

Barnim G. Jeschke

Entscheidungsorientiertes Management

Barnim G. Jeschke

Entscheidungs- orientiertes Management

Einführung in eine konzeptionell fundierte,
pragmatische Entscheidungsfindung

DE GRUYTER
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-051819-1
e-ISBN (PDF) 978-3-11-051820-7
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-051844-3

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2017 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Einbandabbildung: Djmilic/iStock/Getty Images Plus
Datenkonvertierung/Satz: Satzstudio Borngräber, Dessau-Roßlau
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
☺ Gedruckt auf säurefreiem Papier
Printed in Germany

www.degruyter.com

Für Antje, Alva und Malte

Vorwort

Management ist keine Bestandsverwaltung. Unternehmerische Rahmenbedingungen ändern sich ständig; kritische oder auch vielversprechende Entwicklungen erzeugen fortlaufend Entscheidungsbedarfe. In einer derartig fordernden Umwelt erleichtern, beschleunigen und verbessern geeignete Analyseansätze das Entscheiden. Gleichzeitig mögen sie eine Orientierungshilfe darstellen, um als Entscheider die Transformation vom Reagieren zum proaktiven Gestalten zu vollziehen.

Eine Linksammlung begleitender Videos zum Buch sowie weitere Zusatzmaterialien finden Sie auf der Produktseite des Verlages unter <https://www.degruyter.com/view/product/480551>.

Der Erzeuger eines Produktes tut gut daran, sich an der anvisierten Zielgruppe zu orientieren. Für wen ist also dieses Buch gedacht, welches sich mit einem so alltäglichen Vorgang wie dem Entscheiden befasst? Während überall laufend Entscheidungen getroffen werden, fokussiere ich einerseits auf komplexe unternehmerische Entscheidungen, bei denen Intuition allein für eine der Situation angemessene Entscheidungsfindung nicht ausreicht.¹ Dieses Buch richtet sich an alle Berufstätigen, deren unternehmerische Gestaltungsspielräume die eines Sachbearbeiters überschreiten – oder in absehbarer Zukunft überschreiten sollen.

Im Sinne dieses breit angelegten Zielgruppenverständnisses gab ich Auszüge des Manuskriptes einem heterogenen Personenkreis zum Lesen und kritischen Kommentieren: Unternehmern, Senior-Managern, Eltern und Studenten. Neben Wirtschaftlern bekam ich Rückmeldungen von Medizinerinnen, Ingenieuren und Naturwissenschaftlerinnen. Diesem privaten Lektorat gilt mein herzlicher Dank ebenso wie meinem fachlichen Ansprechpartner Herrn Dirk Lippold sowie den beflissenen Lektoren beim De Gruyter-Verlag.

Mein Dank gilt ebenso meinen Professoren-Kollegen an der FOM Hochschule. Namentlich möchte ich aus diesem Kreis hervorheben: Herrn Clemens Jäger für seine inhaltlich-strukturellen Vorarbeiten zum diesem Thema sowie Herrn Nils Mahnke, mit dem ich das SUDEST-Forschungsprojekt² durchführte und dessen mathematisch geprägte Denkstruktur für mich als Wirtschaftswissenschaftler eine sehr willkommene Ergänzung bedeutet.

¹ Gigerenzer und Gaissmaier beschreiben Intuition als ein Urteil, welches rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns jedoch nicht vollkommen bewusst sind und welches stark genug ist, um handlungsleitend zu sein (2012: 5).

² SUDEST = Sustainable Decision Support Tool.

Ich habe mich bemüht, die vielfältigen Anregungen im Sinne einer bestmöglichen Anschaulichkeit in dem Manuskript aufzunehmen. Eine Anregung vermochte ich jedoch nicht umzusetzen. Meine Frau merkte nach einer Leseprobe an, für ihren Geschmack würde das Wort „Entscheidung“ zu häufig vorkommen. Manche Dinge im Leben sind leider unvermeidbar.

München im Juni 2017

Barnim Jeschke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort — VII

Abbildungsverzeichnis — XI

Tabellenverzeichnis — XII

Abkürzungsverzeichnis — XIV

1 Einführung — 1

1.1 Didaktik — 1

1.2 Management und Entscheiden — 3

1.3 Entscheidungscharakteristika — 4

2 Entscheidungsprozess — 9

2.1 Entscheidungsumfeld — 9

2.1.1 Makroumfeld — 9

2.1.2 Mikroumfeld — 15

2.1.3 Analyse des Unternehmensumfelds — 20

2.2 Entscheidungsziele — 31

2.2.1 Zieloperationalisierung — 31

2.2.2 Unternehmerische Zielebenen — 35

2.2.3 Organisations- und Individualziele — 42

2.2.4 Pluralistische Unternehmensziele — 46

2.3 Entscheidungssituation — 47

2.3.1 Entscheidungsalternativen — 47

2.3.2 Entscheidungskriterien — 53

2.4 Entscheidungsregeln — 53

2.4.1 Theorieansätze — 54

2.4.2 Entscheidungsmodelle — 57

2.4.3 Entscheidungsheuristiken — 62

2.4.4 Konkrete Entscheidungsregeln — 66

2.4.5 Psychologische Irrationalität — 97

2.5 Entscheidungswirkung — 108

2.5.1 Entscheidungsgüte — 108

2.5.2 Entscheidungs-Controlling — 111

2.5.3 Nachhaltiges Entscheiden — 115

2.6 Zusammenführung der Prozessphasen — 129

3 Situatives Entscheiden — 133

3.1 Differenzierung gemäß Entscheidungskomplexität — 135

3.1.1 Operationalisierung von Entscheidungskomplexität — 135

3.1.2 Typologien gemäß Entscheidungskomplexität — 146

3.1.3 Kontingenzansatz gemäß Entscheidungskomplexität — 150

3.2	Differenzierung gemäß Stakeholder-Profil —	163
3.2.1	Darstellung der Stakeholder Map —	164
3.2.2	Typologien gemäß Stakeholder-Ansatz —	166
3.2.3	Kontingenzansatz gemäß Stakeholder-Konstellation —	167
3.3	Differenzierung gemäß systemischer Entscheiderrolle —	170
3.3.1	SUDEST-Ansatz —	170
3.3.2	Typologien gemäß SUDEST-Ansatz —	187
3.3.3	Kontingenzansatz gemäß SUDEST —	189
4	Beeinflussung der Kundenentscheidung —	191
4.1	Vermarktungsmaßnahmen und Kaufentscheid —	191
4.1.1	Unterschiedlichkeiten beim Produktangebot —	192
4.1.2	Rollenverteilung im Marketing-Mix —	195
4.1.3	Implikationen für den vermarktenden Entscheider —	201
4.2	Phasen des Kaufprozesses —	202
4.2.1	Vom Marktangebot zur Produktwahl —	202
4.2.2	Käuferseitige Wirkungs- und Erkenntnisphasen —	203
4.2.3	Vom Konzept zur Entscheidungsunterstützung —	205
4.3	Kundenverhalten und Innovationsmanagement —	223
4.3.1	Innovation und Entscheidungsbedarf —	224
4.3.2	Methoden der prognostizierenden Kundenanalyse —	227
Ausblick — 233		
Anhang: Psychologische Entscheidungsanomalien — 235		
Glossar — 243		
Literaturverzeichnis — 247		
Sachregister — 259		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Unternehmerisches Entscheidungsumfeld — 19
Abbildung 2.2	Umfeldbezogene Entwicklungsstufen der Unternehmensführung — 27
Abbildung 2.3	Unternehmerische Zielebenen und -rollen — 40
Abbildung 2.4	Kommunikationsflüsse mit und ohne SPOC-Struktur — 46
Abbildung 2.5	Beispielhafter Aktionsraum einer Conjoint-Analyse — 52
Abbildung 2.6	Nutzenlogik des Prospect-Theorems — 60
Abbildung 2.7	Entscheidungsbaumanalyse: Beispiel Karriereplanung — 82
Abbildung 2.8	Beispiel AHP-Entscheidungshierarchie — 89
Abbildung 2.9	Optische Täuschungen und Entscheidungsanomalien — 99
Abbildung 2.10	Ablaufschema strategische Planung — 115
Abbildung 2.11	Systemzustände — 120
Abbildung 2.12	Nachhaltige und nicht nachhaltige Wirkungsverläufe — 121
Abbildung 2.13	Unternehmerische Systemwahrnehmungen — 123
Abbildung 2.14	Wirkungsdiagramm für den Indikator „Rohstoffpreis“ — 125
Abbildung 2.15	Beziehungsgeflecht am Beispiel der CIBA — 126
Abbildung 2.16	Schematischer Aufbau einer Kausalanalyse — 128
Abbildung 2.17	Bausteine des unternehmerischen Entscheidungsprozesses — 129
Abbildung 3.1	Ausmaß der Interdependenz — 137
Abbildung 3.2	Schematische Prozessdarstellung — 158
Abbildung 3.3	Entscheidungsprozess und Entscheidungskomplexität — 163
Abbildung 3.4	SUDEST-Matrix — 172
Abbildung 3.5	Verknüpfung von SUDEST-Matrizen — 175
Abbildung 3.6	Entscheidungskomplex Kiesgrubenbewirtschaftung — 183
Abbildung 3.7	Relativer Stakeholder-Einfluss im Projektverlauf — 184
Abbildung 3.8	Relative Bedeutung der Entscheidungsmomente — 185
Abbildung 4.1	Käuferinvolvement, Produktunterscheidbarkeit und Kaufverhalten — 192
Abbildung 4.2	Kaufrisiko, Kaufhäufigkeit, externe Anreize und Käuferverhalten — 194
Abbildung 4.3	Rollen innerhalb des Marketing-Mix — 199
Abbildung 4.4	Prozesshierarchie der Marketing-Wertschöpfungskette — 200
Abbildung 4.5	4×3-Kaufentscheidungsmodell: Anwendung „Triathlonmaschine“ — 219

Alle Abbildungen im Buch sind, sofern nicht anders gekennzeichnet, eigene Darstellungen.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	PESTEL-Makroumfelder — 14
Tabelle 2.2	ULKWAS-Mikroumfelder — 18
Tabelle 2.3	Ergebnismatrix — 20
Tabelle 2.4	Beispiele unternehmerischer Entscheidungsparameter — 21
Tabelle 2.5	Grundformen des Environmental Scanning — 24
Tabelle 2.6	Entscheidungsprofile und Risikomanagement — 28
Tabelle 2.7	Zielbeispiele für einen Funktionsbereich „Marketing“ — 39
Tabelle 2.8	Kategorisierung entscheidungsunterstützender Ansätze — 57
Tabelle 2.9	Umsetzungsheuristiken für Bankenfusion — 63
Tabelle 2.10	Entscheidungsregeln nach Ponderabilität und Zieldimension — 67
Tabelle 2.11	Scoring-Modell für „Produktionsstandorte A und B“ — 70
Tabelle 2.12	Alternativenbewertung mittels lexikografischer Reihenfolge — 71
Tabelle 2.13	AHP-Vergleichsmatrix — 85
Tabelle 2.14	AHP-Zahlenmatrix — 85
Tabelle 2.15	Normierte AHP-Zahlenmatrix — 86
Tabelle 2.16	Ableiten der AHP-Bedeutungsgewichte — 86
Tabelle 2.17	AHP-Gesamtmatrix — 88
Tabelle 2.18	Auszahlungsmatrix beim Gefangenendilemma — 94
Tabelle 2.19	Checkliste zur Verbesserung der Entscheidungsqualität — 104
Tabelle 2.20	Nutzenmatrix – Beispiel Betriebsausflug — 110
Tabelle 2.21	Beispiele für systemisches Regeln und Steuern — 122
Tabelle 3.1	Exemplarische Gestaltungsmöglichkeiten des situativen Ansatzes — 134
Tabelle 3.2	Entscheidungs-Multiplizität — 136
Tabelle 3.3	Komplexität systemischer Wirkungsbeziehungen — 140
Tabelle 3.4	Dynamik-Matrix — 142
Tabelle 3.5	Wege zum Aufspüren von Diskontinuitäten — 143
Tabelle 3.6	Imponderabilitäts-Matrix — 145
Tabelle 3.7	Komplexitätstypen — 147
Tabelle 3.8	Analyse von Interdependenzen mittels Cross-Impact- Matrix — 153
Tabelle 3.9	Stakeholder-Matrix gemäß Einfluss und Einstellung — 165
Tabelle 3.10	Konfliktregelungs-Strategien — 167
Tabelle 3.11	Verhalten gemäß Macht- und Aggressivitäts-Relationen — 168
Tabelle 3.12	Beispielhafte Systemressourcen — 171
Tabelle 3.13	Produktinnovation als Entscheidungskomplex — 181
Tabelle 3.14	Profil Kiesgewinnungsgrundstück — 187
Tabelle 3.15	SUDEST-Entscheidungstypen — 188

Tabelle 4.1	Marketing-Mix — 196
Tabelle 4.2	Käuferbezogene Wirkungs- und Erkenntnismodelle — 204
Tabelle 4.3	4×3-Kaufentscheidungsmodell — 205
Tabelle 4.4	Werbeträger — 209
Tabelle 4.5	Werbemittel und Platzierungsaspekte — 210
Tabelle 4.6	Abgleich 4×3/organisationaler Kaufprozess — 216
Tabelle 4.7	Kaufentscheid und Geschäftsmodelle — 217
Tabelle 4.8	Analyseraster der Innovationsentscheidung — 224
Tabelle 4.9	Innovationsarten — 225

Alle Tabellen im Buch sind, sofern nicht anders gekennzeichnet, eigene Darstellungen.

Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytical Hierarchy Process
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
B2C2C	Business-to-Consumer-to-Consumer
B2G	Business-to-Government
BOD	Biological Oxygen Demand
BPM	Business-Process-Management
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V.
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CMA	Content Management System
COD	Chemical Oxygen Demand
DACH	Deutschland (D), Österreich (A), Schweiz (CH)
DCF	Discounted Cashflow
EEG	Erneuerbares Energiesetz
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMM	Entscheidungsmomente-Matrix
EPM	Entscheidungsphasen-Matrix
GM	Gesamtmatrix
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IRR	Internal Rate of Return (Interner Kapitalzinsfuß)
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator
KYC	Know your customer
LBV	Landesbund für Vogelschutz e. V.
MI	Market Intelligence
MIDDI	Multiplizität, Interdependenz, Diversität, Dynamik, Imponderabilität
NPV	Net Present Value (Gegenwarts- oder Barwert)
PESTEL	Political, economic, social, technical, ecological, legal
POP/POS	Point of Purchase/Point of Sales
ROI	Return on Investment
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinen-Optimierung)
SEU	Subjectively Expected Utility
SPOC	Single Point of Contact
SUDEST	Sustainable Decision Support Tool
ULKWAS	Unternehmen, Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Absatzmittler, Substituierer
USP	Unique Selling Proposition
WACC	Weighted average costs of capital

1 Einführung

Der Einleitung in die Thematik werden ein paar didaktische Überlegungen vorangestellt, welche dem Leser beim Umgang mit dem vorliegenden Lesestoff helfen mögen.

1.1 Didaktik

Bei diesem Buch stehen vier didaktische Ziele im Vordergrund:

- Abschätzungsleistung: Einschätzung, welcher Informationsstand hinreichend ist, um bei begrenzten Informationsbeschaffungs- und Informationsverarbeitungskapazitäten eine hinreichende Entscheidungsgrundlage zu gewährleisten.
- Transferleistung: Verständnis, inwiefern die konzeptionell hergeleiteten, abstrahierten Entscheidungsprozesse im eigenen unternehmerischen Entscheidungsalltag anwendbar sind.
- Anwendungsleistung: Fähigkeit, die vorgestellten entscheidungsunterstützenden Instrumente konkret im Berufsalltag anzuwenden.
- Wertschöpfungsleistung: Verbesserung der eigenen Entscheidungsfindung aufgrund der angewendeten Entscheidungssystematiken.

Das Buch ist in vier Kapitel und somit in vier Themenblöcke untergliedert. Nach der Einführung in die Thematik im Rahmen des ersten Kapitels widmet sich das zweite Kapitel den verschiedenen Bausteinen eines generellen Entscheidungsprozesses. Hierbei ist eine Gliederungsstruktur gewählt, welche den typischen Ablauf unternehmerischer Entscheidungen nachvollzieht und sich nicht primär nach wissenschaftstheoretischen oder wissenschaftshistorischen Strukturierungsaspekten richtet.





Das breite Spektrum unternehmerischer Entscheidungen schlägt sich nieder in einem ebenso variantenreichen Gestaltungsraum beim jeweiligen Entscheidungsprozess. Das dritte Kapitel beschäftigt sich deshalb mit dem situativen Entscheiden: Welche Entscheidungsarten lassen bestimmte Ausprägung eines unternehmerischen Entscheidungsprozesses geraten erscheinen? Unter Bezugnahme auf die im zweiten Kapitel dargelegten Grundlagen kann nun eine differenzierte Anwendung auf spezifische Entscheidungssituationen erfolgen. Hierzu werden drei sich ergänzende Ansätze vorgestellt.

Das vierte Kapitel beschreibt den Kaufentscheidungsprozess des Produktabnehmers. Die ökonomische Legitimation eines privatwirtschaftlichen Unternehmens liegt darin, Produkte anzubieten, die zu einem gewinnträchtigen Preis nachgefragt werden. Das Verständnis der Ablaufschritte bei einem Kaufprozess ist deshalb für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig wird bei dieser Diskussion verdeutlicht, wie und in welchen Phasen Kaufentscheidungen von unternehmerischen Vermarktungsentscheidungen beeinflusst werden können.

Das Glossar und das Sachregister sollen der Navigation und dem Verständnis des Lesers dienen, mit Blick auf eine pragmatische, anwendungsorientierte Perspektive.

Textkategorien

Die Darlegung der unterschiedlichen Themenbereiche erfolgt über fünf Textkategorien:

1. **Basistext:** Der Basistext nimmt den Hauptanteil der Darlegungen für sich in Anspruch. Hier wird in die jeweilige Problematik eingeführt und deren unternehmerische Relevanz aufgezeigt. Zum Teil rekurriert das anschließende Herausarbeiten eines konzeptionellen Lösungsansatzes auf verschiedene konkurrierende oder sich ergänzende Ansätze. Bei einer solchen Diskussion steht weniger der Anspruch auf einen vollständigen wissenschaftlichen Abriss im Vordergrund, sondern vielmehr die Absicht, den facettenreichen Aspekten eines praxistauglichen Lösungsansatzes Rechnung zu tragen. Wo sinnvoll, werden für einen Themenpunkt ergänzend entscheidungsunterstützende Instrumente (Decision Support Tools) vorgestellt.
2. **Zusammenfassungen:** Textboxen mit dem Icon  kondensieren vorangegangene, längere Diskussionen in Form von Kernaussagen oder mittels der Schilderung von Anwendungsfällen.
3. **Beispiele:** Textboxen mit dem Icon  haben Anwendungsbeispiele zum Gegenstand. Diese Beispiele nehmen auf die unterschiedlichsten Themenbereiche des unternehmerischen Entscheidungsspektrums Bezug, um die Bandbreite der Anwendungsfelder zu verdeutlichen. Wo sinnvoll, werden diese exemplarischen Ausführungen eine konkrete Umsetzung zuvor angeführter Vorgehensweisen umfassen.
4. **Übungen:** Textboxen mit dem Icon  umfassen Aufgabenstellungen, deren Bearbeitung es dem Leser ermöglicht, die Transferleistung von Textverständnis zu Anwendungskompetenz zu überprüfen. Wo sinnvoll, werden bei dieser Textkategorie auch Lösungen skizziert.
5. **Fragestellungen:** Textboxen mit dem Icon  haben Fragestellungen zum Gegenstand, die sich aus Entscheidersicht mit dem jeweiligen Themenpunkt verbinden. Diese Textbox sensibilisiert für Überlegungen, die sich bei der Umsetzung ergeben.

Los geht's!

1.2 Management und Entscheiden

Unsere Welt wird schneller: Beschleunigte Informationsflüsse, raschere Innovationszyklen, vermehrte Meinungspluralität und verkürzte Halbwertszeiten des Wissens fordern eine enge Taktung von Entscheidungen. Dieses Phänomen betrifft in besonderem Maße unternehmerische Entscheidungsträger in einem zunehmend globalisierten Marktumfeld. Welche Entscheidungskontexte sind hierbei zu unterscheiden? Welche Zielsetzungen verbinden sich mit der Entscheidungsfindung? Welche Entscheidungsregeln liegen einer nachvollziehbaren Entscheidungsfindung zugrunde? Und inwiefern sind die Entscheidungsergebnisse für künftige Entscheidungen nutzbar? Diesen Fragestellungen ist mit konzeptionell hergeleiteten und pragmatisch anwendbaren Ausführungen zu begegnen.

Management bedeutet Entscheidungsfindung oder, wie Pepels es ausdrückt: „Wirtschaften heißt Entscheiden.“ (2007: 13). Die Notwendigkeit von Entscheidungen ergibt sich aus den gegebenen Gestaltungsräumen: Wo es Handlungsalternativen gibt, gibt es Entscheidungsbedarf! Was macht eine „richtige“ Entscheidung aus? Sie sollte geeignet sein, den zugrunde liegenden Zielstellungen bestmöglich zu genügen. Solche Zielstellungen machen sich an wahrgenommenen Engpässen fest: Ein Absatzengpass fordert Vermarktungsziele ein, Ressourcenknappheit provoziert entsprechende Effizienzziele, und bei defizitären Mitarbeiterleistungen werden Motivations- und Befähigungsziele im Vordergrund stehen.

Unternehmerisches Entscheiden

Jeder von uns ist laufend mit Entscheidungsbedarfen konfrontiert. Und so stellt der Bedarf an unternehmerischer Entscheidungsfindung einen ständigen Begleiter des Manageralltags dar. Hierbei mag es sich um Routineentscheidungen handeln, die sich in einer Prozesslogik abbilden und größtenteils delegieren lassen – etwa das Vorgehen bei Kundenreklamationen. Andere Entscheidungen werden einen Einmalcharakter besitzen und sich nicht auf einen problemspezifischen Erfahrungsfundus berufen können, wie es beispielsweise bei der Erschließung neuer Absatzkanäle der Fall ist. Während Entscheidungsprozesse einem generischen Grundmuster folgen, sind zugleich situative Unterschiedlichkeiten und deren Auswirkung auf die Ausgestaltung der spezifischen Entscheidungsfindung zu beleuchten.

Was macht unternehmerisches Entscheiden aus? Hier finden Handlungsfestlegungen für eine Organisation, für ein Kollektiv statt. So kann etwa eine komplexe unternehmerische Einkaufsentscheidung über ein Buying Center abgewickelt werden, welches neben Initiator und Nutzer des Kaufgegenstandes den formalen Entscheider (etwa die Geschäftsführung), das Finanzcontrolling, den Einkauf sowie anderweitige,

informelle Beeinflusser (etwa Meinungsführer und Gatekeeper¹) umfasst. Entsprechend hat der Entscheidungsprozess für einen erweiterten Personenkreis nachvollziehbar zu sein. Hieraus ergeben sich:

- Rationalitätsdruck: Welcher Logik folgt die Entscheidung?
- Ergebnisdruck: War es eine gute bzw. eine richtige Entscheidung?

Unternehmerische Entscheidungen richten sich in letzter Konsequenz an der Knappheit materieller Ressourcen aus und sind daher im Regelfall materiell zu beschreiben – letztlich mit Bezug auf ihren geldwerten Effekt. Zudem wirkt eine unternehmerische Entscheidung unter Konkurrenzbedingungen; sie löst daher im Regelfall korrespondierende Entscheidungen anderer aus, auf die dann wiederum zu reagieren wäre. Insofern kommt es in der Vernetzung von Entscheidungswirkungen zu Gewinner-/Verlierer-Effekten: Die Wirkung einer eigenen Entscheidung korrespondiert mit ihrer Umwelt.

Das Thema dieses Buches, „Entscheidungsorientiertes Management“, möchte zwei Welten zusammenführen: Entscheidungstheorie und Entscheiderpraxis. Über Entscheidungstheorien wurde und wird ausführlich wissenschaftlich publiziert (z. B. Dörsam 2007, Obermaier/Saliger 2013, Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes 2014). Dennoch haben sich die Entscheiderpraxis und auch das hierauf ausgerichtete Beratungsgeschäft weitestgehend unbeeindruckt von diesen theoretischen Erkenntnissen aufgestellt. So fordert der Buchtitel beides ein: Einerseits sollen theoretische Grundlagen erschlossen, Überlegungen systematisiert und ein konzeptioneller Rahmen als Fundament für entscheidungsunterstützende Instrumente geschaffen werden. Andererseits gilt es, einen Konkretisierungs- und Anwendungsgrad herauszuarbeiten, der die Praxistauglichkeit der Ausführungen sowie die Verständlichkeit auch für einen nichtwissenschaftlichen Personenkreis gewährt.

1.3 Entscheidungscharakteristika

Das Spektrum möglicher Unternehmensentscheidungen ist breit, von regelmäßig anfallenden, operativen Routineentscheiden bis hin zu epochalen strategischen Weichenstellungen. Bestmann charakterisiert Entscheidungstypen anhand folgender Charakteristika (2009: 94f.):

- individuelle oder kollektive Entscheidungen
- einmalige oder sich wiederholenden Routineentscheidungen
- dispositive und operative Entscheidungen

¹ Mit dem Begriff des Gatekeepers verbindet sich eine formelle oder informelle Rolle, welche in der Lage ist, Informationen zurückzuhalten oder auch prioritär weiterzuleiten. Als typisches Beispiel dient das Geschäftsleitungssekretariat.

Bronner schlägt eine umfassendere Klassifizierung von Entscheidungstypen vor, welche die Charakteristika von Bestmann inkludiert (1989: 8):

- individuelle oder kollektive Entscheidungsverantwortlichkeit
- neuartige oder routinierte Entscheidung
- strategische, taktische oder operative Entscheidung
- übergreifende oder teilbereichsbezogene Entscheidung
- statische oder dynamische Entscheidung
- sichere, riskante oder ungewisse Entscheidungsgrundlage
- Initial- oder Folgeentscheidung

Konzeptrelevante Entscheidungscharakteristika

Die Ausführungen dieses Buches greifen diese Charakteristika von Bestmann auf und thematisieren sie insbesondere im Zusammenhang mit folgenden Differenzierungsmerkmalen:

- Individuelle versus Gruppenentscheidungen: Wird die Entscheidung von einer Einzelperson oder durch ein Kollektiv gefällt? Und spiegelt die Entscheidung die Zielsetzung eines Individuums oder einer Organisationseinheit wider?
- Einmalige (neuartige) versus repetitive (routinierte) Entscheidungen: Ist der Entscheider erstmalig bzw. einmalig mit der betreffenden Entscheidungssituation konfrontiert oder kann er auf – eigene oder fremde – Erfahrungen aus vergleichbaren Entscheidungen der Vergangenheit zurückgreifen?
- Entscheidungen in gleichbleibenden (statischen) oder sich ändernden (dynamischen) Entscheidungsumfeldern: So können repetitive Entscheidungen zwar auf den gleichen Sachverhalt abstellen, aber aufgrund geänderter Rahmenbedingungen zu einer anderen Bewertung und Entscheidungsfindung gelangen als in der Vergangenheit.
- Sicherheit versus Unsicherheit: Inwiefern sind die Auswirkungen von Entscheidungsszenarien aufgrund als gesichert und bekannt anzusehender Wirkungsmechanismen vorhersehbar oder nicht vorhersehbar? Bei nicht vorhersehbaren Auswirkungen wird ferner eine riskante Entscheidung von einer ungewissen unterschieden. Risiken kann sich der Entscheider über Eintrittswahrscheinlichkeiten nähern. Diese Einschätzungen mögen objektiver (z. B. basierend auf vergangenen Statistiken) oder subjektiver (vom individuellen Erfahrungshintergrund geprägter) Natur sein. Ungewisse Entscheidungen können sich dagegen auf keinen derartigen Informationsfundus berufen.
- Rekursive versus nichtrekursive Entscheidungen: Das unternehmerische Entscheidungsumfeld ist von seinem Wirkungsfluss her rekursiv oder nichtrekursiv angelegt. Bei einem rekursiven Wirkungsfluss erfolgt eine kreislaufförmige Rückführung der Entscheidungsauswirkungen in das Entscheidungsumfeld. Entscheidungen stehen hier in einem sequentiellen Zusammenhang mit künftigen Wirkungsbeziehungen, die wiederum rückkoppelnde Wirkung für den Ent-

scheider entfalten. Nichtrekursive Wirkungsflüsse hängen dagegen nur von den Eingangswerten ab; hier steht eine Entscheidung für sich, ohne weitergehende, rückkoppelnde Konsequenzen auszulösen. Dieses Differenzierungsmerkmal beinhaltet Bronners Unterscheidung von Initial- und Folgeentscheidungen, stellt diese aber in einen Kausalzusammenhang.

- Eindimensionale versus multidimensionale Entscheidungen: Diese – von Bronner nicht thematisierte – Unterscheidung stellt ab auf die Zahl der herangezogenen Bewertungskriterien bei der Beurteilung und Selektion von Entscheidungsalternativen. Richten sich Entscheidungen nur nach einem Zielparameter aus oder nach einem vielschichtigeren Wertekatalog? Multidimensionale (mehrkriterielle) Entscheidungskriterien bergen die Möglichkeit eines Zielkonfliktes: Einzelne Kriterien können also gegenteilige Wirkungen implizieren. Dies ist typischerweise der Fall, wenn etwa bei Investitionsentscheidungen sowohl Profitabilität als auch Sicherheit angestrebt werden.

Die von Bronner getroffenen Unterscheidungen in strategische, taktische und operative Entscheidungen sowie in übergreifende oder teilbereichsbezogene Entscheidungen sollen dagegen keinen Ausgangspunkt für die nachfolgenden konzeptionellen Überlegungen bilden. Diese Klassifizierungen lassen sich aus den bereits berücksichtigten Unterscheidungen herleiten. Zudem bringen sie darüber hinaus keine für die Gestaltung des Entscheidungsprozesses innewohnenden Differenzierungsnotwendigkeiten mit sich.



Unternehmerische Entscheidungen

Welches war die letzte Entscheidung, die Sie in Ihrem Unternehmen getroffen haben? Ordnen Sie diese Entscheidung ein. Handelte es sich hierbei:

- um eine individuelle oder eine kollektive Entscheidung?
- um eine einmalige oder eine repetitive Entscheidung?
- um eine statische oder eine dynamische Entscheidung?
- um eine Entscheidung unter Sicherheit oder unter Unsicherheit?
- um eine rekursive oder eine nichtrekursive Entscheidung?
- um eine eindimensionale oder eine multidimensionale Entscheidung?

Unterschiedliche Entscheidungsfindung: Beispiel Unternehmensbewertung

Unternehmerische Bewertungsansätze sind unterschiedlichsten Zwecksetzungen gewidmet, mit ihren jeweils eigenen Entscheidungsregeln. So lassen sich etwa für den Vorgang einer Unternehmensbewertung aufgrund unterschiedlicher Zwecksetzungen die folgenden Verständnisse eines Unternehmenswertes unterscheiden:

- Steuerungswert: Wert, der zu Zwecken der internen Unternehmenssteuerung aufgrund unternehmensinterner Bewertungsregeln ermittelt wird

- strategischer Wert: subjektive Bestimmung des individuellen, zukunftsbezogenen Gebrauchswertes, der neben Vermögenspositionen strategische Aspekte wie Synergiepotenziale, Gestaltungsmöglichkeiten beim Produktangebot oder vermarktungstechnische Verbundeffekte berücksichtigt
- objektivierter Unternehmenswert: Wert, den ein Verkäufer mindestens verlangen muss bzw. den ein Käufer höchstens bezahlen kann, damit er sich nach der Transaktion wirtschaftlich nicht schlechter stellt als davor
- Marktwert: Wert des Unternehmens am Kapitalmarkt, d. h. seine Marktkapitalisierung, ermittelt als das Produkt von Aktienpreis und Gesamtzahl der Aktien
- Substanzwert: Wert als Summe der materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände abzüglich der unternehmerischen Verbindlichkeiten
- Reproduktionswert: Wert, den es bedarf, um ein Geschäft zum gegenwärtigen Zeitpunkt in der gegebenen Art von Grund auf neu zu errichten (zu reproduzieren), inklusive einer Berücksichtigung der bestehenden, mit ihrem Zeitwert berechneten materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände (sofern betriebsnotwendig)²
- Vertragswert: Unternehmenswert, der im Rahmen vereinbarter vertraglicher Regelungen ermittelt wird, etwa in Bezug auf das Auszahlen ausscheidender Gesellschafter
- Schieds- oder Einigungswert: Wert, der im Rahmen eines externen, beidseitig anerkannten Gutachtens ermittelt wird, um einen Bewertungsdissens zu schlichten
- Ermittlung des steuerlichen Wertes: Wert, der gegenüber den zuständigen Finanzbehörden als Bemessungsgrundlage für Substanzsteuern dient
- Liquidationswert: Wertermittlung über die Addition der Verkaufserlöse der einzelnen Wirtschaftsgüter abzüglich der Verbindlichkeiten bzw. deren Ablösesummen

Bei allen angeführten Wertermittlungen geht es um den gleichen Bewertungsgegenstand – ein gewinnorientiertes Unternehmen. Doch so vielfältig wie die möglichen Perspektiven sind die jeweils angemessenen Wege der Entscheidungsfindung.

² Der Reproduktionswert-Ansatz ist ein Substanzwertverfahren, da es sich auf die bewertbare Substanz des Unternehmens bezieht, auch wenn diese gerade bei immateriellen Vermögensgütern (etwa „Reputation im Markt“) nur subjektiv messbar ist. Teil der Bewertung sind bei diesem Ansatz nur Vermögensgegenstände, die aus aktueller Sicht betriebsnotwendig sind. Gezahltes Lehrgeld und kostspielige Sackgassen – wie sie in der Aufbauphase eines Unternehmens nicht untypisch sind – werden in der Bewertung nicht eingepreist.

2 Entscheidungsprozess

Ausgang einer Entscheidung ist das Entscheidungsumfeld, dessen Größen Entscheidungsbedarfe hervorbringen sowie Bedeutung und Wirkung der Entscheidung mittelbar oder unmittelbar beeinflussen. Die Entscheidung selbst ist eine bewusste Handlungsfestlegung innerhalb eines Gestaltungsraums. Ein solcher Gestaltungsraum ergibt sich, wenn mindestens zwei Entscheidungsalternativen bestehen. Die Bewertung der Entscheidungsalternativen wird anhand eines oder mehrerer Entscheidungskriterien vorgenommen. Die Gegenüberstellung von Entscheidungsalternativen und Entscheidungskriterien beschreibt die Entscheidungssituation. Die Ausdeutung einer solchen Entscheidungssituation erfolgt auf Grundlage eines oder mehrerer Entscheidungsziele. Diese Ausdeutung sollte – sofern Nachvollziehbarkeit und Rechtfertigung der Entscheidungsfindung angestrebt sind – aufgrund geeigneter Entscheidungsregeln erfolgen. Der Entscheidungsprozess (oder auch synonym die „Entscheidungsfindung“) bezeichnet das Zusammenspiel von Entscheidungsumfeld, Entscheidungszielen, Entscheidungssituation, Entscheidungsregeln und resultieren der Entscheidungswirkung.

Die oben angeführten Bausteine des Entscheidungsprozesses werden in den nachfolgenden Unterkapiteln eingehender betrachtet. Diese Betrachtungen sind generischer Natur, beziehen sich also auf grundsätzliche Mechanismen, ohne Bezugnahme auf situationsspezifische Besonderheiten oder Schwerpunktsetzungen. Eine solche Differenzierung ist dann Gegenstand des anschließenden dritten Kapitels.

2.1 Entscheidungsumfeld

Das Entscheidungsumfeld ist der Kontext, aus dem heraus Entscheidungssituationen entstehen. Diese materialisieren sich durch faktische oder potenzielle Ereignisse im Umfeld. Solche Ereignisse sind entscheidungsrelevante Vorkommnisse oder Sachverhalte, auf die der Entscheider einen mehr oder minder großen Einfluss hat und welche seine Entscheidungsfindung beeinflussen bzw. beeinflussen könnten. Der Entscheider hat eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung hinsichtlich der Bedeutung sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses. Beim unternehmerischen Entscheidungsumfeld sind Makroumfeld und Mikroumfeld voneinander abzugrenzen.

2.1.1 Makroumfeld

Auf der Makroebene sind die Themenbereiche angesiedelt, welche als übergeordnete Rahmenbedingungen auf das einzelne Unternehmen einwirken. Dies geschieht im Regelfall einseitig: Das Makroumfeld beeinflusst die Mikroökonomie, ohne

eine wesentliche rückkoppelnde Wirkung des einzelnen Unternehmens auf diese Umstände. Als Ausnahmen zu dieser Regel mögen das Umfeld prägende „Trendsetter“ oder stark dem Lobbyismus verschriebene Großunternehmen gelten.

PESTEL

Das Makroumfeld lässt sich gemäß dem PESTEL-Akronym (als Erweiterung des PEST-Akronyms) in sechs Themenfelder untergliedern:

- **Political:** politisches Umfeld
 - **Economic:** wirtschaftliches Umfeld
 - **Social:** soziokulturelles Umfeld
 - **Technical:** technisches Umfeld
 - **Ecological:** ökologisches Umfeld
 - **Legal:** rechtliches Umfeld
-
- Das politische Umfeld beinhaltet beispielsweise die Förder- und Subventionspolitik gegenüber Unternehmen, angesiedelt auf lokaler, regionaler, nationaler oder auch übernationaler Ebene (z. B. EU-Richtlinien).
 - Das wirtschaftliche Umfeld kommt zum Ausdruck in volkswirtschaftlichen Finanzindikatoren wie Inflation, Währungsstabilität, Arbeitslosenzahlen oder Entwicklung des Bruttosozialproduktes. Dieses Umfeld bildet den ökonomischen Rahmen für einzelne betriebswirtschaftliche Tätigkeiten.
 - Das soziokulturelle Umfeld umfasst gesellschaftliche Präferenzen und Trends und kann somit wichtige Informationen etwa für die vertrieblichen Aktivitäten eines Unternehmens hervorbringen: Welche Ausgestaltung, Verfügbarmachung und Bewerbung eines Produktangebots wird sozial am ehesten wertgeschätzt?
 - Das technische Umfeld beinhaltet Aspekte wie technische Standards oder auch die technische Infrastruktur, etwa in Bezug auf Verkehrswege, Telekommunikation oder auch auf technische Richtlinien.
 - Das ökologische Umfeld hat die volkswirtschaftlichen Aspekte der natürlichen Umwelt zum Gegenstand, etwa mit Blick auf ein nationales Energieversorgungskonzept oder auf Umweltschutzrichtlinien.
 - Das rechtliche Umfeld schließlich ist Gegenstand des Rechtsrahmens. Aus Unternehmenssicht sind hier zum Beispiel Verbraucherrechte, Organschaftsrechte oder auch die Regulierung des internationalen Bankwesens zu nennen.

Bezüglich dieser sechs Umfelder des Makroumfeldes gilt, dass Aspekte des einen Umfeldes häufig inhaltlich und chronologisch mit Entwicklungen und Perspektiven eines anderen Umfeldes verknüpft sind. Insofern kann das Wissen über ein Umfeld helfen, Zusammenhänge in anderen, wirkungsmäßig verbundenen Umfeldern rechtzeitig zu überschauen und zu antizipieren. Beispielsweise führen etwa soziokulturelle Trends (z. B. die vermehrte Kommunikation über das Internet) zu einer politischen

Diskussion (z. B. über Datensicherheit). Diese politische Diskussion kann wiederum in rechtliche Rahmenbedingungen münden (z. B. Vorschriften bezüglich der Sicherheitsstandards bei Internetdiensten) und in der Folge das technische Umfeld prägen (z. B. neue Wege der Datenkodierung). Schließlich werden solche technischen Möglichkeiten auch wirtschaftliche Implikationen haben, etwa auf das Wachstum oder auch auf den Geschäftsverlauf betroffener Branchen.

Die geografischen Grenzen eines Entscheidungsumfelds haben mit dem Aktions- und Planungsradius des einzelnen Unternehmens zu tun. Allerdings sollten sich lokal oder national tätige Unternehmen darüber im Klaren sein, dass eine zunehmend globalisierte, international miteinander verknüpfte Welt oftmals eine überraschende Fernwirkung entfaltet. So mögen fernab verortete politische Konflikte unverhofft auch den Heimatmarkt betreffen.

Bei der Betrachtung der jeweiligen Umfeldthemen ist neben der Bestandsaufnahme vor allem die Ausdeutung künftiger Entwicklungsszenarien von Bedeutung. Je mehr sich ein Unternehmen als kontinuierlicher Beobachter seiner relevanten Themen versteht, desto eher wird es in der Lage sein, solche Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und sich hierauf einzustellen. Dabei stehen hinter jedem Thema des Entscheidungsumfeldes letztlich konkrete Institutionen, Personengruppen oder auch einzelne Personen. Hier gilt es, die Themen zu entanonymisieren. Konkret sollte sich ein Unternehmen mit den persönlichen Protagonisten solcher Themen vertraut machen, um gegenwärtige oder Implikationen für das einzelne Unternehmen besser einschätzen zu können. Mithin geht es darum, für das Makroumfeld ein unternehmensspezifisches Stakeholder Mapping durchzuführen.

Stakeholder Mapping

Für Personen bzw. Personengruppen, welche eine Relevanz für das Unternehmen haben, hat Freeman den Begriff des „Stakeholders“ eingeführt, der im Deutschen auch mit „Interessengruppe“ oder „Anspruchsgruppe“ übersetzt wird.¹ Freeman sieht Stakeholder als „those groups without whose support the organization would cease to exist“ (1984: 31). Diese Begriffsdeutung ist allerdings irreführend. Einerseits geht es vielfach nicht um Unterstützung, sondern um das Überwinden oder Integrieren von Stakeholder-Widerständen. Zum anderen müssen Stakeholder nicht notwendigerweise ein existenzbedrohendes Potenzial gegenüber dem Unternehmen aufweisen, wie die nachfolgende Diskussion ausführt. Eine zweckdienlichere Definition liefert Staehle, wonach Stakeholder dann unternehmensrelevant sind, sobald diese

¹ Tatsächlich wird die erste dokumentierte Anwendung dieses Begriffs bereits 1963 einem internen Memorandum des Stanford Research Institute zugeschrieben, jedoch inhaltlich noch nicht in konzeptioneller Tiefe ausgedeutet.

„als entscheidende und als positiv oder negativ sanktionierende Handlungsträger die Macht besitzen, auf den Fortbestand der Organisation einzuwirken, die also aufgrund von Austauschbeziehungen mit der betrachteten Organisation in Interaktion stehen.“ (1987: 153).²

Die Gesamtheit der für den Entscheider relevanten Stakeholder wird als „Stakeholder Map“ und deren Beschreibung anhand entscheidungsrelevanter Merkmale als „Stakeholder Mapping“ bezeichnet. Der Stakeholder ist von den Unternehmensaktivitäten mittelbar oder unmittelbar, faktisch oder potenziell in seinen Interessen betroffen. Der englische Begriff „at stake“ drückt aus, dass die Unternehmensaktivitäten interessengeleitete Ansprüche des Stakeholders betreffen. Gerade die potenziellen, faktisch noch nicht greifbaren Auswirkungen von Stakeholder-Verhalten auf ein Unternehmen oder auch umgekehrt, die potenziellen Auswirkungen von Unternehmensplänen auf bestimmte Stakeholder, sind geeignet, sich dem unternehmerischen Radar zu entziehen. Hier ist eine antizipative Sichtweise gefordert, um gegenüber der Stakeholder Map vom Reagieren zum proaktiven Gestalten zu finden.

Je nachdem, ob die Interessen des Stakeholders konträr oder im Konsens mit unternehmerischen Zielsetzungen stehen, wird dessen Einfluss für das Unternehmen als negativ oder positiv zu bewerten sein. Ebenso sind differenzierte Mischformen, mit sowohl unterstützenden wie auch entgegengerichteten Beziehungselementen, möglich. Eine Umpolung von Interessen kann zudem im Beziehungsverlauf stattfinden, verbunden mit einem Wandel der Beeinflussungsrichtung. Insbesondere durch ein bewusstes, aktives Auseinandersetzen des unternehmerischen Entscheiders mit dem jeweiligen Stakeholder eröffnen sich Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung im Sinne des Unternehmens. Auf ein solches Stakeholder-Management geht das Unterkapitel 2.1.3 näher ein.

Stakeholder liefern einen Beitrag für das Unternehmen und verbinden diesen mit Ansprüchen (vgl. Ulrich/Fluri 1995). So werden bestimmte Beiträge aus Sicht der betrieblichen Wertschöpfung wünschenswert sein: das Eigenkapital der Gesellschafter, die Arbeitskraft der Mitarbeiter, die vertragsgemäße Lieferung der Lieferanten, die Rechtssicherheit des Geschäftsstandortes, die Markentreue des Kunden, die Lärm-toleranz der Anwohner. Im Falle von aus Unternehmensperspektive unerwünschten Beiträgen besteht ein erhöhtes Risiko, dass Stakeholder nicht rechtzeitig wahrgenommen oder in der Interaktion vernachlässigt werden. Als Resultat ist das Unternehmen dann überrascht von Bürgerprotesten, schlechter Presse oder einem Wegbrechen der Kundschaft.

Stakeholder sollten auf einer Detaillierungsebene erfasst und beschrieben werden, welche ihrer Rolle gegenüber dem Unternehmen gerecht wird. Die in der Literatur immer wieder angeführte Erfassung von Stakeholdern etwa durch Sammelbezeichnungen wie „Politik“ oder „Gesellschaft“ ist wenig geeignet, um konkrete

² Staehle spricht von „Interessengruppen“, was als Synonym zum Stakeholder zu verstehen ist.

Handlungsimplicationen für unternehmerische Entscheidungsprozesse abzuleiten. So können sich hinter „Politik“ Einflussfelder von Gemeinderat über Regierungsbezirk, Landespolitik, Bundespolitik, Europapolitik bis hin zu einer paneuropäischen politischen Ebene wie der Nato verbergen. Ebenso verhält es sich bei einem Stakeholder wie der „Gesellschaft“: Ist hiermit der Wähler gemeint, bestimmte bürgerliche Interessengruppen, Anwohner oder auch bürgerliche Extremisten? Aus Entscheidersicht ist der jeweilige Stakeholder so zu definieren, dass gegenüber dem betroffenen Unternehmen von einem homogenen Interessen- und Verhaltenspool ausgegangen werden kann.

Stakeholder sind für ein Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutung. Entsprechend unterschiedlich fällt auch der unternehmerische Ansatz gegenüber den verschiedenen Stakeholdern aus. Da es in der Beziehung zum Stakeholder um das Hervorbringen und Durchsetzen von Ansprüchen geht, lässt sich das Wesen der spezifischen Beziehung zwischen Stakeholder und unternehmerischem Entscheidungs-träger anhand zweier Aspekte beschreiben (vgl. Jeschke 1993: 118ff.):

- Welches Einflusspotenzial hat der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen und umgekehrt das Unternehmen gegenüber dem Stakeholder (Machtrelationen)?
- Welche Risiken verbindet der Stakeholder mit den Unternehmensaktivitäten und umgekehrt das Unternehmen mit den faktischen oder potenziellen Stakeholder-Aktivitäten (Aggressivitätsrelationen)?

Bei beiden Aspekten geht es nicht nur um absolute, sondern auch um relationale Größen: Die Positionen beider Parteien werden hinsichtlich ihrer Intensitäten miteinander verglichen und dadurch relativiert.

Vor dem Hintergrund einer differenzierten Stakeholder-Betrachtung erscheint es wenig sinnvoll, von Unternehmen pauschal eine Beachtung oder gar eine Befriedigung „aller“ Stakeholder-Interessen einzufordern. Dies ist insofern realitätsfern, als dass solche Interessen nicht per se als moralisch geboten anzusehen sind. Zudem werden sich die verschiedenen Stakeholder-Ansprüche bezüglich des gleichen Sachverhaltes oftmals widersprechen.

Sind beispielsweise On-shore-Windparks ökologisch sinnvoll oder nicht? Einerseits verbindet sich mit ihnen die Erschließung einer regenerativen Energiequelle. Andererseits bedeuten solche Windparks einen Eingriff in das Landschaftsbild und in den Flugraum von Vögeln und Fledermäusen sowie eine Beeinträchtigung der Lebensqualität für die Anwohner. Analog wird die ökologische Sinnhaftigkeit größerer Wasserkraftwerke zu hinterfragen sein, nachdem Befunde zu einer massiven Freisetzung von Methan durch die Verrottung von gefluteter Biomasse bekannt wurden.

Ein Beispiel für widersprüchliche Auswirkungen im sozialen Bereich mag das Festhalten am subventionierten Braunkohleabbau im Ruhrgebiet geben. Als sozialer Nutzen wird hier der Erhalt von Arbeitsplätzen angeführt. Dem steht ein sozialer Nutzenentgang für das „Schutzgut Mensch“ entgegen, der sich auf eine Minderung der natürlichen Umweltqualität, aber auch auf die Belastung des Steuerbürgers bezieht.

Unternehmen stehen bezüglich bestimmter Stakeholder – etwa Lieferanten, Kunden oder Arbeitnehmern – in Konkurrenz zueinander. Die einzelne Beziehungsgestaltung erfolgt nicht autonom, sondern im Wechselspiel mit anderen Beeinflussern. In einer solchen Situation kann man es nicht allen recht machen – neben den Stakeholder-Fokus tritt dann der Wettbewerber-Fokus (Freeman et al. 2010: 118).



Stakeholder

- Aufgrund welcher Überlegungen würde ein Entscheider eine Person, eine Personengruppe oder eine Institution als „Stakeholder“ einstufen?
- Was ist unter einer unternehmerischen „Stakeholder Map“ zu verstehen?
- Was ist unter einem unternehmerischen „Stakeholder Mapping“ zu verstehen?
- Welchen Einfluss können Stakeholder auf Unternehmensentscheidungen grundsätzlich ausüben?
- Warum und zu welchem Zeitpunkt sollte sich ein Entscheider mit den Interessen eines Stakeholders auseinandersetzen?

Illustration des Makroumfeldes

In der Tabelle 2.1 sind die sechs Makroumfelder näher beschrieben, indem jedem Feld mögliche Ereignisbereiche sowie beispielhafte Personengruppen bzw. Institutionen zugeordnet sind: die Makro-Stakeholder.

Tabelle 2.1: PESTEL-Makroumfelder.

Makroumfeld	Ereignisbereiche z. B.	Stakeholder z. B.
politisch (political)	Subventionen, Förderungen, Steuern, Abgaben, Gebühren, Energiepolitik, Tarifautonomie, Immigrationspolitik, globale Entwicklungstendenzen, parteipolitische Entwicklung	Gemeinderat, Landratsamt, Bundes-/ Landesministerien, Bundes-/Landesregierung, EU-Instanzen, Gewerkschaften, Behörden, politische Parteien/Stiftungen
wirtschaftlich (economic)	Kaufkraft, Zinsen, Währungsstabilität, Inflation, Arbeitsmarkt/Arbeitslosigkeit, Urbanisierung, Schwellenlandentwicklung, Konjunktur, Kapitalmarktentwicklung	Wirtschaftsverbände, Berufskammern, Steuerzahler, Arbeitnehmer, Verbraucher, Branchen
soziokulturell (social)	Religion, Wertewandel, Lebensstil/-standard, Konsumgewohnheiten, Modegeschmack, Bildungsniveau, Lebenserwartung, Arbeitsmentalität, Sparneigung, Bevölkerungswanderung/-entwicklung	Verbraucherschutzorganisationen, Bürgerinitiativen, organisierte Minderheiten, Meinungsführer, Massenmedien, Fachpresse, Kirchen, humanitäre Vereinigungen