

Unternehmungsvitalisierung aus Sicht der Praxis –  
Ergebnisse einer „doppelten“ Delphi-Befragung

Prof. Dr. Claus Steinle  
Dipl. Ök. Kirstin Ristow

Diskussionspapier 233  
ISSN 0949-9962

Abteilung für Unternehmensführung und Organisation  
Königsworther Platz 1  
30167 Hannover

Tel.-Nr. 0511/762-5638  
Fax.-Nr. 0511/762-5637

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Unternehmungsvitalisierung aus Sicht der Praxis – Ergebnisse einer "doppelten" Delphi-Befragung</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung sowie Konzept der Unternehmungsvitalisierung im Überblick</b>	<b>3</b>
<b>2 Empirische Ergebnisse zur Relevanz und zu den Ausprägungsformen des Vitalisierungsgedankens in der betrieblichen Praxis</b>	<b>5</b>
2.1 Anlage der empirischen Untersuchung als nacheinander geschaltete, „doppelte“ Delphi-Befragung	5
2.2 „Ausgangsdelphi“: Mündliche Befragung von Experten zum Stand und zu den Entwicklungstendenzen der Unternehmungsvitalisierung in der betrieblichen Praxis	6
2.2.1 Ergebnisse eines Expertenworkshops zur „Vitalisierung mit System“ als Ausgangspunkt der Untersuchung	6
2.2.2 Detailbefragung der Experten zur Extraktion und inhaltlichen Konkretisierung von Vitalisierungsschwerpunkten	7
2.2.2.1 Markt-/Kundenbeziehungen als Vitalisierungsobjekt	7
2.2.2.2 Vitalisierungspotenzial im Bereich Unternehmungssteuerung und –strukturen	8
2.2.2.3 Human Resources als personalseitiger Ansatzpunkt der Unternehmungsvitalisierung	9
2.2.2.4 Chancenpotenziale und Problemfelder der Vitalisierung sowie Gestaltungsanregungen	10

2.3	„Vertiefungsdelphi“: Schriftliche Expertenbefragung zur Ausprägung von Vitalisierungsschwerpunkten in der Unternehmungspraxis	11
2.3.1	Ergebnisse der ersten Befragungsrunde: Fokussierung von zentralen Vitalisierungsfeldern	11
2.3.1.1	Vitalisierung im Markt-/Kunden-Cluster: Doppelte Prozesskette als handlungsleitende Vorstellung	11
2.3.1.2	Generierung von vitalen Steuerungs- und Strukturmechanismen: Kernkompetenz- und Wissensmanagement als zentrale Faktoren	13
2.3.1.3	Vitales Human-Ressource-Management: Intrapreneurship als Ansatzpunkt	15
2.3.1.4	Problemfelder der Vitalisierung und Gestaltungsanregungen	16
2.3.2	Ergebniszentrierung im Rahmen der zweiten Befragungsrunde: Chancen und Risiken der Unternehmungsvitalisierung	19
2.3.2.1	Chancenpotenziale der Vitalisierung aus Sicht der Unternehmungspraxis	19
2.3.2.2	Risiken einer fehlenden oder überbetonten Vitalisierung aus Perspektive der befragten Unternehmungen	21
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung der Praxissichtweisen sowie Zwischenfazit</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Erste Gestaltungsempfehlungen sowie ein Ausblick</b>	<b>24</b>
	<b>Literatur</b>	<b>30</b>

## **Unternehmungsvitalisierung aus Sicht der Praxis – Ergebnisse einer „doppelten“ Delphi-Befragung**

### **1 Einführung sowie Konzept der Unternehmungsvitalisierung im Überblick**

Im Sinne einer möglichst ganzheitlichen Sichtweise liegt der nachfolgenden empirischen Untersuchung zur Unternehmungsvitalisierung eine umfassende Vorstellung zugrunde. Sie äußert sich im Bild einer »lebendigen« Wertkette zwischen Kunden, Unternehmung und Lieferanten, aus der »Spannkraft« entsteht, einem bewussten Ansteuern von Bereichen, die für Schwung, Elan und Entwicklungsvermögen sorgen und die »Entwicklungsenergie« liefern und schließlich einem Umwandlungsprozess, der die Vorgehensweisen und das »Management« zur »neuen Lebendigkeit« im Einzelnen verdeutlicht. Die nachfolgende Abbildung 1 vermittelt hierzu einen ersten Eindruck.

Hierbei zeigen sich zunächst drei wichtige Orientierungsachsen: Vitalisierung weist erstens eine fundamentale Bezugnahme zum Kern der Unternehmung, dem wertschöpfenden Transformationsprozess, auf. Diese Orientierung zeigt sich auch in Begriffen wie Wertketten-, Ressourcen- und Potenzialbezug. Eine »vitalisierte« Wertkette zwischen Kunden, Unternehmen und Lieferant besitzt das eingangs bereits erläuterte Merkmal der »Spannung« und somit das Vitalisierungsmerkmal »*Spannkraft*«. Diese Vorstellung kann mit der Entwicklung eines doppelten Prozesskonzepts (Kunden-Produkt-Kette; Kompetenzen-Kunden-Kette) weiter gefüllt werden. Vitalisierung zeichnet sich zweitens durch sehr zahlreiche und vielfältige Bereiche aus, die für Lebenskraft und Entwicklungsvermögen stehen und für eine fundierte Überlebenskraft auch in scharfen Konkurrenzsituationen sorgen. Diese »*Entwicklungsenergie*« resultiert aus der spezifischen Ausgestaltung und Anordnung von drei Vitalisierungsfeldern (Restrukturierung; Reorientierung; Transformierung), die mit jeweils drei bzw. fünf Vitalisierungselementen näher zu verdeutlichen sind. Spannkraft und Entwicklungsenergie reichen zur Erzielung einer Unternehmungsvitalisierung noch nicht aus: Unternehmungen als sozial und technisch geprägte Systeme benötigen Steuerimpulse und -prozesse – gerade auch, um von einem trägen und eingelaufenen Gleichgewichtszustand zu

einer tatkräftigen, begeisternd angenommenen und treibenden, entwicklungsführenden Position zu gelangen. Auch dieses *Management der Unternehmungsvitalisierung* stellt eine zentrale Blickrichtung und somit die dritte Betrachtungsachse dar.<sup>1</sup> Die Abbildung 1 verdeutlicht die zentralen Bereiche einer Vitalisierung von Unternehmungen. Sie fungiert als konzeptionelle Basis für die Anlage und Durchführung einer empirischen Untersuchung, deren Kernmerkmale und Ergebnisse nachfolgend differenziert dargestellt werden.

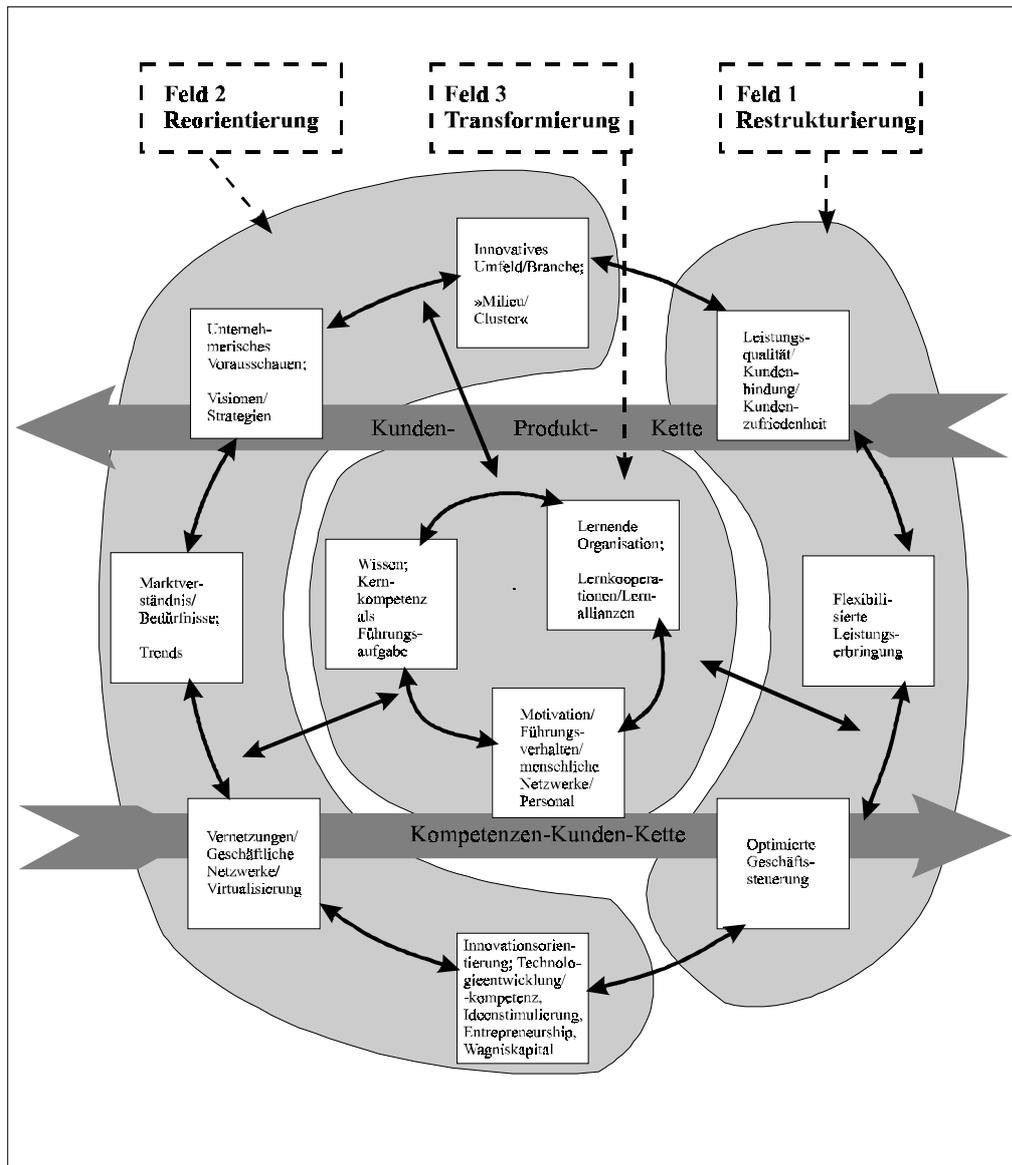


Abb. 1: Ganzheitliche Vitalisierung im Überblick  
 Quelle: Steinle, C., Überblick: Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung der Beiträge; in: Steinle, C./Eggers, B./Thiem, H./Vogel, B. (Hrsg.), *Vitalisierung: das Management der neuen Lebendigkeit*, Frankfurt a. M. 2000, S. 10

<sup>1</sup> Vgl. Steinle (2000), S. 9 f.

## **2 Empirische Ergebnisse zur Relevanz und zu den Ausprägungsformen des Vitalisierungsgedankens in der betrieblichen Praxis**

### **2.1 Anlage der empirischen Untersuchung als nacheinander geschaltete, „doppelte“ Delphi-Befragung**

Im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Phänomens „Vitalisierung“ sind vertiefte und komplexe Untersuchungen innerhalb einer anwendungsorientierten, integrativen und Ganzheitlichkeit proklamierenden wissenschaftlichen Methodik zur Systematisierung der Phänomenvielfalt angebracht.<sup>2</sup> Die Betriebswirtschaftslehre stellt eine angewandte Wissenschaft dar, die neben theoretischer Erkenntnisgewinnung auch pragmatische Wissenschaftsziele mittels empirischer Erhebungen<sup>3</sup> innerhalb technologischer Systeme verfolgt, um einem existenten Austausch- und Diskussionsbedarf gerecht zu werden.<sup>4</sup>

Das als qualitative Prognosemethode charakterisierbare Experten-Delphi<sup>5</sup> zielt innerhalb mehrerer, hintereinander geschalteter differenzierter Expertenbefragungsrunden auf die Analyse und Synthese eines breiten Meinungsspektrums sowie auf die Kristallisierung zentraler Aspekte ab und bietet sich folglich zur praxisorientierten Konkretisierung des Vitalisierungsphänomens an.<sup>6</sup>

Die vorliegende Untersuchung ist als „doppelte“ Delphi-Befragung konzipiert: In der ersten Delphi-Runde (Ausgangsdelphi) wurden 11 Experten, die an einem zuvor an der Universität Hannover stattgefundenen Workshop zum Thema „Unternehmungsvitalisierung“ teilgenommen haben (Basis: 12 Teilnehmer), nach einer Ergebnisrückkoppelung nochmals vertieft zu einzelnen Themenaspekten befragt. Die mündliche Befragung von Experten, die zunächst nur Schlaglichtcharakter erfüllt, dient als Grundlage für die zweite Delphi-Runde.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu generell (ohne expliziten Vitalisierungsbezug) Eggers (1994), S. 256; Eggers/Ahlers (1998), S. 88; Steinle/Eggers/Kolbeck (1999), S. 28 sowie Zelewski (1999), S. 27.

<sup>3</sup> Trotz der hohen Relevanz der empirischen Forschung für den wissenschaftlichen Fortschritt, ist eine abschließliche Fokussierung auf empirische Forschungsergebnisse kritisch zu sehen. Theoriedefizite, bloße Beobachtungsanhäufung sowie die unreflektierte Festlegung gesetzesartiger, quantifizierbarer Aussagen stellen zentrale Kritikpunkte eines Empirismus dar (vgl. Chmielewicz (1994), S. 142 f. sowie Zelewski (1999), S. 31).

<sup>4</sup> Vgl. Peters/Brühl/Stelling (1997), S. 4 sowie Wild (1995), S. 310 f.

<sup>5</sup> Trotz der möglichen Konsensbildung via iterativer Vorgehensweise, weist die Delphi-Methode auch Nachteile auf. Zu den zentralen Kritikpunkten zählen eine mögliche „pseudo-exakte“ Perspektive, Übersensibilität der Ergebnisse bei zweideutigen Fragen, ungenügende Zuverlässigkeit, Vernachlässigung relevanter Potenziale sowie die nicht-realizierbare Ereigniseinbeziehung aktueller Veränderungen (vgl. Schub von Bossiazky (1992), S. 124; Wechsler (1978), S. 161 sowie Makridakis/Reschke/Wheelwright (1980), S. 219).

<sup>6</sup> Vgl. Horváth (1998), S. 396; Schub von Bossiazky (1992), S. 124 ff. sowie Eggers (1994), S. 197.

Dieses schriftliche „Vertiefungsdelphi“ hat zum Ziel, die vorab herauskristallisierten zentralen Aspekte in einem breiteren Kontext abzusichern. Die Befragungsergebnisse (Basis: 34 Unternehmungen) wurden ergebniszentriert zusammengefasst und den beteiligten Unternehmungen rückgekoppelt, von denen sich 21 nochmals beteiligten. Die zentrale Besonderheit dieser Vorgehensweise ist in der Rückkoppelung und der erneuten Diskussionsinitiierung zu identifizieren, die den schwer zu bestimmenden Konturen sowie der umfassenden Komplexität des Themas „Unternehmungsvitalisierung“ gerecht wird. Einen Überblick über Umfang und Design der doppelten Delphi-Befragung gibt die folgende Abbildung 2.

	<i>Ausgangsdelphi</i>		<i>Vertiefungsdelphi</i>	
<b>Delphi-Runde</b>	1. Runde Expertenworkshop	2. Runde Expertenbefragung	1. Runde Schriftliche Befragung	2. Runde Ergebnisfeedback durch Befragungsteilnehmer
<b>Empirische Erhebungsform</b>	Einsatz einer Problemstrukturierungsmethode (PUZZLE); Gruppendiskussion	Intensive Einzelinterviews	Schriftliche Befragung (auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse des Ausgangsdelphis)	Schriftliches Ergebnisreview nach Rückkoppelung der zentralen Ergebnisse
<b>Umfang/ Anzahl der Teilnehmer</b>	12 Vertreter unterschiedlicher Unternehmungen	11 Teilnehmer (von den 12 Teilnehmern der 1. Runde)	34 Unternehmungen (vorwiegend Großunternehmen unterschiedlicher Branchen)	21 Unternehmungen (von den 34 der 1. Runde)

Abb. 2: Umfang und Design der „doppelten“ Delphi-Befragung

## 2.2 „Ausgangsdelphi“: Mündliche Befragung von Experten zum Stand und zu den Entwicklungstendenzen der Unternehmungsvitalisierung in der betrieblichen Praxis

### 2.2.1 Ergebnisse eines Expertenworkshops zur „Vitalisierung mit System“ als Ausgangspunkt der Untersuchung

Erste praxisnahe Anregungen zur näheren Bestimmung und Konkretisierung des Phänomens Vitalisierung konnten einem Expertenworkshop entnommen werden, an dem sich 12 Unternehmungsvertreter neben der gastgebenden Abteilung 'Unternehmensführung und Organisation' der Universität Hannover beteiligten. Im Rahmen dieses Workshops zur Unternehmungsvitalisierung konzentrierten sich

die ein heterogenes Branchenspektrum repräsentierenden Teilnehmer auf strategiefokussierte Problemlösungsprozesse innerhalb eines komplexen und facettenreichen Themenspektrums. Als Strukturierungstechnik wurde die anwendungsorientierte, Ganzheitlichkeit proklamierende und problemlösungszentrierte PUZZLE<sup>7</sup>-Methodik angewendet, deren Ergebnisvisualisierung via eines bereichsagglomerierenden Clusters<sup>8</sup> erfolgte. Als zentrale Workshopergebnisse und damit als Kristallisationspunkte einer Unternehmungsvitalisierung extrahieren sich die Bereiche Kunde/Markt, Strategie/Struktur/Steuerung sowie Human Resources/Personal heraus.

Die Ergebniszusammenfassung mittels einer breit gefächerten Clusterdarstellung wird der facettenreichen und komplexen Themenstellung vor dem Hintergrund einer integrativen Gesamtperspektive gerecht. Als zentrale Herausforderung tritt dabei eine der integrativen Sicht inhärente „Perspektivenöffnung“ hervor, die von einer ausschließlich detaillierten, isolierten Bereichsbetrachtung abrückt und auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen vor dem Hintergrund von Synergieerschließungspotenzialen fokussiert.

## **2.2.2 Detailbefragung der Experten zur Extraktion und inhaltlichen Konkretisierung von Vitalisierungsschwerpunkten**

### **2.2.2.1 Markt-/Kundenbeziehungen als Vitalisierungsobjekt**

Vom Grundtenor sind sich alle mündlich befragten 11 Unternehmungen einig, dass eine verstärkte Kunden- und Marktorientierung im Rahmen des Vitalisierungsprozesses von zentraler Bedeutung ist. Diskrepanzen kristallisieren sich lediglich in unterschiedlichen Vorstellungen über die daraus resultierenden Anforderungen an die Unternehmungen sowie die Ausgestaltung einer erforderlichen Innovationsforcierung heraus.

Nahezu alle Unternehmungen verbinden mit einer modernen Kundenorientierung eine verstärkte interne und externe Kommunikations- und

---

<sup>7</sup> Das Akronym „PUZZLE“ stellt ein aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter gebildetes Wort dar (vgl. Eggers (1994), S. 253).

<sup>8</sup> Die Clusteranalyse stellt eine Methode zur Einteilung von Merkmalsträgern in Teilmengen dar, die nicht a priori vorgegeben sind, sondern erst noch gebildet werden müssen. Die Klassifikation dient primär einer Objektraumreduktion. Einordnungskriterium für die Clusterung stellt die Objektähnlichkeit dar (vgl. Stier (1996), S. 323; King (1997), S. 46 sowie Bea/Dichtl/Schweitzer (1991), S. 215).

Flexibilisierungsforcierung, kontinuierliche Service-, Technologie- und Produktverbesserungen sowie die Sensibilisierung der Mitarbeiterbereitschaft hinsichtlich eines aktiven Dienstleistungsverständnisses. In diesem Zusammenhang sind auch vereinzelte Vorstellungen von „Beratung aus einer Hand“ und „der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein“ zu nennen. Aus der Wortwahl „Verbesserung“ und „Forcierung“ lässt sich schließen, dass eine Status-quo-Aufrechterhaltung im Hinblick auf die derzeit existenten Kundenbeziehungen und die aktuell vorhandene Produktquantität und -qualität innerhalb dynamischer und sich stetig wandelnder Märkte nicht ausreicht, um auch mittel- und langfristig die angestrebten Unternehmungsziele zu realisieren. In diesem Zusammenhang spielt die Innovationsförderung und –forcierung eine zentrale Rolle. Innovationsforcierung erfolgt sowohl mittels unternehmungsinterner Anreizsysteme sowie via durchgängiger Kommunikationsprozesse als auch durch Kooperationen mit wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen. Ferner kann eine Unternehmungsvitalisierung diesen Tendenzen durch eine Neuorientierung der Mitarbeiterperspektive (Mitarbeiter als „kleine Unternehmer“) Rechnung tragen. Es kristallisiert sich insgesamt heraus, dass die befragten Experten eine Fokussierung der Kundenansprüche aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Dynamik der Märkte als zentralen Erfolgsfaktor zur langfristigen Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen identifizieren.

#### **2.2.2.2 Vitalisierungspotenzial im Bereich Unternehmungssteuerung und –strukturen**

Alle befragten Experten stellen die hohe Bedeutung einer offenen, Flexibilität und Freiraum proklamierenden Unternehmungsverfassung als strategischen Erfolgsfaktor im Prozess der Unternehmungsvitalisierung heraus, sofern die intendierte Kompatibilität von Unternehmungsrealität und Unternehmungsverfassung gegeben ist. Um die Unternehmungsverfassung innerhalb aller hierarchischen Ebenen zu manifestieren, sind sowohl ein durchgängiger und zu lebender Kommunikationsprozess als auch ein gezieltes Kernkompetenzen-<sup>9</sup> und Wissensmanagement

---

<sup>9</sup> „Eine Kernkompetenz ist die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert“ (Krüger/Homp (1997), S. 27). Zu den zentralen Merkmalen einer Kernkompetenz gehören u.a. „Ursachen für Wettbewerbsvorteile“, „Dauerhaftigkeit der

essentiell. Zentrale Voraussetzung des Kernkompetenzenmanagements ist die Erkennung, Identifikation und Entwicklung der in der Unternehmung vorhandenen Ressourcen sowie die Generierung neuer Kernkompetenzen. Eine Diskordanz der Experteneinschätzung wird in der Beziehungsbeurteilung von Strategie/Steuerung und Vitalisierung evident. Während einzelne Experten eine enge Kohärenz zwischen Umstrukturierung in flachere Hierarchien, Selbstorganisationsforcierung sowie Steuerungsprozessveränderungen und dem Vitalisierungserfolg sehen und die Grenzen zwischen Vitalisierungsziel und Strategie als fließend erachten, verneinen andere befragte Unternehmungen explizit enge Affinitäten von Vitalisierungserfolg und Strategie/Steuerung. Die primäre Fokussierung richtet sich bei ihnen auf eindeutig identifizierbare „hard facts“ sowie auf Markt-, Produkt- und Kundensegmente.

Insgesamt kristallisiert sich eine vitalisierungsförderliche offene Unternehmungsverfassung als zentraler Schlüsselfaktor im Prozess der Unternehmungsvitalisierung heraus, während im Bereich der Strategiegenerierung und der Steuerungsprozesse noch deutlich unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich ihrer Vitalisierungsrelevanz vorherrschen.

### **2.2.2.3 Human Resources als personalseitiger Ansatzpunkt der Unternehmungsvitalisierung**

Nahezu alle befragten Experten identifizieren als Hauptursache für Vitalisierungshemmnisse konzeptionelle und geistige Denkfähigkeits- und Flexibilitätsdefizite sowie existente mangelnde Veränderungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter. Ursächlich dafür sind unter anderem Qualifikationsmängel, „Blindheit“ für interdisziplinäre Globalzusammenhänge, das Freiraum-reduzierende operative Tagesgeschäft sowie unternehmungsidentifikationshemmende Transparenzmängel. Wird den Mitarbeitern der kreativitätsfördernde Freiraum nicht zugestanden, besteht für die Unternehmung die durch Stagnation verursachte Gefahr des Verlustes an wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Vergleich sowie der nicht realisierten Aktivierung bislang

---

Vorteilserzielung“, sowie „Transferierbarkeit der Kompetenz“ (Krüger/Homp (1997), S. 28). Als weitere zentrale Merkmale von Kernkompetenzen werden „wahrnehmbarer Kundennutzen“, „Unternehmensspezifität“, „Nicht-Imitierbarkeit“ sowie „Nicht-Substituierbarkeit“ genannt (Osterloh/Frost (1998), S. 34). Vergleiche hierzu auch Hinterhuber/Handlbauer/Matzler (1997), S. 36 ff.

ungenutzter geistiger Ressourcen. Zu den Erfolgsfaktoren geistiger Kreativitätsförderung zählen die temporäre Entbindung der Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft sowie die Lerneffektinitiierung durch kreativitätsfördernde Aktionen, wie z.B. Workshops, interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, Gruppenarbeit sowie Qualitätszirkel. Während eine Expertenmehrheit die Mitunternehmertumforcierung via simultan zu gestaltender qualitativ und quantitativ ausgelegter Anreizsysteme hervorhebt, erachten lediglich zwei der befragten Unternehmungen die Fokussierung von vorwiegend qualitativen unternehmungsinternen Barrierenreduktionsstrategien als zentralen Erfolgsfaktor im Prozess der Unternehmungsvitalisierung. Ferner wird die Integration nicht direkt messbarer Vitalisierungserfolge in variable Vergütungssysteme als vitalisierungsförderlich identifiziert. Als Quintessenz kann festgehalten werden, dass die befragten Experten personale Flexibilitäts- und Kreativitätsbarrieren als zentrales Hemmnis im Vitalisierungsprozess erkennen, während unterschiedliche anreizpolitische Akzentsetzungen bei der Vorgehensstrategie gegen die Barrieren zu konstatieren sind.

#### **2.2.2.4 Chancenpotenziale und Problemfelder der Vitalisierung sowie Gestaltungsanregungen**

Nahezu alle Experten sehen den Prozess der Vitalisierung als essentielle Voraussetzung für die Aufrechterhaltung einer langfristigen Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen. Als zentrale Chance einer nachhaltigen Vitalisierung wird dabei die Erhöhung der Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in sich stetig wandelnden Märkten erachtet sowie die daraus resultierende kontinuierliche Erfolgserzielung und Marktbehauptung bzw. Marktführerschaft. Entgegen der weitgehenden Konsenslage bezogen auf die Vitalisierungsziele und -chancen identifizieren die befragten Unternehmungen durchaus unterschiedliche Ansatzpunkte für eine Unternehmungsvitalisierung, zu denen die simultane Involvierung von Führungsebenen und Mitarbeitern, die Forcierung der Kunden- und Marktorientierung sowie das innerbetriebliche quantitative und qualitative Anreizsystem innerhalb der Unternehmungen zählen. Eher breit gefächert sind die

Experteneinschätzungen auch bei der Frage, welche Gefahren möglicherweise mit einer langfristigen Vitalisierung verbunden sein könnten. Zu den möglichen Gefahren zählen unter anderem eine „Hypervitalisierung“<sup>10</sup>, das Auftreten eines Unternehmungsidentitätsverlustes, chaotische Tendenzen aufgrund eines „blinden Aktionismus“ sowie den Grenznutzen übersteigende Grenzkosten. Kritisch angemerkt wird, dass es der „Vitalisierungsidee“ noch an einer eindeutigen, abgrenzbaren Definition mangelt. Ferner wird die derzeitige Nichtquantifizierbarkeit eines Vitalisierungszusatznutzens als Problemfeld gesehen. Zudem wird (von wenigen Experten) die „zentrale Neuheit“ der Vitalisierung gegenüber bereits existierenden Managementinstrumentarien in Frage gestellt. Insgesamt stellte sich im Rahmen der Expertenbefragung jedoch heraus, dass Vitalisierung als **der** zentrale Erfolgsfaktor zur langfristigen Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen anzusehen ist. Die einzuschlagenden Vitalisierungswege und –schwerpunkte differieren dabei von Unternehmung zu Unternehmung, was sicherlich auf die situationsspezifischen Besonderheiten zurückgeführt werden kann. Insofern kann es auch nicht **ein** Vitalisierungskonzept mit einer spezifischen Instrumentenausprägung quasi als „Rezeptvorschlag“ geben, vielmehr dürfte das Aufzeigen eines optionalen Möglichkeitsspektrums ein hohes heuristisches Potenzial entfalten.

## **2.3 „Vertiefungsdelphi“: Schriftliche Expertenbefragung zur Ausprägung von Vitalisierungsschwerpunkten in der Unternehmungspraxis**

### **2.3.1 Ergebnisse der ersten Befragungsrunde: Fokussierung von zentralen Vitalisierungsfeldern**

#### **2.3.1.1 Vitalisierung im Markt-/Kunden-Cluster: Doppelte Prozesskette als handlungsleitende Vorstellung**

Im Rahmen der ersten Delphi-Befragungsrunde wurden 142 Unternehmungen (vorwiegend Großunternehmungen unterschiedlichster Branchen) postalisch mit einem Fragebogen zum Thema „Vitalisierung“ kontaktiert. Die Inhalte dieses Bogens ergaben sich aus den zentralen Ergebnissen der bereits durchgeführten Expertenbefragung. Die erste Runde der schriftlichen Befragung dient einerseits

---

<sup>10</sup> „Hyper“ kommt aus dem Griechischen und stellt eine Vorsilbe mit der Bedeutung „über, ...“ dar (Duden (1991), S. 349).

einer weiteren, breitgestreuten Erkenntnisaufnahme zum Thema Vitalisierung, andererseits einer Konkretisierung dieses komplexen Phänomens. Von den versandten 142 Fragebögen kamen 34 ausgefüllt zurück, was einer Rücklaufquote von ca. 24% entspricht. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

Zu den zentralen Ansprüchen an Unternehmungen, die mit einer modernen Kunden- und Marktorientierung verbunden sind, zählen u.a. die Initiierung von Flexibilität, Innovation sowie die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen. Ferner sind in diesem Zusammenhang die Positionierung des Kunden im Zentrum aller Unternehmungsaktivitäten sowie eine Service-, Qualitäts- und Kompetenzerhöhung vor dem Hintergrund veränderter Umfeldfaktoren zu nennen.

Einzelne Unternehmungen heben ferner die partnerschaftlich orientierten Kooperationen mit externen und internen Kunden (Mitarbeitern) sowie die Zusatznutzenstiftung für den Kunden hervor. Die Frage, ob die Unternehmungen dem Vitalisierungserfordernis aufgrund sich verändernder Markt- und Kundenbedürfnisse nachkommen, bejahte eine Mehrheit von 20 Unternehmungen (59%). Lediglich eine Unternehmung hält eine ausgeprägte Reaktionsbereitschaft auf veränderte Bedürfnisse offensichtlich aufgrund ihrer Marktposition für nicht erforderlich. Die restlichen 13 Unternehmungen (38%) kommen dem Erfordernis nicht in allen Bereichen nach, sondern führen Vitalisierungsbemühungen nur in von ihnen als wichtig erachteten Bereichen durch (vgl. Abb.3 ).

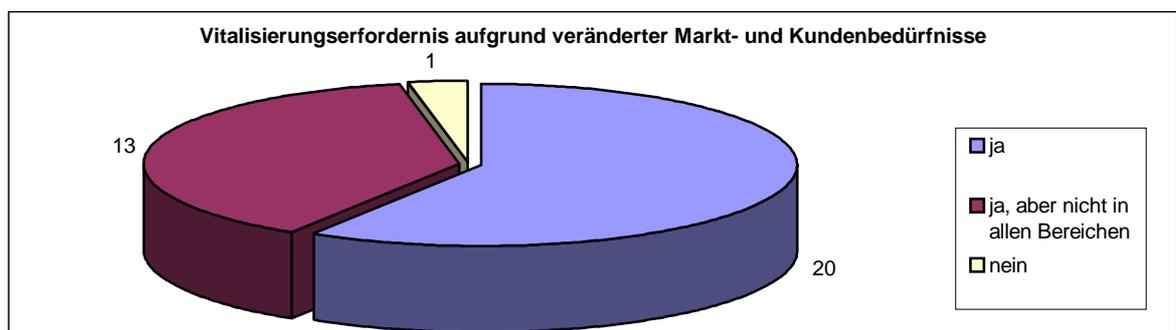


Abb. 3: Zusammenhang zwischen veränderten Markt- und Kundenbedürfnissen und Vitalisierung

Ferner sehen 32 der befragten Unternehmungen (94%) einen engen kausalen Zusammenhang zwischen dem Vitalisierungserfordernis und der Wettbewerbsintensität, der sich u.a. in einem permanenten Einsatz von modernen Methoden und Instrumenten zur Unternehmungssteuerung und zum Controlling, einer Anpassung interner Strukturen sowie in sich ständig wandelnden Anforderungen konkretisiert (vgl. Abb. 4).

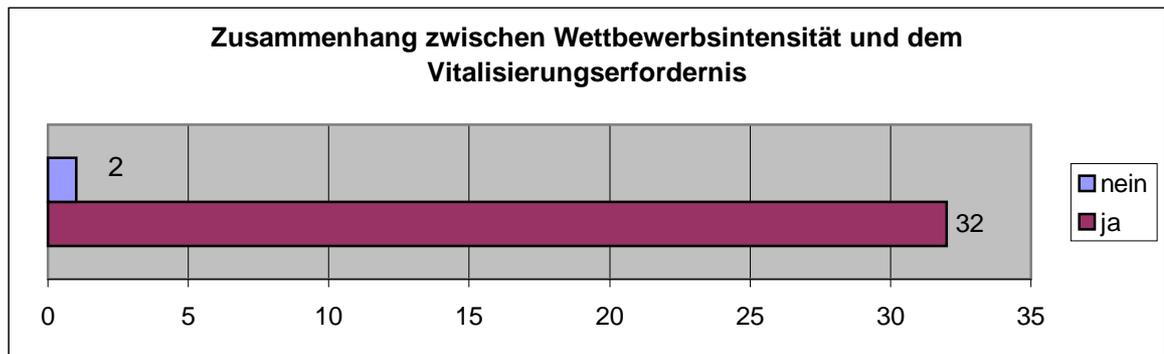


Abb. 4: Aussagen zum Zusammenhang zwischen Wettbewerbsintensität und dem Vitalisierungserfordernis

Die Erhebung aktueller Markttrends erfolgt u.a. mittels Kooperationen mit Marktforschungsinstitutionen, internen und externen Beratern, eines durchgängigen Kommunikationsprozesses sowie durch einen gezielten Instrumenteneinsatz, wie z.B. „E-Commerce“, „Benchmarking“ und der „Balanced Scorecard“.

### 2.3.1.2 Generierung von vitalen Steuerungs- und Strukturmechanismen: Kernkompetenz- und Wissensmanagement als zentrale Faktoren

Im Bereich der managementbezogenen Vitalisierungschancen wird der Unternehmungsverfassung eine zentrale Bedeutung eingeräumt, wenn sie dem Vitalisierungserfordernis Rechnung trägt. Festzuhalten ist zunächst, dass 28 der Befragten (82%) eine schriftlich fixierte Unternehmungsverfassung (z.B. in Form von Leitsätzen o.ä.) besitzen (vgl. Abb. 5).

Bezogen auf die Frage, inwiefern eine Vitalisierung explizit eingefordert bzw. zumindest implizit begünstigt werden kann, geben die meisten Unternehmungen an, dass ihre Grundsätze indirekt über die Begriffe Flexibilität, Innovationsfähigkeit etc. das Vitalisierungserfordernis ansprechen.

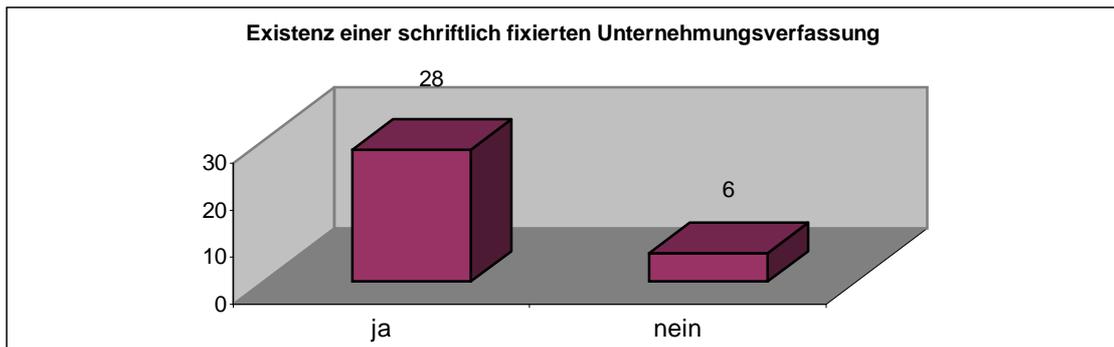


Abb. 5: Vorhandensein einer schriftlich fixierten Unternehmensverfassung

Auf die Frage, wie sich das Ziel der Vitalisierung auf die Strategiegenerierung auswirkt, antwortete eine Mehrzahl von Befragungsteilnehmern, dass sie Innovationsfähigkeit und Flexibilität durch veränderte Rahmenbedingungen und modernen Instrumenteneinsatz sowie eine Entwicklung von Unternehmungszielen forcieren.

Im Bereich der Unternehmenssteuerung orientieren sich Maßnahmen, Projekte und Instrumente an einer strategischen, vitalisierungsförderlichen Ausrichtung. Das Ziel aller Aktivitäten ist das „Herunterbrechen“ von Unternehmungszielen, wie Fortschrittsfähigkeit und Existenzerhaltung auf Abteilungsziele, so dass Vitalisierung auf allen Unternehmungsebenen in das „Gedankengut“ und die Handlungsprozesse der Mitarbeiter eingehen kann.

Zu den aus der Vitalisierung resultierenden Strukturveränderungen gehören u.a. die Initiierung flacher Hierarchien, verstärkt selbstorganisatorisch handelnde Mitarbeiter und Teams sowie eine konsequente Qualifizierung der Unternehmungsmitglieder. Nahezu alle befragten Unternehmungen identifizieren ein gezieltes Kernkompetenzen- und Wissensmanagement als zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Vitalisierung. Unter Kernkompetenzenmanagement wird die Konzentration auf unternehmungsspezifische Stärken sowie ein gezieltes Spezialisierungsmanagement verstanden, während das Wissensmanagement einer besseren Nutzung 'verteilter Intelligenz' sowie einer Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit und Flexibilität dient.

### 2.3.1.3 Vitales Human-Ressource-Management: Intrapreneurship als Ansatzpunkt

Aufgrund sich dynamisch verändernder Umfeldfaktoren und dem gesellschaftlichen Wertewandel wächst die Notwendigkeit von Veränderungen in der Unternehmung. Als problematisch wird hier der Widerstandsdruck seitens der Mitarbeiter eingeschätzt. Zu den zentralen Ursachen personaler Barrieren zählen u.a. die Angst vor Veränderungen und Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende persönliche und fachliche Qualifikationen und unzulängliche Anreizsysteme, ein existentes Besitzstands- und Hierarchiedenken sowie fehlende Kreativität, die zum Teil durch „Betriebsblindheit“ hervorgerufen worden ist. Eine gezielte Förderung der erforderlichen Kreativität wird von 27 der befragten Unternehmungen (79%) vorgenommen, während lediglich 6 Unternehmungen (18%) eine solche Forcierung als nicht erforderlich einstuft (vgl. Abb. 6). Die betriebliche Anreizgestaltung spielt nach Auffassung der Befragungsteilnehmer bei der gezielten Förderung eine übergeordnete Rolle.

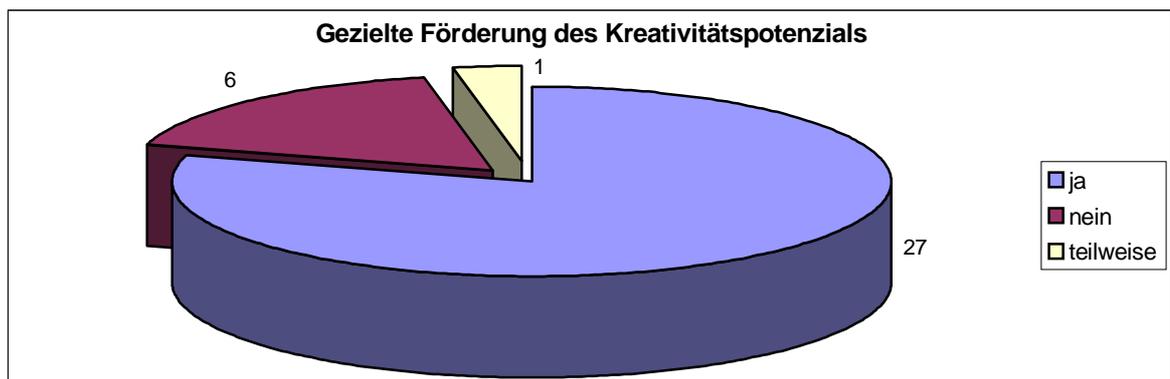


Abb.6: Explizite Förderung des Kreativitätspotenzials in den befragten Unternehmungen

Die Mehrzahl der befragten Unternehmungen misst dem Ansatz des „Mitunternehmertums“ bzw. des „Intrapreneurships“ eine herausragende Rolle zu, da damit eine Erhöhung des Identifikations- und Bindungsgrades an die Unternehmung mit gleichzeitiger Aktivierung der erforderlichen Kreativität und des Engagements und eine erhöhte „Selbstverpflichtung“ einhergehen. Als zentraler Erfolgsfaktor zur Verstärkung des „Intrapreneurships“ hat sich die sporadische Entbindung der Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft herauskristallisiert, die 29 der befragten Unternehmungen (85%) realisieren (vgl. Abb. 7).

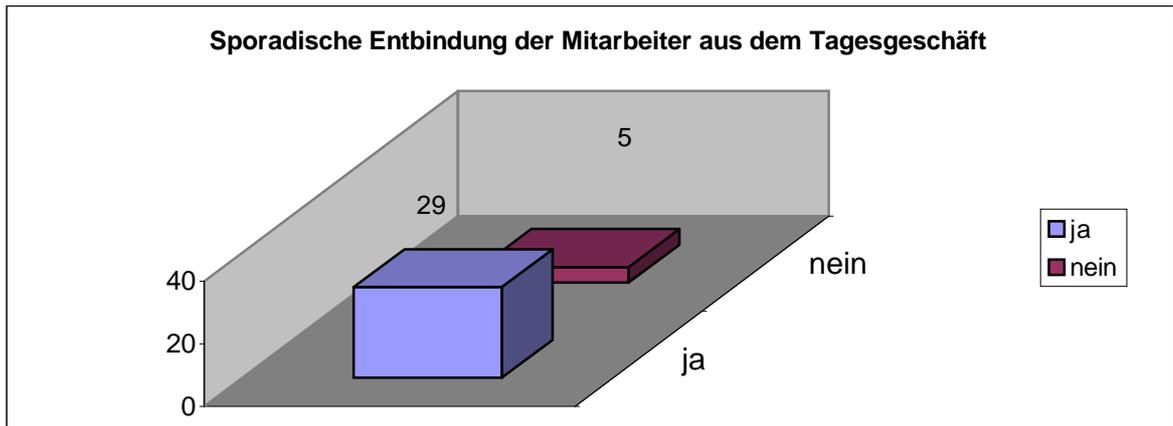


Abb. 7: Gezieltes Entbinden der Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft zur Aktivierung von Ideenpotenzial

### 2.3.1.4 Problemfelder der Vitalisierung und Gestaltungsanregungen

Trotz der nachhaltigen Chancen für Unternehmungen, die aus einer Vitalisierung resultieren können, sind auch mögliche Problemfelder mit in die Betrachtung einzubeziehen. Nahezu alle befragten Unternehmungen nannten mögliche Risikoaspekte, die jedoch aufgrund der Heterogenität der Untersuchungsteilnehmer sehr stark differieren. Zu den zentralen Risiken zählen u.a. eine mögliche Umsetzungsproblematik, so dass Zwischenerfolge nicht erkennbar sind, latente Motivations- und Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter aufgrund permanenter und unkoordinierter Veränderungsprozesse sowie eine damit verbundene Überforderung der Unternehmungsmitglieder. Ferner wurden eine mögliche Unverhältnismäßigkeit von Grenzkosten und Grenznutzen sowie eine generelle Identifikationsproblematik der Zusatznutzenrealisierung angeführt. Um diesen möglichen Gefahren antizipativ zu begegnen, wurden als Handlungsanregungen u.a. eine aktive Kulturgestaltung, veränderte Anreizsysteme, organisatorische Umstrukturierungen, eine veränderte Ressourcenausrichtung sowie eine Neudefinition der Mitarbeiterrolle im Sinne einer partizipativen Einbindung in Veränderungsprozesse genannt. Die zentralen Ergebnisse der schriftlichen Expertenbefragung im Rahmen der 1. Runde des „Vertiefungsdelphis“ gibt Abbildung 8 noch einmal wieder.

<b>Zentrale Ergebnisse der 1. Runde des „Vertiefungsdelphis“</b>	
<b>Themenaspekt</b>	<b>Zentrale Befragungsergebnisse</b>
<b>Vitalisierung allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veränderte Unternehmenskultur, Konzentration auf unternehmensspezifische Kernkompetenzen sowie kundenorientiertes Produktmanagement</li> <li>- Change Management in Richtung Vitalisierung</li> <li>- veränderte Mitarbeiterrolle, zeitliche Flexibilisierung, Eigenverantwortlichkeit und erhöhte Motivation</li> <li>- internes Projekt zur Stärkung der „Fitness“ der Unternehmung</li> </ul>
<b>Grundlegende Vitalisierungsziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Produktivität und Effizienz</li> <li>- Sicherung der Leistungs-, Wettbewerbs- und Lebensfähigkeit sowie langfristige Fortschrittsfähigkeit</li> <li>- Innovationsführerschaft</li> <li>- „Aufbrechen alter Strukturen“</li> </ul>
<b>Vitalisierung im Kunden- und Markt-Cluster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- als Ansprüche aus einer modernen Kunden- und Marktorientierung resultieren eine flexibilisierte, kompetente und individuelle sowie interne und externe Kundenbetreuung</li> <li>- der Kunde wird in das Zentrum aller Unternehmungsaktivitäten gestellt</li> <li>- zum langfristigen Ausbau der Wettbewerbsposition sind eine kontinuierliche Prozessoptimierung und ein unternehmensinterner Wandel erforderlich</li> <li>- Erhöhung von Zusatzdienstleistungen sowie Flexibilisierung der Prozessgestaltungsmöglichkeiten</li> <li>- enger kausaler Zusammenhang zwischen dem Vitalisierungserfordernis und der Wettbewerbsintensität</li> <li>- Erhebung aktueller Markttrends mittels Kooperationen mit Marktforschungsinstitutionen, internem Know-how-transfer, mit Hilfe interner und externer Berater sowie eines gezielten „Monitorings“</li> <li>- konkreter Instrumenteneinsatz, wie z.B. „Benchmarking“, „Balanced Scorecard“ sowie „e-Commerce“</li> </ul>
<b>Generierung von Steuerungs- und Strukturmechanismen im Rahmen des Vitalisierungsprozesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfordernis einer schriftlich fixierten, vitalisierungsförderlichen Unternehmensverfassung im Vitalisierungsprozess</li> <li>- Verankerung der Vitalisierungsideen im Denk- und Wertegefüge aller Unternehmensmitglieder</li> <li>- im Prozess der Strategiegenerierung erfolgt die verstärkte Forcierung der Innovationsfähigkeit und Flexibilität durch veränderte Rahmenbedingungen und modernen Instrumenteneinsatz</li> <li>- Identifikation von Vitalisierung als permanenten Prozess, an dem sich alle strategisch-orientierten Bereiche konsequent ausrichten müssen</li> <li>- „Herunterbrechen“ der Unternehmungsziele auf alle Ebenen</li> <li>- Vitalisierung konkretisiert sich ferner in der Schaffung flacher Hierarchien und selbst-organisierenden Mitarbeitern und Teams</li> <li>- verbesserte Abstimmung unternehmensinterner Prozesse</li> <li>- Zuweisung von mehr Verantwortlichkeit an die Mitarbeiter</li> <li>- Strukturveränderungen richten sich an den sich wandelnden Umfeldfaktoren und Marktgegebenheiten aus</li> <li>- Kernkompetenzen- und Wissensmanagement stellen zentrale Erfolgsfaktoren im Vitalisierungsprozess dar, die eine bessere Nutzung 'verteilter Intelligenz' sowie eine Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit und Flexibilität ermöglichen</li> </ul>

<b>Zentrale Ergebnisse der 1. Runde des „Vertiefungsdelphis“</b>	
<b>Themenaspekt</b>	<b>Zentrale Befragungsergebnisse</b>
<b>Stellung der Human-Ressources im Vitalisierungsprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursachen personaler Barrieren gegenüber unternehmensinternen Veränderungen resultieren aus fehlender fachlicher Qualifikation, Angst vor Veränderungen und Arbeitsplatzunsicherheit, mangelnder unternehmensinterner Anreizsysteme sowie vorherrschendem Besitzstands- und Hierarchiedenken</li> <li>- gezielte Förderung der Kreativität der Mitarbeiter zur Steigerung der konzeptionellen Denkfähigkeit mittels Seminaren, internen Wettbewerben, betrieblichem Vorschlagswesen sowie individuellen Förderprogrammen</li> <li>- die innerbetriebliche Anreizgestaltung spielt im Prozess der Vitalisierung eine übergeordnete Rolle</li> <li>- dem Ansatz des Mitunternehmertums bzw. des Intrapreneurships kommt eine herausragende Rolle im Vitalisierungsprozess zu</li> </ul>
<b>Chancen und Risiken der Unternehmungsvitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität in einer sich dynamisch wandelnden Umwelt</li> <li>- optimale Ressourcenallokation sowie eine nachhaltige Sicherung der Existenz- und Fortschrittsfähigkeit von Unternehmungen</li> <li>- verbesserte Kundennähe und Servicequalität</li> <li>- mögliche Motivations- und Akzeptanzschwierigkeiten seitens der Mitarbeiter aufgrund permanenter und unkoordinierter Veränderungsprozesse</li> <li>- Gefahr der Hypervitalisierung</li> <li>- Umsetzungsprobleme von Vitalisierungsideen</li> <li>- nicht quantifizierbarer Zusatznutzen durch Vitalisierung</li> </ul>
<b>Zentrale Ansatzpunkte, Fazit und Ausblick</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zentrale Ansatzpunkte der Vitalisierung stellen eine aktive Kulturgestaltung, organisatorische Umstrukturierung, veränderte Ressourcenausrichtung sowie eine Neudefinition der Mitarbeiterrolle dar</li> <li>- Vitalisierung kommt eine zentrale Bedeutung für eine langfristige Existenzhaltung und Fortschrittsfähigkeit von Unternehmungen zu</li> <li>- Vitalisierung stellt eine Voraussetzung für eine kontinuierliche Prozessoptimierung im operativen und strategischen Bereich dar</li> <li>- das Phänomen der Vitalisierung wird in der Zukunft noch verstärkt an Bedeutung gewinnen</li> <li>- als zentrale Kritikpunkte wurden der Mangel an einer eindeutigen Begriffsdefinition von Vitalisierung sowie eine erforderliche Abgrenzbarkeit gegenüber anderen, bereits verbreiteten Managementkonzepten genannt</li> </ul>

Abb. 8: Zusammenfassung der Befragungsergebnisse der 1. Runde des Vertiefungsdelphis nach Themenaspekten

### **2.3.2 Ergebniszentrierung im Rahmen der zweiten Befragungsrunde: Chancen und Risiken der Unternehmungsvitalisierung**

#### **2.3.2.1 Chancenpotenziale der Vitalisierung aus Sicht der Unternehmungspraxis**

Im Rahmen der zweiten Delphi-Befragungsrunde wurden alle 34 Unternehmungen, die bereits an der ersten Delphi-Runde teilgenommen haben, erneut postalisch mit einem Fragebogen zum Thema „Unternehmungsvitalisierung“ kontaktiert. Der Inhalt dieser Bögen basiert auf der Auswertung der ersten Runde und stellt einen Ergebnisbogen dar, auf dem alternativ „ja“ oder „nein“ angekreuzt sowie zusätzliche Bemerkungen ergänzt werden konnten. Diese zweite Delphi-Runde konzentriert sich bewusst auf die zentralen Chancen und Risiken der Unternehmungsvitalisierung, um explizit das Phänomen der Vitalisierung auf diese essentiellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen zuzuspitzen und damit konkretisieren zu können. Von den 34 versandten Fragebögen kamen 21 zurück, was einer Rücklaufquote von 62% entspricht. Die wesentlichen Chancen und Risiken werden im Folgenden dargestellt.

Als *generelle Chancen* identifizieren 21 Unternehmungen (95%) das „Aufbrechen alter Strukturen“ innerhalb eines sich dynamisch verändernden Wettbewerbsumfeldes zur langfristigen Sicherung und Stärkung der Rendite und Wettbewerbsposition. Ergänzend wurde von einer Unternehmung eingebracht, dass Vitalisierung auch zu einer langfristigen Sicherung der Beschäftigungslage in Unternehmungen beiträgt. Ferner ergibt sich als weitere Chance der Vitalisierung die Förderung einer optimalen Ressourcenallokation sowie die Fokussierung profitabler Geschäftsfelder mittels Konzentration auf Kernkompetenzen.

Während 18 Unternehmungen (86%) diese Chancen als zentral erachten, bezeichnete ein Befragungsteilnehmer Vitalisierung als „Nebenprodukt“, das sich aus der Realisierung anderer intendierter Unternehmungsziele ergibt. Ferner ergab die Befragung, dass mittels Partizipation der Mitarbeiter an unternehmungsspezifischen Zielformulierungen der Identifikationsgrad mit der Unternehmung ansteigt sowie eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter initiiert wird. Diese Chancen werden von allen Befragungsteilnehmern als sehr bedeutsam im Vitalisierungsprozess eingeschätzt. Eine befragte Unternehmung

ergänzte ferner, dass in diesem Zusammenhang von einer Top-down-Vorgehensweise abgerückt werden müsste.

Die Befragung ergab ebenso, dass Vitalisierung mit einer erhöhten *Kunden- und Marktnähe* verbunden ist. So bestätigten 20 Unternehmungen (95%), dass verbesserte kundenindividuelle und zeitlich flexibilisierte Serviceleistungen sowie das Anbieten qualitativ hochwertiger Produkte zentrale Chancen im Prozess der Unternehmungsvitalisierung darstellen. Hier wurde von einer Unternehmung besonders das Erfordernis der Zuschneidung kundenindividueller Serviceleistungen hervorgehoben. Ferner identifizierten 17 der Befragungsteilnehmer (81%) den Einsatz verschiedenster Instrumente, wie z.B. „Benchmarking“ und „Balanced Scorecard“, als wichtig zur Erhebung aktueller Markttrends. Die Befragung ergab ferner, dass Vitalisierung auch mit *managementbezogenen Grundüberlegungen* eng verbunden ist. Während 17 der Befragungsteilnehmer das Erfordernis einer offenen, global angelegten und zu lebenden Unternehmungsverfassung hervorheben, betonen 19 Unternehmungen (90%) die Notwendigkeit der Schaffung von selbststeuernden und selbstverantwortenden Teams und Arbeitsgruppen sowie die Gestaltung flacher Hierarchien im Rahmen einer Unternehmungsvitalisierung. Auch einem gezielten Kernkompetenzen- und Wissensmanagement wird eine hohe Bedeutung im Prozess der Vitalisierung zugesprochen, da dadurch eine verbesserte Nutzung 'verteilter Intelligenz' sowie ein bereichsübergreifender Wissenstransfer ermöglicht wird. Im Bereich der *personalen Chancen* extrahiert sich heraus, dass zur Kreativitätsförderung interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. das Vorschlagswesen, Workshops und Förderkreise, im Vitalisierungsprozess von zentraler Bedeutung sind. Hierbei spielt die innerbetriebliche Anreizgestaltung eine übergeordnete Rolle. Diese Chancen können 16 der befragten Unternehmungen (76%) identifizieren. Ferner wird der Ansatz des Mitunternehmertums von 19 Befragungsteilnehmern (90%) als eine weitere bedeutsame Maßnahme im Rahmen einer Unternehmungsvitalisierung erachtet. Betont wurde in diesem Zusammenhang von einer Unternehmung die Kongruenznotwendigkeit zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Ergebnisverantwortung. Zur Reduktion personaler Barrieren erfolgt in 20 der befragten 21 Unternehmungen bereits die sporadische

Entbindung der Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft zur Forcierung von Kreativität und Vitalität. Betont wurde außerdem von einzelnen Unternehmungen die Notwendigkeit vernetzten Denkens. Ferner wird als wichtig erachtet, dass eine Veränderung des Problembewusstseins in die Denkhaltung der Mitarbeiter einzubinden ist. Neben den vielen zentralen Chancen, die mit einer Unternehmungsvitalisierung einhergehen können, sind jedoch auch einzelne mögliche Gefahren bzw. Risiken genannt worden, die im Folgenden aufgeführt werden.

### **2.3.2.2 Risiken einer fehlenden oder überbetonten Vitalisierung aus Perspektive der befragten Unternehmungen**

Als mögliche Gefahren einer Unternehmungsvitalisierung identifizieren 16 der Befragungsteilnehmer (76%) ein sich zu häufig veränderndes Projektmanagement sowie eine mögliche Demotivation und Frustration der Mitarbeiter durch zu geringe Informationstransparenz. Ferner erachten 19 Unternehmungen (90%) eine unkoordinierte und unstrukturierte Vorgehensweise sowie eine Fehlallokation von Ressourcen und nicht-messbare Zwischenerfolge im Vitalisierungsprozess als potenzielle Gefahren. Ebenso betonen nahezu alle Unternehmungen (20), dass ohne eine gezielte strategische Steuerung und Kanalisierung der Aktivitäten der intendierte Zusatznutzen der neuen Managementphilosophie „Vitalisierung“ gegenüber herkömmlichen Managementkonzepten nicht zu realisieren ist. Diese Ergebnisse verdeutlichen einmal mehr, dass Vitalisierung nicht per se erfolgreich ist, sondern gezielt gesteuert werden muss. Zudem machen die Befragungsergebnisse deutlich, dass eine Unternehmungsvitalisierung sich zunächst einmal ökonomisch zu legitimieren hat. Speziell gilt es den durch die Vitalisierung realisierbaren Zusatznutzen bzw. Mehrwert zu identifizieren. Insgesamt hat die 2. Delphi-Befragungsrunde die aus der 1. Runde resultierenden Chancen und Risiken weitestgehend bestätigt.

## **3 Zusammenfassung der Praxissichtweisen sowie Zwischenfazit**

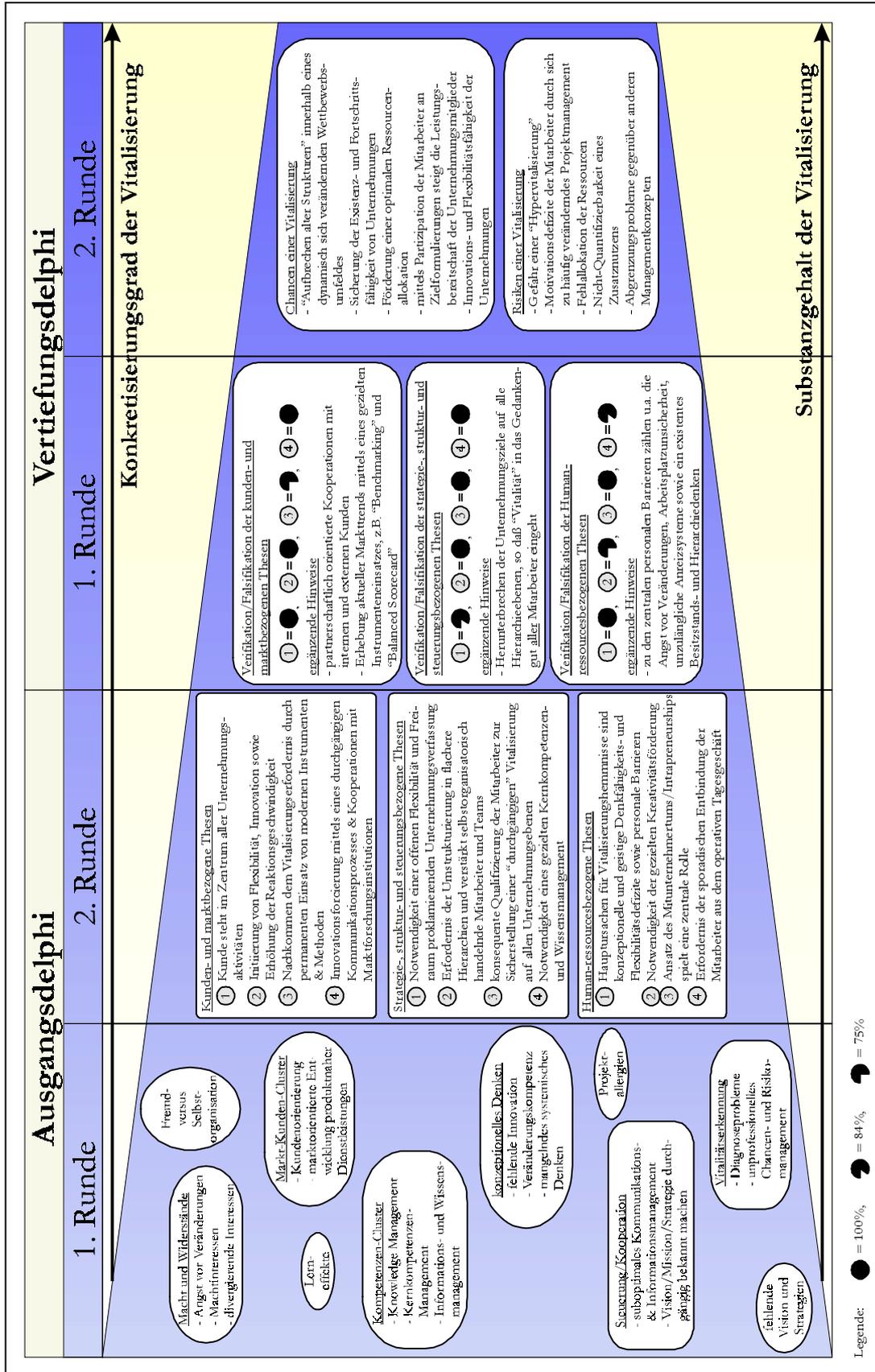
Im Rahmen der empirischen Untersuchung des Phänomens Vitalisierung wurde bewusst zwischen einem Ausgangs- und Vertiefungsdelphi differenziert, da diese

neue Managementphilosophie aufgrund ihres Facettenreichtums bislang weder in ihren Konturen noch von den Inhalten her hinreichend konkret erfasst bzw. bestimmt wurde. Als Basis fungierte ein nur ansatzweise strukturiertes Cluster, das mittels mündlicher und schriftlicher Befragungsrunden einer näheren Konkretisierung zugeführt werden sollte. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 9) verdeutlicht, dass diesem Ziel durch die Delphi-Befragungsrunden zumindest nahegekommen wurde, da sich der originäre Substanzgehalt von Vitalisierung klarer herauskristallisiert hat.

Aufgrund der Komplexität der Ergebnisse können in der Abbildung allerdings nur die zentralen Erkenntnisse clusterbezogen bzw. aspektorientiert abgebildet werden.

Die Unternehmungsbefragungen haben gezeigt, dass das Vitalisierungsphänomen nicht nur ein Thema der „Theorieschule“ darstellt, sondern auch in der Praxis große Beachtung erfährt. Obwohl sich die befragten Unternehmungen vom Grundtenor her einig sind, dass den sich verändernden Markt- und Kundenbedürfnissen sowie einer sich dynamisch wandelnden Umwelt durch Innovationen, Dynamik und Flexibilität zu begegnen ist, verdeutlichen die uns vorliegenden Befragungsergebnisse, dass nahezu alle Befragungsteilnehmer der Herausforderung einer nachhaltigen Unternehmungsvitalisierung auf unterschiedlichste Weise begegnen. Ferner existieren viele Vorbehalte in der Praxis - wie z.B. die Fragestellung, ob Vitalisierung nicht einfach nur „alten Wein in neuen Schläuchen“ darstellt -, die grundlegend ausgeräumt werden müssen. Zu betonen ist jedoch, dass nahezu durchgängige Einigkeit der Unternehmungen bezüglich der Auffassung besteht, dass Vitalisierung primär eine bestimmte Denkhaltung darstellt, die nicht einfach „verinstrumentalisiert“ werden kann, sondern deren zentrale Erfolgsdeterminante darin besteht, dass sie von **allen** Unternehmungsmitgliedern gelebt wird.

Insgesamt kristallisiert sich als zukünftige Herausforderung für Theorie und Praxis heraus, dass noch ein „gutes Stück Wegstrecke“ zu leisten ist, um dem Vitalisierungsphänomen mit all seinen Facetten Rechnung tragen zu können.



Legende: ● = 100%, ● = 84%, ● = 75%

Abb. 9: Clusterbezogene Ergebniszentrierung der zentralen Resultate der Delpi Befragungsrunden  
Quelle: Eigene Darstellung

#### **4 Erste Gestaltungsempfehlungen sowie ein Ausblick**

Von den befragten Unternehmungen wird eine integrative Vorgehensweise als konstitutiv für eine nachhaltige Unternehmungsvitalisierung angesehen. Die Ergebnisse der Experten- und Delphi-Befragungsrunden verdeutlichen jedoch, dass in der Praxis die Unternehmungen noch weit entfernt von diesem integrativen Anspruch sind. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass es in den Unternehmungen im Rahmen der Strategiegenerierung entweder an einer Vitalisierungsmaxime generell mangelt oder aber das Phänomen der Vitalisierung zwar als Postulat existent ist, jedoch de facto keine Berücksichtigung im Prozess der Strategiegenerierung findet. Der Integrationsanspruch lässt sich ferner schwer verwirklichen, da oft noch unternehmensinterne Abteilungsegoismen und suboptimale Lösungen vorherrschen und daher weder die internen Abteilungen noch die Instrumente sinnvoll aufeinander abgestimmt sind bzw. abgestimmt werden können. Unbenommen dieser Realitätswahrnehmung ist zu betonen, dass die „Durchflutung“ aller Unternehmungsebenen mit dem Vitalisierungsgedankengut als zentraler Erfolgsfaktor einer Vitalisierung anzusehen ist. Nur durch eine umfassende Berücksichtigung der normativen, der strategischen und der operativen Elemente und durch eine sinnvolle Verknüpfung dieser Perspektiven kann dem Integrationsanspruch Rechnung getragen werden. Es gilt dabei, die verschiedenen Denkkulturen in einer Unternehmung in einem vor der Vitalitätsidee geprägten Denkgebäude zusammenzuführen. Ein integratives vitalisierungsförderliches Denk- und Handlungskonzept fungiert demnach als eine Art „Leitplanke“, die mittels der Gewährung eines hohen Grades an Freiraum die Unternehmungsoberziele fixiert und forciert. Vitalisierung wird hier nicht nur als Postulat propagiert, sondern mittels „Commitment“, gezieltem Wissenstransfer und Gestaltung der Arbeitsprozesse von der Unternehmungsspitze auf alle hierarchisch tiefer gelegenen Ebenen „heruntergebrochen“. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass eine zentrale Voraussetzung für die Verankerung der Vitalisierungsinhalte in einem Commitment der oberen Führungskräfte zu sehen ist: Das Top-Management muss von der flexibilitäts- und innovationsforcierenden Vitalisierungskultur überzeugt sein und selbst auch „Lebendigkeit“ im Sinne einer

Vorbildfunktion z.B. bei Veränderungen ausstrahlen. Eine 'Nagelprobe' für diese erforderliche Grundhaltung auf Führungskräfte-seite ist der erforderliche Wandel von starren und stark hierarchisch strukturierten Leitungsebenen zu flachen und veränderlichen Hierarchien. Ferner ist die Einbindung der Mitarbeiter in die durch Vitalisierung verursachten Veränderungsprozesse erforderlich. Eine offene Dialogkultur auf allen Unternehmensebenen im Sinne einer „Nahebringung“ der Top-Managementmissionen und -visionen<sup>11</sup> weist hier ein hohes Nutzenpotenzial auf. So können z.B. eingerichtete Diskussionsforen zwischen Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitern sowohl deren Motivationsgrad erhöhen als auch den Informationsgehalt verdichten.<sup>12</sup> Des Weiteren ist im Rahmen des Vitalisierungsprozesses die „Überzeugung“ und Information der weiteren Stakeholder, und hier insbesondere der Anteilseigner aufgrund ihres großen Einflusspotenzials, von entscheidender Bedeutung.<sup>13</sup> Letztendlich benötigt die angestrebte Unternehmungsvitalisierung damit eine aktive Unterstützung seitens der internen, aber auch der externen Anspruchsgruppen, um auf der Grundlage eines breiten Konsens die zukünftige Unternehmungsentwicklung maßgeblich zu prägen.

Ferner ist Vitalität als Maxime für den Prozess der Strategiegenerierung in Unternehmungen zu interpretieren. Ansatzpunkte für eine Vitalisierung im Strategiebereich können neuen Impulsen in der Strategiediskussion entnommen werden: In diese Richtung zielt z.B. die Anregung, dass strategische Kompetenzen nicht nur dem Top-Management und der strategischen Planungsabteilung vorbehalten sind, sondern grundsätzlich auf allen Unternehmensebenen gefördert werden sollten. Ferner ist das strategische Handeln als „Organization Learning“ zu interpretieren, durch das den Mitarbeitern vor dem Hintergrund eines vitalisierungsförderlichen Kreativitäts- und Innovationsklimas ein selbständiges, unternehmerisches Denken und Handeln ermöglicht wird. Sowohl die

---

<sup>11</sup> A mission is „... a concise statement of the customers and core competencies of the organization.“ A Vision is „... a statement of the desired future state of the organization within the arena of competition defined in the mission“ (Raynor (1998), S. 371).

<sup>12</sup> Beispielhaft ist hier Hewlett-Packards „commercial strategy“ zu nennen, die eine 'open-door-policy' proklamiert. Sowohl Mitarbeiter als auch Stakeholder können in Kontakt zum Top-Management treten (vgl. Campbell/Yeung (1991), S. 16). Eine ähnliche Kultur der „open doors“ proklamiert auch der „body shop“ (vgl. o.V. (1990), S. 62 ff.). Vgl. hierzu auch Driscoll/Hoffman (1999), S. 181 f.

<sup>13</sup> Stakeholder sind sowohl unternehmensinterne als auch –externe Anspruchsgruppen, zu denen beispielhaft die Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, der Staat und die allgemeine „Öffentlichkeit“ zählen (vgl. z.B. Klemm/Sanderson/Luffman (1991), S. 75).

Dezentralisierung von Kompetenzen als auch das „Organization Learning“ beruhen auf einer gemeinsamen, vitalisierungsförderlichen Unternehmungskultur und auf einem gemeinsam getragenen strategischen Grundkonsens.<sup>14</sup>

Marktbezogene Strategien betonen in Zeiten permanenten Wandels das Erfordernis „Getting Different“ im Sinne einer konsequenten Weiterentwicklung von Kernfähigkeiten zum Zwecke des „strategischen Differenzierens“ gegenüber Wettbewerbern, was enge Bezüge zur Vitalisierung erkennen lässt.<sup>15</sup> Auch eine professionelle Strategieberatung durch externe Beratungsunternehmen kann wichtige Impulse für eine Unternehmungsvitalisierung geben.<sup>16</sup> Kritisch zu hinterfragen ist jedoch in diesem Zusammenhang - wie auch eine Mehrzahl der Befragungsteilnehmer bemerkt hat -, ob eine Vitalisierung von Unternehmensstrategien nicht das Gefahrenpotenzial einer „Hypervitalisierung“<sup>17</sup> in sich birgt. Damit die für die Unternehmungsmitglieder wichtigen Grundorientierungsmuster in der Unternehmung nicht ins Wanken geraten, ist im Prozess der Vitalisierung ein ausgewogenes, balancehaltendes und -sicherndes Gleichgewicht zwischen Stabilität und Wandel anzustreben und zu erhalten.<sup>18</sup>

Ebenso ist zu betonen, dass die Fokussierung der Prozessketten - der Kunden-Produkt-Kette („outsight-in“) und der Kompetenzen-Kunden-Kette („insight-out“) - im Prozess der Vitalisierung von zentraler Bedeutung ist. Dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise wird sowohl in der Praxis (wie sich auch in den Befragungsergebnissen herauskristallisiert hat) als auch in der Theorie verstärkt entsprochen. Zu betonen ist, dass der Variabilität der Prozessverkettung dabei eine hohe Bedeutung zukommt. Obwohl im Prozess der Vitalisierung ein ausgewogenes Verhältnis der beiden Perspektiven anzustreben ist, besteht durchaus die Möglichkeit, dass **eine** der beiden Sichtweisen **kurzfristig** in den Vordergrund unternehmerischer Aktivitäten rückt. Insgesamt ist jedoch **langfristig** ein ausgewogenes Verhältnis beider Prozessketten zu einer gezielten Potenzialentfaltung und -ausnutzung anzustreben. Im Rahmen dieser ausgewogenen

---

<sup>14</sup> Vgl. Al-Ani (1996), S. 21 ff. ohne explizite Stellungnahme zum Phänomen der Vitalisierung. Vgl. auch Müller (1996), S. 10 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Rühli (1996), S. 121 ohne explizite Stellungnahme zum Phänomen der Vitalisierung.

<sup>16</sup> Vgl. vertiefend z.B. Kirsch/Eckert (1998), S. 261 ff. sowie Hellweg/Lube (1998), S. 103 ff.

<sup>17</sup> Eine Hypervitalisierung würde **alle** Strategien und Strukturen der Unternehmung permanent in Frage stellen.

<sup>18</sup> Vgl. Humble/Jackson/Thomson (1994), S. 39 ff. Siehe auch die Gründe für Stabilitätserhaltung bei Kaufman (1995), S. X ff.

Perspektivenbetrachtung hat eine Verknüpfung mit dem Ansatz der wertorientierten Unternehmensführung ein hohes heuristisches Potenzial. Das zentrale Charakteristikum dieses Konzeptes stellt die „... Verbindung von wertorientierter Strategieentwicklung mit operativer Steuerung ...“<sup>19</sup> dar. Als Sensibilisierungs- und zugleich Konkretisierungsmethodik für die unternehmerische Gesamtsicht bietet sich hierbei das Instrument der „Balanced Scorecard“ an, das in der Praxis bereits zunehmend eingesetzt wird. Durch die Vier-Perspektivenbetrachtung (Finanzen, Geschäftsprozesse, Kunden sowie Wissen/Potenzial) soll eine Balance zwischen internen und externen, leicht und schwer quantifizierbaren sowie zukunfts- und vergangenheitsbezogenen Kennzahlen geschaffen werden.<sup>20</sup>

Zu betonen ist, dass die für die Partialbereiche aufgezeigten Gestaltungsempfehlungen im ganzheitlichen Kontext einzuordnen sind, um mögliche Interdependenzen aufzuzeigen und die intendierten Synergien realisieren zu können. Die nachfolgende Abbildung 10 legt noch einmal die zentralen Gestaltungsempfehlungen dar.

Abschließend soll noch einmal herausgestellt werden, dass Vitalisierung zuallererst eine Denkhaltung ist. Sie beginnt (oder auch nicht) in den Köpfen der Unternehmensmitglieder. Insofern hat das gestalterische Hinwirken auf eine entsprechende Denkkultur höchste Priorität. Eine solche Denkkultur beinhaltet das notwendige Maß an Entwicklungsenergie für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft. Das Richtungsweisende und Zukunftszugewandte an der Vitalisierungs-idee wird in der damit in Verbindung zu bringenden Lebenszuversicht gesehen, die sowohl für einzelne Menschen als auch für Systeme, wie Unternehmungen, als **die** Energiequelle für zukünftiges Handeln anzusehen ist. Gerade vor dem Hintergrund der zukünftigen Herausforderungen verlangt dieser Aspekt besonderes Gewicht: „Wir gehen in eine Zeit neuer großer Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, in denen der Mut zum Risiko gefragt sein wird.“<sup>21</sup> Die Strategie der

---

<sup>19</sup> Wittmann (1998), S. 89.

<sup>20</sup> Vgl. Bruhn (1998), S. 148 ff. Obwohl der „Balanced Scorecard“-Ansatz wichtige Orientierungsgrößen für die Leistungsindikatorenentwicklung zur Verfügung stellt, muss er noch durch „... einen stringenten Informations- und Steuerungsprozess ...“ (Brunner/Sprich (1998), S. 36) ergänzt werden.

<sup>21</sup> Frühwald (1997), S. 233.

Unternehmungsvitalisierung weist in diesem Zusammenhang den Weg zu einem proaktiven Umgang mit diesem Risiko.

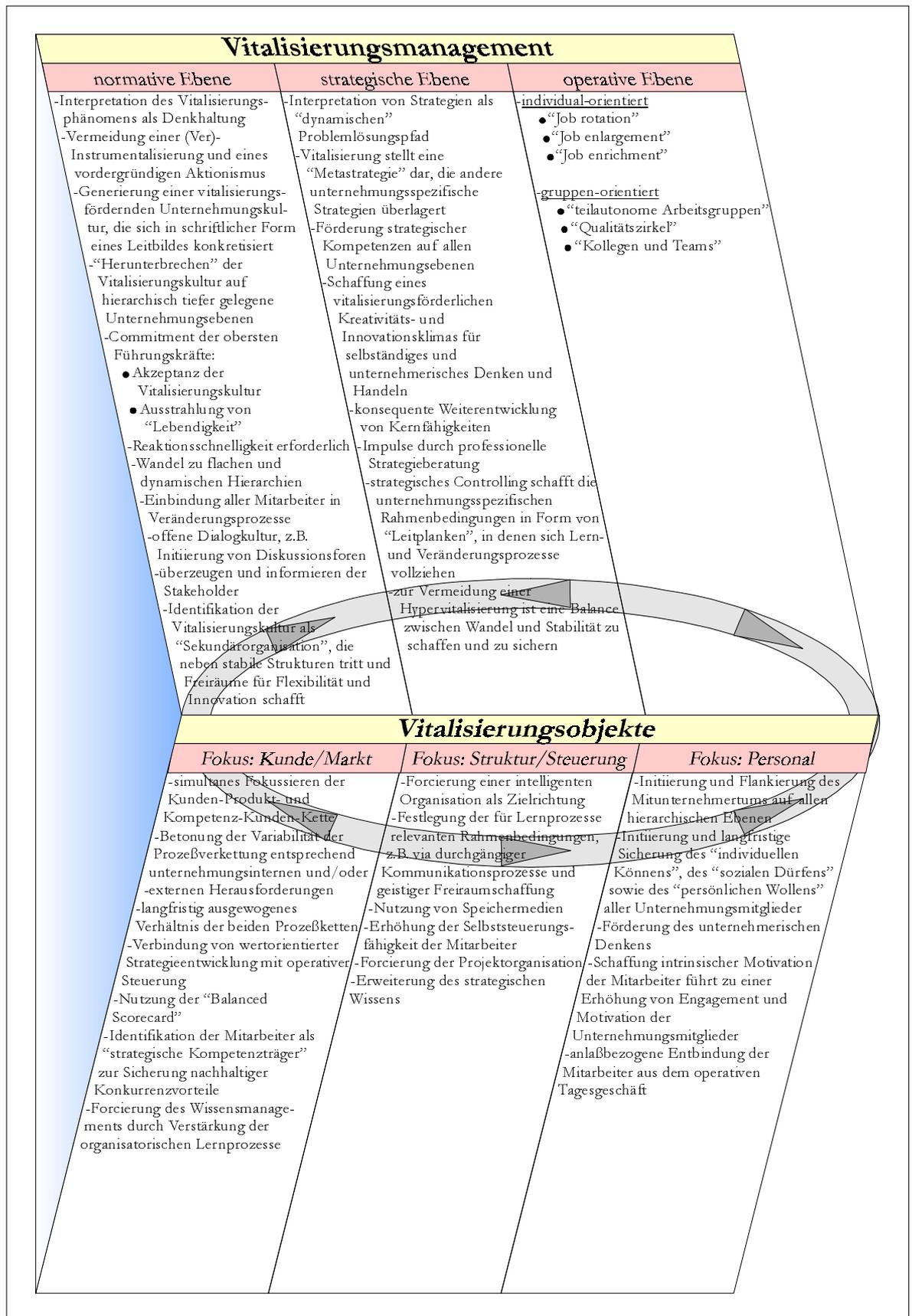


Abb. 10: Gestaltungsempfehlungen zu einer nachhaltigen Unternehmungsvitalisierung im Überblick

## *Literatur*

### **Al-Ani, A. (1996)**

Das neue strategische Management – Strategieentwicklung in der Post-Reengineering-Ära; in: Hinterhuber, H. H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.), Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 11-31

### **Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (1991)**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1991

### **Bruhn, M. (1998)**

Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der wertorientierten Unternehmensführung; in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W./Schierenbeck, H./ Studer, T. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 145-167

### **Brunner, J./Sprich, O. (1998)**

Performance Management und Balanced Scorecard: Zur Verbesserung wert schöpfungsorientierter Leistungs-Indikatoren; in: io management, 67. Jg., 1998, Nr. 6, S. 30-36

### **Campbell, A./Yeung, S. (1991)**

Creating a sense of mission; in: Long Range Planning, Vol. 24, 1991, No. 4, pp. 10-20

### **Chmielewicz, K. (1994)**

Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1994

### **Driscoll, D.-M./Hoffman, W. (1999)**

Gaining the ethical edge: Procedures for delivering values-driven management; in: Long Range Planning, Vol. 32, 1999, No. 2, pp. 179-189

### **Eggers, B. (1994)**

Ganzheitlich-vernetzendes Management: Konzepte, Workshop-Instrumente und PUZZLE-Methodik, Wiesbaden 1994

### **Eggers, B./Ahlers, F. (1998)**

Vernetzendes Controlling im Rahmen eines ganzheitlichen Managements: Identifikation und Handhabung von Erfolgsfaktoren; in: Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, 3. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 87-95

### **Frühwald, W. (1997)**

Zeit der Wissenschaft: Forschungskultur an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Köln 1997

### **Hellweg, M./Lube, M. (1998)**

Ambition Driven Strategy - Strategieentwicklung in Zeiten rasanten Wandels; in: Bamberger, I. (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden, Wiesbaden 1998, S. 102-130

**Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (1997)**

Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: eigene Potentiale erkennen – entwickeln – umsetzen, München/Wien 1997

**Horváth, P. (1998)**

Controlling, 7. Auflage, München 1998

**Humble, J./Jackson, D./Thomson, A. (1994)**

The strategic power of corporate values; in: Long Range Planning, Vol. 27, 1994, No. 6, pp. 28-42

**Kaufman, H. (1995)**

The limits of organizational change, New Brunswick/New Jersey 1995

**King, G. (1997)**

A solution to the ecological inference problem: reconstructing individual behavior from aggregate data, Princeton/Chichester/West Sussex 1997

**Kirsch, W./Eckert, N. (1998)**

Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung; in: Bamberger, I. (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung, Wiesbaden 1998, S. 260-306

**Klemm, M./Sanderson, S./Luffman, G. (1991)**

Mission statements: Selling corporate values to employees; in: Long Range Planning, Vol. 24, 1991, No. 3, pp. 73-78

**Krüger, W./Homp, C. (1997)**

Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997

**Makridakis, S./Reschke, H./Wheelwright, S. (1980)**

Prognosetechniken für Manager, Wiesbaden 1980

**Müller, H.-E. (1996)**

Strategische Erneuerung und dezentrale Strukturen – Herausforderung an ein integriertes Management; in: Beyer, H. (Hrsg.), Bertelsmann Stiftung, Vorteil Unternehmenskultur – Leitfaden für die Praxis, Dezentrale Strukturen und unternehmerisches Denken, Gütersloh 1996, S. 5-16

**Osterloh, M./Frost, J. (1998)**

Prozeßmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 2. Auflage, Wiesbaden 1998

**o.V. (1990)**

Ist Anita noch zu stoppen?; in: Absatzwirtschaft, 33. Jg., 1990, Nr. 8, S. 62-69

**Peters, S./Brühl, R./Stelling, J. (1997)**

Betriebswirtschaftslehre: Einführung, 7. Auflage, München/Wien 1997

**Raynor, M. (1998)**

That vision thing: Do we need it?; in: Long Range Planning, Vol. 31, 1998, No. 3, pp. 368-376

**Rühli, E. (1996)**

Der Trend zum Hyperwettbewerb und seine Bewältigung im Rahmen des Neuen Strategischen Managements; in: Hinterhuber, H. H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.), Das neue strategische Management: Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 1996, S. 116-125

**Schub von Bossiazky, G. (1992)**

Psychologische Marketingforschung: Qualitative Methoden und ihre Anwendung in der Markt-, Produkt- und Kommunikationsforschung, München 1992

**Steinle, C. (2000)**

Überblick: Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung der Beiträge; in: Steinle, C./Eggers, B./Thiem, H./Vogel, B. (Hrsg.), Vitalisierung: das Management der neuen Lebendigkeit, Frankfurt am Main 2000, S. 9-17

**Steinle, C./Eggers, B./Kolbeck, F. (1999)**

Wandel planen und umsetzen mit PUZZLE: Herausforderungen erfolgreich mit einer ganzheitlichen Methodik lösen, Frankfurt am Main 1999

**Stier, W. (1996)**

Empirische Forschungsmethoden, Berlin/Heidelberg/New York 1996

**Wechsler, W. (1978)**

Delphi-Methode: Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse, München 1978

**Wild, J. (1995)**

Betriebswirtschaftliche Führungslehre; in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart 1995, S. 309-334

**Wittmann, E. (1998)**

Wertorientierte Unternehmensführung durch Verbindung von Strategieentwicklung mit operativer Steuerung; in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W./Schierenbeck, H./ Studer, T. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 81-96

**Zelewski, S. (1999)**

Grundlagen; in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München/Wien 1999, S. 1-126