

1.1 Normative Unternehmensführung bei der Eder Möbel GmbH

*Fallstudie von
Prof. Dr. Ralf Dillerup, Hochschule Heilbronn*



Im Überblick

Lernziel:	Verständnis für die Bedeutung und die Zusammenhänge normativer Unternehmensführung
Einordnung:	Normative Unternehmensführung (Kap. 2)
Stichworte:	Elemente normativer Unternehmensführung, Unternehmensphilosophie, Vision, Unternehmenspolitik, Unternehmensziele, Unternehmensmission, Unternehmenskultur, Unternehmensverfassung

Diese Fallstudie befasst sich anhand des fiktiven Unternehmens *Eder Möbel GmbH* mit den Elementen normativer Unternehmensführung und deren Zusammenhängen. Normative Fragen der Unternehmensführung bilden die Ausgangsbasis für alle strategischen Überlegungen und Handlungen. Im System der Unternehmensführung ist die normative Ebene die Spitze der Pyramide, nach der sich allen anderen Ebenen ausrichten (vgl. Abb. 1.1.1). In der Fallstudie erläutert der Eigentümer und Geschäftsführer der *Eder-Unternehmensgruppe* einem neuen Geschäftsführer, nach welchen normativen Grundsätzen das Unternehmen zu führen ist. Der Leser soll die angesprochenen Aspekte systematisieren sowie auf Vollständigkeit und Konsistenz prüfen.

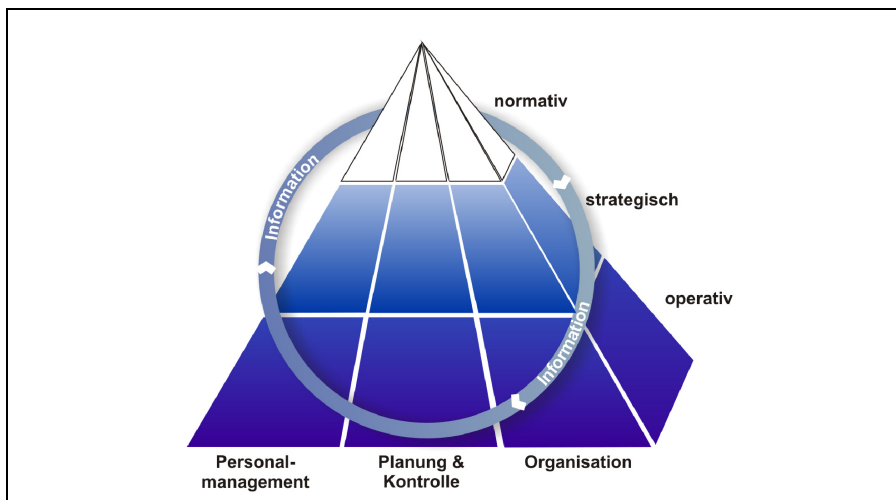


Abb. 1.1.1: Einordnung der Fallstudie in das System der Unternehmensführung

Die *Eder Möbel GmbH* ist ein fiktives Unternehmen, das nicht nur in dieser Fallstudie, sondern auch in den Fallstudien zur wertorientierten Unternehmensführung (vgl. Kap. 2.1) und zur strategischen Planung (vgl. Kap. 3.1) behandelt wird. Sie ist das Stammhaus der *Firmengruppe Eder*, die aus mehreren Unternehmen unter der Leitung des Inhabers und Geschäftsführers *Erwin Eder* besteht. Die Firmengruppe erzielte im letzten Geschäftsjahr mit rund 200 Mitarbeitern einen Umsatz von 60 Mio. Euro.

Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1921 durch *Paul Eder*, dem Großvater des heutigen Geschäftsführers. Er war der Erfinder des klappbaren Gartenstuhls und hat sich diese Innovation auch patentrechtlich schützen lassen. Die zunächst recht positive Entwicklung des Unternehmens wurde durch den zweiten Weltkrieg abrupt gestoppt und der Betrieb auf die Produktion von Feldbetten und -stühlen ausgerichtet. *Paul Eder* fiel im Krieg und hinterließ mit *Erwin Eder* ein Kind, welches mit tatkräftiger Unterstützung seiner Mutter und Witwe *Erna Eder* das Unternehmen 1946 wieder belebte. Im Jahr 1968 übergab *Erwin Eder Senior* das Unternehmen an seinen Sohn *Erwin Eder Junior*.

Der Junior führt seitdem als Vollblutunternehmer die Geschäfte. Er setzte neue Werkstoffe ein, führte das Unternehmen in immer neue Größenordnungen und hat mit seiner Schwester *Helga* die Familieninteressen geordnet. Beiden Kindern von *Erwin Eder Senior* gehören 50% der Gesellschaftsanteile am Unternehmen. Allerdings liegen 100% der Stimmrechte bzw. des Einflusses bei *Erwin Eder Junior*, der sich als Bewahrer der Familientradition versteht und im Sinne von *Paul* und *Erwin Eder sen.* das Unternehmen weiter führt. Dabei hat die Verpflichtung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden und Mitarbeitern im Zweifelsfall immer Vorrang vor Familieninteressen. Sowohl *Erwin Eder*, der im unterneh-

mensinternen Sprachgebrauch immer nur als *EE* bezeichnet wird, als auch *Helga* entziehen dem Unternehmen nur selten Kapital und reinvestieren nahezu alle Gewinne. „Tradition verpflichtet“ pflegt *Erwin Eder* dazu zu sagen. Bei wichtigen Entscheidungen wird häufig darüber diskutiert, wie *Erwin Eder sen.* oder *Paul Eder* entschieden hätten.

Wichtige Meilensteine der Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 1.1.2) waren auch die Jahre 2004 und 2005. Mit dem Erwerb der *Schlummer GmbH* wurde das Sortiment zielgerichtet um Komplettbetten ergänzt. Das Bettengeschäft der *Schlummer GmbH* war eine günstige Gelegenheit, das Gesamtgeschäft auf mehrere Säulen zu stellen. Die Alteigentümerin und Mitgründerin der *Schlummer GmbH*, *Susi Schlummer*, bot das Unternehmen zum Kauf an, da ihr Mann aufgrund eines Verkehrsunfalls pflegebedürftig wurde. *Susi Schlummer* bleibt weiterhin Geschäftsführerin der *Schlummer GmbH*, wird jedoch durch die neu gegründeten Gesellschaften für Service und Entwicklung bzw. Design sowie durch *Erwin Eder* selbst tatkräftig unterstützt.

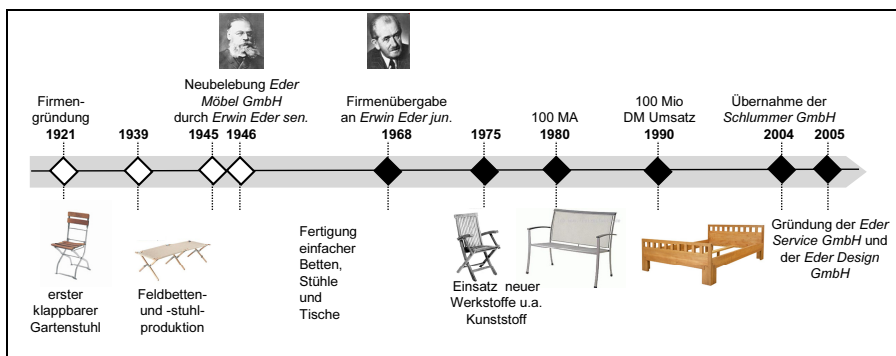


Abb. 1.1.2: Meilensteine in der Entwicklung der Eder Gruppe

Das Stammhaus der Unternehmensgruppe, die *Eder Möbel GmbH*, entwickelt, produziert und vertreibt Gartentische in den Modellen „Luxus“ und „Standard“. Diese werden direkt an den Einzelhandel vertrieben (Kaufhäuser, Discounter, Möbelgeschäfte). Beide Tische haben einen Röhrenstahlrahmen, auf dem die Tischplatte aufliegt und aus dem auch die Tischbeine geformt sind. Die Oberteile bestehen aus einer mit Vinyl bezogenen Sperrholzplatte. Das Unternehmen ist funktional organisiert. Die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Verwaltung werden jeweils von einer Führungskraft geleitet. Das Organigramm des Unternehmens zeigt Abb. 1.1.3. Seit Jahren wird das Stammhaus *Eder Möbel GmbH* von *Erich Nergisch* als Geschäftsführer geleitet. Er besitzt das uneingeschränkte Vertrauen von *Erwin Eder*. Auch schätzt *Eder* seinen Geschäftsführer *E. Nergisch* als erfolgreiche und unternehmerisch denkende Führungskraft.

Neben der *Eder Möbel GmbH* gehört zur Unternehmensgruppe auch das Tochterunternehmen *Schlummer GmbH*. Es bietet Komplettbetten bestehend aus Rahmen, Bettgestell, Lattenrost und Matratze an. Die angebotenen Modelle unterscheiden sich vor allem durch das Design und Material des Bettgestells sowie durch den verwendeten Matratzentyp. *Susi Schlummer* hat das Unternehmen vor 15 Jahren aufgebaut und vor drei Jahren an die *Firmengruppe Eder* verkauft. Dabei wurde vereinbart, dass Frau *Schlummer* die Geschäfte mit ihrer bisherigen Belegschaft weiterführt. Der Vertrieb erfolgt ausschließlich über ausgewählte Fachhändler. In den letzten beiden Jahren hatte das Unternehmen nach einer langen Wachstumsphase erstmals deutliche Umsatzrückgänge und sinkende Absatzzahlen hinzunehmen. Im laufenden Jahr beträgt die Auslastung der Fertigungskapazität voraussichtlich nur 64%. Die Kernkompetenzen der *Schlummer GmbH* liegen im Design der Bettrahmen und der Entwicklung besonders komfortabler Matratzen. *Erwin Eder* ist mit der Entwick-

lung des Unternehmens seit der Übernahme nicht zufrieden. Die *Schlummer GmbH* hat bislang stets ein Eigenleben in der Firmengruppe geführt. Das Unternehmen ist stark auf *Susi Schlummer* ausgerichtet und unterscheidet sich kulturell eindeutig von der *Eder Möbel GmbH*. Seit *Eder* eine neue strategische Ausrichtung von *Susi Schlummer* erwartet (vgl. Fallstudie Kap 3.1) und die Unternehmen der Gruppe stärker integrieren will, gibt es erhebliche Spannungen zwischen *EE* und *Susi Schlummer*.

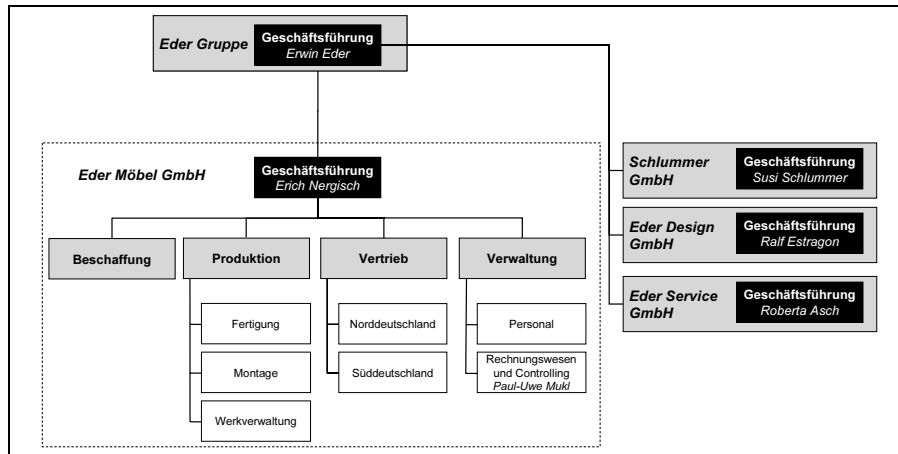


Abb. 1.1.2: Organigramm der Eder Gruppe und der Eder Möbel GmbH

Neben den beiden großen Gesellschaften in der *Eder Gruppe* gibt es noch zwei weitere Unternehmen:

- Die *Eder Design GmbH* wird vom Geschäftsführer *Ralf Estragon (R.E.)* geführt. Sie bündelt die Produktentwicklung der *Eder Möbel GmbH* und der *Schlummer GmbH*. Die beiden Unternehmen werden als bevorzugte Kunden von *R. Estragon* bedient und lassen ihre Produkte dort entwickeln. Neben den internen Kunden führt die *Eder Design GmbH* auch externe Entwicklungsaufträge durch. Besonders stolz ist *R.E.* auf die regelmäßigen Aufträge für Möbelentwürfe eines marktführenden schwedischen Möbelunternehmens.
- Die *Eder Service GmbH* bildet das Ersatzteilgeschäft, die Montage der Produkte beim Kunden sowie die Logistik von der Herstellung bis zum Kunden ab. Diese Gesellschaft ist somit ebenfalls eng mit dem Geschäft der *Eder Möbel GmbH* und der *Schlummer GmbH* verbunden. Da sie keine weiteren Kunden hat, ist die Geschäftslage untrennbar mit den beiden Gruppenunternehmen verbunden. Geleitet wird diese Gesellschaft von *Roberta Asch*. Sie hat ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert und arbeitet seit rund 5 Jahren in der Unternehmensgruppe. *R. Asch* hat ausgesprochen gute soziale Fähigkeiten und wirkt in der Zusammenarbeit mit *E.E.*, *S. Schlummer* und *E. Nergisch* ausgleichend.

Die Geschäftsführung der *Eder-Gruppe* besteht aus einem Gremium, welches sich aus den Geschäftsführern der Gesellschaften und *E.E.* zusammensetzt. Jedes der fünf Mitglieder besitzt dabei eine Stimme. Wichtig für die Familie *Eder* ist es dabei, die Geschäftsführung nach der Tradition von *Erna* und *Erwin Eder* ausgeglichen mit Frauen und Männern zu besetzen. *E.E.* hat ein Doppelstimm- und ein Veto-Recht. Damit kann er verhindern, dass gegen seine Eigentümerinteressen entschieden wird.

Der Erfolg der *Eder-Gruppe* beruht wesentlich auf dem hohen Qualitätsanspruch des Firmengründers und führte zu seinem Beinamen „Qualitäts-Eder“. Dieser Philosophie ist *Eder* bis heute treu geblieben. Möbel müssen danach funktionell sein und den speziellen Quali-

tätsanforderungen für Gastronomie und Privatkunden in jeder Hinsicht genügen. Der perfekte Auftritt der Möbel und damit das Design sind nach seiner Auffassung aber genauso wichtig. So hat sich die *Eder-Gruppe* zu einem der renommiertesten Möbelhersteller der Welt entwickelt. Das *Eder-Gütesiegel* „Echte Markenmöbel“ gilt auf allen Kontinenten als Garant für Professionalität sowie beste Produkt- und Designqualität.

Die *Firmengruppe Eder* hat in ihren Geschäftsfeldern ehrgeizige Wachstumsziele. *EE* strebt für die *Gruppe* alle vier Jahre eine Umsatz- und Ergebnisverdopplung an. Dieses Ziel möchte er derzeit vor allem durch eine verstärkte Internationalisierung erreichen. Sein Wunsch ist es, dass in zehn Jahren *Eder Möbel* in allen Ländern der Welt verkauft werden. Bislang ist es *EE* noch immer gelungen, seine Ziele zu erreichen. Dafür arbeitet er hart, plant akribisch und fordert von seinen Führungskräften eine hohe Leistungsbereitschaft.

Erwin Eder ist über 60 Jahre alt. In den Jahresgesprächen mit den Hausbanken, zu denen er einen sehr vertrauensvollen Umgang pflegt, wird die Frage nach einer Nachfolgeregelung und einer gesicherten Perspektive für die Unternehmensgruppe immer häufiger diskutiert. Zwar denkt *Eder* gar nicht daran, in naher Zukunft die Leitung seiner Unternehmen aufzugeben, allerdings haben seine Kinder kein Interesse, in das Geschäft einzusteigen. Daher überlegt er, wie die *Eder Firmengruppe* zukünftig geführt werden kann. Seine favorisierte Lösung sieht dabei vor, dass die Anteile des Unternehmens zukünftig in eine Stiftung eingebracht werden, in der die Familie *Eder* ihre Interessen wahrnimmt. Zudem sollen auch die Geschäftsführer der *Eder-Gruppe* beteiligt werden.

In der Geschäftsleitung wurde festgelegt, dass Führungskräfte im Alter von 65 Jahren ausscheiden müssen. Sie können dem Unternehmen dann noch maximal zwei Jahre beratend zur Seite stehen. Diese Regelung trifft auf *Ralf Estragon* zu, der im nächsten Jahr gehen muss. Nach einer intensiven Personalsuche konnte *Rudi Rastlos (R.R.)* als Nachfolger für *R. Estragon* gewonnen werden. *R.R.* ist 43 Jahre alt, wohnt in der Nähe der *Eder Design GmbH* und war bislang bei einem Konzern tätig. Dort verantwortete er einen Produktbereich. Ein weiterer Karriereschritt wäre dort jedoch mit einem Aufgabenwechsel und einem Umzug verbunden gewesen. Seinen Kindern wollte er einen Umzug ersparen und auch sein vor wenigen Jahren neu gebautes Haus möchte er nicht aufgeben. Daher hatte er sich nach einer anderen Beschäftigung umgeschaut und schnell für eine Führungsaufgabe in der *Eder Firmengruppe* interessiert. Er wird drei Monate gemeinsam mit *Ralf Estragon* die Geschäfte der *Eder Design GmbH* gemeinsam führen und soll zukünftig auch die Verantwortung für alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten der Firmengruppe übernehmen.

R. Rastlos hat *Erwin Eder* zu einem Gespräch über normative Fragen der Unternehmensführung gebeten, um das Unternehmen besser zu verstehen und auch die Erwartungen an seine Aufgabe innerhalb des Unternehmens zu klären. *E.E.* kommt dieser Bitte gerne nach und lädt *R.R.* zu einem langen Gespräch ein, bei dem *R.R.* immer wieder wesentliche Aussagen notiert. Nach dem Gespräch stehen folgende Aufzeichnungen in seinem Block:

- Ein Lieblingswort von *E.E.* ist „langen Atem haben“ – kurzfristiger Aktionismus ist nicht *Eders* Sache.
- Wir bei *Eder* sind keine Planungsriesen und Umsetzungszwerge – im Gegenteil: Wir setzen konsequent um, was wir uns vornehmen und prüfen sehr genau, wie viel wir uns vornehmen können.
- Die Familie *Eder* lebt die Tradition der Gründer: Qualität, Verbindlichkeit, Respekt, Leistungsorientierung und Verantwortung. Vorbild ist dabei *Erwin Eder sen.*, dessen Ideal eines Unternehmers immer *Robert Bosch* war.
- Der Umgang mit Geschäftspartnern ist sachlich und folgt dem Motto: „hart, aber fair“.

- Jede *Eder*-Gesellschaft beschäftigt ganz selbstverständlich auch behinderte Mitarbeiter und nicht nur, um gesetzlichen Pflichten zu genügen.
- Lieferanten dürfen das Unternehmen nie in eine Abhängigkeit bringen – ein *Eder*-Unternehmen darf nicht von Lieferanten erpressbar sein!
- Der gute Namen des Unternehmens bei Kunden und in der Branche steht über allem.
- Lieber ein Geschäft verlieren, als auf unehrliche Art einen Konkurrenten ausstechen!
- Zentrales Steuerungs- und Messkriterium für die Führungskräfte ist der Wertbeitrag – auf Kapitaleinsatz achten!
- Im Marketing gilt die Devise: „Auf Qualität kommt es an!“
- Qualität bedeutet auch die umweltverträglichsten Produkte im Markt zu haben.
- Geschäftssprache ist Deutsch bzw. Schwäbisch, Anglizismen sind verpönt.
- Mit Mitarbeitern wird sehr offen geredet – Dialog wird groß geschrieben.
- In der Frühstücks- und Mittagspause treffen sich wenn möglich alle, um gemeinsam zu essen.
- Die Weihnachtsfeier und der Sommerausflug mit Grillen und Bewirtung durch die Führungskräfte sind unantastbar.
- Ausstattung: Firmenwagen bestellen („gehobene Mittelklasse – nicht zu auffällig“), Laptop nach Richtlinie, Büroausstattung ist zu übernehmen („ist noch gut“).

Aufgabenstellungen

Sie werden von *Rudi Rastlos* beauftragt, mit den Informationen über das Unternehmen und seinen Notizen die normative Unternehmensführung (vgl. *Dillerup/Stoi*, 2008, S. 49ff.) der Firmengruppe *Eder* zu beschreiben. Im Einzelnen bekommen sie folgende Aufgaben:

- Aufgabe 1.1.1:** Ordnen Sie die Informationen den Elementen normativer Unternehmensführung. Überprüfen Sie dabei, ob die beschriebene Unternehmensphilosophie, Vision, Unternehmenspolitik, -mission, -kultur und -verfassung vollständig sind. Zeigen Sie Lücken in der Beschreibung auf. Nehmen sie zu den einzelnen Elementen bei der *Eder Gruppe* kritisch Stellung.
- Aufgabe 1.1.2:** Zeigen Sie an zwei Beispielen, wie die Elemente normativer Unternehmensführung miteinander verknüpft sind.