

Monika Haunerding / Hans-Jürgen Probst

BWL

leicht gemacht

Die wichtigsten Instrumente und
Methoden der Unternehmensführung

REDLINE WIRTSCHAFT

© des Titels »BWL leicht gemacht« (ISBN 978-3-636-01538-9)
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

1. Bereich Unternehmensführung/Management

Der eine spricht von Unternehmensführung, der andere von Management, aber beide meinen dasselbe, nämlich die zielgerichtete Steuerung eines Unternehmens. Der Begriff Unternehmensführung ist somit gleichzusetzen mit dem aus dem angloamerikanischen Bereich stammenden Begriff Management (engl. management = Leitung, Führung). Das Management ist eine der wesentlichen Hauptaufgaben im Unternehmen.

Management kann **als Institution** gesehen werden: der Manager, der Geschäftsführer, der Vorstand und so weiter bis hinunter zum Beispiel zur Bereichsleiterenebene; das sind die leitenden Mitarbeiter im Unternehmen. Um die unterschiedlichen Hierarchieebenen im Unternehmen zu kennzeichnen verwendet man auch die Begriffe:

- Topmanagement (Unternehmensleitung, Geschäftsführung, Vorstand)
- Middle(Mittleres)management (z. B. Niederlassungsleiter oder Werksleiter)
- Lower(Unteres)management (z. B. Bereichsleiter, Meister, Abteilungsleiter).

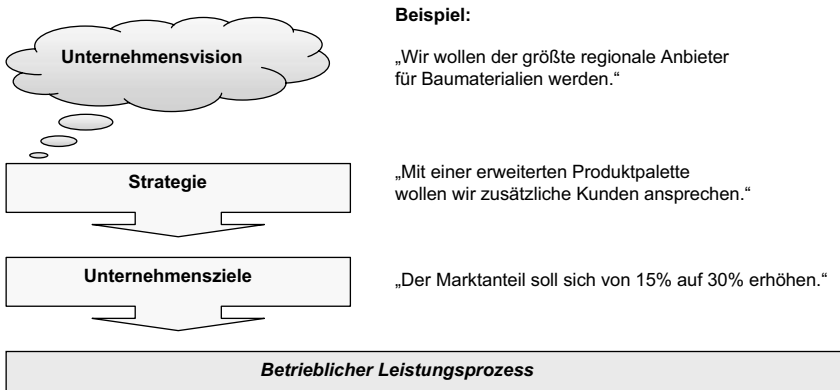
Oder Management wird **als Prozess** gesehen und umfasst dann alle zur Steuerung des Unternehmens notwendigen Aufgaben: Planung, Organisation, vor allem aber die Führung (der Mitarbeiter).

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) bietet vielfältige Konzepte zur Unternehmensführung, Managementtechniken, traditionelle Instrumente wie auch neuere Ansätze um den Prozess der Unternehmensführung zu unterstützen. Was sich hierbei in der Praxis bewährt hat und zum *Basic* geworden ist, wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

1.1 Visionen, Strategien und Ziele

Angenommen, Sie streben eine leitende Stellung in einem Unternehmen an (Vision), dann überlegen Sie sich die beste Strategie hierzu, beispielsweise durch eine zusätzliche Ausbildung zum Master of Business Administration (MBA). Konkret setzen Sie sich dann noch ein Ziel: „In spätestens fünf Jahren möchte ich eine Position im Lowermanagement, zum Beispiel als Bereichsleiter, innehaben.“

In einem Unternehmen läuft dieser Prozess ganz ähnlich ab. Ausgehend von der Unternehmensvision versucht das Management über geeignete Strategien konkrete Ziele zu erreichen.



Von der Unternehmensvision bis hin zum betrieblichen Leistungsprozess

In amerikanisch geprägten Unternehmen spricht man auch von der „*mission*“, die noch über der Unternehmensvision steht. Diesen englischen Begriff kann man im Deutschen übersetzen mit „Sendung, Auftrag, Berufung“. Festgehalten wird diese in dem sogenannten „*mission statement*“, einer Art Grundsatzpapier zum besonderen Auftrag des Unternehmens. In der deutschen Unternehmenskultur kommt dieser Begriff nicht gut an, wahrscheinlich weil er an das deutsche Wort „Mission“ erinnert, das eher im religiösen Zusammenhang benutzt wird und im Rahmen der Unternehmensführung unpassend wirkt.

Finden Sie Ihren Strategietyp

Am Anfang jeder unternehmerischen Tätigkeit steht die Unternehmensvision und um diese Wirklichkeit werden zu lassen, benötigt das Unternehmen eine geeignete Strategie. Jedes Unternehmen muss für sich einen Strategietyp herausarbeiten, was letztlich bedeutet, seine Kernkompetenz zu finden: Was können wir am besten beziehungsweise wo sehen wir die größten Chancen erfolgreich zu sein? Liegt die Kernkompetenz des Unternehmens in Produktinnovationen, günstigen Preisen oder besonders guter Qualität?

In der Praxis unterscheidet man im Wesentlichen **vier Strategietypen**:

- **Der Innovator:** Dieser Unternehmenstyp setzt strategisch auf neue Produkte und/oder neue Märkte. Forschung und Entwicklung spielen eine große Rolle. Durch die hohen Kosten für Forschung, neue technische Entwicklungen oder Markterschließungskosten sind die Preise relativ hoch. Beispiele: Innovative Telekommunikationsprodukte, innovative Produkte der Unterhaltungsindustrie, neue Medikamente der Pharmaindustrie.
- **Der Me-too-Anbieter:** Hier wird die Strategie wesentlich durch Nachahmung anderer erfolgreicher Produkte bestimmt. Diese Unternehmen versuchen, den Innovator zu imitieren und ähnliche Produkte in hohen Stückzahlen zu günstigeren Preisen als der Innovator anzubieten. Beispiel: Imitate bekannter Markenprodukte.
- **Der Kostenführer:** Der Kostenführer versucht, sich über günstigste Preise am Markt zu positionieren. Der Kunde soll überzeugt sein, bei diesem Unternehmen das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bekommen. Diese günstigen Preise werden durch Massenproduktion oder große Kontingente erreicht. Beispiele: Massenspielwaren, Pauschalreisen.
- **Der Nischenanbieter:** Hier werden Märkte bedient, die für andere Anbieter uninteressant sind. Die Stärke dieser Anbieter liegt in der Individualität, dem Eingehen auf (ausgefallene) Kundenwünsche. Beispiele: Spezialanfertigungen bei Segelyachten oder Automobilen, Anbieter von Spezialreisen.

Mischformen dieser Strategietypen sind eher selten. Allerdings kann ein Innovator durch Ausweitung seiner Produktion und Verteilung seiner

Entwicklungskosten auf höhere Stückzahlen auch zu einem Kostenführer werden. Oder der Nischenanbieter erschließt sich ein breiteres Marktpotenzial und entwickelt sich so zum Kostenführer.

Ermittlung des Strategietyps	Innovator	Me-too-Anbieter	Kostenführer	Nischenanbieter
Stellenwert von Forschung und Entwicklung	Sehr Hoch	Gering	Gering	Hoch
Wie wichtig ist der Preis für die Kunden bei der Kaufentscheidung?	Gering	Hoch	Sehr Hoch	Gering
Kundenbindung	Hoch	Gering	Gering	Sehr Hoch
Produzierte Stückzahlen	Gering	Hoch	Sehr Hoch	Gering
Marktanteil	Hoch	Gering	Unterschiedlich	Sehr Hoch
Anzahl der Konkurrenten	Unterschiedlich	Hoch	Hoch	Gering

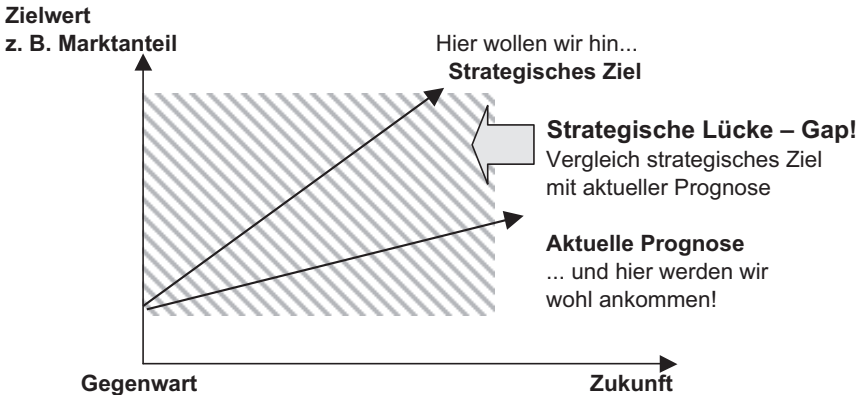
Kriterien zur Ermittlung des Strategietyps eines Unternehmens

Tipp: Strategietyp nicht (oft) ändern!

Ein Unternehmen wirkt unglaublich, wenn es seinen Strategietyp ändert. War das Unternehmen etwa gestern noch der preisgünstigste Anbieter für Outdoorbekleidung (Kostenführer), so wird sich das Unternehmen schwer tun, eine neue „teure“ Designer-Outdoorbekleidungsmarke auf dem Markt zu platzieren (Nischenanbieter). Die Kunden erwarten günstige Preise und akzeptieren keinen „Designeraufpreis“. Der Kundenkreis, der höhere Preise bezahlen würde, möchte wiederum nicht mit dieser „Billigmarke“ gesehen werden. Man kann den Strategietyp ändern, zum Beispiel durch Änderung des Produktnamens, aber dies sollte vorsichtig und nicht allzu oft erfolgen.

Gap-Analyse: Erkennen Sie Ihre strategischen Lücken

Die Gap-Analyse (englisch gap = Lücke) will eine mögliche strategische Lücke aufzeigen. Als strategische Lücke wird dabei das Auseinanderklaffen von der gewünschten Erreichung eines strategischen Zieles und der aktuellen Prognose dieser Zielerreichung bezeichnet.



Gap-Analyse

Diese Darstellung der Gap-Analyse zeigt den Unterschied zwischen dem strategischen Ziel, hier dem Erreichen eines bestimmten Marktanteils, und seiner aktuellen Prognose.

Beispiel: Das strategische Ziel eines Unternehmens der Textilindustrie ist die Erhöhung des Marktanteils um 20 Prozent. Die aktuelle Prognose spricht nicht dafür, dass dieses Ziel erreicht wird. Die Gap-Analyse ist Anlass dafür, weitere Maßnahmen zu ergreifen, um doch noch das Ziel zu erreichen: Zusätzliche Werbemaßnahmen in Zeitschriften und eine Verstärkung des Vertriebs sollen den gewünschten zusätzlichen Marktanteil doch noch erarbeiten. Kommt die Unternehmensführung aber zu der Einsicht, dass das strategische Ziel selbst mit größten Anstrengungen unerreichbar bleibt, muss letztendlich das Ziel aufgegeben werden und das Unternehmen muss sich beispielsweise mit einer Marktanteilssteigerung von 10 Prozent begnügen.

Strategische Ziele sind häufig recht ehrgeizig aufgestellt und so ergeben sich in der Unternehmenspraxis oft derartige Lücken in der Zielerreichung. Es ist wichtig, sich unternehmensintern dieser strategischen Lücken bewusst zu sein, damit nicht zum Beispiel die Produktion ihre Kapazitäten immer noch auf die erhoffte Absatzsteigerung ausrichtet, die aber nie erreicht werden wird.

Tipp: Von Zeit zu Zeit sollte man eine Gap-Analyse durchführen und überprüfen, ob das Unternehmen nicht dabei ist, sich in seinen strategischen Zielen zu verzetteln.

Formulieren Sie ein verständliches Leitbild

Manche vermuten vielleicht, dass die Beschäftigung mit Leitbildern nur etwas für große Unternehmen ist. Ein Leitbild kann aber auch der Gemüseladen an der Ecke haben: „Ich versorge meine Kunden nur mit hochwertigen Waren.“ Ein Leitbild ist eine schriftlich fixierte Darlegung, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll. Es wird ergänzt durch Unternehmenswerte oder, wie man auch sagt, eine Unternehmensphilosophie. Ferner können durch ein Leitbild „Spielregeln“ im Unternehmen festgelegt werden, wie zum Beispiel „Wir lösen Konflikte im gegenseitigen Einvernehmen“.

Ziel ist die Orientierung aller am Unternehmen Beteiligten am Leitbild. Gleichzeitig soll das Leitbild intern motivieren. Nach außen wird es gern als Marketinginstrument benutzt. Es legt fest, wie man in der Öffentlichkeit gesehen werden will.

Zwei Praxisbeispiele für Leitbilder:

Leitbild eines Tourismusunternehmens: Wir möchten, dass unsere Kunden zufrieden und begeistert von ihren Urlaubsreisen zurück nach Hause kommen. Dabei setzen wir uns für einen sozial- und umweltverträglichen Tourismus ein und respektieren die kulturelle Vielfalt der Gastgeberländer. Wir fördern unsere Mitarbeiter und sehen diese als Garant für unseren Unternehmenserfolg.

Leitbild eines Automobilzulieferers: Durch ständige Innovation bleiben wir Partner der Automobilbranche. Sicherheit, Qualität und Zuverlässigkeit prägen unsere Produkte. Wir bekennen uns zu einem fairen Umgang mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern. Die Erzielung einer angemessenen Rendite darf nicht zu Lasten unserer Umwelt geschehen. Wir sehen uns als Unternehmen fest in der Region verankert, wollen aber Chancen nutzen, die sich dem Unternehmen international bieten.

Die Schaffung von Leitbildern beziehungsweise die Leitbilddiskussion geht mittlerweile weit über den wirtschaftlichen Bereich hinaus. Auch Kommunen, Hochschulen und andere schaffen sich Leitbilder. Allerdings darf es nicht bei schönen Worten bleiben, ein Leitbild muss gelebt werden. Wenn etwa im Leitbild die Umweltfreundlichkeit betont wird, muss sich das Unternehmen auch entsprechend verhalten und wenn, wie es oft so schön in Leitbildern heißt, „der Mitarbeiter das wichtigste Kapital ist“, dann darf im Unternehmen keine „hire-and-fire-Politik“ vorherrschen.