

Zum Buch:

Jacqueline Holzer/Jean-Paul Thommen/Patricia Wolf

**Wie Wissen entsteht**

Eine Einführung in die Welt der Wissenschaft für Studierende und Führungskräfte

ISBN 978-3-03909-211-6

167 Seiten · flexibler Einband · 2012

Fr. 29.90/Euro 24.90

# Welt des Wissens: Praxis

## Wissen schafft neue Perspektiven

Sich mit Wissenschaftstheorie auseinanderzusetzen, lohnt sich. Dies ist die These, die wir gleich zu Beginn unseres Buches formulierten und die wir nun anhand von Praxisbeispielen überprüfen wollen. Wir möchten anhand von verschiedenen Fallstudien, die in Fachzeitschriften publiziert worden sind, aufzuzeigen versuchen, wie wissenschaftstheoretisches und -soziologisches Wissen hilft, verschiedene Aspekte zu beleuchten:

- Wie kommen Erkenntnisse zustande?
- Über welche > blinden Flecke verfügen die jeweiligen Wissenschaftler bzw. Praktiker?
- In welche Denkstile (> Fleck, Ludwik) sind sie eingebunden?
- Wie interpretieren sie die unterschiedlichen Realitäten auf der Grundlage von ihren verwendeten erkenntnistheoretischen Mustern?

Die Kenntnisse über wissenschaftstheoretische und -soziologische Theorien helfen uns, diese Fragen zu beantworten. Die folgenden drei Fallstudien sind unterschiedlichen Inhalts. Die erste befasst sich mit möglichen Maßnahmen, welche Firmen ergreifen können, damit sie in einem Schweizer Markt, der von einem starken Franken geprägt ist, überleben. Die zweite Fallstudie befasst sich mit dem «Design Thinking», einer neuen Methode, wie Design in Problemlösungsverfahren umfassend einzusetzen ist. Und schließlich folgt die dritte Fallstudie, die sich mit Fusionen beschäftigt.

## Fallstudie 1: Blinde Flecke der Manager

Wir schreiben das Jahr 2011. Die Schweizer Wirtschaft sieht sich mit einem starken Franken konfrontiert. Zahlreiche Unternehmen sind gefordert, der konjunkturellen Unsicherheit zu begegnen. Die PricewaterhouseCoopers-Mitarbeiter Stefan Räsamen und Reto Brunner beschreiben in ihrem Artikel, der im Dezember 2011 im von PWC herausgegebenen *CEO Magazin* erschienen ist, Maßnahmen, welche die Unternehmen zu ergreifen haben, um die Krise erfolgreich zu überwinden (2011, 40f.).

Damit die Unternehmen auf diese Herausforderungen adäquat reagieren, identifizieren die beiden Autoren Handlungsoptionen im finanziellen, operativen und strategischen Bereich und leiten daraus Lösungskonzepte ab. Wie sehen diese konkret aus?

Zunächst schlagen Räsamen und Brunner eine detaillierte Szenarienplanung vor, die eine umfassende Unternehmensanalyse zum Zweck hat. Folgendes Vorgehen empfehlen sie als Methode:

1. «Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren (zum Beispiel Wechselkurs) und Abhängigkeiten
2. Entwickeln von Szenarien und Ableiten des heutigen und zukünftigen «Exposures» des Unternehmens
3. Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsoptionen
4. Entwickeln von konkreten Lösungen und einem Umsetzungsplan mit eindeutigen Triggerpunkten
5. Umsetzung der Lösungen» (2011, 40).

Die Szenarienplanung eröffnet also aus der Sicht von Räsamen und Brunner bereits mögliche Lösungen, die je nach vordefinierten, eintretenden Ereignissen (sogenannten Triggerpunkten) schnell umgesetzt werden können. Der Handlungsspielraum der Unternehmen erweitert sich dadurch.

Dem dritten Punkt widmen die beiden Autoren anschließend noch mehr Aufmerksamkeit. Sie leiten aus den generierten Optionen drei Handlungsfelder ab: finanzielle, operative und strategische.

Bei den finanziellen Handlungsfeldern lassen sich folgende Überlegungen anstellen: Die Unternehmen können kurzfristige Wirkungen erzielen, indem sie Währungsleitklauseln in Verträge einarbeiten, Währungsabsicherungen vornehmen, Arbeitszeitverlängerungen bei gleichem Lohn von ihren Mitarbeitenden einfordern, einen Euro-Lohn für Grenzgänger festsetzen sowie Preiserhöhungen im Ausland fordern (2011, 40).

Bei den operativen Handlungsfeldern unterscheiden die Autoren kurz- bis mittelfristig wirkende Lösungen. Als Beispiel führen sie die Nutzung von Kurzarbeit an, eine Effizienz- und Produktivitätssteigerung in der Produktion und im Overhead-Bereich, die Variabilisierung von Fixkosten, Outsourcing, den Ausbau von globalen Beschaffungen aus dem Euro- und Dollar-Raum und schließlich die Konzentration auf weniger umkämpfte Märkte mit höheren Margen (2011, 41).

Und schließlich folgen die strategischen Handlungsfelder, die langfristige Effekte nach sich ziehen: Produktionsverlagerungen in den Euro- und Dollar-Raum, Anstreben eines vollkommenen Natural Hedging, eine Portfoliobereinigung, bei welcher die Geschäftsfelder auf die Bereiche mit überdurchschnittlicher Marge verlagert werden, die Stärkung von  $\triangleright$  Innovation und schließlich die Fokussierung auf zusätzlichen Kundennutzen (2011, 41).

Die beiden Autoren versprechen sich durch ihre Szenarienplanung und ihre strukturierte Methode, dass die Unternehmen über ihr eigentliches Risiko mehr Transparenz erhalten. Handlungsmöglichkeiten werden dadurch eröffnet, dass verschiedene Szenarien mit entsprechenden Lösungsansätzen überlegt und allenfalls auch vorweggenommen werden. Werden die Ansätze umgesetzt, können die Unternehmen die «konjunkturelle Abkühlung und die Frankenstärke erfolgreich meistern [...] und das Maximum aus den verschiedenen Handlungsfeldern herausholen» (2011, 41).

Die Autoren halten am Ende ihres Artikels fest, dass eine externe Unterstützung äußerst sinnvoll sein könne. Schließlich verfügten externe Berater über weitere Perspektiven anderer Unternehmen, welche die Suche nach geeigneten Lösungen breiter abstützten.

### **Analyse mit Hilfe von Imre Lakatos' Forschungsprogrammen**

2011 war ein Jahr, das für zahlreiche Unternehmen aufgrund des starken Frankens kein einfaches war. Die beiden für die PWC tätigen Autoren schlagen verschiedene Schritte vor, welche die Unternehmen gehen müssen, um die Krise erfolgreich zu meistern.

Auch wenn Imre Lakatos ( $\triangleright$  Lakatos, Imre) ausschließlich für die Analyse der Naturwissenschaften geschrieben hat, lässt er sich für die Analyse dieser Fallstudie gut verwenden. Sein Konzept des Forschungsprogramms, das er unterteilt in einen harten Kern und einen Schutzgür-

tel, lässt einige Schlüsse über die Denkstilgebundenheit der PWC-Mitarbeitenden zu.

Die beiden Autoren begründen ihre Argumentation in ihrem Artikel in der wirtschaftlichen Krise: Die Unternehmen sind gefordert und überlegen sich, welche Maßnahmen geeignet sind, um ihre nahe Zukunft zu sichern. Allerdings scheint die Krise keine fundamentale zu sein; sie fassen die Krise also ganz in ihrer eigenen betriebswirtschaftlichen Logik und schlagen Handlungen vor, die keinem Betriebswirtschaftler fremd sind. So entsprechen die möglichen Anpassungen im «Schutzgürtel» dem ökonomischen Forschungsprogramm: Kurzarbeit, Arbeitszeitverlängerung, Effizienz- und Produktivitätssteigerung in der Produktion, Outsourcing, Stärkung von Innovation – alles Maßnahmen, die einen größeren Nutzen versprechen (sollen), als sie Kosten verursachen. Wenn die vordefinierten Ereignisse schließlich eintreten, haben die Unternehmen die Möglichkeit, die Wirksamkeit ihrer Handlungsweisen auf ihr Ziel hin zu überprüfen.

Der «harte Kern» des ökonomischen Forschungsprogramms wird folglich nicht tangiert, solange die vorgeschlagenen Maßnahmen den Voraussagen entsprechen. Die Kosten-Nutzen-Optimierung des Homo oeconomicus wird nicht auf den Prüfstand der Analyse gestellt.

Eines wird in dieser Fallstudie durch die Anwendung von Lakatos' wissenschaftstheoretischem Verständnis also klar: Die Autoren erfassen die Krise, das eigentliche Erkenntnisobjekt, ausschließlich in ihrer eigenen betriebswirtschaftlichen Logik. Sie sind eingebunden in diesen Denkstil, der andere Handlungsoptionen, die nicht einer ökonomischen Kosten-Nutzen-Optimierung entsprechen, nicht zulässt. Die Lösungsvorschläge bewegen sich folglich im vorgegebenen betriebswirtschaftlichen Rahmen – und lassen letztlich echt innovative Lösungen nicht zu.

Lakatos hilft uns also, bei der Interpretation dieser Fallstudie die erkenntnistheoretischen Muster der Autoren zu erkennen. Sie versuchen ihr betriebswirtschaftliches Forschungsprogramm mit den Arbeiten im Schutzgürtel zu untermauern und weitere entsprechende Voraussagen zu machen. Doch falls die Unternehmen, nachdem sie die entsprechenden Schritte gemacht haben, nicht überleben, die Krise sich also noch zusätzlich verschärft und sich als fundamentale herausstellt, wäre es an der Zeit, die blinden Flecke, die durch den betriebswirtschaftlichen Fokus entstehen, zu analysieren und den harten Kern des ökonomischen Programms zu überarbeiten, um allenfalls ein neues progressives Forschungsprogramm zu etablieren.



#### Literaturtipp

Räbsamen, S./Brunner, R. (2011): Maßnahmen ergreifen. Den konjunkturellen Unsicherheiten und der Frankenstärke begegnen. In: CEO. Das Magazin für Entscheidungsträger. PWC. Dezember 2011, S. 40–41.