

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.1

Diskussionsfragen

Lösung 1: Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz

Als Orientierungsmaßstab erscheint der **Shareholder-Ansatz** geeignet:

- Den Interessen der Anspruchsgruppen, also den Interessen der Eigentümer („Shareholder“) wird höchste Priorität eingeräumt.
- In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem leitet sich die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen ab.
- Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt.

Pro:

- Shareholder sind die einzige Interessengruppe, die nur Anspruch auf ein unsicheres Residuum aus der Unternehmenstätigkeit hat- den Gewinn eines Unternehmens. Dieses unsichere Residuum ergibt sich nach Abzug aller fixen Verpflichtungen gegenüber den Personen aus den anderen Gruppen. Insofern sind die Eigentümer in besonderer Weise von den Unternehmensentscheidungen betroffen.
- Das Unternehmen- und damit auch jede Beziehung zwischen dem Unternehmen und einer anderen Interessengruppe- kommt erst dadurch zustande, dass es Eigentümer gibt, die bereit sind, ein Unternehmen zu gründen und das unternehmerische Risiko zu tragen.
- Der Shareholder Value ist für Unternehmen ein operationales Zielkonzept, da sich die Konsequenzen aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen letztlich in Zahlungsgrößen ausdrücken lassen. Der Shareholder Value bemisst sich aus Sicht der Eigentümer nach den Zahlungen, die sie in Zukunft von dem Unternehmen erwarten und die sich im Marktwert des Unternehmens niederschlagen. Aber auch aus Unternehmenssicht lassen sich Zahlungsgrößen ermitteln, auf deren Basis der Shareholder Value bestimmt werden kann.
- Trotz Shareholder-Orientierung bleiben die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen nicht unberücksichtigt. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann existieren- und somit Wert für seine Eigentümer schaffen-, wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, von dem Unternehmen abwendet. Es muss damit auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen. Das Konzept des Shareholder Value stellt somit kein vollkommen einseitiges und

kurzfristiges, sondern in seiner Anlage durchaus umfassendes Zielkonzept dar.

- Eine Orientierung an den Eigentümerinteressen stellt heute für viele Unternehmen, insbesondere für größere und börsennotierte, eine Notwendigkeit dar, die sich aus Veränderungen in der Weltwirtschaft und einem damit einhergehenden Einflusszuwachs der Anteilseigner ergibt. Treiber dieser Veränderungen sind zum einen die *Globalisierung* sowohl der Absatz- als auch der Kapitalmärkte und zum anderen das verstärkte Auftreten von *institutionellen Investoren*. So erhöht die Globalisierung der Absatzmärkte in vielen Branchen den Kapitalbedarf von Unternehmen, da verstärkt Akquisitionen und andere Investitionen erforderlich sind. Gleichzeitig gibt die Globalisierung der Kapitalmärkte Investoren die Möglichkeit, ihr Kapital viel schneller und günstiger als jemals zuvor in diejenigen Regionen der Welt zu verlagern, in denen die höchsten Renditen erzielt werden können. Zusätzlich treten – vor allem getrieben durch die Privatisierung der Altersvorsorge, die nicht nur in Deutschland zu einem immer wichtigeren Thema wird – in jüngster Zeit in stärkerem Maße institutionelle Investoren, d.h. Investmentfonds, aber auch Private-Equity-Fonds oder Hedge-Fonds, auf den Kapitalmärkten auf. Allein aufgrund der Höhe ihrer Investitionen in einzelne Unternehmen sind diese Spieler in der Lage, einen Einfluss auf die Führung von Unternehmen im Sinne einer stärkeren Orientierung am Shareholder Value auszuüben.
- Ein Unternehmen, das sich angesichts dieser Veränderungen dennoch nicht an Eigentümerinteressen orientiert, sieht sich drei wesentlichen Risiken ausgesetzt. So wird es für ein solches Unternehmen zunehmend schwerer, frisches Eigenkapital zu erhalten, da es für Investoren nicht attraktiv ist, in dieses Unternehmen zu investieren. Probleme bei der Eigenkapitalaufnahme wiederum verringern die Möglichkeit des Unternehmens, in eine Verbesserung seiner Wettbewerbsposition zu investieren. Unter der Annahme, dass Konkurrenten in der Lage sind, weiter zu investieren, wird sich die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens in der Folgezeit verschlechtern. Daraus ergeben sich zurückgehende Gewinne, zurückgehende Aktienkurse, ein weiterer Attraktivitätsverlust des Unternehmens aus Sicht von Anteilseignern und schließlich wiederum sinkende Möglichkeiten zur *Eigenkapitalaufnahme*. Letztlich kann die Weigerung, sich am Shareholder Value zu orientieren, einen Teufelskreis einleiten, der langfristig zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt führt.
- Eine mangelnde Orientierung an Eigentümerinteressen hat auch für die Fähigkeit, Fremdkapital aufzunehmen, Folgen. Der Zinssatz, den ein Unternehmen für Fremdkapital, also z.B. Kredite und Anleihen, zahlen muss, wird nämlich zu einem erheblichen Teil von so genannten „Ratings“ bestimmt, die Agenturen wie Moody's oder Standard & Poor's für jedes größere

Unternehmen durchführen. Die Fremdkapitalquote von Unternehmen ist dabei ein wichtiges Kriterium, das in die Bewertung der Kreditwürdigkeit eingeht. Eine zu starke Verschuldung führt dementsprechend zu einer Herabstufung des „Ratings“ und äußert sich in einem Risikozuschlag auf den Fremdkapitalzinssatz.

- Durch eine mangelnde Orientierung an Interessen der Eigentümer erhöht sich das Risiko einer Übernahme durch ein anderes Unternehmen.

Lösung 2: Shareholder- oder Stakeholder-Ansatz für die QualityRent AG

Auf den ersten Blick scheint die QualityRent der Stakeholder Orientierung zu folgen. Die Aspekte „zufriedene und treue Kunden“ und „hoch motivierte, zufriedene Mitarbeiter“ besitzen die höchste Priorität. Diese Orientierung an Kunden- und Mitarbeiterzielen hat zu einer sehr positiven finanziellen Entwicklung der QualityRent beigetragen. Die institutionellen Investoren mahnen aber verstärkt in letzter Zeit an, dass die finanzielle Entwicklung noch besser sein könnte. Somit ist die QualityRent zu der Ansicht gelangt, den Interessen der Aktionäre in Zukunft stärker Rechnung zu tragen, vor allem, weil das Unternehmen in der nächsten Zeit eine Kapitalerhöhung zur Finanzierung des weiteren Wachstums plant.

Es wird sich also mehr an den Zielen der Shareholder orientiert, allerdings ohne die bisherigen Ziele aufzugeben. Daran wird deutlich, dass Shareholder- Orientierung nicht bedeuten muss, dass die Ziele anderer Interessengruppen vollkommen vernachlässigt werden. Vielmehr ist eine – im Sinne der Shareholder – positive finanzielle Entwicklung in der Regel nur dann zu erreichen, wenn auch Kunden, Mitarbeiter und andere Interessengruppen zufrieden gestellt werden – eine Ansicht, die auch Peter Körber immer wieder propagiert.

Lösung 3: Das neue Leitbild der QualityRent AG

Angeichts der Tatsache, dass nicht mehr nur Kunden und Mitarbeiter höchste Priorität bei der QualityRent AG besitzen, sondern auch Investoren und gesellschaftlichen Interessen höhere Bedeutung zukommen soll, haben Körber und seine Vorstandskollegen sich entschlossen, ein umfangreicheres Unternehmensleitbild für die QualityRent AG zu entwerfen, das ihnen und allen Mitarbeitern des Unternehmens als Orientierungspunkt für zukünftiges Handeln dienen kann. Dieses Leitbild hat folgenden Wortlaut:

Peter Körber hat die Vision: dass der Name QualityRent eines Tages in Europa als Synonym für automobile Freizeitevents und Luxus rund ums Automobil steht.

Gleichzeitig ist er von Herzen gern Unternehmer. Für ihn ist sein Unternehmen quasi seine Familie, und das bedeutet, dass es natürlich unterschiedliche Meinungen und auch einmal einen Konflikt geben darf, dass aber dabei alle Familienmitglieder, also alle Mitarbeiter der QualityRent AG, fair miteinander umgehen müssen und letztlich einer für den anderen da zu sein hat. Außerdem – und das ist Peter Körber besonders wichtig – soll diese Familie durch gemeinsame Werte vereinigt werden, nämlich die Begeisterung für das Automobil und das Streben nach höchstem Service für den Kunden.

Laut Körber sind die Werte und Visionen von den Mitarbeitern weitgehend verinnerlicht, trotzdem gerät die Vision des Unternehmens im Tagesgeschäft angesichts der zunehmend komplexen Entscheidungen, die zu treffen sind, manchmal ein wenig in Vergessenheit. Um Entscheidungen in Zukunft schneller und sicherer treffen zu können, haben die drei Vorstände die Vision und die zentralen Werte des Unternehmens schriftlich in einem Unternehmensleitbild niedergelegt. Dieses Leitbild definiert klar, was das Kerngeschäft der QualityRent AG ist, welche besonderen Kompetenzen das Unternehmen besitzt und für welche Werte es steht. Das Kerngeschäft der QualityRent AG ist die Gestaltung der Freizeit für die europäische Elite in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport. Als zentrale Kompetenzen des Unternehmens erkannten sie die Kreativität, das Engagement und die automobilen Kompetenz ihrer Mitarbeiter, und besondere Wertschätzung sollte das Unternehmen nach Ansicht des Vorstands Kunden, Mitarbeitern, der europäischen Gesellschaft und Investoren entgegenbringen.

Das Leitbild des Unternehmens wurde an alle Mitarbeiter der QualityRent AG verteilt und an prominenter Stelle in allen Büros und Werkstätten des Unternehmens aufgehängt. In vielen Gesprächen hat Peter Körber von Mitarbeitern, aber auch von Kunden und verschiedenen Investoren inzwischen ein sehr positives Feedback auf dieses Leitbild bekommen. Den Mitarbeitern des Unternehmens gibt das Leitbild eine noch klarere Orientierung für ihr Handeln, und auch für Externe ist nun noch transparenter, wofür die QualityRent AG steht. Selbst Peter Körber hat den Eindruck, dass ihm nun, da die zentralen Ziele einmal schriftlich fixiert sind, Entscheidungen etwas leichter fallen.

Langfristig sollte sich laut Leitbild das Unternehmen an allen Interessengruppen orientieren. Das Unternehmen soll für die Mitarbeiter der beste Arbeitgeber sein, den Investoren die bestmögliche Verzinsung gewährleisten und den Kunden außergewöhnliche Leistungen auf höchstem Niveau bieten.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.2

Diskussionsfragen

Lösung 1:

Trennungsmodell vs. Vereinigungsmodell: Unterschiede zwischen den beiden Modellen

Die wesentlichen Regelungen der auf dem Vereinigungsmodell beruhenden Unternehmensverfassung und ihre Unterschiede gegenüber dem Trennungsmodell sollen hier anhand der amerikanischen Stock Corporation kurz dargestellt werden.

Die Verfassung der *amerikanischen Stock Corporation* beruht ebenso wie die deutsche Unternehmensverfassung auf gesetzlichen Regelungen sowie privatrechtlichen Vereinbarungen, die im Gründungsvertrag (Charter) und in der Geschäftsordnung (By-laws) niedergelegt werden. Im Gegensatz zur deutschen Unternehmensverfassung sieht die amerikanische Unternehmensverfassung, die auch *Board-Verfassung* genannt wird, eine zwingende Trennung zwischen einem Leitungs- und einem Kontrollorgan nicht vor, sondern weist mit dem so genannten „Shareholders' Meeting“ und dem „Board of Directors“ lediglich zwei Organe auf.

Das Shareholders' Meeting entspricht in seinen Rechten und Pflichten weitgehend der Hauptversammlung, das heißt es ist unter anderem für die Wahl der Mitglieder des Board of Directors, für Veränderungen im Gründungsvertrag oder für Entscheidungen über außerordentliche Angelegenheiten wie die Auflösung oder Fusion des Unternehmens zuständig. Das Board of Directors unterscheidet sich jedoch vom Vorstand oder Aufsichtsrat nach deutschem Trennungsmodell, da es sowohl Geschäftsführungs- als auch Kontrollfunktionen wahrnimmt.

Das Board of Directors setzt sich aus unternehmensinternen Mitgliedern, so genannten Inside Directors, und externen Mitgliedern, so genannten Outside Directors, zusammen. Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Board, wie nach deutschem Recht im Aufsichtsrat vorgesehen, existiert nicht. Das Board of Directors hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen fungiert es als Treuhänder der Eigentümerinteressen und übernimmt damit Kontrollaufgaben. Zum anderen hat es die Aufgabe, das Unternehmen zu leiten und nach außen zu vertreten und übernimmt damit eine Management-Funktion. Im Einzelnen ist das Board of Directors unter anderem für die Festlegung der Unternehmensstrategie, für die Entscheidung über die Gewinnverwendung, für die Berichterstattung gegenüber den Anteilseignern und für die Berufung der so genannten „Officers“ zuständig. Damit übernimmt das Board of Directors sowohl Aufgaben, die nach dem deutschen Trennungsmodell dem Vorstand zufallen, als auch solche, die nach deutschem Modell der Aufsichtsrat wahrnimmt.

Unterstützt wird das Board of Directors bei seiner Arbeit durch die so genannten Officers des Unternehmens, wie zum Beispiel den Chief Executive Officer (CEO), den Chief Operating Officer (COO), den Chief Finance Officer (CFO) oder den Chief

Information Officer (CIO). Bei diesen Officers handelt es sich um Top-Manager des Unternehmens, die Mitglied des Board sein können, aber nicht unbedingt sein müssen. Sie übernehmen – ähnlich wie der Vorstand nach deutschem Modell – Führungsaufgaben im Unternehmen. Trotz dieser vorstandsähnlichen Funktion stellen sie jedoch kein eigenständiges Organ des Unternehmens dar.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das Board of Directors Ausschüsse oder Komitees bilden, die Management- oder Treuhandaufgaben übernehmen. Häufig eingerichtete Komitees sind das Executive Committee, das in der Regel die Geschäftsführung wahrnimmt, das Audit Committee, das die Abschlussprüfung vorbereitet, und das Nominating and Compensation Committee, das sich mit der Anwerbung und Vergütung von Top-Managern beschäftigt.

Insgesamt weisen das angelsächsische Vereinigungsmodell der Unternehmensverfassung und das deutsche Trennungsmodell deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung der wesentlichen Leitungs- und Kontrollorgane auf. Angesichts der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten vieler Unternehmen zeichnet sich jedoch eine langsame Konvergenz der Modelle ab.

Lösung 2: Principal Agent Theorie

Die zentrale Frage der Unternehmensverfassung ist, wie der Einfluss der Eigentümer auf Leitung und Kontrolle ihres Unternehmens geregelt werden sollte. Eine wichtige theoretische Grundlage für die Beantwortung dieser Frage ist die so genannte *Principal-Agent-Theorie*.

Für die Gestaltung der Unternehmensverfassung folgt aus der Principal-Agent-Theorie, dass Regelungen geschaffen werden müssen, durch die gewährleistet wird, dass das Unternehmen tatsächlich im Interesse seiner Eigentümer geführt wird. Im Falle eines Einzelunternehmens und einer Personengesellschaft wie der OHG ist dies relativ unproblematisch realisierbar, da die Eigentümer alle wirtschaftlichen Entscheidungen selbst treffen und auch die daraus resultierenden Folgen tragen. In diesem Fall liegt eine Einheit von Entscheidungsrechten und Eigentum am Unternehmen vor. Dementsprechend sind keine komplizierten Regelungen zur Sicherung des Eigentümerinflusses bei diesen Unternehmenstypen notwendig. Eine Trennung von Verfügungsgewalt und Eigentum liegt dagegen bei einer Kapitalgesellschaft vor. Hier fallen die Geschäftsführung und das Eigentum am Unternehmen auseinander. Dementsprechend muss bei der Gestaltung der Unternehmensverfassung dafür Sorge getragen werden, dass die Manager, die das Unternehmen im Auftrag der Eigentümer führen, auf die Eigentümerinteressen verpflichtet werden. Zu diesem Zweck ist im deutschen Trennungsmodell ein Aufsichtsrat vorgesehen, der die Überwachung der Unternehmensführung übernimmt. Im angelsächsischen Vereinigungsmodell wird dagegen stärker auf die Selbstkontrolle durch das Board of Directors und die Schaffung von Anreizen über eine wesentlich höhere variable Vergütung von Führungskräften gesetzt.

Lösung 3: „Deutsche Corporate Governance“

Deutsche Konzerne sind zu wenig an den Interessen von Anlegern orientiert.

1. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer führt zu einer unzureichenden Shareholder Orientierung
 - Durch die zu starke Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Managementfragen werden potentielle Investoren abgeschreckt und die Kapitalbeschaffung wird zunehmend schwieriger für Unternehmen.
 - Es kann aber auch effizient für Unternehmen sein, wenn Mitarbeiter an bestimmten Dingen der Managementtätigkeit mitbeteiligt sind. D.h. durch betriebliche Mitbestimmung können die Interessen der Arbeitnehmer besser berücksichtigt werden und die Arbeitnehmer sind zufriedener und arbeiten effizienter.
2. Starke Überkreuzverflechtung deutscher Unternehmen
 - Starke Überkreuzverflechtungen fördern das harmonische Verhalten.
 - Durch die starken Verflechtungen werden aber auch Übernahmen verhindert.
3. Großer Einfluss der Banken
 - Laut Statistiken dominieren die Banken mit ihren Stimmrechtsanteilen die Hauptversammlung, somit können sie einen gezielten Richtungsdruck auf Unternehmen ausüben, der oft nicht zielkonform mit den restlichen Zielen der Unternehmen ist.
4. Interessenskonflikte zwischen den Aufsichträten
 - Beispielsweise bei der Fusion von Thyssen und Krupp
5. Konzerne werden unzureichend kontrolliert, da Aufsichtsräte zu selten tagen und zu wenig Einblick in die Geschäftstätigkeit von Unternehmen besitzen.
 - Siehe die Managementkandale wie bei der Bremer Vulkan, der Metallgesellschaft, FlowText, Philipp Holzmann, der Kirch-Gruppe oder Comroad.

Gegenmaßnahmen:

Durch die Veränderung der deutschen Corporate Governance sollen die Aktionäre gestärkt werden und die Kontrolle verbessert werden.

Zu nennen ist in diesem Zusammenhang zunächst das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmenssektor (*KonTraG*) von 1998. Das KonTraG zielt vor allem darauf ab, die Kontrollfunktion von Aufsichtsrat und Hauptversammlung zu stärken sowie die Qualität der Abschlussprüfung zu verbessern. Darüber hinaus reduzieren die Regelungen dieses Gesetzes den Einfluss der Banken und verpflichten Unternehmen zur Einführung eines Risikomanagement und Frühwarnsystems.

Zusätzlich entwickelte eine Regierungskommission unter Vorsitz des Aufsichtsratsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, Gerhard Cromme, auf Basis von Vorarbeiten zahlreicher anderer Kommissionen den so genannten „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK). Dieser Kodex liegt seit Beginn des Jahres 2002 vor, und Vorstände börsennotierter deutscher Unternehmen sind auf Basis des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPubG) von 2002 verpflichtet, jährlich zu erklären, inwieweit sie den Verhaltensregeln des DCGK entsprechen. Der DCGK enthält Muss-, Soll- und Kann-Vorschriften zu sechs wesentlichen Feldern der Leitung und Kontrolle von Unternehmen:

- *Aktionäre und Hauptversammlung:* Der Kodex sieht unter anderem vor, dass jede Aktie grundsätzlich eine Stimme auf der Hauptversammlung gewährt und dass Hauptversammlungen über das Internet übertragen werden können.
- *Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat:* Der DCGK regelt unter anderem, dass der Aufsichtsrat die Berichtspflichten des Vorstands festlegen soll und auch ohne den Vorstand tagen kann.
- *Vorstand:* Unter anderem wird geregelt, dass Vergütungen von Vorständen im Detail, das heißt individualisiert, veröffentlicht werden sollen.
- *Aufsichtsrat:* Der DCGK fordert unter anderem, dass der Aufsichtsrat Ausschüsse bilden soll und dass die Vergütung von Aufsichtsräten sich auch am Unternehmens-erfolg orientieren soll.
- *Transparenz:* Zur Verbesserung der Transparenz sieht der Kodex unter anderem vor, dass alle Aktionäre gleichmäßig informiert werden sollen.
- *Rechnungslegung/Prüfung:* Im Bereich der Rechnungslegung fordert der DCGK unter anderem die Beachtung internationaler Rechnungslegungsvorschriften.

Insgesamt führt die Diskussion um die Corporate Governance in Deutschland, die in ähnlicher Form auch in anderen Ländern geführt wird, zu einer langsamen Verbesserung von Kontrolle und Shareholder Orientierung in deutschen Unternehmen. Damit verbunden ist auch eine langsame Annäherung der Vorschriften für die Gestaltung der Unternehmensverfassung im internationalen Rahmen.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.3

Diskussionsfragen

Lösung 1: Die Unternehmenskultur der QualityRent AG

1. Unternehmenskultur der QualityRent nach Schein

1. Grundannahmen:

- „Unsere Kunden sind stets die wichtigsten Personen, wo auch immer wir ihnen begegnen.“
- Kunden- und Qualitätsorientierung sind integrale Bestandteile der Unternehmenskultur.

2. Werte und Normen

- Bestmögliche Befriedigung der Kundenbedürfnisse an erster Stelle
- Begeisterung für das Automobil „Unsere Mitarbeiter brauchen Benzin im Blut, damit sie die Liebe unserer Kunden zu exklusiven Fahrzeugen verstehen und immer wieder aufs Neue wecken können“
- Ständige Qualitätsorientierung
- Kosteneinhaltung und Prozesseffizienz

3. Artefakte

- Die Mitarbeiter treten stets mit Sorgfalt und Umsicht gegenüber den Kunden auf.
- Nach Außen hin repräsentiert sich die QualityRent als ein sehr professionelles und serviceorientiertes Unternehmen, in dessen Mittelpunkt eindeutig die bestmögliche Befriedigung des Kunden steht
- Die Mitarbeiter sind immer hundertprozentig auf alle Einsätze vorbereitet.

2. Unternehmenskultur der QualityRent nach Deal/Kennedy

Laut Deal/Kennedy hat die QualityRent eine Unternehmenskultur der „Harte Arbeit/ Viel Spaß“. Die Mitglieder der QualityRent übernehmen eher kleine Risiken und erhalten ein schnelles Feedback über den Erfolg von getroffenen Entscheidungen. Ausgeprägte Teamorientierung wie sie bei der QualityRent vorzufinden ist, die sich in einer unkomplizierten Zusammenarbeit im Team und vielen gemeinsamen Aktivitäten und ungezwungenen Festen manifestiert, ist einer der Fixpunkte der Kultur. Einen anderen Schwerpunkt stellt die in der QualityRent sehr stark ausgeprägte Kundenorientierung dar. Diese Kundenorientierung wird durch die Vorstellung gespeist, dass die Umwelt viele Chancen bietet, die es zu nutzen gilt. Die Mitarbeiter müssen hart arbeiten und dabei immer hundert Prozent leisten, aber dafür genießen sie den Teamzusammenhalt und die ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der QualityRent.

Lösung 2: Die Stärke der Unternehmenskultur der QualityRent AG

Peter Körber ist stolz darauf, dass er es geschafft hat, Qualitäts- und Kundenorientierung so tief in seinem Unternehmen zu verankern. Die Werkstätten des Unternehmens sind genauso gepflegt wie die Automobile, und den Kundenbetreuern ist ihre Freude bei jedem Gespräch mit einem Kunden regelrecht anzumerken. Auch intern hat diese starke Unternehmenskultur sehr positive Auswirkungen. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens funktioniert hervorragend und Qualitätskontrollen sind kaum notwendig. Denn wenn einmal ein neuer Mitarbeiter nicht ganz perfekt arbeitet, ist sofort ein erfahrener Kollege zur Stelle, der aushilft. Auch über die Motivation seiner Mitarbeiter kann Peter Körber nicht klagen – ganz im Gegenteil: Viele seiner Leute muss er abends nach Hause schicken. Allerdings – und das gibt Peter Körber manchmal zu denken – sind seine Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gerade sehr offen für Veränderungen. So stieß Stephanie Lackmann mit ihrem Versuch, Bilder und Modelle von Automobilen aus ihrem Unternehmensbereich zu entfernen, auf sehr starke Ablehnung. Peter Körber hat hier den Forderungen seiner Mitarbeiter nachgegeben, obwohl auch er schon manchmal darüber nachgedacht hat, das Unternehmen stärker von Automobilen zu lösen.

Peter Körber sieht in jüngster Zeit recht deutlich, dass die QualityRent AG eine Größe und Komplexität erreicht hat, die eine Kulturanpassung unumgänglich macht. Bisher ist das Unternehmen immer noch vom Geist der Gründungsjahre, von hoher Qualitäts- und Kundenorientierung, geprägt. Klaus Willmann, der Leiter des Bereichs Finanzen und Controlling, hat den Vorstand jedoch schon seit längerer Zeit darauf aufmerksam gemacht, dass die Kosten des Unternehmens aus dem Ruder zu laufen drohen, wenn nicht ein stärkerer Fokus auf Kostentransparenz und Kosteneinhaltung gelegt wird. Peter Körber sieht diese Gefahr ebenfalls recht deutlich; allerdings sträubt er sich bislang dagegen, Kostentransparenz und Kosteneinhaltung als zentrale Zielvorgaben für das Unternehmen auszurufen, weil er fürchtet, dass dadurch die Kreativität und das Qualitäts- und Kundenbewusstsein seiner Mitarbeiter leiden könnten. Deshalb setzt er eher auf eine graduelle Kulturanpassung. Mit Klaus Willmann hat er vereinbart, dass dieser als „Mr. Kosteneinhaltung“ des Unternehmens – also als eine Art Change Agent – das Bewusstsein für die Bedeutung von Kosten im Unternehmen verankert und dass gleichzeitig Peter Körber selbst das Thema Kosten neben Qualität und Kundenorientierung immer stärker in seine eigene Kommunikation einfließen lässt. So hofft er, das Bewährte der bisherigen Kultur zu erhalten und gleichzeitig eine notwendige Kulturanpassung zu erreichen.

Der andauernde Unternehmenserfolg der QualityRent konnte jedoch zum größten Teil dadurch erlangt werden, dass sich das Unternehmen so konsequent an seinem Unternehmensziel- der bestmöglichen Kundenbefriedigung durch konsequente Kunden-, Qualitäts- aber auch starker Mitarbeiterorientierung – festgehalten hat.

Lösung 3:

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und Unternehmenswandel anhand ausgewählter Beispiele

Katholische Kirche: veraltet, kein Wandel -> kein Erfolg

Siemens AG:

[http://books.google.de/books?](http://books.google.de/books?id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-YXzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

[id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-](http://books.google.de/books?id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-YXzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

[YXzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-YXzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

Deutsche Fußballnationalmannschaft: Einheit, Zusammengehörigkeit -> Erfolg

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2

Verständnisfragen

Lösung 1: Kategorien von Unternehmenszielen

Es können drei Kategorien von Unternehmenszielen unterschieden werden:

Als *Sachziele* werden solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Produkt- und Leistungsspektrum eines Unternehmens auf einzelnen Märkten beziehen. Dazu gehören sowohl Aussagen über das Tätigkeitsfeld des Unternehmens im Allgemeinen als auch ganz konkrete Marktanteils- und Absatzziele.

Zu den *Wertzielen* gehören Vorgaben bezüglich zukünftiger finanzieller Ergebnisse des Unternehmens, die erreicht werden sollen.

Als *Sozialziele* werden vor allem solche Ziele bezeichnet, die sich auf das angestrebte Verhalten eines Unternehmens gegenüber internen und externen Interessengruppen wie Mitarbeitern, Führungskräften, Lieferanten, Abnehmern, dem Staat und der Öffentlichkeit beziehen.

Lösung 2: Kernaussage der Koalitionstheorie

Die Koalitionstheorie geht davon aus, dass ein Unternehmen keine eigen-ständigen Ziele besitzt, sondern dass nur die Personen, die mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, Ziele haben können. Da ein Unternehmen von einer Vielzahl von Individuen getragen wird, die jeweils versuchen ihre persönlichen Ziele im Unternehmen zu verankern, spielt beim Entstehen von Unternehmenszielen oft eine große Zahl unterschiedlicher Personen und Ziele eine Rolle. Dementsprechend sieht die Koalitionstheorie ein Unternehmen auch als eine Koalition von Individuen bzw. Gruppen an, die jeweils eine Beziehung zu dem Unternehmen eingehen um hierdurch ihre persönlichen Ziele (besser) zu erreichen. Damit die Individuen Nutzen aus der Koalition ziehen können, müssen sie aber auch bestimmte Beiträge für das Unternehmen leisten. Nach Art der Anreize und Beiträge lassen sich Individuen, die Beziehungen zu einem Unternehmen unterhalten, zu unterschiedlichen Interessens- bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder) zusammenfassen. Zu den Interessensgruppen gehören: Eigentümer, Fremdkapitalgeber, Abnehmer, Mitarbeiter, Lieferanten sowie der Staat und die Gesellschaft.

Die Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen können identisch, indifferent, komplementär oder konfliktär zueinander stehen. Solange die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen identisch, komplementär oder indifferent sind, t

und die Gesellschaft. können sie gemeinsam als Ziele des Unternehmens berücksichtigt werden, ansonsten müssen Verhandlungen geführt werden.

Lösung 3: Stakeholder- vs. Shareholderorientierung

In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich zwei Extrempositionen herausgebildet, die allgemeingültig beschreiben, wie Ziele von Unternehmen entstehen (bzw. entstehen sollen).

Stakeholderorientierung:

Die Vertreter der ersten Position argumentieren, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen bei der Formulierung der grundlegenden Unternehmensziele gleichberechtigt berücksichtigt werden (sollen). Diese Aussage beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und das Handeln eines Unternehmens notwendig sind und daher auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Die Vertreter dieser Position verfolgen also einen so genannten Stakeholder-Ansatz, demzufolge sich das oberste Unternehmensziel an den Interessen aller Anspruchsgruppen orientiert. Gemessen wird das oberste Ziel des Unternehmens bei dieser Interpretation durch den Stakeholder Value – den Wert, den ein Unternehmen aus Sicht aller Gruppen besitzt.

Shareholderorientierung:

Vertreter der zweiten Extremposition räumen demgegenüber den Interessen einer Anspruchsgruppe absolute Priorität ein: den Interessen der Eigentümer („Shareholder“). Man spricht daher auch von dem Shareholder-Ansatz. Begründet wird diese Interpretation vornehmlich damit, dass sich in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen – und nur aus diesem – ableitet. Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt.

Welchem dieser Legitimationsansätze gefolgt werden soll, ist eine normative Frage. Zumindest in den westlichen Kulturkreisen wird in Wissenschaft und Unternehmenspraxis überwiegend den Eigentümerinteressen das Primat eingeräumt. Als Argument hierfür wird angeführt, dass dies die einzige Interessengruppe ist, die nur Anspruch auf ein unsicheres Residuum aus der Unternehmenstätigkeit hat – den Gewinn. Dieses unsichere Residuum ergibt sich nach Abzug aller fixen Verpflichtungen gegenüber den Personen aus den anderen Gruppen. Insofern sind die Eigentümer in besonderer Weise von den Unternehmensentscheidungen betroffen. Zudem kommt das Unternehmen – und

damit auch jede Beziehung zwischen dem Unternehmen und einer anderen Interessengruppe – erst dadurch zustande, dass es Eigentümer gibt, die bereit sind, ein Unternehmen zu gründen und das unternehmerische Risiko zu tragen.

Abgesehen von diesen Überlegungen zur Legitimation, Unternehmensziele zu beeinflussen, muss man sich aber auch fragen, was eine Orientierung an dem einen oder anderen Zielkonzept für Unternehmen in der Praxis bedeuten würde. Eine Orientierung an einer Vielzahl von Zielen, wie es der Stakeholder-Ansatz erfordert, wäre dabei sicher kaum zu operationalisieren. Das Ziel eines Unternehmens besteht in diesem Fall nämlich darin, den Wert zu maximieren, den das Unternehmen für alle Anspruchsgruppen besitzt. Aus der Sicht einer einzelnen Anspruchsgruppe ließe sich dieser Wert durch die Gegenüberstellung von Nutzen- und Kosteneffekten ermitteln, die aus der Beziehung zum Unternehmen entstehen. Da der Stakeholder Value aber den Wert des Unternehmens aus der Sicht aller Anspruchsgruppen ausdrückt, muss das Unternehmen versuchen, die Summe aller Einzelwerte zu maximieren, die sich aus der Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen ergeben. Formal lässt sich der Stakeholder Value somit als Doppelsumme über die diskontierten Nutzen-Kosten-Differenzen der einzelnen Anspruchsgruppen ausdrücken:

Berechnung:

Stakeholder Value:

$$STV = \sum_{i=1}^N \sum_{t=0}^{\infty} (U_{it} - K_{it}) * (1 + r_i)^{-t}$$

mit	STV	Stakeholder Value
	U_{it}	Nutzen der Interessengruppe i in der Periode t
	K_{it}	Kosten der Interessengruppe i in der Periode t
	r_i	Zeitpräferenzrate der Interessengruppe i
	t	Laufende Periode
	i	Betrachtete Interessengruppe
	N	Anzahl der Interessengruppen

Wird der Stakeholder Value maximiert, so bedeutet dies nicht zwingend, dass dadurch die Werte aller einzelnen Beziehungen maximiert werden – es bedeutet nur, dass die Summe dieser Einzelwerte maximiert wird. Im konkreten Entscheidungsfall könnte also der Stakeholder Value auch dann gesteigert werden, wenn das Interesse einzelner Gruppen hinter dem „Gesamtinteresse“ zurückgestellt wird – und damit eben nicht mehr den Interessen aller Gruppen gleichmäßig entsprochen wird.

Problematisch am Konzept des Stakeholder Value ist, dass zur Beurteilung einer konkreten Entscheidung interpersonelle Nutzenvergleiche notwendig wären. Um diese Vergleiche anstellen zu können, müssten die Präferenzen aller Individuen aller Interessengruppen bekannt sein und die Auswirkungen von Entscheidungen auf diese Präferenzen ermittelt werden. Dabei müsste zudem berücksichtigt werden, dass sich Präferenzordnungen über die Zeit verändern. Vor diesem Hintergrund erscheint der Stakeholder Value als Zielkonzept für unternehmerisches Handeln wenig operational.

Shareholder Value:

$$SHV = \sum_{t=0}^{\infty} FCF_t \cdot (1 + i_t)^{-t}$$

mit SHV Shareholder Value
 FCF_t Freier Cash-flow in der Periode t
 i_t Kapitalkostensatz in der Periode t
t Laufende Periode

Folgt man dem Shareholder-Ansatz, so ist das oberste Ziel eines Unternehmens eindeutig: es gilt, den Shareholder Value zu maximieren. Aus Sicht der Eigentümer bemisst sich dieser nach den Zahlungen, die sie in Zukunft von dem Unternehmen erwarten und die sich im Marktwert des Unternehmens niederschlagen. Aber auch aus Unternehmenssicht lassen sich Zahlungsgrößen ermitteln, auf deren Basis der Shareholder Value bestimmt werden kann. Da sich die Konsequenzen aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen letztlich in diesen Zahlungsgrößen ausdrücken lassen, ist der Shareholder Value ein für Unternehmen operationales Zielkonzept.

Auch wenn man diesem Shareholder-Ansatz als Zielkonzept im Rahmen des normativen Managements folgt, so bedeutet dies nicht, dass damit die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen unberücksichtigt bleiben. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann existieren – und somit Wert für seine Eigentümer schaffen –, wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, von dem Unternehmen abwendet. Es muss daher auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen. Aus diesem Grund enthalten die Verträge (zum Beispiel Kauf-, Liefer-, Kredit- oder Arbeitsverträge), auf deren Basis die

Eigentümer Geschäftsbeziehungen mit den anderen Unternehmensträgern eingehen, in der Regel bestimmte Schutzbestimmungen, die teils auch gesetzlich gefordert sind und mit deren Hilfe die Interessen der jeweils betroffenen Gruppe abgesichert werden sollen. Das Konzept des Shareholder Value stellt daher – anders als gelegentlich behauptet – kein vollkommen einseitiges und kurzfristiges, sondern ein in seiner Anlage durchaus umfassendes Zielkonzept dar.

Lösung 4: Die vier Funktionen der Unternehmensziele

- *Entscheidungskriterium*: Ziele geben Kriterien vor, an denen sich die Auswahl zwischen mehreren Alternativen orientieren kann und erleichtern damit (rationales) Entscheiden.
- *Handlungssteuerung*: Ziele erlauben nicht nur klarere Entscheidungen, sondern sie bieten auch eine Orientierung für das Handeln, das zur Umsetzung dieser Entscheidungen dient.
- *Koordination*: Gemeinsame Ziele erleichtern in ganz erheblichem Maße die Koordination der Vielzahl einzelner Entscheidungen und Handlungen in einem Unternehmen, weil sie allem Handeln die gleiche Richtung geben.
- *Legitimation und Konfliktlösung*: Für das Unternehmen formulierte Ziele bilden die Basis, auf die sich Unternehmensmitglieder bei ihren Entscheidungen berufen können und mit der sie sich rechtfertigen können. Damit können Handlungen legitimiert und Konflikte gelöst werden.

Lösung 5: Vision

Die Vision ist der Ursprung und die Leitidee unternehmerischer Tätigkeit. Sie ist eine Vorstellung davon, wie ein Unternehmen in der Zukunft aussehen soll, beschreibt den Sinn des Unternehmens und gibt die grundsätzliche Richtung der angestrebten Unternehmensentwicklung vor. Visionen sind oft das Ergebnis der Vorstellungskraft einzelner Personen, die aus ihren individuellen Werten und ihrer subjektiven Einschätzung zukunftsweisender Entwicklungen entspringen – „visionäre“ Vorstellungen, die oft zu den großen unternehmerischen Leistungen dazugehören. Visionen können aber auch durch die bewusste Verarbeitung zukunftsbezogener Informationen entwickelt werden. In diesem Sinne haben sie gewisse Ähnlichkeiten mit Szenarien, unterscheiden sich von diesen Zukunftsbildern jedoch dadurch, dass sie meist ohne Alternative und damit von höherer Verbindlichkeit sind. Letztlich sollen

Visionen nämlich einen Anspruch formulieren, an dem sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können und sollen.

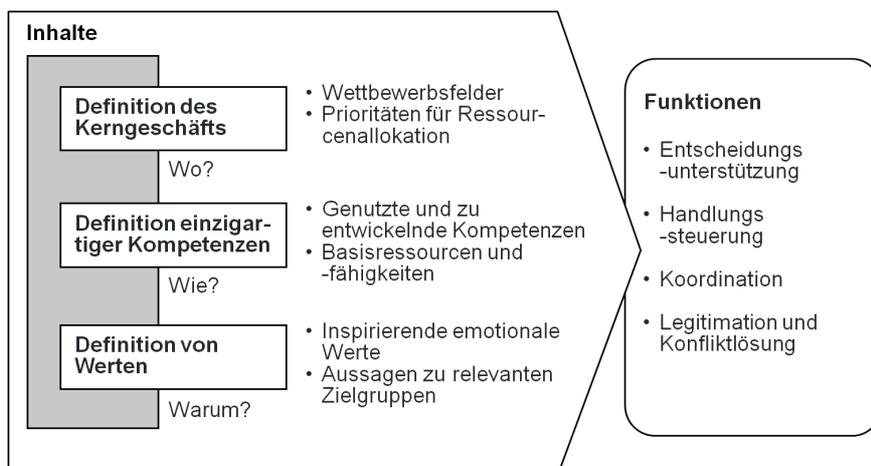
Funktionen einer Vision:

Identitätsfunktion: Die Vision soll ein Zukunftsbild des Unternehmens beschreiben, das dieses einzigartig und unverwechselbar macht. *Identifikationsfunktion:* Die Vision soll den Mitarbeitern des Unternehmens den tieferen Sinn und Nutzen ihrer Arbeit aufzeigen und es ihnen dadurch erleichtern, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Mobilisierungsfunktion: Die Vision soll die Mitarbeiter im Unternehmen anregen, das angestrebte Zukunftsbild als gemeinsames Ziel zu verfolgen.

Lösung 6: Inhalte eines Unternehmensleitbilds

Die schriftliche Umsetzung der Vision in die so genannte Mission – in der Praxis auch Unternehmensleitbild genannt – kann dabei helfen, die Wirkung der in der Vision formulierten Ziele und Normen aufrechtzuerhalten. Missionen bzw. Unternehmensleitbilder enthalten in der Regel in wesentlich detaillierterer Art und Weise, als man es in einer Vision findet, Aussagen dazu, was das Kerngeschäft eines Unternehmens ist, welche einzigartigen Kompetenzen es besitzt und für welche Werte es steht. Ein Unternehmensleitbild dient damit letztlich dazu, Ziele und Normen des Unternehmens deutlich zu machen und so Entscheidungen zu unterstützen, Handeln zu steuern, Koordination zu erleichtern, Legitimität zu geben und Konflikte zu lösen. Die folgende Abbildung verdeutlicht genauer die Inhalte und Funktionen eines Unternehmensleitbilds.



Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.2

Lösung 1: Unternehmensverfassung

Allgemein gesprochen ist eine Verfassung eine grundlegende, rechtswirksame Ordnung eines sozialen Systems, also eines Staates, einer Institution oder eben eines Unternehmens. In einer Verfassung werden zentrale Normen festgelegt, die die innere Ordnung und die Außenbeziehungen des sozialen Systems determinieren. Zu diesen Normen zählen zum einen Aussagen zum Bestand des Systems, also zu seinem Existenzzweck und zu den Möglichkeiten seiner Veränderung und Auflösung. Darüber hinaus enthält eine Verfassung Festlegungen zu den Rechten und Pflichten aller Beteiligten. Nicht zuletzt werden in einer Verfassung auch Grundfragen der Organisation des Systems geklärt, das heißt Bestimmungen zu relevanten Organen, deren Befugnissen und Zusammensetzung sowie zur Verteilung von Aufgaben und Verantwortung innerhalb des Systems. Letztlich dienen alle Festlegungen in einer Verfassung dazu, eine normative Rahmenordnung zu schaffen, welche die Zuständigkeitsbereiche einzelner Personen und das Zusammenwirken aller Beteiligten in einem sozialen System grundlegend regelt.

So besteht das Ziel einer Unternehmensverfassung vor allem darin, ein Normengefüge, also eine grundlegende Ordnung, für ein Unternehmen zu definieren. Bei der Gestaltung ihrer jeweiligen Ordnung besitzen Unternehmen durchaus einen Gestaltungsspielraum, da die Unternehmensverfassung im Gegensatz zur Staatsverfassung nicht einheitlich kodifiziert ist. Die Unternehmensverfassung basiert nämlich nur teilweise auf gesetzlichen Vorgaben, wie etwa dem Gesellschafts-, Arbeits-, Mitbestimmungs-, Wettbewerbs-, Kapitalmarkt- und Verbraucherschutzrecht. Darüber hinaus beruht sie zu wesentlichen Teilen auf kollektiv-vertraglichen Vereinbarungen wie Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen und vor allem auf privatrechtlichen Vereinbarungen zwischen den Unternehmensträgern, die in Form von Gesellschaftsverträgen, Satzungen, Geschäftsordnungen oder Unternehmensverträgen niedergelegt sind.

Zweck der Unternehmensverfassung:

Die Regelungen der Unternehmensverfassung zielen insbesondere darauf ab, die Einflussmöglichkeiten einzelner Interessengruppen auf Ziele und Handeln des Unternehmens zu bestimmen. Eine herausgehobene Bedeutung kommt dabei den Interessen der Eigentümer zu. So ist die Verfassung der meisten Unternehmen durch zahlreiche gesetzliche, aber auch privatrechtliche Regelungen geprägt, die Rechte und Pflichten der Eigentümer betreffen. Insbesondere der Frage, wie die Eigentümer an der Leitung und Kontrolle ihres Unternehmens beteiligt sein sollen,

wird im Rahmen der Unternehmensverfassung breiter Raum eingeräumt. Gesetzlich vorgeschrieben ist in diesem Zusammenhang beispielsweise, welche Organe ein Unternehmen einzurichten hat und welchen Einfluss die Eigentümer auf diese Organe besitzen. Neben den Eigentümern finden aber auch andere Interessengruppen in der Unternehmensverfassung Berücksichtigung. In Deutschland wird insbesondere den Arbeitnehmern im Zuge der so genannten unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung starker Einfluss gewährt. Alle anderen Interessengruppen besitzen dagegen für die Unternehmensverfassung eine eher untergeordnete Bedeutung und finden nur am Rande Berücksichtigung.

Insgesamt ist die Unternehmensverfassung ein wesentliches Instrument, um das Selbstverständnis des Unternehmens abzusichern. Durch seine Verfassung schafft ein Unternehmen klare Regelungen für Leitung und Kontrolle, die eine wesentliche Basis für nachgeordnete Entscheidungen bilden. Damit gibt die Unternehmensverfassung dem Unternehmen nicht nur eine verlässliche und auch rechtswirksame innere Ordnung, sondern unterstützt auch die Durchsetzung von Unternehmenszielen in ganz entscheidendem Maße.

Lösung 2: Grundtypen der Unternehmensverfassung

Zum *ersten Grundtyp* zählt vor allem die *Offene Handelsgesellschaft (OHG)*. Dieser Typ ist dadurch gekennzeichnet, dass die Gesellschafter, also die Eigentümer, ihr Unternehmen gemeinsam führen. Zwar besteht grundsätzlich ein Recht zur Einzelgeschäftsführung (§§114 f. HGB), doch dieses Recht wird durch die Widerspruchsmöglichkeit jedes anderen Gesellschafters gegen Einzelentscheidungen eines Gesellschafters beschränkt. Somit fallen beim ersten Grundtyp einer Unternehmensverfassung das Gesellschafter- und das Leitungsorgan zusammen, das heißt Eigentum am Unternehmen und Verfügungsgewalt über das Unternehmen liegen in einer Hand. Dementsprechend ist auch kein Kontrollorgan erforderlich.

Zum *zweiten Grundtyp* der Unternehmensverfassung zählen unter anderem die *Kommanditgesellschaft (KG)* und die *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*, sofern diese noch keinen besonderen Mitbestimmungsregelungen unterliegt. Außerdem kann man auch die angloamerikanische „Stock Corporation“ zu diesem Typ zählen. Dieser Grundtyp der Unternehmensverfassung ist durch eine Trennung von Leitungs- und Gesellschafterorgan gekennzeichnet. So sieht zum Beispiel das GmbH-Gesetz die Bildung von zwei wesentlichen Unternehmensorganen vor, der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung (§6 und §48 GmbHG). Eine ähnliche Regelung gilt für die KG, da hier den Kommanditisten kein Geschäftsführungsrecht zusteht. Dieses Recht ist vielmehr allein dem Komplementär vorbehalten. Obwohl somit Eigentum und Verfügungsgewalt am

Unternehmen auseinander fallen, ist auch bei diesem Grundtyp der Unternehmensverfassung ein Kontrollorgan nicht vorgesehen. Begründen lässt sich diese Regelung damit, dass zumindest bei der KG und der mitbestimmungs-freien GmbH der Gesellschafterkreis meist so klein ist, dass die Kontrolle der Geschäftsführung unmittelbar durch die Gesellschafter wahrgenommen werden kann.

Dem *dritten Grundtyp* der Unternehmensverfassung gehören unter anderem die *Aktiengesellschaft (AG)*, die *Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)* sowie die *mitbestimmungspflichtige GmbH* an. Diese Unternehmensformen weisen in der Regel eine Größe auf, die eine direkte Kontrolle der Unternehmensführung durch die Eigentümer unmöglich macht. Daher ist dieser Grundtyp durch die Existenz jeweils eines eigenständigen Gesellschafter-, Leitungs- und Kontrollorgans gekennzeichnet. Am Beispiel der Aktiengesellschaft lassen sich die Aufgaben dieser drei Organe gut darstellen.

- *Hauptversammlung*: Die Hauptversammlung ist das Gesellschafterorgan der Aktiengesellschaft, dem alle Eigentümer des Unternehmens angehören. Nach den gesetzlichen Bestimmungen entscheidet die Hauptversammlung unter anderem über Satzungsänderungen, die Auflösung der Gesellschaft, eventuelle Fusionen oder eine Kapitalerhöhung bzw. Kapitalherabsetzung. Darüber hinaus bestellt sie die Aufsichtsratsmitglieder und beschließt über die Verwendung des Bilanzgewinns sowie über die Entlastung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern. Formell ist die Hauptversammlung damit das oberste Organ der AG. In der Regel ist ihre Bedeutung jedoch gering, da die Hauptversammlung nicht berechtigt ist, eigentliche Führungsaufgaben wahrzunehmen.
- *Vorstand*: Der Vorstand ist das Leitungsorgan der Aktiengesellschaft. Die Mitglieder des Vorstands sind durch ihre Bestellung zur Leitung des Unternehmens legitimiert. Sie übernehmen die eigentliche (strategische und operative) Führung sowie die Vertretung des Unternehmens nach innen und außen. Für den in der Regel aus mehreren Mitgliedern bestehenden Vorstand gilt generell das so genannte Kollegialprinzip, das heißt der Vorstand kann Entscheidungen nur gemeinsam treffen. Durch spezielle Regelungen in der Satzung ist aber auch eine alleinige Entscheidungsbefugnis einzelner Vorstandsmitglieder möglich. Generell erstrecken sich die Geschäftsführungsbefugnisse des Vorstands auf den gesamten Tätigkeitsbereich des Unternehmens. Die Einflussmöglichkeiten des Vorstands werden lediglich durch in der Satzung festgelegte Rechte von Hauptversammlung und Aufsichtsrat sowie durch bestimmte gesetzliche Regelungen beschränkt.

- **Aufsichtsrat:** Der Aufsichtsrat bildet das Kontrollorgan der Aktiengesellschaft. Seine Hauptaufgabe besteht darin, den Vorstand zu überwachen. Zu diesem Zweck kann er unter anderem die Ordnungsmäßigkeit und die Zielwirksamkeit der Führung überprüfen, aber auch gezielt einzelne Handlungen des Vorstands kontrollieren. Darüber hinaus obliegt dem Aufsichtsrat die Bestellung der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat wird durch die Hauptversammlung berufen und vertritt daher prinzipiell die Interessen der Anteilseigner. In Deutschland setzt sich der Aufsichtsrat von Unternehmen ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl jedoch nicht nur aus Vertretern der Anteilseigner zusammen, vielmehr kommen Arbeitnehmervertreter hinzu.

Lösung 3: Betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung

Betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung: Betriebliche Mitbestimmung	Unternehmerische Mitbestimmung
<p>Die betriebliche Mitbestimmung bezieht sich auf den Betrieb, verstanden als technisch-organisatorische Einheit. Im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung bestehen vor allem über den Betriebsrat bestimmte Informations-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. Basis für Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung ist das Betriebsverfassungsgesetz von 1972, das im Jahr 2001 novelliert worden ist. Neben dem Betriebsverfassungsgesetz muss in diesem Zusammenhang auch das Sprecherausschussgesetz von 1989 hervorgehoben werden, in dem Mitbestimmungsrechte der „Leitenden Angestellten“ geregelt sind. Die betriebliche Mitbestimmung spielt eine wichtige Rolle für unternehmerische Entscheidungen und ist natürlich Teil der Unternehmensverfassung.</p>	<p>Unternehmerische Mitbestimmung: Die unternehmerische Mitbestimmung bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes. Im Rahmen der unternehmerischen Mitbestimmung steht die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Kontrolle des Unternehmens im Mittelpunkt. Regelungen zur unternehmerischen Mitbestimmung sind im Montanmitbestimmungsgesetz von 1951, im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 sowie im Mitbestimmungsgesetz von 1976 festgeschrieben. Diese Regelungen betreffen unmittelbar die Besetzung des Leitungs- und Kontrollorgans von Unternehmen.</p>

Lösung 4: Regeln zur unternehmerischen Mitbestimmung

	Montanmitbestimmungsgesetz (1951)	Betriebsverfassungsgesetz (1952, 2004)	Mitbestimmungsgesetz (1976)
Unternehmenstyp	Kapitalgesellschaften in Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie	Kapitalgesellschaften, KGaA	
Unternehmensgröße	> 1.000 Mitarbeiter	> 500 Mitarbeiter	> 2.000 Mitarbeiter
Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> • Paritätische Besetzung des Aufsichtsrats, 1 neutraler Vorsitzender • Arbeitsdirektor im Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von Arbeitnehmern gestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Formal paritätische Besetzung des Aufsichtsrats • Aufsichtsratsvorsitzender bei Patt-situation mit doppeltem Stimmrecht • Arbeitsdirektor im Vorstand

Lösung 5: Regelungen der amerikanischen Board-Verfassung

Ebenso wie in Deutschland beruht die amerikanische Unternehmensverfassung - auch Board-Verfassung genannt - auf gesetzlichen Regelungen sowie privatrechtlichen Vereinbarungen, die im Gründungsvertrag (Charter) und in der Geschäftsordnung (By-laws) niedergelegt werden. Anhand der amerikanischen Stock Corporation werden kurz die Unterschiede zwischen dem in der Board-Verfassung verankerten Vereinigungsmodell, das eine Trennung von Leitung und Kontrolle bei keinem Unternehmenstyp vorsieht, gegenüber dem deutschen Trennungsmodell dargestellt.

Im Gegensatz zur deutschen Unternehmensverfassung sieht die amerikanische Unternehmensverfassung (*Board-Verfassung*) eine zwingende Trennung zwischen einem Leitungs- und einem Kontrollorgan nicht vor, sondern weist mit dem so genannten „Shareholders' Meeting“ und dem „Board of Directors“ lediglich zwei Organe auf.

Das *Shareholders' Meeting* entspricht in seinen Rechten und Pflichten weitgehend der Hauptversammlung, das heißt es ist unter anderem für die Wahl der Mitglieder des Board of Directors, für Veränderungen im Gründungsvertrag oder für Entscheidungen über außerordentliche Angelegenheiten wie die Auflösung oder Fusion des Unternehmens zuständig. Das Board of Directors unterscheidet sich

jedoch vom Vorstand oder Aufsichtsrat nach deutschem Trennungsmodell, da es sowohl Geschäftsführungs- als auch Kontrollfunktionen wahrnimmt.

Das *Board of Directors* setzt sich aus unternehmensinternen Mitgliedern, so genannten Inside Directors, und externen Mitgliedern, so genannten Outside Directors, zusammen. Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Board, wie nach deutschem Recht im Aufsichtsrat vorgesehen, existiert nicht. Das Board of Directors hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen fungiert es als Treuhänder der Eigentümerinteressen und übernimmt damit Kontrollaufgaben. Zum anderen hat es die Aufgabe, das Unternehmen zu leiten und nach außen zu vertreten und übernimmt damit eine Management-Funktion. Im Einzelnen ist das Board of Directors unter anderem für die Festlegung der Unternehmensstrategie, für die Entscheidung über die Gewinnverwendung, für die Berichterstattung gegenüber den Anteilseignern und für die Berufung der so genannten „Officers“ zuständig. Damit übernimmt das Board of Directors sowohl Aufgaben, die nach dem deutschen Trennungsmodell dem Vorstand zufallen, als auch solche, die nach deutschem Modell der Aufsichtsrat wahrnimmt.

Unterstützt wird das Board of Directors bei seiner Arbeit durch die so genannten Officers des Unternehmens, wie zum Beispiel den Chief Executive Officer (CEO), den Chief Operating Officer (COO), den Chief Finance Officer (CFO) oder den Chief Information Officer (CIO). Bei diesen Officers handelt es sich um Top-Manager des Unternehmens, die Mitglied des Board sein können, aber nicht unbedingt sein müssen. Sie übernehmen – ähnlich wie der Vorstand nach deutschem Modell – Führungsaufgaben im Unternehmen. Trotz dieser vorstandsähnlichen Funktion stellen sie jedoch kein eigenständiges Organ des Unternehmens dar.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das Board of Directors Ausschüsse oder Komitees bilden, die Management- oder Treuhandaufgaben übernehmen. Häufig eingerichtete Komitees sind das Executive Committee, das in der Regel die Geschäftsführung wahrnimmt, das Audit Committee, das die Abschlussprüfung vorbereitet, und das Nominating and Compensation Committee, das sich mit der Anwerbung und Vergütung von Top-Managern beschäftigt.

Lösung 6: Principal-Agent-Theorie

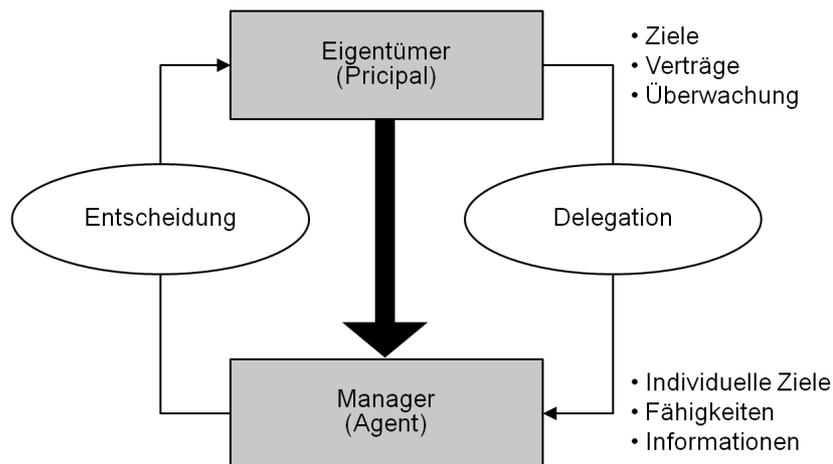
Ausgangspunkt der Principal-Agent-Theorie ist die für arbeitsteilige Wirtschaftssysteme typische Situation, dass ein Auftraggeber existiert – Principal genannt –, der einen Auftragnehmer – den Agenten – mit der Wahrnehmung seiner Interessen betraut. Der Agent handelt dann im Auftrag des Principals, aber in eigener

Verantwortung. Derartige Principal-Agent-Beziehungen finden sich beispielsweise im Verhältnis zwischen Nachfrager und Anbieter, zwischen Gläubiger und Schuldner, zwischen Patient und Arzt, zwischen Mandant und Anwalt oder eben zwischen Eigentümern und Managern eines Unternehmens.

Annahmen:

Zwei wesentliche Merkmale kennzeichnen jede Principal-Agent-Beziehung:

- Zum einen besitzen Principal und Agent in der Regel unterschiedliche Ziele und Interessen. Daher besteht bei derartigen Beziehungen immer die Gefahr, dass der Agent sich nicht im Sinne des Principals verhält, sondern auch seine eigenen, abweichenden Interessen verfolgt (Interessendivergenz).
- Zum anderen unterscheiden sich die dem Principal und dem Agenten jeweils zur Verfügung stehenden Informationen. Typischerweise weiß der Agent dabei sehr viel besser über seine eigenen Aktivitäten Bescheid als der Principal, da er für die jeweiligen Aufgaben spezialisiert ist und sie selbst durchführt (Informationsasymmetrie).



Aussagen:

Die Principal-Agent-Theorie untersucht solche Beziehungen zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer und entwickelt Empfehlungen für die Ausgestaltung von Principal-Agenten-Beziehungen, mit deren Hilfe der Principal seine Ziele trotz Interessendivergenz und asymmetrischer Informationsverteilung durchsetzen kann. Um den Agenten auf die Ziele des Principals zu verpflichten, bieten sich vor diesem Hintergrund zwei Ansatzpunkte:

- Milderung des Zielkonflikts zwischen Principal und Agent, indem die persönliche Zielerreichung des Agenten mit der Zielerreichung des Principals verknüpft wird. Anders ausgedrückt: der Agent soll dann (und nur dann) seine individuellen Ziele erreichen, wenn auch die Ziele des Principals erfüllt werden. Dies geschieht in erster Linie durch die Gestaltung der Entlohnung des Agenten.

- Überwachung des Agenten durch den Principal, um hierdurch die relative Informationssituation zu verbessern. Dies ist im Fall der Aktiengesellschaft Aufgabe des Aufsichtsrats. Wesentliche Grundlage der Überwachung ist das Führungssystem, auf dessen Basis der Aufsichtsrat und indirekt auch die Eigentümer selbst über die Handlungen der Manager informiert werden. Ziel sollte es sein, dass sich die Manager einem möglichst gut informierten Aufsichtsrat gegenüber sehen.

Lösung 7:

Kritik an der Unternehmensverfassung im Rahmen der deutschen „Corporate Governance“ Debatte

- Managementkandale wie bei Bremer Vulkan, der Metallgesellschaft, Flow-Tex, Philipp Holzmann, der Kirch-Gruppe oder Comroad.
- Interessenkonflikte von Aufsichtsräten, die beispielsweise bei der Fusion von Thyssen und Krupp sichtbar geworden sind.
- Deutsche Konzerne orientieren sich zu wenig an den Interessen von Anlegern. Als Ursachen für diese unzureichende Shareholder-Orientierung werden unter anderem die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die starke Überkreuzverflechtung deutscher Unternehmen, der große Einfluss der Banken sowie Übernahmehindernisse genannt, wie sie beispielsweise bei der Volkswagen AG bestehen.
- Deutsche Konzerne werden unzureichend kontrolliert, da Aufsichtsräte zu selten tagen und zu wenig Einblick in die Geschäftstätigkeit von Unternehmen besitzen.

Lösung 8: Regelungsbereiche des deutschen „Corporate Governance“- Kodex

- *Aktionäre und Hauptversammlung*: Der Kodex sieht unter anderem vor, dass jede Aktie grundsätzlich eine Stimme auf der Hauptversammlung gewährt und dass Hauptversammlungen über das Internet übertragen werden können.
- *Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat*: Der DCGK regelt unter anderem, dass der Aufsichtsrat die Berichtspflichten des Vorstands festlegen soll und auch ohne den Vorstand tagen kann.
- *Vorstand*: Unter anderem wird geregelt, dass Vergütungen von Vorständen im Detail, das heißt individualisiert, veröffentlicht werden sollen.
- *Aufsichtsrat*: Der DCGK fordert unter anderem, dass der Aufsichtsrat Ausschüsse bilden soll und dass die Vergütung von Aufsichtsräten sich auch am Unternehmenserfolg orientieren soll.
- *Transparenz*: Zur Verbesserung der Transparenz sieht der Kodex unter anderem vor, dass alle Aktionäre gleichmäßig informiert werden sollen.

- *Rechnungslegung/Prüfung*: Im Bereich der Rechnungslegung fordert der DCGK unter anderem die Beachtung internationaler Rechnungslegungsvorschriften.

Lösung 9: Zusammenhang zwischen CSR und dem unternehmerischen Erfolg

CSR steht dafür, dass Unternehmen nachhaltig soziale Verantwortung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen übernehmen und diese durch entsprechende Maßnahmen verwirklichen – ohne dabei die Unternehmensinteressen zu vernachlässigen. In einer Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2005 assoziierten Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft mit dem Terminus „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ folgende Begriffe: 38 % der Manager benannten „Verantwortung für Mitarbeiter“ sowie „Arbeitsplätze sichern“, gefolgt von „gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernehmen“ mit 26 % der Antworten. „Innovationsbereitschaft“ bzw. ein Antrieb für die Wirtschaft zu sein, assoziierten 19 % der Top-Führungskräfte, „Verantwortung und Engagement für die Region“ nannten 14 % der Manager. Ebenfalls im zweistelligen Bereich lag schließlich „Verantwortung 86 2 Der normative Rahmen der Unternehmensführung für die Umwelt“, was von 11 % angeführt wurde.

Hintergrund dieser Nennungen ist das Bewusstsein, dass die ökonomische Leistungsfähigkeit der Unternehmen auch von ihren Bemühungen abhängt, sich gegenüber gesellschaftlichen Gruppierungen mit deren Interessen zu legitimieren

Lösung 10: Sozial verantwortliches Engagement von Unternehmen

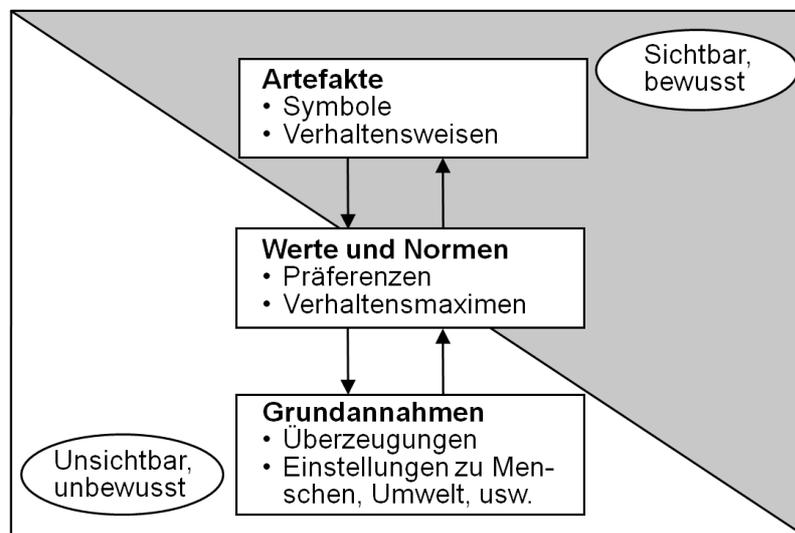
Sozial verantwortlich handeln bedeutet, durch sein Handeln einen Nutzen für die gesellschaftlich relevanten Gruppen zu schaffen. Unternehmen können gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen soziale Verantwortung übernehmen und diese durch entsprechende Maßnahmen verwirklichen. Sozial verantwortliches Engagement kann beispielsweise darin zum Ausdruck kommen, dass das Unternehmen Verantwortung für Mitarbeiter übernimmt und Arbeitsplätze sichert, gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernimmt, innovationsbereit ist und als Antrieb für die Wirtschaft fungiert, Verantwortung und Engagement für die Region zeigt, oder Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt beweist.

Konkrete CSR-Aktivitäten sind der Code of Conduct für Lieferantenverträge bei der OTTO GmbH & Co. KG, dem Verkauf von Fair-Trade-Produkten bei der REWE AG oder der Mitbegründung von Initiativen wie der „Global Compact“ für eine nachhaltige Weltwirtschaft durch die BASF AG.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.3

Lösung 1: Elemente des Modells der Unternehmenskultur nach Schein

Schein hat ein Modell entwickelt, das ein umfassendes Verständnis der Unternehmenskultur ermöglicht. Er geht davon aus, dass eine Unternehmenskultur nicht nur aus den sichtbaren Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder besteht, sondern auch aus den dahinter liegenden „Charaktereigenschaften“ des Unternehmens. Konkret unterscheidet Schein drei *Elemente* der Unternehmenskultur, die in enger Beziehung zueinander stehen. Zu diesen drei *Elementen* zählen Grundannahmen, Werte und Normen sowie Artefakte:



- *Grundannahmen*: Basis der Unternehmenskultur sind die so genannten Grundannahmen. Hierbei handelt es sich um langfristig konstante Auffassungen über den Menschen, seine Beziehung zur Umwelt und damit letztlich auch über den Sinn und die Realitäten eines Unternehmens. Grundannahmen haben sich im Laufe der Zeit unbewusst herausgebildet und werden von allen Unternehmensmitgliedern soweit als selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie nicht mehr bewusst hinterfragt werden. Diese Grundannahmen leiten die Wahrnehmung und das Handeln innerhalb des Unternehmens und werden automatisch befolgt, ohne darüber nachzudenken, ohne sie gar bewusst zu kennen. Grundannahmen sind als Bestandteil einer Unternehmenskultur nicht sichtbar und lassen sich daher auch nur schwer vermitteln, obwohl sie großen Einfluss auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder haben.
- *Werte und Normen*: Auf der zweiten Kulturebene liegen die kollektiven Werte und Normen. Sie sind es vor allen Dingen, die das Verhalten der Unternehmensmitglieder steuern. Werte beschreiben in diesem Zusammenhang

abstrakte Auffassungen eines Individuums über das, was wünschens- oder erstrebenswert ist (bzw. nicht ist). Sie kommen in bestimmten Präferenzmustern für Ziele, Handlungsalternativen sowie angestrebte Zustände zum Ausdruck und sind damit für den Menschen Beurteilungs- und Orientierungsmaßstab bei seinem Handeln. Zum Gegenstand der Unternehmenskultur werden sie, wenn sie zumindest von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder geteilt werden. Auch dann sind sie jedoch überwiegend unsichtbar und mehr im Unterbewussten verankert. Während sich Werte im Individuum bilden, sind Normen Verhaltensmaximen, die als abgestimmte, von außen gesetzte Handlungserwartungen an den Einzelnen herangetragen werden. Sie sind somit zumindest teilweise sichtbar, führen aber nur dann zu einer Verhaltensbeeinflussung, wenn die Betroffenen sich ihrer auch bewusst sind. Werte hingegen können auch dann verhaltensbestimmend sein, wenn der Betroffene sich ihrer nicht ausdrücklich bewusst ist.

- *Artefakte*: Artefakte schließlich sind die sichtbare „Oberfläche“ der Unternehmenskultur. Sie haben die Aufgabe, den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen und Wertvorstellungen lebendig zu erhalten, weiter auszubauen und für neue Mitglieder erlebbar zu machen. Zu den Artefakten zählen in erster Linie die von den Unternehmensmitgliedern entwickelten und gelebten Verhaltensweisen, wie Sitten und Gebräuche oder tägliche Umgangsformen. Zu diesen sichtbaren Kulturelementen gehören auch bestimmte Riten und Zeremonien. Dabei handelt es sich um geplante Aktivitäten, die an ein bestimmtes Publikum gerichtet sind – etwa bei der Aufnahme neuer Mitarbeiter, der Beförderung oder dem Ausscheiden alter Mitarbeiter. Daneben stehen andere sichtbare Symbole des Miteinanders, wie etwa Formen der Sanktionierung und Belohnung, aber auch Bekleidungsgehnheiten oder statusbezogene Büroeinrichtungen. Um Unternehmenskultur zu vermitteln, wird auch auf das Erzählen von Legenden, Anekdoten und Geschichten vom Firmengründer oder anderen wichtigen Ereignissen zurückgegriffen. Schließlich können auch die Sprache selber, die im Unternehmen verwendet wird, und die darin enthaltenen Ausdrücke, Slogans und Metaphern dazu dienen, den Mitarbeitern spezielle Botschaften zu vermitteln. Obwohl diese Ebene der Unternehmenskultur einfach zu beobachten ist, liegt die Problematik in der eindeutigen Entschlüsselung der Botschaften, die durch Artefakte übertragen werden sollen.

Zwischen den drei Elementen der Unternehmenskultur bestehen enge wechselseitige Beziehungen. So sind die von den Unternehmensträgern geteilten Grundannahmen Basis für Werte und Normen. Werte und Normen müssen mit den Grundannahmen übereinstimmen, um im Unternehmen akzeptiert zu werden.

Umgekehrt können Werte sich in stabile und unbewusste Grundannahmen wandeln, wenn sie dauerhaft im Unternehmen verankert sind. Ähnliches gilt für die Artefakte: sie sind sichtbarer Ausdruck der ihnen zugrunde liegenden Werte und Normen; umgekehrt können Verhaltensweisen und Symbole Werte und Normen prägen. Die einzelnen Kulturebenen stehen also nicht isoliert nebeneinander, sondern in Beziehung zueinander.

Lösung 2: Die vier Arten von Unternehmenskultur nach Deal/Kennedy

- „*Macho-Kultur*“ (tough-guy/macho): Die „Macho-Kultur“ ist durch Individuen gekennzeichnet, die bereit sind, ein hohes Risiko einzugehen und dabei ein rasches, direktes Feedback über den Erfolg oder Misserfolg ihrer Entscheidungen erhalten. Das Ansehen der Unternehmensmitglieder wird durch Erfolg, Einkommen und Macht bestimmt, und ein Starkult kann sich herausbilden. In dieser „Alles-oder-nichts“-Kultur werden große Erfolge überschwänglich gefeiert, Misserfolge führen zum persönlichen Absturz. Die Macho-Kultur ist für viele angelsächsische Unternehmen typisch und findet sich zum Beispiel in Unternehmensberatungen und Investmentbanken.
- „*Harte Arbeit/Viel Spaß-Kultur*“ (work-hard/play-hard): Die Mitglieder eines Unternehmens, das durch eine „Harte Arbeit/Viel Spaß-Kultur“ gekennzeichnet ist, übernehmen eher kleine Risiken und erhalten ein schnelles Feedback über den Erfolg von getroffenen Entscheidungen. Ausgeprägte Teamorientierung, die sich in einer unkomplizierten Zusammenarbeit im Team und vielen gemeinsamen Aktivitäten und ungezwungenen Festen manifestiert, ist einer der Fixpunkte dieses Kulturtyps. Ein anderer ist die Kundenorientierung, die durch die Vorstellung gespeist wird, die Umwelt biete viele Chancen, die es zu nutzen gilt. Eine solche Unternehmenskultur ist beispielsweise für viele der im Rahmen des Internet-Booms bis zum Jahr 2000 gegründeten Unternehmen typisch.
- „*Risiko-Kultur*“ (bet-your-company): Die „Risiko-Kultur“ ist dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmensmitglieder Entscheidungen mit großer Bedeutung und großem Risiko übernehmen, deren Erfolg oder Misserfolg aber erst nach längerer Zeit offenkundig wird. Dabei handelt es sich typischerweise um größere Projekte, die lange dauern und sehr hohe Investitionen verlangen, zum Beispiel im Erdölgeschäft oder im Anlagenbau. Dem hohen Risiko, das mit Entscheidungen verbunden ist, wird durch Akribie und Hierarchie begegnet. So sind solche Kulturen durch einen „Techniker/Tüftler-Kult“ geprägt, der sich in der ruhigen, analytischen Arbeitsweise der Mitarbeiter zeigt. Typisches Ritual für eine

solche Kultur sind formelle und informelle Sitz- und Redeordnungen bei den häufig stattfindenden Besprechungen.

- „*Prozess-Kultur*“ (process): In Unternehmen, die eine „Prozess-Kultur“ besitzen, ist das Risiko der getroffenen Entscheidungen gering und gleichzeitig ist der Informationsfluss über den Erfolg der getroffenen Entscheidung sehr langsam. In einer solchen Kultur ist es wichtiger, die geforderten Aufgaben richtig, ohne Fehler zu erfüllen, als die Richtigkeit der Aufgaben selber zu hinterfragen. Nicht Auffallen ist eine wichtige Eigenschaft, und Mitarbeiter versuchen, sich durch eine Orientierung am Dienstweg jederzeit abzusichern. Strenge Hierarchien haben nicht nur Einfluss auf das Einkommen, sondern auch auf Umgangsformen, Kleidung und Sprache. Dienstjubiläen zu festen Terminen sind wichtig, während spontane und ungezwungene Feste nicht stattfinden, da Emotionen nicht erwünscht sind. Diese Kultur findet sich ohne Frage in manchem deutschen Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist sie wahrscheinlich im Bank- und Versicherungssektor.

Lösung 3: Stärke einer Unternehmenskultur

Die Stärke einer Unternehmenskultur wird dabei vor allem an drei Merkmalen festgemacht, nämlich ihrer Prägnanz, ihrem Verbreitungsgrad und ihrer Verankerungstiefe:

- *Prägnanz*: Eine starke Unternehmenskultur ist durch große Prägnanz gekennzeichnet. Werte und Normen sind so deutlich ausgeprägt, dass der Einzelne sein Verhalten daran ausrichten kann. Innerhalb des Unternehmens besteht eine klare Vorstellung darüber, was erwünscht ist und was nicht. Um eine solche klare Orientierung vorgeben zu können, müssen Werte und Normen eindeutig und umfassend definiert sein, so dass sie in allen möglichen Situationen als Leitlinie des Handelns dienen können. Insbesondere Geschichten und Anekdoten können die Prägnanz der Unternehmenskultur fördern. Ihre Pointen und Lehren geben nämlich eine klare Orientierung für aktuelles und zukünftiges Verhalten.
- *Verbreitungsgrad*: Eine starke Unternehmenskultur ist außerdem durch einen starken Verbreitungsgrad charakterisiert. Damit meint man, dass ein großer Teil der Unternehmensangehörigen – im Extremfall sogar alle – von den Werten und Normen der Unternehmenskultur überzeugt sind. Somit zeichnen sich starke Kulturen auch durch ein großes Maß an Homogenität im Verhalten der Unternehmensmitglieder aus. In Unternehmen, in denen zahlreiche Subkulturen

vorherrschend, das heißt in denen die Wertvorstellungen der Mitarbeiter unterschiedlich oder sogar gegenläufig sind, ist die Gesamtkultur dagegen eher schwach ausgeprägt.

- **Verankerungstiefe:** Schließlich ist eine starke Unternehmenskultur durch eine hohe Verankerungstiefe gekennzeichnet, das heißt Werte und Normen der Unternehmenskultur werden nicht nur vordergründig übernommen, sondern sind tief im Bewusstsein der Unternehmensangehörigen verankert. Die Unternehmenskultur ist zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden und wird von den Unternehmensmitgliedern nicht nur oberflächlich, aus Konformismus heraus gelebt, sondern entspringt ihrer inneren Überzeugung.

Lösung 4: Vor- und Nachteile einer starken Unternehmenskultur

Vor- und Nachteile einer starken Unternehmenskultur: Vorteile einer starken Unternehmenskultur	Nachteile einer starken Unternehmenskultur
Handlungsorientierung	Abschottung nach außen
Reibungslose Kommunikation	Tendenz zu geschlossenen Systemen, die Veränderungen der Umwelt nicht wahrnehmen bzw. negieren und Veränderungen oder neue Ideen, die aus dem Unternehmen kommen, von vornherein ablehnen
Rasche Entscheidungsfindung	Schwierige Umsetzung von Entscheidungen, da eine Tendenz zum offenen oder versteckten Widerstand gegen Maßnahmen zur Umsetzung der Veränderungen besteht
Zügige Implementierung	Inflexibel und wenig anpassungsfähig, wenn die Ausgangsbedingungen sich verändern
Geringer Kontrollaufwand	
Motivation und Teamgeist	
Stabilität	

Lösung 5: Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Starke Kulturen können sich positiv auf Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg auswirken. Zu Beginn der 80er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts hat man damit begonnen, die Unternehmenskultur als einen wichtigen Erfolgsfaktor zu sehen. Auslöser dieser Erkenntnis waren mehrere empirische Studien, die sich mit der Stärke japanischer Unternehmen vor allem im Vergleich zu ihren amerikanischen Konkurrenten beschäftigten. Diese Studien kamen unter anderem zu dem Schluss, dass der Erfolg japanischer Unternehmen ganz wesentlich durch ihre starke, kohärente Unternehmenskultur begünstigt wurde.

Besondere Popularität hat in diesem Zusammenhang die Studie von Peters und Waterman aus dem Jahr 1982 erlangt. Auf Basis einer Untersuchung besonders erfolgreicher amerikanischer Unternehmen propagierten sie acht Erfolgsmerkmale, die jeweils in der Kultur der betrachteten Unternehmen fußten. Zu diesen Erfolgsmerkmalen zählten unter anderem eine große Kundennähe, die beispielsweise Hewlett Packard auszeichnete, das Gewähren von unternehmerischem Freiraum für möglichst viele Mitarbeiter, das einen wichtigen Beitrag zum Erfolg von 3M leistete, oder ein sichtbar gelebtes Wertesystem, das unter anderem charakteristisch für IBM war.

Lösung 6: Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur entwickelt sich durch einen Prozess kultureller und sozialer Evolution, der sich einer direkten Beeinflussung entzieht. Beispielsweise hat Schein herausgearbeitet, dass die Lebenszyklusphase, in der ein Unternehmen sich befindet, den vorherrschenden Kulturtyp ganz wesentlich beeinflusst.

Obwohl die Entwicklung der Unternehmenskultur sicherlich zu einem nicht unwesentlichen Teil ein evolutionärer Prozess ist, der sich der direkten Beeinflussung entzieht, werden in der Betriebswirtschaftslehre andererseits auch Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmenskultur diskutiert. So wird die Ansicht vertreten, dass die Unternehmenskultur zumindest teilweise über die Gestaltung interner Einflussgrößen beeinflusst werden kann. Neben der Unternehmensstruktur und dem Führungssystem, neben Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterentwicklung, neben formellen Aussagen zur Vision und den Zielen des Unternehmens ist es vor allem das Management selber, das als Vorbild für die Mitarbeiter eine prägende Rolle bei der Entwicklung der Unternehmenskultur spielt. Das Verhalten des Managements wird von allen Mitarbeitern beobachtet; ihm kommt über seine inhaltlichen Konsequenzen hinaus auch eine starke symbolische Bedeutung zu.

Durch sein Verhalten setzt das Management Kultursignale, was unabhängig von der konkreten Absicht zwangsläufig und meist unbewusst passiert. Aspekte, die vom Management beachtet, gemessen, oder kontrolliert werden, Reaktionen des Managements auf kritische Ereignisse oder Verhaltensweisen – all dies sind wesentliche Einflussfaktoren, an denen sich Mitarbeiter orientieren. Damit wird aber auch klar, dass jede Kulturveränderung zunächst eine eindeutige und einheitliche Identifizierung aller Führungskräfte mit den veränderten Werten und Normen verlangt, bevor von den anderen Unternehmensangehörigen erwartet werden kann, dass sie ihre Verhaltensweisen auf das veränderte Selbstverständnis des Unternehmens ausrichten. Eine besondere Bedeutung kommt hier häufig so genannten Change Agents zu, das heißt Führungskräften, die im Unternehmen akzeptiert sind, die gleichzeitig aber für die angestrebte neue Ausrichtung der Unternehmenskultur stehen und die dann an Schlüsselpositionen im Unternehmen platziert werden. Im Extremfall – gerade bei Unternehmen in Krisensituationen – können solche Change Agents auch unternehmensexterne Personen sein, deren Führungsfähigkeiten allgemein bekannt und akzeptiert sind.