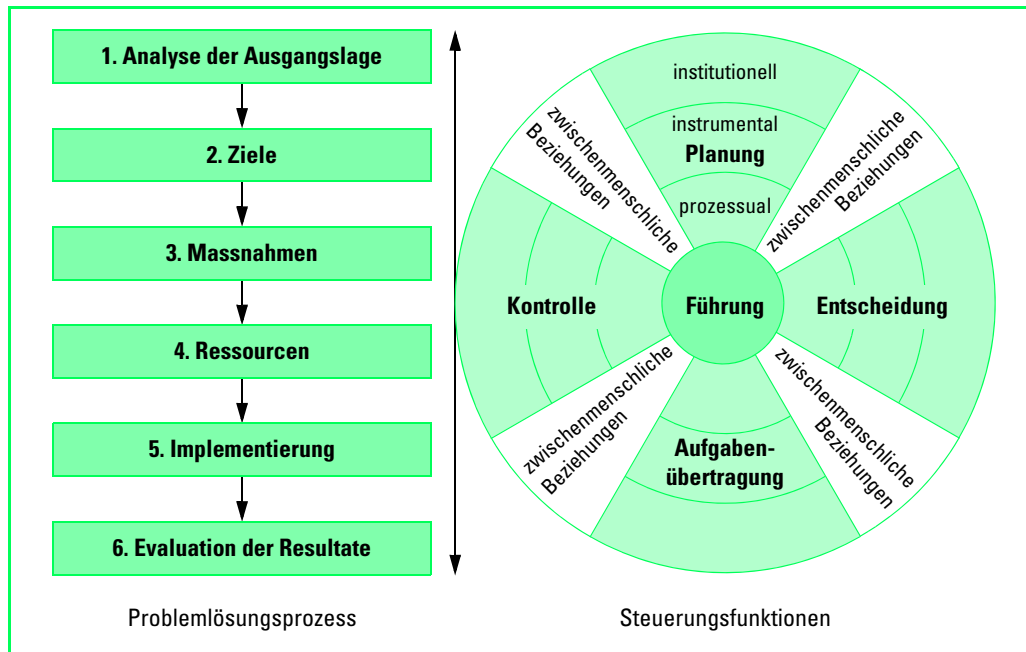
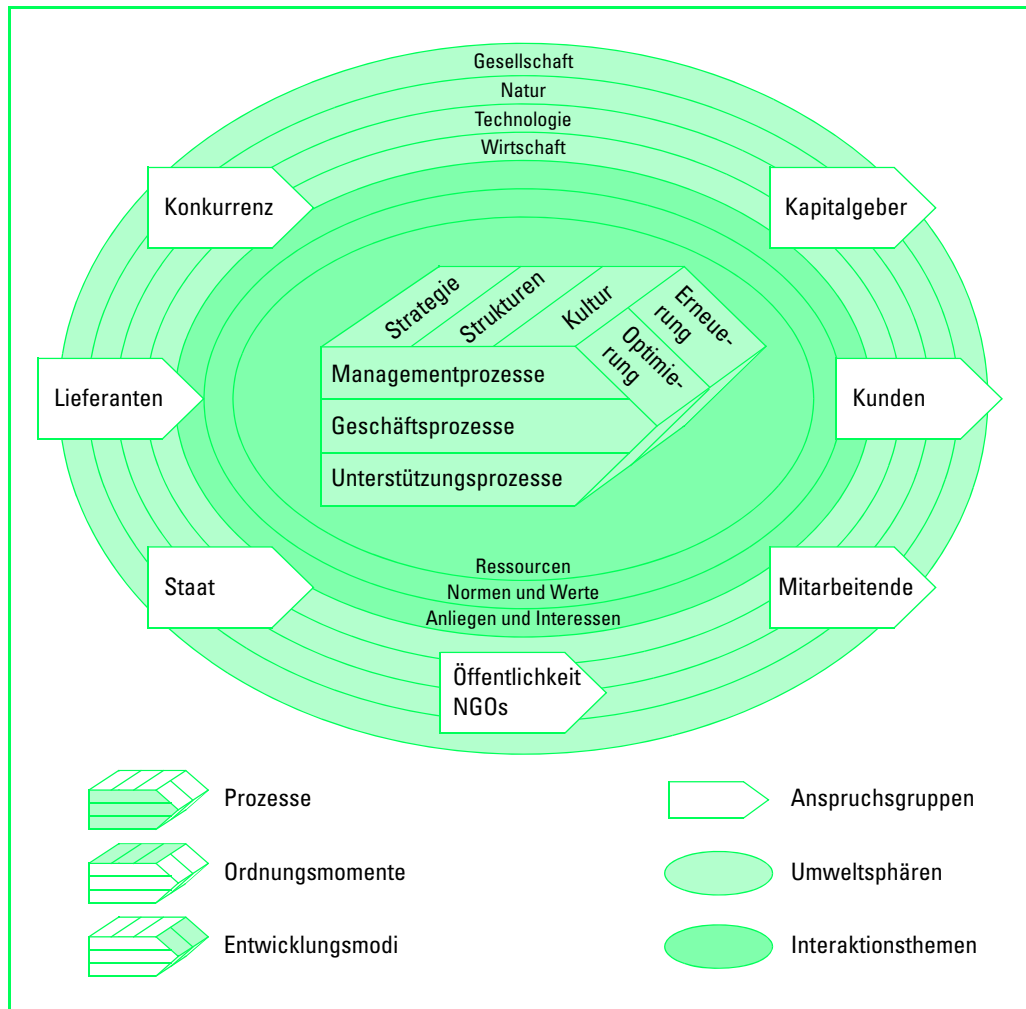


	Management by Objectives (MbO) Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen	Management by Exception (MbE) Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen
Konzept	Vorgesetzte und Untergebene erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt, nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.	Der Mitarbeiter arbeitet so lange selbstständig, bis vorgeschriebene Toleranzen überschritten werden oder das Auftreten nicht vorhergesehener Ereignisse (Ausnahmefall) ein Eingreifen der übergeordneten Instanz erfordert. Die übergeordnete Instanz behält sich nur in Ausnahmefällen die Entscheidung vor. Ansonsten sind Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung aller normalen Aufgaben unter der Voraussetzung delegiert, dass bestimmte, klar definierte Ziele angestrebt werden. Dieses Konzept erfordert: <ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung von Zielen und Sollwerten bzw. Bestimmung von Bewertungsmaßstäben und Auswahl von Erfolgskriterien. ■ Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle. ■ Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen. ■ Vergleich von Soll und Ist und Durchführung einer Abweichungsanalyse.
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle. ■ Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operativer Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Umbrechung der Unternehmensziele in Sollwerte). ■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten. ■ Offenlegung der Beurteilungsmaßstäbe. ■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den «Ausnahmefall» signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem). ■ Klare Regelung der Zuständigkeiten. ■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft). ■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze. ■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht». ■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele. ■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung. ■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte. ■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch. ■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten. ■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward. ■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).

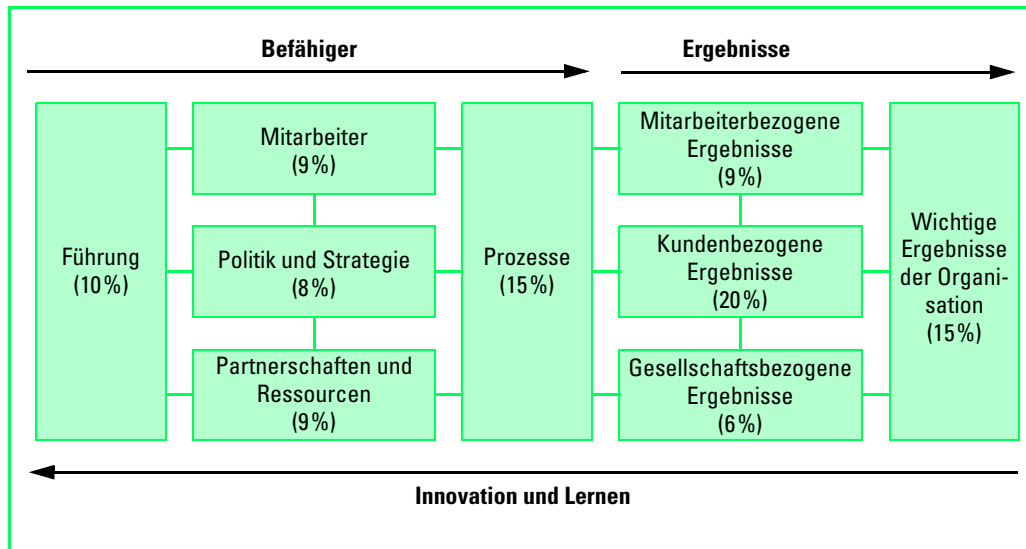
▲ Abb. 253 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)



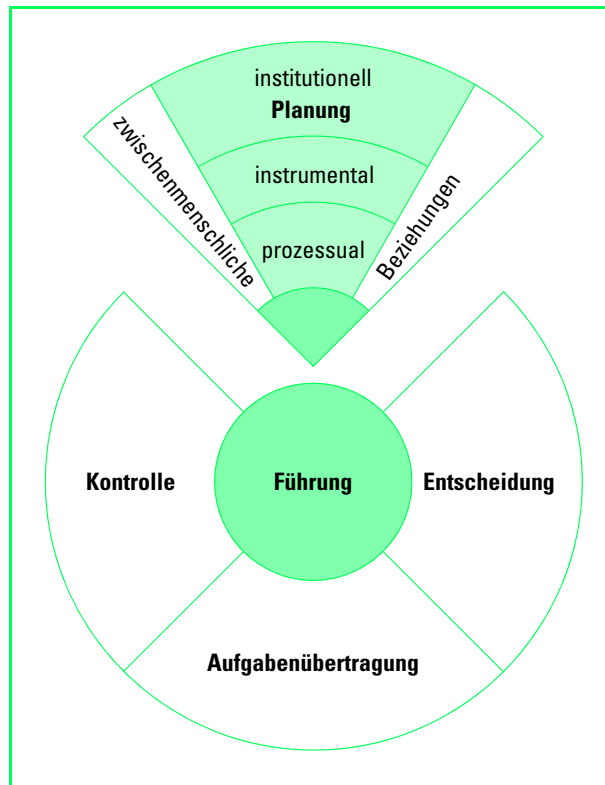
▲ Abb. 254 Management-Modell im Überblick



▲ Abb. 255 Neues St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003, S. 22)



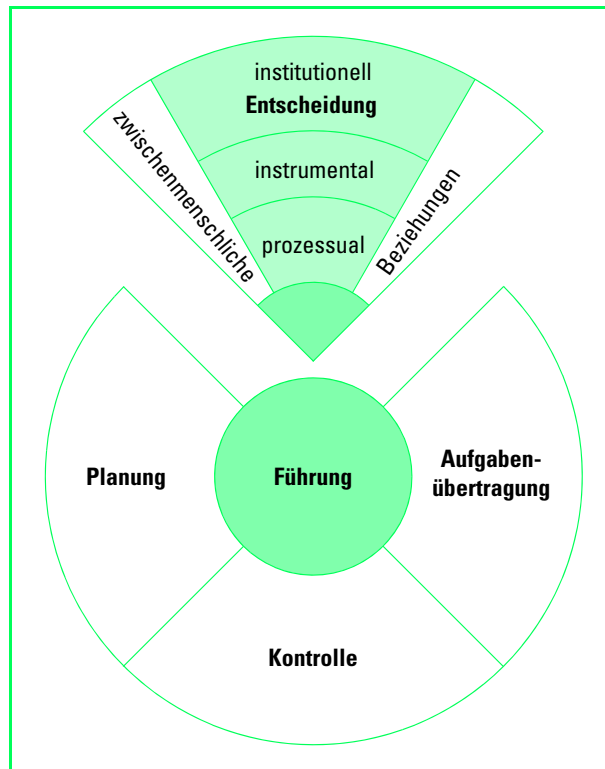
▲ Abb. 256 EFQM-Excellence-Modell (Quelle: www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm 6.8.2004)



▲ Abb. 257 Planung

Art der Planung	Strategische Planung	Operative Planung
Merkmale		
Hierarchische Stufe	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Stufen; Schwerpunkt mittlere Führungsstufen
Unsicherheit	relativ gross	relativ klein
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Zeithorizont	Akzent langfristige Perspektive	Akzent kurz- bis mittelfristige Perspektive
Informationsbedürfnisse	primär ausserbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativen	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche und integriert alle Teilpläne
Grad der Detaillierung	relativ tief; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

▲ Abb. 258 Abgrenzung strategische und operative Planung (nach Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 150)



▲ Abb. 259 Entscheidung

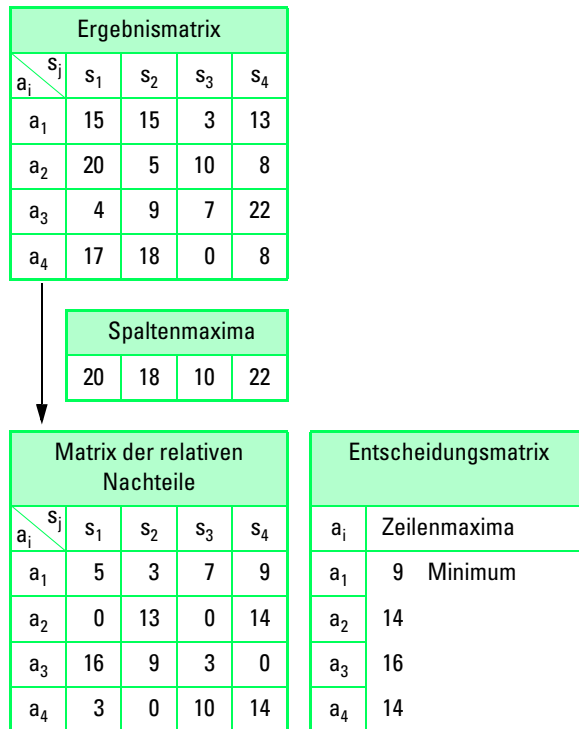
1. Entscheidungsregel: maximaler Gesamterwartungswert									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	gewichtete Zeilenwerte			
a_1	15	15	3	13	a_1	$0,1 \cdot 15 + 0,5 \cdot 15 + 0,3 \cdot 3 + 0,1 \cdot 13 = 11,2$			
a_2	20	5	10	8	a_2	$0,1 \cdot 20 + 0,5 \cdot 5 + 0,3 \cdot 10 + 0,1 \cdot 8 = 8,3$			
a_3	4	9	7	22	a_3	$0,1 \cdot 4 + 0,5 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,1 \cdot 22 = 9,2$			
a_4	17	18	0	8	a_4	$0,1 \cdot 17 + 0,5 \cdot 18 + 0,3 \cdot 0 + 0,1 \cdot 8 = 11,5$ Maximum			

2. Entscheidungsregel: Minimax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	Zeilenminima			
a_1	15	15	3	13	a_1	3			
a_2	20	5	10	8	a_2	5 Maximum			
a_3	4	9	7	22	a_3	4			
a_4	17	18	0	8	a_4	0			

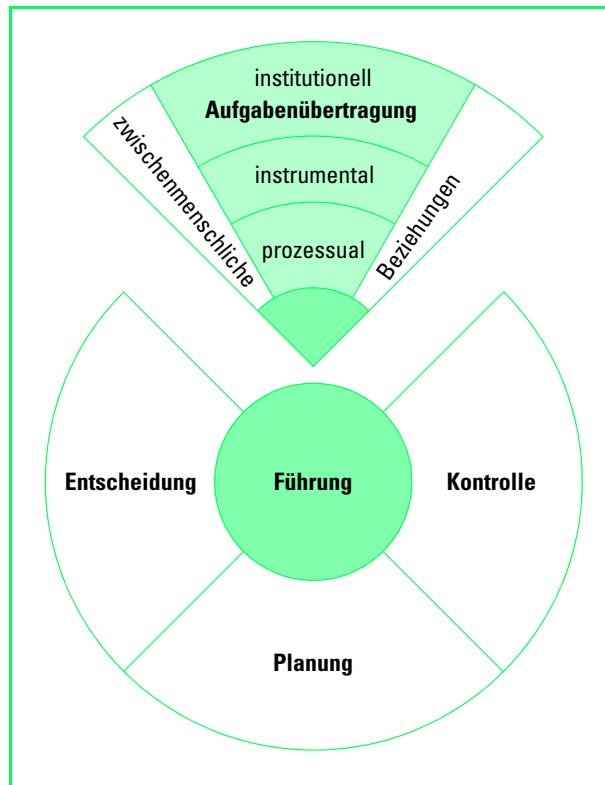
3. Entscheidungsregel: Maximax-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	Zeilenmaxima			
a_1	15	15	3	13	a_1	15			
a_2	20	5	10	8	a_2	20			
a_3	4	9	7	22	a_3	22 Maximum			
a_4	17	18	0	8	a_4	18			

4. Entscheidungsregel: Pessimismus-Optimismus-Regel									
Ergebnismatrix					Entscheidungsmatrix				
$a_i \backslash s_j$	s_1	s_2	s_3	s_4	a_i	gewichtete Zeilenwerte			
a_1	15	15	3	13	a_1	$0,6 \cdot 15 + 0,4 \cdot 3 = 10,2$			
a_2	20	5	10	8	a_2	$0,6 \cdot 20 + 0,4 \cdot 5 = 14$			
a_3	4	9	7	22	a_3	$0,6 \cdot 22 + 0,4 \cdot 4 = 14,8$ Maximum			
a_4	17	18	0	8	a_4	$0,6 \cdot 18 + 0,4 \cdot 0 = 10,8$			

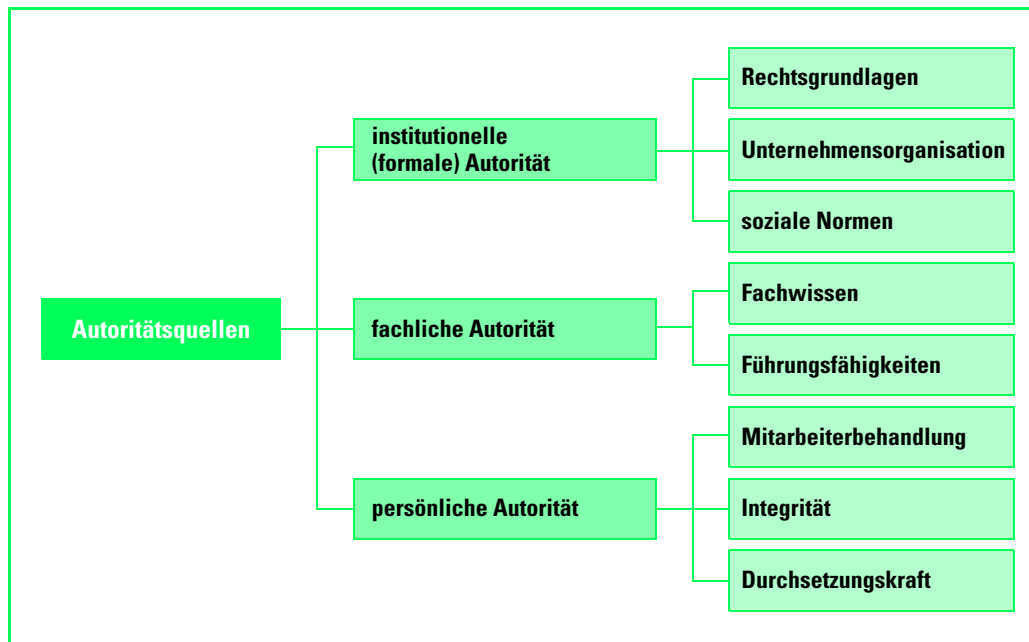
▲ Abb. 260 Entscheidungsregeln 1 bis 4



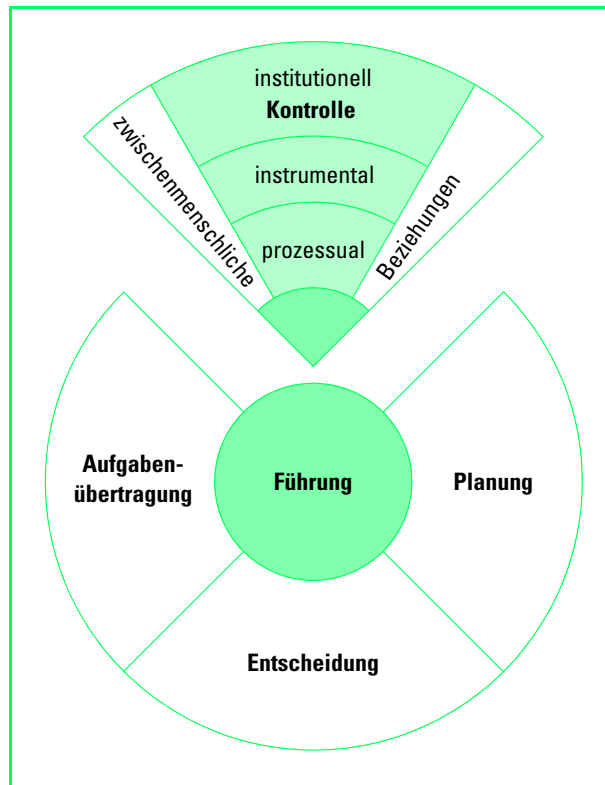
▲ Abb. 261 Entscheidungsregel 5: Minimax-Risiko-Regel



▲ Abb. 262 Aufgabenübertragung



▲ Abb. 263 Autoritätsquellen



▲ Abb. 264 Kontrolle

Thema	Kontrolle	Revision/Prüfung
Wann findet die Überwachung statt?	arbeitsbegleitend oder der Arbeitsausführung vor- oder nachgelagert	der Arbeitsausführung und den Kontrollen nachgelagert sowie in gewissen Fällen arbeitsbegleitend
Welche Stellung hat der Überwachende inne?	am Arbeitsvorgang beteiligt, weisungsberechtigt gegenüber Ausführenden Beispiele: Linien- und Fachvorgesetzte, Stellen mit Kontrollaufgaben, technische Vorrichtungen	am Arbeitsvorgang nicht beteiligt, weder weisungsgebunden noch -berechtigt Beispiele: Revisionsstelle nach Art. 727 ff. OR und nach BaG, interne Revision (Inspektorat)
Wie wird das normengerechte Verhalten in der Regel beurteilt?	anhand von Zielvorgaben und Weisungen	anhand von Normen, die oft für den konkreten Sachverhalt präzisiert werden müssen
Wie erfolgt die Einflussnahme auf das Verhalten des Ausführenden?	durch Motivation; durch Anordnung von Korrekturhandlungen; allenfalls durch Sanktionen gegenüber dem Ausführenden	durch Mitteilung des Prüfungsergebnisses an die leitenden Organe der Gesellschaft oder an Aufsichtsinstanzen

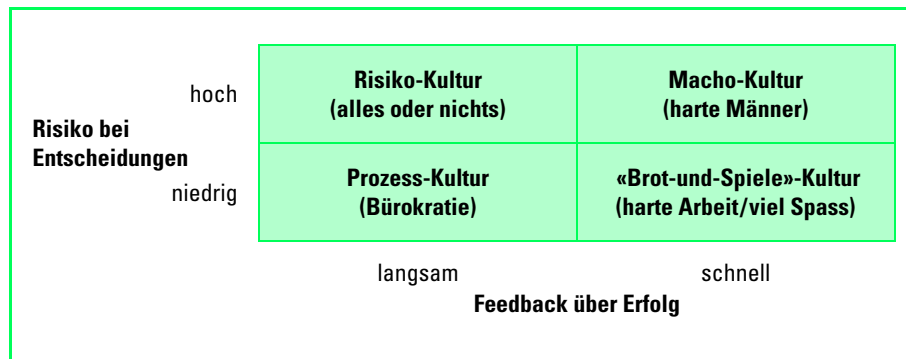
▲ Abb. 265 Revision und Kontrolle (HWP 1998b, S. 6)

Organisatorische Massnahmen selbsttätige, manuelle und programmierte Kontrollen		Unabhängige Kontrollen durch das Management	
Kontrolle durch die gewählte Organisation selbst, z.B. <ul style="list-style-type: none"> ■ selbsttätige Kontrollen ■ Instanzengliederung ■ Funktionentrennung ■ Regelung der Arbeitsabläufe ■ manuelle Kontrollen ■ programmierte Kontrollen 	Kontrolle durch die Anwendung technischer Hilfsmittel, z.B. <ul style="list-style-type: none"> ■ Messeinrichtungen ■ Sicherungsvorrichtungen ■ Rechen- und Datenverarbeitungssysteme 	Kontrolle durch Geschäftsleitung und Kader <ul style="list-style-type: none"> ■ nach freiem persönlichem Ermessen ■ gestützt auf interne Weisungen 	Kontrolle durch Beauftragte (Delegationsprinzip) <ul style="list-style-type: none"> ■ Assistenten, Stabsstellen, Ausschüsse, Sekretariate, Projektorganisationen ■ externe Fachleute und Berater
Organisatorische Hilfsmittel			
Organisationsplan, Ablauf- und Funktionendiagramm, Handbuch, Formular- und Belegwesen, Kontierungsvorgaben, Nummern- und Abstimmkreise, Zeitstempel, Unterschriftenregelung, Visaordnung, Sperrcodes usw.		Geschäftsreglemente, Pflichtenhefte, Stellenbeschreibungen, Budgets, Vorschlags- und Antragswesen, Terminliste usw.	

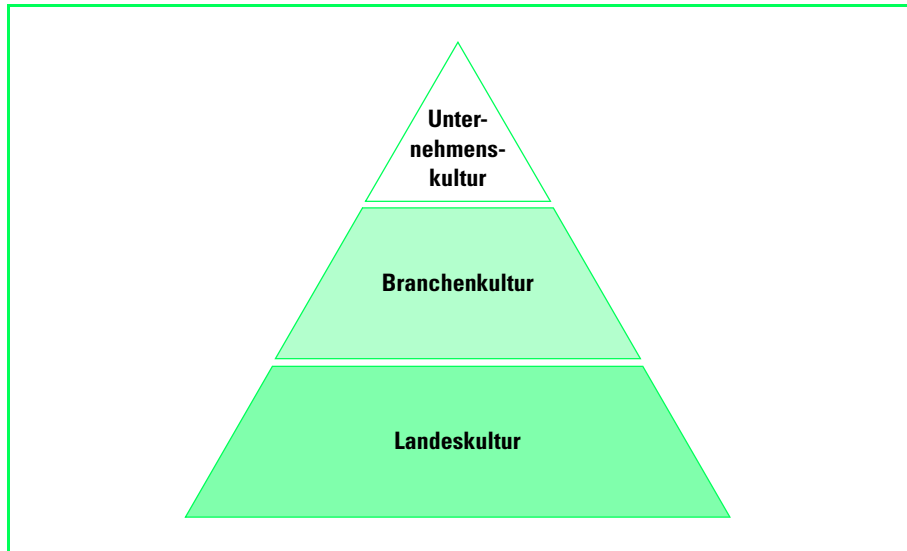
▲ Abb. 266 Interne Kontrolle (HWP 1998b, S. 174)

Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lebensläufe: Soziale Herkunft; beruflicher Werdegang; Dienstalter; Verweildauer in einer Funktion usw. ■ Werte und Mentalitäten: Ideale; Sinn für Zukunftsprobleme; Visionen; Innovationsbereitschaft; Widerstand gegen Veränderungen; Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen; Ausdauer; Lernbereitschaft; Risikoeinstellung; Frustrationstoleranz usw.
Rituale und Symbole	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rituelles Verhalten der Führungskräfte: Beförderungspraxis; Nachwuchs- und Kaderselektion; Sitzungsverhalten; Entscheidungsverhalten; Beziehungsverhalten; Bezugspersonen; Vorbildfunktion usw. ■ Rituelles Verhalten der Mitarbeiter: Besucherempfang; Begrüssung durch Telefonistin; Umgang mit Reklamationen; Wertschätzung des Kunden usw. ■ Räumliche und gestalterische Symbole: Erscheinungsbild; Zustand und Ausstattung der Gebäude; Gestalt des Firmenumschwunges; Anordnung, Gestaltung und Lage der Büros (Bürologik); Berufskleidung; Firmenwagen usw. ■ Institutionalisierte Rituale und Konventionen: Empfangsrituale von Gästen; Kleidungsnormen; Sitzungsrituale; Parkplatzordnung usw.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsstil: Informations- und Kommunikationsverhalten; Konsens- und Kompromissbereitschaft usw. ■ Kommunikation nach innen und aussen: Vorschlagswesen; Qualitätszirkel und übrige Mitwirkungsformen; Dienstwege; Öffentlichkeitsarbeit usw.

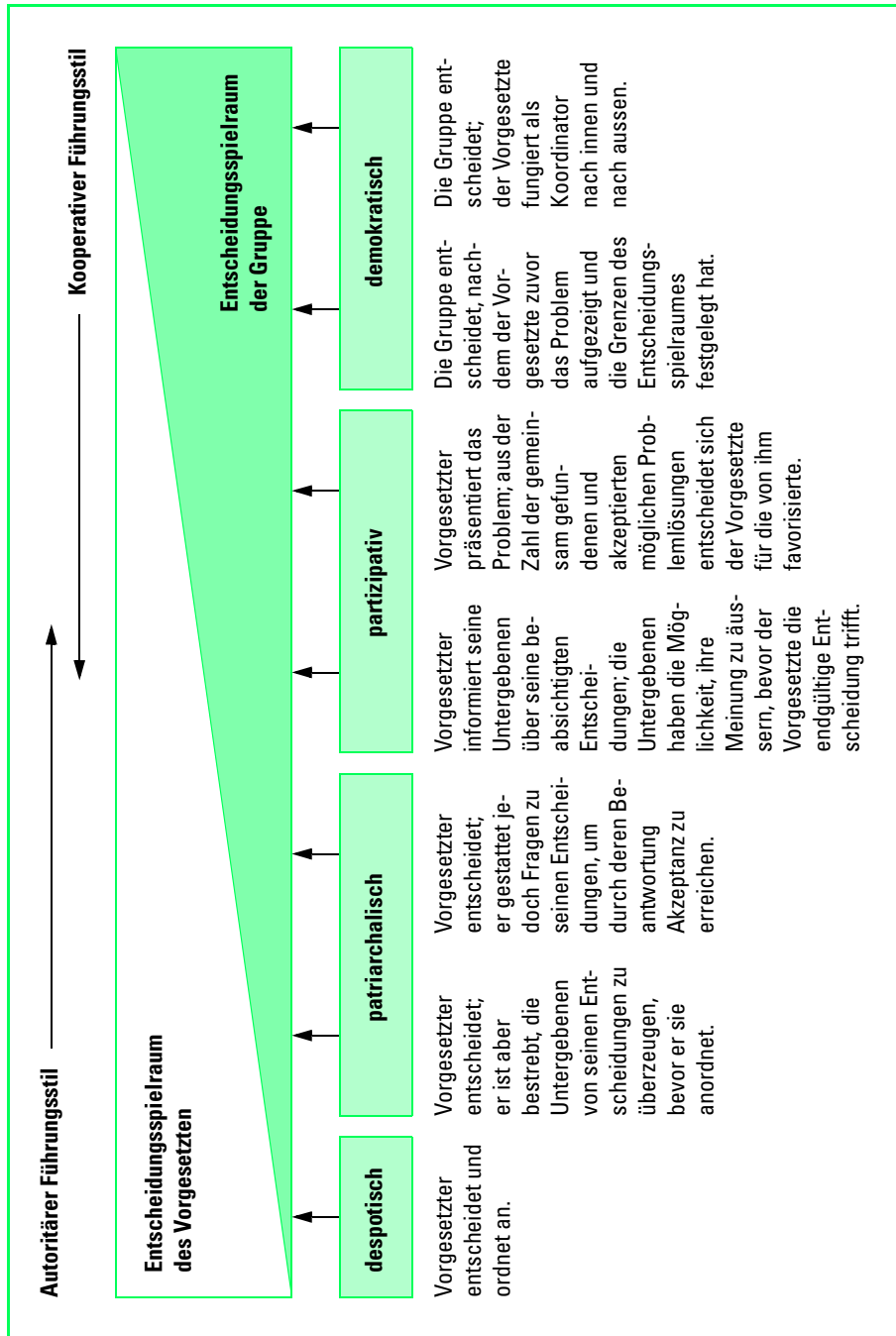
▲ Abb. 267 Kernfaktoren der Unternehmenskultur (Pümpin/Kobi/Wüthrich 1985, S. 12)



▲ Abb. 268 Kulturtypen nach Deal/Kennedy



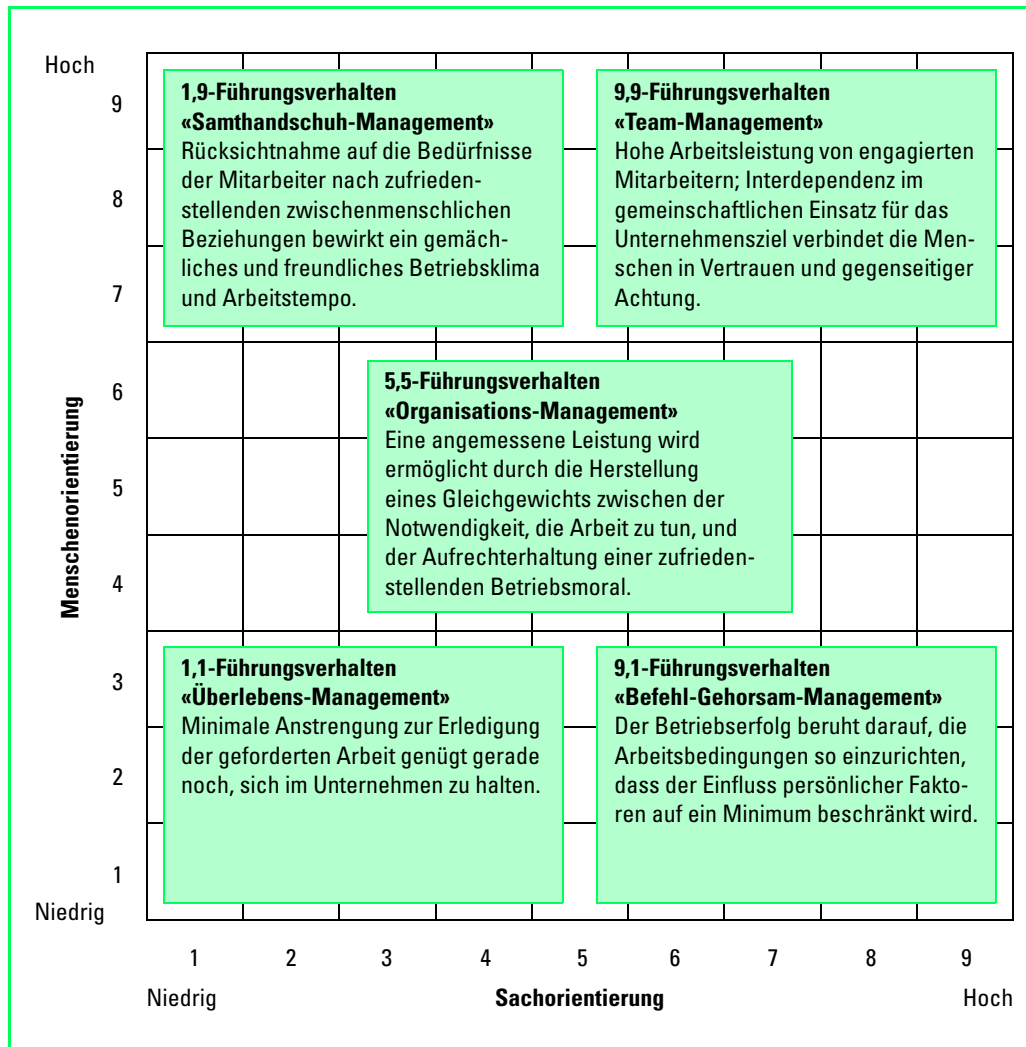
▲ Abb. 269 Pyramidenmodell der Kulturebenen



▲ Abb. 270 Führungsstile (nach Zepf 1972, S. 28)

Unterschiede in Bezug auf		Merkmalsausprägung	Stärke der Merkmalsausprägung							Merkmalsausprägung							
			1	2	3	4	5	6	7								
Führungsprozess	Art der Willensbildung	individuell	Extrem autoritärer Führungsstil						Extrem kooperativer Führungsstil	kollegial							
	Verteilung von Entscheidungsaufgaben	zentral								dezentral							
	Art der Willensdurchsetzung	bilateral								multilateral							
	Informationsbeziehungen	bilateral								multilateral							
	Art der Kontrolle	Fremdkontrolle								Selbstkontrolle							
	Bindung der Mitarbeiter an das Führungssystem	schwach								stark							
Beziehungssystem	Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter	Misstrauen								Extrem kooperativer Führungsstil						Extrem kooperativer Führungsstil	Offenheit
	Einstellung des Mitarbeiters zum Vorgesetzten	Respekt, Abwehr															Achtung, Vertrautheit
	Grundlage des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	Abstand															Gleichstellung
	Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorges. und Mitarb.	selten															oft
	Handlungsmotive des Vorgesetzten	Pflichtbewusstsein, Leistung															Integration
	Handlungsmotive des Mitarbeiters	Sicherheit, Zwang															Selbstständigkeit, Einsicht
	Soziales Klima	gespannt															verträglich
Formalisierungs- und Organisationsgrad	stark	schwach															

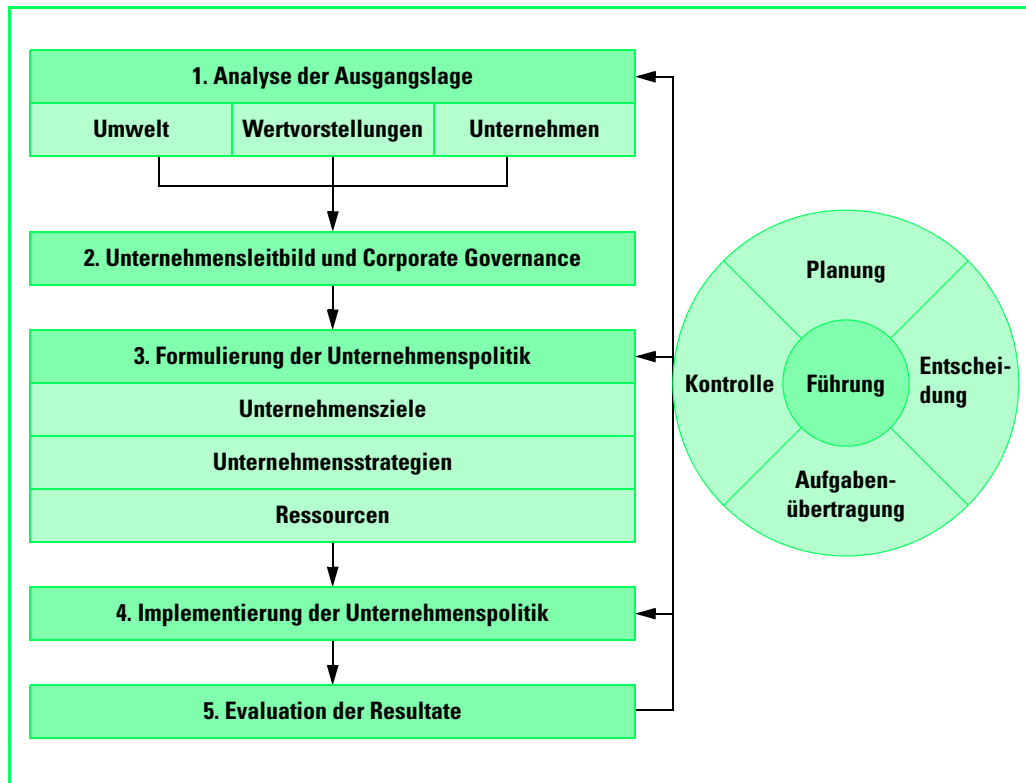
▲ Abb. 271 Kriterien zur Abgrenzung des autoritären und kooperativen Führungsstils (nach Wöhe 1986, S. 119)



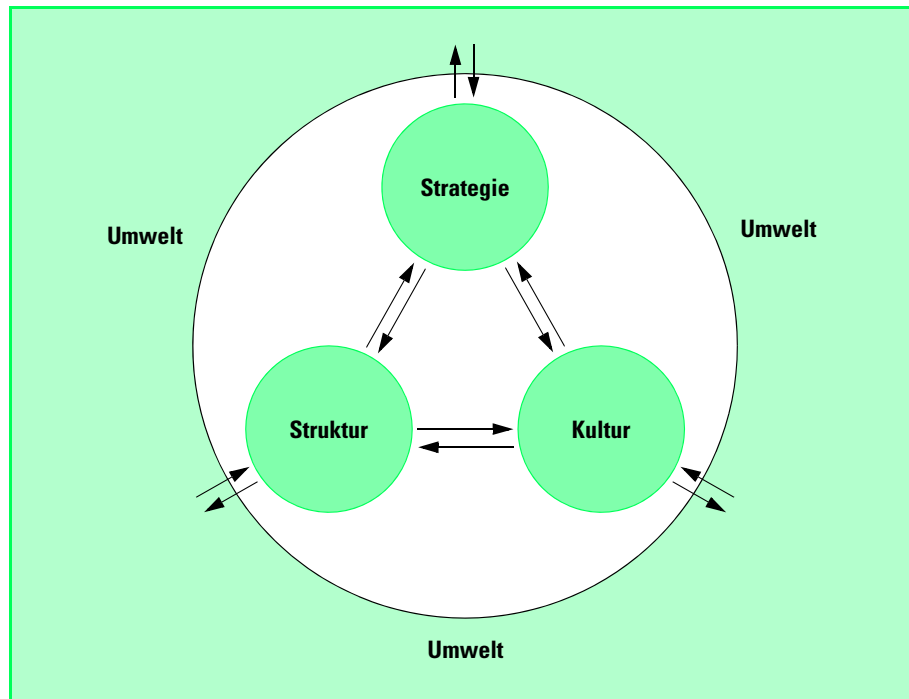
▲ Abb. 272 Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1986, S. 28)

Bereiche strategischer Erfolgspositionen	Beispiele
Produkte und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Sortimente bzw. Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können. ■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten. ■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff (z. B. Aluminium) in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen.
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten. ■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z. B. Qualität) aufzubauen und zu halten.
Unternehmensfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschliessen und zu besetzen (z. B. Direktvertrieb). ■ Fähigkeit, durch laufende Innovationen schneller als die Konkurrenz neue, überlegene Produkte auf den Markt zu bringen. ■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschliessen und zu sichern. ■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren. ■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.

▲ Abb. 273 Beispiele strategischer Erfolgspositionen (Pümpin/Geilinger 1988, S. 14)



▲ Abb. 274 Strategischer Problemlösungsprozess



▲ Abb. 275 Trilogie Strategie – Kultur – Struktur (Rühli 1991, S. 16f.)

Ökologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit von Energie ■ Verfügbarkeit von Rohstoffen ■ Strömungen im Umweltschutz <ul style="list-style-type: none"> □ Umweltbewusstsein □ Umweltbelastung □ Umweltschutzgesetzgebung ■ Recycling <ul style="list-style-type: none"> □ Verfügbarkeit/Verwendbarkeit von Recycling-Material □ Recyclingkosten
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Verfahrenstechnologie □ Innovationspotenzial □ Automation/Prozesssteuerung/Informationstechnologie/CIM/CAM ■ Produktinnovation <ul style="list-style-type: none"> □ Entwicklungstendenzen in der Produkttechnologie (Hardware, Software) □ Innovationspotenzial ■ Substitutionstechnologien <ul style="list-style-type: none"> □ mögliche Innovationen □ Kostenentwicklung ■ Informatik und Telekommunikation
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungstendenzen des Volkseinkommens in den relevanten Ländern ■ Entwicklung des internationalen Handels (Wirtschaftsintegration, Protektionismus) ■ Entwicklungstendenzen der Zahlungsbilanzen und Wechselkurse ■ Erwartete Inflation ■ Entwicklung der Kapitalmärkte ■ Entwicklung der Beschäftigung (Arbeitsmarkt) ■ Zu erwartende Investitionsneigung ■ Zu erwartende Konjunkturschwankungen ■ Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren
Demographische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Ländern ■ Sozialpsychologische Strömungen, z. B. Arbeitsmentalität, Sparneigung, Freizeitverhalten, Einstellung gegenüber der Wirtschaft, unternehmerische Grundhaltungen
Politik und Recht	<ul style="list-style-type: none"> ■ Globalpolitische Entwicklungstendenzen ■ Parteipolitische Entwicklung in den relevanten Ländern ■ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ■ Entwicklungstendenzen in der Sozialgesetzgebung und im Arbeitsrecht ■ Bedeutung und Einfluss der Gewerkschaften ■ Handlungsfreiheit der Unternehmen

▲ Abb. 276 Checkliste zur Analyse des allgemeinen Umfeldes (nach Pümpin 1992, S. 194f.)

Quantitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktvolumen ■ Stellung des Marktes im Marktlebenszyklus ■ Marktsättigung ■ Marktwachstum (mengenmässig, in % pro Jahr) ■ Marktanteile ■ Stabilität des Bedarfs
Qualitative Marktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenstruktur ■ Bedürfnisstruktur der Kunden ■ Kaufmotive ■ Kaufprozesse/Informationsverhalten ■ Marktmacht der Kunden

▲ Abb. 277 Checkliste zur Analyse des Absatzmarktes (Pümpin 1992, S. 196)

Branchenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl Anbieter ■ Heterogenität der Anbieter ■ Typen der Anbieterfirmen ■ Organisation der Branche (Verbände, Absprachen usw.)
Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auslastung der Kapazität ■ Konkurrenzkampf
Wichtigste Wettbewerbsinstrumente/ Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualität ■ Sortiment ■ Beratung ■ Preis ■ Lieferfristen ■ usw.
Distributionsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geographisch ■ Absatzkanäle
Branchenausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine Branchenausrichtung (Werkstoffe, Technologie, Kundenprobleme usw.) ■ Innovationstendenzen (Produkte, Verfahren usw.)
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten ■ Substituierbarkeit der Leistungen

▲ Abb. 278 Checkliste zur Branchenanalyse (Pümpin 1992, S. 195 f.)

Allgemeine Unternehmensentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzentwicklung ■ Cash-flow-Entwicklung/Gewinnentwicklung ■ Entwicklung des Personalbestandes ■ Entwicklung der Kosten und der Kostenstruktur <ul style="list-style-type: none"> □ fixe Kosten □ variable Kosten
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktleistung <ul style="list-style-type: none"> □ Sortiment <ul style="list-style-type: none"> – Breite und Tiefe des Sortiments – Bedürfniskonformität des Sortiments □ Qualität <ul style="list-style-type: none"> – Qualität der Hardware-Leistungen (Dauerhaftigkeit, Konstanz der Leistung, Fehlerraten, Zuverlässigkeit, Individualität usw.) – Qualität der Software-Leistungen (Nebenleistungen, Anwendungsberatung, Garantieleistungen, Lieferservice, individuelle Betreuung der Kunden usw.) – Qualitätsimage ■ Preis <ul style="list-style-type: none"> □ allgemeine Preislage □ Rabatte, Angebote usw. □ Zahlungskonditionen ■ Marktbearbeitung <ul style="list-style-type: none"> □ Verkauf □ Verkaufsförderung □ Werbung □ Öffentlichkeitsarbeit □ Markenpolitik □ Image (evtl. differenziert nach Produktgruppen) ■ Distribution <ul style="list-style-type: none"> □ inländische Absatzorganisation □ Exportorganisation □ Lagerbewirtschaftung und Lagerwesen □ Lieferbereitschaft □ Transportwesen
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktionsprogramm ■ Vertikale Integration ■ Produktionstechnologie <ul style="list-style-type: none"> □ Zweckmässigkeit und Modernität der Anlagen □ Automationsgrad ■ Produktionskapazitäten ■ Produktivität ■ Produktionskosten ■ Einkauf und Versorgungssicherheit

▲ Abb. 279 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.)

Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Forschungsaktivitäten und -investitionen ■ Entwicklungsaktivitäten und -investitionen ■ Leistungsfähigkeit der Forschung ■ Leistungsfähigkeit der Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> □ Verfahrensentwicklung □ Produktentwicklung □ Softwareentwicklung ■ Forschungs- und Entwicklungs-Know-how ■ Patente und Lizenzen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalvolumen und Kapitalstruktur ■ Stille Reserven ■ Finanzierungspotenzial ■ Working Capital ■ Liquidität ■ Kapitalumschlag <ul style="list-style-type: none"> □ Gesamtkapitalumschlag □ Lagerumschlag □ Debitorenumschlag ■ Investitionsintensität
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitative Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ■ Arbeitseinsatz ■ Salärpolitik/Sozialleistungen ■ Betriebsklima ■ Teamgeist/Unité de doctrine ■ Unternehmenskultur
Führung und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stand der Planung ■ Geschwindigkeit der Entscheide ■ Kontrolle ■ Qualität und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte ■ Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur/organisatorische Friktionen ■ Innerbetriebliche Information, Informationspolitik <ul style="list-style-type: none"> □ Rechnungswesen □ Marktinformation
Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung neuer Marktleistungen ■ Erschliessung neuer Märkte ■ Erschliessung neuer Absatzkanäle
Know-how in Bezug auf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Beteiligungen ■ Akquisitionen
Synergiepotenziale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing, Produktion, Technologie usw.

▲ Abb. 279 Checkliste zur Unternehmensanalyse (Pümpin/Geilinger 1988, S. 58f.) (Forts.)

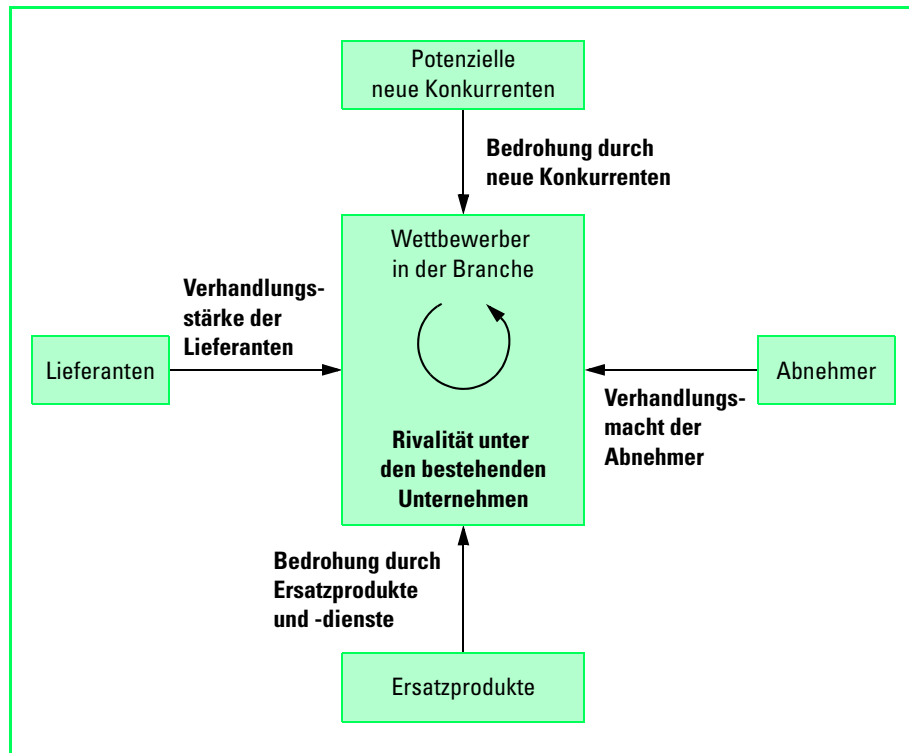
Unsere Philosophie wird von Grundsätzen getragen, die unser Verhalten in allen Bereichen und Stufen unseres Unternehmensgefüges prägen:

- Wir streben nach einer **Sinnhaftigkeit**, in allem, was wir erreichen und tun wollen.
- Sinn erkennen wir in Leistungen, die einen **Nutzen** für andere ausserhalb und innerhalb unseres Unternehmens stiften.
- Das, was wir erstreben, definieren wir durch eine breite Berücksichtigung unterschiedlicher **Interessen**.
- **Menschlichkeit** im Urteil und Handeln ist für uns ein übergeordnetes Ziel und niemals Mittel zur Erreichung von Zielen.
- Sie verlangt eine **Hinwendung** zum Nächsten; was man selbst nicht erdulden möchte, sollte man auch anderen nicht zufügen.
- Wir verlassen uns auf die **Unabhängigkeit des Urteils** auch bei entgegengesetzten Sachzwängen.
- Unser Handeln wird von einem hohen **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber unserer Umwelt und unseren Mitarbeitern getragen.
- Wir lassen uns in unserem Verhalten an der **Vertretbarkeit** unseres Handelns messen.

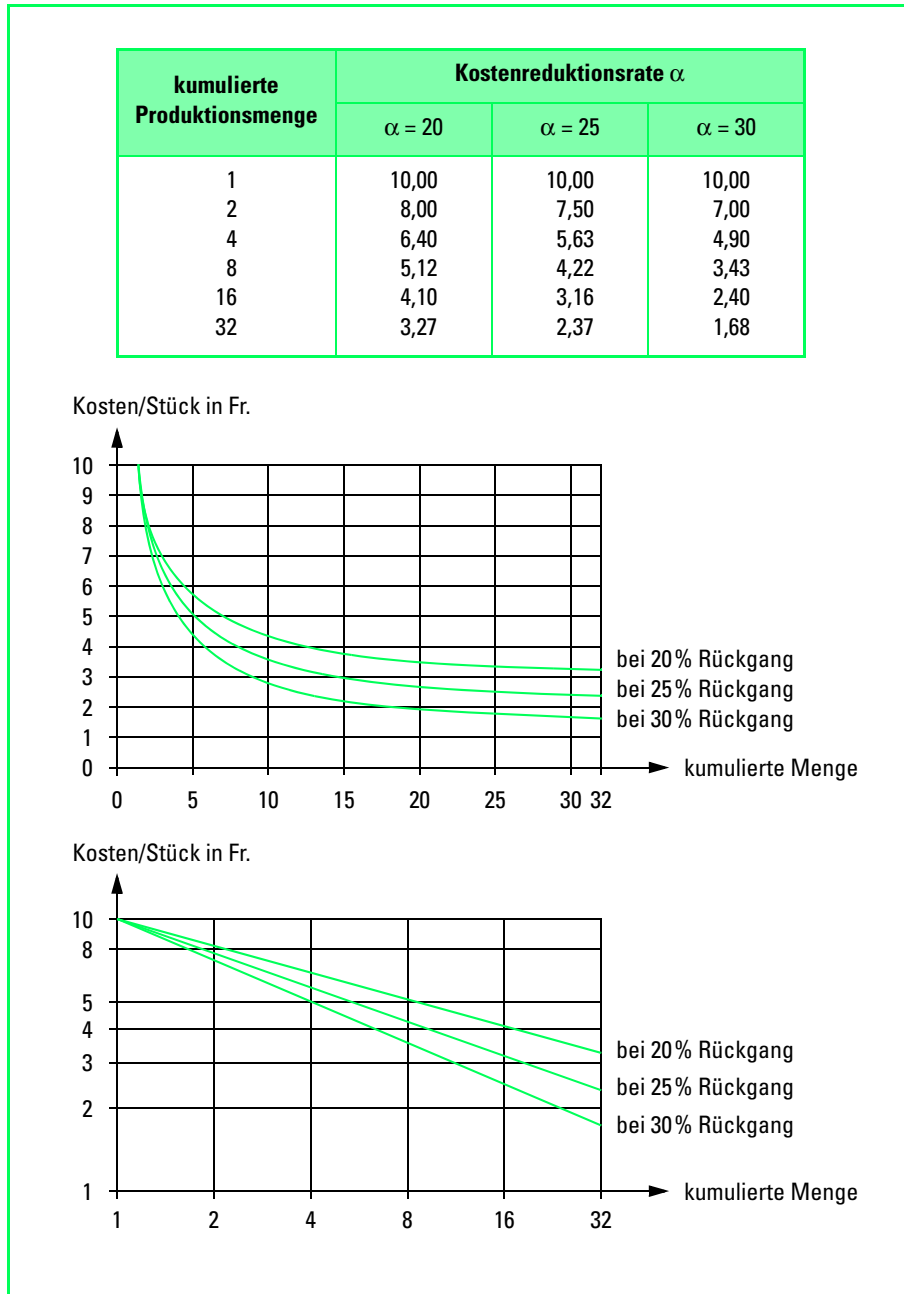
▲ Abb. 280 Beispiele für Grundsätze einer Management-Philosophie (Bleicher 1999, S. 96)

Faktoren	Ausprägung				
ausschüttbarer Gewinn	so wenig wie möglich	stabile bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende		so viel wie möglich
			gering	angemessen	
reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn	null	nach Ergebnis wechselnde Dividende			so viel wie möglich
		gering ...%	mittel ...%	hoch ...%	
Risikoneigung	grösstmögliche Sicherheit	Eingehen «kalkulierter» Risiken			höchste Risiken akzeptieren
		gering	mittel	hoch	
Umsatzwachstum	Schrumpfung	stabil bleiben	«angemessenes Wachstum»		maximales Wachstum
			klein	mittel	
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau			maximale Qualitätsvorstellung
		gering	mittel	hoch	
geographische Reichweite	lokal	Landesregion	national	beschränkt international	multinational
		Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikums-gesellschaft	Mitarbeiterbeteiligung
Eigentumsverhältnisse	Einzelbesitz	angemessene Innovationsfähigkeit			sehr hoch
		gering	mittel	hoch	
Innovationsneigung	sehr gering	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung	maximale Unterstützung, Unterordnung
		nur wenn im Eigeninteresse	von Fall zu Fall	wenn Opfer gering	
Verhältnis zum Staat	keine Berücksichtigung	keine Berücksichtigung	auch wenn mit Opfern verbunden		generell so weit als möglich
			nur soweit leistungsfördernd		
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine Berücksichtigung	keine Berücksichtigung	auch wenn mit Opfern verbunden		maximale Berücksichtigung
			nur soweit leistungsfördernd		
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine Berücksichtigung	«kooperativ»			«demokratisch»
		beschränkt	weitgehend		
<p>--- Unternehmensbild der klassischen Nationalökonomie</p> <p>— Beispiel eines professionellen Managements</p>					

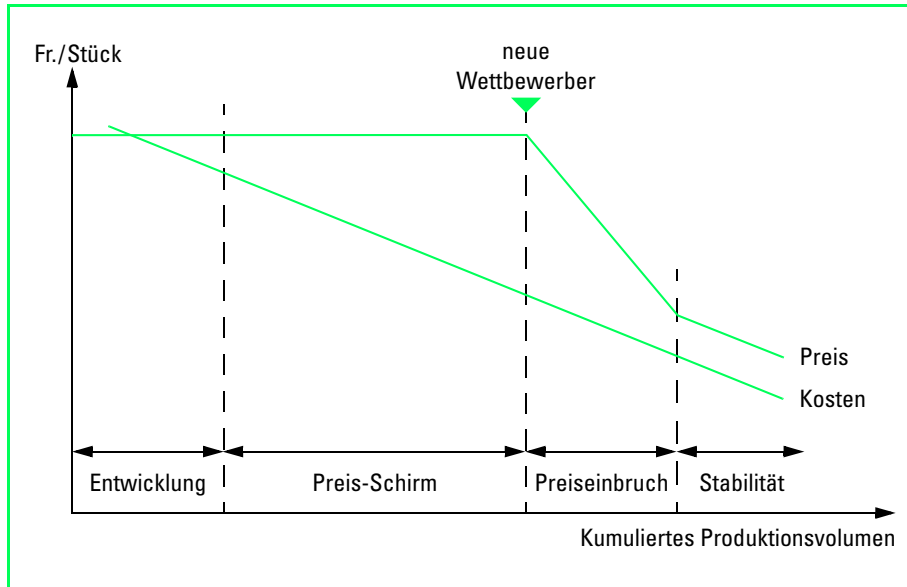
▲ Abb. 281 Beispiele von Wertvorstellungsprofilen (H. Ulrich 1987, S. 56)



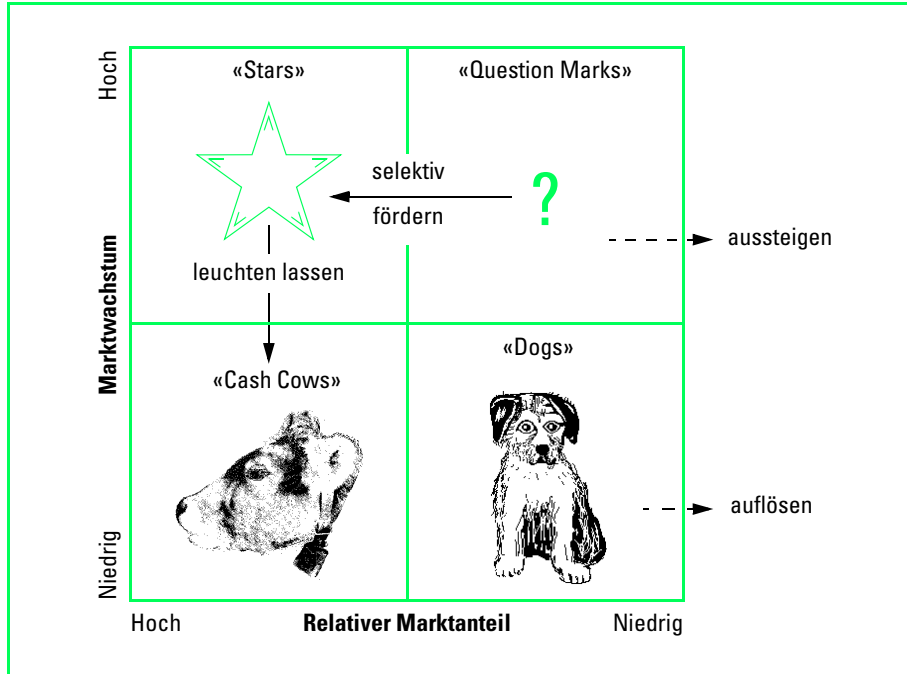
▲ Abb. 282 Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (Porter 1983, S. 26)



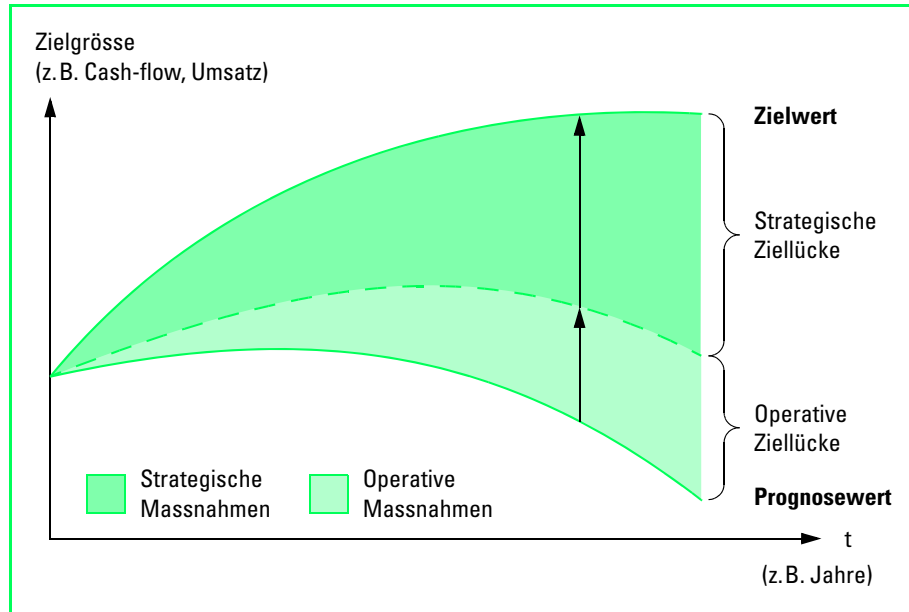
▲ Abb. 283 Beispiel und Darstellung der Erfahrungskurve



▲ Abb. 284 Erfahrungskurve und Preisverhalten (Henderson 1984, S. 28ff.)



▲ Abb. 285 Marktwachstums-Marktanteils-Matrix



▲ Abb. 286 Gap-Analyse

«Unser Engagement für die Lebensqualität»	
Leitsatz	Die Migros ist das Schweizer Unternehmen, das sich mit Leidenschaft für die Lebensqualität seiner Kundinnen und Kunden einsetzt.
Kundinnen und Kunden	Wir bieten Qualitätsprodukte und -dienstleistungen zu günstigen Preisen an.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht.
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Basierend auf der freien Marktwirtschaft und dem Leistungswettbewerb streben wir die direkte Zusammenarbeit mit unseren Produzenten an. ■ Wir verbessern Produkte und Dienstleistungen laufend und setzen zudem ökologische und soziale Standards bei Arbeits- und Produktionsbedingungen.
Genossenschafterinnen und Genossenschafter	Gegenüber unseren Genossenschafterinnen und Genossenschaftern verpflichten wir uns Werte zu schaffen, die den langfristigen und unabhängigen Fortbestand der Migros sicherstellen.
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen. ■ Mit dem Kulturprozent unterstützen wir einerseits das aktive künstlerische Schaffen und damit die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft, andererseits fördern wir den breiten Zugang zu Kultur und Bildung. ■ Wir tragen Sorge zur Umwelt und erbringen Pionierleistungen.
Werte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir sind freundlich und setzen uns für die Anliegen unserer Kundinnen und Kunden ein. ■ Wir handeln mutig, kreieren Neues und sind verantwortungsbewusst. ■ Wir begegnen uns respektvoll, fair und mit Menschlichkeit. ■ Wir sind leistungsfreudig und schaffen Werte.

▲ Abb. 287 Unternehmensleitbild der Migros

- Welche **Bedürfnisse** wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
- Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere **Marktleistungen** entsprechen? (Qualität, Preis, Neuheit usw.)
- Welche **geographische Reichweite** soll unser Unternehmen haben? (lokaler, nationaler, internationaler Charakter)
- Welche **Marktstellung** wollen wir erreichen?
- Welche Grundsätze sollen unser **Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern** (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten) bestimmen?
- Welches sind unsere grundsätzlichen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und **Gewinnverwendung**?
- Welches ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem **Staat**?
- Wie sind wir gegenüber wesentlichen **gesellschaftlichen Anliegen** eingestellt? (Umweltschutz, Gesundheitspflege, Armutsbekämpfung, Entwicklungshilfe, Kunstförderung usw.)
- Welches ist unser **wirtschaftliches Handlungsprinzip**?
- Wie stellen wir uns grundsätzlich zu **Anliegen der Mitarbeiter**? (Entlohnung, persönliche Entwicklung, soziale Sicherung, Mitbestimmung, finanzielle Mitbeteiligung usw.)
- Welches sind die wesentlichsten **Grundsätze der Mitarbeiterführung**, die in unserem Unternehmen gelten sollen?
- Welches sind unsere **technologischen Leitvorstellungen**?

▲ Abb. 288 Fragenliste zum Unternehmensleitbild (H. Ulrich 1987, S. 94)

Corporate Governance – Fundament für langfristigen Erfolg

Wirkungsvolle Corporate Governance, die hohen internationalen Standards entspricht, ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Wesentliche Grundlagen sind vor allem das deutsche Aktiengesetz und der Deutsche Corporate Governance Kodex. Da unsere Aktie auch an der New Yorker Börse notiert ist, unterliegen wir zudem den betreffenden US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen und Bestimmungen der Securities and Exchange Commission (SEC) sowie der New York Stock Exchange.

Durch unsere Corporate Governance stellen wir eine verantwortungsbewusste, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Kontrolle der Deutschen Bank sicher. Vier Elemente sind dafür kennzeichnend: gute Beziehungen zu den Aktionären, eine effektive Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat, ein am langfristigen Erfolg ausgerichtetes Vergütungssystem sowie eine transparente Rechnungslegung in Verbindung mit frühzeitiger Berichterstattung.

Aktionäre

Unsere Aktionäre sind per Gesetz an wichtigen Unternehmensentscheidungen wie Satzungsänderungen, der Verwendung des Bilanzgewinns, der Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien und wesentlichen Strukturveränderungen beteiligt. Die Deutsche Bank hat nur eine einzige Gattung von Aktien, die jeweils eine Stimme verbrieft. Um unseren Aktionären die Wahrnehmung ihrer Rechte zu erleichtern, setzen wir bei der Hauptversammlung neben der Briefwahl auch elektronische Medien ein. Insbesondere können Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Deutschen Bank via Internet erteilt werden.

Vorstand

Der Vorstand leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung und kontrolliert die Konzerngesellschaften. Er sorgt dafür, dass die gesetzlichen Bestimmungen sowie unternehmensinternen Richtlinien eingehalten werden, und achtet auf Vielfalt bei der Besetzung von Führungsfunktionen. Die Mitglieder des Vorstands, die nicht zum Vorstand gehörenden Leiter der Kerngeschäftsfelder sowie der Deutsche Bank Americas und der asiatisch-pazifischen Region (ohne Japan) bilden zusammen das Group Executive Committee. Dieses Gremium analysiert die Entwicklung der Geschäftsbereiche, erörtert konzernstrategische Fragen und erarbeitet Empfehlungen für den Vorstand zur abschliessenden Entscheidung.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. Grundlegende Entscheidungen, welche die Bank betreffen, benötigen seine Zustimmung.

Er legt die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands fest, bestellt die Vorstandsmitglieder und plant gemeinsam mit dem Vorstand langfristig deren Nachfolge. Jährlich prüft der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Arbeit. Neben dem gesetzlich zu bildenden Vermittlungsausschuss hat der Aufsichtsrat einen Präsidial-, einen Prüfungs-, einen Risiko sowie einen Nominierungsausschuss eingerichtet.

Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben achtet der Aufsichtsrat auf eine ausgewogene Zusammensetzung sowie darauf, dass seine Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben. Ebenso berücksichtigt er den Aspekt der Vielfalt im Vorstand und bei Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat. Angesichts unserer globalen Geschäftsaktivitäten gehört dem Aufsichtsrat eine angemessene Anzahl von Mitgliedern mit langjähriger internationaler Erfahrung an. Ausserdem ist in unserem Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder vertreten.

Vergütung

Die Vergütung unserer Vorstandsmitglieder orientiert sich in erster Linie am längerfristigen Erfolg der Deutschen Bank. Massstab für die Bemessung der variablen Vergütung sind die individuelle Leistung sowie einerseits das Erreichen der geplanten Eigenkapitalrendite im Zweijahresdurchschnitt und andererseits unsere Aktienrendite in einem dreijährigen Zeitraum im Verhältnis zum entsprechenden Durchschnittswert einer Auswahl vergleichbarer Wettbewerber. Ein Grossteil der variablen Vergütung wird aufgeschoben, mit Verfallmöglichkeit und überwiegend aktienbasiert gewährt. Die verzögert fällige variable Vergütung ist zu einem angemessenen Teil von der nachhaltigen Ergebnisentwicklung der Deutschen Bank sowohl positiv als auch negativ abhängig.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder enthält eine feste und eine variable Komponente. Der variable Teil hängt ab von der Erfüllung festgelegter Ziele, von der Dividende und dem Gewinn je Aktie im Dreijahresdurchschnitt. Der Vorsitz beziehungsweise seine Stellvertretung im Aufsichtsrat sowie der Vorsitz beziehungsweise die Mitgliedschaft in einem der Ausschüsse werden extra honoriert.

Rechnungslegung

Anteilseigner und Öffentlichkeit werden regelmässig durch den jährlichen Geschäftsbericht, der den Konzernabschluss enthält, sowie die Zwischenberichte informiert. Unsere Konzernrechnungslegung entspricht den International Financial Reporting Standards (IFRS). Dies sorgt für eine hohe Transparenz und internationale Vergleichbarkeit.

▲ Abb. 289 Corporate Governance der Deutschen Bank (Deutsche Bank 2010, S. 27f.)

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation

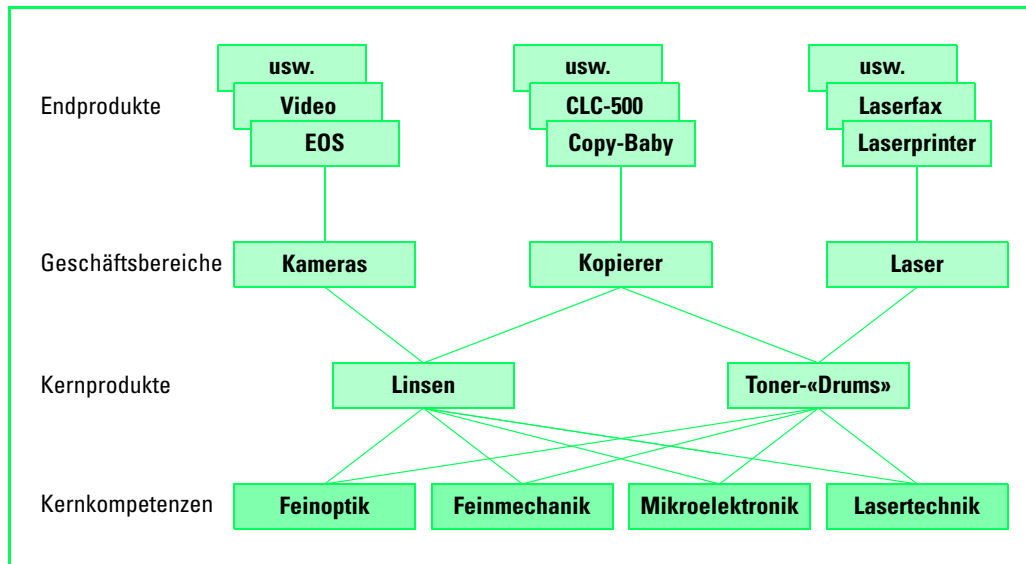
▲ Abb. 290 Produkt-Markt-Matrix (nach Ansoff 1966, S. 132)

		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

▲ Abb. 291 Strategietypen (Porter 1983, S. 67)

Strategische Portfolio-Kategorie	Zielvorstellung (relativer Marktanteil)	Ressourceneinsatz	Risiko
Stars	halten/leichter Ausbau	hoch, Reinvestition des Cash-flow	akzeptieren
Cash Cows	halten/leichter Abbau	gering, nur Rationalisierungs- und Ersatzinvestitionen	einschränken
Dogs	Abbau	minimal, Verkauf bei Gelegenheit, evtl. Stilllegung	stark reduzieren
Question Marks	selektiver Ausbau	hoch, Erweiterungsinvestitionen	akzeptieren
	Abbau	Verkauf	einschränken

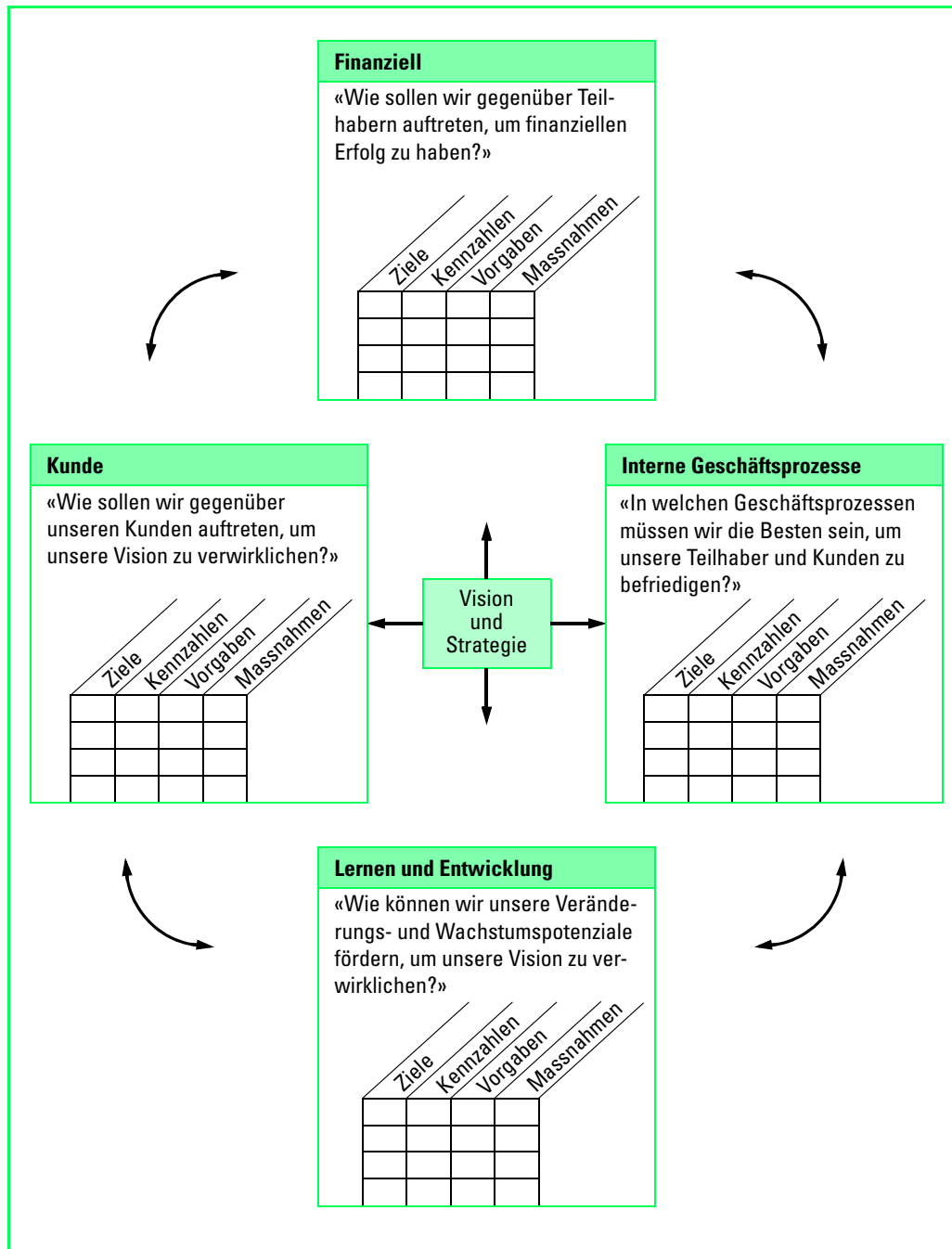
▲ Abb. 292 Idealtypische Normstrategien (in Anlehnung an P. Ulrich/Fluri 1995, S. 127)



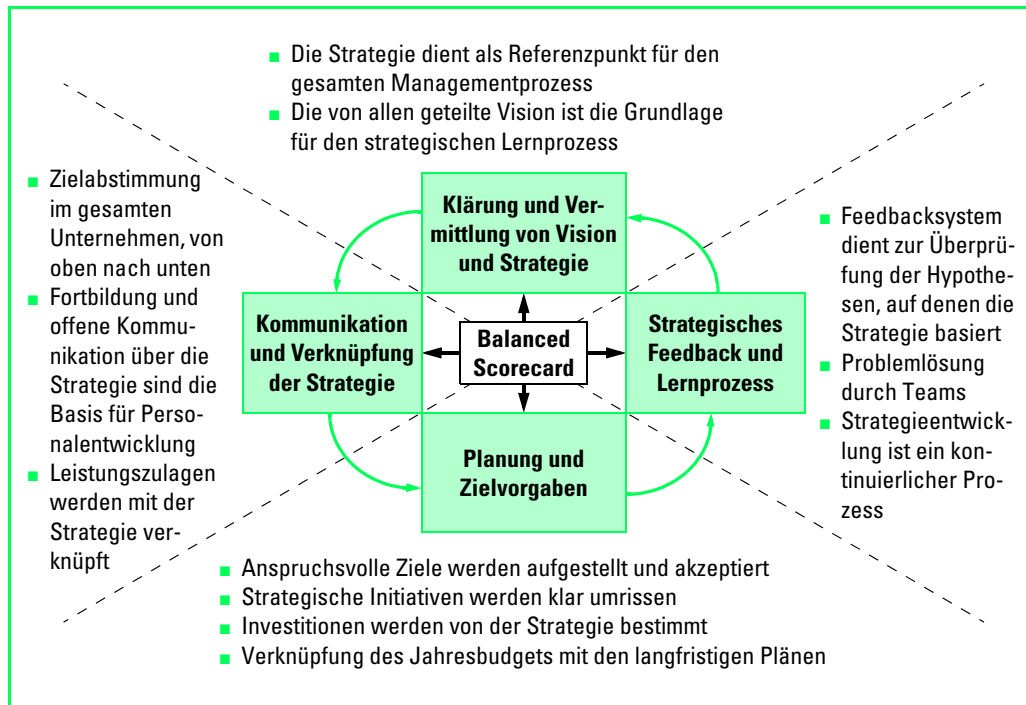
▲ Abb. 293 Kernkompetenzenbaum für Canon

Perspektive	Strategien
Nutzung von Synergiepotenzialen	<ul style="list-style-type: none"> ■ werkstofforientierte Strategien (gleicher Werkstoff) ■ technologieorientierte Strategien (gleiche Produktionsanlagen) ■ abnehmerorientierte Strategien (Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises)
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expansionsstrategie ■ Konsolidierungsstrategie ■ Kontraktionsstrategie (Schrumpfungsstrategie)
Integration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorwärtsintegrationsstrategie (Integration nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen) ■ Rückwärtsintegrationsstrategie (Integration vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unabhängigkeitsstrategie ■ Kooperationsstrategie (z. B. Strategische Allianz, Joint-Venture) ■ Beteiligungsstrategie (finanzielle Beteiligung) ■ Akquisitionsstrategie (Übernahme)
Breite der Geschäftstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentrationsstrategie ■ Breitenstrategie
Verhalten gegenüber der Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offensivstrategie ■ Defensivstrategie

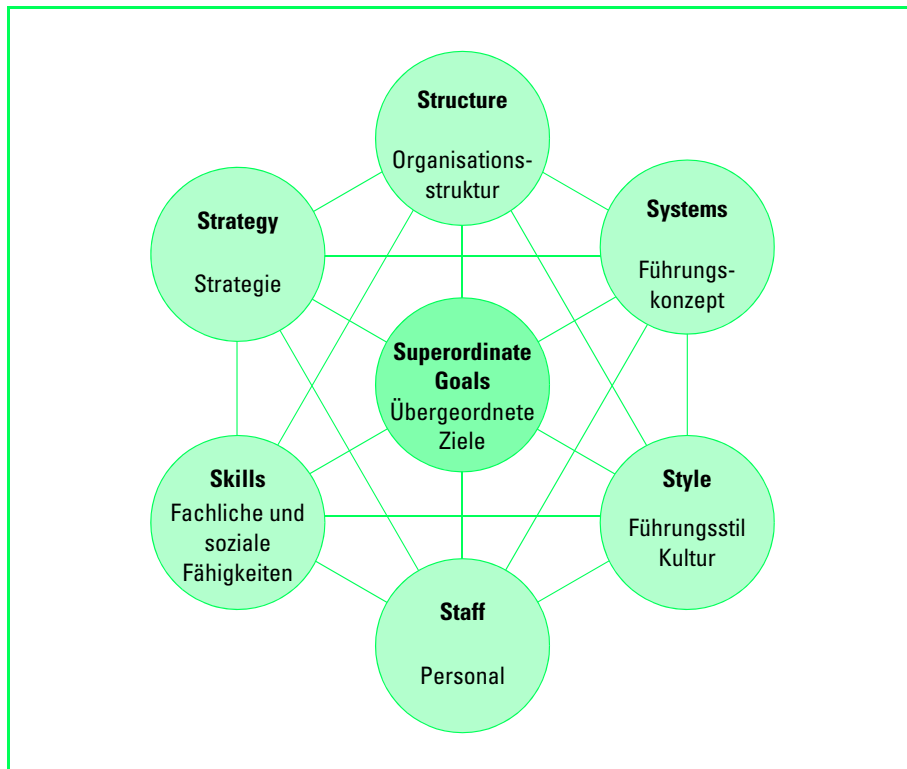
▲ Abb. 294 Strategische Ausrichtungen (Pümpin 1980, S. 75ff.)



▲ Abb. 295 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 296 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)



▲ Abb. 297 7-S-Modell