netzwerk).
(5)	Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel.
(6)	Fördere die Autonomie der kleinsten Einheit.
(7)	Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeit.

Quelle: In Anlehnung an Gomez und Probst 1995, S. 171ff

Anhang 7: Komponenten des ‚Viable Systems Model‘

Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten des ‚Viable Systems Model‘⁴³⁹ in stichwortartiger Form dargestellt⁴⁴⁰: Eine Unternehmung ist dann und nur dann lebensfähig, wenn sie über ein Gefüge von Lenkungseinheiten verfügt, deren Funktionen und Zusammenwirken präzise spezifiziert sind (vgl. Abbildung 109):

Abbildung 109: Schematische Darstellung der Komponenten des ‚Viable Systems Model‘



Quelle: Schwaninger, in Druck

System 1: Lenkungs-kapazität der sich weitgehend autonom anpassenden operativen Basiseinheiten (im Diagramm A, B, C, D), Optimierung des Tagesgeschäfts. Z.B. die Geschäftsbereiche einer Unternehmung.

System 2: Verstärkung der selbstregulatorischen Kapazität, Dämpfung und Verstärkung zur Verminderung von Oszillationen und zur Koordination von Aktivitäten durch Information und Kommunikation, z.B. die Informations- und Budgetierungssysteme, Koordinationsteams, interne Service-Einheiten, Verhaltensstandards, Wissensbasen.

System 3: Interne Steuerung, Gewährleistung eines Gesamtoptimums zwischen den Basiseinheiten, Wahrnehmung von Synergien und Ressourcenallokation: Die operative Unternehmungsleitung.

System 3*: Untersuchung und Validierung der Informationen, die auf den Kanälen 1-3 und 1-2-3 fließen, mittels Aktivitäten der Überwachung („Auditing / Monitoring“) via direkten Zugriff auf die Basiseinheiten. Z.B. die interne Revision und spezielle Untersuchungen der Operationen.

System 4: Umfassende Aussen- und langfristige Zukunftsorientierung, Erfassung sowie Diagnose und Modellierung des Gesamtorganisation und ihrer Umwelt. Z.B.: Unternehmungsentwicklung / Strategisches Management, Forschung und Entwicklung, Wissensgenerierung.

System 5: Ausbalancieren Gegenwart – Zukunft, Ausgleich zwischen interner und externer Perspektive, Moderation der Interaktionen zwischen den Systemen 3 und 4. Bestimmung der Identität der Organisation, ihrer Funktion im grösseren Zusammenhang, Verkörperung der obersten Werte, Normen und Regeln Ethos des Gesamtsystems: Das oberste, normative Management.

Zusammenfassend entsprechen die Systeme 1-2-3 (einschliesslich 3*) dem operativen Management, System 4 (in Interaktion mit System 3) dem strategischen Management und System 5 dem normativen Management.

⁴³⁹ Für eine detaillierte Darstellung des VSM vgl. beispielsweise Beer 1979, Beer 1981, Schwaninger 2000a, Malik 1996, Espejo und Schwaninger 1993, Espejo et al. 1996, Walker 1998.

⁴⁴⁰ Schwaninger 2000a, S. 11. Die Abbildung 109 zeigt nicht eine allgemeingültige Darstellung des VSM, sondern dessen diagnostische Anwendung im Rahmen der ‚Kontext-Schleife‘ in einem konkreten Fall.

Abbildung 112: Netzwerkmodell der Gruppe B

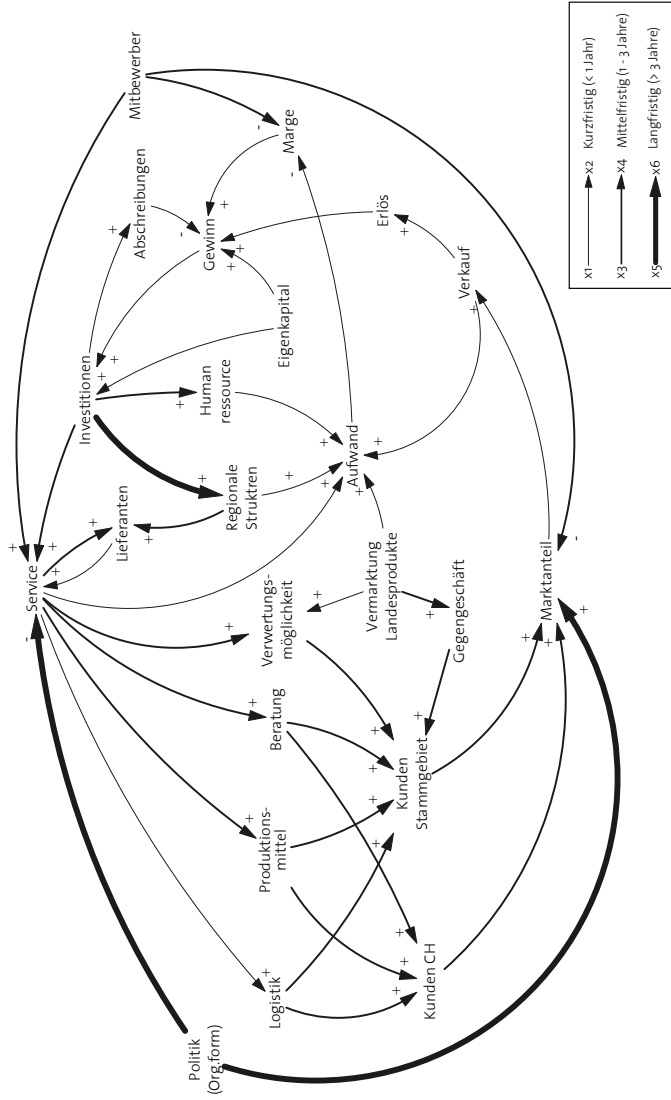
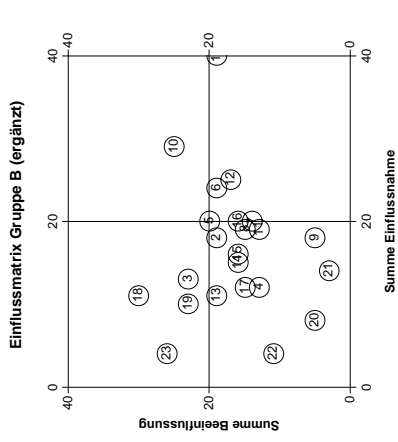


Abbildung 113: Einflussmatrix der Gruppe B



- 1. Service
- 2. Aufwand
- 3. Kunden Stammgebiet
- 4. Kunden CH
- 5. Verkauf
- 6. Beratung
- 7. Verwertungsmöglichkeit
- 8. Logistik
- 9. Produktionsmittel
- 10. Marktanteil
- 11. Regionale Struktur
- 12. Investitionen
- 13. Marge
- 14. Lieferanten
- 15. Mitbewerber
- 16. Vermarktung
- 17. Gegengeschäfte
- 18. Gewinn
- 19. Erlös
- 20. Human Resources
- 21. Org. Form Politik
- 22. Abschreibungen
- 23. Eigenkapital

Anhang 9: Materialien zum quantitativen System Dynamics-Modell

Abbildung 116: Saisonale Verteilung der Bestellungen (Herbizid)

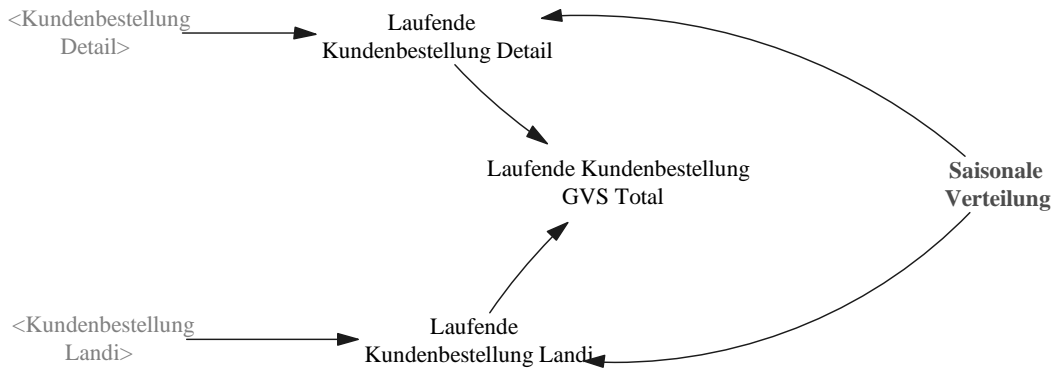


Abbildung 117: Auftragsbestand (Herbizid)

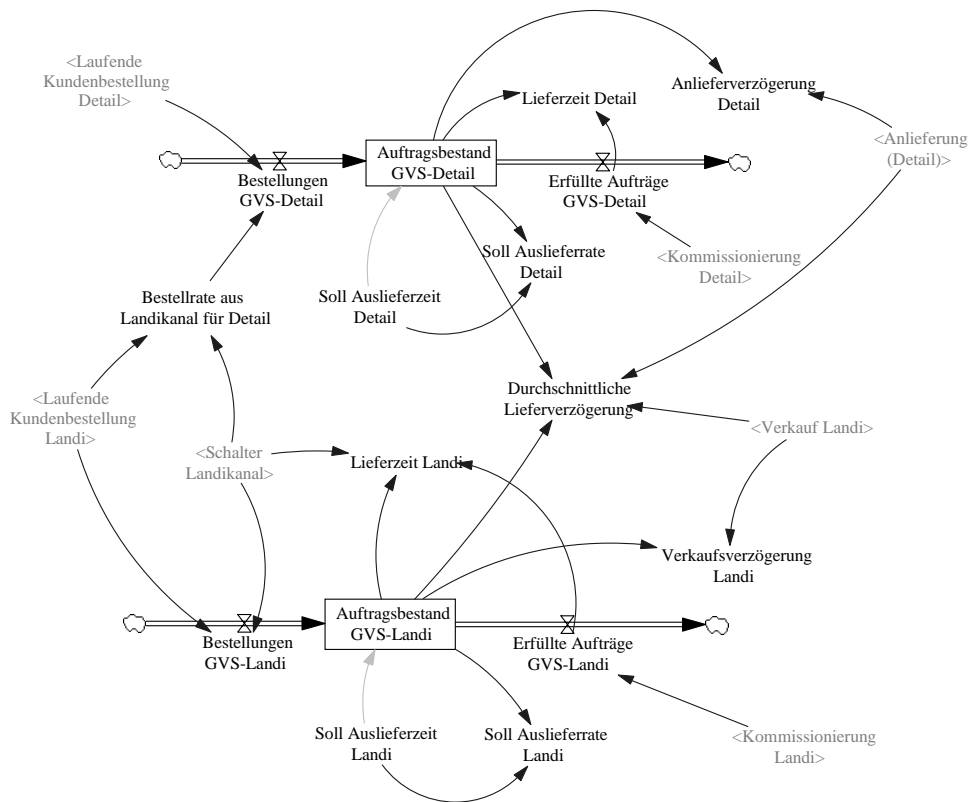


Abbildung 118: Warenlieferung (Herbizid)

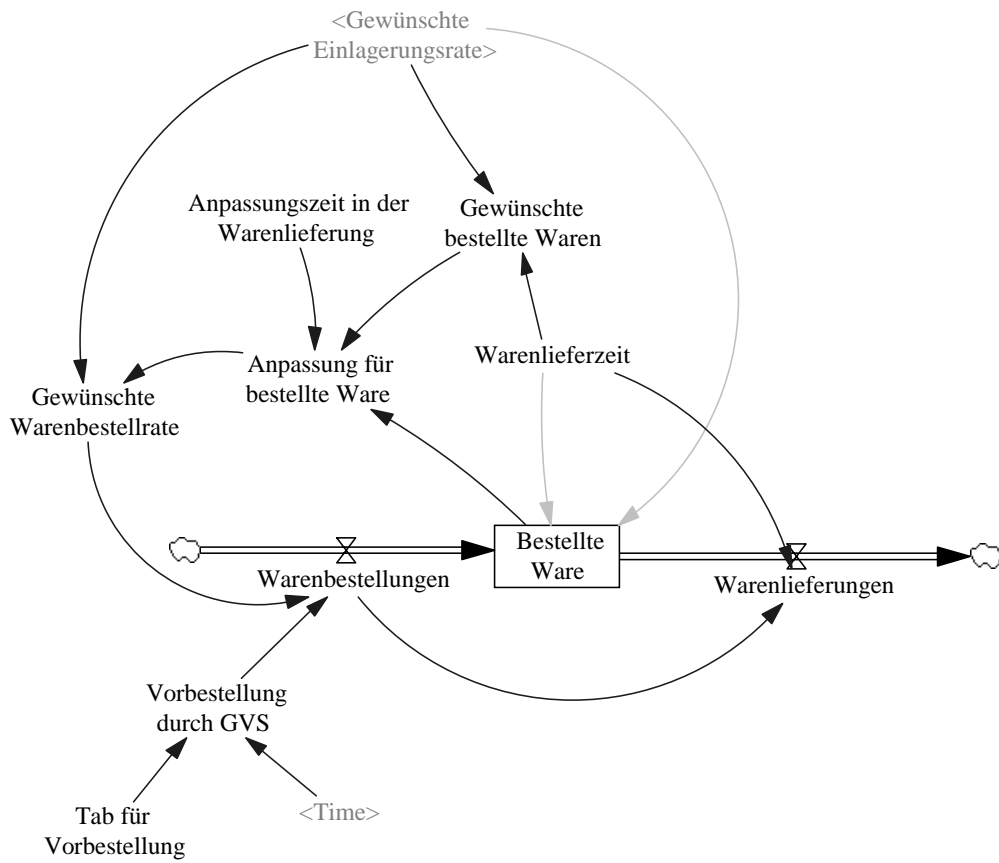


Abbildung 119: Kundensicht (Herbizid)

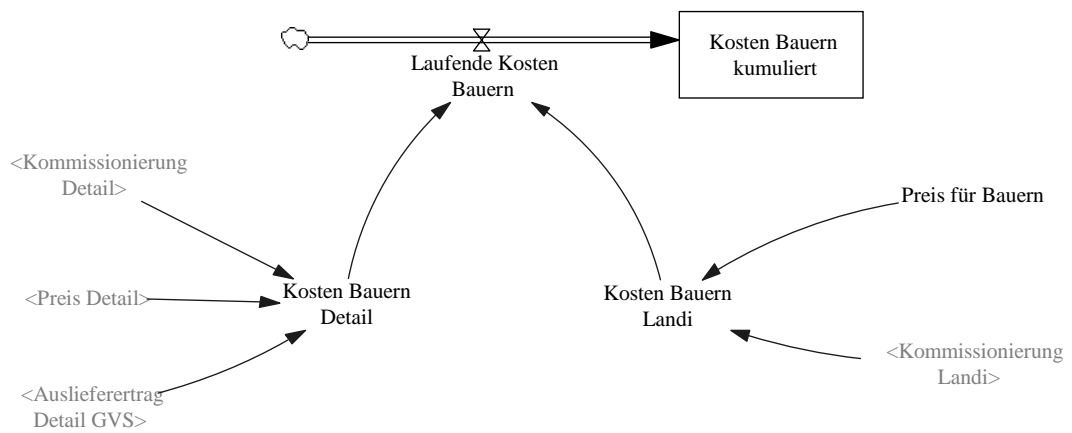


Abbildung 120: Deckungsbeitrag Bereich L&M (Herbizid)

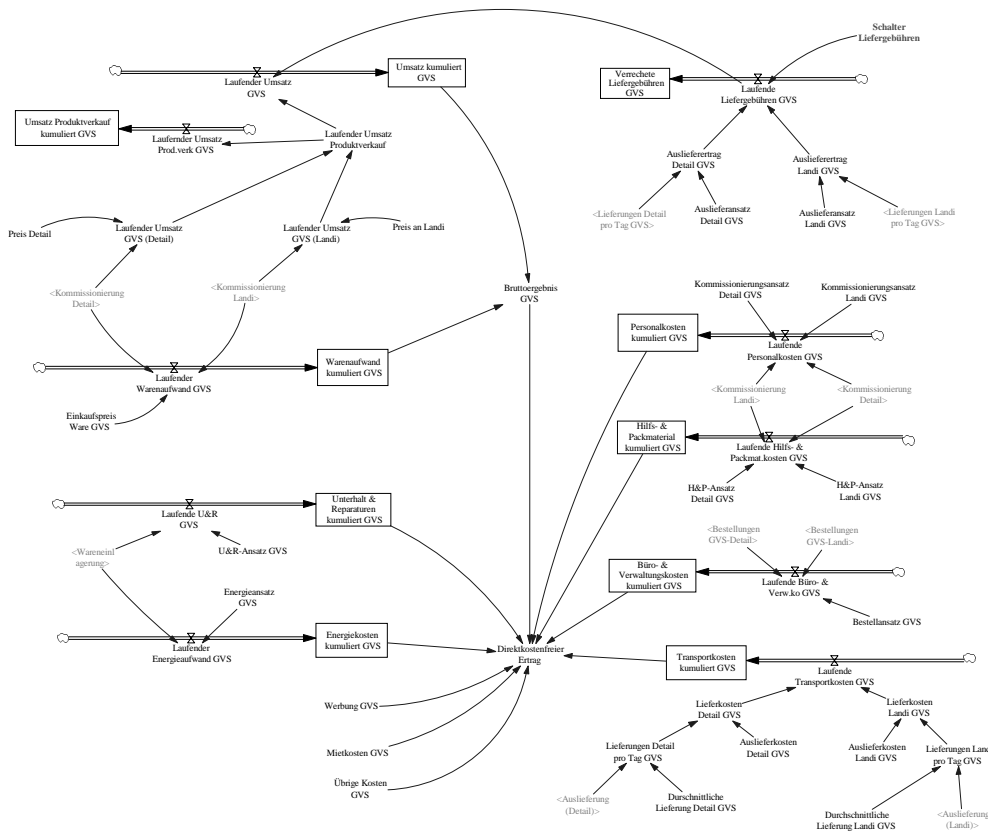


Abbildung 121: Bestellmengen GVS (Futtermittel)

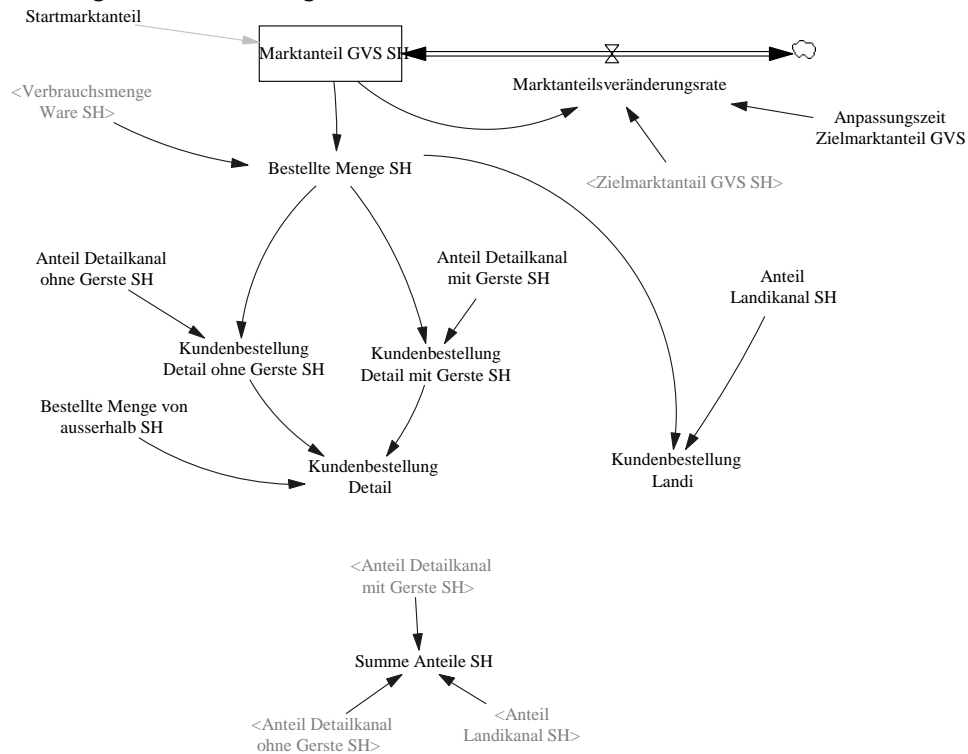


Abbildung 122: Konkurrenz (Futtermittel)

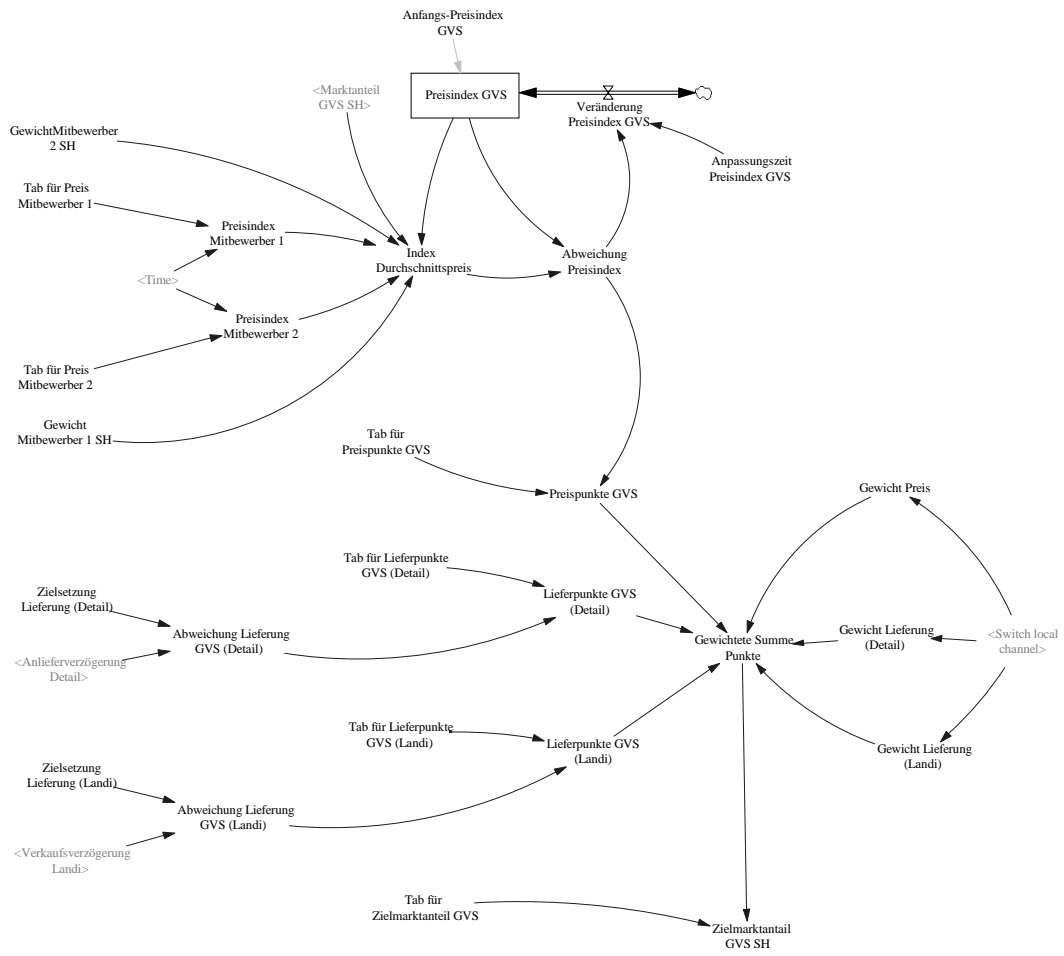


Abbildung 123: Wichtigste Modellparameter für die Simulation mit dem SD-Modell

Parameter	Product	
	Herbicide	Compound feed for cattle breeding
Demand		
- Demanded Quantity	1'302 liters	74'782 kilograms
- Average Quantity per Delivery	Direct: 16.5 liters Local: 100 liters	Direct: 1'532 kilograms Local: 1'273 kilograms
- Market share in own market region (at start)	95 Percent	50 Percent
- Changes in market share	No changes during the simulation because of single buys in each year	Changes are a function of price differences between competitors and of the realized delivery time
- Shares of distribution per channel (at start)	Direct: 19.0 Percent Local: 81.0 Percent	Direct: 77.9 Percent Local: 22.1 Percent
- Seasonal distribution of demand	95 Percent of the demand is sold within 2-3 weeks; whole application duration is 8 weeks	Constant over the year
- Delivery time supplier	1 day	1 day
- Product price for farmer	Direct: CHF 73.72 per liter + CHF 15 per delivery Local: CHF 80.32 per liter	Direct: CHF 0.779 per kilogram + CHF 15 per delivery Local: CHF 1.025 per kilogram
Supply-Chain		
- Time for picking the orders	0.25 days	0.25 days
- Time till delivery	Direct: 0.25 days Local: once a week to the local point of sale	Direct: 0.25 days Local: once a week to the local point of sale
- Time for transportation	0.25 days	0.25 days
- Advance booking by FM-division	100 liters on day 40	No advance booking
- Considered cost components	Picking, energy, maintenance & repair, direct administration, packaging, transportation	Picking, energy, maintenance & repair, direct administration, packaging, transportation

Quelle: Weber und Schwaninger 2002, S. 393

Anhang 10: Fragebogen für die Evaluation des ISM-Prozesses durch die GVS-Akteure

(1) Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

Mit diesem Fragebogen möchten wir mehr erfahren über Ihre Einschätzung zu den drei Workshop vom **17. April 2001**, vom **8. Mai 2001** und vom **12. Juni 2001**.

Der Fragebogen besteht einerseits aus Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Andererseits gibt es auch Fragen, bei denen Sie Ihre eigenen Ergänzungen anbringen können. Falls Sie weitere Bemerkungen anbringen möchten, so benützen Sie bitte auch die Rückseiten der einzelnen Blätter.

Ein Beispiel für das Ausfüllen von Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten:

Kreuzen Sie bitte das Zutreffende an. Wenn Sie eine Frage korrigieren möchten, füllen Sie das Quadrat ganz aus (■) und kreuzen Sie dann das Zutreffende an.

		Sehr wohl	Wohl	Unbestimmt	Unwohl	Sehr unwohl
a)	Haben Sie sich in den Workshops wohl gefühlt?	☒	☐	☐	■	☐

Bitte beantworten Sie **jede Frage!**

Falls bei der Beantwortung der Fragen **Unklarheiten** auftauchen, steht Ihnen Michael Weber gerne für Auskünfte zur Verfügung (079 236 18 68).

Wir bitten Sie, Ihren **Namen** im untenstehenden Feld einzutragen. Dies ermöglicht uns, bei Ihnen nachzufragen, wenn wir zu einer Frage gerne noch ergänzende Angaben hätten. Wir garantieren Ihnen jedoch, dass sämtliche Ihrer Angaben **streng vertraulich** behandelt werden. Sie werden nur für die Auswertung der durchgeführten Workshops verwendet und bleiben bei Michael Weber.

Wenn Sie sämtliche Fragen beantwortet haben, bitten wir Sie höflich, den Fragebogen mit dem adressierten und vorfrankieren Briefumschlag bis **spätestens am 13. August 2001** an uns zurück zu senden. Eine anonymisierte **Auswertung der Befragungsergebnisse** werden wir Ihnen nach Eingang der ausgefüllten Fragebogen zukommen lassen. Für Ihre Mitarbeit danken wir Ihnen im Voraus ganz herzlich!

Vorname, Name:

(2) Allgemeine Fragen

		Sehr gut	Gut	Unbe- stimmt	Genü- gend	ungenü- gend
a)	Wie beurteilen Sie den Workshop vom 17. April 2001 allgemein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a)	Wie beurteilen Sie den Workshop vom 8. Mai 2001 allgemein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a)	Wie beurteilen Sie den Workshop vom 12. Juni 2001 allgemein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(a) Kommentar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

		Sehr wohl	Wohl	Unbe- stimmt	Unwohl	Sehr unwohl
b)	Haben Sie sich in den Workshops wohl gefühlt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) Fragen zu Methodik, Ablauf und Organisation

		Sehr gut	Gut	Unbe- stimmt	Genü- gend	ungenü- gend
c)	Wie beurteilen Sie die Methodik des Vernetzten Denkens, welche in den Workshops angewendet wurde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Hat der methodische Ansatz funktioniert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sehr geeignet	Geeig- net	Unbe- stimmt	Wenig geeignet	Unge- eignet
e)	Erscheint Ihnen diese Methodik für die Anwendung in Ihrer Organisation geeignet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Eher nicht	Sicher nicht
f)	Könnten Sie sich vorstellen, diese Methodik als Problemlösungstechnik in Ihrem Aufgabenbereich auch künftig anzuwenden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sehr viele	Viele	Unbestimmt	Einige	Keine
g)	Haben Sie durch den Prozess in den Workshops neue Einsichten ins Thema Strategie des GVS-Bereichs Landwirtschaft gewonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Haben Sie durch den Prozess neue Einsichten in die Art und Weise gewonnen, wie eine Strategie für Ihren Unternehmungsbereich gefunden werden kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nein	Teilweise	Keine Antwort
i)	Sind die Erfahrungen, die Sie in den Workshops gemacht haben, im Vergleich zu bisher angewendeten Planungsmethoden unterschiedlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(b) Wenn ja, in Bezug auf was?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(c) Wenn nein, was war typisch?

.....

.....

.....

.....

j) Haben aus Ihrer Sicht die untenstehenden Phasen der Strategiefindung funktioniert:

	Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Genügend	Unge-nügend
Klären der Ausgangslage (Standpunkte & Perspektiven, Zielsetzungen, Schlüsselfaktoren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau des Netzwerks und der Einflussmatrix für den Bereich GVS-Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden von möglichen strategischen Stossrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilung von möglichen Strategievarianten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erarbeitung von Ansatzpunkten für die Umsetzung der Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

k) War die Zeit, welche für die untenstehenden Phasen des Prozesses zur Verfügung stand ausreichend?

	Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Genügend	Unge-nügend
Klären der Ausgangslage (Standpunkte & Perspektiven, Zielsetzungen, Schlüsselfaktoren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau des Netzwerks und der Einflussmatrix für den Bereich GVS-Landwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden von möglichen strategischen Stossrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilung von möglichen Strategievarianten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erarbeitung von Ansatzpunkten für die Umsetzung der Strategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Ja	Nein	Teilweise	Keine Antwort
l)	Konnten Sie im Laufe der Workshops Ihre Ansichten und Fähigkeiten einbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(d) Kommentar:

.....

.....

.....

		Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Genügend	Unge-nügend
m)	Wie beurteilen Sie die Art und Weise der Zusammenarbeit der GVS-Vertreter in den Gruppenarbeiten und in den Plenums-sitzungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(e) Kommentar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

		Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Genügend	Unge-nügend
n)	Wie beurteilen Sie die Organisation der Workshops?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o)	Wie beurteilen Sie die Infrastruktur, die für die Workshops zur Verfügung stand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(f) Kommentar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

		Sehr klar	Klar	Unbestimmt	Wenig klar	Unklar
p)	Waren für Sie die Einführungen und die Aufgabenstellungen für Plenums- und Gruppenarbeiten jeweils klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Sehr gut	Gut	Unbestimmt	Wenig geeignet	Unge-eignet
q)	Wie beurteilen Sie die Tatsache, dass die Zusammensetzung der Gruppen für jeden der drei Workshops unterschiedlich gewählt wurde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(g) Kommentar:

.....

(4) Fragen zu den Ergebnissen der Workshops

		Ja	Nein	Teilweise	Keine Antwort
r)	Nehmen Sie aus den Workshops konkrete Anregungen für Lösungsansätze in Bezug auf Problemstellungen in Ihrem Arbeitsumfeld mit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(h) Kommentar:

.....

		Ja	Nein	Teilweise	Keine Antwort
s)	Können Sie sich mit den Ergebnissen der Workshops persönlich identifizieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t)	Haben Sie im Laufe der Workshops eine Zunahme der Identifikation gespürt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u)	Gibt es aus Ihrer Sicht bei den GVS-Vertretern, die an den Workshops teilgenommen haben, eine gemeinsame Beurteilung der Ausgangslage und der wichtigen künftigen Schritte für den Bereich GVS-Landwirtschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v)	Hat sich diese gemeinsame Sicht der Dinge im Laufe der Workshops verbessert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w)	Hat sich aus Ihrer Sicht der Zusammenhalt der GVS-Vertreter, die an den Workshops teilgenommen haben, verbessert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(i) Kommentar:

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Wir bitten Sie höflich, den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens zum
13. August 2001 an uns zu senden.

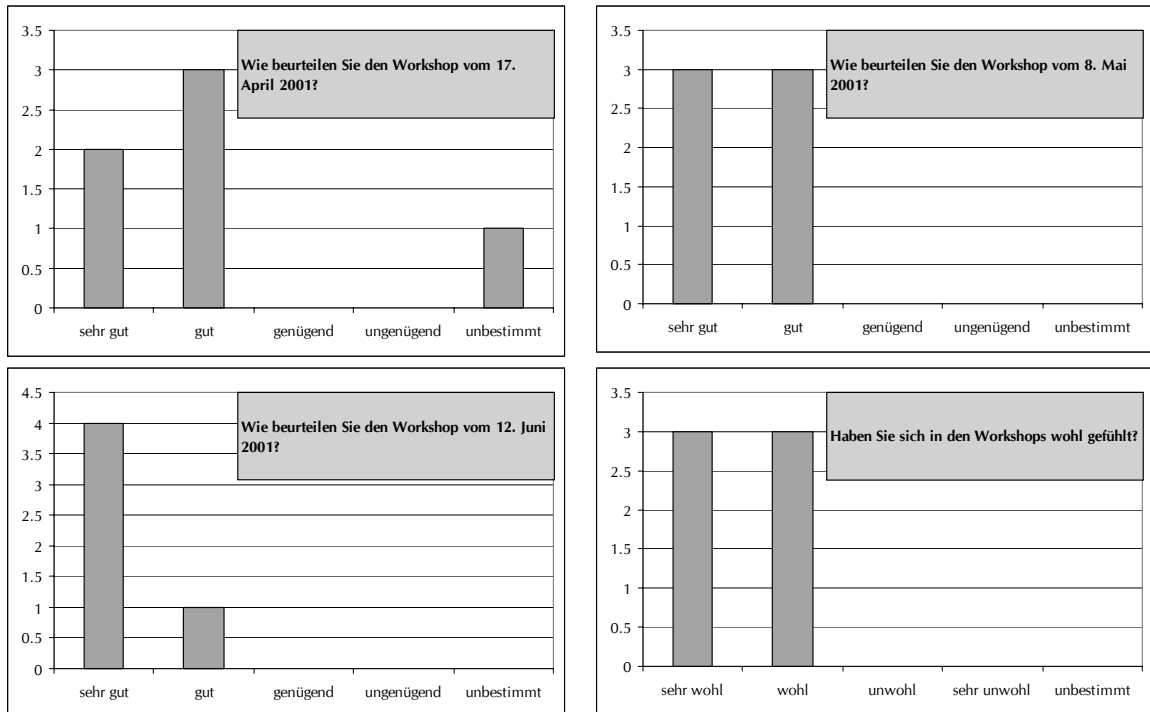
Nachdem die ausgefüllten Fragebogen bei uns eingegangen sind,
werden wir Ihnen gerne eine **anonymisierte Auswertung der
Befragungsergebnisse** zukommen lassen.

Anhang 11: Ergebnisse der Evaluation durch die GVS-Akteure

Im Folgenden werden die Antworten der GVS-Akteure auf die einzelnen Fragen dargestellt. Ausserdem werden allfällige zusätzliche Bemerkungen der Teilnehmer vermerkt.

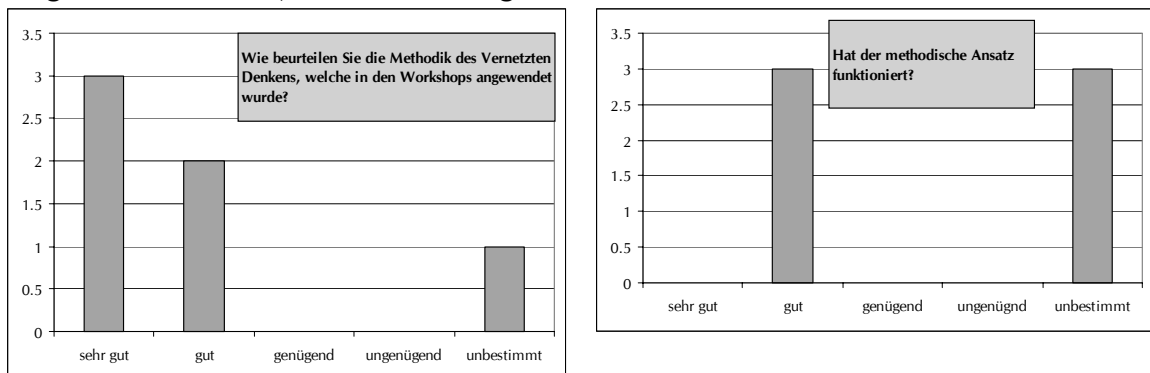
Abbildung 124: Antworten der GVS-Akteure auf die Evaluationsfragen zum ISM-Prozess (n=6; Vollerhebung)

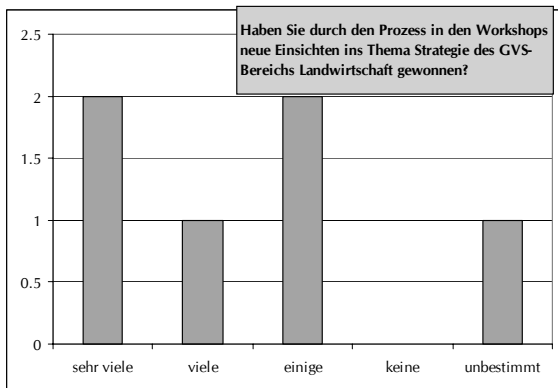
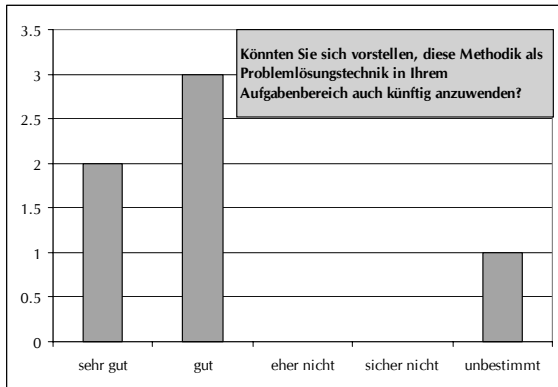
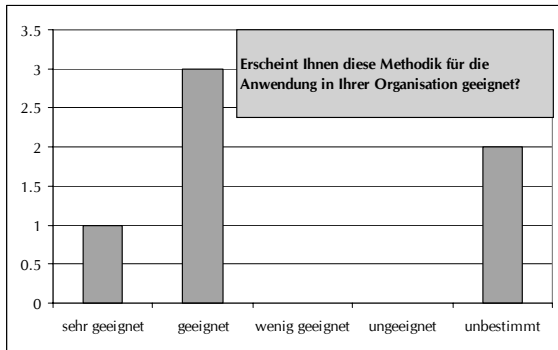
Allgemeine Fragen



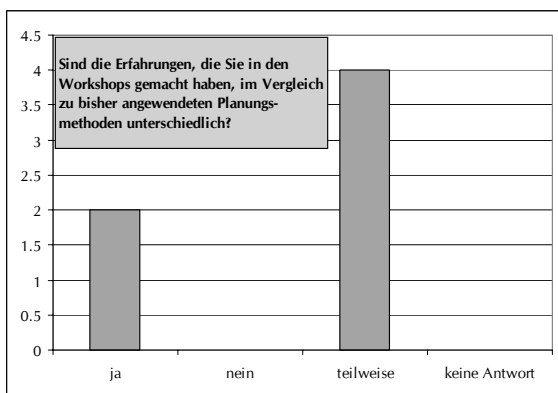
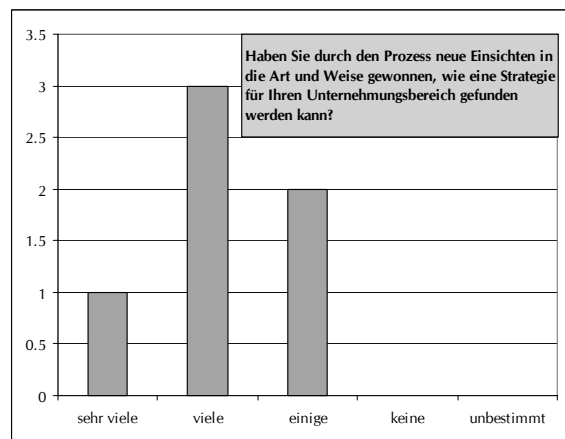
- Evtl. noch weitere Stakeholder (z.B. Kunden in die Gruppe integrieren).

Fragen zu Methodik, Ablauf und Organisation

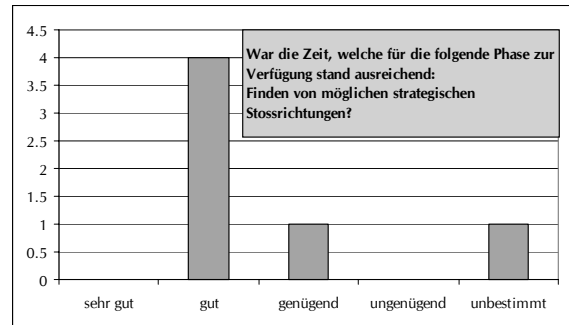
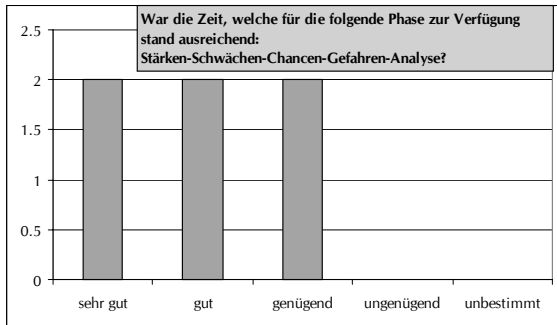
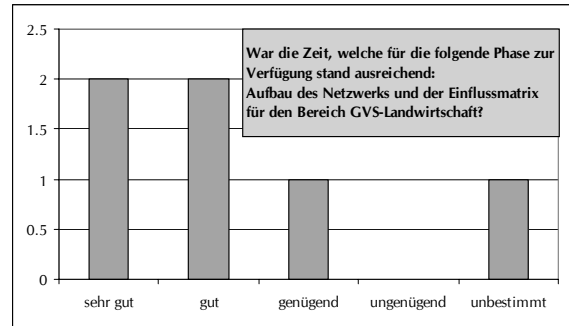
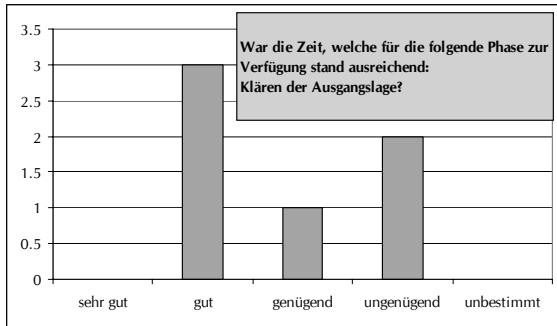
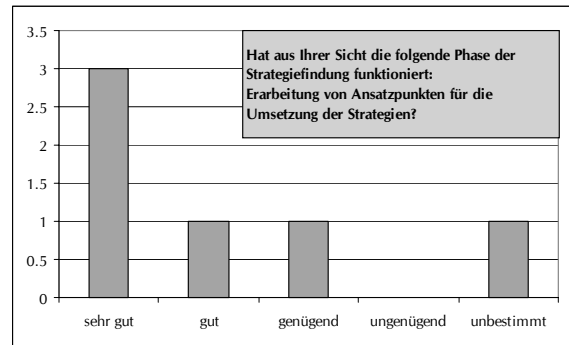
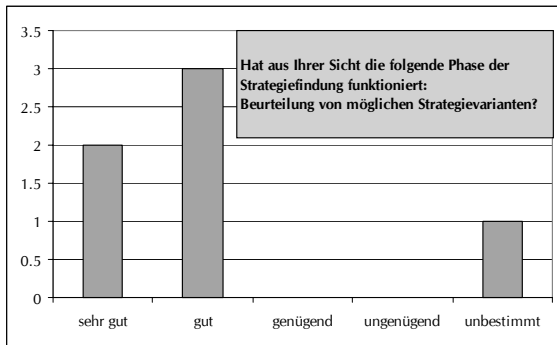
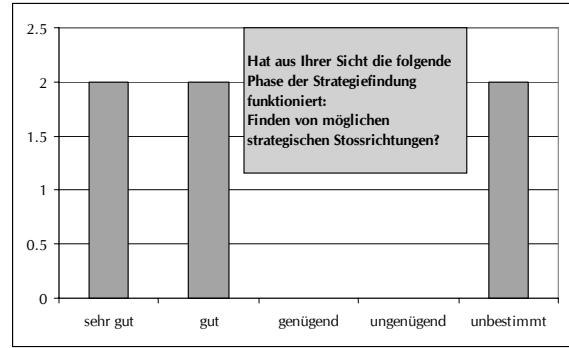
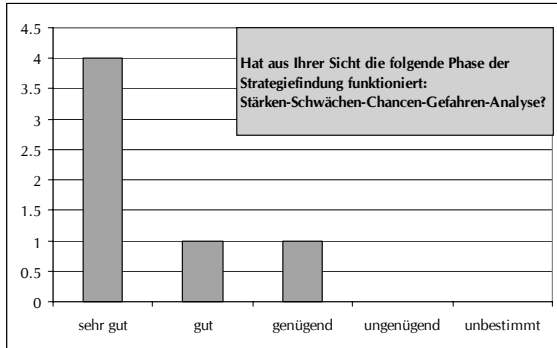
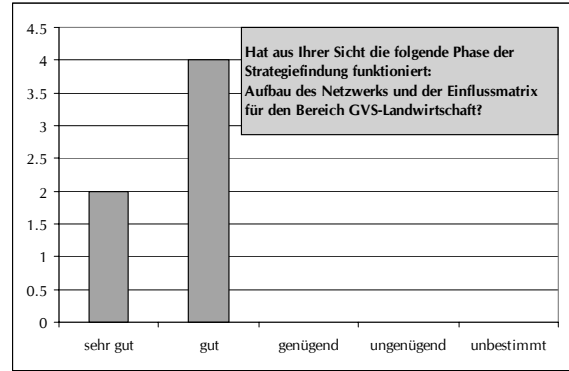
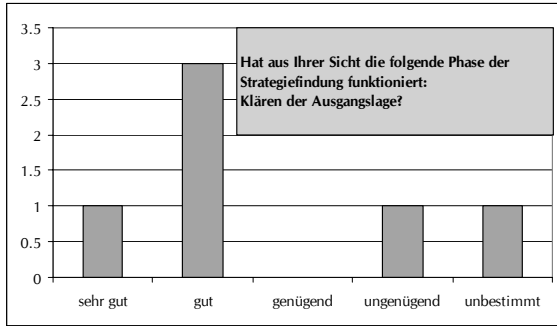


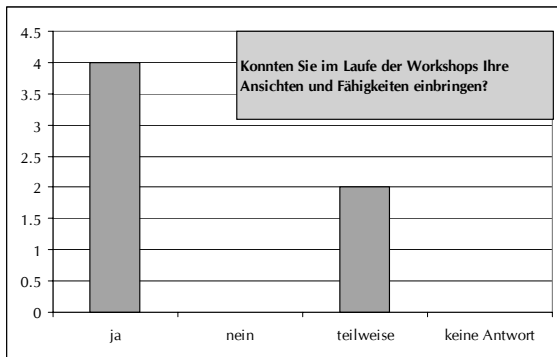
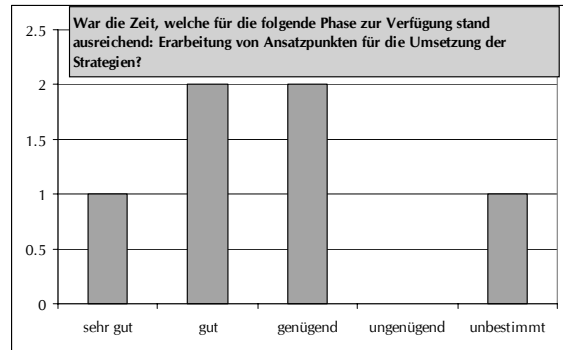
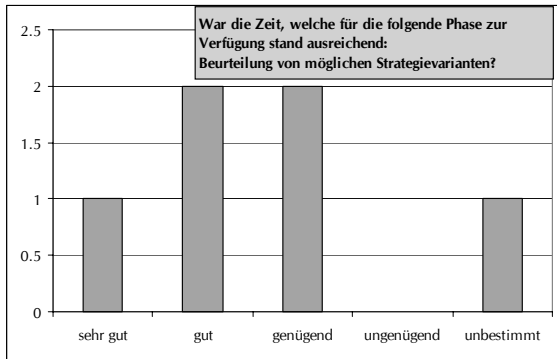


- Für Laien etwas schwierig. Es ist eine gute Führung des Prozesses notwendig.

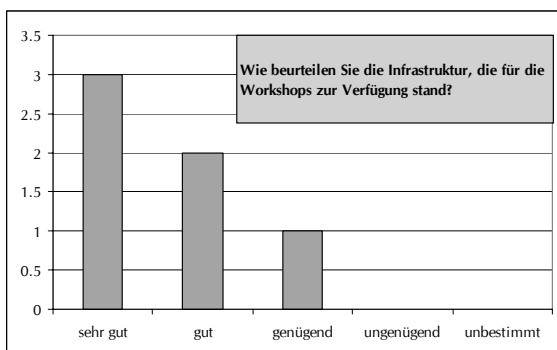
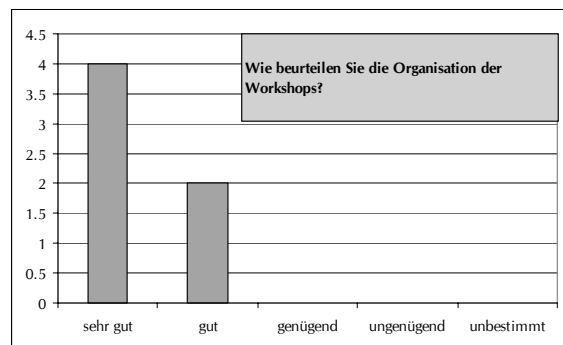
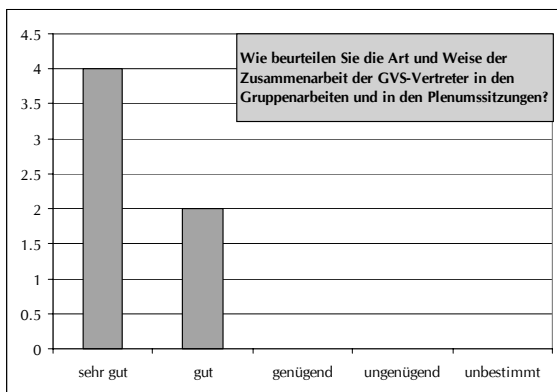


- Es werden Aspekte einbezogen, die bei bisherigen Planungen ausser Acht gelassen wurden.
- Es gelingt, sich auf eine gemeinsame Strategie (Vision) festzulegen.
- Begeisterung der Teilnehmer.
- Gemeinsames Verständnis für heutige und zukünftige Probleme wird sehr gut gefördert.
- Habe im Verlauf des Prozesses vertiefte Einblicke bekommen. Früher haben wir die Strategie nur nach Gefühl gemacht und den Markt zu wenig einbezogen.

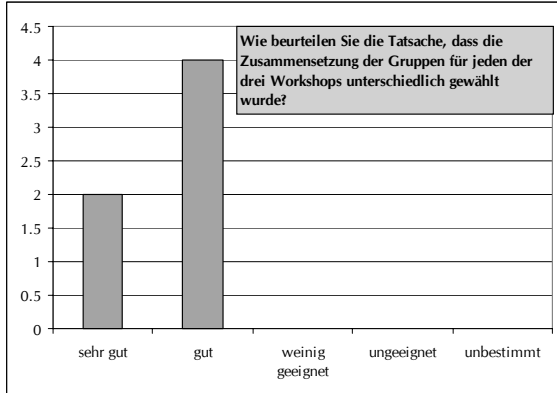
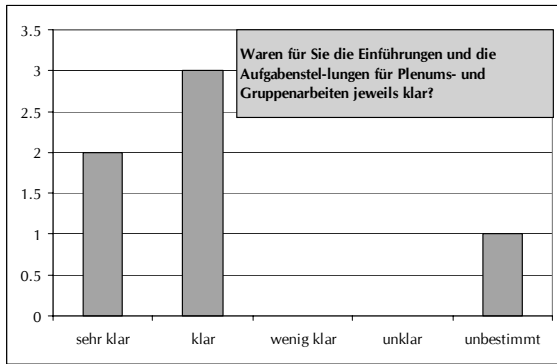




- Kaderpersonen waren teilweise dominant. Sie haben ihre Strategievorstellungen zum Teil stark einfließen lassen.
- Es war für mich toll, dass auch die Kleinen integriert wurden. Ich fühle mich akzeptiert.
- Eine abschliessende Beurteilung ist erst nach der Umsetzung möglich.

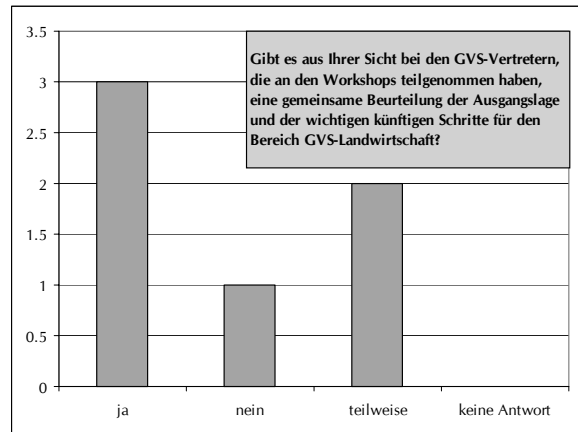
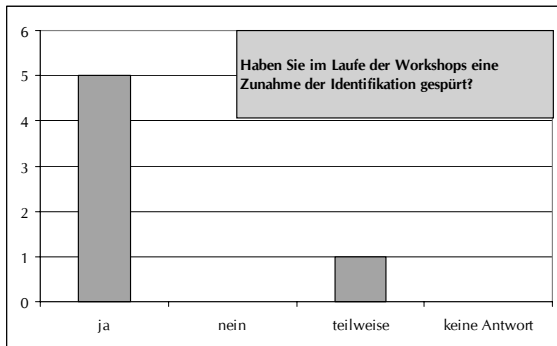
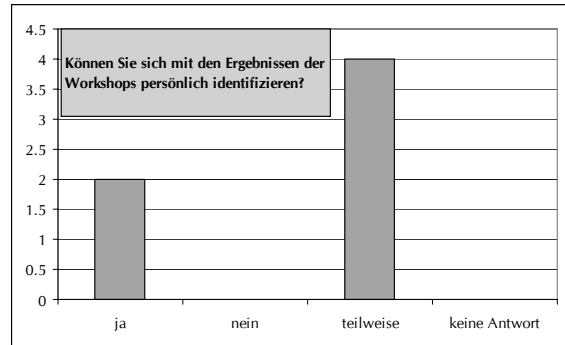
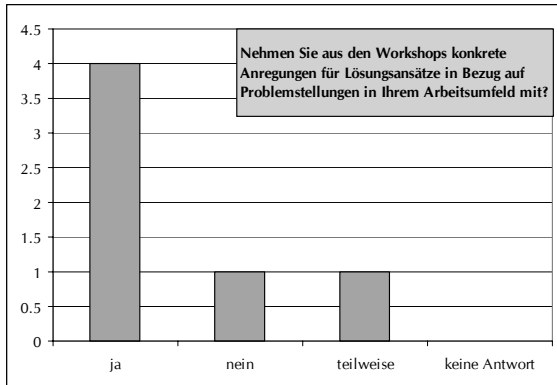


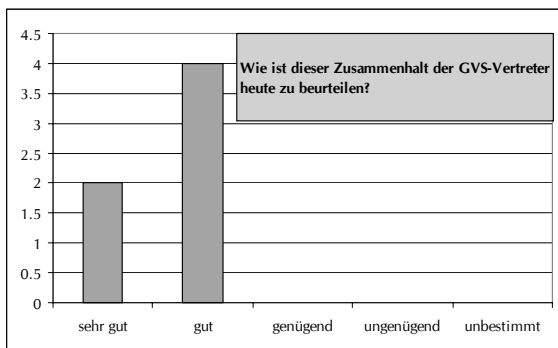
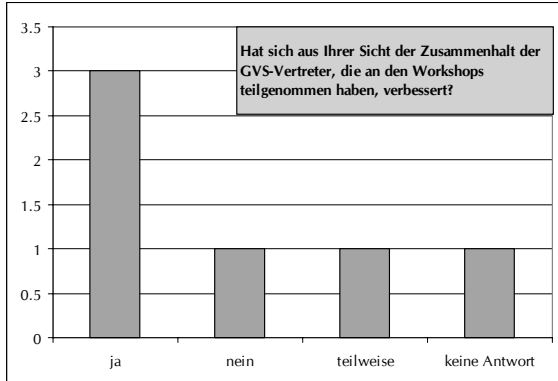
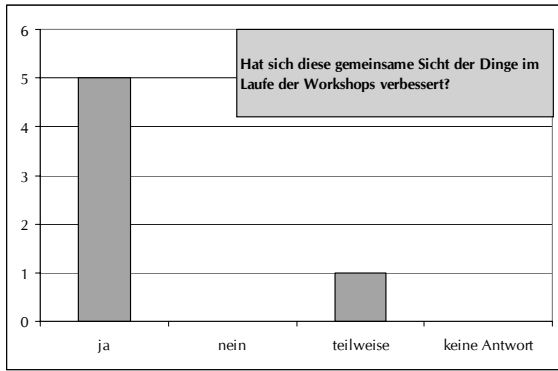
- Empfehlung der Trennung von Workshoplokalität und Lokal für Mittagessen.
- Einhaltung von klaren Pausen für das Mittagessen
- Geräusch des Beamers hat gestört.
- Regelmässige längere Pausen einlegen, damit Aussendienstmitarbeiter Kunden zurückrufen können.



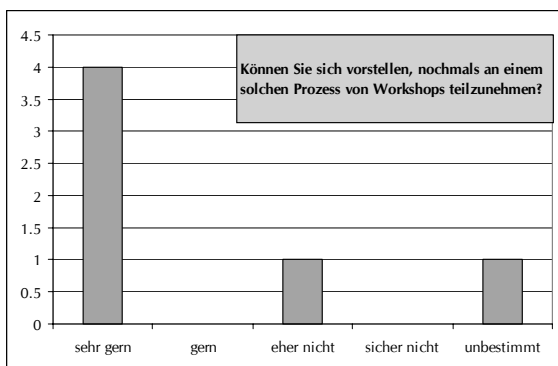
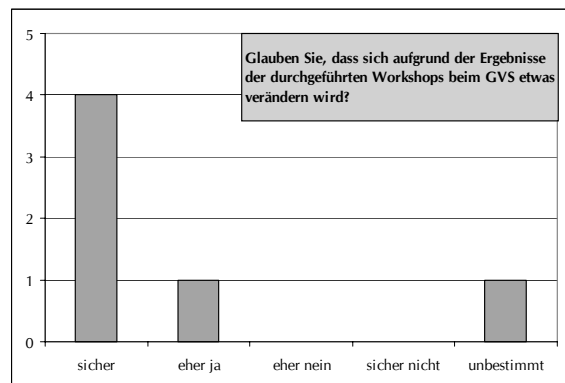
- Dies gab dem Ganzen einen guten Touch. Dadurch wurde mehr kommuniziert.
- Für die Erarbeitung einer konsistenten Strategie wären konstante Gruppen evtl. besser gewesen.
- Es wäre zu prüfen, ob es Sinn machen würde, eine Strategieguppe und eine Operativgruppe zu bilden.

Fragen zu den Ergebnissen der Workshops





- Jede Anstrengung in kleinen Gruppen bringt Zusammenhalt.
- Der Zusammenhalt war vorher schon gut; zu den Personen des oberen Kaders bleibt immer eine gewisse Distanz.
- Es besteht nicht zu allen Teilnehmern die gleiche Beziehung.



I Verzeichnisse

Literaturverzeichnis

- Ackoff R. L. (1981): *Creating the Corporate Future*. New York: Wiley.
- Adler C. (2001): *Die Struktur und das Umfeld von Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness*. Semesterarbeit. Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich.
- AGM (2001): *Vision Lebensmittelmarkt Schweiz 2007 - Bericht der Arbeitsgruppe Märkte*. Arbeitsgruppe Märkte (Expertenkommission; einberufen durch das Bundesamt für Landwirtschaft, Bern), 21. November 2001.
- Al-Ani A. (2000): *Das Neue Strategische Management: Strategieentwicklung in der Post-Reengineering Ära*. Ed. Hinterhuber H. H. et al., 2. Auflage Edition. Wiesbaden: Gabler, pp. 51 - 72.
- Amiet M. (2001): *Das Kreditgeschäft mit den KMU: Voraussetzungen und Lösungsansätze für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Arnold H., Englert J., Eube S. (2000): *Werte messen - Werte schaffen: Von der Unternehmungsbeurteilung zum Shareholder-Value-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Ashby W. R. (1964): *An Introduction to Cybernetics*. London: Methuen.
- Banathy B. H. (1993): *Designing social systems: creating our future in a changing world*. Ed. Rodriguez D. R., Banathy B. H. Madrid: Systemic Publications, pp. 242 - 259.
- Barlas Y. (1996): *Formal aspects of model validity and validation in system dynamics*. *System Dynamics Review* 12, 3(1996): 183-210.
- Barlas Y., Carpenter S. (1990): *Philosophical roots of model validation: two paradigms*. *System Dynamics Review* 6, 2(1990): 148-166.
- Barlas Y., Cirak K., Duman E. (2000): *Dynamic simulation for strategic insurance management*. *System Dynamics Review* 16, 1(2000): 43 - 58.
- Beer S. (1979): *Heart of Enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer S. (1981): *Brain of the Firm*. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.
- Benninga S. (1997): *Financial Modeling*. Fifth printing; 1999. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Berger P., Luckmann T. (1966): *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday & Co.
- Bergner I. (1997): *Beratung in der lernenden Organisation - Systemisch-konstruktivistische Perspektiven bei der Umsetzung mitarbeiterorientierter Managementkonzepte*. Frankfurt: Peter Lang.
- Bernet B., Denk C. L. (2000): *Finanzierungsmodelle für KMU*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- BfS (1995a): *NOGA - Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (Teil 1: Detaillierte Gliederung)*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- BfS (1995b): *NOGA - Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (Teil 2: Erläuterungen)*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- BfS (2000): *Betriebszählung 1998*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- BfS (2002a): *Arbeitsstätten und Beschäftigte des 1. Wirtschaftssektors nach Wirtschaftszweigen (NOGA) 1996 / 2000*. Auswertungstabelle von Herrn Helmut Steinhöfel. Neuenburg: Bundesamt für Statistik, 6. März 2002.

- BfS (2002b): Statistik Schweiz: Bevölkerungsstruktur. Neuenburg: Bundesamt für Statistik. URL: http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber01/dufr01.htm, 25. September 2002.
- Bickert C. (2001): Die Trennlinien verwischen sich. DLG-Mitteilungen 2001, 8(2001): 15 - 17.
- Bleicher K. (1991/92): Einführung in die allgemeine Managementlehre. St. Gallen: Hochschule St. Gallen (Vorlesungsunterlagen).
- Bleicher K. (1992): Das Konzept integriertes Management. 2. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Bleicher K. (1994): Normatives Management - Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Bleicher K. (2002): Paradigmawechsel zur Wissensgesellschaft - Veränderte Spielregeln erfordern neue Strategien, Strukturen und Kulturen. Ed. Bleicher K., Berthel J. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine.
- Bleicher K., Berthel J. (2002): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft - Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- BLW (2000a): Agrarbericht 2000. Bern: Bundesamt für Landwirtschaft.
- BLW (2000b): Horizont 2010: Strategiepapier zur Weiterentwicklung der Agrarpolitik. Bern: Bundesamt für Landwirtschaft.
- BLW (2000c): Verhandlungsvorschlag der Schweiz für die WTO-Agrarverhandlungen. Bern: Bundesamt für Landwirtschaft. URL: <http://www.blw.admin.ch/fakten/texte/d/wtoeingabe.pdf>.
- BLW (2001a): Agrarbericht 2001. Bern: Bundesamt für Landwirtschaft.
- BLW (2001b): Agrarpolitik 2007: Die Weiterentwicklung der Agrarpolitik (Vernehmlassungsunterlage). Bern: Bundesamt für Landwirtschaft; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, 21. September 2001.
- Bochumer Arbeitsgruppe für Sozialen Konstruktivismus und Wirklichkeitsprüfung (1992): Wirklichkeitsprüfung - Eine sozial-konstruktivistische Forschungsperspektive für die Psychologie. Arbeitspapier Nr. 10. Bochum: Ruhr-Universität, Januar 1992.
- Borner S., Brunetti A., Straubhaar T. (1990): Schweiz AG - Vom Sonderfall zum Sanierungsfall? Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
- Brealey R. A., Myers S. C. (1996): Principles of Corporate Finance. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Brosziewski A. (1996): Mikropolitik - Referate der Tagung an der Universität St. Gallen, 22. - 24. Februar 1996. Dokumentation Nr. 8. St. Gallen: Deutsche Gesellschaft für Soziologie.
- Burr V. (1995): An Introduction to Social Constructionism. London, New York: Routledge.
- Büttner S. (2001): Die kybernetisch-intelligente Unternehmung: Strukturen, Prozesse und "Brainpower" im Licht der organisationalen Komplexitätsbewältigungs-, Anpassungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Cassell C., Symon G. (1994): Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide. London: Sage.
- Checkland P. B. (1981): Systems Thinking, Systems Practise. Chichester: Wiley.
- Coyle R. G. (1996): System Dynamics Modeling - A Practical Approach. London: Chapman & Hall.
- Crasselt N., Tomaszewski C. (1999): Realloptionen. Eine neue Methode der Investitionsrechnung? WiSt (1999): 556 - 559.
- de Geus A. (1998): Planning as learning. Harvard Business Review. March - April(1998): 70 - 74.
- Dembinski P. H. (2002): Ursachen von Konkursen bei Schweizer Unternehmen - "Die Suche nach den tieferen Ursachen". Pressemitteilung. Creditreform, 13. August 2002.

- Dörner D. (1992): Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Drucker P. F. (1980): Managing in Turbulent Times. London: Heinemann.
- Drucker P. F. (1996): Umbruch im Management: Was kommt nach dem Reengineering? Düsseldorf: Econ.
- Drucker P. F. (1999): Management im 21. Jahrhundert. Düsseldorf, Wien: Econ.
- Eschenbach R., Kunesch H. (1996): Strategische Konzepte - Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Espejo R. (1993): Management of Complexity in Problem Solving, in: Espejo and Schwaninger (1993), p. 67-92.
- Espejo R., Schuhmann W., Schwaninger M., Bilello U. (1996): Organizational Transformation and Learning - A Cybernetic Approach to Management. Chichester: John Wiley & Sons.
- Espejo R., Schwaninger M. (1993): Organisational Fitness - Corporate Effectiveness through Management Cybernetics. New York: Campus Verlag.
- Espejo R., Schwaninger M. (1998): To be and not to be, that is the system. A tribute to Stafford Beer (CD-ROM). Wiesbaden: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- EU (2001): Die Reform der gemeinsamen Agrarpolitik. Generaldirektion Landwirtschaft der Kommission der Europäischen Union.
URL: http://europa.eu.int/comm/agriculture/ag2000/index_de.htm
- Eube S. (2000): Realooptionen - Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Ed. Arnold H., Englert J., Eube S. Wiesbaden: Gabler, pp. 373 - 388.
- Fischer J. (2000): Für einen neuen Gesellschaftsvertrag - Eine politische Antwort auf die globale Revolution. München: Knauer.
- Flood R. L. (1999): Rethinking the Fifth Discipline - Learning within the unknowable. London, New York: Routledge.
- Flood R. L., Jackson M. C. (1991): Creative Problem Solving. Total System Intervention. Chichester: Wiley.
- Forrester J. W. (1958): Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers. Harvard Business Review. July - August(1958): 37 - 66.
- Forrester J. W. (1961): Industrial Dynamics. Cambridge: MIT Press.
- Forrester J. W., Senge P. M. (1980): Tests for Building Confidence in System Dynamics Models. Ed. Legasto A. A., Forrester J. W., Lyneis J. M. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, pp. 209 - 228.
- Friedli J. (2002): Wettbewerbsfähigkeit des schweizerischen Agrarhandels - Untersuchung am Beispiel der Märkte für Mischfutter, Saatgut und Pflanzenschutz unter dem Szenario einer EU-Annäherung der Schweiz. Dissertation ETH Nr. 14679. Institut für Agrarwirtschaft. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.
- Friedrich S. A. (2000): Quo vadis Strategisches Management? Ed. Hinterhuber H. H. et al., 2. Auflage Edition. Wiesbaden, Gabler.
- Gälweiler A. (1990): Strategische Unternehmensführung. 2. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Gandolfi (2001): Von Menschen und Ameisen - Denken in komplexen Zusammenhängen. Zürich: Orell Füssli.
- Geist M., Köhler R. (1981): Die Führung des Betriebes. Stuttgart: Poeschel.
- Gergen K. J. (1973): Social psychology as history. Journal of Personality and Social Psychology 26(1973): 309 - 320.

- Gergen K. J. (1999): Realities and Relationships - Soundings in Social Construction. Third Printing. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Gergen K. J., Joseph T. (1996): Organizational Science in a Postmodern Context. *Journal of Applied Behavioral Science* 32, 4(1996): 356 - 377.
- Gibson R. (1997): Rethinking the future. Landsberg, Lech: verlag moderne industrie.
- Gomez P. (1993): Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel. Düsseldorf, Wien: Econ.
- Gomez P. (1999): Vom Umgang mit Komplexität - Plädoyer für ein integriertes Management. Ed. Gomez P., Müller-Stewens G., Rüegg-Stürm J. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, pp. 3 - 22.
- Gomez P., Müller-Stewens G., Rüegg-Stürm J. (1999): Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gomez P., Probst G. (1995): Die Praxis des Ganzheitlichen Problemlösens - vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Gomez P., Probst G. J. B. (1987): Vernetztes Denken im Management. Die Orientierung Nr. 8. Schweizerische Volksbank.
- Gomez P., Weber B. (1989): Akquisitionsstrategie - Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
- Gomez P., Zimmermann T. (1993): Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik. 2. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Graf H. G. (2002): Szenarien einer Entwicklung zum quartären Sektor. Ed. Bleicher K., Berthel J. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine.
- Gross P. (1999): Management in der Multioptionengesellschaft. Ed. Gomez P., Müller-Stewens G., Rüegg-Stürm J. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Grünig R., Kühn R. (2000): Methodik der strategischen Planung: Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Hammer M., Stanton S. A. (1995): Die Reengineering Revolution - Handbuch für die Praxis. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Hanser C. (1998): KMU brauchen genug Eigenkapital - Finanzierungsprobleme von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). UBS Service - Das Kundenmagazin für KMU. Mai(1998): 1 - 2.
- Hanser C. (1999): Finanzierungsprobleme von KMU in der Schweiz - Ansatzpunkte zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation (KMU-Chef-Treff 2: KMU und Banken). BHP - Hanser und Partner AG, 18. Februar 1999.
- Hanser C., Jenal F., Kuster J., Meier H.-R. (1998): Bericht zur Lage der Bündner Hotellerie. Wirtschaftsforum Graubünden.
- Hanser C., Weber M. (1997): Unternehmungsführung in schwierigen Zeiten - Seminar für UnternehmerInnen und Führungskräfte aus Klein- und Mittelbetrieben im Kanton Graubünden. Seminarunterlagen. Wirtschaftsforum Graubünden, 9. Mai 1997.
- Hartley J. F. (1994): Case Studies in Organizational Research. Ed. Cassell C., Symon G. London: Sage.
- Henzler H. A. (1988): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber H. H., Friedrich S. A., Al-Ani A., Handlbauer G. (2000): Das Neue Strategische Management - Perspektiven und Elemente einer zeitgemässen Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hofer E., Eggenschwiler C. (2001): Die Entwicklung der EU-Agrarpolitik. Unterschiede und Ähnlichkeiten zur Schweiz. *Schweizer Volkswirtschaft*, 12(2001): 39 - 44.
- Huber D., Weber M. (2000): Handbuch Käseberatung - Erarbeitet im Auftrag der Zentralschweizer Milchproduzenten. Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich.

- Jahns C. (2001): Präskriptives und deskriptives strategisches Management - Meinungen, Paradigmen, Kritik. *WiSt*, 11(2001): 593 - 598.
- Kappel R., Landmann O. (1997): Die Schweiz im globalen Wandel. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Kast T. (1992): Konkurse in der Schweiz auf Rekordniveau. St. Gallen: Schweizerischer Verband Creditreform.
- Keusch A. (2000): Modellierung ressourcenökonomischer Fragestellungen am Beispiel der Erosion im Gebiet des Baldeggersees. Dissertation ETH Nr. 13871. Institut für Agrarwirtschaft. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.
- Kim D. H. (1994): *Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-leverage Interventions*. Cambridge: Pegasus Communications.
- Klir G. (1985): *Architecture of Systems Problem Solving*. New York, London: Plenum Press.
- Kneschaurek F. (1999): *Weltwirtschaft im Umbruch*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Koch B. (2002): Evaluation der Schweizer Agrarmarktpolitik unter besonderer Berücksichtigung von Unsicherheit. Eine Agrarökonomische Analyse der Märkte für Getreide, Milch, Fleisch und Eier. Dissertation ETH Nr. 14505. Institut für Agrarwirtschaft. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.
- Koch B., Rieder P. (2001): Auswirkungen der neuen Getreidemarktordnung unter besonderer Berücksichtigung verschiedener Zollsysteeme. Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich.
- Krohn W., Küppers G. (1992): *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Landmann O. (1998): *Weltwirtschaft im Umbruch: Ist die Schweiz den Herausforderungen gewachsen? - Einsichten aus dem NFP 28*. *Aussenwirtschaft* 3, II(1998): 175-189.
- Lane D. C., Oliva R. (1994): *The Greater Whole: Towards a Synthesis of System Dynamics and Soft Systems Methodology*. Working Paper Series, IM / 94 / DCL2. London Business School.
- Legasto A. A., Forrester J. W., Lyneis J. M. (1980): *System Dynamics*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Leutwiler F. et al. (1991): *Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb - Ein ordnungspolitisches Programm*. Zürich: Orell Füssli.
- Lindblom C. E. (1965): *The intelligence of democracy*. New York: Basic Books.
- Lips M. (2002): Die Auswirkungen der Neuen Agrarhandelsrunde der Welthandelsorganisation auf die Schweiz - Eine Anwendung des allgemeinen Gleichgewichtsmodells GTAP. Dissertation ETH Nr. 14496. Aachen: Shaker.
- Lombriser R., Abplanalp P. A. (1998): *Strategisches Management: Visionen entwickeln - Strategien umsetzen - Erfolgspotentiale aufbauen*. 2. Auflage. Zürich: Versus.
- Mahrer S. (2000): *Branchenrating Ernährungswirtschaft 2000 bis 2003: Einschätzung von Zustand und mittelfristigen Entwicklungsaussichten der landwirtschaftlichen Branchen*. Schweizerischer Bauernverband, 30. Juni 2000.
- Malik F. (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme - Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. 5. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Malik F. (2000): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*. 2. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Manegold D. (2002): Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende. *Agrarwirtschaft - Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1(2002): 1 - 15.
- Mesarovic M. D., Takahara Y. (1985): *Abstract Systems Theory*. Berlin: Springer.

- Milling P. (1999): Managementsimulationen im Prozess des organisationalen Lernens. Ed. Schwaninger M. Berlin: Duncker & Humblot, pp. 461 - 472.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Ueberreuter.
- Mintzberg H., Waters J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(1985): 257 - 272.
- Moser P. (1991): Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb - Eine ordnungspolitische Analyse. Zürich: Orell Füssli.
- Müller B. (1991): Europäische Integration - Effekte und strategische Optionen für kleine und mittlere Industrieunternehmen (KMU) in der Schweiz. Chur, Zürich: Verlag Rüegger.
- Müller-Stewens G., Fontin M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller-Stewens G., Lechner C. (2001): Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neumair U. (1999): Spotting the Losers - Understanding Organisational Survivability: From the Study of Organisational Decline and Failure - A Complexity Theory Approach. Ed. Schwaninger M. Berlin: Duncker & Humblot, pp. 293 - 300.
- Nissen V. (2000): Simulationsmöglichkeiten in SAPs Supply Chain Management Werkzeug 'Advanced Planner & Optimizer (APO)'. Göttingen: Georg-August-Universität.
- Oswald M. (forthcoming): Wissenschaftstheorie (Auszug aus der voraussichtlich per Dezember 2002 erscheinenden Dissertation zum Thema 'Förderung organisationaler Lernprozesse bei der Markteinführung von Hightech-Innovationen durch Neuunternehmungen'). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Pérez Ríos J., Schwaninger M. (1996): Integrative Systems Modeling: Leveraging complementarities of qualitative and quantitative methodologies. Ed. Richardson G. P., Sterman J. D., Cambridge, Massachusetts, pp. 431-434.
- Pfnür A., Schaefer C. (2001): Realloptionen als Instrument des Investitionscontrollings. WiSt, 5(2001): 248 - 252.
- Pleitner H. J. (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft: ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Hrsg. von Josef Mugler und Karl-Heinz Schmidt. Berlin, München, St. Gallen: Duncker.
- Probst G. J. B., Gomez P. (1991): Vernetztes Denken - Ganzheitliches Führen in der Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Prognos (1998): Die Zusammenarbeit der kleinen und mittleren Unternehmen mit den Banken - Ergebnisse der KMU-Befragung vom Sommer '98. Prognos AG. Basel: 22. Oktober 1998.
- Pümpin C. (1992a): Das Dynamik-Prinzip: Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Düsseldorf, Wien: Econ.
- Pümpin C. (1992b): Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Rappaport A. (1986): Creating Shareholder Value. New York: The Free Press / Macmillan.
- Reinhart G., Feldmann K. (1997): Simulation - Schlüsseltechnologie der Zukunft? Stand und Perspektiven. München: Herbert Utz Verlag Wissenschaft.
- Richardson G. P., Sterman J. D. (1996): Proceedings of the System Dynamics Conference, vol. 2. Cambridge, Massachusetts.
- Sachs S., Hauser A. (2002): Das ABC der betriebswirtschaftlichen Forschung: Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten. Zürich: Versus.

- Sattes I., Brodbeck H., Lang H.-C., Domeisen H. (1995): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. Zürich: Hochschulverlag vdf.
- Schmid H. (2001): Entwicklung einer Strategie in einer mittleren Firma des schweizerischen Agribusiness. Nachdiplomarbeit beim Genossenschaftsverband Schaffhausen. Betriebswissenschaften der ETH Zürich.
- Schrage M. (1999): *Serious Play - How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwab B. (2002a): Challenges for an Aquaculture Enterprise on its way towards Sustainable Management - A Case Study of a Shrimp Farm in Northeast Brazil. Dissertation ETH Nr. 14751. Agricultural Economics. Zürich: Swiss Federal Institute of Technology (ETH).
- Schwab K. (2002b): Die neue Epoche für Manager. *Finanz und Wirtschaft*, 27. April 2002, p. 1.
- Schwaninger M. (1994a): Control - A Systems Perspective. Discussion Paper no. 11. St. Gallen: Institute of Management of the University of St. Gallen.
- Schwaninger M. (1994b): *Managementsysteme*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schwaninger M. (1995): Computer Based Modelling, Simulation and Graphic Representation of Technology Innovation Networks; Sprint Project DG XIII/D-4. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Schwaninger M. (1996a): Integrative Systems Methodology: Framework and Application. Discussion Paper no. 22. St. Gallen: Institute of Management of the University of St. Gallen.
- Schwaninger M. (1996b): Rückgekoppelte Exploration in der Organisationsforschung - Konzept und Anwendung. Ed. Brosziewski A. St. Gallen: Deutsche Gesellschaft für Soziologie.
- Schwaninger M. (1997): Integrative Systems Methodology: Heuristic for Requisite Variety. *International Transactions in Operational Research* 4, 2(1997): 109-123.
- Schwaninger M. (in Druck): Integrative Systems Methodology. Ed. UNESCO. New York: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Schwaninger M. (1998): Systemtheorie - Eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. *Diskussionsbeiträge* Nr. 19 (2. Auflage). St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Schwaninger M. (1999): *Intelligente Organisationen - Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schwaninger M. (2000a): Das Modell lebensfähiger Systeme: Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung. *Diskussionsbeiträge* Nr. 35. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Schwaninger M. (2000b): *Managing Complexity - The Path Towards Intelligent Organizations*. *Systemic Practice and Action Research*, April(2000b).
- Schwaninger M. (2001): *Allgemeines Modell der systemischen Lenkung (Vorlesungsunterlagen)*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Schwaninger M., Pérez Ríos J. (1998): ISM - Integrative Systems Methodology: A hybrid methodology for applying Cybernetics cybernetically. Ed. Espejo R., Schwaninger M. Wiesbaden: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Semler R. (1993): *Managing without managers: An unorthodox approach to coping with complexity*. Ed. Espejo R., Schwaninger M. New York: Campus.
- Senge P. M. (1996): *Die Fünfte Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge P. M., Kleiner A., Smith B., Roberts C., Ross R. (1996): *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Sterman J. D. (2000): *Business Dynamics - Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: McGraw-Hill.
- Stüttgen M. (1999): *Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmungen - Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen*. St. Galler Beiträge zum Integrierten Management, Band 12. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Timmermann A. (1988): *Evolution des strategischen Managements*. Ed. Henzler H. A. Wiesbaden, Gabler, pp. 85 - 105.
- Trigeorgis L. (1998): *Real Options - Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Third Printing. Cambridge, London: The MIT Press.
- Ulrich H. (1981): *Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft*. Ed. Geist M., Köhler R. Stuttgart: Poeschel, pp. 1 - 25.
- Ulrich H. (2001): *Management: Aufsätze 2. Teil. Gesammelte Schriften, Band 5*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich H., Probst G. J. B. (1990): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte*. 2. Auflage. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich W. (1983): *Critical Heuristics of Social Planning*. Bern: Haupt.
- UNESCO (in Druck): *EOLSS - Encyclopedia of Life Support Systems*, URL: <http://www.eolss.com/>. New York: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Veil C. (1993): *Relationale Kommunikation: Kommunikationsverständnis und -praxis im Wandel - dargestellt am Wirtschaftsleben*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Vennix J. A. M. (1996): *Group Model Building - Facilitating Team Learning Using System Dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vester F., von Hensler A. (1988): *Sensitivitätsmodell*. 2nd Edition. Frankfurt am Main: Regionale Planungsgemeinschaft Untermain.
- von Felten C. (2002): *Strategiefindung und Herausforderungen in KMU des schweizerischen Agribusiness*. Semesterarbeit. Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich.
- von Foerster H., Pörksen B. (1999): *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners - Gespräche für Skeptiker*. 3. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- von Foerster H., von Glasersfeld E. (1999): *Wie wir uns erfinden*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Waldrop M. M. (1992): *Complexity - The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Touchstone: New York.
- Walker J. (1998): *The Viable Systems Model - a guide for co-operatives and federations*. URL: <http://www.greybox.ulinux.net/vsmg>.
- Weber M., Friedli J. (2000): *Unternehmerische Ansatzpunkte zur Bewältigung des Wandels im schweizerischen Agri-Food-System*. Jahrestagung der schweizerischen Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie. Der Agrar- und Ernährungssektor in einer Gesellschaft auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Posterpräsentation.
- Weber M., Schwaninger M. (2002): *Transforming an Agricultural Trade Organization: A System-Dynamics-based Intervention*. *System Dynamics Review* 18, 3(2002): 381 - 401.
- Wildisen M., Zuber M. (2002): *Agrarpolitik 2007 - Die Weiterentwicklung der Agrarpolitik*. *AG-RARForschung* 9, 8(2002): 340 - 345.
- Yin R. K. (1994): *Case Study Research - Design and Methods*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Strategische Ausgangslage des schweizerischen Agribusiness.....	4
Abbildung 2:	Die Zeitschere	5
Abbildung 3:	Allgemeines Modell der systemischen Lenkung	6
Abbildung 4:	Forschungsfragen im Überblick.....	8
Abbildung 5:	Angewandte Wissenschaft im Theorie- und Praxisbezug	9
Abbildung 6:	Aufbau der Dissertation	12
Abbildung 7:	Überblick über die Wertschöpfungskette im Agrarbereich	13
Abbildung 8:	Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness	15
Abbildung 9:	Zusammensetzung der von der Landwirtschaft bezogenen Vorleistungen im Jahr 1998	16
Abbildung 10:	Zusammensetzung der Endproduktion der Landwirtschaft im Jahr 1998.....	17
Abbildung 11:	Agribusiness und Ernährungswirtschaft im gesamtschweizerischen Vergleich	18
Abbildung 12:	Arbeitsstätten und Beschäftigte im schweizerischen Agribusiness.....	19
Abbildung 13:	Struktur der vorgelagerten Stufe in ‚Tier‘, ‚Pflanze‘ und ‚Technik‘	20
Abbildung 14:	Struktur der vorgelagerten Stufe in Handel und Produktion	20
Abbildung 15:	Struktur der nachgelagerten Stufe ohne Detailhandel	22
Abbildung 16:	Struktur der nachgelagerten Stufe Detailhandel	22
Abbildung 17:	Entwicklung des schweizerischen Agribusiness von 1995 bis 1998.....	24
Abbildung 18:	Gegenüberstellung Kreditgeschäft der achtziger Jahre und heute.....	31
Abbildung 19:	Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Pflanzenbau.....	33
Abbildung 20:	Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Milchwirtschaft.....	33
Abbildung 21:	Agrarpolitische Massnahmen im Bereich Viehwirtschaft.....	34
Abbildung 22:	Relative Preisdifferenzen ausgewählter Agrargüter im Jahr 2000	35
Abbildung 23:	PSE-Werte ausgewählter Länder	36
Abbildung 24:	Gegenseitige Zollkonzessionen im Bilateralen Agrarabkommen	39
Abbildung 25:	Typische Unterschiede zwischen KMU und Grossunternehmen	45
Abbildung 26:	Stärken und Schwächen der KMU.....	45
Abbildung 27:	Umsatzentwicklung bei den kleinen und mittleren Unternehmungen in den Jahren 1995 – 1997 nach Branchen	47
Abbildung 28:	Eigenkapitalquote bei den kleinen und mittleren Unternehmungen nach Branchen (1998)	48
Abbildung 29:	Finanzierungssituation von KMU in der Schweiz	48
Abbildung 30:	Datengrundlage im Verhältnis zum schweizerischen Agribusiness.....	52
Abbildung 31:	Ausgewählte Kennzahlen zu den Jahresabschlüssen von Unternehmungen des schweizerischen Agribusiness.....	55
Abbildung 32:	Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken‘	56
Abbildung 33:	Kennzahlen zum Bereich ‚Schlachten und Fleischverarbeitung‘	57
Abbildung 34:	Kennzahlen zum Bereich ‚Verarbeitung von Milch‘	58
Abbildung 35:	Kennzahlen zum Bereich ‚Mahl- und Schälmühlen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen‘	58
Abbildung 36:	Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von Futtermitteln‘	59
Abbildung 37:	Kennzahlen zum Bereich ‚Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln‘	60
Abbildung 38:	Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren‘	60
Abbildung 39:	Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren‘	61

Abbildung 40:	Kennzahlen zum Bereich ‚Grosshandel mit landwirtschaftlichen Maschinen und Geräten‘	62
Abbildung 41:	Kennzahlen zum Bereich ‚Lagerung‘	63
Abbildung 42:	Wurzeln des Komplexitätsbegriffs	80
Abbildung 43:	Schwierigkeiten und Fehler bei der Erfassung und Bewältigung komplexer Problemsituationen	83
Abbildung 44:	Empfehlungen für den praktischen Umgang mit komplexen Problemsituationen	84
Abbildung 45:	Unterschiedliche Varietät zwischen Management und Umfeld	85
Abbildung 46:	Allgemeines Modell der systemischen Lenkung	89
Abbildung 47:	Formulierung von Strategien	93
Abbildung 48:	Unternehmungswert, Wertgeneratoren und Führungsentscheidungen	98
Abbildung 49:	Typen von Realoptionen	99
Abbildung 50:	Überblick über ausgewählte Validierungstests für Modelle	109
Abbildung 51:	Simulationsmodelle zur Unterstützung des Versuchs-Irrtums-Prozesses	113
Abbildung 52:	‚Stock-flow‘-Struktur eines ‚System Dynamics‘-Modells	116
Abbildung 53:	Anteil der Unternehmungen, die für ausgewählte Bereiche über schriftlich formulierte strategische Vorstellungen verfügen	124
Abbildung 54:	Hauptursachen von Konkursen	125
Abbildung 55:	‚Integrative Systems Methodology‘ im Überblick	139
Abbildung 56:	ISM – Prozessschritte für die Handhabung der Inhalts- und der Kontext-Schleife	140
Abbildung 57:	ISM-Prozessschritte	141
Abbildung 58:	Prozessmodell für die Inhalts-Schleife	143
Abbildung 59:	Arbeitsschritte der Inhalts-Schleife im Überblick	145
Abbildung 60:	Perspektiven, Zweckbestimmung und Schlüsselfaktoren des untersuchten Systems	146
Abbildung 61:	Schematische Darstellung eines Netzwerkes	147
Abbildung 62:	Schematische Darstellung einer Einflussmatrix	148
Abbildung 63:	Schematische Darstellung eines Portfolios	148
Abbildung 64:	Schematische Darstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles	149
Abbildung 65:	Schematische Darstellung von Chancen und Gefahren mit Teilszenarien	150
Abbildung 66:	Schematische Darstellung der Ableitung von Chancen und Gefahren	150
Abbildung 67:	Ideengenerator – SWOT-Matrix	152
Abbildung 68:	Gesamtstrategie, strategische Stossrichtungen und Teilstrategien	153
Abbildung 69:	Häufig angewendete Beurteilungsmethoden	153
Abbildung 70:	Beispiele möglicher Beurteilungskriterien	154
Abbildung 71:	Schematische Darstellung des ‚Auflösungskegels‘	155
Abbildung 72:	Teilschritte bei der Umsetzung und Verankerung der Problemlösung	157
Abbildung 73:	Bezugsrahmen zur Gestaltung der Initiierungsarbeit bei Strategieprojekten	161
Abbildung 74:	Überblick über die Elemente der ‚Integrative Systems Methodology‘	163
Abbildung 75:	Polaritäten in der ‚Integrative Systems Methodology‘	165
Abbildung 76:	Organigramm des ‚Landw. Genossenschaftsverbandes Schaffhausen‘	169
Abbildung 77:	Ablauf des ISM-Prozesses beim GVS	173
Abbildung 78:	Wichtigste Inhalte der Prozessschritte	174
Abbildung 79:	Wichtigste Inhalte der Prozessschritte (Fortsetzung)	175
Abbildung 80:	Zusammenfassung der entwickelten Strategieoptionen	177
Abbildung 81:	Qualitatives Netzwerk des L&M-Bereiches	180
Abbildung 82:	Portfolio der Einflussmatrix	181

Abbildung 83:	Struktur des Planungs- und Bewertungstools	183
Abbildung 84:	Zusammenstellung der Ergebnisse des Planungs- und Bewertungsmodells	184
Abbildung 85:	Übersicht der Szenariorechnungen	185
Abbildung 86:	Subsystemdiagramm der Vertriebswege für landwirtschaftliche Inputs des L&M-Bereichs	189
Abbildung 87:	„Stock-and-Flow“-Darstellung des Kernmoduls des SD-Modells (L&M-Supply-Chain).....	191
Abbildung 88:	Nachfrage und Vertrieb (direkt & lokal; Herbizid)	193
Abbildung 89:	Durchschnittliche Lieferzeiten (Herbizid).....	194
Abbildung 90:	Kumulative Kosten für Landwirte (Herbizid).....	194
Abbildung 91:	Deckungsbeitrag für L&M-Bereich (Herbizid).....	195
Abbildung 92:	Marktanteil L&M-Bereich (Futtermittel)	195
Abbildung 93:	Ergänzter Ablauf des ISM-Prozesses	213
Abbildung 94:	„Value added“ und Voraussetzungen für Akteure und Moderation.....	214
Abbildung 95:	„Value added“ der eingesetzten Modellierungstechniken.....	215
Abbildung 96:	Nutzenbeitrag von Prozessschritten der ISM	216
Abbildung 97:	Wirtschaftsbereiche des schweizerischen Agribusiness	229
Abbildung 98:	Ausgewählte Merkmale der verschiedenen Strategieschulen nach Mintzberg	230
Abbildung 99:	Ausgewählte Merkmale der verschiedenen Strategieschulen nach Mintzberg (Fortsetzung)	231
Abbildung 100:	Denkfehler im Umgang mit komplexen Fragestellungen und mögliche Schritte des ganzheitlichen Problemlösens.....	234
Abbildung 101:	Ermitteln von lenkbaren Teilen im Netzwerk	235
Abbildung 102:	Indikatoren für die Zielerreichung suchen.....	236
Abbildung 103:	Ideengenerator – Valcor-Matrix.....	237
Abbildung 104:	Ideengenerator – Auswahl gängiger Strategieansätze.....	238
Abbildung 105:	Raster mit Eckpunkten für ein Projekt.....	239
Abbildung 106:	Beispiel für Aktionsplan, der die Projekte im Überblick darstellt	240
Abbildung 107:	Mögliche Gliederung eines Businessplans für ein Fusionsprojekt	241
Abbildung 108:	Übersicht über die systemischen Lenkungsregeln.....	242
Abbildung 109:	Schematische Darstellung der Komponenten des „Viable Systems Model“	243
Abbildung 110:	Netzwerkmodell der Gruppe A.....	244
Abbildung 111:	Einflussmatrix der Gruppe A	244
Abbildung 112:	Netzwerkmodell der Gruppe B	245
Abbildung 113:	Einflussmatrix der Gruppe B.....	245
Abbildung 114:	Einflussmatrix für den Genossenschaftsverband Schaffhausen	246
Abbildung 115:	Einflussmatrix für den Genossenschaftsverband Schaffhausen (Fortsetzung)	247
Abbildung 116:	Saisonale Verteilung der Bestellungen (Herbizid).....	248
Abbildung 117:	Auftragsbestand (Herbizid).....	248
Abbildung 118:	Warenlieferung (Herbizid)	249
Abbildung 119:	Kundensicht (Herbizid)	249
Abbildung 120:	Deckungsbeitrag Bereich L&M (Herbizid)	250
Abbildung 121:	Bestellmengen GVS (Futtermittel).....	250
Abbildung 122:	Konkurrenz (Futtermittel)	251
Abbildung 123:	Wichtigste Modellparameter für die Simulation mit dem SD-Modell	252
Abbildung 124:	Antworten der GVS-Akteure auf die Evaluationsfragen zum ISM-Prozess.....	261

Lebenslauf

Name: Weber
Vorname: Michael
Geburtsdatum: 19. Januar 1966
Heimatort: Freienbach SZ

Ausbildung

1972 – 1978 Primarschule Wilen SZ
1978 – 1980 Sekundarschule Freienbach SZ
1980 – 1985 Kantonsschule Pfäffikon SZ
1986 – 1991 Studium an der Abteilung für Agrar- und Lebensmittelwissenschaften der ETH Zürich; dipl. Ing.-Agr. ETH, Fachrichtung Agrarwirtschaft
Fähigkeitsausweis für das Lehramt an landwirtschaftlichen Fachschulen
1991 – 1993 Studium an der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen (HSG); lic. oec. HSG, Fachrichtung Nichterwerbsschaftliche Organisationen

Berufliche Tätigkeit

1992 – 2002 Lehrbeauftragter am Departement für Agrar- und Lebensmittelwissenschaften der ETH ZÜRICH; Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre I – Rechnungswesen und Analyse
1993 – 1999 Mitarbeiter der Firma BRUGGER, HANSER UND PARTNER AG, Beratung für Wirtschaft und Politik, Zürich
1998 – 2002 Doktorand bei Prof. Dr. Bernard Lehmann, INSTITUT FÜR AGRARWIRTSCHAFT der ETH ZÜRICH
1999 – 2002 Oberassistent bei Prof. Dr. Bernard Lehmann, INSTITUT FÜR AGRARWIRTSCHAFT der ETH ZÜRICH