

1. Unternehmenspolitik: warum und wohin?	3
1.2 Begriffe	3
1.3 Ausgewählte Konzeptionen der Unternehmenspolitik	4
1.3.1 Das Konzept von Curt Sandig	4
1.3.2 Das Konzept von Konrad Mellerowicz	4
1.3.3 Das Konzept von Hans Ulrich	5
2. Unternehmenspolitik: making hard decisions	6
2.1 Wahrnehmung und Entscheidungsfindung	6
2.1.3 Modell der rationalen Entscheidungsfindung	6
2.1.5 Wie werden Entscheidungen in Unternehmen tatsächlich getroffen?	6
2.2 Macht und Konflikte in Unternehmen	7
2.2.1 Macht und Politik	7
2.2.2 Konflikt und Verhandlung	9
3. Entwicklung und Festlegung der Unternehmenspolitik	11
3.1 Unternehmensrelevante Daten: Handlungsgrundlagen der Unternehmenspolitik	11
3.1.1 Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen	11
3.1.2 Unternehmensanalyse	12
3.1.3 Analyse und Prognose der Umweltentwicklung	12
3.1.4 Zukunftsbezogene Gesamtbeurteilung der Ausgangslage	12
3.2 Das Unternehmensleitbild: Instrument der unternehmenspolitischen Rahmenplanung	13
3.3 Die Unternehmensziele: Handlungsmaßstäbe der Unternehmenspolitik	13
3.3.1 Entstehung von Unternehmenszielen	13
3.3.2 Ökonomische Dimension der Unternehmensziele	14
3.3.3 Soziale und ökologische Dimension der Unternehmensziele	14
3.3.4 Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses	15
3.4 Shareholder Value-Ansatz versus Stakeholder-Ansatz	15
3.4.1 Der Shareholder Value-Ansatz	15
3.4.2 Der Stakeholder-Ansatz	16
3.4.3 Das Unternehmensrisiko und seine Aufteilung	16
3.4.4 Unternehmensverfassung und Rechtsordnung	17

4. Unternehmenskultur und Unternehmensethik	17
4.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	17
4.1.1 Begriff und Eigenschaften	17
4.1.2 Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur	18
4.1.3 Was leisten Unternehmenskulturen?	18
4.1.4 Schaffung und Pflege einer Unternehmenskultur	18
4.2 Unternehmensethik: verantwortungsvolles Entscheiden und Handeln	19
4.2.1 Was ist „moralisch richtiges Verhalten“?	19
4.2.2 Bedingungs- statt Gesinnungsethik	20
6. Formulierung unternehmenspolitischer Strategien	21
6.1 Wo bin ich, wo will ich hin und wie komme ich dahin?	21
6.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	22
6.2.1 Umweltanalyse	22
6.2.2 Unternehmensanalyse	23
6.2.3 Strategische Optionen	24
6.2.4 Strategische Wahl	25
6.2.5 Planung der Strategieimplementation	25
6.2.6 Strategische Kontrolle	25
6.3 Balanced Scorecard	25
7. Umsetzung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik	27
7.1 Umsetzung der Unternehmenspolitik mittels Unternehmensplanung, Organisation und Führung	27
7.1.1 Unternehmenspolitische Rahmenplanung	27
7.1.2 Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur	28
7.1.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess mittels PDCA-Cycle	28
7.1.4 Reengineering versus TQM	28
7.1.5 Menschenbilder: Basis für Führungsentscheidungen	29
7.1.6 Management by Objectives	30
7.1.7 St. Galler Managementmodell	30
7.2 Umsetzung der Unternehmenspolitik mittels Führungskräfteentwicklung	31
7.2.1 Personalentwicklung und Training	31
7.2.2 Trainingsmethoden und Karriereplanung	31
7.3 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Information	32
7.3.1 Bedeutung der Mitarbeiterinformation	32
7.3.2 Ansatzpunkte der Mitarbeiterinformation	32
7.4 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Kommunikation	32
7.5 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Zielvereinbarungen	33
7.6 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Anreizsysteme	34
7.7 Ausblick: Erfolg mit Emotionen?	34

1. Unternehmenspolitik: warum und wohin?

1.1 Bedeutung und Entstehungsgeschichte (entfällt)

1.2 Begriffe

Charakteristische **Entscheidungssituationen** und -arten im Rahmen der Unternehmenspolitik

- **Entscheidungen** der Unternehmenspolitik sind häufig **hierarchisch erstrangig**, **originär** (nicht aus höheren Entscheidungen ableitbar), **weitreichend** (mit langfristiger Gültigkeit/Wirkung), auf das **Unternehmen als Ganzes** bezogen und hochgradig **konflikträchtig**.
- Sie werden **unter Unsicherheit** und/oder unter einem **enormen Zeitdruck** getroffen und umfassen **strategische oder operative Fragestellungen**.

Gegenstandsbereich der Unternehmenspolitik

- Die Unternehmenspolitik ist schwierig von anderen Feldern der Betriebswirtschaft abzugrenzen. Gerade mit der Unternehmensführung gibt es Überschneidungen.
- **Mellowicz (1953)**: "Treffen von **Entscheidungen grundsätzlicher Art**" und "Aufstellen von **Grundsätzen** die das Finden optimaler Entscheidungen erleichtern".
- **Sandig (1953)**: "Die **Setzung von betriebswirtschaftlichen Zielen** und die **Bestimmung** der zu ihrer Erreichung und Durchsetzung **anzuwendenden Mittel**".
- **Rühli (1975)**: "Dort wo die **Grundaufgaben der Unternehmensführung** zu **langfristigen Entscheidungen über das Verhalten des Unternehmens** führen, wird Unternehmenspolitik gemacht".
- **Ulrich (1978)**: "Unternehmenspolitik: Die Gesamtheit der **grundlegenden Entscheide**, welche das **Unternehmungsgeschehen in die Zukunft hinein** auf längere Frist in den **wesentlichen Grundlinien** bestimmen sollen".
- Unternehmenspolitik umfasst **grundlegende Entscheidungen** im Rahmen unternehmerischer Tätigkeit: Festlegungen der Leistungen und Märkte, Zielbildung, Interessendurchsetzung, organisatorische Gestaltungsmaßnahmen und Führungsprozesse der Umsetzung (nach Kieser/Oechsler).

Begriffsverständnis von Unternehmen und Politik

- Eine **Unternehmung** ist ein Realgebilde, das der **Bedarfsdeckung und Anspruchssicherung** dient.
- **Politik** ist der **Einsatz geeigneter Maßnahmen** zur Erreichung bestimmter Ziele, aber auch die **Gestaltung bzw. Formung der Gemeinschaft** durch Einsatz geeigneter Mittel (v.a. Macht) auf bestimmte Ziele hin.
- Unternehmenspolitik als "**Policy**": Schwerpunkt liegt auf **Inhalt/Ergebnis der Unternehmenspolitik** (Zielsetzung, Programm, Rahmenentwurf) → geschicktes Lavieren angesichts der Herausforderungen der Umwelt
- Unternehmenspolitik als "**Politics**": Schwerpunkt liegt auf dem **Prozess der Unternehmenspolitik** (Sicherung der eigenen Zielerreichung, insbesondere durch Macht und Autorität) → bewusstes Durchsetzen eines bestimmten Willens
- **Differenzierungsmerkmal** zwischen Politics und Policy bzw. zwischen den beiden Begriffen zuzuordnenden Ansätzen der Unternehmenspolitik ist der **Voluntarismusgrad**, d.h. einerseits die **willentliche Gestaltung** von Organisationen, andererseits die **Anpassung an faktische Zwänge**.

1.3 Ausgewählte Konzeptionen der Unternehmenspolitik

1.3.1 Das Konzept von Curt Sandig

Konzept von Curt Sandig: Unternehmenspolitik als **Lehre von Zielsetzungen und Entscheidungen**

- Für Sandig ist **Betriebsführung** der Oberbegriff für die beiden Begriffe **Betriebswirtschaftspolitik** ("Ideen schöpfen, Zielsetzungen, grundlegendes Entscheiden und Tragen der Verantwortung für die gesetzten Ziele und für die zur Zielerreichungen getroffenen Entscheidungen") und **Betriebsführungstechnik** ("das In-die-Tat-Umsetzen der Ideen, das Aufstellen der Pläne für die Durchführung, das Organisieren und schließlich das Durchführen der getroffenen Entscheidungen").
- Nach Sandig sind **zwei Kategorien von Entscheidungen** Gegenstand der Betriebswirtschaftspolitik: **konstitutive** Entscheidungen (Aufbau des Betriebs) sowie **situationsbedingte** Entscheidungen (laufender Betrieb).
 - typische konstitutive Entscheidungen: Wahl des Unternehmensgegenstandes, Wahl des Standortes, Entscheidungen über die Aufbringung der Mittel, Wahl der Unternehmungsform, Aufbau der personellen, materiellen und finanziellen Organisation, Aufbau der marktgerichteten Beziehungen der Unternehmung
 - typische situationsbedingte Entscheidungen: Personalpolitik, Beschaffungspolitik für Rohstoffe und Handelswaren, Absatz-, Bilanz- und Rufpolitik

Ausgewählte **Sichtweisen von Sandig**

- Das Ziel "Erhaltung der Wirtschaftskraft" ist für jedes Unternehmen gültig.
- Aus der **Erhaltung der Wirtschaftskraft** folgt zwingend der "Grundsatz der **Mehrung der Wirtschaftskraft**".
- Das Unternehmen muss neben dem **Gewinn** auch solche Größen als Ziele formulieren, die die **Voraussetzungen für Gewinn** und Gewinnsteigerung sind (beispielsweise Gewinn an Marktraum, Kunden, Vorsprung vor der Konkurrenz oder durch Einordnung anderer Betriebe, Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit und Organisation).
- Ethisches Handeln eines Unternehmens gehört nicht in die Analyse der Unternehmenspolitik.

Beurteilung von Sandigs Konzept

- Sandigs Unternehmenspolitik gilt als "typisches Werk der älteren BWL".
- Es liegt **keine besondere theoretische Fundierung** vor, sondern lediglich eine **Systematisierung der komplexen Felder** unternehmenspolitischer Entscheidungen.
- Sandigs **Zieldiskussion** gilt als nicht unproblematisch. Die Ziele, die seines Erachtens Alternativen zum Gewinnziel darstellen, würde man heute eher als Unterziele des Gewinnzieles konzipieren.
- Sandigs Arbeit kommt den Praktikern entgegen: Im Wesentlichen zeigt er **inhaltliche Alternativen** für unternehmenspolitische Entscheidungen auf.

1.3.2 Das Konzept von Konrad Mellerowicz

Konzept von Konrad Mellerowicz: Unternehmenspolitik als **Kernaufgabe der Unternehmensführung**

- Für Mellerowicz besteht die Aufgabe einer Lehre von der Unternehmenspolitik darin, **wissenschaftlich fundierte Regeln** für alle innerhalb der betrieblichen Funktionen zu treffenden Entscheidungen aufzustellen.
- Unternehmenspolitik ist die **Kunst**, aus einer gegebenen Situation am Markt und im Betrieb das Beste herauszuholen bzw. die **Situation herbeizuführen, die das beste Ergebnis ermöglicht**.
- Für Mellerowicz obliegt die Unternehmenspolitik der **obersten Leitung**, die diese Funktion bestenfalls nur mit der mittleren Leitungsebene, jedoch nicht mit der unteren zu teilen hat. Unternehmenspolitik verlangt etwas Doppeltes, das **Setzen der Ziele** und das **Fällen der Entscheidungen**.

Beurteilung von Mellerowicz' Konzept

- Mellerowicz verfolgt mit seinem Ansatz einen **hohen Anspruch**, indem er **Grundsätze für richtige bzw. optimale unternehmenspolitische Entscheidungen** aufstellen will. Ein großer Wurf bei der Theoriebildung, die zum Erkennen betriebswirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten verhelfen soll, ist ihm jedoch nicht gelungen. Bei der Beschreibung der Probleme in den einzelnen Teilpolitiken geht er **rein deskriptiv und erfahrungsgeleitet** vor, eine Theorie ist hier nicht in Sichtweite. Bei der Diskussion von Grundsätzen der Unternehmenspolitik verwischen sich **theoriegeleitete und normative Aussagen**.
- Mellerowicz gelingt es nicht schlüssig, dem Unternehmer Entscheidungsregeln zu entwickeln, wie er sich bei den divergierenden Anforderungen von Abnehmern auf dem Markt, Kapitaleignern und Arbeitnehmern verhalten soll.

1.3.3 Das Konzept von Hans Ulrich

Konzept von Hans Ulrich: Unternehmenspolitik als systemtheoretische Konzeption

- Die **theoretische Grundlage** des Ulrichschen Ansatzes ist die **Systemtheorie**. Typisch ist die Konzeptualisierung des Unternehmens als ein **System vermaschter Regelkreise**.
- Die Unternehmenspolitik umfasst die **originären, allgemeinen und langfristig wirksamen Entscheide**, welche das **Verhalten** der Unternehmung **auf lange Sicht bestimmen** sollen.
- Unternehmenspolitische Entscheidungen müssen nicht nur getroffen, sondern ihre **Verwirklichung** muss auch in Gang gesetzt und ihre **Wirksamkeit kontrolliert** werden. Sie haben vor allem zum Ziel, das **Überleben** der Unternehmung in einer sich verändernden Umwelt durch Anpassung an langfristig wirksame Entwicklungstrends zu **sichern**.
- Die für die Zukunft der Unternehmens grundlegenden Entscheidungen über zu bearbeitende Märkte und anzubietende Marktleistungen gehören auf die Stufe der Unternehmenspolitik.
- Die Entscheidungen im Rahmen der Unternehmenspolitik müssen nach Ulrich den folgenden **Kriterien** genügen: **Allgemeingültigkeit** (nicht auf einzelne Standorte/Abteilungen bezogen), **Wesentlichkeit**, **langfristige Gültigkeit**, **Vollständigkeit**, **Wahrheit**, **Realisierbarkeit**, **Konsistenz** und **Klarheit**.
- Die Vorgaben der Unternehmenspolitik werden in **drei Dokumenten** fixiert:
 - **Unternehmensleitbild**: **allgemeinste** unternehmenspolitische Entscheide
 - **Unternehmenskonzept**: eine Art "Business Plan", der den **konkreten Teil der Unternehmenspolitik** darstellt und ein leistungswirtschaftliches, finanzwirtschaftliches und soziales Konzept umfasst
 - **Führungskonzept**: jene Grundsatzentscheide, welche die **Ausgestaltung des Führungssystems** des Unternehmens und das Verhalten der Führungskräfte betreffen

Stufen der Unternehmensführung

- Die Unternehmung hat sich an den Wertvorstellungen der obersten Unternehmensführung und an den Ist-Zuständen von Umwelt und Unternehmen zu orientieren.
- Die **Unternehmenspolitik** stellt den **obersten Regelkreis** dar.
- Der **nächste Regelkreis "Planung"** verdichtet die Vorgaben der Unternehmenspolitik.
- Den **untersten Regelkreis** bilden die **Führungskräfte mit ihren dispositiven Entscheidungen**.
- **Kontrollinformationen** melden den verschiedenen Regelkreisen zurück, inwieweit die Vorgaben tatsächlich erreicht wurden. Es existiert also ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess aller Regelkreise**.
- Aus der Analyse der Abweichungen werden auf jeder Regelungsebene Informationen darüber gewonnen, wie die Regelsysteme verbessert werden können.

Beurteilung von Ulrichs Konzept

- Der Ansatz von Ulrich ist **stärker theorieorientiert** und stattet die Praktiker mit einer **Reihe von Methoden** aus, die wesentlich leistungsfähiger sind als die größtenteils auf Erfahrung gründenden Faustregeln, mit denen Sandig und Mellerowicz operieren.

- Ulrich hat die Diskussion in den USA berücksichtigt, und sein Ansatz hat in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen ein überaus starkes Echo hervorgerufen.
- Auf dem Konzept von Ulrich baut das **St. Galler Managementkonzept** auf.

2. Unternehmenspolitik: making hard decisions

2.1 Wahrnehmung und Entscheidungsfindung

2.1.1 Einflussfaktoren der Wahrnehmung (entfällt)

2.1.2 Wahrnehmung von Personen (entfällt)

2.1.3 Modell der rationalen Entscheidungsfindung

Modell der **rationalen Entscheidungsfindung**

- Der optimierende Entscheider geht rational vor, d.h. er trifft im Rahmen genau definierter Grenzen eine **konsistente, nutzenmaximierende Wahl**. Bei dieser Wahl folgt er dem **sechsstufigen Modell der rationalen Entscheidungsfindung**.
- Das Modell der rationalen Entscheidungsfindung folgt dem **Vorgehen einer Nutzwertanalyse**: **Problemdefinition** – Ermittlung der **Entscheidungskriterien** – **Gewichtung** der Kriterien – Entwicklung der **Alternativen** – **Bewertung der Alternativen** – **Wahl der besten Alternative**
- Grundvoraussetzungen des Modells sind die **Eindeutigkeit des Problems**, die **Bekanntheit sämtlicher Optionen** (Alternativen), klare Prioritäten, keine zeitlichen oder finanziellen Beschränkungen und maximaler Nutzen der zu wählenden Alternative.
- Das **Drei-Komponenten-Modell der Kreativität** untersucht, inwieweit sich die Kreativität im Entscheidungsprozess steigern lässt. Auf der Grundlage umfassender Forschungen postuliert dieses Modell, dass Kreativität im Wesentlichen **Fachwissen**, die **Fähigkeit zu kreativem Denken** und **intrinsische Motivation für die Aufgabe voraussetzt**. Kreativität resultiert nur aus **allen** drei Komponenten **gleichzeitig**.

2.1.4 Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit (entfällt)

2.1.5 Wie werden Entscheidungen in Unternehmen tatsächlich getroffen?

Tatsächliche Entscheidungsfindung in Unternehmen

- Vermutlich werden in der Praxis die meisten wichtigen Entscheidungen **nach Gutdünken** und nicht nach einem vorgeschriebenen Modell getroffen.
- Die Verhaltensforschung postuliert ein **mehrstufiges Vorgehen**, nach dem angeblich die meisten Entscheidungen in Unternehmen zustande kommen.

Zustandekommen von Entscheidungen gemäß der Verhaltensforschung

- **Begrenzte Rationalität**: Die menschliche Fähigkeit zur Informationsverarbeitung ist begrenzt. Individuen konstruieren **zur Formulierung und Lösung komplexer Probleme** deshalb **vereinfachende Modelle**, welche die wesentlichen Merkmale des Problems wiedergeben, ohne es in seiner ganzen Komplexität zu erfassen.
- **Intuition**: Die **intuitive Entscheidungsfindung** kann als ein unbewusster Prozess angesehen werden, der aus konzentrierter Erfahrung hervorgeht. Da die rationale Analyse die größere gesellschaftliche Anerkennung genießt, werden intuitive Fähigkeiten oft bemäntelt oder versteckt.

- **Problembenennung: Sichtbare Probleme** werden im Allgemeinen eher aufgegriffen als wichtige Probleme.
- **Entwerfen von Alternativen:** Da Entscheidungsträger selten eine optimale, sondern eher eine **zufrieden stellende Lösung** suchen, ist zu erwarten, dass sie bei der Suche nach Alternativen nur minimalen Gebrauch von ihrer Kreativität machen. Anstatt neue und originelle Problemdefinitionen und Alternativen zu formulieren und dabei häufig in unbekannte Gewässer vorzustößen, tastet man sich bei der **Entscheidungsfindung** eher **Schritt für Schritt** vor (inkrementale Methode).
- Entscheidungen treffen: Um nicht mit zu vielen Informationen überfrachtet zu werden, bedienen sich Entscheidungsträger häufig der **Heuristik** (nach **Verfügbarkeit von Informationen** oder nach **Analogiebildung**) bzw. vereinfachter **Beurteilungsverfahren** in der Entscheidungsfindung:
- **Entscheidungsstile:** Entscheidungsstile sind für jeden Menschen verschieden. Sie unterscheiden sich hinsichtlich der beiden Dimensionen **Denkweise (intuitiv oder rational)** und **Ambiguitätstoleranz (Zulassen von Mehrdeutigkeiten, hoch oder niedrig möglich)**. Im Modell werden – aufbauend auf den beiden Dimensionen – vier Entscheidungsstile unterschieden:
 - **Direktiver Entscheidungsstil** (rational/niedrig): Entscheidungsträger sind effizient/logisch und entscheiden rasch (Konzentration auf kurzfristige Ergebnisse).
 - **Analytischer Entscheidungsstil** (rational/hoch): Umsichtige Entscheidungsträger sind in der Lage, sich auf neue Situationen einzustellen und damit umzugehen.
 - **Begriffsorientierter Entscheidungsstil** (intuitiv/hoch): Entscheidungsträger haben einen sehr breiten Horizont und wägen zahlreiche Alternativen ab. Sie sind langfristig orientiert und sehr begabt für kreative Problemlösungen.
 - **Verhaltensorientierter Entscheidungsstil** (intuitiv/niedrig): Entscheidungsträger können gut mit anderen zusammenarbeiten. Dieser Managertyp versucht Konflikte zu vermeiden und bemüht sich um Akzeptanz.
- **Einschränkungen:** Das Unternehmen **grenzt die Entscheidungsfreiräume** durch Leistungsbeurteilung, Belohnungssysteme, formale Vorschriften, systembedingte Zeitbeschränkungen (Termindruck) und vergangene Präzedenzfälle (Kontext zu einer Kette von Entscheidungen) **ein**.
- **Kulturelle Unterschiede:** Kulturelle Unterschiede können sich auf mehreren Ebenen des Modells der Entscheidungsfindung in der Vorgehensweise niederschlagen.

2.2 Macht und Konflikte in Unternehmen

2.2.1 Macht und Politik

Begriffe: **Macht** und **Abhängigkeit**

- Macht bezeichnet die Fähigkeit einer Person A, das **Verhalten einer Person B** so zu **beeinflussen**, dass es dem Willen von A entspricht.
- Diese Definition drückt eine **Abhängigkeitsbeziehung** aus. Abhängigkeit ist der **Schlüssel zur Macht**. Sie steigt mit **wachsender Bedeutung, Knappheit** und **Unersetzbarkeit** (Substituierbarkeit) der kontrollierten Ressourcen. Je größer die Abhängigkeit, die A an B bindet, desto größer die Macht, die A über B ausübt (allgemeines Abhängigkeitspostulat).

Quellen der Macht und Machtzentrum

- French/Raven unterscheiden fünf **Machtgrundlagen**
 - Macht durch **Bestrafung**: Die Person kann andere durch Strafen in Schwierigkeiten bringen.
 - Macht durch **Belohnung**: Die Person kann anderen Vergünstigungen oder Belohnungen gewähren.
 - **legitime Macht**: Die Person kann aufgrund ihrer Position erwarten, dass Untergebene ihre Anweisungen befolgen.
 - **Expertenmacht**: Die Person wird wegen ihrem Wissen oder ihrer Erfahrung geachtet.
 - Macht durch **Vorbild**: Die Person ist beliebt oder man erweist ihr gern Gefälligkeiten.

- **Machtzentrum**
 - Das Machtzentrum auf der **Ebene der Abteilungen** kann z.B. über den Anteil der Abteilung am Topmanagement oder das Gehalt eines Abteilungsleiters im Vergleich mit anderen gleichrangigen Kollegen ermittelt werden.
 - Auf der **Ebene des einzelnen Managers** ist beispielsweise die Fähigkeit, bestimmte Sonderausgaben genehmigt zu bekommen, ein Machtsymbol.

Machttaktiken: **sieben Strategien der Machttaktik**

- **Vernunft** (Reason): logische und rationale Darstellung eigener Vorstellungen anhand von Daten und Fakten
- **Freundlichkeit** (Friendliness): Schmeicheln im Vorfeld
- **Koalitionen** (Coalitions): Bildung von Interessengruppen mit anderen Mitgliedern der Organisation
- **Feilschen** (Bargaining): Austausch von Vergünstigungen oder Gefälligkeiten
- **Durchsetzungsfähigkeit** (Assertiveness): direkte und nachdrückliche Einforderung von Gehorsam
- **Höhere Autorität** (Higher Authority): Unterstützung übergeordneter Organisationsebenen.
- **Sanktionen** (Sanctions): Einsatz verfügbarer Belohnungen und Bestrafungen

Politik: **Macht in Aktion**

- Sobald Menschen in Gruppen zusammen sind, kommt es zur Ausübung von Macht. Wenn Mitarbeiter in Unternehmen ihre Macht in Handeln umsetzen, betreiben sie Politik. Ausgeprägte **politische Fähigkeiten** ermöglichen den **effektiven Einsatz gegebener Machtgrundlagen**.
- Legitimes vs. illegitimes politisches Verhalten
 - **Legitimes politisches Verhalten** ist die normale Alltagspolitik. Man beschwert sich beim Vorgesetzten, umgeht die Weisungsfolge, bildet Koalitionen, behindert Politik oder Entscheidungen des Unternehmens durch Passivität oder Dienst nach Vorschrift und nutzt die berufliche Tätigkeit zur Anknüpfung von Kontakten außerhalb des Unternehmens.
 - **Illegitimes politisches Verhalten** verstößt gegen die ungeschriebenen Spielregeln. Beispiele sind Sabotage, Denunziation des Unternehmens gegenüber Dritten und gemeinsames Krankfeiern.
- Politik entsteht im Auge des Betrachters: Vorgänge oder Verhaltensweisen, die unter "Politik" subsumiert werden können und allesamt einen negativen Touch besitzen, können auch positiv als "**effektives Management**" bezeichnet werden, z.B. wird die Bildung von Koalitionen als Förderung der Teamarbeit gesehen.

"Mikropolitik"

- Die Mitarbeiter in Unternehmen benutzen in der Regel alle ihnen verfügbaren Einflussmöglichkeiten, um für eine **Deutung der Fakten im Sinne ihrer Ziele und Interessen** zu sorgen. Die aus diesem Bemühen entstehenden Aktivitäten nennt man für gewöhnlich "Mikropolitik".
- Ein Unternehmen kann theoretisch frei von Politik sein, wenn alle Mitglieder des Unternehmens dieselben Ziele und Interessen haben, wenn die Ressourcen des Unternehmens nicht knapp sind und wenn die Arbeitsergebnisse vollkommen eindeutig und objektiv messbar sind.
- **Strategien zur Vermeidung eigenen Handelns (defensive Mikropolitik)**
 - Überanpassung: exakte Abgrenzung einer Zuständigkeiten, strikte Beachtung von Regeln
 - Den Schwarzen Peter weiterreichen: Übertragung von Aufgaben/Entscheidungen auf andere Mitarbeiter
 - Sich dumm stellen: Hilflosigkeitsstrategie
 - Entpersonalisierung: Behandlung anderer Menschen als Objekte oder Nummern, um die Auswirkungen bestimmter Ereignisse auf andere Menschen nicht berücksichtigen zu müssen
 - Strecken und ausgleichen: Zeitliche Ausdehnung einer Tätigkeit oder Verdeckung einer Leistungsschwankung, um immer ausgelastet und produktiv zu wirken
 - Zeit schinden: Verzögerungstaktik durch gute Außendarstellung

- **Strategien zur Abwendung von Schuldzuweisungen** (defensive Mikropolitik)
 - Korrektheit als sympathische Art der Absicherung: Dokumentation jeden Schrittes, um Kompetenz und Gründlichkeit zu suggerieren
 - Auf Nummer sicher gehen: Vermeidung von Risikosituationen (z.B. nur Erfolg versprechende Projekte, neutrale Position in Konfliktsituationen)
 - Rechtfertigungen vorbringen: Entschuldigungen als Zeichen der Reue oder der Schuldabwälzung
 - Sündenböcke suchen: Abschiebung der Schuld auf äußere nicht beeinflussbare Faktoren
 - Falschdarstellungen: z.B. Verdrehung, Fälschung oder selektive (Schön-)Darstellung von Informationen

2.2.2 Konflikt und Verhandlung

Begriff des Konflikts

- Der Weg zur **Schaffung effektiver Unternehmen** besteht darin, die Existenz von Konflikten anzuerkennen, sie zu lösen, wenn sie die Leistung behindern, und sie bisweilen sogar zu befördern.
- Wir können **Konflikt als einen Prozess** definieren, der einsetzt, sobald in der Wahrnehmung einer Partei eine andere Partei etwas, woran der Ersteren gelegen ist, in negativer Weise beeinträchtigt oder im Begriff ist, dies zu tun.

Konfliktforschung

- **Traditioneller Ansatz:** Jeder Konflikt soll **vermieden** werden, da er eine Störung des Gruppenablaufs anzeigt.
- **Human-Relations-Ansatz:** Konflikte in allen Gruppen und Unternehmen sind eine **natürliche Erscheinung** (Hinnahme von Konflikten).
- **Interaktionistischer Ansatz:** **Konflikte sollen gefördert werden**, weil eine harmonische, friedliche, ruhige und kooperative Gruppe irgendwann in Erstarrung und Apathie verfällt. Deshalb soll der Gruppenführer ein **Mindest-Konfliktniveau** aufrechterhalten.
- Die beiden erstgenannten Ansätze gelten als naiv, weil eine unterschiedslose Bezeichnung von Konflikten entweder als gut oder schlecht dem Problem nicht gerecht wird.

Konfliktarten

- Der interaktionistische Ansatz geht nicht davon aus, dass alle Konflikte gut seien. **Funktionale, konstruktive Konfliktformen** dienen der **Zielerfüllung und Leistungssteigerung der Gruppe**, während **dysfunktionale, destruktive Konfliktformen** der Gruppenleistung im Wege stehen.
- Grundsätzliche Unterscheidung von drei Konfliktarten
 - **Aufgabenkonflikte** beziehen sich auf **Inhalt und Ziele der Arbeit**: Ein geringes bis mittleres Maß an Konflikt wirkt sich günstig auf die Gruppenleistung aus, weil es Diskussionen über Vorschläge zur Leistungsverbesserung stimuliert.
 - **Beziehungskonflikte** konzentrieren sich auf **interpersonale Beziehungen** und wirken fast ausnahmslos dysfunktional.
 - **Verfahrenskonflikte** beziehen sich auf die **Gestaltung der Arbeit** und gelten nur so lange produktiv, wie sie gering gehalten werden.

Fünf Phasen des Konfliktverlaufs

- Phase I: **latente Opposition oder Unvereinbarkeit** – drei **Konfliktpotentiale**
 - **Kommunikation:** Gegensätze entstehen aufgrund von semantischen Schwierigkeiten, Missverständnissen und "Rauschen" in den Kommunikationskanälen.
 - **Struktur:** Gruppen innerhalb eines Unternehmens verfolgen strukturbedingt unterschiedliche Ziele.
 - **Personelle Variablen:** Die Zusammenarbeit mit Menschen, die man nicht mag, enthält oft das Potenzial für Konflikte.

- **Phase II: Wahrnehmung und Personalisierung**
Die Potenziale für Konflikte werden in Phase II manifest. In dieser Verlaufsphase legen die Parteien fest, worum sich der Konflikt dreht. Zunächst wird der Konflikt nur als solcher erkannt (**wahrgenommener Konflikt**). Anschließend werden die **Emotionen der Beteiligten** einbezogen: Jetzt erfahren die Parteien Angst, Anspannung, Frustration oder Feindseligkeit (**empfundener Konflikt**).
- **Phase III: Intention – Intentionen der Konfliktbehandlung**
 - Zwischen Wahrnehmungen und Emotionen einerseits und dem gezeigten Verhalten andererseits stehen die Intentionen. Eine Intention ist die **Absicht**, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten.
 - Mögliche Intentionen lassen sich anhand von **zwei Dimensionen** festmachen: **Beharrlichkeit** bzw. **Kooperationsbereitschaft**. Aus diesen Dimensionen ergeben sich **logische Vorgehensweisen der Konfliktbehandlung**: **Ausweichen, Nachgeben, Selbstbehauptung oder Zusammenarbeit** als vier Extrempunkte, **Kompromisse** als Ergebnis einer mittleren Beharrlichkeit und einer mittleren Kooperationsbereitschaft beider Parteien.
- **Phase IV: Verhaltensweisen – offener Konflikt** über Verhalten und Reaktion
 - In dieser Verlaufsphase werden die **Konflikte sichtbar**. Es kommt zu **Erklärungen, Maßnahmen und Reaktionen** der Konfliktparteien. Zwischen den Extrempositionen – Vernichtungskampf bzw. kein Konflikt – sind mehrere Abstufungen üblich (z.B. Drohungen, Herausforderung).
 - Als **Techniken des Konfliktmanagements** können zahlreiche Verhaltensweisen unterschieden werden: Problemlösung, übergeordnetes (gemeinsames) Ziel, Ausweitung der Ressourcen, Ausweichen (Rückzug oder Konfliktunterdrückung), Beschwichtigung (Betonung gemeinsamer Interessen), Kompromiss, autoritative Anordnung, Änderung der Humanvariablen (z.B. der Konflikt auslösenden Einstellungen), Änderung der Strukturvariablen.
 - Als **Techniken zur Konfliktstimulierung** kommen z.B. Kommunikation, Einbeziehung Außenstehender, Umstrukturierung der Organisation oder Ernennung eines Advocatus Diaboli in Frage.
- **Phase V: Resultate – gesteigerte oder verringerte Gruppenleistung**
 - **Funktionale Resultate**: Es gibt in der Wirtschaftspraxis zahlreiche Fälle, in denen ein niedriges oder mittleres Konfliktniveau die Effektivität einer Gruppe steigern kann.
 - **Dysfunktionale Resultate**: Im äußersten Falle können Konflikte die gesamte Belegschaft lähmen und ihren Fortbestand in Frage stellen.

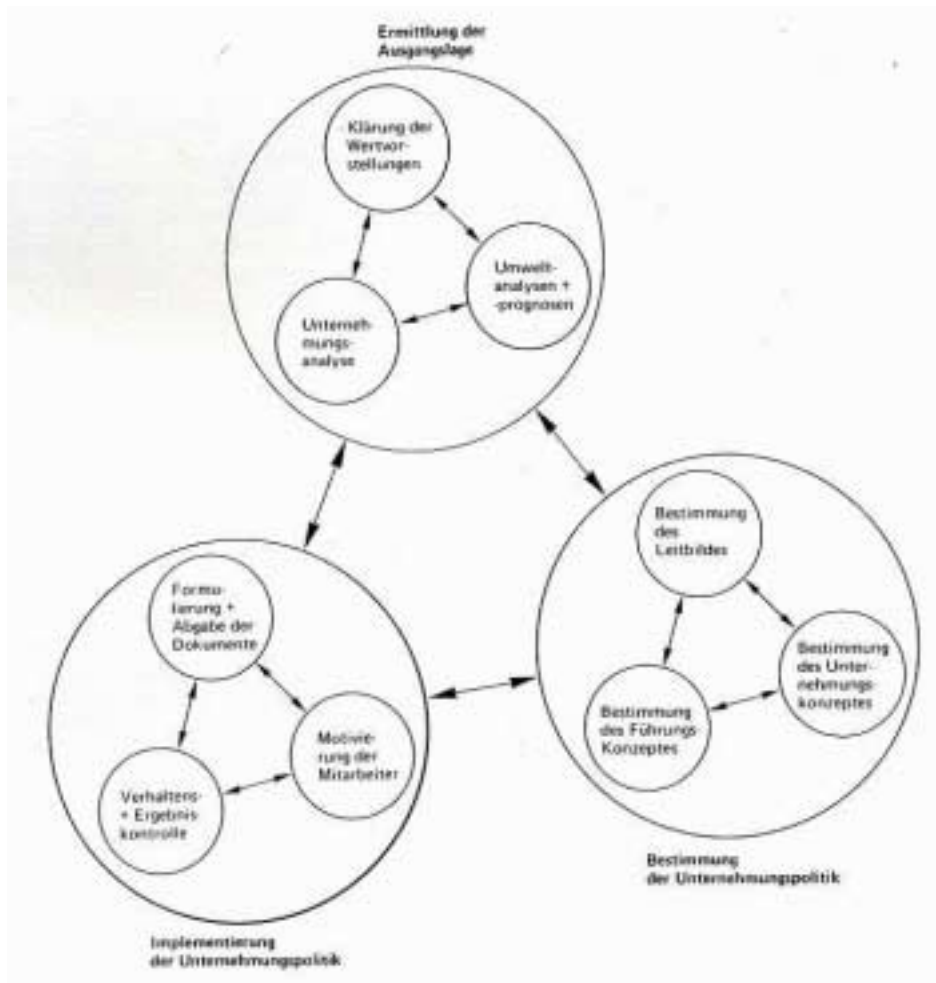
Verhandlungsstrategien

- Als **Verhandlungen** (Bargaining) kann man den Prozess bezeichnen, in dem sich zwei oder mehr Parteien beim Austausch von Waren und Dienstleistungen auf einen Wechselkurs zu einigen versuchen.
 - **Distributives Bargaining**: Es entspricht einem "**Nullsummenspiel**", bei dem jeder Zugewinn für eine Seite auf Kosten der anderen geht, z.B. Lohnverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Die Beziehung ist kurzfristig orientiert, die primären Interessen sind konträr.
 - **Integratives Bargaining**: Es gibt **Lösungsmöglichkeiten, die für beide Seiten von Vorteil** sind. Die Beziehung ist langfristig orientiert, die primären Interessen sind konvergent.
- Integratives Bargaining setzt voraus, dass die Parteien ihre **Informationen und Sorgen offen darlegen**, jeweils **sensibel für die Bedürfnisse der anderen Partei** sind und **gegenseitiges Vertrauen** besitzen. In der Praxis sind diese Voraussetzungen häufig nicht gegeben.

Fünf Schritte des vereinfachten Modells des Verhandlungsprozesses

- **Vorbereitung und Planung**: Informationen sammeln und Strategie entwickeln
- **Festlegen von Grundregeln**: Verhandlungspartner, Verhandlungskompetenz, Ort, Zeit und Fristen der Verhandlung
- **Klärung und Begründung**: Erläuterung der ursprünglichen Forderungen
- **Verhandlungen** und Problemlösungen
- **Abschluss und Implementation**

3. Entwicklung und Festlegung der Unternehmenspolitik



3.1 Unternehmensrelevante Daten: Handlungsgrundlagen der Unternehmenspolitik

3.1.1 Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen

Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen

- Die Klärung der Wertvorstellungen ist neben Umweltanalyse/-prognose und Unternehmensanalyse eine **Komponente der Ermittlung der Ausgangslage**.
- Bedeutung: **Subjektive Wertungen** von Menschen erfüllen die **Funktion von Entscheidungsregeln**, ohne die keine unternehmenspolitischen Entscheidungen getroffen werden können.
- Zur Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellungen gibt **Ulrich** ein **Schema als Fragebogen** vor, das von jedem **Mitglied der Führungsgruppe** beantwortet werden soll. Die individuellen Profile sollen in der Führungsgruppe diskutiert werden, bis ein **Konsens** über den "Kurs" des Unternehmens erzielt wurde.
- Faktoren des Schemas, die jeweils auf einer vier- bis sechspoligen Skala zu bewerten sind, sind ausschüttbarer **Gewinn**, reinvestierbarer Gewinn, **Risikoneigung**, Umsatzwachstum, Marktleistungsqualität, geographische Reichweite, **Eigentumsverhältnisse**, Innovationsneigung, Verhältnis zum Staat, Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele, Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen und Führungsstil.

3.1.2 Unternehmensanalyse

Vorgehensweise bei einer **Unternehmensanalyse** nach Ulrich

- Zunächst sollen **Basisinformationen** erhoben werden, die den gegenwärtigen Zustand so objektiv wie möglich darstellen. Dazu zählen die **Analyse der operationellen Bereiche** des Unternehmens und die **Analyse des Führungsbereichs**.
- Anschließend werden **Stärken und Schwächen des Unternehmens** ermittelt, indem die erhobenen **Basisinformationen von der Führungsgruppe bewertet** werden. Als Orientierungshilfe dienen Zeitvergleiche, Vergleiche mit der Konkurrenz und Soll-Ist-Vergleiche.
- Zur **Beurteilung der Ausgangslage** sind für die Gesamtunternehmung und differenziert nach Marktleistungsbereichen bzw. Funktionsbereichen verschiedene Informationen notwendig:
 - **bisher erzielte Ergebnisse**, z.B. geldwertmäßige, mengenmäßige und qualitative Ergebnisse
 - **vorhandenes Leistungspotential**, z.B. finanzielles Potential, technische Kapazität, personelles Potential
 - **bisher angewandte Strategien**, z.B. leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche oder soziale Strategien
- Bei einer **Führungsanalyse** werden für die Teilbereiche **Führungssystem, Organisationskonzept, Führungsmethodik und Kaderpotential** der Umfang und die Qualität der Aspekte **Konzept, Instrumentierung und praktische Anwendung** analysiert (Grundschemata).
- Ein **Stärken-Schwächen-Profil** dient als Basis für die Entwicklung einer Unternehmenspolitik. Ergebnisse, Leistungspotentiale, Strategien und Teilbereiche der Unternehmensführung werden deskriptiv für das eigene Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit erhoben und Vergleichsergebnissen der Konkurrenz gegenüber gestellt.

3.1.3 Analyse und Prognose der Umweltentwicklung

Umweltanalyse

- Was die **Umweltanalyse** anbelangt, so legt Ulrich zunächst auf einer theoretischen Basis dar, welche Entwicklungen in den verschiedenen Segmenten der Unternehmungsumwelt zu beobachten sind.
- Die **dimensionale und institutionelle Umweltbetrachtung** sieht die Umwelt als mehrschichtiges Gebilde aus einer **sozialen**, einer **ökonomischen** und einer **technologischen Sphäre** sowie einer **ökologischen Umwelt**. Vor allem sind die Beziehungen zu Arbeitnehmern, Lieferanten, Kapitalgebern, Konkurrenten, Kunden und Staat zu beachten.
- Bemerkenswert sind Ulrichs **ökologische Überlegungen**, dass die sich möglicherweise ergebenden, konkreten **Ansprüche und Einflüsse des Umweltschutzes** in der Betrachtung der sozialen und wirtschaftlichen Unternehmungsumwelt zu berücksichtigen sein werden.
- Für die ermittelten **unternehmensrelevanten Umweltentwicklungen** der ökologischen, technologischen, sozialen und wirtschaftlichen Sphäre und des Marktes müssen mögliche **Chancen und Gefahren** umschrieben werden.

3.1.4 Zukunftsbezogene Gesamtbeurteilung der Ausgangslage

Gesamtbeurteilung der Ausgangslage

- Im Rahmen einer Gesamtbeurteilung kommt den **drei Elementen** je eine unterschiedliche Funktion zu:
 - Die **Wertvorstellungen** sind die **allgemeinen Beurteilungskriterien** für die Lagebeurteilung.
 - Die **Ergebnisse der Unternehmungsanalyse** stellen den **Ausgangspunkt** dar, von dem alle in die Zukunft reichenden Maßnahmen auszugehen haben.
 - Die **Ergebnisse der Umweltanalyse und -prognose** erlauben es uns, zukünftige mögliche Zustände und Verhaltensweisen unseres Unternehmens zu erkennen und zu beurteilen.

3.2 Das Unternehmensleitbild: Instrument der unternehmenspolitischen Rahmenplanung

Unternehmensleitbild

- Nach Wöhe wird für das **strategische Oberziel des Unternehmens** häufig der Begriff "**Unternehmensleitbild**" verwendet. Andere, oft synonym verwendete Begriffe sind **Unternehmensphilosophie**, **Unternehmensgrundsätze**, **Unternehmensgrundordnung**, **Unternehmensverfassung**, **Corporate Identity** und **Unternehmenskultur**.
- Den Definitionen dieser Begriffe ist gemeinsam, dass sie sich auf einen **Katalog von Kriterien** beziehen, der die **Wertvorstellungen und Bekenntnisse der Unternehmensführung** enthält. Dabei geht es zunächst um die Grundsatzentscheidung zwischen Shareholder-Konzept oder Stakeholder-Ansatz.
- Nach Ulrich stellt das Unternehmensleitbild als **zusammengefasste Charakterisierung** des zukünftigen Unternehmens den **allgemeinsten Teil des Unternehmens** dar. Es ist ein Instrument der unternehmenspolitischen Rahmenplanung (Unternehmensplanung), das Unternehmensgrundsätze und -politik etc. in expliziter Weise formulieren soll. Es kann dabei primär nach innen oder nach außen gerichtet sein und rational oder emotional ansprechen wollen.

Funktionen des Unternehmensleitbildes

- **Orientierungsfunktion:** In expliziter Form wird die Soll-Identität des Unternehmens zum Ausdruck gebracht.
- **Motivationsfunktion:** Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verstärkt; eine anspruchsvolle, zugleich aber konsensfähige (und realistische) Zielvorstellung wird formuliert.
- **Legitimationsfunktion:** Die verschiedenen Interessenten werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese zugleich begründet.
- Inwieweit diese Funktionen tatsächlich erfüllt werden können, ist davon abhängig, auf welche Weise die **Mitarbeiter in den Prozess der Leitbilderstellung integriert** sind und in welchem Umfang das Leitbild im Unternehmen diffundiert.

Zentrale Fragen bei der Erstellung eines Unternehmensleitbildes (nach Ulrich)

- **mit Marktleistungen zu befriedigende Bedürfnisse**, grundlegende Anforderungen unserer Marktleistungen
- Marktstellung, grundsätzliches **Verhalten gegenüber Marktpartnern** und Staat, geographische Reichweite
- grundsätzliche **Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung** und Gewinnverwendung
- Haltung gegenüber wesentlichen gesellschaftlichen Anliegen und Anliegen der Mitarbeiter
- wirtschaftliches Handlungsprinzip, technologische Leitvorstellung, Grundsätze der Mitarbeiterführung

3.3 Die Unternehmensziele: Handlungsmaßstäbe der Unternehmenspolitik

3.3.1 Entstehung von Unternehmenszielen

Entstehung von Unternehmenszielen

- Unternehmensziele entstehen aus den **Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens** (Bedürfnispyramide nach Maslow) und den **Existenzbedingungen des Unternehmens**.
- In die Unternehmensziele gehen **Ansprüche der unmittelbaren Unternehmensträger** (v.a. Unternehmensleiter, Anteilseigner und Arbeitnehmer), **der Marktpartner** sowie **sozialer Gruppen** bzw. **der Gesellschaft als Ganzes** ein. Daneben beeinflussen die Existenzbedingungen der Unternehmung als Institution und die aus den Werthaltungen der maßgeblichen Unternehmensträger entwickelte Unternehmensphilosophie die Unternehmensziele.

3.3.2 Ökonomische Dimension der Unternehmensziele

Drei **grundsätzliche Zielkategorien der ökonomischen Dimension** der Unternehmensziele

- **Leistungsziele**, z.B. Art und Struktur des Produktions- und Absatzprogramms, Marktanteile, Produktions- und Lagerkapazitäten, Absatzmengen, Produktionsstandorte, Absatzwege
- **Erfolgsziele**, z.B. Umsatzvolumen und -struktur, Wertschöpfung, Kostenstruktur, Gewinn, Rendite
- **Finanzziele**, z.B. Zahlungsfähigkeit, Umfang und Struktur der Liquiditätsreserve, Gewinnreservierung, finanzielle Struktur, Investitions- und Finanzierungsstruktur

3.3.3 Soziale und ökologische Dimension der Unternehmensziele

Soziale und ökologische Aspekte des Wirtschaftens

- **Soziale Aspekte** finden sich in fast allen betriebswirtschaftlichen Problemen, nicht zuletzt deshalb, weil im Wirtschaftsprozess der Unternehmen stets Menschen agieren und von den Aktionen auch stets Menschen betroffen sind. Im Mittelpunkt sozialökonomischer Analysen stehen beispielsweise folgende Probleme: gerechte Entlohnung, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn und Vermögen, Mitspracherechte im Rahmen der Unternehmensziele
- **Ökologische Aspekte** des Wirtschaftens finden sich auch zunehmend in zahlreichen Problemen, mit denen sich die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt. Allerdings lässt sich beobachten, dass sich der klassische betriebswirtschaftliche Ansatz mit Fragen des Umweltschutzes im weitesten Sinne kaum auseinander setzte und man sie dort, wo etwa staatliche Umweltauflagen zu beachten waren, lediglich als Teil des jedem Wirtschaften immanenten Datenkranzes (bestehend aus natürlichen, technischen und rechtlichen Restriktionen) betrachtete.

Betriebliche Umweltökonomie als mögliche Teildisziplin der BWL

- Wicke et al. definieren die **betriebliche Umweltökonomie** als eine **Teildisziplin der BWL**, die die **Beziehungen des Betriebes zu seiner natürlichen Umwelt** und die **Einwirkungen der Umwelt** und ihrer Qualität sowie der **Umweltpolitik** auf den Betrieb darstellt und analysiert und die Möglichkeiten des Betriebes aufzeigt, wie er entsprechend seiner Zielsetzungen den umweltbezogenen Erfordernissen des Marktes, des Staates und der Gesellschaft am besten gerecht wird.
- Wöhe kritisiert, dass die betriebliche Umweltökonomie lediglich den **Prozess der betrieblichen Leistungserstellung unter dem Aspekt des Umweltschutzes** zu betrachten scheint. Insofern handelt es sich hierbei nur um eine Differenzierung von Kosten- und Erlösfragen, jedoch nicht um gänzlich neue Erkenntnisse.

Fachgebiet **Umweltmanagement**

- In den vergangenen Jahren hat sich an verschiedenen Hochschulen das Fachgebiet Umweltmanagement etabliert. Unstrittig ist, dass zumindest der Problemdruck und schon allein die **Fülle des Stoffes** diese Entwicklung rechtfertigen.
- **Funktionen** des betrieblichen Umweltmanagements
 - **Aufdeckung von Risikopotentialen, Korrekturmöglichkeiten und Handlungsprioritäten** im betrieblichen Umweltschutz, z.B. Erhöhung der Rechtssicherheit, Vermeidung von Schadenskosten und Unfällen, Minimierung des Produkthaftungsrisikos, Identifizierung von Schwachstellen
 - **Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens, z.B. Imagegewinn, Langzeitsicherung, Erschließung neuer Zukunftsmärkte
 - **Kostenminimierung**, z.B. Realisation von Energie- und Rohstoffeinsparmöglichkeiten, Senkung von Abfallkosten, Reduzierung von Versicherungsprämien
 - **Optimierung der Organisation**, z.B. Umweltschutzsystem, Umweltcontrolling, Mitarbeitermotivation

Mögliche Konflikte zwischen Ökologie und Ökonomie

- Zu den **ökologischen Forderungen** zählen beispielsweise Rohstoffschonung, Lärmvermeidung, Abfallrecycling oder Begrenzung von Emissionen.
- **Ökonomische Forderungen** sind hingegen v.a. Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Planungssicherheit.
- Als **Konsequenzen** ergeben sich Änderungen der Konsumbedürfnisse, zunehmende staatliche Eingriffe und Verbote, Kostensteigerungen, Ausgaben der Umwelthaftung, Investitionsstaus, Arbeitsplatzvernichtung u.Ä.

Nachhaltiges Wirtschaften

- **Nachhaltige Entwicklung** (Sustainable Development) hat zum Ziel, die **natürlichen Lebensgrundlagen** der Menschen auf Dauer zu sichern, denn soziale und wirtschaftliche Systeme können nur in einer intakten Natur existieren. Die **Agenda 21** (weltweites Aktionsprogramm zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung) fordert die **ausgewogene Verknüpfung der Umwelt- und Entwicklungsfragen**, wobei sie sowohl ökologische als auch soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt.
- Handlungsansätze zur **Optimierung des Ressourceneinsatzes** sind z.B. reduzierter Material-, Energie- und Wasserverbrauch, verstärkte Nutzung erneuerbarer Energieträger, Verwendung nachhaltig angebauter bzw. gewonnener Materialien, Beachtung der Ökosysteme und Naturräume, Produktion langlebiger und recyclingfähiger Produkte oder verstärktes Angebot von Dienstleistungen.

3.3.4 Die formale Struktur des Zielplanungsprozesses

Prozessstufen der Zielplanung

- Stufen des Zielplanungsprozesses sind **Zielsuche, Operationalisierung der Ziele, Zielanalyse und -ordnung, Prüfung auf Realisierbarkeit, Zielentscheidung (Selektion), Durchsetzung der Ziele und Zielüberprüfung (Revision)**.
- Dabei wird zwar sequentiell vorgegangen, jedoch erfolgt auf allen Ebenen, insbesondere durch die Zielüberprüfung, eine **Rückmeldung**, die in späteren Zielplanungsprozessen zu berücksichtigen ist.

3.4 Shareholder Value-Ansatz versus Stakeholder-Ansatz

3.4.1 Der Shareholder Value-Ansatz

Grundgedanken des Shareholder Value-Ansatzes (Rappaport)

- Die **Unternehmensleitung habe im Sinne der Anteilseigner (Shareholder) zu handeln**: Die Anspruchsgruppe der **Eigenkapitalgeber** und deren finanzielle Interessen stünden im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns.
- Ziel einer Shareholder Value-orientierten Unternehmenspolitik ist die **Maximierung des Unternehmenswertes**. Gemeint ist der **Wert des Eigenkapitals** (Abzug des Fremdkapitals vom Unternehmensgesamtwerk).
- Abschätzung des Unternehmenswertes mit Hilfe der **Discounted Cash Flow-Methode (DCF)**: Hierbei wird der den Eigen- und Fremdkapitalgebern zustehende Zahlungsmittelüberschuss mit einem **gewichteten Kapitalkostensatz** ($WACC = \text{Weighted Average Cost of Capital}$) abgezinst, um den **Gesamtwert des Unternehmens** zu ermitteln. Nach Abzug des Marktwertes des Fremdkapitals ergibt sich der Wert des Eigenkapitals.
- Die Unternehmenspolitik soll so gestaltet werden, dass der Wert des Eigenkapitals (Wert des Reinvermögens) maximiert wird. Da eine positive Reinvermögensänderung als Gewinn bezeichnet werden kann, deckt sich der Shareholder Value-Ansatz mit dem **Konzept der langfristigen Gewinnmaximierung**.

- Der Shareholder Value-Ansatz geht in **zwei wesentlichen Punkten** über das Konzept der langfristigen Gewinnmaximierung hinaus:
 - **Unternehmerisches Engagement** ist für die Eigenkapitalgeber nur dann sinnvoll, wenn der **erwirtschaftete Gewinn größer ist als die erwartete Mindestverzinsung** des Eigenkapitals (dieser Gedanke liegt allerdings auch der Berücksichtigung kalkulatorischer Eigenkapitalzinsen in der Kostenrechnung zugrunde).
 - Die Höhe der gewünschten Mindestverzinsung ist **von der Höhe des Risikos abhängig**, das die Eigenkapitalgeber übernehmen.

Prämissen des Shareholder Value-Ansatzes

- Das **Unternehmensziel** besteht allein in der **Steigerung des Marktwertes** der Beteiligung der Eigenkapitalgeber.
- Zur Erreichung dieses Ziels **beanspruchen die Eigenkapitalgeber die uneingeschränkte Kompetenz zur Unternehmensführung**.
- Wird die Unternehmensführung nicht von den Eigenkapitalgebern selbst wahrgenommen, sondern **Managern** (Vorstand, Geschäftsführer) übertragen, sollen diese bei ihren Entscheidungen **ausschließlich die Interessen der Eigenkapitalgeber vertreten**.
Dabei treten **Probleme der Principal-Agent-Beziehung** auf: Sobald die Eigenkapitalgeber (Principal) die Geschäftsführung an Dritte (Agent) übergeben, entsteht eine Principal-Agent-Beziehung. Es besteht die Gefahr, dass der Agent persönliche Ziele verfolgt, die nicht mit den Zielen der Eigenkapitalgeber übereinstimmen. In die Principal-Agent-Vertragsbeziehung muss also ein **Shareholder Value-konformes Anreizsystem** (z.B. Beteiligung des Agenten an der Aktienkursentwicklung) eingebaut werden.

3.4.2 Der Stakeholder-Ansatz

Stakeholder Value-Ansatz

- Ausgangslage ist die **Kritik am Shareholder Value-Ansatz**, die v.a. darauf baut, dass die Unternehmenspolitik nicht allein an den Interessen der Anteilseigner ausgerichtet sein darf und dass bei einer Dominanz des Gewinnziels **soziale und ökologische Aspekte** in unzulässiger Weise **vernachlässigt** würden.
- Das Unternehmen ist als **sozioökonomisches System** zu begreifen, bei dem die **Interessen aller Anspruchsgruppen zu beachten** und zum Ausgleich zu bringen sind.
- Der Stakeholder-Ansatz geht von **verschiedenen Anspruchsgruppen** (Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten, allgemeine Öffentlichkeit) aus, die ein Unternehmen konstituieren. **Jede dieser Gruppen leistet einen spezifischen Beitrag zum Unternehmen und erhebt als Gegenleistung Ansprüche gegenüber dem Unternehmen**.
- Aufgrund des spezifischen Beitrags zur betrieblichen Leistungserstellung ist es notwendig, alle Gruppeninteressen bei der Formulierung von Unternehmenszielen zu berücksichtigen, den verschiedenen Gruppen (insbesondere den Arbeitnehmern) eine **Partizipation an der Unternehmensführung zu ermöglichen** und die sozialen Belange der Schwachen (erneut insbesondere der Arbeitnehmer) zu berücksichtigen.

3.4.3 Das Unternehmensrisiko und seine Aufteilung

Aufteilung des Unternehmensrisiko bei einer stakeholderorientierten Unternehmenspolitik

- In der Ungewissheit über künftige Erträge und Aufwendungen manifestiert sich das unternehmerische Risiko. **Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer und Lieferanten sind Festbetragsbeteiligte. Die Eigenkapitalgeber sind Restbetragsbeteiligte:** Reichen die Erträge zur Abdeckung der vertraglich fixierten Aufwendungen nicht aus, entsteht ein Verlust, der voll zu Lasten des Kontos der Eigenkapitalgeber geht.

- Würde sich ein Unternehmen **konsequent vom Shareholder Value-Ansatz abwenden**, würde sich die Position der Eigenkapitalgeber deutlich verschlechtern. Unternehmen, die mit schlechten Anlagebedingungen aufwarten, müssen mit **höheren Risikoaufschlägen** der Kapitalanbieter und somit auch mit **höheren Kapitalkosten**, mit verringerten Investitionsmöglichkeiten und letzten Endes mit dem Abbau von Arbeitsplätzen rechnen.
- Nach dieser Argumentationskette würde eine arbeitnehmerfreundliche Unternehmenspolitik Gefahr laufen, sich letzten Endes gerade ins Gegenteil zu verkehren.

3.4.4 Unternehmensverfassung und Rechtsordnung

Shareholder Value-Ansatz versus Stakeholder-Ansatz

- Als **Vorteil des Shareholder Value-Ansatzes** kann die Tatsache gewertet werden, dass er den **Allokationsprozess fördert**, indem er Marktgegebenheiten Rechnung trägt. Das **Fehlen von sozialen Ausgleichsmechanismen zugunsten der Schwachen** kann als **Nachteil** betrachtet werden.
- Mit der Risikoübernahmefunktion beanspruchen die Eigenkapitalgeber (Restbetragsbeteiligte) eine Vorrangstellung im Unternehmen. Diese **Vorrangstellung der Shareholder** wird in der sozialen Marktwirtschaft von der Rechtsordnung prinzipiell anerkannt. Mit gutem Grund enthält aber die Rechtsordnung zahlreiche **Vorschriften zum Schutz der Stakeholder**.
- Die Frage, wie weit Belange der Stakeholder in der Unternehmensverfassung noch stärker zu berücksichtigen sind, ist letzten Endes der souveränen Entscheidungskompetenz des Gesetzgebers vorbehalten.

3.5 Das Unternehmenskonzept: Handlungsansätze für die Unternehmenspolitik (entfällt)

4. Unternehmenskultur und Unternehmensethik

4.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

4.1.1 Begriff und Eigenschaften

Begriff und Eigenschaften der Unternehmenskultur

- Die **Unternehmenskultur** ist eine **von allen Unternehmensmitgliedern geteilte Sinnggebung**, durch die sich das Unternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet.
- **Eigenschaften**, die in ihrer Gesamtheit das **Wesen der Unternehmenskultur** ausmachen, sind **Innovation und Risikobereitschaft** (z.B. Investition in Forschung und Entwicklung), **Genauigkeit** (Präzision, Analyse), **Ergebnisorientierung** (unabhängig von eingesetzten Techniken oder Verfahren), **Personenorientierung** (Berücksichtigung der Auswirkungen von Entscheidungen auf die Menschen der Organisation), **Teamorientierung**, **Aggressivität** (Konkurrenzbewusstsein) und **Stabilität** (Aufrechterhaltung des Status quo).

Ebenen der Elemente der Unternehmenskultur

- Die **Unternehmensphilosophie** fragt nach dem Warum des unternehmerischen Engagements und liefert die **grundlegende Sinnorientierung**. Es geht um die **weltanschauliche Ausrichtung eines Unternehmens**, z.B. das Menschenbild, die Auffassung über die Art der zwischenmenschlichen Beziehung oder die Einstellung zur Umwelt.

- **Unternehmensethik:** Auf der Grundlage der weltanschaulichen Grundorientierung bildet sich die **Rangfolge der Werte**, denen sich ein Unternehmen in seinem Handeln verpflichtet weiß, wie etwa Gerechtigkeit, Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit oder Verantwortung.
- Die **Unternehmensidentität (Corporate Identity)** umfasst alle **sichtbaren, aktiven und passiven Ausdrucksformen** des Unternehmens und ist somit quasi ihr Erscheinungsbild.

4.1.2 Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur

Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur

- Bei der Formulierung der Unternehmenspolitik stellt die **Unternehmenskultur** als Gesamtheit der kollektiv geteilten Werte, Normen und Wissensbestände den **unternehmensindividuellen Rahmen** für die Wahl möglicher Ziele, möglicher Strategien und des Ressourceneinsatzes dar.
- Die **Durchsetzbarkeit der Unternehmenspolitik** wird gefördert, indem durch **Kompatibilität** von Zielen, Strategien und Mitteleinsatz **mit der Unternehmenskultur** eine hohe Akzeptanz, Legitimation und Unterstützung der Unternehmenspolitik geschaffen wird.

4.1.3 Was leisten Unternehmenskulturen?

Funktionen der Unternehmenskultur

- **Unterscheidungsmerkmal** zu anderen Unternehmen
- Vermittlung eines **Identitätsgefühls** für alle Unternehmensmitglieder
- leichterte **Schaffung eines Commitment**, das über das individuelle Eigeninteresse hinausgeht
- Erhöhung der **Stabilität des Sozialgefüges**
- **sinnstiftender und kontrollierender Mechanismus**, der die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter steuert und formt

Unternehmenskultur als Barriere

- **Barriere für Wandel:** Verhaltenskonsistenz gereicht dem Unternehmen nur dann zum Vorteil, solange dessen Umwelt stabil bleibt. Unternehmen mit "starken" Unternehmenskulturen (z.B. General Motors, Mitsubishi, Boeing), die in der Vergangenheit gute Dienste geleistet haben, haben große **Schwierigkeiten**, sich an **umwälzende Veränderungen** ihrer Umwelt anzupassen.
- **Barriere für Diversität:** Starke Unternehmenskulturen setzen ihre Mitarbeiter unter **Konformitätsdruck**. Sie begrenzen die Spanne der akzeptierten Werte und Stile.
- **Barriere für Firmenübernahmen und Fusionen:** Beim "Zusammengehen" wurden früher primär finanzielle Vorteile und Synergieeffekte betont. Über das tatsächliche Gelingen der Übernahme entscheidet heute oft die **Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen**.

4.1.4 Schaffung und Pflege einer Unternehmenskultur

Wege zur Schaffung der Unternehmenskultur

- Die Gründer stellen nur Mitarbeiter ein, die ebenso denken und fühlen wie sie selbst. Von eventuellen Fehlbesetzungen trennen sie sich wieder.
- Sie vermitteln der ersten Mitarbeitergeneration ihre Art zu denken und zu fühlen und sozialisieren sie entsprechend.
- Das **Verhalten der Gründer selbst wirkt als Rollenmodell**, das die Beschäftigten anregt, sich mit ihnen zu identifizieren und auf diese Weise ihre Überzeugungen, Werte und Grundannahmen zu internalisieren.

Pflege der Unternehmenskultur

- **Personalauswahl:** Ziel des Auswahlprozesses muss es zunächst sein, die Individuen zu erkennen und einzustellen, die über die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen, um die in der Organisation anfallenden Aufgaben zu erfüllen. Bei mehreren geeigneten Kandidaten sollte derjenige bevorzugt werden, der allem Anschein nach (z.B. bezüglich Wertvorstellungen) gut zum Unternehmen "passt". Andererseits werden Kandidaten, die von sich aus gravierende Unterschiede zwischen eigenen und Unternehmensvorstellungen entdecken, vermutlich die Bewerbung zurückziehen. Auf diese Weise **schließt der Auswahlprozess von beiden Seiten her das Zustandekommen unpassender Verbindungen aus**.
- **Topmanagement:** Durch ihre Äußerungen und ihr Verhalten stellt die Unternehmensleitung Normen auf, die die Unternehmenskultur beeinflussen. Dazu zählen Normen zu Risikobereitschaft, Handlungsfreiheit und Verhaltensweisen in Entscheidungssituationen.
- **Sozialisation:** Neue Mitarbeiter werden in einem **Anpassungsprozess**, der bereits vor Eintritt in das Unternehmen beginnt, mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht, so dass durch Unkenntnis der Unternehmenskultur verursachte Störungen etablierter Überzeugungen und Gebräuche verringert werden.

4.2 Unternehmensethik: verantwortungsvolles Entscheiden und Handeln

4.2.1 Was ist „moralisch richtiges Verhalten“?

Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik

- Die **Unternehmensethik** soll wirtschaftliche bzw. unternehmerische Prinzipien und Handlungen hinterfragen.
- Drei Definitionen der Aufgabe von **Wirtschaftsethik**
 - Wirtschaftsethik befasst sich mit der Frage, wie **moralische Ideale unter den empirischen Bedingungen** zur Geltung gebracht werden können.
 - Wirtschaftsethik befasst sich mit der Frage, wie die **gesellschaftliche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil** verbessert werden kann.
 - Wirtschaftsethik befasst sich mit der Frage, wie **Moral und Eigeninteresse** im Falle ihres Konflikts **miteinander kompatibel** bzw. füreinander fruchtbar gemacht werden können.

Struktur ethischer Argumentation

- Aus **moralischen Idealen** und **empirischen Bedingungen** sind **moralische Forderungen und Beurteilungen herzuleiten**. Wird bei der Argumentation eine Komponente vernachlässigt, resultieren Fehlschlüsse.
- Beispiele für moralische Ideale sind Gerechtigkeit, Solidarität, Frieden, Nachhaltigkeit oder Abschaffung von Armut, als Beispiele für empirische Bedingungen können Naturgesetze, Ressourcenausstattung bzw. Budgetbeschränkungen (z.B. Geld/Zeit), rechtliche und soziale Normen, Wettbewerbsbedingungen, Konjunkturlage oder Klimabedingungen genannt werden.
- **Regulative Idee der Wirtschaftsethik:** Die verschiedenen moralischen Ideale können zusammengefasst werden unter der allgemeinen regulativen Idee der Wirtschaftsethik der **Besserstellung aller** bzw. der **gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil**.

Fehlschlüsse aus der Nichtbeachtung einer Argumentationskomponente

- **Herleitung** moralischer Forderungen **nur aus moralischen Idealen** führt zu **normativistischen Fehlschlüssen**.
 - Beispiele für normativistische Fehlschlüsse: Forderung des Teilens als Ausdruck von Solidarität, Forderung nach Abschaffung des Wettbewerbs, Forderung nach striktem Verbot umweltbelastender Produktion
 - **Probleme** normativistischer Fehlschlüsse sind **ungerechtfertigte Schuldzuweisungen**, die Aufstellung undurchführbarer Forderungen sowie die **Erzeugung von Blockaden und Frontstellungen**.

- Herleitung moralischer Forderungen **nur aus empirischen Bedingungen** führt zu **empiristischen Fehlschlüssen**.
 - Beispiele für empiristische Fehlschlüsse: Heraufkunft der kommunistischen Weltgesellschaft, Notwendigkeit von Unternehmen, Gewinne zu machen, Erhalt ökologischer Kreislaufbedingungen
 - **Probleme empiristischer Fehlschlüsse**: Ideologisierung, erschwerte **rationale Diskussion** über die Lösung gesellschaftlicher Probleme, **Erzeugung von Blockaden und Frontstellungen**

4.2.2 Bedingungs- statt Gesinnungsethik

Gesinnungs- und Bedingungsethik

- Grundproblem der Wirtschaftsethik ist der **Konflikt zwischen Eigeninteresse** (Neigungen, eigene Freiheit) zum Zweck der eigenen Besserstellung, **und Moral** (Gemeinwohl, Interesse aller, Freiheit anderer), die die Besserstellung aller zum Ziel hat.
- **Gesinnungsethik: Gesinnungen bedingen Handlungen**, die Handlungsfolgen nach sich ziehen.
 - Moral und Eigeninteresse sind eine Frage der (richtigen) Gesinnung. Im Konfliktfall steht daher **moralische Gesinnung** ("sittliches Wollen") **gegen eigeninteressierte Gesinnung** ("Egoismus").
 - Dieser Konflikt ist (von der Ethik) dadurch aufzulösen, dass **Moral dem Eigeninteresse systematisch** (lexikalisch) **vorgeordnet** wird und man die Menschen auffordert, die "richtige", d.h. moralische Gesinnung zu haben, auch wenn es "weh tut".
- **Probleme einer Gesinnungsethik**
 - Anmaßung der Beurteilung der Gesinnung anderer (einschließlich Schuldzuweisungen)
 - Vernachlässigung des Eigeninteresses ist dauerhaft nicht möglich.
 - Moralisches Verhalten wird in Dilemmastrukturen "ausbeutbar".
 - Verfehlte Diagnose und Therapie gesellschaftlicher Probleme aufgrund der Vernachlässigung von Handlungsbedingungen (also normativistische Fehlschlüsse)
- **Bedingungsethik: Handlungsbedingungen bedingen Handlungen**, die Handlungsfolgen nach sich ziehen.
 - **Heuristik für die Lösung des Grundkonflikts**: Moral und Eigeninteresse sind **miteinander kompatibel** bzw. füreinander fruchtbar **zu machen**. Voraussetzung dafür ist die Möglichkeit des Menschen, seine Handlungsbedingungen gestalten zu können.
 - Daraus ergibt sich, dass zur Auflösung des Konflikts zwischen Moral und Eigeninteresse die Bedingungen so zu gestalten sind, dass **moralisches Handeln anreizkompatibel** wird. Das verlangt vom einzelnen **Investitionen in die eigene und zugleich allgemeine Besserstellung**.

4.2.3 Goldene Regeln (entfällt)

4.2.4 Anforderungen der Unternehmensethik (entfällt)

4.2.5 Was nützt ethisches Handeln den Unternehmen? (entfällt)

5. Regelungen zur Unternehmens- und Betriebsverfassung (entfällt)

6. Formulierung unternehmenspolitischer Strategien

6.1 Wo bin ich, wo will ich hin und wie komme ich dahin?

Strategie

- Der Begriff der **Strategie** stammt aus dem Militärwesen und bedeutet ursprünglich Kunst der Heerführung, Feldherrnkunst oder **geschickte Kampfhandlung**. Die drei strategischen Fragestellungen nach Perlit/Seeger lauten: **Wo bin ich? Wo will ich hin? Wie komme ich dahin?**
- Strategien geben Antworten auf die drei Grundfragen der strategischen Planung:
 - In welchen **Geschäftsfeldern** soll das Unternehmen tätig sein?
 - Wie soll der **Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern** bestritten werden?
 - Worin besteht die **längerfristige Erfolgsbasis** (Kernkompetenz) des Unternehmens?

Strategisches Denken: Entwicklungsstufen von der Budgetplanung zum strategischen Management

- Die **Budgetplanung** mit der Zielsetzung der Einhaltung der Budgetrichtlinien war durch ihre **kurzfristige** Denkweise (jährliche Budgetierung) und ihre **funktionale Ausrichtung** gekennzeichnet.
- Die **prognoseorientierte Planung** hat die Prognose der Zukunft zum Ziel und geht daher schon längerfristig vor (mehrjährige Budgetierung, Lücken-Analyse). Trotzdem ist die Allokation der Ressourcen noch **statisch**.
- Seit Mitte der siebziger Jahre ist die **strategische Planung** verbreitet. Aufbauend auf einer betrieblichen Stärken- und Schwächen-Analyse werden strategische Alternativen bewertet, die durch die **dynamische Allokation der Ressourcen** umgesetzt werden können. **Zielsetzung ist strategisches Denken**.
- Die **strategische Unternehmensführung** will die Zukunft gestalten. Schlagworte sind Marktsegmentierung, Unternehmensphilosophie, Prozessorientierung, Unternehmenskultur und Anreizsysteme.
- Die **Effektivität der Entscheidungsfindung** nimmt von Stufe zu Stufe zu.

Ansatz zur Entwicklung einer optimalen Wettbewerbsstrategie nach Porter (HBS)

- **Analyse des gegenwärtigen Verhaltens** des Unternehmens
 - Identifizierung der (derzeitigen) unausgesprochenen oder bewussten Strategie
 - unterstellte Annahmen, die der Strategie zugrunde gelegt werden müssen, in Bezug auf die relative Position des Unternehmens, seine Stärken und Schwächen, auf Konkurrenten und Branchentrends
- **Umfeldanalyse**
 - **Analyse der Branche:** wichtigste Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Chancen und Risiken der Branche
 - **Analyse der Konkurrenten:** **Fähigkeiten und Grenzen** der existierenden und potenziellen Konkurrenten und ihre voraussichtlichen Maßnahmen
 - **Analyse der Gesellschaft:** **Chancen und Gefahren** gesetzgeberischer, politischer und sozialer Faktoren
 - abschließend **Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens** im Verhältnis zu den jetzigen und künftigen Konkurrenten
- **Wettbewerbsstrategie**
 - **Tests der Annahmen und der Strategie:** Verträglichkeit der gegenwärtigen Strategie mit den unterstellten Annahmen
 - **Strategische Alternativen:** Aufdeckung gangbarer strategischer Alternativen
 - **Strategische Entscheidung:** Auswahl der Alternative, die die beste Verbindung zwischen der Unternehmenssituation und den externen Chancen und Gefahren herstellt

6.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements

Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements

- Am Anfang steht die **strategische Analyse**, weil sie die **informatorischen Voraussetzungen** für eine erfolgreiche Strategieformulierung schafft. Sie setzt sich aus **zwei gleich bedeutenden Teilen** zusammen, der **Umweltanalyse** und der **Unternehmensanalyse**.
 - Beide Komponenten müssen wegen der Komplexität und Dynamik der Analysefelder als **selektive Informationsverarbeitungsprozesse** betrachtet werden, sind also immer unvollständig und damit risikobehaftet.
 - Die **gemeinsame Betrachtung von Stärken und Schwächen des Unternehmens** (aus der Unternehmensanalyse) bzw. **Chancen und Gefahren der Umwelt** (aus der Umweltanalyse) wird häufig als **SWOT-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) bezeichnet.
- Die Informationen der strategischen Analyse werden im nächsten Schritt zu möglichen, im Rahmen der Gegebenheiten **sinnvollen Strategiealternativen** verdichtet. Damit soll der Raum der grundsätzlich denkbaren Strategien aufgerissen und durchdacht werden.
- Bei der **strategischen Wahl** wird in einem **Bewertungsprozess** aus dem aufgespannten Raum der Alternativen **diejenige Strategie ausgewählt**, die in Anbetracht der Stärken und Schwächen der Unternehmung und der zu erwartenden Bedrohungen und/oder Chancen aus der Umwelt den größten Erfolg verspricht.
- Aufgabe der **strategischen Programmplanung** ist es, die Strategie(n) für die betrieblichen Funktionen über die Zeit auf die Gegenwart hin zu konkretisieren. Es wird also festgelegt, welche **Maßnahmen** von den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen ergriffen werden müssen, **damit die geplante Strategie realisiert werden kann**.
- Der gesamte Prozess des strategischen Managements wird von der **strategischen Kontrolle** begleitet. Insbesondere die Ergebnisse der Realisation einer Strategie werden mit den geplanten Ergebnissen verglichen.

6.2.1 Umweltanalyse

Umweltanalyse

- Die **Aufgabe der Umweltanalyse** ist es, das **externe Umfeld der Unternehmung** daraufhin zu erkunden, ob sich **Anzeichen für eine Bedrohung des gegenwärtigen Geschäftes** und/oder für **neue Chancen** und Möglichkeiten erkennen lassen. Die Umweltanalyse muss dabei sowohl das nähere Umfeld des jeweiligen Geschäftes als auch allgemeiner Entwicklungen und Trends berücksichtigen.
- Als Segmente der Umweltanalyse lassen sich unterscheiden:
 - **Wettbewerbsumwelt** (engere ökonomische Umwelt) als **näheres Umfeld** des Unternehmens
 - **globale (allgemeine) Umwelt**, die sich aus natürlicher, soziokultureller, politisch-rechtlicher, makroökonomischer und technologischer Umwelt zusammensetzt

Geschäftsfeldanalyse (Wettbewerbsumwelt)

- Die Geschäftsfeldanalyse untersucht die **Attraktivität eines Geschäftsfeldes** hinsichtlich **Porters Wettbewerbskräften** (Lieferanten, Abnehmern, Substitutionsprodukte, potentielle Neuanbieter und Rivalität unter Anbietern) sowie **industriellen Beziehungen und Politik**, wobei von außen wirkende politisch-rechtliche, makroökonomische, technologische, soziokulturelle und ökologische Kräfte zu berücksichtigen sind.
- **Triebkräfte des Branchenwettbewerbs** nach Porter sind Wettbewerb in der Branche, Rivalität zwischen den bestehenden Unternehmen, Verhandlungsmacht der Lieferanten bzw. der Abnehmer, Bedrohung durch Ersatzprodukte sowie die Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten.

Unternehmensanalyse

- Die **Unternehmensanalyse** ist als Gegenstück zur Umweltanalyse auf die **interne Ressourcensituation** gerichtet. Es werden im Vergleich mit Konkurrenten existierende **spezifische Stärken und Schwächen** ermittelt, die einen **Wettbewerbsvorteil/-nachteil** begründen können.
- Die **wertschöpfungsorientierte Innen-Außen-Perspektive** analysiert Unternehmensressourcen und -potentiale. Sie ermittelt **eigene Stärken und Schwächen** relativ zur Konkurrenz. Die **kundenzentrierte Außen-Innen-Perspektive** sucht nach **kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht des Marktes**. Das Eigenprofil wird mit Wettbewerberprofilen verglichen.
- Die Unternehmensanalyse zielt darauf ab, die Stärken und Schwächen des Unternehmens umfassend zu erarbeiten. Als entscheidende Erfolgsfaktoren haben sich so genannte **strategische Wettbewerbsvorteile** erwiesen, die dem Unternehmen eine Alleinstellung in ihrem Angebot bieten.
- Ein strategischer Wettbewerbsvorteil muss dabei **drei Kriterien** erfüllen: er muss ein **für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal** betreffen, muss **vom Kunden wahrgenommen** werden und darf von Konkurrenten **nicht schnell einholbar** sein.
- Im Rahmen der Unternehmensanalyse können einerseits **einzelne Funktionsbereiche** betrachtet werden, andererseits aber auch **einzelne Wertschöpfungsaktivitäten** analysiert werden. In der **Wertkette von Porter** wird zwischen primären Aktivitäten (Eingangslogistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst) und unterstützenden Aktivitäten (Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung) unterschieden.
- In neuerer Zeit **gewinnt die Außen-Innen-Perspektive** als einer kundenzentrierten Stärken-/Schwächenanalyse zunehmend **an Bedeutung**. Sie setzt bei einer Schwäche der wertschöpfungsorientierten Stärken- und Schwächenanalyse (Innen-Außen-Perspektive) an, die – für sich genommen – Gefahr läuft, zu sehr die Sicht des Nachfragers (der letztlich über den Erfolg bestimmt) aus den Augen zu verlieren. Der **Sichtwechsel** impliziert, dass nicht mehr nur Ressourcen und Fähigkeiten, sondern vielmehr Kaufentscheidungsgrößen wie Preis, Qualität und Lieferbereitschaft betrachtet werden.
- Anhand solcher kundenzentrierten Analysen lassen sich auf der Basis empirischer Kundenanalysen zahlreiche Wettbewerbsfaktoren ausmachen.

Konzept der Kernkompetenzen

- Unter einer **Kernkompetenz** versteht man eine **dauerhafte und übertragbare Ursache für einen Wettbewerbsvorteil** einer Unternehmung, die **auf Ressourcen und Fähigkeiten beruht**.
- Kernkompetenzen sind also **integrierte und durch organisatorische Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten** von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen, die **für den Kunden erkennbar wertvoll** sind, gegenüber der Konkurrenz **einmalig** sind, **schwer imitierbar** sind und potentiell den **Zugang zu einer Vielzahl von Märkten** eröffnen.
- Kernkompetenzen sind den Geschäftsfeldern logisch vorgeordnet. Sie werden quasi als umzuformende "Rohmasse" in den sich meist rasch verändernden Geschäftsfeldern in jeweils spezifischer Weise zur Geltung gebracht.
- Zusammenfassend lässt sich das Konzept der Kernkompetenzen durch **fünf Hauptkomponenten** kennzeichnen: **unternehmensweiter Geltungsbereich** (Kernkompetenzen bilden die Grundlage für eine Vielzahl von Produkten und Geschäftsfeldern), **dauerhafter Nährboden** (Kernkompetenzen entwickeln sich langsamer als die daraus entstandenen Produkte/Dienstleistungen und überdauern verschiedene Produktgenerationen), **historische Entwicklung**: (Kernkompetenzen entwickeln sich in Unternehmen über die Zeit hinweg, sie sind nicht marktgängig und werden durch ihren Einsatz eher verbessert), **kollektives Wissen** (Kernkompetenzen sind das Ergebnis kollektiver Lernprozesse, also nicht individuell entstanden) und **Ressourcenwettbewerb** (Der klassische Produkt/Markt-Wettbewerb wird von der Konkurrenz zwischen und um Ressourcen überlagert).

6.2.3 Strategische Optionen

Strategische Optionen auf Geschäftsfeldebene

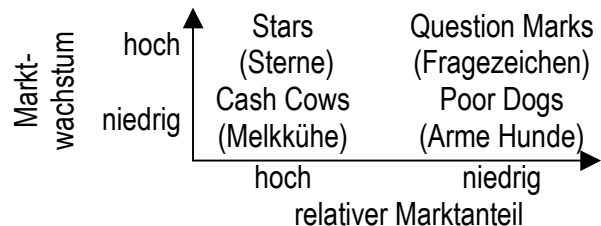
- Eine Wettbewerbsstrategie soll auf drei Grundfragen Antworten geben können: **Ort des Wettbewerbs** (Kernmarkt oder Nische), **Regeln des Wettbewerbs** (Veränderung oder Anpassung), **Schwerpunkt des Wettbewerbs** (günstige Kosten oder Leistungsdifferenzierung).
- Mit Hilfe des **strategischen Würfels** lassen sich aus den **Kombinationen** dieser drei Grundfragen acht grundlegende Strategieoptionen beschreiben.

Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene

- Auf Gesamtunternehmensebene können vier **grundsätzliche Strategieoptionen** aufgegriffen werden: **Diversifikationsstrategien**, **Portfolio-Strategien**, **Internationalisierungs-** und **Globalisierungsstrategien** sowie **Strategien der Konzentration auf Kernkompetenzen**.
- Die Diversifikation ist horizontal und vertikal denkbar. **Horizontale Diversifikation** liegt vor, wenn die Produktion auf andere Erzeugnisse derselben Wertschöpfungsstufe ausgedehnt wird. **Vertikale Diversifikation** betrifft hingegen die Hinzunahme von Prozessen, die der bisherigen Wertschöpfung vor- oder nachgelagert sind.

Portfolio-Strategien

- Hat sich ein Unternehmen zur Diversifikation entschlossen, so stellt sich auf Unternehmensebene ein neues strategisches Problem, nämlich wie die vorhandenen Ressourcen auf die verschiedenen Geschäftsbereiche verteilt werden sollen und wie das Verhältnis der Geschäftsbereiche zueinander strategisch bestimmt werden soll.
- Zur **Fundierung** dieser **gesamtstrategischen Entscheidungen** sind die populären Portfolio-Modelle entwickelt worden. Die wohl bekannteste Portfoliomatrix wurde Anfang der siebziger Jahre in Form einer **Vier-Felder-Tafel** von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt.
- Das **Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio** der BCG trägt Marktwachstum und relativen Marktanteil (Umsatz der Geschäftseinheit im Vergleich zum Umsatz des stärksten Konkurrenten) gegeneinander ab.
- Die Matrix bietet vier strategische Optionen:
 - **Stars** sind Geschäftsfelder, die einen hohen relativen Marktanteil in schnell wachsenden Märkten besitzen. Die Normstrategie lautet **investieren**. Die hohen erwirtschafteten Erträge müssen vollständig reinvestiert werden.
 - **Cash Cows** erwirtschaften in reifen Märkten (niedriges Marktwachstum) aufgrund ihrer sehr guten Wettbewerbsposition hohe Erträge. Die Normstrategie lautet **"Melken"**, d.h. Cash Cows sollen als Kapitalquelle für die Question Marks fungieren.
 - **Question Marks** sind Geschäftseinheiten in wachsenden Märkten, aber mit einem geringen Marktanteil. Es sind Marktanteilssteigerungen erforderlich, um die Chancen des Marktes zu nutzen. Empfohlen wird eine **Selektionsstrategie**, nach der genau abzuwägen ist, ob sich die umfangreichen Investitionen in ein Fragezeichen-Geschäftsfeld lohnen.
 - **Poor Dogs** stellen die ungünstigste Position dar. Angesichts des unattraktiven Marktes scheinen Maßnahmen zur Positionsverbesserung nicht Erfolg versprechend. Als Normstrategie wird schnellstmögliche **Desinvestition** (Verlassen des Geschäftsfeldes) angeraten.



6.2.4 Strategische Wahl

Strategische Wahl der geeigneten Alternative

- In den Auswahlprozess der Alternative gehen als Kriterien nicht nur **Erfolgsdimensionen** wie Umsatz und Rentabilität ein, sondern hier sind auch **Fragen der Managementphilosophie**, der **gesellschaftlichen Vertretbarkeit** und der **Ethik** von zentraler Bedeutung.
- Die **Auswahl der Unternehmensstrategie** wird von **zahlreichen Faktoren beeinflusst**, die zudem untereinander zusammenhängen: allgemeine Unternehmensziele, Unternehmenskultur, individuelle Ziele, Subsysteme (Abteilungen, Werke), informelle Machtstruktur und Koalitionen, gesellschaftliche Wertvorstellungen, externe Interessengruppen (z.B. Lieferanten, Genossenschaften), Betriebsrat.

6.2.5 Planung der Strategieimplementation

Strategieimplementation

- Als eine der zentralen Erfolgsbedingungen für die Umsetzung einer Strategie wird die **Schaffung eines strategiegerechten Organisations- und Führungssystems** angesehen. Es wird gefordert, die formalen Aufbaustrukturen, die Informationsprozesse, die Kommunikation usw. so weit den Erfordernissen der formulierten Strategie anzupassen, dass die **Steuerungskraft der Organisation auf die strategischen Ziele gelenkt** wird.
- Neben der Organisation wird die **Ausrichtung der Personalpolitik auf die Strategie** als mindestens ebenso wichtiger, wenn nicht wichtigerer Faktor angesehen. Praktische Erfahrungen haben immer deutlicher werden lassen, dass eine geplante Strategie nur dann erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann, wenn die dafür **notwendigen personalpolitischen Voraussetzungen** (rechtzeitig) geschaffen werden.

6.2.6 Strategische Kontrolle

Strategische Kontrolle

- Mit Strategien und Programmen will man die allgemeine Richtung der Unternehmensaktivitäten bestimmen. Mit Hilfe hieraus abgeleiteter Aktionspläne, Budgets und geeigneter organisatorischer Maßnahmen sollen diese gedanklichen Konstruktionen in die Tat umgesetzt werden.
- Als letzte Phase dieses Steuerungsprozesses wird nun häufig die Kontrolle dargestellt. Sie soll prüfen, ob es gelungen ist, das Geplante in die Tat umzusetzen und die angestrebten Ziele zu erreichen. Mit der Gegenüberstellung von Soll und Ist sollen **Realisationslücken bzw. Planabweichungen aufgedeckt** werden.

6.3 Balanced Scorecard

Grundidee

- Seit Jahrzehnten dienen **Kennzahlensysteme** als Steuerungssysteme für das Management. Insbesondere dem Controlling dienen diese als wichtige "Werkzeuge".
- Vor dem Hintergrund immer lauterer Kritik an der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme in den USA wurde Anfang der 90er Jahre unter der Leitung von **Kaplan und Norton** ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Aufgabe war es, die vorhandenen Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen.
- Weil Ziele keineswegs immer als konsistente Unterziele eines Gesamtziels begriffen werden können, besteht das Erfordernis der mehrfachen Zielsetzung. Hierzu entwickelten Kaplan/Norton die so genannte **Balanced Scorecard als ausbalanciertes Kennzahlensystem**.

- Die Balanced Scorecard **übersetzt unternehmenspolitische Strategien in Ziele und Kennzahlen**, die nach vier verschiedenen Perspektiven unterteilt sind. Sie unterscheidet daneben **vier Umsetzungskategorien**: **allgemeine Ziele, Messgröße, Zielvorgabe und Maßnahmen**.
- Im **Mittelpunkt** der Betrachtung stehen **Vision und Strategie**. Diese strahlen auf alle vier Perspektiven aus (finanzielle Perspektive, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Entwicklung sowie Kundenperspektive), die ihrerseits aufeinander abgestimmt werden müssen.

"Perspektiven" der Balanced Scorecard

- **Finanzwirtschaftliche Perspektive**: Betrachtung der Strategie aus der **Perspektive der Anteilseigner** im Hinblick auf Wachstum, Rentabilität und Risiko
- **Kundenperspektive**: Darstellung der Strategie hinsichtlich der Wertgenerierung und Differenzierung aus dem **Blickwinkel der Kunden**
- **Interne Prozessperspektive**: Betrachtung strategischer Prioritäten in Bezug auf verschiedene Geschäftsprozesse, die Kunden- und Anteilseignierzufriedenheit schaffen.
- **Lern- und Entwicklungsperspektive**: Betrachtung der Prioritäten zur Schaffung eines Klimas für Wandel, Innovationen und personeller Entwicklung.

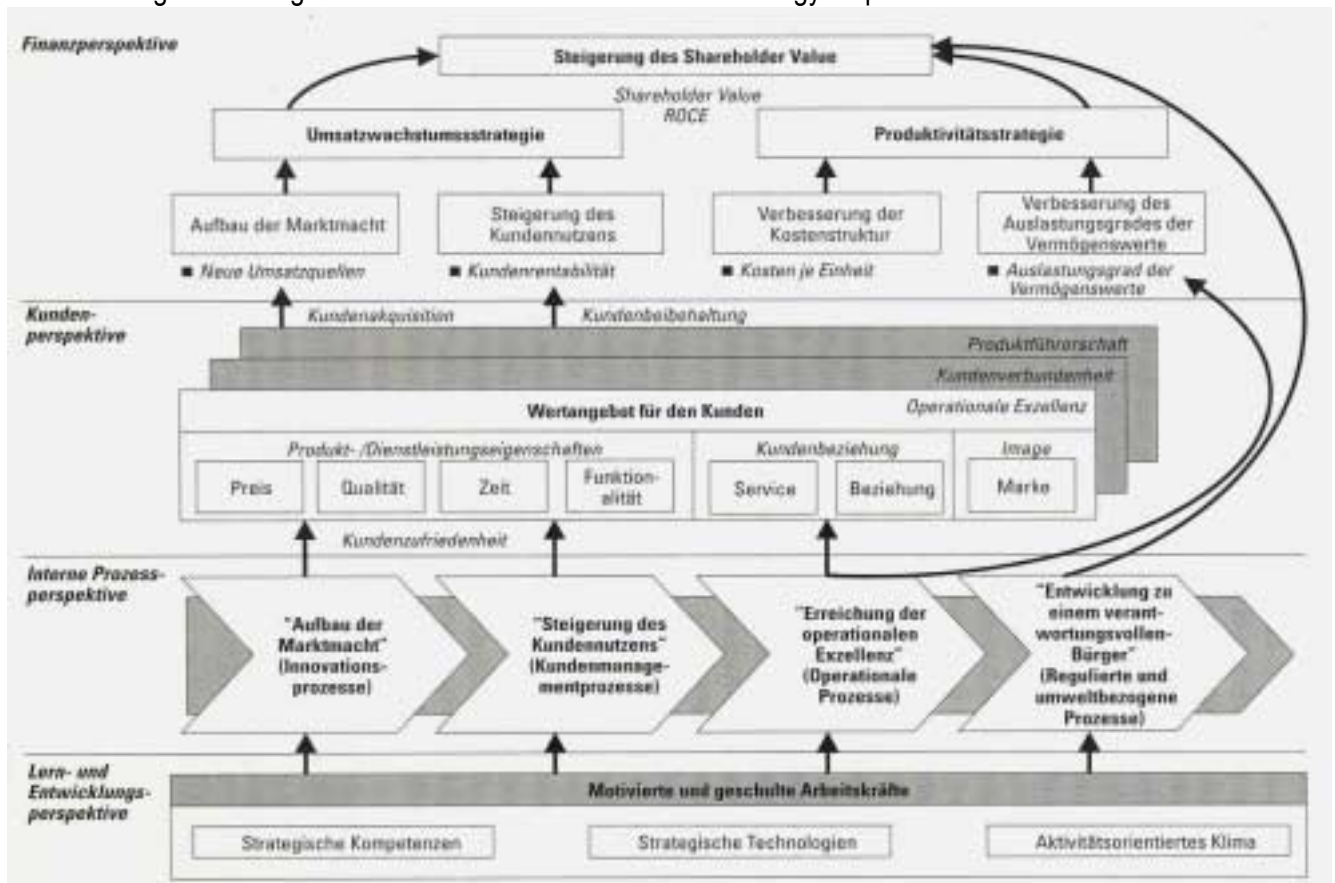
Vorzüge der Balanced Scorecard im Vergleich zu anderen Kennzahlensystemen

- Nach Kaplan/Norton stellt die Balanced Scorecard aber nicht nur ein neues Kennzahlensystem dar; als **"Managementsystem"** soll sie vielmehr das **Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung** sein.
- Auf dem Feld der Umsetzung einer entwickelten Strategie werden bislang erhebliche **Defizite in vielfältiger Art** und Weise konstatiert:
 - Visionen und Strategie sind nicht umsetzbar.
 - Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, der Teams und der Mitarbeiter fehlt.
 - Die Strategie ist nicht mit der Ressourcenallokation verbunden.
 - Anstelle von strategischem herrscht taktisches Feedback vor.
- Diese Hindernisse sollen durch den Einsatz der Balance Scorecard überwunden werden:
 - Der Entwicklungsprozess einer Balance Scorecard im oberen Management soll zur **Klärung im Hinblick auf die strategischen Ziele** führen.
 - Die Balance Scorecard soll zur **einheitlichen Zielausrichtung der Handlungsträger** durch **drei Mechanismen** beitragen: Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme, Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Zielen für Teams und Handlungsträger sowie die Verknüpfung mit Anreizsystemen.
 - Neben den **personellen Ressourcen** müssen auch die **finanziellen und materiellen Ressourcen** auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden.
 - Der traditionell hierarchische **Prozess zur Strategieformulierung und -implementierung** ist nach Kaplan/Norton durch einen **mangelhaften Feedback-Prozess** gekennzeichnet. Die Rückkopplung erfolgt nur auf der operativen Ebene als "Single-Loop-Lernen". Mit Hilfe der Balanced Scorecard soll dagegen die Rückkopplung auf die Strategie bezogen werden und einen durch **"Double-Loop-Lernen"** charakterisierten strategischen **Lernprozess** fördern.

Kritische Würdigung

- Im Konzept der Balanced Scorecard werden die **traditionellen finanziellen Kennzahlen** durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive **ergänzt**; vorlaufende Indikatoren bzw. Leistungstreiber treten damit an die Seite von Ergebniskennzahlen.
- Kaplan/Norton haben ein **mehrdimensionales Zielsystem** entwickelt, das der zeitlichen Verzögerung zwischen ökonomischer Aktivität und ökonomischem Erfolg Rechnung trägt.
- Es fehlt der Balanced Scorecard jedoch an inhaltlicher Präzision: Sie ist eher eine Heuristik zur Erstellung eines Zielsystems, kann jedoch noch nicht als Zielsystem im engeren Sinne gelten.

Beschreibung der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard Strategy Map



7. Umsetzung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik

7.1 Umsetzung der Unternehmenspolitik mittels Unternehmensplanung, Organisation und Führung

7.1.1 Unternehmenspolitische Rahmenplanung

Unternehmenspolitische Rahmenplanung

- Als Planungsebenen lassen sich **unternehmenspolitische Rahmenplanung**, **strategische** und **operative Planung** differenzieren (häufig wird als vierte Ebene die **taktische Planung**, die unterhalb der operativen Planung oder zwischen operativer und strategischer Planung lokalisiert wird, ergänzend angeführt).
- Bei der unternehmenspolitische Rahmenplanung geht es um die **allgemeinen Grundsätze der Unternehmenspolitik**, z.B. die Mission des Unternehmens, das Verhältnis zu den Beteiligungsgesellschaften, Grundsätze der Mitarbeiterführung. Diese Grundsätze werden häufig in einem **Unternehmensleitbild** festgelegt.

7.1.2 Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur

Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur

- **Zwei Extremmodelle der Organisationsgestaltung** in einem Unternehmen lassen sich unterscheiden:
 - Das **mechanistische Modell** ist im Allgemeinen gleichbedeutend mit der **Bürokratie** (stark hierarchischer Aufbau). Es ist gekennzeichnet von **hoher Spezialisierung**, starrer Abteilungsbildung, eindeutiger Weisungsfolge, kleinen Leitungsspannen, **Zentralisation** und **hoher Formalisierung**.
 - Das **organische Modell** ähnelt der **grenzenlosen Organisation**: Es zeichnet sich durch hierarchie- und **funktionsübergreifende Teams**, freien Informationsfluss, große Leitungsspannen, **Dezentralisation** und eine **schwache Formalisierung** aus.
- Nach Robbins sollte die Organisationsstruktur einer neuen Strategie angepasst werden:
 - Eine **Innovationsstrategie** erfordert eine **organische Struktur** mit hoher Flexibilität durch geringe Spezialisierung, niedrige Formalisierung und Dezentralisation.
 - Eine **Strategie der Kostensenkung** wird durch die **Effizienz und Stabilität der mechanistischen Struktur** begünstigt, die strenge Kontrollen sowie hohe Spezialisierung, Formalisierung und Zentralisierung annimmt.
 - Bei einer **Imitationsstrategie** sollte das Unternehmen eine **Kombination beider Strukturen** (organisch und mechanistisch) wählen, mit einer Mischung von lockeren und straffen Verfahren, strenger Kontrolle laufender Aktivitäten und gelockerten Kontrollen neuer Unternehmungen.

7.1.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess mittels PDCA-Cycle

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess mittels PDCA-Cycle

- Managementsysteme wie die ISO 9001 oder Total Quality Management (TQM) verfolgen das Ziel, durch **ständige Verbesserung aller Organisationsprozesse absolute Fehlerfreiheit** und damit die dauerhafte Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten.
- Das Streben nach nie endender Verbesserung erfordert keinen linearen, sondern einen **kreisförmigen Ansatz**, der im so genannten PDCA-Cycle seinen Niederschlag findet.
- Nach dem **PDCA-Cycle** plant das Management eine Veränderung (**Plan**), verwirklicht sie (**Do**), überprüft die Ergebnisse (**Check**) und standardisiert eventuell die Veränderung (**Act**) und tritt mit neuen Informationen in den Verbesserungskreislauf ein.

7.1.4 Reengineering versus TQM

Reengineering und Total Quality Management

- Unter **Reengineering** versteht man ein **Überdenken**, wie die Arbeit geleistet und die Organisation strukturiert würde, wenn man sie von Grund auf neu gestalten würde: Das Management muss **noch einmal ganz von vorn** beginnen. Es muss die Prozesse überdenken und neu gestalten, mit denen die Organisation Werte schafft und arbeiten lässt. Es muss sich von betrieblichen Verfahrensweisen trennen, die im Computerzeitalter antiquiert sind.
- **Schlüsselemente des Reengineering**
 - **Ermittlung der Kernkompetenzen** des Unternehmens
 - **Bewertung der Kernprozesse**, die den Wert der Kernkompetenzen steigern (insbesondere auf der Basis einer Analyse der Wertschöpfungskette)
 - **horizontale, prozessorientierte Reorganisation** mit dem Ziel der Reduzierung des Managementaufwands auf das Notwendigste
- Reengineering strebt **Quantensprünge bei der Leistungssteigerung** an. Dazu müssen bei einem Neubeginn irrelevante Elemente abgestoßen werden. Der Prozess wird vom obersten Management initiiert,

der Weg ist ein ausgesprochen **nichtdemokratischer Prozess**. Nach Abschluss des Reengineering besteht der Betrieb weitgehend aus autonomen Einheiten.

- **Total Quality Management (TQM)** strebt im Gegensatz zum Reengineering **inkrementale Verbesserungen** an. Dazu werden vor dem Hintergrund einer Kontinuität grundlegend für gut befundene Verfahren **schrittweise verbessert**. Es stützt sich auf **partizipative Entscheidungsfindung bottom-up**.

7.1.5 Menschenbilder: Basis für Führungsentscheidungen

Führungsbegriff und Funktionen der Führung

- Nach Wunderer/Grundwald versteht sich "**Führung in der Organisation** als die **zielorientierte soziale Einflussnahme** zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation".
- Führung besitzt **zwei Funktionen**, Lokomotion (Aufgabenorientierung) und Kohäsion (Mitarbeiterorientierung): Die **Lokomotion** bezieht sich auf alle **Bestrebungen, die der Zielerreichung dienen**, z.B. Zielbestimmung, Aufgabenvorbereitung und -durchführung, Koordination und Kontrolle. Die **Kohäsion** bezieht sich auf alle **Bestrebungen, die den Zusammenhalt fördern** und somit das Gruppenklima funktional beeinflussen.

Theorie X und Theorie Y von McGregor

- McGregor geht davon aus, dass jede Führungsentscheidung auf einer Reihe von Hypothesen über die menschliche Natur und menschliches Verhalten beruht. In seiner Theorie X und Theorie Y veranschaulicht er **zwei gegensätzliche, idealtypische Vorstellungen über das menschliche Wesen**.
- Nach **Theorie X** ist der Durchschnittsmensch ein **träges, inaktives und verantwortungsscheues Wesen**, nach **Theorie Y** strebt der Mensch nach **möglichst großer Selbstverwirklichung**.

Differenziertere Systematisierung der Menschenbilder nach Schein

- Schein unterscheidet **vier Menschenbilder**, denen jeweils Annahmen unterschiedlicher Theorien zugrunde liegen: **rationaler Mensch (Theorie X)**, **sozialer Mensch (Human Relations Bewegung)**, **sich selbstverwirklichender Mensch (Theorie Y)** und **komplexer Mensch (Situationstheorie)**. Für jedes Menschenbild erläutert die Konsequenzen, die sich für die Unternehmensführung ergeben.
- Der **rationale Mensch** ist in erster Linie **durch monetäre Anreize motiviert**, er ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert. Die Unternehmensführung muss daher die klassischen Management-Funktionen der **Planung, Organisation, Motivation und Kontrolle** erfüllen, um die Effizienz der Organisation zu gewährleisten.
- Der **soziale Mensch** gewinnt seine **Motivation aus sozialen Bedürfnissen**, die ersatzweise durch Beziehungen am Arbeitsplatz befriedigt werden. Er wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt. Die Unternehmensführung muss für diesen Typ Gruppen aufbauen und fördern. **Gruppenanreizsysteme** sorgen für gute Leistungen der Gruppe, Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden.
- Der **sich selbstverwirklichende Mensch** bevorzugt **Selbstmotivation und Selbstkontrolle**, er strebt nach Autonomie. Die Unternehmensführung hat lediglich unterstützende Funktion: sie delegiert Entscheidungen, ermöglicht die Mitbestimmung und **verzichtet auf Kontrolle**, da die Selbstverwirklichung die organisatorische Zielerreichung nicht zwangsläufig behindert.
- Der **komplexe Mensch** ist äußerst **wandlungsfähig**. Er ist lernfähig und erwirbt so neue Motive, die in unterschiedlichen System unterschiedliche Bedeutung besitzen. Die Unternehmensführung muss **Situationen diagnostizieren**, um eigenes Verhalten situationsgemäß zu variieren.
- An Scheins Modell wird kritisiert, dass den subjektiven Gedankenbildern über Menschen jegliche empirische Basis fehlt. Es ist also fraglich, ob daher uneingeschränkt von einer Kausalität zwischen Führungsverhalten und Menschenbildern ausgegangen werden kann.

7.1.6 Management by Objectives

Führungsmodell "Management by Objectives"

- Das Führungsmodell "Management by Objectives" gilt als **umfassendes Führungsmodell**. Es beruht auf der Annahme, dass durch **Führung über Ziele** die **Initiative**, **Kreativität** wie auch das **Verantwortungsbewusstsein** der Mitarbeiter gefördert und dadurch eine verstärkte Leistungsorientierung erreicht werden kann.
- Dabei werden zwei Varianten, die **autoritäre Variante** (Management durch **Zielvorgabe**) und die **kooperative Variante** (Management durch **Zielvereinbarung**), unterschieden.
- Vorteile sind die **allgemeine Anpassungsfähigkeit** und Zukunftsorientierung, die relativ hohe **Aufgaben- und Leistungsorientierung durch Partizipation** der Mitarbeiter, die **stärkere Entlastung der Führenden** von operativen Entscheidungen sowie die Erleichterung der unternehmenspolitischen Steuerungsfunktion und Koordination (Integration) aller Unternehmensteile.

Zentrale Kritik

- wenig praktische Umsetzungsbeispiele
- **hoher organisatorischer Aufwand** (Abstimmung des Zielsystems, Stellenbeschreibungen, Gestaltung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen)
- **Problem der Zurechenbarkeit der Zielerreichungsgrade** mit Blick auf die **Interdependenz der Einzelleistungen** verschiedener Mitarbeiter
- Gefahr zu starker **Konzentration auf Leistungsziele** (Vernachlässigung der Mitarbeiterorientierung)
- Probleme durch auftretenden Ressortegoismus
- Probleme durch **auftretende Zielkonflikte**
- Fragen der Strategiewahl, der Ressourcenallokation oder gar der Außenbeziehungen treten völlig in den Hintergrund.



7.1.7 St. Galler Managementmodell

St. Galler Managementmodell

- Basierend auf den **Erkenntnissen der Führungsforschung** und vor einem **systemtheoretischen Hintergrund** wurde das St. Galler Managementmodell entwickelt, das eine **ganzheitliche, integrierte Sicht der Führung des gesamten Managements** widerspiegelt.
- Die Integration erfolgt horizontal und vertikal. Ausgehend von den Vorgaben der Managementphilosophie beinhaltet die **vertikale Integration** die Integration vom **normativem** (begründendem) Management, **strategischem** (ausrichtendem) Management und **operativem** (vollziehendem) Management. Die **horizontale Integration** bezieht sich auf **Strukturen, Aktivitäten und Verhalten jeder Managementebene**, wobei auch innere und äußere Unternehmensentwicklung und die Kombination zu beachten sind.

7.2 Umsetzung der Unternehmenspolitik mittels Führungskräfteentwicklung

7.2.1 Personalentwicklung und Training

Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Training

- Innovationen, technologische Veränderungen, Marktveränderungen etc. erfordern teilweise **völlig neue Qualifikationen von Mitarbeitern und Management**. Zur **Personalentwicklung** zählen Maßnahmen, die auf die **Entwicklung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter** abzielen.
- Zudem stellt die Personalentwicklung einen **Teil des betrieblichen Anreizpotenzials** dar, da Personalentwicklung dem Bedürfnis der meisten Arbeitnehmer nach persönlicher Entfaltung und Erhaltung der eigenen Wettbewerbschancen entgegenkommt.
- **Teil der Personalentwicklung ist die Führungskräfteentwicklung**. Sie erhält einen zunehmend größeren Stellenwert. Ursache hierfür ist die Einsicht vieler Unternehmen, dass gerade die **Entwicklung eines unternehmensspezifischen Know-how** Wettbewerbsvorteile ermöglicht.
- Das **Training** der Mitarbeiter umfasst **alle Maßnahmen** von Alphabetisierungslehrgängen bis hin zu Fortgeschrittenenkursen für Unternehmensführung. Vier **Schlüsselqualifikationen** werden (neben Fragen der ethischen Weiterbildung) im Allgemeinen unterschieden: **Grundkenntnisse des Lesens, Schreibens und Rechnens, technische Fähigkeiten** (dominierende Art des Trainings), **interpersonale Fähigkeiten** (z.B. Ausdrucksstärke oder effektive Teamarbeit) und **Problemlösungsfähigkeiten**.

7.2.2 Trainingsmethoden und Karriereplanung

Trainingsmethoden und Karriereplanung

- Man differenziert bei Trainingsmethoden zwischen formaler und informaler Weiterbildung:
 - **formale Weiterbildung**: vorausgeplante, strukturierte Weiterbildung
 - **informale Weiterbildung**: Mitarbeiter helfen sich gegenseitig aus, indem sie Informationen austauschen und arbeitsbezogene Probleme gemeinsam lösen.
- Des Weiteren lassen sich On-the-job-Training und Off-the-job-Training unterscheiden:
 - **On-the-job-Training**, z.B. Job Rotation, betriebliche Berufsausbildungsprogramme und formale Unterweisungen durch Mentoren, ist ein **direktes Training während der Arbeitszeit** in der normalen Arbeitsumgebung. Dabei wird allerdings u.U. der Betriebsablauf gestört.
 - **Off-the-job-Training**, z.B. Vorträge in Kursräumen, hat den Vorteil, dass das **Training in einer geschützten Umgebung** geschieht, die den Lernprozess optimal fördert und jede Belästigung realer Kunden ausschließt.
- Der Kern eines **fortschrittlichen Programms zur Karriereplanung** liegt darin, dass die **Mitarbeiter** darin **unterstützt werden**, ihre Fähigkeiten, Qualifikationen und Kenntnisse ständig zu erweitern. Diese Unterstützung beinhaltet folgende Elemente:
 - Die **klare und eindeutige Vermittlung der Ziele und künftigen Strategien** der Organisation erleichtert den Mitarbeitern die persönliche Zukunftsplanung in diesem Rahmen.
 - Durch **neue, interessante und beruflich herausfordernde Arbeitserfahrungen** soll den Mitarbeitern persönliches Wachstum ermöglicht werden.
 - Die Organisation sollte **finanzielle Unterstützung** geben, indem sie die Weiterbildungskosten trägt.
 - Zudem sollte sie die für Off-the-job-Maßnahmen **notwendige Zeit** großzügig bemessen und normal vergüten. Die **Arbeitsbelastung** sollte so gewählt werden, dass den Mitarbeitern noch Zeit zum Erwerb neuer Fähigkeiten und Qualifikationen bleibt.

7.3 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Information

7.3.1 Bedeutung der Mitarbeiterinformation

Bedeutung der Mitarbeiterinformation

- Information der Mitarbeiter ist eine wichtige Führungsaufgabe. Ohne **umfassende und offene Information** können Mitarbeiter weder mitdenken noch selbstständig handeln, andere vertreten, unterstützen oder beraten.
- **Gründe** für die umfassende Mitarbeiterinformation sind **allgemein herrschende hohe Informationserwartungen**, zunehmend spezialisierte Arbeitsumfelder, die entsprechend umfassender Information bedürfen, Ausräumung von Gerüchten durch Offenheit, **Motivation, Schaffung von Sicherheit und Orientierung** sowie gesetzlich vorgeschriebene Belehrungen, Erläuterungen und Unterrichtungen.

7.3.2 Ansatzpunkte der Mitarbeiterinformation

Gesichtspunkte, auf die Führungskräfte bei der Mitarbeiterinformation achten sollten

- Manipulation von Informationen (in Form von Weglassen, Verschweigen, Verfälschen oder Hinzufügen) führt langfristig zu Vertrauensverlusten.
- **Klare und übersichtliche Darstellung** verhindert Informationsüberflutung.
- Informationen müssen **für den Empfänger einen Nutzen** haben.
- Informationen müssen **rechtzeitig übermittelt** werden.
- Informationen müssen **auf dem richtigen Weg** vermittelt werden (z.B. Gespräch, Brief, Präsentation).
- Der Vorgesetzte sollte die **Kontinuität des Informationsflusses** sicherstellen. Der Informationsfluss funktioniert, wenn die **richtigen Informationen in der geeigneten Form auf dem richtigen Weg zur passenden Zeit zum richtigen Empfänger** kommen, **um dort das Handeln zu beeinflussen**.
- Auch die Berücksichtigung der **informellen Informationsströme** ist wichtig.

Fehler bei der Mitarbeiterinformation

- übertriebenes Ansprechen von Gefühlen (etwa durch übertriebenes Lob, Schmeicheleien und Anbiederei) mit der Absicht, Kritik zu verhindern und Widerstände abzubauen
- Fehlinformationen, die den Mitarbeiter absichtlich zum Misserfolg führen
- Ablenkung von einer Sache über persönliche Angriffe oder Argumentation mit offensichtlichen Selbstverständlichkeiten
- Lancierung von Gerüchten und Flüsterpropaganda gegen einen unbequemen Mitarbeiter, z.B. Mobbing

7.4 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Kommunikation

Begriff der Kommunikation

- Unter Kommunikation verstehen wir alle Prozesse der Übertragung von Nachrichten oder Informationen durch Zeichen aller Art zwischen Lebewesen, aber auch zwischen technischen Einrichtungen, wie etwa Computern und elektronischen Netzen. Zeichen werden durch biologische, psychologische, soziale, technische und andere Informationsvermittlungssysteme übertragen. Neben dem reinen Kommunikationsinhalt ist weiterhin die Art und Weise des Wahrnehmens und Erfassens von Informationen und auch die Erwartungshaltung und Motivation der Kommunikationspartner von Bedeutung.
- Es wird deutlich, dass selbst dann Kommunikation stattfindet, wenn nichts gesagt oder geschwiegen wird, da auch sämtliche nonverbal ausgesandten Signale vom Empfänger aufgenommen werden.
- Weniger als 10% der Eindrücke, die wir von anderen Menschen erhalten, entstehen durch verbale Kommunikation. Daher sollte man sich wenn irgend möglich auch seiner nonverbalen Kommunikationssignale bewusst werden. Die nonverbale Kommunikation umfasst Körperhaltung, Gestik, Mimik, äußeres Erscheinungsbild, visuelle Kommunikation (Blickkontakt), Stimme und Sprechtechnik.

Kommunikationsprozess

- Jeder Kommunikationsprozess besteht aus einem Sender, einer Nachricht (Botschaft) und einem Empfänger.
- Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten einer Nachricht, Inhaltsaspekt (Content der Botschaft), Beziehungsaspekt (Art und Weise der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern), Selbstoffenbarung (Gefühle des Senders) und Appell (Zweck und Folgen der Botschaft für den Empfänger).

Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung

- Die Eigenwahrnehmung ist das Bild, das jeder Mensch subjektiv von sich selbst hat. Dieses Bild wird in der Kindheit geprägt durch Erziehung und Sozialisation. Prägende Faktoren sind die Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz durch die Umwelt, aber auch situative Faktoren. Ein inneres Gefühlsbarometer zeigt uns an, ob zwischen unserem Tun und unseren Wertvorstellungen eine Diskrepanz besteht. Es kommt dann im negativen Fall zu Reue, Unbehagen, Schuld- oder Schamgefühlen, im positiven Fall zu Auftrieb.
- Die Fremdwahrnehmung ist das Bild, das ein Mensch subjektiv von anderen Menschen hat. Dieses Bild ist immer mit einer Erwartungshaltung verbunden (selektive Wahrnehmung). Das Auftreten und Aussehen einer Person ruft immer eigene Erfahrungen und Emotionen hervor, auf deren Grundlage wir dann Personen beurteilen.
- Das Johari-Fenster ordnet jedem Menschen vier unterschiedliche Perspektiven zu, über die ein Ausgleich zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung angestrebt werden kann. Um als Führungskraft wirkungsvoll agieren zu können, ist es notwendig, den "blinden Fleck" in Bezug auf die Fremdwahrnehmung zu verkleinern und den Bereich der "Arena" (Eigen- und Fremdwahrnehmung sind weitestgehend ausgeglichen) möglichst auszudehnen.

Grundprobleme in der Kommunikation

- Die Kommunikation glückt nicht, wenn die Gesprächspartner aneinander vorbei reden, einander nicht wirklich zuhören oder das Gesagte falsch interpretieren.
- Häufige Fehler beim Sender sind unbedachte, unklare oder verwirrende Äußerungen oder unablässiges Reden, so dass das Gespräch nicht vorwärts kommt. Beim Empfänger sind die häufigsten Fehler mangelnde Aufmerksamkeit sowie übertriebene Beachtung der ersten Botschaften oder von Details. Antwortet der Empfänger frühzeitig, entsteht keine gemeinsame Gesprächsebene.

7.5 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen gehören neben der Mitarbeiterbeurteilung bzw. den Zielerreichungsgesprächen zu den elementaren Führungsinstrumenten.
- Als Instrument des Management by Objectives liefern sie einen Beitrag zur Verbesserung des Führungsverhältnisses, da der Vorgesetzte und der Mitarbeiter ihre Erwartungen klar definieren und miteinander abstimmen. Vorgesetzter und Mitarbeiter legen gemeinsam fest, welche operativen Ergebnisse für einen bestimmten Zeitraum anzustreben sind.
- Im Rahmen der Zielvereinbarung geht es darum, dem Mitarbeiter in ehrlicher Form zu vermitteln, welchen Weg das Unternehmen wählt, warum die Mitarbeiter sich engagieren und einsetzen sollen, wofür die Mitarbeiter arbeiten und woran die Mitarbeiter gemessen werden. Zielvereinbarungen bieten eine gute Grundlage für eine objektive Leistungseinschätzung.
- An Zielvereinbarungen werden folgende Anforderungen gestellt: spezifische Messbarkeit der Ziele, Identifikationsmöglichkeit mit den Zielen, klarer Ausweis der Mittel zur Zielerreichung, Schaffung einer ausreichenden Motivationsbasis und regelmäßige Rückmeldungen.

Unterschiedliche Wirkung von Zielvorgabe und Zielerreichung

- Ziele müssen in ihren Auswirkungen für den einzelnen Mitarbeiter konkretisiert werden. Im Gegensatz zu Zielvorgabe und Anweisung setzt die Zielvereinbarung den Konsens der Beteiligten (kooperative anstatt autoritäre Zielbildung) voraus.
- Zielvereinbarungen führen zur Integration der Ziele von Mitarbeitern und Unternehmen und damit zu Motivation und langfristigem Engagement anstelle von Unzufriedenheit aufgrund von Kontrolle.

Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungen

- Vorteile für das Unternehmen liegen z.B. in der Entwicklung strategischer Ziele, die von allen akzeptiert werden, in der gezielten Auswahl der Mittel zur Realisierung der unternehmerischen Ziele, gesteigerter Zufriedenheit, Identifikation, Kreativität und Effizienz der Mitarbeiter und dem Aufbau einer einheitlichen Führungskultur und Unternehmenskommunikation.
- Für die Führungskraft ist es u.a. vorteilhaft, dass Klarheit über Unternehmensziele geschaffen wird, die Abstimmung zwischen verschiedenen Bereichen verbessert wird, Mitarbeiter mehr Freiheit und Verantwortung bekommen und die Kontrolle auf die Kontrolle der Zielerreichung reduziert wird.

- Vorteile für die Mitarbeiter sind beispielsweise mehr Kenntnisse der Ziele und der Erwartungen des Unternehmens, Erweiterung der Selbstverantwortung, größere Zufriedenheit und mehr Motivation, weniger Konflikte und bessere Leistungseinschätzung durch die Zielvereinbarung als Maßstab.
- Der Erfolg von Zielvereinbarungen hängt allerdings entscheidend von der Persönlichkeit der Mitarbeiter und ihrem jeweiligen Reifegrad ab. Für erfolgsorientierte Mitarbeiter sind Ziele selbstverständlich, für misserfolgsvermeidungsorientierte Mitarbeiter können Ziele hingegen zur Bedrohung werden. Letztere müssen langsam zu mehr Selbständigkeit angeleitet werden.

7.6 Durchsetzung der Unternehmenspolitik mittels Anreizsysteme

Begriff, Elemente und Grundprobleme von Anreizsystemen

- Ein Anreizsystem ist die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, um direkt oder indirekt auf das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter einzuwirken. Im engeren Sinne wird darunter die Lohngestaltung und die daraus abgeleiteten Entlohnungsgrundsätze verstanden, im weiteren Sinne alle Maßnahmen, die verhaltensbeeinflussend wirken bzw. einwirken können. Sie betreffen neben dem Entgelt die Arbeit selbst, Karrieremöglichkeiten, Formen der Mitarbeiterbeteiligung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten. Funktionsvoraussetzung ist, dass die Motivationsstrukturen der Beschäftigten angesprochen werden.
- Als Mittel der gezielten Beeinflussung der Motivations- und Verhaltensstruktur der Mitarbeiter sind Anreizsysteme elementare Bestandteile eines jeden Führungssystems.
- Konkrete Elemente eines Anreizsystems sind Entlohnung (Zeit-, Akkord- und Prämienlohn), Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung (z.B. Preise, Belobigungen), allgemeine Arbeitsbedingungen, Mitsprache- und Mitgestaltungsrechte sowie Betriebsklima.
- Grundprobleme der betrieblichen Lohnpolitik sind Gewichtung (stärker leistungsbetonte oder stärker sozialbetonte Entlohnung), Messung leistungsbezogener Arbeitsanforderungen und Arbeitsergebnisse und Lohnformdifferenzierung (konkret Ausgestaltung).

7.7 Ausblick: Erfolg mit Emotionen?

Beschreibung und Klassifikation von Emotionen

- Zwei elementare Energiequellen können ein Unternehmen motivieren: Furcht und Hoffnung. Negative Visionen schöpfen ihre Kraft aus der Furcht. Positive Visionen werden von der Kraft der Hoffnung getragen.
- Es gibt zahlreiche Emotionen, die im beruflichen und privaten Alltag auftreten: Ärger, Angst, Furcht, Scham, Schuldgefühl, Trauer, Neid, Eifersucht, Ekel, Freude, Stolz, Erleichterung, Hoffnung, Liebe, Mitleid.
- Zwischen der Emotionsintensität von Hoffnung bzw. Angst und der Leistung bestehen Zusammenhänge.
- Nach Roth durchlaufen Veränderungsprozesse im Sinne des Change Management unterschiedliche Phasen, wobei jede dieser Phasen ihr eigenes emotionales Gepräge ausweist. Um Veränderungen im unternehmerischen Maßstab erfolgreich durchzuführen, bedarf es also der Beachtung dieser Emotionen im Prozessgeschehen.

Übersicht über entfallene Kapitel

1.1 Bedeutung und Entstehungsgeschichte (entfällt)	3
2.1.1 Einflussfaktoren der Wahrnehmung (entfällt)	6
2.1.4 Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Ungewissheit (entfällt)	6
3.5 Das Unternehmenskonzept: Handlungsansätze für die Unternehmenspolitik (entfällt)	17
4.2.3 Goldene Regeln (entfällt)	20
4.2.4 Anforderungen der Unternehmensethik (entfällt)	20
4.2.5 Was nützt ethisches Handeln den Unternehmen? (entfällt)	20
5. Regelungen zur Unternehmens- und Betriebsverfassung (entfällt)	20