

# 5. Management

## Am Ende dieses Kapitels sind Sie in der Lage ...

- die Aufgaben des Managements zu beschreiben
- zwischen verschiedenen Managementebenen zu differenzieren
- wichtige Managementkompetenzen aufzuzählen
- den idealtypischen Managementprozess zu beschreiben
- zwischen Sach- und Formalzielen zu unterscheiden
- zwischen Stakeholderorientierung und Shareholderorientierung zu unterscheiden
- Funktion und wesentliche Inhalte eines Unternehmensleitbilds zu beschreiben
- den Begriff „Corporate Social Responsibility“ zu definieren
- zwischen strategischer, taktischer und operativer Planung zu unterscheiden
- zwischen Blockplanung und rollierender Planung zu unterscheiden
- zwischen Entscheidungen unter Sicherheit, unter Risiko und unter Ungewissheit zu unterscheiden
- Beispiele für typische Denkfehler, die einer rationalen Entscheidungsfindung im Wege stehen können, zu nennen
- zwischen Ergebnis-, Prozess- und Prämissenkontrolle zu differenzieren

## Verwendete und zur Vertiefung empfohlene Literatur

*Büter*: Internationale Unternehmensführung. Entscheidungsorientierte Einführung, München 2010.

*Hauer/Ultsch*: Unternehmensführung kompakt, München 2010.

*Hungenberg/Wulf*: Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende, 5. Auflage, Heidelberg ua 2015.

*Schultz*: Basiswissen Betriebswirtschaft. Management, Finanzen, Produktion, Marketing, 5. Auflage, München 2014.

*Thommen*: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.

*Vahs/Schäfer-Kunz*: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 7. Auflage, Stuttgart 2015.

*Waibl*: Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg, München 2015.

*Wicher*: Managementkompetenzen, Herne 2015.

## 5.1. Begriff

Größere Unternehmen sind arbeitsteilig organisierte und damit sehr komplexe Gebilde. Um das Handeln aller Personen im Unternehmen auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin auszurichten, bedarf es somit einer Koordinationsleistung. Diese Koordinationsleistung wird vom **Management** übernommen.

Es ist somit die Aufgabe des Managements, das gesamte Unternehmen und die darin ablaufenden **güter-, informations- und finanzwirtschaftlichen Prozesse** zielorientiert zu koordinieren.

Im Zuge dieser **Koordinationsarbeit** sind zunächst Pläne zur Zielerreichung aufzustellen. Falls in der Planung verschiedene Handlungsalternativen identifiziert werden, ist eine Entscheidung zugunsten einer Alternative erforderlich. In der Folge ist die Umsetzung der getroffenen Entscheidung zu veranlassen. Bei Problemen während der Umsetzungsphase muss steuernd eingegriffen werden. Schließlich ist zu kontrollieren, ob der angestrebte Erfolg eingetreten ist oder ob neue Maßnahmen ergriffen werden müssen, um festgestellte Abweichungen zu korrigieren. Die damit angesprochenen Phasen des **Managementprozesses** werden weiter unten noch näher beschrieben.

Als **Manager** bezeichnet man die mit Koordinationsaufgaben betrauten und für diese Zwecke mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestatteten Personen.

### Managementebenen

Man unterscheidet drei **Managementebenen**:

- **Top-Management:** Hierzu zählen die Geschäftsführung einer GmbH oder der Vorstand einer AG. Auf dieser Ebene werden überwiegend Grundsatzfragen geklärt und strategische Entscheidungen getroffen.
- **Middle-Management:** Führungskräfte der mittleren Ebene (zB Abteilungsleiter) haben die Vorgaben des Top-Managements umzusetzen, Abläufe zu strukturieren und entsprechende Anordnungen zu treffen. Die Entscheidungen besitzen einen mittelfristigen Charakter.
- **Lower-Management:** Auf der unteren Ebene (zB Werkstatteleiter) werden operative (kurzfristige) Entscheidungen getroffen. Im Vordergrund stehen ausführende Tätigkeiten.

### Managementkompetenzen

Damit die Manager in der Lage sind, durch ihre Koordinationsleistungen die auf externe (zB divergierende Anforderungen der verschiedenen Stakeholder, komplizierte gesetzliche Vorschriften) und interne (zB starke Arbeitsteilung, zahlreiche Projekte) Einflussfaktoren zurückzuführende Komplexität im Unternehmen zu beherrschen und zu reduzieren, müssen sie über **Managementkompetenzen** verfügen. Folgende Managementkompetenzen können dabei voneinander abgegrenzt werden:

- **Fachkompetenz:** Sie setzt sich aus dem Fachwissen, den fachlichen Fähigkeiten und der Beherrschung von Fertigkeiten zusammen, die zur Erledigung der fachlichen Aufgabenstellungen notwendig sind. Sie dient in erster Linie gerade bei Führungskräften dazu, bei den Mitarbeitern Akzeptanz zu schaffen und Entscheidungen mit dem fachlichen Hintergrund zu verknüpfen. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit ist somit auch für Führungskräfte wichtig, ihre Fachkompetenz laufend auf dem neuesten Stand zu halten (**life long learning**). Je höher die Hierarchieebene, desto weniger sind allerdings in der Regel fachliche Fähigkeiten ausschlaggebend und desto mehr gelten insbesondere Sozialkompetenzen des Funktionsinhabers als ausschlaggebend.
- **Sozialkompetenz:** Sie umfasst alle Fähigkeiten, die in der sozialen Interaktion mit Mitarbeitern, Kollegen bzw anderen Bezugspersonen zur Zielerreichung und gemeinsamen Aufgabenerfüllung benötigt werden (zB Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit). Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten stehen verschiedene Instrumente bzw Werkzeuge zur Verfügung, die allerdings mitunter bereits dem Bereich Methodenkompetenz zugeordnet werden.
- **Methodenkompetenz:** Diese beinhaltet die Kenntnis und Anwendung von Techniken und Verfahren, die zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen benötigt werden. Beispiele für wichtige Methodenkompetenzen sind ua Kreativitätstechniken, Methoden des Projektmanagements, Moderationstechniken oder Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien.

Im Management kommt es gerade auf das Zusammenspiel aller drei Kompetenzbereiche an. So ist es leicht vorstellbar, dass jemand, der „nur“ fachlich gut ausgebildet ist, eine schlechte Führungskraft ist, weil er nicht in der Lage ist, andere zu motivieren.

Die Entwicklung und laufende Pflege der beschriebenen Managementkompetenzen ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen der betrieblichen **Personal- bzw Führungskräfteentwicklung**.

## 5.2. Managementprozess

Der jeweils auf die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen (zB Beschaffung, Produktion, Vertrieb) umzulegende **Managementprozess** lässt sich in die Phasen Zielbildung, Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle unterteilen.

Der Managementprozess sollte durch eine adäquate Aufbau- und Ablauforganisation bestmöglich unterstützt werden; es sollte der Grundsatz „**structure follows strategy**“ gelten. Außerdem ist va durch das Controlling dafür Sorge zu tragen, dass dem Management die für das Treffen optimaler Entscheidungen benötigten Informationen zeitnah und in adäquater Form zur Verfügung gestellt werden. Schließlich sollte das Management auch stets bemüht sein, durch seine Vorbildwirkung eine die Umsetzung der Unternehmensziele positiv beeinflussende Unternehmenskultur herbeizuführen.

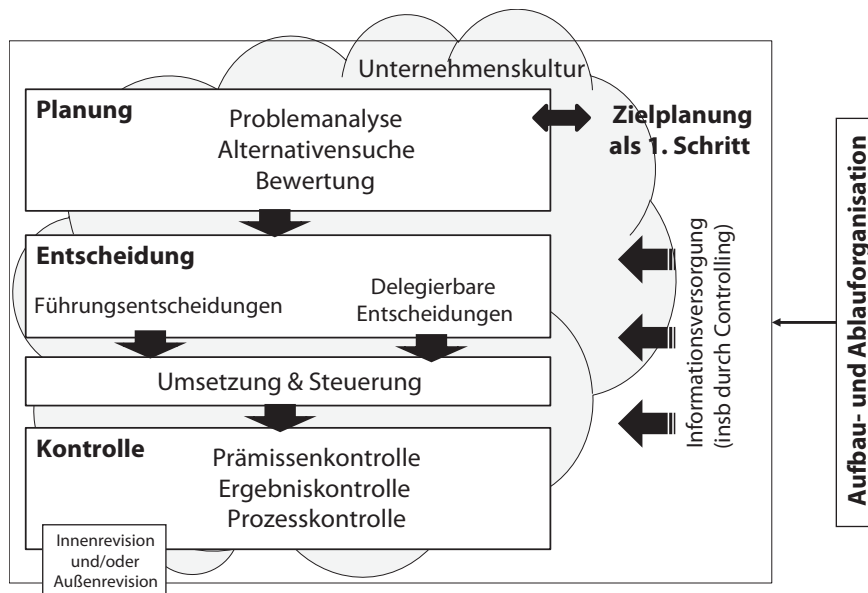


Abbildung 4: Managementprozess

### 5.2.1. Zielbildung

**Ziele** sind ganz generell Aussagen über zukünftige Zustände, die durch konkrete Maßnahmen erreicht werden sollen.

**Unternehmensziele** sind das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, an dem sich die Eigentümer des Unternehmens, das Management, aber auch andere **Stakeholder** (zB Betriebsrat, Banken) beteiligen.

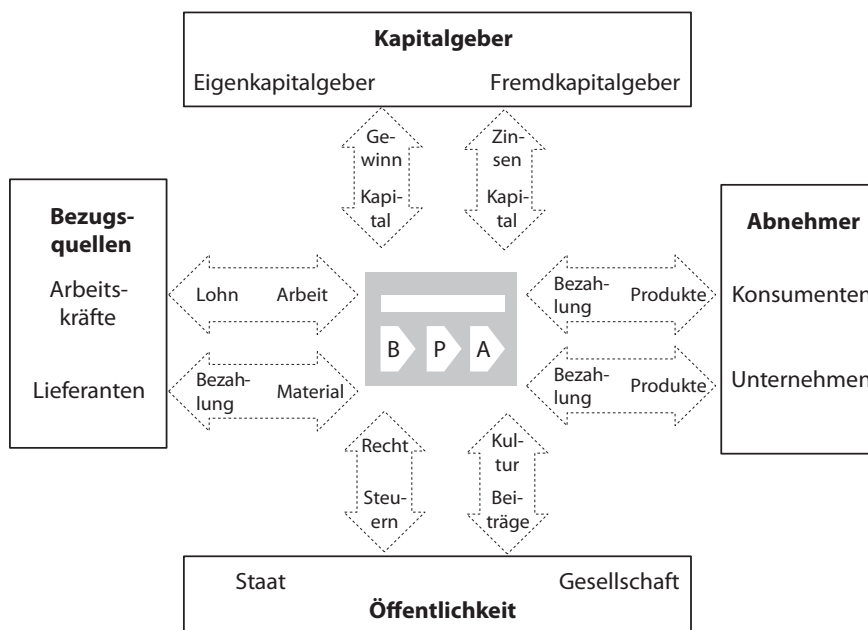


Abbildung 5: Stakeholder (Hungenberg/Wulf)

Man unterscheidet Sachziele und Formalziele, die sich wechselseitig beeinflussen:

- Auf Unternehmensebene besteht das **Sachziel** darin, die Absatzmärkte mit Produkten und/oder Dienstleistungen zu versorgen (zB ein Möbelhersteller versorgt die Menschen mit Stühlen und Tischen). Auf Funktionsbereichsebene beziehen sich Sachziele auf konkrete leistungsbezogene Handlungen (zB Aufbau des Exportgeschäfts durch den Vertriebsleiter).
- Die für ein Unternehmen formulierten **Formalziele** basieren auf dem ökonomischen Prinzip und beziehen sich auf die angestrebten wirtschaftlichen Ergebnisse (zB Produktivität, Gewinn, Eigenkapitalrentabilität, Shareholder Value).

Für eine Umsetzung im Unternehmen müssen die auf Unternehmensebene formulierten Sach- und Formalziele **operationalisiert** (Konkretisierung von Zielinhalt, Zielausmaß, Zielzeitbezug etc) und auf die nachgelagerten organisatorischen Einheiten heruntergebrochen werden. Letztlich sollten mit allen Mitarbeitern im Zuge der idR jährlich stattfindenden **Mitarbeitergespräche** nur solche (Instrumental-)Ziele vereinbart werden, deren Erreichung gleichzeitig auch einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele leistet.

### Stakeholder Ansatz versus Shareholder-Ansatz

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei Extrempositionen herausgebildet, die allgemeingültig beschreiben, wie Ziele von Unternehmen entstehen sollten und wessen Interessen bei der Zielformulierung zu berücksichtigen sind:

- **Stakeholderorientierung:** Die Vertreter der ersten Position argumentieren, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Formulierung der grundlegenden Unternehmensziele gleichberechtigt berücksichtigt werden (sollen). Diese Aussage beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und das Handeln eines Unternehmens notwendig sind und daher auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Die Vertreter dieser Position verfolgen also einen **Stakeholder-Ansatz**, demzufolge sich die obersten Unternehmensziele an den Interessen aller Anspruchsgruppen zu orientieren haben. Problematisch am Stakeholder-Ansatz ist jedoch, dass ein Manager, der mit seinen Entscheidungen allen Interessengruppen dienen soll, letztlich von keiner dieser Gruppen mehr für seine Entscheidungen verantwortlich gemacht werden kann, denn schließlich könnte er eine schlechtere Erfüllung der Interessen einer Interessengruppe stets mit der besseren Erfüllung der Interessen einer oder mehrerer anderer Interessengruppen begründen.
- **Shareholderorientierung:** Vertreter der zweiten Extremposition räumen demgegenüber den Interessen der Eigentümer („Shareholder“) absolute Priorität ein. Man spricht daher auch vom **Shareholder-Ansatz**. Begründet wird diese Interpretation va damit, dass sich in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen – und nur aus diesem – ableitet. Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt (Marktwert des Eigenkapitals). Der Shareholder Value lässt sich mit dem Instrumentarium der Unternehmensbewertung durch Diskontierung der den Eigentümern zukünftig aus ihrem unternehmerischen Engagement zufließenden Zahlungsströme ermitteln, was – im Gegensatz zum Stakeholder-Ansatz – eine objektivierete Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht.

Welchem dieser beiden Ansätze gefolgt werden soll, ist letztlich eine normative Frage. Wichtig erscheint jedoch folgende Überlegung: Selbst wenn man dem Shareholder-Ansatz als Zielkonzept im Rahmen des normativen Managements folgt, so bedeutet dies nicht, dass damit die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann fortbestehen – und somit Wert für seine Eigentümer schaffen –, wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, vom Unternehmen abwendet. Es muss daher auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in

befriedigendem Umfang zu entsprechen. Das Konzept des Shareholder Value stellt daher – anders als gelegentlich behauptet – kein vollkommen einseitiges und kurzfristiges, sondern ein in seiner Anlage durchaus umfassendes und langfristig angelegtes Zielkonzept dar.

Widerspruch?		
	Stakeholder-Ansatz	Shareholder-Ansatz
<b>Hintergrund</b>	Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessensgruppen umzusetzen	Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren
<b>Erfolgsmaßstab</b>	Maximierung der Differenz zwischen den Anreizen und Beiträgen aller Gruppen	Maximierung der zukünftigen diskontierten Zahlungen an die Eigentümer
<b>Beurteilung</b>	Nicht operational, da auf interpersonalen Nutzenvergleichen aufbauend	Operational
<b>Unternehmensziel</b>	„Stakeholder Value“	„Shareholder Value“

Abbildung 6: Stakeholder Value versus Shareholder Value (Hungenberg/Wulf)

Unternehmensziele erfüllen folgende wichtige **Funktionen**:

- **Entscheidungskriterium:** Ziele geben Kriterien vor, an denen sich die Auswahl zwischen mehreren Alternativen orientieren kann und erleichtern damit (rationales) Entscheiden.
- **Handlungssteuerung:** Ziele erlauben nicht nur klarere Entscheidungen, sondern sie bieten auch eine Orientierung für das Handeln, das zur Umsetzung dieser Entscheidungen dient.
- **Koordination:** Gemeinsame Ziele erleichtern in ganz erheblichem Maße die Koordination der Vielzahl einzelner Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen, weil sie jegliches Handeln in die gleiche Richtung lenken.
- **Legitimation und Konfliktlösung:** Für das Unternehmen formulierte Ziele bilden die Basis, auf die sich Unternehmensmitglieder bei ihren Entscheidungen berufen können und mit der sie sich bei Meinungsverschiedenheiten rechtfertigen können. Auf diese Weise können Handlungen legitimiert und Konflikte gelöst werden.

### Mission, Vision und Leitbild

Damit die Unternehmensziele im Unternehmen tatsächlich das tägliche Handeln der Mitarbeiter anleiten und eine motivierende Sogwirkung entfachen können, müssen sie in Form einer Mission, einer Vision sowie eines Unternehmensleitbilds transparent gemacht werden:

- Die unternehmerische **Mission** hat das Selbstverständnis und den Zweck des Unternehmens („Wer sind wir?“, „Wofür sind wir da?“ etc) zum Inhalt. Das Erleben von Sinnhaftigkeit bei der Arbeit gehört zu den stärksten Motivatoren überhaupt, denn Menschen wollen in aller Regel das, was sie täglich leisten, als wichtig und wertvoll empfinden. Das gilt im Übrigen in ganz besonderem Maße für die sog Generation Y, bei der an die Stelle von Status und Prestige verstärkt die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum rücken. Die in der Mission zum Ausdruck kommende Leitidee bzw Grundausrichtung des Unternehmens sollte kurz und prägnant, leicht verständlich und inspirierend formuliert sein, damit sie die Herzen der Mitarbeiter berührt und sie zu anhaltendem und vertieften Engagement bewegt (zB Body Shop: Kosmetika produzieren, die weder Tieren noch der Umwelt Schaden zufügen, Wal Mart: es einfachen Menschen zu ermöglichen, die gleichen



Dinge kaufen zu können wie Wohlhabende, Walt Disney: to make people happy). Das energetisierende Potenzial einer guten Mission kommt in folgendem Zitat von Antoine de Saint-Exupéry zum Ausdruck: „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, unendlichen Meer.“

- Die **Vision** baut auf der Mission auf und beschreibt im Sinne einer Operationalisierung bzw. Zielsetzung ein attraktives Zukunftsbild des künftigen Wirkens. Inhalt einer Mission hätte beispielsweise sein können, „dass der Mensch zu den Sternen vorstößt“, Inhalt einer darauf basierenden Vision hingegen beispielsweise, „dass bis zum Ende der 1960er-Jahre ein Mensch auf dem Mond landet.“ Während eine Mission also kein Ablaufdatum hat, wird eine Vision früher oder später von der Realität überholt und bedarf dann einer rechtzeitigen Neuformulierung. Letztlich sollen auch die in der Vision enthaltenen Ziele und Grundwerte den Mitarbeitern des Unternehmens den tieferen Sinn und Nutzen ihrer Arbeit aufzeigen und auf diese Weise echtes Engagement erzeugen. Eine derartige Sogwirkung kann insbesondere dann nicht erzeugt werden, wenn zentrale Erfolgsgrößen wie Umsatz, Marktanteile oder Gewinne in Visionen gegossen werden. Solche Formalziele stellen zweifellos wichtige Informationen für Kapitalgeber dar. Die Mitarbeiter des Unternehmens hingegen lassen sich zwar durch vieles motivieren, selten aber durch nackte Zahlen, weil sie nicht inspirieren bzw. zu wenig Sinn stiften.
- Das **Unternehmensleitbild** soll dabei helfen, die angestrebten Wirkungen des in der Mission formulierten höheren Zwecks sowie der in der Vision formulierten langfristigen Zielsetzung durch eine zusätzliche Konkretisierung zu unterstützen. Unternehmensleitbilder enthalten in der Regel bereits relativ detaillierte Aussagen darüber, was das Kerngeschäft eines Unternehmens ist, welche einzigartigen Kompetenzen es besitzt und welchen Grundwerten (zB Eigenverantwortung, gegenseitige Wertschätzung, Fairness, Toleranz, Nachhaltigkeit, Diversität) es sich auf dem Weg zur Erreichung seiner Ziele verpflichtet fühlt. Zusammenfassend: Ein Unternehmensleitbild dient dazu, den Zweck, die Ziele sowie die Grundwerte des Unternehmens nach innen und außen zu kommunizieren und damit greifbar zu machen, um auf identitätsstiftende Weise Entscheidungen zu unterstützen, Handeln zu steuern, Koordination zu erleichtern, Legitimität zu geben und Konflikte zu lösen.

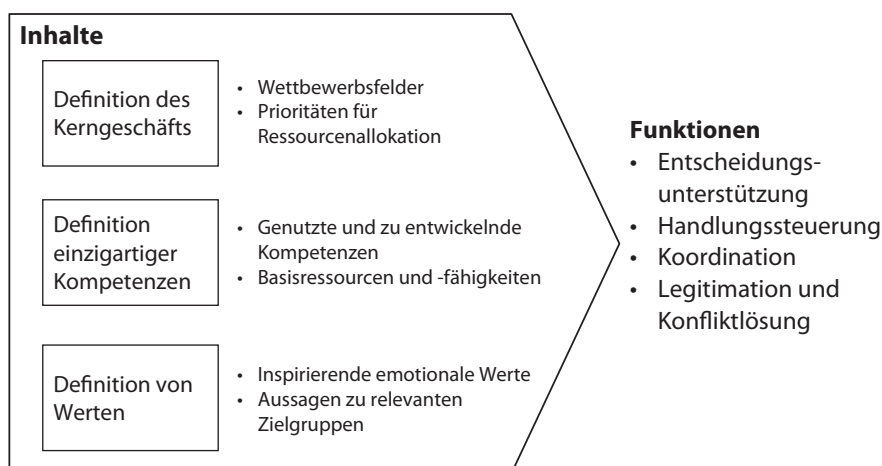


Abbildung 7: Inhalte und Funktionen eines Unternehmensleitbilds (Hungenberg/Wulf)

Mission, Vision und Grundwerte entfalten ihre sinnstiftende und energetisierende Wirkung allerdings nur dann, wenn sie auch tatsächlich im Alltag spürbar werden. Wenn die Mitarbeiter erfahren, dass die Mission umgesetzt wird, ist dies eine der stärksten Triebfedern für den Unternehmenserfolg. Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung, vor allem aber kongruentes Verhalten der Führungspersonen im Falle von Zielkonflikten sind dabei essenziell. Wenn hingegen beim ersten Zielkonflikt zwischen Mission und Gewinnmaximierung das Renditestreben vorgeht, ist die Mission aus Mitarbeitersicht nicht einmal das Papier der Imagebroschüre, in der sie festgehalten ist, wert.

## Corporate Social Responsibility

Ein in Zusammenhang mit den Zielsetzungen und Grundwerten von Unternehmen stark diskutiertes Thema ist **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Dabei geht es letztlich um die immer lauter werdende Forderung, dass Unternehmen bei der Verfolgung ihrer ökonomischen (Formal-)Ziele auch eine über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehende ökologische und soziale Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern übernehmen müssen, um eine nachhaltige Entwicklung des Gesellschaftssystems zu ermöglichen (zB gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz, freiwillige Reduktion von Treibhausgasen, Spenden für karitative Zwecke). Die Berichterstattung über entsprechende Aktivitäten gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens erfolgt im Zuge des sog Nachhaltigkeits- bzw CSR-Reporting. Dabei orientierten sich die Unternehmen zunehmend an den Vorgaben der sog Global Reporting Initiative (GRI), welche sich mehr und mehr als internationale Leitlinie durchsetzt und so eine gewisse Standardisierung in Bezug auf die zu berichtenden Inhalte ermöglicht.

---

### „Gesellschaftliche Verantwortung“ von Firmen oft nur Theorie

APA, 7. Juli 2014

Nach einer Studie der Bertelsmann Stiftung hat die Wirtschaft in Deutschland in Sachen Corporate Responsibility (CR) noch Nachholbedarf

Die sogenannte gesellschaftliche Verantwortung steht bei deutschen Unternehmen zwar hoch im Kurs, aber meist nur auf dem Papier. Nach einer am Montag veröffentlichten Studie der Bertelsmann Stiftung hat die Wirtschaft in Deutschland in Sachen „Corporate Responsibility“ (CR) noch Nachholbedarf.

In 73 Prozent der Firmen befürworteten demnach Vorstand und Geschäftsführung derartige Aktivitäten – allerdings integrieren lediglich 39 Prozent diese Maßnahmen in ihre Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsketten.

Dem erstmals aufgelegten Corporate Responsibility Index (CRI) zufolge wird in vielen Unternehmen die „gesellschaftliche Verantwortung“ nur fragmentarisch gelebt. In zehn Prozent der untersuchten Betriebe ist sie dagegen nahezu überall Bestandteil der Gesamtstrategie. Was die Besten auszeichnet: „Das Top-Management trägt diese Strategie, CR ist Aufgabe hoher Leitungsfunktionen, eine Wertekultur ist in allen Unternehmensbereichen erkennbar, CR-Ziele sind klar definiert, und die Zielerreichung wird gemessen.“

Von den 169 großen und mittelständischen Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligten, überzeugte die Wissenschaftler vor allem der Autobauer BMW. Als häufigste Ziele von CR-Aktivitäten wurden die Reduktion ökologischer Belastungen und der schonende Umgang mit der Ressource Arbeitskraft genannt. Der Index soll künftig alle zwei Jahre ermittelt werden. (APA)

---

## 5.2.2. Planung

**Planung** ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns und soll durch Problemanalyse, Alternativensuche und Alternativenbewertung zielkompatible Entscheidungen ermöglichen.

Nach der Tragweite und dem Zeithorizont der Planung lassen sich die strategische, die taktische und die operative Ebene unterscheiden.

- **Strategische Planung:** Aus den im Leitbild formulierten Unternehmenszielen und den im Zuge einer SWOT-Analyse ermittelten Erfolgspotenzialen sind Strategien (zB Kostenführerschaftsstrategie, Differenzierungsstrategie) zu entwickeln, die eine Orientierung für die verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen bieten und geeignet sind, den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen. Die strategische Planung besitzt eine längerfristige Ausrichtung, der geplante Zeitraum reicht mit fünf bis zehn Jahren weit in die Zukunft. Aus diesem Grund muss häufig auf grobe Schätzungen zurückgegriffen werden.
- **Taktische Planung:** Unter Berücksichtigung der in der strategischen Planung enthaltenen Vorgaben ist für die Bereitstellung der zur Strategieumsetzung benötigten Ressourcen (zB Grundstücke,

Maschinen, Material, Personal) sowie strategieunterstützenden organisatorischen Rahmenbedingungen (zB schlanke Aufbauorganisation, effiziente Produktionsprozesse) zu sorgen. Die taktische Planung besitzt einen Planungshorizont von einem bis fünf Jahren.

- **Operative Planung:** Bei der operativen Planung handelt sich um eine kurzfristige und detaillierte Maßnahmenplanung mit einem Planungshorizont von bis zu einem Jahr. Im Rahmen der jährlichen **Budgetierung** werden die im nächsten Geschäftsjahr geplanten Maßnahmen in Geldeinheiten bewertet und vom Controlling gemäß der Logik der doppelten Buchhaltung in ein von der Unternehmensleitung zu genehmigendes Unternehmensbudget, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung, einer Plan-Geldflussrechnung sowie entsprechenden Plan-Kennzahlen, überführt.

Man könnte auch sagen, dass es bei der strategischen Planung primär darum geht, die richtigen Dinge zu tun, während es bei der operativen Planung darum geht, die Dinge richtig zu tun.

Strategische, taktische und operative Pläne verlieren im Zeitablauf an Aktualität. Daher müssen sie in regelmäßigen Abständen überarbeitet bzw revidiert werden. Dazu wäre es denkbar, dass kurz vor Ablauf einer Planungsperiode von beispielsweise fünf Jahren eine neue Fünf-Jahres-Periode geplant wird. Diese Vorgehensweise, die auch als **Blockplanung** bezeichnet wird, besitzt den Nachteil, dass kurz- oder mittelfristige Veränderungen in den Planungsgrundlagen bis zur Neuplanung für den nächsten Planungszeitraum unberücksichtigt bleiben. Deshalb ist eine rollierende Planung zu bevorzugen. Bei der **rollierenden Planung** erfolgt noch während der laufenden Planperiode eine Neuplanung, indem nach Ablauf eines Zeitabschnitts (zB ein Jahr, ein Monat) ein neuer Zeitabschnitt angefügt und auch die Planung der zuvor bereits geplanten Zeitabschnitte überarbeitet wird. Dies erhöht zwar den Planungsaufwand, da häufiger geplant werden muss; jedoch bleibt die Anzahl der geplanten Zeitabschnitte konstant und die gesamte Planung fällt aufgrund der laufenden Einbeziehung neuer Informationen wesentlich realitätsnäher aus.

#### Blockplanung

Planungszeitpunkt	Verplanter Zeitraum
00	01 02 03 04 05
05	06 07 08 09 10
	und so weiter

#### Rollende Planung

Planungszeitpunkt	Verplanter Zeitraum
00	01 02 03 04 05
01	02 03 04 05 06
02	03 04 05 06 07
03	04 05 06 07 08
04	05 06 07 08 09
05	06 07 08 09 10
	und so weiter

Abbildung 8: Blockplanung versus rollende Planung (Schultz)

In Abhängigkeit des Ausmaßes der Einbeziehung untergeordneter Bereiche des Unternehmens in den Planungsprozess lassen sich Top-down-Planung, Bottom-Up-Planung und die Planung im Gegenstromverfahren unterscheiden:



- **Top-down-Planung:** Bei der Top-down-Planung erfolgt die Vorgabe von Rahmenwerten „von oben“, während die Detaillierung der Pläne auf unteren Hierarchiestufen erfolgt.
- **Bottom-up-Planung:** Bei der Bottom-up-Planung werden zunächst Daten und Planwerte auf unteren Ebenen gesammelt und anschließend zusammengefasst und verdichtet, bis eine Gesamtplanung für das Unternehmen vorliegt.
- **Gegenstromverfahren:** Bei der Planung im Gegenstromverfahren erfolgen zunächst Top-Down-Vorgaben von Eckwerten und Planungsprämissen, auf deren Basis Detailplanungen dezentral auf unteren Unternehmensebenen erstellt werden können. Anschließend werden die Teilplanungen zentral zusammengefasst. Unstimmigkeiten zwischen den Teilplänen bzw. bei Nichterreichung der Top-Down-Vorgaben wird diese Vorgehensweise in weiteren Abstimmungsrunden so lange wiederholt, bis schließlich ein stimmiger Plan, dessen Umsetzung die Vorgaben des Top-Managements ermöglicht, vorliegt.

### 5.2.3. Entscheidung

Unter einer **Entscheidung** wird die Auswahl einer bestimmten Handlungsalternative verstanden. Als Entscheidungsgrundlage dienen die Ergebnisse der Planung. Wenn im Rahmen der Alternativenbewertung bereits eine Rangfolge der verschiedenen Alternativen festgelegt wurde, steht die optimale Alternative bereits fest.

Entscheidungen, die von der Unternehmensleitung (Top-Management) getroffen werden müssen, werden als **Führungsentscheidungen** bezeichnet. Dazu zählen vor allem strategische Entscheidungen (zB Entwicklung neuer Geschäftsfelder), die Besetzung von Führungspositionen sowie Entscheidungen betreffend die Bewältigung von Unternehmenskrisen. Derartige Entscheidungen können – im Gegensatz zu Routineentscheidungen oder Entscheidungen, deren Auswirkungen für das Gesamtunternehmen keinen großen Einfluss haben – nicht mittels **Delegation** auf niedrigere Hierarchieebenen übertragen werden.

Die betriebswirtschaftliche **Entscheidungstheorie** ist eine Disziplin, die sich mit der Beschreibung, Erklärung und der Gestaltung von Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen beschäftigt. Die von der Entscheidungstheorie entwickelten Rechenkalküle unterscheiden sich vor allem in Abhängigkeit davon, ob man es mit einer **Entscheidung unter Sicherheit**, einer **Entscheidung unter Risiko** (es liegen unsichere Erwartungen vor, den künftigen Umweltzuständen können jedoch Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden) oder aber einer **Entscheidung unter Ungewissheit** (es liegen unsichere Erwartungen vor, den künftigen Umweltzuständen können keine Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet werden) zu tun hat. Konkrete Beispiele für Entscheidungskalküle unter Sicherheit, Risiko bzw. Ungewissheit werden im Rahmen der Ausführungen zur Investitionsrechnung vorgestellt.

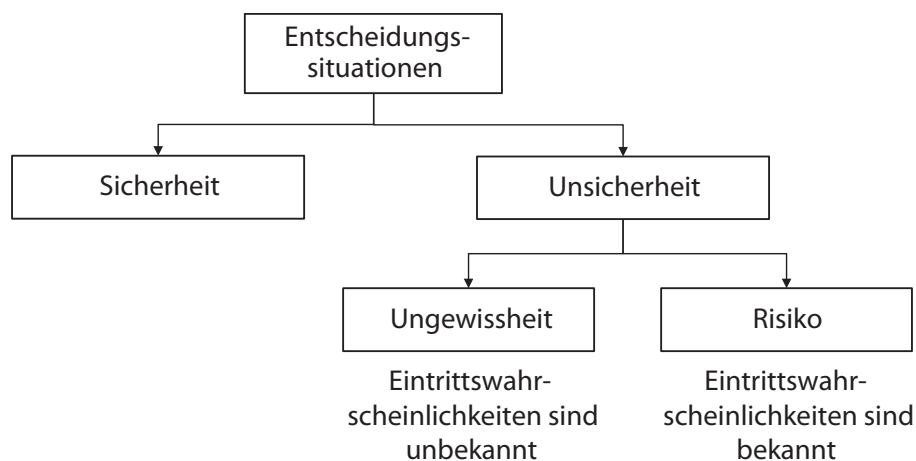


Abbildung 9: Entscheidungssituationen

## Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie ist stark normativ geprägt und geht dabei vom idealtypischen Modell **rationalen Entscheidungsverhaltens** aus. Rationales Entscheidungsverhalten basiert auf den Verhaltensannahmen des **Homo Oeconomicus** und unterstellt die strenge Anwendung entscheidungslogischer Prinzipien, mit deren Hilfe stets optimale Entscheidungen für eine Problemstellung gefunden werden können. Die starren Verhaltensannahmen normativer Entscheidungsmodelle (zB vollkommener Informationsstand und strenges Rationalverhalten des Entscheiders) sind zur Beschreibung und Erklärung des realen Entscheidungsverhaltens jedoch vielfach unbrauchbar. Zur Abbildung des realen Entscheidungsverhaltens stützt sich die moderne Entscheidungstheorie deshalb insbesondere auf **verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse**. Die Wirtschaftspsychologie kennt zahlreiche Beispiele für in der Praxis häufig anzutreffende Effekte bzw Denkfehler, die einer rationalen Entscheidungsfindung entgegenstehen können; einige Beispiele für solche Effekte seien an dieser Stelle exemplarisch angeführt:

- **Halo-Effekt:** Der Halo-Effekt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Beobachter sich von einem einzigen, dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen lässt. Alle übrigen Dimensionen werden von der Bewertung dieses einen Merkmals überstrahlt. Ein Halo-Effekt liegt beispielsweise vor, wenn ein Vorgesetzter von langen Arbeitszeiten eines Mitarbeiters auf hohe Leistungsfähigkeit schließt und ihn automatisch positiv beurteilt, ohne andere Indikatoren zu berücksichtigen.
- **Overconfidence-Effekt:** Hiermit ist gemeint, dass Menschen eine systematische Angewohnheit haben, sich selbst – ihr Wissen und ihre Fähigkeiten – zu überschätzen. Dementsprechend erwarten sie auch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als sie tatsächlich gegeben ist, dass ihre Handlungen zum Erfolg führen.
- **Selektive Wahrnehmung:** Hiermit wird die Tendenz von Menschen beschrieben, sich ihre Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass ihre eigenen Erwartungen erfüllt werden. Informationen, die dabei die eigenen Erwartungen widerlegen würden, werden in diesem Prozess zwecks Reduktion interner Spannungszustände mehr oder weniger unbewusst ausgeblendet.
- **Self-Serving-Bias:** Dieser „bias“ bezeichnet die Tendenz, dass Menschen die erlebten Erfolge eher auf die eigenen Stärken (zB Kompetenzen, Intellekt) zurückführen, während Misserfolge eher auf externe Ursachen zurückgeführt werden. Diese Verzerrung führt freilich dazu, dass Menschen aus eigenen Fehlern nicht immer die für ein zukünftig erfolgreiches Handeln erforderlichen Konsequenzen ziehen.
- **Sunk-Cost-Effekt:** Unter dem Sunk-Cost-Effekt ist die Neigung von Menschen zu verstehen, an einer Handlungsalternative (zB einem Investitionsprojekt) umso stärker festzuhalten, je mehr Geld, Zeit oder Arbeit in der Vergangenheit dafür bereits eingesetzt wurden.

Viele Manager vertrauen bei wichtigen Entscheidungen auch auf ihr Bauchgefühl bzw ihre **Intuition**. Mittlerweile konnte wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass intuitive Entscheidungen va dann überlegen sein können, wenn die Entscheidungssituation sehr komplex ist, wenig Zeit zur Analyse des Entscheidungsproblems bleibt und der Entscheider auf langjährige Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Entscheidungssituationen zurückblicken kann.

---

### Die Ehe macht Spitzenmanager vorsichtiger

*Karin Bauer/„Der Standard“, 5. Mai 2014*

Verheiratete Vorstandschefs lenken ihre Firmen vorsichtiger, Singles gehen viel aggressiver und risikuhungriger in den Markt, ergab eine Untersuchung von 1500 Börsenfirmer

Nikolai Roussanov (Assistenzprofessor für Finanzen an der Wharton Business School) und Pavel Savor (Assistenzprofessor für Finanzen an der Temple University) wollten wissen, ob der private Lebensstatus eines Vorstandschefs (CEO) irgendeinen Einfluss auf sein professionelles Entscheidungsverhalten hat. Ein

klares Ergebnis: Die Aktienperformance verheirateter CEOs ist stabiler, jene von Single-CEOs zeigt deutlich höhere Volatilität.

Untersucht wurden dafür, berichtet das Wall Street Journal, die Verheleichungs-Daten der Spitzenmanager von 1500 börsennotierten US-Firmen. Frauen waren wohl darunter, fielen aber unter die statistische Relevanz.

Gemessen am Firmenvermögen investieren Single-CEOs 75 Prozent mehr in Forschung & Entwicklung, in Werbung und Akquisitionen, in Kapazitätserweiterung. Ein Teil der Erklärung, so die beiden Wissenschaftler, liege in der Tatsache, dass Unverheiratete eher jüngere, kleinere und schneller wachsende Unternehmen leiten – übrig bleibt dennoch aggressiverer Marktzugang und mehr Risiko-Appetit bei den Singles.

An dieser Stelle bemühen die Beiden die Verhaltensökonomie als Erklärungsmodell: Solange Status, Macht, Einfluss und Geld als attraktiv auf dem Heiratsmarkt gelten, solange würden Alphamänner darum ringen, deswegen: Single-CEOs sind kompetitiver eingestellt, um zu den Begehrtesten am Heiratsmarkt zu gehören. Daraus ergebe sich auch höhere Neigung zu finanziellen Risiken.

Aber: Je älter die Single-CEOs, desto geringer ausgeprägt ist ihr Risikohunger. Also hat das Alter auch wesentlichen Einfluss auf den Managementstil.

Die Lehren aus dieser Untersuchung? Aufsichtsgremien sollten für eine junge Firma unter starkem Wachstumszwang also Single-CEOs bevorzugen, wenn es darum geht, sich aus Marktturbulenzen heraus zu halten und einen Tanker zu steuern, dann sei der/die Verheiratete wohl besser, sagen die Finanzwissenschaftler.

Ob das nicht diskriminierend sei, den Status der Ehe als Kriterium für oder gegen die Berufung in den Vorstandssessel zu nehmen, will das Wall Street Journal wissen: Da rudern die Zwei vorsichtig in sicherere Gewässer. Es sei natürlich schwer von fernab zu beurteilen, wer für die jeweilige Position richtig oder falsch sei – eine Ablehnung mit dem Ehestatus zu begründen empfiehlt sich vermutlich aber nicht. *(Karin Bauer)*

#### 5.2.4. Steuerung

Die **Steuerung** dient der Verknüpfung von Planung und Realisation. Konkret soll sie Pläne in bearbeitbare Aufgabenpakete überführen, Mitarbeiter mit diesen Aufgabenpaketen betrauen und sie veranlassen, die ihnen zugewiesenen Aufgaben auch zu erfüllen.

#### 5.2.5. Kontrolle

Im Rahmen der **Kontrolle** wird überprüft, ob die zur Zielerreichung geplanten Aufgabenpakete so umgesetzt wurden, wie es zuvor geplant worden ist. Planung und Kontrolle sind eng miteinander verknüpft. Die wechselseitige Abhängigkeit verdeutlicht die alte Regel „Planung ohne Kontrolle ist unsinnig, Kontrolle ohne Planung unmöglich“. Die Abhängigkeit besteht, weil die Kontrolle fest an die Planvorgaben gekoppelt ist; umgekehrt fließen auch die in Kontrollvorgängen ermittelten Ergebnisse in zukünftige Planungsprozesse ein.

Es lassen sich drei **Bereiche der Kontrolle** unterscheiden:

- **Prämissenkontrolle:** Bei der Prämissenkontrolle wird überprüft, ob die grundlegenden Annahmen, die einer Planung bzw Entscheidung zu Grunde gelegt wurden (zB Annahmen betreffend Marktwachstum, Konkurrenzverhalten), noch gültig sind. Ist hier eine Veränderung eingetreten bzw wurde von falschen Voraussetzungen ausgegangen, muss gegebenenfalls eine (Kurs-)Korrektur durch die Unternehmensleitung vorgenommen werden.
- **Ergebniskontrolle:** Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche werden die geplanten Werte (Soll-Größen) mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen (Ist-Größen) verglichen. Daraus lässt sich ein Zielerreichungsgrad bestimmen. Durch Abweichungsanalysen ist zu ermitteln, auf welche Ursachen die eingetretenen Abweichungen zurückzuführen sind und durch welche Gegenmaßnahmen negative Abweichungen (zB Ist-Kosten > Soll-Kosten) künftig vermieden werden können. Ergänzend zu einem Soll-Ist-Vergleich können die Ist-Größen auch in Bezug zu Vergangenheitswerten (Perioden-

vergleich) oder zu Werten von vergleichbaren Unternehmen gesetzt werden (Betriebsvergleich bzw. **Benchmarking**), um auf diese Weise die Entwicklung und die relative Position des eigenen Unternehmens besser einschätzen zu können.

- **Prozesskontrolle:** Bei der Prozesskontrolle werden die im Unternehmen ablaufenden Prozesse (zB Beschaffungsprozesse, Produktionsprozesse) mit den entsprechenden Vorgaben in punkto Prozessqualität, Prozesszeit und Prozesskosten verglichen und bei Bedarf entsprechende Optimierungsmaßnahmen im Prozessdesign angestoßen.

Eine besondere Form der Kontrolle stellt die **Revision** dar, die entweder als Innenrevision oder als Außenrevision durchgeführt werden kann. Bei der Revision wird die Kontrolle durch Personen vorgenommen, die nicht in die betrieblichen Abläufe eingebunden sind und die somit eine gewisse Unabhängigkeit und einen anderen Blickwinkel besitzen. Während bei der **Innenrevision** Mitarbeiter einer speziellen Abteilung des eigenen Unternehmens die Kontrolle durchführen, kommen bei der **Außenrevision** unternehmensexterne Personen (zB Wirtschaftsprüfer, Betriebsprüfer, Rechnungshof) zum Einsatz.

### 5.3. Lernkontrolle zu Kap 5

#### Wiederholungsfragen

1. Nennen und beschreiben Sie die verschiedenen Phasen des Managementprozesses!
2. Welche Managementebenen kann man unterscheiden?
3. Wodurch unterscheidet sich der Stakeholder-Ansatz vom Shareholder-Ansatz?
4. Diskutieren Sie Funktionen und Inhalte von Unternehmensleitbildern!
5. Was versteht man unter Corporate Social Responsibility?
6. Wodurch unterscheidet sich die rollierende Planung von der Blockplanung?
7. Was versteht man unter einer Planung nach dem sog Gegenstromverfahren?
8. Wodurch unterscheiden sich ungewisse von riskanten Entscheidungen?
9. Wodurch unterscheiden sich die strategische, die taktische und die operative Planung?
10. Nennen Sie Beispiele für in der Praxis anzutreffende Effekte bzw Denkfehler, die einer rationalen Entscheidungsfindung entgegenstehen können!
11. Welche Kontrollbereiche können unterschieden werden?