



Vertiefung 2

# Aufgaben der Unternehmens- führung



---

## **Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung**

# **Überblick**

### **2.1 Basiskonzepte der BWL**

### **2.2 Der Betrieb als soziales System**

### **2.3 Der Betrieb als vernetztes System**

### **2.4 Leitbilder, Grundsätze und Handlungsziele**

### **2.5 Unternehmensführung und Management**

### **2.6 Organisation der Unternehmensführung**

### **2.7 Managementtechniken**



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

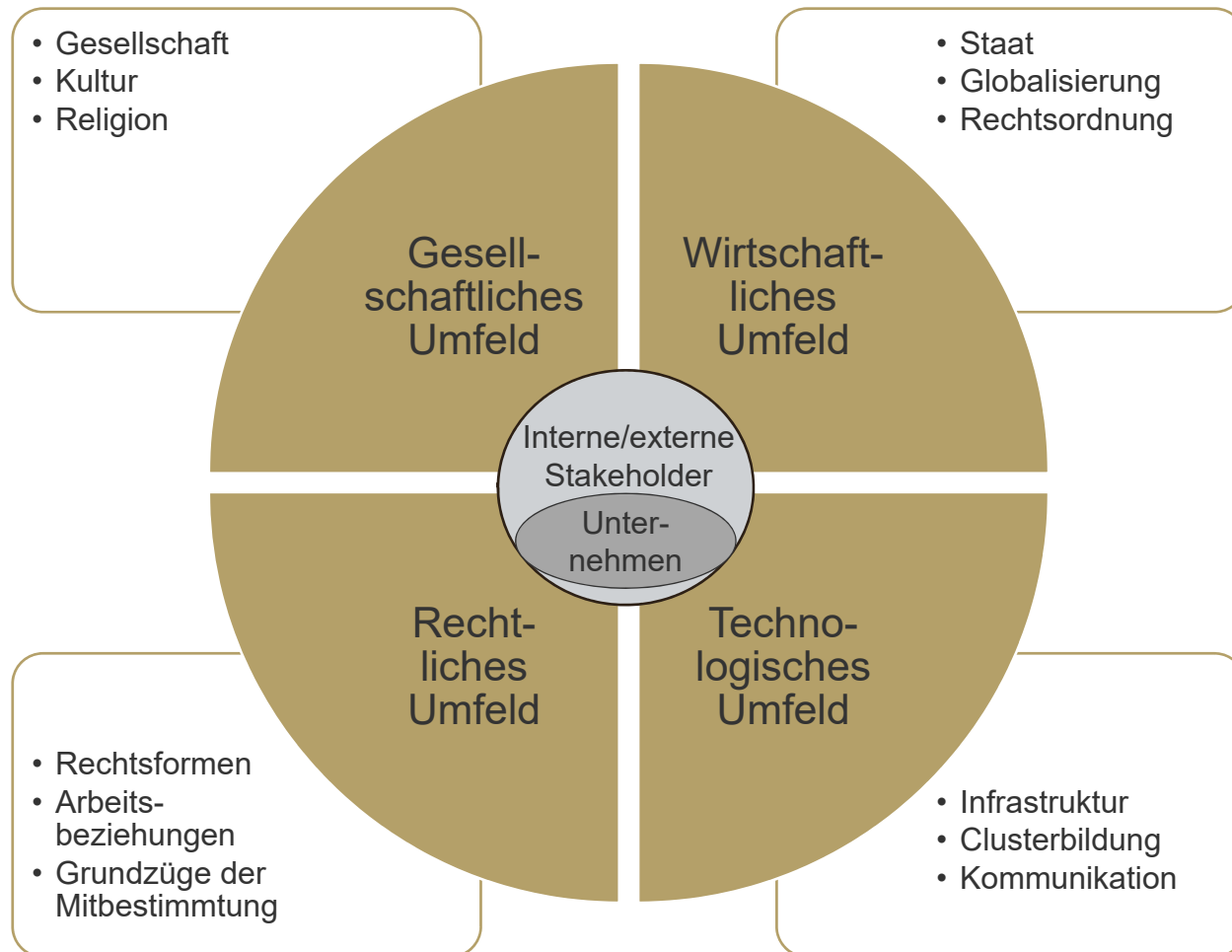
---

Am Ende dieser Vertiefung sollen Sie

- Planung, Entscheidung und Kontrolle als Regelkreis verstehen,
- Bestandteile einer Planungs- und Entscheidungssituation anwenden,
- Corporate Identity eines Unternehmens analysieren,
- Instrumente des Controllings zur Fundierung unternehmenspolitischer Entscheidungen,
- Aufbauorganisationsentscheidungen analysieren,
- die Ablauforganisation eines Unternehmens gestalten können.
- das St. Galler Management Modell verstehen,
- die Begriffe Anspruchsgruppen und Kontroversen anwenden,
- die Bedeutung von Verantwortung für Unternehmen beurteilen,
- ökonomische Strukturen, Prozesse und Strategien anhand des Leitbilds der Nachhaltigkeit analysieren.



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung



Weiterführende Literatur: Weber et al. (2018), S. 40



---

**Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung**  
**2.1 Basiskonzepte der BWL**

# 2.1 Basiskonzepte der BWL

- a) Faktoranalytischer Ansatz
- b) Entscheidungsorientierter Ansatz
- c) Systemtheoretischer Ansatz
- d) Situativer Ansatz
- e) Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz
- f) Nachhaltigkeitsansatz
- g) Ansatz der Neuen Institutionenökonomik
- h) Prozess- und ressourcenorientierter Ansatz



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

Basiskonzept der Ökonomie	Basiskonzept der Sozialwissenschaft
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BWL: eigenständige Wirtschaftswissenschaft</li><li>▪ <i>Shareholder-Ansatz (Eigentümer)</i></li><li>▪ Gewinnmaximierung als primäres Ziel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BWL: interdisziplinäre Sozialwissenschaft</li><li>▪ <i>Stakeholder-Ansatz (alle Anspruchsgruppen)</i></li><li>▪ Gemeinwohl als primäres Ziel</li></ul>

*Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 36; Wöhe & Döring (2013), S.4ff.*



## **Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung**

### **2.1 Basiskonzepte der BWL**

#### **a) Faktoranalytischer Ansatz**

- Fokus auf betriebliche Abläufe und die Kombination von Produktionsfaktoren
  - Produktionswirtschaft
  - Finanzwirtschaft
  - Absatzwirtschaft
- Kritik: idealtypische Prämissen, empirische Gehaltlosigkeit

*Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 37f*





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### b) Entscheidungsorientierter Ansatz

- Untersuchung des menschlichen Entscheidungsverhaltens im Unternehmen
- Konzept des *homo oeconomicus* ist nicht mehr relevant  
→ Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen

#### a) Deskriptive Entscheidungstheorie

→ Untersuchung von realen Entscheidungsprozessen

Phasen eines extensiven Entscheidungsprozesses:



Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 39f





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### b) Entscheidungsorientierter Ansatz

#### Merkmale betrieblicher Entscheidungssituationen

Entschei- dungsträger	Anlass	Zeithorizont	Planungs- intensität	Objekt
Art	Häufigkeit	Anzahl der Ziele	Informations- stand	Struktur des Entscheidungs- problems

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 40*





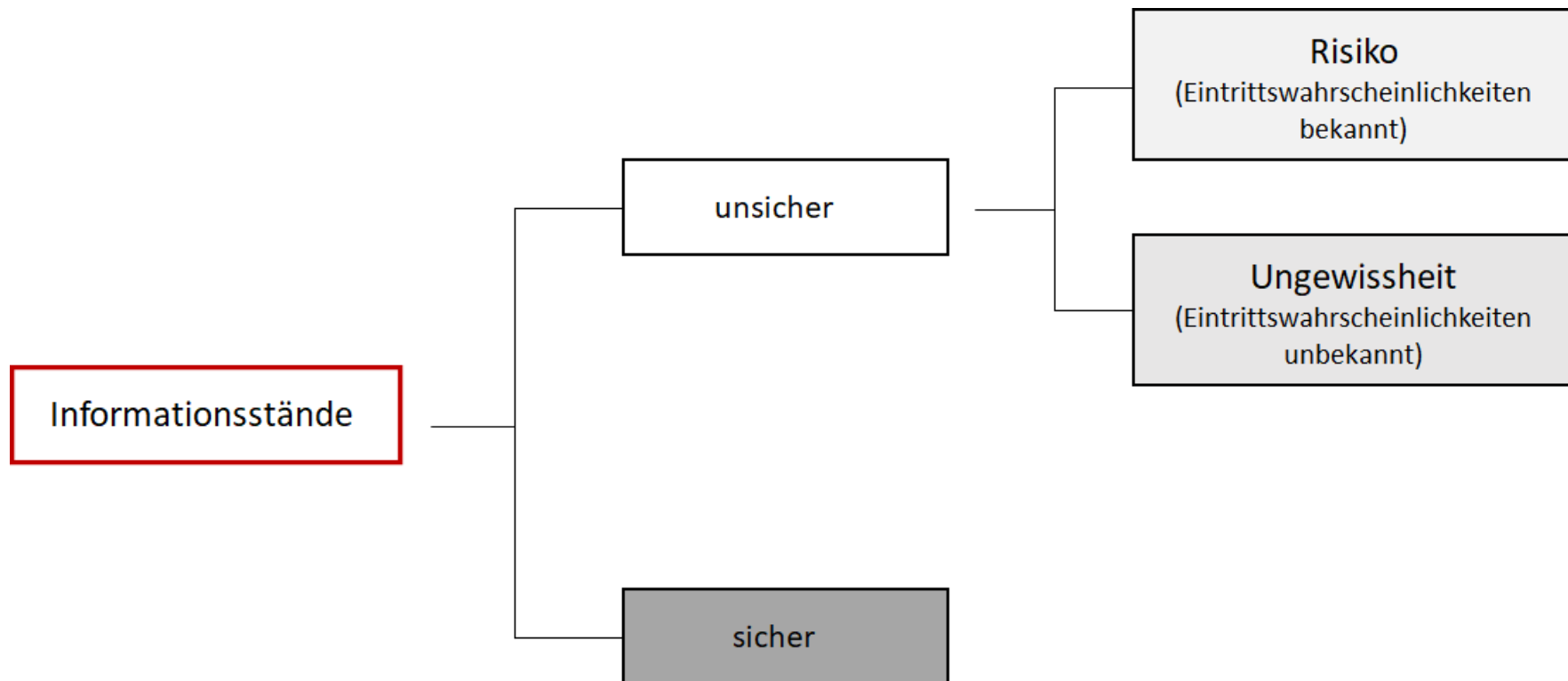
## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### b) Entscheidungsorientierter Ansatz

##### b) Präskriptive Entscheidungstheorie:

→ gibt Regeln zur rationalen Entscheidung im Betrieb vor



Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 41*

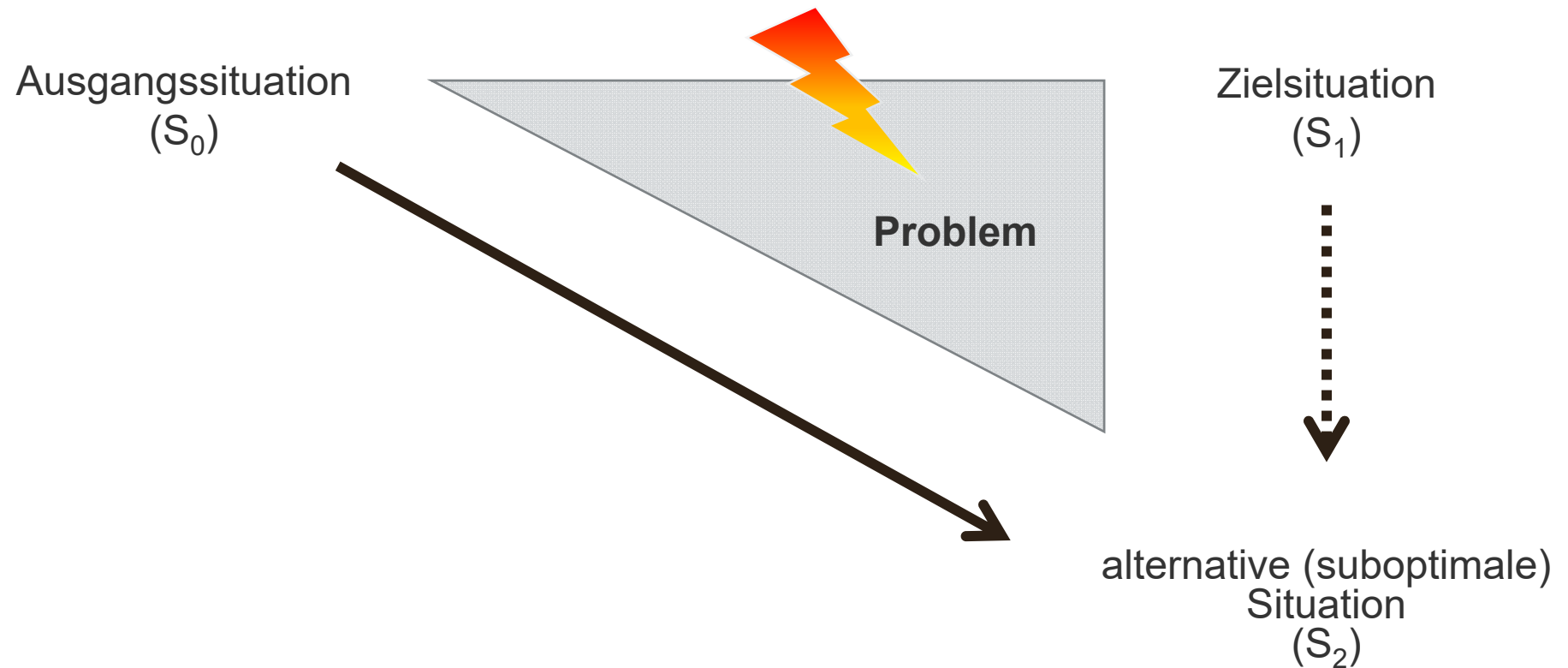


## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### b) Entscheidungsorientierter Ansatz

Komponenten eines Entscheidungsproblems



Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 42



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

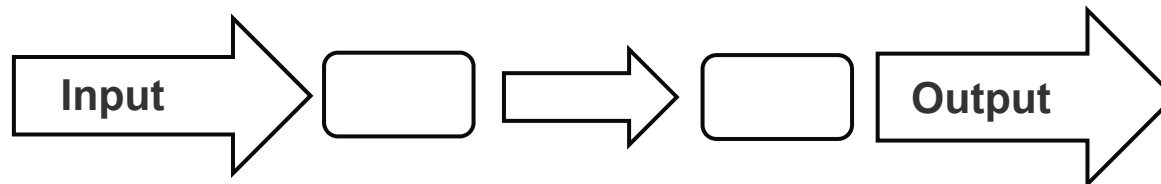
#### c) Systemtheoretischer Ansatz

„Ein System wird definiert als eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen schon Relationen bestehen oder noch herbeigeführt werden können“ (Balderjahn & Specht, 2016, S.53)

- Grundstruktur Regelkreis



- Grundstruktur Steuerkette



Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 53*

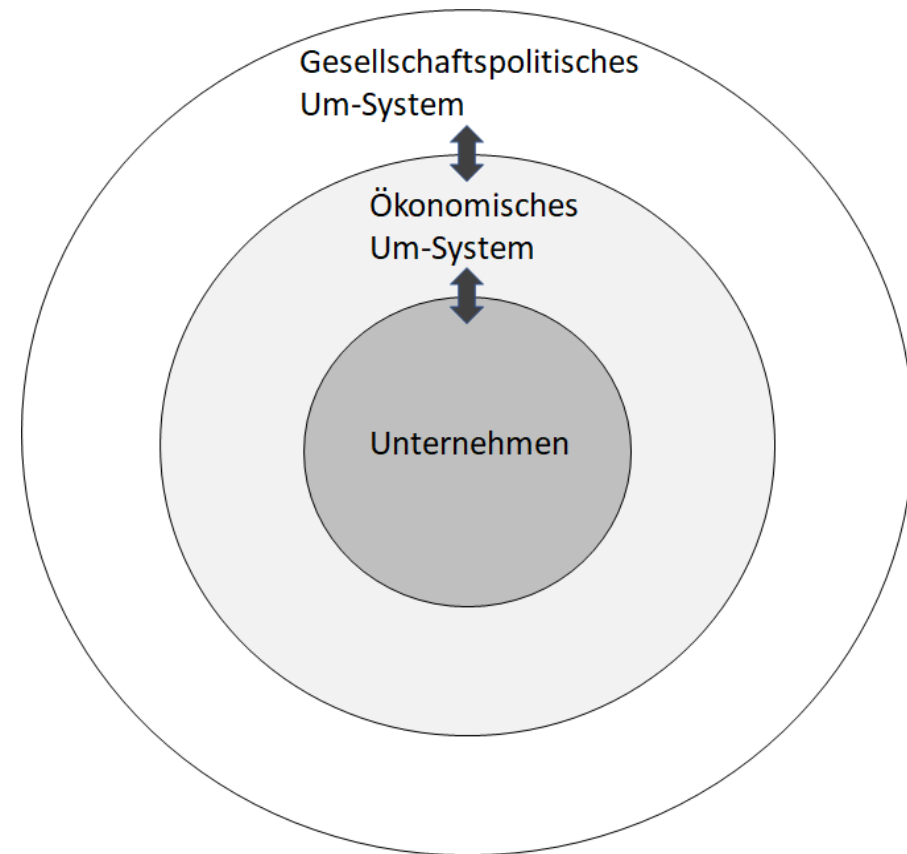


## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### c) Systemtheoretischer Ansatz

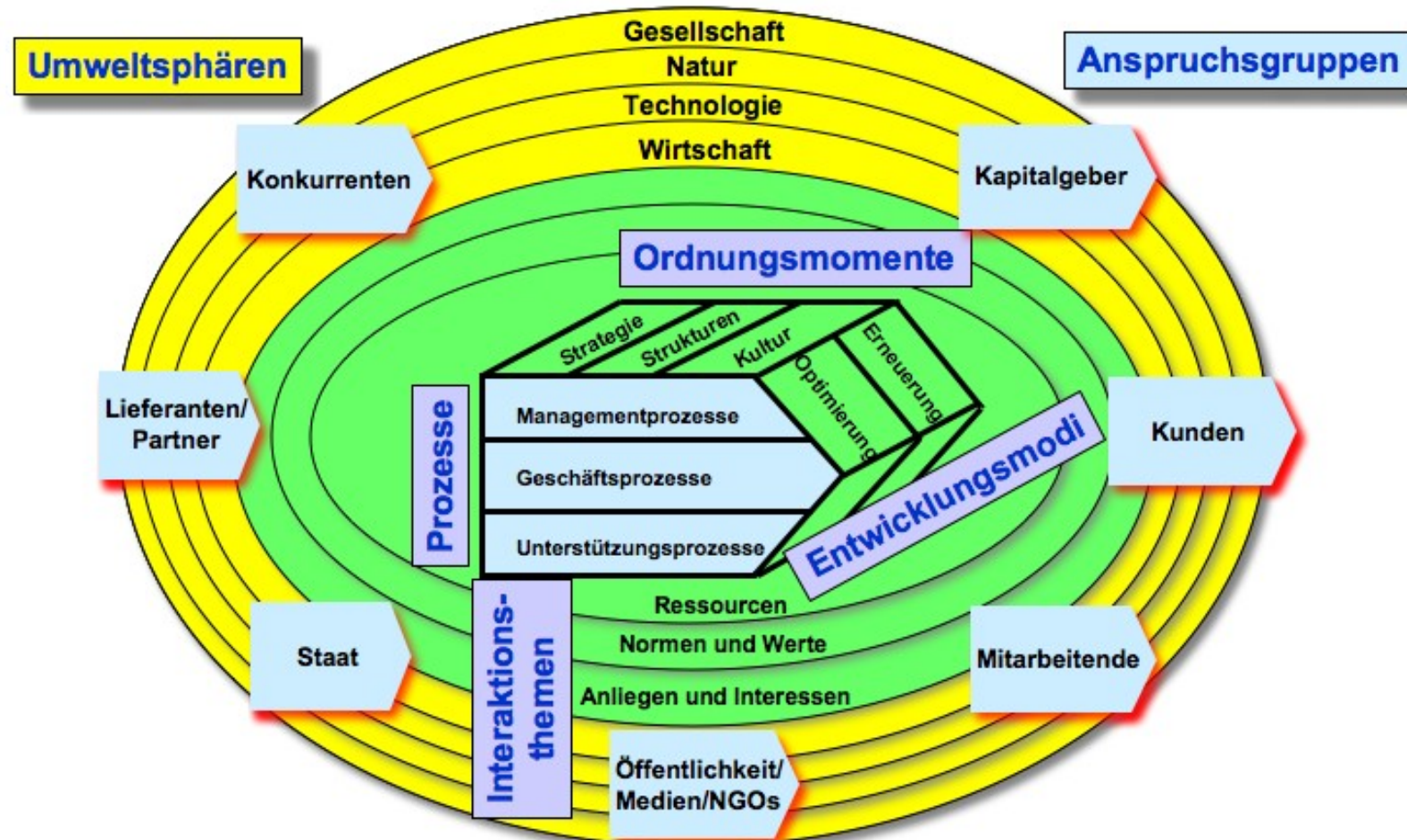
- Unternehmen als
  - offenes
  - komplexes
  - dynamisches
  - nicht deterministisches
  - zielorientiertes
  - sozio-technisches System



*Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 54f*



## Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### d) Situativer Ansatz

- Abhängigkeit zwischen der Situation auf dem Markt und der Unternehmensorganisation
- *Klassischer situativer Forschungsansatz*
  - Ziel: Zusammenhang zwischen der Unternehmenssituation, der Unternehmensorganisation und der Führung darstellen

Die Kongruenz zwischen Situation, Struktur und Verhalten hängt mit der Effizienz des Unternehmens zusammen.

Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 56



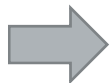


## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### d) Situativer Ansatz

- *Deterministisch-situativer Ansatz*
  - Entscheidungen des UN sind lediglich Anpassungsverhalten an externe und interne Gegebenheiten
  - Kritik: - stark deterministisch
    - Dominanz empirischer Methoden
    - nur messbare Größen werden betrachtet
    - geringe Allgemeingültigkeit
    - nicht falsifizierbar



*verhaltenswissenschaftlich-situativer Ansatz*

*Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 56f*





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### e) Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

- Menschliche Verhaltensaspekte stehen im Mittelpunkt
- Einfluss von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Verhaltensaspekten auf die BWL
- Basisprinzipien der menschlichen Verhaltensweisen:
  - Gratifikationsprinzip streben nach Belohnung und Vermeiden von Bestrafung
  - Kapazitätsprinzip uneingeschränkt rationales menschliches Handeln unmöglich

Lewins Feldkräfte

$$V=f(P,U)$$

V: menschliches Verhalten  
P: Individuum  
U: Umwelt (physisch und sozial)

Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 57f





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### e) Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

*„Menschenbilder stellen vereinfachte Annahmen bzw. modellhafte Vorstellungen über das menschliche Verhalten dar, die Eingang finden in die wissenschaftliche Theorieentwicklung.“ (Balderjahn & Specht, 2016, S.59)*

- Menschenbild der VWL *Homo oeconomicus*  
rational handelnder, egoistischer  
Nutzenmaximierer
- Konzept des *Homo oeconomicus* ist zu realitätsfern für BWL  
→ Konzept des beschränkt-rational handelnden Menschen

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 59f*





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### e) Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz

- Beschränkte Rationalität
  - Suche nach relativ guten bzw. zufriedenstellenden Alternativen
  - Einfache Entscheidungsregeln
- Human-Relations-Ansatz
  - *Homo sociologicus*
  - Soziale Kompetenz der Führungsperson ist essentiell für die Arbeitsproduktivität
- Human Resources Management
  - Individuum mit eigenen Fähigkeiten im Mittelpunkt
  - Große Bedeutung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsplatz

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 60f*





# Pause!

Bitte machen Sie eine kurze Bildschirmpause und notieren Sie sich die wesentlichen Aspekte, die Sie bisher von den Basiskonzepten mitgenommen haben.



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

*Sustainable Development* meint *nachhaltiges Wirtschaften* im Betrieb. Die Ressourcen der kommenden Generationen sollen nicht aufgebraucht werden und es soll ein Wohlstandsausgleich zwischen reichen und armen Ländern hergestellt werden.

- Leitprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens:

Verantwortungsprinzip

Kreislaufprinzip

Kooperationsprinzip

Anspruchsgruppenprinzip

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 62*



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

## Nachhaltige Entwicklung

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse gegenwärtiger Generationen befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Bundtland et al., 1987)





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

## Corporate Irresponsibility?

### Versteckte Kosten der Mode in der Bekleidungsindustrie Bangladeschs

- Welche Verantwortung haben Unternehmen, um die Gesundheit und Sicherheit der Arbeiterinnen und Arbeiter zu gewährleisten?
- Welche Verantwortung haben die Verbraucher?
- 24. April 2013: eine Textilfabrik in Bangladesch stürzt ein;  
1135 Menschen getötet und 2438 verletzt  
→ Wer trägt (Mit-)Verantwortung an den Missständen?





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

### Diskussionsfragen

- Welche Verantwortung haben westliche Unternehmen, um die Sicherheit und Gesundheit der Arbeiter\*innen sicherzustellen, die die Kleidung produzieren, welche sie verkaufen?
- Welche Reaktion ist besser? Die der Walt Disney Company, die Produktion in Bangladesh zu stoppen, oder die Entscheidung von Loblaw, in Bangladesh zu bleiben und für härtere Sicherheitsstandards zu kämpfen? Warum?
- Haben wir als Konsumenten\*innen eine Verantwortung für die Arbeiter\*innen in anderen Ländern, die unsere Kleidung produzieren? Falls ja, wie füllen wir diese Verantwortung aus? Was können wir tun?





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

Wie ging es weiter nach der Tragödie?

- 2013: Diskussion um die Corporate Social Responsibility der Unternehmen
- Unternehmen, z.B. Walmart investierten in die Weiterbildung der Fabrik-Manager (hinsichtlich Sicherheitsstandards)
- Triple Bottom Line wird als Unternehmensstrategie weithin gefordert, allerdings ist die Umsetzung in politisch instabilen Staaten herausfordernd (fehlende Sicherheitsinspektionen, Korruption,...)
- Verschiedene Verbesserungen seit der Katastrophe, aber immer nicht ausreichende Sicherheitsstandards → <http://bangladeshaccord.org/>

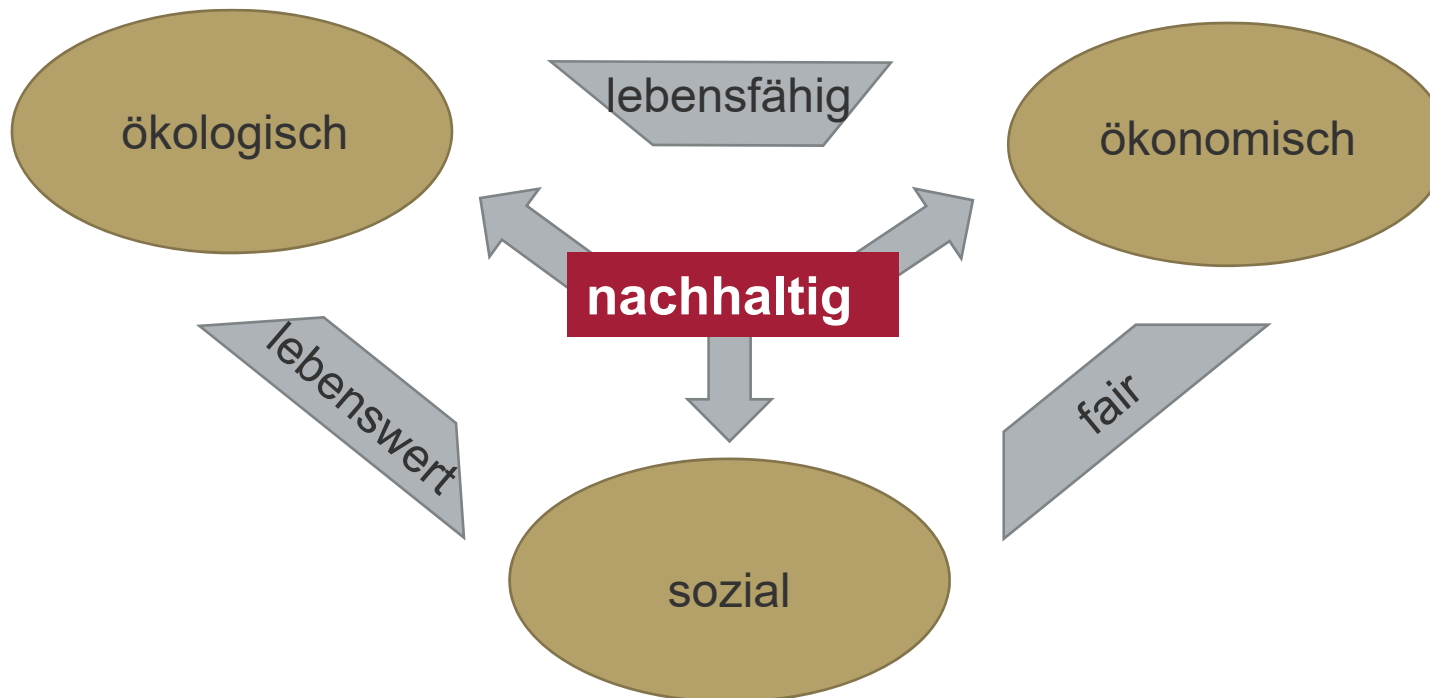


## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

- Zielbereiche nachhaltigen Wirtschaftens (*Triple-Bottom-Line-Konzept*):



Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 63



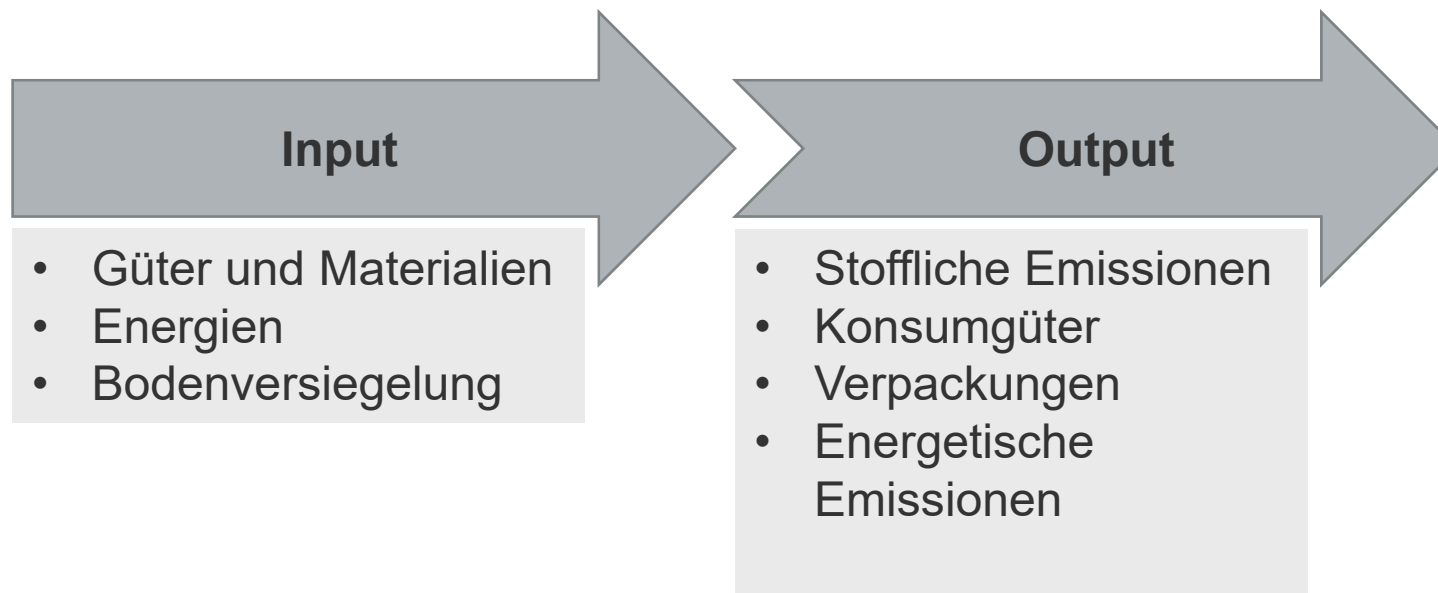
## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

*Öko-Bilanzen* dienen der Analyse der Umweltverträglichkeit in der Unternehmung.

Grundmodell einer Öko-Bilanz:



*Weiterführende Literatur: Balderjahn & Specht (2016), S. 64*



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

**Fallbeispiel Patagonia** siehe <https://www.patagonia.com/core-values/>

Seit 2001 neues Unternehmensleitbild:

*„Stelle das beste Produkt her, belaste die Umwelt dabei so wenig wie möglich, inspiriere andere Firmen, diesem Beispiel zu folgen und Lösungen zur aktuellen Umweltkrise zu finden.“ (Chouinard, 2006)*

Weitere Unternehmenswerte:

- Langlebigkeit, Funktionalität, Einfachheit
- Langsame Produktionsentwicklungspolitik
- Familienfreundlichkeit
- Gewinn kein Unternehmensziel (aber notwendig)
- Kein Wachstum





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### f) Nachhaltigkeitsansatz

### Fallbeispiel Chiquita

siehe <https://www.chiquita.de/nachhaltigkeit/>



Strategischer Wandel vom diktatorischen Monopolisten zum  
Mainstreamunternehmen des gesunden Trends, aber kein  
Nachhaltigkeitspionier → Strategiewandel basiert auf äußeren  
Rahmenbedingungen

Klare Bekennung zur Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt::  
Gesunde Ernährung der Konsumenten, Arbeitnehmerrechte,  
Umweltschutz, Einbindung der lokalen Gemeinschaften in den  
Produktionsländern.



## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### g) Ansatz der Neuen Institutionenökonomik

- Informationsökonomischer Ansatz
  - Entstehung von Institutionen
  - Wirkung auf das Verhalten von Menschen
- Theorie der Verfügungsrechte („Property-Rights-Theorie“)
  - Institutionelle Regelungen und Bedingungen
  - Wirkung auf das Verhalten von Menschen
- Transaktionskostentheorie
  - Kosten des Übertragens von Verträgen (innerhalb von Unternehmen)
- Agency-Theorie
  - Auftrag als besondere Transaktion
  - Beziehung zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen.

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 65*





## Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung

### 2.1 Basiskonzepte der BWL

#### h) Prozess- und ressourcenorientierter Ansatz

„Prozesse sind Tätigkeitsfolgen, deren Integration zu einem abgeschlossenen Gesamtbearbeitungsprozess (Tätigkeitskette) zu deutlichen Zeit- und Kostenersparnissen führen kann“ (Picot et al., 2012, S.375)

- Ziele der Prozessorientierung:
  - Optimierung der Aufgabenerfüllung
  - Verringerung von Schnittstellenproblemen

Der ressourcenorientierte Ansatz besagt, dass der Erfolg eines Unternehmens von einzigartigen Ressourcen abhängig ist. Ressourcen sind Inputgüter, die wertvoll, selten, nicht substituierbar und nicht imitierbar sind.

Weiterführende Literatur: *Balderjahn & Specht (2016), S. 66f*





---

## **Vertiefung 2: Aufgaben der Unternehmensführung**

### **2.1 Basiskonzepte der BWL**

Behandelt wurde: Balderjahn & Specht (2016): Kapitel 3,  
ausgenommen 3.2.1.2- 3.2.1.7