



Einführung in die Unternehmensführung (BWL I)

FOLIENSATZ - Teil 3

Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz
Institut für Unternehmensführung
Wintersemester 2022/23

Dieser Foliensatz soll Ihnen das Zuhören und
Mitschreiben in der Video-VL erleichtern.
Für die Klausur gilt das gesprochene Wort!

Teil 13: Immaterielle Personalbeteiligung I (Konzern-Mitbestimmung)



Allein oder zusammen?



Das Unternehmen ist ein
„Ressourcenpool“!

Die Capri-Fischer



Wessen Interessen soll die Unternehmensordnung Rechnung tragen?

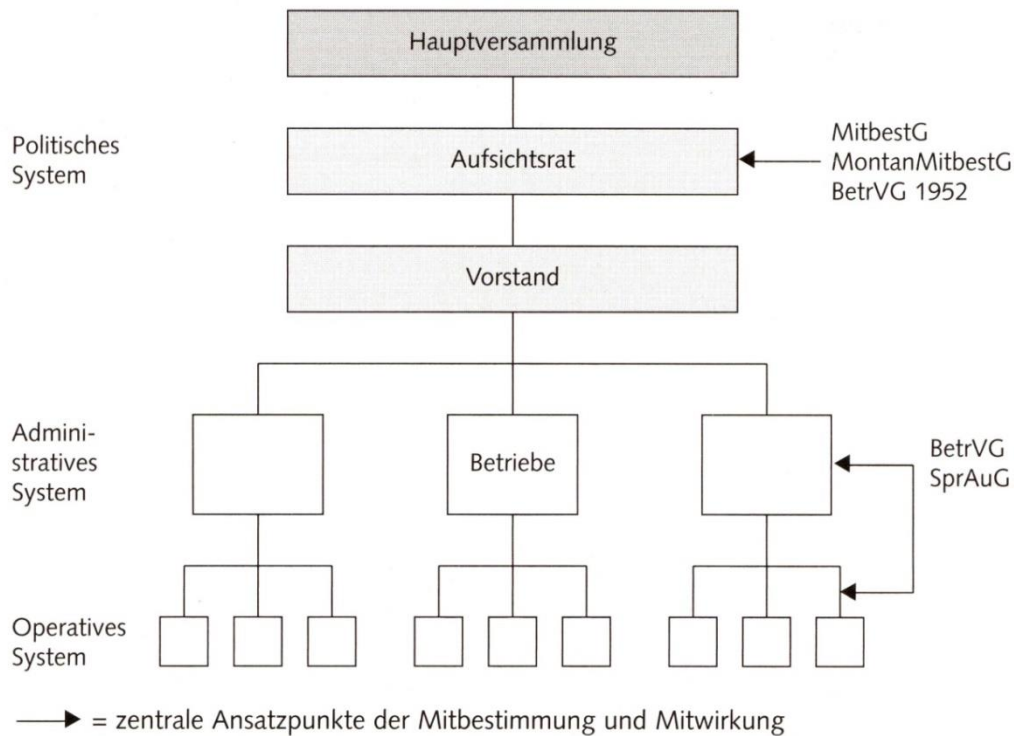
Zwei Regelungsbereiche

Wer trifft die zur Unternehmensführung notwendigen Entscheidungen?

(→ **Entscheidungsproblem**)

Wie werden die Früchte der Unternehmenstätigkeit zwischen den einzelnen Ressourcenträgern aufgeteilt? (→ **Verteilungsproblem**)

Hier: Mitbestimmung auf Unternehmensebene (via Aufsichtsrat)



Die Organe einer Aktiengesellschaft



Quelle: <https://www.adidas-group.com/de/investoren/corporate-governance/organe/#/aufsichtsrat/>



Ausgangspunkt: **Gesellschaftsrecht** (insbes. BGB, HGB, AktG):

„Eigentum begründet Entscheidungsbefugnis“

Das Gesellschaftsrecht wird jedoch durch die diversen MitbestG „ergänzt“!

Die Zuständigkeit der Mitbest.-Gesetze hängt in Deutschland ab von der:

- **Rechtsform**
- **Unternehmensgröße und**
- **Branche eines Betriebes**





Die wichtigsten MitbestG auf Unternehmensebene

1. Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951
2. Allgemeines Mitbestimmungsgesetz von 1976
3. Sog. Drittelparitätsgesetz von 2004

Gültigkeitsbereich der wichtigsten MitbestG

Unternehmensmitbestimmung

Betriebsmitbestimmung

Rechts- formen \ Mitbestim- mungsrege- lungen	MitbestG	Montan- mitbestG	BetrVG 1952	BetrVG (beschäf- tigtenab- hängig)	SprAuG (beschäf- tigtenab- hängig)
Einzelfirma					
OHG, KG					
KG auf Aktien					
GmbH					
AG					

(vgl. GERUM 2000, S. 258)



a) Montan-Mitbestimmungsgesetz (1951)

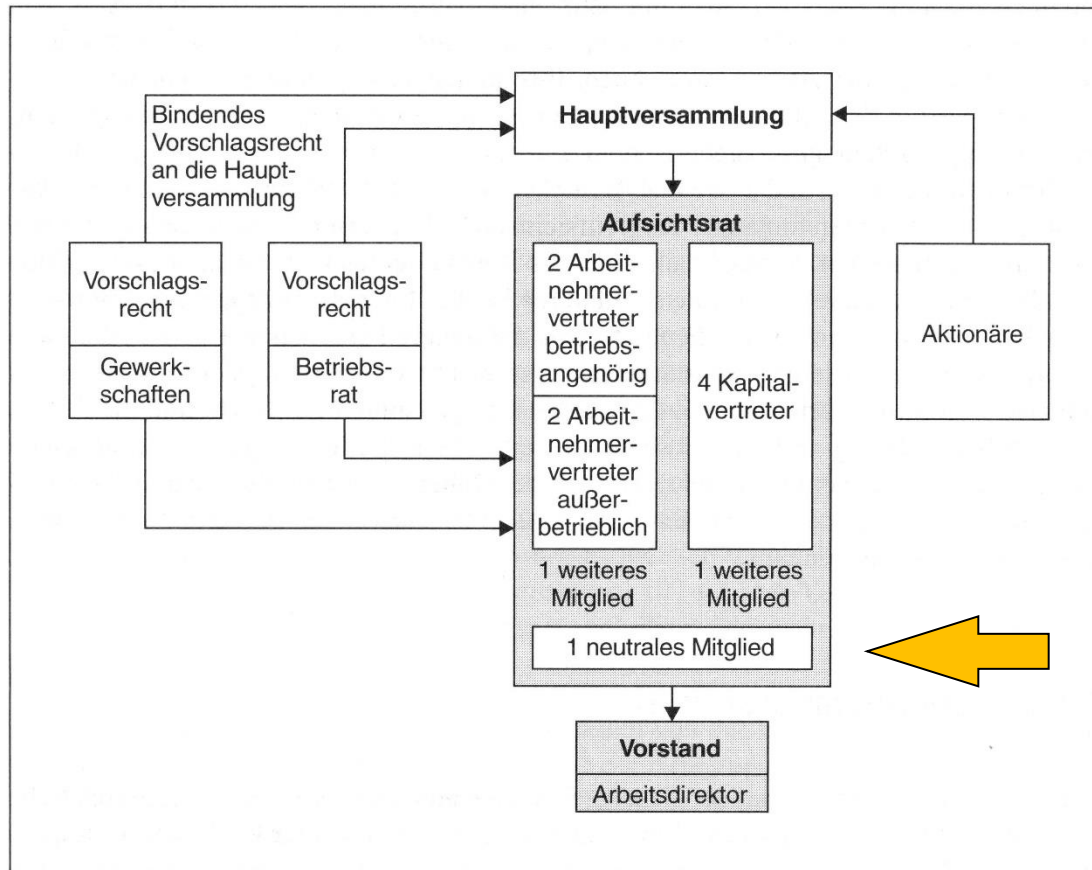
Gültigkeitsbereich: *Unternehmen im Bereich des Bergbaus und der Eisen & Stahl erzeugenden Industrie mit mehr als 1000 ständigen AN*

Historischer Hintergrund:

Kriegswirtschaftliche Bedeutung des Montanbereiches im II. Weltkrieg.

Ziel der Besatzungsmächte: Zerschlagung der Industriemonopole (IG Farben)



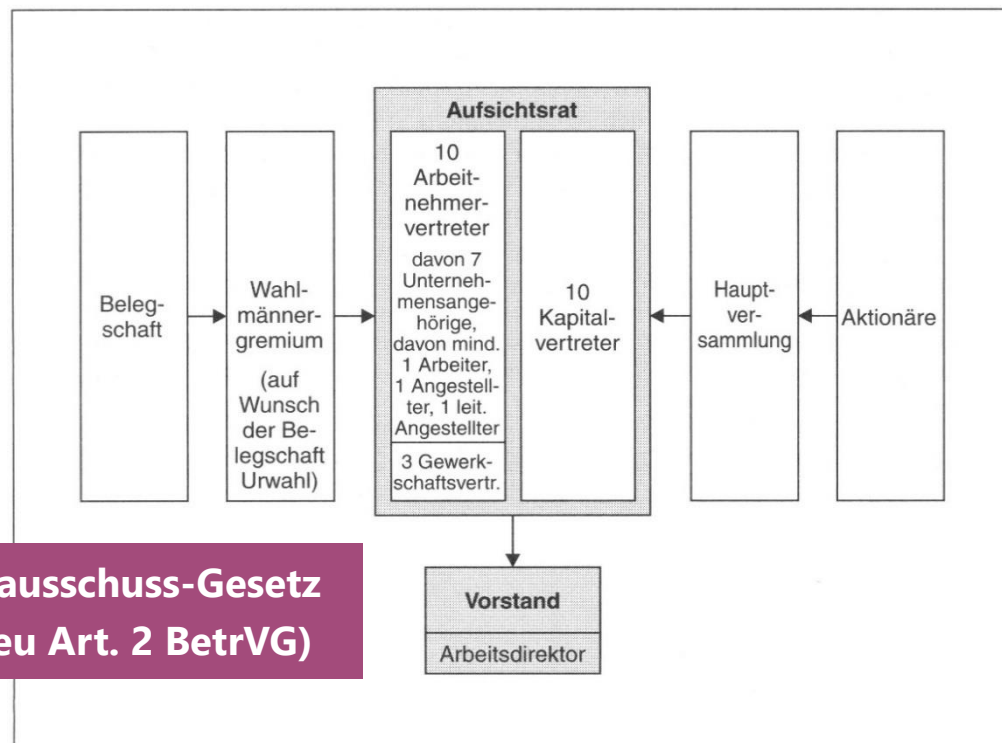


Grundmodell des Montan-MitbestG



b) Allgemeines Mitbestimmungsgesetz (1976)

Gültigkeitsbereich: *Unternehmen mit mehr als 2000 ständigen AN*



**Grundmodell des
allgemein. MitbestG**

**Sprecherausschuss-Gesetz
(1988, neu Art. 2 BetrVG)**



Teil 14: Immaterielle Personalbeteiligung II (Betriebliche Mitbestimmung)



Hier: Mitbestimmung auf Betriebsebene (via Betriebsrat)

Das wichtigste MitbestG auf betrieblicher Ebene:
Betriebsverfassungsgesetz (1972)



Das BetrVG enthält v.a. Bestimmungen zum individuellen Arbeitsrecht und zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz:

- **Kündigungsschutzgesetz**
- **Arbeitszeitordnung**
- **Mitbestimmung am Arbeitsplatz (§§ 81-86 BetrVG).**



Ein Betriebsrat ist wählbar bei mindestens 5 ständig beschäftigten AN.

Die Anwendung ist nicht rechtsform-, wohl aber größenabhängig!

- für den Bereich des öffentlichen Dienstes:

Bundespersonalvertretungsgesetz (1974)

(analog *Landespersonalvertretungsgesetze*)

- für Leitende Angestellte: **Sprecherausschussgesetz (1988/89)**



Grundnorm des BetrVG: Kooperationsgebot!

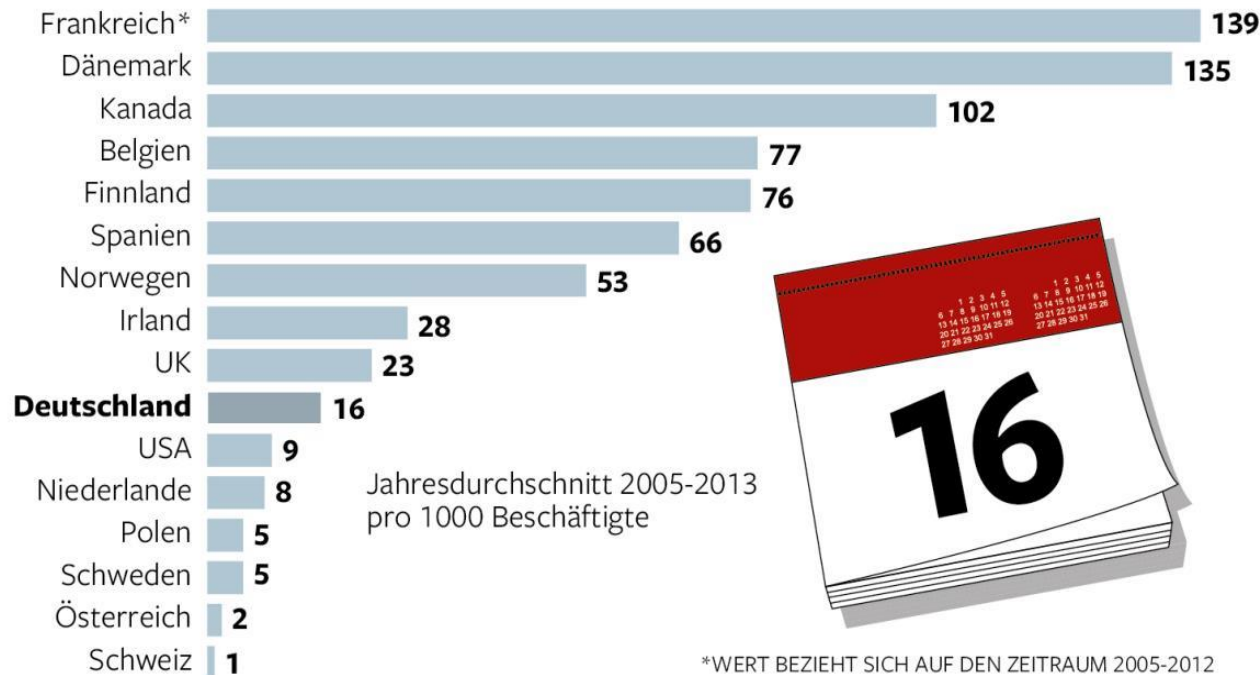
Dies zeigt sich u.a. in:

- Verbot des Arbeitskampfes (= dürfen nur die Gewerkschaften)
- Verbot von Betätigungen, die den Arbeitsablauf oder den Betriebsfrieden stören
- Verbot der parteipolitischen Aktivität (von AG und AN im Betrieb)



Deutsche Streikbereitschaft im internationalen Vergleich

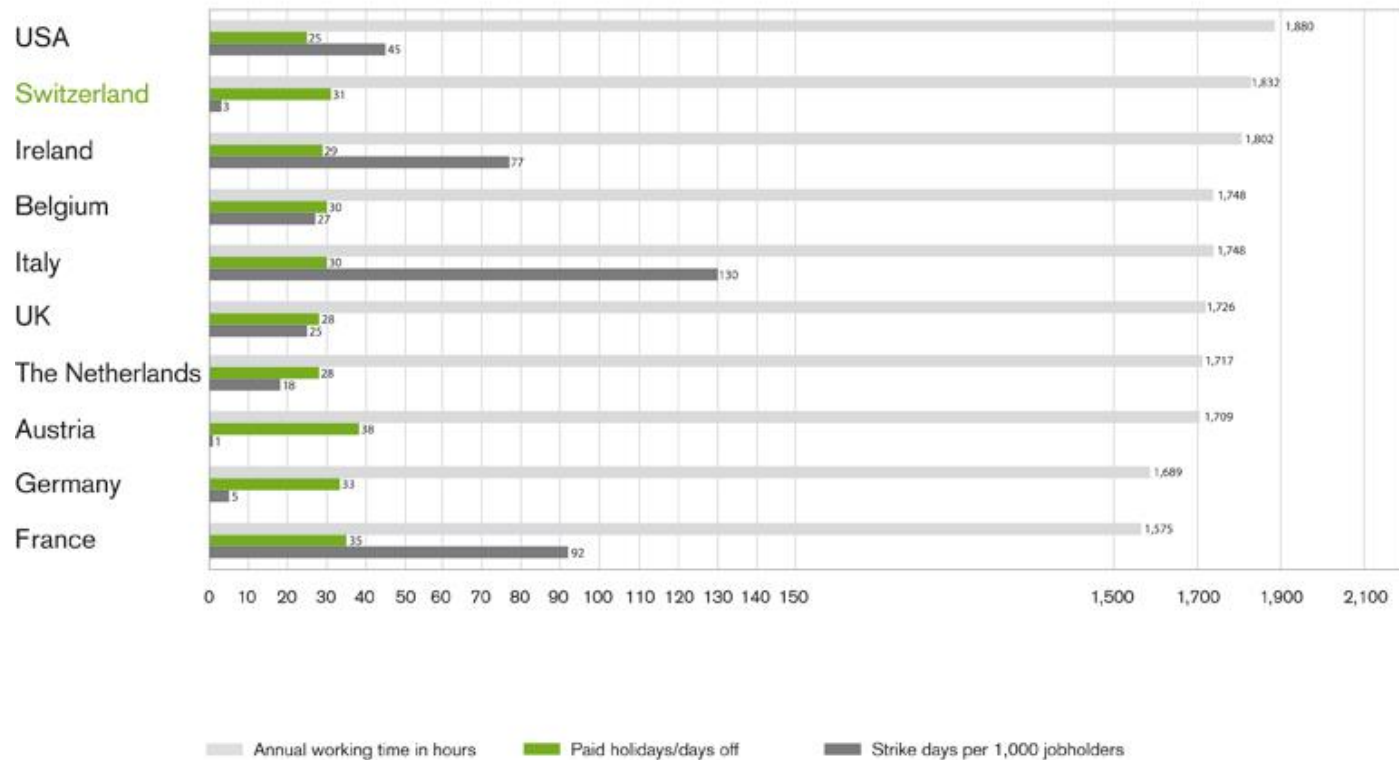
SO VIELE ARBEITSTAGE FALLEN STREIKS ZUM OPFER



*WERT BEZIEHT SICH AUF DEN ZEITRAUM 2005-2012

QUELLE: NATIONALE STATISTIKEN, WSI

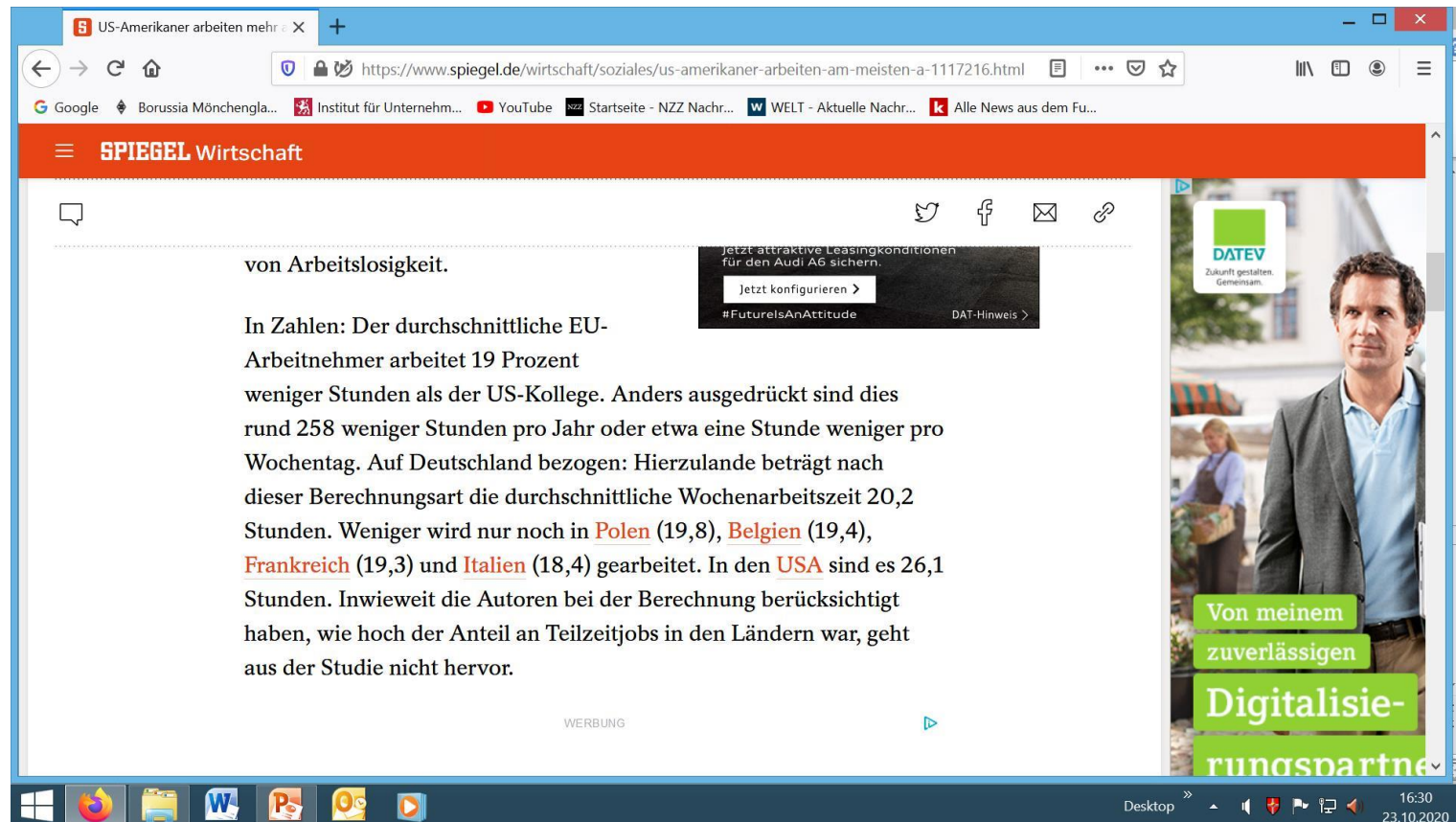
INTERNATIONAL COMPARISON OF WORKING HOURS, HOLIDAYS/DAYS OFF AND STRIKE DAYS



Arbeitsstunden 2007: 1.880 (USA) zu 1.689 (D)

Arbeitsstunden 2019: 1.778 (USA) zu 1.419 (D)





<https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/us-amerikaner-arbeiten-am-meisten-a-1117216.html> ++++ abgerufen am 23.10-2020



Das BetrVG hat eine doppelte Zielstellung:

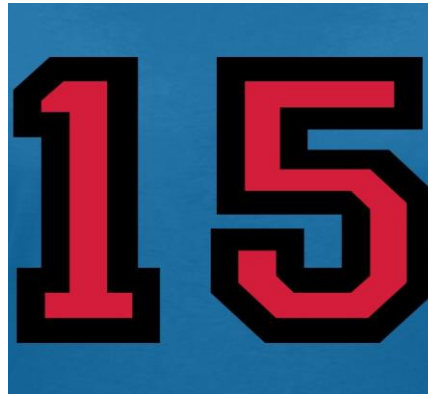
Arbeitsrechtlicher Schutz (v.a. *Individualrechte*) und
Innerbetriebliche Demokratie (v.a. *Kollektivrechte*).

- ▶ Nach Einflussintensität lassen sich **Mitwirkungs-** und **Mitbestimmungsrechte i.e.S.** unterscheiden.

Letztere besitzt der BR eigentlich nur in personalen und sozialen Angelegenheiten. Dagegen kaum in wirtschaftlichen!



Teil 15: Kontrolle – Aufgaben und Formen



Zunächst: Bedeutungswandel der betrieblichen Kontrollfunktion!

Aufgabe: die ständige Überprüfung der planungsverursachten Selektionsentscheidungen auf Zieldienlichkeit und Erreichungsgrad.

Dies betrifft sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des betrieblichen Handelns.

► Vergleichsvorgang



Kontrolle im klassischen Sinne

- Vergleich zwischen Plangrößen und Realisationsgrößen („Soll-Ist“)

Plangrößen:

Normativ gesetzte *Soll-Größen* (z.B. Umsatzziele; Lerninhalte)

Realisationsgrößen:

Ergebnisse der Planumsetzung (z.B. Erschließung neuer Wachstumsfelder)



Mängel klassischer Ergebniskontrollen

1. Informationen kommen oft zu spät; können nicht mehr im Planungsvollzug berücksichtigt werden („*Zeitaspekt*“)
 - Am Ende einer Werbekampagne werden ungenügende Aufmerksamkeitswerte der eingesetzten Werbemittel festgestellt
2. Sollgrößen werden nicht hinterfragt („*Reflexionsaspekt*“)
 - Absatzziele für Diesel-PKW bleiben trotz zwischenzeitlich erhöhter Dieselbesteuerung unverändert
3. Planrevision werden nur angeregt, wenn es tatsächlich zu Soll-Ist-Abweichungen kommt („*Kompensationsaspekt*“)
 - Überzogene Verkäuferziele werden für eine gewisse Zeit durch erhöhtes Engagement der AD-Mitarbeiter wettgemacht



Kontrolle im modernen Sinne

- **Einbezug von prognostizierten Größen**
(z.B. erwartete Umsatzentwicklungen; geschätzte Umweltbelastungen)

= gezielte Voraus-Kontrollen (*Wird-Ist- oder Soll-Wird-Vergleich*)

Außerdem: systematische Abweichungsanalysen

Die Kontrolle ist nicht mehr ein nachrangiges, die Entscheidungsphase abschließendes Anhängsel, sondern eine permanent steuernde Funktion im heutigen Managementprozess.



Fallbeispiel: Umsatzrückgang durch Wertewandel



Berentzen

(Quelle: Wirtschaftswoche 20/2016, S. 50)

Vom Management werden heute immer neue Rekorde an den Börsen
verlangt – und zugleich Corporate Social Responsibility!



Kontrollen: Überwachungsvorgänge, die von direkt oder indirekt prozessbeteiligten Personen vorgenommen werden

Prüfungen (Revisionen): Überwachungsvorgänge von prozessunabhängigen, oft betriebsfremden Personen

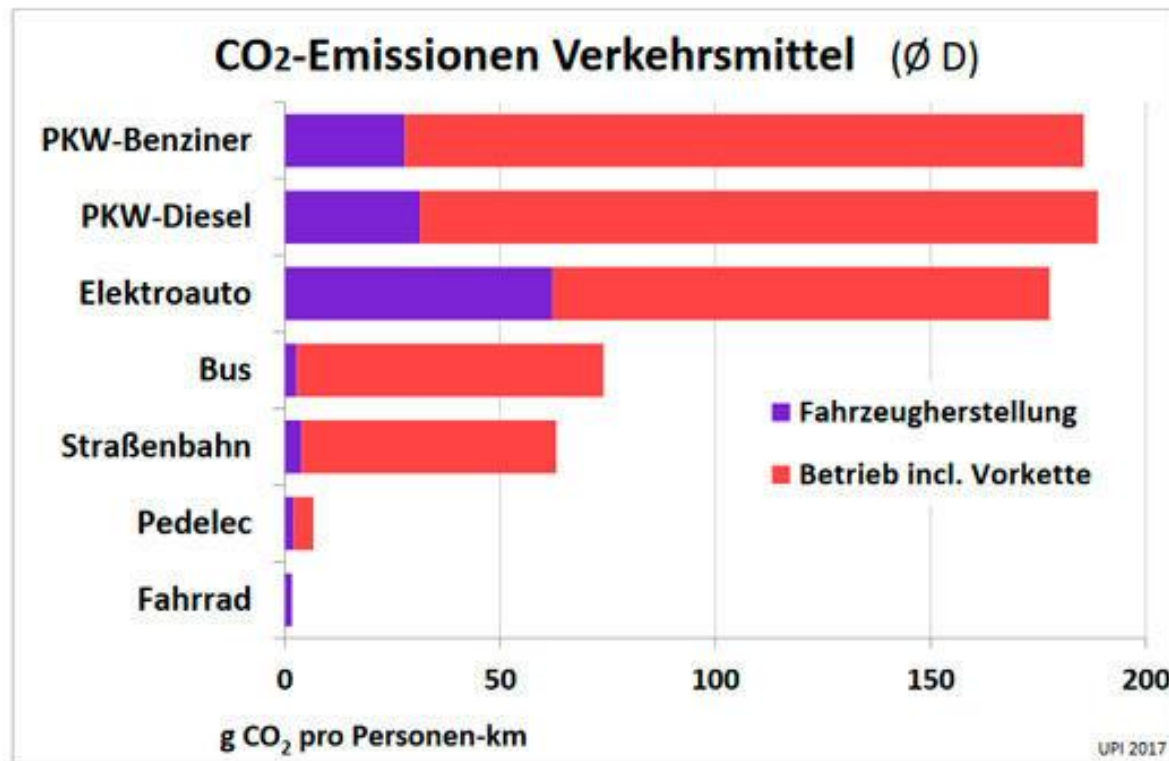
Controlling: Kontrolle plus konkrete Vorschläge für Korrekturmaßnahmen.
Aber: auf kostenbezogene Größen fixiert!

Management Audits: Systematische **Analyse der Managementsituation** sowie **der Qualität der Managementleistung** (→ Effektivität).

**Auf dem Prüfstand steht damit letztlich:
Das gesamte betriebliche Führungssystem!**



Spezialisierung in Sub-Audits, z.B. Öko- oder Sozio-Audits Hier: Umweltbilanzen verschiedener Verkehrsträger



Teil 16: Strategische Kontrolle



a) Kennzeichen der strategischen Kontrolle

- Vorwärtsorientierung
- starke Vernetzung der Einzelbereiche (Ganzheitlichkeit)
- verstärkte Ausrichtung an Soft facts
- Bezug zur Gesamtunternehmensebene

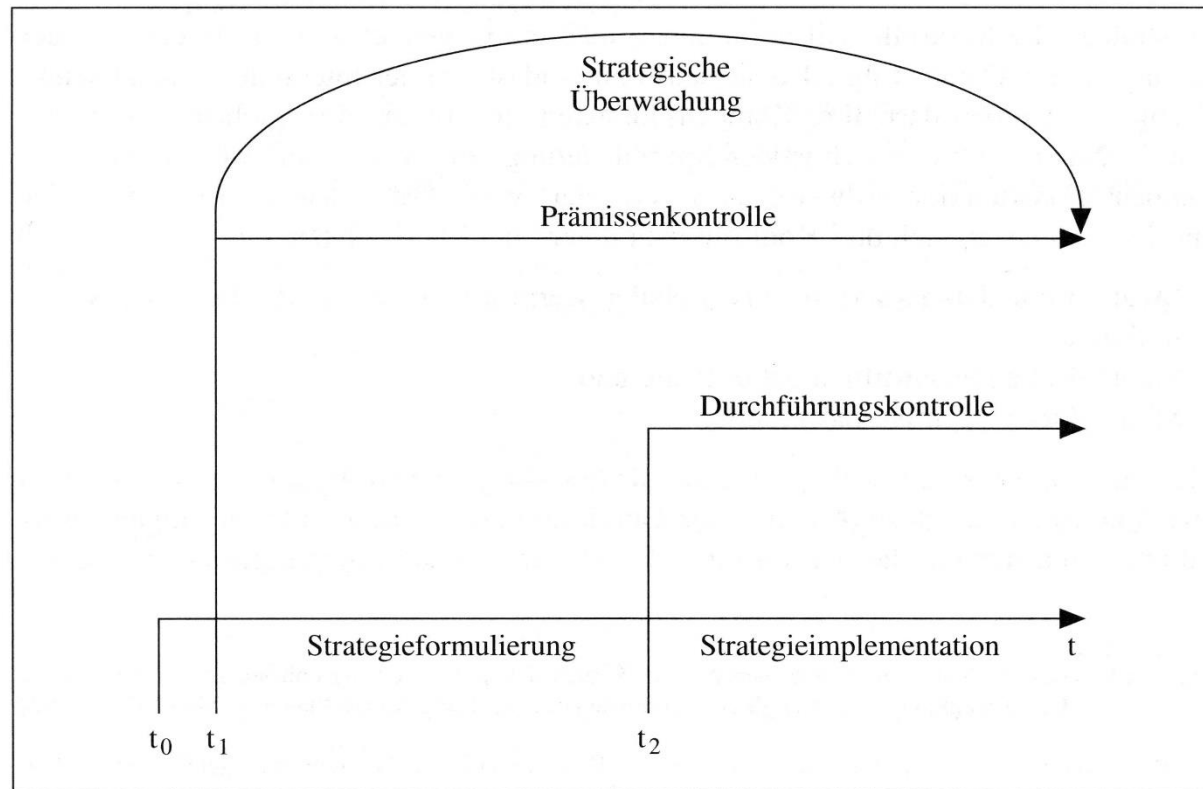
Die strategische Kontrolle hat somit eine Sicherungs-, eine Steuerungs- und eine Lernfunktion!



b) Typen strategischer Kontrolle

- **Strategische Überwachung**
- **Prämissenkontrolle**
- **Durchführungskontrolle** (auch: Planfortschrittskontrolle)





(STEINMANN/SCHREYÖGG 2000, S. 246)



Dreh- und Angelpunkt: Zielplanung und Zielkontrolle

- **Strategische *Sachziele* – „defining the business“**

Definition des grundlegenden Tätigkeitsbereichs bzw. Unternehmenszweckes („The Why“ of Business)

- **Strategische *Formalziele* – „defining the business mission“**

Definition der Erfolgserwartungen, z.B. in Gestalt von Umsatz, Gewinn, Image, Marktanteil etc.



Handlungsziele von Unternehmen



https://www.google.de/search?q=ziele+von+unternehmen&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjfhpXc6f7qAhVG-aQKHZaIDT0Q_AUoAXoECBMQAw&biw=1408&bih=639#imgrc



	\bar{x}	SD
1. Kundenzufriedenheit	6,12	0,70
2. Sicherung des Unternehmensbestands	6,08	0,70
3. Wettbewerbsfähigkeit	6,00	0,73
4. Qualität des Angebots	5,89	0,71
5. Langfristige Gewinnerzielung	5,80	0,76
6. Gewinnerzielung insgesamt	5,74	0,75
7. Kosteneinsparungen	5,73	0,79
8. Gesundes Liquiditätspolster	5,64	0,91
9. Kundenloyalität	5,64	1,03
10. Kapazitätsauslastung	5,57	0,91
11. Rentabilität des Gesamtkapitals	5,56	0,85
12. Produktivitätssteigerungen	5,54	0,84
13. Finanzielle Unabhängigkeit	5,54	1,22
14. Mitarbeiterzufriedenheit	5,42	0,84
15. Umsatz	5,24	0,97
16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen	5,20	1,09
17. Wachstum des Unternehmens	5,05	1,03
18. Marktanteil	4,92	1,38
19. Umweltschutz	4,87	1,26
20. Soziale Verantwortung	4,86	1,02
21. Ansehen in der Öffentlichkeit	4,61	1,27
22. Kurzfristige Gewinnerzielung	4,48	1,36
23. Macht und Einfluß auf dem Markt	4,46	1,43
24. Verbraucherversorgung	4,14	1,71
Anmerkung: \bar{x} = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala 1 = gar keine, ..., 7 = überragende Bedeutung		

Ziele von Industrieunternehmen (Fritz/von der Oelsnitz 2006, S. 111)



**Das Hauptziel „Gewinnmaximierung“ ist nur
modelltheoretisch relevant!**

Langfristig gilt oft:

$$\text{Gewinn}_{\max} = \text{Gewinn } 0!$$





Beispiel: „Tradition counts“!

- Modellflut und ständige Neuvarianten
- Umstieg auf mittelalterliche Antriebstechnik
- sensible Teile verstärkt gefertigt in China & Ungarn

Philosophien von „Heuschrecke“ und Kunden passen nicht zusammen:
Money making hier, technikbegeisterte Tüftler und „Liebhaber“ dort!

Maxime des Shareholder value!



Teil 17: Corporate Governance





Ziel: Vorgabe eines Ordnungsrahmens für die Leitung und
Überwachung eines Unternehmens.



CG ist eines der mestdiskutierten Themen der letzten 20 Jahre – ausgelöst durch globale Bilanzskandale, Betrug, Korruption und Datenklau.

Die Effizienz und/oder Integrität der Führungsorgane ist häufig zweifelhaft.

Hintergrund:

Historische Trennung von Eigentum, Haftung und Verfügungsgewalt.

Manager sind letztlich Angestellte, die kein Kapitalrisiko tragen!



Sicherstellung von Qualität und Transparenz der Managerarbeit

Die Kontrolle des Managements ist – vor allem in Deutschland – oft unprofessionell!

Es gibt z.B. nur 4-5 AR-Sitzungen p.a. im Schnitt; die AR-Mitglieder sind nicht selten fachfremd. Tendenz zur Übergröße und Überreglementierung!

- Abgrenzung zum Begriff der **Unternehmensverfassung**, der eher binnenorientiert ist (z.B. Formen der Mitarbeiterbeteiligung regelt).



Die Prinzipal-Agenten-Theorie

Notwendigkeit der Kontrolle angestellter Manager, die gegenüber den (nicht operativ eingebundenen) Stakeholdern Informationsvorsprünge besitzen.

Letztere leiden unter unvollständigen Verträgen. Und die Akteure sind opportunistisch!

„Governance“ meint ein System institutioneller Regelungen, mit
deren

Hilfe die Entscheidungsträger veranlasst werden sollen, im Sinne
der Unternehmenseigner (bzw. des Souveräns) zu handeln.

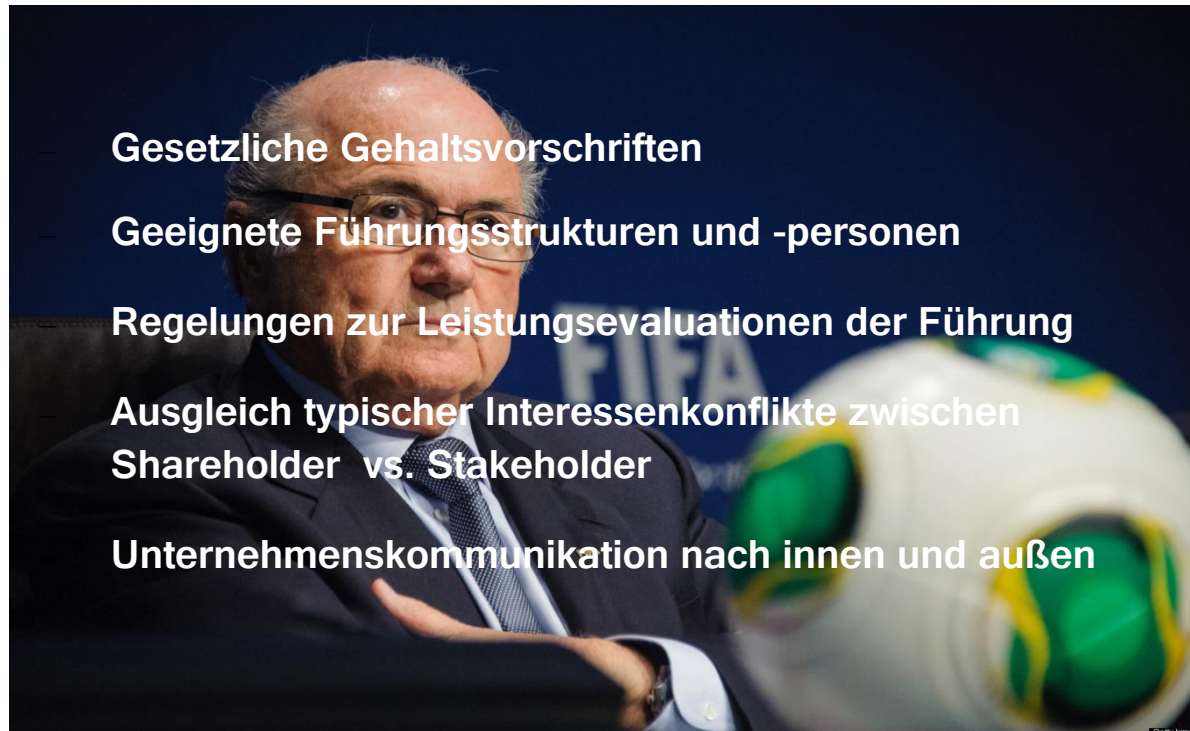


Zielsetzungen und Ansatzpunkte des DCGK

- **Harmonisierende Anreizstrukturen**
- **Gezielte Appelle an die Bezugsgruppen**
- **Gewaltenteilung in der Unternehmensverfassung**
- **Publizität**



Ausgewählte Regelungstatbestände



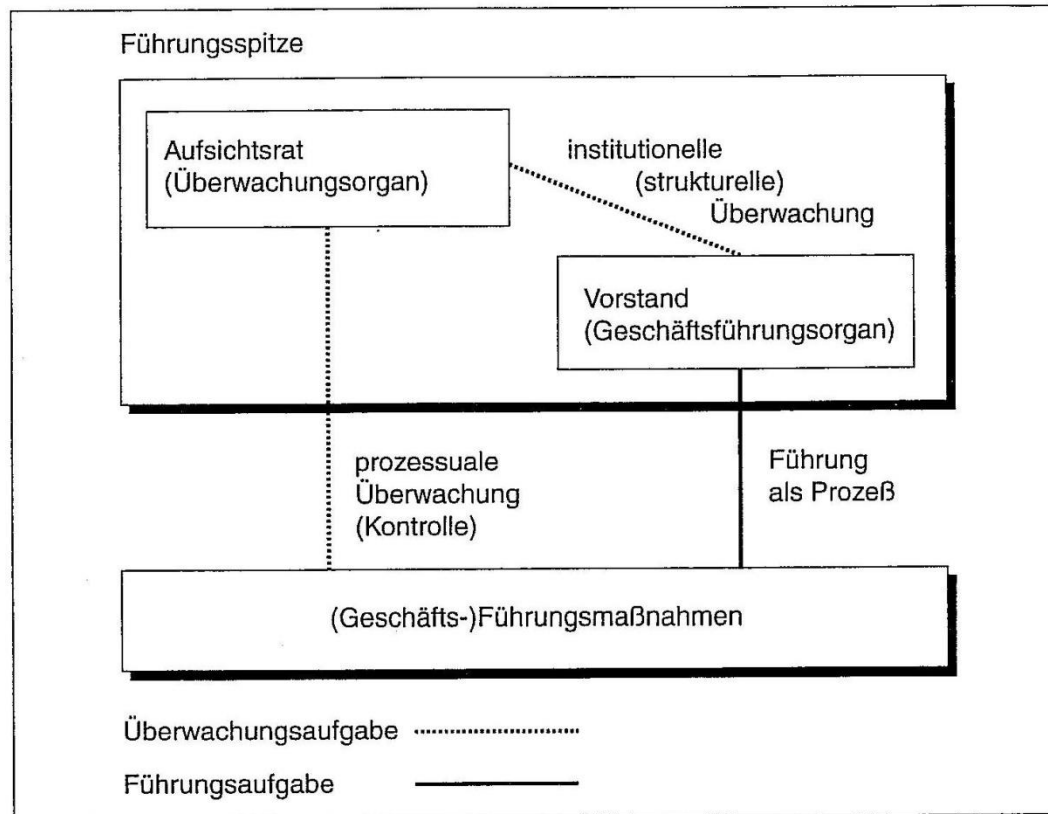


Die Regeln „guter Unternehmensführung“ können prinzipiell einer *marktlichen* oder einer *gesetzlichen* Regulierung überantwortet werden.

Resultat und Kern sind häufig **Indizes**

- in Deutschland: DCGK
 - in USA: Sarbanes-Oxley Act
 - in GB: Combined Code
- **Die verschiedenen Governance-Modelle stehen in einem internationalen Systemwettbewerb!**





Typisch für Deutschland:
das zweistufige Modell

Das Aufsichtsrat-Modell (two tier-System)

(vgl. THEISEN 2002, S. 1058; nach BLEICHER/LEBER/PAUL 1989)



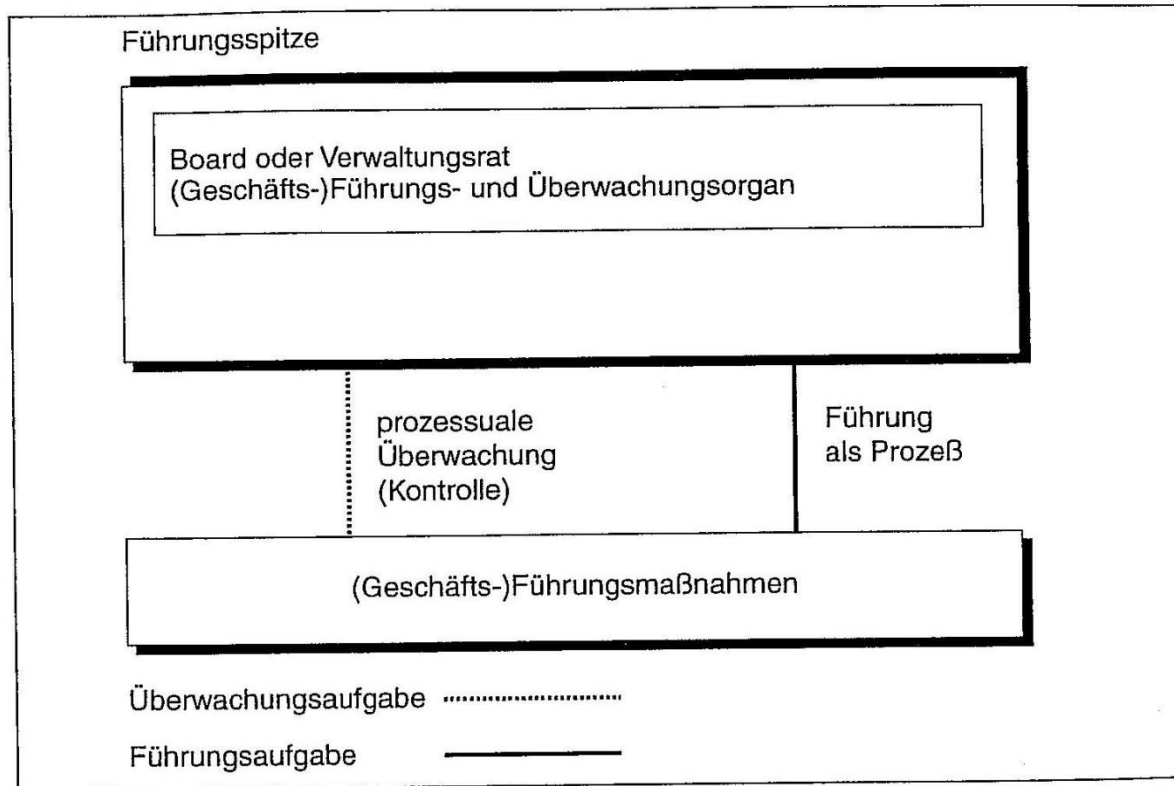
Das deutsche System

Dreiteiliger Aufbau: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung

Vorteil: Vorstand kann „unter sich“ schnelle und vertrauliche Beschlüsse fassen. Weniger Energieaufwand. Kontrolleure sind unabhängig!

Nachteil: Die AR-Mitglieder sind oft nicht ausreichend qualifiziert oder primär politisch motiviert! Plus: Tendenz zur Abschottung im Vorstand!





International
dominiert das
Board-Modell

Das Board-Modell (one tier-System)

(vgl. THEISEN 2002, S. 1060)



Das Board-System (USA)

Integration der Leitung: Kombination von **Executive Directors** („CEO“) und **Non-Executive Directors** („Chairman“; diese z.T. aber auch geschäftsführend).

Vorteil: Non-Executive Directors sind besser mit dem Geschäft vertraut, können somit die Initiative eher an sich ziehen.

Nachteil: Fehlende Unabhängigkeit der Kontrolleure („Supervisor“).



Externe Wirkungsbefunde

- ❖ Das Board-System zeigt starke Tendenzen zu Lasten anderer – meist nichtkommerzieller – Interessengruppen!
- ❖ Das deutsche System leidet unter Ineffizienz!



Corporate Governance: Politischer Ordnungsrahmen
für Unternehmen, in: WISU, 4/2012, S. 524-528

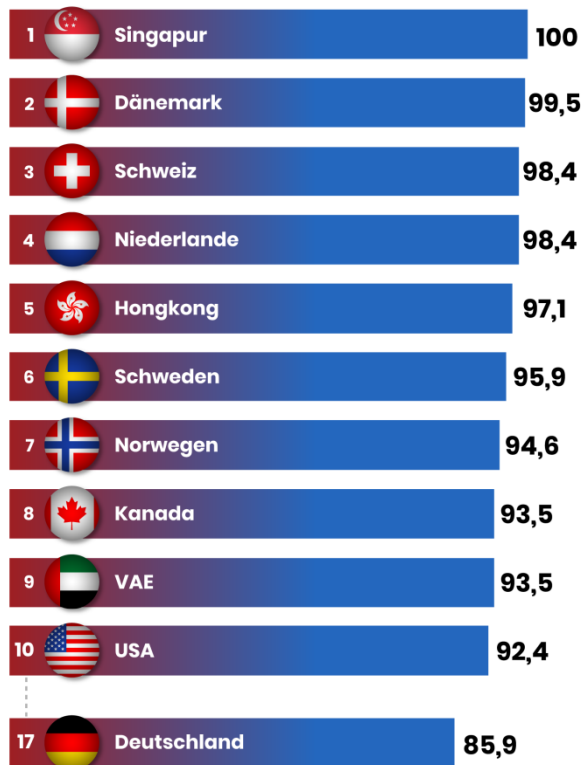


Teil 18: Fazit und Ausblick



Die wettbewerbsfähigsten Länder der Welt

Die Top Ten im IMD World Competitiveness Ranking*
2020, dazu die Position Deutschlands



*Punktesystem basierend auf 235 verschiedenen Indikatoren

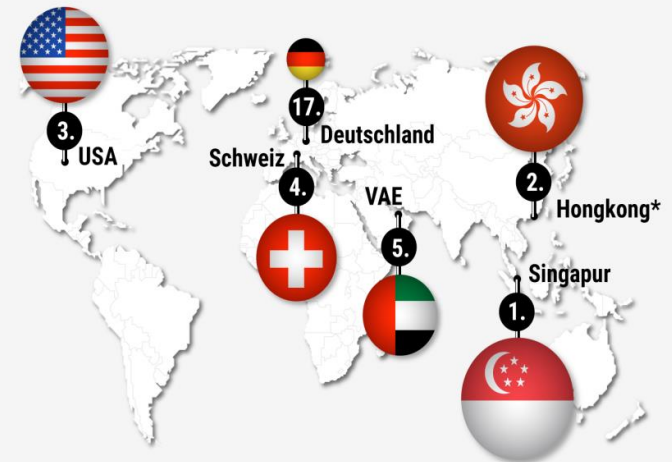
ThePioneer

Quelle: IMD World Competitiveness Center

powered by
statista

Deutschland abgeschlagen

Länder-Ranking nach Wettbewerbsfähigkeit
bei Digitalisierung in 2019



*chinesische Sonderverwaltungszone

mediapioneer.
infografik

Quelle: IMD World Competitiveness Ranking 2019

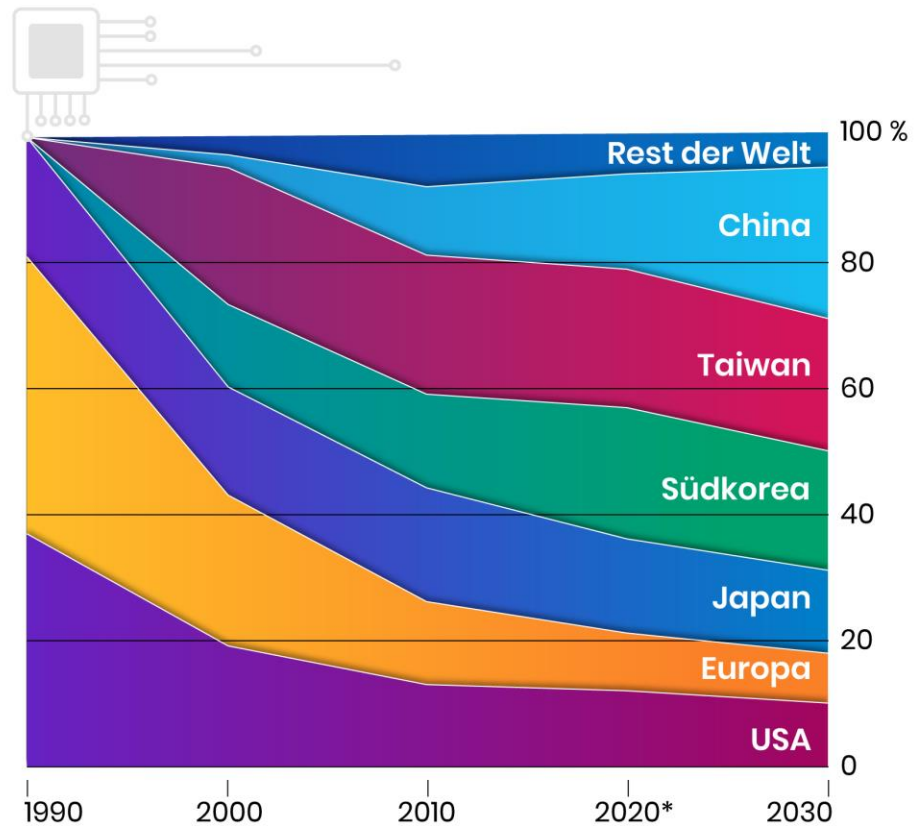
powered by
statista



Abwanderung elementarer Industriebranchen

Europas verpasste Chance

Entwicklung der Produktionskapazitäten von Chips
zwischen 1990 und 2030 in Prozent

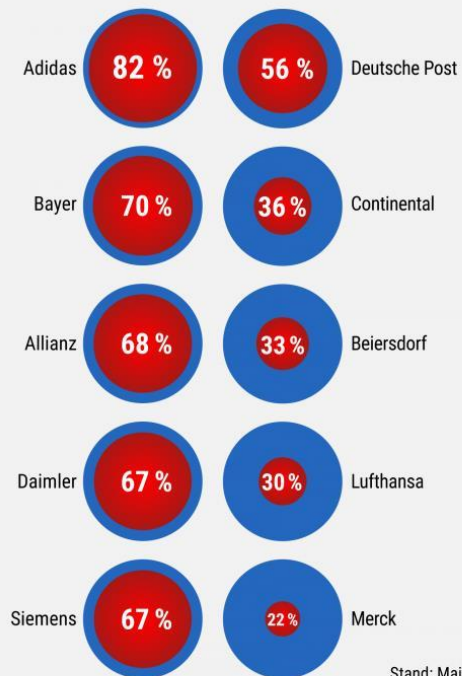


* Prognose ab 2020

Wie deutsch ist der DAX noch?

Globalisierung der Deutschland AG

Anteil ausländischer Investoren an
ausgewählten DAX-Konzernen, in Prozent



Stand: Mai 2019

Infografik: Media Pioneer

Quelle: Handelsblatt Research Institute

Wem gehört der DAX?

Aktionärsstruktur der DAX-Konzerne nach
Ländern und Regionen, in Prozent



Infografik: Media Pioneer

Quelle: Börsen-Zeitung, DIRK, IHS Markit





Andy Hoffmann

1. The Engaged Scholar
2. Limitations of the Academic Reward System
3. The Rules of Engagement
4. The Scholarly Uses of Social Media
5. Engagement and the Arc of Your Career





FOUR TRENDS

1. Increasing disagreement about facts and data.
2. A blurring of the line between opinion and fact.
3. The increasing relative volume and resulting influence of opinion over fact.
4. Declining trust in formerly respected sources of factual information.





Evidence-based Management

**Zweck und Route
des Schiffs**

**Aufbau des
Schiffs**



**Führung und Ausbildung
der Mannschaft**

**Nautisches
Know-how**



Welche Grundeinsichten sollten bleiben?



” **Viel zu lernen
Du noch hast!**

– Joda (Jedi-Meister)
in: *The Empire Strikes Back*

