

# Inhalt

## Einleitung und Hinweise zum Gebrauch

### Die Autoren

## Best Practice – die wichtigsten Methoden, die besten Lösungen

### Der Blick aufs Ganze

Globalisierung – ein Mythos *Alan M. Rugman*

Standpunkt: Christopher Locke

Standpunkt: Henry Mintzberg

Soziale Verantwortung *Gerald L. Pepper*

Spirituelles Kapital *Danah Zohar*

Umwelt der Zukunft *Bob Tyrrell*

Umweltmanagement *John Elkington*

Unternehmensethik *Sue Newell*

Standpunkt: Watts Wacker und Ryan Matthews

Die Zukunft des Geldes *Bernard A. Lietaer*

### Personalwesen

Ältere Arbeitskräfte *Beverly Goldberg*

Angst am Arbeitsplatz *Dick Richards*

Autonome Teams *Andrew Leigh und Michael Maynard*

Standpunkt: Stan Davis und Christopher Meyer

Erfolgsfaktor Betriebsklima *Kathleen Kelley Reardon*

Flexible Arbeitsplätze gestalten *Kenneth Murrell*

Ganzheitliche Mitarbeiterführung *R. Brayton Bowen*

Generationskonflikte am Arbeitsplatz *Ron Zemke*

Globalisierung am Arbeitsplatz *Perry Pascarella*

Handeln statt reden *Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton*

Leistungsgerechte Vergütung *Ernst Zander*

Mentoring *Max Landsberg*

Mitarbeiter finden und halten *Philip Sadler*

Mitarbeiterbindung *Sharon Jordan-Evans und Beverly Kaye*

Mündige Teams *Meredith Belbin*

Nebenleistungen *John G. Fisher*

Personalabbau mit Würde *Alan Downs*

Das Unternehmen als Interessenverband

*Jane Galloway Seiling*

Die Unternehmenskultur *Robert Heller*

Wissensarbeiter *Edward E. Gordon*

Ziele setzen *Matthew Budman*

### Produktivität

Balanced Scorecard *Robert S. Kaplan und David P. Norton*

Benchmarking *Paul Spenley*

Brainstorming *Jules Goddard*

Facility-Management *Keith Alexander*

Standpunkt: Jim Kouzes

Partnerschaften *Chip R. Bell*

Produktionsmanagement *Horst Wildemann*

Produktportfolios *Robert G. Cooper und Scott J. Edgett*

Schlanke Produktion *Daniel Jones*

Total Quality-Management *Masaaki Imai*

Unternehmensberater *Steve Markwell*

Unternehmensziele *Allan A. Kennedy*

### Persönliche Effizienz

Standpunkt: William Bridges

Coaching *Max Landsberg*

Emotionale Intelligenz *Daniel Goleman und Cary Cherniss*

Standpunkt: Charles Handy

Mitarbeiter als Mitunternehmer *Gifford Pinchot*

Richtiger Umgang mit Stress *Cary L. Cooper und*

*Susan Cartwright*

Stressvermeidung am Arbeitsplatz *David Allen*

Weiterbildung *Daniel R. Tobin*

### Führungsfragen

Standpunkt: Warren Bennis

Führen mit emotionaler Intelligenz *Rick Lash*

Führungseigenschaften *Chris Turner*

Führungskräfte als Grenzgänger *Judith A. Neal*

Führungskraftemangel *Don Blohowiak*

Führungsqualitäten *Sir Peter de la Billiere*

Die gläserne Decke *Katherine Hammer*

Standpunkt: Sumantra Ghoshal

Glaubwürdig führen *Debashis Chatterjee*

Gute Trends, schlechte Trends *Lucy Kellaway*

Kontrolle in flacher Hierarchie *Karin Klenke*

Krisen bewältigen *Ian I. Mitroff*

Laterales Führen *Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle*

Menschenführung *David H. Maister*

MIO – Führen mit persönlichen Zielen

*Richard S. Handcombe*

Projektmanagement *Robert Buttrick*  
 Standpunkt: *Noel M. Tichy*  
 Standpunkt: *Fons Trompenaars*  
 Unternehmerisch führen *Rita Gunther McGrath und Ian C. MacMillan*  
 Vertrauen als Führungsinstrument *Reinhard K. Sprenger*  
 Virtuelle Unternehmen *Jim Underwood*  
 Die Vorbilder von morgen *Charles R. Day*  
 Wider den Reduktionismus *Fredmund Malik*

### Strategie und Wettbewerb

Corporate Identity *Wally Olins*  
 Fusionen und Übernahmen *Susan Cartwright*  
 Integrative Strategie *Hermann Simon*  
 Konzernstrategien *David R. Sadtler*  
 Standpunkt: *Jean-Claude Larréché*  
 Machtkämpfe und Machtteilung *Jonas Ridderstråle*  
 Outsourcing *Ronan McIvor*  
 Radikale Innovationen *Lothar Stein*  
 Servicemanagement *Karl Albrecht*  
 Strategiewechsel *Louis Patler*  
 Strategische Allianzen *Peter Killing*  
 Strategische Planung *Oren Harari*  
 Wachstumsstrategien *Michael Laker*  
 Wettbewerberanalyse *Liam Fahey*

### IT-Management

Clicks & Bricks *David Stauffer*  
 Collaborative Commerci *Michael J. Cunningham*  
 Cybermärkte *Jeffrey F. Rayport*  
 Das 24/7-Unternehmen *Thomas M. Koulopoulos*  
 Data-Mining *Michael Griggs und Maggie Kennedy*  
 Digits für die Oldies *Adrian J. Slywotzky und David J. Morrison*  
 Internetakzeptanz schaffen *John Nirenberg*  
 Der Internetauftritt *Gerry McGovern*  
 Kostenmanagement *John Wells*  
 Leistungsmaßstäbe in der E-World *Peter S. Cohan*  
 Technologie in Geschäftsprozesse integrieren *Donryn Dewar und Melanie Ellis*  
 Unternehmensinformationssysteme *Thomas H. Davenport*  
 Unternehmensnetze *Don Tapscott*  
 Virtuelle Zusammenarbeit *Stewart Clegg, Antoine Hermens, Salvador Porras*  
 Standpunkt: *David Weinberger*

### Marketing

Direktmarketing *Drayton Bird*

First-Mover-Advantage *Al Ries und Laura Ries*  
 Käufertypen *Stephen Thurlow*  
 Standpunkt: *Philip Kotler*  
 Kundenfreundlichkeit *Richard C. Whiteley*  
 Kundenloyalität *John Frazer-Robinson*  
 Kundenmanagement *Merlin Stone*  
 Marken aufbauen und etablieren *Paul Stobart*  
 Marketingmanagement *Manfred Bruhn*  
 Marketingplanung *Malcolm McDonald*  
 Marketingstrategien *Geoff Mott und Regis McKenna*  
 Marktforschung *Robert M. Worcester und Peter F. Hutton*  
 Öffentlichkeitsarbeit *Robert S. Leaf*  
 Optimale Preissetzung *Michael de Kare-Silver*  
 Standpunkt: *B. Joseph Pine*  
 Service im Internetzeitalter *Christopher Voss*  
 Standpunkt: *Patricia Seybold*  
 Strategisches Preismanagement *Karl-Heinz Sebastian und Andrea Maessen*

### Finanzen

Allokation von Finanzmitteln *John L. Mariotti*  
 Standpunkt: *Christopher Bartlett*  
 Standpunkt: *Peter L. Bernstein*  
 Budgetplanung *Jeremy Hope, Robin Fraser und Peter Bunce*  
 Finanzmanagement *Terry Carroll*  
 Geistiges Kapital *Thomas A. Stewart*  
 Humankapitalrechnung *Andrew Mayo*  
 Kostenführerschaft *Dinna Louise C. Dayao*  
 Open-Book-Management *John Case*

### Erneuerung und Wachstum

Allianzen *James A. Champy*  
 Change-Management *Robert Heller*  
 Das Ende des Wachstums *Robert M. Tomasko*  
 Gewinn als Constraint *Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle*  
 Standpunkt: *Michael Hammer*  
 Kreativität im Unternehmen *Edward de Bono*  
 Standpunkt: *Tom Petzinger*  
 Ressourcenmanagement *Geoffrey A. Moore*  
 Restrukturieren, ohne zu zerstören *Colin Price*  
 Standpunkt: *Peter Schwartz und Peter Leyden*  
 Start-ups und Sturzflüge *James E. Schrage*  
 Szenario-Planung *Gill Ringland*  
 Technologieinvestitionen *Steve Bone*  
 Turnaround-Strategien *Sir John Harvey-Jones*  
 Veränderungsmanagement *Klaus Doppler*  
 Verkrustete Strukturen verhindern *Leslie L. Kossoff*

# Die besten Checklists und Actionlists

## Die Checklists

### Mitarbeiterführung

Auslandseinsatz  
 Auswahlgespräch  
 Coaching  
 Delegieren  
 Einführung neuer Mitarbeiter  
 Emotionale Intelligenz  
 Empowerment  
 Entlassungsgespräch  
 Entwicklung passiver Mitarbeiter  
 Flexible Arbeitszeiten  
 Führung  
 Geschäftsreisen ins Ausland  
 Konfliktsituationen  
 Kreativität  
 Leistungsbewertung  
 Mitarbeiterfluktuation  
 Mitarbeitermotivation in Zeiten des Wandels  
 Teambildung

### Individuelle Effizienz

Antritt einer Arbeitsstelle  
 Antritt einer Managerstelle  
 Berufsrückkehrerinnen – der Wiedereinstige ins Arbeits-  
 leben  
 Facilitating  
 Karriereplanung  
 Leistungsbeurteilung  
 Präsentation: Vorbereitung  
 Präsentation: Vortrag  
 Sitzungsleitung  
 Stressmanagement  
 Verhandlungsführung  
 Zeitmanagement

### Personalmanagement

Arbeitsplatzbeschreibung  
 Arbeitsplatzbewertung  
 Berufsrückkehrerinnen anwerben und halten  
 Ehrenkodex  
 Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems  
 Kinderbetreuung  
 Mitarbeiterbeschaffung  
 Schulungsbedarfsanalyse  
 Workshop

### Marketing

Beschwerden  
 Businessplan  
 Konferenzplanung  
 Kundenbetreuung  
 Kundennähe  
 Marketingplan  
 Marktforschung  
 Medien  
 Strategische Partnerschaften  
 Strategische Planung  
 SWOT-Analyse  
 Unternehmensvision  
 Virtuelles Unternehmen  
 Zielsetzung

### Fertigung und Betrieb

Ausschreibung  
 Auslandsgeschäfte  
 Balanced Scorecard  
 Benchmarking  
 Business-Process-Reengineering  
 Einkauf  
 Einrichtung eines Leistungsmessungssystems  
 Energiemanagement  
 Export  
 Kaizen  
 Lagerwirtschaft  
 Projektmanagement  
 Supply-Chain-Management  
 TQM: Implementierung  
 TQM: Strategieplanung  
 Umweltmanagement  
 Unternehmensberatung  
 Veränderungsprogramm: Entwurf  
 Veränderungsprogramm: Implementierung

### Unternehmensplanung

Brainstorming  
 Budgeterstellung  
 Budgetkontrolle  
 Forderungseinzug  
 Fundraising  
 Informationsaudit  
 Informationsflut  
 Innenrevision

Kostenkontrolle  
 Kreditkontrolle  
 Rationale Entscheidungen  
 Six Sigma  
 Verfassen von Wirtschaftstexten  
 Wertsteigerungsanalyse

## Die Actionlists

### Karriereplanung

Auslandskarriere richtig planen  
 Berufswechsel erfolgreich meistern  
 Bewerbungsschreiben überzeugend verfassen  
 Entlassung: Strategien für den Neubeginn  
 Gehalt: den eigenen Marktwert ermitteln  
 Karriereausstieg: Arbeit ist nicht alles im Leben  
 Kündigen mit Stil  
 Mentoren: Beziehungen aufbauen  
 Networking richtig gemacht  
 »Patchwork-Biografie«: ein Portfolio von Tätigkeiten  
 Personalagenturen nutzen  
 Ruhestand vorbereiten  
 Selbstvermarktung  
 Stellensuche planen  
 Stellensuche über das Internet  
 Lebenslauf erstellen  
 Lebenslauf: welche Typen es gibt  
 Virtuelle Arbeitsplätze: in Kontakt bleiben  
 Vorgesetzter als Verbündeter  
 Vorstellungsgespräch: Gehaltsverhandlung  
 Vorstellungsgespräch: mit schwierigen Fragen umgehen  
 Vorstellungsgespräch: mit unfairen Fragen umgehen  
 Vorstellungsgespräche vorbereiten  
 Vorstellungsgespräche vor einem Podium

### Kundenservice, Marketing und Vertrieb

BB-Märkte: Markenaufbau  
 Datenschutz in der Praxis  
 Direktmarketing-Kampagne planen  
 Direktwerbung richtig gemacht  
 E-Mail-Management mit Erfolg  
 E-Mail-Marketing  
 E-Marktplätze optimal nutzen  
 Entscheidungsträger erreichen  
 Events für Kunden planen  
 Extranet aufbauen  
 Geografische Informationssysteme nutzen  
 Geschäftspartnerschaften aufbauen  
 Handelsmarketing

Handelsunterstützung über das Internet  
 Internetmarketing  
 Konkurrenz beobachten  
 Kontaktzentrum aufbauen  
 Kundenakquise: neue Kunden gewinnen  
 Kundenakquise: Unternehmenskunden gewinnen  
 Kundenanfragen richtig handhaben  
 Kundenbindung mit Online-Communitys  
 Kundendaten optimal nutzen  
 Kundenfeedback erhöhen  
 Kundenservice als Element der Unternehmenskultur  
 Kundenservice im Internet  
 Kundentreueprogramme  
 Kundentreueprogramme im Internet  
 Kundenwert erhöhen  
 Markenaufbau  
 Markenerweiterung  
 Marketingplanung  
 Markttests starten  
 Marktforschung betreiben  
 Messeauftritt planen  
 One-to-one-Marketing  
 Postwerbung: besserer Rücklauf  
 Produkteinführung  
 Public-Relations-Kampagne planen  
 Preisaktionen planen  
 Produktliteratur erstellen  
 Produkt-PR  
 Störfallmanagement für den Kunden  
 Telefondienste erfolgreich einsetzen  
 Telefonmarketing  
 Telefonservice optimieren  
 Vertrieb: Informationen für den Außendienst  
 Vertriebsanreize schaffen  
 Vertriebsproduktivität steigern  
 Werbeagenturen Ziele vorgeben  
 Werbekampagnen bewerten  
 Werbekampagnen planen  
 Werbemedien auswählen  
 Werbung im Internet  
 Werbeziele festlegen

### Webmanagement, neue Medien und Online-Strategie

Affiliate-Marketing: Partnerprogramme im E-Business  
 Clicks and Mortar: Online-offline-Geschäftsstrategie  
 Computerviren wirksam bekämpfen  
 Content-Management richtig einsetzen  
 Customer-Relationship-Management  
 Datenschutz im Internet

E-Allianzen als strategische Option  
 E-Commerce: erfolgreicher Einstieg  
 E-Learning im Unternehmen  
 Interaktives Fernsehen: schlechte Aussichten  
 Intranets optimieren  
 Kundenunterstützung online  
 M-Commerce: Handel per Handy  
 Netzkonferenzen optimal nutzen  
 Sicherheit im Internet  
 Suche im Internet erfolgreich meistern  
 Suchfunktion auf der Website anlegen  
 Virtuelle Teamarbeit  
 Verbrauchermarkt im Internet  
 Videokonferenzen einsetzen  
 Webdesign: Elemente guter Gestaltung  
 Website konzipieren  
 Website-Management  
 Website nutzergerecht gestalten  
 Websites für fremdsprachige Märkte  
 Zahlungssysteme online

### Zahlen und Finanzen

Abschlüsse vorlegen  
 Abschreibungen auf immaterielle Vermögens-  
 werte vornehmen  
 Abschreibung auf Sachanlagen vornehmen  
 Activity-based-Costing anwenden  
 Aktienrendite ermitteln  
 Alpha- und Betafaktor verstehen  
 Amortisationszeit berechnen  
 Anleihenkurs ermitteln  
 Anleihenrendite ermitteln  
 Barwert berechnen  
 Bilanzen lesen  
 Buchwert berechnen  
 Capital-Asset-Pricing-Model entwickeln  
 Cash-Flow analysieren  
 Debitoren- und Kreditorenlaufzeit berechnen  
 Deckungsbeitrag berechnen  
 EBIT und EBITDA berechnen

Effektiven Jahreszins berechnen  
 Eigenkapitalrentabilität berechnen  
 Einnahmen verbuchen  
 Elastizität berechnen  
 Erwartungswert der Rendite berechnen  
 Forderungsumschlag berechnen  
 Forschungs- und Entwicklungsausgaben verbuchen  
 Gesamtkapitalrentabilität berechnen  
 Gewinn je Aktie berechnen  
 Gewinn- und Verlustrechnungen lesen  
 Grenzkosten berechnen  
 Immaterielle Geschäftswerte ermitteln  
 Internen Zinsfuß berechnen  
 Investitionsrentabilität berechnen  
 Jahresabschlüsse lesen  
 Kapitalstruktur ermitteln  
 Kapitalumschlag berechnen  
 Kapitalwert berechnen  
 Kreditkosten und Kreditqualität verstehen  
 Kurs-Gewinn-Verhältnis berechnen  
 Leasing verbuchen  
 Liquidität dritten Grades berechnen  
 Produktivitätskennzahlen berechnen  
 Rendite berechnen  
 Risikobereinigte Rendite berechnen  
 Umlaufkapital ermitteln  
 Umlaufkapital-Produktivität berechnen  
 Umsatzaufwendungen ermitteln  
 Umsatzmultiple berechnen  
 Umsatzrentabilität berechnen  
 Unternehmenswert berechnen  
 Verschuldungsgrad berechnen  
 Vorzugsaktien bewerten  
 Wandlungskurs berechnen  
 Wandlungsverhältnis berechnen  
 Wechselkursrisiken verstehen  
 Wesentlichkeitsprinzip anwenden  
 Zukunftswert berechnen  
 Zukunftswert einer Annuität (Rente) ermitteln  
 Zusätzlichen Mehrwert berechnen

## Die bedeutendsten Vordenker und Manager

### Vordenker

Igor Ansoff  
 Chris Argyris  
 Chester Barnard  
 Warren Bennis  
 Marvin Bower  
 Dale Carnegie  
 James Champy  
 Alfred Chandler  
 W. Edwards Deming  
 Peter Drucker  
 Henri Fayol  
 Mary Parker Follett  
 Sumantra Ghoshal  
 Gary Hamel  
 Charles Handy  
 Bruce Henderson  
 Frederick Herzberg  
 Geert Hofstede  
 Elliott Jaques  
 Joseph M. Juran  
 Rosabeth Ross Kanter  
 Philip Kotler  
 Theodore Levitt  
 Kurt Lewin  
 Niccolò Machiavelli  
 Karl Marx  
 Abraham Maslow  
 Elton Mayo  
 Douglas McGregor  
 Henry Mintzberg  
 John Naisbitt  
 Kenichi Ohmae  
 Richard Pascale  
 Laurence Peter  
 Tom Peters  
 Michael Porter  
 Edgar Schein  
 Peter Senge  
 Hermann Simon  
 Reinhard K. Sprenger  
 Sun-Tzu  
 Frederick Taylor  
 Alvin Toffler  
 Robert Townsend  
 Fons Trompenaars

Thomas Watson, Jr  
 Max Weber

### Manager

Giovanni Agnelli  
 Theo und Karl Albrecht  
 John Jacob Astor  
 Roland Berger  
 Jeffrey Bezos  
 William Boeing  
 Robert Bosch  
 Richard Branson  
 Warren Buffett  
 Leo Burnett  
 Andrew Carnegie  
 Stephen Case  
 John Thomas Chambers  
 Coco Chanel  
 Walter Percy Chrysler  
 Jim Clark  
 John de Mol  
 Michael Dell  
 Walter Elias Disney  
 James Buchanan Duke  
 William Crapo Durant  
 George Eastman  
 Thomas Alva Edison  
 Michael Eisner  
 Larry Ellison  
 Enzo Ferrari  
 Henry Ford  
 Bill Gates  
 Harold Geneen  
 Louis Frederick Gerstner  
 Jean Paul Getty  
 King Camp Gillette  
 Daniel Goeudevert  
 Roberto Goizueta  
 Andrew S. Grove  
 William Randolph Hearst  
 Hugh Hefner  
 Konrad Henkel  
 Conrad Nicholson Hilton  
 Soichiro Honda  
 Howard Robard Hughes jun. B482  
 Lee Iacocca

Steve Jobs  
 Ingvar Kamprad  
 Herb Kelleher  
 Phil Knight  
 Ray Kroc  
 Alfred Krupp  
 Edwin Land  
 Estée Lauder  
 Ralph Lauren  
 Konosuke Matsushita  
 Louis Mayer  
 Mark McCormack  
 Scott McNealy  
 Charles Merrill  
 Reinhard Mohn  
 J. P. Morgan  
 Akio Morita  
 Rupert Murdoch  
 David Ogilvy  
 Jorma Jaakko Ollila  
 Pierre Omidyar  
 Aristoteles Onassis  
 David Packard  
 John Patterson  
 Ferdinand Piëch  
 Heinrich von Pierer

Hasso Plattner  
 Ferdinand (Ferry) Porsche  
 John Rockefeller  
 Anita Roddick  
 Julius Rosenwald  
 Raymond Rubicam  
 David Sarnoff  
 Jürgen Schrempp  
 Charles Schwab  
 Ricardo Semler  
 Werner von Siemens  
 Alfred Sloan jun.  
 Levi Strauss  
 Lord Thomson of Fleet (Roy Thomson)  
 August Thyssen  
 Eiji Toyoda  
 Donald Trump  
 Robert Edward Turner III  
 Theodore Newton Vail  
 Cornelius Vanderbilt  
 Samuel Walton  
 Paul Warburg  
 Thomas Watson sen.  
 Jack Welch  
 Robert Winship Woodruff  
 Frank Winfield Woolworth

## Die wichtigsten Bücher

**Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten**  
 von Stuart Crainer  
**Das 80/20-Prinzip** von Richard Koch  
**Action Learning** von Reg Revans  
**The Age of E-Tail** von Alex Birch, Philipp Gerbert und Dirk  
 Schneider  
**The Age of Unreason** von Charles Handy  
**Alle Macht dem Neuen** von Michael Lewis  
**Alles für den Kunden** von Jan Carlzon  
**Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und  
 des Geldes** von John Maynard Keynes  
**Allgemeine und industrielle Verwaltung** von Henri Fayol  
**Am Rande des Chaos** von Danah Zohar  
**Auf der Suche nach Spitzenleistungen** von Tom Peters  
 und Robert Waterman  
**Balanced Scorecard** von Robert Kaplan und David Norton  
**Benchmarking** von Robert Camp  
**The Borderless World** von Kenichi Ohmae

**Das Buch der fünf Ringe** von Miyamoto Musashi  
**Business Reengineering** von James Champy und Michael  
 Hammer  
**The Caring Economy** von Gerry McGovern  
**Change Management** von Klaus Doppler und Christoph  
 Lauterburg  
**The Change Masters** von Rosabeth Moss Kanter  
**The Changing Culture of a Factory** von Elliot Jaques  
**The Clickable Corporation** von Jonathan Rosenoer,  
 Douglas Armstrong und Russell Gates  
**Clicks and Mortar** von David S. Pottruck und Terry Pearce  
**Clockspeed** von Charles Fine  
**Das Cluetrain-Manifest** von Rick Levine, Christopher  
 Locke, Doc Searle und David Weinberger  
**Coopetition** von Barry Nalebuff und Adam Brandenburger  
**Corporate-Level Strategy** von Michael Goold, Marcus  
 Alexander und Andrew Campbell  
**Customer Relationship Management** von Reinhold Rapp

**The Death of Distance** von Frances Cairncross  
**Der Einzelne zählt** von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal  
**Digital Capital** von Don Tapscott, David Ticoll und Alex Lowy  
**Digitales Business** von Bill Gates  
**Direkt von Dell** von Michael Dell  
**Die dritte Welle – Zukunftschance** von Alvin Toffler  
**Du système industriel** von Henri de Saint-Simon  
**Der e-loyale Kunde** von Ellen Reid Smith  
**Emotionale Führung** von Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee  
**Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft** von Jeremy Rifkin  
**Das Ende des Wettbewerbs** von James Moore  
**Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!** von Marcus Buckingham und Donald Clifton  
**The Entertainment Economy** von Michael Wolf  
**Entscheidungsverhalten in Organisationen** von Herbert Simon  
**Erfolg im Leben** von Henry Ford  
**Erlebniskauf** von B. Joseph Pine und James H. Gilmore  
**E-Shock 2000** von Michael De Kare-Silver  
**EVA – Economic Value Added** von Al Ehrbar  
**Führen, Leisten, Leben** von Fredmund Malik  
**Führungskräfte** von Warren Bennis und Burt Nanus  
**Die fünfte Disziplin** von Peter Senge  
**Funky Business** von Jonas Ridderstråle und Kjell Nordström  
**Der Fürst** von Niccolò Machiavelli  
**Futur II – Globalisierung als Erfolgsgeschichte** von John Micklethwait und Adrian Wooldridge  
**Futurize Your Enterprise** von David Siegel  
**Geheimnis und Kunst des japanischen Managements** von Richard Tanner Pascale und Anthony Athos  
**Die grenzenlose Unternehmung** von Arnold Picot, Ralf Reichwald und Rolf Wigand  
**Grundsätze der politischen Ökonomie** von John Stuart Mill  
**Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung** von Frederick Winslow Taylor  
**Hagakure** von Tsunetomo Yamamoto  
**Handbuch der Qualitätsplanung** von Joseph M. Juran  
**Handbuch Globales Managen** von Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner  
**Die heimlichen Gewinner** von Hermann Simon  
**Die heimlichen Spielregeln** von Peter Scott-Morgan  
**Herr und Opfer der Organisation** von William Whyte  
**Die Hewlett-Packard-Story** von David Packard

## IBM

**In the Age of the Smart Machine** von Shoshana Zuboff  
**Das Informationszeitalter** von Manuel Castells  
**Innovation in Marketing** von Theodore Levitt  
**Internationale Unternehmensführung** von Christopher Bartlett und Sumantra Ghoshal  
**Japanische Strategien** von Kenichi Ohmae  
**Jenseits der Ökonomie** von Arie de Geus  
**Just for Fun** von Linus Torvalds und David Diamond  
**Kaizen** von Masaaki Imai  
**Das Kapital** von Karl Marx  
**Das Konzept Integriertes Management** von Knut Bleicher  
**Das Kunden-Kartell** von Tim Cole und Paul Gromball  
**Die Kunst des Krieges** von Sun Tzu  
**Die Kunst zu führen** von Marvin Bower  
**Kursbuch für Visionäre** von Watts Wacker, Jim Taylor und Howard Means  
**Leadership** von James MacGregor Burns  
**Die lernende Organisation** von Chris Argyris und Donald Schön  
**Living on Thin Air** von Charles Leadbeater  
**Der Loyalitätseffekt** von Frederick Reichheld  
**Management im 21. Jahrhundert** von Peter Drucker  
**Managementteams** von R. Meredith Belbin  
**Managen auf Messers Schneide** von Richard Tanner Pascale  
**Manager müssen managen** von Harold Geneen  
**Marketing-Management** von Philip Kotler  
**Markt und Plan** von Ralf Dahrendorf  
**Megatrends** von John Naisbitt  
**Meine Jahre mit General Motors** von Alfred P. Sloan  
**Der Mensch im Unternehmen** von Douglas McGregor  
**Der Minuten-Manager** von Kenneth Blanchard und Spencer Johnson  
**Der mobile Mensch** von Charles Leadbeater  
**Motion Study** von Frank Gilbreth  
**The Motivation to Work** von Frederick Herzberg, Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman  
**Motivation und Persönlichkeit** von Abraham Maslow  
**Mythos Motivation** von Reinhard Sprenger  
**Nationale Wettbewerbsvorteile** von Michael Porter  
**The Nature of Managerial Work** von Henry Mintzberg  
**net ready** von Amir Hartman, John Sifonis und John Kador  
**NetEconomy** von Kevin Kelly  
**Neue Ansätze der Unternehmensführung** von Rensis Likert  
**Die Ökonomie der Maschine** von Charles Babbage  
**Ökonomisches Tableau** von Francois Quesnay



- Online zum Erfolg** von Carl Shapiro und Hal R. Varian  
**Onward Industry** von James Mooney und Alan Reilley  
**Oszillodox** von Peter Littmann und Stephan Jansen  
**Out of the Crisis** von W. Edwards Deming  
**Parkinsons Gesetz** von C. Northcote Parkinson  
**Das Peter-Prinzip** von Laurence Peter  
**Die Praxis des Managements** von Peter Drucker  
**Das Prinzip Unschärfe** von Stan Davis und Christopher Meyer  
**Probleme industrieller Arbeitsbedingungen** von Elton Mayo  
**Quest for Prosperity** von Konosuke Matsushita  
**Real Time** von Regis McKenna  
**Renditefaktor Personal** von Jac Fitz-enz  
**Das revolutionäre Unternehmen** von Gary Hamel  
**Das Semco-System** von Ricardo Semler  
**Shareholder Value** von Alfred Rappaport  
**Six Sigma** von Mikel Harry und Richard Schroeder  
**Smart Capitalism** von Matthias Horx  
**So wird Ihr Unternehmen einzigartig** von Constantinos Markides  
**Spielräume** von Tom DeMarco  
**Stabilität durch Wandel** von Peter Scott-Morgan, Erik Hoving, Henk Smit und Arnoud van der Slot  
**Stellen Sie Leute ein, die Sie eigentlich nicht brauchen** von Robert Sutton  
**Die strategische Planung** von Henry Mintzberg  
**Strategy and Structure** von Alfred Chandler  
**Strategy Safari** von Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel  
**Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung** von Joseph Schumpeter  
**Top-50-Selbstmanagement** von Tom Peters  
**Total Digital** von Nicholas Negroponte  
**Das Toyota-Produktionssystem** von Taiichi Ohno
- Über die Grundsätze der politischen Ökonomie und der Besteuerung** von David Ricardo  
**Das Unternehmen der Zukunft** von Mohan Sawhney und Jeff Zabin  
**Unternehmenskultur** von Edgar H. Schein  
**Unternehmenswert** von Tom Copeland, Tim Koller und Jack Murin  
**Verhaltenspsychologie im Betrieb** von Robert Blake und Jane Mouton  
**Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung** von Richard Cyert und James March  
**Der vierte Produktionsfaktor** von Thomas Stewart  
**Visionary Companies**  
**Vom Kriege** von Karl von Clausewitz  
**Was zählt** von Jack Welch und John Byrne  
**Web@Attack** von Philip Evans und Thomas Wurster  
**Der Weg zu den Besten** von Jim Collins  
**Der Weg zum Wesentlichen** von Stephen Covey, Roger Merrill und Rebecca Merrill  
**Wettbewerb jenseits der Industriegrenzen** von Dieter Heuskel  
**Wettbewerbsstrategie** von Michael Porter  
**Wettbewerbsvorteile** von Michael Porter  
**Wettlauf um die Zukunft** von Gary Hamel und C.K. Prahalad  
**Wie aus Wissen Taten werden** von Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton  
**Wie man Freunde gewinnt** von Dale Carnegie  
**Wirtschaft und Gesellschaft** von Max Weber  
**Der Wohlstand der Nationen** von Adam Smith  
**Work This Way** von Bruce Tulgan  
**Das Ziel** von Eliyahu Goldratt und Jeff Cox  
**Die Zukunft bewältigen** von Peter F. Drucker  
**Die zweite Revolution in der Autoindustrie** von James Womack, Daniel Jones und Daniel Roos

## Das Lexikon

[Danksagung](#)

[Bildnachweis](#)

[Register](#)



# Allianzen

James A. Champy

## Zusammenfassung

- Partnerschaften sind heute bedeutsamer denn je. Nur wenige Unternehmen können es sich leisten, ihre Produkte ohne jede Inanspruchnahme von Fremdhilfe zu erfinden, herzustellen, zu verkaufen und zu warten.
- Viele Unternehmen arbeiten daher zusammen, meist in Allianzen, um ihre jeweiligen Produkte und Kompetenzen wechselseitig zu ergänzen.
- Allianzen können gelingen, wenn die Geschäftsprozesse der beteiligten Unternehmen mit viel Feingefühl harmonisiert werden und die Unternehmenskulturen sich durch glückliche Fügung als miteinander vereinbar erweisen. Man muss jedoch zur Kenntnis nehmen, dass die meisten Allianzen heute scheitern.

## Einleitung

Typisches Beispiel für ein Joint Venture ist eine Gemeinschaftsgründung von AT&T und British Telecom. Concert sollte multinationalen Konzernen ein weltweites Netz anbieten, wie es keiner der beiden Mutterfirmen allein möglich gewesen wäre. Die Maßnahme erschien auf dem Papier ausgesprochen vernünftig, statt jeweils selbst ein Netz mit milliardenschweren Investitionen zu errichten und sich dann einen erbitterten Konkurrenzkampf zu liefern. Die beiden Riesen gerieten schließlich doch aneinander und mussten im Zuge des Gefechts ihr Gemeinschaftsunternehmen zu Grabe tragen. Anscheinend hatten sie jedoch keinerlei Vorkehrungen für den Fall eines Scheiterns getroffen, denn es blieb völlig unklar, wie die Sach- und Finanzmittel sowie der Kundenstamm des zerbrochenen Joint Ventures aufzuteilen seien. Einig war man sich lediglich darüber, dass es gescheitert war. Als Concert schließlich seine Pforten schloss, lag der Quartalsverlust des Unternehmens bei rund 200 Millionen Dollar.

Was war geschehen? Die meisten Beobachter sehen in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen der beiden Partner die Hauptursache für das Scheitern, eine plausible Annahme, denn die beiden Unternehmen praktizieren einen unterschiedlichen Führungsstil und jedes von ihnen

ist vollauf damit beschäftigt, seinen Marktanteil auf den heimischen Märkten zu sichern. Vergleichbare Allianzen zwischen France Telecom und einer Reihe von weiteren Telekommunikationsunternehmen scheiterten ebenfalls trotz langwieriger Verhandlung und Millionen von Euros. Inzwischen hat sich weltweit eine regelrechte Halde an gescheiterten Allianzen gebildet.

Verschiedene Untersuchungen zu den Ursachen zeigen, dass die Fehlschläge tatsächlich weitgehend auf unterschiedliche Unternehmenskulturen und Führungsstile zurückgehen. Doch meines Erachtens reicht dieser Erklärungsansatz nicht aus. Oft werden Allianzen in der Vertriebsabteilung ausgeheckt, die es auf die Kunden der jeweils anderen Seite abgesehen hat. Man redet freigiebig von »Synergieeffekten«, ohne groß einen Gedanken daran zu verschwenden, wie sie eigentlich erzielt werden sollen. Die Vereinbarung allein, ein Produkt oder eine Dienstleistung gemeinsam zu vermarkten, ist für sich genommen keine tragfähige Grundlage: Die Wertschöpfung aus Sicht des Kunden sowie der beteiligten Partner ist einfach zu gering.

Selbst eine zunächst erfolgreiche Allianz kann zerfallen, wenn einer der Partner eine beherrschende Stellung erlangt und seinen Machtanspruch überzieht. Das lässt sich häufig in der IT-Branche beobachten, wo große Software-Entwickler oder Hardware-Produzenten gern kleineren Vertriebspartnern wie Systemhäusern oder Beratungsunternehmen vorschreiben, wie sie die Produkte des Konzerns für ihre eigenen Dienstleistungen einzusetzen hätten. Die »Großen« unterstellen dabei, sie wüssten mehr und ihre Prozesse seien denjenigen der anderen überlegen. Ein solches Verhalten hat Nachteile:

1. Die Arroganz zerstört das Vertrauen in der Partnerschaft und den guten Willen, ohne den sie nicht funktionieren kann.
2. Wissen geht verloren.

Oft sind kleinere Vertriebspartner näher am Kunden, kennen dessen Erwartungen genauer und verfügen über die besseren Prozesse. Sobald ein Partner eine Allianz beherrscht oder auch nur zu beherrschen versucht, ist die Allianz praktisch schon gescheitert. In jüngster Zeit gab eine große IT-Firma zu, dass sich nur zehn ihrer rund 400 Allianzen als umsatzträchtig erwiesen habe.



## Wieso und weshalb?

Allianzen dienen nicht nur der Erweiterung der Produktpalette oder der virtuellen Ausdehnung eines Unternehmens, sondern könnten auch die ungeheuren Ineffizienzen in vielen Branchen abmildern. Viele Unternehmen verfügen über enorme Bestände, auf die sie jährlich hohe Abschreibungen vornehmen müssen, weil sie keinen Einblick in die Geschäftstätigkeit ihrer Wettbewerber haben. Unzählige Arbeitsstunden sind vergeudet, Berge von überflüssigen Formularen ausgefüllt, weil bestimmte Prozesse – etwa der Verkauf des einen und der Einkauf des anderen Unternehmens – schlecht aufeinander abgestimmt sind. So werden beispielsweise für eine Auslandssendung bis zu 26 verschiedene elektronische und papierne Dokumente benötigt. Der mögliche Nutzen einer stärkeren Zusammenarbeit von Unternehmen geht jedoch weit über Verbesserungen beim Einkauf hinaus.

Bislang gelang es nur selten, eine Allianz zum Erfolg zu führen. Viele Wirtschaftswissenschaftler halten die damit verbundenen Management- und Transaktionskosten für höher als den potenziellen Nutzen. Der Aufstieg des Internets könnte diese Gleichung verschoben haben, denn es ist weit mehr als ein neuer Vertriebskanal oder eine Werbefläche. Sein Hauptnutzen für Unternehmen wird in der Funktion als Wegbereiter eines neuen Typs von unternehmensübergreifenden Prozessen liegen, welche die Leistungsfähigkeit von Unternehmen drastisch erhöhen. Wir leben in einer Zeit der Durchmischung der Kulturen, und so wie wir von Cross-Cultures reden, wird sich auch das Cross- oder X-Engineering durchsetzen. Wer innerhalb seiner eigenen Grenzen bleibt, vergibt sich große Chancen. Das gilt auch für Unternehmen.

## Umsetzung

Der Erfolg von Allianzen setzt voraus, dass die Unternehmenskulturen der beteiligten Partner miteinander vereinbar sind. Doch Höflichkeit allein genügt nicht – die Partner müssen Ressourcen, Geschäftsprozesse, Mitarbeiter und Kunden in die Gemeinschaftsunternehmung einbringen. Eine solche Unternehmung muss anhand der Grundsätze des X-Engineering sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Hier einige Tipps:

- Vergleichen Sie schonungslos Ihre Unternehmenskulturen und Führungsstile. Treten hier Unvereinbarkeiten auf, steht eine Allianz unter einem schlechten Stern. Erforschen Sie die Grundsätze und Werte des Partners. Stellen Sie einfache Fragen: Wie reagiert Ihr Partner auf den

Verlust eines Kunden? Wie behandelt er eine Verletzung der Integrität? Welchen Stellenwert haben Qualität, Innovation und Rentabilität? Es geht nicht um die richtige oder falsche Unternehmenskultur, sondern nur um Vereinbarkeit. Prüfen Sie, ob Ihr Partner und Sie die gleichen Werte teilen.

Letztendlich kommt es auf die sorgfältige Auswahl des Partners an. Vertrauen Sie Ihrer Intuition und verfallen Sie nicht dem Irrglauben, Sie könnten fremde Wertvorstellungen in Ihrem Sinne beeinflussen. Unternehmenskulturen ändern sich ebenso wenig über Nacht wie nationale Kulturen.

- Legen Sie Ihre Prozesse offen. Die meisten Unternehmen halten ihre Geschäftsprozesse für einzigartig und glauben daher, sie müssten sie geheim halten. Das Gegenteil trifft zu. Nur wenige Prozesse innerhalb eines Unternehmens sind tatsächlich einzigartig. Möglicherweise verfügen Sie über eine geheime Formel oder ein geschütztes Produktionsverfahren, doch die meisten Prozesse unterscheiden sich nicht von denjenigen Ihrer Wettbewerber. Eine Allianz kann nur funktionieren, wenn man mit offenen Karten spielt. Andernfalls ist eine Verzahnung der Abläufe ausgeschlossen. Enge Bindungen setzen voraus, dass man weiß, wie der Partner arbeitet. Damit hängt der nächste Grundsatz zusammen: Gute Ideen sollten bekannt werden. Es ist unerheblich, wem das Lob dafür zusteht. Entscheidend ist vielmehr, dass eine nützliche Idee ebenso wie die nächste und die übernächste der Allianz zugute kommt. Keine Unternehmung und auch keine Allianz kann es sich leisten, ausgehungert zu werden – insbesondere nicht von ihren Partnern. Oft erhält nur Innovation die Wettbewerbsfähigkeit.
- Harmonisieren Sie Ihre Prozesse. Transparenz allein genügt nicht. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Geschäftsprozesse zweier Unternehmen nicht unmittelbar zusammenpassen. Bringt beispielsweise ein Partner den Vertrieb und ein anderer den Kundendienst in ein Joint Venture ein, muss der nach außen hin nahtlose Übergang sichergestellt werden. Besonders viele Probleme entstehen in so genannten Tabuzonen. Derlei darf es in einer Allianz nicht geben – sämtliche Prozesse sollten reibungslos ineinander greifen. Gelegentlich wird es sogar notwendig sein, vollkommen neue Vorgehensweisen zu entwickeln.
- Unterbreiten Sie Ihren Kunden ein zugkräftiges Angebot. Eine Allianz lohnt den Aufwand nur dann, wenn unter dem Strich mehr als die Summe der Teile herauskommt. Die Partner müssen gemeinsam ein Angebot auf den Markt bringen, das keiner von ihnen allein hätte leisten können. Eine Allianz wird nicht aus Bequemlichkeit ge-

geschlossen und aufrecht erhalten, sondern soll eine üppig sprudelnde Einnahmequelle anzapfen, und dazu bedarf es überzeugender Leistungen für den Kunden.

Ein solches verbessertes Angebot kann eine Vielzahl von Formen annehmen – zum Beispiel geringere Kosten und niedrigere Preise, so wie sie Dell und seine Partner im Internetshop von Dell anbieten. Oder in einer erweiterten Produktpalette und einer größeren Auswahlmöglichkeit – Amazon.com etwa vertreibt heute Produkte von Toys-R-Us. Allianzen können auch Support- und Serviceleistungen verbessern. Viele Computerhersteller sind Partnerschaften mit einem Serviceanbieter eingegangen, um den Support besser in den Griff zu bekommen. Leider hält sich der Nutzen für die Kunden sehr in Grenzen, da viele Partner ihre Geschäftsprozesse nicht harmonisiert haben.

## Das Ideal ist erreichbar

Was zeichnet nun eine großartige Allianz aus? Sie gründet auf den jeweiligen Stärken der Partner, befriedigt einen Kundenbedarf und vermeidet eine doppelte Ausführung derselben Tätigkeiten sowie doppelten Ressourceneinsatz. Natürlich muss sie zudem lukrativ sein, doch ich bin davon überzeugt, dass Gewinne nicht ausbleiben werden, wenn die drei zuvor genannten Bedingungen erfüllt sind.

## Fallbeispiel

Die Star Alliance ist eine gemeinschaftliche Gründung mehrerer Fluggesellschaften. Die Streckennetze ihrer Mitglieder überlappen sich nur geringfügig, doch die Reiseprofile und -wünsche ihrer Kunden werden in einen zentralen Informationspool eingespeist. Damit können die Partner sich gegenseitig ergänzen statt miteinander zu konkurrieren und die intelligenten Routenführungen anbieten, die der Kunde erwartet. Die Allianz ist darüber hinaus klug genug, ihren Kunden den Austausch von Bonusmeilen zwischen den einzelnen Mitgliedsgesellschaften und deren Verrechnung zu gestatten. Alle Beteiligten ziehen somit Nutzen aus dem Arrangement. Und die Mitglieder sparen Milliardenbeträge ein, die sonst in dank des Konkurrenzkampfes halb leer fliegenden Jumbo-Jets geflossen wären. Falls es den Mitgliedern gelingt, weitere Prozesse zu stand-

ardisieren und Dopplungen abzuschaffen, wird der Nutzen weiter steigen.

## Fazit

Mehr denn je sind Unternehmen auf Allianzen angewiesen, um ihre Kosten zu senken, ihren Servicestandard zu erhöhen und Innovationen anzutreiben. Heutige Kunden erwarten, dass ein Unternehmen imstande ist, alles jederzeit überallhin zu liefern. Doch nur wenige Firmen sind aus eigener Kraft dazu fähig. Das Internet hat nun die Grundlage für den unternehmensübergreifenden Wandel geschaffen, der benötigt wird, um Kostenreduzierungen zu erreichen und Kundennutzen zu schaffen. Doch die geknüpften Partnerschaften müssen den Grundsätzen des X-Engineering genügen – Kooperationspartner müssen sorgfältig ausgewählt und Geschäftsprozesse transparent gemacht sowie harmonisiert werden. Missachtet die Unternehmensleitung diese Voraussetzungen, so vergeudet sie eine erhebliche Menge an Zeit und erreicht wenig für das Unternehmen und seine Kunden. Allianzen müssen mit offenen Augen sowie offenen Karten angegangen werden und man muss aktiv und immer neu verhandeln. Nur dann lohnt die Anstrengung.

## Weiterführende Informationen

### Literatur:

- Bennis, Warren: *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*, München 1996.
- Davis, Stan: *Das Prinzip Unschärfe. Managen in Echtzeit*, Niedernhausen 2000.
- Drucker, Peter F.: *Neue Management-Praxis*, München 1984.
- Pascale, Richard T.: *Chaos ist die Regel. Wie Unternehmen Naturgesetze erfolgreich anwenden*, München 2002.

### Siehe auch:

- ☆ Mitarbeiter als Mitunternehmer
- ☆ Partnerschaften
- ☆ Unternehmensnetze
- ☆ Marketingstrategien
- ☆ Virtuelle Zusammenarbeit
- ☆ Gute Trends, schlechte Trends

# Integrative Strategie

Hermann Simon

## Zusammenfassung

- Strategie ist Kunst und Wissenschaft. Es gibt nicht den einen besten Weg, »the one best way«. In jedem Falle muss die Integration von externen Chancen und internen Ressourcen angestrebt und jede einseitig externe oder interne Orientierung der Strategie vermieden werden.
- Über der Strategie steht die Vision, also eine klare, wenn auch grobe Vorstellung, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen und wo es stehen soll.
- Strategie beinhaltet die kontrollierte Evolution des Unternehmens, wobei Organisation und Kultur zentrale Elemente bilden. Für die Organisation gilt »structure follows strategy«, Organisation ist Mittel zum Zweck der Strategie. Die Kultur hingegen schränkt den Handlungsrahmen der Strategie ein, sie ist ihr tendenziell übergeordnet, da sie sich nur schwer verändern lässt.
- Auch die Umwelt besitzt für die Strategieformulierung und -umsetzung große Bedeutung. Die Strategie sollte nach Legitimität und Vertrauen gegenüber den Geschäftspartnern streben.
- Alle diese Anforderungen fließen zusammen in einem umfassenden Strategiemodell. Strategie ist in diesem Sinne allumfassend.

## Einleitung

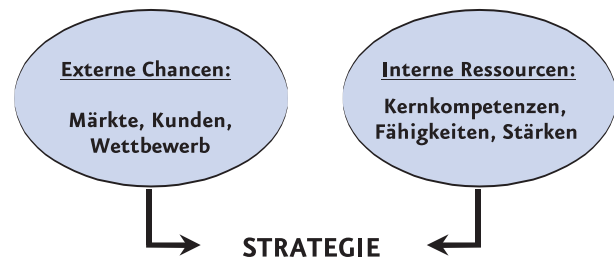
Strategie ist die Kunst und Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird. Die langfristige Maximierung des Shareholder-Value und damit die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens wird durch diese Definition mit abgedeckt. Dabei sind sowohl die Strategie für das Unternehmen insgesamt wie Strategien für die so genannten strategischen Geschäftseinheiten zu formulieren. Im ersten Fall spricht man von *Corporate Strategy*, im zweiten von *Business Strategy*. Bei der Frage, wie ein Unternehmen seine Strategie formulieren und umsetzen kann, stehen sich zwei gegensätzliche Standpunkte gegenüber. Nach der ersten Auffassung muss die Strategie darauf abzielen, dass das Unternehmen genau identifizierte Kundenbedürfnisse besser als seine Wettbe-

werber befriedigen kann. Bei dieser Positionierung sind die externen Kräfte die Triebkräfte der Strategie.

Die zweite Auffassung sieht die Grundlage der Strategieformulierung und der Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmensfaktoren, den so genannten internen Ressourcen. Das durch Prahalad und Hamel popularisierte Konzept der Kernkompetenz (»etwas besser können«) steht für diese Sichtweise. Auch der Zeitwettbewerb (»schneller sein«) repräsentiert diese Denkschule. Es geht darum, jene Ressourcen beziehungsweise Fähigkeiten zu erwerben und zu entwickeln, die Konkurrenten nicht besitzen, da sie nur beschränkt auf Märkten verfügbar sind.

## Strategieperspektiven

Welche der beiden Auffassungen ist richtig? Die Antwort lautet schlicht: keine – weil beide einseitig sind. Strategie muss externe Chancen und interne Ressourcen integrieren. Abbildung 1 illustriert dieses Konzept.



Externe Chancen allein garantieren keinen Erfolg, wenn man die erforderlichen Ressourcen nicht besitzt. Deswegen scheiterte zum Beispiel die Volkswagen AG im Computermarkt, obwohl dieser sehr stark wuchs und eine hohe Attraktivität aufwies. Umgekehrt haben interne Ressourcen keinen Wert, wenn keine Nachfrage besteht. So haben es Wehrtechnikunternehmen mit hervorragenden technologischen Kompetenzen oft schwer, einen Markt für diese Kompetenzen zu finden.

Der Wechsel zwischen Strategieperspektiven spiegelt sich in der Entwicklung der Strategieinstrumente wider, über die das strategische Management heute verfügt.

Das in den fünfziger Jahren entwickelte SWOT-Modell (das

Akronym setzt sich aus den Worten Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats zusammen) ist noch heute weit verbreitet. Dieses Modell kombinierte bereits in gewisser Weise externe und interne Perspektive. In den siebziger und achtziger Jahren dominierten dann Instrumente zur extern orientierten Positionierung eines Unternehmens. Portfoliomatrizen zur Wettbewerbsattraktivität und Wettbewerbsposition oder die Wettbewerbsvorteilskonzepte gemäß Porter stehen für diese Sicht der Strategie.

Die Analyse interner Ressourcen hat im vergangenen Jahrzehnt stark an Bedeutung gewonnen. Diese Instrumente können, für sich betrachtet, bestimmte Probleme lösen. So kann eine Restrukturierung interner Prozesse (Business Process Reengineering) enorme Kosten- und Zeiteinsparungen bewirken. Höhere Erträge lassen sich durch die Verbesserung von Pricing-Prozessen erzielen, etwa indem sich die Preisgestaltung statt an den Kosten am Kundennutzen orientiert. Da die Kostensenkungspotenziale weitgehend ausgereizt sind, gewinnen Pricing-Prozesse an Bedeutung.

Eine wesentliche Herausforderung der Strategie besteht darin, die Gestaltungsoptionen interner Ressourcen und externer Chancen effizient zu gestalten.

Die Frage »Wo wollen wir konkurrieren?« kann nicht isoliert von der Frage »Wie wollen wir konkurrieren?« beantwortet werden. Statistische Untersuchungen zeigen, dass die durchschnittlichen Erträge zwischen unterschiedlichen Branchen stark variieren (Fortune, 22.6.2002, S. 23 f). Umgekehrt belegen dieselben Untersuchungen erhebliche Rentabilitätsunterschiede zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche. Diese Beobachtungen weisen auf Eintrittsbarrieren hin, denn sonst würden Unternehmen die Frage nach dem »Wo?« einfach mit der Auswahl der attraktivsten Branche beantworten. Andererseits wird deutlich, dass sich Kompetenzen erfolgreicher Unternehmen der Nachahmung entziehen, denn sonst gäbe es nicht derart große Unterschiede zwischen den Wettbewerbern innerhalb derselben Branche. Die Frage nach dem »Wie?« kann also nur anhand einer Analyse der unternehmensspezifischen Ressourcen und Kompetenzen beurteilt werden.

Eine erfolgreiche Strategie kombiniert, wie in Abbildung 1 veranschaulicht, die interne und die externe Perspektive. Organisation und Umwelt werden damit zu unverzichtbaren Elementen von Strategie. Die Strategie akzeptiert den ständigen Wandel der Umwelt sowie der Organisation und steuert das Unternehmen proaktiv durch die Gestaltung von Lernprozessen.

Daraus folgt, dass Strategie ein dynamisches Konzept ist. Sie folgt einer Vision, aber erst ein Plan ermöglicht die

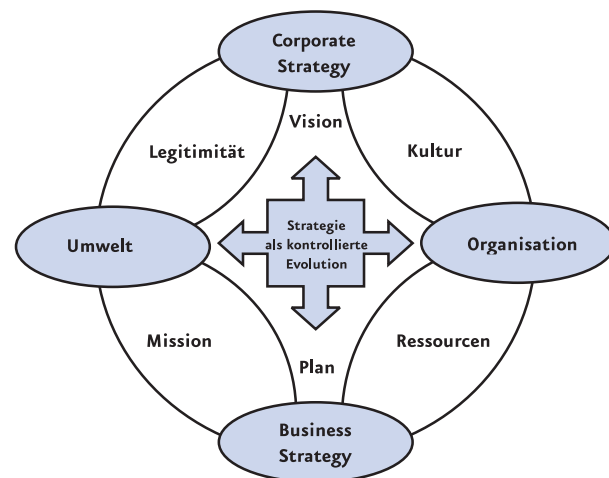
Umsetzung von Zielen in Aktivitäten. Das bedeutet auch, dass Strategie sich nicht auf die Definition einer Corporate Strategy beschränken darf. Sie muss Unternehmensziele in Form von Business-Strategien konkretisieren und diese umsetzen.

## Kontrollierte Evolution

Der Weg von der Vision zum Plan ist weder deterministisch noch linear, er gehorcht einem Lernprozess und passt sich interaktiv an die Entwicklung des externen Erfolgspotenzials und der internen Ressourcen an. Strategie wird damit zur kontrollierten Evolution des Unternehmens in seiner Umwelt. Bei der Gestaltung dieser Evolution gibt es keinen Königsweg. Die Unternehmen sind in der Wahl und Umsetzung ihrer Strategie weitgehend frei, und diese Freiheitsgrade gilt es zu nutzen. Wie in der Eingangsdefinition betont, ist Strategie nicht nur Wissenschaft, sondern auch Kunst.

Um ihre Ziele langfristig zu verwirklichen, muss die Kultur der Organisation die Unternehmensziele verinnerlicht haben. Daneben benötigt die Organisation spezifische Ressourcen. Der Ressource »Kompetenz« kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, denn sie ist die Grundlage der Wertschöpfung.

Eine Voraussetzung für den Erfolg ist ein auf Nachhaltigkeit gerichtetes Verhalten des Unternehmens in seiner Umwelt. Langfristig werden nur jene Erfolg haben, die in den Augen ihrer Umwelt Legitimität besitzen. Legitimität steht für die Akzeptanz eines Unternehmens und seiner Ziele. Sie beruht wesentlich auf dem Vertrauen, das Kunden, Lieferanten



und Partner in ein Unternehmen setzen. Zu einer erfolgreichen Strategie gehört aber auch, dass ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden kennt. Die Mission steht für eine Verallgemeinerung der Kundenbedürfnisse, die ein Unternehmen befriedigen kann.

Das in Abbildung 2 dargestellte Strategiemodell verdeutlicht das Zusammenspiel dieser Faktoren.

## Von der Vision zum Plan

Unternehmensstrategie umfasst generell zwei Ebenen: Corporate Strategy und Business-Strategy beziehungsweise Unternehmens- und Geschäftsstrategie. Der Übergang zwischen diesen beiden Ebenen ist fließend, in großen Unternehmen ist die Trennung schärfer als in kleinen.

Die Unternehmensstrategie legt die langfristigen generellen Unternehmensziele fest. Dazu gehören Ziele wie zum Beispiel die Shareholder-Orientierung, Marktführerschaft oder die Akzeptanz sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Diese Ziele sind langfristig und bestimmen den Kurs, den das Unternehmen einschlägt, sowie das Portfolio, das sich aus sämtlichen Geschäftsfeldern zusammensetzt.

Fundament der Corporate Strategy ist eine klare Vision. Diese hat nichts Illusionäres oder Mystisches. Sie ist ganz einfach eine Vorstellung, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen und welchen Weg es einschlagen soll. Die Vision sollte klar formuliert und damit effektiv kommunizierbar sein. Die Vision kann sich an sehr unterschiedlichen Inhalten orientieren (zum Beispiel Technologie, Marktführerschaft, Region, Dominanz, Eroberung). Sie geht zeitlich und qualitativ über das Tagesgeschäft hinaus. Neben der Richtungsvorgabe erfüllt sie auch den Zweck der Motivation. Eine gute Vision mobilisiert die Energie der Mitarbeiter und lenkt sie in eine Richtung.

Auf der Ebene der Geschäftsstrategie werden Festlegungen für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten getroffen. Solche Festlegungen beziehen sich in engerem Sinne auf die verschiedenen Produktkategorien, die ein Unternehmen herstellt beziehungsweise vermarktet, auf seine Märkte, Kunden und Partner. Typischerweise enthält die Business-Strategy auch Aussagen zu Technologien, Markenstrategien oder zum Verhalten gegenüber Konkurrenten in den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.

Der Zeithorizont der Geschäftsstrategie ist begrenzt. Ihre Umsetzung erfordert einen Plan mit zeitlich und quantitativ detaillierten Angaben für die strategischen Geschäftseinheiten. Für eine gegebene Geschäftseinheit legt der Plan zum Beispiel fest, wie eine bestimmte Wettbewerbs-

strategie (Kostenführerschaft, Spezialisierung oder Fokus) verfolgt, welche Marktpositionierung (Premium, Standard oder Economy) gewählt oder welche Diversifikation angegangen wird.

Strategie darf sich jedoch nicht auf langfristige Planung reduzieren lassen. Vision und Plan stehen in Wechselbeziehung. Um mit Clausewitz zu sprechen: »Die Strategie muss mit ins Feld ziehen, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick vom Werke abziehen.« Strategie und Taktik lassen sich nicht scharf voneinander abgrenzen.

## Organisation und Kultur

Die Organisation folgt der Strategie, oder mit den Worten von Alfred Chandler: »Structure follows strategy.« Das Unternehmen muss sich insgesamt und in seinen Einheiten so aufstellen, dass die strategischen Ziele erreicht werden. Es gibt also keine Organisation im luftleeren Raum oder eine generell »optimale« Organisation, sondern Organisation ist immer Mittel zum Zweck. Die Organisation verzahnt auch Corporate und Business-Strategy, denn nur wenn Unternehmensleitung und Geschäftseinheiten bezüglich der Verantwortungs- und Aufgabenteilung genau wissen, was sie zu tun haben, wird das komplexe Gebilde Unternehmen effektiv und effizient arbeiten.

Neben der formalen Organisation ist die Kultur für die Strategie von herausragender Bedeutung. Unter der Kultur eines Unternehmens versteht man die von den Mitarbeitern angenommenen Werte und Normen. Und hier gilt nicht: »Culture follows strategy«, sondern eher die umgekehrte Aussage. Die Strategie muss zur Kultur passen, und die Kultur muss sich in der Organisation widerspiegeln. Ein Einzelhandelsunternehmen mit »Edel- oder Premiumkultur« kann nicht erfolgreich gegen den Discounter Aldi antreten, deren ganze Kultur auf Kosten und Effizienz ausgerichtet ist. Genauso wenig wird eine dezentrale Organisation funktionieren, wenn das unternehmerische und eigenverantwortliche Handeln unterentwickelt sind.

Die Organisation bestimmt, welche Ressourcen auf der Ebene der Geschäftsstrategie eingesetzt werden können. Vorrangige Bedeutung kommt jenen Mitteln zu, welche die vier Eigenschaften wertschöpfend, knapp, nicht imitierbar und schwer substituierbar vereinen. Die Nutzung solcher Ressourcen wird durch Kompetenzen auf Organisationsebene ermöglicht. Diese sind größer als die Summe der individuellen Kompetenzen.



## Umwelt

Die zweite Strategiedeterminante, welche die Unternehmens- mit der Geschäftsstrategie verbindet, ist die Umwelt, denn jedes Unternehmen ist in ein komplexes Geflecht von externen Beziehungen eingebunden. Der Austausch mit seinen Partnern ist vielseitig und umfasst materielle wie immaterielle Komponenten.

Außenbeziehungen können langfristig nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn das Unternehmen als Ganzes Legitimität besitzt, das heißt, wenn es in den Augen seiner Partner glaubwürdig ist und Vertrauen genießt. Legitimität ist mehr als Konformität mit Gesetzen und Bestimmungen. Sie bedeutet Akzeptanz der Unternehmensziele und -aktivitäten durch externe Partner. Dazu gehören Investoren, Banken, Lieferanten, Kunden oder staatliche Organisationen. Wichtig ist dabei, dass Legitimität nicht objektiv existiert. Sie hängt allein von den Wahrnehmungen der Umwelt ab.

Legitimität ist nicht kurzfristig erreichbar, sie kann nur langfristig aufgebaut werden. Umgekehrt können Legitimität, Vertrauen oder Reputation durch punktuelle Krisen stark in Mitleidenschaft gezogen werden. Dies belegen Beispiele wie die Versenkung der Bohrinsel Brent Spar oder der Skandal um Enron, der nicht nur dieses Unternehmen, sondern auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen in den Abgrund zog. Selbst Ereignisse, die nur ein bestimmtes Produkt oder eine Region betreffen (etwa Lebensmittelverunreinigungen in einem Land), können sich in Windeseile auf das ganze Unternehmen weltweit auswirken (zum Beispiel Kinderarbeit bei den Zulieferern des Sportschuhherstellers Nike). Solchen Risiken muss die Corporate Strategy vorbeugen, indem sie langfristig Legitimität aufbaut und sichert. Aus diesen Rahmenbedingungen ergeben sich sehr konkrete Schlussfolgerungen für die Tätigkeiten in bestimmten Geschäftsfeldern, die Qualitätssicherung, die Auswahl der Lieferanten und Partner und so weiter.

Die Umwelt als Strategiedeterminante ist auch deshalb so wichtig, weil ein Unternehmen sich entscheiden muss, welche Kundenbedürfnisse es in seinen strategischen Geschäftsfeldern befriedigt. Anders ausgedrückt: Es muss seine Aufgabe beziehungsweise Mission gegenüber den Kunden definieren. Der Begriff Mission beziehungsweise Aufgabenbeschreibung steht dabei für eine Abstraktion der befriedigten Kundenbedürfnisse. Überlegungen zur Aufgabenbeschreibung kommen besonders dann zum Tragen, wenn ein Unternehmen seine Aktivitäten diversifiziert. Fällt eine Aktivität noch in den Rahmen der Mission, muss die Vision erweitert werden oder wird auf die Aktivität ver-

zichtet? Je präziser eine Mission formuliert ist, desto klarer fällt die Antwort auf Fragen dieser Art aus. Eine zu enge Aufgabenbeschreibung kann allerdings den Handlungsrahmen der Strategie übermäßig einschränken, damit Chancen ausschließen oder gar das Überleben gefährden, da man zu stark an alten Märkten hängt.

## Umsetzung

Ist Ihre Strategie vollständig? Die folgende Checkliste beruht auf dem Strategiemodell und hilft Ihnen, die Strategie Ihres Unternehmens zu analysieren.

### Corporate Strategy

- Vision: Inhalt, Kommunizierbarkeit, Bekanntheit,
- langfristige Ziele: quantitativ, qualitativ,
- Shareholder-Value,
- Wachstum,
- Geschäftsfeldportfolio: Zusammensetzung, Synergieeffekte,
- soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern,
- Unternehmenskompetenzen.

### Business-Strategy

- Positionierung, Diversifizierung, Wettbewerbsstrategien,
- Technologien: Fertigung, F&E, Outsourcing,
- Produkte: Kategorien, Marken, Pricing,
- Märkte: Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Allianzen.

### Organisation

- Struktur,
- Kultur: Werte, Normen,
- Ressourcen: Imitierbarkeit, Substituierbarkeit, Verfügbarkeit, Wertschöpfungspotential,
- Kompetenzen: individuelle Ebene, Organisationsebene.

### Umwelt

- Kunden: Segmente, Bedürfnisse,
- Wettbewerb: direkte und potenzielle Wettbewerber, Substitutionsprodukte,
- Legitimität: Investoren, Banken, Lieferanten, Kunden, öffentliche Institutionen,
- Mission: Kompatibilität mit Ressourcen und Kompetenzen.

## Fazit

Es gibt in der Strategie keinen »one best way«, der automatisch von der Zielformulierung zur effektiven Umsetzung



führt. Strategie ist ein integratives Konzept. Sie umfasst Zielformulierung und Umsetzung. Sie versteht sich als kontrollierte Evolution eines Unternehmens innerhalb von vier Elementen. Dies sind die beiden Ebenen der Corporate und der Business-Strategy sowie die beiden Strategiedeterminanten Organisation und Umwelt. Nur eine integrative Strategie, die diese Elemente und ihre Verbindungen aufeinander abstimmt, sichert das langfristige Überleben eines Unternehmens.

### Weiterführende Informationen

#### Literatur:

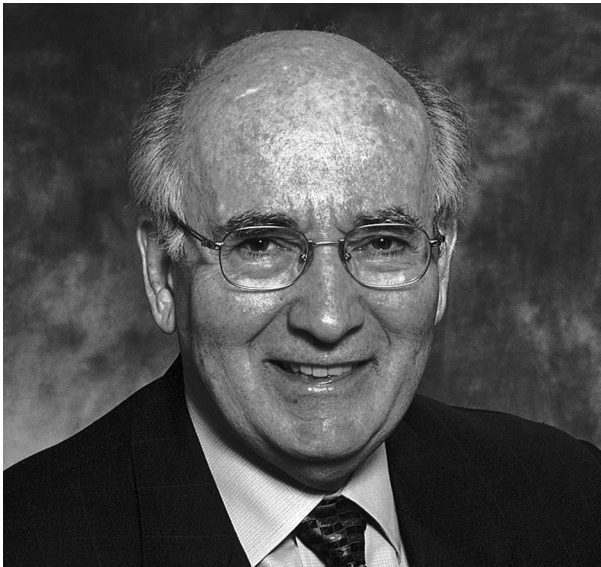
- Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph: *Strategy Safari. Eine Reise durch die Welt des strategischen Managements*, Frankfurt/Main 2003.

- Simon, Hermann: *Das Große Handbuch der Strategiekonzepte*, Frankfurt/New York 2000.
- Simon, Hermann/Fassnacht, Martin: *Preismanagement*, Wiesbaden 2003.
- Simon, Hermann/von der Gathen, Andreas: *Das Große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*, Frankfurt/New York 2002.

#### Siehe auch:

- ☆ Strategiewechsel
- ☆ Kostenmanagement
- 👤 Hermann Simon
- 👤 Henry Mintzberg
- 🔑 Strategy Safari
- 🔑 Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)

## Standpunkt: Philip Kotler



Philip Kotler, Jahrgang 1931, gehört zu den großen Namen im Marketing. Der Professor an der J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, hat ein Standardwerk auf diesem Gebiet verfasst, Titel: *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. In der nunmehr elften Auflage begrün-

det es den Ruhm seines Autors, aus dessen PC 25 weitere Bücher zu Marketingthemen stammen. In ihnen gibt er für unzählige Branchen, aber auch für gemeinnützige Organisationen, Tipps zu einem zeitgemäßen Vermarktungskonzept.

Professor Kotler hat mit seinem Gespür für klare, praxisnahe Definitionen wie kein Zweiter das Marketing als ernst zu nehmende Wirtschaftsdisziplin etabliert. Den Begriff selbst umriss er knapp und prägnant wie folgt: »Marketing heißt, Bedürfnisse mit Gewinn zu befriedigen. Viele von uns befriedigen Bedürfnisse, Unternehmen müssen dabei jedoch auf Rentabilität achten.« Oder, etwas spezifischer: »Marketing bedeutet, genau auf den Punkt hinzuarbeiten, an welchem die Bedürfnisse des Zielmarktes exakt erfüllt werden. Ist diese Aufgabe gemeistert, bleibt dem Verkäufer nicht viel zu tun: Empfehlungen zufriedener Kunden erleichtern seine Arbeit erheblich.« Der bekannte Marketingtheoretiker bewegt sich auch außerhalb der akademischen Gefilde und berät zahlreiche Unternehmen in der ganzen Welt.

### Theorie und Praxis des Marketing

#### Wer oder was hat Sie am meisten beeinflusst?

Langsam verbreitet sich in den Unternehmen die Erkenntnis, dass sie sich auf ein Zielsegment und eine Zielgruppe

konzentrieren und Strategie und Betriebsabläufe darauf abstimmen sollten. Unsere Zeit ist nicht länger von der Knappheit der Güter, sondern von ausbleibender Kundschaft geprägt. Da ist Kundenzentrierung unerlässlich.

Ich bin tief beeinflusst von Peter Drucker, der schon vor Jahrzehnten sagte, Marketing bedeute, das gesamte Geschäft vom Ende her, also aus der Sicht des Kunden, aufzurollen. Drucker insistierte, ein Unternehmen habe nur zwei Funktionen: Innovation und Marketing.

### Wie wird sich die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts von der bisherige Geschäftswelt unterscheiden?

Der größte Einfluss wird von der Technologie ausgehen. Die Auswirkungen von Lean Production und flexibler Fertigung, Computern, Internet und Mobiltelefon können wir bereits heute besichtigen. Das Unternehmen der Zukunft wird für seinen Erfolg gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen benötigen, deren Kenntnisse in spezifischen Technologien ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können.

### Welche Auswirkungen hatte das Eintreffen der New Economy und des Internet auf Ihr Denken und auf das Marketing?

Ich war fasziniert von den Erfolgspotenzialen des E-Commerce und E-Business. Zuerst dachte ich, reine Internetanbieter wie Amazon und Yahoo hätten einen enormen Wettbewerbsvorteil, da sie das Anlagevermögen gering halten können. Allerdings änderte ich meine Meinung, als die großen Ausgaben für Marketing deutlich wurden, um den Namen aufzubauen und Kunden zu gewinnen und zu halten.

Meiner Auffassung nach wird das Internet Geschäftsgebaren und Marketing grundlegend verändern. Die Preistransparenz mündet in einem gewaltigen Preisdruck. Business-to-Business-Portale und Extranet werden die Zahl der Zwischenhändler reduzieren. Die Unternehmen werden ihre Produkte und Dienstleistungen je nach dem Lebenszyklus eines Produkts verschiedenen Kundengruppen zuordnen.

In der elften Auflage von *Marketing-Management* beschreibe ich, was Kunden, Unternehmen, Wettbewerber und Märkte im Informationszeitalter erwartet. Die Veränderungen werden Verbesserungen im Breitband- und Medien-Marketing mit sich bringen, E-Mail, Internet und Chatroom über Handy aufgerufen und Kreditkartenzahlungen über das Mobiltelefon abgewickelt werden.

### Greifen Sie diese Veränderungen in Ihrer gegenwärtigen Forschungstätigkeit auf?

Derzeit beschäftige ich mich vorrangig mit der Fähigkeit von Unternehmen, ihre Zukunft durch Information besser als bisher zu managen. Ich habe ein Konzept unter dem Oberbegriff »ganzheitliches Marketing« formuliert, mit dem den Unternehmen Wertschöpfung durch eine Kombination von Nachfragemanagement, Ressourcenplanung und Partnerschaften möglich werden soll. Im Mittelpunkt dieses Denkmodells stehen Interneteinsatz, firmeneigene Intranets und verschiedene Extranet-Systeme.

Meine Forschungen gehen in zwei Richtungen. Auf der einen Seite steht die Entwicklung einer Art von »Armaturenbrett« für zeitnahe Marketingdaten, mit deren Hilfe die Verantwortlichen Absatzzahlen, Einnahmen- und Ausgabenströme in verschiedenen Produktbereichen oder geografischen Märkten im Auge behalten können. Auf diese Weise werden sie in die Lage versetzt werden, Wachstumsmöglichkeiten und Probleme zu orten.

Der andere Schwerpunkt zielt auf die Entwicklung eines »Planungsinstrumentariums«, das von Marken- und Produktmanagern für schlagkräftigere Marketingpläne verwendet werden könnte. Per Mausclick wird die Anwendung verschiedener Verfahren vermittelt, darunter die Erprobung eines Marketingkonzepts, die Entwicklung einer Absatzförderung, die Wirksamkeitsprüfung eines Werbespots oder der Markttest. Damit wird eine Enzyklopädie der Best Practices des Marketings auf dem Bildschirm möglich.

### Welche neuen Fähigkeiten werden in Zukunft benötigt?

Anbieter werden künftig Fähigkeiten benötigen, die jenseits der vier traditionellen Bereiche Marketingforschung, Verkaufsmanagement, Werbung und Absatzförderung liegen. Die Fertigkeiten in Database-Marketing und Datenerhebung gilt es zu verbessern. Customer-Relationship-Management ist ein relativ neues Feld, ebenso das Partner-Relationship-Management. Wichtig sind Tele-Marketing und die Leitung von Call-Centern. Die Integrated Marketing-Communications wären zu nennen. Man sollte sich mit Marketing durch Öffentlichkeitsarbeit einschließlich Event- und Sponsorship-Marketing auskennen, Rentabilitätsanalysen für Kunden, Marktsegmente, Vertriebskanäle, Regionen und Bestellgrößen durchführen können, Angebote, Dienstleistungen und Miteilungen auf Kunden zuschneiden und etwas vom Erlebnis-Marketing verstehen.

### Wird sich die Rolle des Managements verändern? Oder, anders gefragt, was müsste sich im Management ändern?

Hier sind ein paar Fragestellungen, die nicht unbedingt neu sind, aber von Führungskräften intensiver durchdacht werden sollten:



- Wie viel soziale Verantwortung sollten Unternehmen übernehmen? Wie lässt sich der Ergebnisbeitrag solcher Investitionen messen?
- Würden mehr Gewinne sprudeln, wenn die Unternehmen weniger für Werbung und Absatzförderung und mehr für Innovation und Produktverbesserung ausgeben?
- Wie können Unternehmen viele Kunden zur Nutzung preisgünstiger Vertriebskanäle bewegen?
- Wie können Unternehmen die Digitalisierung von Produktion, Marketing, Distribution und Kundendienst beschleunigen?

### Wie sehen künftige Karrieren aus? Wie sollen Nachwuchskräfte ihre Laufbahn planen?

Die wenigsten Menschen werden in einem einzigen Unternehmen Karriere machen, und der Aufstieg wird mehr von Spezialkenntnissen als von dem Unternehmen abhängen, in dem sie gerade beschäftigt sind. Es wird Aktivmärkte für alle Wissensgebiete geben, und Führungskräfte werden ständig auf der Suche nach Aufstiegsmöglichkeiten sein. Zukünftige Manager müssen sich also mit den verschiedenen Fachgebieten auseinandersetzen und dasjenige auswählen, welches den besten langfristigen Marktwert und die meiste persönliche Befriedigung verspricht. Unternehmen müssen bessere Anreizpakete und Bedingungen schaffen, um die profiliertesten Wissensarbeiter zu binden.

**Was können Unternehmen tun, um einerseits Gewinne zu maximieren und andererseits als attraktiver Arbeitgeber zu gelten?**

Rentabilität und ein angenehmer Arbeitsplatz passen besser zusammen als Rentabilität und ein unangenehmer Arbeitsplatz. Früher pflegten die Unternehmen ein »Nullsummendendenken«. Sie glaubten, je weniger sie für Zulieferer, Mitarbeiter und den Handel ausgeben würden, desto mehr fiele für sie ab. Folge waren schlechte Ausgangs- und Endprodukte sowie eine beträchtliche Fluktuation. Heute betrachten kluge Unternehmen ihre Zulieferer, Mitarbeiter und Abnehmer als Partner und motiviert sie so zu überragenden Leistungen. Künftig sollte man schon im Ansatz darauf achten, dass alle Beteiligten gleichermaßen profitieren. Des einen Leid sollte nicht länger des andern Freude sein, sondern beide sollten sich im Glanz des Erfolgs sonnen dürfen.

### Weiterführende Informationen

#### Siehe auch:

- ☆ Unternehmensnetze
- ☆ Digits für die Oldies
- ☆ First-Mover-Advantage
- ☆ Strategische Planung
- ☆ Virtuelle Zusammenarbeit
- ☆ Start-ups und Sturzflüge
- 🔑 Marketing Management
- 👤 Philip Kotler
- 👤 Theodore Levitt

# Marketingplan

## Zusammenfassung

Diese Checkliste beschäftigt sich mit dem Standardmodell der Marketingplanung, wie es in den letzten Jahren von vielen Autoren propagiert wurde. Das Modell enthält formalisierte Verfahrensweisen, wenngleich der Grad, in dem diese befolgt werden, natürlich von Ihrer Unternehmenskultur und Ihren Erfordernissen abhängt.

Die Disziplin der Marketingplanung ist heftig umstritten. Je nach Standpunkt wird in Fachkreisen entweder das Standardmodell unterstützt oder aber es werden alternative Versionen vorgeschlagen. Malcolm McDonald, einer der wichtigsten Autoren auf dem Gebiet, gesteht ein, dass »die Marketingplanung unter allen Managementproblemen nach wie vor das rätselhafteste ist«.

## Definition

Marketingplanung ist nichts anderes als eine logische Abfolge von Aktivitäten, die darauf abzielen, Marketingziele zu setzen und Pläne zu formulieren, wie diese erreicht werden können.

(Malcolm H. B. McDonald, *Ten Barriers to Marketing Planning*, 1989)

## Vorteile

- Marketingpläne fördern die rationale Entscheidungsfindung.
- Alle verfolgen dieselbe Strategie, dadurch werden potenzielle Konflikte, Missverständnisse und betriebliche Schwierigkeiten gemindert.
- Marketingpläne bieten der Unternehmensspitze die Möglichkeit, Marketingstrategien zu entwerfen und die detaillierte Implementierung den unteren Managementebenen zu überlassen.
- Marketingpläne rücken Bereiche in den Vordergrund, die Sie andernfalls übersehen könnten.

## Nachteile

- Die Marketingplanung bildet einen komplexen Prozess, der grundlegende Kenntnisse und Planungsgeschick erfordert.
- Marketingpläne sind zeitintensiv und deshalb kostspielig in der Aufstellung und Befolgung.

- Unternehmen, die aus vielen kleinen Geschäftseinheiten bestehen, büßen einen Teil ihrer Flexibilität ein.
- Verfahrensregeln können sich verselbstständigen und zum Selbstzweck werden.

## Aktionsplan

### 1. Strategische Ziele

Während die strategischen Ziele früher einfach von der Unternehmensspitze festgelegt wurden, geht die heutige Praxis dahin, demokratischere Prozesse einzuführen, welche die wichtigsten Parteien, wenn nicht gar die gesamte Belegschaft einbeziehen. Nur im Ausnahmefall ist der Marketingplaner allein dafür zuständig. Diese Ziele müssen stets beachtet und Strategien und Aktionspläne eng darauf abgestimmt werden. Der Marketingprozess kann ohne sie nicht vorankommen. Die schriftliche Ausarbeitung des Plans sollte die strategischen Ziele und die Vision des Unternehmens enthalten.

### 2. Marketing-Audit

Ein Marketing-Audit ermöglicht es einem Unternehmen, das Umfeld, in dem es tätig ist, zu analysieren und zu verstehen. Es ist der Schlüssel zur SWOT-Analyse, der nächsten Stufe im Marketingplanungsprozess. Es wird in zwei Teilen durchgeführt: einem externen und einem internen Audit. Das externe Audit sollte das geschäftliche und wirtschaftliche Umfeld, den Markt und die Konkurrenz abdecken. Untersuchen Sie wichtige Trends, die den Markt und die Branche in der Vergangenheit beeinflusst haben und zukünftig beeinflussen werden; stellen Sie Fragen zu Ihren jetzigen und zukünftigen Wettbewerbern und Kunden. Das interne Audit sollte sich auf das eigene Unternehmen des Planers konzentrieren und dabei dessen Betriebseffizienz und Serviceeffektivität, seine wichtigsten Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen, seine Produkte oder Dienstleistungen sowie sein Kerngeschäft zum Gegenstand haben.

### 3. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse listet die Ergebnisse des Audits unter den Überschriften »Stärken«, »Schwächen«, »Chancen« und »Risiken« auf und sollte in die schriftliche Fassung des Marketingplans eingehen. Stärken und Schwächen betreffen das Unternehmen und sein internes Umfeld. Chancen



und Risiken sind externe Faktoren, über die das Unternehmen zwar keine Kontrolle hat, die es aber voraussehen, auswerten und nach Möglichkeit nutzen muss. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Daten.

#### 4. Prognosen

Formulieren Sie Ihre Prognosen. Diese bilden die strategischen Vorgaben für den Marketingplan. Sie können ökonomische, technologische oder wettbewerbsrelevante Faktoren betreffen. Die Prognosen sollten auf exakten Informationen und vernünftigen Schätzungen dessen beruhen, was nach Maßgabe der bisherigen Performance erreichbar erscheint. Die Gewinnung verlässlicher Daten kann sich als ein Problem erweisen, weil ständige Veränderungen die Aussagekraft der Vergangenheit für die zukünftige Entwicklung beeinträchtigen. Realistische Prognosen und Möglichkeitseinschätzungen erfordern kreatives und vorwärts gewandtes Denken. Nur die wichtigsten Prognosen sollten in den schriftlichen Plan aufgenommen werden.

#### 5. Marketingziele

Die Bestimmung der Marketingziele ist der zentrale Schritt im Marketingplanungsprozess. Die Ziele (was Sie tun wollen) sind nicht mit den Strategien (wie Sie es tun wollen) zu verwechseln. Die Marketingziele geben vor, welche Produkte in welchen Märkten abgesetzt werden sollen. Die Festlegung realistischer und erreichbarer Ziele stützt sich auf die Analyse des Marketing-Audits; die Ziele wiederum bieten die Grundlage für Strategieentscheidungen. Die Ziele sollten im schriftlichen Plan enthalten sein.

#### 6. Ergebnisschätzung

Marketingziele sollten SMART sein: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminorientiert. Beispiele: »Es soll ein Anteil von sechs Prozent am Gesamtmarkt erreicht werden« oder: »Der Kundenstamm soll bis zum Ende des Jahres auf 600 angehoben werden«. Nichtspezifische Ausdrücke wie »erhöhen« oder »maximieren« sollten nicht verwendet werden, es sei denn, sie lassen sich quantifizieren.

#### 7. Marketingstrategien

Marketingstrategien beschreiben die Methoden, mit denen die Marketingziele innerhalb einer festgelegten Zeit erreicht werden sollen. In ihrem Zusammenhang spricht man häufig von Marketingmix oder den vier »Ps«: Produkt – welchen Nutzen es dem Kunden bringt; Preis – welche Höhe für die Zielkunden attraktiv ist; Ort (place) – wo diese Kunden zu finden sind; und Werbung – wie sie erreicht werden können. Diese vier »Ps« sollten im schriftlichen Plan dargelegt werden.

#### 8. Programme

Die allgemeinen Strategien müssen entwickelt und um eigene Programme und Aktionspläne ergänzt werden. Die Zusammensetzung dieser Pläne und ihre relative Gewichtung hängt vom Unternehmen ab. Ein großes Unternehmen mit mehreren Funktionen oder Abteilungen hat möglicherweise verschiedene Pläne für Werbung, Verkaufsförderung, Preisgestaltung und so weiter. Andere Unternehmen begnügen sich mit nur einem Plan, wie beispielsweise einem Produktplan, der die vier »Ps« spezifiziert. Die Details der Programme sollten Teil des schriftlichen Plans sein.

#### 9. Bekanntgabe

Jeder sollte den Marketingplan kennen und verstehen. Alle Beschäftigten sollten nach Möglichkeit eine Einführung in Form einer Präsentation erhalten, anstatt nur eine Kopie in die Hand gedrückt zu bekommen. Solange der Plan nicht wirklich allen bekannt ist, besteht die Gefahr, dass er ungenügend in Kraft gesetzt wird und am Ende scheitert.

#### 10. Messung und Beobachtung

Beobachten Sie die Entwicklung des Plans. Stellen Sie sicher, dass Sie aussagekräftige Indikatoren messen. Wenn sich die Umstände ändern, sollten Sie den Plan überprüfen, um gegebenenfalls zu spezifizieren, wie Sie neue Chancen nutzen oder neuen Risiken begegnen wollen. Wiederholen Sie dazu die Schritte 4 bis 9.

### Empfehlungen und Warnungen

- Formulieren Sie die strategischen Ziele des Unternehmens unmissverständlich.
- Analysieren Sie die verfügbaren Informationen sorgfältig.
- Passen Sie den Plan an die Größe, Kultur und Situation des Unternehmens an.
- Beraten Sie sich mit anderen und machen Sie den Plan bekannt.
- Bedenken Sie, dass der Plan nur ein Mittel ist, um bestimmte Ziele zu erreichen, und nicht ein rigides Kontrollinstrument.
- Seien Sie darauf gefasst, dass die Planung viel Zeit in Anspruch nimmt.
- Verwechseln Sie nicht Ziele (was Sie erreichen wollen) mit Strategien (wie Sie es erreichen wollen).
- Berücksichtigen Sie die beschränkte Aussagekraft vergangenheitsbezogener Daten für die zukünftige Marktentwicklung.
- Lassen Sie nicht zu, dass die Marketingplaner die Ziele verändern.



## Denkanregungen

- Ist Ihr Marketing unsystematisch, opportunistisch, willkürlich oder zu kurzfristig angelegt?
- Haben Sie in der Vergangenheit messbare Marktziele festgelegt?
- Sind Ihre Marketingziele und -methoden im ganzen Unternehmen bekannt und koordiniert?
- Wissen Sie wirklich, was Ihre Kunden über Sie denken?
- Ist Ihr Markt stabil und Ihre Marktposition gesichert?

## Weiterführende Informationen

### Literatur:

- Cousins, Laura: »Marketing Plans or Marketing Planning?«, in: *Business Strategy Review* 2:2 (Sommer 1991), S. 35-54.
- Gerson, Richard: *Der Marketingplan. Stufenweise Entwicklung. Umsetzung in die Praxis, Checklists und Formulare*, Wien 1992.
- Griffin, Tom: »Marketing Planning: Observations on

Current Practices and Recent Studies«, in: *European Journal of Marketing* 23:12 (1989), S. 21-35.

- Jay, Ros: *Perfekte Marketingpläne in 7 Tagen. Stärken und Schwächen erkennen, die richtige Strategie entwickeln, den Marketingplan erstellen und umsetzen*, Landsberg/Lech 1998.
- Makens, James C.: *The 12 Day Marketing Plan. Construct a Marketing Programme That Really Works in Less Than Two Weeks*, Wellingborough 1989.
- McDonald, Malcolm H. B.: »Ten Barriers to Marketing Planning«, in: *Journal of Marketing Management* 5:1 (Sommer 1989), S. 1-18.
- McDonald, Malcom H. B.: *Der Marketingplan. Die Grundlage für Ihren Erfolg*, 2. Aufl., Wien 1991.
- Westwood, John: *30 Minuten für den erfolgreichen Marketingplan*, Offenbach 1998.

### Siehe auch:

- ☆ Marketingplanung
- ✓ SWOT-Analyse
- ✓ Strategische Planung
- ✓ Businessplan

# Marktforschung

## Zusammenfassung

Diese Checkliste erläutert die grundlegenden Schritte der Marktforschung.

Marktforschung wird seit den 1980er-Jahren zunehmend angewendet; das ist teilweise auf die Einführung des Qualitätsmanagements zurückzuführen, das viele Unternehmen von Grund auf verändert hat. Die Überzeugung, dass Unternehmen Kundennähe herstellen müssen, bildet das Herzstück des Qualitätsmanagements. Um diese Kundennähe zu erreichen, müssen Unternehmen sehr genau auf das hören, was ihre Kunden wirklich wollen – Marktforschung ist eines der wichtigsten Mittel, um dies herauszufinden.

einen Prozess der Datenerhebung und Datenanalyse mit dem Ziel, Informationen über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen und deren Zielgruppen zu ermitteln. Außerdem liefert die Forschung tiefer gehende Informationen über:

- Marktgröße und wichtige Marktbereiche;
- Marktanteile von Marken;
- potenzielle Zielgruppen;
- Kundenbedürfnisse, die bisher noch nicht artikuliert wurden;
- Konkurrenzunternehmen;
- quantitative Daten des tatsächlichen und potenziellen Marktes.

Marktforschung kann eine Fülle an Informationen liefern; man setzt sie jedoch vor allem zu dem Zweck ein, die Zielgruppen oder Marktnischen für den Verkauf der eigenen Produkte herauszufinden. Darüber hinaus werden dabei wünschenswerte Verbesserungen, Ersatzprodukte oder ver-

## Definition

Marktforschung und Marketingforschung werden in dieser Checkliste synonym verwendet. Diese Begriffe definieren



# Abschlüsse vorlegen

## Überblick

Die Vorlage von Halbjahres- und Jahresabschlüssen dient dazu, die Finanzmärkte, Investoren und potenzielle Interessenten rechtzeitig mit relevanten und objektiven Informationen zu versorgen. Sie müssen in ihren verschiedenen Teilen – Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash-Flow-Rechnung, Anhang – vorbereitet werden.

Die meisten Unternehmen beauftragen unabhängige Rechnungsprüfer, um ihre Bilanzen zu begutachten. Sobald die Prüfung abgeschlossen ist, gibt der Prüfer eine Meinung darüber ab, ob und wie die Bilanz die tatsächliche Leistung spiegelt. Diese Passage sollte man lesen, um zu entscheiden, ob darin zusätzliche Informationen enthalten sind, die Einfluss auf die Entscheidungen von Investoren haben können.

## Häufig gestellte Fragen

### Gibt es bei Abschlüssen weitere Offenlegungspflichten neben Bilanz und Anhang?

Die Abschlüsse von Kapitalgesellschaften müssen Erklärungen enthalten, gewöhnlich in Form eines Lageberichts und eines Betriebs- und Finanzberichts. Außerdem müssen sie die Vergütung des Managements offen legen.

### Wie und wann müssen die Abschlüsse vorgelegt werden?

Nach Handelsrecht müssen alle Kaufleute innerhalb eines Jahres nach Ende des Geschäftsjahrs einen Abschluss vorlegen. Kleine Kapitalgesellschaften legen ihren Bericht ein halbes Jahr nach Bilanzstichtag, mittlere und große nach drei Monaten vor.

### Welche besonderen Mitteilungen enthält der Anhang?

Zu den Mitteilungen im Anhang gehören üblicherweise Details über die Bilanzierungsgrundsätze, Verbindlichkeiten, Abschreibungspraktiken, Pachtverträge, Kreditverpflichtungen, Pensionen und Nachruhestandsverbindlichkeiten, Transaktionen mit verbundenen Unternehmen, Forschungs- und Entwicklungskosten, gehaltene oder ausgegebene Derivate, Lagerbestände und Nachtragsbuchungen.

## Umsetzung

### Ziele

Die Vorlage von Jahres- und Halbjahresabschlüssen verfolgt vier Ziele:

- Abschlüsse sollten Informationen liefern, die für gegenwärtige und potenzielle Bilanzleser nützlich sind, um rationale Investitions- oder Kreditentscheidungen zu treffen.
- Sie sollten für alle verständlich sein, die über betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen und bereit sind, sie mit einer gewissen Sorgfalt zu lesen.
- Sie sollten Informationen liefern, die es gegenwärtigen und potenziellen Investoren, Kreditgebern und anderen Interessenten erlauben, die Höhe, den Zeitpunkt und die Wahrscheinlichkeit künftiger Erträge aus Dividenden oder Zinsen oder dem Verkauf oder der Fälligkeit von Wertpapieren zu bewerten.
- Sie sollten Informationen über die wirtschaftlichen Ressourcen eines Unternehmens enthalten, die Ansprüche auf solche Ressourcen sowie Transaktionen und anderes, das sich auf diese Ressourcen und Ansprüche auswirkt.

Diese Punkte dienen dem Zweck, den (Mit-) Eigentümern Informationen zu liefern über die Geschäftsergebnisse eines Unternehmens während der Rechnungsperiode und die Effizienz des Managements.

### Bestandteile

Abschlüsse werden üblicherweise in vier Teilen präsentiert: drei Bilanzaufstellungen und ein begleitender Anhang:

- Bericht über die Finanzlage, das heißt die Bilanz,
- Erträge des Unternehmens: Gewinn- und Verlustrechnung,
- Cash-Flow-Rechnung,
- Anhang zur Bilanz.

### Informationen der Bestandteile

Bei Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen, bei denen die Rechnungslegung getrennt erfolgt, liefert die Bilanz die konsolidierten Geschäftsergebnisse. Falls es sich nicht um das erste Geschäftsjahr des Unternehmens handelt, werden üblicherweise die Geschäftsergebnisse von mindestens zwei Jahren in jedem Halbjahres- oder Jahresabschluss vorgelegt.

Die Bilanz listet die Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und das Eigenkapital zu einem bestimmten Zeitpunkt auf.





Sie ist ein Schnappschuss der Finanzlage eines Unternehmens zum Stichtag der Bilanz und gibt Auskunft über den Grad der Liquidität, die Fremdkapitalaufnahme und das Nettovermögen. Die Ertragsbilanz fasst die Rentabilität des Unternehmens zusammen, indem sie die Erträge und Ausgaben während einer Rechnungsperiode angibt. Der Vergleich der Bilanzen vom Beginn bis Ende der Rechnungsperiode spiegelt die Nettoveränderungen des Vermögens, der Verbindlichkeiten und des Eigenkapitals. Die Ertragsbilanz für denselben Zeitraum zeigt den Bilanzlesern, warum die Veränderungen stattfanden.

Um Investoren und Kreditgebern zu helfen, die gegenwärtige und künftige Rentabilität ihrer Investitionen einzuschätzen, berichtet ein Unternehmen den Barzufluss und Barabfluss während einer Rechnungsperiode in der Cash-Flow-Rechnung. Sie legt die Einnahmen und Ausgaben aus dem operativen Geschäft sowie aus Investitionen und Finanzierung offen. Durch die Auflistung der Veränderungen in der Bargeldmenge, die in einer Rechnungsperiode erwirtschaftet oder ausgegeben wurde, erklärt die Cash-Flow-Rechnung den Unterschied zwischen dem Kassenbestand von einer zur nächsten Rechnungsperiode.

Der Anhang enthält wichtige Informationen zu den einzelnen Posten, die in den Bilanzen zusammengefasst, aber nicht einzeln aufgelistet sind oder die wichtig sind, um die Ergebnisse des Unternehmens zu erklären. Der Anhang ist, auch wenn er zuweilen sehr technisch gehalten ist, ein Mittel, um wichtige Posten näher auszuführen oder zu erklären. Beschränkungen durch finanzielle Vereinbarungen, bedeutsame Vertragsklauseln oder erklärende Daten sind Beispiele für die Informationen, die im Anhang enthalten sein können. Investoren und Analysten lesen den Anhang genau, um Aufschluss zu gewinnen über komplexe Transaktionen und ihre künftigen Auswirkungen.

### Vergleichbarkeit von Unternehmen

Unternehmen folgen in ihrer gesamten Bilanzierung in der Regel dem Prinzip der Periodenabgrenzung nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Rechnungslegung. Die allgemeine Befolgung der Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung stellt die Bilanzstetigkeit zwischen zwei verschiedenen Rechnungsperioden sicher und ermöglicht es

außerdem, verschiedene Unternehmen derselben Branche in einer bestimmten Rechnungsperiode zu vergleichen.

Schließlich fordern Investoren, Aktionäre und andere Parteien, dass Unternehmen ihre Bilanzen einschließlich ihres Anhangs unabhängigen Rechnungsprüfern vorlegen. Bei börsennotierten Aktiengesellschaften ist die jährliche Rechnungsprüfung durch unabhängige Abschlussprüfer gesetzlich vorgeschrieben. Sie stellen sicher, dass es keine falschen Posten oder Fehler in den Bilanzen gibt, die ein Unternehmen veröffentlicht. Die Stellungnahme der Prüfer über die Genauigkeit der Bilanzen wird gewöhnlich in den Abschlussbericht aufgenommen. Wenn das Unternehmen seine Geschäftsergebnisse nicht akkurat in seinem Abschluss dargelegt hat, wenn es beträchtliche Eventualverbindlichkeiten ausweist oder Zweifel bestehen, dass es seine Geschäftstätigkeit fortsetzen kann, wird sich dies im Vermerk der Rechnungsprüfer widerspiegeln. Es ist daher immer wichtig, diese Stellungnahme zu lesen.

## Typische Fehler

### Mangelnde Eignung für den beabsichtigten Bilanzleser

Bei der Aufstellung von Jahres- und Halbjahresabschlüssen muss das Management eines Unternehmens die Bedürfnisse der Bilanzleser berücksichtigen. Es gibt standardisierte Bilanzen, zu denen alle interessierten Außenstehenden Zugang erwarten. Es gibt darüber hinaus besondere Praktiken einzelner Branchen, die bestimmte Offenlegungspflichten im Anhang vorsehen, Publizitätsvorschriften oder bestimmte Bilanzierungsweisen vorschreiben. Um die Geschäftsergebnisse zu vermitteln, sollte die Bilanz alle Rechnungslegungsstandards und Sonderregelungen einhalten, vor allem aber sollte der Bericht für das beabsichtigte Publikum nützlich sein.

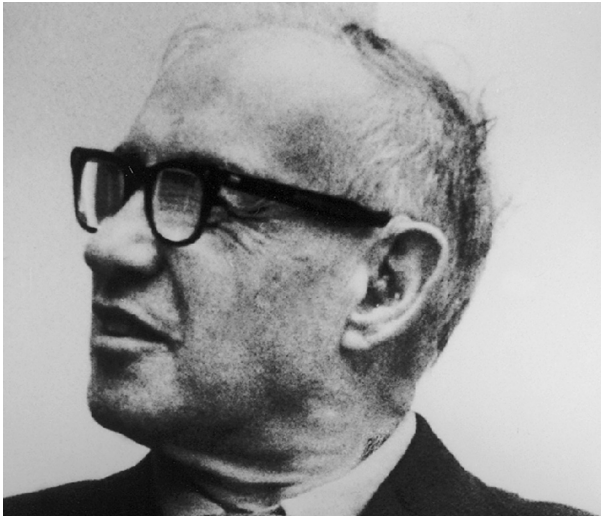
## Weiterführende Informationen

### Literatur:

- Auer, Kurt V.: *Buchhaltung, Bilanzierung, Analyse*, Wien 2002.



# Peter Drucker



Peter Drucker wird von vielen Experten als der bedeutendste Managementtheoretiker des 20. Jahrhunderts angesehen, denn es gibt kaum etwas, das Führungskräfte in Unternehmen heute tun, denken oder mit dem sie konfrontiert werden, womit er sich nicht auch schon beschäftigt hätte. Drucker prägte nicht nur die Begrifflichkeiten der Managementtheorie neu, er entwickelte auch bahnbrechende, innovative Konzepte wie etwa das »Management by Objectives«. Viele der von ihm entwickelten Termini gehören mittlerweile zum alltäglichen Vokabular im Wirtschaftsleben, und eine Menge seiner Innovationen sind selbstverständliche Bestandteile der Managementpraxis geworden. Druckers Erfolg und Beständigkeit als Managementexperte geht aber auch auf den Umstand zurück, dass er immer ein bemerkenswertes Geschick dafür bewies, Trends ausfindig zu machen, die später von anderen aufgegriffen und weiterverbreitet wurden.

Management, so erklärte Drucker einmal, ist eine in der menschlichen Natur angelegte Disziplin, und die einzige Eigenschaft, die für das Management wirklich unerlässlich ist, ist Integrität. Eine der vermutlich wichtigsten Leistungen Druckers besteht darin, dem Management bzw. dem Manager als Person zu Würde verhelfen zu haben, denn er hob stets die unerlässliche moralische Dimension dieses Berufs und seine grundlegende Bedeutung für die gesamte Gesellschaft hervor.

## Biografie

Peter Drucker wurde 1909 in Österreich geboren. Sein Vater Adolph arbeitete an herausgehobener Stelle in der österreichischen Verwaltung. Die Ereignisse in Österreich

und Deutschland in den 1920er- und 1930er-Jahren übten einen nachhaltigen Einfluss auf Drucker aus. Hier war es, wo seine Überzeugung von der großen Bedeutung des Managements gelegt wurde. Dementsprechend ist er auch der Ansicht, dass nichts anderes als ein unzureichendes Management das Europa seiner Jugend ins Desaster von Diktatur und Weltkrieg führte – und für heute befürchtet er, dass die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung eines schlechten Managements immer größer werde, da auch die zu führenden Organisationen und Unternehmen immer größer und komplexer würden.

Zur Zeit der nationalsozialistischen Machtergreifung 1933 arbeitete Peter Drucker gerade als Journalist in Frankfurt. Er verließ nun Deutschland, um seine journalistische Tätigkeit zunächst im Londoner Exil fortzusetzen, und emigrierte schließlich 1937 in die Vereinigten Staaten.

Sein erstes Buch, *The End of Economic Man*, erschien dann 1939. Es hatte die politischen und ökonomischen Krisen der 1930er-Jahre zum Thema. Sein 1946 erschienenes drittes Werk, *Concept of the Corporation*, war hingegen einem ganz anderen Gegenstand gewidmet, denn hier untersuchte er die komplexen internen Arbeitsabläufe beim US-Automobilkonzern General Motors. Seitdem sind in regelmäßigen Abständen neue Veröffentlichungen von ihm erschienen.

In den USA war Drucker dann hauptsächlich als Hochschullehrer und gelegentlich auch als Wirtschafts- bzw. Unternehmensberater tätig. Von 1942 bis 1949 hatte er eine Professur für Philosophie und Politik am Bennington College inne, danach war er ab 1950 an der New York University Inhaber des weltweit ersten Lehrstuhls für Management.

Ab 1971 war Drucker dann Professor auf dem Marie Rankin Clarke-Lehrstuhl an der Claremont Graduate School in Kalifornien. Daneben betätigte er sich seit den 1970er-Jahren auch als Kolumnist für das *Wall Street Journal*, und hat 1990 die Peter F. Drucker-Stiftung für »Non-Profit-Management« ins Leben gerufen. Drucker hält überdies gerne Vorträge über orientalische Kunst, hat eine umfassende Leidenschaft für Jane Austen und schrieb sogar zwei Romane. Seine Autobiographie trägt den Titel *Adventures of a Bystander*.

## Bedeutung für die Wirtschaft

### Die Bedeutung des Managements

Management ist nach Drucker ganz einfach deswegen eine in der menschlichen Natur angelegte Disziplin, weil es ja

Menschen sind, die managen, und nicht bloße mechanische Kräfte oder Faktoren. Jede Leistung, die das Management vollbringt, ist zugleich auch die Leistung eines Managers. Jeder Fehlschlag des Managements ist zugleich auch der Fehlschlag eines Managers. Es sind also die Visionen, die Hingabe und die Integrität der Manager als Menschen, welche über Erfolg oder Misserfolg im Management entscheiden.

Dies ist Druckers aufrüttelnde Vision. Aber zugleich weist er stets auch ernüchternd darauf hin, dass die meisten Organisationen und Unternehmen immer noch genauso geleitet werden wie zu der Zeit, als er mit seinen Untersuchungen begann.

### Die Rolle des Kunden

Folgt man den Argumenten Druckers, dann gibt es nur eine einzige gültige Definition des unternehmerischen Zieles: Es gilt, einen Kunden zu schaffen. Märkte werden demnach nicht von Gott geschaffen, nicht von der Natur oder von irgendwelchen ökonomischen Kräften erzeugt, sondern von den Geschäftsleuten selbst. Zwar kann es sein, dass die von den Unternehmen kreierte Bedürfnisse der Kunden bei diesen schon vorher latent vorhanden waren. Aber dabei handelt es sich nach Drucker stets erst um ein rein theoretisches Bedürfnis; erst wenn es Unternehmen gelingt, dieses latente Bedürfnis in eine effektive Nachfrage zu verwandeln, entstehen Kunden und ein Markt.

Drucker hat sich ferner auch mit dem Management von Wissen beschäftigt: Damit Wissen als das neue Maß der Ökonomie an die Stelle der bisher zentralen Arbeitskraft treten kann, so argumentiert Drucker, muss sich erst die Struktur der kapitalistischen Gesellschaft im Übergang von der industriellen in die postindustrielle Ära grundlegend verändern. Drucker begann sehr früh, sich mit den Veränderungen zu beschäftigen, die der Übergang unserer Gesellschaft in die postindustrielle Ära mit sich bringen wird. Dabei konzentrierte er sich besonders auf die grundlegend veränderten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in einer Zeit, in der Wissen und Information zum entscheidenden Wirtschaftsfaktor werden.

»Wissensarbeiter«, so Drucker, werden sich selbst auch in Zukunft weiterhin einfach nur als professionelle Mitarbeiterkräfte definieren, wenngleich sie mit einem höheren Einkommen und vermutlich auch besseren Karrierechancen ausgestattet sein werden. Es sei den Wissensarbeitern durchaus bewusst, dass ihre Beschäftigung für ein Unternehmen nur mit Einsatz beträchtlicher Investitionsmittel möglich sei; zugleich sei es ihnen aber auch klar, dass das Unternehmen in gleicher Weise von ihnen abhängig ist.

### Das Wesen der Organisationen

Hinsichtlich des Wesens einer Organisation oder eines Unternehmens ist Drucker der Auffassung, dass diese/s nicht zum Selbstzweck existiere, sondern nur ein Mittel sei, eine bestimmte Performance oder ein bestimmtes Geschäftsergebnis zu erreichen. Die richtige Organisationsstruktur ist seiner Ansicht nach eine unverzichtbare Voraussetzung zur Erreichung dieses Zieles, und deshalb werde eine falsche Struktur auch das Abschneiden des Unternehmens auf dem Markt ernsthaft beeinträchtigen, ja, eventuell sogar in den Untergang führen. Die erste und wichtigste Frage bei der Diskussion über die Organisationsstruktur einer Firma muss daher lauten: Wie sieht unser Unternehmen jetzt aus, und wie sollte es aussehen? Die Organisationsstruktur muss dabei so beschaffen sein, dass sie das Erreichen der Unternehmensziele für die nächsten fünf, zehn oder gar fünfzehn Jahre im Voraus garantiert.

### Die Kernpunkte der Rolle des Managers

Auch zur Aufgabe des Managers hat Drucker sich geäußert: Die Rolle des Managers besteht ihm zufolge darin, Ziele zu setzen, zu organisieren, zu motivieren, zu kommunizieren, zu messen und den im Unternehmen beschäftigten Menschen zu helfen, sich weiter zu entwickeln. Der Beitrag zum Unternehmen jedoch, der allein von ihm erwartet werden kann, das ist nach Drucker die Aufgabe, anderen eine Vision sowie auch die Mittel zu ihrer Realisierung an die Hand zu geben. Dementsprechend zeichne sich ein guter Manager durch Visionskraft und moralische Verantwortung aus.

Drucker hat fünf Punkte zusammengestellt, die ein gut funktionierendes Management unbedingt erfüllen sollte:

- Es müssen hohe Anforderungen an die Leistung gestellt werden, und es darf kein Pardon für schlechte oder mittelmäßige Leistungen geben. Auch Belohnungen müssen auf dem Leistungsprinzip basieren.
- Jeder Managementjob an sich muss schon eine Art Belohnung darstellen und darf nicht einfach nur eine weitere Stufe auf der Karriereleiter sein.
- Im Unternehmen muss ein rationales und gerechtes Beförderungssystem existieren.
- Es muss klar festgelegt sein, wer im Management die Entscheidungsbefugnis für die Beförderung oder Entlassung eines Managers hat; darüber hinaus sollte für die Manager die Möglichkeit bestehen, sich auch noch an eine übergeordnete Instanz wenden zu können.
- Bei der Rekrutierung seiner Mitglieder muss das Management stets zum Ausdruck bringen, dass Integrität eine unverzichtbare Anforderung an den Posten ist, und dass dies



diejenige Eigenschaft ist, die ein potenzielles Mitglied der Führungsebene bereits in den Job mitbringen muss und sich nicht erst später erwerben kann.

### Zielorientiertes Management

Drucker legt zudem besonderen Wert auf das Grundprinzip des zielorientierten Managements (Management by Objectives – MBO); dieses Prinzip impliziert, dass die Arbeit eines Managers stets auf einer Aufgabe beruhen sollte, die ausgeführt werden muss, um die Unternehmensziele zu erreichen. Anstatt durch seine Vorgesetzten sollte der Manager eher durch seine Zielvorgaben geleitet und kontrolliert werden.

Man muss jedoch erwähnen, dass MBO in der Praxis der Unternehmensführung oft zu einem simplen Instrument zur Wahl eines Unternehmensziels und zur Auswahl des zielführenden Handelns verkommt und dann nur noch wenig mit Druckers weitgespannten Intentionen zu tun hat. Als besonders fruchtbar erwiesen sich deshalb Weiterentwicklungen des MBO-Konzepts durch andere Managementtheoretiker, wie etwa George Odiorne oder den Briten John Humble.

### Die Ausweitung der Rolle des Managers

Insgesamt gesehen weist Drucker dem Manager der Zukunft sieben Hauptaufgaben zu, und zwar:

- von den Zielen ausgehend zu managen,
- größere und langfristige Risiken einzugehen,
- strategische Entscheidungen zu fällen,
- ein integriertes Team aufzubauen, in dem jedes Mitglied dazu imstande ist, seine eigene Leistung und die eigenen Resultate im Kontext der gemeinsamen Ziele zu managen und zu messen,
- Informationen schnell und klar zu kommunizieren,
- das Unternehmen als Ganzheit wahrzunehmen und die eigene Funktion darin zu integrieren,
- Kenntnis von mehr als nur einem Produkt oder einem einzigen Wirtschaftsbereich zu haben.

### Wirkung und Wertung

Es fällt schwer, sich die moderne Managementtheorie ohne den Beitrag vorzustellen, den Drucker dazu geleistet hat. Aufgrund seines umfassenden Ansatzes wird seine Arbeit zu Recht von allen Seiten gelobt. Seine wichtigsten Publikationen: *The Practice of Management*, sowie *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* sind in ihrer Themenbreite enzyklopädisch und überdies hinsichtlich der langfristigen Perspektive außerordentlich weitreichend. Mehr als

in allen anderen Werken zur Managementtheorie findet sich in diesen beiden Publikationen der Kernbestand des Managementdenkens und der Managementpraxis erschöpfend niedergelegt. *The Practice of Management* bietet darüber hinaus auch eine meisterhafte Darstellung der Grundprinzipien des Managements. Zwar ist dieses Werk nicht ganz so innovativ wie die anderen Publikationen Druckers, aber es bietet dafür eine so nützliche Schilderung der Grundlagen des Managements wie kaum eine zweite Publikation.

Drucker war stets auch der erste, der zu neuen Ufern aufbrach. *Managing for Results* war das erste Buch über das, was wir heute als Managementstrategie bezeichnen; *The Effective Executive* war die erste und ist immer noch die einzige Publikation, welche die Grundprinzipien des für einen Manager oder leitenden Angestellten erforderlichen Verhaltenskodexes darstellt. Der Unternehmensberater Richard Pascale bemerkte deshalb auch in *Managing on the Edge* zutreffend: »Drucker hat sich immer wieder als erstaunlich weitsichtig erwiesen.« So untersuchte er beispielsweise die Implikationen von Wissen als Machtfaktor und die Effekte des Besitzes von Wissen bereits 30 Jahre, bevor dieses Thema in der breiteren Öffentlichkeit Aufmerksamkeit fand.

*The Economist* fasste die Verdienste Druckers folgendermaßen zusammen: »In einem Bereich, der von vielen Egomaneen und Scharlatanen bevölkert wird, ragt er als ein wirklich einzigartiger Denker hervor.« Das Genie Druckers besteht darin, dass er Quantität mit Qualität kombinierte, und dabei gleichzeitig seinen ganz eigenen Weg beschritten hat. Die Integrität, die er als oberstes Grundprinzip von den Managern forderte, hat er selbst während seiner ganzen, langen Karriere vorgelebt. Statt sich dem Diktat des Geldes zu beugen, hat er energisch seine Interessen verfolgt und wurde so stets den hohen Anforderungen seines eigenen Intellekts gerecht. In einem Zeitalter, in dem solche Denker für gewöhnlich zugleich auch Medienstars sind, hat sich Drucker jeder Ablenkung in dieser Richtung, die ihn von seiner Forschungsarbeit abbringen könnte, von vorneherein entzogen.

### Weiterführende Informationen

#### Literatur:

- Clutterbuck, David/Crainer, Stuart: *Die Macher des Managements. Hintergründe, Schlüsselkonzepte, Auswirkungen*, Wien 1991.
- Drucker, Peter: *Die Zukunft der Industriegesellschaft*, Düsseldorf/Wien 1967.



- Drucker, Peter: *Die Chance des Unternehmers. Signale für das Management von morgen*, München 1990.
- Drucker, Peter: *Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers*, Düsseldorf 1995.
- Drucker, Peter: *Umbruch im Management. Was kommt nach dem Reengineering?* Düsseldorf 1996.
- Drucker, Peter: *Management in turbulenten Zeiten*, Düsseldorf 1997.
- Drucker, Peter: *Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern*, Düsseldorf/München 1997.
- Drucker, Peter: *Die Praxis des Managements. Ein Leitfaden*

für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft, 6. Aufl. Düsseldorf/München 1998.

- Drucker, Peter: *Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens*, Frankfurt am Main 2001.

#### Siehe auch:

- 🔍 Alfred Sloan Jr.
- 🔍 Charles Handy
- 🔍 Henry Mintzberg
- 🔍 Die Zukunft bewältigen
- 🔍 Die Praxis des Managements
- 🔍 Management im 21. Jahrhundert

## Sumantra Ghoshal



Sumantra Ghoshal zählt heute zweifelsohne zu den gefragtesten Denkern auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Managementtheorie. Seine zusammen mit Christopher Bartlett entwickelten Konzepte sind vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Periode epochaler Umbrüche in der Weltwirtschaft entstanden. Ghoshal hat in seinen Publikationen aufgezeigt, dass viele der bislang als unumstößlich geltenden Regeln in der Geschäftswelt heute keine Relevanz mehr besitzen – und dazu zählen seiner Ansicht nach auch die bisherigen Unternehmensstrukturen sowie die

überkommenen Funktionen und Einstellungen des Managements. Ghoshal hält zwar daran fest, dass die Fragestellungen heute immer noch dieselben sind wie früher – Was bedeutet Strategie? Wie motiviert man Menschen? –, dass sich aber die Antworten radikal geändert haben. Seine Untersuchungen legen nahe, dass Unternehmen sich gegenwärtig vor allem von einengenden zentralistischen Führungsstrukturen befreien und Wachstum nicht weiter nur durch ausgedehnte Akquisitionen generieren sollten. Stattdessen sei es nötig, die einem Unternehmen inhärenten Ressourcen, insbesondere das große Potenzial kreativ gemanagter Mitarbeiter zu nutzen.

### Biografie

Der 1948 geborene indische Hochschullehrer Sumantra Ghoshal ist eine anerkannte Kapazität auf dem Gebiet der Globalisierung und der Unternehmensstruktur. Berühmt wurden er und sein Ko-Autor Christopher Bartlett erstmals im Jahr 1989, als ihre Publikation *Managing Across Borders* erschien. Bei diesem Werk handelt es sich um eine der provokativsten, aber auch präzisesten Prognosen über das gegenwärtig am Horizont heraufziehende Zeitalter des globalisierten Wettbewerbs und wahrhaftig globaler Unternehmensorganisationen.

Nachdem er einige Jahre als Professor für Wirtschaftspolitik bei INSEAD sowie als Gastdozent am Massachusetts Institute of Technology gearbeitet hatte, wechselte Ghoshal 1994 an die London Business School, wo er einen Lehrstuhl für

# Ingvar Kamprad



## Biografie

- | 1926 geboren auf dem Hof Elmtaryd bei Agunnaryd, Småland (Schweden)
- | 1943 Kamprad gründet die Firma Ikéa (damals noch in Kleinbuchstaben geschrieben)
- | 1948 Ikéa startet seine erste Werbekampagne für Möbel
- | 1951 der erste IKEA-Katalog kommt heraus; der Umsatz des Unternehmens übersteigt eine Million Kronen
- | 1953 Kamprad eröffnet in Älmhult eine Möbelfabrik mit angeschlossenem Ausstellungs- und Verkaufsraum
- | 1958 der erste IKEA-Möbelmarkt öffnet in Älmhult seine Pforten
- | 1965 Einführung des Selbstbedienungsprinzips in den IKEA-Möbelmärkten
- | 1982 Kamprad überträgt die Eigentümerschaft des Unternehmens auf eine niederländische Stiftung – die Stiftung INGKA
- | 1986 Rückzug Kamprads aus der Geschäftsleitung, die operative Leitung des Unternehmens geht an Anders Moberg über
- | 1995 die Stiftung INGKA erwirbt Habitat
- | 1999 Eröffnung des 150. IKEA-Möbelmarktes; der Umsatz des Gesamtkonzerns erreicht 60 Milliarden Kronen

## Bedeutung für die Wirtschaft

Ingvar Kamprad, der Pionier auf dem Gebiet der Mitnahmemöbel, ist ein brillanter und unorthodoxer Geschäftsmann. Ähnlich wie Richard Branson gefällt es auch Kamprad, das Establishment herauszufordern und ungewöhnliche Dinge zu tun. Er legte sich mit den etablierten Möbelproduzenten in Schweden an und konnte sich durchsetzen. Am Ende bekamen die Kunden von IKEA das, was sie immer wollten, und was Kamprad immer prognostiziert hatte: gute Qualität zu niedrigen Preisen. Kamprad bietet dem Normalverbraucher durch Vertriebsinnovationen, wie Mitnahmemöbel und Selbstbedienungsprinzip, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Lange vor der Einführung von Einkaufszentren auf der grünen Wiese wurde das Einkaufen bei IKEA bereits zu einem Familienausflug und einem Erlebnisevent umgestaltet. Als sich Kamprad 1986 aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückzog, hatte er den Charakter des Einzelhandels radikal verändert und Tausenden von Unternehmern Anregungen für innovative Veränderungen geliefert.

## Anfang, Stationen und Höhepunkte der Karriere

Ingvar Kamprad wurde 1926 auf dem elterlichen Bauernhof in der Ortschaft Agunnaryd, gelegen in der rauen Landschaft von Småland, geboren. Er zeigte bereits früh einen großen Einfallsreichtum und eine ausgeprägte unternehmerische Ader. »Wahrscheinlich war es typisch, dass ich bereits sehr früh begann, Geschäfte zu machen«, bemerkt er dazu später in seiner Autobiografie.

Als Fünfjähriger verkaufte Kamprad Streichhölzer an die Nachbarn. Als nächstes handelte er mit Fisch und Beeren. Mit dem Verkauf von Sämereien verdiente er dann erstmals richtig Geld, sodass er sich davon ein Rennrad und eine Schreibmaschine kaufen konnte.

Kamprad war erst 17 Jahre alt, als er 1943 sein Unternehmen Ikéa gründete – damals wurde der Firmenname noch mit Apostroph und in Kleinbuchstaben geschrieben. Er kam wie folgt zustande: IK sind die Anfangsbuchstaben des Namens von Kamprad, E steht für Elmtaryd – der Name des Bauernhofs seiner Familie – und A für Agunnaryd – sein Heimatdorf. In den Anfangsjahren verkaufte Kamprad alles Mögliche, jedoch durchaus mit Erfolg, denn bald lieferte er

nicht mehr nur für den örtlichen Bedarf, sondern baute sein Geschäft zum Versandhandel aus. Mit Zeitungsanzeigen warb er für seine Produkte, die Auslieferung der Waren erfolgte dann per Eisenbahn und Milchwagen. Bald lieferte er Dinge, wie Kugelschreiber, Bleistifte, Bilderrahmen, Brieftaschen und Uhren in ganz Schweden aus. Erstaunlicherweise betrieb er das florierende Versandgeschäft anfangs noch nebenberuflich, weil er zugleich eine andere, feste Anstellung hatte. Erst nach Ableistung des Wehrdienstes im Jahr 1946 konzentrierte er sich dann ganz auf sein eigenes Geschäft.

1948 schaltete Kamprad zum ersten Mal Werbeanzeigen für Möbel. Mit seiner Entscheidung, Möbel zu verkaufen, wollte er sich einen Vorsprung vor seinem damaligen Hauptkonkurrenten verschaffen. Die Möbel kaufte er bei örtlichen Herstellern ein. Sie waren daher auch im Verkauf preiswert, und die Umsätze entwickelten sich dementsprechend überaus positiv; so positiv sogar, dass er vier Jahre später seine anderen Produkte aufgab, um sich ganz auf den Verkauf preiswerter Möbel und Haushaltsartikel zu konzentrieren.

Bis 1953 betrieb Kamprad nur den Versandhandel. Infolge des intensiven Wettbewerbs, der in diesem Handelssegment herrschte, standen jedoch die Produktqualität und die Preise sehr stark unter Druck. Kamprad befand sich in einem brutalen Preiskampf, der nicht lange durchzuhalten war, und das Ansehen der Branche litt darunter, dass viele Konkurrenten schlechte Qualitäten anboten. Kamprad erdachte sich hier einen Ausweg: Er wollte seinen Kunden die Möglichkeit geben, die Möbel selbst zu sehen, anzufassen und auszusuchen. Er kaufte also einen Schreinerbetrieb in Älmhult auf, der vor der Schließung stand, und informierte seine Kunden, dass IKEA jetzt auch selbst Möbel herstelle. Wenn die Kunden die im Katalog abgebildeten Produkte sehen wollten, dann könnten sie die IKEA-Möbelausstellung besuchen, die am 18. März 1953 eröffnet werde. Damit war er ein nicht geringes Risiko eingegangen, und war daher am Eröffnungstag sehr nervös. Als er dann die Tür der Ausstellungshalle öffnete, war er jedoch sprachlos. Draußen warteten mindestens 1 000 Kunden. Vielleicht lag der Besucheransturm auch daran, dass er allen Besuchern am Eröffnungstag kostenlos Kaffee und Rosinenbrötchen versprochen hatte.

Es war in dieser Anfangszeit seines Unternehmens, in der Kamprad die heute allseits bekannten IKEA-Prinzipien entwickelte. Eines dieser Grundprinzipien war ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein. Kamprad sparte einfach an allem, vom Bindfaden über die Kartons bis zum Packpapier. Eine andere Maxime bestand darin, in seinen

Möbelmärkten auch Gastronomie anzubieten. Dabei wurde das Speisenangebot allmählich von Kaffee und Kuchen zu kompletten Restaurants mit richtigen Menüs ausgeweitet. Für Kamprad hatte dies einen ganz praktischen Grund: Er sagte sich: »Mit einem leeren Magen kann man keine guten Geschäfte machen.« Und da die Kunden in der Anfangszeit ja eine große Entfernungen zurücklegen mussten, um die IKEA-Fabrik in Älmhult zu besuchen, war es nur vernünftig, auch etwas zum Essen anzubieten. Daraus entwickelte sich schließlich das Konzept des IKEA-Erlebniseinkaufs, wo die Kunden den Besuch bei IKEA als eine Art Tagesausflug für die ganze Familie betrachten konnten.

1955 musste Kamprad dann seinen ersten größeren Rückschlag hinnehmen. Die Kunden kamen in hellen Scharen und die Aufträge nahmen zu. Aber wie sich jetzt herausstellte, lief das Geschäft sogar zu gut: Da die Konkurrenten IKEA im fairen Wettbewerb nicht gewachsen waren, griffen sie jetzt zu unlauteren Mitteln. Sie setzten Zulieferer unter Druck, IKEA nicht mehr zu beliefern, und Ingvar Kamprad wurde nicht mehr zu Ausstellungen und Messen der Branche zugelassen. Einmal musste sich Kamprad sogar im Volvo eines Freundes unter einem Teppich verstecken, um eine Möbelfest besuchen zu können. Aber Kamprad behielt trotz dieser Schikanen die Oberhand. Als die Liefereschwierigkeiten zunahm, beschloss er kurzerhand, selbst Möbel zu entwerfen und herzustellen. Weil er nicht an Möbelfest teilnehmen durfte, baute er selbst Ausstellungszentren. Was auch die Konkurrenten unternahm, Kamprad war nicht zu stoppen.

In der weiteren Entwicklung von IKEA folgten dann die Meilensteine Schlag auf Schlag. 1956 wurde das Prinzip der Bausatzmöbel eingeführt, damit die Kunden ihre Käufe besser im Auto transportieren konnten. 1958 eröffnete IKEA in Älmhult ein großes Möbelhaus mit einer Verkaufsfläche von 6 700 Quadratmeter und beschäftigte dort 100 Mitarbeiter. 1965 wurde dann die Selbstbedienung eingeführt. Bis zu den 1970er-Jahren hatte sich IKEA zu einem internationalen Unternehmen mit Möbelmärkten in ganz Europa entwickelt, und 1999 verfügte der Konzern über 150 Möbelmärkte in 30 Ländern und hatte 44 000 Beschäftigte. Der Umsatz betrug im selben Jahr über sieben Milliarden US-Dollar und der IKEA-Katalog hatte eine Auflage von 100 Millionen Exemplaren.

Obwohl sich Ingvar Kamprad inzwischen aus dem Tagesgeschäft der Firmenleitung zurückgezogen hat, wird er von vielen immer noch als der eigentliche Führer des Unternehmens betrachtet. Trotz des phänomenalen Reichtums, den er inzwischen angehäuft hat – aus steuerlichen und rechtlichen Gründen lebt er in der Schweiz – scheint



Ingvar Kamprad immer noch der gleiche Mensch geblieben zu sein, der vor vielen Jahren in der schwedischen Provinz als kleiner Junge Streichhölzer verkaufte. »Meine Aufgabe besteht darin, die breite Masse der Normalverbraucher zu beliefern«, erläuterte er. »Die Frage, die sich dabei stellt, ist: Wie kann man feststellen, was die Verbraucher wünschen, wie soll man sie am besten beliefern? Meine Antwort lautet, man muss den normalen Verbraucher kennen. Und im Grunde meines Herzens bin ich einer von ihnen.« Und in der Tat ist Kamprad immer noch ein kostenbewusster, ja sparsamer Mensch – er bezeichnete sich einmal als einen »schwedischen Schotten«. IKEA hat diese persönlichen Eigenschaften des Gründers zu seiner Unternehmensphilosophie gemacht: Die Mitarbeiter tragen keine Anzüge, die Hierarchien sind flach und die Werbung ist ein bisschen exzentrisch.

Was seine Nachfolge betrifft, so zeigt Ingvar Kamprad keinerlei Anzeichen, seinen drei Söhnen das Geschäft zu übertragen. Bemerkungen wie: »Ich glaube, keiner meiner Söhne kann das Unternehmen führen, zumindest jetzt noch nicht«, verstärken den Eindruck, dass Kamprad glaubt, er müsse bei IKEA immer noch eine entscheidende Rolle spielen. Und genauso steht es auch in seiner Biografie mit dem Titel *Leading by Design*. Denn dort erklärt er unter anderem: »Der Fanatiker in mir sagt, es gibt viel zu tun...Ich bin nie zufrieden.«

## Was hat Ingvar Kamprad bewirkt?

Bevor er Schweden verließ, fasste Kamprad sein einzigartiges Managementkonzept für seine Mitarbeiter in einem »Vermächtnis eines Möbeldhändlers« zusammen. Dieses unternehmerische Glaubensbekenntnis sagt genauso viel über Kamprad selbst aus wie über IKEA. Es enthält einfache Feststellungen, wie zum Beispiel: »Das Sortiment ist unsere Identität; der IKEA-Geist ist stark und lebt; Gewinne geben

uns Gestaltungsmöglichkeiten; gute Ergebnisse mit geringem Mitteleinsatz erzielen; Einfachheit ist eine Tugend; wir machen es anders; um erfolgreich zu sein, müssen wir uns konzentrieren; es ist unser Privileg, Verantwortung zu übernehmen; es ist noch viel zu tun – eine großartige Zukunft.« Kamprad hat mit den Werten, die ihm seine karge Heimat in Småland in seiner Kindheit und Jugend mitgegeben hat, einen internationalen Möbelkonzern aufgebaut. Er machte dabei vieles anders als sonst in dieser Branche üblich – eben auf seine persönliche Art und Weise. Auch deshalb bietet die Erfolgsstory von IKEA ein Vorbild für alle Unternehmer.

## Im Schatten des Riesen

### Terence Conran

Zur gleichen Zeit, als Ingvar Kamprad mit der Produktion von Möbeln anging und sein erstes Möbelhaus eröffnete, begann auch Terence Conran 1952 im Londoner Stadtteil Notting Hill in einem Kellergeschoss Möbel zu verkaufen. Das erste seiner Habitat-Möbelgeschäfte wurde dann 1964 in der Fulham Road eröffnet. Conran ließ sich stets von Designgesichtspunkten leiten. Die 1956 gegründete Conran Design Group beeinflusste den Stil der »Swinging Sixties« in London entscheidend. Die Habitat-Geschäfte blühten und wurden später noch durch die Conran Shops ergänzt. Anfang der 1990er-Jahre verkaufte Conran dann Habitat an IKEA. Die Conran Shops behielt er hingegen und diversifizierte zugleich erfolgreich in den Gastronomiesektor.

## Weiterführende Informationen

### Literatur:

- Torekull, Bertil: *Das Geheimnis von IKEA*, Hamburg 1998.



# Marketing-Management Philip Kotler

## Warum sollte man dieses Buch lesen?

Kotler ist eine der führenden Autoritäten im Bereich des Marketing. *Marketing Management* ist der entscheidende Leitfaden und umfasst das gesamte Spektrum des zeitgenössischen Marketing. Zugleich ist es das am meisten verwendete Marketingbuch in Business Schools.

## Erste Übersicht

Das Marketing ist noch immer dabei, sich zu entwickeln und sein Spektrum sehr stark zu erweitern. Dabei wandert der Schwerpunkt vom transaktionsorientierten Marketing zum Marketing der Kundenbeziehungen – man sorgt für Kundentreue, indem man Kundenbedürfnisse kontinuierlich befriedigt. Marketing-Management ist der Prozess, in dem alle Funktionen geplant und durchgeführt werden, die der Zufriedenheit der Kunden und den Zielen des Unternehmens dienen.

Jedes Produkt hat fünf Ebenen:

- der Kernnutzen,
- das Produkt als solches,
- das erwartete Produkt,
- das erweiterte Produkt,
- das potenzielle Produkt.

Der Gesamtwert eines Kunden für ein Unternehmen ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Gesamtwert der Kunden und den Gesamtkosten der Kundenpflege.

In Unternehmen stößt man auf drei Hürden, die der Marketing-Orientierung häufig entgegenstehen:

- bewusster Widerstand,
- langsames Umlernen,
- schnelles Verlernen.

Guten Firmen wird es gelingen, Bedürfnisse zu befriedigen; exzellente Firmen schaffen Märkte. Marktführerschaft erlangt man, indem man eine Vision neuer Produkte, Dienstleistungen, Lebensstile und Möglichkeiten eines verbesserten Lebensstandards entwirft.

## Der Inhalt im Einzelnen

### 1. Das Marketing entwickelt sich weiter

Das Marketing entwickelt seine Annahmen, Konzepte, Fähigkeiten, Instrumente und Systeme für vernünftige Geschäftsentscheidungen neu.

Marketing-Spezialisten müssen wissen, wann folgende Aufgaben anstehen:

- große Märkte oder Nischenmärkte zu kultivieren;
- neue Marken zu lancieren oder bereits existierende Marken auszuweiten;
- den Vertrieb zu forcieren oder zu verringern;
- den Inlandsmarkt zu schützen oder offensiv in fremde Märkte einzudringen;
- das angebotene Produkt zu verbessern oder den Preis zu reduzieren;
- das Budget für Verkaufskräfte, Werbung und andere Marketinginstrumente zu erhöhen beziehungsweise einzuschränken.

Das Spektrum des Marketing erweitert sich enorm, wie man auch am breiten Spektrum des Buches *Marketing Management* sehen kann, das folgende Themen enthält:

- Analyse der gesamten Industrie und einzelner Wettbewerber;
- Entwerfen von Strategien für globalisierte Märkte;
- Management der Lebenszyklen von Produkten;
- Einzelhandel, Großhandel und reale Vertriebssysteme.

### 2. Der Wandel zum Relationship Marketing

Der Schwerpunkt verlagert sich vom transaktionsorientierten Marketing hin zum Marketing der Kundenbeziehungen. Gute Kunden sind Aktiva. Werden sie gut gemanagt und bedient, belohnen sie das mit einem hübschen lebenslänglichen Cash-Flow.

Auf dem heiß umkämpften Markt muss sich ein Unternehmen die Loyalität der Kunden erhalten, indem es deren Wünsche besser erfüllt als die Konkurrenz.

### 3. Die Definition des Marketing und seiner Funktion

Marketing ist der soziale und der Management-Prozess, der Individuen und Gruppen zu dem verhilft, was sie brauchen und wollen, indem man Werte schafft, anbietet und mit anderen tauscht. Ein Markt besteht aus allen potenziellen Kunden, die ein spezifisches Bedürfnis oder einen spezifischen Wunsch haben und die bereit und fähig zum Tauschgeschäft sind, um Bedürfnis oder Wunsch zu befriedigen.

Marketing-Management ist der Prozess des Planens und Ausführens der Konzeption, Preisgestaltung, Werbetätigkeit und des Vertriebs von Gütern, Dienstleistungen und Ideen, um zu einem Austausch mit Zielgruppen zu gelangen.



gen, der Kundenwünsche ebenso befriedigt wie Zielvorstellungen des Unternehmens.

#### 4. Produktanalyse

Produkt ist alles, was auf einem Markt angeboten werden kann und dort Aufmerksamkeit erregt, was gekauft, genutzt oder konsumiert wird und was ein Bedürfnis oder einen Wunsch erfüllt.

Ein Produkt kann auf fünf Ebenen betrachtet werden. Das sind:

- der Kernnutzen (Marketingspezialisten sollten sich stets als Anbieter eines bestimmten Nutzens begreifen);
- das Produkt selbst;
- die Produkterwartung (die normalen Erwartungen, die der Kunde an das Produkt hat);
- der Zusatznutzen (die zusätzlichen Dienstleistungen oder Vorteile, die dem Produkt hinzugefügt worden sind);
- das potenzielle Produkt (alle Erweiterungen und Wandlungen, die das Produkt in Zukunft durchlaufen könnte).

#### 5. Der Wert des Kunden

Der Gesamtwert eines Kunden für eine Firma ergibt sich aus der Differenz des Gesamtwerts der Kunden und den Gesamtkosten der Kundenpflege. Der Gesamtwert für den Kunden besteht aus der Gesamtheit der Nutzen, die der Kunde von einem Produkt oder einer Dienstleistung erwartet. Dazu gehören Produktwert, Dienstleistungswert, Wert der Humanressourcen und Imagewert. Die Gesamtkosten dieser Kundenpflege bestehen aus dem Geldpreis, den Zeit-Inputs, den Energiekosten und den psychologischen Kosten. Wenn man Wert und Kosten gegeneinander stellt, erhält man den »Customer-delivered Value«.

#### 6. Widerstände gegen Marketingorientierung

Wenn Unternehmen sich durch Marketingorientierung neu ausrichten wollen, stoßen sie auf drei häufige Widerstände:

- **Bewusster Widerstand:**  
Verhaltensgewohnheiten stehen einer Neuausrichtung auf Marketing skeptisch bis feindlich gegenüber. Funktionsträger fürchten eine Unterminierung der eigenen Machtbasis.
- **Langsames Umlernen:**  
Die meisten Unternehmen nähern sich dem Marketing-Konzept nur langsam an.
- **Schnelles Verlernen:**  
Unternehmen, die sich ein Marketing-Konzept zu Eigen gemacht haben, verlieren im Lauf der Zeit den Bezug zu dessen Grundprinzipien und Regeln. So haben viele

US-Firmen versucht, in Europa Fuß zu fassen, hatten dabei aber nur ein äußerst vages Wissen über die fremden Märkte.

#### 7. Wie man Marktführer wird

Gute Firmen erfüllen Bedürfnisse; exzellente Firmen schaffen Märkte. Marktführerschaft erlangt man, indem man eine Vision neuer Produkte, Dienstleistungen, Lebensstile und Möglichkeiten erhöhten Lebensstandards entwirft. Es ist ein himmelweiter Unterschied zwischen einer Firma, die Allerweltsprodukte anbietet, und einem Unternehmen, das Produkte und Serviceleistungen kreiert, an die vorher kein Mensch gedacht hätte. In dieser Hinsicht bestehen riesige Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen.

Letztlich kann nur wirklich gutes Marketing Werte schaffen und den Lebensstandard auf der Welt heben.

#### Im Umfeld des Themas

*Marketing Management* ist der entscheidende Leitfaden über Marketing. Das Buch ist präzise formuliert und umfassend. Der Inhalt wurde von Ausgabe zu Ausgabe erweitert und auf den neuesten Stand gebracht. Die achte Auflage ist 1994 erschienen. Sie stellt überzeugend dar, mit welchen neuen Herausforderungen jeder rechnen muss, der im Bereich Marketing tätig ist.

Allein schon Umfang und Themenvielfalt von *Marketing Management* zeigen, welchen enormen Bedeutungszuwachs das Marketing erfahren hat. Gary Hamel kommentiert: »Es gibt auf diesem Planeten nur wenige MBA-Absolventen, die sich nicht ihren Weg durch Kotlers enzyklopädischen Leitfaden gebahnt und davon nicht enorm profitiert hätten. Ich kenne keinen anderen Business-Autor, der sein Feld derartig umfassend, klar und sachverständig abdeckt wie Phil Kotler. Ich kann mir – selbst im illustren Umfeld dieses Buchs – kaum ein anderes Werk vorstellen, von dessen Einsichten Unternehmen, gleich welcher Größe und Branche, mehr profitieren könnten als von *Marketing Management*.«

#### Weiterführende Informationen

##### Literatur:

- Kotler, Philip: *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

##### Siehe auch:

- 👤 Philip Kotler
- ☆ Standpunkt: Philip Kotler



## A

**à Konto** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Bezahlung im Voraus für den gesamten oder einen Teil des Geldbetrages, der in Zukunft fällig wird

**AAA** E-COMMERCE Abk. für engl. Authentication, Authorisation, Accounting, ein Verfahren in der Software, bei dem die Zugangsberechtigung eines E-Commerce-Users oder einer Nachricht überprüft wird, dient der Wahrung von Sicherheitsstandards

**AB** MANAGEMENT Unternehmensform, schwedisches Äquivalent für AG

**Abandonrecht** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN die Option, auf ein bestimmtes Recht zu verzichten. Börsentermingeschäft: das Recht, am Prämienerklärungstag vom Kauf bzw. der Lieferung einer kontrahierten (bestellten) Aktie zurückzutreten. Aktienrecht: Recht eines Aktionärs bei Umwandlung einer GmbH in eine AG, seine Aktien der neuen Gesellschaft zur Verfügung zu stellen, sofern er der Umwandlung widersprochen hat

**Abandonwert** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN der Wert eines Wertpapiers zu einem bestimmten Zeitpunkt vor dem Ende der Laufzeit, falls es zu diesem Zeitpunkt gekündigt wird

**ABC** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Abk. für activity based costing, vgl. Prozesskostenrechnung

**Abfallwirtschaft** MANAGEMENT umweltverträgliches Verfahren zur Reduzierung der Umweltbelastung durch die Entsorgung aller Arten von Materialien, die bei Geschäften genutzt werden. Die Abfallwirtschaft zielt auf die Vermeidung des exzessiven Einsatzes von Ressourcen sowie der Verursachung von Umweltschäden und kann z.B. durch Verfahren wie Recycling umgesetzt werden. Sie konzentriert sich auf die effiziente Nutzung von Materialien und die Beseitigung von Müll auf die am wenigstens schädliche Weise. Abfallwirtschaft beinhaltet auch die Einhaltung der für diesen Bereich geltenden Gesetze und Vorschriften.

**Abfindung** HR & PERSONALWESEN einmalige Zahlung, die der arbeitslos Gewordene erhält; wird gewöhnlich unter Bezug auf Alter, Dauer der Beschäftigung und wöchentlichem Lohnsatz berechnet.

**abgelaufene Option** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN eine Option, die den Verfallszeitpunkt erreicht hat, ohne dass der Basiswert gehandelt wurde

**Abgeltung** HR & PERSONALWESEN Bezahlung, die als Ersatz für einen Anspruch erfolgt

**abgezinst** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Rückgabe von Grundkapital und eines Aufpreises über dem Kaufpreis bei Fälligkeit, aber keine Zahlung von Zinsen

**abgezinste Anleihe** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN vgl. Nullkuponanleihe

**abgrenzen** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Einnahmen oder Ausgaben dann in der Bilanz ausweisen, wenn sie erzielt werden oder anfallen

**Abilene-Paradox** MANAGEMENT eine Theorie, die besagt, dass manche Entscheidungen, die auf Konsens zu basieren scheinen, in Wirklichkeit auf falsche Wahrnehmungen zurückzuführen sind und zu einem Verhalten führen, das der ursprünglichen Absicht zuwider läuft. Das Paradox wurde 1974 von Jerry Harvey nach einer Reise in seine Heimatstadt Abilene (USA) formuliert. Eine Person einer Gruppe schlug die Reise vor, in der Annahme, dass die anderen etwas Abwechslung brauchten. Die Gruppenmitglieder willigten jeweils ein, weil sie glaubten, alle anderen seien für die Reise. Nach der Rückkehr gaben alle zu, dass sie eigentlich lieber zu Hause geblieben wären. Harvey benutzt diese Erfahrung als Beispiel für das Missmanagement von Zustimmung und für die Entscheidungsfindung in Organisationen, wenn scheinbare Übereinstimmung auf schlechter Kommunikation basiert. Das Paradox hat Bezüge zur Attributionstheorie von Führung.

**Ablösung einer Anleihe** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN eine Anleihe, die der Darlehensnehmer mit Geldern aus fälligen Steuern oder von Geldern, die bei einer späteren und größeren Transaktion geliehen werden, zurückzahlen will

**Abnahmekontrolle mittels Stichproben** BETRIEB UND PRODUKTION ein Mittel zur Entscheidungsfindung bei der Qualitätskontrolle in der Produktion, bei der die Annahme oder Ablehnung eine Partie von einer Stichprobe aus der Partie



abhängt. Getestet wird bei der Stichprobe die Einhaltung festgelegter Normwerte. Wenn die Normwerte erreicht werden, gilt die gesamte Partie als annahmetauglich.

**Abordnung** HR & PERSONALWESEN zeitweise Versetzung eines Belegschaftsmitglieds für eine bestimmte Zeit, und in der Regel für eine spezielle Aufgabe, in ein anderes Unternehmen. Die Methode der Abordnung hat in den letzten Jahren an Beliebtheit gewonnen, vor allem zum Zweck einer beruflichen Entwicklung. Abordnungen werden zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor durchgeführt, als eine Vorgehensweise zur gemeinsamen Nutzung von Managementmethoden und zur Verbreitung von Best Practice.

**Above-the-Line** MARKETING engl. für über der Linie, bezieht sich auf die klassischen Marketingaufgaben für Werbung in Medien wie Presse, Radio, Fernsehen, Kino und Internet, bei der in der Regel eine Kommission an eine Agentur gezahlt wird

**abrechnende Bank** E-COMMERCE vgl. Clearingstelle

**Abrechnung** E-COMMERCE Teil der elektronischen Transaktion, während der die Kreditkarte des Kunden für den Geschäftsabschluss belastet und der Gegenwert dem Konto des Händlers gutgeschrieben wird. BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Bezahlung einer Schuld oder Rechnung

**Abrechnungstag** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN der Tag, an dem eine ausgeführte Bestellung durch die Bereitstellung von Sicherheiten, Zahlung an den Verkäufer und Zahlung durch den Käufer abgerechnet wird. Es ist der letzte Tag der Rechnungsperiode.

**Abrechnungstermin** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Datum, an dem eine offene Schuld oder Rechnung fällig wird

**Abrechnungszyklus** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN ein Zeitraum, meistens ein Monat, zwischen aufeinander folgenden Zahlungsaufforderungen

**ABS-Anleihen** VOLKSWIRTSCHAFT, BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN engl. asset-backed security, Anleihen oder Finanzinstrumente, die durch Sicherheiten unterlegt sind

**Absatz** MARKETING Aktivitäten des Verkaufens der Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder die dadurch erzeugten Erträge

**Absatzgebiet** MARKETING definierter Bereich, in dem ein bestimmter Verkäufer für den Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung verantwortlich ist. Ein Verkaufsgebiet wird gewöhnlich entsprechend geografischer Grenzen festgelegt, z. B. Länder oder Regionen, es kann aber auch durch Marktsegmente oder Produktgruppen definiert werden.

**Absatzgeschwindigkeit** MARKETING die gesamte innerhalb einer bestimmten Zeit, in der Regel eines Jahres, verkaufte Menge. Die Absatzgeschwindigkeit wird oft monetär ausgedrückt, kann aber auch im Hinblick auf den Gesamtbestand oder die verkauften Produkte wiedergegeben werden.

**Absatznetz** MARKETING das Verteilungsnetzwerk, über das Waren und Dienstleistungen verkauft werden. Zu einem Absatznetz gehören sowohl unabhängige Vertreter wie auch Einzelhändler.

**Absatzplan** MANAGEMENT Entwicklung zukünftiger Ziele einer Verkaufsabteilung, um Leistung und Absatz zu steigern. Ein Absatzplan ist eine Form des Businessplans, der die kurz- und langfristigen Möglichkeiten der Verkaufsabteilung darlegt, indem gezielt auf die Stärken der Abteilung gesetzt und Schwächen analysiert und vermieden werden. Er beinhaltet außerdem die Festlegung zukünftiger Verkaufsziele, basierend auf realistischen Berechnungen, Betrachtung zukünftiger Kosten und Berücksichtigung der Ziele anderer Abteilungen.

**Absatzquote** MANAGEMENT Soll-Vorgabe für das Verkaufsaußendienst mit der Angabe von Anzahl und Auswahl an Produkten oder Dienstleistungen, die verkauft werden sollen

**Absatzweg** MARKETING vgl. Vertriebskanal

**Absatzwegepolitik** MARKETING Managementtechnik zur Bestimmung des effektivsten Verkaufs- und Vertriebswegs, auf dem das Produkt den Kunden erreicht

**Absatzzentrum** BETRIEB UND PRODUKTION Betriebsstätte mit Lager- oder Speicherkapazitäten, wobei der Akzent weniger auf der Lagerung als auf der Verarbeitung und Weiterleitung der Waren zu Groß- und Einzelhändlern oder Verbrauchern liegt

**Abschlagsdividende** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Dividende, die für einen Zeitraum ausgeschüttet wird, der kürzer als das Geschäftsjahr ist

**Abschluss** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN ein Börsengeschäft, eine Transaktion an einer Börse

**Abschlussprüfer** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN vereidigter Experte, der qualifiziert und allein berechtigt ist, die Jahresabschlüsse mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften zu prüfen.

**abschöpfen** MANAGEMENT Nutzen der Zeitspanne, während der ein Produkt am Markt besonders erfolgreich ist, indem man einen besonders hohen Preis dafür verlangt

**abschreiben** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN den Wert eines Aktivpostens allmählich durch die systematische Absetzung der Kosten über einen längeren Zeitraum reduzieren

**Abschreibung** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN die allmähliche Reduzierung des Wertes eines Aktivpostens durch die systematische Absetzung der Kosten über einen längeren Zeitraum. ✓ *Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte vornehmen.*

**Absentismus** HR & PERSONALWESEN das kurzfristige, unentschuldigete Fehlen von Mitarbeitern, welches zu verringerter Produktivität und steigenden Kosten führt. Absentismus ist in der Regel auf Krankheit zurückzuführen. Andere Gründe sind mangelnde Motivation, private Probleme oder Führungsfehler.

**absatzbar** MARKETING etwas, das das Potenzial hat, sich gut zu verkaufen. Um festzustellen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung absatzbar ist, muss eine Bewertung stattfinden, die eine Aussage über Gewinnmöglichkeiten zulässt. Die Bewertung gründet sich oft auf detaillierter Marktforschung, bei der der potenzielle Markt und die angestrebten finanziellen Erlöse oder andere Vorteile für das Unternehmen analysiert werden.

**Abteilung** MANAGEMENT Teil einer Organisation, meist für eine bestimmte Funktion zuständig, für deren Erfüllung die Abteilungs- oder Teamleitung verantwortlich ist

**abtreten** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN das Eigentum an einem Vermögenswert an eine andere Person oder Organisation übertragen

**Abtretungsformular für Bezugsrechte** BÖRSEN-, BANK- UND

RECHNUNGSWESEN ein Formular, das zur Übertragung einer Zuteilung benutzt wird

**Abweichungsanalyse** MANAGEMENT Standard-Kostenberechnungsmethode, die den Vergleich, die Kalkulation und die Erklärung von Abweichungen zwischen tatsächlichen und Normkosten beinhaltet. Abweichungsanalyse wird eingesetzt zur Beurteilung des Erfolgs entsprechend der Pläne und Budgets.

**Abwerben von Arbeitskräften** HR & PERSONALWESEN das Rekrutieren von Mitarbeitern anderer Unternehmen durch das Anbieten von Anreizen

**Abwertung** VOLKSWIRTSCHAFT Senkung des offiziell festgelegten Wechselkurses einer Währung gegenüber einer anderen Währung, an die sie gekoppelt ist, meist infolge eines Zahlungsbilanzdefizits

**Abwesenheit wegen Krankheit** HR & PERSONALWESEN vgl. Absentismus

**Abwicklung** MARKETING die Beantwortung von Anfragen oder das Ausführen von Bestellungen-

**Abzinsungstitel** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Anleihe, die unter Nennwert verkauft wird, weil ihre Verzinsung unter der anderer Anleihen liegt

**Abzug von Dividendenerträgen** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN vom Gesamtbetrag des zu versteuernden Gewinns abzugsfähige Dividendeneinnahmen, die ein Unternehmen aus Aktiengesellschaften im eigenen Besitz erhält

**Account-Director** MARKETING engl. für Etatdirektor, ein höherrangiger Angestellter in einer Werbeagentur, der für die übergeordneten Fragen eines Kundenetats zuständig ist

**ACH** E-COMMERCE Abk. für Automated Clearing House

**Achse** STATISTIK eine geometrische Linie, die zur Bestimmung eines Punktes auf einer Fläche oder in einem Raum dient

**Ackoff, Russell Lincoln** (geb. 1919) MANAGEMENT US-amerikanischer Wissenschaftler, Pionier auf dem Gebiet des Operations Research und des Systemdenkens. Zu seinen Veröffentlichungen gehören »Ackoff's Fables: Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy« (1991).



**Action-Centred-Leadership** MANAGEMENT ein von John Adair entwickeltes Führungsmodell, das sich auf das konzentriert, was Führungskräfte tatsächlich tun müssen, um effektiv zu sein. Das Modell wird durch drei sich überschneidende Kreise dargestellt, welche die drei Kernaktivitäten von Führungskräften wiedergeben: die Aufgabe erfüllen, das Team aufbauen und zusammen zu halten und den Einzelnen zu fördern.

**Action-Learning** HR & PERSONALWESEN eine Lernmethode, bei der reale Probleme mit anderen bearbeitet werden, im Gegensatz zum theoretischen Lernen im Unterricht. Action-Learning, also handlungsorientiertes Lernen, wurde Mitte der vierziger Jahre von Reginald Revans entwickelt, seine Idee lässt sich in folgender Formel zusammenfassen: Lernen = programmiertes Wissen + die Fähigkeit, sinnvolle Fragen zu stellen (engl.  $L = P + Q$ ; learning = programmed knowledge + the ability to ask insightful questions). Die Methode funktioniert am besten, wenn in kleinen Gruppen versucht wird, reale Probleme zu lösen. Action-learning unterscheidet sich vom Erfahrungslernen (experiential learning), das nur vom Einzelnen bewältigt werden kann.

**Actuals** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN die einem Futures-Kontrakt zugrunde liegenden Instrumente (Zinstitel, Devisen, Waren)

**Actual-to-date** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN der kumulative/aufgelaufene Wert, der zwischen einem früheren Zeitpunkt und der Gegenwart realisiert wurde

**ACU** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Abk. für Asian Currency Unit

**Ad** E-COMMERCE ein Banner, Button, Pop-up oder sonstige Werbung auf einer Website, die auf ein Produkt oder ein Unternehmen des E-Commerce aufmerksam macht

**Adair, John Eric** (geb. 1934) MANAGEMENT britischer Wissenschaftler. Bekannt für sein Führungsmodell, das auf drei sich überschneidenden Kreisen basiert, die die Aufgabe, das Team und den Einzelnen repräsentieren. Adairs Modell, auch als Action-Centred-Leadership bekannt, ist in dem gleichnamigen Buch (1973) genau beschrieben. Wie Warren Bennis glaubte auch Adair, seines Zeichens Militär, dass Führungsfähigkeit lernbar ist.

**Adams, Scott** (geb. 1957) MANAGEMENT US-amerikanischer

Komiker. Erfand das »Dilbert-Prinzip« (1996). Mit seinen Cartoons kritisiert er satirisch viele Absurditäten der Wirtschaftswelt.

**Adaptionslebenszyklus** MANAGEMENT Modell zur Beschreibung der gesellschaftlichen Akzeptanz insbesondere neuer Technologien. Normalerweise umfasst dieser Zyklus die Stufen: Technologiebegeisterte (Innovators), frühe Adopter (Early Adopters), frühe Mehrheit (Early Majority), späte Mehrheit (Late Majority) und Technologienachzügler (Laggards)

**adaptive Regelung** BETRIEB UND PRODUKTION ein System der automatischen Überwachung und Anpassung von Industrieprozessen, meistens mit Hilfe von Computern. Die adaptive Regelung ermöglicht es, operative Parameter ständig an veränderte Bedingungen anzupassen, um so eine Bestleistung zu erreichen (Systemtheorie).

**Adclick** E-COMMERCE engl. ad = Anzeige und to click = klicken) gibt die Zahl von Besuchern an, die ein Banner auf einer Website anklicken

**Adclick-Rate** ~ vgl. Click-through-Rate

**Ad-hoc-Research** MARKETING eine einmalig durchgeführte Untersuchung zu einem bestimmten Zweck, im Gegensatz zur fortlaufenden, regelmäßig durchgeführten Studie oder der übergeordneten Marktforschung

**Adimpression** E-COMMERCE engl. Wortspiel aus Anzeige und Eindruck, vgl. Adview

**ADR** BÖRSEN-, BANK- UND RECHNUNGSWESEN Abk. für American Depository Receipt, also ein Zertifikat über die Hinterlegung ausländischer Aktien. Es bestätigt einem amerikanischen Investor den Besitz von Aktien an einem ausländischen Unternehmen.

**Adressbuch** E-COMMERCE engl. address book, eine Softwarefunktion, über die Benutzer und Unternehmen E-Mail-Adressen und Kontaktinformationen speichern und verwalten können

**Adressenverifizierung** E-COMMERCE ein Verfahren zur Bearbeitung von Kreditkarten, das sicherstellt, dass die Bestelladresse eines Kunden mit der Adresse in den Kundenunterlagen übereinstimmt