

Kerstin Seeger, Burkhard Liman (Hrsg.)

**Zielorientierte Unternehmensführung**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Kerstin Seeger, Burkhard Liman (Hrsg.)

# **Zielorientierte Unternehmensführung**

Festschrift für  
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Werner Klein

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

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

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Claudia Jeske

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0873-5



## **Geleitwort**

Die vorliegende Festschrift wird Herrn Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel von seinen Schülern anlässlich seines 65. Geburtstages am 5. Februar 2008 gewidmet.

Der Titel kann nur versuchen, unter dem Begriff „Zielorientierte Unternehmensführung“ das wissenschaftliche Werk des Jubilars zu umreißen und so eine besondere Verbindung zwischen seiner Person und den Beiträgen in der Festschrift sowie ihren Autoren herzustellen.

Betriebswirtschaftslehre steht für Winfried Hamel stets im Dienst der Praxis und soll einen Beitrag leisten, Führungsentscheidungen besser treffen zu können. Während er in dieser Praxis und Entscheidungsorientierung seine Sichtweise einschränkt, sieht er sich durch die Einschränkung geradezu herausgefordert, mit Hilfe eines zielgerichteten Gespürs neue Problemkreise zu erschließen, wo sich diese Sichtweise fruchtbar einsetzen lässt.

Zielorientierte Unternehmensführung soll diesem Aspekt der rastlosen Bemühungen seines kreativen Geistes Rechnung tragen. Sein im November des vergangenen Jahres begangenes 40-jähriges Universitäts-Dienst-Jubiläum bestätigt auch äußerlich seine engagierte Tätigkeit als Wissenschaftler und Hochschullehrer.

In den Beiträgen seiner Schüler wird die Fülle von Fragestellungen erkennbar, denen sich der Jubilar in seinem wissenschaftlichen Wirken gewidmet hat. Von allen als gleichermaßen bemerkenswert anzusehenden Beiträgen möchte ich besonders hervorheben Andreas Kricsfalussy: Das Zielsystem des Unternehmens; Kerstin Seeger: Zielorientierte Prozessgestaltung – Die Prozesse an der Unternehmensstrategie ausrichten; Burkhard Liman: Zielorientierte Entgeltung von Führungskräften.

Die von dem Jubilar entwickelte Unternehmensführung markiert treffend das Fachgebiet, aus dem er die für ihn richtungsweisenden praktischen Impulse empfing und dem seine Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf gewidmet waren. Der von ihm seit Gründung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät entwickelte Lehrstuhl für „Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, Organisation und Personal“ besitzt in der Fachwelt ein außergewöhnlich hohes Ansehen. Dieses kommt auch in der Vielzahl seiner Publikationen zum Ausdruck. Hinzu kommt die Gründung der „Düsseldorf Business School“, die Gründung und geschäftsführende Leitung des „Düsseldorfer Instituts für Dienstleistungsmanagement“ (DID), der „Universitätsverlag der Heinrich-Heine-Universität“, sein Engagement bei der EKD-Initiative „Arbeit Plus“ (verleiht Gütesiegel zur Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens) und seine zahllosen sonstigen Ehrenämter an der Heinrich-Heine-Universität und anderen wissenschaftlichen Gremien.

Die Beiträge dieser Festschrift spiegeln schon in der Kombination der Autoren eine Besonderheit wieder, die die Beschäftigung des Jubilars mit Fragen der Zielorientierung auszeichnen. Wissenschaft und Praxis sind zu verbinden, um die anstehenden Probleme zu bewältigen. Zum Ausdruck kommt ebenfalls die inhaltliche Spannweite seines Werkes, in dem die Probleme der Organisation und die Findung von Entscheidungsprozessen behandelt, Analysen theoretischer Grundlagen und Umsetzungen in praktikable Lösungsvorschläge unterbreitet sowie Beiträge zu zeitlos wichtigen und aktuell besonderes brennenden Fragen geliefert werden.

Winfried Hamel ist ein großartiger Vertreter der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung. Besonders hervorzuheben ist darüber hinaus sein Gespür für sich abzeichnende Entwicklungen. Seine Kreativität und sein Umsetzungsvermögen sind beispielhaft. Mit seiner Überzeugungskraft vermag er seine Umgebung zu motivieren und Menschen zu gewinnen. Letzteres ist nur dadurch möglich, dass er seine vielfältigen wissenschaftlichen und universellen Fähigkeiten einbringt und die von ihm initiierten Vorhaben zum Erfolg führt.

Die Festschrift dient mehreren Zielen. Die Autoren wollen durch ihre Beiträge ihre Glückwünsche zum 65. Geburtstag greifbar manifestieren. Die Festschrift soll zugleich – die aus seinem Oeuvre gegriffenen Themen mögen das unterstreichen – dem eindrucksvollen Lebenswerk Winfried Hamels den gebührenden Respekt zollen.

Außerdem gilt es Dank zu sagen für die zahlreichen Anregungen des Jubilars und die meist langjährige fruchtbare Zusammenarbeit. Nicht zuletzt aber soll die Festschrift den guten Wünschen, vor allem Zufriedenheit, Gesundheit und Schaffenskraft für den neuen Lebensabschnitt deutlichen Ausdruck verleihen.

Ad multos annos in bona sanitate!

**Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Klein**

## **Inhalt**

Geleitwort

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

### **Teil 1: Unternehmensführung**

Andreas Kricsfalussy: Das Zielsystem des Unternehmens	3
Kerstin Seeger / Adrian Seeger: Zielorientierte Strategieentwicklung für einen Logistikdienstleister	39
Erich Limpens: Zielorientiertes Immobilienmanagement	69
Kay Schlenkrich: Das sozioökonomische Zielsystem	95

## **Teil 2: Organisation**

Kerstin Seeger:  
Zielorientierte Prozessgestaltung – Die Prozesse an der  
Unternehmensstrategie ausrichten 119

Adrian Seeger:  
Procurement Performance – Zielkonforme Gestaltung  
von Beschaffungsprozessen 145

## **Teil 3: Personal**

Burkhard Liman:  
Zielorientierte Entgeltung von Führungskräften 173

Nicole Richter:  
Unternehmensleitbilder zur Kommunikation von Zielen 199

Gudrun Thom:  
Work-Life-Balance – Die Balance zwischen Berufs-  
und Privatleben zielorientiert gestalten 231

Veröffentlichungsliste 259

Autorenverzeichnis 277

## Abbildungsverzeichnis

### Teil 1: Unternehmensführung

Zielorientierte Strategieentwicklung für einen  
Logistikdienstleister

Abbildung 1: Der C-Teile-Prozess als strategischer Kern 58

Das sozioökonomische Zielsystem

Abbildung 1: Einfluss auf die Zielgestaltung 103

Abbildung 2: Betriebs-Portfolio materieller und  
ideeller Anforderungen 106

Abbildung 3: Grundstruktur des Zielsystems 108

**Teil 2: Organisation****Zielorientierte Prozessgestaltung – Die Prozesse an der Unternehmensstrategie ausrichten**

Abbildung 1: Darstellung des Strategieprozesses 126

Abbildung 2: Balanced Scorecard 138

**Procurement Performance – Zielkonforme Gestaltung von Beschaffungsprozessen**

Abbildung 1: Elemente der Procurement Performance 149

Abbildung 2: Ist-Portfolio – Ergebnis der Bottom-Up-Analyse 152

Abbildung 3: Normstrategien 154

Abbildung 4: Soll-Portfolio – Basis zur Neustrukturierung der Beschaffungsprozesse 154

Abbildung 5: Aktivitäten in der Beschaffung 155

Abbildung 6: Ausschnitt aus der strategischen Landkarte des Einkaufs 160

---

Abbildung 7:	Integration der Wertschöpfungspartner mit der Beschaffungsnavigation	168
--------------	---	-----

### **Teil 3: Personal**

#### Zielorientierte Entgeltung von Führungskräften

Abbildung 1:	Gewichtung von kollektiven Zielen	182
--------------	-----------------------------------	-----

Abbildung 2:	Zeitliche Abfolge von Zieldefinition und Feststellung der Zielerreichung	190
--------------	---	-----

#### Unternehmensleitbilder zur Kommunikation von Zielen

Abbildung 1:	Der unternehmenspolitische Willensbildungsprozess	203
--------------	--	-----

Abbildung 2:	Anspruchsgruppen des Unternehmens	206
--------------	-----------------------------------	-----

Abbildung 3:	Inhalte von Unternehmensgrundsätzen	209
--------------	-------------------------------------	-----

Abbildung 4:	Funktionen von Unternehmensleitbildern	216
--------------	--	-----

## **Teil 1: Unternehmensführung**

Andreas Kricsfalussy: Das Zielsystem des Unternehmens	3
Kerstin Seeger / Adrian Seeger: Zielorientierte Strategieentwicklung für einen Logistikdienstleister	39
Erich Limpens: Zielorientiertes Immobilienmanagement	69
Kay Schlenkrich: Das sozioökonomische Zielsystem	95

*Andreas Kricsfalussy<sup>1</sup>*

## **Das Zielsystem des Unternehmens**

### 1 Zielkategorien

1.1 Wettbewerbsfähigkeit

1.2 Wachstum

1.3 Effektivität und Effizienz

1.4 Risikoorientierte Ressourcenallokation

1.5 Zufriedenheit

### 2 Konditionalziele

2.1 Pflicht

2.1.1 Liquidität

2.1.2 Rentabilität

2.2 Kür

2.2.1 Corporate Social Responsibility

2.2.2 Emotionale Unternehmensführung

### 3 Management by Objectives

### Literaturverzeichnis

---

<sup>1</sup> Dr. Andreas Kricsfalussy, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, Düsseldorf

*Andreas Kricsfalussy*

## **Das Zielsystem des Unternehmens**

### **1 Zielkategorien**

Unternehmen werden gegründet, um durch organisierte Tätigkeit bestimmte Ziele zu erfüllen. [vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (1989), S. 1] Man kann unterstellen, dass die nahezu 2,5 Mio. Unternehmen in Deutschland bei der Unternehmensgründung neben genereller Bedürfnisbefriedigung vor allem betriebswirtschaftlich wünschenswerte Zustände – Ziele [vgl. Hauschildt (1977), S. 9] – anstreben. Das sind klassisch auf persönliche Nutzenoptimierung ausgerichtete Dimensionen wie Einkommen generieren, Existenz sichern oder Gewinn erwirtschaften. Im Laufe der weiteren Unternehmensführung kann es zu Adjustierung und auch veränderter Priorisierung der ursprünglich angestrebten Ziele kommen, bspw. Marktanteile erlangen, Kapitalerträge erwirtschaften; auch ganz neue Zielkategorien können für die Unternehmensführung entscheidend werden und sich sogar zu einem eigenständigen Betätigungsfeld entwickeln, so wie Corporate Social Responsibility.

Grundsätzlich aber gilt: Als Institutionen öffentlichen Handelns sind Unternehmen Mindestvorgaben in ausgewählten Zieldimensionen verpflichtet. Werden diese Mindestanforderungen verfehlt, kommt es zu einem Ausschluss vom Wettbewerb. Vor diesem Hin-

tergrund ist Wettbewerbsfähigkeit die Zielkategorie, die eine präjudizierende Determinante im Zielsystem des Unternehmens darstellt. Daneben gibt es weitere Zielkategorien, die das Regelwerk betriebswirtschaftlichen Handels bestimmen, sozusagen genauso wie „Wettbewerbsfähigkeit“ unternehmerisches Agieren konkretisieren, aber nicht in demselben Maße die Existenzberechtigung charakterisieren. Sie werden nachfolgend auch benannt, haben aber nicht dieselbe existentielle Bedeutung, wie grundsätzlich überhaupt wettbewerbsfähig zu sein.

### **1.1 Wettbewerbsfähigkeit**

Der Versuch, Wettbewerbsfähigkeit zu definieren, führt zu einem rationalen Diskurs auf der Meta-Ebene: Die inhaltliche Diskussion und unternehmensspezifische Ausgestaltung von Wettbewerbsfähigkeit ist der ureigene unternehmerische Zielbildungsprozess. Hier werden Zielkategorien inhaltlich benannt. [analog Hamel (1974), S. 30, (1989), Sp. 2304, (1992), Sp. 2635]

Ist Wettbewerbsfähigkeit das Ziel an sich, gilt es als erreicht, wenn das Unternehmen am Markt reüssiert. Dafür müssen vorher andere vom Wirtschaftssystem geforderte Ziele im Wettbewerbssystem verbindlich und dauerhaft erfüllt und eine gewisse "Wahrnehmungsschwelle" hinsichtlich des Erfolgs überschritten worden sein. Wettbewerbsfähigkeit wird bspw. demonstriert mit spezifischen Kennzahlen wie Investitionen in Forschung & Entwicklung oder Human Resources. Diese sind jedoch *conditio sine qua non* für

Wettbewerbsfähigkeit. Kenngrößen wie F&E-Ausgaben in Relation zu Neuprodukteinführungen, deren Return on Investment per Periode, F&E in Relation zu anderen Größen wie Umsatz oder Gewinn sind bereits Ergebnis von Unternehmensführung – Zielerreichungsgrad – und nicht das Ziel der Unternehmensführung an sich. Ganz im Gegenteil: Sie sind nachträglich definierte Verhältniszahlen, die zwar Erfolg nachweisen, aber Ersatzgrößen darstellen, mit denen die Unternehmen ihre Potenz beweisen können, sie aber auch als Rechtfertigung nutzen können, wenn die "obersten" Ziele verfehlt wurden.

Ohne vorherige erfolgreiche Unternehmensführung, die sich in Gewinn und Liquidität niederschlägt, ist Wettbewerbsfähigkeit nicht zu garantieren. Insofern ist Wettbewerbsfähigkeit anzustrebender Zustand und Voraussetzung gleichermaßen, nicht aber eine eindeutige, allgemeingültige messbare Vorgabe.

- Wettbewerbsfähigkeit als anzustrebender Zustand wird operationalisiert über Beschreibung der klassischen Zielkategorien der Unternehmensführung, die sog. Konditionalziele. [vgl. Kricsfalussy (1994), S. 6f.] Diese beschreiben allgemeingültig den unternehmerischen Erfolg.
- Wettbewerbsfähigkeit als Voraussetzung wird operationalisiert über Beschreibung von Prozessqualitäten: Wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen, wenn es im „kognitiven Rüstungswettlauf“ besteht. Dies gelingt einem Unternehmen immer dann,

wenn es der Konkurrenz gedanklich stets einen Schritt voraus ist. Wahrnehmungs- und Vorstellungsfähigkeit im Allgemeinen und Antizipationsfähigkeit im Speziellen sind der eine Teil der prozessualen Wettbewerbsfähigkeit. Unterstellt wird, dass in einem funktionierenden Markt alle Produktionsfaktoren inkl. Energie, Informationen etc. frei verfügbar sind und die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen eigenen Handelns unter Berücksichtigung des Handelns der Konkurrenz – Planung – sowie die schnelle Umsetzung der Planung den Wettbewerbsvorteil manifestieren.

- Der andere Teil der prozessualen Wettbewerbsfähigkeit ist das Beherrschen von sozio-ökonomischer Komplexität. Wer in dem komplexen Ökonomiegefüge, in dem die Mitglieder einerseits hochgradig individuelle, ausdifferenzierte Beziehungen pflegen, andererseits massenhafte, eindimensionale Versorgung mit Gütern sicherstellen, gestalterisch tätig ist, setzt Trends, wenn nicht gar Standards. Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich hierbei in der Generierung von Alleinstellungsmerkmalen – USP – und deren Markierung.

## **1.2 Wachstum**

Ein weiteres Ziel der Unternehmen ist es, zu wachsen. Auch diese Kategorie gilt als Metakriterium und ist nicht wirklich allgemeingültig zu definieren und doch immer zu bejahen. Erfüllt das Unternehmen Ziele wie Rentabilität, Marktanteil oder Cash Flow in ei-

nem für den Unternehmer, die Gesellschafter oder Anteilseigner zufrieden stellendem Maße, stellt sich die Frage nach der weiteren „Ver-Mehrung“ eigentlich nicht. Sind alle Sunk Costs eingepreist, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit messbar auf höchstem Niveau, Kapitaldienste bedient und Verzinsung sonstiger eingesetzter Ressourcen wie Arbeitskraft, Know How, Räume, intellectual capital hoch, birgt nur noch die relative Betrachtung Verbesserungspotenzial. Dabei siegt die menschliche Prädisposition: Das Ergebnis wird mit den alten Vorgaben, den neuen Wünschen oder Ergebnissen Dritter abgeglichen und führt zu neuerlichen Handlungsabsichten, die immer dann „Mehr“ bedeuten als vorher, wenn es denkbar einen erstrebenswerten Zustand darstellt – die Idee reicht aus!

In der Praxis gibt es dennoch Zwänge, die Wachstum als kategorischen Imperativ begreifen lassen:

- Die Erwartungen der Anteilseigner bedingen das Streben nach „Mehr“ Cash Flow; dieses Mehr ist wiederum nur durch Umsatzwachstum zu erreichen, da Kostensenkungspotenziale weitgehend ausgereizt sind.
- Wachstum in Form von Größe ist wichtig für die Generierung von Skaleneffekten. Die sind wiederum Voraussetzung, um an den massiv gesunkenen Transaktionskosten zu partizipieren. So sind weltweit die Handelskosten von 1947 Index = 100 auf 9,5 in 1993, Luftfahrtlogistikkosten von 1930 Index = 100 auf

11,8 in 1998, Telecom-Kosten von 1930 Index = 100 auf 0,1 in 1999 oder IT-Kosten von 1970 Index = 100 auf 0,008 in 2003 gesunken. [eigene Auswertungen nach Informationen aus HWWA]

- Globale Lieferfähigkeit und das Ausnutzen globaler Faktorkostenvorteile – letztendlich Partizipieren an der sich beschleunigenden Globalisierung – setzen Größe voraus.
- Bei weiter sinkenden Margen durch anhaltenden globalen Wettbewerbsdruck ist Umsatzwachstum die Voraussetzung, Gewinne zu steigern.
- Zudem ist Unternehmenswachstum heute notwendiger Motivator, um Perspektiven – Karrieren, Aufgabenvielfalt, Arbeitsplatzsicherheit, Einkommenszuwachs etc. – für die Mitarbeiter zu zeigen.

Insofern ist Wachstum ebenso wie Wettbewerbsfähigkeit anzustreben und beides ist Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung. Aber nur in der Hinsicht eine eindeutige, allgemeingültig messbare Vorgabe, dass es um den Vergleich zur Vorperiode oder um in Relation zu einander gesetzte Kennzahlen geht.

### **1.3 Effektivität und Effizienz**

Das Streben nach Zielerreichung folgt immer dem Rationalprinzip, d.h. der Maximierung der Zweck-Mittel-Relation, die im privaten,

öffentlichen wie vor allem auch im rein ökonomischen Umfeld gilt. [z.B. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1985), S. 4] Ziel der Unternehmen ist es, möglichst effektiv und effizient zu agieren. Es geht auch hier lediglich auf einer Metaebene zu definieren, ab wann ein Unternehmen bestimmte Vergleichszahlen für zielkonform hält. Effektivität und Effizienz sind Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensführung, ohne konkrete Benennung notwendiger Verhältniszahlen aber nicht eindeutig vorzugeben.

Unternehmensführung heißt in diesem Zusammenhang immer,

- zunächst Zielkategorien bestimmen und Ziele setzen.
- Nach Definition der Ziele, Strategien zu entwerfen (Weg zur Zielerreichung), Prozesse zu definieren, Strukturen zu etablieren, Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Personen, Budgets, Systeme), Instrumente einzusetzen.

Diese originären Aufgaben der Unternehmensführung folgen konsequent der Zweck-Mittel-Relation und damit auch dem „E-Kick“ (Excellence through Effectiveness and Efficiency). D.h. Bestandteil der rationalen Unternehmensführung ist es, permanent zwischen erbrachter Leistung und Wunsch (= Soll, Vorgabe oder Budget) einerseits sowie erbrachter Leistung und Input (Produktivität) andererseits abzugleichen und Handlungsanweisungen daraus abzuleiten.

Effektiv ist ein Unternehmen in der Führung immer dann, wenn es „die richtigen Dinge tut“. Dies wird sichergestellt, wenn

- die Unternehmensziele benannt und operationalisiert sind, die Strategie determinieren, sich aber auch konkludent aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen – möglichst operativ bis hinunter zur Arbeitsplatzebene.
- D.h. sie finden sich als messbare Vorgaben in der individuellen, team- oder abteilungs- sowie geschäftsbereichsbezogenen Zielsetzung wieder.

Diese Zielbildungs- und Operationalisierungsaufgabe ist originäre unternehmerische Aufgabe. Im Fokus dieser Effektivitätsdebatte steht der Soll-Ist-Vergleich, der Zielerreichungsgrad.

Wird die strategische, konzeptionelle, strukturierende Ebene verlassen, stellt sich die Frage nach dem „richtigen Tun“. Grundsätzlich richtet sich das Effizienzpostulat „die Dinge richtig tun“ auf das „wie am was“, wie schnell, wie teuer etc. war der Prozess. Richtet sich das Augenmerk auf diese Input-Output-Relation, wechselt die Betrachtung auf die Instrumentenebene, und gerade hinsichtlich ganzheitlicher Unternehmensführung kommen Kosten- und Zeitaspekte zum Tragen. Es steht nicht die Identifikation der Zielkategorie im Fokus, sondern die Art und Weise der Zielerreichung.

Effizient ist das Unternehmen immer dann, wenn es „die Dinge richtig tut“. Dies wird sichergestellt, wenn

- das operative Geschäft (Verrichtungen) anhand von Effizienzkriterien wie „höher, schneller, weiter ...“ beschrieben werden kann, Vorbilder existieren, die kopiert werden können, das Wissen und die Techniken vermittelt wurden, die ausgelobten Kriterien zu erreichen,
- die Aufgabenverteilung auf die einzelnen Mitarbeiter mit den definierten Kernprozessen übereinstimmt,
- innerhalb der vordefinierten Prozesse bzw. der einzelnen Prozessschritte das Controlling die Abläufe messbar macht und transparent hält sowie
- Sanktionierung im Unternehmen stattfindet (konsequenterweise spürbar in der Vergütung/ Incentivierung) und an nachvollziehbare, objektivierende Messgrößen gebunden ist.

Es herrscht Konsens darüber, dass Effektivität und Effizienz wichtig sind, um überhaupt Unternehmenserfolg zu haben; als Verhältniszahlen sind sie aber „nur“ Regeln für rational agierende Institutionen. Sie charakterisieren die Handlungen im Unternehmen, eine abschließende Vorgabe und eineindeutig als Wert messbar sind sie nicht.

## 1.4 Risikoorientierte Ressourcenallokation

Im fortgeschrittenen Stadium der Unternehmensführung gibt es noch weitere Regeln zu beachten, um im Markt zu reüssieren, zusammengefasst in der Shareholderformel „risikoorientierte Ressourcenallokation“. Häufig diskutiert wird diese Zielkategorie z.B. in der Ausprägung „renditemaximierende Kapitalallokation“. Diese Diskussion folgt dem althergebrachten ökonomischen Prinzip. Das bedeutet für die Unternehmen, das optimale Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand anzustreben. Ziel ist es, mit einem bestimmten Aufwand den größtmöglichen Ertrag oder einen bestimmten vorgegebenen Ertrag mit dem geringsten Aufwand zu „erzielen“. [z.B. Schierenbeck (1993), S. 3] Hier sind die Zielgrößen bereits „rechenbar“ gemacht. Die in Geldeinheiten bewerteten Werteverzehrung oder -zuwächse eines Unternehmens zeigen den betriebswirtschaftlichen Erfolg – Gewinn oder Verlust.

Mit der „Formel“ renditeorientierte Kapitalallokation wird, dem ökonomischen Prinzip grundsätzlich folgend, die Betrachtungsebene gewechselt: Aus einer partikularen Produktions- oder Kostensicht (Kosten und Leistungen auf Betriebs-, Aufwand und Ertrag auf Unternehmensebene) wird der Blickwinkel auf die Steuerung von Geschäftseinheiten gelenkt (absoluter Gewinn und Verzinsung). Es geht nicht (mehr) um die Verbesserung oder Erreichung von Sach- und Formalzielen [vgl. Berthel (1992), S. 949], es geht um die Befriedigung von Anteilseignerinteressen – Renditeerwar-

tungen – durch dafür eingesetzte Führungskräfte. Mittel zum Zweck ist hierbei professionelles Portfoliomanagement.

Die Unternehmensführung erfährt eine Perspektivenerweiterung. Neben den operativen Regeln des Geschäfts wie erfolgreich Leistungsprogramme zu entwickeln, zu erstellen, zu distribuieren, zu verkaufen, gesellen sich gleichberechtigt zum eigentlichen Produktionsfaktorkombinationsprozess Ziele wie Wertsteigerung von Assets, Good will oder Beteiligungen. Hier wird nicht mehr in Stückzahlen, gewichteter Distribution, Käuferreichweite o.a. gemessen, sondern in Capital Gain und Dividende.

Bei der renditeorientierten Ressourcenallokation hält als Vorgabe zwar keine eindeutige Zielkategorie, dafür aber ein klarer Maßstab Einzug. Es geht um die maximale Verzinsung des von den Anteilseignern eingebrachten Kapitals. Einzige Variable ist der Zeitraum zur Zielerreichung. Aufgrund der Vielzahl von Anlegeoptionen und von (grenzüberschreitenden) Möglichkeiten sowie der Transparenz von Vergleichswerten ist es kein Tabu mehr, klar zweistellige Kapitalrenditen zu fordern. Aus der Metadiskussion wird so Management by Objectives.

## **1.5 Zufriedenheit**

Ein Ziel von Unternehmen ist es, Anspruchssteller zufrieden zu stellen. Das Konstrukt der Anspruchserfüllung anderer, aber auch des Unternehmens selbst, findet Eingang in die Unternehmensfüh-

nung durch die Zieldefinition und die Motivation des Unternehmens, anspruchsadäquat zu agieren. Unternehmensziele sind gekennzeichnet als angestrebter Zustand und damit als die Handlungen des Unternehmens steuernde Vorgabe. Dem Ziel inhärent ist die Erfüllungsabsicht. [vgl. Hamel (1992), Sp. 2635] Die Erfüllung der Ziele wiederum ist die Quelle aller Zufriedenheit. Zufrieden kann ein Unternehmen nur sein, wenn es bezogen auf seine Handlungen/ Handlungsergebnisse positives Feedback bekommt. Das wiederum ist Maßstab des Erfolgs und wird quantitativ und qualitativ gemessen.

Nicht alles, was messbar ist, wird auch gemessen, nicht alles, was gemessen wird, hilft Zufriedenheit zu erzeugen. Allerdings zeigt die Praxis, dass nur das, was gemessen wird, auch getan wird. Insofern ist der Unternehmensführung daran gelegen, die Aktivitäten auf Zufriedenstellung der Anspruchssteller zu lenken, dies nachzuhalten, die erreichte Anspruchsadäquanz zu messen und zu sanktionieren. Idealerweise sind die quantitativen Ziele des Unternehmens kompatibel mit den Anspruchskategorien der Kunden, Anteilseigner, Mitarbeiter etc. Qualitative Ziele können hier eine bestätigende, ausgleichende und verstärkende Wirkung haben. Als absoluter Zielmaßstab, d.h. als unternehmens- oder branchenübergreifende Messvorschrift, nach der die angestrebte Zufriedenheit diskutiert werden kann, ist sie nicht definiert. Auch hier gilt: Zufriedenheit ist anzustreben, aber ohne Quantifizierung, wie zufrieden jemand oder eine Institution sein kann oder sein sollte, ist es