

Lernskript



# PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

DLBBWPU01



# **PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

## **IMPRESSIONUM**

Herausgeber:

IU Internationale Hochschule GmbH  
IU International University of Applied Sciences  
Juri-Gagarin-Ring 152  
D-99084 Erfurt

Postanschrift:

Albert-Proeller-Straße 15-19  
D-86675 Buchdorf  
[media@iu.org](mailto:media@iu.org)  
[www.iu.de](http://www.iu.de)

DLBBWPU01

Versionsnr.: 001-2024-1212

N.N.

Coverbild: Adobe Stock.

© 2024 IU Internationale Hochschule GmbH

Dieses Lernskript ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Lernskript darf in jeglicher Form ohne vorherige schriftliche Genehmigung der IU Internationale Hochschule GmbH (im Folgenden „IU“) nicht reproduziert und/oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autor:innen/Herausgeber:innen haben sich nach bestem Wissen und Gewissen bemüht, die Urheber:innen und Quellen der verwendeten Abbildungen zu bestimmen. Sollte es dennoch zu irrtümlichen Angaben gekommen sein, bitten wir um eine dement sprechende Nachricht.

# INHALTSVERZEICHNIS

## PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

### Einleitung

Wegweiser durch das Studienskript .....	6
Basisliteratur .....	7
Weiterführende Literatur .....	8
Übergeordnete Lernziele .....	10

### Lektion 1

Grundlagen der Unternehmensführung .....	11
1.1 Begriff der Unternehmensführung .....	12
1.2 Management aus institutioneller Sicht .....	14
1.3 Management aus funktionaler Sicht .....	17
1.4 Der Managementprozess als Regelkreis .....	19
1.5 Arbeitsalltag von Managern .....	22
1.6 Das Managementsystem .....	26

### Lektion 2

Zentrale Theorien des strategischen Managements .....	31
2.1 Market-based View of the firm .....	32
2.2 Resource-based View of the firm .....	34
2.3 Spieltheorie .....	37
2.4 Agency Theory .....	40
2.5 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze .....	43

### Lektion 3

Unternehmensziele .....	47
3.1 Arten von Unternehmenszielen .....	48
3.2 Entstehung von Unternehmenszielen .....	53
3.3 Shareholder- und Stakeholder-Ansatz .....	55
3.4 Ziele für das strategische Management .....	58

### Lektion 4

Strategische Analyse und Strategieentwicklung .....	63
4.1 Grundlagen der Strategieentwicklung .....	64
4.2 Externe Analyse .....	67
4.3 Interne Analyse .....	77
4.4 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene .....	80
4.5 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene .....	90

<b>Lektion 5</b>		
Organisation und Organisationsgestaltung		101
5.1 Begriffe, Aufgaben und Ziele der Organisation .....	102	
5.2 Organisationstypen .....	105	
<b>Lektion 6</b>		
Personalmanagement		119
6.1 Konzeptionelle Grundlagen .....	120	
6.2 Mitarbeiterflusssysteme des Personalmanagements .....	121	
6.3 Anreizsysteme des Personalmanagements .....	134	
<b>Lektion 7</b>		
Führung von Mitarbeitern und Teams		143
7.1 Grundlagen und theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung .....	144	
7.2 Instrumente der Mitarbeiterführung .....	154	
7.3 Grundlagen der Teamführung .....	161	
7.4 Instrumente der Teamführung .....	167	
<b>Anhang</b>		
Literaturverzeichnis .....	180	
Abbildungsverzeichnis .....	184	

# EINLEITUNG

# HERZLICH WILLKOMMEN

## **WEGWEISER DURCH DAS STUDIENSKRIPT**

Dieses Studienskript bildet die Grundlage Ihres Kurses. Ergänzend zum Studienskript stehen Ihnen weitere Medien aus unserer Online-Bibliothek sowie Videos zur Verfügung, mit deren Hilfe Sie sich Ihren individuellen Lern-Mix zusammenstellen können. Auf diese Weise können Sie sich den Stoff in Ihrem eigenen Tempo aneignen und dabei auf lerntypspezifische Anforderungen Rücksicht nehmen.

Die Inhalte sind nach didaktischen Kriterien in Lektionen aufgeteilt, wobei jede Lektion aus mehreren Lernzyklen besteht. Jeder Lernzyklus enthält jeweils nur einen neuen inhaltlichen Schwerpunkt. So können Sie neuen Lernstoff schnell und effektiv zu Ihrem bereits vorhandenen Wissen hinzufügen.

In der IU Learn App befinden sich am Ende eines jeden Lernzyklus die Interactive Quizzes. Mithilfe dieser Fragen können Sie eigenständig und ohne jeden Druck überprüfen, ob Sie die neuen Inhalte schon verinnerlicht haben.

Sobald Sie eine Lektion komplett bearbeitet haben, können Sie Ihr Wissen auf der Lernplattform unter Beweis stellen. Über automatisch auswertbare Fragen erhalten Sie ein direktes Feedback zu Ihren Lernfortschritten. Die Wissenskontrolle gilt als bestanden, wenn Sie mindestens 80 % der Fragen richtig beantwortet haben. Sollte das einmal nicht auf Anhieb klappen, können Sie die Tests beliebig oft wiederholen.

Wenn Sie die Wissenskontrolle für sämtliche Lektionen gemeistert haben, führen Sie bitte die abschließende Evaluierung des Kurses durch.

Die IU Internationale Hochschule ist bestrebt, in ihren Skripten eine gendersensible und inklusive Sprache zu verwenden. Wir möchten jedoch hervorheben, dass auch in den Skripten, in denen das generische Maskulinum verwendet wird, immer Frauen und Männer, Inter- und Trans-Personen gemeint sind sowie auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

# BASISLITERATUR

Becker, F. G. (2015): *Grundlagen der Unternehmungsführung. Einführung in die Managementlehre*. 3. Auflage, Erich Schmidt, Berlin.

Hungenberg, H./Wulf, T. (2015): *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende*. 5. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.

Schreyögg, G./Koch, J. (2015): *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 3. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Stock-Homburg, R./Groß, M. (2019): *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden [E-Book].

# WEITERFÜHRENDE LITERATUR

## LEKTION 1

Ernst & Young GmbH (2020): *Mixed Leadership-Barometer Januar 2020. Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen. Januar 2020.* (Im Internet verfügbar).

Voxted, S. (2017): *100 years of Henri Fayol.* In: Management Revue, 28. Jg., Heft 2, S. 256–274.

## LEKTION 2

Schweiger, S. A. et al. (2019): *The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension.* In: Strategic Management Journal, 40. Jg., Heft 11, S. 1822–1851.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm.* In: Strategic Management Journal, 5. Jg., Heft 2, S. 171–180.

## LEKTION 3

Baumeister, V./Dornbusch, M./Sautmann, S. (2019): *Entwicklung eines werteorientierten Leitbilds. Die Einbindung der Mitarbeiter sorgt für Akzeptanz – eine Fallstudie.* In: Zeitschrift Führung und Organisation, 88. Jg., Heft 5, S. 296–300.

Laue, J. C. (2020): *Shareholder Value durch Stakeholder Value.* In: Der Aufsichtsrat, 17. Jg., Heft 2, S. 18f.

## LEKTION 4

Kim, W. C./Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy. From Theory to Practice.* In: California Management Review, 47. Jg., Heft 3, S. 105–121.

Mintzberg, H. (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy.* In: California Management Review, 30. Jg., Heft 1, S. 11–24.

## **LEKTION 5**

Horváth, P. (2018): *Business Governance – Die Organisation des Unternehmens*. In: FuS Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, 8. Jg., Sonderausgabe Gesellschafterkompetenz, S. 14–17.

## **LEKTION 6**

Biemann, T. et al. (2017): *People Analytics. Personaldaten als Erfolgsfaktor*. In: PERSONAL-quarterly, 69. Jg., Heft 3, S. 8–15.

Rode, H./Süß, S. (2015): *Der Einfluss unternehmensinterner Social Media auf die Arbeitgeberattraktivität. Eine szenariobasierte Experimentalstudie*. In: Die Betriebswirtschaft, 75. Jg., Heft 6, S. 351–367.

## **LEKTION 7**

Mai, C. et al. (2015): *Persönlichkeitsprototyp der DAX 30 Vorstandsvorsitzenden. Eine empirische Analyse mittels Attribution anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars*. In: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67. Jg., Heft 1, S. 4–34.

Scholz, T. M./Braun, K./Stein, V. (2019): *Gamification als Motivationstreiber. Warum sie eine aktive Rolle des Personalmanagements braucht*. In: ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation, 88. Jg., Heft 6, S. 369–373.

# ÜBERGEORDNETE LERNZIELE

Der Kurs **Personal und Unternehmensführung** vermittelt Ihnen zunächst einen Überblick über den Begriff, die verschiedenen Ebenen und die wichtigsten Funktionen der Unternehmensführung bzw. des Managements. Ferner wird auf den Managementregelkreis sowie auf den Arbeitsalltag von Managern eingegangen. Sie werden dann im Detail ökonomische, spieltheoretische und verhaltenswissenschaftliche Theorien des strategischen Managements kennenlernen. Anschließend wird eine Ordnung in die vielfältigen Ziele eines Unternehmens gebracht, indem Vision, Mission, Unternehmensziele sowie deren Entstehung betrachtet werden. Im Mittelpunkt steht die strategische Analyse von Unternehmen und Unternehmensumwelt sowie die Auswahl von Strategiealternativen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene. Zur Umsetzung der gewählten Strategien dienen die Managementfunktionen Organisation und Personal. Es werden zunächst grundlegende Organisationsstrukturen betrachtet. Anschließend wird auf Aufgaben des Personalmanagements sowie auf die Führung von einzelnen Mitarbeitern und Teams durch Vorgesetzte eingegangen.

# **LEKTION 1**

## **GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Bedeutung der Begriff Unternehmensführung hat.
- welche Sichtweisen von Unternehmensführung es gibt.
- welche Ebenen von Managern unterschieden werden.
- welche Kompetenzen Manager aufweisen müssen.
- welche Managementfunktionen differenziert werden.
- wie der (idealtypische) Managementprozess abläuft.
- wie der Arbeitsalltag von Managern aussieht.
- wie ein Managementsystem grundlegend aufgebaut ist.

# 1. GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Aus der Praxis

Stefan Adler hat das Textilunternehmen seines Vaters übernommen und es trotz Billigkonkurrenz aus Asien erfolgreich weitergeführt. Nun muss erneut die Nachfolge in der Unternehmensleitung geregelt werden. Er überlegt, ob er seine Tochter, die sich nach einem BWL-Studium seit fünf Jahren im Vertrieb des Unternehmens hochgearbeitet hat, in die Unternehmensleitung berufen soll. Jedoch hat die Hausbank Zweifel geäußert, ob seine Tochter für die Übernahme der Unternehmensleitung bereits genug Erfahrung gesammelt hat. Die Hausbank schlägt vor, einen Headhunter zu beauftragen, um einen fähigen Manager aus der Textilbranche zu suchen und ihn mit der Unternehmensleitung zu beauftragen, auch um frischen Wind in das Unternehmen zu bringen. Schließlich könnte die Tochter dann später immer noch die Unternehmensleitung übernehmen. Wie soll sich Stefan Adler entscheiden?

### 1.1 Begriff der Unternehmensführung

#### Unternehmen

Bei Unternehmen handelt es sich um rechtlich-wirtschaftliche Einheiten, die Güter erstellen und vermarkten und dabei erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgen.

Der erste Bestandteil des Begriffs Unternehmensführung ist der des Unternehmens, der aus betriebswirtschaftlicher Sicht kurz erläutert werden soll. **Unternehmen** sind ein spezieller Organisationstyp, der eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit darstellt (vgl. Becker 2015, S. 24). Sie sind zum einen dadurch charakterisiert, dass der Bedarf anderer Organisationen und Personen durch die Produktion und Vermarktung von Sach- und/oder Dienstleistungen gedeckt wird (Sachziel von Unternehmen). Diese Fremdbedarfsdeckung unterscheidet Unternehmen zum Beispiel von Privathaushalten, die der Eigenbedarfsdeckung dienen. Zum anderen wollen Unternehmen mit der Fremdbedarfsdeckung ein Ziel erreichen, welches sie ebenfalls von anderen Organisationstypen unterscheidet: Sie verfolgen erwerbswirtschaftliche Ziele, zu denen u. a. die Gewinnerzielung oder allgemeiner gesprochen der ökonomische Erfolg gehört (Formalziel von Unternehmen). Je besser einem Unternehmen die Fremdbedarfsdeckung gelingt, desto höher fällt der ökonomische Erfolg aus. Der Gewinn stellt letztendlich das Einkommen des Unternehmers oder der Gesellschafter des Unternehmens dar, wenn er ausgeschüttet wird. Ein weiteres wirtschaftliches Ziel im Sinne einer Nebenbedingung ist die Vermeidung einer akuten oder drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, da diese die Unternehmensexistenz durch Insolvenz beenden kann.

Im einfachsten Falle besteht ein Unternehmen aus den Sachfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz, die das Ergebnis der produktivitätssteigernden Arbeitsteilung sind. Diese Funktionen dienen der Leistungserstellung und -vermarktung. Diese Sachfunktionen sowie die darin stattfindenden Prozesse bedürfen der zielorientierten Gestaltung und Koordination durch eine übergeordnete Instanz: die Unternehmensführung. Das bedeutet,

dass nicht nur die Güte der betrieblichen Sachfunktionen bei der Leistungserstellung und –vermarktung, sondern auch die Güte der Unternehmensführung für den Unternehmenserfolg verantwortlich ist (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 7).

Nach Mag bedeutet Unternehmensführung die Bildung, Durchsetzung und Sicherung eines einheitlichen Willens in einem Unternehmen (vgl. Mag 1995, S. 177). Das Fehlen eines einheitlichen Willens gefährdet den Unternehmenserfolg und den Unternehmensbestand durch die Verfolgung divergierender Ziele in verschiedenen Unternehmensbereichen und auf unterschiedlichen Unternehmensebenen. Die Herbeiführung eines einheitlichen Willens für das Unternehmen und ggf. die Änderung eines nicht mehr zeitgemäßen Willens sind daher eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung, die das Zielsystem eines Unternehmens prägt. Dabei geht es zum einen um die zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens von Menschen, die einerseits als Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig sind und die andererseits als Kapitalgeber, Zulieferer, Abnehmer, Kunden, Mitbewerber, Staat, Medien etc. Bezugsgruppen des Unternehmens darstellen. Neben der Verhaltensbeeinflussung von Menschen geht es bei der Unternehmensführung zum anderen um die Gestaltung der in einem Unternehmen eingesetzten Betriebsmittel und Werkstoffe, die zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt werden.

Da heutzutage der Begriff Unternehmensführung mehr und mehr vom Begriff Management abgelöst wird und dieser im internationalen Sprachgebrauch verbreitet ist, soll im Folgenden der Begriff **Management** für Unternehmensführung verwendet werden. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff und die Aufgaben des Managements auch außerhalb von Unternehmen zu finden sind, so z. B. in der öffentlichen Verwaltung oder bei Non-Profit-Organisationen (vgl. Becker 2015, S. 16).

Doch wie ist Management entstanden? Spätestens im Zuge der Industrialisierung seit Mitte des 19. Jahrhunderts und des Größenwachstums von Unternehmen wurden die Eigentümer mit Führungs- und Leitungsaufgaben immer mehr überfordert. Es wurden zunehmend auch Nichteigentümer mit Führungsaufgaben betraut, die die Eigentümer unterstützten oder in ihrem Auftrag Unternehmen leiteten. Dadurch kam es zu einer zunehmenden Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt in Unternehmen. Während zunächst die Befähigung zur Übernahme von Führungsaufgaben in Unternehmen als eher angeborene Begabung angesehen wurde, wurde zunehmend erkannt, dass die Qualifikation zur Übernahme dieser Aufgaben erlern- und lehrbar ist (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 5 und 8). Demzufolge entstanden Ende des 19. Jahrhunderts die ersten Handelshochschulen im deutschsprachigen Raum (1898: Leipzig, Wien, St. Gallen), die das notwendige Managementwissen auch auf wissenschaftlichem Niveau vermitteln. Mittlerweile ist Management ein eigenständiges Wissenschaftsfeld an Hochschulen weltweit.

#### **Management**

Der Begriff Management wird als Synonym für Unternehmensführung verwendet. Er schließt die Führung anderer Organisationstypen als Unternehmen mit ein.

## 1.2 Management aus institutioneller Sicht

Die institutionelle Sicht des Managements stellt den Personenkreis, der in Unternehmen Führungsaufgaben einzeln oder in Gremien ausübt und mit Anweisungsbefugnis versehen ist, in den Mittelpunkt der Betrachtung: die **Manager** (vgl. Becker 2015, S. 25f.).

### Manager

Die Manager sind die Personen in Unternehmen, die Führungsaufgaben ausüben und weisungsbefugt sind.

Manager sind durch rechtliche oder organisatorische Regelungen formal legitimiert, Einfluss auf andere Menschen im Unternehmen auszuüben. Sie haben eine Weisungsbefugnis mit einem Anspruch darauf, dass ihre Anweisungen befolgt werden (vgl. Becker 2015, S. 27; Hungenberg/Wulf 2015, S. 20).

Mitunter wird der Begriff des Managers in dem Sinne verwendet, dass Manager Nicht-Eigentümer sind, denen Leitungsaufgaben übertragen werden, und dass nur die Eigentümer durch das eingebrachte Eigenkapital legitimierte Unternehmensführer sind. Diese Unterscheidung hat sich allerdings nicht durchgesetzt, sodass auch die Eigentümer-Unternehmer als „Manager“ angesehen werden, zumal die Aufgaben dieselben sind (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 6).

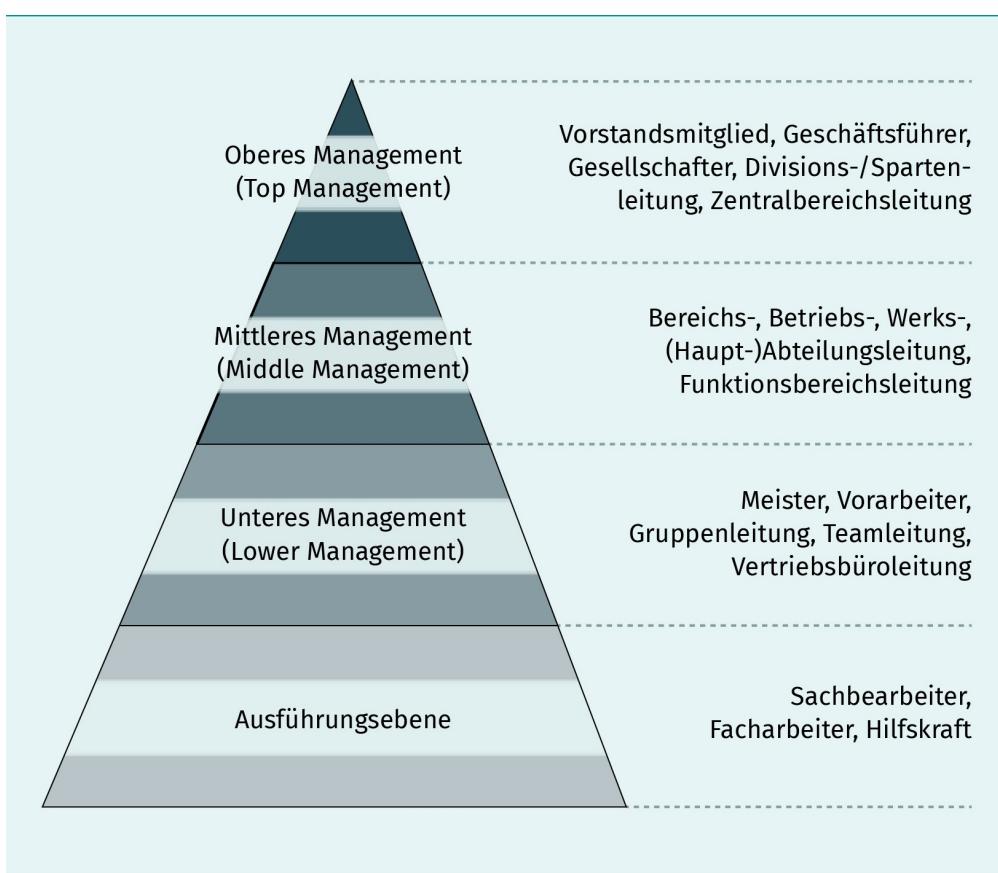
Eine weitere Unterscheidung betrifft die in primäres und sekundäres Management. Das primäre Management sind die Führungskräfte innerhalb des Unternehmens. Das sekundäre Management sind Einzelpersonen und Gremien außerhalb des Unternehmens, die als Überwachungsorgane (z. B. Aufsichtsrat bei der Aktiengesellschaft) oder Beiräte auf den Willensbildungsprozess Einfluss nehmen können, z. B. durch einen Zustimmungsvorbehalt bei strategischen Entscheidungen (vgl. Becker 2015, S. 26 und 31f.).

### Managementebenen

Die Managementebenen sind oberes, mittleres und unteres Management.

Es werden mehrere **Ebenen von Managern** unterschieden: oberes Management (auch Top Management genannt), mittleres Management (Middle Management) und unteres Management (Lower Management), wobei oberes und vor allem mittleres Management mit zunehmender Unternehmensgröße selbst wiederum aus mehreren Ebenen bestehen können. Die Angehörigen dieser Managementebenen können sich hinsichtlich Mentalität, Identifikationsmustern, sozialer Herkunft usw. unterscheiden (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 26). Die Entscheidungen auf diesen Managementebenen zeichnen sich durch einen unterschiedlichen zeitlichen Horizont und Freiheitsgrad sowie eine unterschiedliche Bedeutsamkeit für den Unternehmenserfolg aus, die von oben nach unten abnehmen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 23).

Abbildung 1: Managementebenen im Überblick



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Becker 2015, S. 28.

Im deutschen Recht werden Mitglieder des Lower Managements (tarifliche Führungskräfte) der Arbeitnehmerseite zugerechnet, deren Interessen durch den Betriebsrat oder durch Arbeitnehmervertreter in einem Aufsichtsrat vertreten werden. Zum Middle Management gehören leitende Angestellte, die u. a. Personal einstellen und entlassen dürfen, die durch einen Sprecherausschuss bzw. einen eigenen Repräsentanten im Aufsichtsrat vertreten werden. Mitglieder des Top Managements werden der Arbeitgeberseite zugewiesen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 26).

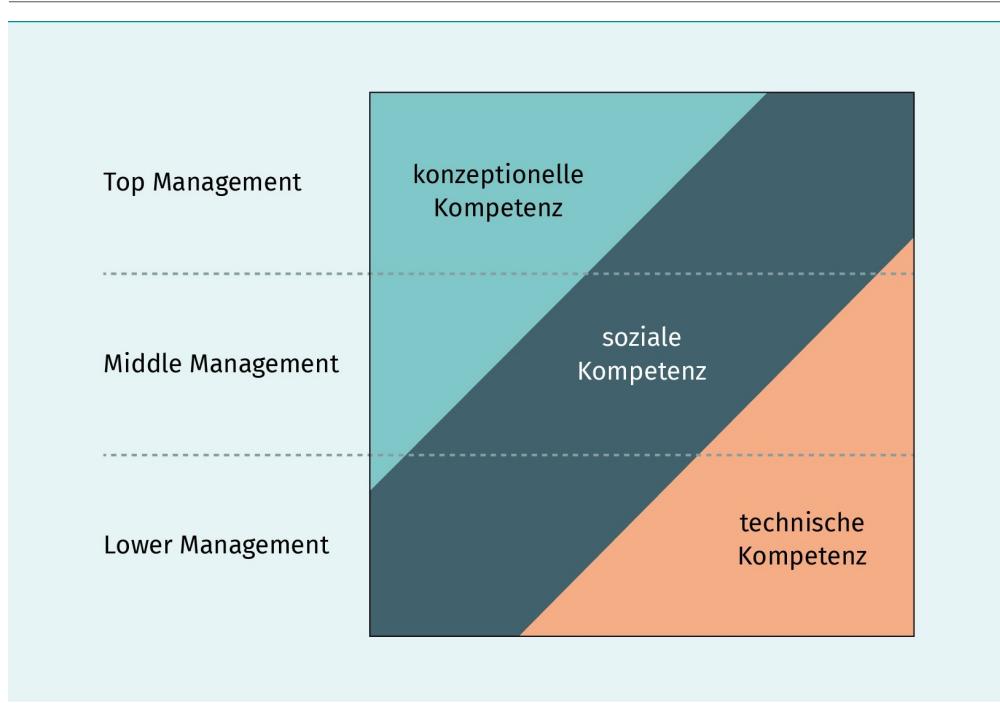
Manager benötigen bestimmte **Schlüsselkompetenzen**, die in Summe die Handlungskompetenz ergeben, um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (vgl. Becker 2015, S. 97; Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 23f.):

- **Die technische Kompetenz** (Fachkompetenz) beinhaltet Sachkenntnisse im Bereich Management (Wissen) und die Fähigkeit, dieses Wissen (Theorien, Methoden, Instrumente) auf konkrete Probleme anwenden zu können (Können). Sie stand lange Zeit im Mittelpunkt der Managementlehre. Heutzutage werden jedoch die soziale und die konzeptionelle Kompetenz als ebenso wichtig angesehen.

**Schlüsselkompetenzen**  
Manager benötigen die technische, die soziale und die konzeptionelle Kompetenz, um ihre Aufgaben bestmöglich durchzuführen.

- **Die soziale Kompetenz** (Sozialkompetenz) besteht aus der Kooperationsbereitschaft und der Fähigkeit, sich in andere Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens hineinversetzen zu können (Empathie) und ihr Handeln zu verstehen. Die soziale Kompetenz ist analog zum 360-Grad-Feedback auf vier Ebenen notwendig: Ebene der Kollegen, Ebene der untergegebenen Mitarbeiter, Ebene der Vorgesetzten und Ebene der Bezugsgruppen aus der Unternehmensumwelt. Mit der Internationalisierung und Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens ist auch die interkulturelle Kompetenz als Spezialfall der sozialen Kompetenz wichtig geworden, da Unternehmen in anderen Kulturreisen anders geführt werden als im Heimatland.
- **Konzeptionelle Kompetenz** (Methodenkompetenz) zeigt sich darin, bei komplexen Problemen Zusammenhänge zu erkennen (vernetztes Denken) und sie in handhabbare Teilprobleme herunterzubrechen (Strukturierungsfähigkeit). Dazu gehört es auch, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Schließlich ist der Erhalt der Lernfähigkeit ein weiteres Merkmal der insgesamt an Bedeutung zunehmenden konzeptionellen Kompetenz.

**Abbildung 2: Kompetenzen von Managern**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Macharzina/Wolf 2018, S. 645.

Während konzeptionelle Kompetenz eher vom Top Management und technische Kompetenz eher vom Lower Management verlangt werden, wird von allen drei Managementebenen soziale Kompetenz erwartet, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Diese allgemeinen **Kompetenzen von Managern** können aus zwei verschiedenen Perspektiven gesehen werden: zum einen aus der Perspektive der Anforderungen, die sich aus den zu erfüllenden Managementaufgaben ergeben, und zum anderen aus der Perspektive der Fähigkeiten, die die Manager konkret aufweisen. Der Vergleich von Anforderungen und Fähigkeiten ergibt die Eignung eines Managers für eine Managementposition.

Die institutionale Managementforschung hat im Laufe der Zeit verschiedene Themen behandelt. Zunächst ging es darum, ob sich die Personengruppe der Manager durch besondere Merkmale von Nicht-Managern unterscheidet. Dies ging sogar so weit, dass man eine Managerbegabung als angeborene Eigenschaft ansah. Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass Managementkompetenzen erlernbar sind. Ferner interessieren die Rolle von Managern in Wirtschaft und Gesellschaft („Regime der Manager“), die gerechte Entlohnung von Managern und die Ausgestaltung von Anreizsystemen sowie die Vertretung von Frauen oder von Personen mit Migrationshintergrund in Managementpositionen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 6).

#### **Kompetenzen von Managern**

Die Kompetenzen von Managern sind einerseits die erforderlichen Fähigkeiten von Managern zur Aufgabenerfüllung, zum anderen sind es die vorhandenen Fähigkeiten von Managern. Der Vergleich ergibt die Eignung eines Managers.

## **1.3 Management aus funktionaler Sicht**

Die **funktionale Managementsicht** betrachtet die Aufgaben, die von Managern zu erfüllen sind. Im Mittelpunkt stehen Entscheidungen über Ziele, Maßnahmen und Mitteleinsätze. Häufig ist zwischen verschiedenen Handlungsalternativen eine Auswahl zu treffen. Mit der finalen Entscheidung wird dann eine Alternative ausgewählt und für vollzugsverbindlich erklärt.

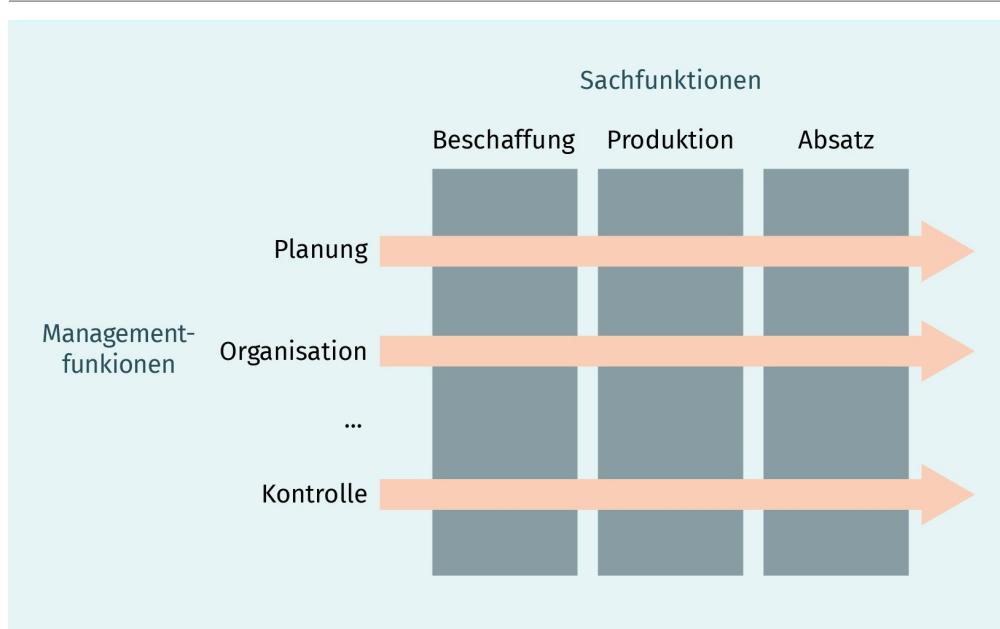
#### **Funktionale Managementsicht**

Im Fokus der funktionalen Managementsicht stehen die von Managern zu erfüllenden Aufgaben.

Aufgrund der hohen Bedeutung von Entscheidungen für das Management hat sich in der deutschen Betriebswirtschaftslehre schon früh der entscheidungsorientierte Ansatz herausgebildet, der auf Heinen (1971) zurückgeht. Die Managementfunktionen werden oft den Phasen eines rationalen Entscheidungsprozesses zugeordnet, in welchen Entscheidungen systematisch vorbereitet (Planung), getroffen (Entscheidung im engeren Sinne), umgesetzt (Implementation oder Umsetzung) und nach der Realisation überprüft werden (Kontrolle).

Die Managementfunktionen stehen zu den betrieblichen Funktionen, die als Sachfunktionen bezeichnet werden, in einem komplementären Verhältnis, da sie als Querschnittsfunktionen die Sachfunktionen, in denen die Realisation stattfindet, überlagern (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 7). So werden alle betrieblichen Aktivitäten geplant, organisiert und kontrolliert:

Abbildung 3: Management als Querschnittsfunktion



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 10.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Tätigkeit eines Managers eine variable Mischung aus Management- und Sachfunktionen darstellt (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 7). Im Folgenden sollen die allgemeinen Managementfunktionen im Vordergrund stehen, die unter den Begriff General Management subsumiert werden.

Im Laufe der vergangenen 100 Jahre wurden verschiedene Kataloge von Managementfunktionen vorgestellt, von denen hier nur die bekanntesten vorgestellt werden sollen:

- Der französische Bergbauingenieur Fayol (1929) postulierte auch aufgrund seiner eigenen Praxiserfahrung Anfang des 20. Jahrhunderts folgende „universellen Funktionen“ des Managements: Vorschau und Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 9).
- Der US-amerikanische Managementforscher Gulick (1937) entwickelte auf dieser Grundlage das sogenannte POSDCORB-Konzept, dessen Name sich aus den Anfangsbuchstaben der betrachteten Managementfunktionen ableitet: **P**lanning, **O**rganizing, **S**taffing, **D**irecting, **C**Oordinating, **Reporting und **Budgeting (vgl. ebd.). Planning ist das Nachdenken über Ziele und alternative Maßnahmen zur Zielerreichung. Durch Organizing werden eine formale Autoritätsstruktur und planvolle Arbeitseinheiten geschaffen, die koordiniert werden müssen, um den Plan zu realisieren. Staffing dient der Zuweisung von Personal zu den Arbeitseinheiten. Directing beinhaltet das Treffen von Einzelentscheidungen sowie deren Umsetzung in Anweisungen, die einzelfallbezogen oder generell gültig sein können. Coordinating bezweckt die gegenseitige Abstimmung der Teile eines Unternehmens. Reporting dient der Informierung der vorgesetzten Ebene und der eigenen Stelle oder Abteilung. Budgeting bedeutet die Aufstellung und Kontrolle von Budgets, die einen finanziellen Rahmen für einen bestimmten Zeitraum darstellen.****

- Als Standard dient heutzutage der **Fünferkanon** der US-amerikanischen Managementforscher Koontz und O'Donnell (1955): Planning (Planung), Organizing (Organisation), Staffing (Personaleinsatz), Directing (Personalführung) und Controlling (Kontrolle) (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 9f.), der auch diesem Studienskript zugrunde liegt. Die Managementfunktionen Reporting und Budgeting von Gulick (1937) finden sich in der Funktion Controlling wieder. Die Funktion Coordinating ist wie das Entscheiden in jeder Managementfunktion enthalten, sodass sie nicht als eigenständige Managementfunktion anzusehen ist (vgl. Becker 2015, S. 29).

**Fünferkanon von Managementfunktionen**  
Zu den fünf klassischen Managementfunktionen gehören Planung, Organisation, Personaleinsatz, Personalführung und Kontrolle (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 9f.).

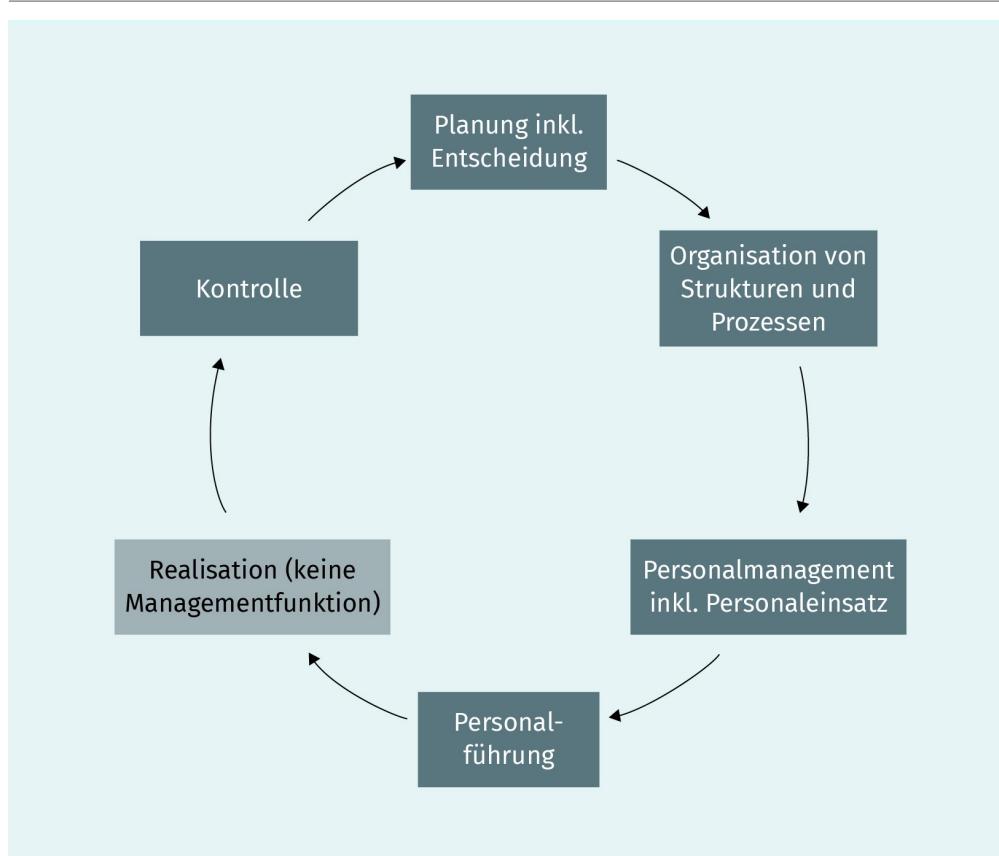
Dass die Managementfunktionen nicht isoliert nebeneinanderstehen oder in beliebiger Reihenfolge durchlaufen werden können, sondern in einem sachlogischen Zusammenhang zu sehen sind, wird im folgenden Abschnitt gezeigt.

## 1.4 Der Managementprozess als Regelkreis

Die Managementfunktionen stehen in einer logischen Beziehung zueinander, die einen kybernetischen **Managementregelkreis** ergibt. Dieser Regelkreis wird immer wieder aufs Neue durchlaufen, da ständig neue Probleme auftreten, die gelöst werden müssen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 8). Die Managementfunktionen dienen dabei der Vorbereitung sowie der Begleitung der eigentlichen Realisation, die selbst keine Managementfunktion ist, sondern das Objekt des Managementhandelns ist.

**Managementregelkreis**  
Der Managementregelkreis stellt die Managementfunktionen in einer bestimmten Reihenfolge dar, die immer wieder aufs Neue durchlaufen wird.

Abbildung 4: Der Managementprozess als Regelkreis



Quelle: Hilmar Henselek 2023.

#### Planung

Die Planung dient der systematischen Vorbereitung von Entscheidungen über Ziele, Wege, Maßnahmen und Ressourcenverbrauchs.

Am Anfang steht die **Planung** als gedankliche Tätigkeit, mit der Entscheidungen über Ziele, Wege, Maßnahmen und Mittel zur Zielerreichung systematisch vorbereitet werden. Damit stellt die Planung eine Primärfunktion dar, da alle anderen Managementfunktionen sich an dem Ergebnis der Planung, dem Plan, orientieren müssen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 127). Die Planung selbst kann in einzelne Phasen idealtypisch unterschieden werden (vgl. Mag 1995, S. 46ff.):

- Im Rahmen der Zielanalyse werden aus den übergeordneten Unternehmenszielen Bereichsziele abgeleitet, die als Beurteilungsmaßstäbe im Planungsprozess dienen.
- Anhand der Ziele lassen sich Probleme als Zielverfehlungen erkennen (Problemanalyse). Dabei können sowohl eine Untererfüllung als auch eine Übererfüllung eines Ziels ein Problem darstellen. Häufig ist die Ergebniskontrolle aus vorangegangenen Managementprozessen eine Quelle der Problemerkenntnis.
- Im Rahmen der Suche nach Handlungsalternativen werden möglichst viele Handlungsmöglichkeiten zur Lösung des gefundenen Problems gesucht. Um die Kreativität nicht zu hemmen, wird noch keine Beurteilung der Lösungsvorschläge vorgenommen.
- Durch eine Prognose werden unterschiedliche Entwicklungen des Unternehmensumfelds im Hinblick auf die möglichen Handlungsalternativen betrachtet, z. B. eine gute und schlechte konjunkturelle Entwicklung oder neue und keine neuen Konkurrenten auf dem Absatzmarkt.

- Bei der Bewertung wird der Zielerreichungsgrad der Handlungsalternativen bestimmt und diese dann in eine Rangfolge gebracht. Aufwendiger wird die Bewertung, wenn mehrere Ziele gleichzeitig zu berücksichtigen sind, z. B. im Rahmen einer Nutzwertanalyse (vgl. Mag 1995, S. 91ff.).
- Die Planung wird mit der Entscheidung abgeschlossen. Es wird diejenige Handlungsalternative ausgewählt und für vollzugsverbindlich erklärt, die den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht. Dies ist dann die optimale Handlungsalternative.

In der Praxis kann es zu Abweichungen von diesem Phasenschema kommen, da Vor- und Rücksprünge oder Parallelarbeiten auftreten können. Planung kann als rein gedankliche Planung, vor allem in kleinen Unternehmen, als ungebunden-schriftliche Planung mit nur teilweiser schriftlicher Fixierung der Planung, als systematisch-schriftliche Planung mit vollständiger schriftlicher Fixierung der Planung oder als computergestützte Planung als höchstentwickelte Form der Planung erfolgen (vgl. Mag 1995, S. 174ff.).

Die durch die Managementfunktion **Organisation** geschaffenen Stellen sind anschließend mit Personal anforderungsgerecht zu besetzen (Personaleinsatz), um die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Dieses Personal muss beschafft, entwickelt, (leistungs-)gerecht entlohnt und ggf. freigestellt werden, sodass neben dem Personaleinsatz die vor- und nachgelagerten **Funktionen des Personalmanagements** ebenfalls zu berücksichtigen sind (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 11).

Wenn mit der Organisation und dem Personaleinsatz die strukturellen Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung geschaffen sind, erfolgt im Rahmen der Managementfunktion **Personalführung** „die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen“ (Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 11). Dabei geht es um die unmittelbare Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern (Directing bzw. Leadership) durch den direkten Vorgesetzten. Diese ist zum einen notwendig, da im Rahmen von Organisation und Personaleinsatz nicht alles geregelt werden kann. Zum anderen weisen Mitarbeiter mitunter nicht die notwendige Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit zur Aufgabenerfüllung auf oder sie verfolgen eigene Ziele und Interessen, die die Erreichung der Unternehmensziele gefährden können. Organisation und Personaleinsatz bzw. –management nehmen hingegen eine mittelbare Verhaltensbeeinflussung über organisatorische Regelungen, Stellenbeschreibungen, Qualifikationsanforderungen, Personalauswahl, Personalentlohnung und Personalbeurteilung vor.

Die Managementfunktionen Organisation, Personaleinsatz und Personalführung werden in der Literatur auch unter dem Begriff Steuerung zusammengefasst (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 22).

Die letzte Phase des (gedanklichen) Managementprozesses ist die Kontrolle, in der die erreichten Ergebnisse (Ist) mit den geplanten Ergebnissen (Soll) verglichen und auf Abweichungen überprüft werden (**Ergebniskontrolle**). Der Soll-Ist-Vergleich gibt Aufschluss darüber, ob die Ziele erreicht worden sind oder nicht. Nicht tolerierbare Zielverfehlungen können Korrekturmaßnahmen noch im Rahmen der Planrealisation durch ein Gegensteuern oder eine Neuplanung (Planrevision) auslösen. Damit bildet die Kontrolle den Ausgangspunkt für einen neuen Durchlauf des Managementregelkreises, sodass eine Managementspirale entsteht (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 13). Von der Kontrolle zu

#### **Organisation**

Die Organisation dient der Umsetzung von Plänen, indem eine Stellenstruktur mit Aufgaben, ein Kommunikationssystem und die Abläufe (Prozesse) geschaffen werden.

#### **Funktionen des Personalmanagements**

Zur Stellenbesetzung muss Personal beschafft, Stellen zugewiesen, entwickelt, entlohnt und ggf. freigestellt werden, wenn Stellen entfallen.

#### **Ergebniskontrolle**

Die Ergebniskontrolle besteht aus einem Soll-Ist-Vergleich und einer Abweichungsanalyse.

unterscheiden ist die neuere Managementfunktion Controlling, deren eigenständige Aufgabe darin gesehen wird, alle Managementfunktionen mit den Unternehmenserfolg betreffenden Informationen zu versorgen und zu koordinieren (vgl. Küpper 2005, S. 125).

Die Managementfunktionen lassen sich mit der eingangs erwähnten Bildung, Durchsetzung und Sicherung eines einheitlichen Willens folgendermaßen zuweisen: Planung einschließlich Entscheidung dient der Willensbildung, die Organisations- und Personalfunktionen unterstützen die Willensdurchsetzung und die Kontrolle ermöglicht die Willenssicherung. Planung und Kontrolle werden auch als Zwillingsfunktionen bezeichnet, „weil Planung ohne Kontrolle sinnlos, Kontrolle ohne Planung gar nicht möglich ist“ (Mag 1995, S. 9). Damit ist gemeint, dass eine Planung ohne begleitende oder anschließende Kontrolle den Bezug zur Realität verlieren und zum Selbstzweck werden kann und dass Kontrolle die Sollvorgaben aus der Planung benötigt, um überhaupt eine Überprüfung der Zielerreichung vornehmen zu können. Im ersten Fall kann das Unternehmen nicht aus Fehlern lernen, da diese nicht erkannt werden; im zweiten Fall kann gegen Zielverfehlungen nicht gegengesteuert werden (vgl. Becker 2015, S. 165).

Organisation und Personaleinsatz sind ebenfalls als Zwillingsfunktionen anzusehen, da die Organisation eine Stellenstruktur für „gedachte“ Mitarbeiter schafft und die Besetzung mit konkreten Mitarbeitern durch den Personaleinsatz erfolgt. Diese wechselseitige Abhängigkeit kann folgendermaßen verdeutlicht werden: Die Art und Weise der Stellengestaltung hat Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, z. B. wird die Motivation durch eine herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit gesteigert. Auf der anderen Seite kann eine geringe Qualifikation des vorhandenen Personals eine hohe Arbeitsteilung im Rahmen der Organisation notwendig machen, die zu engen Arbeitsinhalten führt, sodass Mitarbeiter angelernt werden können, was die Motivation verringert.

Empirische Studien zum Arbeitsalltag von Managern haben ergeben, dass sich der lineare Managementprozess (auf den ersten Blick) kaum wiederfinden lässt (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 13ff.). Dies liegt vor allem an den vielfältigen wechselseitigen Abhängigkeiten (Interdependenzen) zwischen den Managementfunktionen, die ein sukzessives Durchlaufen der Managementfunktionen erschweren (vgl. Becker 2015, S. 38f.). Demzufolge soll im folgenden Abschnitt ein kurzer Blick in empirische Studien zum Manageralltag geworfen werden.

## 1.5 Arbeitsalltag von Managern

### Arbeitsaktivitätsstudien

Die Arbeitsaktivitätsstudien untersuchen das Verhalten oder die Tätigkeitsinhalte von Managern mit verschiedenen Methoden.

**Arbeitsaktivitätsstudien** von Managern können durch die Auswertung von Tagebucheinträgen oder von Selbst- und Fremdbeobachtungen erfolgen. Es kann das äußere Verhalten der Manager oder der Inhalt der Manageraktivitäten untersucht werden.

Dabei zeigt sich durchgehend, dass ...

- ... Anfang und Ende der Managerarbeit oft nicht definiert sind, sondern die Arbeit zyklisch verläuft.
- ... der Arbeitsalltag zerstückelt ist.

- ... über 70 % der Arbeit aus mündlicher Kommunikation besteht.
- ... statt Anweisungen Fragen, Zuhören und Auskunftserteilung im Mittelpunkt stehen.
- ... Manager nicht nur proaktiv tätig sind, sondern häufig auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren müssen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 14f.).

Der **Handlungsspielraum** eines Managers wird zudem durch drei Komponenten charakterisiert (vgl. ebd., S. 17):

- Handlungswänge aufgrund der Position und selbst eingegangener Verpflichtungen,
- vom Manager selbst nicht beeinflussbare Restriktionen, die unternehmensintern oder extern vorhanden sind,
- und einen Raum für Eigengestaltung nach den Vorstellungen des Managers.

**Handlungsspielraum**  
Der Handlungsspielraum eines Managers wird durch Handlungswänge, Restriktionen und einen Raum für Eigengestaltung bestimmt.

Die Mischung dieser drei Komponenten kann je nach Einzelfall unterschiedlich ausfallen.

Kotter (1982) betrachtet drei Konzepte, die die Basis von Manageraktivitäten darstellen:

- Aufbau und Entwicklung eines Orientierungsrahmens (agenda setting),
- Knüpfen eines Kontaktnetzwerkes (network building) und
- Realisierung von Handlungsentwürfen (execution).

Hiervon ist das Netzwerk, welches aus formellen und informellen Kontakten innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestehen kann, am bedeutsamsten, da über das Netzwerk (harte und weiche) Informationen zur Weiterentwicklung des Orientierungsrahmens sowie Unterstützung zur Durchsetzung von Handlungsentwürfen erlangt werden können (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 18).

Der kanadische Managementforscher Mintzberg (1975) unterscheidet aufgrund der Beobachtung von Managern in US-Unternehmen zehn Managementrollen, die zu drei Rollengruppen zusammengefasst werden:

**Abbildung 5: Zehn Managementrollen nach Mintzberg**

Interpersonelle Beziehungen	Informationen	Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galionsfigur</li> <li>• Vorgesetzter</li> <li>• Vernetzer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radarschirm</li> <li>• Sender</li> <li>• Sprecher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovator</li> <li>• Problemlöser</li> <li>• Ressourenzuteiler</li> <li>• Verhandlungsführer</li> </ul>

Quelle: Schreyögg/Koch 2015, S. 17.

Zu Aufbau und Aufrechterhaltung interpersoneller Beziehungen dienen die Rollen der Galionsfigur, des Vorgesetzten und des Vernetzers (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 19). Der Manager als Galionsfigur repräsentiert seine Abteilung bzw. das Unternehmen als Symbolfigur nach innen und außen. Beispielsweise kann es sich um die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband handeln oder die Funktion als „Blitzableiter“ bei Kundenbeschwerden. In der Rolle des Vorgesetzten leitet der Manager die ihm unterstellten Mitarbeiter an und motiviert sie. Diese Rolle entspricht der Managementfunktion Personalführung. Als Vernetzer baut der Manager ein Kontaktnetzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf und pflegt es.

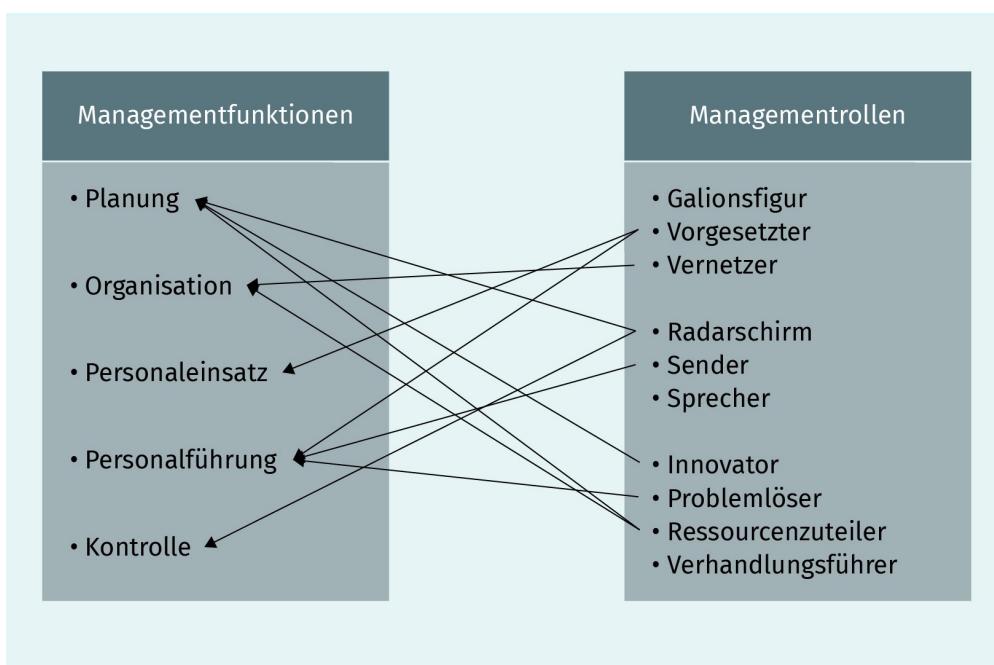
Bei der Aufnahme und Abgabe von Informationen nimmt der Manager drei verschiedene Rollen ein: die des Radarschirms, des Senders und des Sprechers (vgl. ebd., S. 19f.). In der Rolle des Radarschirms werden vom Manager kontinuierlich Informationen über Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gewonnen, wozu auch das eigene Kontaktnetzwerk benutzt wird. In der Rolle des Senders werden zum einen Informationen weitergegeben und interpretiert; zum anderen werden auch Wertvorstellungen an die Mitarbeiter weitergegeben. Als Sprecher wird das Unternehmen gegenüber Externen vertreten, z. B. bei einer öffentlichen Umweltschutzbereichsdiskussion.

Die Managerrollen im Rahmen von Entscheidungen sind Innovator, Problemlöser, Ressourcenzuteiler und Verhandlungsführer (vgl. ebd., S. 20). Als Innovator werden Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen zur Problemlösung gesucht und umgesetzt. In der Rolle des Problemlösers werden unerwartete Probleme und Störungen beseitigt und Konflikte gelöst. Der Manager als Ressourcenzuteiler verteilt erstens seine eigene Arbeitszeit, zweitens Aufgaben und Kompetenzen auf die Mitarbeiter und drittens finanzielle Ressourcen zur Realisierung von beschlossenen Maßnahmen. Als Verhandlungsführer vertritt der Manager das eigene Unternehmen oder einen Unternehmensbereich bei Verhandlungen, z. B. gegenüber einem Großkunden.

Der kurze Überblick zeigt, dass die Rollen nicht immer trennscharf unterschieden werden können, da Überschneidungen z. B. zwischen Galionsfigur, Sprecher und Verhandlungsführer existieren.

Zwischen den Managementrollen und den klassischen Managementfunktionen lassen sich folgende Verbindungen herstellen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 21):

**Abbildung 6: Verbindungen zwischen Managementfunktionen und Managementrollen**



Quelle: Hilmar Henselek 2023.

Es lassen sich jedoch nicht alle Managementrollen den Managementfunktionen zuordnen. Gerade die Managementrollen mit Bezug zur Unternehmensumwelt sind den Managementfunktionen schwierig zuzuweisen, da die Managementfunktionen häufig eine Binnenorientierung aufweisen.

Nach Mintzberg (1975) sind alle zehn Managementrollen von jedem Manager zu erfüllen. Allerdings kann ihre Gewichtung in Abhängigkeit von der Branche, der Position in der Hierarchie, dem Funktionsbereich und der eigenen Persönlichkeit unterschiedlich ausfallen (vgl. Becker 2015, S. 82). So kann ein Manager im Produktionsbereich sich eher als Problemlöser verstehen, während ein Manager im Vertrieb sich als Vernetzer oder Galionsfigur sieht. Eine Vernachlässigung einzelner Rollen über einen längeren Zeitraum kann jedoch den Erfolg eines Managers beeinträchtigen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 21).

Den Managementfunktionen und den Managementrollen nach Mintzberg ist gemeinsam, dass es sich um Handlungsempfehlungen (Soll-Aussagen) handelt, die möglichst umzusetzen sind, damit Management erfolgreich ist. Der Umweltbezug von Managementaufgaben wird bei den Mintzbergschen Managementrollen (Galionsfigur, Sprecher, Verhandlungsführer, Vernetzer) deutlicher als bei den klassischen Managementfunktionen, wo der Umweltbezug in der Planung berücksichtigt werden kann, aber in der Vergangenheit die Perspektive des Unternehmens als „geschlossenes System“ überwog (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 21ff.).

## 1.6 Das Managementsystem

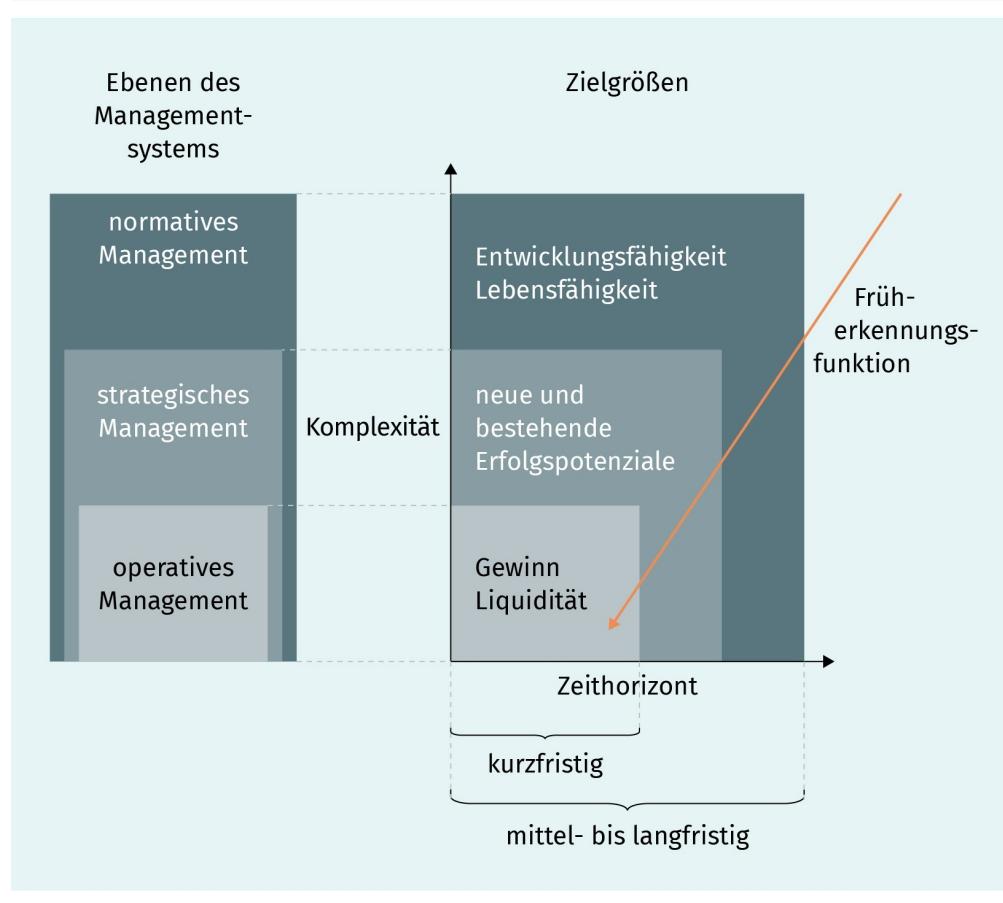
Gestiegene Komplexität und Dynamik von Unternehmensumwelten machen es immer schwieriger, den linearen Managementprozess umzusetzen, sodass die Betrachtung eines „modernen Managementprozesses“ notwendig ist, der Unternehmen als ein offenes System, welches mit seinen verschiedenen Umwelten interagiert, betrachtet. Damit beschäftigt sich das nachfolgende Managementsystem.

### Managementsystems

Das Managementsystem besteht aus einer normativen, einer strategischen und einer operativen Managementebene, um gestiegener Umweltkomplexität und -dynamik gerecht zu werden.

Als Aufgabenfelder eines **Managementsystems**, in welchem institutionelle und funktionelle Aspekte des Managements integriert werden, werden in Anlehnung an den St. Galler Managementansatz, der auf Bleicher (2011) zurückgeht, ein normatives, ein strategisches und ein operatives Management unterschieden, die ein hierarchisch verschachteltes System darstellen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 23f.). Die jeweils höheren Ebenen stellen die Rahmenbedingungen für die unteren Ebenen dar. Damit erfüllen sie auch eine Früherkennungsfunktion, indem Veränderungen auf einer höheren Ebene frühzeitig registriert werden und zu entsprechenden Anpassungen auf den nachfolgenden Ebenen führen.

Abbildung 7: Managementsystem



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Gälweiler 2005, S. 148.

Auf der Ebene des **normativen Managements** wird die Unternehmensstätigkeit begründet. Die auch durch die Wertvorstellungen der Eigentümer oder Top Manager geprägten Entscheidungen sollen die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen (vgl. Bleicher 2011, S. 88). Es werden grundsätzliche Entscheidungen getroffen, die das ganze Unternehmen betreffen, nur schwer zu revidieren sind und prinzipiell eine unbefristete Gültigkeit haben (vgl. Becker 2015, S. 37). Sie stellen den Rahmen für die nachfolgenden Entscheidungen in einem Unternehmen dar. Dazu gehört die Festlegung des Selbstverständnisses eines Unternehmens anhand einer Vision, einer Mission und der grundlegenden Unternehmensziele (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 41ff.). Ferner werden die Unternehmensverfassung (Corporate Governance), die die Mitwirkung verschiedener Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens an Entscheidungen regelt, und die Unternehmenskultur, die die (gelebten) Wertvorstellungen in einem Unternehmen widerspiegelt, dem normativen Management zugeordnet (mehr dazu vgl. ebd., S. 41–90). Über die Mitwirkungsmöglichkeiten verschiedener Interessengruppen im Rahmen der Unternehmensverfassung wird die ethische Legitimität der Unternehmensziele innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichergestellt, da deren Werte und Normen in das Zielsystem des Unternehmens eingehen (vgl. Becker 2015, S. 33f.). Durch die Unternehmenskultur werden den Unternehmensmitgliedern Sinn und Identität vermittelt.

Zum normativen Management gehören auch Entscheidungen über den Standort, die Rechtsform, die Branchenzugehörigkeit, die Investitionen usw., die auch als konstitutive Entscheidungen bezeichnet werden, welche durch eine Grundsatzplanung vorbereitet werden (vgl. Steiner 2005, S. 59ff.). Viele dieser Entscheidungen sind bereits bei der Unternehmensgründung zu treffen und können im Laufe der Unternehmensentwicklung zu Anpassungsentscheidungen führen.

Auf der Ebene des **strategischen Managements** werden mittel- bis langfristige Entscheidungen (zwei bis fünf Jahre) über Produkte, Märkte, Art des Wettbewerbs etc. getroffen, die die externe (Marktposition) und die interne Ausrichtung des Unternehmens (Ressourcenbasis) betreffen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 23). Diese werden als strategische Entscheidungen bezeichnet, da sie die Grundlagen für den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens darstellen. Dabei wird sich an bestehenden und an neuen Erfolgspotenzialen orientiert. Die bestehenden Erfolgspotenziale sind aktuelle Wettbewerbsvorteile, die die Grundlage für den kurzfristigen Erfolg auf der operativen Managementebene darstellen, auf der sie ausgeschöpft werden. Dabei kann es sich z. B. um bestimmte einzigartige Kompetenzen des Unternehmens handeln, die patentrechtlich geschützt sind.

Da auf dynamischen Märkten immer die Gefahr droht, dass bestehende Erfolgspotenziale durch neue Produkte und Verfahren auf der Angebotsseite oder durch veränderte Kundenwünsche auf der Nachfrageseite erodieren können, sind neben der Pflege bestehender Erfolgspotenziale die rechtzeitige Suche und der Aufbau von neuen Erfolgspotenzialen eine weitere Aufgabe des strategischen Managements. Damit soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch in der Zukunft erhalten bleiben. Das strategische Management dient damit der Vorsteuerung des Unternehmenserfolgs auf der operativen Managementebene (vgl. Gälweiler 2005, S. 24). In Anlehnung an ein Zitat des US-amerikanischen

### **Normatives Management**

Im normativen Management wird die Unternehmensstätigkeit durch grundsätzliche Entscheidungen begründet, die das Selbstverständnis eines Unternehmens, den Umgang mit Interessengruppen und die Wertvorstellungen im Unternehmen prägen.

### **Strategisches Management**

Im strategischen Management erfolgt die Ausrichtung des Unternehmens im Markt. Bestehende und neue Erfolgspotenziale sind die Grundlagen des gegenwärtigen bzw. des zukünftigen Erfolgs eines Unternehmens.

Managementforschers und -beraters Drucker (1963) geht es auf der strategischen Ebene darum, die richtigen Dinge zu tun (Effektivität), und auf der operativen Ebene darum, die Dinge richtig zu tun (Effizienz).

#### **Operatives Management**

Im operativen Management geht es um die Aus- schöpfung des gegenwärtigen Erfolges eines Unternehmens sowie um die Sicherung der Liquidität.

Auf der Ebene des **operativen Managements** werden Entscheidungen mit einer Reichweite von maximal einem Geschäftsjahr getroffen. Sie haben den Charakter von Detailentscheidungen, die vor allem die Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen, und sie dienen dazu, den gegenwärtigen Erfolg eines Unternehmens auszuschöpfen. Als kurzfristige Zielgröße gilt der Gewinn als Überschuss der Erträge über die Aufwendungen. Als kurzfristigstes Unternehmensziel gilt die Sicherung der Liquidität als zentrales Überlebenskriterium, da drohende oder akute Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzgrund ist. Die Liquidität des Unternehmens ist gegeben, wenn es jederzeit in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Zwischen strategischem und operativem Management besteht nach Gälweiler (2005) dahingehend eine Gegensätzlichkeit, „daß strategisches Denken, Entscheiden und Handeln stets das Opfern von Augenblicksvorteilen zugunsten höherer Zukunftsvorteile ist“ (Gälweiler 2005, S. 71). Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass eine kurzfristige Gewinnmaximierung kurzsichtig sein kann, da Investitionen in die Grundlagen zukünftiger Erfolge (z. B. Forschung und Entwicklung, Technologien, Betriebsmittel, Mitarbeiter), die den Gewinn vermindern, vernachlässigt werden.



#### **ZUSAMMENFASSUNG**

Unternehmensführung bzw. Management dient der Schaffung, Durchsetzung und Sicherung eines einheitlichen Willens in einem Unternehmen.

Management im institutionalen Sinne betrachtet die Manager als Personen. Sie werden in Top, Middle und Lower Management unterschieden. Dabei nehmen vom Top zum Lower Management der Zeithorizont, die Bedeutsamkeit und der Freiheitsgrad von Entscheidungen ab. Manager benötigen zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben bestimmte Schlüsselkompetenzen, zu denen technische, soziale und konzeptuelle Kompetenz gehören.

Die funktionale Managementsicht betrachtet die Aufgaben, die von Managern zu erfüllen sind. Als Standard dient heutzutage der Fünferkanon aus Planung, Organisation, Personaleinsatz (und Personalmanagement), Personalführung und Kontrolle (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 9f.). Die Managementfunktionen stehen in einer logischen Beziehung zueinander, die einem kybernetischen Regelkreis folgt, der immer wieder aufs Neue durchlaufen wird und somit eine Managementspirale ergibt.

Arbeitsaktivitätsstudien von Managern untersuchen das äußere Verhalten von Managern oder den Inhalt der Managertätigkeiten. Nach Mintzberg sind von einem Manager zehn Managementrollen zu erfüllen, damit er seine Arbeit auf Dauer erfolgreich ausüben kann. Zwischen Managementrollen und Managementfunktionen lassen sich Querverbindungen herstellen.

Als Aufgabenfelder eines Managementsystems werden ein normatives, ein strategisches und ein operatives Management unterschieden, die hierarchisch verschachtelt sind.

Auf der Ebene des normativen Managements erfolgt die Begründung der Unternehmensaktivität. Dazu werden grundsätzliche Entscheidungen getroffen, die nur schwierig zu revidieren sind und prinzipiell eine unbefristete Gültigkeit haben. Sie stellen den Rahmen für die Festlegung des Selbstverständnisses eines Unternehmens anhand einer Vision, einer Mission und der grundlegenden Unternehmensziele dar. Ferner gehören die Unternehmensverfassung (Corporate Governance), die die Mitwirkung verschiedener Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens an Entscheidungen regelt, und die Unternehmenskultur, die die (gelebten) Wertvorstellungen in einem Unternehmen widerspiegelt, zum normativen Management.

Auf der Ebene des strategischen Managements erfolgt die Ausrichtung der Unternehmensaktivität, indem entschieden wird, welche Produkte auf welchen Märkten auf welche Art des Wettbewerbs mittel- bis langfristig angeboten werden sollen. Strategische Entscheidungen stellen die Grundlagen für den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens dar. Dazu ist die Pflege von bestehenden und die Schaffung von neuen Erfolgspotenzialen notwendig.

Auf der Ebene des operativen Managements werden funktionsbereichsbezogene Detailentscheidungen mit einer Reichweite von maximal einem Geschäftsjahr getroffen. Sie dienen dazu, den gegenwärtigen Erfolg eines Unternehmens auszuschöpfen. Als kurzfristige Zielgröße gilt der Gewinn als Überschuss der Erträge über die Aufwendungen oder die Rentabilität als Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital. Daneben gilt die Sicherung der Liquidität als zentrales Überlebenskriterium, da drohende oder akute Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzgrund ist. Dazu sind zukünftige Ein- und Auszahlungen zu planen.



# **LEKTION 2**

## **ZENTRALE THEORIEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was die Grundaussage des Market-based View of the firm ist.
- worum es im Resource-based View of the firm geht.
- welchen Beitrag die Spieltheorie zum strategischen Management leistet.
- was die Agency Theory aussagt.
- was verhaltenswissenschaftliche Ansätze für das strategische Management bedeuten.

## 2. ZENTRALE THEORIEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS

### Aus der Praxis

Auf einem Managementseminar sind Manager verschiedener Unternehmen zusammengekommen, um u. a. Vorträge von bekannten BWL-Professoren zu den Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung zu hören und zu diskutieren. Nach einigen Vorträgen sind sie ziemlich verwirrt, da sie teilweise widersprüchliche Aussagen gehört haben: Ein Professor sieht die Erfolgsfaktoren außerhalb des Unternehmens in der Marktposition. Ein anderer Professor betrachtet die Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern und Managern als die Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Ein dritter Professor stellt ihnen streng ökonomische Modelle vor, wie das Verhalten von Menschen am effizientesten in gewünschte Bahnen gelenkt werden kann. Ein vierter Professor fordert eine verhaltenswissenschaftlich orientierte Wissenschaft, da nur sie die Realität in Unternehmen erfassen könne. Am Abend treffen die Manager einen ehemaligen Spitzenmanager und klagen ihm ihre Unzufriedenheit über die Uneinigkeit der Wissenschaft. Er antwortet ihnen: „Die Professoren haben alle Recht. Manchmal muss ein Manager ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten können, um eine umfassende Lösung zu finden.“

### 2.1 Market-based View of the firm

#### Market-based View

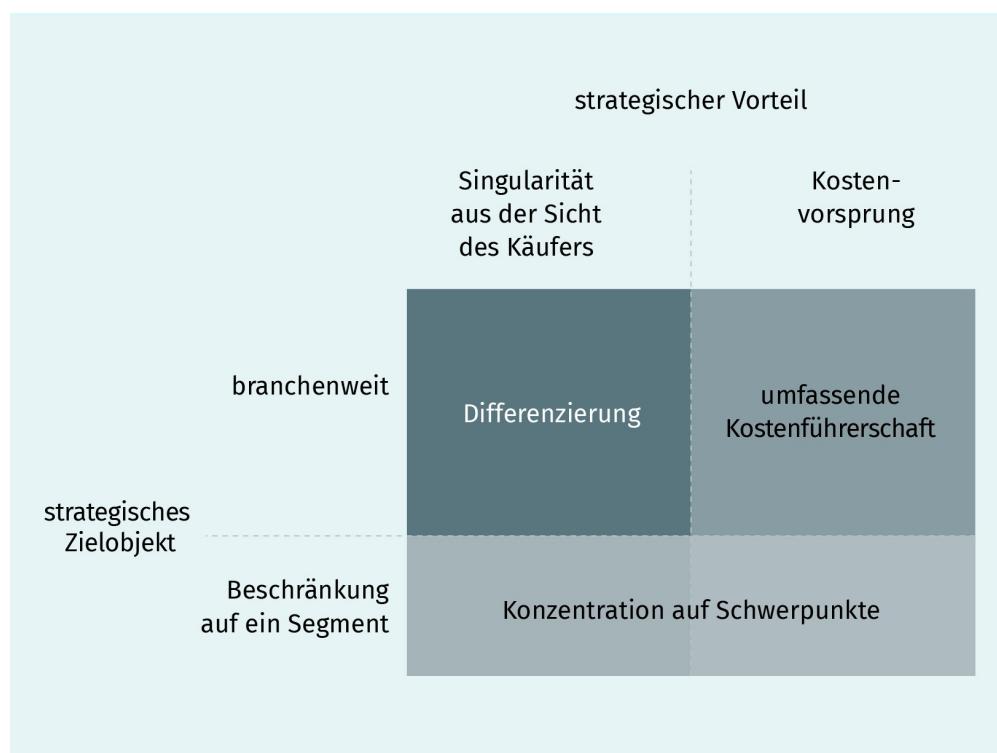
Der Market-based View sieht in der Attraktivität einer Branche die Hauptursache für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Der **Market-based View** des strategischen Managements basiert auf der Forschungsrichtung der (volkswirtschaftlichen) Industrieökonomik (vgl. Becker 2018, S. 37). Ausgangspunkt war die Frage, warum es einigen Unternehmen in einer Branche besser gelingt als anderen, langfristig überaus erfolgreich zu sein. Die Grundannahme ist, dass die Struktur der Branche, in der sich das betrachtete Unternehmen im Wettbewerb befindet, das (strategische) Verhalten des Unternehmens und damit schließlich den langfristigen und überdurchschnittlichen Erfolg des Unternehmens bestimmt (vgl. Hungenberg 2014, S. 59; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 76). Dieser Zusammenhang wird als Structure-Conduct-Performance-Paradigma bezeichnet (vgl. Becker 2018, S. 37). Da die Unternehmensumwelt, insbesondere die Märkte, als wichtigster Einflussfaktor betrachtet werden, entspricht dies einer Outside-in-Perspektive: Zuerst werden Chancen und Risiken auf dem Absatzmarkt, dann Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und schließlich werden Wettbewerbsstrategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen bestimmt (vgl. Bea/Haas 2017, S. 29; Becker 2018, S. 40).

Der bekannteste Vertreter des Market-based View ist Michael Eugene Porter (2013, 2014), der u. a. die Fünf-Wettbewerbskräfte-Analyse (Five Forces Model) zur Bestimmung der Attraktivität einer Branche (Verhandlungsstärke der Abnehmer und der Lieferanten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste und neue Konkurrenten sowie Rivalität unter bestehenden Unternehmen), die Wertkettenanalyse zur Untersuchung von Stärken

und Schwächen eines Unternehmens und das Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien (siehe nachfolgende Abbildung) entwickelt hat (vgl. Bea/Haas 2017, S. 29f.; Hungenberg 2014, S. 59f.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 79).

**Abbildung 8: Generische Wettbewerbsstrategien**



Quelle: Porter 2013, S. 79.

Kritisiert wird am Market-based View die einseitige Orientierung an externen (Erfolgs-)Faktoren (vgl. Hungenberg 2014, S. 60) und die eher reaktive Grundausrichtung, da auf Umweltveränderungen auf bestehenden Märkten reagiert wird und nicht neue Märkte geschaffen werden (vgl. Bea/Haas 2017, S. 30; Becker 2018, S. 40). Bei sehr volatilen Märkten stellt ein Management nach den Empfehlungen des Market-based View eine Gefahr für den langfristigen Bestand eines Unternehmens dar, da Marktveränderungen und Anpassungen der Produkt-Markt-Kombinationen zu spät erkannt bzw. vorgenommen werden (vgl. Becker 2018, S. 43f.). Dies kann an der Transformation der Automobilbranche vom Verbrennungsmotor zur Elektromobilität beobachtet werden. Ferner wird dem Market-based View vorgehalten, dass er die Tendenz zur Monopolbildung und zur Marktabschottung fördert, da der Monopolist keinen Wettbewerb fürchten muss (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 81). Die Anwendung von Empfehlungen des Market-based View führt schließlich dazu, dass Wettbewerbsunterschiede nivelliert werden, da alle Unternehmen die empfohlenen Strategiealternativen anwenden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 81). Dennoch ist der Market-based View nach wie vor die dominante Theorie des strategischen Managements (vgl. Becker 2015, S. 65).

## 2.2 Resource-based View of the firm

### Resource-based View

Im Resource-based View werden die unterschiedlichen Ressourcenausstattungen von Unternehmen und deren Fähigkeit zur Nutzung und Weiterentwicklung der Ressourcen als Grund für einen dauerhaften Unternehmenserfolg angesehen.

Anders als beim Market-based View werden beim ebenfalls volkswirtschaftlich fundierten **Resource-based View** seit Mitte der 1980er-Jahre unternehmensinterne Ressourcen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und von dauerhaftem Unternehmenserfolg angesehen (Inside-out-Perspektive) (vgl. Becker 2018, S. 40). Es wird hierbei vom Resource-Conduct-Performance-Paradigma gesprochen (vgl. Hungenberg 2014, S. 61). Diese Sichtweise geht auf die Forschung von Penrose (1959) zurück, die Unternehmen nicht als administrative Einheiten, sondern als Ansammlung von Ressourcen betrachtet hat (vgl. Hungenberg 2014, S. 60). Nach Wernerfelt, der den Begriff Resource-based View geprägt hat, sind Ressourcen alles, was als Stärke oder Schwäche eines Unternehmens angesehen werden kann (vgl. Wernerfelt 1984, S. 172). Eine weite Popularität gewann der Ansatz durch das Konzept der Kernkompetenzen eines Unternehmens durch Prahalad und Hamel (1990). Demnach sind Kernkompetenzen besondere Fähigkeiten eines Unternehmens, die zu Kernprodukten führen, die wiederum zentrale Bestandteile von wechselnden Endprodukten in den verschiedenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens werden. Dieser Zusammenhang wird durch die Baum-Metapher verdeutlicht: Die Kernkompetenzen sind die Wurzeln des Baumes, die Kernprodukte der Stamm und die Endprodukte die Äste (vgl. Prahalad/Hamel 1990, S. 82).

Da die Ressourcen von Unternehmen aufgrund von Marktunvollkommenheiten oder Informationsvorsprüngen heterogen sind, weist jedes Unternehmen ein einzigartiges Ressourcenprofil auf, welches historisch gewachsen ist (vgl. Hungenberg 2014, S. 61). Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich dann zum einen aus der Einzigartigkeit von Ressourcen und zum anderen aus der langwierigen Imitation eines erfolgreichen Ressourcenprofils eines Unternehmens durch Konkurrenten (vgl. Becker 2015, S. 65f.; Hungenberg 2014, S. 61f.; Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 69).

„Ressourcen“ liegen demzufolge nur dann vor, wenn ...

- ... sie werthaltig sind, d. h., dass Kunden letztlich bereit sind, dafür zu bezahlen.
- ... sie strategisch relevant sind, also einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können.
- ... sie nachhaltig bzw. langfristig nutzbar sind.
- ... sie nur begrenzt transferierbar sind, also nicht einfach gekauft werden können.
- ... sie nicht oder kaum imitiert werden können.
- ... sie nicht substituierbar sind, d. h., dass sie nicht durch andere Ressourcen ersetzt werden können.
- ... sie u. U. mehrfach verwendbar sind (vgl. Becker 2015, S. 66).

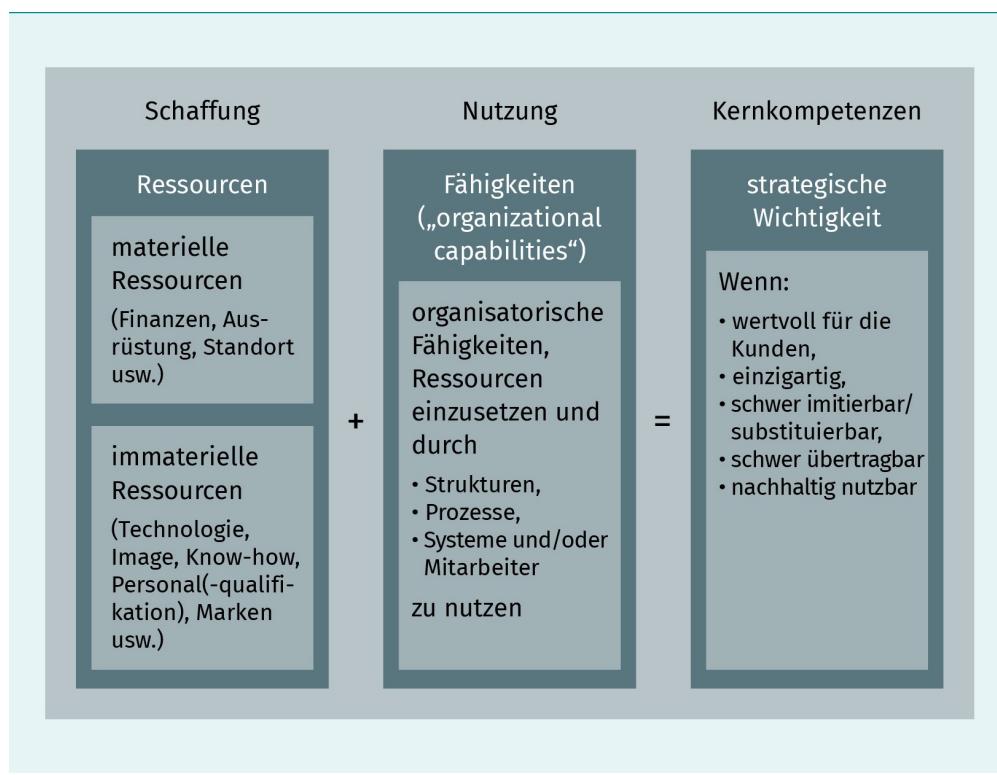
Insbesondere immaterielle Ressourcen, zu denen z. B. Know-how, Qualifikation des Personals oder die Unternehmenskultur gehören, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen (vgl. ebd.). Deren Management wird dadurch erschwert, dass diese Ressourcen intangibel sind und zudem als tacit knowledge selbst den Mitarbeitern mitunter nicht bewusst sind (vgl. ebd., S. 67).

Aber nicht nur die immateriellen und materiellen Ressourcen an sich, sondern auch die Fähigkeit des Managements, diese Ressourcen zu nutzen (organizational capabilities) sind notwendig, damit ein Unternehmen **Kernkompetenzen** entwickelt, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen, wie in der folgenden Abbildung dargestellt ist:

## Kernkompetenzen

Ressourcen + Fähigkeit zu deren Nutzung = Kernkompetenzen

Abbildung 9: Ressourcen und Fähigkeiten als Basis von Kernkompetenzen



Quelle: Becker 2018, S. 42.

Im Rahmen der Kernkompetenzstrategie konzentriert sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen. Diese ermöglichen dem Unternehmen (1) den Zugang zu einem breiten Marktspektrum, (2) von Kunden als wesentlich und deutlich besser als andere Unternehmen wahrgenommen zu werden sowie (3) von anderen Unternehmen nur schwer substituierbar und/oder imitierbar zu sein (vgl. Becker 2018, S. 42f.).

Kernkompetenzen, also Ressourcen und Fähigkeiten, lassen sich anhand des **VRIO-Konzeptes** von Barney identifizieren und bewerten (siehe nachfolgende Tabelle, vgl. Barney 2014, S. 129ff.). Das Akronym VRIO steht für **v**alue (Werthaltigkeit), **r**arity (Seltenheit), **i**mimitability (Imitierbarkeit) und **o**rganization (Organisation) im Sinne von „Is a firm organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities?“ (ebd., S. 138).

## **VRIO-Konzept**

Das VRIO-Konzept dient zur Identifikation von Ressourcen in Unternehmen, indem deren Werthaltigkeit, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nutzung durch die Organisation überprüft werden.

**Abbildung 10: VRIO-Konzept**

Ist die Ressource bzw. Fähigkeit ...				Implikationen für den Wettbewerb	Ausmaß des ökonomischen Erfolgs
... wertvoll?	... rar?	... schwer zu imitieren?	... verwertet durch das Unternehmen?		
nein	---	---	nein	Wettbewerbsnachteil	unterdurchschnittlich
ja	nein	---		Wettbewerbspatt	durchschnittlich
ja	ja	nein		zeitlich befristeter Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich
ja	ja	ja	ja	nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich

Quelle: In Anlehnung an Macharzina/Wolf 2018, S. 336.

#### Weiterentwicklungen des Resource-based View

Der Resource-based View bildet die Grundlage für den wissensbasierten Ansatz (Knowledge-based View) und für den fähigkeitenorientierten Ansatz (Capability-based View) mit mehreren Spezialfäl- len.

**Weiterentwicklungen des Resource-based View** sind der wissensbasierte Ansatz (Knowledge-based View) und der fähigkeitenorientierte Ansatz (Capability-based View) (vgl. Hungenberg 2014, S. 62f.). Der erstgenannte Ansatz ist enger gefasst als der Resource-based View, da der Unternehmenserfolg allein auf die Ressource (implizites und explizites) Wissen – das neben Arbeit, Kapital und Boden als vierter Produktionsfaktor gilt – zurückgeführt wird (vgl. Bea/Haas 2017, S. 33; Hungenberg 2014, S. 62). Im fähigkeitenorientierten Ansatz erfolgt eine Fokussierung auf die besonderen Fähigkeiten eines Unternehmens (Organizational Capabilities) zum Einsatz und zur Kombination von Ressourcen, um Wert zu schaffen. Eine dynamische Perspektive erhält der fähigkeitenorientierte Ansatz durch die Betrachtung von Pfaden der Ressourcenentwicklung im Zeitablauf (Dynamic Capabilities), durch die das Unternehmen sich ständig erneuert und an veränderte Märkte anpasst (vgl. Bea/Haas 2017, S. 31f.; Becker 2015, S. 67).

Der Resource-based View und seine Weiterentwicklungen haben sich nach Hungenberg als „zweiter wichtiger theoretischer Eckpfeiler des strategischen Managements etabliert“ (Hungenberg 2014, S. 63). Zusammenfassend sind die Merkmale von Market-based View und Resource-based View in der folgenden Tabelle gegenübergestellt:

**Tabelle 1: Gegenüberstellung von Market-based View und Resource-based View**

Kriterien	Market-based View	Resource-based View
Denkfigur	Unternehmen als Portfolio von Geschäften	Unternehmen als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cashflow-Balance im Laufe des Geschäftsfeld-Lebenszyklus	nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer von Kernkompetenzen
Konkurrenzgrundlage	produktbezogene Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Ausnutzung von unternehmensweiten Schlüsselfähigkeiten

Kriterien	Market-based View	Resource-based View
Charakter des strategischen Vorteils	zeitlich befristet, erodierbar, geschäftsspezifisch, wahrnehmbar	dauerhaft, schwer angreifbar, transferierbar in andere Geschäfte, verborgen (tacit knowledge)
Marktdynamik	gering, stabil	sehr hoch, volatil
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender Geschäfte; Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Kompetenztransfer Weiterentwicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbewerbskräfte
Planungshorizont	ehler kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Aufgabe des Top Managements	Zuweisung und Kontrolle von finanziellen Ressourcen an die strategischen Geschäftseinheiten	Identifikation, Transfer und Integration von Ressourcen und Fähigkeiten auf Basis eines Gesamtkonzepts

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Krüger/Homp 1997, S. 63; zitiert nach Becker 2018, S. 43.

Trotz Kritikpunkten an dem Resource-based View, wie unscharfe oder tautologische Begriffe, problematische Wertbestimmung der Ressourcen oder Vernachlässigung unternehmensexterner Erfolgsfaktoren, hat er dazu beigetragen, den Blick des strategischen Managements auf die vom Market-based View stiefmütterlich behandelten unternehmensinternen Erfolgsfaktoren zu richten (vgl. Becker 2015, S. 68; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 93). Erst in Kombination mit dem Market-based View werden allerdings interne und externe Erfolgsfaktoren gleichermaßen berücksichtigt. Heutzutage wird von einem komplementären Verhältnis der beiden Ansätze ausgegangen (vgl. Bea/Haas 2017, S. 33; Hungenberg 2014, S. 63). Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass das Unternehmen aufgrund seiner einzigartigen Marktpositionierung und/oder Ressourcenausstattung gleichsam zu einem Monopolisten wird und sich so kürzer oder länger aus dem Wettbewerb herausnehmen kann.

## 2.3 Spieltheorie

Die Spieltheorie gehört zu den quantitativen Ansätzen des Managements, die während des Zweiten Weltkrieges entstanden sind und zunächst militärische Probleme (Logistik, optimale Bombendichte, optimale Verpflegungszusammenstellung für Fallschirmjäger etc.) mithilfe mathematischer Modelle zu lösen versuchten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 36). Um diese Ansätze auf Unternehmen zu übertragen, hat man sich mit der Planung von optimalen Losgrößen, Durchlaufzeiten, Produktionsprogrammen, Projekten mittels Netzplantechnik etc. beschäftigt (vgl. ebd.). Die Modelle wurden dabei immer komplexer, da auch Simulationen und dynamische Programmierung angewendet wurden (vgl. ebd.). Diese Ansätze werden unter den Begriffen Management Science, Unternehmensforschung bzw. Operations Research zusammengefasst (vgl. ebd.).

### **Strategie eines Spielers**

Die Strategie eines Spielers ist ein vollständiger Handlungsplan, der schon vor Spielbeginn auf alle Aktionen des Gegners entsprechende Gegenaktionen enthält.

Die Spieltheorie geht vor allem auf die Arbeiten von von Neumann und Morgenstern (1944) zurück. Unter der **Strategie eines Spielers**, der eine einzelne Person, eine Gruppe, ein Unternehmen oder ein Land sein kann, wird ein vollständiger Handlungsplan verstanden, „bei dem der Spieler sowohl die eigenen Aktionen als auch die der Gegner simultan und antizipativ berücksichtigt“ (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 17), d. h., er weiß schon zu Beginn des Spiels, wie er auf jeden Zug des Gegners optimal antworten kann. Auf das strategische Management ist dieses Strategieverständnis der Spieltheorie allerdings nur begrenzt übertragbar (vgl. Gälweiler 2005, S. 55f.).

Bei strategischen Spielen wird eine Gleichgewichtslösung angestrebt. Zum Beispiel wird das sogenannte Nash-Gleichgewicht dann erreicht, wenn für jeden Spieler gilt, dass ein weiterer Spielzug zu einer Verringerung des individuellen Nettonutzens führen würde, sodass kein Spieler von seiner aktuellen Position abweicht (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 64).

Ein bekanntes Beispiel für spieltheoretische Überlegungen ist das sogenannte Gefangenendilemma, bei dem zwei vollständig voneinander getrennte Gefangene beschuldigt werden, ein Verbrechen begangen zu haben. Sie können jeder die Tat leugnen und beide eine geringe Strafe erhalten, sie können jeder die Tat gestehen und eine hohe Strafe unterhalb der Höchststrafe erhalten oder nur einer gesteht die Tat und geht als Kronzeuge straffrei aus, während der andere Gefangene die Höchststrafe erhält (vgl. Johnson et al. 2018, S. 298f.).

Diese Situation lässt sich auch auf das Verhalten zweier Unternehmen übertragen, die z. B. eine strategische Allianz eingehen wollen und dazu Wissen transferieren müssen, obwohl sie nicht wissen können, ob der Partner ebenfalls sein Wissen offenlegt (das Beispiel stammt aus Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 71ff.). Dazu seien zwei Unternehmen A und B betrachtet, die aufgrund komplementärer Ressourcen eine strategische Allianz zur Entwicklung neuer Produkte eingehen wollen. Eine kooperative Strategie würde einen gegenseitigen Wissenstransfer bedeuten, eine nichtkooperative Strategie eine einseitige Wissensabschöpfung bzw. gar keinen Wissenstransfer. Jedes Unternehmen versucht dabei, seinen eigenen ökonomischen Erfolg zu maximieren. Die Auszahlungsmatrix für den Fall des nichtkooperativen Verhaltens ist in der folgenden Abbildung wiedergegeben:

**Abbildung 11: Strategisches Gefangenendilemma am Beispiel einer strategischen Allianz (nichtkooperatives Gleichgewicht)**

		Unternehmen A	
		Wissenstransfer	kein Wissenstransfer
Unter- nehmern B	Wissenstransfer	5 NE <b>(Feld I)</b>	8 NE <b>(Feld II)</b>
	kein Wissenstransfer	2 NE <b>(Feld III)</b>	3 NE <b>(Feld IV)</b>

NE = Nutzeneinheiten

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehung an Welge/AI-Laham/Eulerich 2017, S. 71.

Die Auszahlungen sind als Nutzeneinheiten (NE) angegeben, die die Unternehmen erhalten, wenn sie ihre Handlungsalternativen Wissenstransfer oder kein Wissenstransfer miteinander kombinieren. Im Feld I sind beide Unternehmen zum Wissenstransfer bereit und erhalten jeweils 5 NE. Im Feld II ist nur Unternehmen B zum Wissenstransfer bereit, während Unternehmen A sein Wissen zurückhält und nur das Wissen von Unternehmen B abschöpfen will. Dies führt zu Auszahlungen an Unternehmen B in Höhe von 2 NE und an Unternehmen A in Höhe von 8 NE. Im Feld III ist es spiegelbildlich. In Feld IV verweigern sich beide Unternehmen der Kooperation und erzielen jeweils nur 3 NE. Auf den ersten Blick wäre die Kooperation für beide Unternehmen die beste Lösung, da sie jeweils 5 NE erhalten würden. Jedoch stellt Feld I keine stabile Lösung dar, da jedes Unternehmen durch (einseitig) nichtkooperatives Verhalten jeweils 8 NE statt 5 NE erzielen könnte. Beide Unternehmen würden also versuchen, das Wissen des anderen Unternehmens zu erlangen, ohne das eigene Wissen preiszugeben. So ein (egoistisches) Verhalten führt zu einem stabilen Gleichgewicht (Nash-Gleichgewicht) in Feld IV der Auszahlungsmatrix mit jeweils 3 NE als Auszahlung an die Unternehmen. Dieses individuell als rational anzusehende Verhalten führt allerdings in der Gesamtschau zu einem suboptimalen Ergebnis, da beide Unternehmen nur je 3 NE erzielen, statt 5 NE, wenn sie beide kooperieren würden. Das Dilemma löst sich auf, wenn ein Sanktionsmechanismus für nichtkooperatives Verhalten eingeführt wird. So könnte nichtkooperatives Verhalten zu einem Vertrauensverlust führen, der zukünftige Geschäfte platzen lässt, sodass sogenannte Opportunitätskosten (= Kosten aus entgangenen Gelegenheiten) entstehen. Oder es könnten Strafzahlungen bei nichtkooperativem Verhalten eingeführt werden. Werden diese Opportunitätskosten bzw. Strafzahlungen mit 4 NE angesetzt, ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix:

**Abbildung 12: Strategisches Gefangenendilemma am Beispiel einer strategischen Allianz (kooperatives Gleichgewicht)**

		Unternehmen A	
		Wissenstransfer	kein Wissenstransfer
Unternehmen B	Wissenstransfer	5 NE <b>(Feld I)</b>	8–4 NE <b>(Feld II)</b>
	kein Wissenstransfer	2 NE <b>(Feld III)</b>	3 NE <b>(Feld IV)</b>
NE = Nutzeneinheiten			

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehung an Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 73.

Da die Sanktionszahlungen von jeweils 4 NE den Nutzen nichtkooperativen Verhaltens vermindern, spielt sich das Gleichgewicht in Feld I ein, wo beide Unternehmen jetzt 5 NE statt 3 NE als Auszahlung erhalten können. Eine Abkehr vom kooperativen Verhalten würde sie schlechterstellen, da sie dann nur 4 NE (= 8–4) in Feld II und in Feld III oder nur 3 NE in Feld IV erzielen würden.

Spieltheoretische Konzepte werden einerseits durchaus für Fragen des strategischen Managements, wie Interaktion von Konkurrenten, als nützlich angesehen, da sie Verhaltensweisen mathematisch exakt abbilden können (vgl. Johnson et al. 2018, S. 298). Andererseits basieren sie auf Modellen mit engen und wenig realistischen Annahmen, z. B. einer begrenzten Zahl an klar definierten und messbaren Ergebnissen (vgl. Hungenberg 2014, S. 264; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 74f.; Johnson et al. 2018, S. 298). Insgesamt betrachtet wird daher den mathematischen Methoden nur eine begrenzte Anwendbarkeit attestiert (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 36f.). Sie eignen sich insbesondere für strategische Planungs- und Kontrollprobleme, vernachlässigen aber z. B. die Implementierung von strategischen Plänen, wobei organisatorische und personelle Probleme zu berücksichtigen sind (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 61).

## 2.4 Agency Theory

Die Agency Theory, auch Agentur-Theorie oder Prinzipal-Agent-Theorie genannt, gehört neben der Transaktionskostentheorie und der Theorie der Verfügungsrechte zu den Ansätzen der sogenannte Institutionenökonomie, die auch als **Neue Institutionenökonomie** bezeichnet wird (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 46). Institutionen sind formelle und

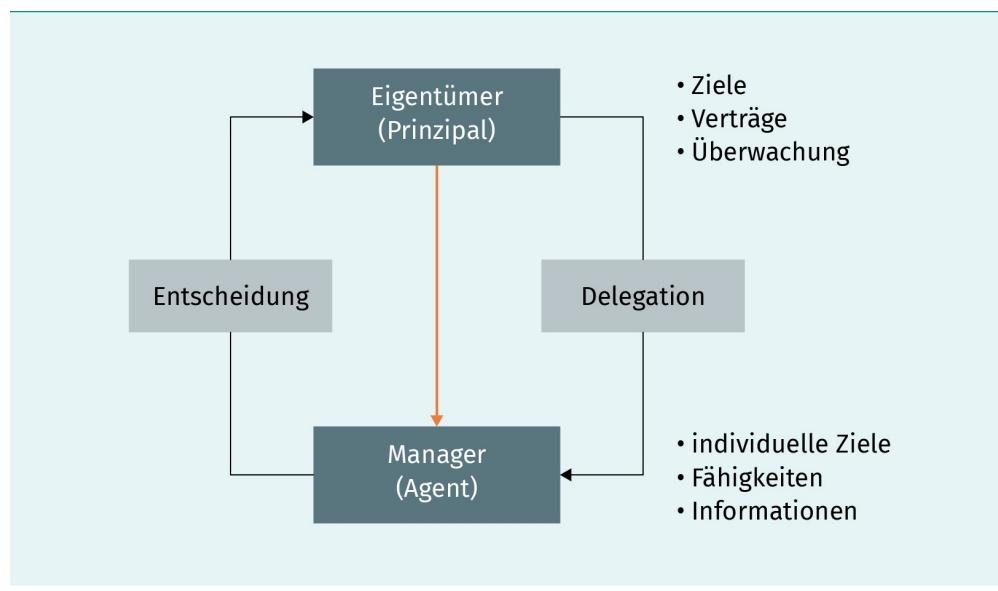
informelle Regeln oder Normen unterschiedlichster Art, z. B. Gesetze, Verträge, organisatorische Regeln, „ungeschriebene Gesetze“, Moralvorstellungen („der ehrbare Kaufmann“) und Sitten, durch die das Verhalten von wirtschaftlichen Akteuren zielorientiert gesteuert werden soll (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 44). Dabei wird untersucht, wie kostenminimale Institutionen zur Verhaltensüberwachung geschaffen werden können.

In der Institutionenökonomie wird von begrenzt rational handelnden Personen ausgegangen, die sich opportunistisch verhalten, d. h., dass sie Informationsvorsprünge (Informationsasymmetrien) immer zum eigenen Vorteil nutzen (vgl. Becker 2018, S. 46) (Diese Annahme soll es ermöglichen, dass im Rahmen der Theorie eindeutige Aussagen getroffen werden können. In der Praxis wird niemand gezwungen, sich so zu verhalten!).

Im Mittelpunkt der **Agency Theory** steht die hierarchische (vertikale) Beziehung zwischen einem Prinzipal als Auftraggeber und einem Agenten als Auftragnehmer, der wiederum Auftraggeber für einen weiteren Agenten sein kann usw. Zum Beispiel delegiert ein Eigentümer eines Unternehmens (Prinzipal) Entscheidungskompetenzen, die mit der Unternehmensleitung verbunden sind, an einen Manager (Agent), da dieser über eine bessere Qualifikation als der Prinzipal verfügt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 46ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 51). Da der Agent eigene Ziele verfolgt, besteht ein prinzipieller Zielkonflikt mit den Zielen des Prinzipals. Ferner verfügt der Agent über bessere Informationen als der Prinzipal (Informationsasymmetrie), die er zum eigenen Vorteil nutzt (vgl. Hungenberg 2014, S. 36). Demzufolge muss mit „Leistungszurückhaltung, Betrug, Täuschung und einer eigeninteressierten Vertragsauslegung“ gerechnet werden (Kieser/Walgenbach 2010, S. 46).

Die Prinzipal-Agent-Beziehung ist in der folgenden Abbildung wiedergegeben.

**Abbildung 13: Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Eigentümer und Manager**



Quelle: Hungenberg 2014, S. 36.

#### Neue Institutionenökonomie

Zur Neuen Institutionenökonomie gehören die Transaktionskostentheorie, die Theorie der Verfügungsrechte und die Prinzipal-Agent-Theorie.

#### Agency Theory

In der Agency Theory wird die Beziehung zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer) aus ökonomischer Sicht untersucht und nach Problemlösungen gesucht.

Im Rahmen der **Prinzipal-Agent-Beziehung** können folgende Probleme auftreten (vgl. Becker 2015, S. 69; Oechsler/Paul 2015, S. 37f.):

- Der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten mangels Fachkenntnissen nicht bewerten (hidden information) oder nicht permanent beobachten bzw. kontrollieren (hidden action). Ferner weiß er nicht, in welchem Umfang der Erfolg vom Verhalten des Agenten bestimmt ist, sodass der Agent den Erfolg für sich reklamieren kann (moral hazard).
- Der Agent verbirgt nachteilige Eigenschaften seiner Person vor dem Vertragsabschluss (hidden characteristics). Daraus ergibt sich für den Prinzipal die Gefahr, dass er einen ungeeigneten Agenten einstellt (adverse Selektion).
- Der Prinzipal kennt vor der Beauftragung oder Einstellung nicht die (wirklichen) Ziele des Agenten (hidden intention). Nach der Beauftragung oder der Einstellung gerät der Prinzipal in ein Abhängigkeitsverhältnis vom Agenten, wenn er den Agenten nicht zu einem Verhalten in seinem Sinne bewegen kann. Daraus ergibt sich die Gefahr eines Ausbeutungsrisikos (hold up).

#### **Anreiz- und Kontrollmechanismen**

Ein Anreizmechanismus der Agency Theory sind variable Vergütungsbestandteile für den Agenten, deren Höhe von der Erreichung der Ziele des Prinzipals abhängig ist. Die Kontrollmechanismen umfassen Regeln, Informationen und Sanktionen zur Verhaltenskontrolle des Agenten.

Durch kostenminimale **Anreiz- und Kontrollmechanismen** soll das opportunistische Verhalten des Agenten begrenzt oder verhindert werden, sodass er die Ziele des Prinzipals verfolgt und nicht die eigenen Ziele. Zu den Anreizmechanismen gehören z. B. variable Vergütungsbestandteile des Agenten, die vom Ausmaß der Erreichung der Ziele des Prinzipals abhängig sind (vgl. Hungenberg 2014, S. 36; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 53). Zu den Kontrollmechanismen, die das Verhalten oder das Handlungsergebnis des Agenten kontrollieren sollen, gehören z. B. Regeln als Verhaltenssteuerungsinstrument, das Einholen von Informationen über das Agentenverhalten (Rechenschaftspflicht) und Sanktionen bei Fehlverhalten. Ein Beispiel für Regeln wären Betragsgrenzen für Investitionen, bis zu denen der Agent selbstständig entscheiden kann. Bei Überschreiten der Betragsgrenze ist die Zustimmung des Prinzipals einzuholen. Als kostengünstige Institution zur Lösung des Prinzipal-Agent-Problems gilt der Anreizmechanismus der variablen Vergütung für den Agenten (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 48).

Obwohl die Ansätze und die Terminologie der Institutionenökonomie in Managementforschung und -praxis eine weite Verbreitung gefunden haben, sieht Becker (2015) sie aufgrund ihrer stark formalen Vorgehensweise, ihrer grundlegenden Opportunismusannahme und ihrer Konzentration auf finanzielle Anreize (extrinsische Motivation) als „wenig realitätsnah“ an (Becker 2015, S. 74). Mit dieser Kritik sollen nicht die Augen davor verschlossen werden, dass in Unternehmen opportunistisches Verhalten vorkommt. Es gibt aber auch uneigennütziges Verhalten und nichtmonetäre Anreize wie abwechslungsreiche Arbeitsinhalte (intrinsische Motivation), die dazu führen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Die Gefahr der Anwendung der Prinzipal-Agent-Theorie in der Praxis besteht ferner darin, dass im Zeitablauf die Agenten sich wie bei einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung so verhalten werden, wie es das pessimistische Menschenbild der Theorie annimmt (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 48). Das Unternehmen wird dann zu einer Misstrauensorganisation mit einer Misstrauenskultur (vgl. ebd., S. 126).

Eine verhaltenswissenschaftliche Erweiterung erfährt die Prinzipal-Agent-Theorie durch die **Stewardship-Theorie**, nach der sich Manager als Treuhänder der Eigentümerinteressen nicht opportunistisch verhalten, sondern ihre Bedürfnisbefriedigung aus der verantwortungsvollen Ausübung ihrer Aufgabe erhalten, also intrinsisch motiviert sind (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 55ff.).

**Stewardship-Theorie**  
Gemäß der Stewardship-Theorie handeln Manager als Treuhänder der Stakeholder-Interessen.

Es ist naheliegend, dass die Prinzipal-Agent-Theorie für das strategische Management anwendbar ist, da die Beziehung zwischen Eigentümern (Shareholdern) und Top Management, das für das strategische Management zuständig ist, analysiert werden kann und Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden können. Auch das Verhältnis zwischen Top und Middle Management sowie zwischen Middle und Lower Management lässt sich so betrachten. Ferner lassen sich mit der Prinzipal-Agenten-Theorie Organisations- (u. a. Kooperationen mit anderen Unternehmen durch strategische Allianzen und Joint Ventures) und Personalprobleme (Personalauswahl, -entlohnung, -entwicklung) mit der Prinzipal-Agenten-Theorie erklären und gestalten (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 54f.).

## 2.5 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

Zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen gehört eine Vielzahl von Theorien, die im Laufe der Zeit entstanden sind und weiterentwickelt wurden. Als „Geburtsstunde“ der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze gelten die sogenannten **Hawthorne-Experimente** Ende der 1920er-Jahre, die im Werk Hawthorne der Western Electric Company stattfanden (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 55ff.). Wissenschaftler untersuchten in der Tradition des Scientific Management den Einfluss von Veränderungen der Arbeitsbedingungen (z. B. Beleuchtungsstärke, Pausenlänge, Entlohnung) auf die Arbeitsleistung in Fabriken, wobei sie zwischen Versuchs- und Kontrollgruppen unterschieden. Überraschenderweise stieg in beiden Gruppen (sogar bei einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen) die Leistung bzw. Produktivität (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 34). Der Leistungsanstieg wurde auf „emotionale Faktoren“, die Existenz von informellen Gruppennormen und von informellen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern (auch verschiedener Arbeitsgruppen) zurückgeführt (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 56ff.). Dieses Phänomen wurde dann als **Hawthorne-Effekt** bekannt, der darin besteht, dass von Wissenschaftlern beobachtete Mitarbeiter ihr normales Arbeitsverhalten positiv ändern, da sie sich wertgeschätzt fühlen. Eine gegenteilige Änderung ist ebenfalls möglich. Damit verfälscht die Anwesenheit von Wissenschaftlern das Untersuchungsergebnis, was generell ein Mangel bei empirischen Studien ist (vgl. ebd., S. 56f.).

**Hawthorne-Experimente**  
Durch die Hawthorne-Experimente wurde die wichtige Rolle zwischenmenschlicher Beziehungen in Unternehmen erkannt.

**Hawthorne-Effekt**  
Der Hawthorne-Effekt ist ein Mangel bei empirischen Studien, wenn die Anwesenheit von Wissenschaftlern das Beobachtungsergebnis verfälscht.

Daraus entstand dann in den 1930er-Jahren die **Human-Relations-Bewegung**, die die zwischenmenschlichen Beziehungen (daher der Name der Bewegung) in den Mittelpunkt stellte und die nach Instrumenten suchte, diese Beziehungen nach dem Motto „glückliche Arbeiter = gute Arbeiter“ zu stärken. Dabei wurde von einer Harmonie der Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens ausgegangen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 58f.). Forschungsschwerpunkte waren individuelles Verhalten und Motivation sowie Gruppen- und Vorgesetztenverhalten in Organisationen. Aufgrund des Fokus auf die Befriedigung von vor allem sozialen Bedürfnissen wurde allerdings die formale Organisationsstruktur von Unternehmen vernachlässigt (vgl. ebd., S. 59).

**Human-Relations-Bewegung**  
Bei der Human-Relations-Bewegung geht es um die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse in Unternehmen.

### **Human-Ressourcen- Ansatz**

Im Rahmen des Human-Ressourcen-Ansatzes wurden vor allem das Selbstverwirklichungsbedürfnis und die Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern bei der Organisationsgestaltung berücksichtigt.

Deshalb entwickelte sich in den 1950er-Jahren der **Human-Ressourcen-Ansatz**, der verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in die Gestaltung der formalen Organisationsstruktur einführen wollte (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 35), um vor allem das Selbstverwirklichungsbedürfnis der Beschäftigten zu befriedigen und ihre Potenziale in der Arbeitswelt besser zu nutzen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 59f.). Organisationsstrukturen sollten zugleich effektiv und human sein (vgl. ebd., S. 60). Im Vordergrund standen die Gestaltung motivierender Einzelarbeitsplätze, z. B. durch die Erweiterung vom Tätigkeits-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum durch Arbeitsanreicherung (Job Enrichment) (vgl. ebd., S. 518ff.), Gruppenkonzepte sowie die Themen Organisationsentwicklung und (geplanter) organisatorischer Wandel, wobei sich die letzteren gerade aus dem Beharrungsvermögen bürokratischer Organisationsstrukturen gegenüber Vorschlägen des Human-Ressourcen-Ansatzes ergaben (vgl. ebd., S. 60). Bekannt ist das Drei-Phasen-Modell des Wandels von Lewin (1947) mit den drei Phasen Unfreezing, Moving und Freezing, um Veränderungen in (Groß-)Gruppen durchzuführen.

### **Koalitionstheorie**

Die Koalitionstheorie betrachtet ein Unternehmen als eine Koalition von Individuen oder Gruppen, die solange Beiträge für das Unternehmen erbringen, wie die empfangenen Anreize diese Beiträge mindestens decken.

### **Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie**

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie stellt das Rationalitätspostulat der Managementlehre, den Homo oeconomicus, aufgrund von Beobachtungen des Entscheidungsverhaltens in der Realität infrage stellte, indem auf begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger infolge von unvollständigem Wissen über Ziele, Handlungsalternativen und Handlungsergebnisse hingewiesen wurde. Entscheidungsträger begnügen sich oft mit befriedigenden statt optimalen Ergebnissen; sie senken oder erhöhen ihr Anspruchsniveau, wenn es nicht erfüllt bzw. erreicht worden ist; sie vereinfachen die Entscheidungssituation durch selektive Wahrnehmung und ihr Verhalten orientiert sich an in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen („Das haben wir schon immer so gemacht“) (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 137ff.; Oechsler/Paul 2015, S. 31; Becker 2015, S. 53).

Des Weiteren entstanden zeitgleich mit der Human-Relations-Bewegung als verhaltenswissenschaftliche Ansätze die **Koalitionstheorie** und die Anreiz-Beitrags-Theorie. Sie zeigen, dass ein Unternehmen, welches als Koalition von Personen verstanden wird, auf Beiträge verschiedener Personen und Gruppen aus seinem Umfeld angewiesen ist, die wiederum Anreize vom Unternehmen erwarten. Solange ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht existiert, ist der Fortbestand des Unternehmens gesichert (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 53).

Ferner entwickelte sich die **verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie**, die das Rationalitätspostulat der Managementlehre, den Homo oeconomicus, aufgrund von Beobachtungen des Entscheidungsverhaltens in der Realität infrage stellte, indem auf begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger infolge von unvollständigem Wissen über Ziele, Handlungsalternativen und Handlungsergebnisse hingewiesen wurde. Entscheidungsträger begnügen sich oft mit befriedigenden statt optimalen Ergebnissen; sie senken oder erhöhen ihr Anspruchsniveau, wenn es nicht erfüllt bzw. erreicht worden ist; sie vereinfachen die Entscheidungssituation durch selektive Wahrnehmung und ihr Verhalten orientiert sich an in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen („Das haben wir schon immer so gemacht“) (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 137ff.; Oechsler/Paul 2015, S. 31; Becker 2015, S. 53).

Insgesamt betrachtet, erlauben verhaltenswissenschaftliche Ansätze eine realitätsnähre Betrachtung von Unternehmen (vgl. Becker 2015, S. 54). Sie werden primär für die Managementfunktionen Organisation, Personal und Personalführung als hilfreich angesehen (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 61).



### **ZUSAMMENFASSUNG**

Aus der Vielzahl von Theorien des strategischen Managements sind einige hervorzuheben:

Der Market-based View sieht die Ursachen des Unternehmenserfolgs außerhalb des Unternehmens in der Branchenstruktur begründet. Der Resource-based View sieht die Ursachen des Unternehmenserfolgs innerhalb des Unternehmens in seinen einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten begründet. Mittlerweile werden die beiden Theorien nicht als alternative Erklärungen, sondern als sich gegenseitig ergänzende (komplementäre) Theorien angesehen.

Die Spieltheorie versucht, wirtschaftliche Probleme mit mathematischen Modellen zu beschreiben und zu lösen. Einerseits können Probleme exakt mathematisch formuliert werden, andererseits sind realitätsferne Annahmen notwendig, die die Anwendbarkeit der Spieltheorie auf einige Gebiete des strategischen Managements begrenzen.

Die Agency Theory gehört zur Neuen Institutionenökonomie und sucht nach Lösungen, um das opportunistische Verhalten des Agenten (Auftragnehmer) gegenüber dem Prinzipal (Auftraggeber) zu minimieren. Die Lösung besteht in Anreiz- und Kontrollmechanismen. Kritisiert wird das pessimistische Menschenbild der Agency Theory.

Zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen gehören verschiedene Theorien, die im Zeitablauf entstanden sind. Durch die Hawthorne-Experimente wurde von der Wissenschaft erkannt, dass in Unternehmen zwischenmenschliche Beziehungen eine große Rolle spielen. Zur Pflege dieser Beziehungen entstand die Human-Relations-Bewegung. Da dabei die formale Organisation von Unternehmen vernachlässigt wurde, entstand danach der Human-Ressourcen-Ansatz, der motivierende Organisationsstrukturen schaffen wollte. Mit der Koalitions- und der Anreiz-Beitrags-Theorie wurde deutlich, dass Unternehmen soziale Gebilde sind, die auf die Beiträge verschiedener Bezugsgruppen angewiesen sind und diesen Gruppen wiederum Anreize gewähren, um Beiträge zu erhalten. Solange ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht existiert, wird das Unternehmen von den Bezugsgruppen unterstützt. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie weist darauf hin, dass menschliches Entscheidungsverhalten selten dem Rationalitätspostulat der Managementlehre entspricht, da die Informationskapazität eines Menschen und die Fähigkeit zu rationalen Entscheidungen begrenzt sind.



# **LEKTION 3**

## **UNTERNEHMENSZIELE**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- wie Unternehmensziele klassifiziert werden.
- welche Zielbeziehungen es gibt und wie sie gehandhabt werden.
- wie Unternehmensziele operationalisiert werden.
- wie Unternehmensziele zustande kommen.
- wie sich Shareholder- und Stakeholder-Ansatz unterscheiden.
- wie sich der Shareholder Value als Unternehmensziel für das strategische Management eignet.

## 3. UNTERNEHMENSZIELE

### Aus der Praxis

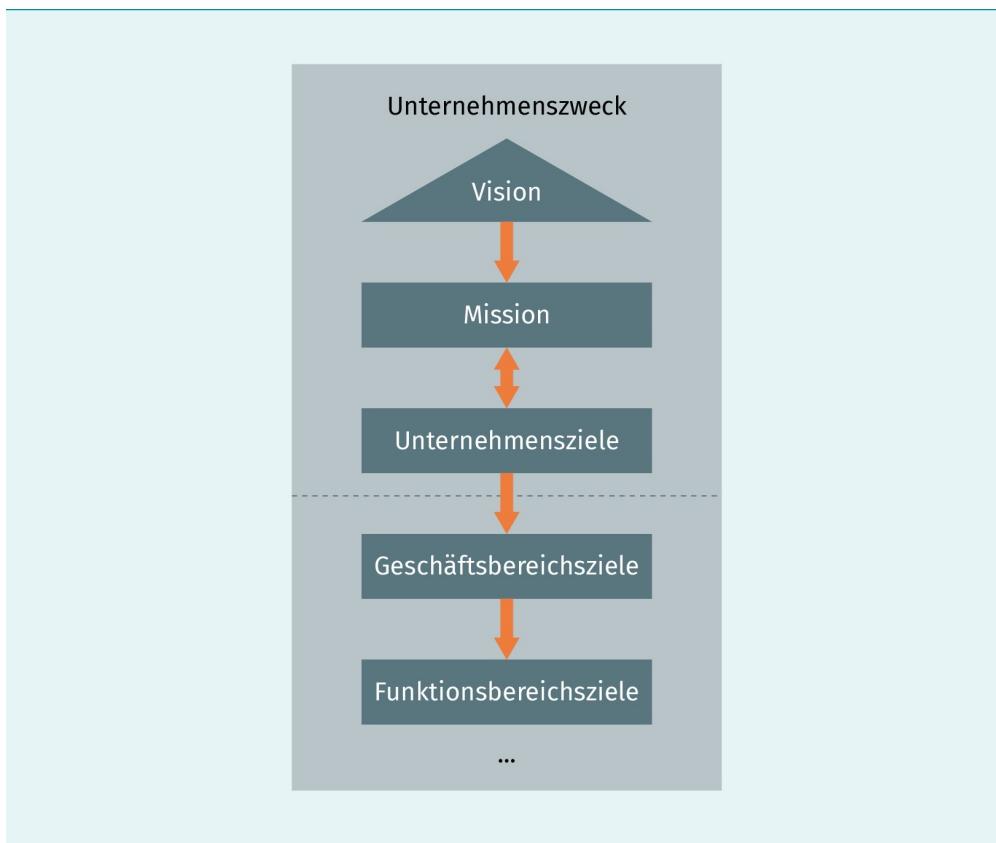
Max Mayr ist Assistent der Geschäftsführung der Evolution GmbH, die in den vergangenen Jahren sehr stark gewachsen ist. Die Geschäftsführung möchte den Mitarbeitern und dem Management sowie den Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit die obersten Unternehmensziele verdeutlichen. Max Mayr erhält den Auftrag zu recherchieren, wie die obersten Unternehmensziele kommuniziert werden können. Bald stößt er auf Begriffe und Konzepte wie Vision, Mission, Leitbild, Leitstern, Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele, Stakeholder, Shareholder Value usw., sodass ihm der Kopf brummt. Wie kann er Ordnung in die obersten Unternehmensziele bringen?

### 3.1 Arten von Unternehmenszielen

**Unternehmensziele**  
Die Unternehmensziele beziehen sich auf den Zustand des Unternehmens in der Zukunft, der verwirklicht werden soll.

**Unternehmensziele** sind angestrebte, zukünftige Zustände des Unternehmens (vgl. Hungerberg/Wulf 2015, S. 43). In einem weiten Verständnis von Unternehmenszielen lassen sich Unternehmenszweck, Vision, Mission und Unternehmensziele im engeren Sinne unterscheiden, die auf der Ebene des normativen Managements festgelegt werden und den Rahmen für das strategische Management (Unternehmensstrategie und Geschäftsbereichsstrategie) und das operative Management (Funktionsbereiche) bilden (vgl. Becker 2015, S. 105ff.).

Abbildung 14: Zusammenhang von Zweck, Vision, Mission und Unternehmenszielen



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Becker 2015, S. 104.

Der **Unternehmenszweck** (purpose) stellt die oberste Unternehmenszielsetzung dar. Er ist langfristig ausgelegt, steuert und koordiniert Handlungen im Unternehmen, unterstützt die Koordination im operativen Geschäft und bei Konflikten und legitimiert alle Unternehmensentscheidungen (vgl. Becker 2015, S. 106). Der Unternehmenszweck wird vor allem durch die Eigentümer und weitere wesentliche Träger des Unternehmens, z. B. Banken oder Investoren, bestimmt. In diesem Zusammenhang kann zwischen dem eigentümerbezogenen Unternehmenszweck (das Unternehmen als Einkommensquelle) und dem marktbezogenen Unternehmenszweck (das Unternehmen als Anbieter von Produkten auf Märkten) differenziert werden, wobei erst die Erfüllung des marktbezogenen Unternehmenszwecks die Erreichung des eigentümerbezogenen Unternehmenszwecks ermöglicht (Zweck-Mittel-Beziehung). Der Unternehmenszweck ist bewusst „vage“ formuliert, da eine zu konkrete Formulierung immer wieder an Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens angepasst werden müsste, was die handlungsleitende Funktion des Unternehmenszwecks beeinträchtigen würde (vgl. ebd., S. 106). Die stufenweise Konkretisierung des Unternehmenszwecks findet über die Vision, die Mission und die Unternehmensziele statt.

**Unternehmenszweck**  
Der Unternehmenszweck ist die oberste Unternehmenszielsetzung, die langfristig gültig ist.

Die **Vision** konkretisiert den Unternehmenszweck kurz und prägnant (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 54), indem ein Zukunftsbild des Unternehmens (Leitstern) entworfen wird, welches einerseits realisierbar, andererseits aber auch herausfordernd genug ist, um Moti-

### **Vision**

Die Konkretisierung des Unternehmenszwecks erfolgt durch die Vision, die gleichsam einen Leitstern für das Unternehmen darstellt.

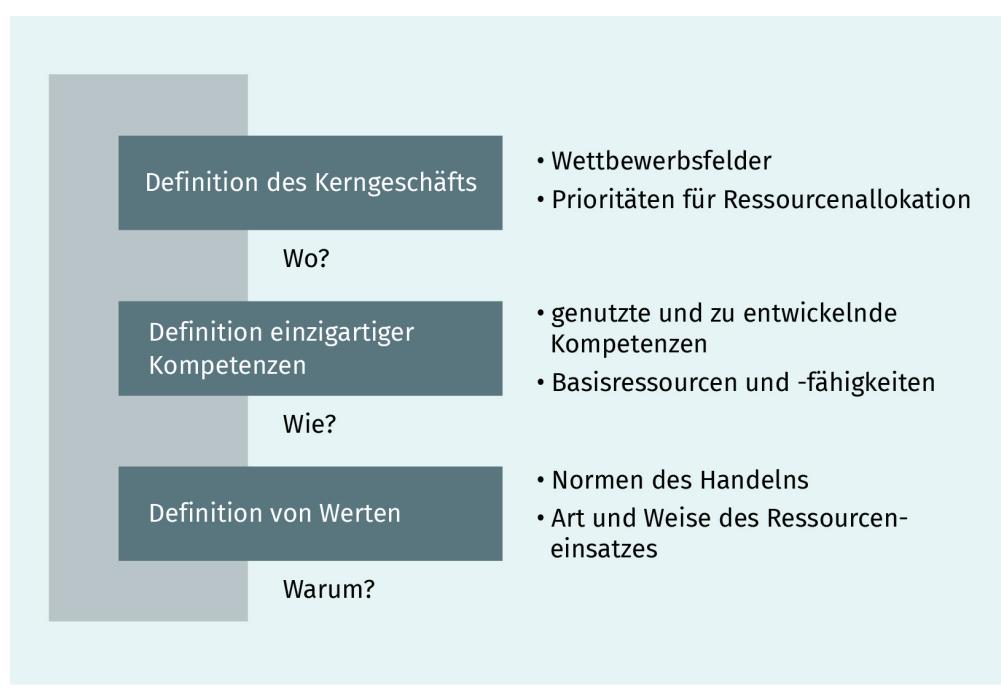
vation und Begeisterung innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu wecken (vgl. Becker 2015, S. 115). Durch die Vision soll die Entwicklung des Unternehmens in eine gewünschte Richtung gelenkt werden. Damit erfüllt die Vision eine Identitätsfunktion, indem die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit des Unternehmens dargestellt wird, eine Identifikationsfunktion, indem Sinn und Nutzen für die Mitarbeiter gestiftet werden, und eine Mobilisierungsfunktion, indem die Vision von den Mitarbeitern aktiv verfolgt wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 55). Um diese Funktionen erfüllen zu können, muss die Vision richtungsweisend, anspornend, plausibel und prägnant sein (vgl. Becker 2015, S. 116).

### **Mission**

Die Mission ist die schriftliche Ausarbeitung der Vision, in der das Kerngeschäft, die Kompetenzen und die Werte angegeben werden.

Die ausführliche Verschriftlichung der Vision ergibt die **Mission** (Unternehmensleitbild). Sie soll Orientierung geben, die Vision konkretisieren sowie das Verhalten der Unternehmensmitglieder legitimieren und sie motivieren (vgl. Becker 2015, S. 116). Die Mission besteht aus drei Bestandteilen: ausgewählte Tätigkeitsbereiche des Unternehmens (Kerngeschäft), die das Sachziel des Unternehmens angeben, besondere einzusetzende Fähigkeiten (Kompetenzen) und Werte des Unternehmens, die als Normen des Handelns gelten sollen.

**Abbildung 15: Inhalte einer Mission**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 55.

Während Unternehmenszweck, Vision und Mission (die Begriffe werden in Theorie und Praxis auch anders abgegrenzt) angeben, was und wie erreicht werden soll, sind Unternehmensziele wesentlich konkreter zu formulieren. Die vielen Ziele in einem Unternehmen können nach Zieltyp, -ausmaß und -dauer klassifiziert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 44).

Nach dem **Zielinhalt** können Sach-, Formal- und Sozialziele unterschieden werden. Sach- bzw. Leistungsziele geben an, welche Arten und Mengen von Sach- bzw. Dienstleistungen produziert und abgesetzt werden sollen. Formalziele, die auch Wertziele genannt werden, dienen dazu, die finanziellen Ergebnisse der Unternehmensaktivität darzustellen. Dafür werden je nach Rechenwerk verschiedene Größen und Kennzahlen verwendet (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 16ff.). Bei Sach- und Formalzielen handelt es sich i. d. R. um absolute bzw. relative Zielgrößen, die quantifizierbar sind. Sozialziele sind die Ziele von Interessengruppen des Unternehmens, zu denen Eigentümer, Manager, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, der Staat, die Öffentlichkeit u. a. gehören. Sie stellen Ansprüche an ein Unternehmen, die es bei der Festlegung der Unternehmensziele zu berücksichtigen gilt. Häufig handelt es sich um qualitative Ziele, z. B. die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern, die durch die Auswahl geeigneter Indikatoren messbar gemacht werden müssen, um das Ausmaß der Zielerreichung bestimmen zu können. Damit werden aus ursprünglich qualitativen Zielen quantitative Ziele.

**Zielinhalt**  
Der Zielinhalt gibt an, was erreicht werden soll. In Unternehmen wird zwischen Sach-, Formal- und Sozialzielen differenziert.

Das **Zielausmaß** gibt die Höhe des zu erreichenden Ziels vor. Nach dem Zielausmaß können Extremierungs-, Satisfizierungs- und Fixierungsziele betrachtet werden. Gewinnmaximierung und Kostenminimierung sind Beispiele für Extremierungsziele, die eher theoretischer Natur sind. Ober- und Untergrenzen von Zielen stellen Mindestanspruchsniveaus im Rahmen der Satisfizierung dar. So soll z. B. eine Mindestrendite von 5 % pro Jahr erwirtschaftet werden oder die Kosten für das Personal sollen höchstens 45 % der Gesamtkosten betragen. Fixierungsziele geben eine Zielgröße in bestimmter Höhe an, z. B. soll der Umsatz im Jahr 2022 genau 5 Mio. Euro betragen. So eine „Punktlandung“ ist naturgemäß schwierig. Satisfizierungsziele haben daher in der Praxis die größte Bedeutung.

**Zielausmaß**  
Das Zielausmaß gibt an, in welcher Höhe das Ziel realisiert werden soll. Es gibt Extremierungs-, Satisfizierungs- und Fixierungsziele.

Nach der **Zieldauer** lassen sich neben unbefristeten Zielen kurzfristige (maximal 1 Jahr), mittelfristige (bis zu 3 bis 5 Jahre) und langfristige Ziele (mehr als 5 Jahre) unterscheiden, wobei die genannten Zeiträume aufgrund der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Wirtschaftsgeschehens immer kürzer werden.

**Zieldauer**  
Die Zieldauer gibt an, in welchem Zeitraum (kurz-, mittel- und langfristig) ein Ziel realisiert werden soll.

In einem Unternehmen wird eine Mehrzahl von Zielen unterschiedlichster Art gleichzeitig verfolgt (Mehrfachzielsetzung). Damit stellt sich die Frage nach der Art der **Zielbeziehungen**. Zwischen zwei Zielen 1 und 2 können folgende Zielbeziehungen bestehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 47):

**Zielbeziehungen**  
Zu den Zielbeziehungen zählen Zielidentität, -indifferenz, -harmonie, -konflikt und -antinomie.

- Die Ziele sind trotz verschiedener Bezeichnungen identisch (Zielidentität), wie Umsatz und Erlöse. In der folgenden Abbildung stellt die Winkelhalbierende diese Art der Zielbeziehung dar. In so einem Fall kann eines der beiden Ziele aus der Betrachtung entfernt werden, da keine wirkliche Mehrfachzielsetzung vorliegt.
- Die Verfolgung des einen Ziels hat keine Auswirkungen auf die Erreichung des anderen Ziels (Zielindifferenz oder Zielneutralität). In der Abbildung wird dieser Fall durch eine waagerechte bzw. eine senkrechte Gerade dargestellt. Das Zielausmaß des einen Ziels ändert sich, aber nicht das Zielausmaß des anderen Ziels.
- Die Verfolgung von Ziel 1 fördert auch die Erreichung des anderen Ziels 2 (Zielharmonie oder Zielkomplementarität). So führt eine Umsatzerhöhung (Ziel 1) bei gleichen Kosten zu einer Gewinnsteigerung (Ziel 2). Dieser Fall wird durch eine steigende Gerade dargestellt. Dieser Fall ist relativ unproblematisch, da er gut zu handhaben ist. In Kennzahlen-

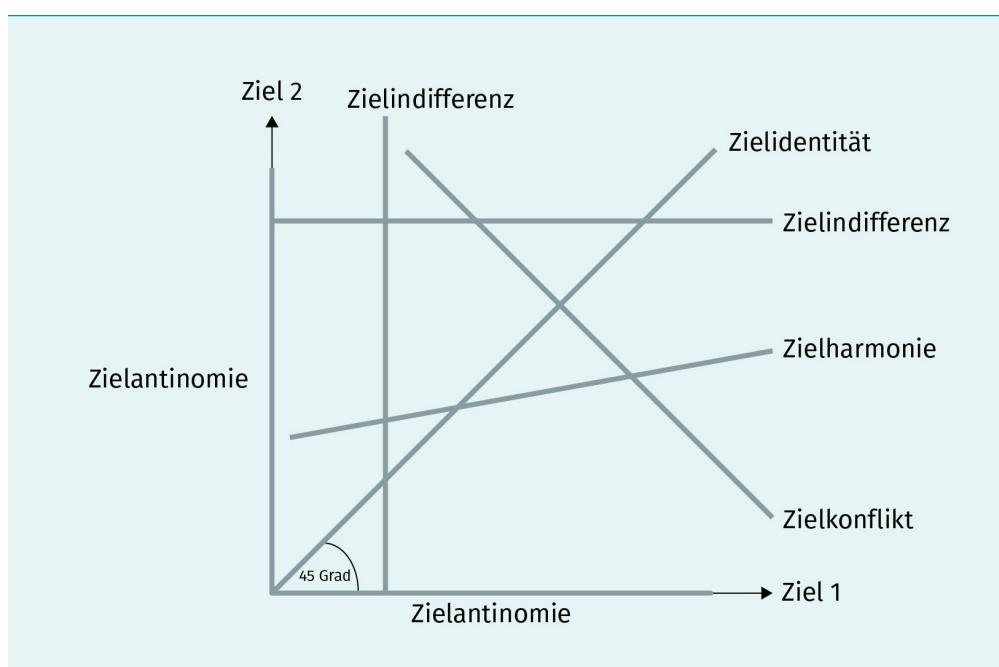
### Lösung von Zielkonflikten

Zielkonflikte können durch eine Zielgewichtung oder eine Zielrangordnung gelöst werden.

pyramiden wird dieser Zusammenhang als Zweck-Mittel-Beziehung benutzt. Die Erreichung untergeordneter Ziele (= Mittel) fördert die Erreichung übergeordneter Ziele (Zweck).

- Die Verfolgung von Ziel 1 führt zu einer Verschlechterung der Erreichung des Ziels 2 (Zielkonflikt oder Zielkonkurrenz), z. B. Lohnerhöhungen (Ziel 1) und Gewinnsteigerung (Ziel 2). Ein Zielkonflikt wird durch eine fallende Gerade im Diagramm der Zielbeziehungen dargestellt. Zur **Lösung von Zielkonflikten** gibt es zwei grundlegende Mechanismen: Bei der Zielgewichtung werden die Ziele mit Gewichtungsfaktoren, die die Bedeutung der Ziele repräsentieren, versehen. So kann Ziel 2 einen Gewichtungsfaktor von 3 erhalten, wenn es dreimal so wichtig ist wie Ziel 1, das mit dem Gewichtungsfaktor 1 versehen wird. Die Zielgewichtung funktioniert allerdings nur, wenn alle Ziele die gleiche Dimension aufweisen, z. B. Wertgrößen (Euro) oder Nutzenziffern. Bei der Zielrangordnung wird in Haupt- und Nebenziele unterschieden. Die Nebenziele sind als Nebenbedingungen zuerst zu erfüllen, danach kann das Hauptziel verfolgt werden. Damit sind Nebenziele nicht „Ziele zweiter Klasse“, denn sie trennen die Lösungsmöglichkeiten für ein Problem in zulässige und unzulässige Alternativen. Aus den zulässigen Alternativen wird dann mit dem Hauptziel die optimale Lösungsalternative bestimmt (vgl. Mag 1995, S. 52).
- Ziele können auch widersprüchlich bzw. unvereinbar sein (Zielantinomie), sodass die Erreichung eines Ziels die Erreichung des anderen Ziels unmöglich macht, z. B. lautet Ziel 1 „Absatz nur in Deutschland“ und Ziel 2 „Absatz nur nach Spanien“. Im Zieldiagramm ist dieser Fall durch Geraden auf den Diagrammachsen dargestellt. In solch einem Fall ist eines der beiden Ziele zu eliminieren, da eine falsche Zielsetzung vorliegt.

Abbildung 16: Diagramm der Zielbeziehungen



Quelle: Hilmar Henselek 2023.

Die Fälle der Zielidentität, der Zielharmonie und der Zielindifferenz werden auch unter dem Begriff Zielkompatibilität zusammengefasst. Für die Praxis sind vor allem Zielharmonie und Zielkonflikt bedeutsam (vgl. Mag 1995, S. 49).

Um keine Unklarheiten über das Ausmaß der Zielerreichung entstehen zu lassen, ist eine **operationale Zieldefinition** notwendig. Dazu sind folgende Angaben zu machen:

- **Zielinhalt:** Welche Zielgröße wird verfolgt? (Sach-, Formal-, Sozialziele)
- **Zielvorschrift:** Wie hoch ist das Ziel gesetzt? (Extremierung, Satisfizierung, Fixierung)
- **Zieldauer:** Wie lange ist das Ziel gültig bzw. bis wann ist das Ziel zu erreichen? (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)
- **Zielraum:** Wo soll das Ziel gültig sein? (Unternehmen, Abteilung, Gruppe, Stelle, Region)
- **Zielträger:** Wer ist für die Zielerreichung zuständig? (Einzelner, Gruppe)

#### **Operationale Zieldefinition**

Um ein Ziel nachprüfbar zu definieren, sind Zielinhalt, -vorschrift, -dauer, -raum und -träger anzugeben.

Solchermaßen überprüfbare Ziele erfüllen in einem Unternehmen mehrere **Funktionen** (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 53ff.):

- Ziele dienen als Entscheidungskriterien, um zwischen mehreren Alternativen auszuwählen. Sie ermöglichen damit rationale, d. h. nachvollziehbare und begründete Entscheidungen (Entscheidungsunterstützung).
- Durch Ziele werden aus menschlichem Verhalten Handlungen (= zielorientiertes Verhalten) (Handlungssteuerung).
- Durch übergeordnete Ziele erfolgt eine Koordination der verschiedenen Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen in eine gewünschte Richtung.
- Ziele des Unternehmens dienen der Legitimierung von Handlungen und der Konfliktlösung.

#### **Funktionen von Zielen**

Operationale Ziele dienen der Entscheidungsunterstützung, der Handlungssteuerung, der Lenkung von Entscheidungen und Handlungen sowie der Legitimierung von Handlungen und zur Konfliktlösung.

## 3.2 Entstehung von Unternehmenszielen

1. Durch die formal legitimierte Unternehmensleitung erfolgt eine Zielsetzung als „echte Führungsentscheidung“ (Mag 1995, S. 52).
2. Der Zielsetzung kann auch eine Zielplanung vorangehen, in der die Ziele des Unternehmens durch einen Planungsprozess bestimmt werden.
3. Da ein Unternehmen ein offenes System ist, welches mit seiner Umwelt im Austausch steht, sind auch weitere Interessen bei der Bestimmung von Unternehmenszielen zu berücksichtigen, die zur Zielverhandlung führen.

Alle drei Möglichkeiten können in einem Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlicher Mischung angewendet werden.

Die Zielverhandlung steht im Mittelpunkt der verhaltenswissenschaftlich orientierten **Koalitionstheorie**, die erstmals von Barnard (1938) formuliert wurde. Es wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen an sich keine Ziele haben kann, sondern nur die Personen und

### Koalitionstheorie

Die verhaltenswissenschaftliche Koalitionstheorie betrachtet ein Unternehmen als eine Koalition von Individuen und Gruppen, die für das Unternehmen solange Beiträge leisten, wie die vom Unternehmen gewährten Anreize mindestens den Beiträgen entsprechen.

Gruppen, die mit dem Unternehmen interagieren. Deren Ziele werden dann vom Management des Unternehmens unter bestimmten Bedingungen übernommen und in die Ziele des Unternehmens integriert.

In der Koalitionstheorie wird das Unternehmen als eine Koalition von Individuen bzw. Gruppen angesehen, deren Grenze fließend ist (vgl. Becker 2015, S. 53). Sie entscheiden sich zur Teilnahme und zur Erbringung von Beiträgen verschiedenster Art für das Unternehmen – z. B. Arbeitsleistungen, Schaffung eines Rechtsrahmens oder Kauf der Produkte – für die sie im Gegenzug Anreize materieller oder immaterieller Art (z. B. Vergütung, Steuern, Nutzen) erhalten. Solange ein Gleichgewicht von empfangenen Anreizen und geleisteten Beiträgen vorliegt, wird das Unternehmen durch Beiträge weiter unterstützt bzw. bleibt die Koalition und damit das Unternehmen erhalten. Sind die Anreize des Unternehmens geringer als die erbrachten Beiträge, wird das Unternehmen nicht mehr oder mit vermindernden Beiträgen unterstützt – z. B. Kauf von Produkten der Mitbewerber, Leistungsrückhaltung oder Kündigung von Mitarbeitern – und sein Bestand wird gefährdet. Demzufolge muss das Management eines Unternehmens die Ziele der Koalitionäre – ihre Ansprüche – bei der Erstellung des Zielsystems des Unternehmens berücksichtigen.

Individuen bzw. Gruppen mit gleichen Interessen oder Ansprüchen können zu folgenden **Interessengruppen**, deren Auflistung nicht vollständig ist, mit ihren jeweiligen Beiträgen und Ansprüchen zusammengefasst werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 46f.):

- **Eigentümer** stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals.
- **Fremdkapitalgeber** leihen dem Unternehmen Geld und verlangen dafür Zinsen und Tilgung.
- **Kunden** kaufen die Produkte des Unternehmens und bezahlen dafür einen Preis.
- **Lieferanten** beliefern das Unternehmen mit Sach- und Dienstleistungen und verlangen dafür eine angemessene Bezahlung.
- **Mitarbeiter** erbringen Arbeitsleistungen für das Unternehmen und erhalten dafür eine Vergütung.
- **Der Staat** stellt für die Unternehmen einen Rechtsrahmen und Infrastruktur zur Verfügung und erwartet dafür Steuerzahlungen.
- **Die Gesellschaft** stellt kulturelle Grundlagen zur Verfügung und erwartet vom Unternehmen Gegenleistungen, z. B. in Form von Kultursponsoring.

Sind die Ziele der verschiedenen Interessengruppen identisch, harmonisch oder indifferent, können sie vom Management des Unternehmens als Ziele leicht berücksichtigt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 47). Im Falle des schwierigeren Zielkonfliktes zwischen Interessengruppen kann zum einen eine Gewichtung der Ziele nach den Machtverhältnissen der Interessengruppen in den Verhandlungsprozessen erfolgen. Zum anderen kann eine Rangfolgebildung der Ziele in Haupt- und Nebenziele erfolgen, wobei die Nebenziele zuerst zu erfüllen sind und dann das oder die verbleibenden Hauptziele. Auf diese beiden Lösungsmechanismen wird im folgenden Abschnitt in Form des Stakeholder- und des Shareholder-Ansatzes eingegangen.

### 3.3 Shareholder- und Stakeholder-Ansatz

Die Koalitionstheorie hat in den 1980er-Jahren durch den Stakeholder-Ansatz von Freeman (1984, 2010) eine Renaissance erfahren. Nach Freeman sind **Stakeholder** Individuen oder Gruppen, die die Erfüllung des Unternehmenszwecks beeinflussen oder dadurch beeinflusst werden (vgl. Freeman 2010, S. 53). Andere Begriffe für Stakeholder sind Bezugsgruppen, Interessengruppen und Anspruchsgruppen, die in unternehmensinterne und -externe Stakeholder unterschieden werden. Zu den internen Stakeholdern gehören Eigentümer, Manager und Mitarbeiter. Zu den externen Stakeholdern gehören Lieferanten, Kunden, Fremdkapitalgeber, Konkurrenten, Staat, Gewerkschaften, Medien usw. (vgl. Becker 2015, S. 107f.).

**Stakeholder**  
Nach Freeman sind Stakeholder Individuen oder Gruppen, die die Erfüllung der Unternehmensziele beeinflussen oder dadurch (positiv oder negativ) beeinflusst werden.

Die Interessen bzw. Ansprüche der Stakeholder sind deshalb vom Management des Unternehmens bei der Zielfestlegung zu berücksichtigen, weil die Nichtberücksichtigung von Stakeholderinteressen den langfristigen Unternehmenserfolg gefährden kann. So können z. B. Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter abwandern.

Betrachtet man den **Stakeholder-Ansatz** als theoretisches Konzept (Idealtyp), ist er durch folgende Merkmale charakterisiert: Die Interessen aller Stakeholder sind bei der Festlegung der Unternehmensziele gleichberechtigt zu berücksichtigen, weshalb der Ansatz als interessenpluralistisch gilt. Dies geschieht durch Verhandlungsprozesse zwischen Management und Stakeholdern. Oberste Zielsetzung ist die Maximierung des Stakeholder Value, der den Wert des Unternehmens aus Sicht aller Stakeholder angibt. Vereinfacht ausgedrückt entspricht der Stakeholder Value dem Barwert zukünftiger Nutzen-Kosten-Differenzen aller Stakeholder (ausführlich Hungenberg/Wulf 2015, S. 49f.). Dahinter steckt die Zielgewichtung als Instrument zur Lösung von Zielkonflikten.

**Stakeholder-Ansatz**  
Der Stakeholder-Ansatz ist interessenpluralistisch und versucht, alle Interessengruppen in den Unternehmenszielen zu berücksichtigen.

So elegant der Stakeholder Value theoretisch ist, so impraktikabel wäre die Ermittlung in der Praxis. Solange alle Stakeholder als gleichberechtigt angesehen werden, hat jedes Stakeholder-Interesse den Gewichtungsfaktor 1. Werden auch noch Unterschiede in der Wichtigkeit oder Macht der Stakeholder berücksichtigt, müssen unterschiedliche Gewichtungsfaktoren für jeden Stakeholder ermittelt werden, was methodisch schwierig ist. Ferner müssten die gegenwärtigen und zukünftigen Kosten und Nutzen jedes einzelnen Stakeholders ermittelt werden, es müssten interpersonelle Nutzenvergleiche zur Entscheidungsfindung durchgeführt werden und es müssten sich im Zeitablauf ändernde Interessen berücksichtigt werden, was insgesamt betrachtet die Informationsverarbeitungskapazitäten des Managements eines Unternehmens überfordern würde. Schließlich würde die Maximierung des Stakeholder Value nicht garantieren, dass die individuellen Interessen einzelner Stakeholder auch maximiert werden. Im Gegenteil könnte die Lage einzelner Stakeholder verschlechtert werden, um den Stakeholder Value insgesamt zu erhöhen. Ferner könnte das Management als Sachwalter aller Stakeholderinteressen nicht mehr für Entscheidungen verantwortlich gemacht werden und unter dem Deckmantel des Stakeholder Value Eigeninteressen verfolgen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 50).

**Tabelle 2: Stakeholder- und Shareholder-Ansatz im Vergleich**

	<b>Stakeholder-Ansatz</b>	<b>Shareholder-Ansatz</b>
Hintergrund	Das Unternehmen existiert, um die gleichberechtigten Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen.	Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren.
Prinzip	verständigungsorientiertes Handeln; Kompromiss, Einsicht, Manager als Treuhänder	erfolgsorientiertes Handeln, Vertragsmodell, Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn/Verlust, Manager als Agenten der Eigentümer
Erfolgsmaßstab	Maximierung des Barwertes der Nutzen-Kosten-Differenzen aller Stakeholder	Maximierung des Barwertes der zukünftigen Zahlungen an die Eigentümer
Beurteilung	nicht operational, da auf interpersonellen Nutzenvergleichen aufbauend; interessenpluralistisch	operational; auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet, interessenmonistisch
Unternehmensziel	„Stakeholder Value“	„Shareholder Value“

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 49.

#### **Shareholder-Ansatz**

Der Shareholder-Ansatz ist interessenmonistisch und berücksichtigt nur die Ziele der Eigentümer (= Shareholder).

Der **Shareholder-Ansatz** ist der Gegenentwurf zum Stakeholder-Ansatz. Shareholder sind die Eigentümer bzw. Anteilseigner eines Unternehmens. Sie interessieren sich für die zukünftigen Zahlungen des Unternehmens an sie, die den Marktwert des Unternehmens bestimmen. Im Falle des Verkaufs von Unternehmensanteilen oder des ganzen Unternehmens möchten sie einen hohen Marktwert realisieren. Beim Shareholder-Ansatz wird den Interessen der Shareholder Priorität gegenüber anderen Interessen bei der Festlegung der Unternehmensziele eingeräumt, weshalb er auch als interessenmonistisch bezeichnet wird (vgl. Becker 2015, S. 107). Diese Vorgehensweise wird zum einen durch das Eigentum am Unternehmen begründet und zum anderen durch den Umstand, dass die Eigentümer einen Gewinnanspruch haben, der unsicher ist. Deswegen werden sie auch Residualeinkommensbezieher genannt. Die anderen Stakeholder haben demgegenüber gesetzliche oder vertragliche Ansprüche gegenüber dem Unternehmen in fester Höhe, weswegen sie auch als Kontrakteinkommensbezieher bezeichnet werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 41). Der Grundsatz des Shareholder-Ansatzes ist demgemäß folgender: Wer wie die Eigentümer das wirtschaftliche Risiko trägt, hat das Sagen im Unternehmen.

#### **Shareholder Value**

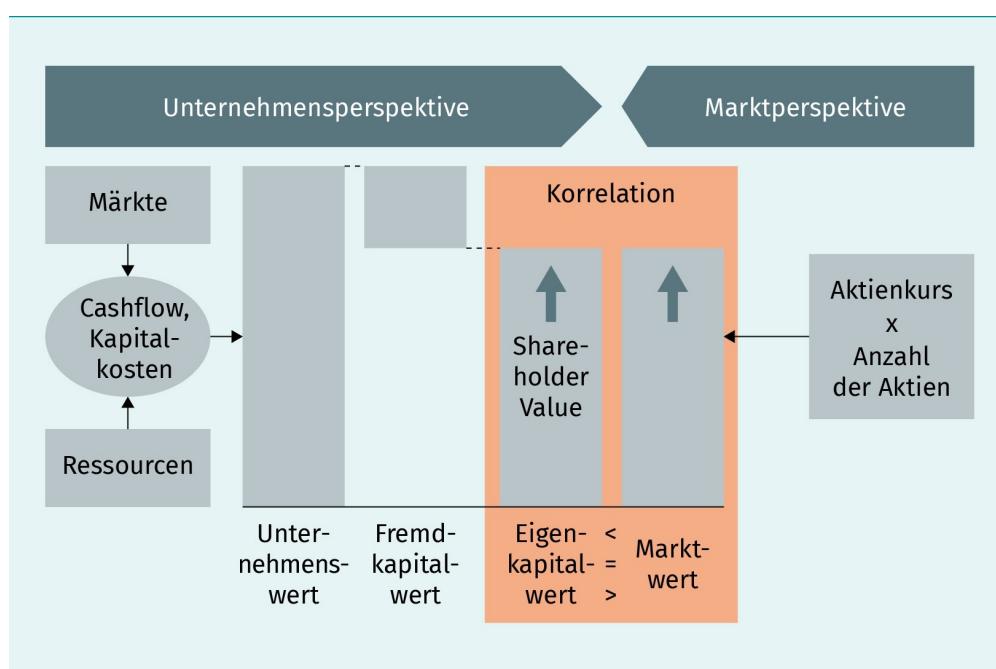
Der Shareholder Value ist der Barwert zukünftig erwarteter Einzahlungsüberschüsse (Cashflows), die an die Eigentümer eines Unternehmens fließen.

Das oberste Ziel im Shareholder-Ansatz ist die Maximierung des **Shareholder Value**, der auf Rappaport (1986) zurückgeht. Der Shareholder Value ist eine unternehmensinterne Planungsgröße, die als Barwert zukünftiger Einzahlungsüberschüsse (Cashflows) ermittelt wird. Von dem so ermittelten Unternehmenswert wird der Wert des Fremdkapitals subtrahiert und es ergibt sich der Wert des Eigenkapitals, der dem Shareholder Value entspricht (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 232ff.). Der Shareholder Value als unternehmensinterne Zielgröße (Innensicht) ist eine Prognose des (tatsächlichen) Marktwertes des Unternehmens (Außensicht), wie er sich z. B. an der Börse ergibt, indem der Aktienkurs mit der Anzahl der Aktien multipliziert wird. Beide Werte können allerdings aufgrund unterschiedlicher Bewertungsmethoden, Informationsstände und Zukunftserwartungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens voneinander abweichen und eine „Wahrnehmungslücke“ ergeben. Durch Maßnahmen des strategischen Managements und durch die Kommu-

nikation zwischen Unternehmen und Investoren (Investor Relations) kann eine hohe positive Korrelation zwischen Shareholder Value und Marktwert des Unternehmens angestrebt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 527f.).

Am Shareholder-Ansatz bzw. dem Shareholder Value wird kritisiert, dass er zu einer Vernachlässigung anderer Stakeholderinteressen als der Eigentümerinteressen und zu einem kurzfristigen Management, was von Quartalszahlen bei börsennotierten Unternehmen getrieben wird, führt (vgl. Becker 2015, S. 109f.). Dabei handelt es sich allerdings um fehlerhafte Umsetzungen des Konzeptes.

**Abbildung 17: Shareholder Value und Marktwert eines Unternehmens**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 50.

Der Shareholder Value ist ein Beispiel für die **Zielrangordnung** zur Lösung von Zielkonflikten. Die Ansprüche der Kontrakteinkommensbezieher, v. a. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Staat, und anderer Stakeholder, die z. B. durch Demonstrationen höhere Investitionen in den Umweltschutz erzwingen, werden zuerst in den Auszahlungen berücksichtigt. Die Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder durch das Unternehmen führt dann über die Erbringung von Arbeitsleistungen, Lieferungen von Material und Maschinen, Produktkäufe etc. zu Einzahlungen des Unternehmens. Ein Shareholder Value mehrt erst dann das Vermögen der Anteilseigner des Unternehmens, wenn die Ansprüche anderer Stakeholder befriedigt worden sind.

**Zielrangordnung**  
Im Shareholder Value werden die Ansprüche der Kontrakteinkommensbezieher als Nebenziele zuerst erfüllt, dann wird die Vermögensmaximierung als Hauptziel für die Eigentümer verfolgt.

Auch beim Shareholder Value ist jedes Unternehmen in der Realität gut beraten, nicht nur die Eigentümerinteressen, sondern auch die Interessen weiterer wesentlicher Stakeholder zu berücksichtigen, da ein Unternehmen auf deren Unterstützung angewiesen ist (vgl. Becker 2015, S. 110; Hungenberg/Wulf 2015, S. 51). Gegen die Stakeholder kann ein Unternehmen auf Dauer nicht bestehen.

Die Ausführungen zeigen, dass zwischen Stakeholder-Ansatz und Shareholder-Ansatz zwar Unterschiede bestehen, sie aber letztlich zwei verschiedene Ansätze zur Lösung von Zielkonflikten darstellen: Der Stakeholder-Ansatz basiert auf der Ziel(gleich)gewichtung und der Shareholder-Ansatz basiert auf der Zielrangordnung (Ziel der Eigentümer als Hauptziel, Ziele der restlichen Stakeholder als Nebenziele, die zuerst zu erfüllen sind, bevor das Hauptziel Maximierung des Shareholder Value verfolgt werden kann).

Auch auf der Ebene der Zielgrößen löst sich der Widerspruch zwischen Stakeholder Value und Shareholder Value auf. Da im Shareholder Value alle Stakeholderinteressen über die Ein- und Auszahlungen berücksichtigt werden, ist dieser ebenfalls als Stakeholder Value anzusehen (Komplementarität von Stakeholder- und Shareholder-Ansatz) (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 243). Zudem ist er wesentlich operationaler als der vorher dargestellte Stakeholder Value. Erst ein positiver Shareholder Value ermöglicht die Erfüllung der Ansprüche der verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens. Für Unternehmen ist der Druck, sich am Shareholder Value als übergeordnetem Unternehmensziel zu orientieren, durch die Globalisierung von Absatz- und Kapitalmärkten gestiegen. Institutionelle Investoren, z. B. Investmentfonds oder Pensionsfonds, suchen nach rentablen Investitionsmöglichkeiten und fordern eine stärkere Orientierung am Shareholder Value (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 51f.). Eine mangelnde Orientierung am Shareholder Value kann zudem das Risiko einer Übernahme erhöhen, wenn ein Investor ein Unternehmen für unterbewertet hält, d. h., der Marktwert ist geringer als der vom Investor geschätzte Shareholder Value.

**Realtypen von Shareholder- und Stakeholder-Ansatz**  
Der Shareholder-Ansatz ist besonders in den USA und in Großbritannien wiederzufinden; der Stakeholder-Ansatz eher in Kontinentaleuropa, insbesondere in Deutschland mit seinen Mitbestimmungsgesetzen. Wenn man in der Realität nach Umsetzungen des Stakeholder- und des Shareholder-Ansatzes (**Realtypen**) sucht, so ist der Shareholder-Ansatz typisch für die USA und Großbritannien, in Kontinentaleuropa ist eher der Stakeholder-Ansatz (mit Berücksichtigung der Eigentümer, Manager, Fremdkapitalgeber und Mitarbeiter) vertreten (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 273). Gerade in Deutschland hat der Stakeholder-Ansatz eine vergleichsweise hohe Bedeutung, das zeigt sich z. B. an den gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung von Arbeitnehmern auf Unternehmens- und Betriebsebene (vgl. Hungenberg 2014, S. 37). Die Regeln zur Regulierung des Einflusses von Eigentümern, Arbeitnehmern, (Haus-)Banken und ggf. weiteren Stakeholdern auf die Willensbildung in Unternehmen sind Gegenstand der Unternehmensverfassung, die auch Corporate Governance genannt wird (vgl. Becker 2015, S. 132ff.). Neben gesetzlichen Mindeststandards durch Gesellschafts-, Handels- und Mitbestimmungsrecht sind auch freiwillige Regelungen zur Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder möglich, z. B. durch einen Beirat.

## 3.4 Ziele für das strategische Management

Aus den Unternehmenszielen, die Ziele für das gesamte Unternehmen sind, müssen für die einzelnen Unternehmensbereiche (Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche) bis hinunter zu den einzelnen Stellen Ziele abgeleitet werden. Hier sollen besonders die strategisch relevanten Ziele betrachtet werden.

**Traditionelle (formal- und sachzielorientierte) Zielgrößen des strategischen Managements** sind der Return on Investment und Marktanteilsziele. Der Return on Investment ist der Quotient aus Gewinn und investiertem Kapital einer Periode. Dabei können eine Gesamt- und eine Eigenkapitalrentabilität unterschieden werden:

**Tabelle 3: Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität**

Gesamtkapitalrentabilität $r_{GK}$	Eigenkapitalrentabilität $r_{EK}$
$r_{GK} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot 100$	$r_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$

Quelle: Hilmar Henselek 2023.

Die Rentabilität ist umso höher, je höher der Gewinn (und die Fremdkapitalzinsen) und/oder je geringer der Kapitaleinsatz ist. Um die Rentabilität zu erhöhen, könnte es über einen verringerten Kapitaleinsatz zu Unterinvestitionen in die alten und neuen Erfolgspotenziale des Unternehmens kommen, die den zukünftigen Unternehmenserfolg gefährden können (vgl. Gälweiler 2005, S. 73; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 229).

Der Marktanteil kann auf der Grundlage von Absatzmengen oder Umsatzzahlen einer Periode ermittelt werden:

**Tabelle 4: Berechnung des Marktanteils**

Marktanteil (mengenmäßig)	Marktanteil (wertmäßig)
$\frac{\text{eigene Absatzmenge}}{\text{Absatzmenge insgesamt}} \cdot 100$	$\frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Umsatz insgesamt}} \cdot 100$

Quelle: Hilmar Henselek 2023.

Neben totalen Marktanteilen, die die eigene Absatzmenge oder den eigenen Umsatz in Relation zur Gesamtabszahlmenge bzw. zum Gesamtumsatz aller Unternehmen eines Marktes setzen, werden auch relative Marktanteile ermittelt, indem nur die Absatzmengen oder Umsätze der bis zu drei größten Konkurrenten berücksichtigt werden. Bei Verfolgung des Marktanteilsziels allein kann es zu Überinvestitionen – z. B. Marktanteilserweiterung durch Akquisition eines Konkurrenten – kommen, da die Rentabilität der Investitionen nicht überprüft wird.

Die traditionellen Zielgrößen des strategischen Managements sind aufgrund ihres kurzen Zeithorizontes von maximal einem Geschäftsjahr und ihrer Vergangenheitsorientierung eher für das operative Management geeignet.

Für das strategische Management wird eine zukunftsgerichtete und einen längeren Zeithorizont abdeckende Zielgröße benötigt, die das Denken in Investitionen zum Erhalt alter Erfolgspotenziale und zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale unterstützt (vgl. Gälweiler 2005, S. 24). Der Shareholder Value stellt so eine **adäquate Zielgröße für das strategische Management** dar. Er weist folgende Vorteile nach Hungenberg und Wulf auf (vgl. 2015, S. 51f.):

### Traditionelle Zielgrößen des strategischen Managements

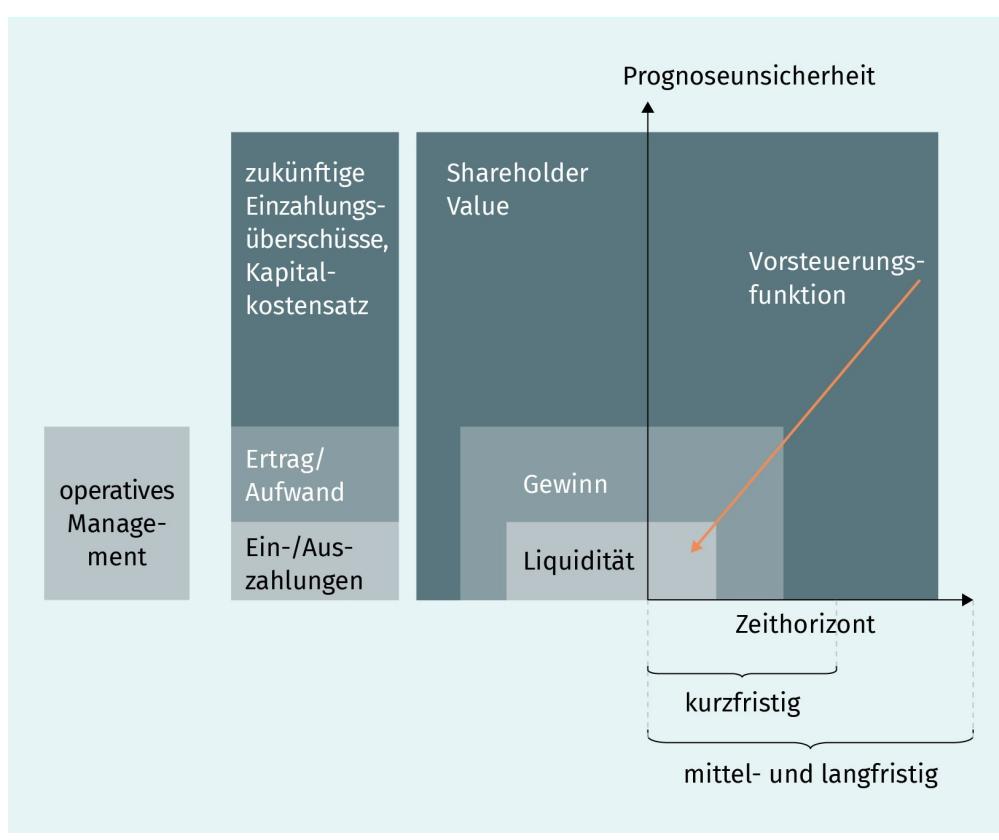
Zu den traditionellen Zielgrößen des strategischen Managements gehören der Return on Investment und Marktanteilsziele.

### **Adäquate Zielgröße für das strategische Management**

Der Shareholder Value ist eine adäquate Zielgröße für das strategische Management, da er zukunftsgerichtet ist und das Denken in Investitionen zum Erhalt und Aufbau von Erfolgspotenzialen fördert.

- Es erfolge eine Orientierung an einer mittel- bis langfristigen Zielgröße, die mit dem Zeithorizont strategischer Entscheidungen korrespondiert. Durch die Zukunftsgerichtetheit und die Orientierung an Zahlungsgrößen erfüllt der Shareholder Value eine Vorsteuerungsfunktion, insbesondere im Hinblick auf die langfristige Liquidität (vgl. Gälweiler 2005, S. 24).
- Durch die Orientierung an Zahlungsgrößen statt Buchhaltungsgrößen besteht wenig Spielraum für Manipulationen.

**Abbildung 18: Der Shareholder Value als Zielgröße des strategischen Managements**



Quelle: Hilmar Henselek 2023.

- Der Shareholder Value orientiert sich am Ziel der Vermögensmaximierung der Anteilseigner. Ein positiver Shareholder Value bedeutet eine Steigerung des Wertes des Eigenkapitals für die Eigentümer.
- Bei börsennotierten Unternehmen erschwert ein hoher Shareholder Value eine (unfreundliche) Übernahme durch andere Unternehmen, sodass die Unabhängigkeit des Unternehmens geschützt wird.
- Bei börsennotierten Unternehmen verbessert ein Management nach dem Shareholder Value die Finanzierung mit Eigenkapital, denn je höher der Aktienkurs = Marktwert des Unternehmens ist, desto höher sind die Ausgabekurse bei Neuemissionen.
- Die Verteilung finanzieller Mittel in einem Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern kann nach den Shareholder Values der einzelnen Geschäftsfelder erfolgen, wodurch Über- und Unterinvestitionen auf der Grundlage operativer Zielgrößen tendenziell ver-

hindert werden. Ebenso wird eine Quersubventionierung zwischen Geschäftsfeldern wie nach dem traditionellen Portfoliomangement erschwert, da alle Geschäftsfelder eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwirtschaften müssen. Geschäftsfelder, die den Mindestverzinsungsanspruch nicht erfüllen, werden abgestoßen. Unter der Annahme, dass die Geschäftsfelder „stand alone“ (wie eigenständige Unternehmen) geführt werden, kann neben den Shareholder Values der Geschäftsfelder auch der Shareholder Value der Unternehmenszentrale, also ihr Wertbeitrag für das Unternehmen, ermittelt werden.

- Durch das Formalziel Shareholder Value wird verhindert, dass wechselnden Themen oder Moden des strategischen Managements unreflektiert gefolgt wird. Jede Strategie muss auf ihr Wertsteigerungspotenzial untersucht werden.

Nicht verschwiegen werden sollen auch Probleme des Shareholder Values als Zielgröße. Seine Ermittlung hängt von Prognosen der zukünftigen Ein- und Auszahlungen ab, die mit Unsicherheiten behaftet sind. Auch gibt es methodische Bedenken gegen den Shareholder Value und verwandte wertorientierte Konzepte, die z. B. die Bestimmung des **Diskontierungszinssatzes** betreffen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 245).

**Diskontierungszinssatz**  
Der Diskontierungszinssatz dient zur Abzinsung zukünftiger Zahlungen auf einen Betrachtungszeitpunkt.



## ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmensziele sind angestrebte, zukünftige Zustände des gesamten Unternehmens. Sie lassen sich in Unternehmenszweck, Vision, Mission und Unternehmensziele (im engeren Sinne) klassifizieren. Ferner sind Bereichsziele bis hin zu Stellenzielen vorhanden.

Die vielen Ziele in einem Unternehmen können nach dem Zielerhalt in Sach-, Formal- und Sozialziele, nach dem Zielausmaß in Extremierungs-, Satisfizierungs- und Fixierungsziele und nach der Zieldauer in kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterschieden werden.

Für die Praxis sind vor allem Zielharmonie und Zielkonflikt als Zielbeziehungen von hoher Relevanz. Bei Zielharmonie werden Ziel-Mittel-Beziehungen zwischen Ober- und Unterzielen genutzt, um Kennzahlpyramiden zu erstellen. Zielkonflikte lassen sich zum einen durch Zielgewichtung und zum anderen durch Zielrangordnung lösen.

Eine operationale, also nachprüfbare Zieldefinition umfasst Zielerhalt, -ausmaß, -dauer, -träger und -raum. Die Funktionen von Zielen sind: Entscheidungsunterstützung, Handlungssteuerung, Koordination, Legitimation und Konfliktlösung.

Die Koalitionstheorie erklärt die Entstehung von Unternehmenszielen verhaltenswissenschaftlich. Individuen oder Gruppen unterstützen ein Unternehmen durch Beiträge verschiedenster Art und erhalten dafür Anreize. Solange ein Anreiz-Beitrag-Gleichgewicht existiert, wird ein Unternehmen von den Stakeholdern unterstützt. Bei einem Ungleichge-

wicht wird das Unternehmen nicht mehr – z. B. durch die Kündigung eines Mitarbeiters – oder in verringertem Maße – z. B. durch Leistungszurückhaltung eines Mitarbeiters – unterstützt. Aus diesem Grunde ist es für das Management eines Unternehmens wichtig, die Ansprüche der Individuen und Gruppen in das Zielsystem des Unternehmens zu integrieren, um das Unternehmen als Quelle von Anreizen am Leben zu erhalten.

Stakeholder sind Individuen oder Gruppen, die die Unternehmenstätigkeit beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Beim Stakeholder-Ansatz als Idealtyp werden alle Stakeholder als gleichberechtigt im Zielsystem des Unternehmens berücksichtigt. Beim Shareholder-Ansatz werden nur die Ziele der Eigentümer im Zielsystem erfasst. In der Realität dominiert der Shareholder-Ansatz, da er den Spielregeln der Marktwirtschaft am ehesten entspricht. Der Shareholder Value ist eine für das strategische Management adäquate Zielgröße aufgrund der Zukunftsgerichtetetheit, der Mehrperiodigkeit und der Kapitalmarktorientierung.

# **LEKTION 4**

## **STRATEGISCHE ANALYSE UND STRATEGIEENTWICKLUNG**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was die fünf Ps der Strategie nach Mintzberg sind.
- welche Strategiearten nach Mintzberg unterschieden werden.
- was die externe Analyse ist und welche Instrumente dafür eingesetzt werden.
- was die interne Analyse ist und welche Instrumente dazu eingesetzt werden.
- welche Strategieoptionen auf der Unternehmensebene existieren.
- welche Strategieoptionen auf der Geschäftsfeldebene existieren.
- wie die Bewertung von Strategieoptionen erfolgt.

## 4. STRATEGISCHE ANALYSE UND STRATEGIEENTWICKLUNG

### Aus der Praxis

Die Geschäftsführung der Trade GmbH will einen Businessplan erstellen, um einen größeren Kredit bei der Hausbank zu beantragen. Im Businessplan soll u. a. die Strategie des Unternehmens dargestellt werden. Die Geschäftsführer sind beim Recherchieren auf eine Vielzahl von Strategiebegriffen gestoßen: Wachstumsstrategie, generische Strategie, Normstrategie, emergente Strategie, Nischenstrategie, Differenzierungsstrategie, Diversifikationsstrategie, Schrumpfungsstrategie, Funktionsbereichsstrategie, Investitionsstrategie, selektive Strategie und unrealisierte Strategie. Angesichts der vielen Strategiearten fühlen sie sich überfordert und beauftragen die Assistentin der Geschäftsführung Sinja Schneider damit, Ordnung in das „Chaos“ zu bringen. Sie erinnert sich an ihr BWL-Studium und sagt: „Kein Problem!“

### 4.1 Grundlagen der Strategieentwicklung

Der Begriff der Strategie hat in der Literatur verschiedene Bedeutungen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 255). Nach Mintzberg (1987) lassen sich insgesamt fünf Sichtweisen von Strategie unterscheiden, die nach den Anfangsbuchstaben der englischen Bezeichnungen als die „Fünf Ps der Strategie“ bezeichnet werden (vgl. Mintzberg 1987, S. 11ff.). Manager müssen in der Lage sein, situationsadäquat zwischen den Sichtweisen der 5Fünf Ps zu wechseln und sie zu benutzen (vgl. Johnson et al. 2018, S. 548ff.).

Sie sind in der folgenden Übersicht wiedergegeben:

**Tabelle 5: Fünf Ps der Strategie nach Mintzberg**

Strategie als Plan (plan)	Das klassische Strategieverständnis eines rationalen Maßnahmenplans ist nach Auffassung von Mintzberg selten und nur unter Vorliegen einer Reihe von Bedingungen (bspw. stabile, planbare Umweltentwicklungen) sinnvoll.
Strategie als List (ploy)	Im Sinne einer „Kriegslist“ nehmen Strategien oft den Charakter von spontanen, taktischen Maßnahmen an, mit denen Konkurrenten überrascht werden.
Strategie als Muster (pattern)	Eine Strategie entwickelt sich unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen des Unternehmens heraus. Sie entstehen eher zufällig und sind erst ex post erkennbar, und zwar dann, wenn sich ein konsistentes Muster in den Entscheidungen der Unternehmen abzeichnet.
Strategie als Positionierung (position)	Strategien beschränken sich häufig auf eine Positionierung des Unternehmens zu seiner Umwelt. Eine wettbewerbsfähige Position kann sowohl geplant angestrebt als auch eher zufällig – z. B. durch Konkurrentenfehler – erreicht werden.

Strategie als Denkhaltung  
(perspective)

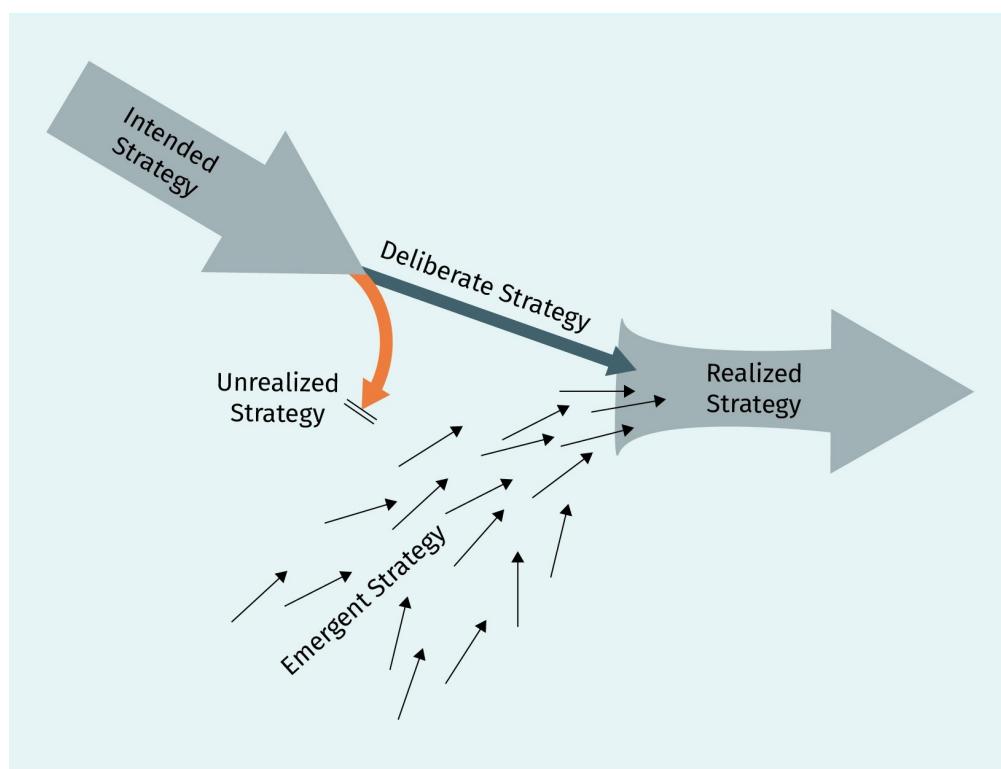
Eine Strategie kann lediglich als eine Denkhaltung in den Köpfen des Managements verankert sein. Diese Strategie wird weder schriftlich festgehalten noch explizit kommuniziert, sondern stellt ein gemeinsam geteiltes Einstellungsmuster des Managements dar, das das strategische Verhalten des Unternehmens maßgeblich beeinflusst.

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Mintzberg/Waters 1985, S. 257–272; zitiert nach Becker 2018, S. 65.

Die Sichtweise von Strategie als List oder als Manöver entstammt dem Militärbereich. Im antiken Griechenland war der „Strategos“ der Heerführer, der die Kunst der Kriegsführung beherrschten musste (vgl. Gälweiler 2005, S. 66; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 17). Es kommt dabei zu einer Übertragung von Militärstrategien auf den Managementbereich (vgl. Gälweiler 2005, S. 58f.). Gälweiler sieht allerdings mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten zwischen Kriegs- und Unternehmensstrategien (vgl. ebd., S. 59ff.).

Das Verständnis von Strategie als Muster wendet sich von der dominierenden Sichtweise des rationalen Planens einer Strategie ab (vgl. Johnson et al. 2018, S. 528ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 255). Mintzberg unterscheidet in diesem Zusammenhang mehrere Arten von Strategien (vgl. 1987, S. 11ff.):

Abbildung 19: Strategiearten nach Mintzberg



Quelle: Mintzberg 1987, S. 14.

Beabsichtigte Strategien (Intended Strategies) sind geplante Strategien, unabhängig davon, ob sie tatsächlich umgesetzt werden oder nicht. Realisierte Strategien (Realized Strategies) sind stimmige Grundmuster in Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens, unabhängig davon, ob sie geplant worden sind oder zufällig entstanden sind. Unrealisierte Strategien (Unrealized Strategies) sind geplante Strategien, die nicht umgesetzt wurden, da sich z. B. die Märkte anders entwickelt haben als ursprünglich angenommen. Planmäßige, bewusste Strategien (Deliberate Strategies) sind geplante Strategien, die auch umgesetzt werden, was nach Mintzberg (1987) eher die Ausnahme als die Regel ist. Unbeabsichtigte Strategien (Emergent Strategies) führen zu realisierten Strategien, die aber nicht von Anfang an beabsichtigt waren. Sie ergeben sich dadurch, dass erste Entscheidungen, z. B. konstitutive Entscheidungen, im Unternehmenslebenszyklus die Handlungsspielräume zukünftiger Entscheidungen eingrenzen bzw. kanalisieren (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 259f.). Somit sind emergente Strategien ein Muster in einem Strom von Entscheidungen, das nur in der Rückschau erkannt werden kann. Die Zuordnung einer Strategie kann sich im Zeitablauf ändern: So kann eine beabsichtigte Strategie während der Umsetzung verändert werden und damit eine emergente Strategie werden oder eine emergente Strategie kann vom Management nachträglich zu einer beabsichtigten („offiziellen“) Strategie erklärt werden (vgl. Becker 2018, S. 71). Die Strategie als Denkhaltung ist naturgemäß schwer zu erforschen, da sie nur in den Köpfen des Top Managements als Einstellungen existiert.

Die in Wissenschaft und Praxis dominierenden Sichtweisen sind die der Strategie als Plan und als Positionierung (vgl. Becker 2018, S. 66). Beiden ist gemeinsam, dass die Strategie als Bündel von geplanten Maßnahmen und Ressourceneinsätzen zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele dient (vgl. ebd.). Die Kaskade von Unternehmenszweck, Vision, Mission und Unternehmenszielen wird durch die Strategie weiter konkretisiert. Die Strategie soll eine Stimmigkeit, einen Fit, zwischen den Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens und den Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) seiner Umwelt herbeiführen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 299), indem das Unternehmen so positioniert wird, dass die Chancen der Umwelt und die Stärken des Unternehmens genutzt und die Risiken der Umwelt und die Schwächen des Unternehmens vermieden werden (vgl. ebd., S. 459f.; Becker 2018, S. 67). Dieser Zusammenhang wird durch die sogenannte **SWOT**-Analyse, deren Name sich von den Anfangsbuchstaben von **S**trengths, **W**eaknesses, **O**

#### **SWOT**

Das Akronym SWOT steht für: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Opportunities und **T**hreats ableitet (auch TOWS-Analyse genannt), untersucht. Die Ergebnisse der Unternehmensanalyse, die der ressourcenorientierten Perspektive entspricht, und der Umweltanalyse, die die marktorientierte Sichtweise darstellt, werden in einer Matrix aufgelistet, gegenübergestellt und Normstrategien als grundsätzliche Strategieoptionen abgeleitet (vgl. Becker 2018, S. 133; Johnson et al. 2018, S. 162ff.).

**Abbildung 20: Grundaufbau und Normstrategien der SWOT-Analyse**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Weihrich 1982, S. 60; zitiert nach Becker 2018, S. 132; Hungenberg 2014, S. 86.

Die SWOT-Analyse ist ein sehr einfaches Instrument, das eine gründliche und systematische Analyse allerdings nicht ersetzen kann (vgl. Johnson et al. 2018, S. 164).

In den folgenden Unterkapiteln dieser Lektion soll aus didaktischen Gründen vom klassischen Strategieverständnis als Ergebnis eines Planungsprozesses ausgegangen werden (vgl. Becker 2018, S. 71), ohne damit die Relevanz der anderen Strategieverständnisse zu vernachlässigen. Zu diesem Strategieplanungsprozess gehören die Analyse und Prognose von Umwelt (externe Analyse) und Unternehmen (interne Analyse), die zusammen auch als Situationsanalyse bezeichnet wird, sowie die Entwicklung von Strategien auf der Geschäftsfeldebene (Business Strategy) und auf der Unternehmensebene (Corporate Strategy), wenn das Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern aktiv ist (vgl. Hungenberg 2014, S. 15f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 75f.). Ist ein Unternehmen nur in einem Geschäftsfeld tätig, fallen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie zusammen. Die Implementierung einer Strategie erfolgt durch organisatorische und personelle Maßnahmen.

## 4.2 Externe Analyse

Die Analyse der Unternehmensumwelt und die Analyse des Unternehmens selbst stehen am Anfang der (Neu-)Bestimmung einer Strategie. Beide Analysen können gleichzeitig oder bei mangelnder personeller Kapazität auch nacheinander erfolgen, wobei vielerlei

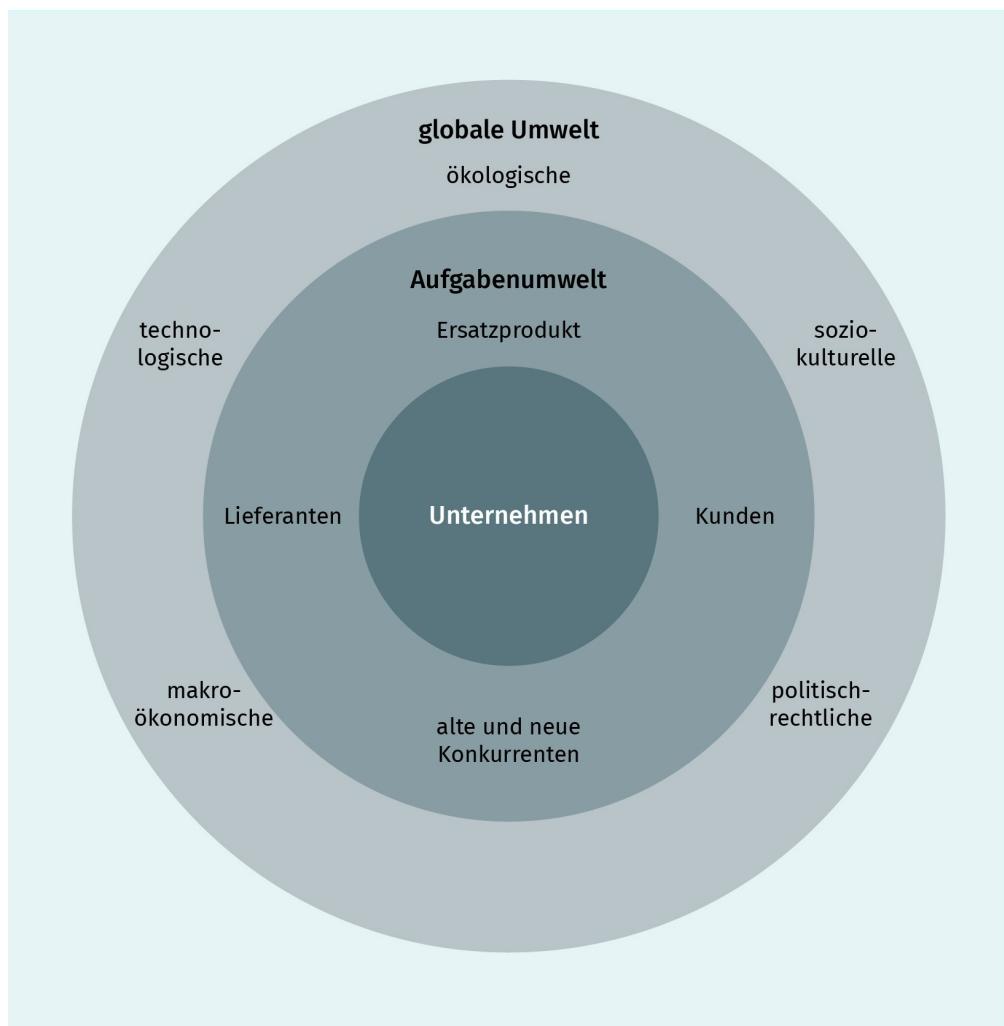
Interdependenzen zu berücksichtigen sind (vgl. Becker 2018, S. 76f.). Bei den Analysen sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu berücksichtigen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 307).

#### Externe Analyse

Bei der externen Analyse werden in der globalen und der Aufgabenumwelt des Unternehmens Chancen und Risiken gesucht.

Bei der **externen Analyse** werden Chancen und Risiken im Umfeld des Unternehmens untersucht. Das Umfeld wird dabei unterschieden in eine globale (i. S. von allgemeiner/genereller) Umwelt (Makroumwelt) und in eine Aufgabenumwelt (Wettbewerbsumwelt oder Mikroumwelt) (vgl. Hungenberg 2014, S. 392; Schreyögg/Koch 2015, S. 81; Becker 2018, S. 78; Johnson et al. 2018, S. 62ff.). Die globale Umwelt muss vom Unternehmen als Rahmenbedingung, auf die es im Allgemeinen keinen Einfluss hat, angesehen werden. In der Aufgabenumwelt tritt das Unternehmen als Akteur auf einem Markt/in einer Branche auf bzw. gegen Konkurrenten an und kann Lieferanten-, Konkurrenten- und Abnehmerseite beeinflussen. Demzufolge soll im Folgenden zuerst auf die Analyse der globalen Umwelt und dann auf die Analyse der Aufgabenumwelt eingegangen werden.

Abbildung 21: Aufgabenfelder und Sektoren der strategischen Analyse



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Becker 2018, S. 78.

## Analyse der globalen Umwelt

Es ist üblich, die **globale Umwelt** in fünf Sektoren zu unterscheiden: die makroökonomische, die technologische, die politisch-rechtliche, die soziokulturelle und die (erst spät berücksichtigte) natürliche (ökologische) Umwelt (vgl. Hungenberg 2014, S. 392ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 82ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 302ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 307ff.). Bekannt ist die Analyse der globalen Umwelt auch unter dem Akronym PESTEL-Analyse nach den Anfangsbuchstaben der englischen Bezeichnungen für die verschiedenen Umweltsektoren: political, economic, social-cultural, technological, ecological/environmental und legal Environment (vgl. Johnson et al. 2018, S. 64ff.).

### Globale Umwelt

Die globale Umwelt besteht aus dem makroökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen und soziokulturellen Sektor sowie der natürlichen Umwelt.

Die makroökonomische Umwelt beinhaltet die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung eines Landes oder der gesamten Welt. Dabei geht es z. B. um die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes eines Landes, Konjunkturprognosen, Wechselkursentwicklung, Zölle, Lohnniveaus oder Arbeitslosenquoten.

Die technologische Umwelt ist durch Produkt- und Verfahrensinnovationen, die mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit einhergehen, immer bedeutsamer geworden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 305). Gegenwärtig stellen insbesondere die Digitalisierung, die künstliche Intelligenz und die E-Mobilität Chancen und Bedrohungen für viele Unternehmen dar.

Die politisch-rechtliche Umwelt enthält zum einen politische Einflüsse (z. B. Regierungsform, Wahlen oder die Einstellung zum Freihandel) und zum anderen rechtliche Aspekte (z. B. internationales und nationales Recht, Abkommen oder Rechtsprechung durch Gerichte).

Die soziokulturelle Umwelt umfasst demografische Merkmale (Bevölkerungs- und Erwerbstätigkeitenentwicklung, Werte und Einstellungen in den jeweiligen Gesellschaften, Religion etc.).

Die natürliche Umwelt ist zum einen als Lieferant von Rohstoffen und als Standort von Interesse. Zum anderen hat in den vergangenen Jahrzehnten das Bewusstsein für Ressourcenvergeudung und Umweltverschmutzung zugenommen. Gegenwärtig wird das Thema Klimawandel heftig diskutiert, indem z. B. der Einsatz fossiler Brennstoffe in Kraftwerken und in Verbrennungsmotoren kritisiert wird. Daraus ergeben sich allerdings auch Chancen für neue Formen der Energiegewinnung bzw. der Mobilität, die rechtzeitig erkannt und genutzt werden müssen. Der Fall des Coronavirus zeigt, wie eine Pandemie die Weltwirtschaft beeinträchtigen kann, da z. B. die Nachfrage wegbricht und Lieferketten unterbrochen werden.

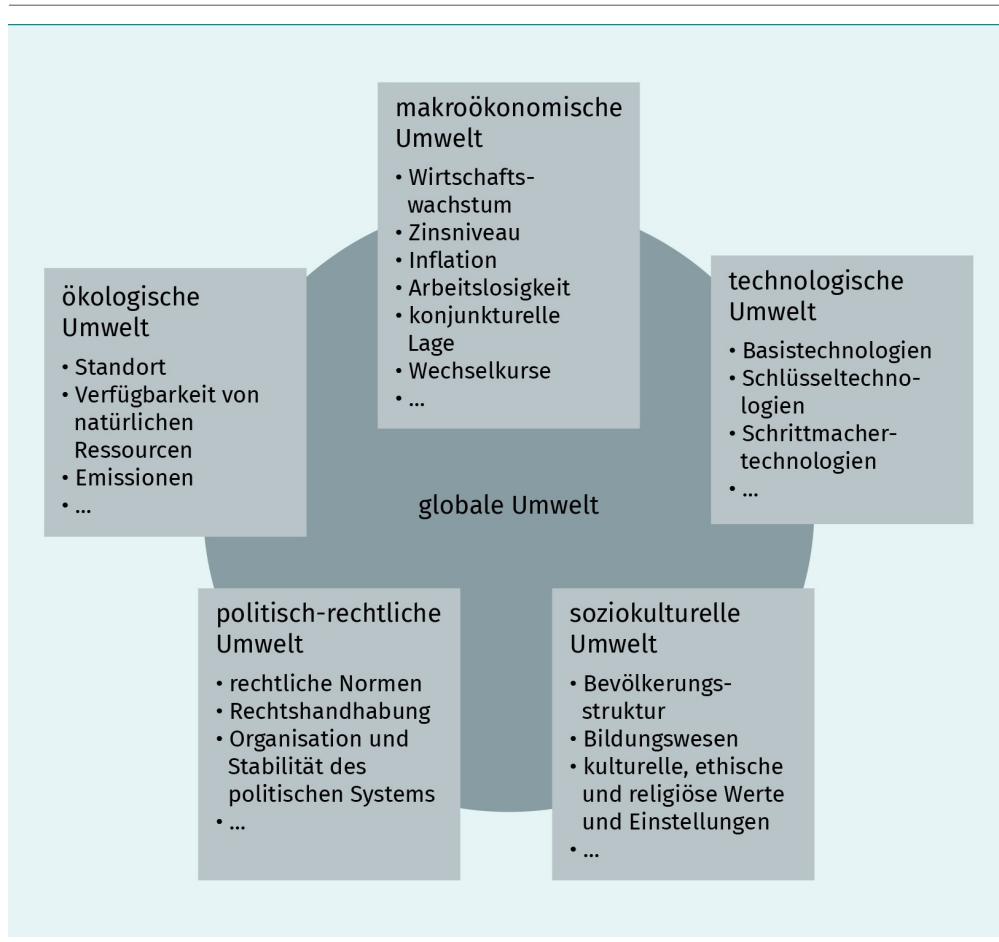
Die Analyse der Sektoren kann in Anlehnung an das US-amerikanische Unternehmen General Electric Company in vier Schritten erfolgen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 85):

1. Ermittlung und Prognose der relevanten Kräfte in den Sektoren,
2. Untersuchung der Querverbindungen zwischen den Einflusskräften,

3. Bildung alternativer Szenarien, z. B. best case und worst case oder evolutionäre und revolutionäre Entwicklung, und
4. Ableitung von Prämissen bezüglich der Kräfte für den weiteren Prozess der strategischen Planung.

Die Umweltsektoren können anhand von Checklisten, die die für das Unternehmen relevanten Kriterien enthalten, überprüft werden, wie die folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 22: Beispiel einer Checkliste zur Analyse der globalen Umwelt**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 154.

Ein Nachteil von einfachen Checklisten ist, dass die Bedeutung der Faktoren für das Unternehmen nicht genauer differenziert wird (vgl. Becker 2018, S. 79). Abhilfe versprechen Checklisten in Verbindung mit einem Punktbewertungsmodell (Scoring-Modell), worin für jedes Land anhand von gewichteten Kriterien aus den einzelnen Sektoren eine Bewertung z. B. mit einer Notenskala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) erfolgt. Unterhalb bzw. oberhalb eines definierten Grenzwertes werden die ermittelten Punkte (= Note · Gewichtungsfaktor) je Kriterium als Chance oder Risiko interpretiert. Allerdings ist so ein schema-

tisches Vorgehen mit vielerlei Unsicherheiten behaftet. Ferner sind bei international tätigen Unternehmen für jedes Land solche Analysen durchzuführen (vgl. Becker 2018, S. 80).

Auch die **Analyse der Stakeholder-Beziehungen** ist laut Hungenberg (2014) Teil der externen Analyse auf Unternehmensebene. Wie die Koalitionstheorie gezeigt hat, sind Unternehmen auf die Beiträge von verschiedenen Bezugsgruppen angewiesen, sodass deren Interessen, Ansprüche oder Erwartungen im Rahmen der externen Analyse zu untersuchen sind (vgl. Hungenberg 2014, S. 396f.). Da angesichts begrenzter Ressourcen nicht alle Stakeholder-Interessen gleichzeitig erfüllt werden können, ist eine Priorisierung der Stakeholder und ihrer Interessen notwendig (vgl. Hungenberg 2014, S. 397ff.). Dafür ist es notwendig, die Relevanz und Bedeutung der Stakeholder, deren Struktur sich permanent verändert, zu untersuchen (vgl. Hungenberg 2014, S. 398). Dabei rücken diejenigen Stakeholder in den Fokus, deren Beiträge jeweils zum Engpass für das Unternehmen werden, d. h. am wichtigsten sind (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 275). Ein Instrument, welches Stakeholder nach deren Macht und Aufmerksamkeit für bestimmte Probleme klassifiziert, ist das Stakeholder Mapping (vgl. Johnson et al. 2018, S. 184ff.). Wenn man bedenkt, dass die Stakeholder für verschiedene Sektoren der globalen Umwelt stehen, ähneln sich beide Analysen. Die Stakeholder stellen gleichsam eine Personifizierung der globalen Umwelt dar.

Während die globale Umwelt von Unternehmen im Allgemeinen nicht beeinflusst werden kann, ist die **Aufgabenumwelt** das engere ökonomische Umfeld des Unternehmens, mit dem es interagiert.

### Analyse der Aufgabenumwelt

Dazu ist zunächst das Geschäftsfeld des Unternehmens abzgrenzen. Ein Geschäftsfeld ist ein (Teil-)Markt, den das Unternehmen bedient (vgl. Hungenberg 2014, S. 423). Es zeichnet sich durch eine strategische Selbstständigkeit und eine eigenständige Geschäftsfeld- bzw. Wettbewerbsstrategie aus (vgl. Hungenberg 2014, S. 423; Becker 2018, S. 83). Die Abgrenzung darf nicht zu eng und nicht zu weit erfolgen, da entweder Aspekte vernachlässigt werden bzw. zu heterogene Geschäftsfelder entstehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 99f.). Geschäftsfelder sollen in sich strategisch homogen sein und sich von anderen Geschäftsfeldern unterscheiden (vgl. Hungenberg 2014, S. 424).

### Geschäftsfeldanalyse und -prognose

Hungenberg unterscheidet drei **Perspektiven der Geschäftsfeldabgrenzung** (vgl. 2014, S. 424f.):

- Marktaufgabe (Kunden, Produkte, Konkurrenten),
- eingesetzte Ressourcen, z. B. gleiche oder ähnliche Technologien oder Arbeitsprozesse, und
- bediente Regionen, um regionale Unterschiede trotz ähnlicher Produkte oder Ressourcen besser zu berücksichtigen.

### Analyse der Stakeholder-Beziehungen

Die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen ist für ein Unternehmen essenziell. Mit dem Stakeholder Mapping können Stakeholder nach ihrer Macht und Aufmerksamkeit für Probleme eingeteilt werden.

### Aufgabenumwelt

In der Aufgabenumwelt tritt das Unternehmen aktiv auf und beeinflusst Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Geschäftspartner.

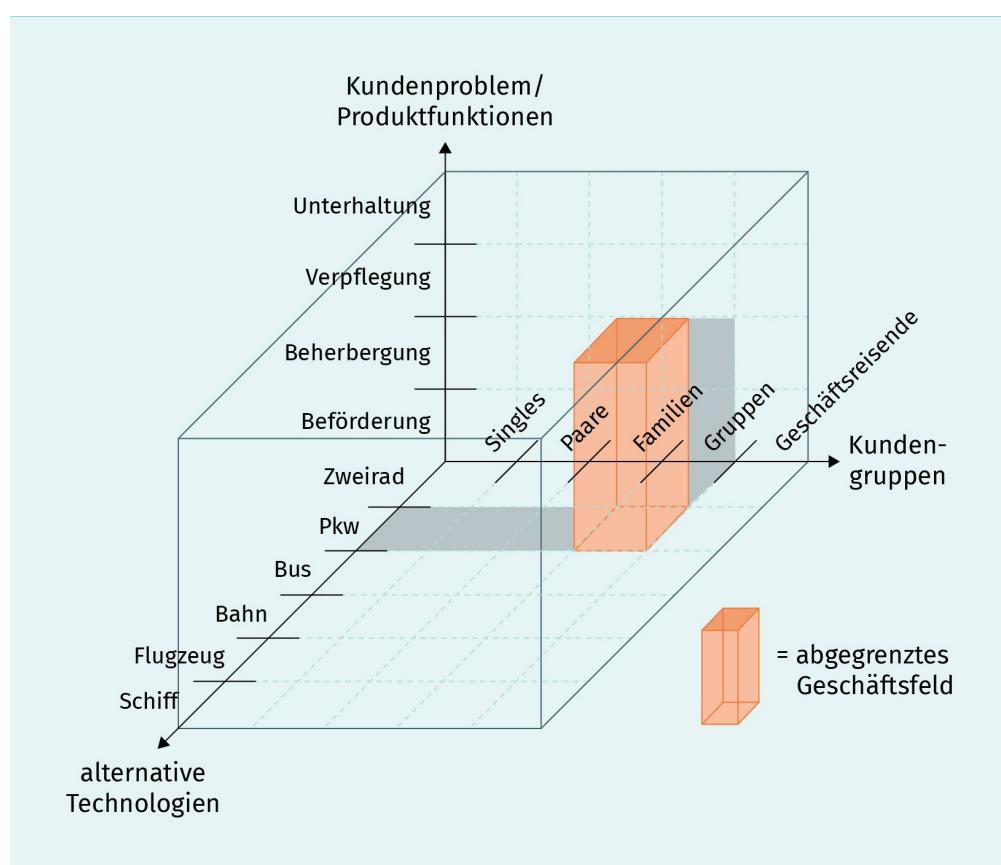
### Perspektiven der Geschäftsfeldabgrenzung

Als Perspektiven der Geschäftsfeldabgrenzung werden nach Hungenberg (2014) die Marktaufgabe, Ressourcen und Regionen eingesetzt.

Aus Praktikabilitätserwägungen findet eine Geschäftsfeldabgrenzung in Unternehmen meist nur aus einer (dominanten) Perspektive, zumeist der Marktaufgabe, heraus statt, womit auch das Selbstbild und die Richtung der Informationswahrnehmung der Unternehmensmitglieder festgelegt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 425).

Eine Definition des Geschäftsfeldes nach der Marktaufgabe kann anhand der dreidimensionalen **Geschäftsfeldabgrenzung nach Abell** (1980) erfolgen, deren Vorgehensweise in folgender Abbildung beispielhaft wiedergegeben ist:

**Abbildung 23: Geschäftsfeldabgrenzung in Anlehnung an Abell**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Abell 1980, S. 30; zitiert nach Becker 2018, S. 84.

Ausgehend von einem konkreten Kundenproblem (z. B. Reisen) werden bestimmte Produktfunktionen aus Anwender- bzw. Kundensicht (z. B. Beförderung, Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung) definiert. Dann werden Kundengruppen (z. B. Singles, Paare, Familien, Gruppen, Geschäftsreisende) eingegrenzt. Schließlich werden alle alternativen Technologien, die auch Wettbewerber sein können, zur Lösung des Kundenproblems (z. B. Zweirad, Pkw, Bus, Bahn, Flugzeug, Schiff) aufgelistet (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 599). Ein Unternehmen könnte dann z. B. folgende Geschäftsfeldabgrenzung vornehmen: Rundreisen für Gruppen per Bus mit Verpflegung und Unterbringung in Schlafkabinen.

Für das damit abgegrenzte Geschäftsfeld bzw. den damit abgegrenzten Markt sind folgende Informationen zu erheben (sofern der Markt schon existiert) bzw. zu prognostizieren (vgl. Becker 2018, S. 84f.; Becker 2019, S. 393ff.):

- Marktpotenzial als gesamte geschätzte Absatzmenge auf einem bestimmten Markt, die der maximal möglichen Marktnachfrage entspricht;
- Marktvolumen als gesamte, tatsächlich realisierte Absatzmenge auf einem bestimmten Markt eines Jahres;
- durchschnittliches Marktwachstum pro Jahr der jüngsten Zeit und voraussichtliches Marktwachstum des Planungszeitraums, was als Veränderung des Marktvolumens im Zeitablauf ermittelt wird;
- durchschnittliche Entwicklung des eigenen Marktanteils, der als Quotient von eigener Absatzmenge und Absatzmenge des Marktes eines Jahres oder von eigenem Umsatz und Umsatz auf dem Markt eines Jahres bestimmt wird;
- Marktanteile des bzw. der wichtigsten Konkurrenten;
- vergangene und zukünftige Preisentwicklung;
- Ausgestaltung des erwarteten Marketing-Mix (Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik).

Zwischen dem Marktwachstum ( $\Delta MV$ ) sowie der Veränderung des Marktanteils ( $\Delta MA$ ) und der Unternehmensgröße (in Absatzmenge oder Umsatz gemessen) ( $\Delta UG$ ) besteht dabei folgender strategisch relevanter Zusammenhang, der als „Grundformel der Unternehmensstrategie“ bezeichnet wird (Gälweiler 2005, S. 167ff.; Becker 2018, S. 86):

$$\Delta MV \cdot \Delta MA = \Delta UG$$

Beträgt das Marktwachstum beispielsweise 10 % pro Jahr ( $\Delta MV = 1,1$ ) und das Unternehmen will seinen Marktanteil halten ( $\Delta MA = 1,0$ ), muss es genauso wie der Markt mit 10 % wachsen ( $1,1 \cdot 1,0 = 1,1$ ). Will das Unternehmen hingegen seinen Marktanteil um 20 % ( $\Delta MA = 1,2$ ) erhöhen, so ergibt sich gemäß der obigen Formel für das Unternehmenswachstum ( $\Delta UG$ ):

$$1,1 \cdot 1,2 = 1,32$$

Die Formel zeigt an, dass das betrachtete Unternehmen um 32 % wachsen muss, um mit dem Marktwachstum mithalten zu können und um die Erhöhung des eigenen Marktanteils zu realisieren (vgl. Gälweiler 2005, S. 168; Becker 2018, S. 86).

Wächst ein Unternehmen langsamer als der Markt, z. B. nur um 2 % pro Jahr, so verringert sich sein Marktanteil um 7 % ( $1,1 \Delta MA = 1,02 \quad \Delta MA = 1,02 / 1,1 = 0,93$ ).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Betrachtung der Marktanteile mit einem Nullsummenspiel einhergeht: Marktanteilsgewinne des einen Unternehmens gehen mit Marktanteilsverlusten anderer Unternehmen einher (vgl. Gälweiler 2005, S. 169).

Diese Informationen sind für die Planung der Kapazitäten und der damit zusammenhängenden Investitionen in Betriebsmittel und Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Strategiefindung bedeutsam (vgl. Becker 2018, S. 86). Im Anschluss an die Geschäftsfeldanalyse und -prognose wird der Wettbewerb in der Branche, zu der das Unternehmen gehört, analysiert und prognostiziert.

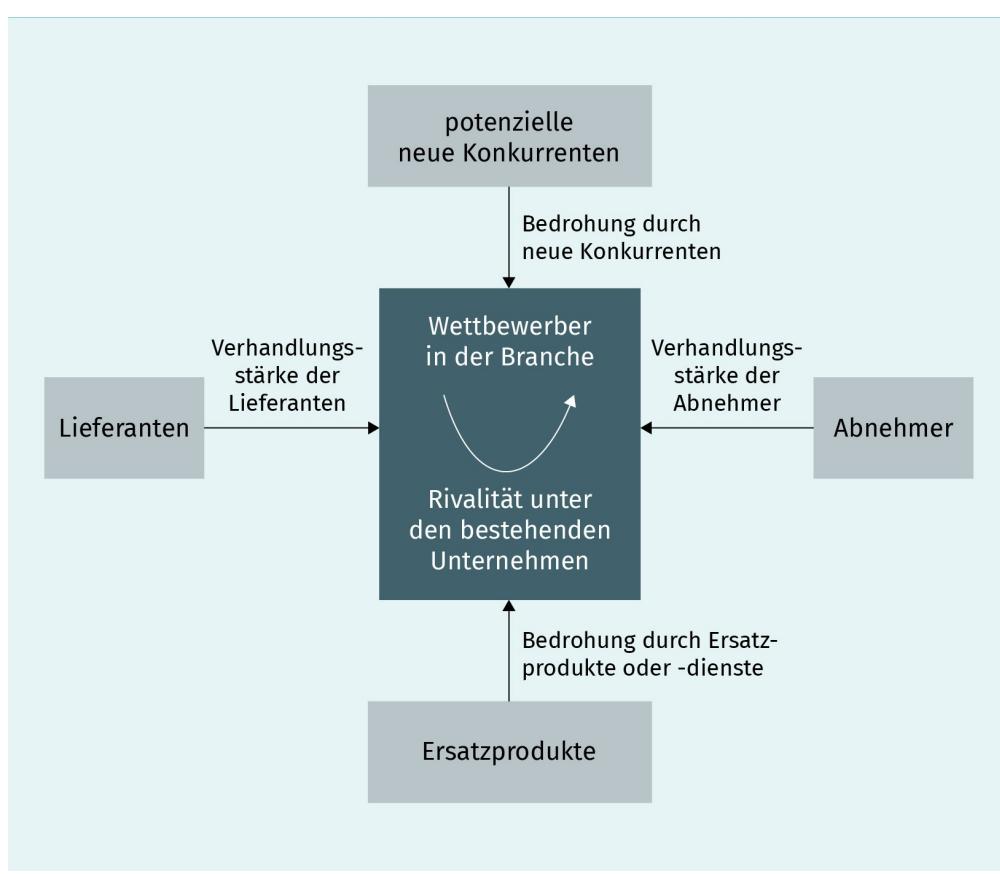
### **Wettbewerbsanalyse und -prognose**

#### **Fünf-Kräfte-Modell von Porter**

Porter nennt fünf Kräfte, die die Wettbewerbssituation in einer Branche prägen: Verhandlungsstärke der Abnehmer, Verhandlungsstärke der Lieferanten, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste und Rivalität unter den bestehenden Unternehmen.

Als Standardmodell zur Analyse der Wettbewerbsumwelt eines Unternehmens gilt das **Fünf-Kräfte-Modell von Porter** (vgl. Porter 2013, S. 37ff.; Becker 2018, S. 92; Macharzina/Wolf 2018, S. 316ff.). Im Mittelpunkt stehen die Unternehmen einer Branche. Eine Branche besteht aus Unternehmen, deren Produkte sich aus Kundensicht gegenseitig ersetzen können (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 309). Dabei wird die Branchenstruktur als Hauptdeterminante des langfristigen und überdurchschnittlichen Unternehmenserfolgs angesehen. Die Branchenstruktur wird durch fünf Wettbewerbskräfte charakterisiert, die in folgender Abbildung im Überblick wiedergegeben sind:

**Abbildung 24: Fünf-Kräfte-Modell von Porter**



Quelle: Porter 2014, S. 25.

Die fünf Wettbewerbskräfte, deren gegenwärtiger Zustand zu erfassen sowie die Entwicklung zu prognostizieren sind, wirken wie folgt (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 310ff.; Becker 2018, S. 89f.; Johnson et al. 2018, S. 97ff.):

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten:** Je knapper die benötigten Ressourcen und je weniger Lieferanten und Substitutionsmöglichkeiten existieren, desto größer ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten und sie können höhere Preise durchsetzen.
- **Verhandlungsstärke der Abnehmer:** Je weniger Abnehmer, je höher das Abnehmervolumen, je geringer ihre Abhängigkeit vom liefernden Unternehmen, je besser ihr Informationsstand und je austauschbarer das Produkt ist, umso höher ist die Verhandlungsstärke der Abnehmer und sie können niedrigere Preise durchsetzen.
- **Bedrohung durch neue Konkurrenten:** Durch neue Anbieter in einer Branche werden u. a. die Produktionskapazitäten erhöht, die Preise gedrückt und damit möglicherweise die Rentabilität der etablierten Unternehmen geschränkt. Die Bedrohung ist umso höher, je einfacher der Markteintritt ist. Durch Markteintrittsbarrieren, z. B. in Form von hohen Investitionen, Patenten oder staatlicher Reglementierung, kann der Zugang erschwert werden.
- **Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste:** Ersatzprodukte und -dienste können die Branchenstruktur ändern, wenn sie ein günstigeres Preis-Leistungs-Verhältnis aufweisen als die etablierten Produkte, wenn die Umstellungskosten für die Abnehmer gering sind und die Abnehmer zum Wechsel bereit sind.
- **Rivalität unter den bestehenden Unternehmen einer Branche:** Die Rivalität innerhalb einer Branche wird u. a. durch ein geringes Branchenwachstum infolge von Sättigungstendenzen, hohe Fixkosten und hohe Marktaustrittsbarrieren für Unternehmen gefördert, sodass die Gefahr eines „ruinösen Wettbewerbs“ mit aggressiven Taktiken entsteht.

Die stärkste Kraft bestimmt schließlich die Wettbewerbsintensität (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 310). Je stärker diese Wettbewerbsintensität ist, desto weniger attraktiv ist eine Branche unter Rentabilitätsaspekten (vgl. Becker 2018, S. 88). Durch die Empfehlung generischer Wettbewerbsstrategien will Porter erreichen, dass sich die Wettbewerbs situation und damit der langfristige Erfolg eines Unternehmens verbessern.

Zur Verfeinerung der Analyse der gesamten Branchenstruktur hat Porter durch die Betrachtung **strategischer Gruppen** eine brancheninterne Strukturanalyse entwickelt (vgl. Porter 2013, S. 183ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 351; Johnson et al. 2018, S. 121ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 319f.). Strategische Gruppen sind Gruppen von Unternehmen innerhalb einer Branche, die ein gleiches oder ähnliches strategisches Verhalten zeigen, was sie von anderen strategischen Gruppen unterscheidet (vgl. Porter 2013, S. 183; Becker 2018, S. 92f.). Dabei können im Extremfall alle Unternehmen einer Branche eine einzige strategische Gruppe bilden oder jedes einzelne Unternehmen einer Branche kann eine eigene strategische Gruppe bilden (vgl. Porter 2013, S. 183). Die fünf Wettbewerbskräfte wirken dann unterschiedlich auf diese strategischen Gruppen. So können z. B. Markteintrittsbarrieren nicht nur den Markteintritt branchenfremder Unternehmen erschweren, sondern auch den Wechsel eines Unternehmens von einer strategischen Gruppe in eine andere derselben Branche (vgl. Becker 2018, S. 94). Durch die Betrachtung der (Im-)Mobilität zwischen strategischen Gruppen wird die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche differenzierter analysiert als nur mit dem Fünf-Kräfte-Modell allein (vgl.

**Strategische Gruppen**  
Die Betrachtung von strategischen Gruppen in einer Branche führt zu einer detaillierteren Analyse der Branchenstruktur.

Becker 2018, S. 95). So kann sich z. B. ein Unternehmen dazu entscheiden, in die rentabelste strategische Gruppe zu wechseln, oder ein Unternehmen kann das strategische Verhalten von Unternehmen der gleichen oder anderer strategischer Gruppen vorhersagen (vgl. Becker 2018, S. 96).

### Konkurrentenanalyse und -prognose

**Konkurrentenanalyse und -prognose**  
Mithilfe der Konkurrentenanalyse und -prognose sollen Stärken und Schwächen der Konkurrenzunternehmen und deren strategische Stoßrichtung erfasst werden.

Im Rahmen der **Konkurrentenanalyse und -prognose** werden nach Porter systematisch konkrete Informationen über die zukünftigen Ziele, die aktuellen Strategien, die Annahmen über sich selbst und die Branche sowie die Fähigkeiten – also Stärken und Schwächen – existierender und potenzieller Konkurrenzunternehmen gewonnen (siehe nachfolgende Abbildung) (vgl. Porter 2013, S. 89ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 355), um z. B. deren strategische Stoßrichtung zu bestimmen.

**Abbildung 25: Konkurrentenanalyse nach Porter**



Quelle: Porter 2013, S. 90.

Da nicht alle Unternehmen einer Branche betrachtet werden können, erfolgt häufig die Betrachtung von zwei bis drei als wesentlich angesehenen Konkurrenten, wobei nicht unbedingt deren Größe, sondern deren Gefährlichkeit für das eigene Unternehmen als Auswahlkriterium dienen sollte (vgl. Becker 2018, S. 98). Vor allem mithilfe von Checklisten oder Fragenkatalogen werden Produktprogramm bzw. Sortiment, Märkte, Marktanteile, finanzielle Kennzahlen, Strategie, Organisationsstruktur, Qualifikation des Managements und der Mitarbeiter usw. erfasst und bewertet (vgl. Porter 2013, S. 88ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 355; Becker 2018, S. 96).

Wenn für die Konkurrentenanalyse und für die Unternehmensanalyse im Rahmen der internen Analyse die gleichen Kriterien benutzt werden, kann eine Profildarstellung der Ergebnisse durchgeführt werden (vgl. Becker 2018, S. 125).

## 4.3 Interne Analyse

Im Rahmen der **internen Analyse**, auch Analyse der internen Situation genannt, werden Informationen zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens gesammelt, um daraus Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile zu erkennen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 79). Stärken und Schwächen sind relationale Begriffe (vgl. ebd., S. 93) bzw. relative Größen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 169), d. h., dass immer ein Vergleichsmaßstab angegeben werden muss. Das können die vorgegebenen eigenen Unternehmensziele (Soll), das oder die Konkurrenzunternehmen einer Branche oder ein fiktives „best in class“-Unternehmen der gleichen oder einer anderen Branche sein (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 93f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 169f.; Bea/Haas 2017, S. 126; Johnson et al. 2018, S. 161f.). Eine Stärke oder eine Schwäche liegt demnach vor, wenn das Unternehmen etwas unter Qualitäts-, Zeit- und Kostenaspekten besser bzw. schlechter macht als die Konkurrenz (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 169).

### Interne Analyse

Durch die interne Analyse sollen Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen identifiziert werden.

Durch den Resource-based View hat die interne Analyse eine Aufwertung erfahren, da sie im Rahmen des Market-based View eher untergeordneter Natur war (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 166). Bei der internen Analyse können prinzipiell die gleichen Methoden und Instrumente eingesetzt werden wie bei der Analyse der Konkurrenzunternehmen im Rahmen der externen Analyse, aber die Informationsbasis ist bei der Analyse des eigenen Unternehmens besser (vgl. Bea/Haas 2017, S. 133). Bei der Analyse werden bestimmte Annahmen (Prämissen) gesetzt, da angesichts begrenzter Informationsverarbeitungskapazitäten kein vollständiges und objektives Bild des Unternehmens gewonnen werden kann (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 94). Ferner ist darauf hinzuweisen, dass die Stärken-Schwächen-Analyse nicht nur vergangenheits-, sondern auch gegenwarts- und zukunftsbezogen erfolgen muss, sodass auch immer Prognosen notwendig sind (vgl. ebd.).

Schreyögg/Koch unterscheiden drei Ebenen der internen Analyse (vgl. 2015, S. 94):

- Ressourcen im engeren Sinne,
- Wertschöpfungsprozesse und
- übergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen.

### Ressourcen

Grundsätzlich können Ressourcen in finanzielle, physische, Human-, organisatorische und technologische Ressourcen differenziert werden.

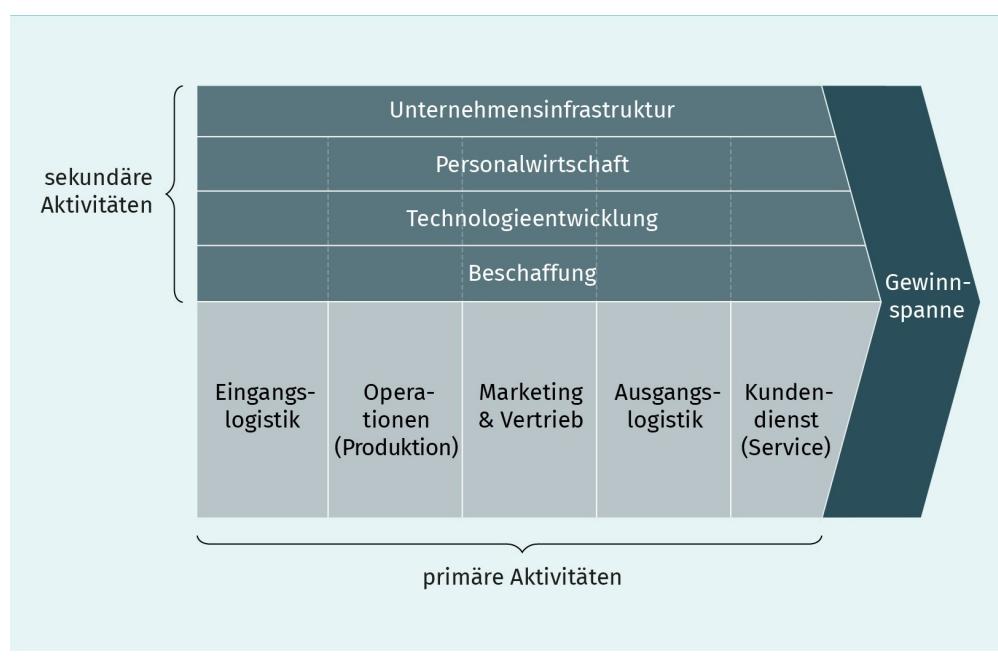
Zu den **Ressourcen** im engeren Sinne zählen nicht nur die „harten“ Ressourcen wie Anlagen und Werkstoffe, sondern vor allem die „weichen“ (intangiblen) Ressourcen, wie Qualifikationen, Fertigkeiten, Know-how oder ein Markenimage (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 166; Schreyögg/Koch 2015, S. 95). Ganz allgemein können die Ressourcen in finanzielle, physische, Human-, organisatorische und technologische Ressourcen unterschieden werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 95; Becker 2018, S. 146ff.), die mit verschiedenen Instrumenten, z. B. Checklisten, zu analysieren sind.

### Wertkettenanalyse

Die Wertkettenanalyse dient dazu, die in einer logischen Abfolge angeordneten Unternehmensaktivitäten auf Kostenvorteile oder Leistungsvorteile zu untersuchen.

Die bloße Aufzählung von Ressourcen reicht allerdings nicht aus, um strategische Einsichten zu gewinnen. Das Zusammenspiel der Ressourcen im Wertschöpfungsprozess wird durch die Geschäftssystemanalyse (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 167f.) oder durch die konzeptionelle überlegene **Wertkettenanalyse** (Value Chain Analysis) nach Porter untersucht (vgl. Porter 2014, S. 61ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 366f.; Macharzina/Wolf 2018, S. 311ff.). Bei der Wertkette werden primäre (Herstellung und Vertrieb von Produkten) und sekundäre Aktivitäten (Versorgung und Steuerung der primären Aktivitäten) unterschieden und in eine logische Reihenfolge gebracht (vgl. Porter 2014, S. 68ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 369f.; Johnson et al. 2018, S. 153ff.). Die typische Wertkette eines Industriebetriebes ist in folgender Abbildung wiedergegeben:

Abbildung 26: Wertkette nach Porter



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Porter 2014, S. 64.

Alle Aktivitäten wirken sich auf die Gewinnspanne aus. Die Gewinnspanne ist die Differenz zwischen dem durch die Wertkette geschaffenen Wert, der der Zahlungsbereitschaft der Abnehmer für die Produkte entspricht, und den Kosten der Aktivitäten (vgl. Porter 2014, S. 66). Ein Wettbewerbsvorteil entsteht nach Porter dadurch, dass das Unternehmen einzelne oder alle Aktivitäten billiger (Kostenvorteile) oder besser (Leistungsvorteile) als die Konkurrenz durchführt (vgl. Porter 2014, S. 61; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 368).

Doch nicht nur die Aktivitäten allein sind zu betrachten, sondern auch die Verknüpfungen zwischen Aktivitäten innerhalb einer Wertkette und zwischen vor-, gleich- und nachgelagerten Wertketten von Lieferanten, Partnern und Abnehmern zu analysieren, um Wettbewerbsvorteile durch Optimierungen und Koordination zu erlangen (vgl. Porter 2014, S. 79; Schreyögg/Koch 2015, S. 97; Bea/Haas 2017, S. 127).

Für verschiedene Branchen existieren typische Wertkettenstrukturen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 97), mit denen sich ein Unternehmen im Sinne eines Benchmarks verglichen kann (vgl. Hungenberg 2014, S. 134f.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 407ff.). Aber auch eine (radikale) Neugestaltung der Wertkette oder der Verbindungen zu anderen Wertketten kann Gegenstand einer strategischen Überlegung sein, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Zu den übergreifenden Fähigkeiten und Kompetenzen gehören vor allem Steuerungs- und Koordinationskompetenzen des Managements, wie sie im Resource-based View betrachtet werden. So bewirken Kernkompetenzen, dass sich ein Unternehmen auch angesichts sich ständig ändernder Märkte im Wettbewerb behaupten kann, indem es immer wieder neue Produkte auf der Grundlage einzigartiger Stärken herausbringt. Solche Kernkompetenzen fördern einerseits den Unternehmenserfolg, andererseits können sie aber auch als Kehrseite zur Betriebsblindheit führen und damit zu „**core rigidities**“ werden, indem Produkt- und Prozessinnovationen jenseits der vorhandenen Kernkompetenzen verhindert werden (Schreyögg/Koch 2015, S. 100). Demzufolge ist es Aufgabe des Managements, zu erkennen, wann eine Dynamisierung und Flexibilisierung der organizational capabilities notwendig ist, was zu dynamic capabilities führt.

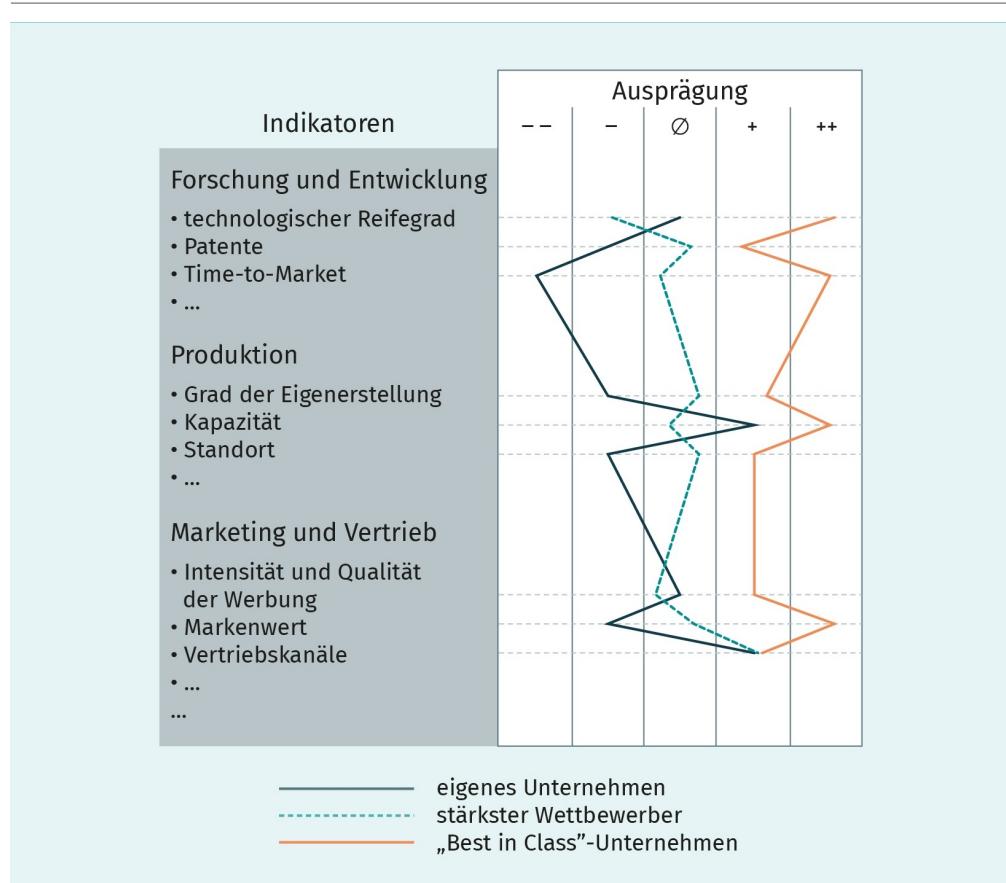
Die Bewertung der Unternehmensressourcen und -fähigkeiten muss, wie deren Analyse selbst, wieder anhand des Vergleichs zur Konkurrenz erfolgen. Dazu kann das VRIO-Konzept herangezogen werden, indem Wertschaffung, Einmaligkeit, eingeschränkte Imitierbarkeit und die Fähigkeit der Organisation zur Verwertung der Ressourcen und Fähigkeiten untersucht werden (vgl. Johnson et al. 2018, S. 144ff.).

In einem **Stärken-Schwächen-Profil** können die Ergebnisse der Unternehmensanalyse im Vergleich zu einem oder mehreren Konkurrenten oder auch zu einem fiktiven „best in class“-Konkurrenten, der als Benchmark oder Soll-Zustand dienen kann, dargestellt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 161; Hungenberg/Wulf 2015, S. 169f.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 416ff.). Der Vergleich der Profile liefert erste Hinweise für die Strategiefindung.

**Core Rigidities**  
Aus erfolgsförderlichen Kernkompetenzen können erfolgsgefährdende „core rigidities“ werden, wenn die Kernkompetenzen nicht mehr zeitgemäß sind.

**Stärken-Schwächen-Profil**  
In einem Stärken-Schwächen-Profil werden die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens denjenen von Konkurrenz- oder fiktiven Unternehmen gegenübergestellt, um erste Strategieideen zu erhalten.

Abbildung 27: Profildarstellung von Stärken und Schwächen



Quelle: Hungenberg 2014, S. 161.

## 4.4 Strategiegestaltung auf Unternehmensebene

Im strategischen Management wurden Strategien anfangs als Ergebnis von Kreativität und unternehmerischer Inspiration oder Intuition angesehen. Dann wurden gleichsam naturgesetzliche Normstrategien gesucht, die als universelle Erfolgsstrategien empirisch hergeleitet wurden. Da sie aber nur in dem historischen Kontext gültig sind, ist ihre spätere Anwendbarkeit zweifelhaft. Mittlerweile wird von Strategieoptionen gesprochen, die Wahlalternativen eröffnen und von jedem Unternehmen vor dem Hintergrund seiner speziellen Situation überprüft werden müssen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 112).

Als **Strategien nach dem organisatorischen Geltungsbereich** werden Strategien auf der Unternehmensebene (Unternehmensstrategie), der Geschäftsfeldebene (Geschäftsfeld-, Geschäftsbereichs- oder Wettbewerbsstrategie) und der Funktionsbereichsebene (Funktionsbereichsstrategien) unterschieden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 469; John-

son et al. 2018, S. 33f.). Auf die Betrachtung von Funktionsbereichsstrategien wird hier verzichtet, da diese eher zum operativen Management gehören (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 97).

Zu den Optionen der **Unternehmensstrategie nach der Entwicklungsrichtung** gehört zunächst die Wahl zwischen einer Wachstums-, einer Stabilisierungs- oder einer Schrumpfungsstrategie (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 602f.; Becker 2018, S. 150). Der Wachstums- und der Schrumpfungsfall werden unter dem Begriff der Entwicklung zusammengefasst (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 110).

Durch eine **Wachstumsstrategie** soll die Größe des Unternehmens (gemessen an Produktions- oder Absatzmenge(n), Umsatz, Bilanzsumme oder Beschäftigtenzahl) zunehmen oder dessen Leistungsfähigkeit als qualitatives Kriterium gesteigert werden (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 266).

Bei einer **Stabilisierungsstrategie** soll die Unternehmensgröße erhalten bleiben, um den Status quo zu erhalten (Halte- oder Normalstrategie), um z. B. nach einer Phase starken Wachstums die Effizienz aller Unternehmensaktivitäten zu erhöhen (Konsolidierungsstrategie) oder um kurzfristig das Geschäftsergebnis zu maximieren (Profit- oder Melkstrategie) (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 602f.; Becker 2018, S. 156f.)

Bei einer **Schrumpfungsstrategie** soll angesichts hoher Marktaustrittsbarrieren eine kontrollierte Verkleinerung des Unternehmens (Downsizing) stattfinden, z. B. als Reaktion auf einen langfristigen Nachfragerückgang (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 632ff.; Becker 2018, S. 157ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 268). Dazu eignet sich eine Investitionsstrategie, um durch höhere Investitionen die vorteilhafte Marktführerschaftsposition zu erreichen oder um Konkurrenten aufzukaufen und Kapazitäten stillzulegen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 643). Daneben kann auch die Strategie des Haltens der Investitionshöhe angebracht sein, wenn ein passives Verhalten des Unternehmens angebracht ist (vgl. ebd.). Durch eine Repositionierungsstrategie findet ein selektiver Rückzug in eine lukrative Nische statt (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 644). Mit Austrittsstrategien erfolgt ein langsamer (Melken oder Senkung von Marktaustrittsbarrieren) oder schneller Rückzug (Verkauf oder Stilllegung) aus dem Markt (vgl. ebd., S. 645).

Da die meisten Unternehmen den Fokus auf Wachstumsstrategien legen, sollen diese im Folgenden vertieft werden.

## Wachstumsstrategien

Zu den bekanntesten absatzmarktbezogenen Wachstumsstrategieoptionen gehören die vier **Produkt-Markt-Kombinationen** von Ansoff (vgl. 1988, S. 83), die in einer Matrix mit den beiden Achsen Produkt und Markt, die jeweils in bestehend und neu unterteilt werden, wiedergegeben werden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 604; Becker 2018, S. 151ff.; Johnson et al. 2018, S. 319ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 344ff.; Becker 2019, S. 148ff.):

### Strategien nach dem organisatorischen Geltungsbereich

Die Strategiealternativen nach dem organisatorischen Geltungsbereich sind Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien.

### Unternehmensstrategie nach der Entwicklungsrichtung

Die Optionen der Unternehmensstrategie hinsichtlich der Entwicklungsrichtung sind Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategie.

### Wachstumsstrategie

Durch eine Wachstumsstrategie wird ein Unternehmen quantitativ größer und/oder qualitativ besser.

### Stabilisierungsstrategie

Durch eine Stabilisierungsstrategie wird die Unternehmensgröße mittels Halte-/Normal-, Konsolidierungs- oder Profit-/Melkstrategie nicht verändert.

### Schrumpfungsstrategie

Durch eine Schrumpfungsstrategie verkleinert sich ein Unternehmen (Downsizing). Dies kann durch eine Investitions-, eine Haltens-, eine Repositionierungs- und eine Austrittsstrategie erfolgen.

### Produkt-Markt-Kombinationen von Harry Igor Ansoff

Zu den Produkt-Markt-Kombinationen von Ansoff gehören: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation.

**Tabelle 6: Produkt-Markt-Kombinationen von Ansoff**

		Produkt	
		bestehend	neu
Markt	bestehend	Marktdurchdringung (Market Penetration)	Produktentwicklung (Product Development)
	neu	Marktentwicklung (Market Development)	Diversifikation (horizontal, vertikal, diagonal) (Diversification)

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Ansoff 1988, S. 83.

Die Strategie der Marktdurchdringung geht von einer bestehenden Produkt-Markt-Kombination aus und verfolgt eine Erhöhung der Absatzmengen bzw. des Marktanteils durch eine höhere Kaufhäufigkeit der Stammkunden, die Gewinnung neuer Abnehmer (auch durch Abwerbung) und durch Cross-Selling (vgl. Becker 2018, S. 152; Becker 2019, S. 150). Damit werden Größenvorteile (Economies of Scale) vom Unternehmen angestrebt. Bei den nachfolgenden Strategieoptionen werden Verbundvorteile (Economies of Scope) gesucht, indem neue Produkte und/oder Märkte zum angestammten Geschäft hinzukommen.

Die Strategie der Marktentwicklung zielt auf die Erschließung neuer Märkte für bestehende Produkte ab, wenn der alte Markt Sättigungstendenzen aufweist. Dazu können neue geografische Märkte, z. B. im Ausland, neue Zusatzmärkte durch die Funktionserweiterung bestehender Produkte und neue Marktsegmente durch die Gewinnung neuer Kundengruppen erschlossen werden (vgl. Becker 2018, S. 152; Becker 2019, S. 153).

Bei der Strategie der Produktentwicklung werden neue Produkte für bestehende Märkte entwickelt. Die Entwicklung neuer Produkte kann durch eigene Marktforschungs- und Entwicklungsanstrengungen („Make“) oder durch Zukauf von Lizenzn oder Patenten („Buy“) erfolgen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 605). Dabei kann das Ziel auch die Ersetzung alter Produkte durch neue Produkte sein (Produktsubstitution) (vgl. ebd.). Es kann sich um absolute Marktneuheiten oder um Betriebsneuheiten, die nur für das Unternehmen neu sind, handeln (vgl. Becker 2019, S. 156).

#### **Diversifikationsrichtung**

Horizontale, vertikale und diagonale Diversifikation sind das Ergebnis unterschiedlicher Diversifikationsrichtungen.

Die Diversifikationsstrategie liegt vor, wenn das Unternehmen neue Produkte auf neuen Märkten anbietet. Nach der **Diversifikationsrichtung** lassen sich horizontale, vertikale und diagonale Diversifikation unterscheiden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 608f.; Johnson et al. 2018, S. 329ff.; Becker 2019, S. 164ff.). Bei der horizontalen Diversifikation kommen neue Produkte und Märkte der gleichen Produktionsstufe hinzu, wenn z. B. ein Pkw-Hersteller einen Lkw- oder einen Bus-Hersteller erwirbt. Bei der vertikalen Diversifikation werden Produkte nach- und/oder vorgelagerter Produktionsstufen aufgenommen, sodass eine Vorwärts- bzw. eine Rückwärtsintegration von Produktionsstufen erfolgt. Im ersten Fall werden Abnehmer und im zweiten Fall Lieferanten einbezogen, wenn z. B. ein Pkw-Hersteller einen Autohändler bzw. einen Getriebehersteller erwirbt. Bei der diagonalen (lateralen oder konglomeraten) Diversifikation bestehen zwischen den alten und den neuen Produkt-Markt-Kombinationen keine sachlichen Zusammenhänge, wenn z. B. eine

Brauerei ein Kosmetikunternehmen kauft. Diversifikationsstrategien sind im Zeitablauf unterschiedlich bewertet worden: In den 1970er-Jahren wurde auf die Vorteile der Risikoausgleichsfunktion hingewiesen, später wurde die geringe Rentabilität solcher Unternehmen kritisiert und einerseits eine Konzentration auf das Kerngeschäft gefordert; andererseits scheint sich die Risikoausgleichsfunktion in Wirtschaftskrisen bewährt zu haben (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 125).

Diese Produkt-Markt-Kombinationen lassen sich zum einen verfeinern, indem, z. B. der Produktachse als zusätzliche Ausprägung „Verbesserungen gegenwärtiger Produkte“ hinzugefügt werden oder indem eine dritte Achse „bestehende und neue Prozesse“ hinzugefügt wird (Johnson et al. 2018, S. 319). Zum anderen können die Produkt-Markt-Kombinationen in umgekehrter Reihenfolge auch als Rückzugsstrategien im Schrumpfungsfall betrachtet werden (Rückbesinnung auf das Kerngeschäft) (vgl. Becker 2019, S. 149).

## Portfolioplanung

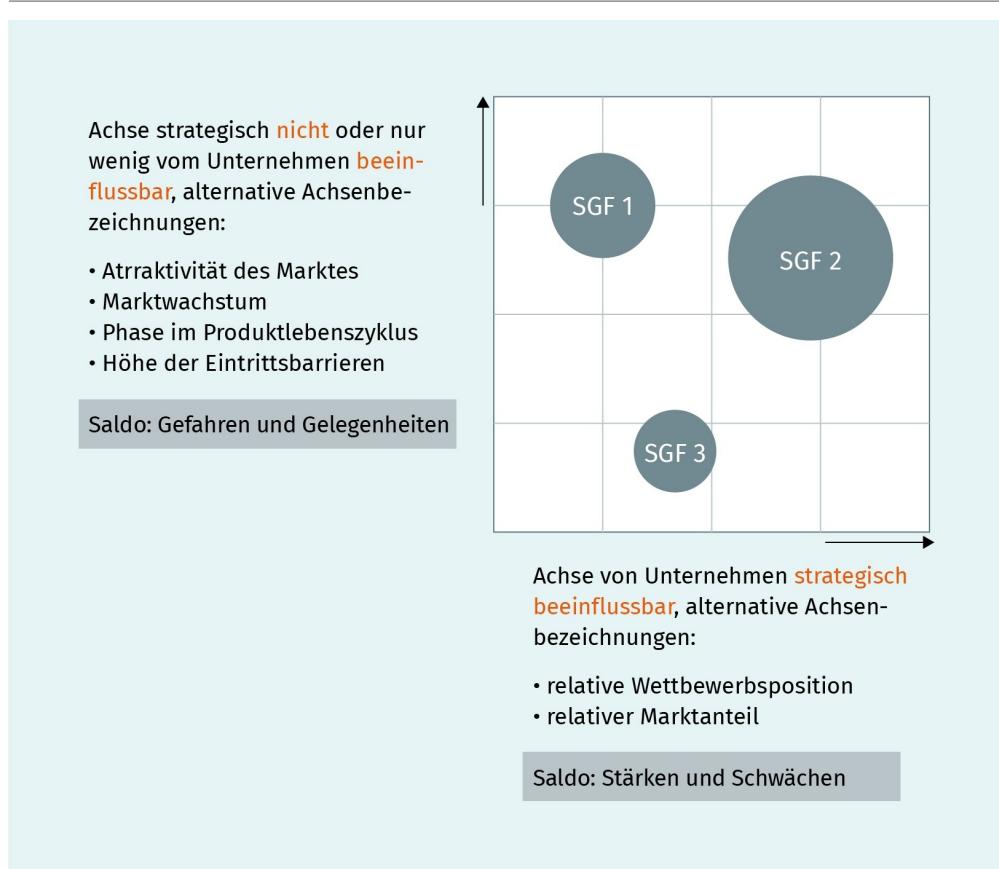
Operiert ein Unternehmen als Folge der eben geschilderten Wachstumsstrategien in mehreren Geschäftsfeldern, ist eine **Portfolioplanung** notwendig (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 97). Angesichts der Begrenztheit von Ressourcen dient die Portfolioplanung der Auswahl und der Priorisierung der Geschäftsfelder (vgl. ebd., S. 106f.). Die Priorisierung findet vor allem über die Entscheidungen über Ausbau (Investieren), Halten, Ernten und Abstoßen (Desinvestieren) von Geschäftsfeldern durch die Unternehmenszentrale statt (vgl. ebd., S. 107).

**Portfolioplanung**  
Durch die Portfolioplana-  
nung werden die  
Geschäftsfelder eines  
Unternehmens ausge-  
wählt und priorisiert.

In einem **Portfolio** werden die Geschäftsfelder eines Unternehmens anhand zweier als unabhängig angenommenen Dimensionen (Achsen) in einer Matrix positioniert (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 101). Dabei steht die vertikale Achse für Chancen und Risiken der nicht oder nur wenig beeinflussbaren Faktoren der Unternehmensumwelt (externe oder Umweltdimension). Die horizontale Achse steht für Faktoren, die als Stärken und Schwächen vom Unternehmen beeinflusst werden können (interne oder Unternehmensdimension) (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 482). Die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens werden in der Matrix entsprechend den Ausprägungen der beiden Dimensionen für jedes Geschäftsfeld positioniert. Ferner wird die Bedeutung der Geschäftsfelder durch unterschiedlich große Kreise symbolisiert (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 127). Die Kreisgröße gibt z. B. den Umsatz oder den Deckungsbeitrag der einzelnen Geschäftsfelder wieder (vgl. Bea/Haas 2017, S. 153) (In Microsoft Excel nennt sich dieser Diagrammtyp Blasendiagramm). Der Grundaufbau eines Portfolios ist in folgender Abbildung wiedergegeben:

**Portfolio**  
Ein Portfolio ist die grafi-  
sche Darstellung der  
Geschäftsfelder eines  
Unternehmens in einer  
zweidimensionalen Mat-  
rix.

Abbildung 28: Grundaufbau eines Portfolios



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Becker 2018, S. 109.

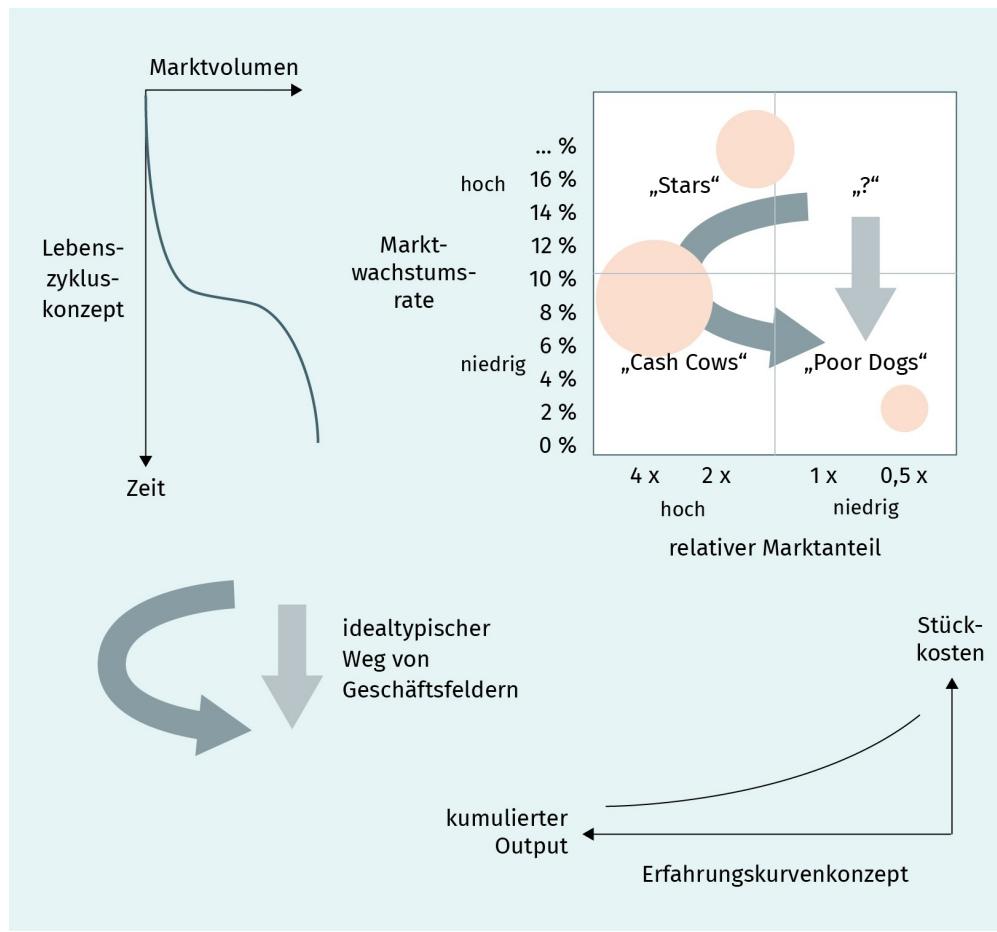
#### Klassische Portfoliokonzepte

Die klassischen Portfoliokonzepte stammen von großen Unternehmensberatungsgesellschaften und sind auf den Absatzmarkt bezogen.

Seit dem Ende der 1960er-Jahre ist eine Vielzahl von mittlerweile **klassischen Portfoliokonzepten**, die sich alle auf den Absatzmarkt beziehen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 486), vor allem von Unternehmensberatungsgesellschaften entwickelt worden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 101). Je nachdem, ob die Achsen aus jeweils einem oder mehreren Faktoren bestehen und die Skalen zwei-, drei-, vier- oder fünfgeteilt werden, ergeben sich verschiedene Portfoliomatrizen. So besteht das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Unternehmensberatung Boston Consulting Group aus  $2 \cdot 2 = 4$  Feldern, das Marktattraktivität-Geschäftsfeldstärke-Portfolio der Unternehmensberatung McKinsey aus  $3 \cdot 3 = 9$  Feldern und das Produktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio der Unternehmensberatung Arthur D. Little aus  $5 \cdot 4 = 20$  Feldern (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 487; Johnson et al. 2018, S. 344ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 356ff.). Die sich für jedes Feld ergebenden Strategieempfehlungen in Form von Normstrategien sind „universale Erfolgsstrategien“, die sich an einem Idealportfolio orientieren (Schreyögg/Koch 2015, S. 128). Im Allgemeinen lauten die Strategieempfehlungen Investieren, Desinvestieren und Prüfung im Einzelfall (selektiv entscheiden, ob zu investieren oder zu desinvestieren ist).

Exemplarisch sei in folgender Abbildung das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio vorgestellt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 101ff.; Johnson et al. 2018, S. 344ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 361ff.):

**Abbildung 29: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hedley 1977, S. 12; zitiert nach Becker 2018, S. 111; Hungenberg 2014, S. 433.

Die Marktwachstumsrate bildet die vertikale Achse. Dahinter steht das Konzept des **Branchen-/Produktlebenszyklus** mit einem (idealtypischen) s-förmigen Verlauf der Höhe des Marktvolumens im Zeitablauf mit den Phasen Entstehung, Wachstum, Reife und ggf. Schrumpfung (vgl. Hungenberg 2014, S. 119). Eine junge Branche bzw. ein junges Produkt hat zunächst ein zunehmendes Marktwachstum. Reife Märkte haben eine geringe Wachstumsrate (vgl. Hungenberg 2014, S. 432).

Die horizontale Achse ist der relative Marktanteil, der dem eigenen Marktanteil dividiert durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten entspricht. Ein Unternehmen mit einem hohen Marktanteil hat nach dem Konzept der **Kostenerfahrungskurve** den Vorteil, dass es aufgrund der erworbenen Erfahrung (= über die Zeit kumulierte Produktionsmenge) mit geringeren (inflationsbereinigten) Stückkosten produzieren kann. Eine Ver-

**Branchen-/Produktlebenszyklus**  
Beim Branchen-/Produktlebenszyklus wird ein s-förmiger Kurvenverlauf des Marktvolumens mit zunächst steigenden und dann abnehmenden Wachstumsraten unterstellt.

### Kostenerfahrungskurve

Beim Konzept der Kosten-  
erfahrungskurve wird  
angenommen, dass mit  
im Zeitablauf zunehmen-  
der Produktionsmenge  
die (inflationsbereinigten)  
Stückkosten sinken.

doppelung der Produktionsmenge soll demnach zu einer Senkung der Stückkosten um 20 bis 30 % führen (vgl. Hungenberg 2014, S. 432). Je schneller ein Unternehmen seine Produktionsmenge bzw. seinen Marktanteil erhöht, desto eher kann es mit geringeren Stückkosten produzieren und auch bei einem niedrigen Preis einen positiven (Stück-)Gewinn erzielen, während Unternehmen mit geringeren Marktanteilen einen geringeren oder gar keinen Gewinn erzielen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 110).

Um eine anschauliche Positionierung der Geschäftsfelder eines Unternehmens im Portfolio vorzunehmen, werden die beiden Dimensionen in die beiden Ausprägungen hoch und niedrig unterschieden. Die Trennlinie ist zum einen ein relativer Marktanteil von 1 oder 1,5. Das bedeutet, dass das Unternehmen denselben bzw. den eineinhalbischen Marktanteil seines größten Konkurrenten aufweist. Zum anderen entspricht eine Marktwachstumsrate von z. B. 10 % dem vom Unternehmen als Ziel vorgegebenen oder dem allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum oder dem (gewichteten) durchschnittlichen Wachstum aller Märkte des Unternehmens (vgl. Hungenberg 2014, S. 433, Schreyögg/Koch 2015, S. 129). Durch diese Segmentierung entsteht eine Matrix mit vier Feldern, deren Bezeichnungen die strategische Situation der darin positionierten Geschäftsfelder charakterisieren (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 103f.):

- **Question Marks** (Fragezeichen) haben einen vergleichsweise niedrigen relativen Marktanteil und agieren auf Märkten mit einem hohen Wachstum. Konkurrenten können bereits einen höheren Marktanteil aufweisen, sodass die Zukunft dieser Geschäftsfelder unsicher ist.
- **Stars** (Sterne) weisen ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil auf. Da ein Geschäftsfeld in diesem Feld einen höheren Marktanteil als der größte Konkurrent aufweist, befindet sich das Geschäftsfeld in einer vorteilhaften Position.
- **Cash Cows** (Milchkühe) weisen einen hohen relativen Marktanteil bei nur noch langsamem oder stagnierendem Marktwachstum auf, der für reife Märkte typisch ist. Sie erwirtschaften hohe Gewinne bzw. Finanzmittelüberschüsse (Netto-Cashflows), die für Investitionen in andere Geschäftsfelder (Stars und Questions Marks) genutzt werden können.
- **Poor Dogs** (arme Hunde) sind durch einen geringen Marktanteil und ein geringes Marktwachstum gekennzeichnet. Sie sind wenig erfolgreich und es ist über ein Abstoßen (Desinvestition) des Geschäftsfeldes nachzudenken.

Die Positionierung der Geschäftsfelder im Portfolio kann für die Gegenwart (Ist-Portfolio) und für die Zukunft (Soll-Portfolio) erfolgen (vgl. Hungenberg 2014, S. 434), wodurch die strategische Stoßrichtung angegeben wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 104).

Schließlich lassen sich Normstrategien aus den Implikationen des Portfolios ableiten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 104), wie folgende Abbildung zeigt:

**Abbildung 30: Implikationen des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios**

Question Marks		Stars	
Strategie: ausbauen oder abstoßen		Strategie: halten oder ausbauen	
Gewinn: null oder negativ		Gewinn: hoch	
Investition: sehr hoch oder desinvestieren		Investition: hoch	
Netto-Cashflow: extrem negativ oder positiv		Netto-Cashflow: null oder leicht negativ	
Poor Dogs		Cash Cows	
Strategie: abstoßen		Strategie: halten oder ernten	
Gewinn: niedrig, null oder negativ		Gewinn: hoch	
Investition: desinvestieren		Investition: niedrig	
Netto-Cashflow: noch positiv oder negativ		Netto-Cashflow: stark positiv	

Quelle: Hungenberg 2014, S. 435.

Das **Ziel der Portfolioplanung** ist ein ausgewogenes Portfolio, welches eine Mischung von risikoreichen (Question Marks, Stars) und risikoarmen Geschäftsfeldern (Cash Cows) sowie von finanzmittelgenerierenden (Cash Cows) und -verbrauchenden Geschäftsfeldern (Question Marks, Stars) darstellt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 104).

Vorteile dieses und anderer klassischer Portfoliokonzepte sind die systematische Herleitung und leicht nachvollziehbare Darstellung der strategischen Situation des Unternehmens, die leichte Kommunikation durch die Visualisierung der Analyseergebnisse in Matrixform und die Herleitung erster Anhaltspunkte für die strategische Ausrichtung anhand der Normstrategien (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 107; Johnson et al. 2018, S. 446).

#### **Ziel der Portfolioplana- nung**

Das Ziel der Portfolioplana-  
nung ist ein unter Risiko- und Finanzmittelaspek-  
ten ausgeglichenes  
Portfolio.

Nachteile sind die schematische Vorgehensweise („mechanische“ Übung), die geringe Nachvollziehbarkeit der oft subjektiven Datengrundlage sowie die Nichtberücksichtigung der speziellen Situation des Unternehmens bei der Ableitung von Normstrategien (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 107). Ferner werden die theoretischen Grundlagen in Form der Kostenerfahrungskurve und des Branchenlebenszyklus als heutzutage nicht mehr zeitge-  
mäß angesehen (vgl. ebd.; Schreyögg/Koch 2015, S. 131). Auch steht der unternehmensinterne Finanzmittelausgleich im Wettbewerb mit Geldanlagemöglichkeiten auf den Kapital-  
märkten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 107; Johnson et al. 2018, S. 346). Zusätzlich wird die Unabhängigkeit der Geschäftsfelder („Unternehmen im Unternehmen“) infrage

gestellt, da dadurch mögliche Synergieeffekte zwischen Geschäftsfeldern in Beschaffung, Produktion und Absatz vernachlässigt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 107; Johnson et al. 2018, S. 346). Schließlich wird auf die „tierfeindlichen“ Bezeichnungen Cash Cows und Poor Dogs hingewiesen, die aufgrund ihrer negativen Bedeutung und den Implikationen („Melken von Milchkühen“ und „Abstoßen von Armen Hunden“) das Management dieser Geschäftsfelder demotivieren können (vgl. Johnson et al. 2018, S. 346). Insgesamt betrachtet, wird den klassischen Portfoliokonzepten ein leichter Bedeutungsschwund attestiert (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 108).

Aus der Kritik an den klassischen Portfoliokonzepten entstanden als **Weiterentwicklungen** die wertorientierte und die kompetenzorientierte Portfolioplanung sowie der Parenting Advantage (vgl. Hungenberg 2014, S. 445). Die wertorientierte Portfolioplanung unterstützt das Management bei der wertsteigernden Verteilung der finanziellen Ressourcen des Unternehmens, sodass der Wert des Gesamtkapitals des Unternehmens höher ist als die Summe der isolierten Wertbeiträge der einzelnen Geschäftsfelder (vgl. Hungenberg 2014, S. 445ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 496ff.). Die kompetenzorientierte Portfolioplanung dient der Erfassung von Kompetenzen in den Geschäftsfeldern des Unternehmens und deren Verteilung auf andere Geschäftsfelder des Unternehmens, indem z. B. Kompetenzen in Geschäftsfeldern weiterentwickelt werden bzw. auf andere Geschäftsfelder transferiert werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 454ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 504ff.). Beim Parenting Advantage (Elternvorteil) wird davon ausgegangen, dass der Verbleib eines Geschäftsfelds in einem Unternehmen nur dann Sinn ergibt, wenn keine andere Verwendung, z. B. ein Verkauf an Konkurrenten, Lieferanten, Kunden, Finanzinvestoren oder das Management des Geschäftsfeldes, gemäß dem Ziel der Wertsteigerung vorteilhafter ist. Das heißt umgekehrt, dass die Unternehmenszentrale einen höheren Wertbeitrag als alternative Eigentümer für jedes einzelne Geschäftsfeld generieren muss und somit zum „best owner“ des Geschäftsfeldes wird (vgl. Hungenberg 2014, S. 383f.; Johnson et al. 2018, S. 335ff.).

#### **Weiterentwicklungen der Portfolioplanung**

Neuere Konzepte der Portfolioplanung sind die wert- und die kompetenzorientierte Portfolioplanaung sowie der Parenting Advantage.

#### **Portfolioveränderungen**

Veränderungen des Portfolios können durch interne Entwicklung aus eigener Kraft, durch externe Entwicklung durch Zukauf oder Verkauf sowie durch Kooperation zwischen Unternehmen als Mischform stattfinden.

Grundsätzlich können **Portfolioveränderungen** vom Ist-Portfolio in Richtung des Soll-Portfolios durch interne und/oder externe Entwicklung sowie Kooperationen erfolgen:

- Interne Entwicklung bedeutet im Wachstumsfall, dass ein neues Geschäftsfeld aus „eigener Kraft“ aufgebaut wird (organisches Wachstum) (vgl. Becker 2018, S. 154f.; Johnson et al. 2018, S. 439f.), bzw. im Schrumpfungsfall, dass ein vorhandenes Geschäftsfeld stillgelegt wird (Liquidation) (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 110).
- Externe Entwicklung bedeutet im Wachstumsfall, dass ein neues Geschäftsfeld durch Kauf erworben wird (Akquisition) (vgl. Johnson et al. 2018, S. 441ff.). Im Schrumpfungsfall wird ein Geschäftsfeld veräußert (Verkauf) (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 110).
- Kooperationen stellen eine Mischung von interner und externer Entwicklung dar. Mindestens zwei Unternehmen vereinbaren bzw. beenden eine Zusammenarbeit in bestimmten Aktivitätsfeldern eines Geschäftsfelds (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 110; Johnson et al. 2018, S. 455ff.).

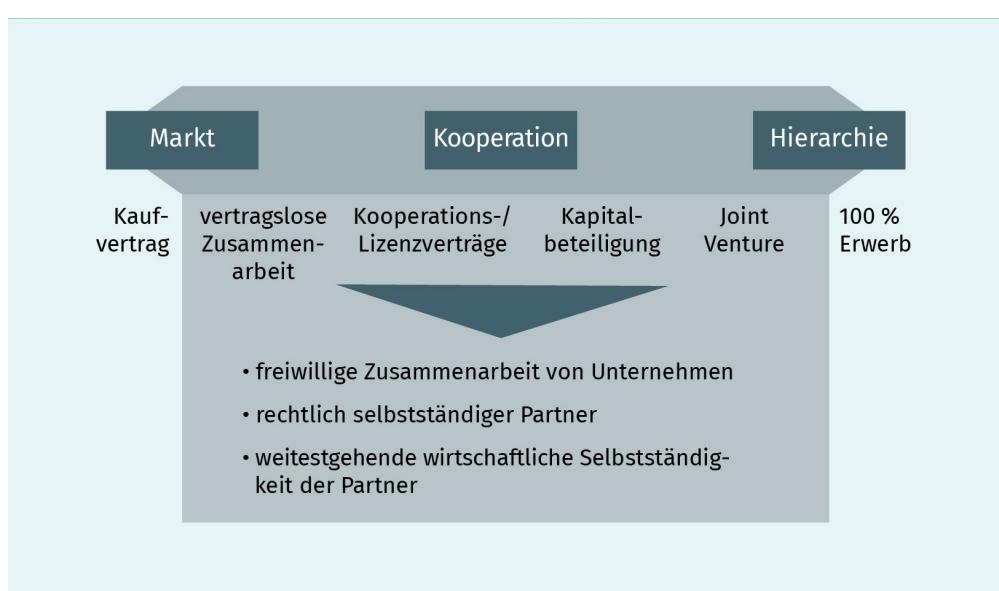
Im Falle der Portfolioerweiterung dauert eine interne Entwicklung viel länger als eine externe Entwicklung, was ein Zeitrisiko darstellen kann (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 112). Dafür kann die interne Entwicklung stückweise vorangehen (Flexibilitätsvorteil) und es können vorhandene Kompetenzen in das neue Geschäftsfeld eingebracht werden

(Kompetenzvorteil), während ein Zukauf zu einem sprunghaften Wachstum des Unternehmens führt, welches die Management- und Lernfähigkeit des Unternehmens übersteigen kann (vgl. Becker 2018, S. 154; Hungenberg/Wulf 2015, S. 112). Ferner kann der Kompetenztransfer bei Zukäufen durch inhomogene Arbeitsprozesse, personelle Widerstände und unvereinbare Unternehmenskulturen (in beiden Richtungen) behindert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 112 und 115). Durch die interne Entwicklung werden in einer Branche zusätzliche Kapazitäten geschaffen, die v. a. in reifen Märkten die Wettbewerbsintensität erhöhen können, was zu einem Marktrisiko führen kann, da Konkurrenten Abwehrmaßnahmen ergreifen (vgl. ebd., S. 112). Bei einem Zukauf bleiben die Kapazitäten gleich, da ein Wettbewerber aufgekauft wird (vgl. ebd.). Schließlich ist das Erfolgsrisiko der internen Entwicklung sehr hoch und führt beim Scheitern zu hohen Sunk Costs (versunkene Kosten), während beim Zukauf ein Wiederverkauf (mit Preisabschlägen) möglich ist (vgl. ebd., S. 113). Hungenberg und Wulf sehen daher insgesamt betrachtet in der Akquisition von Geschäftsfeldern die „wahrscheinlich häufigste Form“ von Portfolioveränderungen (ebd.).

Als Formen der Kooperation können vier Grundtypen unterschieden werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 112ff.):

- Die vertragslose Zusammenarbeit ist eine lose und wenig stabile Form der Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen, da sie nicht vertraglich geregelt ist.
- Eine vertragliche Zusammenarbeit kann über Kooperations- bzw. Lizenzverträge erfolgen, wodurch die Kooperation an Stabilität gewinnt.
- Ein- oder wechselseitige Kapitalbeteiligungen der Kooperationspartner verstärken die Institutionalisierung der Kooperation und sichern den Beteiligten stärkere Einflussmöglichkeiten.
- Bei Joint Ventures wird für die Kooperation ein eigenes Unternehmen gegründet (Gemeinschaftsunternehmen), sodass die Institutionalisierung der Kooperation hierbei am höchsten ist.

Abbildung 31: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie



Quelle: Hungenberg/Wulf 2015, S. 116.

**Strategische Allianzen**  
 Wenn Unternehmen der gleichen Produktionsstufe miteinander kooperieren, wird von strategischen Allianzen gesprochen.

Eine besondere Form der Kooperation sind **strategische Allianzen** zwischen Unternehmen auf der gleichen Produktionsstufe, also Wettbewerber der gleichen Branche (vgl. Hungenberg 2014, S. 511f.). Die Zusammenarbeit kann die gemeinsame Entwicklung von Produkten, die gemeinsame Produktion oder den gemeinsamen Absatz in einem Markt betreffen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 117).

Durch Kooperationen versuchen die beteiligten Unternehmen, die Vorteile von interner und externer Entwicklung gleichzeitig zu erreichen. Nachteilig ist, dass der Einfluss der beteiligten Unternehmen geringer ist als bei der internen Entwicklung oder der Akquisition (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 117; Schreyögg/Koch 2015, S. 126).

## 4.5 Strategiegestaltung auf Geschäftsfeldebene

### Geschäftsfelder

Als Geschäftsfelder bezeichnet man strategische Planungseinheiten, die organisatorisch als Unternehmensbereiche, Divisionen/Sparten oder strategische Geschäftseinheiten/-bereiche abgebildet werden.

**Geschäftsfelder** sind zunächst einmal rein gedankliche strategische Planungseinheiten eines Unternehmens, für die Geschäfts(feld)strategien (Business Strategies) (auch Wettbewerbsstrategien genannt) formuliert werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 74). Ein Unternehmen kann aus einem oder mehreren Geschäftsfeldern bestehen, wobei im zweiten Fall auch unterschiedliche Geschäftsfeldstrategien für jedes Geschäftsfeld bestimmt werden können. Die organisatorische Verankerung von strategischen Geschäftsfeldern führt dann zur Bildung von Unternehmensbereichen, Divisionen/Sparten oder strategischen Geschäftseinheiten/-bereichen, die aus einem oder mehreren Geschäftsfeldern bestehen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 98).

Auf der Geschäftsfeldebene steht das Denken in Wettbewerbsvorteilen im Mittelpunkt, wobei immer eine Kundenperspektive einzunehmen ist, da der Kunde darüber entscheidet, ob er ein Produkt kauft oder nicht. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht dann, wenn Kunden ein Preis-Leistung-Verhältnis wahrnehmen, das drei Anforderungen erfüllt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 126f.):

- Es wird ein Wert für die Kunden geschaffen, da diese einen Preis-Leistung-Vorteil wahrnehmen und als wichtig erachten.
- Es besteht ein nicht einholbarer Unterschied zur Konkurrenz.
- Die Kunden weisen eine Zahlungsbereitschaft auf, sodass der Preis höher als die Kosten der angebotenen Leistung ist.

Wettbewerbsvorteile entstehen im Allgemeinen dann, wenn Kunden Preisunterschiede (niedrigerer Preis bei gleicher Leistung) oder Leistungsunterschiede (höhere Leistung bei gleichem Preis) wahrnehmen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 127). Diese Unterschiede stehen in den **generischen Wettbewerbsstrategien von Porter** (1980) im Mittelpunkt, der zwischen der Strategie der Differenzierung und der Strategie der Kosten-/Preisführerschaft auf dem Gesamtmarkt oder in einer Nische (Fokusstrategie) unterscheidet (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 128; Johnson et al. 2018, S. 278ff.).

Es gibt drei Grundfragen auf der Geschäftsfeldebene, die die Art und Weise betreffen, wie das Unternehmen in einem Geschäftsfeld Wettbewerbsvorteile erreichen will (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 126; Becker 2018, S. 163ff.):

1. die Wahl des Wettbewerbsvorteils (Kosten-/Preisführerschaft, Differenzierung),
2. die Bestimmung des Ortes des Wettbewerbs (Gesamtmarkt, Teilmarkt) sowie
3. die Festlegung der Regeln des Wettbewerbs („altes Spiel“ (Regelnehmer), „neues Spiel“ (Regelbrecher)) (Schreyögg/Koch 2015, S. 113).

Die drei Grundfragen mit je zwei Ausprägungen ergeben insgesamt  $2^3 = 8$  Strategiekombinationen, die als „**strategischer Würfel**“ (Schreyögg/Koch 2015, S. 121) oder „strategisches Spielbrett“ (Hungenberg/Wulf 2015, S. 141) dargestellt werden:

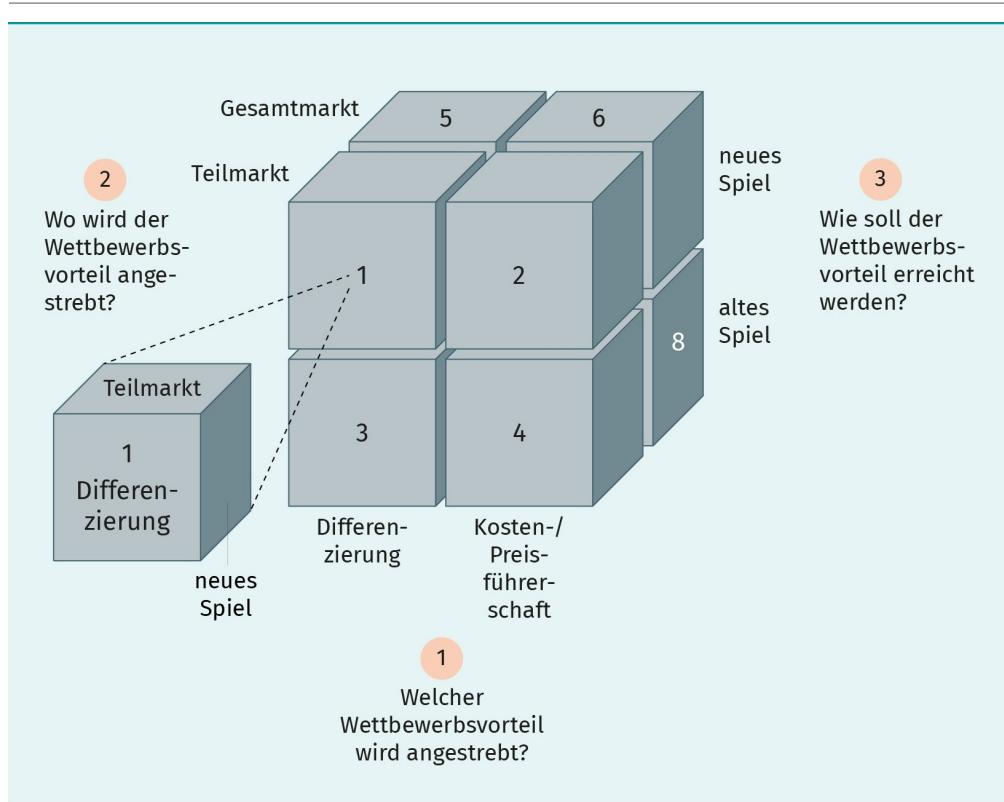
#### **Generische Wettbewerbsstrategien von Porter**

Die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter sind die Differenzierungs- oder die Kosten-/Preisführerschaftsstrategie auf dem Gesamtmarkt oder jeweils in einer Marktnische (Fokusstrategie).

#### **Strategischer Würfel**

Der strategische Würfel enthält insgesamt acht Strategiekombinationen.

Abbildung 32: Der strategische Würfel



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 141; Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 215.

**Kosten-/Preisführerschaftsstrategie**  
Die Kosten-/Preisführerschaftsstrategie basiert auf Kostenvorteilen des Unternehmens, die zu einem Wettbewerb mit niedrigen Preisen führen.

Bei der ersten Grundfrage soll entschieden werden, ob das Unternehmen schwerpunktmäßig seine Kostenvorteile oder seine bessere Leistung im Wettbewerb einsetzen will (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 117ff.). Die erste Option der **Kosten-/Preisführerschaftsstrategie** basiert auf dem Konzept der Kostenerfahrungskurve, das aussagt, dass bei gegebener Produktionstechnologie mit über die Zeit kumulierter Produktionsmenge eines bestimmten Produktes (= Erfahrung) die (inflationsbereinigten) Stückkosten sinken (können). Das impliziert, dass das Unternehmen mit der höchsten Produktionsmenge (= dem höchsten Marktanteil) zu den niedrigsten Stückkosten produziert und auch bei einem relativ niedrigen Preis für das Produkt noch einen höheren Gewinn als die Konkurrenz erwirtschaftet (vgl. ebd., S. 117). Die Preisführerschaft muss daher, um erfolgreich zu sein, mit einer Kostenführerschaft verbunden sein (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 133). Um Kostenvorteile zu erreichen, muss ein Unternehmen strukturelle Kostenunterschiede in Form von Skalen-/Größen-, Verbund- und Erfahrungseffekten konsequent nutzen sowie ein aktives Kostenmanagement zur Beeinflussung der Kostenhöhe und der -struktur (fixe und variable Kosten und Einzel- und Gemeinkosten) betreiben (vgl. ebd., S. 133ff.).

Im Allgemeinen wird bei der Kosten-/Preisführerschaftsstrategie ein Produkt mit durchschnittlicher Qualität zu einem günstigeren Preis als bei der Konkurrenz angeboten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 129). Ein typisches Beispiel für die Anwendung dieser Strategieoption sind Discounter wie Aldi und Lidl. Diese Option wird auch Marktführerschaftsstrategie genannt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 129, Schreyögg/Koch 2015, S. 117).

Die zweite Option der **Differenzierungsstrategie** zielt auf die Einzigartigkeit des Produktes (Sachgut oder Dienstleistung) ab, wodurch die Abnehmer bzw. Kunden weniger stark auf Preisveränderungen reagieren (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 129; Schreyögg/Koch 2015, S. 119). Sie nehmen relativ höhere Preise wegen der Einzigartigkeit des Produktes hin oder sehen darin sogar einen Exklusivitätsfaktor, der mit Geltungsnutzen verbunden ist (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 119). Ein Beispiel dafür ist Apple mit seinen Produkten. Als generelle Ansatzpunkte für diese Option werden die Senkung von Nutzungskosten (bei hohen Anschaffungskosten) und die Steigerung des Nutzungswertes (durch Zusatznutzen) für die Kunden genannt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 119f.). Konkret nennen Hungenberg und Wulf als praxisbezogene Quellen der Differenzierung eines Produktes die Produktqualität (Funktion, Haltbarkeit, Zuverlässigkeit und Ästhetik), die Zeit (Geschwindigkeit der Produktentwicklung und der Auftragsabwicklung sowie Zeitpunkt der Markteinführung von Innovationen (Timing)), die Marke (Reduktion von Qualitätsunsicherheiten durch Qualitätsversprechen und Steigerung des Selbstimages des Kunden durch emotionales Erleben) und die besonderen Kundenbeziehungen (Kundenbindung durch langfristige und enge vertrauensvolle Kundenbeziehung; geringere Marketingkosten sowie Cross- und Up-Selling-Potenzial bei loyalen Kunden) (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 137ff.).

#### **Differenzierungsstrategie**

Die Differenzierungsstrategie basiert auf der Einzigartigkeit des Produktes, für die Kunden bereit sind, höhere Preise zu zahlen.

Da die Differenzierungsstrategie mit höheren Kosten einhergeht, ist sie mit der Kosten-/Preisführerschaftsstrategie, die aufgrund einer eher durchschnittlichen Produktqualität wenig Differenzierungsmöglichkeiten bietet, prinzipiell unvereinbar (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 120f.). Nach Porter sitzt daher ein Unternehmen, welches keinen eindeutigen Schwerpunkt wählt, „**zwischen den Stühlen**“ („stuck in the middle“) und ist weniger erfolgreich (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 130; Becker 2018, S. 169).

#### **„Zwischen den Stühlen“**

Nach Porter ist die gleichzeitige Verfolgung von Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie nicht erfolgsförderlich. Das geschieht, wenn sich das Unternehmen nicht für einen Schwerpunkt entscheidet.

#### **Hybridstrategie**

Werden Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie miteinander kombiniert, wobei sie nacheinander oder auch gleichzeitig zur Anwendung kommen können, spricht man von einer Hybridstrategie.

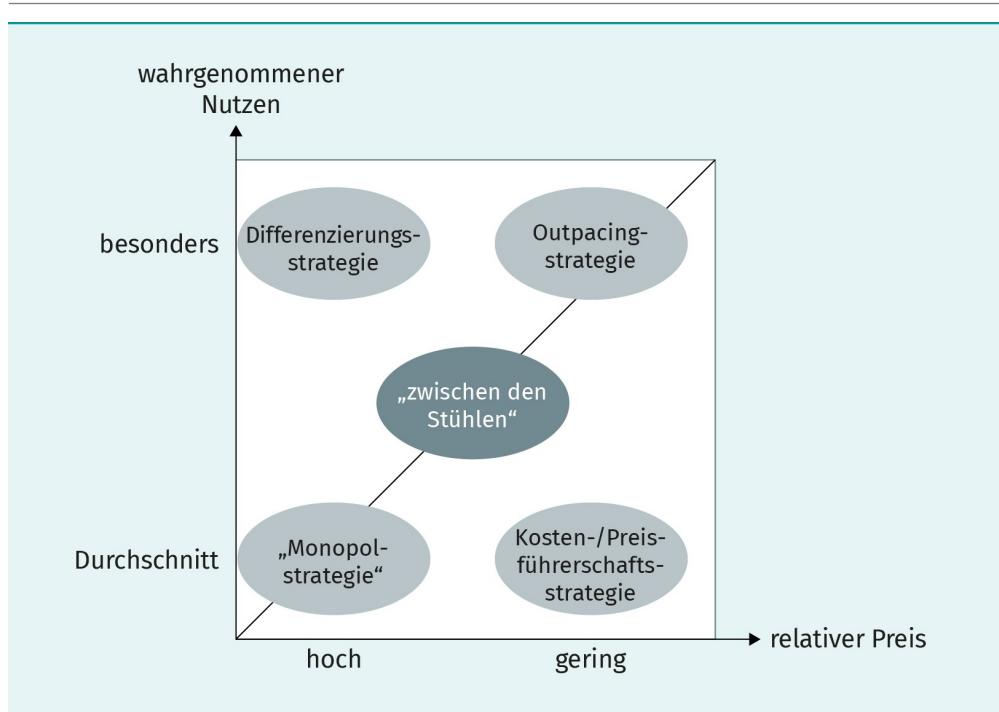
Demgegenüber wird auch das Konzept der **Hybridstrategien** propagiert. Die Kombination von Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie kann zum einen simultan erfolgen, indem bei einer multilokalen Strategie je nach Marktregion der eine oder der andere Schwerpunkt gewählt wird oder indem bei der reinen simultanen Hybridstrategie durch Mass Customization kundenindividuelle Lösungen mit Differenzierungspotenzial bei gleichzeitig standardisierten, automatisierten Produktionsprozessen preisgünstig angeboten werden. Zum anderen kann im Zeitallauf ein Wechsel von Differenzierungs- zur Kosten-/Preisführerschaftsstrategie (oder umgekehrt) in Form der Outpacing-Strategie erfolgen, die eine sequentielle Hybridstrategie darstellt (vgl. Hungenberg 2014, S. 204f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 121; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 541ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 297f.).

In der folgenden Abbildung sind die generischen Strategien nach Porter sowie die hybriden Strategien in Form der Outpacing-Strategie wiedergegeben. Das Gegenteil zur Outpacing-Strategie ist durch die Kombination von durchschnittlichem Nutzen und relativ hohen Kosten/Preisen charakterisiert, was nur in einer Monopolsituation dauerhaft durch-

**Monopolstrategie**  
Die Monopolstrategie ist durch ein Produkt mit durchschnittlichem Nutzen zu einem relativ hohen Preis charakterisiert. Eine solche Kombination kann nur in einer Monopolsituation bestehen.

setzbar ist und deshalb **Monopolstrategie** genannt wird (vgl. Hungenberg 2014, S. 208). Dieser Zustand ist durch das Fehlen von Wettbewerb gekennzeichnet und deshalb aus wirtschaftspolitischer Sicht unerwünscht.

**Abbildung 33: Überblick über Wettbewerbsstrategien**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 132.

#### Breite der Marktdeckung

Die Breite der Marktdeckung betrifft die Frage, ob das Unternehmen den Gesamtmarkt oder nur einen Teilmarkt bedienen will.

Bei der zweiten Grundfrage geht es um die Wahl der **Breite der Marktdeckung**, also ob der Gesamtmarkt oder nur ein Teilmarkt mit einer Differenzierungs- und/oder Kosten-/Preisführerschaftsstrategie bearbeitet werden soll (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 113). So kann es für ein Unternehmen u. U. rentabler sein, statt des Gesamtmarktes nur eine Marktische zu bedienen (Fokus- oder Nischenstrategie) (vgl. ebd.). Erfolgreiche mittelständische Unternehmen mit solch einer Nischenstrategie, die oft inhabergeführt und Weltmarktführer sind, werden nach Hermann Simon „Hidden Champions“ genannt, da sie der Öffentlichkeit, anders als Großkonzerne, wenig bekannt sind (Simon 2012, S. 12; vgl. Hungenberg 2014, S. 248). Dieser Teilmarkt kann durch das Produkt (Spezialprodukte), geografisch (Regionen, Länder) oder kundenorientiert (besondere Kundensegmente) spezifiziert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 142). Unternehmen des Gesamtmarktes verzichten u. U. auf die Bedienung von Nischen, da damit zusätzliche Investitionen in Fertigungstechnologie, Vertriebssystem, Instandhaltungsorganisation etc. notwendig sein könnten (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 113). Allerdings kann eine Nische schneller erodieren als der Gesamtmarkt, der höhere potenzielle Umsätze verspricht (vgl. ebd.). Ferner ist zu beachten, dass nicht jedes kleine Unternehmen eine Nischenstrategie verfolgen muss, sondern auch den Gesamtmarkt erfolgreich bedienen kann (vgl. ebd.).

Bei der dritten Grundfrage geht es darum, wie der Wettbewerbsvorteil erreicht werden soll. Dies betrifft vor allem die **Gestaltung der Wertschöpfungskette**, die auch als Geschäftssystem bezeichnet wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 142). Wird sich am bestehenden Geschäftssystem der Konkurrenten orientiert, wird ein „altes Spiel“ gespielt und es wird sich an die bestehenden (informellen) Wettbewerbsregeln gehalten (rule taker) (vgl. ebd.), was einer konservativen Strategie entspricht (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 115). Um sich von der Konkurrenz besser abzuheben, kann das Geschäftssystem neuartig gestaltet werden, sodass das Unternehmen ein „neues Spiel“ spielt und sich als „rule breaker“ betätigt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 115). Beispiele dafür sind bzw. waren der Discounter Aldi, der Online-Händler Amazon und das Möbelkaufhaus IKEA (vgl. ebd.).

Um den kreativen Prozess der Strategieentwicklung nicht zu behindern, sollte eine Bewertung der Strategiealternativen davon bewusst getrennt werden (vgl. Hungenberg 2014, S. 275). Zur **Bewertung der Strategiealternativen** auf der Geschäftsfeldebene können verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Mithilfe vor allem nichtmonetärer Instrumente wie Checklisten, Profildarstellungen und Nutzwertanalysen kann eine Vorauswahl von Strategiealternativen aufgrund ihrer Plausibilität, Konsistenz/Stimmigkeit (Fit), ethischen Vertretbarkeit, Realisierbarkeit etc. erfolgen, indem aus den möglichen Strategiealternativen die zulässigen und die aussichtsreichen Alternativen herausgefiltert werden (vgl. Porter 2014, S. 31f.; Hungenberg 2014, S. 276ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 738ff.; Johnson et al. 2018, S. 484ff.). Durch monetäre Verfahren, die sich früher an einperiodigen Erfolgsgrößen, z. B. Return on Investment, und heute an mehrperiodigen Erfolgsgrößen, z. B. Shareholder Value, orientieren, wird dann die optimale Strategiealternative, die als eine langfristige Investition betrachtet wird, bestimmt (vgl. Hungenberg 2014, S. 276; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 737 und S. 227ff.; Becker 2019, S. 480). Ausgehend von der Shareholder-Value-Maximierung als oberste Zielsetzung kann für jedes Geschäftsfeld in Abhängigkeit von der Strategiealternative ein Geschäftsfeldwert bestimmt werden, den es ebenfalls zu maximieren gilt (vgl. Hungenberg 2014, S. 77). Dazu wird bei der Discounted-Cashflow-Methode der Gegenwartswert der betrieblichen Cashflows eines Geschäftsfeldes unter Benutzung eines Kapitalkostensatzes ermittelt (im Detail Hungenberg 2014, S. 278ff.). Diejenige Strategiealternative mit dem höchsten Geschäftsfeldwert wird ausgewählt und für vollzugsverbindlich erklärt. Ergänzt werden kann die Bewertung und Auswahl durch eine zusätzliche Risiko- und Chancenabschätzung, z. B. durch eine Sensitivitätsanalyse, die die Auswirkungen auf das Ergebnis untersucht, wenn wichtige Annahmen geändert werden (vgl. ebd., S. 299ff.).

Da eine einmal beschlossene Strategie sich nicht von selbst realisiert, sind organisatorische und personelle Maßnahmen, ein Herunterbrechen der strategischen Ziele bis auf die operative Ebene der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens sowie eine Kontrolle der Erreichung der strategischen Ziele notwendig. Auf die beiden letzten Aspekte soll an dieser Stelle kurz eingegangen werden.

Ein bekanntes Konzept zum Konkretisieren von strategischen Zielen ist die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1997). Die Balanced Scorecard geht von der Vision und Strategie eines Unternehmens aus und übersetzt sie in Ziele von mindestens vier Perspektiven: finanzielle, Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungs-/Mitarbeiterperspektive (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 139). Für jede dieser Perspektiven

**Gestaltung der Wertschöpfungskette**  
Der Wettbewerbsvorteil kann über eine Orientierung an bestehenden Geschäftssystemen in der Branche (altes Spiel) oder eine Neugestaltung des Geschäftssystems (neues Spiel) erfolgen.

**Bewertung der Strategiealternativen**  
Die Strategiebewertung sollte bewusst erst nach der Strategieentwicklung stattfinden. Eine Vorauswahl findet anhand eher qualitativer Kriterien statt. Die finale Auswahl orientiert sich an den monetären Unternehmenszielen, wie dem Shareholder Value.

werden vier Umsetzungskategorien angegeben, um die Zielerreichung zu lenken und überprüfen zu können: allgemeine Ziele, Messgröße, Zielvorgabe und Maßnahmen, die in folgender Tabelle beispielhaft angegeben sind:

**Tabelle 7: Grundstruktur der Balanced Scorecard**

Perspektive	Allgemeine Ziele	Messgröße	Zielvorgabe	Maßnahmen
Finanzen	Ertragssicherung	Return on Investment (ROI)	14 % ROI	frühzeitige Projektselektion
Kunden	Kundentreue erhöhen	Wiederkauf率e	65 %	technischen Service ausbauen
Interne Prozesse	Verkürzung der Durchlaufzeiten	Durchlaufzeit eines Auftrags	5 Tage	Abbau von Schnittstellen
Lernen/Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit	repräsentative Umfrage	10 % Steigerung der Zufriedenheitswerte	Empowerment

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Schreyögg/Koch 2015, S. 139.

Die „Logik“ der Balanced Scorecard ist die, dass zufriedene Mitarbeiter die internen Prozesse verbessern, sodass die Kunden besser bedient werden und damit auch der finanzielle Erfolg des Unternehmens gesichert wird. Die Balanced Scorecard dient damit der Kommunikation der Strategie und der Kontrolle der Zielerreichung in einem strategischen Lernprozess (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 139).

Die Kontrolle wird oft als letzte Phase des Managementprozesses behandelt, die durch die Gegenüberstellung von Soll und Ist (Soll-Ist-Vergleich) Realisationslücken bzw. Planabweichungen aufdeckt (vgl. ebd., S. 140). Diese Sichtweise ist für das operative Management mit einem kurzen Zeithorizont von maximal einem Jahr vertretbar. Da aber auf der Ebene des strategischen Managements zwischen Verabschiedung und Realisierung der Strategie häufig mehrere Jahre liegen, käme so ein Soll-Ist-Vergleich nach der Strategierealisation zu spät, um eventuelle Korrekturen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen der Strategie und aktueller Störungen zu ergreifen (vgl. Hungenberg 2014, S. 369; Schreyögg/Koch 2015, S. 140). Das Konzept der strategischen Kontrolle ist daher nicht als Ex-post-Kontrolle, d. h. nach der Realisierung eines Plans, sondern als planungs- und implementierungsbegleitende Kontrolle zu verstehen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 140; Becker 2018, S. 230). Durch die strategische Kontrolle müssen bereits mit Beginn der strategischen Planung die notwendigen Planungsannahmen auf ihre fortwährende Aktualität und Gültigkeit und während der Implementierung einer ausgewählten Strategie auf mögliche Zielabweichungen überprüft werden. Zusätzlich muss noch eine ungerichtete Kontrolle stattfinden, die noch nicht berücksichtigte kritische Ereignisse gleichsam als Auffangnetz berücksichtigt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 141f.). Demgemäß lassen sich drei Typen von strategischer Kontrolle unterscheiden, die das strategische Kontrollsystem ergeben (vgl. ebd., S. 141ff.):

- Die strategische Prämissenkontrolle beginnt zeitgleich mit der strategischen Planung und hat als Kontrollgegenstand die (expliziten) Planungsprämissen. Planungsprämissen, wie Marktwachstum, Reaktion der Konkurrenten oder Konjunkturentwicklung, müssen getroffen werden, um überhaupt eine Planung durchführen zu können. Allerdings werden durch die Prämissensetzung andere Entwicklungsmöglichkeiten ausgeblendet, was ein Risiko darstellen kann (vgl. Hungenberg 2014, S. 370; Schreyögg/Koch 2015, S. 141).
- Die strategische Durchführungskontrolle setzt mit der Entscheidung für eine Strategie ein und hat als Kontrollgegenstände mögliche Störungen und Abweichungen von Zwischenzielen (Meilensteinen), die den strategischen Kurs gefährden können (vgl. Hungenberg 2014, S. 371; Schreyögg/Koch 2015, S. 142).
- Als Auffangnetz für alle noch nicht berücksichtigten kritischen Ereignisse, die eine Strategie gefährden können, dient die strategische Überwachung, die gerade keine Kontrollgegenstände aufweist, sondern als ungerichtete Kontrolle fungiert (vgl. Becker 2018, S. 232). Sie setzt zur gleichen Zeit ein wie die strategische Prämissenkontrolle und begleitet auch die Implementierung (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 142).

Das Konzept der strategischen Kontrolle ist in folgender Abbildung im Überblick wiedergegeben:

**Abbildung 34: Konzept der strategischen Kontrolle**



Quelle: Schreyögg/Koch 2015, S. 141.



## ZUSAMMENFASSUNG

Am Anfang der strategischen Planung steht die Situationsanalyse, die in eine Analyse und Prognose der externen Situation (globale Umwelt und Aufgabenumwelt) und der internen Situation (Unternehmensanalyse) unterschieden wird. In der Analyse und Prognose der globalen Umwelt werden Faktoren untersucht, auf die das Unternehmen keinen Einfluss hat, die also Rahmenbedingungen darstellen. Dabei kann man sich an der PESTEL-Analyse orientieren. Im Rahmen der Analyse und Prognose der Aufgabenumwelt, die vom Unternehmen beeinflussbar ist, erfolgen eine Marktabgrenzung, eine Analyse der Wettbewerbssituation anhand des Fünf-Kräfte-Modells von Porter und eine Konkurrentenanalyse. Die Ergebnisse der Situationsanalyse sind Stärken und Schwächen des Unternehmens und Chancen und Risiken der Umwelt, die in einer SWOT-Matrix aufgelistet und im Überblick dargestellt werden, woraus sich erste Strategieideen ableiten lassen.

Die Entwicklung von Strategien findet auf verschiedenen organisatorischen Ebenen statt, sodass Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien unterschieden werden können. Unternehmensstrategien können Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategien sein. Zu den bekanntesten Wachstumsstrategien gehören die Produkt-Markt-Kombinationen nach Ansoff (1988) mit Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- und Diversifikationsstrategie. Die drei letzten Strategieoptionen führen dazu, dass das Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig wird. Diese Geschäftsfelder werden anhand der Portfolioplanung analysiert, indem die Geschäftsfelder des Unternehmens in einer Matrix mit einer (unbeeinflussbaren) Umweltdimension und einer (beeinflussbaren) Unternehmensdimension positioniert werden. Für die Matrixfelder gibt es unterschiedliche Normstrategien (Investieren, Desinvestieren, selektive Entscheidung), die dann genauer an die spezielle Lage des Unternehmens angepasst werden müssen. Die Entwicklung des Unternehmens, also Wachstum oder Schrumpfung, kann aus eigener Kraft als organisationales bzw. internes Wachstum erfolgen, über Zu- oder Verkäufe als externes Wachstum und/oder durch Kooperation mit anderen Unternehmen.

Für jedes Geschäftsfeld des Unternehmens gibt es acht Basisoptionen, die als strategischer Würfel dargestellt werden. Als Erstes ist die Art des Wettbewerbsvorteils zu betrachten. Während Porter von der Unvereinbarkeit von Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie ausgeht, werden auch Hybridstrategien als Mischung dieser beiden Strategieoptionen für möglich gehalten. Diese Mischung kann gleichzeitig (simultan) oder durch Wechsel der Strategie im Zeitablauf (sequenziell) erfolgen (Outpacing-Strategie). Als Zweites ist zu entscheiden, ob der Gesamtmarkt oder eine Nische mit Differenzierungs- und/oder Kosten-/

Preisführerschaftsstrategie bearbeitet werden soll. Als Drittes ist zwischen der Einhaltung der bestehenden Wettbewerbsregeln in der Branche oder dem Brechen der Regeln auszuwählen.

Alle diese Strategieoptionen sind im Anschluss an die Strategiefindung einem mehrstufigen Bewertungsprozess zu unterziehen. Zunächst erfolgt eine Vorauswahl anhand von auch qualitativen Kriterien, z. B. Stimmigkeit der Strategie oder ethische Vertretbarkeit, dann wird anhand von quantitativen Kriterien, wie dem Shareholder Value als Unternehmensziel, die optimale Strategiealternative bestimmt. Die Stabilität der optimalen Strategiealternative kann durch Sensitivitätsanalysen, in der Prämissen der strategischen Planung, wie Marktwachstum oder Zins- und Einkommensentwicklung, verändert werden, überprüft werden. Der Wert des gesamten Unternehmens muss dabei aus ökonomischer Sicht höher sein, als die Summe der Geschäftsfeldwerte, was bedeutet, dass die Tätigkeit der Unternehmenszentrale einen Mehrwert, den „Elternvorteil“, schafft. Andernfalls wäre es sinnvoller, die Geschäftsfelder zu verkaufen.

Zur Umsetzung der Strategie eignet sich die Balanced Scorecard, die Vision und Strategie in vier Perspektiven übersetzt und die Ziele operationalisiert. Für das strategische Management ist das Konzept einer strategischen Kontrolle mit strategischer Prämissen- und Durchführungskontrolle als gerichtete Kontrollen und strategischer Überwachung als ungerichtete Kontrolle entwickelt worden, die nicht wie operative Kontrollen nach der Realisation erfolgt, sondern den ganzen strategischen Planungs- und Implementierungsprozess begleitet.



# **LEKTION 5**

## **ORGANISATION UND ORGANISATIONSGESTALTUNG**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Organisationsbegriffe es gibt.
- welche Aufgaben mit der Organisationsgestaltung einhergehen.
- welche Ziele der Organisationsgestaltung zugrunde liegen.
- welche Gestaltungsparameter der Organisationstypen existieren.
- was die funktionale Organisation ist und welche Vor- und Nachteile sie hat.
- was die divisionale Organisation ist und welche Vor- und Nachteile sie hat.
- was die Matrixorganisation ist und welche Vor- und Nachteile sie hat.
- was die Prozessorganisation charakterisiert.

## 5. ORGANISATION UND ORGANISATIONSGESTALTUNG

### Aus der Praxis

Die Evolution GmbH ist mit einer Diversifikationsstrategie stark gewachsen und die Geschäftsführung meint, dass die alte Organisationsstruktur mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten hat und aus „allen Nähten platzt“. Max Mayr, Assistent der Geschäftsführung, wird von dieser beauftragt, nach einer neuen Organisationsstruktur für die Evolution GmbH zu suchen und der Geschäftsführung einen Vorschlag zu unterbreiten. Da die Evolution GmbH sich als ein sehr innovatives Unternehmen ansieht, soll er insbesondere die Matrixorganisation betrachten. Er erwidert darauf sofort: „Davon würde ich die Hände lassen.“

### 5.1 Begriffe, Aufgaben und Ziele der Organisation

Die Implementierung einer (neuen) Strategie ist häufig mit Veränderungen von Aufgaben und Abläufen, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen verbunden. Das sind organisatorische Fragen, die in dieser Lektion behandelt werden sollen.

#### Begriff der Organisation

Es werden drei Organisationsbegriffe unterschieden: der institutionale, der instrumentale und der funktionale Organisationsbegriff.

Da der **Begriff der Organisation** einer der wichtigsten Begriffe der Managementlehre ist (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1), soll dieser zuerst geklärt werden. Üblicherweise werden drei Organisationsbegriffe unterschieden. Nach dem institutionalen Organisationsbegriff, der aus der Organisationssoziologie stammt, sind Organisationen offene soziale Systeme, die dauerhaft ein Ziel verfolgen (vgl. ebd., S. 1f.). Organisation ist nach diesem Verständnis der Oberbegriff für Institutionen aller Art, wie Unternehmen, Behörden, Parteien, Gewerkschaften, Non-Profit-Organisationen usw. („Das Unternehmen ist eine Organisation“) (vgl. ebd., S. 2; Becker 2015, S. 177). Dabei werden ökonomische und soziale Aspekte als gleichberechtigt angesehen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 475f.)

#### Instrumentaler Organisationsbegriff

Nach dem instrumentalen Organisationsbegriff ist die Organisation ein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele.

Die folgenden Organisationsbegriffe werden vor allem in der deutschen Betriebswirtschaftslehre verwendet. Unter dem **instrumentalen Organisationsbegriff** werden dauerhafte, grundlegende Regeln zur Aufgabenverteilung und zur Durchführung der Arbeitsprozesse verstanden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2; Hungenberg/Wulf 2015, S. 178). Demnach ist die Organisation ein Instrument der Unternehmensleitung, um die Unternehmensziele (besser) zu erreichen („Das Unternehmen hat eine Organisation“) (vgl. Becker 2015, S. 177; Macharzina/Wolf 2018, S. 474f.). Diese Regeln sind von der Unternehmensleitung autorisiert und stellen somit die formalen Regeln dar (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 2; Schreyögg/Koch 2015, S. 205). Sie werden für vorhersehbare und sich wiederholende Aufgaben als generelle Regeln konzipiert und schriftlich festgelegt (vgl. Becker 2015, S. 182; Schreyögg/Koch 2015, S. 206). Die durch die formalen Regeln geschaffene Ordnung

ergibt die (formale) Organisationsstruktur des Unternehmens (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 205), die das Verhalten der Unternehmensmitglieder in gewünschte Bahnen lenken und damit vorhersagbar machen soll (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 3). Die Hawthorne-Experimente zur Erforschung des Einflusses von Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung haben gezeigt, dass es auch informale Regeln in Unternehmen gibt, die die Schwächen formaler Regeln kompensieren oder zu ihnen im Konflikt stehen können (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 3; Becker 2015, S. 183). Während mit dem Begriff Organisation im Allgemeinen generelle und dauerhafte Regelungen gemeint sind, sind mit dem Begriff Disposition fallweise Entscheidungen, die allgemeinen Regeln folgen, z. B. Reihenfolgeentscheidungen in der Produktion, und mit dem Begriff Improvisation völlig freie und befristete Entscheidungen von Leitungsstellen gemeint (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 3; Becker 2015, S. 180f.).

Der **funktionale Organisationsbegriff** meint die Tätigkeit des Organisierens („Das Unternehmen wird organisiert.“): die Organisationsgestaltung, deren Ergebnis dann die formale Organisationsstruktur ist (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 4). Zu den Aufgaben der Organisationsgestaltung gehört die Gestaltung der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation. Die **Aufbauorganisation** des Unternehmens ist gleichsam die Blitzlichtaufnahme der Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen in einem Unternehmen. Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens zunächst in kleinste Teilaufgaben heruntergebrochen (Aufgabenanalyse) und dann zu Arbeitspaketen in Form von Stellen, Gruppen und Abteilungen wieder zusammengefügt (Aufgabensynthese) (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 39ff.; Becker 2015, S. 184f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 208ff.). Die bei Aufgabenanalyse und -synthese anzuwendenden Kriterien sind: Funktion (z. B. Sägen, Schweißen, Nieten), Objekt (z. B. Aufgaben an Tischen, Stühlen, Schränken), Rang (Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben), Phase (Planungs-, Realisations- und Kontrollaufgaben) und Zweck (Zweck- und Verwaltungsaufgaben) (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 40; Schreyögg/Koch 2015, S. 209). Bei der Aufgabensynthese kommen zusätzlich die Kriterien Aufgabenträger, Sachmittel, Raum und Zeit hinzu (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 41f.). Dadurch kommt es einerseits zu einer produktivitätsfördernden Arbeitsteilung (Differenzierung) und andererseits notwendigerweise zu einer Koordination der Einzelaufgaben durch organisatorische Regeln (Integration), die dauerhaft die Zusammenarbeit im Unternehmen gestalten sollen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 178; Schreyögg/Koch 2015, S. 204).

Die **Stelle** ist der kleinste Baustein der Aufbauorganisation (vgl. Becker 2015, S. 186). Sie ist das Aufgabenpaket für eine gedachte Person, den Stelleninhaber, der dann von der Personalfunktion gemäß Eignung bereitgestellt wird (vgl. ebd., S. 188; Hungenberg/Wulf 2015, S. 188). Eine Instanz ist eine Stelle mit Anordnungsbefugnis (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 188; Schreyögg/Koch 2015, S. 209). Mehrere Stellen unter Leitung einer Instanz bilden eine Abteilung (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 209).

Bei der Stellenbildung können Aufgaben nach folgenden Gesichtspunkten zusammengefasst werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 166ff.):

- nach sachlichen Gesichtspunkten („ad rem“), darunter sind Funktionen und Prozesse zu verstehen,

#### Funktionaler Organisationsbegriff

Der funktionale Organisationsbegriff meint die Tätigkeit des Organisierens – die Organisationsgestaltung.

#### Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation stellt das hierarchische Stellen- und Abteilungsgefüge eines Unternehmens gleichsam als Momentaufnahme dar. Sie ist das Ergebnis von Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese.

#### Stelle

Die Stelle ist die kleinste Baueinheit der Aufbauorganisation. Sie umfasst die Aufgaben für einen gedachten Stelleninhaber, der erst vom Personalmanagement bestimmt wird.

- nach dem Sachmittel („ad instrumentum“), worunter z. B. Fertigungsroboter und flexible Fertigungssysteme fallen, die zu Überwachungsaufgaben führen,
- nach den individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen des konkreten Stelleninhabers („ad personam“), z. B. im oberen Leistungsbereich des Unternehmens, bei hoch qualifizierten Spezialisten oder in Werkstätten für behinderte Menschen,
- nach rechtlichen Vorgaben („ad legem“), die vom Geschäftsführer einer GmbH über den Datenschutzbeauftragten bis hin zum Immissionsschutzbeauftragten reichen.

Organisatorische Kompetenzen einer Stelle ergeben sich aus den einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechten und Befugnissen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 164). Sie werden in Durchführungs- und in Leitungskompetenzen unterschieden (vgl. ebd., S. 164f.; Becker 2015 S. 187f.):

**Tabelle 8: Durchführungs- und Leitungskompetenzen**

Durchführungskompetenzen	Leitungskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausführungskompetenz</li> <li>• Verfügungskompetenz</li> <li>• Antragskompetenz</li> <li>• Entscheidungskompetenz</li> <li>• Vertretungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremdentscheidungskompetenz</li> <li>• Weisungskompetenz</li> <li>• Richtlinienkompetenz</li> <li>• Kontrollkompetenz</li> </ul>

Quelle: Schulte-Zurhausen 2014, S. 164.

Mit der Aufgaben- und der Kompetenzzuweisung zu einer Stelle wird auch die Verantwortung als persönliche Rechenschaftspflicht des Stelleninhabers definiert, die Handlungs-, Ergebnis-, Führungs- und/oder politische Verantwortung beinhalten kann (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 165f.; Becker 2015 S. 187f.).

#### **Kongruenzprinzip**

Das Kongruenzprinzip fordert die Deckungsgleichheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bei der Stellenbildung.

Bei der Stellenbildung ist eine Orientierung am **Kongruenzprinzip** sinnvoll: Aufgaben, organisatorische Kompetenzen und Verantwortung sollen möglichst deckungsgleich sein (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 166). Beispiele für die Verletzung des Kongruenzprinzips sind folgende Fälle: Der „Frühstücksdirektor“ hat eine wohlklingende Aufgabe ohne Kompetenzen und Verantwortung, die er gleichsam beim Frühstück erledigen kann. Der „Sündenbock“ soll Verantwortung für etwas übernehmen, obwohl es nicht seine Aufgabe ist und er keine Kompetenz dafür hat. Der „Amtsanmaß“ übt Kompetenzen außerhalb seines Aufgabenfeldes aus (vgl. Becker 2015, S. 188, FN 340).

Neben dieser statischen Sichtweise der Aufbauorganisation gibt es die dynamische Sichtweise, die die Abläufe bzw. Prozesse in Zeit und Raum in einem Unternehmen zum Inhalt hat: die **Ablauforganisation** bzw. die Prozessorganisation. Hierbei erfolgen eine Arbeitsanalyse und eine Arbeitssynthese, bei der zunächst die Teilaufgaben der Aufgabenanalyse noch weiter zu Arbeitselementen heruntergebrochen und dann personal (gedachte Arbeitsperson und deren Arbeitspensum), zeitlich (optimale Durchlaufzeit) und räumlich (Anordnung und Ausstattung der Arbeitsplätze sowie Minimierung der innerbetrieblichen Transportwege) zu Arbeitsgängen und Arbeitsgangfolgen zusammengefasst werden, die

#### **Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation stellt die raum-zeitlichen Abläufe eines Unternehmens dar. Sie ist das Ergebnis von Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese.

insgesamt die Ablauforganisation ergeben (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 43f.; Becker 2015, S. 185f.). Die Betrachtung von Aufbau- und von Ablauforganisation stellt letztlich „zwei Seiten einer Medaille“ dar (vgl. Becker 2015, S. 179).

Die Strategie des Unternehmens ist eine wichtige Einflussgröße der Aufbau- und der Ablauforganisation (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 477). Der US-Wirtschaftshistoriker Alfred D. Chandler (1962) stellte fest, „**structure follows strategy**“, als er in den USA den Einfluss der Diversifikationsstrategie auf die Organisationsstruktur untersuchte (Hungenberg/Wulf 2015, S. 179). Um eine Strategie erfolgreich zu implementieren, ist also die Organisation strategiegerecht anzupassen. Wenn z. B. eine Diversifikationsstrategie verfolgt wird, entstehen für die neuen Produkt-Markt-Kombinationen eigenständige Unternehmensbereiche. (Es soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass eine Organisationsstruktur auch wiederum Einfluss auf die Strategie haben kann, indem z. B. das Beharrungsvermögen vorhandener Strukturen eine neue Strategie verhindert.) Während früher die Strategie(änderung) vor allem Auswirkungen auf die Aufbauorganisation, wie die Einführung der Divisions-/Spartenorganisation, hatte, sind es heute vor allem Auswirkungen auf die Prozessorganisation, um im gestiegenen Wettbewerb zu bestehen.

#### **Structure follows strategy**

Der US-Wirtschaftshistoriker Chandler stellte bei der Untersuchung diversifizierter Unternehmen fest, dass die Organisationsstruktur von der Strategie beeinflusst wird.

Angesichts der zahlreichen Strategieoptionen und der vielen Typen von Organisationsstrukturen soll im Folgenden der schwierigen Frage nachgegangen werden, welcher Organisationstyp zu welcher Strategie passt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 185). Die Auswahl eines Organisationstyps wird durch die Organisationsplanung unterstützt, die nach dem allgemeinen Planungs- und Entscheidungsprozess vorgeht: Zielanalyse, Problemanalyse, Alternativengenerierung sowie Bewertung und Auswahl der optimalen Organisationsalternative. Als wichtige **Ziele der Organisationsplanung** und damit der Beurteilung der Eignung von verschiedenen Organisationstypen betrachten Hungenberg und Wulf die Marktorientierung, die Ressourceneffizienz, die Qualifikation und Motivation von Managern, insbesondere in Bezug auf das unternehmerische Handeln, sowie die Flexibilität (vgl. ebd., S. 185f.). Diese Ziele, zwischen denen durchaus Zielkonflikte bestehen, helfen sowohl bei der Problemanalyse von bestehenden Organisationstypen als auch bei der Bewertung von alternativen Organisationstypen.

#### **Ziele der Organisationsplanung**

Die Ziele der Organisationsplanung sind: Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Qualifikation und Motivation sowie Flexibilität.

## **5.2 Organisationstypen**

### **Gestaltungsparameter der Organisationstypen**

Die wesentlichen **Gestaltungsparameter der Organisationstypen** sind (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 186ff.):

- Art der Aufgabenspezialisierung (Funktion und/oder Objekt),
- Gestaltung der Weisungsbefugnisse (Einlinien- oder Mehrliniensystem) und
- Verteilung von Entscheidungskompetenzen (Grad der Entscheidungszentralisation).

Die Arbeitsteilung kann einmal als Mengenteilung und einmal als Artenteilung erfolgen. Bei der Mengenteilung werden gleichartige Aufgaben auf Aufgabenträger übertragen, z. B. Sachbearbeitung von Versicherungsverträgen nach den Namen der Kunden A–G, H–M

#### **Gestaltungsparameter der Organisationstypen**

Die wesentlichen Gestaltungsvariablen von Organisationstypen sind die Art der Aufgabenspezialisierung, die Gestaltung der Weisungsbefugnisse und die Verteilung von Entscheidungskompetenzen.

### **Grundformen der Aufgabenspezialisierung**

Die Grundformen der Aufgabenspezialisierung sind Funktionen, z. B. Beschaffung, Produktion, Absatz, und Objekte (Produkte, Kunden oder Regionen).

usw. (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 187). Erst mit der Artenteilung werden Spezialisierungsvorteile bzw. eine höhere Arbeitsproduktivität erreicht, indem verschiedenartige Aufgaben auf Aufgabenträger übertragen werden, für die sie jeweils spezialisiert sind (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 153). Als **Grundformen der Aufgabenspezialisierung** zur Bildung von Organisationstypen werden die Spezialisierung nach Funktion bzw. Verrichtung und die Spezialisierung nach Objekt angesehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 187; Schreyögg/Koch 2015, S. 209). Die Aufgabenspezialisierung nach Funktionen kann sich z. B. an den betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung orientieren (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 187). Innerhalb der Funktionen kann wiederum eine weitere Unterscheidung nach (Unter-)Funktionen oder nach Objekten erfolgen. Die Aufgabenspezialisierung nach Objekten orientiert sich an Produkten, Kunden oder Regionen, die wiederum nach Funktionen oder weiteren (Unter-)Objekten untergliedert werden können.

Die Gestaltung der Weisungsbefugnisse kann als Einlinien- oder als Mehrliniensystem erfolgen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189). Weisungsbefugnisse dienen zur Koordination der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung und zur Konfliktlösung (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189; Schreyögg/Koch 2015, S. 220). Beim Einliniensystem, welches auf das Prinzip der „Einheit der Auftragerteilung“ von Fayol (1929) zurückgeht (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 489), haben einzelne Stellen nur eine direkt übergeordnete Instanz, von der sie Weisungen erhalten und an die sie zu berichten haben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189; Schreyögg/Koch 2015, S. 220). Vorteile des Einliniensystems sind Einheitlichkeit und Klarheit sowie Eindeutigkeit der Kompetenzen und gute Kontrollmöglichkeiten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189; Macharzina/Wolf 2018, S. 489). Konflikte bzw. Probleme zwischen Stellen, Arbeitsgruppen oder Abteilungen werden dann von dem nächsten gemeinsamen Vorgesetzten in der Hierarchie gelöst (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189). Dadurch kann es zu langen Kommunikationswegen und zu einer Überlastung der Instanzen mit Koordinationsaufgaben kommen (vgl. ebd.; Macharzina/Wolf 2018, S. 489f.). Um dies zu verringern, ist in Ausnahmefällen eine direkte Abstimmung zwischen Stellen einer gleichen oder verschiedener Abteilungen der gleichen Hierarchieebene erlaubt – die nach Fayol (1929) benannte „Fayolsche Brücke“ –, bei der die jeweiligen Vorgesetzten über das Ergebnis im Nachhinein informiert werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 255). Weitere Nachteile des Einliniensystems sind Rivalität unter Stelleninhabern, Gefahr monotoner Tätigkeiten, geringe Kreativität und wenig Flexibilität (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 490).

Beim Mehrliniensystem sind Stellen gleichzeitig mehreren Instanzen unterstellt. Dieses System geht auf das Funktionsmeisterprinzip von Taylor (1911) zurück, der es Anfang des 20. Jahrhunderts im Produktionsbereich einführte, damit Arbeiter sich an unterschiedlich spezialisierte Meister direkt wenden können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189; Schreyögg/Koch 2015, S. 220). Durch das Mehrliniensystem können einerseits Kommunikation und Entscheidungen beschleunigt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 190). Andererseits können Mitarbeiter von den Vorgesetzten auch widersprüchliche Anweisungen erhalten (vgl. ebd., S. 189f.). Im Produktionsbereich hat sich dieses System zwar nicht durchgesetzt, aber bei bestimmten Organisationstypen, wie der Matrixorganisation, ist es wiederzufinden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 221; Macharzina/Wolf 2018, S. 490).

Die **Verteilung der Entscheidungskompetenzen** ist ein weiterer Gestaltungsparameter des Organisationstyps. Diese Verteilung bewegt sich in der Praxis zwischen den beiden Extremen vollständige Zentralisierung der Entscheidungsaufgaben bei der Unternehmensleitung und vollständige Dezentralisierung der Entscheidungsaufgaben auf unteren Managementebenen mit fließenden Übergängen, ohne diese Extrempositionen in der Praxis selbst zu erreichen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 190). Für die folgenden Ausführungen ist es ausreichend, zwischen hoher und niedriger Entscheidungszentralisation zu unterscheiden.

Die drei Gestaltungsparameter mit je zwei Ausprägungen ergeben mindestens  $2^3 = 8$  Kombinationen, die als Organisationstypen infrage kommen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 192). Von diesen Kombinationen sind allerdings nur drei Organisationstypen praxisrelevant, die deshalb als **Idealtypen** oder Grundmodelle bezeichnet werden (vgl. Becker 2015, S. 192; Hungenberg/Wulf 2015, S. 192):

- die funktionale Organisation,
- die divisionale Organisation und
- die Matrixorganisation.

Zur Veranschaulichung der Idealtypen werden im Folgenden Organigramme verwendet, die einen Ausschnitt aus der Organisationsstruktur darstellen, indem die Regeln zur Abteilungsbildung auf den höheren Hierarchieebenen und das Liniensystem grafisch dargestellt werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 208). Die Höhe der Entscheidungszentralisation ergibt sich aus der Natur des Organisationstyps.

## Funktionale Organisation

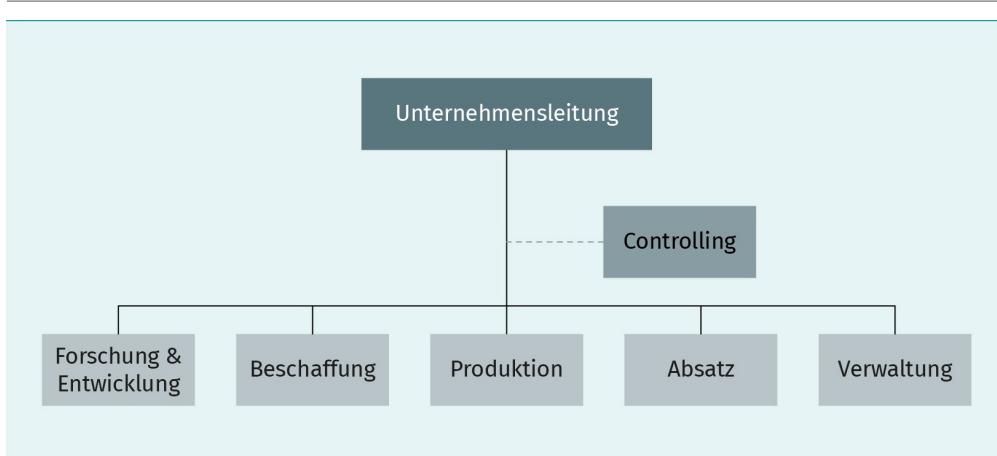
Die **funktionale Organisation** basiert auf dem Einliniensystem, unterhalb der Unternehmensleitung erfolgt eine Spezialisierung nach Funktionen und die Entscheidungszentralisation ist hoch (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 263ff.; Becker 2015, S. 193; Hungenberg/Wulf 2015, S. 192ff.). Der nachfolgenden Abbildung der funktionalen Organisation liegt ein Industrieunternehmen zugrunde; bei einem Versicherungsunternehmen als Dienstleistungsunternehmen könnten die Funktionen Kundenakquisition, Kundenbetreuung, Schadensregulierung und Verwaltung lauten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 192f.)

**Verteilung der Entscheidungsaufgaben**  
Die Verteilung der Entscheidungsaufgaben erfolgt graduell zwischen den Extrempositionen Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungen.

**Idealtypen der Organisation**  
Praxisrelevante Typen der Organisation sind die funktionale, die divisionale und die Matrixorganisation.

**Funktionale Organisation**  
Die funktionale Organisation ist durch das Einliniensystem, durch die Abteilungsbildung nach Funktionen unterhalb der Unternehmensleitung und durch einen hohen Grad der Entscheidungszentralisation gekennzeichnet.

Abbildung 35: Funktionale Organisation



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 192.

Bei einer funktionalen Aufgabenspezialisierung des Unternehmens bestehen zwischen den einzelnen Funktionen zahlreiche Interdependenzen, die eine umfangreiche Koordination durch die Unternehmensleitung erfordern. Demzufolge geht die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse in Richtung einer hohen Entscheidungszentralisation (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 193). Insbesondere die Unternehmensleitung muss sowohl bereichsübergreifende strategische als auch operative Entscheidungen treffen. Eine Entlastung können Instanzen durch die Zuweisung von **Stabsstellen** erhalten, die Informations- und Beratungsaufgaben, z. B. die strategische Planung oder das Controlling, übernehmen, ohne selbst Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zu haben (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 216; Macharzina/Wolf 2018, S. 491). Dies führt dann zum Stabliniensystem (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 189). Die unterschiedliche Herkunft von Linienstelleninhaber („Praktiker“) und Stab („Akademiker“), die schwierige Trennung der Aufgaben und die faktische Entscheidungsmacht von Stäben aufgrund ihrer Spezialkenntnisse führen häufig zu Stab-Linien-Konflikten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 204f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 217f.; Macharzina/Wolf 2018, S. 491). Da Stäbe in Organigrammen mit gepunkteten Linien eingefügt werden, wird das Stabliniensystem auch Dotted-Line-System genannt. Stäbe können in allen Organisationen als Ergänzung auf verschiedenen Hierarchieebenen eingesetzt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 203; Schreyögg/Koch 2015, S. 216).

Die funktionale Organisation eignet sich besonders gut für Unternehmen mit einem homogenen Produktionsprogramm (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 211), d. h. mit nur einem Produkt oder eng verwandten Produkten in einer relativ stabilen Umwelt, sodass Flexibilität nicht unbedingt gefordert ist (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 267; Becker 2015, S. 194). Sollte eine Anpassung dennoch erforderlich sein, kann die Unternehmensleitung darauf schnell reagieren (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 194). Auch sollte das Unternehmen nicht zu groß sein, sodass diese Organisationsform für kleine und mittlere (Industrie-)Unternehmen (KMU) empfohlen wird (vgl. ebd., S. 193; Macharzina/Wolf 2018, S. 492). Durch die Gliederung nach Funktionen können Spezialisierungsvorteile, insbesondere Größen- und Erfahrungseffekte, realisiert werden, die eine hohe Ressourceneffizienz ergeben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 193f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 210). Demzufolge eignet sich die funktionale Organisation besonders für eine Kosten-/Preisführerschaftsstrategie, die ggf.

#### **Stabsstellen**

Um Linienstellen zu entlasten, führen Stabsstellen Informations- und Beratungsaufgaben durch, ohne selbst Weisungsbefugnisse zu haben.

in einer Nische verfolgt wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 194). Die funktionale Organisation erleichtert zudem das Kostenmanagement (vgl. ebd.). Ihre Marktorientierung ist prinzipiell hoch, obwohl die Gefahr besteht, dass die der Absatzfunktion vorgelagerten Funktionen Produktion und Beschaffung diese vernachlässigen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 194). Dennoch sieht Simon (2012, S. 355) bei richtiger Ausgestaltung in der funktionalen Organisation die „natürliche Form“ für Einprodukt-Einmarkt-Hidden-Champions. Ferner sieht er in der Multifunktionalität der Mitarbeiter – d. h., sie sind vielseitig einsetzbar – einen Vorteil der Hidden Champions gegenüber größeren Unternehmen (vgl. Simon 2012, S. 355ff.). Demzufolge ist ihre Qualifikation breiter und ihre Motivation höher als bei höher spezialisierten Mitarbeitern von Großunternehmen (vgl. Simon 2012, S. 356). Die Motivation der Unternehmensleitung ist ebenfalls hoch, da sie die Gesamtsicht und die unternehmerische Verantwortung trägt. Diese fehlt allerdings den spezialisierten Funktionsbereichsleitern, sodass deren unternehmerische Qualifikation und Motivation gering ist (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 194), zumal sie in ihren Positionen auch nicht für eine Tätigkeit in der Unternehmensleitung vorbereitet werden und damit kaum in die Unternehmensleitung aufsteigen können (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 266).

Mit zunehmender Unternehmensgröße und Breite des Produktionsprogramms infolge strategischer Wachstumsentscheidungen sowie mit steigender Umweltdynamik und -komplexität stößt die funktionale Organisation allerdings an Grenzen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 494). Insbesondere die Marktorientierung kann aufgrund von internen Koordinationsproblemen und von Bereichsegoismen („Ressortdenken“) verloren gehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 194; Schreyögg/Koch 2015, S. 211). Da die Unternehmensleitung mit Koordinations- und Routineaufgaben überlastet wird, werden strategische Aufgaben durch das Tagesgeschäft verdrängt (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 267). Angesichts der gestiegenen Umweltdynamik ist das Unternehmen zudem wenig flexibel, da die Funktionsbereiche aufgrund der starken Interdependenzen untereinander nicht selbst auf Veränderungen reagieren können, sondern immer die Unternehmensleitung darüber entscheiden muss. In so einer Situation kann der Wechsel zur divisionalen Organisation erforderlich sein (vgl. ebd.).

## **Divisionale Organisation**

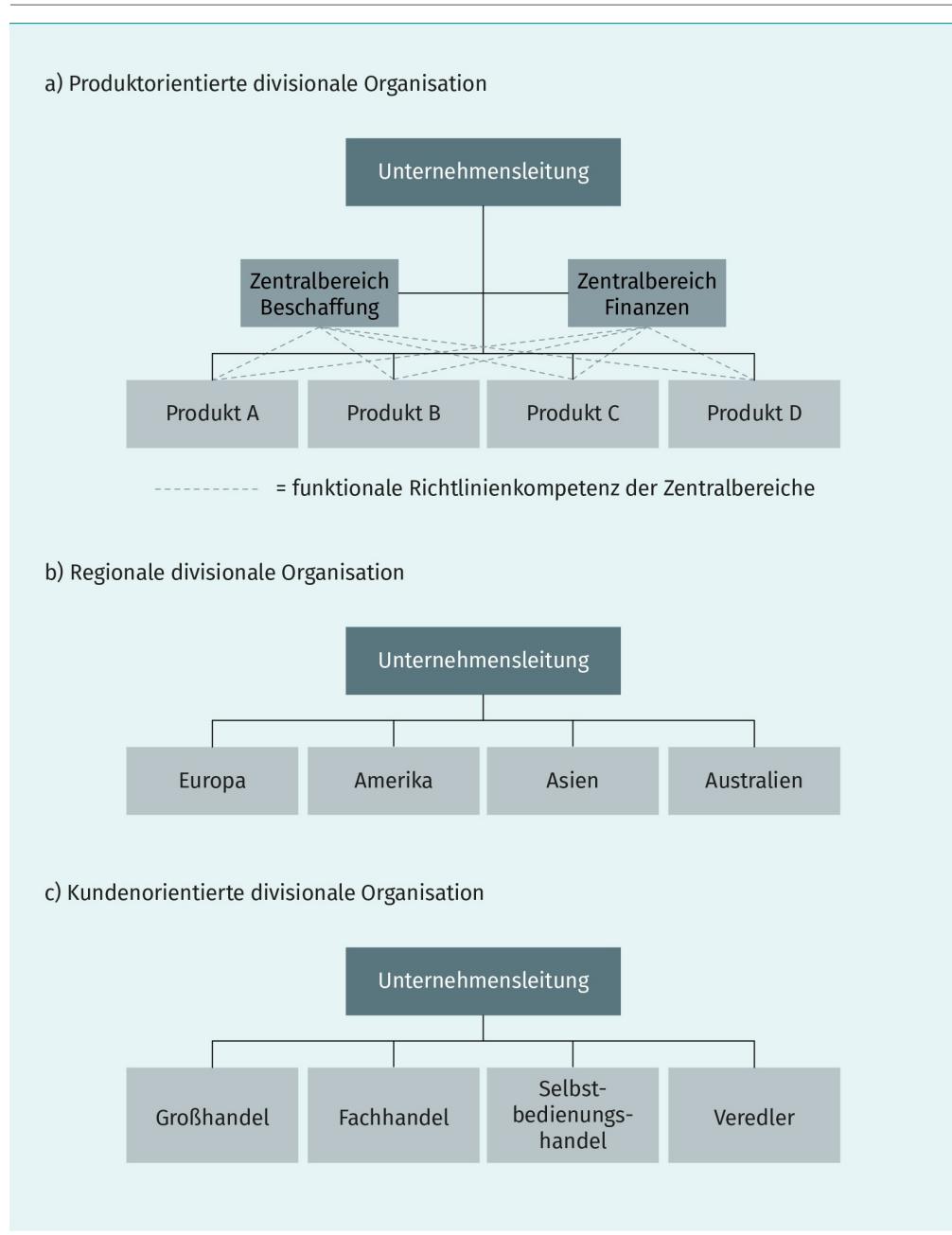
Die **divisionale Organisation** als Idealtyp ist durch das Einliniensystem, die Aufgabenspezialisierung nach Objekten auf der zweiten Hierarchieebene sowie durch niedrige Entscheidungszentralisation gekennzeichnet (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 268ff.; Becker 2015, S. 194f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 195ff.).

Objekte können unterschiedliche Produkte, Regionen oder Kunden sein (siehe nachfolgende Abbildung) (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 212f.). Es sollte das Objektkriterium gewählt werden, welches am heterogensten ausgeprägt ist, um den Besonderheiten dieses Kriteriums gerecht zu werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 196).

## **Divisionale Organisation**

Die divisionale Organisation basiert auf dem Einliniensystem, der Aufgabenspezialisierung nach Objekten und einer niedrigen Entscheidungszentralisation.

**Abbildung 36: Divisionale Organisation**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2015, S. 195f.

In der Praxis dominiert die produktorientierte Gliederung in Divisionen, Sparten oder Geschäftsbereiche unterhalb der Unternehmensleitung (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 196). Unterhalb der Divisionen können die Aufgaben wie bei der funktionalen Organisation gegliedert werden oder es wird ein weiteres Objektkriterium angewendet (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 213). Die Entscheidungen, die mit dem Führen einer Division zusammenhängen,

gen, werden der Divisionsleitung übertragen, sodass die Divisionen je nach **Center-Prinzip** ein unterschiedliches Maß an Autonomie erhalten können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 197f.; Macharzina/Wolf 2018, S. 494):

- Die unternehmerische Verantwortung der Divisionsleiter ist am geringsten, wenn die Divisionen nach dem Cost-Center-Prinzip geführt werden. Dann sind die Divisionsleiter nur für die Einhaltung der von der Unternehmensleitung vorgegebenen oder mit ihr vereinbarten Kostenbudgets verantwortlich.
- Beim Profit-Center-Prinzip haben die Divisionsleiter die Gewinnverantwortung, d. h., sie müssen auf Erlös- und Kostenentscheidungen Einfluss haben.
- Die höchste unternehmerische Verantwortung und Motivation haben Divisionsleiter beim Investment-Center-Prinzip, wenn sie nicht nur für den operativen Gewinn, sondern auch für mittel- bis langfristige Investitionsentscheidungen für die Division verantwortlich sind (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 272f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 198).

Da die Divisionen insbesondere beim Profit- und dem Investment-Center-Prinzip wie „Unternehmen im Unternehmen“ agieren, sind die bereichsübergreifenden Interdependenzen geringer als bei der funktionalen Organisation (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 196). Existieren Leistungstransfers zwischen den Divisionen, werden diese anhand geeigneter **Verrechnungspreise** abgerechnet, wodurch im Unternehmen ein interner Markt entsteht, der durch den Preismechanismus koordiniert wird (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 495). Die Unternehmensleitung hat daher weniger Koordinationsaufgaben und kann sich auf das strategische Management konzentrieren, z. B. anhand einer Portfolioplanung, bei der die strategischen Geschäftsfelder durch die Divisionen organisatorisch abgebildet werden.

Unter dem Aspekt der rechtlichen Ausgestaltung können die Divisionen als rechtlich unselbstständige Abteilungen oder als rechtlich selbstständige Unternehmen geführt werden. Im ersten Fall liegt ein Einheitsunternehmen vor; im zweiten Fall entsteht ein Konzern, in dem rechtlich selbstständige Unternehmen unter einheitlicher Leitung stehen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 283; Schreyögg/Koch 2015, S. 213; Macharzina/Wolf 2018, S. 503f.). Für die Konzernzentrale gibt es drei **Holdingkonzepte**: die operative Holding (Stammhaus), in welcher die Muttergesellschaft selbst operativ und strategisch tätig ist, die Managementholding (strategische Holding), wo die Muttergesellschaft selbst nicht operativ tätig ist, sondern nur die Aufgabe der strategischen Konzernleitung und der Resourcenzuweisung mittels Portfolioplanung ausübt, und die Finanzholding, die finanzielle Ziele vorgibt, finanzielle Mittel zuteilt und die Zielerreichung kontrolliert und damit alle operativen und strategischen Entscheidungen an die Töchter delegiert (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 284ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 213).

Ein großer Vorteil der divisionalen Organisation ist ihre hohe Marktorientierung durch die Konzentration auf ein Produkt, eine Region oder einen Kunden bzw. eine Kundengruppe (vgl. Becker 2015, S. 196; Hungenberg/Wulf 2015, S. 197). Divisionale Organisationen entstanden historisch betrachtet dadurch, dass Unternehmen Markt- und Produktentwicklungs- sowie Diversifikationsstrategien verfolgten, wodurch ein heterogenes Produktprogramm entstand, welches die ehemals funktionale Organisation überforderte (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 214). Als Wettbewerbsstrategien kommen für die einzelnen Divi-

#### **Center-Prinzip**

Die Divisionen der divisionalen Organisation haben vom Cost Center über das Profit Center bis hin zum Investment Center eine zunehmende Autonomie.

#### **Verrechnungspreise**

Bei einem Leistungsaustausch zwischen Divisionen kann über Verrechnungspreise ein interner Markt als Koordinationsmechanismus geschaffen werden.

#### **Holdingkonzepte**

Ein Konzern kann von einer operativen Holding, die selbst operativ tätig ist, von einer Managementholding, die nur strategische Aufgaben ausübt, oder von einer Finanzholding, die nur Finanzierung und Kontrolle der Gesellschaften vornimmt, geführt werden.

sionen die Differenzierungs- und die Kosten-/Preisführerschaftsstrategie infrage, sodass in einem divisionalen Unternehmen auch beide Strategien von verschiedenen Divisionen oder eine Outpacing-Strategie von einer Division verfolgt werden kann.

Die hohe Marktorientierung der Divisionen und die Entscheidungsdezentralisation erlauben ein schnelleres Reagieren auf Veränderungen als bei der funktionalen Organisation. Ferner besitzt die divisionale Organisation eine hohe Flexibilität, da einzelne Divisionen selbst entwickelt, hinzugekauft oder verkauft werden können (vgl. Becker 2015, S. 196; Hungenberg/Wulf 2015, S. 197). Qualifikation und Motivation der Manager auf der Ebene des Unternehmens und der Divisionen sind im Allgemeinen höher als bei Funktionsbereichsmanagern, da unternehmerische Verantwortung auch auf die Divisionsleiter übertragen wird, was das Top Management entlastet (vgl. Becker 2015, S. 196; Hungenberg/Wulf 2015, S. 198; Schreyögg/Koch 2015, S. 215). Allerdings verursacht die hohe Zahl an Managerpositionen vergleichsweise hohe Kosten (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 215).

Ein möglicher Nachteil der divisionalen Organisation ist die mangelnde Ressourceneffizienz, da jede Division gleichartige Funktionen mit der Gefahr der Doppelarbeit aufweisen kann, wodurch Spezialisierungsvorteile verloren gehen können. Abhilfe schaffen hier **Zentralbereiche**, in denen Querschnittsfunktionen für das gesamte Unternehmen, wie Controlling, Beschaffung oder Human-Resource-Management, zusammengefasst werden (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 495). Sie sind häufig nach Funktionen gegliedert und der Unternehmensleitung unterstellt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 215). Um Spezialisierungsvorteile zu erreichen, besitzen die Zentralbereiche gegenüber den Divisionen eine fachliche Richtlinienkompetenz (in der Abbildung „Divisionale Organisation“ im Punkt a) mit einer gestrichelten Linie dargestellt) (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 197).

#### **Zentralbereich**

In Zentralbereichen werden zur Erhöhung der Effizienz Funktionen für alle Divisionen zusammengefasst und mit funktionaler Richtlinienkompetenz ausgestattet.

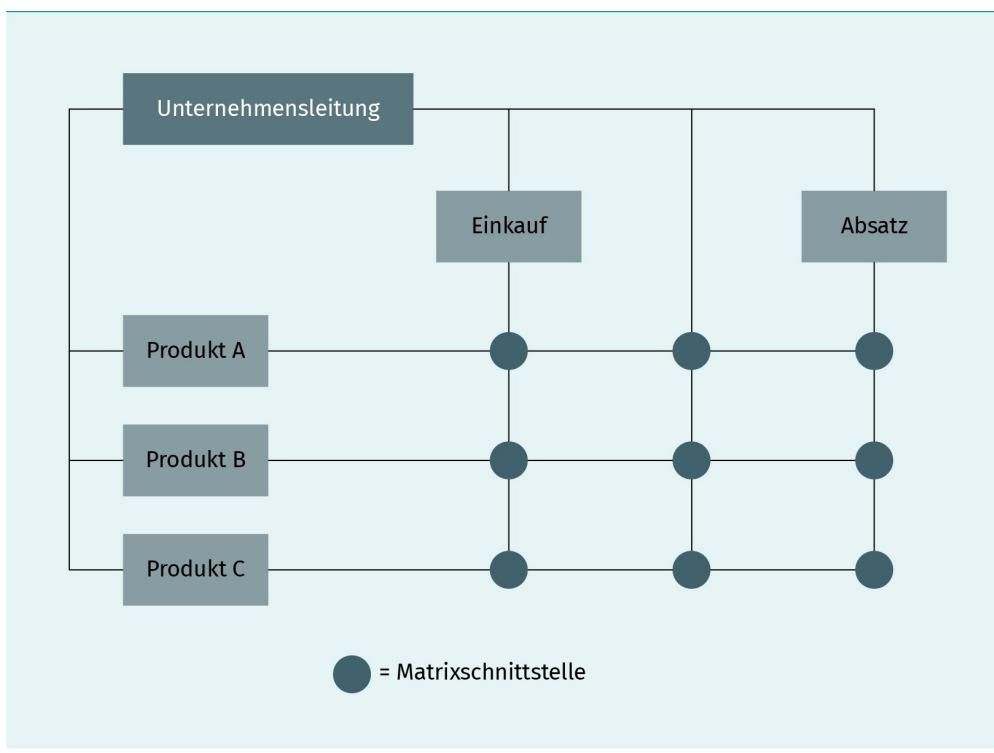
## **Matrixorganisation**

#### **Matrixorganisation**

Die Matrixorganisation ist gekennzeichnet durch die gleichzeitige Aufgabenspezialisierung nach Funktionen und Objekten, das Mehrliniensystem und eine niedrige Entscheidungszentralisation.

Die Besonderheit an der **Matrixorganisation** ist, dass unterhalb der Unternehmensleitung zwei Gliederungskriterien gleichzeitig angewendet werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 277ff.; Macharzina/Wolf 2018, S. 496f.). Häufig ist es die Aufgabenspezialisierung nach Funktionen und nach Objekten (vgl. Becker 2015, S. 196f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 200). In der folgenden Abbildung ist eine Spezialisierung nach Funktionen und Produkten dargestellt. Es können aber auch andere Objektkriterien wie Region oder Kunden oder sogar Projekte als zeitlich befristete Vorhaben angewendet werden (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 257; Schreyögg/Koch 2015, S. 227). In den Knotenpunkten (Matrixschnittstellen) sind Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen) angegeben, die zwei übergeordnete Instanzen (Matrixstellen) haben, sodass ein Mehrliniensystem vorliegt (vgl. Becker 2015, S. 197; Schreyögg/Koch 2015, S. 228). Diese Organisationseinheiten erhalten also Weisungen von einem Funktions- und einem Objektmanager. Einerseits soll dadurch die Koordination verbessert werden, andererseits entstehen Konfliktfelder, die, wenn sie bewusst genutzt werden, zu innovativen Problemlösungen („produktive Konflikte“) führen können. Durch Teilung der Weisungsbefugnisse können die Konflikte verringert werden, indem der Funktionsmanager über das Wie und Wer sowie die finanziellen Mittel und der Produkt-/Regionenmanager über das Was und Wann in Bezug auf das Produkt bzw. die Region bestimmen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 496). Die zusätzlichen Managementpositionen unterhalb der Unternehmensleitung führen zu einer geringen Entscheidungszentralisation (vgl. Becker 2015, S. 197).

Abbildung 37: Matrixorganisation



Quelle: Hungenberg/Wulf 2015, S. 200.

Wird einer der beiden Dimensionen der Matrixorganisation ein Vorrang gewährt, wird aus der echten Matrixorganisation eine abgeschwächte Form der Matrixorganisation (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 201). Damit verschwinden dann auch die Unterschiede zur divisionalen Organisation mit funktionalen Zentralbereichen (vgl. ebd.). Wenn bei der echten Matrixorganisation noch eine dritte Dimension zur Aufgabenspezialisierung benutzt wird – im Beispiel können dies die Regionen sein – entsteht eine Tensororganisation (vgl. Becker 2015, S. 197; Hungenberg/Wulf 2015, S. 201; Macharzina/Wolf 2018, S. 498).

Durch die Matrixorganisation wird versucht, die Vorteile der funktionalen und der divisionalen Organisation zu nutzen und ihre Nachteile zu vermeiden. Allerdings kommen dadurch neue Probleme hinzu: Die Mehrfachunterstellung der Organisationseinheiten in den Kreuzungspunkten der Weisungslinien führt zu Konflikten, die nur unter bestimmten Voraussetzungen Innovationen zur Folge haben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 201; Macharzina/Wolf 2018, S. 496). Deswegen wurde die Matrixorganisation anfangs für sehr dynamische Branchen mit einem hohen Innovationsbedarf empfohlen, wie Luft- und Raumfahrt, Computer oder Unternehmensberatung (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 496). In der Praxis ist die Matrixorganisation eher mit Machtkämpfen zwischen den Instanzen verbunden, die zu langsamem Entscheidungs- und Anpassungsprozessen sowie zu „faulen“ Kompromissen führen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 280f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 201). Darunter kann die sonst hohe Flexibilität der Matrixorganisation leiden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 201; Macharzina/Wolf 2018, S. 496f.). Ist die Matrixorganisation zu sehr mit sich selbst beschäftigt, ist die Marktorientierung ebenfalls gering. Ferner hat diese Organisation einen hohen Bedarf an Führungskräften und besonders qualifizierten Mitar-

beitern, sodass die Ressourceneffizienz aufgrund der hohen Personalkosten gering ist. Auch können die permanenten Konflikte die Motivation der Manager und der Mitarbeiter mindern.

Insgesamt betrachtet ist die Matrixorganisation eine komplizierte Organisationsform, deren Erfolg eher vom Verhalten der Mitarbeiter und von der Aufgeschlossenheit der Unternehmenskultur gegenüber Innovationen aller Art als von der Struktur abhängt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 202; Schreyögg/Koch 2015, S. 229). Es können die gleichen Strategien wie bei der divisionalen Organisation verfolgt werden.

## Prozessorganisation

Während früher Fragen der Aufbauorganisation, also der Hierarchie, im Vordergrund standen, stehen seit den 1990er-Jahren durch Konzepte wie Lean Production, KAIZEN und Business Process Reengineering Fragen der Ablauf- bzw. der **Prozessorganisation** im Fokus von Wissenschaft und Praxis (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 51; Becker 2015, S. 199f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 207; Schreyögg/Koch 2015, S. 230; Macharzina/Wolf 2018, S. 521ff.).

Im Kern geht es darum, Schnittstellen zwischen Stellen, Abteilungen und Unternehmen zu minimieren und dabei eine hohe interne und externe Kundenorientierung zu erreichen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 230). Diese Entwicklung korrespondiert auch mit der Betrachtung von Geschäftssystemen und Wertketten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen im strategischen Management. Durch die **Optimierung der Prozesse** sollen Zeit und Kosten gespart und die Qualität erhöht werden, wodurch sich Anknüpfungspunkte für die Differenzierungs- und die Kosten-/Preisführerschaftsstrategie ergeben (vgl. Becker 2015, S. 200; Hungenberg/Wulf 2015, S. 207 und S. 209).

**Prozessorganisation**  
Seit den 1990er-Jahren steht die Prozessorganisation im Mittelpunkt von Wissenschaft und Praxis.

**Optimierung der Prozesse**  
Die Ziele der Prozessoptimierung sind Zeit, Kosten und Qualität.

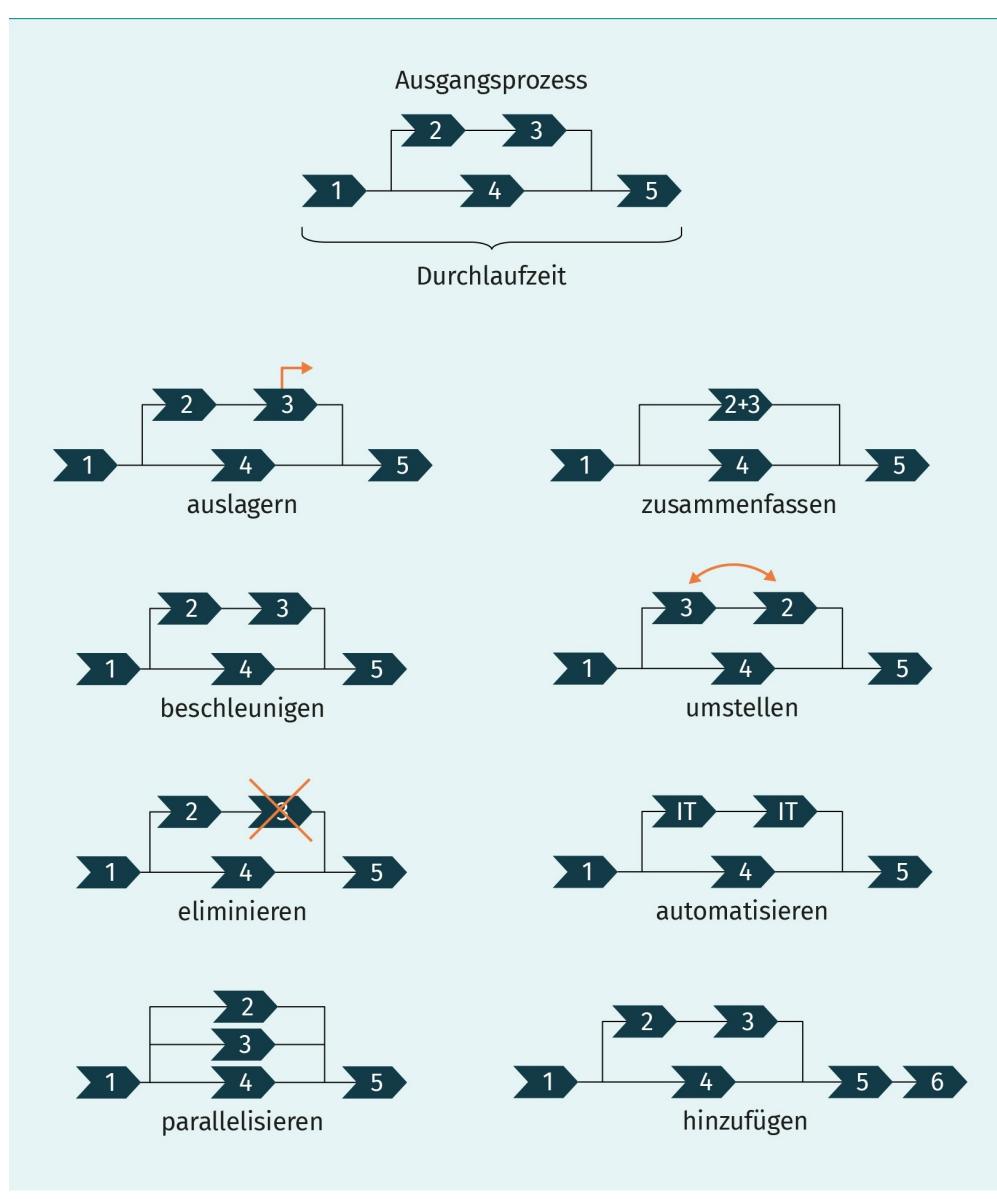
Eine prozessorientierte Organisationsgestaltung hat drei Aufgaben zu erfüllen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 207ff.):

- Identifikation von Geschäftsprozessen,
- Strukturierung der Geschäftsprozesse und
- Regelung der Verantwortlichkeit für die Geschäftsprozesse.

Geschäftsprozesse sind eine Kette logisch zusammenhängender Aktivitäten, die zu einem definierten Ergebnis führen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 57; Hungenberg/Wulf 2015, S. 208). Diese Geschäftsprozesse laufen quer durch die oben betrachteten Organisationstypen, also über die verschiedenen Funktions- und Objektbereiche hinweg (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 47f.). Es können Leistungs-/Routine- und Innovationsprozesse oder direkte und unterstützende Prozesse unterschieden werden, wobei die Letzteren an die Wertkette von Porter anknüpfen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 58ff.; Becker 2015, S. 203ff.). Diejenigen Geschäftsprozesse, die für den Erfolg im Wettbewerb besonders kritisch sind, werden Kern- oder kritische Prozesse genannt (vgl. Becker 2015, S. 200; Hungenberg/Wulf 2015, S. 208). Hungenberg und Wulf nennen als Beispiele für Kernprozesse die Produktentwicklung in der Automobilindustrie, die Bereitstellung von Anschläßen in der Telekommunikationsbranche oder die Bestell- und Rücksendeprozesse im Online-Handel (vgl. 2015, S. 208f.). Die Kernprozesse müssen sich an der gewählten Wettbewerbsstrategie orientieren.

Die Strukturierung der Geschäftsprozesse beginnt damit, den Gesamtprozess in kleinste Prozessschritte (Einzelaktivitäten) zu zerlegen und sie dann zeitlich und räumlich zu ordnen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 209). Die Optimierung der (bestehenden) Prozesse kann sich an den Optionen in der folgenden Abbildung orientieren:

**Abbildung 38: Optionen der Prozessverbesserung**



Quelle: Bleicher 1991, S. 196; zit. n. Dillerup/Stoi 2016, S. 601.

Durch die Bündelung von Aktivitäten zu übergeordneten Teilprozessen, die von einem Aufgabenträger (case worker) oder einer Gruppe (case team) zu bearbeiten sind (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 120f.), werden auch die Schnittstellen, an denen die Bearbeiter wechseln, bestimmt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 210; Schreyögg/Koch 2015, S. 231). Je weniger Schnittstellen vorhanden sind, desto weniger Zeitverzögerungen, Qualitätsmäng-

gel und/oder Kostensteigerungen sind zu erwarten (vgl. Becker 2015, S. 203). Die Teilprozesse sind innerhalb des Unternehmens selbst vertikal und horizontal sowie mit externen Prozessen auf der Lieferanten- und der Abnehmerseite abzustimmen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 110ff.; Becker 2015, S. 202ff.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 210f.).

Bei der Regelung der Verantwortlichkeit sind diese so zu bestimmen, dass möglichst unterbrechungsfreie Prozessschritte Aufgabenträgern zugewiesen werden, sodass zwischen Aufgabe und Verantwortung Kongruenz besteht. Über die Aufgabenträger auf der Prozessebene wird dann eine Führungshierarchie (Prozessmanager) errichtet, sodass z. B. eine Hierarchie aus Subprocess Owner, Process Owner und Lead Executive entsteht (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 121; Hungenberg/Wulf 2015, S. 211; Schreyögg/Koch 2015, S. 230f.).



### ZUSAMMENFASSUNG

In der Organisationstheorie werden der institutionale („Das Unternehmen ist eine Organisation.“), der instrumentale („Das Unternehmen hat eine Organisation.“) und der funktionale Organisationsbegriff („Das Unternehmen wird organisiert.“) unterschieden, wovon die beiden letzten in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in Deutschland verwendet werden. Zu den Aufgaben der Organisationsgestaltung gehört die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation. Dabei werden die Aufgaben und Abläufe in einem Unternehmen einmal aus einer statischen und einmal aus einer dynamischen Perspektive betrachtet. Die Zielkriterien der Organisationsgestaltung sind Marktorientierung, Ressourceneffizienz, Qualifikation und Motivation sowie Flexibilität.

Die Gestaltungsparameter von Organisationstypen sind die Art der Aufgabenspezialisierung (Funktionen und/oder Objekte), die Gestaltung der Weisungsbefugnisse (Einliniens- oder Mehrliniensystem) und die Verteilung der Entscheidungsaufgaben (hohe und niedrige Entscheidungszentralisation).

Die funktionale Organisation ist unterhalb der Unternehmensleitung nach Funktionen gegliedert, hat ein Einliniensystem und eine hohe Entscheidungszentralisation. Sie eignet sich für kleine und mittlere Einproduktunternehmen in einer stabilen Umwelt, die eine Kosten-/Preisführerschaftsstrategie verfolgen.

Die divisionale Organisation ist unterhalb der Unternehmensleitung nach Objekten (Produkte, Regionen, Kunden) gegliedert, hat ein Einliniensystem und eine geringe Entscheidungszentralisation. Sie eignet sich für große Unternehmen in einer veränderlichen Umwelt, die in mehreren Produkt-Markt-Kombinationen tätig sind. Als Wettbewerbsstrategien können Differenzierungs- und/oder Kosten-/Preisführerschaftsstrategie verfolgt werden.

Die Matrixorganisation ist unterhalb der Unternehmensleitung gleichzeitig nach Funktionen und Objekten gegliedert, hat ein Mehrliniensystem und eine geringe Entscheidungszentralisation. Sie ist geeignet für große Mehrproduktunternehmen in einer dynamischen Umwelt. Es können dieselben Strategien wie bei der divisionalen Organisation verfolgt werden.

Durch die Prozessorganisation rücken die Abläufe in Organisationen in den Vordergrund der Gestaltung. Durch die optimale Gestaltung von Prozessen und die Minimierung von Schnittstellen sollen Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele besser erreicht werden. Die Prozessorganisation kann in Verbindung mit der Wertkettenanalyse zur Umsetzung von Differenzierungs- und Kosten-/Preisführerschaftsstrategie eingesetzt werden.



# **LEKTION 6**

## **PERSONALMANAGEMENT**

### **LERNZIELE**

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- was unter dem Begriff Personal zu verstehen ist.
- was die Sachfunktion und die Managementfunktion Personal bedeutet.
- wie die Personalbedarfsplanung abläuft.
- welche Aufgaben und Alternativen die Personalbeschaffung aufweist.
- welche Aufgaben und Alternativen die Personalfreisetzung aufweist.
- was die Aufgabe des Personaleinsatzes ist.
- welche Aufgabe die Personalerhaltung erfüllt.
- was die generischen Personalfunktionen eines Managers sind.
- welche wichtigen immateriellen Anreize existieren.

## 6. PERSONALMANAGEMENT

### Aus der Praxis

Die sehr engagierte kaufmännische Angestellte Sinja Müller hat auf einer Betriebsfeier nebenbei erfahren, dass ihre Kollegin Elke Meyer für die ihrer Ansicht nach gleiche Arbeit 200 Euro mehr im Monat verdient. Sie fühlt sich ungerecht behandelt und überlegt, wie sie damit umgehen soll: Soll sie eine Gehaltserhöhung fordern, nur noch Dienst nach Vorschrift machen oder hat sie etwas übersehen, was den Unterschied rechtfertigen könnte?

### 6.1 Konzeptionelle Grundlagen

**Personalmanagement**  
Aufgabe des Personalmanagements ist es, das Unternehmen mit dem erforderlichen Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht auszustatten.

Um die Stellen der Organisationsstruktur mit konkreten menschlichen Aufgabenträgern zu besetzen, ist Personal und dessen Management notwendig. Aufgabe des **Personalmanagements**, welches im angloamerikanischen Sprachraum Human Resource Management genannt wird (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 21), ist es, das in quantitativer und qualitativer Hinsicht benötigte Personal zur Verfügung zu stellen. Während in der Vergangenheit unter Personal vor allem abhängig Beschäftigte, also Arbeitnehmer, im Mittelpunkt der Betrachtung standen, ist das Spektrum der Beschäftigungsverhältnisse stark gewachsen. Es reicht von unbefristet per Arbeitsvertrag Beschäftigten über zeitlich befristet Beschäftigte und Personalleasing (Zeitarbeit) bis hin zu per Dienst- oder Werkvertrag Beschäftigten, z. B. Freelancer, die zu einer Unterscheidung in Stamm- und Randbeschäftigen geführt haben (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 230) und den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität bezüglich der Personalkapazität und der -kosten geben (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 32f.). Ohne auf die rechtlichen Aspekte der unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse einzugehen, soll im Folgenden unter Personal die menschliche Arbeitskraft von Führungskräften und Mitarbeitern in einem Unternehmen verstanden werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 440).

Als theoretisches Konzept dominiert im Personalmanagement der Resource-based View, wenn qualifiziertes und motiviertes Personal als Ressource und gute Personalarbeit als Kernkompetenz angesehen wird (vgl. Becker 2015, S. 213). Demzufolge können Personal und Personalmanagement einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 440; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 65ff.). Der Dynamic-Capabilities-Ansatz eignet sich besonders, um der zunehmenden Volatilität der Umwelt auch im Personalmanagement gerecht zu werden, indem Personal und Personalmanagement ständig weiterentwickelt werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 68ff.). Mit den Konzepten des Personalmarketings und des darin enthaltenen Employer Branding, das das Unternehmen als Arbeitgebermarke auf dem Arbeitsmarkt positioniert, hat aber auch der Market-based View eine Bedeutung für das Personalmanagement erlangt.

In der Betriebswirtschaftslehre wird Personalmanagement mehrheitlich als verhaltenswissenschaftlich fundierte, interdisziplinäre Disziplin angesehen, die neben betriebswirtschaftlichen Aspekten auch Erkenntnisse aus Soziologie, Psychologie, Arbeitswissenschaft-

ten, Recht usw. berücksichtigt (vgl. Becker 2015, S. 213; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 77ff.). Demgegenüber steht die Personalökonomie, die nur institutionenökonomische Überlegungen wie in der Agency Theory in den Mittelpunkt stellt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 57ff.). Damit wird besonders berücksichtigt, dass Mitarbeiter andere Ziele als die Unternehmens- bzw. Eigentümerziele verfolgen können und nach Institutionen gesucht, die Opportunismus verhindern können, z. B. variable Vergütungsbestandteile (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 364f.).

Schreyögg und Koch (2015, S. 440) betrachten **Personalaufgaben als Sachfunktion und als Managementfunktion**. Die Sachfunktion Personal ist eine weitere betriebliche Sachfunktion neben z. B. Beschaffung, Produktion und Absatz. Ihre Aufgabe ist es, eine Personalstrategie oder -politik zu entwerfen und umzusetzen, um die Unternehmensziele besser erreichen zu können. Dafür organisatorisch zuständig ist das Personalressort bzw. die Personalabteilung. Die Managementfunktion Personal betrifft diejenigen Aufgaben, die von jedem Manager mit Personalverantwortung wahrgenommen werden müssen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 19). Zu dieser generischen Aufgabe gehört im Kern, dass genügend qualifiziertes und motiviertes Personal zur Aufgabenerfüllung im Verantwortungsbereich des Managers vorhanden ist, was unter dem Begriff Personaleinsatz (Staffing) im Katalog der Managementfunktionen subsumiert wird (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 440). Historisch betrachtet entstand diese Doppelfunktion von Personal durch Arbeitsteilung, indem bestimmte Personalfunktionen aus der Linie in einem Personalressort zusammengefasst wurden, um Spezialisierungsvorteile zu erreichen (vgl. ebd.). Neben der Kernaufgabe Personaleinsatz wird auch die Personalführung (Directing) als direkte Verhaltensbeeinflussung von einzelnen Mitarbeitern oder Teams als weitere generische Aufgabe von Managern angesehen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 669; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 18). Zwischen diesen beiden Perspektiven existieren zahlreiche Interdependenzen, indem die Sachfunktion Personal Rahmenbedingungen für dasmitarbeiterbezogene Managerhandeln schafft und der Manager Informationen über den Mitarbeiter an die Sachfunktion Personal weitergibt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 440).

#### **Personalaufgaben als Sach- und als Managementfunktion**

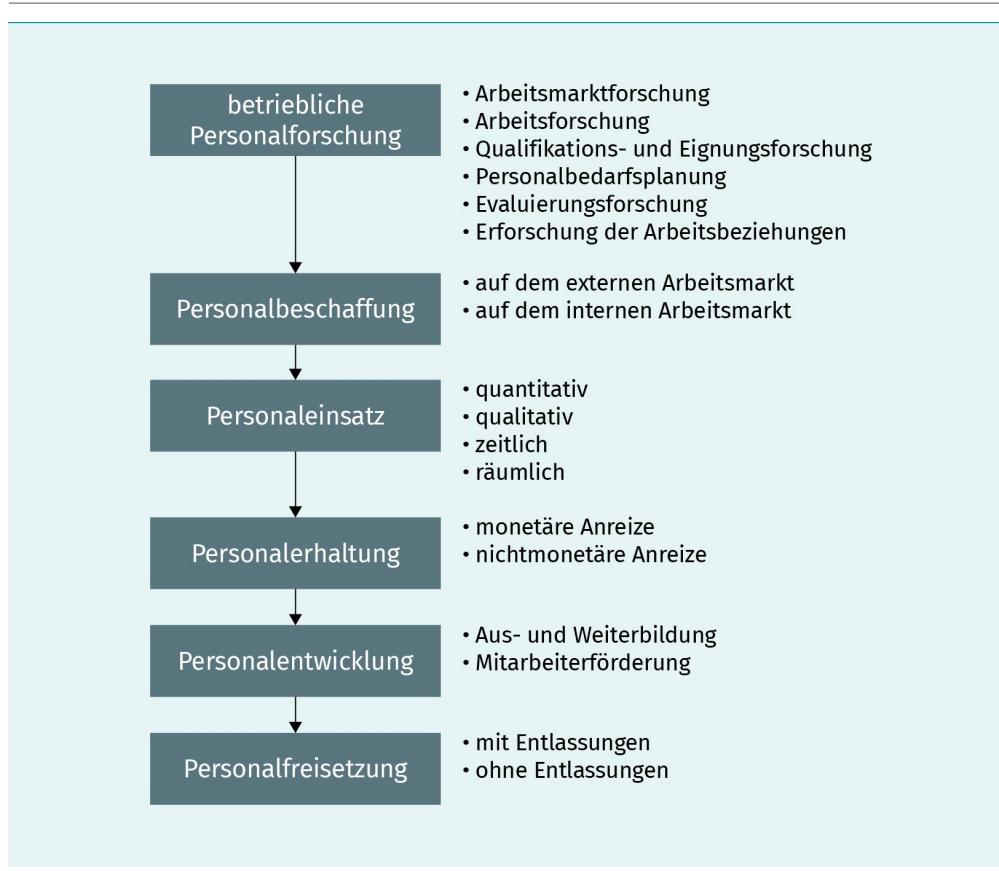
Nach Schreyögg/Koch (2015) müssen bestimmte Personalaufgaben von einer Personalabteilung und vom jeweiligen Manager mit Personalverantwortung erfüllt werden.

## **6.2 Mitarbeiterflusssysteme des Personalmanagements**

Die vielfältigen Aufgaben des Personalmanagements lassen sich nach dem Mitarbeiterfluss im Unternehmen von der Personalbeschaffung bis zur Freisetzung in einem **Mitarbeiterflusssystem** anordnen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 119ff.):

**Mitarbeiterflusssystem**  
Eintritt, Entwicklung und Austritt einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters können in einem Mitarbeiterflusssystem abgebildet werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 119).

Abbildung 39: Mitarbeiterflusssystem



Quelle: Hilmar Henselek 2023.

#### Betriebliche Personalforschung

Die betriebliche Personalforschung versorgt Personalabteilung und Vorgesetzte mit Informationen, um Probleme rechtzeitig zu erkennen und bessere Entscheidungen zu treffen.

Vorbereitet und unterstützt werden diese Personalfunktionen durch die **betriebliche Personalforschung**. Wissenschaftlich gestützt gewinnt und verarbeitet sie Informationen zu personalbezogenen Aktivitäten in systematischer Art und Weise, um personale Probleme wie den Fachkräftemangel rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Entscheidungen auf eine bessere Informationsgrundlage zu stellen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 226ff.). Eine neuere Entwicklung in diesem Gebiet ist HR Analytics oder People Analytics, wobei es sich um eine IT-basierte Analyse großer Mengen von Personaldaten (Big Data) handelt (vgl. Petry/Jäger 2018; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 38ff.). Die Ziele der betrieblichen Personalforschung sind: Ermittlung personaler Probleme (Stärken und Schwächen), Gewinnung und Analyse von Daten für das Personalmanagement, Prognose der Folgen personaler Maßnahmen und Bewertung personaler Handlungen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 227).

#### Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung ermittelt den zukünftigen Nettopersonalbedarf, indem der zukünftige Bruttoperpersonalbedarf dem zukünftigen Personalbestand gegenübergestellt wird.

Eine zentrale Aufgabe der betrieblichen Personalforschung ist die **Personalbedarfsplanung**, die zunächst den in der Zukunft zur Erfüllung der Strategie notwendigen Bruttoperpersonalbedarf in quantitativer (Anzahl der Mitarbeiter), qualitativer (Qualifikationen der Mitarbeiter), räumlicher (Beschäftigungsart) und zeitlicher Hinsicht (Planungshorizont) prognostiziert (vgl. Becker 2015, S. 220; Hungenberg/Wulf 2015, S. 336; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 122ff.). Der Bruttoperpersonalbedarf setzt sich zusammen aus dem Einsatzbedarf, der zur Aufgabenerfüllung notwendig ist, und dem Reservebedarf, der aufgrund von Ausfällen durch Fehlzeiten, Urlaub etc. entsteht (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 126).

Eine Wachstums- bzw. eine Schrumpfungsstrategie kann zu einem höheren oder niedrigeren quantitativen Bruttopersonalbedarf in der Zukunft führen. Die Verfolgung einer Kosten-/Preisführerschafts- bzw. einer Differenzierungsstrategie hat eher Auswirkungen auf den qualitativen Bruttopersonalbedarf. So können die Anforderungen an die Qualifikationen bei einer Kosten-/Preisführerschaftsstrategie aufgrund der höheren Arbeitsspezialisierung geringer sein, als bei einer Differenzierungsstrategie.

Dem zukünftigen quantitativen Bruttopersonalbedarf (Soll-Bestand) wird dann der um Zu- und Abgänge fortgeschriebene Personalbestand (Ist-Bestand + Zugänge – Abgänge = Wird-Bestand) gegenübergestellt (Soll-Wird-Vergleich). Der sich ergebende **Nettopersonalbedarf** ist dann positiv (negativ), wenn der Bruttopersonalbedarf höher (niedriger) ist als der zukünftige Personalbestand. Demzufolge sind bei einer quantitativen Unter- bzw. Überdeckung Maßnahmen der Personalbeschaffung oder der Personalfreisetzung zu ergreifen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 336; Berthel/Becker 2017, S. 313; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 127). Durch die Personalbedarfsplanung können Beschäftigungsprobleme zudem frühzeitig erkannt und aufgefangen werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 122). In der Personalbedarfsplanung können eine Vielzahl von (vergangenheits- und zukunftsorientierten) Methoden zur Prognose des quantitativen Nettopersonalbedarfs eingesetzt werden, die unter dem Begriff Predictive Analytics gerade für die Schätzung des Reservebedarfs, der voraussichtlichen Zu- und Abgänge und des Nettopersonalbedarfs eingesetzt werden (vgl. ebd., S. 126 und S. 140ff.).

Die **qualitative Personalbedarfsplanung** stellt die sich aus den zukünftigen Aufgaben ergebenden Anforderungen den Fähigkeiten bzw. Kompetenzen der Mitarbeiter gegenüber (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 145ff.). Bei einer qualitativen Unterdeckung liegt eine Qualifikationslücke vor, sodass Qualifizierungsmaßnahmen der Personalentwicklung ergriffen werden müssen; bei einer qualitativen Überdeckung werden bestehende Potenziale der Mitarbeiter nicht ausgeschöpft, was der Anstoß für eine herausforderndere Neugestaltung der Aufgaben durch die Organisationsfunktion sein kann (vgl. ebd., S. 145).

Während in der Vergangenheit die Personalbedarfsplanung eine aus den anderen Unternehmensplanungen abgeleitete Planung war (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 303), ist heutzutage Personal aufgrund des demografischen Wandels ein zunehmender Engpassfaktor, der die Reihenfolge der Planungen umkehren kann (vgl. ebd., S. 665).

Die **Personalbeschaffung** zur Deckung des positiven Nettopersonalbedarfs (Unterdeckung) kann in unternehmensinterne und -externe Methoden unterschieden werden (vgl. Becker 2015, S. 222; Hungenberg/Wulf 2015, S. 337f.):

**Nettopersonalbedarf**  
Ist der Nettopersonalbedarf  $> 0$ , liegt eine Unterdeckung vor; ist der Nettopersonalbedarf  $< 0$ , liegt eine Überdeckung vor.

**Qualitative Personalbedarfsplanung**  
Die Gegenüberstellung von zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter und Fähigkeiten der Mitarbeiter führt zum qualitativen Personalbedarf.

**Personalbeschaffung**  
Die Personalbeschaffung dient zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung und kann auf dem internen und dem externen Arbeitsmarkt erfolgen.

**Tabelle 9: Maßnahmen der Personalbeschaffung**

<b>Personalbeschaffung</b>			
<b>interne Methoden</b>		<b>externe Methoden</b>	
<b>Maßnahmen mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse</b>	<b>Maßnahmen ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse</b>	<b>Maßnahmen mit Abschluss neuer Verträge</b>	<b>sonstige Maßnahmen</b>
dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versetzung (aufgrund von Direktansprache oder innerbetrieblicher Stellenausschreibung)</li> <li>• Umschulungen</li> <li>• Übernahme von Auszubildenden</li> <li>• Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitarbeitsplätze bzw. befristeter in unbefristete Arbeitsverhältnisse</li> </ul>	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Qualifikationsniveaus oder Veränderung der Qualifikation</li> <li>• Job Enrichment</li> <li>• Job Enlargement</li> <li>• Stellenclearing</li> </ul>	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalvermittler (Bundesagentur für Arbeit, Personalberater, Headhunter), Stellenanzeige</li> <li>• Kontakt- und Rekrutierungsmessen</li> <li>• Abwerbung: Nutzung von Direktkontakten (u. a. via Hochschul- und Schulmarketing)</li> <li>• Nutzung von Stellenbörsen, sozialen Netzwerken u. ä.</li> </ul>	dauerhaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Branding: „Blindbewerbungen“</li> </ul>
	temporär: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überstunden</li> <li>• Sonderschichten</li> <li>• Urlaubsverschiebung</li> </ul>	temporär: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwerbung von Aushilfskräften (befristete Arbeitsverhältnisse)</li> </ul>	temporär: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitnehmerüberlassung (Personalleasing)</li> </ul>

Quelle: Berthel/Becker 2017, S. 330.

Die interne Personalbeschaffung erfolgt zunächst über zeitliche, räumliche und qualitative Anpassungen der Personalkapazität bei gleichem quantitativen Personalbestand. Ferner kann über interne Stellenausschreibungen (digital in unternehmenseigenen Online-Jobbörsen oder am Schwarzen Brett) oder eine gezielte Ansprache eines geeigneten Mitarbeiters versucht werden, eine Vakanze in einem Unternehmensbereich zu beenden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 337; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 176ff.). Der Hauptnachteil der internen Personalbeschaffung ist allerdings, dass die quantitative Unterdeckung nicht endgültig beseitigt, sondern nur verlagert wird.

Die externe Personalbeschaffung hat mehrere Instrumente wie die Stellenanzeige (gedruckt und digital auf Online-Jobbörsen), die gezielte Ansprache von (angehenden) Fach- und Führungskräften durch Campus Recruitment und Headhunting, Mitarbeiterempfehlungsprogramme, die Meldung von Vakanzen an die Agentur für Arbeit oder private Arbeitsvermittler, das Personalleasing etc. (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 338; Oechsler/Paul 2015, S. 212ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 442; Berthel/Becker 2017, S. 334ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 197ff.).

In den vergangenen Jahren haben Personalmarketing und, als Teilgebiet davon, das Employer Branding an Bedeutung gewonnen, um den Arbeitsmarkt aktiv zu gestalten und das Unternehmen als attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 203ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 442; Berthel/Becker 2017, S. 348ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 168). Ferner sollen durch das Talentmanagement angehende Fach- und Führungskräfte, sogenannte High Potentials, frühzeitig erkannt und gewonnen werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 119).

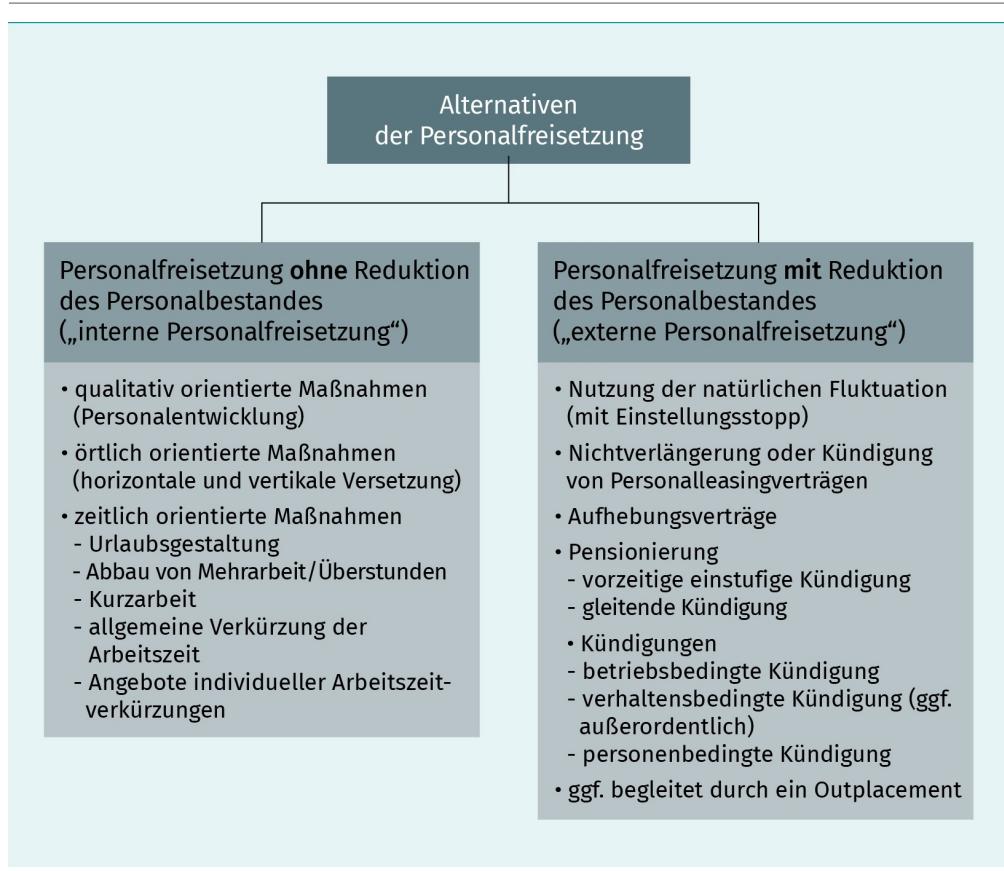
Schließlich spielen soziale Netzwerke wie Xing und LinkedIn eine immer bedeutsamere Rolle, da das Internet als Kommunikationsmittel neue Ansprechmöglichkeiten schafft und zudem die Kosten für Informationssuche und Kommunikation verringert (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 442f.; Oechsler/Paul 2015, S. 216f.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 201ff.).

Im Anschluss findet die Personalauswahl statt. Die Personalbeschaffung endet mit der Personaleinführung (Onboarding), die die fachliche Einarbeitung und soziale Integration zum Inhalt hat. Damit soll vor allem eine Frühfluktuation von neuen Mitarbeitern verhindert werden (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 428ff.).

Die **Personalfreisetzung** ist spiegelbildlich zur Personalbeschaffung zu sehen. Durch sie soll eine personelle Überdeckung (negativer Nettopersonalbedarf) verringert oder bestenfalls vermieden werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 338ff.). Durch z. B. den Abbau von Mehrarbeit, die Einführung von Kurzarbeit, Urlaubsverlegungen, Einstellungsstopps oder die Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen kann die Personalkapazität ohne Entlassungen verringert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 340f.; Berthel/Becker 2017, S. 463ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 347ff.). Durch Entlassungen als Ultima Ratio, die betriebs- oder mitarbeiterbedingt sein können, werden Mitarbeiter dem externen Arbeitsmarkt zugeführt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 340). Vorgesetzte haben dann mit Unterstützung durch das Personalressort Kündigungsgespräche zu führen. Durch Outplacement werden Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 354f.), wodurch Unternehmen soziale Verantwortung zeigen und einen Reputationsverlust verhindern (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 341; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 338). Die alternativen Maßnahmen der Personalfreisetzung gibt folgende Abbildung im Überblick wieder:

**Personalfreisetzung**  
Die Personalfreisetzung dient zur Beseitigung einer personellen Überdeckung und kann ohne und mit Entlassungen als Ultima Ratio erfolgen.

**Abbildung 40: Maßnahmen der Personalfreisetzung**



Quelle: Berthel/Becker 2017, S. 467.

#### **Personaleinsatz**

Der Personaleinsatz steht im Mittelpunkt des Personalmanagements und stellt sicher, dass die richtige Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung steht.

#### **Personalerhaltung**

Die Personalerhaltung schafft ein System von monetären und nichtmonetären Anreizen, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zur Leistungsabgabe zu bewegen.

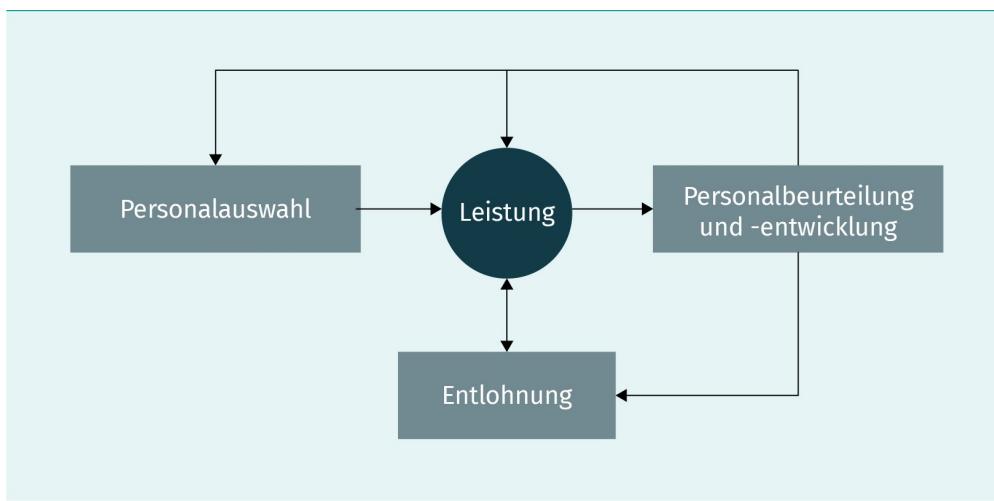
Als zentrale Personalfunktion wird der **Personaleinsatz** angesehen, der sicherstellen soll, dass die richtige Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt wird. Die damit verbundenen Aufgaben betreffen die Personalauswahl sowie Fragen der Gestaltung von Arbeitszeit (Dauer und Lage), Arbeitsort (im Betrieb und/oder einer Form der Telearbeit wie Homeoffice oder Mobile-Office) und Arbeitsinhalt bzw. -platz (spezialisierte oder generalisierte Arbeit, Ergonomie) (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 253ff.). Die Rahmenbedingungen bestimmt dabei das Personalmanagement als Sachfunktion und der direkte Vorgesetzte kann bedarfsgerecht Anpassungen vornehmen, indem er z. B. sein Weisungsrecht bezüglich der Arbeitsinhalte ausübt (vgl. ebd., S. 276f.).

In der **Personalerhaltung** bzw. Personalbindung wird ein Anreizsystem mit monetären (v. a. Entlohnung) und nichtmonetären Anreizen, z. B. interessanterer Arbeitsinhalt durch Job Enlargement, konzipiert, um Eintritt und Verbleib sowie die Leistungsabgabe der Mitarbeiter im Unternehmen (Commitment) positiv zu beeinflussen, worauf weiter unten eingegangen wird (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 445ff.). Die Aufgaben der **Personalentwicklung** sind Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, um die notwendigen Qualifikationen im Unternehmen zu schaffen und zu erhalten, und die Planung der Mitarbeiterkarriere.

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen die generischen Personalfunktionen eines Managers nach Georg Schreyögg und Jochen Koch (2015), welche in folgender Abbildung wiedergegeben sind:

Abbildung 41: Generische Personalfunktionen eines Managers

**Personalentwicklung**  
Aufgaben der Personalentwicklung sind die Qualifizierung und die Förderung der Mitarbeiterkarriere.



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Schreyögg/Koch 2015, S. 441.

Zu diesen **generischen Personalfunktionen eines Managers** gehören die Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung sowie die Entlohnung, die sich aus der unmittelbaren Personalverantwortung von Managern ergeben und mit dem Personaleinsatz in enger Verbindung stehen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 441). Während Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung in diesem Abschnitt behandelt werden, erfolgt die Behandlung der Entlohnung im folgenden Abschnitt bei der Betrachtung des Anreizsystems des Personalmanagements.

Bei der ersten generischen Personalfunktion eines Managers, der **Personalauswahl**, geht es um die Besetzung einer Stelle bzw. eines Arbeitsplatzes mit einem internen oder externen Bewerber (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 338ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 442; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 208ff.). Dazu muss eine Eignungsprognose für jeden Bewerber erstellt werden. Auf der Grundlage einer Arbeitsbewertung oder einer Stellenbeschreibung, die von der Organisationsfunktion bereitgestellt wird, wird zunächst ein Anforderungsprofil erstellt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 443). Dabei sind anhand einer Skala mehrere Kriterien zu bewerten. Exemplarisch sei das auf einer internationalen Konferenz für Arbeitsbewertung in Genf entwickelte sogenannte Genfer Schema aus dem Jahre 1950 genannt, das als Kriterien geistige Anforderungen (Fachkenntnisse, Nachdenken), körperliche Anforderungen (Geschick sowie Muskel-, Nerven- und Sinnesbelastung), Verantwortung (beispielsweise für Betriebsmittel, Sicherheit und Gesundheit anderer) sowie Arbeitsbedingungen (Temperaturen, Nässe, Schmutz etc.) unterscheidet, wobei körperliche und geistige Anforderungen jeweils in Können und Belastungen unterschieden werden, sodass insgesamt sechs Kriterien vorliegen. Dazu korrespondierend ist ein Fähigkeitsprofil für jeden Bewerber zu erstellen. Aus dem Vergleich von Anforderungs- und Fähigkeitsprofil ergibt sich dann das Eignungsprofil mit Über-, Unter- und Deckungen hinsichtlich der betrachteten Merkmale (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 443). Beim optimalen Bewerber

#### Generische Personalfunktionen eines Managers

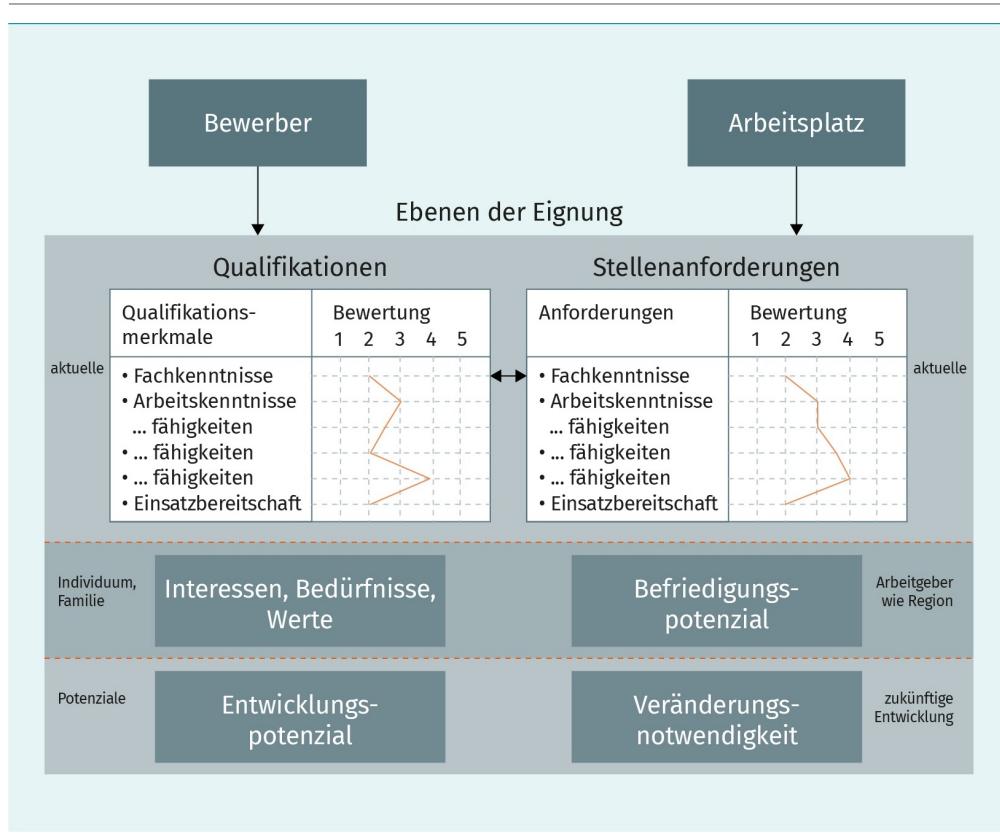
Die generischen Personalfunktionen eines Managers bestehen aus der Personalauswahl, der Personalbeurteilung und -entwicklung sowie der Entlohnung.

#### Personalauswahl

Die Personalauswahl betrifft die Besetzung einer Stelle mit dem am besten geeigneten Bewerber, indem dem Anforderungsprofil der Stelle die Fähigkeitsprofile der Bewerber gegenübergestellt werden.

sind die Profile deckungsgleich. Bei Abweichungen ist der Kandidat mit den geringsten Abweichungen auszuwählen, wobei Über- und Unterdeckungen nicht saldiert werden sollten. Allerdings ist so ein schematisches Vorgehen in der Praxis schwierig umzusetzen, da Anforderungen komplex und stark veränderlich sein können und zukünftige Anforderungen berücksichtigt werden müssen (vgl.ebd., S. 443f.). Deswegen sind neben der rein fachlichen Eignung auch die Möglichkeiten der Befriedigung der individuellen Wünsche des Bewerbers (Neigung) durch die Stelle zu berücksichtigen sowie, dass das Entwicklungspotenzial des Bewerbers zu den zukünftigen Veränderungen der Stelle passt, damit die Zuordnung auf Dauer erfolgreich ist (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 269f.). Diese drei Ebenen der Eignung (gegenwärtige fachliche Eignung, Neigung und zukünftige Eignung) sind in folgender Abbildung dargestellt:

**Abbildung 42: Drei Ebenen der Eignung**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Berthel/Becker 2017, S. 270.

**Personalausleseprozess**  
Der Personalausleseprozess beginnt mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen (Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse etc.), zu denen auch noch Referenzen und Arbeitsproben gehören können (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 444; Oechsler/Paul 2015, S. 228ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 215ff.). Ferner werden immer häufiger (Online-)Personalfraagebögen verwendet, um Datenmaterial in geordneter und damit in vergleichbarer und für Computer verarbeitbarer Form zu erhalten (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 444). Mittels des CV Parsing werden Bewerbungsunterlagen automatisch eingelesen und in ein betriebliches Bewerbermanagementsystem übertragen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 348).

Auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen erfolgt dann eine grobe Vorselektion der Bewerber, die auch elektronisch erfolgen kann (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 445 und S. 450). Die übrig gebliebenen Bewerber werden dann zu Einzel- oder Gruppenauswahlgesprächen/-interviews (auch per Telefon oder Videokonferenz) eingeladen, die als strukturierte oder unstrukturierte bzw. freie Interviews erfolgen können (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 339). Der Vorteil der freien Interviews ist die Flexibilität, die allerdings zulasten der Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse geht (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 445f.). Obwohl Interviews sehr populär sind, besteht die hohe Gefahr von subjektiven Wertungen durch die Interviewer, die zu Verfälschungen der Beurteilung führen können, sodass Interviews durch weitere Auswahlmethoden ergänzt werden sollten (vgl. ebd., S. 446f.). Dazu gehören formale Tests, die möglichst den wissenschaftlichen Anforderungen der Objektivität (d. h., verschiedene Bewerter kommen zu gleichen Ergebnissen), der Reliabilität (d. h., eine Wiederholung des Tests führt unter sonst gleichen Bedingungen zum gleichen Ergebnis) und der Validität (d. h., es wird tatsächlich gemessen, was gemessen werden soll) entspricht (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 447; Oechsler/Paul 2015, S. 226ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 227). Zu den formalen Tests gehören Leistungs- oder Funktions-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 340; Oechsler/Paul 2015, S. 235ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 447f.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 209ff.).

Eine weitere Methode zur Personalauswahl sind **Assessment Center**, bei denen gleichzeitig mehrere Bewerber durch mehrere geschulte Beurteiler (häufig an mehreren Tagen) beobachtet werden, wie sie sich bei mehreren Instrumenten und Methoden verhalten (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 449; Oechsler/Paul 2015, S. 240ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 218ff.). Die Vorteile des Assessment Centers sind ein erhöhtes Maß an Objektivität des Urteils sowie eine höhere Prognosevalidität, d. h., dass die Erfolgsprognose durch das Assessment Center mit dem späteren, tatsächlichen Erfolg des ausgewählten Bewerbers enger korreliert (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 449). Allerdings bestehen auch Schwachstellen, indem die Beurteiler sich (unbewusst) auf bestimmte „Erfolgstypen“ von Bewerbern fokussieren, indem Bewerber ihr Verhalten an Sprache, Mimik oder Gestik der Beurteiler ausrichten (Reaktivitätseffekt) oder indem Gruppeneffekte unter den Beobachtern, wie Risikoschub und Gruppendenken, stattfinden (vgl. ebd.). Ferner ist ein Assessment Center sehr zeit- und personalintensiv (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 340).

**Assessment Center**  
Das Assessment Center basiert auf dem Mehrfach-Prinzip: Mehrere Bewerber werden von mehreren Beurteilern bei mehreren Tagen beobachtet und bewertet.

Die zweite generische Personalfunktion von Managern ist die Personalbeurteilung und -entwicklung. Durch die **Personalbeurteilung** erhalten sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter regelmäßig ein Feedback über die erbrachte Leistung, das Verhalten und die Qualifikation (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 357). Damit eng verbunden ist die Personalentwicklung, die Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter fördert sowie Karrieremöglichkeiten aufzeigt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 451ff.). Leistungsbeurteilungen, ob bewusst oder unbewusst, finden in Unternehmen permanent statt. Durch ein formales Personalbeurteilungssystem werden Leistungsdaten der Mitarbeiter regelmäßig in geregelter und kontrollierter Form gesammelt (vgl. ebd., S. 451), was zweifellos einem informalen Vorgehen überlegen ist. Ziele von formalen Beurteilungssystemen sind eine stärkere leistungsorientierte Lohn- und Gehaltsdifferenzierung, bessere personelle Auswahlentscheidungen (vor allem auf dem internen Arbeitsmarkt), an den Mitarbeiter besser angepasste Fort- und Weiterbildungsangebote, Evaluation der Effektivität von personellen Maßnahmen, wie von Personalauswahl oder Weiterbildung, gesteigerte Motivation und Förderung der Mitarbeiterentwicklung (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 357f.;

**Personalbeurteilung**  
Durch die Personalbeurteilung des Vorgesetzten werden Qualifikation, Leistung und Motivation des Mitarbeiters regelmäßig bewertet.

Stock-Homburg/Groß 2019, S. 414f.) sowie die Erfüllung rechtlicher Normen, wie das Arbeitnehmerrecht auf Erörterung der Leistungsbeurteilung sowie der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gemäß § 82 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz.

#### **Rollenkonflikt beim Vorgesetzten**

Ein Vorgesetzter muss bei der Personalbeurteilung eine gewisse Distanz gegenüber dem Beurteilten einnehmen, während seine sonstige Tätigkeit eher Nähe zum Mitarbeiter erfordert.

#### **Drei Grundkonzepte der Personalbeurteilung**

Die drei Grundkonzepte der Personalbeurteilung sind der eigenschafts-, der tätigkeits- und der ergebnisorientierte Ansatz.

Die Personalbeurteilung führt zu einem **Rollenkonflikt beim Vorgesetzten**. Einerseits soll er als unbestechlicher Richter objektiv beurteilen, was ein hohes Maß an sozialer Distanz und Unabhängigkeit gegenüber dem Beurteilten erfordert. Andererseits soll der Vorgesetzte durch Ermutigung und emotionale Anteilnahme dem Mitarbeiter nah sein, um ihn zu motivieren und zu fördern (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 452). Der Konflikt wird dadurch abgemildert, dass die Personalbeurteilung nur in bestimmten Zeiträumen im Jahr stattfindet (vgl. ebd.).

Es existieren **drei Grundkonzepte der Personalbeurteilung** (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 358f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 453f.):

- Der eigenschaftsorientierte Ansatz stellt die Fähigkeiten und die Persönlichkeitseigenschaften des Mitarbeiters in den Mittelpunkt, die als universelle und generelle Verhaltensdispositionen aufgefasst werden. Aufgrund des unsicheren Zusammenhangs zur Leistung und der möglichen Beurteilungsfehler ungeschulter Beobachter wird dieser Ansatz heute als wenig geeignet angesehen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 453).
- Beim tätigkeitsorientierten Ansatz wird das konkrete Arbeitsverhalten beurteilt, wenn das Arbeitsergebnis nicht oder nur schwer erfassbar ist (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 358).
- Beim ergebnisorientierten Ansatz wird das Arbeitsergebnis von Individuen oder Gruppen anhand von vorab festgelegten Zielen beurteilt. Dieser Ansatz ist besonders motivationsfördernd, wenn der Mitarbeiter an der Zielfestlegung beteiligt wird („Zielvereinbarung statt Zielvorgabe“) sowie das Arbeitsergebnis beeinflussen und selbst kontrollieren kann. Dies erfordert ein adäquates Führungssystem, wie das Management by Objectives, und Aufgaben, denen klare Ziele zugewiesen werden können.

#### **Methoden der Personalbeurteilung**

Zu den Personalbeurteilungsmethoden gehören schriftliche Beurteilungen, Methode der kritischen Ereignisse, Polari-tätenprofile, verhaltensverankerte Beurteilungsskalen und Mitarbeitervergleiche.

Als **Methoden der Personalbeurteilung** kommen schriftliche Beurteilungen, Methode der kritischen Ereignisse, Polari-tätenprofile, verhaltensverankerte Beurteilungsskalen und Mitarbeitervergleiche (Rangfolge, Paarvergleiche) in Betracht (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 359f.). Eine weitverbreitete Darstellungsform der Ergebnisse der Personalbeurteilung sind Mitarbeiter-Portfolios, die an die Portfolios der strategischen Planung angelehnt sind. In ihnen werden Mitarbeiter beispielsweise hinsichtlich ihrer aktuellen Leistung und ihres zukünftigen Entwicklungspotenzials jeweils in zwei oder drei Stufen unterteilt, in vier oder neun Quadranten, z. B. Problemfälle, Fragezeichen, Talente, Potenzialträger, positioniert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 433f.).

Die Besprechung der Personalbeurteilung findet in einem Mitarbeitergespräch statt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 455ff.). Während Mitarbeiter oft ein hohes Interesse an einem solchen Gespräch haben, betrachten viele Manager es als unangenehme Aufgabe (vgl. ebd.), insbesondere dann, wenn die Beurteilung des Mitarbeiters negativ ausfällt. In diesem Fall muss der Manager auch darauf achten, dass die Beurteilung beim Mitarbeiter nicht zu Frustration und Demotivation führt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 358), sondern dass Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Einen umgekehrten Weg geht die Vorgesetztenbeurteilung, bei der die Mitarbeiter das Führungsverhalten und/oder die Kenntnisse/Fähigkeiten des direkten Vorgesetzten beurteilen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 457f.). Eine Erweiterung der Beurteilung des Vorgesetzten um Kollegen, Vorgesetzte, eine Selbsteinschätzung und externe Kunden und Lieferanten führt zum **360-Grad-Feedback** (vgl. Hunenberg/Wulf 2015, S. 361). So eine Vervielfachung der formalen Beurteilung ist wesentlich aufwendiger (so werden im Allgemeinen fünf bis zehn Beurteilungen eingeholt (vgl. ebd.) und birgt die Gefahr, dass der beurteilte Vorgesetzte sich allen Seiten anpasst und kein eigenes Profil entwickelt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 458).

Bei allen Beurteilungen können Beurteilungsfehler auftreten:

**Tabelle 10: Beurteilungsfehler**

Beurteilungsfehler	Kurzbeschreibung
Halo-Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine positive Eigenschaft überstrahlt andere Eigenschaften.</li> <li>• Positiver oder negativer Schluss von einer Eigenschaft des Beurteilten auf andere Eigenschaften.</li> </ul>
Sympathie/Antipathie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu- oder Abneigung führt zu verfälschten Ergebnissen.</li> </ul>
Same-as-me-Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnlicher Werdegang, Ausbildung, Charakter oder Herkunft führen zu verbesserter Bewertung.</li> </ul>
Nikolauseffekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen, die vor Kurzem gezeigt wurden, wiegen stärker als Leistungen, die länger zurückliegen.</li> </ul>
Kontrasteffekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Beurteilte wird mit seinem Vorgänger verglichen. Durchschnittliche Leistungen werden schlechter beurteilt, wenn der Vorgänger besonders gut war.</li> </ul>
Hierarchieeffekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchisch höhere Mitarbeiter werden tendenziell besser beurteilt als hierarchisch niedrigere.</li> <li>• Statuseffekt („Wer es so weit gebracht hat, wird schon gut sein“).</li> </ul>
Benamineffekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschätzung eines (meist jungen) Mitarbeiters</li> <li>• Statuseffekt („so jung, der muss noch viel lernen“)</li> </ul>
idiosynkratische Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteiler ordnet (bspw. aufgrund unterschiedlicher Sozialisation) einem Beurteilungsmerkmal eine andere Bedeutung als die im Unternehmen üblicherweise verstandene zu.</li> </ul>
Kleber-Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorausgegangene (positive oder negative) Beurteilungen haften dem Beurteilten an.</li> </ul>
Primacy-/Recency-Effekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der erste oder der letzte Eindruck dominiert die Beurteilung.</li> </ul>
Stereotypen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorurteile prägen Gesamurteil (Asiaten – fleißig, Dicke – gemütlich, Brille – Nerd, ...).</li> </ul>
Tendenz zur Mitte/Strenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Beurteilende in seinem Urteil unsicher bzw. möchte er/sie Härte und Anspruch demonstrieren, führt dies häufig zu besseren bzw. schlechteren Beurteilungen, als es notwendig wäre.</li> </ul>

**360-Grad-Feedback**  
Beim 360-Grad-Feedback wird ein Manager von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Externen beurteilt.

Beurteilungsfehler	Kurzbeschreibung
systemimmanente Fehler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weist das Beurteilungsverfahren Unstimmigkeiten, Lücken, doppelte Gewichtungen, ... auf, sind die darauf aufbauenden Beurteilungen systemimmanent verzerrt.</li> </ul>

Quelle: Oechsler/Paul 2015, S. 387.

Durch eine automatisierte Personalbeurteilung, z. B. mittels künstlicher Intelligenz, können Beurteilungsfehler und Aufwand in einem Unternehmen reduziert werden. Allerdings sind Bestimmungen des Datenschutzes und Mitbestimmungsrechte zu berücksichtigen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 428).

#### Personalentwicklung

Durch die Personalentwicklung erfolgt die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die Förderung der Mitarbeiterkarriere.

Die **Personalentwicklung** dient der Qualifizierung durch Aus- und Weiterbildung sowie der (Be-)Förderung der Mitarbeiter (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 343; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 248). Aufgrund der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens wird die Personalentwicklung immer bedeutsamer (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 345). Der Prozess der Personalentwicklung durchläuft folgende Phasen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 352ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 459ff.):

1. Die Bestimmung der Ziele und Inhalte der Personalentwicklung erfolgt auf der strategischen und der operativen Ebene, wobei sich an den zukünftigen Aufgaben und den sich daraus ergebenden Anforderungen sowie den korrespondierenden personellen Fähigkeiten zu orientieren ist.
2. Die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs besteht im Finden von Unterdeckungen (Gap-Analyse), die sich aus der Gegenüberstellung von zukünftigen Anforderungen und vorhandenen Fähigkeiten der ganzen Belegschaft oder von einzelnen Mitarbeitern ergeben. Dazu können die Personalauswahl und -beurteilung Informationen bereitstellen. Neben diesem Schließen von Qualifikationslücken hat die Personalentwicklung allerdings auch dafür zu sorgen, dass Flexibilität, Innovationsfreude, Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter gefördert werden, damit das Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 460).
3. Das Aufstellen von Entwicklungsprogrammen und die Auswahl geeigneter Methoden der Personalentwicklung hängen von den Entwicklungszielen und der Zielgruppe ab. Die Vielzahl von Methoden der Personalentwicklung kann in sechs verschiedene Methodenbündel (siehe nachfolgende Tabelle) differenziert werden: Nach dem Grad der Beteiligung der Lernenden kann zwischen aktiven (z. B. Workshop) und passiven Methoden (z. B. Vortrag), nach den Adressaten in Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und für kaufmännische oder technische Mitarbeiter, nach dem Träger der Maßnahmen zwischen unternehmensinternen und -externen Angeboten und schließlich nach dem Lernort bzw. dem Mitarbeiterfluss unterschieden werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 346f.; Oechsler/Paul 2015, S. 446ff.).

**Abbildung 43: Methoden der Personalentwicklung**

into the job	on the job	parallel to the job	near the job	off the job	out of the job
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufsbildung</li> <li>Trainee-programme</li> <li>Einführungsprogramme</li> <li>Paten-programme</li> <li>Unterweisung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektarbeit</li> <li>Assistanten- und Nachfolgestellen</li> <li>Stellvertretung</li> <li>Sonderaufgaben</li> <li>„Job Enrichment“</li> <li>„Job Enlargement“</li> <li>„Job Rotation“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring</li> <li>Coaching</li> <li>Counselling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektarbeit</li> <li>Lernstatt</li> <li>Qualitätszirkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorträge / Seminare</li> <li>Computer-Based Training (CBT)</li> <li>Workshops</li> <li>Fallstudien</li> <li>Planspiele</li> <li>Rollenspiele</li> <li>Förderkreise / Erfahrungsaustauschgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruhestands-vorbereitung</li> <li>Outplacement</li> </ul>

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Wunderer 2011; zit. n. Hungenberg/Wulf 2015, S. 347.

4. Bei der Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen inklusive der Transfersicherung kann man sich an folgenden Überlegungen orientieren: Steht die Vermittlung von explizitem Wissen im Vordergrund, sind Methoden des passiven Lernens, wie Vorträge, vorzuziehen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 461). Die Aneignung von Kompetenzen oder Fertigkeiten sowie von implizitem Wissen wird durch on-the-job-Methoden gefördert, indem die Mitarbeiter Qualifikationen im täglichen Zusammenwirken (unbewusst) erwerben (vgl. ebd.). Neben der Förderung persönlicher Kompetenzen spielt auch die Fortentwicklung organisationaler Kompetenzen im Sinne des Resource-based View eine zunehmende Bedeutung, um schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu erschaffen (vgl. ebd., S. 462).
5. Die Evaluation des Entwicklungserfolgs ist schwierig, da die Wirkung von Bildungsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg oder die persönliche Leistungsfähigkeit nicht isoliert betrachtet werden kann. Zu viele Faktoren spielen dabei eine Rolle. Häufig wird direkt am Ende von Bildungsmaßnahmen ein Teilnehmer-Feedback eingeholt, worin die Bildungsmaßnahme, der Dozent und die Tagungsstätte beurteilt werden, aber nicht der langfristige Erfolg der Bildungsmaßnahme aus Sicht des Teilnehmers oder des Unternehmens (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 462).

Personalentwicklung als **Mitarbeiterförderung** hat die Aufgabe, insbesondere für Führungsnachwuchskräfte und junge Führungskräfte eine langfristige berufliche Entwicklungsmöglichkeit im Rahmen der Karriere- bzw. Laufbahnplanung aufzuzeigen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 346; Oechsler/Paul 2015, S. 458f.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 321). Fehlt diese, können solche High Potentials das Unternehmen schnell verlassen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 346). Da traditionelle Führungskarrieren („Kaminkarriere“) durch die Schaffung flacher Hierarchien weniger oft angeboten werden können, gewinnen Fachkarrieren, z. B. als Spezialistenlaufbahn in den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Organisation/IT sowie Projektkarrieren, die mit größeren Projekten einhergehen, als Alternativen zunehmend an Bedeutung (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 537ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 315f.).

**Mitarbeiterförderung**  
Die Mitarbeiterförderung dient der Planung einer Führungs-, Fach- oder Projektkarriere.

## 6.3 Anreizsysteme des Personalmanagements

Anreize dienen dazu, das Verhalten von Mitarbeitern zu beeinflussen und zu lenken (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 364). Die Anreiz-Beitrag-Theorie hat gezeigt, dass die Teilnahme-, Leistungs- und Bleibeentscheidung von Mitarbeitern davon abhängig sind (vgl. Becker 2015, S. 227), ob ihre erbrachten Beiträge durch subjektiv mindestens als gleich hoch empfundene Anreize seitens des Unternehmens „honoriert“ werden. Liegt aus Mitarbeitersicht ein Ungleichgewicht vor, wird die Leistungsabgabe verringert oder das Unternehmen verlassen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 77ff.).

### Equity-Theorie der Motivation

Nach der Equity-Theorie der Motivation vergleicht ein Individuum sein Verhältnis von Anreizen und Beiträgen mit dem von Referenzpersonen und strebt ein Gleichgewicht an.

$$\frac{\text{Eigen - Gehalt}}{\text{Eigen - Anstrengung}} = \frac{\text{Kollegengehalt}}{\text{Anstrengung des Kollegen}}$$

Dieses Gleichgewicht führt zu Motivation und Lohnzufriedenheit des Individuums. Ist der eigene Quotient kleiner als jener der Referenzperson oder -gruppe, führt dies zu Spannungen im Individuum, welche zu Anpassungsmaßnahmen führen (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 360):

**Tabelle 11: Reaktionen auf Ungleichgewichte**

(1) Mitarbeiter verändert seinen Input	(Bsp.: Mitarbeiter reduziert Arbeitsintensität)
(2) Mitarbeiter verändert seinen Outcome	(Bsp.: Mitarbeiter fragt nach Gehaltserhöhung)
(3) Kognitive Verzerrung von Input/Outcome	(Bsp.: Mitarbeiter redet sich das Ergebnis schön)
(4) Mitarbeiter bricht Beziehung ab	(Bsp.: Mitarbeiter kündigt)
(5) Einwirken auf Vergleichsperson	(Bsp.: Anderer Mitarbeiter soll mehr/weniger arbeiten)
(6) Suche von anderem Vergleichsmaßstab	(Bsp.: Maßstab wird auf außerberufliche Aspekte verschoben)

Quelle: Oechsler/Paul 2015, S. 360.

Ist der eigene Quotient hingegen größer („Überbezahlung“), kann dies zu temporärer Unbehaglichkeit oder Schuldgefühlen führen, bis die kognitive Dissonanz des Individuums durch eine gedankliche Umbewertung des Quotienten beseitigt wird (vgl. Schreyögg/Koch

2015, S. 469f.). Eine empfundene Unterbezahlung ist dabei wesentlich schwieriger zu beseitigen, da eine Änderung der realen Arbeitssituation durch eine Höherbezahlung oder einen Arbeitsplatzwechsel notwendig ist (vgl. ebd.).

Generell können materielle (monetäre) und immaterielle (nichtmonetäre) Anreizsysteme unterschieden werden (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 606ff.). Eine andere Unterscheidung ist in intrinsische Anreize (auch Motivatoren genannt), bei denen die Handlung direkt eine Bedürfnisbefriedigung darstellt, und extrinsische Anreize (auch Hygienefaktoren genannt), bei denen der Nutzen indirekt über die Belohnung für ein Handlungsergebnis erreicht wird (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 350).

## Materielle Anreize

Zu den **materiellen Anreizen** gehören v. a. Vergütung (Lohn und Gehalt), Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen als Modelle der Mitarbeiterbeteiligung sowie Sozialleistungen (einschließlich der betrieblichen Altersversorgung) als Geldleistungen und geldwerte Vorteile (vgl. Becker 2015, S. 228). Unter Vergütung soll ein vertraglich geregelter Entgelt auf Grundlage eines Arbeitsvertrages oder Tarifvertrages verstanden werden. Die Vergütung von Führungskräften (AT-Angestellten), leitenden Angestellten und Vorständen ist im Allgemeinen viel freier gestaltbar als die von Tarifangestellten (vgl. Becker 2015, S. 228; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 456). Die Vergütung als „generalisiertes ‚Mittel zum Zweck“ (Hungenberg/Wulf 2015, S. 370) ist dabei in der Lage, unterschiedlichste Motive eines Mitarbeiters bzw. einer Führungskraft, von den Grundbedürfnissen bis zum Selbstverwirklichungsbedürfnis, zu befriedigen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 370). Während in der Vergangenheit Vergütung vor allem unter dem Aspekt der Personalkosten betrachtet wurde, wird heute auch die strategische Bedeutung der Vergütung zur Erreichung der Unternehmensziele beachtet (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 455). Die leistungssteigernde und Opportunismus verringende Wirkung von variablen Vergütungsbestandteilen wird vor allem von der Prinzipal-Agent-Theorie im Rahmen der Institutionenökonomie untersucht (vgl. ebd., S. 464).

Da eine absolute Vergütungsgerechtigkeit für alle Beschäftigten ein nicht erreichbares Ziel ist, wird das Ziel der relativen Vergütungsgerechtigkeit durch verschiedene **Gerechtigkeitsprinzipien der Vergütung** umgesetzt, dazu gehören v. a. die Anforderungs-, die Leistungs-, die Qualifikations-, die Bedarfs- bzw. Sozial- und die Marktgerechtigkeit (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 367; Oechsler/Paul 2015, S. 361ff.; Berthel/Becker 2017, S. 611ff.).

Die Anforderungsgerechtigkeit wird durch die Entgeltsatzdifferenzierung umgesetzt, indem die Tätigkeiten bzw. die konkreten Arbeitsplätze nach ihrem Schwierigkeitsgrad bzw. der Höhe der Anforderungen in eine Reihenfolge gebracht werden bzw. vorgegebenen Schwierigkeitsstufen zugeordnet werden, was Aufgabe der **Arbeitsbewertung** ist (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 372ff.; Schreyögg/Koch 2015, S. 465). Dabei kann die Tätigkeit als Ganzes (summarische Arbeitsbewertung) oder können einzelne Aspekte der Tätigkeit betrachtet werden (analytische Arbeitsbewertung anhand z. B. des Genfer Schemas). Den unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden bzw. -klassen werden dann bestimmte Entgeltsätze zugewiesen, die die (fixe) Grundvergütung ergeben, die dann noch um soziale und arbeitsmarktliche Aspekte korrigiert bzw. um leistungsbezogene Aspekte erhöht werden kann. Während die Arbeitsbewertung von den Stellen- bzw. Arbeitsplatzanforderungen

**Materielle Anreize**  
Zu den materiellen Anreizen gehören Vergütung, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sowie Sozialleistungen.

**Gerechtigkeitsprinzipien der Vergütung**  
Die gängigen Gerechtigkeitsprinzipien der Vergütung sind: Anforderungs-, Leistungs-, Qualifikations-, Bedarfs-/Sozial- und Marktgerechtigkeit.

**Arbeitsbewertung**  
Verfahren der Arbeitsbewertung weisen Arbeitsplätzen einen Schwierigkeitsgrad zu, der mit einem Entgeltsatz verbunden ist.

## **Entgeltformdifferenzierung**

Verschiedene Entgeltformen, wie Zeit-, Akkord- und Prämienlohn, berücksichtigen individuelle oder gruppenbezogene Leistungsunterschiede in der Entgelthöhe.

ausgeht, also personenunabhängig ist, soll die **Entgeltformdifferenzierung** die quantitative und/oder qualitative Leistung des Mitarbeiters oder einer Arbeitsgruppe berücksichtigen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 465).

Durch die Entgeltformdifferenzierung soll das Ziel der Leistungsgerechtigkeit erreicht werden. Als wesentliche Entgeltformen werden der Zeit-, der Akkord- und der Prämienlohn unterschieden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 465; Berthel/Becker 2017, S. 615ff.). Sie weisen jeweils Vor- und Nachteile auf, sodass deren Anwendungsvoraussetzungen genau beachtet werden müssen. Beim Zeitlohn wird die Arbeitszeit (Stunden, Tage, Wochen, Monate, Jahre) vergütet; er ist also proportional zur Arbeitszeit. Der Mitarbeiter hat im Allgemeinen keinen Einfluss auf den Arbeitsanfall, aber auf das Arbeitsergebnis. Es wird eine durchschnittliche Leistung erwartet, die vor allem qualitativer Natur ist (Arbeitsgüte, Sorgfalt) (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 465). Der Zeitlohn entspricht dem anforderungsgerechten Grundlohn einer bestimmten Tätigkeit. Auf Grundlage einer gesonderten Leistungsbeurteilung kann zusätzlich zum Grundlohn eine Leistungszulage gewährt werden (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 614).

Die quantitative und/oder qualitative Leistung, die in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu den Unternehmenszielen steht, wird hingegen beim Akkord- bzw. dem Prämienlohn berücksichtigt. Beim Akkordlohn wird zum tariflichen Grundlohn ein Akkordzuschlag von 15 bis 20 % gewährt, die zusammen den Akkordrichtsatz ergeben (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 466). Der Akkordrichtsatz entspricht dem Stundenverdienst bei Normalleistung (vgl. ebd.). Liegt die Leistung über der Normalleistung, erhöht sich der Stundenverdienst. Liegt sie darunter, bleibt die Vergütung zunächst beim Akkordrichtsatz.

Beim Akkordlohn geht es allein um die Mengenleistung. Es gibt ihn als Stückakkord und als Zeitakkord (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 620). Beim Stückakkord berechnet sich der Akkordlohn als Produkt aus Menge und Stücklohn bei Normalleistung. Beim Zeitakkord berechnet sich der Akkordlohn als Produkt aus der produzierten Menge, der Vorgabezeit je Mengeneinheit und dem Minutenfaktor (Akkordrichtsatz dividiert durch 60 Minuten). Voraussetzungen des Akkordlohnes sind die Akkordfähigkeit und -reife sowie die Beeinflussbarkeit der Ausbringungsmenge durch den Akkordarbeiter (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 405ff.). Der Akkordlohn ist in der Bedeutung rückläufig, da die wesentliche Anwendungsvoraussetzung, die Beeinflussung der Mengenleistung durch den Mitarbeiter, durch veränderte Fabrikkonzepte rückläufig ist (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 621).

Beim Prämienlohn kann neben der reinen Mengenleistung auch die Arbeitsqualität, die Ersparnis von Material- und Energieeinsatz und der Nutzungsgrad von Anlagen als Prämiengrundlage berücksichtigt werden (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 408; Berthel/Becker 2017, S. 621f.). Die Prämie wird zusätzlich zum Grundlohn gezahlt. Der Prämienlohn ist sehr flexibel in der Anwendung. Allerdings sollten nicht mehr als zwei Prämienarten gleichzeitig angewendet werden, da sonst die Beziehung zwischen den Prämienbemessungsgrundlagen und der Prämienzulage für den Mitarbeiter nicht mehr nachvollziehbar ist.

Bei der qualifikationsgerechten Vergütung wird nicht die geforderte Qualifikation (wie bei der Entgeltatzdifferenzierung), sondern die vom Mitarbeiter erworbene betriebs- oder tätigkeitsnotwendige Qualifikation vergütet (**Potenziallohn**). Diese Art der Vergütung stellt einen Anreiz dar, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich kontinuierlich qualifizieren.

ren bzw. Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikation eingesetzt werden, um Qualifikationsleerkosten zu vermeiden (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 379). Eine breite Qualifikation mit vielfachen Einsatzmöglichkeiten wird durch einen Polyvalenzlohn gefördert, der die breit gefächerte Einsetzbarkeit (Polyvalenz) eines Mitarbeiters vergütet. Allerdings ist die qualifikationsgerechte Vergütung in Deutschland nicht weit verbreitet, da Unternehmen befürchten, durch vom Mitarbeiter initiierte Qualifizierungen die Personalkostenkontrolle zu verlieren (vgl. ebd., S. 380; Berthel/Becker 2017, S. 614).

Die Bedarfs- bzw. Sozialgerechtigkeit wird durch Korrekturfaktoren bei der Entgeltfindung verfolgt, indem soziale Gesichtspunkte wie Familienstand, Anzahl der Kinder, Lebensalter oder Dauer der Betriebszugehörigkeit bei der Entlohnung berücksichtigt werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 464). Allerdings muss dabei der gesetzliche Gleichbehandlungsgrundsatz berücksichtigt werden. So verbietet § 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz Benachteiligungen wegen Rasse/ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität. Die **Sozialleistungen** werden nach der Anspruchsgrundlage in gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen unterschieden (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 398f.). Freiwillige Sozialleistungen, z. B. Gratifikationen, werden nach dreimaliger Gewährung ohne Freiwilligkeitsvorbehalt zur „betrieblichen Übung“, sodass Mitarbeiter darauf einen Anspruch erhalten (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 399). Dieser „Soziallohn“ kann durchaus ökonomisch sinnvoll sein, indem er die Arbeitgeberattraktivität steigert und die Loyalität der Mitarbeiter erhöht (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 464). Werden Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Vergütungsbestandteilen nach den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter eingeführt, liegen Cafeteria-Modelle vor (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 40ff.; Berthel/Becker 2017, S. 646ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 471ff.). Damit wird das Angebot an Leistungen nahezu kostenneutral individualisiert und die Motivation des Mitarbeiters kann dadurch erhöht werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 367).

Knappe Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt können zu einer übertariflichen Zulage für den Mitarbeiter führen, die Ausdruck der Marktgerechtigkeit der Vergütung ist. Generell lassen sich drei **Strategien der marktgerechten Vergütung** unterscheiden: Bei einer Benchmarking-Strategie wird eine überdurchschnittliche Vergütung, bei einer Matching-Strategie eine marktübliche und bei einer Lagging-Strategie eine unterdurchschnittliche Vergütung gewährt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 458f.). Mit der Benchmarking-Strategie können gerade Großunternehmen hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und halten. Mittelständische Unternehmen verfolgen oft eine Matching-Strategie und Start-ups und Kleinstunternehmen die Lagging-Strategie, bei der mit nichtmonetären Anreizen die Vergütung erhöht wird (vgl. ebd., S. 459).

**Mitarbeiterbeteiligungsmodelle** nehmen nicht die individuelle oder die Teamleistung als Bemessungsgrundlage der Zusatzvergütung, sondern die kollektive Unternehmensleistung, die sich bspw. im Unternehmensgewinn oder einer Steigerung des Aktienkurses ausdrücken kann. Demzufolge sind verschiedene Modelle der Beteiligung an Eigen- (z. B. Belegschaftsaktie) und Fremdkapital (z. B. Mitarbeiterschuldverschreibung) des Unternehmens sowie am Unternehmenserfolg (Umsatz-, Gewinn- oder Leistungsbeteiligung) möglich (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 396ff.; Berthel/Becker 2017, S. 638ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 466f.).

#### Potenziallohn

Beim Potenziallohn ist nicht die zur Aufgabenerfüllung geforderte Qualifikation, sondern die betriebsnotwendige Qualifikation, die der Mitarbeiter mitbringt, Grundlage der Vergütung.

#### Sozialleistungen

Gemäß der Anspruchsgrundlage existieren gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen.

#### Strategien der marktgerechten Vergütung

Die drei Strategien der marktgerechten Vergütung sind die Benchmarking-, die Matching- und die Lagging-Strategie.

#### Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

Durch Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sollen Mitarbeiter am „kollektiven Erfolg“ des Unternehmens beteiligt werden. Dazu gehören die Kapital- und die Erfolgsbeteiligung.

### **Crowding-out-Effekt der Vergütung**

Unter bestimmten Voraussetzungen kann eine Vergütung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängen, sodass man das, was man vorher aus innerem Antrieb tat, nur noch gegen eine Belohnung tut.

Lohnfindung ist trotz einer Vielzahl von Methoden zur Objektivierung im Kern ein Verhandlungsprozess zwischen den Tarifpartnern (einzelnes Unternehmen (Haistarifvertrag) oder Unternehmen einer Branche (Branchentarifvertrag) auf der einen Seite und einer Gewerkschaft auf der anderen Seite) oder zwischen Unternehmen und Mitarbeitern (Arbeitsvertrag) (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 463). Als Untergrenze gilt der allgemeine Mindestlohn aufgrund des Mindestlohngesetzes. Eine nachhaltige Arbeitsmotivation kann allerdings durch die Entlohnung, die nur kurzfristig motivationsfördernd wirkt, nicht herbeigeführt werden (vgl. ebd., S. 467). Ferner besteht die Gefahr, dass die Vergütung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter verdrängen kann (**Crowding-out-Effekt der Vergütung**), insbesondere dann, wenn die Vergütung als Kontrolle und Reglementierung empfunden wird (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 358f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 467f.). Allerdings kann eine überraschende Erhöhung der Entlohnung, z. B. durch eine Sonderzahlung, die intrinsische Motivation indirekt erhöhen, da damit das Selbstwertgefühl und die Kompetenz eines Mitarbeiters gesteigert werden (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 468).

### **Immaterielle Anreize**

Zu den immateriellen Anreizen gehören viele verschiedene Kategorien, wie soziale Anreize durch Kontakte mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, Anreize aus der Arbeit selbst (Arbeitsinhalt, Autonomie, Entscheidungspartizipation), Karriereanreize durch Qualifizierung und Aufstieg, Anreize des Arbeitsumfeldes, wie positives Image des Unternehmens als Arbeitgeber, sowie Anreize durch die individuelle Wahl von Arbeitszeit und -ort (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 653ff.).

Eine motivierende Gestaltung des Arbeitsinhalts besteht darin, den **Handlungsspielraum eines Arbeitsplatzes** zu erhöhen, was im Gegensatz zur hochgradigen Arbeitsteilung des Taylorismus steht (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 343ff.). Ansatzpunkte bei der Erhöhung des Handlungsspielraums sind die Ausweitung des Tätigkeits- und/oder des Entscheidungs- und Kontrollspielraums (vgl. Oechsler/Paul 2015, S. 448ff.). Bei der Job Rotation wird der Arbeitsplatz im Zeitablauf systematisch gewechselt, sodass sich bei einfachen Tätigkeiten Monotonie und einseitige Belastungen verringern, während sich bei anspruchsvollerer Tätigkeiten Flexibilität und Qualifikation des Mitarbeiters z. B. durch ein Trainee-Programm erhöhen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 342). Job Rotation wird daher vor allem bei Führungs- und Nachwuchskräften im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 292). Beim Job Enlargement werden Tätigkeiten um vor- und nachgelagerte Tätigkeiten erweitert, wodurch sich der Arbeitszyklus verlängert und die Arbeit abwechslungsreicher wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 342). Werden Tätigkeits-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum erhöht, indem Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben hinzukommen, liegt Job Enrichment (auf Individualebene) vor. Dabei werden Aufgabenvielfalt, Ganzheitscharakter, Entscheidungs- und Kontrollspielraum sowie Rückmeldung über geleistete Arbeit als Kerndimensionen einer anreicherungsorientierten Arbeitsgestaltung besonders gut erfüllt (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 347f.). Erfolgt Job Enrichment auf Gruppenbasis, entstehen selbststeuernde Arbeitsgruppen, die gerade bei dezentralen Fertigungskonzepten sowie bei Konzepten der Prozessorganisation eingesetzt werden (vgl. ebd., S. 348).

### **Handlungsspielraum eines Arbeitsplatzes**

Der Handlungsspielraum eines Arbeitsplatzes wird durch den Tätigkeits- und den Entscheidungsspielraum bestimmt.

Wahlmöglichkeiten beim Arbeitsort, z. B. zwischen Betrieb und Homeoffice, und bei der Arbeitszeit, etwa Jahres-/Lebensarbeitszeitmodelle, Job Sharing/Teilzeit oder Sabbaticals, führen zur Arbeitsindividualisierung nach den Wünschen der Mitarbeiter (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 343). Arbeitsort- und Arbeitszeitgestaltung sind auch vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) zu sehen.

Eine dauerhafte Arbeitsmotivation und -zufriedenheit kann nicht durch materielle Anreize (extrinsische Motivation), sondern nur durch die Arbeit selbst (intrinsische Motivation) erfolgen (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 467). Dennoch ist eine als gerecht empfundene Vergütung notwendig, um Unzufriedenheit zu verhindern. Nur durch die Übertragung herausfordernder, aber nicht überfordernder Aufgaben und Entscheidungspartizipation kann letztendlich Zufriedenheit herbeigeführt werden.



### ZUSAMMENFASSUNG

Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, das in quantitativer und qualitativer Hinsicht notwendige Personal zur Verfügung zu stellen. Unter Personal wird – unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses – die menschliche Arbeitskraft in Unternehmen verstanden. Sowohl der Resource-based View als auch der Market-based View haben für das Personalmanagement eine Bewandtnis. Personalmanagement kann zum einen als Sachfunktion in einer Personalabteilung stattfinden und zum anderen vom direkten Vorgesetzten ausgeübt werden. Diese Arbeitsteilung ist auf Spezialisierungsvorteile zurückzuführen.

Die Aufgaben des Personalmanagements lassen sich nach dem Mitarbeiterfluss anordnen. Die Grundlagen dafür schaffen Personalforschung und -bedarfsplanung. Ein positiver quantitativer Nettopersonalbedarf führt zu Maßnahmen der Personalbeschaffung, die auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt erfolgen können. Ein negativer Nettopersonalbedarf führt zu Maßnahmen der Personalfreisetzung, die ohne oder mit Entlassungen erfolgen können. Ein positiver qualitativer Nettopersonalbedarf führt zu Maßnahmen der Personalentwicklung. Die zentrale Personalmanagementfunktion ist der Personaleinsatz, bei dem es um die Zuordnung von Mitarbeitern zu Stellen sowie um Fragen der (eher kurzfristigen) Gestaltung von Arbeitsinhalt, -zeit und -ort geht. Die Personalhaltung konzipiert ein Anreizsystem, damit Mitarbeiter in ein Unternehmen eintreten, dort bleiben und Leistung erbringen. Dabei kann es sich um materielle (monetäre) und immaterielle (nichtmonetäre) Anreize handeln. Die Aufgaben der Personalentwicklung sind die Qualifizierung der Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildung sowie die Planung von Karrieren für die Mitarbeiter.

Als generische Personalfunktionen eines jeden Managers werden die Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung sowie die Entlohnung angesehen. Die Personalauswahl trifft eine Auswahl unter Bewerbern für eine Stelle nach der Eignung. Dazu werden das Anforderungsprofil der Stelle und die Fähigkeitsprofile der Bewerber gegenübergestellt. Der Bewerber mit den geringsten Abweichungen weist die höchste Eignung auf. Der Personalausleseprozess verläuft mehrstufig: Zuerst werden die Bewerbungsunterlagen analysiert, dann wird eine Vorselektion getroffen, anschließend werden die verbliebenen Bewerber zu Auswahlgesprächen gebeten. Ferner können auch Assessment Center stattfinden, um die Auswahlentscheidung auf eine bessere Basis zu stellen.

Durch die Personalbeurteilung werden Eigenschaften, Tätigkeiten oder Arbeitsergebnisse eines Mitarbeiters regelmäßig bewertet und ihm in einem Gespräch mitgeteilt, welche Entwicklungsmöglichkeiten es für ihn gibt. Das 360-Grad-Feedback ist eine umfassende Personalbeurteilung durch Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen und Externe. Die Personalentwicklung wird aufgrund der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens immer wichtiger. Nach dem Lernort bzw. dem Mitarbeiterfluss lässt sich eine Vielzahl von Methoden der Personalentwicklung unterscheiden (into, on, parallel to, near, off und out of the job), deren Einsatz von den Entwicklungszielen und der Zielgruppe abhängt. Die Mitarbeiterförderung dient der Planung einer Führungskarriere oder alternativ einer Fach- oder Projektkarriere.

Die Anreiz-Beitrag-Theorie sagt aus, dass Unternehmensmitglieder ein Gleichgewicht von geleisteten Beiträgen und empfangenen Anreizen suchen, um in ein Unternehmen einzutreten, dort zu verbleiben und Leistung zu erbringen. Ein empfundenes Ungleichgewicht führt zu Leistungszurückhaltung und u. U. zum Austritt. Die Equity-Theorie besagt, dass Individuen ihr Anreiz-Beitrag-Verhältnis mit Referenzpersonen oder -gruppen vergleichen und einen gleich hohen Quotienten als gerecht ansehen. Ein subjektiv empfundenes Ungleichgewicht kann vielfältige Folgen haben, indem z. B. die eigene Leistung verringert wird. Das Anreizsystem kann in materielle und immaterielle Anreize unterschieden werden. Zum materiellen Anreizsystem gehören die Vergütung, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen) und Sozialleistungen.

Insbesondere bei der Vergütung werden verschiedene Gerechtigkeitsvorstellungen angewandt: Anforderungs- (Entgeltsatzdifferenzierung), Leistungs- (Entgeltformdifferenzierung), Qualifikations- (Potenziallohn), Bedarfs-/Sozial- („Soziallohn“) und Marktgerechtigkeit (übertarifliche Zulage). Mitarbeiterbeteiligungsmodelle nehmen die Gesamtleistung des Unternehmens als Bemessungsgrundlage für eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung. Bei der Gestaltung von monetären Anreizen ist zu berücksichtigen, dass diese die intrinsische Motivation („eine Sache um ihrer selbst willen machen“) verdrängen können. Zu den immateriellen

Anreizen gehören viele Kategorien, wovon die Gestaltung der Arbeitsinhalte besonders wichtig ist. Eine Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen wird als besonders motivierend angesehen. Ferner sind Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeit und -ort nach individuellen Präferenzen ein wichtiger Anreiz.



# LEKTION 7

## FÜHRUNG VON MITARBEITERN UND TEAMS

### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie wissen, ...

- welche Bedeutung der Begriff Personalführung hat.
- was einen Führungsstil vom Führungsverhalten unterscheidet.
- welche Ansätze der Eigenschaftstheorie existieren.
- welche Unterschiede es zwischen den Führungsstiltheorien gibt.
- welche Instrumente der Mitarbeiterführung von Führungspersonen zur Kommunikation und Koordination eingesetzt werden können.
- was ein Team auszeichnet und welche Vor- und Nachteile mit seinem Einsatz verbunden sind.
- welche verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse zu Teams gewonnen wurden.
- welche Instrumente der Teamführung zur Koordination und als Anreiz empfohlen werden.

## 7. FÜHRUNG VON MITARBEITERN UND TEAMS

### Aus der Praxis

Peter Adam ist erstmals zum Leiter eines neu gebildeten Teams im Vertrieb ernannt worden. Da er sehr auf Effektivität und Effizienz bedacht ist, will er, dass das Team so schnell wie möglich erfolgreiche Arbeit leistet. Er ist jedoch mit den Fortschritten in den ersten Tagen und Wochen sehr unzufrieden. Die Teammitglieder streiten untereinander über Ziele, Maßnahmen und das gegenseitige Zuarbeiten, da manche Mitglieder langsamer arbeiten und andere schneller. Einige Teammitglieder tragen untereinander persönliche Konflikte aus, die die Arbeit des Teams sehr behindern. In einer Managementzeitschrift sieht Peter Adam die Anzeige eines Anbieters von Teamevents, der mit Outdoor-Aktivitäten den Teamgeist stärken will. Soll er so ein Teamevent für sein Team buchen?

### 7.1 Grundlagen und theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung

#### Personalführung

Die Managementfunktion Personalführung dient der Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern durch deren Manager.

Unter Mitarbeiter- bzw. **Personalführung** (Directing) wird die direkte bzw. persönliche zielorientierte Einflussnahme eines Managers auf das Verhalten seiner hierarchisch nachgeordneten Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeitergruppe verstanden (vgl. Becker 2015, S. 239f.). Da nicht das gesamte Verhalten von Mitarbeitern durch Pläne, Verhaltensvorgaben in Stellenbeschreibungen, organisatorische Regelungen etc. im Voraus geregelt werden kann, die Mitarbeitermotivation mitunter gering ist und Mitarbeiter auch eigene Ziele verfolgen, die den Unternehmenszielen zuwiderlaufen können, ist die Personalführung durch einen Manager notwendig (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 305). Allerdings besteht ein Substitutionsverhältnis zwischen den Managementfunktionen in Bezug auf die Verhaltenssteuerung, insbesondere zwischen indirekter Verhaltenssteuerung durch die Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz und Kontrolle und der direkten Steuerung durch die Personalführung (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 382; Becker 2015, S. 245). Letztlich geht es bei der Personalführung auch um die Kernaufgabe des Managements: die Koordination arbeitsteiliger Handlungen zur Erreichung der Unternehmensziele (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 305).

#### Führungsstil

Der Führungsstil einer Führungsperson ist ein regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensmuster, unabhängig von der jeweiligen Situation.

Vom Führungsverhalten ist der Führungsstil zu unterscheiden. Der **Führungsstil** eines Managers ist sein im Zeitablauf „relativ überdauerndes und konstantes Führungsverhalten zur Aktivierung und Steuerung des Leistungsverhaltens der Mitarbeiter“ (Becker 2015, S. 241). Er ist also ein wiederkehrendes Verhaltensmuster des Managers, welches z. B. von einem optimistischen oder pessimistischen Menschenbild des Managers geprägt ist (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 41ff.).

Im Laufe der Zeit sind verschiedene Führungstheorien entstanden, die die Wirkung der Führung auf die Geführten sowie die Erfolgsfaktoren guter Führung untersuchten bzw. untersuchen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 308). Die Theorien sind allerdings sehr heterogen und teilweise inkompatibel, sodass keine einheitliche Führungstheorie existiert (vgl. Becker 2015, S. 244).

## Eigenschaftstheorie der Führung

Am ältesten ist die **Eigenschaftstheorie der Führung**, die Anfang des 20. Jahrhunderts entstanden ist. Sie geht davon aus, dass bestimmte – häufig als angeboren angenommene – Persönlichkeitsmerkmale Führende von Geführten und erfolgreiche Führende von weniger erfolgreichen Führenden unterscheiden (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 331ff.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 309). Die in verschiedenen Studien ermittelten körperlichen, kognitiven und psychischen Eigenschaften sind durchaus widersprüchlich (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 332f.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 516), oft werden Intelligenz, Schulerfolg, Zuverlässigkeit bei Verantwortungsübernahme, Aktivität und soziale Integration sowie eine Herkunft aus höheren sozialen Schichten als Merkmale erfolgreicher Führungskräfte angegeben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 310). Demgemäß müsste man Personen mit diesen Persönlichkeitseigenschaften identifizieren und zu Managern machen. Schon seit Längerem werden solche Elitevorstellungen als überholt angesehen und abgelehnt und stattdessen wird, wie bei den anderen Managementfunktionen auch, von der Erlernbarkeit der Personalführung ausgegangen (vgl. Becker 2015, S. 244f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 309; Schreyögg/Koch 2015, S. 401; Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 331).

### Eigenschaftstheorie der Führung

Die Eigenschaftstheorie der Führung ist die älteste Führungstheorie und betrachtet Persönlichkeitseigenschaften von erfolgreich Führenden.

Bei der eigenschaftsorientierten Attributionstheorie der Führung, die in den 1970er-Jahren entstanden ist, wird nicht von angeborenen Eigenschaften von Führenden ausgegangen, sondern von Eigenschaften, die dem Führenden von den Geführten zugesprochen (attribuiert) werden, unabhängig davon, ob die Führungskraft diese Eigenschaften tatsächlich aufweist (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 311; Schreyögg/Koch 2015, S. 403f.). Das heißt, verhält sich ein Manager wie ein Führender, werden ihm die entsprechenden Eigenschaften von den Mitarbeitern zugewiesen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 368).

Eine gewisse Renaissance hat die Eigenschaftstheorie der Führung durch die Theorie der **charismatischen Führung** erlebt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 521). Es werden Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen von charismatischen Führenden im Vergleich zu nichtcharismatischen Führenden gesucht (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 312; Schreyögg/Koch 2015, S. 403). Allerdings besteht auch hier die Möglichkeit, dass Charisma den Führungskräften nur zugesprochen wird, also gar nicht angeboren ist. Diese Attributition von Charisma ist besonders häufig, wenn Führungskräfte (1) die Vision von einer besseren Zukunft haben, (2) persönliche Risiken eingehen, (3) Opfer bringen, (4) ihre Ideen und Visionen erfolgreich realisieren und sich (5) unkonventionell verhalten und ihre Führungsmotivation artikulieren („Management durch Beeindruckung“) (Scholz 2014, S. 325; vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 312; Schreyögg/Koch 2015, S. 404; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 520). Studien legen nahe, dass charismatische Führung nur in besonderen (Ausnahme-)Situationen erfolgreich sein kann. Dazu gehören hohe Umweltunsicherheit und -komplexität, die vor allem in der Gründungsphase und in einer Existenzkrise gegeben sind

### Charismatische Führung

Der Erfolg einer Führungsfigur mit Charisma (Ausstrahlungskraft) wird auf angeborene oder zugesprochene Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt.

(vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 312). Ein Erlernen der charismatischen Führung ist an das Vorhandensein entsprechender Persönlichkeitsmerkmale gebunden, die durch das (erlernte) Verhalten verstärkt werden können (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 520).

## Führungsstiltheorien

### Führungsstiltheorien

Die Führungsstiltheorien führen den Führungserfolg nicht auf angeborene

Persönlichkeitseigenschaften zurück, sondern auf bestimmte wiederkehrende Verhaltensmuster der Führungsperson.

Aus der Kritik an der Eigenschaftstheorie entwickelten sich in den 1930er-Jahren die **Führungsstiltheorien**, die nicht die Persönlichkeitseigenschaften des Führenden, sondern dessen Führungsverhalten und den Einfluss auf den Führungserfolg thematisierten. Ein Führungsstil ist demnach ein langfristig stabiles, situationsunabhängiges Verhaltensmuster einer Führungskraft, welches eine Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern ausdrückt (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 334; Hungenberg/Wulf 2015, S. 313). Die Führungsstilforschung sucht nach Führungsstilen, die zu einem höheren Führungserfolg führen sollen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 313). Im Folgenden wird die Entwicklungsgeschichte verschiedener Führungsstiltheorien vorgestellt.

Die eindimensionalen Führungsstiltheorien sind die ältesten Theorien und zeichnen sich dadurch aus, dass verschiedene Führungsstile entlang einer Dimension, wie dem Ausmaß der Autorität des Vorgesetzten, unterschieden werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 313ff.). So werden in der **Kontinuum-Theorie** von Tannenbaum und Schmidt mehrere Führungsstile nach dem Ausmaß der Autorität des Vorgesetzten bzw. spiegelbildlich nach dem Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters unterschieden, die zwischen dem führerzentrierten (autoritären) und dem gruppenzentrierten (partizipativen) Führungsstil liegen (vgl. Scholz 2014, S. 311; Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 337f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 419f.). Es wird keine Aussage zur Überlegenheit bestimmter Führungsstile getroffen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 315). Der Einsatz eines bestimmten Führungsstils sollte flexibel in Abhängigkeit von Merkmalen des Vorgesetzten (z. B. pessimistisches oder optimistisches Menschenbild von den Mitarbeitern), der Mitarbeiter (z. B. Höhe von Qualifikation und Selbstvertrauen) und der gesamten Situation (z. B. Art des Unternehmens, Gruppeneigenschaften, Problemart) erfolgen, wodurch sich dieser Ansatz bereits den situativen Führungsstiltheorien annähert (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 315).

Weitere prominente Studien sind die Iowa-Studien und die Michigan-Studien. Um die Auswirkungen des autoritären und des demokratischen Führungsstils auf das Gruppenverhalten und die Gruppenleistung zu untersuchen, führte der aus Deutschland emigrierte Sozialwissenschaftler Lewin Ende der 1930er-Jahre an der Iowa University Elementary School Experimente mit Schülergruppen durch, die als **Iowa-Studien** bekannt wurden (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 339f.). Der demokratische Führungsstil führte zu einer freundlicheren und entspannteren Gruppenatmosphäre, höherem Zusammenhalt, höherem Interesse an der Aufgabe und originelleren Arbeitsergebnissen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 316). Der autoritäre Führungsstil ging mit einer höheren Arbeitsintensität einher und die Arbeit wurde unterbrochen, wenn der Führende den Raum verließ (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 340). Allerdings wird nur der Grad der Entscheidungspartizipation allein berücksichtigt; andere Parameter der Führung werden vernachlässigt (vgl. Becker 2015, S. 241). Eine Übertragung der Ergebnisse auf die Unternehmenswelt ist allerdings aufgrund unterschiedlicher Ziele und Rahmenbedingungen problematisch (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 316).

### Iowa-Studien

In den Iowa-Studien wurden die Auswirkungen von demokratischem und autoritärem Führungsstil an Schülern untersucht.

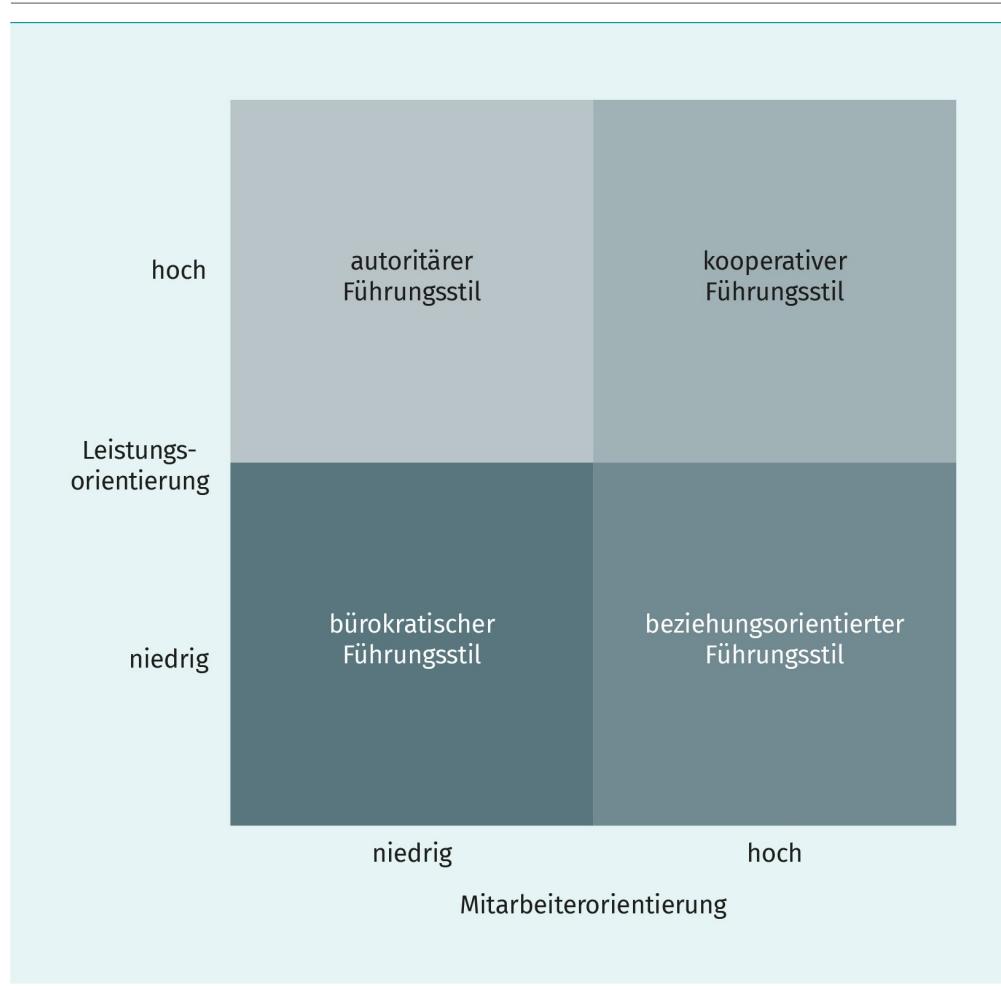
Die **Michigan-Studien** entstanden an der University of Michigan in den 1950er-Jahren, als der Einfluss von mitarbeiterorientierten und leistungsorientierten Führungsstilen auf die Effizienz der Führung untersucht wurde (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 344ff.). Als Maß der Effizienz wurden Produktivität, Zufriedenheit, Fluktuation, Absentismus, Kosten und Ausschuss betrachtet (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 316). Die beiden Führungsstile wurden als Endpunkte eines eindimensionalen Kontinuums aufgefasst, d. h., sie schließen sich gegenseitig aus (vgl. ebd.). Der mitarbeiterorientierte Führungsstil ist durch die Berücksichtigung zwischenmenschlicher Beziehungen in (und nicht neben) der Arbeit sowie der Ziele, Bedürfnisse und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter charakterisiert. Der leistungsorientierte Führungsstil stellt die Erfüllung von Unternehmenszielen und Aufgaben in den Mittelpunkt und betrachtet Mitarbeiter nur als „Mittel zum Zweck“. Die Hypothese der Forscher, dass der mitarbeiterorientierte Führungsstil überlegen sei, konnte jedoch nicht bestätigt werden, sodass Modifikationen des Forschungsdesigns vorgenommen wurden. So wurden die beiden Führungsstile nicht mehr als Endpunkte einer Dimension, sondern als zwei unabhängige Dimensionen angenommen, sodass mitarbeiter- und leistungsorientierter Führungsstil auch miteinander kombiniert werden können. Dies führte zu den zweidimensionalen Führungsstiltheorien.

Ein Forscherteam an der Ohio State University (**Ohio-State-Studien**) entwickelte Mitte der 1940er-Jahre einen Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens mit über 100 Items: den Leader Behavior Description Questionnaire (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 341ff.). Die Auswertung ergab zwei unterschiedliche Führungsstile: consideration (Mitarbeiterorientierung) und initiating structure (Leistungsorientierung) (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 539f.), die den beiden Führungsstilen der Michigan-Studien ähneln. Durch die Annahme der Unabhängigkeit beider Führungsstile und die Unterscheidung in jeweils eine hohe und eine niedrige Ausprägung ergaben sich insgesamt vier Führungsstilkombinationen (vgl. ebd., S. 540), die in der folgenden Abbildung wiedergegeben sind.

**Michigan-Studien**  
In den Michigan-Studien wurden die Auswirkungen von mitarbeiter- und leistungsorientiertem Führungsstil untersucht, wobei zunächst angenommen wurde, dass die beiden Führungsstile Endpunkte eines Kontinuums sind.

**Ohio-State-Studien**  
In den Ohio-State-Studien werden zwei miteinander kombinierbare Führungsstile unterschieden: Mitarbeiter- und Leistungsorientierung, die zu vier Kombinationen (Quadranten) von Führungsstilen führen.

Abbildung 44: Führungsstile des Ohio-State-Leadership-Quadranten



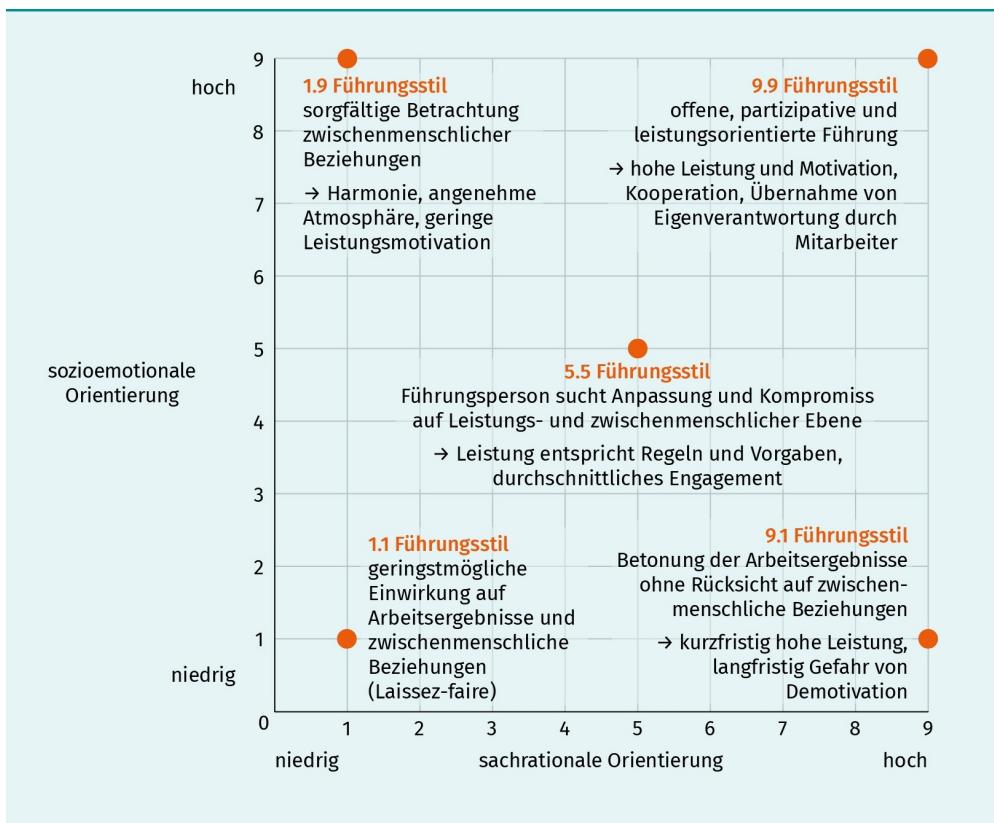
Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg 2012; zit. n. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 541.

Nach Ansicht der Wissenschaftler weisen erfolgreiche Führungskräfte den kooperativen Führungsstil auf, der eine hohe Leistungs- und Mitarbeiterorientierung beinhaltet, die hohe Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit fördert sowie die hohe Leistungsorientierung und Erreichung der Unternehmensziele sicherstellt. Jedoch konnte diese Annahme empirisch nicht bestätigt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 318).

**Verhaltensgitter**  
Im Verhaltensgitter von Blake und Mouton werden die Führungsstildimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung jeweils in neun Stufen unterschieden und miteinander kombiniert.

Auf der Zwei-Dimensionen-Theorie der Ohio-Schule bauen verschiedene praxisorientierte Führungskonzepte auf, von denen das **Verhaltensgitter** (Managerial Grid) von Blake und Mouton (1986) sehr bekannt ist (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 544ff.). Statt einer Zweiteilung der beiden Dimensionen sozioemotionale Orientierung (Mitarbeiter-/Beziehungsorientierung) und sachrationale Orientierung (Aufgaben-/Leistungsorientierung) erfolgt eine Teilung in jeweils neun Stufen, sodass insgesamt 81 Führungsstilkombinationen entstehen. Allerdings werden davon nur fünf (in den Ecken und in der Mitte des Verhaltensgitters) als zentrale Führungsstile angesehen, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind:

Abbildung 45: Führungsstile des Managerial Grid



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Homburg/Stock-Homburg 2012; zit. n. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 541.

Der 1.1-Führungsstil zeichnet sich durch niedrige Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung aus und wird als ineffektiv verworfen. Der 1.9-Führungsstil weist eine niedrige Aufgaben- und eine hohe Mitarbeiterorientierung auf, sodass zwar eine freundliche Atmosphäre zwischen den Mitarbeitern herrscht, aber die Leistungsziele vernachlässigt werden. Der 9.1-Führungsstil ist durch eine hohe Aufgaben- und eine niedrige Mitarbeiterorientierung charakterisiert, sodass beim Streben nach Höchstleistungen die Mitarbeiterbedürfnisse ignoriert werden. Der 5.5-Führungsstil stellt einen Kompromiss dar, der beide Dimensionen nur mittelmäßig erfüllt (Middle of the Road Management). Als 9.9-Führungsstil wird schließlich eine gleichzeitig hohe Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bezeichnet, bei der gemeinsame Ziele von Managern und Mitarbeitern zentral sind. Blake und Mouton sahen den 9.9-Führungsstil als überlegen an und boten dazu Trainingsseminare an. Ebenso wie bei den Theorien zuvor ist ein Hauptkritikpunkt der, dass situative Rahmenbedingungen vernachlässigt werden und „one best“-Lösungen angeboten werden (vgl. Scholz 2014, S. 317; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 546).

In den 1960er-Jahren erfolgte eine Relativierung der Führungsstiltheorien, die zu den **situativen Führungsstiltheorien** führte. Je nach Situation (z. B. Aufgabe, Qualifikation und Motivation des Mitarbeiters) soll ein anderer Führungsstil erfolgreich sein, was auch eine Führungsstilflexibilität des Managers erfordert: Er diagnostiziert die Situation und wählt dann einen angemessenen Führungsstil (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 320). Aus der Viel-

### **Situative Führungsstiltheorien**

Die situativen Führungsstilstheorien gehen davon aus, dass es keinen gene-

rell überlegenen Führungsstil gibt. Vielmehr hängt es von der Situation ab, welcher Führungsstil eingesetzt werden soll.

#### **Kontingenzttheorie**

Die Kontingenzttheorie von Fiedler unterscheidet acht Führungssituationen, in denen der aufgabenorientierte oder der personenorientierte Führungsstil mit einem hohen Führungserfolg einhergehen. Entweder wird die Führungssituation an den vorhandenen Führungsstil angepasst oder die Führungsperson ausgewechselt.

zahl von situativen Theorien sollen hier die Kontingenzttheorie von Fiedler (1967), die Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard (1977) sowie die Theorie der transformationalen Führung betrachtet werden (zum Überblick Hungenberg/Wulf 2015, S. 320ff.).

Die erste situative Führungsstilstheorie war die **Kontingenzttheorie** von Fiedler (1967) (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 348ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 548ff.). Sie besteht aus drei Elementen: der Führungssituation, dem Führungsstil und dem Führungserfolg (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 320). Die Führungssituation wird über die „situationale Günstigkeit“ erfasst. Sie gibt an, wie leicht es für die Führungskraft ist, auf die Geführten einzuwirken. Die situationale Günstigkeit setzt sich zusammen aus der Positionsmacht, die in stark oder schwach unterschieden wird, der Aufgabenstruktur, die stark oder schwach strukturiert sein kann – wobei eine stark strukturierte Aufgabe als günstig erachtet wird – und der Führenden-Mitarbeiter-Beziehung, die gut oder schlecht sein kann und die Fiedler für die bedeutendste Situationsvariable hält. Die drei Variablen mit je zwei Ausprägungen ergeben  $2^3 = 8$  Führungssituationen, die von günstig über mittelgünstig bis ungünstig sortiert werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 321f.). Als Führungsstile werden der aufgaben- und der personenorientierte Führungsstil als Endpunkte eines Kontinuums betrachtet. Um den grundlegenden Führungsstil eines Managers zu bestimmen, verwendet Fiedler den LPC-Wert. LPC steht für least preferred co-worker – den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter. Der Manager beantwortet in einem Fragebogen Fragen zu diesem am wenigsten geschätzten Mitarbeiter. Aus den Antworten wird der LPC-Wert berechnet. Ein hoher LPC-Wert bedeutet, dass der Manager den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter wohlwollend bewertet, was auf einen personenorientierten Führungsstil hinweist. Ein niedriger LPC-Wert ist ein Indikator für einen aufgabenorientierten Führungsstil (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 321). Der Führungserfolg wird durch die Produktivität der Arbeitsgruppe und die Zufriedenheit der einzelnen Gruppenmitglieder gemessen (vgl. ebd.).

Die empirische Überprüfung ergab, dass in besonders günstigen (strukturierte Aufgaben und gute Führender-Mitarbeiter-Beziehung) und in besonders ungünstigen Situationen (niedrig strukturierte Aufgaben und schlechte Führender-Mitarbeiter-Beziehung) der aufgabenorientierte Führungsstil mit hohem Führungserfolg einhergeht. In Situationen mittlerer Günstigkeit ist ein personenorientierter Führungsstil mit Führungserfolg verbunden (vgl. Scholz 2014, S. 314). Damit sieht Fiedler die Annahme, dass ein Fit von Führungssituation und Führungsstil den Führungserfolg bestimmt, als erwiesen an. Allerdings geht Fiedler davon aus, dass ein Manager seinen Führungsstil kaum verändern kann, sodass die Situation an den präferierten Führungsstil angepasst werden soll, was dazu führen kann, dass z. B. eine gute Führer-Mitarbeiter-Beziehung in eine schlechte umgewandelt werden müsste. Sollte die Führungssituation nicht an den Führungsstil eines Managers angepasst werden können, sollte die Führungskraft gegen eine andere Führungskraft mit einem passenden Führungsstil ausgewechselt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 322f.). Trotz vieler Kritikpunkte an dieser Theorie ist es das Verdienst von Fiedler, als Erster eine situative Führungstheorie entwickelt zu haben (vgl. Scholz 2014, S. 315).

Eine weitere situative Führungstheorie, die sich auch in der Praxis einer hohen Beliebtheit erfreute, ist die **Reifegradtheorie** von Hersey und Blanchard, die in den 1970er-Jahren entstand und in vielen Seminaren gelehrt wurde (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 424ff.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 555ff.). Sie greift auf die vier Ohio-State-Leadership-Quadranten zurück, die sich durch die Kombination von hoher und niedriger Aufgaben- bzw.

Personenorientierung ergeben. Als Situationsvariable, die die Auswahl eines Führungsstils bestimmt, wird der Reifegrad des Mitarbeiters betrachtet. Die Reife wird in eine Funktions- und in eine psychologische Reife unterschieden. Die Funktionsreife hängt vom Wissen und Können des Mitarbeiters ab. Die psychologische Reife wird durch die Motivation und die Verantwortungsbereitschaft des Mitarbeiters bestimmt. Damit werden gleichzeitig Fähigkeiten und Motivation des Mitarbeiters in der Theorie als Situationsvariablen berücksichtigt. Dieser Reifegrad kann von Aufgabe zu Aufgabe unterschiedlich sein, sodass er vom Manager immer wieder aufs Neue bestimmt werden muss. Hersey und Blanchard unterscheiden vier Reifegrade der Mitarbeiter in Bezug auf eine Aufgabe:

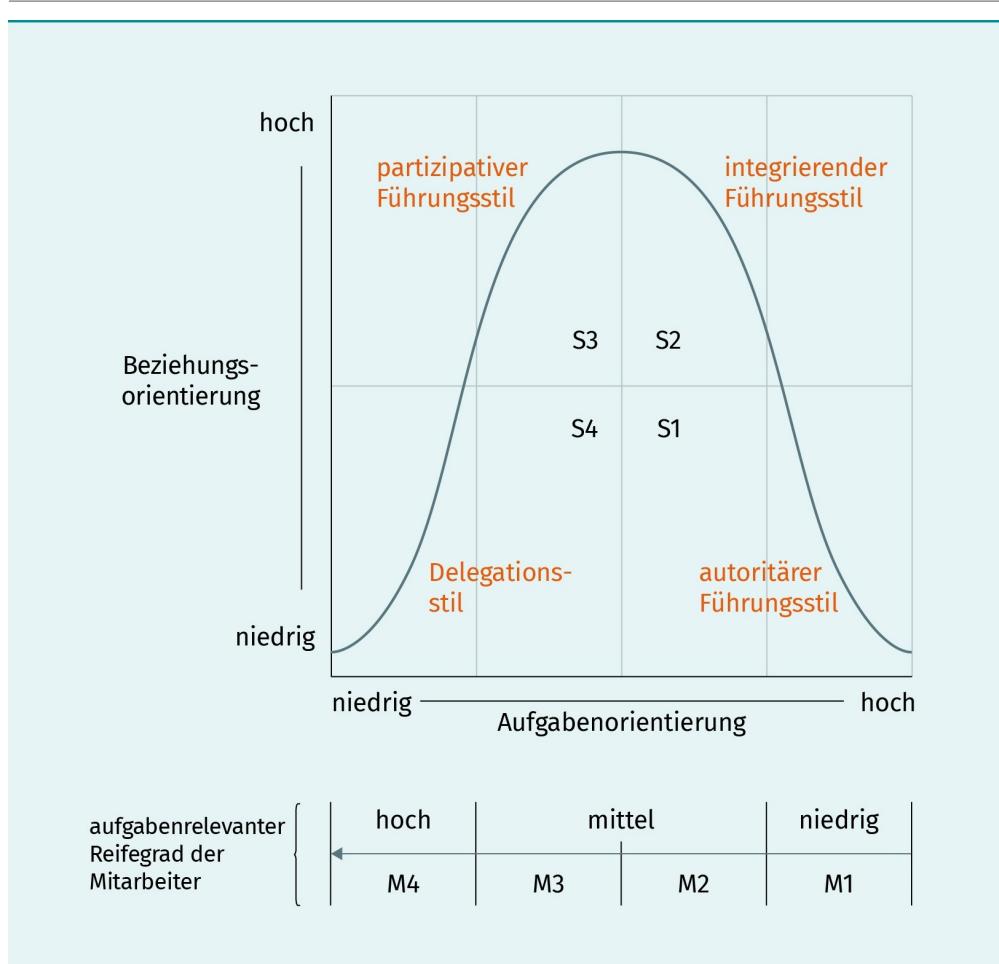
- M1 (niedrige Reife): Funktions- und psychologische Reife sind beide gering, sodass Kompetenzen und Motivation fehlen.
- M2 (geringe bis mäßige Reife): Die Funktionsreife des Mitarbeiters ist gering, allerdings ist Motivation (psychologische Reife) vorhanden.
- M3 (mäßige bis hohe Reife): Funktionsreife ist vorhanden, jedoch fehlt die psychologische Reife.
- M4 (hohe Reife): Funktions- und psychologische Reife sind beide in hohem Maße vorhanden.

Den verschiedenen Reifegraden der Mitarbeiter werden nun effektive Führungsstile zugeordnet, wie folgende Abbildung zeigt:

#### **Reifegradtheorie**

In der Reifegradtheorie stellen funktionale und psychologische Reife des Mitarbeiters die Situation dar und die Führungsperson wählt davon abhängig einen von vier Führungsstil(kombination)en, wobei es auch Aufgabe der Führungsperson ist, den Reifegrad des Mitarbeiters zu erhöhen.

Abbildung 46: Das Reifegradmodell nach Hersey/Blanchard



Quelle: Hersey/Blanchard/Dewey 1996, S. 208; zit. n. Scholz 2014, S. 318.

Bei einem Reifegrad M1 ist ein autoritärer Führungsstil „Unterweisung“ (Telling) mit hoher Aufgaben- und niedriger Personenorientierung notwendig, damit die Arbeit getan wird. Bei einem Reifegrad M2 ist eine gleichzeitig hohe Aufgaben- und Personenorientierung notwendig, die zum integrierenden Führungsstil „Verkaufen“ (Selling) führt. Bei diesem Führungsstil entscheidet der Manager allein, er versucht aber, die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv zu gestalten und die notwendigen Informationen zur Aufgabenerfüllung zu geben. Bei einem Reifegrad M3 wird der partizipative Führungsstil „Beteiligung“ (Participation) empfohlen, der durch niedrige Aufgaben- und hohe Personenorientierung gekennzeichnet ist. Da der Mitarbeiter über das Wissen und Können zur Aufgabenerfüllung verfügt, soll über das gemeinsame Treffen von Entscheidungen die Motivation gesteigert werden. Beim Reifegrad M4 nimmt sich der Manager aufgrund der hohen Mitarbeiterreife zurück. Er delegiert die Verantwortung an den Mitarbeiter und führt nur noch Kontrollen durch. Anders als Fiedler gehen Hersey und Blanchard davon aus, dass Manager ihren Führungsstil je nach Reifegrad des Mitarbeiters verändern können (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 557f.). Ferner sollen sie den Reifegrad ihrer Mitarbeiter erhöhen (vgl. ebd., S. 557). Auffällig ist, dass zur Aufgaben- und zur Personenorientierung als gleichsam dritte Dimension das Ausmaß an Entscheidungspartizipation mit steigendem Reifegrad des

Mitarbeiters angesprochen wird, wodurch alle gängigen Führungsstile berücksichtigt werden. Trotz der hohen Popularität der Theorie und der angebotenen Seminare in der Praxis ist eine empirische Überprüfung bisher nicht gelungen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 325).

In der jüngeren Vergangenheit wurde die **transaktionale/transformationale Führung** als Führungstheorie entwickelt (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 308; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 521). Es werden zwei Führungsstile unterschieden: die transaktionale Führung und die transformationale Führung. Die transaktionale Führung entspricht dem herkömmlichen Managementverständnis und folgt einer Tauschlogik: Mitarbeiter erbringen Leistungsbeiträge, wenn sie Anreize erhalten („Geben und Nehmen“) (vgl. Scholz 2014, S. 323; Becker 2015, S. 242; Schreyögg/Koch 2015, S. 421). Bei der transformationalen Führung sollen Manager motivieren, indem sie an den Altruismus der Mitarbeiter appellieren, Gefühle benutzen, eine Vision entwickeln und Begeisterung auslösen, wodurch ein emotional fundiertes Commitment geschaffen wird (vgl. Becker 2015, S. 242f.). Die Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung sind in folgender Übersicht gegenübergestellt:

**Transformationale Führung**  
Während die dem traditionellen Managementverständnis folgende transaktionale Führung auf einem Austauschprozess zwischen Führungs person und Mitarbeitern beruht, bezweckt die transformationale Führung ein Commitment der Mitarbeiter ohne Gegenleistung.

**Tabelle 12: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung**

Merkmale	transaktionale Führung	transformationale Führung
Koordinationsmechanismen der Führung	Verträge, Belohnung, Bestrafung	Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Vertrauen, Kreativität
Fokus der Mitarbeitermotivation	äußere Anreize (extrinsisch)	die Aufgabe selbst (intrinsisch)
Fokus der Zielerreichung	eher kurzfristig	mittel- bis langfristig
Zielinhalte	materielle Ziele	ideelle Ziele
Rolle der Führungsperson	Instrukteur	Lehrer, Coach

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Stock-Homburg/Groß 2019, S. 522.

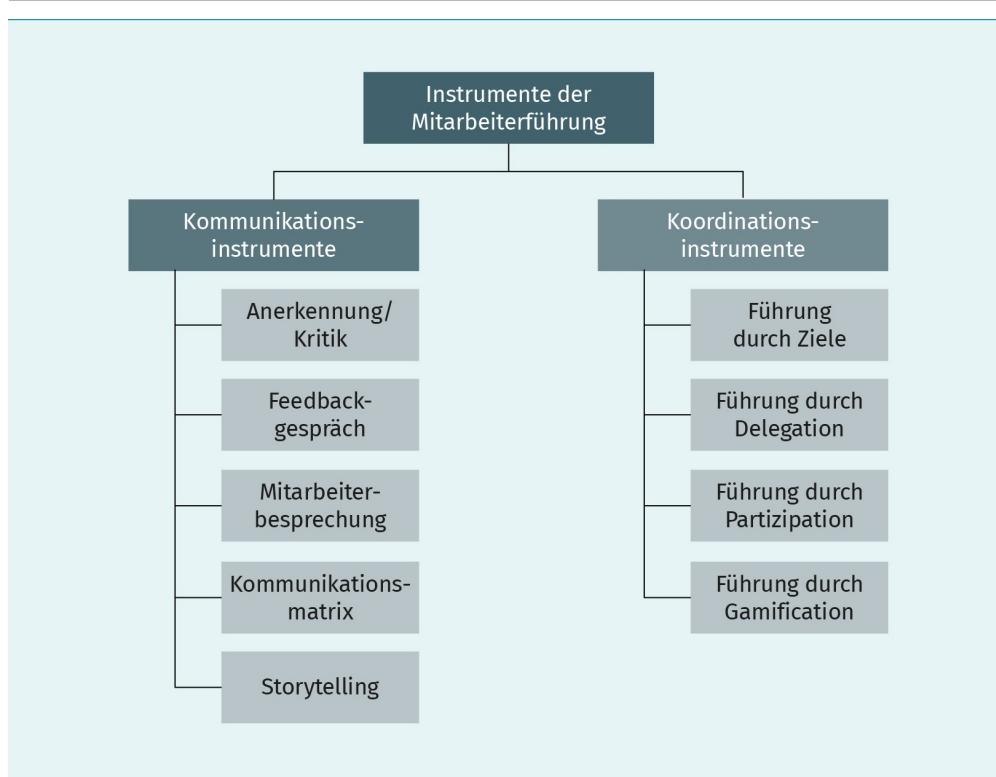
Die transformationale Führung baut dabei auf der transaktionalen Führung auf und erst durch die Kombination ergibt sich eine effektive Führung (vgl. Becker 2015, S. 243). Insbesondere in der Situation von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen erweist sich die transformationale Führung, die der charismatischen Führung ähnelt, als besonders wirksam (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 523).

Bei allen verbreiteten Theorien zur Personalführung ist zu berücksichtigen, dass sie aus dem westlichen Kulturkreis, insbesondere den USA, stammen. Damit ist z. B. eine Übertragung auf asiatische Länder mit ganz anderen Landeskulturen problematisch. Als neue Herausforderungen für Führungskräfte betrachten Georg Schreyögg und Jochen Koch die Führung von Externen, wie Leiharbeitern, Freelancern oder Werkvertragsarbeitern, die Führungskraft als Coach der Mitarbeiter sowie die Berücksichtigung interkultureller Unterschiede bei der Führung im internationalen Kontext (vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 427ff.).

## 7.2 Instrumente der Mitarbeiterführung

Stock-Homburg und Groß (2019) unterscheiden Kommunikations- und Koordinationsinstrumente der Mitarbeiterführung, die in der folgenden Abbildung wiedergeben sind und auf die im Folgenden eingegangen wird:

Abbildung 47: Instrumente der Mitarbeiterführung



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 595.

### Kommunikationsinstrumente

Beim Einsatz von Kommunikationsinstrumenten werden v. a. verhaltensrelevante Informationen zwischen Manager und Mitarbeiter(n) ausgetauscht, um ein bestimmtes Verhalten zu erreichen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 596).

#### Anerkennung und Kritik

Das Kommunikationsinstrument Anerkennung und Kritik soll erwünschtes Verhalten verstärken bzw. unerwünschtes Verhalten verringern.

Bei der **Anerkennung und Kritik** werden Leistungen und Verhaltensweisen eines Mitarbeiters regelmäßig und unmittelbar durch den Manager thematisiert (vgl. ebd.). Durch die Anerkennung soll gewünschtes Verhalten bestärkt und wiederholt werden, während Kritik, die meist eine Verteidigungshaltung beim Mitarbeiter auslöst, auf eine Verhaltensänderung abzielt (vgl. ebd.). Grundlegende Gestaltungsempfehlungen sind in folgender Übersicht zusammengefasst:

**Tabelle 13: Gestaltungsbereiche und -empfehlungen zu Anerkennung und Kritik**

Gestaltungsbereich	Gestaltungsempfehlungen	
	Anerkennung	Kritik
Führungsperson	unmittelbare Führungsperson, die einen Überblick über die Aufgaben der jeweils geführten Mitarbeiter hat	ausschließlich die unmittelbare Führungsperson
	gegebenenfalls Führungskräfte höherer Ebenen, wenn diese Einblick in die Tätigkeit des Mitarbeiters haben	Vermeiden der Delegation von Kritik an Dritte (Führungskräfte, Personalabteilung, andere geführte Mitarbeiter usw.)
Inhalt	beobachtetes Verhalten der Mitarbeiter und die damit verbundenen Leistungen (z. B. fertiggestellter Bericht)	beobachtetes Verhalten der geführten Mitarbeiter in Bezug auf Leistungen bzw. zwischenmenschliche Interaktionen
	Verhalten der geführten Mitarbeiter gegenüber anderen Personen im Unternehmen (z. B. Freundlichkeit, Loyalität)	Vermeiden persönlicher Angriffe im Rahmen der Kritik/sachliche Kritik üben
Rahmen	in erster Linie unter vier Augen, um keine peinliche Situation für den betroffenen Mitarbeiter entstehen zu lassen	Äußern von Kritik grundsätzlich unter vier Augen
	In Gegenwart anderer Mitarbeiter ist Anerkennung nur dann geeignet, wenn ein Vorbild gesetzt werden soll.	Vermeiden von Kritik in Gegenwart anderer Personen (kann zu Gesichtsverlust des Kritisierten führen)
Form	Vermitteln der Anerkennung persönlich oder telefonisch (nicht per E-Mail)	Äußern von Kritik im persönlichen Gespräch (nicht per E-Mail oder Telefon)
	ausdrückliches Äußern der Anerkennung (nicht: „Nicht geschimpft ist gelobt genug!“)	klares Darlegen des eigenen Informationsstandes seitens des Kritisierenden zu Beginn des Kritikgesprächs
	Anpassen der Wortwahl an den beobachteten Tatbestand (Vermeiden von Übertreibungen)	klares, sachliches und eindeutiges Formulieren der Aussagen
Zeitpunkt	Aussprechen der Anerkennung unmittelbar nach dem beobachteten positiven Verhalten	unmittelbar nach dem zu kritisierenden Ereignis
	klares Zuordnen der Anerkennung zu konkretem Verhalten	Vermeiden des Führens einer „Sündenliste“

Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Stock-Homburg/Groß 2019, S. 597.

**Feedbackgespräch**  
Stärken des Mitarbeiters weiterzuentwickeln und Schwächen zu beseitigen, sind die Ziele des Feedbackgesprächs, welches einen eher informellen Charakter hat.

Im Gegensatz zu einer Personal- bzw. Leistungsbeurteilung hat das **Feedbackgespräch** einen eher informellen Charakter und wird in kürzeren Zeitabständen durchgeführt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 597ff.). Ziel ist es, dem Mitarbeiter seine Stärken und Schwächen bezüglich Leistung und Verhaltensweisen aufzuzeigen sowie ihn dabei zu unterstützen, die Stärken weiterzuentwickeln und die Schwächen zu beseitigen (vgl. ebd., S. 598). In Abhängigkeit von der Veränderbarkeit der Stärken und Schwächen ergeben sich vier Handlungsfelder:

**Abbildung 48: Systematisierung von Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters**



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 599.

In Feld I (Kraftbereich) sind relativ unveränderbare Stärken, wie berufliche Erfolge in der Vergangenheit oder Erwerb eines Bildungsabschlusses, enthalten, die dem Mitarbeiter bewusst gemacht werden sollen, um generell die Motivation oder z. B. ein geringes Selbstwertgefühl zu erhöhen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 598ff.). Im Feld II (Potenzialbereich) sind veränderbare Stärken, die ausgebaut werden sollen. Feld III (Verbesserungsbereich) enthält veränderbare Schwächen, z. B. schlechtes Zeitmanagement, die mit Unterstützung der Führungskraft behoben werden sollen. Feld IV (Akzeptanzbereich) beinhaltet Schwächen, die nicht behoben werden können, z. B. berufliche Misserfolge in der Vergangenheit oder Sprachfehler. Der Mitarbeiter wird durch die Führungskraft dabei

unterstützt, sich diese Schwächen bewusst zu machen und zu akzeptieren sowie Strategien zu entwickeln, wie damit in beruflichen Situationen umzugehen ist. Die Führungskraft sollte beim Feedbackgespräch darauf achten, ein ausgewogenes Verhältnis von Stärken und Schwächen anzusprechen (vgl. ebd., S. 599).

Die **Mitarbeiterbesprechung** dient dem regelmäßigen und strukturierten Informationsaustausch zwischen Führungsperson und Mitarbeitern (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 600). Neben der organisatorischen Vorbereitung der Mitarbeiterbesprechung (rechtzeitige Einladungen, Protokollführung, Gesprächsregelungen etc.) sind vor allem inhaltliche Aspekte anhand des folgenden Vier-Phasen-Schemas von Mitarbeiterbesprechungen zu beachten: 1. Phase (Themenrunde): Die Teilnehmer erhalten die Gelegenheit, Themen selbst vorzuschlagen. 2. Phase (Tagesordnung): Es wird eine endgültige Tagesordnung aus ursprünglich vorgesehenen und neu vorgeschlagenen Themen erstellt. 3. Phase (Bearbeitung): Die Tagesordnungspunkte werden nacheinander abgearbeitet, wobei die Führungskraft auf die Einhaltung von Gesprächsregeln und die Erarbeitung von Lösungen achtet. 4. Phase (Rückmeldung): In dieser Runde soll die weitere Vorgehensweise (zentrale Maßnahmen, Zuständigkeiten, Fristen) geklärt werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 601f.).

**Mitarbeiterbesprechung**  
Der regelmäßige und systematische Austausch von Informationen zwischen Führungsperson und Mitarbeitern erfolgt über Mitarbeiterbesprechungen.

Die **Kommunikationsmatrix** ist ein Instrument zur Strukturierung und Steuerung des Informationsflusses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern (vgl. ebd., S. 602). In der Kommunikationsmatrix werden vier Fragen beantwortet: Wer sind Sender und Empfänger der Informationen? Welche Informationen sollen ausgetauscht werden? Wann werden Informationen weitergegeben? Wie sollen Informationen strukturiert und gesichert werden? Sender und Empfänger können sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter sein. Eine Informationsüberflutung sollte vermieden werden. Die Art der Informationen betrifft z. B. die Weitergabe von Informationen aus Führungskräftebesprechungen an die Mitarbeiter sowie die Meldung von Fortschritten im Arbeitsprozess untereinander. Der Zeitpunkt der Informationsweitergabe kann regelmäßig oder bei Bedarf sein. Die Strukturierung von Informationen kann durch einen Moderator erfolgen und die Sicherung durch Protokolle (vgl. ebd., S. 602f.). Ein Beispiel für eine Kommunikationsmatrix ist in folgender Abbildung enthalten, wobei FP Führungsperson und MA Mitarbeiter bedeutet.

**Kommunikationsmatrix**  
Die Kommunikationsmatrix ist ein Instrument zur systematischen Gestaltung des Informationsflusses zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

**Tabelle 14: Beispiel einer Kommunikationsmatrix aus einer Vertriebsabteilung**

Sender/Empfänger der Information	Inhalte der Kommunikation	Zeitpunkt der Kommunikation	Sicherung der Kommunikation
Jour fixe			
FP ↔ alle MA	Kernthemen (Projektübersichten, Stand Vertragsverhandlungen und -abschlüsse)	Turnus: wöchentlich (Di, 10.30–11.30)	Rundlauf der Agenda vor Besprechung
	Aktuelles	max. Dauer: 1 Stunde	Protokoll: ein MA
			Protokoll: an alle MA
			Moderation: der jüngste Protokollführer

Sender/Empfänger der Information	Inhalte der Kommunikation	Zeitpunkt der Kommunikation	Sicherung der Kommunikation
Vertriebsmeeting			
Außendienst ↔ Innen-dienst MA	Kernthemen (Lieferfä-higkeit, Beschwerde-management, Son-deraktionen, Aktuelles)	Turnus: wöchentlich (Fr, 14.30–16.30)	Rundlauf der Agenda vor Besprechung
	Aktuelles	max. Dauer: 2 Stun-den	Protokoll: ein MA
			Protokoll: an alle MA
			Moderation: FP

Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 603.

### Storytelling

Das eher informelle Kommunikationsinstrument Storytelling dient dazu, Informationen an Mitarbeiter als Geschichten mit einer dramatischen Handlung weiterzugeben und dabei eine emotionale Ebene zu erreichen.

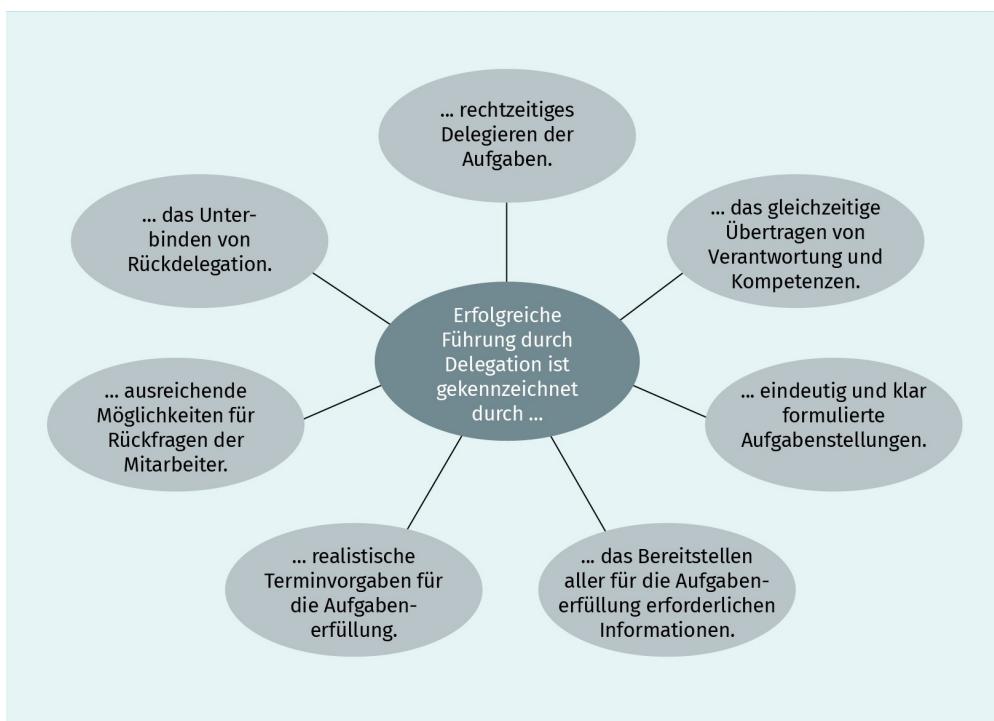
**Storytelling** stellt ein neues, eher informelles Kommunikationsinstrument dar, mit dem Führungskräfte Mitarbeitern Informationen in Form von Geschichten (stories) weitergeben (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 604). Es geht dabei nicht nur um die Vermittlung von Sachinformationen, sondern darum, eine Botschaft auf einer emotionalen Ebene nachhaltig zu verbreiten (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 604). Die Geschichten zeichnen sich durch eine chronologische Struktur aus und ähneln dramatischen Geschichten, wie Helden-erzählungen, in denen Konflikte gelöst werden. Beim Storytelling macht die Führungs-kraft die Mitarbeiter zu Helden solcher Geschichten, wodurch deren Bedürfnis nach Wert-schätzung befriedigt wird. Storytelling kann auch multimedial auf unternehmensinternen Online-Plattformen erfolgen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 604f.). Um Manipulation der Mitarbeiter zu verhindern, empfehlen Ruth Stock-Homburg und Matthias Groß, dass ethische Standards für das Storytelling definiert werden (vgl. ebd., S. 606).

### Koordinationsinstrumente

Die Koordinationsinstrumente der Mitarbeiterführung umfassen koordinierende und steuernde Eingriffe in das Mitarbeiterverhalten, indem z. B. Ziele konkretisiert und in sich geschlossene Aufgabenpakete für die Mitarbeiter definiert werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 596 und S. 606). Zu den Koordinationsinstrumenten gehören vor allem Management-by-Konzepte (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 329ff.), von denen im Folgen-den Management by Delegation, Management by Participation und Management by Objectives betrachtet werden sollen.

Zu den wichtigsten organisatorischen Fähigkeiten einer Führungskraft gehört zu entschei-den, welche Aufgaben sie selbst erledigen soll und welche Aufgaben durch Mitarbeiter erledigt werden können. Das dauerhafte Übertragen von Aufgaben mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen an Mitarbeiter wird als Delegation bezeichnet (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 610). Durch das **Management by Delegation** wird die Füh-rungskraft entlastet und sie hat mehr Zeit für z. B. strategische Aufgaben, die Mitarbeiter-qualifikation wird besser ausgeschöpft und entwickelt sowie die Mitarbeitermotivation gesteigert (vgl. ebd., S. 609). Damit das Management by Delegation erfolgreich ist, sind die in der folgenden Abbildung angegebenen Anforderungen einzuhalten:

**Abbildung 49: Anforderungen an das Management by Delegation**



#### **Management by Delegation**

Übertragen Manager Aufgaben einschließlich der damit zusammenhängenden Kompetenzen und Verantwortung dauerhaft an Mitarbeiter, liegt Management by Delegation vor.

Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 611.

Das Management by Delegation ähnelt sehr stark dem Management by Exception, bei dem Routinetätigkeiten an den Mitarbeiter delegiert werden und die Führungsperson nur in Ausnahmesituationen eingreifen muss (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 330f.).

Ein weiteres Führungsinstrument ist das **Management by Participation**. Wenn Mitarbeiter an Entscheidungen der Führungskraft beteiligt werden, liegt Partizipation vor (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 612). Der Umfang der Partizipation kann nach den Phasen des Entscheidungsprozesses unterschieden werden: Beteiligung an der Entscheidungsvorbereitung, -findung und -umsetzung, wobei das Ausmaß der Partizipation in umgekehrter Reihenfolge zunimmt (vgl. ebd., S. 613). Das heißt, je früher die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt werden, desto höher ist die Partizipation und damit die Motivation der Mitarbeiter. Die Partizipation der Mitarbeiter ist nur dann erfolgreich, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt werden (vgl. ebd.):

- Die Mitarbeiter verfolgen die gleichen Ziele wie die Führungskraft.
- Sie haben das notwendige Wissen, um Entscheidungen zu treffen.
- Sie haben ein hohes Selbstbestimmungsbedürfnis.
- Die Mitarbeiter akzeptieren die Entscheidung.
- Die Entscheidungen sind von hohem Interesse für die Mitarbeiter.

#### **Management by Participation**

Beim Management by Participation werden Mitarbeiter an Entscheidungen der Führungsperson beteiligt. Je früher die Beteiligung im Entscheidungsprozess stattfindet, desto höher ist die Partizipation.

Das Management by Participation geht von dem Leitbild eines mündigen und intrinsisch motivierten Mitarbeiters aus, sodass dieses Konzept vor allem auf mittleren und oberen Managementebenen angewendet wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 331).

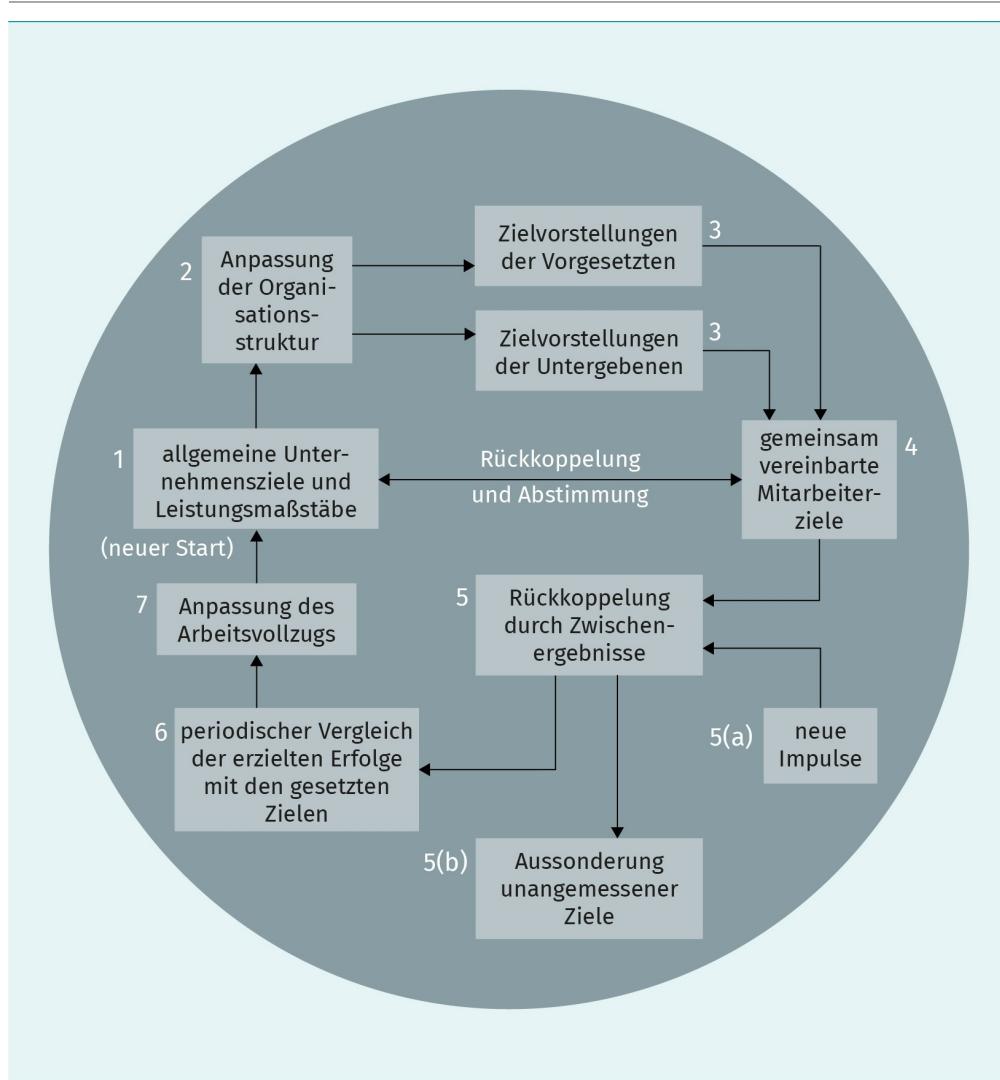
### Management by Objectives

Das Management by Objectives ist ein umfassendes Führungskonzept, welches über gemeinsame Zielvereinbarungen und Kontrollen der Zielerreichung die Motivation von Mitarbeitern fördert

Das **Management by Objectives** (Führen durch Zielvereinbarung) ist ein umfassendes Führungskonzept, welches die ersten beiden Management-by-Konzepte integriert und auf die motivierende Wirkung von Zielvereinbarungen setzt, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter jährlich stattfinden (vgl. ebd., S. 331ff.). Die Ziele des Mitarbeiters stehen dabei in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu den Unternehmenszielen, sodass der Mitarbeiter weiß, wie er zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Damit die Ziele ihre motivierende Wirkung optimal entfalten können, müssen sie SMART definiert werden: spezifisch, messbar, ausführbar, resultatbezogen und terminiert (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 607).

Der Prozess des Management by Objectives folgt einem Kreislaufschema, welches regelmäßig durchlaufen wird (siehe Abbildung).

Abbildung 50: Management by Objectives als Kreislaufschema



Quelle: Odiorne 1967, S. 102; zit. n. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 854.

Zunächst werden die Ziele des Unternehmens auf die verschiedenen Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Führungsperson und Mitarbeiter hatten ausreichend Zeit, ihre eigenen Zielvorstellungen zu entwickeln. Im Zielvereinbarungsgespräch werden mit dem Mitarbeiter Ziele vereinbart, deren Zielerreichung anhand von Zwischenergebnissen und am Ende der Zielperiode kontrolliert wird und in die Mitarbeiterbeurteilung sowie die Vergütung eingeht. Veränderungen der Situation können dazu führen, dass Ziele geändert oder entfernt werden (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 853; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 608f.). Zwischen den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen finden halbjährliche Meilensteingespräche statt, in denen vor allem die Zwischenergebnisse betrachtet und ggf. Hindernisse auf dem Weg zur Zielerreichung beseitigt werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 332; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 609).

## 7.3 Grundlagen der Teamführung

Während die Verhaltensbeeinflussung des Individuums lange Zeit im Mittelpunkt der Personalführung stand, hat auch die Personalführung mit dem Fokus auf der Mitarbeitergruppe bzw. des Teams an Bedeutung gewonnen (vgl. Becker 2015, S. 243). Ein **Team** ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und auf Zusammenarbeit angewiesen sind, da die Leistungserbringung auf wechselseitiger Abhängigkeit beruht. Ein Team ist daher etwas anderes als eine Ansammlung von Einzelpersonen in einer Abteilung, in der unabhängig voneinander gearbeitet wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 264; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 618ff.). Die Leistung eines Teams kann unter bestimmten Bedingungen über oder unter der Leistung einer gleichen Anzahl von Einzelpersonen liegen. Als Vorteile von Teams werden gesehen: verbesserter Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Teammitgliedern, eine motivations- und leistungsfördernde Teamdynamik sowie die Befriedigung sozialer Bedürfnisse in der Arbeit (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 263f.).

### Team

Ein Team ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die durch Zusammenarbeit ein Ziel verfolgen.

Neben Leistungsvorteilen von Teams gegenüber Einzelpersonen sind auch negative **gruppendynamische Prozesse**, z. B. Gruppenkohäsion, Gruppendruck, Gruppendenken und Risikoschub, zu berücksichtigen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 290f.; Schreyögg/Koch 2015, S. 379ff.), die die Personalführung vor andere Herausforderungen stellen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 619). So zeigen Untersuchungen, dass Gruppen mit einer hohen Kohäsion Veränderungen ablehnen und Widerstand leisten können. Gruppendruck führt zu einem Konformitätszwang, der abweichende Problemlösungen ablehnt. Gruppendenken (Group Think) liegt vor, wenn Teams mit hoher Solidarität und Loyalität der Teammitglieder den „Gruppenfrieden“ über die Zielerreichung stellen, sich abschotten und als überlegen fühlen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 301; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 619f.). Dies kann mit mangelnden Problemerkenntnis- und -lösungsfähigkeiten sowie einer geringeren Urteilsfähigkeit einhergehen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 291). Dem kann der Einsatz eines Teammitglieds als *Advocatus Diaboli* entgegenwirken (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 301). Ferner kann es zu einem Risikoschub (Risky Shift) bei Teamentscheidungen kommen (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 291ff.), indem die Gruppe Risiken geringer einschätzt als ein Individuum und damit riskantere Entscheidungen trifft.

### Gruppendynamische Prozesse

Zu den Nachteilen der Gruppendynamik gehören eine zu hohe Gruppenkohäsion, ein zu hoher Gruppendruck, Gruppendenken und risikantere Entscheidungen.

(vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 301). Um eine positive Gruppendynamik zu fördern, sind folgende Maßnahmen der Teamführung zu ergreifen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 619):

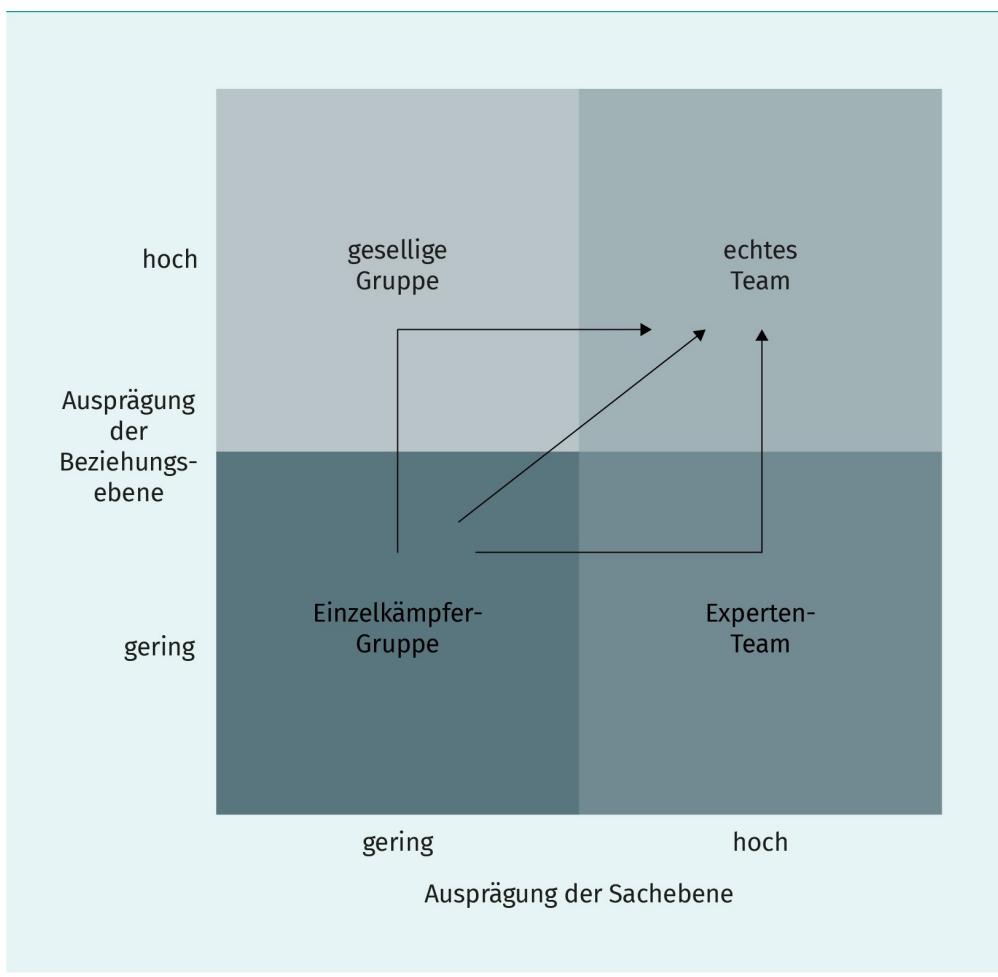
- Übertriebene Harmonie im Team vermeiden,
- leistungsbezogene Beiträge der Teammitglieder belohnen,
- kontraproduktive Handlungen informeller Autoritätspersonen im Team bekämpfen,
- regelmäßige fachliche Diskussionen im Team fördern,
- einen offenen Umgang mit fachlichen Konflikten vorleben,
- zusätzlich zu Teamprämien individuelle Prämien gewähren,
- hin und wieder Zusammensetzung des Teams ändern.

Die Zielorientierung des Teams kann gefördert werden durch (vgl. ebd.):

- die rechtzeitige Vereinbarung von Teamzielen,
- die Festlegung messbarer Ziele,
- die Verhinderung von „Alleingängen“ von Teammitgliedern und
- die Nutzung von Kennzahlen zur Kontrolle der Teamarbeit.

Dabei ist vom Manager zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Teams unterschiedliche Vorgehensweisen erfordern. Eine einfache **Typologie von Teams** entsteht durch die Untersuchung der Stärke von Sach- und von Beziehungsebene des Teams:

**Abbildung 51: Typologie von Teams**



Quelle: Hilmar Henselek 2023, in Anlehnung an Stock-Homburg/Groß 2019, S. 622.

Bei einer Einzelkämpfergruppe bestehen weder sozioemotionale Beziehungen noch eine aufgabenbezogene Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Demzufolge ist die Teamleistung gering. So eine Konstellation kann bei neu gebildeten Teams bestehen und der Manager muss die Beziehungs- und die Sachebene fördern, um den Zustand „echtes Team“ zu erreichen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 623). Bei der „geselligen Gruppe“ muss die Ziel- und Leistungsorientierung erhöht, beim Experten-Team muss die Beziehungsorientierung gefördert werden.

Damit sich ein „echtes Team“ nicht verschlechtert, werden folgende Maßnahmen empfohlen (vgl. ebd.):

- Etablierte Routinen im Team hinterfragen,
- Kreativitäts- und Innovationsziele im Zielkatalog des Teams berücksichtigen,
- regelmäßige zeitliche Freiräume zur Besprechung von Verbesserungen der Teamarbeit einführen und
- hohen Qualitätsstandard durch Manager vorleben.

Im Folgenden sollen einige Probleme von Teams und Lösungsansätze betrachtet werden.

### **Lebenszykluskonzept von Teams**

Teams durchlaufen mehrere Phasen, um ihre höchste Produktivität zu erlangen: Forming, Storming, Norming und Performing.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist zunächst das **Lebenszykluskonzept von Teams** zu erwähnen. Nach Tuckman (1965) muss ein Team erst verschiedene Phasen durchlaufen, bis es seine volle Leistungsfähigkeit entfalten kann: Forming, Storming, Norming und Performing (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 280f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 265f.). In der Forming-Phase treffen sich die Teammitglieder erstmalig und müssen sich erst kennenlernen und sich eine Orientierung verschaffen, sodass die Teamleistung noch gering ist. In der Storming-Phase werden sachliche und persönliche Konflikte ausgetragen und die Rollen, z. B. Tüchtigkeitsführer und Beliebtheitsführer (vgl. Staehle/Conrad/Sydow 2014, S. 276), in der Gruppe verteilt, wodurch die Teamleistung abnimmt. Wenn das Team die Storming-Phase übersteht, bilden sich in der Norming-Phase Gruppennormen für Leistungen und Verhalten aus, sodass die Teamleistung wieder ansteigt. In der Performing-Phase erreicht das Team seine volle Leistungsfähigkeit, da Sach- und Beziehungsprobleme im Team geklärt sind (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 647f.). Für die Personalführung von Teams ergeben sich dadurch die Schlussfolgerungen: Zunächst ist zu akzeptieren, dass Teams nicht sofort voll leistungsfähig sind. Veränderungen der Teamzusammensetzung können zu einem Sprung in eine frühere Phase führen. Ferner müssen Teams in den Lebenszyklusphasen unterschiedlich (situativ) geführt werden: So ermöglicht ein kooperativ-beziehungsorientierter Führungsstil in der Forming-Phase das Kennenlernen der Teammitglieder untereinander (Führungs person als Beziehungsmanager). In der Storming-Phase ist ein kooperativ-autoritärer Führungsstil, bei dem die Führungs person als Schlichter auftritt, angemessen. Für die Norming-Phase wird ein kooperativ-bürokratischer Führungsstil mit der Führungs person als Koordinator empfohlen. In der Performing-Phase hat die Führungs person die Rolle eines Coachs und benutzt einen kooperativen Führungsstil (vgl. ebd., S. 648f.).

### **Social Loafing**

Wenn einzelne oder alle Teammitglieder ihre Leistungsbeiträge absichtlich verringern, liegt Social Loafing (soziales Faulenzen) vor.

Ein weiteres sozialpsychologisches Problem von Teams ist das **Social Loafing** (soziales Faulenzen). Einzelne oder alle Teammitglieder reduzieren absichtlich insgeheim ihre Leistungsbeiträge, da diese ohnehin nicht individuell identifiziert werden können. Damit einhergehend sinken Motivation und Leistung des Teams (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 649). Frühwarnindikatoren für Social Loafing sind Zurückhaltung von einzelnen Teammitgliedern in Diskussionen, Beschwerden von Teammitgliedern über ungerechte Aufgabenverteilungen, Unzufriedenheit einzelner Teammitglieder, das Verlorenwirken einzelner Teammitglieder, häufige Beschwerden über Trittbrettfahrerei, Leistungsrückgang einzelner Teammitglieder, die häufige Inanspruchnahme anderer Teammitglieder und das Gefühl, durch andere Teammitglieder ausgenutzt zu werden (vgl. ebd., S. 649f.). Eine Führungs person kann folgende Maßnahmen ergreifen, um Social Loafing zu begegnen: Auswahl von Teammitgliedern mit hoher Teamorientierung, Begrenzung der Gruppengröße auf acht bis zwölf Mitglieder, Auswahl von geschlossenen Aufgaben für das Team, Ableitung messbarer individueller Ziele aus den Teamzielen, Bekanntgabe der Zielerreichung der Teammitglieder im Team, Betonung der Einzigartigkeit der Beiträge jedes Teammitglieds und Erhöhung des Teamzusammenhalts (Gruppenkohäsion) durch die Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen (vgl. ebd., S. 650). Social Loafer sollten in leichteren Fällen mündlich ermahnt, in schweren Fällen schriftlich abgemahnt und in besonders schweren Fällen aus dem Team entfernt werden (vgl. ebd.).

Mit der Zeit bilden sich in Teams verschiedene Rollen heraus, die von den Teammitgliedern eingenommen werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 267ff.). Die **Teamrollen nach Belbin** (1981) sind in der folgenden Abbildung genannt und mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen angegeben:

**Tabelle 15: Neun Rollen in Teams nach Belbin**

Rolle	Charakteristika	Stärken	Schwächen
Ideenentwickler	unorthodoxes Denken	kreativ, einfallsreich, unorthodox, löst schwierige Probleme	ignoriert Details, zu beschäftigt, um effektiv zu kommunizieren
Wegbereiter	kommunikativ, extrovertiert	extrovertiert, begeistert, erkundet neue Gelegenheiten, knüpft Kontakte	überoptimistisch, verliert das Interesse, sobald die anfängliche Begeisterung vorüber ist
Koordinator	selbstsicher, vertrauensvoll	reif, zuversichtlich, ein guter Vorstandsvorsitzender, verdeutlicht Ziele, fördert die Entscheidungsfindung, kann gut delegieren	kann manipulativ wirken, delegiert persönliche Aufgaben
Gestalter	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	anspruchsvoll, dynamisch, lebt unter Druck auf, hat die Motivation und den Mut, Hindernisse zu überwinden	kann auf andere provozierend/verletzend wirken
Beobachter	nüchtern, strategisch, kritisch	nüchtern, strategisch und scharfsichtig, erkennt alle Optionen, urteilt sorgfältig	fehlende Motivation bzw. Fähigkeit, andere zu inspirieren, übermäßig kritisch
Team-Worker	kooperativ, diplomatisch	kooperativ, nachsichtig, rücksichtsvoll und diplomatisch, hört zu, baut auf, vermeidet Konflikte	unflexibel in Krisensituationen, lässt sich leicht beeinflussen
Ideenumsetzer	diszipliniert, verlässlich, effektiv	diszipliniert, verlässlich, konservativ und effizient, setzt Ideen in die Praxis um	unflexibel, reagiert nur langsam auf neue Möglichkeiten
Perfektionist	gewissenhaft, pünktlich	äußerst gewissenhaft, ängstlich, registriert Fehler und Unterlassungen, immer pünktlich	neigt dazu, sich unnötige Sorgen zu machen, delegiert nur widerstrebend, neigt zu überzogener Genauigkeit

Rolle	Charakteristika	Stärken	Schwächen
Spezialist	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	zielstrebig, engagiert, liefert Fachwissen und spezielle Fähigkeiten	trägt nur begrenzt zu Teamerfolg bei, hält sich mit technischen Details auf, übersieht Gesamtzusammenhänge

Quelle: Belbin 1981, zit. n. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 652.

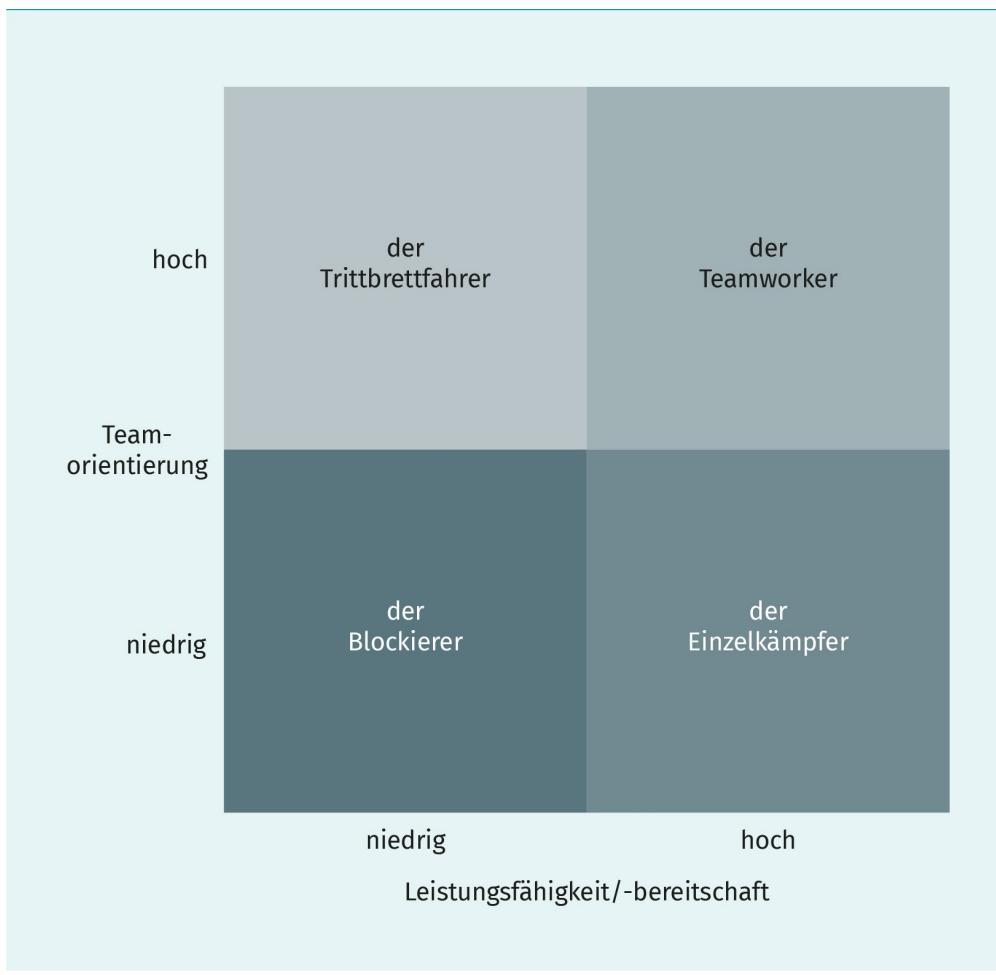
Für die Führung von Teams bedeutet dies, dass eine breite Mischung von Rollen im Team besetzt sein sollte, damit Inflexibilität und Einseitigkeit vermieden werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 652f.).

#### **Typologie von Teammitgliedern**

Nach der Höhe von Team- und Leistungsorientierung können Blockierer, Trittbrettfahrer, Einzelkämpfer und Teamworker als Typen von Teammitgliedern unterschieden werden.

Nach ihrem Verhalten kann eine **Typologie von Teammitgliedern** erstellt werden, indem die beiden verhaltensbezogenen Dimensionen Teamorientierung und Leistungsfähigkeit/-bereitschaft jeweils in niedrig und hoch unterschieden und miteinander kombiniert werden (siehe nachfolgende Abbildung). Mitarbeiter mit hoher Teamorientierung bevorzugen Team- gegenüber Einzelarbeit und Mitarbeiter mit hoher Leistungsfähigkeit/-bereitschaft erbringen hohe Beiträge zur Teamleistung (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 653). Die verschiedenen Typen von Teammitgliedern erfordern unterschiedliche Maßnahmen der Führungsperson (vgl. ebd.).

**Abbildung 52: Typologie von Teammitgliedern**



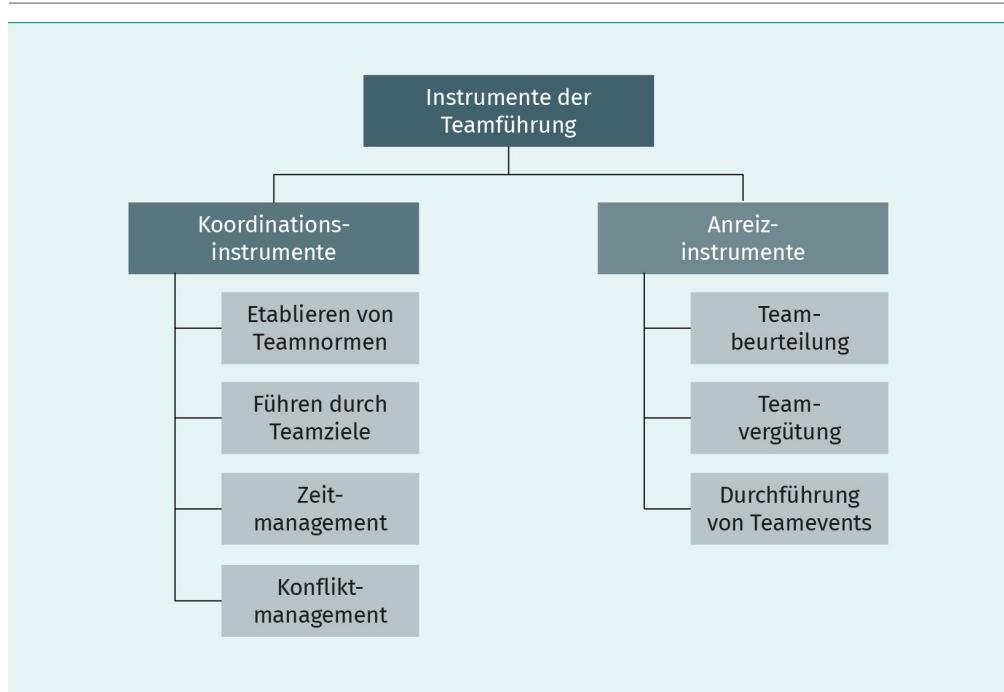
Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 654.

Blockierer sehen Teamarbeit als Bedrohung an, da individuelle Leistungsschwächen im Team erkannt werden können. Die Führungsperson muss daher zunächst die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft erhöhen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 653). Beim Trittbrettfahrer droht die Gefahr des Social Loafing. Deswegen ist solch einem Verhalten durch die Führungsperson entgegenzuwirken (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 653). Beim Einzelkämpfer ist die Teamorientierung z. B. durch Teamevents zu erhöhen (vgl. ebd., S. 654). Der Teamworker ist durch die Teamführung in seinem Verhalten zu bestärken und den anderen Teammitgliedern als Vorbild vorzustellen (vgl. ebd.).

## 7.4 Instrumente der Teamführung

Nach Ruth Stock-Homburg und Matthias Groß lassen sich Instrumente der Teamführung in Koordinations- und in Anreizinstrumente unterscheiden, die in folgender Abbildung im Überblick angegeben sind (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 661ff.):

Abbildung 53: Instrumente der Teamführung



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 660.

Die Koordinationsinstrumente dienen zur Verbesserung des Informationsaustauschs und der Abstimmung im Team (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 660). Die Anreizinstrumente sollen das Verhalten der Teammitglieder beeinflussen, indem sachliche (Teambeurteilung und -vergütung) bzw. emotionale Anreize (Teamevents) angeboten werden (vgl. ebd.).

### Koordinationsinstrumente

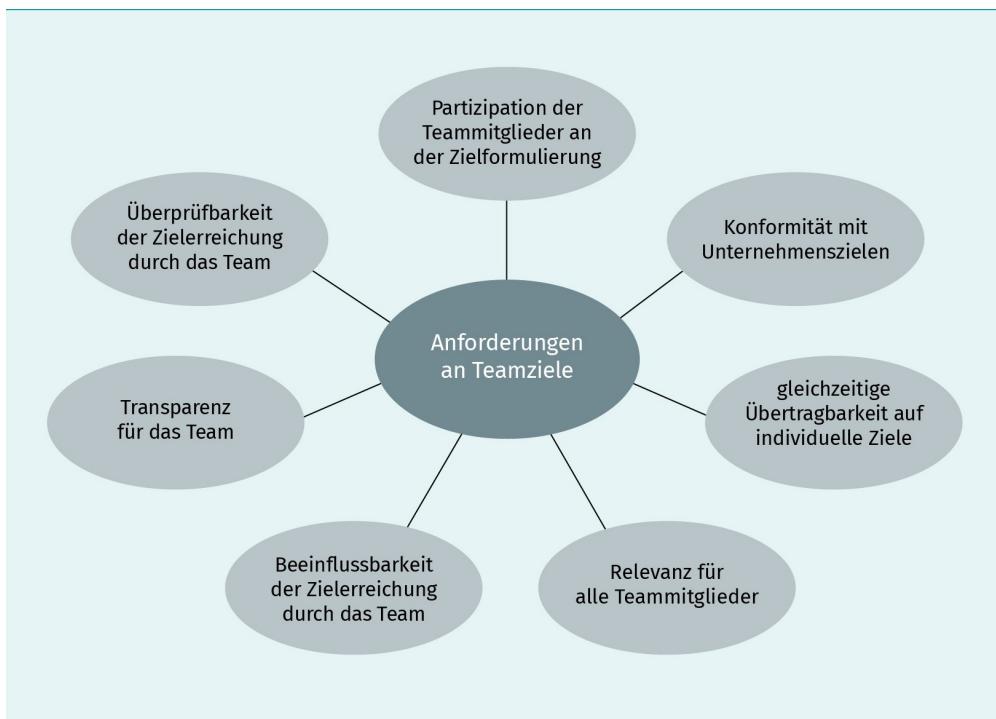
#### Etablieren von Teamnormen

Teamnormen sind Verhaltenserwartungen, die der Verhaltenssteuerung und der Koordination der Zusammenarbeit im Team dienen.

Das **Etablieren von Teamnormen** durch die Führungsperson macht Verhaltenserwartungen an die Teammitglieder bekannt, um deren Verhalten zu steuern und die Zusammenarbeit im Team zu koordinieren (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 661). Diese Normen können sich auf die Leistungserbringung, Kommunikation, Kooperation und Konflikthandhabung beziehen (vgl. ebd., S. 662). Eine mittlere Regulierungsdichte durch Normen wird als optimal zur Förderung der Teamleistung angesehen, da ein Zuviel bzw. Zuwenig an Normen kontraproduktiv ist (vgl. ebd., S. 662f.).

Ein **Führen durch Teamziele** ist auch auf der Teamebene möglich. Dazu sind die Teamziele wie beim individuumsbezogenen Management by Objectives aus den Unternehmenszielen abzuleiten, gemeinsam zu vereinbaren, SMART zu formulieren und die Zielerreichung zu kontrollieren (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 664f.). Bei der Entwicklung der Teamziele sind die in der folgenden Abbildung erwähnten Anforderungen einzuhalten:

Abbildung 54: Zentrale Anforderungen an Teamziele



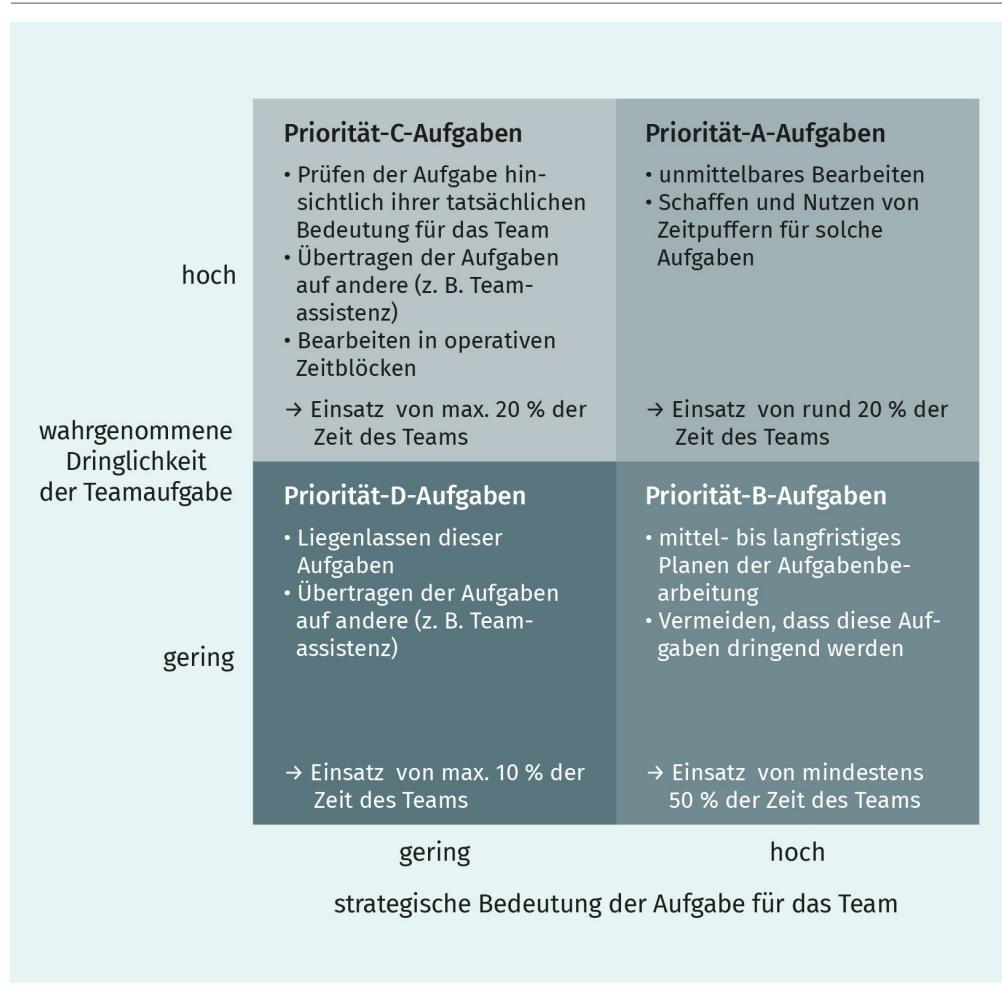
Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 665.

Das **Zeitmanagement im Team** dient der zeitlichen Koordination und Priorisierung von Aufgaben des Teams. Es ist deswegen wichtig, weil die Teamleistung von den fristgerechten Beiträgen aller Teammitglieder abhängt (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 667). Dabei ist zwischen dem Zeitmanagement des ganzen Teams und dem der einzelnen Teammitglieder zu unterscheiden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 668ff.). Ein effektives Zeitmanagement auf Teamebene muss zwei Probleme verhindern: die Vernachlässigung der langfristigen Wirkungen eigener Aktivitäten und das Unterschätzen der Dauer von Aufgaben (vgl. ebd., S. 668). Das erste Problem besteht darin, dass weniger wichtige, aber kurzfristig erreichbare Aufgaben wichtigen, langfristigen Aufgaben vorgezogen werden. Das zweite Problem ergibt sich daraus, dass Teamaufgaben aufgrund der Interdependenz der Teammitglieder häufig längere Zeit benötigen als Einzelaufgaben (vgl. ebd.). Eine Typologisierung der Aufgaben nach der Dringlichkeit und der strategischen Bedeutung, wie in der folgenden Abbildung wiedergegeben, kann zu einem effektiven Zeitmanagement beitragen (vgl. ebd., S. 668ff.). Insbesondere ist dabei darauf zu achten, dass dringliche (kurzfristige) Aufgaben die strategischen (langfristigen) Aufgaben nicht verdrängen bzw. strategische Aufgaben nicht so lange vor sich hergeschoben werden, bis sie dringlich werden, da dann unter Zeitdruck die Qualität der Arbeit leidet (vgl. ebd., S. 668).

#### Zeitmanagement im Team

Aufgrund der engen Zusammenarbeit im Team ist Zeitmanagement für das Team und die einzelnen Teammitglieder wichtig.

Abbildung 55: Typologie von Teamaufgaben



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 670.

Es werden vier Prioritäten unterschieden und mit Bearbeitungsstrategien versehen. So sind z. B. Priorität-A-Aufgaben kurzfristig zu bearbeiten und Zeitpuffer für solche Aufgaben zu schaffen. Ferner sollten nur maximal 20 % der Zeit des Teams dafür verwendet werden.

Auch das Zeitmanagement der einzelnen Teammitglieder ist für den Teamerfolg wichtig und muss von der Führungsperson unterstützt werden, da Teammitglieder unterschiedliche Zeittypen sein können. So können als Zeittypen der chaotisch-kreative Zeittyp, der ordnungsliebende Perfektionist, der tatkräftig-fleißige Zeittyp, der intellektuelle Überflieger, der bescheiden-rücksichtsvolle Zeittyp und der Zeitlose unterschieden werden. Diese Zeittypen erfordern unterschiedliche Vorgehensweisen der Führungsperson, damit Termine festgelegt und eingehalten werden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 671ff.).

Das **Konfliktmanagement** ist ein weiteres Instrument der Teamführung, um durch einen offenen und konstruktiven Umgang mit Konflikten den Teamerfolg sicherzustellen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 672). Dabei sind Teamkonflikte in persönliche und fachliche Konflikte zu differenzieren, obwohl zwischen ihnen auch Interdependenzen bestehen (vgl.

ebd., S. 677f.). Persönliche Konflikte zwischen Teammitgliedern betreffen den zwischenmenschlichen Bereich und können sich in Animositäten, Neid, Streit bis hin zum Mobbing ausdrücken (vgl. ebd., S. 672ff.). Fachliche Konflikte entstehen durch unterschiedliche Auffassungen über Problemeinschätzungen, Handlungen, Zuständigkeiten oder Aufgabenverteilungen im Team (vgl. ebd., S. 677). Während persönliche Konflikte den Teamerfolg verringern, können fachliche Konflikte sowohl positive als auch negative Wirkungen auf den Teamerfolg haben (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 291f.; Stock-Homburg/Groß 2019, S. 678f.). Einerseits können sie zu neuen Einsichten und Lösungen führen, andererseits können sie Arbeit im Team behindern, sodass ein mittleres Niveau von fachlichen Konflikten eingehalten werden sollte (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 678). Demzufolge ist z. B. ein zu niedriges Konflikt niveau auf fachlicher Ebene durch die Führungs person zu erhöhen, um für neue Impulse zu sorgen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S. 292).

**Konfliktmanagement**  
Das Konfliktmanagement dient dem offenen und konstruktiven Umgang mit Konflikten. Bei fachlichen Konflikten ist ein mittleres Konflikt niveau anzustreben; persönliche Konflikte gefährden den Teamerfolg.

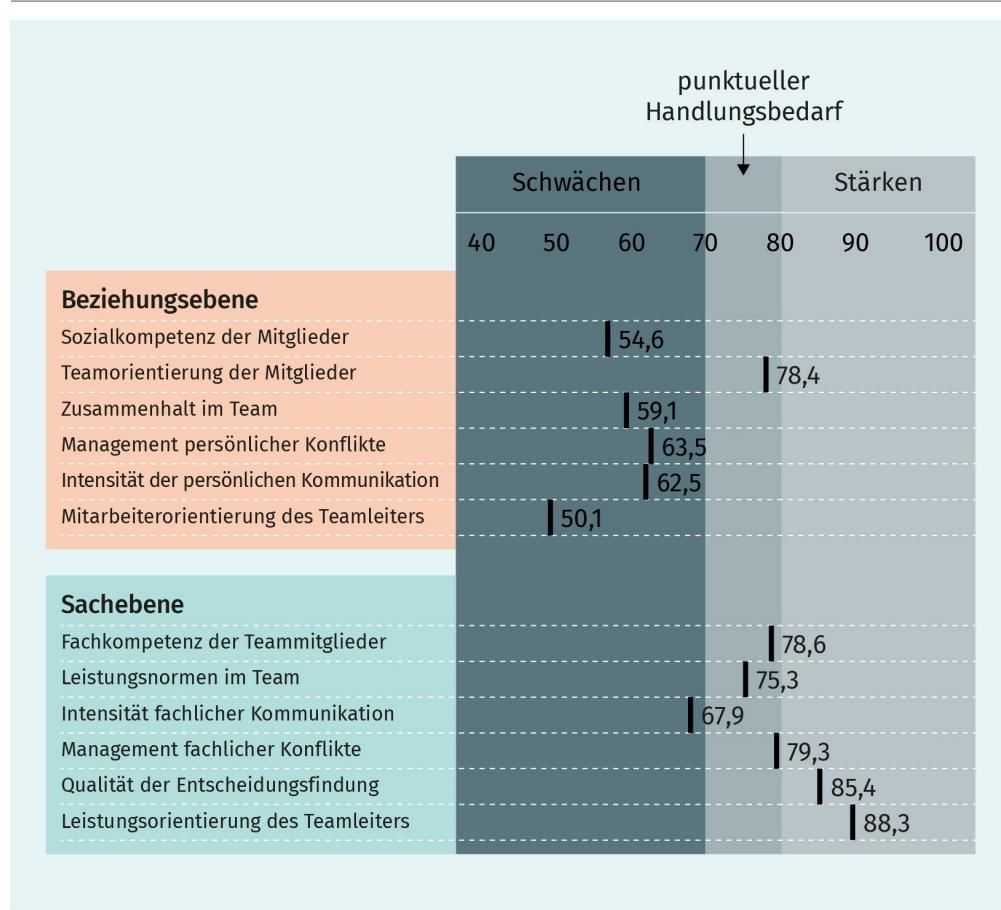
## Anreizinstrumente

Zu den Anreizinstrumenten gehören nach Ruth Stock-Homburg und Matthias Groß Teambeurteilung, -vergütung und -events. Damit sollen Anreize geschaffen werden, im Team zu kooperieren und die Team- und Unternehmensziele zu erreichen (vgl. 2019, S. 697). Die Teambeurteilung und -vergütung fördern eher die Sachebene von Teams, Teamevents die Beziehungsebene von Teams (vgl. ebd., S. 698).

**Teambeurteilungen** sind eine strukturierte Bewertung von Leistung und Verhalten eines Teams, um Stärken und Schwächen des Teams zu ermitteln (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 680). Sie ergänzen Personalbeurteilungen auf der Teamebene (vgl. ebd., S. 681). Zur Teambeurteilung können quantitative und qualitative Beurteilungskriterien herangezogen werden. Bei den quantitativen Kriterien dominieren finanzielle Kennzahlen wie Umsatz und Deckungsbeitrag, die vom Controlling bereitgestellt werden können (vgl. ebd., S. 681). Die Bewertung qualitativer Kriterien kann durch eine Teambewertung erfolgen, die von der Führungs person oder den Teammitgliedern selbst durchgeführt werden kann (vgl. ebd.). Bei der (qualitativen) Teambewertung sollten die Kriterien die Sach- und die Beziehungsebene des Teams berücksichtigen. Durch eine Bewertung anhand mehrstufiger Skalen, die z. B. von 0 bis 100 % gehen, kann ein Stärken-Schwächen-Profil für das Team erstellt werden. Wie in der folgenden Abbildung gezeigt, können beispielsweise Kriterienausprägungen bis 70 % als Schwächen angesehen werden, Ausprägungen zwischen 70 und 80 % als Zone mit punktualem Handlungsbedarf und Ausprägungen über 80 % als Stärken (vgl. ebd., S. 682ff.).

**Teambeurteilungen**  
Durch Teambeurteilungen anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien werden Stärken und Schwächen von Teams ermittelt.

**Abbildung 56: Beispiel einer Teambewertung als Stärken-Schwächen-Profil**

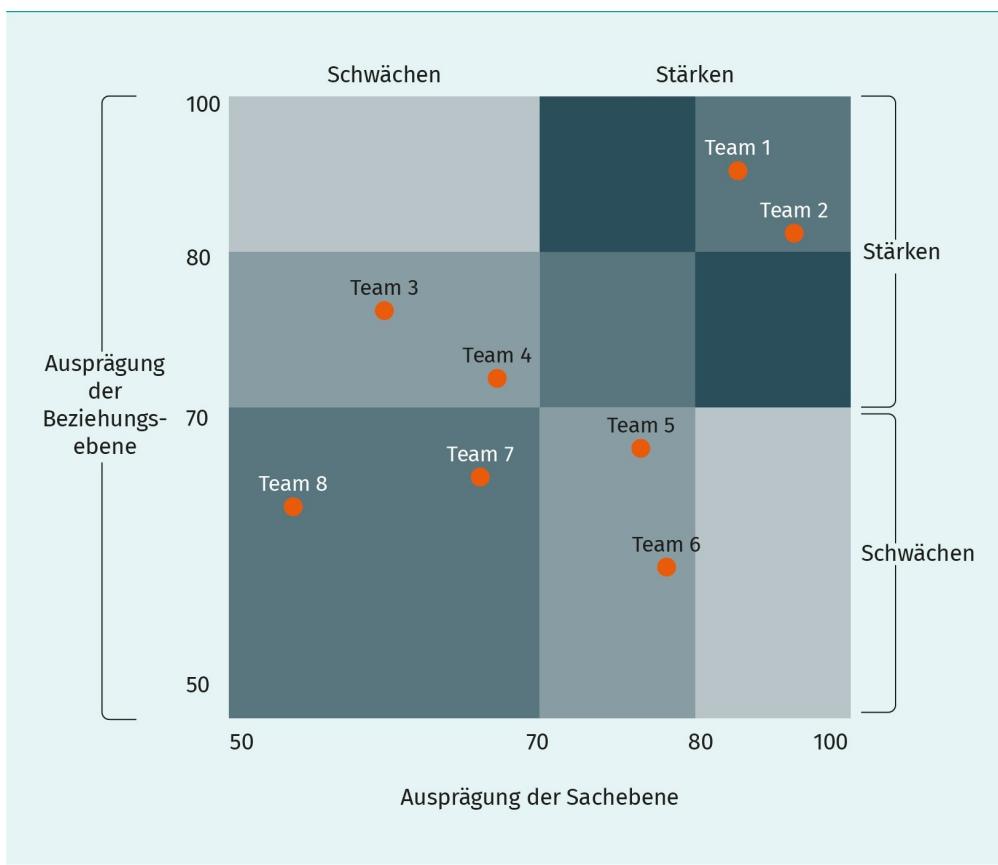


Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 684.

Die Teamführung muss demgemäß Stärken bewahren und Schwächen abbauen sowie im Bereich des punktuellen Handlungsbedarfs selektiv entscheiden, ob eine Stärke oder eine Schwäche vorliegt, und demgemäß handeln.

Werden für jedes Team eines Unternehmensbereichs gleichartig aufgebaute Teambewertungen durchgeführt und die Ausprägungen der Kriterien auf der Beziehungs- und der Sachebene jeweils zu einem (Durchschnitts-)Wert aggregiert, können die Teams in einem Stärken-Schwächen-Portfolio von Teams positioniert werden:

Abbildung 57: Stärken-Schwächen-Portfolio von Teams



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 685.

Die Teams 7 und 8 entsprechen Einzelkämpfer-Teams, deren Beziehungs- und Sachorientierung erhöht werden muss. Team 3 und 4 gehören zur „geselligen Gruppe“, deren Aufgaben- und Leistungsorientierung erhöht werden muss. Die Teams 5 und 6 sind Expertenteams, deren zwischenmenschliche Beziehungen verbessert werden müssen. Die Teams 1 und 2 gehören schließlich zur Gruppe der echten Teams, bei denen kein Handlungsbedarf besteht.

Ein neuerer Ansatz der Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern oder von Teams wird in der **Gamification** gesehen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 686ff.). Gamification ist die Integration spielerischer oder spieltypischer Elemente und Prozesse in den Arbeitsprozess, um die Motivation der Mitarbeiter und die Transparenz der Zielerreichung zu erhöhen (vgl. ebd., S. 687). So können Fortschritte in Arbeitsprozessen mit Punktwerten versehen werden, die dann den zeitnahen Vergleich von einzelnen Mitarbeitern und von Teams in digitalen Medien ermöglichen. Die gesammelten Punkte können auch die Grundlage für einen variablen Vergütungsanteil bilden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 687). Neben Punkten können als Anreizmechanismen Level als Leistungsstufen, Trophäen und Abzeichen, wie Team des Monats, virtuelle Güter, die in einem Cafeteria-System eingesetzt werden können, und Leader-Dashboards, die die Leistung von Teams in Echtzeit und im Vergleich anzeigen, eingesetzt werden (vgl. ebd.). Um Gewöhnungseffekte beim Einsatz von

#### **Gamification**

Eine Bewertung von Mitarbeiter- und Teamleistungen kann durch Einbeziehung spieltypischer Elemente in den Arbeitsprozess erfolgen, sodass eine Motivationssteigerung erfolgt.

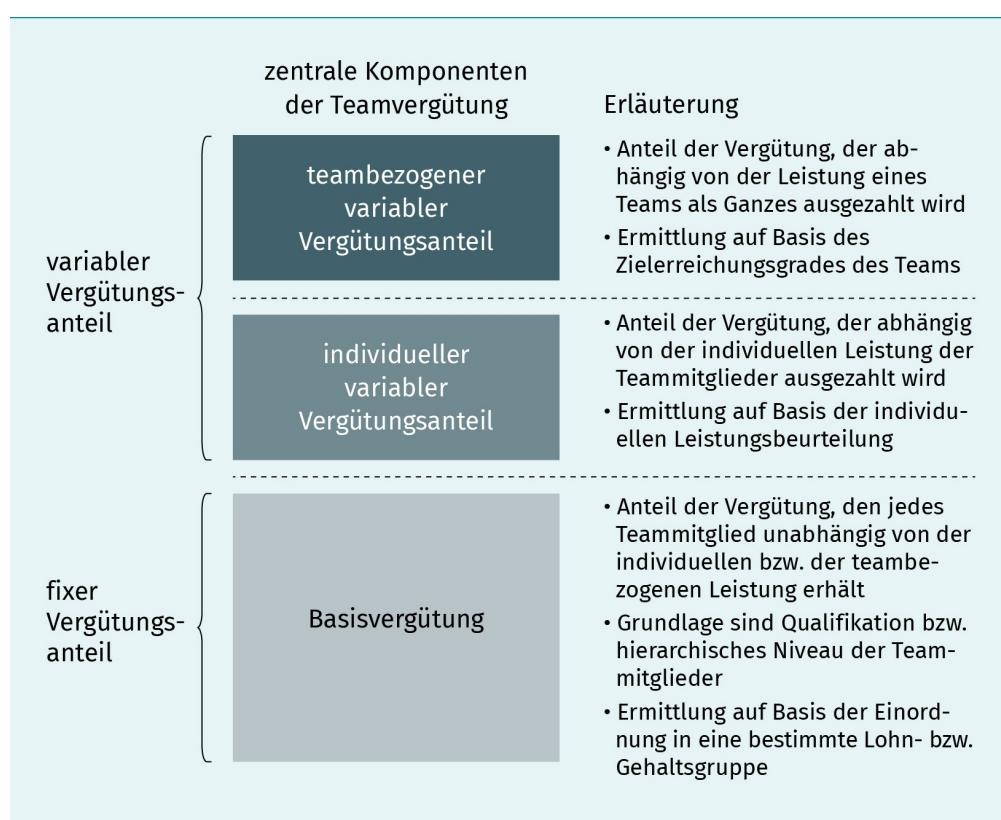
Gamification zu vermeiden, wird empfohlen, Gamification nur zeitlich begrenzt in regelmäßigen Abständen, z. B. als Teamwettbewerbe, einzusetzen (vgl. ebd., S. 688). Allerdings darf durch diesen Wettbewerb das soziale Gefüge in und zwischen Teams nicht beschädigt werden. Deshalb müssen Kriterien der Sach- und der Beziehungsebene von Teams in die Bewertung von Teamleistungen eingehen (vgl. ebd.).

### **Teamvergütung**

Die Teamleistung kann Grundlage einer teambezogenen variablen Vergütung zusätzlich zu einer fixen Basisvergütung und einer individuellen variablen Vergütung sein.

Ein weiteres Anreizinstrument ist die die **Teamvergütung**, bei der Teile der Vergütung der einzelnen Teammitglieder von der Teamleistung abhängen (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 688). Die teambezogene Vergütungskomponente muss von den Teammitgliedern als gerecht empfunden werden, damit sie keine negativen Auswirkungen hat (vgl. ebd., S. 689). In der folgenden Abbildung ist beispielhaft die Gesamtvergütung eines Teammitglieds wiedergegeben:

**Abbildung 58: Vergütungskomponenten eines Teammitglieds**



Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 691.

Die Gesamtvergütung eines Teammitglieds besteht aus einer anforderungsgerechten fixen Basisvergütung und einem **variablen Vergütungsanteil** auf der Basis von individueller Leistung und von Teamleistung. Die Höhe des teambezogenen variablen Vergütungsanteils kann für alle Teammitglieder gleich hoch sein (Verteilung nach Köpfen bei annähernd gleichen Basisvergütungen), proportional zur (unterschiedlichen) Basisvergütung der Teammitglieder oder proportional zur individuellen variablen Vergütung, die auf einer Personalbeurteilung basiert (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 693f.). Eine weitere Frage

betrifft die Gewichtung von teambezogenem und individuellem variablen Vergütungsanspruch. Je höher der Teamanteil (der individuelle Anteil) ist, desto höher ist die Gefahr von Trittbrettfahrertum (von Einzelkämpfertum) (vgl. ebd., S. 694f.).

Schließlich ist die Frage zu beantworten, ob die Zielerreichungsgrade des individuellen und des teambezogenen variablen Vergütungsanteils additiv oder multiplikativ verknüpft werden sollen. Im ersten Fall werden beide Zielerreichungsgrade addiert und im Falle der Gleichgewichtung der beiden Vergütungsanteile durch zwei dividiert, es wird also ein Durchschnittswert ermittelt. Im zweiten Fall werden beide Zielerreichungsgrade miteinander multipliziert.

Folgendes Zahlenbeispiel soll die unterschiedlichen Verknüpfungen verdeutlichen: Der individuelle und der teambezogene Zielerreichungsgrad betragen jeweils 70 %. Bei einer additiven Verknüpfung (Durchschnittsbildung) erhält das Teammitglied  $\frac{70\% + 70\%}{2} = 70\%$  und bei einer multiplikativen Verknüpfung nur  $70\% \cdot 70\% = 49\%$  der Teamprämie. Ist bei der multiplikativen Verknüpfung einer der beiden Zielerreichungsgrade sehr gering oder null, erhält das Teammitglied einen sehr geringen variablen Vergütungsanteil oder überhaupt keine variable Vergütung, sodass Teammitglieder bei der multiplikativen Verknüpfung angehalten sind, sowohl hohe individuelle als auch hohe teambezogene Zielerreichungsgrade zu erreichen, um eine hohe variable Vergütung zu erhalten (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 696).

Durch **Teamevents** lassen sich die zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Team verbessern. Sie stehen im Allgemeinen in keinem direkten Bezug zu den Aufgabenfeldern des Teams (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, S. 696). Sie können als Indoor- oder Outdoor-Aktivitäten eintägig oder mehrtägig erfolgen. Es können auch Angebote von darauf spezialisierten Anbietern in Anspruch genommen werden. Teamevents sollen von den Teammitgliedern nicht als „Sonderurlaubstag“ angesehen werden, sondern sollten bewusst zur Steigerung des Teamzusammenhalts eingesetzt werden (vgl. ebd., S. 698). Führungspersonen können folgende Ziele von Teamevents verfolgen: Die Teammitglieder lernen sich besser kennen, die Kreativität des Teams wird gefördert, Teampotenziale werden erkannt, ein gemeinsames (Erfolgs-)Erlebnis wird im Team verankert, der Zusammenhalt des Teams, Gemeinschaftssinn und gegenseitige Unterstützung werden gestärkt (vgl. ebd., S. 697). Die folgende Abbildung enthält Beispiele von Teamevents:

#### **Variabler Vergütungsanteil**

Beim variablen Vergütungsanteil der Teamvergütung sind die Höhe des teambezogenen variablen Vergütungsanteils, die Gewichtung von teambezogenem und individuellem variablen Vergütungsanteil und die Verknüpfung von individuellem und teambezogenem variablen Vergütungsanteil festzulegen.

#### **Teamevents**

Aberseits des Arbeitsplatzes stattfindende Teamevents fördern die zwischenmenschlichen Beziehungen in Teams.

**Abbildung 59: Systematisierung von Teamevents mit Beispielen**

	<b>beispielhafte Events:</b>	<b>beispielhafte Events:</b>
Outdoor-Event	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klettertour</li> <li>• Tauziehwettbewerb</li> <li>• Rafting-Tour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehrtägige Bergtour</li> <li>• Segeltörn</li> <li>• Ski-Wochenende</li> </ul>
Ort des Teamevents		
Indoor-Event	<b>beispielhafte Events:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Space Workshop im Unternehmen</li> <li>• Besichtigung anderer Unternehmensbereiche mit dem Team</li> </ul>	<b>beispielhafte Events:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehrtägiger Selbstfindungsworkshop</li> <li>• Kreativwerkstatt</li> </ul>
	eintägig	mehrtägig
	Dauer des Teamevents	

Quelle: Stock-Homburg/Groß 2019, S. 698.



### ZUSAMMENFASSUNG

Die Personalführung ist neben dem Personaleinsatz eine weitere generische Personalfunktion von Managern. Sie dient der direkten Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine indirekte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens erfolgt durch Pläne, organisatorische Regeln und Kontrollen in Unternehmen, sodass zwischen diesen und der Personalführung auch ein Substitutionsverhältnis besteht. Ein regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensmuster eines Managers wird als Führungsstil bezeichnet. Bis heute existiert keine einheitliche Führungstheorie. Die Eigenschaftstheorie der Führung ist die älteste Führungstheorie.

Anfangs wurden (angeborene) Persönlichkeitsmerkmale von erfolgreich Führenden gesucht, um so Führungskräfte auszuwählen. Diese Forschungsrichtung gilt heutzutage als überholt. Im Rahmen der Attributonstheorie der Führung und der charismatischen Führung spielt sie aber immer noch eine Rolle. Im Mittelpunkt der Führungsstiltheorien stehen nicht Persönlichkeitseigenschaften, sondern die Führungsstile von Führungspersonen. Eindimensionale Führungsstiltheorien betrachten verschiedene Führungsstile als Gegensatzpaare (mit Zwischenstufen): So werden im Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt mehrere Führungsstile zwischen autoritärem und partizipativem Führungsstil unterschieden. Im Rahmen der Iowa-Studien wurden demokratischer und autoritärer Führungsstil betrachtet. In den Michigan-Studien wurden zunächst mitarbeiter- und leistungsorientierte Führungsstile als Gegenpole betrachtet. Später wurden sie als miteinander kombinierbar angesehen, was zu den zweidimensionalen Führungsstilen führte.

Besonders einflussreich waren dazu die Ohio-State-Studien, die vier Führungsstilkombinationen von hoher und niedriger Mitarbeiter- und Leistungsorientierung unterscheiden. Darauf baut z. B. das Verhaltengitter von Blake und Mouton auf, welches in Managementseminaren gelehrt wurde. Es wurde jedoch nur eine einzige Führungsstilkombination als überlegen empfohlen: hohe Mitarbeiter- und hohe Leistungsorientierung. Mit den situativen Führungsstiltheorien sind diese „one best“-Lösungen einer differenzierteren Betrachtung gewichen. Es wurde erkannt, dass unterschiedliche Führungssituationen unterschiedliche Führungsstile erfordern, damit die Personalführung erfolgreich ist. Die älteste situative Führungsstiltheorie ist die Kontingenztheorie von Fiedler. Man geht allerdings nicht davon aus, dass die Führungsperson ihren Führungsstil an verschiedene Situationen anpassen kann, sodass die Situation an den Führungsstil der Führungsperson angepasst oder die Führungsperson ausgewechselt werden soll. In der Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard wird hingegen angenommen, dass die Führungsperson ihren Führungsstil in Abhängigkeit vom aufgabenbezogenen Reifegrad des Mitarbeiters flexibel verändern kann. Zudem soll sie dabei helfen, den Reifegrad des Mitarbeiters zu entwickeln. Die Theorie der transformationalen Führung empfiehlt, dass vor allem in Veränderungs- bzw. Umbruchssituationen ein transformationaler Führungsstil eingesetzt werden soll, der die Mitarbeiter begeistern und intrinsisch motivieren soll.

Als Instrumente der Mitarbeiterführung sind Instrumente zu unterscheiden, die primär der Kommunikation oder der Koordination dienen. Zu den Kommunikationsinstrumenten gehören Anerkennung/Kritik, Feedbackgespräche, Mitarbeiterbesprechungen, Kommunikationsmatrix und Storytelling. Zu den Koordinationsinstrumenten gehören v. a. Führen durch Delegation, Führen durch Partizipation und Führen durch Ziele.

Die Führung von Teams unterscheidet sich von der Führung von Individuen. Deren Einsatz ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Insbesondere sind als negative gruppendynamische Prozesse zu hohe Gruppenkohäsion, Gruppendruck, Gruppendenken und höhere Risikoneigung zu beachten. Dem ist durch die Teamführung entgegenzuwirken. Das Lebenszykluskonzept von Teams zeigt, dass Teams mehrere Phasen durchlaufen müssen, bevor sie produktiv werden können. Ferner besteht in Teams die Gefahr des sozialen Faulenzens (Social Loafing). Ebenso sind in Teams verschiedene Rollen sowie Typen von Teammitgliedern zu finden. Als Instrumente der Teamführung können verschiedene Koordinationsinstrumente (Etablieren von Teamnormen, Teamziele, Zeitmanagement und Konfliktmanagement) und Anreizinstrumente (Teambeurteilung (auch mit Gamification), Teamvergütung und Teamevents) eingesetzt werden.

# **ANHANG**

# LITERATURVERZEICHNIS

- Abell, D. F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs/New Jersey.
- Ansoff, H. I. (1988): *The New Corporate Strategy*. John Wiley and Sons, New York et al.
- Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barney, J. B. (2014): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4. Auflage, Pearson Education, Harlow.
- Bea, F. X./Haas J. (2017): *Strategisches Management*. 9. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz/München.
- Becker, F. G. (2015): *Grundlagen der Unternehmungsführung. Einführung in die Managementlehre*. 3. Auflage, Erich Schmidt, Berlin.
- Becker, F. G. (2018): *Strategische Unternehmungsführung. Eine Einführung*. 5. Auflage, Erich Schmidt, Berlin.
- Becker, J. (2019): *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 11. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Belbin, R. M. (1981): *Management teams: Why they succeed or fail*. Heinemann, London.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2017): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 11. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Blake, R./Mouton, J. (1986): *Verhaltenspsychologie im Betrieb – Das neue Grid-Management-Konzept*. 2. Auflage, Econ, Düsseldorf et al.
- Bleicher, K. (2011): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 8. Auflage, Campus, Frankfurt/New York.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2016): *Unternehmensführung. Management & Leadership. Strategien – Werkzeuge – Praxis*. 5. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Drucker, P. F. (1963): *Managing for Business Effectiveness*. In: Harvard Business Review, 41. Jg., Heft 3, S. 53–60.
- Fayol, H. (1929): *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. Oldenbourg, München/Berlin.

- Fiedler, F. (1967): *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R. E. (2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, Cambridge et al.
- Gälweiler, A. (2005): *Strategische Unternehmensführung*. 3. Auflage, Campus, Frankfurt/New York.
- Gulick, L. H. (1937): *Notes on the theory of organizations*. In: Gulick, L. H./Urwick, L. (Hrsg.): *Papers on the science of administration*, Institute of Public Administration, New York.
- Heinen, E. (1971): *Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41. Jg., Heft 7, S. 429–444.
- Hersey, P./Blanchard, K. H. (1977): *Management of organizational behavior*. 3. Auflage, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Hungenberg, H. (2014): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2015): *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende*. 5. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg.
- Johnson, G. et al. (2018): *Strategisches Management. Eine Einführung*. 11. Auflage, Pearson Deutschland, Hallbergmoos.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. 6. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1955): *Principles of management. An analysis of management functions*. McGraw-Hill, New York.
- Kotter, J. P. (1982): *The general managers*. Free Press, New York.
- Küpper, H.-U. (2005): *Controlling*. In: Bitz, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. 5. Auflage, Franz Vahlen, München, S. 123–184.
- Lewin, K. (1947): *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations*, 1. Jg., Heft 1, S. 5–41.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2018): *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis*. 10. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

- Mag, W. (1995): *Unternehmungsplanung*. Franz Vahlen, München.
- Mintzberg, H. (1975): *The Manager's Job: Folklore and Fact*. In: Harvard Business Review, 53. Jg., Heft 4, S. 49–61.
- Mintzberg, H. (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. In: California Management Review, 30. Jg., Heft 1, S. 11–24.
- Neumann, J. v./Morgenstern, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Oechsler, W. A./Paul, C. (2015): *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*. 10. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin/München/Boston.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley and Sons, New York.
- Petry, T./Jäger, W. (Hrsg.) (2018): *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Haufe Lexware, Freiburg/München/Stuttgart.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2013): *Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Auflage, Campus, Frankfurt/New York.
- Porter, M. E. (2014): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 8. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Heft 3, S. 79–91.
- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*. Free Press, New York.
- Scholz, C. (2014): *Grundzüge des Personalmanagements*. 2. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2015): *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014): *Organisation*. 6. Auflage, Franz Vahlen, München.
- Simon, H. (2012): *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Campus, Frankfurt/New York.
- Staehle, W. H./Conrad, P./Sydow, J. (2014): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage, Franz Vahlen, München.

Steiner, M. (2005): *Konstitutive Entscheidungen*. In: Bitz, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. 5. Auflage, Franz Vahlen, München, S. 57–104.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 7. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Stock-Homburg, R./Groß, M. (2019): *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Taylor, F. W. (1911): *The principles of scientific management*. Harper & Brothers, London.

Tuckman, B. W. (1965): *Developmental sequences in small groups*. In: Psychological Bulletin, 63. Jg., Heft 6, S. 348–399.

Welge, M. K./Al-Laham, A./Eulerich, M. (2017): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*. In: Strategic Management Journal, 5. Jg., Heft 2, S. 171–180.

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Managementebenen im Überblick .....	15
Abbildung 2: Kompetenzen von Managern .....	16
Abbildung 3: Management als Querschnittsfunktion .....	18
Abbildung 4: Der Managementprozess als Regelkreis .....	20
Abbildung 5: Zehn Managementrollen nach Mintzberg .....	23
Abbildung 6: Verbindungen zwischen Managementfunktionen und Managementrollen ..	25
Abbildung 7: Managementsystem .....	26
Abbildung 8: Generische Wettbewerbsstrategien .....	33
Abbildung 9: Ressourcen und Fähigkeiten als Basis von Kernkompetenzen .....	35
Abbildung 10: VRIO-Konzept .....	36
Tabelle 1: Gegenüberstellung von Market-based View und Resource-based View .....	36
Abbildung 11: Strategisches Gefangenendilemma am Beispiel einer strategischen Allianz (nichtkooperatives Gleichgewicht) .....	39
Abbildung 12: Strategisches Gefangenendilemma am Beispiel einer strategischen Allianz (kooperatives Gleichgewicht) .....	40
Abbildung 13: Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Eigentümer und Manager .....	41
Abbildung 14: Zusammenhang von Zweck, Vision, Mission und Unternehmenszielen ..	49
Abbildung 15: Inhalte einer Mission .....	50
Abbildung 16: Diagramm der Zielbeziehungen .....	52
Tabelle 2: Stakeholder- und Shareholder-Ansatz im Vergleich .....	56
Abbildung 17: Shareholder Value und Marktwert eines Unternehmens .....	57
Tabelle 3: Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität .....	59

Tabelle 4: Berechnung des Marktanteils .....	59
Abbildung 18: Der Shareholder Value als Zielgröße des strategischen Managements .....	60
Tabelle 5: Fünf Ps der Strategie nach Mintzberg .....	64
Abbildung 19: Strategiearten nach Mintzberg .....	65
Abbildung 20: Grundaufbau und Normstrategien der SWOT-Analyse .....	67
Abbildung 21: Aufgabenfelder und Sektoren der strategischen Analyse .....	68
Abbildung 22: Beispiel einer Checkliste zur Analyse der globalen Umwelt .....	70
Abbildung 23: Geschäftsfeldabgrenzung in Anlehnung an Abell .....	72
Abbildung 24: Fünf-Kräfte-Modell von Porter .....	74
Abbildung 25: Konkurrentenanalyse nach Porter .....	76
Abbildung 26: Wertkette nach Porter .....	78
Abbildung 27: Profildarstellung von Stärken und Schwächen .....	80
Tabelle 6: Produkt-Markt-Kombinationen von Ansoff .....	82
Abbildung 28: Grundaufbau eines Portfolios .....	84
Abbildung 29: Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio .....	85
Abbildung 30: Implikationen des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios .....	87
Abbildung 31: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie .....	90
Abbildung 32: Der strategische Würfel .....	92
Abbildung 33: Überblick über Wettbewerbsstrategien .....	94
Tabelle 7: Grundstruktur der Balanced Scorecard .....	96
Abbildung 34: Konzept der strategischen Kontrolle .....	97
Tabelle 8: Durchführungs- und Leitungskompetenzen .....	104
Abbildung 35: Funktionale Organisation .....	108

Abbildung 36: Divisionale Organisation .....	110
Abbildung 37: Matrixorganisation .....	113
Abbildung 38: Optionen der Prozessverbesserung .....	115
Abbildung 39: Mitarbeiterflusssystem .....	122
Tabelle 9: Maßnahmen der Personalbeschaffung .....	124
Abbildung 40: Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	126
Abbildung 41: Generische Personalfunktionen eines Managers .....	127
Abbildung 42: Drei Ebenen der Eignung .....	128
Tabelle 10: Beurteilungsfehler .....	131
Abbildung 43: Methoden der Personalentwicklung .....	133
Tabelle 11: Reaktionen auf Ungleichgewichte .....	134
Abbildung 44: Führungsstile des Ohio-State-Leadership-Quadranten .....	148
Abbildung 45: Führungsstile des Managerial Grid .....	149
Abbildung 46: Das Reifegradmodell nach Hersey/Blanchard .....	152
Tabelle 12: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung ..	153
Abbildung 47: Instrumente der Mitarbeiterführung .....	154
Tabelle 13: Gestaltungsbereiche und -empfehlungen zu Anerkennung und Kritik .....	155
Abbildung 48: Systematisierung von Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters .....	156
Tabelle 14: Beispiel einer Kommunikationsmatrix aus einer Vertriebsabteilung .....	157
Abbildung 49: Anforderungen an das Management by Delegation .....	159
Abbildung 50: Management by Objectives als Kreislaufschema .....	160
Abbildung 51: Typologie von Teams .....	163
Tabelle 15: Neun Rollen in Teams nach Belbin .....	165

Abbildung 52: Typologie von Teammitgliedern .....	167
Abbildung 53: Instrumente der Teamführung .....	168
Abbildung 54: Zentrale Anforderungen an Teamziele .....	169
Abbildung 55: Typologie von Teamaufgaben .....	170
Abbildung 56: Beispiel einer Teambewertung als Stärken-Schwächen-Profil .....	172
Abbildung 57: Stärken-Schwächen-Portfolio von Teams .....	173
Abbildung 58: Vergütungskomponenten eines Teammitglieds .....	174
Abbildung 59: Systematisierung von Teamevents mit Beispielen .....	176





 **IU Internationale Hochschule GmbH**  
**IU International University of Applied Sciences**  
Juri-Gagarin-Ring 152  
D-99084 Erfurt

 **Postanschrift**  
Albert-Proeller-Straße 15-19  
D-86675 Buchdorf

 [media@iu.org](mailto:media@iu.org)  
[www.iu.org](http://www.iu.org)

 **Hilfe & Kontakt (FAQ)**  
Antworten rund um Dein Studium findest  
Du jederzeit auf myCampus.