

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 20./21. SEPTEMBER 2008.
AUFLAGE 418'633. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Ökonomik

Proaktiv und weitsichtig

Das politische Umfeld und die staatlichen Rahmenbedingungen prägen massgeblich den Handlungsspielraum von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPO). Wie können relevante Sachverhalte für strategische Entscheidungen effizient erfasst werden?

von Dr. oec. publ. Jürg de Spindler (*)

Nicht weniger als die Existenz eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation ist davon abhängig, dass Veränderungen in der Unternehmens- und NPO-Umwelt rechtzeitig erkannt werden. Wohl wird man längstens routinemässig das Verhalten von «Mitbewerbern» – die Angebotsseite – beobachten oder im Rahmen der Marktforschung modische Zyklen auf einzelnen Märkten – die Nachfrageseite – erfassen. Ein dritter Bereich verdient jedoch immer mehr Beachtung: Die Gesamtheit staatlicher und nicht staatlicher Rahmenbedingungen – die Marktordnung. Deren Bedeutung wird an folgendem Beispiel klar: Wer ein Restaurant führen will, kann sich nicht nur um die Kon-

kurrenz und um seine Kundschaft kümmern, sondern muss auch Regulierungen im Auge behalten. Deren Ausprägungen reichen von der Branchenempfehlung bis hin zur staatlichen Marktintervention, so dass eine Gesamtschau notwendig ist. Die Marktordnung setzt den Rahmen für die (strategischen) Handlungsoptionen einer Unternehmung oder NPO. Zudem beeinflusst sie das Kräfteverhältnis auf den Märkten: zwischen Angebot und Nachfrage, aber auch unter verschiedenen Anbietern. Davon betroffen sind sowohl der gewinn- als auch der nicht gewinnorientierte Sektor.

Relevanz von Veränderungen

Wann ist die Marktordnung zu berücksichtigen? Während das Verhalten der Players auf der Angebots- und Nachfrageseite eines Marktes bereits kurzfristig von Relevanz ist, sind Rahmenbedingungen eher von mittel- bis langfristiger Bedeutung. Sie betreffen Investitionsprojekte und die Positionierung einer Unternehmung oder NPO. Demzufolge sind diese Themen in Entscheidungsprozessen auf strategischer Ebene zu berücksichtigen: sind neue Regulierungen oder Markteingriffe

geplant, sind bestehende anpassungsbedürftig? Aber auch ordnungspolitische Aspekte wie Staatsfinanzen (was wird besteuert?), Subventionswesen (wer ist berechtigt?), Wirtschaftsförderung (welche Form?), Föderalismus (kantonale Vielfalt?), Handelsfreiheit (gibt es Ausnahmen?) und Eigentum (wo bestehen Ansprüche Dritter?) sind einzubeziehen, da sie direkt den Handlungsspielraum eines Unternehmens bestimmen.

Entwicklungen vorwegnehmen

Wie können die Entwicklungen der Rahmenbedingungen effizient erfasst werden? Die Menge an Informationen, die Interpretation des Geschehens und die Ermittlung relevanter Ansprechpartner gehören zum Ablauf täglicher Entscheidungsprozesse. Jedermann hat seine Methode, um diese Schritte durchzuführen, sei es beim Zeitungslesen oder beim Erfahrungsaustausch in Gesprächen. Für Fragen strategischer



Jürg de Spindler

Art bei Unternehmen und NPO sind die Herausforderungen prinzipiell gleich, die Tragweite der Entscheide jedoch um ein Vielfaches bedeutender. Einen Vorteil für die eigene Organisation herausholen kann nur, wer sich damit befasst, bevor Branchenverbände oder staatliche Plattformen Empfehlungen abgeben – wer mit Kenntnissen über In-Plätze auftrumpfen will, wartet nicht, bis die entsprechenden Bars und Restaurants in den Reiseführern erwähnt werden. Das entsprechende Know-how «extern» einkaufen ist zwar möglich, aber von beschränktem Nutzen, da es «intern» noch verarbeitet werden muss und häufig ungenügend auf die eigene Situation bezogen ist. Effizienter ist eine bedürfnisgerechte Auseinandersetzung im Rahmen einer jährlichen Klausur.

«Zeitloser» WahrnehmungsfILTER

Ausgangspunkt einer Klausur ist eine Auslegeordnung über Stand und Entwicklung staatlicher und nichtstaatlicher Rahmenbedingungen des eigenen Marktes oder Sektors. Die darauf aufbauende Lagebeurteilung und die Interpretation der Veränderungen in der Umwelt erfolgen mithilfe der Ökonomik als Denkansatz – einer «wirtschaftlichen» Betrachtungsweise als Methode verstanden, die weit über klassische betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte hinausgeht. Im Unterschied auch zu Managementkonzepten, welche meistens selber Trends durchlaufen, hebt die Ökonomik als Denkansatz das «zeitlos» Geltende hervor und sucht nach

Kernfragen. Gerade strategische Themen lassen sich in der Regel auf Fragestellungen zurückführen, die nicht nur Zeiterscheinungen sind. Damit wird vermieden, dass für vermeintlich neue Gegebenheiten neue «Modelle» propagiert werden, die erst mit hohem Beratungsaufwand umgesetzt werden können. Die Ökonomik als Denkansatz ist nichts Neues, sondern nur die Ausweitung des Anwendungsbereichs der Ökonomie auf gesellschafts- und wirtschaftspolitische

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

Validierung

Die fest gefügten und wohlbewachten Zugänge zu Fachausweisen, Hochschulen und Weiterbildungsprogrammen öffnen sich nach und nach. Die Einführung der Berufsmaturität, der Aufbau der Fachhochschulen und der Brückenschlag von der Berufsmaturität in die Universitäten haben die bisher starren Zugangsberechtigungen zu Ausbildungen, Berufsbezeichnungen und Karrierechancen weit aufgetan...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

Themen. Für die strategische Planung steht damit ein Instrument zur Verfügung, die Rahmenbedingungen eines Marktes gesamthaft zu erfassen und fundiert zu interpretieren. Der Unterschied zur juristischen Sicht kann damit verglichen werden, dass diese einem Denken «innerhalb des Systems» und die Ökonomik einem Denken «über das System» entspricht. Es geht nicht um Spitzfindigkeiten neuer Bestimmungen auf der Stufe der Umsetzung des Rechts, sondern um grundsätzliche Stossrichtungen auf der parlamentarischen Stufe, wo die Marktordnung festgelegt wird (Ordnungspolitik). Die Marktsicht, welche sich auf Merkmale von «Angebot» und «Nachfrage» konzentriert, wird um eine ordnungspolitische Sicht über die Rahmenbedingungen ergänzt.

Erhöhte Sensibilität

Wie verbessert sich die Position einer Organisation dank Ökonomik? Die regelmässige Beschäftigung mit ordnungspolitischen Themen dient zum einen dazu, Veränderungen in der Umwelt besser und frühzeitiger zu erfassen. Die gleiche Aufarbeitung kann zum andern auch für die aktive Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen genutzt werden. Es stellt sich z. B. die Frage, ob es zwingend eine erfolgsversprechende Strategie ist, wenn vom Staat für spezifische privatwirtschaftliche Tätigkeiten gleich lange «Spiesse» gefordert werden, vor allem, wenn deren Verwendung den Einsatz staatlicher Mittel voraussetzt. Ökonomik heisst einerseits, Grenzen und Möglichkeiten des staatlichen Wirkens für privatwirtschaftliche Aktivitäten – seien sie gewinn- oder nicht gewinnorientiert – zu evaluieren. Es heisst andererseits, sich unideologisch mit der Funktionsweise des Marktmechanismus auseinanderzusetzen, was mehr umfasst als Marketing-Kenntnisse über einzelne Kundensegmente.

() Jürg de Spindler ist Ökonom und spezialisiert auf Fragen der Ordnungspolitik (www.thinktankpraxis.ch; jds@thinktankpraxis.ch).*