

Thema	Integrales Management: Antworten zu den Kurzfragen
Dokumentart	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"	Teil: B Integrales Management

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 (Automobilimporteur) – Garage, Werkstatt – Automobilistin, Automobilist – Automobilentsorgung.
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 besseren Produkten, was auch eine Steigerung der eingesetzten Potenziale nach sich zieht. Erhöhte Potenziale 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, den Elementen, aus denen sich ein Prozess zusammensetzt, angelangt ist. Deren weitere Aufteilung macht keinen Sinn mehr. So gesehen ist eine funktionale der Einstieg in eine prozessuale Betrachtung.
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, einen gewünschten Output zu erzeugen. 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, die Lenkungsstruktur.
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. Kompetenzen können in Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen oder Prozessen begründet sein. Sie sind für die Lösung eines Kundenproblems von herausragender Bedeutung.
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 mehr oder weniger ähnliche Weise abdecken. Das strategische Geschäftsfeld ist identisch mit einer oder mehreren Marktleistungen, die das Kundenbedürfnis befriedigen. In diesem Spannungsfeld bewegt sich die strategische Planung. Die Branche, als unternehmungsexternes Element, und das strategische Geschäftsfeld, als unternehmungsinternes Element, müssen ständig aufeinander abgestimmt werden. Man darf beides – Branche und strategisches Geschäftsfeld – nie aus den Augen verlieren. Man muss sie als eine unauflösbare 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 funktionaler Politiken ist gross.

Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über redaktion@bwl-online.ch angefordert werden.