

# Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 1

## Diskussionsfragen

### Lösung 1:

#### Realwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Betrachtung der QualityRent AG

Realwirtschaftliche Perspektive: Wie erstellt und vermarktet ein Unternehmen seine Produkte und Leistungen?

#### (1) Leistungsangebot:

- Vermietung von Luxuslimousinen
- Vermietung von Sport- und Geländewagen
- Inszenierung automobiler Events

#### (2) Ziele

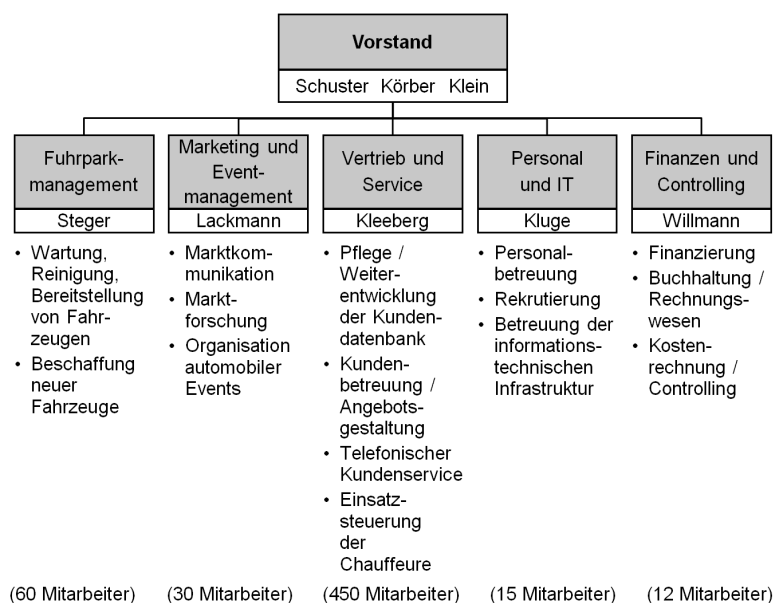
- Gute Marktposition erhalten
- Ausgeprägte Kunden- und Qualitätsorientierung

#### (3) Ressourcen:

- Etwa 500 Automobile (Luxuslimousinen und Sport-/ Geländewagen)
- Büros in 15 europäischen Metropolen
- Kundenkartei umfasst ca. 10.000 wohlhabende Kunden

#### (4) Arbeitsteilung

- Drei operative Bereiche: Fuhrparkmanagement, Marketing und Event Management, Vertrieb und Service
- Unterstützung von den Bereichen Personal und IT sowie Finanzen und Controlling; fungieren als interne Dienstleister
- Dreiköpfiger Vorstand
- Bereiche haben unterschiedliche Aufgaben und sind mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet
- Bereiche haben verfolgen teilweise auch unterschiedliche Ziele

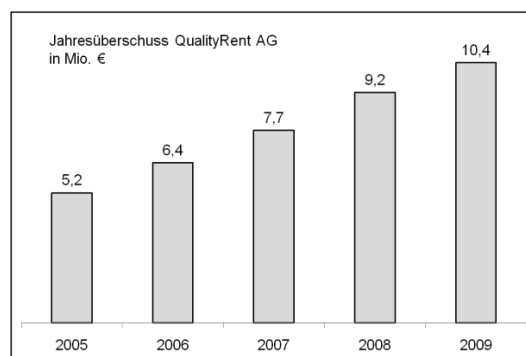
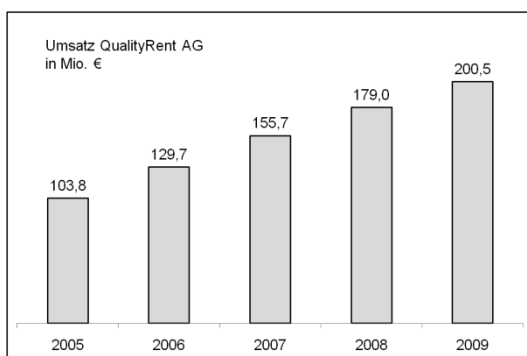


#### (5) Umwelt (Branchen/- Makroumwelt)

- Anzahl wohlhabender Privatpersonen in den letzten Jahren gestiegen
- Luxus gesellschaftsfähig
- Zunehmende Beliebtheit von Luxusautomobilen sowie Sport- und Geländewagen
- Automobilkonzerne entwickeln eine Vielzahl neuer exklusiver Modelle
- Hoher Benzinverbrauch sowie hohe Steuern und Benzinpreise wirken sich bremsen positive Entwicklung
- Insgesamt geringer Einfluss technologischer sowie politisch-rechtlicher Veränderungen
- Keine bedeutenden Wettbewerber; QualityRent AG im Vorteil durch Exklusivität des Angebots
- Kleine, aber stetig wachsende Zahl sehr treuer Kunden

Finanzwirtschaftliche Sicht: Welche finanziellen Konsequenzen hat die Tätigkeit des Unternehmens?

- Aktiengesellschaft; 40% der Aktien werden frei gehandelt; Vorstand hält Mehrheit am Unternehmen
- Kontinuierlich steigende Umsätze und Gewinne; 2009:
  - o Umsatz: 200,5 Mio. €
  - o Jahresüberschuss: 10,4 Mio. €
  - o Brutto-Cashflow: 43 Mio. €
  - o Investitionen: jeweils etwa 35 Mio. € (2008 und 2009)



Aus diesen beiden Perspektiven lässt sich eine betriebswirtschaftliche Vorstellung davon ableiten, was für ein Unternehmen die QualityRent AG ist und welche Merkmale sie kennzeichnen. Erst die Betrachtung beider Perspektiven ermöglicht es, ein umfassendes Bild der gegenwärtigen Unternehmenssituation zu erhalten.

- in Mio. €	2009	2008
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>200,5</b>	<b>179,0</b>
Materialaufwendungen	85,2	76,1
Personalaufwendungen	30,4	27,1
Abschreibungen	32,2	28,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	25,7	22,9
<b>EBIT</b>	<b>27,0</b>	<b>24,1</b>
Zinsen und ähnliche Erträge	0,0	0,0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3,5	3,1
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>23,5</b>	<b>21,0</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	7,1	6,3
Sonstige Steuern	6,0	5,4
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>10,4</b>	<b>9,2</b>

- in Mio. €	2009	2008
<b>Anlagevermögen</b>	<b>103,4</b>	<b>93,3</b>
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,0	0,0
Sachanlagen	101,2	91,2
Finanzanlagen	2,2	2,1
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>25,9</b>	<b>23,8</b>
Vorräte	2,8	3,0
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	18,1	16,2
Wertpapiere	1,5	1,5
Liquide Mittel	3,5	3,1
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>43,7</b>	<b>42,5</b>
Gezeichnetes Kapital	12,0	12,0
Kapitalrücklage	20,2	20,2
Gewinnrücklage	1,1	1,0
Gewinn- / Verlustvortrag	0,0	0,0
Jahresüberschuss / - fehlbetrag	10,4	9,3
<b>Sonderposten mit Rücklagenanteil</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>
<b>Rückstellungen</b>	<b>4,1</b>	<b>3,7</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>81,6</b>	<b>71,1</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>130,5</b>	<b>118,2</b>

### Lösung 2:

## Zusammenhang zwischen realwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Perspektive

In der Darstellung der realwirtschaftlichen Perspektive definiert sich ein Unternehmen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre vor allem durch sein Produkt- und Leistungsangebot, seine Ziele, seine Ressourcen sowie der Einbindung des Unternehmens in seine Umwelt. Die Entwicklungen in der Makroumwelt können das Unternehmen und somit seine realwirtschaftliche Situation sowohl begünstigen als auch benachteiligen. Hersteller von Automobilen im Premiumsegment beispielsweise profitieren von der steigenden Zahl vermögender Privatpersonen, ihrer Hauptkundengruppe, die auf eine positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung zurückzuführen ist.

### Lösung 3:

## Der entscheidungstheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre

- Grundgedanke: Jedes wirtschaftliche Handeln stellt einen Wahlakt zwischen Handlungsmöglichkeiten- zumindest zwischen den zwei Alternativen des Handelns und Nicht-Handelns- dar. Somit setzt wirtschaftliches Handeln in jedem Fall Entscheidungen voraus.
- Mittelpunkt ist der auf das Fällen und Durchsetzen von Entscheidungen ausgerichtete Führungsprozess in Unternehmen

- Der Führungsprozess ist ein Informationsprozess, in dem die Probleme gelöst werden, die hinsichtlich der Erreichung bestimmter Ziele bestehen.
- Der Führungsprozess umfasst mehrere Phasen, deren Abfolge logisch bedingt ist, die Phasen sind jedoch durch Vor- und Rückkoppelungsbeziehungen miteinander verbunden.
- Die Phasen des Führungsprozesses werden meist zu einzelnen Tätigkeiten gebündelt
- Implikationen: Der entscheidungstheoretische Ansatz interpretiert Unternehmenshandlungen als Ergebnis von Entscheidungen; Er gestattet es, Handlungen und Handlungsgrundlagen sowohl auf der individuellen Ebene wie auf der Unternehmensebene systematisch zu beschreiben, zu erklären und zielorientiert zu beeinflussen.
- Die Unternehmensführung stellt somit eine zielgerichtete, auf Entscheidungen basierende Einflussnahme auf Menschen dar

#### Lösung 4:

### **Alternative Sichtweisen auf die Unternehmensführung**

#### (1) Strukturorientierte Sichtweise

- Manager können die Entwicklung und das Handeln ihres Unternehmens nicht direkt beeinflussen.
- Aufgabe der Manager besteht primär darin Organisation und Anreizsysteme des Unternehmens zu gestalten.
- Die Organisation beeinflusst, welche Individuen und Gruppen im Unternehmen miteinander agieren und wie diese Interaktion stattfindet.
- Anreizsysteme geben dem Verhalten von Individuen und Gruppen eine bestimmte Richtung.
- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Organisation und Anreizsysteme zu gestalten, um so indirekt Einfluss auf das Handeln und auf die grundsätzliche Entwicklung eines Unternehmens zu nehmen.

#### (2) Kognitive Sichtweise

- Aufgabe der Manager besteht primär darin, dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern und Führungskräften bestimmte, gemeinsame Denkmuster zu vermitteln, auf deren Basis Sachverhalte und Ereignisse innerhalb und außerhalb des Unternehmens wahrgenommen und interpretiert werden.
- Zur Entstehung dieser, von allen Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens geteilten Denkmuster trägt insbesondere das Verhalten- das Vorbild- der Top-Manager- bei.

- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, gemeinsame Denkmuster zu entwickeln und verbreiten, die letztlich das Verhalten des Unternehmens in eine ganz bestimmte Richtung lenken.
- Der Schwerpunkt der kognitiven Sichtweise der Unternehmensführung liegt bei der Qualifikation und den menschlichen Fähigkeiten der Top-Manager eines Unternehmens.

### (3) Symbolistische Sichtweise

- Ereignisse und Sachverhalte innerhalb und außerhalb des Unternehmens können häufig von Mitarbeitern und Führungskräften aufgrund unklarer Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht eindeutig interpretiert werden. Der Grund liegt darin, dass Handlungen nicht gerichtet erfolgen und weder Entscheidungen noch Entscheidungsträger bekannt sind.
- Um Ereignisse und Sachverhalte trotz dieser Ambiguität interpretieren zu können und so ein einheitliches Handeln der Individuen im Unternehmen zu ermöglichen, spielen Symbole eine wichtige Rolle.
- Symbole wie z.B. Mythen, Geschichten, Riten oder Metaphern, stehen stellvertretend für andere, komplexere Sachverhalte und Ereignisse.
- Ein Symbol ergibt sich beispielsweise aus einer Vielzahl von Geschichten und Mythen, die im Laufe der Entwicklung des Unternehmens entstanden sind und die die Mitarbeiter des Unternehmens kennen.
- Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht hierbei primär darin, die Symbolsysteme des Unternehmens, also letztlich seine Kultur, zu beeinflussen.

### (4) Politische Sichtweise

- Hierbei soll das Unternehmen eine Koalition unterschiedlicher Interessengruppen darstellen, die jeweils versuchen, ihre eigenen Ziele durchzusetzen.
- Manager sind dabei eine dieser Interessengruppen.
- Die Aufgabe der Unternehmensführung steht primär darin, durch Beeinflussung politischer Prozesse im Unternehmen ihre eigenen Interessen durchzusetzen.
- Dabei spielen unter anderem das Formen von Koalitionen, das Aushandeln von Kompromissen und das Nutzen von Machtvakuen eine wichtige Rolle.
- Das Handeln und die Entwicklung des Unternehmens ist das Ergebnis einer Vielzahl politischer Prozesse, die im Unternehmen ablaufen und partiell von der Unternehmensführung beeinflusst werden.

## Lösung 4:

### Entwicklung der Lehre von der Unternehmensführung

- Vorläufer der Unternehmensführungslehre gab es schon in der Antike.
- Ursprünge der modernen Unternehmensführung sind eng mit der industriellen Revolution verbunden.
- Adam Smith spielte eine große Rolle mit seinem Werk „The Wealth of Nations“, in dem er zeigt, wie eine arbeitsteilige Organisation der Tätigkeiten in einem Unternehmen enorme Produktivitätsvorteile bringen kann.
- Durch die zunehmende Größe und Komplexität der Unternehmen gewann die Funktion der Unternehmensführung, also der Planung, Steuerung und Kontrolle der vielfältigen Aktivitäten der neuen Großunternehmen an Bedeutung.
- Aufgrund der wachsenden praktischen Bedeutung der Unternehmensführung begann wenig später auch die Wissenschaft, sich mit diesem Thema zu beschäftigen und somit etablierte sich die Unternehmensführungslehre als eigenständige wissenschaftliche Disziplin.

Theoretische Ansätze der Unternehmensführungslehre, die das Denken in der heutigen Unternehmensführungslehre prägen:

#### 1. Klassische Ansätze

Die klassischen Ansätze markieren den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen der Unternehmensführung. Dazu zählen:

##### 1.1 Scientific Management

- Im Rahmen des Scientific Management wurde versucht, Ansatzpunkte zur Erhöhung der Produktivität des knappen Faktors Arbeit zu finden.
- Bedeutsamster Vertreter war Frederick W. Taylor.
- Um einen möglichst effizienten Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess zu gewährleisten, wurden die planenden und ausführenden Tätigkeiten getrennt.
- Ein zentrales Thema war auch die Gestaltung von Anreizsystemen, insbesondere Akkordlohnsystemen.

##### 1.2 Administrative Ansätze

- Die administrativen Ansätze beschäftigten sich mit der Frage der Führung des Unternehmens als Ganzes.
- Bedeutsamste Vertreter waren Henri Fayol und Max Weber.
- Fayol unterschied die fünf Funktionen Planung, Organisation, Leitung, Koordination sowie Kontrolle und formulierte Prinzipien der erfolgreichen Unternehmensführung

- Weber klärte die Funktion großer Unternehmen bzw. Institutionen und unterschied dabei drei Arten von legitimer Herrschaft: traditionelle, charismatische sowie bürokratische Herrschaft.

Insgesamt haben die klassischen Ansätze zahlreiche konzeptionelle Grundlagen geschaffen, auf denen spätere Ansätze der Unternehmensführungslehre aufgebaut haben. Der Schwerpunkt der klassischen Ansätze lag jedoch sehr stark auf Aspekten der Effizienz – sowohl im Produktionsbereich als auch im Bereich der Verwaltung und Führung. Menschen wurden dabei weitgehend auf ihre Rolle als Produktionsfaktor reduziert. Fragen danach, wie Menschen sich im Unternehmen verhalten oder welche Rolle Gruppenprozesse spielen, wurden dagegen weitgehend vernachlässigt.

## 2. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze

- Das Hawthorne-Experimente, dessen Ziel die Untersuchung psychischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsproduktivität war, legte den Grundstein für verhaltenswissenschaftliche Ansätze.
- Es zeigte sich, dass Gruppennormen und informelle Beziehungen einen wesentlichen Einfluss auf die Leistung von Menschen besitzen.
- Es entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung, deren Leitgedanke die Vorstellung war, dass nur glückliche Arbeiter gute Arbeiter sind.
- Zeitgleich bemühte sich Barnard darum, eine Verbindung zwischen verhaltenswissenschaftlichen und klassischen Ansätzen herzustellen: Seine Auffassung war, dass Unternehmen kooperative Systeme darstellen, deren Entstehen von der Entscheidung einzelner Menschen zur Zusammenarbeit abhängt.
- Eine Weiterentwicklung stellte der Human-Ressource-Ansatz dar, der sich vor allem mit Fragen der Strukturgestaltung unter verhaltenswissenschaftlichen Gesichtspunkten beschäftigte.

## 3. Quantitative Ansätze

- Die Entstehung der quantitativen Ansätze geht auf den militärischen Bereich zurück.
- Zur Lösung von logistischen Problemen setzten die Streitkräfte mathematische Modelle ein, die in der Nachkriegszeit von Unternehmen aufgegriffen wurden, um den Arbeitskräfteeinsatz, die Standortoptimierung oder die Lagerhaltung zu planen.
- Daraus entwickelte sich das Management Science, dessen Kennzeichen die Formulierung und Lösung von Entscheidungsproblemen der Unternehmensführung in Form von mathematischen Modellen ist.

- Modelle für die Losgrößen- und Durchlaufzeitplanung, für die Produktprogrammplanung oder die kurzfristige Finanzplanung wurden entwickelt.
- Die Entwicklung der Management Science wurde durch die Möglichkeiten, welche die Informationstechnologie eröffnete, gefördert.

#### 4. System- und kontingenztheoretische Ansätze

##### 4.1 Systemtheorie

- Unter dem Einfluss der Systemtheorie wurden Unternehmen als offene, sozio-technische Systeme gesehen.
- Aus einer solchen Perspektive sind nicht nur Strukturen, Prozesse und Verhalten innerhalb von Unternehmen relevant, sondern es spielen auch die Unternehmensumwelt sowie die Beziehung zwischen den Unternehmen bzw. seinen Teilbereichen eine zentrale Rolle.
- Aus systemtheoretischer Perspektive ist der Prozess der Unternehmensführung ein reiner Informationsverarbeitungsprozess, bei dem es darum geht, Probleme zu lösen, um letztlich die Ziele des Unternehmens zu erreichen.
- Ein so verstandener Führungsprozess umfasst mehrere, logisch aufeinander aufbauende Phasen, die in einem Regelkreismodell durch Vor- und Rückkoppelungsbeziehungen miteinander verbunden sind.
- Diese Betrachtung der Unternehmensführung als Regelkreis ist insbesondere im so genannten entscheidungsorientierten Ansatz aufgegriffen worden.

##### 4.2 Kontingenztheorie

- Kontingenztheoretische Ansätze gehen davon aus, dass eine bestimmte Organisation nicht generell effizient bzw. ineffizient ist, sondern dass ihre Effizienz von den jeweiligen, situativen Rahmenbedingungen, etwa der Größe des Unternehmens oder seiner Strategie, abhängt.
- Kontingenztheoretische Ansätze werden auch situative Ansätze genannt.
- Zunächst standen vor allem der Einfluss von Unternehmensgröße, Umweltunsicherheit und Produktionsverfahren auf die Effizienz formaler Organisationsstrukturen im Mittelpunkt der Forschung.
- Später folgten die Kontingenztheorien der Führung.
- Auch für die Erklärung des Erfolgs unterschiedlicher Wettbewerbs- und Diversifikationsstrategien spielen kontingenztheoretische Überlegungen heute eine zentrale Rolle.

Die heutige Unternehmensführungslehre wird heute von einem system- und kontingenztheoretischen Denken geprägt, d.h. von der Vorstellung, dass Unternehmen Teil ihrer Umwelt sind. Gleichzeitig sind die Ideen der klassischen, verhaltenswissenschaftlichen und quantitativen Ansätze in diese Denkwelt integriert worden.