

# Antworten zu den Kurzfragen 1



## Antworten zu den Kurzfragen von Teil A

1. Unter Bedürfnis versteht man das Empfinden eines Mangels. Äussert sich ein Bedürfnis in einem von Kaufkraft unterstützten Tatbestand, so spricht man von «Bedarf». Ein Bedarf entsteht also nur, wenn das notwendige Geld vorhanden ist, der Wille zur Bedürfnisbefriedigung besteht und eventuell weitere Rahmenbedingungen wie Zeit oder persönliche Umstände erfüllt sind.
2. Es gibt verschiedene Gliederungsvarianten. Im Vordergrund steht die Einteilung der Güter in materielle (Konsum- und Investitionsgüter) und immaterielle Güter (Dienstleistungen, Patente, Rechte). Konsumgüter können weiter in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter gegliedert werden.
3. Mit dem New Public Management wird versucht, positive Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre auch auf die Tätigkeit öffentlicher Verwaltungen anzuwenden. Kernpunkte sind zum Beispiel eine optimale Aufgabenteilung zwischen Parlament, Regierung und Kader, Erhöhung der Flexibilität, Output- anstatt Inputorientierung und Globalbudgets. Alternativ zum New Public Management kann für die Erbringung einer (staatlichen) Dienstleistung auch eine privatrechtliche Rechtsform gewählt werden. Ein Beispiel dafür sind die SBB, welche als Aktiengesellschaft organisiert sind, aber vollständig im Eigentum des Bundes stehen. Zusätzlich kann die Effizienz auch durch die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden oder Kantonen verbessert werden. In andern Fällen werden bestimmte – bisher von der staatlichen Verwaltung erbrachte – Dienstleistungen an private, spezialisierte Unternehmungen ausgelagert (Beispiel: Kehrlichtbeseitigung durch privates Transportunternehmen).
4. Eine strategische Allianz ist eine enge, langfristige Partnerschaft im Kernbereich, bei der die Handlungsfreiheit der beteiligten Unternehmungen eingeschränkt wird. Hauptziele einer strategischen Allianz bilden die Verteidigung oder der Ausbau von Wettbewerbspositionen sowie die gemeinsame Nutzung von Synergien zur Kostenreduktion. Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist natürlich das Vorhandensein von genügend Synergiepotential. Strategische Allianzen können auf Zusammenarbeitsverträgen basieren, engere Partnerschaften entstehen zum Beispiel durch gegenseitige Kapitalverflechtungen oder durch das Einbringen der Partnergesellschaften in eine gemeinsame Holdinggesellschaft.
5. Eine Aktiengesellschaft haftet nur mit ihrem Eigenkapital; der Aktionär kann demzufolge höchstens seinen Kapitaleinsatz verlieren. Besondere Vorteile bietet diese Rechtsform auch bei Nachfolgeregelungen in klein- und mittelbetrieblichen Verhältnissen. Ein Nachteil entsteht durch die wirtschaftliche Doppelbelastung, indem die Unternehmungen den Gewinn und die Aktionäre später die ausgeschüttete Dividende als Einkommen versteuern müssen.
6. Eine Aktiengesellschaft verfügt zwingend über eine Revisionsstelle (Art. 727 ff. OR). Dies ist ein Vorteil für die Kreditgeber, da sie aufgrund des Revisionsberichtes davon

ausgehen können, dass die Buchhaltung ordnungsgemäss geführt worden ist. Die Kreditfähigkeit hängt aber vor allem von der Höhe des Eigenkapitals und der für die Zukunft erwarteten Rentabilitätsentwicklung ab. Diese Grössen haben nichts zu tun mit der Rechtsform. Den Kreditgebern erwachsen im Gegenteil durch die beschränkte Haftung bei einer Aktiengesellschaft Nachteile. Vor allem Banken verlangen deshalb bei ungenügender Eigenkapitaldeckung von den Eigentümern angemessene Solidarbürgschaften.

7. Die Rentabilität ist stets eine Folge der Wirtschaftlichkeit – nicht aber deren Ursache. Das finale Ziel ist eine hohe Rentabilität. Voraussetzung dazu ist aber eine hohe Wirtschaftlichkeit, kombiniert mit einem möglichst geringen Kapitaleinsatz.
8. Theoretisch ja. Entscheidet sich das Management beispielsweise, schlechter ausgebildetes Personal anzustellen, so ist es wahrscheinlich, dass dadurch die Arbeitsproduktivität sinkt. Die Einsparungen aber, die durch die tieferen Löhne für schlechter ausgebildetes Personal erzielt werden, machen die tiefere Produktivität mehr als wett – die Wirtschaftlichkeit steigt.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil B

1. Modelle sind immer eine vereinfachte Abbildung einer aktuell interessierenden Wirklichkeit, eines aktuell interessierenden Problems. Durch die Vereinfachung lässt sich Komplexität reduzieren weil Irrelevantes weggelassen wird und ausser Betracht fällt.
2. Eine Umweltanalyse dient letztlich immer dazu, das Problem der Herstellung eines «Fits» zwischen Unternehmungsumwelt und Unternehmung zu lösen. In der Regel heisst das, dass die Unternehmung ihrer Umwelt angepasst werden muss. Dieser Prozess benötigt eine bestimmte Zeit, die Reaktionszeit. Die Frage, wie lange zukünftige Entwicklungen vorhergesagt werden müssen, ist mit der erforderlichen Reaktionszeit zu beantworten.
3. Wichtigste Anspruchsträger sind Kundinnen und Kunden. Sie sind die alleinige Quelle von Umsatz und Gewinn. Wenn ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden, geht gar nichts mehr.
4. Automobilgrosshändler: Erzabbau – Stahlproduktion – Kotflügelherstellung – Fahrzeugmontage – Grosshändler.
5. Jede Unternehmung muss Gewinn erwirtschaften. Es genügt nicht, mit dem Umsatz alle Kosten zu decken. Kundinnen und Kunden verändern ihre Ansprüche permanent. Eine Befriedigung der geänderten Bedürfnisse verlangt nach geänderten Produkten, was auch eine Steigerung der eingesetzten Potentiale nach sich zieht. Erhöhte Potentiale rufen nach erhöhten Investitionen, haben erhöhtes Anlagevermögen zur Folge. Dieses muss zumindest teilweise aus eigenen – selbst erarbeiteten – Mitteln finanziert werden.

6. Ein System ist eine geordnete Gesamtheit, zusammengesetzt aus Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen. Eine Unternehmung entspricht dieser Definition haargenau. Die systemische Betrachtung ist auch deshalb angebracht, weil auf den verschiedenen Ebenen die gleiche Betrachtungsweise eingesetzt werden kann. Ein System teilt sich in Elemente, diese können ihrerseits als Systeme angesehen werden, die sich wiederum in Elemente unterteilen lassen, usw. Es ist deshalb immer der gleiche Ansatz anwendbar, um Systeme und Probleme zu analysieren, zu gestalten und einzuführen.
7. Eine Sichtweise der Unternehmungsumwelt ist deren Aufteilung in Umweltsphären. Das entspricht in der Unternehmung den Gestaltungssphären. Mit diesem identischen thematischen Zugang zum Geschehen in Unternehmungsumwelt und Unternehmung wird deren Gegenüberstellung und die Herstellung des «Fits» zwischen ihnen – unter diesem Blickwinkel – erleichtert.
8. Die Unterscheidung innovativer und repetitiver Aufgaben ist in zweifacher Hinsicht wichtig. Zum einen können Systeme, welche innovative Aufgaben erledigen oder unterstützen, nur in geringem Umfang strukturiert werden, der Organisationsgrad ist also klein. Umgekehrt verhält es sich bei repetitiven Aufgaben. Auch der Führungsstil hängt von der Aufgabenart ab. Ein partizipativer Führungsstil ist bei innovativen, ein autoritärer bei repetitiven Aufgaben anzuwenden.
9. Chancen und Gefahren können sich erst aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse von Umwelt- und Unternehmungsanalyse ergeben. Bestimmte Umweltentwicklungen können für die eine Unternehmung eine Chance darstellen, während die gleiche Entwicklung für eine andere Unternehmung eine Gefahr bedeutet. Dieser Umstand zeigt, dass die Analyse der Umwelt immer nur für eine ganz bestimmte Unternehmung vorgenommen wird.
10. Unternehmungskultur umfasst die von allen Unternehmungsangehörigen geteilten Normen, Werte und Verhaltensweisen. Je fester solche verankert sind, umso schwieriger ist es, die Unternehmung neu auszurichten, wenn geänderte Zielsetzungen nicht mehr zur Unternehmungskultur passen. Erschwerend kommt hinzu, dass Änderungen der Unternehmungskultur nur langfristig herbeigeführt werden können, während die Neuorientierung der Unternehmung eventuell schnell geschehen muss.
11. Funktionsbereiche lassen sich in Teilfunktionen gliedern. Diese können ihrerseits als Funktionen betrachtet und in Teilfunktionen gegliedert werden. Diese Teilung lässt sich fortsetzen, bis man bei den Aktivitäten angelangt ist, deren weitere Aufteilung keinen Sinn mehr macht.
12. Das Grundmodell der Lenkung setzt sich aus einem Lenkungssystem und einem operativen System zusammen. Das Lenkungssystem hat den Zweck, das operative System dazu zu bringen, dass es einen gewünschten Output erzeugt. Es tut dies, indem es dem operativen System einen Soll-Wert vorgibt. Um zu wissen was das operative System leistet, nimmt das Lenkungssystem einen Ist-Wert auf, welcher die im operativen System ablaufenden Prozesse beschreibt, und vergleicht diesen mit dem Soll-Wert. Ergibt sich

- eine Differenz, muss der Soll-Wert verändert werden. Dies kann Ziele, Ressourcen und/oder Prozesse betreffen.
13. Gesetzte Ziele werden mittels Aktivitäten oder mittels Prozessen umgesetzt. Es wird damit festgelegt, wie etwas gemacht wird, welche Prozessstrukturen erforderlich sind. Sind die Aktivitäten und Prozesse bekannt, ist festzulegen, welche Stellen sich der Aktivitäten annehmen. Diese Stellen müssen koordiniert werden, was am besten durch die Einrichtung von vorgesetzten Stellen geschieht. Diese bedürfen ihrerseits der Koordination etc. So wächst, aufbauend auf den untersten Stellen, die Organisationshierarchie der Unternehmung.
  14. Die Unterscheidung von Managementstufen entspringt der Notwendigkeit, die anfallende Komplexität zu beherrschen. Auf der obersten Stufe, der Unternehmungspolitik, werden die grundsätzlichen Entscheide getroffen, die in der Folge immer weiter verfeinert werden, bis auf der untersten Managementstufe Soll-Werte generiert sind, die geeignet sind, Wertschöpfungsprozesse zu lenken. Mit einem derartigen Vorgehen folgt man dem Ansatz des Systems Engineering, der da heisst: «vom Groben zum Detail».
  15. Ein Leitbild enthält sehr allgemeine, wenig detaillierte Zielsetzungen. Solche sind a priori nicht geeignet, Wertschöpfungsprozesse zu lenken, eben weil sie im Grundsätzlichen verharren.
  16. Das Managementsystem der Unternehmung ist im Hinblick auf die Komplexitätsbeherrschung nach den zwei Dimensionen «Managementstufen» und «Funktionsbereiche» aufgeteilt. Für beide sind Ziele festzulegen, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Daraus folgt, dass die in den Teilbereichen der Dimensionen formulierten Ziele der Integration der Abstimmung bedürfen. Die Ziele der Funktionsbereiche werden auf der jeweiligen Managementstufe aufeinander abgestimmt. Das ist die horizontale Integration. Innerhalb eines Funktionsbereiches müssen die Ziele über alle Managementstufen hinweg widerspruchsfrei sein. Das nennt sich vertikale Integration.
  17. Die operative Führung hat zur Aufgabe, die Wertschöpfungsprozesse zu lenken, und zwar so, dass die Kundenbedürfnisse befriedigt werden und dass auch die Ansprüche der Stakeholder, so weit möglich, erfüllt werden.
  18. Als Output aus den Wertschöpfungsprozessen resultieren Marktleistungen und befriedigte Ansprüche der Stakeholder.
  19. Kernkompetenzen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, die zur Lösung eines Kundenproblems von herausragender Bedeutung sind.
  20. Das Grundproblem der strategischen Planung besteht darin, ein Kundenbedürfnis möglichst optimal zu befriedigen. Eine Branche besteht aus den Anbietern, die ein bestimmtes Kundenbedürfnis auf eine sehr ähnliche Weise abdecken. Das strategische Geschäftsfeld ist identisch mit einer oder mehreren Marktleistungen, die dem Kundenbedürfnis entsprechen. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die strategische Planung. Die Branche, als unternehmungsexternes Element, und das strategische Geschäftsfeld, als unternehmensinternes Element, müssen ständig aufeinander abge-

stimmt werden. Man darf beides – Branche und strategisches Geschäftsfeld – nie aus den Augen verlieren. Man muss sie als eine Einheit, als strategische Planungseinheit betrachten.

21. Der Marketingplan legt die zu verkaufenden Güter in mengenmässiger und preislicher Hinsicht fest. Seinen Kern bildet die Umsatzplanung. Diese ist ihrerseits Vorgabe für die Gesamtheit der übrigen Funktionsbereiche, die auf diese Daten angewiesen sind. Die Finanzplanung beendet die operative Planung, weil jede in der Unternehmung geplante Aktivität finanzielle Konsequenzen hat. Aus diesem Grund muss die Finanzplanung den Abschluss der operativen Planung bilden.
22. Funktionale Politiken sind unternehmungspolitische Vorgaben für einen bestimmten Funktionsbereich. Sie sind allgemein gehalten, nicht direkt umsetzbar, langfristig und auf unbestimmte Sicht gültig. Die Tragweite der Ziele funktionaler Politiken ist gross.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil C 1

1. Weil es eine Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt gegeben hat. Das Angebot ist heute weitaus grösser als die Nachfrage, deshalb haben die Kunden heute mehrere Kaufoptionen, und zudem sind sie kritischer geworden. Um sich als Unternehmung am Markt zu behaupten, wird es zunehmend wichtiger, sich über kundenorientierte Leistungen abzuheben.
2. Beim Positionieren geht es um die Stellung des eigenen Produktes im Markt. Im Zentrum der Positionierung steht also nicht die effektive Beschaffenheit eines Produktes, sondern die Bedeutung des Produktes, die ihm der mögliche Käufer beimisst. In der Regel werden jene Positionierungen gewählt, welche den relativen Stärken eines Unternehmens entsprechen. Differenzierung bedeutet, etwas zu schaffen, das im Markt als einzigartig angesehen wird. Der Zielkunde muss also erkennen, dass sich das Angebot von der Konkurrenz abhebt. Durch eine Analyse der 4 P betreffend das eigene Angebot wie auch das der Konkurrenz können Differenzierungsmöglichkeiten gefunden werden.
3. Für Unternehmen sind externe Beeinflusser wichtige Meinungsbildner und Referenzgeber, um das eigene Angebot zu fördern. Für Konsumentinnen und Konsumenten können sie wichtige Gradmesser sein, welche die Kaufentscheidung rechtfertigen. Ein Babyfachmarkt hat als externe Beeinflusser zum Beispiel Hebammen, Kliniken, Säuglingsschwestern und Kinderärzte. Diese können mittels Prospektmaterial, Warenproben etc. angesprochen werden, um empfehlend auf die eigentliche Zielgruppe der Eltern einzuwirken. Für diese gelten die externen Beeinflusser als seriös und kompetent und verfügen über eine hohe Glaubwürdigkeit.
4. Der Produktlebenszyklus ist wichtig, um die Preispolitik beziehungsweise die Preis-

strategie zu bestimmen. Ausserdem liefert der Zyklus Anhaltspunkte für die Vornahme von Investitionen, zum Beispiel in Neuentwicklungen oder Werbeaktionen.

5. Beim Ingredient Branding nutzt ein Hersteller die Markenbekanntheit eines Inhaltsstoffes und wertet damit sein eigenes Angebot auf oder weist auf spezielle Eigenschaften des Eigenproduktes hin. Wenn zum Beispiel ein Hersteller von Outdoor-Jacken den Hinweis gibt, dass seine Produkte Gore-Tex enthalten, dann verstärkt das die Überzeugung des Kunden: «Da kommt kein Regen durch!»
6. Die Dauerniedrigpreisstrategie umfasst ein fixes Sortiment (beispielsweise M-Budget oder Prix Garantie), das immer günstig ist. Die Vorteile für den Kunden liegen in der Erlösung von der «Schnäppchenhysterie». Er kann selber wählen zwischen teureren Marken und den günstigen Angeboten im Dauerniedrigpreissortiment. Die Vorteile für den Handel bestehen in der grösseren Attraktivität des Ladengeschäftes für den Kunden, der besseren Kundenbindung durch Preisalternativen und einer gesteigerten Glaubwürdigkeit im Vergleich zu den üblichen Sonderangeboten.
7. Weil das Preisbewusstsein gestiegen ist, ausserdem gibt es immer mehr Smart Shopper, die zwar preisbewusst einkaufen wollen, aber auch markenbewusst sind.
8. Beim Product Placement werden Markenprodukte gezielt in die Handlung eines Spielfilms eingebaut. Die Marktleistungen – das Produkt oder die Dienstleistung – werden damit zur Selbstverständlichkeit und wirken glaubwürdig.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil C2

### Antworten zur Beschaffung

1. Die ausreichende und rechtzeitige Versorgung der Unternehmung mit den notwendigen Gütern für die Produktion und Betrieb. Dazu gehört die Erfassung des Bedarfs, die Identifikation und Auswahl der Bezugsquellen, die Beauftragung sowie die Überwachung und Sicherstellung der externen Leistungserstellung.
2. Nein. Sekundäraufgaben können wegen ihrer interdisziplinären Aufgabenstellung nur durch intensive Zusammenarbeit mit weiteren internen Stellen und Funktionen (Marketing, Entwicklung, Produktion, Controlling, Qualitätsmanagement) wahrgenommen werden.
3. Es müssen Beschaffungsobjekte, Beschaffungsregion, Beschaffungstiefe, Beschaffungsorgane und Organisation in der Beschaffungsstrategie definiert werden.
4. Die logistische Spezifikation definiert Zeit und Ort, die finanzielle Spezifikation definiert die Zahlungsbedingungen, die Qualitätsspezifikation legt die Fehlertoleranzen fest, die Unterhaltsspezifikation berücksichtigt den Serviceaufwand.
5. Frühzeitige Evaluation von Produkten, Technologien, Märkten und Lieferanten, um mögliche Risiken bezüglich Mengen, Kapazitäten, Lieferzeiten und Preisen in der Frühphase zu erkennen und zu vermeiden.

6. Beobachtung und damit frühzeitiges Erkennen von Trends und Entwicklungen in den Beschaffungsmärkten: Liberalisierung und Stabilität von Märkten, Anzahl, Grösse und Stärke der Lieferanten, Verfügbarkeit von Technologien, Preisentwicklungen.
7. Die Lieferantenbasis umfasst alle bekannten Lieferanten, unqualifiziert. In der Basisqualifikation werden Lieferanten geführt, die durch ihre finanzielle Situation, geografische Lage, technologische Ausstattung sowie Zertifizierungen qualifiziert wurden. Lieferanten sind für das Produkt qualifiziert, wenn sie das Produkt den Anforderungen entsprechend liefern können, über ausreichende produktspezifische Technologien und Kapazitäten verfügen. Ein bevorzugter Lieferant zeichnet sich durch Preis- und Leistungsvorteile aus.
8. Produkte, die sich durch einen hohen Beschaffungswert und ein geringes Beschaffungsrisiko auszeichnen.
9. Jahresverbrauch, Einstandspreis, Lagerhaltungskosten, Beschaffungskosten.
10. Wenn die aktuelle Lieferleistung hinter den vereinbarten Lieferleistung zurück bleibt. Wenn die Produktentwicklung neue Technologien verlangt, die auf dem Markt noch nicht zur Verfügung stehen. Wenn Kundenanforderungen zu neuen, schärferen Qualifikationskriterien führen. Wenn Technologien oder Prozesse an Lieferanten ausgelagert werden, die bisher nicht von ihnen wahrgenommen wurden.

## 1

### Antworten zur Produktion

11. – Optimierung des Arbeitsflusses durch Materialtransportsysteme (Fließband)
  - Standardisierung der Teile und der Produkte
  - starke Mechanisierung der Produktionsprozesse
  - Verrichtungsspezialisierung
12. – Modularisierung des Produktprogramms
  - Optimierung der Fertigungstiefe
  - Segmentierung in der Fertigung
  - Schaffung geeigneter Substrukturen durch Verkettung von Arbeitsabläufen und Übertragung von Planungs- und Steuerungsaufgaben dorthin
  - auftragsneutrale Vorfertigung
  - Einsatz flexibler Betriebsmittel
  - Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit von Material und Betriebsmitteln
13. – etabliertes Verfahren zur Reduktion von Komplexität durch Abstraktion und Teilung
  - schafft Transparenz über die Wirkungszusammenhänge
  - vereinfacht die Analysen
  - ermöglicht Modellbildung und Simulation
  - fördert das Verständnis und erleichtert damit Führung und Gestaltung
14. Ortsveränderliche Linienfertigung (oft in U- oder Mäanderform) von Serien nach dem Fließprinzip, häufig als Sortenfertigung ausgeführt
15. Bis zu 90 %

- 16. – Hilfs- und Nebenbetriebsflächen (u. a. Informationsflächen, Prüffelder/Messräume, Stellflächen für Vorrichtungen, entsprechende Büros)
  - Verkehrsflächen (für Personal und Transporte)
  - Funktionsflächen (u. a. Lager, Service, entsprechende Büros, Pausenräume, Toiletten und andere Sozialflächen)
- 17. – der Reduzierung von Planungskomplexität (sowohl in der Fertigungs- als auch in der Produktionsplanung)
  - der Reduzierung von Kundenauftrags-Durchlaufzeiten und dadurch auch von Materialbeständen
  - der Konzentration möglichst vieler Aufträge auf wenige, produktive Fertigungsmittel, wodurch die Effektivität des Kapitaleinsatzes steigt und über die bessere Beherrschung weniger Prozesse letztlich auch die Qualität erhöht wird

### Antworten zur Distribution

- 18. Steigerung der Kundenzufriedenheit durch vollständige, korrekte und rechtzeitige Lieferung.
- 19. Festlegung des Verteilnetzes, der Absatzwege, der Transportmittel und Absatzorgane bei möglichst niedrigen Kosten und optimaler Lieferleistung.
- 20. Der Ausgleich von Angebot und Nachfrage unter den Aspekten Zeit, Menge, Qualität, Kosten und Sortiment.
- 21. Beschaffenheit und Eigenschaft, Menge und Artikelanzahl.
- 22. Marktnähe, wirtschaftliche Stabilität und Förderung, Verfügbarkeit von geeigneten Ressourcen, verfügbare Infrastruktur.
- 23. Die statische Auslegung bezieht sich auf den Ruhezustand des Lagers (Fläche, Volumen), die dynamische Auslegung berücksichtigt die Auslegung aller Ressourcen zur Warenbewegung.
- 24. Bedarfsschwankungen in Menge und Zeit, Lieferschwankungen in Menge und Zeit, Ungenauigkeiten des aktuellen Lagerbestandes durch Schwund und Verlust.
- 25. Anzahl der Standorte und deren geografische Lage, Öffnungszeiten, Zufahrts- und Lademöglichkeiten, Liefermenge, Liefergewicht, Fahrzeugtypen, Fahrzeuganzahl, Fahrer- und Fahrer-Verfügbarkeit.
- 26. Zeitgenaue Lieferung, filialgerechte Vorsortierung und Beschriftung des Sortiments; dadurch meist Lagerhaltung der Ware und kurzfristige Kommissionierung, häufige und meist regelmässige Lieferung kleiner Mengen.

### Antworten zu den Kurzfragen von Teil C3

- 1. Unter Innovation versteht man die Konzeption und Realisierung einer für die betrachtete Organisationseinheit neuen Idee, die sich gegenüber dem vorherigen Zustand

merklich unterscheidet und die von externen oder internen Kunden als neu und nützlich wahrgenommen und eingestuft wird. Innovationen werden dabei unterschieden nach den Innovationsarten (z.B. Produktinnovation) und der Innovationshöhe (inkrementell beziehungsweise radikal).

2. Für den Umgang mit Innovationen stehen einer Unternehmung drei prinzipiell unterschiedliche Wege offen: keine eigenen innovativen Aktivitäten, befristete (projektbezogene) eigene innovative Aktivitäten und die Etablierung von Innovation als unbefristete Daueraufgabe. Je nach Wahl ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für die geeignete Ausgestaltung des Innovationsmanagements.
3. Der nahtlose Innovationsprozess ist ein funktionsübergreifender Leistungsprozess, der sämtliche im Zusammenhang mit Innovationen stehenden Aktivitäten aggregiert und einer Gesamtverantwortung zuführt. In Form eines Stage-Gate-Ablaufs ist der Prozess darauf ausgerichtet, Risiken zu managen: Mit abnehmender Unsicherheit dürfen die Aufwendungen je Prozessabschnitt entsprechend steigen.
4. Die Konzeptionsphase hat unter Gesichtspunkten der Effektivität zum Ziel, «die richtigen Dinge zu tun». Dabei geht es um die begründete Auswahl an Innovationsprojekten aus einer zuvor generierten Vielfalt von Innovationsideen. Die Realisierungsphase fokussiert auf die zeit-, kosten- und qualitätsgerechte Realisierung der gewählten Innovationsprojekte. Im Sinne der Effizienz geht es darum, «die Dinge richtig zu tun».
5. Das Denken in Funktionen hilft, einerseits den Innovationsspielraum zu vergrößern und andererseits Verständnisprobleme zwischen F&E und Marketing zu verringern. Funktionen sind lösungsneutral und stellen eine Verbindung zwischen Kundenbedürfnissen und Technologien zur Erfüllung dieser Kundenbedürfnisse her. Eine bestimmte Funktion kann dabei einerseits durch verschiedene Technologien erfüllt werden, und andererseits kann diese Funktion unterschiedliche Kundenbedürfnisse in verschiedenen Anwendungsfeldern befriedigen.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil D 1

### Antworten zu Rechnungswesen und Controlling

1. Rechenschaftsablage, Planungsfunktion, Entscheidungs- und Steuerungsfunktion, Kontrollfunktion, Gläubigerschutz, Memorandum und Rechtshilfe, Steuerbasis, Information der Öffentlichkeit.
2. Die Bilanz ist eine Bestandesaufnahme (statisch) der Vermögens- und Finanzlage der Unternehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Bilanz weist Aktiven und Passiven aus.
3. Die Erfolgsrechnung (ER) gibt die Ertragslage einer Unternehmung über einen bestimmten Zeitraum (dynamisch) wieder.
4. Die ER nach dem Herstellkostenverfahren ist outputorientiert und weist die Kosten der

- hergestellten Produkte nach Aufwandarten, die ER nach dem Umsatzkostenverfahren ist absatzorientiert und weist die Kosten der verkauften Produkte nach Funktionen aus.
5. Vollständigkeit, Klarheit und Wesentlichkeit, Vorsicht, Fortführung, Stetigkeit, Verrechnungsverbot.
  6. FIFO ist die Abkürzung für «highest in first out». Es handelt sich dabei um ein Verfahren der Bestandesführung für Materialbestände, bei welchem bei einem Warenbezug immer diejenigen Waren mit dem höchsten Wert aus dem Bestand ausgebucht werden.
  7. Die Mittelflussrechnung gibt Aufschluss über die Veränderung einer Bestandesgrösse innerhalb eines bestimmten Zeitraums und über die Gründe, die zu dieser Veränderung geführt haben.
  8. Die Jahresrechnung, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang, den Jahresbericht und, falls nötig, eine Konzernrechnung (Art. 663b OR).
  9. Direkte Kosten können direkt einem Kostenträger der Betriebsbuchhaltung zugewiesen werden, im Gegensatz zu den Gemeinkosten, welche zuerst einer Kostenstelle belastet und anschliessend als sekundäre Kosten auf die Kostenträger weiterverrechnet werden müssen.
  10. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) stellt die gesamte Betriebsabrechnung als Übersicht dar. Er zeigt die Übernahme der Kostenarten von der Finanz- in die Betriebsbuchhaltung auf und den Kostenfluss von der Kostenarten- in die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.
  11. Die Grenzkostenrechnung zeigt auf, welche Kosten mit jeder zusätzlich produzierten Einheit entstehen. Kurzfristig müssen die Erlöse mindestens die Grenzkosten decken. Langfristig müssen jedoch die gesamten Kosten gedeckt sein.
  12. Das grösste Problem ist es, aussagekräftige und (mit anderen Unternehmungen oder anderen Perioden) vergleichbare Analysedaten zu erhalten.
  13. Koordination, Information, Planung und Beratung.
  14. Der Manager führt und motiviert, er ist der Steuermann. Der Controller unterstützt den Manager, er ist der Navigator.

### Antworten zur Finanzierung

15. Mit dem Kapital und den finanziellen Mitteln, betroffen sind die Passiven und die flüssigen Mittel.
16. Die flüssigen Mittel, dazu zählen Barbestände, Guthaben auf Postkonten und Sicht- und kurzfristige Termineinlagen bei Banken. Im weiteren Sinne können auch die Bestände der an der Börse handelbaren Wertschriften zu den flüssigen Mitteln gezählt werden.
17. Damit die Unternehmung ihre Leistung erbringen kann, muss sie ihre laufenden Betriebskosten bezahlen (Material, Energie, Löhne usw.). Diese Mittel sind zuerst im Produktionsprozess und nachher im Warenlager gebunden. Mit dem Verkauf der Leistung an den Kunden geht die Mittelbindung auf die Debitoren über. Der Unternehmung fliessen erst wieder flüssige Mittel zu, wenn der Kunde die Leistung bezahlt. Das be-

deutet, dass durch die Finanzierung die in diesem Kreislauf gebundenen flüssigen Mittel bereitgestellt werden müssen. Da der Kunde einen Gewinnbeitrag bezahlt, ist der Rückfluss an flüssigen Mitteln grösser als der ursprüngliche Einsatz. Je schneller der Cash-Cycle «dreht», desto weniger Mittel müssen bereitgestellt werden. Es ist daher wichtig, Produktionszeiten möglichst kurz, das Warenlager möglichst tief und die Zahlungsziele der Kunden möglichst knapp zu halten.

- 18.** Die Innenfinanzierung. Jede Unternehmung sollte in der Lage sein, ihren laufenden Finanzbedarf und ein mässiges, aber kontinuierliches Wachstum selbst finanzieren zu können. Idealerweise muss – abgesehen von der Gründungsphase – nur für grössere Investitionen (z.B. Akquisitionen) oder zur Bewältigung ausserordentlich starken Wachstums auf die Aussenfinanzierung zurückgegriffen werden.
- 19.** Die Abschreibungen stellen einen Teil der Kosten der Leistungen der Unternehmung dar. Werden die Leistungen verkauft, fliesst der Unternehmung auch dieser Abschreibungsteil in Form flüssiger Mittel zu. Diesen Einzahlungen stehen zum Eingangszeitpunkt keine laufenden Auszahlungen gegenüber. Der Unternehmung stehen also flüssige Mittel zur Verfügung, welche sie erst in einem späteren Zeitpunkt braucht, nämlich dann, wenn die bestehende Infrastruktur ersetzt werden muss. Bis zu diesem Zeitpunkt kann sie diese Mittel in zusätzliche Anlagen investieren und so ihre Produktionskapazität ausweiten.
- 20.** Beide Finanzierungsinstrumente werden als mezzanine Finanzierungsinstrumente bezeichnet. Es handelt sich zwar grundsätzlich um Formen der Fremdfinanzierung, der Investor hat jedoch die Möglichkeit, Teilhaber zu werden, und trägt auch Risiken, welche mit jenen der Eigenkapitalgeber vergleichbar sind. Bei der Wandelanleihe hat der Gläubiger das Recht, seine Obligation in Aktien zu wandeln. Die Obligation geht dabei unter. Buchhalterisch handelt es sich um eine Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital. Bei der Optionsanleihe hingegen hat der Gläubiger das Recht, zusätzlich zur Obligation Aktien zu zeichnen. Zu diesem Zweck erhält er einen Optionsschein. Übt er diesen aus, so wird neues Eigenkapital ausgegeben, ohne dass die Obligation dabei untergeht. Der Unternehmung fliessen dadurch neue finanzielle Mittel zu.
- 21.** Beim Fremdkapital hat der Kapitalgeber die Stellung eines Gläubigers. Er erhält als Entschädigung einen Zins und hat Anspruch auf die Rückerstattung des zur Verfügung gestellten Kapitals. Mitbestimmungsrechte hat er jedoch keine.  
Der Eigenkapitalgeber ist Miteigentümer der Unternehmung. Er hat Anrecht auf einen Teil des Unternehmungsgewinns und kann Mitbestimmungsrechte ausüben. Er hat jedoch kein Recht auf die Rückzahlung des investierten Kapitals.
- 22.** Führt eine Gesellschaft eine Kapitalerhöhung durch, so erhöht sich der Wert der Unternehmung um den Betrag, der ihr aus der Kapitalerhöhung zufließt. Ist der Ausgabepreis der neuen Aktien tiefer als der Wert der bisherigen Aktien, so liegt der Durchschnittswert der Aktien nach der Kapitalerhöhung unter dem Wert der bisherigen Aktien. Dieser Effekt wird als Kapitalverwässerung bezeichnet.

- 23.** Liegt die Gesamtkapitalrendite einer Unternehmung über dem Fremdkapitalkostensatz, so bedeutet dies, dass die Unternehmung mit ihrem (Fremd-)Kapital einen Gewinnbeitrag erzielt, der höher liegt als die Kosten für das Fremdkapital. Die Differenz zwischen Fremdkapitalkosten und Gesamtkapitalrendite verbleibt im Gewinn und erhöht die Eigenkapitalrendite. Dieser Effekt wirkt sich umso stärker aus, je grösser der Anteil des Fremdkapitals (und je kleiner dadurch der Anteil des Eigenkapitals) am Gesamtkapital ist.
- 24.** Obwohl eine Unternehmung nur überleben kann, wenn sie sich langfristig als profitabel erweist, kann sie kurzfristig in beschränktem Ausmass auch unrentabel überleben, denn Verluste werden durch das Eigenkapital absorbiert. Fehlt einer Unternehmung jedoch die Liquidität, so kann sie ihren Verpflichtungen nicht mehr nachkommen, was in der Regel innert kürzester Zeit zum Konkurs und damit zum Untergang der Unternehmung führt. Aus diesen Überlegungen ist die Liquidität der Rentabilität kurzfristig überzuordnen.

### Antworten zur Investition

- 25.** Nein. Die Summe aller Abschreibungen ergeben (ohne Berücksichtigung eines Liquidationwertes) die Investitionssumme. Diese wird in der Regel im Zeitpunkt  $t_0$  in Abzug gebracht.
- 26.** Bei Anwendung der Entity-Methode werden keine Zinskosten berücksichtigt, da die Cashflows vor Zinsen zum Gesamtkapitalkostensatz (WACC) diskontiert werden. Bei der Equity-Methode hingegen würde man die Zinskosten als Ausgabe berücksichtigen. Diskontiert werden bei dieser Methode die Cashflows nach Zinsen. Die Diskontierung erfolgt zum Eigenkapitalkostensatz.
- 27.** Ein NPV von 0 bedeutet nur, dass die Investition keinen Überschuss über die durch den Kapitalkostensatz  $i$  geforderte Mindestrendite abwirft.
- 28.** Anstelle einer Durchschnittsbildung wird bei den dynamischen Methoden der Investitionsrechnung der zeitliche Anfall der Zahlungsströme mittels Zinseszinsrechnung berücksichtigt, das heisst die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben werden in der Regel auf den Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Investition diskontiert.
- 29.** Die Rückflusszahl setzt die Amortisationszeit ins Verhältnis zur Nutzungsdauer. Je höher die Rückflusszahl, desto kleiner das Risiko.
- 30.** Die Art der Finanzierung soll keinen Einfluss auf die Rentabilität der Investition haben. Deshalb berechnet man die Gesamtkapitalrendite, das heisst die Zinsen müssen zum Gewinn addiert werden.

### Antworten zur Unternehmensbewertung

- 31.** Bei erfolgreichen Unternehmungen ist der Ertragswert höher als der Substanzwert – die positive Differenz bezeichnet man als Goodwill.
- 32.** Subtrahiert man vom Substanzwert das Fremdkapital, so erhält man den so genannten

Nettosubstanzwert. Der Substanzwert ohne Abzug von Fremdkapital wird als Bruttosubstanzwert bezeichnet.

33. Man berechnet den Unternehmenswert, indem man die zukünftigen Free Cashflows auf den Bewertungszeitpunkt diskontiert. Die Diskontierung erfolgt zum Gesamtkapitalkostensatz (WACC) der Unternehmung.
34. Der Economic Value Added (EVA) ist die Differenz zwischen dem NOPAT und den mit dem WACC errechneten Kapitalkosten. Es ist dies eine Kombination von Ertrags- und Substanzwertverfahren.
35. Der Mittelwert (MW) errechnet sich beispielsweise als arithmetisches Mittel aus Ertrags- und Substanzwert. Es sind aber auch andere Gewichtungen denkbar. Häufig wird der Ertragswert doppelt gewichtet. Ist der Ertragswert kleiner als der Substanzwert, so wird in der Praxis der Ertragswert als Unternehmenswert angenommen.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil D2

1. Personalmanagement umfasst die Gestaltung und Lenkung sämtlicher Management- und Wertschöpfungssysteme, welche die Leistungserbringung des aktuellen und künftigen Personals prägen; es ist somit mit allen Prozessen im Unternehmen verknüpft.
2. In Ergänzung des juristischen (Arbeits-)Vertrages regelt der psychologische Vertrag die persönliche Beziehung des Mitarbeitenden zum Unternehmen und damit das Ausmass seiner Leistungsbereitschaft.
3. Arbeitsgruppen, denen mindestens die Verantwortung für eine zusammenhängende Aufgabenerfüllung (Planung, Ausführung und Kontrolle) sowie für die interne Koordination der Arbeitsaufträge und des Personaleinsatzes übertragen wird.
4. Ein Verfahren zur objektivierten Kompetenz- und Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden, in dem die Selbstbeurteilung und die Fremdbeurteilungen durch Vorgesetzte, Gleichgestellte und Kunden zu einem Gesamturteil verdichtet werden.
5. Der Funktionslohn wird von den Anforderungen und Belastungen einer Stelle bestimmt, der variable Lohn von individuellen Faktoren der Stelleninhaber sowie von situativen Rahmenbedingungen wie zum Beispiel dem Arbeitsmarkt.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil D3

1. Der Zweck des Informations- und Wissensmanagement ist es, möglichst allen Informationsbedürfnissen ein entsprechendes Informationsangebot gegenüberzustellen.
2. Informationsbedürfnisse stellen den Wunsch nach Informationen dar. Dabei unterscheidet man zwischen Informationsbedarf, welcher derjenigen Menge an Information entspricht, die für die Erfüllung einer Aufgabe objektiv notwendig ist, und Informati-

onsnachfrage, welche diejenige Menge an Information repräsentiert, die zwar gewünscht wird, aber für die Aufgabenwahrnehmung nicht notwendig ist. Das Informationsangebot ist die zur Deckung von Informationsbedürfnissen gelieferte Informationsmenge.

3. Grundsätzlich soll auch die Informationsnachfrage befriedigt werden. Dafür sprechen Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, dagegen können Kosten und Datenschutz sprechen. All dies ist im Einzelfall gegeneinander abzuwägen.
4. Ein Unternehmungsinformationssystem besteht aus den beiden Elementen operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme. In seiner Struktur entspricht das Unternehmungsinformationssystem dem Managementsystem der Unternehmung. Es gliedert sich in Managementstufen und Funktionsbereiche.
5. Daten beschreiben einen bestimmten Sachverhalt, ein bestimmtes Objekt oder eine bestimmte Transaktion. Im Unterschied zu Informationen sind sie für den Empfänger nicht von Relevanz. Wissen entsteht aus der Vernetzung von Informationen. Wissen ist im Gegensatz zu Informationen immer an einen menschlichen Wissensträger gebunden.
6. Die im Wissensmanagement anfallenden Aufgaben sind die Wissensnutzung, die den produktiven Einsatz der Ressource Wissen sicherstellen hat, die Wissensidentifikation, die Auskunft über das vorhandene Wissen gibt, die Wissens(ver)teilung, die das vorhandene Wissen in der gesamten Organisation zugänglich machen soll, die Wissensbewahrung, deren Aufgabe die Sicherstellung vorhandenen Wissens ist, die Wissensentwicklung, deren Zweck die Mehrung des Wissens ist, und der Wissenserwerb, der darauf gerichtet ist, organisationsexternes Wissen zu beschaffen.
7. Wissensmanagement vollzieht sich in drei Dimensionen: Es sind immer Menschen beteiligt, es wird immer Technik (Informationstechnologie) verwendet, und es ist immer das organisatorische Umfeld, Prozess- und Lenkungsstrukturen umfassend, mit einzu beziehen. Menschen, Technik und Organisation sind somit die drei Größen, die für das Wissensmanagement von zentraler Bedeutung sind.
8. Wissen kann zwischen Menschen ausgetauscht werden. Entscheidend für diesen Prozess ist die persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten (Sozialisierung). Explizites Wissen oder Information kann in Form der zwischenmenschlichen Kommunikation, im persönlichen Gespräch oder mittels Informationstechnologie ausgetauscht werden. Wenn Wissen zeitlich verzögert weiterzugeben ist, werden dazu Informationstechnologie und Daten- oder Informationsträger eingesetzt. Die Schwierigkeit beim Wissensaustausch liegt grundsätzlich darin, dass von Menschen erwartet wird, ihr Wissen anderen zukommen zu lassen, was nicht immer im Interesse des Einzelnen liegt.
9. Mit dem Strukturieren von Prozessen, das heisst mit dem Festlegen von Aufgaben ist auch die Bestimmung des erforderlichen Wissens verbunden. Hier liegt die Verbindung von Wissens- und Geschäftsprozessmanagement.
10. Der Zielbildungsprozess im Informationsmanagement gliedert sich nach Management-

stufen und Funktionsbereichen. Er setzt ein mit der Informationspolitik, welche für das Informationsmanagement die unternehmungspolitischen Vorgaben festlegt. Die Informationsstrategie bewegt sich zum einen im Rahmen der Informationspolitik und nimmt zum anderen die Zielsetzungen der strategischen Planungseinheiten auf, die sie in funktionale Anforderungen an Informationssysteme transformiert und aus denen sie abzudeckende Informationsbedürfnisse ableitet. In der Informationsplanung werden die laufenden Aufgaben des Informationsmanagements periodisch geplant, die Informationsprojektplanung tut Gleiches für Informationsprojekte, betrifft also den Entwicklungsbereich des Informationsmanagements. Die operative Führung im Informationsmanagement lenkt die Wertschöpfungsprozesse.

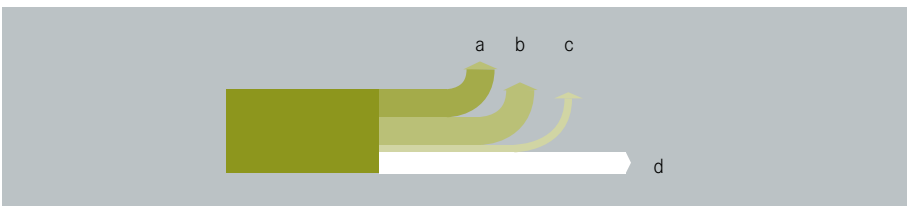
11. Die Informationspolitik legt die obersten unternehmungspolitischen Ziele des Informationsmanagements fest.
12. Mögliche Inhalte einer Informationspolitik sind unter anderem grundsätzliche Aussagen zum Informationsmanagement, aber auch Standards der Informationssystementwicklung, Vorgaben zur organisatorischen Strukturierung, zur Datenorganisation und Datensicherheit, zur einzusetzenden Informationstechnologie etc.
13. Mit der horizontalen Integration werden die Anforderungen der strategischen Planungseinheiten an ein bestimmtes operatives Informationssystem oder ein Managementinformationssystem festgelegt, und es wird versucht, ein System zu implementieren, das ihnen allen genügt. Die vertikale Integration hat zum Ziel, einen durchgängigen Informationsfluss sicherzustellen. Die einzelnen Informationssysteme werden zum Unternehmungsinformationssystem integriert. Horizontale und vertikale Integration stellen zusammen die Funktion der Informationsstrategie dar.
14. Die Vorgaben der strategischen Planungseinheiten an das Informationsmanagement sind: die Wettbewerbsstrategie, die Normstrategie, die Grundstrategie, die Wertschöpfungsstrategie und die kritischen Erfolgsfaktoren.
15. Die Wertschöpfungsstrategien der strategischen Planungseinheiten sind die Vorgaben, auf Grund derer Prozesse gestaltet werden. Diese Prozesse müssen mit geeigneten operativen Informationssystemen unterstützt werden. Aus der Kenntnis der Prozesse werden die funktionalen Anforderungen an die Informationssysteme abgeleitet. Ausgehend von den Prozessstrukturen werden die Lenkungsstrukturen gestaltet. Sie entsprechen der organisatorischen Sicht auf das Management der Unternehmung. Das Informationsmanagement muss in diesem Kontext dafür sorgen, dass die Informationsbedürfnisse des Managements befriedigt werden. Es muss die geeigneten Managementinformationssysteme aufbauen.
16. Kritische Informationsbedürfnisse ergeben sich aus den kritischen Erfolgsfaktoren. Sie stellen die wesentlichen Größen dar, die das Management überwachen möchte, um die Unternehmung unter Kontrolle zu halten. Es liegt auf der Hand, dass die entsprechenden Informationsbedürfnisse abgedeckt werden müssen, denn sie sind zur Wahrnehmung der Managementaufgabe unabdingbar und stellen deshalb Informationsbedarf dar.

17. Die Normstrategie legt fest, in welche strategischen Planungseinheiten investiert oder desinvestiert werden soll oder welche genutzt werden sollen. Die Kenntnis der Normstrategie soll verhindern, dass in Planungseinheiten investiert wird, bei denen eine Normstrategie des Nutzens oder der Desinvestition angewendet wird, bei denen also keine Investitionen vorgenommen werden dürfen. Mit der Normstrategie untrennbar verbunden ist die Wettbewerbsstrategie. Sie umfasst Wettbewerbsmassnahmen, welche die Wettbewerbsposition verbessern sollen. Inhalt der Wettbewerbsmassnahmen können auch funktionale Anforderungen an Informationssysteme – Vorgaben für die Informationsstrategie – sein. Für jede Wettbewerbsmassnahme sollte eine Investitionsrechnung durchgeführt werden. Daraus ergibt sich der Nutzen einer Investition. Je grösser dieser Nutzen ist, um so höher muss auch die Priorität für die Verwirklichung der geplanten Massnahme gesetzt werden. Am Ende resultiert daraus eine Rangliste der Wettbewerbsmassnahmen, sortiert nach ihrer Priorität.
18. Im Rahmen der Formulierung der Wettbewerbsstrategie ist auch die Frage zu stellen, ob es Informationssysteme gibt, welche zur Verbesserung der Wettbewerbsposition beitragen können, und wenn ja, welchen funktionalen Anforderungen diese genügen müssen.
19. *Querschnittssysteme* sind Informationssysteme, die in allen Bereichen der Unternehmung zum Einsatz kommen können. Ihnen gleich gestellt sind *funktionsorientierte Systeme*. Diese unterstützen bestimmte Funktionsbereiche und lassen sich unterteilen in operative *Informationssysteme*, welche die Wertschöpfungsprozesse und deren Lenkung, also die operative Führung und die operative Planung, abdecken, *Managementinformationssysteme*, welche die Informationsbedürfnisse des Managements befriedigen, und *unternehmensübergreifende Informationssysteme*, die den Informationsfluss zwischen Unternehmungen sicherstellen.
20. Ein Anwendungssystem setzt sich aus drei Elementen zusammen: aus den Daten, die bestimmte Entitäten beschreiben, aus den Funktionen, die bestimmte Aktivitäten wahrnehmen mittels derer Daten bearbeitet werden, und aus der Präsentation, die dem Nutzer die Daten in der gewünschten Form vorstellt.
21. Unternehmensübergreifende Anwendungssysteme sichern den Informationsstrom zwischen Unternehmungen. Sie begleiten die zwischen den Unternehmungen fliessenden Waren- und Geldströme mit dem Ziel, diese zu lenken und damit die Glieder der Wertschöpfungskette zu integrieren.
22. Ein Beschaffungsprojekt setzt mit der Phase der *Analyse ein*. Diese setzt das angestrebte Ergebnis des Projektes fest. Es folgt die *Auswahl*, die den Entscheid hinsichtlich Individual- oder Standardsoftware und eventuell beizuziehenden Dienstleistern umfasst. Die *Konzeption* hat die möglichste exakte Umschreibung des einzuführenden Informationssystems zum Zweck. Die *Realisierung* beinhaltet die eigentliche Entwicklung des Informationssystems im Falle von Individualsoftware beziehungsweise das Custo-

mizing im Falle von Standardsoftware. Die *Inbetriebnahme* bildet die Summe aller notwendigen Aktivitäten, die bis zum produktiven Systemeinsatz wahrgenommen werden müssen.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil D4

1. – Kostensenkung und damit Wettbewerbsvorteile
  - Kostentransparenz
  - Senkung der energiebedingten Umweltbelastung
  - Imageverbesserung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Verbänden und Behörden
  - Stärkung der Motivation und Eigenverantwortung der eigenen Belegschaft
  
2. a Bevorzugung von «grünen» Modellen mit detaillierten Investitionsplänen für alle Neuananschaffungen sowie Sanierungen.  
 b Anwendung derselben Auswahlkriterien für die Amortisation wie bei allen anderen Investitionen.  
 c Investitionen basieren auf Auswahlkriterien für kurzfristige Amortisation.  
 d Nur kostengünstige Massnahmen wurden eingeleitet.  
 e Keine Investitionen zur Steigerung der Energieeffizienz.
  
3. Der EBIT hängt stark von der Marktsituation wie auch von der Buchführung des Unternehmens ab. Die Marktsituation kann den Preis der Produkte beeinflussen wie auch Abschreibungen das Ergebnis (den EBIT) stark beeinflussen können, aber der Energieverbrauch bleibt in erster Näherung gleich oder jedenfalls gekoppelt mit der Produktion. Gleichzeitig reduzieren Energiesparprojekte den EBIT und beeinflussen die Kennzahl kurzfristig. Für das Energiemanagement bedeutet diese Kennzahl, dass die betriebswirtschaftliche Situation der Unternehmung ausschlaggebend ist und weniger die Energiesituation selber.
  
4. a: 33%: Wärmeverlust durch Abgase  
 b: 33%: Wärmeverlust durch Motorkühlung  
 c: 9%: Verluste durch Strahlungs- und Reibungsverluste  
 d: 25%: Überwindung Roll- und Luftwiderstand



5. Der Wirkungsgrad der Umwandlung zu Licht ist 2%. Der Wirkungsgrad der Wärmeproduktion ist 98%. Falls sowohl Licht und Wärme verlangt sind (Im Winter kann die Wärme im Haus willkommen sein), beträgt der Wirkungsgrad 100%. Dieses lapidare Beispiel soll zeigen, dass reine Betrachtung der Wirkungsgrade keine Aussage über eine Anlage liefert, der Kontext gibt den Wirkungsgraden Sinn.
6. Ein Energieaudit stellt den aktuellen Energieverbrauch eines Produktionsprozesses oder einer gesamten Unternehmung fest und schlägt kosteneffektive Möglichkeiten für Energieeinsparungen vor.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil E1

### 1. *Unternehmensführung:*

Die Unternehmensführung stellt die notwendigen Ressourcen für ein Ökologiemanagement bereit. Im Weiteren entscheidet sie über die strategische Ausrichtung des Umweltmanagementsystems und formuliert die (unternehmensweite) Umweltpolitik, welche anschliessend in der Form des Umweltleitbildes kommuniziert wird (Soll-Vorgaben). Ebenso zeichnet die Unternehmensführung verantwortlich für die jährliche Bewertung des Umweltmanagementsystems in der Form eines Review-Prozesses innerhalb der kontinuierlichen Verbesserung. Der Nutzen aller Aktivitäten der Unternehmensführung im Zusammenhang mit Umweltmanagementsystemen soll die unternehmensweite Einführung des Managementsystems sein. Sie schafft die notwendigen Strukturen, damit die operativen Ebenen die Soll-Vorgaben, welche durch das Umweltmanagementsystem definiert werden, erreichen können.

#### – *Umweltmanagementsystem-Beauftragter:*

Mitglied der Unternehmensführung, der das Umweltmanagement(-system) in seinem Verantwortungsbereich hat und die Schnittstelle zwischen der strategischen und der operativen Ebene des Managementsystems bildet. Der Nutzen aus seiner Tätigkeit liegt in der Förderung des Managementsystems durch die oberste Unternehmensleitung sowie in der Abstimmung von strategischen und operativen Tätigkeiten.

#### – *Umweltmanagementsystem-Koordinator:*

Kaderfunktion innerhalb der operativen Tätigkeiten, koordiniert die konkrete Umsetzung des Managementsystems. Ist beispielsweise verantwortlich für den Mess- und Kontrollplan, die Leistungs- und die Systembewertung sowie für die Legal Compliance. Der Umweltmanagementsystem-Koordinator hat die Verantwortung für die Zielerreichung auf operativer Ebene und ist der Betreiber des eigentlichen Systems. Er übernimmt die Rolle des «ökologischen Gewissens» in der alltäglichen, operativen Tätigkeit einer Unternehmung.

#### – *Umweltbeauftragter:*

Eine in die Wertschöpfungsprozesse eingebundene Person (Linienfunktion), welche das «Umweltdenken» garantiert und sich verantwortlich zeigt für alle umweltrelevanten Fragen und Probleme, welche sich innerhalb ihres Prozessbereichs oder einer Geschäftseinheit ergeben. Der Umweltbeauftragte garantiert die unmittelbare Umsetzung der Vorgaben des Umweltmanagementsystems sowie die rasche, der Organisation angepasste und mit dem Managementsystem in Harmonie stehende Reaktion auf umweltrelevante Probleme aller Art (z.B. Überschreitung von gesetzlich festgelegten Grenzwerten oder Verwendung verbotener Stoffe).

**2. Führungsfunktion:**

Unternehmungspolitik sowie strategische Planung werden um zusätzliche Elemente bereichert, was zu noch umfassenderen Planungen führt. Der Miteinbezug eines Umweltmanagementsystems in die Führungsfunktionen kann ein Handeln bewirken, welches den Kriterien der Nachhaltigkeit (sozial gerecht, ökonomisch effizient, ökologisch sinnvoll) entspricht.

– *Versorgungsfunktion:*

Durch das konsequente Beachten von Umweltfragen innerhalb der Versorgungsfunktionen können Kosten eingespart werden (z.B. Umweltabgaben) sowie langfristige, in ihrer Konsequenz noch nicht absehbare Risiken (z.B. Schadenersatzklagen aufgrund von Gesundheitsschädigungen) reduziert werden. Die Integration eines Umweltmanagementsystems in die Versorgungsfunktionen kann im Weiteren ein «erster» Schritt hin zu ökologischen Produkten sein (inkl. Ausstrahlung auf Zulieferbetriebe).

– *Marktleistungsbezogene Funktionen:*

Mit der konsequenten Beachtung von umweltrelevanten Fragen können zusätzliche Wettbewerbspotentiale realisiert werden, da die einzelnen Marktleistungen einen zusätzlichen Mehrwert aufweisen. Im Weiteren können auch die Prozesse zur Erstellung der Marktleistung (z.B. Distribution) optimiert und oftmals auch kosteneffizienter gestaltet werden.

**3. Die kontinuierliche Verbesserung folgt dem Prinzip eines dem Managementsystem inhärenten Kreislaufes, mit Hilfe dessen in allen Unternehmungsbereichen (Einflussbereich Managementsystem) eine stetige Verbesserung in Bezug auf die Umweltleistung erreicht werden soll. Die kontinuierliche Verbesserung versucht dabei, Schwachstellen in Bezug auf die Umweltleistung zu erkennen und im laufenden Prozess der Managementtätigkeit abzubauen. Das heisst, es wird ein ungünstiger Ist-Zustand analysiert, ein Idealzustand (Soll) definiert und eine Massnahmenplanung so ausgeführt, dass in der nächsten Messperiode die entsprechende Schwachstelle abgebaut ist und die nächste, komplexere Schwachstelle bearbeitet werden kann. Kontinuierliche Verbesserung ist somit ein Konzept, mittels welchem versucht wird, Schritt für Schritt an die Spitze (negative Umweltleistungen  $\sim 0$ ) zu kommen und die negativen Umweltbelastungen einer Unternehmung und/oder einer Marktleistung auf das absolute Minimum zu reduzieren.**

4. Legal Compliance ist die methodische Überwachung/Prüfung der Gesetzeskonformität aller Tätigkeiten (Prozesse), welche in einer Unternehmung stattfinden oder in welche sie auch nur stellenweise involviert ist. Legal Compliance bedeutet bei Umweltmanagementsystemen die Einhaltung aller gesetzlichen Regelungen und Vorgaben in Bezug auf den Schutz der Umwelt, der natürlichen Ressourcen (Boden, Wasser, Luft) sowie der Gesundheit von Mensch und Tier. Es werden dabei nicht nur Prozesse, sondern auch deren Inputs (z. B. Rohstoffe) betrachtet und in Verbindung mit gesetzlichen Regelungen analysiert.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil E2

1. Risiko ist das Mass für die Grösse einer Gefahr beziehungsweise einer Chance. Die Formel lautet: Risiko = Wahrscheinlichkeit  $\times$  Ausmass (eines für die Gefahr beziehungsweise Chance repräsentativen Ereignisses).
2. Ein Schutzziel ist eine Akzeptanzschwelle für Risiken. Das Schutzziel ist das grösste noch akzeptierte Risiko. Beispiel: Das individuelle Todesfallrisiko durch Arbeitsunfall an diesem Arbeitsplatz muss kleiner sein als 1 Mal in 500 Jahren. Schutzziele können auch abhängig vom Schadenausmass definiert werden. Man stellt sie dann in der Regel grafisch dar. Vgl. Beispiel 2 zu den Schutzzielen in Kapitel 2.
3. Vergleiche Abbildung 3.
4. 1%. Die Wahrscheinlichkeit, dass unabhängige Ereignisse gleichzeitig auftreten, ist gleich dem Produkt der beiden Einzelwahrscheinlichkeiten, also  $0.20 \times 0.05 = 0.01$ .
5. Gefahren erkennen – Risiken einschätzen und bewerten – Risiken bewältigen – Risiken überwachen (vgl. Abbildung 6).
6. Mit Brainstormings unter Fachleuten, mit Hilfe von Gefahrenlisten, eventuell auch mit Hilfe einer FMEA über das untersuchte System.
7. FMEA = Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse, auch Ausfalleffektanalyse genannt (vgl. Kapitel 4.2).
8. Ein Fehlerbaum ist die Struktur, die man erhält, wenn man ausgehend von einem Ereignis (=Topevent) dessen Ursachen erfragt, von diesen Ursachen wiederum die Ursachen etc. (vgl. Abbildung 11, rechter Teil). Der Fehlerbaum dient dazu, die Eintrittswahrscheinlichkeit des Topevents aus elementaren Wahrscheinlichkeiten zu berechnen.
9. 200 000 CHF. Dieser Betrag entspricht gerade dem Value at Risk, da das Ergebnis der Firma in 95% der Jahre besser ist als –200 000 CHF.
10. Vergleiche Kapitel 4.7.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil E3

1. Aufzeigen und im Lehrtext nachvollziehen lässt sich, dass die sog. Qualitätsexperten aus dem natur- und ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen stammen. Im Zentrum der Denkweisen dieser Vordenker stehen analytisch-mathematische Denkformen, bei denen die statistischen Verfahren im Mittelpunkt stehen. Verfolgt man die historische Entwicklung des QM von etwa 1920 bis weit in die 1990er Jahre hinein, lässt sich un schwer erkennen, dass die materielle Produktion den Focus des Qualitätsgeschehens bildet. Dort dominieren Tätigkeitsfelder der Ingenieure, deren Vertreter sich zudem in bestimmten Positionen der nationalen und internationalen ISO-Gremien (also auch bei den Komitees der ISO 9000) wiederfinden und somit die internationale Normung zum QM bestimmen. Erst mit der Gründung der EFQM und der Veröffentlichung der ISO 9000:2000-12-Familie beteiligen sich vermehrt Betriebswirtschaftslehre, Management und Sozialwissenschaften an der Entwicklung des Qualitätsmanagements in Wissenschaft und Praxis. Das Qualitätsmanagement fasst im Zuge dieser Entwicklung Fuss im Dienstleistungsbereich und im Bereich der Nonprofit-Organisationen (Schulen, Kirchen etc.).
2. Die Entwicklung des Qualitätsmanagements wird in Deutschland sehr stark durch die in der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V., Frankfurt/M) zusammengeschlossenen Praktiker und Wissenschaftler bestimmt, die beruflich, sei es als QM-Beauftragte oder wissenschaftlich in Lehre und Forschung mit Fragen des Qualitätsmanagements befasst sind. Das DGQ-eigene Organ «QZ – Qualität und Zuverlässigkeit» ist mit einer Auflage von über 20 000 Exemplaren Europas grösste Fachzeitschrift auf diesem Gebiet. Auf lokaler Ebene werden in vielfältigen Formen die Themen des Qualitätsmanagements theoretisch und praktisch diskutiert und in der QZ darüber berichtet. Wenn sich die praktisch orientierte Betriebswirtschaft mehr in das Qualitätswesen einbringen möchte, ist sie gut beraten, praktisch in den Gruppen mitzuarbeiten und diese Informations- und Entscheidungskanäle zu nutzen.
3. Das Integrale Management nennt diejenigen Funktionsbereiche Querschnittfunktionen, die in einem besonderen Ausmass die Gesamtunternehmung tangieren. Qualität steht nicht – wie oftmals früher verstanden – am Schluss eines Produktionsprozesses (Qualitätsprüfung). Qualität berührt – wie Zeit und Kosten – jeden tätigen Mitarbeiter und damit alle Geschäftsprozesse. Damit tangiert Qualitätsmanagement alle Unternehmensbereiche gleichermassen. Qualitätsprobleme sind folglich nicht allein auf die schwerpunktmässig mit diesem Gebiet befassten Führungskräfte und Funktionsträger (Qualitätswesen, QM-Beauftragter) beschränkt. Beispielhaft konnte das im Text aufgezeigt werden, wobei verdeutlicht wurde, dass Qualitätsmanagement die Organisation bis in die tiefen Strukturen berührt.
4. W. E. Deming war nicht der einzige Berater aus den Vereinigten Staaten, der nach dem 2. Weltkrieg im Auftrag der Militärregierung (General Douglas McArthur) den Wieder-

aufbau der japanischen Wirtschaft als «Managementlehrer» begleitete. Er war jedoch der wirkungsmächtigste. Seine Konzepte und Leitideen (PDCA-Kreis, Reaktionskette, Managementgebote etc.) wurden nicht nur vom japanischen Management umgesetzt, sondern nach ihm wurde auch der japanische Qualitätspreis benannt, der heute noch jährlich vom japanischen Kaiser verliehen wird. Seine Gedanken und Praktiken haben grossen Einfluss auf das moderne Qualitätsmanagement gehabt und bestimmen sogar inhaltlich die ISO 9001.

5. Der PDCA-Zyklus ist in Abschnitt 5 ausführlich dargelegt. Er ist als nie endender Zyklus zu begreifen. Hier sollte ein eigenes Anwendungsbeispiel entwickelt werden, zum Beispiel ein Prozess, mit dem man selbst und mit dessen Ergebnissen man unzufrieden ist.
6. Die in Abschnitt 6 beschriebenen zentralen Fachbegriffe des Qualitätsmanagements sollten nicht nur von der Benennung her «gelernt», sondern auch verstanden worden sein. In Abschnitt 6 finden sich ausführliche Erläuterungen, die genutzt werden können, um sich die Kernbegriffe selbst und deren Zusammenhänge zu erarbeiten. Dies geschieht am Besten an konkreten Beispielen (WAS-Fragen), zum Beispiel «Was heisst für unsere Organisation Qualität?».
7. Die Operationalisierung von Qualität wird durch die Anwendung von sog. Qualitätsmodellen unterstützt. Ein sehr griffiges Modell ist der RCPA-Zyklus (Abschnitt 6.5), der gewissermassen eine «Gebrauchsanweisung» darstellt, wie sich Qualität entwickeln lässt. Ein konkretes Beispiel aus dem jeweiligen Anwendungsbereich zu entwickeln sollte nicht schwerfallen.
8. Idealtypisch lassen sich zwei Entwicklungspfade rekonstruieren, einmal die von amerikanischen Beratern in Japan entwickelte Total Quality Management-Richtung und dann die etwa zeitgleich einsetzende Entwicklung der QM-Systeme im militärischen Bereich (USA, Kanada, Grossbritannien), die 1987 von der ISO 9000-Familie aufgenommen, fortgeführt und in der ISO 9001:2000-12 als Darlegungsnorm von 153 Staaten anerkannt wurde. Die ISO 9004:2000-12 kann als Brücke zwischen ISO 9001:2000 und TQM-Modellen verstanden werden.
9. Zur Lösung dieser Frage ist auf Abschnitt 7.1 und die dort enthaltenen Abbildungen einzugehen. Der besondere Charakter der ISO 9001:2000-12 ist herauszuarbeiten.
10. Zur Lösung dieser Frage ist auf Abschnitt 7.2 und die dort enthaltene Abbildung des EFQM-Modells einzugehen. Der Bezug zu einer eigenen, branchenbezogenen Anwendung soll demonstrieren, dass es möglich ist, das Modell an die spezifischen Bedingungen einer Branche oder einer Organisation anzupassen, was heisst, dass die übergeordneten Kategorien des Bewertungsmodells zusammengefasst und von der Benennung her geändert werden können. So hat das Herzzentrum Berlin ein eigenes EFQM-Modell entwickelt, das der organisationalen Gestaltung zugrunde liegt.
11. Qualitätstechniken sind die Instrumente, die im operativen Bereich des QM wirkungsvoll eingesetzt werden sollten. Einige seien genannt und in der Lösung zur Frage mit

einem Beispiel zu beschreiben: Qualitätszirkel, Ursache-Wirkungs-Diagramm nach K. Ishikawa, QFD und House of Quality, sowie das Kano-Modell. Inhalte hierzu lassen sich über das Lexikon Qualitätsmanagement (Zollondz 2001) erschliessen.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil E4

1. Objekt des Technologiemanagements sind zum einen Produkttechnologien, das heisst Anwendungswissen, welches in die Produkte eingeht, und zum anderen Prozesstechnologien, das heisst Anwendungswissen, welches für die Gestaltung, die Abwicklung und die Lenkung der Wertschöpfungsprozesse notwendig ist. Dabei ist der Wertschöpfungsprozess als Ganzes ins Auge zu fassen und nicht bloss die Produktherstellung, denn auch für die Distribution und die Beschaffung sind oftmals ganz bestimmte Prozesstechnologien erforderlich. Die Entwicklung oder Anpassung von Produkttechnologien darf nicht isoliert angegangen werden. Es darf nicht sein, dass Produkttechnologien ohne dazugehörige Prozesstechnologien ausgestaltet werden, denn Produkte müssen im weitesten Sinne auch hergestellt werden. Produkt- und Prozesstechnologien sind die beiden Seiten ein und derselben Medaille.
2. Im Laufe des Lebenszyklus, der seine Gültigkeit auch für Technologien hat, nimmt das Wissen um eine Technologie zu, man lernt sie immer besser kennen und beherrscht sie immer besser. Mit diesem Erkenntnisfortschritt reduziert sich das Risiko von Fehlentscheidungen.
3. Der wichtigste Vorteil eines frühen Umstiegs auf eine neue Technologie oder gar der Entwicklung einer neuen Technologie ist, dass im Laufe der Technologie(weiter)entwicklung Wissen um die Technologie angehäuft wird, was Vorteile gegenüber denjenigen Konkurrenten verschafft, die zu einem späteren Zeitpunkt einsteigen. Diese können zwar einiges imitieren, aber lange nicht alles. Die Gefahr eines frühen Umstiegs auf eine neue Technologie liegt darin, dass die Entwicklung der Technologie sich als Fehlschlag herausstellt. Das bleibt denjenigen, die später umsteigen, mit hoher Wahrscheinlichkeit erspart.
4. Technologische Frühaufklärung soll grundsätzlich vor technologischen Überraschungen, vor Wettbewerbsnachteilen, bewahren. Zum Ersten muss man Bescheid wissen über den Stand einer Technologie und ihre Anwendung, so weit dies für die eigene Unternehmung relevant ist. Zum Zweiten muss man sich über die künftige Entwicklung der Technologie im Klaren sein, wie auch über das Aufkommen neuer Technologien. Und zum Dritten wird es immer wichtiger, Technologiefolgen abzuschätzen. Diese drei Problemstellungen sind von so herausragender Bedeutung, dass sich jede auch nur einigermaßen technologieintensive Unternehmung damit auseinandersetzen muss.
5. Im Einzelfall ist eine Vielzahl von Kriterien beim Treffen der Make-or-Buy-Entscheidung im Technologiemanagement zu berücksichtigen, u.a. finanzielle, soziale, perso-

nelle. Das wichtigste Kriterium bleibt die Antwort auf die Frage, ob die Technologie zum Markterfolg beiträgt. Je mehr sie dies tut, um so weniger empfiehlt sich deren Outsourcing. Stellt sie gar eine Kernkompetenz dar, verbietet sich ein Outsourcing.

6. Technologie-Marketing gründet auf der Erkenntnis, dass Technologien und Anwendungswissen wertvoll sind. Warum sollten diese nicht gehandelt werden? Wenn für eine Unternehmung eine Technologie nicht mehr wichtig ist, kann sie sehr wohl, vielleicht in einem anderen Kontext, für eine andere Unternehmung brauchbar sein. Die Beschaffung und der Verkauf von Technologien sind die Aufgaben, denen sich das Technologie-Marketing, immer unter Berücksichtigung der Interessen der Unternehmung, zu stellen hat.
7. Technologien sind in einer hochtechnisierten Welt ein entscheidender Erfolgsfaktor. Auf ihnen beruhen Markterfolge und Prozesse, und sie bringen Wettbewerbsvorteile. Es ist daher nur naheliegend, dass die Fragestellungen des Technologiemanagements in der Organisation hoch aufgehängt werden. Die Schaffung der Stelle eines Chief Technology Officers (CTO) ist die Konsequenz. Dieser befasst sich, in der Regel auf Geschäftsleitungsebene, mit allen Aspekten des Technologiemanagements und bringt dessen Sichtweisen ein.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil F1

1. Managerinnen und Manager nehmen drei Funktionen wahr: Sie entscheiden, sie setzen die Entscheidungen um und sie kontrollieren, indem sie das Erreichte mit den vorgegebenen Zielen vergleichen. Der Zweck des Managements ist es, zielorientierte, soziotechnische Systeme so zu gestalten und so zu lenken, dass sie die geforderten Ziele erreichen.
2. Die drei Elemente der Unternehmenspolitik – Vision, Unternehmensleitbild und funktionale Politiken – bilden das oberste Zielsystem der Unternehmung. Die Ziele sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Unternehmung, ihre Tragweite ist überaus groß. Sie sind allgemein gehalten und wenig detailliert, umfassen grundsätzliche Entscheidungen. Sie gelten langfristig und auf unbestimmte Sicht. Sie betreffen die gesamte Unternehmung. Auch die funktionalen Politiken gelten unternehmensweit, aber auf den jeweiligen Funktionsbereich beschränkt.
3. Die Umweltanalyse geht der Formulierung der Unternehmenspolitik voraus. Der Zweck der Unternehmenspolitik ist es, den Fit zwischen Umwelt und Unternehmung herzustellen. Die Realisierung entsprechender Ziele beansprucht im Allgemeinen ihre Zeit, sodass es notwendig ist, Prognosen betreffend die Umweltentwicklung zu stellen, damit genügend Reaktionszeit zur Verfügung steht, den erwähnten Fit herzustellen, dafür geeignete Massnahmen zu verwirklichen.

4. Die Unternehmensanalyse fokussiert sich auf die einzelnen Funktionsbereiche und eruiert deren Stärken und Schwächen. Ob für alle Funktionsbereiche eine funktionale Politik formuliert werden muss, hängt vom Einzelfall ab. Manche Unternehmungen kommen zum Beispiel ohne eine Technologiepolitik aus. In diesem Fall muss man sich zum Technologiemanagement keine Gedanken machen.
5. Eine Vision gleicht einem Fixstern, welcher der gesamten Unternehmung die grundsätzliche Richtung weist. Sie sollte einerseits so formuliert sein, dass sie herausfordernd und motivierend wirkt. Sie darf andererseits aber auch nicht realitätsfern oder unerreichbar erscheinen.
6. In einem Unternehmensleitbild lassen sich sämtliche Ziele festhalten, die als oberste Ziele der Unternehmung intern wie extern kommuniziert werden sollen. Grundsätzlich muss das Leitbild die Frage beantworten, wofür die Unternehmung eigentlich da ist, welches ihre herausragenden Zielsetzungen sind. Als Inhalt eines Leitbildes ist fast alles denkbar. Mit Sicherheit aber gehört in ein Leitbild die Aussage, welche Kundenbedürfnisse mit welchen Marktleistungen befriedigt werden sollen.
7. Eine funktionale Politik ist die erste Konkretisierung des Leitbildes für einen bestimmten Funktionsbereich. Sie stellt die oberste Zielsetzung dieses Funktionsbereiches dar und wird aus einer Umwelt- und Unternehmensanalyse abgeleitet. Im Gegensatz zum Leitbild ist sie in den wenigsten Fällen für die Öffentlichkeit bestimmt. Ansonsten treffen alle Merkmale unternehmungspolitischer Entscheide auch auf sie zu.
8. Strategische Planung spielt sich auf drei Ebenen ab. Die erste stellt die Ebene der *Gesamtunternehmung* dar. Hier werden die Entscheide betreffend strategische Planungseinheiten und Kompetenzeinheiten aufeinander abgestimmt, was Ziele, Ressourcen und Prozesse betrifft. Die zweite Ebene bilden die *Bezugspunkte der strategischen Planung*, die strategischen Planungseinheiten und die strategischen Kompetenzeinheiten. Für sie werden aus deren Warte Ziele, Ressourcen und Prozesse definiert, die – wie gesehen – der Abstimmung bedürfen. Die dritte Ebene sind die *Funktionsbereiche*. An ihnen ist es, die Zielsetzungen der strategischen Planungseinheiten in den jeweiligen Funktionsbereich hineinzutragen, – oder anders gesagt – den Beitrag des Funktionsbereiches zur Erreichung der gesteckten Ziele zu formulieren.
9. Im Zentrum des Managements der strategischen Planungseinheiten stehen die zu erreichenden Wettbewerbsvorteile. Die Marktleistungen sind den Kundenbedürfnissen optimal anzupassen. Gelingt das der Unternehmung besser als der Konkurrenz, werden daraus Wettbewerbsvorteile. Strategische Planungseinheiten können auch als bestehende Geschäfte umschrieben werden. Diese müssen aber entwickelt werden. Diese Entwicklung umfasst die Antwort auf zwei Fragestellungen. Erstens: Gibt es Kundenbedürfnisse, welche die Unternehmung neu befriedigen könnte? Zweitens: Welche Kernkompetenzen sind dazu erforderlich, wie lassen sich diese beschaffen oder entwickeln? Die Antworten auf diese beiden unauflöslich miteinander verknüpften Fragen entsprechen der Umschreibung der zukünftigen Geschäfte. Anders ausgedrückt, die

Ziele, gesetzt für strategische Kompetenzeinheiten, sind die Vorgaben für die strategischen Planungseinheiten.

10. Zu Beginn des Lebenszyklus einer Branche liegt das Schwergewicht auf dem primären Wettbewerbsfaktor Marktleistung. Allerdings wird einmal der Zeitpunkt erreicht sein, an dem ihre Weiterentwicklung keinen zusätzlichen Kundennutzen mehr stiftet. Ist dies eingetreten, kann der Wettbewerbsvorteil nur noch darin bestehen, der Kundenschaft die qualitativ gleiche Marktleistung zu einem tieferen Preis anzubieten. Damit tritt der Preis als primärer Wettbewerbsfaktor in den Vordergrund. Er ist in den späteren Phasen des Branchenlebenszyklus entscheidend.
11. Der Erfahrungskurveneffekt besagt, dass mit zunehmender Erfahrung die Wertschöpfungskosten vor allem wegen des Lernkurveneffektes gesenkt werden können. Dies hat zweierlei zur Folge. Zum Ersten sind Unternehmungen mit ihren strategischen Planungseinheiten im Preiswettbewerb besser als ihre Konkurrenz gestellt, wenn es ihnen gelungen ist, den Erfahrungskurveneffekt auszunutzen. Zum Zweiten haben sie gegenüber potentiellen neuen Konkurrenten, die nach ihnen in die Branche eingedrungen sind, einen Kostenvorteil.
12. Eine der Triebkräfte, die in einer Branche wirken, ist die *Wettbewerbsintensität*. Sie sollte im Hinblick auf eine hohe Branchenattraktivität möglichst gering sein. Weitere Triebkräfte sind die *Verhandlungsmacht der Kunden* und die *Verhandlungsmacht der Lieferanten*. Beide sollten möglichst klein sein, damit die Branche attraktiv ist. Zwei weitere Triebkräfte sind die Gefahr des *Brancheneintritts potentieller neuer Konkurrenten* und die *Bedrohung durch Ersatzprodukte von Konkurrenten*. Beide Gefahren sollten mit Blick auf eine hohe Branchenattraktivität – und vom Standpunkt der in der Branche tätigen Konkurrenten – erst gar nicht existieren.
13. Mittels der Portfolioanalyse werden die Branchenattraktivität und die Wettbewerbsposition einer strategischen Planungseinheit analysiert beziehungsweise festgelegt. Daraus lässt sich als eine erste Zielsetzung die *Normstrategie* – Investieren, Desinvestieren und Nutzen – ableiten. Die Normstrategie ist im Wesentlichen von der Ist-Position der strategischen Planungseinheit und der prognostizierten zukünftigen Branchenattraktivität abhängig. Untrennbar mit der Normstrategie ist die Wettbewerbsstrategie verbunden. Lautet die Normstrategie Investieren, so muss die Wettbewerbsstrategie als zweite Zielsetzung Massnahmen definieren, welche geeignet sind, die Wettbewerbsposition zumindest zu halten, besser noch, sie auszubauen.
14. Investieren ist immer dann angesagt, wenn die Branchenattraktivität hoch ist, das heisst, dass in strategische Planungseinheiten investiert wird, deren Zukunftsperspektiven vielversprechend sind. Zur hohen Branchenattraktivität muss als zweite Voraussetzung hinzukommen, dass gute Chancen bestehen, die angestrebte Verbesserung der Wettbewerbsposition, mit anderen Worten «die Realisierung der Wettbewerbsmassnahmen», zu erreichen.
15. Die Grundstrategien der Marktleistungsdifferenzierung und -spezialisierung erfordern

flexible Strukturen für die Organisation und die Managementsysteme. Das Schwergewicht liegt auf denjenigen Funktionsbereichen, welche die Entwicklung der Marktleistung zum Gegenstand haben. Zudem ist grosse Aussenorientierung angesagt. Gerade umgekehrt verhält es sich bei der Preisdifferenzierung und -spezialisierung. Es sind strukturierte, effiziente Systeme erforderlich. Das Schwergewicht liegt auf denjenigen Funktionsbereichen, die die Verbesserung der Prozesse zum Ziel haben. Die Innenorientierung hat die Aussenorientierung abgelöst.

16. Die Ziele, die Ressourcen und die Prozesse, welche zusammen die Vorgaben für die einzelnen strategischen Planungseinheiten ausmachen, bedürfen schon deshalb der Integration oder der Abstimmung, weil die Ressourcen meistens knapp sind. Dass die Ziele sich nicht widersprechen sollten, liegt auf der Hand. Die Prozesse müssen integriert werden, um Synergien auszuschöpfen. All dies geschieht aus der Sicht der Gesamtunternehmung.
17. Die Wertschöpfungsstrategie, die für jede strategische Planungseinheit ausgearbeitet wird, beantwortet die Frage, wie die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Die Wertschöpfungsstrategie bestimmt demzufolge die Prozessstruktur der jeweiligen strategischen Planungseinheit.
18. Funktionale Strategien tragen die Zielsetzungen der strategischen Planungseinheiten in die jeweiligen Funktionsbereiche hinein. Sie definieren den Beitrag der Funktionsbereiche zur Erreichung der Ziele der strategischen Planungseinheiten. Für alle im Einzelfall relevanten Funktionsbereiche werden funktionale Strategien erarbeitet, die wiederum auf der Managementstufe der strategischen Planung aufeinander abgestimmt werden müssen.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil F2

### Antworten zur Aufbauorganisation

1. Der *institutionelle* Organisationsbegriff beschreibt Organisationen als Institutionen. Dazu zählen zum Beispiel Unternehmungen, Non-Profit-Organisationen, Behörden und Vereine. Der *instrumentelle* Organisationsbegriff stellt Organisation als ein Mittel dar, das Erreichen von Zielen durch formale Regelungen, durch Strukturierung zu unterstützen. Der *funktionale* Organisationsbegriff beschreibt Organisation als eine Funktion oder eine Tätigkeit. Er steht also für das Organisieren.
2. Mit der Schaffung von Organisationsstrukturen werden einerseits aufgabenbezogene und andererseits mitarbeiterbezogene Ziele zu erreichen versucht. Die mitarbeiterbezogenen Ziele sollen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden – ihr Sicherheitsgefühl und das Ausmass ihrer Selbstständigkeit – sicherstellen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist Organisationsstruktur, das Fundament hierzu liefert aber die Mitarbeiterführung. Beides zusammen muss inhaltlich übereinstimmen und ganzheit-

lich ausgestaltet sein. Konzentriert sich die Mitarbeiterführung auf die einzelne Person, so fokussiert sich die Gestaltung der Organisationsstruktur auf das Zusammenwirken der Mitarbeitenden.

3. Zwischen den beiden mitarbeiterbezogenen Organisationszielen «Sicherheit» und «Selbstständigkeit» besteht eine Konkurrenzbeziehung, die sich damit begründen lässt, dass das Einräumen von Freiräumen zwar zu mehr Selbstständigkeit führt, gleichzeitig aber auch weniger Sicherheit bedeutet, was im Einzelnen zu tun ist.
4. Die Produktivität stets gleich ablaufender Prozesse kann nur durch eine Verbesserung des Verhältnisses von Output und Input bewerkstelligt werden, also dadurch, dass der Output vergrößert und/oder der Input verringert wird.
5. Das Kongruenzprinzip fordert die Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Aus der Aufgabenstellung ergeben sich die erforderlichen Kompetenzen, und aus den Aufgaben geht auch hervor, wofür die Stelle verantwortlich gemacht werden kann.
6. Zentrale Dienststellen sind in aller Regel bei der obersten Instanz einer Organisation angesiedelt. Sie nehmen Aufgaben für die gesamte Unternehmung wahr. Im Gegensatz zu Stabsstellen verfügen sie im Allgemeinen über Anordnungs Kompetenzen, die sie unternehmungsweltweit, aber beschränkt auf ihren Aufgabenbereich ausüben können.
7. Stellenbeschreibungen fixieren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle sowie deren hierarchische Einordnung. Damit wird für die Stelle selbst, aber auch für die vorgesetzte Instanz Klarheit geschaffen, welches der Zweck der Stelle ist. Der Nachteil von Stellenbeschreibungen ist darin zu sehen, dass sie in einem dynamischen Umfeld häufig angepasst werden müssen, dass sie oft Veränderungen erschweren und dass sie in vielen Fällen inhaltlich nicht aktuell sind.
8. Grundsätzlich kann eine Marketingabteilung nach allen drei Gliederungskriterien zentralisiert werden. Es sind dies zum Ersten Funktionen, die in der Marketingabteilung wahrgenommen werden – zum Beispiel Verkauf, Service und Marktforschung. Zum Zweiten sind Regionen als Gliederungskriterium zu nennen und zum Dritten Objekte, welche im Falle des Marketings in der Regel Marktleistungen sein werden.
9. In einer Sparte sind sämtliche Aufgaben zusammengefasst, welche zu guter Letzt zur Erbringung einer Marktleistung oder einer Gruppe von Marktleistungen notwendig sind. Sparten sind gleichfalls eigenständige Unternehmungen in der Unternehmung mit eigenen Chancen und Risiken. Koordiniert werden die Sparten in ihren Aktivitäten meist durch Zentralstellen und natürlich durch eine Unternehmensleitung. Sie können aber innerhalb einer Matrixorganisation auch in einer Dimension zusammengefasst sein.
10. Stab-Linien-Organisationen haben zwei wesentliche Vorteile. Sie sind zum Ersten in ihrer Struktur recht einfach und einsichtig. Zum Zweiten werden die Instanzen, bei denen dies notwendig ist, durch Stabsstellen – meist bei der Vorbereitung von Entscheidungen – entlastet. Auch bleibt das Kongruenzprinzip in Kraft, was die Gefahr von Konflikten wesentlich mindert.

11. Projektverantwortung umfasst das Erreichen der Projektziele, das Einhalten von gesetzten Terminen und Kostenbudgets.
12. Key Account Management ist immer angesagt, wenn der Markterfolg wesentlich von der Betreuung der Kunden, seien es ausgewählte oder alle, abhängig ist.
13. Das Leistungsprogramm eines Unternehmens – die Sortimentsbreite und -tiefe – beeinflusst die Organisationsstruktur so, dass bei einem umfangreichen Leistungsprogramm differenzierte, komplizierte Strukturen erforderlich sind.
14. Die «Unfreezing-Phase» bereitet organisatorische Veränderungen vor. Je besser es gelingt die Mitarbeitenden und Führungskräfte zu involvieren, sie am Veränderungsprozess teilhaben zu lassen, um so eher ist diese Phase von Erfolg gekrönt. Dies geht natürlich nicht ohne offene und ständige Information.
15. Virtuelle Organisationen werden von mehreren Unternehmungen gebildet, die zusammen eine Marktleistung erbringen, welche die einzelne Unternehmung nicht zu Stande brächte. Ist der Zweck des Zusammengehens erreicht, lösen sich virtuelle Organisationen auf. Für die Mitarbeitenden kann dies einiges an Unsicherheit mitbringen. Auch lässt sich das Prinzip des virtuellen Zusammenarbeitens auf Stellen anwenden. Für Mitarbeitende kann dies zur Folge haben, dass sie nur Arbeit haben, wenn tatsächlicher Bedarf besteht, und dass ihr Risiko dadurch grösser ist als bei einer festen Anstellung.
16. Neue Organisationskonzepte werden mit Blick auf die Dynamik der Umwelt, die hohen Anforderungen, welche an die Unternehmungen gestellt werden, und die oft erforderliche hohe Anpassungsfähigkeit entwickelt. So betrachtet, versprechen neue Organisationskonzepte bei gegebenen Umständen einen gesteigerten Unternehmungserfolg.
17. Es steht zu vermuten, dass es neue Organisationskonzepte nicht leicht haben werden, sich durchzusetzen. Das mag auf zwei Gründen beruhen. Zum Ersten sind herkömmliche Strukturen bekannt und werden deshalb mit weniger Unsicherheit betrachtet. Zum Zweiten haben sie sich auch in einem dynamischen und komplexen Umfeld in erstaunlichem Ausmass bewährt.

### Antworten zur Prozessorganisation

18. Die Prozessorientierung rückt aus mehreren Gründen ins Zentrum des Interesses. Der wichtigste Grund ist wohl, dass man Prozesse auf die Kundenbedürfnisse ausrichten möchte. Dies setzt voraus, dass die Prozesse so gestaltet sind, dass vor allem das Kundenbedürfnis befriedigt und alles Überflüssige weggelassen wird. Damit wird man der Forderung nach Effizienz gerecht. Bei einer nach Funktionen gegliederten Unternehmung besteht die Gefahr, dass sich die nach Funktionen gegliederten Organisationseinheiten zu «Fürstentümern» auswachsen und die Zusammenarbeit zwischen ihnen erschwert ist. Dieser Gefahr kann durch eine konsequente Prozessorientierung, eingeführt zum Beispiel durch eine Neugestaltung der Prozessstrukturen, bei der vor allem auch auf die Schnittstellen geachtet wird, begegnet werden.

19. Finanzkennzahlen beschreiben die finanzielle Situation eines Unternehmens. Natürlich wirkt sich letztlich alles irgendwie finanziell aus und ist alles in Finanzkennzahlen enthalten, aber meist verdichtet und sehr indirekt. Aus diesem Grund ist es wesentlich, Ist-Werte dort zu erfassen, wo sie anfallen, nämlich bei der Prozessabwicklung.
20. Bei der Gestaltung von Prozesslandschaften steht die Frage nach der Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Zentrum. Auf die Strukturierung dieser Kernprozesse wird das Hauptaugenmerk gerichtet. Support- und Führungsprozesse treten vergleichsweise in den Hintergrund, ohne dass ihre Gestaltung vernachlässigt werden dürfte. Mit der Schaffung von Prozesslandschaften wird die Priorität richtig gesetzt, werden die Prozesse und damit das Unternehmen auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.
21. In einzelnen Aktivitäten und selbstverständlich auch in den Prozessen selbst – natürlich nicht in allen, besonders aber in den Kernprozessen – steckt sehr viel Wissen, oft das entscheidende Wissen. Es liegt auf der Hand, dass dieses nicht preisgegeben werden darf.
22. Die Einrichtung von Qualitätsmanagement-Modellen oder -Systemen bringt zwangsläufig eine grosse Prozess- und damit auch Kundenorientierung mit sich. Der Formalismus, der derartigen Modellen innewohnt, zwingt zu einer methodisch einwandfreien Vorgehensweise und Dokumentation der Ergebnisse
23. Bei der Wahl eines Qualitätsmanagement-Systems sind im Allgemeinen die folgenden Kriterien zu beachten: Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Marktleistungsqualität, Vorteile bei Produkthaftung und Kundenreklamationen, Zertifikat als Werbeargument, zu erreichende Wettbewerbsvorteile, Kundenanforderungen, gesteigerte Termintreue, Schaffung einer «Qualitätskultur».
24. Durch Benchmarking kann das Unternehmen durchaus von Konkurrenten lernen. Das gilt natürlich auch für die Ausgestaltung von Prozessen. Hierbei ist jedoch mit der Schwierigkeit zu rechnen, dass eine weitgehende Kenntnis der Prozesse der Konkurrenten notwendig ist, was nur schwierig zu realisieren ist. Im Weiteren gilt zu bedenken, dass Prozesse oft nicht einfach kopiert werden können, weil die Einzigartigkeit erfolgreicher Unternehmen sich auch in deren Prozessen begründet. Auch einzelne Aktivitäten können nicht einfach nachgeahmt werden, bilden doch Prozesse immer eine Kette sinnvoll aneinander gereihter Aktivitäten.
25. Prozessorientierung bedeutet Kundenorientierung und damit auch permanente Anpassung an geänderte Bedürfnisse. Dies schlägt sich natürlich auch in den Prozessstrukturen nieder. Für das Personal hat dies zur Folge, dass öfters Anpassungen im Arbeitsumfeld anstehen, dass mehr Flexibilität gefordert wird. Die Mitarbeitenden selbst werden auch vermehrt in die Strukturierung der Prozesse eingebunden und können deshalb auch mitgestalten.

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil F3

1. Führung ist zielbezogene Einflussnahme eines Führenden auf einen Geführten. Die Einflussnahme kann auch wechselseitig sein. Der Geführte übt seinerseits einen beabsichtigten und zielorientierten Einfluss auf den Führenden aus.
2. Es lassen sich Theorien zur Führungsperson, zum Führungsverhalten und zur situativen Führung unterscheiden. Theorien zur Führungsperson ermitteln die Persönlichkeitsmerkmale, die zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungspersonen unterscheiden. Theorien zum Führungsverhalten beschreiben den Führungsstil oder das typische Verhalten von erfolgreichen Führungskräften. In den Theorien zur situativen Führung wird definiert, welche Merkmale in der Situation für den Erfolg eines bestimmten Führungsverhaltens besonders wichtig sind.
3. Führung bedeutet Einflussnahme. Direkte Führung ist personale Einflussnahme, die sich auf die Interaktion zwischen Führenden und Geführten bezieht. Indirekte Führung ist apersonale Einflussnahme, die von der Unternehmungsführung und dem Personalmanagement ausgeht. Es werden die Optionen und Einschränkungen für die Personalführung geschaffen.
4. Ein Produktionsleiter einer mittleren Unternehmung kann sich grundsätzlich auf die drei positionsbezogenen Quellen der Macht stützen – auf die Belohnungsmacht, die Bestrafungsmacht und die Positionsmacht. Auf diesen Grundlagen kann er Einfluss ausüben. Belohnungen können zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus führen, Bestrafungen wirken nur kurzfristig, und Positionsmacht fördert konformes Verhalten. Die stärksten Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeitenden gehen von der personalen Macht aus, vor allem von der Expertenmacht.
5. Bücher bringen nur einen begrenzten Lerneffekt für effektives Führungsverhalten. Während Führungseigenschaften als relativ gefestigt gelten, sind Führungskompetenzen lernbar. Führende können ihre Kompetenzen vor allem durch berufliche Erfahrung und Training entwickeln.
6. Zu den Merkmalen erfolgreicher Führungskräfte gehören Intelligenz und interne Kontrollwahrnehmung, aber auch Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Leistungsmotiv und Machtmotiv. Das Verhältnis zwischen Leistungsmotiv und Machtmotiv zeigt, dass Führungseigenschaften keinen «universellen» Charakter haben, sondern nur in bestimmten Situationen zum Erfolg führen.
7. Führungseigenschaften sind relativ gefestigte und über die Zeit stabile Persönlichkeitsmerkmale, beispielsweise das Leistungsmotiv, das sich in den frühen Lebensphasen herausbildet. Im Unterschied zu den Eigenschaften können Führungskompetenzen gelernt und entwickelt werden.
8. Konzeptionelle Kompetenzen beziehen sich auf Ideen und Konzepte. Führungskräfte mit hoher konzeptioneller Kompetenz sind fähig, abstrakte Ideen in holzschnittartig einprägsame Visionen zu transformieren. Sie sehen die Unternehmung als Ganzes und

erkennen, wie die verschiedenen Unternehmungsfunktionen ineinander greifen. Und sie versuchen, die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen in der Umwelt der Unternehmung auszubalancieren.

9. Autoritärer und demokratischer Führungsstil unterscheiden sich nach dem Ausmass an Entscheidungsspielraum, das Mitarbeitern bei Entscheidungen zugestanden wird. Bei einem autoritären Führungsstil können die Mitarbeiter praktisch nichts entscheiden. Bei einem demokratischen Führungsstil werden – innerhalb bestimmter Grenzen – die Entscheidungen durch die Gruppe getroffen, und die Führungskraft übernimmt lediglich eine Koordinationsfunktion.
10. Das Verhaltensgitter baut auf zwei voneinander unabhängigen Dimensionen auf, die als Menschenorientierung und Ergebnisorientierung bezeichnet werden. In der Konzeption des Verhaltensgitters gibt es, über längere Sicht betrachtet, so etwas wie einen optimalen Führungsstil. Er entsteht aus einer High/High-Konstellation, die eine hohe Menschenorientierung mit einer hohen Ergebnisorientierung verbindet und als Leadership bezeichnet wird. Im Unterschied zum Verhaltensgitter ist das Führungskontinuum von Tannenbaum & Schmidt eindimensional aufgebaut und unterscheidet in den entgegengesetzten Polen zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führungsstil.
11. In den Modellen zur situativen Führung wird untersucht, welche Merkmale in der Situation für den Erfolg eines bestimmten Führungsverhaltens besonders wichtig sind. Es wird nicht von einer allgemeinen «Es kommt darauf an»-Regel ausgegangen, sondern es wird konkret bestimmt, worauf es wirklich ankommt. Im normativen Entscheidungsmodell von Vroom wird für die Diagnose der Situation eine Kombination von sieben Merkmalen verwendet, beispielsweise die Bedeutung der Entscheidung und die Wichtigkeit der Akzeptanz einer Entscheidung.
12. Führen durch Zielvereinbarung ist die partizipative Form des Führens mit Zielen. Bei Zielvereinbarungen versuchen Vorgesetzte und Mitarbeiter, ihre Vorstellungen und Erwartungen über die Ziele im Dialog abzugleichen. Wie dieses Gespräch geführt wird, hängt stark vom gegenseitigen Vertrauen ab.
13. Das Führen mit Zielen ist eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzusetzen und persönliche Ziele mit den Zielen der Unternehmung zu vernetzen. Ziele bilden die Klammer zwischen direkter und indirekter Führung, zwischen Personalführung und Unternehmungsführung. Führen mit Zielen ist nicht auf allen Stufen der Unternehmung einsetzbar. An der Basis der Hierarchie mit den vielen Routineaufgaben fehlt der Spielraum, selbständig über Massnahmen zur Zielerreichung zu entscheiden. Auf den obersten Ebenen ist dieser Entscheidungsspielraum zwar vorhanden, aber es ist häufig schwierig, klare und präzise Ziele zu formulieren.
14. Die zunehmende Internationalisierung stellt die Führung vor neue Herausforderungen. Die Komplexität der Führung nimmt zu, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschiedlichen Kulturen angehören und sich an den Werten und Normen dieser Kulturen orien-

tieren. Führung unter interkulturellen Bedingungen stellt zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen nicht nur fachlich, sozial und konzeptionell kompetent sein, sondern auch ein hohes Mass an interkultureller Kompetenz mitbringen. Der zweite Entwicklungstrend setzt bei der indirekten Führung an. Einfluss kann nicht nur durch direkte personale Führung, sondern auch über kulturelle Orientierungen, Strategien, Strukturen und Prozesse ausgeübt werden. Es wird zunehmend nach Strukturen und kulturellen Orientierungen gesucht, die Kreativität und Innovation fördern und es den Mitarbeitern erlauben, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Unternehmerische Personalführung, Mitunternehmer, Intrapreneurship oder Corporate Entrepreneurship sind die Stichworte für diese Entwicklung.