

Rolf Eschenbach – Christian Kreuzer (Herausgeber)

unter Mitarbeit von
Antonie Kriegler-Lenz
Anita Haschka
Judith Kast

Controlling macht Schule!

Ein Lehrbuch für kaufmännische Schulen

Schulbuchnummer: 170301

ISBN 978-385253-515-9

Mit Bescheid des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur vom 28. Februar 2014 wurde dieses Unterrichtsmittel für den Unterrichtsgegenstand Rechnungswesen und Controlling (nach dem Lehrplan für den Ausbildungsschwerpunkt Controlling und Jahresabschluss) zugelassen (Handelsakademien III.-V. Jahrgang).

Leitsymbole: Graphic Design Otmar Grisseemann, 1180 Wien
Umschlagentwurf: Mag. Walter Weber
Umschlagfoto: Fotolia/coloures-pic

e. weber

E. Weber Verlag GmbH
St. Rochus-Straße 25
A-7000 Eisenstadt
verlag.weber@aon.at
www.eweber.at

© 2015 E. Weber Verlag GmbH

Jede Art der Vervielfältigung, auch auszugsweise, gesetzlich verboten
Alle Rechte vorbehalten

Vorwort der Herausgeber

Die Erfolgsgeschichte des deutschsprachigen Controllings dauert schon mehr als 40 Jahre. Und sie ist noch längst nicht beendet. Unternehmen jeder Größe und aus allen Branchen, Non-Profit-Organisationen und zunehmend auch die öffentliche Verwaltung suchen Controllerinnen und Controller. Manager und Managerinnen aller Hierarchieebenen wissen, welchen hohen Stellenwert heute controllerische Unterstützung bedeutet. Deshalb haben gut ausgebildete Controllerinnen und Controller ausgezeichnete Berufschancen mit Aufstiegsmöglichkeiten bis in die Unternehmensspitze.

Dieses Lehrbuch liegt nun in der 3. Auflage vor. Es hat sich in der Ausbildung und als Nachschlagewerk in der Praxis bewährt.

Es wurde nun wieder auf den neuesten Stand unseres Controllingwissens gebracht und ist eine solide Grundlage für den Beruf des Controllers und der Controllerin.

Die Herausgeber danken der erfahrenen Autorin Dr. Antonie Kriegler-Lenz und dem E. Weber Verlag für die ausgezeichnete Zusammenarbeit und wünschen allen, die mit diesem Buch arbeiten, einen guten Wirkungsgrad.

Professor (FH) Dr. Christian Kreuzer
Geschäftsführer
Österreichisches Controller-Institut

Dr. Rolf Eschenbach, Controller
o. Univ.-Prof. Wirtschaftsuniversität Wien
Österreichisches Controller-Institut
Contrast Management Consulting

Wien, im Jänner 2015

Vorwort der Autorin

Die dritte Auflage dieses Lehrbuches „Controlling macht Schule“ wurde auf Basis des aktuellen betriebswirtschaftlichen Wissensstandes erstellt. Es zeigt auf praxisnahe Weise, mit welchen Grundlagen und Instrumenten ein funktionstüchtiges Controlling in einer Organisation aufgebaut und erhalten werden kann. Zentrale Bedeutung in diesem Werk haben Inhalte und Instrumente des strategischen und operativen Controllings. Neu ist unter anderem, dass im Bereich des integrierten Budgets die Möglichkeit zum Download von Software und Beispielen besteht. Zu den einzelnen Kapiteln passende Artikel aus dem Wirtschaftsleben runden die Wissensvermittlung ab.

Dieses Buch ist für alle, die sich mit dem Thema Controlling beschäftigen, gedacht. Es soll eine stabile Basis für den Controllingunterricht an berufsbildenden höheren Schulen sein, ist aber auch für das Selbststudium und für die weiterführende Ausbildung gut geeignet.

Ich danke den Herausgebern für ihre fachliche Unterstützung und die fruchtbare Zusammenarbeit.

ÖStRⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Antonie Kriegler-Lenz

Hinweis: Um die Lesbarkeit dieses Werkes zu erleichtern, kommt eine geschlechtsneutrale Anrede zur Anwendung. Obwohl damit auf eine getrennte weibliche/männliche Schreibweise verzichtet wird, sind beide Geschlechter inkludiert.

1 GRUNDBEGRIFFE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	5	5 DIE ORGANISATION DES CONTROLLINGS	165
1.1 DAS UNTERNEHMEN ALS SYSTEM	5	5.1 CONTROLLING MIT CONTROLLERN ODER CONTROLLING „NEBENBEI“?	165
1.2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG	8	5.1.1 Wie funktioniert Controlling ohne Controller?	165
1.2.1 Was ist Unternehmensführung?	8	5.1.2 Controlling – Make or Buy?	167
1.2.2 Ziele der Unternehmensführung	8	5.2 CONTROLLING MIT CONTROLLERN	167
1.2.3 Aufgaben der Unternehmensführung	9	5.2.1 Grundfragen zur Organisation des Controllingbereichs	168
1.2.4 Prozess des Führens	9	5.2.2 Die Gestaltung der Controllerstelle	169
1.2.5 Die drei Ebenen der Führung	10	5.2.3 Die Controllerstelle in der Unternehmensorganisation	175
1.2.6 Stakeholder, Shareholder, Koalitionäre	12	5.3 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	179
1.3 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	15	5.4 LEARNING BY DOING	180
1.4 LEARNING BY DOING	16		
2 GRUNDLAGEN DES CONTROLLINGS	17	6 EINFÜHRUNG VON CONTROLLING-SYSTEMEN	183
2.1 WAS IST CONTROLLING?	17	6.1 SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM CONTROLLING-KONZEPT	183
2.1.1 Der Begriff „Controlling“	17	6.1.1 Gründe für die Einführung von Controlling	183
2.1.2 Controlling-Ziele	18	6.1.2 Vorgehen bei der Einführung	183
2.2 WAS MACHT CONTROLLING?	20	6.1.3 Ein „7-Stufenplan“ für den Einstieg	184
2.2.1 Koordination	20	6.2 DREI WEGE ZUM ERFOLG	186
2.2.2 Information und Integration	21	6.3 WIDERSTAND GEGEN DAS CONTROLLING	187
2.2.3 Innovation	24	6.3.1 Welche Ängste löst Controlling aus?	187
2.2.4 Sparring	25	6.3.2 Das Promotoren/Opponenten-Modell	188
2.3 WER MACHT CONTROLLING?	25	6.3.3 Die 4 Phasen eines partizipativen Implementierungsprozesses	189
2.3.1 Controlling: Nicht nur Sache des Controllers!	25	6.4 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	191
2.3.2 Was kann der Manager tun?	26	6.5 LEARNING BY DOING	192
2.3.3 Wer macht was?	28		
2.4 CONTROLLER GESUCHT - ANALYSE VON STELLENAUSSCHREIBUNGEN	28		
2.5 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	30		
2.6 LEARNING BY DOING	31		
3 AUFGABEN UND INSTRUMENTE DES CONTROLLINGS	32	7 SONDERGEBIETE DES CONTROLLINGS	193
3.1 CONTROLLINGPYRAMIDE	32	7.1 CONTROLLING IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	193
3.1.1 Die 7 Stufen der Unternehmenssteuerung	32	7.1.1 Was sind Non-Profit-Organisationen?	193
3.1.2 Die Controlling-Pyramide	33	7.1.2 Warum brauchen NPOs Controlling?	194
3.2 NORMATIVES CONTROLLING	35	7.1.3 Welche Aufgaben erfüllt Controlling in NPOs?	195
3.2.1 Ziele und Aufgaben	35	7.1.4 Welche Werkzeuge verwendet der Controller in NPOs?	195
3.2.2 Das Leitbild	37	7.1.5 Controlling in öffentlichen Institutionen	197
3.3 STRATEGISCHES CONTROLLING	38	7.2 SHAREHOLDER-VALUE-ANALYSE	198
3.3.1 Ziele und Aufgaben	38	7.2.1 Lässt sich eine Strategie in Zahlen bewerten?	198
3.3.2 Was macht der Controller?	40	7.2.2 Was ist der Shareholder-Value?	198
3.3.3 Strategie planen	42	7.2.3 „Shareholder what?“	199
3.3.4 Der strategische Werkzeugkasten	48	7.2.4 Ein umstrittenes Konzept: Für und wider der Shareholder-Value-Analyse	199
3.3.5 Balanced Scorecard	66	7.3 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	201
3.3.6 Checken Sie Ihr Wissen!	74		
3.3.7 Learning by doing	75		
3.4 OPERATIVES CONTROLLING	79		
3.4.1 Ziele und Aufgaben des operativen Controllings	79		
3.4.2 Was macht der Controller?	82		
3.4.3 Der operative Werkzeugkasten	92		
3.4.4 Statische Investitionsrechnungsverfahren	118		
3.4.5 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren	123		
3.4.6 Checken Sie Ihr Wissen!	134		
3.4.7 Learning by doing	136		
4 INFORMATION UND BERICHTSWESEN	142	8 GLOSSAR	202
4.1 INFORMATION	142		
4.1.1 Ziele und Aufgaben	142		
4.1.2 Was macht der Controller?	144		
4.1.3 Die Regeln der Information	148		
4.1.4 Vernetzte Informationen - Controlling und EDV	149		
4.2 KENNZAHLEN UND BERICHTSWESEN	151		
4.2.1 Kennzahlen	151		
4.2.2 Berichtswesen	155		
4.3 INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG	157		
4.3.1 International Financial Reporting Standards	157		
4.3.2 Probleme in der Praxis	158		
4.3.3 Wesentliche Unterschiede UGB/IFRS/US GAAP	158		
4.4 CHECKEN SIE IHR WISSEN!	160		
4.5 LEARNING BY DOING	161		

Wie können Sie mit diesem Buch arbeiten?

Dieses Lehrbuch enthält sieben Kapitel, die in sich nach demselben Schema aufgebaut sind, um die Übersicht zu wahren und den Umgang mit dem Buch zu erleichtern. Darüber hinaus sind Symbole Ihre ständigen Begleiter durch das Buch. Sie kommen immer dann zum Einsatz, wenn Problemstellungen oder Fragen bearbeitet werden sollen, dienen aber auch als Hinweise für Zusammenfassungen und Beispiele.

Zusammenfassung



Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung. Ihre Aufgabe ist es, Ihnen einen Überblick über den Inhalt des jeweiligen Kapitels zu geben und ein Basiswissen für die folgenden, detaillierteren Erläuterungen zu schaffen. Außerdem können Sie mit Hilfe der Zusammenfassungen kontrollieren, ob Sie die wichtigsten Informationen aufgenommen und die Kerninhalte des Kapitels verstanden haben.

Beispiele



Alle Kapitel sind mit zahlreichen Beispielen versehen. Um auf sie aufmerksam zu machen, taucht das links stehende Symbol auf. Die Beispiele sollen Ihnen dabei die Lerninhalte greifbarer und begreifbarer zu machen. Darüber hinaus bieten Beispiele die Möglichkeit, theoretische Inhalte mit aktuellen Fällen aus der Praxis zu verbinden.

Besonders anspruchsvolle Themenbereiche



Wir möchten Sie auch darauf hinweisen, wenn es etwas schwieriger wird und die behandelten Inhalte Ihre vollste Aufmerksamkeit erfordern. Verzweifeln Sie nicht, oft werden Themengebiete erst nach mehrmaligem Lesen verständlich. Wir haben versucht, auch schwierige Inhalte möglichst anschaulich aufzubereiten und interessant darzustellen.

Literatur



Sie finden nach jedem Kapitel einen „Bücherkasten“, der Ihnen die Originalliteratur angibt, die für den jeweiligen Themenbereich als Grundlage gedient hat. Möchten Sie noch mehr über ein Thema erfahren, so finden Sie in diesen Büchern die richtigen Informationen.

Wissens-Check



Der Wissens-Check beinhaltet Fragen zum vorangegangenen Kapitel. Diese Fragen dienen in erster Linie der Selbstkontrolle. Somit können Sie testen, ob Sie die Inhalte des Kapitels nicht nur verstanden, sondern auch gut gelernt haben. Die Fragen helfen Ihnen dabei, realistisch einzuschätzen, ob Sie für eine Prüfung oder Schularbeit gut gerüstet sind.

Learning by doing



Hier geht es nun darum, die theoretischen Inhalte des Kapitels an konkreten Übungsbeispielen anzuwenden. Denn es ist wichtig, Informationen nicht nur aufzunehmen, sondern das gewonnene Wissen auch in der Praxis umzusetzen. In diesem Zusammenhang kann es auch sinnvoll sein, die Fragestellungen in Gruppen zu bearbeiten. Oft gibt es nicht nur eine einzige richtige Lösung. Die Lösungsvorschläge, die Sie erarbeiten, können dann als Grundlage für Diskussionen mit Ihren Mitschülern und Lehrern dienen.

Am Ende eines Kapitels finden Sie **Aufgaben zur Lernkontrolle (Wissens-Check)** sowie **Übungsbeispiele (Learning by doing)** zur Überprüfung Ihrer Kompetenzen auf den Handlungsebenen

A Wiedergeben

B Verstehen

C Anwenden und

D Analysieren und Interpretieren.

1 Grundbegriffe der Unternehmensführung



Nach diesem Kapitel sollen Sie ...

- begreifen, wieso das komplexe **System Unternehmen** als nicht vollständig kontrollierbar gilt und welche Anforderungen sich daraus an die Unternehmensführung ergeben.
- **Unternehmensführung** als den Versuch verstehen, die Entwicklung des Unternehmens zumindest teilweise zu gestalten und zu Zielen zu lenken.
- nachvollziehen können, wieso der Manager in seiner Entscheidung niemals autonom ist, sondern die Wünsche und Erwartungen der **Anspruchsgruppen** des Unternehmens berücksichtigen muss.

Am Ende eines Kapitels finden Sie **Aufgaben zur Lernkontrolle (Wissens-Check)** sowie **Übungsbeispiele (Learning by doing)** zur Überprüfung Ihrer Kompetenzen auf den Handlungsebenen

A Wiedergeben

B Verstehen

C Anwenden und

D Analysieren und Interpretieren.

1.1 Das Unternehmen als System

Das System-Denken, ursprünglich ein Ansatz zur Beschreibung der Überlebensregeln in der Natur, prägt heute auch unsere Auffassung vom Unternehmen. Denn wie ein Unternehmen funktioniert, kann man nur verstehen, wenn man weiß, aus welchen Bausteinen sich das Unternehmen zusammensetzt und welche wechselseitigen Beziehungen zwischen ihnen bestehen. Basis für das Verständnis der Vorgänge und Entscheidungen in einem Unternehmen ist also die Kenntnis der wichtigsten Charakteristika des **Systems Unternehmen**:

- Sie haben im Fach Betriebswirtschaft von den Produktionsfaktoren: Menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe gehört. Sie stellen die **Elemente** des Unternehmens dar. Die im Betrieb tätigen Menschen bilden die sozialen Elemente, Sachmittel und Leistungs- und Produktions-einrichtungen die technischen Elemente. Das Unternehmen wird deshalb auch als **sozio-technisches System** bezeichnet. Das Zusammenwirken der einzelnen Elemente geschieht im Hinblick auf die betriebliche Leistungserstellung – es ist also zweckorientiert.
- Sowohl die sozialen als auch die technischen Elemente des Unternehmens sind vernetzt: Zwischen den Menschen bestehen **Beziehungen** in Form von Kommunikation (z.B. Gespräche, Meetings, Berichte, etc.), aber die technischen Elemente stehen ebenfalls in einem ständigen Austausch (z.B. die Beschaffungsabteilung versorgt die Produktionsabteilung mit Rohstoffen; die Produktionsabteilung stellt der Versandabteilung fertige Güter zur Verfügung, etc.).
- Das Unternehmen ist ein **offenes System**, steht also in vielfältigen Beziehungen mit seinem Umfeld. Zum **unternehmerischen Umfeld** gehören neben Kunden, Konkurrenten und Kapitalgebern auch Interessens- und Anspruchsgruppen, wie die Behörden, die Medien, die Gewerkschaften, etc. Man spricht hier von den Stakeholdern (siehe Kapitel 1.2.6). Als offenes System ist das Unternehmen vom Umfeld abhängig und deshalb in seinen Entscheidungen und Handlungen niemals völlig autonom.
- Als **dynamisches und komplexes System** muss das Unternehmen auf interne und externe Schwankungen jederzeit flexibel reagieren können. Einerseits sind die Umfeldbedingungen keineswegs starr, sondern können sich jederzeit verändern.



Beispiele für solche externen **Zustandsänderungen** sind Modetrends, die das Käuferverhalten bestimmen und auf die das Unternehmen nur wenig Einfluss nehmen kann, politische Entscheidungen wie das Errichten oder Aufheben von Handelsschranken in wichtigen Absatzmärkten des Unternehmens, oder eine Finanzkrise in einigen europäischen Staaten. Aber auch eine Änderung in der Berichterstattung der Medien oder auch neue Marketingstrategien der Konkurrenten, die den eigenen Verkaufserfolg gefährden können, gehören zu solchen Zustandsänderungen.

Andererseits ist das Innenleben des Unternehmens geprägt von menschlichen Entscheidungen und Handlungen. Irrationales Verhalten, Fehlentscheidungen und unvorhersehbare Entwicklungen mit Auswirkungen auf das gesamte System können dadurch niemals ausgeschlossen werden.



Beispiele für solche **internen Faktoren**, die eine vollständige Kontrolle des Systems Unternehmen unmöglich machen, sind Missverständnisse, die dadurch entstehen, dass die einzelnen Mitarbeiter andere Ziele verfolgen als die Unternehmensführung; Irrtümer, die durch Fehler in der Kommunikation entstehen; Machtspiele und Feindschaften zwischen einzelnen Führungskräften oder Unzufriedenheit; fehlende Weiterbildung oder schwankende Arbeitsmoral der Mitarbeiter.

- Das Unternehmen ist ein lernfähiges, mit anderen Worten ein **lebendiges System** mit der Fähigkeit, Veränderungsprozesse als Lernprozesse zu nutzen und seine Anpassungsfähigkeit – und damit seine Lebensfähigkeit – ständig zu verbessern.
- Darüber hinaus ist das Unternehmen ein **wirtschaftlich selbsttragendes System**. Das bedeutet, dass es, um seine Existenz zu sichern, auf die Dauer zumindest kostendeckend wirtschaften muss.
- Das Erzielen von Gewinnen ist jedoch nicht das einzige Ziel des Unternehmens. Als **multifunktionales System** erfüllt es eine Reihe weiterer Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Über die Bedeutung dieser Gruppen (auch Stakeholder genannt) werden Sie in den folgenden Kapiteln noch einiges erfahren.
- Unternehmen in diesem Sinne sind auch Nonprofit-Organisationen (NPO) und die öffentliche Verwaltung in der Republik, in den Ländern und Gemeinden.



Grundsätzlich ist eine Trennung des Gesamtsystems Unternehmen in ein Ausführungssystem und in ein Führungssystem möglich. Das **Ausführungssystem** besteht aus sämtlichen primären Subsystemen (Marketing, Produktion, Beschaffung, etc.). Primäre Subsysteme beschäftigen sich im Prozess der Leistungserstellung mit dem direkten Einsatz von Gütern und Personen. Das **Führungssystem** besteht aus den 5 sekundären Subsystemen. Es überwacht das Ausführungssystem und nimmt eine Gestaltungs- und Lenkungsfunction wahr. Die folgende Grafik gibt Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Bausteine der beiden Systeme:

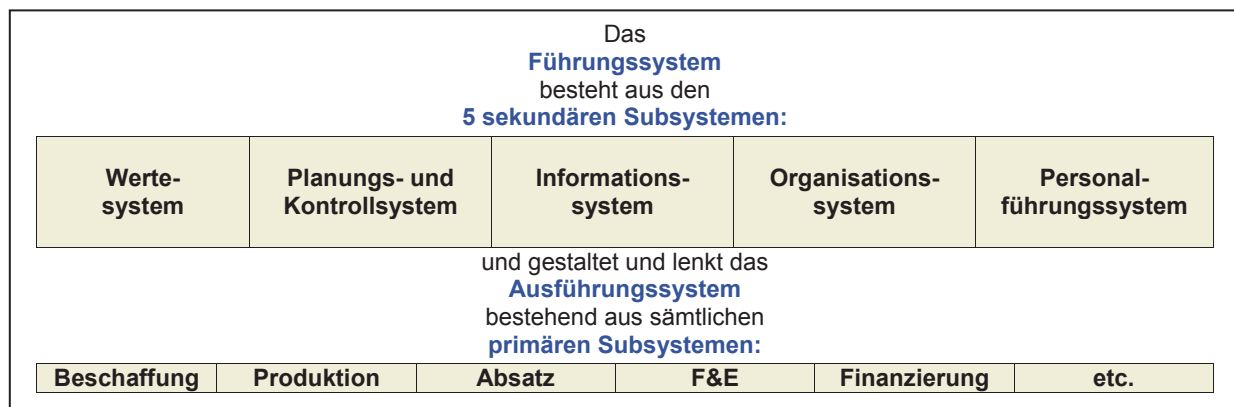


Abbildung 1.1: Das Gesamtsystem Unternehmen

- **Wertesystem**

Das Wertesystem umfasst die ethischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen und Normen der Unternehmensführung. Nähere Erläuterungen dazu finden Sie im Kapitel 1.2.5. Es stellt die Grundlage des Führungshandelns dar und beeinflusst somit auch die Gestaltung der anderen Subsysteme. Die Werte eines Unternehmens werden im Unternehmensleitbild, im Controlling- und Organisationshandbuch sowie in Führungsgrundsätzen zum Ausdruck gebracht.

- **Planungs- und Kontrollsystem**

Das Planungssystem ist die Gesamtheit aller im Unternehmen erstellten Pläne. Künftiges Handeln wird gedanklich vorweggenommen. Im Rahmen des Aufbaus eines Planungssystems müssen die wesentlichen Planungselemente festgelegt werden. So muss z.B. der Gegenstand der Planung und der Planungshorizont festgelegt werden. Darüber hinaus müssen Budgets für alle anstehenden Projekte vorliegen. **In diesem sekundären Subsystem finden wir wichtige Aufgabenbereiche des Controllings als Planungs- und entscheidungsorientiertes Führungssystem.**

- **Informationssystem**

Für Planungs- und Kontrollprozesse werden Informationen benötigt. Grundlage von Informationen sind Daten. Unter einem Informationssystem können Sie sich das gesamte Netzwerk an Informationen in einem Unternehmen vorstellen. Dazu zählen u.a. die Datenbestände sämtlicher Abteilungen, Besprechungsprotokolle sowie wöchentliche und monatliche Berichte. Die Führungskräfte benötigen diese Informationen, um in der Lage zu sein, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen zu setzen und Wissen aufzubauen. **Das Controlling bildet eine zentrale Informationsversorgungsstelle im Unternehmen (vgl. Kapitel 4.1).**

- **Organisationssystem**

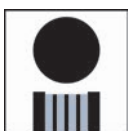
Mit Hilfe des Organisationssystems sollen die Aktivitäten der Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen geordnet werden. So werden im Unternehmen z.B. mehrere Abteilungen und Stellen geschaffen, die für jeweils unterschiedliche Bereiche verantwortlich sind. Die Aufgaben des Unternehmens werden in Teilaufgaben zerlegt und verschiedenen Mitarbeitern zugeordnet.

Darüber hinaus legt das Organisationssystem auch Über- und Unterordnungsverhältnisse fest (Hierarchiestruktur). Jeder Mitarbeiter muss genau wissen, von wem er Weisungen bekommen kann und wem er Weisungen erteilen darf.

- **Personalführungssystem**

Das Personalführungssystem umfasst alle Handlungen von Vorgesetzten zur Beeinflussung des Verhaltens ihrer Mitarbeiter. Dazu zählen der Führungsstil, der von den Managern angewendet wird, sowie das im Unternehmen verwendete Entgeltsystem. Auch Fragen der Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten fallen in diesen Bereich.

Um die Gesamtauswirkung von Ereignissen und Veränderungen auf das System Unternehmen zu beurteilen, wäre es falsch, ein Subsystem des Unternehmens isoliert zu betrachten. Nur in den seltensten Fällen ist ein Unternehmensbereich alleine der „Verursacher“ eines Zustandes. Darüber hinaus beschränken sich in einem vernetzten System die Auswirkungen einer einzelnen Entscheidung oder Handlung nicht auf den „verantwortlichen“ Bereich, sondern können die Qualität des gesamten Systems verändern.



Der Leiter der Beschaffungsabteilung verkündet stolz, er habe es geschafft, die Lagerbestände um 3 % zu senken und die Kostenstruktur in seinem Bereich entsprechend zu verbessern. Bevor die Unternehmensführung diese Meldung als Erfolg werten kann, müssen die Auswirkungen auf andere Bereiche des Unternehmens abgeschätzt werden: So muss zum Beispiel die Produktionsabteilung auf Grund der niedrigeren Bestände mit einem höheren Risiko für Produktionsverzögerungen kalkulieren. Die Marketingabteilung befürchtet bereits daraus entstehende Imageverluste. Gleichzeitig meldet aber die Finanzabteilung zumindest kurzfristig positive Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens durch die gesunkene Kapitalbindung im Lager.

1.2 Unternehmensführung

1.2.1 Was ist Unternehmensführung?

Wir leben heute in sehr turbulenten Zeiten. Die steigende Komplexität und Dynamik unserer Umwelt hat auch große Auswirkungen auf Unternehmen.

Unternehmensführung ist der Versuch, die Entwicklung des Unternehmens zumindest teilweise zu beeinflussen, mit dem Ziel, es nach eigenen Vorstellungen zu **gestalten und zu Zielen zu lenken**. Die Ausdrücke „Unternehmensführung“ und „Management“ können bedeutungsgleich verwendet werden.

1.2.2 Ziele der Unternehmensführung

Das oberste **Ziel** der Führung ist es, die **Lebensfähigkeit** des Unternehmens auf Dauer zu erhalten. „Lebensfähigkeit“ können Sie sich als Oberbegriff für zwei „lebensnotwendige“ Eigenschaften einprägen:

- die Fähigkeit, sich an ein wandelndes Umfeld bewusst anzupassen (**Anpassungs- oder Adaptionsfähigkeit**) und
- die Fähigkeit, die eigene Identität durch das Verwerten von Erfahrungen, d.h. durch Lernen, ständig weiterzuentwickeln (**Fortschrittsfähigkeit**).

Ein lebensfähiges Unternehmen zeichnet sich also nicht dadurch aus, dass es niemals von Krisen oder Katastrophen überrascht wird, sondern vielmehr durch sein Geschick, mit den geänderten Bedingungen umzugehen und aus der Erfahrung zu lernen. Im Idealfall geht das Unternehmen aus jeder erfolgreich gemeisterten Krise etwas stärker hervor.



*Der folgende Bericht mit dem Titel: „Wie man eine Krise als Chance nutzt“ von Karl-Heinz Thielmann zeigt, wie es die 4 skandinavischen Länder geschafft haben, durch **Adaptionsfähigkeit und Fortschrittsfähigkeit** eine Krise zu meistern und daraus gestärkt hervorzugehen.*

... Wie erfolgreich die skandinavischen Länder in den vergangenen Jahren waren, belegt eine Auswertung zur globalen Wettbewerbsfähigkeit von 144 Ländern vom World Economic Forum. Finnland steht auf den dritten Platz, dicht gefolgt von Schweden. Dänemark mit dem 12. Platz und Norwegen mit dem 15. Platz sind auch noch relativ gut positioniert.

Im Einzelnen lassen sich 4 Schlüsselfaktoren für den ökonomischen Erfolg dieser Region identifizieren:

1) Leistungsfreundliche Gestaltung des Steuersystems: Die Steuerbelastung in allen skandinavischen Ländern ist relativ hoch. Allerdings bekommen die Bürger auch etwas für ihr Geld. Die Qualität öffentlicher Leistungen ist ebenfalls außergewöhnlich. ... Die Steuern auf Unternehmensgewinne und Kapitalerträge sind hingegen im internationalen Vergleich eher niedrig, die Verbrauchssteuern aber relativ hoch ...

2) Marktwirtschaftliche Effizienz bei öffentlichen Leistungen: Alle skandinavischen Länder leisten sich nach wie vor einen umfangreichen Wohlfahrtsstaat... Allerdings wurden die Sozialleistungen auf Effizienz getrimmt, indem marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen eingeführt wurden. Ein hohes Maß an Transparenz und Kostenbewusstsein hat dafür gesorgt, dass öffentliche Dienstleistungen erheblich günstiger als in anderen Ländern angeboten werden. Darüber hinaus wurde z.B. durch Privatisierungen Wettbewerbsdruck für öffentliche Unternehmen aufgebaut.

3) Gesunde öffentliche Finanzen: Ein absolutes Politikprimat in Skandinavien war die Selbstverpflichtung zu Haushaltsdisziplin und Schuldenabbau. ...

4) Offenheit gegenüber Innovationen und fremden Kulturen: Skandinavische Länder sind in der Regel sehr traditionsbewusst, so sind noch drei der vier Nationen konstitutionelle Monarchien. Dennoch verhindert diese

Verankerung in traditionellen Werten nicht die Offenheit gegenüber fremden Kulturen oder neuen Technologien. In den vergangenen Jahrzehnten waren die Skandinavier am schnellsten, wenn es um die flächendeckende Einführung von Mobiltelefonie oder Breitbandinternet ging. Auch schafft man es immer wieder, heimische und globale Kultur in einer für die ganze Welt interessanten Art und Weise zu verbinden, sowie daraus wirtschaftliche Erfolge zu machen. Skandinavisches Design gilt als weltweit führend. Schweden ist seit dem Erfolg von ABBA seit 40 Jahren einer der größten Anbieter von internationaler Pop-Musik. Finnland hat sich eine führende Rolle in der noch jungen Branche der Video-Spiele erobert.

Quelle: www.karlshochschule.de, 15.04.2013

1.2.3 Aufgaben der Unternehmensführung

Um das oberste Ziel, die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern, muss das Management drei wichtige, nicht delegierbare Aufgaben erfüllen:

- **Normative Unternehmensführung**

Auf dieser Ebene soll die Führung über die Unternehmensidentität, den Sinn und Zweck des Unternehmens nachdenken. Zukünftig mögliche Szenarien sollen entworfen werden und daraus Visionen, die im Leitbild ausformuliert werden, entwickelt werden. Die wichtigste Aufgabe folgt im Anschluss daran – nämlich die Mitarbeiter dazu zu bringen, diese Werthaltungen im Unternehmensalltag zu leben.

- **Strategische Unternehmensführung**

Auf dieser Ebene sollen Erfolgspotenziale geschaffen und erhalten werden. Erfolgspotenziale sollen dem Unternehmen langfristig Erfolg sichern.

Kennzeichen von Erfolgspotenzialen:

- + Sie sind von Wettbewerbern nur schwer imitierbar, z.B. ein bedarfsentsprechendes Produkt.
- + Erfolgspotenziale beziehen sich auf die zukünftigen Wettbewerbsvorteile.
- + Erfolgspotenziale sollen nachhaltig wirken und auf längere Sicht den Erfolg sichern.

- **Operative Unternehmensführung**

Das Ziel in diesem Bereich ist die optimale Nutzung vorhandener Erfolgspotentiale. Hier werden z.B. Maßnahmen für eine intensive Bearbeitung neu erschlossener Märkte, in diesem Zusammenhang z.B. auch eine entsprechende Schulung von Personal für diese neuen Märkte ergriffen.

1.2.4 Prozess des Führens

Sie kennen jetzt Ziele und Aufgabenbereiche der Unternehmensführung. Die folgende Grafik gibt Ihnen einen Überblick über die drei Schritte, in denen der Weg zu diesem Ziel, mit anderen Worten der **Prozess des Führens** abläuft:



Abbildung 1.2: Modell des Führungsprozesses

- Den ersten Schritt stellt das Formulieren von **Zielen** (Pläne, Budgets, etc.) dar. Unter einem Budget versteht man die Planung aller Einnahmen und Ausgaben, die in einem bestimmten Zeitraum (üblicherweise das nächste Geschäftsjahr) anfallen werden. Zielrichtungen werden heute nicht mehr vom Manager über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg „vorgegeben“, sondern zwischen den Beteiligten *vereinbart*. Meist ist am Zielbildungsprozess neben dem Management zumindest der Controller beteiligt. Die „letzte Entscheidung“ über die Konkretisierung des Ziels hat jedoch der

Manager. Schließlich ist er es, der in der Regel die **Ergebnisverantwortung** trägt, also die Konsequenzen tragen muss, wenn das Ergebnis nicht mit dem Ziel übereinstimmt.

- Im zweiten Schritt gilt es, **Strategien oder Wege zu den Zielen** zu beschreiben und letztendlich vorzuschreiben. Auch in dieser Phase spielt Controlling eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 3.3).
- Letzter Schritt im Prozess der Führung ist der **Soll/Ist-Vergleich**, also die Überprüfung, ob, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß die **Ziele erreicht** worden sind. Dies ist eine wichtige Aufgabe des Controllers. Liegt eine Abweichung vor, muss die Unternehmensführung versuchen, **lenkend** in das System Unternehmen einzugreifen – in der Absicht, die wichtigsten Eckdaten doch noch zu erreichen.

1.2.5 Die drei Ebenen der Führung

Der Prozess des Führens findet auf drei unterschiedlichen Ebenen statt: der normativen, der strategischen und der operativen. Führung besteht nach dem Schweizer Unternehmer und Wissenschaftler Aloys **Gälweiler** aus strategischen und operativen Entscheidungen. Wichtig ist die zeitliche und sachliche Rangfolge dieser Entscheidungen. Versäumnisse bei strategischen Entscheidungen können nicht durch nachfolgende operative Anstrengungen aufgeholt werden. Strategische und operative Führung brauchen Orientierungshilfen. Als strategische Steuerungsgröße führte Gälweiler den Begriff des „Erfolgspotentials“ ein. Als operative Steuerungsgröße im Unternehmen gelten Liquidität und Erfolg.

- **Die normative Ebene**

Die normative Ebene in Form der Vision, des Leitbildes und der unternehmenspolitischen Grundsätze, gibt die Hauptstoßrichtung und den Rahmen des Unternehmens vor.



Auszug aus einem Interview mit dem Leiter des Controllings bei LKW WALTER, Herrn Mag. Walter Kurfürst:

(...)

Sehr geehrter Herr Mag. Kurfürst, wenn man die Internetseite von LKW WALTER öffnet, liest man folgenden Satz: „LKW WALTER – die führende Transportorganisation im europäischen Komplett-Ladungsverkehr.“

Inwiefern hat das normative Management/Controlling zu diesem Erfolg beigetragen?

„Jeder Mensch muss als Person und Individuum wahrgenommen und behandelt werden. Das ist für uns ein wesentlicher Teil des normativen Controllings, der „Controlling-Ethik“. Wenn Menschen ihre Arbeit als Teil ihrer Selbstverwirklichung betrachten können und einen Sinnzusammenhang sehen, also wissen, wofür sie arbeiten und sich mit ihrer Aufgabe identifizieren können, ist der Erfolg langfristig vorprogrammiert!“

Eine klare Vision eint alle Mitarbeiter/-innen im Unternehmen und zeigt eine gemeinsame Marschrichtung. Durch diese Vision wird das Unternehmen LKW WALTER mit über 1.400 Mitarbeitern zu einem gemeinsamen Projekt. In diesem Sinne gestalten wir aktiv unsere Zukunft und wollen die beste Transportorganisation im europäischen Komplett-Ladungsverkehr sein.“

(...)

- **Die strategische Ebene**

Aufgabe der Führung auf der strategischen Ebene ist laut Gälweiler das Schaffen, Erhalten und Pflegen von **Erfolgspotentialen**. Erfolgspotentiale sind Voraussetzungen für den Erfolg, d.h. alle Vorteile und Stärken eines Unternehmens, die es in die Lage versetzen, Erfolge (u.a. im Sinne von Gewinnen) zu realisieren.

Erfolgspotentiale können z.B. sein:

- ✓ Innovationen und technischer Vorsprung
- ✓ gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter
- ✓ entscheidungskräftiges Management
- ✓ Dominanz auf dem Markt
- ✓ gute Kontakte zu Lieferanten
- ✓ ausreichende Eigenkapitalquote

Eine **Strategie** zu entwickeln (vgl. Kap. 3.2), bedeutet, nach Wegen zu suchen, wie diese Potentiale verstärkt oder erweitert werden können. Sie werden im Kapitel 3.3.5 die Balanced Scorecard kennenlernen, mit deren Hilfe eine ausgewogene Führung des Unternehmens mittels Kennzahlen erreicht werden soll. Sie hat auch die Aufgabe, die personellen und materiellen Ressourcen zur Verwirklichung zukünftiger Erfolgspotentiale des Unternehmens zur Verfügung zu stellen.



Fortsetzung des Interviews mit Herrn Mag. Kurfürst:

(...)

Einer Ihrer Unternehmensgrundsätze ist die Organisation in dezentralen Profit Centern. Hat sich diese strategische Entscheidung bewährt?

„Die Profit-Center-Organisation teilt ein großes Unternehmen in viele kleine überschaubare Einheiten. Innerhalb dieser Einheiten wird der Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Für jeden ist klar, wie er eigenverantwortlich, selbstständig und nachhaltig am Erfolg mitarbeiten kann.

Außerdem ermöglicht uns die Profit-Center-Organisation ein breit gefächertes Benchmarking, das als „sportlichen Wettbewerb“ zusätzliche Motivation schafft. Ein besonders erfolgreiches Profit-Center wird zur „Best Practice“ und damit zu einem Ansporn für alle anderen.“ (...)

• Die operative Ebene

Führung auf der operativen Ebene schließlich stellt das so genannte Tagesgeschäft des Managers dar: Hier geht es darum, die auf der strategischen Ebene geschaffenen Voraussetzungen – in anderen Worten: die Erfolgspotentiale – zu nutzen und konkrete Erfolge zu realisieren – seien es jetzt Verkaufs-, Wachstums- oder Expansionserfolge oder das Steigern des Bekanntheitsgrades. Entscheidend ist die Tatsache, dass das Erzielen operativer Erfolge ohne strategische Vorsteuerung nicht möglich ist. Allerdings schafft das Vorhandensein strategischer Erfolgspotentiale lediglich die Voraussetzung für hohe Erfolgchancen. Eine Garantie für spätere Erfolge gibt es dadurch aber nicht!



Fortsetzung des Interviews:

(...)

Eines Ihrer strategischen Ziele ist der Ausbau der Kombinierten Verkehre. Wie wird dieses Ziel operativ umgesetzt?

Mitverantwortung für die Umwelt hat bei LKW WALTER eine lange Tradition. Fahrzeuge „im Rundkurs“ – unter Vermeidung von Leerfahrten – zu disponieren, war bereits in den fünfziger Jahren Standard.

Bereits 1984 hat LKW WALTER begonnen, Transporte von der Straße auf die Verkehrsträger „Schiene“ und „Short-Sea-Shipping“ zu verlagern. Heute organisieren wir mehr als ein Viertel aller Transporte im Kombinierten Verkehr. Damit leistet LKW WALTER einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von Schadstoff-Emissionen, insbesondere des Treibhausgases CO₂.

Um den Kombinierten Verkehr weiter auszubauen, müssen unter anderem folgende Punkte operativ beachtet werden:

- ständige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen
- Adaptierung der Arbeitsabläufe in der Disposition
- laufende Investitionen in technische Unterstützung (Telematik, EDV-Unterstützung)
- geeignete Routen und Waren für den Kombinierten Verkehr finden

Eine flexible, lernende Organisation ist eine wesentliche Voraussetzung für den tatsächlichen Erfolg. Die erfolgreiche Umsetzung bewirkt dann eine Rückkoppelung zur normativen Ebene (Umweltschutz) und der strategischen Ebene (Positionierung des Unternehmens am Markt). Alle drei Ebenen (normativ, strategisch, operativ) sind eng miteinander verflochten und beständig in Weiterentwicklung.

Hindernisse auf diesem Weg sind unvermeidlich. Wir sehen sie aber als Herausforderungen, welche wir gemeinsam meistern wollen.

(...)

Sie sehen, dass vorgelagerte Steuerungsgrößen (z.B. Erfolg im Sinne von Gewinn) nachfolgende Steuerungsgrößen (z.B. Liquidität) beeinflussen. Gälweiler spricht hier von der Vorsteuerungsfunktion.

Ein Beispiel dazu: Ein Fachoptiker kann gegenüber den Diskontketten nur dann überleben, wenn er gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter hat oder entsprechende zusätzliche Serviceleistungen anbietet (Erfolgspotentiale) – diese beeinflussen wiederum den Gewinn und die Liquidität des Unternehmens.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen zusammenfassend die wichtigsten **Führungsgrößen** für den Manager:



Abbildung 1.3: Führungsgrößen

1.2.6 Stakeholder, Shareholder, Koalitionäre – für wen „arbeitet“ der Manager?

Sie wissen bereits, dass das **Unternehmen als multifunktionales System** nicht nur die Absicht der Erfolgsmaximierung (im Sinne einer Gewinnmaximierung) verfolgen darf, sondern darüber hinaus die Erwartungen zahlreicher Anspruchsgruppen in seinem Umfeld erfüllen muss. Ignoriert das Unternehmen diese gesellschaftliche Verpflichtung, läuft es Gefahr, neben der Unterstützung des Umfelds auch seine Daseinsberechtigung zu verlieren.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Managers ist es demnach, für ein Gleichgewicht zwischen den Forderungen der Anspruchsgruppen und den Leistungen des Unternehmens zu sorgen. Da sich die

Erwartungen der Anspruchsgruppen laufend ändern, kann das Unternehmen nicht in einem Gleichgewicht verharren, sondern muss ständig nach einem neuen „dynamischen“ Gleichgewichts-zustand – einem so genannten „**Fließgleichgewicht**“ – suchen.



Ein einfaches Beispiel für ein solches Fließgleichgewicht ist das güterwirtschaftliche Gleichgewicht, das zwischen den Erwartungen und Wünschen der Kunden auf der einen Seite und den Produkten des Unternehmens auf der anderen Seite bestehen muss.

Ein Unternehmen, das es geschafft hat, das von ihm angestrebte Käufersegment mit seinem Angebot zufrieden zu stellen, darf sich keinesfalls der Illusion hingeben, dass dieser Zustand von Dauer ist. Kundenvorstellungen sind weder starr noch kontrollierbar, und wenn sie sich verschieben, liegt es am Management, binnen kürzester Zeit ein neues Gleichgewicht herzustellen, in dem sich Kundenwünsche und Unternehmensleistungen von neuem entsprechen.

Ähnliche Fließgleichgewichte müssen zwischen den Ansprüchen der Mitarbeiter oder der Kapitalgeber und den entsprechenden Leistungen des Unternehmens an sie bestehen.

Um die wichtigsten dieser Anspruchsgruppen zu beschreiben, findet man in der Literatur der Unternehmensführung drei einprägsame, sehr ähnliche aber nicht ganz deckungsgleiche Begriffe: Stakeholder, Shareholder und Koalitionäre.

Der Begriff des „**Stakeholders**“ ist der umfassendste und der zumindest in diesem Zusammenhang am häufigsten verwendete Begriff. „Stake“ bedeutet „Interesse“ oder auch „Anteil“. Als Stakeholder werden dementsprechend **alle Personen, Gruppen und Institutionen bezeichnet, die Interesse am Unternehmen haben oder daran Anteil nehmen** und bereit sind, sich für die Durchsetzung ihrer Interessen einzusetzen.

Dazu gehören betriebsinterne Gruppen (Mitarbeiter) sowie die dem Umfeld angehörenden Gruppen wie Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Verbände, Bürgerinitiativen und Medien. Stakeholder werden üblicherweise in Kreisen oder Kreissegmenten um das Zentrum Unternehmen dargestellt. Die Nähe zum Unternehmen steht für die Enge der Zusammenarbeit oder den Grad der unmittelbaren Beeinflussung. Die Größe der Kreise spiegelt die Macht des jeweiligen Stakeholders wider.

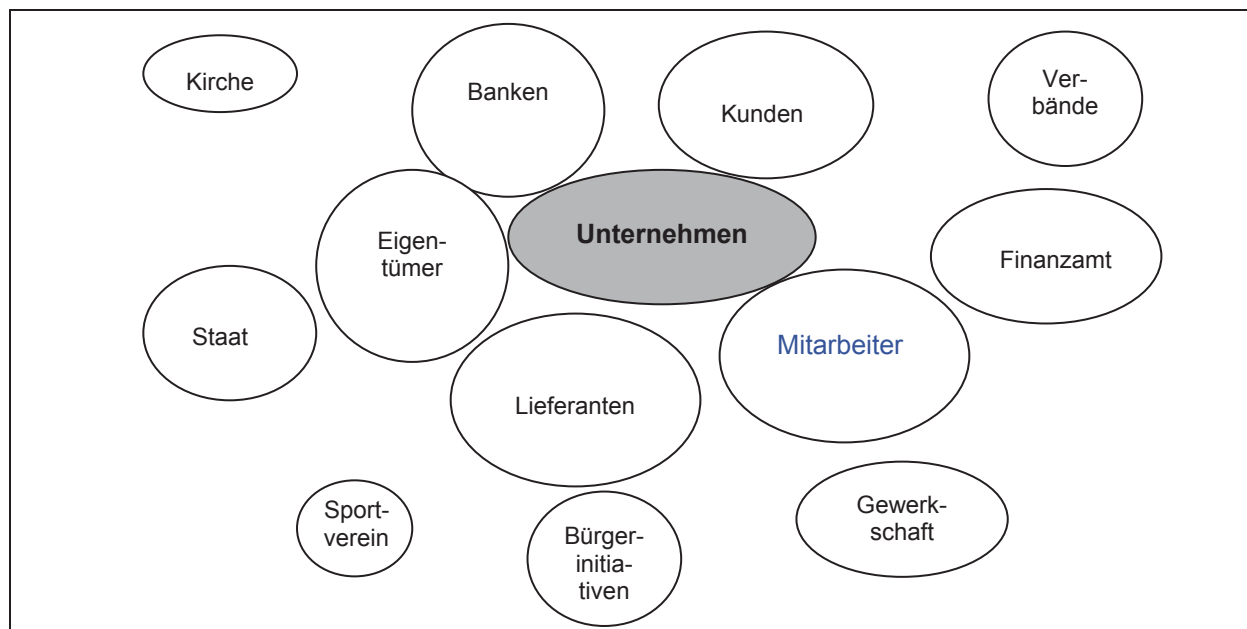


Abbildung 1.4: Modell des Stakeholder-Ansatzes

Der Begriff des **Shareholders** bezeichnet nur einen kleinen Ausschnitt aus der Menge der Anspruchsgruppen, nämlich die **Eigentümer**, Aktionäre oder Eigenkapitalgeber des Unternehmens. Die Erwartungen der Shareholder an das Unternehmen betreffen die regelmäßigen Dividendenausschüttungen und die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts.

In jüngster Zeit finden sich wieder vermehrt Ansätze, die das Interesse der Aktionäre – die maximale Verzinsung des eingesetzten Kapitals – in den Mittelpunkt der Managementanstrengungen stellen und dadurch entsteht ein enormer Ertragsdruck auf das Management. Kritiker fürchten nicht ganz zu Unrecht eine Vernachlässigung der Interessen der sonstigen Stakeholder.

Die Bezeichnung **Koalitionär** kommt dem „Stakeholder“ sehr nahe. Im Gegensatz zur Fülle der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Stakeholder-Ansatzes kommt das Koalitionsmodell jedoch mit drei „Koalitionspartnern“ aus – Kapital, Mitarbeiter und Umfeld:

- Im Mittelpunkt des Interesses des Koalitionspartners **Kapital** – als Eigen- oder Fremdkapitalgeber – steht die Erhaltung, Steigerung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals.
- Die Ziele des Koalitionspartners **Mitarbeiter** lassen sich selten quantifizieren: Im Wesentlichen geht es Mitarbeitern um eine Steigerung der Attraktivität ihres Arbeitsplatzes, der Arbeitszufriedenheit, des Ausbildungsniveaus und nicht zuletzt des Lohn- und Pensionsniveaus.
- Der Koalitionspartner **Umfeld** schließlich dient als Sammelbegriff für sämtliche Interessensgruppen, Protestgruppen oder Einzelakteure, die im unternehmerischen Umfeld agieren und deren Ziele so vielfältig wie die Form ihrer Einflussnahme sind.

Die Praxis zeigt, dass die Voraussetzung für die Lebensfähigkeit des Unternehmens eine annähernd **gleichmäßige Zielerfüllung** in allen drei Zielgebieten ist.

Das bedeutet, dass das Management nicht den Fehler machen darf, einen Partner zu bevorzugen und einen anderen dafür zu vernachlässigen oder gar zu ignorieren, sondern für ein sich ständig änderndes d.h. **labiles Gleichgewicht** sorgen muss.

Die drei Koalitionspartner werden üblicherweise in der Form eines Dreiecks dargestellt. Unter der Last der Wünsche der drei Koalitionäre *rotiert* das Management umso hektischer, je unruhiger und unberechenbarer die Partner die Erfüllung ihrer Ziele fordern.

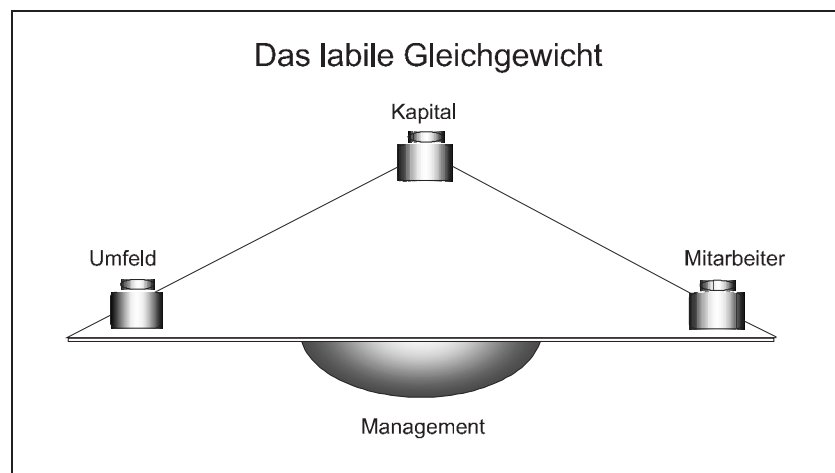


Abbildung 1.5: Die drei Koalitionäre

Stakeholdermanagement bzw. der Umgang mit den einzelnen Koalitionspartnern erfordert viel Fingerspitzengefühl, kommunikative Kompetenz und gute Nerven. Dies gilt umso mehr, je größer die Macht des Stakeholders und sein Einfluss auf das Unternehmen ist.



Aus dem Tagebuch einer Managerin:

7.00 Uhr: Frau Dr. Varga, Vorstandsvorsitzende der AG, betritt ihr Büro und bereitet sich auf die Vorstandssitzung vor, die in Kürze stattfinden wird.

7.30 Uhr: Das Telefon läutet. Der Bankdirektor Dr. Gabor Greiner bittet um Informationen bzgl. der anstehenden Aktienemission und lässt durchklingen, dass die Gebühr seines Bankhauses höher sein wird, als ursprünglich vereinbart.

8.00 Uhr: In der Vorstandssitzung erfährt Frau Dr. Varga von Herr Dr. Kluger, dem Vorstand für Produktion und Logistik, dass die Umstellung von Akkord- auf Prämienlohnsystem noch nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Der Betriebsrat hat Einspruch erhoben.

10.00 Uhr: Frau Dr. Varga vereinbart einen Termin mit der Vorsitzenden der Gewerkschaft, Ing. Birgit Schmidt, um die Lage der Mitarbeiter in der Produktion und die Auswirkungen des Gehaltssystems zu besprechen.

12.00 Uhr: Mittagessen mit Amtsrat Huber. Inhalt des Gespräches ist das Genehmigungsverfahren für eine neue Produktionsanlage.

14.00 Uhr: Frau Dr. Varga führt Herrn Leonardo LaForge, einen engagierten Greenpeace-Aktivisten, durch die Produktion, wo dieser sich von der vorbildlichen Entsorgung von gefährlichen Reststoffen überzeugen kann.

15.30 Uhr: Anruf von Prof. Cheung, einem der wichtigsten Aktionäre des Unternehmens, aus Hongkong. Prof. Cheung urgiert das neue Unternehmensleitbild.

21.30 Uhr: Frau Dr. Varga wird von ihrem kleinen Sohn Michael und ihrer Tochter Laura stürmisch begrüßt. Ihr Mann steckt den Kopf aus der Küche und fragt sie interessiert nach den Ereignissen des Tages. Ihre kurze Antwort ist: „Heute bin ich wieder nur rotiert“.



Literatur

Eschenbach, R., Niedermayr, R.: Konzeptionelle Grundlagen, in: Eschenbach, R.: (Hrsg.), Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 1996

Eschenbach, R., Eschenbach, S., Kunesch, H.: Strategische Konzepte, 5. Auflage, Stuttgart 2008

Eschenbach, R.: Controlling I – Die Konzeption des Controlling – Ein Arbeitsbuch zur Einführung, 9. Auflage, Wien

Eschenbach, R., Siller, H.: Controlling professionell – Konzeption und Werkzeuge, 2. Auflage, Stuttgart 2011

Weber, J., Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 13. Auflage, Stuttgart 2011

Controller-Wörterbuch, International Group of Controlling (Hrsg.), 4. Auflage, Stuttgart 2010



1.3 Checken Sie Ihr Wissen!

A Wiedergeben **B Verstehen**

1. Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungssystem und dem Ausführungssystem? Nennen Sie die Bestandteile des Führungssystems!
2. Welche Konsequenz ergibt sich aus der Komplexität des Unternehmens und der Dynamik seines Umfelds für die Möglichkeiten der Planung?
3. Was bezweckt Unternehmensführung? Was ist dabei das oberste Ziel?
4. Welche beiden Eigenschaften machen die Lebensfähigkeit des Systems Unternehmen aus?
5. Beschreiben Sie die drei wichtigsten Aufgaben der Führung!
6. In welchen drei Schritten läuft der Prozess der Führung ab?
7. Auf welchen drei Ebenen findet Führung statt? Wie unterscheiden sie sich?
8. Was sind Erfolgspotentiale? Nennen Sie bitte drei Beispiele!
9. Welche Rolle spielen Stakeholder für das Unternehmen? Wer kann Stakeholder sein?
10. Ist jeder Stakeholder auch ein Shareholder? Welche Unterschiede bestehen?
11. Woraus besteht das Koalitionsmodell? Welche Aufgabe stellt sich dem Management in diesem Zusammenhang?



1.4 Learning by doing

C Anwenden D Analysieren und Interpretieren

1. Der Geschäftsführer der XY-AG in Argentinien hat ein turbulentes Jahr hinter sich. Mehrmals musste die Produktion stillgelegt werden, weil die ganze Belegschaft streikte und bessere Arbeitsbedingungen forderte. Anfang Dezember ist es ihm jedoch gelungen, sich mit der Gewerkschaft auf ein (geringfügig) höheres Lohnniveau und ein Streikverbot bis auf weiteres zu einigen. „Dieses Problem kann ich ad acta legen“, freut sich der Geschäftsführer. Was übersieht er? Wodurch sind Systeme, in denen Menschen eine Rolle spielen generell gekennzeichnet? Wie würden Sie an das Problem herangehen?
2. Sie sind Leiter der Beschaffungsabteilung des Papierherstellers Z und stehen kurz davor, einen neuen Zellulose-Lieferanten unter Vertrag zu nehmen. Es handelt sich um ein tschechisches Unternehmen, das den bisherigen langjährigen Zulieferer preislich bei weitem unterbieten kann. Ihr Assistent gibt zu bedenken, dass man wenig über die Produktionsstandards des Kandidaten wisse und ihm ein trauriger Ruf, die Schadstoffemissionen betreffend, weit über die Grenzen vorausseile. Die Musterlieferungen allerdings genügen höchsten Ansprüchen. Welche Entscheidung treffen Sie? Was sollten Sie dabei berücksichtigen?
3. In der folgenden Stellenanzeige wird nach einem Geschäftsführer gesucht. Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff „Ergebnisverantwortung“. Was ist wohl mit „Erfolgspotentiale“ gemeint? Über welche Eigenschaften für die Erfüllung welcher drei Funktionen sollten Führungspersönlichkeiten denn verfügen?

GeschäftsführerIn für eine industrielle Großwäscherei

Innovationsfreudigkeit, Qualitätsbewusstsein und die beste Betreuung für unsere Kunden sind unsere Erfolgspotentiale. Aufgrund unseres konsequenten, soliden Wachstums bieten wir langfristig attraktive Herausforderungen für Mitarbeiter, die in ihrer Eigenverantwortung und Selbständigkeit mit uns wachsen wollen.

Wir suchen nun den Nachfolger für den langjährigen Leiter unseres modernen industriellen Wäschereibetriebes in Grödig, der im Unternehmen einen anderen Aufgabenkreis übernehmen wird. Die Position beinhaltet die Führung von derzeit ca. 60 Mitarbeitern, Qualitäts- und Ergebnisverantwortung sowie vielfältige organisatorische und technische Aufgaben, wie Produktions- und Auslastungsplanung, Optimierung von Arbeitsabläufen und Kostenstrukturen.

Quelle: Standard, 17. Aug. 2005

4. Die Vision der Gründer von Bang & Olufsen lautet „Unternehmensgeist – das ist der unbeugsame Wille, stets nur das Beste zu erzeugen und wird benötigt, um beharrlich nach neuen Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Versuchen Sie mit Hilfe der Homepage www.bang-olufsen.de einige Erfolgspotentiale des Unternehmens herauszufinden. Welche Rolle spielen Erfolgspotentiale eigentlich auf der operativen Ebene?
5. Zeichnen Sie ein Stakeholdermodell für die österreichische OMV und überlegen Sie sich für jeden Stakeholder, welche Ansprüche er an das Unternehmen stellen könnte! Bedenken Sie, dass es sich um einen der wichtigsten Arbeitgeber in Österreich handelt. Berücksichtigen Sie auch, dass es sich bei Erdöl um einen – umweltpolitisch gesehen – äußerst kritischen Rohstoff handelt!