

# Eine Stellungnahme aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Utz Schäffer

In der folgenden kurzen Stellungnahme sollen die Beiträge dieses Bandes aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre – speziell des Controlling – kritisch betrachtet werden. Dabei soll auch die Frage beantwortet werden, was denn in den einzelnen Projekten zum Thema „Technikakzeptanz durch Nutzerintegration“ gewonnen wurde und welche Fragestellungen oder Implikationen sich für die Betriebswirtschaftslehre aus den Ergebnissen der Projekte ergeben.

Hüsing stellt in ihrem Beitrag die Frage, ob der durch die Themenstellung suggerierte kausale Zusammenhang zwischen Nutzerintegration und Technikakzeptanz wirklich vorhanden ist. Zu diesem Zweck wirft sie ihr Auge primär auf empirische Erhebungen der relevanten Zusammenhänge und vernachlässigt auch nicht, deren methodische Basis kritisch zu evaluieren. Ihrem Plädoyer für mehr methodisch fundierte empirische Forschung ist – auch im Hinblick auf die Förderungspraxis des BMBF – aus meiner Sicht nur zuzustimmen. In der Betriebswirtschaftslehre hat sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Teildisziplinen ein – offensichtlich – nachhaltiger Wandel hin zu mehr empirischer Forschung vollzogen. Gerade im Marketing oder in jüngster Zeit im Controlling ließ bzw. lässt sich beobachten, wie durch eine kritische Masse an methodisch fundierten empirischen Studien ein Quantensprung im Selbstverständnis und in der Reputation für einzelne Teildisziplinen erzielt werden konnte. Empirische Arbeit zwingt zur Formulierung präziser Hypothesen, z. B. über die vielfältigen und komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Nutzerintegration und Technikakzeptanz, und ermöglicht es, diese Hypothesen entweder zu falsifizieren oder den Fundus zunehmend bewährter Hypothesen zu ergänzen. Der wissenschaftliche Fortschritt konnte so in den genannten Teildisziplinen signifikant beschleunigt werden. Im vorliegenden Band zeigt beispielsweise auch die auf der empirischen Fallstudienarbeit von Voß/Brandt/Voß basierende These 7: „Nutzerintegration schafft zwar Produktakzeptanz, aber nicht unbedingt Nachfrage“, welche Bedeutung dem Verständnis der realiter vorzufindenden Ursache-Wirkungs-Ketten beikommt.

Ihr Verständnis von „Nutzerbeteiligung“ formuliert Hüsing sehr restriktiv „in dem Sinne..., dass die Präferenzen der Nachfrage- und Nutzerseite erfasst und in geeigneter Weise im Innovationsprozess aufgegriffen werden sollten.“ Eine aktive Beteiligung bzw. Integration der Nutzer betrachtet sie also nicht. In diesem Zusammenhang erscheint – auch im Hinblick auf die Beiträge von Karger, Herz und Voß/Brandt/Voß, die ganz offensichtlich eine aktivere Nutzerbeteiligung im Sinne haben – ein Hinweis auf die in der Betriebswirtschaftslehre lange und intensiv geführte Diskussion um die Verhaltenswirkungen der Partizipation von Mitarbeitern in Entscheidungs- und Kontrollprozessen interessant. Empirische Erhebungen zeigten hier ganz unterschiedli-

che Wirkungen der Partizipation auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Erfolg der Einheit. Greller zeigt, dass die scheinbaren Widersprüche auflösbar sind, wenn man die Schaffung eines „sense of ownership“ bei den beteiligten Akteuren als Schlüsselfaktor betrachtet. Nach Greller kann auf Partizipation abzielendes Führungsverhalten dabei hilfreich sein, „ownership“ zu entwickeln, muss es aber nicht. So wird in einem normalerweise nicht partizipativen Umfeld inkonsistentes Verhalten der Manager häufig keinen „ownership“ bei den Beteiligten hervorrufen und auch die Integration von Techniknutzern in Willensbildungs- und Durchsetzungsprozessen wird in ihrer Wirkung von der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten abhängen. Wenn Herz konstatiert, dass Teilnehmer von Bundestagsforen in der großen Mehrheit ihre Einflussmöglichkeiten als gering bis nicht vorhanden einschätzen und Hoffmann mit Bezug auf die Reform des Domainnamen-Systems zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt, kann auch kein Entstehen von „ownership“ und der damit verbundenen positiven Verhaltenswirkungen einer Nutzerintegration erwartet werden.

Im Hinblick auf eine bessere Vorausschau von Leitmärkten sowie eine bessere Prognose von Akzeptanz- und Nachfrageverhalten fordert Hüsing unter anderem verstärkte Forschungsbemühungen. Damit zielt sie auf eine ganz zentrale Frage der Innovationsforschung und des Marketing: Wie kann das Management zu möglichst guten Prognosen von Angebot und Nachfrage kommen? Ein Blick in die einschlägigen Lehrbücher offenbart eine Fülle von methodischen und instrumentellen Vorschlägen, er zeigt aber auch, dass wir angesichts der beschränkten kognitiven Fähigkeiten von Menschen schnell an grundsätzliche Grenzen stoßen. Diese werden zum einen im Beitrag von Voß/Brandt/Voß deutlich, die mit Bezug auf Anforderungen an seniorengerechte Roboter darüber nachdenken, welche Prognosezeiträume denn noch sinnvoll sind. Zum anderen zeigt die Diskussion um Frühwarn- bzw. Früherkennungssysteme im Controlling, welche engen Grenzen unserer Prognosekraft gesetzt sind. Hierbei lassen sich drei mögliche Stufen strategischer Früherkennung unterscheiden (vgl. etwa Weber 2002: 219ff.):

- In Ausprägungen der ersten Stufe werden aus den unternehmensinternen Informationssystemen und externen Daten Kennzahlen abgeleitet, die Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zulassen sollen. Diese weitgehend vergangenheitsbezogenen Ansätze eignen sich jedoch nur begrenzt zur Früherkennung: Häufig hat sich die Krise schon manifestiert, wenn sie sich im eigenen Zahlenwerk niederschlägt („after the fact“); zusätzlich müssen historisch ermittelte Wirkungszusammenhänge, z. B. zwischen Eigenkapitalhöhe und Liquiditätsrisiko, selbst für Unternehmen der gleichen Branche bei wachsender Veränderungsdynamik von Geschäftsmodellen nicht notwendigerweise in der Zukunft gelten.
- In einer zweiten Stufe wurden diese Ansätze daher ergänzt um die Beobachtung und Auswertung „schwacher Signale“ (Ansoff 1975): Darunter versteht man schlecht-strukturierte Informationen, die im Vorfeld auf bevorstehende strategische Diskontinuitäten (Trendveränderungen bzw. Trendbrüche) hinweisen. Die Schwierigkeit liegt vor allem in der Identifikation geeigneter Datenquellen und in der Ausgestaltung des „Filters“, da die Gefahr der Informationsüberflutung besteht. Um das Potenzial moderner Informationstechnologien für die Datensammlung und –aufbereitung nutzen und geeignete Reaktionsstrategien ent-

werfen zu können, muss theoretisch der Interpretationsrahmen für die gesammelten Daten vorher feststehen. Gerade dies ist aber unwahrscheinlich, wenn das „schwache Signal“ möglicherweise selbst erst den neuen Interpretationsrahmen bestimmt.

- Schließlich wird zunehmend eine dritte Stufe gefordert: Zusätzlich zu den vorgenannten Aktivitäten kann die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens auf Veränderungen in seinem strategischen Umfeld insgesamt gestärkt werden. Dazu wird – jenseits formaler Informationsverarbeitungssysteme – versucht, etablierte Denk- und Handlungsmuster der Führungskräfte auf die Probe zu stellen. Hier kann z. B. das von Karger diskutierte Instrument der Szenario-Analyse zum Einsatz kommen.

In der betrieblichen Praxis sind trotz aller theoretischen Postulate strategische Früherkennungssysteme wenig verbreitet – Prognoserisiken, Datenunsicherheit, Datenunzulänglichkeit und die Komplexität der realen Welt sind nur sehr eingeschränkt durch Instrumente kompensierbar. Vor diesem Hintergrund ist die Hüsing'sche Forderung nach der Konzipierung neuer Instrumente meines Erachtens mit Vorsicht zu genießen. Es kann vielmehr nur um die Erhöhung der Transparenz und um ein Mehr an Einsicht in relevante Denkmuster und -haltungen gehen. Verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen kommt hierbei zentrale Bedeutung zu.

Der Beitrag von Karger untersucht nun – im Gegensatz zu Hüsing – die Eignung eines konkreten Instruments. Am Beispiel der Biotechnologie stellt sie die Frage, inwieweit die in einem betriebswirtschaftlichen Kontext wohlbekannte Szenarioanalyse dazu beitragen kann, „gemeinsam getragene Entwicklungskorridore“ für Technologien zu schaffen. Diese Fragestellung ist nicht neu, wie das folgende Zitat aus einem betriebswirtschaftlichen Standardlehrbuch zeigt: „Zielsetzung von Szenarien ist z. B. die Klärung der gesellschaftlichen Akzeptanz neuer Technologien, die Bestimmung langfristiger Veränderungen des Käuferverhaltens oder die Ermittlung möglicher Folgewirkungen veränderter Verhaltensnormen auf die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten“ (vgl. Höhn 1983: 28). „Die bekanntesten Anwendungsbeispiele für Szenarien beziehen sich auf von Ministerien und Bundesanstalten in Auftrag gegebene Studien. Szenarien werden aber auch in der Privatwirtschaft ... eingesetzt.“ (Welge/Al-Laham 2001: 296).

Die Erfahrungen der Privatwirtschaft mit Szenarioanalysen sind zwiespältig. Einerseits gehört das Instrument mittlerweile zum etablierten Repertoire im strategischen Management, andererseits wird vielfach über eine Nutzung der Szenarioanalyse berichtet, die von der in den Lehrbüchern unterstellten Nutzungsart abweicht. Um diesen Punkt deutlicher zu machen, möchte ich zunächst auf eine bekannte Typologie von Nutzungsarten betriebswirtschaftlicher Instrumente rekurren (vgl. ausführlich Schäffer/Steiners 2002):

- Die instrumentelle Nutzung bezieht sich auf die Nutzung von Instrumenten für die Lösung konkreter Probleme, also z. B. zur Identifizierung von Risiken und Chancen der Biotechnologie, um auf der Basis dieser Informationen eine – zumindest ex ante – rationale Entscheidung über ihre Anwendung oder Förderung zu fällen, oder zur Entwicklung und Verdichtung von Prognosen über

zukünftige Angebots- und Nachfragestrukturen, wie sie im Beitrag von Hüsing gefordert werden.

- Die konzeptionelle Nutzung zielt darauf, das allgemeine Verständnis des Geschäfts und der Situation, in der sich ein Manager befindet, zu beeinflussen. Es geht also nicht um konkrete Entscheidungen oder Problemlösungen, sondern darum, die Denkprozesse und -haltungen der Manager zu beeinflussen. Mit Bezug auf die Biotechnologie kann die Szenarioanalyse also mit dem Ziel eingesetzt werden, dass die beteiligten gesellschaftlichen Gruppen ihre internen Modelle in Frage stellen und einander annähern, um so die in der Karger'schen Zielsetzung ins Auge gefassten „gemeinsam getragenen Entwicklungskorridore“ möglich zu machen.
- Als symbolische Nutzung wird es schließlich bezeichnet, wenn ein Instrument und die von ihm generierten Informationen dazu benutzt werden, eine bereits getroffene Entscheidung ex post zu legitimieren, also z. B. ex post eine ausreichende Akzeptanz für die Biotechnologie bei relevanten gesellschaftlichen Gruppen zu beschaffen.

In der Unternehmenspraxis wird die Szenarioanalyse häufig symbolisch genutzt. Sie dient damit nicht der Strategieentwicklung bzw. Willensbildung, sondern der Durchsetzung einer bereits definierten Strategie („Akzeptanzbeschaffung“). Allerdings wird dies von den Unternehmen regelmäßig geleugnet. Im Ergebnis klaffen – um die bekannte Terminologie von Argyris/Schön aufzunehmen – „espoused theory“ und „theory in use“ der Szenarioanalyse häufig auseinander. Interessanterweise findet sich auch in der Zielsetzung von Karger eine Distanzierung von symbolischer Nutzung der Szenarioanalyse: „Dabei geht es nicht um Akzeptanz bzw. Akzeptanzbeschaffung einer Technologie.“ – Eine Aussage, die vor dem Hintergrund der in Unternehmen zu beobachtenden Nutzungsmuster und dem Leitthema dieses Bandes nachdenklich stimmt. Kann die symbolische Nutzung für zukünftige Anwendungen des Instruments wirklich ausgeschlossen werden? Und wenn nein: Wie kann man mit der Gefahr umgehen?

Unabhängig von dieser Frage erscheint es grundsätzlich denkbar, die Szenarioanalyse auch in der Interaktion von Unternehmen und Kunden bzw. organisierten gesellschaftlichen Gruppen verstärkt anzuwenden. Ob die seltene Anwendung des Instruments außerhalb der strategischen Planung einerseits und geförderter Projekte andererseits auf ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Sicht der Unternehmen zurückzuführen ist, oder ob hier positiv zu bewertendes Nutzungspotenzial vorliegt, vermag nicht endgültig beantwortet zu werden. Eine spannende Frage ist es allemal.

Voß/Brandt/Voß weisen darauf hin, dass insbesondere der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen eine zentrale Bedeutung zukommt und dass hier wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse gefragt sind. Dem kann nur zugestimmt werden, auch wenn die Betriebswirtschaftslehre selbst über viele Jahre Umsetzungs- und Implementierungsfragen sträflich vernachlässigt hat. Erst in den letzten Jahren kommt diesen Fragestellungen – in erster Linie durch den Druck der Unternehmenspraxis – eine verstärkte Beachtung zu. Von zentraler Bedeutung ist dabei die – insbesondere auch im Kontext des F&E-Managements seit langem disku-

tierte – Fragestellung, wie denn betriebswirtschaftliche und technische Aspekte am besten integriert werden können. Vielfach ist nämlich zu beklagen, dass Sprache und zugrunde liegende Denkmuster und –haltungen in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens (Entwicklung, Marketing, Produktion, Finanzen ...) stark voneinander abweichen und einer zielgerichteten Ableitung sachgerechter Strategien entgegen stehen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kritisch zu beurteilen ist das Postulat, die Beteiligung der Endnutzer bereits in der Phase der Forschung und Entwicklung „durchzusetzen“. Mit welcher Berechtigung kann denn unterstellt werden, dass einzelne Forscher, der Staat oder andere gesellschaftliche Gruppen besser wissen, was gut für ein spezifisches Unternehmen ist, als das Unternehmen selbst? Hier ist in den Augen des Betriebswirts doch eine „Anmaßung von Wissen und Können“ zu postulieren, die durch das Eingriffs- bzw. Durchsetzungspostulat noch verstärkt wird. Gerade der Bereich der Technikfolgenabschätzung hat ja über lange Jahre hinweg daran gelitten, dass die Perspektive der Wirtschaft weitgehend ignoriert und von Seiten der (keinem ausreichenden Marktdruck ausgesetzten) Anbieter beklagt wurde, warum sich kaum ein Unternehmen für Technology Assessment interessiere (vgl. ausführlich Weber et al. 1999). Dabei muss es doch darum gehen, durch geeignete Kommunikationsplattformen Transparenz über wissenschaftliche Erkenntnisse und Kooperations- bzw. Dienstleistungsangebote zu schaffen und auf das Eigeninteresse der Unternehmen als Steuerungsinstanz zu bauen. Dabei wird es vermutlich sinnvoll sein, das Angebot an ITA-spezifischen Dienstleistungen nach Großunternehmen bzw. KMU auf der einen Seite und nach Branchen auf der anderen Seite zu differenzieren (vgl. nochmals Weber et al. 1999).

Da die Beiträge von Herz und Hofmann sich mit vergleichsweise speziellen Fragestellungen befassen, sollen hier nur noch kurze ergänzende Anmerkungen erfolgen. Das Potenzial des Internets, die in der Regel äußerst zeitaufwändigen und kostspieligen Diskurse effizienter abzuwickeln, erwähnt Herz nur am Rande. Wenn ein echter „Mehrwert“ internetbasierter ITA-Diskurse gefordert wird, kann dieser aber auch – gerade in einem Zeitalter knapper Kassen – in geringeren Kosten liegen. Bezüglich der Effektivität des Diskurses im Internet mögen die in der Betriebswirtschaftslehre gewonnenen Erkenntnisse zur effektiven Gestaltung von Netzwerken und selbststimmenden Gruppen die eine oder andere Anregung bereithalten (vgl. z. B. Sydow 1992; Schäffer 1996). Mit Bezug auf den Beitrag von Hofmann stellt sich schließlich für den Betriebswirt zum einen die im Beitrag thematisierte Frage, warum bei gegebenem Preis keine stärkere Ausweitung des Angebots erfolgt. Zum anderen drängt sich aber die Frage auf, warum bei gegebenem Angebot der Preismechanismus bei der Allokation von Domain-Namen nicht (oder nur stark eingeschränkt) zum Zuge kommt.

Abschließend gilt es festzuhalten, dass aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre die in den Beiträgen enthaltenen Postulate nach interdisziplinärer Forschung, insbesondere auch einer verstärkten Integration der Betriebswirtschaftslehre, empirischer Fundierung von Hypothesen und Ursache-Wirkungs-Ketten sowie Umsetzungs- und Verhaltensorientierung nur unterstützt werden können. Über die genannten Punkte hinausgehende unmittelbar für die betriebswirtschaftliche Forschung relevante

Erkenntnisse sehe ich in den Beiträgen allenfalls für spezielle Fragestellungen, insbesondere in den Bereichen Marketing und Innovationsforschung. Dies liegt nicht etwa in der Qualität der Beiträge begründet, sondern in ihrem – unterschiedlich stark ausgeprägten – Fokus auf spezielle Fragestellungen bzw. Anwendungen.

Utz Schäffer  
Lehrstuhl Controlling  
European Business School  
SchlossSchloß Reichartshausen  
D-65375 Oestrich-Winkel  
E-Mail: utz.schaeffer@ebs.de

#### Literatur:

- Ansoff, H. I. (1975): „Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals.“ In: California Management Review, Bd. 18, Nr.2, S. 21-33.
- Argyris, C. / Schön, D. A. (1978): Organizational Learning – A Theory of Action Perspective, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Greller, M. M.(1978): „The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview.“ In: Academy of Management Journal, Bd. 53, S. 646-658.
- Höhn, S. (1983): „Senario-Analyse als Instrument der strategischen Planung“. In: Buchinger, G. (Hg.): Umfeldanalyse für das strategische Management, Konzeptionen – Praxis – Entwicklungstendenzen, Wien: Signum, S. 27.-39.
- Schäffer, U. (1996): Controlling für selbstabstimmende Gruppen? Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Schäffer, U. / Steiners, D. (2002): Zur Nutzung von Führungsinstrumenten, European Business School Working Papers on Management Accounting & Control, No. 4, Oestrich-Winkel.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden: Gabler.
- Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, J. / Schäffer, U. / Hoffmann, D. / Kehrmann, T. (1999): Technology Assessment – Eine Managementperspektive: Bestandsaufnahme, Analyse, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Welge, M. K. / Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management, Grundlagen – Prozess – Implementierung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.