

## Unternehmensführung:

### 1. Definition Unternehmensführung:

Soll **das Zusammenspiel aller Produktionsfaktoren in einem Unternehmen koordinieren und steuern, damit die Unternehmensziele möglichst punktgenau erreicht werden können**  
Teilt sich auf in Top-Management (strategisch), Middle- und Lower Management (operativ)

### 2. Managementprozess:

5 dynamische Phasen: Planung -> Organisation -> Personaleinsatz->Führung->Kontrolle  
->Planung

### 3. Ansätze der Unternehmensführung

**Klassisch:** Unternehmersicht! uA Frederik Taylor: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, Spezialisierung individuelle Anreizsysteme

**Verhaltenstheoretische:** Mitarbeitersicht! uA Herzberg Hygienefaktoren (Gehalt, Arbeitsbedingungen, Sicherheit, ...) verhindern Unzufriedenheit, Motivatoren (Tätigkeit, Weiterentwicklung, Selbstverwirklichung, ...) tragen zur Zufriedenheit bei

**Systemtheoretische:** Allgemeine Sicht! Innere wie äußere Einflussfaktoren, jeder, der ein Interesse am Betrieb hat, wird berücksichtigt.

**Neu:** Moderne Strukturen! Property-Rights: Trennung von Besitzer und Geschäftsführer, Prinzipal-Agent: Verteilung der Rechte hat Einfluss auf das Verhalten der Teilnehmer,

FAZIT: Ansätze stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern behandeln nur Teilbereiche der UF-Aufgaben

## Normative Unternehmensführung:

### 1. Definition

Schaffung des Gestaltungsrahmens (Spielregeln), Definition des Unternehmenszweckes, Richtungsweisung durch Zukunftsvision, Setzung von Normen und Werten  
Dazu gehören: Wahl der Rechtsform, Gestaltung einer Unternehmensverfassung, Vision, Mission, Leitbild, Unternehmenskultur

### 2. Unternehmensverfassung

**Ist ein Rahmensystem von Normen um organisatorische Grundfragen und Einflussmöglichkeiten verschiedener Interessensgruppen auf das Unternehmen festzulegen**

### 3. Corporate Governance

Definition: verantwortliche Unternehmensführung im Interesse der Eigentümer (Aktionäre) und der Öffentlichkeit; Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen – der Stakeholder (inbes. die Beschäftigten) um den langfristigen Erfolg und das Fortbestehen zu sichern; die **umfassendste Perspektive** fordert auch soziale, gesellschaftliche und kulturelle Verantwortung der Unternehmen

Sinn: Erhöhung der Transparenz bei Entscheidungen und Kommunikation; Verbesserung der Kommunikation von Aufsichtsrat, Vorstand und Aktionären; langfristige und nachhaltige UF; besserer Umgang mit Risiken; höheres Vertrauen von Interessensgruppen

Situation in Ö: Aktien, Börsen und Kapitalmarktrecht entspricht weitgehend den CG-Empfehlungen; Erst 2002 ein CG-Kodex ausgearbeitet; zuletzt 2012 an aktuelle Entwicklungen angepasst

Kodex: Richtet sich vor allem an börsennotierte Unternehmen; Erst durch freiwillige Selbstverpflichtung des Unternehmens gültig; Einhaltung soll durch externe Institutionen überprüft werden; öffentlicher Bericht informiert über Einhaltung der Regelungen

#### **4. Compliance**

Siehe eigene Ausarbeitung

## **Buchführung**

### **1. Welche Unternehmen müssen doppelte bzw. einfache Buchführung betreiben?**

Doppelte: Kap-Ges. und verdeckte (GmbH & Co. Kg) unabhängig vom Umsatz, alle anderen bei Umsatz >700.000 (erst nach dem 2. Mal in Folge)

Einfache (oder Pauschalierung): Jeder sonstige

### **2. Aufzeichnungen bei E-A-Rechnung**

**Einnahmen-Ausgaben-Journal**

**Wareneingangsbuch**

**Anlagenverzeichnis**

**Lohnkonten**

**Fahrtenbuch**

**Aufzeichnungen bezüglich: USt, Eigenverbrauch**

### **3. Gewinnberechnung**

Einnahmen

-Ausgaben

-Abschreibungen

## **Strategische Unternehmensführung**

### **1. Definition**

**Strategie** als die Positionierung des Unternehmens am Markt durch den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen welche die Ausschöpfung aller Erfolgspotentiale des Unternehmens erfordert.

### **2. Strategieansätze**

Ressourcenorientiert: Begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen als Unterschied zw. Erfolg und Misserfolg

Kernkompetenzorientiert: fokussiert auf effizienten Einsatz und Weiterentwicklung von internen Ressourcen (zB Know-How, Image)

Kostenführerschaft: Geringere Preise als die Konkurrenz (zB: no Frills: Nur grundlegende Leistungen werden erbracht, siehe Ryan Air)

Marktorientiert: Bedürfnisse von Kunden im Mittelpunkt, Analyse der Branche (Markt-, Kunden-, Wettbewerbsanalyse). Wichtiger Punkt: Marketing (zB Red Bull)

Diversifikation: Erschließung unterschiedlicher Marktbereiche (zweites Standbein schaffen); seit 90ern rückläufig

### 3. Unternehmensziele

Definition: ein angestrebter in der Zukunft liegender Zustand, der durch die Setzung bestimmter Handlungen erreicht werden soll

Kategorisierung und Zielinhalte: Inhalt (Sachziele, Wertziele, Sozialziele), Zeitrahmen (kurz[<1J], mittel[1-3J], langfristig), Erfüllungsgrad (Steigerung um x%, Senkung um x%, ...)

### 4. Zielbildung

Stakeholder-Ansatz: ein Ziel für unterschiedliche Interessensgruppen (zB: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Reduktion der Umweltverschmutzung, ...)

Shareholder-Ansatz: rein wirtschaftliche Ziele (Erhöhung der Produktivität, Erhöhung des Umsatzes, größerer Marktanteil, ...)

### 5. Funktionen von Unternehmenszielen

Orientierungsfunktion

Entscheidungsfunktion

Informationsfunktion

Koordinationsfunktion

Motivationsfunktion

Kontrollfunktion

### 6. Probleme bei der Strategieplanung

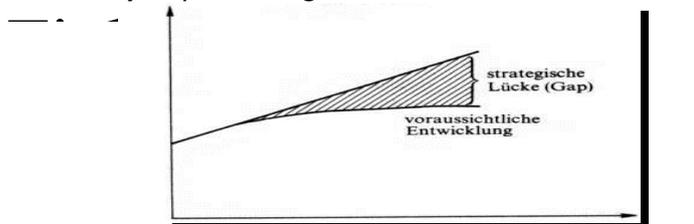
Komplexität

Unsicherheit

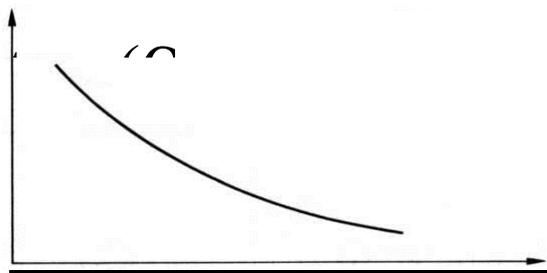
Unschärfe: Der Marktanteil soll gesteigert werden (um wieviel?)

### 7. Instrumente der strategischen Planung

GAP-Analyse:  $y = \text{Zielvorgabe}$ ,  $x = \text{Zeitraum}$



Erfahrungskurve:  $y = \text{Kosten/Stück}$ ,  $x = \text{produzierte Stück}$

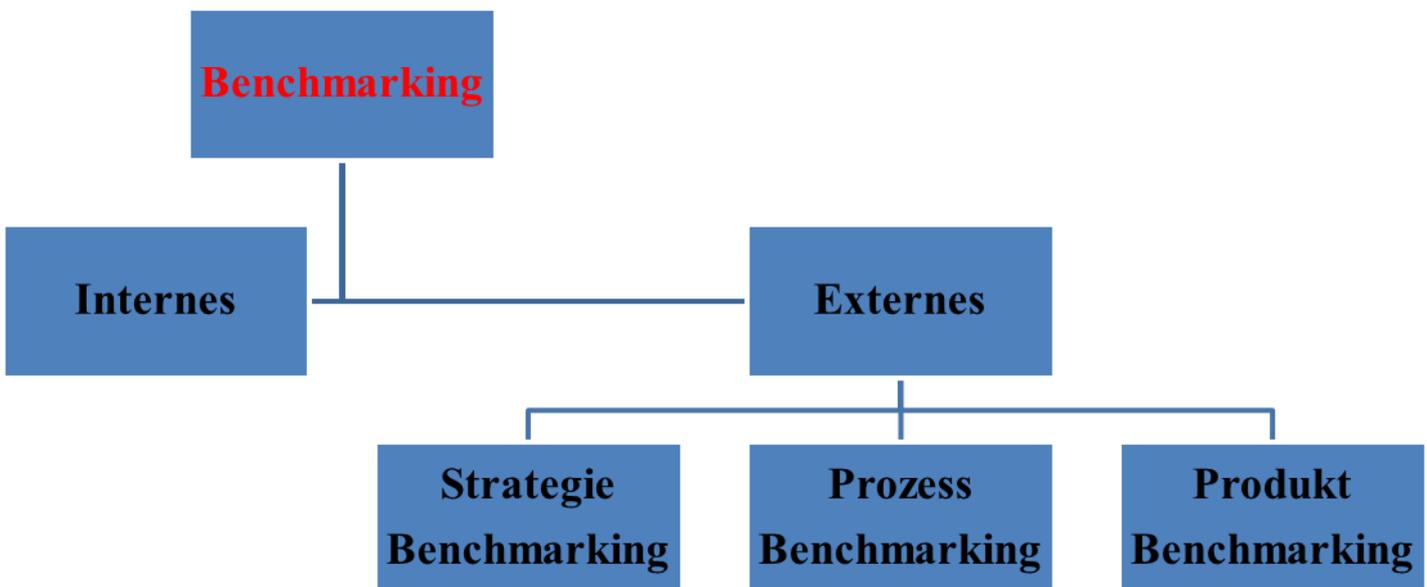


Produktlebenszyklus : Stationen: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung/Rückgang

**Portfoliotechnik:** Einteilung der Produkte in:

Question Marks (Wachstum Hoch, Marktanteil niedrig)	Stars (Wachstum und Marktanteil hoch)
Poor dogs (Wachstum und Marktanteil niedrig)	Cash Cows (Wachstum niedrig, Marktanteil hoch)

**Benchmarking:** Systematischer Vergleich einzelner betrieblicher Funktionen und/oder Abläufe.



## 8. Organisationsformen

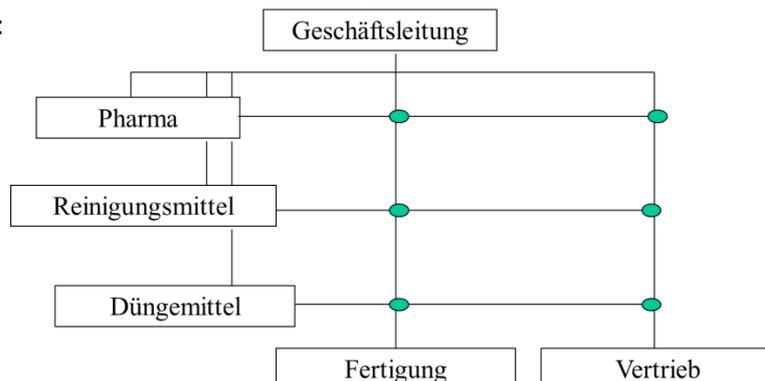
Funktionalorganisation: Richtet sich nach den Aufgaben(Funktionen) im Betrieb. Zb

Gliederung in Einkauf, Fertigung, Vertrieb, Verwaltung

Sektoralorganisation: Gliederung nach zentralen Organisationsbereichen. Zb: Gliederung in kaufmännischen und technischen Bereich

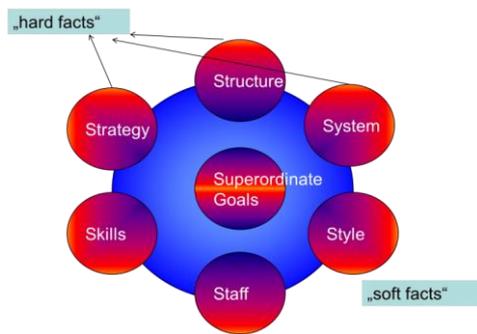
Divisional(Sparten)Organisation: Gliederung nach Produkten. Zb: Gliederung in: LKWs, PKWs, Traktoren, Motorräder, ...

Matrixorganisation: Gliederung nach 2 Organisationsformen; Beispiel: Objekt- und Verrichtung:





### 3. 7-S-Modell (keine Ahnung, was das bedeutet)



### 4. Management-Techniken (MbO)

Führung durch Zielvereinbarung. Ziele sollen SMART sein:

S: spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),

M: messbar (klare Vorgaben),

A: aktiv beeinflussbar

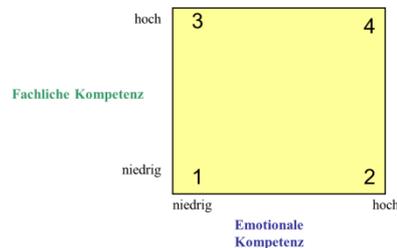
R: realistisch (umsetzbar)

T: terminiert (klares Zeitlimit)

Viele Diskussionen mit MA über Anforderungen, Mögliche Probleme, etc...

### 5. Situative Reifegradtheorie

Allgemein Richtige Management-Technik existiert nicht, muss immer an den jeweiligen MA angepasst werden:



1: **Telling**: Anweisung und Erläuterung; Kontrolle der Leistung und korrigierender Eingriff

2: **Selling**: Fähigkeiten stärken durch mäßige Anweisungen und Erläuterung von Entscheidungen; Gewährung von sozio-emozionaler Unterstützung und positive Verstärkung

3: **Participating**: Einbindung in Entscheidungsfindung, Anerkennung und Wertschätzung sollen die Bereitschaft steigern

4: **Delegating**: Aufgaben delegieren und den/die Mitarbeiter/in weitgehend autonom arbeiten lassen