

Müller, Hans-Erich

**Book**

## Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Handbuch Fusionsmanagement

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 92

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Müller, Hans-Erich (2003) : Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Handbuch Fusionsmanagement, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 92, ISBN 3-93514-568-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116339>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Handbuch  
Fusionsmanagement

# Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Hans-Erich Müller*

**Übernahme und**  
**Restrukturierung:**  
**Neuausrichtung**  
**der Unternehmens-**  
**strategie**

**Handbuch Fusionsmanagement**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 92

### **Der Autor**

Dr. Hans-Erich Müller ist seit 1995 Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin und spezialisiert auf die Bereiche Strategisches Management, Organisation und Personalmanagement. Er ist Autor zahlreicher Publikationen, zuletzt zu Outsourcing, Merger & Acquisitions und Internationale Führungskräftepolitik. Außerdem ist er als Unternehmensberater und bei Seminaren und Kongressen tätig.

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Redaktion: Matthias Müller

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2003

ISBN 3-935145-68-3

Bestellnummer: 13092

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>EINLEITUNG: WORUM ES GEHT</b>	<b>7</b>
<b>1. FUSIONEN IM STRATEGIEPROZESS</b>	<b>9</b>
Es kommt auf die Unternehmensstrategie an	9
Die Reichweite bewerten	11
Entscheidungen im Strategieprozeß überdenken	13
<b>2. STRATEGISCHE PLANUNG ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN</b>	<b>17</b>
Kritische Erfolgsfaktoren erkennen	17
Planungsebenen verzahnen	20
Planungsphasen festlegen	20
<b>3. STRATEGIEANALYSE: GRUNDAUFTRAG UND ENTSCHEIDUNGSTRÄGER</b>	<b>23</b>
Mission festlegen	23
Arbeitnehmervertretung beteiligen	24
Risiken kontrollieren	25
<b>4. UMFELD- UND UNTERNEHMENSANALYSE</b>	<b>29</b>
Chancen und Risiken ermitteln	29
Stärken und Schwächen feststellen	32
<b>5. FORMULIERUNG DER ZIELE</b>	<b>35</b>
<b>6. STRATEGIEFORMULIERUNG: KERNGESCHÄFT UND MASSNAHMENWAHL</b>	<b>37</b>
Im Wettbewerb positionieren	37
Das Kerngeschäft definieren	37
Die Rolle der Konzernzentrale gestalten	40
Alternativen der Kompetenz- und Potentialentwicklung bewerten	42

<b>7. UMSETZUNG UND KONTROLLE:</b>	
<b>ALLES AUF ANFANG</b>	<b>45</b>
<b>LITERATUR</b>	<b>49</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>55</b>

Untersuchungen zeigen, daß mindestens die Hälfte aller Fusionen scheitert. Die Ursachen des Scheiterns sind meist nicht exakt ermittelbar, hängen aber häufig mit unzureichendem Integrationsmanagement, schlechter Kalkulation der Kosten für die Zusammenführung und mangelndem Gespür für den Umgang mit den verschiedenenartigen (Führungs-) Kulturen zusammen.

Nicht zu unterschätzen ist aber auch der Einfluß einer fehlgeschlagenen Strategiebildung. Hier ist zu fragen: Stimmen die zugrunde liegenden Analysen, wurden Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen richtig identifiziert und sind Entscheidungen zu Kerngeschäftsfeldern und Wachstumsmärkten richtig getroffen worden?

Aufsichtsräte haben die Aufgabe, das Leitungsorgan des Unternehmens zu überwachen. Damit sie in der Lage sind, strategische Diskussionen kritisch führen zu können, bedarf es vertiefter Kenntnisse über Verfahren der Strategieanalyse und Strategiebildung. Bei Entscheidungen zu geplanten Fusionen und bei der Überwachung von Integrationsprozessen ist dies besonders wichtig.

Dieser Band im Rahmen der Reihe »Handbuch Fusionsmanagement« soll einen Überblick über die Grundlagen der Strategieanalyse und der Strategiebildung geben und damit kritische Diskussionen im Aufsichtsrat, aber auch im Betriebsrat oder im Wirtschaftsausschuß unterstützen. Dabei bleibt immer zu beachten, daß die Verantwortung für die Strategiebildung und damit auch für den Erfolg von Unternehmenstransaktionen grundsätzlich beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung der Gesellschaft liegt.

Düsseldorf im Juli 2003

Matthias Müller





## **EINLEITUNG: WORUM ES GEHT**

---

Die Unternehmenskonzentration, der sogenannte »Zwang zur Größe«, gilt traditionell als mächtigste Triebfeder für Fusionen. Die jüngste Welle von Unternehmenszusammenschlüssen zeigt jedoch einen neuen Trend. Neben dem Zusammenschluß tritt die Spaltung von Unternehmen, neben der Vergrößerung die Verkleinerung, neben dem Wachstum die Restrukturierung. Ganze Bereiche werden eingestellt, verlagert, verkauft oder aber ausgegliedert und fremdvergeben: Konzentration auf das Kerngeschäft! – so lautet die gängige Begründung für diese veränderte Unternehmensstrategie.

Die Restrukturierungswelle begann in den Vereinigten Staaten. Anfang der neunziger Jahre haben bekannte Unternehmen wie General Motors und IBM die Zahl ihrer Mitarbeiter um die Hälfte reduziert. Andere, wie der weltweit größte Anbieter von Sportschuhen Nike, besitzen von vornherein keine eigenen Produktionskapazitäten mehr, setzen auf Kooperation und Netzwerke. Weniger dramatisch verlief die Entwicklung in Westeuropa, insbesondere in Deutschland. Aber auch hier sind Übernahme und Spaltung von Unternehmen, Ausgliederung und Kooperation, häufig Ausdruck eines Wechsels der Unternehmensstrategie. Das kann soweit gehen, daß Traditionsunternehmen wie Preussag, Hoechst und Mannesmann heute nicht mehr wiederzuerkennen sind.

Fusionen sind vor diesem Hintergrund Maßnahmen zur Restrukturierung etablierter Großunternehmen. Aber was ist unter der Konzentration auf das Kerngeschäft eigentlich zu verstehen und welche Irrwege sollten vermieden werden? Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie erlaubt nicht nur die einzelne Entscheidung besser einzuordnen und zu erklären, sie öffnet auch Handlungsspielräume, die es zu nutzen gilt.

Für Fusionen gab es immer schon vielfältige Anlässe für Übernahmen und Beteiligungen: – Auseinandersetzungen bei Familienunternehmen, eine veränderte Steuergesetzgebung oder Größenvorteile sind nur einige davon. Aber die einzelne Maßnahme ergibt sich regelmäßig auch aus der Abwägung von Alternativen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Im folgenden soll es vor allem darum gehen, Fusionen vor diesem Hintergrund nicht nur unter dem traditionellen Aspekt des Wachstums, sondern auch dem der Restrukturierung einzuordnen und zu bewerten. Nach einigen einführenden Bemerkungen orientieren

wir uns dabei an der traditionellen Schrittfolge der Unternehmensplanung: Strategieanalyse, -auswahl, -formulierung, sowie -umsetzung und -kontrolle und prüfen, welche Handlungsspielräume sich daraus ableiten lassen.

Im vorliegenden Rahmen können wir uns allerdings nur auf einige zentrale Fragestellungen konzentrieren. Zur näheren Betrachtung der Unternehmensakquisition und -kooperation, zu Unternehmensspaltung und Outsourcing wird auf die entsprechenden Beiträge und Quellen in diesem Handbuch verwiesen.

# 1. FUSIONEN IM STRATEGIEPROZESS

---

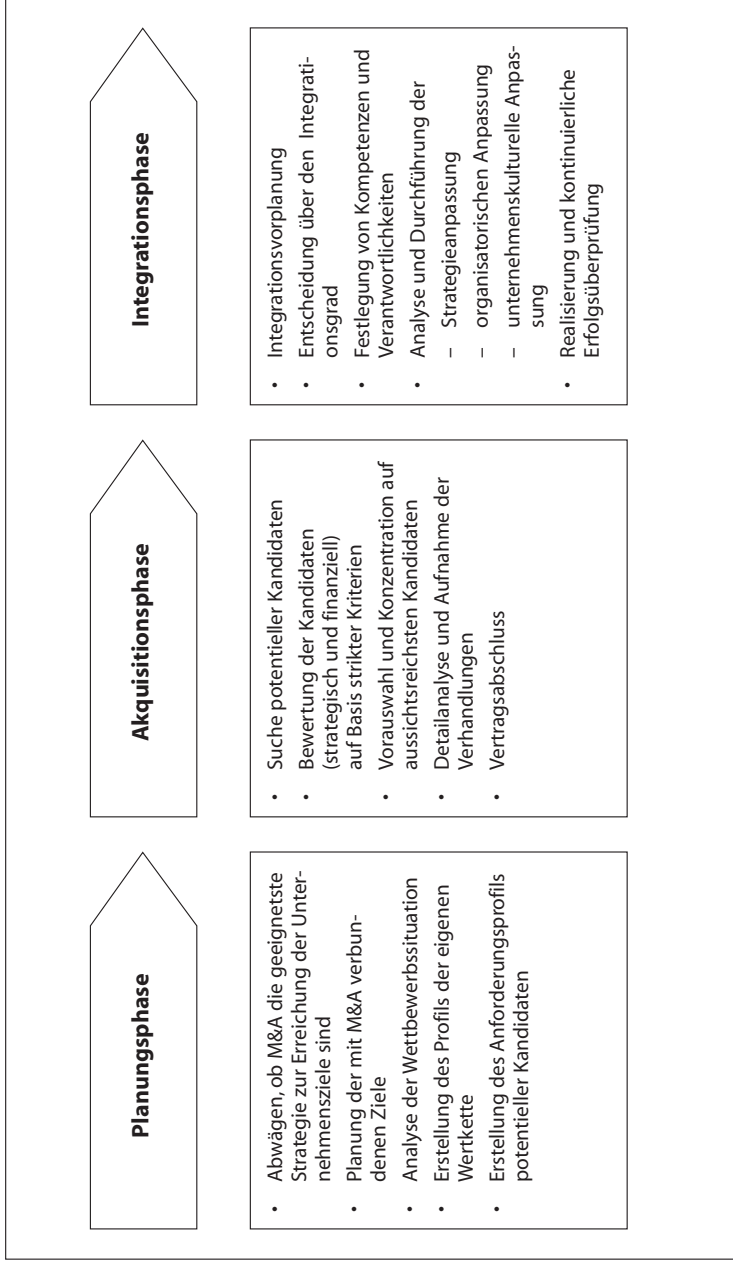
In der Praxis stehen häufig der einzelne Fusionsfall und dessen Folgen im Mittelpunkt. Dabei darf aber nicht aus dem Blickfeld geraten, daß dieser aus betriebswirtschaftlicher Sicht regelmäßig das Ergebnis der strategischen Unternehmensplanung ist. Die Einflußnahme müßte also nicht nur früher an der *Unternehmensstrategie* ansetzen, auch die *Reichweite* des Zusammenschlusses kann völlig unterschiedlich sein und ist daher zu bewerten und schließlich ist der *Entscheidungsprozeß* selbst zu beurteilen:

## ES KOMMT AUF DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE AN

Übernahmen und Beteiligungen durchlaufen, mehr oder minder geplant, verschiedene Phasen, die wiederum aus Einzelschritten bestehen (vgl. Abb. 1). Dabei rückt wiederholt die Unternehmensstrategie ins Blickfeld:

- In der *Planungsphase* wird vor dem Hintergrund der Analyse der eigenen Wettbewerbssituation geprüft, ob eine Übernahme oder Beteiligung das zweckmäßigste Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele ist. Motive können etwa Größenvorteile sein. Zu den Ergebnissen gehören ein Anforderungsprofil an den möglichen Übernahmekandidaten sowie Vorgaben für die Akquisitions- und Integrationsphase. Jede Auseinandersetzung mit einem Fusionsvorhaben sollte mit der Strategie des Unternehmens beginnen, denn diese gibt die Richtung vor.
- In der *Akquisitionsphase* findet die Kandidatensuche und -bewertung statt, welche sich an den strategischen Unternehmenszielen orientieren sollte. Während der Verhandlungen werden Zusatzinformationen gesammelt. Im Extremfall kann die fortlaufende Neubewertung vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie zum Unterlassen der Übernahme bzw. zur Wahl eines anderen Kandidaten führen. Am Ende der Akquisitionsphase steht der Vertragsabschluß.
- In der *Integrationsphase* entscheiden sich schließlich Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens. Kritische Erfolgsfaktoren sind neben der Produkt-/Marktstrategie auch sogenannte weiche Faktoren wie die Organisation, die Unterneh-

**Abb. 1: Phasen der Übernahme und Beteiligung**



Quelle: Clever 1993

menskultur und Personalfragen. Die Bedeutung dieser schwer greifbaren »weichen Faktoren« für den Akquisitionserfolg wird häufig erst in der Integrationsphase deutlich, sollte aber von Anfang an erkannt werden. Folgerungen können sich ergeben etwa für den Integrationsgrad, der von der völligen Absorption des übernommenen Unternehmens bis hin zur nur eingeschränkten Zusammenführung im Finanz- oder Managementbereich reicht. Auch hierdurch sind Fragen der Unternehmensstrategie angesprochen.

## **DIE REICHWEITE BEWERTEN**

Bei der Übernahme und Beteiligung geht es um die Frage »Wer gehört zu wem?«, bei der Kooperation um »Wer mit wem?« Beides kann man zu Merger und Akquisitionen rechnen (vgl. Jansen 2000). Aber die Abgrenzung ist schwierig. Wichtiger noch als begriffliche Schärfe ist die unterschiedliche Reichweite. Fusionen werden anders zu beurteilen sein, wenn sie, wie etwa beim Zusammenschluß der deutschen Hoechst und der französischen Rhone-Poulenc zur Aventis, zu einer grundlegenden Neuausrichtung beitragen (vgl. Kasten 1), oder aber wenn das Unternehmensganze kaum beeinflusst wird.

### **Kasten 1:**

#### **Von Hoechst zu Aventis – von der Diversifikation zum Kerngeschäft**

##### ***Diversifiziertes Wachstum bis 1990***

Hoechst entsteht nach dem zweiten Weltkrieg aus der Zerschlagung des IG-Farben Konzerns. Das strategische Ziel der 50er und 60er Jahre lautet überdurchschnittliches Wachstum, um eine weltweit starke Marktposition aufzubauen. Akquisitionen stehen im Vordergrund.

In den siebziger Jahren ändert sich die Strategie in Richtung Optimierung des Geschäftes. Hoechst konzentriert sich auf seine Stärken und bereinigt sein Sortiment, um dennoch stetig weiter zu wachsen. Desinvestitionen durch Verkäufe von Beteiligungen treten in den 80er Jahren neben den Kauf von Unternehmen.

### ***Konzentration auf das Kerngeschäft nach 1990***

Anfang der neunziger Jahre steht unter dem Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann die strategische Neuausrichtung von Hoechst im Mittelpunkt: Konzentration auf das Kerngeschäft Pharma, Agrochemie, industrielle Chemie sowie die Stärkung der Position in den wichtigsten Märkten in Nordamerika, Europa, Asien und der Ausstieg aus Geschäftsfeldern, in denen Hoechst nicht zu den führenden Anbietern gehört, waren die Eckpunkte dieser Strategie. Extern wird sie durch Verkäufe und Zukäufe, strategische Allianzen und Joint Ventures umgesetzt.

Mit 45 Milliarden DM Umsatz vor allem in der Pharma- und Chemiebranche und 170.000 Mitarbeitern zählt Hoechst damals zu den größten deutschen Unternehmen. Mehr Flexibilität und internationale Orientierung verspricht man sich von der Dezentralisierung der Organisation. Bisher funktional getrennte Bereiche werden zu 112 Strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) mit überwiegend globaler Ergebnisverantwortung umstrukturiert. Diese entwickeln Geschäftsfeldstrategien und werden im Rahmen der Konzernstrategie koordiniert.

### ***Ein global orientiertes europäisches Unternehmen seit 2000***

Ende 1998 werden überraschend der französische Rhone-Poulenc-Konzern und Hoechst zu Aventis verschmolzen. Durch die Fusion entsteht ein »Global Player« mit der Zentrale in Straßburg und den wichtigsten Gesellschaften Aventis Pharma in Frankfurt am Main und der Aventis Crop Sciences in Lyon. Dann wird zunächst die Chemiesparte verkauft, später auch die Agrosparte (Crop-Science). Aus dem ehemaligen deutschen Chemiekonzern Hoechst ist ein global orientierter Pharmakonzern mit Sitz in Frankreich und einer bedeutenden Tochtergesellschaft in Deutschland geworden.

Aus dieser Neuausrichtung zu einem global orientierten europäischen Unternehmen ergeben sich auch Anforderungen an die Zusammenarbeit deutscher und französischer Gewerkschaften. Diese haben sich etwa im März 2001 in komplizierten Verhandlungen mit dem Unternehmen darauf geeinigt, wie die Aufsichtsratsmandate, die den Arbeitnehmern in Straßburg zur Verfügung stehen, besetzt werden. Damit wird auf dem europäischen Verhandlungsweg Neuland für die internationale Mitbestimmung im Aufsichtsrat einer aus rechtlicher Sicht französischen Gesellschaft betreten – allerdings mit einer Lösung, die unter den deutschen Mitbestimmungsstandards liegt.

Obwohl anfangs nicht erwartet, bestätigt sich auch hier die Regel, daß häufig Personalanpassungen dem Zusammenschluß folgen. Der Schweizer Spezialchemie-Konzern Clariant hat die Chemie-Sparte von Hoechst erworben. Im Frühjahr 2001 wird beschlossen, durch Firmenverkäufe und Stilllegungen in Deutschland bis Mitte 2002 jeden fünften der 10.000 Arbeitsplätze dort abzubauen. Nur wenige Monate später muß ein weiterer Abbau von 1000 Arbeitsplätzen angekündigt werden. Verluste und Arbeitsplatzabbau lösen einen Sturz des Börsenwertes von Clariant aus.

Das Beispiel Hoechst bzw. Aventis zeigt auch, daß durch Übernahmen und Beteiligungen unterschiedliche Richtungen der Unternehmensentwicklung umgesetzt werden: von der Diversifikation zu neuen Produkten und Märkten bis zur Konzentration auf das Kerngeschäft – Themen auf die zurückzukommen sein wird. Letzteres ist regelmäßig verbunden mit der Restrukturierung von Unternehmen und Betrieben, daß heißt: Zusammenschluß und Spaltung sind keine unabhängigen Prozesse und dementsprechend zu betrachten. Erst vor diesem Hintergrund ist heute der Sachverhalt der einzelnen Übernahme, der einzelnen Beteiligung, der einzelnen Kooperationsbeziehung angemessen zu bewerten. Maßgebliche Beiträge sind deshalb von einem Fach zu erwarten, daß sich mit der Führung von Unternehmungen insgesamt auseinandersetzt – der strategischen Unternehmensführung. Daran orientiert sich die folgende Darstellung.

## **ENTSCHEIDUNGEN IM STRATEGIEPROZESS ÜBERDENKEN**

Gibt es eigentlich eine Art Werkzeugkasten, einen »Stand der Technik«, auch für das Gebiet der Unternehmensführung? Ein Buch des renommierten Fachmanns zur Strategielehre, Henry Mintzberg, beginnt mit einem Gedicht, in dem sich sechs Blinde einen Eindruck von einem Elefanten zu verschaffen trachten. Alle betasten das Tier und sind sich sicher, nun genau über dessen Beschaffenheit Bescheid zu wissen. Dabei entgeht Ihnen allerdings, daß sie jeweils nur einen kleinen Teil des Tieres erkundet haben. Der erste glaubt auf eine Wand zu treffen. Der zweite, der den Stosszahn befühlt, glaubt, es handle sich um einen Speer. Der dritte hält das unbekannte Tier wegen seines Rüssels für eine Schlange, der vierte aufgrund seines stämmigen Beines für einen Baum, der fünfte, der nur das Ohr ertastet, für

einen Fächer und der sechste, der den Schwanz erwischt, vermutet darin ein Seil. Jeder der sechs Blinden hat auf seine Weise recht und dennoch erfasst keiner von Ihnen das gesamte Erscheinungsbild eines Elefanten. »Wir sind die Blinden, und die Strategieentwicklung ist unser Elefant« stellt der Autor fest. Es gibt nicht *die* Strategielehre, die einfache Antworten auf schwierige Fragen gibt, sondern nur unterschiedliche Denkschulen (Vgl. Mintzberg 1999; Übersichten mit Originalbeiträgen zur wissenschaftlichen Strategiediskussion finden sich in Mintzberg u.a. 2003 und Bresser 1998).

Insgesamt geht man heute davon aus, daß Planung als Fortschreibung finanzieller Kennzahlen nicht mehr ausreicht. Denn nach der traditionellen Vorstellung, daß die oberste Führungsebene die Richtung vorgibt, sich dabei auf einige bewährte Planungswerkzeuge stützt und schließlich das Ganze in einem mühseligen Planungsprozeß herunterbrechen läßt (vgl. zu Fusionen Jansen 2000), hätte es viele Erfolge gar nicht geben dürfen (vgl. Kasten 2). Vielmehr gehören auch Fragen, wie Organisationen sich anpassen und lernen, indem sie mit Fehlkalkulationen, Intuition und Konflikten umgehen, zum Strategieprozeß.

## **Kasten 2:**

### **Was ist mit der »Honda-Frage«?**

- 1977 stellte ich in der MBA-Abschlußprüfung folgende Frage zum Fall des Honda Motorrads: »Soll Honda ins globale Autogeschäft einsteigen?«
- Es war eine »geschenkte« Frage. Jeder der mit »Ja« antwortete, fiel durch.
  - Die Märkte waren gesättigt.
  - In Japan, in den USA in Europa gab es effiziente Konkurrenten.
  - Honda hatte wenig oder überhaupt keine Erfahrung auf dem Automobilssektor.
  - Honda verfügte über kein Auto-Vertriebssystem.
- 1985 fuhr meine Frau einen Honda.

Quelle: Richard Rumelt zitiert nach Mintzberg 1999, S. 140

Nicht nur Manager im engeren Sinn, sondern auch Betriebsratsvorsitzende, Gewerkschaftsführer, Aufsichtsratsmitglieder und Politiker übernehmen Führungsrollen. Empirische Untersuchungen zum tatsächlichen Verhalten von Managern haben gezeigt, daß deren Soll-Aufgaben mit der Realität kaum übereinstimmen.



Von Managern wird verlangt, daß sie planen, organisieren und kontrollieren. Tatsächlich ist ihr Alltag durch das Lösen permanenter Probleme, durch zerstückelte Arbeitsvollzüge, durch verbale Kommunikation, durch Fragen und Zuhören und durch den Druck Entscheidungen fallen zu müssen, lange bevor alle benötigten Informationen gesammelt sind, geprägt (Vgl. dazu Steinmann/Schreyögg 2000, Kap. 1). Daraus kann man den Schluß ziehen, daß der Prozeß der strategischen Planung nicht in Phasen systematisch nacheinander abläuft, sondern eher den Charakter eines »Durchwurstelns« (muddling through) hat. Tatsächlich sind wohl beide Seiten enthalten.

Vor dem Hintergrund einer zunehmend komplexeren und dynamischen Entwicklung sind heute eine Vielzahl von Strategielehren zur Unternehmensführung entstanden, die einander zeitweise heftig kritisieren. Daraus können nützliche Fragestellungen für die Praxis gewonnen werden. Schließlich scheint heute das Verständnis dafür gewachsen zu sein, daß Fragen der Organisation, der Unternehmenskultur und des Personalmanagements nicht erst bei der Strategieumsetzung eine Rolle spielen, daß strategische Initiativen nicht nur von der Unternehmensspitze ausgehen, daß auch die Unternehmensverfassung relevant ist.

In einem Handbuch sollte die Handlungsorientierung im Vordergrund stehen. Wir beschäftigen uns im folgenden mit einem Teilgebiet der Unternehmensführung, das gerade daran orientiert ist: die Strategische Unternehmensplanung. Die vorstehenden Überlegungen sollten dabei nicht vergessen werden.



## 2. STRATEGISCHE PLANUNG ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN

---

Die strategische Planung steckt den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen ab, während die operative Planung darauf abstellt, unter Berücksichtigung der strategischen Ziele eine konkrete Orientierung für das tagtägliche Handeln zu gewinnen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000).

### KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN ERKENNEN

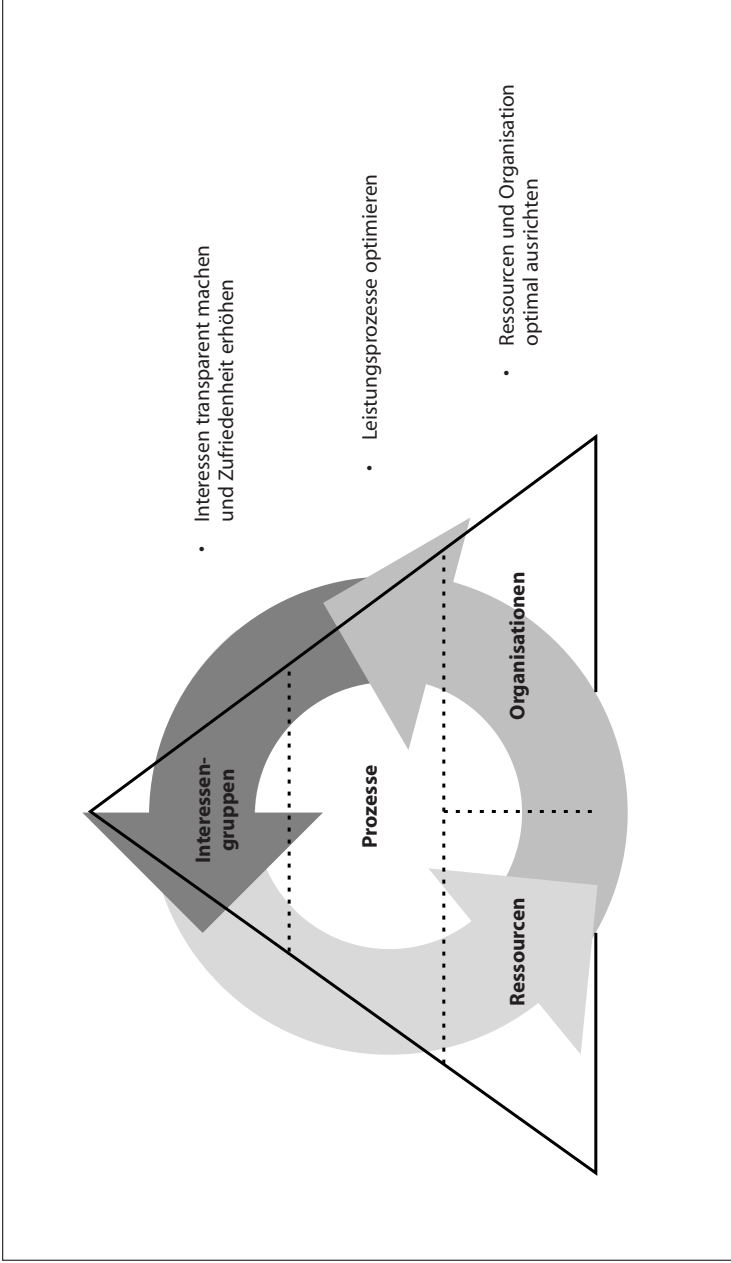
Unternehmen stehen ständig vor dem Problem, erfolgreiche Geschäftseinheiten aufzubauen und zu entwickeln, sowie andere abzustoßen. Im Zeitablauf gelten jeweils andere Bereiche als kritisch, auf die sich die Planung dann konzentriert (vgl. Gutenberg 1958). Zu diesen Erfolgsfaktoren gehörte früher vielleicht die Produktionseffizienz. Danach verfolgten Unternehmen vordringlich Wachstums- und Gewinnziele durch Programme zur Diversifikation durch die Akquisition von Unternehmen. Später dann hielten sie es für vordringlich, sich auf ihre Stärken zu besinnen und sich auf solche Geschäftsfelder zu konzentrieren, in denen sie sich gut auskannten und in denen sie überlegene Kernkompetenzen zum Tragen bringen konnten (vgl. z. B. oben Kasten 1).

Generell wird man heute die Anforderungen an die Unternehmensführung stellen, daß sie die Chancen und Risiken des Umfeldes erkennt und die Ressourcen entsprechend anpasst (»fit!«), zum anderen aber auch aus den Ressourcen und Kompetenzen heraus neue Wachstums- und Gewinnchancen entwickelt (»stretch!«) (vgl. Hamel/Prahalad 1995). Um Flexibilitäts-, Qualität- und Kostenziele zugleich erreichen zu können, haben sich die Grundmodelle der Unternehmensführung gewandelt (vgl. Abb. 2).

Eine höhere Leistung kann erreicht werden, wenn die relevanten Interessengruppen einbezogen werden. Die Interessen der Eigentümer (Shareholder) und anderer Anspruchsgruppen (Stakeholder), wie Kunden, Mitarbeiter, Kreditgeber usw. müssen nicht notwendig gegensätzlich sein (vgl. Abb. 3).

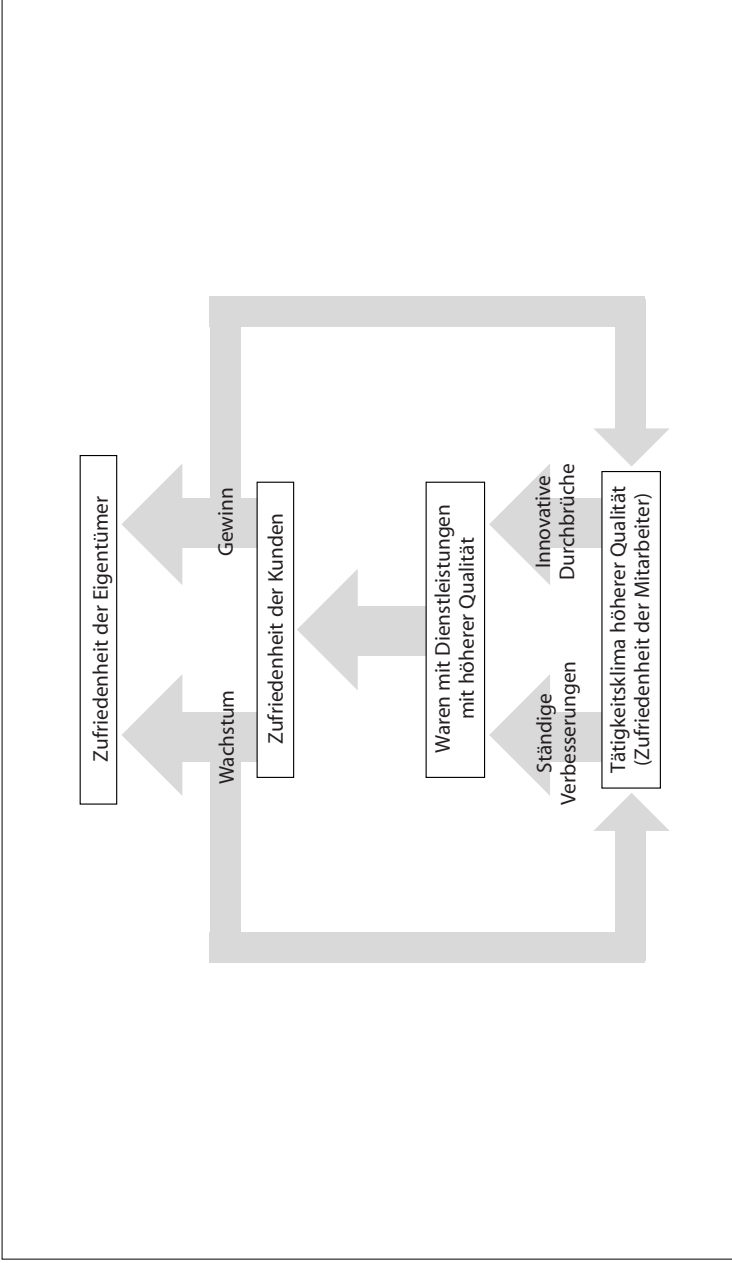
Heute kommt es weiter darauf an, daß Prozesse abteilungsübergreifend geleitet und durchgeführt werden. Weiter wird man auch bei den Ressourcen, wie Arbeitskräften, Materialien, Maschinen und Informationen verstärkt darauf achten,

**Abb. 2: Grundmodell moderner Unternehmensführung**



Quelle: Arthur D'Little nach Kotler/Bliemel 2001, S. 99

**Abb. 3: Shareholder Value durch Stakeholder Value**



Quelle: Kotler/Bliemel 2001, S. 101

welche Leistungen selbst zu entwickeln und welche in Kooperation oder fremd zu beziehen sind (Outsourcing). Ressourcen die zur Stärkung der Kernkompetenzen wichtig sind, sollte man nicht auslagern (vgl. näher dazu Müller/Prangenberg 1997; Bachner/Köstler/Trittin/Trümmner 1996). Schließlich ist vor dem Hintergrund des beständigen Wandels auch zu prüfen, ob die Organisation, die Struktur und Kultur des Unternehmens, noch zur Unternehmensstrategie paßt.

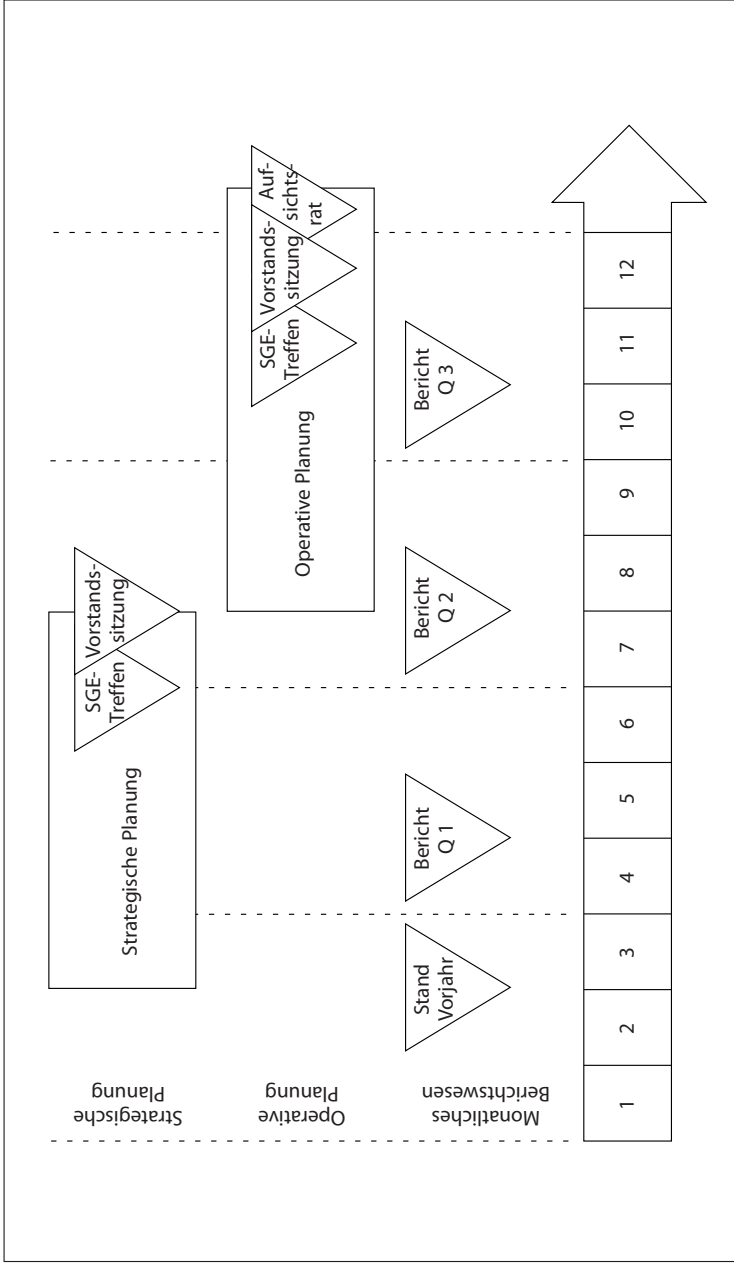
## **PLANUNGSEBENEN VERZAHNEN**

Große Unternehmen sind heute meist dezentral mit vielen Strategischen Geschäftseinheiten (Strategic Business Units) aufgestellt, die wiederum auf verschiedenen Geschäftsfeldern (Strategic Business Areas) mit Produkten und Dienstleistungen tätig sind. Diese werden zu Geschäftsbereichen (Divisions) zusammengefaßt und im Rahmen der Konzernplanung (Corporate Planning) gesteuert. Anhand eines Planungskalenders kann der Mechanismus des Zusammenwirkens in einem Großunternehmen mit seinen verschiedenen Planungsebenen, Abstimmungsprozessen und Terminen verdeutlicht werden. Diese Prozesse sind zu überprüfen. Im vorliegenden Beispiel stellt sich z. B. die Frage, ob nicht auch der Aufsichtsrat in die Strategische Planung mit einbezogen werden sollte (vgl. Abb. 4).

## **PLANUNGSPHASEN FESTLEGEN**

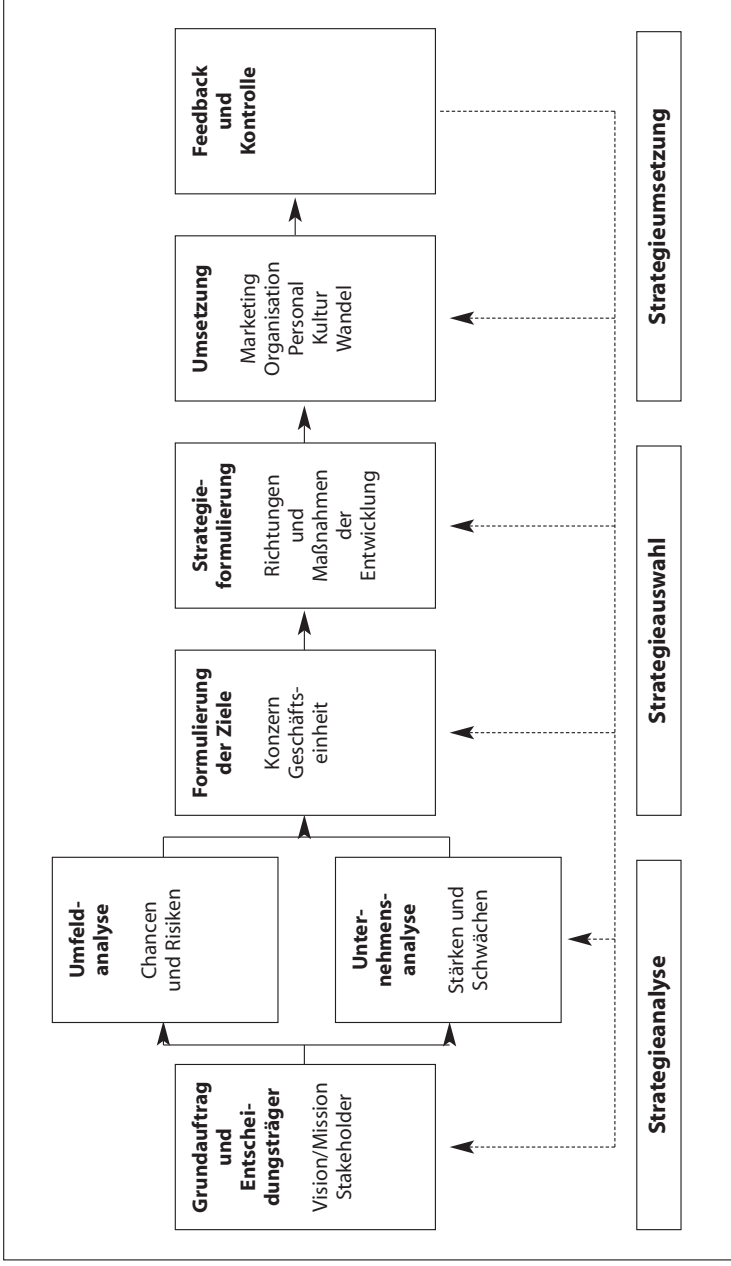
Zur Strategischen Unternehmensplanung gehört die *Strategieanalyse*, die sich mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beschäftigt, die *Strategieauswahl*, bei der es um die Beschreibung von Alternativen, ihre Bewertung und die Auswahl zwischen ihnen geht, und die *Strategieumsetzung*, die Planung, Organisation und Kontrolle der Maßnahmen (vgl. Abb. 5). Diese Aufgabenbereiche müssen nicht aufeinander folgen, denn in der Praxis besteht Wechselwirkung. In unserer Darstellung haben wir dies durch Rückkopplungspfeile angedeutet. Wir halten uns im folgenden an diese Gliederung (vgl. Johnson/Scholes 2001; Kotler/Bliemel 2002, Kap. 3) als Leitfaden für die hier anstehenden Fragen der Übernahme und Restrukturierung.

**Abb. 4: Planungskalender eines Großunternehmens (Beispiel)**



Quelle: eigene Darstellung

**Abb. 5: Schrittfolge der Strategischen Unternehmensplanung**



Quelle: eigene Darstellung



### 3. STRATEGIEANALYSE: GRUNDAUFTRAG UND ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

---

#### MISSION FESTLEGEN

Die oberste Führungsebene hat die Aufgabe den Unternehmenszweck festzulegen, die Politik und Strategie des Unternehmens, um den Rahmen zu setzen, innerhalb dessen die einzelnen Geschäftsbereiche ihre individuelle Planung durchführen können. Im einzelnen sind das die Festlegung des Grundauftrages (Mission) des Gesamtunternehmens und die Führung der Geschäftseinheiten. Jedes Unternehmen verfolgt eine bestimmte Mission, einen Zweck, der sich im Zeitablauf ändert. So hat sich die Preussag aus dem Bergbau und Stahl heraus zum führenden europäischen Touristikanbieter gewandelt. Mannesmann, früher bekannter Röhrenhersteller, galt lange als Beispiel erfolgreicher Diversifizierung – inzwischen ist der Konzern nach der feindlichen Übernahme durch Vodafone Airtouch plc. »gekauft und zerlegt«. Vodafone wollte nur die Sparte Telekommunikation und trennte sich von allen traditionellen Geschäftsfeldern. Die Röhren gingen an die Salzgitter AG, die damit zum Weltmarktführer bei Groß- und nahtlosen Rohren aufgestiegen ist, die Autozulieferteile an Siemens, die Uhren an die Richemont AG, den zweitstärksten Uhrenanbieter überhaupt (vgl. Giersberg 2000).

Dieser Grundauftrag, mit dem sich erfolgreiche Unternehmen immer wieder auseinandersetzen, beruht auf fünf Elementen. Das erste ist die *Firmengeschichte*, also die Ziele, die Politik und die Leistungen der Vergangenheit. Als zweites spielen *Präferenzen und Ambitionen* des Managements, der Eigentümer und der Arbeitnehmervertreter eine Rolle, wie oben mit dem Beispiel Aventis verdeutlicht. Drittens kommt die *Umfeldsituation* hinzu, denn sie birgt die Chancen und Risiken, die das Unternehmen erkennen und in seiner Planung berücksichtigen muß. Als viertes sind es die Ressourcen des Unternehmens, die bestimmen, ob der Grundauftrag realistisch ist oder nicht. Schließlich sollte sich es sich fünftens nach seiner *besonderen Kompetenz* richten (vgl. Kotler/Bliemel 2001).

## ARBEITNEHMERVERTRETUNG BETEILIGEN

Keine Selbstverständlichkeit ist es, daß Arbeitnehmervertreter als relevante Entscheidungsträger für die Festlegung des Grundauftrages anerkannt sind. Man kann es aus der historischen Entwicklung unseres Landes erklären, daß die deutsche Betriebswirtschaftslehre deren Rolle als »drittes Zentrum der Willensbildung« – neben der Geschäftsführung und den Anteilseignern – frühzeitig gesehen hat: Denn die Art und Weise, wie dieses Problem der Willensbildung jeweils gelöst wird, bestimmt nicht nur den ökonomischen, sondern auch den gesellschaftlichen Charakter der Betriebe oder Unternehmungen. »Man kann geradezu sagen, daß sich in der ›Betriebsverfassung‹ die historisch-soziale Situation einer Zeit oder eines Landes widerspiegelt.« (Gutenberg 1958, S. 39 f.) In diesem Sinn gehören auch Arbeitnehmervertreter zur Unternehmensführung.

Heute diskutiert man über den neudeutschen Begriff »Corporate Governance« (Unternehmensverfassung), also wie die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen bestimmen, für wen ein Unternehmen tätig ist und wer über seine Ziele und Mittel entscheiden sollte. Anspruchsgruppen (Stakeholder) die nicht nur interessiert, sondern auch mächtig sind, werden den größten Einfluß ausüben. Insbesondere die feindlichen Übernahmen der letzten Zeit haben die Frage aufgeworfen, in welchem Umfang ein freier Markt, auf dem Anteile und Unternehmen – über die Köpfe der Unternehmensführung hinweg – gekauft und verkauft werden, gesetzlich beschränkt werden sollte.

Strategische Entscheidungen handeln davon, »die richtigen Dinge zu tun«, während es bei der operativen Umsetzung darum geht, »die Dinge richtig zu tun.« Das Risiko aber, daß es zu Fehlentscheidungen und damit zu Mißerfolgen kommt, ist nicht nur bei Übernahmen hoch. Auch die damit regelmäßige verbundenen Restrukturierungsmaßnahmen sind besonders konfliktrichtig und es besteht »die Gefahr von Übertreibungen«. (Arbeitskreis 1996, S. 643) Für Arbeitnehmer besteht das Risiko, Nachteile für ihr Arbeitsverhältnis hinnehmen zu müssen, das die Grundlage ihrer wirtschaftlichen Existenz ist. Nicht immer wird erkannt, daß zur erfolgreichen Unternehmensführung die Berücksichtigung der relevanten Interessengruppen (Stakeholder) gehört. Aber: »Der Erfolg von Restrukturierungen ist in entscheidendem Maße davon abhängig, daß die geplanten Änderungen in vollem Umfang von den Interessenvertretungen der Mitarbeiter – in erster Linie vom Betriebsrat – mitgetragen werden.« (Ebd. S. 625.)

## RISIKEN KONTROLLIEREN

Die Auseinandersetzung mit dem Grundauftrag des Unternehmens, ein professionelles Integrationsmanagement bei der Fusion (Post-Merger-Integration) und die Einbeziehung der relevanten Anspruchsgruppen schützt allerdings nicht davor, Mißerfolge in Kauf nehmen zu müssen. Das kann am Beispiel der Entwicklung des Daimler-Benz Konzerns verdeutlicht werden (siehe Kasten).

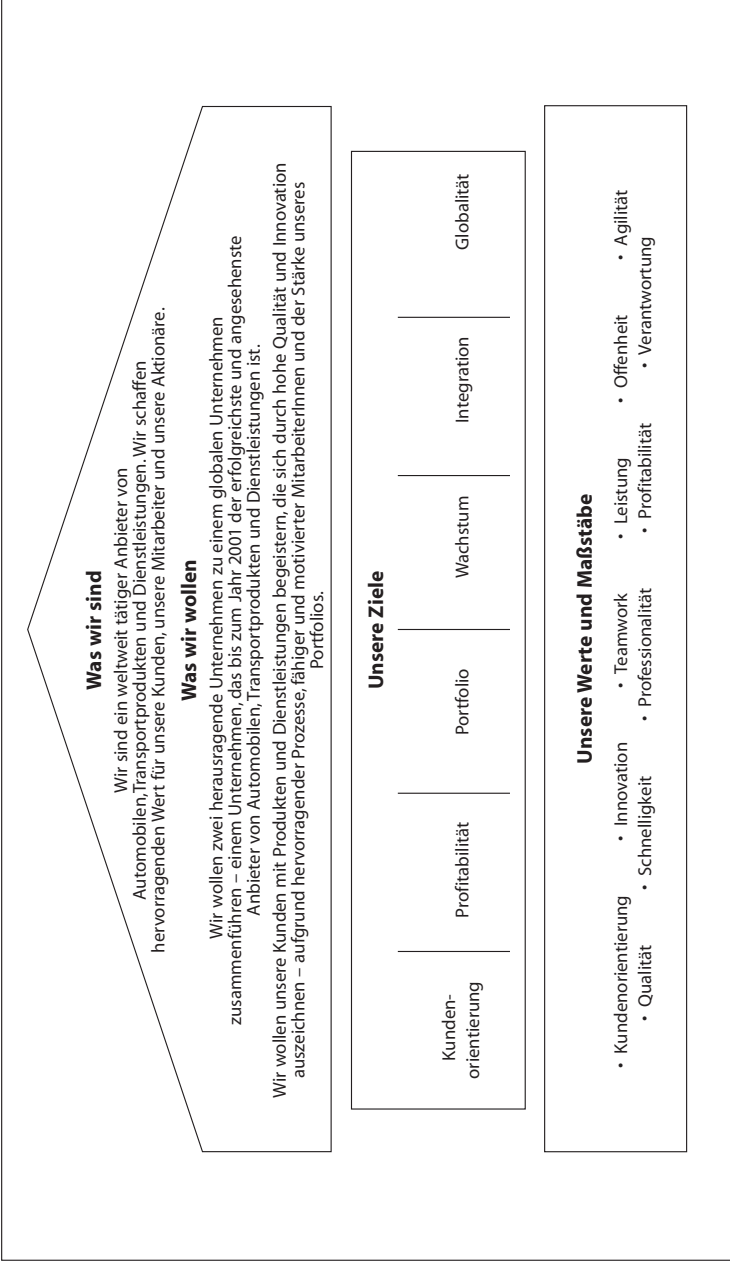
### **Kasten 3: Restrukturierung des Daimler-Benz-Konzerns**

Diversifizierung zu einem integrierten Technologiekonzern: Damit ist die Strategiewende markiert, die unter dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter 1985 beim Automobilhersteller Daimler-Benz eingeleitet wurde und den renommierten Konzern in ernsthafte Schwierigkeiten führte. Durch Übernahmen und Beteiligungen sollten Synergieeffekte durch den Zugang zu neuen Basistechnologien (Elektronik) und verwandten Geschäftsfeldern (Luft- und Raumfahrt) erreicht werden. Tatsächlich führten die negative Geschäftsentwicklung in den erworbenen Bereichen und die Probleme, die Integration im Konzern tatsächlich umzusetzen, zu einem erheblichen Abfluß finanzieller Mittel aus dem Kerngeschäftsbereich Automobil in die neu erworbenen Bereiche.

Meilensteine der Neuausrichtung der Konzernstrategie unter Leitung ihres neuen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp seit 1995 waren fünf Bausteine. »Stop the Bleeding« orientierte auf das Abstoßen von Fokker, Dornier-Luftfahrt und AEG, »Shareholder Value« auf die Steigerung des Unternehmenswertes mit 12 Prozent Mindestverzinsungsanspruch, »Strategische Neuausrichtung« und »Neue Führungskultur« setzten auf eine verschlankte Konzernstruktur. Der 5. Baustein ist die Globalisierung des Konzerns. (Vgl. Töpfer 1998)

»One Company – one Vision«: Mit einer professionellen Organisation der Post-Merger-Integration, bei der auch der neue Unternehmenszweck, die Mission, Ziele und gemeinsame Werte nicht zu kurz kamen (vgl. Abb. 6), sollte der Zusammenschluß zwischen Daimler und Chrysler schnell und dennoch wohlbegleitet abgewickelt werden. Am 14. Mai 1998 informieren auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat darüber, daß die Unternehmensleitung bisherige Bedenken ausgeräumt habe.

**Abb. 6: Der Aufbau des Hauses DaimlerChrysler**



Quelle: DaimlerChrysler 1999

Dennoch kam es anders. Als Gründe für den massiven Wertverlust danach werden u.a. der Zusammenschluß von Gleichen (Merger of Equals), anstatt einer zunächst lose integrierten Übernahme, aber auch Personalprobleme und unterschiedliche Kulturen genannt. Wenn DaimlerChrysler zwei herausragende Unternehmen zu einem globalen Unternehmen zusammenführen will, muß es seine Führungskräfte überzeugen, daß sie sich um die Welt bewegen müssen. Dutzende Teams pendelten zwischen den beiden Zentralen in Stuttgart (Baden-Württemberg) und Auburn Hills (Michigan) hin und her. Der Versuch 60 Führungskräfte aus Amerika für zwei bis fünf Jahre nach Deutschland zu bewegen, fand kaum Resonanz. Die meisten Amerikaner sprechen kein Deutsch. Zudem war Chrysler ein viel weniger globales Unternehmen als Daimler; deshalb waren internationale Einsätze von geringerem Wert als für die Daimler Manager, für die es wichtige Stufen auf der Karriereleiter waren. Die Daimler Manager nahmen die Chrysler Manager so wahr, daß diese nur Ergebnisse sehen wollten und nicht auf Details achteten. Umgekehrt glaubten die Amerikaner, daß die Daimler Manager mehr prozessorientiert waren, zu langsam und sehr detailversessen. Die Amerikaner spotteten über ihre deutschen Gegenüber, daß sie immer »Jawohl, Herr General« riefen, während die Deutschen die Amerikaner als »Cowboys, die immer aus der Hüfte schießen« beschrieben. (Vgl. Hellriegel/Slocum/Woodman 2001, S. 511). Erst in jüngster Zeit scheint sich die Lage stabilisiert zu haben.



## 4. UMFELD- UND UNTERNEHMENSANALYSE

---

Aufgabe der Strategischen Unternehmensplanung ist es Gestaltungsempfehlungen zu erarbeiten. Die bisherige Darstellung hat gezeigt, daß Handlungsspielräume bestehen, die dem Einfluß der relevanten Anspruchsgruppen unterliegen. Die Analyse der Umfeldsituation und die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, auch SWOT-Analyse (strength and weaknesses, opportunities and threats) genannt, sind die nächsten Schritte.

### CHANCEN UND RISIKEN ERMITTELN

Ausgangspunkt der Umfeld- und im besonderen der Wettbewerbsanalyse sind die Chancen und Risiken, die das Umfeld im Vergleich zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens bietet.

Dazu gehören zunächst die *allgemeinen Umfeldfaktoren* insgesamt, seien sie nun politischer, ökonomischer, soziokultureller oder technologischer Art (PEST-Analyse). Hierbei gilt die Aufmerksamkeit denjenigen Schlüsselfaktoren, die aktuell den Wandel antreiben. Dazu wird man heute vor allem die Anforderungen der Globalisierung, der neuen Medien und der Auflösung des Normal-Arbeitsverhältnisses rechnen. Die eigentliche Schwierigkeit liegt darin, die Wirkungen dieser Umwälzungen richtig einzuschätzen. So sind die Angleichung der Verbrauchsgewohnheiten, Kostenvorteile, Regierungseinfluß und globaler Wettbewerb in der Automobilindustrie seit längerem schon mächtige Treiber der Globalisierung, allerdings erst in jüngster Zeit bei Arzneimitteln. Früher dominierte die Schlußfolgerung, daß sich hieraus der »Zwang zur Größe« ergebe. Heute, nach den Erfahrungen etwa mit der sogenannten »New Economy«, wird man hinzufügen, daß es auch darauf ankommt »schnell« zu sein und auf individualisierte Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse einzugehen. Bei hoher Unsicherheit kann die Szenario-Technik hierfür ein geeignetes Planungsinstrument sein.

Fusion und Restrukturierung können durch diese Mega-Trends, aber auch durch einzelne, z.B. politische Faktoren ausgelöst werden. So führen wettbewerbsrechtliche Gründe dazu, daß Unternehmen Teile veräußern, wie im Fall der Fusion von Veba und Viag oder bei der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone Air-

touch. Die Steuerfreiheit des Verkaufs von Firmenbeteiligungen ab 1. Januar 2002 fördert Verkäufe. Wenn beispielsweise eine Bank ihre Beteiligung an einen »strategischen Investor« verkauft, muß dieser ein Übernahmeangebot unterbreiten. Es ist zu vermuten, daß es eine Übernahmeregulierung geben wird, bei der auch Vorstand und Aufsichtsrat einbezogen werden.

Mit der *Wettbewerbsanalyse* wird die Situation in den jeweiligen Branchen, in denen die Strategischen Geschäftseinheiten einer Unternehmung tätig sind, analysiert. Der bekannteste Ansatz stammt von Porter, wonach eine attraktive Branche dadurch gekennzeichnet ist, daß »Eintrittsbarrieren hoch, Zulieferer und Abnehmer nur über eine mäßige Verhandlungsmacht verfügen, daß es nur wenige Ersatzprodukte oder -dienste gibt und die Rivalität zwischen den Mitwettbewerbern stabil bleibt.« (Vgl. Porter 1987, S.46) Das Internet beispielsweise steigere die Nachfragemacht und senke Eintrittsbarrieren ab, insgesamt sei dessen Einfluß auf die Branchenattraktivität eher negativ. (Vgl. Porter 2001)

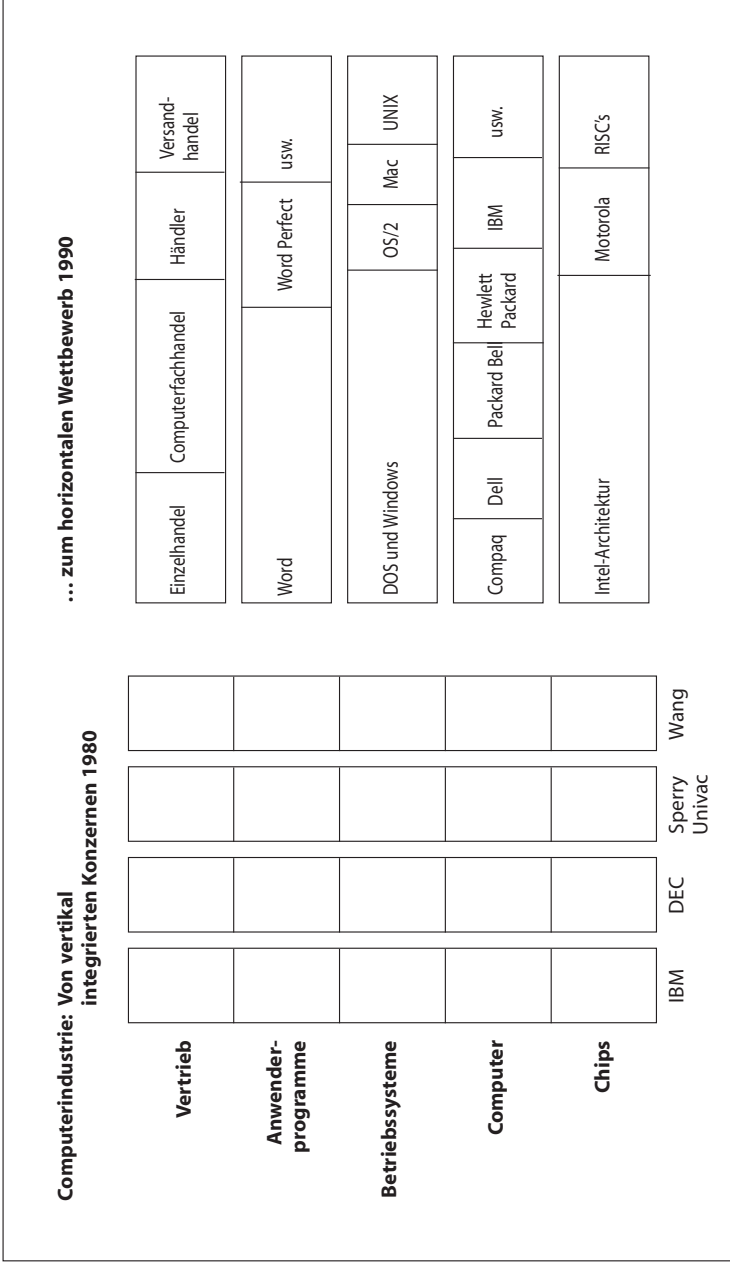
Dabei sind die oftmals nur schwachen Signale des Wandels zu beachten. IBM beherrschte mit einem Marktanteil von über 70 Prozent noch in den achtziger Jahren die Welt-Computerindustrie. Nur zehn Jahre später hatte sich die Wettbewerbssituation dramatisch verändert. Spezialisten wie Microsoft für Software und Intel für Chips beherrschten nun einzelne Wertschöpfungsstufen (vgl. Abb. 7) – IBM steckte in ernsthaften Schwierigkeiten. Der Grund war, daß IBM die aufkommenden Ersatzprodukte für den Großrechner unterschätzt hatte. Damit wurde auch das Kerngeschäft in dieser Branche neu definiert.

Nach diesem Ansatz sollte ein Unternehmen sein Kerngeschäft in Branchen suchen, die aufgrund der Wettbewerbssituation eine überdurchschnittliche Rendite erwarten lassen. Aber es gibt auch andere Gründe. In vielen Branchen wird heute mehr Geld mit dem Service als mit dem Verkauf von Produkten verdient. Unternehmen wie IBM, Honeywell, General Electric, Nokia und Coca Cola wandern in nachgelagerte Wertschöpfungsstufen: Downstream, »where the real money is.« (Wise/Baumgartner 1999, S. 135)

Unternehmen können sich aber auch entschließen, anstatt in den Wettbewerb einzutreten, die Zusammenarbeit zu suchen. Eine Zusammenarbeit zwischen potentiellen Konkurrenten oder zwischen Käufern und Verkäufern wird wahrscheinlich vorteilhaft sein, wenn die Kosten des Kaufs und der Transaktion (Anbahnungs- Verhandlungs- und Vertragskosten) die durch die Zusammenarbeit entstehen, niedriger sind, als die internen Kosten, die durch die Eigenerstellung anfallen. (Vgl. Johnson/Scholes 2002)



**Abb. 7: Strategischer Wendepunkt in der Computerindustrie**



Quelle: Grove 1996 (nicht maßstabstreu)

## STÄRKEN UND SCHWÄCHEN FESTSTELLEN

Aus dem Umfeld ergeben sich beständig neue Chancen und Risiken für die strategische Entwicklung. Aber erfolgreiche Strategien hängen auch von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens ab. Diese wiederum basiert auf drei Hauptfaktoren: den verfügbaren Ressourcen, der Kompetenz der Aktivitäten und der Ausgewogenheit zwischen den Ressourcen, Kompetenzen und den Geschäftseinheiten des Unternehmens.

Wettbewerbsvorteile entstehen aus einzigartigen Ressourcen und besondere Kompetenzen. Zur Analyse der Kompetenzen und Kernkompetenzen wurden eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die in der Praxis im unterschiedlichen Maße verbreitet sind. Keines hat einen Alleinvertretungsrecht für das »ganze Tier« – um erneut auf das Gleichnis von den Blinden und dem Elefanten anzuspielen. Einige dieser Instrumente sollen im vorliegenden Rahmen nur aufgezählt werden, um unterschiedliche Herangehensweisen zu verdeutlichen. Näheres dazu findet sich in der Fachliteratur (vgl. zur Übersicht Johnson/Scholes 2002, Kapitel 4; Steinmann/Schreyögg 2000, Kap. 5.) Zu den Instrumenten der Stärken-Schwächen-Analyse gehören:

- Die Beurteilung der Kosten-, Qualitäts- und Innovationsstärke.
- Die Wertkettenanalyse (value chain analysis) nach Porter für primäre und unterstützende Aktivitäten einschließlich der vor- und nachgelagerten Wertketten. »Primäre Aktivitäten« sind unmittelbar wertschöpfend mit Herstellung und Vertrieb eines Produkts verbunden, »unterstützende« Aktivitäten stellen dafür Versorgungs- und Führungsleistungen bereit.
- Die Identifizierung der Kernkompetenzen (core competences) nach Prahalad/Hamel. Unter Kernkompetenz wird das besondere Geschick oder die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich zu differenzieren und am Markt von Wettbewerbern erfolgreich abzugrenzen.
- Die Analyse der Integrationsfähigkeit (linkages): vertikal, horizontal und lateral in der Organisation, etwa durch ein umfassendes Qualitätsmanagement, und darüber hinaus zu Kunden und Zulieferern.

Als Vergleichsinstrumente mit den Wettbewerbern werden vielfach eingesetzt:

- Die Punktwert-(Scoring-)methode, die durch subjektive Bewertung qualitativ unterschiedliches vergleichbar macht.
- Durch Benchmarking wird versucht, die Kompetenzen eines Unternehmens an den »best practice« Lösungen auszurichten.

- **Finanzielle Leistungs-Kennzahlen.** Hier werden heute, dem Shareholder-Value Gedanken Rappaport's folgend, nicht nur statische Kennzahlen, wie etwa das Betriebsergebnis, sondern dynamische Kennzahlen zur Erfolgsmessung verwendet, wie der abgezinste Cash Flow.
- **Eine Leistungsorganisation mit gemischten Kennzahlen,** wie die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton. Zur Umsetzung der Strategie in operative Steuerungsgrößen werden finanzielle und nicht finanzielle Aspekte wie Kundenorientierung, interne Prozeßsteuerung sowie Lernen und Entwicklung für alle Mitarbeiter der Organisation angewendet.

Wenn sich Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern herausstellen, können dadurch Fusions- und Restrukturierungsmaßnahmen ausgelöst werden. So waren die Fusionsvorgänge bei Hoechst in den 1990er Jahren entscheidend, um Hoechst aus einem in Deutschland verwurzelten, wenig marktorientierten Unternehmen in einen Global Players zu verwandeln (vgl. Kasten 1 auf Seite 11f.). Dies zeigt sich bei den nächsten Schritten der Strategischen Unternehmensplanung: der Formulierung der Ziele und der Strategieformulierung.



## 5. FORMULIERUNG DER ZIELE

---

Nachdem auch die einzelne Geschäftseinheit ihren Grundauftrag definiert und ihr Umfeld sowie ihre Leistungsfähigkeit definiert hat, kann sie die spezifischen Betriebs- und Ergebnisziele für den Planungszeitraum festlegen, um meßbar und steuerbar zu sein (vgl. Kotler/Bliemel 2001, Kap. 3):

- Das System der Leistungsziele wird in hierarchische Ziel-Mittelbeziehungen geordnet. Die Rentabilität, der Gewinn bezogen auf das eingesetzte Kapital, kann beispielsweise durch ein höheres Gewinnniveau oder durch weniger eingesetztes Kapital gesteigert werden.
- Die Ziele sollten quantifiziert werden und sich auf einem realistischen Niveau bewegen.
- Finanzielle und nicht finanzielle Ziele sollten gleichberechtigt bewertet werden.
- Schließlich kommt es darauf an, daß die einzelnen Zielkombinationen ausgewogen sind.

Es ist Aufgabe der Unternehmensführung auch widerstreitende Zielkombinationen in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Beispiele dafür sind hohe Gewinnspannen gegen große Umsatzvolumen, Ertragsziele gegen soziale oder andere Ziele, hohes Wachstum gegen geringes Risiko. Aus Sicht des Stakeholder-Ansatzes wird in der Mitwirkung der Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Gewerkschaften an der Unternehmensführung auf den jeweiligen Ebenen der Betriebs- und Unternehmensverfassung ein Weg gesehen, zu dieser Ausgewogenheit beizutragen.



## 6. STRATEGIEFORMULIERUNG: KERNGESCHÄFT UND MASSNAHMENWAHL

---

»Mit den Leistungszielen offenbart das Management, *wievie*l es erreichen will; die Strategie zeigt auf, *was* zur Zielerreichung getan werden muß, und die operative Taktik bestimmt, *wie* es getan wird.« (Kotler/Bliemel 2001, S. 138)

### IM WETTBEWERB POSITIONIEREN

Jede Geschäftseinheit wird sich unterschiedlich am Markt positionieren: Entweder als Kostenführer oder aber durch Differenzierung, als Nischenanbieter oder im Rahmen einer Mischstrategie. Vor dem Hintergrund des Grundauftrages ist es die Aufgabe der Konzernstrategie die jeweiligen Geschäfte einzuordnen, dementsprechend Ressourcen zuzuteilen, die Zusammenarbeit zu fördern, Geschäfte u.a. durch Unternehmenskäufe aufzubauen oder aber Randbereiche abzustoßen. Aber woran richtet man sich aus?

### DAS KERNGESCHÄFT DEFINIEREN

Der Kauf und Verkauf von Beteiligungen wie auch Restrukturierungsmaßnahmen werden oft mit der Stärkung des Kerngeschäfts begründet (vgl. Kasten 4).

Was ist das eigentlich, das Kerngeschäft? Alles was mehr als x Prozent Rendite bringt? Oder Nachwuchsprodukte, die später zu Gewinnbringern werden? Oder Bereiche, in denen man Marktführer ist? Sollten Mischkonzerne (Konglomerate) generell zerschlagen werden, wenn ein gemeinsamer Kern nicht zu entdecken ist? Oder sollten Unternehmen nur das Portfolio aus Rendite und Risiko optimieren und wie Beteiligungsunternehmen handeln, die Geschäftsbereiche mit der Absicht kaufen, um sie zu verkaufen? (Vgl. Foster/Kaplan 2001 und deren Kritik in Financial Times vom 12. April 2001)

#### **Kasten 4: Kerngeschäft bei einem ehemaligen Chemieunternehmen**

Bei Hoechst hatte man nach Darstellung des Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann Anfang der neunziger Jahre folgende Definition für das Kerngeschäft erarbeitet:

»Als *Kerngeschäft* (core business) sehen wir solche an, die aufgrund ihres Markterfolges tragende Säulen des Gesamtunternehmens sind und für die wir eine Reihe von Kriterien aufgestellt haben:

- Kerngeschäfte stehen im Einklang mit unserem Selbstverständnis als weltweit tätiges Chemieunternehmen.
- Kerngeschäfte bringen einen substantiellen Beitrag zum Konzernumsatz.
- In Kerngeschäften streben wir die Technologie- und Kostenführerschaft an, die uns eine überdurchschnittliche Rendite ermöglicht.
- Kerngeschäfte befinden sich in Märkten, die ein langfristiges Wachstumspotential des Hoechst-Konzerns darstellen.
- Kerngeschäfte werden bei der Ressourcenverteilung bevorzugt.« (Dormann 1992, S. 58)

Randgeschäfte versucht man demgegenüber »rechtzeitig zu identifizieren und den Rückzug aus ihnen vorzubereiten, bevor es zu verlustträchtigen Sanierungs- und Liquidationsaktionen kommt.« (ebnd. S. 60)

Von Hoechst zu Aventis: Wie schnell die Dinge sich ändern können.

Unstrittig ist, daß man unter dem »Kern« das Wesentliche versteht, das den Erfolg eines Unternehmens ausmacht und mit dem »Geschäft« die Vorstellung verbindet, daß es »sich rechnen« soll. Doch dann fangen die Schwierigkeiten an. Zunächst gehört dazu, daß bei der Beurteilung strategischer Geschäftseinheiten der Lebenszyklus der Produkte zu berücksichtigen ist. Innovationen wie Nachwuchsprodukte oder aber auch neue, durch Zusammenschlüsse geschaffene Kombinationen, werfen regelmäßig erst nach einer Investitionsphase Überschüsse ab. Porter, der auf dem Gebiet der Managementlehre als renommierter Autor gilt, hält den allgemeinen Brauch, die Wettbewerbsposition einer Unternehmenseinheit mit Hilfe des Marktanteils zu beschreiben, für »ebenso gefährlich wie sie trügerisch einleuchtend ist. Zwar ist der Marktanteil sicherlich (zum Beispiel wegen der Be-



triebsgrößensparnisse) für die Wettbewerbsposition relevant, doch ist die Branchenführerschaft *nicht Ursache, sondern Folge von Wettbewerbsvorteilen.*« (Porter 1992, S. 49f) Als Beispiel gilt hier XEROX, dessen hohe Marktanteile bei Kopierern durch den überlegenen Ressourceneinsatz des japanischen Konkurrenten Canon keine starke Wettbewerbsposition wiedergaben.

Auch die Vorstellung, daß die wesentliche Aufgabe der Gesamtunternehmensstrategie im Portfoliomanagement dezentraler Geschäftseinheiten besteht – im Extremfall Geschäftsbereiche kaufen, um sie zu verkaufen – ist nach Porter abzulehnen. In den 60er bis Anfang der 70er Jahre rechtfertigte man die umfassende Diversifikation in neue Produkte und Märkte mit Synergieeffekten\*, die durch das Zusammenlegen unterschiedlicher, aber verwandter Geschäftstätigkeiten und nicht zuletzt durch Übernahmen und Beteiligungen entstehen sollten. Das war häufig nicht der Fall. Gegen Ende der 70er Jahre schien das Konzept der Synergie nach allgemeiner Meinung passé:

»Anstatt Synergie hieß die Lösung jetzt offensichtlich Dezentralisierung, wobei der Führung der Unternehmenseinheiten Vollmacht und Verantwortung zu übertragen war und sie aufgrund ihrer Ergebnisse zu belohnen waren. In der neueren populären betriebswirtschaftlichen Literatur wird Dezentralisierung als Grundlage vieler erfolgreicher Unternehmen ermittelt, und viele größere Konzerne praktizieren sie jetzt mit nahezu religiöser Ehrfurcht. Die Dezentralisierung hat, zusammen mit der Ernüchterung über Synergie, die Ansicht bestätigt, daß die wesentliche Aufgabe der Gesamtunternehmensstrategie im Portfolio-Management besteht.« (Porter 1992, S. 406)

Es käme jedoch darauf an, Verflechtungen herzustellen, ohne die Vorteile einer stärkeren Dezentralisierung in Frage zu stellen – also auf »unabhängige Unternehmenseinheiten, die Organisationsmittel und gemeinsame Wertvorstellungen miteinander verbinden.« (Ebd., S. 485) Darüber hinaus hat Porter eine strategische Analyse der vertikalen Integration, Verflechtung, Horizontalstrategie und Diversifikation vorgelegt, die für die Beurteilung von Übernahmen und Beteiligungen relevant ist. Wir verweisen in diesem Rahmen u.a. auf die kurzgefaßte Darstellung bei Jansen (2000, Kap. 3.2.2).

Die Bestimmung des Kerngeschäftes nur vom Endprodukt her kommt einer Simplifizierung der Wirklichkeit gleich. Erfolgsquellen, die das Kerngeschäft erst erfolgreich sein lassen, werden nicht erfaßt. Anfang der 1990er Jahre weckten

\* Synergie = aus griechisch synergia (Mitarbeit). Das Zusammenwirken von Kräften zu einer Leistung.

Prahalad/Hamel mit der inzwischen vieldiskutierten These die Aufmerksamkeit, das erfolgreiche Unternehmen auf Wachstum auf der Grundlage von Kernkompetenzen setzen. (Vgl. Prahalad und Hamel 1991)

Danach werden heute Managementaktivitäten hauptsächlich darauf verwendet, *kleiner* (Restrukturierung des Portfolios und Reduzierung der Belegschaft) oder *besser* (Reengineering der Prozesse und ständige Verbesserung) zu werden. Es komme aber darauf an, *anders* zu werden, über das Reengineering hinauszugehen und den Schwerpunkt auf die Neuerfindung der Industrie und die Erneuerung der Strategie zu legen (vgl. Hamel/Prahalad 1995). Aus der Notwendigkeit, die Strategie anders zu verstehen, ergibt sich die Notwendigkeit, anders über die Organisation zu denken:

»In den letzten Jahren haben viele Unternehmen hart an der Organisations-  
transformation gearbeitet. Sie haben traditionelle Aufgaben der Zentrale wie  
Planung und Humanressourcenmanagement den einzelnen Geschäftseinheiten  
übertragen; sie haben versucht, den Angestellten aller Ebenen größeren Spielraum  
zu geben; sie haben Randbereiche abgestoßen und sich auf das Kerngeschäft kon-  
zentriert (...) Diese Ideen stellen die Antithese zu den hochzentralisierten, über-  
bürokratischen, kontrollorientierten, technologiebestimmten »big brain« Organi-  
sationsarchetypen der sechziger und siebziger Jahren dar. (...) Trotzdem hat sich  
in vielen Fällen gezeigt, daß das Gegenmittel gegen Bürokratie und unnötige Zen-  
tralisierung ebenso toxisch wirken kann wie das Gift, das es neutralisieren soll.«  
(Ebd. S. 424 f.)

Die Autoren empfehlen weniger Schwarz-Weiß-Denken und statt dessen eine  
Synthese: Zielgerichtetes Handeln statt Bürokratie oder Empowerment, Kernkom-  
petenz statt Diversifizierung oder Kerngeschäft.

## **DIE ROLLE DER KONZERNZENTRALE GESTALTEN**

Welche Stellung haben nun Strategische Geschäftsfelder und -einheiten in diesem  
ressourcenorientierten Strategiekonzept? Nach dem traditionellen Ansatz strate-  
gischer Planung werden Strategische Geschäftsfelder (SGF) als homogene Grup-  
pen von Produkten/Dienstleistungen im Hinblick auf Kundengruppen, Kundenbe-  
dürfnisse bzw. Technologien definiert. Strategische Geschäftseinheiten (SGE) sind  
dezentrale Einheiten zur organisatorischen Umsetzung strategischer Planung. Sie  
wurden, wie oben bereits hervorgehoben, Ende der siebziger Jahre vor allem in di-  
versifizierten Konzernen eingeführt. Ihre autonome Stellung ist jedoch durch Ver-

flechtungen zu ordnen, um, wie Porter ausführt, Synergieeffekte zu nutzen. Portfolio Management ist nur eine der Rollen, die die Muttergesellschaft einnehmen kann: neben denen der Restrukturierung, des Wissenstransfers und der Förderung gemeinsam genutzter Aktivitäten. (Vgl. Porter 1987)

Auch Prahalad/Hamel kritisieren das SGE-Konzept in der traditionellen Strategieplanung, weil Strategischen Geschäftseinheiten bei ihrer vergleichsweise autonomen Stellung zu wenig Mittel für die Entwicklung von Kernkompetenzen bereitstellen und Innovationen nur kleinmütig voranbringen können. Der wertstiftende Beitrag des Topmanagements sollte statt in der Optimierung der Geschäftserträge durch abwägende Mittelverteilung auf die einzelnen Geschäftseinheiten in der Formulierung eines strategischen Gesamtkonzeptes und im Schaffen von Kompetenzen zur Sicherung der Zukunft bestehen. Dezentrale Strukturen sind auch nach diesem Ansatz nicht überholt, sondern im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzeptes zu führen. (Vgl. Prahalad/Hamel 1991).

Es wird von der Anzahl der autonom geführten Geschäftseinheiten und der strategischen Gemeinsamkeit zwischen den Geschäften abhängen, ob der Konzern als reine Finanzholding (Quandt), als Konglomerat (Veba, General Electric) als faktische Managementholding (Siemens, ABB) oder als funktional integriertes Unternehmen geführt wird. Auch bei Konzernstrukturen besteht die Gefahr Modewellen aufzusitzen. Mischkonzerne, die in vielen unabhängigen Geschäftsfeldern aktiv sind, galten bis vor kurzem als lahme Dinosaurier und Wertvernichter. Heute ist wieder vom come back der Konglomerate die Rede. Diese Mischkonzerne, die Größenvorteile und die Möglichkeiten der Querfinanzierung ausnützen könnten, würden besser in eine Welt passen, die durch das Zusammenwachsen der Branchen gekennzeichnet sei. Es käme aber darauf an, sie richtig zu führen (vgl. Heuskel 1999). Dazu gehöre mehr denn je der geschäftsübergreifenden Wissenstransfer. Nicht nur auf (Shareholder-) Wertsteigerungsmanagement komme es daher an, sondern auf den Erfolgsfaktor Mensch. Warum sollen nicht erfolgreiche Mischkonzerne wie Bosch, Veba, Virgin, General Electric, um nur einige zu nennen, ebenso eine Daseinsberechtigung haben, wie die »Einproduktfirmen« Coca-Cola, Levi's, Mc Donalds?

## **ALTERNATIVEN DER KOMPETENZ- UND POTENTIALENTWICKLUNG BEWERTEN**

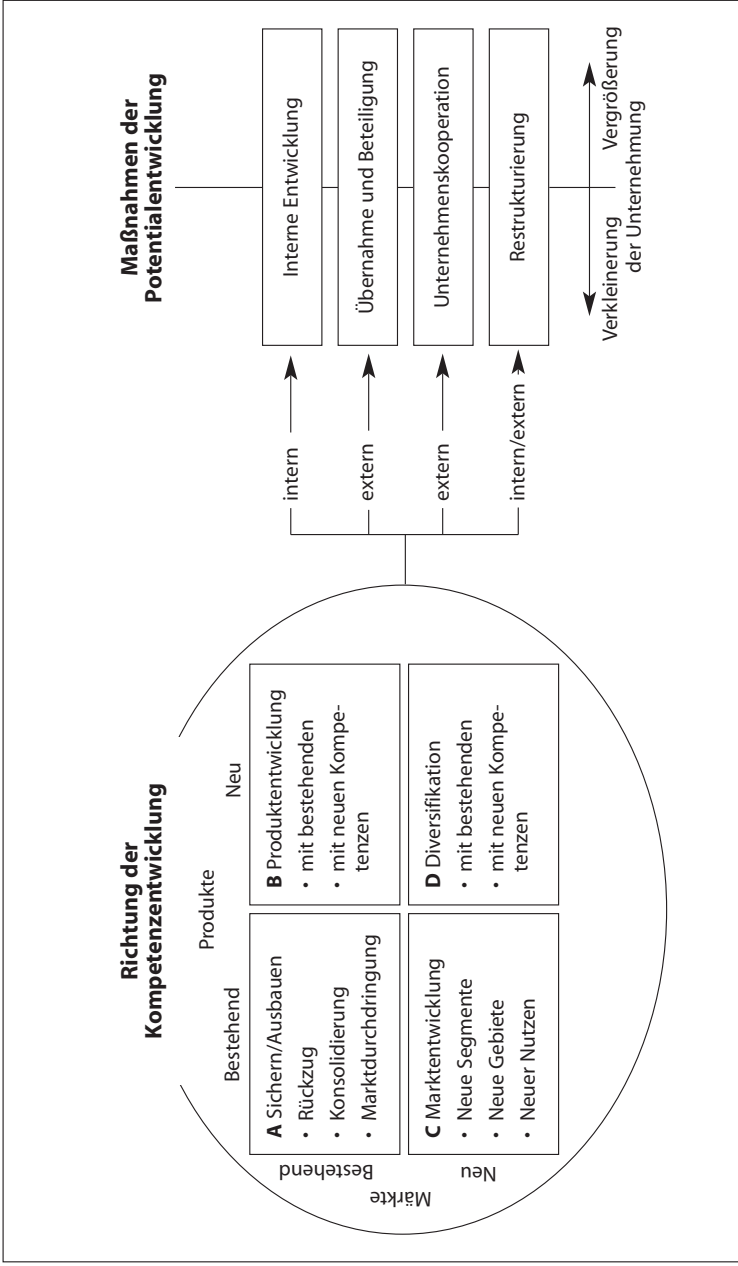
Auf der Grundlage der Unternehmensziele und der abgestimmten Positionierung der Geschäftseinheiten ist zu entscheiden, in welche Richtung und mit welchen Methoden die Strategie entwickelt werden soll (vgl. Abb. 8).

Vielfach wird davon ausgegangen, daß Übernahmen und Beteiligungen vor allem ein naheliegendes Mittel sind, um eine Wachstumslücke zu schließen (vgl. Jansen 2000, S. 96). Tatsächlich sind sie jedoch heute oft mit der Unternehmensverkleinerung und -Restrukturierung verbunden. Die klassische Produkt-Markt-Matrix der Strategieentwicklung ist vor dem Hintergrund der Restrukturierungswelle zu überarbeiten: Der Rückzug aus bestehenden Produkten und Märkten ist offenkundig auch eine strategische Option (vgl. Johnson/Scholes 2002, Teil III). Rückzug auf das Kerngeschäft durch Restrukturierung oder Diversifizierung durch Übernahme und Beteiligung – in beiden Fällen wird die Frage zu stellen sein, welche Wirkungen für die Kernkompetenzen zu erwarten sind (vgl. Jansen 2000, S. 97 und Müller/Prangenberg 1997, Teil II.).

Aber auch bei traditionellen Methoden zur Strategieentwicklung ist zu beachten, daß neben dem internen und externen Wachstum durch Akquisition und Kooperation heute die Restrukturierung, die Kombination beider Maßnahmen verfolgt wird. Wachstum und Vergrößerung aber auch Verkleinerung des Unternehmens durch Unternehmensspaltung, Verkauf von Beteiligungen, Stilllegung und andere Formen der Betriebsänderung sind heute keine Ausnahme mehr.

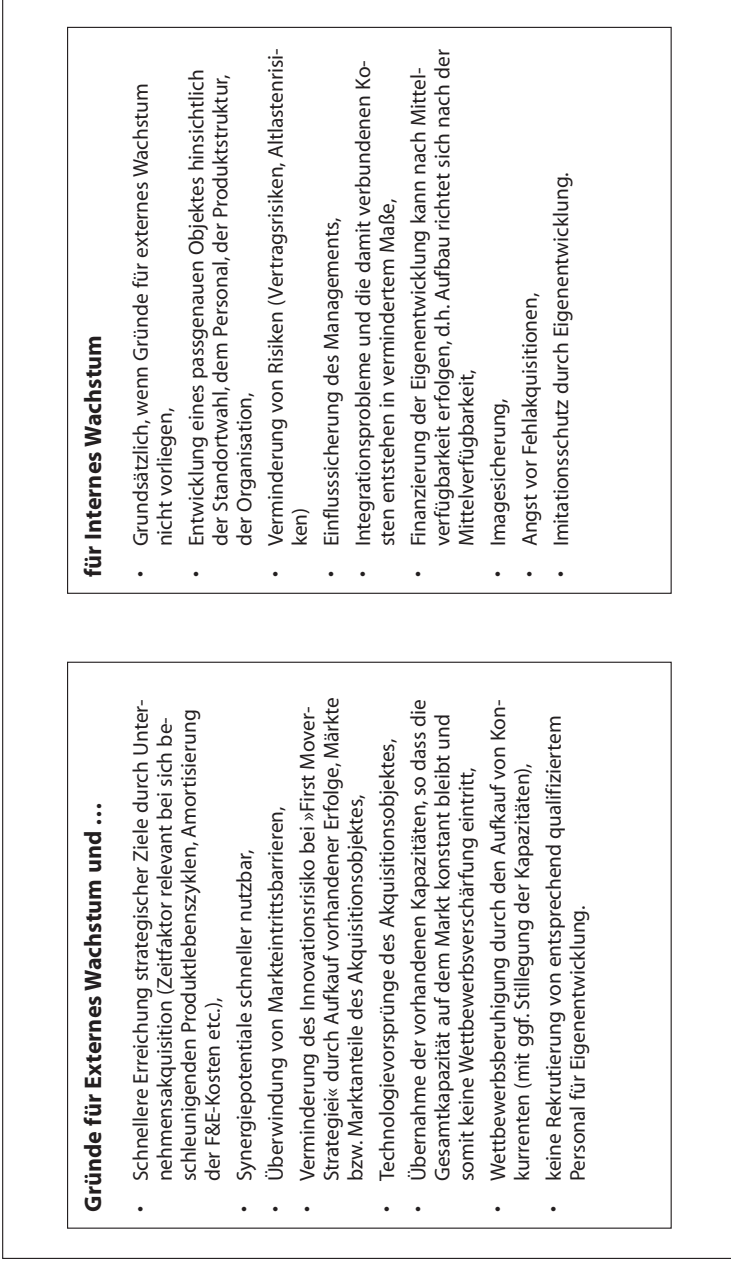
Über die Maßnahmen im Einzelnen ist anderer Stelle schon ausreichend geschrieben worden, (vgl. die Hinweise in diesem Handbuch sowie u.a. Jansen 2000, Johnson/Scholes 1999, Hitt u.a. 1999, Müller/Prangenberg 1997) so daß wir hier nur, gewissermaßen als Verbindung, Gründe für externes Wachstum im Vergleich zum internen Wachstum angeben (vgl. Abb. 9).

**Abb. 8: Richtungen und Maßnahmen der Strategieformulierung**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson/Scholes 2002

**Abb. 9: Gründe für internes und externes Wachstum**



Quelle: Jansen 2000, S. 96

## 7. UMSETZUNG UND KONTROLLE: ALLES AUF ANFANG

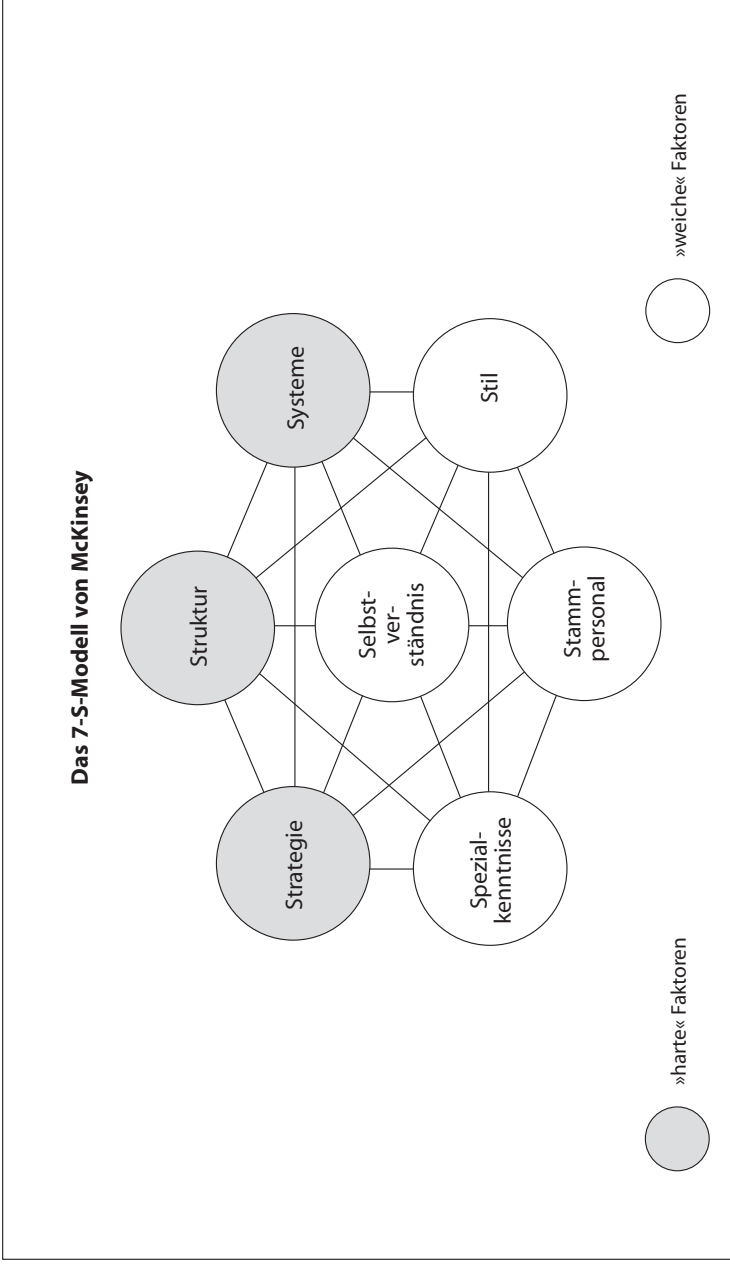
---

»Es ist kein Kunststück eine Strategie zu formulieren, das Problem ist sie zum Laufen zu bringen.« (Ansoff 1988, eigene Übersetzung) Dieser Ausspruch des Strategiepapstes Igor Ansoff aus den achtziger Jahren macht ein Problem deutlich, daß erst in letzter Zeit mehr in den Vordergrund der Debatte rückt: Es kommt vor allem auch auf die Umsetzung der Strategie an. Nicht zuletzt die Prominenz entsprechender Konzepte wie Risikomanagement und Balanced Scorecard (Vgl. Kaplan/Norton 1997) illustrieren diese veränderte Schwerpunktsetzung.

In der aktuellen Diskussion um Übernahmen wird eines immer wieder deutlich: Ein Grund für den Misserfolg von Fusionen ist es, wenn die sogenannten weichen Faktoren – wie die Unternehmenskultur, personelle Fragen, das Management des Wandels selbst – erst in das Blickfeld rücken, wenn die Entscheidung bereits gefallen ist – bei der Umsetzung der Strategie. Insbesondere die Wirkungskette »Übernahme – Restrukturierung – Personalabbau« veranlaßt viele Arbeitnehmer – wie an verschiedenen Stellen in diesem Handbuch gezeigt, Fusionsvorhaben ablehnend gegenüberzustehen. Auf der anderen Seite zeigt sich auch, daß durch die Wirkungskette »Investition in Übernahmen und Beteiligungen – Wachstum – Arbeitsplätze« der gegenteilige Effekt eintreten kann. Betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und ein gezielt eingesetztes Veränderungsmanagement können zum Erfolg von Zusammenschlüssen beitragen (vgl. hierzu Mairhofer und M. Müller in diesem Handbuch, die Schwerpunktheft der Zeitschriften Personalführung 2/2000 und Mitbestimmung 11/2000 sowie Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler Stiftung 2001.)

Genau genommen geht es um eine Frage, die nicht allein für die Fusion oder auch für Restrukturierungen wichtig ist, sondern die eine Grundfrage der Unternehmensführung selbst. Anfang der achtziger Jahre wurden die damaligen McKinsey Mitarbeiter Peters und Waterman mit ihrem Text »Auf der Suche nach Spitzenleistungen« weltberühmt, indem sie argumentierten, daß exzellente Firmen nicht nur die »harten«, sondern auch die »weichen« Managementbereiche, wie die Unternehmenskultur, die besonderen Kompetenzen und die Erfahrung der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Mission miteinander abstimmen (vgl. Abb. 9).

**Abb. 10: Spitzenleistungen durch Abstimmung der «harten» und «weichen» Erfolgsfaktoren**





Das Problem war nur, daß kurz danach die meisten der als exzellent bezeichneten Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten kamen: IBM, Citybank, Caterpillar und andere. Der damalige Weltmarktführer in der Computerindustrie IBM hat bekanntlich die durch den Personalcomputer ausgelöste Strategiewende verschlafen, vielleicht weil er zuvor so erfolgreich war. Heute wird man sagen, daß es nicht nur auf diesen System-Umfeld »fit« ankommt, sondern auch auf »stretch«, auf die Fähigkeit aus den Kompetenzen heraus Innovationen voranzutreiben. Die bürokratische Struktur und konservative Kultur von IBM waren unter veränderten Umfeldbedingungen nicht mehr zeitgemäß. Damals stand IBM vor der Alternative der Zerschlagung des Unternehmens und harten Restrukturierungsmaßnahmen oder aber einer Neuorientierung auf Service, Beratung, und neue Technologien (Internet), auf eine teamorientierten Struktur und innovative Kultur. Heute gehört IBM mit 88 Mrd. US \$ Umsatz und 135.000 Mitarbeitern allein im Servicebereich wieder zur Spitze: als »Internet Business Machines«. Nicht der Druck von oben hat diesen erfolgreichen Wandel ermöglicht: Man hat vielmehr Ideen, Initiativen und Enthusiasmus, die von unten kamen gefördert (vgl. Hamel 2000). Vielleicht sollten Unternehmen, die in einer ähnlichen Lage sind, dies auch tun.



- Ansoff, H.I.: The new corporate strategy, New York 1988.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach Gesellschaft: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit – Lösungen deutscher Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1994, Sonderheft Nr. 33.
- Bachner, M./Köstler, R./Trittin, W./Trümner, R.: Umwandlungsgesetz und Arbeitsrecht. Köln 1996.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Band 5. Fusionen gestalten. Gütersloh 2001.
- Bresser, R.: Strategische Managementtheorie. Berlin/New York 1998.
- Clever, H.: Post-Merger-Management. Stuttgart et al. 1993.
- Dormann, J.: Akquisition und Desinvestition als Mittel der Strukturanpassung bei Hoechst. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1992, Ergänzungsheft Nr. 2, S. 51-68.
- Foster, R./Kaplan, S.: Creative Destruction. Boston 2001.
- Giersberg, G.: Der Markt für Übernahmen hat sich mehr als verdoppelt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. Dezember 2000, S. 18.
- Grove, A.S.: Only the Paranoid Survive. New York 1996.
- Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1958). Unveränderter Nachdruck. Wiesbaden 1990.
- Hamel, G./Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft. Wien 1995.
- Hamel, G.: Waking up IBM. In: Harvard Business Review. Juli/August 2000, S. 137-146.
- Hellriegel, D./Slocum, J.W./Woodman, R.W. Organizational Behaviour. 9. Auflage Cincinnati/Ohio 2001.
- Heuskel, D.: Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Frankfurt/Main, New York 1999.
- Hitt, M.A./Irleand, R.D./Hoskisson, R.E.: Strategic Management. 3. Aufl. Cincinnati u.a. 1999
- Jansen, St. A.: Merger & Acquisitions. 3. Aufl. Wiesbaden 2000.
- Johnson, G./Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy. 6. Aufl. Harlow/England u.a. 2002.
- Kaplan, R.S./Norton, D.: Balanced Scorecard. Stuttgart 1997.

- Kotler, P./Bliemel, F.: Marketing-Management. 10. Aufl. Stuttgart 2001.
- Mintzberg, H.: Strategy Safari. Wien 1999.
- Mintzberg, H./Lampel, J./Quinn, J.B./Ghohal, S.: The Strategy Process. 2. Aufl. London u.a. 2003.
- Müller, H. E./Prangenberg, A.: Outsourcing-Management. Köln 1997.
- Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategie. 6. Auflage. Frankfurt am Main 1990.
- Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. 3. Auflage. Frankfurt am Main 1992
- Porter, M. E.: From Competitive Advantage to corporate strategy. In: Harvard Business Review, Mai/Juni 1987.
- Porter, M. E.: What is Strategy? In: Harvard Business Review 1996, Nr. 11-12, S. 61-78.
- Porter, M. E.: Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review. März 2001. S. 63-78.
- Prahalad, C. K./Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager 1991, Nr. 2, S. 66-78.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. 5. Aufl. Wiesbaden 2000.
- Töpfer, A.: Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns 1995-1997. Neuwied 1998.
- Waterman, R.H./Peters, Th.J./Phillips, J.R.: Structure is not organization. In: Business Horizons, June 1980.
- Wise, R./Baumgartner, P: Go Downstream. The New Profit Imperative in Manufacturing. In: Harvard Business Review. September/Oktober 1999. S. 133-141.

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	10,23	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	8,18	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	10,23	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	14,32	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993</b>	16,36	13034	3-935145-04-7
35	<i>Sieglinde Fries, Rudolf Hickel, Herbert Mai, Ulrich Mückenberger (Hrsg.)</i> <b>Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz</b>	6,14	13035	3-935145-06-3
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	8,18	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	8,18	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	12,78	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	12,78	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications</b>	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	8,18	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> <b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b>	10,23	13043	3-935145-15-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> <b>Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell</b>	10,23	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	8,18	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	17,90	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung</b>	8,18	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lüthje</i> <b>Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen</b>	10,23	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert/Jürgen Tempel</i> <b>Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	10,23	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/Otfried Mickler</i> <b>Telekommunikation im Aufbruch</b>	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> <b>Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b>	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolffhard Kohte</i> <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> <b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern</b>	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit</b>	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> <b>Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft</b>	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> <b>Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung</b>	15,00	13058	3-935145-32-2

Nr.	Autor/Title	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> <b>Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie</b>	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> <b>Welthandelsorganisation und Sozialstandards</b>	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> <b>Bündnisse für Arbeit im Betrieb</b>	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> <b>Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen</b>	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> <b>GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels</b>	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welz Müller</i> <b>Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur</b>	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> <b>Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen</b>	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> <b>Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung</b>	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> <b>Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung</b>	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Priewe unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> <b>Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit</b>	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> <b>Kollektives Handeln</b>	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> <b>Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip</b>	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> <b>Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht</b>	12,00	13072	3-935145-46-2

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> <b>Future Works</b>	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> <b>Vermögensbildung und Vermögensverteilung</b>	16,00	13074	3-935145-48-9
76	<i>Christine Schön</i> <b>Betriebliche Gleichstellungspolitik</b>	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> <b>US-Cross-Border-Lease</b>	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> <b>Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> <b>Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> <b>Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit</b>	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> <b>Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen</b>	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> <b>Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland</b>	12,00	13082	3-935145-58-6
84	<i>Henry Schäfer</i> <b>Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt</b>	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> <b>Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen</b>	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> <b>International Accounting Standards</b>	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> <b>Grundzüge der Unternehmensbesteuerung</b>	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> <b>Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration</b>	12,00	13088	3-935145-64-0

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

