

Lehrveranstaltung:

Operatives Management

-

Wintersemester 2008 / 2009

Unternehmenskultur

Definition
Entstehung

Erfolgsfaktoren (Peters/ Waterman)

acht Erfolgsfaktoren, die charakteristisch für besonders erfolgreiche und innovative Unternehmungen sind:

1. Primat des Handelns
2. Nähe zum Kunden
3. Freiraum zum Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. Sichtbar gelebtes Wertesystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. Einfacher, flexibler Aufbau
8. Simultan straf-lockere Führung

Unternehmenskultur - Definitionen

„...ein unsichtbares Netz gemeinsamer Überzeugungen und Verhaltensnormen“ (Ulrich)

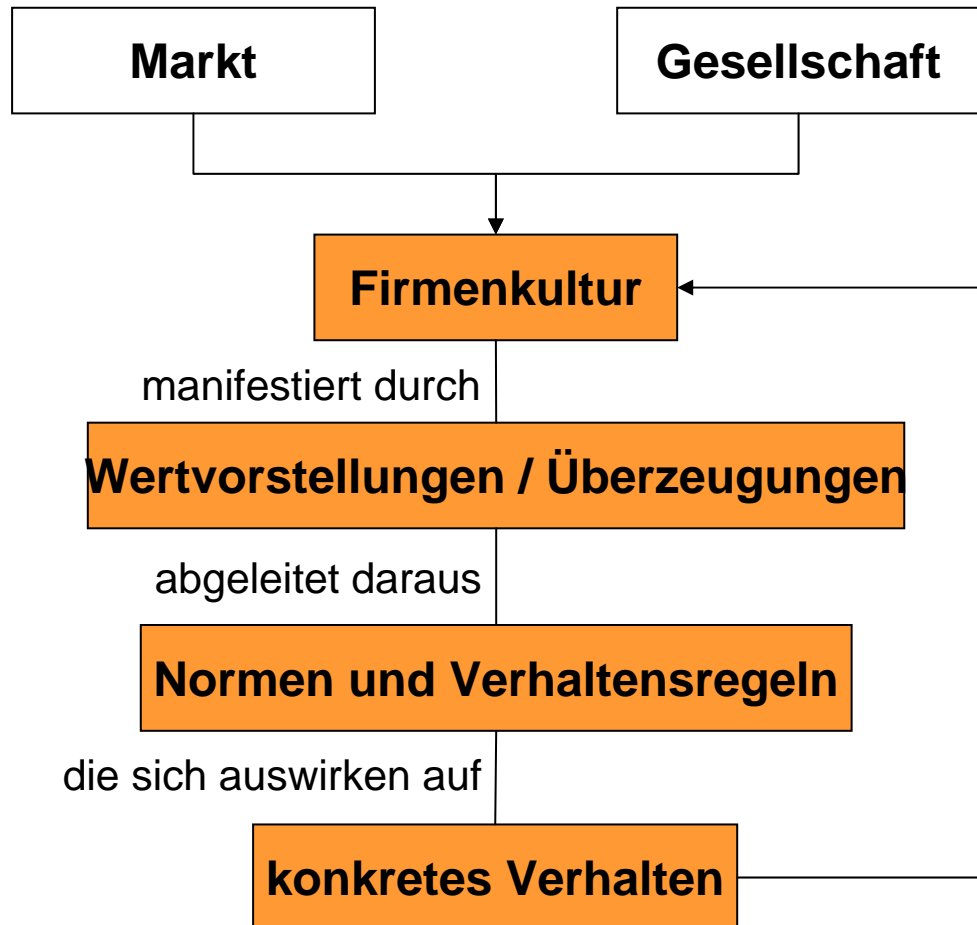
„...das implizierte Bewusstsein einer Firma“ (Scholz)

„...Art und Weise, wie in einem Unternehmen mit Ideen, Wertvorstellungen, Sachen, Geld und Menschen umgegangen wird“ (Grimm)



Gesamtheit aller Wertvorstellungen, Normen und Denkhaltungen, welche das Verhalten der Mitarbeiter und damit das Erscheinungsbild der Unternehmung prägt

Entstehung von Kultur



Unternehmenskultur

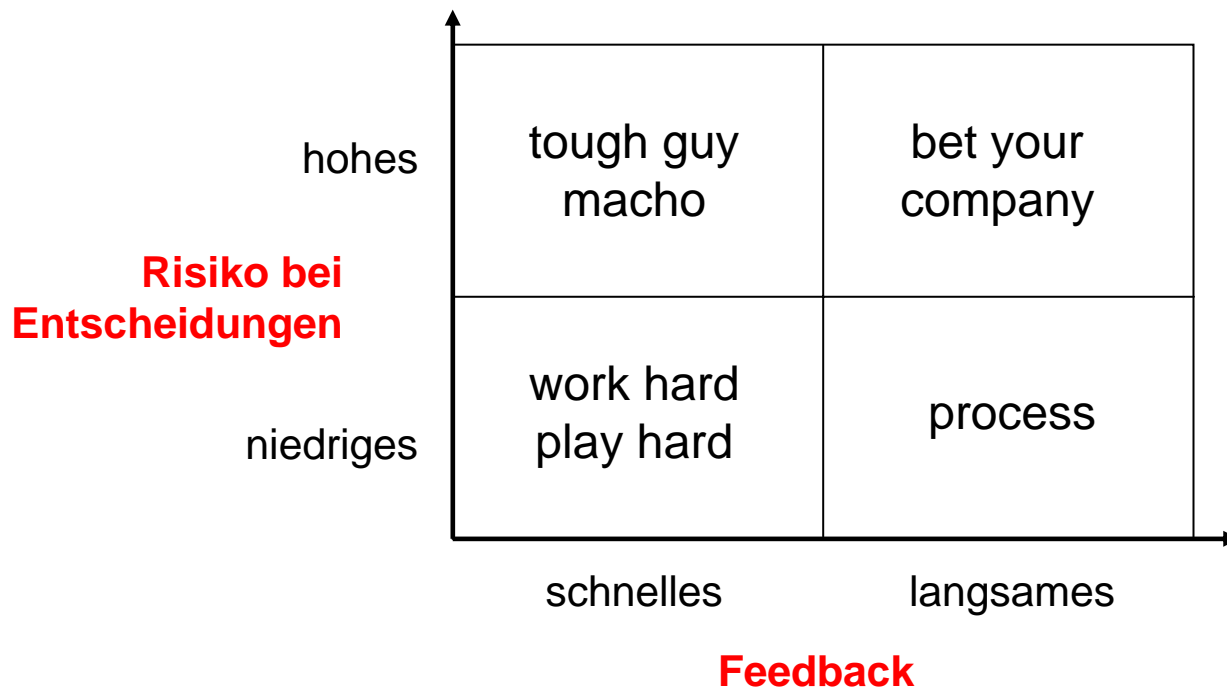
-

Typologisierungen

Deal/Kennedy
Ansoff
Pümpin

Deal / Kennedy (1982)

basiert auf den zwei Kriterien **Risikograd** (der Tätigkeit des Unternehmens) und **Geschwindigkeit des Informationsflusses** (über den getroffenen Erfolg der Entscheidungen)



„tough-guy-macho“-Culture

z.B. Werbeagenturen, Filmproduktionen, Marketing-
abteilungen großer Unternehmen

„work-hard-play-hard“-Culture

z.B. Computerhersteller, Autobranche, Vertriebs-
abteilungen großer Unternehmen

„bet-your-company“-Culture

z.B. Flugzeugbau, F&E-Abteilungen der Pharmaindustrie

„process“-Culture

z.B. Versicherungen, Banken, Rechnungswesen-Abteilungen
großer Unternehmen

Ansoff (1972)

Unternehmen bzw. deren Subsysteme entwickeln „strategische Kulturen“, die sich durch unterschiedliche Attribute kennzeichnen lassen



Stabile Kulturtypen

vergangenheitsorientiert, introvertiert, Streben nach dem Status quo (große Risikoabneigung)



Reaktive Kulturtypen

gegenwartsorientiert, introvertiert, minimale Abweichungen vom Status quo werden akzeptiert (neigen zu geringem Risiko)

- ✚ **Explorative Kulturtypen**
zukunftsorientiert, extrovertiert, suchen nach Veränderungsmöglichkeiten, Risikoabneigung tendiert zu einer Abwägung von Risiko und Gewinn
- ✚ **Kreative Kulturtypen**
Zeitspanne erstreckt sich auch auf eine neuartige Zukunft, extrovertiert, streben nach Veränderung, bevorzugen das unvertraute Risiko

Pümpin (1984)

Unternehmenskultur umfasst das gesamte Meinungs-, Normen- und Wertgefüge, welches das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt. Die Unternehmenskultur wird durch unterschiedliche unternehmerische Grundorientierungen geprägt:

1. Kundenorientierung

Wertschätzung der Kunden, Kunde ist König

2. Mitarbeiterorientierung

Wertschätzung des Mitarbeiters, Vertrauen, Partizipation, Grundhaltung gegenüber Mitarbeitern

3. Resultats- und Leistungsorientierung

Zielbewusstsein, Einsatzbereitschaft, Arbeitsintensität, Aggressivität

4. Innovationsorientierung

Förderung eines innovativen Verhaltens in allen Bereichen, Innovationshäufigkeit, „Testen“, Bereitschaft, Fehler zu machen

5. Kostenorientierung

Kostenbewusstsein, Sparmaßnahmen, Kostenbewirtschaftung

6. Unternehmensorientierung

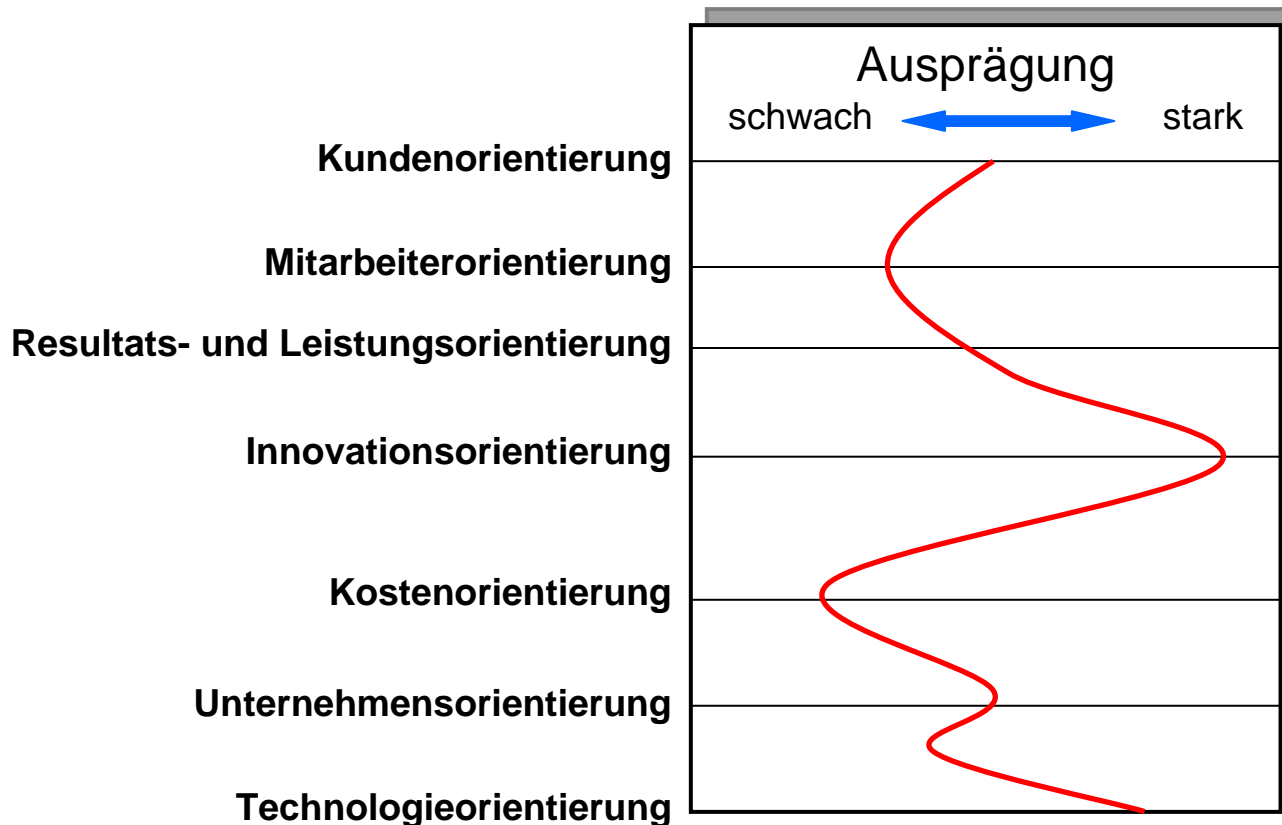
Loyalität, Gemeinschaftsgeist, Identifikation mit dem Unternehmen

7. Technologieorientierung

Technisierungsgrad, Bedeutung der Technik oder der Werkstoffe

Typologisierungen von Unternehmenskultur

Die Grundorientierungen lassen sich in einem Profil darstellen, welches den jeweiligen Ausprägungsgrad einer im Vergleich zu den Anderen zeigt:





Unternehmenskultur

**Funktionen
Realisation**

Koordinationsfunktion

Koordinationsbedarf entsteht vor allem durch Spezialisierung, Arbeitsteilung sowie die damit verbundene Bildung von unterschiedlichen Subsystemen

Informale Mechanismen aus der Unternehmenskultur ergänzen die formalen Organisationsstrukturen

Beispiel:

Der in einer starken Unternehmenskultur herrschende Grundkonsens, die Identifikation mit den einheitlichen Grundprinzipien einer Unternehmung verringert den Koordinationsbedarf an formalen Regelungen

Integrationsfunktion

Durch die Bildung organisatorischer Subsysteme als Ergebnis der Arbeitsteilung entsteht die Möglichkeit zu dysfunktionalen Subkulturen

Eine starke Unternehmenskultur hat die Fähigkeit, dysfunktionale Subsystem-Entwicklungen zu integrieren

Motivationsfunktion

Motivationspotenzial der Unternehmenskultur liegt

- zum einen darin, dass sie zur Erfüllung bestimmter Bedürfnisse der Organisationsmitglieder beiträgt,
- zum anderen Sinnzusammenhänge unternehmerischen Handelns vermittelt, die aufgrund zunehmender Arbeitsteilung, Spezialisierung und Automatisierung vielfach für die Organisationsmitglieder nicht mehr erkennbar sind

Merkmale einer starken und funktionalen U-Kultur

- hoher Verankerungsgrad
die Unternehmenskultur hat Eingang in das Werte- und Normensystem der Organisationsmitglieder gefunden
- Systemkompatibilität
die unternehmenskulturellen Werte und Normen stimmen mit den Führungsmethoden, Führungsstilen und Organisationsstrukturen überein
- hohe kulturelle Homogenität
es existieren keine dysfunktionalen Subkulturen

Übung

Wie ist eine Unternehmenskultur operativ zu stützen?

Ein Unternehmen möchte nach Pümpin sowohl eine

- **Mitarbeiterorientierung** als auch eine
- **Kundenorientierung** verfolgen.

Ist die **gleichzeitige** Verfolgung dieser beiden Orientierungen **möglich**?

Durch welche **operativen Maßnahmen** kann die Orientierung unterstützt, die gewollte U-Kultur verstärkt werden?

Indirekte Mittel zur Unterstützung

Mittel	Kundenorientierung	Mitarbeiterorientierung
Symbolische Handlung	<ul style="list-style-type: none"> - Originellste Tat in Kundenbetreuung belohnen - Integration von Kunden bei Jubiläen/ Firmenanlässen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beförderungen feiern - Intensive Auseinandersetzung des obersten Leiters mit Kaderauswahl
Führung, Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionalisierte Treffen Kundenberater mit dem Management - Kundenprobleme 1. Priorität in Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> - Politik der offenen Tür - Management by walking around - Mitarbeiterinformationen verbessern - Mehr loben, gratulieren, Anteil nehmen
Personelles	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter mit Kundenmentalität einstellen und fördern 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision für Führungskräfte - Integration neuer Mitarbeiter verbessern
Standards	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Verhaltensregeln ggü. Kunden - Reaktionen auf Anfragen taggleich 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodische Mitarbeitergespräche

Direkte Mittel zur Unterstützung

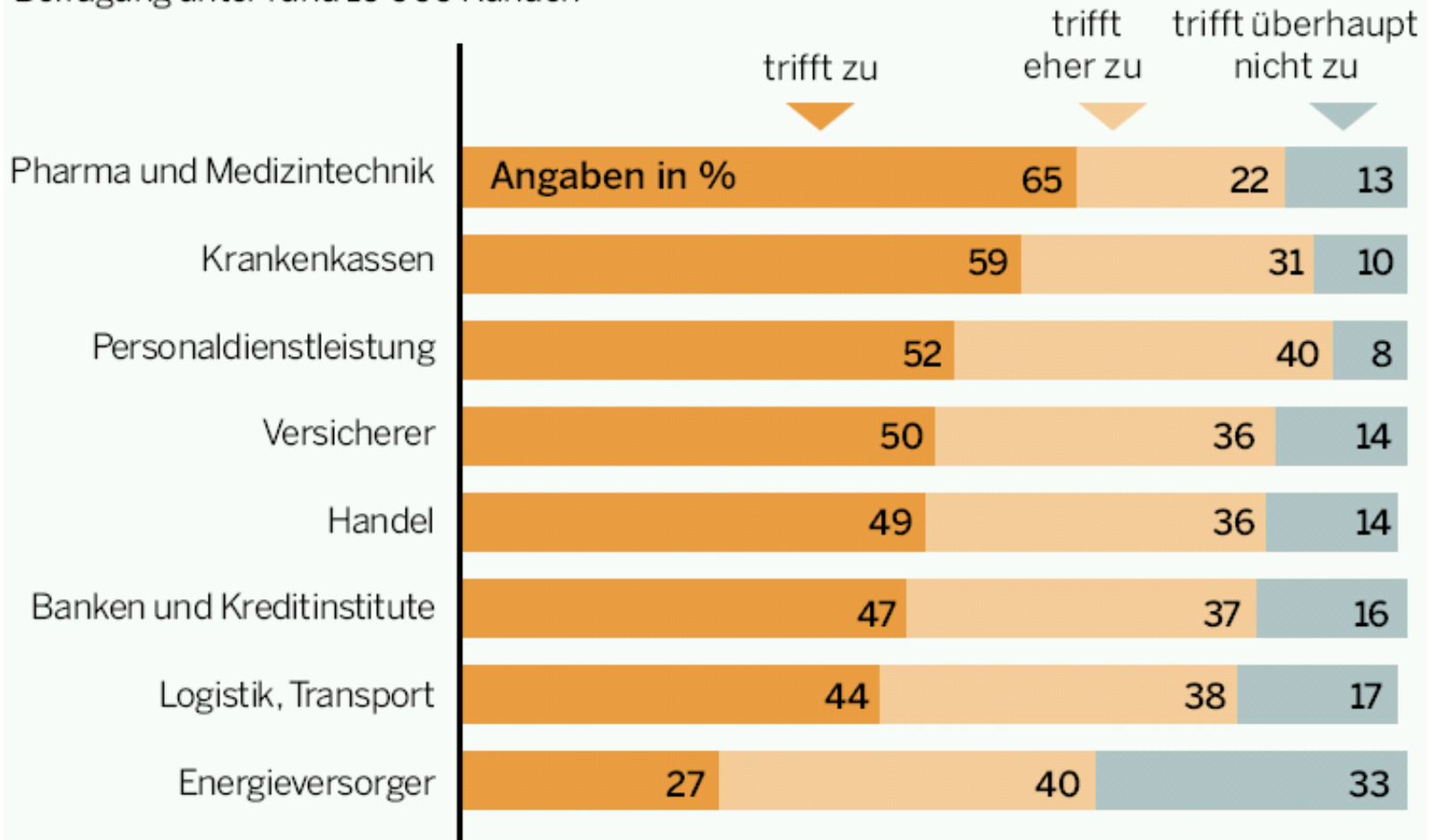
Mittel	Kundenorientierung	Mitarbeiterorientierung
Strategien / Planung	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenservice als strategisches Erfolgspotenzial - Kundenberatung als strategisches Erfolgspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte als strategisches Erfolgspotenzial - Aus- und Weiterbildung
Strukturen / Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> - großer Stellenwert des Außendienst - Bildung schlagkräftiger, kleiner, dezentraler Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Laufende Überprüfung, ob der richtige Mann am richtigen Ort - hoher Stellenwert des Personalwesens - direkte Kommunikationswege - ausgebaute Sozialleistungen
Führungs-instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbezogene Merkmale in der Qualifikation - Ausbildungsschwergewicht in der Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Management- Development - Beurteilungs- und Qualifikationssystem
Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> - Cross selling einführen - Betriebsführungen, Meetings, Seminare für Kunden - Kundenvorschlagswesen einführen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung Arbeitsplätze - Flexible Arbeitsformen - Betriebsklimauntersuchungen - Laufbahnberatung einführen

Erfolge der Realisation

Deutliche Unterschiede zwischen den Branchen

Fühlen Sie sich von dem Unternehmen stets fair behandelt?

Befragung unter rund 10 000 Kunden



Handelsblatt | Quelle: Faktenkontor

Corporate Governance

-

Property-Rights-Ansatz
Prinzipal-Agent-Theorie

Property-Rights-Ansatz

Property Rights ...

(Verteilung der Verfügungsgewalt über Eigentumsrechte)

sind die an einem materiellen oder immateriellen Wirtschaftsgut aufgrund von Gesetzen oder Verträgen ausübbar Rechte und Pflichten

✚ Nutzungsrecht

✚ Veränderungsrecht

✚ Gewinnaneignungsrecht

✚ Liquidationsrecht

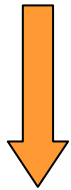
Koordinationsrechte

Residualansprüche

(Residuum als Rest, der nach Abzug aller vertraglich und gesetzlich fixierten Ansprüche auf den Produktionswert übrig bleibt)

Verteilung der Property Rights in Publikumsaktiengesellschaften

Koordinationsrechte



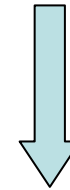
Übertragung /
Abtretung auf

(angestellte) Manager

- zeitlich begrenzt
(Anstellungsvertrag)

Residualansprüche

Verteilung auf



Aktionäre

- zeitlich unbegrenzt
- Verteilung auf eine
Vielzahl von EK-Gebern

Spezialisierte Rollenverteilung: Koordinationsrechte und Residualansprüche in unterschiedlichen Händen

Wirkungen

+ positiv

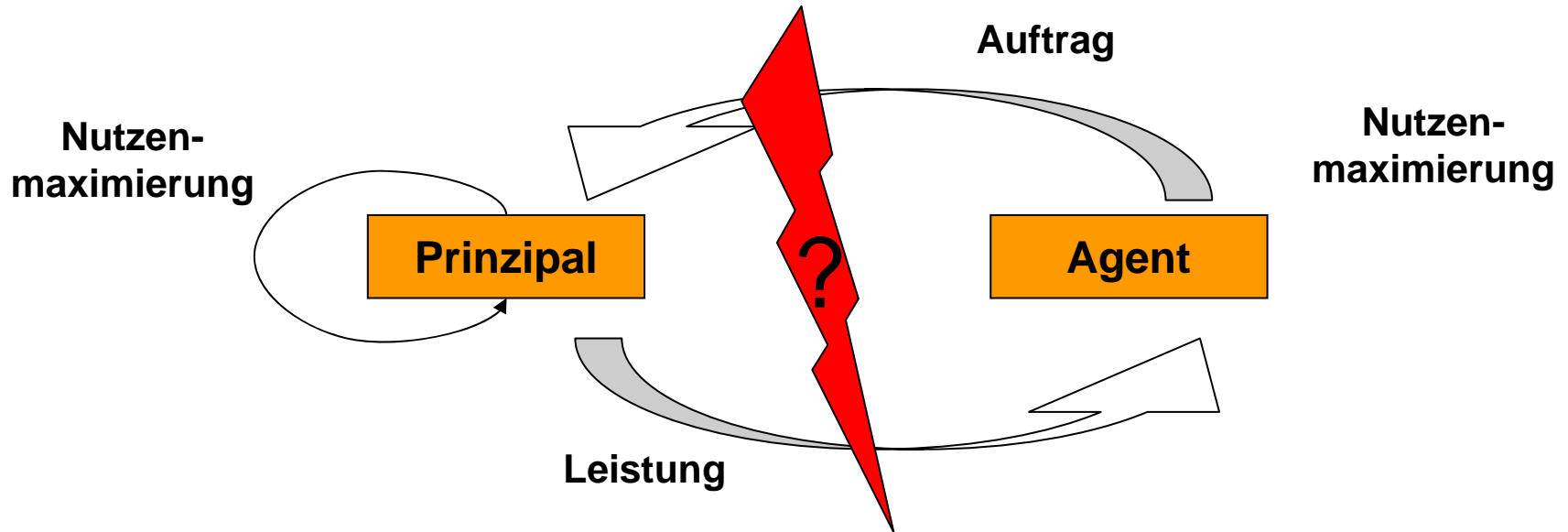
- Umgang mit Risiko
- Nutzung von Spezialisierungsvorteilen,
- Finanzierung unternehmensspezifischer Assets

- negativ

Durch die Trennung der Residualansprüche von den Koordinationsrechten entsteht das so genannte

Prinzipal-Agenten-Problem

Prinzipal-Agent-Theorie



Interessendivergenz / Zielkonflikt

Ungleiche Informationsverteilung

- hidden information
- hidden action

Annahmen

- Prinzipal beauftragt Agent, eine Leistung für ihn zu erbringen
- Agent hat Handlungsspielräume und eigene Interessen sowie den besseren Informationsstand und kann dies opportunistisch zu Lasten von P nutzen
- Prinzipal kann die Leistung des Agenten nicht vollständig und nicht kostenlos beobachten und weiss zudem nicht, inwieweit das Ergebnis von dessen Leistung oder anderen Einflussfaktoren abhängt

Inwieweit verfolgen Manager eigene Interessen auch auf Kosten der Halter der Residualansprüche und wie können sie daran gehindert werden ?

Prinzipal-Agent-Theorie

- Wie sollte die vertragliche Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) bei Informationsasymmetrie gestaltet sein?

- Um Principal-Agent-Probleme zu lösen, entstehen Agenturkosten:
 - Überwachungskosten für den Prinzipal
 - Bindungs- bzw. Signalisierungskosten für den Agenten
 - Residual- bzw. Wohlfahrtsverluste (i. S. v. Opportunitätskosten)

? Institutionen zur Managementdisziplinierung ?



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**