

ÜBER DIESE KOMPETENZEN VERFÜGST DU BALD:

- die Aufgaben der Unternehmensführung erläutern
- den hierarchischen Aufbau eines Unternehmens schematisch darstellen
- unterschiedliche Führungsstile und Führungstechniken als Instrument der Personalführung in Unternehmen beschreiben
- die Notwendigkeit eines angemessenen Unternehmerlohns in einem Einzelunternehmen begründen
- Privatentnahmen und Privateinlagen des Unternehmers buchhalterisch erfassen
- am Ende des Geschäftsjahres das Privatkonto über das Konto Eigenkapital abschließen
- die Eigenkapitalveränderung unter Berücksichtigung des Unternehmenserfolges ermitteln

1

Lernbereich 1:

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND EINKOMMEN DES UNTERNEHMERS



1.1 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

1.1.1 AUFGABEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Im Konferenzraum sitzt Andrea Kästner mit ihren engsten Mitarbeitern zusammen:



- 1/1** Die Besprechung macht deutlich, dass Andrea Kästner als Inhaberin des Unternehmens
1/2 AK-Bikes mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Fragestellungen konfrontiert wird.

Sämtliche Vorschläge und Anfragen, die von ihren Mitarbeitern an sie herangetragen werden, lassen sich in den Entscheidungsprozess der **Unternehmensführung** einordnen.

Diese Einzeltätigkeiten kann man sich wie Zahnräder vorstellen, die für die einzelnen Aufgaben der Unternehmensleitung stehen und ineinander wirken. Insbesondere in Großunternehmen wird Unternehmensführung auch als **Management** bezeichnet.



Aufgaben der Unternehmensführung (dargestellt an einem zusammenhängenden Beispiel)

| | | |
|---------------|--|--|
| Ziele setzen | <ul style="list-style-type: none"> Unterziele bzw. Zwischenziele definieren Zielkonflikte ermitteln und ausloten | <ul style="list-style-type: none"> <i>Hauptziel: Gewinnmaximierung</i> <i>Ziel: Nachhaltigkeit stärken</i> <i>Zielkonflikt: Nachhaltigkeit ↔ Kosten</i> |
| planen | <ul style="list-style-type: none"> Situation analysieren Anforderungen festlegen Strategien und Pläne entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> <i>Situation: Strom/Energie aus konventionellen Quellen</i> <i>Plan: Umstieg auf Windenergie oder eigene Photovoltaikanlage</i> |
| entscheiden | <ul style="list-style-type: none"> Vorschläge prüfen Alternativen abwägen Entscheidung treffen | <ul style="list-style-type: none"> <i>Entscheidung: Errichtung eigener Photovoltaikanlage</i> |
| realisieren | <ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen ergreifen Personal und Budget bereitstellen Aufgaben zuordnen/übertragen (delegieren) motivieren und führen | <ul style="list-style-type: none"> <i>Investition in Photovoltaikanlage</i> <i>Einstellung eines Mitarbeiters, der die Anlage betreut</i> |
| kontrollieren | <ul style="list-style-type: none"> Soll- und Ist-Zustand vergleichen Abweichungen feststellen Korrekturen vornehmen | <ul style="list-style-type: none"> <i>ständige Überprüfung des Nachhaltigkeitsgedankens und der Zielerreichung</i> |

informieren/koordinieren

Daten beschaffen • Informationen bereitstellen • Bereiche verknüpfen

1/3



Bei der Führung eines Unternehmens kommt der übergeordneten Aufgabe „informieren/koordinieren“ eine wichtige Bedeutung zu. Dabei muss Andrea Kästner die Verantwortung übernehmen, das Zusammenspiel der Zahnräder zu gewährleisten. Erst bei einer optimalen Verknüpfung der einzelnen Bereiche lässt sich die Gewinnerzielung als Hauptziel eines jeden Unternehmens erreichen. Eine schlechte Abstimmung mit falschen Entscheidungen kann schwerwiegende Folgen für ihr Unternehmen AK-Bikes haben. Im schlimmsten Fall ist der Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Die Kommunikationswege zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern im Unternehmen AK-Bikes lassen sich wie folgt darstellen:



1.1.2 UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

ANDREA KÄSTNER: Das Unternehmen AK-Bikes besteht inzwischen zehn Jahre. Es wird Zeit, die Unternehmensphilosophie den aktuellen Entwicklungen anzupassen.

RICCARDO: Was genau versteht man unter Unternehmensphilosophie?

ANDREA KÄSTNER: Das können dir gerne Frau Demirci und Herr Graw als meine führenden Mitarbeiter erklären, denn sie gestalten unsere Unternehmensphilosophie maßgeblich mit.

Unternehmensphilosophie

Grundsätze, an denen das Handeln eines Unternehmens langfristig ausgerichtet ist.
Bezeichnet wird die Unternehmensphilosophie auch als **Leitbild**.



SELMA DEMIRCI: Die drei Bereiche richten sich an verschiedene Personengruppen. Das Gesellschaftsbild stellt den Bezug zur Öffentlichkeit sowie zur Politik her. Dagegen haben wir im Unternehmensleitbild unsere Stellung gegenüber unseren Wettbewerbern bzw. der Konkurrenz beschrieben. Das Menschenbild beinhaltet unsere Führungsphilosophie, also wie wir unsere Mitarbeiter behandeln und mit ihnen umgehen.

RICCARDO: Können Sie mir bitte ein konkretes Beispiel nennen?

MATTHIAS GRAW: Unsere Kunden können aus unserem Leitbild z.B. entnehmen, welche Qualitätsansprüche wir haben, wie wir bei der Produktion unserer Mountainbikes den Umweltschutz einbeziehen oder wie wir Kundenorientierung umsetzen wollen.

RICCARDO: „Der Kunde ist König“ ist also ein wichtiger Teil der Unternehmensphilosophie von AK-Bikes.

SELMA DEMIRCI: Richtig! Aber auch die Mitarbeiter können sich bei der täglichen Arbeit an der Unternehmensphilosophie orientieren. Sie haben dadurch eine Art Leitfaden, wie sie zum Beispiel die Qualitätsziele von AK-Bikes bei ihren Tätigkeiten erreichen.

MATTHIAS GRAW: Des Weiteren sollte nicht vergessen werden, dass Bewerber bereits im Vorfeld aus Führungsstil und Führungsgrundsätzen ableiten können, ob sie sich damit identifizieren und eine Beschäftigung bei AK-Bikes vorstellen können.

In einer Besprechung wurde die Unternehmensphilosophie von Andrea Kästner Mountain-bikes e. Kfr. wie folgt zusammengestellt:

| UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE VON AK-BIKES | |
|--|--|
|  | Ökologie und Nachhaltigkeit <p>Unser Ziel ist es, im Einklang mit der Natur zu wirtschaften.</p> <p>Eine effektive Nutzung von Ressourcen, das Recyceln und Vermeiden von Abfall und Schadstoffen nehmen wir uns zu Herzen. Stetig messen und bewerten wir die von uns ausgehenden Umweltauswirkungen und setzen vermehrt auf erneuerbare Energien.</p> |
| Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter <p>Ein Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter.</p> <p>Der Erfolg unseres Unternehmens wäre nicht zustande gekommen ohne die qualifizierten und engagierten Kolleginnen und Kollegen. Alle Mitarbeiter sind für uns gleichwertige Menschen, deren Engagement und Fähigkeiten wir fordern und fördern.</p> |  |
|  | Führung <p>Wir erreichen unsere Unternehmensziele gemeinsam.</p> <p>Selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln steht bei uns genauso im Vordergrund, wie eine positive und ergebnisorientierte Arbeitsatmosphäre. Wir geben und erwarten offenes und konstruktives Feedback.</p> |
| Kundenorientierung <p>Der Kundennutzen und höchste Qualitätsansprüche stehen im Vordergrund unserer gesamten Tätigkeiten.</p> <p>„Der Kunde ist König“ ist das Leitmotiv, zu dem wir uns sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet haben. Unser Anspruch und unsere Motivation ist die Zufriedenheit aller unserer Kunden.</p> |  |

1.2 AUFBAUORGANISATION

RICCARDO: Woher wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von AK-Bikes wer wofür zuständig ist?

ANDREA KÄSTNER: Diese Frage beantwortet die **Aufbauorganisation**. Sie legt die Aufgaben und Zuständigkeiten unserer Mitarbeiter fest. Dazu haben wir im Unternehmen Abteilungen und die dazugehörigen Stellen eingerichtet. So steht beispielsweise genau fest, welcher Mitarbeiter für die Ausbildung der kaufmännischen Auszubildenden verantwortlich ist.

RICCARDO: Das ist Frau Demirci als Personalverantwortliche.

ANDREA KÄSTNER: Sie gehört als kaufmännische Leiterin zusammen mit Herrn Graw als technischer Betriebsleiter zu den Führungskräften von AK-Bikes. In beide habe ich großes Vertrauen. Deshalb sind sie aufgrund ihrer **Leitungsstelle** in ihren Abteilungen weisungs- und entscheidungsbefugt.

RICCARDO: Welche Art von Stelle hat mein früherer Mitauszubildender Max?

ANDREA KÄSTNER: Max Lindner haben wir nach seiner Ausbildung bei AK-Bikes als Vertriebsmitarbeiter übernommen. Er besetzt eine **Ausführungsstelle**. Dabei handelt es sich um eine Stelle, die die unterste Hierarchieebene eines Unternehmens bildet. Zwar kann er im Rahmen der ihm zugewiesenen Aufgabenfelder eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, jedoch ist er einer Leitungsstelle untergeordnet.

RICCARDO: Bei den vielen Mitarbeitern von AK-Bikes kann man schnell den Überblick über die Zuständigkeiten verlieren.

ANDREA KÄSTNER: Aus diesem Grund stellen wir die Hierarchiestrukturen zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen graphisch in einem **Organigramm** dar. Je weiter unten im Organigramm eine Stelle auftritt, desto mehr übergeordnete Leitungsstellen hat sie.



1/7

1.2.1 LEITUNGSSYSTEME: EIN- UND MEHRLINIENSYSTEM

RICCARDO: Die Organisation eines Unternehmens kann sicherlich auf unterschiedliche Weise erfolgen.

ANDREA KÄSTNER: Das stimmt. Grundsätzlich unterscheiden wir drei Arten von Leitungssystemen: **Einlinien-, Mehrliniens- und Stabliniensystem**. Lass uns in den Schulungsraum gehen, dort gebe ich dir einen Überblick zu den verschiedenen Möglichkeiten.

LEITUNGSSYSTEME

| ORGANIGRAMM DES EINLINIENSYSTEMS | ORGANIGRAMM DES MEHRLINIENSYSTEMS |
|---|---|
| <pre> graph TD 1[1] --- 2[2] 1[1] --- 3[3] 1[1] --- 4[4] 2[2] --- 5[5] 2[2] --- 6[6] 2[2] --- 7[7] 3[3] --- 8[8] 3[3] --- 9[9] 4[4] --- 10[10] 4[4] --- 11[11] </pre> | <pre> graph TD 1[1] --- 2[2] 1[1] --- 3[3] 2[2] --- 4[4] 2[2] --- 5[5] 2[2] --- 6[6] 2[2] --- 7[7] 3[3] --- 8[8] </pre> |
| <p>Beim Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter genau einen direkten Vorgesetzten, d.h. der Mitarbeiter erhält nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen und Arbeitsaufträge.</p> <p>Der Weg geht vom Sachbearbeiter über die einzelnen Abteilungsleiter bis hinauf zur Unternehmensleitung.</p> | <p>Beim Mehrliniensystem hat jeder Mitarbeiter mehrere unmittelbare Vorgesetzte, von denen er seine Anweisungen und Arbeitsaufträge erhält.</p> <p>Der Weg vom Sachbearbeiter hinauf zur Unternehmensleitung kann über unterschiedliche Abteilungsleiter erfolgen.</p> |

Vorteile

- übersichtliche Organisation
- klare Kompetenzabgrenzung und Verantwortungsbereiche
- gute Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten

Vorteile

- kurze Befehls- bzw. Dienstwege
- Entlastung der Unternehmensleitung aufgrund umfangreicher Arbeitsteilung
- spezialisierte übergeordnete Instanzen

- lange Befehls- und Dienstwege
- schwerfällig
- Bündelung vieler Aufgaben und Entscheidungen bei der Unternehmensleitung (Überlastung)

Nachteile

- keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche
- Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Stellen
- Konfliktgefahr

Nachteile

RICCARDO: Welche Art von Leitungssystem ist bei AK-Bikes eingerichtet?

ANDREA KÄSTNER: Wir haben das Einliniensystem eingeführt.

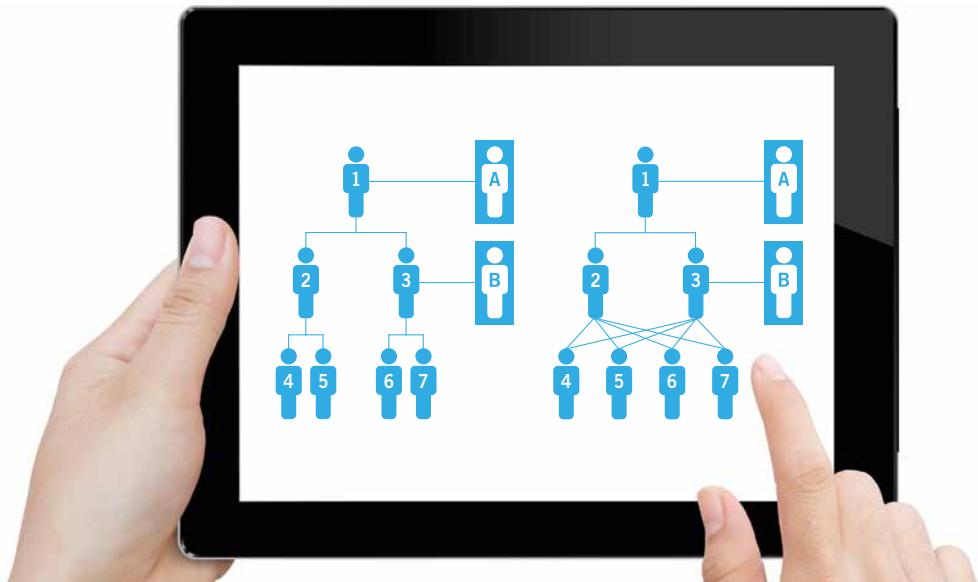
RICCARDO: Diese Organisationsform hat aber einige gravierende Nachteile.

ANDREA KÄSTNER: Da hast du Recht. AK-Bikes ist jedoch ein vergleichsweise kleines und überschaubares Unternehmen. In diesem Fall gilt das Einliniensystem als gut geeignet.

1.2.2 LEITUNGSSYSTEME: STABLINIENSYSTEM

RICCARDO: Sie haben vorhin von drei möglichen Leitungssystemen gesprochen.

ANDREA KÄSTNER: Es gibt noch das sogenannte **Stabliniensystem**. Sehen wir uns das auf meinem Tablet an.



RICCARDO: Ist das wirklich etwas Neues? Ich sehe links wieder das Einliniensystem und rechts das Mehrliniensystem.

ANDREA KÄSTNER: Prinzipiell hast du das richtig erkannt. Doch betrachte die Organigramme genau: Beim Stabliniensystem ordnet man den einzelnen Stellen von Ein- und Mehrliniensystem sogenannte Stabstellen (Stäbe) – hier A und B – zu. Sie haben lediglich beratende Funktion und keine Weisungsbefugnis. Die Stäbe sind vor allem für grundlegende Fragen zuständig und sollen anstehende Entscheidungen vorbereiten.

RICCARDO: Das heißt also, dass die Stabstellen im Ein- und Mehrliniensystem zur Entlastung der Entscheidungsträger beitragen.

ANDREA KÄSTNER: Richtig! Teilweise werden die Stabstellen auch von externen Personen, die nicht direkt dem Betrieb angehören, besetzt. Man spricht in diesem Fall von **Outsourcing**.



1.2.3 EXKURS: OUTSOURCING

Durch die Erklärungen von Andrea Kästner wurde Riccardos Interesse am Thema Outsourcing geweckt. Im Internet recherchiert er folgende Fakten:

DEFINITION

Unter Outsourcing ist eine Ausgliederung von bestimmten Aufgaben bzw. Stellen zu verstehen, die ein Fremdanhänger (Dienstleister, Zulieferer) übernimmt.

ANWENDUNGSGBIETE

Outsourcing wird neben der IT-Sparte auch in folgenden Bereichen angewandt:

- Einkauf
- Personalverwaltung
- Rechnungswesen
- Fertigung usw.



CHANCEN

Outsourcing wird vor allem betrieben, damit sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann.

Zudem können Kosten reduziert werden, da z.B. keine großen Investitionen in die IT-Infrastruktur nötig sind.

RISIKEN

Ein Risiko des Outsourcings ist die Abhängigkeit: Kommt es zu Ausfällen der IT beim Dienstleister, kann auch das eigene Unternehmen Schaden nehmen.

Gelegentlich resultieren auch aufgrund von Missverständnissen Spannungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister.

1.3 PERSONALFÜHRUNG

1.3.1 FÜHRUNGSSTILE

Andrea Kästner hat sich an einer Münchener Universität zu einem Seminar für Führungskräfte angemeldet, um sich in diesem Bereich fortzubilden.

Ein paar Tage später gibt sie die erhaltenen Informationen an ihre Mitarbeiterin Selma Demirci weiter, die bei AK-Bikes für die Leitung des kaufmännischen Bereichs zuständig ist.



SELMA DEMIRCI: Ich bin ganz gespannt, was Sie im Führungskräfteseminar Neues erfahren haben.

ANDREA KÄSTNER: Es war eine gewinnbringende Veranstaltung, bei der zuerst zwei unterschiedliche **Führungsstile** vorgestellt und erläutert wurden.

Beim **autoritativen Führungsstil** werden die Mitarbeiter mit klaren Anweisungen und unter hoher Kontrolle geführt.

Die Führungskräfte bestimmen die Aufgaben und erläutern deren Zweck für die Mitarbeiter.

Vorteilhaft sind schnell mögliche Entscheidungen und die Motivation der Mitarbeiter, wenn sie ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkennen.

Nachteilig kann sich der Stil auf das Betriebsklima auswirken, wenn sich Mitarbeiter den vorgegebenen Zielen nicht unterordnen.



Der **kooperative Führungsstil** zeichnet sich durch vielfältige Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter aus. Ziele werden gesetzt, Aufgaben delegiert und Informationen ausgetauscht.

Vorteile ergeben sich durch eine höhere Motivation sowie Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen.

Ein **Nachteil** kann die verzögerte Entscheidungsfindung (Diskussionen) sein.

1.3.2 FÜHRUNGSTECHNIKEN

ANDREA KÄSTNER: Der Führungsstil ist maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich. Studien belegen, dass gut geführte Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben, motivierter und zufriedener sind.

SELMA DEMIRCI: Das kann ich mir sehr gut vorstellen.

ANDREA KÄSTNER: Außerdem wurden in meinem Seminar noch verschiedene **Führungstechniken** vorgestellt, die uns auch bei AK-Bikes helfen können, den Alltag als Führungskraft gut zu meistern.

SELMA DEMIRCI: Geben Sie mir bitte einen kurzen Überblick darüber.

Management by Exception

= Führung nach dem Ausnahmeprinzip



- Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig an zugewiesenen Standardaufgaben, komplizierte Aufgaben verbleiben jedoch beim Chef.
- Von Vorteil ist die Entlastung der Führungskräfte.
- Vorteilhaft ist auch die höhere Motivation der Mitarbeiter, die sich aus der selbstständigen Ausführung der Normalfälle ergibt.
- Nachteilig ist, dass Routineaufgaben auch demotivierend wirken können.
- Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter hierbei unterfordert sind.

Management by Delegation

= Führung durch Aufgabenübertragung



- Aufgaben und Verantwortungsbereiche unterschiedlicher Schwierigkeit werden an befähigte Mitarbeiter delegiert bzw. weitergegeben.
- Vorteilhaft ist, dass sich der Chef auf seine eigentlichen Führungsaufgaben konzentrieren kann.
- Die höhere Motivation der Mitarbeiter aufgrund der Aufgabenübertragung und das bessere Betriebsklima sind ebenso Vorteile.
- Nachteilig kann jedoch sein, dass sich die Mitarbeiter als „Laufburschen“ abgewertet fühlen, wenn die übertragenen Aufgaben zu einfach sind. Dies wirkt sich entsprechend negativ auf die Motivation aus.

Management by Objectives

= Führung durch Zielvereinbarungen



- Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsame Ziele für konkrete Aufgaben.
- Vorteilhaft ist, dass durch die Findung von gemeinsamen Zielvorgaben der Teamgeist gestärkt wird.
- Außerdem stellt die höhere Leistungsbereitschaft einen Vorteil dar.
- Ein Nachteil ist, dass die einzelnen Zielvorgaben oftmals in Zielkonkurrenz zueinander stehen.
- Die Gefahr besteht auch darin, dass die Belegschaft nur die Zielerreichung im Blick hat.

