

Schriften zum Internationalen Management

herausgegeben von Thomas R. Hummel

Thomas R. Hummel, Ernst Zander

Unternehmensführung

Lehrbuch für Studium und Praxis

2. Auflage

Rainer Hampp Verlag

Thomas R. Hummel, Ernst Zander:

Unternehmensführung. Lehrbuch für Studium und Praxis

Schriften zum Internationalen Management, hrsg. von Thomas R. Hummel, Band 19
ISBN 978-3-86618-250-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2. Aufl. 2008, 468 S.,
€ 37.80

Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen im Unternehmen. Dies schließt die Menschenführung, d. h. Mitarbeiterbeeinflussung im Sinne der gesetzten Unternehmensziele mit ein.

Mit dieser Kennzeichnung wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht nur das Treffen eigener Sachentscheidungen (Objektentscheidungen) betrifft. Unternehmensführung heißt auch, über Entscheidungszergliederung, über Delegation von Entscheidungen zu befinden. Damit tritt die organisatorische Komponente, die Mitarbeiterbeeinflussung, die gemeinsame Zielsetzung im sozialen System Unternehmung in den Vordergrund.

Auf diese Weise wird die überragende Bedeutung des Menschen für die Entscheidungsfindung im Unternehmen berücksichtigt. Ziel der Ausführungen ist daher die integrierte bereichsspezifische und bereichsübergreifende Darstellung im Sinne einer prozessorientierten Betrachtung der Unternehmensführung.

Dabei zeichnet sich in wirtschaftlicher Hinsicht immer mehr ab, dass ein erfolgreiches Agieren im internationalen Umfeld besondere Anforderungen an die betroffenen Manager stellt. Diese Anforderungen beziehen sich dabei nicht nur auf „harte“ betriebswirtschaftliche Faktoren, sondern insbesondere auf die immer wichtiger werdenden „weichen“ Faktoren.

Jedes Kapitel des vorliegenden Lehrbuches wird mit einer oder mehreren Fallstudien beendet; dies ermöglicht einerseits eine vertiefende Auseinandersetzung mit den entsprechenden Fachinhalten und ermöglicht darüber hinaus den Einsatz von Gruppenarbeit.

Der praxisorientierte Charakter des Lehrbuches wird ergänzt durch zahlreiche Tabellen und Abbildungen im Text sowie einem umfangreichen Glossar, welches einem schnellen Auffinden von Begriffen dient.

Schlüsselwörter: Management, Führung, Personalmanagement,
Internationalisierung, Organisation, Planung, Controlling,
EU-Osterweiterung

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Professor am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda.

Prof. Dr. Ernst Zander, Stiftungsvorsitz Universität Bochum.

Schriften zum Internationalen Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Thomas R. Hummel,

Hochschule Fulda – University of Applied Sciences

Band 19

Thomas R. Hummel, Ernst Zander

Unternehmensführung

Lehrbuch für Studium und Praxis

2. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-250-9

DOI 10.1688/9783866182509

Schriften zum Internationalen Management: ISSN 1612-2690

2. Auflage, 2008

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort zur 2. Auflage

Als gemeinsamer Kern unterschiedlicher Perspektiven der Unternehmensführung lässt sich folgende zentrale Aussage finden, die gleichzeitig den programmatischen Charakter des vorliegenden Buches kennzeichnet: Unternehmensführung als die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen im Unternehmen. Dies schließt die Menschenführung, d. h. Mitarbeiterbeeinflussung im Sinne der gesetzten Unternehmensziele mit ein.

Mit dieser Kennzeichnung wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht nur das Treffen eigener Sachentscheidungen (Objektentscheidungen) betrifft. Unternehmensführung heißt auch, über Entscheidungszergliederung, über Delegation von Entscheidungen zu befinden. Damit tritt die organisatorische Komponente, die Mitarbeiterbeeinflussung, die gemeinsame Zielsetzung im sozialen System Unternehmung in den Vordergrund.

Auf diese Weise wird die überragende Bedeutung des Menschen für die Entscheidungsfindung im Unternehmen berücksichtigt. Ziel der Ausführungen ist daher die integrierte bereichsspezifische und bereichsübergreifende Darstellung im Sinne einer prozessorientierten Betrachtung der Unternehmensführung.

Der Untertitel Lehrbuch macht deutlich, dass eine aktive Auseinandersetzung mit dem dargebotenen Stoff ermöglicht wird; dies wird erleichtert durch Wiederholungsfragen am Ende eines jeden Kapitels sowie durch jeweilige Praxisbeispiele. Somit steht eine praxisorientierte Auseinandersetzung mit den Themenfeldern der Unternehmensführung im Vordergrund.

Neuere Entwicklungen durch die EU-Erweiterung auf nun 27 Staaten wurden in der Neuauflage insbesondere hinsichtlich der Frage unterschiedlicher Arbeitsbeziehungen in den neuen Mitgliedsstaaten analysiert.

Ein umfangreiches Glossar ermöglicht, das schnelle Auffinden von Begriffen, die zu einem besseren Verständnis der Textausführung beitragen.

Abgerundet wird der Band durch ein umfangreiches Literaturverzeichnis sowie ausgewählter Internetadressen, welche eine vertiefende Aufarbeitung mit den einzelnen Themenbereichen ermöglichen.

Unternehmensführung ist ein Grundlagenwerk für alle Studierenden betriebswirtschaftlicher Bachelor- und Master-Studiengänge an Fachhochschulen und Universitäten. Darüber hinaus kann das Buch in der Aus- und Weiterbildung von Praktikern in berufsbegleitenden Seminaren eingesetzt werden.

Thomas R. Hummel
Ernst Zander

Fulda/Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Einführung	1
1 Begriff der Unternehmensführung/Management.....	1
2 Grundlagen und Problemfelder der Unternehmensführung/des Managements.....	8
2.1 Management als Institution (Management-Personen).....	8
2.1.1 Führungstheorien.....	9
2.1.2 Führungsstile	11
2.2 Management als Funktion (Management-Aufgaben)	15
2.3 Management-Prozesse und Management-Systeme	16
Praxisbeispiel 1: Unternehmenskultur bei Hewlett-Packard(HP) Unternehmen : Hewlett-Packard (HP).....	26
Praxisbeispiel 2: Restrukturierung und Unternehmenskultur am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens	30
Praxisbeispiel 3: Ein Weg – ein Ziel: Unternehmensleitbild Securitas.....	34
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2	38
3. Das Phasenschema des Management-Prozesses: Zielsysteme	39
3.1 Stand der empirischen Forschung zu Managementsystemen.....	39
3.1.1 Forschungsarbeiten an der Hochschule St. Gallen.....	43
3.1.2 Die Gestaltung von Managementsystemen als Problem	45
3.1.2.1 Ansatzpunkte für die Gestaltung von Managementsystemen.....	45
3.1.2.2 Managementsysteme für ein integratives Management	46
3.1.2.3 Gestaltungsphasen: Ziele-Mittel-Verfahren.....	47
3.2 Zielbildung	53
3.2.1 Operationale Zielsetzungen – ein paar Takte zur Theorie der Ziele	54
3.2.2 Strategische Ziele	56
3.2.3 Die strategische Lücke	58
Praxisbeispiel: Neue Form der Zusammenarbeit (NFZ).....	61
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 3	63
4 Führungskonzepte/-modelle	64
4.1 Welcher Führungsstil ist richtig?.....	67
4.1.1 Aufgabenorientierte und personenorientierte Führungsstile	68
4.1.2 Führungsmodelle aus den USA.....	72
4.2 Welches Verhältnis von Zentralisation und Dezentralisation ist richtig?	76

4.3 Kompetenz und Verantwortung	77
4.4 Schlanke Organisation und Auswirkungen auf die Führung	83
Praxisbeispiel 1: Neugestaltung der Fertigung durch KVP-Gruppen	84
Praxisbeispiel 2: Entwicklung eines neuen Organisations- und Führungskonzepts.....	87
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 4	89
5 Planung, Kontrolle und Information: Instrumente der Unternehmensführung	90
5.1 Planung als Instrument der Unternehmensführung	90
5.1.1 Gegenstand der Planung	90
5.1.2 Grundbegriffe der Planung	91
5.2 Der Zyklus der Planung und Kontrolle	92
5.3 Zeitliche Struktur und Planungsstufen	92
5.4 Planungstechniken	93
5.5 Benchmarking	93
5.6 Betriebliche Kennzahlen als Controllinginstrument der Unternehmensführung.....	96
5.7 Management-(Führungs-)Techniken	100
Praxisbeispiel: Durchgängige Produktverantwortung statt funktionaler Gliederung.....	101
6 Einstellung zur Arbeit: Vom Ideenmanagement zum Wissensmanagement.....	105
6.1 Wodurch werden die Mitarbeiter motiviert?	105
6.2 Führungsverhalten und Bedürfnisse.....	108
6.3 Was bewirken Verbesserungsvorschläge?	110
Praxisbeispiel: Programm zur Vervielfältigung der Verbesserungsvorschläge	119
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 6	122
7 Von der Personalplanung zum Personalcontrolling	123
7.1 Grundlegende Gedanken – Einordnung von Personalcontrolling in Controlling und Personalwesen.....	123
7.2 Anforderungen an ein leistungsfähiges Personalcontrolling	125
7.3 Personalcontrolling und Personalmanagement.....	128
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 7	129
8 Der neue Mitarbeiter	130
8.1 Wie können Anwerbung und Auswahl erfolgen?	131
8.2 Grundsätzliche Überlegungen zum Personalmarketing	134
8.3 Was ist bei der Einstellung zu beachten?.....	138
8.4 Wie sollte der neue Mitarbeiter eingeführt werden?	139
8.5 Ziele und Aufgaben des Personaleinsatzes	142
8.6 Wie ist die Probezeit zu nutzen?	146
8.7 Personalentwicklung und Weiterbildung.....	149
8.8 Outplacement-Beratung	154

Fragen und Aufgaben zu Kapitel 8	167
9 Aufgaben, Vergütung und Nebenleistungen	168
9.1 Warum sollte die Arbeitsaufgabe möglichst interessant sein?	168
9.2 Praxis der Lohn- und Gehaltsfestsetzung	169
9.3 Arbeitsbewertung als Mittel für die gerechte Lohn- und Gehaltsdifferenzierung	170
9.4 Gehaltsfestsetzung bei Führungskräften.....	171
9.5 Wie sind Nebenleistungen sinnvoll zu gewähren?	171
Praxisbeispiel: Ergebnisorientierte Vergütung für Mitarbeiter in Projekt-Teams	184
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 9	192
10 Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche als Führungsmittel	193
10.1 Leistungsbeurteilung als Führungsmittel	193
10.2 Warum beurteilen?	194
10.3 Welche Systeme sind sinnvoll?	196
10.4 Welche Auswirkungen sind zu erwarten?.....	197
10.5 Welche rechtlichen Gesichtspunkte sind zu beachten?	199
10.6 Mitarbeitergespräche als Führungsmittel	201
Praxisbeispiel: Senkung von Fehlzeiten durch Zielvereinbarung.....	212
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 10	214
11 Zusammenarbeit als Voraussetzung zum Erfolg	215
11.1 Wie entstehen Konflikte?.....	215
11.2 Wie sind Konflikte zu bewältigen?	216
11.3 Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern aus?.....	218
Praxisbeispiel: Feedback über Führungsverhalten. Rückmeldung an Vorgesetzte zu Führung und Zusammenarbeit.....	220
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	223
12 Leitlinien und Unternehmensgrundsätze für Führung und Zusammenarbeit	224
12.1 Anwendung der Leitlinien	224
12.2 Adressaten der Leitlinien	225
12.3 Einführung der Leitlinien.....	226
12.4 Umsetzung und Weiterführung der Unternehmensgrundsätze	229
Praxisbeispiel 1: Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in einer mittelständischen Firmengruppe	230
<i>Praxisbeispiel 2: Leitbildorientierte Führung</i>	240
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	246
13 Information als Führungsmittel.....	247
13.1 Informationswünsche und -bedarf der Mitarbeiter	247
13.2 Ziele der innerbetrieblichen Information	248
13.2.1 Verbesserung der Führung.....	249

13.2.2 Gute Zusammenarbeit.....	251
13.2.3 Information und Betriebsverfassung.....	253
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 13	255
14. Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung.....	256
14.1 Welche Bedeutung hat die Arbeitsgestaltung?.....	256
14.2 Warum ständig verbesserte Arbeitssicherheit?	257
14.3 Welche besonderen Aufgaben haben Führungskräfte?	260
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	<i>279</i>
15.1 Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements.....	280
15.2 Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfungen.....	288
15.3 Umweltfreundliche Führung.....	293
15.4 Umweltorientierte Materialbeschaffung und Entsorgung.....	293
15.5 Umweltgerechtes Verhalten fördern.....	294
15.6 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	295
<i>Praxisbeispiel: TQ-Management im Finanzbereich</i>	<i>296</i>
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 15	299
16. Controlling als Führungsinstrument	300
16.1 Begriffliche Grundlagen.....	300
16.2 Controlling als Steuerungsinstrument.....	300
16.3 Controlling als Führungsinstrument.....	301
16.4 Personelle Konsequenzen bei Einführung eines Controlling-Systems	302
16.5 Organisatorische Konsequenzen bei Einführung eines Controlling-Systems	305
16.6 EDV-Unterstützung des Controllings.....	306
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 16</i>	<i>308</i>
17.1 Der Organisationsbegriff	309
17.2 Klassische, neoklassische und moderne Ansätze der Organisationstheorie.....	311
17.3 Der situative Ansatz	312
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 17</i>	<i>323</i>
18 Auswirkungen auf die Unternehmensführung durch Europäisierung und Globalisierung	324
18.1 Arbeitgeber und Gewerkschaften.....	324
18.2 Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung.....	331
18.3 Arbeitskosten und Arbeitsbeziehungen in den Ländern Mittel- und Osteuropas.....	333
<i>Männlichkeit versus Weiblichkeit</i>	<i>358</i>
<i>Ausbildungsstrategien</i>	<i>361</i>
18.4 Ausbildungs- und Fähigkeitsnachweis	370
18.5 Konsequenzen für die (internationale) Personalentwicklung.....	372

Fragen und Aufgaben zu Kapitel 18	383
19. Zukünftige Entwicklungen	384
19.1 Welche allgemeinen Tendenzen sind zu vermuten?	384
19.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmenszusammenschlüsse	399
<i>Praxisbeispiel: Fusion bei DaimlerChrysler</i>	414
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 19	421
Literaturverzeichnis	441

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederung der Betriebe	2
Abb. 2: Gliederung der Unternehmen	2
Abb. 3: Gliederung privater Unternehmen	3
Abb. 4: Gliederung öffentlicher Unternehmen	4
Abb. 5: Betrieb als Oberbegriff.....	5
Abb. 6: Begriff der Unternehmensführung	6
Abb. 7: Objekte und Betrachtungsweisen des Managements.....	6
Abb. 8: Die Aspekte der Führung.....	7
Abb. 9: Tätigkeitsschwerpunkte verschiedener Führungsebenen.....	8
Abb. 10: Management als Funktion und als Institution	9
Abb. 11: Bedürfnisse nach Maslow.....	11
Abb. 12: Führungsstile	12
Abb. 13: Verhaltensgitter von Blake/Mouton.....	12
Abb. 14: Ausprägungen Alternativer Führungsstile.....	14
Abb. 15: Rahmenbedingungen autoritärer und partizipativer Führung	14
Abb. 16: Der Management-Zyklus	17
Abb. 17: Determinanten der Prognosequalität	20
Abb. 18: Führungsfunktionen.....	23
Abb. 19: Das System verknüpfter Managementfunktionen	24
Abb. 20: Teilschritte des Management-Zyklus	25
Abb. 21: Gestaltung von Managementsystemen – drei wesentliche Problemdimensionen	40
Abb. 22: Ressourcen als Bezugspunkt für die Gliederung von Managementsystemen.....	40
Abb. 23: Ressourcenspezifische Managementsysteme	41
Abb. 24: Zuordnung von Ergiebigkeitszielen auf Ergiebigkeitsarten	42
Abb. 25: Merkmale der »Hidden-Champions«	44
Abb. 26: Managementsystem im Überblick.....	45
Abb. 27: »Internationale Jagdlinie«.....	46
Abb. 28: Bezugsgrößen und Orientierungslagen auf drei logischen Ebenen der Unternehmensführung.....	48
Abb. 29: Bezugsgrößen und Dimensionen der Fitness von Unternehmungen	48
Abb. 30: Strukturmodell für integratives Management	49
Abb. 31: Stellung der Planung und Steuerung im Führungsprozess des Unternehmens ..	50

Abb. 32: Die Anspruchsgruppen der Unternehmung	51
Abb. 33: Anspruchsgruppen des betrieblichen Umfeldes	52
Abb. 34: Umweltansprüche an das Unternehmen (Reihenfolge der Ansprüche entsprechend Anzahl Nennungen in der Literatur)	53
Abb. 35: Die strategische Lücke	60
Abb. 36: Strategische Lücke und Leistungslücke	60
Abb. 37: Führungsfunktionen	69
Abb. 38: Führungsstile	69
Abb. 39: Die vier Grundstile bei Reddin	72
Abb. 40: Das 3-D-Modell von Reddin	74
Abb. 41: Das Grundmodell der situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard (1997)	75
Abb. 42: Entstehung von Unternehmenszielen aus den Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens und den Existenzbedingungen der Unternehmung	78
Abb. 43: Die drei Zentren der betrieblichen Willensbildung	79
Abb. 44: Prozessstufen zur Zielplanung	81
Abb. 45: Das System der hierarchischen Unternehmensplanung	82
Abb. 46: Strategische Leitplanken	90
Abb. 47: Einflussgrößen auf die Standortentscheidung einer Unternehmung	91
Abb. 48: Typologie der Planungsstufen	92
Abb. 49: Vergleich zwischen Betriebsvergleich und Benchmarking	94
Abb. 50: Vergleich der Benchmarking-Arten	95
Abb. 51: Portfolioanalyse	97
Abb. 52: Rangfolge der im Arbeitsverhältnis wichtigsten Faktoren	105
Abb. 53: Viel Arbeit und keine Perspektiven	107
Abb. 54: Situative Einflussfaktoren	109
Abb. 55: Elemente einer lernenden Organisation	110
Abb. 56: Betriebliches Vorschlagswesen (Die Welt, 15. 3. 2000)	111
Abb. 57: Vorschlagswesen: Deutschland im internationalen Vergleich	111
Abb. 58: Branchenvergleich	113
Abb. 59: Einflussfaktoren des Wissensmanagement	114
Abb. 60: Wissensnetzwerk	114
Abb. 61: Erfolgreiches Wissensmanagement	115
Abb. 62: Prozess des Wissensmanagement	117
Abb. 63: Wissens- und Lernsysteme	117
Abb. 64: Komplexraum Wissensmanagement	118

Abb. 65: Betriebliche Prozesse des Wissensmanagement.....	118
Abb. 66: Mitarbeiterideen – Vergleich Industrie -Verwaltung	120
Abb. 67: Was ist neu am Personalcontrolling-Konzept?	123
Abb. 68: Besonderheiten des Personalcontrollings	125
Abb. 69: Was muss Personalcontrolling leisten?	126
Abb. 70.: Aufgabenschwerpunkte des planungsorientierten Personalcontrolling.....	127
Abb. 71: Aufgabenschwerpunkte des strategisch orientierten Personalcontrolling.....	127
Abb. 72: Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung.....	131
Abb. 73: Betriebszugehörigkeit	135
Abb. 74: Personalmarketing als übergreifender Denkansatz	136
Abb. 75: Berufseinstieg von Hochschulabsolventen	138
Abb. 76: Beurteilungskriterien.....	140
Abb. 77: Praktische Erfahrungen	140
Abb. 78: Führungs-Instrumente	142
Abb. 79: Voraussetzungen für die Zielbildung	143
Abb. 80: Ziel-Ebenen	143
Abb. 81: Bedingungen und Auslöser für Arbeitszufriedenheit.....	145
Abb. 82: Musterformular Probezeitbeurteilung.....	147
Abb. 83: Führen mit Zielen.....	148
Abb. 84: Führen und Managen	150
Abb. 85: Strategisches Personalmanagement.....	150
Abb. 86: Anforderungen an zukünftige Führungssysteme	151
Abb. 87: Innovationskultur	152
Abb. 88: Anforderungsprofile	153
Abb. 89: Möglichkeiten des Outsourcing im Personalbereich	153
Abb. 90: Delegationsmöglichkeit von Aufgaben an die Fachbereiche (Dezentralisierung)	154
Abbildung 91: Führende Personalberatungen in Deutschland.....	156
Abb. 92: Anforderungen an Personalberatungen.....	159
Abb. 93: Betriebe mit Gewinn und Kapitalbeteiligung in Deutschland 2005.....	183
Abb. 94: Ausgangssituation	184
Abb. 95: Monatsgehalt/Anforderungsprofil.....	187
Abb. 96: Zielvereinbarung.....	189
Abb. 97: Leistungsbeurteilung im internationalen Vergleich	193
Abb. 98: Protokoll eines Beurteilungsgesprächs.....	208

Abb. 99: Protokoll eines Beurteilungsgesprächs, Seite 2	209
Abb. 100: Protokoll eines Beurteilungsgesprächs, Seite 3.....	210
Abb. 101: Protokoll eines Beurteilungsgesprächs, Seite 4.....	211
Abb. 102: Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Managements (in Prozent).....	220
Abb. 103: Leitbild einer GmbH.....	242
Abb. 104: Konkretisierung des Leitbildes.....	242
Abb. 105: Leitbild Beispiel Team	243
Abb. 106: Leitbild Beispiel Team (Fortsetzung)	244
Abb. 107: Weniger Arbeitsunfälle	262
Abb. 108: Mögliche Konflikte zwischen »Ökonomie« und »Ökologie«	288
Abb. 109: Kaskadenprozess	304
Abb. 110: Organisationsentwicklung.....	309
Abb. 111: Hauptfunktionen des Managements	310
Abb. 112: Effizienz einer Organisation (Quelle: Kieser/Kubicek 1992, S. 57).....	313
Abb. 113: Vor- und Nachteile alternativer Koordinationsinstrumente.....	313
Abb. 114: Dreischnitt des situativen Ansatzes	313
Abb. 115: Einliniensystem.....	316
Abb. 116: Stabliniensystem	317
Abb. 117: Mehrliniensystem.....	317
Abb. 118: Funktionsorientierte Gliederung.....	318
Abb. 119: Objektorientierte Gliederung.....	318
Abb. 120: Matrixorganisation	319
Abb. 121: Divisionale Organisation.....	320
Abb. 122: Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation.....	321
Abb. 123: Organisation von strategischen Geschäftseinheiten.....	322
Abb. 124: Entsendungsländer.....	345
Abb. 125: Entsendungsdauer	346
Abb. 126: Arbeitskosten international	347
Abb. 127: Arbeitskosten in Mittel- und Osteuropa.....	349
Abb. 128. Deutsche investieren in die Warenproduktion	351
Abb. 129: Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa.....	353
Abb. 130: Erwerbstätige: Jeder Vierte über 50 Jahre alt.....	388
Abb. 131: Ältere: Immer noch erfolgshungrig.....	389
Abb. 132: Ältere Arbeitnehmer: Viele Chefs überzeugt.....	390
Abb. 133: Unternehmen: Bürokratieberg	393

Abb. 134: Bürokratiemonster Steuergesetzgebung	394
Abb. 135: Soziale Marktwirtschaft: Immer weniger anerkannt	403

»Es gibt drei Arten von Unternehmen:
Die einen bewirken, dass etwas geschieht;
die anderen beobachten, was geschieht;
und wieder andere
fragen sich, was geschehen ist.«

Philip Kotler

Einführung

1 Begriff der Unternehmensführung/Management

Die bisher vorliegenden Ausarbeitungen zum Thema Management oder Unternehmensführung lassen sich verdichten zu einer »Lehre des Managements« mit dem Doppelcharakter (vgl. Staehle 1992, S. 67, sowie Staehle/Conrad/Sydow 1999 und Steinmann/Schreyögg 2005).

- a) Management aufgabenorientiert als Funktion und
- b) Management personenorientiert als Institution

Zum Management als Institution zählen dabei alle Personen oder Gruppen von Personen, die mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet. Management wird in dieser Betrachtungsweise als zielorientiertes Gestalten definiert. Damit rückt der Entscheidungsprozess in der Unternehmung in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Fragestellungen.

Management als Funktion lässt sich (nach Staehle 1992, S. 67) in zwei große Bereiche einteilen:

- Strukturierung und Koordination (Planung, Organisation, Führung und Kontrolle) und
- Herrschaftssicherung und Legitimation (legitimierende Absicherung allen Managementhandelns nach innen und nach außen).

Damit lassen sich acht konstitutive Merkmale der Unternehmung bestimmen:

1. eine vom Unternehmer als Inhaber oder von Managern geführte Wirtschaftseinheit;
2. die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einheit;
3. die grundsätzliche Freiheit des Managements bei eigenen Zielsetzungen;
4. grundsätzlich das Tragen des wirtschaftlichen Risikos;
5. Unternehmen decken Fremdbedarf;
6. zur Leistungserstellung im Sinne von Wertschöpfung werden von dem Unternehmen Produktionsfaktoren eingesetzt;
7. das Unternehmen verfügt über eine Organisationsstruktur für die Führungs- und
8. Arbeitsorganisation und das soziale System.

Als gemeinsamer Kern dieser unterschiedlichen Perspektiven der Unternehmensführung lässt sich folgende Definition ableiten:

Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System Unternehmung.

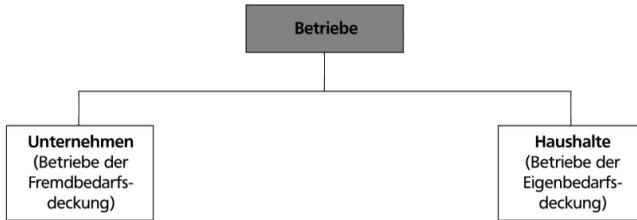


Abb. 1: Gliederung der Betriebe

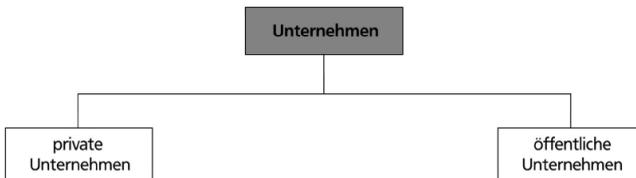


Abb. 2: Gliederung der Unternehmen

Mit dieser Definition wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht nur das Treffen eigener Sachentscheidungen (Objektentscheidungen) betrifft. Unternehmensführung heißt auch, über Entscheidungszergliederung, über Delegation von Entscheidungen zu befinden. Damit tritt die organisatorische Komponente, die Mitarbeiterbeeinflussung, die gemeinsame Zielsetzung im sozialen System Unternehmung in den Vordergrund.

Auf diese Weise wird der überragenden Bedeutung des Menschen für die Entscheidungsfindung in der Unternehmung Rechnung getragen. Damit stehen auf der einen Seite koordinierende und strukturierende Aufgaben und auf der anderen Seite die Management-Personen im Mittelpunkt der Betrachtung.

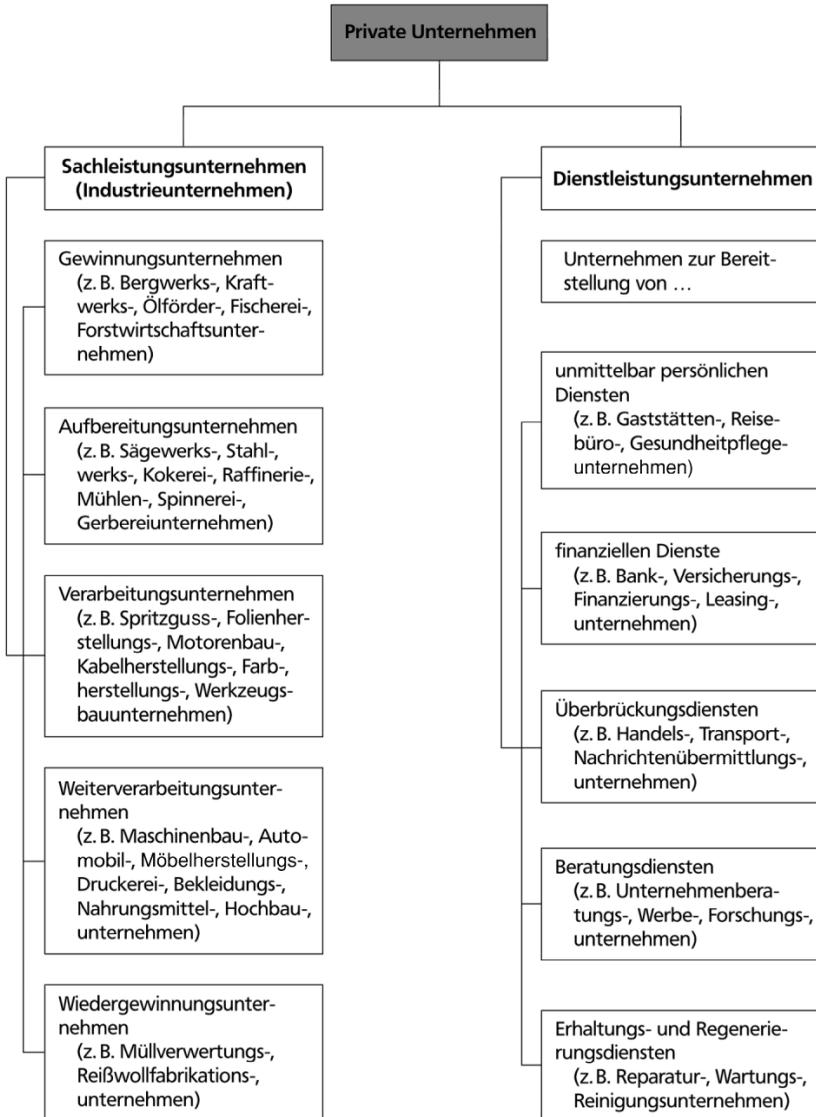


Abb. 3: Gliederung privater Unternehmen

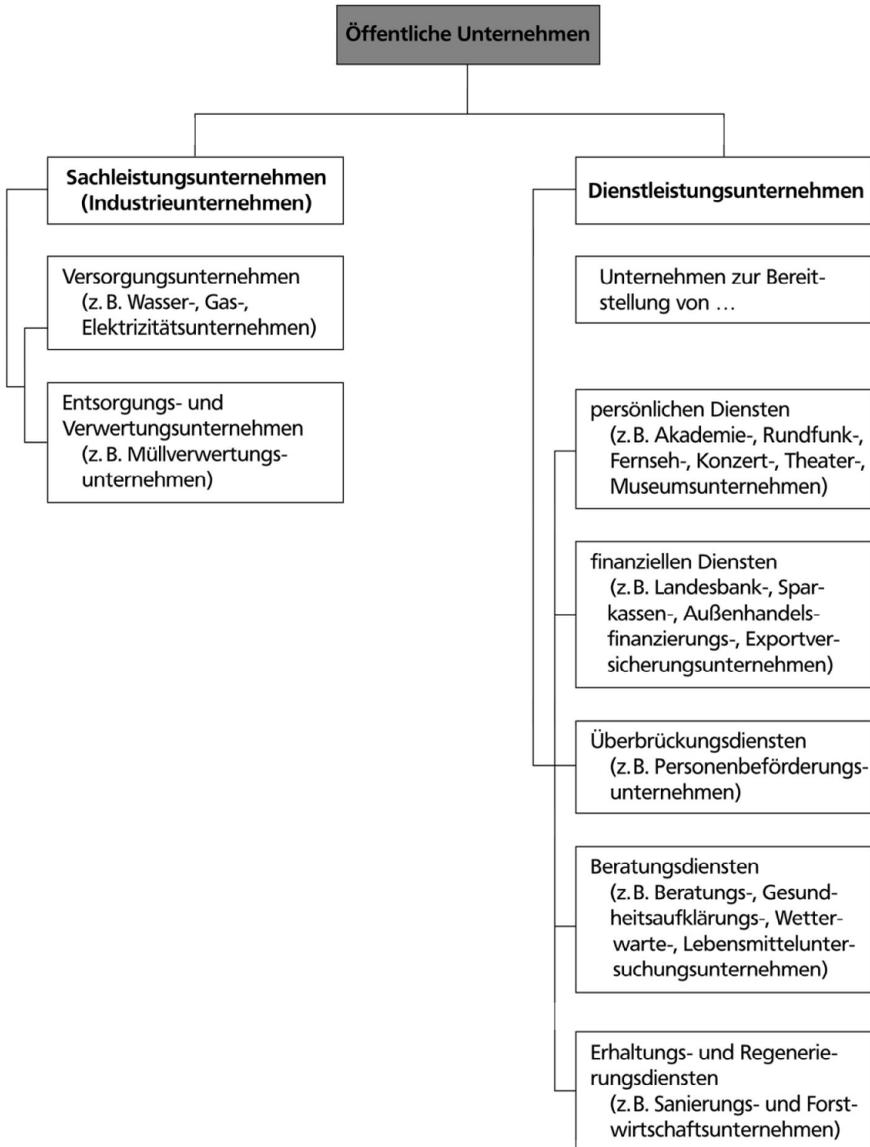


Abb. 4: Gliederung öffentlicher Unternehmen

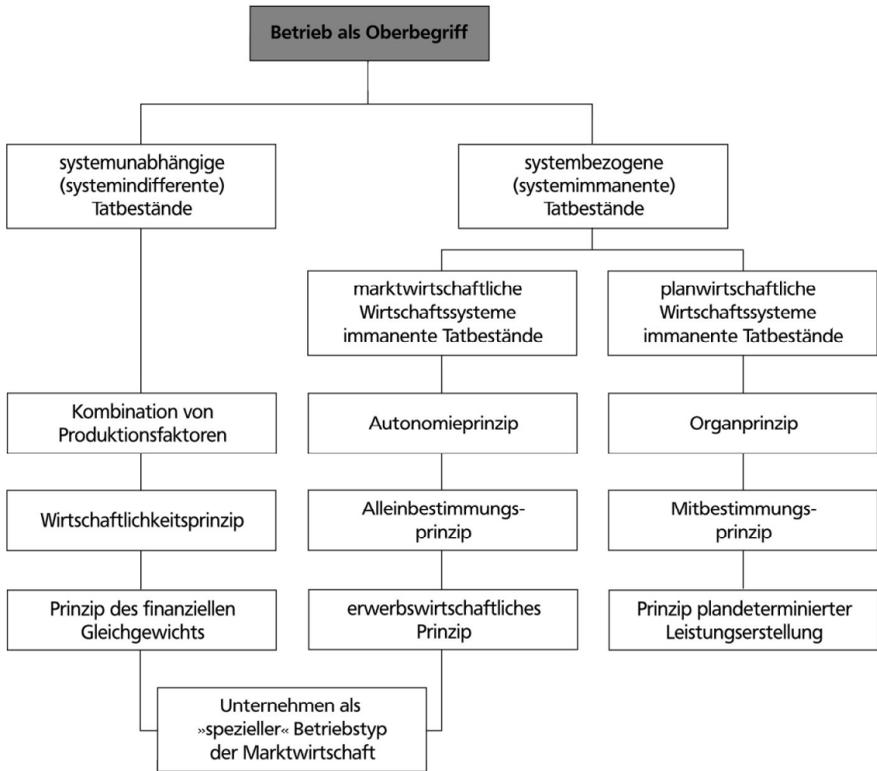


Abb. 5: Betrieb als Oberbegriff

	Sachaspekt (materielle Sicht)	Personalaspekt (personelle Sicht)
Prozessebene	Steuerung von Transformations- und Produktionsprozessen	Führung als Prozess der Beeinflussung (z.B. Planungs-, Koordinierungs- und Kontrollprozesse)
Systemebene	Gestaltung von Güter-, Betriebs- und Wirkungssystemen (z.B. Materialwirtschaft, Finanzwirtschaft, Absatzsystem)	System als Institution zur Verhaltenskonditionierung (z.B. Planungs-, Kontroll- und Organisationssystem)

Abb. 6: Begriff der Unternehmensführung

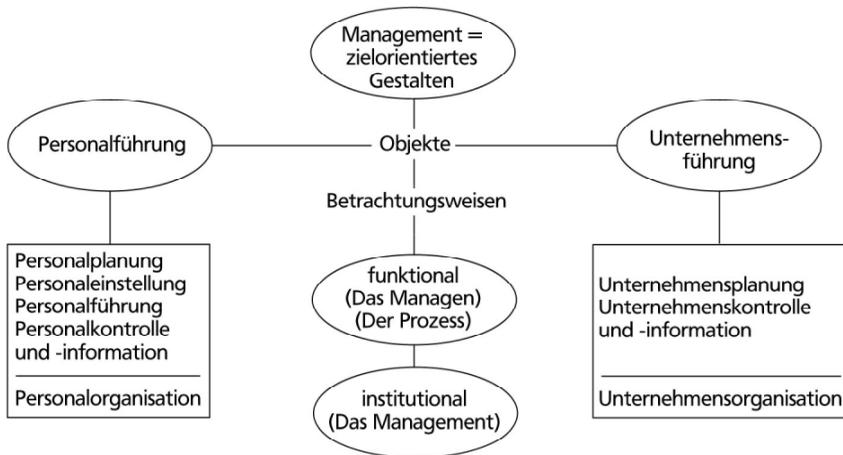


Abb. 7: Objekte und Betrachtungsweisen des Managements

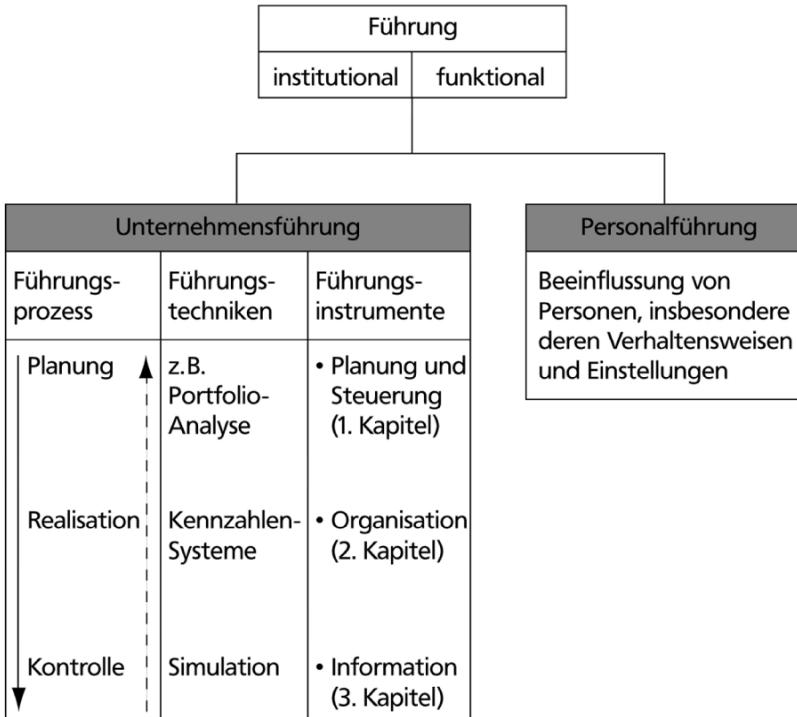


Abb. 8: Die Aspekte der Führung

2 Grundlagen und Problemfelder der Unternehmensführung/des Managements

Der Begriff der Unternehmensführung kann wie oben ausgeführt auf zweifacher Art inhaltlich ausgefüllt werden: als Institution und als Funktion (vgl. Abb. 9 und Abb. 10).

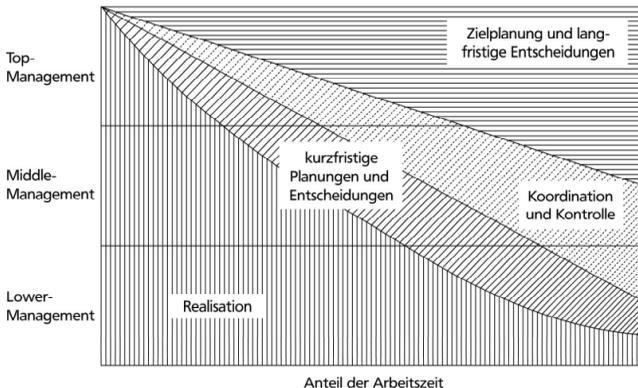


Abb. 9: Tätigkeitsschwerpunkte verschiedener Führungsebenen

2.1 Management als Institution (Management-Personen)

Als Institution betrifft die Unternehmensführung alle leitenden Instanzen, d. h. alle Aufgaben- bzw. Funktionsträger mit Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen. Dabei werden gemeinhin drei Führungsebenen unterschieden (vgl. Abb. 9):

- Top Management (oberste Unternehmensleitung: Vorstand, Geschäftsführer),
- Middle Management (mittlere Führungsebene: Werksleiter, Abteilungsdirektoren) und
- Lower Management (unterste Führungsebene: Büroleiter, Werkmeister).

Auf der Führungsebene (Top Management) werden dabei folgende Entscheidungen getroffen (Gutenberg spricht hier von »echten« Führungsentscheidungen):

1. Die Festlegung der Unternehmenspolitik auf längere (strategische) Sicht (Beispiele: Geschäftsfeldstrategie, Marktauswahl, Rechtsform und Standort);
2. Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche (Beispiele: Ergebnisverteilung, Konzernstruktur, Kompetenzen und Portfolio-Analyse);
3. Beseitigung von Störungen außergewöhnlicher Art im laufenden Unternehmensprozess (Beispiele: Globale Krise – Asien, Russland, Lateinamerika);

4. Treffen von Maßnahmen mit außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutung;
5. Besetzung von Führungspositionen (Beispiel: lokale Rekrutierung oder internationale Entsendung).

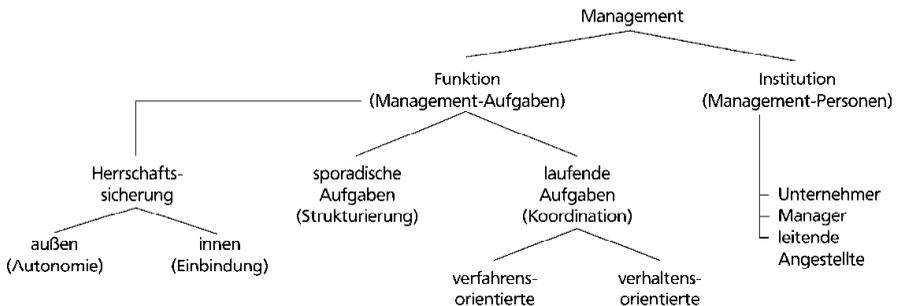


Abb. 10: Management als Funktion und als Institution

Tätigkeiten mit solchem Führungscharakter gibt es allerdings nicht nur an der obersten Spitze einer Unternehmung, sondern auch auf den nachfolgenden Stufen der Unternehmenshierarchie. Die zu treffenden Entscheidungen werden, wenn man in der Unternehmenshierarchie abwärts schreitet, zunehmend konkreter, sie werden zunehmend zu detaillierten Sachentscheidungen. Der Entscheidungsspielraum wird enger, die Rahmenbedingungen und damit auch die Entscheidungen zunehmend detaillierter und präziser. Damit nehmen die Führungsverantwortung sowie die Bereitschaft zur Delegation und Zielvereinbarung zu.

2.1.1 Führungstheorien

Zwar liegen mittlerweile bemerkenswert viele Ansätze zu einer Theorie der Personenführung vor, eine Integration der einzelnen Forschungsergebnisse hat aber bisher nicht stattgefunden. Deshalb sollen im Folgenden lediglich einige der meistdiskutierten Führungstheorien skizziert werden.

(1) Besonders bekannt geworden sind die sog. verhaltensorientierten Führungstheorien. Hier hat vornehmlich Maslow mit seiner Bedürfnispyramide die Diskussion entscheidend angestoßen (siehe Abb. 11). Die Bedürfnispyramide stellt ein nach Kategorien unterscheidbares und hierarchisch geordnetes Bedürfnissystem dar, dessen einzelne Stufen allerdings individuell unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die Grundaussage dieser Theorie lautet, dass Menschen erst dann, wenn sie die Bedürfnisse einer niedrigeren Bedürfnisebene subjektiv hinreichend befriedigt haben, sich höheren Bedürfnisebenen zuwenden. Hieraus ergeben sich unmittelbare Auswirkungen für die Festlegung von Leistungsanreizen im Führungssystem der Unternehmung. So bleiben beispielsweise Anreize, die auf die Befriedigung von physiologischen Sicherheitsbedürfnissen abzielen, dann ohne Wirkung, wenn die entsprechenden Mitarbeiter in Bezug auf diese Bedürfniskategorien bereits saturiert sind. Es liegt auf der Hand, dass in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, bei unterschiedlichen

Aufgabenträgern und in unterschiedlichen Situationen die für das Führungsverhalten besonders im Vordergrund sehenden Bedürfniskategorien gänzlich unterschiedlich sind.

(2) Diese Erkenntnis bildet bereits den Übergang zu den Erkenntnissen der sog. situativen Führungstheorie. Diese sieht Führung vorzugsweise in Abhängigkeit von situativen Einflussfaktoren, denen sich Führungspersonen und Geführte gleichermaßen gegenübersehen. In ihrem Rahmen werden insbesondere die folgenden Faktorgruppen berücksichtigt:

- personenspezifische Einflüsse
- Positionsmacht,
- Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung,
- sozio-kulturelle Einflüsse.

Die bekannteste Situationstheorie ist das sog. Kontingenzmodell von Fiedler, in dem die Leistungswirksamkeit unterschiedlichen Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der Führungssituation untersucht wird. Das wesentliche Ergebnis seiner empirischen Untersuchungen ist, dass der Führungsstil nicht allein verantwortlich ist für die Leistung einer Gruppe, sondern stets im Zusammenhang mit der jeweiligen Führungssituation zu sehen ist. Zur Steigerung der Gruppenleistung gilt es, Führungsstil und Führungssituation in Übereinstimmung zu bringen.

(3) Die derzeit am weitesten gefasste Führungstheorie ist die Interaktionstheorie. Sie erklärt die Führung vor allem als Interaktionsprozess zwischen Führung und Geführten unter Berücksichtigung der Situationskomponente. Insofern werden den Elementen der situativen Theorie noch Gruppenphänomene hinzugefügt. Auf diese Weise wird versucht, alle für den Führungsprozess relevanten Variablen in den Erklärungsansatz einzubeziehen. Dieser theoretisch umfassende Anspruch wirkt sich auf der anderen Seite nachteilig aus, wenn konkrete Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis abgeleitet werden sollen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass z. Z. keine Führungstheorie verfügbar ist, die in der Lage wäre, eine gleichermaßen umfassende wie operationale theoretische Fundierung für ein leistungsfähiges Führungssystem zu liefern. Aufgrund dieser sehr begrenzten theoretischen Unterstützung versucht die Führungspraxis seit langem, enger gefasste, vielfach auch verkürzte und einseitige, aber operationale Konzepte zu entwickeln, die vornehmlich an Brauchbarkeitserwägungen orientiert sind.

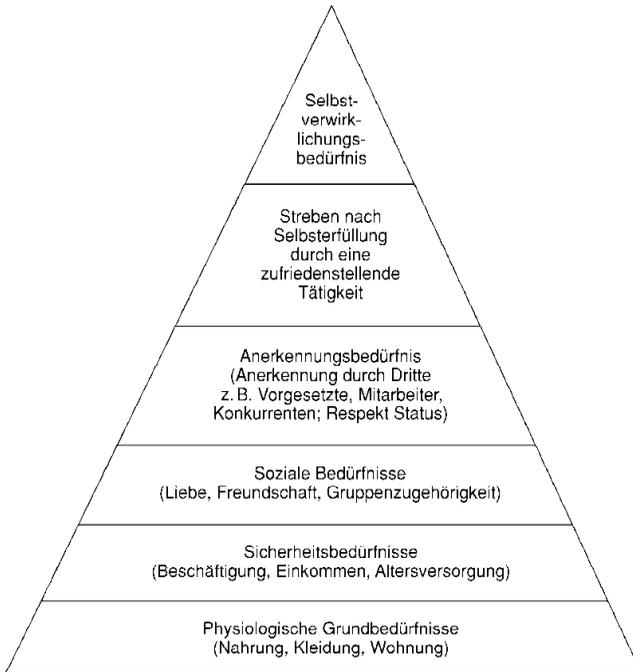


Abb. 11: Bedürfnisse nach Maslow

2.1.2 Führungsstile

Bei arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung ist Management stets auch immer mit Führung gleichzusetzen. Das gilt für Organisation und Disposition ebenso wie für die hierauf bezogenen Planungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollprozesse. Allerdings liegen Führungsschwerpunkte prozessual gesehen wohl in der Durchsetzungsphase, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass vom Management getroffene Entscheidungen von den dafür zuständigen bzw. beauftragten Mitarbeitern zielgerecht ausgeführt werden.

Von den bisher angesprochenen Fachfunktionen des Management (Planung, Organisation und Kontrolle) unterscheidet sich Führung demnach – vereinfacht ausgedrückt – durch die Betonung der personalen Komponente von Managementaktivitäten. Führung also als Personalfunktion im engeren Sinn von »Menschenführung«. Die Abb. 12 verdeutlicht diesen besonderen Charakter der Führungsfunktion, indem zum Ausdruck gebracht wird, dass Führungsaspekte wegen der Bedeutung des Faktors »Mensch« im arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess grundsätzlich alle Fachfunktionen des Managements durchdringen und damit zugleich relativieren.

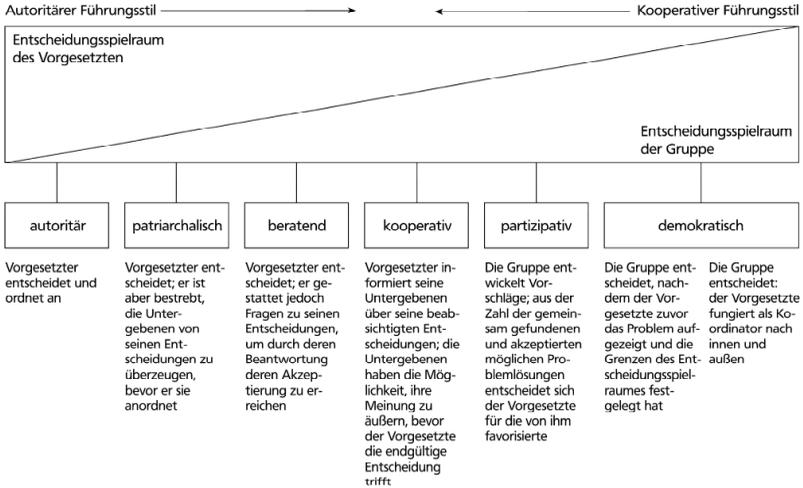


Abb. 12: Führungsstile

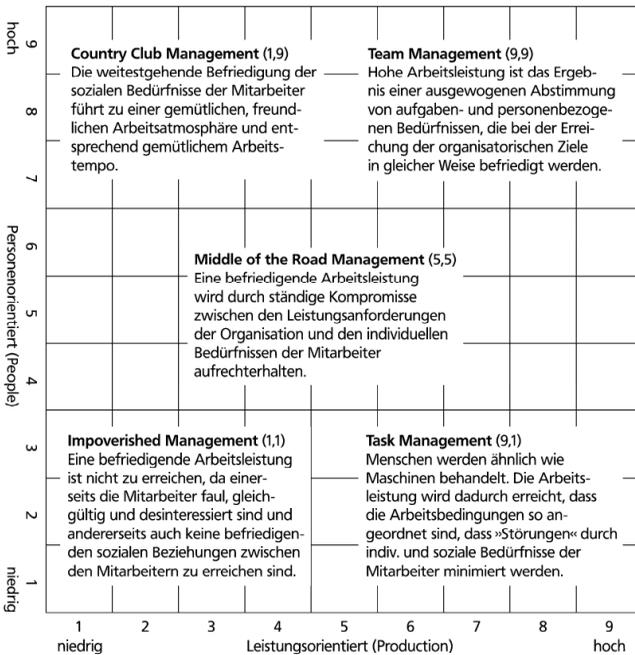


Abb. 13: Verhaltensgitter von Blake/Mouton

Führung lässt sich aus der Sicht des einzelnen Vorgesetzten prinzipiell wie folgt charakterisieren (Ulrich/Fluri 1992):

- Führen heißt einerseits, Einfluss auf die Mitarbeiter auszuüben, der sie veranlasst, die erwarteten Beiträge zur Erreichung der Unternehmungsziele zu erbringen (Produktivitäts-/Leistungsaspekt).
- Führen heißt andererseits, Bedingungen zu schaffen, die es zugleich ermöglichen, dass die Mitarbeiter auch ihre persönlichen Ziele zu realisieren in der Lage sind (Zufriedenheitsaspekt).

Das eigentliche Führungsproblem ist in der Regel in der Integration dieser beiden Aspekte zu sehen. Die Notwendigkeit, nicht nur einseitig Leistungsaspekte sondern auch Zufriedenheitskriterien zu berücksichtigen, ergibt sich für die Führung dabei namentlich aus zwei Gründen:

1. dem von der Motivationstheorie konstatierten Wirkungszusammenhang von Leistung und Zufriedenheit und
2. der »ethisch-sozialen« Verpflichtung der Unternehmung als Institution, ihre Mitarbeiter nicht nur als Wirtschaftsgut, sondern auch als Menschen mit eigenen Zielen, Motiven und Erwartungen zu behandeln.

Eine der bekanntesten Darstellungen zur Verdeutlichung dieser zweidimensionalen Betrachtungsweise des Führungsproblems stammt von Blake/Mouton (1996 und 2005), denen mit ihrem so genannten Verhaltensgitter (»managerial grid«) eine diesbezügliche Klassifikation alternativen Führungsverhaltens gelingt (vgl. Abb. 13).

Mit dieser Klassifikation eng verknüpft ist die Unterscheidung alternativer Führungsstile, in denen sich Art und Weise, in der Führung ausgeübt wird, ausdrücken.

Die möglichen Ausprägungen eines Führungsstils, die üblicherweise durch die Begriffe »kooperativ«, »partizipativ«, »laisser-faire« und »autoritär« charakterisiert werden (vgl. Abb. 14), unterscheiden sich darin, in welchem Umfang Mitarbeiter »von oben« gelenkt werden (»Self-Controlling« versus »Fremd-Controlling«) und welche Wertschätzung diese dabei erfahren (hoch bzw. niedrig). Abb. 14 zeigt beispielhaft die Zuordnung der Führungsstile zu diesen zwei Dimensionen.

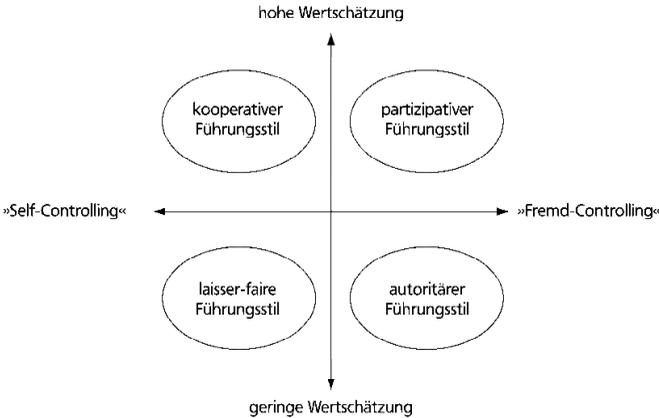


Abb. 14: Ausprägungen Alternativer Führungsstile

	Rahmenbedingungen für den mehr autoritären Führungsstil	Rahmenbedingungen für den mehr partizipativen Führungsstil
Person	<ul style="list-style-type: none"> - starkes Niveaufälle zwischen Vorgesetzten u. Mitarbeitern - Mitarbeiter mit überwiegender autoritären Wertvorstellungen, ohne Eigeninitiative und stark sicherheitsmotiviert 	<ul style="list-style-type: none"> - geringes Niveaufälle zwischen Vorgesetzten u. Mitarbeitern - Mitarbeiter mit hoher Leistungsmotivation, Aufgeschlossenheit, Kreativität und Initiative
Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Situationen, die rasche Entscheidungen verlangen - stabile Umweltverhältnisse mit geringer Komplexität und Dynamik 	<ul style="list-style-type: none"> - Situationen, die ideenreiche Entscheidungen erfordern - Hohe Umweltkomplexität und -dynamik mit starken Innovationszwängen
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben, die wenig Eigeninitiative erfordern, sondern schlicht Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit - Aufgaben mit hohem Routinegehalt (repetitive und programmierbare Tätigkeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben, die schöpferische Eigengestaltung, Flexibilität und unkonventionelles Vorgehen erfordern - Nichtstandardisierte Aufgaben, deren Schwerpunkt in der Lösung innovativer Probleme liegt
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Strenge Hierarchie (Direktorialprinzip) mit Betonung vertikaler Informationskanäle (Befehle und Meldungen) - Hoher Organisationsgrad (geringer Dispositionsspielraum) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgelockerte Hierarchie (Tendenz zum Kollegialprinzip) mit freier Kommunikation - geringer Organisationsgrad (Beschränkung auf Rahmenregelungen)

Abb. 15: Rahmenbedingungen autoritärer und partizipativer Führung

Der in einer Unternehmung oder in Teilbereichen praktizierte Führungsstil wird in starkem Maße geprägt von der Persönlichkeitsstruktur des Managements. Unter den Gesichtspunkten von Effizienz und Zufriedenheit darf der Führungsstil aber dessen ungeachtet nicht allein als »Privatsache« der jeweiligen Vorgesetzten angesehen werden. Vielmehr ist der Führungsstil situativ an die jeweils herrschenden Führungsbedingungen

anzupassen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Die Übersicht in Abb. 15 zeigt diesbezüglich beispielhaft einige Bedingungen auf, die nach einem mehr autoritären und solche, die nach einem mehr partizipativen Führungsstil verlangen.

Unter Beachtung dieser Rahmenbedingungen können dann die spezifischen Vorteile des mehr autoritären respektive partizipativen Führungsstils genutzt werden. Zu diesen wird beim autoritären Führungsstil gezählt:

- rasche Entscheidung,
- klare und eindeutige Rollenverteilung,
- erleichterte Koordination aller Aktivitäten,
- höhere Zufriedenheit bei autoritätsangepassten Mitarbeitern und
- bestmögliche Nutzung von Spezialkenntnissen und Fachbegabungen bei den Mitarbeitern,

wohingegen beim stärker partizipativen Führungsstil als Vorteile genannt werden:

- qualifizierte Entscheidungen durch Einbezug des Sachverständnisses der Mitarbeiter,
- höhere Innovationsrate bei engagierten Mitarbeitern,
- höhere Zufriedenheit bei Mitarbeitern, die nach produktiver Selbstentfaltung streben,
- Ausschöpfung sowie Förderung des betrieblichen Kreativitäts- und Problemlösungspotenzials,
- Förderung des Führungsnachwuchses.

2.2 Management als Funktion (Management-Aufgaben)

Übereinstimmend wird von der herrschenden Managementliteratur (vgl. die Übersicht bei Staehle/Conrad/Sydow 1999, S. 81 und Steinmann/Schreyögg 2005) aufgrund der Komplexität der Management – Funktion vorgeschlagen, diese in Teilaufgaben zu zerlegen. Im Laufe der Zeit hat sich ein im Großen und Ganzen akzeptierter Kranz von Basis-Funktionen herausgebildet (vgl. Steinmann/Schreyögg 1999, S. 8). Übereinstimmend wird von den Funktionen Planung, Organisation, Führung und Kontrolle gesprochen. Diese zentralen Führungsfunktionen orientieren sich am Prozess der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung gegenüber anderen Personen – unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung (vgl. Eichholz 1998, S. 10).

Den logischen Ausgangspunkt des Management-Prozesses bilden die Planungsaktivitäten. Es geht also im Wesentlichen um die Zielrichtung, in die das Unternehmen steuern möchte. Die hieraus abzuleitenden Handlungsoptionen und die Alternativen – Auswahl. Konkret bedeutet dies, die Aufstellung von Teilplänen, das Abstimmen der Teilpläne, die Umwandlung der Plandaten in quantitative Daten und deren Bewertung sowie die Vorgabe von wertmäßigen Plandaten, in der Regel das Budget (vgl. Staehle 1992, S. 69).

Die Umsetzung der eher gedanklichen Arbeit in der Planungsphase geschieht durch die Festlegung steuernder Organisationsstrukturen mit anderen Worten es wird ein Handlungsgefüge hergestellt. Dieses manifestiert sich in organisatorischen Teileinheiten (Stellen, Abteilungen) und der Zurverfügungstellung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen an die Stelleninhaber. Im nächsten Schritt dominiert nun die Führung im engeren Sinne, die optimale Umsetzung der Unternehmensziele. Motivation, Kommunikation und Führungsstil sind demzufolge die herausragenden Aufgabenbereiche dieser Managementfunktion (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005).

Den Abschluss des Management-Prozesses bildet die Kontrollphase, in der die erreichten Ziele mit den Plandaten verglichen werden. Der Soll-Ist-Vergleich soll zeigen, ob es gelungen ist die Pläne in die Tat umzusetzen und ob bei Abweichungen ein neuer Prozess in Gang gesetzt werden muss; dies im Sinne von Korrekturmaßnahmen oder grundsätzlicher Planrevision.

2.3 Management-Prozesse und Management-Systeme

Die elementaren und abgeleiteten Führungsfunktionen lassen sich zum einen aus einer prozessualen Perspektive, zum anderen aus einer systemischen Perspektive betrachten.

Die prozessuale Perspektive analysiert die Teilfunktionen als Phasen eines komplexen, sich ständig wiederholenden Management-Zyklus, der durch Vor- und Rückkopplungsprozesse gekennzeichnet ist (vgl. Abb 16). Inhaltlich lässt sich dies mit Abfassung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik gleichsetzen. Unternehmensführung muss dem gemäß als Meinungsbildungs- und Beeinflussungsprozess verstanden werden, der sich auf die Formulierung und die Durchsetzung der Unternehmenspolitik erstreckt.

Auf der Systemebene werden hingegen die institutionellen Voraussetzungen für den reibungslosen Ablauf und die optimalen Steuerung dieser Prozesse geschaffen.

Solche Systeme sind beispielsweise:

- Allgemeine Unternehmensprinzipien,
- Zielbildungssysteme,
- Planungssysteme,
- Informations- und Prognosesysteme,
- Kontrollsysteme,
- Organisations- und Kommunikationssysteme,
- Motivations- und Anreizsysteme,
- Mitarbeiterführungssysteme und
- Personalentwicklungs- und Ausbildungssysteme.

Diese Systeme dienen ganz allgemein der Konditionierung von Prozessen und stellen damit einen institutionalisierten, dauerhaften Regelungs- und Strukturierungszusammenhang für diese Prozesse dar. Ihre Ordnungsfunktion besteht im

Wesentlichen im Verteilen und Zuordnen der vielfältigen Führungstätigkeiten. Sie schaffen damit die Voraussetzung für den rationalen Ablauf dieser Führungsfunktionen.

Innerhalb des dauerhaften Rahmens der Führungssysteme wiederholen sich die einzelnen Führungsprozesse ständig im Sinne von Lernprozessen. Dieser wiederholte Ablauf von Planung, Zielbildung, Entscheidung, Durchsetzung, Messung und Kontrolle, Abweichungsanalyse und Anpassung tritt im Prinzip bei jedem Mitarbeiter und zwischen jeder Führungsebene auf. Der Phasenzusammenhang der Teilprozesse der Führung bildet den sog. Management-Zyklus, der wie folgt zu charakterisieren ist.

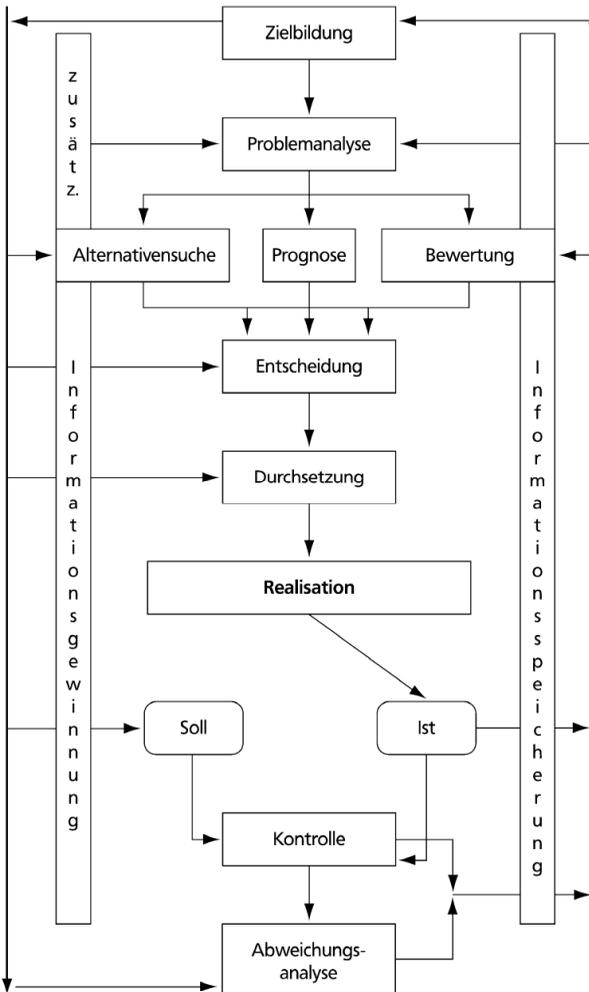


Abb. 16: Der Management-Zyklus

Da sämtliche auftretenden Phasen zielbezogene Aktivitäten bilden oder enthalten, sind die verfolgten Ziele die zentralen Leitgrößen des Management-Zyklus. Mit Ausnahme der Kontrolle, der Abweichungsanalyse und der Lageanalyse (im Rahmen der Problemerkennung) sind alle Phasen zukunftsgerichtet und stützen sich damit auf prognostische Informationen.

Sämtliche Phasen (mit Ausnahme der Realisation, die keine Führungsphase, sondern Gegenstand der Führung ist) stellen reine Informationsprozesse dar. Die Phasengliederung gibt eine logisch-genetische Folge von Teilprozessen wieder, die in der Regel nicht linear, sondern eher zyklisch und vernetzt verlaufen. Die dargestellte Phasenfolge kann als Makrostruktur des Führungsprozesses bezeichnet werden, die sich als Mikrostruktur innerhalb der einzelnen Phasen teilweise oder vollständig wiederholt.

I. Planung

- (1) Komplexer, mehrstufiger Denk – und Informationsprozess
- (2) Rational (im Gegensatz zu intuitiv, emotional, ad-hoc-Entscheidungen)
- (3) Zieladäquate Beherrschung zukünftigen Geschehens
- (4) Planung fußt auf Prognosen

Damit können wir Planung definieren als einen systematisch-methodischen Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen.

1. Zielbildung

- (1) Zielkomplementarität
- (2) Zielindifferenz
- (3) Zielkonkurrenz

2. Problemanalyse

- (1) Ist-Zustand z. B. Brainstorming – Kreativitätstechniken
- (2) Bewertung der wichtigsten Faktoren & Prognose/Auswirkungen
- (3) Zielgegenüberstellung zwischen 2(2) und 1.
- (4) Auflösung der Probleme in Teilprobleme/Problemelemente
- (5) Ordnung der Teilprobleme in Abhängigkeiten und Prioritäten

3. Alternativensuche

Handlungsmöglichkeiten finden und inhaltlich konkretisieren.

Folgende Schwierigkeiten können dabei auftreten:

- (1) Das Möglichkeitsfeld der Alternativen ist nicht konstant, sondern ändert sich im Zeitablauf – dies verdeutlicht die bedeutende Rolle der Kreativitätsphase.
- (2) Alternativen sind abhängig vom Eintritt bestimmter Ereignisse – wenn die Ereignisse nicht konkret vorhersehbar sind, entstehen Probleme.

- (3) Wenn Alternativen unabhängig voneinander realisiert werden und
- (4) sachlich/zeitlich geordnete Teilalternativen können komplexe Alternativenhierarchien erzeugen.

4. Prognose

Zunächst ist eine Abgrenzung der Prognosen hinsichtlich der erforderlichen Präzision und zeitlichen Reichweite erforderlich (vgl. die Abb. 17). Ferner sind der Informationsgehalt, die Prüfbarkeit, und die Gütekriterien von Bedeutung.

Beispiel für eine allgemeingültige und damit immer wahre Prognose:

Der Schlusskurs der BASF-Aktie in Frankfurt/M am 2.1.2000 ist entweder kleiner DM 35,-, gleich DM 35,- oder größer DM 35,-, oder die Aktie wird nicht mehr gehandelt.

Im Ergebnis sind bei einer derartigen Aussage Fehlurteile ausgeschlossen.

Folgende Vorgehensweise erscheint daher sinnvoll:

- Klärung der Rahmendaten und Analyse des Ursachensystems;
- Aufstellung von Prognosemodellen;
- Aufstellung von Alternativprognosen, Beurteilung der Prognosen anhand der Gütekriterien/Evidenz;
- Abschätzung der Prognosewahrscheinlichkeit;
- Prüfung der Prognosen auf Verträglichkeit/Widerspruchsfreiheit (Konsistenzprüfung).

Hauptprobleme bei der Ableitung von Prognosen sind in der Regel hohe Anforderungen an die Qualität und damit einhergehende eher beschränkte Möglichkeiten sichere und informative Prognosen abzuleiten.

5. Bewertungsphase

In dieser Phase findet ein Vergleich der Handlungsalternativen auf Zielwirksamkeit statt. Zielbündel, dessen Einzelziele gleichzeitig verfolgt werden müssen und Alternativen sollten im Hinblick auf alle Ziele geprüft werden.

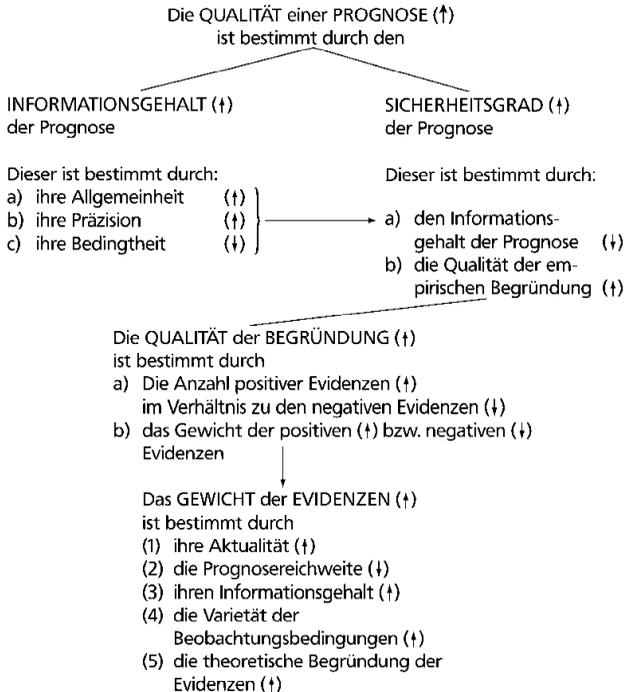
Dies geschieht über alle Teilbereiche des Unternehmens im Rahmen der Unternehmenspolitik und kann zu konfligierenden Zielbeziehungen und damit Abstimmungsproblemen führen.

Eine entsprechende Risikoanalyse sollte diese Phase abschließen.

II. Entscheidung

Der Planung, die mit der Phase der Bewertung ihren Abschluss findet, folgt die endgültige Auswahl der Problemlösungsvorschläge (= Entscheidung). Die Positionierung der

Entscheidung an das Ende der Planung schließt dabei natürlich nicht aus, dass zahlreiche Vorentscheidungen schon im Zuge der Planungsphasen getroffen werden müssen. Allerdings schrumpft die Entscheidungsphase, wenn die Alternativenbewertung eine eindeutige Rangordnung geschaffen hat und hierbei möglicherweise sogar schon die Kombination verschiedener Einzelalternativen zu Maßnahmenprogrammen berücksichtigt worden ist, im Grenzfall dann auf den abschließenden Auswahlakt und auf die Akzeptanz der Entscheidungsprämissen zusammen.



REGELN:

- (1) Der INFORMATIONSGEHALT von Prognosen und Evidenzen steigt (↑) mit zunehmender Allgemeinheit (↑), zunehmender Präzision (↑) und abnehmbarer Bedingtheit (↓)
- (2) Der SICHERHEITSGRAD der Prognose steigt (↑) mit abnehmendem Informationsgehalt (↓) der Prognose und zunehmender Qualität der Fundierung (↑).
- (3) Die QUALITÄT der BEGRÜNDUNG steigt (↑) mit zunehmender Anzahl positiver Evidenzen (↑), zunehmender Aktualität (↑) der Evidenzen, abnehmender Prognosereichweite (↓), steigendem Informationsgehalt (↑), zunehmender Varietät der Beobachtungsbedingungen (↑) und besserer theoretischer Begründung der Evidenzen (↑).

Abb. 17: Determinanten der Prognosequalität

Dies ist auch der Grund, weswegen die Entscheidung neben der Planung nicht als eigenständige Hauptfunktion des Management betrachtet wird, wenngleich diese Phase prozessgenetisch natürlich unerlässlich ist, um den Prozess der Willensbildung abzuschließen.

Dieser eingeschränkten Bedeutung der Entscheidung – wenn man sie lediglich als Auswahlakt definiert – steht die Verwendung des oft erheblich weiter gefassten Entscheidungsbegriffs in der Literatur gegenüber. Hier werden nämlich spezifische Planungsmerkmale, organisatorische Tatbestände u. ä. mit einbezogen, um relevante Entscheidungstypen gegeneinander abzugrenzen. Genannt seien beispielsweise folgende Begriffspaare:

- Routineentscheidungen und innovative Entscheidungen
- delegierbare und nicht delegierbare Entscheidungen
- komplexe und einfach-strukturierte Entscheidungen
- Einzel- und Gruppenentscheidungen
- Grundsatz- und Einzelentscheidungen
- Gesamt- und Bereichsentscheidungen
- flexible und starre Entscheidungen
- autonome Entscheidungen und Anpassungsentscheidungen

III. Durchsetzung/Realisation

Organisatorisch und personell werden in dieser Phase eigene Einheiten in Anspruch genommen. Dies bedeutet bereichsübergreifende Arbeitsteilung und Entscheidungsinterdependenzen. Ein effizientes Betroffenenmanagement »Betroffene zu Beteiligten machen« entscheidet hier über effektive Ergebnisse (vgl. Abb. 18).

IV. Kontrolle

Die Kontrolle stellt das Bindeglied zu nachfolgenden Planungs- und Entscheidungsprozessen dar:

- Prämissenkontrolle,
- Ergebniskontrolle,
- Verfahrens- und Verhaltenskontrolle,
- Soll-Ist-Vergleich,
- Abweichungsanalyse.

Der Prozess kann je nach Bedarf neu gestartet werden; dies geschieht gegenüber vorherigen Prozessen »auf höherem Niveau« (vgl. Sonntag 1998 und zusammenfassend die Abbildungen 19 und 20).

Für erfolgreiche Unternehmen ergeben sich hieraus einige Merkmale bzw. Erfolgsstrategien (vgl. Simon 1996).

Nicht kurzfristig ohne Konzept »Modesprünge« einfach mitmachen; der strategische »Mut zur Lücke« ist eher erfolgversprechend und zeigt sich an der gegenwärtigen Diskussion im

Rahmen unternehmenspolitischer Grundsatzentscheidungen der Konzentration auf die Kernkompetenzen. Gleichwohl gilt es für die Unternehmen Visionen und Ideen zu entwickeln. Innovative und kreative Zukunftsbetrachtung bedeutet die permanente Beobachtung wie entwickelt sich der gegenwärtige Markt und wie sieht er zukünftig aus. Jede dieser Philosophien muss folgende Schwerpunkte und Rahmenbedingungen aufweisen, die sich auf die folgenden Punkte konzentrieren sollte:

- Führung und Förderung der Mitarbeiter unter Berücksichtigung einer motivationalen und einer kommunikativen Komponente;
- Die Sicherstellung einer permanenten Markt – und Kundenorientierung, d. h. die Wünsche des Kunden für eigene Innovationen nutzen.
- Die Geschwindigkeit der Stärkenumsetzung in der Zukunft und die Nutzung der sich hieraus ergebenden Wettbewerbsvorteile.
- Die Positionierung des Unternehmens als Problemlöser und Trendsetter mit entsprechender Kompetenz.
- Zur Erreichung der Unternehmensziele und Sicherstellung derselben sind Vorgaben für morgen (mittel- und langfristig) zu formulieren und die relevanten Entscheidungsprozesse, Strategien und Führungsinstrumente zu formulieren.
- Eine Konzentration auf wenige erfolgversprechende Kernkompetenzen, um einer »Verzettelung« und unnötigen Redundanzen vorzubeugen erscheint unabdingbar.
- Die Frage, wie schnell werden neue Ideen und Innovationen im Unternehmen entfaltet und umgesetzt, ist unter den Aspekten eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sowie eines auf breiter Basis angelegten Wissensmanagement/ Ideenmanagement (BVW) im Unternehmen auf dem Wege zu einer Lernenden Organisation einer erfolgreichen Lösung zuzuführen.
- Wie werden Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zur Lösung neuer Herausforderungen gesteigert und wie wird die Geschwindigkeit des Durchlaufs erhöht?
- Wie schnell werden Planungen und Entscheidungen in praktisches Handeln in
- Form von Produkten und Dienstleistungen umgesetzt? »Die Schnellen fressen die Langsamen«.
- Wie werden ein »lebendiges Sortiment« und eine »kundenorientierte Dienstleistung« gemäß den Markterfordernissen geschaffen resp. erhalten und gesteigert?
- Wie lässt sich der Unternehmenswert nachhaltig steigern und zwar zum Nutzen der Shareholder als auch der Stakeholder des Unternehmens.
- Die permanente Optimierung der Kosten für den Einsatz der Produktionsfaktoren im Wertschöpfungsprozess ist dabei eine prozessorientierte Daueraufgabe.
- Wie schnell werden neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden, Technologien und Informationstechnologie genutzt, um eine permanente Erneuerung des Unternehmens durch intelligente Innovationen sicherzustellen?

- Unabdingbar sind dabei die Sicherstellung einer befriedigenden und nachhaltigen Rendite und Produktivität um notwendige Investitionen finanzieren zu können und den langfristigen Bestand des Unternehmens zu sichern.

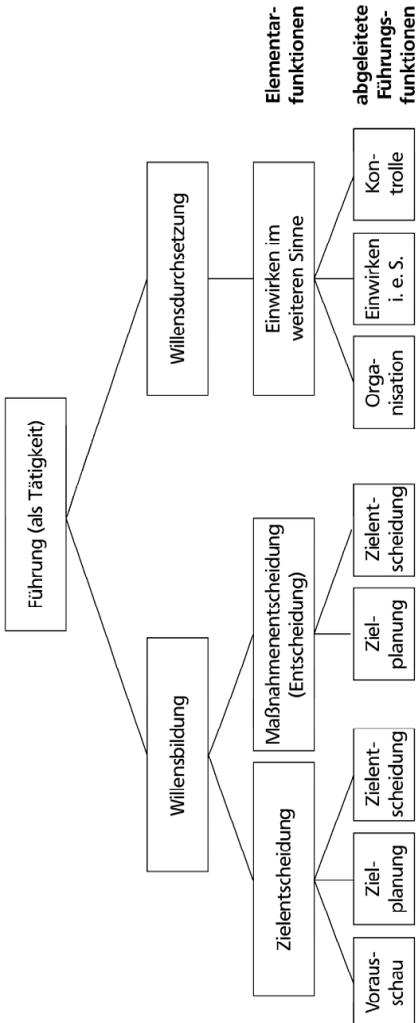


Abb. 18: Führungsfunktionen

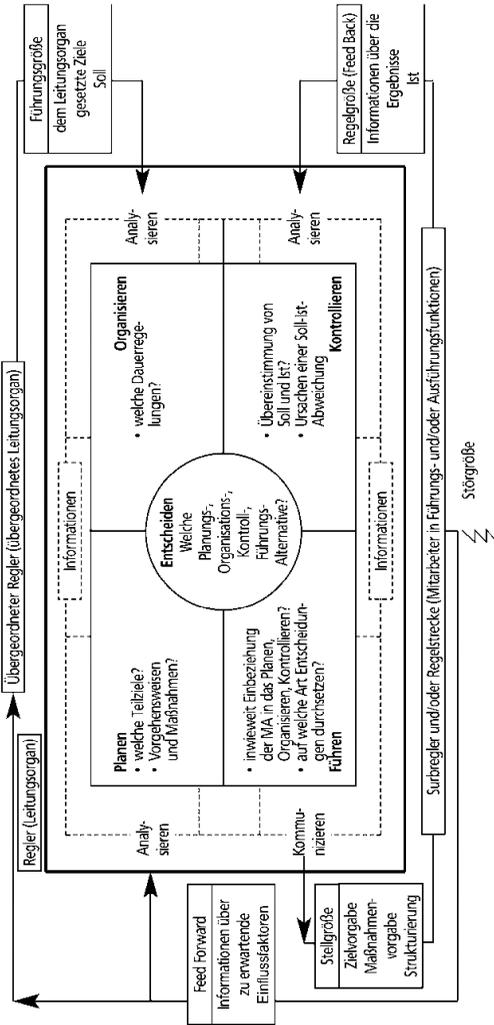


Abb. 19: Das System verknüpfter Managementfunktionen

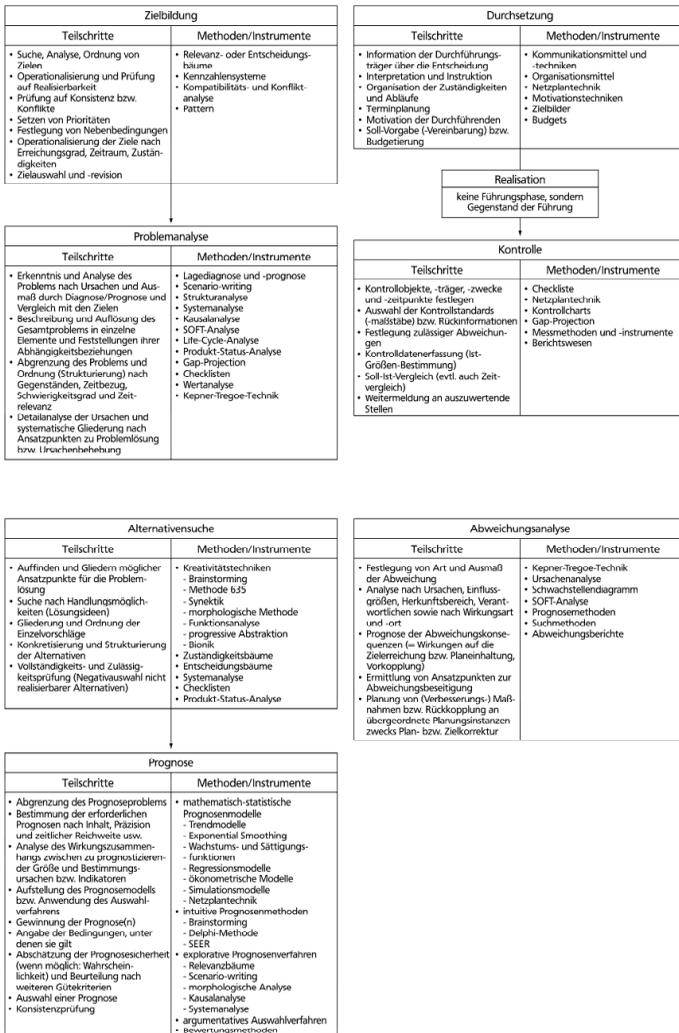


Abb. 20: Teilschritte des Management-Zyklus

Praxisbeispiel 1: Unternehmenskultur bei Hewlett-Packard(HP) Unternehmen : Hewlett-Packard (HP)

Anlass:

Die Entwicklung des HP Way begann in den Gründerjahren des Unternehmens HP. Bill Hewlett und Dave Packard, zwei an der Stanford Universität ausgebildete Ingenieure, verbanden ihre Produktideen mit einem kooperativen Führungsstil und einer arbeitsteiligen Partnerschaft.

Nach einer Vielfalt erfolgreicher Produkte und in einem schnell wachsenden Unternehmen formulierten die beiden Firmengründer gemeinsam mit ihren Führungskräften im Jahre 1957 die Unternehmensziele. Diese Ziele, mit den ihnen zugrundeliegenden Werten, bilden die Grundlage für den HP Way.

HP Way

Unsere Grundwerte und Unternehmensziele haben ein enormes Firmenwachstum und einen außergewöhnlichen weltweiten Wandel getragen. Sie haben sich als eine Kraft erwiesen, die über alle Ländergrenzen hinweg verbindet, und bilden eine Leitlinie, die geholfen hat, HP zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Welt zu machen. Aus den drei Elementen:

- Grundwerte
- Unternehmensziele
- Strategien und Praktiken

besteht der HP Way. Kernelemente sind dabei die Grundwerte – in guten und schlechten Zeiten.

Grundwerte

- Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit.
- Wir legen besonderen Wert auf das hohe Niveau unserer Leistungen und Beiträge
- Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zugrunde.
- Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team.
- Wir fordern und fördern Flexibilität und Innovation.

Vorgehen ...

... Offene Kommunikation

- Effiziente Teamarbeit
- Hohes Niveau der Leistungen
- Stabile Kundenbeziehungen

- Meinungsvielfalt

...Führung durch Zielvereinbarung

- Innovation
- Risikobereitschaft
- Flexibilität
- Engagement

... Persönliche Verantwortung und Eigeninitiative

- Schnelle Entscheidungen
- Freude an der Arbeit
- Permanente Weiterentwicklung
- Hohe Wettbewerbsfähigkeit

... Respekt und Vertrauen

- keine Stechuhren
- Übertragung von Verantwortung
- Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung
- Fehler machen dürfen

... Teamgeist

- Verzicht auf Statussymbole
- Großraumbüro (open door policy)
- Anrede mit Vornamen
- Breites Netz an Informationsmedien
- Informeller Umgang und offene Kommunikation
- Gegenseitiges Helfen
- Management by wandering around

... Flexibilität und Innovation

- Breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen
- Führen durch Zielvereinbarung
- Übersichtliche Bereiche durch Dezentralisierung
- Flexibles Arbeitszeitmodell

... Hohes Niveau der Leistungen

- Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg
- Qualitätsphilosophie TQC

... Kompromisslose Integrität

- allgemein verbindliche Geschäftsgrundsätze
- Wachstumsfinanzierung aus Eigenmitteln
- Gewinn
- Ziele
- Kunden
- Betätigungsgebiet
- Wachstum
- Mitarbeiter
- Führungsstil
- Gesellschaftliche Verantwortung

Die seit über 40 Jahren etablierten Unternehmensziele wurden in den Kernaussagen nicht geändert, es sind lediglich Aktualisierungen vorgenommen worden; zuletzt 1997. Wir wollen einen Gewinn erzielen, der ausreicht, das Wachstum Unseres Unternehmens zu finanzieren und die Mittel bereitstellt, die wir zur Verwirklichung der anderen Unternehmensziele benötigen. Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen den hohen Ansprüchen unserer Kunden an Qualität und Nutzen voll gerecht werden. Nur dadurch können wir die Anerkennung sowie das Vertrauen der Kunden gewinnen und erhalten. Wir wollen uns auf den Gebieten betätigen, in denen wir auf unseren Technologie und Kompetenzen und auf den Interessen unserer Kunden aufbauen, die uns Möglichkeiten für ein kontinuierliches Wachstum bieten, und auf denen wir einen gewünschten und gewinnbringenden Beitrag leisten können. Unser Wachstum soll nur durch unseren Gewinn und durch unsere Fähigkeit begrenzt sein, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden entsprechen.

Alle HP Mitarbeiter sollen am Unternehmenserfolg, den sie mit erwirtschaften, teilhaben. Ihre Beschäftigung soll ihnen aufgrund ihrer Leistungen sicher sein. Gemeinsam mit ihnen soll eine sichere, angenehme und umfassende Arbeitsumgebung geschaffen werden, die die Vielfalt der Mitarbeiter würdigt und ihre individuellen Leistungen anerkennt. Darüber hinaus wollen wir die Voraussetzungen schaffen, die die persönliche Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und Arbeitsergebnissen fördern.

Wir wollen die Initiative und die Kreativität unserer Mitarbeiter fördern, indem wir dem einzelnen einen weiten Handlungsspielraum beim Erreichen klar definierter Ziele lassen.

Wir wollen unsere Verpflichtung der Gesellschaft in jedem Land und jedem Gemeinwesen, in welchem wir tätig sind, erfüllen, indem wir wirtschaftliche, kulturelle und soziale Beiträge leisten.

... Strategien und Praktiken

Die weltweit einheitlichen Strategien und Praktiken für unsere Arbeit sind:

- Offene Kommunikation
- Führen durch Zielvereinbarung (MBO)
- Persönliche Verantwortung und Eigeninitiative

Offene Kommunikation ermöglicht effiziente Teamarbeit, ein hohes Niveau unserer Leistungen und Beiträge sowie stabile Beziehungen zu unseren Kunden, Kollegen, Vertriebspartnern und Lieferanten. Durch offene Kommunikation können HP Mitarbeiter besser auf Kundenbedürfnisse eingehen und die Loyalität unserer Kunden erwerben. Entscheidend für offene Kommunikation ist unsere Verpflichtung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Unterschiede und verschiedene Standpunkte schätzt und unterstützt. HP fördert Zwanglosigkeit und offene Kommunikation durch Anrede mit dem Vornamen, spontane Diskussionen, Großraumbüros und »Gespräche in der Kaffee-Ecke«. Management by Wandering Around kann zum Beispiel darin bestehen, dass eine Führungskraft sich die Zeit nimmt, durch die Abteilung zu gehen und für zwanglose Gespräche zur Verfügung steht. Im heutigen Arbeitsumfeld mit weltweit verteilten Teams verwenden viele Führungskräfte elektronische Medien, um die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu vereinfachen. Die Open Door Policy basiert auf dem Grundwert »Vertrauen in unsere Mitarbeiter und Achtung vor ihrer Persönlichkeit«. Sie fordert und fördert den Meinungsaustausch, dass Mitarbeiter berufliche Möglichkeiten erörtern und sich mit Anliegen an Führungskräfte oder die Personalabteilung wenden können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen. Jeder Mitarbeiter kann die Open Door Policy nutzen, um Empfindungen und Befürchtungen in konstruktiver Weise mitzuteilen und um ein klares Verständnis verschiedener Sichtweisen oder Alternativen zu erreichen.

Einzelne Mitarbeiter und Teams tragen zur Erreichung der Unternehmensziele bei, indem sie klar definierte Ziele entwickeln, die sowohl auf die Ziele ihres eigenen Bereichs als auch die anderer HP Unternehmensbereiche abgestimmt sind. Die Freiheit bei der Wahl der Methode zur Erreichung des klar definierten Ziels fördert Innovation und alternative Ansätze zur Erreichung dieser Ziele. Die Verbindung von MBO und offener Kommunikation schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter bereit sind, Risiken auf sich zu nehmen, neue Ideen mitzuteilen und sich stark zu engagieren.

- Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung
- Vereinbarung von Beruf und Privatleben
- Sicherheit am Arbeitsplatz

HP achtet bei der Wahl seiner geschäftlichen Betätigungsfelder darauf, Mitarbeitern langfristige Beschäftigung sowie Möglichkeiten für ihre persönliche Weiterentwicklung zu bieten. Im Gegenzug wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie Eigeninitiative zeigen und proaktiv ihre berufliche Entwicklung in die Hand nehmen, neue Fähigkeiten erwerben und diese anwenden, um kritische Geschäftsanforderungen zu erfüllen. Hierzu gehört, dass Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit vereinfachte Leistungsstandards erfüllen oder sogar übertreffen, indem sie sich an neue Aufgabenstellungen, Zeitpläne oder an ein sich veränderndes Arbeitsumfeld anpassen.

HP ermutigt Mitarbeiter und Führungskräfte, miteinander daran zu arbeiten, berufliche Anforderungen und persönliche Interessen in Einklang zu bringen, um die gemeinsamen Ziele zur Sicherstellung des geschäftlichen Erfolges zu erreichen.

HP verpflichtet sich, die Sicherheit seiner Mitarbeiter ständig zu verbessern. Sicherheit ist ein Anliegen jedes Einzelnen. Unser Ziel ist es, weltweit eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter ungefährdet arbeiten können. Damit wir dieses Ziel erreichen, müssen alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen – für ihre eigene Sicherheit ebenso wie für die Sicherheit ihrer Kollegen und der gesamten Arbeitsumgebung.

Praxisbeispiel 2: Restrukturierung und Unternehmenskultur am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

Unternehmen:

Die XY GmbH & Co KG, ist Familienunternehmen in 6. Generation. Hergestellt werden landwirtschaftliche Bodenbearbeitungsgeräte und Drillmaschinen. Bei Pflügen und Grubbern ist die Firma Marktführer – Anteil in Deutschland: 70 %. Der Umsatz betrug ca. 100 Mio. €. Das Unternehmen verfügt über hohes Material- und Fertigungs-Knowhow (Härten!) für die in der Erde eingesetzten Geräte. Die Fertigungstiefe für den Maschinenbauer ist hoch. Es herrscht fast reine Auftragsfertigung bei großer Variantenvielfalt. Der Markt akzeptiert heute nur noch eine Lieferzeit von maximal 4 Wochen.

Beschäftigt werden derzeit ca. 600 Mitarbeiter bei einem Altersdurchschnitt von 37 Jahren und einem Facharbeiteranteil (der Eingruppierung nach) in der Produktion von 70 %. Dieser soll weiter steigern.

Anlass:

Das Geschäft ist naturgemäß rein saisonal. Hinzu kamen erschwerend in den letzten Jahren:

- Landwirte verhalten sich heute mehr betriebswirtschaftlich;
- Anforderungen an Termintreue steigen;
- Markt schrumpfte durch Flächenstilllegungen;
- Subventionen wurden gekürzt;
- Losgrößen wurden immer kleiner;
- Osteuropäische Hersteller plagiierten.

Der Betrieb war zunächst viel zu träge, um auf diese externen Einflüsse angemessen reagieren zu können. Kennzeichnend für die Ausgangssituationen waren:

- Hohe Bestände (5 Mio € Umlaufbestände bei 40 Mio € Umsatz), weil zu früh, zu viel und dann auch noch das Falsche produziert wurde.