

Konzept	<p><b>Management by Objectives (MbO)</b> Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen</p> <p>Vorgesetzte und Untergebene erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt, nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.</p>	<p><b>Management by Exception (MbE)</b> Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen</p>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle.</li> <li>■ Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operativer Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Umbrechung der Unternehmensziele in Sollwerte).</li> <li>■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.</li> <li>■ Offenlegung der Beurteilungsmassstäbe.</li> <li>■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festlegung von Zielen und Sollwerten bzw. Bestimmung von Bewertungsmassstäben und Auswahl von Erfolgskriterien.</li> <li>■ Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle.</li> <li>■ Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen.</li> <li>■ Vergleich von Soll und Ist und Durchführung einer Abweichungsanalyse.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den «Ausnahmefall» signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem).</li> <li>■ Klare Regelung der Zuständigkeiten.</li> <li>■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft).</li> <li>■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze.</li> <li>■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht».</li> <li>■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele.</li> <li>■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung.</li> <li>■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte.</li> <li>■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.</li> </ul>
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch.</li> <li>■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten.</li> <li>■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward.</li> <li>■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).</li> </ul>

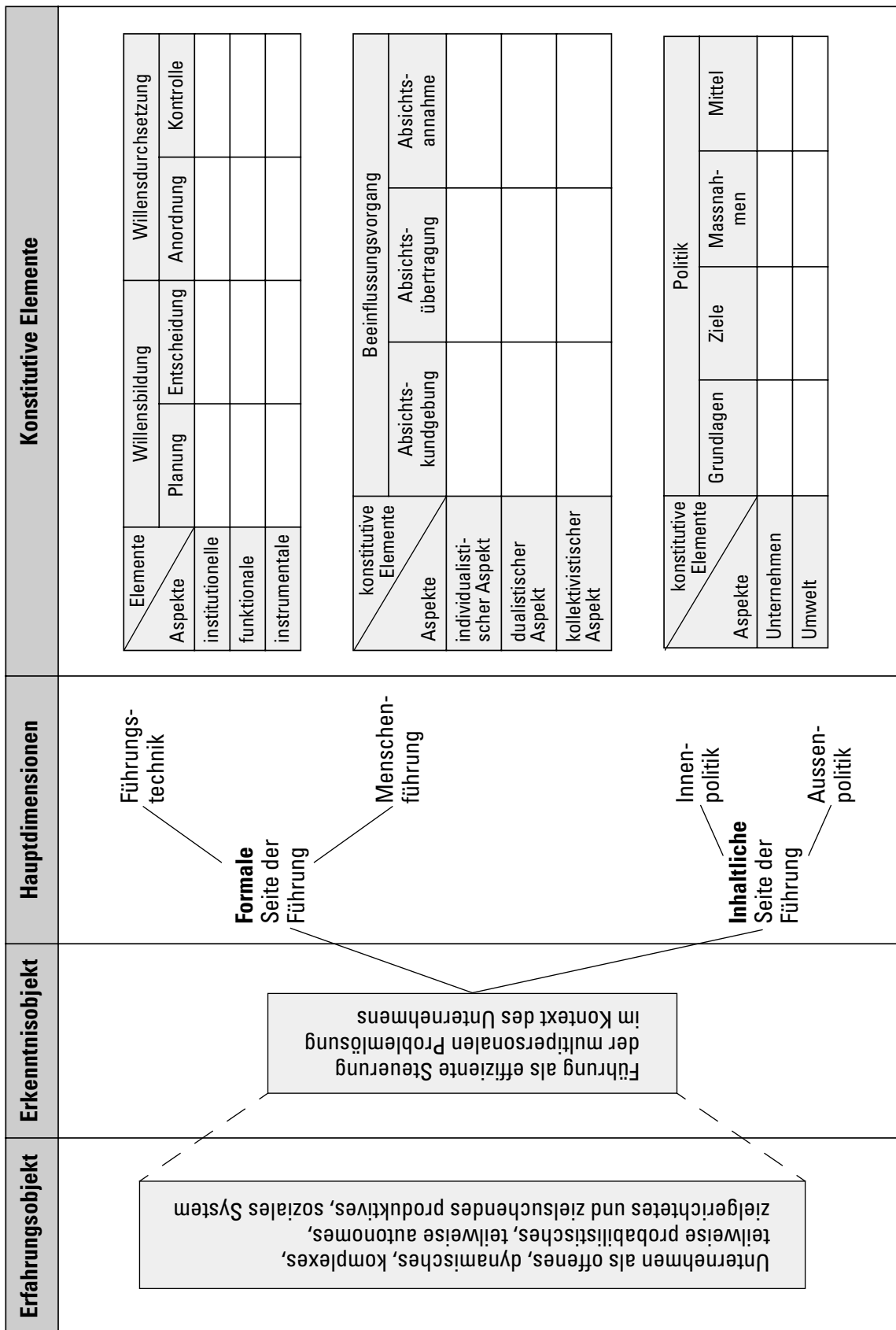
▲ Abb. 342 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)

	<p><b>Management by Delegation (Mbd)</b> Führung durch Aufgabendelegation (Harzburger Modell: Führung im Mitarbeiterverhältnis)</p>	<p><b>Management by System (Mbs)</b> Führung durch Systemsteuerung</p>
<p><b>Konzept</b></p>	<p>Die Durchsetzung des Konzepts erfordert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Mitarbeiter erhalten einen eindeutig definierten Aufgabenbereich mit den entsprechenden Kompetenzen, in dem sie selbständig handeln und entscheiden können.</li> <li>■ Die unternehmerischen Entscheidungen werden auf die organisatorische Ebene verlagert, wo sie am fachgerechtesten gelöst werden können.</li> <li>■ Die mit Weisungsbefugnis ausgestatteten Führungskräfte sind allein für ihre Entscheidungen verantwortlich; die Verantwortung des Vorgesetzten beschränkt sich auf Führungsverantwortung, d.h. auf Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle.</li> </ul>	<p>Führungsmodell, das mit dem Ziel, ein Gesamtoptimum zu erreichen, eine Integration aller Teilsysteme des Unternehmens durch computergestützte Informations-, Planungs-, und Kontrollsysteme ermöglicht und herbeiführt. Management by System besteht im wesentlichen aus einer Systematisierung folgender Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfahrensordnung (procedures) = Regelung der Aufeinanderfolge der Aktivitäten, die von mehreren Organisationsmitgliedern bzw. Subsystemen erbracht werden. (Welche Arbeit muss erbracht werden? – Wer sind die Beteiligten? – Wann sind die verschiedenen Teilaufgaben auszuführen?)</li> <li>■ Methoden = wie soll eine Arbeit ausgeführt werden?</li> <li>■ Systeme als Netzwerke von miteinander verknüpften Verfahrensordnungen im Sinn integrierter Regelkreise.</li> </ul>
<p><b>Voraussetzungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorhandensein von Stellenbeschreibungen.</li> <li>■ Bestimmung der Ausnahmefälle (delegierbare und nichtdelegierbare Aufgaben).</li> <li>■ Transparenz des Zielsystems; ausreichende Information der Mitarbeiter.</li> <li>■ Vorhandensein eines Berichts- und Kontrollsystems.</li> <li>■ Tendenzieller Abbau einer ausgeprägten Hierarchie und des autoritären Führungsstils, Hinwendung zur partizipativen Führung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheidungsdezentralisation (Delegation).</li> <li>■ Leistungsfähiges, integriertes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem.</li> <li>■ Zielorientierte Organisation.</li> </ul>
<p><b>Vorteile</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entlastung der Vorgesetzten und damit Freisetzung für Problemlösungen.</li> <li>■ Förderung der Eigeninitiative, der Leistungsmotivation und der Verantwortungsbereitschaft.</li> <li>■ Entscheidungen werden auf der Ebene getroffen, auf der am sachgerechtesten entschieden werden kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitgehend automatische Steuerung von Routine-Prozessen durch Computerunterstützung.</li> <li>■ Weitgehende Berücksichtigung der Parameter aller Subsysteme im Entscheidungsprozess.</li> <li>■ Verbesserte Informationsversorgung aller Führungsebenen.</li> <li>■ Beschleunigung der Entscheidungsprozesse.</li> </ul>
<p><b>Kritik</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partizipative Führung wird weitgehend nicht erreicht, Tendenz zur «einsamen» Einzelentscheidung.</li> <li>■ Gefahr, dass Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegieren.</li> <li>■ Hierarchie wird nicht zwangsläufig abgebaut.</li> <li>■ Das Führungsprinzip berücksichtigt nur vertikale Hierarchiebeziehungen, vernachlässigt aber die notwendigen horizontalen Koordinationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bisher nicht realisierbar wegen Fehlen eines integrierten Management-, Planungs-, Informations- und Kontrollsystems.</li> <li>■ Verursacht hohe Kosten sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Einführung.</li> <li>■ Grosser Zeitaufwand von der Entwicklung bis zur Implementation.</li> </ul>

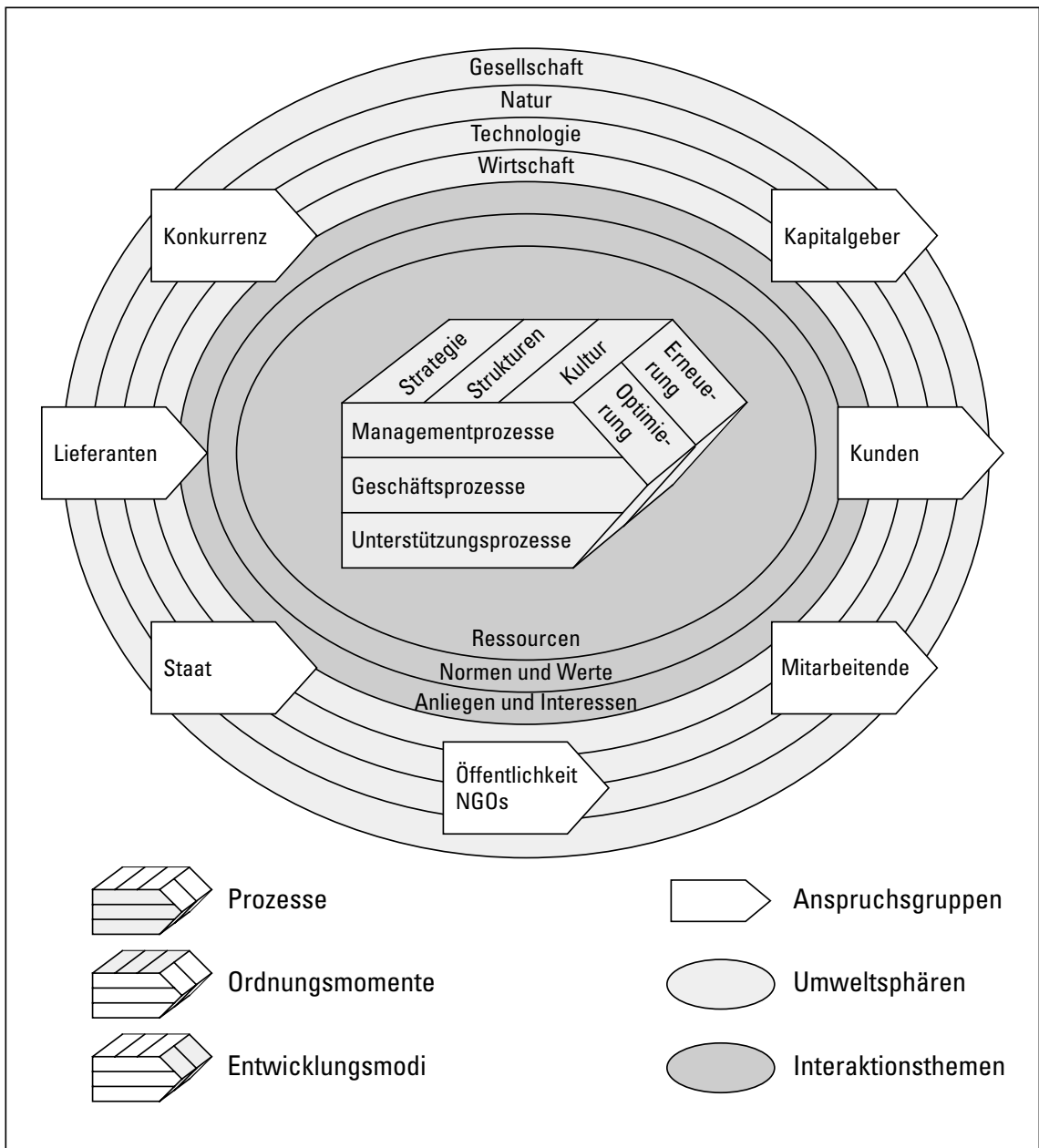
▲ Abb. 343 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 60/68)

Aspekte der Führung Elemente der Führung		Führungstechnik		
		institutionell	prozessual	instrumental
Willensbildung	Planung	Planungsinstanzen	Planungsprozesse	Planungs-instrumente
	Entscheidung	Entscheidungsinstanzen	Entscheidungsprozesse	Entscheidungs-instrumente
Willensdurchsetzung	Anordnung	Anordnungsinstanzen	Anordnungsprozesse	Anordnungs-instrumente
	Kontrolle	Kontrollinstanzen	Kontrollprozesse	Kontrollinstrumente

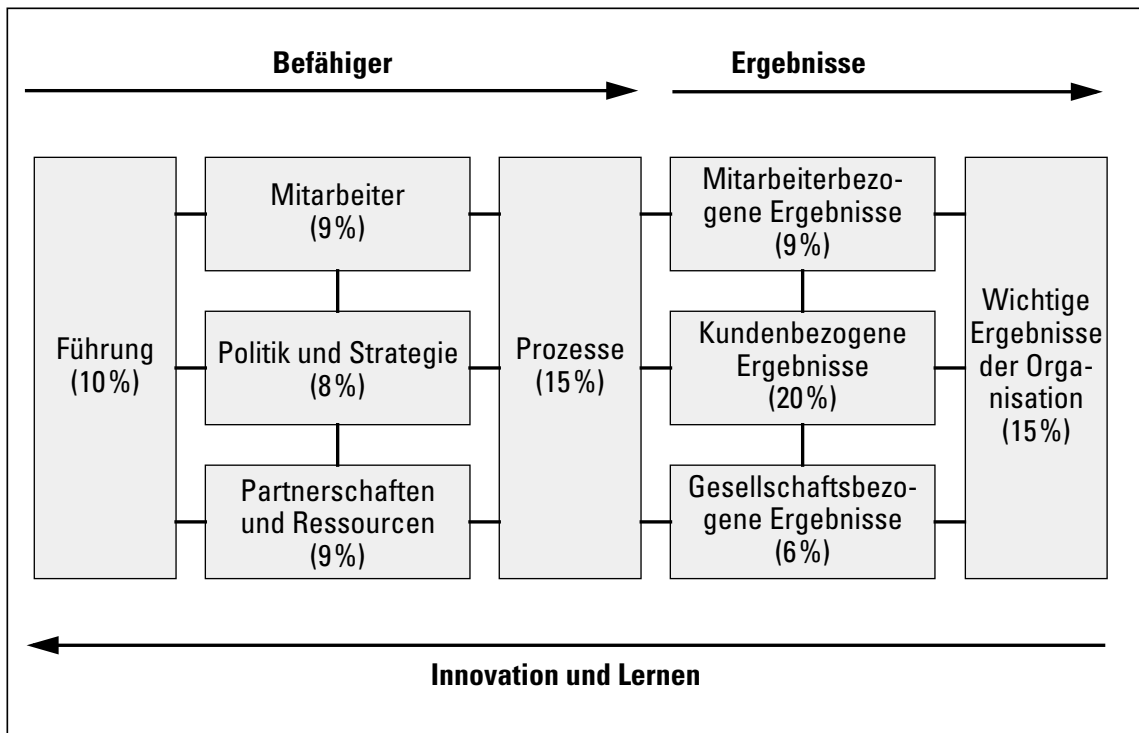
▲ Abb. 344 Führungstechnische Aspekte



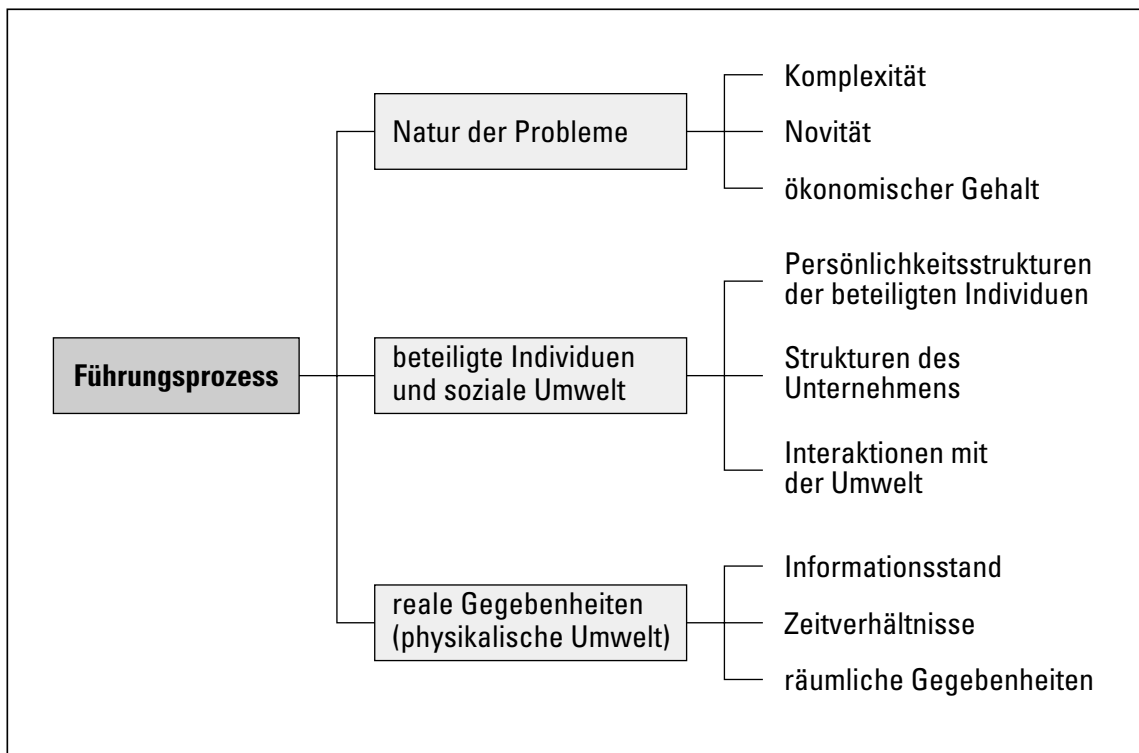
▲ Abb. 345 Hauptdimensionen des Zürcher Ansatzes zur Führungslehre (nach Rühli 1996, S. 56)



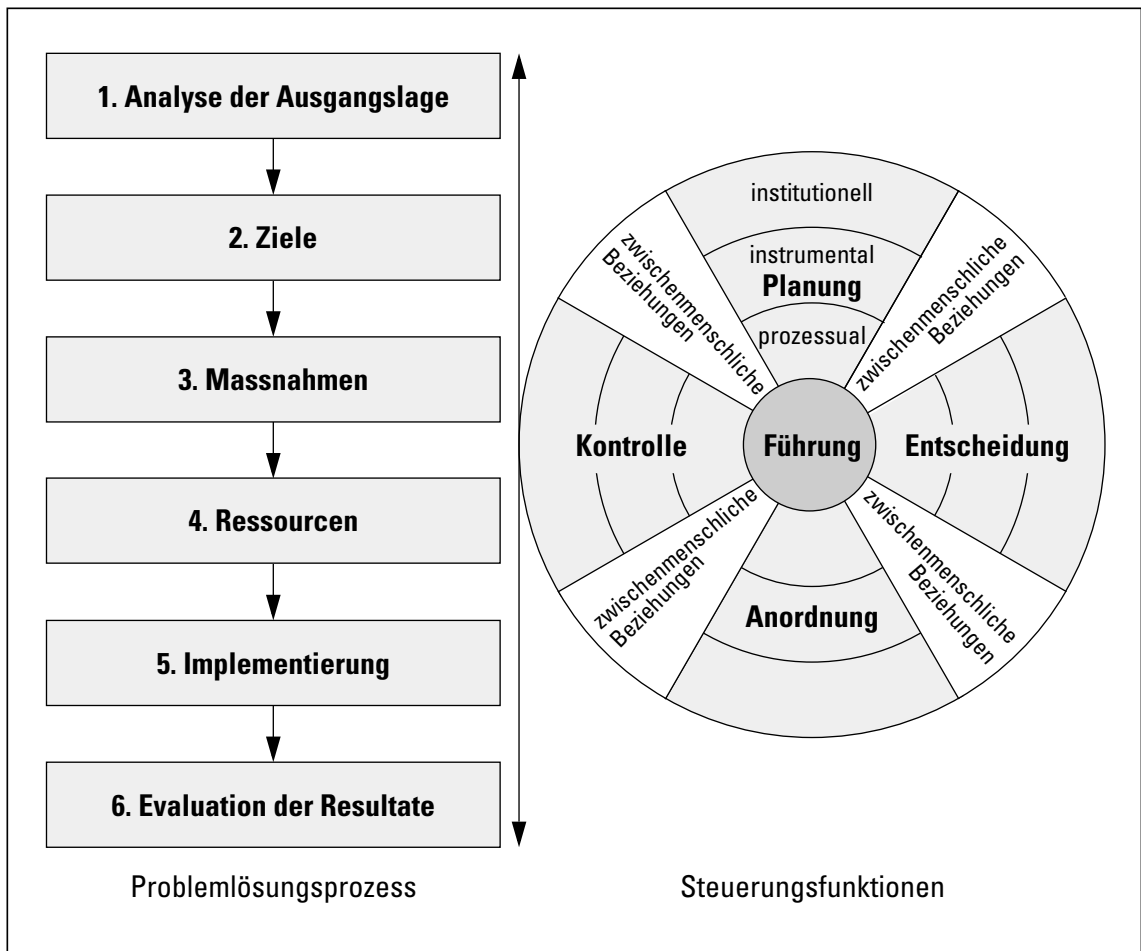
▲ Abb. 346 Neues St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003, S. 22)



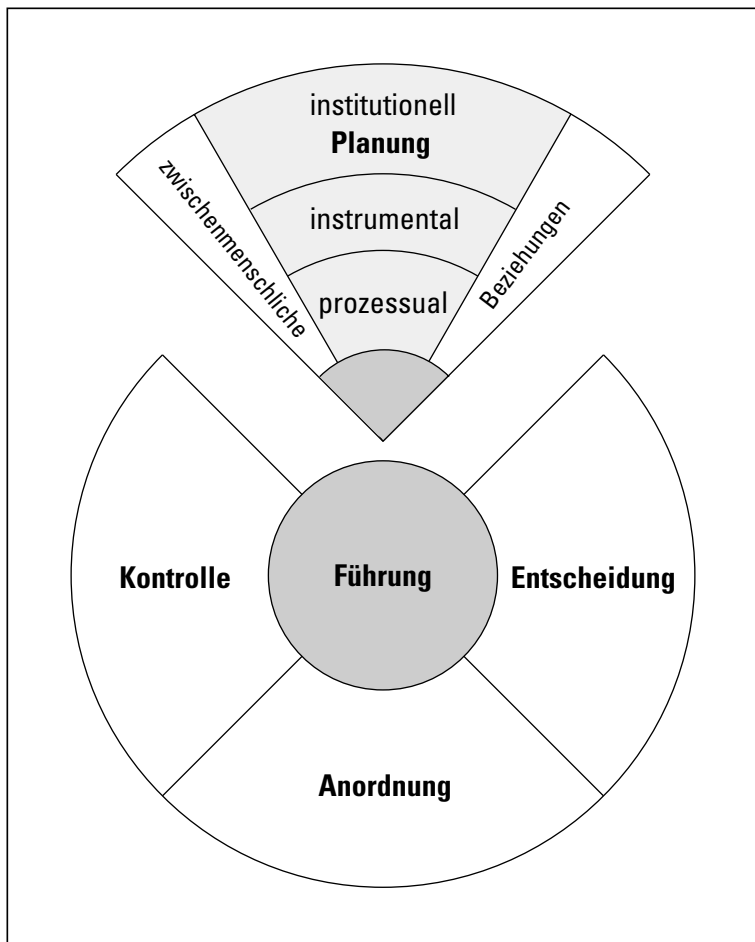
▲ Abb. 347 EFQM-Excellence-Modell (Quelle: [www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm](http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm) 6.8.2004)



▲ Abb. 348 Wichtigste Bestimmungsfaktoren der Führung (Rühli 1988, S. 29)



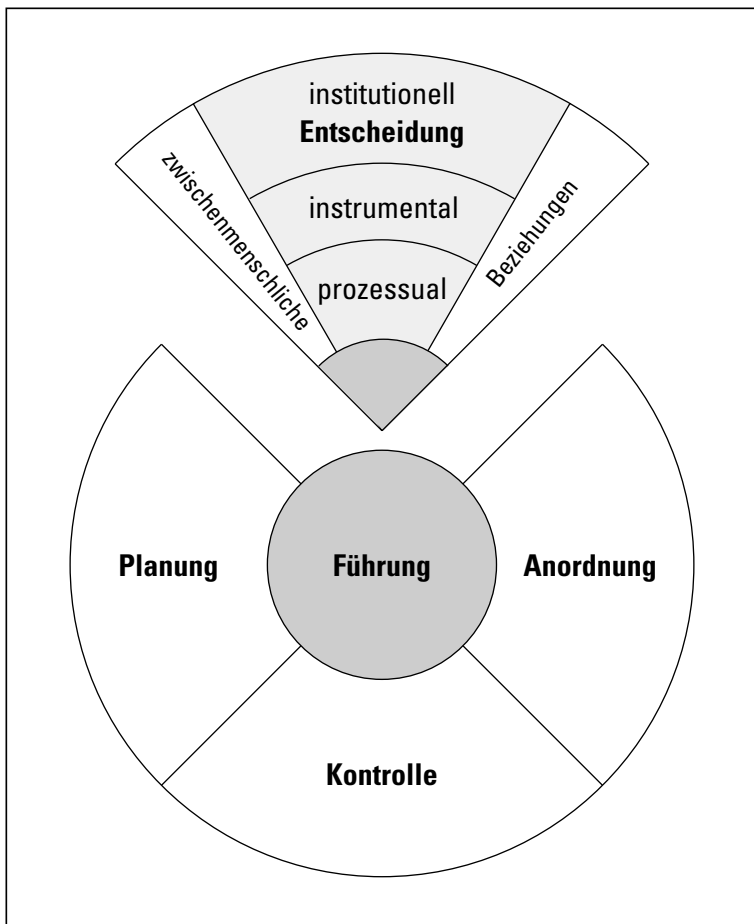
▲ Abb. 349 Integriertes Management-Modell im Überblick



▲ Abb. 350 Planung

<b>Art der Planung</b> <b>Merkmale</b>	<b>Strategische Planung</b>	<b>Operative Planung</b>
<b>Hierarchische Stufe</b>	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Stufen; Schwerpunkt mittlere Führungsstufen
<b>Unsicherheit</b>	relativ gross	relativ klein
<b>Art der Probleme</b>	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
<b>Zeithorizont</b>	Akzent langfristig	Akzent kurz- bis mittelfristig
<b>Informationsbedürfnisse</b>	primär ausserbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
<b>Alternativenauswahl</b>	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
<b>Umfang</b>	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche
<b>Grad der Detaillierung</b>	relativ tief; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

▲ Abb. 351 Abgrenzung strategische und operative Planung (Schierenbeck 2003, S. 129)



▲ Abb. 352 Entscheidung

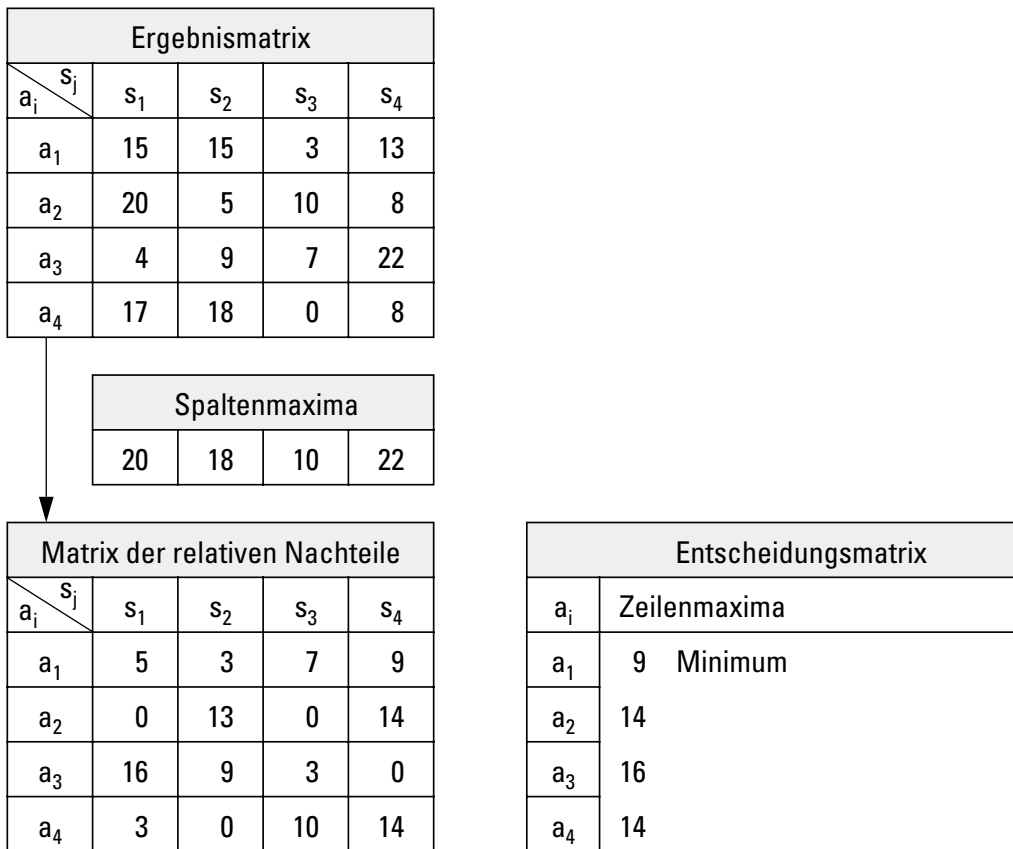
1. Entscheidungsregel: maximaler Gesamterwartungswert									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	gewichtete Zeilenwerte			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	$0,1 \cdot 15 + 0,5 \cdot 15 + 0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 13 = 11,2$			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	$0,1 \cdot 20 + 0,5 \cdot 5 + 0,3 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 8,3$			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	$0,1 \cdot 4 + 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,1 \cdot 22 = 9,2$			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	$0,1 \cdot 17 + 0,5 \cdot 18 + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot 8 = 11,5$ Maximum			

2. Entscheidungsregel: Minimax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Zeilenminima			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	3			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	5 Maximum			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	4			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	0			

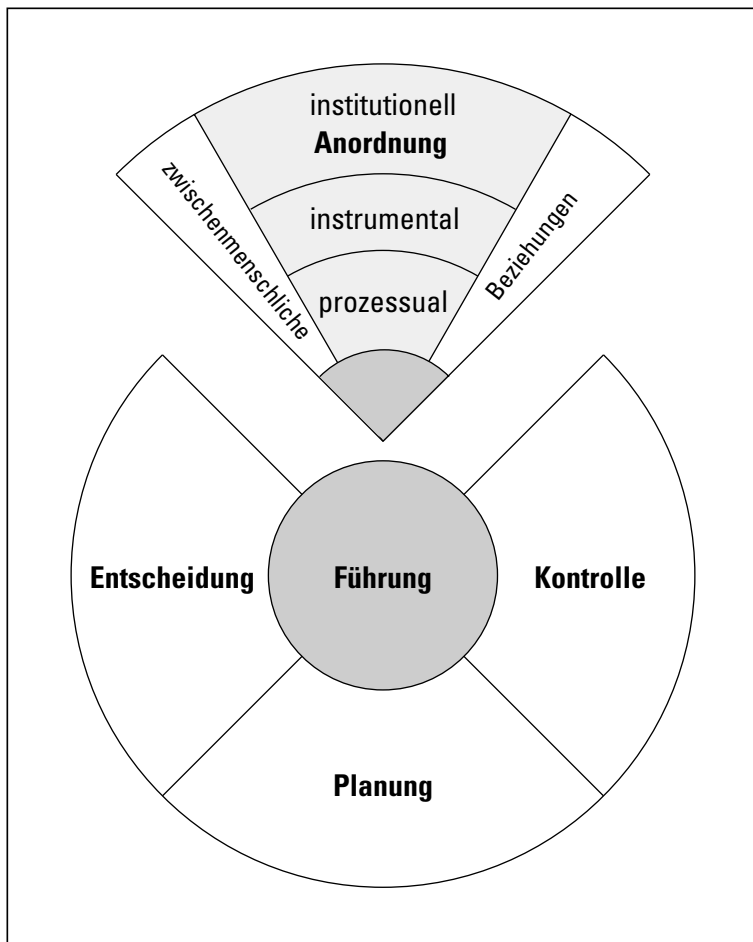
3. Entscheidungsregel: Maximax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	Zeilenmaxima			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	15			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	20			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	22 Maximum			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	18			

4. Entscheidungsregel: Pessimismus-Optimismus-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$a_i$	gewichtete Zeilenwerte			
$a_1$	15	15	3	13	$a_1$	$0,6 \cdot 15 + 0,4 \cdot 3 = 10,2$			
$a_2$	20	5	10	8	$a_2$	$0,6 \cdot 20 + 0,4 \cdot 5 = 14$			
$a_3$	4	9	7	22	$a_3$	$0,6 \cdot 22 + 0,4 \cdot 4 = 14,8$ Maximum			
$a_4$	17	18	0	8	$a_4$	$0,6 \cdot 18 + 0,4 \cdot 0 = 10,8$			

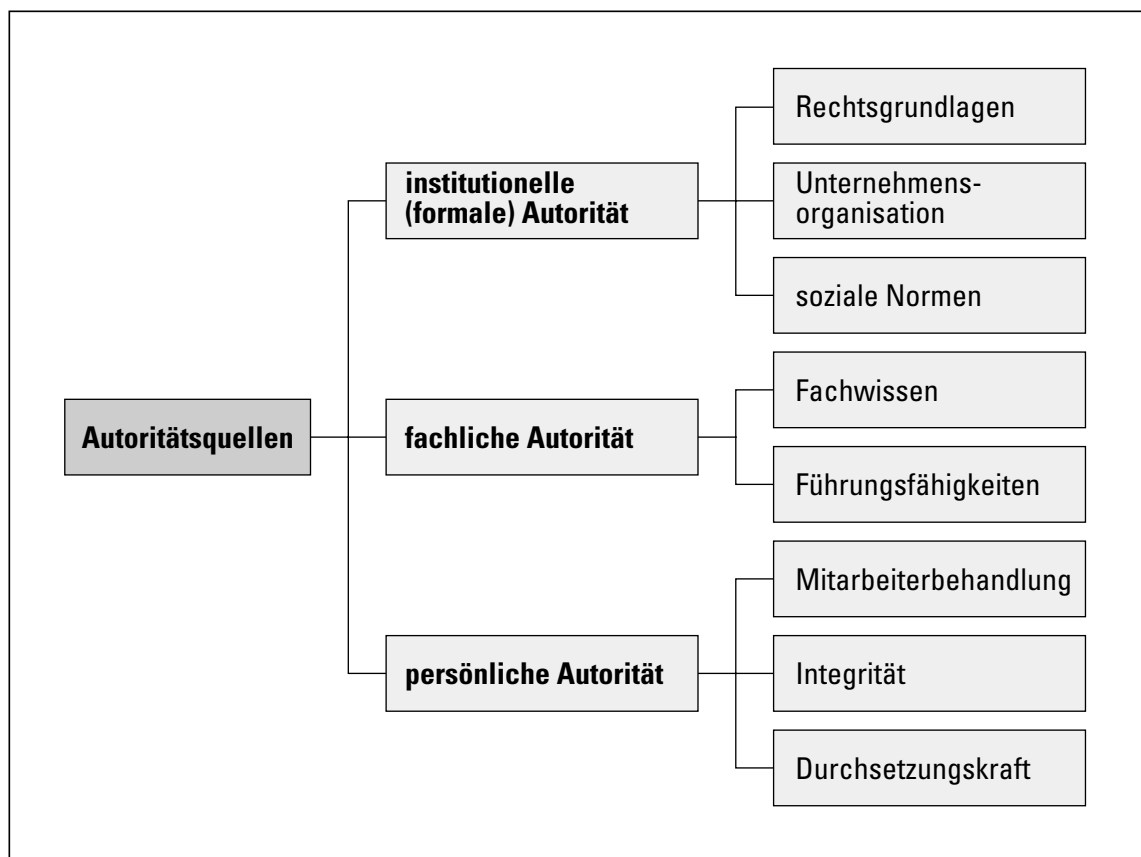
▲ Abb. 353 Entscheidungsregeln 1 bis 4



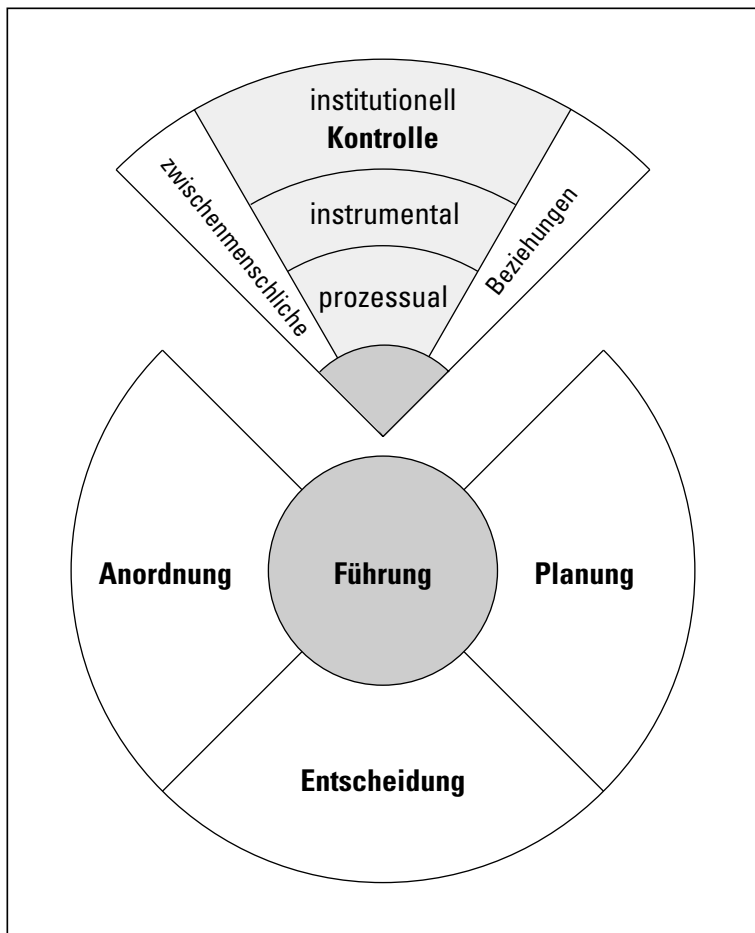
▲ Abb. 354 Entscheidungsregel 5: Minimax-Risiko-Regel



▲ Abb. 355 Anordnung



▲ Abb. 356 Autoritätsquellen



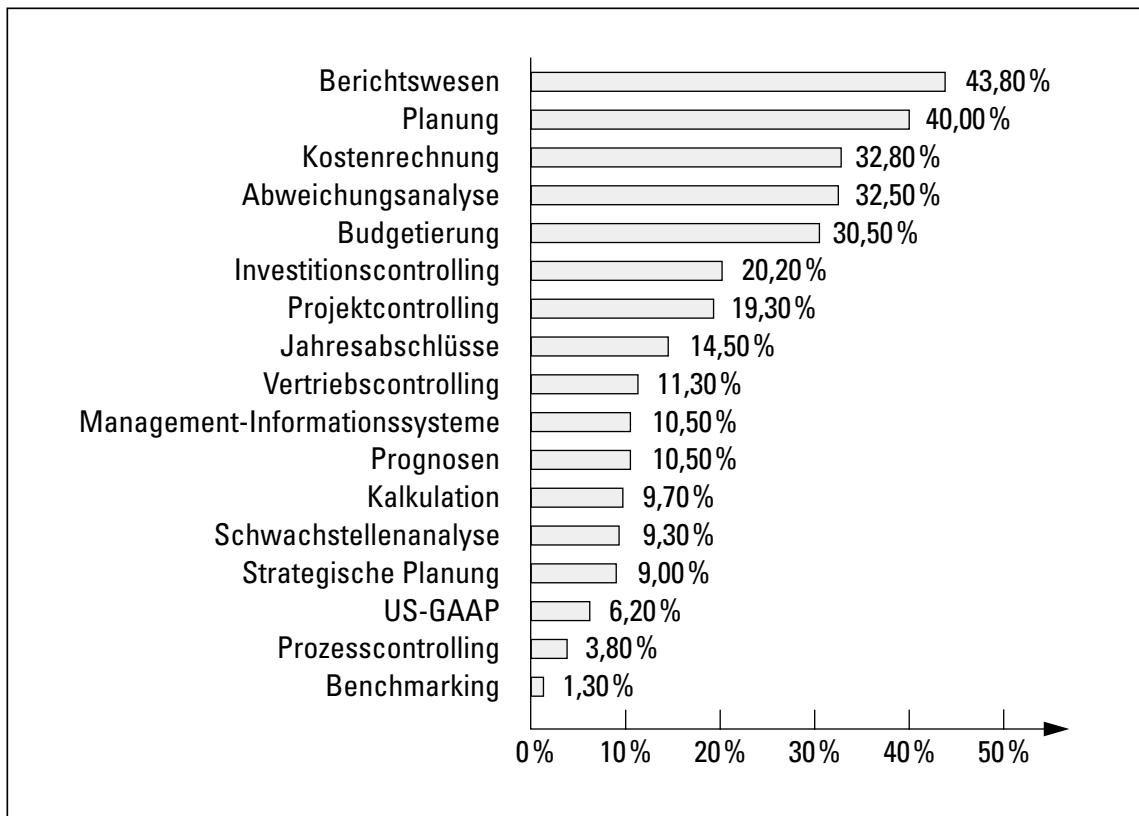
▲ Abb. 357 Kontrolle

	<b>Kontrolle</b>	<b>Prüfung</b>
Wann findet die Überwachung statt?	arbeitsbegleitend oder der Arbeitsausführung vor- oder nachgelagert	der Arbeitsausführung und den Kontrollen nachgelagert sowie in gewissen Fällen arbeitsbegleitend
Welche Stellung hat der Überwachende inne?	am Arbeitsvorgang beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber Ausführenden	am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weder weisungsgebunden noch -berechtigt
Beispiele	Linien- und Fachvorgesetzte, Stellen mit Kontrollaufgaben, technische Vorrichtungen	Revisionsstelle nach Art. 727ff. OR und nach BaG, interne Revision (Inspektorat)
Wie wird das normengerechte Verhalten in der Regel beurteilt?	anhand von Zielvorgaben und Weisungen	anhand von Normen, die oft für den konkreten Sachverhalt präzisiert werden müssen
Wie erfolgt die Einflussnahme auf das Verhalten des Ausführenden?	durch Motivation; durch Anordnung von Korrekturhandlungen; allenfalls durch Sanktionen gegenüber dem Ausführenden	durch Mitteilung des Prüfungsergebnisses an die leitenden Organe der Gesellschaft oder an Aufsichtsinstanzen

▲ Abb. 358 Prüfung und Kontrolle (HWP 1998b, S.6)

<b>Organisatorische Massnahmen</b> selbsttätige, manuelle und programmierte Kontrollen		<b>Unabhängige Kontrollen durch das Management</b>	
Kontrolle durch die gewählte Organisation selbst, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ selbsttätige Kontrollen</li> <li>■ Instanzgliederung</li> <li>■ Funktionentrennung</li> <li>■ Regelung der Arbeitsabläufe</li> <li>■ manuelle Kontrollen</li> <li>■ programmierte Kontrollen</li> </ul>	Kontrolle durch die Anwendung technischer Hilfsmittel, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Messeinrichtungen</li> <li>■ Sicherungsvorrichtungen</li> <li>■ Rechen- und Datenverarbeitungssysteme</li> </ul>	Kontrolle durch Geschäftsleitung und Kader <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nach freiem persönlichem Ermessen</li> <li>■ gestützt auf interne Weisungen</li> </ul>	Kontrolle durch Beauftragte (Delegationsprinzip) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assistenten, Stabsstellen, Ausschüsse, Sekretariate, Projektorganisationen</li> <li>■ externe Fachleute und Berater</li> </ul>
<b>Organisatorische Hilfsmittel</b>			
Organisationsplan, Ablauf- und Funktionendiagramm, Handbuch, Formular- und Belegwesen, Kontierungsvorgaben, Nummern- und Abstimmkreise, Zeitstempel, Unterschriftenregelung, Visaordnung, Sperrcodes usw.		Geschäftsreglemente, Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen, Budgets, Vorschlags- und Antragswesen, Terminliste usw.	

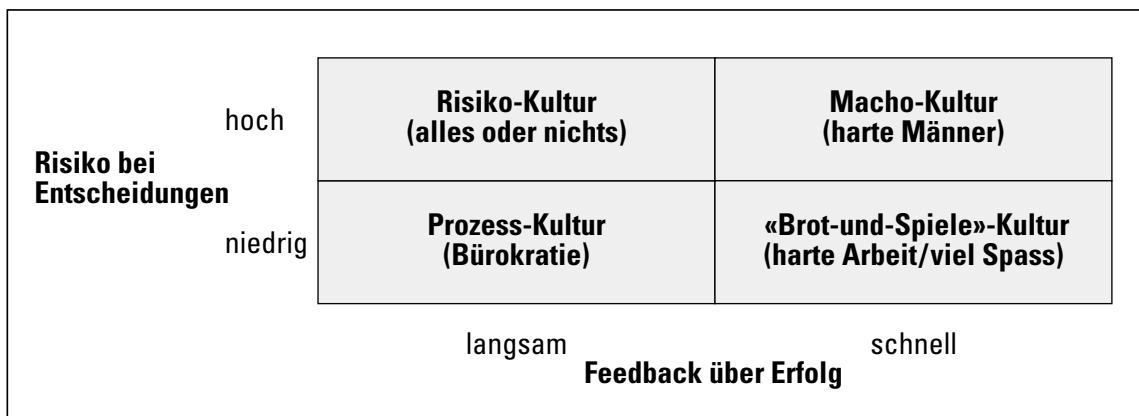
▲ Abb. 359 Interne Kontrolle (HWP 1998b, S. 174)



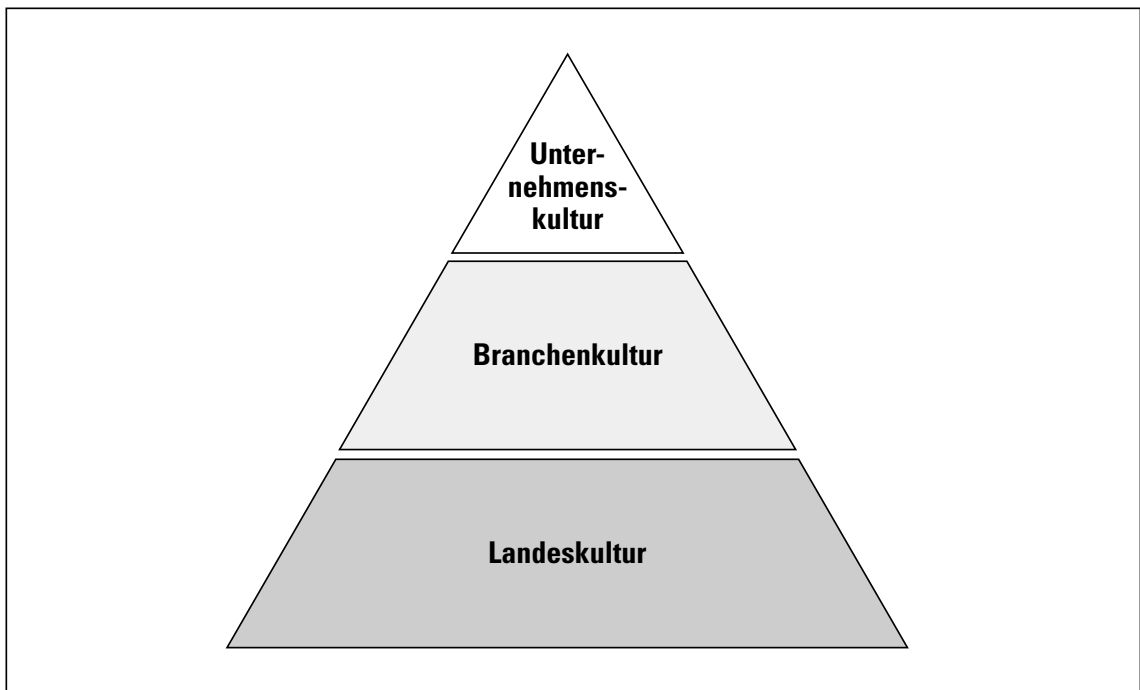
▲ Abb. 360 Aufgabengebiete im Controlling (Preissner 1998, S. 219)

<b>Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lebensläufe:</b> Soziale Herkunft; beruflicher Werdegang; Dienstalster; Verweildauer in einer Funktion usw.</li> <li>■ <b>Werte und Mentalitäten:</b> Ideale; Sinn für Zukunftsprobleme; Visionen; Innovationsbereitschaft; Widerstand gegen Veränderungen; Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen; Ausdauer; Lernbereitschaft; Risikoeinstellung; Frustrationstoleranz usw.</li> </ul>
<b>Rituale und Symbole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Rituelles Verhalten der Führungskräfte:</b> Beförderungspraxis; Nachwuchs- und Kaderselektion; Sitzungsverhalten; Entscheidungsverhalten; Beziehungsverhalten; Bezugspersonen; Vorbildfunktion usw.</li> <li>■ <b>Rituelles Verhalten der Mitarbeiter:</b> Besucherempfang; Begrüssung durch Telefonistin; Umgang mit Reklamationen; Wertschätzung des Kunden usw.</li> <li>■ <b>Räumliche und gestalterische Symbole:</b> Erscheinungsbild; Zustand und Ausstattung der Gebäude; Gestalt des Firmenumschwunges; Anordnung, Gestaltung und Lage der Büros (Bürologik); Berufskleidung; Firmenwagen usw.</li> <li>■ <b>Institutionalisierte Rituale und Konventionen:</b> Empfangsrituale von Gästen; Kleidungsnormen; Sitzungsrituale; Parkplatzordnung usw.</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Kommunikationsstil:</b> Informations- und Kommunikationsverhalten; Konsens- und Kompromissbereitschaft usw.</li> <li>■ <b>Kommunikation nach innen und aussen:</b> Vorschlagswesen; Qualitätszirkel und übrige Mitwirkungsformen; Dienstwege; Öffentlichkeitsarbeit usw.</li> </ul>

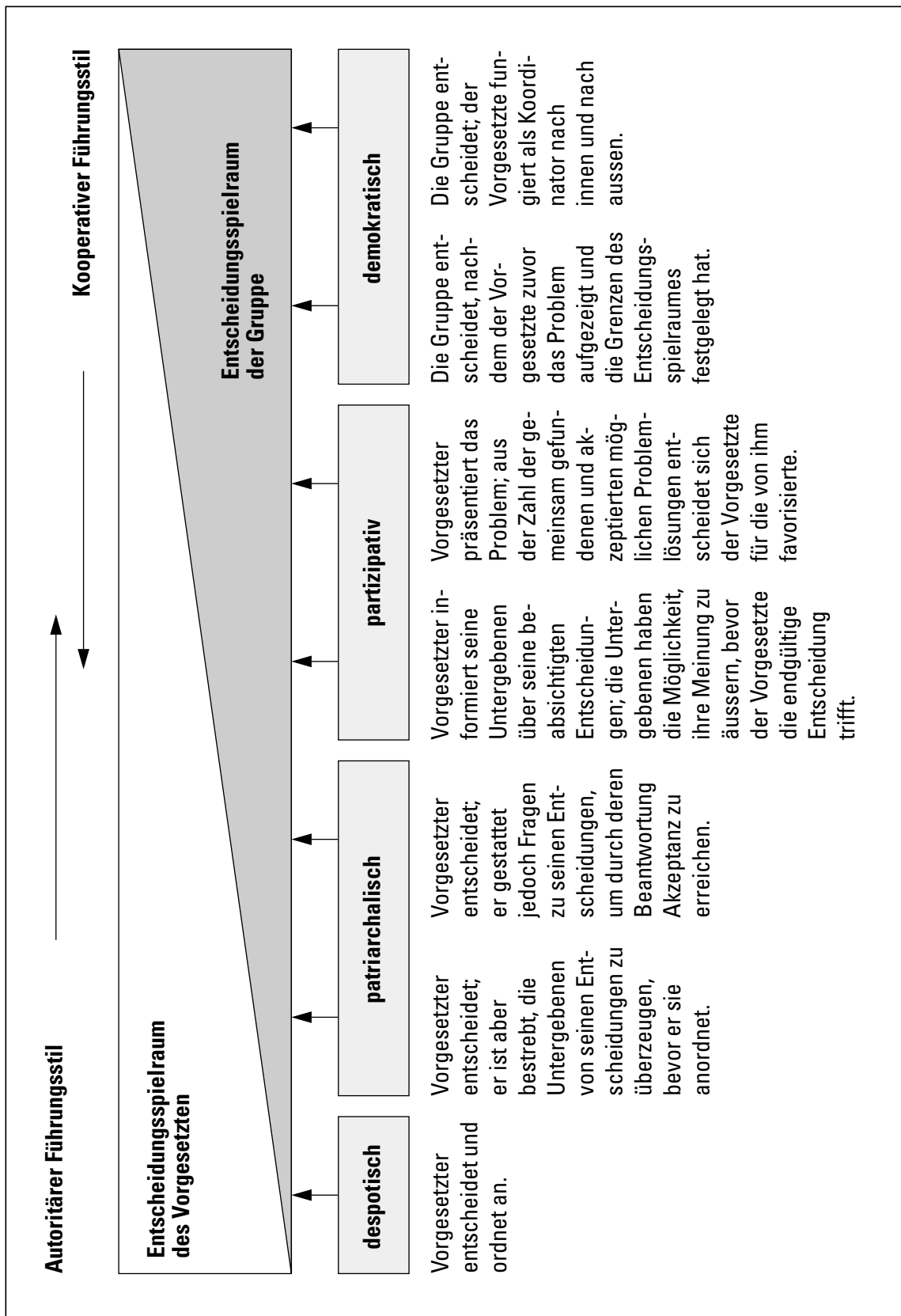
▲ Abb. 361 Kernfaktoren der Unternehmenskultur (Pümpin/Kobi/Wüthrich 1985, S. 12)



▲ Abb. 362 Kulturtypen nach Deal/Kennedy



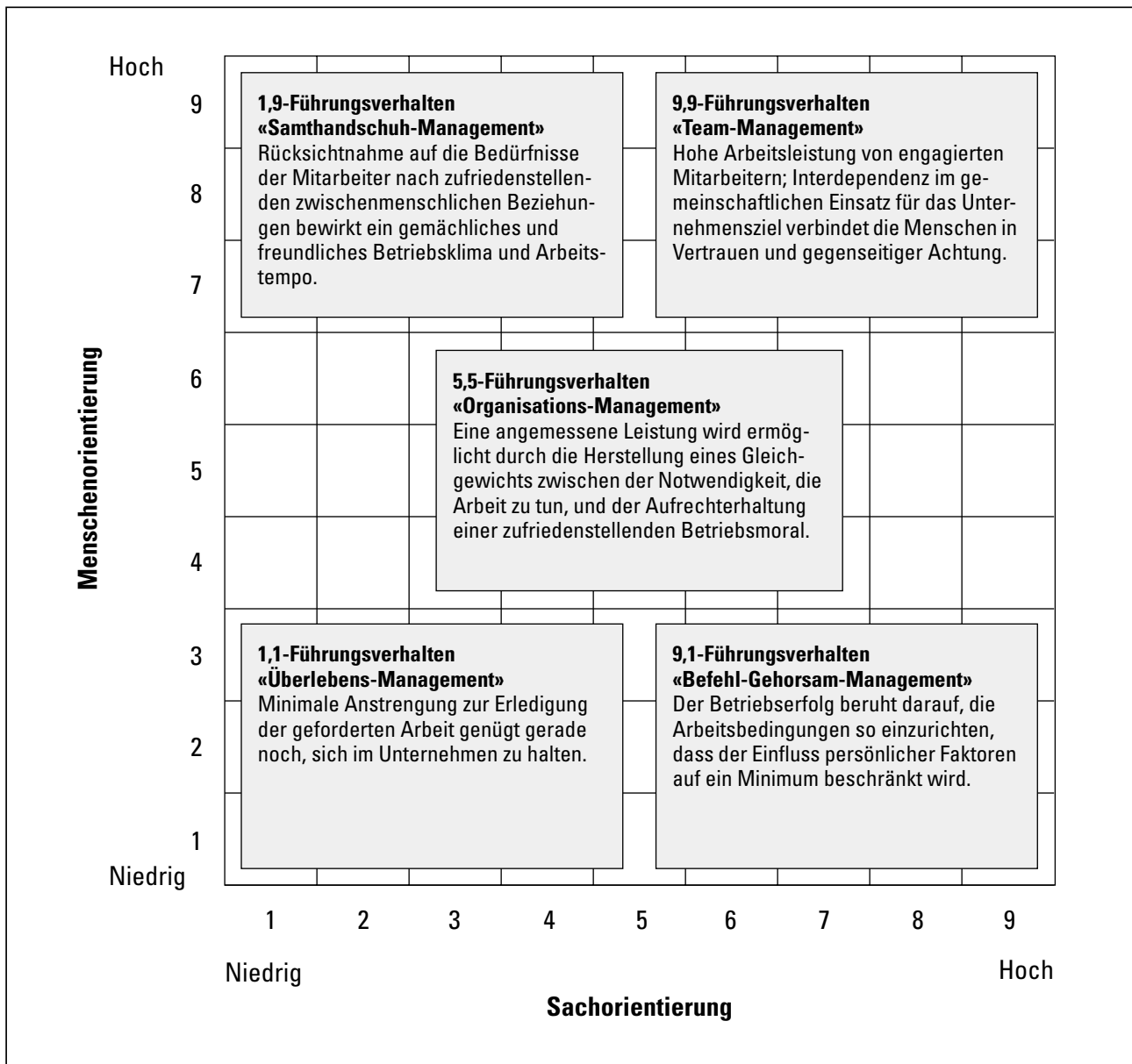
▲ Abb. 363 Pyramidenmodell der Kulturebenen



▲ Abb. 364 Führungsstile (nach Zepf 1972, S. 28)

Unterschiede in bezug auf		Merkmalsausprägung	Stärke der Merkmalsausprägung							Merkmalsausprägung
			1	2	3	4	5	6	7	
Führungsprozess	Art der Willensbildung	individuell	Extrem autoritärer Führungsstil						Extrem kooperativer Führungsstil	kollegial
	Verteilung von Entscheidungsaufgaben	zentral								dezentral
	Art der Willensdurchsetzung	bilateral								multilateral
	Informationsbeziehungen	bilateral								multilateral
	Art der Kontrolle	Fremdkontrolle								Selbstkontrolle
	Bindung der Mitarbeiter an das Führungssystem	schwach								stark
Beziehungssystem	Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter	Misstrauen								Offenheit
	Einstellung des Mitarbeiters zum Vorgesetzten	Respekt, Abwehr								Achtung, Vertrautheit
	Grundlage des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	Abstand								Gleichstellung
	Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	selten								oft
	Handlungsmotive des Vorgesetzten	Pflichtbewusstsein, Leistung								Integration
	Handlungsmotive des Mitarbeiters	Sicherheit, Zwang								Selbständigkeit, Einsicht
	Soziales Klima	gespannt								verträglich
Formalisierungs- und Organisationsgrad	stark	schwach								

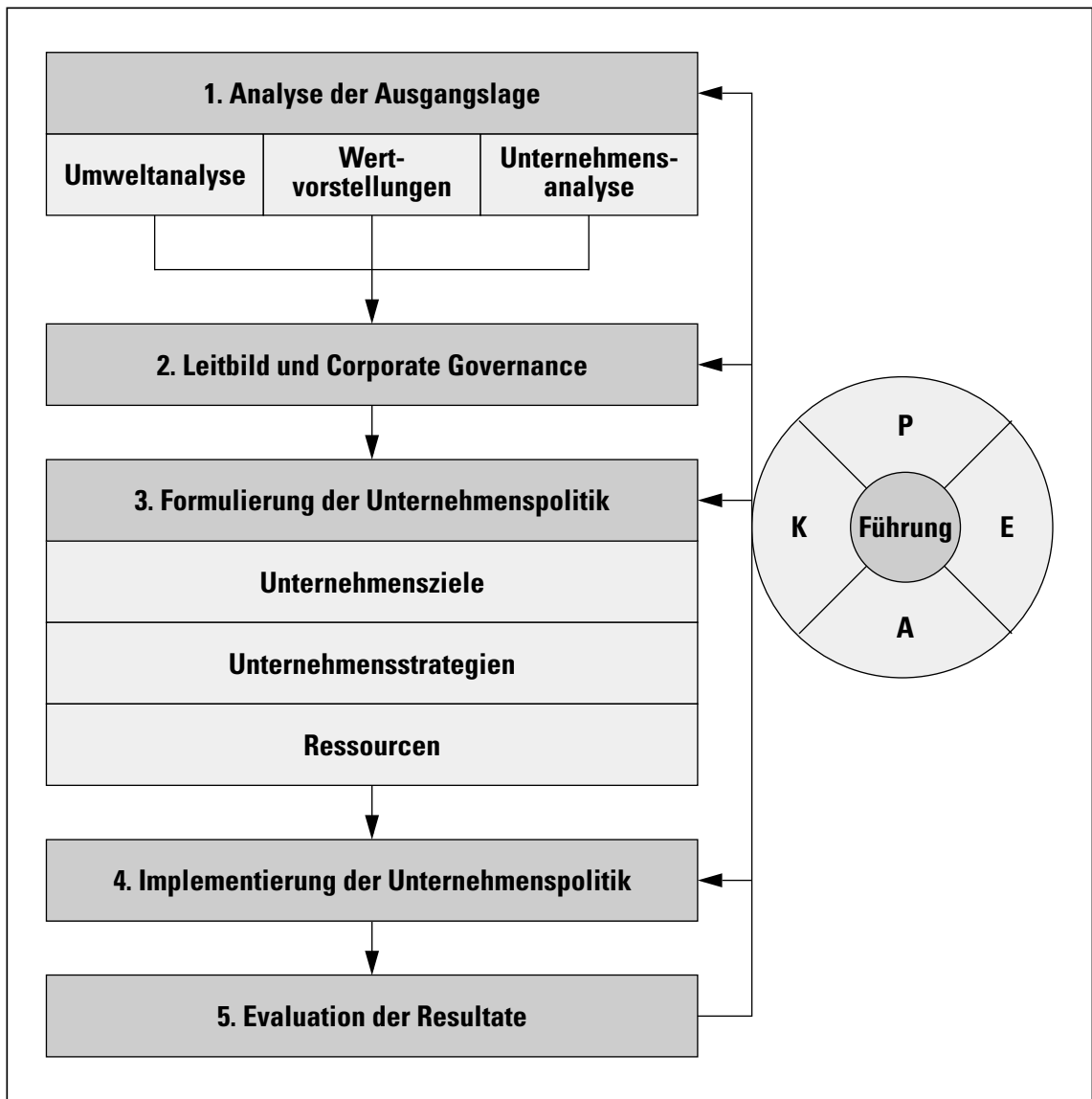
▲ Abb. 365 Kriterien zur Abgrenzung des autoritären und kooperativen Führungsstils (nach Wöhe 1986, S. 119)



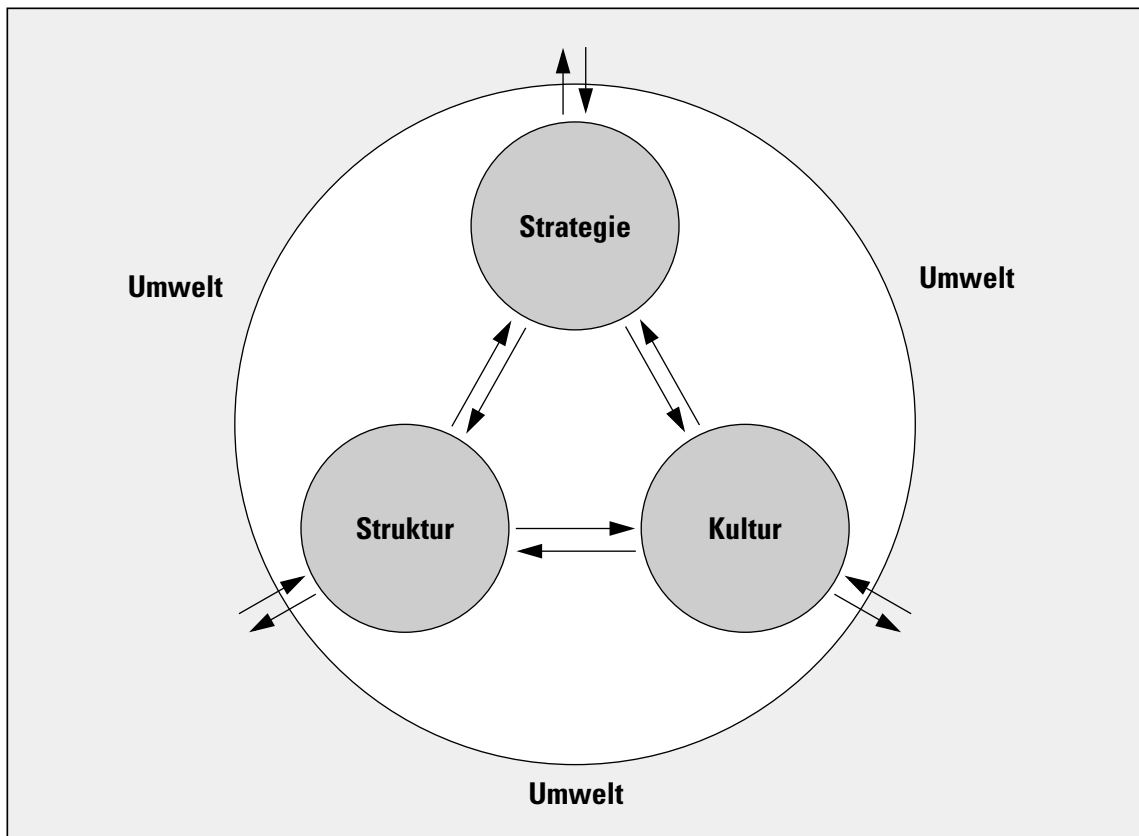
▲ Abb. 366 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1986, S. 28)

<b>Bereiche strategischer Erfolgspositionen</b>	<b>Beispiele</b>
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Sortimente bzw. Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können.</li> <li>■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten.</li> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff (z. B. Aluminium) in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen.</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten.</li> <li>■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z. B. Qualität) aufzubauen und zu halten.</li> </ul>
<b>Unternehmensfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschliessen und zu besetzen (z. B. Direktvertrieb).</li> <li>■ Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue, überlegene Produkte auf den Markt zu bringen.</li> <li>■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschliessen und zu sichern.</li> <li>■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren.</li> <li>■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.</li> </ul>

▲ Abb. 367 Beispiele strategischer Erfolgspositionen (Pümpin/Geilinger 1988, S. 14)



▲ Abb. 368 Strategischer Problemlösungsprozess



▲ Abb. 369 Trilogie Strategie – Kultur – Struktur (Rühli 1991, S. 16f.)

<b>Ökologische Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügbarkeit von Energie</li> <li>■ Verfügbarkeit von Rohstoffen</li> <li>■ Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Umweltbewusstsein</li> <li>□ Umweltbelastung</li> <li>□ Umweltschutzgesetzgebung</li> </ul> </li> <li>■ Recycling <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verfügbarkeit/Verwendbarkeit von Recycling-Material</li> <li>□ Recyclingkosten</li> </ul> </li> </ul>
<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie</li> <li>□ Innovationspotential</li> <li>□ Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAM</li> </ul> </li> <li>■ Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie (Hardware, Software)</li> <li>□ Innovationspotential</li> </ul> </li> <li>■ Substitutionstechnologien <ul style="list-style-type: none"> <li>□ mögliche Innovationen</li> <li>□ Kostenentwicklung</li> </ul> </li> <li>■ Informatik und Telekommunikation</li> </ul>
<b>Wirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern</li> <li>■ Entwicklung des internationalen Handels (Wirtschaftsintegration, Protektionismus)</li> <li>■ Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse</li> <li>■ Erwartete Inflation</li> <li>■ Entwicklung der Kapitalmärkte</li> <li>■ Entwicklung der Beschäftigung (Arbeitsmarkt)</li> <li>■ Zu erwartende Investitionsneigung</li> <li>■ Zu erwartende Konjunkturschwankungen</li> <li>■ Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren</li> </ul>
<b>Demographische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern</li> <li>■ Sozialpsychologische Strömungen, z. B. Arbeitsmentalität, Sparneigung, Freizeitverhalten, Einstellung gegenüber der Wirtschaft, unternehmerische Grundhaltungen</li> </ul>
<b>Politik und Recht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Globalpolitische Entwicklungstendenzen</li> <li>■ Parteipolitische Entwicklung in den relevanten Ländern</li> <li>■ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik</li> <li>■ Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht</li> <li>■ Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften</li> <li>■ Handlungsfreiheit der Unternehmen</li> </ul>

▲ Abb. 370 Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes (nach Pümpin 1992, S. 194 f.)

<b>Quantitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktvolumen</li> <li>■ Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus</li> <li>■ Marktsättigung</li> <li>■ Marktwachstum (mengenmässig, in % pro Jahr)</li> <li>■ Marktanteile</li> <li>■ Stabilität des Bedarfs</li> </ul>
<b>Qualitative Marktdaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenstruktur</li> <li>■ Bedürfnisstruktur der Kunden</li> <li>■ Kaufmotive</li> <li>■ Kaufprozesse/Informationsverhalten</li> <li>■ Marktmacht der Kunden</li> </ul>

▲ Abb. 371 Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes (Pümpin 1992, S. 196)

<b>Branchenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl Anbieter</li> <li>■ Heterogenität der Anbieter</li> <li>■ Typen der Anbieterfirmen</li> <li>■ Organisation der Branche (Verbände, Absprachen usw.)</li> </ul>
<b>Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auslastung der Kapazität</li> <li>■ Konkurrenzkampf</li> </ul>
<b>Wichtigste Wettbewerbsinstrumente/Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität</li> <li>■ Sortiment</li> <li>■ Beratung</li> <li>■ Preis</li> <li>■ Lieferfristen</li> <li>■ usw.</li> </ul>
<b>Distributionsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geographisch</li> <li>■ Absatzkanäle</li> </ul>
<b>Branchenausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Allgemeine Branchenausrichtung (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme usw.)</li> <li>■ Innovationstendenzen (Produkte, Verfahren usw.)</li> </ul>
<b>Sicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten</li> <li>■ Substituierbarkeit der Leistungen</li> </ul>

▲ Abb. 372 Checkliste zur Branchenanalyse (Pümpin 1992, S. 195f.)

<b>Allgemeine Unternehmensentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzentwicklung</li> <li>■ Cash-flow-Entwicklung/Gewinnentwicklung</li> <li>■ Entwicklung des Personalbestands</li> <li>■ Entwicklung der Kosten und der Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> <li>□ fixe Kosten</li> <li>□ variable Kosten</li> </ul> </li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktleistung <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Sortiment <ul style="list-style-type: none"> <li>– Breite und Tiefe des Sortiments</li> <li>– Bedürfniskonformität des Sortiments</li> </ul> </li> <li>□ Qualität <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualität der Hardware-Leistungen (Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität usw.)</li> <li>– Qualität der Software-Leistungen (Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Lieferservice, individuelle Betreuung der Kunden usw.)</li> <li>– Qualitätsimage</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ Preis <ul style="list-style-type: none"> <li>□ allgemeine Preislage</li> <li>□ Rabatte, Angebote usw.</li> <li>□ Zahlungskonditionen</li> </ul> </li> <li>■ Marktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verkauf</li> <li>□ Verkaufsförderung</li> <li>□ Werbung</li> <li>□ Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>□ Markenpolitik</li> <li>□ Image (evtl. differenziert nach Produktgruppen)</li> </ul> </li> <li>■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> <li>□ inländische Absatzorganisation</li> <li>□ Exportorganisation</li> <li>□ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen</li> <li>□ Lieferbereitschaft</li> <li>□ Transportwesen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsprogramm</li> <li>■ Vertikale Integration</li> <li>■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Zweckmässigkeit und Modernität der Anlagen</li> <li>□ Automationsgrad</li> </ul> </li> <li>■ Produktionskapazitäten</li> <li>■ Produktivität</li> <li>■ Produktionskosten</li> <li>■ Einkauf und Versorgungssicherheit</li> </ul>

▲ Abb. 373 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

<b>Forschung und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forschungsaktivitäten und -investitionen</li> <li>■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen</li> <li>■ Leistungsfähigkeit der Forschung</li> <li>■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Verfahrensentwicklung</li> <li>□ Produktentwicklung</li> <li>□ Softwareentwicklung</li> </ul> </li> <li>■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how</li> <li>■ Patente und Lizenzen</li> </ul>
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur</li> <li>■ Stille Reserven</li> <li>■ Finanzierungspotential</li> <li>■ Working Capital</li> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Kapitalumschlag <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Gesamtkapitalumschlag</li> <li>□ Lagerumschlag</li> <li>□ Debitorenumschlag</li> </ul> </li> <li>■ Investitionsintensität</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter</li> <li>■ Arbeitseinsatz</li> <li>■ Salärpolitik/Sozialleistungen</li> <li>■ Betriebsklima</li> <li>■ Teamgeist/Unité de doctrine</li> <li>■ Unternehmenskultur</li> </ul>
<b>Führung und Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stand der Planung</li> <li>■ Geschwindigkeit der Entscheide</li> <li>■ Kontrolle</li> <li>■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte</li> <li>■ Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen</li> <li>■ Innerbetriebliche Information, Informationspolitik <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Rechnungswesen</li> <li>□ Marktinformation</li> </ul> </li> </ul>
<b>Innovationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung neuer Marktleistungen</li> <li>■ Erschliessung neuer Märkte</li> <li>■ Erschliessung neuer Absatzkanäle</li> </ul>
<b>Know-how in bezug auf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperation</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ Akquisitionen</li> </ul>
<b>Synergiepotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing, Produktion, Technologie usw.</li> </ul>

▲ Abb. 373 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.) (Forts.)

Faktoren	Ausprägung				
<b>ausschüttbarer Gewinn</b>	so wenig wie möglich	stabile bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende		so viel wie möglich
			gering	angemessen	
<b>reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn</b>	null	nach Ergebnis wechselnde Dividende			so viel wie möglich
		gering ...%	mittel ...%	hoch ...%	
<b>Risikoneigung</b>	grösstmögliche Sicherheit	Eingehen «kalkulierter» Risiken			höchste Risiken akzeptieren
		gering	mittel	hoch	
<b>Umsatzwachstum</b>	Schrumpfung	stabil bleiben	«angemessenes Wachstum»		maximales Wachstum
			klein	mittel	
<b>Marktleistungsqualität</b>	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau			maximale Qualitätsvorstellung
		gering	mittel	hoch	
<b>geographische Reichweite</b>	lokal	Landesregion	national	beschränkt international	multinational
<b>Eigentumsverhältnisse</b>	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiterbeteiligung
<b>Innovationsneigung</b>	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit			sehr hoch
		gering	mittel	hoch	
<b>Verhältnis zum Staat</b>	negativ, Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung	maximale Unterstützung, Unterordnung
<b>Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele</b>	keine Berücksichtigung	nur wenn im Eigeninteresse	von Fall zu Fall		generell so weit als möglich
			wenn Opfer gering	wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend	
<b>Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen</b>	keine Berücksichtigung	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden		maximale Berücksichtigung
<b>Führungsstil</b>	«autoritär»	«kooperativ»			«demokratisch»
		beschränkt	weitgehend		

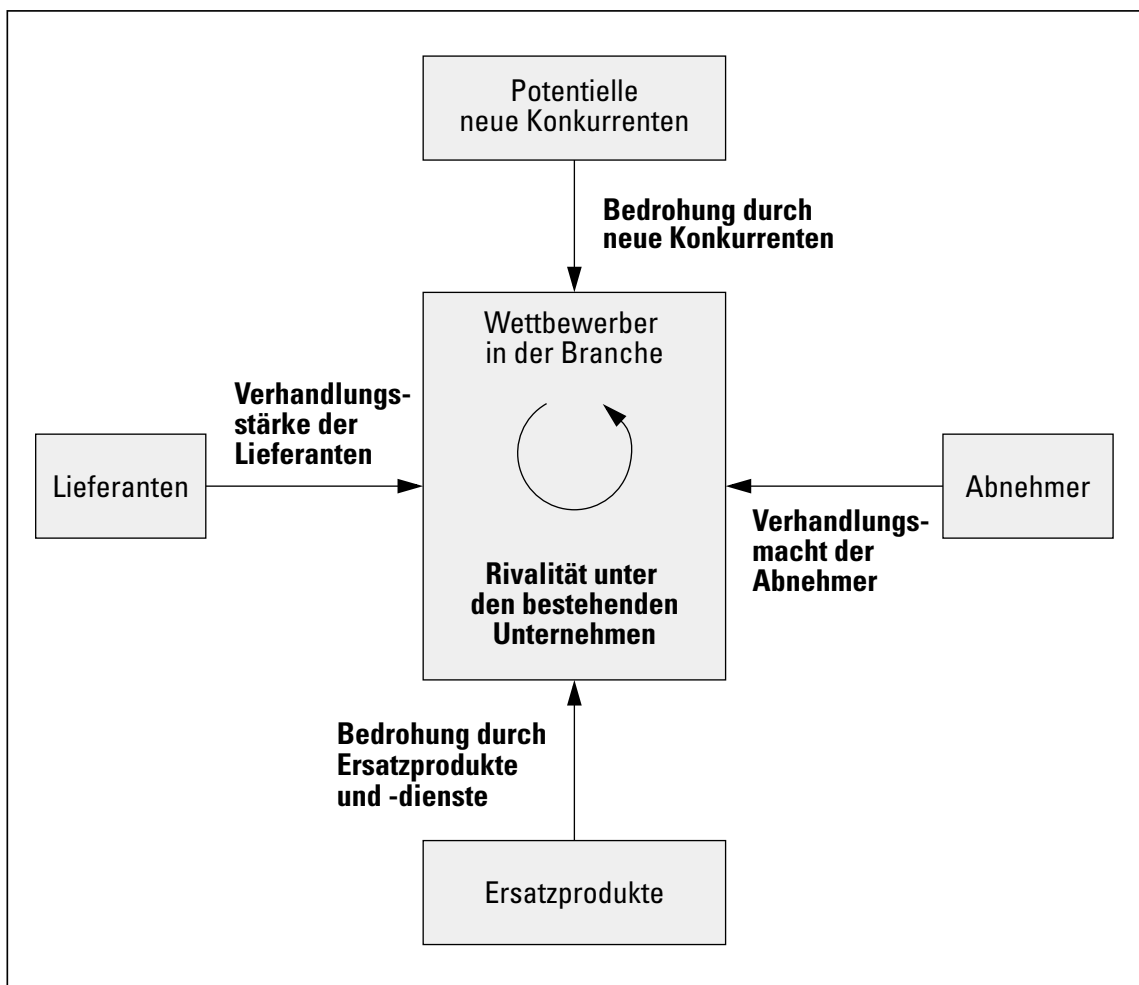
- - - - - Unternehmensbild der klassischen Nationalökonomie  
 ————— Beispiel eines professionellen Managements

▲ Abb. 374 Beispiele von Wertvorstellungsprofilen (H. Ulrich 1987, S. 56)

Unsere Philosophie wird von Grundsätzen getragen, die unser Verhalten in allen Bereichen und Stufen unseres Unternehmensgefüges prägen:

- Wir streben nach einer **Sinnhaftigkeit**, in allem, was wir erreichen und tun wollen.
- Sinn erkennen wir in Leistungen, die einen **Nutzen** für andere ausserhalb und innerhalb unseres Unternehmens stiften.
- Das, was wir erstreben, definieren wir durch eine breite Berücksichtigung unterschiedlicher **Interessen**.
- **Menschlichkeit** im Urteil und Handeln ist für uns ein übergeordnetes Ziel und niemals Mittel zur Erreichung von Zielen.
- Sie verlangt eine **Hinwendung** zum Nächsten; was man selbst nicht erdulden möchte, sollte man auch anderen nicht zufügen.
- Wir verlassen uns auf die **Unabhängigkeit des Urteils** auch bei entgegengesetzten Sachzwängen.
- Unser Handeln wird von einem hohen **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber unserer Umwelt und unseren Mitarbeitern getragen.
- Wir lassen uns in unserem Verhalten an der **Vertretbarkeit** unseres Handelns messen.

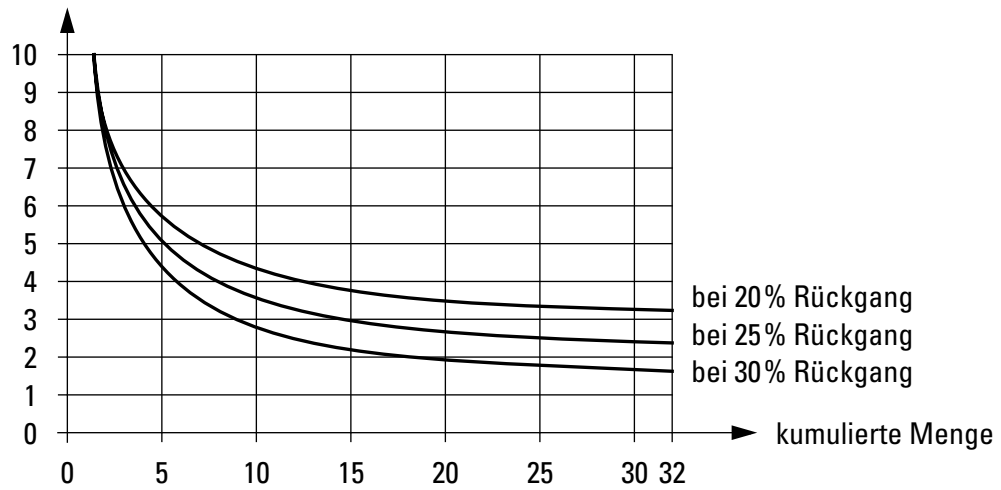
▲ Abb. 375 Beispiele für Grundsätze einer Management-Philosophie (Bleicher 1999, S. 96)



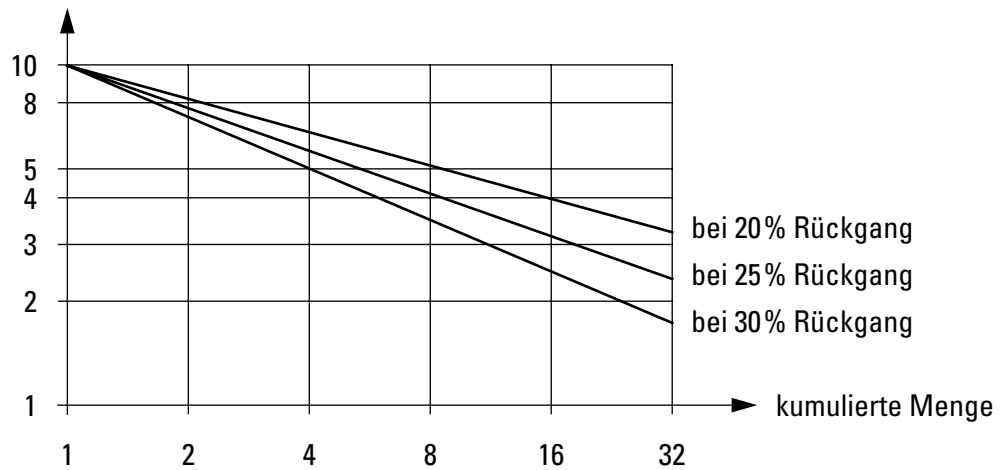
▲ Abb. 376 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1983, S. 26)

kumulierte Produktionsmenge	Kostenreduktionsrate $\alpha$		
	$\alpha = 20$	$\alpha = 25$	$\alpha = 30$
1	10,00	10,00	10,00
2	8,00	7,50	7,00
4	6,40	5,63	4,90
8	5,12	4,22	3,43
16	4,10	3,16	2,40
32	3,27	2,37	1,68

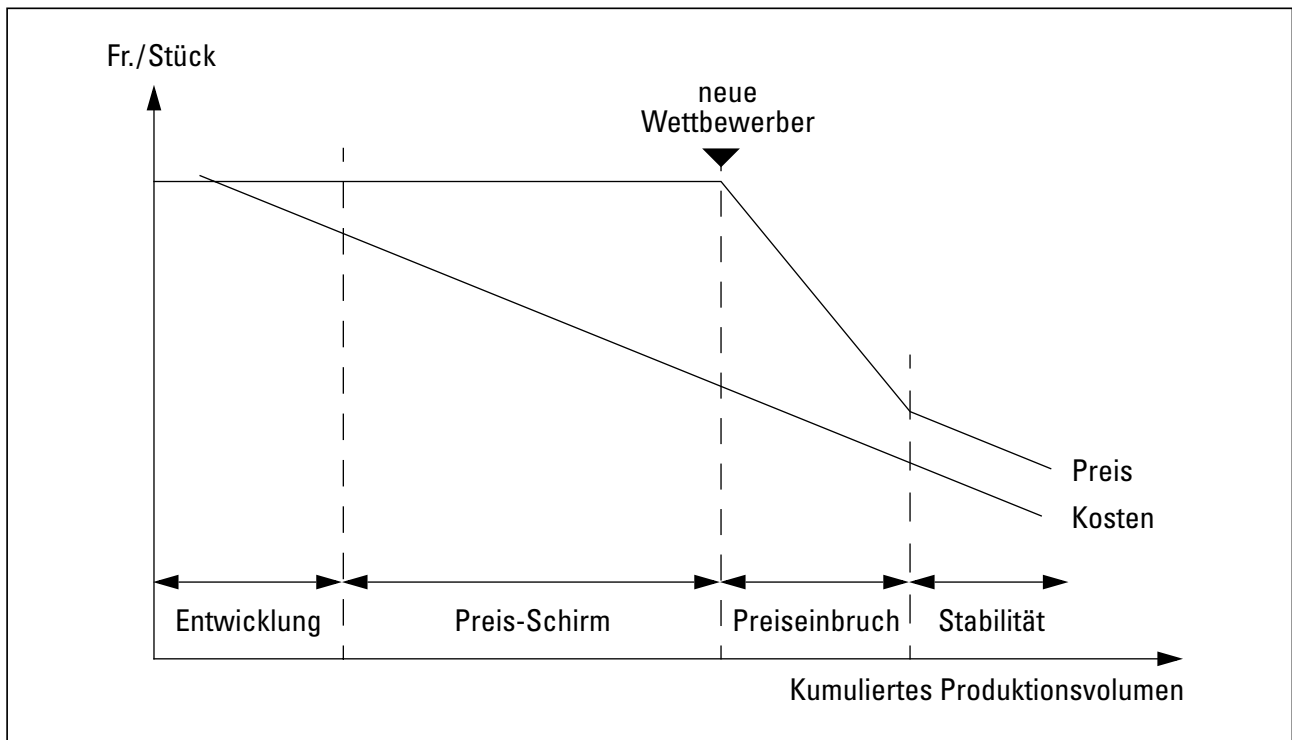
Kosten/Stück in Fr.



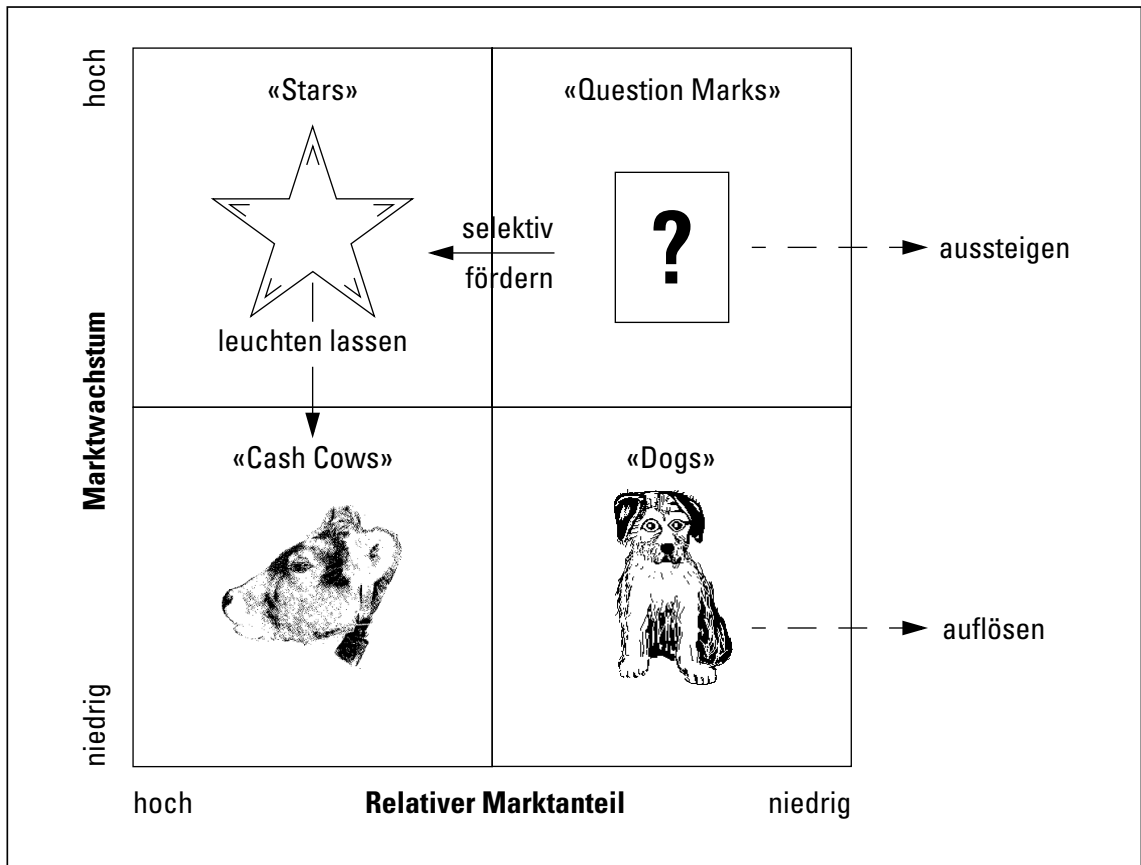
Kosten/Stück in Fr.



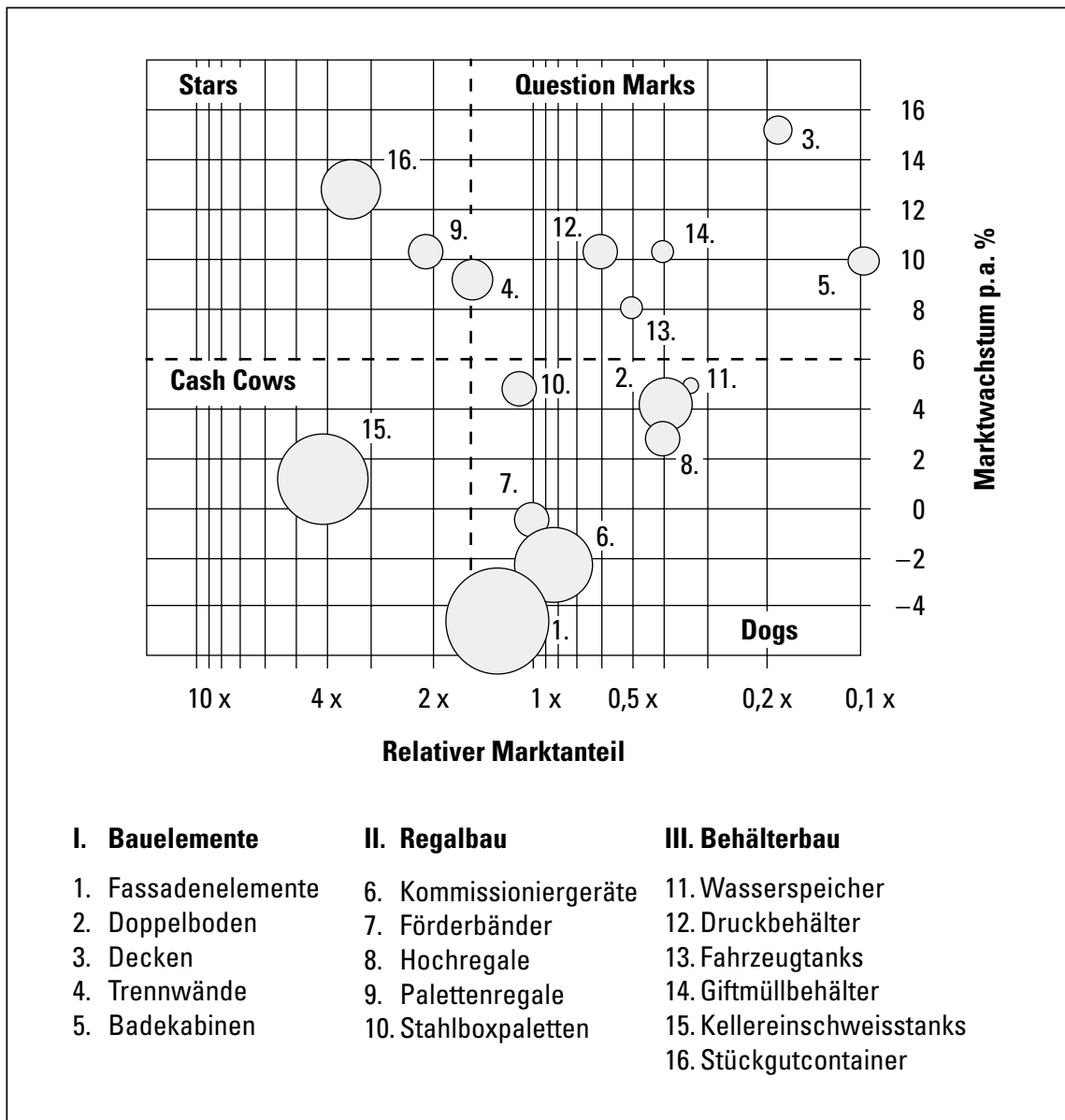
▲ Abb. 377 Beispiel und Darstellung der Erfahrungskurve



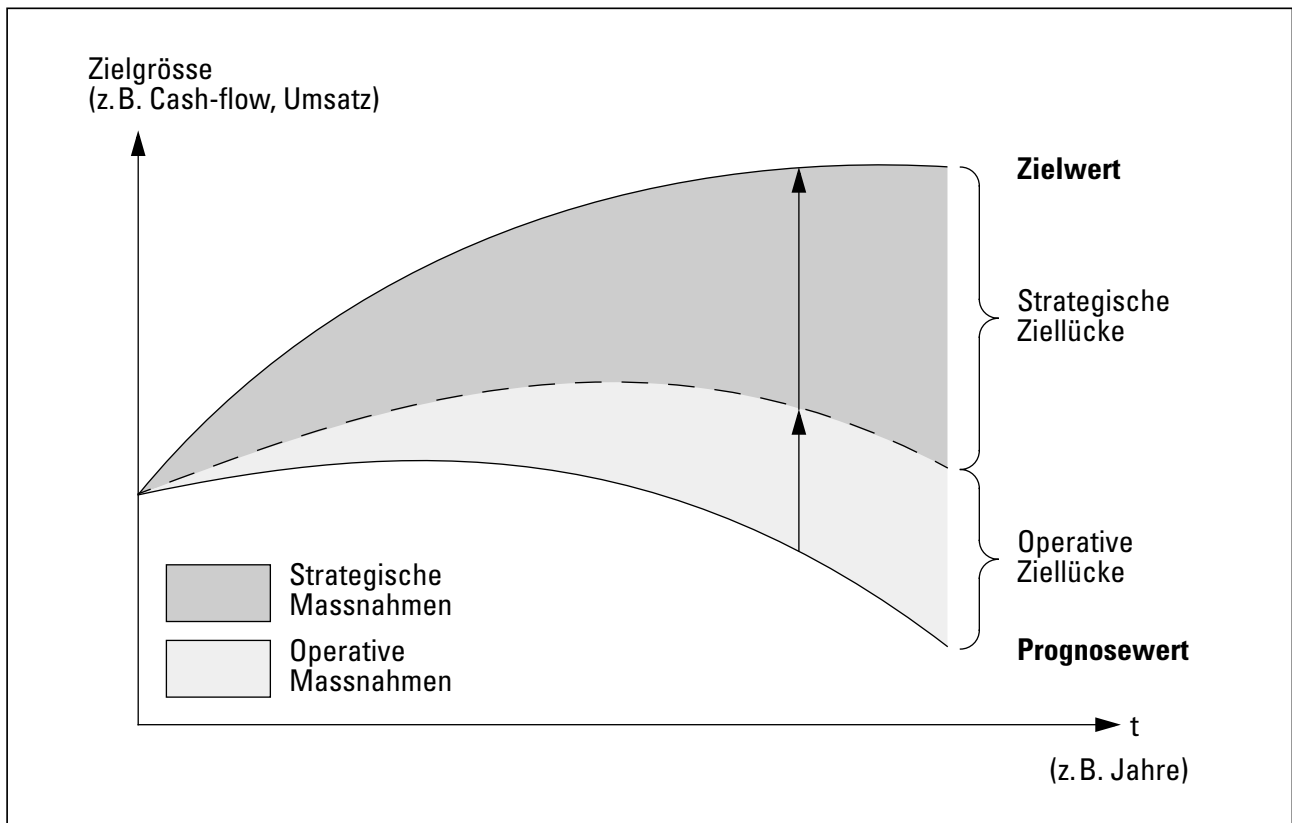
▲ Abb. 378 Erfahrungskurve und Preisverhalten (Henderson 1984, S. 28ff.)



▲ Abb. 379 Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix



▲ Abb. 380 Beispiel Produkt-Portfolio (Dunst 1979, S. 477)



▲ Abb. 381 Gap-Analyse

<b>Unsere Geschäftsprinzipien</b>	
<b>Unsere Kunden</b>	Wir wollen zuerst und vor allem unseren Kunden dienen. Innovative und qualitativ herausragende Dienstleistungen für unsere Kunden sind die Grundlage für unseren Erfolg.
<b>Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	Die fachliche Kompetenz und die Integrität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen Mehrwerte für unsere Kunden und damit auch für unseren Konzern. Ein Arbeitsklima, das von Teamgeist und Leistungsorientierung geprägt ist, motiviert unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bringt ihre Fähigkeiten zur vollen Entfaltung.
<b>Unsere Aktionäre</b>	Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für eine treue Kundschaft ausgezeichnete Leistungen erbringen, steigern den Wert unseres Konzerns. Indem wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Erhöhung des Unternehmenswertes beteiligen, bringen wir ihre Interessen und die Interessen unserer Aktionäre auf einen Nenner.
<b>Leistungsorientierung</b>	Die Grundlage unserer Unternehmenskultur ist Leistungsorientierung. Ethische Wertvorstellungen und das Bekenntnis zu Professionalität und Dienstleistungsqualität, verbunden mit einem Geist der Partnerschaft und Fairness innerhalb und zwischen den Unternehmensbereichen, haben konzernweit Gültigkeit. Die sorgfältige Auswahl und die verantwortungsvolle Führung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleisten die Einhaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen und sichern unsere erstklassige Reputation.
<b>Kostenbewusstsein</b>	Kostendisziplin, Kosteneffizienz und Kostentransparenz sind die Grundlagen für unser Bekenntnis zur Steigerung des Unternehmenswertes.
<b>Gesellschaftliche Verankerung</b>	Mit unserem Erfolg leisten wir einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. Initiativen, die zur Sicherung und Verbesserung der Rahmenbedingungen beitragen und damit unseren nachhaltigen Erfolg ermöglichen, werden von uns aktiv gefördert.

▲ Abb. 382 Unternehmensleitbild UBS AG

- Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
- Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere **Marktleistungen** entsprechen? (Qualität, Preis, Neuheit usw.)
- Welche **geographische Reichweite** soll unser Unternehmen haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)
- Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen?
- Welche Grundsätze sollen unser **Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern** (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?
- Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und **Gewinnverwendung**?
- Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem **Staat**?
- Wie sind wir gegenüber wesentlichen **gesellschaftlichen Anliegen** eingestellt? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)
- Welches ist unser **wirtschaftliches Handlungsprinzip**?
- Wie stellen wir uns grundsätzlich zu **Anliegen der Mitarbeiter**? (Entlöhnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)
- Welches sind die wesentlichsten **Grundsätze der Mitarbeiterführung**, die in unserem Unternehmen gelten sollen?
- Welches sind unsere **technologischen Leitvorstellungen**?

▲ Abb. 383 Fragenliste zum Unternehmensleitbild (H. Ulrich 1987, S. 94)

Die nachfolgenden Corporate Governance-Grundsätze dienen der Verwirklichung einer verantwortlichen, auf Wertschöpfung ausgerichteten Leitung und Kontrolle des Deutsche Bank-Konzerns. Sie fördern und vertiefen das Vertrauen von gegenwärtigen und künftigen Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit auf den nationalen und internationalen Märkten<sup>1</sup>.

Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeiter sind dem Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts der Deutschen Bank verpflichtet. Um ihr Geschäft betreiben und ertragsorientiert wachsen zu können, braucht die Deutsche Bank Kapital von ihren Aktionären. Aber das Kapital kann nachhaltig nur dann Gewinn bringend eingesetzt werden, wenn die Kunden mit der Leistung der Bank zufrieden sind. Dies wiederum erfordert hervorragende Dienstleistungen, die ohne motivierte Mitarbeiter nicht möglich sind. Anhaltender geschäftlicher Erfolg macht zugleich die Arbeitsplätze wettbewerbsfähiger und damit sicherer. Das gesellschaftliche Engagement der Bank («corporate

citizenship») schliesslich schafft die notwendige Grundlage dafür, als verantwortlich handelndes Unternehmen respektiert zu werden. Nur wenn alle diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann auch die von den Aktionären erwartete nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts gelingen.

Corporate Governance umfasst das gesamte System interner und externer Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Als freiwillige Selbstverpflichtung gehen die Corporate Governance-Grundsätze der Deutschen Bank über die gesetzlichen Regelungen in einem zweistufigen System der Unternehmensleitung und -kontrolle hinaus.

Die Einhaltung der Grundsätze wird durch einen Corporate Governance-Verantwortlichen, der vom Vorstand im Einvernehmen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bestimmt wird, überwacht. Mindestens einmal jährlich wird über die Einhaltung der Grundsätze an den Aufsichtsrat berichtet. Des Weiteren wird im Geschäftsbericht über Corporate Governance berichtet.

Corporate Governance ist als ein fortlaufender Prozess aller am Unternehmen beteiligten Personen zu verstehen. Die Corporate Governance-Grundsätze der Deutschen Bank werden deshalb regelmässig im Lichte neuer Erfahrungen und gesetzlicher Vorgaben sowie weiter entwickelter nationaler und internationaler Standards, darunter insbesondere auch des Deutschen Corporate Governance Kodex, überprüft und gegebenenfalls angepasst.

<sup>1</sup> Die Deutsche Bank respektiert angesichts der globalen Vernetzung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens die höheren Anforderungen an die Verantwortung weltweit tätiger Unternehmen. Die Beachtung von Kriterien im Sinne eines Global Governance-Ansatzes, wie zum Beispiel des Global Compact der UN oder des Sustainability-Leitbilds, wird in der Betrachtung und der Bewertung der Deutschen Bank zunehmend wichtiger.

▲ Abb. 384 Corporate Governance als Teil des Selbstverständnisses der Deutschen Bank (Quelle: Deutsche Bank 2003, S. 3)

<b>Produkt \ Markt</b>	<b>gegenwärtig</b>	<b>neu</b>
<b>gegenwärtig</b>	<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Marktentwicklung</b>
<b>neu</b>	<b>Produktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

▲ Abb. 385 Produkt/Markt-Matrix (nach Ansoff 1966, S. 132)

		<b>Strategischer Vorteil</b>	
		Singularität aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
<b>Strategisches Zielobjekt</b>	Branchenweit	<b>Differenzierung</b>	<b>Umfassende Kostenführerschaft</b>
	Beschränkung auf ein Segment	<b>Konzentration auf Schwerpunkte</b>	

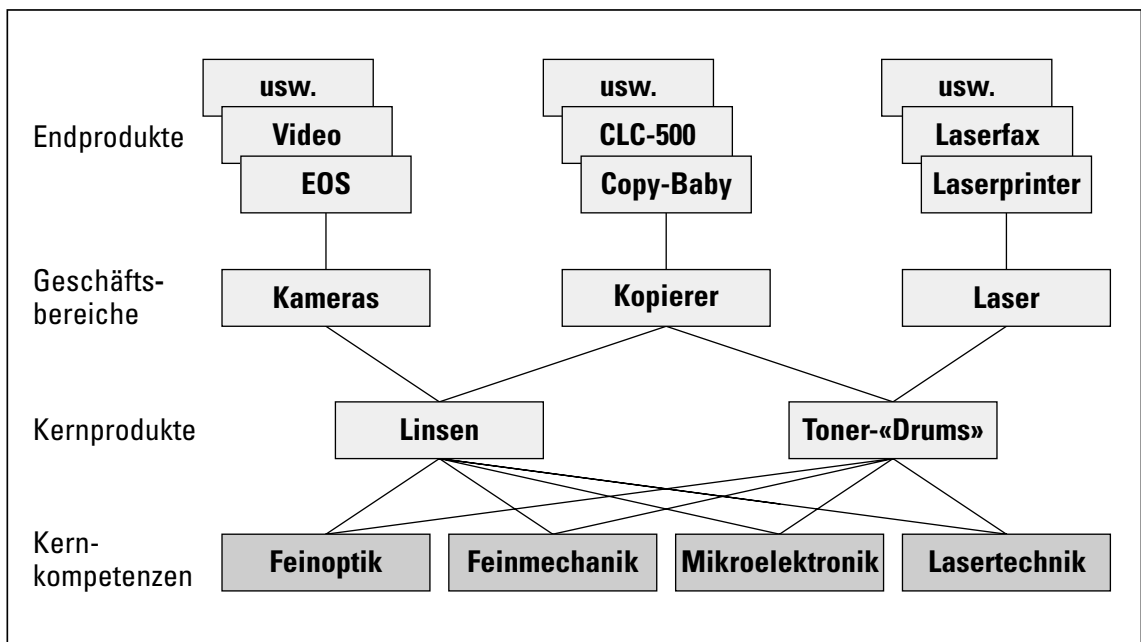
▲ Abb. 386 Strategietypen (Porter 1983, S. 67)

<b>Strategietyp</b>	<b>Gewöhnlich erforderliche Fähigkeiten und Mittel</b>	<b>Übliche organisatorische Anforderungen</b>
<b>Umfassende Kostenführerschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Investitionen und Zugang zu Kapital</li> <li>■ Verfahreninnovationen und Verfahrensverbesserungen</li> <li>■ Intensive Beaufsichtigung der Arbeitskräfte</li> <li>■ Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind</li> <li>■ Kostengünstiges Vertriebssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intensive Kostenkontrolle</li> <li>■ Häufige detaillierte Kontrollberichte</li> <li>■ Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten</li> <li>■ Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht</li> </ul>
<b>Differenzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gute Marketingfähigkeiten</li> <li>■ Produktengineering</li> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Stärken in der Grundlagenforschung</li> <li>■ Guter Ruf in Sachen Qualität und technologische Spitzenstellung</li> <li>■ Lange Branchentradition und einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen</li> <li>■ Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strenge Koordination von Tätigkeiten in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing</li> <li>■ Subjektive Bewertungen und Anreize anstelle von quantitativen Kriterien</li> <li>■ Annehmlichkeiten, um hochqualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen</li> </ul>
<b>Konzentration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kombination der oben genannten Massnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kombination der oben genannten Massnahmen, gerichtet auf das bestimmte strategische Zielobjekt</li> </ul>

▲ Abb. 387 Anforderungen der Strategietypen (Porter 1983, S. 69f.)

Strategische Elemente Portfolio-Kategorie	Zielvorstellung (relativer Marktanteil)	Ressourceneinsatz	Risiko
<b>Stars</b>	halten/ leichter Ausbau	hoch, Reinvestition des Cash-flow	akzeptieren
<b>Cash Cows</b>	halten/ leichter Abbau	gering, nur Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen	einschränken
<b>Dogs</b>	Abbau	minimal, Verkauf bei Gelegenheit, evtl. Stilllegung	stark reduzieren
<b>Question Marks</b>	selektiver Ausbau	hoch, Erweiterungsinvestitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

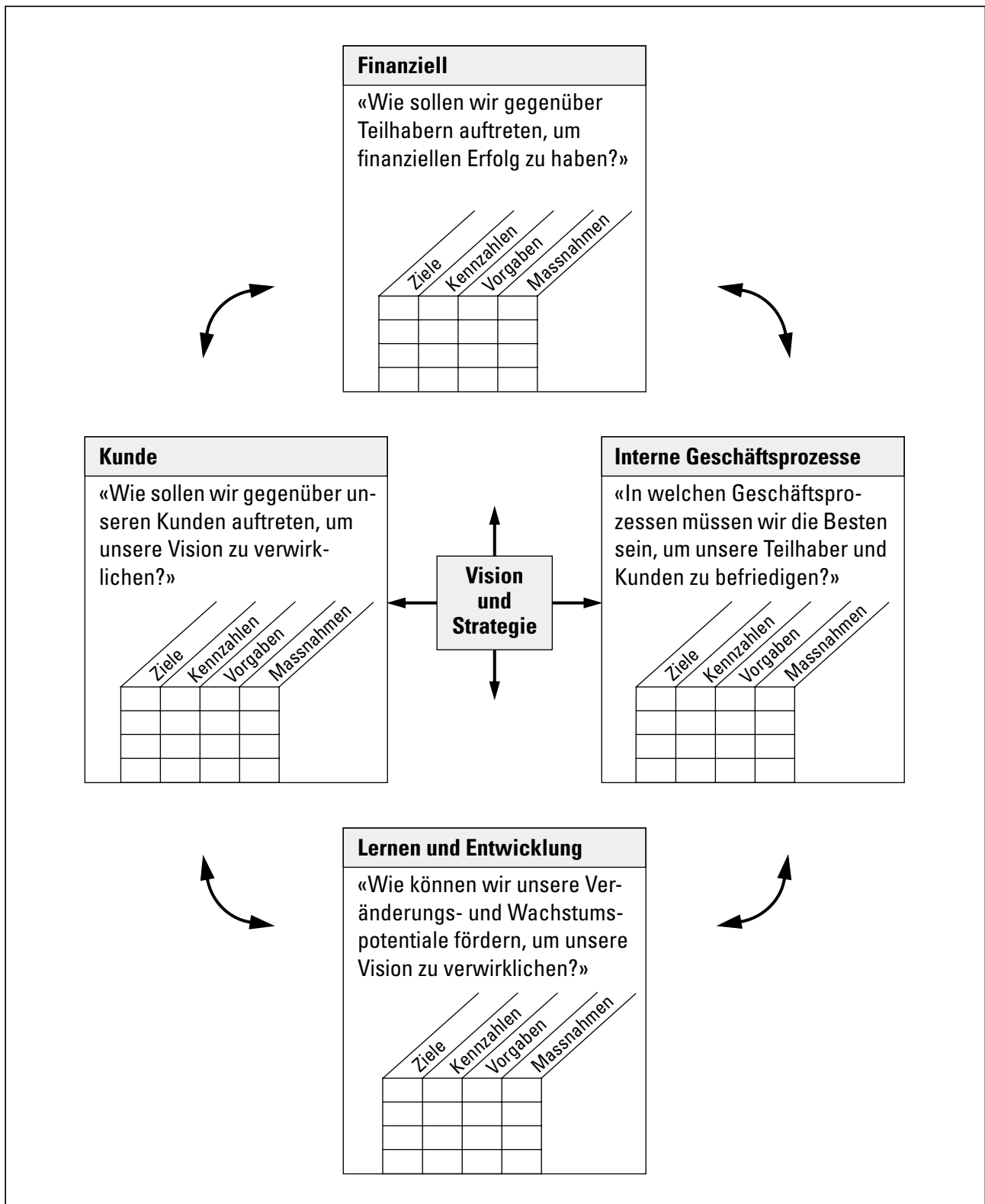
▲ Abb. 388 Idealtypische Normstrategien (in Anlehnung an P. Ulrich/Fluri 1995, S. 127)



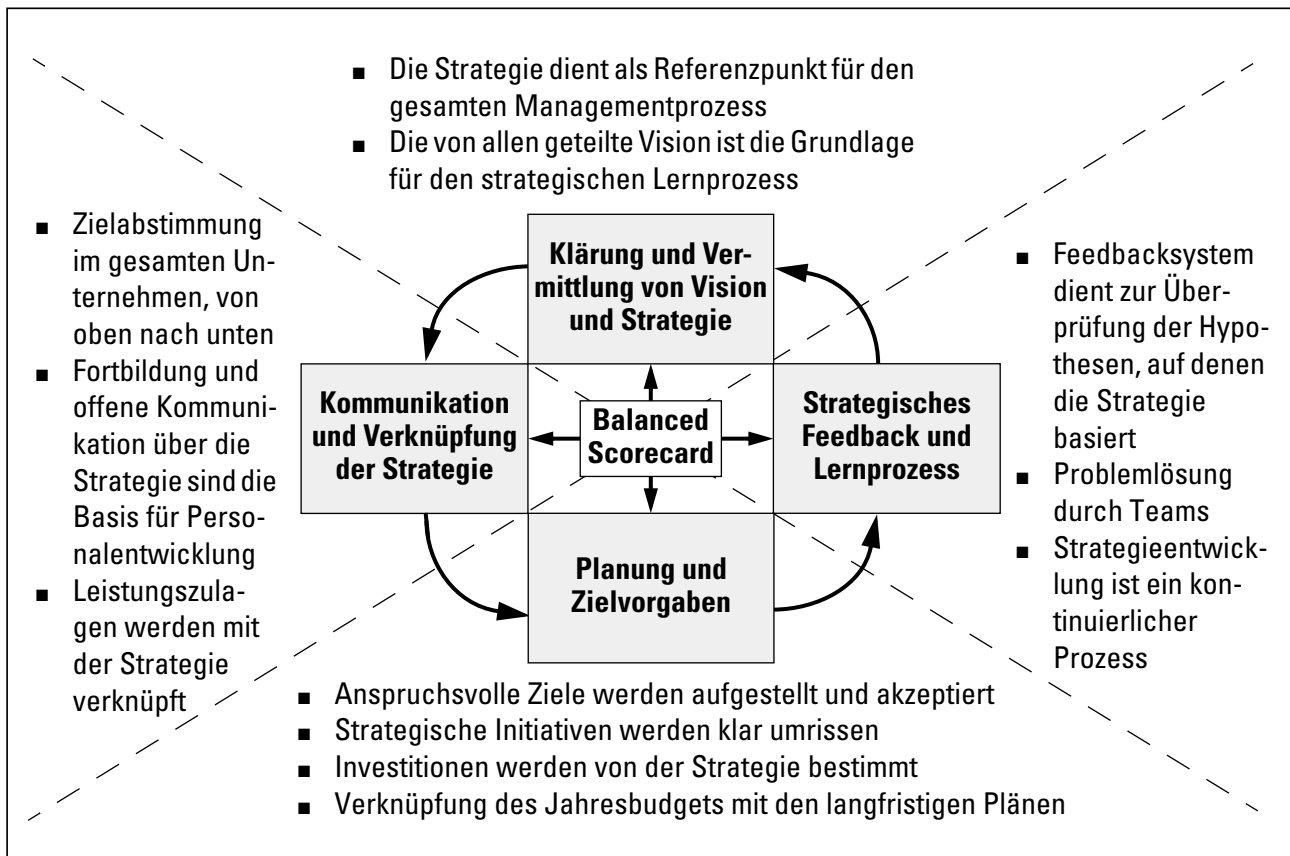
▲ Abb. 389 Kernkompetenzenbaum für Canon

<b>Perspektive</b>	<b>Strategien</b>
<b>Nutzung von Synergiepotentialen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ werkstofforientierte Strategien (gleicher Werkstoff)</li> <li>■ technologieorientierte Strategien (gleiche Produktionsanlagen)</li> <li>■ abnehmerorientierte Strategien (Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises)</li> </ul>
<b>Wachstum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Expansionsstrategie</li> <li>■ Konsolidierungsstrategie</li> <li>■ Kontraktionsstrategie (Schrumpfungsstrategie)</li> </ul>
<b>Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorwärtsintegrationsstrategie (Integration nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)</li> <li>■ Rückwärtsintegrationsstrategie (Integration vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)</li> </ul>
<b>Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unabhängigkeitsstrategie</li> <li>■ Kooperationsstrategie (z. B. Strategische Allianz, Joint-Venture)</li> <li>■ Beteiligungsstrategie (finanzielle Beteiligung)</li> <li>■ Akquisitionsstrategie (Übernahme)</li> </ul>
<b>Breite der Geschäftstätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentrationsstrategie</li> <li>■ Breitenstrategie</li> </ul>
<b>Verhalten gegenüber der Konkurrenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offensivstrategie</li> <li>■ Defensivstrategie</li> </ul>

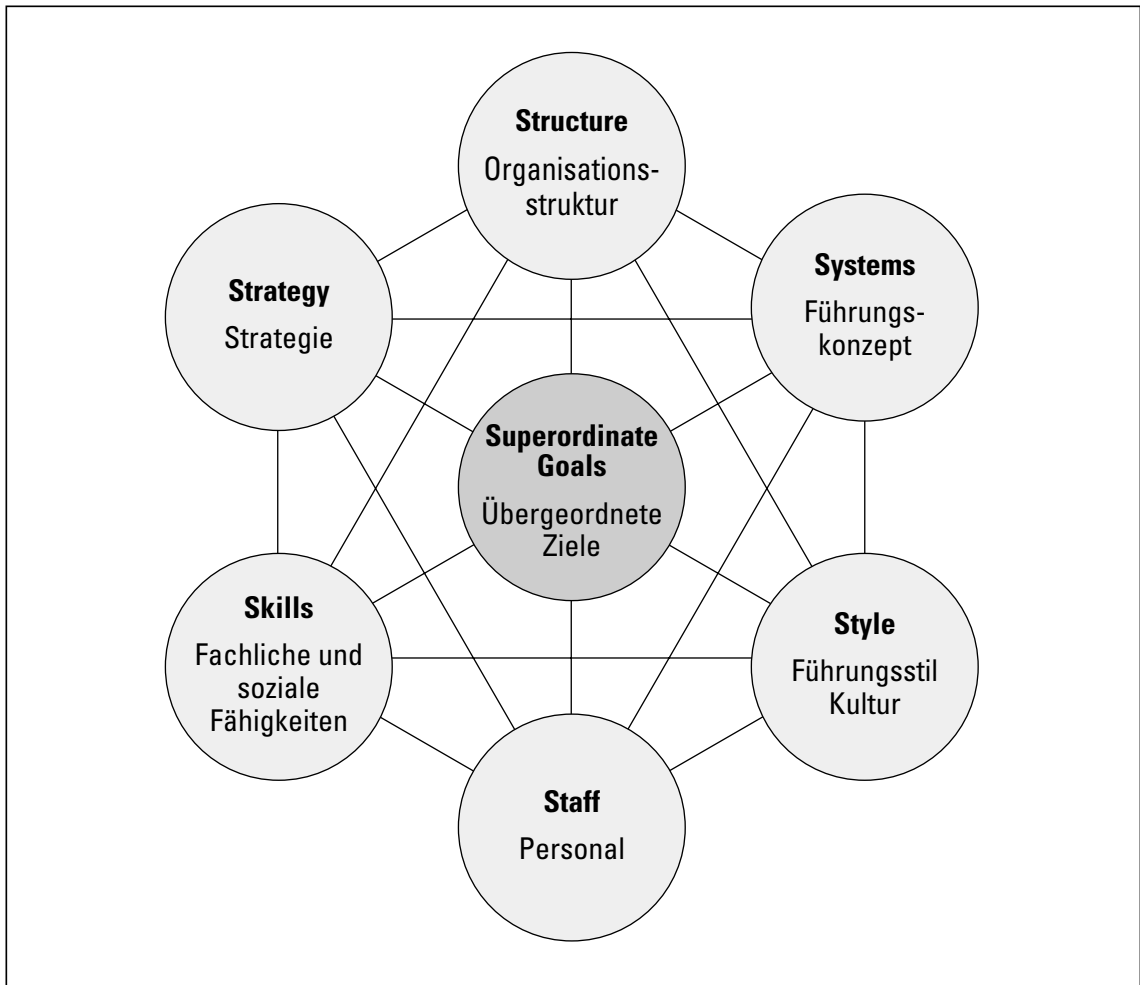
▲ Abb. 390 Strategische Ausrichtungen (Pümpin 1980, S. 75ff.)



▲ Abb. 391 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 392 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)



▲ Abb. 393 7-S-Modell