

starker strategischer Abhängigkeit, sind große Wertsteigerungen durch die Übertragung funktionaler Fähigkeiten zu erzielen.

3. Erfolg

Die deutliche Mehrzahl der Studien zum Erfolg von Akquisitionen kommt zu dem Ergebnis, dass Akquisitionen mit einem erheblichen Risiko behaftet sind, die angestrebten Ziele nicht einmal annähernd zu erreichen. Die Gründe des Scheiterns sind häufig in einer Unterschätzung der Integration zu suchen. Als Beispiel können hier die Probleme genannt werden, die aus dem Aufeinanderstoßen unterschiedlicher Kulturen resultieren ("*cultural clash*", s.a. → Unternehmenskultur).

Literatur: Achleitner, A.-K.: Handbuch Investment Banking, Wiesbaden 1999; Busse von Colbe, W./Coenenberg, A.G. (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Stuttgart 1992; Bühner, R. (1990): Unternehmenszusammenschlüsse, Stuttgart 1990; Gerpott, Torsten: Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993; Gomez, P./Weber, B.: Akquisitionsstrategie – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen, Stuttgart/Zürich 1989; Haspeslagh, P.C./Jemison, D.B.: Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal, New York 1991; Hölters, W.: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaus, Köln 1992; Jung, H.: Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993; Jung, W.: Praxis des Unternehmenskaufs, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1993; Müller-Stewens, G./Spickers, J./Deiss, C.: Mergers & Acquisitions. Marktendenzen und Beraterprofile, Stuttgart 1999; Picot, G. (Hrsg.): Unternehmenskauf und Restrukturierung, München 1998.

Günter Müller-Stewens

Unternehmensführung

Unternehmensführung (→ Management) erfüllt die Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, welche den Umsatzprozess eines Unternehmens koordiniert und zielgerichtet ablaufen lässt. Die Managementfunktionen lassen sich in eine prozessuale, eine strukturelle und eine personelle Dimension einteilen, was eine ganzheitliche Betrachtung des Phänomens ermöglicht. Das → Strategische Management wird als Führungsphilosophie aufgefasst,

welche die intuitive Strategische Unternehmensführung explizit werden lässt.

1. Management als Gesamtführung des Unternehmens

Das Unternehmen als offenes, soziales System ist eng mit seiner Umwelt vernetzt und in seinem Verhalten wesentlich von Menschen beeinflusst. Kern dieses produktiven Systems ist sein betrieblicher Umsatzprozess, in dessen Verlauf finanzielle Mittel und Produktionsfaktoren beschafft, zu Erzeugnissen transformiert und abgesetzt werden, um schließlich die finanziellen Mittel zurückzuzahlen und den Prozess erneut zu durchlaufen. Zur Lösung der vielfältigen Probleme und Aufgaben im Verlauf dieses Prozesses ist eine Steuerungsfunktion zur zielgerichteten Bearbeitung und Koordination nötig, die als Unternehmensführung oder Management bezeichnet wird. Management ist hier somit als Gesamtführung des Unternehmens zu verstehen und grenzt sich ab von der Personalführung (→ Führung), die als integraler Bestandteil der personellen Dimension der Unternehmensführung zuzuschreiben ist. Der Begriff Unternehmensführung (Management) kann als Bezeichnung einer Institution und einer Funktion verwendet werden. Während Management als Institution alle Personen mit Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen umfasst, beinhaltet es als Funktion alle nicht rein ausführenden Aufgaben.

2. Hauptfunktionen der Unternehmensführung

Die Hauptfunktionen der Unternehmensführung können durch die Aufspaltung des Begriffsinhaltes in eine prozessuale, eine strukturelle und eine personelle Managementdimension ermittelt werden.

- *Prozessuale Dimension*

Die *prozessuale Dimension* interpretiert Management als Entscheidungsprozess, der in den Managementzyklus aus den Phasen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kon-

trolle untergliedert und von Vor- und Rückkoppelungen geprägt ist.

In der *Planungsphase* wird in der Problemanalyse zunächst der Ist-Zustand ermittelt, prognostiziert und mit den Zielen verglichen. Die so erkannten Probleme werden in Elemente aufgeteilt und nach Abhängigkeiten und Prioritäten strukturiert. Nach einer Alternativensuche vor dem Hintergrund der konkreten Probleme werden die zukünftigen Wirkungen dieser Alternativen prognostiziert und auf ihre Zielwirksamkeit hin bewertet (→ Planung).

In der *Entscheidungsphase*, deren Grenzen zur Planungsphase fließend sind, erfolgt zunächst die Zielbestimmung. Da stets gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt werden und diese einander beeinflussen, kann sie nur im Rahmen eines Zielsystems stattfinden, das möglichst vollständig, klar und widerspruchsfrei sein sollte, da es in die Planungsphase als Soll-Information einfließt. Die Entscheidungsphase umfasst zudem die endgültige Auswahl einer möglichen Problemlösungsvariante sowie die Allokation der Ressourcen.

In arbeitsteiligen Systemen folgt der Entscheidung die *Aufgabenübertragung*, durch die beschlossene Maßnahmen durchgesetzt werden sollen. Dabei werden primär Mittel herangezogen, die der strukturellen und personellen Dimension des Managements zuzuordnen sind.

Zuletzt folgt die *Überwachung* der Problemlösung durch prozessabhängige Personen und Kontrolleinrichtungen (Kontrolle) sowie prozessunabhängige Sachverständige (Prüfung, Revision). Die Überwachung liefert neben Soll-Ist-Vergleichen auch die Abweichungsursachen, die dann als Rückkoppelung in vorgelagerte Phasen einfließen.

• Strukturelle Dimension

Die *strukturelle Dimension* von Management sieht dessen Funktion in der Strukturbildung (Organisationsfunktion), also der Regelung von Vorgängen mit Wiederholungscharakter. Organisation verleiht im Gegensatz zu Einzelfallregelungen Stabilität und bietet insbesondere bei vielen sich wiederholenden Aufgaben und arbeitsteiligen Unternehmensprozessen Effizienzvorteile. Da sie jedoch auch die Elastizität des Unternehmens einschränkt, besteht Organisation als Managementfunktion zum einen darin, ein zweckmäßiges Gleichgewicht zwischen organisatorischen Regelungen und fallweisen Entscheidungen zu finden. Zum anderen umfasst sie die organisatorische Gestaltung an sich. Ausgangspunkt ist hierbei die vom Unternehmen zu erfüllende Aufgabe. Diese wird in Elementaraufgaben zerlegt, welche in der anschließenden Synthese mit Menschen, Sachmitteln und Informationen zu organisatorischen Strukturen, beispielsweise Stellen und Abteilungen, verknüpft werden. Es entstehen auf diese Weise bei der Aufgabenerfüllung zwischen den Aktionseinheiten des Unternehmens Aufbaubeziehungen (Bestandsbetrachtung) und Ablaufbeziehungen (Prozessbetrachtung). Organisieren kann sowohl eine Neuorganisation als auch eine Reorganisation des Unternehmens umfassen.

Unter die strukturelle Dimension fällt auch die Frage nach der *Organisation der Führungsspitze*. Ursprünglich sind Unternehmen in der Marktwirtschaft durch die Alleinbestimmung der Anteilseigner gekennzeichnet. Der Eigentümer-Unternehmer hat alle Verfügungsrechte (→ Property-Rights-Ansatz) und die Unternehmensleitung inne. Manager können entweder den Eigentümer-Unternehmer im Zuge der Entscheidungsdelegation entlasten.

Unternehmensführung

Außer bei Personengesellschaften können sie gleichberechtigt zu ihm in die oberste Leitung berufen werden. Zudem können sie die alleinige oberste Leitung übernehmen, was insbesondere der Fall ist, wenn statt Eigentümer-Unternehmern lediglich Eigenkapitalanleger beteiligt sind. Eine Trennung von Leitung und Eigentum kann zu Interessenskonflikten im Sinne der Principal/Agent-Theory (→ Agency-Theorie) führen.

Die Unternehmensführung erfolgt in Entscheidungsgremien, die von einer unterschiedlichen Repräsentanz der Organisationsmitglieder gekennzeichnet sind. Die zentrale Managementkompetenz liegt bei der Unternehmensleitung, also dem Inhaber, der Gesellschafterversammlung der → Offenen Handelsgesellschaft (OHG), den Komplementären der → KG und → KGaA, der GmbH-Geschäftsführung (→ GmbH) oder dem → Vorstand einer → AG. Bei einer paritätisch mitbestimmten großen AG oder GmbH entscheidet kraft Gesetz ein Arbeitsdirektor mit Ressortzuständigkeit für soziale und personelle Belange an Vorstandsentscheidungen gleichberechtigt mit (→ Unternehmensmitbestimmung).

Die Anteilseigner überwachen die Unternehmensleitung durch die Gesellschafterversammlung oder den → Aufsichtsrat, wobei Einzelheiten rechtsformspezifisch im Gesetz geregelt sind. Der Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens ist bei der Gesellschafterversammlung der GmbH im Gegensatz zur → Hauptversammlung der AG und den Kommanditisten der KG sehr groß. Im Aufsichtsrat großer mitbestimmter Kapitalgesellschaften sind zu 33% (Drittelparität) oder zu 50% (Parität) Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsreprä-

Unternehmensführung

sentanten vertreten. Seine Kompetenzen umfassen neben der Überwachung der Unternehmensleitung die Wahl seines Vorsitzenden und der Vorstandsmitglieder sowie die Entscheidung über den → Jahresabschluss und zustimmungsbedürftige Geschäfte.

Bei Einzelunternehmen und der Einpersonen-Gesellschaft ist die Einheitlichkeit der Willensbildung und der Außenvertretung gewährleistet. Sind mehrere Personen beteiligt, kann die Organisation der Führungsspitze einem Mitglied nach dem *Direktorialprinzip* das alleinige Entscheidungsrecht bei Meinungsverschiedenheiten zugestehen, wie dies beim Vorstand von Aktiengesellschaften der Fall ist. Vom *Kollegialprinzip* wird gesprochen, falls die Betriebsführung in der Hand mehrerer gleichberechtigter Personen liegt.

Personelle Dimension

Bei arbeitsteiligem Wirtschaften umfasst Management immer auch eine *personelle Dimension*, welche die bisherigen Fachfunktionen um Führung als Personalfunktion im Sinne von "Zielerreichung durch andere" ergänzt. Führung hat damit einerseits die Funktion, die Mitarbeiter zu veranlassen, die erwarteten Beiträge zur Zielerreichung zu erbringen (Produktivitätsaspekt). Andererseits muss sie Bedingungen schaffen, die den Mitarbeitern die Realisierung ihrer persönlichen Ziele ermöglicht (Zufriedenheitsaspekt, → Mitarbeiterzufriedenheit). Je nach Ausprägung dieser beiden Führungsparameter ergibt sich ein → *Führungsstil*, der situativ an die jeweiligen Führungsbedingungen angepasst werden sollte. Es handelt sich hier um Personalführung und damit Führung im engeren Sinne, die von Unternehmensführung unterschieden werden kann.

Unternehmensführung

3. Strategische Unternehmensführung

Abgrenzung zur klassischen Unternehmensführung:

Unter *strategischer Unternehmensführung* versteht man eine Führungskonzeption, welche langfristig auf die proaktive Steuerung und Koordination des betrieblichen Wirtschaftsprozesses abzielt. Sie berücksichtigt bei unternehmerischen Entscheidungen nicht nur sachrational-ökonomische Aspekte, sondern bezieht bewusst das soziologische, soziale und ökologische Unternehmensumfeld mit ein. Strategische Unternehmensführung betrifft daher das gesamte Aufgabenspektrum des Managements und nicht nur die prozessuale Dimension der Unternehmensführung. Sie beschränkt sich nicht auf die strategische Planung, wenn diese auch einen deutlichen Schwerpunkt darstellt. Während sich die klassische, eher statische Unternehmensführung an Umweltveränderungen erst nach einem mitunter langfristigen Adaptionsprozess anpasst, antizipiert die strategische Unternehmensführung mögliche Chancen und Risiken einer veränderten Umwelt und entwickelt daraus dynamisch aggressive Strategien, die schon frühzeitig verfolgt werden können.

Das Strategische Managementsystem:

Wenn die Strategieplanung in früheren Jahren auch nicht explizit formuliert wurden, so waren doch grundsätzliche Vorstellungen über die langfristige Entwicklung und damit Elemente der strategischen Unternehmensführung in jedem Unternehmen vorhanden. Durch die Entwicklung des unternehmerischen Umfeldes hin zu mehr Komplexität, Dynamik, Diskontinuitäten und Turbulenzen sowie der gesellschaftlichen Sinn- und Orientierungskrisen wuchs das wissenschaftliche Interesse an strategischen Fragestellungen verbunden mit dem Ziel, die unternehmenspolitische Steuerung von Unternehmen wissenschaftlich zu unterstützen. Das Strategische Management, als Begriff in der Literatur erst ab 1976 verwendet,

Unternehmensführung

soll hier als die Führungsphilosophie der rationalen strategischen Unternehmensführung verstanden werden. Es ist eine Denkweise, die in ein Managementsystem, also die Gesamtheit der Instrumente, Regeln, Prozesse und Institutionen zur Erfüllung von Managementfunktionen, umgesetzt werden soll. Das institutionalisierte Strategische Managementsystem unterstützt und rationalisiert also die bislang intuitive strategische Unternehmensführung.

Strategisches Management als "Management of Evolution":

Das Strategische Management ist eng verbunden mit dem Begriff der geplanten Evolution. Charakteristisch für die geplante Evolution ist, dass die inkrementellen Änderungen des Systems nicht einfach adaptiv geschehen, sondern von der Vorstellung über die künftige Systementwicklung gesteuert werden. Mit jedem Änderungsschritt wird Erfahrung gewonnen, die zur Modifizierung der Systemvorstellung führt. Die Systemvorstellung verändert sich dabei nicht ausschließlich aufgrund der Änderungserfahrungen, sondern auch unter dem Einfluss von alternativen Systemvorstellungen und Systemvisionen. Strategisches Management hat die Qualität dieser steuernden Systemvorstellung. Es ist vergleichbar mit einer dritten Generation des Denkens über Strategien.

Das strategische Denken der ersten Generation fokussierte als "*Management of Allocation*" auf Allokationsprobleme und nahm Ziele als gegeben hin, die Strategische Planung bestimmte lediglich die Mittel zur Zielerreichung. Der Fokus des strategischen Denkens der zweiten Generation richtete sich gemäß eines "*Management of Adaptive Change*" auf das Überleben der Unternehmung als System in einer sich ständig ändernden Umwelt. Damit wurden auch die Ziele in die strategische Diskussion miteinbezogen. Strategisches Management kann am besten mit dem Begriff "*Management of Evolu-*

Unternehmensführung

tion" umschrieben werden, da es über die vorherigen Ansätze hinausgeht und das Unternehmen als fortschrittsfähige Organisation ausrichtet. Es genügt in dieser Sichtweise also nicht, Mittel angesichts eines gegebenen Umfeldes vorteilhaft einzusetzen oder das Überleben der Organisation zu sichern.

Strategisches Management zielt auf einen Fortschritt in der Bedürfnisbefriedigung der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen. Es ist die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Umwelt. Diese Steuerung und Koordination wird fortwährend kritisch überprüft und gegebenenfalls angepasst. Damit geht das Strategische Management von der Begrenztheit der Führung angesichts der sich entwickelnden Systeme aus.

Die Rolle der Strategischen Planung:

Die Strategische Planung steht im Mittelpunkt des Strategischen Managements. Sie ist die Vorstellung über die künftige Systementwicklung und bestimmt die durchzuführenden Evolutionsschritte. Die Unternehmenspolitik wird von ihr in strategischen Plänen festgelegt, die globale Aussagen über die Ressourcenverwendung, die Unternehmensziele, Strategien und Grundsätze treffen. Strategische Planung ist in dem Sinne auch politische Planung, als von ihr in Bereichen Entscheidungen getroffen werden, die von Konflikten zwischen divergierenden Wertprämissen gekennzeichnet sind. Sie ist meist langfristiger Natur, wobei zwischen dem Zeitraum, auf den sich die Plankategorien beziehen (Bezugszeit), der zeitlichen Reichweite der Erwartungsbildung (Planungshorizont), der Zeitperiode, für die der Plan verbindlich ist (Geltungsdauer) und der Zeitdauer bis zur nächsten Plananpassung (Anpassungs- bzw. Innovationszeit) unterschieden wird.

Meist werden Strategische Planungen regelmäßig durchgeführt und zudem auf ad hoc Basis, wenn Plananpassungen

Unternehmensgründung

wegen Veränderungen außer- oder innerhalb des Unternehmens dies nötig erscheinen lassen. Auch wenn das Strategische Management durch die Konzeption der geplanten Evolution gekennzeichnet ist, kann es dennoch den Charakter eines → Krisenmanagements annehmen. Bei der Konfrontation mit drastischen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes wird dabei dann eventuell die bisherige Systemvorstellung einem grundlegenden Wandel unterzogen.

Die Betonung der Strategischen Planung, die als Managementfunktion und nicht als Teil der Aufbauorganisation verstanden wird, darf nicht den Eindruck erwecken, dass mit ihr die Zukunft des Unternehmens beliebig gestaltet werden könnte. Sie ist vielmehr der Versuch, die Evolution des Unternehmens zumindest zeitweise zu beherrschen und Voraussetzungen zu schaffen, um aus den zwangsläufigen Irrtümern systematisch lernen zu können.

Literatur: Frese, E.: Unternehmensführung, Augsburg 1987; Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987; Kirsch, W.: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990; Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 1993; Rühl, E.: Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Bern usw. 1985; Staehle, W.: Management, München 1999; Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1993.

Günter Müller-Stewens

Unternehmensgründung

Unternehmensgründung ist die Überführung der informellen Zusammenarbeit eines Start Up-Teams (→ Start Up) in die rechtsförmige Organisationsstruktur einer juristischen Person. Schwerpunkt der Unternehmensgründung ist die → Rechtsformwahl, bei der die Gründerinteressen im Mittelpunkt stehen:

Kapitalbedarf: Technologieorientierte Start Ups müssen eine besonders lange Vorgründungsphase (→ Seed-Phase) und Gründungsphase (Start Up-Phase) bis zur