



Was bedeutet **Unternehmen**

GüssVita

Kompetenz-Zentrum für Beratungsleistungen

Friedrichstr. 29 - 35469 Allendorf/Lda.

Tel.: 06407-90 50 351 - Fax: 06407-90 50321

Referent: Alfons Güss

Unternehmensführung entspricht im betriebswirtschaftlichen Sinn der Betriebsführung, also der Schaffung von Bedingungen, die der Erreichung des gesetzten Unternehmenszwecks dienen. Hierzu sind typische Managementaufgaben auszuführen, die in

- strategisches und
- operatives

Management aufgeteilt werden können.

An **theoretischen Unternehmensführungsmodellen** wird unterschieden zwischen

- strategischer Unternehmensführung
- finanzorientierter Unternehmensführung
- wertorientierter Unternehmensführung
- und anderen Ansätzen der Unternehmensführung.

Traditionelle Betrachtungen in Bezug der Unternehmensführung konzentrieren sich auf das Innen-leben der Unternehmen, z.B. die optimale Kombination der Produktionsfaktoren zur Gewinn-maximierung. Entsprechend werden auch die konstitutiven Bedingungen optimierend betrachtet ohne Blick auf die gesellschaftliche Relevanz.

In jüngeren Diskussionen wird zwischen zwei vorherrschenden Polaritäten der Unternehmens-führung und ihrer Unternehmenspolitik unterschieden:

Der **Shareholder-Value-Ansatz** (Stabilisierungspolitik) und der **Stakeholderorien-tierte Ansatz** (Entwicklungspolitik)

Während der Shareholder-Value-Ansatz die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund stellt und sich auf die Bestands- und Überlebenssicherungspolitik des Unternehmens konzentriert, ist der Stakeholderansatz auf die Interessen der Stakeholder des Unternehmens gerichtet d.h. auf z.B. die Mitarbeiter, Kunden und zielt damit auf die langfristige Unternehmenspolitik.

Shareholder-Value-Merkmale

- Ziel ist in erster Linie die Bestands- und Überlebenssicherung des Unternehmens
- die Interessen der Kapitalgeber stehen im Vordergrund
- eine kurzfristige Unternehmenswertsteigerung bzw. eine kurzfristige Gewinnmaximierung und -abschöpfung stehen im Vordergrund
- der Aufbau und der Erhalt der Erfolgspotentiale des Unternehmens sind dieser kurzfristig orientierten Unternehmenspolitik untergeordnet

Die Konzentration auf den Shareholder-Value führt zudem zu einer selektiven Informationswahrnehmung und -verarbeitung im Rahmen des strategischen Managements. Es werden nur solche Informationen als relevant erachtet, die sich auf den Aktionärsnutzen beziehen.

Dieses verdrängt jedoch in der Tendenz das für die **strategische Unternehmensführung** wichtige Denken in Gesamtzusammenhängen.

Erfolgreiche Unternehmensführung benötigt eine feste Basis. Dieses Fundament bilden zwei übergeordnete Zieldefinitionen. Dies sind die **persönlichen Ziele des Inhabers** auf der einen Seite und die grundsätzlichen Aufgaben des Unternehmens selbst, die **konstante Grundaufgabe**, definiert als Nutzenstiftung andererseits. Nur wenn diese beiden Ziele klar definiert sind, ist ein kontinuierliches, effektives und damit erfolgreiches Arbeiten möglich!

Die Ziele eines Unternehmens sind eingebettet in ein sehr komplexes System, dessen einzelne Faktoren sehr entscheidend miteinander verbunden sind.

Nur wenn die Basis für dieses Zielsystem klar und präzise definiert ist, können Ziele und Maßnahmen auf der operativen Ebene, im Tagesgeschäft, zielführend und effizient sein.

Management by objectives (MBO) - Führen durch Zielvereinbarungen - ist von allen Management-Techniken die praxisgerechteste.

Hierzu ist aber unumgänglich notwendig, dass die **übergeordneten Ziele** - also Inhaberziele, konstante Grundaufgabe und die Unternehmensvision, die langfristigen Ziele, klar und exakt definiert sind.

Die Zielsetzung der Unternehmensführung ist nicht in der kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern in der Sicherung des Bestands der langfristigen Unternehmensentwicklung gegeben.

Vergangenheitsorientierte Steuerungsgrößen wie Liquidität und Ertrag erscheinen als Steuerungsmaße für die Strategieformulierung nicht sehr nützlich. An deren Stelle müssen zukunftsgerichtete Maßgrößen treten, **ein solches Maß ist das Erfolgspotential**.

Die Abschätzung des Erfolgspotentials eines Unternehmens kann nur über Hilfsgrößen erfolgen, wie
- z.B. Marktvolumen, Marktwachstum, Produkt-Lebensdauer, usw.

Die Zielsetzung der Strategieformulierung ist auf die möglichst weitgehende Ausschöpfung des Erfolgspotentials gerichtet.

Als strategische Grundsatzprobleme auf Ebene des Gesamtunternehmens dominieren die Fragen:

- In welche Produkt-/Dienstleistungsbereiche soll verstärkt investiert werden?
- Auf welchen Märkten sollen diese Produkte/Dienstleistungen angeboten werden?

Im Mittelpunkt der Strategieformulierung steht daher die **Produkt-Markt-Strategie**, da mit ihr festgelegt wird, welche Wachstums- und Gewinnziele das Unternehmen verfolgt. Zur Entwicklung geeigneter Produkt-Markt-Strategien sind verschiedene Analyse- und Entscheidungstechniken entwickelt worden, von denen die **Portfolio-Technik** den größten Verbreitungsgrad erlangt hat.

**Lassen Sie mich Unternehmensführung in einem weniger
betriebswirtschaftlich orientierten Bild darstellen:**

Denke Sie nach über die Natur des Feuers, wie es Tausendfach in dieser globalen Welt brennt.

Es ist stark und kraftvoll. Seine Flammen schlagen hoch, sie tanzen und heulen voll hochfahrendem Stolz. Weder ein starker Baum noch eine wilde Bestie können seiner Macht und Kraft widerstehen. Mit Leichtigkeit kann es alles erobern, was auf seinem Wege liegt.

Dagegen betrachten Sie einen Fluss. Er beginnt nur als kleines Rinnsal irgendwo fern in den Bergen.

Manchmal fließt er langsam, manchmal schnell, aber immer treibt es ihn talwärts, das tiefere Gelände weist ihm den Kurs. Willig erfüllt er jeden Riss in der Erde und ebenso bereit umarmt er jede Felskante - so bescheiden ist er von Natur.

Wenn wir dem ruhig fließenden Wasser lauschen, können wir es kaum hören. Wenn wir es berühren, können wir es kaum fühlen, so sanft ist seine Natur.

Was aber bleibt am Ende übrig von dem einmal so mächtigen Feuer? Nur eine handvoll Asche.

Obwohl das Feuer so stark ist, dass es nicht nur alles zerstört, was seinen Weg kreuzt, fällt es doch seiner eigenen Stärke zum Opfer und ist dann verbraucht.

Mit dem ruhigen und stillen Fluss verhält es sich anders.

So, wie er war, so ist er und so wird er immer sein: auf immer fließend, tiefer, breiter und sogar stärker werdend auf seiner Reise hinab zum unermesslichen Ozean, dabei allen an seinen Ufern Leben und Auskommen sichernd.

GüssVita - Kompetenz-Zentrum

Inh.: Cerstin Güss / Projektleiter: Alfons Güss

Friedrichstr. 29 - 35469 Allendorf

Tel.: +49 (0)6406 / 90 50 351

Fax: +49 (0)6407 / 90 50 321



Consulting - StartUp - MessePoint - HoGaBeratung - Academy - Haus der Versicherungen

Nachfolgend führe ich Sie über die Darstellung der Einzelfolien durch mein Referat.



Was bedeutet

Unternehmen?

Referent: **Alfons Güss**
Dipl. Betriebswirt

Unternehmen

Allgemeine Merkmale

- ... besteht aus Menschen und Sachen
 - weist eine Ordnung/Struktur auf
 - Wird vom Menschen geschaffen/gestaltet

- ... ist ein dynamisches offenes Gebilde
 - Austauschbeziehung zur Umwelt
 - Erfüllt für Umwelt gewisse Funktionen
 - Relative autonomes Gebilde

- ... ist ein soziales Gebilde
 - Erfüllt Funktionen für Gesellschaft
 - Zwischenmenschliche Beziehungen

Corporate Governance

Corporate Governance umfasst allgemein die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung,

welche sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmensführung von Unternehmen gelten.

Corporate Governance ist dabei nicht als starres System von Regeln und Vorschriften zu verstehen, sondern im Gegenteil eher als ein Prozess sich ständig weiterentwickelnder Grundsätze und Normen.

GüssVita

Corporate Governance

Kennzeichen guter Corporate Governance:

Effiziente Unternehmensleitung

Wahrung der Aktionärsinteressen

Zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung

Transparenz in der Unternehmenskommunikation

Angemessener Umgang mit Risiken

Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet

Gute Corporate Governance gewährleistet verantwortliche, qualifizierte, transparente und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete **Unternehmensführung**

GüssVita

Unternehmensführung

Unternehmensführung entspricht im betriebswirtschaftlichen Sinn ...

... der Schaffung von Bedingungen, die der Erreichung des gesetzten Unternehmenszwecks dienen.

Hierzu sind typische Managementaufgaben auszuführen, die in **strategisches** und **operatives** Management aufgeteilt werden können.

GüssVita

Unternehmensführung



Strategisches Management bedeutet, die Zukunft des Unternehmens gedanklich und planerisch durchzuspielen und daraus sinnvolle Unternehmensziele zu entwickeln.

Operatives Management steht für die Verwirklichung und Durchsetzung dieser Unternehmensziele.

Hierbei handelt es sich um eine gezielte Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren wie etwa: ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe

GüssVita

Unternehmensführung

...mit Weitblick



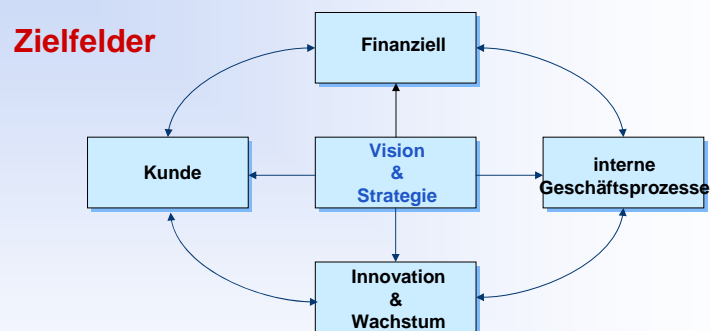
Visionen

Visionen ohne Taten werden zu Träumereien,
Taten ohne Visionen zu Alpträumen.

(Japanisches Sprichwort)

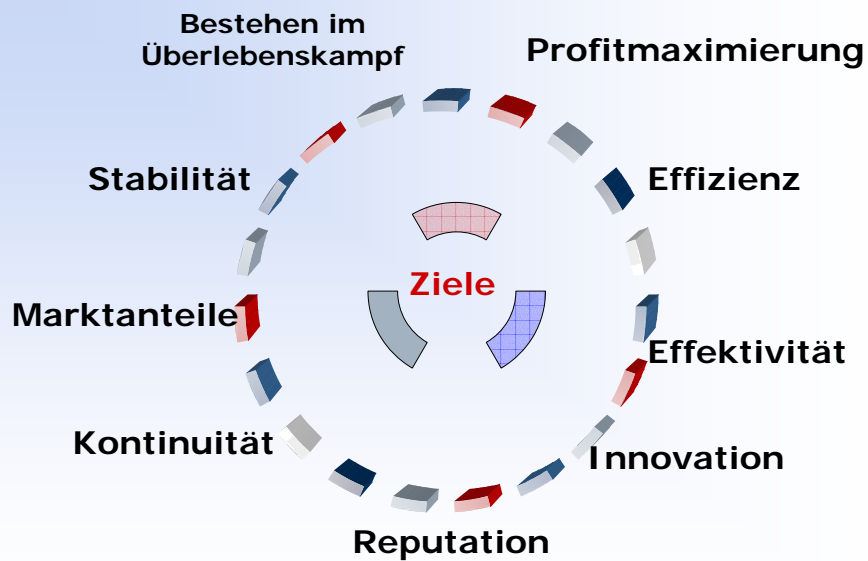
GüssVita

Was *unternehme* ich im Unternehmen?



Die Verfolgung von mir gestecktr Ziele:

GüssVita



GüssVita

Über welchen Weg erreiche ich meine Ziele?

Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategie

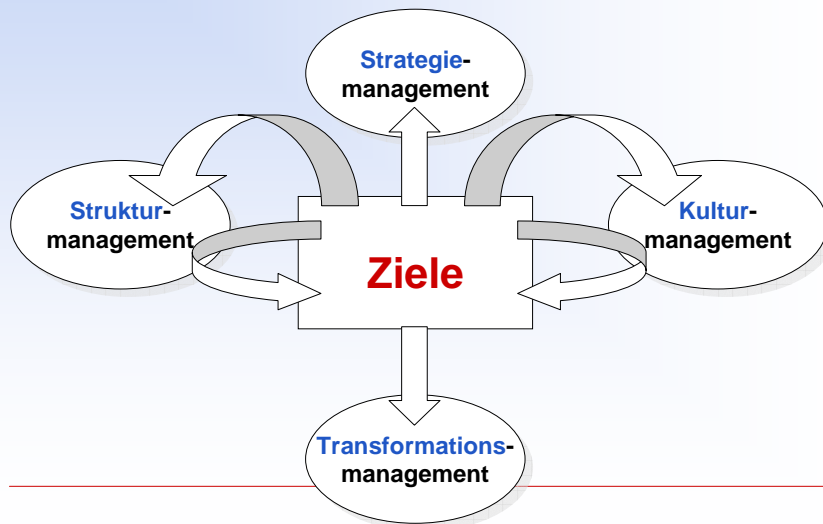
umfasst die Planung und Umsetzung des optimalen Einsatzes aller Ressourcen, um ein festgelegtes Ziel zu erreichen.

„Strategie ist der Gebrauch des Gefechtes zum Zwecke des Krieges“

(Clausewitz)

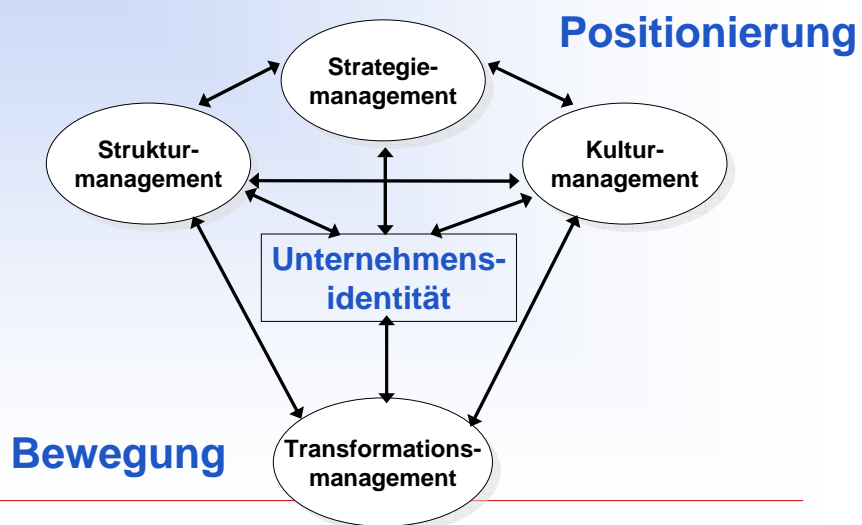
GüssVita

„unternehmen“



GüssVita

Wie war das noch mit der Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer?



GüssVita

Beeinflussungen

Externe Faktoren

- Wettbewerb
- Umwelt
- Stakeholder
 - Politik
 - Lieferanten
 - Banken
 - Kunden
 - Angehörige der MA
- Veränderung des Kontextes
- Regularien
- Gewerkschaften

Interne Faktoren

- Maschinen
- Technologien
- Prozesse
- Mitarbeiter
- Betriebsrat
- Cash Flow
- Implizites und explizites Know-How
- Betriebsklima
- Interessenskonflikte

GüssVita

Unternehmensführung



Ein Unternehmen befindet sich permanent im Spannungsfeld externer und interner Interessen

Der Interessensausgleich ist eine der maßgeblichen Aufgaben der Unternehmensleitung

Die Zielerreichung wird heute durch weit mehr Faktoren beeinflusst als noch zu Zeiten des Wirtschaftswunders

Ein Unternehmen muss sich daher

Stetig neu erfinden

Seine Organisation überprüfen und anpassen

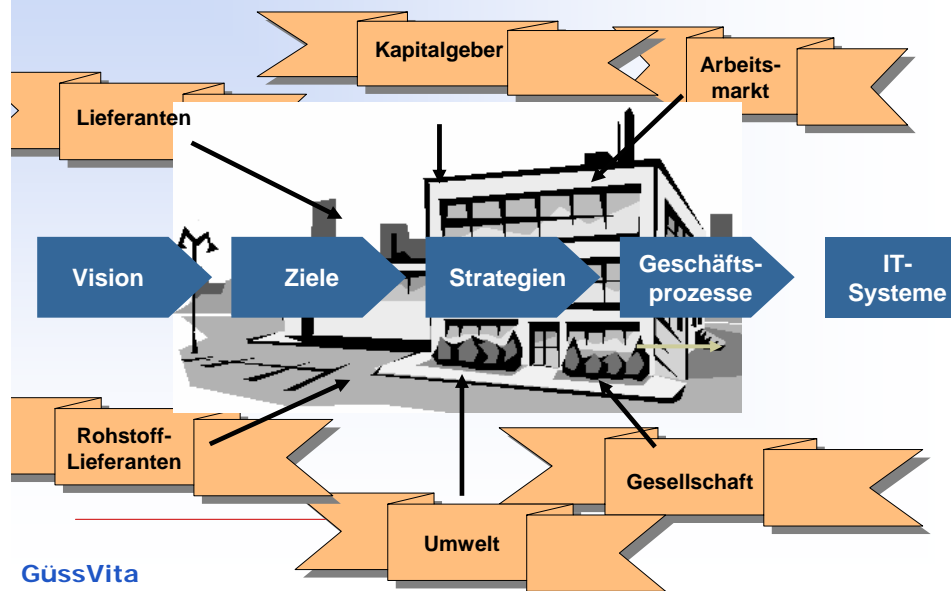
Neue Strategien entwickeln

Sich permanent weiterentwickeln



Unternehmensführung

Funktionsmodell des Unternehmens



Strategie

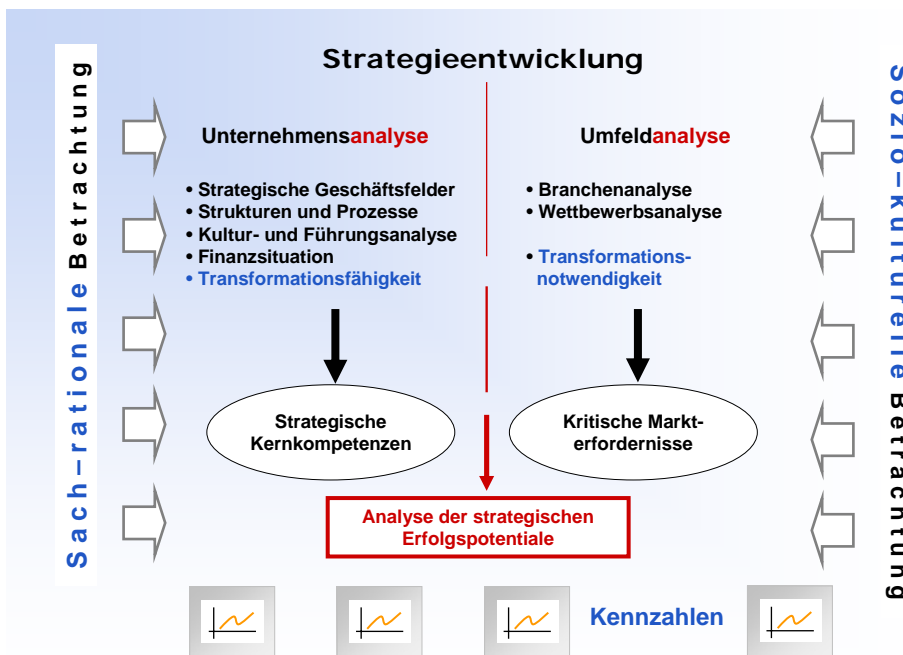
Strategie bedeutet, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen des Unternehmens zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten d.h.

- Augenblicksvorteile
- oder Nachteile ablenken zu lassen.

⇒ **kontinuierlicher Druck**, systematisch über die Zukunft des Unternehmens nachdenken zu müssen !



GüssVita



GüssVita

Strategie ist die Basis für Unternehmensziele

- ↪ Ohne strategische Ziele keine Ergebnisbewertung
- ↪ Ohne Soll-Ist-Vergleich keine Verbesserung
- ↪ Ohne Verbesserung keine Unternehmensentwicklung
- ↪ Strategisch = Systematisch
- ↪ Unternehmensführung funktioniert nur mit klaren Vorgaben

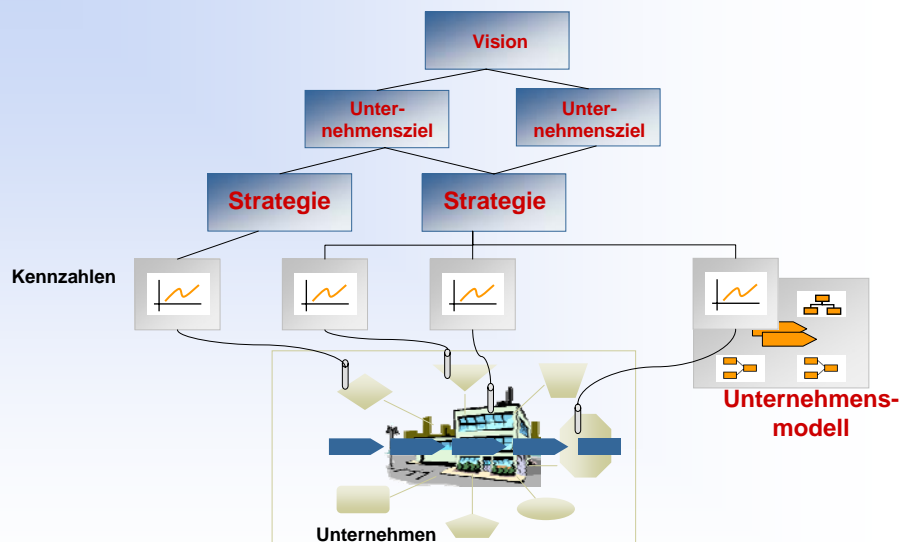
Ohne Ziele kein Weg!

Ohne Weg keine Strategien!

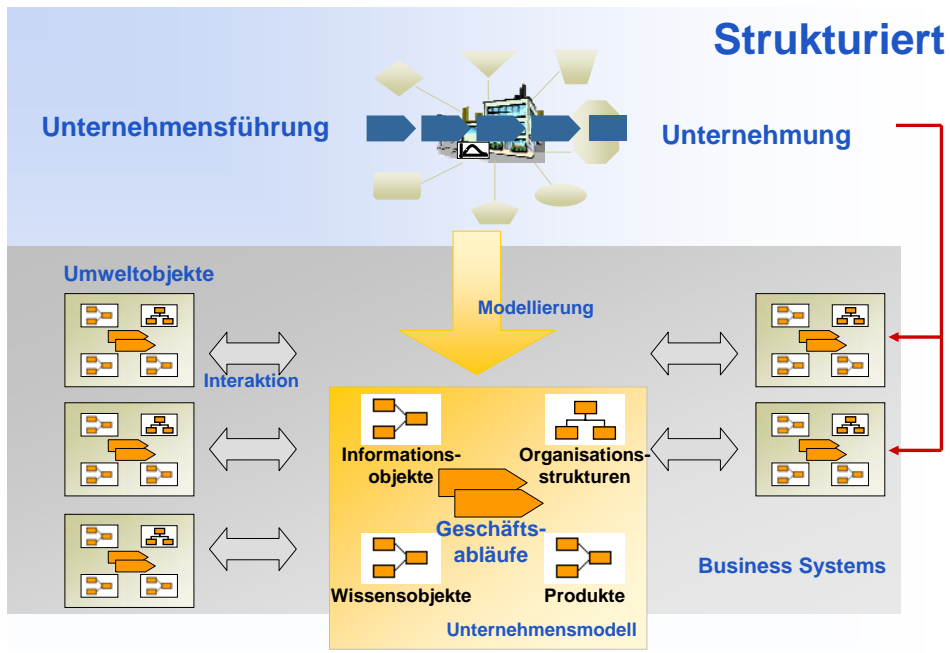
Ohne Strategien kein Erfolg!

GüssVita

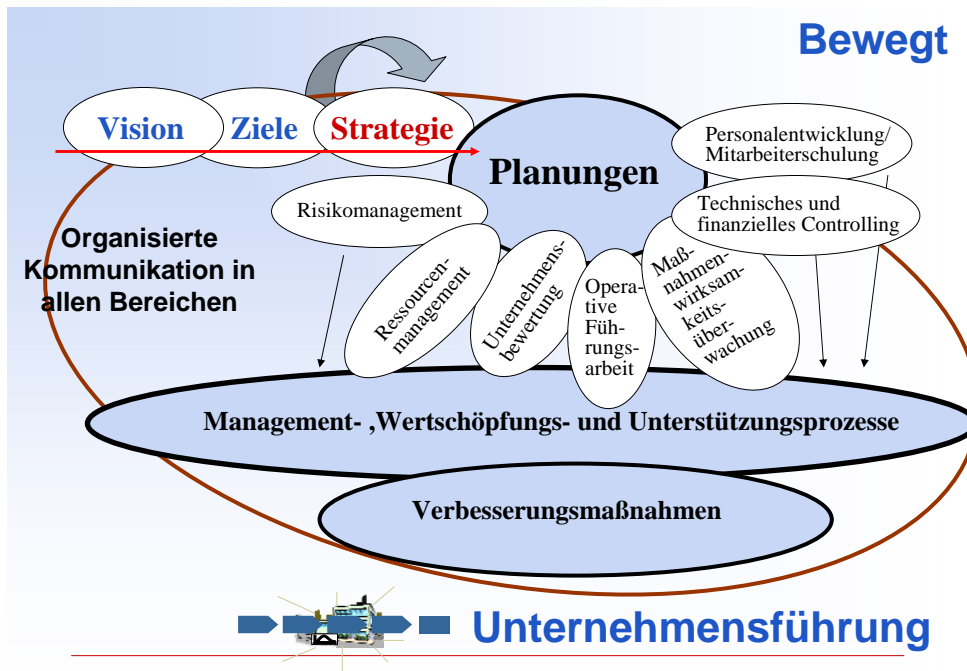
Operationalisierung von Zielen und Strategien



GüssVita



GüssVita



GüssVita

Ideal



Unternehmensführung

Weitsichtige Unternehmensführung bedeutet ein **aussagefähiges Qualitätsmanagement** aufzubauen

Ein **Qualitätsmanagement** ist nichts anderes als **richtige Unternehmensführung**

Unternehmensführung hat die Aufgabe, ein **optimales Risikomanagement** im Unternehmen zu implementieren

Die Unternehmensführung ist für einen auskömmlichen und langfristigen **Unternehmererfolg** verantwortlich

Strategische Unternehmensführung ist damit Ausgangspunkt der **unternehmerischen Arbeit**.

GüssVita

Zukunft

Unternehmensführung

**Wir sind in einer Welt ständiger Veränderungen, in einem turbulenten Umfeld
→ Nichts bleibt wie es ist!**

Wir brauchen zukünftig Unternehmer, die fähig des Erkennens sind und Nachregelungen anstoßen, die den sich ändernden Zuständen, Ansprüchen und Anforderungen gerecht werden

- Ist diese **Unternehmensführung** allumfassend, dann sind alle Anforderungen gemeint, eben auch die Unternehmensstrategie. So wird **Unternehmensführung** an sich eine Richtschnur, ein Rezept für die optimale Funktion des Unternehmens.

Die Kompetenz des Unternehmens hat es ggf. mit externer Unterstützung geschafft, jene Kompetenzen im Unternehmen aufzubauen, die „Heute“ gefordert sind. Aber in dem Moment wo die Umsetzung beginnt, ist alles wieder überholt, sind Teile schon nicht mehr auf dem Stand der Ansprüche und Forderungen.

- Das heißt: Dreh- und Angelpunkt einer lebendigen **Unternehmensführung** ist, dass sie zum nachhaltigen Unternehmererfolg beiträgt und einen **permanenten Verbesserungsprozess** zulässt.
-

GüssVita

Was bedeutet Unternehmen?

Charakter zu entwickeln

ist viel nötiger als den Verstand
noch weiter zu fördern,
der in letzter Zeit ohnehin die Beute
zwischen seinen Zähnen hält
und mit der Energie der Menschen
davonläuft.

Beatrice Webb, 1883
engl. Sozialforscherin

GüssVita

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



GüssVita Kompetenz-Zentrum
Friedrichstr. 29
35469 Allendorf

Tel.: 06407/90 50 351
Fax: 06407/90 50 321

info@guessvita.de

GüssVita Kompetenz-Zentrum