

# Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.1

## Diskussionsfragen

Lösung 1:

### Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz

Als Orientierungsmaßstab erscheint der **Shareholder-Ansatz** geeignet:

- Den Interessen der Anspruchsgruppen, also den Interessen der Eigentümer („Shareholder“) wird höchste Priorität eingeräumt.
- In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem leitet sich die Legitimation zur Vorgabe von Unternehmenszielen aus dem Eigentum am Unternehmen ab.
- Das oberste Unternehmensziel ist dann die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert darstellt, den das Unternehmen für seine Eigentümer besitzt.

Pro:

- Shareholder sind die einzige Interessengruppe, die nur Anspruch auf ein unsicheres Residuum aus der Unternehmenstätigkeit hat- den Gewinn eines Unternehmens. Dieses unsichere Residuum ergibt sich nach Abzug aller fixen Verpflichtungen gegenüber den Personen aus den anderen Gruppen. Insofern sind die Eigentümer in besonderer Weise von den Unternehmensentscheidungen betroffen.
- Das Unternehmen- und damit auch jede Beziehung zwischen dem Unternehmen und einer anderen Interessengruppe- kommt erst dadurch zustande, dass es Eigentümer gibt, die bereit sind, ein Unternehmen zu gründen und das unternehmerische Risiko zu tragen.
- Der Shareholder Value ist für Unternehmen ein operationales Zielkonzept, da sich die Konsequenzen aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen letztlich in Zahlungsgrößen ausdrücken lassen. Der Shareholder Value bemisst sich aus Sicht der Eigentümer nach den Zahlungen, die sie in Zukunft von dem Unternehmen erwarten und die sich im Marktwert des Unternehmens niederschlagen. Aber auch aus Unternehmenssicht lassen sich Zahlungsgrößen ermitteln, auf deren Basis der Shareholder Value bestimmt werden kann.
- Trotz Shareholder-Orientierung bleiben die Interessen aller anderen Anspruchsgruppen nicht unberücksichtigt. Langfristig kann ein Unternehmen nämlich nur dann existieren- und somit Wert für seine Eigentümer schaffen-, wenn sich keine der anderen Interessengruppen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, von dem Unternehmen abwendet. Es muss damit auch im Interesse der Eigentümer sein, den Zielen der anderen Anspruchsgruppen in befriedigendem Umfang zu entsprechen. Das Konzept des Shareholder Value stellt somit kein vollkommen einseitiges und kurzfristiges, sondern in seiner Anlage durchaus umfassendes Zielkonzept dar.
- Eine Orientierung an den Eigentümerinteressen stellt heute für viele Unternehmen, insbesondere für größere und börsennotierte, eine Notwendigkeit dar, die sich aus Veränderungen in der Weltwirtschaft und einem damit einhergehenden Einflusszuwachs der Anteilseigner ergibt. Treiber dieser Veränderungen sind zum einen die *Globalisierung* sowohl der

Absatz- als auch der Kapitalmärkte und zum anderen das verstärkte Auftreten von *institutionellen Investoren*. So erhöht die Globalisierung der Absatzmärkte in vielen Branchen den Kapitalbedarf von Unternehmen, da verstärkt Akquisitionen und andere Investitionen erforderlich sind. Gleichzeitig gibt die Globalisierung der Kapitalmärkte Investoren die Möglichkeit, ihr Kapital viel schneller und günstiger als jemals zuvor in diejenigen Regionen der Welt zu verlagern, in denen die höchsten Renditen erzielt werden können. Zusätzlich treten – vor allem getrieben durch die Privatisierung der Altersvorsorge, die nicht nur in Deutschland zu einem immer wichtigeren Thema wird – in jüngster Zeit in stärkerem Maße institutionelle Investoren, d.h. Investmentfonds, aber auch Private-Equity-Fonds oder Hedge-Fonds, auf den Kapitalmärkten auf. Allein aufgrund der Höhe ihrer Investitionen in einzelne Unternehmen sind diese Spieler in der Lage, einen Einfluss auf die Führung von Unternehmen im Sinne einer stärkeren Orientierung am Shareholder Value auszuüben.

- Ein Unternehmen, das sich angesichts dieser Veränderungen dennoch nicht an Eigentümerinteressen orientiert, sieht sich drei wesentlichen Risiken ausgesetzt. So wird es für ein solches Unternehmen zunehmend schwerer, frisches Eigenkapital zu erhalten, da es für Investoren nicht attraktiv ist, in dieses Unternehmen zu investieren. Probleme bei der Eigenkapitalaufnahme wiederum verringern die Möglichkeit des Unternehmens, in eine Verbesserung seiner Wettbewerbsposition zu investieren. Unter der Annahme, dass Konkurrenten in der Lage sind, weiter zu investieren, wird sich die relative Wettbewerbsposition des Unternehmens in der Folgezeit verschlechtern. Daraus ergeben sich zurückgehende Gewinne, zurückgehende Aktienkurse, ein weiterer Attraktivitätsverlust des Unternehmens aus Sicht von Anteilseignern und schließlich wiederum sinkende Möglichkeiten zur *Eigenkapitalaufnahme*. Letztlich kann die Weigerung, sich am Shareholder Value zu orientieren, einen Teufelskreis einleiten, der langfristig zum Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt führt.
- Eine mangelnde Orientierung an Eigentümerinteressen hat auch für die Fähigkeit, Fremdkapital aufzunehmen, Folgen. Der Zinssatz, den ein Unternehmen für Fremdkapital, also z.B. Kredite und Anleihen, zahlen muss, wird nämlich zu einem erheblichen Teil von so genannten „Ratings“ bestimmt, die Agenturen wie Moody's oder Standard & Poor's für jedes größere Unternehmen durchführen. Die Fremdkapitalquote von Unternehmen ist dabei ein wichtiges Kriterium, das in die Bewertung der Kreditwürdigkeit eingeht. Eine zu starke Verschuldung führt dementsprechend zu einer Herabstufung des „Ratings“ und äußert sich in einem Risikozuschlag auf den Fremdkapitalzinssatz.
- Durch eine mangelnde Orientierung an Interessen der Eigentümer erhöht sich das Risiko einer Übernahme durch ein anderes Unternehmen.

Lösung 2:

### **Shareholder- oder Stakeholder-Ansatz für die QualityRent AG**

Auf den ersten Blick scheint die QualityRent der Stakeholder Orientierung zu folgen. Die Aspekte „zufriedene und treue Kunden“ und „hoch motivierte, zufriedene Mitarbeiter“ besitzen die höchste Priorität. Diese Orientierung an Kunden- und Mitarbeiterzielen hat zu einer sehr positiven finanziellen Entwicklung der QualityRent

beigetragen. Die institutionellen Investoren mahnen aber verstärkt in letzter Zeit an, dass die finanzielle Entwicklung noch besser sein könnte. Somit ist die QualityRent zu der Ansicht gelangt, den Interessen der Aktionäre in Zukunft stärker Rechnung zu tragen, vor allem, weil das Unternehmen in der nächsten Zeit eine Kapitalerhöhung zur Finanzierung des weiteren Wachstums plant.

Es wird sich also mehr an den Zielen der Shareholder orientiert, allerdings ohne die bisherigen Ziele aufzugeben. Daran wird deutlich, dass Shareholder- Orientierung nicht bedeuten muss, dass die Ziele anderer Interessengruppen vollkommen vernachlässigt werden. Vielmehr ist eine – im Sinne der Shareholder – positive finanzielle Entwicklung in der Regel nur dann zu erreichen, wenn auch Kunden, Mitarbeiter und andere Interessengruppen zufrieden gestellt werden – eine Ansicht, die auch Peter Körber immer wieder propagiert.

Lösung 3:

### **Das neue Leitbild der QualityRent AG**

Angesichts der Tatsache, dass nicht mehr nur Kunden und Mitarbeiter höchste Priorität bei der QualityRent AG besitzen, sondern auch Investoren und gesellschaftlichen Interessen höhere Bedeutung zukommen soll, haben Körber und seine Vorstandskollegen sich entschlossen, ein umfangreicheres Unternehmensleitbild für die QualityRent AG zu entwerfen, das ihnen und allen Mitarbeitern des Unternehmens als Orientierungspunkt für zukünftiges Handeln dienen kann. Dieses Leitbild hat folgenden Wortlaut:

Peter Körber hat die Vision: dass der Name QualityRent eines Tages in Europa als Synonym für automobile Freizeitevents und Luxus rund ums Automobil steht. Gleichzeitig ist er von Herzen gern Unternehmer. Für ihn ist sein Unternehmen quasi seine Familie, und das bedeutet, dass es natürlich unterschiedliche Meinungen und auch einmal einen Konflikt geben darf, dass aber dabei alle Familienmitglieder, also alle Mitarbeiter der QualityRent AG, fair miteinander umgehen müssen und letztlich einer für den anderen da zu sein hat. Außerdem – und das ist Peter Körber besonders wichtig – soll diese Familie durch gemeinsame Werte vereinigt werden, nämlich die Begeisterung für das Automobil und das Streben nach höchstem Service für den Kunden.

Laut Körber sind die Werte und Visionen von den Mitarbeitern weitgehend verinnerlicht, trotzdem gerät die Vision des Unternehmens im Tagesgeschäft angesichts der zunehmend komplexen Entscheidungen, die zu treffen sind, manchmal ein wenig in Vergessenheit. Um Entscheidungen in Zukunft schneller und sicherer treffen zu können, haben die drei Vorstände die Vision und die zentralen Werte des Unternehmens schriftlich in einem Unternehmensleitbild niedergelegt. Dieses Leitbild definiert klar, was das Kerngeschäft der QualityRent AG ist, welche besonderen Kompetenzen das Unternehmen besitzt und für welche Werte es steht. Das Kerngeschäft der QualityRent AG ist die Gestaltung der Freizeit für die europäische Elite in den Bereichen Mobilität, Kultur und Sport. Als zentrale Kompetenzen des Unternehmens erkannten sie die Kreativität, das Engagement und die automobilen Kompetenz ihrer Mitarbeiter, und besondere Wertschätzung sollte das

Unternehmen nach Ansicht des Vorstands Kunden, Mitarbeitern, der europäischen Gesellschaft und Investoren entgegenbringen.

Das Leitbild des Unternehmens wurde an alle Mitarbeiter der QualityRent AG verteilt und an prominenter Stelle in allen Büros und Werkstätten des Unternehmens aufgehängt. In vielen Gesprächen hat Peter Körber von Mitarbeitern, aber auch von Kunden und verschiedenen Investoren inzwischen ein sehr positives Feedback auf dieses Leitbild bekommen. Den Mitarbeitern des Unternehmens gibt das Leitbild eine noch klarere Orientierung für ihr Handeln, und auch für Externe ist nun noch transparenter, wofür die QualityRent AG steht. Selbst Peter Körber hat den Eindruck, dass ihm nun, da die zentralen Ziele einmal schriftlich fixiert sind, Entscheidungen etwas leichter fallen.

Langfristig sollte sich laut Leitbild das Unternehmen an allen Interessengruppen orientieren. Das Unternehmen soll für die Mitarbeiter der beste Arbeitgeber sein, den Investoren die bestmögliche Verzinsung gewährleisten und den Kunden außergewöhnliche Leistungen auf höchstem Niveau bieten.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.2

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Trennungsmodell vs. Vereinigungsmodell: Unterschiede zwischen den beiden Modellen**

Die wesentlichen Regelungen der auf dem Vereinigungsmodell beruhenden Unternehmensverfassung und ihre Unterschiede gegenüber dem Trennungsmodell sollen hier anhand der amerikanischen Stock Corporation kurz dargestellt werden.

Die Verfassung der *amerikanischen Stock Corporation* beruht ebenso wie die deutsche Unternehmensverfassung auf gesetzlichen Regelungen sowie privatrechtlichen Vereinbarungen, die im Gründungsvertrag (Charter) und in der Geschäftsordnung (By-laws) niedergelegt werden. Im Gegensatz zur deutschen Unternehmensverfassung sieht die amerikanische Unternehmensverfassung, die auch *Board-Verfassung* genannt wird, eine zwingende Trennung zwischen einem Leitungs- und einem Kontrollorgan nicht vor, sondern weist mit dem so genannten „Shareholders' Meeting“ und dem „Board of Directors“ lediglich zwei Organe auf.

Das Shareholders' Meeting entspricht in seinen Rechten und Pflichten weitgehend der Hauptversammlung, das heißt es ist unter anderem für die Wahl der Mitglieder des Board of Directors, für Veränderungen im Gründungsvertrag oder für Entscheidungen über außerordentliche Angelegenheiten wie die Auflösung oder Fusion des Unternehmens zuständig. Das Board of Directors unterscheidet sich jedoch vom Vorstand oder Aufsichtsrat nach deutschem Trennungsmodell, da es sowohl Geschäftsführungs- als auch Kontrollfunktionen wahrnimmt.

Das Board of Directors setzt sich aus unternehmensinternen Mitgliedern, so genannten Inside Directors, und externen Mitgliedern, so genannten Outside Directors, zusammen. Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Board, wie nach deutschem Recht im Aufsichtsrat vorgesehen, existiert nicht. Das Board of Directors hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen fungiert es als Treuhänder der Eigentümerinteressen und übernimmt damit Kontrollaufgaben. Zum anderen hat es die Aufgabe, das Unternehmen zu leiten und nach außen zu vertreten und übernimmt damit eine Management-Funktion. Im Einzelnen ist das Board of Directors unter anderem für die Festlegung der Unternehmensstrategie, für die Entscheidung über die Gewinnverwendung, für die Berichterstattung gegenüber den Anteilseignern und für die Berufung der so genannten „Officers“ zuständig. Damit übernimmt das Board of Directors sowohl Aufgaben, die nach dem deutschen Trennungsmodell dem Vorstand zufallen, als auch solche, die nach deutschem Modell der Aufsichtsrat wahrnimmt.

Unterstützt wird das Board of Directors bei seiner Arbeit durch die so genannten Officers des Unternehmens, wie zum Beispiel den Chief Executive Officer (CEO), den Chief Operating Officer (COO), den Chief Finance Officer (CFO) oder den Chief Information Officer (CIO). Bei diesen Officers handelt es sich um Top-Manager des Unternehmens, die Mitglied des Board sein können, aber nicht unbedingt sein müssen. Sie übernehmen – ähnlich wie der Vorstand nach deutschem Modell –

Führungsaufgaben im Unternehmen. Trotz dieser vorstandsähnlichen Funktion stellen sie jedoch kein eigenständiges Organ des Unternehmens dar.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das Board of Directors Ausschüsse oder Komitees bilden, die Management- oder Treuhandaufgaben übernehmen. Häufig eingerichtete Komitees sind das Executive Committee, das in der Regel die Geschäftsführung wahrnimmt, das Audit Committee, das die Abschlussprüfung vorbereitet, und das Nominating and Compensation Committee, das sich mit der Anwerbung und Vergütung von Top-Managern beschäftigt.

Insgesamt weisen das angelsächsische Vereinigungsmodell der Unternehmensverfassung und das deutsche Trennungsmodell deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung der wesentlichen Leitungs- und Kontrollorgane auf. Angesichts der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten vieler Unternehmen zeichnet sich jedoch eine langsame Konvergenz der Modelle ab.

Lösung 2:

### **Principal Agent Theorie**

Die zentrale Frage der Unternehmensverfassung ist, wie der Einfluss der Eigentümer auf Leitung und Kontrolle ihres Unternehmens geregelt werden sollte. Eine wichtige theoretische Grundlage für die Beantwortung dieser Frage ist die so genannte *Principal-Agent-Theorie*.

Für die Gestaltung der Unternehmensverfassung folgt aus der Principal-Agent-Theorie, dass Regelungen geschaffen werden müssen, durch die gewährleistet wird, dass das Unternehmen tatsächlich im Interesse seiner Eigentümer geführt wird. Im Falle eines Einzelunternehmens und einer Personengesellschaft wie der OHG ist dies relativ unproblematisch realisierbar, da die Eigentümer alle wirtschaftlichen Entscheidungen selbst treffen und auch die daraus resultierenden Folgen tragen. In diesem Fall liegt eine Einheit von Entscheidungsrechten und Eigentum am Unternehmen vor. Dementsprechend sind keine komplizierten Regelungen zur Sicherung des Eigentümereinflusses bei diesen Unternehmenstypen notwendig. Eine Trennung von Verfügungsgewalt und Eigentum liegt dagegen bei einer Kapitalgesellschaft vor. Hier fallen die Geschäftsführung und das Eigentum am Unternehmen auseinander. Dementsprechend muss bei der Gestaltung der Unternehmensverfassung dafür Sorge getragen werden, dass die Manager, die das Unternehmen im Auftrag der Eigentümer führen, auf die Eigentümerinteressen verpflichtet werden. Zu diesem Zweck ist im deutschen Trennungsmodell ein Aufsichtsrat vorgesehen, der die Überwachung der Unternehmensführung übernimmt. Im angelsächsischen Vereinigungsmodell wird dagegen stärker auf die Selbstkontrolle durch das Board of Directors und die Schaffung von Anreizen über eine wesentlich höhere variable Vergütung von Führungskräften gesetzt.

Lösung 3:

**„Deutsche Corporate Governance“**

Deutsche Konzerne sind zu wenig an den Interessen von Anlegern orientiert.

1. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer führt zu einer unzureichenden Shareholder Orientierung
  - Durch die zu starke Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Managementfragen werden potentielle Investoren abgeschreckt und die Kapitalbeschaffung wird zunehmend schwieriger für Unternehmen.
  - Es kann aber auch effizient für Unternehmen sein, wenn Mitarbeiter an bestimmten Dingen der Managementtätigkeit mitbeteiligt sind. D.h. durch betriebliche Mitbestimmung können die Interessen der Arbeitnehmer besser berücksichtigt werden und die Arbeitnehmer sind zufriedener und arbeiten effizienter.
2. Starke Überkreuzverflechtung deutscher Unternehmen
  - Starke Überkreuzverflechtungen fördern das harmonische Verhalten.
  - Durch die starken Verflechtungen werden aber auch Übernahmen verhindert.
3. Großer Einfluss der Banken
  - Laut Statistiken dominieren die Banken mit ihren Stimmrechtsanteilen die Hauptversammlung, somit können sie einen gezielten Richtungsdruck auf Unternehmen ausüben, der oft nicht zielkonform mit den restlichen Zielen der Unternehmen ist.
4. Interessenskonflikte zwischen den Aufsichtsräten
  - Beispielsweise bei der Fusion von Thyssen und Krupp
5. Konzerne werden unzureichend kontrolliert, da Aufsichtsräte zu selten tagen und zu wenig Einblick in die Geschäftstätigkeit von Unternehmen besitzen.
  - Siehe die Managementkandale wie bei der Bremer Vulkan, der Metallgesellschaft, FlowText, Philipp Holzmann, der Kirch-Gruppe oder Comroad.

Gegenmaßnahmen:

Durch die Veränderung der deutschen Corporate Governance sollen die Aktionäre gestärkt werden und die Kontrolle verbessert werden.

Zu nennen ist in diesem Zusammenhang zunächst das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmenssektor (*KonTraG*) von 1998. Das KonTraG zielt vor allem darauf ab, die Kontrollfunktion von Aufsichtsrat und Hauptversammlung zu stärken sowie die Qualität der Abschlussprüfung zu verbessern. Darüber hinaus reduzieren die Regelungen dieses Gesetzes den Einfluss der Banken und verpflichten Unternehmen zur Einführung eines Risikomanagement und Frühwarnsystems.

Zusätzlich entwickelte eine Regierungskommission unter Vorsitz des Aufsichtsratsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, Gerhard Cromme, auf Basis von Vorarbeiten zahlreicher anderer Kommissionen den so genannten „Deutschen

Corporate Governance Kodex“ (DCGK). Dieser Kodex liegt seit Beginn des Jahres 2002 vor, und Vorstände börsennotierter deutscher Unternehmen sind auf Basis des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPubG) von 2002 verpflichtet, jährlich zu erklären, inwieweit sie den Verhaltensregeln des DCGK entsprechen. Der DCGK enthält Muss-, Soll- und Kann-Vorschriften zu sechs wesentlichen Feldern der Leitung und Kontrolle von Unternehmen:

- *Aktionäre und Hauptversammlung:* Der Kodex sieht unter anderem vor, dass jede Aktie grundsätzlich eine Stimme auf der Hauptversammlung gewährt und dass Hauptversammlungen über das Internet übertragen werden können.
- *Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat:* Der DCGK regelt unter anderem, dass der Aufsichtsrat die Berichtspflichten des Vorstands festlegen soll und auch ohne den Vorstand tagen kann.
- *Vorstand:* Unter anderem wird geregelt, dass Vergütungen von Vorständen im Detail, das heißt individualisiert, veröffentlicht werden sollen.
- *Aufsichtsrat:* Der DCGK fordert unter anderem, dass der Aufsichtsrat Ausschüsse bilden soll und dass die Vergütung von Aufsichtsräten sich auch am Unternehmens-erfolg orientieren soll.
- *Transparenz:* Zur Verbesserung der Transparenz sieht der Kodex unter anderem vor, dass alle Aktionäre gleichmäßig informiert werden sollen.
- *Rechnungslegung/Prüfung:* Im Bereich der Rechnungslegung fordert der DCGK unter anderem die Beachtung internationaler Rechnungslegungsvorschriften.

Insgesamt führt die Diskussion um die Corporate Governance in Deutschland, die in ähnlicher Form auch in anderen Ländern geführt wird, zu einer langsamen Verbesserung von Kontrolle und Shareholder Orientierung in deutschen Unternehmen. Damit verbunden ist auch eine langsame Annäherung der Vorschriften für die Gestaltung der Unternehmensverfassung im internationalen Rahmen.



# Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 2.3

## Diskussionsfragen

Lösung 1:

### **Die Unternehmenskultur der QualityRent AG**

#### 1. Unternehmenskultur der QualityRent nach Schein

##### 1. Grundannahmen:

- „Unsere Kunden sind stets die wichtigsten Personen, wo auch immer wir ihnen begegnen.“
- Kunden- und Qualitätsorientierung sind integrale Bestandteile der Unternehmenskultur.

##### 2. Werte und Normen

- Bestmögliche Befriedigung der Kundenbedürfnisse an erster Stelle
- Begeisterung für das Automobil „Unsere Mitarbeiter brauchen Benzin im Blut, damit sie die Liebe unserer Kunden zu exklusiven Fahrzeugen verstehen und immer wieder aufs Neue wecken können“
- Ständige Qualitätsorientierung
- Kosteneinhaltung und Prozesseffizienz

##### 3. Artefakte

- Die Mitarbeiter treten stets mit Sorgfalt und Umsicht gegenüber den Kunden auf.
- Nach Außen hin repräsentiert sich die QualityRent als ein sehr professionelles und serviceorientiertes Unternehmen, in dessen Mittelpunkt eindeutig die bestmögliche Befriedigung des Kunden steht
- Die Mitarbeiter sind immer hundertprozentig auf alle Einsätze vorbereitet.

#### 2. Unternehmenskultur der QualityRent nach Deal/Kennedy

Laut Deal/Kennedy hat die QualityRent eine Unternehmenskultur der „Harte Arbeit/ Viel Spaß“. Die Mitglieder der QualityRent übernehmen eher kleine Risiken und erhalten ein schnelles Feedback über den Erfolg von getroffenen Entscheidungen. Ausgeprägte Teamorientierung wie sie bei der QualityRent vorzufinden ist, die sich in einer unkomplizierten Zusammenarbeit im Team und vielen gemeinsamen Aktivitäten und ungezwungenen Festen manifestiert, ist einer der Fixpunkte der Kultur. Einen anderen Schwerpunkt stellt die in der QualityRent sehr stark ausgeprägte Kundenorientierung dar. Diese Kundenorientierung wird durch die Vorstellung gespeist, dass die Umwelt viele Chancen bietet, die es zu nutzen gilt. Die Mitarbeiter müssen hart arbeiten und dabei immer hundert Prozent leisten, aber dafür genießen sie den Teamzusammenhalt und die ausgeprägte Mitarbeiterorientierung der QualityRent.

## Lösung 2:

### **Die Stärke der Unternehmenskultur der QualityRent AG**

Peter Körber ist stolz darauf, dass er es geschafft hat, Qualitäts- und Kundenorientierung so tief in seinem Unternehmen zu verankern. Die Werkstätten des Unternehmens sind genauso gepflegt wie die Automobile, und den Kundenbetreuern ist ihre Freude bei jedem Gespräch mit einem Kunden regelrecht anzumerken. Auch intern hat diese starke Unternehmenskultur sehr positive Auswirkungen. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens funktioniert hervorragend und Qualitätskontrollen sind kaum notwendig. Denn wenn einmal ein neuer Mitarbeiter nicht ganz perfekt arbeitet, ist sofort ein erfahrener Kollege zur Stelle, der aushilft. Auch über die Motivation seiner Mitarbeiter kann Peter Körber nicht klagen – ganz im Gegenteil: Viele seiner Leute muss er abends nach Hause schicken. Allerdings – und das gibt Peter Körber manchmal zu denken – sind seine Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gerade sehr offen für Veränderungen. So stieß Stephanie Lackmann mit ihrem Versuch, Bilder und Modelle von Automobilen aus ihrem Unternehmensbereich zu entfernen, auf sehr starke Ablehnung. Peter Körber hat hier den Forderungen seiner Mitarbeiter nachgegeben, obwohl auch er schon manchmal darüber nachgedacht hat, das Unternehmen stärker von Automobilen zu lösen.

Peter Körber sieht in jüngster Zeit recht deutlich, dass die QualityRent AG eine Größe und Komplexität erreicht hat, die eine Kulturanpassung unumgänglich macht. Bisher ist das Unternehmen immer noch vom Geist der Gründungsjahre, von hoher Qualitäts- und Kundenorientierung, geprägt. Klaus Willmann, der Leiter des Bereichs Finanzen und Controlling, hat den Vorstand jedoch schon seit längerer Zeit darauf aufmerksam gemacht, dass die Kosten des Unternehmens aus dem Ruder zu laufen drohen, wenn nicht ein stärkerer Fokus auf Kostentransparenz und Kosteneinhaltung gelegt wird. Peter Körber sieht diese Gefahr ebenfalls recht deutlich; allerdings sträubt er sich bislang dagegen, Kostentransparenz und Kosteneinhaltung als zentrale Zielvorgaben für das Unternehmen auszurufen, weil er fürchtet, dass dadurch die Kreativität und das Qualitäts- und Kundenbewusstsein seiner Mitarbeiter leiden könnten. Deshalb setzt er eher auf eine graduelle Kulturanpassung. Mit Klaus Willmann hat er vereinbart, dass dieser als „Mr. Kosteneinhaltung“ des Unternehmens – also als eine Art Change Agent – das Bewusstsein für die Bedeutung von Kosten im Unternehmen verankert und dass gleichzeitig Peter Körber selbst das Thema Kosten neben Qualität und Kundenorientierung immer stärker in seine eigene Kommunikation einfließen lässt. So hofft er, das Bewährte der bisherigen Kultur zu erhalten und gleichzeitig eine notwendige Kulturanpassung zu erreichen.

Der andauernde Unternehmenserfolg der QualityRent konnte jedoch zum größten Teil dadurch erlangt werden, dass sich das Unternehmen so konsequent an seinem Unternehmensziel- der bestmöglichen Kundenbefriedigung durch konsequente Kunden-, Qualitäts- aber auch starker Mitarbeiterorientierung – festgehalten hat.

Lösung 3:

**Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Unternehmenserfolg und Unternehmenswandel anhand ausgewählter Beispiele**

Katholische Kirche: veraltet, kein Wandel -> kein Erfolg

Siemens AG:

[http://books.google.de/books?id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C\\_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-YXzDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=fEYW9C4rv2YC&printsec=frontcover&dq=unternehmenskultur+siemens&source=bl&ots=wQz588Nc5f&sig=x3XS3Bae76gdFSySG43f6C_OTm0&hl=en&ei=05IATc22HYXMswbl-YXzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false)

Deutsche Fußballnationalmannschaft: Einheit, Zusammengehörigkeit -> Erfolg