

Die unternehmerische Führung von Geschäften wird von der Wirtschaftsverfassung des Landes beeinflusst, in dem das Unternehmen arbeitet, und von seiner eigenen Unternehmensverfassung, die sich fundamental unterscheidet, je nachdem, ob es sich um ein operatives Unternehmen oder um einen Konzern handelt. Für die Methoden zur Entwicklung von Strategien hat erstaunlicherweise die Wirtschaftsverfassung eines Landes ungleich weniger Einfluss als die Frage, ob es sich um ein operatives Unternehmen oder um einen Konzern handelt.

2.1 Die Wirtschaftsverfassung als Rahmenbedingung strategischer Führung

Marktwirtschaft, Zentralverwaltungswirtschaft und Korruptionswirtschaft unterscheiden sich auf den ersten Blick gravierend voneinander. In der Marktwirtschaft entscheidet eine Mehrzahl freier, autonomer Stakeholder-Gruppen, ob sie mit dem Unternehmen kooperieren wollen. Von zentraler Bedeutung sind dabei nahezu immer die Kunden, die unter verschiedenen Anbietern von Produkten oder Leistungen auswählen können. Deshalb setzen sich in der Marktwirtschaft auf Dauer die Unternehmen durch, deren Leistungsangebot den Bedürfnissen seiner entscheidenden Stakeholder „Kunden“ am besten gerecht wird. In Zentralverwaltungswirtschaften und in Korruptionswirtschaften kommt nun eine weitere Stakeholder-Gruppe mit jeweils außerordentlichem Einfluss hinzu. Diese Stakeholder-Gruppe unterscheidet sich von den vorher genannten darin, dass sie ihre Bedürfnisse nicht in eine beidseitig freie Kooperationsentscheidung einbringen muss. Stattdessen kann diese Stakeholder-Gruppe ihre Anforderungen in der Regel mit Druck durchsetzen. Der später in diesem Buch vorgestellte Ansatz der Strategieentwicklung hat jedoch die Stärke, die Entwicklung leistungsfähiger Strategien auch für Unternehmen zu tragen, die in anderen Wirtschaftsverfassungen als der Marktwirtschaft arbeiten.

2.1.1 Modelle der Wirtschaftsverfassung

Das Modell der Wirtschaftsverfassung der bearbeiteten Märkte hat für die Ausgestaltung einer wirkungsvollen Strategie und damit für die Strategieentwicklung von Unternehmen hohe Bedeutung.

Die in den westlichen Industriestaaten gelebte Marktwirtschaft ist nur eine von verschiedenen möglichen Wirtschaftsverfassungen. Zentralverwaltungswirtschaft/Planwirtschaft und Korruptionswirtschaft sind ebenso aktuell gelebte Wirtschaftsverfassungen.

	Marktwirtschaft	Zentralverwaltungs- wirtschaft	Korruptionswirtschaft
Leistungserbringung (Produkte, Dienstleistungen)	<ul style="list-style-type: none"> – Jeder darf Leistung erbringen – Niemand darf bei seiner Leistungserbringung unfair behindert werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidung des Staates über Erlaubnis zur Leistungserbringung 	<ul style="list-style-type: none"> – Zulassung von Leistungserbringung abhängig von persönlichen Beziehungen
Leistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> – Die Erbringer dürfen ihre Leistung zum selbstgewählten Preis jedem ungehindert anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidung des Staates über die Zulässigkeit und Preise von Leistungsangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidung über Leistungsangebot abhängig von persönlichen Beziehungen
Leistungsanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> – Jeder darf sich seinen Lieferanten nach seinen Präferenzen frei wählen 	<ul style="list-style-type: none"> – Jeder darf nur bei den für ihn zugelassenen Lieferanten kaufen 	<ul style="list-style-type: none"> – Auswahl der Leistungserbringer ist bestimmt durch persönliche Beziehungen
Erfolgsfaktor Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> – Überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis des Angebots 	<ul style="list-style-type: none"> – Verbindungen zu Entscheidern der Zentralverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualität des Netzes an persönlichen Beziehungen

Abb. 2.1 Modelle der Wirtschaftsverfassung

Zentralverwaltungswirtschaft und Korruptionswirtschaft haben Erfolgsbedingungen, die sich von denen der Marktwirtschaft unterscheiden. In beiden Wirtschaftsverfassungen gibt es einen klaren Primat eines Stakeholders respektive einer Stakeholder-Gruppe, die mit ihrer Macht den entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen haben. In der Planwirtschaft ist dies der Staat mit seinen dahinterliegenden politischen Instanzen. In der Korruptionswirtschaft sind dies diejenigen Personen, die über ihr Netzwerk viele Entscheidungen beeinflussen können. Der Zugang zu diesen Mächtigen bestimmt zentral den Erfolg von Unternehmen.

Im Gegensatz dazu ist die Marktwirtschaft durch die Vielzahl ihrer bedeutenden Stakeholder gekennzeichnet. Diese Stakeholder können wirkungsvoll auf den Erfolg eines Unternehmens Einfluss nehmen. Nur in Ausnahmefällen hat ein einzelner Stakeholder eine solche Macht wie in den vorgenannten Wirtschaftsverfassungen. Dies kann die strategische Führung von Unternehmen erheblich erschweren. Komplizierend kommt hinzu, dass sich die relevanten Stakeholder in der Marktwirtschaft von Industrie zu Industrie in ihrer Zusammensetzung und in ihrem Einfluss unterscheiden. Die Marktwirtschaft kann als hochkomplexes, sich vielfältig abstimmendes Biotop interpretiert werden. Der Anspruch an die Kompetenz der strategischen Führung ist in der Marktwirtschaft höher als in den anderen Wirtschaftsverfassungen.

Die Ausführungen dieses Buches sind ausgerichtet auf die Entwicklung von Strategien für Unternehmen in wettbewerbsorientierten Marktwirtschaften mit ihren komplexen Stakeholder-Systemen. Damit sind die Ausführungen jedoch genauso geeignet für die Entwicklung der strategischen Führung in den anderen Wirtschaftsverfassungen.

2.1.2 Treibende Kräfte der Marktwirtschaft

Zentrales Merkmal der Marktwirtschaft ist die Vielzahl der beeinflussenden Stakeholder-Gruppen. Unternehmen unterliegen in der sozialen Marktwirtschaft vielfältigen Anforderungen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit. Der Wettbewerb übt bei den Kunden umfassenden Druck bei der Gewinnung von Aufträgen aus. Zu den bestehenden Wettbewerbern können neue Wettbewerber mit alternativen Produktionskonzepten oder alternativen Produktkonzepten kommen. Die Anforderungen aus Gesellschaft und Politik wachsen und verändern sich im Zeitverlauf. So unterliegen die Unternehmen einem permanenten Druck auf die Optimierung ihrer Geschäftsmodelle. Es kommt nicht nur darauf an, dass die Unternehmen operativ hocheffizient arbeiten. Genauso wichtig ist es, dass das grundlegende Geschäftsmodell der Unternehmen optimal auf die Anforderungen des Marktes ausgerichtet ist. Dies ist die Aufgabe der strategischen Führung.

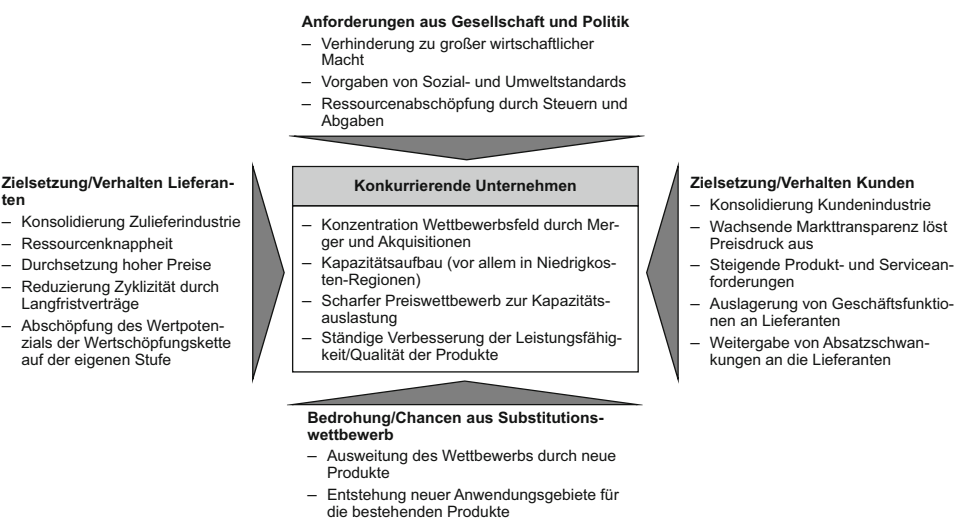


Abb. 2.2 Treibende Kräfte der Marktwirtschaft

2.2 Die Unternehmensverfassung als Rahmenbedingung strategischer Führung

Unternehmen lassen sich hinsichtlich ihres grundlegenden Geschäftsportfolios und hinsichtlich ihres Zielsystems unterscheiden.

Im operativen Unternehmen fallen Geschäftsfeld und Unternehmen zusammen. Im Gegensatz dazu ist im Konzern die Verantwortung für das Unternehmen von der Verantwortung für die Geschäftsfelder getrennt. Im Folgenden werden das operative Unternehmen und der Konzern in ihrer Grundlogik beschrieben und in ihrer Funktionsweise modelliert. Dies bildet die Grundlage für die spätere Entwicklung des Ansatzes der Idealen Industriestruktur.

Nach der Charakterisierung und Modellierung werden die Ziele des Unternehmens detailliert betrachtet. Die Stakeholder-zentrierte Betrachtung des Zielsystems des Unternehmens liefert später bei der Entwicklung der Strategien den Maßstab, mit dessen Hilfe die Leistungsfähigkeit von Geschäftsmodellen und Geschäftsaufstellungen sowie die Attraktivität strategischer Optionen aus Shareholder-Sicht bewertet werden.

2.2.1 Konzern und operatives Unternehmen: Charakterisierung von Unternehmen hinsichtlich ihres Geschäftsportfolios

Die erste fundamentale Unterscheidung, die die strategische Führung von Unternehmen bestimmt, basiert auf ihrem Geschäftsportfolio.

Im operativen Unternehmen ist die Einheit von Unternehmensführung und Geschäftsfeldführung gegeben.

Im Konzern fallen die Führung des Unternehmens und die Führung der Geschäftsfelder auseinander. Die Geschäftsfelder des Konzerns dagegen haben eine eigene Geschäftsfeldführung, die mit der Führung des Konzerns nicht personenidentisch ist.

In der Praxis treten eine Vielzahl von Spielarten von Konzernen auf. So wird im Stammhauskonzern das dominierende Geschäft unmittelbar von der Konzernführung geführt. Für dieses dominierende Geschäftsfeld fallen also Unternehmens- und Geschäftsfeldführung personell zusammen. Gleichzeitig werden jedoch weitere Geschäftsfelder von jeweils separaten Geschäftsfeldführungen geleitet. Diese separaten Geschäftsfeldführungen werden wiederum von der Konzernführung geführt. Damit ist die Konzernführung sowohl in operativer als auch in dispositiver Verantwortung.

Für die strategische Führung ist die Unterscheidung von Geschäftsfeldstrategie und Konzernstrategie von großer Bedeutung. Aus diesem Grunde sollen beide Spielarten von Unternehmen in ihrer reinen Form dargestellt werden.

2.2.1.1 Charakterisierung des operativen Unternehmens

Im operativen Unternehmen fallen Geschäftsfeld und Unternehmen zusammen.

2.2.1.1.1 Kernmerkmale des operativen Unternehmens

Kernmerkmale des operativen Unternehmens sind Zweck, Träger, Ressourcen, Funktionsweise und Management des Unternehmens.

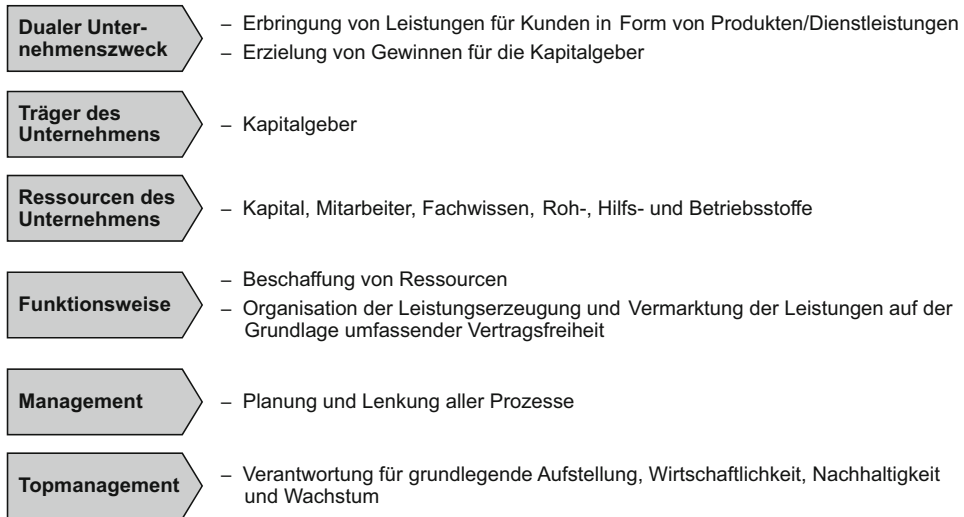


Abb. 2.3 Kernmerkmale Unternehmen

2.2.1.1.2 Autistisches Unternehmensmodell

Das autistische Modell beschreibt, wie das Unternehmen im Markt funktioniert.

- Der Marktauftritt zeigt, mit wem und wie das Unternehmen im Markt vernetzt ist.
- Die Geschäftsfunktionen benennen die Prozesse, die das Unternehmen direkt oder indirekt zur Erbringung seiner Leistungen unternimmt.
- Systeme und Strukturen beschreiben, wie die Prozesse im Unternehmen und die Beziehungen im Markt gesteuert werden.

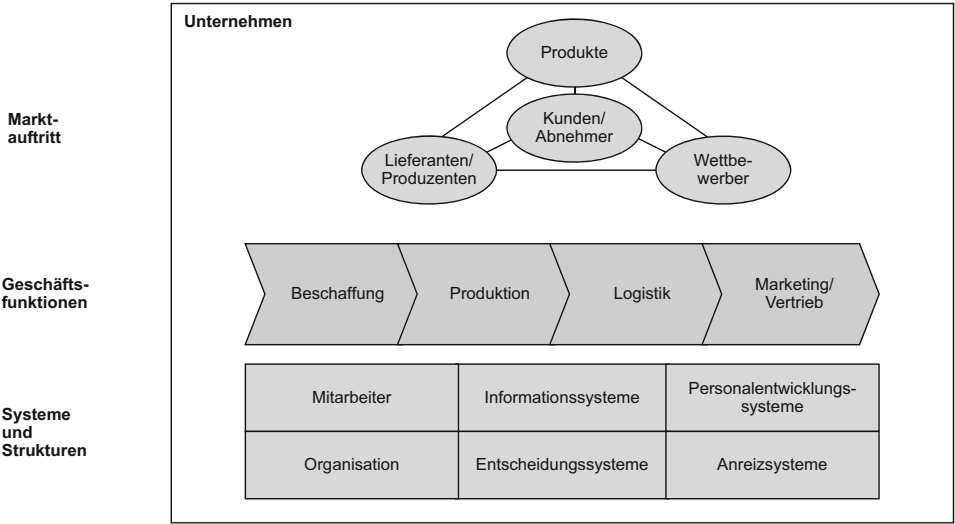


Abb. 2.4 Autistisches Modell des Unternehmens

2.2.1.1.3 Stakeholder-zentriertes Unternehmensmodell

Das Stakeholder-zentrierte Unternehmensmodell erweitert das autistische Unternehmensmodell um die Beziehungen des Unternehmens zu seinen externen Stakeholdern. Es versteht das Unternehmen aus seiner Rolle heraus, die Bedürfnisse seiner gewählten Stakeholder substanziell zu erfüllen.

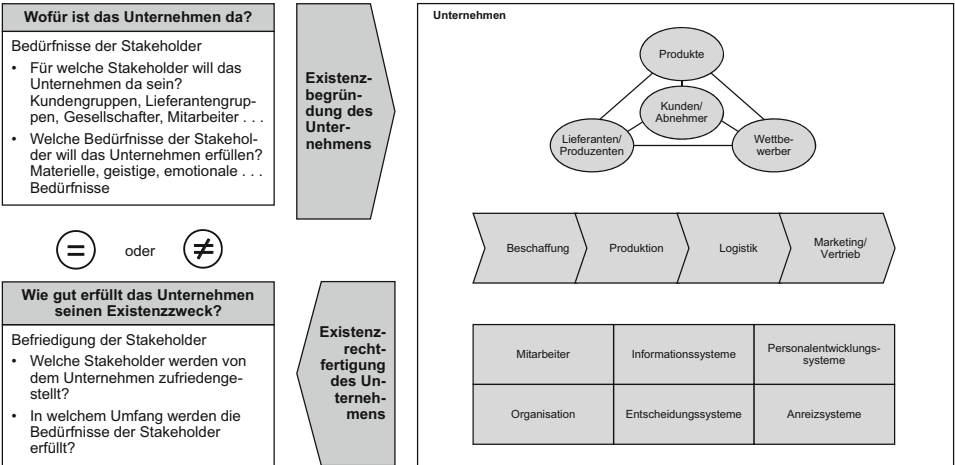


Abb. 2.5 Stakeholder-zentriertes Unternehmensmodell

Kerngedanke des Stakeholder-zentrierten Unternehmensmodells ist die Überlegung, dass sich die Existenz des Unternehmens ausschließlich aus seiner Funktion der Befriedigung der Bedürfnisse seiner Stakeholder rechtfertigt.

- Existenzbegründung des Unternehmens

Die Existenzbegründung des Unternehmens ergibt sich aus der Beantwortung von zwei Kernfragen:

Für welche Stakeholder will das Unternehmen da sein? Welche Kundengruppen, Lieferantengruppen, Gesellschafter, Mitarbeiter etc.?

Welche Bedürfnisse dieser Stakeholder will das Unternehmen befriedigen? Materielle, geistige, emotionale Bedürfnisse?

- Existenzrechtfertigung des Unternehmens

Das Unternehmen rechtfertigt seine Existenz nur durch die Befriedigung dieser Bedürfnisse. Sind seine Beiträge so, dass die Bedürfnisse angemessen befriedigt werden, so kann das Unternehmen weiter bestehen. Werden die Bedürfnisse jedoch nicht angemessen befriedigt, so kann das Unternehmen in seiner aktuellen Aufstellung nicht nachhaltig agieren. Es stellt sich dann die Frage nach seiner Existenzberechtigung. Findet das Unternehmen einen Weg, die Bedürfnisse angemessen zu befriedigen, kann es weiter betrieben werden. Findet es keinen solchen Weg, verliert ein Unternehmen seine Existenzberechtigung und wird aufgelöst.

2.2.1.2 Charakterisierung des Konzerns

Im Konzern fallen die Führung des Unternehmens und die Führung der Geschäftsfelder auseinander. An die Stelle der Kunden treten die Geschäftsfelder als wesentliche Stakeholder der Konzernführung. Die Zahl der Stakeholder des Konzerns ist geringer als die der Geschäftsfelder.

- Kernmerkmale von Konzernen

Kernmerkmale von Konzernen sind ihr Zweck, ihre Träger, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, ihre Funktionsweise und ihr Management.

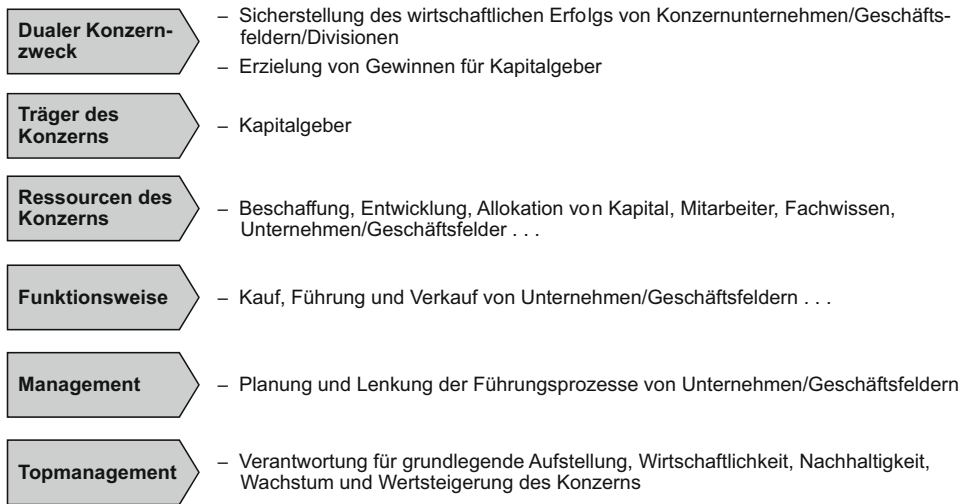


Abb. 2.6 Kernmerkmale Konzern

• Grundlegendes Modell des Konzerns

Der Konzern ist ein komplexes System von Geschäftsfeldern, Dienstleistungsfunktionen und Konzernführungsfunktionen.

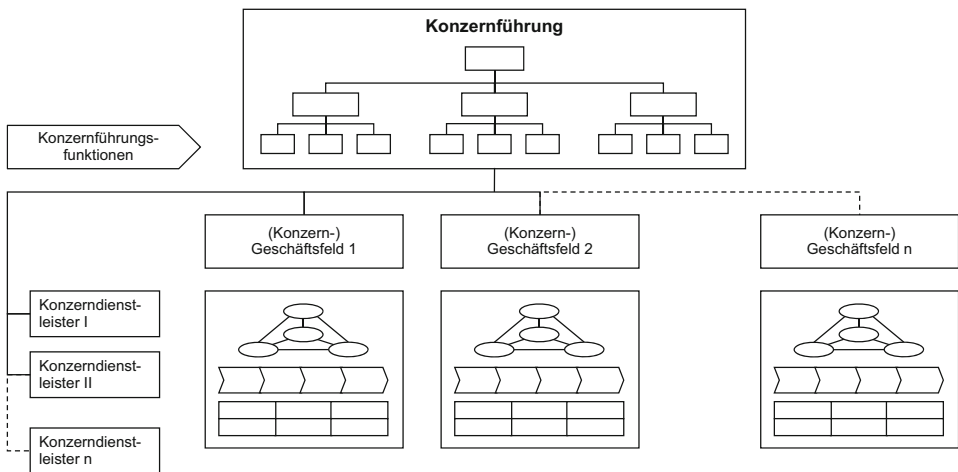


Abb. 2.7 Grundlegendes Modell des Konzerns

- Die Geschäftsfelder selbst lassen sich, wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, als Stakeholder-zentriertes Geschäftsmodell darstellen.
- Die Dienstleistungsfunktionen erbringen Leistungen für die Geschäftsfelder, haben selbst in der Regel aber maximal ein sehr eingeschränktes Geschäft am freien Markt

und dienen ihre Leistungen den Geschäftsfeldern häufig mit Abnahmeverpflichtung an.

- Die Konzernführungsfunktionen erbringen die Leistungen, die zur wertschaffenden Steuerung des Konzerns erforderlich sind. Dies sind im Kern die Sicherstellung der optimalen strategischen Ausrichtung der Geschäftsfelder, die Organisation der Geschäftsfelder sowie das Management der Kernressourcen Führungskräfte und Kapital.
- Freiheitsgrade in der Ausgestaltung von Konzernen

Verfügbare rechtliche, funktionale und organisatorische Freiheitsgrade begründen die Vielzahl der in der Realität anzutreffenden Spielarten von Konzernen.

Rechtliche Spielarten

- Geschäftsfelder rechtlich selbstständig oder integriert in Konzern
- Konzerndienstleister rechtlich selbstständig oder nicht

Organisatorische Spielarten

- Zusammenarbeit von Geschäftsfeldern und Konzerndienstleistern auf freiwilliger, marktwirtschaftlicher oder erzwungener Basis
- Aus den Geschäftsfeldern herausgelöste Geschäftsfunktionen alternativ geführt durch den Konzern oder durch gemeinsame Führungsstrukturen der sie nutzenden Geschäftsfelder

Funktionale Spielarten

- Intensive Herauslösung von Konzerndienstleistungen vs. vollkommen funktionale Autarkie der Geschäftsfelder

Abb. 2.8 Beispielhafte Freiheitsgrade in der Gestaltung von Konzernen

Entscheidend für das Verständnis der Führung von Unternehmen ist die Klarheit über ihr Zielsystem. Das folgende Kapitel dient der Beschreibung und Bewertung möglicher Zielsysteme.

2.2.2 Zielsystem des Unternehmens

Das Zielsystem des Unternehmens beeinflusst die strategische Ausrichtung von Unternehmen entscheidend. Seine konkrete Formulierung mag komplex sein. Dennoch beginnt sie mit zwei einfachen Fragen:

Die erste Frage lautet: Wer sind die zentralen Stakeholder des Unternehmens? Stakeholder sind dabei die Gruppen, die in ihrer Bedürfnisbefriedigung vom Unternehmen

beeinflusst werden und gleichzeitig selbst auch Einfluss auf das Unternehmen nehmen können.

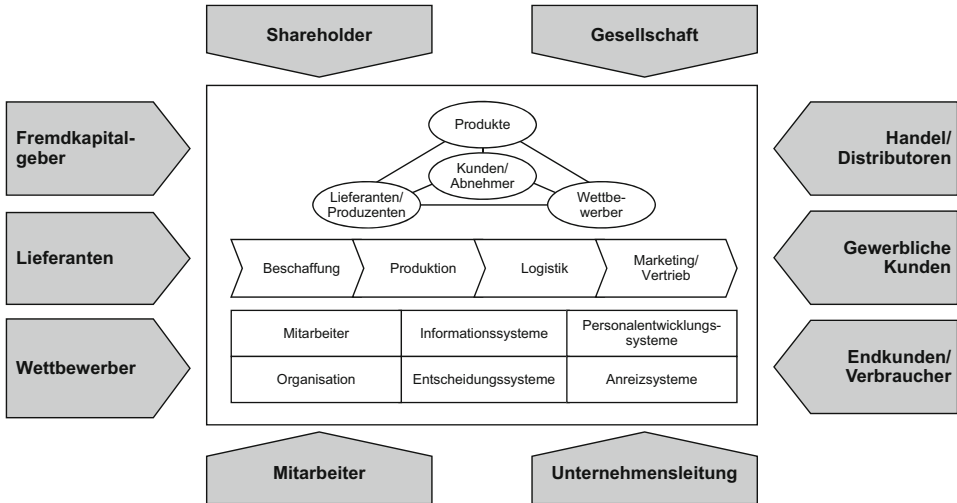


Abb. 2.9 Stakeholder des Unternehmens

Die zweite Frage lautet: Welchen Stakeholdern soll bei der Ausrichtung des Unternehmens durch Aufnahme ihrer Ziele in das Zielsystem des Unternehmens entscheidender Einfluss eingeräumt werden? Hier unterscheiden sich der Stakeholder- und der Shareholder-orientierte Ansatz.

2.2.2.1 Modelle zum unternehmerischen Selbstverständnis: Stakeholder-Zentrierung versus Shareholder-Zentrierung

Mit Stakeholder- und Shareholder-zentrierten Zielsystemen konkurrieren zwei grundsätzlich unterschiedliche Auffassungen über den Existenzzweck von Unternehmen. Die Entscheidung zwischen Stakeholder- und Shareholder-orientiertem Verständnis mag eine Willensdimension haben. Bedeutender ist allerdings die Dimension der Anerkennung von Tatsachen. Diese Tatsachen werden im Folgenden beleuchtet.

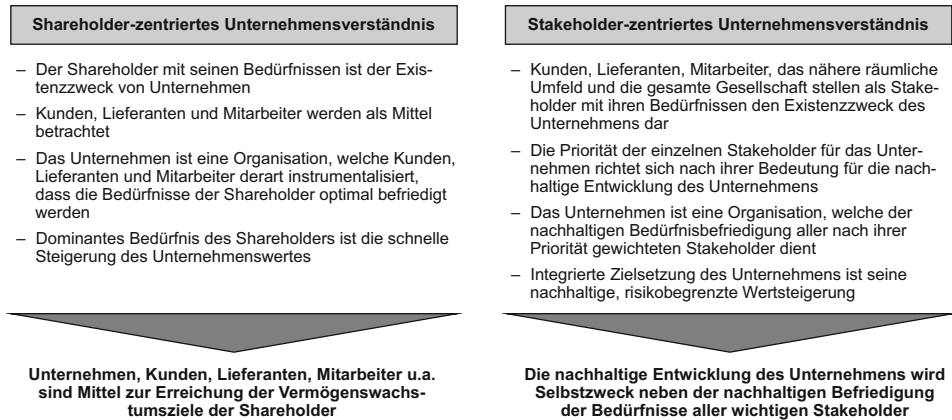


Abb. 2.10 Modelle zum unternehmerischen Selbstverständnis

2.2.2.1.1 Shareholder-zentriertes Unternehmensverständnis

Das Shareholder-zentrierte Unternehmensverständnis interpretiert das Unternehmen als Instrument seiner Shareholder zur Vermehrung ihres Vermögens. Alle anderen Stakeholder werden als Mittel zur Verfolgung der Wertsteigerungsabsicht der Shareholder interpretiert.

- Der Shareholder mit seinen Bedürfnissen ist der Existenzzweck von Unternehmen.
- Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter werden als Instrument zur Erreichung des Existenzzwecks betrachtet. Das Unternehmen ist eine Organisation, welche Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter derart instrumentalisiert, dass die Bedürfnisse der Shareholder optimal befriedigt werden.
- Dominantes Bedürfnis des Shareholders ist die schnelle Steigerung des Unternehmenswertes.

2.2.2.1.2 Stakeholder-zentriertes Unternehmensverständnis

Das Stakeholder-zentrierte Unternehmensverständnis interpretiert das Unternehmen als Teil eines ökologischen, multivernetzten Systems. Um erfolgreich zu überleben, muss ein Unternehmen den Anforderungen und Zielen einer Vielzahl von Interessengruppen/Partnern gerecht werden.

- Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, das nähere räumliche Umfeld und die gesamte Gesellschaft stellen als Stakeholder mit ihren Bedürfnissen den Existenzzweck des Unternehmens dar.
- Die Priorität der einzelnen Stakeholder für das Unternehmen richtet sich nach ihrer Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.
- Das Unternehmen ist eine Organisation, welche der nachhaltigen Bedürfnisbefriedigung aller nach ihrer Priorität gewichteten Stakeholder dient.

- Integrierte Zielsetzung des Unternehmens ist seine nachhaltige, risikobegrenzte Wertsteigerung.

2.2.2.1.3 Vergleich der Ansätze und Bekenntnis zum Stakeholder-zentrierten Unternehmensverständnis

Das Stakeholder-zentrierte Unternehmensverständnis balanciert die Ausrichtung des Unternehmens gemäß den Bedürfnissen seiner maßgeblichen Stakeholder. Die Unternehmensführung zielt darauf, den Ansprüchen aller einflussreichen Stakeholder ausgewogen gerecht zu werden. Damit wird vermieden, dass sich einzelne Stakeholder-Gruppen, die ihre Interessen nicht angemessen vertreten sehen, der Entwicklung des Unternehmens massiv entgegensetzen. Dies führt langfristig zur höchsten kumulierten Bedürfniserfüllung aller Stakeholder. Bei reiner Ausrichtung des Unternehmens auf die Interessen der Shareholder besteht die Gefahr, dass die Interessen der übrigen erfolgstreibenden/erfolgsmittelbestimmenden Stakeholder so gering berücksichtigt werden, dass deren Motivation zur Förderung des Unternehmens hinter dem Möglichen zurückbleibt. In der Folge bleiben langfristig auch die Wertsteigerungserfolge für die Shareholder hinter dem Möglichen zurück. Der Autor ist davon überzeugt, dass nur der Stakeholder-orientierte Ansatz der Unternehmensführung die Potenziale von Unternehmen optimal ausschöpft. Die Ausführungen des gesamten Buches folgen dieser Einschätzung.

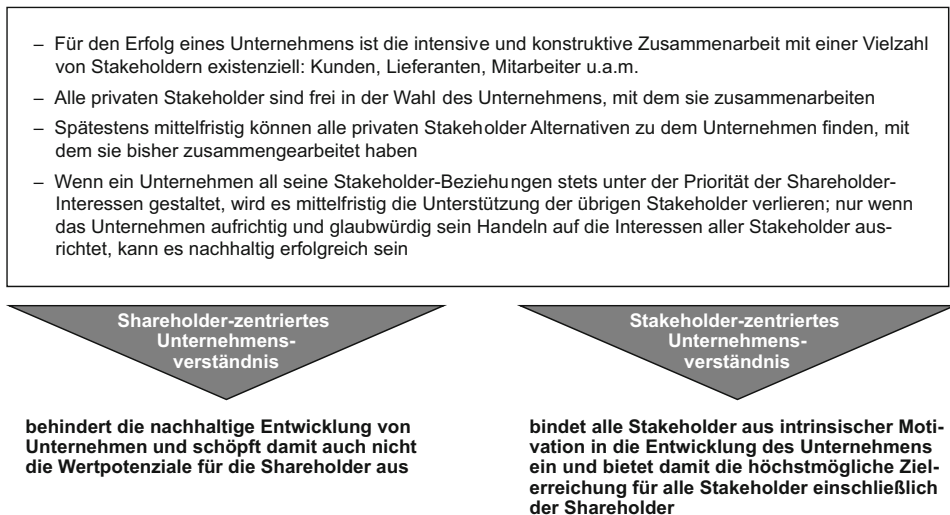


Abb. 2.11 Bewertung der Modelle zum unternehmerischen Selbstverständnis

2.2.2.2 Ziele der Stakeholder

Die einzelnen Stakeholder verfolgen höchst unterschiedliche und zum Teil einander widersprechende Ziele. Für jede Stakeholder-Gruppe gilt, dass die konkrete Ausprägung ihrer Ziele von Individuum zu Individuum stark variieren kann.

2.2.2.2.1 Shareholder

Zielsetzung der Shareholder sind die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes, die Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens und die Transparenz über seine Entwicklung.

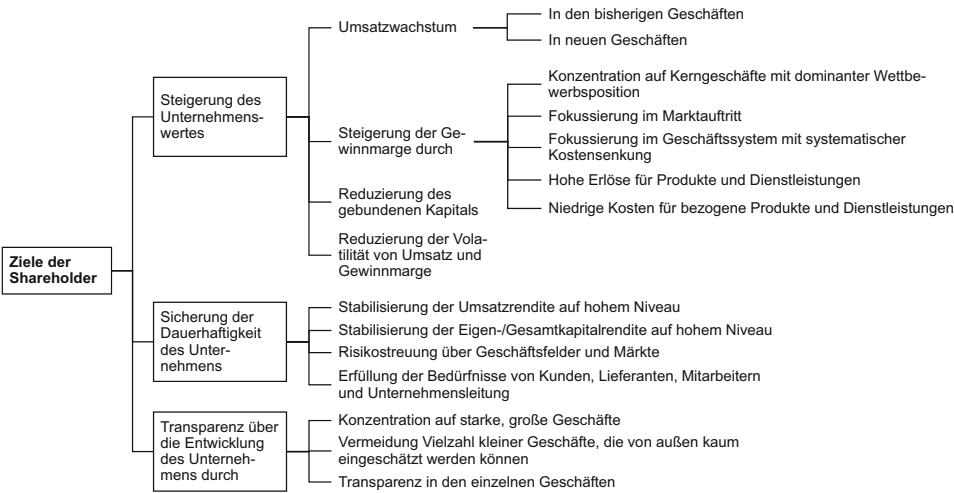


Abb. 2.12 Zielsystem der Shareholder

2.2.2.2.2 Gewerbliche Kunden und Lieferanten

Gewerbliche Kunden und Lieferanten wollen durch ihre Beziehung zum abnehmenden/liefernden Unternehmen ihre eigenen Ziele bestmöglich erreichen. Als Unternehmen verfolgen sie wieder komplexe, Stakeholder-geleitete Zielsysteme.

Gewerbliche Kunden und Lieferanten haben grundsätzlich dasselbe Zielsystem wie das betrachtete Unternehmen. Das spezifische Zielsystem resultiert aus den unterschiedlichen Rollen.	
Spezifische Ziele gewerbliche Kunden	Spezifische Ziele Lieferanten
<ul style="list-style-type: none">– Hohe Qualität der bezogenen Produkte und Dienstleistungen– Niedrige Kosten der bezogenen Produkte und Dienstleistungen– Senkung der Kosten im eigenen Geschäftssystem– Förderung der Leistungsfähigkeit im eigenen Geschäftssystem– Senkung des gebundenen Kapitals im eigenen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">– Hohe Zuverlässigkeit in der Abnahme der eigenen Produkte und Dienstleistungen– Hohe Preise für die gelieferten Vorprodukte und Dienstleistungen– Übernahme der profitablen Stufen der Wertschöpfungskette– Abstimmung des eigenen Geschäftssystems mit dem des Kunden zur Minimierung der Systemkosten und zur Kundenbindung– Senkung der Kosten des eigenen Geschäftssystems– Senkung des gebundenen Kapitals im eigenen Unternehmen

Abb. 2.13 Zielsystem gewerbliche Kunden und Lieferanten

2.2.2.2.3 Endkunden

Die individuellen Zielsysteme der Endverbraucher können extrem variieren. Sie suchen einerseits überlegenen Nutzen der bezogenen Produkte und Dienstleistungen. Andererseits suchen sie geringe Kosten in der Beschaffung und in der Nutzung der Produkte und Dienstleistungen.

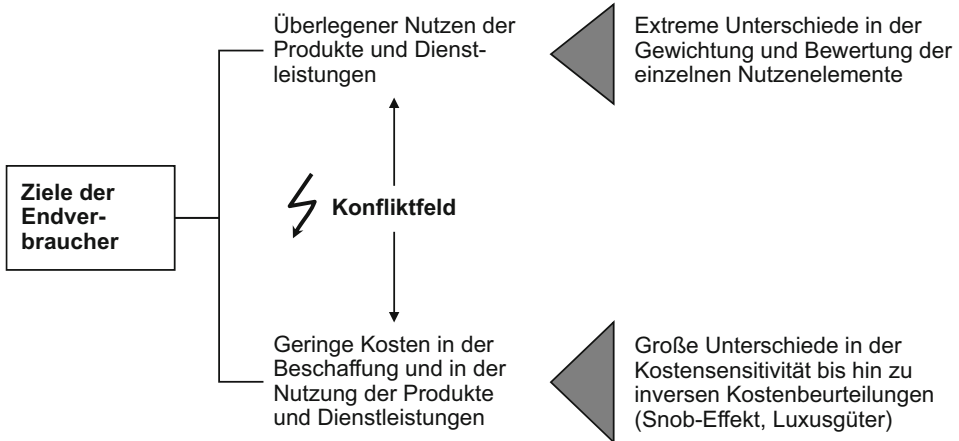


Abb. 2.14 Zielsystem Endkunden

2.2.2.2.4 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter suchen regelmäßiges Einkommen, Sicherheit, Anerkennung sowie materielles und persönliches Wachstum.

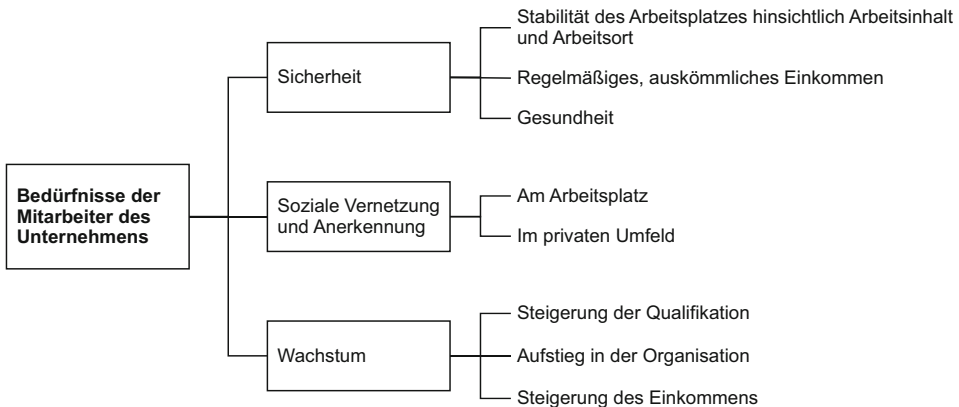


Abb. 2.15 Zielsystem Mitarbeiter

2.2.2.2.5 Unternehmensleitung

Neben den übrigen Mitarbeiterzielen strebt die Unternehmensleitung nach Wertsteigerung und nach Dauerhaftigkeit des Unternehmens.

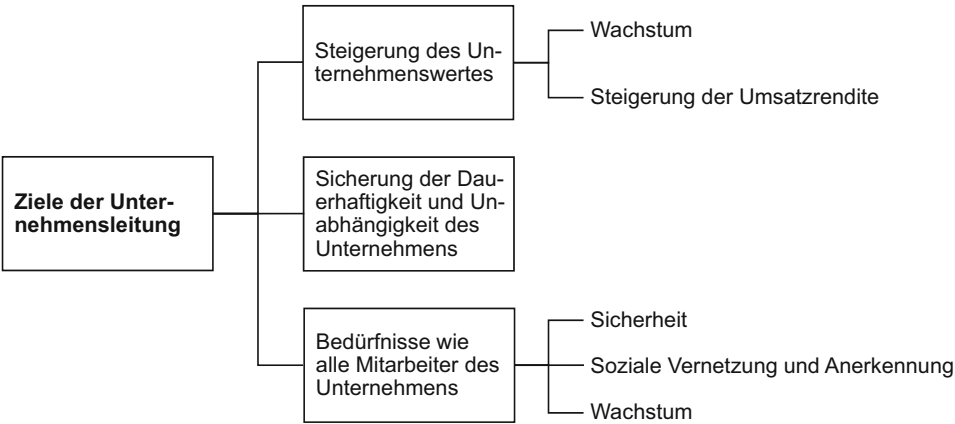


Abb. 2.16 Zielsystem Unternehmensleitung

2.2.2.2.6 Das Unternehmen selbst

Neben seinen Stakeholdern entwickelt das Unternehmen selbst auch ein eigenes Zielsystem, das sich dem Außenstehenden aus Beobachtung erschließt. Unternehmen suchen Wachstum, Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung/Unabhängigkeit sowie Anerkennung für seine erbrachten Leistungen. Gleichzeitig versuchen sie, sowohl interne als auch externe Konflikte zu vermeiden.

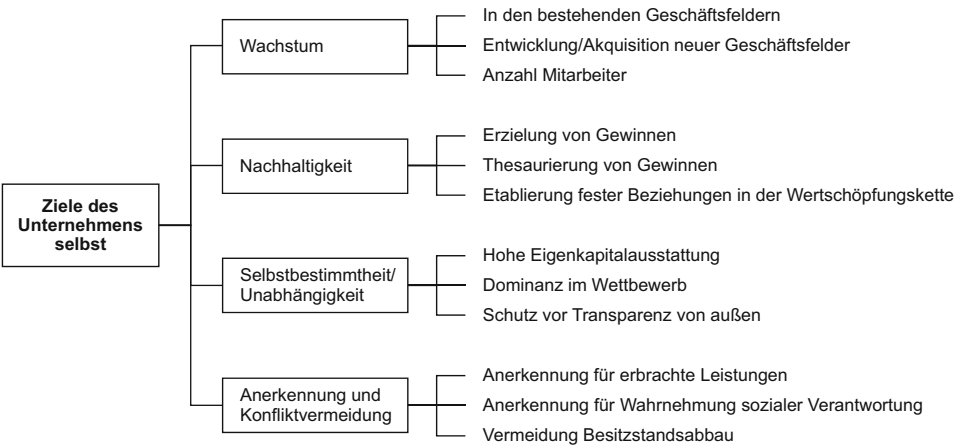


Abb. 2.17 Zielsetzung des Unternehmens selbst

2.2.2.2.7 Gesellschaft

Die Gesellschaft erwartet direkte und induktive Beiträge der Unternehmen für ihre Bedürfnisse.

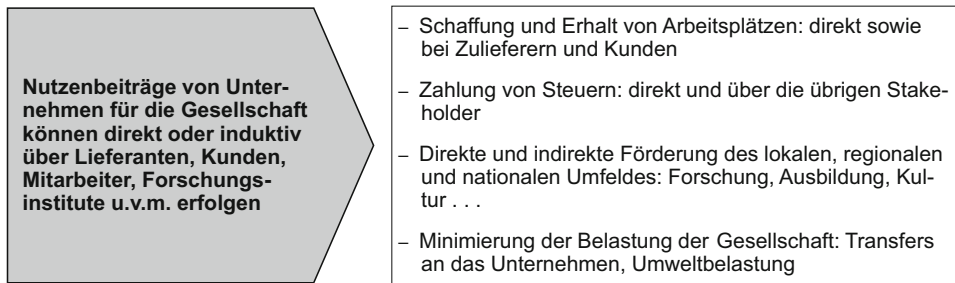


Abb. 2.18 Zielsystem der Gesellschaft

2.2.2.2.8 Konfliktfelder in den Zielen der Stakeholder

Schon innerhalb der Ziele der einzelnen Stakeholder bestehen intensive Zielkonflikte. Noch mehr bestehen aber Konflikte zwischen den Zielsystemen der einzelnen Stakeholder-Gruppen.

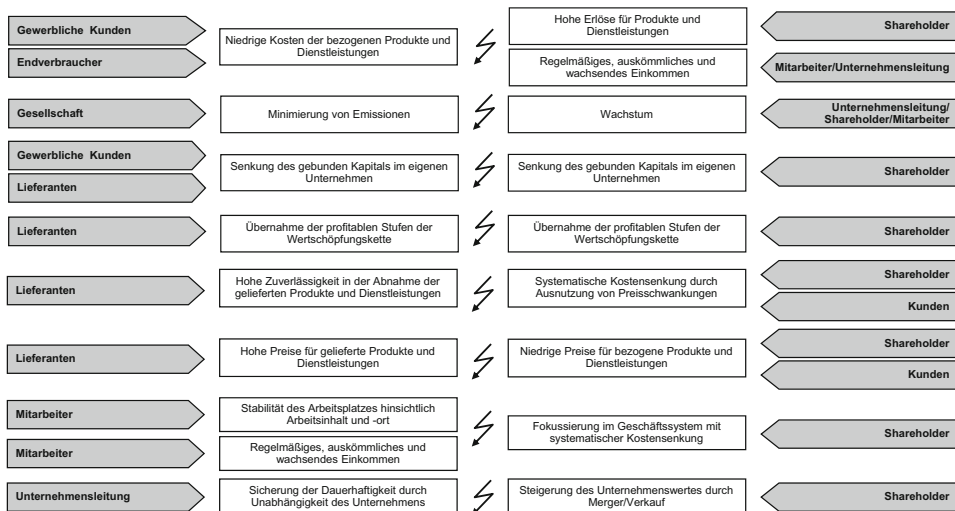


Abb. 2.19 Konfliktfelder in den Zielsystemen der Stakeholder

2.2.2.3 Integriertes Zielsystem des Unternehmens: nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes für seine Stakeholder

Statisch betrachtet muss das Unternehmen einen Abgleich zwischen den Zielen der einzelnen Stakeholder erreichen. Bei allem Respekt vor den Zielen der einzelnen Stakeholder muss ein integrales Gesamtzielsystem des Unternehmens formuliert werden, welches die Interessen der einzelnen Stakeholder ausgewogen und angemessen reflektiert. Dabei werden die Ziele der Stakeholder, die für den Erfolg des Unternehmens die höchste Bedeutung haben, in höherem Maße in das integrale Zielsystem einbezogen als die Ziele der Stakeholder mit geringerer Erfolgsbedeutung.

Dynamisch betrachtet muss das Unternehmen einen Abgleich zwischen den kurzfristigen und den langfristigen Zielen erreichen. So kann es sein, dass die Erreichung kurzfristiger Ziele zulasten der Erreichung langfristiger Ziele geht. Die Maximierung des kurzfristigen Ziels der Gewinnmaximierung kann zum Verzicht auf Investitionen führen, der die künftige Ertragskraft beeinträchtigt. Umgekehrt kann aber auch ein Unternehmen nur selten darauf verzichten, auch kurzfristig mit angemessener Profitabilität zu arbeiten.

Im über die verschiedenen Stakeholder und über die Zeit integrierten Zielsystem verfolgt das Unternehmen auf oberster Ebene die Ziele der Steigerung des Unternehmenswertes für seine Stakeholder bei gleichzeitiger Sicherung seiner Dauerhaftigkeit und Unabhängigkeit. Diese beiden Ziele stehen partiell zueinander in Konkurrenz, die das Unternehmen ertragen und immer wieder in seinen Einzelentscheidungen zum Ausgleich bringen muss.

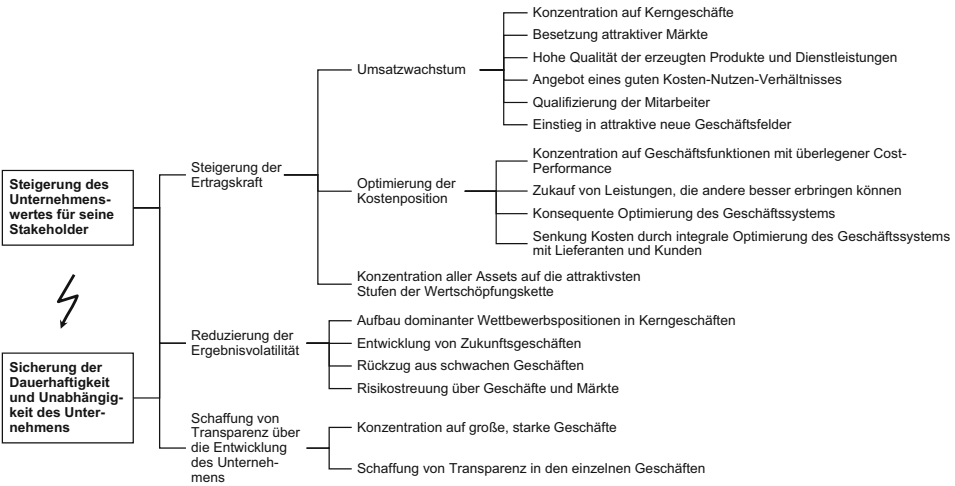


Abb. 2.20 Integriertes Stakeholder-geleitetes Zielsystem des Unternehmens

Im hier endenden Kapitel wurden verschiedene Arten von Unternehmen und ihre Ziele beschrieben. Im Folgenden wenden wir uns der Rolle der Strategie in der unternehmerischen Führung zu.

Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die
Erfolgslogik ihrer Industrie
Unternehmensstrategie - Geschäftsfeldstrategie -
Konzernstrategie
Wicharz, R.
2018, XXV, 357 S. 301 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-18711-8