

**Zukunftsforschung in Unternehmen**  
Eine Studie zur Organisation von Zukunftswissen und  
Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen

Rolf Kreibich

Alexandra Schlaffer

Christian Trapp

unter Mitarbeit von Klaus Burmeister

**33**

ISBN 3-928635-33-6

© 2002 Sekretariat für Zukunftsforschung,  
Berlin

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2002 by Sekretariat für Zukunftsforschung, Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ( durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
1.1	Ausgangspunkte der Untersuchung	4
1.2	Zukunftsforschung und Unternehmen	7
1.3	Unternehmensmaximen und Zukunftsgestaltung	8
<b>2</b>	<b>ZUR GENESE DES PROJEKTS</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>11</b>
3.1	Auswahl der Unternehmen	11
3.2	Konstruktion des Fragebogens	14
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>16</b>
4.1	Umsatzgrößenklassen der Unternehmen	16
4.2	Anzahl der Beschäftigten	17
4.3	Rechtsform der Unternehmen	19
4.4	Branchenstruktur	19
4.5	Produktionsstandorte	19
4.6	Absatzregionen	21
4.7	Produktentwicklung	22
4.8	F & E-bezogene Aufwendungen	24
4.9	Organisation von Umfeldanalysen und strategischer Früherkennung	24
4.9.1	Selbsteinschätzung der Wettbewerbssituation	25
4.9.2	Planungshorizonte der Unternehmen	27
4.9.3	Stand betrieblicher Analysen	29
4.9.4	Problemfelder betrieblicher Analysen	30
4.9.5	Methoden zur Analyse betrieblicher Problemfelder	32
4.9.6	Gründe für die Verwendung qualitativer Methoden	35
4.9.7	Zeitliche Anlage unternehmensinterner Zukunftsforschung	36
4.9.8	Institutionalisierung der Zukunftsforschung in den Unternehmen	37
4.9.9	Teilnehmer am Zukunftsdiskurs in den Unternehmen	40
4.9.10	Gründe gegen den Einsatz qualitativer Verfahren	42
<b>4.10</b>	<b>Perspektiven</b>	<b>44</b>
4.10.1	Wesentliche betriebsorganisatorische Veränderungen in den vergangenen fünf Jahren	44
4.10.2	Unternehmen und ihr Leitbild	46
4.10.3	Bedeutung der Umwelt- und Sozialbilanzierung	47
4.10.4	Internalisierung externer Kosten und volkswirtschaftliche Zielorientierung	49
4.10.5	Die Bedeutung von „Sustainable Development“ für die betrieblichen Handlungsfelder	52
4.10.6	Einfluß außerbetrieblicher Institutionen auf betriebliche Entscheidungsprozesse	54
4.10.7	„Zukunftsfähiges“ Unternehmen	57

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangspunkte der Untersuchung

Die Welt befindet sich im Umbruch: Die Globalisierung der Wirtschaft, die neue Multinationalität von Unternehmen, die wechselseitige Verflechtung immer größerer Märkte und Marktsegmente auf Seiten der Wirtschaft sowie die Individualisierung der Lebensentwürfe und die Pluralisierung der Lebensstile auf Seiten der Bürger, Kunden und Konsumenten verändern gesellschaftliche und ökonomische Strukturen. Liberalisierung und Deregulierung eröffnen Chancen, enthalten aber auch eine neue Dimension von Risiken. Wie geht die Wirtschaft, wie gehen Unternehmen mit den neuen Möglichkeiten, aber auch den neuen Unsicherheiten um? Die Veränderungen in den politischen, rechtlichen, sozialen und ökologischen Umfeldbedingungen erfordern von den Unternehmen zunehmend komplexere Wahrnehmungen. Das Management langfristig angelegter Planungs- und Entscheidungsprozesse stellt erhöhte Anforderungen an die Wirtschaft und an unternehmerisches Handeln. Die Stichworte für die Auswirkungen auf die Unternehmen sind bekannt:

- ein im Zuge der Liberalisierung des Kapital- und Warenverkehrs vergrößerter Wettbewerbsraum,
- eine in Folge der technologischen Entwicklung zunehmende Ortsunabhängigkeit spezifischer Leistungserstellung
- und ein zunehmender Konkurrenzdruck aufgrund der fundamentalen Unterschiede zwischen den in den Wettbewerb einbezogenen größeren Wirtschaftsräume.

Auch die Folgen für die Wirtschaft sind bekannt:

- Sach- und Finanzinvestitionen konkurrieren weltweit miteinander um die günstigsten Anlagen.
- Auf den Märkten für Industrieprodukte tobt ein Preis- und Kostenwettbewerb, der dazu führt, daß der Anteil der Prozeßinnovationen gegenüber dem der Produktinnovationen für „klassische“ Güter übermäßig zunimmt. Rationalisierungsschübe, Standortverlagerungen nach reinen Kostengesichtspunkten und permanente Neustrukturierungen in der Fertigungskette sind die Folge.
- Gleichzeitig erhöhen sich im Produktwettbewerb die Innovationsraten immer schneller: Die Innovationszyklen und damit die Produktlebenszyklen verkürzen sich drastisch, während die Entwicklungskosten für Produkte bei steigenden Aufwendungen für Forschung und Entwicklung relativ steigen (Behrendt u.a. 1998). Damit erfährt der Faktor Zeit besonderes Gewicht: Denn die Beschleunigung der Innovationsraten und die Verkürzung der Produktlebenszyklen erlauben nur kurze Amortisationszeiten, erzwingen also hohe Rentabilitäten für das einzelne Produkt. Verstärkt wird dieser Druck durch das Phänomen des „leapfrogging“, der Tatsache, daß infolge der immer kürzeren Innovationszyklen ganze Produkt- und Leistungsgenerationen übersprungen werden – also keinen Absatz finden –, weil die nächste Generation schon unmittelbar oder nur scheinbar vor der Markteinführung steht (Backhaus 1999, S. 21).
- Daneben aber entstehen immer mehr und größere neue Marktsegmente und Leistungen, die mit den „klassischen“ Produkten bzw. Leistungen konkurrieren: Neue telematikgestützte Dienstleistungsangebote und -formen wie Callcenter (Burgdorff/ Heinze/ Steinmüller 1999)

und der Einsatz neuer Technologien in der Organisation von Wertschöpfungsketten und Vertriebswegen, wie sie sich durch die Digitalisierung von Informationen und die wachsende Verbreitung der Zugriffsmöglichkeiten auf das Internet erschließen (Burgdorff u.a. 2000), setzen die Unternehmen im Wettbewerb sowohl hinsichtlich der Anlagemöglichkeiten als auch der eigenen Leistungsgestaltung unter Druck.

- Auf der anderen Seite eröffnet die Diversifizierung der Kundenwünsche, die mit der Ausprägung spezifischer Lebensstile und der Individualisierung in der persönlichen Lebensgestaltung einhergeht neue Marktsegmente. Die Frage nach der Umwelt- und Gesundheitsverträglichkeit der Produkte, nach der Sozial- und Umweltverträglichkeit ihrer Produktion bis hin zur Frage ihres tatsächlichen Beitrags für den individuellen wie volkswirtschaftlichen Nutzen der Produkte gewinnen für die Unternehmen wie für die Kunden an Bedeutung.

Für die Wirtschaft und die Unternehmen bringen diese Veränderungen deutlich vergrößerte Unsicherheiten, im Gegenzug aber auch neue Chancen mit sich. Wie gehen Unternehmen mit diesen Veränderungen um? Wie stellen sie sich auf die neuen Risiken und möglichen Optionen ein?

Als Indikator für den stattfindenden Wandel in den Managementstrategien dienen die Art und Weise der Problemwahrnehmung, die dafür verwendeten Instrumente und ihre Implementation in die Struktur und Organisation der Unternehmen. Ebenso wichtig ist, in welcher Form sie bei der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Die Zukunftsforschung als interdisziplinär angelegter und systemisch-evolutionärer Problemzugang gewinnt in diesem Kontext zunehmend an Bedeutung. Der seit einigen Jahren zu beobachtende Trend, verstärkt Planungs-, Prognose- und Prospektivabteilungen in den Unternehmen zu etablieren bzw. den Aufgabenzuschnitt bestehender Planungs- und Marktbeobachtungsabteilungen zu verändern, scheint diesen Trend zu bestätigen. Dabei kommt in der betrieblichen Umsetzung der Forschungsergebnisse in neue Unternehmens- und Managementstrategien dem Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ eine zunehmende Bedeutung als zukunftsorientiertes Leitbild unternehmerischen Handelns zu. Einem solchen Konzept, das im Sinne ökologischer Verträglichkeit, sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Effizienz menschlichen und gesellschaftlichen Handelns eine langfristig tragfähige Grundlage und Orientierung des Handelns anstrebt, müssen die Unternehmen bei ihren Zukunftsstrategien besondere Beachtung schenken.

Im Forschungsprojekt „Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Wirtschaftsunternehmen“ wurde untersucht, inwieweit Zukunftsforschung als eine neue Form der Problemwahrnehmung in den Unternehmen angewandt wird, mit welchen Methoden die Zukunftsforschung in Unternehmen arbeitet, wie sie institutionell und organisatorisch in die Unternehmen eingebunden ist und welche zukunftsorientierten Muster der Problemwahrnehmung und -verarbeitung in den Unternehmen identifiziert werden können. Gegenstand der Untersuchung waren also im wesentlichen die von den Unternehmen angewandten Methoden der Wahrnehmung von langfristig wirkenden Umfeldfaktoren und die Strategien bei der Verarbeitung der Ergebnisse sowie deren Übertragung in die betriebliche Praxis.

Im Zentrum der Untersuchung standen demnach folgende Fragen:

- Welche Bedeutung haben die veränderten sozialen, ökonomischen, technologischen, politischen und kulturellen Umfeldbedingungen für unternehmerische Entscheidungsprozesse?
- Wie werden diese zusehends komplexer werdenden Umfeldbedingungen von den Unternehmen wahrgenommen?

- Welche methodischen Ansätze zur Umfeld- und Prozessanalyse werden von den Unternehmen präferiert?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die betriebliche Planung?
- Welche Bedeutung hat das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung für unternehmerisches Handeln?

Bislang gibt es keine feststehende wissenschaftliche Definition für Aufgaben und Inhalte einer "Zukunftsforschung in Unternehmen". Aber der der Zukunftsforschung eigene Anspruch, wissenschaftlich fundiertes Orientierungs- und Handlungswissen über mögliche, wahrscheinliche und wünschbare Zukünfte zu gewinnen und zu nutzen, lässt sich auch für Unternehmen an der Auswahl der betrachteten Variablen und der verwendeten Instrumente sowie an der Art und Weise der Nutzung der gewonnenen Ergebnisse erkennen: Die Kombination normativer Aspekte – der Formulierung wünschbarer Zukünfte, wie sie in Leitbildern und Visionen zum Ausdruck kommen – und explorativer Methoden zur Erkundung möglicher und wahrscheinlicher Zukünfte, die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse können als Indikator für eine Orientierung der Unternehmenspolitik auf das Ziel zukunftsfähiger Entwicklung dienen. In der vorliegenden Studie wird dieser Begriff näherungsweise an folgenden Kriterien festgemacht:

1. An einer Ausdehnung des betrachteten Analysezeitraums hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen, weil sich soziale wie ökologische Folgen unternehmerischer Entscheidungen in der Regel erst nach einer gewissen Vorlaufzeit abzeichnen und langfristige Folgen haben, aber oftmals schon im Vorhinein bedacht werden können.
2. An einer Ausweitung der vom Unternehmen erstellten Analysen auf Bereiche, die nicht nur den engeren Bereich der betrieblichen Leistungserstellung, sondern auch „weichere Faktoren“ wie den Wertewandel bei Kunden und Mitarbeitern und „externe Effekte“ umfassen – jene Aufwendungen oder Erträge, die durch die betriebliche Leistungserstellung entstehen, dieser aber nicht unmittelbar zugerechnet werden (können) und die daher nicht in der betrieblichen Kosten- und Preiskalkulation berücksichtigt werden. Hierin spiegelt sich die Übernahme bzw. die Akzeptanz einer Verantwortung der Unternehmen gegenüber der betrieblichen Umwelt – der sozialen wie der ökologischen wider.
3. An einer verstärkten Berücksichtigung bis hin zur organisatorischen Verankerung qualitativer Verfahren, die oftmals ohne den Anspruch modelltheoretischer Gültigkeit, wie ihn quantitative Verfahren zumeist implizit erheben, die Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen explizit bei den Unternehmern bzw. Managern belassen; zugleich bedeuten qualitative Verfahren zumeist einen Einbezug Dritter in den Entscheidungsfindungsprozeß und bedürfen daher einer intensiveren Kommunikation der an der Entscheidung Beteiligten.
4. Die Existenz eines expliziten Unternehmensleitbildes bzw. einer Vision, die über die unternehmenseigene Aufgabe der Güter- bzw. Leistungsproduktion mit dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung hinausgeht.

Die Nutzung von Zukunftsforschung in Unternehmen läßt sich grob beschreiben als „die systematische Beschäftigung mit Zukunftsfragen, die im Zeithorizont und in der Themenstellung über das für die herkömmliche Unternehmensplanung Übliche, also auch über Marktforschung und Trend-Monitoring, hinausgehen.“ (Burmeister/ Canzler 1993, S. 5).

Der Zukunftsforschung in Unternehmen kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil die wirtschaftliche wie auch in der Folge die soziale Zukunft von den Unternehmen mittels Investitionen und Innovationen, Ressourcennutzung und Faktorallokation maßgeblich (mit)gestaltet wird: Unternehmen binden und verwerten Humankapitalressourcen und Umweltressourcen. Sie reagieren über die Regelungsinstanz Markt häufig schneller als andere gesellschaftliche Subsysteme auf Veränderungen der Umfeldbedingungen und entfalten oftmals mit diesen Reaktionen größere und umfassendere Wirkungen als zum Beispiel die politisch-administrative Steuerung. Unternehmen gestalten dadurch, daß sie agieren, und durch die Art, wie sie agieren, Handlungs- und Gestaltungsspielräume für den einzelnen als Arbeitnehmer oder Kunden wie für die Gesellschaft als ganze.

## 1.2 Zukunftsforschung und Unternehmen

Bislang gibt es keine feststehende wissenschaftliche Bestimmung für Aufgaben und Inhalte einer „Zukunftsforschung in Unternehmen“. Deutlich aber ist, daß gerade Unternehmen durch die skizzierten Veränderungen auf den Märkten und in ihrem Umfeld gezwungen werden, intensiver und umfassender als bislang üblich die allgemeinen Entwicklungs- und spezifischen Innovationspfade zu analysieren und die Ergebnisse dieser Analysen unmittelbarer als bisher in den Prozeß der unternehmerischen Leistungserstellung einfließen zu lassen. Gegenstand der Untersuchung sind also im wesentlichen die von den Unternehmen verwandten Methoden der Wahrnehmung von Umfeldfaktoren und Zukunftswissen und die Strategien bei der Verarbeitung der Ergebnisse sowie deren Übertragung in die betriebliche Praxis.

Für das Sekretariat für Zukunftsforschung als einem Institut, das sich – in eindeutiger Abgrenzung zu Prophetie und ‚Trendforschung‘ – der wissenschaftlichen Zukunftsforschung verschrieben hat, stellt sich natürlich die Frage, inwieweit sich Unternehmen der Ergebnisse und der Methoden *wissenschaftlicher* Zukunftsforschung bedienen; schließlich verfügt die Zukunftsforschung über fundiertes Zukunftswissen und eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden, um mögliche, wahrscheinliche und wünschbare Zukünfte greifbar und kommunizierbar zu machen (vgl. Kreibich 1995).

Der Zukunftsforschung geht es darum, komplexe dynamische Systeme und Prozesse in ihren strukturbestimmenden Elementen zu erfassen, um Handlungs- und Orientierungswissen zu erarbeiten. Dazu bedient sie sich des Fachwissens unterschiedlichster Einzel-Disziplinen und Praxisbereiche, kombiniert es erkenntnisorientiert neu und schafft damit komplexe funktionale Verknüpfungen. Dieser inter- und multidisziplinäre Ansatz führt zu einem Methodenmix, der es ermöglicht, das heute noch Unbekannte wissenschaftlich fundiert erfaßbar zu machen und daraus Handlungs- und Gestaltungsoptionen abzuleiten. Insofern stellen die Methoden der Zukunftsforschung den Unternehmen ein Instrumentarium zur Verfügung, das deren Ansprüchen, die komplexen Bestimmungsgründe zukünftiger Entwicklungen herauszuarbeiten und daraus handlungsleitende Erkenntnisse gewinnen zu können, in besonderem Maße entspricht.

Auf der anderen Seite muß sich Zukunftsforschung als wissenschaftliche Disziplin den zentralen Bewegungsmomenten der Gesellschaft widmen, will sie relevante Erkenntnisse über Zukunftsentwicklungen und Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung erarbeiten (Kreibich 1995, Sp. 2822). Somit ist die wissenschaftliche Analyse der Veränderungen im Bereich der Wirtschaft, wie sie oben beschrieben sind, auch für die Zukunftsforschung selbst wichtiger denn je, prägen doch die Probleme, die sich aus der Festlegung auf das Wachstumsmodell bei gleichzeitig rasanter Änderung der Wettbewerbsfelder wie auch der Wettbewerbsmärkte ergeben, die weitere wirtschaftliche und ge-

sellschaftliche Entwicklung. Die systematische Analyse der Trends und die Identifikation der treibenden Kräfte reichen indes nicht aus: Ohne einen Einblick in das Agieren und Reagieren der jeweiligen Akteure, ihre handlungsleitenden Prämissen und ihre Orientierungen, ist dieses Wissen für die Gestaltung der Zukunft kaum nutzbar.

Für das Sekretariat für Zukunftsforschung verbinden sich mit dem Projekt „Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ zunächst einmal zwei Ziele:

- zum einen originäre Erkenntnisse über das Verhalten des komplexen dynamischen Systems Wirtschaft in seinen elementaren Einheiten, den Unternehmen, zu erlangen
- zum anderen Informationen darüber zu erhalten, ob und gegebenenfalls wie Erkenntnisse und Methoden der Zukunftsforschung von den Unternehmen selbst aufgegriffen werden. Von Interesse sind hierbei nicht nur die verwendeten Methoden, sondern auch die Formen der Organisation und der Implementierung der Zukunftsforschung in Unternehmen sowie die Frage, wer in Zukunftsforschungsprozesse von Unternehmen einbezogen wird.

### **1.3 Unternehmensmaximen und Zukunftsgestaltung**

Neben diese eher instrumentell orientierten Fragen treten für die wissenschaftliche Zukunftsforschung aber gleichgewichtig solche nach der Berücksichtigung der übergreifenden, für die Gestaltung der Zukunft relevanten kulturellen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklungen – die Fragen nach der Einbettung von Unternehmen in die globale Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft.

Denn im Gegensatz beispielsweise zur „Trendforschung“, die „das Prozeßhafte im Heute“ analysiert und nicht „die Welt in 20 Jahren, sondern die vollendete Gegenwart“ untersuchen will (Hox 1997, S. 19), beschäftigt sich die wissenschaftliche Zukunftsforschung „mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart.“ Somit enthält wissenschaftliche Zukunftsforschung „neben analytischen und deskriptiven Komponenten immer auch normative, prospektive, kommunikative und gestalterische Elemente“ (Kreibich 1995, Sp. 2814).

Diese Anforderungen der Zukunftsforschung schlagen sich am ehesten in den Unternehmensleitbildern wieder. Unternehmensleitbilder bilden in der Regel den Kern einer Unternehmenskultur, in der das Selbstverständnis des Unternehmens und die Ansprüche, an denen es sich selbst messen lassen will, deutlich zum Ausdruck gebracht werden: Derartige Leitbilder entfalten – werden sie nicht nur zu Werbe- oder Imagezwecken geschaffen – handlungsleitende Orientierungen für das unternehmerische Handeln selbst wie auch für die Positionierung des Unternehmens in seiner wirtschaftlichen und sozialen Umwelt. Zum anderen aber ändert sich auch die Außensicht auf das Unternehmen: Unternehmen erscheinen nicht mehr nur als wirtschaftlich-rechtliches Gebilde mit dem alleinigen Zweck der ökonomisch effizienten Produkt- bzw. Leistungserstellung, sondern werden zunehmend auch als soziale Organisation, als Kulturträger und gesellschaftspolitischer Akteur gesehen. Damit stehen Unternehmen zunehmend in der gesellschaftlichen Verantwortung und ihr Handeln unterliegt verstärkt der öffentlichen Wahrnehmung.

Die Frage nach Unternehmensleitbildern ist im Rahmen dieser Studie deshalb von Bedeutung, weil sich in Leitbildern Unternehmensmaximen mit richtungsweisendem und handlungsleitendem Charakter konkretisieren, die sich durch hohe Verbindlichkeit und kollektive Projektionskraft auszeichnen. Leitbilder geben somit einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für die Akteure innerhalb



des Unternehmens ab und stellen eine Verbindlichkeit bzw. Verlässlichkeit gegenüber der „Außenwelt“ dar (Kreibich u.a. 1999, S. 13). Hinsichtlich der Einbettung des Unternehmens in seine wirtschaftliche, soziale und ökologische Umwelt geht es im zweiten Teil der Studie um die Frage, inwieweit Leitbilder, Unternehmens-Visionen oder eine spezifische Unternehmenskultur das unternehmerische Handeln determinieren und welche Personen oder Gruppen in welcher Form in den Prozeß der prospektiven Unternehmensgestaltung einbezogen werden.

## **2 Zur Genese des Projekts**

Die vorliegende Studie zur „Zukunftsforschung und Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ fußt auf einer schriftlichen Befragung ausgewählter Unternehmen in zwei Wellen, deren erste Welle 1996 durchgeführt wurde; die zweite Welle folgte im Jahr 1999. Für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse wurde zudem auf die Ergebnisse einer Studie des Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG IPK) zurückgegriffen, die 1994 Industrieunternehmen hinsichtlich ihrer organisatorischen Gestaltungsoptionen im Bereich der strategischen Früherkennung empirisch analysierte (Spur 1995) und deren Fragebogen sich zu großen Teilen mit dem des SFZ deckte.

Seit seiner Gründung 1990 basiert die Arbeit des Sekretariats für Zukunftsforschung auf sechs anwendungsorientierten und miteinander vernetzten Leitprojekten, unter anderem dem Leitprojekt „Analyse und Bewertung neuer Wettbewerbsmuster und –strategien für den industriellen Strukturwandel“. Dieses Leitprojekt fußt auf zwei Teilprojekten: „Zukunftsforschung und Organisation von Zukunftswissen in Wirtschaftsunternehmen“ und „Strategisches Unternehmensmanagement“. Zu den Hauptaufgaben des erstgenannten Projektes gehörte die Identifikation und Bestandsaufnahme von Einrichtungen zur Zukunftsforschung und der langfristigen Prognostik in Wirtschaftsunternehmen. Dahinter stand die Frage, in welchen Unternehmen es bereits Prospektivstellen bzw. -stäbe oder spezielle Abteilungen für Zukunftsstudien und Zukunftsgestaltung gibt und ob die Einrichtung solcher „Zukunftsforschungsabteilungen“ tatsächlich ein Umdenken in den Zielen und im Handeln der Unternehmen im Hinblick auf langfristige Zukunftsperspektiven sowie innovativen und partizipativ orientierte Wettbewerbsmuster und -strategien signalisieren.

Zu diesem Zweck wurden seit 1990 Publikationen, Zeitschriften und Periodika sowie Kongreßunterlagen, Geschäftsberichte u.ä. ausgewertet. Parallel dazu wurden Unternehmer- und Experteninterviews durchgeführt, die ein überaus vielschichtiges Bild der von den Unternehmen betriebenen Zukunftsforschung vermittelten. Die Ergebnisse der Recherchen und der Interviews flossen in eine Datenbank ein, die der späteren Befragung mittels standardisierter Fragebögen als Basis diente.

1994 wurde die Fragestellung für das Projekt um den Aspekt Bedeutung des Konzepts „Nachhaltige Entwicklung“ für die Unternehmenspolitik erweitert und die empirische Datenerhebung vorbereitet. Ebenfalls 1994 erhob das Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG IPK) Daten bei Industrieunternehmen aus den Bereichen Luftfahrt, Fahrzeugbau, Maschinenbau und Elektrotechnik, mit deren Hilfe Gestaltungsoptionen im Bereich strategischer Früherkennung empirisch analysiert werden sollten. Ziel dieser Studie war die Erarbeitung von „Leitlinien für die organisatorische Gestaltung strategischer Früherkennung als Aufgabe der Beschaffung, Vorstrukturierung und Vernetzung zukunftsorientierten Innovationswissens für Ent-

scheidungen in Industrieunternehmen mit strategischer Reichweite.“ (Zurlino 1995, S. 9). Unter Früherkennung verstand man eine unternehmensbezogene Führungsaufgabe, „die alle systematisch erfolgenden Handlungen der Wahrnehmung, Sammlung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen aus dem Unternehmensumfeld zur Vorbereitung von Entscheidungen mit strategischer Reichweite umfaßt“ (Zurlino 1995, S. 28). Im Gegensatz zur vom SFZ untersuchten Thematik „Zukunftsforschung und Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ beinhaltet die so verstandene und untersuchte strategische Früherkennung in Unternehmen ausdrücklich nicht das Entwerfen bzw. Bewerten wünschbarer Zukünfte, wie es in der vorliegenden SFZ-Studie mit dem Teil der Leitbildorientierung und der Bedeutung des Konzepts „Nachhaltige Entwicklung“ explizit verfolgt wird. Im Vorfeld beider Untersuchungen – der des FhG IPK und der des SFZ – kam es zu einer Zusammenarbeit, deren Ergebnis die Verwendung von zum Teil identischen Fragen in beiden Untersuchungen war, um einen Abgleich der jeweils eigenen Ergebnisse mit einer anders zusammengesetzten Kontrollgruppe zu ermöglichen.

In dem SFZ-Forschungsprojekt „Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ war zunächst nur eine einmalige Unternehmensbefragung vorgesehen. Die hohe Rücklaufquote von 44%, die in der ersten Befragung erzielt werden konnte, hat uns jedoch ermutigt, die Studie als Verlaufsstudie fortzusetzen und um eine zweite Befragung im Jahr 1999 zu erweitern. Da die Umfeldfaktoren und die Anforderungen an Unternehmen gerade in den letzten Jahren rasanten Entwicklungen unterlagen, sahen wir die Durchführung einer Verlaufsanalyse als ein geeignetes Instrument an, um Veränderungen in den Unternehmensstrategien über einen bestimmten Zeitraum zu verfolgen. Eine Verlaufsanalyse kann auch darüber Aufschluss geben, ob es sich in bestimmten Feldern um allgemeine Basistrends, um kurzfristige Trends oder gar um reine „Modeerscheinungen“ handelt. Zudem kann durch eine Verlaufsanalyse herausgefunden werden, ob dem Handeln ein verändertes Selbstverständnis der Unternehmen zugrunde liegt.

Für die zweite Befragung wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit im wesentlichen auf dieselbe Stichprobe zurückgegriffen. Da sich aufgrund von Unternehmensfusionen und Unternehmensauflösungen die Anzahl der Unternehmen in der Stichprobe gegenüber 1996 verringert hatte, wurde sie nach dem gleichen Kriterienkatalog wie die erste Gruppe aufgestockt. So konnten weitere Unternehmen berücksichtigt werden, die in den letzten Jahren durch innovative Konzepte und Strategien aufgefallen waren.

## 3 Methodisches Vorgehen

### 3.1 Auswahl der Unternehmen

Ziele des Projektes „Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ waren:

- eine qualitative Bestandsaufnahme zukunftsorientierter Unternehmen und spezifischer Zukunftsforschungseinrichtungen in den Unternehmen
- eine Untersuchung der Analyse-, Prognose- und Verarbeitungskapazitäten von Unternehmen im Hinblick auf strategische Entscheidungen und
- die Entwicklung eines Anforderungs- und Kriterienrasters für das Leitbild eines „zukunfts-fähigen Unternehmens“.

Als zentrale Frage hinter der Auswahl der Unternehmen, die in die Untersuchung mit einbezogen werden sollte und der Items zur Klassifizierung bestimmter Unternehmen als „zukunfts-fähig“ stand: Lassen sich aus der Vielzahl und Vielfalt möglicher Ansätze unternehmerischen Handelns zukunfts-orientierte Muster der Problemwahrnehmung und -verarbeitung in den Unternehmen identifizieren?

Dazu wurden im Vorfeld der Untersuchung allgemeine Entwicklungstrends und die aus ihnen resul-tierenden Anforderungen an Unternehmen identifiziert. Daraus wurde ein erstes, vorläufiges Krite-rienraster für „zukunfts-fähige Unternehmen“ entwickelt und anschließend eine Unternehmensda-tenbank aufgebaut, in der Adressen von Unternehmen gesammelt wurden, die diesen Kriterien nach öffentlich zugänglichen Informationen zum Teil oder ganz entsprachen. Diese Vorarbeiten mündeten in eine Unternehmensbefragung, in der ausgewählte Unternehmen, die als innovativ und zukunftsorientiert angesehen wurden, nach der Bedeutung, der Implementierung und der Ver-wertung der Ergebnisse von „Zukunftsforschung“ in ihrem Unternehmen befragt wurden.

Als allgemeine und für Unternehmen relevante Entwicklungstrends wurden identifiziert bzw. als Entwicklungserfordernisse postuliert (Burmeister / Canzler | 993, S. 8 f.):

- Ein wachsendes (Selbst)Verständnis von Unternehmen als soziale Organisationen, die in einer gesellschaftlichen Verantwortung stehen und verstärkt an der Wahrnehmung ihrer wirtschaftlichen und sozialen, ökologischen, kulturellen und politischen Verantwortung gemessen werden.
- Eine zunehmende systematische Organisation von Zukunftswissen und Vernetzung bislang isolierter betrieblicher Funktionsbereiche mit Umfeld- und Randfaktoren.
- Eine sich ausbreitende Erweiterung und institutionelle Absicherung von Zukunftsforschungs-kapazitäten in den Unternehmen.
- Eine umfassende Ökologisierung aller Produktions- und Produktbereiche.
- Eine fortschreitende Dezentralisierung bei gleichzeitiger Vernetzung eigenständiger Unter-nehmenseinheiten mit einer Zunahme informeller Arbeitsverhältnisse und einer größeren Partizipation der Beschäftigten an den Entscheidungen des Unternehmens.

Aus diesen Anforderungen bzw. Erfordernissen wurde ein erstes, vorläufiges Kriterienraster „zukunftsfähiger Unternehmen“ erstellt. Es umfasste

- die Verwendung neuer Managementkonzepte
- eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen
- innovative Modelle der Arbeitsorganisation
- Umsetzung sozialer und technologischer Innovationen
- eine ökologische Produktgestaltung
- den Einsatz umweltgerechter und ressourcenschonender Produktionsverfahren
- die Realisierung neuer Logistik- und Distributionskonzepte
- die Implementierung eines Ökocontrolling bzw. einer Ökobilanzierung
- die Teilnahme am europäischen Öko-Audit
- die Mitarbeit in ökologisch orientierten Unternehmensverbänden
- den Erhalt von Preisen und Auszeichnungen für soziale, ökologische und kulturelle Innovationsleistungen.

Unternehmen, die diesen Kriterien zumindest teilweise entsprachen, wurden als für die Untersuchung relevant betrachtet und sollten auf ihre Motive, Orientierungen und ihre Form der Problemwahrnehmung und -lösung hin untersucht werden. Für die Erstellung der Unternehmensdatenbank wurden einschlägige öffentlich zugängliche Periodika und Publikationen wie auch Geschäftsberichte und Selbstdarstellungen von Unternehmen gesichtet, aufgelistet und ausgewertet. Anschließend wurden die Unternehmen gemäß der aufgeführten Kriterien kategorisiert.

Auf der Grundlage der seit 1990 aufgebauten Unternehmensdatenbank wurden 1996 in der SFZ-Studie rund 200 Unternehmen in die schriftliche Befragung einbezogen. Diese Unternehmen zeichneten sich insbesondere durch die Einführung beispielhafter arbeitsorganisatorischer Konzepte, durch innovative Arbeitszeitmodelle oder durch ein herausgehobenes Umweltengagement aus. Für die zweite Befragung 1999 wurde auf denselben Adressdatensatz zurückgegriffen, dessen Umfang sich allerdings durch zwischenzeitliche Umfirmierungen, Fusionen oder Insolvenzen auf 173 reduziert hatte. Deshalb wurden 21 Unternehmen zusätzlich in die Untersuchung aufgenommen, die sich in den vergangenen Jahren durch ihre Innovativität ausgezeichnet haben, so daß 194 Unternehmen in die Untersuchung einbezogen wurden, von denen nach Vorrecherchen und Voranfragen schließlich 131 Unternehmen angeschrieben worden sind. Von diesen konnten in einer umfassenden Nachfabaktion 68 Unternehmen für eine Beteiligung an der Befragung gewonnen werden. Mit einer Rücklaufquote von fast 52% wurde damit sogar das ohnehin schon gute Ergebnis der ersten Befragung übertroffen: 1996 antworteten 88 Unternehmen, d.h. die Rücklaufquote betrug 44%. Auf ebenfalls 44% beläuft sich der Anteil jener Unternehmen in der Befragung 1999, die sich schon 1996 an der Befragung beteiligten.

Aufgrund der Auswahlkriterien bei der Erstellung der Adreßdatenbank – es wurden ja gezielt nur als innovativ geltende Unternehmen gesucht – sind die Stichproben nicht repräsentativ für „die Unternehmen“. Das war auch nicht der Anspruch: Vielmehr sollten bewußt Unternehmen mit „Vorreiterfunktion“ in Hinblick auf die Entwicklung einer neuen „Unternehmenskultur“ in Richtung „Zukunftsfähigkeit“ untersucht werden. Somit sind aufgrund der Auswahlkriterien nur solche Unternehmen in die Untersuchung aufgenommen worden, die augenscheinlich den grob umrissenen Vorstellungen einer Orientierung von Unternehmen in Richtung einer „zukunftsfähigen“ Entwicklung möglichst

nahe kommen. Weiterhin wird unterstellt, daß diejenigen Unternehmen, die sich in besonderer Weise mit Zukunft und der Nutzung von Zukunftswissen auseinandersetzen, auch in ihrem alltäglichen betrieblichen Handeln zumindest „auf der Höhe der Zeit“, eher aber noch „ihrer Zeit voraus“ sein sollten. Insofern kann begründet vermutet werden, daß sich infolge der Auswahlkriterien in der Stichprobe eine hinreichend große Zahl tatsächlich „zukunftsorientierter“ Unternehmen finden läßt.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Studie im einzelnen

- wie Unternehmen, denen solche Orientierungen und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, diese konkret ausfüllen,
- inwieweit die Zukunftsorientierung dieser Unternehmen über eine strategische Unternehmensplanung im Sinne eines reinen Wettbewerbsarguments hinausgeht,
- und welche Bedeutung Zukunftsleitbilder und insbesondere das Leitbild „nachhaltige Entwicklung“ für diese Unternehmen hat.

Im Gegensatz zur Grundgesamtheit der SFZ-Studie erfolgte die Auswahl der Unternehmen in der FhG IPK-Studie repräsentativ. Allerdings blieb die Grundgesamtheit in der Untersuchung des FhG IPK nur auf Industrieunternehmen aus den Bereichen des Maschinenbaus, des Straßenfahrzeugbaus, der elektrotechnischen Industrie und der Luft- und Raumfahrtindustrie beschränkt, Unternehmen also aus wesentlichen Kernbereichen der deutschen Industrie. Diese Eingrenzung sollte die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse innerhalb der FhG IPK-Studie sicherstellen (Zurlino 1995, S. 10 f.). Eine weitere Beschränkung erfolgte in Bezug auf die Unternehmensgröße: Sowohl Kleinunternehmen als auch konzernorientierte Großunternehmen wurden aufgrund a priori vermuteter Sonderbedingungen nicht berücksichtigt (Zurlino 1995, S. 14). In die schriftliche Befragung wurden 496 Unternehmen einbezogen, von denen insgesamt 59 Unternehmen den Fragebogen beantwortet zurücksandten – eine Rücklaufquote von knapp 11,9%; auswertbar aber waren nur 51 der 59 Rückläufe – als gut 10% aller versandten Fragebögen (Zurlino 1995, S. 15).

Damit kann die Studie des FhG IPK sowohl wegen des geringen Umfangs als auch infolge der Beschränkung auf eine bestimmte Unternehmensgrößenklasse und bestimmte Wirtschaftszweige nicht als repräsentativ für die deutsche Wirtschaft oder deutsche Unternehmen gelten. Trotzdem bietet sich eine gute „Kontrollgruppe“ für die beiden Erhebungen des SFZ.

Zusammengefaßt basiert das Forschungsprojekt somit auf drei Bausteinen:

Tabelle 1: Bausteine des Forschungsprojektes

	Baustein 1	Baustein 2	Baustein 3
Untersuchung	Erste empirische Erhebung des SFZ 1996 (schriftliche Befragung von 200 ausgewählten Unternehmen, 88 Rückläufe)	empirische Erhebung des <b>FhG IPK 1994</b> (schriftliche Befragung von 496 Unternehmen, 59 Rückläufe, davon 51 auswertbar)	Zweite empirische Erhebung des <b>SFZ 1999</b> (schriftliche Befragung von 131 ausgewählten Unternehmen; 68 Rückläufe)
Ziel	Identifizierung zukunftsorientierter Muster der Problemwahrnehmung und -verarbeitung Nutzung der Zukunftsforschung und Organisation von Zukunftswissen in den Unternehmen	Erarbeitung von Leitlinien für die organisatorische Gestaltung strategischer Früherkennung als Aufgabe der Beschaffung, Vorstrukturierung und Vernetzung zukunftsorientierten Innovationswissens für Entscheidungen mit strategischer Reichweite	Erste empirische Erhebung des <b>SFZ 1996</b> (schriftliche Befragung von 200 ausgewählten Unternehmen, 88 Rückläufe) Identifizierung von Veränderungen und Weiterentwicklungen bei den Analysemethoden und bei der Umsetzung von Zukunftswissen
Ergebnis	Anforderungsprofil bzw. Leitfaden für zukunftsfähige Unternehmen		

### 3.2 Konstruktion des Fragebogens

Wie im Abschnitt über die Genese dieser Studie bereits dargestellt, fand die Konstruktion des Fragebogens in enger Zusammenarbeit mit dem FhG IPK bzw. der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften statt, an der der Verfasser der FhG IPK-Studie, Frank Zurlino, im Rahmen einer Arbeitsgruppe „Optionen zukünftiger industrieller Produktionssysteme“ arbeitete. Um die Ergebnisse beider Erhebungen aufeinander beziehen und miteinander vergleichen zu können, ist der Teil des Fragebogens, der sich mit den Voraussetzungen und den Bedarfen sowie der Organisation und der Institutionalisierung strategischer Früherkennung in Unternehmen befaßt, für beide Studien identisch. Da das SFZ darüber hinaus aber auch Fragen der Leitbildorientierung und der Bedeutung des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ beleuchten wollte, findet sich im Fragebogen der SFZ-Erhebung ein zweiter Fragenkomplex, der sich mit diesem Thema auseinandersetzt.

Der Fragebogen zum Forschungsprojekt „Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen“ gliedert sich in vier Teile: Im ersten Teil werden allgemeine Unternehmensdaten – Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, Branchenzugehörigkeit, Produktionsstandorte und Absatzregionen sowie Kundenorientierung in der Produktentwicklung und Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erhoben, im zweiten Teil wird nach der betrieblichen Organisation gefragt. Im dritten Teil stand die Institutionalisierung und Organisation von Umfeldanalysen und strategischer Früherkennung im Vordergrund. Die Fragen nach den Perspektiven und Orientierungen unternehmerischen Handelns, insbesondere nach der Leitbildorientierung, der Bedeutung des Konzepts „sustainable development“ und den Vorstellungen der Unternehmer über die Kriterien der „Zukunftsfähigkeit“ eines Unternehmens, bilden den Kern des vierten Teils des Fragebogens.

In der Konstruktion des Fragebogens wurde die indirekte Methode der Ziellanalyse mit der direkten Methode kombiniert (vgl. Heinen 1966, S. 31-47): Neben Fragen, anhand derer die Entscheidungen der Unternehmen bezüglich des Mittel- und Instrumenteneinsatzes und deren Konsequenzen dokumentiert werden – beispielsweise welcher Methoden sich Unternehmen zu welchem Zweck und wie bedienen –, treten direkte Fragen nach der Zielsetzung der Unternehmen. Dabei spielt die Dokumentation der tatsächlich gegebenen und der von den Unternehmen subjektiv wahrgenommenen Umweltbedingungen eine genau so große Rolle wie das verfügbare und vor allem das genutzte Informationssystem der Unternehmen: Fragen, welche Umfeldbedingungen wie wahrgenommen und auf welchen Wegen mit welchen Akteuren Entscheidungen getroffen werden, schließen sich hier an.

Der Fragebogen enthielt im wesentlichen standardisierte Fragen, die zumeist in geschlossener Form gestellt waren, bei Bedarf aber in den meisten Fällen von den Interviewten um zusätzliche Items ergänzt werden konnten. Die Befragung wurde postalisch durchgeführt, so daß es zu den einzelnen Fragen keine zusätzlichen Erläuterungen gab. Die wenigen offen gestellten Fragen dienten in der Regel als Kontrollfragen zu den zuvor schon geschlossen gestellten Fragen.

Zur Beantwortung der Fragen waren in den meisten Fällen Mehrfachantworten erlaubt und auch logisch möglich. Aus diesem Grunde werden in der nachfolgenden Auswertung sowohl die jeweilige Anzahl der Nennungen als auch der Anteil der Nennungen an allen Antworten aufgeführt, sofern diese Unterscheidung für die Gewichtung der entsprechenden Aussagen von Relevanz ist.

Von den 200 in der Erhebung von 1996 angeschriebenen Unternehmen lagen nach einer umfangreichen schriftlichen und telefonischen Nachfabaktion 88 Antworten zur Auswertung vor. Die außergewöhnlich hohe Rücklaufquote von 44% läßt auf ein großes Interesse der Unternehmen an den Ergebnissen der Studie schließen. Die Rücklaufquote der zweiten Befragung 1999 liegt mit 68 ausgefüllten Fragebögen niedriger, weist im Vergleich zu den üblichen Rücklaufquoten schriftlicher Befragungen aber ebenfalls eine erfreulich hohe Beteiligung auf. Die Rückläufe von 1996 und 1999 sind hinsichtlich der beteiligten Unternehmen nicht vollkommen identisch, weil nicht alle Unternehmen, die 1996 geantwortet hatten, auch an der zweiten Befragung teilnahmen und weil ein Teil der Unternehmen, die sich 1996 nicht beteiligt hatten, 1999 gewonnen werden konnte. Da die gleichen spezifischen Auswahlkriterien für beide Stichproben galten, lassen sich in der vergleichenden Gesamtauswertung gleichwohl generelle Aussagen hinsichtlich der Organisationen von Zukunftswissen und in der Umsetzung dieses Wissens in der betrieblichen Praxis machen.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel stellen wir die Ergebnisse der quantitativen Auswertung beider SFZ-Erhebungen vor. Dabei betrachten wir zuerst jede Frage für sich, vergleichen die Ergebnisse der Erhebung von 1996 mit denen der Erhebung 1999 und – sofern aussagekräftig – mit denen der FhG IPK-Studie. Eine die Einzelergebnisse zusammenführende Interpretation folgt in Kapitel 4.

### 4.1 Umsatzgrößenklassen der Unternehmen

Für die befragten Unternehmen der SFZ-Erhebungen war weder deren Umsatz noch die Zahl der Beschäftigten maßgebend, so daß sich alle Unternehmensgrößenklassen in der Stichprobe wiederfinden. Im Vergleich mit der tatsächlichen Unternehmensgrößenstruktur in Deutschland sind aber große Unternehmen in beiden Befragungen überrepräsentiert: 30 % bzw. fast 28% der Unternehmen haben für das Jahr 1995 bzw. 1998 einen Umsatz von DM 10 Mrd. und mehr angegeben, ein Umsatz von DM 1 Mrd. bis unter DM 10 Mrd. wurde 1995 von 24 % der Unternehmen und 1999 von fast 28 % der Unternehmen genannt. Damit bilden Unternehmen mit einem Umsatz über DM 1 Mrd. jeweils mehr als die Hälfte der Stichprobe. Der Anteil an kleineren Unternehmen mit einem Umsatz von im jeweiligen Vorjahr unter DM 50 Mio. liegt in der Befragung von 1999 mit gut 9% um fast 7 Prozentpunkte niedriger als 1996. Der Anteil kleinerer Unternehmen dürfte aber in beiden Stichproben faktisch höher gewesen sein, weil sich aufgrund der Publizitätspflicht für Unternehmen nur wenige große Unternehmen unter der Antwortkategorie „ohne Angabe“ befunden haben dürften.

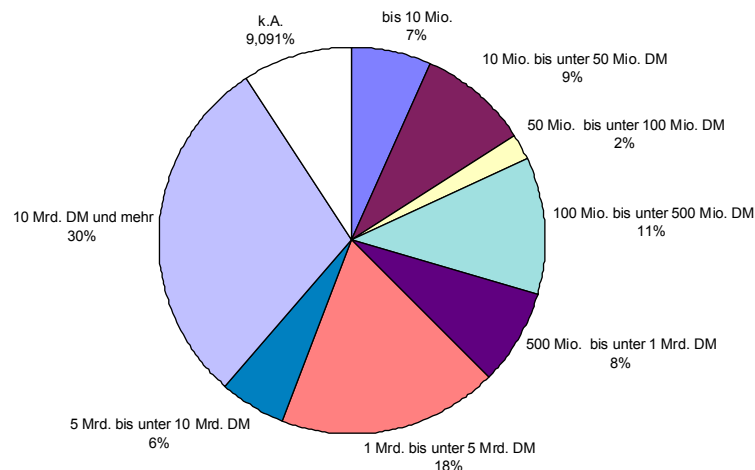


Abbildung 1: Verteilung der befragten Unternehmen nach Höhe ihres Umsatzes 1995 (N=88)



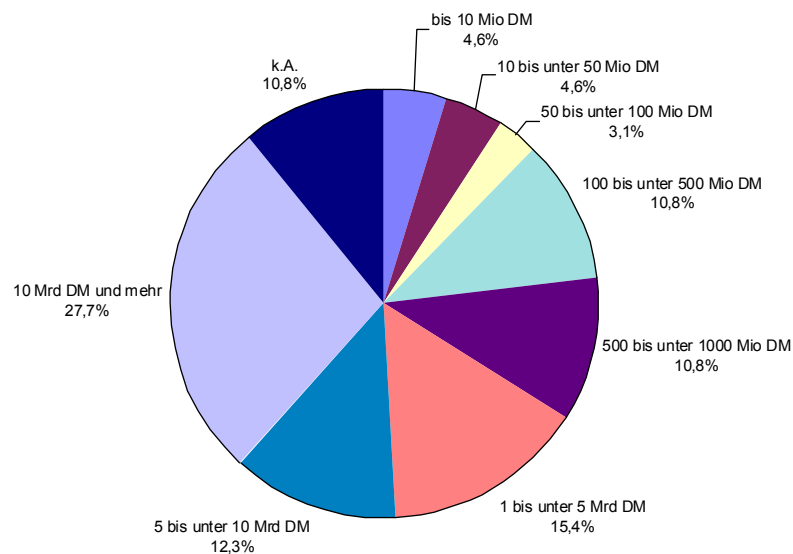


Abbildung 2: Verteilung der befragten Unternehmen nach Höhe ihres Umsatzes 1998 (N=65)

Aufgrund der Ausschlußkriterien in der FhG IPK-Erhebung kommen derart hohe Umsätze wie in der SFZ-Studie in der Stichprobe des FhG IPK nicht vor, denn Betriebe mit weniger als DM 20 Mio. und Unternehmen mit DM 1,5 Mrd. und mehr Umsatz wurden nicht berücksichtigt. Dennoch stellt Zurlino fest, daß in dessen Stichprobe im wesentlichen mittelgroße und große Unternehmen vertreten sind: Bei ca. 53% der Unternehmen, die in der FhG IPK-Studie Angaben zum Umsatz machten, bewegte sich der Umsatz zwischen DM 100 Mio. und DM 1,5 Mrd. (vgl. Zurlino 1995, S. 15, Bild 2).

## 4.2 Anzahl der Beschäftigten

Die Verteilung der Stichproben hinsichtlich der Unternehmensgrößen findet sich auch bei den jeweiligen Beschäftigtenzahlen wieder: Gut 10% der befragten Unternehmen beschäftigten 1995 100.000 und mehr Mitarbeiter, 1998 waren dies sogar knapp 17% der Unternehmen. 21,5% (1995) bzw. 27,7% (1998) beschäftigten 10.000 bis unter 100.000 Arbeitnehmer. Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeitern waren hingegen 1995 mit 30,7% deutlich stärker in der Stichprobe vertreten als 1998 (18,4%).

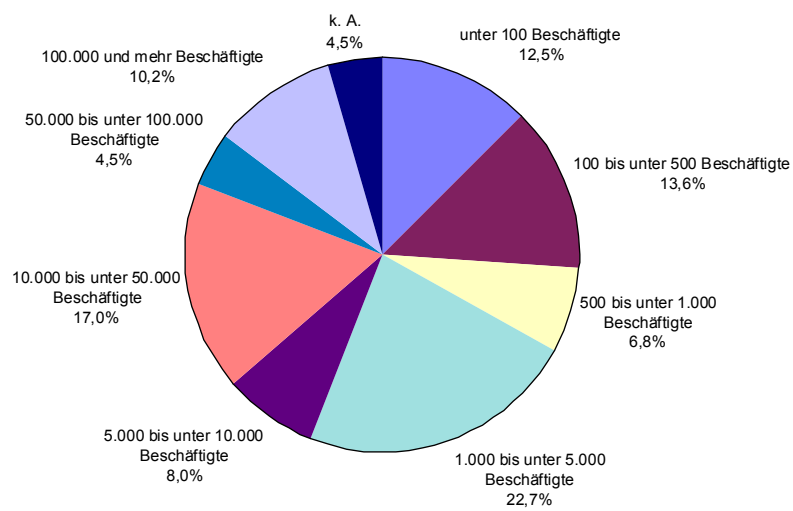


Abbildung 3: Verteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten 1995 (N=88)

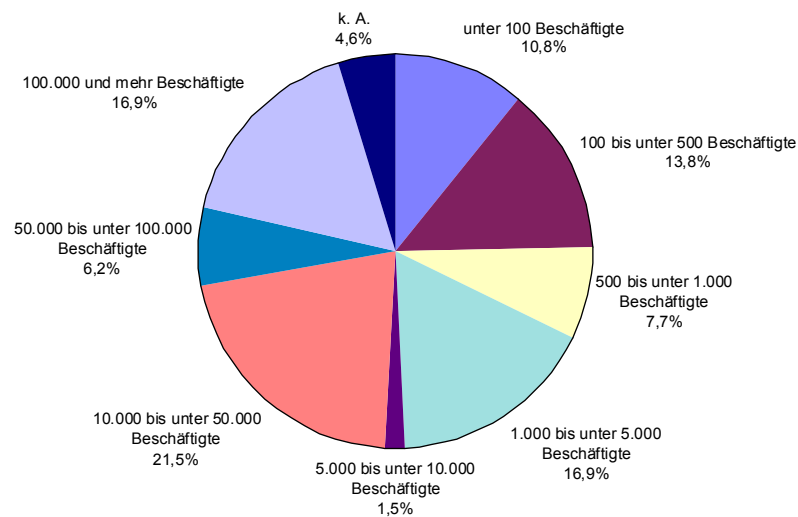


Abbildung 4: Verteilung der befragten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten 1998 (N=65)

### 4.3 Rechtsform der Unternehmen

Das große Gewicht umsatzstarker Unternehmen und von Unternehmen mit einer hohen Beschäftigtenzahl erklärt sich aus der Struktur der befragten Unternehmen: 1996 kamen von den 88 eingegangenen Fragebögen gut 52% von „Selbständigen Unternehmen“, über 26% jedoch von „Tochtergesellschaften bzw. Geschäftsbereichen größerer Unternehmen“ und gut 19% von „Holdings bzw. Konzernspitzen“. Trotz des geringeren Anteils sehr umsatzstarker Unternehmen an der Befragung 1999 ist der Anteil der Holdings mit 25,8% noch höher, während der Anteil selbstständiger Unternehmen mit 47,% gegenüber 1996 etwas geringer ausfällt.

Die Konzentration auf Groß- und Größtunternehmen mit oftmals Konzern- oder Verbundstrukturen resultiert zum einen aus der Methode, mit der die Unternehmen von uns recherchiert worden sind: Die Analyse von Massenmedien in Hinblick auf Aussagen zu innovationsstarken Unternehmen verursacht naturgemäß eine Verzerrung in der Gewichtung der verschiedenen Unternehmensgrößenklassen, da sich die Medien zumeist auf große, transnational agierende Unternehmen konzentrieren. Zum anderen werden auch organisatorische und technologische Veränderungen in großen Unternehmen im allgemeinen öffentlichkeitswirksamer nach außen dargestellt.

### 4.4 Branchenstruktur

Eine detaillierte Aufgliederung der Stichproben nach der Branchenstruktur erweist sich aufgrund der Breite der beteiligten Branchen als schwierig. Die Vielfalt der unternehmensspezifischen Marktstrategien angesichts der zunehmenden internationalen Marktverflechtungen – Diversifikation, Outsourcing, Konzentration auf das Kerngeschäft usw. – machen eine Zuordnung gerade großer Unternehmen und Konzerne zu einer Branche im Sinne einer Charakterisierung des gesamten Tätigkeitsfeldes eines Unternehmens schwierig. Konzentriert man sich auf das Hauptgeschäft der Unternehmen, so läßt sich die Stichprobe von 1999 wie folgt abbilden: Von den 67 antwortenden Unternehmen sind 59,7 % dem verarbeitenden bzw. produzierenden Gewerbe zuzuordnen, 13,4 % dem Handel, 10,4 % dem Finanz- und Versicherungsbereich, 9 % anderen Dienstleistungen und 7,5 % dem leistungsgebundenen Versorgungsbereich Energie- und Wasserversorgung sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung. Unter den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sind diejenigen aus dem Metall- und Elektrobereich – erweitert um den Fahrzeugbau und EBM-Waren – mit 21 % am stärksten vertreten. 7,5 % der Unternehmen sind dem Bereich Holz und Papier einschließlich des Druckgewerbes zuzuordnen, jeweils 11,9 % der Nahrungs- und Genussmittelindustrie und der chemischen Industrie/Mineralölverarbeitung. In der Stichprobe scheint also der verarbeitende gegenüber dem tertiären Sektor deutlich überrepräsentiert, doch befinden sich unter den befragten Unternehmen etliche, die ihr Stammgeschäft zunehmend in Richtung von Dienstleistungs- und vor allem Telekommunikationsbereichen erweitern.

Im Rücklauf von 1996 waren das produzierende bzw. verarbeitende Gewerbe und der Dienstleistungsbereich etwas stärker vertreten als 1999, der Handel dagegen geringer.

### 4.5 Produktionsstandorte

Die Veränderungen in den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, denen die Unternehmen in Folge von Globalisierung, Deregulierung und Fusionierung gegenüberstehen, finden gerade bei großen Unternehmen ihren Niederschlag in Form zunehmender Internationalisierung bzw. Multinationalisierung. Der Zukauf ausländischer Unternehmen und Produktionsstätten bzw.

die Errichtung eigener Produktionsstätten im Ausland erfolgt dabei in der Regel aus drei Gründen (vgl. z.B. Werner 1997):

- Um sich ein „Standbein“ im betreffenden Markt zu sichern. Um in einem Markt Fuß zu fassen, ist oftmals eine lokale Produktion – die räumliche Marktnähe – von entscheidender Bedeutung.
- Um sich gegen Risiken wie Währungs- bzw. Wechselkursschwankungen oder Veränderungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen auf den ausländischen Märkten abzusichern, auf die die Unternehmen in der Regel keinen Einfluß haben.
- Um angesichts der verschiedenartigen Standortfaktoren die jeweils spezifischen Standortvorteile zur Optimierung der Kostenstruktur für das Gesamtunternehmen zu nutzen.

Die Errichtung oder der Zukauf von Produktionsstätten bzw. Stätten der Leistungserstellung im Ausland sind naturgemäß nicht für alle Unternehmen und alle Branchen von gleicher Bedeutung: Auch in Zeiten intensivster Verflechtung von Märkten, Marktsegmenten und Unternehmen – in Zeiten zunehmend ortsunabhängiger Leistungserstellung und „entgrenzter“ Märkte – gibt es weiterhin auf lokale Absatz- oder Beschaffungsmärkte konzentrierte Unternehmen. Regionale Produkte beispielsweise lassen sich oftmals nicht in anderen Märkten plazieren. Auch unterscheiden sich für einzelne Branchen und Produkte die Einzugsbereiche für die Beschaffung bzw. den Absatz zum Teil erheblich, so daß die räumliche Distanz zwischen verschiedenen Produktionsstätten eines Unternehmens beträchtlich variieren kann.

Gemessen am Exportvolumen ist das europäische Ausland der für die deutsche Wirtschaft wichtigste Absatzmarkt im Ausland. Nach diesen Betrachtungen wäre ein deutlicher Schwerpunkt bei den Produktionsstandorten in Deutschland zu erwarten, gefolgt von Produktionsstandorten im europäischen Ausland, anteilmäßig vor Produktionsstandorten außerhalb Europas.

In der Stichprobe stellt sich das Bild etwas anders dar: Fast die Hälfte der Unternehmen, die in der Erhebung 1999 die Frage nach den Produktionsstandorten beantworteten (N=66), produziert ausschließlich in Deutschland, ca. 9% der Unternehmen besitzen Produktionsstandorte in Europa, gut 42% verfügen über Produktionsstandorte weltweit. In der Stichprobe 1996 waren Unternehmen mit Produktionsstandorten in Europa stärker vertreten, Unternehmen, die weltweit oder ausschließlich in Deutschland produzieren, dagegen etwas geringer (vgl. Abb. 5).

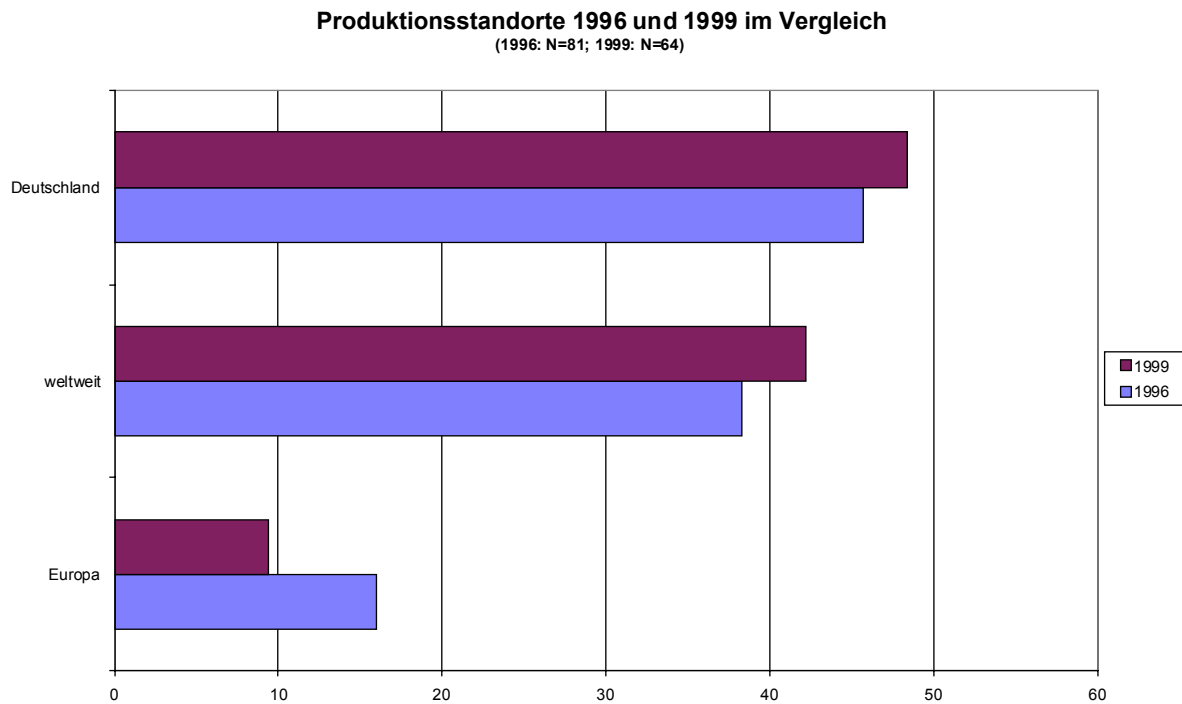


Abbildung 5: Produktionsstandorte der befragten Unternehmen 1996 und 1999 im Vergleich

Das deutliche Übergewicht der Unternehmen mit weltweit verteilten Produktionsstandorten im Vergleich zu Unternehmen, deren Produktionsstätten sich ausschließlich innerhalb Europas befinden, läßt sich auf zwei Gründe zurückführen: Zum einen auf den hohen Anteil großer Unternehmen und Konzerne, deren relevanter Markt der Weltmarkt ist, zum zweiten auf die engen wirtschaftlich-rechtlichen Verflechtungen innerhalb Europas in Folge der Wirtschafts- und Währungsintegration zur Europäischen Union (EU). Innerhalb der EU entfallen der oben genannte Grund der Absicherung gegen Wechselkurs- und politisch-rechtliche Risiken ebenso wie spezifische Kostenvorteile; einzig die unmittelbare Marktnähe begründet die Aufrechterhaltung bzw. Errichtung eines europaweiten Netzes eigener Produktionsstätten.

## 4.6 Absatzregionen

Während der Schwerpunkt der Produktionsstandorte in Deutschland liegt, dominiert bei den Absatzregionen der weltweite Markt: Jeweils deutlich über 40% setzen ihre Waren bzw. Leistungen weltweit ab. Auch dies ist zum einen ein Ergebnis, das auf den überproportionalen Anteil von Großunternehmen und Konzernen in den Stichproben zurückzuführen ist; zum anderen spiegelt sich darin aber auch die veränderte Wettbewerbssituation internationaler Konkurrenz, denen sich auch die kleineren Unternehmen in Folge der Globalisierung gegenübergestellt sehen. Denn auch für kleinere Unternehmen bedeutet die Entgrenzung der Märkte nicht nur einen Zwang, sich in der eigenen technologischen Entwicklung mit der weltweiten Konkurrenz zu messen, sondern auch neue weltweite Märkte zu erschließen (vgl. Fourcade 1995, S. 28).

Im Vergleich mit der 96er Stichprobe hat der Anteil der Unternehmen, die ihre Produkte bzw. Leistungen weltweit absetzen zugenommen, während der Anteil derjenigen Unternehmen, deren Absatzgebiet sich auf Europa beschränkt, gesunken ist. Als außereuropäische Absatzmärkte wurden von den Unternehmen am häufigsten die USA und Südost-Asien genannt.

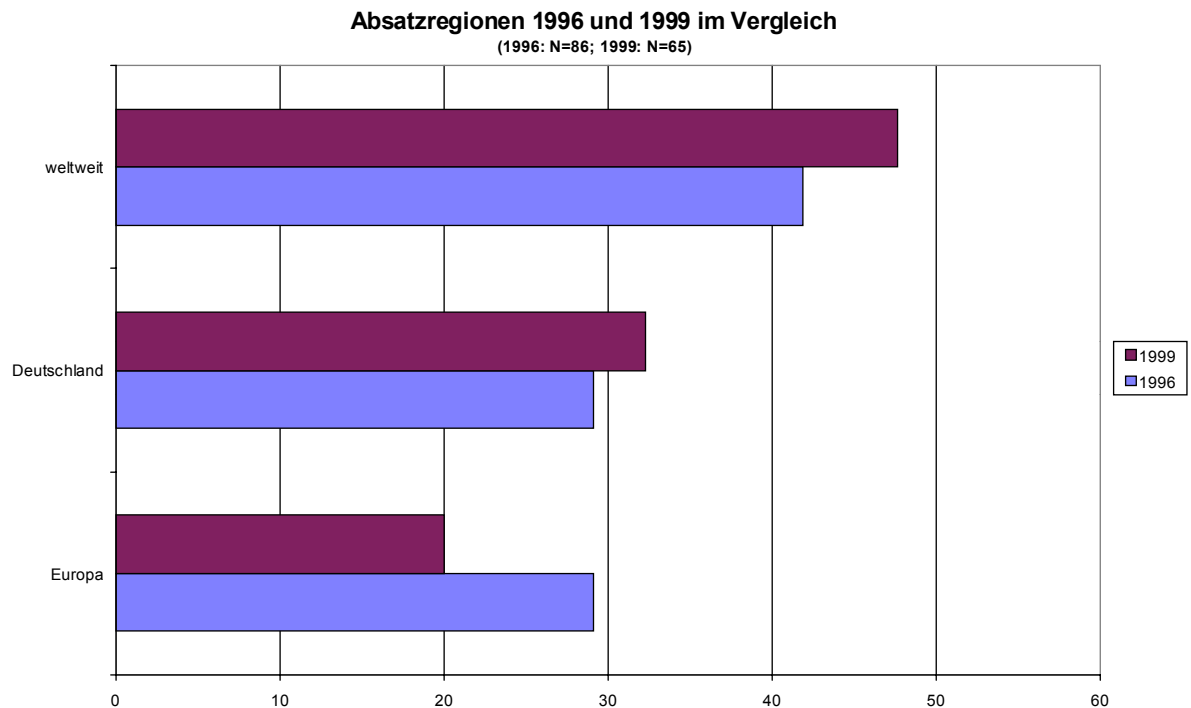


Abbildung 6: Absatzregionen der befragten Unternehmen 1996 und 1999 im Vergleich

## 4.7 Produktentwicklung

Angesichts der immer deutlicher werdenden Marktsättigung bei Massenprodukten und der Intensivierung des Wettbewerbs durch den Abbau politisch-rechtlicher Schranken gewinnt die Kundenorientierung für die Unternehmen eine noch größere Bedeutung; manche Autoren gehen sogar soweit zu behaupten, der Kunde werde von den Unternehmen quasi neu entdeckt und die bewußte Einbeziehung der Kunden in den Prozeß der Leistungserstellung verkehre partiell die Grundidee des Marktmechanismus: „Statt im Nachhinein (*ex post*) festzustellen, ob die produzierten und angebotenen Güter und Dienstleistungen den Präferenzen und Wünschen der Kunden entsprechen oder ob am Bedarf vorbei gewirtschaftet wurde, können in den gemeinsamen Kommunikationswelten die Kunden *ex ante* gefragt werden, was sie brauchen. (...) In einer Wirtschaft, die als gemeinsames Kommunikationsforum von Unternehmen und Kunden organisiert ist, ist die möglicherweise scheiternde Anpassung der Produktion an die Kundenpräferenzen kein Thema mehr“ (Kießling/Koch 1999, S. 52).

Die Einbeziehung der Kunden schon in den Prozeß der Produktentwicklung reduziert also das Risiko von Fehlallokationen für das Unternehmen und bindet Kunden durch die Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse – Aspekte, die angesichts der Wettbewerbsverdichtung für Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein können. Daneben ist eine kundenspezifische Produkt- bzw. Leistungsentwicklung und -erstellung auch Ausdruck der immer noch zunehmenden wechselseitigen Durchdringung von Unternehmen, Märkten und Teilmärkten.

Gut 40% der 57 Unternehmen, die in der 99er Stichprobe die Frage nach dem Anteil kundenspezifischer Produktentwicklung beantworteten, gaben an, mehr als die Hälfte ihrer Produkte bzw. Leistungen kundenspezifisch zu entwickeln. Bei fast einem Viertel der Unternehmen betrug der Anteil sogar mehr als 75% und 6 Unternehmen entwickeln gar nur kundenspezifisch. Ähnlich sah die

Verteilung in der Stichprobe 1996 aus: Auffällig ist lediglich der mit fast 20% merklich höhere Anteil derjenigen Unternehmen, die ausschließlich standardisierte Produkte entwickeln; er betrug 1999 nur gut 12%. Auch betrug der Anteil der Unternehmen, die weniger als 25% ihrer Produkte bzw. Leistungen kundenspezifisch entwickeln in der Stichprobe 1996 deutlich über 50%, während er sich in der 99er Stichprobe nur auf 40% belief. Im Vergleich beider Stichproben hat also die Kundenorientierung in der Produkt- bzw. Leistungsentwicklung insgesamt zugenommen. Der Anteil standardisierter Produktentwicklung ist auch bei den „zukunftsorientierten“ Unternehmen noch ausgeprägt.

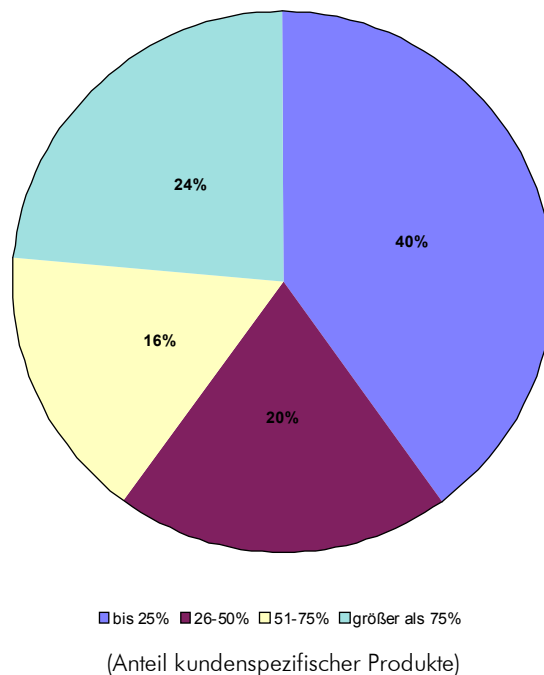


Abbildung 7: Verteilung der Unternehmen nach dem Anteil kundenspezifisch entwickelter Produkte an der Gesamtproduktpalette 1999

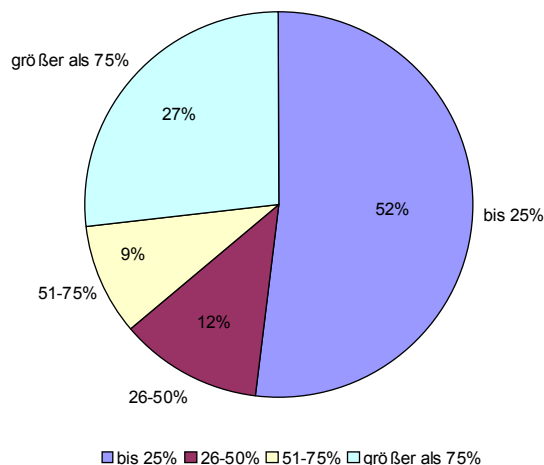


Abbildung 8: Verteilung der Unternehmen nach dem Anteil kundenspezifisch entwickelter Produkte an der Gesamtproduktpalette 1996

## 4.8 F & E-bezogene Aufwendungen

Um sich angesichts der neuen Herausforderungen im Zuge der Globalisierung und Individualisierung der Gesellschaft sowie der rasanten Veränderungen in der technologischen Entwicklung am Markt behaupten zu können, bedarf es einer kundenorientierten und innovativen Produktentwicklung. Zumindest für die produzierenden Unternehmen erfordert dies einen kontinuierlichen Zugriff auf Forschung und Entwicklung, die zumeist in dem Unternehmen selbst verankert sind.

Natürlich sind Fragen nach konkreten Zahlen über Innovationsbereiche in Unternehmen immer problematisch, werden sie doch zumeist als internes Betriebsgeheimnis betrachtet, es sei denn, sie sind ohnehin zu publizieren. Auch die von uns befragten Unternehmen machten hier keine Ausnahme: So haben von den insgesamt 26 Unternehmen, die für 1994 einen Umsatz von DM 10 Mrd. und mehr hatten, 11 Unternehmen keine Angaben zu den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung gemacht. Für 1994 beantworteten insgesamt nur 50% der befragten Unternehmen diese Frage, in der zweiten Befragung 1999 gaben immerhin knapp 56% der Unternehmen ihre Aufwendungen für Forschung und Entwicklung für 1998 an. Die Unternehmen, die mehr als DM 100 Mio. bis unter 1 Mrd. für Forschung und Entwicklung aufwenden, sind 1998 mit 23,7 % etwas geringer vertreten als 1994 (27,3 %). 1998 liegt allerdings der Anteil der Unternehmen, die jährlich mehr als 1 Mrd. für Forschung und Entwicklung ausgeben mit 21% wesentlich höher als 1994 (11,4 %). Fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen (47,7 %) investierte 1994 unter 10 Mrd. DM in Forschung und Entwicklung, 1998 waren dies knapp 40% der Unternehmen.

## 4.9 Organisation von Umfeldanalysen und strategischer Früherkennung

Eine der zentralen Forschungsfragen in diesem Projekt ist die nach der Bedeutung der Veränderungen in den sozialen, ökonomischen, technologischen, politischen und kulturellen Umweltbedingungen für die Unternehmen. Welche Bedeutung haben diese Veränderungen für unternehmerische bzw. betriebliche Entscheidungsprozesse? Wie werden die komplexer werdenden Umweltbedingungen von den Unternehmen institutionell wahrgenommen, bearbeitet und in langfristig angelegtes Handeln umgesetzt?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Unternehmen nach folgenden Aspekten ihres Wirtschaftsgebarens befragt:

- Wie sehen die Unternehmen die äußeren Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie agieren? – verkörpert durch die Art des Wettbewerbs, in dem sie sich sehen?
- Wie versuchen die Unternehmen ihre Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu adaptieren – in Form ihrer Planungshorizonte für die zentralen Bereiche der betrieblichen Leistungserstellung? Für welche betrieblichen Bereiche werden mittel- bzw. langfristige Pläne entwickelt?
- Welche Bereiche unternehmensrelevanter Entwicklungen werden von den Unternehmen bereits analysiert, in welchen gibt es besondere Schwierigkeiten?
- Welche Methoden werden dafür eingesetzt und welche Bedeutung haben qualitative Methoden? Wie werden qualitative Untersuchungen organisiert und durchgeführt, und wer wird daran beteiligt?



- Wie sind die Aufgaben der Zukunftsadaption in den Unternehmen institutionell und organisatorisch verankert?
- Welche Maßnahmen sind besonders wichtig für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen? Welche Bedeutung hat das Konzept „Nachhaltige Entwicklung“?
- Wie relevant ist der Einfluß von Institutionen und Personen von außerhalb des Unternehmens auf die Entscheidungsprozesse?

#### **4.9.1 Selbsteinschätzung der Wettbewerbssituation**

Die Frage nach der Einschätzung der eigenen Wettbewerbssituation gibt darüber Aufschluß, in welchem Wettbewerb sich die Unternehmen aus eigener Sicht befinden. Hieraus kann unter anderem abgeleitet werden, ob sich die äußeren Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Unternehmen agieren, aus Sicht der Unternehmen verändert haben.

Der Fragestellung liegen folgende Annahmen zugrunde:

- Der Wettbewerb hat sich insgesamt verschärft und stellt vielfältigere Anforderungen an die Unternehmen. Durch das Auftreten neuer Wettbewerber, die Erschließung neuer Märkte und aufgrund sich ändernder Kundenansprüche an die Qualität und Vielfalt der Produkte, findet der Wettbewerb in der Regel in mehreren Dimensionen (Preis, Qualität, Innovation, Zeit) statt.
- Das Unternehmen agiert immer weniger auf stabilen, sondern vielmehr auf sich rasch verändernden Absatzmärkten. Verändertes und sich weiter individualisierendes Nachfrageverhalten zwingt zur Flexibilisierung und Diversifizierung des Angebots. Die Entwicklungszeiten von Produkten verkürzen sich radikal, die Innovationsdynamik steigt. Der Innovationswettbewerb gewinnt damit an Bedeutung.
- Die Qualitätsansprüche der Kunden an Produkte und Dienstleistungen haben sich erhöht. Akzeptanz wird nicht mehr allein über den Preis und die allgemeine Verfügbarkeit erreicht. Das Qualitätskriterium gewinnt zumindest in bestimmten Sektoren neben dem Preiskriterium an Bedeutung.
- Als Folge der Globalisierung treten neue Anbieter auf den Markt und erhöhen den Wettbewerbsdruck. „Vielfach ist es so, daß auf besonders turbulenten Märkten Zeit und Flexibilität die entscheidenden Kriterien im Wettbewerb sind, wenn es darum geht, rasch und kostengünstig auf die sich ändernde Nachfrage eingehen zu müssen“ (Picot/Reichwald/Wigand 1998, S. 4).
- Der Preiswettbewerb verschärft sich durch die Internationalisierung insbesondere im Bereich der Massenproduktion.

Die Befragungsergebnisse bestätigen, daß sich der Großteil der Unternehmen nach eigener Einschätzung in einer mehrdimensionalen Wettbewerbssituation befindet. In beiden Befragungen sahen sich nur 13% bzw. 20% der Unternehmen in einer eindimensionalen Wettbewerbssituation, für die anderen 87% bzw. 80% fand der Wettbewerb ihrer Meinung nach auf mehreren Gebieten – für 39% (1996) bzw. 29% (1999) aller antwortenden Unternehmen sogar auf den drei Feldern Preis, Qualität und Innovation – gleichzeitig statt.

Die Frage im Fragebogen lautete: Wie charakterisieren Sie die Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens? (Mehrfachnennungen möglich):

Tabelle 2: Einschätzung der Wettbewerbssituation

Anteil der Unternehmen	FhG IPK - Studie	SFZ 1996	SFZ 1999
Preiswettbewerb	94%	72,1%	85,5%
Innovationswettbewerb	45%	68,6%	61,8%
Qualitätswettbewerb	53%	75,6%	60 %
Zeitwettbewerb	29%	40,7%	38,2%

Bei einem Vergleich zwischen der vom FhG IPK durchgeführten Unternehmensbefragung mit der Befragung von besonders innovativen bzw. zukunftsorientierten Unternehmen durch das SFZ, fällt auf, daß sich die „zukunftsorientierten“ Unternehmen wesentlich häufiger in einem Innovations- und Qualitätswettbewerb sehen. Zukunftsorientierte Unternehmen messen der Entwicklung neuer Technologien, Produkte und Dienstleistungen offensichtlich ein besonders hohes Gewicht zur Gewinnung von Marktanteilen bei. Zudem werden Veränderungen im Nachfrageverhalten (gestiegene Qualitätsansprüche der Kunden an Produkte und Dienstleistungen) stärker als Wettbewerbsfaktor erkannt.

Eine Gegenüberstellung der beiden vom SFZ 1996 und 1999 durchgeführten Befragungen zeigt allerdings, daß der Preiswettbewerb vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung der Märkte an Bedeutung gewinnt und die dominante Wettbewerbsform darstellt.

Auffallend ist, daß sich in allen drei Befragungen nur zwischen 30 und 40 Prozent der Unternehmen in einem Zeitwettbewerb sehen. Dieses Ergebnis läßt sich wohl nur so interpretieren, daß der Zeitwettbewerb kein etablierter Wettbewerbsbegriff ist und auch vom Innovationswettbewerb weitgehend abgedeckt wird. Denn die Frage von Innovationen ist in erster Linie auch die Frage von Schnelligkeit im Wettbewerbsprozeß.

Als weitere Wettbewerbsformen werden genannt: Servicewettbewerb allgemein bzw. in Form des Dienstleistungs- oder Beratungswettbewerbs, Ideen- bzw. Kreativitätswettbewerb, Kostenwettbewerb und Glaubwürdigkeitswettbewerb.

Bei einer detaillierten Auswertung der Fragebögen des SFZ von 1999 zeigt sich, daß die einzelnen Wettbewerbsformen nicht für alle Branchen die gleiche Relevanz aufweisen. Während sich von neun Handelsunternehmen acht in einem Preiswettbewerb sehen, sind dies beim Qualitätswettbewerb nur vier von neun Handelsunternehmen. Eine bedeutendere Rolle spielt der Qualitätswettbewerb für die Dienstleistungsunternehmen, vierzehn von achtzehn Unternehmen befinden sich nach eigener Einschätzung in einem solchen. Der Preiswettbewerb ist für Dienstleistungsunternehmen dagegen nicht ganz so dominant wie für die anderen Branchen. Auch wenn diese Daten aufgrund der geringen Fallzahlen keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben können, zeigen sie dennoch interessante Tendenzen auf.

Tabelle 3: Wettbewerbskombinationen

Anteil der Unternehmen	1996	1999
Qualität und Innovation	55%	36%
Qualität und Preis	55%	49%
Innovation und Preis	46%	53%
Zeit und Innovation	28%	22%

#### **4.9.2 Planungshorizonte der Unternehmen**

Das Umfeld der Unternehmen ändert sich immer schneller, die Entwicklungen werden zunehmend komplexer. Diese veränderten Rahmenbedingungen stellen erhöhte Anforderungen an die strategische Planung von Unternehmen. Hat sich die Anzahl der betrieblichen Teilbereiche, für die Unternehmen mittel- und langfristige Pläne entwickeln, deshalb erhöht? Hat sich der Planungszeitraum vergrößert? Oder lohnt sich für Unternehmen eine langfristige Planung gar nicht, weil die Pläne von den aktuellen Marktentwicklungen immer schneller überholt werden? Unterscheiden sich die vom SFZ als zukunftsorientiert ausgewählten Unternehmen in ihrer betrieblichen Planung von der Stichprobe der FhG IPK-Befragung? In der Befragung von 1996 gibt es relativ deutliche Unterschiede in der jeweiligen Anzahl derjenigen Unternehmen, die in den einzelnen Bereichen keine Planung vornehmen: So planen nach eigenen Angaben jeweils über 90% der Unternehmen ihre Produktion, ihren Absatz bzw. Vertrieb sowie ihre Finanz- und Investitionstätigkeit, während die Planung der Beschaffung/ der Logistik nur gut 62,2% relevant erscheint.

Nach den Ergebnissen aus der aktuellen Unternehmensbefragung entwickeln fast alle Unternehmen (N = 67) Pläne für die Bereiche „Finanzierung“ (89,2% der Unternehmen) und „Absatz/Vertrieb“ (84,6%), auch das Personal und die Produktentwicklung werden von mehr als einem Dreiviertel (78,5%) der Unternehmen geplant. Der etwas geringere Anteil an Unternehmen, die ihre Produktion planen (69,2%), liegt daran, daß in der Stichprobe auch Handels- bzw. Dienstleistungsunternehmen enthalten sind. Der Bereich, der am häufigsten ohne Planung auskommt, ist – ähnlich wie 1996 - die Logistik/Beschaffung (39% der Unternehmen planen diesen Bereich nicht).

Ein fast umgekehrtes Befragungsergebnis liefert hier die Befragung von FhG/IPK. Die Beschaffung und Logistik ist hier der am häufigsten geplante Bereich (über 90% der Unternehmen), während die „Finanzierung“ von nur weniger als der Hälfte der Unternehmen geplant wird. Auch der Bereich Absatz/Vertrieb wird mit ca. 65% der Unternehmen seltener geplant als bei den vom SFZ befragten Unternehmen. Die Unterschiede zwischen den Befragungen von FhG/IPK und SFZ treten auch dann in fast gleicher Höhe auf, wenn die Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus der SFZ-Befragung herausgerechnet werden.

Der Großteil der Unternehmen plant 1999 die wesentlichen betrieblichen bzw. unternehmerischen Handlungsfelder über einen Zeitraum von über ein bis fünf Jahren: So planen jeweils über 80% bis zu fast 90% über diesen Zeithorizont ihre Produktentwicklung, ihre Beschaffung und ihre Finanzierungs- und Investitionstätigkeiten. Auch für die Bereiche Produktion, Absatz/Vertrieb und Personal gehen ca. 77% der Unternehmen von einem Planungshorizont von ein bis fünf Jahren aus. Die Forschung und Entwicklung liegt hinsichtlich des Planungszeitraums von über 1 bis 5 Jahren bei 69%. Der Anteil an Unternehmen, der über einen längeren Zeitraum (mehr als fünf Jahre) plant, ist höher als in den anderen betrieblichen Bereichen.

Ein Vergleich der SFZ-Befragungen von 1996 und 1999 zeigt einen positiven Trend hinsichtlich der Langfristigkeit der Planungshorizonte: In allen betrieblichen Bereichen liegt der Anteil der Unternehmen, die nur bis zu einem Jahr im voraus planen, 1996 höher als 1999. Im Bereich Forschung und Entwicklung gab kein Unternehmen 1999 einen Planungszeitraum von nur einem Jahr an, während dies 1996 immerhin noch 11,9% der Unternehmen waren. Der Anteil der Unternehmen, die im Bereich Forschung und Entwicklung mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren planen, hat sich von 11,9% (1996) auf 23% (1999) erhöht. Auffallend ist auch, daß sich in den Bereichen Beschaffung/Logistik und Absatz/Vertrieb, in denen durchaus kürzere Planungszeiten üblich sind, die

Zahl der Unternehmen, die diesen Bereich nur für ein Jahr im voraus planen, im Jahr 1999 stark reduziert hat.

Die Frage des Fragebogens lautete: Für welche betrieblichen Bereiche erarbeiten Sie mittel- bis langfristige Pläne?

Tabelle 4: Planungszeiten nach betrieblichen bzw. unternehmerischen Handlungsfeldern (Befragung 1996)

	bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	5 bis 10 Jahre	über 10 Jahre
Produktentwicklung (N = 72)	9,7%	76,4%	9,7%	4,2%
Produktion (N = 62)	16,2%	75,8%	6,4%	1,6%
Absatz/ Vertrieb (N = 78)	20,5%	69,2%	7,7%	2,5%
Beschaffung/ Logistik (N = 51)	21,6%	72,5%	3,9%	2,0%
Forschung und Entwicklung (N = 59)	11,9%	69,5%	11,9%	6,8%
Finanzierung/ Investitionen (N = 77)	13,0%	80,5%	5,1%	1,3%
Personalentwicklung (N = 74)	17,6%	74,3%	6,8%	1,4%

Tabelle 5: Planungszeiten nach betrieblichen bzw. unternehmerischen Handlungsfeldern (Befragung 1999)

	bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	5 bis 10 Jahre	über 10 Jahre
Produktentwicklung (N = 53)	1,9 %	84,9 %	11,3 %	1,9 %
Produktion (N = 44)	13,6 %	77,3 %	6,8 %	2,3 %
Absatz/ Vertrieb (N = 54)	13 %	77,8 %	7,4 %	1,9 %
Beschaffung/ Logistik (N = 37)	5,4 %	89,2 %	2,7 %	2,7 %
Forschung und Entwicklung (N = 46)	0 %	69 %	23 %	6,5 %
Finanzierung/ Investitionen (N = 54)	5,6 %	87 %	3,7 %	3,7 %
Personalentwicklung (N = 48)	16,7 %	77,1 %	4,2 %	2,1 %

Über einen Zeitraum von 10 Jahren hinaus planen die wenigsten Unternehmen. Allenfalls im Bereich der Forschung und Entwicklung ist ein etwas höherer Anteil an Unternehmen zu finden, die eine langfristige Planung anstreben.

Insgesamt läßt sich aus diesen Ergebnissen schließen, daß die meisten Unternehmen bei den heutigen Umfeldbedingungen längere Planungszeiten für notwendig erachten.

Bezogen auf die unterschiedlichen Branchen finden sich tendenziell kürzere Planungszeiten bei den Unternehmen, die Dienstleistungen oder modeabhängige Produkte mit kurzen Produktzyklen aufweisen, längere Planungszeiten hingegen bei denen aus dem verarbeitenden Gewerbe, insbesondere dem Fahrzeugbau. Im Bereich Forschung und Entwicklung weisen die chemische Industrie, der Fahrzeugbau und die Elektrotechnik längere Planungszeiten auf als z.B. die Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie die Textil- und Bekleidungsindustrie.

Bei einer groben Unterteilung in verarbeitendes Gewerbe, Handel und Dienstleistungen fällt auf, daß im Dienstleistungsbereich mit Ausnahme des Bereichs Forschung und Entwicklung, für den zwei Unternehmen einen Planungshorizont von mehr als fünf Jahren angegeben haben, kein Unternehmen über einen Zeithorizont von mehr als fünf Jahren hinaus plant. Auch beim Handel ist die Anzahl der Unternehmen, die längere Planungszeiträume als fünf Jahre aufweisen, sehr gering. Darüber hinaus läßt sich ein Zusammenhang zwischen der Länge des Planungszeitraums und dem Umsatz erkennen: Planungszeiträume von mehr als fünf Jahren werden primär von großen bis sehr großen Unternehmen realisiert.

### **4.9.3 Stand betrieblicher Analysen**

In strategische Umfeldanalysen werden Faktoren, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung stehen, wie „Wechsel in der Produkt- und Produktionstechnik“ oder „Mitarbeiterqualifikation“ oder das Wettbewerbsumfeld betreffen, am häufigsten einbezogen. Das globale Umfeld wird von den Unternehmen insgesamt deutlich seltener analysiert, die Analysehäufigkeit weist allerdings über die letzten drei Jahre eine steigende Tendenz auf. Dies zeigt sich an dem um 10% höheren Anteil an Unternehmen, die die „politische Entwicklung“ und die „Entwicklung am Arbeitsmarkt“ im Jahr 1999 in die Analyse mit einbeziehen.

Von den außerbetrieblichen Umfeldfaktoren wird die rechtliche Entwicklung am häufigsten analysiert und liegt damit noch vor der politischen Entwicklung, der Entwicklung des Kapitalmarkts oder der Arbeitsmarktentwicklung. Eine mögliche Erklärung könnte sein, daß rechtliche Veränderungen in Unternehmen zwangsläufiger und unmittelbarer und zudem nicht so schnell veränderlich sind.

Im Vergleich zu der Befragung des FhG/IPK fällt auf, daß sogenannte „weiche Faktoren“ bei den vom SFZ befragten „innovativen“ Unternehmen eine wesentlich größere Rolle spielen. Immerhin 46,6% der 1996 vom SFZ befragten Unternehmen analysieren den „Wertewandel bei den Mitarbeitern“ (1999: 46,2%) und 42% die „Bildungstendenzen“ (1999: 63,1%)<sup>1</sup>, während nur ca. 15% der vom FhG-IPK befragten Unternehmen diese Faktoren analysieren. Auffallend ist auch, daß der „Wertewandel bei den Kunden“ in der Befragung des SFZ von knapp 67% (1996) bzw. 69% (1999) der Unternehmen analysiert und damit als ein wichtiger Faktor erkannt wird, während nur knapp 20% der vom FhG-IPK befragten Unternehmen diesen Faktor in strategische Analysen einbeziehen.

Immerhin 20,5% (1996) bzw. 7,7% (1999) der vom SFZ befragten Unternehmen erachten eine Analyse von Bildungstendenzen und 19,3% (1996) bzw. 20% (1999) eine Analyse der Arbeitsmarktentwicklung als nicht sinnvoll.

---

<sup>1</sup> In der aktuellen Befragung (1999) wurde das Item „Bildungstendenzen“ leicht verändert in „Entwicklung im Aus-/ Bildungsbereich“. Die Tatsache, daß 1999 bereits 63,1% der Unternehmen diesen Bereich analysieren, liegt möglicherweise auch an der geänderten Formulierung.

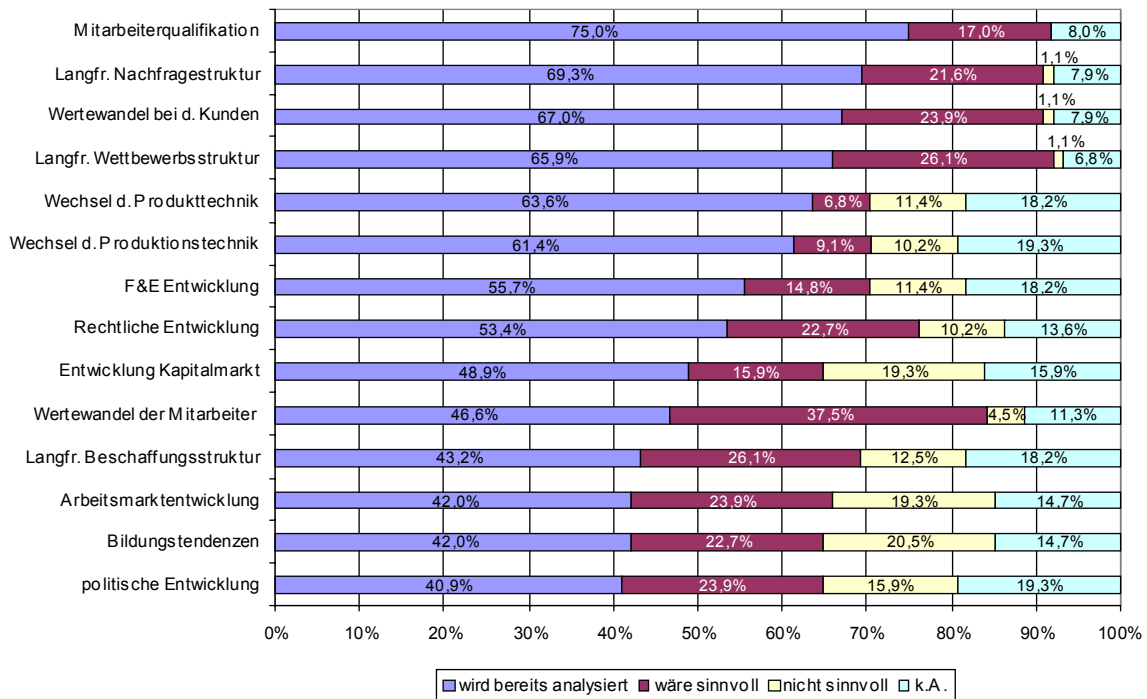


Abbildung 9: Betriebliche Analysen unternehmensbezogener und außerbetrieblicher Faktoren (1996)

Die größte Lücke zwischen Wunsch und Realität klafft beim „Wertewandel bei den Mitarbeitern“. Fast 37% der Unternehmen hielten 1999 eine Analyse von Veränderungen in der Werthaltung ihrer Mitarbeiter für sinnvoll, führen eine solche Analyse aber dennoch nicht aus. Hier besteht offensichtlich ein zu geringer Handlungszwang, da die Auswirkungen einer ungenügenden Berücksichtigung des Wertewandels der Mitarbeiter nicht so offen zutage treten wie z.B. eine Nichtbeachtung von Veränderungen in der Werthaltung der Kunden.

Auffallend ist auch, daß Entwicklungen im Bildungsbereich und auf dem Arbeitsmarkt wesentlich seltener analysiert werden als die Mitarbeiterqualifikation. Damit wird den Entwicklungen im Bildungsbereich und auf dem Arbeitsmarkt eine deutlich geringere Relevanz für die Unternehmen eingeräumt als Faktoren, die näher an dem Unternehmenszweck dran sind. Angesichts der offensichtlichen Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation für die Unternehmen ist dies ein Indiz für eine Entkoppelung von Ausbildung und beruflicher Beschäftigungssituationen. Offensichtlich setzen die Unternehmen immer noch darauf, daß das staatliche Bildungssystem ihnen die richtig ausgebildeten Arbeitskräfte zur Verfügung stellt. Diese werden bei Bedarf entweder im Unternehmen fortgebildet oder durch geeignete, wiederum im staatlichen System ausgebildete Fachkräfte, ersetzt.

#### 4.9.4 Problemfelder betrieblicher Analysen

Die Fragestellung zu den Problemfeldern betrieblicher Analysen war in den beiden vom SFZ durchgeführten Befragungen nicht ganz identisch: Während die Unternehmen in der ersten Befragung darum gebeten wurden, drei Analysefelder zu nennen, die besonders schwierig einzuschätzen sind, sollten sie in der aktuellen Befragung auch eine Rangfolge für die drei am schwierigsten einzuschätzenden Analysefeldern angeben. Trotz der etwas weniger präzisen Fragestellung 1996 wird hier zu Vergleichszwecken davon ausgegangen, daß die Unternehmen das erstgenannte Problemfeld als das schwierigste ansehen, das an zweiter Stelle genannte als das zweitschwierigste usw.

Die Frage in der 1999-Befragung lautete: Welches der Analysefelder ist im Hinblick auf seine weitere Entwicklung am schwierigsten einzuschätzen, welches am zweitschwierigsten und welches am drittschwierigsten?

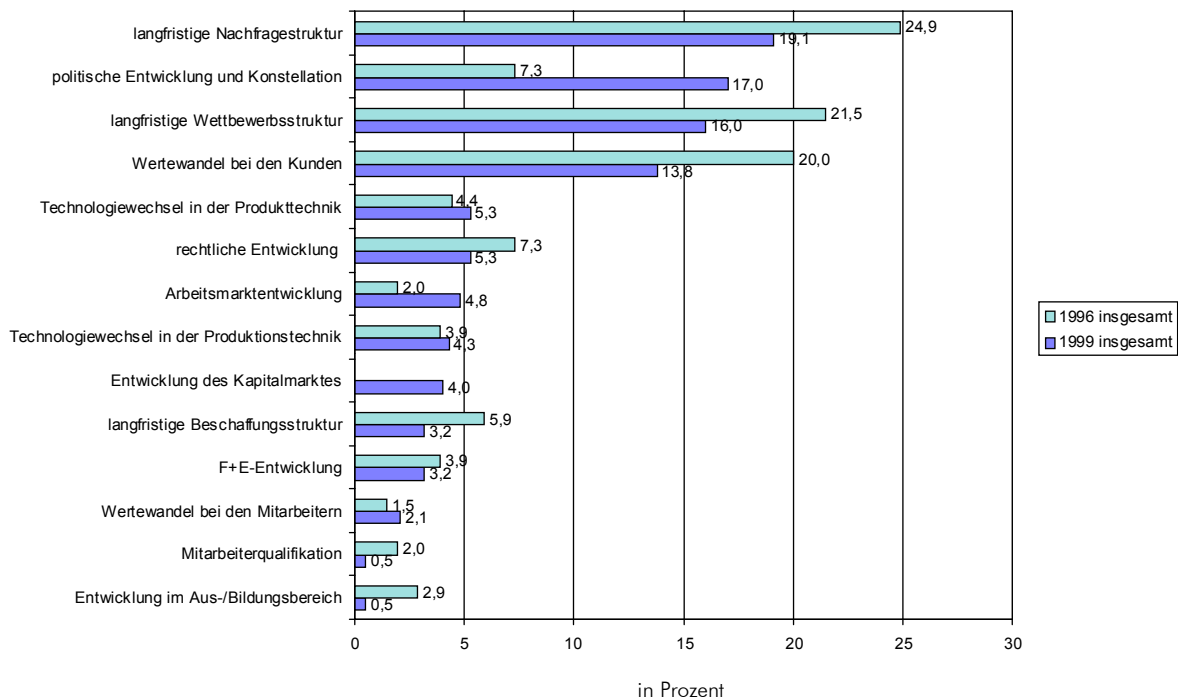


Abbildung 10: Problemfelder betrieblicher Analysen im Vergleich von 1996 und 1999

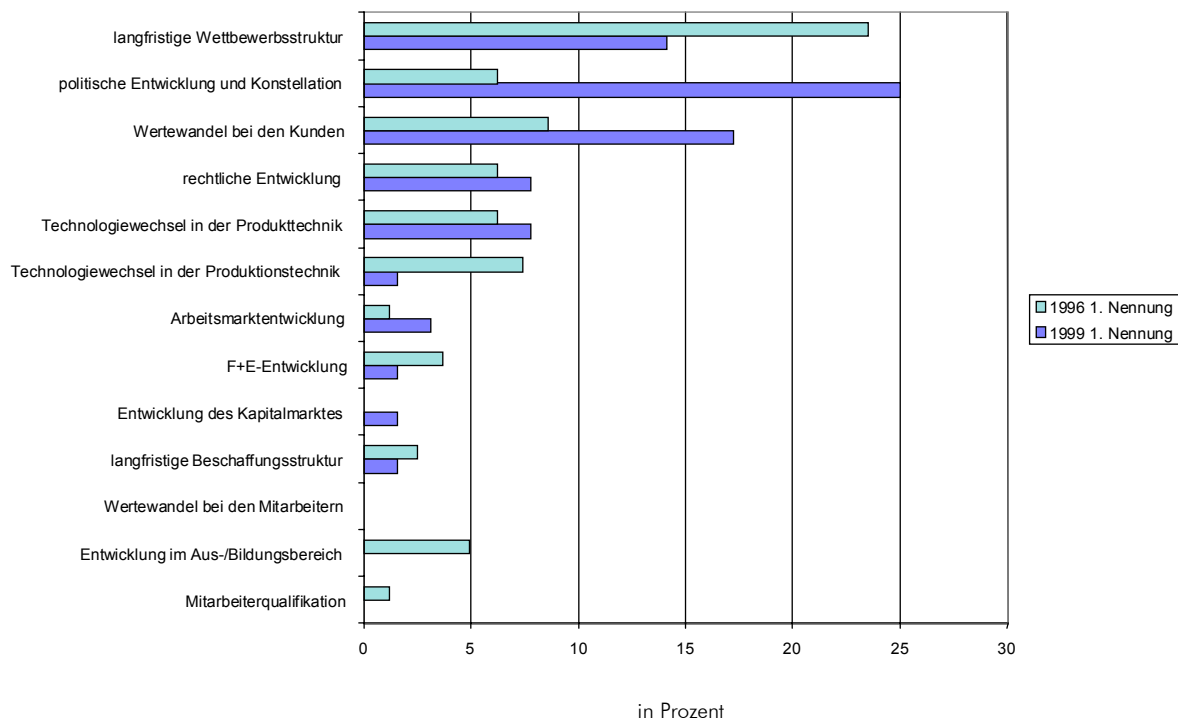


Abbildung 11: Problemfelder betrieblicher Analysen im Vergleich der ersten Nennung

Die Befragungsergebnisse des SFZ zeigen, daß die Faktoren „langfristige Nachfragestruktur“, „langfristige Wettbewerbsstruktur“ und „Wertewandel bei den Kunden“ für die Unternehmen am schwierigsten einzuschätzen sind. Ein größeres Problemfeld betrieblicher Analysen stellt auch die politische Entwicklung und Konstellation dar. In diesen Analysefeldern bestehen offensichtlich viele Unwägbarkeiten und geringe Einflußmöglichkeiten. Ein deutlicher Unterschied zwischen 1996 und 1999 läßt sich in der Einschätzung der politischen Entwicklung erkennen. Während 1996 die Einschätzung der politischen Entwicklung weit hinter der Wettbewerbs- und der Nachfragestruktur genannt wurde, steht sie 1999 an erster Stelle. Die Unternehmen sehen sich 1999 offensichtlich stark von aktuellen Unsicherheiten in der Politik tangiert.

Im Gesamtzusammenhang macht die Frage deutlich, daß Unternehmen insbesondere die Einschätzung der außerbetrieblichen Marktdeterminanten als schwierig ansehen. Am wenigsten Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen nach eigener Bekundung die Einschätzung der Mitarbeiterqualifikation, der Wertewandel bei den Mitarbeitern sowie die Entwicklung im Bildungs- und Ausbildungsbereich, also generell Faktoren, die dem Bereich Personal zuzuordnen sind. Wie die vorangehende Frage zeigt, werden diese Faktoren allerdings seltener analysiert, so daß die Schwierigkeiten vermutlich auch deshalb weniger zutage treten. Erstaunlich ist, daß das Problemfeld der FuE-Entwicklung dem Unternehmen relativ geringe Schwierigkeiten bereitet, ein Feld, das naturgemäß durch hohe Unsicherheiten geprägt ist.

Zu einem eher unerwarteten Ergebnis führt eine Gegenüberstellung der Ergebnisse der Unternehmensbefragungen von SFZ und FhG IPK: Die Analyse von „Technologiewechsel in der Produkttechnik“ bereitet den Unternehmen der FhG IPK-Befragung offensichtlich mehr Schwierigkeiten als den „innovativen“ Unternehmen der SFZ-Befragung. So wird auf die Frage nach Faktoren, die besonders schwierig einzuschätzen sind, der Technologiewechsel in der Produkttechnik bei der FhG IPK-Befragung besonders häufig genannt, während er bei den vom SFZ befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dies ist möglicherweise auch darauf zurückzuführen, daß in der Stichprobe des SFZ große Unternehmen weit stärker vertreten sind als in der Stichprobe der FhG IPK, und für diese die Entwicklungen in der Produkttechnik weit weniger problematisch erscheinen als für kleinere Unternehmen, weil sie diese Entwicklungen auf ihren Produktmärkten wesentlich mitbestimmen. Selbstverständlich kommt aber hier vor allem die Entwicklungs- und Flexibilitätsbereitschaft von „innovativen“ Unternehmen zum Ausdruck, die ja spezifisches Auswahlkriterium der SFZ-Unternehmen war. Die in der SFZ-Stichprobe stärker vertretenen Großunternehmen verfügen im allgemeinen über eine ökonomische Kapazität, die mehr finanzielle Spielräume für häufigere Produktwechsel gestatten.

#### **4.9.5 Methoden zur Analyse betrieblicher Problemfelder**

Die Frage nach den Analysemethoden geht von der durch zahlreiche empirische Studien gestützten Hypothese aus, daß in Unternehmen qualitative Methoden, insbesondere die Szenario-Technik mit ihren eher unscharfen Zukunftsbildern und alternativen Entwicklungsverläufen, gegenüber quantitativen Verfahren zunehmend an Bedeutung gewinnen. In Gesprächen des SFZ mit Unternehmen und Experten, die vor der ersten Befragung stattfanden, zeigte sich bereits, daß insbesondere in großen Unternehmen die Szenario-Technik verstärkt Eingang findet (z. B. Daimler-Chrysler AG). Im Rahmen der Verlaufsanalyse kann nun besonders gut beobachtet werden, daß sich die Bekanntheit und der Einsatz qualitativer Analysemethoden in den letzten Jahren erhöht haben.



Frage im Fragebogen: Mit welchen Methoden analysieren Sie die in den vorausgehenden beiden Fragen genannten Faktoren?

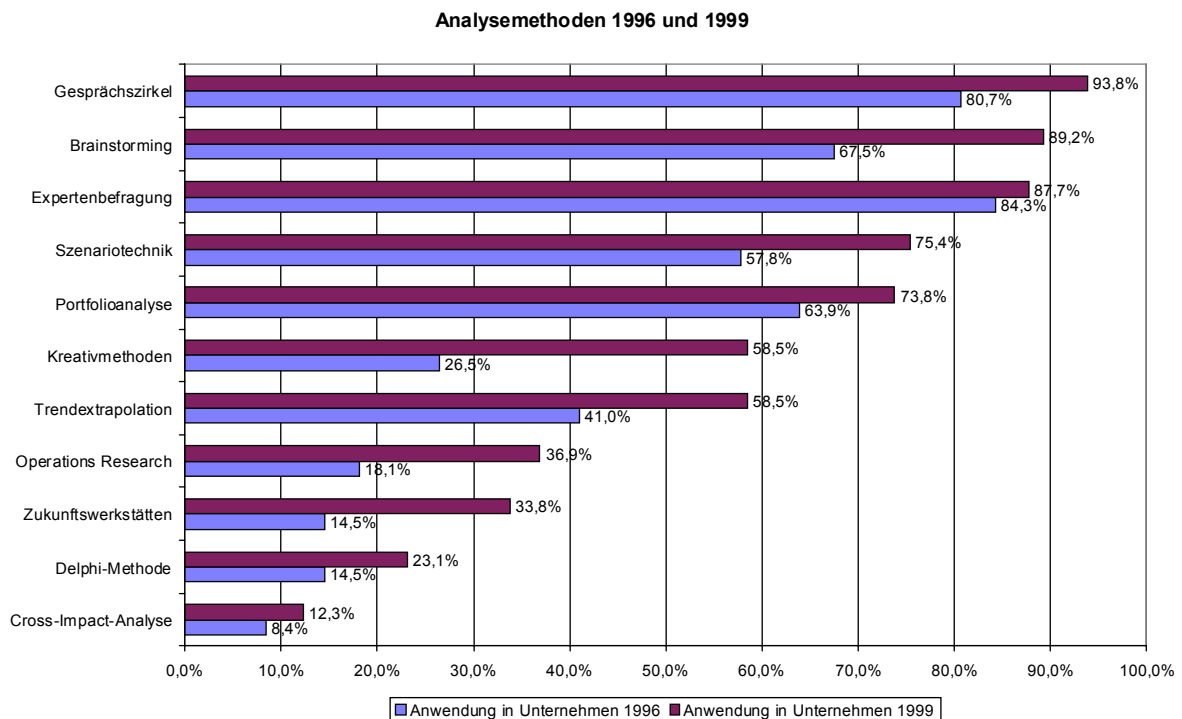


Abbildung 12: Vergleich der Analysemethoden von Unternehmen (Befragungen von 1996 und 1999)

Die vergleichende Auswertung der Befragungen des SFZ zeigt zunächst, daß der Anteil der Unternehmen, die Analysemethoden anwenden, generell und zum Teil erheblich gestiegen ist, denn bei jeder Methode liegt der Anteil der Unternehmen, die diese Methode anwenden, höher als 1996. Die für die Befragung als zukunftsorientiert ausgewählten Unternehmen befassen sich heute offensichtlich intensiver mit Analyseverfahren und verfügen über ein breiteres Methodenspektrum bzw. bessere Methodenkenntnisse als noch vor drei Jahren. Dies läßt auch darauf schließen, daß die Unternehmen ein zunehmend größeres Interesse an der Analyse des inner- und außerbetrieblichen Umfelds zeigen.

Eine detailliertere Auswertung der Ergebnisse der beiden Befragungen von 1996 und 1999 macht darüber hinaus deutlich, daß die Bedeutung von qualitativen Methoden im Vergleich zu quantitativen Methoden gestiegen ist. Bei den qualitativen Methoden erfreuen sich insbesondere das Brainstorming und die komplexeren Verfahren „Szenario-Technik“ und die „Zukunftswerkstätten“ steigender Beliebtheit. Insbesondere die „Zukunftswerkstätten“, die 1996 von nur 14,5% der Unternehmen angewandt wurden und vermutlich vielen Unternehmen noch nicht bekannt waren, finden mittlerweile immerhin schon bei 33,8% der Unternehmen Eingang in ihre betrieblichen Analysen. Erstaunlich hoch ist der Anteil der Unternehmen (75,4%), die mittlerweile die Szenario-Technik für die Analyse zukünftiger Entwicklungen nutzen. Enorm erhöht hat sich außerdem die Nutzung von Kreativmethoden (von 26,5% auf 58,5%). Insgesamt stehen bei den qualitativen Methoden und bezogen auf alle gefragten Methoden nach wie vor die qualitativ-pragmatischen Verfahren „Gesprächszirkel“ und „Brainstorming“ an erster Stelle und werden mittlerweile von fast allen Unternehmen angewandt. Sehr häufig greifen Unternehmen auch auf Expertenbefragungen zurück, die den Unternehmen die Einbeziehung einer fachkompetenten Außensicht ermöglichen.

Von den quantitativen Analysemethoden wird die Portfolio-Analyse als finanzwirtschaftlich orientierte Methode mit 18% eindeutig präferiert. Ihr folgt die Trendextrapolation mit 58,5% und die Operations Research-Technik mit 36,9%, die ihren Anteil an den Analysemethoden gegenüber 1996 ebenfalls erheblich steigern konnte.

In der Befragung von 1999 wurden die Unternehmen detaillierter nach den Gründen für die Nichtanwendung bestimmter Methoden gefragt. Liegt die Ablehnung der Methode daran, daß sie für nicht sinnvoll gehalten wird oder ist die Methode den Unternehmen gar nicht bekannt?

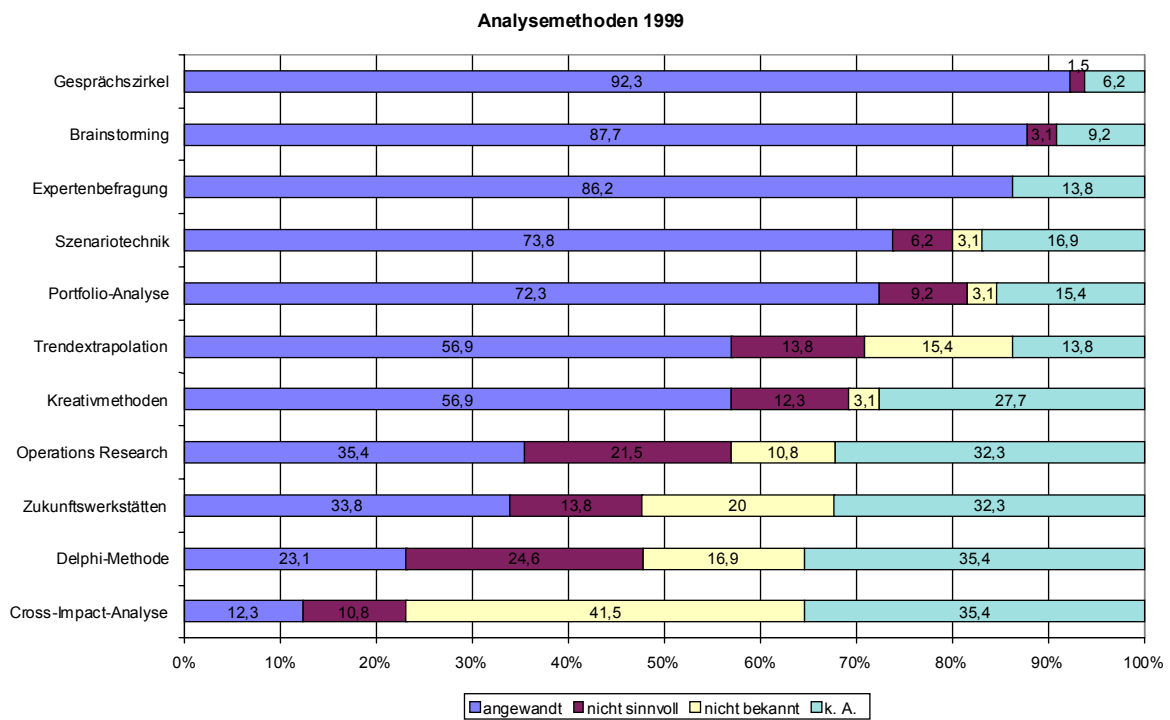


Abbildung 13: Analysemethoden 1999 – Anwendung, Beurteilung und Bekanntheit

Allen Unternehmen bekannt sind die qualitativen Verfahren „Brainstorming“, „Gesprächszirkel“ und „Expertenbefragung“. Die komplexeren qualitativen Methoden „Delphi-Befragung“ und „Zukunftswerkstätten“ sind noch nicht so umfassend bekannt wie die einfacheren Methoden, dennoch ist der Anteil der Unternehmen, die diese Methoden noch nicht kennen, mit knapp 17% bzw. 20% erstaunlich niedrig. Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, daß der Anteil der Unternehmen, die keine Angabe gemacht haben, bei der Delphi-Methode mit 35% und bei den Zukunftswerkstätten mit 32% wesentlich höher liegt als bei anderen Methoden. Unter dieser Antwortkategorie befinden sich vermutlich noch einige Unternehmen, die diese Verfahren nicht kennen oder zumindest unsicher bezüglich des Inhalts der Methode waren. Am wenigsten bekannt ist die Cross-Impact-Analyse, gut 40% der Unternehmen kennen diese Methode nicht.

Als eine nicht sinnvolle Methode wird am häufigsten die Delphi-Methode genannt (fast ein Viertel der Unternehmen). Als Grund hierfür ist der hohe Aufwand des Verfahrens (hohe Anzahl an externen Experten, zeitlicher und organisatorischer Aufwand) denkbar. Unter diesem Gesichtspunkt stellt das Delphi-Verfahren insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen keine praktikable Methode dar.

Führt man eine grobe branchenmäßige Aufschlüsselung durch, wird deutlich, daß die qualitativen Analyseverfahren „Szenariotechnik“, „Kreativmethoden“ und „Zukunftswerkstätten“ von den Dienst-

leistungsunternehmen am häufigsten angewendet werden, gefolgt vom produzierenden bzw. verarbeitenden Gewerbe. Der Handel wendet diese Verfahren seltener an. Die „einfacheren“ qualitativen Verfahren „Brainstorming“ und „Gesprächszirkel“ erfreuen sich dagegen auch bei Handelsunternehmen einer fast hundertprozentigen Zustimmung.

#### 4.9.6 Gründe für die Verwendung qualitativer Methoden

Aus welchen Gründen setzen Unternehmen qualitative Methoden ein und welche Ziele verfolgen sie damit?

Qualitative Methoden werden von den Unternehmen vor allem zur Verbesserung der Informationsbasis für Entscheidungen genutzt. Durch eine regelmäßige und systematische Analyse von Umfeldfaktoren wird die Abschätzung der Konsequenzen von Entscheidungen erleichtert. Einen hohen Stellenwert haben qualitative Analysen auch für die Analyse von Marktveränderungen: Fast 88% der vom SFZ 1999 befragten Unternehmen halten solche Methoden zur Erarbeitung von „Perspektiven zur Planung neuer Geschäftsfelder“ für sehr wichtig bzw. wichtig und 86% der Unternehmen zur „frühzeitigen Entwicklung neuer Dienstleistungen“. Hinsichtlich der funktionalen Teilplanungen Personal und Forschung und Entwicklung fällt auf, daß qualitative Analysen für die „langfristige Forschungs- und Entwicklungsplanung“ eine höhere Bedeutung haben als für die „Personalplanung und -entwicklung“. Aufgrund der hohen erfolgsstrategischen Bedeutung sowie des langfristigen Charakters der Forschungs- und Entwicklungsplanung ist dies kein erstaunliches Ergebnis. Der Personalbedarf läßt sich, zumindest was die Quantität angeht, leichter abschätzen.

Eine relativ geringe Bedeutung haben qualitative Umfeldanalysen für die „Verbesserung der Standortplanung“. Fast die Hälfte der Unternehmen (46,2%) halten solche Analysen in diesem Bereich für weniger wichtig, 15,4% sogar für unwichtig. Hier sind offensichtlich keine regelmäßigen Analysen notwendig, sondern eher eine fallweise Planung, wenn konkrete Gründe für eine Standortverlagerung sprechen.

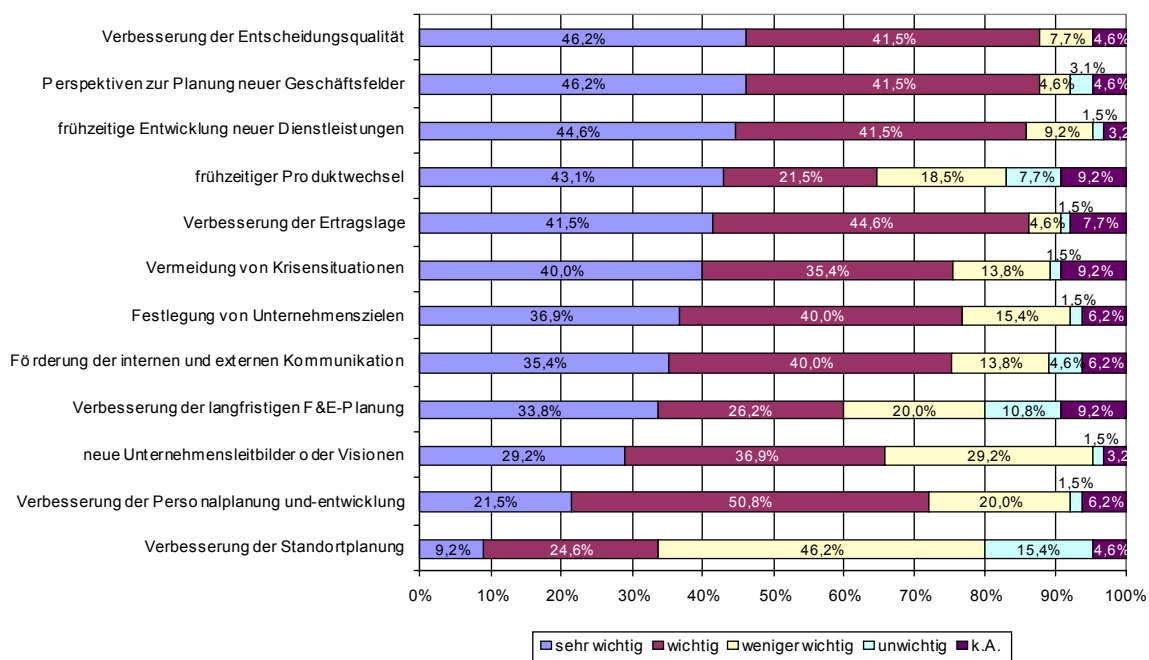


Abbildung 14: Ziele, für deren Erreichung qualitative Methoden einen wichtigen Beitrag leisten

Auf einen Vergleich mit den Ergebnissen der Befragung von 1996 wird an dieser Stelle verzichtet, da es in der Gewichtung der einzelnen Bereiche kaum Verschiebungen gibt. Interessant ist allerdings, daß über alle Bereiche hinweg sowohl 1996 als auch 1999 die Frage häufiger positiv beantwortet wird (sehr wichtig und wichtig) als negativ. Es gibt also für die Unternehmen ganz offensichtlich viele Gründe, die für die Durchführung qualitativer Analysen sprechen.

Im Vergleich zu der vom FhG IPK durchgeführten Unternehmensbefragung zeigt sich, daß die vom SFZ nach dem Kriterium der Zukunftsorientierung ausgewählten Unternehmen qualitativen Analysen eine wesentlich höhere Bedeutung für die Erarbeitung von „Unternehmensleitbildern“ sowie für die „Förderung der internen und externen Kommunikation“ beimessen. 65% der vom SFZ befragten Unternehmen nennen die Anpassung neuer Unternehmensleitbilder als Grund für die Durchführung qualitativer Analysen, 75% die Förderung der Kommunikation, bei den vom FhG IPK befragten Unternehmen sind dies nur 23% bzw. 17%. In Zusammenhang mit der weiten Verbreitung von Leitbildern in den vom SFZ befragten Unternehmen zeigt dies, daß die Unternehmen qualitative Analysemethoden zunehmend für Bereiche nutzen, in denen nicht nur im engeren Sinne ökonomische Ziele verfolgt werden. Insgesamt läßt sich dennoch festhalten, daß die Bedeutung von qualitativen Analysen steigt, je komplexer und mit höheren Unsicherheiten verbunden die zu analysierenden Bereiche sind und je enger sie mit der Erfolgsentwicklung des Unternehmens verknüpft sind.

#### **4.9.7 Zeitliche Anlage unternehmensinterner Zukunftsforschung**

Aus Sicht von über 71% (1996) bzw. 76,9% (1999) der antwortenden Unternehmen sollte die qualitative Analyse zukünftiger Entwicklungstendenzen als eine „ständige Aufgabe“ angesehen werden. Eine regelmäßige „Analyse in Intervallen“ von bis zu drei Jahren befürworteten 1996 fast 18% der Unternehmen, wobei sich die Verteilung innerhalb dieser Gruppe auf Intervalle von einjähriger, zweijähriger bzw. dreijähriger Dauer ziemlich gleichmäßig verteilte. 1999 präferieren eine solche Regelmäßigkeit nur noch 6,2% der Unternehmen, während 16,9% der Unternehmen eine „fallweise Durchführung“ qualitativer Analysen für ein geeigneteres Verfahren halten.

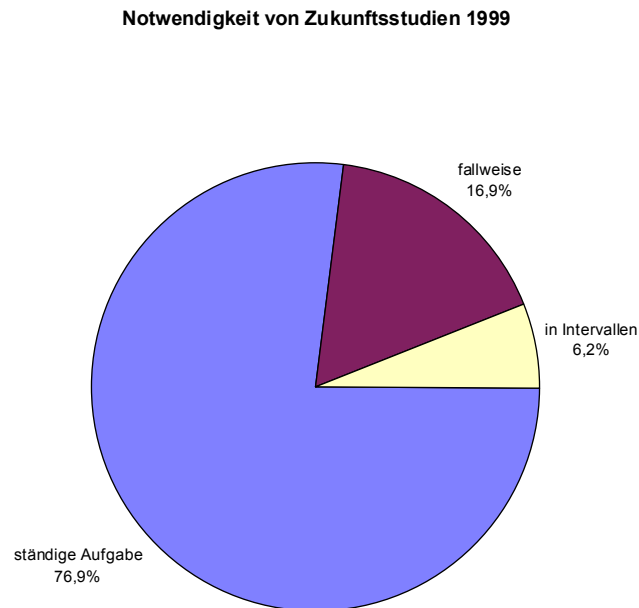


Abbildung 15: Verankerung qualitativer Analysen zukünftiger Entwicklungstendenzen im Unternehmen

#### 4.9.8 Institutionalisation der Zukunftsforschung in den Unternehmen

Der Frage nach der Institutionalisierung qualitativer Analysen liegt die Hypothese zugrunde, daß Zukunftsforschung in Form von qualitativen Analysen häufig noch eine Randstellung im Unternehmen einnimmt. Die institutionelle Einbindung entspricht häufig nicht der Querschnittsfunktion, die „Zukunftsforschung“ im Unternehmen einnehmen sollte. Zukunftsforschung ist vielmehr oft noch die Aufgabe einzelner Mitarbeiter oder bestenfalls von Zukunftsforschungsgruppen, die aufgrund der mangelnden institutionellen Verankerung nicht immer ausreichend ernst und wahrgenommen werden (Burmeister/Canzler 1993, S. 6).

Mit der Frage nach der organisatorischen Verankerung der Zukunftsforschung sollte herausgefunden werden, welche Organisationsform für qualitative Umfeldanalysen die Unternehmen präferieren bzw. welche Organisationsform sich in den letzten Jahren etablieren konnte. Als besonders interessant erwies sich der Vergleich der drei Erhebungen (SfZ 1996 und 1999, FhG IPK). Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich.

Die Unternehmen der FhG IPK Befragung bevorzugten deutlich „unternehmensinterne Zirkel“ (60%) als Organisationsform für qualitative Analysen. In spezialisierten Stellen haben nur ca. 11% der Unternehmen diesen Aufgabenbereich verankert, in Linienabteilungen nur knapp 30% der Unternehmen. Diese Befragungsergebnisse lassen den Schluß zu, daß „Formen der Sekundärorganisation für Früherkennungsaufgaben gegenüber einer Verankerung im Rahmen der Primärorganisation als geeigneter angesehen werden“ (Zurlino 1995, S. 101).

Die Befragung des SFZ von 1996 führte zu einem gänzlich anderen Ergebnis: Fast die Hälfte (48,9%) der befragten Unternehmen überantwortete die Analyse zukünftiger Entwicklungstendenzen eigenen Stellen innerhalb der Betriebs- bzw. Unternehmensorganisation, seien es dafür zuständige Mitarbeiter, Stäbe oder gar Abteilungen, während nur 27% der Unternehmen temporäre unter-

nehmensinterne Gesprächskreise bzw. Strategiezirkel für besonders geeignet hielten. Im Rahmen der Linienabteilungen führten 1996 36% der Unternehmen qualitative Analysen durch. Die unterschiedlichen Befragungsergebnisse lassen zunächst den Schluß zu, daß besonders zukunftsorientierte Unternehmen qualitative Umfeldanalysen deutlich häufiger in spezialisierten, eigenständigen Stellen organisiert haben. Möglicherweise spielt bei diesem Ergebnis auch die Zusammensetzung der Stichprobe des SFZ eine Rolle, in der sehr große Unternehmen überrepräsentiert sind. Großunternehmen verfügen in der Regel eher über die finanziellen und personellen Möglichkeiten, spezialisierte Stellen für Umfeldanalysen einzurichten. Diese Annahme wird durch eine umsatzbezogene Auswertung bestätigt. Von 37 Unternehmen mit einem angegebenen Umsatz von mehr als 1 Mrd. DM (1998), haben 22 Unternehmen eigenständige Stellen eingerichtet, während von 23 Unternehmen mit einem Umsatz unter 1 Mrd. DM nur 4 Unternehmen über solche Stellen verfügen. Die Antwortkategorien „integriert in einen Funktionsbereich“ sowie „Gesprächszirkel/Strategiezirkel“ wurden von den Unternehmen mit weniger als 1 Mrd. DM Umsatz dagegen häufiger angegeben.

Die Befragungsergebnisse von 1999 zeigen wiederum ein verändertes Bild. Während sich die Anzahl der Unternehmen, die qualitative Analysen in eigenständigen Stellen durchführen, um ca. 5% reduziert hat, ist ein deutlicher Anstieg bei den Unternehmen festzustellen, die solche Analysen in einen Funktionsbereich (z.B. Marketing, Controlling) integrieren (68% der Unternehmen). Sehr viel häufiger (73% der Unternehmen) werden auch Gesprächskreise als eine geeignete Organisationsform genannt. Die Möglichkeit der Mehrfachantwort zeigt, daß Gesprächszirkel zusätzlich zu den anderen Organisationsformen genutzt werden, um eine Vernetzung der Anforderungen und Kenntnisse der unterschiedlichen Unternehmensbereiche zu erreichen. Interessant ist auch, daß sich der Anteil der Unternehmen, die auf unternehmensexterne Leistungen zurückgreifen, gegenüber 1996 mehr als verdoppelt hat (von 15,9% auf 38,5%).

Betrachtet man die Befragungsergebnisse von 1996 und 1999 im zeitlichen Verlauf, läßt sich interpretieren, daß sich die eher unkomplizierten und flexibleren Organisationsformen aus Sicht der Unternehmen durchgesetzt haben. Spezialisierte Zukunftsforschungseinrichtungen bleiben in Unternehmen eher die Ausnahme und in gewisser Weise auch ein Privileg der großen Unternehmen. In diesem Bereich kann die vorliegende quantitative Untersuchung allerdings nur ein Basiswissen vermitteln. Die jeweiligen Gründe, die die Unternehmen zu der einen oder anderen Organisationsform veranlassen, können nur über die qualitative Analyse in Form von Fallstudien detailliert erfaßt werden.

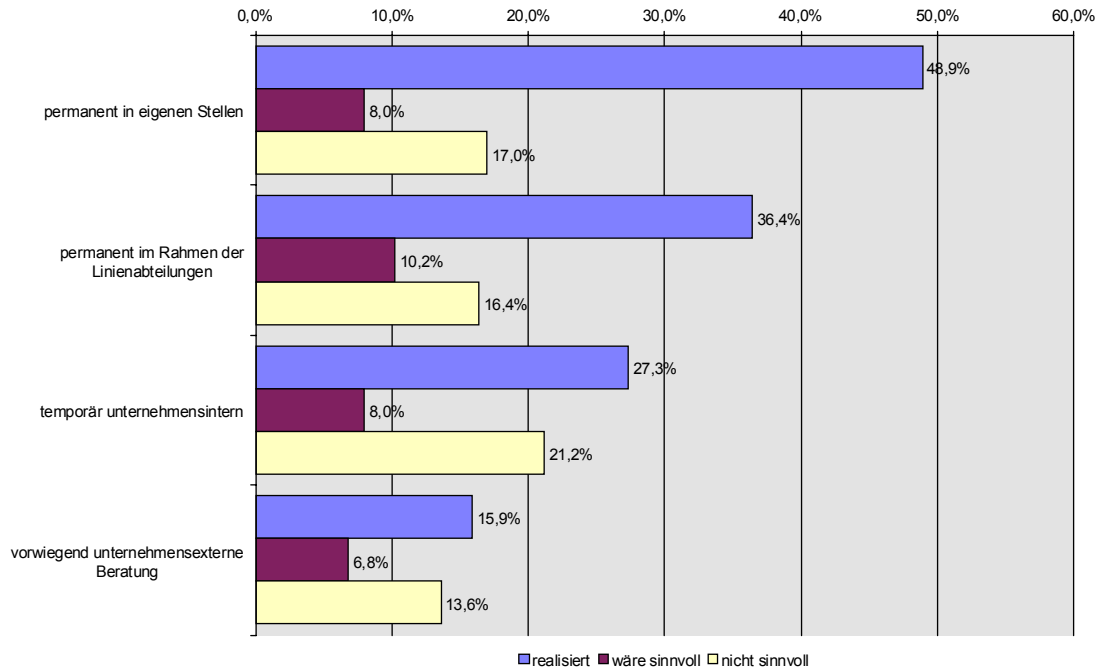


Abbildung 16: Institutionalisation der Analyse zukünftiger Entwicklungstendenzen (Zukunftsforschung) in den Unternehmen (1996) (N = 88)<sup>2</sup>

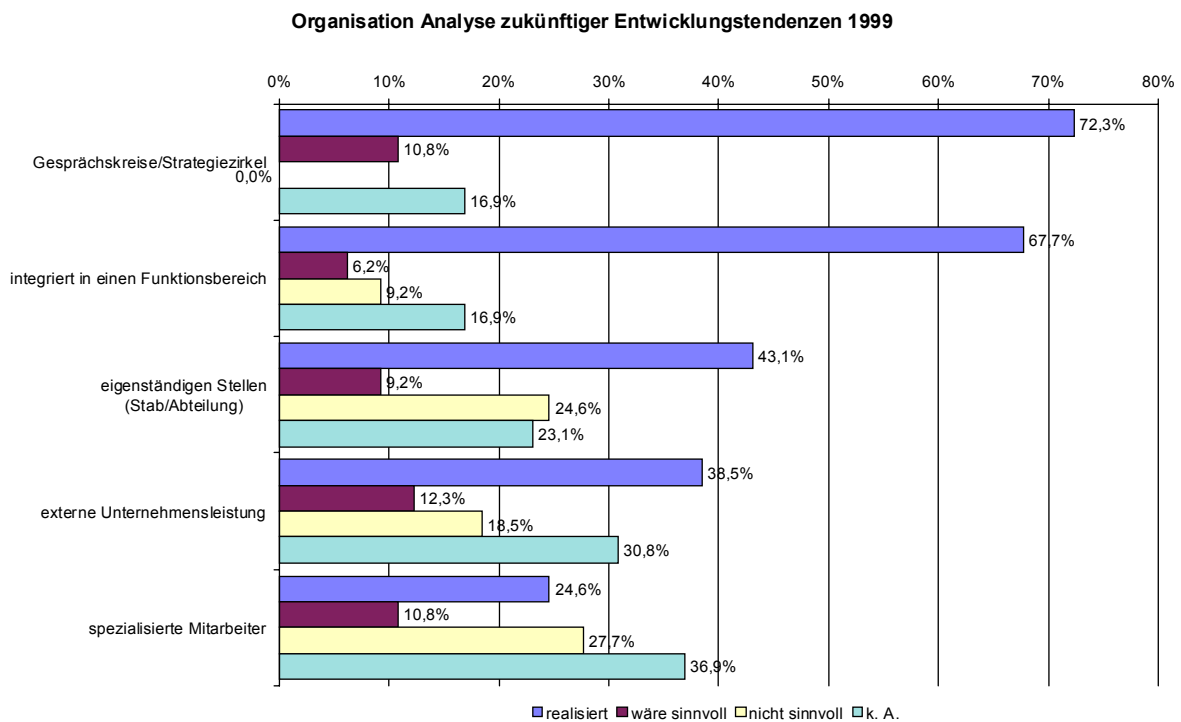


Abbildung 17: Institutionalisation der Analyse zukünftiger Entwicklungstendenzen (Zukunftsforschung) in den Unternehmen 1999 (N = 65)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die Fragestellungen des SFZ waren 1996 und 1999 nicht identisch. Das Item „spezialisierte Mitarbeiter/Assistent“ wurde 1996 in das Item „Permanent in eigenständigen Stellen (Assistenten/Stab/Abteilung)“ integriert, während es 1999 als ein gesondertes Item ausgewiesen wurde. Ein (schwer abschätzbarer) Teil der Antworten, die auf den „spezialisierten Mitarbeiter“ entfallen, müßten deshalb bei einem Vergleich der Befragungen noch zu den „eigenständigen Stellen“ addiert werden. Eine weitere Interpretationsschwierigkeit ergibt sich durch die unterschiedliche Begriffswahl: „permanent im Rahmen der Linienabteilungen“ (1996) und „integriert in einen Funktionsbereich“ (1999).

### 4.9.9 Teilnehmer am Zukunftsdiskurs in den Unternehmen

Neben der internen organisatorischen Verankerung verlangt „Zukunftsforschung“ auch nach einem außer- und überbetrieblichen Zukunftsdiskurs. Dabei geht es zum einen um die Einbeziehung externen Wissens, z.B. in Form einer Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder der Teilnahme verschiedener gesellschaftlicher Anspruchsgruppen.

Neben der institutionellen Struktur wurde deshalb auch nach der Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen in den Analyseprozeß gefragt. Dabei zeigte sich, daß die Einbindung spezifischer Gruppen um so schwächer wird, je weiter sie von der faktischen Gestaltung der unternehmensinternen Vorgänge entfernt sind. So sind Vorstand bzw. Geschäftsführung wie auch die Führungskräfte im Unternehmen an derartigen Prozessen sehr stark und direkt beteiligt; wo das noch nicht der Fall war, wurde es zumindest in Bezug auf die engere Führung ungeteilt befürwortet. Der Einbeziehung von Führungskräften standen nur 10,6% (1999) bzw. 5,7% (1996) skeptisch gegenüber. Hoch ist auch der Anteil der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in den Analyseprozeß mit einbeziehen. Sind es in der Umfrage 1996 erst 39,8%, so steigt dieser Anteil im Jahr 1999 auf 59,1%. Hier hat sich innerhalb von drei Jahren eine erhebliche Veränderung in Richtung Mitwirkung der Mitarbeiter an Zukunftsprozessen ergeben. Das wird noch dadurch unterstrichen, daß 1996 zusätzlich 26,1% der Unternehmen und 1999 22,7% der Unternehmen dies für sinnvoll halten.

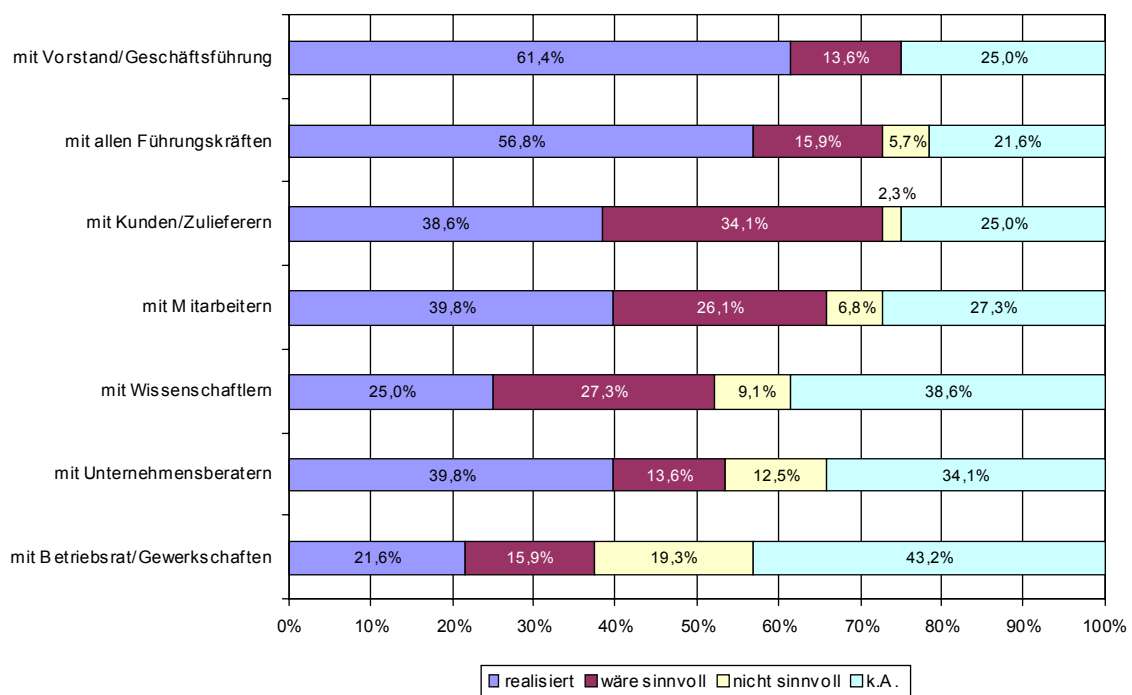


Abbildung 18: Einbeziehung von Anspruchsgruppen in Prozesse der unternehmensinternen Zukunftsanalyse 1996 (N=88)



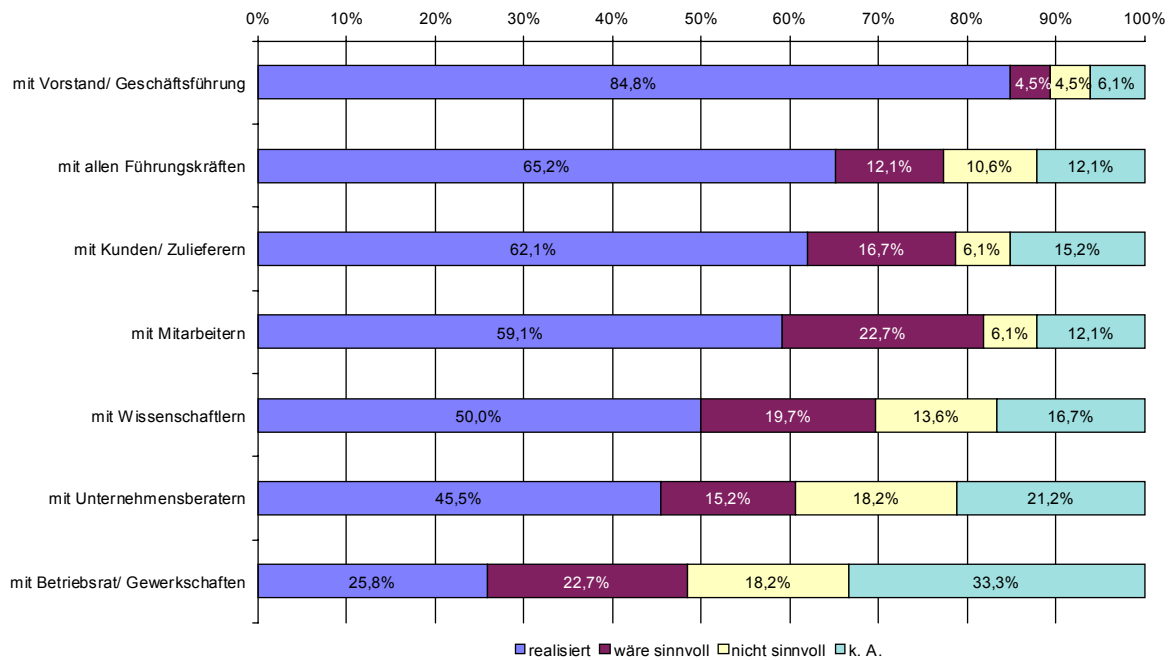


Abbildung 19: Einbeziehung von Anspruchsgruppen in Prozesse der unternehmensinternen Zukunftsanalyse 1999 (N=65)

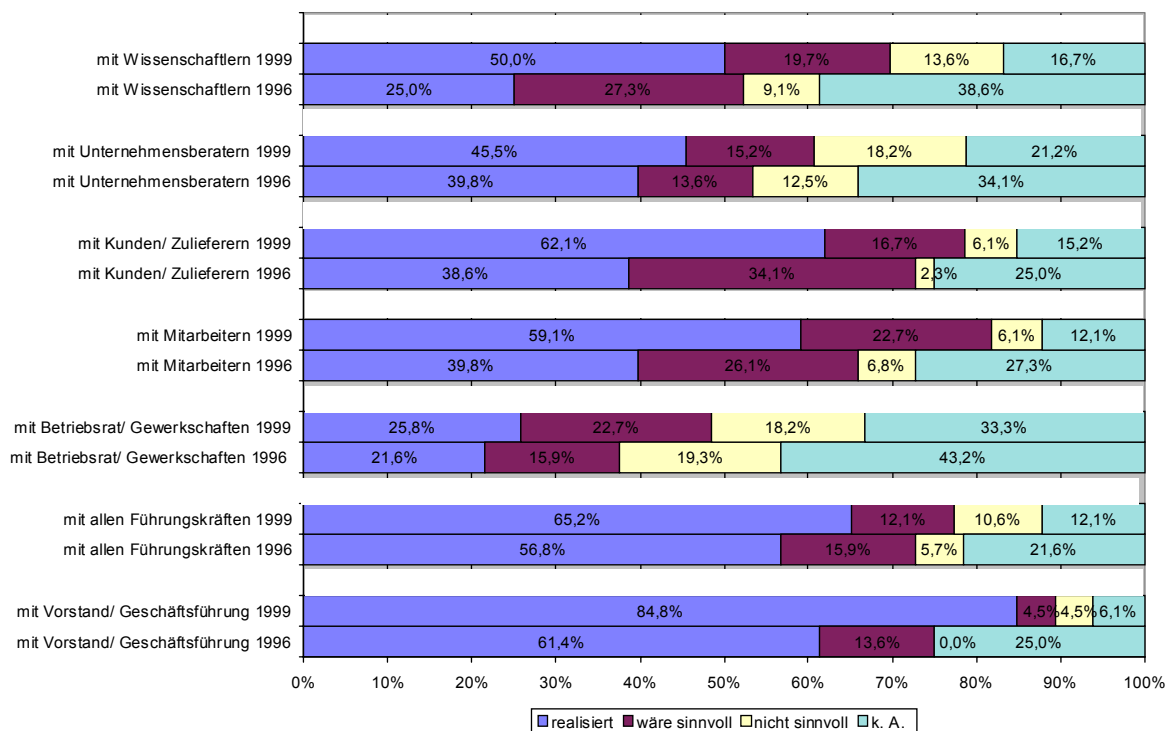


Abbildung 20: Einbeziehung von Anspruchsgruppen in Prozesse der unternehmensinternen Zukunftsanalyse im Vergleich 1996 und 1999

Auch die Einbeziehung externer Anspruchsgruppen wird von immer mehr Unternehmen realisiert. Bemerkenswert ist insbesondere die Bedeutung, die den Kunden bzw. Zulieferern beigemessen wird: 1999 haben bereits 62,1% der Unternehmen eine Einbeziehung von Kunden bzw. Zulieferern

in Analyseprozesse realisiert, 16,7% halten eine Beteiligung für sinnvoll. 1996 lag der Anteil der Unternehmen, die Kunden bzw. Zulieferer mit einbezogen, bei 38,6%, während dies 34,1% der Unternehmen für sinnvoll hielten. Geradezu verdoppelt hat sich der Stellenwert, der Wissenschaftlern bei der fachlichen Unterstützung zur Erarbeitung von Zukunftswissen beigemessen wird (von 25,0% auf 50,0%). Unternehmensberater werden zwar einerseits 1999 von mehr Unternehmen in qualitative Analysen integriert, andererseits ist auch die Anzahl der Unternehmen gestiegen, die solche Aktionen nicht für sinnvoll halten. 1996 hatte sich ein größerer Teil der Unternehmen der Antwort enthalten.

Weiterhin auffällig ist der deutliche Unterschied zwischen der Beteiligung von Mitarbeitern im Gegensatz zu den Gewerkschaften und dem Betriebsrat als Arbeitnehmervertreter: Nur 66,7% der Unternehmen beantworteten 1999 überhaupt die Frage nach der Einbeziehung der Gewerkschaften bzw. des Betriebsrates, während es bei derselben Frage mit Bezug auf die Mitarbeiter 82,8% sind; 18,2% der Unternehmen halten die Einbeziehung für nicht sinnvoll, während sich gegen eine Einbeziehung der Mitarbeiter nur 6,1% der Unternehmen aussprachen.

Im Vergleich zu der Befragung des IPK FhG nehmen die vom SFZ befragten „innovativen“ Unternehmen in Bezug auf die Einbeziehung betrieblicher und außerbetrieblicher Anspruchsgruppen in die Zukunftsanalyse bei allen Gruppen eine deutliche Vorreiterrolle ein. Neben den Führungskräften und der Unternehmensleitung werden auch die Mitarbeiter, der Betriebsrat sowie Unternehmensberater und Wissenschaftler deutlich häufiger in den Analyseprozeß mit einbezogen. Darüber hinaus hält ein größerer Teil als bei der FhG IPK Befragung eine Einbeziehung dieser Gruppen zumindest für sinnvoll.

#### **4.9.10 Gründe gegen den Einsatz qualitativer Verfahren**

Die Frage im Fragebogen lautete: Welche der folgenden Gründe sprechen gegen qualitative Analysen?

- Die unter Frage B 2 genannten Planungsaktivitäten sind ausreichend.
- Die relevanten qualitativen Entwicklungen im Umfeld sind gut überschaubar.
- Personelle Kapazitätsprobleme.
- Hohe interne Kostenbelastung.
- Kapazitätsprobleme in bezug auf Organisation/Qualifikation.
- Erwartete Ergebnisse sind zu unscharf, um hieraus Entscheidungen abzuleiten.
- Der Aufwand übersteigt den zu erwartenden Nutzen.
- Relevante Informationen sind nur schwer erhältlich.

Für die Unternehmen spielen die personellen Ressourcen, die qualitative Analysen benötigen, eine wichtige Rolle. Sie werden 1996 mit 20% und 1999 mit 24% der Nennungen als wichtigste Gründe gegen die Verwendung qualitativer Verfahren vorgebracht. An zweiter Stelle steht die relative Unschärfe der Ergebnisse und ihre geringe Entscheidungsrelevanz mit jeweils 17% der Nennungen sowohl 1996 wie 1999. Das entspricht für 1999 24,6% der Nennungen der befragten Unternehmen. Bei dieser Antwort sind sehr große Unternehmen mit einem Umsatz von 5 Mrd. und mehr am stärksten vertreten. 15% im Jahr 1996 und 10% der Nennungen im Jahr 1999 beziehen sich auf

die Kostenbelastung, dies entspricht 15,4% der befragten Unternehmen. Bei diesem Item dominieren kleine Unternehmen (Umsatz: bis unter 1 Mio.).

Insgesamt läßt sich die geringe Anzahl an Unternehmen, die keine qualitativen Analysen durchführen, weil sie die relevanten Entwicklungen für überschaubar oder ihre bestehenden Planungsaktivitäten für ausreichend halten, positiv für die Bedeutung von qualitativen Analysen veranschlagen. Gegenüber 1996 haben sich hier im Jahr 1999 keine gravierenden Veränderungen ergeben.

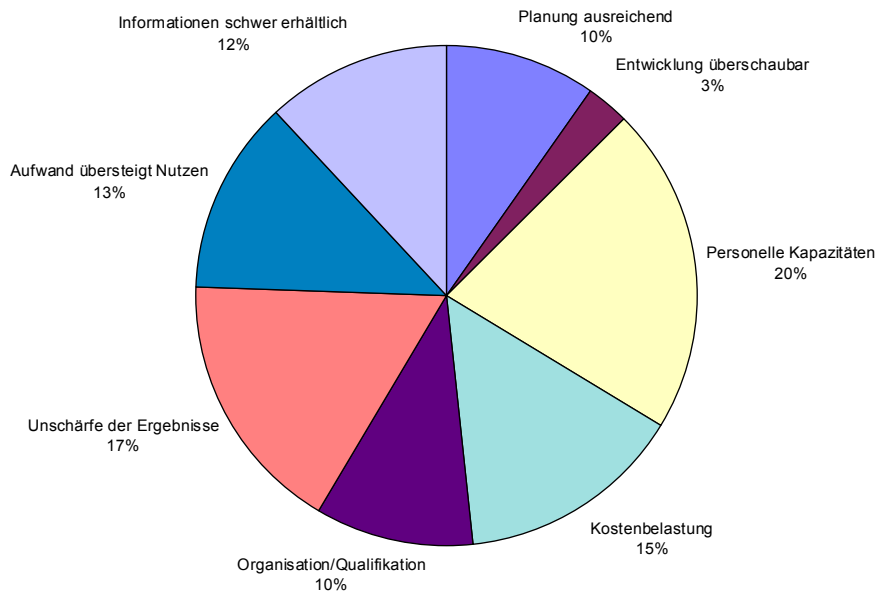


Abbildung 21: Verteilung der Nennungen von Gründen, die gegen qualitative Analyseverfahren sprechen, auf die vorgegebenen Items 1996 (Mehrfachnennungen möglich)

### Gründe gegen qualitative Analyseverfahren 1999

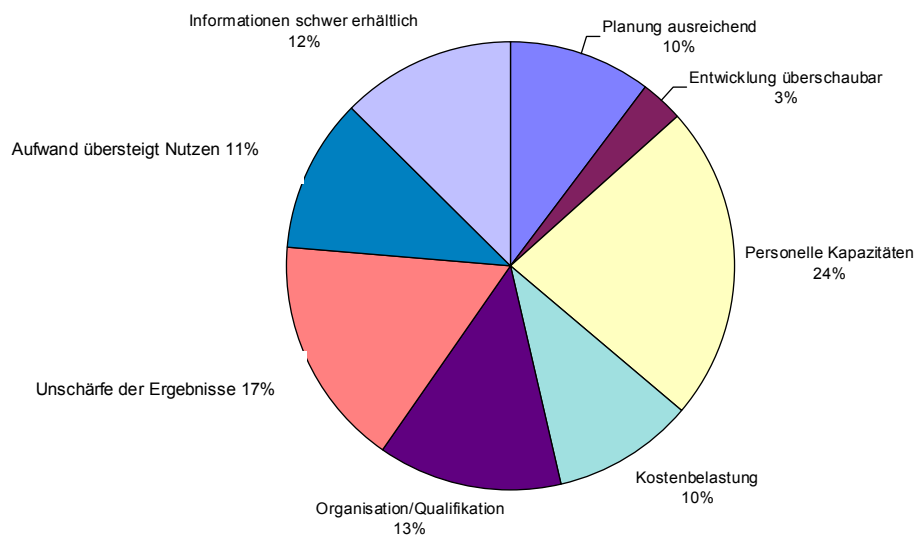


Abbildung 22: Verteilung der Nennungen von Gründen, die gegen qualitative Analyseverfahren sprechen, auf die vorgegebenen Items 1999 (Mehrfachnennungen möglich)

## 4.10 Perspektiven

Im zweiten Teil des Fragebogens geht es um die Umsetzung der Forschungsergebnisse in die betriebliche Praxis und die Bedeutung des Konzeptes „Nachhaltige Entwicklung“ für zukunftsfähige Unternehmen. Dabei stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Mit welchen konkreten Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Veränderungen in den ökologischen, sozialen, politischen und rechtlichen Umfeldbedingungen?
- Gibt es Zukunftsleitbilder in den Unternehmen?
- Welche Bedeutung hat das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung für unternehmerisches Handeln? In welchen betrieblichen Teilbereichen findet es Anwendung bzw. könnte es eine Rolle spielen?
- Gibt es Öko- und Sozialbilanzen und beteiligt sich das Unternehmen am Öko-Audit?
- Welchen Einfluß üben außerbetriebliche Anspruchsgruppen auf das Unternehmen aus?
- Welche Kriterien zeichnen ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen aus und welche Maßnahmen sind besonders wichtig dafür?

### 4.10.1 Wesentliche betriebsorganisatorische Veränderungen in den vergangenen fünf Jahren

Hinsichtlich innerbetrieblicher Veränderungen der Unternehmensorganisation standen in den letzten zehn Jahren Reengeneering und Restrukturierung für die Unternehmen oben an. Um herauszufinden, welche konkreten Konzepte in den letzten Jahren angegangen wurden, haben wir den

Unternehmen die folgende Frage und vier Antwortmöglichkeiten vorgelegt. Die Unternehmen hatten auch die Möglichkeit, weitere Konzepte hinzuzufügen.

Auf welchen Gebieten der Unternehmensorganisation sind in den letzten fünf Jahren wesentliche Veränderungen in Ihrem Unternehmen eingeleitet bzw. durchgeführt worden?

Realisiert      in Planung

- Neue Managementkonzepte
- Neue Unternehmensstrukturen  
(z.B. Out-Sourcing, Holding, strategische Allianzen)
- Mitarbeiterbeteiligungsmodelle
- Neue Arbeitszeitmodelle

---



---

Die Abbildung 23 enthält die Ergebnisse für die beiden Befragungen 1996 und 1999. Grundsätzlich lässt sich die Kategorie „keine Antwort“ auch als „trifft nicht zu“ interpretieren.

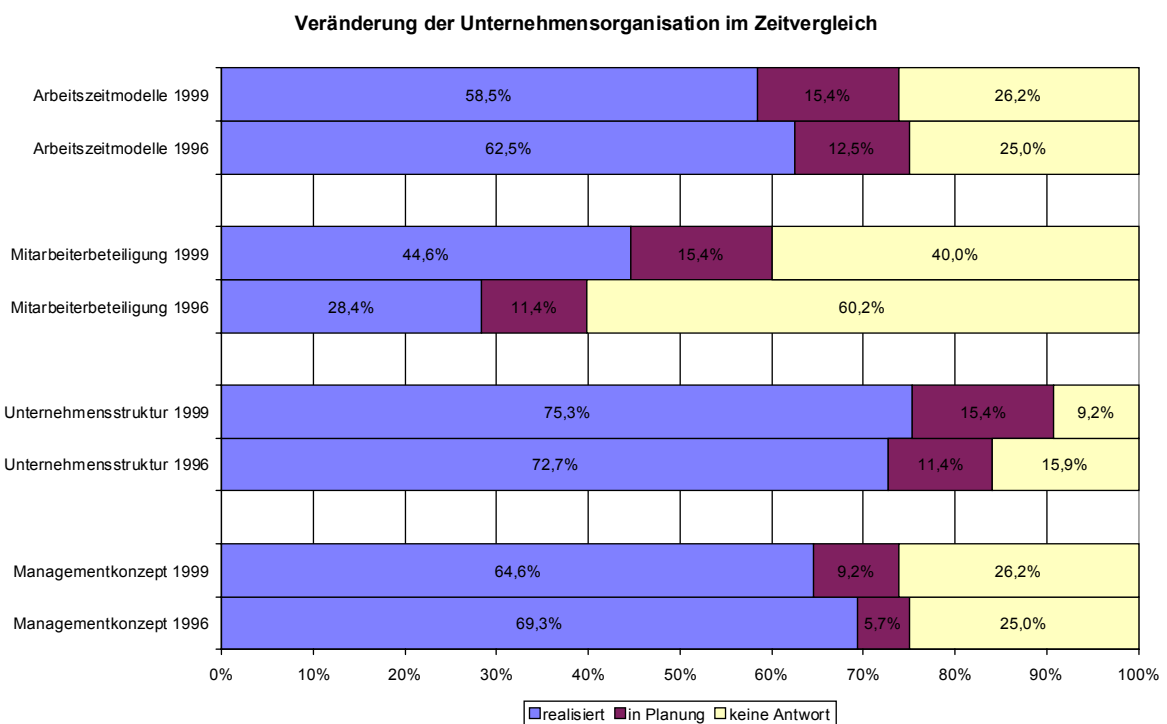


Abbildung 23: Wesentliche Veränderungen in der Unternehmensorganisation in den zurückliegenden fünf Jahren 1996 und 1999

Von den vier zur Auswahl genannten Konzepten wurden „Neue Unternehmensstrukturen“ sowohl am häufigsten genannt als auch am häufigsten realisiert. So haben 75,3% der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren ihre Unternehmensstruktur verändert, bei weiteren 15,4% ist dies geplant. 1996 lag die Anzahl der Unternehmen, die in den vorangegangenen fünf Jahren strukturelle Veränderungen vorgenommen hatten, mit 72,7% ähnlich hoch.

Viele Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren auch „Neue Managementkonzepte“ eingeführt. Das gilt für die Befragung 1999 mit 64,6% und 1996 mit 69,3% gleichermaßen. Sowohl Veränderungen im Managementkonzept als auch gleichzeitig Veränderungen in der Unternehmensstruktur fanden 1999 in 53% und 1996 in 55,7% der befragten Unternehmen statt – klassische Indikatoren eines Re-engineering.

Bemerkenswert ist die starke Zunahme bei den Mitarbeiterbeteiligungsmodellen. Gegenüber 1996 ist die Anzahl der Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren Mitarbeiterbeteiligungsmodelle eingeführt haben, um gut 16% gestiegen. Die gestiegenen Ansprüche der Mitarbeiter auf Partizipation und Selbstbestimmung sowie die zunehmende Bedeutung, die Unternehmen motivierten Mitarbeitern für den Erfolg eines Unternehmens beimessen, spiegeln sich in diesen Zahlen wider. Daß eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen im Unternehmen auf eine gestiegene soziale Verantwortung der Unternehmen im Sinne des Leitbildes „sustainable development“ (soziale Nachhaltigkeit) zurückzuführen ist, kann hieraus nur vermutet werden.

#### 4.10.2 Unternehmen und ihr Leitbild

Zu diesem Thema stellten wir den Unternehmen die folgenden zwei Fragen:

- a) Verfügt Ihr Unternehmen über ein „Leitbild“ bzw. eine „Vision“?  
 Ja                      Ja, schriftlich fixiert                      Nein
- b) Halten Sie das Konzept „Sustainable Development“ (Nachhaltige Entwicklung) für Ihr Unternehmen für relevant?  
 Ja                      Nein                      Nicht bekannt

Zu a): Die Ergebnisse zeigt Abbildung 24 für die beiden Befragungen 1999 und 1996:

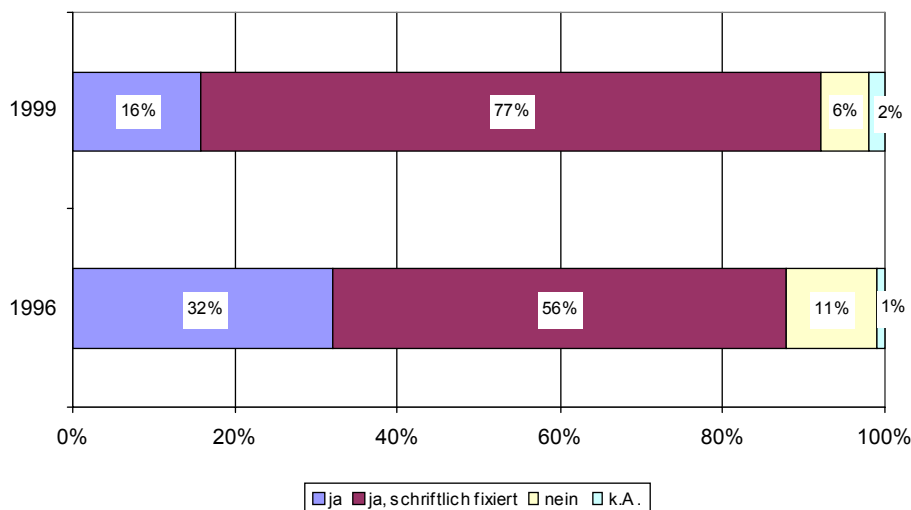


Abbildung 24: Vorhandensein eines Leitbildes in den Unternehmen

Auffallend ist, daß in beiden Befragungen eine sehr hohe Belegung für das Vorhandensein eines Unternehmensleitbildes zu konstatieren ist. Während 1996 88% der Unternehmen das Vorhandensein eines Leitbildes (schriftlich fixiert oder als konsensuales Unternehmensleitbild) bejahen, sind es im Jahre 1999 sogar 93% der Unternehmen. Im Hinblick auf die Entwicklungstendenzen ist die Zunahme um 5% nicht unerheblich, wichtiger noch ist, daß 1996 erst 56% der Unternehmen ein schriftlich fixiertes Leitbild haben, während 1999 ein solches schon von 77% angegeben wird.

Zu b) Die Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von „Sustainable Development“ (Nachhaltige Entwicklung) zeigt für beide Befragungen 1996 und 1999 die Abbildung 25.

Das Leitbild „Sustainable Development“ halten 1999 71% aller befragten Unternehmen für relevant, 10% hingegen für nicht relevant und 9% der Unternehmen ist das Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ (noch) gar nicht bekannt. Im Vergleich zu 1996 sind die Relevanz und der Bekanntheitsgrad des Leitbildes „Sustainable Development“ damit gestiegen. Insgesamt läßt sich feststellen, daß „Sustainable Development“ als Leitbild für die nach den Kriterien der Zukunftsfähigkeit ausgewählten Unternehmen eine hohe Relevanz besitzt. Gleichwohl ist es angesichts der Bedeutung durch die Rio-Konferenz 1992, die Agenda 21 und die zahlreichen Diskussionen des Leitbildes auf allen politischen Ebenen, insbesondere den Kommunen, verwunderlich, daß es eine beträchtliche Zahl zukunftsorientierter Unternehmen gibt, denen das Leitbild gänzlich unbekannt ist.

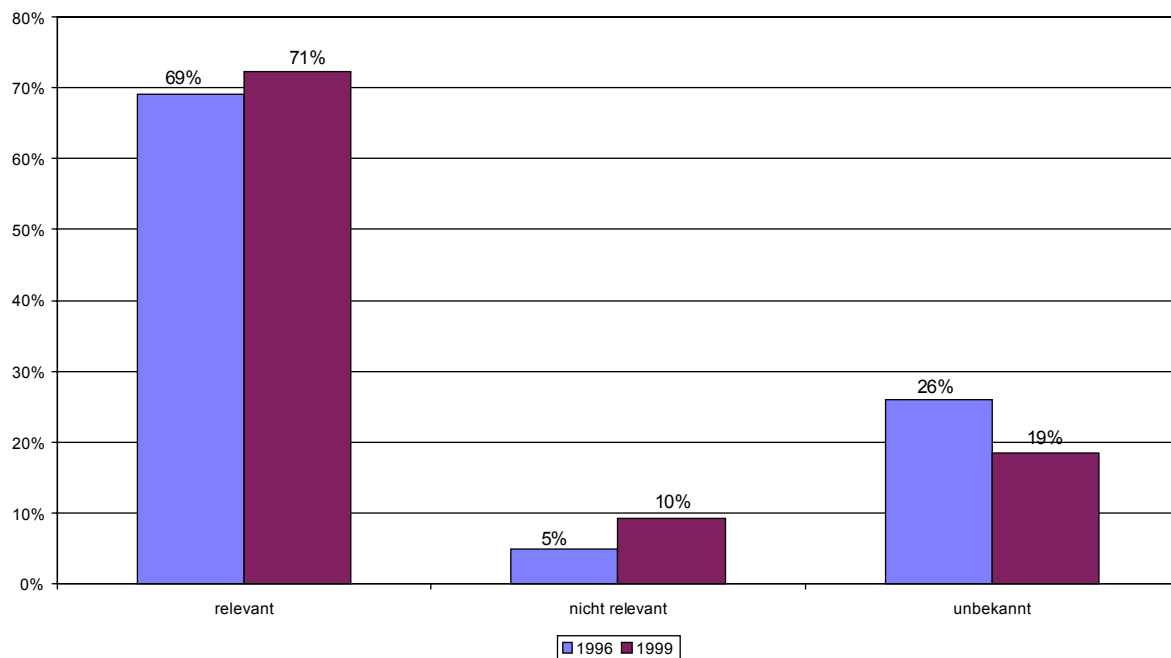


Abbildung 25: Die Bedeutung von „Sustainable Development“ (Nachhaltige Entwicklung) im Vergleich zwischen 1996 und 1999

#### 4.10.3 Bedeutung der Umwelt- und Sozialbilanzierung

Die Umsetzung des Leitbildes „Sustainable Development“ zeigt sich z.B. an der Teilnahme eines Unternehmens am Öko-Audit. 60% der Unternehmen haben sich 1999 bereits am Öko-Audit beteiligt. Die Beteiligung liegt dabei im produzierenden bzw. verarbeitenden Gewerbe mit knapp 84% noch höher, während im Handel und Dienstleistungsbereich erst weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen ein Öko-Audit durchgeführt haben. Insgesamt liegen die vom SFZ ausgewählten Unternehmen weit über den Teilnahmeraten für die gesamte Bundesrepublik. Anfang September 1999 lag die Beteiligung am Öko-Audit in Deutschland bei 2.238 Unternehmen (Internet-Veröffentlichung des IWÖ-HSG 1999). Die hohe Beteiligung der vom SFZ befragten Unternehmen am Öko-Audit ist in erster Linie darauf zurückzuführen, daß die Teilnahme am Öko-Audit eines der

Kriterien bildete, nach denen die Stichprobe ausgewählt wurde. Aussagen, ob sich die Anzahl der vom SFZ befragten Unternehmen, die am Öko-Audit teilnehmen, von 1996 bis 1999 erhöht hat, können aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen nicht vorgenommen werden. Denn während 1999 nach der tatsächlichen Beteiligung gefragt wurde, wurden die Unternehmen 1996 nur danach gefragt, ob sie eine Beteiligung geplant haben. Das bejahten 64% der Unternehmen. Insgesamt ist 1999 in Deutschland eine rückläufige Entwicklung bei den Neuzugängen zum Öko-Audit zu beobachten. Dies hängt unter anderem mit der im Jahre 1996 in Kraft getretenen ISO 14001 zusammen, die sich bei den Unternehmen einer zunehmenden Beliebtheit erfreut. Die Vorteile der ISO 14001 liegen nach Bültmann/Wätzold (1999) in ihrer weltweiten Gültigkeit, der leichtverständlichen Beschreibung des Umweltmanagementsystems, die dem Qualitätsmanagementstandard ISO 9001 verwandte Sprache und Struktur sowie vermutlich für einige Unternehmen auch in den vergleichsweise geringen Anforderungen der ISO 14001 begründet. Die Zukunft wird zeigen, ob das von der EU überarbeitete Öko-Audit-System (EMAS II) neben der ISO 14001 langfristig bestehen kann, z.B. indem es sich aufgrund der höheren Anforderungen als eine Auszeichnung für herausragende Leistungen im Umweltschutz etablieren kann.

Als weitere Kriterien, die für eine Orientierung am Leitbild „Sustainable Development“ sprechen, wurde die Anwendung von Öko- und Sozialbilanzen im Unternehmen erfragt.

Die Frage im Fragebogen lautet:

Werden in Ihrem Unternehmen Öko- bzw. Sozialbilanzen erstellt?

a) Ökobilanzen Ja Nein

b) Sozialbilanzen Ja Nein

Die Abbildung 26 enthält die Ergebnisse:

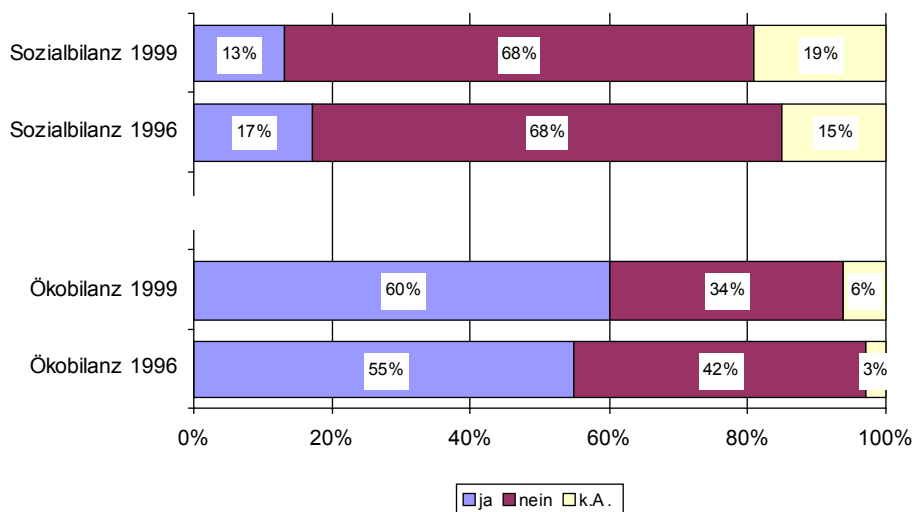


Abbildung 26: Erstellung von Öko- und Sozialbilanzen im Vergleich 1999 und 1996

Öko- und Sozialbilanzen haben bei den vom SFZ ausgewählten Unternehmen in den letzten Jahren eine gegenläufige Entwicklung erfahren. Während Ökobilanzen sich einer steigenden Beliebtheit erfreuen – 1999 wenden 60% der Unternehmen Ökobilanzen an – konnten sich Sozialbilanzen bei den meisten Unternehmen nicht durchsetzen. Der ohnehin schon geringe Anteil an Unternehmen (17%), die 1996 Sozialbilanzen anwandten, ist 1999 nochmals um gut 3% gesunken.



#### 4.10.4 Internalisierung externer Kosten und volkswirtschaftliche Zielorientierung

Die Frage im Fragebogen lautete:

Daß die Preise der Produkte die „ökologische Wahrheit“ (Internalisierung externer Kosten) sagen sollen, spielt in der öffentlichen Diskussion eine wichtige Rolle. Können Sie sich vorstellen, daß Ihre betriebswirtschaftlichen Erfolgsüberlegungen durch volkswirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Betrachtungen (z.B. Öko-Sozialprodukt, Klimaproblematik, Entsorgungsproblem) ergänzt werden?

Ja

Nein

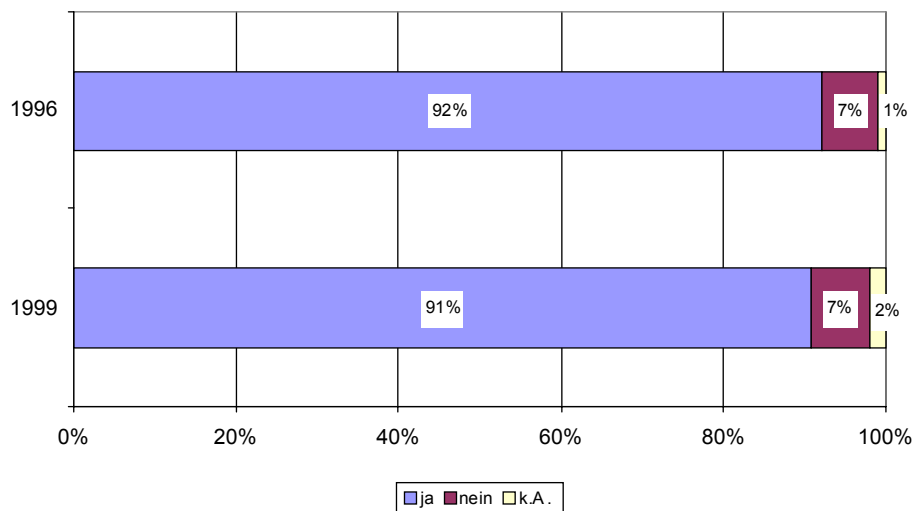


Abbildung 27: Ergänzung betriebswirtschaftlicher durch volkswirtschaftliche Zielorientierung im Vergleich 1999 und 1996

In der Diskussion um die Berücksichtigung externer Kosten, also derjenigen Kosten, die durch die betriebliche Leistungserstellung extern verursacht werden, aber in der betriebswirtschaftlichen Kalkulation und Finanzwirtschaft nicht als Kosten erscheinen, weil das Unternehmen diese Kosten nicht zu tragen hat (von der Umweltbelastung bis zur Arbeitslosigkeit) spielt insbesondere die Berücksichtigung der Belastungen des Ökosystems in den Produktpreisen zunehmend eine Rolle. Von den 1999 befragten Unternehmen konnten sich 91% und von den 1996 befragten Unternehmen 92% vorstellen, daß ihre betriebswirtschaftlichen Erfolgsüberlegungen durch volkswirtschaftliche bzw. gesellschaftliche Betrachtungen ergänzt werden. Das ist ein höchst bemerkenswertes Ergebnis, das allerdings von der Unternehmenswirklichkeit noch weit entfernt ist. Immerhin sollte man nicht unterschätzen, daß damit ein hohes Bereitschaftspotential für die Internalisierung externer Kosten in den Unternehmen vorhanden ist.

Auch die konkretisierende Nachfrage bestätigt diese Tendenz:

Wenn ja, auf welchen betrieblichen Feldern?

Ressourceneinsatz

Energieeffizienz

Beschaffung

Distribution

Personalentwicklung

Standortentscheidungen

Organisation/Logistik

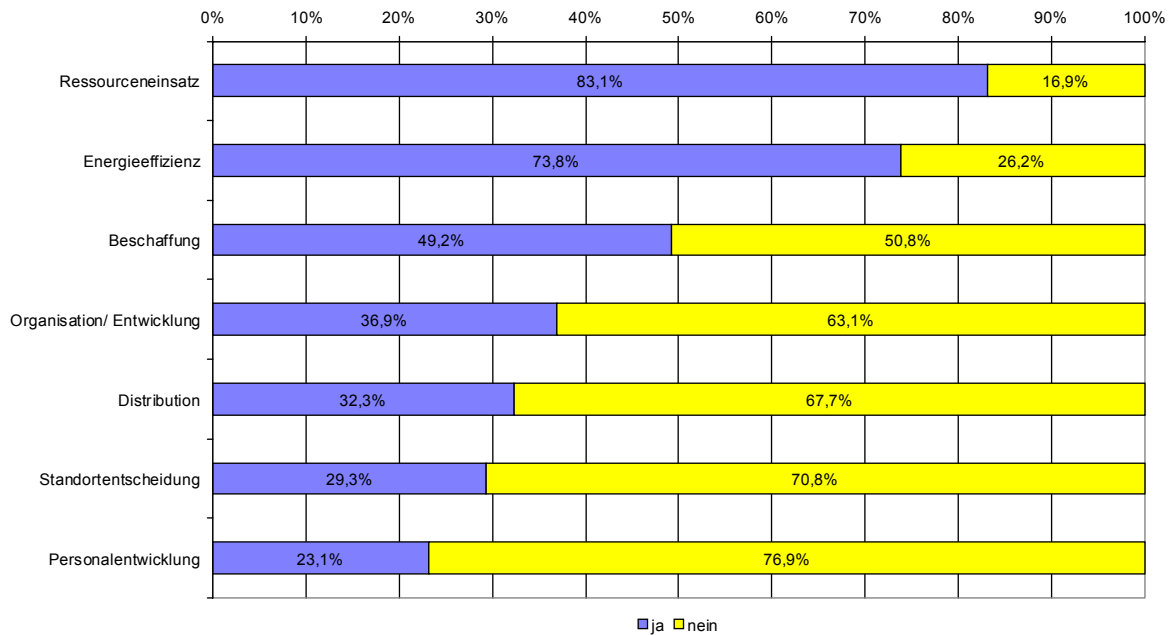


Abbildung 28: Felder, auf denen sich die Unternehmen volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Zielorientierungen vorstellen können (1999)

Eine Ergänzung der betriebswirtschaftlichen Sichtweise und eine volkswirtschaftliche bzw. gesellschaftliche kommt für die Unternehmen bislang vor allem in den ökosensitiven Bereichen des Ressourceneinsatzes und der Energieeffizienz in Frage: Über 83% der befragten Unternehmen können sich 1999 eine solche Ergänzung ihrer betriebswirtschaftlichen Berechnungen durch volkswirtschaftliche Betrachtungen im Bereich ihres Ressourceneinsatzes vorstellen, 73,8% für den Bereich der Energieeffizienz und fast die Hälfte auch für den Bereich der Beschaffung. Hingegen können sich von den Unternehmen eine derartige Ergänzung für die Bereiche Organisation/Entwicklung/-Logistik nur 36,9%, Distribution nur 32,3% und für die Standortentscheidungen nur 29,3% vorstellen. Für den Bereich der Personalentwicklung, für den das gerade mal für knapp ¼ der befragten Unternehmen denkbar wäre, besteht also nur für einen geringen Teil der Unternehmen die Vorstellung, volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte einbeziehen zu können.

Je unmittelbarer die genannten Items offensichtlich mit Umwelt- und Kostengesichtspunkten zu tun haben, desto offener sind die Unternehmen für die Berücksichtigung betriebswirtschaftlich nicht erfaßter Auswirkungen. Die Akzeptanz der Einbeziehung ökologischer Kosten in betriebswirtschaftliche Überlegungen mag auch daran liegen, daß das Konzept des „Sustainable Development“ bislang vor allem in Bezug auf ökologische Kriterien konkretisiert wurde. „Nachhaltige Unternehmensführung wird zunehmend zum Schlagwort. Oft wird sie, als moderne Worthülse, mit ökologischer Unternehmensführung oder gar der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung gleichgesetzt“ (Fichter/Clausen 1998, S. 27). Bezüglich der Kriterien der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit wurde dagegen noch unzureichend thematisiert, welchen Beitrag Unternehmen in diesem Bereich liefern sollten und liefern können. Externe Kosten in Form von gesellschaftlichen bzw. sozialen Kosten, die sich z. B. in den Items „Personalentwicklung“ und „Standortentscheidungen“ widerspiegeln, werden zudem von den Unternehmen weniger dem Thema „Internalisierung externer Kosten“

zugerechnet, sondern eher im Rahmen der schon länger bestehenden sozialen Verbesserungen im Betrieb durch den Druck von Gewerkschaften, FrauenrechtlerInnen etc. „Es ist nicht zu erwarten, daß durch die Debatte um Nachhaltigkeit soziale Leitlinien unternehmerischen Handelns ins Gespräch kommen, die es nicht schon lange gäbe (Fichter/Clausen 1998, S. 33).

Zu interessanten Ergebnissen führt der Vergleich mit der 1996 durchgeführten Unternehmenbefragung. Auf allen abgefragten betrieblichen Feldern hat die Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Aspekte für die Unternehmen etwas an Bedeutung verloren. Der Anteil der Unternehmen, die sich eine Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Aspekte bei den betrieblichen Erfolgsüberlegungen nicht vorstellen können, liegt je nach Item um ca. 5% bis zu 15% höher als 1996. Vor dem Hintergrund, daß volkswirtschaftliche Aspekte offensichtlich stark mit ökologischen Kriterien gleichgesetzt werden, erscheint diese Entwicklung erklärbar, denn 1996 spielte die Ökoorientierung eine größere Rolle und war als Außendarstellung für Unternehmen im Konkurrenzkampf wichtiger als 1999. Gleichwohl ist festzustellen, daß diese Befragungsergebnisse in einem gewissen Kontrast zu den vorangegangenen Ergebnissen stehen: gegenüber 1996 ist sowohl die Bedeutung des Leitbildes „Sustainable Development“ gestiegen als auch die Anwendung von Ökobilanzen und die Beteiligung am Ökoaudit.

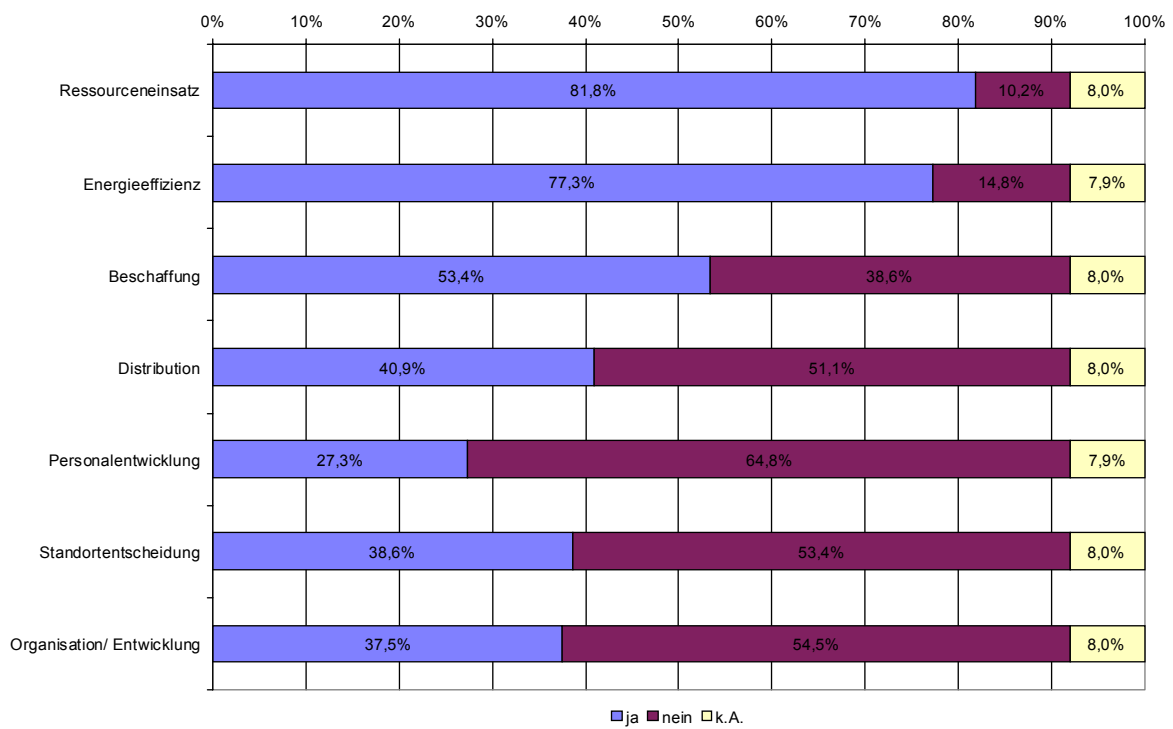
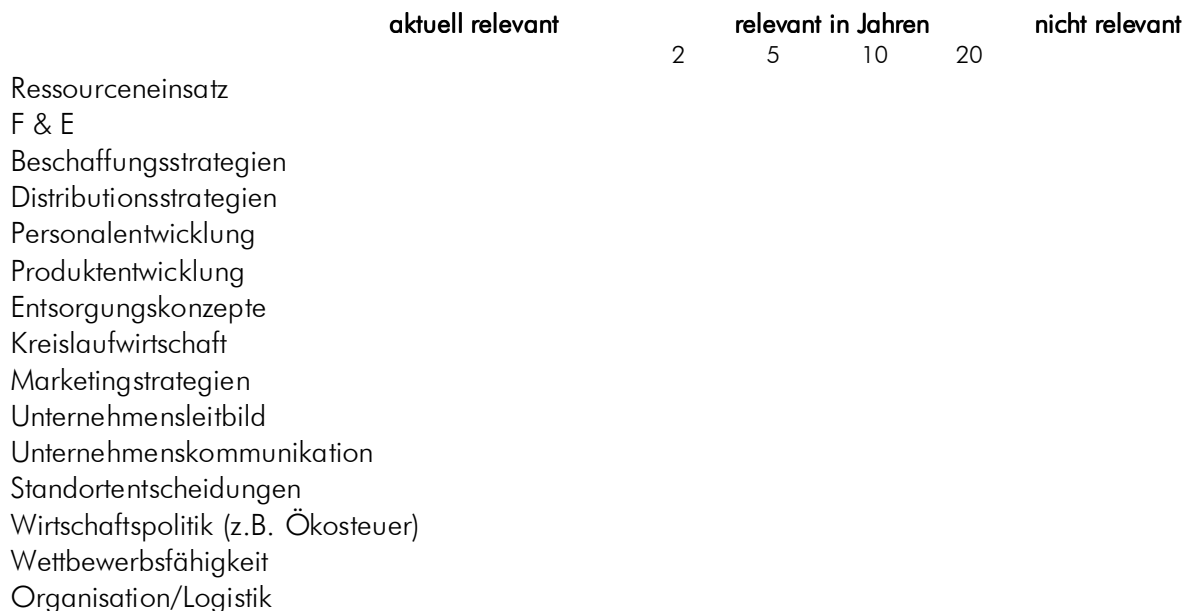


Abbildung 29: Felder, auf denen sich die Unternehmen volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Zielorientierungen vorstellen können (1996)

### 4.10.5 Die Bedeutung von „Sustainable Development“ für die betrieblichen Handlungsfelder

Mit der folgenden Frage wurden die Unternehmen nochmals detaillierter nach der Bedeutung des Leitbilds einer Nachhaltigen Entwicklung für die konkreten betrieblichen Handlungsfeldern gefragt: Derzeit wird das Konzept „Sustainable Development“ (nachhaltige Entwicklung) auch als Leitbild unternehmerischer Entwicklung diskutiert. Welche Bedeutung messen Sie dem Konzept für die folgenden betrieblichen Handlungsfelder bei?



Die Ergebnisse für die Befragungen 1999 und 1996 zeigen die beiden folgenden Abbildungen 30 und 31:

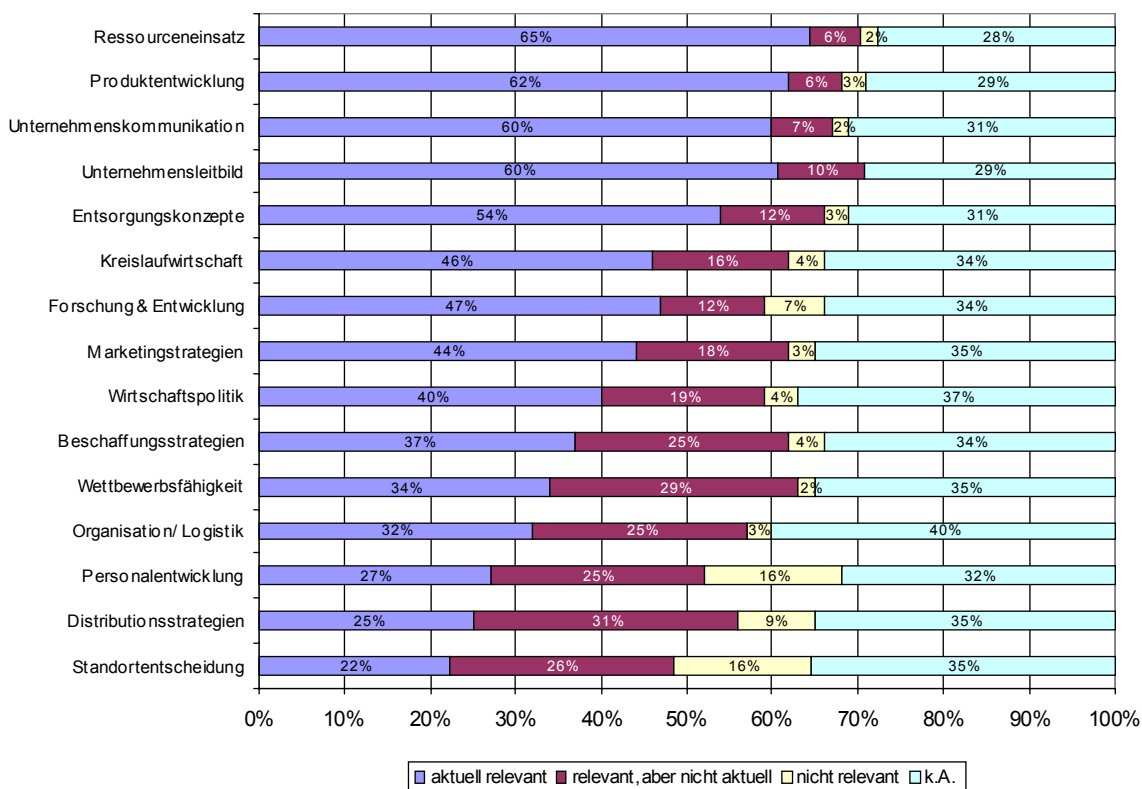


Abbildung 30: Relevanz des Konzeptes „Sustainable Development“ für betriebliche Teilbereiche 1999 (N=68)

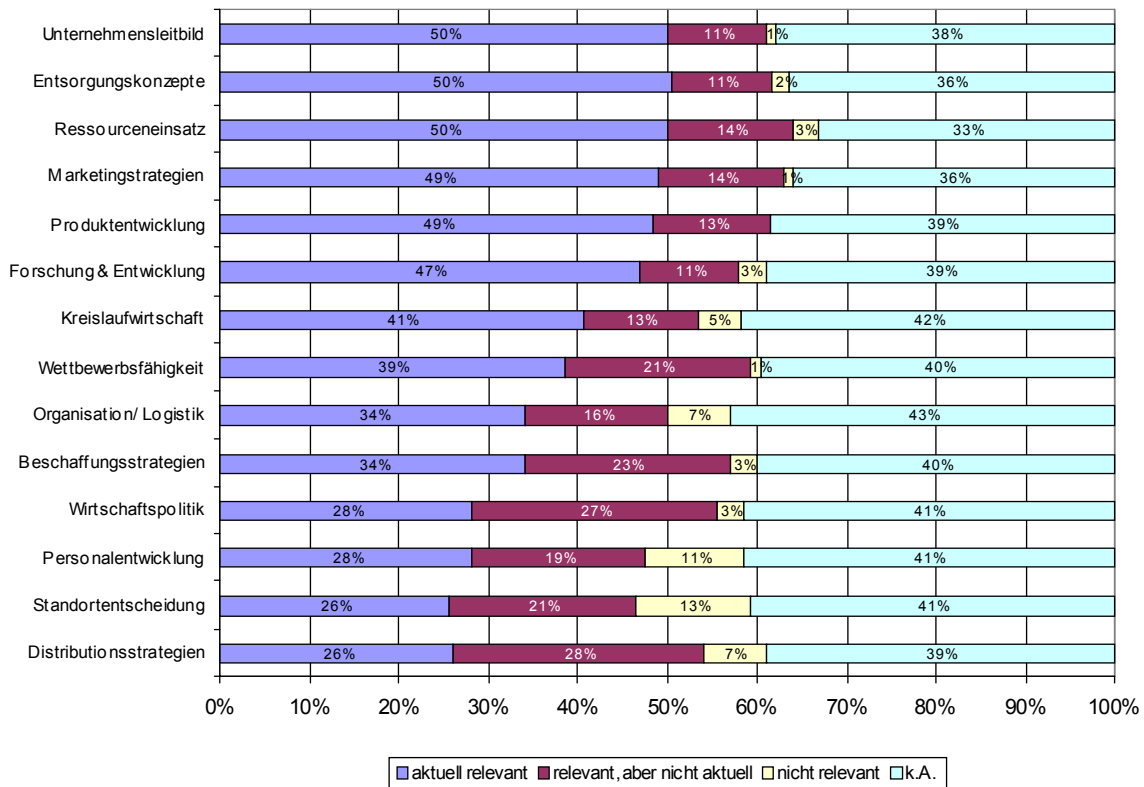


Abbildung 31: Relevanz des Konzeptes „Sustainable Development“ für betriebliche Teilbereiche 1996 (N=88)

Die Frage nach der Relevanz des Konzeptes „Sustainable Development“ wurde je nach Handlungsfeld von jeweils ¼ bis zu deutlich ⅓ über der 1999 befragten Unternehmen nicht beantwortet. Angesichts der Tatsache, daß fast 20% der befragten Unternehmen eigenen Angaben zufolge das Konzept nachhaltiger Entwicklung gar nicht kennen, ist dies kein so ungewöhnliches Ergebnis wie es auf den ersten Blick scheint.

Ähnlich wie bei der vorherigen Frage messen die Unternehmen dem Konzept des „Sustainable Development“ besonders für jene betrieblichen Teilbereiche eine aktuelle Relevanz bei, in denen ein direkter Bezug zur Umweltproblematik erkennbar ist. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen ist das Konzept der nachhaltigen Entwicklung allerdings auch für die Entwicklung des Unternehmensleitbilds und für die Unternehmenskommunikation von Bedeutung. Dies zeigt, daß „Sustainable Development“ nicht nur auf ökologische Kriterien in umweltrelevanten betrieblichen Teilbereichen beschränkt bleibt, sondern durchaus im übergeordneten Bereich der „Unternehmensphilosophie“ angesiedelt ist. In den Bereichen, in denen das Konzept der nachhaltigen Entwicklung noch eine geringere aktuelle Relevanz aufweist (Beschaffung, Distribution, Personalentwicklung, Standortentscheidungen), gehen immerhin zwischen ¼ und 30% der Unternehmen davon aus, daß Nachhaltigkeitskriterien in zwei bis fünf Jahren eine Rolle spielen werden. Bemerkenswert ist auch, gut 29% der Unternehmen sagen 1999, daß „Sustainable Development“ in einer Zeitspanne von zwei bis zehn Jahren für die Wettbewerbsfähigkeit relevant sein wird.

Insgesamt läßt sich sagen, daß die Zustimmung zum Konzept des „Sustainable Development“ sehr hoch ist, wenn man allgemein nach seiner Bedeutung fragt (siehe Kap. 4.10.2), die konkrete Umsetzung des Leitbildes in den betrieblichen Handlungsfeldern jedoch einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden muß.

Dennoch ist die Anzahl der Unternehmen, die Sustainable Development für bedeutsam halten, in den meisten betrieblichen Teilbereichen gegenüber 1996 gestiegen. Dies gilt insbesondere für den Ressourceneinsatz (Anstieg 15%), die Produktentwicklung (13%) und das Unternehmensleitbild (10%). Dieses Ergebnis steht in einem gewissen Widerspruch zu der vorangegangenen Frage, bei der die Bereitschaft zur Internalisierung externer Kosten im Zeitverlauf eher abgenommen hat. Wir haben die Gründe hierfür bereits weiter oben diskutiert (vgl. Kap. 4.10.4).

Faßt man die Ergebnisse zusammen, so kann festgestellt werden, daß für zukunftsorientierte Unternehmen das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung mittlerweile eine große Rolle spielt und für zahlreiche Handlungsfelder im Unternehmen, insbesondere jene mit ökologischen Dimension, die Relevanz des Konzeptes „Sustainable Development“ außerordentlich hoch ist.

#### **4.10.6 Einfluß außerbetrieblicher Institutionen auf betriebliche Entscheidungsprozesse**

Basierend auf dem von Freeman 1983 benutzten Begriff „Stakeholder“ wurde in der Managementlehre das Anspruchsgruppenkonzept entwickelt. Ein Unternehmen fungiert demnach als eine „multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit, die sozio-ökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen (...) erfüllt“ (Ulrich/Fluri zit. nach Fichter 1998, S. 5). Das Konzept basiert auf der Vorstellung, daß interne Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Eigentümer, Management etc.) und externe Anspruchsgruppen (Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, Medien, Nichtregierungsorganisationen etc.) sowohl von den Handlungen des Unternehmens betroffen sind als auch diese beeinflussen können. Auch nichtmarktliche Beziehungen und Ziele werden in diesem Zusammenhang als betriebswirtschaftlich relevant für das Unternehmen betrachtet. Die gesamtgesellschaftliche Legitimation und Funktion von Unternehmen ergibt sich nicht mehr nur über die einzelwirtschaftliche Gewinnmaximierung, die zum gesamtgesellschaftlichen Nutzen beiträgt, sondern auch über die Berücksichtigung der Interessen anderer Anspruchsgruppen (vgl. Fichter 1998, S. 4 f.). Für ein zukunftsorientiertes Unternehmen ist heute die Kommunikation mit den inner- und außerbetrieblichen Anspruchsgruppen zum einen aus erfolgsstrategischen Gründen unabdingbar, zum anderen nimmt das Unternehmen damit seine Verantwortung als politischer und sozialer Akteur wahr. So kommt beispielsweise eine Abflachung hierarchischer Strukturen und die Schaffung autonomer Organisationseinheiten verbunden mit einer stärkeren Eigenverantwortung und Handlungsautonomie der Mitarbeiter nicht nur den Ansprüchen der Mitarbeiter an einen qualitativ hochwertigen Arbeitsplatz entgegen, sondern fördert auch die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter als wichtigste Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund stellten wir den Unternehmen die Frage:

Wie schätzen Sie den Einfluß folgender Institutionen auf Ihre Entscheidungsprozesse ein?

relevant      nicht relevant

- Mitbewerber
  - a) national
  - b) international
- Kooperationspartner
- Kunden
- Zulieferer
- Wirtschaftsverbände (z.B. IHK, BDI)
- Ökologische Verbände (z.B. BUND, B.A.U.M.)
- Gewerkschaften
- Forschungsinstitute
- Verbraucherorganisationen
- Bundesregierung
- Regionale Akteure (z.B. Kommunen/Technologiezentren/Kirchen)
- Europäische Union
- Freihandelszonen
  - a) NAFTA
  - b) ASEAN
- Internationale Organisationen (z.B. OECD, IWF, Weltbank, UNO)
- Institutionelle Anleger oder Rating-Agenturen
- Öffentlichkeit (Zeitung, TV, Rundfunk, etc.)

Die Ergebnisse für die beiden Befragungen 1999 und 1996 sind in den Abbildungen 32 und 33 wiedergegeben:

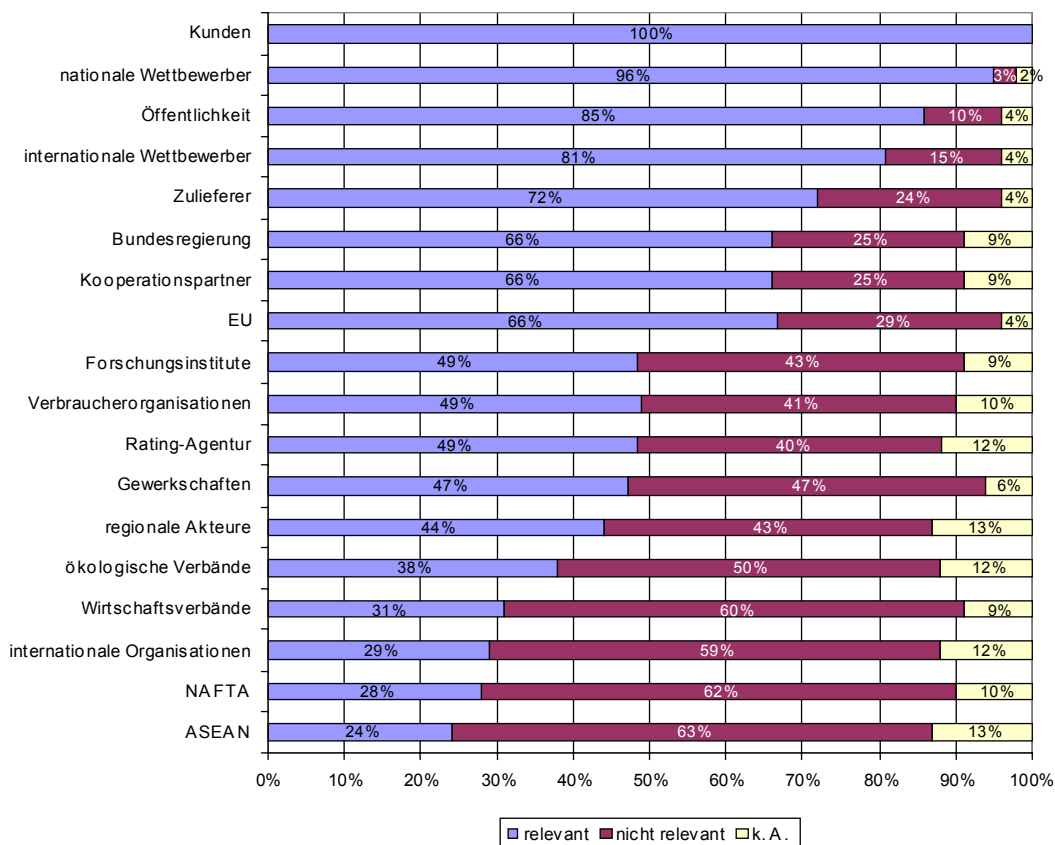


Abbildung 32: Einfluß spezifischer Institutionen auf die betrieblichen Entscheidungsprozesse 1999 (N=68)

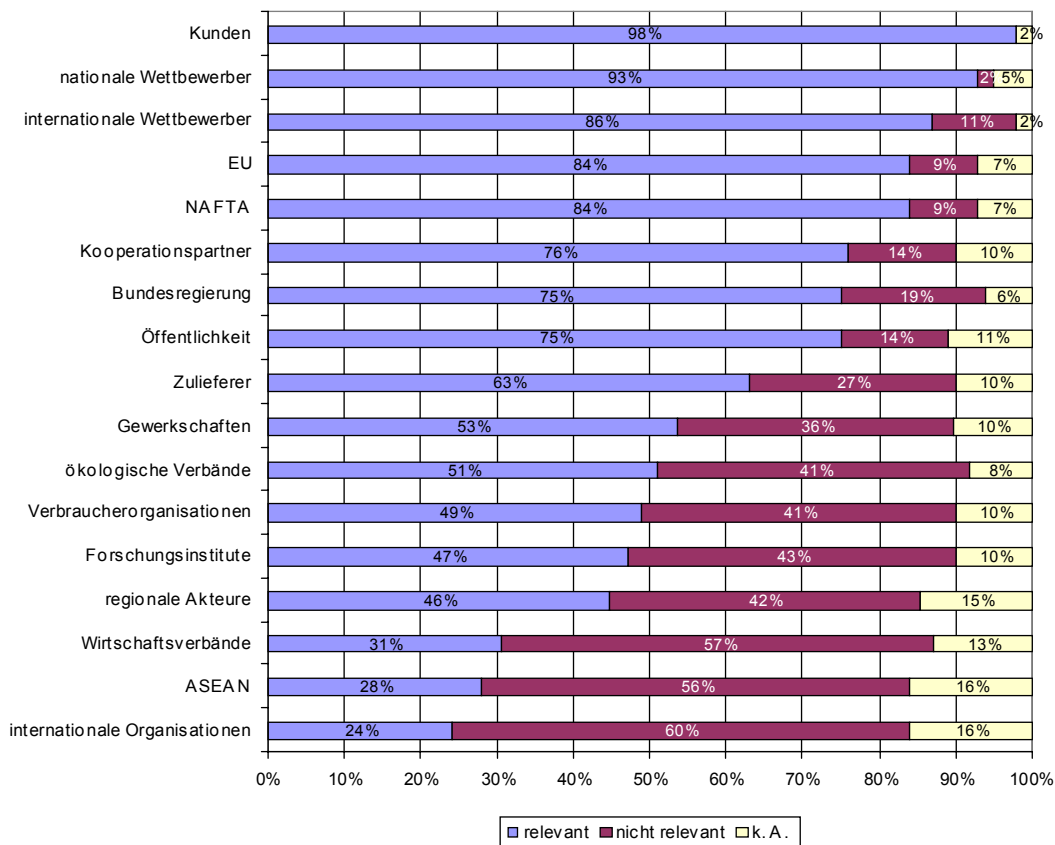


Abbildung 33: Einfluß spezifischer Institutionen auf betriebliche Entscheidungsprozesse 1996 (N=88)

Die Unternehmensbefragung von 1999 zeigt, daß alle Unternehmen den Kunden einen Einfluß auf betriebliche Entscheidungsprozesse zuschreiben. Fast alle Unternehmen sehen sich auch von der „nationalen“ und „internationalen“ Konkurrenz beeinflusst. Höchst bemerkenswert ist auch, welch hohen Einfluß die Unternehmen der „Öffentlichkeit“, der „Bundesregierung“, den „Kooperationspartnern“, den „Zulieferern“ und der „EU“ beimessen. Demgegenüber ist überraschend, daß den „Gewerkschaften“ und vor allem den „Wirtschaftsverbänden“ ein wesentlich geringerer Einfluß zukommt. Bei den Gewerkschaften hält sich Relevanz und Nicht-Relevanz mit jeweils 47% in der Befragung 1999 die Waage. In der Befragung 1996 wurden die Gewerkschaften immerhin noch von 53% der Unternehmen als relevante Einflußgruppe angesehen, während nur 36% sie für nicht relevant hielten. Diese Tendenz spiegelt sehr deutlich den Macht- und Einflußverlust der Gewerkschaften auf die Wirtschaft und das gesellschaftliche Umfeld in den letzten Jahren wider.

Bei den Wirtschaftsverbänden meinen 1999 60% der Unternehmen und 1996 57%, daß ihr Einfluß nicht relevant seien. Das ist verblüffend, wenn man demgegenüber die Präsenz der IHK's, des BDI, des BDA, des DIHT und anderer Interessenverbände der Wirtschaft in der Öffentlichkeit verfolgt. Allgemein läßt sich feststellen, daß offensichtlich je weiter die Institutionen von den unmittelbaren konkreten Handlungsfeldern entfernt sind, desto niedriger auch die Beachtung ist, die diesen Institutionen von den Unternehmen gewidmet wird. Interessant in diesem Zusammenhang ist zum einen die deutliche Unterscheidung der die Makrodaten setzenden Bundesregierung einerseits, der 1996 75% und 1999 66% der Unternehmen einen relevanten Einfluß auf ihre eigenen Handlungsentscheidungen zugestehen, während den regionalen Akteuren wie beispielsweise den Kommunen nur



43% (1996) und 44% (1999) für die eigenen Entscheidungen einen relevanten Einfluß zugestanden wird.

Während insgesamt die Bedeutung der EU sehr hoch eingeschätzt wird, erstaunt jedoch, daß 1996 die EU von 84% der Unternehmen als relevant angesehen wurde, während 1999 dies nur noch von 66% zum Ausdruck gebracht wurde. Eine deutliche Abnahme der Einflußnahme läßt sich auch bei den „ökologischen Verbänden“ feststellen. Haben 1996 noch 51% der Unternehmen die ökologischen Verbände in ihrer Einflußnahme auf Entscheidungsprozesse als relevant angesehen, so sind es 1999 nur 38%. Hier spiegelt sich deutlich eine Abnahme der auch in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit festzustellenden geringeren Bewertung von Umweltproblemen gegenüber etwa Arbeitslosigkeit, Steuergerechtigkeit oder Rentenproblematik wider.

#### **4.10.7 „Zukunftsfähiges“ Unternehmen**

Um herauszufinden, welche Strategien für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen wichtig sind und welche Merkmale ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen auszeichnen, wurden den Unternehmen einmal zu Beginn des umsetzungsorientierten Teils des Fragebogens eine geschlossene Frage mit vorgegebenen Items und ein weiteres Mal am Ende des Fragebogens eine offene Frage gestellt.

Die geschlossene Frage lautete:

Welche drei Maßnahmen sind besonders wichtig für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen? (bitte maximal nur drei Nennungen)

- Eine flexible Unternehmensstruktur
- Eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen
- Hoher technologischer Entwicklungsstand
- Eine starke Marktposition
- Innovative Produktideen
- Zukunftsorientiertes Leitbild/Vision
- Motivierte Mitarbeiter
- Qualifizierte Belegschaft
- Produktionsintegrierter Umweltschutz
- Eine langfristige Unternehmensstrategie
- Vernetzung/Kooperation entlang der Wertschöpfungskette

Die Abbildungen 34 und 35 enthalten die Ergebnisse für die Befragung 1999 und 1996.

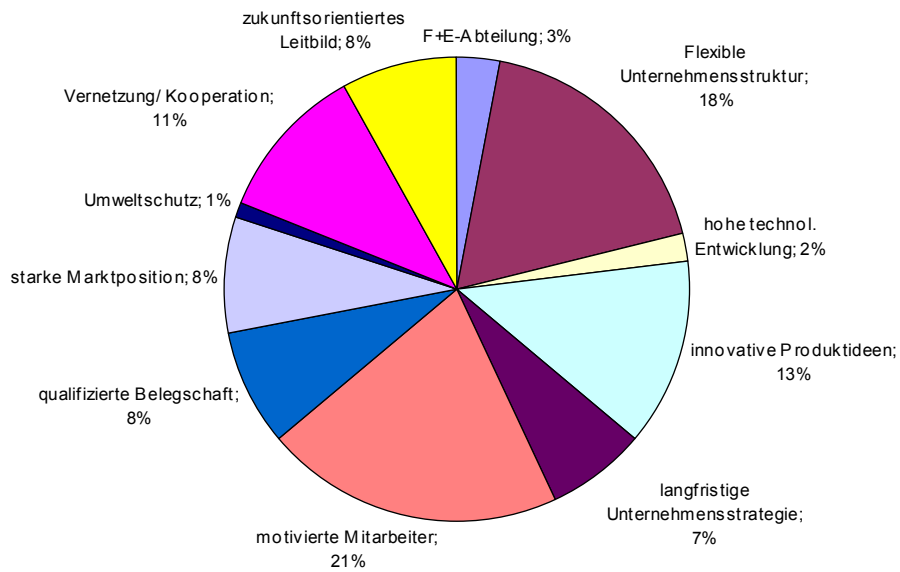


Abbildung 34: Besonders wichtige Maßnahmen für „zukunftsfähige“ Unternehmen (1999)

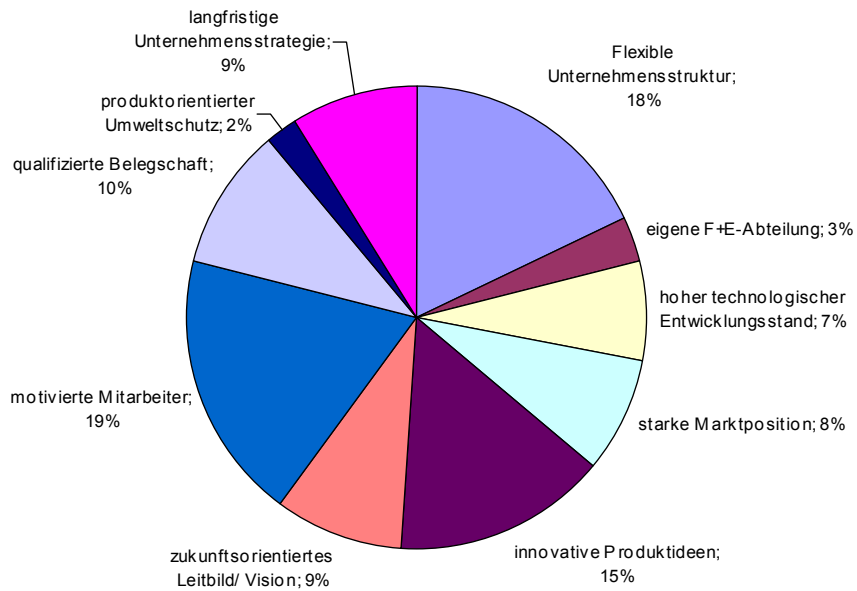


Abbildung 35: Besonders wichtige Maßnahmen für „zukunftsfähige“ Unternehmen (1996)

Auf die geschlossen gestellte Frage haben alle Unternehmen geantwortet: Diese messen sowohl in der Befragung 1999 als auch 1996 „motivierten Mitarbeitern“, einer „flexiblen Unternehmensstruktur“ und „innovativen Produkten“ eine besonders hohe Bedeutung für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen bei. Demgegenüber fallen langfristig orientierte und auf Kontinuität in der Entwicklung ausgerichtete Maßnahmen wie eine „langfristige Unternehmensstrategie“ oder ein „zukunftsorientiertes Leitbild“ bzw. eine „Vision“ mit jeweils unter 10% der Nennungen deutlich ab; stärker noch die Verfügung über eine „eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung“ (3%) oder gar ein „produktintegrierter Umweltschutz“, der von nicht einmal 2% der befragten Unternehmen als unverzichtbar bzw. besonders wichtig für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen angesehen wird.

Immerhin halten 1999 8% der Unternehmen und 1996 9% ein zukunftsorientiertes Leitbild für besonders wichtig. Interessant ist auch, daß 1996 das Item „Vernetzung/Kooperation entlang der Wertschöpfungskette“ von keinem Unternehmen als besonders wichtig genannt wurde, während es 1999 11% der Unternehmen für besonders wichtig halten. Hier zeigt sich, daß gerade in den dazwischenliegenden Jahren das Thema Wertschöpfungskette und Unternehmenskooperation einen deutlichen Bedeutungszuwachs für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen erhalten hat.

Zusammengefaßt läßt sich festhalten, daß von den Unternehmen eine motivierte und qualifizierte Mitarbeiterschaft, eine flexible Unternehmensstruktur und innovative Produktideen als wichtigste Voraussetzungen für ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen angesehen werden.

Wegen der Bedeutung für die Studie insgesamt haben wir am Ende des Fragebogens noch einmal die Frage nach dem zukunftsfähigen Unternehmen als offene gestellt:

Was zeichnet ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen Ihrer Meinung nach besonders aus?

---

---

Anders als in der geschlossenen Fragestellung mit vorgegebenen Antwortkriterien dominierten hier allgemeine „Schlagworte“ wie Innovationen, Flexibilität, Schnelligkeit, Kundenorientierung, Lernfähigkeit oder Qualifikation. Obwohl auch in den Antworten auf die offene Fragestellung ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen häufig durch „Flexibilität, Innovation/Innovationsfähigkeit, Qualifikation/Lernfähigkeit“ ausgezeichnet ist, streuen doch die genannten Maßnahmen noch stärker als schon bei den geschlossenen Fragestellungen. Das läßt sich nur so interpretieren, daß die Unternehmen keineswegs einheitliche Einschätzungen darüber haben, was ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen besonders auszeichnet. Das entspricht auch unserem Befund in zahlreichen Interviews mit Unternehmensvertretern. Im Gegenteil, es herrscht sogar erhebliche Unsicherheit darüber wodurch sich ein „zukunftsfähiges“ Unternehmen besonders auszeichnet, insbesondere im Hinblick auf langfristige Zukunftsperspektiven und unter Einbeziehung der komplexen Umfeldbedingungen. Die nachfolgenden Abbildungen 36 und 37 zeigen, wie heterogen das Antwortspektrum ist:

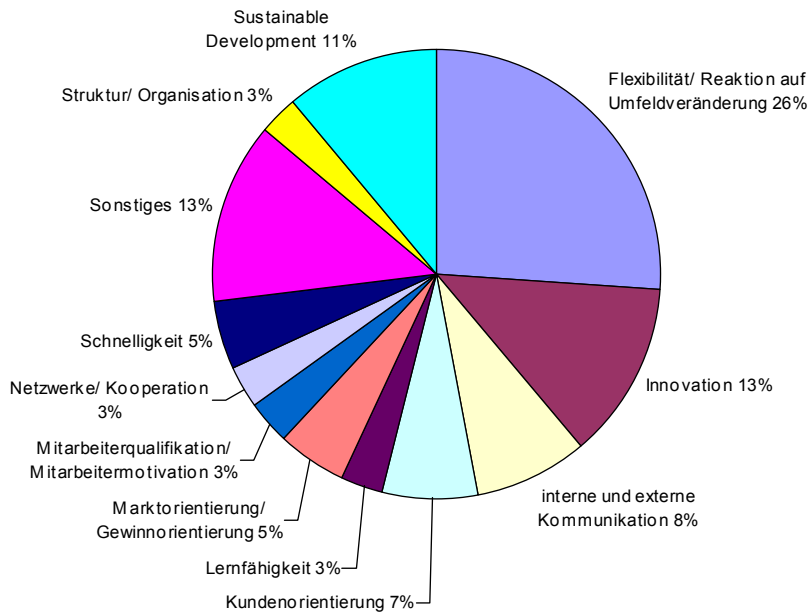


Abbildung 36: Besondere Eigenschaften „zukunfts-fähiger“ Unternehmen (1999)

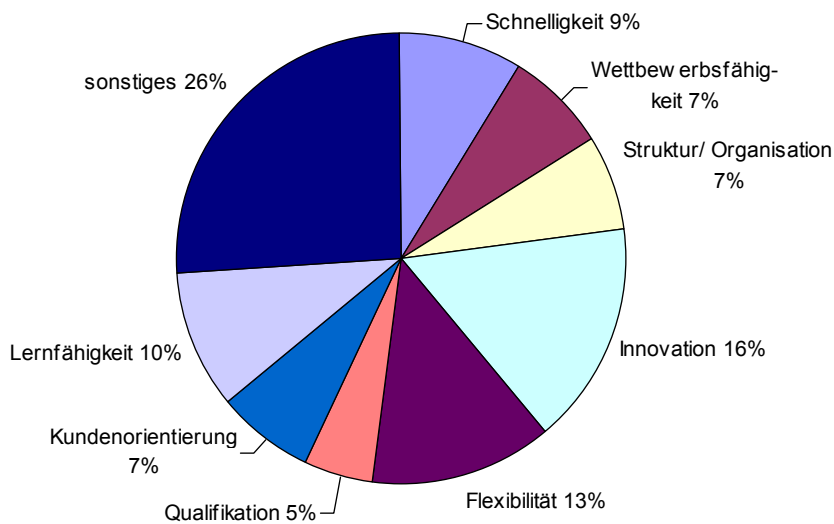


Abbildung 37: Besondere Eigenschaften „zukunfts-fähiger“ Unternehmen (1996)

Die Abbildungen 34 bis 37 lassen in Verbindung mit den von uns geführten Interviews mit Unternehmensvertretern den Schluß zu, daß aus der Unsicherheit und Heterogenität der Einschätzungen über die wichtigsten Strategien und Maßnahmen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ein großer Bedarf herrscht, Ergebnisse und Methoden der Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen mehr und besser in die Unternehmensstrategien zu integrieren.

Das ergibt sich auch daraus, daß ein großes Interesse an einer Zukunfts-Leitbildentwicklung ganz allgemein und dem Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ im besonderen, insbesondere auch seiner Konkretisierung und Operationalisierung, besteht. Das geht auch daraus hervor, daß in den Abbildungen 33 und 34 unter der Kategorie „Sonstiges“ vielfach Maßnahmen wie Umweltschutz, Einbeziehung externer Kosten, Ressourcenschutz sowie das Konzept „Sustainable Development/ Nachhaltige Entwicklung“ genannt wurden.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, Klaus (1999): Im Geschwindigkeitsrausch, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B31/99, S. 18-24
- Behrendt, Siegfried (1999); Pfitzner, Ralf; Kreibich, Rolf und Hornschild, Kurt: Innovationen zur Nachhaltigkeit - ökologische Aspekte der Informations- und Kommunikationstechniken, Berlin-Heidelberg, New York u.a.
- Burgdorff, Frauke, Michael Heinze und Karlheinz Steinmüller (1999): Standortverhalten und Perspektiven von Call Centern, Werkstattbericht 23 des SFZ, Gelsenkirchen
- Burgdorff, Frauke; Getzmann, Stephan; Heinze, Michael und Karlheinz Steinmüller (2000): Online-Shopping und die Stadt, Werkstattbericht 28 des SFZ, Gelsenkirchen
- Burmeister, Klaus und Weert Canzler (1993): Zukunft in Unternehmen – Unternehmen der Zukunft. Betriebe zwischen Modernisierungsdruck und PR-Strategien, in: WECHSELWIRKUNG, Heft Nr. 59, Februar 1993, S. 4-9
- Fichter, Klaus; Clausen, Jens (Hg.) (1998): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftswisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin
- Fichter, Klaus (1998): Umweltkommunikation und Wettbewerbsfähigkeit. Wettbewerbstheorien im Lichte empirischer Ergebnisse zur Umweltberichterstattung von Unternehmen, Marburg
- Fourcade, Collette (1995): Lokalität oder Globalität: Vernetzungsstrategien für Kleinunternehmen, in: Internationales Gewerearchiv, hg. vom Schweizerischen Institut für Gewerbliche Wirtschaft, Vol. 43, Nr. 1, 1995, S. 15-30
- Heinen, Edmund (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden
- Horx, Matthias (1997): Das Zukunftsmanifest. Wie wir uns auf das 21. Jahrhundert vorbereiten können, Düsseldorf und München
- Kießling, Bernd und Hans Koch (1999): Kundenforum. Wie Unternehmen herausfinden, was ihre Kunden wirklich wollen, Wiesbaden
- Kreibich, Rolf (1995): Stichwort „Zukunftsforschung“, in: Handwörterbuch des Marketing, hg. von Bruno Tietz u.a., 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2814-2834
- Kreibich, Rolf, u.a. (1999): Zukünfte von Stadtregionen im Prozeß der nachhaltigen Entwicklung. Chancen und Grenzen des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien, Bd. 1: Die Leitbilder Nachhaltigkeit und Informationsgesellschaft in der Diskussion, unveröffentlichte Studie im Rahmen des Forschungsverbundes „Zukünfte in Stadtregionen“, gefördert durch das Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung NRW sowie das Ministerium für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wiegand, Rolf T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden
- Spur, Günter (1995): Vorwort des Herausgebers, in: Frank Zurlino: Zukunftsorientierung von Industrieunternehmen durch strategische Früherkennung, München/ Wien
- Steinmüller, Karlheinz (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien, Delphi, Technikvorausschau, Werkstattbericht 21 des SFZ, Gelsenkirchen
- Werner, Helmut (1997), in: Die Konsequenzen aus Globalisierung und Beschäftigungskrise: vier deutsche Wirtschaftsexperten in einem Gespräch der ZEIT, in: DIE ZEIT Nr. 02 vom 03.01.1997, unter: <http://uranus.ecce-terram.de/zeit-archiv/THEMA.TXT.19970103.html>
- Zurlino, Frank (1995): Zukunftsorientierung von Industrieunternehmen durch strategische Früherkennung, München/ Wien