



# Management und Unternehmensführung

## Zur Person

- **Dozent:** Dr. Uwe Kietzmann
- **Kontaktmöglichkeit:** per Email: [uwe.kietzmann@gmail.com](mailto:uwe.kietzmann@gmail.com)

# Veranstaltungstermine

- **Einzeltermine:**

03.05. (Mi), 09.05. (Di), 01.06. (Do), 08.06. (Do), 15.06. (Do), 22.06. (Do)

jeweils von 18:00-21:15 Uhr

online

- **Klausur:**

05.07. (Mi)

18:00-20:00 Uhr

MC-Fragen + Essayfrage

# Literaturempfehlungen und Abbildungsgrundlage



**Welche Erwartungen haben Sie an die Veranstaltung?**



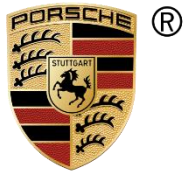
# Ziele der Lehrveranstaltung

**Unternehmensbegriff und  
Theorien der  
Unternehmensführung  
Managereigenschaften  
und -kompetenzen**

**Grundlagen des normativen  
Managements  
Grundlagen des  
strategischen Managements  
Grundlagen des operativen  
Managements**

**Strategische Kontrolle  
Change Management**

# Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema?



PORSCHE



wirecard



# 1. Unternehmen und Unternehmensführung



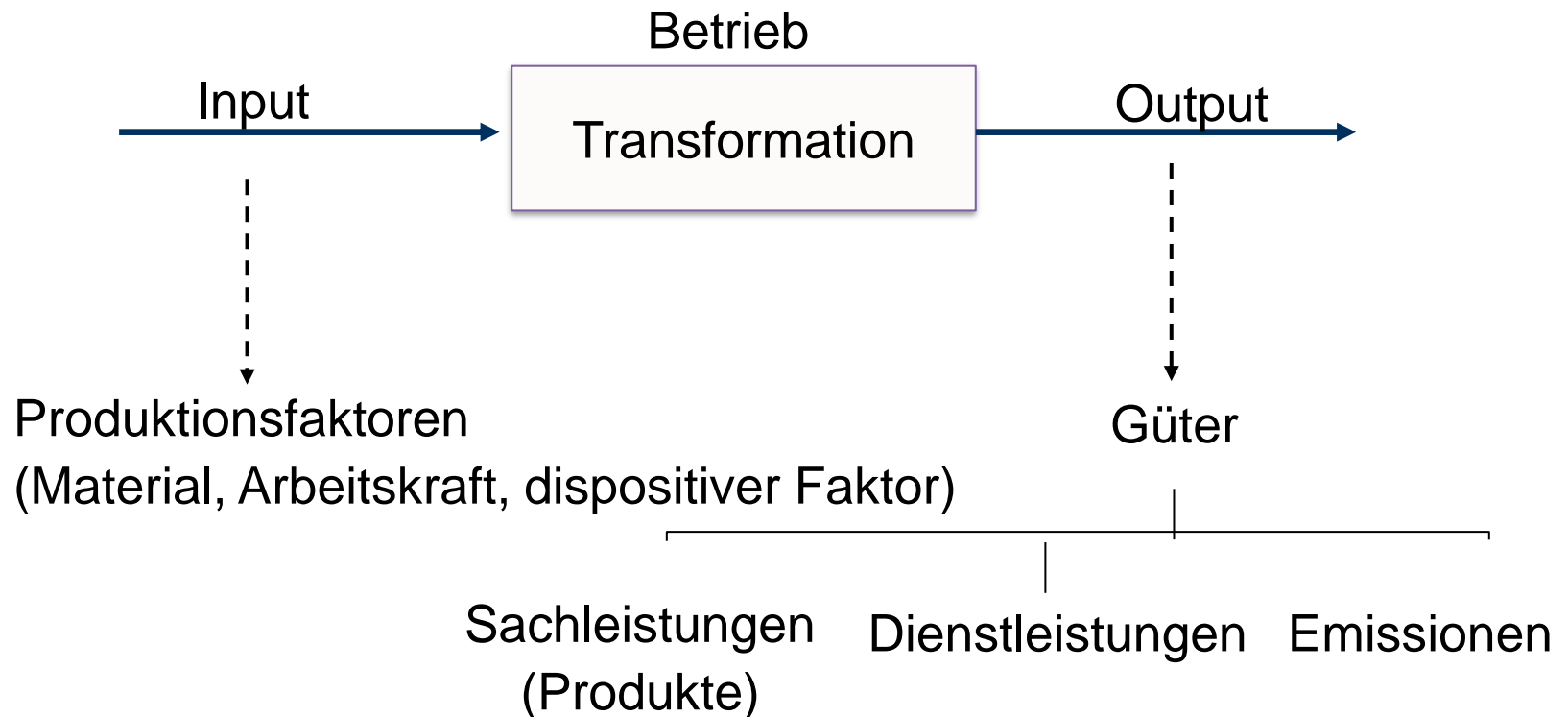
# Unternehmen

- ▶ Betrieb ist ein Überbegriff für den Begriff *Unternehmen*
- konstitutive Merkmale
  - eine vom Unternehmer geführte Wirtschaftseinheit
  - dient der Fremdbedarfsdeckung auf den Märkten
  - ist eine Institution innerhalb einer Gesellschaft
  - verfolgt eigenverantwortlich (ökonomische) Ziele
- private Unternehmen sind gekennzeichnet durch
  - erwerbswirtschaftliches Prinzip (Gewinnerzielungsabsicht)
  - Autonomieprinzip (weitgehende Unabhängigkeit von staatlichen Einflüssen innerhalb einer kapitalistischen Marktwirtschaft)
  - Prinzip der Allbestimmung durch die Verfügungsgewalt der Anteilseigner

## Unternehmen (2)

- ▶ Unternehmen lassen sich u.a. klassifizieren nach:
  - **Zielsetzung**
    - privatwirtschaftliche Unternehmen
    - gemeinnützige Unternehmen bzw. Non-Profit-Unternehmen
  - **Sektoren bzw. Branchen**
    - Sachleistungsunternehmen vs. Dienstleistungsunternehmen
  - **Größe**
  - **Rechtsform**

# Prozess der Gütererstellung (nach Gutenberg)



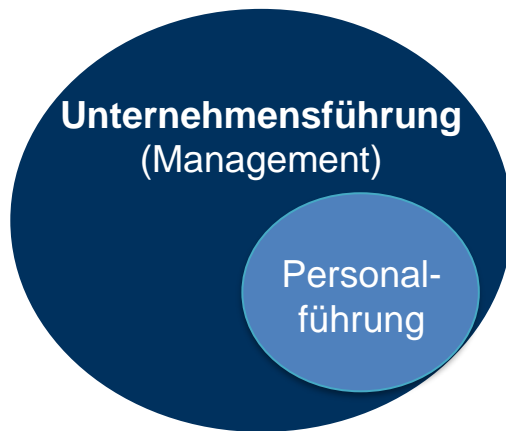
dispositiver Faktor: Organisation und Unternehmensführung

# Problemstellung

- ▶ damit Unternehmen als Ganzes funktionieren und ihre Ziele erreichen können, müssen die Produktionsfaktoren effektiv und effizient eingesetzt werden
- Management agiert im Spannungsfeld zwischen
  - Stabilität vs. Flexibilität
  - Effizienz und Innovation (Exploitation vs. Exploration)
  - kurzfristige Optimierung vs. langfristiges Überleben
  - Kunden- vs. Unternehmensorientierung
  - Mitarbeiterziel- vs. Unternehmenszielorientierung
  - formelle Regeln vs. soziale Normen

# Unternehmens- vs. Personalführung

- ▶ Führung umfasst die zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (Führung i.w.S.) und die zielorientierte Beeinflussung von Menschen (Führung i.e.S.)



- **Unternehmensführung** umfasst die Gesamtheit aller grundlegenden Handlungen, die sich auf die zielgerichtete Steuerung des Unternehmens beziehen. Handlungsträger sind die Mitglieder der obersten Führungsebene.
- **Personalführung** umfasst das unmittelbare Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, d.h. Fragen des Führungsstils und des Führungsverhaltens.

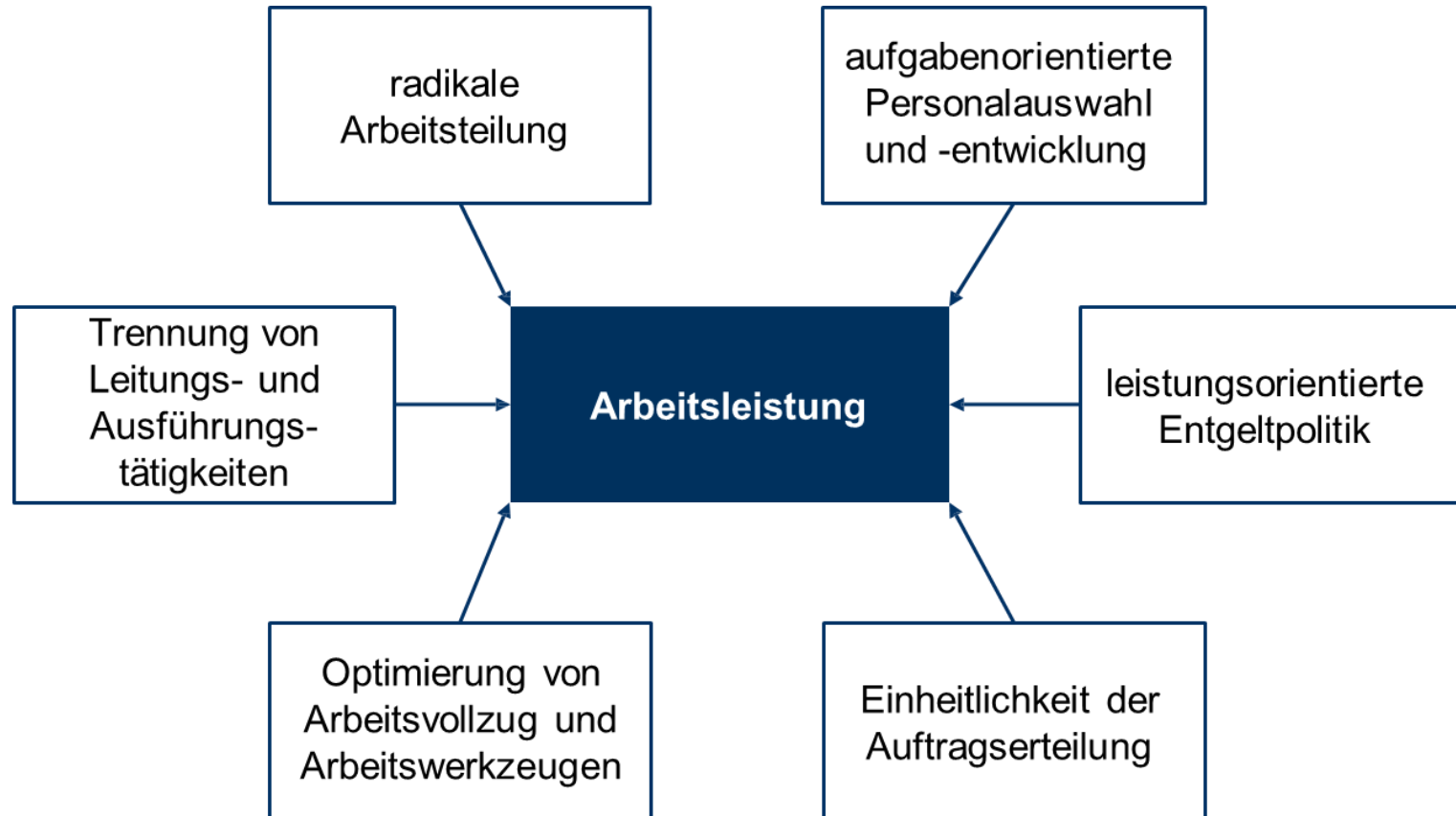
# Historische Entwicklung der Unternehmensführung

## Economic man

- Menschen als Reiz-Reaktions-Maschinen, die nicht nach dem Sinn ihres Handelns fragen
- Menschen sind arbeitsscheu, die permanent angetrieben werden müssen
- Mitarbeiter sind geneigt, ihren Arbeitgeber um einen Teil ihrer Arbeitsleistung zu "betrügen"

Taylorismus

# Historische Entwicklung der Unternehmensführung



# Historische Entwicklung der Unternehmensführung

## Economic man

- Menschen als Reiz-Reaktions-Maschinen, die nicht nach dem Sinn ihres Handelns fragen
- Menschen sind arbeitsscheu, die permanent angetrieben werden müssen
- Mitarbeiter sind geneigt, ihren Arbeitgeber um einen Teil ihrer Arbeitsleistung zu ‚betrügen‘

## Social man

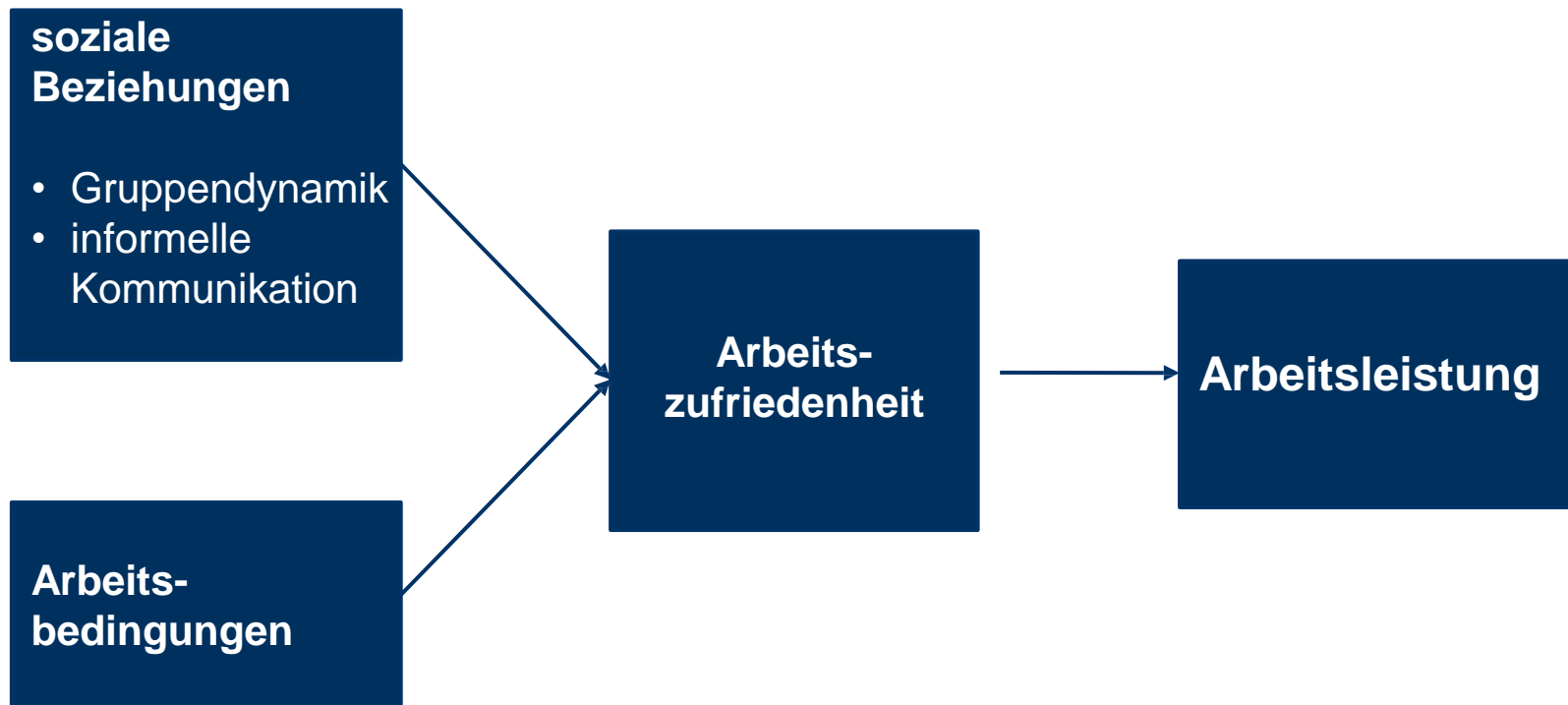
- arbeitende Menschen als soziale Wesen, denen zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind
- Arbeit soll auch soziale Bedürfnisse erfüllen

Taylorismus

Human-Relations-Bewegung



# Human-Relations-Ansatz



# Historische Entwicklung der Unternehmensführung

## Economic man

- Menschen als Reiz-Reaktions-Maschinen, die nicht nach dem Sinn ihres Handelns fragen
- Menschen sind arbeitsscheu, die permanent angetrieben werden müssen
- Mitarbeiter sind geneigt, ihren Arbeitgeber um einen Teil ihrer Arbeitsleistung zu ‚betrügen‘

Taylorismus

## Social man

- arbeitende Menschen als soziale Wesen, denen zwischenmenschliche Beziehungen wichtig sind
- Arbeit soll auch soziale Bedürfnisse erfüllen

Human-Relations-Bewegung

## Selfactualising Man

- Motivation eines Menschen untergliedert sich in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse
- Defizitbedürfnisse bezeichnen Bedürfnisse, die zwingend erfüllt sein müssen, damit der Mensch keinen Mangel verspürt
- Wachstumsbedürfnisse können nie vollständig befriedigt werden

Maslowsche Bedürfnispyramide

# Bedürfnispyramide (nach Maslow)



- Bedürfnis nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Akzeptanz durch andere
- Selbstachtung
- Streben nach höherem Ansehen
- Bedürfnis nach Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit
- Bedürfnis nach sozialer Anerkennung
- Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität, Angstfreiheit
- Grundbedürfnisse
- z.B. Hunger, Durst, Schlaf

# Historische Entwicklung der Unternehmensführung (2)

## Complex Man

- Mensch besitzt vielfältige, situationsabhängige und miteinander interagierende Motive, die je nach Lebenssituation und -erfahrung stark individuell sind
- Management muss akzeptieren, dass es keine universelles Vorgehen gibt, welches alle Mitarbeiter gleichermaßen motiviert

Grundsätzliche Überlegungen

Zielsetzung

- Weiterentwicklung des Human-Relations-Ansatzes: Einbezug der formalen Struktur durch motivationsorientierte Neugestaltung von Strukturen und Prozessen
- Kritik an Logik des Regelgehorsams
- Organisationsmodelle müssen den menschlichen Bedürfnissen angepasst werden (soziale Bedürfnisse, Selbstverwirklichungsstreben)
  
- Förderung von Entfaltungsmöglichkeiten, Partizipation, Vertrauen, Kommunikation und Autonomie durch neue Organisations- und Führungsmodelle
- Entwicklung von Organisationsmodellen, die effektiv/effizient und human zugleich sind
- Transformation des „Arbeitsleids“ in „Arbeitsfreude“

**Human  
Ressourcen Ansatz**

# Unternehmensführung - Begriffsverständnis

- ▶ Managementlehre ist durch unterschiedliche Betrachtungsweisen geprägt worden
- grundsätzliche Betrachtungsweisen:
  - **institutionell** (Wer sind Manager?)
  - **funktional** (Welche Aufgaben haben Manager?)
  - **handlungsorientiert** (Was tun Manager?)

## Unternehmensführung als Institution

- ▶ Personen bzw. Gremien (Organe), die formell für die Leistung von anderen Personen innerhalb des Unternehmens verantwortlich sind

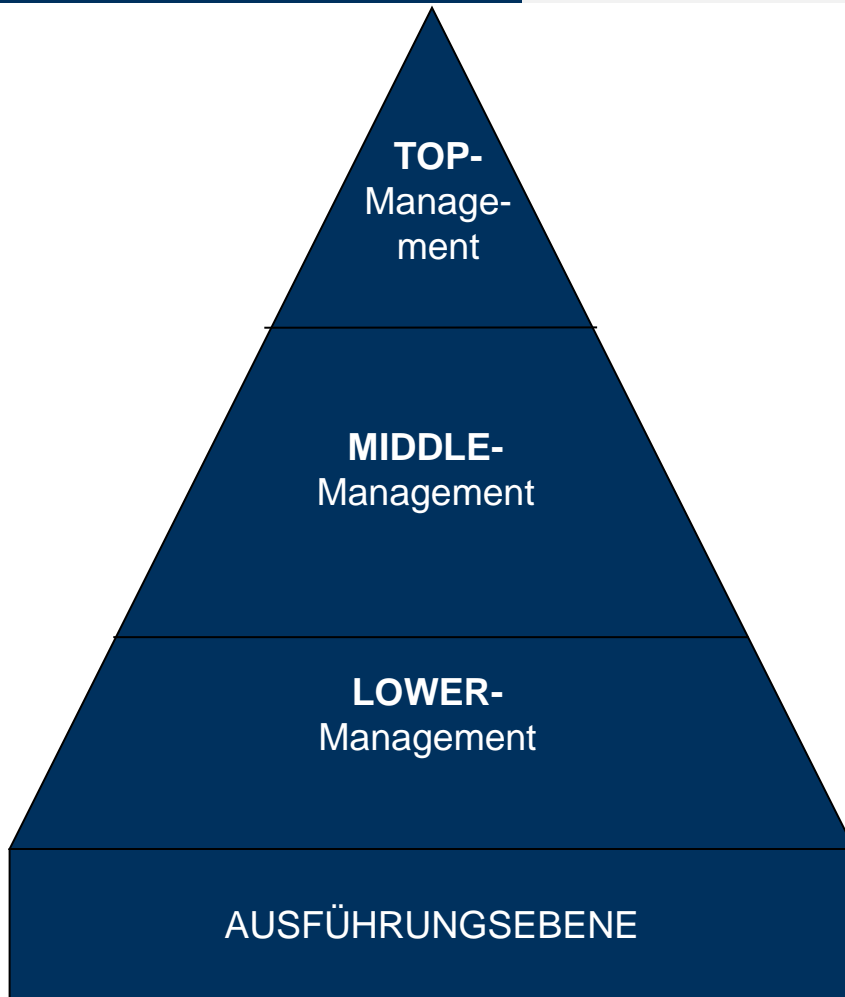
### interne Führung

- Mitglieder der Unternehmensführung, die dauerhaft in einem Unternehmen tätig sind
- Handlungen auf Grund organisatorischer Regelungen legitimiert
- Beispiele: Vorstand, Bereichsleitung, Teamleitung

### externe Führung

- Vertreter sind nicht dauerhaft im Unternehmen tätig
- Handlungen auf Grund rechtlicher bzw. organisatorischer Regelungen legitimiert
- Beispiele: Hauptversammlung, Aufsichtsrat

## Ebenen der Unternehmensführung



### **Obere Instanzen** (Geschäftsführung, Vorstand)

- Führungsentscheidungen aus ganzheitlicher Sicht
- Festlegung der Unternehmensziele und Gesamtunternehmensstrategie
- Gestaltung der Unternehmensorganisation

### **Mittlere Instanzen** (Abteilungsleiter)

- Konkretisierung der Unternehmensziele für jeweiligen Verantwortungsbereich
- Umsetzung der Unternehmenspolitik in Programme und Maßnahmen

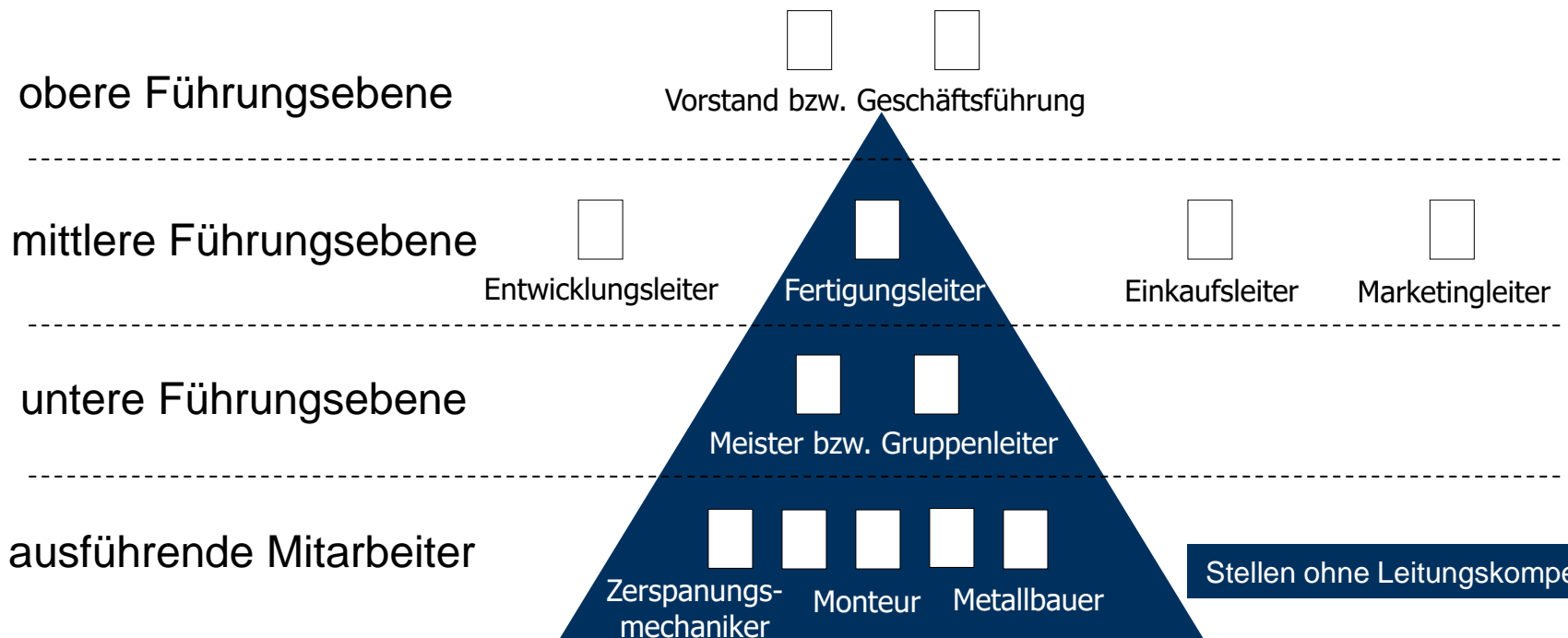
### **Untere Instanzen** (Teamleiter)

- Steuerung des Ausführungsprozesses
- Unterstützung und Beaufsichtigung der ausführenden Stellen

Quelle: Vahs (2005), S. 74

## Ebenen der Unternehmensführung (2)

► Beispiel: Produktionsbetrieb (Metallverarbeitung)



Stellen mit Leitungskompetenz

Stellen ohne Leitungskompetenz



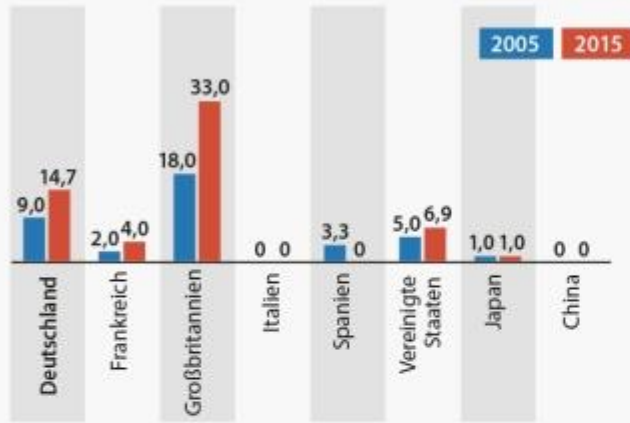
## Merkmale von Führungskräften

- **Entscheidungsbefugnis:** verleiht dem Stelleninhaber das Recht, nach innen und außen verbindliche Entscheidungen zu fällen
  - Innenverhältnis: Führungs- oder Leitungskompetenz
  - Außenverhältnis: Vertretungsbefugnis
  - Delegationskompetenz: Recht, eigene Entscheidungsbefugnisse an untergeordnete Stellen (Mitarbeiter) abzutreten
  - Partizipationskompetenz: Recht, untergeordnete Mitarbeiter an der eigenen Entscheidungsfindung als „Berater“ teilnehmen zu lassen
- **Weisungsbefugnis:** fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse
  - Anordnungs-kompetenz: Recht, nachgeordneten Stellen konkrete Weisungen zu erteilen
  - Richtlinienkompetenz: Recht zur Setzung von allgemeinen Rahmenbedingungen für die Entscheidungen nachgeordneter Stellen
  - Sanktions- und Belohnungskompetenz: Recht, gewisse Belohnungen (Sanktionen) gegenüber Mitarbeitern in untergeordneten Stellen zu gewähren (verhängen)

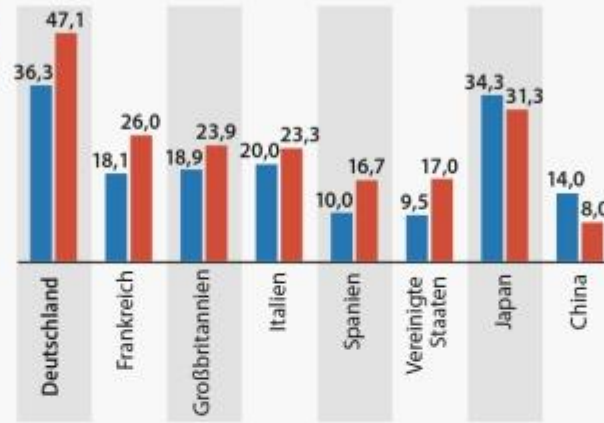
## Aktuelle Studie: Wer sind die Top Manager?

### So international sind Topmanager

Anteil ausländischer Topmanager in den größten Unternehmen (in Prozent)<sup>1)</sup>



Anteil einheimischer Topmanager mit Auslandserfahrung (mindestens sechs Monate, in Prozent)<sup>1)</sup>



- in China begann jeder 3. Topmanager seine Laufbahn in einer staatlichen Institution
- in Japan wird Managementnachwuchs seit Jahrzehnten direkt nach dem Hochschulabschluss rekrutiert; Unternehmenswechsel sind nahezu ausgeschlossen

Bildungsabschlüsse der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen

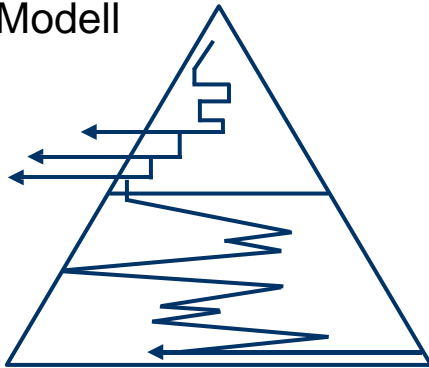


<sup>1)</sup> Deutschland, Frankreich, Großbritannien, China, Japan, Vereinigte Staaten je 100 Unternehmen. Italien: 50 (2005) bzw. 30 (2015) Unternehmen. Spanien: 30 Unternehmen. Quelle: Michael Hartmann / F.A.Z.-Grafik Walter

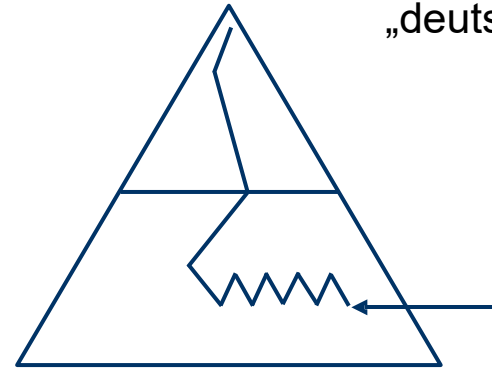
## „Der Weg an die Spitze“

### ► Aufstieg in Unternehmen wird durch kulturelle Einflüsse bestimmt

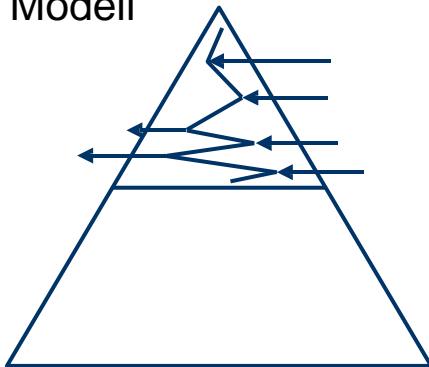
„japanisches“ Modell



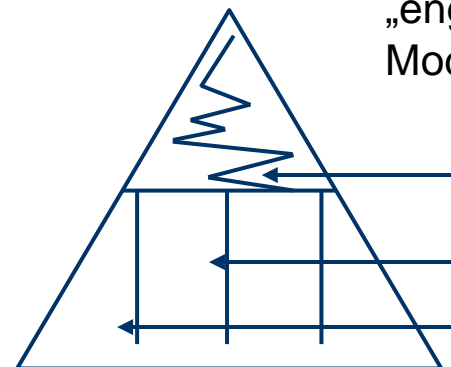
„deutsches“ Modell



„romanisches“ Modell



„englisch-niederländisches“  
Modell



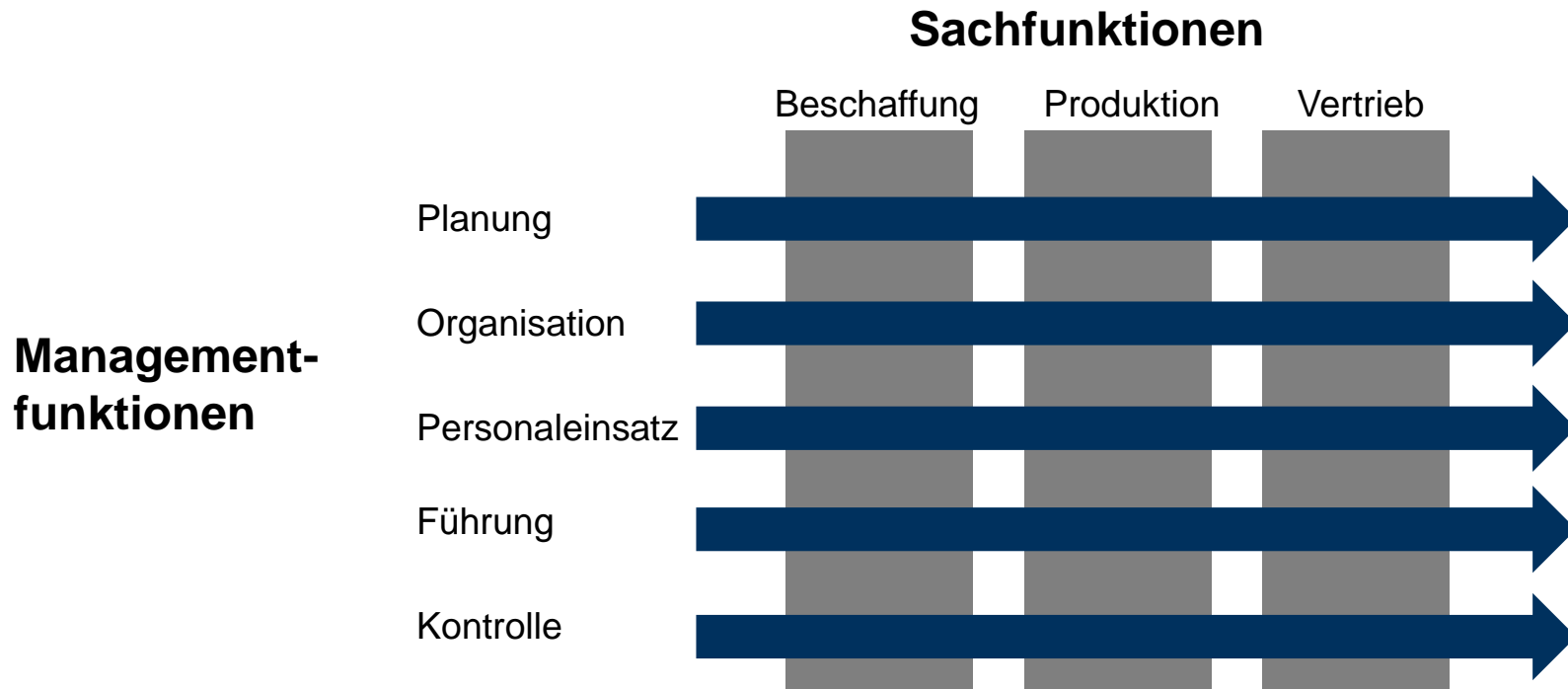
— Weg eines Managers an die  
Unternehmungsspitze



— Potenzialentwicklungsphase  
- - - Potenzialidentifikationsphase

## Unternehmensführung als Funktion

- ▶ funktionale Sichtweise stellt die Manageraufgaben in den Vordergrund
  - Unterscheidung in Sach- und Ausführungsaufgaben
  - Managementfunktionen querschnittsartig verteilt



## Fünferkanon (nach Koontz/ O'Donnell)

- **Planung** (Festlegung von Zielen, Entwicklung und Auswahl von Handlungsalternativen)
- **Organisation** (Schaffung von Strukturen und Regeln, Zerlegung einer Gesamtaufgabe in überschaubare Teilaufgaben, Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)
- **Personaleinsatz** (anforderungsgerechte Besetzung der geschaffenen Stellen, Sicherstellung der benötigten Anforderungen/ Qualifikationen)
- **Führung** (Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele, zielgerichtete Verhaltenssteuerung und Motivation)
- **Kontrolle** (Soll-Ist-Vergleich, Einleiten von Korrekturmaßnahmen und Planrevisionen)

## Prozess der Unternehmensführung

- ▶ Managementhandeln ist grds. durch die Planung, Steuerung und Kontrolle charakterisiert



## Unternehmensführung als Managerhandeln

- ▶ Managerhandeln ist stark fragmentiert und meist nie zusammenhängend

### **Arbeit ohne klare Struktur**

(permanentes Lösen von Problemen ohne klaren Anfang und klares Ende)

### **Vielzahl von Einzelaktivitäten, Gesprächen, Einzelterminen**

- Wechsel zwischen trivialen Alltagsproblemen und strategischen Fragen
- großer Anteil an mündlicher Kommunikation (Zuhören und Auskunft geben)

### **Komplexität der Materie und Ungewissheit**

- schlecht strukturierte und meist unbekannte Probleme
- Entscheidungen basieren oftmals auf unzureichenden Informationen

### **Restriktionen interner und externer Art**

(eingeschränkter Handlungsspielraum und Berichterstattungspflichten)

## Blick in die Realität...



„If you ask managers what they do, they will most likely tell you that they *plan, organize, coordinate* and *control*. Then watch what they do. Don't be surprised if you can't relate what you see to these words.“

Quelle: Mintzberg, 1975, S. 49.



## Was glauben Sie?

Wie viele Minuten beschäftigt sich ein Top-Manager durchschnittlich mit der Mehrheit seiner Aufgaben am Stück für jede einzelne Aufgabe?

### Antwortmöglichkeiten:

- A) 5-9 Minuten
- B) 12-15 Minuten
- C) 25-30 Minuten
- D) 45-60 Minuten

## Was glauben Sie?

Arbeiten Top-Manager eher an einer großen Aufgabe oder an vielen kleinen Aufgaben?

Antwortmöglichkeiten:

- A) Top-Manager arbeiten hauptsächlich an vielen kleinen Aufgaben.
- B) Top-Manager arbeiten hauptsächlich an großen Aufgaben.

## Was glauben Sie?

Welchen Anteil an der Arbeitszeit eines Top-Managers nimmt die verbale Kommunikation ein?

Antwortmöglichkeiten:

A) < 30 %

B) 30-49 %

C) 50-75 %

D) > 75 %

## Was glauben Sie?

Bei einer Arbeitszeit von 55 Stunden/Woche, wie viel Zeit verbringt ein Manager ...

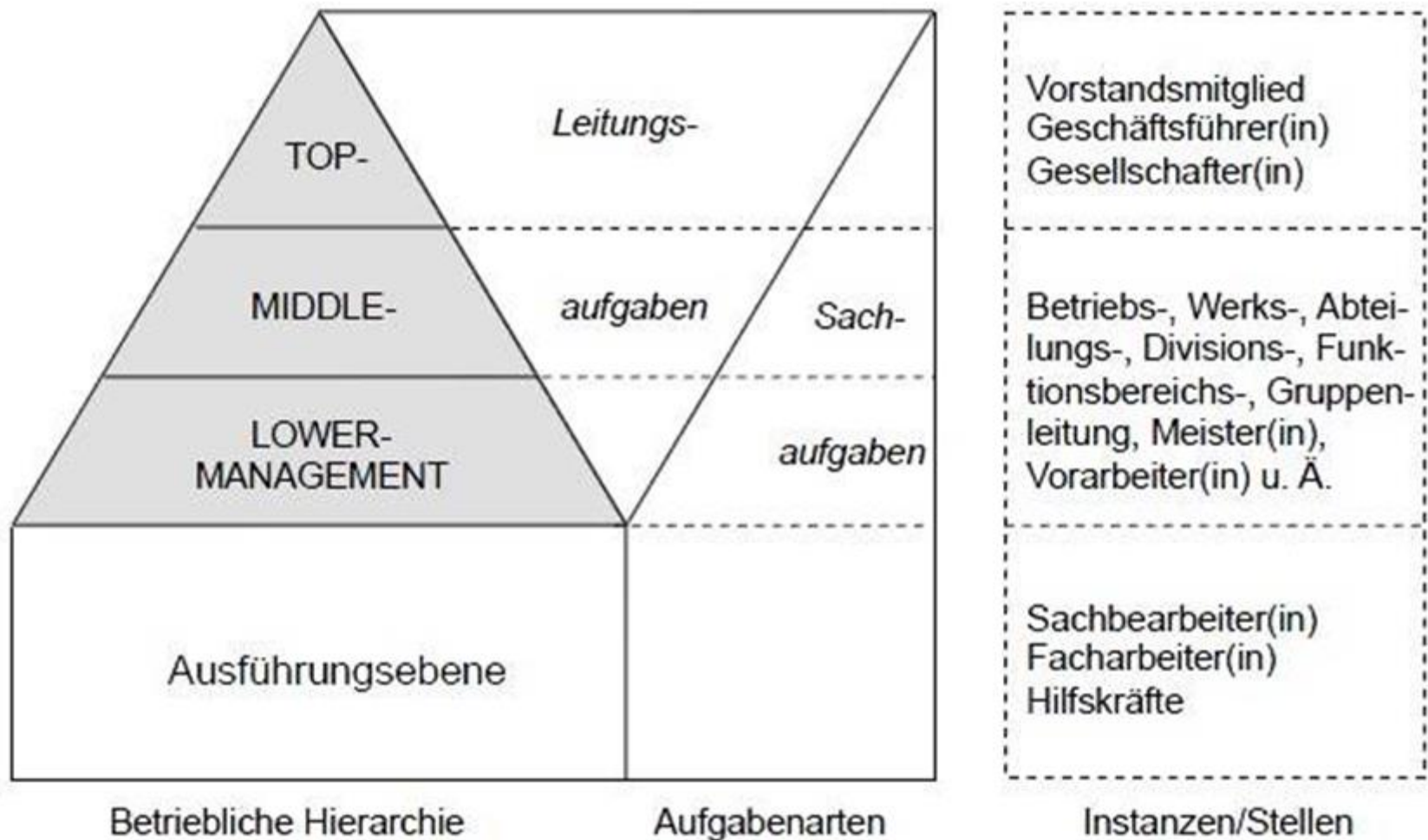
mit Telefonieren?

außerhalb  
des Büros?

am Schreibtisch?

in internen  
Meetings?

## Verteilung der Aufgaben und Anforderungen



## Manager und ihre Rollen

### ► Manager nehmen unterschiedliche Rollen wahr

#### Entscheidungsrollen

- **Impulsgeber:** Manager treibt Entwicklungen und Wandlungsprozesse im Unternehmen an
- **Krisenmanager:** Manager löst gravierende Probleme
- **Ressourcenzuteiler:** Manager trifft Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen
- **Verhandlungsführer:** Manager vertritt in Verhandlungen die Unternehmensinteressen

#### Interpersonale Rollen

- **Repräsentant:** Manager erfüllt repräsentative Aufgaben
- **Führer ("Leader“):** Manager motiviert Mitarbeiter und beeinflusst deren Verhalten im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele
- **Netzwerker:** Manager baut interne und externe Kontakte auf und pflegt diese

#### Informationsrollen

- **Informationssammler:** Manager sammelt Informationen über interne und externe Entwicklungen
- **Informationsverteiler:** Weitergabe von Informationen innerhalb der Organisation
- **Sprecher:** Manager gibt Informationen an unternehmensexterne weiter und vertritt die Organisation nach außen

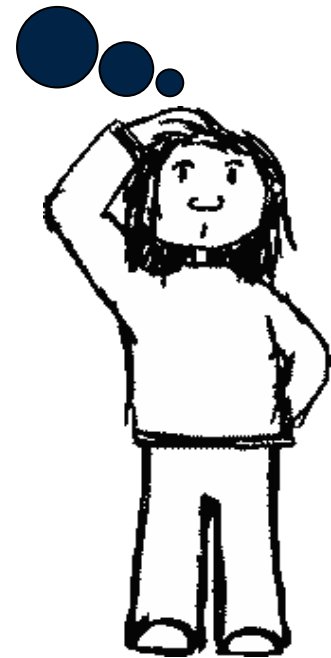
## Rollen- und Beziehungsgeflecht von Managern

- Erwartungshaltung an Managerhandeln wird durch unterschiedliche Stakeholder beeinflusst



## Transferaufgabe

Erläutern Sie am Beispiel der Insolvenz von Air Berlin die unterschiedlichen Rollenerwartungen der Stakeholder an das Top-Management.





# Managereigenschaften

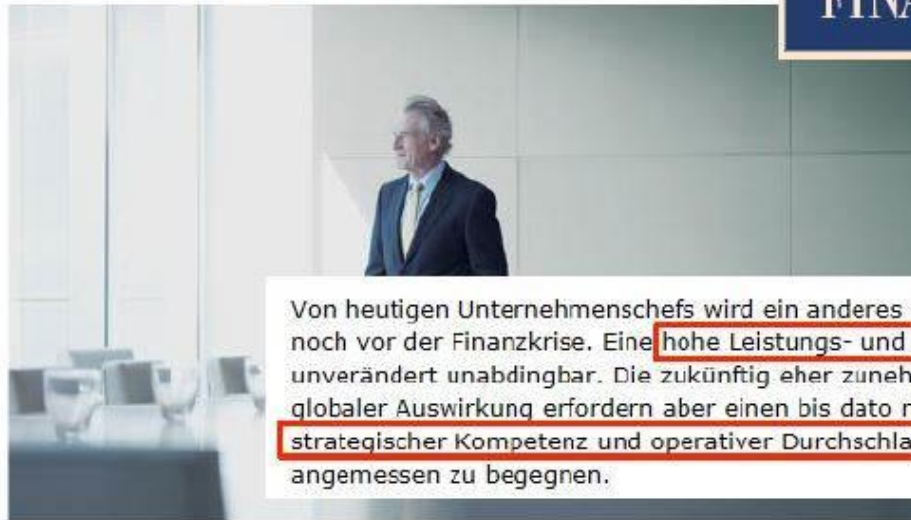
- ▶ bei Managern hat sich – im Gegensatz zu anderen Berufsgruppen – ein bestimmtes Ausprägungsprofil der Persönlichkeitseigenschaften ergeben
- Manager verfügen über ein...
  - hohes Maß an emotionaler Belastbarkeit
  - hohes Maß an Extraversion
  - hohes Maß an Aufgeschlossenheit für neue Erfahrungen (Neugier)
  - geringes Maß an Verträglichkeit bzw. hohes Maß an Durchsetzungsfähigkeit
  - mittleres Maß an Gewissenhaftigkeit

# Managerkompetenzen

- ▶ Manager müssen je nach Hierarchiestufe in unterschiedlichem Ausmaße über bestimmte Kompetenzen verfügen

Anforderungen an Führungskräfte

Was ein Chef können muss



FINANCIAL TIMES  
DEUTSCHLAND

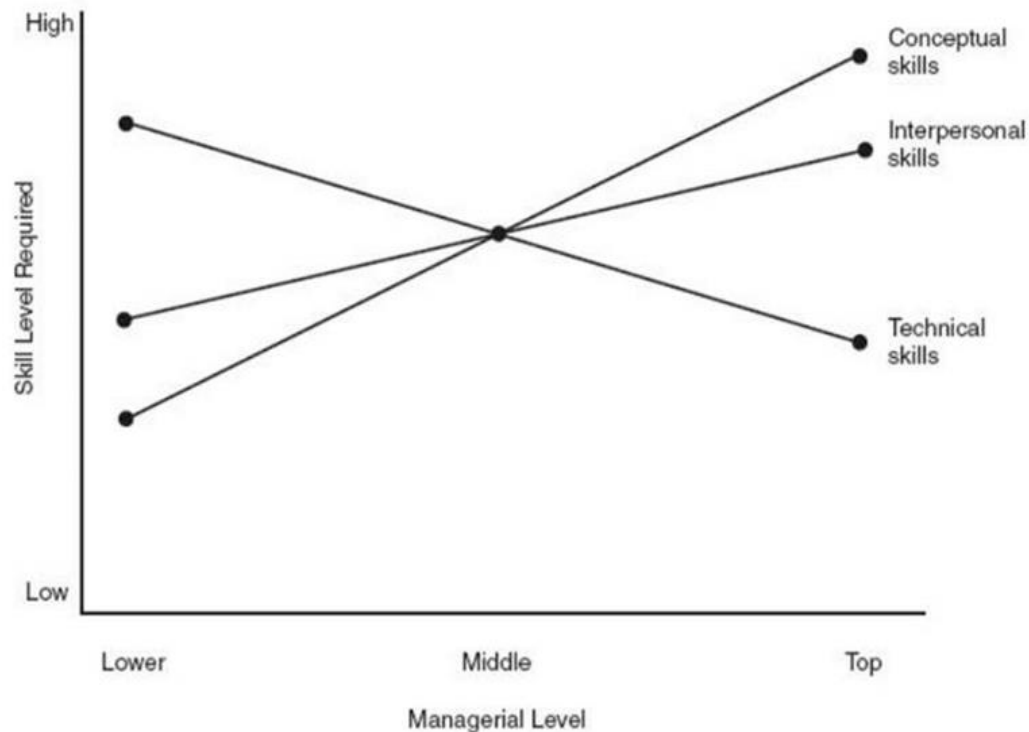
Von heutigen Unternehmenschefs wird ein anderes Fähigkeitsspektrum erwartet als noch vor der Finanzkrise. Eine **hohe Leistungs- und Ergebnisorientierung** ist zwar unverändert unabdingbar. Die zukünftig eher zunehmenden lokalen Krisen mit globaler Auswirkung erfordern aber einen bis dato nicht bekannten Spagat zwischen **strategischer Kompetenz und operativer Durchschlagskraft** um der Marktrealität angemessen zu begegnen.

© Bild: 2010 Martin Barraud/Getty Images

**Kommentar** Reine Sanierer und Visionäre sind als Unternehmenslenker nicht mehr gefragt. Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich verändert. **Aufsichtsräte wollen Vorstandschefs mit Führungsstärke, die zugleich Diplomaten und PR-Genies sind.** von Klaus Hansen

Quelle: <http://www.ftd.de/kaertere/mangement/anforderungen-an-fuehrungskraefte-was-ein-chef-koennen-muss/50210042.html>

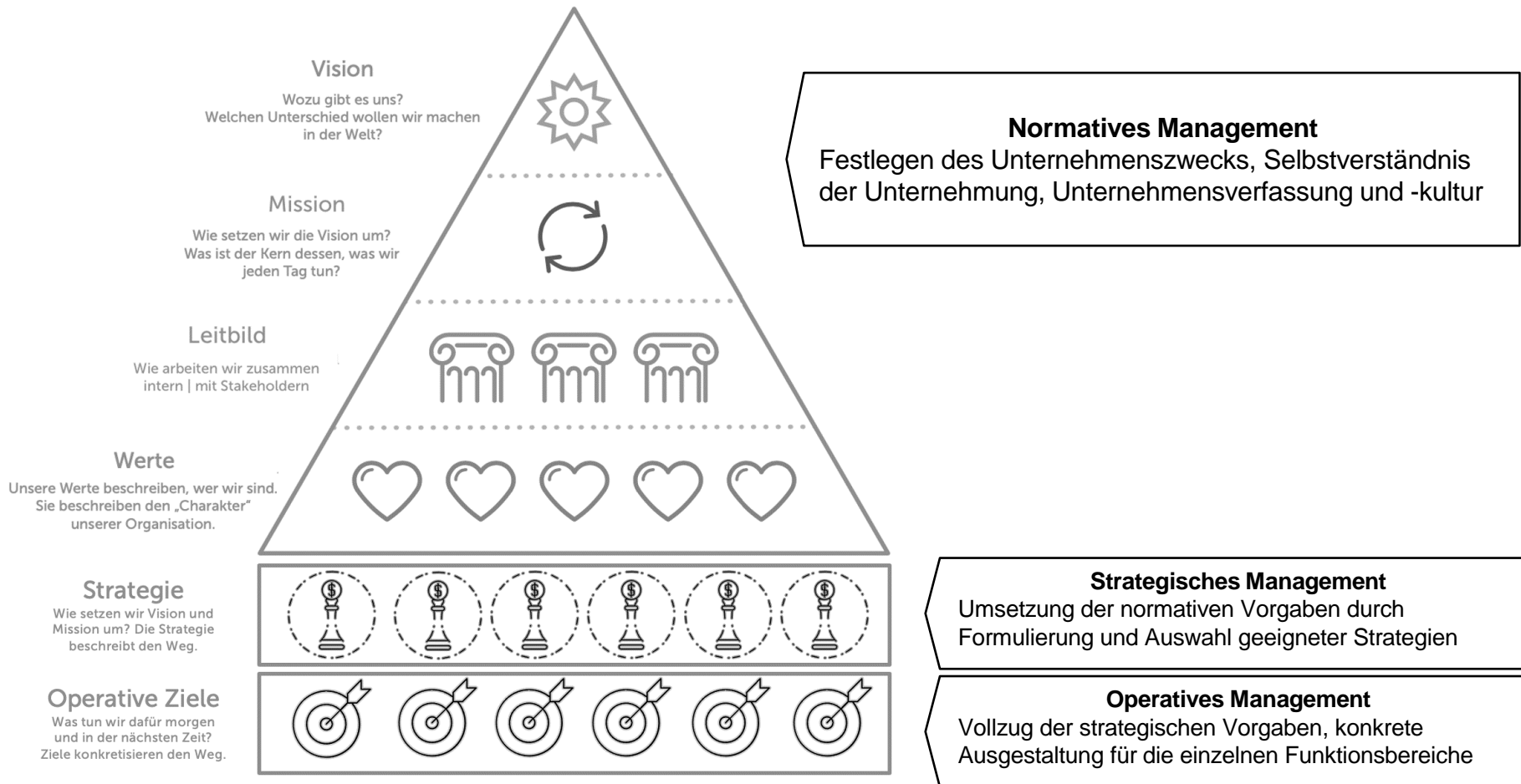
## Managerkompetenzen (2)



- **Technische Kompetenz**
  - theoretisches und methodisches Wissen
  - Sachkenntnis
  - Problemlösungsverständnis
- **Konzeptionelle Kompetenz**
  - Problemstrukturierung/ Komplexitätsreduktion
  - „Sensemaking“
  - Lernfähigkeit
- **Soziale Kompetenz**
  - Dialog- und Kooperationsfähigkeit
  - Empathie
  - interkulturelle Kompetenz

## **2. Normative Unternehmensführung**

# Ebenen der Unternehmensführung



# Aufgaben des normativen Managements

- ▶ grundlegende Entscheidungen der Unternehmensführung, die als normativer Rahmen durch die Unternehmensführung vorgegeben werden

Einhalten und Befolgen rechtlicher Normen, auf die das Unternehmen keinen oder nur geringen Einfluss hat

freiwillige Einführung und Befolgung von Handlungsstandards im Unternehmen, ohne die das Unternehmen mögliche Nachteile im Wettbewerbsvergleich hinnehmen müsste (z.B. Corporate Governance Kodex und Compliance Richtlinien)

Festlegung des Unternehmenszwecks und der Unternehmensgrundsätze

freiwillige Einführung von Leitbildern zur Klärung des Selbstverständnisses

Etablierung von Normen und Werten (Unternehmenskultur)

# Rechtsnormen

- ▶ der Gestaltungsspielraum der Unternehmensführung ist durch zahlreiche Gesetze, Verordnungen und Meldepflichten begrenzt, sog. Muss-Normen

Staat und Gesellschaft

BGB, HGB, Straf- und Zivilrecht, Steuerrecht, Datenschutz, Sozialversicherungsrecht, Umweltverordnungen, ...

Mitarbeiter

Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetz, Berufsbildungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz, Kündigungsschutzgesetz, Tarifvertragsgesetz, ...

Kunden und Lieferanten

Vertrags-, Marken- und Patentrecht, ...

Wettbewerber und Aktionäre

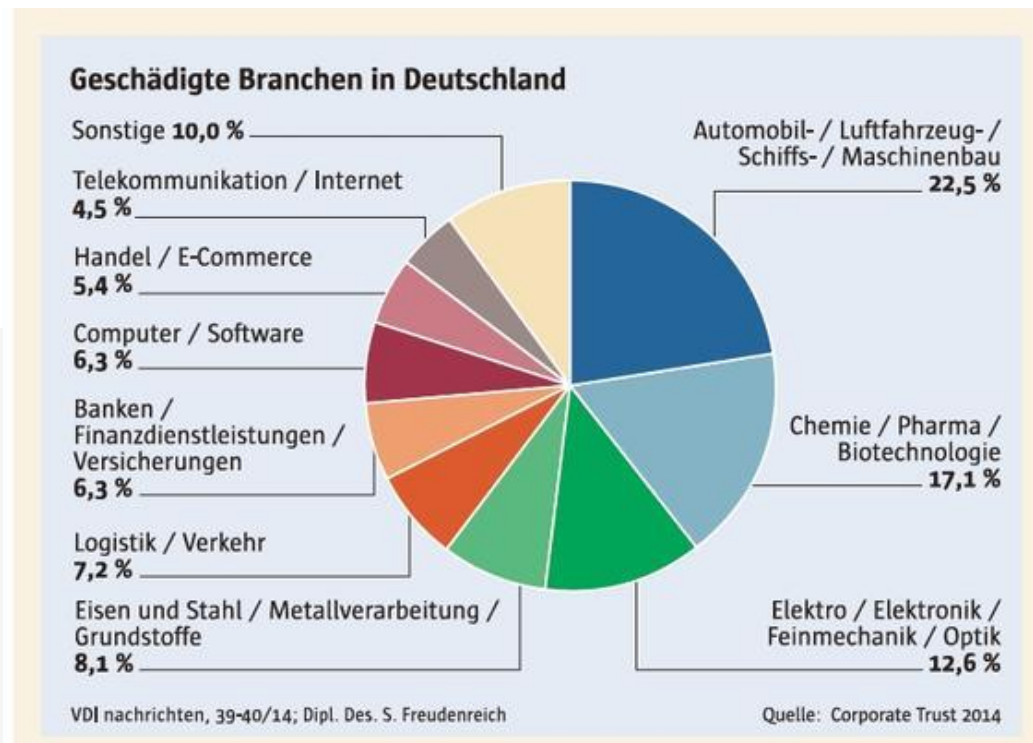
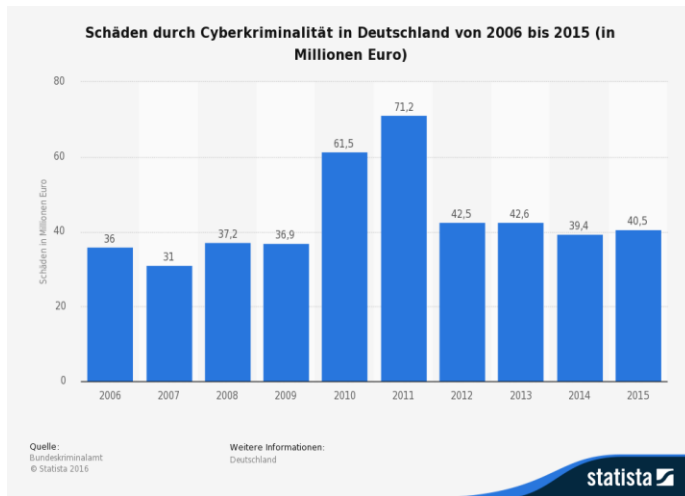
Aktienrecht, Aktionärsschutz, ...

**Nichteinhaltung führt zu**

- **Sanktionen, Schadenersatzansprüchen, Auflagen**
- **Vertrauensverlust der Kapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit**

## Rechtsnormen (2)

- ▶ rechtliche Rahmenbedingungen bedeuten nicht nur Pflichten und werden mit Sanktionen bzw. Strafen geahndet, sondern bieten auch Rechtssicherheit
- gilt insbesondere für
  - Markenschutz
  - Patentrechte
  - Wirtschaftsspionage
  - unlauterer Wettbewerb





# Unternehmensverfassung

- ▶ Gesamtheit der konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen für Unternehmen
- Unternehmensverfassung umfasst i.d.R. allgemeinen Unternehmenszweck (strategische Zielplanung), Unternehmensorgane (Organisationseinheiten) sowie Rechte und Pflichten der Mitglieder
- Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben und kollektivvertraglicher Vereinbarungen

## gesetzliche Vorgaben

- Gesellschaftsrecht
- Arbeitsrecht
- Mitbestimmungsgesetz
- Wettbewerbsrecht
- Kapitalmarktrecht

## kollektivvertragliche Vereinbarungen

- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- Satzung
- Geschäftsordnung
- Unternehmensvertrag

# Zentrale Rechtsnormen des BetrVG von 1952, 1972 bzw. 2001 (1)

- ▶ durch den Betriebsrat können Beschäftigte Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen nehmen

Einrichtung muss in Betrieben mit mindestens fünf Arbeitnehmern unabhängig von der Rechtsform zugelassen werden (§ 1)

Größe abhängig von der Zahl der Arbeitnehmer (§ 9)

| Arbeitnehmer | Mitglieder | Arbeitnehmer | Mitglieder | Arbeitnehmer | Mitglieder | Arbeitnehmer                     | Mitglieder |
|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|----------------------------------|------------|
| 5-20         | 1          | 101-200      | 7          | 1.001-1.500  | 15         | für je angefangene weitere 3.000 | + 2        |
| 21-50        | 3          | 201-400      | 9          | 5.001-6.000  | 31         |                                  |            |
| 51-100       | 5          | 401-700      | 11         | 7.001-9.000  | 35         |                                  |            |

Wird für eine Amtszeit von vier Jahren von der Belegschaft gewählt und kann während dieser Zeit nicht abgewählt werden (§ 21)

Bei einer Betriebsgröße von mehr als 200 Arbeitnehmern muss eine festgesetzte Mindestzahl von Betriebsratsmitgliedern von der Arbeit freigestellt werden (§ 38)

## Zentrale Rechtsnormen des BetrVG von 1952, 1972 bzw. 2001 (2)

Mitglieder sind vor ordentlichen Kündigungen geschützt (§ 15, KSchG)

Mitglieder sind nicht an Weisungen der Arbeitnehmer gebunden

Mitglieder haben die Aufgabe, ...

- den sozialen Schutz der Arbeitnehmer sicherzustellen
- die Einhaltung der Tarifverträge zu überwachen
- vertrauensvoll mit den Arbeitgebern und ihren jeweiligen Verbänden zusammenzuarbeiten (§ 2)
- das Betriebsinteresse zu berücksichtigen (§ 2)

# Beurteilung des Betriebsrats

+

- „Betriebsräte schützen die Arbeitnehmer vor willkürlichen und ungerechtfertigten Entscheidungen“
- „Betriebsräte ermöglichen die kollektive Interessenartikulation der Arbeitnehmer“

-

- „Betriebsräte führen zu ineffizienten Entscheidungen, da Marktmechanismen außer Kraft gesetzt werden“
- „Betriebsräte sind ein Standortnachteil, der ausländische Investoren abschreckt“

Beurteilung häufig abhängig von

Unternehmungsgröße

Einfluss der Gewerkschaften

## Aufsichtsrat

- ▶ in größeren Unternehmen haben Vertreter der Arbeitnehmer zudem im Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft bzw. Gesellschaften mit beschränkter Haftung (>500 Beschäftigte) Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen

Berufung  
und  
Abberufung  
der  
Vorstands-  
mitglieder  
(§ 84 AktG)

Überwachung  
der  
Geschäfts-  
tätigkeit des  
Vorstands  
(§ 111 AktG)

Festlegung  
der Bezüge  
der  
Vorstands-  
mitglieder  
(§ 87 AktG)

Festlegung  
zustimmungs-  
pflichtiger  
Geschäfte  
(§ 111 AktG)

Prüfung des  
Konzern-  
und Jahres-  
abschlusses  
(§ 111 AktG)

**Rechte des Aufsichtsrats in Aktiengesellschaften**

# Beurteilung der Mitarbeiterbeteiligung im Aufsichtsrat

+

- Unternehmensmitbestimmung ist ein Grund für die im internationalen Vergleich geringe Zahl von Streiktagen
- Unternehmen räumen den Arbeitnehmern im Aufsichtsrat oft größere Einflussmöglichkeiten als rechtlich erforderlich ein

-

- mangelnde Berücksichtigung fachlicher Qualifikationen gegenüber Sympathie- und Machtaspekten
- Interessenkollision von externen Gewerkschaftsvertretern, die oft gleichzeitig Kontrolleure des Vorstands und deren Verhandlungspartner in Tarifverhandlungen sind



# Corporate Governance

- ▶ unter Corporate Governance (CG) versteht man eine gute und transparente Unternehmensführung
  
- Deutscher Corporate Governace Kodex (2002/ 2010) beschreibt im Wesentlichen
  - Rechte und Pflichten der Aktionäre (insb. auf Hauptversammlungen)
  - Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand hinsichtlich der Transparenz, Information und Kontrolle (insb. Berufung, Vergütung und Berichtspflicht)
  - Rechte und Pflichten des Vorstands (langfristige, wertschöpfungsorientierte Unternehmensziele, Shareholdernutzen und Berichtspflicht)
  - Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats (Berufung, Aufgaben, Vergütung und Kontrolle)
  - Transparenzregeln für das Unternehmen (Informationspflichten, Öffentlichkeitsarbeit und Investor Relations)
  - Inhalte und Formen der Rechnungsprüfung (Konzernabschluss und Lagebericht, Beteiligungsverhältnisse und Aktienoptionspläne)

## Corporate Governance (2)

- ▶ zahlreiche Börsenskandale mit milliardenschweren Schäden für die Aktionäre (z.B. Bilanzmanipulationen bei Wirecard)
  
- Hintergrund:
  - Trennung von Eigentum und Managementkontrolle von Organisationen
  - Unterschiedlichkeit der Interessenlagen bieten Stakeholdern prinzipiell Gelegenheiten zu opportunistischem Verhalten
  - gestiegene Verantwortung gegenüber anderen Stakeholdern
  
- Regelungen zur CG zielen darauf ab, die Spielräume und Motivation der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken (Principal-Agent-Theorie)



# Grundannahmen menschlichen Verhaltens

## *individuelle Nutzenmaximierung*

Individuen wählen jeweils die vorteilhafteste der sich ihnen bietenden Handlungsalternativen.

Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen

## *Opportunismus*

Die Verfolgung von Eigeninteressen kann auch soweit gehen, anderen zu schaden.

Reduzierung des Spielraums für opportunistisches Verhalten

## *begrenzte Rationalität*

Individuen treffen diejenige Entscheidung, die aus ihrer subjektiven Sicht als die beste erscheint.

Vermeidung ungewollter Rationalitätsverzerrungen (z.B. durch Steigerung der Erwartungssicherheit)

# Principal-Agent-Ansatz

- ▶ Erklärungsansatz für Managerfehlverhalten auf Grund von Informationsasymmetrien

## *Hidden Characteristics*

Die Unternehmung kennt vor dem Abschluss eines Arbeitsvertrags nicht alle Eigenschaften des Managers.

Gefahr der  
adversen Selektion

## *Hidden Action*

Die Unternehmung kann die Leistungen des Managers aufgrund fehlender Sachkenntnisse oder Zeitmangels nicht umfassend beobachten und bewerten.

Gefahr der  
Leistungsreduktion  
(*moral hazard*)

## *Hidden Intentions*

Die Unternehmung kann opportunistisches Verhalten des Managers nicht verhindern, weil er seine wahre Absichten nicht kennt.

Gefahr der  
Nachverhandlung  
(*hold up-Problem*)

# Compliance Management System

- ▶ Compliance Management System (CMS) bezeichnet die Gesamtheit der im Unternehmen eingerichteten Maßnahmen und Prozesse, um Regelkonformität sicherzustellen
  
- im Kern geht es um die Korruptionsprävention, wie
  - aktive und passive Bestechung
  - Geldwäsche
  - Insiderhandel (Informationsvorsprung bedingt durch Weitergabe von Betriebsgeheimnissen und geschützter Daten)
  
- Gründe für Korruptionsanfälligkeit von Mitarbeitern sind vielfältig und meist sozialpsychologischer Natur
  - persönliche Kränkung durch Vorgesetzte
  - Unzufriedenheit mit dem Karriereverlauf
  - Rachegefühle auf Grund persönlicher Frustration
  - Geldmangel bzw. Erpressbarkeit

# Unternehmensleitbild

- ▶ Unternehmensleitbild steht für das Selbstverständnis und die Grundsätze eines Unternehmens

Motto oder Slogan, Vision- und Mission-Statement sowie die Unternehmenskultur als zentrale Elemente

richten sich an interne Interessensgruppen (Mitarbeitende) und sollen zu ihrer Bindung, Motivation und Orientierung dienen

richten sich gleichzeitig auch an externe Interessensgruppen (z.B. Kapitalgeber)

kann zum Erfolg beitragen, wenn es den tieferen Sinn des Handelns greifbar macht und auf das Allgemeinwohl abzielt (Corporate Social Responsibility)

# Vision-Statement

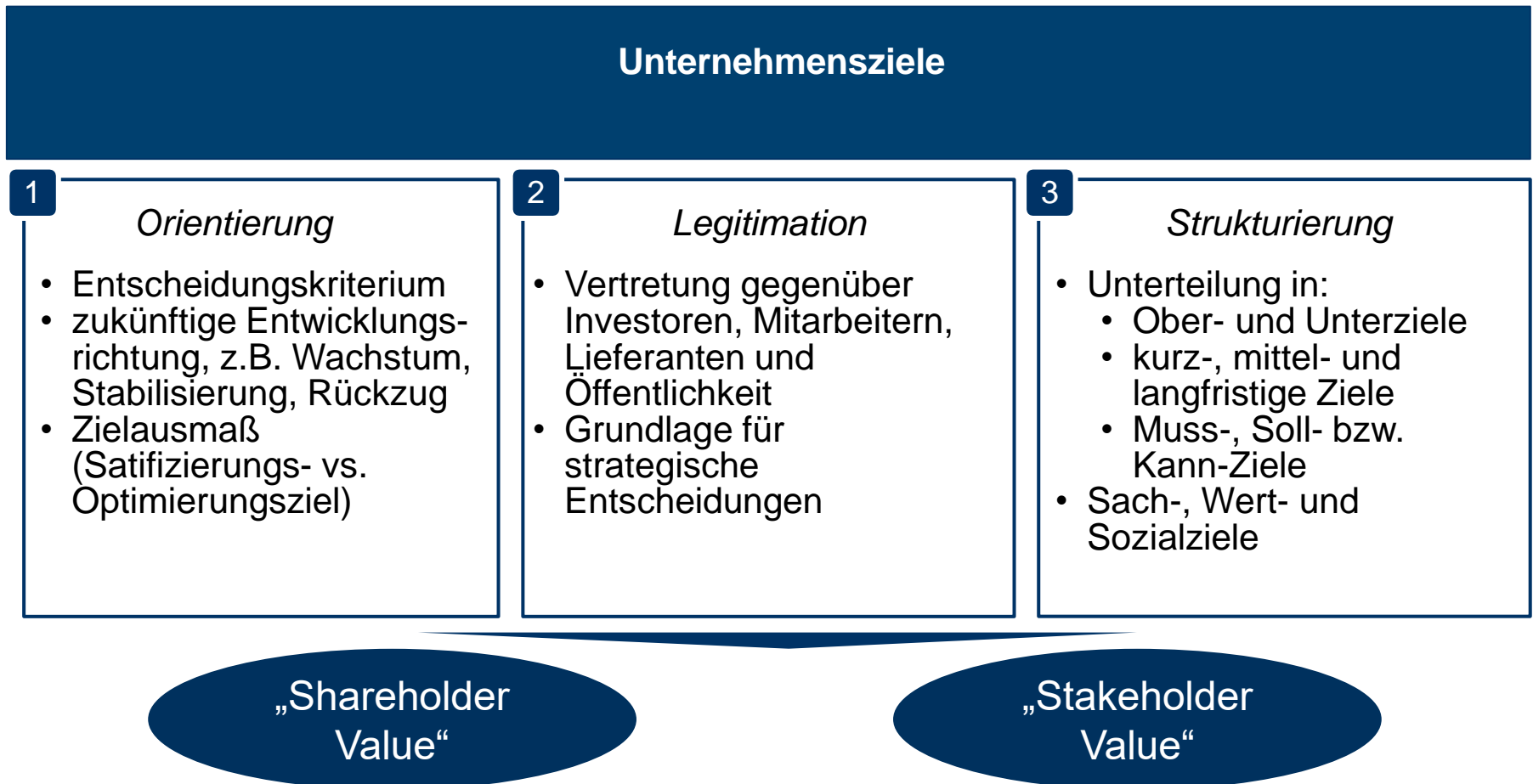
- ▶ Vision eines Unternehmens ist eine Leitidee, ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens
  - beschreibt die Einzigartigkeit des Unternehmens und gibt ihm dadurch eine Identität
  - zeigt Sinn und Nutzen des Handels für die Mitarbeitenden auf und stiftet Sinn
    - Beispiel Ikea: “Unsere Vision ist es, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen – für die Kunden, aber auch für unsere Mitarbeiter und die Menschen, die bei unseren Lieferanten arbeiten.”
    - Beispiel Fjällräven: “Die Menschen inspirieren, im Einklang mit der Natur zu leben.”
    - Beispiel Google: “Wir machen die Informationen der Welt mit nur einem Klick zugänglich.“
  - muss nicht explizit auf die Zielsetzungen der Organisation eingehen oder diese ausformulieren; Zielsetzungen ergeben sich erst danach und werden zum Auftrag der Organisation, zur Mission.

## Mission-Statement

- ▶ Mission definiert die Rolle des Unternehmens in der Gegenwart; beschreibt seinen Zweck, Auftrag bzw. seine Aufgaben
  - Beispiel Ikea: “Wir wollen ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.”
  - Beispiel Fjällräven: “Fjällräven ist ein Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, das sich dem Ziel verschrieben hat, die Natur für alle zugänglicher zu machen. Typisch schwedisch, legen wir hohen Wert auf Schlichtheit und Nützlichkeit und haben größten Respekt für die Umwelt.”
  - Beispiel Google: „Unsere Mission ist, die Informationen dieser Welt zu organisieren und allgemein zugänglich und nutzbar zu machen.“

# Unternehmensziele

- ▶ Unternehmensziele dienen der Orientierung, Legitimation und Strukturierung



## Shareholder- vs. Stakeholderansatz

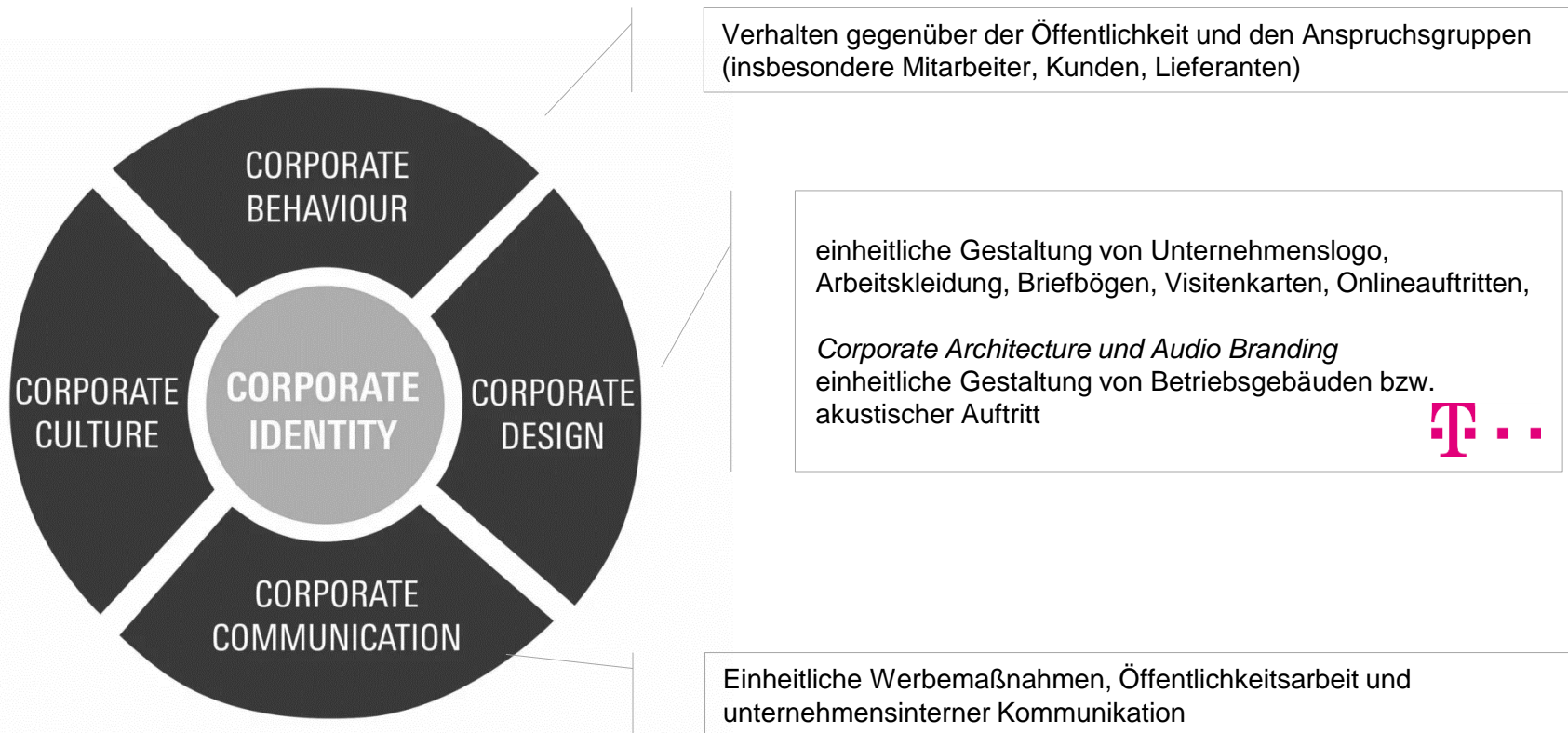
- ▶ in der wissenschaftlichen Diskurs haben sich zwei Extrempositionen, wie Ziele im Unternehmen entstehen (bzw. entstehen sollten)

|                         | Shareholder-Ansatz   | Stakeholder-Ansatz  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Hintergrund</b>      | Unternehmen existiert um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren  | Unternehmen existiert, um die Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen  |
| <b>Erfolgsmaßstab</b>   | Maximierung der zukünftigen, Zahlungen an die Eigentümer (Steigerung der Rendite bzw. des Aktionärsvermögen) | Maximierung des Unternehmenswertes für alle Anspruchsgruppen (Corporate Social Responsibility)                            |
| <b>Beurteilung</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• operationalisierbar</li> <li>• auf Effizienz getrimmt</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht operationalisierbar</li> <li>• interpersoneller Nutzenvergleich</li> </ul> |
| <b>Unternehmensziel</b> | „Shareholder Value“  | „Stakeholder Value“   |



# Corporate Identity

- ▶ Gesamtheit der Merkmale, die ein Unternehmen kennzeichnen und es von anderen Unternehmen unterscheidet (Selbstbild des Unternehmens)



# Unternehmenskultur

- ▶ impliziter Ausdruck von Wertvorstellungen und Normen in einem Unternehmen

Ausdruck einheitlicher Denk- und Verhaltensmuster, gemeinsame Symbole, Riten, Umgangsformen

entwickelt sich implizit und informell im Laufe der Zeit

geprägt durch die Unternehmensmitglieder und prägt wiederum diese

häufig spielen bei der Entwicklung herausragende Persönlichkeiten (vgl. Steve Jobs, Apple) oder kritische Ereignisse in der Unternehmensgeschichte eine wichtige Rolle

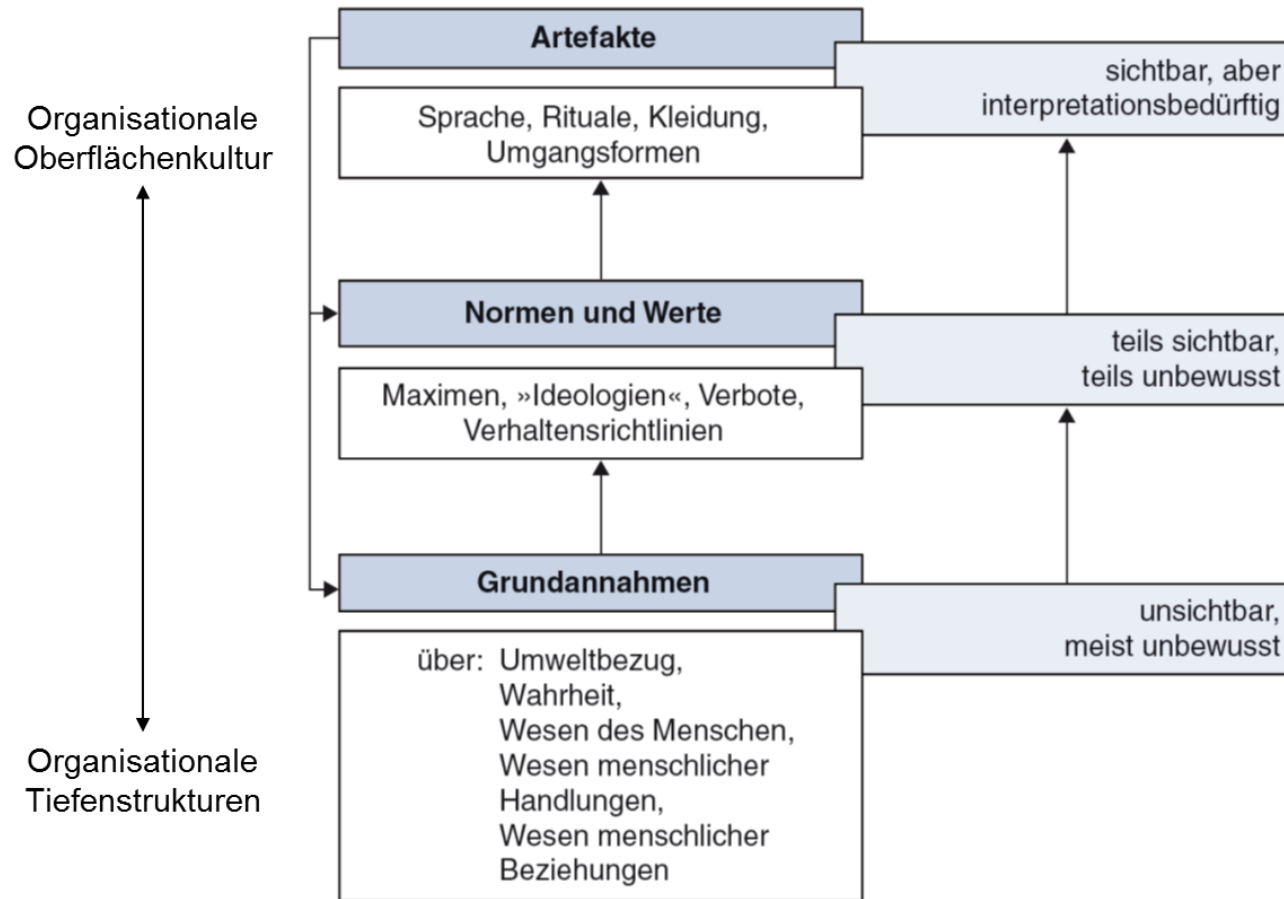
starke emotionale Komponente

# Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur (7-S-Modell)



- Untersuchung der Erfolgsfaktoren von 62 US-Unternehmen (Ende der 80er Jahre)
- Unterscheidung in rational-quantitativer Charakter (Struktur, Strategie, Systeme) und emotional-qualitativer Charakter (Selbstverständnis, Fähigkeiten, Personal, Unternehmenskultur)
- 8 Merkmale erfolgreicher Unternehmen:
  - Primat des Handelns
  - Nähe zum Kunden
  - Freiraum für Unternehmertum
  - Produktivität durch Menschen
  - sichtbar gelebtes Wertesystem
  - Bindung an das angestammte Geschäft
  - einfache, flexible Organisationsstruktur
  - straff-lockere Führung („Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie nötig.“)

# Modell der Unternehmenskultur (nach Schein)



Kulturebenen nach *Schein*

## Transferaufgabe

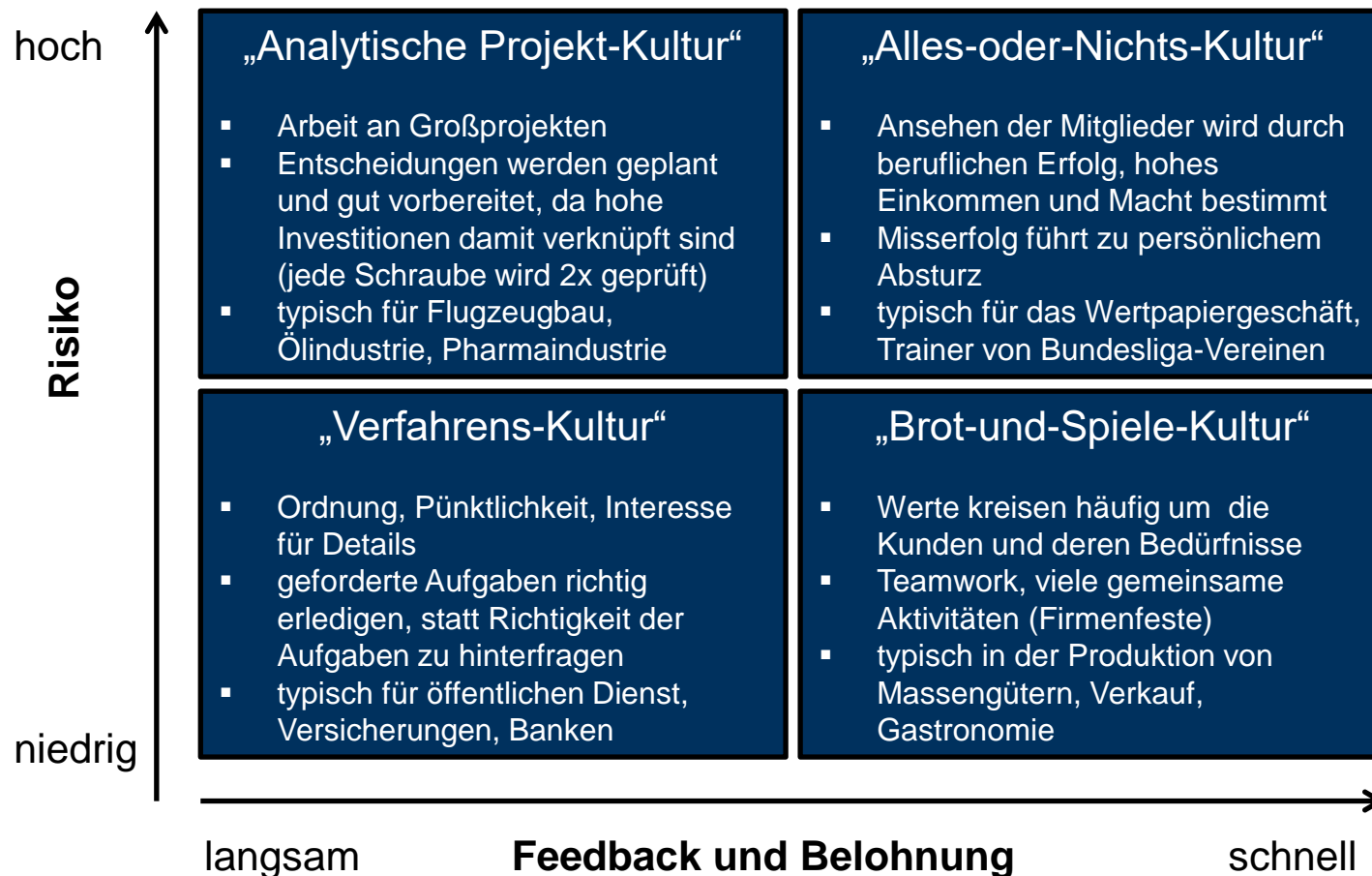
Woran erkennt man die Kultur dieses Unternehmens?

JIMDO



# Kulturtypologie (nach Deal/ Kennedy)

- ▶ Unternehmenskulturen lassen sich inhaltlich charakterisieren



## Kulturdimensionen (nach Hofstede)

- ▶ Orientierungssystem für den Vergleich von Kulturen im internationalen Kontext

### Machtdistanz

- beschreibt, inwieweit Individuen in einer Gesellschaft Ungleichheiten zwischen Hierarchiestufen akzeptieren
- Bewertung erfolgt stets aus Sicht der Untergebenen
- in Nationen mit einer hohen Ausprägung der Machtdistanz werden hierarchische Strukturen akzeptiert; in Ländern mit einer niedrigen Ausprägung wird eine weitgehende Gleichheit der Machtverteilung angestrebt

### Kollektivismus/ Individualismus

- Grad, zu dem Individuen in Gruppen integriert sind
- Kulturen, die individualistisch ausgerichtet sind, legen Wert auf das Erreichen persönlicher Ziele; in kollektivistischen Gesellschaften werden die Ziele der Gruppe und ihr Wohlergehen höher geschätzt als die des Einzelnen

## Kulturdimensionen (nach Hofstede)

### Femininität vs. Maskulinität

- beschreibt die Verteilung emotionaler Rollen zwischen den Geschlechtern
- Grad an Wichtigkeit, den eine Kultur auf stereotyp maskuline Werte legt, z. B. Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz, Macht und Materialismus sowie stereotyp feminine Werte wie Betonung zwischenmenschlicher Beziehungen

### Unsicherheitsvermeidung

- beschreibt die Toleranz einer Gesellschaft gegenüber Unsicherheit und Mehrdeutigkeit
- Art und Weise wie eine Gesellschaft mit unbekanntem Situationen, unerwarteten Ereignissen und dem Stress der Veränderung umgeht

### Langfristige vs. kurzfristige Ausrichtung

- basiert auf der konfuzianischen Lehre und beschreibt, inwieweit eine Kultur traditionelle Werte langfristig treibt.
- Langfristige Kulturen zeigen hohen Respekt gegenüber Traditionen; kurzfristige Kulturen hingegen fördern Gleichheit und streben nach Individualität und Kreativität

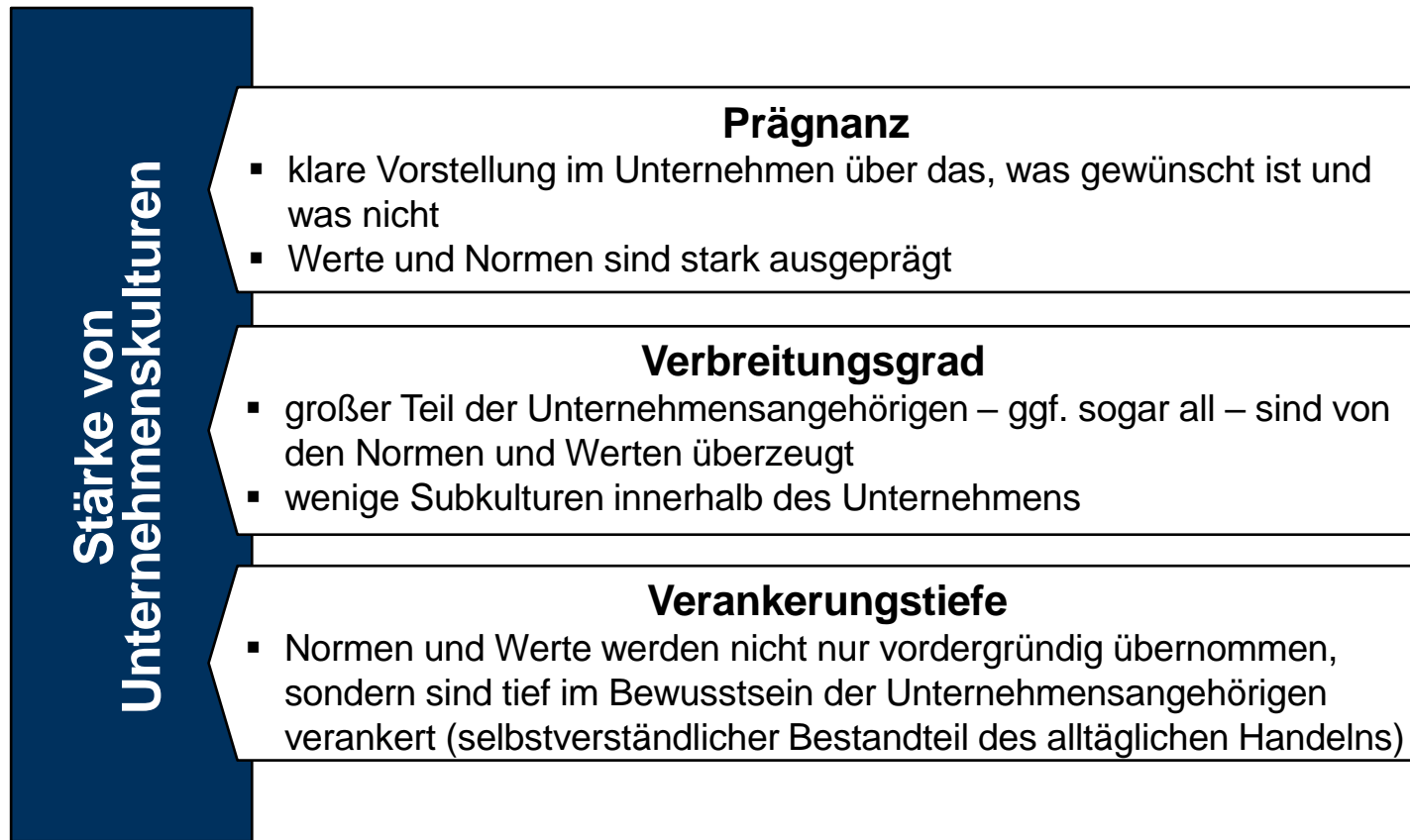


## Kulturdimensionen (nach Hofstede)

| Dimension  | Deutschland                                 | USA                                     | Japan  | China                                   |
|--|---|---|--|---|
| <b>Machtdistanz</b>                                | 35<br>(gering)                              | 40<br>(gering)                          | 54<br>(mittel)                                   | 80<br>(hoch)                            |
| <b>Individualismus<br/>vs.<br/>Kollektivismus</b>  | 67<br>(hoher<br>Individualismus)            | 91<br>(sehr hoher<br>Individualismus)   | 46<br>(mittel)                                   | 20<br>(hoher<br>Kollektivismus)         |
| <b>Femininität<br/>vs.<br/>Maskulinität</b>        | 66<br>(maskulin<br>geprägt)                 | 62<br>(maskulin<br>geprägt)             | 95<br>(sehr maskulin<br>geprägt)                 | 66<br>(maskulin<br>geprägt)             |
| <b>Vermeidung<br/>von<br/>Unsicherheit</b>         | 65<br>(Vermeidung<br>von Unsicher-<br>heit) | 46<br>(Unsicherheit<br>wird akzeptiert) | 92<br>(hohe Ver-<br>meidung von<br>Unsicherheit) | 30<br>(Unsicherheit<br>wird akzeptiert) |
| <b>lang- vs.<br/>kurzfristige<br/>Orientierung</b> | 31<br>(kurzfristig<br>orientiert)           | 29<br>(kurzfristig<br>orientiert)       | 80<br>(langfristig<br>orientiert)                | 118<br>(sehr langfristig<br>orientiert) |

# Starke vs. schwache Unternehmenskulturen

- ▶ die Stärke einer Unternehmenskultur hängt von drei Faktoren ab



# Vor- und Nachteile starker Unternehmenskulturen

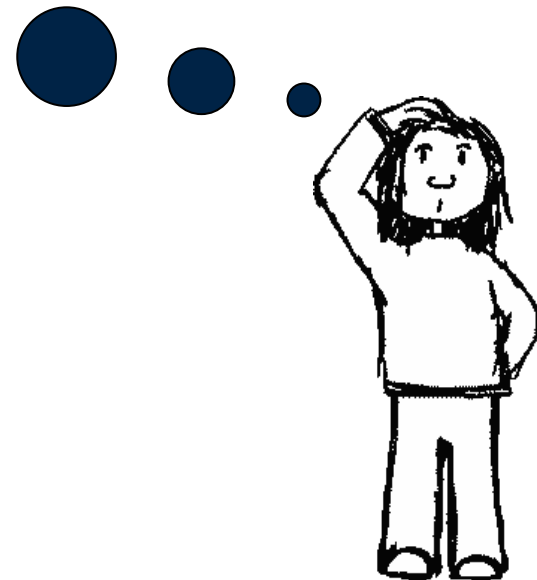
- **Handlungsorientierung**  
(einheitliches Raster zur Interpretation von Informationen)
- **reibungslose Kommunikation**  
(begünstigt Abstimmungsprozesse)
- **rasche Entscheidungsfindung/ Implementierung**  
(gemeinsame Basis für Entscheidungen bzw. Finden tragfähiger Kompromisse)
- **geringer Kontrollaufwand**  
(ausgeprägte Tendenz zur Selbstkontrolle bzgl. der Einhaltung von gesetzten Normen und Vorgaben)
- **Motivation und Teamgeist**  
(Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls, intrinsische Motivation und Engagement für das Unternehmen)

- Ablehnen von Veränderungen und neuen Ideen
- Inflexibilität und geringe Anpassungsfähigkeit

**Stabilität und Konformität**

- Tendenz zur Abschottung
- Unterdrückung Andersdenkender
- Aufbau emotionaler Barrieren

## Transferaufgabe



# Corporate Social Responsibility

- ▶ Unterscheidung zwischen primärer und sekundärer sozialer Verantwortung von Unternehmen
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Beachtung der Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und die Umwelt

## primäre soziale Verantwortung

- Maximum an Arbeitssicherheit
- Gestaltung von Arbeitsplätzen nach neusten ergonomischen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- Diversity Management
- arbeitsmedizinische Versorgung

## sekundäre soziale Verantwortung

- soziales Engagement im Schul-, Sport-, Kulturbereich
- Förderung einzelner Sozialprojekte (z.B. Armutsbekämpfung)
- ökologische Verantwortung (Umweltschutz, nachhaltiger Konsum)



swisscom