

Veröffentlicht in  
Entrepreneurship und Unternehmertum  
2001

“Trends und Frühaufklärung: das fundierte Orakel“  
S. 163-186

Mit freundlicher Genehmigung des  
Gabler Verlag, Wiesbaden  
([www.gabler.de](http://www.gabler.de))

*Ulrich Blum*  
*Werner Gleißner*

## 4. Trends und Frühaufklärung: das fundierte Orakel

### 4.1 Einordnung in das Entrepreneurship

Als Trends sollen Abläufe in Entwicklungskorridoren bezeichnet werden, die einen Ausgangspunkt besitzen, der häufig durch Irreversibilitäten gekennzeichnet ist. Unumkehrbarkeit selbst kann sich durch das Versenken von fixen Kosten ergeben – hier vor allem im Bereich der Infrastruktur – oder durch das Schaffen von Normen, also dem (stetigen) Versenken variabler Kosten (BLUM, MÖNIUS, 1998). Beide ergeben dann das, was man als institutionelle Arrangements bezeichnet.

Der Entrepreneur kann vor diesem Hintergrund zwischen folgenden Handlungen wählen, nämlich

1. der scheinbar risiko-, oft aber auch ertraglosen Strategie des „Im-Strom-Mitschwimmens“,
2. der risiko-, oft aber auch ertragreichen Strategie des Begründens eines neuen Trends,
3. der Suche nach einer nicht betroffenen Nische, eine oft risikoarme und ertragreiche Strategie.

Nur die zweite und die dritte bedürfen des „entrepreneurial spirits“.

Ohne entsprechende Kenntnis von Trends und deren Aufbereitung in Szenarien oder Prognosen ist es nicht möglich, Referenzpunkte der künftigen Unternehmensentwicklung zu etablieren, die insbesondere auch für die sinnvolle Nutzung von Frühwarnsystemen

men (vgl. GLEIBNER und FÜSER, 2000 sowie Unterabschnitt 4.2.3) zwingend sind. Derartige spezielle Informationssysteme zielen darauf ab, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen frühzeitig zu erkennen. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme verschaffen dem Unternehmen letztlich also Zeit für Reaktionen und verbessern so die Steuerung des Unternehmens, was zu einer günstigeren Entwicklung des Unternehmenswertes als schlußendlicher Zielgröße vieler Unternehmen bzw. seiner maßgeblichen Determinanten beiträgt.

Die betrieblich relevanten Folgen von trendbehafteten Entwicklungen lassen sich mittels Szenario- und Prognoseverfahren durchdringen, weshalb der Kenntnis wichtiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends für den Entrepreneur eine herausragende Bedeutung zukommt. Zunächst werden Verfahren der Szenariotechnik und der Prognose aufgezeigt, um anschließend wesentliche Trends herauszuarbeiten.

## 4.2 Verfahren der Trendanalyse

### 4.2.1 Szenarien

Der aus dem Theater des Altertums herzuleitende Begriff des Szenarios fand als Umschreibung eines Zukunftsbildes Eingang in die wissenschaftliche Diskussion über Verfahren der Prognostik und Zukunftsforschung. KAHN und WIENER als eigentliche Begründer der Szenariotechnik definieren Szenarien als „(...) *hypothetical sequences of events constructed for the purpose of focusing attention on causal processes and decision points*“ (KAHN und WIENER 1967, S. 6). Gegenstand der Betrachtung sind dabei immer komplexe kybernetische Systeme, die sich naturgemäß oder aufgrund der Vielzahl der relevanten Einflußfaktoren nicht offenkundig deterministisch verhalten und deren Entwicklungszeiträume ferner eine kurzfristige Verifizierung plausibler Vermutungen nicht erlauben. Daraus ergibt sich, daß Szenarien i.d.R. für Systeme soziologischer, ökonomischer oder sozioökonomischer Herkunft erstellt werden und deren potentielle Entwicklungspfade beschreiben sollen. Der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, der sich nicht mehr vollständig mittels formaler Modelle beschreiben läßt, wird dabei letztlich durch Diskursorientierung zu begegnen versucht. Diese ermöglicht die Nutzung menschlicher Intuition verbunden mit Expertenwissen. Der Diskurs soll so die durch den Mangel eines formalen Modells möglichen Inkonsistenzen zu beseitigen helfen.

Szenarien lassen sich in vielfältiger Form untergliedern:

1. So kann man beispielsweise zwischen **explorativen** und **normativen** Szenarien unterscheiden. Erstere betrachten zukünftige Entwicklungspfade des betrachteten Systems von einem gegebenen Anfangszustand, der sich in der Regel mit dem der Gegenwart bzw. jüngsten Vergangenheit deckt, während letztere die Endbedingungen in Gestalt eines erstrebenswerten zukünftigen Zustands vorgeben. Daraus leiten sie die Rückwirkungen auf zum Zeitpunkt des Anfangszustands zu treffende Entscheidungen ab.
2. ZENTNER (1975, S. 14ff.) unterscheidet zwischen "**harten**" und "**weichen**" Szenarienmethoden und bezieht sich dabei auf den Formalisierungsgrad des eingesetzten Modells. Durch diese Begriffsbildung wird somit das weite Feld zwischen intuitivem Vorgehen durch Nutzung des "gesunden Menschenverstandes" z.B. in KAHNs Arbeiten zur Zukunftsforschung und der modellgestützten Logik rein quantitativer Szenarien beschrieben, wobei letztere als Extremfälle einzustufen sind, denen es wesentlich an der sonst üblichen Diskursorientierung mangelt.

An Szenarien können verschiedene methodische Anforderungen gestellt werden (MEYER-SCHÖNHERR, 1992, S. 19f.):

1. Obgleich der Betrachtungsweise immer ein gewisser hypothetischer Charakter anhaftet, ist die inhaltliche Plausibilität und logische Konsistenz zu gewährleisten.
2. Nicht einzelne Systembausteine, sondern umfassende Systeme sollen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden.
3. Damit ist ein Mindestmaß an qualitativer und quantitativer (d.h. formalisierter) Modellbildung erforderlich, um die notwendige logische Konsistenz zu erreichen.

Es sind bei der Gestaltung und Interpretation von Szenarien immer drei voneinander eindeutig zu trennende Ebenen in die Betrachtung mit einzubeziehen<sup>108</sup>, nämlich

- die "**Welt des Seins**": Was kann werden?
- die "**Welt des Sollens**": Wie sollte es werden?
- die "**Welt des Handelns**": Was muß getan werden?

Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß zunächst die Ausgangsbedingungen und Rahmenbedingungen einer zukünftigen Entwicklung klar analysiert werden müssen; normatives Vorgehen ist erst im zweiten Schritt generell erlaubt: Erwünschte Zukunftsbilder dürfen dann skizziert und mögliche Pfade, um sie zu erreichen, daraus abgeleitet werden. Hieraus können sich konkrete Handlungsanweisungen ergeben, um den gewünschten zukünftigen Zustand zu erreichen.

<sup>108</sup> Gemäß FORSCHUNGSVERBUND LEBENSRAUM STADT (1994, Bd. 1, S. 14).

Zusammenfassend kann man also festhalten, daß Szenarien folgende **Charakteristika** besitzen:

- Anwendung auf Fragestellungen mit hoher **Komplexität** und **Unsicherheit** sowie langfristiger **Zukunftsorientierung**;
- Hypothesencharakter der Resultate im Sinne von bedingten Wenn-Dann-Aussagen;
- keine Voraussage der Zukunft, sondern Spezifikation mehrerer möglicher Zukunftsbilder, die jeweils plausibel aus der Gegenwart hergeleitet werden und einen Entwicklungskorridor bilden;
- ein Denken in Alternativen, auch wenn dies oft den Eindruck der „Beliebigkeit“ der Ergebnisse erzeugen mag.

## 4.2.2 Prognosen

Im Vergleich zu Szenarien zielen Prognosen auf eine höhere Präzision, weshalb die Zahl der „Stellschrauben“ weit geringer ausfällt: Eine Vielzahl von Gesetzmäßigkeiten, die mittels statistisch-ökonomischer Verfahren erhoben wurden und die beim Szenario auch variiert werden können, sind hier festgelegt. Damit steigt die (scheinbare) Eindeutigkeit des Ergebnisses.

Prognosen können grob in **konjunkturale, strukturmodellgestützte** und **zeitreihengestützte** Verfahren unterteilt werden (WEBER, 1990). Der erstgenannte Terminus beruht auf der bewußten Integration subjektiver Bewertungen in die erstellten Prognosen – hier bestehen damit Übergänge zum Szenario. Strukturmodellgestützte Prognosen hingegen zeichnen sich durch einen hohen Formalisierungsgrad aus. In den Wirtschaftswissenschaften werden diese i.d.R. mittels ökonomischer Modelle erstellt, die über Regressionsanalysen anhand statistischer Daten versuchen, quantifizierte Aussagen über „Kausalzusammenhänge“ des zu analysierenden Systems zu treffen, um beispielsweise Wachstumsprozesse zu analysieren. Sie manifestieren sich in Gleichungen bzw. Gleichungssystemen, die diese Zusammenhänge zwischen erklärenden Faktoren, den Regressoren, und den erklärten Größen, den Regressanden, aufdecken (ASSENMACHER, 1990). In vielen Modellen werden nicht alle eingesetzten Gleichungen über Regressionsanalysen ermittelt, sondern einige definitorisch festgesetzt. Damit entsteht ein Berührungsbereich zur oben erläuterten Szenariotechnik, weil für konkrete Prognosen oft die erforderlichen Regressoren (d.h. die erklärenden Determinanten), sofern sie modellexogen sind, selbst prognostiziert werden müssen, was letztlich eine Szenarienbildung voraussetzt.

Zeitreihengestützte Verfahren schließlich bestimmen von einer bestimmten Zeitbasis aus zukünftige Realisationswerte einer Variablen anhand präkurrenter Werte. Zu ihnen zählen beispielsweise Trendextrapolationsmethoden, von denen zeitreihengestützte Regres-

sionsmethoden, Verfahren gleitender Durchschnitte oder exponentieller Glättung am bekanntesten sind.

Vor allem bei einem Einstieg in neue Märkte kann der Entrepreneur kaum Hilfe von Prognoseverfahren erwarten – er wird sich mehr oder minder auf qualitativ argumentierende Szenarien verlassen müssen. Bedeutend ist dabei immer, die Reaktionsmöglichkeiten der Konkurrenz und die dann noch vorhandenen eigenen Antworten in das Kalkül einzubeziehen.

Auf Frühaufklärungs- und Prognoseverfahren als wichtige betriebswirtschaftliche Instrumente werden wir im folgenden vertiefend eingehen.

## 4.2.3 Frühwarnsysteme

Frühwarnsysteme sind eine spezielle Art von Informationssystemen, die darauf abzielen, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen – z.B. maßgebliche Zukunftstrends - vorab zu erkennen. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme verschaffen dem Unternehmen letztlich also – wie bereits erwähnt – Zeit für Reaktionen und verbessern so die Steuerbarkeit des Unternehmens<sup>109</sup>. Gerade für den innovativen Entrepreneur in einem sich schnell verändernden Unternehmensumfeld ist es von entscheidender Bedeutung durch geeignete Frühwarn- bzw. Frühaufklärungssysteme maßgebliche Zukunftstrends – oder temporäre exogene Störungen – rechtzeitig zu erkennen. Nachfolgend werden wir uns etwas näher mit solchen Frühaufklärungssystemen als wichtigen betrieblichen Instrumenten des Umgangs mit der Unsicherheit der Zukunft befassen.

In Zukunft wird eine neue Anforderung an Frühwarnsystemen immer größere Bedeutung gewinnen: Während es in der Vergangenheit „nur“ darum ging, die zukünftige Entwicklung interessierender Zielvariablen, wie den Umsatz oder den Gewinn, besser **vorhersagen** zu können, werden zukünftige Frühwarnsysteme oft auch die Entwicklung dieser Zielvariablen **erklären**, also ihre strukturellen Abhängigkeiten erfassen müssen..

Solche Frühwarnsysteme sind damit keinesfalls eine „Black-Box“; sie werden statt dessen transparent und zeigen die strukturellen Zusammenhänge auf, die Grundlage einer durch sie erstellten Prognose sind. Damit werden sie stärker als bisher einer kritischen Diskussion zugänglich und erlauben es, die eigenen Vorstellungen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu diskutieren und schließlich sogar anhand von empirischen Daten zu überprüfen. Frühwarnsysteme dienen damit zwangsläufig nicht mehr ausschließlich dazu, möglichst früh und möglichst exakt zukünftige Entwicklungen zu

<sup>109</sup> Anstelle von Frühwarnsystemen spricht man weitgehend synonym auch von Frühaufklärungssystemen oder Prognosesystemen.

prognostizieren, sondern sie fördern zudem eine kontinuierliche Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den wahrgenommenen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie den dahinter vermuteten Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Schon beim Aufbau von Frühwarnsystemen lernt der Anwender auch im erheblichen Umfang über die strukturellen, kausalen Zusammenhänge; das Verständnis für die Umwelt eines Unternehmens steigt. Die Wirkungen des eigenen Handelns werden damit ebenso transparent wie die Wirkungswege exogener Störungen auf die Unternehmensziele. Schon mit dem Aufbau solcher Frühwarnsysteme ist damit ein Wissensgewinn verbunden, der zu einer besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen beiträgt und so auch Grundlage für moderne betriebliche Steuerungssysteme – wie die Balanced Scorecard – legt.

Die Aufgabe eines Frühwarnsystems ist es formal betrachtet somit, bereits heute die exogenen Störungen ( $X$ ) zu erkennen, daraus Schlußfolgerungen für die zukünftige Entwicklung der Ziele des Unternehmens ( $Z$ ) abzuleiten und so die Grundlage für einen zielorientierten Einsatz der betrieblichen Steuerungsinstrumente ( $J$ ) zu schaffen. Letztendlich tragen Frühwarnsysteme damit zu einer Reduzierung der „Überraschungen“ der Zukunft – also von Risiken – bei.

Da die Qualität unternehmerischer Entscheidungen im wesentlichen von der Qualität der zugrundeliegenden Informationen abhängt, stellt die überdurchschnittliche Fähigkeit eines Unternehmens, relevante Informationen zu beschaffen und optimal aufzubereiten, einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar.

Für fast alle unternehmerischen Entscheidungen werden Informationen über die erwartete Zukunftsentwicklung bestimmter Einflußfaktoren – also Prognosen – benötigt. Beispielsweise ist eine fundierte Investitionsplanung ohne Informationen über die zukünftige Entwicklung von Absatzmengen, Preisen, Kosten und Zinsen nicht möglich. Die Strategische Unternehmensplanung benötigt Informationen über zukünftige Marktbedingungen und Änderungen im Konsumentenverhalten. Bei der (operativen) Bestellmengenplanung benötigt man Prognosen über den Lagerabgang der nächsten Tage oder Wochen.

Für diese Aufgabenstellungen gibt es sehr unterschiedliche Prognoseverfahren. Im **strategischen Bereich** – also bei langfristigen Prognosen – bietet es sich beispielsweise an, im Rahmen ausführlicher strategischer Planungsrunden mit der Unternehmensführung und neutralen, unternehmensexternen Experten (mittels Brainstorming- oder Delphi-Verfahren) alternative Zukunftsszenarien zu entwerfen und über deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu diskutieren („qualitative Methoden“). Weitere Verfahren sind Simulationsmodelle, Entscheidungsbaumverfahren oder die Trend-Impact-Analyse.

Im **operativen Bereich** können verstärkt formale (mathematische) Verfahren eingesetzt werden, weil bei kurzfristigen (nicht so sehr bei langfristigen) Prognosen strukturelle Änderungen der kausalen Zusammenhänge selten sind („quantitative Methoden“).

**Quantitative Frühaufklärungssysteme** auf Basis traditioneller ökonomischer Methoden – insbesondere also der Regressionsanalyse – werden entwickelt, indem man Daten aus der Vergangenheit auswertet und hieraus ein „Modell“ der Realität ableitet. Ein solches Modell, welches mit historischen Daten entwickelt wurde, dient dann bei der Verarbeitung jüngerer Informationen (zu Prognosezwecken) dazu, Aussagen über die Zukunft abzuleiten. In dem ersten Schritt, der Spezifikation des Modells, wird eine i.d.R. verbal formulierte Theorie über die Zusammenhänge zwischen den erklärenden Variablen und der Zielvariable auf ein formales (ökonomisches) Modell abgebildet. Diese Modellspezifikation umfaßt die Auswahl und die exakte Operationalisierung der aufzunehmenden meßbaren Variablen, die Festlegung der aus einer zu Grunde liegenden ökonomischen Theorie ableitbaren Zusammenhänge zwischen den Modellvariablen und oft auch die Spezifikation der funktionalen Form der Abhängigkeiten zwischen den Variablen. Nach der Modellspezifikation sind alle zu schätzenden Parameter bekannt. Diese Parameter sind dabei die im Untersuchungszeitraum als konstant angenommenen Charakteristika des untersuchten ökonomischen Systems und beschreiben damit die Gesamtstruktur des Prognosesystems. Bei der anschließenden Parameterschätzung werden durch ein geeignetes ökonomisches Schätzverfahren numerische Schätzer für die unbekannt, tatsächlichen Modellparameter bestimmt. Diese Schätzer sollten erwartungstreu, konsistent und effizient sein. Mit modernen Prognoseansätzen, die kausal- und zeitreihenanalytische Methoden verbinden, läßt sich die „Kausalstruktur“ der Modellvariablen aufdecken und zugleich die Prognosequalität verbessern (vgl. GLEIBNER und FÜSER, 2000).

Um sich gute Chancen für zukünftige Gewinne zu sichern, sollten die Erfolgspotentiale (Kernkompetenzen, interne Stärken und Wettbewerbsvorteile) als „Vorsteuergröße“ zukünftiger Gewinne und Liquidität genauso gezielt gesteuert werden, wie alles, was heute Gewinne bringt (z.B. die Akquisition neuer Aufträge). Die Aufgaben der **Strategischen Frühaufklärung** sind dabei:

- Die Identifikation **exogener Einflüsse**, die langfristig die Gewinnerwartungen des Unternehmens mitbestimmen (z.B. neue technologische Entwicklungen, Änderungen der Wettbewerbsstruktur, Konsumtrends).
- Die Früherkennung möglicher interner **Veränderungen der Erfolgspotentiale**, also z.B. der sich abzeichnende Abbau einer Kernkompetenz, um eine mögliche „Strategische Krise“ so früh erkennen zu können, daß noch keine Auswirkungen auf Rentabilität oder gar Liquidität eingetreten sind.

ANSOFF (1976) geht davon aus, daß im Prinzip kein Ereignis und insbesondere keine exogene Störung vollständig unvorhersehbar eintritt. Auch „Diskontinuitäten“, also strukturelle Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, haben damit Vorläufer, die für eine Vorhersage genutzt werden können. Je früher diese Vorläufer identifiziert werden können, desto größer ist die Chance, rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten. Das Problem ist allerdings, die Vorläufer überhaupt ausfindig zu machen, da sie zumeist aus schlecht strukturierten, unklaren Informationen bestehen, die keine eindeutigen

Schlußfolgerungen zulassen, was manche Wissenschaftler an der praktischen Bedeutung "schwacher Signale" zweifeln läßt.

Auch eine strategische Frühaufklärung hat in diesem Zusammenhang also eine zweifache Aufgabe, nämlich einerseits die Identifikation von heute gegebenen Kausalzusammenhängen in der Wirtschaft und zum anderen in der Früherkennung struktureller Veränderungen, also insbesondere möglicher Veränderungen dieser Kausalstrukturen. Zwei grundsätzliche, sich sinnvoll ergänzende Methoden der strategischen Frühaufklärung werden oft unterschieden: Erstens kann das Umfeld eines Unternehmens permanent "abgetastet" werden (Scanning). Hat man mittels **Scanning** ein "schwaches Signal" identifiziert, so werden weitere Informationen zu diesem Phänomen gesucht. Diese zweite Methode der regelmäßigen, gezielten Informationssuche bezeichnet man als **Monitoring**.

Offensichtlich ist, daß auch mit den besten Frühwarnsystemen die Zukunft nie vollständig vorhersehbar ist; es bleiben Unsicherheiten beispielsweise über die zukünftige Entwicklung von Kundenwünschen, Technologien oder Absatzmengen. Damit bietet sich für Unternehmen eine zweigleisige Strategie an, von der vor allem die zweite Entrepreneurqualität besitzt:

1. Zunächst sollten leistungsfähige Frühwarnsysteme aufgebaut werden, die die zukünftige Entwicklung wesentlicher Variablen möglichst schnell, möglichst präzise und möglichst nachvollziehbar prognostizieren können. Die methodische Grundlage solcher Systeme werden zukünftig immer häufiger neuronale Netze und Kausalanalysen sein, wenngleich bestimmte, eher qualitative Verfahren – wie die Delphi-Methode oder die Szenariotechnik – gerade bei der strategischen Frühaufklärung damit nicht völlig ersetzbar sind. Kausalanalytische Methoden sind immer dann besonders zu empfehlen, wenn Ursache-Wirkungs-Beziehungen empirisch geprüft oder transparent gemacht werden sollen oder mit hoher Sicherheit rein zufallsbedingte Korrelationen erkannt werden sollen.
2. Um den unvermeidlichen „Rest-Risiken“ zu begegnen, die auch nach dem Aufbau leistungsfähiger Frühwarnsysteme verbleiben, ist das Unternehmen so flexibel zu gestalten, daß es sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen kann. Dies impliziert beispielsweise den Aufbau verteidigungsfähiger Kernkompetenzen, die in unterschiedlichen Märkten und bei möglichst vielen denkbaren Zukunftsszenarien wertvoll sind. Zudem ist das Risikodeckungspotential, also das Eigenkapital so zu dimensionieren, daß damit auch nicht vorhergesehene Risiken abgedeckt werden können und das Unternehmen ausreichend Zeit gewinnt, sich an eine neue Entwicklung anpassen zu können.

Frühwarnsysteme sind ein unverzichtbares Element jeder gezielten Unternehmensteuerung, weil die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen von der Qualität der Informationen – insbesondere über zukünftige Entwicklungen – abhängt. Gerade für innovative Unternehmen gehören sie zu den wichtigsten betrieblichen Instrumenten.

## 4.2.4 Frühwarnsysteme und Risikomanagement

Eine hohe Bedeutung besitzen Frühwarnsysteme auch im Kontext des Risikomanagements. Die Frühwarnsysteme der Unternehmen (zumindest der Aktiengesellschaften) müssen gemäß dem Kontroll- und Transparenzgesetz im Unternehmensbereich (KonTraG) zumindest geeignet sein, bestandsgefährdende Risiken früh zu erkennen (vgl. § 91 Aktiengesetz). Da Frühwarnsysteme damit letztlich auch Handlungen (Gegenmaßnahmen) der jeweiligen Entscheidungsträger initiieren, schaffen sie nicht nur Transparenz, sondern sind zugleich Instrumente der Risikobewältigung.

Der Sinn der Frühwarnsysteme ist hierbei insbesondere darin zu sehen, daß das Unternehmen durch bessere Prognosen der Zukunft auf eine so vorhergesagte Störung rechtzeitig durch gezielte Gegenmaßnahmen reagiert ("technokratischer Ansatz"). Beispielsweise könnte man durch Messungen die Wahrscheinlichkeit eines Maschinenausfalls vorhersagen und beim Überschreiten einer bestimmten Ausfallwahrscheinlichkeit Wartungsmaßnahmen einleiten.

Gezielte Steuerungsmaßnahmen, die auf die Vorhersage bestimmter, konkreter Entwicklungen – und damit auf Frühwarnsystemen – basieren, stellen jedoch nicht die einzige Möglichkeit der Risikobewältigung dar. Wenn man eine bestimmte zukünftige Störung nicht (präzise genug) vorhersagen kann, läßt sich alternativ die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils so ändern, daß eine beliebige, nicht vorhergesehene Störung ohne schwerwiegende Folgen bleibt ("flexibler Ansatz"). Wenn man im genannten Beispiel den Ausfall einer Maschine nicht vorhersagen kann, könnte man einfach eine zweite Maschine (redundantes System) anschaffen, die im Störfall aktiviert wird. Denkbar ist zudem, gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (Hedging), die bewirken, daß genau beim Eintreten eines Risikos (z.B. eines die Finanzierung verteuernenden Zinsanstiegs) an anderer Stelle Gewinne erzielt werden (z.B. Wertzuwachs einer Verkaufsoption auf Bundesanleihen). In einigen Fällen ist es schließlich möglich, durch das Ausüben von Macht eine bisher als zufällig bzw. exogen erscheinende Störung selbst beherrschbar zu machen, d.h. zu "endogenisieren".

## 4.3 Globale Megatrends

### 4.3.1 Welche Trends dominieren die Zukunft?

Technologische Entwicklungen führen offensichtlich zu weitreichenden Veränderungen der Rahmenbedingungen, an die sich ein Unternehmen anpassen muß, um erfolgreich zu sein. Darüber hinaus erzeugen neue Technologien – in Verbindung mit Nachfrageände-

rungen – strukturelle Verschiebungen in der Volkswirtschaft, die sich in deutlich differierenden Wachstumsraten der verschiedenen Branchen zeigen. Häufig – aber nicht immer – sind die stark wachsenden Branchen weniger wettbewerbsintensiv und rentabler.

Grundsätzlich bieten aber gerade wesentliche strukturelle Veränderungen und globale „Megatrends“ im Umfeld nicht nur Gefahren, sondern immer auch besondere Chancen für innovative Unternehmen und damit Entrepreneure.

Welche Trends muß ein Entrepreneur berücksichtigen? Darüber gibt es sicher keine einheitliche Einschätzung, doch zumindest einige gut belegte: Beispielsweise setzt die DWS DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WERTPAPIERSPAREN (1996), die größte deutsche Investmentfondsgesellschaft, bei einem ihrer Fonds gezielt auf Aktien von marktführenden Unternehmen, die besonders von fünf als maßgeblich angenommenen „Megatrends“ der nächsten Jahre profitieren, d. h.

- dem weiter steigenden **Energieverbrauch** (vor allem in Schwellenländern),
- der zunehmenden Bedeutung von **Markenartikeln**,
- dem überdurchschnittlichen **Bevölkerungs- und Nachfragewachstum** in den Schwellenländern,
- dem überdurchschnittlichen Wachstum der **Telekommunikation** (speziell des Internets) sowie
- dem überdurchschnittlichen Wachstum der **Pharmabranche** wegen des zunehmenden Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung und ihrem Wunsch nach Gesundheit.

Natürlich sind viele weitere technologische Trends bedeutsam, die hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. Die Tendenz zu sinkenden Transport-, Telekommunikations- und Datenverarbeitungskosten werden wir als nächstes betrachten; zu erinnern ist auch an die immer weitergehende Substitution „traditioneller“ Werkstoffe durch Kunststoffe und Verbundwerkstoffe, an die umweltpolitisch bedingten Tendenzen zur Energieeinsparung und zum Recycling sowie an den zunehmenden Rechnereinsatz (CAD, CAM, PPS) mit einem Trend zur Schaffung unternehmensweit integrierter betrieblicher Informationssysteme mit einheitlicher Datengrundlage (CIM, Intranetze). Von besonderer Bedeutung wird dabei sicherlich die weitere Entwicklung des Internets sein, das insbesondere die globale Verfügbarkeit von Informationen entscheidend verbessert hat. Nicht mehr die prinzipielle Verfügbarkeit von Informationen, sondern die Fähigkeit der gezielten Informationssuche und -auswertung wird so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.

Wir wollen uns nachfolgend nicht mit allen Trends befassen, sondern mit dem vielleicht wichtigsten Basistrend, dem Trend zu **sinkenden Transaktionskosten**, und seinen vielfältigen Konsequenzen, beispielsweise der Globalisierung.

### 4.3.2 Sinkende Transaktionskosten

Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen (und auch staatlichen Institutionen) ist aus volkswirtschaftlicher Sicht der Trend immer weiter **sinkender Transaktionskosten**<sup>110</sup> (pro Transaktion), also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind<sup>111</sup>. Zu den Transaktionskosten gehören Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie die Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen. Bedeutend ist hierbei weniger die Tatsache des Sinkens der Transaktionskosten im allgemeinen; als viel wichtiger erscheint dabei, daß sich die Kostenstrukturen verschieben. Wenn, wie dies die Institutionenökonomik behauptet, der Wettbewerb eine Suche nach Arrangements erzeugt, die bei gegebenen Transaktionskosten kostenminimal sind, dann kann hierdurch der Prozeß der gesellschaftlichen Veränderung nachvollzogen, vielleicht sogar prognostiziert werden. Wenn Trends – der obigen Definition folgend – pfadgebundene Entwicklungen aus bestimmten institutionellen Arrangements heraus darstellen, die dieses Arrangements wiederum selbst beeinflussen, damit also Rückkopplungen erzeugen, dann ist nach den Hintergründen dieser Systemdynamik zu fragen.

### 4.3.3 Die Struktur der Transaktionskosten und der institutionelle Wandel

Institutioneller Wettbewerb, vor allem der Wettbewerb der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Arrangements, führt dazu, daß die Kosten des ökonomischen Handelns sinken. Die ökonomische Transaktionskostentheorie (COASE 1937; WILLIAMSON 1990) betont, daß die Frage, ob der Austausch über Märkte oder innerhalb einer Unternehmung stattfindet, von den Kosten der jeweilig erforderlichen Transaktionen und der Produktionstechnologie abhängt. BLUM und DUDLEY (1999) haben diesen Sachverhalt insoweit präzisiert, als sie drei prototypische institutionelle Arrangements einführen, nämlich die vertikal integrierte, die horizontale und die atomistische Organisation. Welche dann gewählt wird, hängt vom Zusammenspiel zweier Größen ab, nämlich den Skalenökonomien, also den Erträgen, die sich aus der Konzentration von Aktivitäten in einer Institution ergeben (im einfachsten Fall Kostendegressionseffekte), und den Kosten, die Erfül-

<sup>110</sup> Dies schließt die Transportkosten ein.

<sup>111</sup> Während technologisch bedingt die Kosten einer Transaktion sinken, steigt durch die zunehmende Anzahl der Transaktionen der Anteil der Transaktionskosten am Volkseinkommen an. Schätzungen gehen davon aus, daß Transaktionen ca. 50 Prozent des Volkseinkommens ausmachen (RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 56-61), was immer größere Chancen für Unternehmen ergibt, die sich eine Reduzierung von Transaktionskosten zum Ziel gesetzt haben (z. B. Börsen, Makler, Rechtsanwälte, Unternehmensberater usw.).

lung von Weisungen entlang der Hierarchie zu kontrollieren. Es leuchtet unmittelbar ein, daß beide Größen (teilweise) gegenläufige Tendenzen besitzen. Lassen wir hierzu die Geschichte – aus ökonomischer Sicht – sprechen:

1. **Transportkosten:** Ohne Schifffahrtswege und den Wegebau wären die hierarchischen Reiche des Altertums unmöglich gewesen. Ohne Eisenbahn, Dampfschiff und Telegraph hätten weder moderne Staaten noch weltumspannende Unternehmen aufgebaut werden können. Unsere These lautet dann: Die Kosten des Informationstransports bestimmen den Grad der vertikalen Integration von Organisationen. Die Fähigkeit zur Zentralisierung und damit der Begründung von Hierarchie beruhte historisch immer auf einer Senkung der Informations- und Transportkosten und damit der Reduktion bzw. Beherrschung von Kontrollkosten. Die Information war im wesentlichen ein privates Gut und nur denen zugänglich, die entlang der vertikalen Hierarchie angeordnet sind<sup>112</sup>.
2. **Speicherkosten:** Die Dezentralisierung von Staaten und Unternehmen hing immer an der Fähigkeit, dezentral zugängliche Datenbestände aufzubauen. Damit gewannen der Buchdruck und die verteilte mittlere Datentechnik zentrale Bedeutung. Unsere allgemeine These lautet: Die Kosten der Informationsspeicherung legen den Grad der **horizontalen Integration** von Organisationen fest. Fallen die Kosten des **Speicherns von Information**, wird es möglich, dezentrale Datenbestände kostengünstig und damit auch Kontrollinstanzen leichter aufzubauen. Erforderlich dazu ist das Etablieren eines gemeinsamen Codes zur horizontalen Interaktion: es entwickelt sich die flache Firma (die **horizontale Organisation**), und Information bzw. Wissen wird zum **Clubgut**.
3. **Wissensreproduktionskosten:** Mit der Entwicklung des Computers und der stetigen Verbesserung der Prozessorleistungen wird es immer leichter, Informationen auch dezentral zu rekombinieren und Wissen, das vor Ort zunächst nicht verfügbar ist, mittels intelligenter Programmsystemen zu erzeugen. Damit entwickelt sich eine Tendenz zur verstreuten oder fraktalen Firma, und schließlich gewinnt das individuelle Unternehmertum an Auftrieb. Unsere These lautet dann: Die Kosten der Informationsreproduktion zum Erzeugen von Wissen (über Codierung und Decodierung) determinieren die Fähigkeiten von Institutionen, sich **atomistisch** zu organisieren und marktlich zu interagieren. Fallen die Kosten der **(Re-) Produktion von Wissen** wird es immer leichter, Informationen auch dezentral zu kombinieren und dadurch Wissen, das vor Ort zunächst nicht verfügbar ist, mittels intelligenter Systeme zu erzeugen. Damit entwickelt sich eine Tendenz zur verstreuten oder fraktalen Firma (der **atomistischen Organisation**). Information wird zum **öffentlichen Gut**.

<sup>112</sup> Oft wird der Gütertransport nicht der Transaktion sondern der Produktion zugeordnet. Dem wird hier nicht gefolgt, weil auch Informationstransport nicht trägerfrei stattfinden kann, d.h. auch hier ist eine Produktionsstufe erforderlich.

Eindrucksvoll läßt sich dies an der Entwicklung der Informationskosten der vergangenen Jahre zeigen: Seit Anfang der siebziger Jahre gingen die Kosten für ein MHz Prozessorleistung von \$ 7.601 auf \$ 0,17 zurück, für das Speichern von einem Megabit von \$5.257 auf \$ 0,17 und für den Transport von einer Trillion bits von \$ 150.000 auf \$ 0,12 (ECONOMIST 2000, 23. Sept., S. 6).

Die Ausführungen weisen darauf hin, daß aus ökonomischer Sicht eine erhebliche Interdependenz zwischen institutionellen Strukturen einerseits und den Transaktionskosten andererseits besteht und daß ein Wettbewerb der Systeme, der eigentlich bezogen auf die jeweilige Welt immer global war, es erlaubt, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Arrangements zu unterscheiden – weniger erfolgreiche gehen entweder unter oder wandeln sich. Auch bestimmte soziale Funktionen werden hierdurch erklärt, weil das Individuum gestalterisches Potential besitzt, zugleich aber in der Konsequenz der institutionellen Arrangements lebt. Daher entsteht als interdependenter Transmissionsriemen zur jeweiligen Organisationsstruktur eine spezifische Ethik – in vertikalen Systemen als individuelle Ethik des Herrschers, in flachen Hierarchien als die eines „do ut des“, also eines reziproken Altruismus, in atomistischen Systemen als eine Kollektivethik, also ein verbindlicher Wertekanon (beispielsweise als „Minimalethik“), die den Tausch ermöglicht.

Mit dieser Entwicklung verbundene Megatrends sind:

1. **Individualisierung<sup>113</sup> und Atomisierung:** Sie bedeutet zum einen die Verstärkung der Autonomie des Einzelnen, zum anderen eine Orientierung von gesellschaftlichen Bindungen entlang von Lebensphasen, die zur aktuellen Lebenswelt kongruent sind. Werte begründen sich daher nicht mehr aus Tradition, sondern werden offener und pluraler, Bindungen werden spontaner und unterliegen weit stärker dem Anspruch auf Partizipation.  
  
In diesem System können Bindungen leichter verändert und ausgetauscht werden als bisher, und der Anspruch an sie ist gestiegen. Dies hat die bekannten Folgen für die Mitarbeit in politischen Parteien und Vereinen zum einen oder lokalen (ad-hoc-) Interessensgruppen zum anderen.
2. **Tertiärisierung:** Neben dem steten Wachstum des Dienstleistungssektors werden auch die tertiären Komponenten in der Warenproduktion immer bedeutsamer. Einmal gilt dies für die Produktionsinputs, also die für die Produktion erforderlichen Dienstleistungsfunktionen, beispielsweise in Form von F&E, Beschaffungs- und Absatzlogistik usw., zum anderen aber auch für die um eine Ware im Sinne des Güterbündels anzusiedelnden Dienste – von der Nachkaufbetreuung über den Service bis zu den Zusatzfunktionen. Vor allem die Dienstleistungsfunktionen (die durchaus hohen technologischen Gehalt aufweisen können) besitzen ein hohes Wertschöpfungspotential und sind oft mit geringeren Markteintrittsschranken behaftet als die zugrunde-

<sup>113</sup> Der Begriff ist auf U. BECK zurückzuführen; vgl. hierzu auch BECK (1997).



liegende Warenproduktion, damit also für den Entrepreneur bestreitbar. Damit verändert sich auch das Muster der betrieblichen, der sektoralen und der räumlichen Arbeitsteilung. Abb. 4.1 zeigt deutlich, in welchem Umfang Branchen auf diese Entwicklung reagieren.

Branche	Umsatz 1996 in Mrd. DM	Wachstum 1997-2001
Datenverarbeitung	58,1	+43,3 %
Telekommunikation	76,6	+39,1 %
Wirtschafts- und Rechtsberatung	285,5	+29,7 %
Elektrotechnik	242,6	+28,6 %
Banken/Versicherungen	193,8	+28,3 %
Freizeitgestaltung	66,7	+23,2 %
Chemie	215,7	+19,3 %
Autoindustrie	283,2	+16,9 %
Maschinenbau	258,2	+13,2 %
Verkehrsdienstleistungen	241,7	+10,5 %
Architekten & Ingenieure	90,8	+11,0 %
Großhandel	1161,8	+6,9 %
Nahrungsmittel	222,5	+6,2 %
Möbel, Haushaltswaren	55,2	+2,8 %
Einzelhandel	931,0	+2,6 %
Hoch- und Tiefbau	153,2	+0,5 %
Gastgewerbe	87,7	-5,1 %
Textil- und Bekleidungsindustrie	54,0	-6,6 %

Quelle: Capital, Ausgabe 10, 1997

Abb. 4.1 Branchenentwicklung

3. **Globalisierung:** Sie darf nicht mit der bereits früher gegebenen Internationalisierung gleichgesetzt werden; bei letzterer behielten Standorte ihre einzigartigen (komparativen) Qualitäten, damals änderte sich die Marktintegration dadurch, daß die Austauschrelationen durch ein Sinken der Transportkosten intensiver wurden. Bei der

Globalisierung werden durch den totalen Verfall aller Informationskosten Unterschiede der Standortqualitäten eingeebnet; einzigartige Vorteile, die erhöhte Renten auf den Weltmärkten garantierten, erodieren also zunehmend, und ein level playing field<sup>114</sup> entsteht. Damit ist der internationale Konkurrent ebenso bedeutsam wie der lokale<sup>115</sup>.

Für jedes einzelne Unternehmen bedeutet die Globalisierung, daß es mit seinen Produkten und Dienstleistungen möglicherweise alle entsprechenden Anbieter der Welt als Wettbewerber hat und sich damit am weltweit höchsten Leistungsstandard messen muß. Außerdem erfordern die oft sehr hohen Investitionssummen für die Entwicklung von Produkten und den Aufbau der Fertigungsanlagen (z. B. bei Automobilen, Flugzeugen oder Mikroprozessoren) weltweit Kunden, um ausreichende Umsätze erzielen zu können. Um die für solche Großinvestitionen erforderlichen Finanzmittel zu erhalten, muß ein Unternehmen den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte entsprechen und ausreichende Rentabilität und Sicherheit vorweisen. Da für die Ansiedlung der oft verteilten und vernetzten Produktionsanlagen eine Vielzahl von Standorten in Frage kommen, wird die Konkurrenz der Regionen auch über Förderpolitiken (vgl. Kapitel 10) ausgetragen.

Die totale Mobilität von Information, die rasant steigende Mobilität von Kapital, der zunehmende Aufbau von Humankapital in entwickelten Ländern und die weitgehende Entkopplung von Wissen und Arbeit haben die Bedeutung der Mobilität von physischen Faktoren, die für die Produktion in einer weltweiten Dienste- und Informationswirtschaft ohnehin immer unwichtiger werden, verringert. Aber auch die Mobilität des Faktors Arbeit wird möglicherweise fallen, wengleich aktuell ein derartiger Trend derzeit vor allem bei Hochqualifizierten noch nicht festzustellen ist, wie dies die Wanderungsbewegungen aus den Entwicklungs- und Schwellenländern vor allem nach Nordamerika belegen<sup>116</sup>.

Die Qualität von Informationen, d.h. ihre Verlässlichkeit, wird langfristig für den Wettbewerb eine immer größere Bedeutung erhalten, d.h. sie gewinnt zunehmend kaufentscheidendes Potential. Es findet also weniger Preis- als Qualitätswettbewerb statt. Damit wird die Tendenz zur monopolistischen Konkurrenz verstärkt, d.h. Güter unterscheiden sich durch ihre Differenzierung, und der Preissetzungsspielraum des Anbieters wird begrenzt durch die Konkurrenz des nächsten Substituts. Es ist also nicht nur relevant, welche Qualität ein Produkt besitzt, diese muß auch kommuniziert

114 Auf einem ebenen Spielfeld besitzt keiner Standortvorteile, sondern nur Vorteile der eigenen Konkurrenzstärke.

115 Diese Eigenschaft hat auch zum wenig glücklichen Begriff der „Glokalisierung“ geführt, aber nicht global und lokal schwimmen, sondern lokal und international.

116 Die These, daß räumliche Mobilität durch bessere Kommunikationssysteme substituiert wird, erscheint ökonomisch als äußerst plausibel; derzeit ist aber eher das Gegenteil zu verzeichnen: Die räumlich Mobilsten sind auch diejenigen, die Kommunikationssysteme am intensivsten nutzen.

werden. Dabei spielen neben „objektiven“ Merkmalen (beispielsweise der Crashfestigkeit eines Pkw) auch subjektive Charakteristika eine Rolle (beispielsweise der Geltungsnutzen).

Neben dieser externen Sicht, also dem Wettbewerb der Anbieter um die Kunden, wird auch die interne Sicht an Bedeutung gewinnen: Wenn Unternehmen in vielen produktions- und servicerelevanten Bereichen ihrer Organisationsstruktur immer flacher bzw. atomistischer und spezielle komparative Vorteile zunehmend geringer werden, dann kann das Headquarter einzelne Unternehmensteile stärker im Wettbewerb gegeneinander antreten lassen. Dasjenige Profitcenter, das am besten die spezielle Aufgabe bewältigen kann (beispielsweise einen Motor zu entwickeln), wird hierfür (aber auch nicht für mehr) ausgewählt. Diese Entwicklung kann bereits heute in der Automobilindustrie verfolgt werden: Hier liegt die Konkurrenz zwischen einzelnen Standorten (z.B. Wolfsburg gegen Mosel bei VW) eines Unternehmens oft höher als die zwischen den Anbietern (z.B. VW gegen Opel).

Die Globalisierung mit ihrer Erhöhung der Wettbewerbsintensität – sowohl als tatsächlicher, als auch als potentieller Wettbewerb – erfordert daher eine erhöhte Sorge um die Zukunftsorientierung der Unternehmen. HAMEL und PRAHALAD (1995) beurteilen die traditionelle strategische Planung, die sich an heutigen Märkten und Wettbewerbsvorteilen orientiert, als zu kurzfristig, und haben daher das Konzept der „**Kernkompetenzen**“ entwickelt. Als Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere, was Wettbewerbsvorteile entstehen läßt. Eine Kernkompetenz muß drei Eigenschaften erfüllen:

- Sie muß einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen bieten.
- Sie muß für eine Vielzahl von Märkten/Geschäftsfeldern bedeutsam sein.
- Sie ist sehr selten und von Wettbewerbern nur schwierig zu kopieren, was insbesondere impliziert, daß diese nicht (wie z. B. Maschinen) am Markt käuflich sind.

Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwertet, sollte ein Entrepreneur bevorzugt solche Kernkompetenzen aufbauen, die auch zukünftig – möglichst in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile zu generieren erlauben. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge. Häufig entstehen Kernkompetenzen aus der Verbindung von technologisch hochstehendem, möglicherweise patentgeschütztem Wissen sowie den besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens. Die Bindung und zielgerichtete Motivation wichtiger Mitarbeiter an ein Unternehmen hat somit auch aus Sicht der Kernkompetenzen eine hohe Bedeutung. Gerade besonders qualifizierte Teams von eingespielten Mitarbeitern sind ideale Träger von Kernkompetenzen, weil diese nicht – wie Maschinen oder Lizenzen – am Markt erworben werden können und ihr Aufbau zudem viel Zeit erfordert.

Gerade die Identifikation und der Ausbau derjenigen Kompetenzen, die in Anbetracht der erkennbaren Zukunftstrends an Bedeutung gewinnen, wird zu einer zentralen Aufgabe des strategischen Managements.

4. **Best practice:** Der Verfall der Informationstransaktionskosten mit der weiter oben geschilderten Veränderung der Organisationsstrukturen hat auch dazu geführt, daß die Anpassung von Technologien an örtliche Preisverhältnisse und örtliche Humankapitalstrukturen immer seltener eine sinnvolle Ansiedlungsstrategie darstellt. Qualität, Lieferfähigkeit und Austauschbarkeit von Humankapital im Unternehmen sind leichter zu gewährleisten, wenn Produktionsanlagen weitgehend identisch sind. Darüber hinaus erzwingen auch die externen Ökonomien der Investitionsgüterindustrie, also insbesondere die Kostendegressions-, die Verbund- und die Netzwerkeffekte eine Standardisierung von technologischen Abläufen. Letztlich kontrolliert das Headquarter seine Profitcenter mit Hilfe leistungsfähiger Informationssysteme, die es auch erlauben, in kürzester Zeit Produktionen zu verlagern. Im Extremfall sichert die Verfügbarkeit von „Blaupausen“ bei weitgehend identischen Produktionsanlagen die Bedeutung der Zentrale, die diese annähernd kostenfrei zur entsprechenden Betriebsstätte, die dann fertigt, verschieben kann.

Best practice wird aber nicht zwingend zur Einebnung der Faktorentlohnung führen, weil zum einen durchaus unterschiedliche länderspezifische Risiken beim Faktor Kapital vorhanden sind und die Produktivität einer technischen Anlage nicht nur durch diese selbst bestimmt ist, sondern auch von wichtigen Umfeldfaktoren, u.a. der Qualität des Humankapitals, das interne und externe Vorleistungen erbringt. Möglicherweise werden sich aber die Faktorentlohnungsverhältnisse annähern. Immer wichtiger wird damit der Mix aus Kapitalintensitäten, Kapitalzins und Risiko. Nachfolgende Abb. 4.2 macht deutlich, daß seit den siebziger Jahren die Kapitalintensität in Deutschland im Vergleich zu den USA u.a. durch den Lohndruck dramatisch gestiegen ist; dies geht bei gegebenen Technologien einher mit einer sinkenden Grenzproduktivität des Kapitals (wenn der Beitrag des technischen Fortschritts unberücksichtigt bleibt, weil dieser weitgehend als Wissenskapital von den Wissensträgern absorbiert wird), d.h. einer nachlassenden Verzinsung. Wenn aber das Renditenniveau über den internationalen Kapitalmarkt festgesetzt wird, dann liegt hierin eine zentrale Standortchwäche Deutschlands, die der Entrepreneur zunächst überwinden muß.

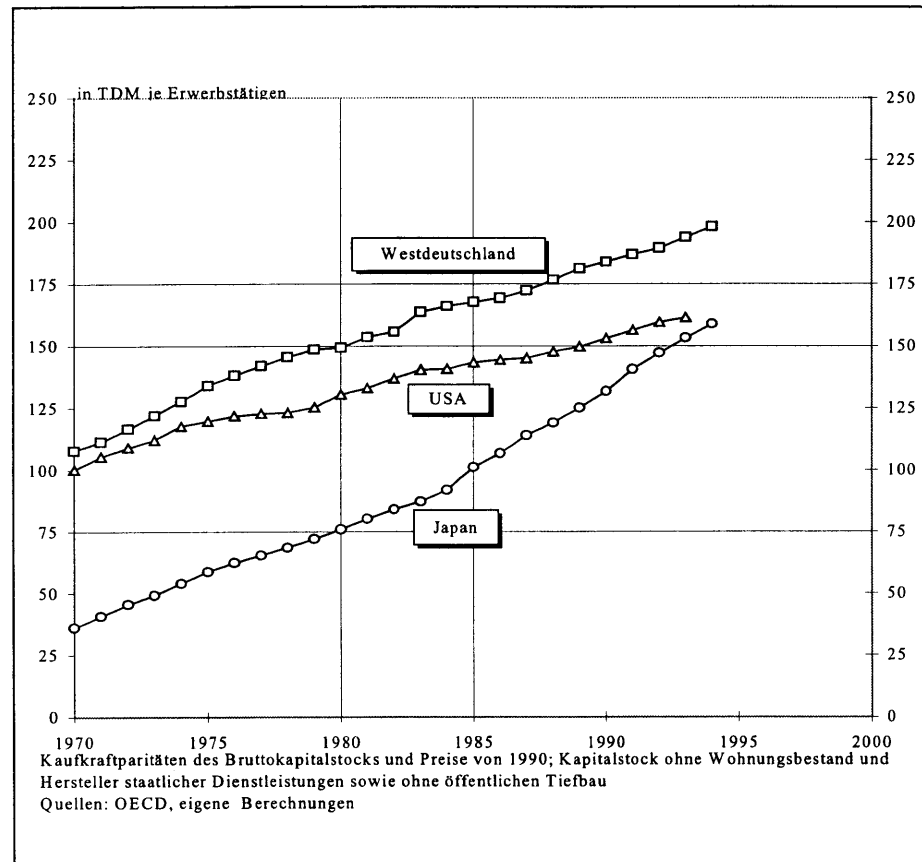


Abb. 4.2 Kapitalausstattung je Erwerbstätigen in Westdeutschland, Japan und den USA 1970 – 1994, Quelle: BECK et al., 1998.

5. **Ökonomische Entwertung der (körperlichen) Arbeit:** In den 15 Jahren von 1980 bis 1995 betrug der reale Zuwachs bei den Bruttoeinkommen der Arbeitnehmer in Westdeutschland insgesamt 13 %, bei den dauerhaft Vollzeitbeschäftigten 27 % und entsprach damit dem Wachstum des pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukts. Allerdings lag der Zuwachs bei den realen Nettoarbeitsentgelten aller abhängig Beschäftigten bei nur 3 %. Die Begründung dieser Kompression liegt in dem Verlust an Normarbeitsverhältnissen; die Zunahme flockiger Arbeitsplätze mit niedriger Realentlohnung hat offensichtlich den Zuwachs annähernd aufgeessen<sup>117</sup>. Der gesamte Zuwachs des

117 Vgl. hierzu KOMMISSION FÜR ZUKUNFTSFRAGEN der Freistaaten Bayern und Sachsen (1996, S. 66).

realen Bruttosozialprodukts floß in einen steigenden staatlichen Anteil am Sozialprodukt, insbesondere in wachsende Transfers, sowie in eine Zunahme der Entlohnung des Produktionsfaktors Kapital von über 70 % (siehe Abb. 4.2).

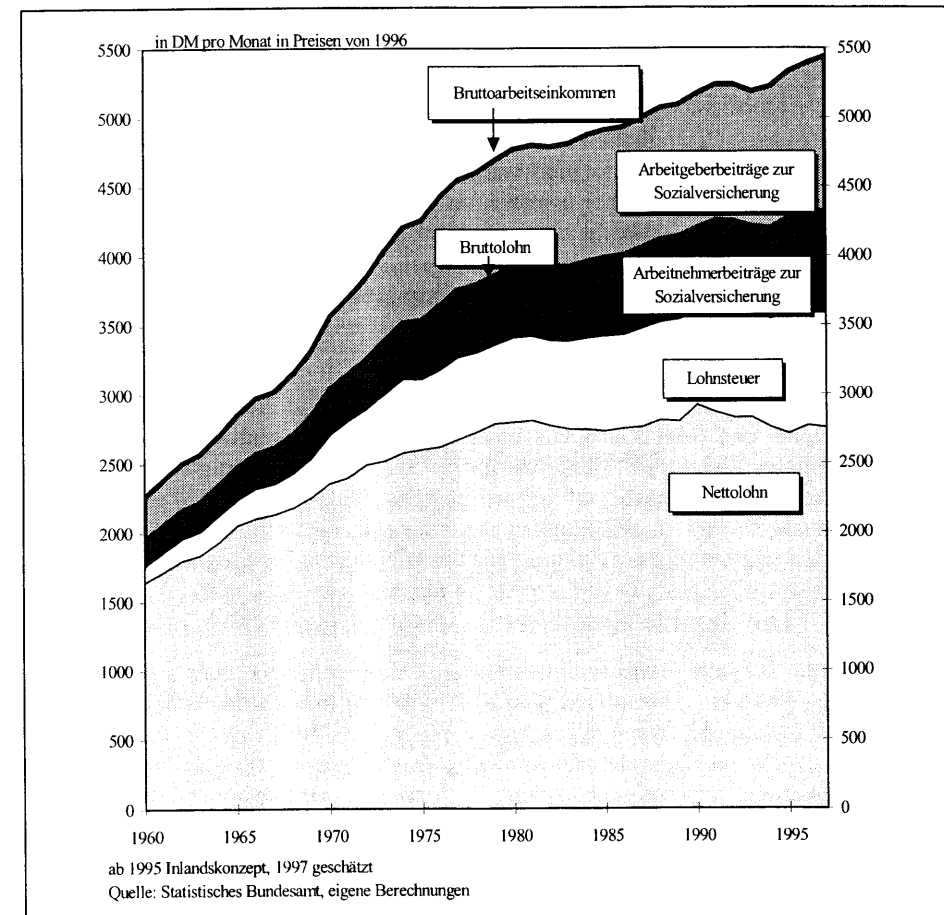


Abb. 4.3 Entwicklung von Nettolohn- und -gehaltssumme, Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen in Westdeutschland je abhängig Beschäftigten 1960 – 1997

Tatsächlich ist zu konstatieren, daß Kapital und Wissen einen zunehmenden Anteil an der Faktorentlohnung absorbieren. Da beide in hohem Grade mobil sind, können sie auch immer weniger staatlichem Besteuerungsdruck unterworfen werden. Kapitalflucht und Gewinnverlagerungen ins Ausland lassen vermuten, daß die Höhe der Gewinnein-

kommen unterschätzt wird, weil viele im Ausland auftreten, aber in der Sozialproduktrechnung nicht mehr erfaßt werden (können)<sup>118</sup>.

#### 4.3.4 Konkrete Megatrends im Konsumentenbereich

Die BBE UNTERNEHMENSBERATUNG (1999) hat die für die nächsten Jahre wichtigsten Trends im Konsumentenverhalten zusammengefaßt. Grundlage dieser Untersuchung war eine Expertenbefragung. Nachfolgend werden die wichtigsten kurz erläutert. Auch sie sind Rahmenbedingungen, denen unternehmerische Entscheidungen – insbesondere im Rahmen des Marketings – gerecht werden müssen.

##### 4.3.4.1 Zielgruppen: „Mid Ager“, Frauen und Senioren

Die Bedeutung der Teens und Twens beim Konsum nimmt zu Gunsten der 40 bis 65-Jährigen ab. Insbesondere für den Handel werden die „Mid Ager“<sup>119</sup> als die konsumstärksten und konsumfreudigsten Verbraucher in Deutschland die wichtigste Zielgruppe. Konsum, Luxus und Genuß sind laut einer BZM-Studie wesentliche Bestandteile des Lebensstils dieser Zielgruppe. Marketing für die Senioren wird weniger Gewicht auf die Produktgestaltung als vielmehr auf Service und Distribution legen. Auf Grund der steigenden wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Frauen in Deutschland sind diese für den Einzelhandel derzeit und in der Zukunft eine der wichtigsten Zielgruppen.

##### 4.3.4.2 Die flexible Gesellschaft

Gefragt ist der schnelle Konsum ohne mühsame Vorbereitungen oder langfristige Verpflichtungen. Produkte, Dienstleistungen und Angebote müssen dem schnellen Lebenswandel entsprechen, der neben Wechsel von Wohnorten, Jobs usw. auch den schnellen Wechsel persönlicher Stile der Konsumenten beinhaltet. Flexibilität und Variabilität werden daher zukünftig eine noch stärkere Bedeutung für Unternehmen haben.

Gleichzeitig führt der Trend zur flexiblen Gesellschaft zu einer Verunsicherung der Konsumenten, die vor allem durch das unüberschaubare Produktangebot und das Mißtrauen gegenüber der Preispolitik der Unternehmen sowie durch allgemeine Ängste um Arbeitsplatz und Versorgungssicherheit im Alter verursacht wird und den Gesamtumsatz im Handel negativ beeinflussen wird.

<sup>118</sup> Beim Bruttoinlandsprodukt treten sie ohnehin nicht in Erscheinung.

<sup>119</sup> Mid Ager: Diesen Begriff prägte die Düsseldorfer Werbeagentur BMZ/FCA für die Konsumenten im Alter zwischen 50 bis 60, deren Kinder zumeist aus dem Haus gegangen sind und die über das vergleichsweise höchste Einkommen verfügen und sich durch Geld- oder Immobilienvermögen eine finanzielle Unabhängigkeit gesichert haben.

##### 4.3.4.3 Preisbewußte Konsumenten

Das preisbewußte Einkaufen (Schnäppchenjagd) wird immer stärker in der Gesellschaft anerkannt und gefördert. Außerdem wird das Internet den Preisdruck für die Unternehmen und insbesondere für den klassischen Handel dramatisch verschärfen. Die Unternehmen müssen sich konsequent zwischen der Preis- und Serviceorientierung entscheiden. Nur wer ein klares Profil vorweisen kann, wird künftig noch genügend Kunden anziehen.

##### 4.3.4.4 Convenience

Bezogen auf den Einkauf und Konsum verbinden die Kunden mit Convenience im Wesentlichen Zeitersparnis und Streßvermeidung. Das Kaufpotential in Deutschland ist dafür beachtlich: Mit einem Marktvolumen von ca. 35 Mrd. DM entfallen bereits 5 % des deutschen Einzelhandelsumsatzes auf Convenience-Shopping. Die Gründe für diesen Trend sind vor allem demographische Entwicklungen wie die steigende Anzahl von Singles, berufstätigen Frauen und Senioren, aber auch die zunehmende Freizeitorientierung.

##### 4.3.4.5 E-Commerce: Das weltweite Warenhaus

Für 1998 beziffert das Electronic Commerce Forum in Köln den Online-Umsatz auf 1,7 Mrd. DM. Die meisten E-Commerce-Prognosen stimmten darin überein, daß in Deutschland im Jahr 2002 immerhin zwischen 20 und 30 Mrd. DM via Internet umgesetzt werden. Unternehmen, die die Möglichkeiten des E-Commerces nicht ausloten, riskieren aus heutiger Sicht massive Wettbewerbsnachteile.

##### 4.3.4.6 Deutschland im Börsenfieber

Das Geldvermögen der Deutschen beläuft sich auf stolze 5,5 Billionen DM. Die Geldanlage wird wegen niedriger Zinsen und wegen des Zwangs zur privaten Altersvorsorge sowie neuer Chancen am Aktienmarkt für immer breitere Bevölkerungskreise zum zentralen Thema. Die aktuellen Trends am Finanzmarkt haben auch Konsequenzen für den Einzelhandel, weil beispielsweise das verstärkte Aktienengagement der Deutschen langfristig – ähnlich wie in den USA – zu einer Abhängigkeit des Konsums von der Börsenentwicklung führt. Außerdem erringen börsennotierte Unternehmen zunehmend Vorteile, da der Börsengang den Bekanntheitsgrad und teilweise auch die Kundenbindung bei den eigenen Aktionären erhöht.

##### 4.3.4.7 Informations-Overkill

Die steigende Informationsflut ist von den Kunden nicht mehr zu bewältigen. Im Trend liegen daher elektronische Medien, die es erlauben, den Medienkonsum über Präferenzfilter zu steuern. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft, sich mit den umfangreichen Informationspaketen auseinanderzusetzen.

#### 4.3.4.8 Prosumer

In der Massengesellschaft hat Individualität und Originalität einen hohen Stellenwert, Unikate sind jedoch für die Mehrheit unbezahlbar. Die preiswerte Individualisierung von Massenprodukten durch neue Techniken stößt deshalb auf eine riesige Bedarfslücke. Mass Customization ist die Produktionsform der Zukunft. Der bisherige passive Konsument wird immer mehr zum „Prosumer“, d.h., er hat die Möglichkeit, nachgefragte Produkte und Leistungen zu einem gewissen Teil nach eigenen Vorstellungen mit zu gestalten bzw. zu bestimmen.

In der letzten Expertenbefragung der BBE UNTERNEHMENSBERATUNG (1994) waren zwar teilweise schon sehr ähnliche, zum Teil aber auch noch deutlich andere Konsumtrends genannt worden. Im Jahr 1994 wurde besonders die zunehmende Umweltorientierung und das zunehmende Gesundheitsbewußtsein, die steigende Bedeutung aktiver, älterer Konsumenten und der Single-Haushalte sowie die Polarisierung der Gesellschaft in eine preisorientierte einkommensschwache und eine qualitätsorientierte einkommensstarke Schicht („Verlust der Mitte“) hervorgehoben. Die Mehrheit der von BBE befragten Experten ging schon 1994 davon aus, daß die Konsumenten zukünftig immer mehr Wert darauf legen werden, daß ihre spezifischen Bedürfnisse durch individuelle Lösungen befriedigt werden.

### 4.4 Zusammenfassung wesentlicher Aspekte

Folgende Kernaussagen fassen die Ausführungen zusammen:

- Ein Unternehmen benötigt Kenntnisse der sich verändernden Umfeldbedingungen, um sich strategisch richtig aufzustellen und um strategische und operative Frühwarnsysteme zu installieren. Traditionelle Szenario- und Prognoseverfahren, aber zunehmend auch kausalanalytische Verfahren stellen dabei probate Mittel dar.
- Wesentliche Triebkräfte der Veränderung stellen die Transaktionskosten dar, die beispielsweise Trends wie die Globalisierung erst ermöglichen. Insbesondere weisen sie den Weg zu einer Zunahme dezentraler und atomistischer Arrangements. Aber auch die zentrale Bündelung bestimmter strategischer Führungsfunktionen gewinnt Bedeutung, vor allem solcher, die den Wettbewerb unter den Unternehmensteilen erhöht.
- Entrepreneure können einen vorhandenen Trend nutzen, einen neuen Trend begründen oder eine Nische suchen. In jedem Fall müssen sie darauf achten, die erforderlichen künftig wertvollen Kernkompetenzen zu erwerben, die zukünftige Wettbewerbsvorteile generieren können und möglichst vielseitig anwendbar sind.

- Neben der Zunahme des tatsächlichen Wettbewerbs bringt die Globalisierung auch eine Ausweitung der potentiellen Konkurrenz mit sich: Der künftige Wettbewerber ist noch unsichtbar, möglicherweise nur an seiner Technologie zu erkennen. Klassische Standortfaktoren entwerten sich.
- Im Konsumentenbereich hat sich der Entrepreneur auf wichtige Veränderungen der Rahmenbedingungen einzustellen: Die Bedeutung der Alterung der Gesellschaft, die Bevorzugung von Dienstleistungen, die Verbreiterung der Einkaufsmöglichkeiten durch das Internet, die Erfordernis, das „richtige“ Wissen angesichts eines Informationsoverkills zu besitzen, sind hier als wesentliche Punkte zu benennen.
- Wissen und Kapital werden zunehmend ertragreiche Produktionsfaktoren. Der tertiäre Gehalt der Produkte nimmt zu, was auch die Bedeutung des Individualbezugs von Leistungen erhöht. Die „richtige“ Sicht der Entwicklung, die korrekte Bewertung von Information werden entscheidend für den Erfolg.

### 4.5 Literatur

- Ansoff, H.I., 1976, Managing surprise and discontinuity – strategic response to weak signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 129-152.
- Assenmacher, W., 1990, Einführung in die Ökonometrie, Oldenbourg, München.
- BBE Unternehmensberatung, 1994, Konsumtrends, mimeo.
- BBE Unternehmensberatung, 1999, Konsumtrends, mimeo.
- Beck, U., 1997, Kinder der Freiheit, Beck, München.
- Beck, U.; Berger, R.; Gross, J.; Henzler, H.; Miegel, M.; Obermaier, G.; Oberreuther, H.; Schiller, E., 1998, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Olzog-Verlag, München.
- Blum, U. 1997, Information, neue Technologien und ökonomische Effizienz, in Blum, U., Greipl, E., Hereth, H., Müller, S., Witt, R. (Hrsg.): Erweiterung der Markträume, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 92-109.
- Blum, U.; Dudley, L., 1999, The Two Germanies: Information Technology and Economic Divergence, 1949-1989, Journal of Institutional and Theoretical Economics Vol. 155, No. 4, 710-737.
- Blum, U.; Mönius, J., 1998, Versunkene Kosten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1, Vol. 17., S. 7-13.
- Coase, R., 1937, The Nature of the Firm, in: *Economica*, N.S., 4, S. 386-405.
- DWS Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen, 1996, Prospekt zum Fond DWS TOP50 WELT, mimeo.

- Economist, 2000, Tabelle: More Power, Less Cost, 23. Sept., S. 6.
- Forschungsverbund Lebensraum Stadt (Hrsg.), 1994, Mobilität und Kommunikation in den Agglomerationen von heute und morgen, Berlin, Bd. 1.
- Gleißner, W., 2000, Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Gleißner, W.; Füser, K., 2000, Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: Der Betrieb, 19/2000, S. 933-941.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K., 1995, Wettlauf um die Zukunft., Ueberreuter, Wien.
- Kahn, H.; Wiener, A.J., 1967, The year 2000 - A framework for speculation on the next thirty-three years, New York.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen, 1996 und 1997, Berichte I und II, Bonn, Dresden, München.
- Meyer-Schönherr, M., 1992, Szenario-Technik, Schriftenreihe Unternehmensführung, Band 7, Ludwigsburg-Berlin.
- Richter, R.; Furubotn, E., 1999, Neue Institutionenökonomik, Mohr-Siebeck, Tübingen, 2. Auflage.
- Weber, K., 1990, Wirtschaftsprognostik, Vahlen, München.
- Williamson, O., 1990, Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Übersetzung von: The Economic Institutions of Capitalism, Mohr, Tübingen.
- Zentner, R.D., 1975, Scenarios in Forecasting, in: Chemical & Engineering News, Oktober 6., Vol. 53, S. 22-34.

*Frank Leibbrand*

## 5. Entrepreneurship zwischen Rationalität und Emotionalität

### 5.1 Einordnung in das Entrepreneurship

Weshalb sollte sich ein Entrepreneur mit verschiedenen Verhaltensmodellen und strategischem Verhalten auseinandersetzen? Nach unserer Auffassung ist der Entrepreneur ein „human being of superior judgement“ und muß deshalb in der Lage sein, zukünftige Reaktionen anderer auf eigene Handlungen vorwegzunehmen und in die Entscheidung einzubeziehen. Wie werden jedoch die anderen reagieren? Rational oder emotional? Wird der Wettbewerber durch das ökonomische oder durch ein psychologisches oder ein soziologisches Verhaltensmodell besser beschrieben? Für den Entrepreneur, dessen unternehmerische Entscheidungen wir mit diesem Buch unterstützen und verbessern wollen, wird freilich rationales Verhalten unterstellt.

In diesem Kapitel soll das Einbeziehen der Reaktionen Dritter in das eigene (individuelle) Handlungskalkül vorgestellt werden. Nach einer Definition für strategisches Verhalten unterstellen wir zunächst, daß der Entrepreneur seine eigenen Entscheidungen weitgehend rational trifft<sup>120</sup>. Bei seinen Konkurrenten nehmen wir (als Extremfall) auch an, daß diese rational agieren. Daß rationales Verhalten nicht so selten ist, liegt sicherlich auch daran, daß verschiedene Institutionen diese Verhaltensweise fördern und irrationales Verhalten aus dem Markt eliminieren. Beispielsweise führt das Ausnutzen von Arbitragemöglichkeiten von Marktteilnehmern zu einem Ergebnis an der Börse, das durch

<sup>120</sup> Dies kann die einzige Aufgabe der Entscheidungsunterstützung durch die Wissenschaft sein. Die Emotionalität eines Individuums läßt sich (noch) nicht in einer gewissen Allgemeinheit verläßlich abbilden.