

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Unternehmensführung

Planung

Organisation

Personalmanagement

Kontrolle

Fünfte Auflage

Berlin 2008

Dipl. Kfm.
Hartmut Wallbrecher

Vorwort	6
1. BEGRIFFE UND ABGRENZUNGEN.....	7
2. BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN	9
2.1. Grundlagen der Leistungserstellung	9
2.2. Produktionsfaktoren	9
2.3. Der Kombinationsprozess	12
2.4. Die Faktorkosten	13
2.5. Unternehmensprozess	14
2.6. Grundlage der unternehmerischen Entscheidung	15
2.7. Die Entscheidungsorientierung des dispositiven Faktors	16
3. DER MANAGEMENT PROZESS	17
4. DAS INFORMATIONSSYSTEM	20
5. KONSTITUTIVE UNTERNEHMENSENTSCHEIDUNGEN	25
5.1. Vorbemerkung	25
5.2. Die Standortentscheidung.....	25
5.3. Die Rechtsformentscheidung	26
5.4. Zusammenschlüsse und Kooperationen	26
6. DAS WERTESYSTEM DES UNTERNEHMENS	27
6.1. Unternehmensphilosophie.....	27
6.2. Unternehmensidentität.....	27
6.3. Unternehmenskultur	29
6.4. Unternehmensleitbild	29
7. STRATEGISCHE ZIELSETZUNGEN	30
7.1. Begriffsabgrenzung	30

7.2 Nicht-monetäre Ziele	32
7.3. Ökonomische Ziele	33
7.4. Kennziffern in der Zielplanung	34
8. STRATEGISCHE MAßNAHMENPLANUNG	39
8.1. Planungsinstrumente	39
8.1.1. Vorbemerkung	39
8.1.2. Produktlebenszyklus.....	40
8.1.3. Erfahrungskurve.....	41
8.1.4. GAP – Analyse	44
8.1.5. Stärken-Schwächen-Profil	45
8.1.6. SWOT-Analyse.....	46
8.1.7. Produkt – Markt – Matrix.....	46
8.1.8. Portfolio – Analyse	48
8.1.9. Die Neunfelder-Matrix	50
8.2. Numerischer Planungsaufbau	51
8.3. Die Planbilanz	54
8.4. Das Planungsverfahren	54
8.4. Das Planungsverfahren	55
8.5. Bausteine der Unternehmensplanung	56
8.5.1. Die Einzelpläne.....	56
8.5.2. Investitionsplanung	56
8.5.3. Finanz- und Liquiditätsplanung	58
9. PERSONALMANAGEMENT UND ORGANISATION	60
9.1. Problemanalyse und Problemlösung	60
9.2. Die Leitungsfunktion im dispositiven Faktor	62
9.2.1. Konzeptionelle Grundlagen	62
9.2.2. Führungsstile.....	63
9.2.3. Einstellung zur Arbeit im Wertewandel	65
9.2.4. Erfolgskriterien kooperativer Führung	65
9.2.5. Führungsprinzipien	66

9.3. Die Organisation im Rahmen des dispositiven Faktors.....	67
9.3.1. Konzeptionelle Grundlagen	67
9.3.2. Die Wirkungsweise der Organisation.....	70
9.3.3. Die Stelle als kleinste organisatorische Einheit.....	71
9.3.4. Die Stellenbeschreibung	72
9.3.6. Organisationsstrukturen.....	73
9.3.7. Organigramme	74
9.4. Strategisches Personalmanagement.....	79
9.4.1. Systematik	79
9.4.2. Personalbedarfsplan.....	80
9.4.3. Anforderungsprofil.....	81
9.4.4. Eignungsprofile.....	82
9.4.5. Externe oder interne Besetzung.....	83
9.4.6. Die Beurteilung	84
9.4.7. Instrumente des Personalmanagement.....	86
9.4.8. Beendigung des Arbeitsverhältnisses	86
9.5. Motivation und Leistung.....	87
9.5.1. Leistungssteigerung durch Motivation	87
9.5.2. Regeln für ein Motivationsgespräch.....	88
10. DIE KONTROLLFUNKTION.....	89
10.1. Abgrenzungen.....	89
10.2. Das Wesen der strategischen Kontrolle.....	89
LITERATURHINWEISE:	92

Vorwort

Zum Thema Unternehmensführung findet sich in der anglo-amerikanischen und in der deutschsprachigen Literatur eine Fülle von Werken unter verschiedensten Schwerpunkten.

Dieses Skript knüpft an die Ausarbeitung des Autors zum Thema „Marketing“¹ an. Wie dort ist es auch hier ein Hauptziel, vor allem Nichtfachleuten eine Informationsbasis anzubieten. Techniker, Ingenieure, Juristen, IT-Spezialisten u. a. nehmen in den Unternehmen ihre fachlichen Aufgaben wahr. Oft ist aber zu beklagen, dass es am Verständnis für die Entscheidungshintergründe fehlt, weil die Kommunikationsprozesse nicht optimal funktionieren. Eine Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen kann hier vielleicht ein wenig helfen.

Der Autor geht davon aus, dass gerade in einem mittelständischen Unternehmen bereits ein "integriertes Managementsystem" vorherrscht. Die Entscheidungen sind gebündelt in den Kompetenzen nur weniger, zumeist Firmeninhaber. Damit ist Schnelligkeit und Flexibilität von Natur aus vorhanden. Ein erheblicher Vorteil gegenüber Grossunternehmen. Was dagegen häufig fehlt, ist die Systematik im Umgang mit den Managementfunktionen und das Handwerkszeug, um aus der Kenntnis der Zusammenhänge heraus effiziente Gestaltungsprozesse zu entwickeln.

Was heißt nun Unternehmensführung in einem "integrierten Managementsystem". Im ersten Kapitel dieses Buchs soll hierauf Auskunft gegeben werden.

¹ Wallbrecher a.a.O.

1. Begriffe und Abgrenzungen

Es soll hier nicht der Versuch unternommen werden, mit wissenschaftlichen Definitionen alle Begriffe zu belegen, die in dieser Darstellung eine Rolle spielen. Lediglich in den Fällen, wo es notwendig wird, zum besseren Verständnis Abgrenzungen vorzunehmen, soll darauf Rückgriff genommen werden. Schon der Versuch, eine Definition für den Begriff **Unternehmensführung** zu finden, kann von einer Vielzahl von Aspekten ausgehen, z.B. von der Frage, ob das Thema eher sachbezogen, also z.B. von der Investitions- bis zur Vertriebsentscheidung, oder eher personalbezogen im Sinne von Mitarbeiterführung zu behandeln ist.

Ein möglicher gemeinsamer Nenner findet sich bei Braunschweig², indem er sagt: „Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System Unternehmung.“ Allerdings wäre hier in jedem Fall noch zu ergänzen „...und seinem Umfeld.“

Statt langer Auseinandersetzung mit Begriffen ist es jedoch für ein Thema wie „Unternehmensführung“ sinnvoller, sich mit den Aufgaben und Inhalten zu befassen. Zu diesem Zweck bietet es sich als einfachste Lösung an, Fragen zu stellen und darauf Antworten zu suchen, z.B. die Frage:

Wer führt wen auf welchem Weg wohin?

Das **Wer** ist recht einfach zu beantworten. De jure ist es die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung, die je nach Rechtsform in unterschiedlichem Gewand auftritt. In der Personengesellschaft wird sie zumindest teilweise von den Gesellschaftern gestellt. In der Kapitalgesellschaft sind es für die GmbH von den Gesellschaftern berufene Geschäftsführer und in den Aktiengesellschaften die vom Aufsichtsrat eingesetzten Vorstände. Pflichten und Rechte sind gesetzlich im GmbH-Gesetz bzw. Aktiengesetz und in der Geschäftsordnung festgelegt. De facto ist es aber gerade in mittelständischen Unternehmen häufig so, dass auch bei Kapitalgesellschaften von den Gesellschaftern (=Eigentümern) Einfluss auf das operative Geschäft genommen wird.

In diesen kurzen Ausführungen zeigt sich, dass man den Begriff der Unternehmensführung auch sehr vordergründig als die Instanz verstehen kann, die das Unternehmen leitet. Dies soll jedoch im folgenden nicht der Maßstab sein. Es wird nicht von einem institutionellen (wer führt?) sondern vom funktionalen (was beinhaltet Unternehmensführung?) Begriff ausgegangen.

Damit ergibt sich auch auf die nächste Frage, nämlich das **Wen**, die Antwort, dass es hier nicht nur um Mitarbeiterführung geht, sondern um das Unternehmen als zweckbestimmtes Funktionssystem. Die Ausführungen im Folgenden beziehen sich dabei auf Unternehmen, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeiten, die sich im Wettbewerbsumfeld unter Restriktionen und mit begrenzten Ressourcen durchsetzen müssen. Unternehmen

²Braunschweig a.a.O. S. 15

mit hoheitlichen oder gemeinnützigen Aufträgen stehen hier nicht im Vordergrund der Betrachtung, obwohl Vieles auch ohne weiteres auf diese Unternehmen übertragen werden kann.

Wer führt wen ist recht leicht zu erkennen. Die wichtigste Frage aber ist das **Wohin**. Hierzu werden ausführliche Erörterungen notwendig werden. Es geht um die Ziele, die von der Unternehmensleitung festzulegen und von den Anteilseignern zu billigen sind. Entsprechend bunt ist das Spektrum an Unternehmenszielen. Es hängt von der Vielfalt der Wünsche und Bedürfnisse der Eigentümer der Unternehmen ab. Da bestehen rein wirtschaftliche Vorstellungen wie Rendite und Wertzuwachs neben nicht-ökonomischen wie Macht, Status oder Familientradition. Also ein schwer zu strukturierendes Thema.

In der Praxis, vor allem im Mittelstand, finden wir selten ein klar definiertes Ziel, an dem sich alle Entscheidungen ausrichten können. Vielmehr haben wir es zumeist mit Zielsystemen oder Zielbündeln zu tun. Um aber Handlungsrichtlinien darstellen zu können und ihre Wirkung auf Zielerreichung zu untersuchen, bedarf es für diese Ausarbeitung einer Vereinfachung. Es wird eine Konzentration auf ein klar definierbares Ziel erforderlich sein.

Wurde die Frage des Wohin als die **wichtigste** bezeichnet, so ist die nach dem richtigen **Weg** die **schwierigste**. Hier überlagern sich viele Aspekte wie z.B. Kurz- und Langfristigkeit, Strategie und Taktik, Machbares und Wünschbares, Sicherheit und Unsicherheit, Chancen und Risiken. Aufgearbeitet wird dies Thema im Rahmen der Unternehmensplanung. Es gilt dabei bestimmte Grundsätze zu beachten und sich zugleich die Fähigkeit zur flexiblen Reaktion auf interne wie externe Einflüsse zu erhalten. Es ist ein Spagat zwischen konsequentem Kurshalten und Aufgeschlossenheit für neue Wege zu vollziehen.

2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

2.1. Grundlagen der Leistungserstellung

Drei Grundlagen sind die zum Erbringen einer unternehmerischen Leistung erforderlich. Da sie im folgenden immer wieder verwandt werden und dabei in unterschiedlichsten Zusammenhängen auftreten, soll eingangs kurz darauf eingegangen werden. Es geht in der Betriebswirtschaft, wie übrigens in der Wirtschaft überhaupt, um

- **Faktoren,**
- **Funktionen und**
- **Prozesse.**

Am Beispiel eines Verbrennungsmotors lässt sich das etwa folgendermaßen darstellen. **Faktoren** – in diesem Fall Produktionsfaktoren – sind Zylinder, Kolben und Brennstoff. Der Brennstoff hat die **Funktion**, durch Freisetzung von Energie den Kolben in Bewegung zu setzen und zu halten. Der Kolben hat die **Funktion**, durch seine Bewegung über ein Getriebe ein Räderwerk o.ä. in Gang zu setzen. Der Zylinder hat die **Funktion**, die frei werdende Energie zu bündeln und ein Verpuffen zu verhindern.

Indem die Faktoren miteinander kombiniert werden, entsteht eine spezifische Leistung. Dafür müssen ihnen aber Funktionen, d.h. Aufgaben und Zuständigkeiten zugeordnet werden, z.B. verbrennen, Energie freisetzen und antreiben.

Die Kombination selbst ist **ein Prozess**, den es unter ökonomischen und technischen Gesichtspunkten zu optimieren gilt. Im Falle des Verbrennungsmotors können diese Prozesse z.B. nach Leistung, Effizienz, Sparsamkeit oder Zuverlässigkeit organisiert werden. Es ist unmittelbar einzusehen, dass alle drei Grundlagen entscheidenden Einfluss darauf haben, wie gut oder wie schlecht die Motorleistung sein wird. Gut und schlecht hat dabei zwei Dimensionen. Eine qualitative, die in diesem Beispiel normalerweise in PS oder Kilowatt ausgedrückt wird, und eine ökonomische, die Aufschluss darüber gibt, welcher Mitteleinsatz, z.B. Brennstoff, Zylindergröße, Materialqualität usw. erforderlich sind, um nachhaltig die gewünschte Leistung zu bringen.

Zur Erklärung betriebswirtschaftlicher Vorgänge wird es, wie dies Beispiel zeigt, immer wieder erforderlich sein, auf Faktoren, Funktionen und Prozesse zurückzukommen. Über eine nähere Beschäftigung mit den Produktionsfaktoren soll im folgenden Abschnitt der Einstieg in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Unternehmensführung erfolgen.

2.2. Produktionsfaktoren

Kenntnisse in der Unternehmensführung basieren verständlicherweise auf den Grundlagen der **Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre**. Sie soll deshalb auch als Ausgangspunkt dienen.

Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft gründen darauf, dass wirtschaftliche Leistungen durch die Kombination von Produktionsfaktoren entstehen. Die Faktoren selbst sind

allerdings für beide Wirtschaftsbereiche unterschiedlich.

Produktionsfaktoren

Volkswirtschaft	Betriebswirtschaft
Boden Arbeit Kapital	Werkstoffe Arbeit Betriebsmittel

Diese Produktionsfaktoren werden heute vielfach ergänzt um das **Technische Wissen** bzw. die **Information**.

Die Unterscheidung zwischen volks- und betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren findet seine Berechtigung in den verschiedenen Aufgabenstellungen. Die Volkswirtschaftslehre befasst sich mit der Frage, welche Faktoren dienen der gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellung, also dem **Bruttoinlandsprodukt**, sowie der Verteilung der Erträge. Sie geht auf die originären Faktoren zurück, um Kumulationseffekte bei den produzierten Zwischengütern zu vermeiden. Was für das eine Wirtschaftssubjekt Leistungserstellung ist, gilt für ein anderes als zu erwerbende Vorleistung, z.B. Reifen- und Automobilindustrie, Agrarerzeugnisse und Nahrungsmittelindustrie usw. Die Nahrungsmittelindustrie stellt zwar haushaltsgerecht abgepacktes Mehl als Leistung bereit, hat aber selbst nur einen Teil dieser Leistung erstellt. Würden wir ihr die gesamte Leistung zurechnen, dann wäre z.B. der Anteil der Landwirtschaft in der Gesamtrechnung gedoppelt.

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht den Prozess der **betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung**. Für den einzelnen Betrieb ist es gleichgültig, ob die Mittel, mit denen er arbeitet, ihrerseits selbst als Halbfabrikat bereits produziert wurden oder noch im originären Zustand sind. Betriebsmittel wie Werkhallen, Maschinen usw. und auch Werkstoffe, z.B. der Stahl für die Automobilindustrie, Mehl für die Backwaren usw., sind nicht originäre sondern produzierte Produktionsfaktoren. Dies ist aber für die angestrebte Erkenntnisgewinnung nicht von Bedeutung.

Sowohl die gesamtwirtschaftliche Leistung als auch die betriebliche wird durch **Kombination der Produktionsfaktoren** erstellt.

Für die betriebswirtschaftliche Umsetzung sind drei Fragen auf der Entscheiderebene zu klären:

- **Was wird gebraucht?**
d.h. welche Produktionsfaktoren sind in welcher Menge, welcher Qualität und zu welchen Preisen (= Faktorpreisen) zu beschaffen?
- **Was muss getan werden?**
d.h. welche Funktionen sind wahrzunehmen?
- **Wie muss es getan werden?**

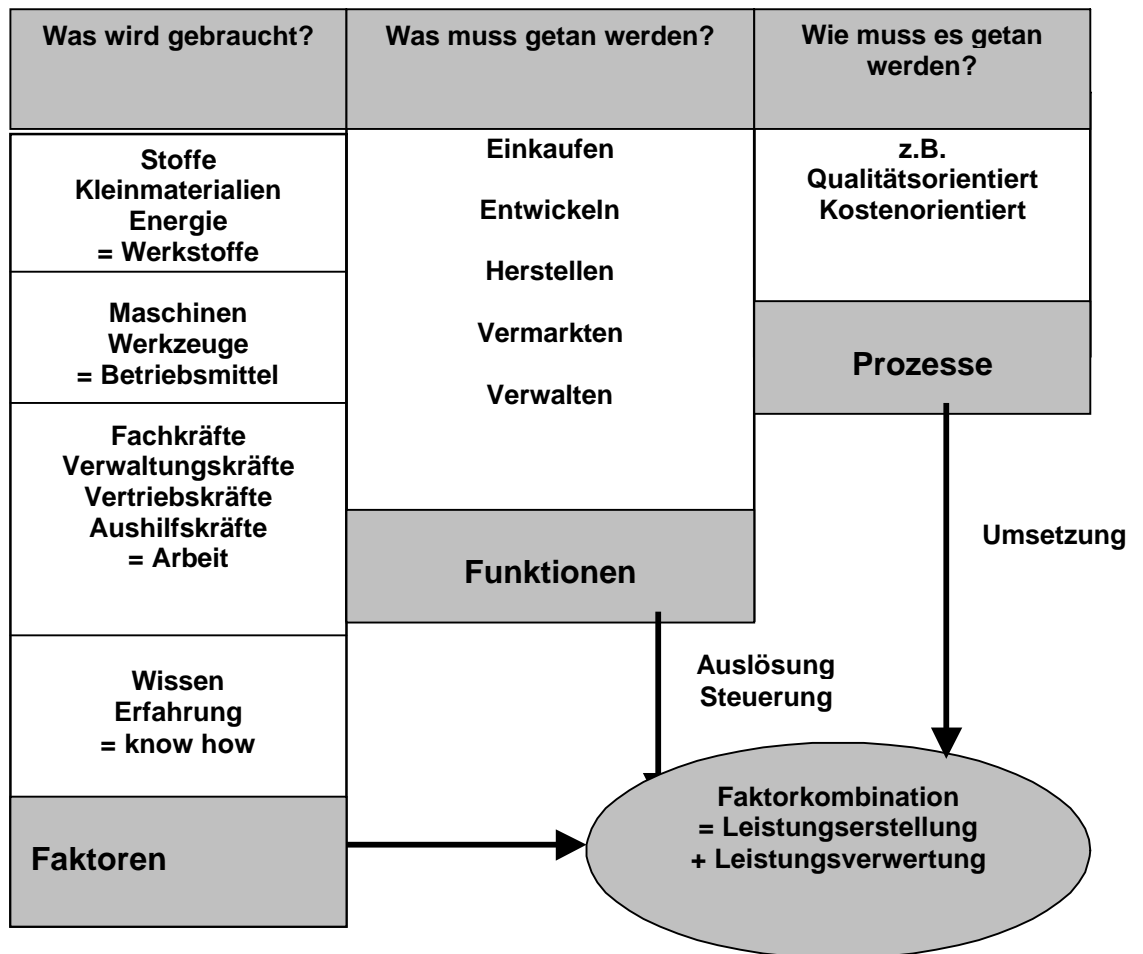
d,h, welche Prozesse sind wie zu organisieren?

Um diese Fragen zu beantworten und ihre tatsächliche Realisierung auszulösen, bedarf es verständlicherweise eines Steuerungs- und Leitungswillens, der sich in der Unternehmensführung manifestiert.

Die folgende Grafik macht am Beispiel eines Textilunternehmens die Zusammenhänge zwischen Faktoren, Funktionen und Prozessen deutlich, indem sie von den drei oben genannten Fragen ausgeht, die in der Unternehmensführung zu entscheiden sind.

Grundlagen der Leistungserstellung und -verwertung

Beispiel: Textilunternehmen (Konfektion)



2.3. Der Kombinationsprozess

Die Kombination der Produktionsfaktoren bedarf einer Steuerung nach den Kriterien, die von der jeweiligen Unternehmenszielsetzung vorgegeben werden. Speziell der Faktor Arbeit ist in diesem Zusammenhang auf seine zugeordneten Funktionen eingehender zu untersuchen.

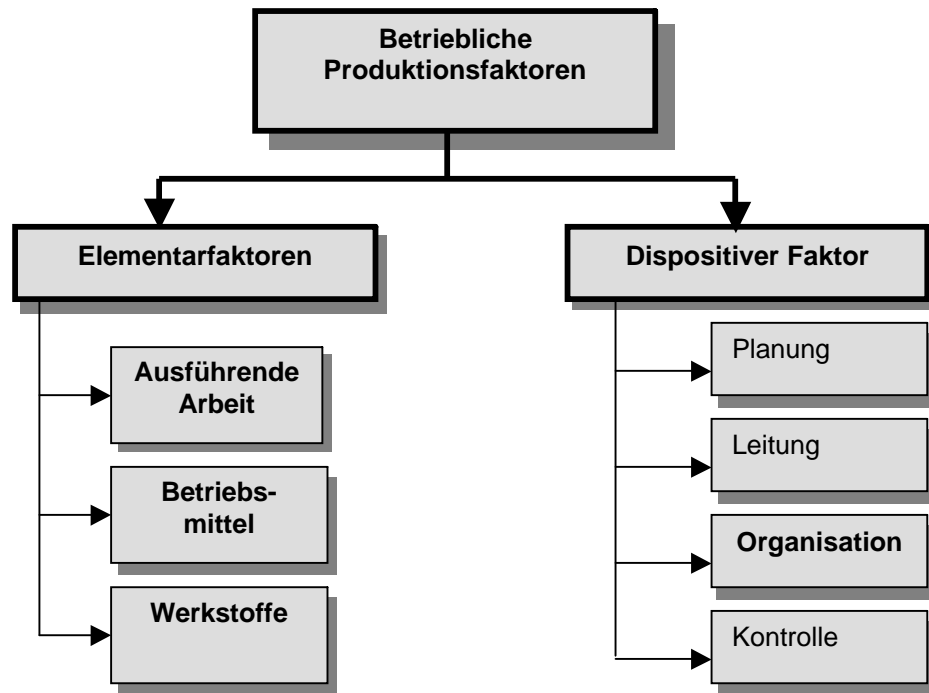
Die Betriebswirtschaftslehre teilt den produktiven Faktor Arbeit auf in **die ausführende** und die **dispositive** Arbeit.

In dem **dispositiven** Faktor konzentriert sich alles, was gestaltend und steuernd auf den Kombinationsprozess Einfluss nimmt. Er wird also wahrgenommen vom Unternehmer selbst oder von der von ihm eingesetzten Betriebs- oder Geschäftsleitung. Dazu gehört die Führung im engeren Sinne also die Mitarbeiterführung. Dazu gehören Zielsetzungen und Planungen. Dazu gehört die Schaffung einer Organisation, die den Kombinationsprozess ermöglicht. Und schließlich gehört dazu ein Kontrollsystem, das Abweichungen registriert und Korrekturen auslöst.

Das ursprüngliche System von drei Produktionsfaktoren erfährt damit jetzt eine Wandlung. Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe sind die Elementarfaktoren und **Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle** sind die Funktionen des **dispositiven Faktors** und bilden damit den Inhalt der **Unternehmensführung**.

Die Behandlung des dispositiven Faktors nach den oben genannten vier Funktionen ist damit zugleich Gerüst und Systematik für eine Darstellung der Inhalte, Probleme und Konflikte der Unternehmensführung. Sie stellen den Kompass für die folgenden Erörterungen, wobei die Leitungsfunktion und Organisation auf Grund ihres inneren Zusammenhangs eine besondere Würdigung erhalten werden. Das folgende, bei Wöhe³ veröffentlichte Schema fasst das System der produktiven Faktoren noch einmal übersichtlich zusammen.

³ Wöhe a.a.O. S. 94



Bereits der Begriff dispositiver Faktor enthält als weitere inhaltliche Bestimmung, dass es hier um einen Ansatz geht, der im Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren die Dispositionen, also die Entscheidungen trifft. Im folgenden wird noch spezifiziert und schematisch dargestellt, welche Inhalte die jeweiligen Funktionen ausmachen .

2.4. Die Faktorkosten

Die Beschaffung der Produktionsfaktoren verursacht Kosten. Deshalb bietet sich hier ein erster Ansatz, um zu einer Gliederung des volks- wie betriebswirtschaftlich komplexen Themas Kosten zu kommen. Dabei ist zu beachten, dass die Beschaffungen nicht von vornherein Kosten sind. Vielmehr sind Sie zum großen Teil zunächst Investitionen, die erst durch Abnutzung oder Verbrauch zu Kosten werden, und zwar in Form von Abschreibungen. Dies lässt sich am besten am Faktor Betriebsmittel (z.B. Maschinen) zeigen. Im Jahr der Anschaffung fällt eine Investition an. In den Folgejahren verliert die Maschine an Wert. Erst dieser Wertverlust, der sich über die Lebensdauer der Maschine verteilt, ist definitionsgemäß als Kostenart interpretiert. Abschreibungen werden deshalb – vor allem im Steuerrecht - auch mit dem Kürzel AfA (=Absetzung für Abnutzung) bezeichnet.

Volkswirtschaft

Betriebswirtschaft

Faktor	Kostenart	Faktor	Kostenart
Boden	Miete, Pacht	Betriebsmittel	Abschreibung
Kapital	Zins	Werkstoffe	Materialkosten
Arbeit	Löhne, Sozialleistungen	Arbeit	Löhne, Lohnnebenkosten

Ein besonderer Unterschied zwischen Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft liegt diesbezüglich in der Funktion des Zinses. In der Wirtschaftspolitik dient er der Steuerung von Investitionen, Konsum und Geldwertstabilität. Im Betrieb ist er für den Kapitalgeber die Gegenleistung für die Kapitalbereitstellung, und zwar unabhängig davon, ob es sich um Eigenkapital oder Fremdkapital handelt. Der Gewinn ist für den Kapitaleigener sowohl die Verzinsung des Bereitgestellten Eigenkapitals als auch ein Ausgleich für das Verlustrisiko. In diesem Sinn ist der Zins eine Ergebnisgröße und kein Entgelt für einen Produktionsfaktor. Im Fall von Fremdkapital ist der Zins neutraler Aufwand, der nicht unmittelbar mit der betrieblichen Leistungserstellung zusammenhängt.

Eigenkapital und Fremdkapital bilden zwar die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen in die Lage versetzt wird, Leistungen zu erstellen, also z.B. zu produzieren, am Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren selbst sind sie jedoch unmittelbar nicht beteiligt.

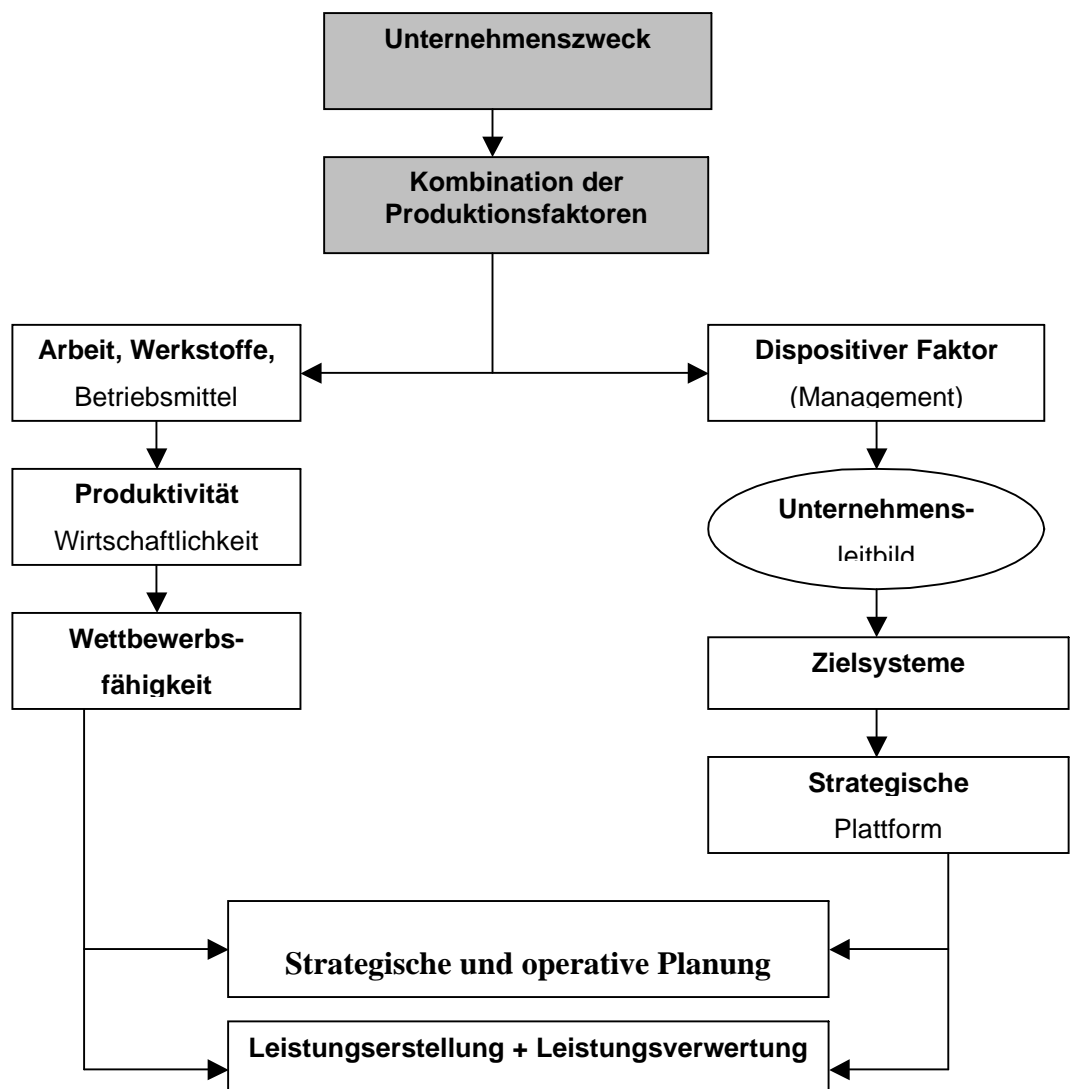
2.5. Unternehmensprozess

Hauptziel der Leistungserstellung und Leistungsverwertung ist zunächst die Erfüllung des Unternehmenszwecks. Dies ergibt sich schon aus dem Begriff Unternehmenszweck. Darunter wird verstanden, welchen Leistungsgegenstand das Unternehmen sich zur Aufgabe gemacht hat.

Unternehmenszweck einer Brotfabrik ist z.B. die Herstellung und der Vertrieb von Brot. Im Unternehmenszweck liegen zugleich die ersten strategischen Weichenstellungen. Beispielsweise könnte die Unternehmensleitung der Brotfabrik den Zweck auch so definieren, dass es um die Herstellung von Grundnahrungsmitteln oder um alle Arten von Backwaren geht. Ein Automobilfabrik kann ihren Zweck in Herstellung und Angebot von Autos sehen oder aber auch in der Bereitstellung von Transportmitteln oder als Mobilitätspionier.

Wie auch immer der Unternehmenszweck im Einzelfall definiert ist, der Leistungsprozess geschieht zweigleisig, und zwar auf dem Weg der Kombination der Elementarfaktoren und

auf dem Weg des parallel wirksamen und eingreifenden dispositiven Faktors (Management).



Das oben dargestellte Schema macht diesen Zusammenhang deutlich. Im Folgenden wird darauf zurückzukommen sein. Beispielsweise ist der Zusammenhang zwischen Produktivität /Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verdeutlichen. Auch der Begriff des Unternehmensleitbildes wird noch zu klären sein. Zuvor ist es aber notwendig, einige Ausführungen zum Thema unternehmerische Entscheidungen zu machen, da allen Prozessen eine Vielzahl von Einzelentscheidungen inne wohnen.

2.6. Grundlage der unternehmerischen Entscheidung

Entscheidungen – und damit auch unternehmerische Entscheidungen – sind ihrem Wesen nach grundsätzlich in die Zukunft gerichtet. Da diese sich unserer Vorausschau weitgehend entzieht, können die Bedingungen, unter denen die Entscheidungen getroffen werden, sich bei der Realisierung mehr oder weniger stark verändert haben.

Das Kernproblem unternehmerischen Handelns liegt damit darin, dass ihm Unsicherheit zu Grunde liegt. Diese Unsicherheit erhöht sich naturgemäß mit dem Zeitraum, der zwischen der Entscheidung und ihrer Realisierung liegt. Darüber hinaus hängt er vom jeweiligen Gegenstand und vom Grad der eigenen Einflussnahme auf die Entwicklung ab.

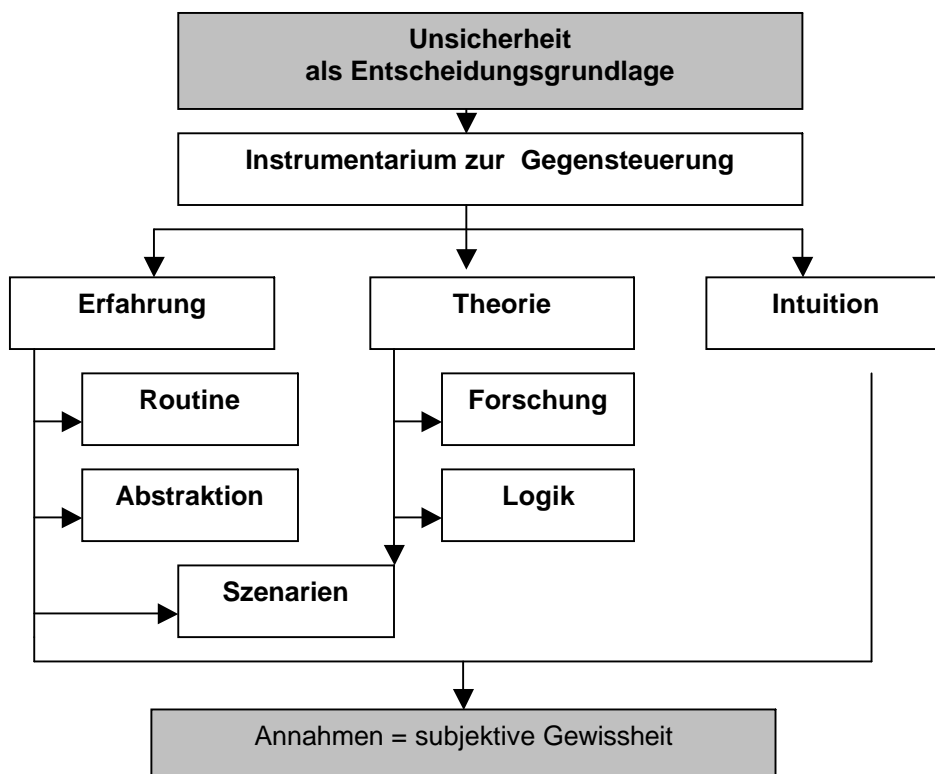
So unterliegen z.B. die Umfeldbedingungen des Marktes in der Regel wesentlich höheren Unsicherheiten als unternehmensinterne Entwicklungsprozesse.

Unternehmensentscheidungen bedürfen deshalb eines Instrumentariums, das dazu geeignet ist, den Grad der Unsicherheit so klein wie möglich zu gestalten. Ein solches Instrumentarium hat einige Komponenten, die in allen Lebensbereichen – nicht nur im unternehmerischen Handeln – ständig zur Anwendung kommen.

Der Unterschied zwischen privatem Leben und Unternehmen liegt dabei im wesentlichen darin, dass die Entscheidung in der Wirtschaft mit sehr viel mehr Systematik abgesichert werden, und die Instrumente zielgerichteter eingesetzt werden.

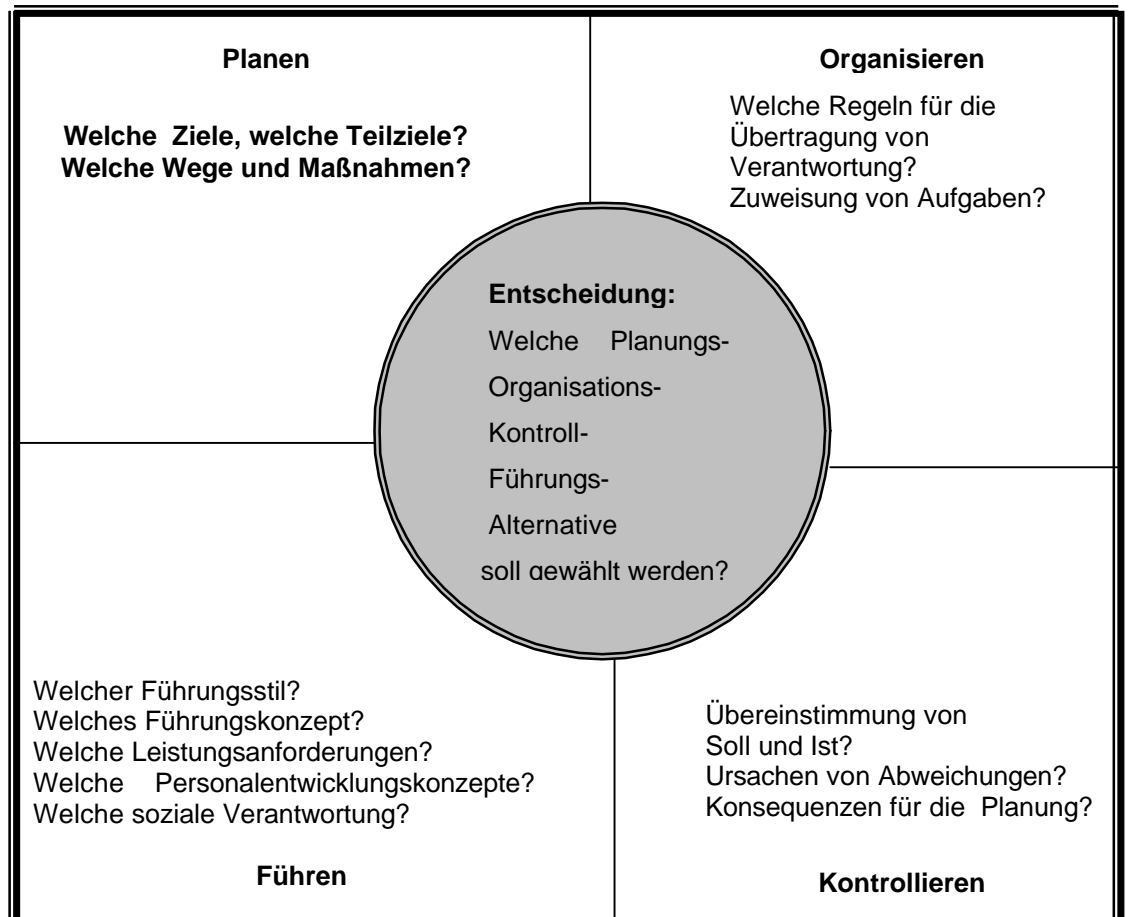
Hinzu kommt, dass ein Teil der Instrumente nur mit höheren Budgets zu haben ist, d.h. es gibt auch einen ständigen Abwägungsprozess zwischen erwünschter Absicherung von Entscheidungen und dafür anfallenden Kosten.

Unabhängig vom Grad der Sicherheit, der erreicht wird, ist dieser Vorbereitungsprozess einer Unternehmensentscheidung dadurch abzuschließen, an einer bestimmten Stelle eine Annahme zuzutreffen. Diese Annahme – ob richtig oder falsch – wird dann fortan als gegeben gelten. Sie wird sozusagen zur (subjektiven) Gewissheit aufgewertet, da andernfalls ein konkretes Entscheiden und Umsetzen im Rahmen des Unternehmensablaufs nicht praktikabel durchgeführt werden könnte.



2.7. Die Entscheidungsorientierung des dispositiven Faktors

Die vier Funktionsbereiche des dispositiven Faktors führen unmittelbar zum eigentlichen Kern der Unternehmensführung, die wiederum in den typischen Fragen dargestellt werden können, die von der Unternehmensleitung regelmäßig zu beantworten sind.



3. Der Management Prozess

Der Management-Prozess ist ein Ordnungsprinzip, das dazu führen soll, dass alle Teilfunktionen, die im Rahmen der Unternehmensführung anfallen, mit System abgewickelt werden. Der Prozess unterliegt einer ständigen Wiederholung, Überprüfung und Anpassung.

Die Ordnung ist so zu verstehen, dass die Stufen des Prozesses einem bestimmten Aufbau folgen. Die inhaltlichen Fragen, die im Rahmen des Management-Prozesses festzulegen sind, sind davon völlig unabhängig. Zwischen der unternehmerischen Praxis und der Wissenschaft bestehen zu diesem Thema keine wesentlichen Differenzen. Lediglich Akzentverschiebungen kommen vor, weil je nach konkreter Problemlage einzelne Aufgaben mal stärker mal weniger stark im Fokus stehen.

Am Anfang des Management-Prozesses steht die Situationsanalyse. Sie erfolgt für alle Teilbereiche des Unternehmens, also für den Absatzmarkt, den Beschaffungsbereich, den Finanzsektor und die Produktion. Vor dem Hintergrund einer Ausweitung der Märkte bis hin zur Globalisierung, entsteht auch ein schnell wachsender Informationsbedarf, und zwar nicht nur absatzbezogen sondern in allen Bereichen. Z.B. wo lässt sich die kostengünstigste Produktion realisieren, wo ist das erforderliche Know-how vorhanden, wo sind die gesetzlichen Grundlagen am ehesten gegeben usw?

Andererseits sind die Informationstechniken in der sog. „informierten Gesellschaft“ so weit ausgereift, dass Datenbeschaffung und Datenverarbeitung global ausgerichtet werden können.

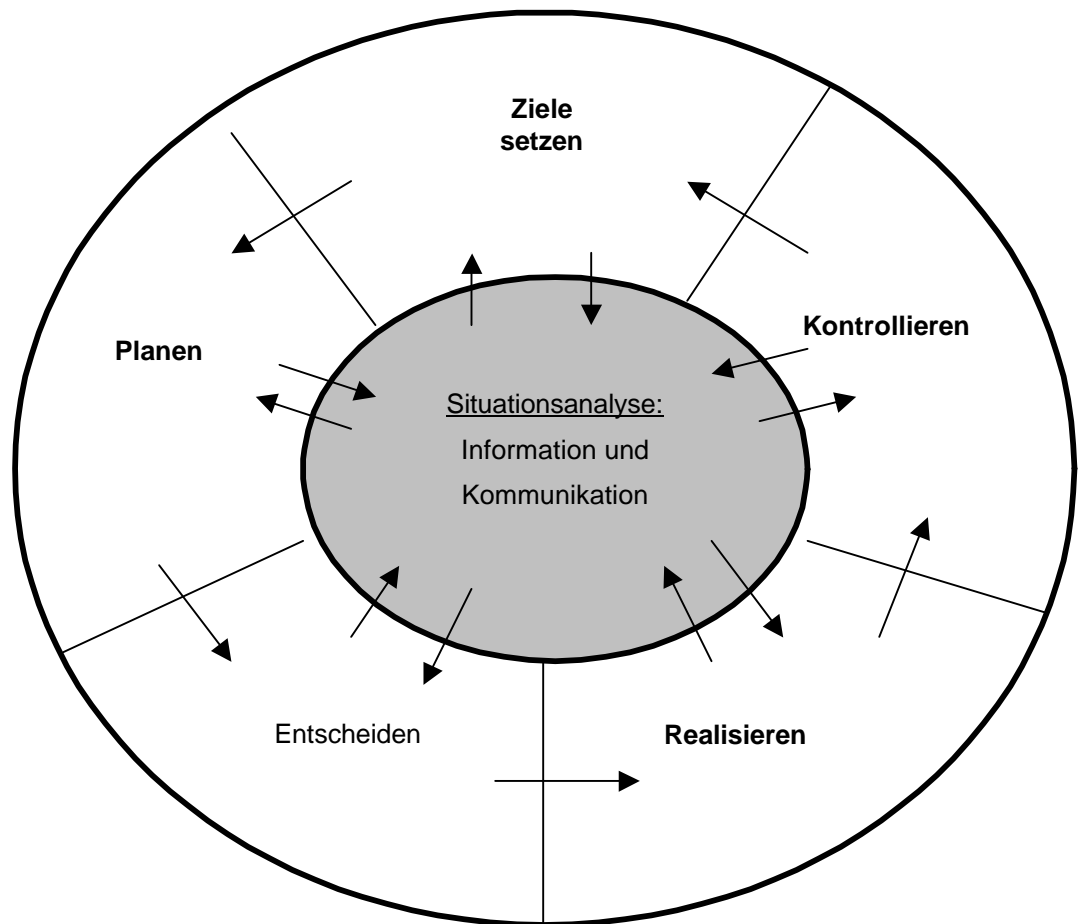
Deutlich wird der Zusammenhang zwischen Informationsaustausch und den übrigen Funktionen innerhalb des Management-Prozesses, wenn man diesen in Form eines Kreises in Anlehnung an Schubert⁴ darstellt.

Am Anfang des Managementprozesses, also bei Gründung oder Aufnahme der Geschäftstätigkeit, kommen natürlich Information und Situationsanalyse eine besondere Rolle zu. Dies ist aber ein Sonderfall. Nach Gründung des Unternehmens ist der Managementprozess ein sich permanent wiederholender. Dementsprechend sind auch Information und Kommunikation ständig sprudelnde Quellen, die alle Phasen des Managementprozesses erreichen.

Für die Planung ergibt sich zunächst die wichtige Frage, wo der Engpass bzw. nach Gutenberg der **Minimumsektor**⁵ liegt. Die kurzfristige Planung wird sich im Gegensatz zur Langfristplanung immer die Priorität setzen, den Minimumsektor zu beseitigen. Z.B. sind in einer Wachstumsphase Produktions- oder Beschaffungseingänge zu überwinden. Finanzierungseingänge sind durch eine der Kapitalbeschaffungsarten auszugleichen. Qualitätsschwankungen müssen in Forschung & Entwicklung (F&E), Qualitätskontrolle oder Produktion durch Investition oder Know-how-Erwerb gelöst werden.

⁴ zitiert bei Wöhe, a.a.O. S. 99

⁵ Gutenberg, Einführung... a.a.O. S. 48



So ließen sich noch viele Beispiele aus allen Unternehmensbereichen bilden, die kurzfristig in die höchste Prioritätsstufe rücken können.

Gutenberg spricht auf Grund der Notwendigkeit, das Verhalten im Management aktuell auf den Minimumsektor auszurichten, vom „**Ausgleichsgesetz der Planung**“. Es besagt, dass diese Prioritätensetzung in der operationalen Planung und Realisierung zu einem Ausgleich der quantitativen und qualitativen Kapazitäten aller Unternehmensbereiche führt. Es wird später noch gezeigt, warum in der Langfristplanung diese Regel nicht mehr oder zumindest nur eingeschränkt gilt.

Zur Präzisierung der Darstellung des Managementprozesses ist es sinnvoll, zwischen der Planungs- und der Entscheidungsfunktion zu unterscheiden. Die Planung enthält im Normalfall anfangs noch verschiedene Wege. Es sollte ja zunächst eine Alternativplanung erstellt und vorgelegt werden. Die wichtigste Managementaufgabe besteht darin, sich für eine der Alternativen zu entscheiden und dieser für den gesamten Planungszeitraum gleichsam eine Art Gesetzeskraft zu verleihen, die das gesamte Unternehmen auf diese Planung festlegt.

Auch wenn es für die Darstellung des Managementprozesses sinnvoll ist, Zielsetzung, Planung und Entscheidung in drei getrennte Phasen aufzuteilen, so sollte doch erwähnt werden, dass in der Planungsvorlage, also dem eigentlichen Planungspapier, das die Geschäftsleitung ihrem Aufsichtsgremium vorlegt, die **Zieldefinitionen** ebenso wie die **Maßnahmen** Bestandteil der Planung sind. Gleichzeitig ist auch die **Entscheidung**

insoweit enthalten, als die evtl. alternativen Maßnahmen bereits eliminiert sind.

Der Verabschiedung einer Planung folgt die Realisierung. Sie erfasst das ganze Unternehmen in allen Funktionsbereichen. Soweit von Managementseite die Voraussetzungen für die Umsetzung der Planung geschaffen werden müssen, wird darauf noch zurückzukommen sein. Diese Voraussetzungen liegen nicht zuletzt in der Organisation, der Führung und dem Personalmanagement.

Nicht ganz zu Unrecht wird vielfach die Realisierungsphase als der eigentliche Engpass des Managementprozesses angesehen. An der Nahtstelle zwischen Planung und Durchführung sind Kommunikation und Motivation von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig zeigen aber gerade auf diesen Gebieten viele Unternehmen immer wieder entscheidende Defizite.

Die Kontrolle, so wie sie im Managementprozess verstanden wird, dient in erster Linie der Überprüfung der Zielerreichung, also dem Soll-Ist-Vergleich. Sie bildet insoweit einen Teilbereich des Controlling. Ihre Aufgabe ist die permanente Überprüfung, ob und welche der Maßnahmen zielführend sind, und ob die gesetzten Ziele überhaupt realistisch sind. Die Notwendigkeit von Korrekturen, die durch den Kontrollprozess sichtbar werden, macht letztlich den gesamten Managementprozess zu einem geschlossenen Kreislaufsystem.

4. Das Informationssystem

Das wirtschaftliche Handeln findet, wie oben gezeigt, unter mehr oder weniger stark ausgeprägtem Risiko statt. Damit gewinnt die Information eine zentrale Bedeutung für das gesamte unternehmerische Handeln. Schon bei der Darstellung des Managementprozesses wurde deutlich, dass die Information und ihre Verarbeitung in der Kommunikation gleichsam den Treibstoff für den gesamten Unternehmensprozess bilden. Das Thema Information in Verbindung mit der Unternehmensführung füllt ein sehr breites Spektrum aus. Informationen müssen nicht nur gewonnen, sie müssen auch auf ihre Relevanz überprüft, bewertet, selektiert, gespeichert und interpretiert werden.

Die Kernfragen, die in diesem Zusammenhang zu stellen sind, lauten:

Welche Informationen werden benötigt, um den Unsicherheitsfaktor, der den Entscheidungen innewohnt, zu verkleinern?

Welche Informationen werden benötigt, um zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg zum Ziel führt?

Wie sind diese Informationen zu gewinnen?

Welcher Quellen kann man sich bedienen?

Wie zuverlässig sind diese Quellen?

Wie valide sind die Daten?

Was sagen die Daten tatsächlich aus und was ist möglicherweise irreführender Informationsballast?

Welche Informationen eignen sich für Prognosezwecke?

- Welche eignen sich für die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen?
- Welche eignen sich für die Mitarbeiter-Motivation und –Steuerung?
- Welche eignen sich zum Aufbau von Kundenpräferenzen und Kundenbindungen?
- Welche eignen sich zur optimalen Ausschöpfung von Beschaffungskonditionen?
- Welche eignen sich, um Kapitalgeber zu gewinnen?
- Welche eignen sich, um dem technischen Fortschritt zu folgen oder ihn sogar anzuführen?
- Wie komprimiere ich die Informationen so, dass sie für alle Unternehmensbereiche bis hin zum einzelnen Mitarbeiter ihre Effizienz entfalten?
- Welche Anforderungen habe ich an die Schnelligkeit der Informationsgewinnung?

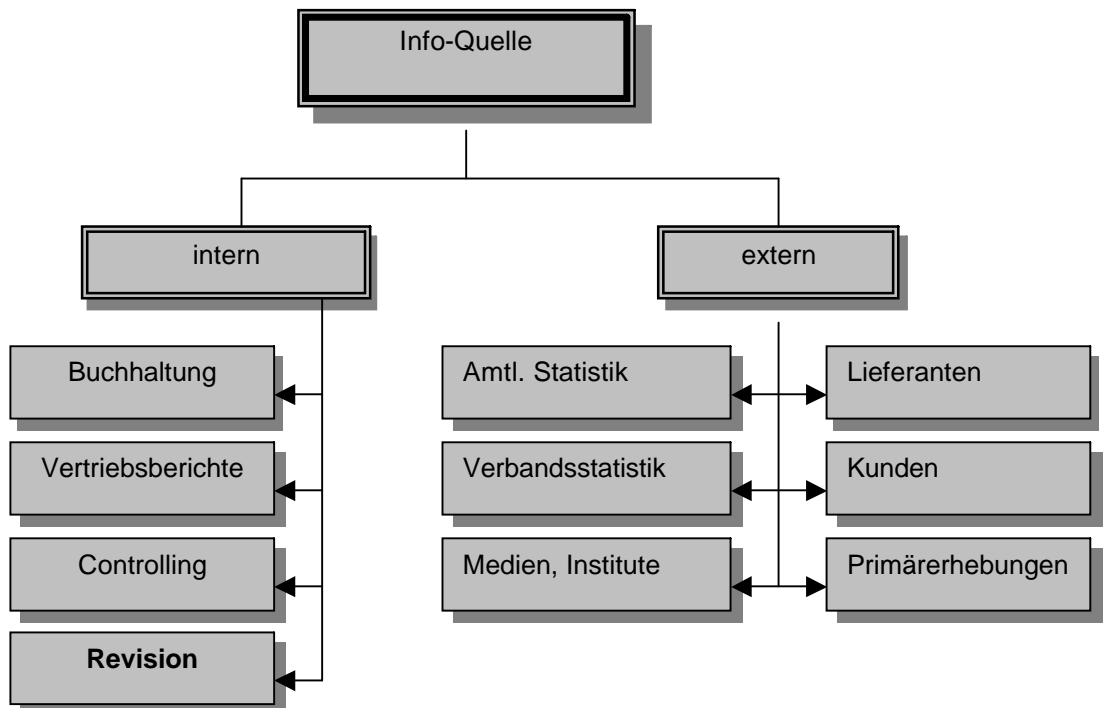
Diese beispielhafte Aufzählung zeigt bereits, wie umfangreich das ganze Thema **Information** ist. Eine Strukturierung des gesamten Informationswesens kann nur in Ansätzen vorgenommen werden.

Man könnte den Versuch unternehmen, nach den verschiedenen Informationsquellen zu differenzieren, z.B.

externe Quellen, wie Informationen aus dem Markt, aus Fremdstatistiken oder Publikationen

interne Quellen des Personalwesens, des Rechnungswesens und des Controlling.

Eine Gliederung der Informationsquellen könnte dabei etwa wie folgt aussehen:



Die Seite des Absatzmarktes, d.h. Kunden und Verbraucher, wie auch der Informationsbedarf für die Vertriebssteuerung ist heute durch ausgeklügelte Instrumente gut transparent zu machen. Der Absatzmarkt kann neben der Beobachtung durch eigene Vertriebsmitarbeiter mit speziellen Marktforschungsinstrumenten (Primärerhebungen) regelmäßig kontrolliert werden. Dem Vertrieb dienen Kundeninformationssysteme (z.B. eCRM = elektronisch gestütztes Customer Relationship Management, CAS = Computer aided selling).

Eine Vertiefung der Fragen nach Bedarf und Herkunft der Informationen für einzelne Funktionsbereiche und Hierarchiestufen kann jedoch nicht Aufgabe dieser Ausarbeitung zum Thema Unternehmensführung sein. Die Unternehmensführung ist nur insoweit damit befasst, als sie durch eine geeignete Organisation der Informationsbeschaffung und –verarbeitung die Voraussetzungen schafft und überwacht.

Um zu einer Struktur des Informationswesens zu kommen, könnten wir auch unterscheiden in **faktische**, **prognostische** und **normative** Informationen⁶. Während die erste Gruppe tatsächliche vergangenheitsbezogene Zustände beschreibt, die im Zweifel auch überprüfbar sind, liegt das eigentliche Problem bei den prognostischen Informationen. Sie enthalten den eingangs dargestellten Problembereich der Risikominimierung. Die prognostischen Informationen sind damit das Fundament der unternehmerischen Planung incl. Entscheidung mit allen Konsequenzen eines möglichen Irrtums. Nicht ganz in diese Systematik passen die normativen Informationen, da sie mit tatsächlichen Situationen und Ereignissen weder in der Vergangenheit noch Gegenwart oder Zukunft wenig zu tun haben. Sie drücken vielmehr Ziele und Normen aus, die für ein Unternehmen gültig, wünschenswert oder erforderlich sein sollen.

Speziell unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensführung kann man diese Thematik nach den Kriterien gliedern:

Welchem Zweck sollen die Informationen dienen?

Welche spezielle Eignung benötigen sie dafür?

Aus der Sicht der Unternehmensführung sind es vor allem vier Zweckbestimmungen, die beim Aufbau eines Informationssystems zu beachten sind:

1. Die Informationen müssen dem Berichtswesen dienen. Die Unternehmen sind gegenüber externen und internen Gremien und zu einem Teil auch gegenüber der Öffentlichkeit verpflichtet, je nach Rechtsform in Geschäftsberichten die wirtschaftliche Lage des Hauses darzustellen und Bilanz und Ergebnisrechnung zu veröffentlichen. Soweit eine gesetzliche Grundlage fehlt, ist es dennoch in der

⁶ Braunschweig, a.a.O. S. 34 f.

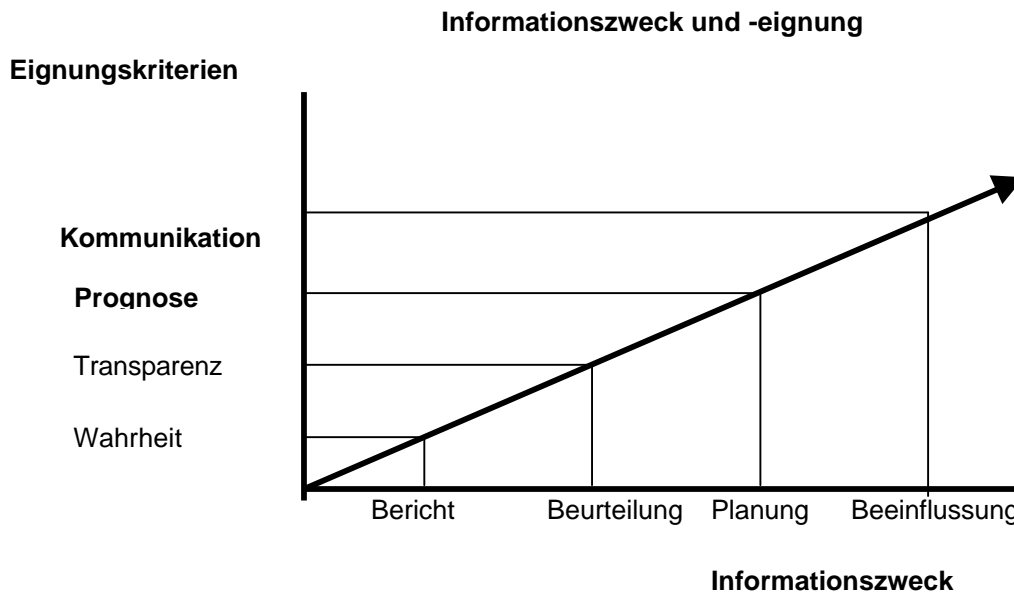
Regel so, dass Satzungen oder Geschäftsordnungen festlegen, in welcher Form an welche Gremien, meist Gesellschafter, Aufsichtsräte, Beiräte und Betriebsräte, zu berichten ist.

Um dieser Pflicht zu genügen und sie gegebenenfalls auf freiwilliger Basis erweitern zu können, bedarf es eines Datenmaterials, das gesichert ist, den Grundsätzen von Wahrheit und Klarheit entspricht und eine gewisse Kontinuität in der Erhebung und Darstellung enthält.

2. Ein weiteres Bündel von Informationen dient der Geschäftsleitung selbst zu Beurteilungszwecken, z. B. zur Beurteilung der Geschäftslage, zur Beurteilung von Personen, zur Beurteilung von Chancen und Risiken, zur Beurteilung der Effizienz von Strukturen oder Maßnahmen, zur Beurteilung der Wettbewerbssituation usw. Ein solches Informationsbündel muss nach dem Kriterium aufgebaut sein, dass eine höchstmögliche Transparenz über das jeweilige Beurteilungsobjekt entsteht. D.h. die Informationen müssen zielgerichtet auf den Punkt kommen, Zusammenhänge offenbaren und möglichst frei sein von überflüssigem Ballast.
3. Der gesamte Bereich der Planung, der strategischen wie auch der operationalen, stützt sich auf Informationen aus dem Markt, der Umwelt und innerbetrieblichen Bereichen. Da an dieser Stelle der größte Unsicherheitsfaktor für die zu treffenden Entscheidungen auftritt, müssen diese Informationen eine besondere Eignung für Zwecke der Prognose aufweisen. Dazu gehört neben einer hinreichenden Validität, die weitestgehend von der Zuverlässigkeit der Datenquellen und der Erhebungsmethoden abhängig ist, eine Selektion des Materials im Hinblick auf seine Trendwirksamkeit. Da in diesem Fall die Risiken und Chancen der zukünftigen Unternehmenspolitik zur Beurteilung anstehen, sind die Daten mit prognostischer Eignung das entscheidende Fundament für die gesamte Unternehmensstrategie.
4. Viele Informationen werden gewonnen bzw. verarbeitet, um sie zur Beeinflussung Dritter zu verwerten. Sie können als Argumentationshilfen gegenüber Kunden eingesetzt werden. Sie können zur Motivation und Steuerung der Mitarbeiter notwendig sein. Sie können für bestimmte PR-Ziele in der Öffentlichkeit genutzt werden. Indikator für die Kreditwürdigkeit bei Finanzinstituten sein usw. Es handelt sich hierbei also um ein Informationsbündel, das geeignet sein muss, bei entsprechender Darstellung und Aufbereitung weitergereicht zu werden. Der Eignungsgrad hängt also in diesem Fall von dem Nutzen für Zwecke der Kommunikation ab. Der Erfolgsfaktor der Kommunikation mit Dritten unter Zuhilfenahme der gewonnenen Daten wird vielfach zu wenig genutzt

Es sind häufig in allen vier Kategorien dieselben Informationen als Basismaterial vorhanden. Sie werden jedoch unter unterschiedlichen Kriterien selektiert und aufbereitet.

In einer zweidimensionalen Darstellung von Informationszweck und Informationseignung lässt sich dieser Zusammenhang wie folgt darstellen.



Ebenso wie Produktion, Beschaffung, Vertrieb und Management bedarf auch der Umgang mit Informationen einer Prozesssteuerung. Es ist also legitim, auch für diese Spezialaufgabe von einem Informationsmanagement zu sprechen. Der Prozess gliedert sich in die Phasen:

- Ermittlung des Informationsbedarfs
- Ermittlung der geeigneten Informationsquellen
- Festlegung der Erhebungs- bzw. Erfassungsmethoden
- Selektion der Informationen nach den Zweckbestimmungen
- Verarbeitung der Informationen
- Verteilung der Informationen auf die Anwender
- Speicherung der Informationen
- Anwendung und Nutznießung je nach Zweckbestimmung

Letztlich ist festzuhalten, dass eine Vielzahl von Informationen, insbesondere von den externen, aus Primärerhebungen gewonnenen, nicht preiswert sind. Auch der gesamte Verarbeitungsprozess, der zu wesentlichen Teilen computergestützt abläuft, erfordert einen Investitionsbedarf sowie Kosten für das Anwender-know-how. In den betroffenen Unternehmensbereichen sind entsprechende Budgetierungen vorzunehmen.

5. Konstitutive Unternehmensentscheidungen

5.1. Vorbemerkung

Nachdem einige wichtige Grundlagen für ein Management- und Informationssystem gelegt sind, stehen die ersten weitreichenden Entscheidungen an. Es handelt sich um konstitutive Entscheidungen, da sie in der Regel auf lange Zeit wesentliche Bedingungen festlegen, unter denen der Managementprozess abzuwickeln ist. Sie spielen insbesondere bei der Unternehmensgründung oder auch bei späteren „Neugründungen“ eine Rolle. Es sind im wesentlichen drei Fragen, die von „verfassungsmäßigem“ Rang sind:

- Die Standortentscheidung
- Die Rechtsformfestlegung
- Umwandlungen oder Zusammenschlüsse

Zu jedem dieser Punkte ließe sich im Rahmen einer Diskussion von Fragen Allgemeiner BWL umfangreiches Material aufarbeiten. Hier mögen jedoch einige kurze stichwortartige Anmerkungen ausreichen.

5.2. Die Standortentscheidung

Zunächst zur **Standortfrage**:

Welche Kriterien sind für die Standortwahl von Bedeutung?

Je nach Branche, Betriebsgröße, Entstehungsgeschichte usw. können z.B. eine ausschlaggebende Rolle spielen:

- Rohstofforientierung,
 - Beschaffungslogistik
 - Materialverwertung
- Arbeitsorientierung
 - Lohnstückkosten (z.B. für Auslandsproduktion)
 - Produktivität
 - Qualifikation
 - Arbeitsrecht
 - Mitbestimmung
- Absatzorientierung
 - Kundenkontakt
 - Absatzlogistik
- Umwelt und Staat
 - Energieversorgung
 - Entsorgung
 - Baurecht
 - Steuern

5.3. Die Rechtsformentscheidung

Eine Erläuterung der Rechtsformen kann nicht Gegenstand eines Skriptes zur Unternehmensführung sein. Zum Verständnis der folgenden Übersicht setzt der Autor deshalb die Kenntnis der häufigsten Rechtsformen voraus. Es soll aber gezeigt werden, welche Kriterien bei der Wahl der Rechtsform eine Rolle spielen können:

- Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung
 - Eigenfinanzierung (Gesellschaftereinlagen)
 - Fremdfinanzierung (Kredite)
 - Selbstfinanzierung (Gewinne, Abschreibungen)
- Haftungsregeln
 - Gesellschafter haften nur mit ihrer Einlage (Personengesellschaft)
 - Gesellschafter haften auch mit Privatvermögen (Kapitalgesellschaft)
- Gewinnverteilung (Anspruchsberechtigte auf Gewinnausschüttung)
- Steuern
 - Unternehmenssteuern
 - Privatbesteuerung der Gesellschafter
- Gesellschafterinteressen
 - Macht, Einfluss
 - Unabhängigkeit
 - Erbfolge
 - Verzinsung
 - Wertssteigerung

5.4. Zusammenschlüsse und Kooperationen

Als eine dritte Gruppe von konstitutiven Unternehmensentscheidungen werden meist Fusionen und andere Formen von Zusammenarbeit definiert. Die Zielrichtungen dieser Entscheidungen sind im Wesentlichen

- Die Nutzung von Synergieeffekten, z.B. In den Bereichen
 - Personal
 - Werkstoffe
 - Betriebsmittel
 - Prozesssteuerung (Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung)
- Absatzmärkte (Erweiterung oder Verdichtung)
- Risikostreuung (Diversifikation)
- Optimierung Wertschöpfungskette
- Erwerb von Know how

6. Das Wertesystem des Unternehmens

6.1. Unternehmensphilosophie

Menschliche Individuen sind mehr, als biologisch konzipierte Körperzellen. Nicht einmal wenn man die geistigen Fähigkeiten hinzunimmt, ist das Wesen des Individuums umfassend erklärt. Ähnlich verhält es sich mit dem Unternehmen. Es ist vergleichbar mit einer Persönlichkeit. Es besteht nicht nur aus technischen und wirtschaftlichen Einrichtungen und Systemen. Jenseits der physischen Existenz und dem geistigen Know how hat auch ein Unternehmen so etwas wie eine Seele.

Es war in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts, als man sich diesen Themen in besonderer Weise zuwandte. Mit dem Ergebnis, dass sich zunächst eine Vielzahl von Begriffen herausbildete. Allerdings haben sie nicht unbedingt zur Klarheit beigetragen, weil sie nur schwer voneinander abgrenzbar sind. Die auftretenden Probleme haben oft mit mangelnder Nachhaltigkeit zu tun, die nicht immer Generationen übergreifend gewährleistet werden kann.

Worum geht es in diesem Zusammenhang konkret?

Wir können es wohl am treffendsten ausdrücken, wenn wir es das Wertesystem des Unternehmens nennen. Das Wertesystem findet zunächst seinen Niederschlag in der **Unternehmensphilosophie**. So wie die Philosophie sich mit den Fragen des Lebens, z.B. seiner Sinnggebung beschäftigt, so stellt sich auch für das Unternehmen die Frage nach dem **Warum** der Unternehmensexistenz und des unternehmerischen Handelns. Die Unternehmensphilosophie ist Ausdruck der Motive des Handelns. Diese sind jedoch nicht zu verwechseln mit den später zu behandelnden Unternehmenszielen, die rational und operational Wegpunkte auf den einzelnen Planungsetappen markieren. Dennoch ist die Unternehmensphilosophie keineswegs nur abstrakt und irrational. Vielmehr sollte es sich jeder Unternehmer zur Aufgabe machen, seine Unternehmensphilosophie auch tatsächlich auszuformulieren, niederzuschreiben und jedermann zugänglich zu machen.

Sie kann vergleichbar dem Grundgesetz eines Staates eine verfassungsmäßige Ordnung darstellen, indem sie die grundsätzliche Haltung des Unternehmens zur Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wiedergibt, z.B. ein Bekenntnis zum Wettbewerb und zur Frage der Globalisierung. Sie kann ein Dokument zum sozialen Gewissen ebenso sein wie zum Umgang mit den natürlichen und menschlichen Ressourcen. Sie kann zu langfristiger Existenzsicherung im Verhältnis zur Gewinnabschöpfung Stellung beziehen und dem shareholder-value seine Rolle zuweisen.

6.2. Unternehmensidentität

Die Unternehmensphilosophie prägt die **Unternehmensidentität** (Corporate Identity). Eines der häufigsten Fehlverständnisse ist es, dass man glaubt, **Corporate Identity (CI)** sei dann erreicht, wenn möglichst Vieles im und am Unternehmen gleich gemacht ist.

Gleiches Erscheinungsbild, gleiche Gebäudeausstattung, gleiche Verhaltensmuster der Mitarbeiter usw. Dies ist zwar im allgemeinen nützlich, trifft aber den Begriff der CI nicht hinreichend. Vielmehr geht es um das, was ein Unternehmen unverwechselbar mit anderen macht. Zwei Unternehmen würden noch lange nicht identisch, wenn sie ein verwechselbares Erscheinungsbild hätten, sofern das rechtlich machbar wäre.

So wie eine menschliche Persönlichkeit keineswegs täglich die gleiche Kleidung trägt, immer das Gleiche tut, stets dieselbe Stimmung verbreitet usw., und dennoch als Persönlichkeit auf Grund seiner besonderen Merkmale leicht identifiziert wird, so hat auch das Unternehmen seine Identitätsmerkmale. Öffentlichkeit, vor allem aber Geschäftspartner erkennen diese Merkmale. Das schlägt sich dann nieder in Aussagen wie: das sind eben die Leute von... oder: die Leute von... sind nun einmal immer ein bisschen schneller, in dem Betrieb herrscht besondere Sauberkeit usw..

Auch im negativen Bereich lassen sich selbstverständlich viele – zu viele - Beispiele finden. Sind die Identitätsmerkmale dort angesiedelt, wird es oft gar nicht oder viel zu spät bemerkt. Ein äußerst mühsamer Reparaturprozess beginnt, wenn es überhaupt noch möglich ist. Die Mitbewerber werden das Ihre dazu beitragen, diesen Prozess nach besten Kräften zu stören.

Natürlich gibt es viele gute Gründe, nicht zuletzt markentechnische, seine Identität auch in einem einheitlichen Erscheinungsbild (**Corporate Design, CD**) zum Ausdruck zu bringen und Identifizierungsmerkmale nach außen hin sichtbar zu machen. Es soll aber hier sichergestellt werden, dass dies nicht das Wesen der Unternehmensidentität ausmacht, sondern lediglich eine Ausdrucksform ist. So wie ein eleganter Mensch immer ein elegantes outfit haben wird, unabhängig davon, ob er ein Theater oder eine Sportveranstaltung besucht.

Ein ganz gravierendes Beispiel für Unternehmensidentität ergibt sich aus der Überprüfung sehr grundsätzlicher strategischer Positionen, wie sie in den letzten Jahren in vielen Unternehmen an der Tagesordnung waren. Eine Welle der Rückbesinnung auf Kernkompetenzen hat zu weitreichenden Umsteuerungen geführt.

Zu verweisen ist auf den wenig erfolgreichen Versuch von Daimler, sich zu einem allgemeinen Technologiekonzern mit neuen Geschäftsfeldern, wie Luft- und Raumfahrt, Elektrotechnik u.a.m. zu entwickeln. Mit der folgenden Führungsgeneration wurde dies Rad wieder zurückgedreht und man besann sich auf die Kernkompetenz im Fahrzeugbau, die dann global auszuspielen sei. Aber auch der Versuch, dies durch Zukauf (Chrysler) zu erreichen ist dann gescheitert.

Ein typisches Beispiel für Identitätsfindung, dem sich noch viele hinzufügen ließen. So bleibt es spannend, abzuwarten, wie sich die derzeitigen Versuche der Allianz, sich zu einem Allfinanzkonzern zu entwickeln, weitergestalten werden. Mittlerweile wird nur noch darüber gerätselt wann und wie das Rad durch Verkauf der Dresdner Bank wieder

zurückgedreht werden kann.

Hierin liegt zugleich ein großer Teil der Problematik des Begriffs Corporate Identity. Wie weit gehört das Produktions- und Leistungsprogramm selbst zu den identitätsstiftenden Merkmalen? Kommt CI nicht in Konflikt mit Innovations- und Wachstumsstrategien? Sind Fusionen unter CI Gesichtspunkten überhaupt noch vertretbar? Wie so oft kommt es auch hier darauf an, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten. Es ist die Frage: **Wer** sind wir?. Gefahr ist immer dann vorhanden, wenn der Integrationsprozess der Neuerungen falsch angefasst wird, z.B. zu schnell, ohne Vorbereitung der Mitarbeiter und Kunden, durch radikale Zusammenfassung von Vertriebssystemen und -organisationen usw. Der Wunsch nach zu schneller Hebung von Synergieeffekten kann da leicht einem Identitätsverlust Vorschub leisten.

6.3. Unternehmenskultur

Die Unternehmensphilosophie prägt aber nicht nur die Unternehmensidentität, sondern auch die **Unternehmenskultur**. Sie ist Ausdruck der Normen und Wertvorstellungen, die das Verhalten aller Mitarbeiter prägen, und zwar untereinander im Unternehmen und gegenüber der Öffentlichkeit. Natürlich hängt dies sehr wesentlich davon ab, welche Denkhaltung in der Unternehmensphilosophie eingenommen wurde. Stilfragen, sowohl in der Führung wie in den formellen und informellen Gruppen, werden durch die Vorbilder entwickelt, die von denen gesetzt werden, die im Unternehmen die Macht haben.

In einem autoritär geführten Unternehmen wird sich eine andere Umgangssprache und ein anderes gegenseitiges Verständnis herausbilden als in einem kooperativ geführten. Wenn der Chef auch mit dem letzten seiner Mitarbeiter respektvoll umgeht, werden auch alle Chefs der mittleren Führungsebene dies tun. Wenn das Unternehmen soziales und gesellschaftliches Engagement zeigt, werden auch alle Mitarbeiter, allen voran die im Außendienst, versuchen, dies mizuleben und weiterzuvermitteln, vielleicht sogar mit Stolz. Unternehmenskultur ist Ausdruck des **Wie**, bezogen auf das Auftreten von Unternehmensleitung und Mitarbeitern.

6.4. Unternehmensleitbild

Philosophie, Identität und Kultur schaffen die Rahmenbedingungen, in denen sich das **Unternehmensleitbild** formt. Hierunter wird ein visionäres Idealbild von der Zukunft verstanden. **Wohin** wollen wir? Wie wollen wir eines Tages dastehen? Welches sind unsere Vorbilder? Das Leitbild enthält auch schon viele Aspekte, die sich in ähnlicher Form in den konkreten strategischen Zielsetzungen wiederfinden. So gesehen ist es eine Grundlage, auf der die Verbindung zwischen dem oben dargestellten Wertesystem und der strategischen Planung hergestellt wird.

Das Leitbild des Unternehmens sollte ausformuliert und für jedermann zugänglich sein. Als

Inhalte gehören hinein die oben im Zusammenhang mit der Unternehmensidentität aufgeworfenen Fragen zum Stellenwert der Kernkompetenz, die Haltung zu Fragen der Erneuerung, zum Qualitätsbekenntnis, zu sozialer Verpflichtung, Verantwortung gegenüber der Umwelt, langfristigen Gewinnvorstellungen usw.

Zusammenfassend lässt sich das Wertesystem etwa wie folgt differenzieren:

Die Unternehmensphilosophie gibt Antwort auf das Warum. Welches sind die Antriebskräfte? Was macht den Sinn unseres unternehmerischen Handelns aus?

Die Unternehmensidentität befasst sich mit dem Wer. Wer sind wir? Was ist das Typische für uns, das uns einzigartig und unverwechselbar macht?

Die Unternehmenskultur ist Ausdruck des Wie. Wie treten wir auf? Welches ist unser typischer Verhaltensstil?

Im Unternehmensleitbild wird das Wohin behandelt. Wo möchten wir eines Tages stehen? Welches sind unsere Idealvorstellungen?

Abschließend sei aber noch eine Anmerkung gemacht, die mit der Zielsetzung dieses Skripts zu tun hat. Es gibt nicht viele Felder, auf denen sich ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen Vorteile gegenüber einem Grossunternehmen verschaffen kann. Hier im Wertesystem ist ein solches Feld gegeben. Die Vielzahl von Interessen, denen ein Grossunternehmen nachzukommen hat, haben eine lähmende Wirkung. Der Mittelstand tut sich leichter, Philosophie, Identität, Kultur und Leitbilder zu entwickeln und glaubwürdig vorzuleben.

7. Strategische Zielsetzungen

7.1. Begriffsabgrenzung

Im Rahmen einer Darstellung von Leitfäden zur Unternehmensführung wird der Hauptakzent immer auf dem strategischen Aspekt und weniger auf dem operativen liegen müssen. Bevor ein Einstieg in die eigentliche Ziel- und Strategieplanung erfolgt, ist es deshalb hilfreich, zunächst die strategische und die operative Planung abzugrenzen.

Unter dem Oberbegriff Planung wird die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und die Entscheidung für den günstigsten Weg verstanden.

Planung als Prozess enthält damit zwei Stufen:

Das Erarbeiten von Alternativen

Das Treffen einer Entscheidung

Aus Gründen der Anschaulichkeit wurde in der Darstellung des Management-Kreises die Entscheidung noch gesondert behandelt. Zukünftig wird davon ausgegangen, dass mit der Verabschiedung der Planung eine in die Zukunft gerichtete Entscheidung getroffen ist, die das Unternehmen als Ganzes und in seinen Teilen auf eine bestimmte Zeit festlegt.

Die operative Planung macht eine kurzfristige Vorausschau für ein bis drei Jahre über Markt- und Kostenentwicklungen und passt sich mit seinen Maßnahmen diesen Erwartungen an. Es handelt sich also um eine an den gegebenen Bedingungen orientierte Unternehmensführung.

Im Gegensatz dazu versucht das Unternehmen - z.B. im Bestreben um langfristige Existenzsicherung – durch Produktinnovationen, aktive Kommunikation oder Entwicklung neuer Geschäftsfelder den Markt selbst zu gestalten oder sich einen neuen zu suchen. Es handelt sich also um eine dynamische und aggressive Unternehmensführung, die davon ausgeht, dass die Umwelt, in erster Linie der Markt, nicht nur als gegeben hingenommen werden muss, sondern dass sie im Sinne eigener Ziele veränderbar ist. Ein Vergleich der Merkmale strategischer und operativer Planung ergibt folgendes Bild:

Strategische Planung	Operative Planung
Zweck: Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen.	Zweck: Festlegung der Ziele und Aktivitäten für die Realisierungsphase.
Langfristigkeit: Größte zeitliche Reichweite nach dem Unternehmensleitbild	Kurzfristigkeit: Gliedert die strategische Planung in überschaubare Realisierungsabschnitte.
Unsicherheit: Prognoseschwierigkeit wg. Langfristigkeit	Sicherheit: Relativ sicheres Datenmaterial mit guter Prognosefähigkeit.
Globalität: keine Details, kaum Spezifikationen nach Bereichen	Detaillierung: Erfordert hohes Maß an Abstimmung aller Bereiche.
Flexibilität: Anpassung an neue Situationen problemlos. Überlappung von Alt- und Neustrategien. Deshalb häufig Charakter von Absichtserklärungen.	Determiniertheit: Viele Vorgaben wie Kapazitäten, Verträge, Personalstärke usw. sind kurzfristig nicht disponibel.
Zentralität: „Entscheidende“ Beteiligung der Unternehmensleitung erforderlich.	Dezentralität: Erfasst alle Bereiche und Hierarchiestufen.

7.2 Nicht-monetäre Ziele

Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass als übergeordnete unternehmerische Zielsetzung das **erwerbswirtschaftlichen Prinzip** gilt, soweit marktwirtschaftliche Bedingungen für das Unternehmen gegeben sind. Dies Prinzip besagt, dass nachhaltig ein maximaler Gewinn mit dem investierten Kapital zu erwirtschaften ist. Diese konkrete Festlegung ermöglicht es, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Zusammenhänge in der nötigen wissenschaftlichen Systematik abzuleiten.

In der betrieblichen Praxis muss aber durchaus nicht immer ein rein ökonomisches Ziel vorliegen. Viele Umstände, die in der Besonderheit der Firma und insbesondere den speziellen und persönlichen Bedingungen und Bedürfnissen der Gesellschafterfamilien liegen, können die monetären Ziele überlagern.

Ein Unternehmer, zumal in einer Personengesellschaft oder mittelständischen GmbH, kann getrieben sein von sehr persönlichem Streben nach Macht und Einfluss, von Verpflichtungen aus einer Familientradition, von sozialen Motiven.

Beispielhaft sei eine Reihe von derartigen nicht-monetären Zielen aufgezählt. Es kann gehen um

- Macht
- Politischen Einfluss
- Prestige, Anerkennung
- Marktführerschaft
- Wachstum
- Expansion
- Luxus
- Unabhängigkeit
- Eigene Versorgung
- Versorgung anderer
- Familientradition
- Hinterlassenschaft
- Stiftungen
- Arbeitsplatzsicherung
- Verminderung der Umweltbelastung
- u.v.m.

Allzu oft spielen diese Ziele eine nicht unerhebliche Rolle in den Handlungen der Unternehmer, ohne dass diese sich dessen voll bewusst sind. Je stärker sie als Publikumsgesellschaft ihren Kapitalgebern gegenüber nach objektiven Kriterien zur Rechenschaft verpflichtet sind, umso geringer wird der Einfluss dieser nicht-monetären Ziele auf die Unternehmenspolitik sein.

7.3. Ökonomische Ziele

Auch bei Außerachtlassung der oben genannten Motive und Konzentration auf die rein ökonomischen Ziele bleibt noch ein erhebliches Strukturierungsproblem bestehen. Es geht

in der Praxis meist nicht um ein einziges Ziel sondern um ganze Zielbündel. Innerhalb dieser Bündel muss differenziert werden nach

Zielhierarchien

Zielkonflikten

Zielkorrespondenz

Zielindifferenz

Das Zielbündel des Unternehmens weist eine hierarchische Struktur auf. Es gibt Ziele, die anderen untergeordnet sind. An der Spitze steht konsequenterweise das Unternehmensziel. Es kann bei strenger Betrachtung nur **ein** Unternehmensziel geben, obwohl in der Praxis keineswegs immer so streng vorgegangen wird. Dem Oberziel ordnen sich die Ziele für die einzelnen Funktionsbereiche unter. So gibt es u.a. für den Verkauf Absatzziele, für den Finanzbereich Liquiditätsziele, für die Produktion Produktivitätsziele, für die Beschaffung Qualitäts- und Kostenziele. Diese Ziele können nach unten z.B. bis auf Abteilungsebene, ja korrekterweise sogar bis auf die einzelne Stelle weiter differenziert werden.

Im Planungsprozess fließen die einzelnen Zielprojektionen in die Unternehmensplanung ein und werden dort über konkrete Kennziffern in Zahlen gefasst. Diese Kennziffern bilden später im Management-Prozess für das Controlling die notwendige Basis zur Ermittlung von Abweichungen und zur Steuerung. Es wird also notwendig sein, diesen Kennziffern im Anschluss eine gesondertes Kapitel zu widmen.

Je komplexer ein Zielbündel strukturiert ist, desto größer ist auch die Möglichkeit, dass Ziele formuliert werden, die im Widerspruch zueinander stehen. Es gibt einen **Zielkonflikt**. Beispiele solcher Konflikte treten mannigfach auf. Z.B. kann das Ziel, einen bestimmten Mengenabsatz zu erreichen, mit dem Ziel, einen bestimmten hohen Durchschnittspreis durchzusetzen, im Konflikt stehen. Das Ziel einer Kostensenkung kann mit den Qualitätsstandards kollidieren. Das Ziel ausreichender Rohstoffbevorratung kann mit Liquiditätszielen konkurrieren. Es ließen sich eine Fülle weiterer Beispiele finden, die in der Praxis schon fast der Normalfall sind.

Soweit die Zielkonflikte auf verschiedenen Ebenen der **Zielhierarchie** auftreten, ist die Konfliktlösung durch Über- und Unterordnung vorgegeben. Soweit sie auf gleicher Ebene bestehen, ergibt sich für die Unternehmensführung hieraus die wichtige Aufgabe, eine Koordination vorzunehmen, Prioritäten zu setzen, und nicht zuletzt durch ein klares Führungssystem die jeweils hinter den Zielen stehenden Personen auf eine Linie, die effizient zum Unternehmensziel führt, einzuschwören. Hierzu ist auf die später zu erörternden Fragen der Personalführung zu verweisen.

Aber nicht nur der Fall konkurrierender Ziele tritt auf. Ziele können auch miteinander harmonieren, korrespondieren oder sich ergänzen. Vielfach bedingen sie sich sogar. Beispielsweise hohe Liquidität und niedrige Außenstände, wobei Vertrieb und

Finanzabteilung zusammenarbeiten. Hohe Maschinenleistung und niedrige Personalkosten, hohe Absatzzahlen und günstige Losgrößen in der Produktion, hohe Bestellmenge und niedrige Logistikkosten usw.

Andere Ziele verhalten sich indifferent zueinander, d.h. sie haben keinen oder höchstens einen sehr indirekten Einfluss aufeinander. Günstige Bankkonditionen und innovative Forschung und Entwicklung, Imagepositionierung und technische Produktivität, Distribution und effiziente Verwaltung usw.

Festzuhalten ist, dass der Planungsprozess bereits in seiner ersten Phase, der Zieldefinition, ein äußerst komplexer Vorgang ist. Unklarheiten, unaufgelöste Konflikte, schlechte Zielkoordination führen dazu, dass in der zweiten Phase, der Maßnahmenplanung, ineffiziente, wenn nicht gar kontraproduktive Schritte gemacht werden. Die Anforderung an Sorgfalt und Schlüssigkeit bei der Zielfindung kann deshalb gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

7.4. Kennziffern in der Zielplanung

Bevor auf strategische Maßnahmen und ihre Modelle eingegangen wird, soll jedoch noch konkret das Kennziffersystem, das in die Zielprojektion eingeht, an Hand der wichtigsten Beispiele dargestellt werden.

Als oberstes Unternehmensziel wird heute häufig der **Return on Investment (ROI)** gewählt. Er ist eine Kennziffer für die Rentabilität des Gesamtkapitals. Das Gesamtkapital wird in diesem Zusammenhang dem **investierten Kapital** oder, was numerisch dasselbe ist, dem Gesamtvermögen (= Aktivseite der Bilanz) gleichgesetzt. Dabei bleibt unbeachtet, dass im Vermögen auch liquide, d.h. noch nicht investierte Mittel enthalten sind. Da diese aber letztlich nur „geparkt“ sind, um später in welcher Form auch immer eingesetzt zu werden, ist es legitim, die gesamte Aktivseite als Bezugsgröße für den Return on Investment heranzuziehen.

Als Formel und Prozentwert ausgedrückt:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{(\text{investiertes}) \text{ Kapital}}$$

Der ROI enthält zwei Komponenten, nämlich den **Kapitalumschlag** und die **Umsatzrendite**. Es ist sinnvoll diese beiden Komponenten einzeln zu betrachten, da hierdurch der Umsatz als Einflussgröße einbezogen wird.

$$\begin{aligned} \text{Kapitalumschlag} &= \text{Umsatz} : \text{Kapital} \\ \text{Umsatzrendite} &= \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}} \end{aligned}$$

Der ROI kann demnach auch ausgedrückt werden als:

$$\text{ROI} = \text{Kapitalumschlag} \times \text{Umsatzrendite}$$

denn es gilt dann:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} \times \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

Als Bruch geschrieben zeigt sich, dass der Umsatz sich herauskürzen lässt, womit die Ausgangsgleichung für den ROI wiederhergestellt wäre. Dieser einfache Quotient aus Gewinn und Kapital gibt aber keinen Aufschluss darüber, ob eine eventuelle ROI-Verbesserung auf einen höheren Gewinn oder eine Reduzierung des investierten Kapitals (Bilanzverkürzung) zurückzuführen ist.

Der Umsatz dagegen ist als Gradmesser für die Entwicklung immer eine sehr hilfreiche Größe. Durch die differenzierte Darstellung wird deutlich, ob das Unternehmen zusätzlich zum Hauptziel ROI Nebenbedingungen wie Wachstum, Marktgeltung oder Ähnliches erfüllt. Eine weitere Kennziffer ist die **Eigenkapital-Rentabilität**. Während der ROI nicht zwischen Eigen- und Fremdkapital unterscheidet, sondern auf das im Vermögen investierte Gesamtkapital abstellt, wird bei der Eigenkapital-Rentabilität; wie der Name schon sagt, gerade diese Unterscheidung relevant. Sie ist für die Eigentümer des Unternehmens maßgeblich dafür, ob die Einlage in das Unternehmen im Vergleich zu alternativen Anlagen, z.B. einer Finanzanlage, auf Dauer gesehen sinnvoll ist oder nicht. Sie ergibt sich aus dem einfachen Quotienten aus Gewinn und Eigenkapital, der in Prozent ausgedrückt wird.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = (\text{Gewinn} : \text{Eigenkapital}) \times 100$$

Entsprechend kann auch die Rentabilität des Gesamtkapital gemessen werden. In diesem Fall sind allerdings auch die Fremdkapitalzinsen, die ja den „Gewinn“ der Kreditgeber ausmachen, dem Gewinn zuzuschlagen.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Return on Investment und Kapitalrentabilität sind Kennziffern, die den Gewinn als Prozentsatz von Kapitalwerten darstellen. Eine andere Gruppe von Kennziffern geht zwar ebenfalls vom Gewinn aus, nimmt dann aber Hinzurechnungen vor. Die Überlegung, die hier zugrunde liegt, beruht darauf, dass der Gewinn selbst nicht unbedingt Aufschluss über die tatsächliche aktuelle Geschäftslage gibt. In den Kostenarten finden sich Positionen, die den Bilanzgewinn schmälern, obwohl die dahinter stehenden Ausgaben aus früheren Perioden stammen.

Dazu gehören die Abschreibungen auf Anlagen, die eine Investition aus der Vergangenheit auf die Jahre der Nutzung verteilt. Die Ausgabe ist also getätigt, aber der Gegenwert noch nicht am Markt verdient. Die Unternehmensleitung wird wissen wollen, ob in einer bestimmten Periode neben dem Gewinn diese Abschreibungen verdient werden. Die entsprechende Kennziffer für den Gewinn vor Abschreibungen ist der **Cash Flow**.

$$\text{Cash Flow} = \text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}$$

Häufig wird dieser Wert auch in Prozent zum Umsatz ausgedrückt. Man spricht dann von der **Cash-Flow-Rate**. Diese Darstellung ist allerdings schon eine Vereinfachung. Denn neben den Abschreibungen kann es weitere Kostenarten geben, denen keine Ausgabe gegenübersteht. Zu nennen sind da z.B. kalkulatorische Kosten.

Andererseits kommt auch das Gegenstück vor, nämlich Erträge, denen keine Einnahmen gegenüberstehen, wie es in bestimmten Sonderfällen bei Höherbewertungen von Vermögenswerten der Fall sein kann. Dies wäre zwar im Gewinn enthalten, aber definitionsgemäß gehört es nicht in den Cash Flow. Der Cash Flow in seiner korrekten Form befasst sich also, wie sein Name schon sagt, mit den Zahlungsströmen. Die korrekte Formel müsste demnach heißen:

$$\begin{array}{r} \text{zahlungswirksame Erträge} \\ - \text{zahlungswirksame Aufwendungen} \\ \hline = \text{Cash Flow} \end{array}$$

In vielen Fällen mag aber die erste verkürzte Definition ausreichen. Da die Kosten und damit auch die Abschreibungen über die Kalkulation in die Preise eingehen, fließen sie über den Umsatzprozess, sofern die Preise am Markt realisiert werden, in das Unternehmen zurück. Es werden also im positiven Fall im Unternehmen selbst nicht nur durch den einbehaltenen Gewinn, sondern auch durch die Abschreibungen Mittel generiert, die für Investitionen zur Verfügung stehen. Der Cash Flow ist also maßgebend für das sog. **Selbstfinanzierungspotenzial** des Unternehmen.

Eine weitere Kostenart, die keinen direkten Aufschluss über den erwirtschafteten Erfolg der aktuellen Periode gibt, sind die Zinsen auf das Fremdkapital. Die Ursache für diese Zinsen ist mit der Kreditaufnahme in der Vergangenheit entstanden. Die Zinsen mussten in der

betrachteten Periode verdient werden. Die hierfür aufzuwendenden Mittel stehen für andere Zwecke nicht mehr zur Verfügung.

Schließlich sind noch die Steuern, und zwar die aus dem Ergebnis zu zahlende Körperschafts- und Gewerbeertragssteuer, vom Unternehmen verdient worden. Sie sind also ebenfalls dem in einer Periode entstandenen Unternehmenserfolg betriebswirtschaftlich zurechenbar.

Insbesondere die börsennotierten Aktiengesellschaften, die zur regelmäßigen, quartalsweisen Berichterstattung über das Geschäftsergebnis verpflichtet sind, nutzen für diesen Zweck die Kennziffern, die sich international im Wirtschaftsverkehr entwickelt haben. Dabei handelt es sich um Ebit und Ebitda.

**Ebit = Earnings before interest and tax
= Verdienst vor Zinsen und Steuern**

**Ebitda = Earnings before interest, tax, depreciation and amortization
= Verdienst vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und auf
immaterielle Vermögensgegenstände**

Beide Kennziffern sind streng zu trennen von bilanziellen Begriffen wie Gewinn, Betriebsergebnis o.ä., da hier Kosten, Erträge und Abgaben nach den Kriterien von Börsenbewertungen kombiniert werden. Die Ziffern dienen der Kommunikation mit den Gesellschaftern, den Analysten der Börsen und der Öffentlichkeit, was ihren Wert als Teil der Zielprojektion aber nicht schmälert, insbesondere dann, wenn eine Shareholder-Value-Philosophie die Unternehmenspolitik stark beherrscht.

Die bisher besprochenen Kennziffern sind im weitesten Sinne am Erfolg orientiert. Zwei weitere spielen in der Unternehmenspraxis aber ebenfalls eine bedeutende Rolle, wenn sie auch zumeist erst an nachgeordneter Stelle in der Zielhierarchie stehen. Es handelt sich um die **Produktivität** und die **Wirtschaftlichkeit**.

Beide Größen gehen von den Produktionsfaktoren aus und messen deren Wirkung für den Erfolg des Unternehmens.

Die Produktivität ist dabei mengenbezogen, die Wirtschaftlichkeit wertbezogen. Die Produktivität setzt für den jeweils betrachteten Produktionsfaktor die erbrachte Ausbringung in das Verhältnis zu der Einsatzmenge. Allgemein gilt also

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge des Produktionsfaktors}}$$

oder

$$\text{Produktivität} = \text{Output} : \text{Input}$$

Dies lässt sich für jeden Produktionsfaktor einzeln darstellen. So ist die **Arbeitsproduktivität** das Verhältnis von erzeugter Menge zu eingesetzten Arbeitsstunden, **Betriebsmittelproduktivität** das Verhältnis von erzeugter Menge zu eingesetzten Maschinenstunden und die **Materialproduktivität** das Verhältnis von erzeugter Menge zu Materialeinsatz.

Die Wirtschaftlichkeit geht von derselben Basis aus und nimmt zusätzlich eine Bewertung vor. Danach gilt dann

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ausbringungsmenge} \times \text{Verkaufspreis}}{\text{Einsatzmenge der (Faktoren} \times \text{Faktorkosten)}}$$

Produktivität und Wirtschaftlichkeit spielen insbesondere für die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens, also für die Produktion, den Vertrieb, die Logistik usw. eine erhebliche Rolle. Sie können typische Zielvorgaben für die entsprechenden Ressortleiter sein.

Darüber hinaus sind sie geeignete Kriterien für Stärken- und Schwächenanalysen im Benchmarking, da es für ein Unternehmen meist abschätzbar ist, ob es in Bezug auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit dem Wettbewerb ebenbürtig, unterlegen oder überlegen ist, denn Personalzahlen und Geschäftsausstattung der Mitbewerber sind für den guten Branchenkenner zumindest in Grunddimensionen überschaubar. Beide Kennziffern sind von außerordentlicher Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Gleichzeitig ist die Produktivität der wichtigste Gradmesser für die Bewertung der Arbeitsleistung. Sie spielt damit die herausragende Rolle in den Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Denn steigende Arbeitsproduktivität heißt höhere Leistung pro Arbeitsstunde. Eine Anpassung des Arbeitslohns an die höhere Produktivität ist demnach definitionsgemäß in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit neutral.

Eine Übersicht der wichtigsten Kennziffern gibt die folgende Darstellung:

ROI	=	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Investiertes Kapital}}$	x 100
Eigenkapital-Rentabilität	=	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	x 100
Gesamtkapital-Rentabilität	=	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}}$	x 100
Cash flow	=	Gewinn + Abschreibungen*	
Cash flow Rate	=	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Abschreibungen}}{\text{Umsatz}}$	X 100
Ebit	=	Gewinn + Zinsaufwendungen + Steuern	
Ebitda	=	Gewinn + Zinsen + Steuern + Abschreib. auf Sachanl. + Abschreibungen auf immaterielle Anlagen	
Produktivität	=	$\frac{\text{Output}}{\text{Input des jew. Produktionsfaktors}}$	
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{Output} \times \text{Verkaufspreise}}{\text{Input} \times \text{Beschaffungspreise}}$	

*Korrekt müsste es statt **Abschreibungen** heißen: **+ nicht ausgabewirksame Aufwendungen – nicht einnahmewirksame Erträge (s.o.)**.

8. Strategische Maßnahmenplanung

8.1. Planungsinstrumente

8.1.1. Vorbemerkung

Nach der Erörterung der Frage „Was soll erreicht werden, welches sind die Ziele?“ folgt konsequenterweise die Frage nach dem Wie?. Sie ist in der Praxis zumeist zwar nicht die Wichtigere aber die Schwierigere. Sie hängt von den finanziellen Möglichkeiten ebenso ab wie von den qualitativen und quantitativen Ressourcen. Kreativität, Vertriebskraft, Markenstärke, Entwicklungskapazität und die Kraft zur Umsetzung sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich einzuschätzen. Schließlich wird jede Antwort auf das

„**Wie**“ eine individuelle sein müssen.

Das Problem, das jeder Planung immanent ist, liegt, wie oben gezeigt, nun einmal darin, dass man über die Zukunft zu entscheiden hat. Man bewegt sich also im Prognosebereich und handelt damit unter Unsicherheit. Unsicherheit heißt ökonomisches Risiko (s.o.).

Es gibt deshalb einen natürlichen Bedarf, trotz aller Individualität der jeweiligen Unternehmensverhältnisse konditionale Regeln aufzustellen: unter dem Aspekt: „wenn eine bestimmte Situation gegeben ist, dann bietet sich folgendes Handeln an...“

Es ist naheliegend, dass sich die Wissenschaft und übrigens auch Unternehmensberatungen einer solchen Aufgabe besonders verpflichtet fühlen. Sie hat eine Reihe von Modellen oder Instrumenten – sogenannten **Normstrategien** - entwickelt, die generell Entscheidungen ein wenig sicherer machen sollen, indem sie Orientierungshilfe bieten. In der Praxis tun diese Instrumente sich jedoch schwer, weil ihre Prämissen in aller Regel auf den konkreten Einzelfall nur bedingt anwendbar sind. Insbesondere der Mittelstand, der intuitive Unternehmensführung nach wie vor hoch einschätzt, sucht kaum den Zugang zu diesen Instrumenten.

Abschließend zu den Vorbemerkungen sei noch darauf verwiesen, dass es in der Natur der Sache liegt, dass im Umgang mit strategischen Fragen die Überschneidungen zwischen den Aufgaben der Unternehmensführung und denen des Marketing besonders groß sind. Es ist deshalb auf die gesondert zum Thema Marketing gemachten Ausführungen des Autors zu verweisen⁷.

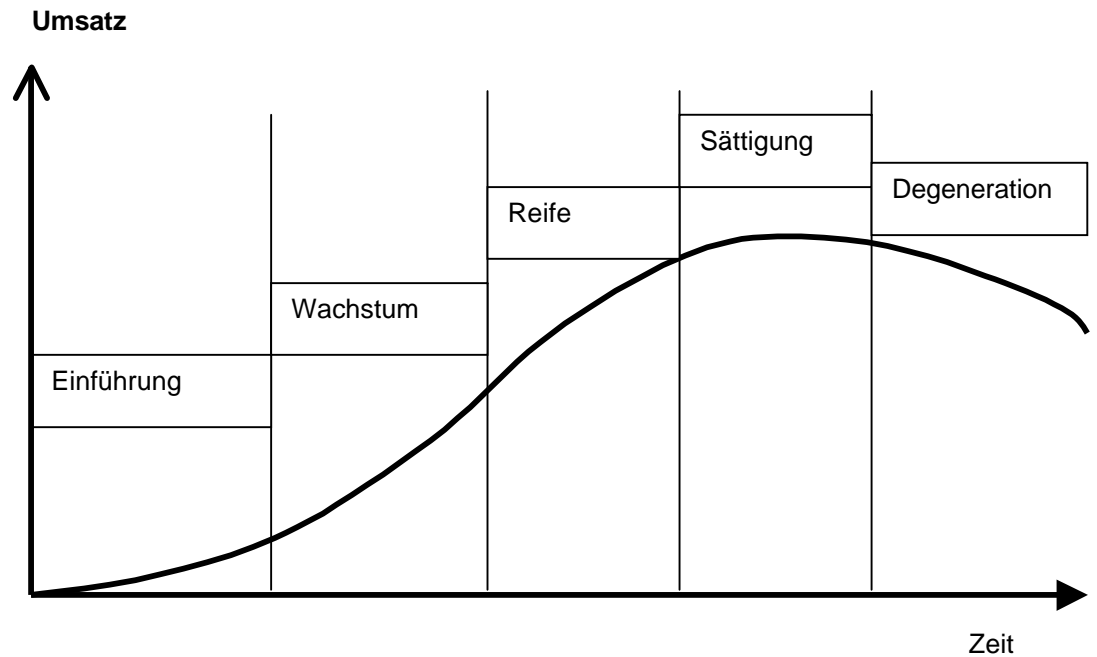
8.1.2. Produktlebenszyklus

So ist zunächst auf die Theorie des **Produktlebenszyklus** zu verweisen, der zusammen mit der sog. **Erfahrungskurve** die strategische Planung beeinflusst, auch wenn er kaum in seiner realen Existenz nachgebildet wird. Für den Praktiker handelt es sich auch hierbei mehr um ein Analyseverfahren als um eine abzuleitende Handlungsmaxime.

Die Theorie des Produktlebenszyklus unterstellt, dass ein Produkt nur eine begrenzte Zeit für den Markt interessant ist, danach bedarf es mehr oder weniger stark ausgeprägter Veränderungen, um neue Bedürfnisse abzudecken. Diese Veränderungen müssen nicht im objektiven Produktnutzen liegen, sondern können auch den sog. psychologischen Zusatznutzen betreffen. Der andere Weg wäre, das Produkt zu gegebener Zeit zu eliminieren.

Auf Grund empirischer Erkenntnisse wird für den Produktlebenszyklus etwa der folgende Verlauf als idealtypisch angenommen.

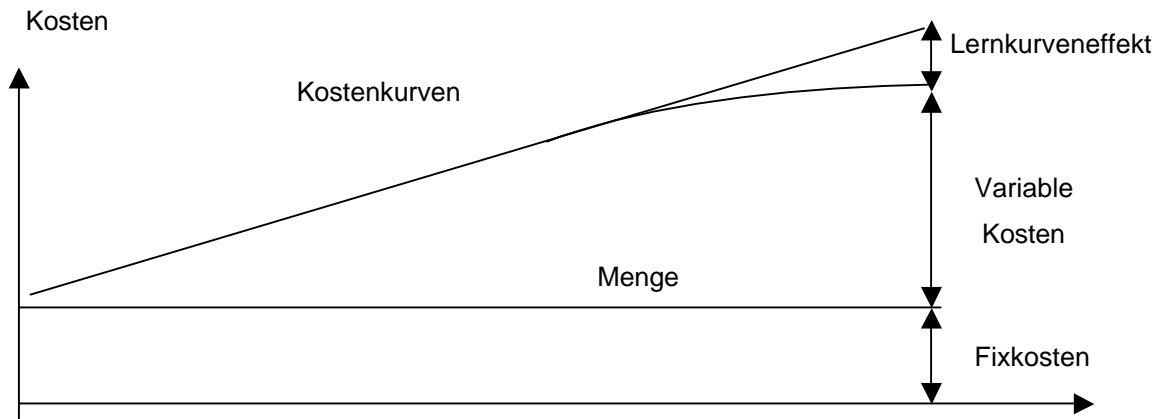
⁷ Wallbrecher a.a.O.



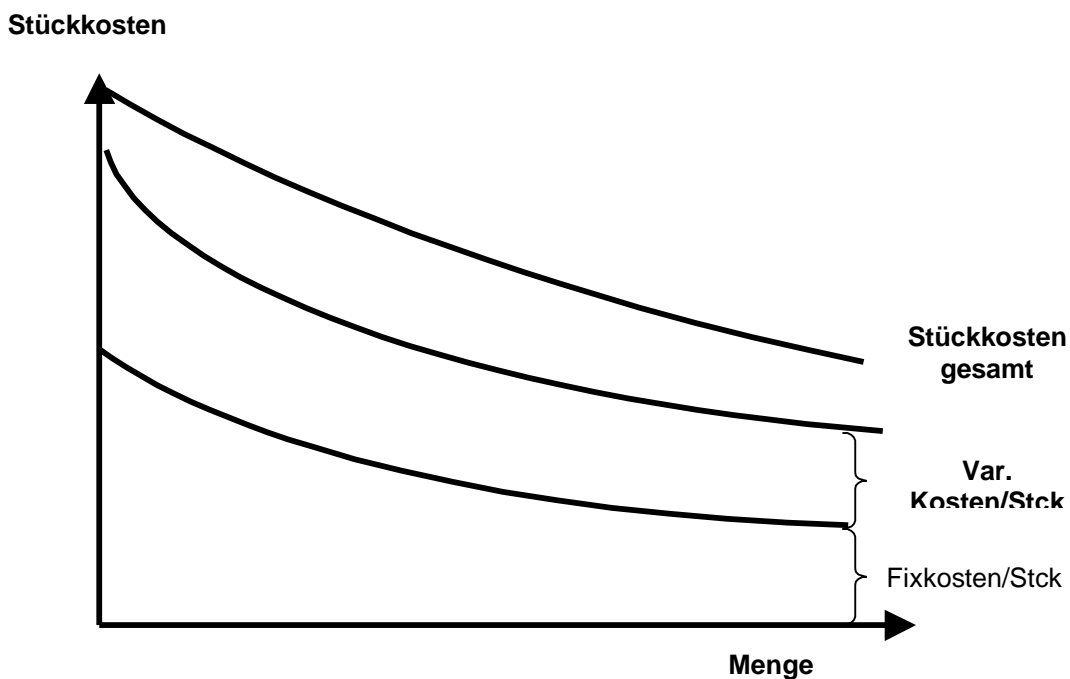
Bei aller Kritik an der praktischen Anwendbarkeit kann der Produktlebenszyklus in Märkten, deren Verlauf erfahrungsgemäss dem oben dargestellten nahe kommt, kann er eine Hilfestellung für die Frage bieten, ob das Innovationstempo in der Produktpolitik den Marktgegebenheiten gerecht wird. Damit wären auch einige Entscheidungshilfen für die Steuerung der Marketingaufwendungen nach Produktgattungen, für den Einsatz von Mitteln für F&E und ggfs. auch für die technischen Investitionen gegeben.

8.1.3. Erfahrungskurve

Der Produktlebenszyklus muss im Zusammenhang mit der Erfahrungskurve (learning curve) betrachtet werden. Sie stellt den Zusammenhang zwischen den Produktionsmengen und den Stückkosten her. Die Lebenszykluskurve hat gezeigt, dass die Absatzmenge von dem Reifegrad abhängt, den das Produkt in seiner Marktentwicklung erreicht hat. Mit zunehmendem Reifegrad greift demnach zunächst das Prinzip der Kostendegression (economies of scale), das darauf beruht, dass die Fixkosten pro Stück geringer werden, wenn sie auf steigende Produktionsmengen verteilt werden. Dies ist insoweit ein rein rechnerischer Vorgang.



Es zeigt sich durch den Lerneffekt aber noch ein zweiter Aspekt. Er betrifft die variablen Kosten. Durch längeren Umgang mit dem Produkt in Produktion und Vertrieb stellt sich der Effekt ein, dass weniger Ausschuss entsteht. Das Handling wird schneller und sicherer, es werden Rationalisierungsmöglichkeiten gefunden, und es können Mengeneffekte im Einkauf und im Transport genutzt werden.



Mit der Marktreife verbessert sich die Profitsituation also von beiden Seiten, der Umsatz- und der Kostenseite. Da bei den Stückkosten aufgrund der oben aufgezeigten Effekte auch die variablen sinken, gibt es eine Zunahme der Deckungsbeiträge, die die Handlungsspielräume für die Unternehmensleitung erweitert und damit eine verbesserte Ausgangslage im Wettbewerb schafft.

Es besteht demnach ein Zusammenhang zwischen Produktionsmengen, Fixkosten,

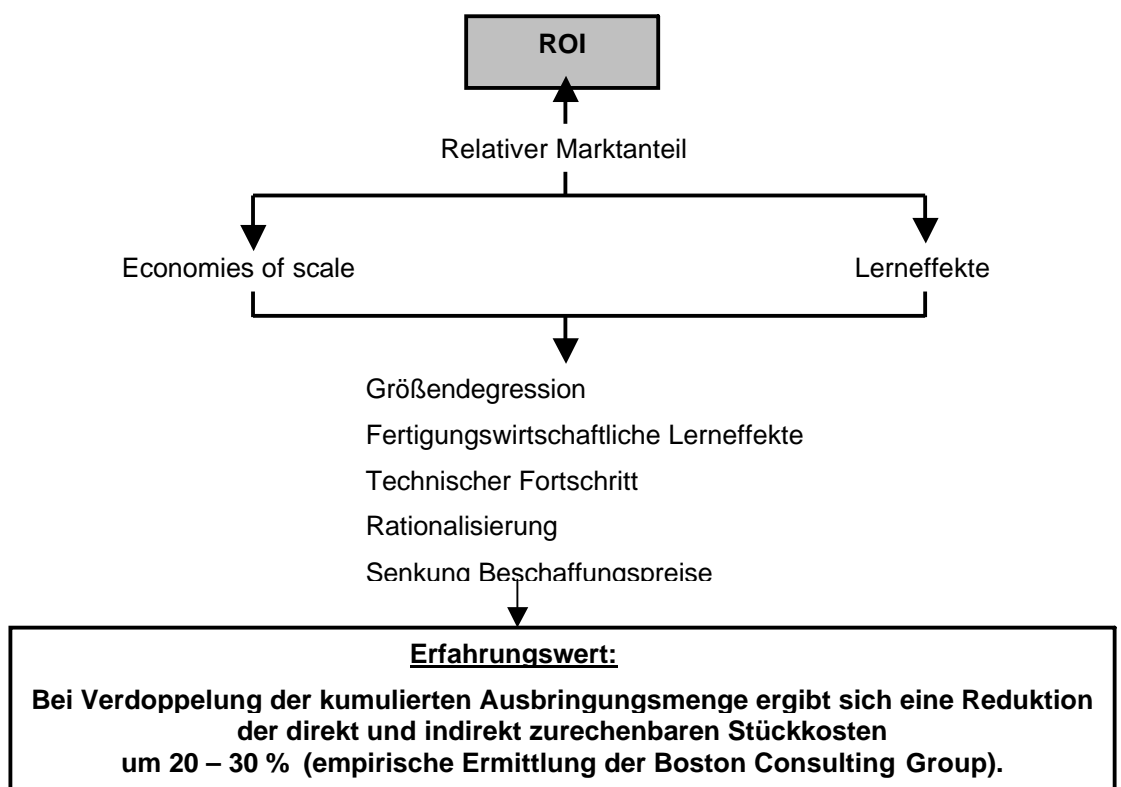
variablen Kosten und Deckungsbeiträgen. Die Mengen im Vergleich zu den Wettbewerbern drücken sich gleichzeitig im Marktanteil aus. Die Deckungsbeiträge und Fixkosten bilden zusammen mit den Mengen und Preisen die Basis für den ROI, denn es gelten, wie aus der Allgemeinen BWL bekannt ist, die folgenden Gleichungen:

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \text{Gewinn} : \text{investiertes Kapital} \\
 \text{Gewinn} &= \text{Umsatz} - \text{Kosten} \\
 \text{Umsatz} &= \text{Menge} \times \text{Preis} \\
 \text{Kosten} &= \text{Fixkosten} + \text{variable Kosten} \\
 \text{Deckungsbeitrag} &= \text{Umsatz} - \text{variable Kosten}
 \end{aligned}$$

Werden Umsatz und beide Kostengruppen durch die Menge dividiert ergeben sich folgende Werte pro Stück

$$\begin{aligned}
 \text{Stückgewinn} &= \text{Preis} - \text{variable Stückkosten} - \text{fixe Stückkosten} \\
 &\text{oder} \\
 \text{Stückgewinn} &= \text{Deckungsbeitrag pro Stück} - \text{fixe Stückkosten}
 \end{aligned}$$

Dabei werden bei steigender Menge die fixen Stückkosten durch die sog. **Skaleneffekte (economies of scale)** und die variablen Stückkosten durch die **Lerneffekte** gesenkt. In seiner Komplexität lässt sich diese Wechselbeziehung wie folgt darstellen:

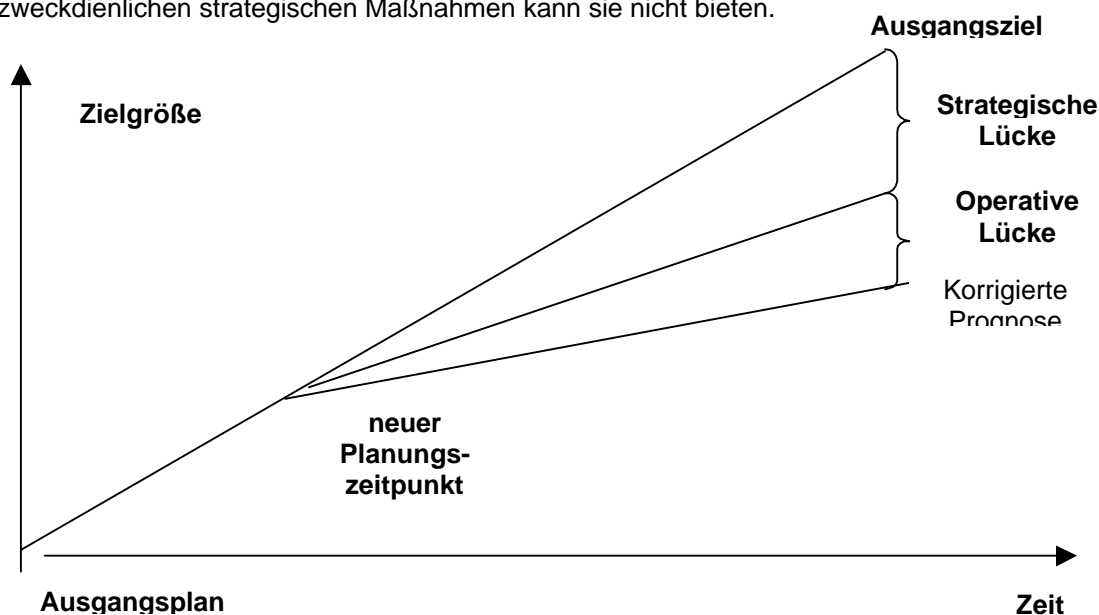


Dadurch ergibt sich als strategische Option z.B. die Chance zur Blockade des Wettbewerbs durch die Schaffung von Markteintrittsbarrieren, indem die Kostenersparnis in aggressiverem Marketing und/oder Preisgestaltung reinvestiert wird.

Der oben dargestellte Sachverhalt wurde auch von dem amerikanischen Konzern General Electric empirisch untersucht. Die Studien, die unter dem Namen **PIMS** (profit impact of market strategies) bekannt wurden, sollten feststellen mit welchen Erfolgsfaktoren der **ROI** bzw. der **Cash Flow** korreliert. Dabei zeigte sich eben die dargestellte enge Beziehung zwischen dem **ROI** und dem **relativen Marktanteil**, also vereinfacht: zwischen Ertragskraft und Wettbewerbsstärke. Das Scharnier zwischen beiden sind die Stückkosten bzw. deren Reduktion, die nicht zuletzt auf die Erfahrungskurve zurückzuführen ist

8.1.4. GAP – Analyse

Wie der Name schon sagt, handelt es sich hierbei vor allem um ein Analyseverfahren. Sein Nutzen steht und fällt mit der Qualität der zugrunde liegenden Prognose. Hinweise auf die zweckdienlichen strategischen Maßnahmen kann sie nicht bieten.



Das englische Wort „**Gap**“ steht für Lücke. Die Analyse ermittelt demzufolge die sog. **strategische** und die **operative Lücke**. Sie entsteht, wenn Zielprojektion und Prognose auseinanderdriften, und zwar in der Weise, dass die Prognosewerte unterhalb der Zielprojektion liegen. Soweit diese Lücke durch kurzfristige Maßnahmen geschlossen werden kann, sprechen wir von der operativen Lücke. Soweit grundsätzliche Korrekturen in der Strategie erforderlich werden, handelt es sich um eine sog. strategische Lücke.

Ihren eigentlichen Wert erhält die GAP – Analyse lediglich dadurch, dass das Management frühzeitig die Notwendigkeit zu neuen Handlungen erkennen kann. Ggfs. auch darüber,

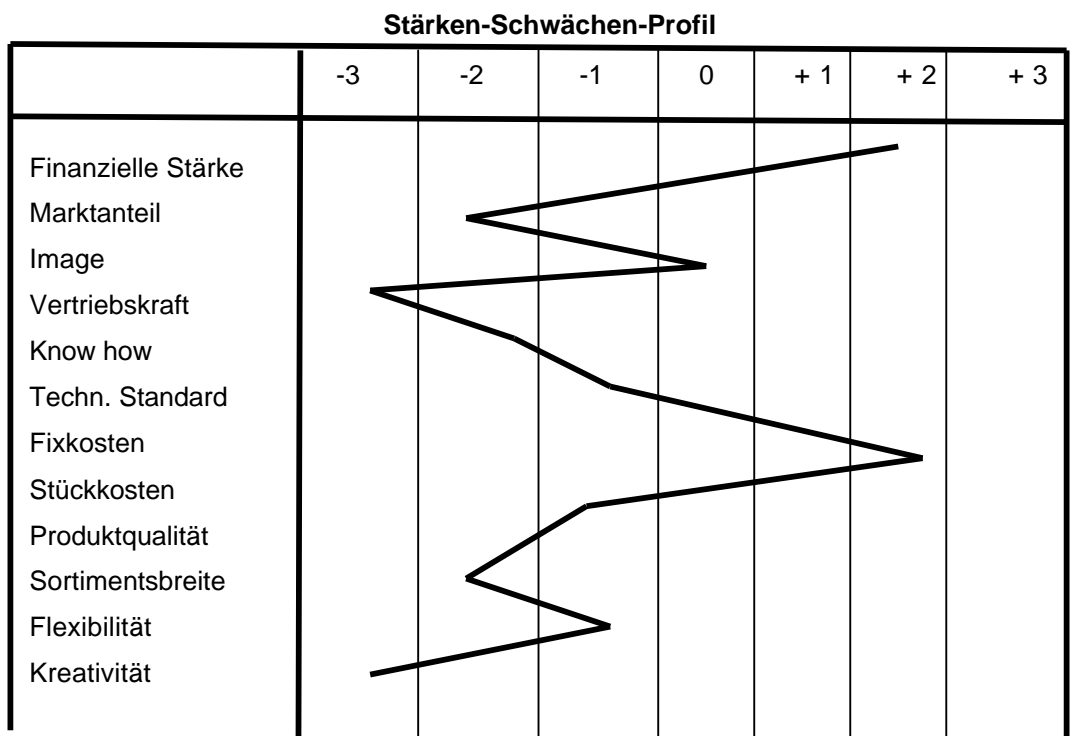
wie massiv diese zu gestalten sind. Möglicherweise führt sie auch zu der Erkenntnis, dass die Zielprojektion von Anfang an unrealistisch und damit korrekturbedürftig ist. Wie aber evtl. Lösungsansätze aussehen könnten, das lässt dies Verfahren offen. Insofern ist es nur sehr eingeschränkt unter dem Oberbegriff der Normstrategien einzuordnen

8.1.5. Stärken-Schwächen-Profil

Eines der am häufigsten angewandten Verfahren zur Findung einer strategischen Plattform ist das **Stärken-Schwächen-Profil**. Es werden die wichtigsten Kriterien bzw. Erfolgsfaktoren aufgelistet und auf einer Skala bewertet. Die Einschätzung der Skalenwerte kann im Eigenurteil vorgenommen werden, oder man lässt sie durch externe Berater (Marktforschungsinstitute), ggfs auch durch Befragung von Kunden, Lieferanten und anderen außenstehenden Kennern des Unternehmens durchführen.

Das Verfahren bringt zunächst analytische Klarheit. Es ist damit aber auch hier noch nicht gesagt, wo der Hebel anzusetzen ist. So kann es in einem Fall sinnvoll sein, sich auf eine Beseitigung der Schwächen zu konzentrieren. In einem anderen Fall ist es möglicherweise vorzuziehen, die Schwächen auf sich beruhen zu lassen und einen weiteren Ausbau der Stärken zu forcieren.

Grafisch könnte eine solche Analyse folgendes Aussehen haben, wobei die gewählten Kriterien in jedem konkreten Fall natürlich individuell festzulegen sind.



8.1.6. SWOT-Analyse

Eine Erweiterung der Stärken-Schwächen-Analyse finden wir in der sogenannten **SWOT-Analyse**. Stärken (Strength) und Schwächen (Weakness) werden ergänzt bzw. kombiniert mit Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Ihr Ziel ist es, die Navigation der investiven Mittel zu erleichtern. Eine Matrixdarstellung macht diesen Zusammenhang deutlich.

SWOT-Analyse	Opportunities	Threats
Strength	Investitionsschwerpunkt	Vorsichtig investieren und absichern
Weakness	Beseitigung der Schwächen prüfen	Desinvestieren

Stärken und Schwächen sind Ausdruck der Unternehmensressourcen. Chancen und Risiken dagegen hängen von den Umfeldbedingungen des Unternehmens ab. Diese Gegenüberstellung interner und externer Bedingungen ist typisch auch für eine Reihe anderer **Normstrategien**, die z. T. noch zu besprechen sind

Die mittel- und langfristige Entscheidung über die Steuerung der Investitionen ist naturgemäß für die Entwicklung des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Nicht selten wird sie geradezu zur existentiellen Frage. Es verwundert deshalb nicht, dass ein großer Teil der **Normstrategien** sich speziell diesem Thema widmet. Das Problem, zu der richtigen Beurteilung von Chancen und Risiken zu kommen, bleibt allerdings ungelöst.

8.1.7. Produkt – Markt – Matrix

Andere Konzepte, bei denen ebenfalls auf die Marketingliteratur zu verweisen ist, fokussieren auf die Thematik, wie Wachstum zu generieren sei. Einen solchen Ansatz liefert die **Produkt – Markt – Matrix** von Ansoff⁸. Sie bildet in einer Matrix bestehende und neue Märkte auf der einen Seite und bestehende und neue Produkte auf der anderen Seite ab. Also auch hier sind wieder interne Ressourcen und externe Optionen gegenübergestellt. Daraus ergeben sich vier verschiedene Handlungsfelder.

⁸ vgl. auch Wallbrecher a.a.O.

Märkte	bestehende	neue
Produkte		
bestehende	Markt- intensivierung	Markt- erweiterung
neue	Programm- erweiterung	Diversifikation

1. Bestehende Produkte auf bestehenden Märkten. Das Konzept in dieser Situation heißt **Marktintensivierung**. Soweit diese Ausgangslage gegeben ist, sind alle Maßnahmen zu verstärken, die dem entsprechen. Zumeist dürfte es sich um ein konservatives Vorgehen handeln, wie Erhöhung des Werbedrucks, Verdichtung der Distribution, Preisaktionen, Qualitätsverbesserung.

2. Im zweiten Feld ist die Situation gegeben, dass die **vorhandenen Produkte in neue Märkte** eingeführt werden, also eine **Markterweiterung** stattfindet. Es kann sich dabei z.B. um die Erschließung neuer Regionen oder Länder handeln, es kann sich aber auch um neue Zielgruppen im bestehenden Vertriebsgebiet handeln. Eine solche Strategie erfordert erhöhten Mitteleinsatz auf der Vertriebsseite und in der Marktkommunikation.

3. Im dritten Feld will man durch **neue Produkte im bestehenden Markt** zu mehr Wachstum kommen. Es handelt sich also um eine **Programmerweiterung** oder **-erneuerung**. Dies ist in der ersten Stufe eine Anforderung an die marketinggesteuerte Produktentwicklung. Es wird demzufolge ein kreatives und innovatives Potenzial benötigt, das es F&E ermöglicht, tatsächlich neue Problemlösungen in die Produkte einzubringen. In der Einführungsphase werden auch in diesem Fall die finanziellen Ressourcen für Vertriebskraft, Kommunikation und Preisstrategie stark gefordert. Darüber hinaus besteht natürlich das sog. Floprisiko. Falls das Produkt vom Markt nicht angenommen wird, sind Entwicklungs- und Einführungskosten verloren.

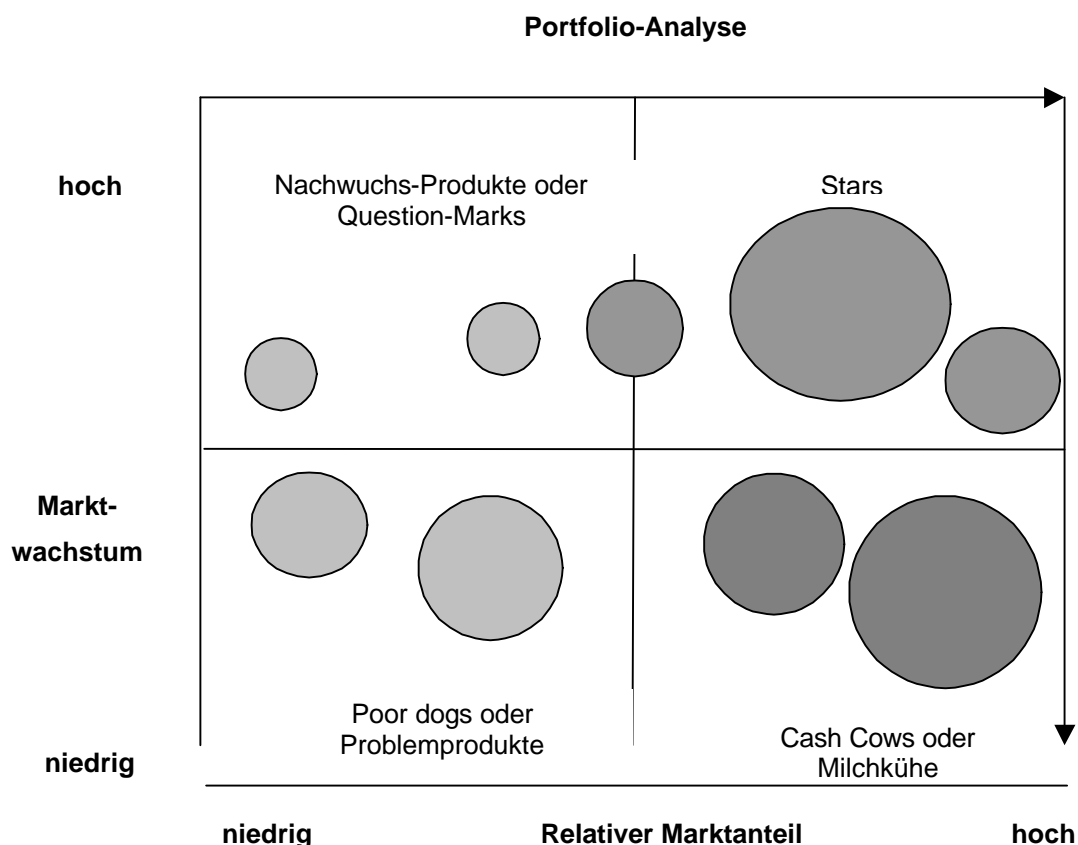
4. Schließlich besteht noch die Möglichkeit mit **neuen Produkten in neue Märkte** zu gehen. Es handelt sich dabei um eine **Diversifikationsstrategie**. Eine Darlegung der verschiedenen Diversifikationsarten soll hier unter Verweis auf die Marketingausführungen nicht vorgenommen werden. Zur Diversifikation wird man sich dann entscheiden, wenn die Aussichten auf den bestehenden Märkten keine Chancen für die Zukunft aufzeigen. Eine solche Strategie bietet zunächst hohe Risiken, da sie von besonderen finanziellen Anstrengungen begleitet werden. Typischerweise wird in diesem Zusammenhang häufig über Beteiligungen oder Fusionen vorgegangen. Ist die Diversifikation allerdings eines Tages gelungen, dient sie dem Risikoausgleich. So müssen z.B. branchenspezifische

Konjunkturtäler nicht gleichzeitig auftreten, so dass Teile des Unternehmens belastet werden, andere dagegen positive Entwicklungen zeigen. Neben dem Streben nach neuen Wachstumspotentialen ist dieser Risikoausgleich ein starkes Motiv für die Diversifikation. Derzeit dominiert allerdings eher die Einstellung, sich auf die Kernkompetenzen zu besinnen. Nicht zuletzt ist diese Entwicklung auch eine Folge der Globalisierung. Sie veranlasst die Grossunternehmen eher, für ihre vorhandenen Produktfelder geografisch neue Regionen zu erschließen.

8.1.8. Portfolio – Analyse

Unter allen Strategie-Instrumenten hat sich seit den siebziger Jahren die Portfolio-Analyse am stärksten durchgesetzt. Sie wurde entwickelt von der Boston Consulting Group. Ihr eigentlicher Wert besteht darin, dass sie eben nicht nur ein Analyseverfahren ist, wie vom Namen her zu vermuten wäre, sondern sie bietet durchaus eine Technik zur Strategiefindung. Sie zeigt zumindest Richtungen auf, liefert die Ansätze zur Prioritätensetzung und kann somit Wegweiser für die Steuerung der liquiden Mittel sein.

Die Portfolio-Analyse geht von zwei Erfolgsfaktoren aus, die zueinander in Beziehung gesetzt werden. Es sind der Marktanteil und das Marktwachstum. Dies zeigt schon, dass die Portfolio-Analyse sehr wettbewerbsorientiert ist. Sie arbeitet deshalb auch nicht mit dem einfachen Marktanteilsbegriff, der üblicherweise am Gesamtmarkt gemessen wird, sondern mit dem relativen Marktanteil. Damit ist der Marktanteil gemeint, der sich in Relation zum Hauptmitbewerber ergibt. Wenn der eigene Marktanteil z.B. bei 10% und der des Hauptmitbewerbers bei 20% liegt, so beträgt der relative Marktanteil 50%.



Auf der zweiten Achse wird das Marktwachstum dargestellt, das in einem groben Raster entweder als hoch oder als niedrig eingestuft wird.

Auf diese Art entstehen vier strategische Felder, die für die Planung unterschiedliche Handlungsrichtlinien aufzeigen. In diese Felder lassen sich nun Produkte, Sortimentslinien oder auch ganze Geschäftsfelder einordnen.

Haben Produkte - z.B. nach der Einführung - noch einen niedrigen Marktanteil, sind aber in einem Marktsegment mit starkem Wachstum angesiedelt, so ist für diese Produkte die Frage offen, ob sie sich zukünftig durchsetzen können oder nicht. Die Produkte in diesem Feld werden deshalb als **Question marks** bzw. Fragezeichen oder auch als **Nachwuchsprodukte** bezeichnet. Sie erfordern noch sehr hohe Marketingaufwendungen und auf Grund noch geringer Produktionsmengen haben sie eine hohe Kostenbelastung. Ihre Existenzberechtigung bzw. wichtige strategische Funktion resultiert daraus, dass sie die Hoffnungsträger der Zukunft sind.

Produkte, die bereits einen hohen Marktanteil erreicht haben und darüber hinaus noch in einem Wachstumsmarkt etabliert sind, sind die **Stars** des Unternehmens. Es ist die Gruppe, die in der Vergangenheit in der Regel mit hohem Aufwand gefördert wurde. Solange das Marktwachstum anhält, bedarf es aber noch weiterer starker Unterstützung durch Marketingmittel, um die Position abzusichern. Starprodukte stehen im Focus der Mitbewerber und werden verständlicherweise massiv angegriffen. Vordringlichstes Ziel der Unternehmensstrategie wird es immer sein, die **Question marks** möglichst schnell unter Inkaufnahme hoher Marktaufwendungen in Stars umzuwandeln.

Ist ein relativ hoher Marktanteil erreicht und das Marktwachstum kommt zum Stillstand, wird das Unternehmen die hohen Marktinvestitionen zurücknehmen können. Zumal zugleich die Attraktivität dieses Marktes für die Mitbewerber schwindet. Die Produkte haben jetzt ihr höchstes Mengenvolumen und gleichzeitig die günstigste Kostensituation erreicht. Dieses Feld beherbergt die **Cash Cows**. Hier wird der wesentliche Teil des Geldes verdient, das im **Question-** und **Starfeld** benötigt wird. Die **Cash Cows** sind die Garanten für **Rentabilität** und **Cash flow** sowie für die **Liquidität** des Unternehmens.

Produkte, denen es nicht gelungen ist, einen hohen Marktanteil zu erreichen, solange das Wachstum im Markt noch vorhanden war, und die jetzt auf niedrigem Niveau im gesättigten oder gar rückläufigen Markt verharren, werden die **Poor Dogs** genannt. Sie werden nicht mehr durch Marktinvestitionen gestützt. Soweit sie noch Deckungsbeiträge liefern, können diese noch abgeschöpft werden. Dieses Feld sollte aber regelmäßig darauf überprüft werden, ob eine Eliminierung aus dem Sortiment nicht Vorteile bringt. Das würde z.B. dann gelten, wenn diese Produkte noch dringend benötigte Vertriebskraft binden oder den Produktionsprozess wegen niedriger Losgrößen über Gebühr belasten.

In der Portfolio-Analyse verbinden sich, wie gezeigt wurde, zu einem Teil auch Elemente, die dem Produktlebenszyklus und der Erfahrungskurve entnommen wurden. Dies Konzept hat seinen Ursprung im Finanzbereich. Seine Kriterien wurden genutzt, um zu optimalen Strukturen in den Wertpapier-Portfolios zu kommen.

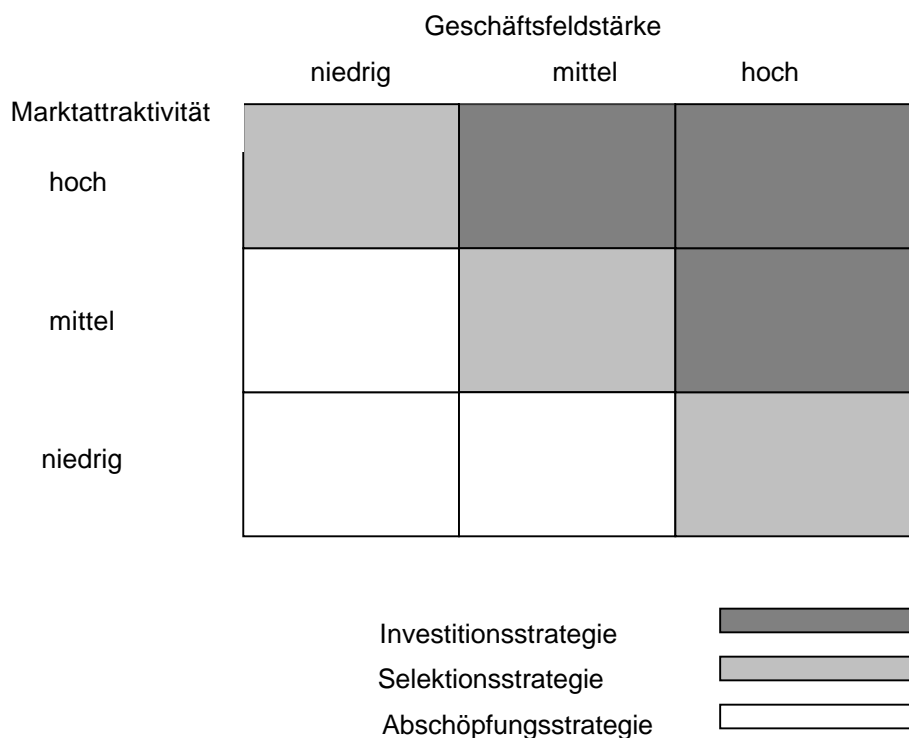
So wie es von dort übertragen wurde auf Strategien für Produkte oder Geschäftsfelder, so lässt es sich auch weiter übertragen z.B. auf den Vertriebsbereich. Es kann dazu dienen, statt Produkten auch Kunden den Feldern zuzuordnen und die Förderung bestimmter Kundengruppen danach auszurichten.

Damit ist die Portfolio-Analyse vielleicht die vielseitigste und für die Praxis am konkretesten zu verwertende Strategiehilfe.

8.1.9. Die Neunfelder-Matrix

Die Neunfelder-Matrix ist eine von Mc Kinsey vorgenommene Weiterentwicklung der Portfolio-Analyse. Die beiden erfolgsrelevanten Dimensionen, **relativer Marktanteil und Marktwachstum**, werden etwas allgemeiner als **Geschäftsfeldstärke** und **Marktattraktivität** definiert. Einen wesentlichen Unterschied macht das nicht. Auch im übrigen ist das Prinzip ähnlich. Beide Kriterien werden jetzt nicht in zwei sondern in drei Teile untergliedert, und zwar nach stark, mittel und schwach.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist darauf zu verweisen, dass der Begriff „Investition“ in diesem Zusammenhang nicht der konkreten finanzwirtschaftlichen Verwendung von liquiden Mitteln für Sachwerte oder Rechte entspricht. Vielmehr ist hier jeglicher Einsatz finanzieller Mittel für die Maßnahmen der strategischen Planung gemeint. Dies entspricht auch durchaus dem Sprachgebrauch in der Praxis.



Bei hoher bzw. mittlerer Geschäftsfeldstärke in einem attraktiven oder mittelmäßig attraktiven Markt bieten sich Investitions- oder Wachstumsstrategie als Handlungsprinzip an. Demgegenüber stehen schwache Geschäftsfelder in einem weniger attraktiven Markt. Hier wäre eine Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie sinnvoll. Die drei übrigen Felder bieten keine eindeutige Handlungsmaxime an. Hier wäre im Einzelfall zu entscheiden, wie die betroffenen Geschäftsfelder zu entwickeln sind, also ein selektives Vorgehen.

Da aber die Notwendigkeit besteht, für eine Reihe von Geschäftsfeldern oder Produktbereichen im Einzelfall die Strategie festzulegen, während noch Entscheidungsoptionen in mehrere Richtungen bestehen, liefert das Modell nur einen begrenzten Beitrag für das strategische Konzept. Ein wesentlicher Vorteil der Neun-Felder-Matrix gegenüber der Portfolio-Analyse ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil, die Portfolio-Analyse ist in ihren Konsequenzen klarer und eindeutiger.

Ein kleiner Vorteil könnte jedoch darin liegen, dass **Geschäftsfeldstärke** als Erfolgsfaktor dem **relativen Marktanteil** vorzuziehen ist, denn Stärke muss sich nicht in jedem Fall ausschließlich über den Marktanteil definieren. Ähnliches gilt für die **Marktattraktivität**. Auch sie ist nicht automatisch nur durch **Wachstum** geprägt.

8.2. Numerischer Planungsaufbau

Ein Planungsschema, das die numerischen Daten der operativen Planung enthält, aber auch als Mengengerüst für die strategische Planung geeignet ist, soll im folgenden beispielhaft gezeigt werden. Es gibt kein verbindliches Vorbild. Vielmehr sind die Unternehmen im Aufbau ihrer Planung frei. Das aufgeführte Beispiel ist aber durchaus praxisnah.

Vorstufen zu dieser Planung sind Detailplanungen, wie sie in den einzelnen Unternehmensbereichen erstellt werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei der **Absatzplan**, in dem sich im wesentlichen auch die strategischen Optionen niederschlagen. Ferner der **Personalplan**, da in den meisten Unternehmen der Personalblock den größten Kostenfaktor darstellt. Die Zahl der Planstellen wird dabei in aller Regel von den Abteilungen vorgeschlagen. Die Personalabteilung nimmt dann die Bewertung an Hand der zu erwartenden Tarifvereinbarungen vor.

Ein weiterer Sonderplan ist normalerweise der **Investitionsplan**. Auch in ihm spiegeln sich die strategischen Planungen wider. Auf die Einzelpläne wird in einem gesonderten Kapitel noch zurückzukommen sein.

Durch Zusammenführung der Einzelpläne, die z.T. später noch kurz skizziert werden, wird vom Controlling der eigentliche **Unternehmensplan** erstellt, der das unten dargestellte Aussehen haben kann, ohne dass alle im konkreten Unternehmen vorkommenden relevanten Positionen enthalten sein müssen.

Zu beachten ist bei der Unternehmensplanung der Aufbau über Absatz, Umsatz und variable (umsatzabhängige) Kosten zum Deckungsbeitrag I. Es folgt die Fixkostenplanung angefangen mit den Personalkosten. Danach kommt der große Block der

Marketingbudgets, der in der Markenartikelindustrie meist nach den Personalkosten der zweitgrößte ist. Schließlich folgen die kalkulatorischen Kosten. Dies sind betriebswirtschaftlich definierte Kosten, die von den tatsächlich entstehenden oder steuerrechtlich definierten abweichen können.

Deckungsbeitrag I abzüglich Fixkosten (Gemeinkosten) ergeben das Betriebsergebnis. Es ist durchaus eine andere Gliederung denkbar, z.B. in der Form, dass vom DB I zunächst die Marketingkosten abgezogen werden. Das dadurch entstehende Zwischenergebnis wird häufig DB II genannt.

Da die tatsächlichen Abschreibungen und Zinsen nach steuerlichen Gesichtspunkten (Abschreibungen) bzw. nach ausgabewirksamen Kriterien (Zinsen) anfallen und damit von den kalkulatorischen abweichen, wird es erforderlich, eine sogenannte Bilanzbrücke zu bauen.

	Vorjahr	Lfd.J. HR	Planj. I	Planj. II	Planj. III	Planj. IV
Absatz n. Produktgr.						
Durchschn. Bruttoerlös						
Bruttoumsatz						
./ Erlösschmälerungen						
<u>Unternehmensleistung</u>						
Rohstoffe						
Ausstattung/Verpackung						
<u>Ges. Materialkosten</u>						
Hilfs- u. Betriebsstoffe						
Energiekosten						
Frachten						
Bestandsveränderungen						
<u>Su. umsatzabh. Kosten</u>						
<u>Deckungsbeitrag I</u>						

	Vorjahr	Lfd.J.HR	Planj. I	Planj. II	Planj.III	Planj.IV
Übertrag						
Personalkosten						
Marketing						
Instandhaltung						
F & E						
Sonst. Fixkosten						
<u>Zwischensumme</u>						
Kalk. Abschreibungen						
Kalk. Wertberichtigungen						
Kalk. Zinsen						
<u>Ges. Kalk. Kosten</u>						
<u>Su. Gemeinkosten</u>						
<u>Betriebsw. Ergebnis</u>						
Kalk. Kosten						
./. Bilanz AfA						
./. Effektivzinsen						
./. Bil. Wertberichtig.						
<u>Bilanzbrücke</u>						
<u>Zwischenergebnis</u>						
Erträge aus Beteilig.						
Erträge aus Anlagenverk.						
Mieterträge						
Zinserträge						
<u>Neutrale Erträge</u>						
Mietaufwendungen						
Sonst. a.o. Aufwend.						
<u>Neutrale Aufwend</u>						
<u>Neutrales Ergebnis</u>						
<u>Ergebnis vor Steuern</u>						

8.3. Die Planbilanz

Eine andere, ebenfalls numerische Methode der Aufbereitung von Planzahlen ist die Erstellung einer Planbilanz. Es wird eine Gewinn- und Verlustrechnung über den gesamten Planungszeitraum aufgestellt. In diese GuV gehen die wesentlichsten Planansätze ein. Im unten dargestellten Beispiel wird eine Kapazitätserweiterung geplant, die zusätzliche Umsätze ermöglichen soll.

Aus den so gemachten Annahmen kann für das Ende der Planungsperiode eine Bilanz projiziert werden. Sie stellt dann dar, wie sich das Eigenkapital aus den erwirtschafteten und nicht ausgeschütteten Gewinnen aufbauen wird.

Plan - GuV für vier Jahreszeitraum in Mio €

Soll		Haben	
Materialverbrauch	400	Umsätze Basisjahr	800
Löhne u. Gehälter	780	+ Umsätze durch Kapazitätserweiterung (Invest)	600
AfA auf Altanlagen	160	Überschuss durch Verkauf von Altanlagen	10
+ AfA auf Neuanlagen	200	+ Überschuss durch Verkauf einer Konzerntochter	160
Sonst. Aufwendungen	30	+ Gewinn aus Beteiligung	200
Plangewinn	200		
	1770		1770

Planbilanz Ende des Planungszeitraums

Aktiva		Passiva	
Beteiligung	300	Eigenkapital	500
Gebäude	600	+ EK aus Kapitalerhöhung	80
Maschinen (alt)	100	+ EK aus Plangewinn	200
Maschinen (neu)	400		
Materialvorrat	30	Fremdkapital	700
Fertigfabrikate	40		
Forderungen	10		
	1480		1480

8.4. Das Planungsverfahren

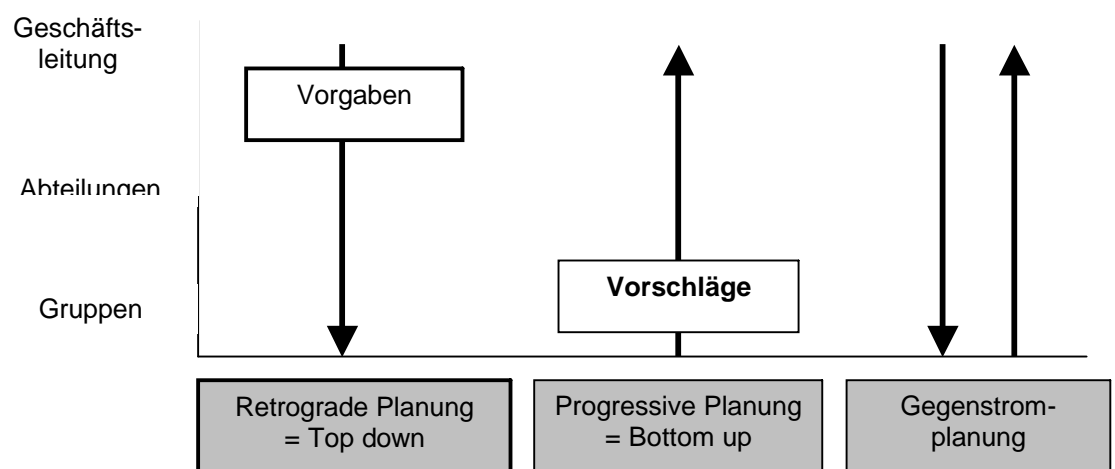
Im Rahmen des umfangreichen Kapitels Planung ist auch darzustellen, wie sich der Planungsprozess in der Praxis vollzieht. Dies hängt nicht zuletzt von den Organisationsformen und dem Führungskonzept im Unternehmen ab. Der Planungsprozess kann sich von unten nach oben und von oben nach unten vollziehen.

Wird aus den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Abteilungen heraus ein Plan für den Planungszeitraum erstellt und mit Zahlen unterlegt, so spricht man auch von **Bottom-Up-Verfahren**. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass die Mitarbeiter in die Planung einbezogen sind, von daher eine hohe Identifikation mit Zielen haben und mit entsprechend starker Motivation an die Umsetzung gehen.

Der Nachteil liegt naturgemäß darin, dass die Planziele der einzelnen Unternehmensbereiche nicht exakt aufeinander abgestimmt sind und dass die Summe der Einzelpläne nicht automatisch das Unternehmensziel ergibt. Die Aggregation der Einzelpläne kann deutliche Abweichungen vom Unternehmensziel bringen.

Diese Nachteile bestehen nicht in dem zweiten Verfahren, wo die Planzahlen von oben nach unten festgelegt werden, dem sogenannten **Top-Down-Verfahren**. Die Geschäftsleitung fixiert zunächst die Unternehmensziele und macht anhand dessen Vorgaben für die weiteren Hierarchieebenen. Der Nachteil bei dieser Vorgehensweise liegt natürlich darin, dass die einzelnen Mitarbeiter Zielvorgaben erhalten, mit denen sie sich nicht unbedingt identifizieren können. Abweichungen werden dann gern damit begründet, dass die Zielvorgaben unrealistisch gewesen sind.

Um die Vorteile der beiden Verfahren zu nutzen und die Nachteile zu vermeiden, ist ein in der Praxis beliebtes Vorgehen, eine Kombination beider Planungsverfahren anzuwenden. Man nennt dies **Gegenstromplanung**. Es werden also sowohl Zahlen von unten nach oben wie auch von oben nach unten parallel entwickelt. Die sich dabei ergebenden Abweichungen werden in Zielvereinbarungsgesprächen ausdiskutiert und schließlich auf eine gemeinsame Zielgröße festgelegt.



Damit wird schon an dieser Stelle deutlich, wie die Funktionen des Management z.B. im Personalmanagement und in der Planung verzahnt sind. In ähnlicher Weise wird auch der Zusammenhang zwischen Organisation und Personalmanagement noch sichtbar werden.

8.5. Bausteine der Unternehmensplanung

8.5.1. Die Einzelpläne

In der betrieblichen Praxis werden in Ergänzung zur strategischen Planung und im Rahmen der operativen Planung die verschiedenen Unternehmensbereiche in Form von Einzelplänen behandelt.

Als solche Einzelpläne gelten insbesondere:

- der Absatzplan/ Umsatzplan als Ausgangspunkt der Gesamtplanung
- der Marketingplan als Umsetzung und Budgetierung der strategischen und operativen Festlegungen
- der Investitionsplan als Sicherung der dauerhaften Leistungsbereitschaft
- der Personalplan als Ausdruck der Organisationsform
- der Finanz- und Liquiditätsplan zur Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel
- der Produktionsplan zur saisongerechten Anpassung der Produktionsmengen
- Sonderpläne je nach Bedeutung für die Strategie, z.B. Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, Logistik, Kooperationen, Beteiligungen u.a.

Es versteht sich von selbst, dass die Einzelpläne in Inhalt und Umfang aufeinander abgestimmt sein müssen. Es wird an dieser Stelle deutlich, welche Bedeutung dem Planungsverfahren (siehe Kapitel 8.4.) zukommt.

Die Marketingplanung wird in ihrem strategischen und operativen Teil im gesonderten Skript⁹ behandelt. Produktions- und Personalplan sind spezielle Bereiche, die sich einer Abhandlung in diesem Rahmen entziehen. Auf einige Grundlagen im Personalmanagement wird jedoch später noch eingegangen. Für Investitions- und Finanzierungsplanung sollen im folgenden zumindest einige begriffliche Grundlagen und Zusammenhänge dargestellt werden.

8.5.2. Investitionsplanung

In dem in Kapitelr 8.2. gezeigten numerischen Planungsaufbau erscheinen keine Investitionen. Das Anliegen war es dort, ein Ergebnis (Gewinn oder Verlust) auszuweisen. In einer Ergebnisplanung können aber gemäß Definition nur Umsatz und Kosten vorkommen, da die Gleichung gilt: **Ergebnis = Umsatz – Kosten**.

Investitionen sind aber weder Umsatz noch Kosten. Sie werden erst zu Kosten, wenn sie in Form von **Abschreibungen** auf die Jahre der Nutzung aufgeteilt werden.

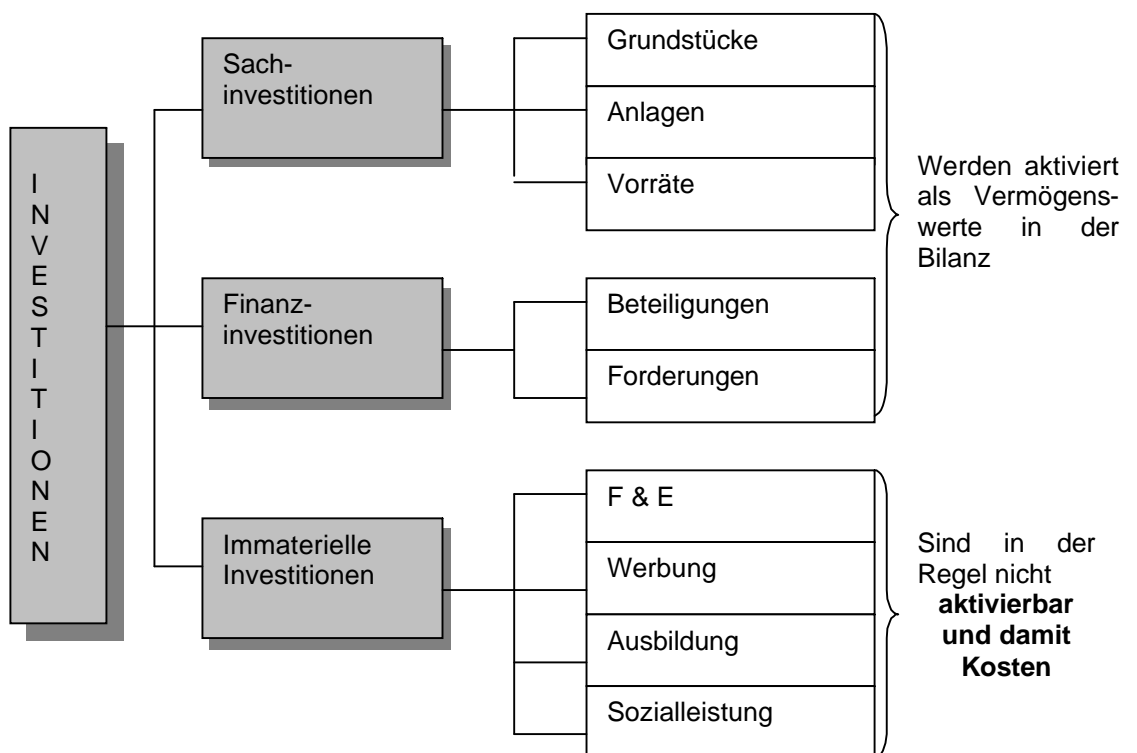
⁹ Wallbrecher, a.a.O.

Da sie aber andererseits für Kapazität, Qualität und Finanzbedarf von erheblicher Bedeutung sein können, versteht es sich von selbst, dass sie einer besonderen Planung bedürfen.

In diesem Zusammenhang betrachten wir als Investition solche Positionen, die auf der Aktivseite der Bilanz (= **Mittelverwendungsseite**) als Vermögenswerte erfasst werden. In der Umgangssprache werden häufig auch solche Ausgaben als Investitionen bezeichnet, die auf eine langfristige Sicherung des Unternehmens gerichtet sind, bilanztechnisch aber unter Kosten fallen. Dies sind insbesondere Ausgaben für Imagewerbung, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und auch gelegentlich Sozialleistungen. In diesen Fällen sprechen wir von immateriellen Investitionen. Planungstechnisch erscheinen diese **nicht aktivierbaren Ausgaben** in den oben aufgeführten Einzelplänen verschiedener Kostenarten.

Unter den aktivierbaren und damit bilanztechnisch **echten** Investitionen ist zu unterscheiden nach **Sachinvestitionen** und **Finanzinvestitionen**. Beide stellen Vermögenswerte dar, die im Zeitablauf durch Abschreibungen aufgelöst werden.

Es ergibt sich danach folgende Gliederung der Investitionsarten:



8.5.3. Finanz- und Liquiditätsplanung

Im Detail handelt es sich hier um die speziellen Betriebswirtschaftslehren der Finanzierung und des Rechnungswesens. An dieser Stelle sollen deshalb nur einige für die Sicherung des Unternehmens wichtige Grundzusammenhänge angerissen werden.

Ziele der Finanz- und Liquiditätsplanung sind die

- Vermeidung von Insolvenzgründen
- Verbesserung oder Erhaltung der Finanzierungsstruktur
- Sicherung der Finanzierungsquellen

Insolvenzgründe können sein:

Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) oder Überschuldung.

Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn das Unternehmen nachhaltig nicht seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Also die laufenden Kosten, wie insbesondere Löhne und Gehälter sowie Sozialabgaben, Steuern, Lieferantenrechnungen, Kredittilgungen und Zinsen etc. nicht termingerecht bezahlt werden können.

Überschuldung ist dann gegeben, wenn das Fremdkapital größer geworden ist als das Vermögen. Diese Situation ergibt sich, wenn durch anhaltende Verluste das Eigenkapital aufgezehrt wurde, so dass auf der Passivseite der Bilanz nur noch Fremdkapital ausgewiesen ist, und darüber hinaus weitere Verluste das Vermögen (= die Aktivseite) reduzieren. In diesem Fall würde selbst beim Verkauf des Unternehmens oder seiner einzelnen Bestandteile zu Buchwerten der Erlös nicht ausreichen, die Schulden (Fremdkapital) zu tilgen.

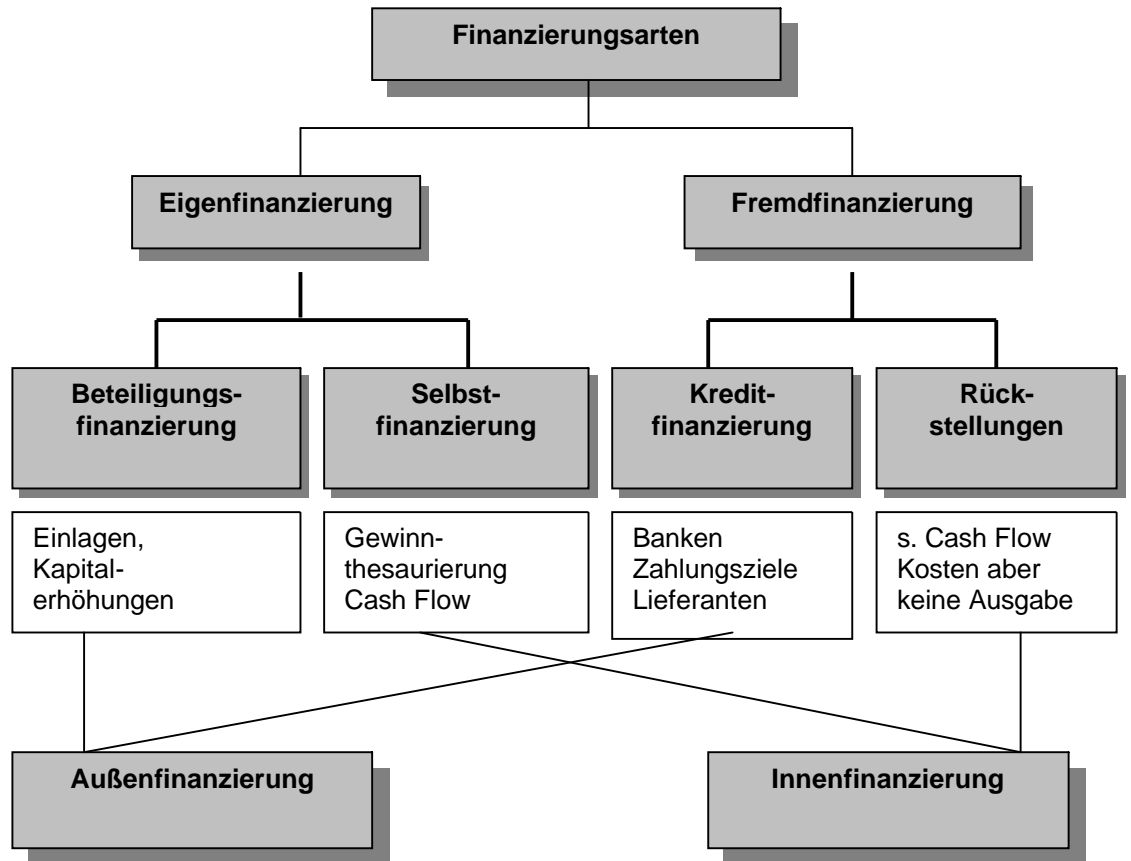
Bei der **Finanzierungsstruktur** geht es im wesentlichen um die Frage, in welchem Verhältnis Eigen- und Fremdkapital zueinander und zum Anlage- und Umlaufvermögen stehen. Als **Goldene Bilanzregel** gilt:

Das Anlagevermögen sollte in etwa dem Eigenkapital plus langfristigem Fremdkapital entsprechen.

In diesem Fall wäre sichergestellt, dass die kurzfristig liquidierbaren Wirtschaftsgüter des Umlaufvermögens ausreichen, um den kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten nachzukommen.

Eine **Sicherung der Finanzierungsquellen** kann sich auf alle Finanzierungsarten beziehen, derer sich ein Unternehmen bedient. Nach den Quellen gegliedert ist zu unterscheiden, ob die Finanzierungsmittel, die im übrigen nicht nur in Geldmitteln sondern auch in Sachwerten oder Rechten bestehen können, von den Anteilseignern oder von Fremden eingebracht werden, oder im Unternehmen selbst erwirtschaftet wurden.

Schematisch lassen sich die Finanzierungsarten wie folgt darstellen¹⁰.



Kostenarten wie Abschreibungen aber auch Rückstellungen für erwartete Kosten gehen über die Kalkulation in die Preise ein (siehe hierzu die Ausführungen über den Cash Flow). Dadurch kommen sie über den Umsatzprozess zurück in den Finanzkreislauf, während gleichzeitig für diese Kostenarten in den betrachteten Perioden keine Ausgaben angefallen sind. Insofern stehen hiermit die Mittel noch zur Verfügung, um sie der Finanzierung z. B. von Investitionen zuführen zu können

¹⁰ vgl. auch Wöhe, a.a.O. S. 788

9. Personalmanagement und Organisation

9.1. Problemanalyse und Problemlösung

Das Verhältnis von Unternehmensleitung zu Mitarbeitern ist zu einem wesentlichen Teil dadurch gekennzeichnet, dass der Manager seine Mitarbeiter als Problemlöser versteht. Dies ist der Grund, warum sie überhaupt eingestellt wurden. Im Normalfall haben Führung und Mitarbeiter Erfahrungen, Kenntnisse, Instrumente und nicht zuletzt das Vertrauen auf die Fähigkeiten des jeweils anderen, um die anfallenden Probleme zu lösen.

Es bleibt aber nicht aus, dass immer wieder Probleme auftreten, die durch die routinemäßige Anwendung der Problemlösungstechniken nicht aus der Welt geschafft werden. Alles wurde bereits durchprobiert, aber es stellt sich kein Erfolg ein, z.B. die Belegung meines Hotels bleibt unbefriedigend. Ein bestimmter Qualitätsmangel tritt immer wieder auf. Es gelingt einfach nicht, die Lieferfristen einzuhalten usw. Es wurden Schulungen vorgenommen, Motivationsanreize geschaffen, organisatorische Veränderungen vorgenommen und schließlich viel Geld investiert, um die Schwachstellen zu beseitigen. Ohne Erfolg.

Bei derartig hartnäckigen, "chronischen Krankheiten" ist immer zu prüfen, ob in der Unternehmensführung das Problem überhaupt richtig definiert wurde. Man sieht häufig nur die objektiv nachvollziehbaren Schwachstellen, insbesondere wenn man unternehmensexterne Umstände, wie Konjunktur, schlechtes Angebot am Arbeitsmarkt o.ä. verantwortlich machen kann.

Schnell werden auch Ursachen gefunden, die gar nicht oder nur schwer abzustellen sind, wie ungünstiger Standort, bauliche Fehlkonstruktionen usw.

Dies wird dann meist in einer sorgfältig erarbeiteten Schwächenanalyse dargestellt und den Aufsichtsgremien bzw. Gesellschaftern bei jeder Gelegenheit erneut vorgetragen. Je mehr Schwachstellen aufgelistet werden, um so besser glaubt man, das Problem erkannt zu haben.

Vermeintlich zielführende Maßnahmen werden für den beeinflussbaren Teil zur Gegensteuerung erdacht. Am einfachsten sind dabei noch solche Fehler zu bereinigen wie falsche Preisstruktur, zu geringe Bekanntheit, mangelhafter Service. Es werden deshalb auch immer einige leicht änderbare Fehler in den Analysen vorkommen, weil die Mitarbeiter und auch die Unternehmensführung dies benötigen, um die Frage, was man zu tun gedenkt, beantworten zu können. In der Folgezeit werden dann die beschlossenen Maßnahmen sauber abgearbeitet.

Aber nichts ändert sich.

Meist liegt es nicht an der Vielzahl von Einzelproblemen, die sich zu einem großen anhäufen. Vielmehr wird der eigentliche Kern des Problems nicht richtig identifiziert. Insbesondere, wenn die Schwächen mit menschlichen Unzulänglichkeiten oder gemachten Fehlern der Unternehmensführung selbst bzw. verantwortlicher Mitarbeiter zusammen

hängen, wird die Analyse häufig am eigentlichen Problem vorbeigehen. Oft wird dann nicht erkannt, ob die Gruppen im Unternehmen optimal zusammenarbeiten, ob sich jemand vor der Verantwortung drückt, ob es Dinge gibt, für die sich niemand zuständig fühlt, ob überhaupt der nötige innovative Geist vorhanden ist, oder ob das Warten auf Feierabend dominiert, ob hinderliche Mobbinge stattfinden etc.

Die Qualifikation des Managements ist ganz entscheidend davon geprägt, wie gut es ihm gelingt, zum wirklichen Problem vorzustoßen. Das wird natürlich umso schwerer, wie Führungsstil und Denkweise selbst Teil des Problems sind. Aber auch die Schwachstellen, die innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter bestehen, werden häufig nur verzerrt gesehen. Wenn es Management und Mitarbeitern nicht gelingt, als Problemlöser zu wirken, müssen sie erkennen, dass sie zumindest zu einem nicht unerheblichen Teil selbst das Problem sind, und zwar bevor die Gesellschafter oder andere Vorgesetzte zu dieser Erkenntnis kommen.

Oft ist an dieser Stelle die große Stunde der Berater gekommen. Der Berater tut das, was dem Unternehmenschef schwer fällt. Er geht noch einmal erneut an die Problemanalyse heran und blättert nach dem Zwiebelschalen Prinzip ein Thema nach dem anderen auf. Er weiß ja aus seiner Erfahrung, dass voraussichtlich die Probleme deswegen nicht gelöst wurden, weil die Analysen am Kern vorbeigingen.

Der Berater steigt im Rahmen seiner Datensammlung, sofern die Unternehmensleitung ihn hinreichend unterstützt, bis tief in die Strukturen ein und vertraut darauf, fündig zu werden. Die Erarbeitung der Empfehlung ist dann oft nicht mehr schwer. Schwierig wird dann aber noch einmal die Überzeugung des Klienten und das Feedback.

Nun kann es nicht im Interesse des Unternehmers liegen, sich seine Probleme vom Berater lösen zu lassen, denn dafür hat er ja sein gut bezahltes Management. Die externe Beratung ist bestenfalls mal eine Ausnahme. Also muss er selbst mit der Beratertechnik vorgehen, d.h. sich einen objektivierten Standpunkt suchen, der gedanklich außerhalb des Hauses liegt, um unvoreingenommen über sich selbst, seine Mitarbeiter und seine Organisation nachzudenken. Dazu bedarf es eines kooperativen Verhältnisses zu seinen Mitarbeitern, der Fähigkeit zur Einsicht, keiner Scheu vor der Wahrheit, einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur usw.

Im Folgenden soll untersucht werden, wie das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern arbeitet. Es ist einzusehen, dass die Problemlösungsaufgabe in einem Unternehmen ein sehr komplexes Gebilde ist, das vom Hoffegen über die Herstellung der Produkte bis zum Verkaufsabschluss eine Vielzahl von Einzelproblemlösungen enthält.

Zwei Komponenten sind für den Erfolg ausschlaggebend: Die **Bereitschaft und Fähigkeiten** der Individuen, die am Prozess beteiligt sind, und die **richtige Konstruktion** des Räderwerks, also des effizienten Zusammenspiels der Kräfte. Der erste Teil ist entscheidend vom Konzept der Personalführung und -entwicklung abhängig, der zweite

dagegen von der betrieblichen Organisation in ihrem Aufbau und Ablauf. Da beides eng miteinander verzahnt ist, werden beide Themenbereiche auch in der folgenden Darstellung nicht getrennt sondern in ihrer Wechselwirkung dargestellt.

9.2. Die Leitungsfunktion im dispositiven Faktor

9.2.1. Konzeptionelle Grundlagen

Die Behandlung der Leitungsfunktion als einer von vier Funktionen des dispositiven Faktors (s.o.) hat die Frage zu klären, wie der Unternehmer die personellen Ressourcen seines Unternehmens sinnvoll einsetzt.

Der Einsatz muss effektiv und effizient erfolgen.

Effektiv heißt, er muss zum Ziel führen = **was ist zu tun?**

Effizient dagegen bedeutet, das Ziel auf dem besten Weg zu erreichen = **wie ist es zu tun?**

Oder anders ausgedrückt:

Es geht darum, das Richtige (das Effektive) richtig (effizient) zu tun.

Wie in jedem Unternehmensbereich sind auch in bezug auf die Leitung des Hauses Ziele zu definieren und Maßnahmen bzw. Strategien zu entwickeln.

Es beginnt mit der Datensammlung. Sie soll folgende Themen aufarbeiten:

Personalbestand	Anforderungsprofile
Führungsstile	Eignungsprofile
Führungsprinzipien	Beurteilungsverfahren
Stellenbeschreibungen	

Aus diesen Materialien ist dann ein mit der Unternehmensplanung abgestimmter Personalbedarfsplan zu entwickeln. Schließlich folgt die Maßnahmenplanung, die eine Anpassung des Istzustands an den Sollzustand des Bedarfsplans zum Inhalt hat.

Im Rahmen der Darstellung der Leitungsfunktion werden die Aspekte der Personalpolitik behandelt, die in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung stehen. Die administrativen Fragen des Personalbereichs bleiben außer Betracht.

Arbeitsrecht, Tarifverträge, Arbeitsschutz usw. sind dem Thema Personalwirtschaft zuzuordnen.

9.2.2. Führungsstile

Patriarchalischer Führungsstil

= Familienvater-Modell d.h. der Chef (Patriarch) hat den absoluten, unteilbaren Herrschaftsanspruch.

Andererseits fühlt er sich aber seinen Mitarbeitern und deren Familien gegenüber in einer (väterlichen) Treue- und Versorgungspflicht. Vielfach bei Kleinunternehmen ist er auch im privaten Bereich noch Bezugsperson und willkommener Ratgeber.

Der Führende ist oft Gründer oder Nachfahre der Gründerfamilie.

Mit zunehmender Betriebsgröße verliert dieser Führungsstil an Bedeutung.

Charismatischer Führungsstil

= die Führungsfähigkeit basiert auf der begnadeten Ausstrahlungskraft der Führungsperson, die ihm eine Art "mystischer" Führungsstärke verleiht, die beim Patriarchat unbekannt ist.

Der Herrschaftsanspruch besteht dagegen in ähnlicher Weise wie beim patriarchalischen Stil. Andererseits ist die Fürsorgebereitschaft dem Charismatiker fremd.

Charismatische Führer können in großen und in kleinen Betrieben auftreten. Auch bei kollegialer Führung in Großunternehmen übernehmen sie in der Regel die Sprecherfunktion.

Autokratischer Führungsstil

= die Führungskompetenz resultiert nicht aus der Person des Führenden, vielmehr steht die Institution im Vordergrund. Auch hier gibt es den souveränen Alleinherrscher, darunter aber besteht ein hierarchisch gestaffelter Führungsapparat, der mit Hilfe organisatorischer Strukturen die Ordnung im Betrieb und die Abläufe sicherstellt.

Bürokratischer Führungsstil

= in gewisser Weise Fortentwicklung des autokratischen Stils, wobei die Willkür des Autokraten durch Reglement und fachliche Kompetenz legalisiert wird. Verfeinertes Instanzensystem, präzise Abgrenzung von Befugnissen und detaillierte Festlegung von Abläufen sind die typischen Merkmale, die nicht nur die Geführten disziplinieren, sondern auch die Führenden selbst.

Je größer das Unternehmen (Staat) desto größer die Tendenz zu diesem Führungsstil.

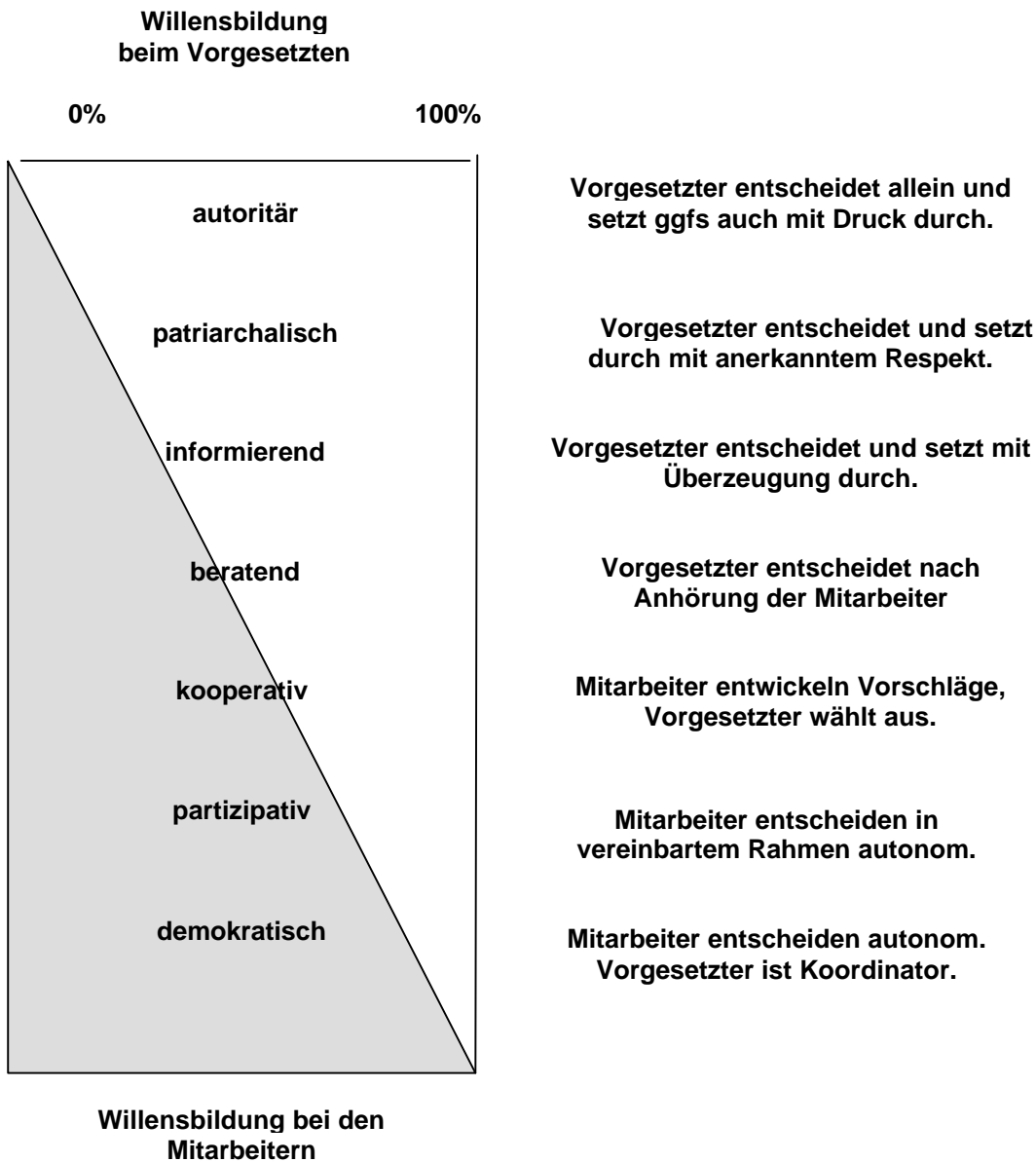
Kooperativer Führungsstil

= Arbeitnehmer werden an den Entscheidungen beteiligt, wobei dies meist beratend zu verstehen ist, in Sonderfällen aber auch die Form demokratischer Willensbildung annehmen kann. Es ist der heute zumeist angestrebte Führungsstil, tritt aber durchaus häufig in Verbindung mit Elementen der anderen Stile auf. Typisches organisatorisches Merkmal ist die Existenz von abteilungsübergreifenden Projektteams.

Eine naheliegende Einteilung der Führungsstile ergibt sich, wenn man das Kriterium,

zugrunde legt, wo im Unternehmen die Willensbildung stattfindet. Dieses Vorgehen, das in ähnlicher Weise auch bei Braunschweig¹¹ behandelt wird, lässt sich folgendermaßen gegenüberstellen:

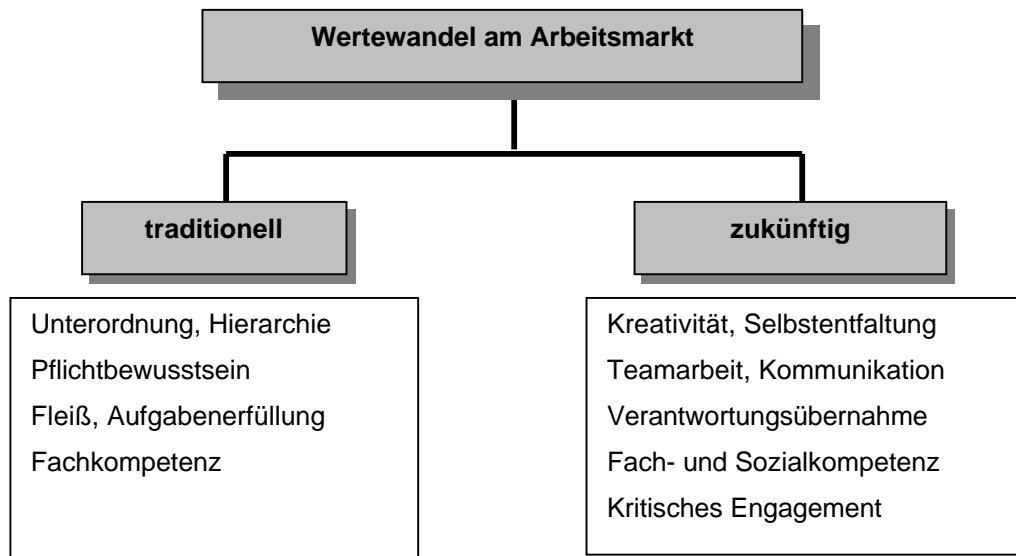
Gegenüberstellung Führungsstile



¹¹ Braunschweig a.a.O. S. 191

9.2.3. Einstellung zur Arbeit im Wertewandel

In der modernen Arbeitswelt, die geprägt ist von einem emanzipierten Selbstverständnis der Mitarbeiter, und in der dieses als Grundlage für Motivation und Leistungsbereitschaft gilt, setzen sich mehr und mehr die Führungsstile durch, die den Mitarbeitern eine Teilhabe am betrieblichen Willensbildungsprozess ermöglichen. Der Wertewandel, der sich am Arbeitsmarkt vollzieht, wird von den Unternehmensleitungen – zumal in größeren Unternehmen – zunehmend Führungsstile einfordern, die starke partizipative und kooperative, in Einzelfragen auch demokratische Elemente enthalten.



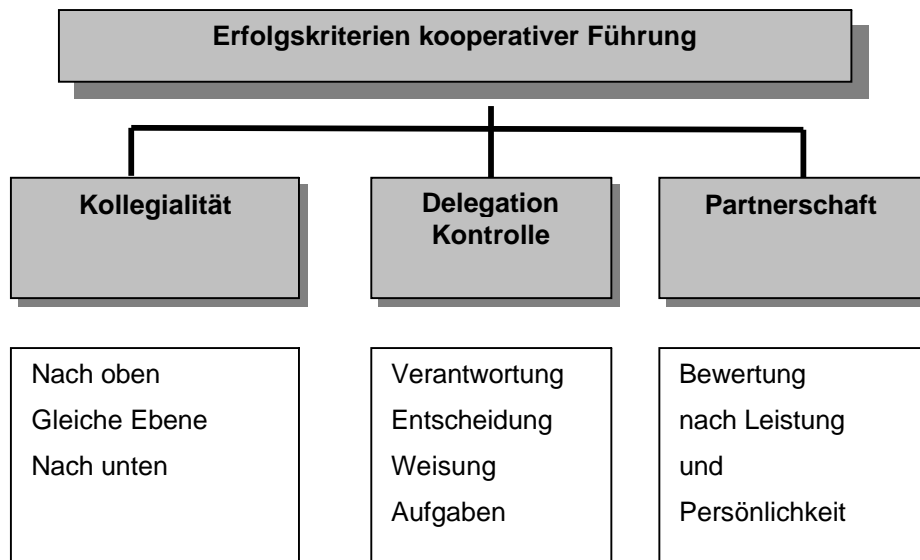
Allerdings ist diese Gegenüberstellung nicht so zu verstehen, dass zukünftig die traditionellen Werte keine Rolle mehr spielen. Vielmehr bleiben sie zumindest zum größten Teil bestehen. Sie gelten eher mehr als selbstverständliche, unverzichtbare Kriterien, während die modernen Werte die entscheidenden differenzierenden Qualifikationsmerkmale liefern.

9.2.4. Erfolgskriterien kooperativer Führung

Unabhängig von der jeweils aktuellen Lage am Arbeitsmarkt wird ein nach vorne gerichtetes Personalmanagement seinen Führungsstil nicht zuletzt darauf ausrichten, das Unternehmen für hochqualifizierte Arbeitskräfte attraktiv zu gestalten. Dies setzt jedoch voraus, dass ein weitgehend kooperativer Stil realisiert und dies auch in der Öffentlichkeit kommuniziert wird.

Eine kooperative Führung aber wird von den umworbenen Mitarbeitern an einer Reihe von Kriterien gemessen, die im wesentlichen folgende Anforderungen erfüllen¹²:

¹² vgl. Schwan, Seipel, a.a.O. S.111



Aktuelle und wohl auch zukünftige gesellschaftliche Strömungen lassen Kollegialität, (kontrollierte) Delegation und Partnerschaft in den Unternehmen zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Wertekanons werden. Im Wettbewerb um die „Besten“ gelten sie als Erfolgsfaktoren.

9.2.5. Führungsprinzipien

Der vorherrschende Führungsstil wird geprägt von Einstellungen und Verhaltensweisen, die auch das Wertesystem des Unternehmens, wie u.a. die Unternehmenskultur entwickeln. Sie bestimmen das Arbeitsklima und schaffen die emotionale Voraussetzung für Leistungswillen und Einsatzbereitschaft, ebenso wie für die Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen.

Es ist damit jedoch noch kein operatives Konzept vorgegeben, das die Organisation als Ganzes festlegt. Wie soll das Netzwerk von Verantwortungs- und Aufgabenzuweisungen zusammenwirken? Welche Informations- und Kommunikationswege sind einzuhalten? An welcher Stelle greifen welche Kontrollsysteme ein? Um dies mit Klarheit und Konsequenz zu regeln, bedarf es eines konkreten Führungsprinzips, das wie eine Art Verfassung die Grundorientierung für alle Stellen und Instanzen schafft.

Einige der bekanntesten Führungsprinzipien in diesem Sinne sind:

Management by Exception

Die Führung beschränkt sich auf Entscheidungen, die für den Ausnahmefall gelten. So greift sie z.B. ein, wenn sich Abweichungen von den fixierten Zielen ankündigen. Alle Routineentscheidungen und solche, die sich im Rahmen bereits verabschiedeter Pläne bewegen, sind dagegen auf die verantwortlichen Stellen in der Organisation übertragen.

Management by Decision Rules

Entscheidungskompetenzen werden auf der Basis fest vorgegebener Regeln delegiert. Das System funktioniert nur dann, wenn tatsächlich viele denkbare Vorgänge eindeutig aus dem Gesamtzielsystem abgeleitet werden können oder weitestgehend vorhersehbar sind. Da dies aber in der Praxis eher selten ist, reduziert sich dies Prinzip immer mehr auf Routineentscheidungen.

Management by Delegation

Die Aufgaben sind klar abgegrenzt. Innerhalb dieser Grenzen wird Verantwortung auf den Stelleninhaber delegiert. Das soll ein schnelles Entscheiden ermöglichen. Bekannt geworden ist dieses Prinzip durch seine besondere Ausgestaltung im sog. Harzburger Modell. Danach werden Entscheidungen grundsätzlich auf der Ebene gefällt, die zuständig ist. Es gibt keine Einzelaufträge mehr. Mit dieser Delegation ist auch die Verantwortung übergegangen. Die Führungsperson hat nur noch die "Führungsverantwortung", d.h. die Verantwortung dafür, ob auf die richtige Person bzw. Instanz in der richtigen Form delegiert wurde..

Management by Objectives (MbO)

Es werden zwischen Führung und Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen. Die Aufgabe und die Verantwortung ist also am Erreichen der gemeinsam mit dem Mitarbeiter festgelegten Ziele orientiert. Allerdings wird die Unternehmensleitung Nebenbedingungen setzen müssen, z.B. bestimmte Verkaufspreise im Absatzbereich, Budgets im Marketing usw.. Der Grad der Zielerreichung dient der Leistungsbeurteilung. Dies Prinzip wird heute mit Abweichungen zumeist präferiert.

Management by Results

Im Vergleich zu MbO (s.o.) sind hier die Ziele vorgegeben. Der Mitarbeiter hat kaum Mitsprachebefugnisse bei der Zielfestlegung. Das System beruht ausschließlich auf der Vorgabe von Ergebniszielen und Ergebniskontrolle. Es ist also stärker autoritär ausgerichtet als MbO. Bei der Wahl der Mittel zur Erreichung der Vorgaben ist der Mitarbeiter dagegen im Rahmen seiner Budgets weitgehend frei.

9.3. Die Organisation im Rahmen des dispositiven Faktors

9.3.1. Konzeptionelle Grundlagen

Die Organisation befasst sich mit dem Einsatz von innerbetrieblichen Instanzen und der Gestaltung von betrieblichen Abläufen zum Zwecke der Erreichung der gesetzten Ziele. Die Organisation erfüllt diese Aufgabe durch Kombination der Produktionsfaktoren nach Kriterien der Effizienz.

Da es sowohl um die Einrichtung von Institutionen als auch um die Gestaltung von Abläufen geht, wird unterschieden in :

Aufbauorganisation = Strukturierung des Unternehmens in Zuständigkeits- und

Verantwortungsbereiche nach hierarchischen Gesichtspunkten.

Ablauforganisation = Festlegung der Abläufe von Arbeitsprozessen in Form eines vorgegebenen Regelwerks.

Die Beschäftigung mit Fragen einer optimalen Betriebsorganisation ist so alt wie die Existenz arbeitsteiliger "Betriebe".

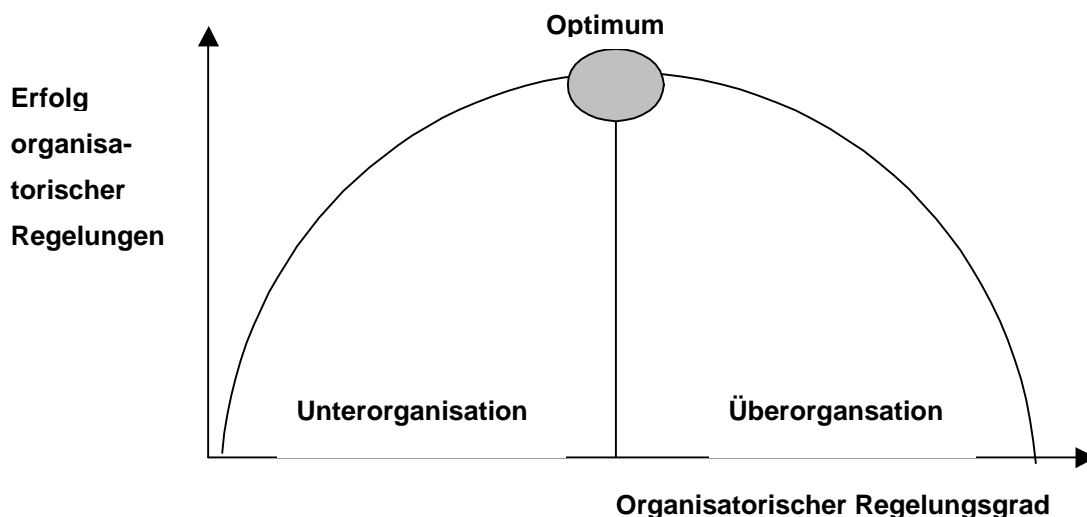
Mit den Anfängen der Industrialisierung in der Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelte sich der Bedarf nach effizienter Betriebsführung. Damit kam zugleich der Wunsch auf, dies Thema wissenschaftlich zu durchdringen. Es entwickelte sich die **Wissenschaftliche Betriebsführung** oder **scientific management = Taylorismus**, benannt nach dem amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).

Dies Konzept versucht, die betrieblichen Prozesse durch detaillierte Arbeits- und Zeitstudien zu analysieren und in möglichst kleine wiederkehrende Einheiten zu zerlegen, um diese Einheiten dann durch mehr oder weniger "maschinell" arbeitende Menschen ausführen zu lassen.

Auch ohne diese extrem technokratische Betrachtung bleibt allerdings festzuhalten, dass in einem Betrieb mit zunehmender Produktionserfahrung immer mehr Abläufe sich ständig wiederholen. Aus Improvisation wird Routine. Während im Improvisationsprozess der Einsatz von organisatorischen Regeln kaum möglich ist, nimmt der Regelungsbedarf mit der Wiederholung der Vorgänge zu

= **Substitutionsprinzip der Organisation.**¹³

Häufig, fast im Normalfall, wird es aber so sein, dass der Regelungsgrad ein Optimum aufweist. Bei Überschreiten nimmt die Effizienz der Organisation wie das folgende Schaubild zeigt wieder ab. Es entsteht der Zustand der Überorganisation,¹⁴ z.B. in Form von Bürokratie.



¹³ Gutenberg a.a.O S. 50

¹⁴ Steinmann/Schreyögg a.a.O. S. 404

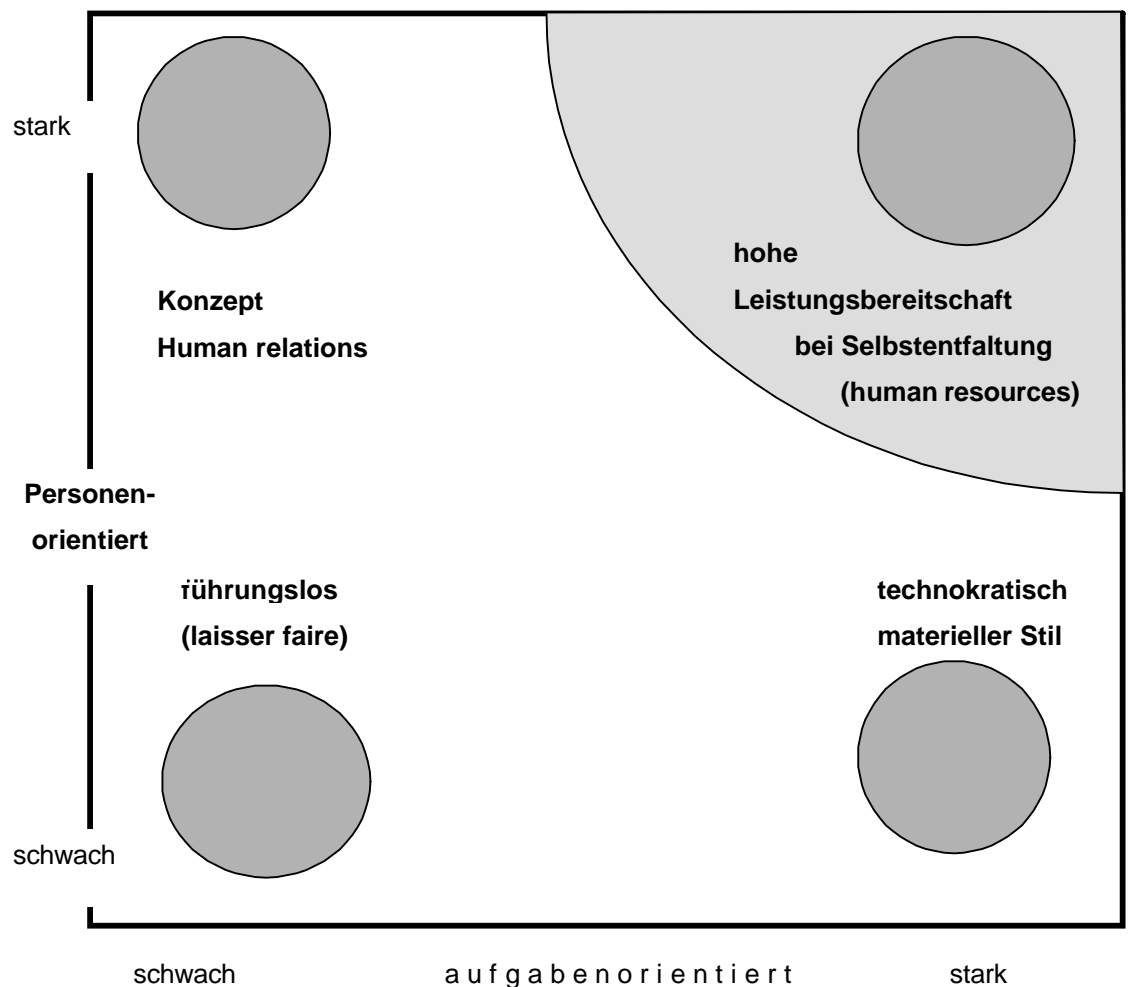
Das Gegenstück zum sog. scientific management nach Taylor besteht in der Humanisierung der Arbeitswelt, auch als **Human Relations Konzept** bekannt. Es setzt auf soziale Bindungen, Teamwork, Motivation und Gruppendynamik und geht davon aus, dass bei Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse der Mitarbeiter eine Leistungssteigerung eher möglich ist.

Damit ergibt sich hier eine Schnittstelle zur oben behandelten Führungsfunktion. Schon im Zusammenhang mit den Führungsstilen wurde deutlich, dass die verschiedenen Spielarten sich zwischen zwei Polen, nämlich dem autoritären und dem demokratischen bewegen. Während der autoritäre Stil ausschließlich an den Aufgaben (wie im Taylorismus) orientiert ist, ist der demokratische Stil sehr nah am Konzept der Human relations angesiedelt. Eine optimale Entfaltung der Leistungsmöglichkeiten ist jedoch in einer ausgewogenen Kombination zu erwarten. Schematisch ist der Zusammenhang wie folgt zu erklären:

Aufgaben- und personenorientierte Führung

Aufgabenorientiert = Taylorismus (Extremform)

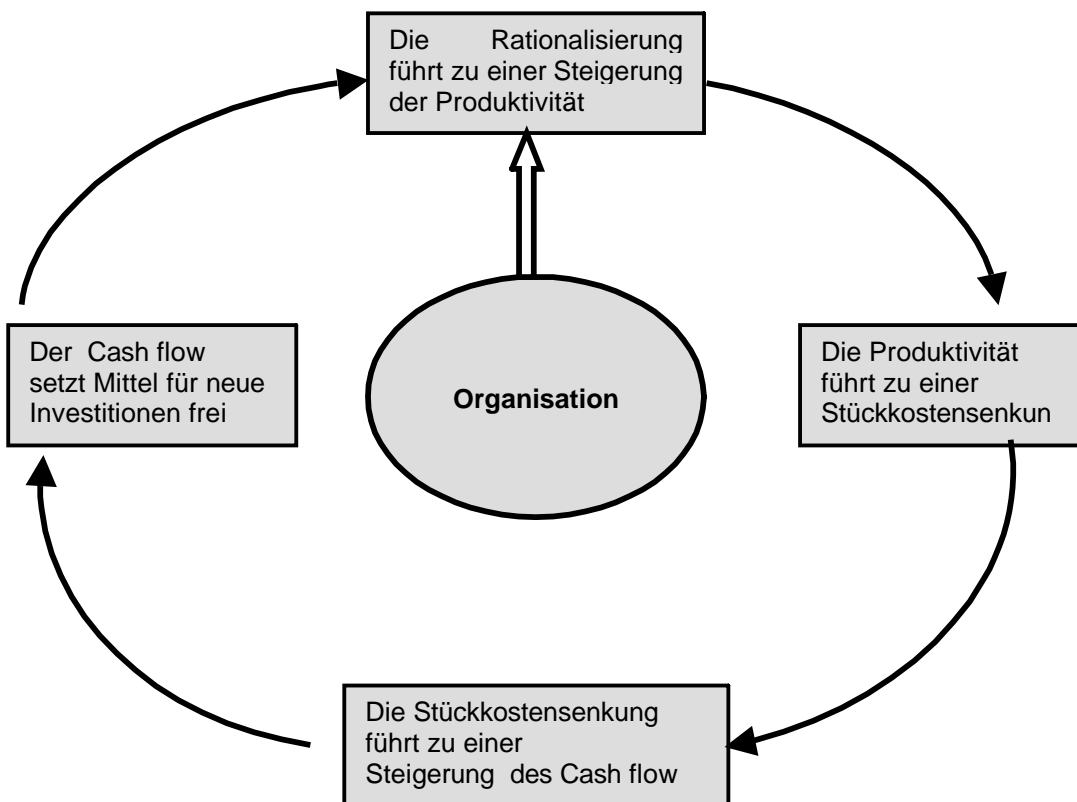
Personenorientiert = Human relations



9.3.2. Die Wirkungsweise der Organisation

Zweck sowohl des Organisationsaufbaus als auch der Organisation von Prozessabläufen im Unternehmen ist es, betriebswirtschaftlichen Nutzen zu stiften. Die Organisation kann demzufolge unmittelbar oder mittelbar auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Da die Organisation sich letztlich mit dem möglichst effizienten Zusammenspiel der Produktionsfaktoren befasst, steht im Zentrum ihrer Wirkungsweise die Produktivität, und zwar in allen Unternehmensbereichen, unabhängig davon, ob sie numerisch zu erfassen ist oder nicht. Letzteres dürfte insbesondere im Verwaltungsbereich des Unternehmens nicht immer leicht sein.

Aus Steigerung der Produktivität resultiert eine Senkung der Stückkosten, die wiederum über einen steigenden Cash Flow die Möglichkeiten fördert, durch Selbstfinanzierung weitere, rationalisierende oder kapazitätserweiternde Investitionen vorzunehmen. Dadurch werden erneut Produktivitätssteigerungen möglich usw.



9.3.3. Die Stelle als kleinste organisatorische Einheit

Die kleinste organisatorische Einheit im Unternehmen ist die **Stelle**. Für jede Stelle sollte es eine Definition bzw. Festlegung von

Zielen – Aufgaben – Kompetenzen—Verantwortung

geben, wobei unter Verantwortung die Pflicht zu verstehen ist, für eine erbrachte Leistung im Hinblick auf ihre Zielerreichung Rechenschaft abzulegen und die Konsequenzen zu tragen. Eine Erweiterung wäre die sog. "politische" Verantwortung, bei der der Vorgesetzte auch die Konsequenzen für Fehlleistungen von Mitarbeitern übernimmt.

Die Stelle als kleinste Einheit im Organigramm ist - unabhängig von der Person des Stelleninhabers (ad personam) - ausschließlich an der Sache (ad rem) orientiert, wobei hier Theorie und Praxis häufig weit auseinander fallen.

Ein Betrieb besteht aus mehreren Stellen und mindestens einer Leitungsstelle. Mehrere Stellen bilden eine Instanz (Abteilung, Gruppe), mehrere solcher Instanzen sind dann Hauptabteilung, Ressort o.ä. Die Bezeichnungen sind von Betrieb zu Betrieb verschieden. Die Anzahl der Stellen in einer Instanz gibt die Leitungsspanne der Führungsperson an.

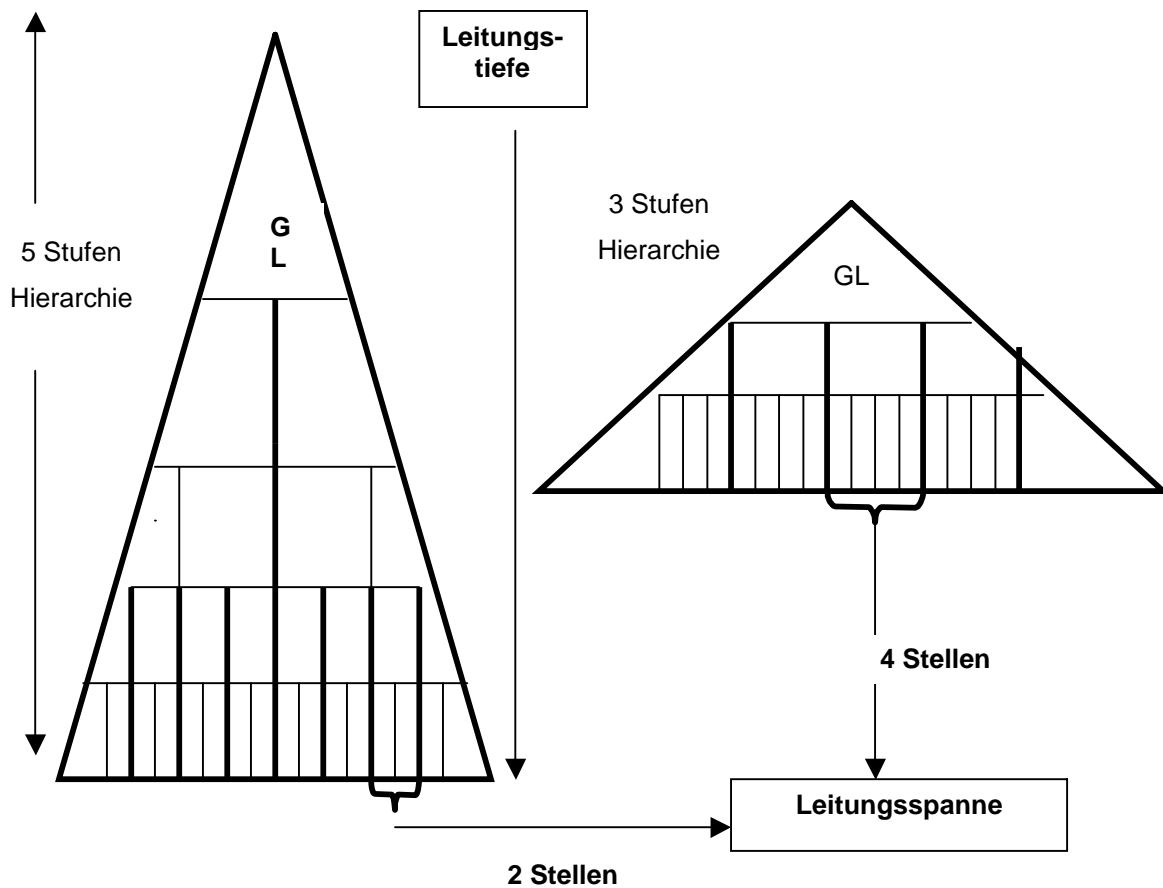
Die Größe der Leitungsspanne erweist sich häufig in der Praxis als problematisch, weil sowohl Macht- und Karrieredenken der Führungsperson als auch Kostenüberlegungen die reine Sachorientierung überlagern.

Sie sollte abhängen von

- der Qualifikation des Vorgesetzten
- der Qualifikation der Mitarbeiter
- der Komplexität oder Gleichartigkeit der Aufgaben
- dem Kommunikationssystem
- dem Führungsstil und dem Führungsprinzip

Seit vielen Jahren geht der allgemeine Trend eindeutig zur flachen Pyramide, also zur Erhöhung der Leitungsspanne und Verkürzung der Leitungstiefe. Die Gründe dafür werden gesehen in:

- Höherer Auslastung des Führungspotenzials,
- Höherem Selbstverständnis der Mitarbeiter, damit Förderung der Motivation
- Mehr Bündelung von Verantwortung pro Stelle, damit Entbürokratisierung
- Höherer Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Faktors Arbeit



9.3.4. Die Stellenbeschreibung

Als wichtigstes Dokument zur nachhaltigen Organisation des Zusammenspiels der Stellen untereinander dient die Stellenbeschreibung. Sie enthält sowohl Merkmale der Ablauforganisation wie auch der Aufbauorganisation.

Je größer das Unternehmen desto notwendiger wird auch die schriftliche Abfassung einer Stellenbeschreibung. Ihr Inhalt sollte ungeachtet individueller Gesichtspunkte einige allgemeingültige Kriterien erfüllen. Als notwendige inhaltliche Regeln gelten:

- Stellenbezeichnung
- Stellen- bzw. Aufgabenziel
- Einordnung im Unternehmen
- Unter- /Überordnungen
- Vertretungen (aktiv, passiv)
- Konkrete Hauptaufgaben
- Kooperationen mit anderen Stellen
- Informationspflichten /-rechte

Konkrete Nebenaufgaben
Kompetenzumfang
Kontrollbereiche
Maßstäbe zur Stellenbewertung
Arbeitsplatz und –umfeld

9.3.6. Organisationsstrukturen

Üblicherweise werden die Strukturen einer Aufbauorganisation grafisch in **Organigrammen** dargestellt, da sich auf diese Weise die Über- und Unterordnungsverhältnisse am besten visualisieren lassen. Im folgenden Kapitel werden die klassischen Modelle skizziert. Zuvor ist es aber notwendig, einige der Begriffe zu klären, die in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle spielen.

Zentralisation: Die Gewinnverantwortung ist auf eine zentrale Geschäftsleitung konzentriert, von der auch die Willensbildung ausgeht. Sie hat einen direkten Zugriff auf alle Vorgänge, im Bedarfsfall auch bis in das Tages- und Routinegeschäft hinein. Zumeist können im zentralisierten Unternehmen die Personalkosten geringer gehalten werden.

Dezentralisation: Die Gewinnverantwortung wird auf Sparten, Tochterunternehmen oder Profit Center delegiert. Sie muss klar zugeordnet sein. Dezentralisation erlaubt flexible Reaktionen auf den Markt. Sie vereint mehr Fachkompetenz auf die gewinnverantwortlichen Stellen.

Einliniensystem: Jeder Mitarbeiter hat einen Vorgesetzten. Klare Situation für Weisungsbefugnisse und Weisungsgebundenheiten.

Mehrliniensystem: Ein Mitarbeiter kann zwei oder mehr Vorgesetzte haben. Z.B. kann der Außendienstmitarbeiter gegenüber dem Verkaufsleiter für den Kundenumsatz und gegenüber dem Leiter der Werbeabteilung für die Durchführung von Promotionmaßnahmen weisungsgebunden sein. Zu unterscheiden ist dann zwischen disziplinarischer und fachlicher Unterstellung. Der Disziplinarvorgesetzte kann immer nur einer sein.

Stab-Linien-Organisation: Stäbe sind horizontal ausgegliederte Stellen oder Abteilungen ohne Weisungsbefugnis. Sie zeichnen sich durch spezielle Fachkenntnisse aus und müssen diese auf kooperativem Wege in das Liniensystem einbringen. Zwischen Beratungskompetenz des Stabes und Zielverantwortung der Linie bestehen Konfliktherde, die vorbeugend in der Geschäftsordnung oder Stellenbeschreibung ausgeräumt werden können.

Funktionsorientierung: Die Organisationsstruktur trennt nach Funktionen, z.B. Absatz, Produktion und Verwaltung. Dies ist bei nicht sehr stark diversifiziertem Produktionsprogramm die häufigste Form.

Objektorientierung: Jede Produktionslinie (Sparte) hat eine eigene Führung mit Gewinnverantwortung., z.B. PKW und Nutzfahrzeuge, Business Hotels und Ferienclubs, Pharma und Kosmetik etc. Lediglich einige Funktionen sind bei der Gesamtleitung

(Konzernleitung, Holding) angesiedelt, z.B. Rechnungswesen, Recht, Allgemeine Verwaltung, interne Revision, zentrale Öffentlichkeitsarbeit.

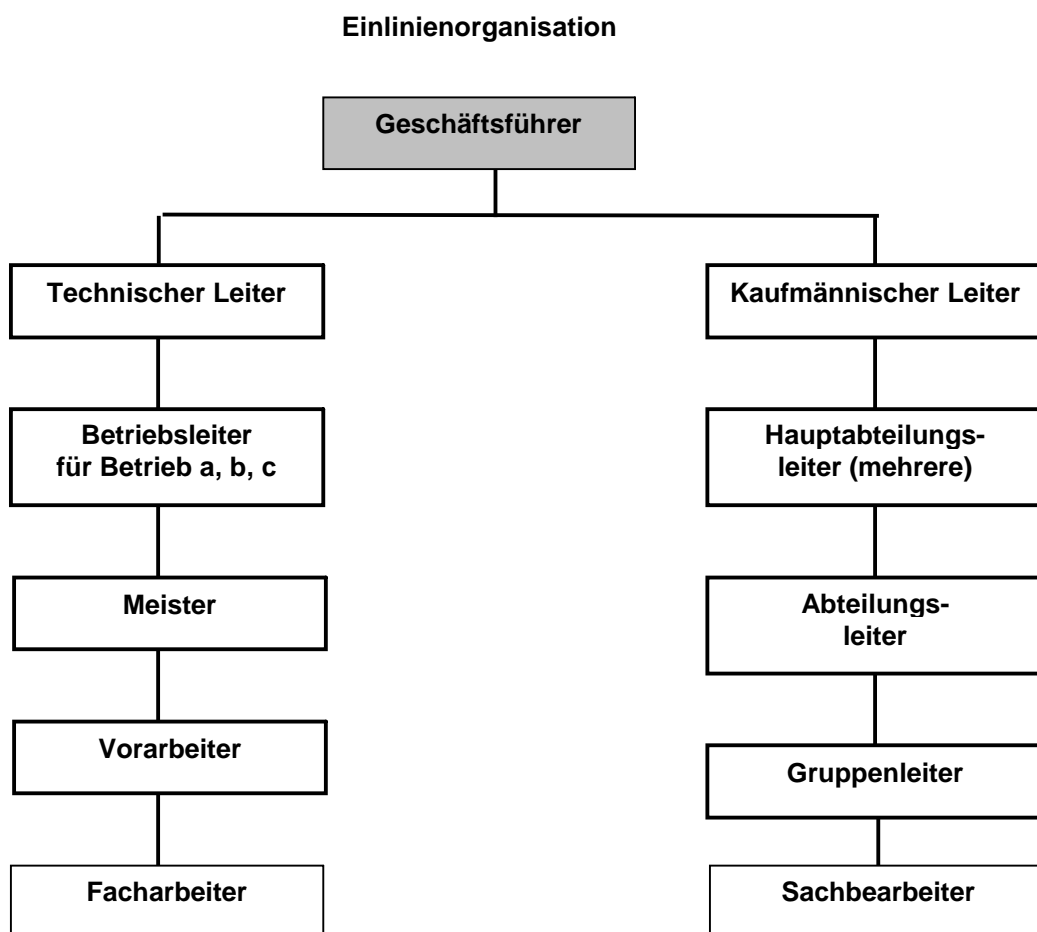
Matrix-Organisation: Sie kann z.B. eine Kombination aus Funktions- und Objektorientierung sein. Beispiel: Sparten haben einen eigenen Einkäufer für die Güter, die hohe Spezialkenntnisse voraussetzen. Daneben gibt es Zentraleinkäufer für Güter, die von allen Sparten genutzt werden, wie Büromaterial, Computer, Energie.

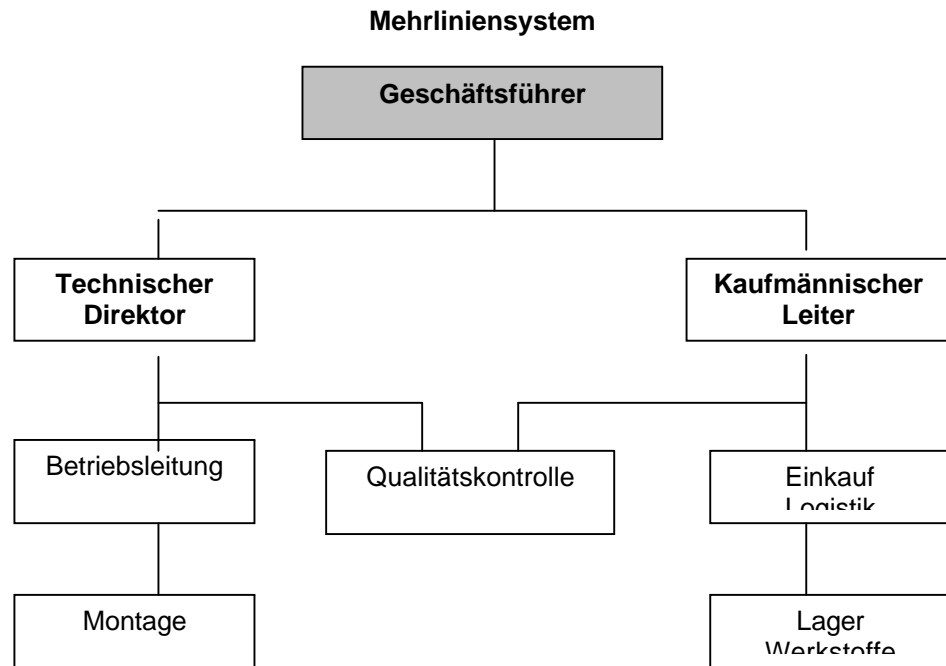
Organisation nach Projekten: Projekte sind Leistungserstellungen mit zeitlicher Begrenzung. Es werden zur Realisierung des Projektes Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen mit entsprechender Fachkompetenz zu Projektteams zusammengezogen. Nach Abwicklung des Projektes löst die Gruppe sich wieder auf.

9.3.7. Organigramme

Einlinien- und Mehrliniensystem

Das Wesen der Einlinienorganisation besteht darin, dass jeder Mitarbeiter sowohl fachlich als auch disziplinarisch nur eine Bezugsperson als Vorgesetzten hat. Insofern arbeitet es in der Regel konfliktfrei. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass den komplexen Anforderungen in heutiger Zeit meist nicht mehr gerecht wird.





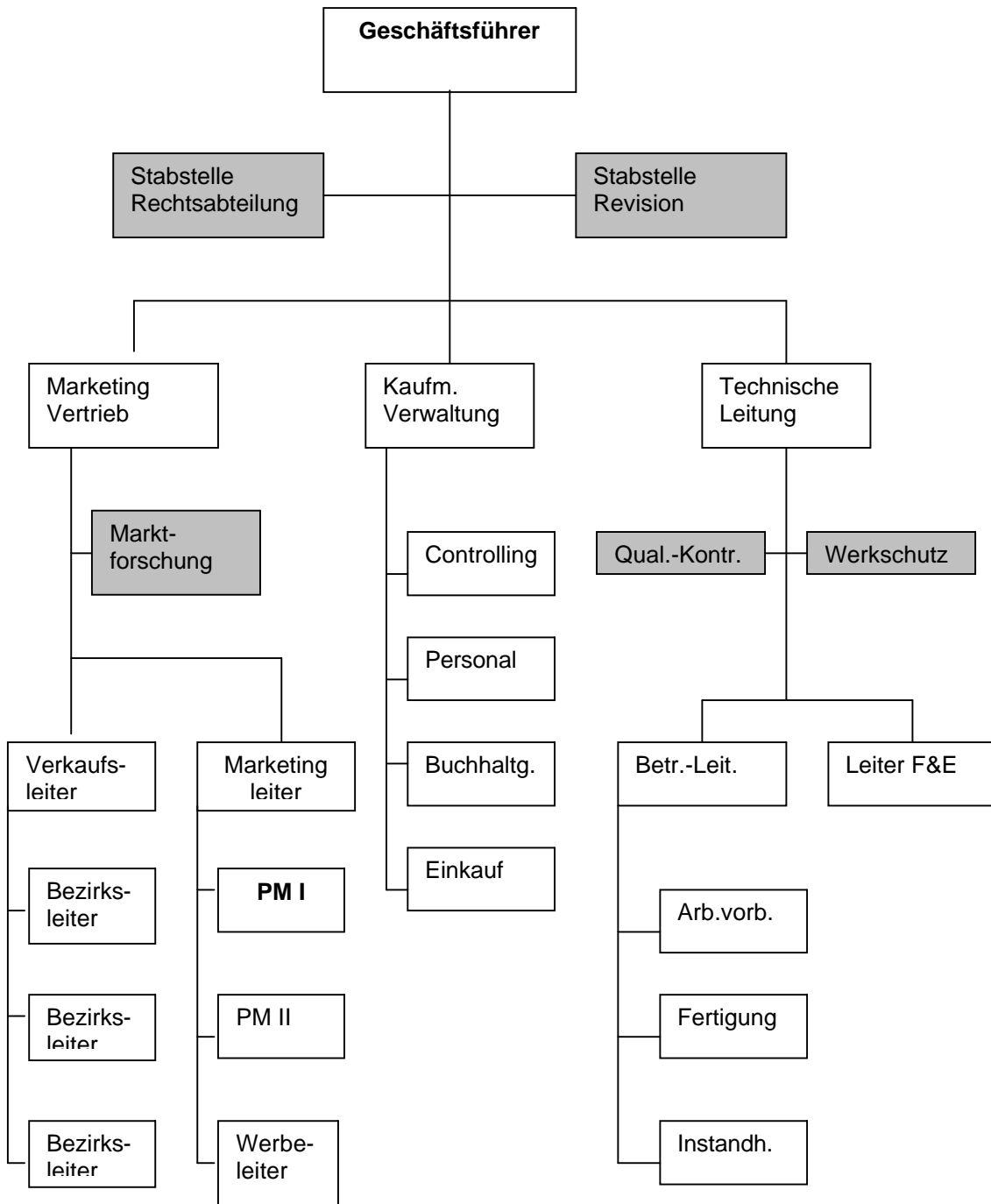
Im oben gezeigten Mehrliniensystem, das einen Ausschnitt aus einem Organigramm darstellt, wird am Beispiel der Qualitätskontrolle deutlich, dass auf diese Abteilung sowohl der Technische Direktor als auch der Kaufmännische zugreifen können. Dies erscheint auch sinnvoll, weil die Qualitätsstandards sowohl vom Produktionsprozess wie auch von den Rohstoffen und Halbfabrikaten abhängen und schließlich über den Markt definiert werden.

Allerdings kann die disziplinarische Zuordnung nur bei einem von den beiden liegen.

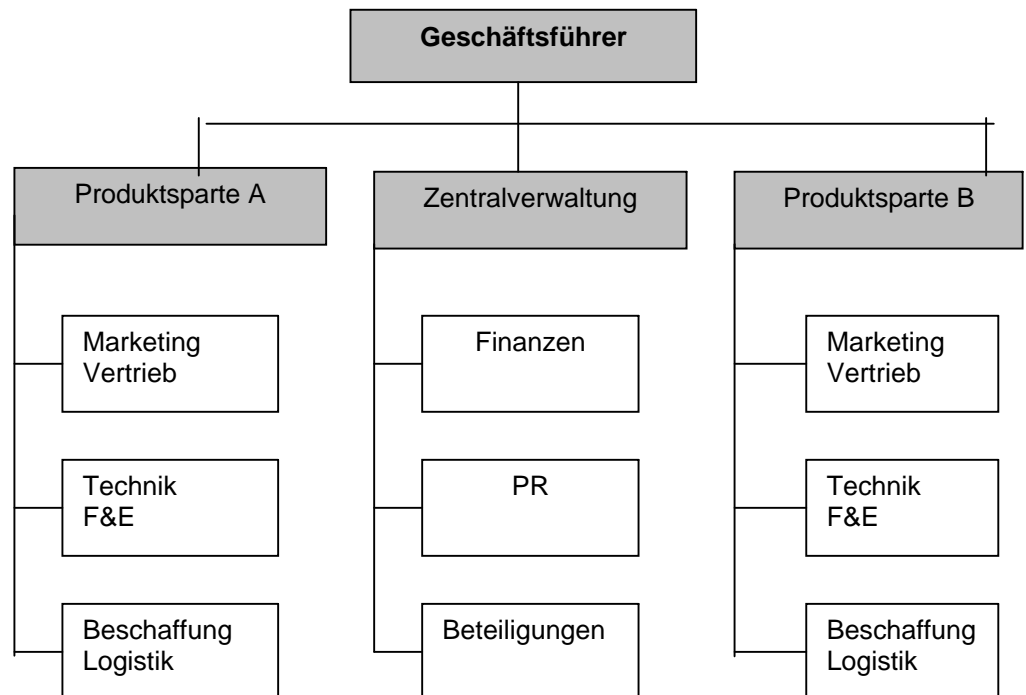
Sowohl im Ein- wie auch im Mehrliniensystem ist eine Variante das sog. Stab-Linien-System. Es trägt dem Umstand Rechnung, dass im Unternehmen Funktionen benötigt werden, die nicht im hierarchischen Aufbau der Ziele und Unterziele angesiedelt werden können, sondern vielmehr sehr spezifische fachbezogene Kompetenzen abdecken sollen. Vornehmlich handelt es sich dabei um beratende Funktionen, die von allen betroffenen Stellen eingesetzt werden oder um Kontrollfunktionen, die insbesondere der Geschäftsleitung zuarbeiten.

Weisungsbefugnisse haben die Stabsstellen in der Regel nicht. Ihre Weisungsgebundenheit ergibt sich jeweils unmittelbar aus dem Organigramm.

Stab-Linien-Organisation



Spartenorganisation

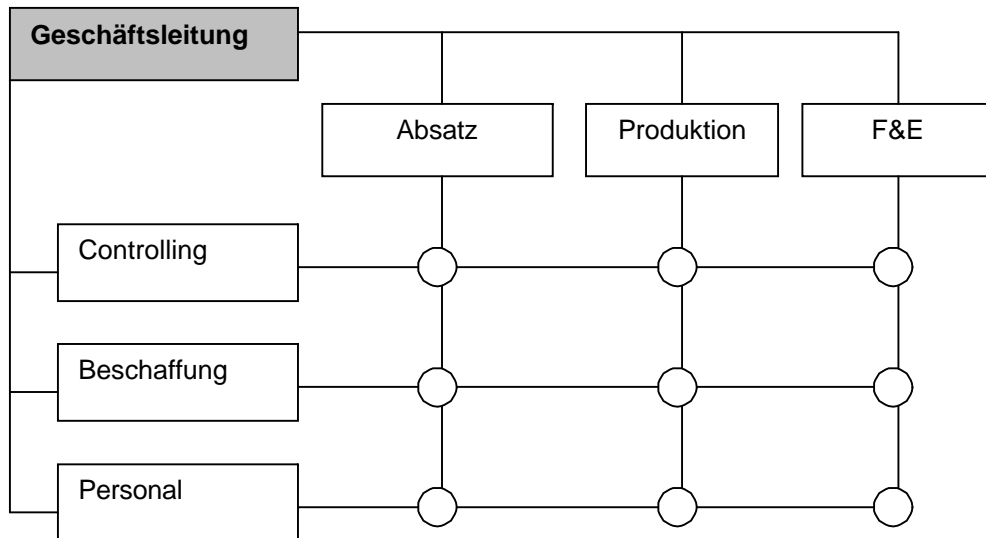


Die Spartenorganisation ist objektorientiert. Sie gliedert das Unternehmen in seine Geschäftsfelder (Sparten) auf und schafft im Extremfall getrennte Organisationen für jedes Geschäftsfeld. Aufgaben die alle Sparten betreffen, wie z.B. das Finanz- und Rechnungswesen, werden allerdings i.d.R. zentralisiert. Ein Vorteil der Spartenorganisation liegt in der größeren Marktnähe der einzelnen Geschäftsfelder gegenüber einer zentralisierten Organisation. Nachteile können sich auf der Kostenseite ergeben, weil es zu Mehrfachbesetzungen kommt. Im Beispiel oben werden z.B. zwei Marketing- und Vertriebsabteilungen usw. benötigt.

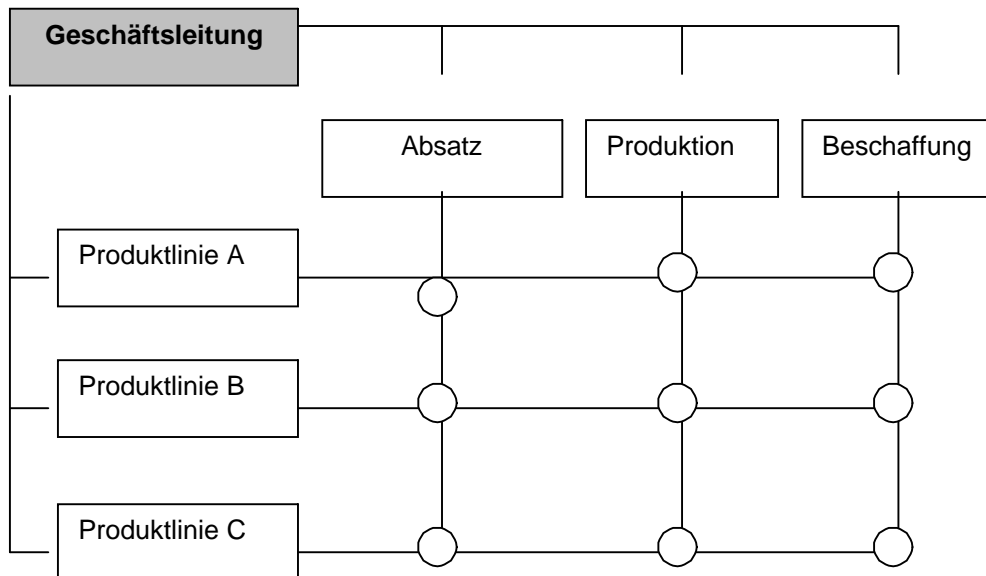
Insbesondere Großunternehmen wählen diese Organisationsform gern, weil sie eine hohe Flexibilität in Bezug auf Erweiterung bzw. Konzentration erlaubt. Es ist in dieser Konstruktion wesentlich einfacher, sich von Geschäftsfeldern zu trennen bzw. neue hinzuzufügen als in der zentral funktional angelegten Organisation.

Matrixorganisation

Funktions- und Spezialistenorientiert



Funktions- und Objektorientiert



Matrixorganisationen gelten als moderne Organisationsformen. Ihr Wesen besteht darin, dass für einzelne Verantwortungsbereiche Doppelzuständigkeiten gelten. Die Konfliktpotenziale werden dabei bewusst in Kauf genommen. Es besteht ein großer Zwang zur Konsensbildung. Damit erfordert sie von den einzelnen Mitgliedern der Organisation ein hohes Maß an Teamfähigkeit und sozialer Kompetenz.

Häufig sind Matrixorganisationen nicht als Grundstruktur des Gesamtunternehmens

sondern vielmehr in einzelnen Teilbereichen anzutreffen. Typisch ist z.B. die Gliederung des Vertriebs in eine Regionalbetreuung und ein Key-Account-Management,¹⁵ wobei sich die Absatzverantwortung für ein bestimmtes Gebiet und für eine bestimmte Kundengruppe überschneiden.

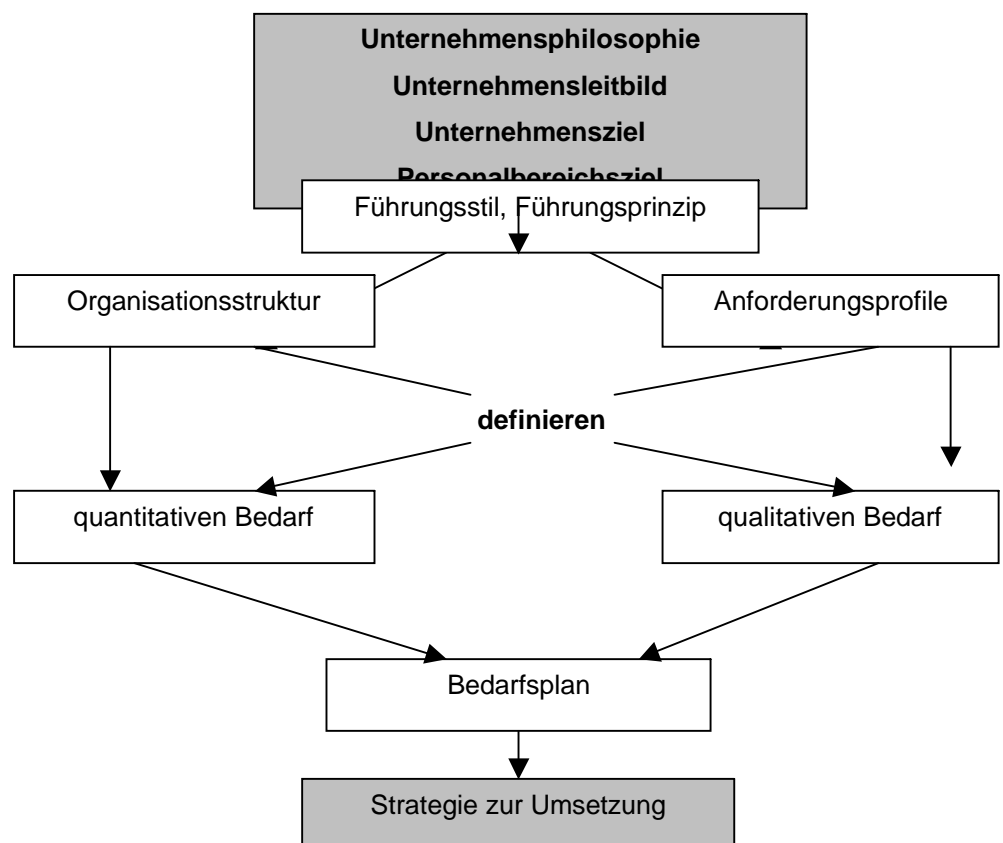
9.4. Strategisches Personalmanagement

9.4.1. Systematik

Das **strategische Personalmanagement** ist zuständig für die mittelfristige Umsetzung der Ziele im Personalbereich unter Beachtung von Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild und Unternehmensziel.

Organisationsstruktur, Anforderungsprofile und Bedarfsplan sind gegeben.

Gesucht ist jetzt eine effiziente Anpassung des Personals nach Zahl und Eignung an den quantitativen und qualitativen Bedarfsplan.



¹⁵ Wallbrecher a.a.O.

9.4.2. Personalbedarfsplan

Aus dem Unternehmensplan mit seinen Teilplänen für die einzelnen Unternehmensbereiche ergeben sich zwangsläufig die Personalbedarfspläne, und zwar in quantitativer und in qualitativer Hinsicht.

Je stärker der Unternehmensplan strategisch geprägt ist, desto notwendiger wird es auch, den Bedarfsplan mit langfristig strategischen Perspektiven der Personalentwicklung zu versehen.

Führungsstil und Führungsprinzipien sind dabei relevante Faktoren, die den Bedarf erheblich beeinflussen. Es ist leicht einzusehen, dass beispielsweise bei hohem Delegationsgrad andere qualitative Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden als bei autokratischer Führung.

Führungsstil und zu einem großen Teil auch die Führungsprinzipien, beides als Ausdruck des Wertekanons der Unternehmung, sind weitgehend in der Persönlichkeit der obersten Führungsperson angelegt und damit nur schwer veränderbar, es sei denn durch eine Auswechslung der Geschäftsführung. Sie müssen also als Fixpunkte für die Personalplanung gesetzt werden.

In einem gewissen Umfang gilt das auch für die Struktur der eingeführten Aufbauorganisation, die ja letztlich auch Ausdruck von Führungsstil und Führungsprinzip ist. Auch sie sollte hohe Kontinuität aufweisen, weil die Mitarbeiter Verlässlichkeit und Berechenbarkeit für ihre Stellen benötigen.

Zu Radikaländerungen des Organigramms kommt es zumeist bei Fusionen oder Firmenübernahmen, die i.d.R. für die Belegschaft aber auch für Kunden und andere Geschäftspartner längere Phasen der Verunsicherung nach sich ziehen.

Im Folgenden nehmen wir deshalb den gesamten Führungs- und Organisationsbereich als gegeben an.

Im übrigen gelten die vorn gemachten generellen Ausführungen zur Planung auch größtenteils für die Personalbedarfsplanung. Sie kann von oben nach unten, von unten nach oben oder im Gegenstrom entwickelt werden. Sie fixiert Ziele, die zugleich Unterziele der Unternehmensziele sind und erarbeitet Alternativen, um dann im Entscheidungsprozess verbindlich festgelegt zu werden. Da der Personalbereich zu den kostenintensivsten im Unternehmen zählt, oft sogar der entscheidende Kostenfaktor überhaupt ist, wird ihm natürlich besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Reduzierung der Planstellen bei Anhebung der Qualifikation und Leistung des Einzelnen ist das meist angestrebte Prinzip, um zu besseren Kosteneffekten und höherer Wirtschaftlichkeit zu kommen. Das darzustellende Konzept der strategischen Personalplanung erhält aus dieser Sicht eine zentrale Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

9.4.3. Anforderungsprofil

Ein Beispiel¹⁶ soll aufzeigen, wie ein Anforderungsprofil an eine kaufmännische Führungskraft aussehen könnte. Es ist dabei zu beachten, dass die herausragenden Qualifikationen sich nur auf zwei Eigenschaften, nämlich Überzeugungskraft und Führungsstärke, konzentrieren. Die Gefahr solcher Profile besteht darin zu viele Eigenschaften als besonders wichtig anzusehen, wodurch das Ziel, ein scharfes Profil zu erreichen, konterkariert wird.

So ist im folgenden Beispiel auffällig, dass für eine Führungskraft die Anforderungskriterien nahezu überall als eher hoch eingestuft werden aber nur in zwei Fällen als hervorragend bewertet werden.

**Psychologisches Anforderungsprofil
Führungskraft im kaufmännischen Bereich**

Fähigkeitsmerkmal	gering	mittel	hoch	hervorrag.
Analytisches Denken	■			
Entwicklung von Konzepten	■			
Kreativität	■			
Strategisches Denken	■			
Einsatzbereitschaft	■			
Überzeugungskraft	■			
Organisationsvermögen	■			
Beziehungspflege	■			
Leistungsfähigkeit	■			
Initiativverhalten	■			
Führungsstärke	■			
Bereitschaft zur Teamarbeit	■			
Förderung anderer	■			
Selbstbewusstsein	■			
Entscheidungsfreude	■			
Entscheidende Eigenschaften	■			
Wünschenswerte Eigenschaften	■			

¹⁶ zitiert bei Seipel, Schwan, a.a.O. S. 94

9.4.4. Eignungsprofile

Nach Erstellung der Anforderungsprofile wäre der nächste konsequente Schritt, festzustellen, dass der beste Bewerber für eine bestimmte Stelle der ist, der die Anforderungen in allen ihren Ausprägungen exakt erfüllt.

Anforderung und Eignung müssen zusammen passen wie die Rohrteile einer Wasserleitung oder wie Schraube und Mutter. Wenn es nicht passt, wird ein Fitting oder Adapter eingebaut (= **Personalentwicklung**), um es passend zu machen.

Oder wir suchen für die Schraube eine neue Mutter (= **Personalauswahl**).

Der externe Bewerber oder der interne Anwärter wird gewissermaßen in allen Eigenschaften „vermessen“ und mit dem Anforderungsprofil verglichen. Damit wäre ein Optimum erreicht und die wichtigste Voraussetzung für ein strategisches Personalmanagement geschaffen.

Aber es gibt auch Kritik an diesem Vorgehen:

1. Entwicklungsprozesse können die Anforderungen an die Stelle in der Zukunft verändern, oder einen Wandel in der Eignung der Mitarbeiter, z.B. durch Erfahrungen und neu erworbene Kenntnisse, bewirken.

2. Viele Mitarbeiter haben Erwartungen bzgl. ihrer Karrierechancen.

Auch bei Übereinstimmung aller Merkmale bleibt offen, ob die "Chemie" zwischen neuem Mitarbeiter und Vorgesetztem stimmen wird.

Die Eignung eines Bewerbers geht also über das reine „Vermessen“ von Eigenschaften hinaus.

Darüber hinaus kann zwischen Personalreferent und Fachvorgesetztem ein Dissens in der Beurteilung bestehen. Möglicherweise hat der Personalspezialist mehr die Kosten im Blick, dem Fachvorgesetzten liegt dagegen mehr an einer möglichst schnellen Stellenbesetzung. Weiterhin bestehen gerade in diesen Themen psychologische Konfliktpotenziale zwischen Fachabteilung und Personalabteilung. Die Beteiligten auf der Arbeitgeberseite bedenken dabei häufig zu wenig die Kosten einer Fehlbesetzung, wenn diese innerhalb eines Jahres korrigiert werden muss. Im mittleren Management dürften sie selten unter 100 T€ liegen.

Die Eignung kann deswegen erst dann als gegeben angesehen werden, wenn

- der Bewerber allen sachlichen und sozialen Anforderungen gerecht wird,
- die Anforderungen und der persönliche Stil so zusammen passen, dass die neue Arbeit motivierend wirkt,
- auch der Bewerber eine Chance sieht, seine eigenen Ziele zu erreichen, wie z.B. Entgelt, Status, Einfluss und Entwicklungschancen,
- der Bewerber und die wichtigsten Kontaktpersonen zueinander passen, also gegenseitige emotionale Akzeptanz besteht.

Im Personalmanagement sind es im wesentlichen vier Kompetenzbereiche, die in ein Eignungsprofil eingehen und mit den Anforderungsprofilen in Deckung zu bringen sind. Sie

erhalten dabei naturgemäß je nach Arbeitsplatz unterschiedliche Gewichtungen¹⁷.

Kompetenzbereiche der Mitarbeiter

Fachkompetenz	Persönlichkeitskompetenz
Ausbildung Fachkenntnisse Berufserfahrung Projekterfahrung	Basisantrieb, Energie Intelligenz, analytische Fähigkeit Kreativität, Innovationsfreude Leidenschaft, Stabilität Moral, Ethik, Integrität
Methodenkompetenz	Sozialkompetenz
Anwendung der Fachkenntnisse Problemlösungsprozesse Projektmanagement Zeitmanagement Moderationstechniken Präsentationstechniken	Kommunikation Teamgeist Motivationskraft Überzeugungskraft Konflikt-, Kritikfähigkeit Einfühlungsvermögen

9.4.5. Externe oder interne Besetzung

Es stehen interne und externe Quellen zur Verfügung, aus denen das benötigte Personal rekrutiert werden kann.

Für welche man sich entscheidet, hängt von vielen Faktoren ab. Da sind zum einen die tatsächlich zur Verfügung stehenden Möglichkeiten. Oft hat man gar keine Chance zwischen Alternativen zu entscheiden, sei es, weil der Arbeitsmarkt an diesem Standort kein qualifiziertes Angebot hat, oder sei es, dass interne Verhältnisse, wie z.B. Betriebsvereinbarungen oder früher gemachte Versprechungen etc., die Entscheidung abnehmen.

Generell gilt: die Entwicklung des eigenen Potenzials und interne Karriereförderung tragen häufig auch zur Motivation in der ganzen Belegschaft bei. Die Mitarbeiter haben dann das Gefühl, dass Leistung sich lohnt.

Externe Besetzung kann die eigene Mannschaft leicht frustrieren, Konkurrenzneid und Mobbing auslösen. Sie kann aber auch den Vorteil haben, Betriebsblindheit zu verhindern

¹⁷ vgl. Brake, Jörg; Zimmer, Dieter, a.a.O. S.23

und die Kollegen für Neuerungen aufzuschließen. Das gilt auch und gerade dann, wenn dabei erhebliche Widerstände, die dem Neuen entgegengebracht wurden, erst abgebaut werden mussten.

Alles in allem eine sehr sensible Frage, die bei ausgewogener, gelungener Lösung sehr viele positive Kräfte freisetzen kann, im umgekehrten Fall aber auch den Betrieb erheblich behindern wird.

Die Instrumente der internen Lösung könnte man bei einem langfristig angelegten strategischen Personalplan allgemein unter dem Oberbegriff der **Personalentwicklung** zusammenfassen. Ziel der Personalentwicklung ist es, die Eignungsprofile der Mitarbeiter zu erfassen, mit den Anforderungsprofilen abzugleichen und Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten, die den Anforderungen gerecht werden.

Dieser Optimierungsprozess kann natürlich gleichermaßen für extern angeworbene Mitarbeiter eingeleitet werden, wenn sie ihre Probezeit absolviert haben und fest integriert sind, wenn also das Risiko einer baldigen Trennung, von wem auch immer sie ausgehen mag, minimiert ist.

9.4.6. Die Beurteilung

Seinen Ausgang nimmt der Prozess der Personalentwicklung für den Einzelnen im Beurteilungsgespräch. Das kann je nach Größe des Hauses, Dauer der Zusammenarbeit oder auch Führungsstil in einem unstrukturierten, frei geführten Gespräch bestehen oder aber an Hand eines vorgegebenen Beurteilungsbogens. Dessen Anwendung sollte allerdings mit den Führungskräften vorher trainiert sein.

Soweit ein solcher Beurteilungsbogen eingesetzt wird, muss er natürlich die wesentlichen Merkmale eines Anforderungsprofils widerspiegeln.

Der Beurteilte erhält die Gelegenheit, eine schriftliche Stellungnahme zur Beurteilung abzugeben. Schließlich wird im Beurteilungsbogen eine Prognose über die weiteren Eignungspotenziale und eine Empfehlung, wie diese erschlossen werden sollen, aufgenommen.

Beurteilender, Beurteilter und nächsthöherer Vorgesetzter unterzeichnen den Bogen und stellen damit auch formal betriebsintern die Weichen für den Entwicklungsprozess.

Häufig wird das Beurteilungsgespräch auch genutzt, um Schwächen in der derzeitigen Leistung zu erkennen und abzustellen. Darüber hinaus dient es der Entscheidung, ob Leistungszulagen oder Umgruppierungen in eine höhere Tarifstufe angemessen sind. Im negativen Fall können sie auch Grundlage einer Abmahnung oder Änderungskündigung sein.

Der Vorteil der Formalisierung durch Beurteilungsbogen liegt darin, dass alle im Unternehmen sehen, dass man sich um Objektivierung und Gerechtigkeit bemüht. Eine zu häufige, z.B. jährliche Beurteilung ohne konkreten Anlass hat das Problem, dass der Mitarbeiter kaum Entwicklungen in Position oder Entgelt erlebt, obwohl das Urteil durchaus

im Laufe der Zeit besser werden kann.

Beispielhaft könnte der Inhalt eines Beurteilungsbogens im mittleren Management wie folgt aussehen, wobei die Bewertungen nach Noten oder verbalen Vorgaben in einem grafischen Profil oder in Form freier Aufzeichnung vorgenommen werden können:

Personaldaten und bekleidete Stelle

Beurteilungskriterien (beispielhaft)

Auffassungsgabe, analytisches Verständnis

Fähigkeit zu konzeptionellem Denken

Initiativbereitschaft und -kraft

Durchsetzungsvermögen

Überzeugungskraft

Eigenmotivation

Belastbarkeit

Teamverhalten

Führungsfähigkeit

Quantität der Leistung

Qualität der Leistung

Zusammenfassende allgemeine Beurteilung

Prognose über die weitere persönliche und berufliche Entwicklung

Empfehlung für Weiterbildungsmaßnahmen

Andere innerbetriebliche Förderprogramme

Stellungnahme des Beurteilten

Unterschriften: Beurteiler, Beurteilter, nächsthöherer Vorgesetzter

Die Kenntnisnahme und Gegenzeichnung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, stellt sicher, dass auch der Beurteiler sein Urteil rechtfertigen muss und allzu subjektiv eingefärbte Beurteilungen eingeschränkt werden.

9.4.7. Instrumente des Personalmanagement

Interne Maßnahmen	Externe Maßnahmen	
Weiterbildung, Schulung Praktika, Hospitationen Job Rotation Job Enlargement Job Enrichment Versetzungen Beförderungen Entlassungen	<u>Akquisition</u> Direktkontakte Referenzen Inserat / Internet Personalleasing Arbeitsagentur Personalberater Personalvermittler	<u>Auswahl</u> Bewerbungsunterlagen Bewerbungsgespräch Personalbogen Test Assessment Center Auskunft

9.4.8. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

So wie Personalanwerbung und Personalentwicklung auf Grund eines Bedarfsplans vorgenommen werden, kann es natürlich genauso notwendig sein, dass das Unternehmen Arbeitsverhältnisse auflöst.

Der Fall, dass der Arbeitnehmer kündigt, muss im Zusammenhang mit strategischem Personalmanagement nur insoweit behandelt werden, als zu prüfen ist, ob diese Kündigung auf Verhältnisse im Betrieb zurückzuführen ist, die sich zur Zielsetzung des Personalkonzepts kontraproduktiv verhalten, z.B. Unzufriedenheit und Demotivation auslösen..

Bei der Kündigung durch den Arbeitgeber sind die zwei Formen zu unterscheiden:

Kündigung aus betrieblichen Gründen

Kündigung aus persönlichen Gründen

Die Kündigung aus betrieblichen Gründen steht zumeist in Verbindung mit Rationalisierungsmaßnahmen und trifft häufig größere Gruppen von Mitarbeitern, z.T. ganze Abteilungen, Betriebsteile, Niederlassungen o.ä.

Dies erfolgt nach Verhandlung mit dem Betriebsrat und Einigung auf eine **Betriebsvereinbarung**, deren Kernstück der **Sozialplan** ist.

Die Kündigung aus persönlichen Gründen kann mit nicht erfüllten Leistungskriterien ebenso zusammenhängen wie mit Fehlverhalten, Vertragsverletzungen u.a.

Die beiderseitigen Rechte und Pflichten sind im Arbeitsrecht umfangreich geregelt. Sie sind ebenso wie die Regeln zur Zeugniserstellung kein Thema für das strategische Personalmanagement, sondern sind im Rahmen der allgemeinen Personalwirtschaft zu behandeln.

9.5. Motivation und Leistung

9.5.1. Leistungssteigerung durch Motivation

Die bisher dargestellten Instrumente des Personalmanagement stellen darauf ab, dass im Unternehmen Stellen neu besetzt, neu geschaffen, reduziert oder entwickelt werden, um eine quantitative und qualitative Anpassung an den Bedarfsplan zu realisieren.

Es darf aber nicht übersehen werden, dass auch ohne diese Maßnahmen in jedem Unternehmen ein Potenzial steckt, mit dem mehr Effizienz erreicht wird. In einem Unternehmen, das oft im Tagesgeschäft gefangen ist und in dem sich Routine, Betriebsblindheit und Gleichgültigkeit ausgebreitet haben, wird oft nicht mehr an die naheliegenden Chancen zur Leistungssteigerung gedacht.

Leistung hängt, wie man weiß, zu einem wesentlichen Teil von der Motivation ab.

Ideal ist es, wenn Leistungswille, Begeisterungsfähigkeit und Zielstrebigkeit in der Persönlichkeit des Mitarbeiters angelegt sind. Wir sprechen in diesem Fall von **intrinsic Motivation**. Der Vorgesetzte greift mehr steuernd als anspornend ein und schafft das zur Erhaltung dieser Motivation erforderliche Feedback, z.B. in Form einer Vermittlung von Erfolgserlebnissen und Anerkennung. Je höher die Hierarchiestufe oder je wichtiger die Schlüsselfunktion einer Stelle desto mehr kann man davon ausgehen, dass der Stelleninhaber von dieser Motivation getrieben ist.

Schwerer wird die Führungsarbeit bei Mitarbeitern, die lediglich ihre Pflichten abarbeiten und keinen eigenen Ehrgeiz zur Leistungssteigerung entwickeln. Bei ihnen muss immer wieder die Motivation aufgebaut oder mindestens verstärkt werden. In diesen Fällen wird von **extrinsic Motivation** gesprochen.

Jede Motivationsarbeit führt am sichersten zum Ziel, wenn sie über die Überzeugung aufgebaut wird. Zur Verstärkung dienen dann wiederum Erfolg und Anerkennung.

Die viel diskutierte Frage, inwieweit materielle Leistungen, insbesondere Entgeltsteigerungen einen Beitrag zur Motivation leisten ist ein Dauerthema in der Unternehmenswirklichkeit. Sie kann auch hier nicht abschließend gelöst werden. Vielleicht sei nur soviel anzumerken, dass die Erfahrung lehrt, dass materielle Leistungen den psychologischen Faktoren unterlegen sind. Eine besondere Rolle spielt in dem Zusammenhang die vom Mitarbeiter „gefühlte“ Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit. Das Gefühl einer ungerechten Bezahlung, nicht die tatsächliche, ist einer der häufigsten Gründe für Demotivation und innere Kündigung.

Unter den Mitteln, die einem Vorgesetzten zur Mitarbeitermotivation zur Verfügung stehen, nimmt in Literatur und Seminaren das **Mitarbeitergespräch** immer einen besonderen Platz ein. Man sollte aber, bevor man sich darauf konzentriert, realisieren, dass es eine Vielzahl von weiteren Möglichkeiten gibt, individuell auf die Motivation einzuwirken.

9.5.2. Regeln für ein Motivationsgespräch

Dies zugrunde gelegt, soll auch hier auf den zum Scheitern verurteilten Versuch verzichtet werden, eine umfassende Palette von Instrumenten anzubieten.

Einige wesentliche Merkmale für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch werden hier genannt. Der Katalog kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

- . Der Vorgesetzte soll sich Zeit nehmen und für eine positive Gesprächsatmosphäre sorgen,
- . den Gefühlszustand seines Mitarbeiters am Gesprächsbeginn erkennen und im weiteren Gesprächsverlauf positiv darauf eingehen,
- . "Du-orientiert" sprechen. Eigene Interessen und Gefühle spielen keine Rolle,
- . bei notwendiger Kritik auf objektive Kriterien, wie Leistungen, Ergebnisse, Verhalten abstellen, nicht auf die Person,
- . Ursachen für eventuelle Widerstände herausfinden. Die ausgesprochenen müssen nicht die echten sein. Intellektuell begründeter Ablehnung ist argumentativ zu begegnen, emotionaler auf der Gefühlsebene,
- . unterscheiden zwischen Information als einseitiger Bringschuld und auf Gegenseitigkeit beruhender Kommunikation. Motivation setzt Kommunikation voraus.
- . beim Mitarbeiter auf Zeichen der Körpersprache achten. Eigene Aussagen durch Körpersprache verstärken,
- . viel und aktiv zuhören. Aktiv heißt, durch kurze Zwischenfragen signalisieren, dass man dem Gesprächspartner voll zugewandt und um Verständnis bemüht ist,
- . unangenehme Punkte in der Mitte des Gesprächs behandeln, in keinem Fall am Ende,
- . das Gespräch positiv beenden. Die Gewissheit vermitteln, dass das gegenseitige Verständnis gewachsen ist,
- . konkrete Vereinbarungen über Ziele, Korrekturen, Verpflichtungen etc. schriftlich festhalten und vom Mitarbeiter bestätigen lassen.

10. Die Kontrollfunktion

10.1. Abgrenzungen

Schon die Frage, worauf sich die Kontrollfunktion im Unternehmen im einzelnen richtet, bietet die Möglichkeit bestimmte Abgrenzungen vorzunehmen. Wird beispielsweise im nachhinein kontrolliert, ob die im Unternehmen aufgestellten Regeln und Richtlinien von den Mitarbeitern eingehalten wurden oder ob vorsätzliche oder fahrlässige Verfehlungen vorgekommen sind, ob diese ggfs. Konsequenzen ausgelöst haben, dann bewegen wir uns mehr im Bereich der **Revision** als der Kontrolle. Im dargestellten Fall geht es um die **interne Revision**, die im Gegensatz zur **externen** von einer firmeneigenen Abteilung durchgeführt wird.

Die interne Revision kann von der Geschäftsleitung eingesetzt werden, um gezielte Aufklärung zu betreiben. Die externe ist teilweise gesetzlich vorgeschrieben, um sicherzustellen, dass die gesetzlichen Vorschriften, denen im Unternehmen genüge zu tragen ist, auch eingehalten werden. Insbesondere gilt dies natürlich für Handels- und Steuerrecht, aber auch für die Rechte von Anlegern, Minderheitsgesellschaftern u.a. Sie wird von vereidigten Wirtschaftsprüfern ausgeführt und durch Bestätigungsvermerk unter dem Jahresabschluss zertifiziert.

Eine weitere Abgrenzung ergibt sich zwischen **Kontrolle** und **Controlling**. Dem Controlling obliegt, wie der Name schon sagt, vor allem eine Steuerungsfunktion. Es ist damit unmittelbar in den Planungsprozess einbezogen und gestaltet diesen sehr wesentlich mit. In vielen Fällen sogar federführend. Allein diese Tatsache macht deutlich, dass Controlling sich abgrenzen muss von der Kontrollfunktion, denn Wesen einer Kontrolle ist ja gerade, aus neutraler, objektiver Sicht zu beurteilen, ob die eingeschlagenen Wege tatsächlich zu den geplanten Zielen führen.

Organisatorisch werden beide Funktionen jedoch häufig zusammengeführt. Schließlich bietet sich noch eine Differenzierung nach strategischer und operativer Kontrolle an. Da die Planung in der Regel aus einem strategischen und operativen Teile besteht, ist es nachzuvollziehen, dass die Kontrolle dieser Einteilung zu folgen hat.

10.2. Das Wesen der strategischen Kontrolle

Es ist in diesem Zusammenhang sinnvoll, noch einmal auf den Ausgangspunkt für unternehmerische Entscheidungen, insbesondere strategische Entscheidungen, zurückzukommen. Das eigentliche Problem wirtschaftlichen Handelns liegt nun einmal darin, treffsichere Entscheidungen zu fällen.

Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen, da sie grundsätzlich in die Zukunft gerichtet sind. Unsicherheit definiert das unternehmerische Risiko. Der

Entscheidungsträger hat also Wege zu suchen, wie er mit diesem Unsicherheitsproblem umgeht und es minimiert. Er bedient sich dazu verschiedener Techniken, wie oben gezeigt wurde, z.B. der Erfahrung, der Theorie, der Forschung oder der Intuition..

Im Entscheidungsprozess macht er dann Annahmen darüber, welche Entwicklung sich einstellen wird. Mit dieser Annahme löst er subjektiv die Unsicherheit zunächst auf und schafft sich einen vermeintlich festen Boden für seine Entscheidung. An dieser Stelle zeichnet sich ab, wo die Kontrollfunktion anzusetzen hat. Sie hat in einem permanenten Prozess festzustellen, ob die zugrunde liegenden Annahmen sich in der Realität bestätigen.

Diese Aufgabe wird häufig auch als Teilfunktion im Sinne einer **Prämissenkontrolle** definiert. Zeigt es sich, dass früher gesetzte Prämissen, z. B. über Marktwachstum, Verbraucherverhalten, Zinsentwicklungen etc. sich nicht bestätigen, müssen die Konsequenzen daraus sichtbar gemacht werden. Aufgabe des Managements ist es dann, die Planungen anzupassen oder völlig zu revidieren (siehe auch die Ausführungen zur Gap-Analyse).

Aber nicht nur auf die Annahmen ist die Kontrolle gerichtet, sondern auch auf die Durchführung der in der Planung verabschiedeten Maßnahmen. Auf dem zum Teil recht langen Weg zum strategischen Ziel sind Zwischenziele zu setzen, die in regelmäßigen überschaubaren Abständen zeigen, ob die Zielerreichung noch möglich ist oder sich in unrealistische Dimensionen verliert.

Im Rahmen der **Durchführungskontrolle**, die sehr eng mit dem operativen Bereich verbunden ist, haben sich im Laufe der Zeit Instrumente herausgebildet, die einen eigenständige Systematik in die Verfahren einführen. Als eines der wichtigsten Verfahren soll hier auf die im folgenden dargestellte sogenannte **Balanced Scorecard** (ausbalancierter Berichtsbogen) verwiesen werden.

Dies Verfahren bezieht vier Themenkomplexe ein, nämlich die

- Finanzperspektive**
- Kundenperspektive**
- Prozessperspektive**
- Mitarbeiterperspektive**

Zu jedem dieser Themen werden Zielbündel und Messgrößen festgelegt.

In der praktischen Ausgestaltung könnte sich beispielhaft die folgende Darstellung ergeben¹⁸.

¹⁸ Steinmann/Schreyögg a.a.O. S. 234

Balanced Scorecard

	Allg. Ziele	Messgröße	Zielvorgabe	Maßnahmen
Finanzen	Ertrags-Steigerung	ROI	14 % ROI	Frühzeitigere Projekt-selektion
Kunden	Kundentreue erhöhen	Wiederkauf-rate	65 %	Technischen Service Ausbauen
Prozesse	Verkürzung der Durch-laufzeiten	Durchlauf-tage eines Auftrags	5 Tage	Abbau von 2 Schnitt-stellen
Lernen	Mitarbeiter-Zufriedenheit	Repräsen-tative Umfrage	10% Steigerung der Zufriedenheits -	Empower-ment

Das Wesentliche an diesem Konzept ist die Abdeckung der relevanten Unternehmensbereiche durch die vier aufgezeigten Perspektiven in einer einfachen und übersichtlichen Form. Dabei wird die Problematik, dass die Ziele in einem hierarchischen Verhältnis von Ober- und Unterzielen stehen können, aufgelöst, indem alle vier Perspektiven gleichgewichtig betrachtet werden.

Nicht nur als Kontrollinstrument bietet die Balanced Scorecard ein wichtiges Instrument, sie ist zugleich auch als Planungs- und Führungsinstrument eine geeignete Basis, in die vielseitigen Aspekte der Unternehmensführung ein überschaubare Struktur zu bringen. Sie möge am Ende dieses Skripts auch in diesem Sinne verstanden werden.

Literaturhinweise:

Brake, Jörg; Zimmer, Dieter, Praxis der Personalauswahl, 3. Aufl. Würzburg 2002

Braunschweig, Christoph, Unternehmensführung, München-Wien 1998

Gutenberg, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958

Meyer, Friedrich; Stopp, Udo, Betriebliche Organisationslehre, Die Betriebswirtschaft Studium und Praxis Band 3, Renningen 1975

Steinmann, Horst /Schreyögg, Georg, Management – Grundlagen der Unternehmensführung 5. Auflage, Wiesbaden 2000

Schwan, Konrad; Seipel, Kurt, Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe, München 1994

Wöhe; Günter, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl. München 1993

www.hartmut-wallbrecher.de / Lehrmaterialien / Marketing