



**PFH**

PRIVATE UNIVERSITY  
of Applied Sciences

**Fernstudiengang**  
**Betriebswirtschaftslehre**  
Bachelor of Arts [B.A.]

# Fernlehrbrief

## Einführung in die

# Unternehmensführung

Autor: Autorenteam der PFH

Herausgeber: PRIVATE FACHHOCHSCHULE GÖTTINGEN  
Weender Landstraße 3 – 7  
37073 Göttingen  
Tel.: 05 51/5 47 00-0

6. Auflage, Göttingen 2010



## INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Einordnung des Lehrbriefes im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Fernstudiums .....	1
1.2 Aufbau und Konzeption dieses Lehrbriefes.....	2
1.3 Lernziele dieses Lehrbriefes .....	5
2 Unternehmensführung: Gesamtsteuerung des Unternehmens .....	6
2.1 Grundlagen der Unternehmensführung.....	6
2.1.1 Kernaufgaben der Unternehmensführung: Koordination zwischen Umwelt und Unternehmen.....	6
2.1.2 Begriff der Unternehmensführung .....	16
2.2 Unternehmensführung als Prozess mit kontinuierlicher Rückkopplung .....	18
2.2.1 Unternehmensvision und -philosophie als Leitlinie der Unternehmensführung .....	18
2.2.2 Unternehmenspolitik: Implementierung von Grundsätzen als Führungsmittel des laufenden Geschäftes .....	23
2.2.3 Bildung von Zielen im Unternehmen.....	25
2.2.4 Wesentliche Entscheidungsfelder der Strategieentwicklung und -planung .....	32
2.2.5 Unternehmenskultur: Vorherrschende Wertevorstellungen im Unternehmen .....	42
3 Ausblick auf die folgenden Lehrbriefe .....	46
3.1 Controlling als Ansatz zur Lösung von Koordinations- und Anpassungsproblemen von Unternehmen .....	46
3.2 Organisation als Funktion für Effizienz und Effektivität des Unternehmens.....	47
3.3 Personalwirtschaft zur Steuerung des Human Capital im Unternehmen .....	48
Aufgaben.....	49

---

Anhang.....	53
Glossar.....	53
Lösungen und Lösungshinweise .....	54
Literatur .....	59
Verwendete Literatur.....	59
Vertiefende Literatur.....	62

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Bereiche der Unternehmensführung .....	1
Abb. 2: Wertschöpfungskette nach Porter .....	2
Abb. 3: Gleichrangigkeit strategischer und operativer Unternehmensführung.....	4
Abb. 4: Exogene und endogene Komplexitätstreiber.....	11
Abb. 5: Relevante Umweltentwicklungen für die Unternehmensführung der Schering AG .....	11
Abb. 6: Relevante Umweltentwicklungen für die Unternehmensführung der Schering AG .....	13
Abb. 7: Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Unternehmensführung.....	15
Abb. 8: Prozess von der Vision bis zur Implementierung der Unternehmenspolitik.....	17
Abb. 9: Wirkung einer „griffigen“ Unternehmensvision .....	18
Abb. 10: Kernkompetenzen .....	20
Abb. 11: Mögliche Struktur einer Unternehmensphilosophie .....	22
Abb. 12: Beispiele für Leitbilder .....	23
Abb. 13: Verhalten von Unternehmenszielen .....	26
Abb. 14: DuPont-Kennzahlensystem.....	27
Abb. 15: ZVEI-Kennzahlensystem.....	28
Abb. 16: Konzept des Shareholder Value.....	29
Abb. 17: Perspektiven der Balanced Scorecard .....	30
Abb. 18: Wesentliche Prozessschritte der strategischen Analyse und Prognose sowie der Strategiebestimmung .....	32
Abb. 19: Elemente der Branchenstruktur.....	34

---

Abb. 20:	Analyse der Stärken- und Schwächen eines Unternehmens.....	35
Abb. 21:	Kostenstrukturanalyse anhand der Wertkette .....	37
Abb. 22:	Datenbank der kritischen Erfolgsfaktoren.....	37
Abb. 23:	Normstrategien auf zwei Ebenen .....	38
Abb. 24:	Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	39
Abb. 25:	Voraussetzungen für eine Implementierung einer Strategie der Kostenführerschaft und Differenzierung.....	40
Abb. 26:	Das Schwungrad des Unternehmens.....	43
Abb. 27:	Bewusstseinssebenen der Unternehmenskultur .....	44

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AktG	Aktiengesetz
bspw.	Beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
etc.	ecetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie



# 1 Einleitung

## 1.1 Einordnung des Lehrbriefes im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Fernstudiums

Das Fach BWL I befasst sich mit der Führung des Unternehmens. Unternehmensführung hat die Steuerung des Gesamtsystems „Unternehmen“ zur Aufgabe. Sie stellt ein gestaltendes Eingreifen in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens dar. Um hier die Unternehmensführung als ein ganzheitliches Konzept begreifen zu können, ist es notwendig, sich zunächst mit der zentralen Aufgabe und dem Begriff der Unternehmensführung auseinander zu setzen. Im Anschluss daran wird eine maßgebliche Funktion der Unternehmensführung dargestellt: Der Umsetzungsprozess von der Unternehmensvision bis zur Strategieentwicklung und -planung. Dies sind die zentralen Themen des vorliegenden Lehrbriefes.

Die weiteren maßgeblichen Funktionen der Unternehmensführung - Controlling, Organisation, Personalwirtschaft - werden in den sich anschließenden drei Lehrbriefen bearbeitet. Aus diesen Lehrbriefen wiederum wird hervorgehen, in welche weiteren Lehrbriefe sich diese Funktion aufschlüsseln.

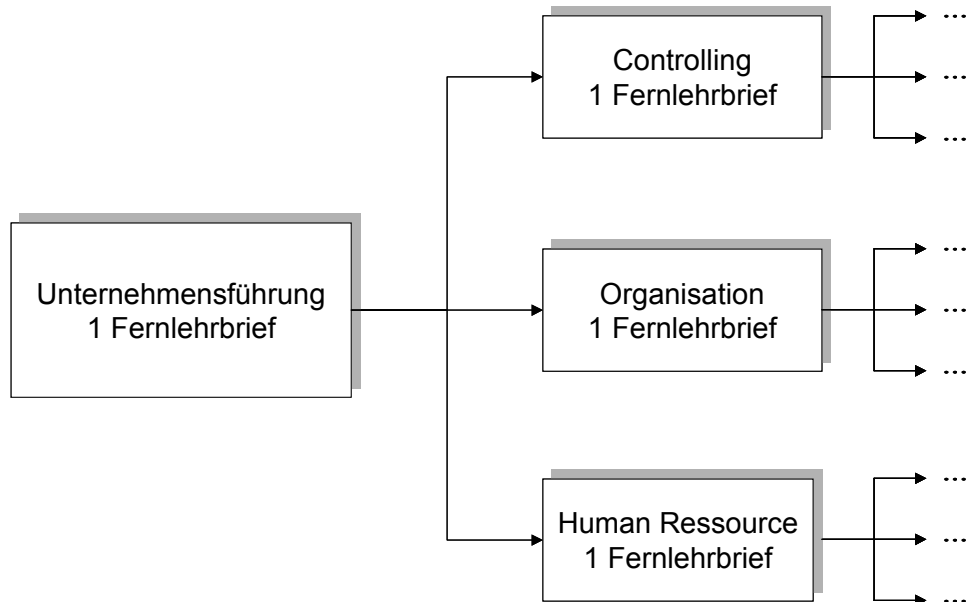


Abb. 1: Bereiche der Unternehmensführung

## 1.2 Aufbau und Konzeption dieses Lehrbriefes

Jedes Unternehmen ist nach **Porter** in Form einer Wertschöpfungskette darstellbar. Die unterschiedlichen Wertschöpfungsaktivitäten lassen sich in **primäre** und **unterstützende Aktivitäten** unterteilen. Primäre Wertschöpfungsaktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung von Produkten und Dienstleistungen, deren Verkauf und Übermittlung an die Abnehmer sowie dem Kundendienst. Die unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten haben die Aufgabe, für den Kauf von menschlichen Ressourcen, Input, Technologien und von verschiedenen Funktionen für das ganze Unternehmen zu sorgen.<sup>1</sup>

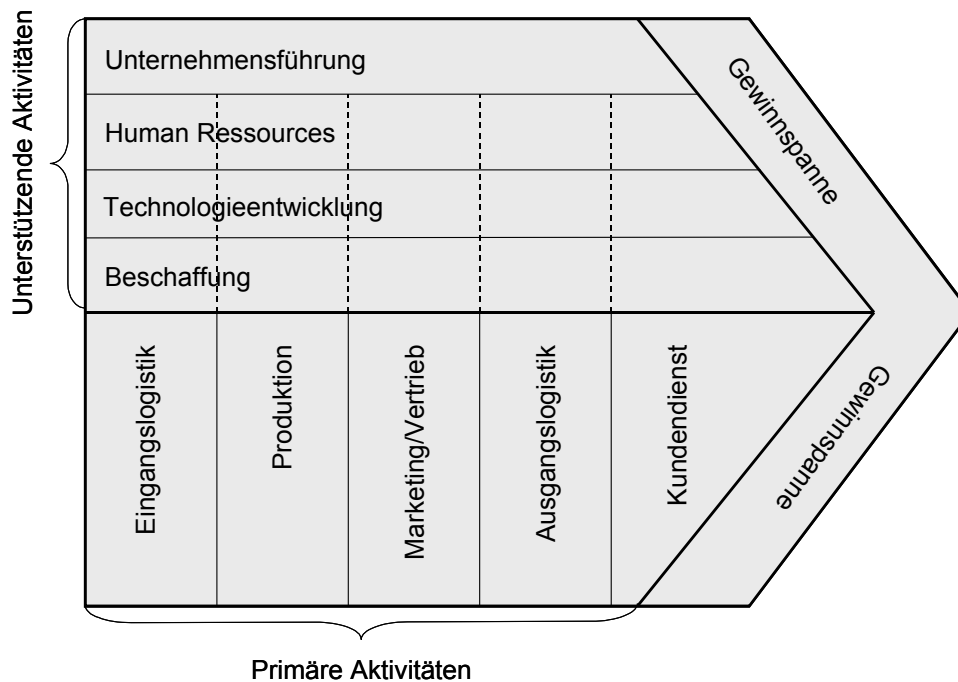


Abb. 2: Wertschöpfungskette nach Porter<sup>2</sup>

Zu den unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen zählt die Unternehmensführung. Mit dieser befasst sich der folgende Lehrbrief.

<sup>1</sup> Vgl. Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile) S. 69. Porter bezeichnet in seinen Ausführungen den ersten Bereich der unterstützenden Aktivitäten nicht als Unternehmensführung, sondern als Unternehmensinfrastruktur. Er subsumiert unter diesen Begriff die Gesamtgeschäftsführung, Planung, Finanzen, Rechnungswesen, Rechtsfragen, Kontakte zu Behörden und staatlichen Stellen. Er führt aus, dass im Gegensatz zu anderen unterstützenden Aktivitäten die Unternehmensinfrastruktur die ganze Kette trägt und nicht einzelne Aktivitäten. Vgl. Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile), S. 74. Die Unternehmensinfrastruktur ist nach Ansicht des Verfassers nichts anderes als Unternehmensführung im Sinne dieses Lehrbriefes. Personalwirtschaft wird im Rahmen dieses Lehrbriefes in Abweichung zu Porter als Funktion der Unternehmensführung gesehen.

<sup>2</sup> In Anlehnung an Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile), S. 66.

Sie sorgt - wie die anderen unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten - dafür, dass der Strom der primären Wertschöpfungsaktivitäten aufrechterhalten wird und ist für die Gesamtsteuerung des Unternehmens verantwortlich. Die Unternehmensführung greift gestaltend in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens ein und beinhaltet das Koordinierungs- und Harmonisierungshandeln im Hinblick auf sämtliche Elemente der primären Aktivitäten (Eingangslogistik, Produktion, Marketing/Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst) und der ihr folgenden weiteren unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten. Sämtliche der Unternehmensführung nachgelagerten Bereiche wie der Finanzierungsbereich, das Rechnungswesen oder die Investition werden von ihr richtungsweisend beeinflusst.<sup>3</sup>

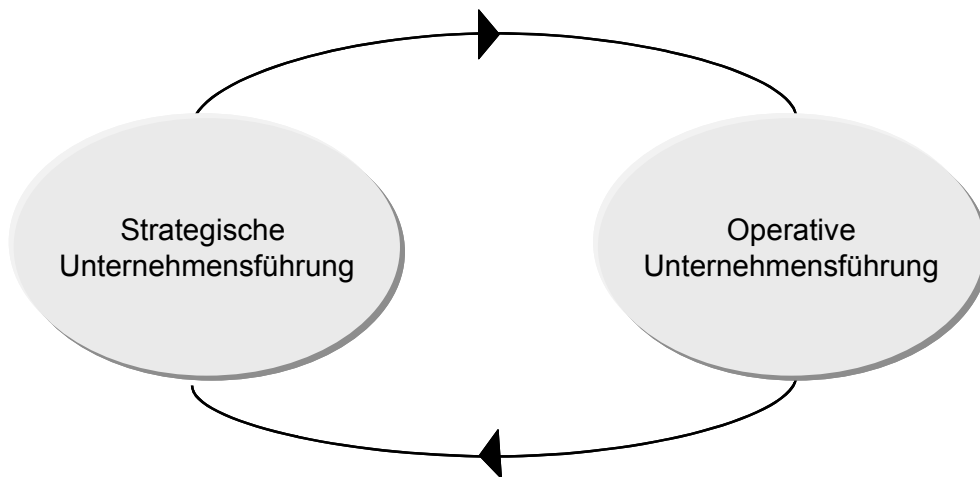
In der Regel wird Unternehmensführung in einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen als strategische Unternehmensführung diskutiert. Dies wird hier bewusst nicht getan, da verdeutlicht werden soll, wie eng in der heutigen Zeit strategische, operative und Umsetzungsaufgaben eine zunehmend untrennbare Einheit im Rahmen der Unternehmensführung bilden. Strategische und operative Unternehmensführung stellt sich nicht mehr so dar, dass zunächst die Strategien entwickelt und diese anschließend umgesetzt werden. Vielmehr ist eine gleichrangige und gegenseitige Befruchtung notwendig. In der Regel werden Strategien nicht geplant, sondern entstehen intuitiv aus dem Tagesgeschehen heraus, was ebenfalls für eine gleichrangige Betrachtung spricht.<sup>4</sup>

In dem vorliegenden Lehrbrief wird in Kapitel 2.1.1 die heutige Sichtweise der Unternehmensführung auf Basis der **Systemtheorie** dargelegt. Es soll aufgezeigt werden, dass die Kernaufgabe der Unternehmensführung die Koordination zwischen Umwelt und Unternehmen ist und dass aufgrund der sich daraus für die Unternehmen ergebenden **Komplexität** strategische und operative Unternehmensführung gleichrangig sind.

---

<sup>3</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 35.

<sup>4</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 31.



**Abb. 3: Gleichrangigkeit strategischer und operativer Unternehmensführung**

Auf der Basis der erarbeiteten Aufgabenstellung der Unternehmensführung wird in Kapitel 2.1.2 der Begriff der Unternehmensführung aus funktionaler, prozessualer und institutionaler Sicht beschrieben und eine Definition für Unternehmensführung erarbeitet, welche die drei angesprochenen Sichtweisen miteinander kombiniert.

Unternehmensführung, die auf strategischer Planung und darauf aufbauend, auf operativer Planung und Umsetzung basiert, ist zu eng gegriffen. Unternehmen sind in der heutigen Zeit diesbezüglich viel zu rasanten Umweltentwicklungen unterworfen. Vielmehr entsteht der größte Teil an Strategien aus dem Tagesgeschehen heraus und lediglich ein kleiner Teil an Strategien wird bewusst geplant. Die Umsetzung der Unternehmensvision über die Zielplanung und Strategieentwicklung bis hin zur Implementierung der Unternehmenspolitik ist deshalb als ein Prozess mit kontinuierlicher Rückkopplung zu sehen. Dieser Prozess wird in Kapitel 2.2 diskutiert.

Kapitel 3 gibt schließlich einen Ausblick auf die weiteren Funktionen der Unternehmensführung. Hier wird aufgezeigt, dass in weiteren Lehrbriefen Controlling als Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung diskutiert wird und sich die Funktion Organisation mit Fragen der Effizienz und Effektivität eines Unternehmens beschäftigt sowie Personalwirtschaft zur Steuerung des Human Capital im Unternehmen dient.

Am Ende der jeweiligen Kapitel werden Sie aufgrund der Ihnen gestellten Fragen Ihr erlerntes Wissen reflektieren können. Kapitel 4 gibt Ihnen die Möglichkeit Ihr Wissen zur Unternehmensführung insgesamt zu überprüfen. Zu den in Kapitel 4 gestellten Fragen gibt es entsprechende Lösungshinweise.

### **1.3 Lernziele dieses Lehrbriefes**

- ◇ Unternehmensführung auf Basis der Systemtheorie als ganzheitlichen Ansatz wahrnehmen.
- ◇ Kernaufgabe der Unternehmensführung erkennen.
- ◇ Bedeutung der Komplexität für Unternehmen verstehen.
- ◇ Begriff der Unternehmensführung kennen lernen.
- ◇ Den Prozess von der Unternehmensvision bis zur Entwicklung der Unternehmenspolitik nachvollziehbar begreifen.
- ◇ Unternehmensvision, Unternehmensphilosophie und Mission erklären können.
- ◇ Mögliche unterschiedliche Zielbündel einer Unternehmensbegreifens.
- ◇ Die Prozesse „Strategische Analyse und Prognose“ sowie „Strategiebestimmung“ in die Unternehmensführung einordnen.
- ◇ Unternehmenskultur mit ihren vielfältigen Varianten kennen lernen.

## 2 Unternehmensführung: Gesamtsteuerung des Unternehmens

### 2.1 Grundlagen der Unternehmensführung

#### 2.1.1 Kernaufgaben der Unternehmensführung: Koordination zwischen Umwelt und Unternehmen

Die primäre Aufgabe der Unternehmensführung hat in der Vergangenheit darin bestanden, die **Produktionsfaktoren**<sup>5</sup> des Unternehmens **optimal zum Zwecke der bestmöglichen Leistungserstellung zu koordinieren**. Diese **nach innen** in das Unternehmen **gerichtete Perspektive** ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend geöffnet worden.<sup>6</sup> Die Gründe dafür werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Gründe für die Änderung der Perspektive

Der erste Schritt zur Öffnung der nach innen gerichteten Perspektive der Unternehmensführung ist mit der ansteigenden Gründungsanzahl von **Kapitalgesellschaften**,<sup>7</sup> etwa zu Beginn des 19. Jahrhunderts, erfolgt. Zu dieser Zeit gewann der Handel und die damit verbundene Spezialisierung auf Finanzierung und Transport von Gütern an Bedeutung. Dem damit einhergehenden erhöhten Kapitalbedarf von Unternehmen und der Verstärkung des Risikos eines Misserfolgs und/oder langen Wartezeiten bis zur ersten Rendite ist durch die zunehmende Gründung von Kapitalgesellschaften Rechnung getragen worden.<sup>8</sup>

Unterschiedliche Interessengruppen des Unternehmens: Anteilseigner und Management

Durch die Gründung von Kapitalgesellschaften ist eine Trennung von Eigentümern und Geschäftsführern im Unternehmen erfolgt. Diese Entwicklung ist für die Unternehmensführung deshalb von besonderer Bedeutung, da hierdurch neben den Anteilseignern mit den Managern eine zweite Interessengruppe Eingang in das Unternehmensgeschehen gefunden hat. Die aus den zwei Interessengruppen resultierenden Probleme sind trotz ihrer hohen Bedeutung erst ab 1970 verstärkt in Lehre und Forschung der Unternehmensführung mit dem Principal-Agent-Ansatz behandelt worden und erleben in der heutigen Zeit eine Renaissance im Zuge des Shareholder-Value Ansatzes. Wegen ihrer Bedeutung für die Sichtweise der Unter-

---

<sup>5</sup> Ausführungen zu Produktionsfaktoren finden Sie im Lehrbrief „Grundzüge der BWL und VWL“.

<sup>6</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 7.

<sup>7</sup> Im Rahmen des Lehrbriefes ist mit dem Begriff der Kapitalgesellschaft die Aktiengesellschaft bezeichnet, die Mitte des 16. Jahrhunderts in England entstanden ist, um den Überseehandel und die Kolonialisierung zu finanzieren. Vgl. Chandler, A. D. (Hand), S. 16. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als eigenständige Kapitalgesellschaftsform ist 1892 entstanden und eine Erfindung des deutschen Gesetzgebers. Vgl. Mostaf, O. (Reformen), S. 15 ff. Vgl. bzgl. der genannten Rechtsformen ausführlich den Lehrbrief „Handels- und Gesellschaftsrecht“.

<sup>8</sup> Vgl. Chandler, A. D. (Hand), S. 28 und Kocka, J., Siegrist, H. (Industrieunternehmen), S. 65.

nehmensführung werden diese beiden Ansätze im Folgenden kurz vorgestellt.

Der **Prinzipal-Agent-Ansatz** beschäftigt sich mit dem Vertragstyp „Auftrag“. Es wird die optimale Gestaltung eines Vertrages innerhalb einer Auftragsbeziehung untersucht. Als Geschäftsherr (Prinzipal) hat der Auftraggeber ein Interesse an zügiger und kostenoptimaler Ausführung. Problematisch ist hierbei, dass der Auftragnehmer (Agent) völlig andere Ziele verfolgen kann. Bei der **Kapitalgesellschaft** fungieren die **Aktionäre als Prinzipal**, die **Vorstände als Agenten**, welche die Geschäfte der Gesellschaft im Auftrag der Aktionäre leiten.<sup>9</sup> Da die Zielsetzungen der Agenten und Prinzipale unterschiedlich sein können, spielt die Wahl der Kontrollform im Hinblick auf die Auftragserfüllung eine entscheidende Rolle. Bei zu loser Kontrolle könnte der für die Unternehmensführung verantwortliche Personenkreis seine eigenen Ziele wie Macht, Prestige, Umsatzmaximierung in den Vordergrund stellen und dabei das vorrangige Ziel der Anteilseigner, die Gewinnmaximierung, in den Hintergrund treten lassen.<sup>10</sup> Somit wird im Rahmen des Prinzipal-Agent-Ansatzes diskutiert, wie die Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Anteilseignern ausgestaltet werden, um einen optimalen Zielerreichungsgrad der beteiligten Parteien zu erreichen.

**Fokus: Optimale Vertragsgestaltung zwischen Eigentümern und Management**

Mit der heutigen Diskussion des **Shareholder-Value-Ansatzes** findet eine Renaissance der Problemstellungen zwischen Eigentümern und Management eines Unternehmens statt. Dieser Ansatz versucht dem **Streben der Eigentümer eines Unternehmens** nach Realisierung von monetären Erfolgen gerecht zu werden, indem eine **kontinuierliche Wertsteigerung** des Unternehmens angestrebt wird.<sup>11</sup> Dieser Ansatz greift weiter als der Principal-Agent-Ansatz, da hierbei weitere Interessengruppen in den Fokus der Unternehmensführung rücken. Gerade durch die Konzentration auf die Eigentümerinteressen eines Unternehmens werden ebenfalls indirekt die Interessen der **Stakeholder**<sup>12</sup> berücksichtigt. So schreibt **Rappaport** in Bezug auf ein „Shareholder Value“ geführtes Unternehmen:

**Fokus: Kontinuierliche Wertsteigerung des Unternehmens und damit einhergehend implizite Verfolgung von Interessen weiterer Stakeholder**

„Die meisten Führungskräfte und politisch Verantwortlichen haben erkannt, dass in steigenden Aktienkursen Verbesserungen von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck kommen, wovon alle profitieren, die teilhaben am Unternehmen und an der gesamten Wirtschaft. Schließlich ist es die Produktivität, die Arbeitsplätze und als Steuerbasis die Voraussetzung für das Erreichen all jener sozialen Ziele, die besser vom öffentlichen Sektor als vom privaten Sektor wahrgenommen werden, schafft.“ ... Von einem wertschaffenden Unternehmen profitieren nicht nur seine Eigentümer, sondern es dient allen anderen Forderungen seiner Anspruchsgruppen; umgekehrt sind alle Anspruchsgruppen in Gefahr, wenn es dem Management nicht gelingt, Shareholder Value zu schaffen. Aufgeklärtes Eigeninteresse schreibt vor, dass sich Eigentümer und andere An-

<sup>9</sup> Vgl. Wöhe, G. (Betriebswirtschaftslehre), S. 69f.

<sup>10</sup> Vgl. Staehle, W. H. (Management), S. 391.

<sup>11</sup> Vgl. Kerler, P. (Mergers), S. 19.

<sup>12</sup> Als Stakeholder werden sämtliche am Unternehmen interessierten Gruppen wie Arbeitnehmer, Gläubiger, Staat oder Kunden bezeichnet.

spruchsgruppen partnerschaftlich an der Wert-Schaffung beteiligen.“<sup>13</sup>

Globalisierung  
als Ausdruck  
von Wachstums-  
und Konzentrationsprozessen  
der Unternehmen

Die beiden vorgestellten Ansätze verdeutlichen, dass die Unternehmensführung sich nach außen geöffnet hat, da unterschiedliche Interessengruppen in ihren Fokus gerückt sind. Mit der angesprochenen Gründung von Kapitalgesellschaften erfolgt unter einem anderen Blickwinkel ebenfalls ein weiterer Schritt in diese Richtung: Der **verstärkte Wachstums- und Konzentrationsprozess** von Unternehmen. Dieser Prozess soll den Zielen der monopolistischen Beherrschung von Marktabläufen und/oder der Ausnutzung von wirtschaftlichen Vorteilen der Massenproduktion Rechnung tragen.<sup>14</sup> Die Unternehmen wachsen nicht nur innerhalb eines Landes, sondern gründen verstärkt Handelsniederlassungen und Produktionsstätten im Ausland. Die Folge ist, dass Unternehmen und deren Tätigkeiten über Grenzen hinweg koordiniert werden müssen. Aus traditionellen Kleinunternehmen werden **moderne Unternehmen** im Sinne **Chandlers** mit relativ selbständig arbeitenden Geschäftseinheiten. Dieser Prozess ist bis heute nicht rückläufig, sondern wird unter dem Stichwort „Globalisierung“ weiterhin stark forciert.

Komplexität  
wird von der  
Unternehmensführung  
lange Zeit nur  
implizit berücksichtigt

Mit der Entwicklung zu modernen Unternehmen steigt die **Komplexität** der Unternehmen an. Zum einen haben sie bei ihrer Tätigkeit **mehrere Interessengruppen** zu berücksichtigen und die entstehenden **relativ selbständig arbeitenden Geschäftseinheiten** bedingen eine erhöhte interne Komplexität im Unternehmen. Darüber hinaus operieren Unternehmen nicht nur innerhalb ihrer Grenzen, sondern über **Input- und Outputbeziehungen** in enger Verflechtung mit den für sie relevanten Märkten. Diese Tatsache ist in Theorie und Praxis der Unternehmensführung lange Zeit außer Acht gelassen worden. Unternehmensführung wurde als internes Problem bei relativ stabilen Umweltbeziehungen begriffen.<sup>15</sup> Erst mit dem Aufkommen der **Systemtheorie** und ihrer vielfältigen Ausprägungen ca. ab 1970 rückt die Komplexitätsproblematik in den Fokus der Unternehmensführung.

Die **Systemtheorie**<sup>16</sup> diskutiert intensiv den Umgang mit Komplexität und der darin enthaltenen Dynamik in Bezug auf Unternehmen. Sie versucht auf einem hohen Abstraktionsniveau die Komplexität aufgrund der inneren und äußeren Bedingungen von Unternehmen als zentrales Problem her-

<sup>13</sup> Rappaport, A. (Shareholder Value), S. 8 f.

<sup>14</sup> Vgl. Horn, N. (Unternehmensorganisation), S. 166.

<sup>15</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 14.

<sup>16</sup> An dieser Stelle einige grundsätzliche Bemerkungen zur Systemtheorie: Die Systemtheorie ist eine formale Wissenschaft von Struktur, Verknüpfungen und Verhalten beliebiger Systeme. Unter ihrem Namen werden eine Vielzahl von aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen stammenden Ansätzen subsummiert, weswegen die Systemtheorie nicht als ein einheitlicher Ansatz bezeichnet werden kann. Ein erstes systemübergreifendes Grundkonzept der Systemtheorie stammt von Bertalanffy. Es ist ein logisch-mathematischer Ansatz, mit dessen Hilfe versucht wird, allgemeine Prinzipien aufzustellen, die grundsätzlich für völlig verschiedene Systeme gelten. Vgl. hierzu ausführlich Bertalanffy, L. von (Systemlehre). Für einen zusammenfassenden Überblick über verschiedene systemtheoretische Ansätze vgl. bspw. Beisel, R. (Synergetik), S. 17 ff., Wollnik, M. (Ansätze), S. 77 ff. oder Müller, K. (Allgemeine).

vorzuheben und zu bewältigen. Im Rahmen der Systemtheorie wird ein **Unternehmen als offenes, dissipatives - in eine dynamische diskontinuierliche Umwelt eingebettetes System** verstanden, in das Energie/Materie<sup>17</sup> und Informationen eingehen oder gezogen werden. Diese werden im Unternehmen verarbeitet und anschließend wieder an die Umwelt in Form von Energie/Materie abgegeben.

Die Eigenschaft der Dissipation bedeutet dabei, dass die Unternehmen im Zuge ihres ständigen Austausches mit ihrer Umwelt Energieverluste aufweisen, für einen Aufbau neuer Gefüge und für ihre Selbsterneuerung sorgen. Ein Beispiel für Energieverlust sind Informationsströme, deren Fähigkeit Arbeit zu verrichten, durch ihre Überalterung sinkt.<sup>18</sup>

Unternehmen als dissipative Systeme vereinigen Stabilität und Bewegung und befinden sich immer außerhalb eines Gleichgewichtszustandes, der als **Fließgleichgewicht** bezeichnet wird. Den Zustand der Gleichgewichts zu erreichen, würde den Tod bedeuten. Unternehmensführung hat mithin für eine Balance zwischen Ordnung, Stabilität, Positionierung einerseits und Veränderung, Entwicklung, Erneuerung andererseits zu sorgen.<sup>19</sup>

Die Unternehmensführung als Subsystem<sup>20</sup> des Unternehmens hat aus systemtheoretischer Sichtweise die Aufgaben der **Analyse von Strukturen** und **Merkmale des Energieaustausches** im Transformationsprozess sowie des **Verhaltens von Unternehmensmitgliedern**. Weitere Fragestellungen aus systemtheoretischer Sicht bilden das **Wie** der Übersetzung von abgegebener Energie/Materie und Informationen an die Umwelt und deren Rückwirkungen wiederum auf das Unternehmen.<sup>21</sup>

Um das Ziel des Fließgleichgewichts zu erreichen, hat Unternehmensführung die Aufgabe, seine Umwelt zu interpretieren. Nur so bleibt ein Unternehmen überlebensfähig. Die Interpretation der Umwelt sollte dabei eher eine angemessene als eine richtige sein.<sup>22</sup> Dabei ist es empfehlenswert, dass die Unternehmensführung von einer **subjektiv konstruierten Umwelt** ausgeht und exklusive Informationen über diese sammelt. Eine aktive Unternehmensführung wartet nicht auf Informationen und Vorgaben aus dem Markt, sondern gibt vielmehr neue Informationen in den Markt hinein.<sup>23</sup>

Dissipative Systeme streben ein Fließgleichgewicht an

Angemessene Interpretation der Umwelt sichert Unternehmenserfolg

Erfolgreiche Unternehmensführung ist proaktiv

<sup>17</sup> Energie bedeutet in diesem Zusammenhang, die Fähigkeit von Einsatzgütern wie Finanzmitteln, Arbeitskräften oder Informationen, Arbeit zu verrichten. Vgl. Appelhans, D. (Unternehmensführung), S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. Appelhans, D. (Unternehmensführung), S. 119 f.

<sup>19</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 26.

<sup>20</sup> Als Subsysteme werden Funktionsbereiche eines Unternehmens bezeichnet. Vgl. Horvath, P. (Controlling), S. 111.

<sup>21</sup> Vgl. Hoefert, H. W. (Grundlagen), S. 19.

<sup>22</sup> Bitte lesen Sie in Bezug auf die Notwendigkeit, die Umwelt angemessen zu interpretieren, den Artikel "Wenn Wissen schadet", der diesem Lehrbrief beigelegt ist.

<sup>23</sup> Vgl. Mörstedt, A.-B. (Total Dynamic Organization), S. 53.

Um nun im Folgenden die Komplexitätsphänomene, denen sich die Unternehmensführung gegenübergestellt sieht, konkret heraus zu arbeiten, wird zunächst der Begriff der Komplexität diskutiert.

Komplexität umfasst Kompliziertheit, Varietät und Dynamik

Komplexität bestimmt sich zunächst durch die Anzahl der Elemente und ihrer Relationen. Hinzu kommt die **Kompliziertheit**, die aus der Verschiedenheit der Elemente und Relationen resultiert und unter den Begriff der Komplexität subsumiert wird. Weiterhin sind die Varietät und Dynamik Bestandteile der Komplexität. Die **Varietät** umfasst unterschiedliche Möglichkeiten der Relationen zwischen den Elementen des Systems. Die Änderung von Elementen und ihrer Relationen im Zeitablauf wird als **Dynamik** bezeichnet.<sup>24</sup> Komplexität in Bezug auf Unternehmen ist durch die im Folgenden aufgezeigten Phänomene erkennbar.

Unternehmen befinden sich in einer dreidimensionalen, weltweit ausgetragenen Schachpartie

**Komplexitätsphänomene innerhalb des Unternehmens** sind zum Beispiel Schnittstellendichte, Unsicherheit, Intransparenz. Sie sind im unternehmerischen Alltag gegenwärtig. Überschneidungen mit typischen ökonomischen Problemen wie Kosten, z. B. als Zurechnungsproblem in Form der Gemeinkosten, erhöhen die Komplexität zusätzlich.<sup>25</sup> Aufgabenstellungen, die Unternehmen zu lösen haben, werden deshalb anspruchsvoller und schwerer durchschaubar.<sup>26</sup> Daneben beeinflussen zunehmend **Komplexitätsphänomene der Umwelt** die Unternehmen. Dies liegt zunächst darin begründet, dass Entwicklungen außerhalb des Unternehmens für selbiges bedeutender werden und diese sich darüber hinaus verstärkt rasanter und unvorhersehbarer entwickeln.

Endogene und exogene Komplexität nimmt zu!

Ursächlich für die Entstehung von den oben genannten Komplexitätsphänomenen sind **endogene und exogene Komplexitätstreiber**. Induzieren Marktanforderungen und Wettbewerbsbedingungen im Unternehmen Komplexität, so werden diese als exogene Komplexitätstreiber bezeichnet. Beispiele dafür sind die zunehmende Globalisierung und Deregulierung der Märkte. Endogene Komplexitätstreiber stellen komplexitätssteigernde Faktoren innerhalb der Unternehmung dar.<sup>27</sup> Hier sind zum Beispiel die Trennung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz, die überflüssige produktbezogene Vielfalt und die Länge von Entscheidungsprozessen zu nennen.<sup>28</sup>

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über mögliche exogene und endogene Komplexitätstreiber. Dabei wird in Bezug auf die endogenen Komplexitätstreiber nochmals in solche unterschieden, deren Entwicklung mit dem Anstieg der exogenen Komplexitätstreiber direkt korrelieren und solche, die eigenständig sind.

<sup>24</sup> Vgl. Bronner, R. (Komplexität), Sp. 1122.

<sup>25</sup> Vgl. Reiß, M. (Komplexitätsmanagement), S. 54.

<sup>26</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. (Jahren), S. 35.

<sup>27</sup> Vgl. Grossmann, C. (Komplexitätsbewältigung), S. 2.

<sup>28</sup> Vgl. Wildemann, H. (Komplexität), S. 32.

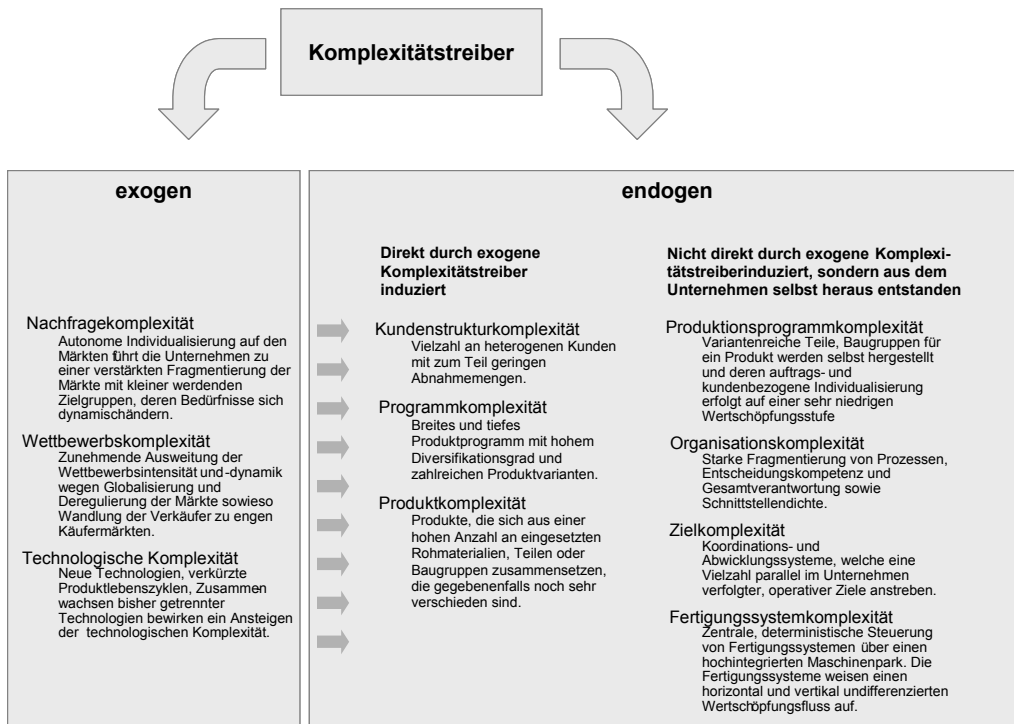


Abb. 4: Exogene und endogene Komplexitätstreiber

Aufgrund der ansteigenden Komplexität der Umwelt des Unternehmens ergibt sich für die Unternehmensführung ein dynamisches Spannungsfeld, in dem sie operiert.

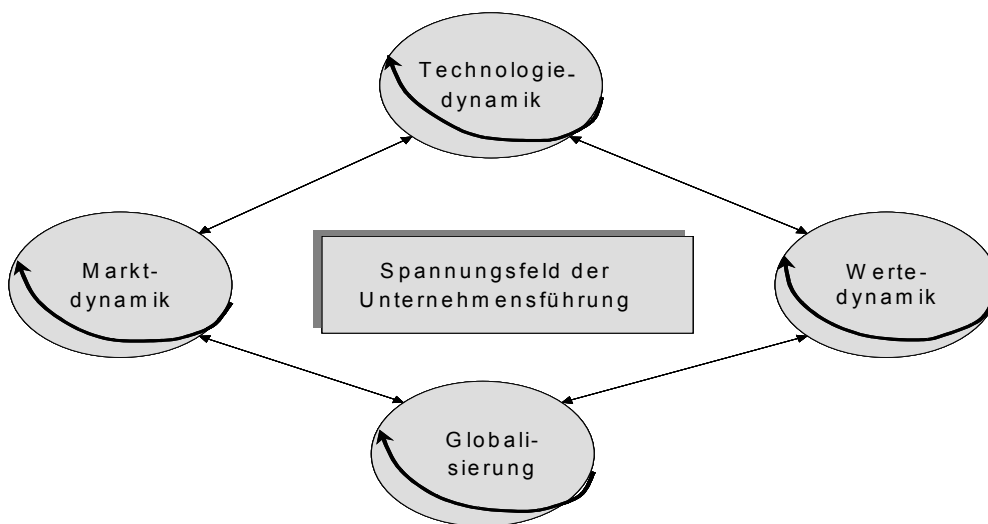


Abb. 5: Relevante Umweltentwicklungen für die Unternehmensführung der Schering AG<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Entnommen aus: Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 7.

- ◇ **Wertedynamik:** Seit 1960 vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel in der Gesellschaft und damit in der Einstellung der Arbeitnehmer zu ihrer Tätigkeit. Dieser Wandel zeigt sich in einer zunehmenden Ablehnung von Unterordnung und reiner Arbeitsausführung ohne eigenen Handlungsspielraum. Selbständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität gewinnen für den Einzelnen immer mehr an Bedeutung.<sup>30</sup> Ein Unternehmen, welches die Beobachtung seiner Umwelt vernachlässigt, läuft Gefahr diesen Wertewandel im Rahmen der Unternehmensführung nicht ausreichend mitzubekommen oder falsch zu interpretieren. Das kann eine Gefährdung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu Folge haben.
- ◇ **Technologiedynamik:** Neue Technologien durchziehen alle wirtschaftlichen Bereiche. Interaktive Multimediatechnik und die Entwicklung des Datahighway werden zum Nervensystem der Weltwirtschaft. Eine kontinuierliche Beobachtung der Märkte im Hinblick auf Technologieentwicklungen ist unerlässlich, um zu wissen, wie sich neueste Technologien entwickeln, wie bedeutend sie sind und wann der richtige Zeitpunkt für ein Unternehmen gekommen ist, diese zu implementieren. Bei einer Fehleinschätzung kann das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit verlieren und seine Existenz gefährden.<sup>31</sup>
- ◇ **Marktdynamik:** Der Wettbewerb auf nahezu allen Märkten verschärft sich dramatisch. Errungene Wettbewerbsvorteile werden zügig aufgeholt, neue Wettbewerber mit kreativen Innovationen treten auf den Markt.<sup>32</sup> Die Beobachtung der Weltmärkte kann deshalb für ein Unternehmen entscheidend für dessen Überleben sein. Einer Studie des McKinsey Global Institute<sup>33</sup> zufolge, sind die beiden kontinentalen Kernstaaten der EU – Deutschland und Frankreich – seit einigen Jahren durch Stagnationsphasen gekennzeichnet. Diese drücken sich in relativ geringen Produktivitäts-, Innovations- und Beschäftigungsentwicklungen aus. Die Unternehmen in Frankreich und Deutschland haben hier den Anschluss verpasst und gefährden damit ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit.
- ◇ **Globalisierung:** Unternehmen begeben sich verstärkt auf den Weg zum global player. Wo Betätigungsfelder fehlen, wird versucht neue Märkte zu besetzen. Auf diese Weise sollen Stellung und Marktanteil im internationalen Wettbewerb gesichert werden. Das spezifische Spannungsfeld für die Unternehmensführung ergibt sich aus der Befürchtung, einen Einsatz mit ungewissen Resultat zu erbringen. Bei gegebener Risikopräferenz erscheint das Globalisierungsrisiko überproportional ansteigend. Unternehmen investieren in Märkte ohne absehen zu können, ob der Ressourceneinsatz in einer vernünftigen Re-

---

<sup>30</sup> Vgl. Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (Unternehmung), S. 4.

<sup>31</sup> Vgl. Buchholz, W. (Time-to-Market-Management), S. 112.

<sup>32</sup> Vgl. Scholz, C. (Personalmanagement), S. 10.

<sup>33</sup> Diese Studie ist 1997 als Benchmarking-Analyse von sechs ausgewählten Sektoren (Automobil-, Bau-, Telekommunikationsindustrie, Banken, Handel, Computersoftware) zwischen Frankreich und Deutschland einerseits und dem jeweiligen Best-practice-Land (in der Regel USA, in je einem Fall Japan und Niederlande) durchgeführt worden. Vgl. Krainz, W. E., Simsa, R. (Hrsg.) (Zukunft), S. 35.

lation zu den erwarteten Rückflüssen stehen wird. Im Zuge der Globalisierung wird von den Unternehmen abgefordert proaktiv zu sein und nicht nur auf Marktbewegungen zu reagieren.<sup>34</sup>

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Bedeutung der Umweltentwicklung für ein konkretes Unternehmen.

Umweltentwicklungen	Unternehmensentwicklungen
Wachstum des Pharmamarktes um 7 Prozent	Umsatzsteigerung um 18 Prozent auf 6,246 Mrd. DM
Länderspezifische Streuung im Marktwachstum	Integration der akquirierten Unternehmen Leiras und Jenapharm
Konsolidierung der Gesundheitssysteme	Überproportionales Umsatzwachstum im Inland
Staatliche Preisregulierung	Bemühungen zur Kostendämpfung
Verstärkter Wettbewerb und sinkende Preise	Zweistellige Wachstumsraten auf den europäischen Märkten
Ansteigen des Kurses des US-Dollars	Ausbau der Marktanteile verschiedener Produkte
Einführung von Konkurrenzprodukten auf dem US-amerikanischen Markt	Abschluss von Kooperationsverträgen mit US-amerikanischen Einkaufsorganisationen
Preisverfall auf dem US-amerikanischen Markt	Bedeutungsgewinn der Strategischen Geschäftseinheit „Fertilitätskontrolle“
Starker Konkurrenzdruck bei Diagnostika auf dem japanischen Markt	Steigerung des Betriebsergebnisses um 40 Prozent, des Gruppengewinns um 23 Prozent
Preisdruck bei Röntgenkontrastmitteln	Stabilität der Bilanzrelationen

**Abb. 6: Relevante Umweltentwicklungen für die Unternehmensführung der Schering AG<sup>35</sup>**

<sup>34</sup> Vgl. Scholz, C. (Personalmanagement), S. 24 f.

<sup>35</sup> Entnommen aus: Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 7.

Durch Umweltentwicklungen können Unternehmen in eine Komplexitäts- und Zeitfalle geraten

Verschärft wird die Bedeutung der Umweltentwicklungen dadurch, dass die Unternehmen durch diese in eine Komplexitäts- oder Zeitfalle geraten können. Die Komplexitätsfalle stellt sich wie folgt dar: Die Nachfrage- und Wettbewerbskomplexität induziert ein Ansteigen der Produktkomplexität. Diese initiiert wiederum eine erhöhte Organisationskomplexität, welche sich über wenig transparente Kostenrechnungsverfahren in einer neuerlich, wiederum durch die Produktkomplexität induzierten Eskalationsschleife auf das Unternehmen überträgt.<sup>36</sup> Man spricht von einem sich selbst verstärkenden System, das sich - einmal in Gang gesetzt - wie eine Spirale verhält und zu einer stetigen Zunahme an Komplexität führt. Um diese Spirale zu verhindern bzw. zu handhaben, verbleibt den Unternehmen immer weniger Zeit, ansonsten geraten sie in eine Zeitfalle. Die Komplexitätsfalle bedingt, dass die eigentlich benötigte Reaktionszeit zur Bewältigung der komplexen Veränderungsprozesse und die tatsächlich gewährte Reaktionszeit stark voneinander abweichen.<sup>37</sup>

Die Zeitfalle ergibt sich zum einen aus der gegenläufigen Entwicklung von immer kürzer werdenden Marktzyklen und immer länger werdenden Entstehungszyklen.<sup>38</sup> Die Zeit der Unternehmen wird dadurch immer kürzer, um einen angemessenen Erfolg durch den Absatz ihrer Produkte zu erzielen. Zum anderen haben die Unternehmen aufgrund steigender Umweltdynamik immer größer Schwierigkeiten, Geschäftsabläufe realistisch einzuschätzen.<sup>39</sup>

Die Welt hat sich in den letzten 50 Jahren dramatischer verändert als in den 500 Jahren davor

Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass sie sich zum einen auf diskontinuierlich und dynamisch verlaufende Umweltentwicklungen einzustellen hat, zum anderen durch ihre Vorgehensweise **die Umwelt dergestalt beeinflusst**, dass Unternehmensziele optimal erfüllt werden.<sup>40</sup> Unternehmensführungsentscheidungen sind als Ergebnis von **Informationsinterpretationen** zu sehen. Dabei ist anzumerken, dass die Unternehmensführung angesichts der zunehmenden Komplexität des Handlungskontexts nicht in der Lage sein kann, das komplette Spektrum relevanter Einflussfaktoren zu berücksichtigen und eindeutig zu beurteilen, sondern dass die Informationswahrnehmung eher subjektiv und selektiv erfolgt.<sup>41</sup>

Unternehmensführung in der heutigen Zeit verwirft das monokausale Ursache-Wirkungs-Denken und tritt für eine Lenkung des Unternehmens unter **Akzeptanz der Komplexität** durch Vernetzung und der damit verbundenen Unvollständigkeit des Systemverständnisses ein. Damit muss akzeptiert werden, dass ein eindeutiges Steuern und Gestalten des Unternehmens nicht möglich ist, sondern in der Regel **nur Richtungen und**

<sup>36</sup> Vgl. Bliss, C. (Management), S. 63.

<sup>37</sup> Vgl. Buchholz, W. (Time-to-Market-Management), S. 36.

<sup>38</sup> Vgl. Pfeiffer, W., Weiß, E. (Technologie-Management), S. 9 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Klenter, G. (Erfolgsfaktor), S. 2 und die dort angegebene Literatur.

<sup>40</sup> Lesen Sie bitte den Artikel „Luxus für die Massen“. Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Unternehmen die Umwelt aktiv beeinflussen können.

<sup>41</sup> Vgl. Macharzin, K. (Unternehmensführung), S. 10.

**Wahrscheinlichkeiten** zukünftiger Zustände des Unternehmens vorausgesagt werden können.<sup>42</sup>

Die **zentrale Aufgabe der Unternehmensführung** besteht darin, sich aus den vielfältigen Einzeleindrücken, welche in Informationen über Exportquoten, Innovationsentwicklungen, Kundenerwartungen bestehen, ein **Gesamtbild der unternehmenspolitischen Entscheidungssituation** zu schaffen. Dieses Bild ist in der Regel unklar, unvollständig, vielschichtig und bedarf deshalb der Interpretation. Daraus folgt, dass eine objektive Handlungssituation per se nicht besteht, sondern dass eine solche von der Unternehmensführung stets subjektiv konstruiert wird.<sup>43</sup>

Zum Abschluss wird das in der Einleitung angerissene Thema strategische und operative Unternehmensführung aufgegriffen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick darüber, worin die Unterschiede hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben zu sehen sind.

<i>Management- ebene</i>	<i>TOP strategisch</i>	<i>Middle nicht strategisch i.w.S. / operativ / taktisch</i>	<i>Lower</i>
<b>Ziel</b>	<b>Unternehmenssicherung (Effektivität)</b>		<b>Ökon. Mitteleinsatz ( Effizienz)</b>
<b>Maßgröße</b>	<b>Erfolgspotentiale</b>	↔	<b>Erfolg und Liquidität</b>
<b>Umweltorientierung</b>	<b>Stark</b>	↔	<b>Gering</b>
<b>Komplexität</b>	<b>Sehr hoch</b>	↔	<b>Niedrig</b>
<b>Güte der Infos</b>	<b>Sehr hohe Unsicherheit</b>	↔	<b>Geringe Unsicherheit</b>
<b>Alternativenanzahl</b>	<b>Eher viele</b>	↔	<b>Eher gering</b>
<b>Problemstruktur</b>	<b>Schlecht definiert</b>	↔	<b>Gut definiert</b>
<b>Datentyp</b>	<b>Eher qualitativ</b>	↔	<b>Eher quantitativ</b>
<b>Detaillierungsgrad</b>	<b>Grob</b>	↔	<b>Fein</b>
<b>Planungshorizont</b>	<b>Eher längerfristig</b>	↔	<b>Eher kurzfristig</b>
<b>Korrekturmöglichkeiten</b>	<b>Schwer korrigierbar</b>	↔	<b>Leicht korrigierbar</b>

Abb. 7: Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Unternehmensführung

### Übungsaufgabe 1

Bitte zeigen Sie auf, welche Umweltbereiche für ein Unternehmen interessant sind. Bitte zeigen Sie für die einzelnen Umweltbereiche deren Bedeutung für das Unternehmen stichwortartig auf.

<sup>42</sup> Vgl. Eschenbach, R., Kunesch, H. (Hrsg.) (Konzepte), S. 17.

<sup>43</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 10.

## Übungsaufgabe 2

Lassen Sie sich einen Geschäftsbericht von einem Großunternehmen schicken. Untersuchen Sie die in den Lageberichten aufgeführten Entwicklungen danach, ob es sich um Entwicklungen handelt, die durch die Umwelt des Unternehmens angestoßen worden sind oder ob das Unternehmen von sich aus Entwicklungen vorgenommen hat.

### 2.1.2 Begriff der Unternehmensführung

Blickwinkel  
der Unter-  
nehmens-  
führung:  
Funktion, In-  
stitution, Pro-  
zess

Dem Begriff der Unternehmensführung<sup>44</sup> kann man sich unter den Aspekten Funktion, Institution und Prozess nähern. **Funktionale Merkmale** beschreiben die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Unternehmensführung. Zentrale Funktionen der Unternehmensführung stellen dabei Planung, Controlling, Organisation, Personalwirtschaft dar.

**Prozessuale Merkmale** beschreiben die Unternehmensführung als Folge von Vorgängen, die sich zwischen Einzelnen oder Gruppen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben. **Institutionelle Merkmale** heben hingegen auf die Träger, Organe oder Personen der Unternehmensführung ab. Danach sind hauptsächlich die Geschäftsführer oder Vorstände sowie der Aufsichtsrat<sup>45</sup> Träger der Unternehmensführung.<sup>46</sup> Hier werden im Rahmen der Unternehmensführung echte Führungsentscheidungen **im Sinne Gutenbergs** verlangt. Nach ihm sind echte Führungsentscheidungen solche, die von weitreichender Bedeutung für das Unternehmen sind und den Bestand und Erfolg der Unternehmung als Ganzes betreffen. Sie sind nicht delegierbar.<sup>47</sup>

Im Rahmen des vorliegenden Lehrbriefes werden die **funktionale** und **prozessuale Sichtweise** der Unternehmensführung miteinander verknüpft. Die erste wesentliche Funktion der Unternehmensführung, der Planungsprozess von der Unternehmensvision bis zur Strategieentwicklung und -planung, wird im Rahmen dieses Lehrbriefes als ein kontinuierlicher rückkoppelter Prozess diskutiert. Die jeweilig zu treffenden Entscheidungen bei diesem Prozess sind echte Führungsentscheidungen.

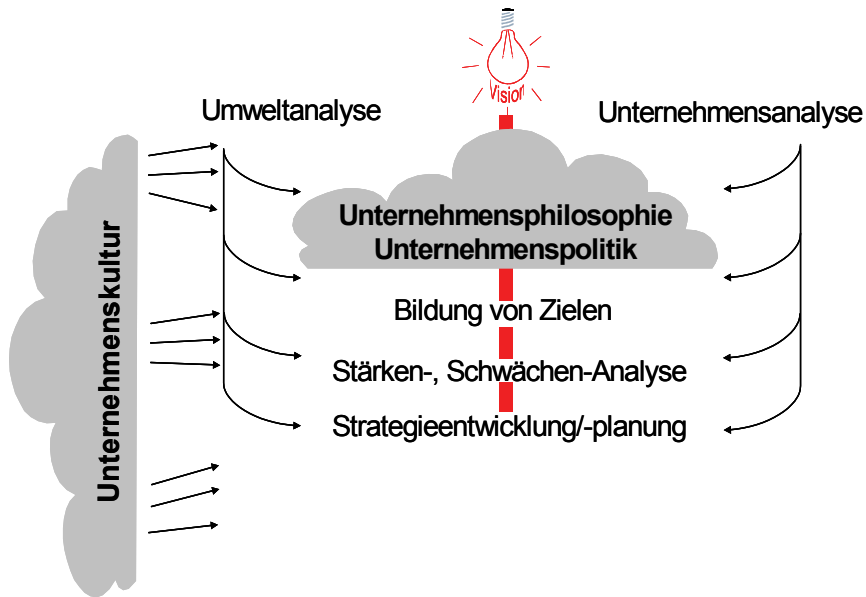
---

<sup>44</sup> In der einschlägigen Literatur wird der Begriff der Unternehmensführung synonym mit dem Begriff des Managements verwendet. Vgl. Näther, C. (Erfolgsmaßstäbe), S. 1. Eine Auffassung, der in diesem Lehrbrief gefolgt wird.

<sup>45</sup> Nach § 111 Absatz 4 Satz 2 AktG muss der Aufsichtsrat die Tätigkeit des Vorstandes begleitend mitgestalten und dem Vorstand zur Seite stehen. Diese Verpflichtung kann soweit greifen, dass das Ermessen des Aufsichtsrates, bestimmte Arten von Geschäften von seiner Zustimmung abhängig zu machen, sich zu einer Pflicht verdichten kann, von dieser Möglichkeit auch Gebrauch zu machen. Vgl. Memento (Gesellschaftsrecht), S. 629.

<sup>46</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 31f.

<sup>47</sup> Vgl. Gutenberg, E. (Produktion), S. 134.



**Abb. 8:** Prozess von der Vision bis zur Implementierung der Unternehmenspolitik

Die weiteren wesentlichen Funktionen<sup>48</sup> der Unternehmensführung - Controlling, Personalwirtschaft und Organisation - werden aus Prozesssicht in den sich anschließenden Lehrbriefen der BWL I beschrieben.

Abschließend wird Unternehmensführung als Subsystem des Unternehmens definiert, dem der Prozess der Steuerung des Unternehmens obliegt. Unternehmensführung greift gestaltend in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens ein. Sie koordiniert und harmonisiert sämtliche Elemente der primären und unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten. Unternehmensführung umfasst die Subsysteme der Umsetzung der Unternehmensvision bis zur Implementierung der Unternehmenspolitik sowie Controlling, Organisation, Personalwirtschaft und diesen Subsystemen nachgelagerte Subsysteme wie das Rechnungswesen, die Finanzierung oder die Investition. Im Rahmen der Unternehmensführung werden in der Regel echte Führungsentscheidungen im Sinne Gutenbergs getroffen.

<sup>48</sup> Der Begriff Funktion und Subsystem wird in diesem Lehrbrief synonym verwendet. Vgl. hierzu Horvath, P. (Controlling), S. 111, der darstellt, dass Subsysteme Funktionsbereiche in Unternehmungen sind.

### Übungsaufgabe 3

Was sind Führungsentscheidungen? Nennen Sie Beispiele und beschreiben Sie diese!

### Übungsaufgabe 4

Reflektieren Sie bitte die unterschiedlichen Sichtweisen der Unternehmensführung!

## 2.2 Unternehmensführung als Prozess mit kontinuierlicher Rückkopplung

### 2.2.1 Unternehmensvision und -philosophie als Leitlinie der Unternehmensführung

Vision zur  
Motivation der  
Mitarbeiter

Die Unternehmensvision dient dazu jedem Mitarbeiter klar vor Augen zu führen, worum es dem Unternehmen mittel- und langfristig geht. Wenn diese dann noch in griffigen Grundaussagen im Rahmen der Unternehmenspolitik erläutert wird, dann ist ein erster Schritt zur Motivation aller Mitarbeiter getan.

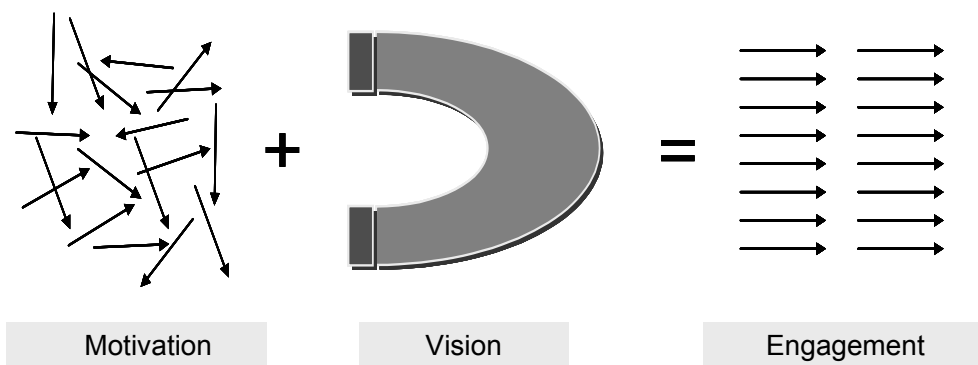


Abb. 9: Wirkung einer „griffigen“ Unternehmensvision

Der folgende Text führt in die Grundidee der Unternehmensvision ein.

„Das Wesen einer Vision liegt in den Richtungen, die sie weist, nicht in den Grenzen, die sie setzt; sie liegt in dem, was sie ins Leben ruft, nicht in dem, was sie abschließt, in den Fragen, die sie aufwirft, nicht in den Antworten, die sie für diese findet. Richtungen sind ihrem Wesen nach unbegrenzt und münden ins Unendliche. Jede wirkliche Vision weist offene Richtungen und schließt nichts innerhalb ab; sie ist unberührt und unbeengt durch materielle Gesichtspunkte. Deshalb vermag sie überall konkrete Gestalt zu gewinnen. ... In jeder Unternehmung, gleich welcher Größe, werden die unternehmungspolitischen Grundsätze und die strategische Ausrichtung von einer Person oder einer kleinen Gruppe von Personen bestimmt. Diese Person oder Gruppe von Personen ist die Verkörperung

der sie treibenden Vision. Auf die Dauer kommt es deshalb immer auf Individuen an, die mit ihrer Vision ihrer Zeit voraus sind. Deshalb bedeutet richtige Vision gute Unternehmenspolitik und -kultur, und die gewonnene volle Klarheit gute Strategie.“<sup>49</sup>

Die Unternehmensvision beschreibt den **Spannungszustand** zwischen der Ist-Situation und der erwünschten Situation eines Unternehmens.<sup>50</sup> Damit ist die Unternehmensvision die kanalisierende Kraft im Unternehmen und gibt dessen Richtung an.<sup>51</sup> „A computer on every desk and in every home“ von Bill Gates Anfang der 80er Jahre als Forderung aufgestellt, hat die Mitarbeiter bei Microsoft bewogen, jahrelang am gleichen Strang zu ziehen. Jeder Mitarbeiter hat verstanden, dass es hauptsächlich darum geht, einen Computer zu schaffen, der für alle zugänglich, nutzbar und erschwinglich ist, und dass ein einfaches Betriebssystem sowie leicht erlernbare Applikationen Schlüssel zum Erfolg sind. Auch wenn die Vision von Microsoft letztlich nicht darlegt, wie man zum Ziel kommt, hat sie jeden Mitarbeiter doch veranlasst, nach der jeweils richtigen Lösung zu suchen. Im Falle von Microsoft war dies die Vergabe von Lizenzen an alle Hardwarehersteller, um eine schnelle weltweite Distribution zu erreichen.<sup>52</sup> Damit die Unternehmensvision nicht zur bloßen Worthölse degeneriert, sollte sie die im Folgenden dargestellten Kernkomponenten aufweisen:

Die **Unternehmensvision** muss an die bestehenden **Kernkompetenzen** des Unternehmens anschlussfähig sein und mit der **Marktpositionierung** harmonisieren. Alle drei Komponenten bedingen einander.<sup>53</sup> Gäbe es ein Auseinanderfallen zwischen Vision und den anderen beiden Komponenten, würde die Unternehmensvision zur Utopie degenerieren und damit jegliche Kraft verlieren, schlimmstenfalls sogar kontraproduktiv wirken. Die folgende Abbildung zeigt auf, was unter Kernkompetenzen zu verstehen ist:

**Kernkomponente Realitätssinn**

<sup>49</sup> Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I), S. 41ff.

<sup>50</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 47.

<sup>51</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I), S. 42.

<sup>52</sup> Vgl. Coenenberg, A. G., Salfeld, R. (Unternehmensführung), S. 20.

<sup>53</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 47.

**Kernkompetenzen umfassen ...**

- das kollektive Wissen eines Unternehmers.
- die Fähigkeit zur Einbindung vieler Fähigkeiten und Technologien.
- die Fähigkeit zur Zusammenführung von Ressourcen und Kenntnissen, um überragende Produkte und Dienstleistungen bieten zu können.

**Kernkompetenzen sind ...**

- was das Unternehmen von anderen unterscheidet und was seine Wettbewerbsfähigkeit ausmacht.
- der Stoff aus dem das Unternehmen gemacht ist.

**Definition Kernkompetenzen:**

Kernkompetenzen sind durch Lernprozesse innerhalb des Unternehmens entstandene Gesamtheiten von Einstellungen, Prozessen, Technologien, Know-how-hob. Sie sind für den Kunden erkennbar und wertvoll, für den Wettbewerb schwer imitierbar und eröffnen den Zugang zu den für das Unternehmen relevanten Märkten.

**Checkliste zum Erkennen von Kernkompetenzen:**

- Ist sie eine wesentliche Ursache für einen Wettbewerbsvorteil?
- Ist sie einzigartig und prägend für das Unternehmen?
- Lässt sie sich schwer kopieren?
- Lässt sie sich schwer fassen, weil sie eine Kombination aus Technologien, Prozessen und unternehmensspezifischen Herangehensweisen ist?

**Beispiele für Kernkompetenzen:**

- Sony – Miniaturisierung von elektronischen Geräten.
- 3M – konsequente Innovation von Klebstoffen und Trägermaterialien.
- Apple – Anwenderfreundlichkeit von Computeroberflächen und -design.

**Abb. 10: Kernkompetenzen<sup>54</sup>**

Unternehmens-identität ist das Zusammenspiel von Vision, Kernkompetenzen und Marktpositionierung

Die Marktpositionierung beschreibt das vom Unternehmen zu betreuende Marktsegment sowohl qualitativ mit der Beschreibung der Kundenstrukturen und deren Bedürfnissen und Erwartungen als auch quantitativ in Form von Marktvolumen, Marktqualität, Marktwachstum usw. Marktpositionierung, Kernkompetenzen und Vision machen die Grundwerte des Unternehmens aus bzw. sind durch diese miteinander verbunden. Das Zusammenspiel dieser drei Komponenten wird als **Unternehmensidentität** bezeichnet.

Kernkomponente Spontanität

Eine weitere Kernkomponente der Unternehmensvision ist die Spontanität. Hierbei kommt es darauf an, dass das Unternehmen auf Basis der Unternehmensvision in der Lage ist, verschiedene Blickwinkel einzunehmen, von denen aus die Dinge betrachtet werden und dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben ist, sich weiter zu entwickeln.

Kernkomponente Offenheit

Schließlich kommt es bei der Unternehmensvision darauf an, dass sie dem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, Umweltveränderungen zu erkennen und darauf zu reagieren.

<sup>54</sup> In Anlehnung an Have ten, S., Have ten, W., Stevens, F., Elst van der, M., Pol-Coyne, F. (Handbuch), S. 129.

Im folgenden Text ist die Unternehmensvision des Unternehmens iTouring, einem Full-Service-Dienstleister im Bereich Planung, Entwurf, Realisierung und Support komplexer virtueller Rundgänge, im Innen- und Außenbereich dargestellt:

### „Die Vision

*Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.*

*Victor Hugo*

Der Trend, die Realität im Internet darzustellen, ist unverkennbar. Seien es gerenderte Community-„Spielplätze“, Streaming-Videos oder Location-Based Services. All dies wird durch breitbandige Internetzugänge mehr und mehr möglich, und erreicht schon heute – dank DSL – eine kritische Masse an Verbrauchern.

Die iTouring-Technologie wird maßgeblich dazu beitragen, die Realität über das Internet erlebbar zu machen. Durch die exzellente Darstellungsqualität und die multimediale Interaktivität wird aus einer Produktpräsentation ein emotionales Erlebnis, das dem Betrachter nachhaltig in Erinnerung bleibt.

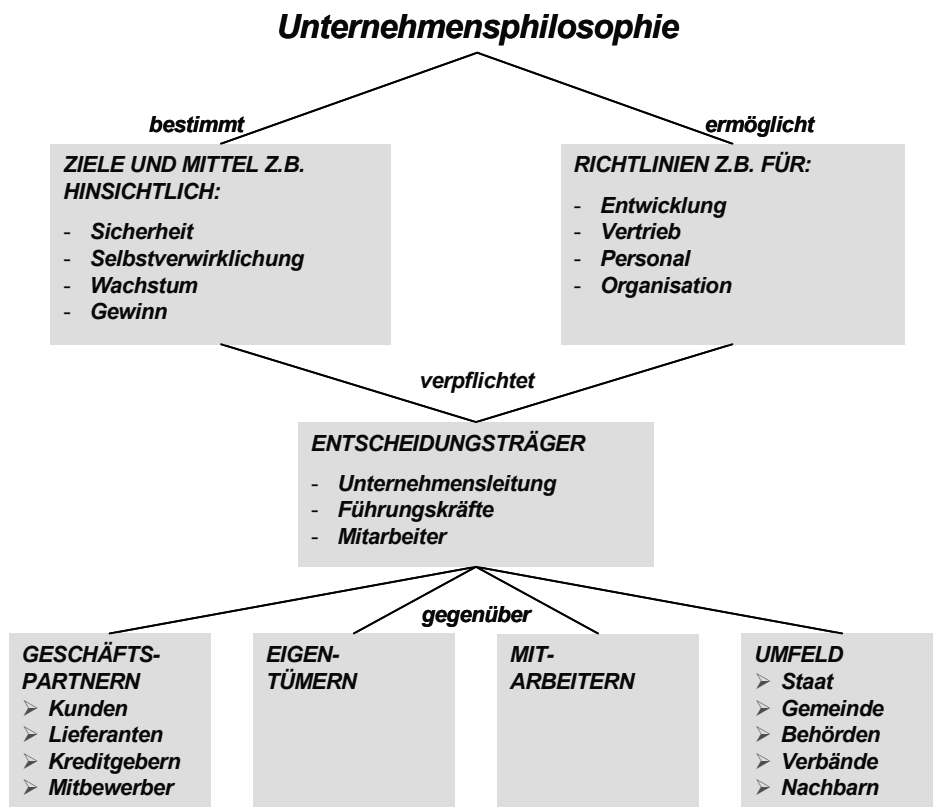
Die einzigartige Wirtschaftlichkeit, die die iTouring-Technologie ermöglicht, wird neue Märkte für virtuelle Rundgänge erschließen und ganz neue Anwendungen schaffen.<sup>55</sup>

Neben der Unternehmensvision ist die Unternehmensphilosophie Leitlinie der Unternehmensführung. Sie ist das Konzept, in dem sämtliche Werte und Normen des Unternehmens dokumentiert sind. Die individuellen Wertevorstellungen der Manager des Unternehmens prägen maßgeblich die Unternehmensphilosophie.<sup>56</sup>

Die Mission wird aus der Philosophie entwickelt

<sup>55</sup> <http://www.itouring.de/site/htmls/vision/> vom 13.10.2003.

<sup>56</sup> Vgl. Hermanns, A., Wissmeier, U. K. (Marketing-Management), S. 43.



**Abb. 11: Mögliche Struktur einer Unternehmensphilosophie**

Die Unternehmensphilosophie mündet in dem Unternehmensleitbild (mission). Sie stellt in knapper, leitsatzartiger Form das Grundanliegen sowie die Grundsatzpositionen des Unternehmens dar. Sie umfasst quasi den „Sinn“ der marktlichen Tätigkeit des Unternehmens.<sup>57</sup> Während die Unternehmensvision eher die Mitarbeiter ansprechen soll, versucht die Mission die Umwelt des Unternehmens und hier insbesondere die Kunden anzusprechen. Ein schönes Beispiel für eine Mission ist der Slogan „Otto find ich gut“. Er formuliert, wie der Otto-Konzern in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden will. Er ist prägnant und signalisiert Vertrauen in Unternehmen und Produkte.<sup>58</sup> Weitere Beispiele für bestimmte Leitbilder könnten sein:

<sup>57</sup> Vgl. Weber, J. (Einführung), S. 47.

<sup>58</sup> Vgl. Friedag, H., Schmidt, W. (Balanced Scorecard), S. 91 und 93.

• Ihre schnelle Bank.	Kreditinstitut
• Ihr Backshop – schnell und knusprig.	Handwerk
• Scharf auf alles, was zu schneiden ist.	Küchenmaschinenhersteller
• Gut ist uns nicht gut genug.	Handelshaus
• Wir machen mobil.	Funktelefon
• Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause.	Bausparkasse
• Wir moderieren Ihre Zukunft.	Beratung

**Abb. 12: Beispiele für Leitbilder**<sup>59</sup>

Aus der Unternehmensphilosophie wird die Unternehmenspolitik abgeleitet. Nach **Hinterhuber** kann die Unternehmensphilosophie mit einer Wolke verglichen werden, welche die nächste Morgensonne in ihr Nichts auflöst. Das Bleibende der Unternehmensphilosophie ist die Unternehmenspolitik.<sup>60</sup>

### Übungsaufgabe 5

**Aus welchen Komponenten besteht die Unternehmensidentität?**

### Übungsaufgabe 6

**Für das Lösen der Übungsaufgabe 2 sollten Sie sich einen Geschäftsbericht besorgen. Nehmen Sie sich diesen jetzt zur Hand und recherchieren Sie anhand dieses Berichtes, welche Vision das Unternehmen hat und wie die Unternehmensphilosophie aussieht.**

## 2.2.2 Unternehmenspolitik: Implementierung von Grundsätzen als Führungsmittel des laufenden Geschäftes

Als Unternehmenspolitik werden Grundsätze bezeichnet, die bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind.<sup>61</sup> Damit wird durch die Festlegung von allgemeinen Verhaltensweisen das Unternehmensverhalten auf lange Sicht festgelegt. Unternehmenspolitische Entscheidungen, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens richtungweisend sind, werden als **strategische Unternehmensentscheidungen** bezeichnet. Sie bilden für einen längeren Zeitraum die Grundlage

<sup>59</sup> Vgl. Friedag; H. R., Schmidt, W. (Balanced Scorecard), S. 92.

<sup>60</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I), S. 59.

<sup>61</sup> Vgl. Heinen, E. (Führungslehre), S. 42.

für die Steuerung des Unternehmensgeschehens. Beispiele hierfür sind Entscheidungen über neue Produktionsstandorte oder die Erschließung nationaler oder internationaler Absatzmärkte.<sup>62</sup>

Neben diesen strategischen Unternehmensentscheidungen beinhaltet die Unternehmenspolitik weiterhin das Festlegen bestimmter **Unternehmensgrundsätze für Unit-/Ressortleiter**. Mit diesen Handlungsmaximen soll auf allen Hierarchiestufen des Unternehmens eine ganzheitliche, in sich schlüssige Unternehmenspolitik möglich werden.<sup>63</sup> Beispiele für derartige Grundsätze sind:<sup>64</sup>

- ◇ Stelle sicher, dass die Unternehmung einen Zweck verfolgt, der auf die Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme gerichtet ist.
- ◇ Stimme die Tätigkeitsbereiche der Unternehmung auf die zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen ab.
- ◇ Mache jeden Mitarbeiter zum besten Mann für seine Position. Unterstütze die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter, lebe Zuversicht und Vertrauen vor, die das scheinbar Unmögliche möglich machen, wenn der Wettbewerb es verlangt.

Damit Unternehmenspolitik erfolgreich ist, muss sie einigen formalen Anforderungen genügen.<sup>65</sup>

#### **Allgemeingültigkeit**

Unternehmungspolitische Entscheide sollen als Entscheidungsregeln in vielen zukünftigen Führungssituationen anwendbar sein, sich also nicht lediglich auf Einzelfälle oder eng abgegrenzte Teilbereiche der Unternehmung beziehen.

#### **Wesentlichkeit**

Unternehmungspolitische Entscheide sollen das Wichtige, Bedeutende, Grundsätzliche zukünftigen Unternehmungsgeschehens beeinflussen und nicht irgendwelche Nebensachen oder Spezialitäten, welche das Gesamtverhalten der Unternehmung nicht betreffen.

#### **Langfristige Gültigkeit**

Unternehmungspolitische Entscheide sollen das Unternehmungsgeschehen in seinen Grundzügen auf längere Sicht bestimmen.

#### **Vollständigkeit**

Unternehmungspolitische Entscheide können zwar nicht in dem Sinne vollständig sein, dass sie zukünftiges Geschehen gänzlich und in allen Einzelheiten vorbestimmen; im Gegenteil erfordert die angestrebte Allgemeingültigkeit das Offenlassen von Freiheitsräumen für die nachfolgende Konkretisierung auf nachgelagerten Führungsstufen. Vollständigkeit ist jedoch in dem Sinne erforderlich, als sich unternehmungspolitische Ent-

<sup>62</sup> Vgl. Korndörfer, W. (Unternehmensführungslehre), S. 47.

<sup>63</sup> Vgl. Korndörfer, W. (Unternehmensführungslehre), S. 48.

<sup>64</sup> Vgl. für die folgenden Beispiele: Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I), S. 61f.

<sup>65</sup> Vgl. Bleicher, K. (Konzept), S. 220ff.

scheide nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagenden Strategien beziehen sollen.

### **Wahrheit**

Unternehmungspolitische Entscheide müssen in dem Sinne „wahr“ sein, dass sie den wirklichen Auffassungen und Absichten der obersten Führungskräfte entsprechen und durch deren eigene Entscheide und Handlungen sichtbar bestätigt werden. Eine Unternehmungspolitik kann daher nicht vom Public-Relations-Manager konzipiert werden und soll nicht vom Gesichtspunkt der Imagepflege aus entwickelt worden sein, sondern die ernsthaften Absichten der obersten Führungskräfte widerspiegeln.

### **Realisierbarkeit**

Unternehmungspolitische Entscheidungen sollen den zukünftigen „Umweltbedingungen“ und den unternehmungseigenen Möglichkeiten angepasst sein. Es darf sich durchaus um hochgesteckte Ziele und anspruchsvolle Verhaltensnormen handeln, die aber grundsätzlich realisierbar sein müssen und nicht den Charakter von idealistischen Wunschvorstellungen haben dürfen.

### **Konsistenz**

Die Unternehmungspolitik umfasst eine Mehrzahl von Entscheidungen. Wenn die beabsichtigten Koordinationswirkungen erzielt werden sollen, ist es außerordentlich wichtig, dass diese Entscheidungen in sich konsistent sind, sich also nicht gegenseitig widersprechen.

### **Klarheit**

Unternehmungspolitische Entscheide sollen trotz ihres allgemeinen und relativ abstrakten Charakters so formuliert werden, dass bei ihrer Interpretation und Konkretisierung durch die Unternehmungsangehörigen keine Missverständnisse auftreten. Oft ist es deshalb zweckmäßig, dem allgemeinen Grundsatz interpretierende Erläuterungen beizugeben.

Die Formulierung der Unternehmensphilosophie sowie des Leitbildes und der Unternehmenspolitik macht sicherlich unterschiedliche Einstellungen, Erwartungen deutlich, die nur so in Übereinstimmung gebracht werden können. Gleichwohl ist der Wert und Nutzen der Dokumentation in einem großen Konzernunternehmen wichtiger als zum Beispiel in einem 10-Mann-Unternehmen. Bei dieser Unternehmensgröße ist die Kommunikation und das Handeln viel sichtbarer, transparenter und unmittelbarer.

## **Übungsaufgabe 7**

**Welche Gefahren sehen Sie für ein Unternehmen bei der Erstellung von Grundsätzen?**

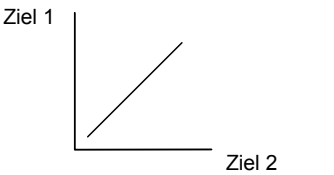
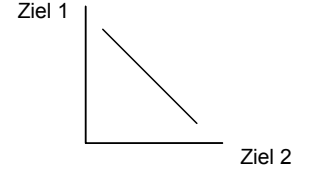
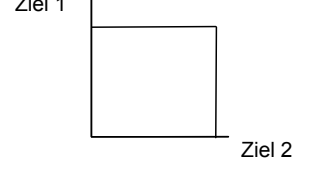
### **2.2.3 Bildung von Zielen im Unternehmen**

Ziele von Unternehmen beschreiben deren angestrebten zukünftigen Zustand.<sup>66</sup> Sie können auch schon vorhandene Zustände des Unternehmens beschreiben, die trotz zu erwartender Schwierigkeiten in Zukunft aufrecht-

<sup>66</sup> Vgl. Heinen, E. (Industriebetriebslehre), S. 13.

erhalten werden sollen. Unternehmensziele sind im Zuge von unternehmerischen Aktivitäten zu erreichen.<sup>67</sup>

Unternehmen verfolgen in der Regel verschiedene **dynamische, mehrdimensionale Ziele**, die unterschiedlich zu gewichten sind. Die Ziele sind ökonomischer, sozialer, politischer oder anthropologischer Natur und werden zu **Zielbündeln** zusammengefasst. Zielbündel lassen sich durch die Elemente **Zieldimension und -beziehung** näher beschreiben. Die Zieldimension umfasst den Zielinhalt (z. B. das Streben nach Gewinn), den zeitlichen Bezug (d. h. den Zeitraum der Zielverwirklichung) und das Ausmaß der Zielerreichung (begrenzter und unbegrenzter Umfang). Ziele können miteinander dahingehend in Beziehung stehen, dass sie sich gegenseitig fördern (komplementäre Ziele), sich gegenseitig abstoßen (konkurrierende Ziele) oder sich indifferent zu einander verhalten, d. h. sich gegenseitig nicht tangieren.<sup>68</sup>

ZIEL-KOMPLEMENTARITÄT	ZIELKONKURRENZ	ZIELINDIFFERENZ
		
<p>Erhöhung des Zielerreichungsgrades von Ziel 1 führt auch zu einer Erhöhung bei Ziel 2. z. B.: Kostensenkung und Gewinnerhöhung</p>	<p>Erhöhung des Zielerreichungsgrades von Ziel 1 führt zu einer Verminderung bei Ziel 2. z. B.: Werbeintensivierung und Kostensenkung</p>	<p>Die Verfolgung einer Zielsetzung hat keinen Einfluß auf eine andere. z. B.: Verbesserung des Kantinenessens und Betriebsstoffkostensenkung</p>

**Abb. 13: Verhalten von Unternehmenszielen**

**Zielsysteme von Unternehmen sind das Ergebnis von Kompromissen**

Die unterschiedlichen, vom Unternehmen verfolgten Ziele müssen gewichtet werden. Das Ergebnis der Gewichtung ist als eine Kompromisslösung der verschiedenen Interessengruppen (z.B. Mitarbeiter, Eigentümer, Unternehmensführung) zu verstehen.<sup>69</sup>

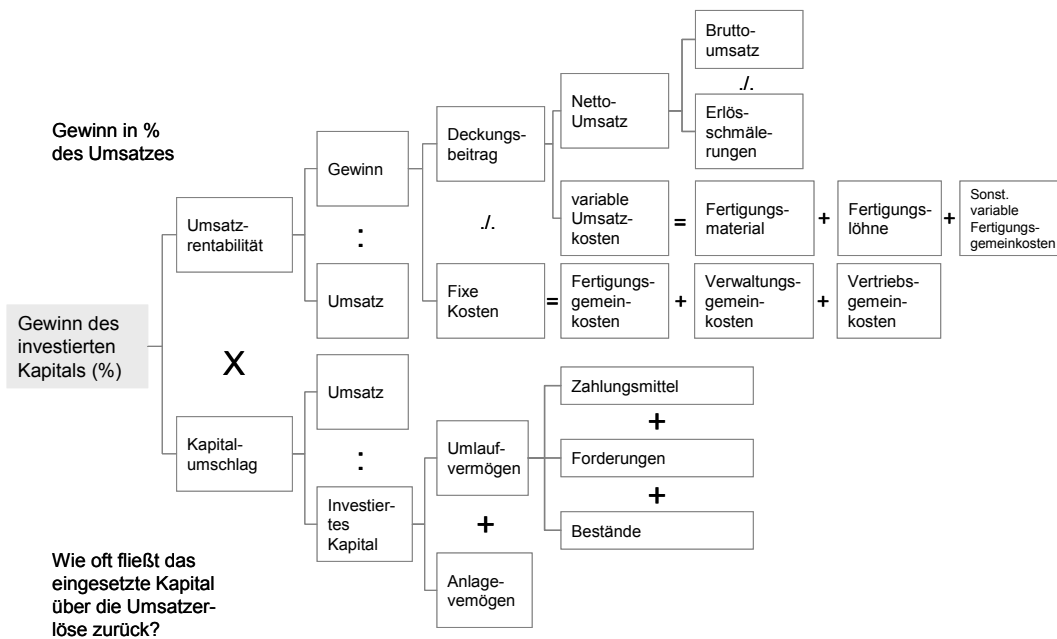
Ein einheitliches, konsensfähiges, anerkanntes Zielsystem liegt bis heute nicht vor. Dennoch sind in der Praxis relativ früh unterschiedliche Zielsysteme entwickelt worden, wie das in der folgenden Abbildung wiedergegebene DuPont-Kennzahlenmodell aus dem Jahr 1922.<sup>70</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Ulrich, H. (Unternehmungspolitik), S. 100.

<sup>68</sup> Vgl. dazu zum Beispiel Heinen, E. (Industriebetriebslehre), S. 13 ff. sowie Kubicek, H. (Unternehmensziele), S. 60.

<sup>69</sup> Vgl. Wöhe, G. (Einführung), S. 124f.

<sup>70</sup> Vg. Reichmann, T. (Controlling), S. 26.



**Abb. 14: DuPont-Kennzahlensystem**

Ein verfeinertes, ebenfalls in der Praxis entwickeltes Modell eines Zielsystems stellt das Kennzahlensystem des Zentralverbandes der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) dar. Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass bei diesem System die Eigenkapitalrentabilität und nicht wie bei dem DuPont-Kennzahlensystem die Gesamtkapitalrentabilität im Vordergrund steht.

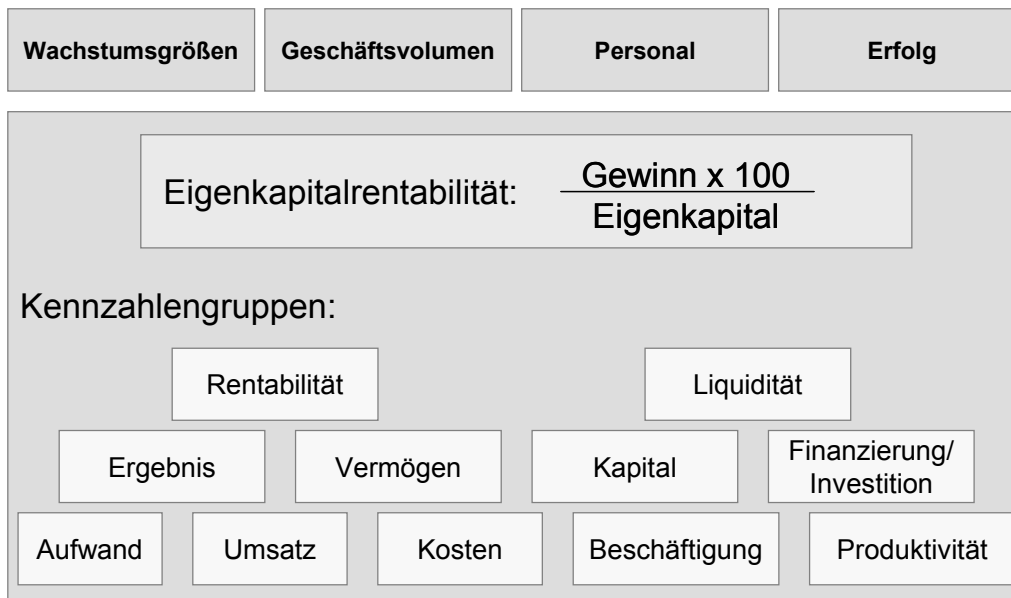


Abb. 15: ZVEI-Kennzahlensystem<sup>71</sup>

In den vorangegangenen Ausführungen ist der Shareholder-Value-Ansatz kurz vorgestellt worden. Er wird an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen, da er nach Ansicht des Verfassers dazu geeignet ist, unterschiedliche Zielsetzungen von den jeweiligen Interessengruppen neben den Stakeholdern zu berücksichtigen, und damit ein Zielsystem des Unternehmens darstellt.<sup>72</sup> Eine These, die in Literatur und Praxis durchaus umstritten ist.

So wird die Ausrichtung der Unternehmensziele auf die Gewinnerzielung durch die Shareholder Value-Orientierung oftmals dahingehend kritisiert, dass sie auf Kosten der anderen Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc. geht und damit dem weithin als zeitgemäß angesehenen Modell des Unternehmens als Koalition verschiedener Interessengruppen zuwiderläuft. Dem ist entgegen zu halten, dass selbst bei ausschließlicher Verfolgung des Wertsteigerungsziels zumindest das allseits geteilte Interesse an der Erhaltung des Unternehmens gewahrt bliebe.<sup>73</sup> Ausgehend von dieser partiellen Zielharmonie könnten Unternehmen daher trotz einer Wertsteigerungszielsetzung ihren Charakter als interessenpluralistisches System erhalten.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> In Anlehnung an Reichmann, T. (Controlling), S. 32.

<sup>72</sup> Nach einer Studie aus dem Jahr 2000 haben sich mittlerweile 30 % der börsennotierten Unternehmen den Shareholder Value als primäres Unternehmensziel gesetzt. Vgl. Hansmann, K.-W., Kehl, M. (Studie), S. 4.

<sup>73</sup> Dieser Gedankengang lässt sich durch die These von Adam Smith untermauern, dass primär eigennütziges Verhalten auf Märkten, wie durch eine „unsichtbare Hand“ gelenkt, zum Gemeinwohl führt. Adam Smith zitiert nach Recktenwald (Smith), S. 142.

<sup>74</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung), S. 167.

Abschließend sei zu diesem Thema auf das Zitat von **Rappaport** in Kapitel 2.2.1 verwiesen, der an dieser Stelle ebenfalls begründet, warum der Shareholder Value dazu geeignet ist, unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen.

Die Orientierung am Shareholder Value ist nicht nur für börsennotierte Unternehmen relevant. Nicht zuletzt wegen der zunehmenden Kreditrestriktionen im Hinblick auf Basel II wenden sich solche meist mittelständischen Unternehmen verstärkt den Kapitalmärkten zu. Beispielsweise wenn es darum geht, eine internationale Expansion mit externen Mitteln zu finanzieren oder wenn Wettbewerber übernommen werden sollen. Handicap für diese Unternehmen ist, dass sie ihren Marktwert nur schwer abschätzen können, da es keinen eigenen Börsenkurs als Gradmesser gibt. Als Ausweg bietet es sich an, den eigenen Marktwert und die damit verbundenen Kapitalmarkterwartungen ungefähr aus den Daten vergleichbarer börsennotierter Unternehmen zu berechnen.<sup>75</sup>

Die Definition des Shareholder Value stellt sich wie folgt dar:<sup>76</sup>

$$\begin{array}{l}
 \text{Summe der diskontierten freien Cash flows} \\
 + \text{ diskontierter Liquidationswert} \\
 + \text{ Veräußerungswert der vorhandenen Wertpapiere} \\
 \hline
 = \text{ Wert des Unternehmens im ganzen} \\
 - \text{ Marktwert der Verbindlichkeiten} \\
 \hline
 = \text{ Shareholder Value}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{Umsatz} \\
 - \text{ umsatzbezogene Ausgaben} \\
 - \text{ Ausgaben für Ertragssteuern} \\
 - \text{ Investitionsausgaben} \\
 - \text{ Ausgaben für die Erhöhung des Umlaufvermögens} \\
 \hline
 = \text{ Free Cash Flow}
 \end{array}$$

**Abb. 16:** Konzept des Shareholder Value<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Coenenberg, A. G., Salfeld, R. (Unternehmensführung), S. 37.

<sup>76</sup> Eine detaillierte Darstellung des Shareholder Value und Beispiele für dessen unterschiedliche Berechnungsweisen wird in den Lehrbriefen Controlling vorgenommen.

<sup>77</sup> Vgl. Albach, H. (Betriebswirtschaftslehre), S. 295.

Aktuell wird vielfach die sogenannte Balanced Scorecard als Zielsystem von Unternehmen diskutiert. **Kaplan** und **Norton** haben 1997 mit der Balanced Scorecard ein Modell entwickelt mit dem das Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird:<sup>78</sup>

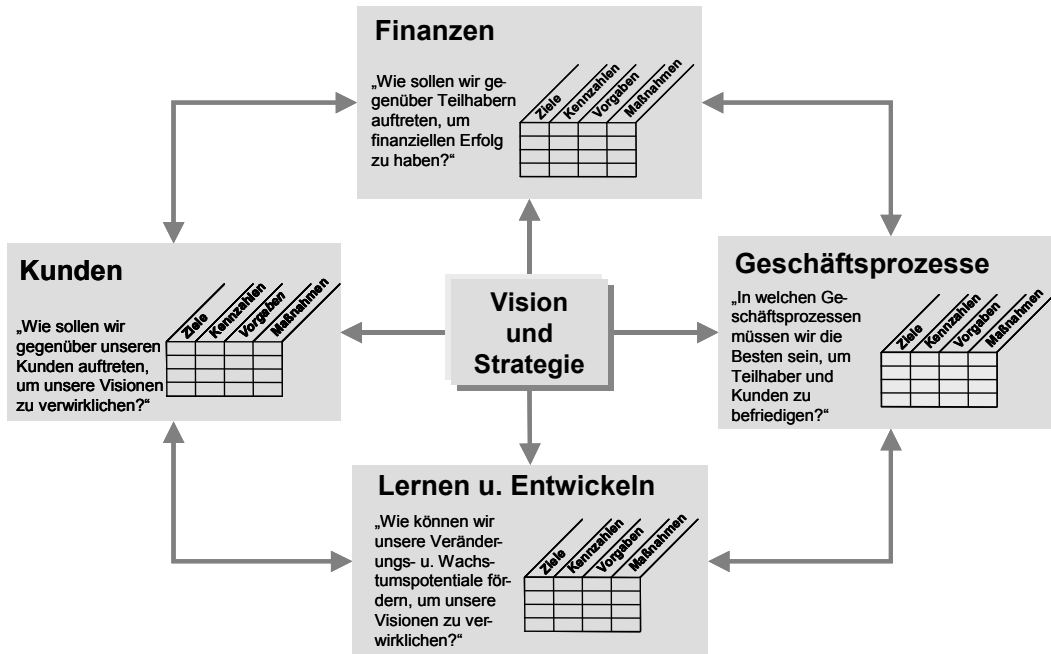


Abb. 17: Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard setzt auf **integrale Leistungsmessung**. Abgesehen von der üblichen **Finanzperspektive** zwingt sie die Unternehmensführung, die **Kundenperspektive**, die **Lernfähigkeit**, die **Geschäftsprozesse** des Unternehmens mit ins Kalkül einzubeziehen. Sie ermöglicht damit eine Gesamtbetrachtung finanzieller Konsequenzen aus nichtfinanziellen Faktoren, die für den langfristigen Erfolg bestimmend sind:

- ◇ Was ist wichtig für unsere Eigentümer
- ◇ Wie nehmen uns unsere Kunden wahr?
- ◇ Welche internen Prozesse leisten einen Nutzenbeitrag?
- ◇ Sind wir innovativ und bereit für die Zukunft?

Finanzperspektive

Sie spiegelt das Unternehmen aus finanzieller Sicht wider. Auf Ziele wie Liquidität, Rentabilität, Umsatz-, Gewinnwachstum darf nicht verzichtet werden, auch wenn ihre alleinige Betrachtung nicht ausreicht.

Kundenperspektive

Wie wirken sich die Anstrengungen des Unternehmens hinsichtlich Service und Kundenzufriedenheit auf Umsatz und Geschäftsergebnis aus?

<sup>78</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kaplan, R. S., Norton, D. P. (Balanced Scorecard).

Zielgrößen sind hier z.B. Marktanteile, Rückgabepolitik, Bearbeitung von Beschwerden, Umgang mit Anrufen.

Prozessperspektive

Wie gut gelingt es dem Unternehmen, Geschäftsprozesse einzuführen und zu managen, mit denen (zukünftige) Kundenwünsche erfüllt und Dienstleistungen erbracht werden. Hierbei stehen der Neumsatz in Prozent des Gesamtumsatzes, die Einhaltung von Produkteinführungsziel, Zeiten bis zur Erreichung von Gewinnschwellen im Fokus der Unternehmensführung.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Werden Personal, Wissen und Systeme erfolgreich geführt, entwickelt und im Unternehmen gehalten? Diese Perspektive wird unter dem Blickwinkel von Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Gewinn und/oder Wertschöpfung je Mitarbeiter, Verfügbarkeit von Informationen im Vergleich zu deren Bedarf ausgewertet.

Balanced Scorecard als Heuristik

Die Balanced Scorecard strebt eine ausgewogene Betrachtung verschiedener Zielbereiche gegenüber rein finanziell orientierten Kennzahlensystemen an. Allerdings fehlt es ihr an inhaltlicher Präzision. Das Argument, dass es keine allgemeingültige Balanced Scorecard geben kann, weil jedes Unternehmen individuelle unterschiedliche Ziele und Erfolgsfaktoren besitzt und somit eine individuell zugeschnittene Balanced Scorecard benötigt, mag zum Teil zutreffen. Es darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Balanced Scorecard eher eine Heuristik zur Erstellung eines Zielsystems ist. Als Zielsystem im engeren Sinne kann sie hingegen nicht gelten.<sup>79</sup>

Unerheblich, welches Zielsystem ein Unternehmen implementiert, Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist, dass die bestehenden Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen analysiert werden und einzelne Ziele kontinuierlich an sich verändernde Gegebenheiten angepasst werden.<sup>80</sup>

Shareholder Value Steigerung ist ein Formalziel

Darüber hinaus sind Unternehmensziele wie die Steigerung des Shareholder Value für die einzelnen Unternehmensbereiche zu operationalisieren. Sie sind zu global und inhaltlich einfach gehalten, da sie für das gesamte Unternehmen gelten. Man bezeichnet sie deshalb auch als **Formalziele** (Generalziele), die für die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen werden müssen.<sup>81</sup> Dieses Herunterbrechen in Zwischen- und Unterziele ist unter Umständen soweit vorzunehmen, bis sich der einzelne Mitarbeiter daran orientieren und seine Arbeit verrichten kann. Als Beispiel für den Bereich Produktion können die Kapazitätsauslastung, die Arbeitssicherheit, Termineinhaltung, Kostensenkung oder Qualität der Produkte genannt werden.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Macharzina, K. (Unternehmensführung) S. 166.

<sup>80</sup> Vgl. Heinen, E. (Industriebetriebslehre) S. 14 und 16.

<sup>81</sup> Vgl. Bünting, H. F. (Effektivität) S. 21 und S. 94.

<sup>82</sup> Vgl. Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre) S. 98 und S. 100.

### Übungsaufgabe 8

Warum verfolgt ein Unternehmen nicht nur ein Ziel und was können mögliche Zielbündel eines Unternehmens sein? Warum kann ein Abteilungsleiter nicht mit Formalzielen arbeiten?

#### 2.2.4 Wesentliche Entscheidungsfelder der Strategieentwicklung und -planung

Strategie bedeutet, das Denken, Entscheiden und Handeln an einem übergeordneten Zielsystem zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d. h. Augenblicksvorteile und -nachteile ablenken zu lassen.<sup>83</sup>

Wesentliche Komponenten der Strategieentwicklung und -planung bilden die **strategische Analyse und -prognose** sowie die **Strategieabstimmung**. Die strategische Analyse und Prognose lässt sich in unterschiedlichen Prozessen abbilden, ebenso die Strategiebestimmung. Die folgende Abbildung zeigt die jeweiligen Prozessschritte auf.

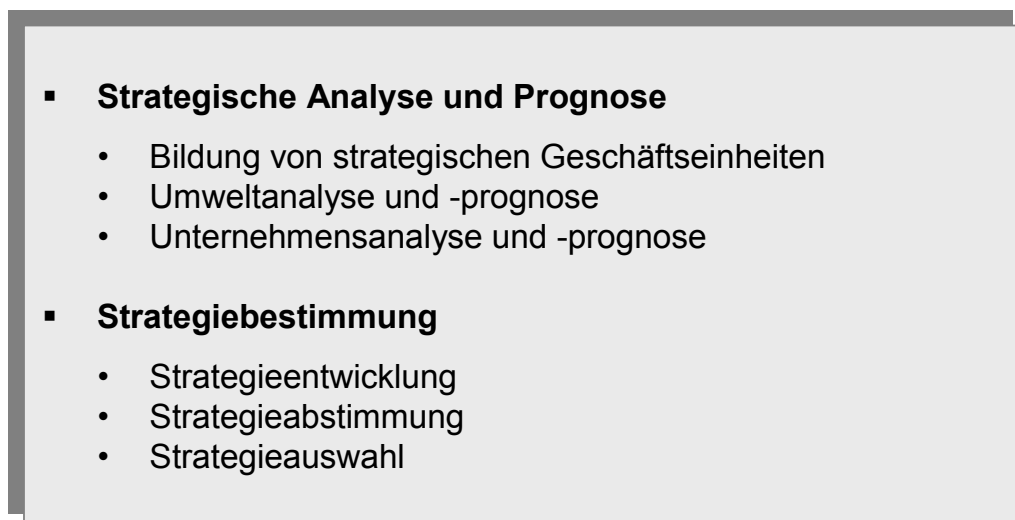


Abb. 18: Wesentliche Prozessschritte der strategischen Analyse und Prognose sowie der Strategiebestimmung

Das Gewinnen eines klaren Verständnisses der Ausgangsposition des Unternehmens, das heißt seines gegenwärtigen Zustandes, seiner Identität, seines Stils und seiner bestehenden Strategien ist erforderlich, um das Ausmaß der Neuorientierung des Unternehmens zu erkennen und um eine dynamische Perspektive zu erarbeiten. Ausgangspunkt der Untersu-

---

<sup>83</sup> Vgl. Gälweiler, A. (Unternehmensführung), S. 66.

chung sind die Strategischen Geschäftseinheiten (SGE), die Umweltanalyse und -prognose sowie die Unternehmensanalyse und -prognose.<sup>84</sup>

Strategische Geschäftseinheiten (SGE) stellen spezifische Produkt-Marktkombinationen dar, die nach **Kotler** und **Bliemel** folgende Merkmale aufweisen sollten.<sup>85</sup>

- ◇ Die SGE umfasst einzelne oder mehrere miteinander verwandte Geschäftsfelder, für die eine eigenständige Planung erstellt werden kann.
- ◇ Jede SGE hat einen eigenen Kreis von Wettbewerbern, mit denen sie gleichziehen oder die sie ausstechen möchte.
- ◇ Die SGE wird von einem Manager geleitet, der für die strategische Planung und die Ergebnisse verantwortlich zeichnet und die ergebnisrelevanten Faktoren hauptsächlich steuert.

Bei der Bildung von SGE ermöglicht eine feine Aufteilung des Unternehmens sicherlich eine detaillierte Planung, aber zugleich können in verstärktem Maße Verflechtungen zwischen den verschiedenen SGE auftreten, die das Treffen von jeweils unabhängigen Entscheidungen geradezu unmöglich machen. Die konkrete Anzahl an zu bildenden SGE sollte sich an der Unterschiedlichkeit der Umweltbedingungen (Diversität) sowie der Zahl und Intensität der Beziehungen zwischen den Unternehmenseinheiten (Konnektivität) orientieren.<sup>86</sup>

Diversität und Konnektivität sind die Basis für die Bildung von SGE

Mit der Bildung von SGE ist das Unternehmen in der Lage, das Globalziel des Unternehmens auf die jeweiligen SGE herunterzubrechen und ihnen anhand der für sie entwickelten Ziele entsprechende Ressourcen zu zuweisen.<sup>87</sup> Das Ziel der Shareholder Value-Steigerung ist damit zum Beispiel für die einzelnen SGE in konkrete Ziele wie Kostensenkung um 5 % oder Erhöhung des Marktanteils um 4 % umzuformulieren.

Ein weiterer wichtiger Schritt zur Bildung von Strategien im Rahmen der strategischen Analyse und Prognose ist die **Untersuchung der Umwelt** des Unternehmens. Die Umweltanalyse und -prognose dient dazu, die für die Strategiebestimmung wesentlichen Informationen über die relevanten Umweltbereiche und deren zukünftige Entwicklung zu beschaffen und dabei insbesondere Chancen und Risiken des Unternehmens zu identifizieren. Die **unternehmensspezifische Umwelt** beinhaltet Gruppen wie Kunden, Wettbewerber, Kreditgeber, Gewerkschaften, da sich deren Aktivitäten direkt auf das Unternehmen auswirken. Entwicklungen der **globalen Umwelt** beeinflussen das Unternehmen indirekt, indem sie die Rahmenbedingungen für dieses und die unternehmensspezifische Umwelt festlegen. Beispiele sind hier Umwelt-, Sozial-, oder Arbeitsgesetze sowie Umweltbelastung, Ressourcenverfügbarkeit oder Bildungsniveau.<sup>88</sup> An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass in Kapitel 2.1.1 hervor-

<sup>84</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I), S. 73ff.

<sup>85</sup> Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (Marketing-Management), S. 102.

<sup>86</sup> Vgl. Götze, U., Mikus, B. (Management), S. 28.

<sup>87</sup> Vgl. Kotler, P., Bliemel, F. (Marketing-Management), S. 102.

<sup>88</sup> Vgl. Götze, U., Mikus, B. (Management), S. 28ff.

gehoben worden ist, dass es für eine erfolgreiche Unternehmensführung geradezu überlebenswichtig ist, die Umwelt des Unternehmens kontinuierlich zu beobachten und zu interpretieren.

Im Rahmen der Strategiebestimmung dient die Umweltanalyse und -prognose dazu, die für die Strategiebestimmung notwendigen Informationen über die relevanten Umweltbereiche und deren zukünftige Entwicklung zu beschaffen und aktiv Informationen in den Markt hinein zu geben.

Ein wesentlicher Gegenstand der Analyse und Prognose der unternehmensspezifischen Umwelt ist die **Entwicklung der Branche**. Mögliche Einflussgrößen auf den Branchenwettbewerb verdeutlicht folgende Grafik:



**Abb. 19: Elemente der Branchenstruktur**<sup>89</sup>

Die Branchenstrukturanalyse nach **Porter** hat folgende Aufgaben:

- ◇ Strategisches Analyseinstrument zur Beschreibung einer Branche, insbesondere des Wettbewerbsgrades
- ◇ Fragestellung: Warum herrscht in einer Branche mehr Wettbewerb als in einer anderen? Warum ist eine Branche attraktiver als eine andere?
- ◇ Porter identifiziert fünf Triebkräfte des Wettbewerbs in einer Branche, die die Wettbewerbsintensität in der Branche bestimmen:
  - ◇ Lieferantenmacht
  - ◇ Abnehmermacht
  - ◇ Gefahr des Markteintritts neuer Wettbewerber
  - ◇ Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

<sup>89</sup> Vgl. in Anlehnung an Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile), S. 29.

- ◇ Gefahr durch Substitutionsprodukte.

Zweck der **Unternehmensanalyse und -prognose** ist es, festzustellen, was das Unternehmen aufgrund seiner spezifischen **Stärken und Schwächen** und hinsichtlich seiner Wettbewerber in den für das Unternehmen interessanten Marktsegmenten tun kann.<sup>90</sup> Das Unternehmen analysiert und bewertet seine Ressourcen und relevante Erfolgsfaktoren sowie seine wesentlichen Wettbewerber. Im folgenden wird ein Beispiel für eine Stärken- und Schwächenanalyse in Anlehnung an **Bramse** dargestellt.<sup>91</sup>

Bewertungskriterium	Gewichtungsfaktor	Wir beurteilen uns im Vergleich zum stärksten Konkurrenzunternehmen mit					Potenzialsumme
		5	4	3	2	1	
Absatzprogramm	10		●				40
Forschung und Entwicklung	5				●		10
Technologischer Stand der Fertigung	10				●		20
Anpassungsfähigkeit der Produktion	10	●					50
Beschaffungssituation	5			●			15
Finanzstruktur	15					●	15
Leistungsfähigkeit der Belegschaft	10			●			30
Qualität der Führungsmannschaft	15		●				60
Führungsstil	10				●		20
Organisation	10				●		20
		Gesamtpotenzial					280

Die einzelnen Zuordnungen lassen sich nun durch Beantwortung der Fragen finden:  
Sind wir im Vergleich zum stärksten Konkurrenzunternehmen

		Urteil
sicher besser	++	5
eher besser	+	4
gleich gut	=	3
eher schlechter	-	2
sicher schlechter	--	1

Die Potenzialsumme kann nun erreichen  
im Bestfalle  
(sämtliche Kriterien mit Urteil „5“) 500 Potenzialpunkte  
im schlechtesten Falle  
(sämtliche Kriterien mit Urteil „1“) 100 Potenzialpunkte  
im Durchschnittsfalle  
(sämtliche Kriterien mit Urteil „3“) 300 Potenzialpunkte

**Abb. 20: Analyse der Stärken- und Schwächen eines Unternehmens**

<sup>90</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung), S. 83.

<sup>91</sup> Vgl. Bramse, R. (Handbuch), S. 244 ff.

Das Unternehmen liegt mit seinen 280 Punkten unterhalb des Durchschnitts. Die Gründe und damit die Schwächen des Unternehmens liegen vornehmlich in der Finanzstruktur, der Organisation und dem Führungsstil, dem technologischen Stand der Fertigung und der Forschung und Entwicklung.

Der scheinbare Widerspruch zwischen der hoch skalierten Qualität der Führungsmannschaft und dem Führungsstil lässt sich insofern begründen, als dass es sich bei dem Unternehmen um ein „altes“ Unternehmen handelt, das Versäumnisse der Vergangenheit aufzuholen hat.

Die Unternehmensanalyse und -prognose kann in der Aufstellung eines **Wertkettenmodells** münden, wie es zu Beginn dieses Lehrbriefes in Kapitel 1.2. dargestellt worden ist.<sup>92</sup> Die Orientierung an den Wertaktivitäten bildet eine Alternative zur Untersuchung von Funktionsbereichen.

Jede Aktivität wird unter dem Blickwinkel des Beitrags zu den Leistungen bzw. dem Wert der Leistungen, die Kunden erhalten, der Differenzierung zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten sowie Aktivitäts- und Prozessorientierung betrachtet. Zudem wird die Bedeutung von Schnittstellen sowohl zwischen den Aktivitäten im Unternehmen als auch zwischen denen des Unternehmens und der Lieferanten und Kunden betont. Deren effektive Gestaltung kann zu Kosten- oder Leistungsvorteilen führen. Die Wertkette eignet sich außerdem als Ausgangspunkt für eine prozessorientierte Analyse und Gestaltung des Unternehmens.<sup>93</sup>

Die folgende Grafik zeigt eine Kostenstrukturanalyse in Anlehnung an **Porter**.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Dieses Wertkettenmodell ist in Kapitel 1.2 des vorliegenden Lehrbriefes vorgestellt worden, um das Thema „Unternehmensführung“ in die Betriebswirtschaftslehre einzuordnen.

<sup>93</sup> Vgl. Götze, U., Mikus, B. (Management), S. 35.

<sup>94</sup> In Anlehnung an Porter (Wettbewerbsvorteile), S. 104.

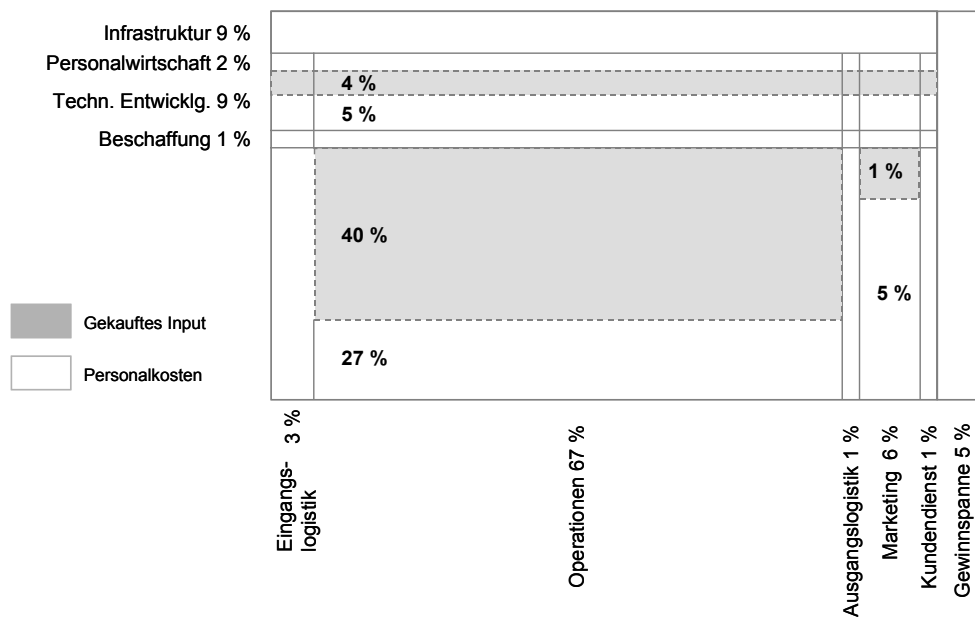


Abb. 21: Kostenstrukturanalyse anhand der Wertkette

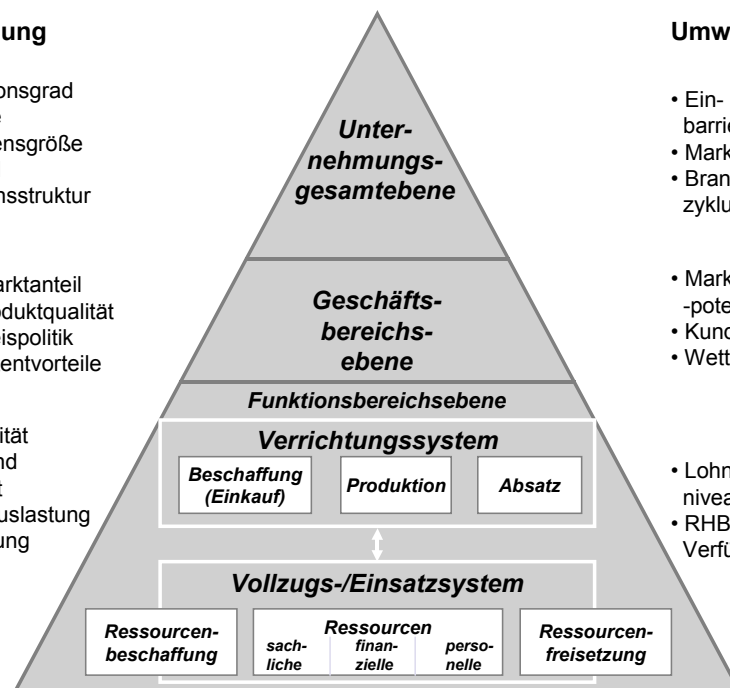
Den Abschluss der strategischen Analyse und Prognose bildet die Erstellung einer Übersicht von strategischen Erfolgsfaktoren. In diese münden die Erkenntnisse aus der Umwelt- sowie Unternehmensanalyse ein.

#### Unternehmung

- Diversifikationsgrad
- Marktanteile
- Unternehmensgröße
- Führungsstil
- Organisationsstruktur

- Relativer Marktanteil
- Relative Produktqualität
- Relative Preispolitik
- Relative Patentvorteile

- Produktqualität
- F&E-Aufwand
- Produktivität
- Kapazitätsauslastung
- Wertschöpfung
- Investmentintensität



#### Umwelt

- Ein- und Ausstiegsbarrieren
- Marktkonzentration
- Branchenlebenszyklusphasen

- Marktwachstum und -potenzial
- Kundencharakteristika
- Wettbewerbssituation

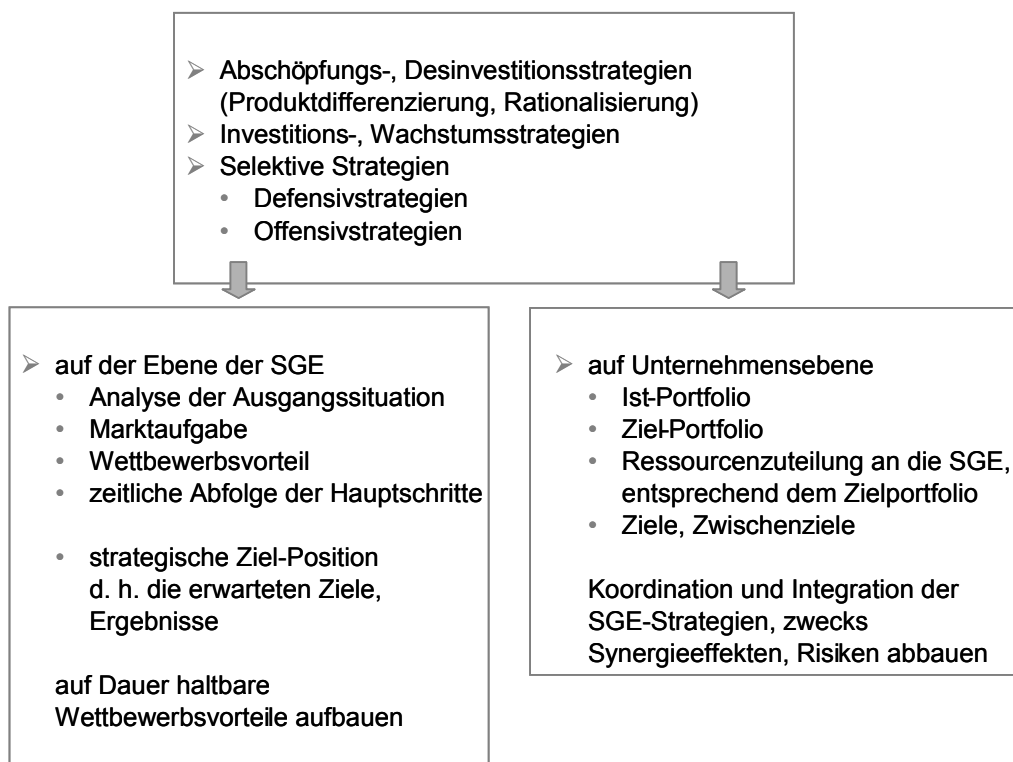
- Lohn- und Gehaltsniveau
- RHB-Aufwand und Verfügbarkeit

Abb. 22: Datenbank der kritischen Erfolgsfaktoren

Die strategische Analyse und Prognose mit ihren Entscheidungsfeldern: Bildung von SGE – Umweltanalyse und -prognose – Unternehmensanalyse und -prognose war Gegenstand der vorangegangenen Ausführungen. Diese Themen werden in dem folgenden Lehrbrief „Einführung in das Controlling“ weiter vertieft.

Die Strategiebestimmung umfasst die Entscheidungsfelder **Strategieentwicklung, -abstimmung** sowie **-auswahl**.<sup>95</sup> Bei der Strategieentwicklung werden auf Basis der entwickelten Unternehmensziele, der relevanten Umweltperspektiven, der analysierten Stärken und Schwächen des Unternehmens geeignete Strategien für das Unternehmen erarbeitet.<sup>96</sup>

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über mögliche **Normstrategien** eines Unternehmens. Normstrategien umfassen dabei grundsätzliche mögliche Verhaltensweisen eines Unternehmens. Aus diesen wird dann eine sinnvolle Ressourcenaufteilung (finanzielle Mittel, Sach- und Humankapital) abgeleitet.<sup>97</sup>



**Abb. 23: Normstrategien auf zwei Ebenen**

<sup>95</sup> Vgl. hierzu die Abbildung 16 in Kapitel 2.2.4.

<sup>96</sup> Es gibt eine Vielzahl von Strategietypen. Für eine Übersicht der vielfältigen Strategievarianten vgl. Götze, U., Mikus, B. (Management) und die dort angegebene Literatur.

<sup>97</sup> Vgl. Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre), S. 779.

Zum Abschluss dieses Themas sollen kurz die **Wettbewerbsstrategien** nach **Porter** angerissen werden, da langfristig gesehen überdurchschnittliche Leistungen auf Wettbewerbsvorteilen beruhen, die sich behaupten lassen. Zwar mag ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern unzählige Stärken und Schwächen haben, doch gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, über die ein Unternehmen verfügen kann: **niedrige Kosten** oder **Differenzierung**.

Letztlich sind Stärken und Schwächen eines Unternehmens eine Funktion dessen, wie sie relative Kosten oder Differenzierung beeinflussen. Kostenvorteil und Differenzierung erwachsen ihrerseits aus der Branchenstruktur.

		<i>Wettbewerbsvorteile</i>	
		<i>besonders günstige Kostensituation</i>	<i>Andersartigkeit der Produkte im Bewusstsein der Verbraucher</i>
<i>Blickwinkel der Wettbewerbsstrategie</i>	<i>breite Ausrichtung</i>	<i>1. Kostenführerschaft</i>	<i>2. Differenzierung</i>
	<i>schmale Ausrichtung</i>	<i>3.1 Nischenbildung unter Kostengesichtspunkten</i>	<i>3.2 Nischenbildung unter Differenzierungsgesichtspunkten</i>

**Abb. 24:** Wettbewerbsstrategien nach Porter<sup>98</sup>

Mit dieser Strategie möchte das Unternehmen Kostenvorteile erzielen und mit Niedrigpreisen Marktanteile gewinnen.

Strategie der  
Kostenführerschaft

Mit der Differenzierung eines Produktes oder einer Dienstleistung strebt ein Unternehmen an, etwas zu schaffen, was in der Branche einmalig ist. Das können besondere Garantieleistungen, Produkteigenschaften, Verpackung, Stil oder Design sein. Ansatzpunkt für eine Differenzierung können sämtliche Aktivitäten der Wertkette sein: Beispielsweise lässt sich über die Beschaffung von Rohstoffen die Qualität der Produkte beeinflussen oder die Distributionspolitik bestimmt die Liefergeschwindigkeit und -zuverlässigkeit.

Strategie der  
Differenzierung

Die Nischenbildung ist eine Konzentration auf Marktnischen oder auf bestimmte Kundensegmente, beispielsweise als Kostenführer oder als Anbieter eines differenzierten Produktes.

Strategie der  
Nischenbildung

<sup>98</sup> Vgl. Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile), S. 38.

Voraussetzungen einer Strategie der Kostenführerschaft bzw. Differenzierung gibt die nachfolgende Abbildung wider.

Kostenführerschaft	Differenzierung
<p><b>im Marketingbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Marktanteil, starkes Wachstum</li> <li>• ein auf Mengen ausgerichtetes Distributionssystem</li> <li>• aggressive Preispolitik (Niedrigpreisstrategie) und breit angelegte Werbung</li> </ul>	<p><b>im Marketingbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gutes Produktdesign und lange Tradition</li> <li>• äußerst positives Qualitätsimage in der Öffentlichkeit</li> <li>• wirksamer Kundendienst und exklusives Distributionssystem</li> <li>• zielgruppenspezifische Werbung, eher Hochpreis</li> </ul>
<p><b>im Produktionsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• große Standardisierung und Produktnormierung</li> <li>• hoher Automatisierungsgrad</li> <li>• große Kapazitätsauslastung und Arbeitsproduktivität</li> </ul>	<p><b>im Produktionsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• höchste Produktqualität, hoher technologischer Stand</li> <li>• Standardisierung und Normierung nur insoweit, wie nötige Differenzierung gewährleistet</li> </ul>
<p><b>im Forschungs- und Entwicklungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eng auf den Produkt- und Produktionsbereich zugeschnittene Forschung (anwendungsorientiert)</li> </ul>	<p><b>im Forschungs- und Entwicklungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensive Grundlagenforschung</li> </ul>
<p><b>im Führungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• effiziente Kostenkontrollsysteme im Bereich der Fertigung und Verwaltung</li> </ul>	<p><b>im Führungsbereich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effiziente, extern orientierte Informationssysteme</li> </ul>

**Abb. 25: Voraussetzungen für eine Implementierung einer Strategie der Kostenführerschaft und Differenzierung**

Konkrete allgemeingültige Verfahrenshinweise für die Strategieentwicklung sind kaum möglich. Zwei mögliche Gestaltungsmöglichkeiten sind der synoptische oder der inkrementale Ansatz.<sup>99</sup> Die **synoptische Vorgehensweise** orientiert sich an einem idealtypischen rationalen Entscheidungsprozess, in dem sämtliche Wirkungen aller Handlungsalternativen untersucht und hinsichtlich der Ziele der Entscheidungsträger bewertet werden. Zudem erfolgt eine Orientierung an angestrebten zukünftigen Zuständen. In der Realität ist ein derartiges Vorgehen oftmals nicht praktikabel, vielmehr werden zumeist nicht alle Handlungsmöglichkeiten und Wirkungen einbezogen, und man geht eher vom Anfangszustand aus und verändert diesen schrittweise. Für eine derartige Vorgehensweise wurde der Begriff „**inkremental**“ geprägt.

<sup>99</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Götze, U., Mikus, B. (Management), S. 43.

Bei der Strategieentwicklung tritt die Wahl zwischen den beiden Konzeptionen der Strategieentwicklung unter anderem in Form der Frage auf, inwieweit von der derzeitigen Strategie abweichende Alternativen in Betracht gezogen werden. Einerseits ist es möglich, von dieser Strategie auszugehen und aus deren Unzulänglichkeiten sinnvoll erscheinende Alternativstrategien abzuleiten (entspricht eher dem inkrementalen Ansatz). Andererseits ist es denkbar, ohne Beachtung der derzeitigen Strategie strategische Optionen zu entwickeln (eher synoptisches Konzept).

Interne Durchführbarkeit von Strategien

Schließlich ist bei der Entwicklung von Strategien darauf zu achten, dass sie überhaupt vom Unternehmen umgesetzt werden können. D. h. sind Finanz- und Sachmittel sowie entsprechende Kompetenzen im Unternehmen vorhanden? Ist die Strategie in sich schlüssig (strategische Stimmigkeit)? Sind die jeweils in ihr enthaltenen Teilstrategien aufeinander abgestimmt? Passt die Strategie zur Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur und gibt es zwischen ihr und der Umweltsituation und deren Entwicklung eine Übereinstimmung?

Die **Strategieabstimmung** und eine **Auswahl von Strategien** bilden den Abschluss dieses Prozesses. Die einzelnen Strategieansätze müssen einer ziffernmäßigen Überprüfung unterzogen und solange aufeinander abgestimmt werden, bis eine schlüssige Gesamtstrategie entsteht. Die formulierte Gesamtstrategie wird damit auf ihre Realisierbarkeit überprüft. Dazu ist es notwendig, auf der Ebene der einzelnen SGE Umsatz-, Erlös- und Kostenstrukturen abzubilden, die auf der Unternehmensebene verdichtet werden. In der Regel sollte das Rechenmodell so ausgestaltet sein, dass die einzelnen Variablen wie Mengen- und Preiseinheiten veränderbar sind, um einzelne Aktivitäten darstellen zu können. Damit ist es möglich auch sensible, systemkritische Faktoren besser zu erkennen. Ein solcher Abstimmungsprozess zwingt zu Anpassungen sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Ebene der SGE.<sup>100</sup>

Lesen Sie bitte zum Abschluss dieses Kapitels den im Anhang aufgeführten Artikel „Schach der Konkurrenz“.

### Übungsaufgabe 9

Was sind Merkmale von SGE?

### Übungsaufgabe 10

Beschreiben Sie die wesentlichen Komponenten der Strategieentwicklung und -planung.

<sup>100</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 187.

**Übungsaufgabe 11**

Was versteht man unter Diversität und Konnektivität im Zusammenhang mit der Bildung von SGE?

**Übungsaufgabe 12**

Welches sind die Einflussgrößen auf den Wettbewerb einer Branche?

**Übungsaufgabe 13**

Worin bestehen die Merkmale der Strategie der Kostenführerschaft und Differenzierung?

**2.2.5 Unternehmenskultur: Vorherrschende Wertevorstellungen im Unternehmen**

Mit dem Begriff **Unternehmenskultur** soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Unternehmen in ihrem Agieren eine gewisse wert- und normbezogene Eigenständigkeit entwickeln können und sich dadurch von anderen Unternehmen abheben. Unternehmenskultur äußert sich – insbesondere wenn sie stark ausgeprägt ist – in einer gemeinsamen Geisteshaltung und Denkweise der Unternehmensmitglieder. Sie beeinflusst Entscheidungen und Handlungen auf allen Unternehmensebenen und Abteilungen.<sup>101</sup> Sie ist quasi das Schwungrad des Unternehmens.

---

<sup>101</sup> Vgl. Heinen, E. (Unternehmenskultur), S. 2.

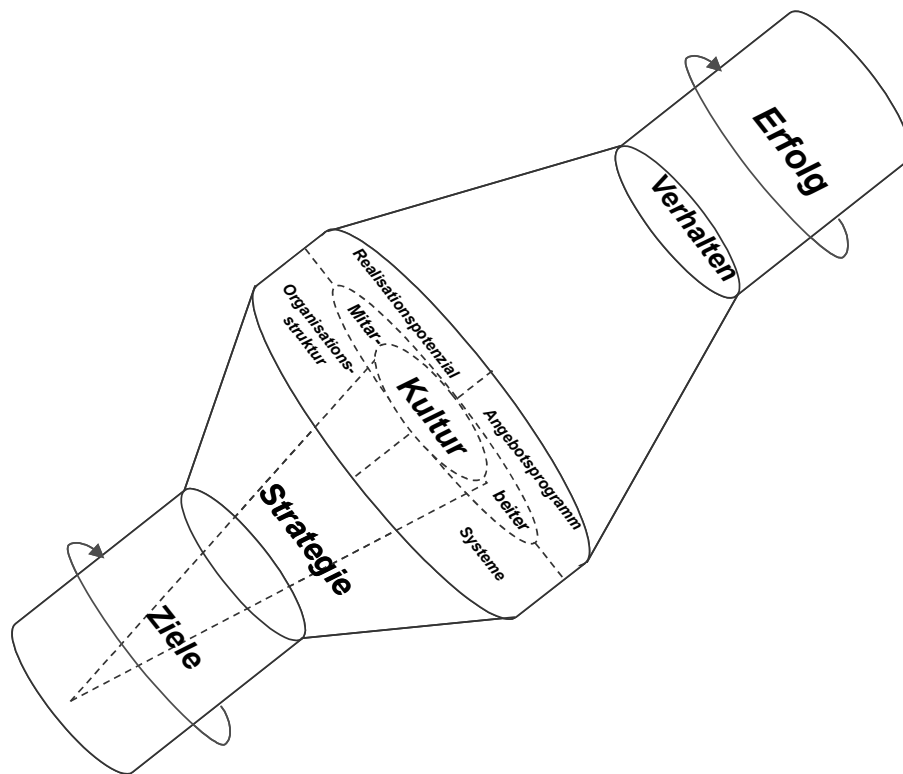
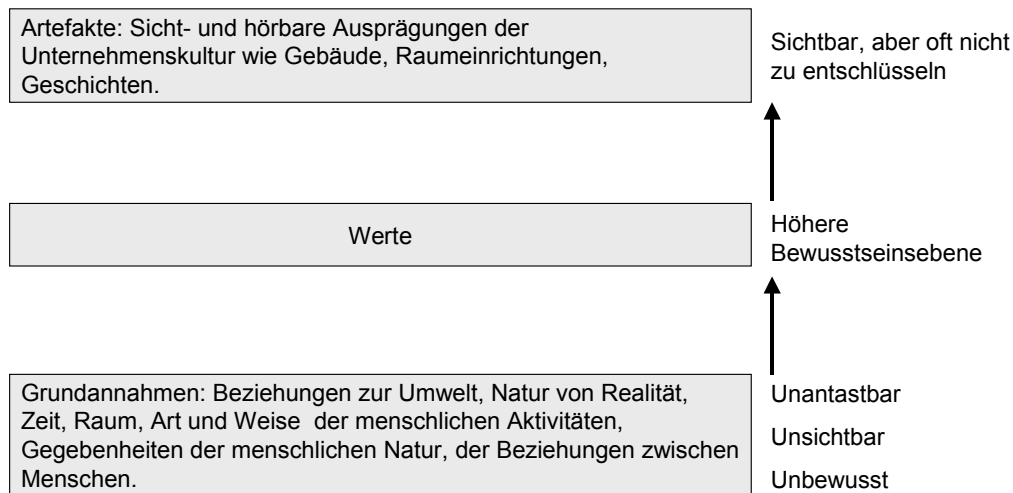


Abb. 26: Das Schwungrad des Unternehmens

Unternehmenskultur äußert sich sowohl in den „**hard facts**“ als auch in den „**soft facts**“. Sie drückt sich z. B. in der Gestaltung des Rechnungswesens aus, im Umgang mit den Kunden, den Firmenlegenden, Raumeinrichtungen, den Zukunftsvisionen oder der Art der Mitarbeiterführung.

Der Bewusstseinsgrad im Unternehmen für verschiedene kulturtragende Elemente ist unterschiedlich.



**Abb. 27: Bewusstseinsstufen der Unternehmenskultur**<sup>102</sup>

Anhand von den sogenannten **Artefakten** kann das „**Was**“ und „**Wie**“ eines Unternehmens beschrieben werden, die dahinterstehende Logik, das „**Warum**“, ist jedoch häufig nicht zu verstehen. **Werte** geben Aufschluss über das „**Warum**“ sind allerdings kaum beobachtbar. Sie müssen in der Regel aus Interviewaussagen oder der Analyse von schriftlichem Material hergeleitet werden. Allerdings werden hierbei häufig die als erwünscht geltenden Werte wiedergegeben und als Handlungsgrundlage genannt. Die tatsächlichen Gründe bleiben weiter verborgen. Die **Grundannahmen** bestimmen die **tatsächliche Wahrnehmung**, das Denken und das Fühlen der Mitarbeiter. Sie umfassen z. B. Annahmen über die Beziehung zur Umwelt, das Wesen des Menschen oder die Art der zwischenmenschlichen Beziehungen.<sup>103</sup>

Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte wirken wie eine Brille, durch die Unternehmensmitglieder Situationen in einer bestimmten Weise sehen oder interpretieren. Sie kann somit als Filter verstanden werden, von dessen Durchlässigkeit die Sensibilität eines Unternehmens im Umgang mit internen und externen Anforderungen abhängt und der bestimmt, welche Handlungsalternativen als richtig oder falsch gelten. Spezifische Unternehmenskulturen können somit für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit von ausschlagender Bedeutung sein.<sup>104</sup> Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem Erfolg eines Unternehmens ausgesprochen komplex. Die Beziehung zwischen Kultur und Erfolg kann zum Beispiel eher indirekt sein, wenn etwa ein Unternehmen aus dem ehrlich ökologisch motivierten Einsatz einer neuen Technik auch wirtschaftlichen Vorteil zieht.<sup>105</sup> Gleichwohl haben empirische Fallstudien gezeigt, dass vor allem der Entwurf und die Umsetzung von innovativen Unternehmensstrategien ohne die Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Wert- und

<sup>102</sup> Vgl. Dierkes, M., Hähner, K., Raske, B. (Konzept), S. 318.

<sup>103</sup> Vgl. Dierkes, M., Hähner, K., Raske, B. (Konzept), S. 318.

<sup>104</sup> Vgl. Heinen, E. (Unternehmenskultur), S. 3.

<sup>105</sup> Vgl. Dierkes, M., Hähner, K., Raske, B. (Konzept), S. 319.

---

Normgefüge der betroffenen Unternehmensmitglieder erhebliche Schwierigkeiten bereitet.<sup>106</sup>

Neben dem Erkennen der Unternehmenskultur ist deren Gestaltung nicht minder wichtig. Dabei kommt es darauf an, wie stark ausgeprägt die Kultur in einem Unternehmen ist. Bei einer **starken Unternehmenskultur** können folgende Probleme skizziert werden:

- ◇ Schwierigkeiten werden immer aus demselben Blickwinkel formuliert.
- ◇ Neue Probleme werden tendenziell in alte formuliert.
- ◇ Kontroverse Problemerkörterungen werden zugunsten der Gruppenharmonie geopfert.
- ◇ Verfestigte Sprachmuster und Bilder ⇒ Suchfeld für Alternativen drastisch eingengt.
- ◇ Man folgt den von Helden erprobten Mustern.
- ◇ Unsichtbare Barriere für strategischen Wandel.

Ist die **Unternehmenskultur schwach**, ist der gemeinsame Grundkonsens nur gering ausgeprägt. In beiden Fällen einer schwachen wie auch einer starken Unternehmenskultur müssen die **zentralen Gestaltungselemente** der Unternehmenskultur definiert werden. Das sind, in der Regel basierend auf den Einstellungen und Werthaltungen der Entscheidungsträger, der praktizierte Führungsstil, das Kommunikations- und Informationsverhalten und das Delegationsverhalten im Unternehmen. In erster Linie geht es dabei darum, Unternehmenskultur nicht nur als ein unveränderbares, aus der Vergangenheit determiniertes Phänomen zu begreifen, sondern die Gestaltungskräfte zu definieren und gezielt einzusetzen. Aussagen der Unternehmensführung, aber vor allem konkrete Handlungen wirken als Richtschnur für erwünschtes und unerwünschtes Verhalten im Unternehmen. Die durch die Historie entstandenen Werte des gesamten Unternehmens und die Werthaltungen und Einstellungen der Entscheidungsträger stehen in einem dynamischen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Zweifellos haben auch die Werthaltungen und Einstellungen der mittleren Führungskräfte Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter. Gerade in großen Unternehmen ist hier die Gefahr, dass Subkulturen entstehen, nicht zu unterschätzen.<sup>107</sup>

#### Übungsaufgabe 14

**Beschreiben Sie die unterschiedlichen Bewusstseinssebenen der Unternehmenskultur.**

---

<sup>106</sup> Vgl. Heinen, E. (Unternehmenskultur), S. 3.

<sup>107</sup> Vgl. Herbek, P. (Unternehmensführung), S. 168.

### **3 Ausblick auf die folgenden Lehrbriefe**

#### **3.1 Controlling als Ansatz zur Lösung von Koordinations- und Anpassungsproblemen von Unternehmen**

Sie haben in dem vorliegenden Lehrbrief einen grundlegenden Überblick über die Unternehmensführung erhalten und ein Subsystem der Unternehmensführung, die Umsetzung der Unternehmensvision bis hin zur Unternehmenskultur, kennen gelernt. Der nächste Lehrbrief geht ausführlich auf „Controlling“ ein.

Begriff und Konzept des Controlling kennzeichnet ein ungewöhnlicher Widerspruch: Auf der einen Seite findet sich kein größeres Unternehmen, in dem Controlling ein@□□□□□□

Wort wäre. Nicht selten geht mehr als ein Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl auf das Konto der Controller! Auf der anderen Seite gibt es keine einheitliche Vorstellung darüber, was Controlling ausmacht und wo seine Spezifika liegen.<sup>108</sup> Deshalb wird der nächste Lehrbrief „Einführung in das Controlling“ die Wurzeln des Controlling vorstellen und aufzeigen, welches Verständnis die Praxis vom Controlling hat. Die Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Controlling runden den Grundlagenteil des kommenden Lehrbriefes ab.

Im weiteren Verlauf des kommenden Lehrbriefes wird dargestellt, wie Controlling im Unternehmen ausgestaltet sein kann und wo es seine Verankerung in der Organisation haben kann.

Zum Schluss werden traditionelle Bereiche des Controlling vorgestellt, die Thema der weiteren Lehrbriefe sind:

- ◇ Buchhaltung und Abschluss
- ◇ Kosten- und Leistungsrechnung
- ◇ Investition und Finanzierung.

Ziel des Lehrbriefes ist es, Ihnen darzustellen, dass Controlling die Aufgabe hat, Rationalität im Unternehmen sicherzustellen.

### **3.2 Organisation als Funktion für Effizienz und Effektivität des Unternehmens**

Immer wieder werden die in Unternehmen bestehenden Organisationsstrukturen in Frage gestellt und tiefgreifenden organisatorischen Änderungen unterworfen. Dies findet seinen Niederschlag in einer Vielzahl der in den letzten Jahren entwickelten Organisationskonzeptionen und deren Realisierung.<sup>109</sup> Der Lehrbrief „Organisation“ hat deshalb das Ziel unterschiedliche Organisationskonzeptionen zu diskutieren. Dieses Hauptziel wird mittels folgender Unterziele operationalisiert:

Im ersten Kapitel werden zunächst unterschiedliche Organisationsdefinitionen dargestellt und eine für den Lehrbrief gültige Definition erarbeitet. Im weiteren Verlauf des Lehrbriefes werden Ziele der Organisation beschrieben und Instrumente der Organisation vorgestellt. Die jeweiligen Instrumente der Organisation werden unter dem Stichwort „Effizienz“ beleuchtet, d. h. die Frage nach dem „Wie“ der Zielerreichung durch Anwendung von Organisationsinstrumenten. Schließlich werden die unterschiedlichen Instrumente der Organisation zu Organisationskonzeptionen verknüpft. Es werden traditionelle und aktuelle Organisationskonzepte vorgestellt. Die Organisationskonzepte werden unter dem Aspekt der Effektivität, d. h. inwieweit Ziele der Organisation erreicht werden, diskutiert.

---

<sup>108</sup> Vgl. Weber, J. (Einführung), S. 1.

<sup>109</sup> Vgl. Wittlage, H. (Organisationskonzeptionen), S. 1.

Zum Schluss gibt dieser Lehrbrief einen Ausblick auf die sich der Organisation anschließenden Lehrbriefe.

### 3.3 Personalwirtschaft zur Steuerung des Human Capital im Unternehmen

Personalwirtschaft als Erfolgsfaktor?

Diese Frage wird inzwischen weitgehend bejaht, wenngleich über die daraus ableitbaren Konsequenzen noch keine Einigkeit existiert. Noch immer gibt es in der Praxis Zweifel über die Notwendigkeit gerade auch „Personaler“ zu professionalisieren. Trotzdem: Der Trend, Personalwirtschaft als übergreifende Unternehmensfunktion zu verstehen, setzt sich fort. Denn in der gegenwärtigen Phase des teilweise radikalen Wandels von Unternehmen ist vor allem die Personalwirtschaft gefordert.<sup>110</sup>

Der Lehrbrief „Personalwirtschaft“ wird Sie zunächst in unterschiedliche **personalwirtschaftliche Modelle** und **Theorien** einführen. Diese Einführung ist notwendig, da sich nach dem jeweils zugrundegelegten Modell des Menschen sowohl die Abgrenzung der Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft wie auch das Setzen von Schwerpunkten innerhalb dieser Aufgabenbereiche richtet. Die **Aufgaben der Personalwirtschaft** werden den Grundlagenteil des Lehrbriefes abschließen.

Die Themen **Personalbeschaffung** aus quantitativer und qualitativer Sicht sowie die Diskussion der Personalbeschaffungswege bilden den nächsten Schwerpunkt des Lehrbriefes.

Personalbereitstellung zur richtigen Zeit in der richtigen Art und Weise wird eine weiterer Gegenstand der Personalwirtschaft sein, ebenso wie die Personalbeurteilung und das Thema Entgelt.

Ein Ausblick auf die weiteren Lehrbriefe „Human Resources Management“ bilden den Abschluss des Lehrbriefes Personalwirtschaft.

---

<sup>110</sup> Vgl. Scholz, C. (Personalmanagement), S. V.

## Aufgaben

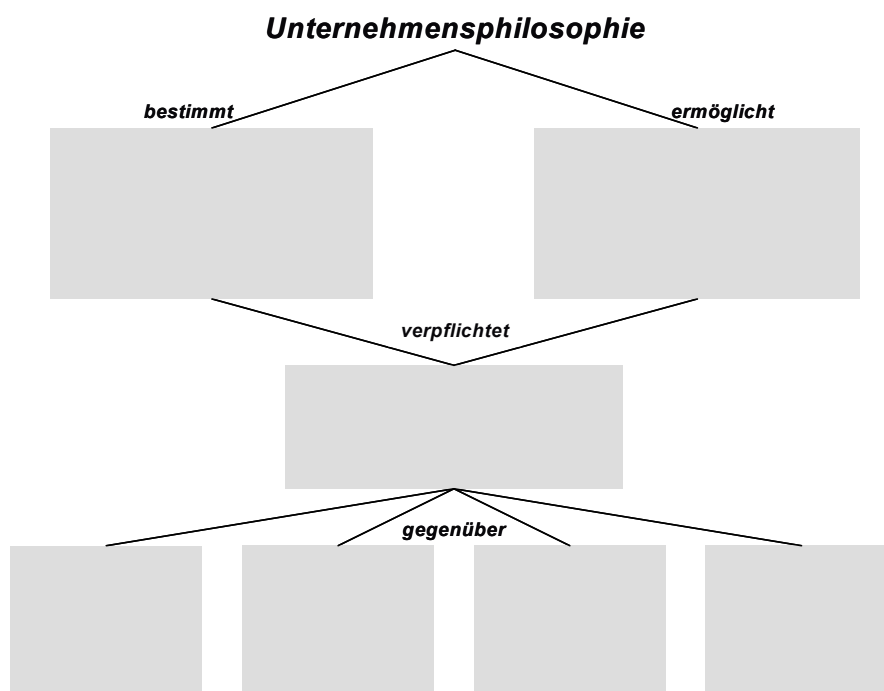
### Aufgabe 1

Unterscheiden Sie bei den folgenden Aussagen eines Kreditinstitutes, ob es sich um Aussagen zur Unternehmensphilosophie oder um Unternehmensziele handelt.

1. Die Anzahl der Zweigstellen soll in den nächsten 3 Jahren um 2 % gesenkt werden.
2. Wir sind ein Institut, das die Interessen von Kleinanlegern beachtet.
3. Die Gebühren im Zahlungsverkehr sollen in den nächsten vier Jahren schrittweise um 3,5 % erhöht werden.
4. Die Grenzen unserer Geschäftspolitik ergeben sich aus der Beachtung der Interessen unserer Kunden und Mitarbeiter.

### Aufgabe 2

Vervollständigen Sie die folgende Abbildung:



**Aufgabe 3**

Welche der folgenden Aussagen bezüglich der Unternehmensanalyse sind richtig?

- ◇ Überblick verschaffen über die eigene Unternehmenssituation
- ◇ Situationsanalyse, Prognosen der Unternehmensstrukturen im Planungszeitraum
- ◇ Mögliche Objekte einer Analyse
  - ◇ Produktbereich
  - ◇ Produktionsbereich Forschungs- und Entwicklungsbereich
  - ◇ Absatzbereich
  - ◇ Personalbereich
  - ◇ Finanzbereich

**Aufgabe 4**

Bringen Sie die aufgeführten Schritte der Problemanalyse und Zielbildung im Rahmen einer Zielbildungsphase in eine sinnvolle Reihenfolge!

- ◇ Operationalisierung und Prüfung auf Realisierbarkeit
- ◇ Operationalisierung der Ziele nach Erreichungsgrad, Zeitraum, Zuständigkeit
- ◇ Setzung von Prioritäten
- ◇ Festlegung von Nebenbedingungen
- ◇ Zielauswahl und -revision
- ◇ Suche, Analyse und Ordnung von Zielen
- ◇ Prüfung auf Konsistenz bzw. Konflikte
- ◇ Detailanalyse der Ursachen und systematische Gliederung nach Ansatzpunkten zur Problemlösung bzw. Ursachenbehebung
- ◇ Erkenntnis und Analyse des Problems nach Ursachen und Ausmaß durch Diagnose/Prognose und Vergleich mit den Zielen
- ◇ Abgrenzung des Problems und Ordnung (Strukturierung) nach Gegenständen, Zeitbezug, Schwierigkeitsgrad und Zielrelevanz
- ◇ Beschreibung und Auflösung des Gesamtproblems in einzelnen Elemente und Festlegung ihrer Abhängigkeitsbeziehungen

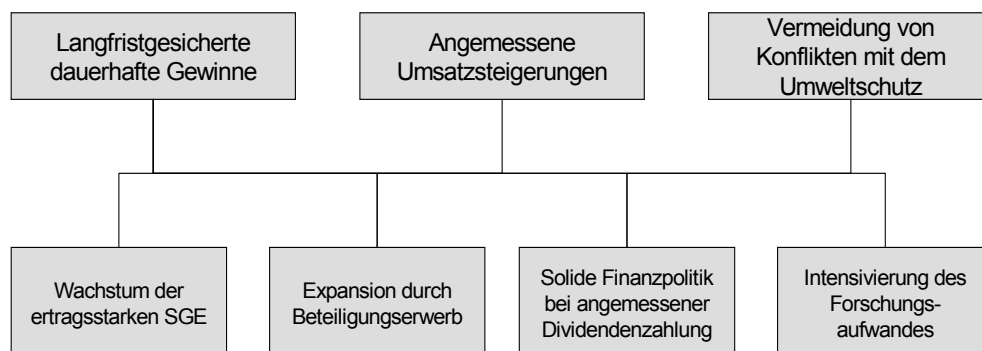
## Aufgabe 5

Bringen Sie die Suche nach Alternativen und die Prognose innerhalb einer Zielbildungsphase in eine sinnvolle Reihenfolge!

- ◇ Auswahl der Prognose
- ◇ Auffinden und Gliedern möglicher Ansatzpunkte für die Problemlösung
- ◇ Suche nach Handlungsmöglichkeiten (Lösungsideen)
- ◇ Gliederung und Ordnung der Einzelvorschläge
- ◇ Vollständigkeits- und Zulässigkeitsprüfung (Negativauswahl nicht realisierbarer Alternativen)
- ◇ Abschätzung der Prognosesicherheit (wenn möglich: Wahrscheinlichkeit) und Beurteilung nach weiteren Gütekriterien
- ◇ Konsistenzprüfung
- ◇ Abgrenzung des Prognoseproblems
- ◇ Bestimmung der erforderlichen Prognosen nach Inhalt, Präzision und zeitlicher Reichweite usw.
- ◇ Konkretisierung und Strukturierung der Alternativen
- ◇ Aufstellung des Prognosemodells bzw. Anwendung des Auswahlverfahrens
- ◇ Gewinne der Prognose(n)
- ◇ Angabe der Bedingungen, unter denen die Prognose gilt
- ◇ Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen zu prognostizierender Größe und Bestimmungsursachen bzw. Indikatoren

## Aufgabe 6

Der Vorstand eines mittelgroßen Unternehmens hat die mit der Unternehmenstätigkeit in den nächsten Jahren angestrebten Zielsetzungen in Form des folgenden Zielsystems formuliert:



- ◇ Überprüfen Sie das obige Zielsystem. Ist es in sich schlüssig, umsetzbar und widerspruchsfrei?
- ◇ Die vorliegenden Ziele werden in Teilziele konkretisiert:

Für die kommende Planperiode ist eine Eigenkapitalrentabilität von 20 % anzustreben.

Für Forschungs- und Entwicklung werden in den nächsten 5 Jahren 4 % vom Planumsatz aufzuwenden sein.

In Sparten mit einer umsatzbezogenen Kapitalrentabilität von 20 % ist in den nächsten Perioden eine Umsatzsteigerung von 10 % anzustreben.

### **Aufgabe 7**

Nennen Sie fünf Nutzenargumente für die Anwendung der Branchenstrukturanalyse im Unternehmen!

### **Aufgabe 8**

Analysieren Sie bitte das Wort Strategie: woher kommt es und was ist seine ursprüngliche Bedeutung?

---

## Anhang

### Glossar

**Balanced Scorecard** ist eine Heuristik zur Erstellung eines Zielsystems einer Unternehmung. Sie integriert unterschiedliche Sichtweisen des Unternehmens: Die Kundenperspektive, die Perspektive der Finanzen, die Perspektive Lernen und Entwickeln sowie die Perspektive der Geschäftsprozesse.

**DuPont-Kennzahlensystem** dient der Untersuchung der Rentabilität des Unternehmens. Dabei wird von der Kapitalrentabilität ausgegangen, diese wird sukzessive weiter heruntergebrochen. Zunächst in die Umsatzrentabilität und Kapitalumschlagshäufigkeit und von diesen ausgehend in die Bestandteile Gewinn, Umsatz, investiertes Gesamtkapital. Diese Bestandteile werden wiederum in Umsatzerlöse, Umsatzkosten, Eigenkapital und Fremdkapital zerlegt.

**Erfolgsfaktoren** sind als Voraussetzungen für die zukünftige Erfolgserzielung, die Erwirtschaftung von Finanzmitteln sowie die Erfüllung weiterer Ziele definiert. Das Halten und Aufbauen von Erfolgspotenzialen kann damit als Sachziel interpretiert werden, das zur Erreichung von Formalzielen des Unternehmens beiträgt.

**Formalziele** bringen den Sinn des unternehmerischen Handelns zum Ausdruck. Sie stellen globale Ziele des Unternehmens dar. Aus ihnen werden Sachziele abgeleitet. Diese stellen Wege zur Erfüllung der Formalziele dar und dienen zur Steuerung der Aktivitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen.

**Kernkompetenz** sind Technologien, Know-How, Prozesse und Einstellungen, die für den Kunden erkennbar wertvoll sind und durch die sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern abhebt. Sie sind schwer imitierbar und eröffnen den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten.

**Komplexität** bestimmt sich zunächst durch die Anzahl der Elemente und ihrer Relationen: Hinzu kommt die Kompliziertheit, die aus der Verschiedenheit der Elemente und ihrer Relationen resultiert und unter den Begriff der Komplexität subsumiert wird. Weiterhin sind die Varietät und die Dynamik Bestandteile der Komplexität. Die Varietät umfasst unterschiedliche Möglichkeiten der Relationen zwischen den Elementen eines System. Die Änderung von Elementen und ihrer Relationen im Zeitablauf wird als Dynamik definiert.

**Mission** stellt das Unternehmensleitbild dar. In knapper, leitsatzartiger Form wird das Grundanliegen sowie die Grundsatzposition des Unternehmens vorgestellt. Sie umfasst quasi den „Sinn“ der marktlichen Tätigkeit des Unternehmens.

**Shareholder Value** stellt den Wert des Investments der Anteilseigner dar.

**Strategie** bedeutet, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d. h. Augenblicklichkeitsvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.

**Strategische Geschäftseinheiten** stellen spezifische Produkt- Markt-kombinationen dar.

**Unternehmenskultur** ist die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertevorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen, Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten vermitteln.

**Unternehmensphilosophie** ist das Konzept, in dem sämtliche Werte und Normen des Unternehmens dokumentiert sind.

**Unternehmenspolitik** sind Grundsätze, die bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Sie wird aus der Unternehmensphilosophie abgeleitet.

**Unternehmensvision** beschreibt den Spannungszustand zwischen der Ist-Situation und der erwünschten Situation eines Unternehmens. Sie dient, dazu jedem Mitarbeiter klar vor Augen zu führen, worum es dem Unternehmen mittel- und langfristig geht.

**Ziel** umschreibt einen angestrebten zukünftigen Zustand.

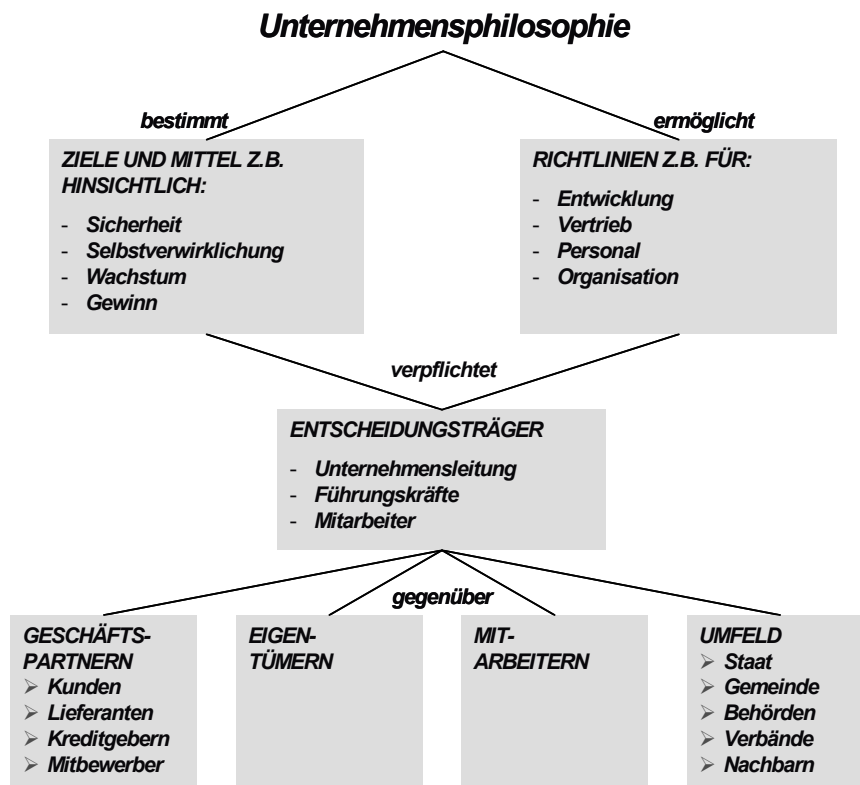
**ZVEI-Kennzahlensystem** geht von der Betrachtung der Eigenkapitalrentabilität aus und schlüsselt diese in weitere Kennzahlengruppen (Rentabilität, Liquidität etc.) auf.

## **Lösungen und Lösungshinweise**

### **Aufgabe 1**

1. Unternehmensziel
2. Unternehmensphilosophie
3. Unternehmensziele
4. Unternehmensphilosophie

## Aufgabe 2



## Aufgabe 3

Alle Aussagen bezüglich der Unternehmensanalyse sind richtig.

## Aufgabe 4

Eine mögliche sinnvolle Reihenfolge sieht wie folgt aus:

### **ZIELBILDUNG**

- Suche, Analyse und Ordnung von Zielen*
- Operationalisierung und Prüfung auf Realisierbarkeit*
- Prüfung auf Konsistenz bzw. Konflikte*
- Setzung von Prioritäten*
- Festlegung von Nebenbedingungen*
- Operationalisierung der Ziele nach Erreichungsgrad, Zeitraum, Zuständigkeit*
- Zielauswahl und -revision*

### **PROBLEMANALYSE**

- Erkenntnis und Analyse des Problems nach Ursachen und Ausmaß durch Diagnose/Prognose und Vergleich mit den Zielen*
- Beschreibung und Auflösung des Gesamtproblems in einzelnen Elemente und Festlegung ihrer Abhängigkeitsbeziehungen*
- Abgrenzung des Problems und Ordnung (Strukturierung) nach Gegenständen, Zeitbezug, Schwierigkeitsgrad und Zielrelevanz*
- Detailanalyse der Ursachen und systematische Gliederung nach Ansatzpunkten zur Problemlösung bzw. Ursachenbehebung*

## Aufgabe 5

Eine mögliche sinnvolle Reihenfolge sieht wie folgt aus:

### **ALTERNATIVENSUCHE**

- Auffinden und Gliedern möglicher Ansatzpunkte für die Problemlösung*
- Suche nach Handlungsmöglichkeiten (Lösungsideen)*
- Gliederung und Ordnung der Einzelvorschläge*
- Konkretisierung und Strukturierung der Alternativen*
- Vollständigkeits- und Zulässigkeitsprüfung (Negativauswahl nicht realisierbarer Alternativen)*

### **PROGNOSE**

- Abgrenzung des Prognoseproblems*
- Bestimmung der erforderlichen Prognosen nach Inhalt, Präzision und zeitlicher Reichweite usw.*
- Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen zu prognostizierender Größe und Bestimmungsursachen bzw. Indikatoren*
- Aufstellung des Prognosemodells bzw. Anwendung des Auswahlverfahrens*
- Gewinne der Prognose(n)*
- Angabe der Bedingungen, unter denen sie gilt*
- Abschätzung der Prognosesicherheit (wenn möglich: Wahrscheinlichkeit) und Beurteilung nach weiteren Gütekriterien*
- Auswahl der Prognose*
- Konsistenzprüfung*

## Aufgabe 6

- a) Das Zielsystem genügt in der dargestellten Form nicht der Operationalität. Die untergeordneten Zielsetzungen sind nach ihrem Zielinhalt und die zweiten Unterziele zum Teil auch nach dem Zeitbezug definiert. Keines der Ziele ist aber in seinem Zielsausmaß, d. h. im Umfang der angestrebten Zielerreichung, noch in der Zuständigkeit präzisiert. Damit kann auch nicht beurteilt werden, inwieweit die gesetzten Ziele realistisch sind.

Durch die Anordnung der Ziele in einem Zielsystem ist die Rangordnung der Ziele festgelegt. Die Ziele sind in sich konsistent, da die verschiedenen Teilziele widerspruchsfrei formuliert sind.

Inwieweit derartige Ziele aktuell, vollständig und durchsetzbar sind, lässt sich endgültig nur in Verbindung mit einer Unternehmensanalyse beurteilen.

- b) Ziel 1 ist im Hinblick auf Zielinhalt, -ausmaß und Zeitbezug operational formuliert. Ziel 2 ist ebenfalls operational formuliert und überprüfbar, wenn auch die Anknüpfung des Forschungsaufwands an die Umsatzentwicklung wenig sinnvoll ist, da sie statt einer antizyklischen eine prozyklische Entwicklung fördert. Ziel 3 stellt zunächst ein operational formuliertes Teilziel dar, Probleme bei der Messung der Zielerreichung entstehen aber dadurch, dass sowohl das Betriebsergebnis als auch der Kapitaleinsatz nicht eindeutig bestimmten SGE zugerechnet werden kann.

## Aufgabe 7

Mögliche Nutzenargumente für die Anwendung der Branchenstrukturanalyse im Unternehmen sind:

- ◇ Hilfestellung bei der Standortbestimmung des Unternehmens in der Branche
- ◇ Verdeutlicht die Branchentrends, die die größten Chancen und Risiken bergen
- ◇ Hilfestellung für die Festlegung einer Strategie, mit der sich das Unternehmen am besten gegen Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten beeinflussen kann
- ◇ Aufzeigen der entscheidenden Stärken und Schwächen des Unternehmens
- ◇ Offenlegen der durch strategische Veränderungen erschließbaren einträglichsten Marktbereiche

## Aufgabe 8

### STRATAEGEO

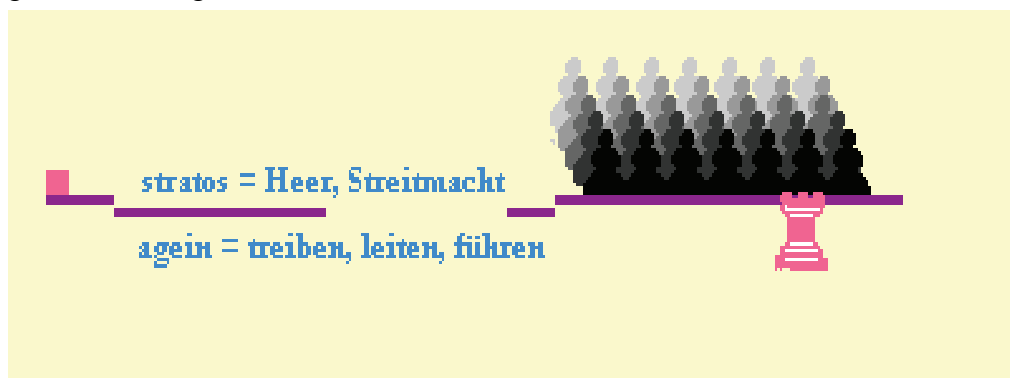
#### STRATOS

- Etwas weit Ausgebreitetes und alles andere Überlagerndes, im geistigen wie im materiellen Sinne
- Etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält
- Etwas, das übergeordnete Bedeutung hat

#### IGO

- Tun und handeln

Strategie im ursprünglichen Sinne bezeichnet die Kunst bzw. Wissenschaft von der Heerführung, also die Vorbereitung, Planung und Durchführung von Feldzügen.



---

## Literatur

### Verwendete Literatur

- Albach, H.; Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000.
- Appelhans, D.; Unternehmensführung in chaotischen Umfeldern, Hamburg 1998.
- Beisel, R.; Synergetik und Organisationsentwicklung: eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie, München 1994.
- Bertalanffy, L.; von (Systemlehre), Zu einer allgemeinen Systemlehre, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, 2. Teilband, Stuttgart 1976, S. 542 - 553.
- Bliss, C.; Management von Komplexität: Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden 2000.
- Bramseman, R.; Handbuch Controlling, 3., durchgesehene Auflage, München, Wien 1993.
- Bronner, R.; Komplexität, in: Frese, E. (Hrsg.), Handbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Auflage, 1992, Sp. 1121-1130.
- Buchholz, W.; Time-to-Market-Management: zielorientierte Gestaltung von Produktionsinnovationsprozessen, Stuttgart, Berlin, Köln 1996.
- Büssing, H. F.; Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995.
- Chandler, A. D.; The visible hand: The managerial revolution in American business, 2. print, Cambridge, Massachusetts, London 1978.
- Coenenberg, A. G., Salfeld, R.; Wertorientierte Unternehmensführung – Vom Strategieentwurf zur Implementierung
- Dierkes, M., Hähner, K., Raske, B.; Theoretisches Konzept und praktischer Nutzen der Unternehmenskultur, in: Bullinger, H.-J., Warnecke, H. J. (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management, Berlin, Heidelberg, New York 1996, S. 315 - 323.
- Eschenbach, R., Kunesch, H. (Hrsg.); Strategische Konzepte, Stuttgart 1996.
- Gälweiler, A.; Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt am Main, New York 1990.

- Friedag, H. R., Schmidt, W.; Balanced Scorecard: mehr als ein Kennzahlensystem, 4. durchgesehene Auflage, Freiburg im Breisgau, Berlin, München 2002.
- Götze, U., Mikus, B.; Strategisches Management, Chemnitz 1999.
- Hansmann, K.-W., Kehl, M.; Studie zum Shareholder-Value in deutschen Unternehmen, Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation, Mai 2000.
- Have ten, S., Have ten, W., Stevens, F., Elst van der, M., Pol-Coyne, F.; Handbuch der Management-Modelle, Weinheim 2003.
- Heinen, E.; Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollständig neue bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1991, S. 1 - 72.
- Heinen, E.; Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München, Wien 1987.
- Herbek, P.; Strategische Unternehmensführung: Kernkompetenzen, Identität und Visionen, Umsetzung, Fallbeispiele, Wien/Frankfurt 2000.
- Hermanns, A., (Aufgaben); Aufgaben des internationalen Marketing-Managements, in: Hermanns, A., Wissmeier, U. K. (Hrsg.), Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 23-68.
- Hinterhuber, H. H. (Jahren); Strategische Unternehmensführung in den 90er Jahren, in: Pieper, R., Richter, K. (Hrsg.): Management: Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven, Wiesbaden 1990, S. 30-58.
- Hinterhuber, H. H. (Unternehmensführung I); Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken, 6. Auflage, Berlin, New York 1996.
- Hoefert, H.-W. (Grundlagen); Psychologische und soziologische daher Organisation, 2. Auflage, Gießen 1979.
- Horn, N. (Unternehmensorganisation); Aktienrechtliche Unternehmensorganisation in der Hochindustrialisierung (1860-1920. Deutschland, England und Frankreich und die USA im Vergleich, in: Horn, N., Kocka, J. (Hrsg.): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert: wirtschafts-, sozial- und rechts-historische Untersuchung zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, S. 123 - 189.
- Horvath, P. (Controlling); Controlling, 8. vollständig überarbeitete Auflage, München 2001.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (Balanced Scorecard); Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

- 
- Kerler, P. (Mergers); Mergers & Acquisitions und Shareholder Value, Bern, Stuttgart, Wien 1999.
- Klenter, G. (Erfolgsfaktor); Zeit als strategischer Erfolgsfaktor von Industrieunternehmen, Hamburg 1995.
- Korndörfer, W. (Unternehmensführungslehre); Unternehmensführungslehre, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1983.
- Krainz, E. E., Simsa, R. (Hrsg.) (Zukunft); Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft? Gesellschaftliche Herausforderungen für Management und Organisationsberatung, Wiesbaden 1998.
- Kubicek, H. (Unternehmungsziele); Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 10, 10. Jg. (1981), S. 458 - 466.
- Macharzina, K. (Unternehmensführung); Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1999.
- Memento (Hrsg.) Gesellschaftsrecht; Gesellschaftsrecht für die Praxis 2003, Freiburg 2002.
- Müller, K. (Allgemeine); Allgemeine Systemtheorie: Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik der jüngeren Systemtheorie, in: PROKLA Zeitschrift für jüngere Sozialwissenschaft, Heft 88, Nr. 3, 22. Jh. (1992), S. 340 - 373.
- Näther, C. (Erfolgsmaßstäbe); Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München 1993.
- Pfeiffer, W., Weiß, E. (Technologie-Management); Technologie-Management: Philosophie, Methodik, Erfahrungen, Göttingen 1990.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (Unternehmung); Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation, Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1998.
- Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile); Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main, New York 1989.
- Recktenwald, H. C. (Smith); Adam Smith (1723-1790), in: Starbatty, J. (Hrsg.), Klassiker des ökonomischen Denkens, Band 1, München 1989, S. 134 - 155.
- Reichmann, T. (Controlling); Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001.
- Reiß, M. (Komplexitätsmanagement); Komplexitätsmanagement (I), in: das Wirtschaftsstudium, Nr. 1, 22. Jg. (1993), S. 54 - 60.

- Scholz, C. (Personalmanagement); Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage München 2000.
- Stahle, W. H. (Management); Management, 6., überarbeitete Auflage, München 1991.
- Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre); Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, München 1991.
- Ulrich, H. (Unternehmungspolitik); Unternehmungspolitik, Bern, Stuttgart 1978.
- Weber, J. (Einführung); Einführung in das Controlling, 8. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999.
- Wildemann, H. (Komplexität); Komplexität: Vermeiden oder beherrschen lernen, in: Harvard Business manager, Nr. 6 (21. Jg.) 1999, S. 31 - 34, 36 - 38, 40 - 42.
- Wöhe, G. (Einführung); Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. überarbeitete Auflage, München 1993.
- Wollnik, M. (Ansätze); Systemtheoretische Ansätze, in: Kieser, A., Kubicek, H., Organisationstheorien II: wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, 1. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978, S. 77 - 104.

### **Vertiefende Literatur**

Götze, U., Mikus, B.; Strategisches Management, Chemnitz 1999.

Dieses Buch gibt einen guten Überblick über grundlegendes Wissen der Unternehmensführung. Auf die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung und deren Implementierung wird in verständlicher Weise eingegangen und eine Vielzahl an Aufgabenstellungen ermöglicht das Nacharbeiten.

Macharzina, K.; Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage 1999.

Dieses Buch gibt den aktuellen Stand der Unternehmensführung in allen Facetten wieder. Der Autor geht intensiv auf die einzelnen Funktionen der Unternehmensführung ein. Damit ist dieses Buch ein Standardwerk, das sich hervorragend zum Nacharbeiten auch der folgenden Lehrbriefe sehr gut eignet. Eine Vielzahl an Praxis- und Fallbeispielen vermittelt die Thematik sehr anschaulich.

Welge, M. K., Al-Laham, A.; Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Die Besonderheiten dieses Buches sind z.B. die Integration ökonomischer, wissensbasierter und wertorientierter Aspekte der strategischen Unternehmensführung sowie die Berücksichtigung neuester empirischer Ergebnisse der internationalen Strategieforschung.