

## **Managementmodelle – Was sie können und was nicht**

Managementmodelle wie die Boston-Box oder das 7S-Modell werden sehr kontrovers beurteilt. Für die Einen sind sie wichtige Werkzeuge zur Unternehmensanalyse und Strategieentwicklung. Für Andere wiederum sind sie „Schlagworte“, mit denen sich Berater zu profilieren suchen. Die Wahrheit über den Nutzen von Managementmodellen liegt wohl dazwischen. Was also sollte man bei ihrer Anwendung beachten?

Ein Managementmodell ist ein Modell – nicht mehr und nicht weniger als eine vereinfachte Abbildung der Realität.

Modelle stellen die Elemente der Realität – etwa eines Unternehmens oder eines Marktes – dar, die zur Beurteilung eines bestimmten Sachverhaltes nach bestimmten Kriterien relevant sind. Nicht relevante Elemente werden vernachlässigt. Ebenso wird die Anzahl der betrachteten Elemente i.d.R. beschränkt, um das Modell nicht zu komplex zu gestalten. Wenn man beispielsweise in der Boston-Box den Marktanteil der eigenen Produkte im Verhältnis zu Produkten des Wettbewerbs angibt, berücksichtigt man nur existierende Alternativprodukte, nicht jedoch eventuell zu erwartende Neuentwicklungen anderer Marktteilnehmer, die den Marktanteil des eigenen Produktes beeinträchtigen könnten. Die Boston-Box erlaubt keine Rückschlüsse auf das künftige Verhalten der anderen Marktteilnehmer.

→ Treffen Sie nie eine Entscheidung nur auf Basis der isolierten Betrachtung eines einzigen Modells.

Managementmodelle wurden in einem bestimmten historischen Kontext entwickelt.

Sie setzen i.d.R. wirtschaftliche Sachverhalte wie z.B. das Wettbewerbsumfeld voraus. Wenn sich diese Bedingungen ändern, verlieren die Modelle zwar nicht ihre Gültigkeit, sie können aber nicht mehr in dem Maße zur Entscheidungsfindung beitragen, wie in ihrem historischen Umfeld. Ian Turner hat verschiedene Perioden der Wettbewerbsintensität in der Nachkriegsgeschichte zusammengefasst und ihnen Managementmodelle zugeordnet, die in diesen Perioden entwickelt wurden.

	<b>Periode des stabilen Wachstums</b>	<b>Periode des Wettbewerbs</b>	<b>Periode des Hyperwettbewerbs</b>
Zeitraum	1945 – Mitte der 70er	Mitte der 70er – Mitte der 90er	Seit Mitte der 90er
Wirtschaftliches Umfeld gekennzeichnet durch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum</li> <li>• Chancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerb</li> <li>• Zyklisches Wachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapide, nicht-lineare Veränderungen</li> </ul>
Unternehmensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzwachstum</li> <li>• Risikostreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überleben</li> <li>• Profitabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management der unvorhersehbaren Entwicklungen</li> </ul>
Unternehmensstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft</li> <li>• Restrukturierung</li> <li>• Nischenmarketing</li> <li>• Mergers &amp; Acquisitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neudefinition von Branchengrenzen</li> <li>• Neudefinition des Unternehmens</li> <li>• Management der Beziehung zu Partnern</li> </ul>
Managementmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansoff's Matrix</li> <li>• Lebenszyklusmodell</li> <li>• Boston-Box</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porters Generische Strategien</li> <li>• Kernkompetenzen</li> <li>• Business Process Reengineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaostheorie</li> <li>• Spieltheorie</li> <li>• Industry Breakpoints</li> </ul>

In der heutigen Zeit, in der praktisch von einem Tag auf den anderen ein unbekanntes E-Start-up die Geschäftsmodelle ganzer Branchen revolutionieren kann (immer wieder ein schönes Beispiel: Amazon und der Buchhandel), sind viele der "älteren" Modelle nur noch bedingt aussagefähig. Sicherlich muss sich ein Unternehmen auch heute noch entscheiden, ob es seine Kunden durch besonders niedrige Preise oder eine klare Differenzierung von Wettbewerbern gewinnen will (Porters Generische Strategien). Aber es wäre ein Fehler, allein aus dieser Entscheidung die Unternehmensstrategie abzuleiten. Die Grundlagen einer Kostenführerschaft können sich heute durch neue Technologien oder Vertriebskonzepte kurzfristig erheblich ändern. Auch eine Differenzierung kann durch Nachahmung durch Wettbewerber und ungenügende Erhaltungsmaßnahmen schnell verloren gehen.

→ Vertrauen Sie nicht blind einem Modell, nur weil es sich über Jahre bewährt hat.

Schließlich bergen Managementmodelle eine weitere große Gefahr: Sie können zu Modeerscheinungen werden. Manchmal genügt schon ein Management-Bestseller von einem namhaften Autor, gefolgt von einigen ergänzenden Publikationen, und die Begeisterung erfasst ganze Branchen. Ein Beispiel war die Diversifizierungswelle, während der unter dem Ziel der Risikostreuung und der Erzielung von Synergieeffekten Mischkonzerne entstanden. Diese Gebilde wurden teilweise so komplex, dass sie nicht mehr wirtschaftlich zu steuern waren. Es folgte die Welle der Besinnung auf die Kernkompetenzen. Die nicht zum Hauptgeschäft passenden Bereiche und Tochtergesellschaften wurden abgestoßen. Die Unternehmen reduzierten ihre Tätigkeit so weit auf ihre Kernkompetenzen, dass ganze Unternehmensfunktionen dem Outsourcing preisgegeben wurden. Es folgte die bittere Erkenntnis, dass die Qualität eines outgesourcten Prozesses eben nicht immer so präzise gesteuert werden kann, wie im eigenen Haus, und dass sich auch das Management der vielschichtigen Outsourcing-Partnerschaften zu einer herausfordernden Aufgabe entwickeln kann.

→ Nicht jedes Modell trifft in jeder Situation auf jedes Unternehmen zu.

So weit die Risiken: Was sind nun die Stärken von Managementmodellen?

Modelle können gerade in der heutigen Informationsgesellschaft ein nützliches Hilfsmittel sein, um die Vielzahl der Informationen systematisch zu ordnen und in Zusammenhänge zu setzen. Das Managementmodell kann niemandem eine Entscheidung abnehmen. Aber es kann helfen, eine informiertere Entscheidung zu treffen.

Es macht durchaus noch Sinn, in bestimmten Abständen eine Auswahl an verschiedenen Managementmodellen auf das Unternehmen und seine Branche anzuwenden. Das kann sehr gut als Brainstorming-Übung durchgeführt werden, so dass das vielfältige Wissen verschiedener Mitglieder der Organisation zusammengeführt wird. Wenn sich dabei ein Modell als untauglich erweist (etwa, dass die Porters-5-Kräfte Analyse wegen der Schnellebigkeit der Branche keine Sinn ergibt), kann es immer noch vernachlässigt werden. Durch diese Kombination können die Stärken und Schwächen einzelner Modelle aufgewogen werden. Z.B. kann die PEST-Analyse die Boston-Box ergänzen, in dem sie Hinweise auf mögliche künftige Marktentwicklungen gibt.

Managementmodelle können helfen, einzelne Aspekte des Unternehmens und seiner Umwelt besser zu verstehen. Für den darauf folgenden wichtigsten Schritt jedoch – für die Beurteilung der gewonnenen Informationen und ihre Zusammenführung mit anderen Erkenntnissen – gibt es kein Modell. Managementmodelle sind dann wirklich wirksam, wenn ihre Anwender in der Lage sind, Zusammenhänge und Lücken zu erkennen und Schlussfolgerungen zu ziehen.

© Dagmar Recklies Dezember 2000