

Strategische Managementkonzepte: Betriebsleitung I

Episode 2: Strategie der „Betriebsleitung“

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:
Grundlagen

Episode 2:
Strategie der „Betriebsleitung“

Episode 3:
Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können eine zweckmäßige Betriebspolitik entwerfen.

Lernziel 2:

Sie können eine zweckmäßige Betriebsplanung entwerfen.

Lernziel 3:

Sie können zweckmäßige Anleitungen zur Handhabung klassischer Betriebsstrategien formulieren.

Gliederung dieser Episode

- Politik im Konzept der „Betriebsleitung“
- Strategische Pläne im Konzept der „Betriebsleitung“
- Operative Handhabung der Betriebsstrategie

Politik im Konzept der Betriebsleitung: Konsequente Wertorientierung



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Twentieth Century Fox
Home Entertainment Germany GmbH

Bonus über alles

SZ 3.2.09

Viele Regionalbanken in Amerika verzichten auf Hilfe, weil das die Managergehälter begrenzt

Von Moritz Koch

New York – Mit ihren jüngsten Bonuszahlungen sind die Wall Street Banken zu weit gegangen. Mehr als 18 Milliarden Dollar haben sie inmitten der Finanzkrise an ihre Mitarbeiter ausgeschüttet. Wohl noch in dieser Woche wird die neue US-Regierung Beschränkungen für Managergehälter in staatlich gestützten Unternehmen beschließen. Doch so verständlich es sein mag, dass der Staat die Löhne in der Finanzbranche nicht subventionieren will – unproblematisch ist das Vorhaben nicht. Mehrere regionale Banken haben bereits entschieden, sich nicht von dem Stabilisierungsfonds der Regierung helfen zu lassen. Sie befürchten, dass der Staat zu starken Einfluss auf ihre Gehaltspolitik und ihre Dividendenzahlungen nehmen würde. Damit gerät das Ziel in Gefahr, den Kreditmarkt wieder in Gang zu bringen.

Das Finanzministerium hat etwa 250 Milliarden Dollar für Kapitalinfusionen reserviert. Gerade finanziell gesunde Banken sollen Geld erhalten, damit sie mehr Kredite vergeben und so die Wirtschaft ankurbeln können. Bisher sind fast 195 Milliarden Dollar ausgezahlt worden, große Teile davon an Provinzbanken, die bei der Finanzierung von Familienunternehmen eine entscheidende Rolle spielen. Doch immer mehr Kreditin-

stitute ziehen ihre Bewerbungen zurück.

Einige Bankmanager sprechen ihre Sorgen offen aus. „Es gibt Provisionen, die es der Regierung erlauben, einseitig die Regeln zu verändern“, sagt Rick Adams, Vorstandsmitglied bei United Bankshares, einer Bank aus West Virginia. Vorige Woche lehnte sie die Hilfszahlung von fast 200 Millionen Dollar ab, die ihr die Regierung überweisen wollte. Als Gründe nannte das Unternehmen Beschränkungen bei Dividendenausschüttungen und „Unsicherheit über die künftigen Auflagen des Programms“. Die Versicherung der Regierung, strenge Vorschriften nur bei besonders hilfsbedürftigen Banken anzuwenden, konnte das Management offenbar nicht beruhigen.

Stärke demonstrieren

Auch die Rurban Financial Corporation in Ohio hat ihr Interesse an dem Staatsgeld verloren. Ihr Chef Ken Joyce sagt, das Angebot, vom Staat „billiges Kapital“ zu erhalten, habe zunächst verlockend geklungen. Doch die möglichen Eingriffe der Regierung seien beunruhigend. Der Bankensektor sei ohnehin schon stark reguliert, „da erschien es nicht besonders klug“, sich zusätzliche Vorschriften machen zu lassen. Insgesamt haben in den USA etwa 320 Banken Hilfen erhalten. Viele weitere haben sich beworben. Doch das ursprünglich

anvisierte Ziel, 2000 der insgesamt 8000 Banken des Landes Kapital zuzuführen, wird wohl nicht erreicht. Nicht immer sind die Gehalts- und Dividendenrestriktionen der Grund für die Zurückhaltung der Banken. In einigen Fällen wollen die Institute ihren Aktionären und Gläubigern einfach nur demonstrieren, dass ihre Kapitalausstattung so solide ist, dass sie keine Hilfe nötig haben.

Die Planungen der Regierung von Präsident Barack Obama sehen vor, dass Manager von Unternehmen, die „außergewöhnlich“ viel Staatsgeld erhalten, keine Abfindungen mehr bekommen dürfen. Das Topmanagement muss zudem mit einer Absenkung seines Bonuspools um mindestens 40 Prozent rechnen. Einzelheiten wollte Finanzminister Timothy Geithner am Montag unter anderem mit US-Notenbankchef Ben Bernanke und der Chefin des US-Einlagensicherungsfonds FDIC, Sheila Bair, besprechen.

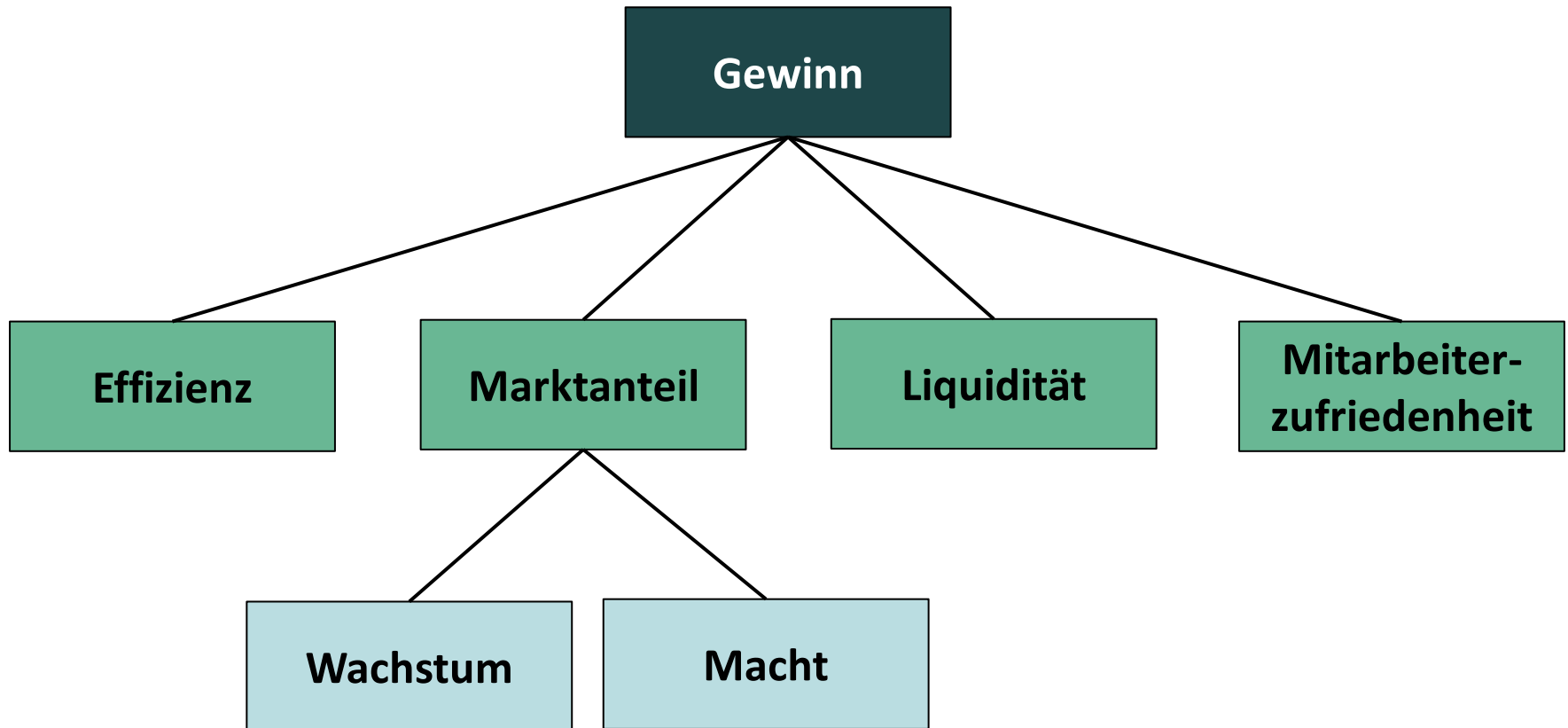
Der Vorschlag, die Gehälter in angeschlagenen Banken auf 400 000 Dollar zu begrenzen – das entspricht Obamas Einkommen – wird offenbar nicht weiter verfolgt. Die Regierung bewegt sich in einem Spannungsfeld. Einerseits muss sie die Vorschriften verschärfen, um das Vertrauen in die Finanzpolitik wieder herzustellen. Andererseits muss sie darauf achten, die Anreize für die Teilnahme nicht komplett zu zerstören.

Quelle: Koch, M. (2009)

Politik im Konzept der „Betriebsleitung“

- Das klassische Politikproblem
- Zweckmäßige Politik: Gewinnmaximierung
- Zielhierarchie
- Gewinnmaximierung und Erfolg

Beispiel eines hierarchischen Zielsystems



Quelle: Remer, A. (2009); Seite 98

Zweck und Mittel: Überleben durch Zweckerreichung?

„Zu viel Geld an die Banken“

„Zu viel Geld an die Banken“, hat die Hofer Privatbrauerei Scherdel in den letzten Jahren zahlen müssen, sagt der Firmenchef Peter Scherdel im Gespräch mit unserer Zeitung. Jetzt ist die alteingesessene oberfränkische Brauerei zum **Insolvenzfall** geworden, die Hauptbanken haben die **Kreditlinien gekündigt**. Der Nürnberger Rechtsanwalt Kai Röhler wurde zum vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt.

Die Hofer Brauerei, die von ihren 127 000 Hektolitern Jahresausstoß stellt, geht zurück. rund 70 Prozent in Oberfranken und der Oberpfalz verkauft, sitzt nach Angaben ihres Firmenchefs auf acht bis neun Millionen Euro Altschulden und konnte Zins und Tilgung nicht mehr aufbringen.

Schwarze Zahlen

Allerdings hebt der Firmenchef hervor, dass die Brauerei **immer Gewinne geschrieben** habe. „Wir sind gut aufgestellt und verdienen nicht schlecht.“

Quelle: Nordbayerischer Kurier (2003)

Ende einer stolzen Bank

83 Jahre lang erzielte Bear Stearns Gewinne – jetzt geht das Traditionshaus in der Kreditkrise unter

Quelle: Hesse, M. (2008)

Betriebsleitung: Shareholder Value

Wyser Pratte



Quelle: ZDF Doku mit freundlicher Genehmigung Marietta Slomka

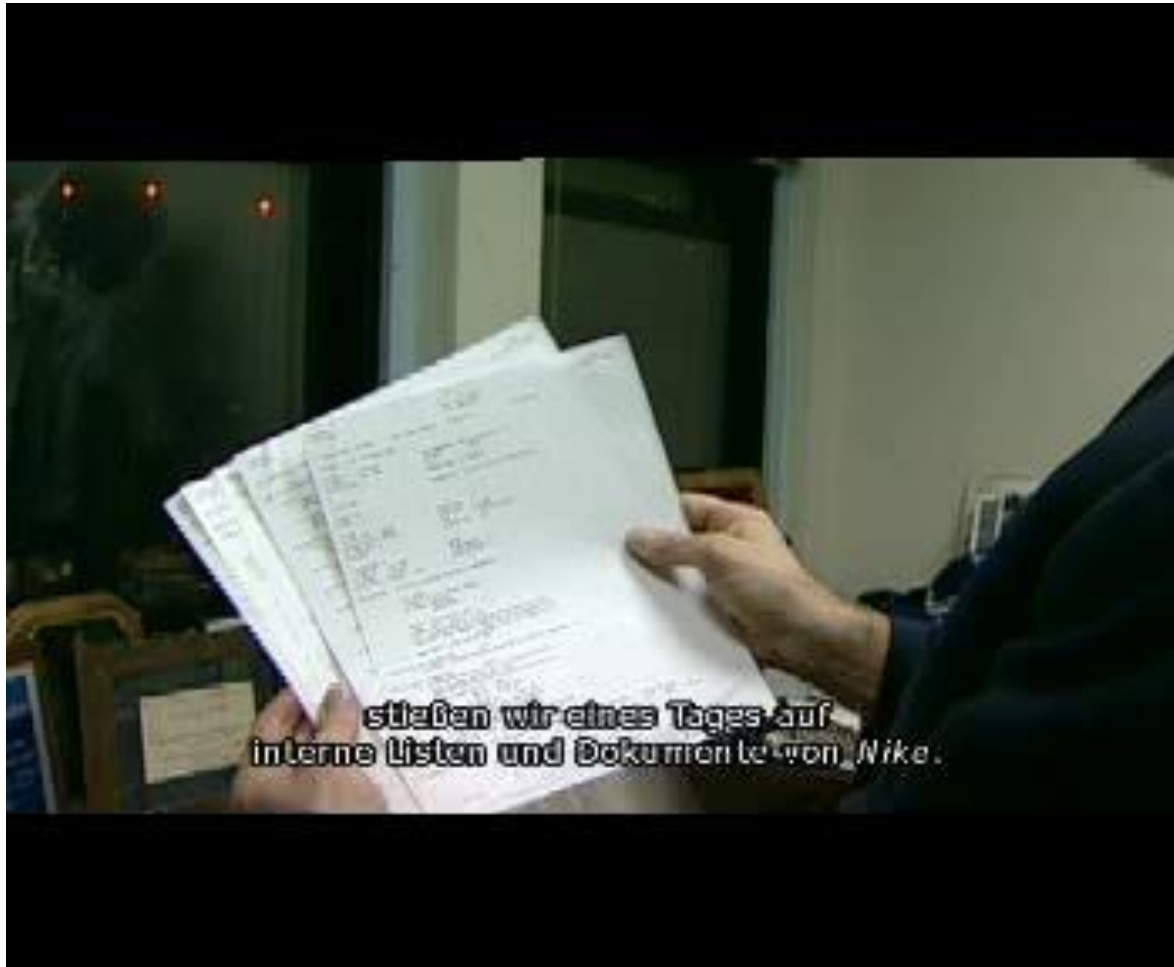
Strategische Pläne im Konzept der „Betriebsleitung“

- Das klassische Problem der strategischen Planung
- Zweckmäßige Pläne: Funktionenhierarchie
- Betriebswirtschaftslehre
- Funktionenhierarchie und Erfolg

Operative Handhabung der Betriebsstrategie

- Das klassische Verteilungsproblem
- Kostenlohn
- Das klassische Problem der operativen Planung
- Optimierung

Verteilungspolitik der Betriebsleitung: „Marktgerechter“ Lohn I



Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

Operation Research Ansatz der operativen Planung

$$D = \sum_{j=1}^n d_j \cdot x_j \rightarrow \max!$$

$$\text{Nebenbedingung : } \sum a_{ij} \cdot x_j \leq b_i (i = 1, \dots, m)$$

$$\text{Nichtnegativitätsbedingung : } x_j \geq 0 (j = 1, \dots, n)$$

Wobei gilt: D = Gesamtdeckungsbeitrag, d_j = Stückdeckungsbeiträge der Produkte j ,
 x_j = Produktionsmenge, a_{ij} = Kapazitätsbindung eines Stückes j bei Maschine i ,
 b_i = Maximalkapazität bei Maschine i

Quelle: Remer, A. (2009); Seite 101

Zusammenfassung: Politik im Konzept der Betriebsleitung

	Ziele	Verteilungspolitik
Art	Wertorientiert: Politische Ziele sollten kompromisslos ganz bestimmte Werte als Vorgaben für die Wirklichkeitsgestaltung ausdrücken.	Final: Die Verteilungspolitik sollte ausschließlich dazu dienen, die finalen Zielsetzungen im Rahmen der unvermeidlichen kausalen Determinanten der Verteilung zu verwirklichen.
Grad	Hochgradig: Politische Ziele sollten für alle Adressaten eine klare und überprüfbare Planungsgrundlage bieten.	Hochgradig: Die Verteilungspolitik sollte exakte Kriterien und Maßstäbe für eine Zweckmäßigkeitskontrolle aufweisen.
Form	Innenorientiert: Politische Ziele sollten offensiv den Anspruch des Betriebes gegenüber der Umwelt vertreten.	Innenorientiert: Die Verteilungspolitik sollte sich ausschließlich an den legitimierte Betriebsmitgliedern orientieren. Auf externe Teilnehmer darf keine Rücksicht genommen werden.
Gültigkeit	Stark: Dauerhafte und streng verbindliche Politik	
Grundmodell	Gewinnmaximierung	Kostenlohn

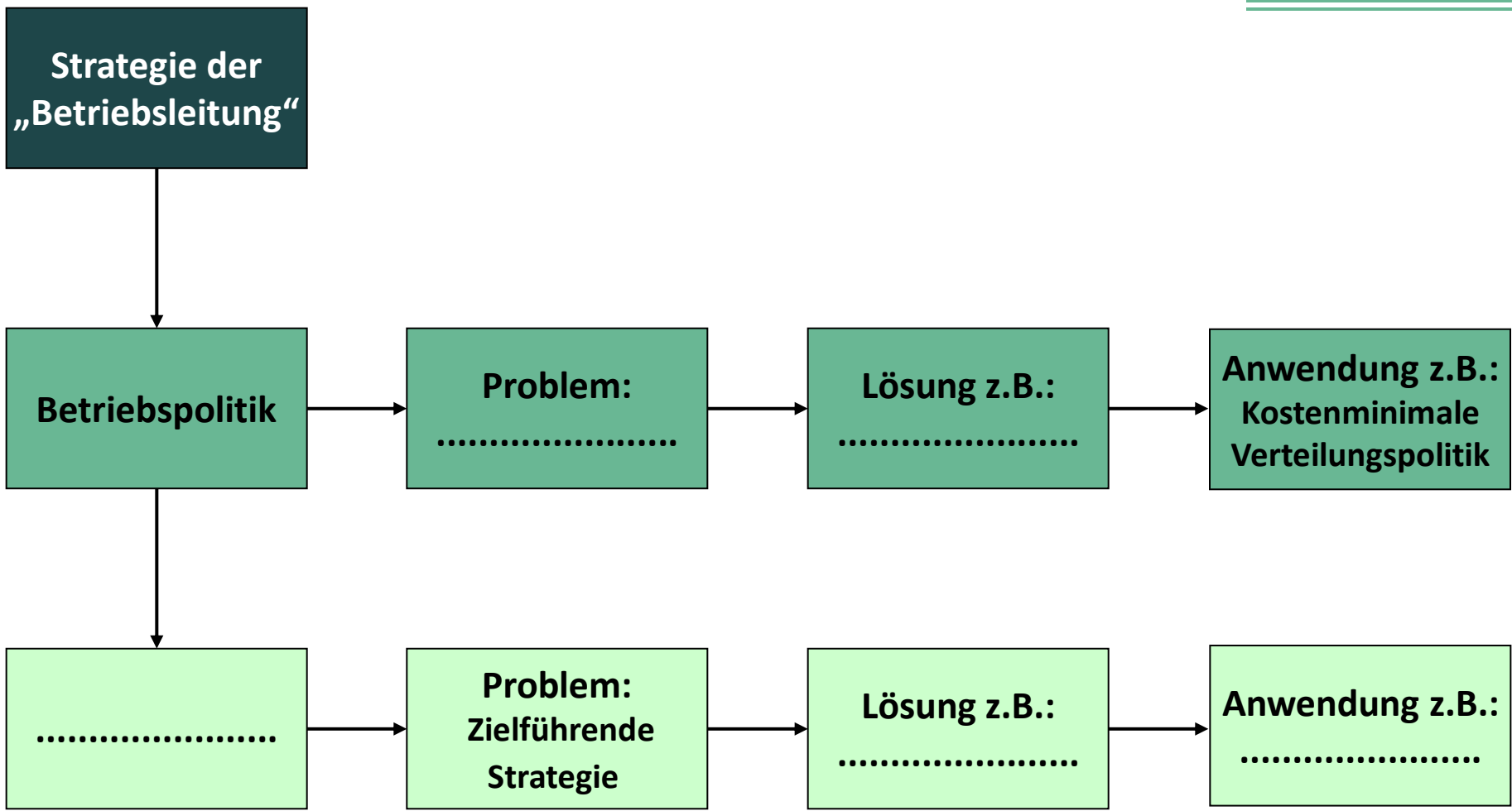
Zusammenfassung: Planung im Konzept der Betriebsleitung

	Strategische Planung	Operative Planung
Art	Zielfixiert: Strategische Pläne sollten den generell und absolut richtigen Weg zur Zielerreichung angeben.	Optimal: Operative Pläne sollten am Kriterium rechnerischer Optimalität ausgerichtet sein.
Grad	Hochgradig: Strategische Pläne sollten eine vollständige und klare Programmaussage als Grundlage für die Betriebsgestaltung enthalten.	Hochgradig: Operative Pläne sollten exakte Informationen für das richtige Handeln bieten.
Form	Innenorientiert: Strategische Pläne sollten auf Gestaltung der Umwelt und nicht auf Anpassung des Betriebs angelegt sein.	Innenorientiert: Operative Pläne optimieren die Operationen isoliert voneinander.
Gültigkeit	Stark: Dauerhafte und streng verbindliche Pläne	
Grundmodell	Funktionenhierarchie	Optimierungsrechnung

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Vervollständigen Sie die nachfolgende Abbildung (siehe auch Remer, Seite 103).**
- 2. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Welche Merkmale tragen hier Politik und Planung? Warum ist das die richtige Strategie? (Siehe auch Remer, Seite 96.)**

Zweckorientierte Betriebsstrategie



Fallstudie: Strategie der Betriebsleitung

„Eines steht fest“, dachte vor fünf Jahren Peter Schumm bei sich, „das Elektroauto wird kommen“. Hier lag seine Chance, die immer erträumte „Bonanza“. Wer bald eine leistungsstarke Antriebsbatterie anbieten könnte, dem würde alles in den Schoß fallen. Heute ist seine CARBAT S.E. auf Grund des unschlagbaren Preis/Leistungs-Verhältnisses tatsächlich ein konkurrenzloser Batterieanbieter mit einem Marktanteil von beinahe 80 Prozent.

Im Rückblick war eigentlich alles ganz einfach. Das klare Ziel fest im Auge, wurde unter Nutzung der allgemein zugänglichen wissenschaftlichen Erkenntnisse die Batterie entwickelt und ihr Herstellungsprozess geplant. Das meiste davon konnte Schumm aufgrund seiner Ingenieurausbildung persönlich erledigen. Auf diese Weise entstand ein konkurrenzloser Prototyp der Antriebsbatterie. Das Produkt würde sich wegen der zwischenzeitlich sehr verschärften CO₂-Normen praktisch von alleine verkaufen. Dann ging es nur noch darum, es so schnell wie möglich zu produzieren und abzusetzen. Bis andere gemerkt hatten was hier geschah, hatte Peter Schumm bereits einen mächtigen Konzern aufgebaut, an dem niemand mehr so leicht vorbeikam.

Literatur und weiterführende Quellen

- **Friedman, M.:** The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: New York Times Magazine, Sept. 13, 1970, S. 122 – 126.
- **Gäfigen, G.:** Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1974.
- **Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band. Die Produktion Berlin etc. 1983, 1. Aufl. 1951.
- **Heinen, E.:** Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966.
- **Hesse, M.:** Ende einer stolzen Bank, Süddeutsche Zeitung, München vom 18.03.2008.
- **Kilger, W.:** Planungsrechnung und Entscheidungsmodelle des Operation Research, in: AGPLAN, Arbeitsgemeinschaft für Planungsrechnung e.V. (Hrsg.): Unternehmensplanung als Instrument der Unternehmensführung, Wiesbaden 1965, S. 55 – 75.
- **Koch, M.:** Bonus über alles, Süddeutsche Zeitung, München vom 03.02.2009.
- **Nordbayerischer Kurier:** Zu viel Geld an die Banken, München 10.3.1 a. vom 18.01.2003
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 96 – 103.
- **Schelsky, H.:** Auf der Suche nach der Wirklichkeit, Düsseldorf 1965.
- **Schneider, D.:** Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Grundlagen, München – Wien 1993.
- **Wöhe, G.:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990.
- **Filme:** Wallstreet © Twentieth Century Fox Home Entertainment Germany GmbH
Guy Wyser Pratte, ZDF Doku
The Corporation © Zweitausendeins Versand Dienst GmbH

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.