

STRATEGISCHE FÜHRUNG

von

wissenschaftlichen Einrichtungen

Modul: Strategie
„Lehrgang für junge Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager“
am 30. März 2007

Univ.-Prof. Dr. Ursula Schneider

Graz, 12. März 2007

INHALTSÜBERSICHT

*Wer nicht weiß, wo er hin will,
muss sich nicht wundern, dass
er ganz wo anders ankommt.*

1. Warum Strategie? Was ist Strategie?.....	3
1.1. Warum sollen Forschungseinrichtungen strategisch geführt werden?	3
1.2. Was ist Strategie?	4
1.3. Schulen für strategische Unternehmensführung	4
1.3.1. Marktorientierte Schulen.....	4
1.3.2. Ressourcenorientierte Schulen.....	6
1.3.3. Governance orientierte Schulen	7
1.3.4. Strategie als Praxis-Schule.....	7
2. Wie kann man sich positionieren?	8
3. Welche Instrumente der Steuerung kommen in Frage?	10
3.1 Strategisches Management als Prozess.....	10
3.2 Controlling.....	12
4. Grenzen der Analogie von Wirtschaftsunternehmen und Universitäten	16
5. Literatur	18
6. Anhang.....	19

TABELLENVERZEICHNIS

Abb. 1: Strategische Matrix.....	5
Abb. 2: Five Forces Modell.....	6
Abb. 3: Beispiel einer SWOT Analyse für ein Pharmaunternehmen (eigene Zusammenstellung)	8
Abb. 4: Boston Consulting Group Matrix	9
Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Strategie (eigene Zusammenstellung)	10
Abb. 6: Beispiel zur Strategieentwicklung.....	11
Abb. 7: Grundmodell eines Controlling-Zyklus (eigene Zusammenstellung)	13
Abb. 8: ARCS Wissensbilanzmodell.....	14
Abb. 9: Modell der Balanced Score Card	15
Abb. 10: Realisierte Strategie	16

1. Warum Strategie? Was ist Strategie?

1.1. Warum sollen Forschungseinrichtungen¹ strategisch geführt werden?

“University education, when examined through economists’ eyes, assumes characteristics of a unique industry. This is because

- *those who consume its product do not purchase it;*
- *those who produce it do not sell it; and*
- *those who finance it do not control it.” (Buchanan J./ Devletglou, N.)²*

Dieser diskutierbare Befund verweist auf eine Änderung des gesellschaftlichen Konsenses in der Finanzierung von Bildung und Forschung bei relativ viel Freiheit der Umsetzung (obwohl immer schon galt, dass wer das Geld gab, die Musik machte).

Man erwartet nun von Forschungseinrichtungen

- dass sie im Wettbewerb gegeneinander antreten, vor allem auf der Ressourcenseite;
- dass sie sich positionieren, d.h. von ihren Wettbewerbern durch Einzigartigkeit im Leistungsangebot abheben;
- dass sie wesentlich mehr Geldmittel einwerben, einerseits durch erfolgreiche Projektanträge, andererseits durch den Verkauf von Leistungen und
- dass sie mit wesentlich weniger von konkreten Ergebnissen unabhängiger Grundfinanzierung auskommen als bisher.

Um dies zu ermöglichen, wurde der Rechtsrahmen geändert. Im Wesentlichen zielen die meisten Reformen auf folgende Punkte:

- Professionelle und in ihren Befugnissen gestärkte Universitätsleitung bzw. Leitung der Forschungseinrichtung
- (Teil)Autonomie; Ermöglichung der kommerziellen Verwertung von Forschungsergebnissen
- Einbindung außeruniversitärer (meist wirtschaftlicher) Kompetenz in einer Art Aufsichtsrat³
- Einführung neuer Berichtspflichten und Steuerungssysteme.

Diese neue Situation, die den FE ein erhöhtes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit beschert hat, führt zum Erfordernis ihrer strategischen Führung, wozu auch ein erhöhter Aufwand für die Pflege der „öffentlichen Beziehungen“ (Public Relations) gehört.

¹ In de Folge mit FE abgekürzt

² zit. nach Kieser, Alfred (1996): Droht die McDonaldisierung der Universität? in: Die Betriebswirtschaft. 56 Jg. S.299-301

³ Dazu ist anzumerken, dass Universitätsräte in Österreich weitergehende Befugnisse haben als Aufsichtsräte, da sie u.a. Entwicklungspläne und Stellenwidmungen absegnen.

1.2. Was ist Strategie?

Wie viele Begriffe im Management stammen der Begriff selbst und viel strategisches Wissen aus der Kriegskunst. Es geht um Wege der Erreichung des Ziels, den Krieg (nicht nur die einzelne Schlacht) zu gewinnen, bzw. Angriffe auf die eigene Position zu vermeiden. Im alten Griechenland war der Stratege der Heerführer, der einzige Politiker, der einer Vorbildung bedurfte.

Bis heute gilt das Werk eines Beraters chinesischer Kaiser aus der Zhou Dynastie als Basis strategischer Unternehmensführung, nämlich: Sun Tzus *Die Kunst des Krieges*.

Die deutschsprachige Literatur greift darüber hinaus auf Werke des preußischen Generals von Clausewitz zurück: (vgl. *Vom Kriege* bzw. *Strategie*)

Eine Liste aktueller Quellen finden Sie im Anhang.

Hier genügen folgende Hinweise:

- Strategie ist eine Methode der Zielerreichung, die vor allem auf die Absicherung der Position im Wettbewerb gerichtet ist.
- Es geht um die Schaffung und den Erhalt von **Wettbewerbsvorteilen**, denen gegenüber den Kunden bzw. Lieferanten wesentlicher Ressourcen (wie etwa Geldgeber, Mitarbeiter) **kritische Erfolgsfaktoren** entsprechen, die unter anderem durch eine überlegene Organisation (Aufbau, Prozesse, Kultur und „Governance“) hervorgebracht werden sollen.

Damit sind bereits die wesentlichen Schulen strategischer Unternehmensführung benannt:

1.3. Schulen für strategische Unternehmensführung

1.3.1. Marktorientierte Schulen

Marktorientierte Schulen betonen die Positionierung im Wettbewerb: Man kann billiger (Kostenführerschaft), besser (Qualitätsführerschaft), schneller (Zeitwettbewerb) oder anders (differenziertes Angebot, Innovation) anbieten als Mitbewerber. Man kann darüber hinaus Markteintrittsbarrieren gegen neue Anbieter errichten (durch Größe, Lobbying, Kundenbindungen, Intellektuelle Eigentumsrechte, Verhinderungskampagnen usw.) oder innovative junge Unternehmen und drohende Konkurrenten aufkaufen, wenn man viel Geld in der „Kriegskasse“ hat.

Wesentliche Autoren dieser Schule sind Michael Porter und Richard d’Aveni.

Für Unternehmen bieten sich vier Kernstrategien an, wie in der Matrix von Ansoff dargestellt. Sie können mit ihren bestehenden Leistungen bestehende Märkte erschließen. Ferner können sie ihren bestehenden Kunden neue Leistungen anbieten oder mit neuen Leistungen neuer Märkte erschließen. Diese Strategien sind prinzipiell kombinierbar, allerdings empfiehlt es sich, die Anstrengungen zu konzentrieren.

PRODUKT/LEISTUNG		MARKT	
		gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	I Marktdurchdringung	III Markterschließung
	neu	II Differenzierung	IV doppelte Innovation

Abb. 1: Strategische Matrix⁴

Universitäten sind auf allen vier strategischen Feldern aktiv

- Sie verbessern ihre Werbung/Kommunikation gegenüber bestehenden „Kunden“ (1)
- richten neue Studienangebote und Forschungsschwerpunkte ein (2)
- sprechen mit ihrem Angebot Auslandsmärkte bzw. neue Kundengruppen in der Weiterbildung (Executive Programme) an (3)
- versuchen letzteres mit neuen Studienangeboten und Forschungsschwerpunkten, meist in Kooperation (4)

Porter hat ein sehr verbreitetes Modell entwickelt, um die Verdienstmöglichkeiten in einer Branche zu untersuchen, das ebenfalls übertragbar ist; das 5 – Kräfte Modell.

⁴ vgl.: Ansoff, Igor H. (1985): Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. Reprint. Harmondsworth: Penguin Books. S. 99

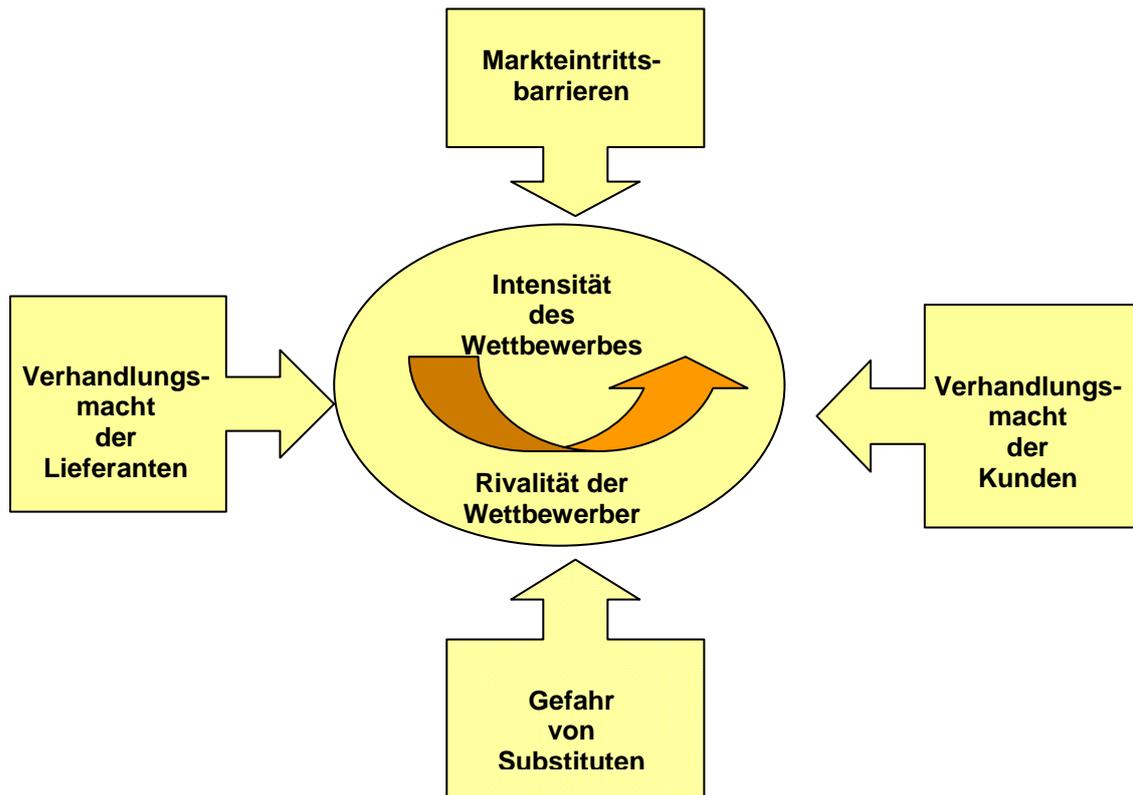


Abb. 2: Five Forces Modell⁵

Je höher die Markteintrittsbarrieren, je geringer die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Kunden, je geringer die Gefahr, dass ein andersartiges Produkt (z.B. Weblearning für Präsenzlehre) das eigene Angebot verdrängt, umso wahrscheinlicher ist eine geringe Intensität des Wettbewerbs und umso mehr kann in einer Branche verdient werden.

1.3.2. Ressourcenorientierte Schulen

Ressourcenorientierte Schulen beschäftigen sich weniger mit der Außensicht (wie positionieren wir uns in Abhebung vom Wettbewerb und in den Augen unserer Kunden) als mit den internen Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Innensicht). Es geht um die Frage, warum bei prinzipiell gleichen Möglichkeiten auf Finanzmittel, Arbeitskräfte, Betriebsausstattung zuzugreifen, unterschiedliche Ergebnisse erzielt werden.

Dies wird auf die Fähigkeit zurückgeführt,

- bestimmte Ressourcen ausfindig zu machen
- sie an die Organisation zu binden und
- auf einzigartiger Weise zu kombinieren

In mannigfaltigen Weiterentwicklungen dieser Sichtweise (auch der Publikationsmarkt lebt von Differenzierungen) konzentrierte man sich auf

⁵ Porter, Michael E. (1987): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 4. Auflage. Frankfurt/Main: Campus-Verlag. S. 26

- **Kernkompetenzen** (Kompetenzen, die einen wahrnehmbaren Kundennutzen schaffen, schwer nachahmbar sind, sich auf mehrere Produktlinien, bzw. in mehreren Angebotsbereichen anwenden lassen) bzw.
- **Dynamische Fähigkeiten** (ähnlich wie Kernkompetenzen): Da Kernkompetenzen leicht zu Kernstarrheiten werden können, wird von Autoren, die dynamische Fähigkeiten betonen, die Entwicklungsfähigkeit der Organisation betont. Letztere resultiert dabei aus folgenden Merkmalen:
 - Langer kontinuierlicher Aufbau durch konsequente Investitionspolitik
 - Einbettung in Routinen und Abläufe („embedded“)
 - hohe stillschweigende Anteile („tacit“)
 - Verteilung auf mehrere Orte in der Organisation (distributed, embedded)

In der Wissenschaft geht es wohl vor allem um konsequente Investition in so genannte „intangible“ Faktoren (Mitarbeiterfähigkeiten, gute Methoden und Programme, Kundenbindung usw.)

Forschungseinrichtungsbranchen benötigen vor allem gute Routinen, gute Mitarbeiter zu finden, sie gut zu Teams zusammen zu bringen, sie zu halten und weiter zu entwickeln.

1.3.3. Governance orientierte Schulen

Governance orientierte Schulen führen Überlegenheit im Wettbewerb auf das gültige Regelwerk zurück, welches die für Leistungserbringung erforderlichen Kontrollen und Anreize ermöglicht. Dies betrifft die Gestaltung von Führungs- und Aufsichtsorganen, Offenlegungs- und Berichtspflichten und den Umgang mit Wirtschaftsprüfern und Beratern. Die Hochschulreformen in Baden Württemberg und Österreich haben sehr umfangreiche Anleihen bei diesem Ansatz genommen, der flott gesagt auf folgenden Annahmen beruht:

- Ohne eine Mischung aus Wettbewerb und Anreizen (Belohnungen und Bestrafungen) erreichen Menschen bestenfalls Durchschnittsleistungen.
- Es ist daher erforderlich zwischen starken und schwachen Leistungsträgern zu differenzieren: Erstere erhalten gute Bedingungen der Leistungserbringung und persönliche Vorteile (Bezahlung, Status), letztere erhalten nur die Mindestausstattung und –entlohnung. Dass dies zur automatischen Selbstverstärkung von Vor- und Nachteilen führt, wird nicht gesehen, da man der Validität von Messungen und Leistungserfassungen vertraut. Streng genommen kann allerdings nicht Leistung erfasst werden, sondern nur Ergebnis. Persönliche Anstrengung und Talent haben daran nur einen (oft nicht maßgeblichen) Anteil.

Wenn die Messergebnisse bei der ersten Erfassung mit entsprechenden Konsequenzen viele Alpha- und Betafehler aufweisen (zu Unrecht ein- und ausschließen), perpetuieren sich diese Fehler wegen des Selbstverstärkungseffekts, der sich insbesondere aus der Einbindung in Netzwerke ergibt, und schlagen sich als soziale Ungerechtigkeit nieder.

Daher empfiehlt die Autorin dieser Lernunterlage mit Performance Measurement-Systemen sehr kritisch umzugehen (vgl. dazu Abschnitt 3)

1.3.4. Strategie als Praxis-Schule

Hierbei handelt es sich um die jüngste Entwicklung in der Literatur, die der Tatsache Rechnung trägt, dass es weniger der Inhalt einer Strategie, noch nicht einmal der

Prozess ihrer Entwicklung und Formulierung, sondern vielmehr der Prozess ihrer Umsetzung (!) ist, der über den Erfolg entscheidet.

Vertreter dieser Schule erkennen an, dass nicht jede Strategie zu jeder Organisation passt, dass sich Strategie im tagtäglichen Handeln niederschlagen muss und dass es deshalb nötig ist, für ihre klare Kommunikation und ihre Akzeptanz zu sorgen. Letzteres gelingt durch partizipative Verfahren in den Grundlagen und durch Freiräume in der Umsetzung sehr gut, insbesondere wenn die Organisationsmitglieder so genannte Wissensarbeiter(innen) sind.

2. Wie kann man sich positionieren?

Aus strategischer Sicht sollen FE sich auf Basis von Stärken (Kernkompetenzen?) auf bestimmte Besonderheiten spezialisieren, die gegenüber Wettbewerbern abgrenzen, für die „Kunden“ erkennbaren Nutzen stiften und für potenzielle Kooperationspartner eine interessante Ergänzung ihres Fähigkeitsportfolios bieten.

Dies gelingt am einfachsten mit der in der Praxis verbreiteten **Methode der SWOT-Analyse**. SWOT steht für Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

Es kommt darauf an, sehr ehrlich - nach Möglichkeit unter Einholung dritter Meinungen - eigene Stärken und Schwächen zu analysieren und sie mit in der Umwelt erkennbaren Chancen und Risiken abzugleichen.

Das könnte zum Beispiel folgendermaßen aussehen:

<p>Opportunities</p> <p>Zunahme einer kaufkräftigen Schicht von Personen über 60</p> <p>Möglichkeiten des Patent- und Markeschutzes</p> <p>Lockerungen der zulässigen Vertriebswege</p>	<p>Strengths</p> <p>Fähigkeit, Vitamine und Mineralstoffe in Kapselform zu bearbeiten</p> <p>70% der Produkte jünger als 4 Jahre</p> <p>1 Blockbuster Anwendung</p> <p>guter Ruf als Arbeitgeber</p>
<p>Threats</p> <p>Substitute durch Functional Food</p> <p>leere Kassen der Krankenversicherer</p> <p>mögliche Skandale/Nebenwirkungen</p>	<p>Weakness</p> <p>3 Patente auslaufend</p> <p>Probleme mit Drogerien im Vertrieb nicht verschreibungspflichtiger Produkte</p> <p>Späte Internationalisierung, geringe Marktanteile in manchen europäischen Märkten</p>

Abb. 3: Beispiel einer SWOT Analyse für ein Pharmaunternehmen (eigene Zusammenstellung)

Unternehmen positionieren sich häufig unter Zuhilfenahme von einfachen 4 oder 6 Felder Matrizen. Entscheidend sind dabei die Opportunities und Threats, welche auf einer Achse als Marktwachstum abgebildet werden und die eigenen Stärken und

Schwächen in Bezug auf die Chancen und Risiken, die auf der anderen Achse betrachtet werden.

Das einfachste **Modell** ist die so genannte **Boston Consulting Group (BCG) Matrix**, in welcher Investitions- (Hoffnungs-) von Desinvestitions- (Ausstiegs-) Bereichen grob abgegrenzt werden.

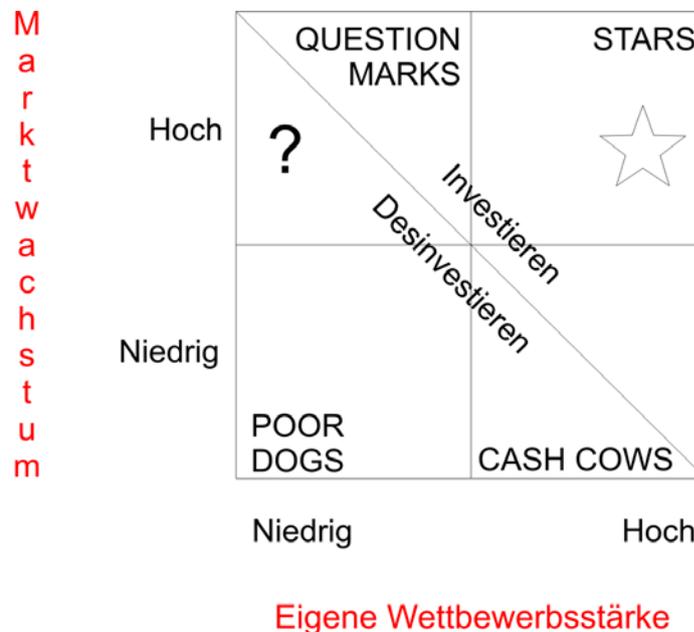


Abb. 4: Boston Consulting Group Matrix⁶

Aus gut am Markt eingeführten Produkten mit hoher Marge bzw. hohem Deckungsbeitrag sollen Unternehmen nach diesem Ansatz Bereiche in interessanten, rasch wachsenden Märkten aufbauen, in denen sie noch keine Überlegenheit im Wettbewerb aufweisen. Diese Bereiche stellen riskante, aber vielversprechende Investitionsmöglichkeiten dar und werden daher „Fragezeichen“ genannt. Sie sollen zu Stars entwickelt werden, indem in die Weiterentwicklung des Angebots, die Verbesserung der Erstellungsprozesse und in Marketing investiert wird, was in Form einer Quersubvention aus der mit Cash Cows erzielten Spanne geschieht. Dass dies intern nicht ganz konfliktfrei geschehen kann, liegt daran, dass Strategen erfolgreichen Bereichen ihre Erträge „wegnehmen“ müssen, um neue Bereiche aufzubauen. Es ist daher darauf zu achten, dass die finanzierenden Bereiche am möglichen Nutzen der Fragezeichen-Bereiche teilhaben (z.B. durch personelle Einbindung).

FE können häufig nicht auf ein monetär auszuweisendes Marktwachstum zurückgreifen. An dessen Stelle tritt die Einschätzung der künftigen Tragfähigkeit von (Grundlagen-)Forschungen gegenüber wesentlichen Geldgebern (EU Programme, nationale Forschungspolitik, drängende Probleme der Bevölkerung) bzw. des künftigen Bedarfs an (Aus-)Bildungsprofilen.

⁶ vgl.: Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph (1998): Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall. S. 95

Es kann ein sehr erhellendes Erlebnis sein, erstmals zu versuchen, für die wesentlichen Tätigkeitsbereiche, eine solche Positionierungsmatrix zu erstellen (Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Anbietern und im Verhältnis zum Bedarf?)

Alles in allem speist sich eine Positionierung aus drei Quellen:



Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Strategie (eigene Zusammenstellung)

Den voluntaristischen Anteil persönlicher Werte und Ziele erkennen viele Theorien nicht als eigenen Einflussfaktor an: Die Autorin dieses Skriptums hält ihn jedoch für eine wesentliche Quelle der Innovation, aus der sich ein Ausbrechen aus der „common wisdom“ strategischen Anpassungswissen an den Markt speist.

3. Welche Instrumente der Steuerung kommen in Frage?

3.1 Strategisches Management als Prozess

Strategisches Management großer FE ist als systematischer Prozess zu verstehen, der in Phasen mit vielen Rückkoppelungsschleifen abläuft.

Phase 1: Klärung (Überprüfung) der grundlegenden Ziele und des Selbstverständnisses:

Wer sind wir? Wofür stehen wir? Warum sollte man uns finanzieren?

Als Methoden bieten sich hier kreative und diskursive Verfahren an, als Ergebnisse sind LEITBILDER, VERHALTENSKODIZES bzw. FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE denkbar.

Problem: Eine Klärung grundsätzlicher Ausrichtungen ist erforderlich, bringt allerdings oft auch tiefe Gegensätze an die Oberfläche (Weltanschauungen, Forschungsverständnisse).

Leitbilder werden daher oft entweder abgehoben oder „0815“ oder widersprüchlich formuliert und entfalten nicht die gewünschte Orientierungs- und Identitätsstiftungswirkung.

Phase 2: Strategische Analyse

Hier geht es darum, die in der Organisation vorhandenen Daten plus Erfahrungswissen so aufzubereiten und zu verdichten, dass sie als Entscheidungsgrundlage dienen können. Häufig werden FE in dieser Phase zunächst mit (Ur)datenerhebungen belastet, was sie zur Einschätzung verführt, die „Zentrale“ hätte ihnen nichts zu bieten bzw. sei auf Kontrolle aus. Eine überdurchschnittlich ausgeprägte Fähigkeit zu rationalisieren und zu argumentieren, kann zur Anzweiflung von Daten, Verarbeitungsmethoden und Ergebnissen bzw. zu subtilen Boykotts der Erhebungsaktivitäten führen.

Die Analyse ist Grundlage der Profilbildung und der Bestimmung der Leistungsfähigkeit einzelner Bereiche, deshalb geht es hier um weit mehr als um Zahlen. Jedenfalls ist die interne Einschätzung durch externe Blicke zu ergänzen, nicht weil diesen mehr Objektivität zuzutrauen ist, sondern weil sie andere Verzerrungen aufweisen als das Eigenbild und dadurch Anhaltspunkte liefern.

Probleme: Paralyse durch Analyse, unzuverlässige Urdaten mit Verzerrungen, Eigen-/Fremdbild Diskrepanzen und der Umgang mit ihnen.

Phase 3: Strategieentwicklung

Nach Klärung des Selbstverständnisses und der Stärken, Schwächen bzw. Chancen und Risiken geht es nun um Positionierung und Teilzielformulierung. Steht z.B. im Leitbild ein Bekenntnis zu internationaler Öffnung ist es an dieser Stelle in Schwerpunktprojekte und Personalpolitik zu übersetzen. Stärken in der Lehre bedürfen an dieser Stelle eines Hebels.

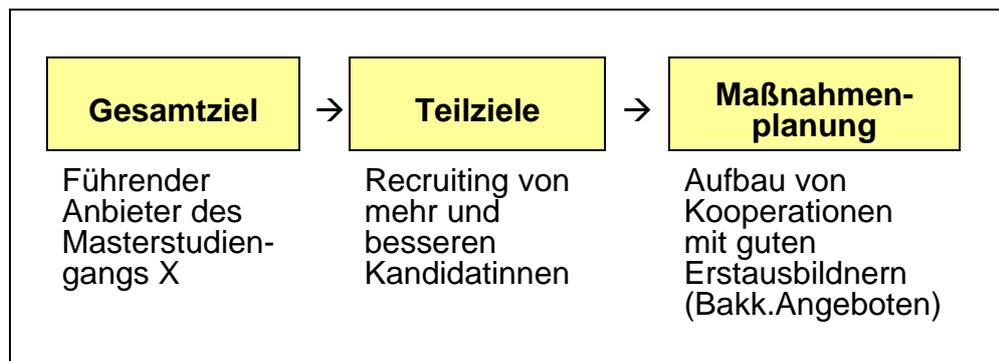


Abb. 6: Beispiel zur Strategieentwicklung

Probleme: Nun heißt es Ross und Reiter zu benennen. Konflikte, die im Allgemein-Abstrakten (Phase 1) noch überdeckt werden konnten, brechen aus. Angesichts der Heterogenität (Inkommensurabilität) der Fächerinteressen und fachorientierter Loyalitäten wird der Strategieentwicklungsprozess gerne verwässert. Klare Profile werden nicht erkennbar. Zentrale Planung (top-down-Vorgehen) als Gegenreaktion zum Scheitern von bottom-up „Sammlungen“ von profilverdächtigen Bereichen wird nicht leicht akzeptiert.

Phase 4: Strategieverankerung

In dieser Phase sind alle Verfahren auf Stimmigkeit mit der Strategie zu überprüfen. In der Verankerung setzen FE, wie große Unternehmen, im Wesentlichen auf Anreize (positive/negative Sanktionen).

Methoden dieser Phase sind Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Budgetzuweisungen, aber auch Änderungen der Organisation.

Probleme: konsequentes Einbringen in operative Prozesse, insbesondere solche der Mittelvergabe ist erforderlich, um die Strategie umzusetzen. Gleichzeitig erhöhen sie das Risiko zu scheitern, wenn in den vorangegangenen Phasen Irrtümer festgeschrieben wurden.

Zielvereinbarungen haben in der gegenwärtigen Praxis oft wenig mit Strategie zu tun.

Phase 5: Ergebnisbewertung

Hier geht es darum, die Zwischenergebnisse der gesetzten Maßnahmen regelmäßig zu erfassen und aus den Abweichungen des Ist- vom Planzustand Konsequenzen zu ziehen bzw. zu lernen.

Die dominante Methode ist Controlling im engeren Sinn (im weiteren Sinn bezeichnet Controlling den gesamten Prozess des Strategischen Managements).

Probleme dieser Phase werden im Folgenden kurz dargestellt.

In sämtlichen Phasen ist Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Strategen/Führungskräfte müssen sich des hohen Anspruch an ihre physische Präsenz in einer Vielzahl von Meetings, Vier-Augen-Gesprächen, medierten Konflikten usw. bewusst sein. Sie benötigen Kommunikation mit den Expertinnen vor Ort, um nicht abgehoben von der Organisation zu planen, aber auch um für ihre Visionen und mehr noch für die aus ihnen abgeleiteten konkreten Schritte Verständnis zu schaffen. Da die sachliche Seite der Strategieentwicklung bereits sehr viel Zeit und Energie verschlingt, tendieren Strategen dazu, die Kommunikation zu vernachlässigen bzw. zu delegieren. Dies wirkt sich regelmäßig negativ auf den Prozess aus und kann sich negativ auf Reputation und Karriere der Führungskräfte auswirken.

3.2 Controlling

Controlling bedeutet auf Deutsch so viel wie Steuerung: Im Begriff steckt die Idee eines ständig zu wiederholenden Zyklus von Zielsetzung, Maßnahmenplanung, Maßnahmensetzung, Ergebnismessung, Abweichungsanalyse und Maßnahmen-, resp. Zielkorrektur.

CONTROLLING

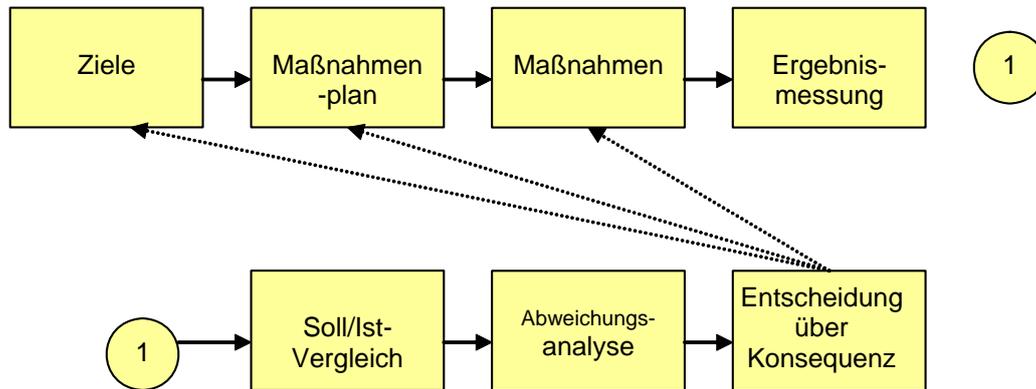


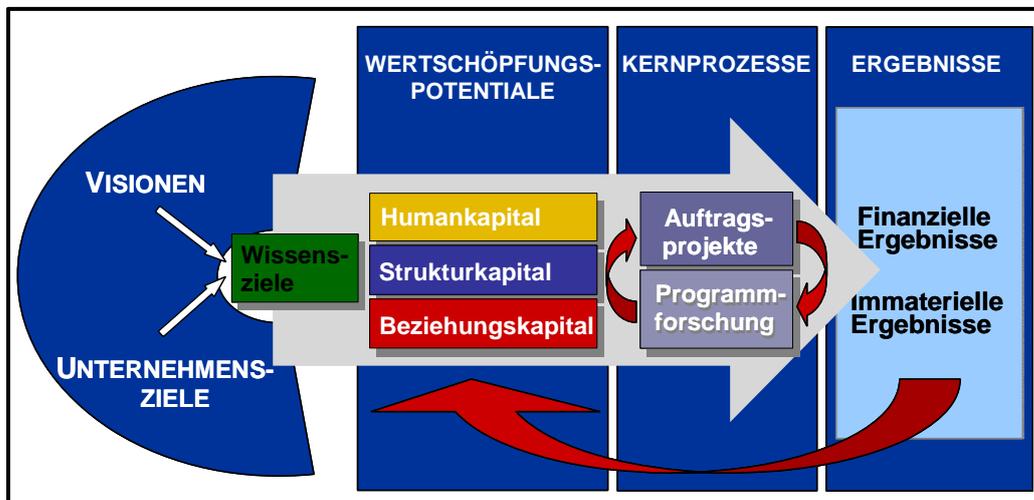
Abb. 7: Grundmodell eines Controlling-Zyklus (eigene Zusammenstellung)

Die Reform der Bildungs- und Forschungseinrichtungen zielt darauf ab, eine Organisation zu schaffen, in der klare Ergebnisverantwortung möglich wird und eine Zurechnung von Inputs und Outputs gelingt: Einzelne Einheiten, z.B. Lehrstühle, sollen also ihre Mittelverwendung im Sinne der erzielten Ergebnisse rechtfertigen und künftige Dotationen auf Basis der Beiträge zur Erreichung strategiekonformer Ziele erhalten. Um dieses Konzept zu ermöglichen, muss eine Ertrags- und Kostenrechnung aufgebaut werden, die in der Lage ist, auch nicht-greifbare In- und Outputs zu messen. Ferner geht es nicht nur um zählbare Outputs / wie etwa Menge an Absolventen, Menge an Publikationen), sondern um deren Wirkung (Outcome): Erzielte Einkommen von Absolventen oder Citation Indices sind Versuche, Wirkungen zu erfassen.

Neben einer klassischen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung müssen FE zusätzliche Berichte ihrer Tätigkeiten und Ergebnisse legen. Österreich schreibt seinen FE eine Wissensbilanz und eine Forschungsevaluierung vor.

Die Wissensbilanz regt an, sich zu überlegen, welche nachhaltigen Entwicklungsziele man für die intangiblen Faktoren: „Mitarbeiterfähigkeiten (Humankapital), organisatorische Verfahrensintelligenz (Strukturkapital) und Kooperationsbeziehungen (Beziehungskapital) erreichen möchte und wie man Prozesse so gestalten kann, dass sie Ergebnisse und Wirkungen erzielen, aus denen wiederum die intangiblen Inputfaktoren Human-, Struktur- und Beziehungskapital erhöht werden.

Das ARCS-Wissensbilanzmodell: „Was Wissen schafft“



© Schneider/Koch, 1999

Abb. 8: ARCS Wissensbilanzmodell⁷

Indikatoren gestützte Messungen sind selbstverständlich in Bereichen, in denen es wesentlich um die Umwandlung von Qualität in Quantität und um pfadabhängige, vernetzte Wirkungen geht, nicht unproblematisch.

Zu diskutieren sind vor allem ihre Validität, ihre Manipulierbarkeit, ihre Wirkung in den Händen „tümmer“ Anwender und „Ranking-Fanatiker“ und das Verhältnis von Mess- und Berichtsaufwand zu Erkenntnisnutzen. So einleuchtend Controlling theoretisch erscheint, so sehr kann eine an der Form ansetzende, Fremd- gegenüber Eigenkontrolle betonende Nutzung die beabsichtigte Rationalität der Organisationsführung konterkarieren (vgl. Schneider, 2001).

Dies gilt auch für das in der Wirtschaftspraxis großer Konzerne durchgängig verbreitete Modell der „Balanced Score Card“ (vgl. Kaplan/Norton 1996), in dem neben finanziellen Rentabilitätszielen auch jene realwirtschaftlichen Bereiche erfasst werden, von denen die Managementtheorie annimmt, dass sie Rentabilität bewirken (beachten Sie die vorsichtige Formulierung, anders als in den Naturwissenschaften haben wir es mit beweglichen Zielen und normativen Vorannahmen im Bereich rationalen Verhaltens zu tun, die vom empirisch erforschbaren Verhalten oft weit entfernt sind).

⁷ Schneider, Ursula; Koch, Günther (1999): Modell und Indikatorensteinbruch für eine Wissensbilanz ARCS. Graz und Seibersdorf

Das Modell sieht folgendermaßen aus:

Der Aufbau der BSC

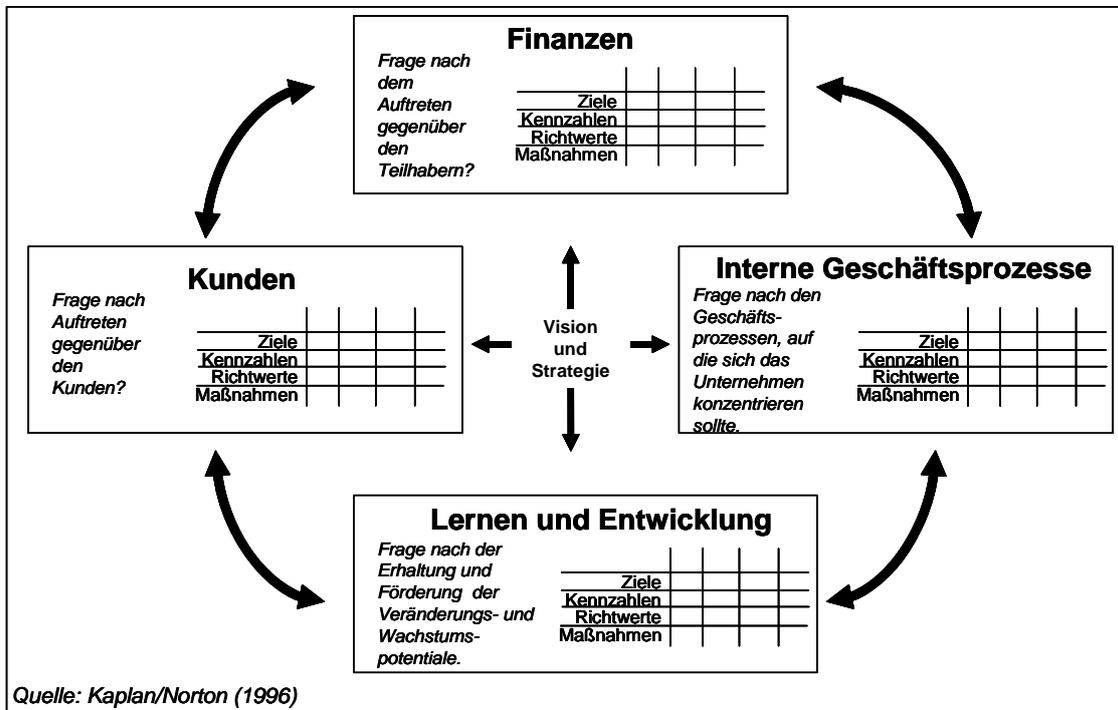


Abb. 9: Modell der Balanced Score Card⁸

Damit verbindet die pragmatisch angelegte BSC die Marktperspektive (Kunden und ein gegenüber den Wettbewerbern differenzierender Kundennutzen) mit einer Ressourcenperspektive (Prozesse, Entwicklungspotenziale).

Nach Meinung der Autorin dieser Lernunterlage ist die Wahl des Steuerungsinstruments gegenüber der Qualität des Steuerungsprozesses nachrangig. Jedes Instrument setzt eine Klärung dessen voraus, was erreicht werden soll. Einzelne Ergebnis- und Prozessindikatoren gewinnen immer nur in Bezug auf Ziele Bedeutung. Der reflexive und klärende Momente enthaltende Prozess der Auseinandersetzung mit Zielen, Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen bringt einer Organisation ein hohes Maß an Selbstaufklärung und trägt zum gemeinsamen Verständnis der Ziele, Umfeldfaktoren und Begriffe bei. Häufig ist allerdings zu beobachten, dass die Erhebung von Berichtsgrundlagen so viel Energie und Ressourcen verschlingt, dass kaum noch rationale, zeitliche oder finanzielle Energien übrig sind, um Abweichungen vom Geplanten zu diskutieren und Konsequenzen aus den Messungen zu ziehen. In solchen Fällen ist das zugrunde liegende Verfahren pure Verschwendung.

Zusammengefasst lässt sich festhalten:

⁸ vgl.: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996) The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business Press. S. 9

In einer gemeinsamen (!) Reflexion liegt der Hauptnutzen jeglichen strategischen Instruments. Ein besonders wichtiger Aspekt ist dabei der Beitrag zur Zielklärung.

4. Grenzen der Analogie von Wirtschaftsunternehmen und Universitäten

Strategische Unternehmensführung beruht letztlich auf einem „planwirtschaftlichen“ Rationalitätsmodell. Die von einer – wie immer organisatorisch gestalteten – Führungsinanz vorweggenommenen Zukunftserwartungen und die von dieser Führungsinanz getroffenen Gestaltungsentscheidungen werden als einem evolutionären Modell überlegen betrachtet. Dabei wird häufig zusätzlich davon ausgegangen, dass sich Führungsentscheidungen abstrichlos in Mitarbeiteraktionen übersetzen.

Tatsächlich dürfte die jeweils realisierte Strategie evolutionäre Elemente enthalten, wie im folgenden Modell von Henry Mintzberg dargestellt:



Abb. 10: Realisierte Strategie⁹

Führungsorgane operativer Einheiten (wie Lehrstühle, Forschungslabors) tendieren zur Ansicht, dass sie über mehr Sachkunde und damit auch bessere Möglichkeiten verfügen, Zukunft einzuschätzen und zu gestalten. Evolutionstheoretiker meinen ebenfalls, dass die überintentionalen Ergebnisse dezentral getroffener Entscheidungen bzw. gesetzter Handlungen den Ergebnissen überlegen sind, die eine zentrale Planungsinstanz hervorbringen kann.

Dem hält man die Organisation von Wirtschaftsunternehmen entgegen, die Funktionen der Gesamtführung und Verwaltung an der Spitze konzentrieren bzw. spezialisieren.

⁹ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph (1998): Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall. S. 12

Selbst wenn die Argumente der Entlastung dezentraler Einheiten von strategischen Führungs- und administrativen Aufgaben zugunsten der Konzentration auf die Anliegen von Forschung und Bildung akzeptiert werden, sind folgende Vorbehalte beobacht- bzw. argumentierbar:

Wenn zu stark analog zu Wirtschaftsunternehmen gestaltet wird, kann eine kurzfristige Orientierung an „Quartalsergebnissen“ resultieren, welche nachhaltige Entwicklung gefährdet.

Ferner sind Erkenntnisinteressen nicht nur mit letztlich an monetärer Verwertung orientierten Indikatoren abbildbar. Eine Analogie zu Wirtschaftsunternehmen und der Einsatz der von ihnen entwickelten Methoden könnte eine implizierte Verengung der Perspektive auf ökonomische Verwertbarkeit mit sich bringen und damit wesentliche weltanschauliche Entscheidungsfragen in scheinbare „Sachfragen“ verwandeln, wodurch sie dem Diskurs entzogen werden.

Schließlich stellen viele „Subeinheiten“ neu gestalteter Forschungseinrichtungen fest, dass sie keineswegs administrativ entlastet werden, sondern vielmehr einen hohen Erfassungs-, Zielvereinbarungs- und Berichtsaufwand zu betreiben haben, um die zentrale Bürokratie zu bedienen.

So unbefriedigend ein Zustand gewesen sein mag, bei dem Beiträge zum Gesamten der Willkür von Forscher/inne/n oblagen, so sehr kann eine misslungene Umsetzung von Managementmethoden ebenfalls scheitern.

Es kommt daher nach Meinung der Autorin dieser Lernunterlage darauf an, dass nicht jeder Managementmode gefolgt wird, dass nach Möglichkeit Führungskräfte mit Doppelqualifikationen eingesetzt werden und dass diese mit Augenmaß agieren und ihre zentralen Stäbe schlank halten.

Andernfalls fließen die stark gekürzten öffentlichen Mittel in einen aufwändigen Führungsapparat, der womöglich auch keine ergebnisstärkeren Allokationsentscheidungen zu Stande bringt als die bisher gültigen.

Trotz dieser Warnung bleiben die Beobachtungen des ersten Abschnitts gültig. Es ist durchaus sinnvoll, systematisch Ziele und Nichtziele zu überlegen, Wege der Zielerreichung abzuwägen und über Synergien bisher teilweise selbstherrlich agierender Teilbereiche nachzudenken. Eine intelligente Verwendung und Übertragung von Managementmethoden kann dies unterstützen.

5. Literatur

- Ansoff, Igor H. (1985): Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. Reprint. Harmondsworth: Penguin Books
- d'Aveni, Richard A. (1995): Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt/Main: Campus-Verlag
- Kieser, Alfred (1996): Droht die McDonaldisierung der Universität? in: Die Betriebswirtschaft. 56 Jg. S.299-301
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996) The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business Press
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel Joseph (1998): Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall
- Porter, Michael E. (1987): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 4. Auflage. Frankfurt/Main: Campus-Verlag
- Schneider, Ursula (2001). Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Frankfurt/Main: FAZ
- Schneider, Ursula; Koch, Günther (1999): Modell und Indikatorensteinbruch für eine Wissensbilanz ARCS. Graz und Seibersdorf
- Sun Tzu (1988): Die Kunst des Krieges in: James Clavell (Hrsg.). München: Droemer Knauer
- von Clausewitz, Carl: (1804): Strategie. Berlin. Edition: Eberhard Kessel (Hrsg.). (1937) Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt
- von Clausewitz, Carl (1832): Vom Kriege. Berlin: Edition: Ullstein Verlag (4. Auflage, 2003)

6. Anhang

Checkliste Stärken und Schwächen

1. Marketing

Produktqualität
Zahl der Produktlinien
Produktdifferenzierung
Marktanteil
Preispolitik
Vertriebskanäle
Verkaufsförderungsprogramme
Kundenservice
Marktforschung
Werbung
Verkäufer

2. Forschung und Entwicklung

F&E-Produktkapazitäten
F&E-Prozesskapazitäten
Kapazitäten der Pilotanlagen

3. Management-Informationssystem, MIS

Geschwindigkeit und
Reaktionsfreudigkeit
Qualität der aktuellen Informationen
Erweiterbarkeit
Benutzerorientiertes System

4. Managementteam

Fähigkeiten
Wertekongruenz

Teamgeist
Erfahrung
Kordinierung der Bestrebungen

5. Betrieb

Kontrolle der Rohmaterialien
Produktionskapazität
Kostenstruktur der Produktion
Einrichtungen und Ausrüstung
Kontrolle des Lagerbestands
Qualitätskontrolle
Engergieeffizienz

6. Finanzen

Finanzielle Hebelwirkung
Operative Hebelwirkung
Bilanzkennzahlen
Beziehungen zu den Aktionären
Steuerliche Situation

7. Humanressourcen

Fähigkeiten der Mitarbeiter
Personalsysteme
Mitarbeiterfluktuation
Arbeitsmoral der Mitarbeiter
Mitarbeiterentwicklung

Checkliste Umweltvariablen

1. Gesellschaftliche Veränderungen

Veränderungen in den Kundenpräferenzen – Auswirkung auf Produktnachfrage oder Produktgestaltung

Bevölkerungstrends – Auswirkung auf Investitionen, Produkte, Nachfrage

2. Politische Veränderungen

Neue Gesetze – Auswirkung auf die Produktionskosten

Neue Prioritäten in den Durchführungsbestimmungen – Auswirkung auf Investitionen, Produkte, Nachfrage

3. Wirtschaftliche Veränderungen

Zinssätze – Auswirkung auf Expansion, Kreditkosten

Wechselkurse – Auswirkung auf in- und ausländische Nachfrage, Gewinne

Reale Veränderungen in den persönlichen Einkommen – Auswirkung

4. Veränderungen im Wettbewerb

Verbreitung neuer Technologien – Auswirkung auf Kostenposition, Produktqualität

Neue Konkurrenten – Auswirkung auf Preise, Marktanteile, Deckungsbeitrag

Preisänderungen – Auswirkung auf Marktanteil, Deckungsbeitrag

Neue Produkte – Auswirkung auf Nachfrage, Werbeausgaben

5. Veränderung bei den Lieferanten

Veränderung der Faktorpreise – Auswirkung auf Preise, Nachfrage, Deckungsbeitrag

Angebotsseitige Veränderungen – Auswirkung auf Produktionsprozesse, Investitionserfordernisse

Veränderung der Zahl der Lieferanten – Auswirkung auf Kosten, Verfügbarkeit

6. Veränderung des Marktes

Neue Produktanwendungen – Auswirkung auf Nachfrage, Kapazitätsnutzung

Neue Märkte – Auswirkung auf Vertriebskanäle, Nachfrage, Kapazitätsnutzung

Produktüberalterung – Auswirkung auf Preise, Nachfrage, Kapazitätsnutzung