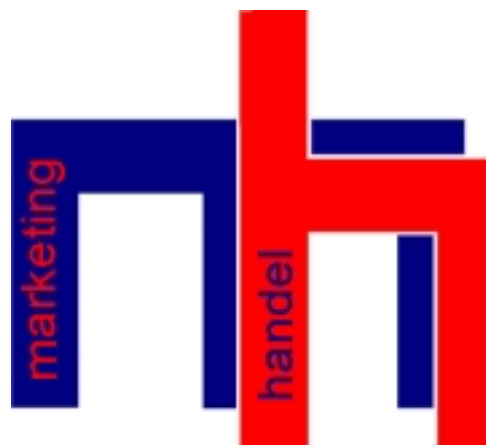


**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel  
an der Universität Essen**

Hendrik Schröder

**Ansatzpunkte und  
Voraussetzungen für eine  
Restrukturierung des  
Benchmarking im Handel**

Arbeitspapier Nr. 2



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Essen 1998  
alle Rechte vorbehalten

## Inhaltsverzeichnis

1	Organisationales Lernen und Benchmarking – die offenen Fragen .....	1
1.1	Organisationales Lernen und das Problem inadäquater Denkmodelle .....	1
1.2	Die für eine Restrukturierung des Benchmarking relevanten Fragen .....	5
2	Definitionen, Konzeptionen und Arten organisationaler Lernprozesse .....	7
3	Widerstände gegen organisationales Lernen als Ansatzpunkte für eine Restrukturierung des Benchmarking .....	12
3.1	Moralische und rechtliche Bedenken .....	13
3.2	Vorurteile gegen Erfahrungen Dritter .....	14
3.3	Vorurteile gegen die Erfahrungen aus der eigenen Unternehmung .....	15
3.4	Gestörte Kommunikationsbeziehungen .....	17
3.5	Fehlende Bereitschaft zur Aufgabe alten Wissens .....	18
3.6	Falsche Lernprozesse .....	19
3.7	Begrenzte individuelle Informationsverarbeitungskapazitäten .....	20
3.8	Strukturelle Hindernisse in der Unternehmungsorganisation .....	21
4	Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking .....	22
4.1	Problemlösungsdruck .....	23
4.2	Handlungsspielräume .....	26
4.3	Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern .....	27
4.4	Verständigungsorientiertes Handeln .....	30
4.5	Soziale und kognitive Ungleichgewichte .....	30
4.6	Bemühung um Reflexionen .....	32
5	Herausforderungen an die Restrukturierung des Benchmarking in der Handelspraxis - Ergebnisse einer empirischen Studie .....	35
5.1	Die untersuchten Handelssysteme .....	35
5.2	Die Heterogenität mehrstufiger Handelssysteme .....	37
5.3	Eigenschaften und Verhaltensweisen in der Zentrale .....	39

5.4	Eigenschaften und Verhaltensweisen in den Einzelhandelsbetrieben ....	40
5.5	Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und den Einzelhandelsbetrieben.....	41
6	Konsequenzen für eine Restrukturierung des Benchmarking .....	43
7	Fazit .....	50
	Literaturverzeichnis.....	51

---

**Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder**

Universität Gesamthochschule Essen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel  
Universitätsstr. 12  
45117 Essen

Tel: 0201 – 183 – 3385 / 2261  
Fax: 0201 – 183 – 2833  
E-mail: [hendrik.schroeder@uni-essen.de](mailto:hendrik.schroeder@uni-essen.de)  
Internet: [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de)

# 1 Organisationales Lernen und Benchmarking – die offenen Fragen

## 1.1 Organisationales Lernen und das Problem inadäquater Denkmodelle

Fehlende Schutzrechte, eine hohe Umstellungsflexibilität der Konkurrenz und gute Aussichten auf erfolgreiche Imitationen charakterisieren die Angebotsmärkte des Handels. Sie sind **Contestable Markets**, in denen Wettbewerbsvorsprünge schnell eingeholt werden können. Das „Wheel of Retailing“ dreht sich daher mit hoher Geschwindigkeit und verlangt von dem Handelsmanagement, sich mit der gleichen Geschwindigkeit an veränderte Bedingungen anzupassen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung zu gewährleisten.

Die Grundlage, um auf veränderte Umweltbedingungen erfolgreich zu reagieren, ist **organisationales Lernen**: Das Wissen einzelner Personen über relevante Änderungen der Umwelt wird für weite Teile der Organisation nutzbar gemacht. Elemente und Beziehungen, die das organisationale Lernen tragen, bilden ein organisationales Lernsystem (vgl. Pautzke 1989, S. 132). Wie Strategien der Marktbearbeitung sind auch organisationale Lernsysteme regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Für die Weiterentwicklung organisationaler Lernsysteme bieten sich grundsätzlich zwei Wege an: die inkrementelle Veränderung und die radikale Restrukturierung (Ahlert 1997, S. 5). Die inkrementelle Veränderung stößt bei strukturellen Brüchen und Diskontinuitäten schnell an Grenzen. Das Lernverhalten wird ineffizient. Die radikale Restrukturierung organisationaler Lernprozesse ist dann unumgänglich.

Viele Unternehmungen stehen indes vor dem **Dilemma fehlender Lernfähigkeit**. Statt neue Denkmodelle zu konstruieren, in denen sich die Führungskräfte und Mitarbeiter gedanklich auf veränderte Gegebenheiten einstellen, hängen sie alten Denkmodellen nach. Bild 1 führt charakteristische Merkmale von zwei gegensätzlichen Denkmodellen auf. Mag die Sichtweise A in stabilen Umweltzuständen ausreichen, so wird sie Diskontinuitäten und Strukturbrüchen nicht gerecht. Der Wunsch nach stabiler Organisation ist mit der Notwendigkeit innovativer Dynamik offenbar nicht vereinbar: „We have gained control of our environment but have lost our artistic edge. We are so focused on our security that we don't see the price we pay: living in bureaucratic organizations where the wonder and joy of learning have no place.“ (Kofman/Senge 1993, S. 22)

<b>Denkmodell A</b>		<b>Denkmodell B</b>
Leadership	Führungsprinzip	Membership
Administrative Man	Menschenbild	Complex Man
operative Stabilität	Ausrichtung der Organisation	innovative Dynamik
Tendenz zur Schwerkraft	Lernprozesse	Kraftfeldveränderung
Ergebnisse an Erwartungen	Anpassungsrichtung	Erwartungen an Ergebnisse
Routinetätigkeiten (Spezialisten)	Arbeitsteilung	wechselnde Tätigkeiten (Generalisten)
hoher Programmierungsgrad	Art der Koordinationsinstrumente	Selbstabstimmung
vorgeschrieben	Kommunikationswege	offen
Bestrafung	Verhalten bei Mißerfolgen	Nicht-Bestrafung
"bleiben auf der Rechnung"	Umgang mit abgebrochenen Vorhaben	"werden gedanklich abgeschrieben"
defensiv, versteckt	Zugang zum Denkmodell	offensiv, offen

Bild 1: Merkmale von Denkmodellen in einer Organisation

Organisationsmitglieder, die das **Denkmodell A** verinnerlicht haben, sind daran interessiert, bestehende Organisationsstrukturen weiter zu stabilisieren, an bisherigen Verhaltensweisen festzuhalten und erreichte Positionen, die oftmals auf Wissens- und Anweisungsmacht basieren, zu verteidigen. Personen dieser Haltung erlauben vielfach keinen offenen Zugang zu ihrem Denkmodell. Sie äußern sich zu offiziellen Anlässen oder gegenüber ihren Vorgesetzten anders als in anderen Umfeldern: „Nobody ever talks about an issue at the 8:00 business meeting exactly the same way they talk about at home that evening or over drinks at the end of the day.“ (Senge 1990b, S. 15) Verteidigungsschablonen verschleiern die tatsächlichen Denkmodelle und sind ein zusätzliches Erschwernis des organisationalen Lernens.

Im Gegensatz dazu zeichnet sich das **Denkmodell B** dadurch aus, daß es insbesondere der Schaffung flacher, flexibler Hierarchien, der Reduzierung abgrenzender Arbeitsteilung, dem ganzheitlichen Denken sowie der Reintegration von Denken und Handeln in die Linientätigkeit Vorrang einräumt. Dies sind Voraussetzungen, wie sie z.B. für die erfolgreiche Umsetzung von prozeß- und kundenorientierten Konzepten des Total Quality Management oder des Category Management benötigt werden.

Das Problem unterschiedlicher Denkmodelle läßt sich am Beispiel mehrstufiger Handelssysteme verdeutlichen. Hier sind Situationen denkbar, wie sie Bild 2 exemplarisch darstellt. Betrachtet man etwa eine **Handelskooperation**, so können die Organisationsmitglieder der Zentrale - geprägt von der Denkhaltung des Typs A - offen für einen Wandel innerhalb der Gruppe sein, über neue Strukturen ihres Handelssystems nachdenken und sich dabei an erfolgreichen Vorbildern orientieren, die außerhalb der eigenen Branche oder sogar außerhalb des Handels angesiedelt sind. So befassen sich viele Verbundgruppenmanager mit dem Gedanken, in ihrer Gruppe ein Franchisesystem einzuführen, um durch einen einheitlichen Marktauftritt der Mitgliedsbetriebe und die Realisierung von Kostensenkungspotentialen - vor allem Synergieeffekte bei der Beschaffung vorgeschriebener Kernsortimente und bei der Werbung - die Wettbewerbsposition der Gruppe zu verbessern. Dies dürfte der maßgebliche Grund sein, warum z.B. die Handelskooperation *Electronic Partner* die Vertriebslinien Schossau (City-Fachgeschäfte) und Medimax (Fachmärkte) im Franchising führt (vgl. Schröder u.a. 1994, S. 22).

Viele Inhaber oder Geschäftsführer der Mitgliedsbetriebe einer Kooperation verfügen jedoch nur über eine geringe Innovationsbereitschaft, die eng mit der Denkhaltung vom Typ A verbunden ist. Sie billigen der Zentrale nur geringen oder keinen Spielraum hinsichtlich solcher Umgestaltungen zu, die ihren eigenen Status Quo gefährden könnten, wie etwa bei dem Übergang zu einem Franchisesystem. Andere Aktivitäten, wie z.B. Reisen von Mitarbeitern der Systemzentrale in das Ausland, um sich dort über nachahmungswürdige Vorbilder zu informieren, stoßen auf Ablehnung, wenn die Aktivitäten nicht als nutzenstiftend bzw. nur als kostentreibend angesehen werden. Diese und weitere Maßnahmen werden deshalb nicht selten vor den Mitgliedsbetrieben geheimgehalten. Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen typische Beziehungen in Verbundgruppen, die aus der Sicht der Mitgliedsbetriebe zusätzlich mit einer „Wir hier unten und Ihr da oben“-Mentalität einhergehen.

Eine asymmetrische Beziehung mit umgekehrten Vorzeichen liegt vor, sofern bestimmte Mitgliedsbetriebe, die z.B. zu den großen und damit einflußreichen innerhalb der Kooperation zählen, der Zentrale keine Kompetenz zubilligen und Handlungsprogramme überwiegend nach ihren eigenen Vorstellungen durchsetzen.

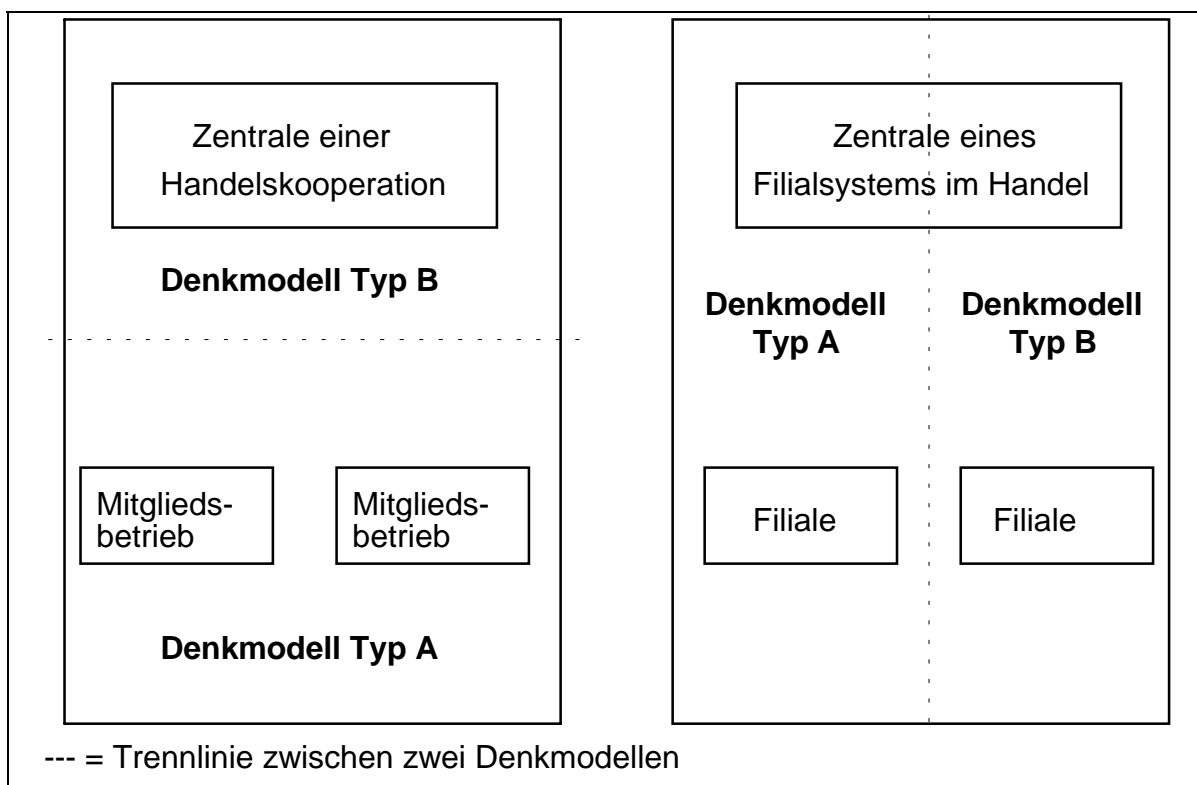


Bild 2: Zwei Beispiele für die Verteilung verschiedener Denkmodelle in mehrstufigen Handelssystemen

Das Problem der Restrukturierung von Lernsystemen ist anders gelagert, wenn die Denkmodelle der Typen A und B sowohl auf der Zentral- als auch auf der Geschäftstättenebene anzutreffen sind, wie es Bild 2 beispielhaft für ein **Filialsystem** zeigt. Unternehmerischer Wandel findet hier auf allen Ebenen Befürworter und Gegner. Setzen sich die Befürworter mit Änderungen betrieblicher Konzepte in der Zentrale durch und beschleunigen sie deren Umsetzung, so ist damit zu rechnen, daß Teile der Gegner (Typ A) ihr Handeln darauf ausrichten, die Befürworter (Typ B) im nachhinein von der Unrichtigkeit der vormals getroffenen Entscheidung zu überzeugen („Wir haben es ja schon immer gewußt.“).

Fazit: Handelssysteme, die eher dem Denkmodell A verhaftet sind, werden darauf abzielen, die vorhandenen Organisationsstrukturen zu konservieren. Sie sind vornehmlich geschlossen, binnorientiert und änderungsfeindlich (vgl. Bleicher

1991, S. 158 f.). Handelssysteme, die eher dem Denkmodell B zuzurechnen sind, werden die innovative Dynamik der Umwelt nutzen, ihre Organisationsstruktur danach auszurichten. Sie besitzen eine offene, außenorientierte und änderungsfreundliche Unternehmungskultur und werden die inner- und überbetriebliche Kommunikation eher fördern. Damit verfügen sie über die Voraussetzung, daß ihre Mitglieder eigenständig nach Informationen über erfolgreiche Vorbilder suchen, um Änderungsmaßnahmen einleiten zu können.

## 1.2 Die für eine Restrukturierung des Benchmarking relevanten Fragen

Das **Dilemma fehlender Lernfähigkeit** tritt dort offen zutage, wo alte mit neuen Denkmodellen kollidieren. Eine solche Explosion setzt jedoch oftmals kein Veränderungspotential frei, sondern behindert vielmehr die notwendige Restrukturierung des Lernsystems. Organisationsmitglieder, die eine Denkhaltung vom Typ A einnehmen, sind daher gefordert, das neue Denkmodell zu lernen und das alte zu entlernen.

Eine Unternehmung kann aus Fehlern und aus Erfolgen lernen. Das Lernen von erfolgreichen Vorbildern ist Aufgabe des **Benchmarking**. Benchmarking

- verfolgt das Ziel, die Wettbewerbssituation zu verbessern,
- sucht systematisch nach Vorbildern und dies nicht nur in der eigenen Unternehmung und in der eigenen Branche, sondern auch darüber hinaus,
- fragt nach den Erfolgsursachen und den Übertragungsvoraussetzungen,
- beschränkt sich nicht auf identische Übernahmen im Sinne von 1:1-Kopien, sondern sucht nach intelligenten Verbindungen aus Bewährtem und Neuem,
- stellt hohe Anforderungen an das Management während des gesamten Benchmarking-Prozesses. (vgl. Schröder 1998b)

Empirische Untersuchungen zum Benchmarking haben gezeigt, daß die meisten Handelssysteme nur ein **minimales Lernprogramm** absolvieren und Benchmarking keineswegs systematisch betreiben (vgl. ausführlich Krönfeld 1995, Ottenjann 1996, Schröder 1995a, S. 152 ff., 1995b, 1996a, 1996b, 1998a). Damit werden jedoch die zentralen Faktoren zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen - Qualität, Kosten und



Zeit - nicht effizient genutzt. Denn der Verzicht auf ein systematisches Benchmarking kann

- Eigenentwicklungen hervorbringen, die schlechter sind als verfügbare Lösungen,
- vermeidbare personelle und finanzielle Mehrbelastungen verursachen sowie
- Nachteile im Zeitwettbewerb auslösen oder verstärken.

Die Forderung, neue Rollen zu übernehmen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und neue Werkzeuge einzusetzen, verlangt nach einer **organisationsweiten Umstellung von Lernprozessen**, bei der bisherige Strukturen und Verhaltensweisen durch neue ersetzt werden. Führungskräfte und Mitarbeiter, die der Organisation seit längerer Zeit angehören, werden es vergleichsweise schwerer haben und mehr Zeit benötigen, radikale Umstellungen zu vollziehen, als die Mitglieder einer neu errichteten Organisation oder Organisationseinheit (z.B. Niederlassung, Geschäftsstätte). Dabei ist zu fragen, ob die Organisationsmitglieder zu den angestrebten Änderungen fähig und bereit sind. Es wird zum einen Menschen geben, die die Notwendigkeit erkennen, das eigene Verhalten auf die Anforderungen einer instabilen Umwelt und auf das Erfordernis einer innovativen Dynamik auszurichten. Zum anderen werden Menschen in Organisationen vertreten sein, die an dem Bestehenden und Erreichten festhalten wollen und daher ihre „Besitzstände“ durch radikale Änderungen gefährdet sehen. Sie werden oftmals die Lernprozesse nicht nur nicht unterstützen, sondern deren Erfolg bewußt zu beeinträchtigen suchen, um ungewollte Änderungen zu verhindern.

Für die Restrukturierung des Benchmarking ergeben sich daher folgende Fragen:

1. Welche organisationalen Lernprozesse sind Gegenstand einer Restrukturierung des Benchmarking?
2. Welche Hindernisse stehen einer Restrukturierung des Benchmarking im Weg?
3. Welche Antriebskräfte sollen gezielt eingesetzt werden, um die Restrukturierung des Benchmarking zu fördern?

Die Antworten auf diese Fragen werden ergänzt durch Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung zum organisationalen Lernen in mehrstufigen Handelssystemen (vgl. ausführlich Schröder 1995a).

## 2 Definitionen, Konzeptionen und Arten organisationaler Lernprozesse

In der Literatur zum Lernen in und von Organisationen existieren verschiedene, teilweise sich ausschließende Ansätze, wie der **Begriff organisationales Lernen** inhaltlich gefüllt und konzeptualisiert werden kann. Tab. 1 gibt einen Überblick.

Im folgenden wird eine weitgefaßte Definition gewählt: Organisationales Lernen soll mit KIRSCH (1988) und PAUTZKE (1989) so verstanden werden, daß es sich um einen Prozeß handelt, bei dem die Wissensbasis in einer Organisation genutzt, verändert und weiterentwickelt sowie in Handlungen umgesetzt wird. Organisationales Lernen beschränkt sich damit nicht auf einen ausgewählten Personenkreis, und es ist auch nicht notwendig, daß alle Organisationsmitglieder dieselbe Wissensbasis haben.

Andere Autoren betonen, daß sich organisationales Lernen vom Lernen des Individuums über das Lernen informeller Organisationsgruppen bis hin zum Organisations-Lernen vollzieht (vgl. Reber 1992, Sp. 1243, Geißler 1991, S. 82, S. 89).

**Informellen Organisationsgruppen** kommt dabei eine besondere Rolle zu, da sie im Hinblick auf Normen, Werte, Sprache, Rollenverhalten etc. häufig sehr homogen sind; die Organisation als ganze ist im Vergleich dazu wesentlich heterogener. Dies trifft vor allem auf mehrstufige Handelssysteme und hier auf Kooperationen zu.

Organisationales Lernen muß **nicht zwangsläufig die Summe individueller Lernergebnisse** sein. Organisationales Lernen ist *weniger* als individuelles Lernen, wenn die Organisationsmitglieder auch außerhalb der Organisation Lernerfolge verzeichnen, die in keinem Zusammenhang mit der Tätigkeit innerhalb der Organisation stehen. Organisationales Lernen ist *mehr* als individuelles Lernen, wenn das Wissen einzelner innerhalb einer Organisation multipliziert wird und anderen Organisationsmitgliedern zugänglich ist (vgl. Dierkes 1994, S. 7).

Bei den **Arten organisationaler Lernprozesse** lassen sich Single-loop learning, Double-loop learning und Deutero-learning unterscheiden (vgl. Argyris/Schön 1978, S. 17 ff.). Tab. 2 beschreibt die zentralen Merkmale dieser Lernprozesse. Im Rahmen des **Single-loop learning** ist eine Unternehmung darauf bedacht, sich mit ihren Verhaltensweisen an Umweltänderungen anzupassen, ohne die Normen, Ziele und Strategien der Organisation zu verändern. Organisationales Lernen dieser Art kann allenfalls in einer stabilen Umwelt ausreichend sein (vgl. Reinhardt 1993, S. 61).

<b>Definitionen des organisationalen Lernens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stellvertretendes Lernen einer Elite (z.B. der Unternehmungsführung):</i> Das Lernen einer Organisation wird mit dem Lernen wichtiger Entscheidungsträger gleichgesetzt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die Veränderung eines von allen Organisationsmitgliedern geteilten Wissens:</i> Ausgangspunkt ist das konsensuelle und in einer Organisation integrierte Wissen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die Veränderung der Organisation selbst durch Konservierung von Lernerfahrungen in Normen, Regeln, Verfahren, Programmen etc.:</i> Durch die Institutionalisierung von individuellem Wissen wird die Organisation unabhängig von einzelnen Organisationsmitgliedern.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung der organisationalen Wissensbasis:</i> Ausgangspunkt ist das in einer Organisation verfügbare Wissen, das für organisatorische Entscheidungen und Handlungen bereitsteht.</li> </ul>
<b>Konzeptionen des organisationalen Lernens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erhöhung der Effizienz organisationalen Handelns:</i> Eine Organisation verbessert vorhandene Abläufe und Prozesse, ohne die Ziele und Strategien zu ändern. (Single-loop learning, Einfachschleife, First order learning, Verbesserungslernen, reaktives Lernen, adaptives Lernen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lernen aus Erfahrung bzw. Adaption an die Umwelt:</i> Eine Organisation paßt sich mit ihren Zielen und Maßnahmen an Umweltveränderungen an. (Double-loop learning, Doppelschleife, Second order learning, Veränderungslernen, aktives Lernen, generatives Lernen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bildung bzw. Veränderung (formaler) organisatorischer Systeme:</i> Eine Organisation richtet Lernsysteme ein, mit denen entscheidungs- und handlungsrelevantes Wissen gespeichert, kommuniziert und interpretiert wird.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Veränderung von Wissen und Wissensstrukturen in Organisationen:</i> Eine Organisation stellt auf den Erwerb von Wissen ab.</li> </ul>

Quelle: Vgl. Pautzke (1989), S. 103 ff., Reinhardt (1993), S. 43 ff.

Tab. 1: Definitionen und Konzeptionen des organisationalen Lernens

**Double-loop learning** zielt auf die Anpassung von Normen und Standards einer Unternehmung an sich ändernde Umweltbedingungen ab und ist „organizational inquiry which resolve incompatible organizational norms by setting new priorities and weightings of norms, or by restructuring the norms themselves together with associated strategies and assumptions.“ (Argyris/Schön 1978, S. 24) Lernen ist damit nicht auf die identische Übernahme von Wissen und Praktiken begrenzt, sondern bezieht sich auch auf die Entstehung von Neuem und die Vorbereitung auf die Auseinandersetzung mit einer unbekanntem Zukunft. Gleichzeitig wird die Übernahme von Wissen und Praktiken möglich, die mit den bisherigen Normen und Standards der Organisation nicht vereinbar waren.

Lernprozeß \ Merkmal	Single-loop learning	Double-loop learning	Deutero-learning
Inhalt	Optimierung gegebener Handlungsabläufe unter Beibehaltung von Normen, Zielen und Strategien	Optimierung von Handlungsabläufen unter Anpassung von Normen, Zielen und Strategien	Selbstreflexion organisationaler Lernprozesse (Lernen zu lernen)
Ziel	Reduktion der substantiellen Ungewißheit	Reduktion der strukturellen Ungewißheit	Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit
Lernprozeß ist ...	Nebenprodukt		Hauptprodukt
Bezug zum Benchmarking	unterstützt das Lernen von erfolgreichen Vorbildern		Verbesserung des Benchmarking

Tab. 2: Charakteristische Merkmale von Lernprozessen

Double-loop learning verlangt von einem Handelssystem zusätzliche Anstrengungen. Zunächst gilt es, diejenigen Barrieren in Form bestehender Normen und Standards zu beseitigen, die der Übernahme erfolgreicher Vorbilder im Wege stehen. So kann z.B. das Lernen von anderen Branchen oder anderen Betriebstypen mit den bisherigen Normen und Standards kollidieren, wenn es bislang zur Unternehmungsphilosophie gehörte, Problemlösungen nur im direkten Wettbewerbsumfeld zu

suchen. Ebenso ist es denkbar, daß man in mehrstufigen Handelssystemen mit mehreren Vertriebsschienen bewußt darauf verzichtet, erfolgreiche Konzepte zwischen den Vertriebsschienen zu transferieren. Die Überwindung solcher Barrieren eröffnet die Möglichkeit, im Markt neue Maßstäbe zu setzen und nicht nur Wettbewerbsnachteile auszugleichen, sondern auch strategische Wettbewerbsvorsprünge zu erarbeiten.

Sowohl beim Single-loop learning als auch beim Double-loop learning sind die Lernergebnisse Anpassungen von Handlungen einer Organisation an Änderungen der Umweltbedingungen. Die Lernprozesse selbst sind Nebenprodukte in Verfolgung der Organisationsziele. Setzt man sich darüber hinaus bewußt mit den einzelnen Lernprozessen auseinander, so stößt man zum **Deutero-learning** vor. Im Mittelpunkt steht hierbei das Bestreben, sich mit den verschiedenen Möglichkeiten des organisationalen Lernens kritisch zu befassen und Lernen zu lernen. Deutero-learning kann damit zu einer Restrukturierung von Lernprozessen führen. In der unternehmerischen Praxis nimmt das „Lernen zu lernen“ aber offensichtlich nur einen untergeordneten Stellenwert ein und wird teilweise als kulturell unerwünscht eingestuft (vgl. Jones 1992, S. 56, Reinhardt 1993, S. 388). Ebenfalls als Deutero-learning läßt sich der von SENGE (1990, S. 14 f.) mit Explikation mentaler Modelle formulierte Baustein für die Gestaltung einer lernenden Organisation auffassen. Die Modelle beinhalten die kritische Überprüfung der eigenen Hypothesen, die Hinterfragung des Lernverhaltens und die Aufdeckung von Lernbarrieren. MAUL (1993, S. 724) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Rekursivität einer Unternehmung. Rekursiv agierende Organisationen verfügen über eine nach innen gerichtete Sensitivität, die es ihnen erlaubt, sich kritisch mit den Auswirkungen des eigenen Handelns auseinanderzusetzen. Fehlen allerdings die notwendigen Voraussetzungen für das „Lernen zu lernen“, ist die Restrukturierung des Benchmarking gefährdet.

**Gegenstand einer Restrukturierung des Benchmarking** sind folglich alle drei Arten von Lernprozessen. Im Mittelpunkt steht das Deutero-learning und damit die Frage, welche grundlegenden Änderungen notwendig sind, um die organisationale Lernfähigkeit und damit **das Benchmarking** zu verbessern. Implizit sind dadurch auch das Single-loop learning und das Double-loop learning in den Restrukturierungsprozeß einbezogen.

Der **Prozeß der Restrukturierung des Benchmarking** muß an den einzelnen Dimensionen des Benchmarking ansetzen und die bisherige Vorgehensweise kritisch in Frage stellen:

1. Werden die *richtigen Themen* zum Gegenstand des Benchmarking gemacht?
2. Werden die *richtigen Vorbilder* gewählt?
3. Wird in den *richtigen geographischen Räumen* nach erfolgreichen Praktiken gesucht?
4. Werden zum *richtigen Zeitpunkt* Informationen über erfolgreiche Praktiken gesammelt und analysiert?
5. Befassen sich die *richtigen Personen* mit Benchmarking?
6. Werden die *richtigen Informationsquellen und Informationsinstrumente* bei der Suche nach erfolgreichen Praktiken genutzt?

Ein solcher Restrukturierungsprozeß kann zu folgenden Ergebnissen führen:

- Die bisherige Benchmarkingkonzeption wird beibehalten.
- Die bisherige Benchmarkingkonzeption wird in einigen Bereichen verändert.
- Die bisherige Benchmarkingkonzeption wird grundlegend verändert.

Damit einhergehen können Verschiebungen eines eher vorbildorientierten zu einem eher erfindungsorientierten Handelsmanagement und umgekehrt oder die Einführung eines Mischtyps, der sich sowohl mit erfolgreichen Praktiken als auch mit eigenen Problemlösungen befaßt. Die charakteristischen Merkmale dieser Verhaltensweisen zeigt Bild 3.

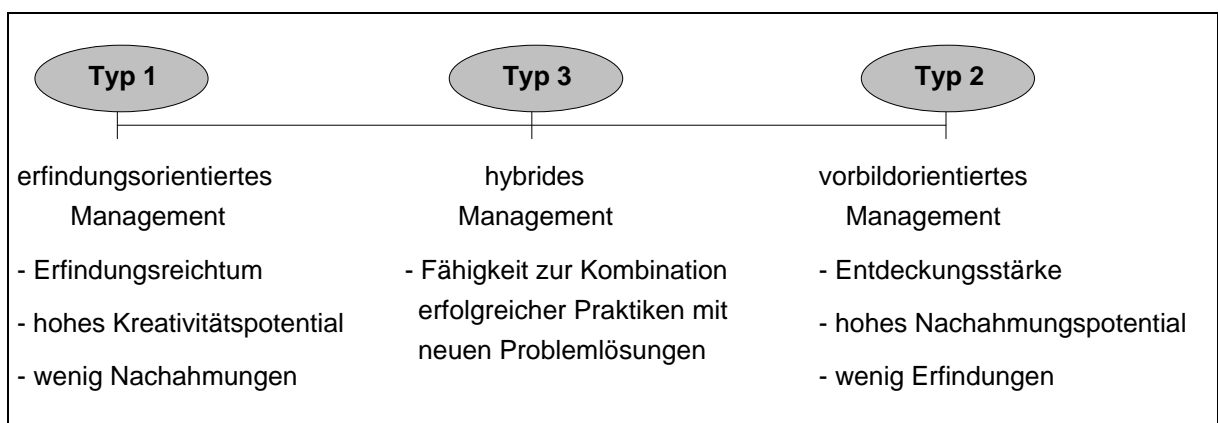


Bild 3: Grundtypen von Problemlösungsverhalten

### 3 Widerstände gegen organisationales Lernen als Ansatzpunkte für eine Restrukturierung des Benchmarking

Innerhalb eines mehrstufigen Handelssystems können verschiedene Hindernisse bestehen, die eine Restrukturierung des Benchmarking beeinträchtigen. Tab. 3 zeigt die verschiedenen Symptome und Ursachen im Überblick.

<i>Ursachen von Widerständen gegen Lernprozesse</i>	
1.	moralische und rechtliche Bedenken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unvereinbarkeit mit den Normen und Werten der Unternehmung</li> </ul>
2.	Vorurteile gegenüber Erfahrungen Dritter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not Invented There-Syndrom</li> <li>• Not Invented Here-Syndrom</li> </ul>
3.	Vorurteile gegenüber Erfahrungen aus der eigenen Unternehmung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not Invented There-Syndrom</li> <li>• Not Invented Here-Syndrom</li> </ul>
4.	Störungen der Kommunikationsbeziehungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinteresse/Ignoranz einzelner Personen</li> <li>• Vorenthaltung von Wissen als Machtinstrument</li> <li>• fehlende gemeinsame Sprache</li> </ul>
5.	Störungen von Ent-Lern-Prozessen <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Bereitschaft zur Aufgabe alten Wissens (Angst vor Neuerungen)</li> </ul>
6.	falsche Lernprozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>• unreflektierte Beobachtung von Vorbildern</li> <li>• Verzicht auf eingehende Prüfung der Kontextfaktoren</li> </ul>
7.	fehlende bzw. eingeschränkte Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten <ul style="list-style-type: none"> <li>• begrenzte individuelle Informationsverarbeitungskapazitäten</li> </ul>
8.	Verstärkung von Widerständen <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernfeindliche Organisationsformen</li> </ul>

Tab. 3: Widerstände gegen organisationales Lernens

Dreh- und Angelpunkt ist die Frage, ob und auf welche Art sich ein Handelssystem bislang mit erfolgreichen Praktiken auseinandergesetzt hat. Defizite in der grundsätzlichen Beschäftigung mit Vorbildern werden eine Restrukturierung des Benchmarking erschweren.

### 3.1 Moralische und rechtliche Bedenken

Nachahmungen und Imitationen gelten oftmals als nicht gesellschaftsfähig, als unmoralisch oder als Verstoß gegen einen Ehrenkodex. Diese insbesondere das externe Benchmarking behindernde Position vertreten augenscheinlich auch heute noch viele westliche Unternehmungen im Vergleich zu ihren japanischen Konkurrenten: „Japanese business, however, began the task of absorbing the best practice from the West many years ago. But many Western companies still find the whole idea of such ‚copying‘ - as well as the daily observation and study on which it depends - anathema.“ (Jones 1992, S. 56)

Selbst die rechtlich zulässige Übernahme erfolgreicher Handelskonzepte wird oftmals gedanklich in die Nähe der rechtlich unzulässigen Produkt- und Markenpiraterie gerückt. Ein möglicher Grund für eine solche Haltung mag sein, daß viele Fälle der Produkt- und Markenpiraterie - zumindest in westlichen Industrienationen - öffentlich an den Pranger gestellt werden. So ließ z.B. der französische Uhren- und Schmuckhersteller *Cartier* publikumswirksam 8.000 gefälschte Armbanduhren vor seiner Produktionsstätte in La Chaux-de-Fonds in der Schweiz von einer Dampfwalze in Anwesenheit von Presse und Fernsehen zerstören, um damit potentielle und aktuelle Fälscher abzuschrecken sowie die Öffentlichkeit zu informieren und zu warnen. Einer derartigen Diskussion möchte sich nicht jede Unternehmung ausgesetzt sehen.

Darüber hinaus gibt es Unternehmungen, in denen „Lernen als Ablenkung vom und Gegensatz zum ‚eigentlichen Geschäft‘ wahrgenommen wird und einen entsprechend niedrigen Stellenwert besitzt.“ (Simon 1994, S. 11) In eine ähnliche Richtung zielt die Ablehnung, sich mit Erfahrungen im Sinne einer Vergangenheitsbewältigung zu befassen. Hier fehlt die Erkenntnis, daß in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen wertvolles Wissen enthalten (vgl. Garvin 1994, S. 80).



Es gehört folglich zu den Aufgaben einer Organisation, diejenigen unternehmenskulturellen Voraussetzungen zu schaffen, auf deren Grundlage die Organisationsmitglieder eine rechtlich nicht unzulässige Nachahmung als sinnvoll einstufen können. Damit wird die geistige Bereitschaft für eine Restrukturierung des Benchmarking gefördert.

### 3.2 Vorurteile gegen Erfahrungen Dritter

Eine erste Ursache dieses Vorurteils ist das **Not Invented There-Syndrom**. Es bringt zum Ausdruck, daß bestimmten Ländern, Bereichen oder Unternehmungen keine Kompetenz zugebilligt wird und dort - quasi per definitionem - keine Spitzenleistungen gefunden werden können. Lernen von diesen Quellen scheidet daher aus. Das Wissen bestimmter fremder Quellen deckt sich nicht mit den Wissensvorstellungen der Informationssuchenden über diese Quellen bzw. entspricht nicht dem organisationalen Paradigma (vgl. Pautzke 1989, S. 86).

Diese ablehnende Haltung ist in manchen Fällen auch auf das Gefühl zurückzuführen, über eine unangreifbare Erfolgsposition zu verfügen, die es als überflüssig erscheinen läßt, sich an anderen Unternehmungen zu orientieren oder die bisherigen Lernprozesse grundlegend zu ändern. Insbesondere bei langjährigen Marktführern kann ein solches Bewußtsein wachsen. Sie sind von ihrem Handeln überzeugt, der Erfolg gibt ihnen (noch) Recht, und sie verschließen die Augen vor Entwicklungen in anderen Bereichen und in anderen Unternehmungen.

Ganz anders verhalten sich dagegen z.B. japanische Automobilproduzenten: „We are less than 10 percent of the world automobile industry. That means for every good idea we have, there are nine other ones out there. We need to learn from those ideas.“ (Jones 1992, S. 46 f.) Diese Aussage verdeutlicht die Notwendigkeit und die Bereitschaft, sich mit den Strategien anderer Unternehmungen zu befassen. Werden Entscheidungen nur unzulänglich mit Informationen fundiert, weil Annahmen über die Wirklichkeit den Zugang zu notwendigen Informationen verschließen oder nur bestimmte Informationsquellen zulassen, liegt eine doktrinbedingte Informationspathologie vor (vgl. zu den verschiedenen Arten der Informationspathologie Sorg 1982, S. 201 ff.).

Eine zweite Ursache für Vorurteile gegen fremde Erfahrungen ist das **Not Invented Here-Syndrom**: „Bei anderen Unternehmungen mag das funktionieren, aber bei uns ist das nicht möglich.“ Es offenbart unmittelbar die fehlende Bereitschaft, sich mit den Erfahrungen Dritter auseinanderzusetzen, weil Parallelen zwischen der eigenen und einer anderen Unternehmung nicht gesehen werden. Benchmarking im Handel, das sich in anderen als der eigenen Branche oder gar außerhalb des Handels bewegt, wird dadurch verhindert.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Notwendigkeit für eine Restrukturierung des externen Benchmarking im Handel um so größer ist,

- je mehr man anderen Unternehmungen kein Problemlösungspotential zubilligt und
- je mehr man von der Nicht-Übertragbarkeit fremder Praktiken ausgeht.

### 3.3 Vorurteile gegen die Erfahrungen aus der eigenen Unternehmung

Ein Handelssystem, das mit mehreren Betriebstypen in mehreren Branchen tätig ist, verfügt über ein umfangreiches Erfahrungspotential (Tab. 4). Wenn jedoch erfolgreiche Praktiken anderer Vertriebslinien in einem Handelssystem ignoriert werden, dann ist das systemweite organisationale Lernen blockiert.

Betriebs- typen Branche	Vertrieb über einen Betriebstyp	Vertrieb über mehrere Betriebstypen
eine	1	2
mehrere	3	4

Tab. 4: Möglichkeiten des organisationalen Lernens in einem Handelssystem mit mehreren Betriebstypen und mehreren Branchen

Je mehr sich das interne Benchmarking auf einzelne Branchen (Feld 2 in Tab. 4) oder einzelne Betriebstypen (Feld 3) beschränkt, desto weniger Gelegenheiten werden genutzt, die aktuelle organisationale Wissensbasis durch Benchmarking zu erweitern. Im Extremfall konzentriert sich das interne Benchmarking jeweils auf eine Branchen-Betriebstypen-Kombination (Feld 1). Branchen- bzw. betriebstypenübergreifendes Benchmarking findet dann nicht statt. Diese „Wagenburg-Mentalität“ ist folglich ein Phänomen, das auch innerhalb der einzelnen Vertriebslinien oder Sparten eines Handelssystems anzutreffen ist. Handelsunternehmungen mit einer intern wirkenden „Amöben-Mentalität“ sind dagegen bestrebt, vom Feld 1 direkt in das Feld 4 zu gelangen oder zumindest über den Umweg der Felder 2 bzw. 3. (Die Pfeile in Tab. 4 deuten dieses Bestreben an.)

Die Notwendigkeit für eine Restrukturierung des internen Benchmarking in einem Handelssystem ist daher um so größer,

- je mehr die einzelnen Teilbereiche des Handelssystems anderen Teilbereichen kein Problemlösungspotential zubilligen und
- je mehr man von der Nicht-Übertragbarkeit erfolgreicher Konzepte aus dem eigenen Handelssystem ausgeht.

Vorurteile und Vorbehalte gegen die Erfahrungen Dritter und aus der eigenen Unternehmung treten folglich sowohl beim externen als auch beim internen Benchmarking auf und beeinträchtigen den Prozeß der Suche nach erfolgreichen Praktiken (Tab. 5).

Ein empirisches Indiz für die Existenz des Not Invented There-Syndroms ist die Aussage, daß dem Lernen aus eigenen und fremden Erfahrungen das Fehlen nachahmenswerter Vorbilder entgegensteht. Indikatoren für das Not Invented Here-Syndrom sind Angaben, daß sich erfolgreiche Vorbilder nicht adoptieren bzw. assimilieren lassen, weil sie personen- oder standortbezogen sind - also die Übertragungsvoraussetzungen fehlen - oder weil die eigenen Betriebe diese Konzepte grundsätzlich nicht akzeptieren (vgl. Schröder 1995a, S. 188 ff.).

Syndrom Erfolgs- forschung	Not Invented There	Not Invented Here
intern	keine oder eingeschränkte Suche nach erfolgreichen Vorbildern innerhalb des eigenen Handelssystems	keine, partielle oder verzögerte Übertragung von im eigenen Handelssystem erfolgreichen Praktiken
extern	keine oder eingeschränkte Suche nach erfolgreichen Vorbildern außerhalb des eigenen Handelssystems	keine, partielle oder verzögerte Übertragung von erfolgreichen Praktiken fremder Unternehmungen

Tab. 5: Auswirkungen von Not Invented Here- und Not Invented There-Syndromen auf das Benchmarking

### 3.4 Gestörte Kommunikationsbeziehungen

„Why didn't we recognize that opportunity?“ ask the overseas managers of the firm of their Japanese office. „Oh, didn't you know that? It's old hat. We could have told you if you'd asked.“ „But how could we know what to ask about when we don't know what it is that we don't know? You should have told us!“ „But how are we to know what you don't know - especially when all seems like common knowledge to us.“ (Jones 1992, S. 50)

Hier fehlte es ganz offensichtlich an einem einfachen Informationsaustausch zwischen der japanischen Niederlassung und der amerikanischen Muttergesellschaft. Ähnliche Phänomene dürften in mehrstufigen Handelssystemen zwischen der Systemzentrale und der Einzelhandelsebene, zwischen den einzelnen Vertriebslinien oder zwischen einzelnen Managementebenen anzutreffen sein. Die Hintergründe für Störungen in der Kommunikation sind vielfältig. Sie können von **Desinteresse und Ignoranz** über die **Profilierung der eigenen Person oder Abteilung** bis hin zur gezielten **Vorenthaltung von Wissen als Machtinstrument** (Expertenmacht) reichen. Diese Verhaltensweisen können zu innerbetrieblichen Konflikten führen und Kommunikationsprozesse erheblich verzerren.

Es sind aber auch **semantische und symbolische Probleme** denkbar, die nicht zwingend mit den vorstehenden Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen

verbunden sein müssen. Die Bedeutung sprachlicher und bildlicher Zeichen wird mißverstanden und führt zu einem unerwünschten Verhalten, das erst zu spät entdeckt wird. Damit ist nicht primär das Fremdsprachenproblem angesprochen, sondern die Verwendung unterschiedlicher Sprachen innerhalb derselben Muttersprache, wie z.B. zwischen Technikern und Kaufleuten oder zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, die Berührungsprobleme auslösen (Interface gap) und Intransparenz fördern.

Eine andere Ursache für Kommunikationsstörungen liegt vor, wenn einzelne Mitglieder der Organisation die Nachahmung erfolgreicher Kollegen ablehnen. Soweit diese Personen in den Prozeß der Gewinnung, Verarbeitung und Weitergabe von relevanten Informationen eingebunden sind, haben sie die Möglichkeit, Informationen zurückzuhalten oder zu manipulieren. Es ist oftmals schwierig zu erkennen, welche Organisationsmitglieder die Kommunikationsprozesse lähmen, zumal in den Fällen, in denen sie sich offiziell anders äußern, als sie tatsächlich denken und handeln. Diese Verhaltensweisen werden auch als „defensive routines“ bezeichnet (vgl. Argyris 1985, S. 95). Bringen sie dagegen offen ihr Mißfallen über mögliche Änderungen zum Ausdruck, dann kann das einen „Domino-Effekt“ bei anderen Personen auslösen, insbesondere bei solchen, die nicht unmittelbar von den anstehenden Änderungen betroffen sind.

Je stärker in einem mehrstufigen Handelssystem individuelle Interessen der Weitergabe von Informationen entgegenstehen, desto größer ist die Notwendigkeit, den Prozeß des Benchmarking zu reorganisieren.

### **3.5 Fehlende Bereitschaft zur Aufgabe alten Wissens**

Soweit der Vorgang des Lernens damit verbunden ist, altes Wissen zwingend durch neues ersetzen zu müssen, wie z.B. bei der Einführung eines anderen Textverarbeitungs-Programms oder bei der Umstellung des Prämiensystems für das Verkaufspersonal, korrespondieren Lernen und Ent-Lernen direkt miteinander (vgl. Simon 1994, S. 4). Einmal aufgebaute Steuerungspotentiale im Umgang mit der Organisation weisen jedoch in der Regel erhebliche Resistenzen gegen Veränderungen auf. Denn das Individuum hat eine „innere Landkarte“, nach der es sich im Rahmen des „äußeren“ Organisationskontextes bewegt. Änderungen des „äußeren“

Organisationskontextes bedingen folglich eine Anpassung der „inneren Landkarte“ und damit auch einen Vorgang des individuellen Entlernens. Die Abneigung zu entlernen wird um so größer sein, je besser und je länger die betroffene Person mit dem alten Wissen die ihr gestellten Aufgaben bewältigen konnte. Bislang erfolgreiche Organisationen drohen ihre gute Marktposition zu verlieren, wenn sie zu sehr den bisherigen Technologien verhaftet sind und sich scheuen, neue Methoden zu entwickeln oder von anderen zu übernehmen. Zahlreiche Beispiele aus der US-amerikanischen Praxis liefert hierzu Foster (1986).

Hinzu kommt daß Bildungs- und Umlernprozesse, in denen sich die Organisationsmitglieder mit den neuen Instrumenten und Techniken vertraut machen sollen, oftmals einen erheblichen Zeitaufwand erfordern. Wird die notwendige Lernzeit nicht eingeräumt, können damit unüberwindbare Akzeptanzbarrieren für eine Restrukturierung des Benchmarking aufgebaut werden.

### 3.6 Falsche Lernprozesse

Selbst wenn die Bereitschaft vorhanden ist, das Benchmarking zu restrukturieren, kann der Lernprozeß in eine falsche Richtung gehen, wenn man glaubt, sich auf einzelne oberflächliche Aspekte beschränken zu können. Es reicht nicht aus, nur die Konzepte zu übernehmen; vielmehr sind die organisationalen Fähigkeiten und die Marktgegebenheiten zu analysieren, die erst dazu beigetragen haben, daß die Konzepte zu ihrem Erfolg geführt haben: „They [westliche Unternehmen, Anm. d. V.] try to copy the outward form of Japanese best practice but fail to address the mindset or the context that creates and shapes it.“ (Jones 1992, S. 46) Es ist daher notwendig, sowohl die sichtbaren Techniken und Verfahren zu erkennen als auch deren Einbindung in den informellen Unternehmensprozeß richtig einzuschätzen.

Daher genügt in vielen Fällen nicht die reine Übernahme (Adoption) von erfolgreichen Verfahren und Techniken im Sinne von 1:1-Kopien. Vielmehr ist zu prüfen, in welchen Teilen ein Konzept den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmung anzupassen ist (Adaption bzw. Assimilation), wie das Beispiel *Procter & Gamble* zeigt: „P & G in Japan [...] restructured its product development by adapting, rather than directly adopting, several Japanese practices. [...] Too often, however, foreign

companies in Japan fail to adapt what they learn either in Japan or as they transfer their learning elsewhere.“ (Jones 1992, S. 52)

Die richtige Richtung von Lernprozessen hängt vor allem von der menschlichen Wahrnehmungsfähigkeit ab. Da die eigene Wahrnehmung nur eine konstruierte bzw. erfundene Wirklichkeit ist, kann es hilfreich sein zu beobachten, was andere beobachten. Denn dies offenbart, welche Sichtbehinderungen die eigene Wahrnehmung einengen (vgl. Luhmann 1990, S. 460).

Wenn der Erfolg bzw. Mißerfolg einer früheren Problemlösung ausschlaggebend ist, ob bei einem anstehenden Problem in dieselbe oder in eine andere Richtung gesucht wird, dann werden bei unreflektierten Übernahmen und sich anschließenden zufälligen, weil nicht konsequent aus den Rahmenbedingungen abgeleiteten Erfolgen bzw. Mißerfolgen die **Suchregeln in die falsche Richtung angepaßt** (vgl. Cyert/March 1963, S. 124 f.). Bei Mißerfolgen ist davon auszugehen, daß die Suche in die ursprüngliche Richtung aufgegeben wird. Die Konsequenz ist, daß der Nutzen des Benchmarking verkannt wird und die Akzeptanz sinkt. Hinzu kommt, daß Mißerfolge oftmals eher eine Verhaltensänderung auslösen als Erfolge.

Empirische Untersuchungen zeigen, daß Benchmarking dort ansetzt, wo Ähnlichkeiten der eigenen Situation mit fremden bzw. früheren Situationen zu erkennen und daraus günstige Schlußfolgerungen für die Übertragbarkeit des als erfolgreich identifizierten Vorbildes zu ziehen sind (vgl. Schröder 1996a, S. 95 f.). Diese begrenzte Perspektive verbaut jedoch den Blick auf solche Praktiken, die wesentlich weiter von den bisherigen Problemen und Lösungen entfernt angesiedelt sind und bei einer Übernahme eine positive Überraschung bei den Kunden auslösen können.

### **3.7 Begrenzte individuelle Informationsverarbeitungskapazitäten**

Der Prozeß des Benchmarking verlangt von seinen Aufgabenträgern, Informationen über erfolgreiche Praktiken und deren Rahmenbedingungen zu erkennen, aufzunehmen, zu verarbeiten und an andere Stellen innerhalb des mehrstufigen Handelssystems weiterzugeben. Die damit verbundenen kommunikativen Tätigkeiten finden jedoch Schranken in der menschlichen Erlebnishfähigkeit (vgl. Luhmann 1976, S. 194). **Begrenzte individuelle Informationsverarbeitungskapazitäten** halten die Mitglieder eines Handelssystems davon ab und lassen sie teilweise sogar davor

zurückschrecken, sich mit komplexen Zusammenhängen auseinanderzusetzen. Sie suchen und sammeln bevorzugt solche Informationen, die mit ihren kognitiven Strukturen harmonieren. Dagegen weichen sie von denjenigen Informationen aus, die sich als dissonant erweisen könnten. In diesem Fall liegt eine psychologische Informationspathologie vor, die einer Restrukturierung des Benchmarking im Wege steht.

### 3.8 Strukturelle Hindernisse in der Unternehmungsorganisation

Die vorstehenden Gründe für Widerstände gegen organisationales Lernen werden ausgelöst oder überlagert von strukturellen Hindernissen der Unternehmungsorganisation. Bestimmte Formen der Hierarchie, der Spezialisierung und der Entscheidungscentralisation tragen dazu bei, daß Organisationsmitglieder Informationen blockieren oder verzerren. Nicht Kooperation leitet die Informationsprozesse, sondern **Konfrontation**, die sich in einer strukturell bedingten Informationspathologie ausdrückt. Darüber hinaus kann die **zeitliche Dauer einer Strukturkonfiguration** eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Denn je länger eine Strukturkonfiguration konserviert wird, „desto stärker wächst der Druck auf die Menschen, nach einem bestimmten Grundmuster zu interagieren.“ (Kakabadse/Fricke 1991, S. 70.) Die Restrukturierung von Lernprozessen wird verhindert, und vorhandene Verhaltensmuster werden zementiert.

Als **lernfeindliche Organisationsform** werden bürokratische Strukturen eingestuft. Durch Überbürokratisierung entstehen „Mißtrauensorganisationen“, in denen an die Stelle von Präzision und Straffheit Pedanterie und Kontrollen treten. Damit wird der Zugriff auf interne und externe Informationen erschwert oder unmöglich. Dieser Gefahr unterliegen auch bürokratische Lernsysteme, deren Wesen darin besteht, organisationale Lernprozesse mit Hilfe von Regeln und Programmen zu koordinieren. Denn formalisierte Management-Informationssysteme (MIS) können dazu führen, „daß sich das strategische Führungsverhalten daran gewöhnt, weitgehend nach ‚Instrumenten zu fliegen‘ und dadurch den ‚Sichtflug‘ verlernt. Wer zunehmend blind für ‚Sichtflüge‘ wird, kultiviert zwangsläufig bald wohltemperierte ‚Gewächshaus‘-Ansätze und vernachlässigt die weit weniger ordentlichen ‚Freiland‘-Ansätze.“ (Maul 1993, S. 725)



Ein besonderes Problem stellen **verordnete Kommunikationswege** dar, die sich z.B. an den vertikalen hierarchischen Strukturen orientieren. Sie lassen nur vertikale Informationsflüsse zu und verzögern, daß diejenigen Wissensträger und potentiellen Wissensempfänger zueinander finden, die lateral oder horizontal schnell erreichbar sind. Diagonale Kommunikation und diagonale Informationskanäle können sich zwar grundsätzlich informell neben den offiziellen bilden. Sie scheinen sich aber meist nur dann zu bewähren, wenn es um Intrigen geht (vgl. Sattelberger 1991, S. 43).

Vorschriften über die zu benutzenden Informationskanäle, wie z.B. die Einhaltung von Dienstwegen, bewirken oftmals, daß relevante Informationen nicht rechtzeitig an ihre Adressaten gelangen oder sie überhaupt nicht erreichen. Hier besteht ein hoher Restrukturierungsbedarf. Denn lernfördernde Aufbauorganisationen zeichnen sich im Gegensatz zu den genannten Merkmalen durch eine Rücknahme des hierarchischen Prinzips, wie sie auch für Total Quality Management, Lean Management etc. gefordert werden, und durch Flexibilisierung der Unternehmungsstrukturen aus.

#### **4 Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking**

Um organisationale Lernprozesse erfolgreich zu restrukturieren, reicht es nicht aus, nur die aufgezeigten Widerstände zu überwinden. Darüber hinaus ist zu fragen, welche Faktoren organisationale Lernprozesse begünstigen, ob diese Faktoren erkannt werden und wie sie in den Lernprozessen des Benchmarking berücksichtigt werden können.

Gliedert man den Vorgang des Lernens in aktives und passives Lernen bzw. in bewußtes und unbewußtes Lernen, dann lassen sich Faktoren trennen, die Lernprozesse - im Rahmen von auf andere Zielsetzungen gerichteten Tätigkeiten - eher als Nebenprodukte begreifen, und solche, bei denen die Bemühung um Lernprozesse und neues Wissen das Hauptprodukt ist (Tab. 6).

<i>Auslösefaktoren und Verstärker von Lernprozessen</i>	<i>Charakter der Ereignisse</i>	<i>Lernprozesse als ...</i>
1. Probleme	Erfahrungen der Organisation bzw. ihrer Mitglieder	Nebenprodukte
2. Freiräume		
3. Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern	soziale Aspekte	Nebenprodukte
4. verständigungsorientiertes Handeln		
5. Ungleichgewichte		
6. Bemühungen um Reflexion	aktives Lernen	Hauptprodukte

Quelle: In Anlehnung an Pautzke (1989), S. 118 ff.

Tab. 6: Auslösefaktoren und Verstärker von Lernprozessen

#### 4.1 Problemlösungsdruck

Ein mehrstufiges Handelssystem wird im Wettbewerb mit vielfältigen Problemen konfrontiert, die von der Systemzentrale und der Einzelhandelsebene verlangen, nach adäquaten Lösungen zu suchen. Vor allem drohende oder schon eingetretene Schief lagen können Auslöser sein, sich nach erfolgreichen Praktiken umzusehen, um diese in das eigene Handelssystem zu übernehmen.

**Schief lagen** sind möglich, wenn bestimmte Betriebstypen ihre Attraktivität für die Verbraucher verloren haben, wie z.B. Supermärkte im Lebensmitteleinzelhandel, oder daß neue Betriebstypen der Konkurrenz zu Wettbewerbsvorteilen verholfen haben, wie z.B. Fachmärkte in verschiedenen Non-Food-Branchen (etwa Spielwaren, Unterhaltungselektronik, Raumausstattung, Bekleidung und Schuhe).

PAUTZKE (1989, S. 119 f.) weist auf folgenden Zusammenhang zwischen Problemlösungsintensität und Auslösung bzw. Verstärkung von Lernprozessen hin: Wenn der Problemdruck besonders hoch ist, werden auf **innovative Problemlösungen** ausgerichtete Lernprozesse nur schwer oder gar nicht in Gang gesetzt. In dieser Situation bestünde nur die Möglichkeit, bereits vorliegende Problemlösungen umzusetzen und zu institutionalisieren. Im Fall eines hohen Problemlösungsdrucks ist anzunehmen, daß insbesondere **imitative Lernprozesse** ausgelöst werden, die sich mit bereits erfolgreich am Markt praktizierten Konzepten befassen, wo also der Adoptions- bzw. der Assimilationsgedanke und nicht der Inventionsgedanke im Vordergrund steht.

Ähnlich argumentiert auch SENGE (1990, S. 9 f.), der zwischen adaptivem Lernen und fruchtbarem Lernen unterscheidet. Viele Organisationen seien nur zu Änderungen bereit, wenn sie unter einem hohen Problemdruck stehen, der als **extrinsische Motivation** wirkt. Dabei beschränken sie sich darauf, die Lösungen Dritter zu kopieren. Kreative Problemlösungen entstehen im Gegensatz dazu, wenn die **Motivation intrinsischer Natur** ist. Hieraus läßt sich der Schluß ziehen, daß intrinsisch motivierte Problemlösungen ihre beste Voraussetzung in Situationen fehlenden aktuellen Problemdrucks finden.

Der Zusammenhang zwischen Problemlösungsintensität, der Höhe des Problemlösungsdrucks in einem Handelssystem sowie Auslösung bzw. Verstärkung von Lernprozessen, die zum einen auf die Entwicklung eigener Problemlösungen (A) und zum anderen auf die Nachahmung fremder Problemlösungen (B) gerichtet sind, ist noch einmal in Bild 4 dargestellt. Dabei wird in dem oberen Teil beispielhaft davon ausgegangen, daß die Lernprozesse vom Typ A bei einem niedrigen Problemlösungsdruck intensiver sind als die vom Typ B, während dies bei einem hohen Problemlösungsdruck umgekehrt ist. Denkbar ist alternativ ein Verhaltensmuster, bei dem die Intensität der Lernprozesse vom Typ B immer über der des Typs A liegt; dieses Muster ist um so wahrscheinlicher, je lernfeindlicher eine Organisation strukturiert ist.

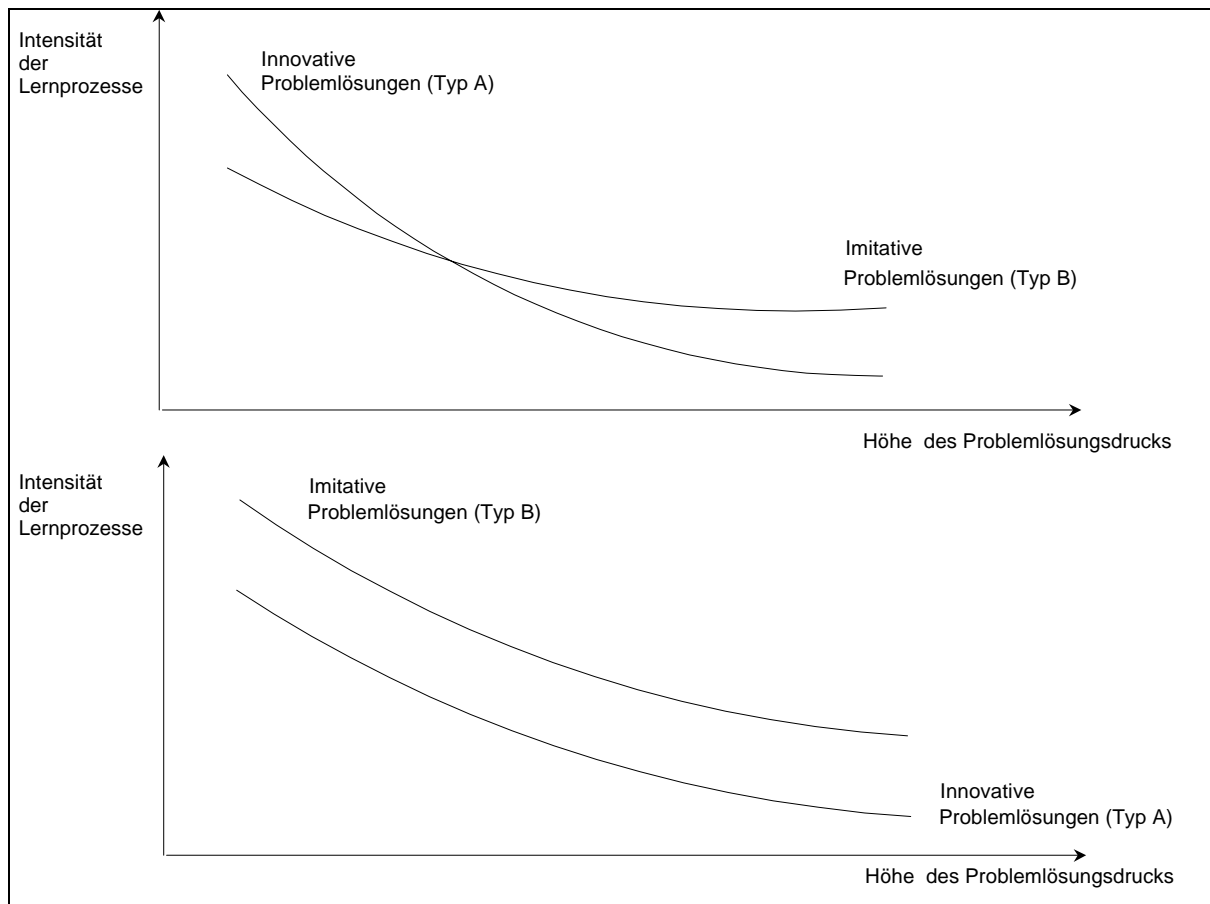


Bild 4: Lernprozesse und Problemlösungsdruck - zwei Verhaltensmuster

Probleme resultieren nicht nur aus bereits eingetretenen oder sich abzeichnenden Schief lagen. Es sind ebenso **geänderte Umweltbedingungen**, die von Frühwarn- bzw. Frühlernsystemen aufgenommen werden und in einem Handelssystem Prozesse der Um- und Neuorientierung auslösen. Nur wenn die Lerngeschwindigkeit ebenso groß ist wie die Änderungsgeschwindigkeit der Umwelt, ist die notwendige Voraussetzung erfüllt, strategische Erfolgspositionen zu erlangen oder erfolgreich zu verteidigen (vgl. z.B. Servatius 1991, S. 113).

Der Rückgang der Halbwertszeit des Wissens, die Internationalisierung des Wettbewerbs, Wertschöpfungsreserven im Dienstleistungs- und Softwarebereich und als Folge dieser primären Entwicklungen ein zunehmendes Lernbewußtsein bei Führungskräften und Mitarbeitern sind Ursachen solcher Lernprozesse. Insbesondere im Handel weist die „Software“ höhere Lernpotentiale als die „Hardware“ auf. Folgt man nämlich der Einschätzung, daß im Handel das Bewußtsein für den Kunden wächst, dann sind solche Maßnahmen gefragt, welche die Qualifikation der Mitarbeiter verbessern sowie ihre Motivation und Selbständigkeit erhöhen. Um diese

Zielsetzungen realisieren zu können, muß vielerorts ein radikaler Umdenkprozeß einsetzen, bei dem von Erbhöfen und gewohnten Trampelpfaden Abschied genommen wird.

#### 4.2 Handlungsspielräume

Handlungsspielräume für Lernprozesse ergeben sich vor allem dann, wenn das Tagesgeschäft nicht allein durch operative Tätigkeiten ausgefüllt ist. Solche Freiräume können genutzt werden, um gezielt nach Problemlösungen zu suchen. Sie können sogar soweit eingesetzt werden, daß nach dem Motto „Habe Lösung, suche Problem“ Lösungen mit Blick auf latente Probleme gesucht werden (vgl. Schröder u.a. 1994, S. 25). Mehr Handlungsspielraum wird zudem als sinnvollste Maßnahme gesehen, um besser auf das Wissen der Mitarbeiter zurückgreifen zu können. Denn viele Unternehmungen nutzen nicht einmal 40 Prozent des Wissens ihrer Mitarbeiter. Die organisationale Wissensbasis verkümmert dadurch und dies angesichts der Tatsache, daß Wissen 60 bis 100 Prozent Anteil an der Wertschöpfung haben kann (vgl. o.V. 1997).

Fehlende Freiräume sind möglicherweise eine Antwort auf die Frage, ob Händler tatsächlich, wie BERNHARDT und MAXIMOW (1984, S. 69) behaupten, prototypische Nicht-Strategen sind: Sie haben aufgrund ihres Tagesgeschäftes keine Zeit für Benchmarking und damit auch nicht für strategische Planung. Der Vorstandsvorsitzende der *Raab Karcher AG* wies 1979 auf die in seiner Unternehmung gemachte Erfahrung hin, „daß neue Entwicklungen um so weniger angepackt werden, je näher der Betreffende dem sogenannten Tagesgeschäft steht. [...] Diese Mitarbeiter stehen unter einem starken Ergebnisdruck, der ihnen nur selten Zeit und Raum läßt, innovative Entwicklungen voranzutreiben.“ (Fonk 1979, S. 529) Letztlich ist es aber mehr die fehlende Einsicht in strategische Überlegungen, welche die gute Arbeit durch schlechte verdrängt. Die Zeit, die z.B. ein Marktleiter nicht in seiner Geschäftsstätte verbringt, um einen Konflikt zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden zu regeln, macht sich sehr schnell negativ bemerkbar, oft am selben Tag durch geringere Umsätze. Die Zeit, die derselbe Marktleiter in einer Projektgruppe verbringt, um darüber nachzudenken und zu diskutieren, was erfolgreiche Marktleiter von weniger erfolgreichen unterscheidet, wird sich erst viel später positiv bemerkbar

machen, und dann ist es oftmals schwierig, den Erfolg (monetär) zu messen und ihn der für strategische Überlegungen eingesetzten Zeit zuzurechnen. Folglich ist es durchaus verständlich, warum dieser Marktleiter seine Zeit „vor Ort“ und nicht in einer Projektgruppe verbringt.

### 4.3 Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern

Einzelne Personen können organisationale Lernprozesse durch ihr Verhalten oder durch ihre bloße An- bzw. Abwesenheit positiv beeinflussen. LEIBFRIED und MCNAIR (1993, S. 288 ff.) nehmen in diesem Zusammenhang eine Klassifikation in Entdecker, Kundschafter, Siedler und Festgefahrene vor. Für die Überlegungen zur Restrukturierung des Benchmarking gewinnen die Eigenschaften von Entdeckern und Kundschaftern an Bedeutung. Entdecker suchen die Veränderung als Selbstzweck, Kundschafter suchen Chancen, die der Organisation weiterhelfen.

Zunächst ist die Fluktuation von Führungskräften und Mitarbeitern zu nennen. **Neue Organisationsmitglieder** bringen personengebundenes Wissen und Erfahrungen in die Organisation mit ein, das, sofern sie es der Organisation zur Verfügung stellen, die aktuelle Wissensbasis erweitert. Sie können das Benchmarking auf Erkenntnisobjekte ausrichten, mit denen sich die Handelsorganisation bislang nicht beschäftigt hat. Ist z.B. mit dem Arbeitsplatzwechsel auch ein Wechsel der Branche verbunden, dann lassen sich Erkenntnisse über erfolgreich angewandte Konzepte aus der einen auf die andere Branche übertragen. Damit werden einzelne Dimensionen des Benchmarking verändert. Der sich über mehrere Unternehmungen des Handels und der Industrie vollzogene berufliche Werdegang zahlreicher Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer sowie der Führungskräfte in den Funktionsbereichen ist ein Indikator für diese Vermutung (vgl. Schröder u.a. 1994, S. 35 f.).

Auch der Fall, daß **Führungskräfte und Mitarbeiter die Organisation verlassen**, kann organisationale Lernprozesse auslösen, insbesondere dann, wenn diese Personen - aus welchen Gründen und mit welchen Mitteln auch immer - Lernprozesse blockiert oder gebremst haben. Wurde z.B. darauf verzichtet, in bestimmten Bereichen über neue Methoden nachzudenken, solange und weil diese Person noch in der Organisation war, ergibt sich nun die Möglichkeit, Umstrukturierungen einzu-

leiten und dabei völlig neue Wege zu beschreiten. Das Benchmarking kann sich solcher Themen und Gebiete annehmen, die bislang vernachlässigt wurden.

Die aufgezeigten Effekte können ebenso auftreten, wenn jemand **innerhalb einer Organisation** die Position wechselt, insbesondere bei umfassenden Reorganisationsprozessen, wie sie bei Fusionen und Akquisitionen in Handelsunternehmungen zu beobachten sind. Aber auch wenn Mitarbeiter und Führungskräfte zwischen zwei Vertriebslinien wechseln, die zudem noch in verschiedenen Branchen tätig und mit verschiedenen Betriebstypen am Markt vertreten sind, ist die Voraussetzung gegeben, daß organisationale Lernprozesse im Zusammenhang mit dem Benchmarking ausgelöst werden.

Neben den aufgezeigten Möglichkeiten ist der **zeitlich begrenzte Austausch von Personal** denkbar, bei dem die jeweiligen Personen von der organisationalen Wissensbasis der Unternehmung profitieren, in die sie entsandt werden. Eine solche Form des Erfahrungsaustauschs ist allerdings an sehr hohe Voraussetzungen geknüpft, die sich in gegenseitigen Anreizen und Beiträgen äußern. SIMON (1994, S. 16) stellt fest, daß derartige Versuche kaum gelingen. Im Bereich des Handels gehört z.B. *OBI* zu den Unternehmungen, die über den Austausch von Personal einen Erfahrungstransfer herbeizuführen versuchen (vgl. Hommerich/Maus/Creusen 1993, S. 66).

Bei diesen Möglichkeiten ist zu bedenken, daß sich gerade radikale Umstrukturierungsmaßnahmen als **Blockade für Lernprozesse** erweisen können. Wird eine bestimmte Grenze der Personalfluktuations überschritten, dann kann dies hohe Unsicherheit bei den Organisationsmitgliedern auslösen, deren Streben nach Sicherheit verstärken und Lernprozesse strangulieren.

Neben dem Wechsel von Organisationsmitgliedern spielt das **Verhalten** in Verbindung mit Lernprozessen eine herausragende Rolle. Personen, die in ihrem Arbeitsumfeld über ein großes Charisma verfügen, können durch Offenheit und die Weckung von Neugier Initialzündungen im Bereich des organisationalen Lernens auslösen. Sie leiten diese Prozesse nicht nur ein, sondern stehen mit ihrer Person hinter den Entwicklungen, wodurch bei den in die Lernprozesse einbezogenen Mitarbeitern Vertrauen erzeugt wird. Sie übernehmen vielfach die Aufgabe, als Drehscheibe für Informationen und als Vermittler von Leitbildern zu fungieren (vgl.

Klimecki/Laßleben/Riexinger-Li 1994, S. 20 ff.). Dieses Verhalten kann daher bewirken, daß die Mitarbeiter verstärkt eigene Initiativen beim Benchmarking entfalten.

Des Weiteren ist an dieser Stelle auf die **Vorbildfunktion** hinzuweisen, die nicht auf Personen in der eigenen Organisation begrenzt sein muß, sondern sich auf alle denkbaren Personen im engeren und weiteren Umfeld eines Individuums beziehen kann. Wer sich eine Person als Vorbild nimmt, löst damit automatisch einen Lernprozeß aus, bei dem von dieser Person Verhaltens- und Denkweisen gelernt werden. Die Triebfeder hierfür wird nicht zuletzt darin liegen, daß Vorbilder (Politiker, Sportler, Wissenschaftler, Künstler, Führungskräfte etc.) als auf bestimmten Gebieten erfolgreich angesehen werden, denen die Imitatoren nacheifern (Lernen am Modell). Fließen die individuellen Lernergebnisse in die aktuelle Wissensbasis ein, dann hat ein organisationaler Lernprozeß stattgefunden.

Schließlich sind die einem Menschen innewohnenden **Antriebskräfte** zu nennen, die einerseits das individuelle Lernen beeinflussen und damit andererseits eine notwendige Voraussetzung des organisationalen Lernens bilden. Die Antriebskräfte liegen auf einem Kontinuum, das von den Polen „Karrierestreben“ und „Angst“ begrenzt wird. Sowohl die Erkenntnis, daß Weiterbildung das persönliche Fortkommen in einer Unternehmung fördert, als auch die Angst, im Vergleich zu Kollegen nicht mithalten, können Lernvorgänge auslösen (vgl. Simon 1994, S. 9).

Eine andere Einteilung für die Antriebskräfte des organisationalen Lernens nehmen KAKABADSE und FRICKER (1991, S. 69, 72 f.) vor, die aufgrund empirischer Untersuchungen die Einflüsse der Unternehmungsumwelt, eine als antiquiert wahrgenommene Unternehmungsstruktur und persönliche Frustrationen als Stimuli betrachten. Diese Faktoren lassen sich problemlos in die zuvor gewählte Systematik überführen. Welche unterschiedlichen Wirkungen die einzelnen Einflußgrößen haben können, verdeutlicht die „persönliche Frustration“, die Personen entweder dazu veranlaßt, die Unternehmung zu verlassen, innerlich zu kündigen oder aber sich aktiv an den Veränderungsprozessen zu beteiligen.



#### **4.4 Verständigungsorientiertes Handeln**

Verständigungsorientiertes Handeln kann sich sowohl vor dem Hintergrund eines konkreten Handlungsdrucks als auch losgelöst von Problemen des Tagesgeschäftes vollziehen. In beiden Fällen geht es um die auf Verständigung ausgerichtete Argumentation, nicht um das Beharren auf Standpunkten um ihrer selbst Willen. PAUTZKE (1989, S. 121 f.) sieht den größeren Erfolg verständigungsorientierten Handelns in Umgebungen und bei Anlässen, die nicht direkt dem Tagesgeschäft entspringen. Als Beispiel nennt er Weiterbildungsseminare und die im Rahmen dieser Veranstaltungen zwischen den Teilnehmern stattfindenden Gespräche, Diskussionen und Gedankenaustausche. Es ist anzunehmen, daß in einer Atmosphäre, die nicht direkt durch einen Handlungsdruck bestimmt wird, die Bereitschaft, andere Meinungen und Standpunkte aufzunehmen und daraus zu lernen, größer ist, als bei einer Kommunikation, die der Koordination von Handlungsabläufen im Tagesgeschäft dient.

Die hohe Akzeptanz von Seminaren, Kongressen und Tagungen ist unseres Erachtens auch darauf zurückzuführen, daß die Teilnehmer eine hohe Bereitschaft zum verständigungsorientierten Handeln mitbringen. Sie suchen in den Pausen - die in Tagungs-Programmen bereits nicht mehr nur als „Pausen“ oder „Kaffeepausen“, sondern als „Kommunikationspausen“ angekündigt werden - das Gespräch mit Vertretern anderer Unternehmungen, auch von direkten Konkurrenten. Die Inhalte der Veranstaltungen selbst sind darüber hinaus als Informationsbasis des Benchmarking anzusehen, wenn etwa Referenten aus der Handelspraxis auf einem Kongreß unter dem Titel „Nationale und internationale Erfolgskonzepte im Handel“, - mehr oder weniger intensiv und offen - Erfolgsstrategien ihrer Unternehmungen präsentieren. SIMON (1994, S. 16) kommt zu dem Schluß, daß die Gespräche zwischen den Teilnehmern der Managementseminare von diesen oftmals als wichtiger empfunden werden als die Beiträge der Referenten (sic!).

#### **4.5 Soziale und kognitive Ungleichgewichte**

Soziale und kognitive Ungleichgewichte resultieren aus Divergenzen, Ambiguitäten, Anomalien, Widersprüchen oder schwindenden Assimilationsmöglichkeiten (vgl.

Pautzke 1989, S. 123). In solchen Ungleichgewichtssituationen streben Individuen nach Konsistenz. Bleibt ihnen der Rückgang zu der bisherigen Gleichgewichtssituation verschlossen, wird das Ziel verfolgt, eine neue Gleichgewichtssituation zu schaffen. Durch diesen Vorgang werden Lernprozesse ausgelöst. Im sozialen Bereich ist es ein Lernprozeß, um in neue Gruppen integriert zu werden, im kognitiven Bereich bedeutet ein Lernprozeß den Wechsel zu anderen kognitiven Strukturen. In diesem Zusammenhang ist auf die positive Wirkung von Streß hinzuweisen, der als Anpassungsreaktion auf Ungleichgewichte gesehen werden und die Suche nach neuen Gleichgewichten auslösen kann.

Für die Handlungsalternative Invention oder Adoption bzw. Assimilation können Ungleichgewichtssituationen folgende Bedeutung haben: Inventionen beinhalten ein vergleichsweise höheres Fehlschlagrisiko als die Übernahme oder Anpassung bereits vorhandener Konzepte. Inventionen sind als komplexe strategische Entscheidungen durch eine hohe Ambiguität gekennzeichnet, die sich in der Gefahr von Überraschungen ausdrückt (vgl. Schreyögg/Steinmann 1985, S. 396). Mithin könnte bei den Trägern der strategischen Planung eine Tendenz dazu bestehen, Ungleichgewichtssituationen eher durch Adoptionen bzw. Assimilationen als durch Inventionen zu beseitigen. Denn bekannte Konzepte vereinfachen die Planung im Vergleich zu völlig neuen Konzepten und verringern dadurch die Ambiguität der Planung.

Zugleich bildet der Wunsch, ein Ungleichgewicht durch die Annäherung an Bekanntes zu beseitigen, eine Schranke für das Benchmarking. Denn durch die Ähnlichkeit von Situationen wird der Tellerrand des Benchmarking definiert: „Je größer die Ähnlichkeit der gegenwärtigen Situation mit früheren Situationen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß das Verhalten, das in früheren Situationen geübt wurde, auch jetzt wieder praktiziert wird.“ (Stendenbach 1967, S. 241.) Unsere empirischen Untersuchungen belegen, daß über den Tellerrand hinaus nur wenige Handelssysteme ein systematisches Benchmarking betreiben (vgl. Schröder 1996a, 1996b). Kognitive Ungleichgewichte werden daher in den Fällen kaum radikale Lernprozesse auslösen, in denen noch Assimilationsmöglichkeiten bestehen.

#### 4.6 Bemühung um Reflexionen

Bei den fünf vorstehenden Faktorengruppen treten Lernprozesse als Nebenerscheinungen einer auf ein anderes Ziel ausgerichteten Haupttätigkeit auf. Dagegen ist die Bemühung um Reflexionen ein aktiv gestalteter Lernprozeß. Mitglieder einer Organisation bemühen sich um Abstand von den aktuellen Problemen und sind bestrebt, die Situation der Organisation zu reflektieren, neue Ansichten und Eindrücke zu gewinnen und die Erkenntnisse in ein neues organisationales Wissen zu überführen. Das dem Vorstandsvorsitzenden von IBM zugeschriebene Zitat „Unser Geschäft heißt Lernen, und was wir verkaufen, sind die Nebenprodukte dieses Lernens“ (zitiert in: Pedler/Boydell/Burgoyne 1991, S. 60) beschreibt sehr deutlich, welchen Stellenwert Unternehmungen dem organisationalen Lernen beimessen.

Die Reflexionen betreffen zum einen die Ausschöpfung der derzeit in der Organisation vorhandenen Erfolgspotentiale. Dabei wird zu überdenken sein, ob die Prämissen der bislang noch nicht umgesetzten Planungen noch gültig sind bzw. welche Annahmen über die künftigen unternehmungsinternen und -externen Rahmenbedingungen zu treffen sind. Die **Prämissenkontrolle** trägt als lernorientierte Feed-forward-Kontrolle dazu bei, die mit einem Entscheidungsfeld verbundene strukturelle und substantielle Ungewißheit zu verringern (vgl. Ahlert 1997, S. 90 f.).

**Rückkopplungsorientierte Kontrollen** lassen sich z.B. in Simulationsmodellen oder programmierten Lehrautomaten integrieren. Die Teilnehmer an solchen unter Laborbedingungen stattfindenden Lernprozessen haben die Möglichkeit, künstlich beschleunigte Trial-and-Error-Prozesse zu durchlaufen, richtiges Handeln von falschem zu unterscheiden und somit die Qualität von Entscheidungen zu verbessern. Der Nachteil von Lernprozessen unter Laborbedingungen, bei denen Entscheidungen ohne Gefährdung der Organisation getroffen werden, liegt in der fehlenden Nähe zur Wirklichkeit. Es bleibt offen, ob die hier erzielten Lernergebnisse tatsächlich zu einem Lernerfolg der Organisation führen, wenn real wirksame Entscheidungen zu treffen sind.

Die Reflexionen können darüber hinaus auf die **Entdeckung von Chancen** beim Ausbau vorhandener und bei der Suche nach neuen Erfolgspotentialen gerichtet sein. Sofern es sich um das Beobachten von Bekanntem handelt, spricht man auch von „Monitoring“, bei der Suche nach Neuartigem dagegen von „Scanning“ (Tab. 7).

Domäne Neuigkeitsgrad	innerhalb der Domäne	außerhalb der Domäne
Monitoring = Beobachtung von bekannten Vorbildern	1  Die Beobachtung und vertiefende Suche <u>mit</u> speziellem Themenbezug nach Informationen <u>innerhalb</u> der Domäne über ein bereits als erfolgreich identifiziertes Konzept	2  Die Beobachtung und vertiefende Suche <u>mit</u> speziellem Themenbezug nach Informationen <u>außerhalb</u> der Domäne über ein bereits als erfolgreich identifiziertes Konzept
	3  Das Abtasten nach erfolgreichen Konzepten <u>innerhalb</u> der Domäne <u>mit</u> einem speziellen Themenbezug	4  Das Abtasten nach erfolgreichen Konzepten <u>außerhalb</u> der Domäne <u>mit</u> einem speziellen Themenbezug
Suche nach neuen Vorbildern	5  Das Abtasten nach erfolgreichen Konzepten <u>innerhalb</u> der Domäne <u>ohne</u> festen Themenbezug	6  Das Abtasten nach erfolgreichen Konzepten <u>außerhalb</u> der Domäne <u>ohne</u> festen Themenbezug

Quelle: In Anlehnung an Müller-Stewens (1990), S. 200.

Tab. 7: Felder bei der Suche nach erfolgreichen Konzepten

Der Oberbegriff für beide Suchmethoden wird im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch „environmental analysis“ genannt. Damit schließt sich der Kreis zum Benchmarking; denn Adoptionen bzw. Assimilationen sind sowohl in dem einer Handelsunternehmung aus der bisherigen Geschäftstätigkeit bekannten als auch in einem fremden Suchfeld - wie z.B. in einer anderen Branche - möglich.

Tab. 7 zeigt die einzelnen Felder, die bei der Suche nach Vorbildern in Frage kommen. Der **Neuigkeitsgrad** gibt an, ob es sich um erfolgreiche bekannte Konzepte handelt, die nun im Rahmen eines Monitoring untersucht werden (Felder 1 und 2), oder ob erfolgreiche, aber dem Handelssystem bislang unbekannte Konzepte erst zu identifizieren sind.

Als **Domäne** kann das angestammte und derzeit betriebene Geschäft (Branche, Betriebstyp etc.) bezeichnet werden. Adoptionen bzw. Assimilationen, die Objekte außerhalb der eigenen Domäne zum Gegenstand haben, wie z.B. bei der Entscheidung, neben dem angestammten Warenhausgeschäft auch eine Fachmarktkette zu betreiben, sind nicht selten mit einem „Quantensprung“ für das Handelssystem verbunden.

Der **Themenbezug** wird vor allem durch die strategische Stoßrichtung bestimmt, die ein Handelssystem verfolgt. Ein Raster für absatzmarktbezogene Themen läßt sich z.B. nach den Gestaltungsparametern des Handelsmarketing und nach der Dimension, ob sich die strategische Um- oder Neuorientierung auf vorhandene oder neue Betriebsstätten bezieht, aufspannen (Tab. 8).

Standort der Betriebsstätte Gestaltungsparameter (Beispiele)	vorhandener Standort	neuer Standort
Preis	Umwandlung eines Supermarktes in einen Discounter	Einführung/Verdichtung eines Discount-Filialnetzes
Sortiment	Ersatz unrentabler durch rentable Sortimentsbereiche	Einstieg eines Lebensmittel-filialisten in den Non-Food-Bereich
Dienstleistungen	Übernahme neuer Funktionen (z.B. Home-Service, Party-Service)	Entwicklung dienstleistungsorientierter Betriebstypen
Fläche	Einführung des Shop in the Shop-Systems	Betriebstypendifferenzierung; Einstieg in Großflächenprojekt

Tab. 8: Themenbezogene Informationen im Rahmen des Benchmarking

Der Prozeß der Restrukturierung des Benchmarking kann daher darauf ausgerichtet sein, die Suche nach Informationen über Spitzenleistungen auf neue Sachverhalte auszuweiten, sie auch ohne festen Themenbezug durchzuführen und sie nicht nur innerhalb der eigenen Domäne stattfinden zu lassen.

## 5 Herausforderungen an die Restrukturierung des Benchmarking in der Handelspraxis - Ergebnisse einer empirischen Studie

### 5.1 Die untersuchten Handelssysteme

Gegenstand der schriftlichen Befragung waren mehrstufige Handelssysteme, deren Zentralen in der Bundesrepublik Deutschland angesiedelt sind. Verlässliche Informationen über die Grundgesamtheit der Untersuchungsobjekte liefern weder amtliche Statistiken noch einschlägige Quellen aus der Handelsliteratur. Zentrale Ursachen dieses Defizits sind die Intransparenz des kooperativen und des filialisierten Sektors sowie Unschärfen bei der begrifflichen Abgrenzung von Handelssystemen.

Der Bereich **kooperierender Gruppen des Handels** setzt sich aus Verbundgruppen und Franchisesystemen zusammen. Nach Schätzungen des *Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV)* sind 1993 ca. 200 freiwillige Ketten und verbandsführende Einkaufsvereinigungen in der Bundesrepublik tätig gewesen. Auch im Bereich des Franchising existieren keine gesicherten Statistiken. Wurde die Zahl der Franchisesysteme vom *Deutschen Franchise-Verband* für das Jahr 1993 mit insgesamt 370 angegeben, so sind nach Expertenschätzungen und eigenen Recherchen etwa 160 Organisationen im Einzelhandel aktiv. Von diesen Institutionen betreiben jedoch nur 75 handelsinitiierte Franchisesysteme tatsächlich Betriebs-Franchising (vgl. Krönfeld 1995, S. 31 ff.). Die 81 bzw. 24 verwertbaren Fragebögen der Verbundgruppen bzw. Franchisesysteme bedeuten somit eine Rücklaufquote von 40 % bzw. 32 %.

Als **Filialsysteme des Handels** sollen solche Unternehmungen gelten, die über mindestens fünf standörtlich getrennte, aber unter einheitlicher Leitung stehende Betriebsstätten verfügen. Mit Hilfe der Datenbanken der *Betriebsberatung des Einzelhandels (BBE)*, die um Angaben verschiedener Verbände, wie z.B. vom *Bundesverband des deutschen Textileinzelhandels (BTE)*, ergänzt wurden, konnte für den Non-Food-Bereich eine Grundgesamtheit von 667 Filialsystemen ermittelt werden. Der Rücklauf von 125 auswertbaren Fragebögen entspricht einer Stichprobe von knapp 19%. Tab. 9 beschreibt die Stichproben der beiden Systemtypen des Handels anhand ausgewählter Strukturmerkmale.

Systemtyp Merkmale der Systemtypen	kooperierende Gruppen (n = 105)		Filialsysteme (n = 125)	
	absolut	prozentual*	absolut	prozentual*
Zahl der Beschäftigten in der Systemzentrale				
• bis 5	14	13,7 %	12	11,5 %
• 6 bis 10	13	12,7 %	22	21,2 %
• 11 bis 20	17	16,7 %	20	19,2 %
• 21 bis 100	31	30,4 %	29	27,9 %
• 101 bis 500	17	16,7 %	16	15,4 %
• über 500	10	9,8 %	5	4,8 %
Führungskräfte in der Zentrale (Ø)	11	-	19	-
Gesamtzahl der Betriebe				
• bis 9	7	7,3 %	40	32,3 %
• 10 bis 50	4	4,2 %	50	40,3 %
• 51 bis 100	17	17,7 %	13	10,5 %
• 101 bis 500	27	28,1 %	20	16,1 %
• über 500	41	42,7 %	1	0,8 %
Handelssysteme mit				
• 1	68	68,0 %	95	76,6 %
• 2	22	22,0 %	22	17,7 %
• 3 und mehr	10	10,0 %	7	5,6 %
Betriebstypen				
Handelssysteme mit				
• regionalen	17	16,2 %	66	52,8 %
• nationalen	50	47,6 %	45	36,0 %
• internationalen	38	36,2 %	14	11,2 %
Absatzgebieten				
Arten der Betriebstypen**				
• Fachgeschäfte	85	-	93	-
• Fachmärkte	36	-	27	-
• Discounter	10	-	10	-
• Kauf-/Warenhäuser	2	-	19	-
• sonstige	10	-	13	-
* Die Prozentzahlen beziehen sich auf die vorliegenden Antworten.				
** Mehrfachnennungen möglich				

Tab. 9: Ausgewählte Strukturmerkmale der untersuchten Handelssysteme

Im folgenden werden einige Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt, die für die Restrukturierung des Benchmarking relevant sind (vgl. ausführlich zu der Untersuchung Schröder 1995a).

Die Strukturmerkmale der Handelssysteme sind als Rahmenbedingungen, die Personen und ihre Verhaltensweisen als Ansatzpunkte von Restrukturierungsprozessen zu verstehen. Es stellt sich z.B. die Frage, ob die Zusammensetzung von Erfahrungsaustauschgruppen und anderen Kollegien zweckmäßigerweise nach Strukturmerkmalen erfolgen soll, wie dies häufig mit der Größe und dem Standort von Betrieben geschieht, oder ob nicht auch Personen- und Verhaltensmerkmale die Grundlage für die Bildung solcher Gremien sein können. Die Klassifizierung von Betrieben anhand objektiver Maßgrößen ist zweifelsohne einfacher zu handhaben. Eine Systematisierung unter Berücksichtigung „weicher“ Faktoren verlangt von dem Handelsmanagement zusätzliches Einfühlungsvermögen. Fragen in diesem Zusammenhang werden seit geraumer Zeit unter dem Stichwort „Beziehungsmanagement“ diskutiert (vgl. hierzu z.B. die Publikationen von Backhaus, Diller und Gemünden).

## **5.2 Die Heterogenität mehrstufiger Handelssysteme**

Die Anforderungen an eine Restrukturierung des Benchmarking wachsen mit der internen Komplexität und Dynamik eines Handelssystems. Denn je verschiedener die Betriebe und je unterschiedlicher die Entwicklungspfade sind, desto größer werden die Anstrengungen sein müssen, ein bislang unzureichendes Lernprogramm (vgl. Schröder 1996a) auf die Belange der einzelnen Betriebe zuzuschneiden. Ausdruck für die Homogenität bzw. Heterogenität der Einzelhandelsbetriebe eines Handelssystems sind z.B.

- ihr Erscheinungsbild am Markt,
- ihre Wettbewerbsfähigkeit,
- ihre Wachstumsraten sowie
- ihre Inanspruchnahme zentraler Dienstleistungen.

Betrachtet man, in welchen Bereichen die Betriebe der befragten Handelssysteme stark bzw. sehr stark divergieren, so überrascht keinesfalls die größere Heterogenität



innerhalb kooperierender Gruppen (Bild 5). Den Filialsystemen gelingt es offensichtlich aufgrund ihrer Weisungsbefugnis, die Betriebe zu einem homogeneren Verhalten innerhalb und außerhalb des Systems zu veranlassen.

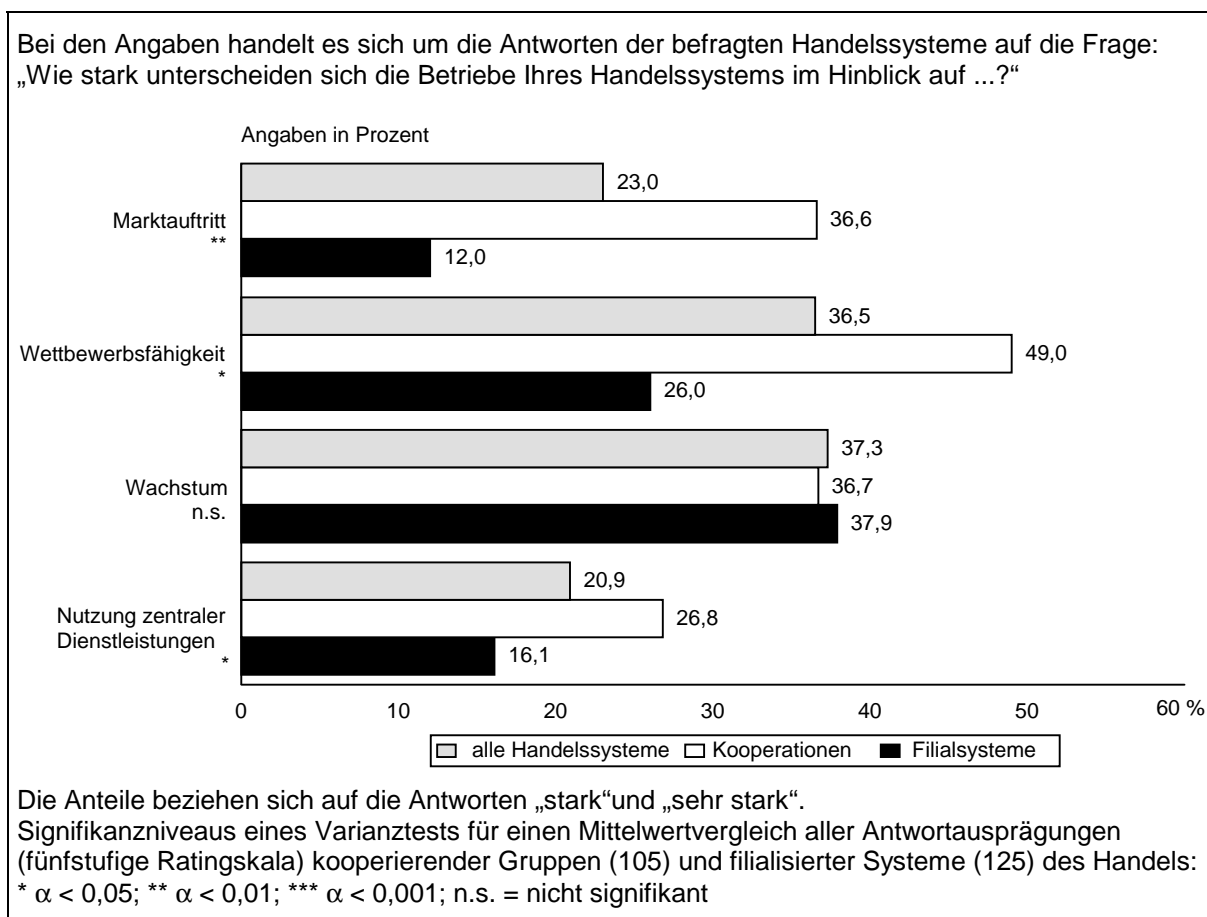


Bild 5: Die Heterogenität der Betriebe in den befragten Handelssystemen

Die **Heterogenität im Marktauftritt** äußert sich in der Anzahl der von einem Handelssystem vertretenen Branchen, Betriebstypen und Vertriebslinien. Geht man davon aus, daß Praktiken, die sich in einer **Branche** bewährt haben, auf eine andere Branche übertragen werden, wie dies in der Vergangenheit z.B. für die Branchen „Lebensmittel“ (Quellbereich) und „Bau- und Heimwerkerbedarf“ (Zielbereich) der Fall war, dann läßt dies die Bedeutung des branchenübergreifenden Benchmarking erkennen. Für Mehrbranchensysteme besteht gegenüber Einbranchenunternehmen vor allem der Vorteil, im Rahmen des internen Benchmarking auf ein breites Spektrum an Erfahrungen zurückgreifen zu können.

Eine analoge Argumentation gilt für die Anzahl der **Betriebstypen** und **Vertriebslinien**, mit denen ein Handelssystem seine Waren vertreibt. Es gibt Handelsun-

ternehmungen, die ausschließlich mit einem Betriebstyp und einer Vertriebschiene im Markt vertreten sind, wie z.B. *Aldi* mit seinen Discountern im Lebensmittelbereich, während andere Handelsunternehmen in derselben Branche mehrere Betriebstypen und mehrere Vertriebslinien einsetzen, wie z.B. *Tengelmann* mit den Supermärkten *Kaiser's Kaffee* und *Tengelmann* sowie den Discountern *Plus* und *LeDi*. Es liegt nahe, daß eine Unternehmung mit mehreren Betriebstypen und Vertriebslinien einen vergleichsweise höheren Informationsbedarf aufweist. Entsprechend sind die Lernprozesse auf einen systeminternen Transfer von Wissen und Erfahrung auszurichten.

Ein weiteres Merkmal, mit dem sich die Heterogenität erfassen läßt, ist die **Wettbewerbsfähigkeit** der einzelnen Betriebe. Betriebe, die eine eher schwache Wettbewerbsposition einnehmen, bedürfen einer anderen Unterstützung durch die Zentrale als solche, die im Vergleich zu ihren örtlichen Konkurrenten Vorteile aufweisen. Ähnliches gilt für die einem Handelssystem innewohnende Dynamik, gemessen an der Bandbreite der **Wachstumsentwicklungen der einzelnen Betriebe**. Langsam wachsende Betriebe verlangen vielfach andere Strategien und Maßnahmen als schnell wachsende. Insoweit dürfte es auch nicht ausreichen, erfolgreiche Konzepte schnell wachsender Betriebe auf solche zu übertragen, die langsamer wachsen. Faßt man die vorstehenden Überlegungen zusammen, so verkörpert eine große Heterogenität zum einen vielfältige Herausforderungen und hohe Ansprüche an das Handelsmanagement; zum anderen bietet sie aber auch die Chance, sich mit zahlreichen Lernfeldern innerhalb und außerhalb des eigenen Handelssystems auseinanderzusetzen, um Problemlösungen anbieten zu können.

### 5.3 Eigenschaften und Verhaltensweisen in der Zentrale

Die Kooperationsmanager stufen ihre Qualifikationen und ihre Bereitschaft zu Neuerungen signifikant höher ein als die Manager in den Zentralen der Filialsysteme (Tab. 10). Diese Eigenschaften gehen jedoch mit einer niedrigeren Risikobereitschaft und einer höheren Belastung durch das Tagesgeschäft einher. Damit sind wesentliche Barrieren für eine Restrukturierung des Benchmarking in den Zentralen der Kooperationen stärker ausgeprägt als in den Zentralen der Filialsysteme.

Systemtyp des Handels Merkmal von Personen in der Systemzentrale	Kooper- ationen (K = 105, Angaben in %)	Filial- systeme (F = 125, Angaben in %)	signifikante Unterschiede zwischen Kooper. und Filialsystemen
hohe oder sehr hohe Qualifikation	82,5	74,8	ja ( $\alpha < 0,01$ )
große oder sehr große Risikobereitschaft	34,3	40,8	ja ( $\alpha < 0,01$ )
große oder sehr große Bereitschaft zu Neuerungen	88,6	73,6	ja ( $\alpha < 0,001$ )
große oder sehr große Belastung durch das Tagesgeschäft	79,0	65,0	ja ( $\alpha < 0,01$ )
hoher oder sehr hoher Informationsaustausch in der Zentrale	75,7	68,0	nein
Die Mittelwerte aller Antwortausprägungen (fünfstufige Ratingskala) wurden einem Varianztest unterzogen, um signifikante Unterschiede festzustellen.			

Tab. 10: Eigenschaften und Verhaltensweisen des Personals in den Zentralen mehrstufiger Handelssysteme

#### 5.4 Eigenschaften und Verhaltensweisen in den Einzelhandelsbetrieben

Bei den Qualifikationen der Führungskräfte in den Einzelhandelsbetrieben zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen Kooperationen und Filialsystemen (Tab. 11). Dagegen lassen die Mitgliedsbetriebe der **Kooperationen deutliche Nachteile** gegenüber den Filialen bei der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen, bei der Belastung durch das Tagesgeschäft und beim Informationsaustausch mit anderen Betrieben erkennen.

Systemtyp des Handels Merkmal von Führungskräften in den EH-Betrieben	Kooperationen (K = 105, Angaben in %)	Filialsysteme (F = 125, Angaben in %)	signifikante Unterschiede zwischen Kooper. und Filialsystemen
große oder sehr große Qualifikation der Führungskräfte	31,7	43,5	nein
große oder sehr große Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen	33,6	50,4	ja ( $\alpha < 0,05$ )
große oder sehr große Belastung durch das Tagesgeschäft	79,1	47,2	ja ( $\alpha < 0,001$ )
hoher oder sehr hoher Informationsaustausch mit anderen Einzelhandelsbetrieben	38,8	52,8	ja ( $\alpha < 0,01$ )
Die Mittelwerte aller Antwortausprägungen (fünfstufige Ratingskala) wurden einem Varianztest unterzogen, um signifikante Unterschiede festzustellen.			

Tab. 11: Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften in den Einzelhandelsbetrieben mehrstufiger Handelssysteme

## 5.5 Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und den Einzelhandelsbetrieben

Neben den Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Systemzentrale bzw. zwischen den Einzelhandelsbetrieben ist der Informationsaustausch zwischen der Systemzentrale und den Einzelhandelsbetrieben ein wesentlicher Bestandteil des Benchmarking. Zum einen werden Informationen über Themen vermittelt, deren Inhalt den Empfängern neue Erkenntnisse und damit neue Anregungen bietet. Dies kann sowohl das interne Benchmarking fördern, indem z.B. betriebstypen-, vertriebslinien- oder branchenübergreifende Informationen weitergegeben werden, als auch das externe Benchmarking, indem über erfolgreiche Vorbilder außerhalb des eigenen Handelssystems berichtet wird.

Zum anderen kommt der Kommunikation in zweifacher Hinsicht eine Kontrollfunktion zu. Erstens können die in die Kommunikation einbezogenen Organisationsmitglieder überprüfen, ob ihr eigenes Wissen dem aktuellen Stand entspricht. Zweitens können offensichtlich gewordene Informationsdefizite für den Betroffenen verpflichtend

wirken, sich intensiver mit den angesprochenen Themen zu befassen. Diese Verpflichtung kann selbst oder von außen auferlegt sein (vgl. Schröder u.a. 1994, S. 50). Bild 6 gibt einen Einblick, über welche Informationen die befragten Handelszentralen verfügen.

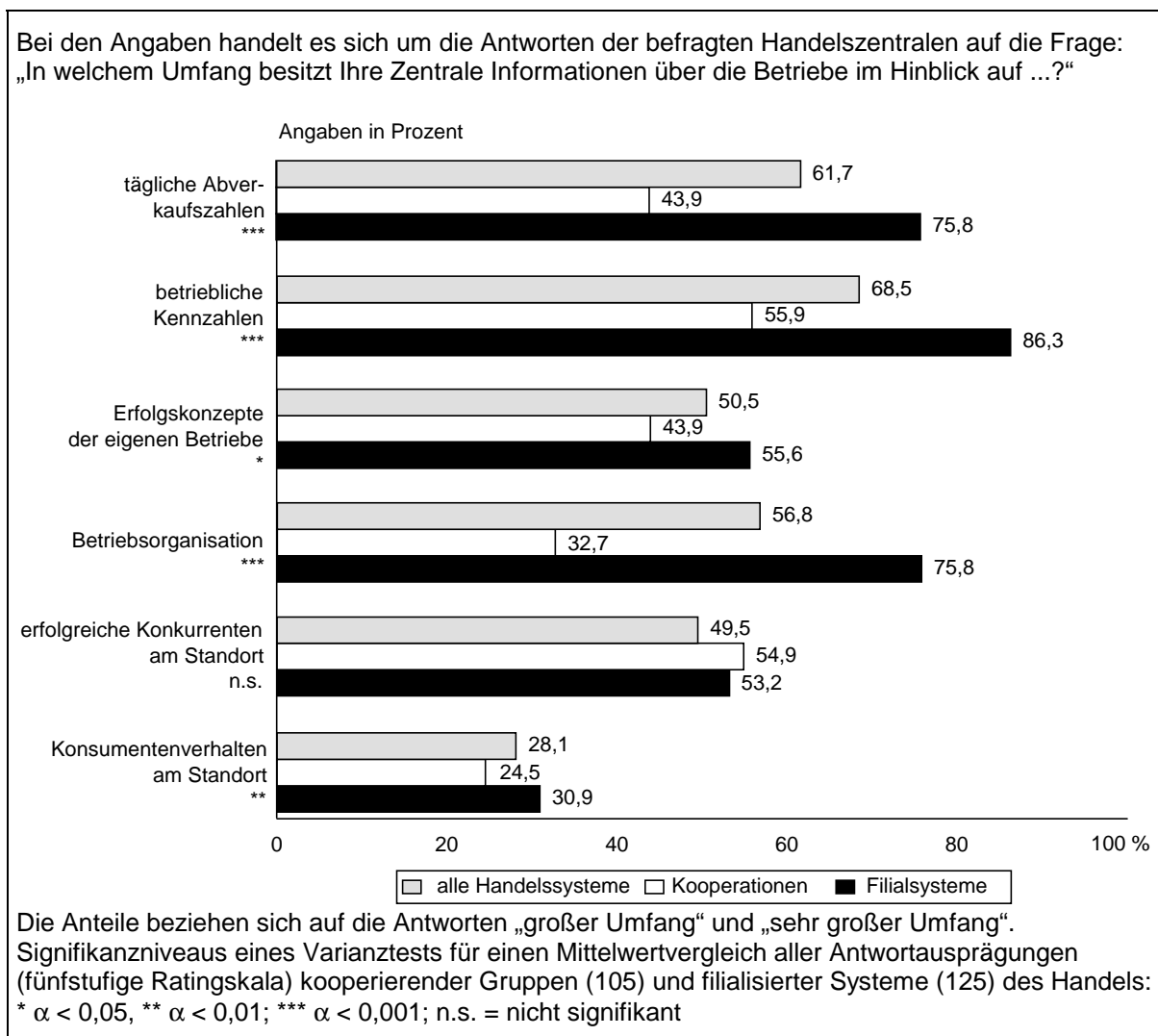


Bild 6: Der Informationsgrad der befragten Handelszentralen hinsichtlich ihrer Betriebe

Zunächst zeigt sich, daß alle Handelszentralen besser die internen Sachverhalte (Abverkaufszahlen, betriebliche Kennzahlen, Erfolgskonzepte der eigenen Betriebe, Betriebsorganisation) als das unmittelbare Umfeld ihrer Betriebe kennen. Ferner ist zu bemerken, daß die Zentralen von **Filialsystemen** signifikant umfassender über ihre Betriebe und deren Umfeld informiert sind als die Zentralen von **Kooperationen**. Dieser Unterschied ist nicht weiter erstaunlich. Denn er spiegelt nur wider, daß für

die rechtlich und in bestimmten Grenzen wirtschaftlich selbständigen Mitgliedsbetriebe einer Handelskooperation in der Regel keine Informationspflicht besteht. Zudem gibt es zwei wesentliche Gründe, weshalb vor allem die Mitglieder einer Handelskooperation nicht bereit sind, ihre Erfahrungen an die Zentrale oder direkt an andere Mitglieder weiterzugeben. Dies kann zum einen daran liegen, daß andere Mitglieder unmittelbare Konkurrenten sind, deren Wettbewerbsposition man nicht verbessern will. Zum anderen ist es vorstellbar, daß einige Mitglieder nach dem Closed-Shop-Prinzip verfahren und selbst die als erfolgreich identifizierten Konzepte und Konzeptbausteine vermarkten. Sie bilden damit eine Kooperation in der Kooperation und schotten sich gegen andere Mitglieder ab, was langfristig das Bestehen einer Handelskooperation gefährden, zumindest aber ihre Wettbewerbsfähigkeit einschränken kann.

## 6 Konsequenzen für eine Restrukturierung des Benchmarking

Ausgehend von den zuvor dargestellten Untersuchungsergebnissen, zeigt Tab. 12, auf welche Schwerpunkte sich kooperierende Gruppen und Filialsysteme bei der Restrukturierung ihres Benchmarking konzentrieren sollten. Ganz offensichtlich sind die Stellhebel für eine Restrukturierung bei den Kooperationen auf der Einzelhandelsebene, bei den Filialsystemen dagegen in den Zentralen zu suchen.

Die **Zentralen der Handelskooperationen** sind deutlich schlechter über ihre Betriebe informiert. Damit gehen erheblich schwächer ausgeprägte informelle Kommunikationsbeziehungen zwischen der Zentrale und der Einzelhandelsebene einher. Offensichtlich bestehen hier verschiedene Grenzen für systeminterne Wissenstransfers. Es ist aber nicht allein die fehlende Informationspflicht der Mitglieder, die für diesen Mangel verantwortlich ist. Vielmehr fehlt in stark heterogenen Kooperationen einer Reihe von Mitgliedern der Anreiz, persönliche Kontakte zu pflegen. Das Informationsgefälle nimmt außerdem zu, wenn Kooperationsmitglieder „elitäre“ Clubs bilden, die sich gegenüber anderen Mitgliedern verschließen und nicht bereit sind, ihre Erfolgsrezepte preiszugeben. Es wird daher die Aufgabe der kooperierenden Gruppen und insbesondere der Zentralen sein, Anreiz- und Koordinationsmechanismen zu finden, um die informellen Informationsprozesse zu fördern

und die aus den Informationsdefiziten resultierenden Wettbewerbsnachteile abzubauen.

kooperierende Gruppen	Filialsysteme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Risikobereitschaft in der Systemzentrale</li> <li>• Erhöhung der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen in den Mitgliedsbetrieben</li> <li>• Entlastung der Führungskräfte in den Einzelhandelsbetrieben</li> <li>• Verbesserung der Kommunikation mit anderen Mitgliedsbetrieben</li> <li>• Verbesserung der Kommunikation zwischen der Systemzentrale und den Mitgliedsbetrieben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen in der Systemzentrale</li> <li>• Entlastung der Zentralmanager im Tagesgeschäft</li> <li>• Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Zentrale</li> </ul>

Tab. 12: Schwerpunkte einer Restrukturierung des Benchmarking im Handel

Vor einer besonderen Herausforderung stehen die **Verbundgruppen des Handels**. Sie sollten die Ausgestaltung ihrer Benchmarkingkonzeption grundlegend überdenken. Aufgrund der Flexibilität ihrer Mitgliedsbetriebe sind sie eher als Filialisten dafür prädestiniert, erfolgreiche Lösungen innerhalb der Gruppe aufzuspüren. Zum Know-how-Transfer von außen in die Gruppe hinein sind die Zentrale im Rahmen ihrer „Systemkopffunktion“ eigentlich verpflichtet, wenn sie die Überlebensfähigkeit der Verbundgruppen sicherstellen wollen. Sonst besteht einmal mehr die Gefahr, daß sie durch effizienter geführte **Franchisesysteme** abgelöst werden.

Intensive Kommunikations- und Informationsbeziehungen innerhalb der Zentrale, zwischen der Zentrale und der Einzelhandelsebene, zwischen den einzelnen Betrieben sowie zu anderen Unternehmungen sind tragende Säulen des Benchmarking. Sie bilden nicht nur den Transmissionsriemen für allgemeine betriebliche und überbetriebliche Sachverhalte, sondern ebenso für spezielle Aussagen über erfolgreiche Konzepte. Aus den Defiziten der inner- und zwischenbetrieblichen Kommunikation

resultiert die Forderung, daß insbesondere die **persönlichen Kommunikationsprozesse** auszubauen sind, da sie erfahrungsgemäß eher geeignet sind, den Bedarf an relevanten Informationen zu decken als formalisierte Prozesse der Informationsgewinnung.

Hier stellt sich nun die Frage, welche Arten von organisationalen Lernsystemen diese Forderungen erfüllen können. Organisationale Lernsysteme bestehen aus Elementen und Beziehungen, die das organisationale Lernen tragen. SHRIVASTAVA (1983, S. 18 ff.) unterscheidet sechs **Typen von Organisationsformen**, in denen organisationales Lernen institutionell verankert ist (Bild 7).

Dimension 1 /	Individuum	Organisation	
Dimension 2			
evolutionär entwickelt	Ein-Mann- Institution:  Einer lernt für andere.	Mythologische Lernsysteme:  Organisations- kultur als Wissensspeicher	Informations- suchende Kultur:  informale Infor- mationskanäle
bewußt gestaltet	Partizipative Lernsysteme:  z.B. Kollegien, Projektgruppen	Formale Manage- mentsysteme:  MIS, „environment scanning system“	Bürokratische Lernsysteme:  Regeln und Programme

Quelle: Shrivastava (1983), S. 18.

Bild 7: Eine Typologie organisationaler Lernsysteme

Die Typologie der Lernsysteme wird durch zwei Dimensionen erfaßt. Die erste Dimension drückt aus, ob eher das Individuum oder eher die Organisation im Mittelpunkt der Lernprozesse steht. Im ersten Fall hängt das Ergebnis der Lernprozesse in starkem Maß davon ab, in welchem Umfang einzelne Personen oder Personengruppen die Nutzung, Veränderung und Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis beeinflussen. Im zweiten Fall lassen sich Lernprozesse unpersönlich und unabhängig von bestimmten Personen gestalten. Hier tragen vor allem die Unternehmungskultur und „standard operating procedures“ dazu bei, daß Wissen gesammelt und verbreitet wird.



Die zweite Dimension ist ein Spektrum, das durch zufällig entstandene Lernsysteme auf der einen und bewußt entworfene Lernsysteme auf der anderen Seite begrenzt wird. Organisationale Lernprozesse sind somit entweder aus sozio-kulturellen Normen, alten Gewohnheiten und Bräuchen resultierende Vorgänge oder das angestrebte Ziel, um Informations- und Lernbedürfnisse zu erfüllen.

(1) Bei der Ein-Mann-Institution und den partizipativen Lernsystemen ist es zwingend notwendig, daß einzelne Personen ihr Wissen zur Verfügung stellen, wenn organisationales Lernen gewährleistet sein soll. Hier stehen die Personen als Garanten des organisationalen Lernens im Zentrum.

Die **Ein-Mann-Institution** kann z.B. der Geschäftsführer, der Vorstandsvorsitzende oder eine Graue Eminenz verkörpern. Eine Person filtert und kontrolliert die Informationsflüsse innerhalb der Organisation und ist damit die Quelle für alle relevanten Informationen. Wahrnehmungen und Vorurteile dieser Person werden zu den Wahrnehmungen und Vorurteilen der gesamten Organisation. Der Vorteil dieses Lernsystems ist das **Generalistenwissen**, da alle Informationen an einer Stelle zusammenfließen. Die wesentlichen Nachteile liegen in den **Grenzen der persönlichen Fähigkeiten** dieser Person und in dem **hohen Grad der Subjektivität**, mit der das Wissen gesammelt und weitergegeben wird. Im Rahmen des Benchmarking empfiehlt sich dieses Lernsystem allenfalls für sehr kleine Handelssysteme, wenn die Umweltveränderungen gering ausfallen und wenn für die übrigen Organisationsmitglieder nicht die Freiräume geschaffen werden können, sich mit der Suche und Analyse von erfolgreichen Praktiken zu befassen.

In **partizipativen Lernsystemen** obliegen die Sammlung und der Transfer von Wissen z.B. Ad-hoc-Gruppen und Problemlösungs-Teams. Diese Gruppen und Teams haben den Vorteil, daß das in unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen vorhandene Wissen durch die Gruppenmitglieder zusammengetragen und innerhalb der Gruppe weitergegeben wird sowie daß in der Gruppe erlangtes neues Wissen über die Gruppenmitglieder in die Abteilungen getragen werden kann. Partizipative Lernsysteme bilden damit einen Wissenspool.

Im Unterschied zu der Ein-Mann-Institution ist das **Wissen problemorientiert und daher spezifischer**. Das Wissen ist des weiteren nicht nur rein subjektiv, sondern erlangt durch den Abgleich mit den Erfahrungen und Urteilen anderer Personen

einen **objektiven Charakter**. Nachteile sind bei diesem Lernsystem in zweierlei Hinsicht zu nennen. Entscheidungsprozesse benötigen zum einen mehr Zeit, wenn mehrere Personen gleichberechtigt an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Zum anderen können sich für die Organisationsmitglieder **zeitliche Engpässe** ergeben, sofern sie gleichzeitig in mehrere Gruppen eingebunden sind.

Partizipative Lernsysteme eignen sich im Rahmen des Benchmarking vor allem für große Handelssysteme, in denen die Gefahr besteht, daß sich einzelne Abteilungen und Vertriebslinien voneinander abschotten und einen Wissenstransfer daher nicht zulassen. Sind sie zudem nicht in kleinen Geschäftseinheiten organisiert, so können partizipative Lernsysteme den Nachteil an Flexibilität, den sie gegenüber kleinen Unternehmungen aufweisen, bis zu einem gewissen Grad kompensieren.

(2) Mythologische Lernsysteme und informationssuchende Kulturen zeichnen sich im Vergleich zu den beiden ersten Lernsystemen durch ein größeres gemeinsam geteiltes Wissen aus.

In **mythologischen Lernsystemen** tragen organisatorische Mythen und Sagen als Bestandteil der Organisationskultur zu einer breiten Diffusion von Wissen bei. Es werden daher nur wenige strukturelle Instrumente benötigt, um Lernprozesse zu koordinieren. Innerhalb der Organisation existiert ein umfangreiches informelles Netzwerk, in dem Wissen ausgetauscht wird. Dieses Wissen ist subjektiv und mythisch gefärbt und enthält weniger sachliche Inhalte. Vor diesem Hintergrund eignen sich diese Lernsysteme nicht für das Benchmarking, das zum Ziel hat, dem vorbildorientierten Management Informationsgrundlagen für Entscheidungen über die Übernahme erfolgreicher Praktiken zu liefern.

In **informationssuchenden Kulturen** sind die Organisationsmitglieder damit beschäftigt, ständig Informationen zu suchen und zu erhalten, die direkt oder indirekt ihre individuellen Aufgabenfelder betreffen. Die Informationen sind nicht nur subjektiver, sondern auch sachlicher Natur. Typische Unternehmungen, die sich diesem Lernsystem zurechnen lassen, sind z.B. Broker-Firmen, Beratungs-Unternehmungen und Zeitungsredaktionen, die schon von der Zwecksetzung ihres Berufes her offen für Neues sind. Besondere Merkmale sind informale Informationskanäle als Lernmedien und ein persönlicher Informationsaustausch.

Geht man jedoch von dem Umfang der Lernoberfläche einer Organisation aus, die bei der Nutzung vieler Quellen groß bzw. bei der Nutzung nur weniger Quellen klein ist, dann sind mehrstufige Handelssysteme mit einer großen Lernoberfläche als informationssuchende Organisationen zu verstehen. Insoweit lassen sich der Kategorie informationssuchender Kulturen nicht nur solche Organisationen zurechnen, deren Haupttätigkeit die Suche und Verarbeitung von Informationen ist.

Eine informationssuchende Kultur kann nicht in einem Akt entworfen und einer Organisation verordnet werden. Vielmehr sind mit der Unternehmungskultur diejenigen Voraussetzungen zu schaffen, die ein aktives Informationsverhalten fördern. Nur eine offene, außenorientierte und änderungsfreundliche Unternehmungskultur wird die inner- und überbetriebliche Kommunikation begünstigen.

(3) Formale Managementsysteme und bürokratische Lernsysteme unterstützen Lernprozesse in Organisationen, ohne auf einzelne Personen bzw. bestimmte Kulturen angewiesen zu sein.

Zu den **formalen Managementsystemen** gehören u.a. Managementinformationssysteme (MIS) und „environment scanning systems“. Sie geben den Rahmen vor, in dem Informationen zu suchen, zu verarbeiten und weiterzugeben sind. Das Ausmaß spezifischer Regeln, die bei den Lernprozessen zur Anwendung kommen, ist vergleichsweise gering. Die Vorgaben für die Lernprozesse resultieren aus den Kenntnissen, die einzelne Organisationsmitglieder bei der Konstruktion der Systeme eingebracht haben. Individuelles Wissen wird somit für alle Anwender in dem Lernsystem standardisiert. Formale Managementsysteme konzentrieren sich auf sachliche Informationen, die in der Regel bestimmte Aufgabengebiete betreffen, wie z.B. Planung und Kontrolle in einer Unternehmung.

Für das Benchmarking eignen sich die angesprochenen Systeme, wenn sie für Routineprozesse eingesetzt werden. Sind z.B. bestimmte Handelsunternehmungen als besonders kreativ bekannt, können sie nach einem festgelegten Schema analysiert werden. Die Flexibilität bei der Suche und Weitergabe von Informationen kann jedoch nur so groß sein, wie sie das System zulässt. Schreibt z.B. ein „environment scanning system“ vor, welche Unternehmungen in welchen Zeitabständen auf welchen Gebieten zu untersuchen sind, dann versperren sie den Blick für diejenigen Erfolgspraktiken, auf die das System nicht programmiert ist, wie etwa

erfolgreiche Kundenbindungssysteme branchen- oder handelsfremder Unternehmungen.

In **bürokratischen Lernsystemen** geben festgelegte Programme und Regeln an, welche Informationsprozesse durchzuführen sind. Sie schreiben vor, welche aufgabenbezogenen Informationen zu welchem Zweck an welche Personen zu übermitteln sind. Während in formalen Managementsystemen noch ein gewisser Grad an Handlungsflexibilität eingebaut werden kann, sind bürokratische Lernsysteme rigide, unpersönlich und an die vorhandenen Regeln und Bestimmungen gebunden. Für die Entdeckung wenig naheliegender Problemlösungen, die dem vorbildorientierten Handelsmanagement zugeführt werden könnten, eignen sie sich noch weniger als formale Managementsysteme.

Abschließend lassen sich folgende Eigenschaften von Organisationsstrukturen formulieren, die geeignet erscheinen, das organisationale Lernen zu fördern:

- die stärkere Betonung problem- bzw. chancenorientierter temporärer Strukturen, die eher netzwerkartig als hierarchisch orientiert sind,
- die Schaffung innovativer Freiräume für innovative Reflexion,
- die Schaffung flacher, ausgedünnter, flexibler Hierarchien,
- die Reduzierung der tayloristischen Arbeitsteilung mit dem Ziel der Ganzheitlichkeit und Varietät in der Aufgabe,
- die Reintegration von Denken und Tun in die Linientätigkeit durch Reduzierung der Stabsbereiche (vgl. Sattelberger 1991, S. 50).

Der Anspruch, von Kunden, Konkurrenten und anderen Gruppen zu lernen, ist nur erfüllbar, wenn **kommunikative Netzwerke** geschaffen werden, um unabhängig von den formellen Kommunikationsstrukturen und -kanälen „Kommunikationsbrücken ... zwischen separiert agierenden Einheiten zu schaffen und um informationspathologische Grenzen und dysfunktionale Schnittstellen zu bewältigen.“ (Sattelberger 1991, S. 44) Beispiele für eher **innenorientierte Netzwerke** sind Technologiekolloquien, Innovationsbörsen, Erfindermessen und Talentbörsen, die die Funktion interner Know-how-Drehscheiben übernehmen. Hieran können die von bestimmten Problemen betroffenen Personen einer Unternehmung partizipieren.

Die Qualität **außengerichteter Netzwerke** wird erreicht, wenn zum einen Informationsquellen genutzt werden, die nicht zur Unternehmungsorganisation gehören, wie etwa Kunden und Lieferanten, und zum anderen Personen beteiligt werden, die als Mitglieder der Organisation über intensive Außenkontakte verfügen, wie z.B. Verkäufer, Öffentlichkeitsarbeiter, Einkäufer und Gebietsleiter.

Neben der Entwicklung sachbezogener Problemlösungen werden diese Lernsysteme bzw. vernetzten Lernforen als Einrichtungen angesehen, in denen **selbstreferentielle Prozesse** stattfinden. Kommunikative Netzwerke dieser Art erlauben auf einer Metaebene „Lernen zu lernen“, d.h. Deutero learning.

## 7 Fazit

Mehr noch als die Industrie muß sich der Handel fragen, ob seine Benchmarkingkonzeptionen dafür geeignet sind, die Ansprüche des evolutionären Managements zu erfüllen. Denn der „Abkupferei“ sind im Handel kaum Grenzen gesetzt, und die im Wettbewerb Erfolgreichen können häufig darauf verweisen, Bewährtes übernommen, neu geordnet oder mit Neuem verknüpft zu haben.

Wer aber darauf verzichtet, sich an Spitzenleistungen zu orientieren, erfindet unter Umständen entweder das Rad neu oder begnügt sich mit zweitbesten Lösungen. Es muß immer wieder überraschen, wie wenig Handelsunternehmungen die Möglichkeiten des Benchmarking ausschöpfen. Sie haben erheblichen Bedarf, ihre Benchmarkingkonzeption zu überdenken und zu überarbeiten. Die Gründe, warum sich Handelsunternehmungen auf ein Minimalprogramm des Benchmarking beschränken, scheinen vielfältig zu sein. Im Kern lassen sie sich aber auf wenige Faktoren reduzieren. Es sind vor allem die in organisatorischen Abläufen betonierten menschlichen Unzulänglichkeiten, die eine systematische, ausgedehnte und intensive Suche nach Spitzenleistungen verhindern. Das Handelsmanagement ist daher gefordert, Eigenschaften zu suchen, Verhaltensweisen zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, insbesondere im Bereich der Unternehmungsstrukturen, die dem Benchmarking zu einem fruchtbaren Umfeld verhelfen. Benchmarking zu restrukturieren bedeutet in erster Linie, inadäquate Denkmodelle zu reorganisieren.

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1996): Auf der Suche nach den Spitzenleistungen im Handel - Evolution mit Benchmarking oder Revolution durch Business Process Reengineering als „Königsweg zum Erfolg“?, in: Größenmanagement und kundenorientierte Restrukturierung – Wege in neue Strukturen aus der Perspektive von Industrie und Handel, Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 49, Hrsg.: D. Ahlert, G. Dieckheuer, Münster, S. 1-53.
- Ahlert, D. (1997): Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution - Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderungen aus der Perspektive von Handel und Industrie, in: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Hrsg.: D. Ahlert, R. Olbrich, Stuttgart 1997, S. 3-112.
- Argyris, C. (1985): Strategy, Change, and Defensive Routines, Boston 1985.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.) 1978.
- Bernhardt, P.; Maximow, J. (1984): Strategisches Marketing im Handel, in: Strategisches Marketing, Hrsg.: N. Wieselhuber, A. Töpfer, Landsberg am Lech 1984, S. 569-580.
- Bleicher, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt am Main 1991.
- Cyert, R.; March, J. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
- Dierkes, M. (1994): Ständige Anpassung und Weiterentwicklung. Organisationslernen - eine zentrale Herausforderung der neunziger Jahre, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 8 v. 12.01.1994, S. 7.
- Fonk, H.-J. (1979): Möglichkeiten und Beispiele der Innovation im Dienstleistungsbereich, insbesondere im Handel, in: zfbf 1979, S. 527-530.
- Foster, R.N. (1986): Innovation, Wiesbaden 1986.
- Garvin, D. (1994): Nicht schöne Worte - Taten zählen, in: Harvard Business Manager, Heft 1/1994, S. 74-85.
- Geißler, H. (1991): Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation, in: Die lernende Organisation, Hrsg.: Th. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 79-96.
- Hommerich, B.; Maus, M.; Creusen, U. (1993): Die Chance Innovation, Wiesbaden 1993.
- Jones, K.J. (1992): Competing to learn in Japan, in: The McKinsey Quarterly, Heft 1/1992, S. 45-57.
- Kakabadse, A.; Fricker, J. (1991): Anreize und Pfade zur lernenden Organisation, in: Die lernende Organisation, Hrsg.: Th. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 67-77.
- Kirsch, W. (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, München 1988.

- Klimecki, R.; Laßleben, H.; Riexinger-Li, B. (1994): Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen, Universität Konstanz 1994. (unveröffentlichter Zwischenbericht zur ersten Projektphase eines DFG Forschungsprojekts)
- Kofman, F.; Senge, P. (1993): The Heart of Learning Organizations, in: Organizational Dynamics, Autumn 1993, S. 5-22.
- Krönfeld, B. (1995): Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen, Bd. 14, Hrsg.: D. Ahlert, Diss. Frankfurt am Main u.a. 1995.
- Leibfried, K.; McNair, C. (1992): Benchmarking, A Tool for Continuous Improvement, New York 1992.
- Leibfried, K.; McNair, C. (1993): Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i. Br. 1993. (dt. Übersetzung von Leibfried, K.; McNair, C. 1992)
- Luhmann, N. (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisationen, 3. Aufl., Berlin 1976.
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main 1990.
- Maul, C. (1993): Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: ZfB, Heft 7/1993, S. 715-739.
- Ottenjann, M. (1996): Lernende Unternehmungen im Handel, Frankfurt am Main u.a. 1997.
- O.V. (1997): Vergessen, in: Focus, Heft 38/1997, S. 320.
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, Diss. München 1989.
- Pedler, M.; Boydell, T.; Burgoyne, J. (1991): Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“, in: Die lernende Organisation, Hrsg.: Th. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 57-65.
- Reber, G. (1992): Lernen, organisationales, in: Handbuch der Organisation, Hrsg.: E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1240-1255.
- Reinhardt, R. (1993): Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen, Frankfurt am Main u.a. 1993.
- Sattelberger, Th. (1991): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Die lernende Organisation, Hrsg.: Th. Sattelberger, Wiesbaden 1991, S. 11-55.
- Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: zfbf 1985, S. 391-410.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel - Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, Heft 2/1994, S. 89-105.
- Schröder, H. (1995a): Konzeption, Akzeptanz und Organisation der Erfolgsforschung in mehrstufigen Handelssystemen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, Münster 1995.
- Schröder, H. (1995b): Auf der Suche nach Vorbildern - Bestandsaufnahme zur Erfolgsforschung im Handel, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 8 v. 24.02.1995, S. 58-59.

- Schröder, H. (1996a): Benchmarking im Handel: Minimalprogramm, in: absatzwirtschaft, Heft 9/1996, S. 94-99.
- Schröder, H. (1996b): Noch besteht hoher Nachholbedarf - Bestandsaufnahme zum Umfang des Benchmarking im Handel, in: Lebensmittelzeitung Nr. 47 v. 22.11.1996, S. 58-59.
- Schröder, H. (1996c): Benchmarkorientiertes Positionierungsmanagement im Einzelhandel, in: Handelsforschung 1996/97 - Positionierung des Handels, Hrsg.: V. Trommsdorff, Wiesbaden 1996, S. 25-48.
- Schröder, H. (1997): Benchmarking – Konzept, Probleme und Erfolgsvoraussetzungen, in: Handbuch Servicemanagement, Hrsg.: R. Weber, Landsberg/Lech 1997, Kap. II – 4.3.
- Schröder, H. (1998a): Benchmarking im Handel – allzu selten, in: Harvard Business Manager, Heft 2/1998, S. 17-25.
- Schröder, H. (1998b): Hauptstichwort „Benchmarking“, in: Zollondz, H.-D. (Hrsg.), Lexikon des Qualitätsmanagements, München 1998. (im Druck)
- Schröder, H., Alves, R., Krönfeld, B.; Ottenjann, M. (1994): Erfolgsforschung in bundesdeutschen Handelssystemen - Auf der Suche nach erfolgreichen Vorbildern, Forschungsberichte des Instituts für Handelsmanagement, Münster 1994.
- Senge, P. (1990): The Leader's New Work: Building learning Organizations, in: Sloan Management Review, Fall 1990, S. 7-23.
- Senge, P. (1992): Creating the learning organization, in: The McKinsey Quarterly, Heft 1/1992, S. 58-77.
- Servatius, H.G. (1991): Vom strategischen Management zur evolutionären Führung: auf dem Wege zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln, Stuttgart 1991.
- Simon, H. (1994): Management-Lernen als strategische Herausforderung, in: Management-Lernen und Strategie, Hrsg.: H. Simon, K. Schwuchow, Stuttgart 1994, S. 3-18.
- Shrivastava, P. (1983): A Typology of Organizational Learning Systems, in: Journal of Management Studies 1983, S. 7-28.
- Sorg, S. (1982): Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen, München 1982.
- Stendenbach, F.J. (1967): Soziale Interaktion und Lernprozesse, 2. Aufl., Köln, Berlin 1967.