

## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 1

### Grundlagen

Dozent: Prof. Dr. rer. pol. Dr. rer. medic. Thomas Urban  
Professur Wirtschaftsinformatik, insb. Multimedia Marketing  
[www.multi-media-marketing.org](http://www.multi-media-marketing.org)

Wo zu finden?  
F 104

Wie zu kontaktieren?  
Tel: 03683 688-4113  
email: [t.urban@fh-sm.de](mailto:t.urban@fh-sm.de)

Wann zu sprechen?  
Dienstag, 12.00 – 13.00 Uhr

Vorlesung  
Montag, 16.00 – 17.30 Uhr, H 001

Übungen – **in der Woche ab 21. Oktober 2019**

- 1 Grundlagen
  - 1.1 Wirtschaft und ihre Elemente
  - 1.2 Wirtschaftswissenschaften – Einteilung, Aufgaben und Ziele
  - 1.3 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre
  
- 2 Rechtsformen und Unternehmensgründung
  - 2.1 Standort des Unternehmens
  - 2.2 Unternehmenszusammenschlüsse und -kooperationen
  - 2.3 Insolvenz, Sanierung und Liquidation
  
- 3 Unternehmensstrategien und -ziele
  - 3.1 Zielbildung
  - 3.2 Zielinhalt
  - 3.3 Zieldimensionen
  - 3.4 Zielbeziehungen

- 4 Personal
  - 4.1 Personalbedarfsermittlung
  - 4.2 Personalbeschaffung
  - 4.3 Personalmotivation und -entlohnung
  - 4.4 Personalentwicklung
  - 4.5 Personalführung
  
- 5 Controlling
  - 5.1 Controllingfunktionen
  - 5.2 Wertorientierte Unternehmensführung
  - 5.3 Controllingbereiche
  - 5.4 Controllinginstrumente
  
- 6 Organisation
  - 6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
  - 6.2 Organisationsformen in der Praxis
  - 6.3 Organisationsentwicklung

- 7 Management
  - 7.1 Managementfunktionen
  - 7.2 Strategisches Management
  - 7.4. Risikomanagement
  - 7.5 IT-Unterstützung
  
- 8 Grundlagen der Mikroökonomie
  - 8.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen
  - 8.2 Marktformen und -mechanismen

*Primärliteratur*

- **Schierenbeck, H. (2012)**  
Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg  
Wissenschaftsverlag, München
  
- **Thommen, J.-P./Achleitner A.-K. (2008)**  
Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Gabler, 8. Auflage,  
Wiesbaden
  
- **Töpfer, A. (2007)**  
Betriebswirtschaftslehre – anwendungs- und prozessorientierte  
Grundlagen, Springer-Verlag, Berlin
  
- **Wöhe, G. et. al. (2015)**  
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen-Verlag,  
25. Auflage, München

- 1 Grundlagen
- 1.1 Wirtschaft und ihre Elemente
- 1.2 Wirtschaftswissenschaften – Einteilung, Aufgaben und Ziele
- 1.3 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre
- 1.4 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

*Lernziele:*

- Welche Bedürfnisse müssen Wirtschaftsgüter erfüllen und welche Wirtschaftseinheiten stellen Angebote bereit?
- Wie sehen die Aufgaben und Funktionen von Unternehmen im güterwirtschaftlichen sowie finanzwirtschaftlichen Umsetzungsprozess aus?
- Wie wird die Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften eingeordnet? Was sind hierbei Erkenntnisziel und –objekt?

Folie 7 von 195

- Wirtschaft bezeichnet einen wichtigen Teil unseres gesellschaftlichen Lebens
- es wird damit eine große Anzahl von Institutionen und Prozessen umschrieben, die sehr vielschichtig miteinander verknüpft sind
- sie dienen der Bereitstellung von materiellen und immateriellen Gütern
- Motor des Wirtschaftens sind die Bedürfnisse des Menschen
-  Welche Arten von Bedürfnissen können unterschieden werden und was sind deren Inhalte?

Folie 8 von 195

Hierarchische Ordnung von Bedürfnissen: Bedürfnispyramide von Maslow



Folie 9 von 195

- dem Menschen stehen allerdings zur Befriedigung seiner Bedürfnisse nur begrenzte Mittel zur Verfügung, d. h. er kann all seine Bedürfnisse nicht gleichzeitig befriedigen
- äußern sich die Bedürfnisse in einem wirtschaftlich objektiv feststellbaren, d. h. von der Kaufkraft unterstützten Tatbestand, wird dies **Bedarf** genannt
- Bedarf wird auch als **gesamtwirtschaftliche Nachfrage** nach einem bestimmten Wirtschaftsgut bezeichnet



Welche Aufgabe der Wirtschaft kann hieraus abgeleitet werden?

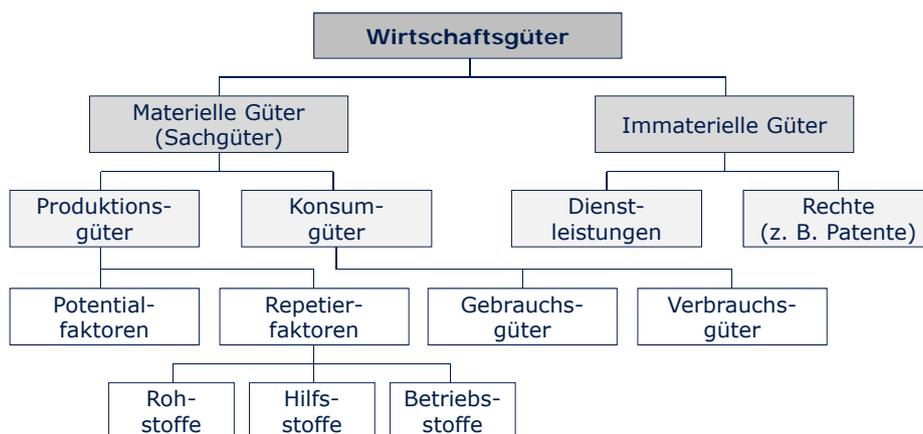


Begriff **Wirtschaft**: Hierunter sind alle Institutionen und Prozesse zu verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

Folie 10 von 195

- Wirtschaftsgüter oder knappe Güter können von freien Gütern unterschieden werden
- freie Güter werden von der Natur in ausreichender Menge zur Verfügung gestellt
- allerdings werden freie Güter zunehmen zu knappen Gütern → aktuelle CO<sub>2</sub>-Diskussion
- **Wirtschaftsgüter** lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterteilen
  - Inputgüter – Outputgüter
  - Investitions- oder Produktionsgüter – Konsumgüter
  - Verbrauchsgüter - Gebrauchsgüter
  - Halbfabrikate
  - materielle Güter – immaterielle Güter
  - Realgüter - Nominalgüter

Folie 11 von 195



Quelle: Thommen, J.-P., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2009, S. 39

Folie 12 von 195

 **Produktionsfaktoren:** Alle Elemente, die im betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess miteinander kombiniert werden.

 Welche unterschiedlichen Wirtschaftseinheiten gibt es und wodurch unterscheiden sie sich?

*Haushalte*

- sind konsumorientiert, d. h. sie verbrauchen vor allem Konsumgüter
- werden auch als Konsumwirtschaften bezeichnet, die auf die Eigendeckung ausgerichtet sind
- Unterscheidung in private und öffentliche Haushalte
  - private Haushalte decken aufgrund von Individualbedürfnissen ihren Eigenbedarf ab
  - öffentliche Haushalte leiten ihren Bedarf aus den Bedürfnissen der privaten Haushalte, also den Kollektivbedürfnissen, ab

Folie 13 von 195

*Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung*

- als Abgrenzungskriterien werden hierfür herangezogen
  - Rechtliche Grundlagen
  - Kapitalbeteiligung
  - Grad der Selbstbestimmung
  - Gewinnerorientierung
- in der Praxis gibt es viele Mischformen zwischen rein öffentlichen und privaten Unternehmen
- diese lassen sich vor allem unter dem rechtlichen Aspekt schwer einordnen → werden als **gemischtwirtschaftliche Unternehmen** bezeichnet
  - Ver- und Entsorgungswirtschaft
  - Verkehrswirtschaft
  - Kreditwirtschaft
  - Informations- und Kommunikationswirtschaft

Folie 14 von 195



**öffentliche Verwaltung:** Besteht aus der Gesamtheit der ausführenden Einheiten eines Staates, die im Rahmen gegebener Gesetze, Verordnungen und Richtlinien tätig werden.

Träger \ Art der Bedarfsdeckung	Eigenbedarfsdeckung (Konsumwirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
private Hand	private Haushalte	gemischtwirtschaftliche Unternehmen
		private Unternehmen

Quelle: Thommen, J.-P., Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 36

Folie 15 von 195

*Blickwinkel BWL – VWL*

Die **Betriebswirtschaftslehre (BWL)** betrachtet das **Unternehmen** und dessen Reaktionsmöglichkeiten auf das Wirtschaftsgeschehen.

Die **Volkswirtschaftslehre (VWL)** versucht das **Wirtschaftsgeschehen** zu verstehen und zu erklären sowie Möglichkeiten aufzuzeigen Aktivitäten zur **Wohlfahrtsverbesserung** durchzuführen oder Eingriffe in das Geschehen zu unterlassen.

Die VWL ist eine Sozialwissenschaft mit dem Fokus auf Wirtschaftswissenschaften.

Folie 16 von 195



Eigene, erweiterte Darstellung in  
Anlehnung an NIEBECKER (2011)

Folie 17 von 195



Eigene Darstellung

Folie 18 von 195

*Was erwartet Sie im Bereich der Wirtschaftswissenschaften im Studium?*

**BWL** – allgemeiner Teil

- Rechtsformen, Standortentscheidungen, Kooperationen  
Kap. 2
- Verwaltung und Rechnungswesen  
Kap. 3 & 5 sowie...  
vertiefende Vorlesungen bei Prof'in Scherr
- Planung und Organisation  
Kap. 4 & 6, sowie...  
Vorlesungen zum Projektmanagement bei Prof. Englmeier  
Vorlesungen zum Marketing bei Prof. Hettler und Prof. Urban
- Investition & Finanzierung  
vertiefende Vorlesung bei Prof. Urban

Folie 19 von 195

*Was erwartet Sie im Bereich der Wirtschaftswissenschaften im Studium?*

**BWL** – spezielle BWL

- Veranstaltungen im Bereich der IT- und Medien-BWL im Wahlpflichtbereich des Bachelor und Masterstudiengang

**VWL**

- Grundlagen der Mikroökonomie  
Kap. 8

Folie 20 von 195

<b>Wissenschaft</b>	
<b>Realwissenschaften (empirische Wissenschaft)</b>	<b>Formalwissenschaften (nicht-empirische Wissenschaft)</b>
<p>Betriebswirtschaft</p> <p>Soziologie</p> <p>Politikwissenschaft</p> <p>Psychologie</p> <p>Biologie</p> <p>Physik</p>	<p>Mathematik</p> <p>Logik</p> <p>Philosophie</p> <p>Theologie</p>

- Ziel der Wissenschaft
  - Gewinnung von gesicherten Erkenntnissen in einem bestimmten Bereich, die in einem geordneten sachlichen Zusammenhang stehen
- Merkmale der Wissenschaft
  - Konzentration auf einen Gegenstandsbereich: Erkenntnisobjekt
  - Vorgabe von Zielsetzungen: Erkenntnisziel
  - methodisches Vorgehen zur Zielerreichung
  - gewonnene Erkenntnisse sind in einen geordneten Zusammenhang (System) zu bringen

- Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre
- Erkenntnisziel der BWL:
  - Beschreibung und Beurteilung von empirisch vorgefundenen Entscheidungsprozessen (Deskriptives Wissenschaftsziel)
  - Erklären von Zusammenhängen (Theoretisches Wissenschaftsziel)
  - Prognostizieren: Vorhersagen von Ereignissen (Theoretisches Wissenschaftsziel)
  - Gestalten: Entwicklung von Aussagensystemen und Handlungsempfehlungen zur Erreichung von betriebswirtschaftlichen Zielen (Praktisches Wissenschaftsziel)



Soll die BWL Einfluss auf die Festlegung betrieblicher Ziele nehmen?

Folie 23 von 195

- aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre interessieren vor allem jene Merkmale, die als wesentliche Eigenschaft bei der Führung von Unternehmen



**Unternehmen:** wird als ein offenes, dynamisch, komplexes, autonomes, marktgerichtetes produktives soziales System charakterisiert



Was steckt jetzt hinter den einzelnen Ausdrücken?

Folie 24 von 195

- von großer Bedeutung für das Management ist insbesondere die Eigenschaft der Komplexität
- als komplex werden Systeme bezeichnet, wenn
  - zwischen den Elementen eines System vielfältige und nicht ohne weiteres überschaubare Beziehungen bestehen und diese Elemente durch **nichtlineare Wechselwirkungen** verknüpft sind
  - sich diese Beziehungen und Wechselwirkungen aufgrund eines gewissen **Eigenverhaltens** der verschiedenen Elemente und **Rückkopplungen** in ständiger und nur sehr begrenzt vorhersehbarer Entwicklung befinden
  - aus diesem Systemverhalten Ergebnisse resultieren, die als **emergent** bezeichnet werden, d. h. die in keiner Art und Weise auf die Eigenschaften oder das Verhalten einzelner Elemente des Systems zurückgeführt werden können



Kann jetzt geschlussfolgert werden, dass komplexe System gleichzeitig auch kompliziert sind?

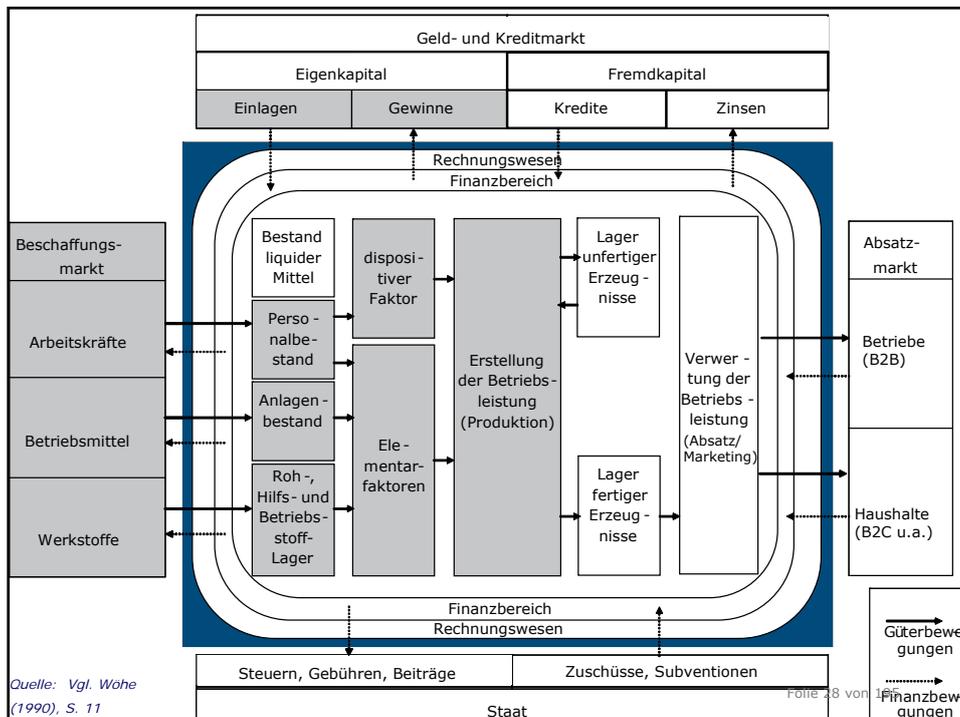
Folie 25 von 195

- für die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, aber auch für die Praxis des Managements, ist ein ganzheitliches und vernetztes Denken und Handeln gefordert
- dieser Ansatz muss sich im betrieblichen Umsatzprozess widerspiegeln
- der betriebliche Umsatzprozess kann vorerst in einen güterwirtschaftlichen und in einen finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess unterteilt werden

Folie 26 von 195

- eine logische Ordnung der verschiedenen Phasen des gesamten betrieblichen Umsatzprozesses ergibt folgende Reihenfolge:
  - 1. Beschaffung von finanziellen Mitteln** aus dem Geld- und Kapitalmarkt
  - 2. Beschaffung von Produktionsfaktoren**
  - 3. Transformationsprozess** durch die **Kombination der Produktionsfaktoren** zu Halb- und Fertigfabrikaten
  - 4. Absatz der erstellten Erzeugnisse** an die Kunden durch das Marketing
  - 5. Rückzahlung finanzieller Mittel**

Folie 27 von 195



- im Rahmen des betrieblichen Umsetzungsprozesses sind sehr viele und sehr verschiedene Aufgaben sowie Probleme zu lösen

! trotz der Vielfältigkeit läuft deren Lösung immer ähnlich ab und kann deshalb formal dargestellt sowie in mehrere charakteristische Phasen unterteilt werden:



Quelle: Thommen, J.-P., Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 43

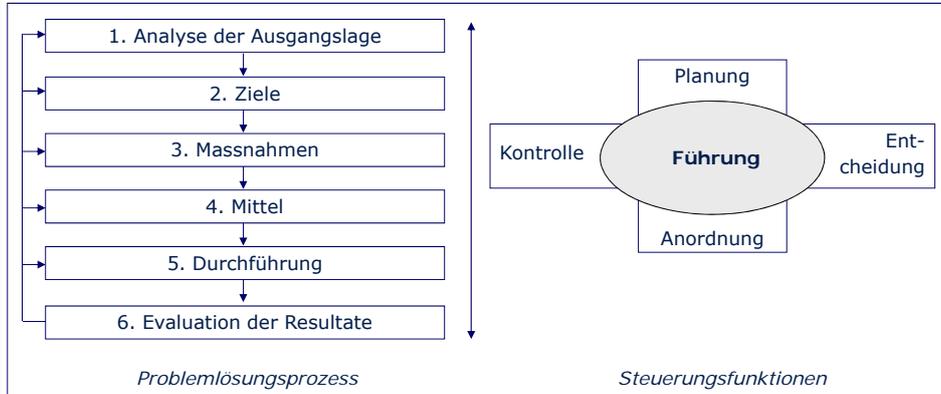
Folie 29 von 195

- Problemlösungsprozesse sind nicht einmaliger Natur, sondern wiederholen sich ständig
- daher ist im Rahmen des Umsatzprozesses eine Steuerungsfunktion notwendig, damit die Probleme zielgerichtet bearbeitet und koordiniert werden können
- **Steuerungsfunktion** wird als **Führung** oder synonym als **Management** bezeichnet

! Steuerungsfunktion kann in vier Teilbereiche oder Führungselemente unterteilt werden:

1. Planung
2. Entscheidung
3. Anordnung
4. Kontrolle

Folie 30 von 195



Quelle: Thommen, J.-P., *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 2004, S. 46

Folie 31 von 195

- ein Unternehmen hat sowohl aufgrund rechtlicher als auch aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus das Resultat des Umsatzprozesses, den Unternehmenserfolg auszuweisen
- derjenige Bereich, der sich mit diesen Aufgaben befasst, ist das Rechnungswesen



**Rechnungswesen:** Umfasst die Gesamtheit aller Zählungen, Messungen und Rechnungen, welche in einer Einzelwirtschaft durchgeführt werden können (inkl. Aller Einrichtungen, die hierfür erforderlich sind, wie Maschinen, Apparate etc.).

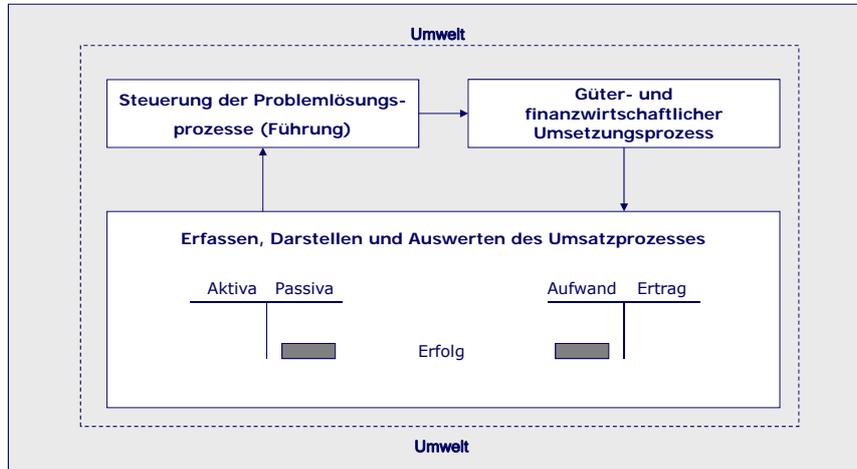


Welche Aufgaben muss das Rechnungswesen erfüllen?

Folie 32 von 195

- in die Betrachtung des Unternehmens und seiner betriebswirtschaftlichen Probleme muss gleichzeitig auch seine Umwelt mit einbezogen werden, da jenes durch seine Umwelt ständig beeinflusst wird und es umgekehrt seine Umgebung auch prägt
- Interne Anspruchsgruppen
  - Eigentümer (Kapitaleigentümer, Eigentümer-Unternehmer)
  - Management
  - Mitarbeiter

- Externe Anspruchsgruppen
  - Fremdkapitalgeber
  - Lieferanten
  - Kunden
  - Konkurrenz
  - Staat und Gesellschaft



Quelle: Thommen, J.-P., Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 53

Folie 35 von 195

## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 2

#### Rechtsformen und Unternehmensgründung

- 2 Rechtsformen und Unternehmensgründung
- 2.1 Standort des Unternehmens
- 2.2 Unternehmenszusammenschlüsse und -kooperationen
- 2.3 Insolvenz, Sanierung und Liquidation

*Lernziele:*

- Wie werden Unternehmen grundsätzlich klassifiziert? Was unterscheidet Sach- und Dienstleistungsbetriebe?
- Welche Rechtsformen können Unternehmen haben? Welche Vor- und Nachteile entstehen daraus?
- Welche Arten von Unternehmenszusammenschlüssen können Unternehmen eingehen?
- Von welchen Faktoren ist die Standortwahl eines Unternehmens abhängig?

- innerhalb dieses Kapitels wird eine Einteilung des Unternehmens nach verschiedenen Kriterien vorgenommen, eine Unternehmenstypologie abgeleitet, die Aspekte von Unternehmenszusammenschlüssen und -auflösungen sowie die Standortfrage diskutiert
- damit ist es möglich, die Vielfalt der Probleme, die bei der Führung von Unternehmen auftreten, differenziert zu betrachten

*Gewinnorientierung*

- es gibt viele private Unternehmen, die sich ihrem Wesen nach kaum von öffentlichen Unternehmen unterscheiden → **Profit- und Nonprofit-Organisationen**

 Welche unterschiedlichen staatliche und private Nonprofit-Organisationen gibt es?

- trotz der Unterscheidung in Profit- und Nonprofit-Organisationen besitzen beide Formen auch **wesentliche Merkmale**:
- Es handelt sich um soziale Systeme, in denen Menschen und Gruppen von Menschen tätig sind.
  - Sie übernehmen eine produktive Funktion, indem sie durch Kombination der Produktionsfaktoren eine spezifische Leistung erstellen.
  - Sie richten sich auf einen bestimmten Markt aus, d. h. befriedigen eine ganz bestimmtes Bedürfnis.

*Branche*

- am gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozess ist eine Vielzahl von Unternehmen in unterschiedlicher Weise beteiligt
- die verschiedenen Produktionsstufen – vom Abbau und der Nutzbarmachung der Naturgrundlagen, deren Aufbereitung in Zwischenprodukte sowie die Verarbeitung zu Endprodukten – bilden **Sachleistungsbetriebe** ab

BWL 1

Folie 39 von 195

- **Dienstleistungsbetriebe** übernehmen verschiedene Dienste auf unterschiedlichen Produktionsstufen

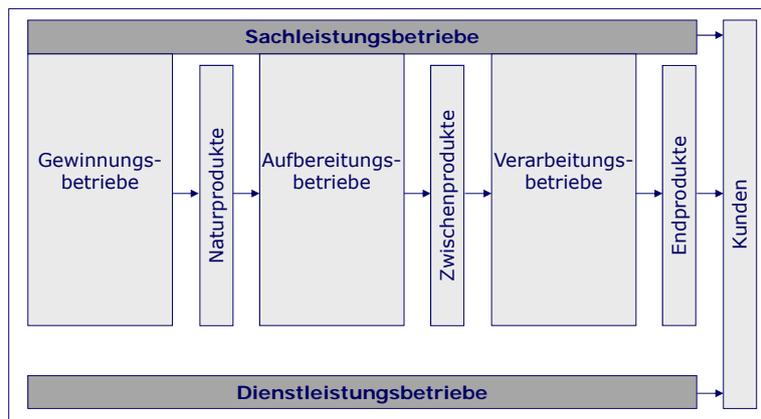


Abb.: Schematische Branchengliederung  
Quelle: Thommen, J.-P., Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 61

BWL 1

Folie 40 von 195

*Größe*

- als gängige Kriterien werden hierfür herangezogen:
  - Anzahl, Beschäftigte
  - Umsatz
  - Bilanzsumme
- jeweilige Klassifizierung: wenn 2 der 3 Merkmale zutreffen

Merkmale Klasse	Beschäftigte	Umsatzerlöse (Mio. €)	Bilanzsumme (Mio. €)
<b>kleine Unternehmen</b>	bis 49	bis 10	bis 10
<b>mittlere Unternehmen</b>	bis 249	bis 50	bis 43
<b>große Unternehmen</b>	ab 250	ab 50	ab 43

Abb.: Einteilung der KMU  
Quelle: EU-Kommission

BWL 1

Folie 41 von 195

Merkmale Kapitalgesellschaften	Beschäftigte	Umsatzerlöse (Mio. €)	Bilanzsumme (Mio. €)
<b>kleine Unternehmen</b>	Jahres $\bar{\emptyset}$ < 50	bis 8,03	bis 4,015
<b>mittelgroße Unternehmen</b>	Jahres $\bar{\emptyset}$ < 250	bis 32,12	bis 16,06
<b>große Unternehmen</b>	Jahres $\bar{\emptyset}$ > 250	über 32,12	über 16,06

Abb.: Klein-, Mittel- und Großbetriebe  
Quelle: HGB § 267

BWL 1

Folie 42 von 195

*Unternehmenswachstum*

- im Vergleich zu etablierten Unternehmen, besitzen Wachstumsunternehmen i. d. R. keine Unternehmensgeschichte
- Kennzeichnend für Wachstumsunternehmen ist ein hoher Kapitalbedarf bei niedrig vorhandenem Kapital
- Innenfinanzierung ist bei Wachstumsunternehmen aufgrund des häufig negativen Cash-Flows nicht möglich, ebenso Fremdkapitalfinanzierung (keine Vermögensgegenstände zur Beleihung sind vorhanden)
- Wachstumsunternehmen nutzen besondere Formen der Eigenkapitalbereitstellung, z. B: Business Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften
- allerdings ist wegen des hohen Risikos für die Kapitalgeber diese Finanzierungsform vergleichsweise teuer

*Technisch-ökonomische Struktur*

- der technisch-ökonomische Aspekt zur Gliederung von Unternehmen betrifft in erster Linie die Industrieunternehmen
- als wichtigste Unterscheidungsmerkmale lassen sich festhalten:
  - nach dem **vorherrschenden Produktionsfaktor**
  - nach der **Anzahl der zu fertigenden Produkte (Fertigungstypen)**
  - nach der **Anordnung der Maschinen (Fertigungsverfahren)**



Was steckt hinter den drei Unterscheidungsmerkmalen?

- die Rechtsform gibt nicht nur den Rahmen der inneren Ordnung des Unternehmens vor, sondern es werden ebenso die rechtlichen Beziehungen mit der Umwelt
- die Wahl der Rechtsform zählt zu den strategischen unternehmerischen Entscheidungen
- beeinflusst wird die Wahl maßgeblich durch die
  - Haftung
  - Kapitalbeschaffung
  - Unternehmensleitung
  - Publizitäts- und Prüfungspflichten
  - Flexibilität der Änderung der Gesellschafterverhältnisse
  - Steuerbelastung
- mit der Entscheidung über die Rechtsform wird die rechtliche Verfassung des Unternehmens beeinflusst

BWL 1

Folie 45 von 195

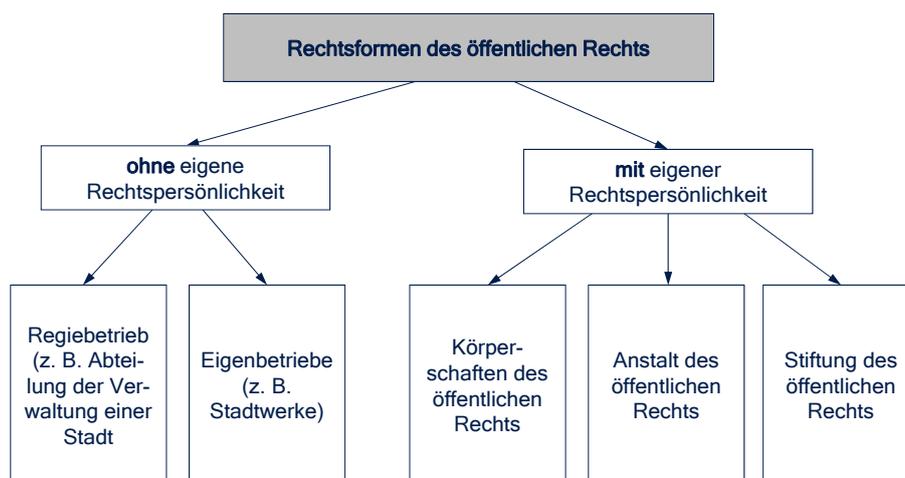


Abb.: Rechtsformen des öffentlichen Rechts  
Quelle: Weber, W./Kabst, R.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2009, S. 56

BWL 1

Folie 46 von 195

Privatrechtliche Form	Öffentliche Form
Einzelunternehmen (EU)	Regiebetrieb
Stille Gesellschaft	Eigenbetrieb
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	(öffentlich-rechtliche) Anstalt
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	(öffentlich-rechtliche) Körperschaft
Kommanditgesellschaft (KG)	(öffentlich-rechtliche) Stiftung
Gesellschaft mit begrenzter Haftung (GmbH)	
Aktiengesellschaft (AG)	
(eingetragene) Genossenschaft (eG)	
(privatrechtliche) Stiftung	
Verein	
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)	
Reederei (Partnerreederei)	

Abb.: Rechtsformen  
Quelle: Paul, J., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2007, S. 211

BWL 1

Folie 47 von 195

### **Einzelunternehmen**

- von einer einzelnen natürlichen Person betriebene selbständige Betätigung
- die natürliche Person ist der alleinige Inhaber dieses rechtlich nicht verselbstständigten Unternehmens und führt dessen Geschäfte
- durch die sich hieraus ergebende Unabhängigkeit und die damit sich ergebenden Gestaltungsspielräume ist diese Rechtsform in Deutschland weiterhin sehr attraktiv



#### Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: ein Eigentümer
- Gründungsvorschriften: keine
- Geschäftsführung/Kontrolle: in einer Hand
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung: keine
- Haftungsbeschränkung: unbeschränkte Haftung

BWL 1

Folie 48 von 195

*Einzelunternehmen* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:*

---

---

---

*Gründung:*

---

---

---

*Haftung:*

---

---

---

*Einzelunternehmen* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:* \_\_\_\_\_

*Handwerker, Dienstleister, Kleingewerbebetreibende, freie Berufe, Einsteiger*

*Gründung:* \_\_\_\_\_

*durch einen Unternehmer, entsteht bei Geschäftseröffnung, wenn keine andere Rechtsform gewählt wurde (für Kaufleute: verpflichtender Eintrag ins Handelsregister), kein Mindestkapital*

*Haftung:* \_\_\_\_\_

*Unternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, dazu zählt auch das Privatvermögen*

### **Stille Gesellschaft**

- Sonderform der Personengesellschaft



#### Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens ein Eigentümer; ein „stiller“ Gesellschafter
- Gründungsvorschriften: keine
- Geschäftsführung/Kontrolle: keine Geschäftsführung für stille Gesellschafter; Kontrollrecht nach § 233 HGB
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - kein Mindestkapital
  - stiller Gesellschafter ist am Gewinn beteiligt
  - stiller Gesellschafter kann am Verlust beteiligt sein
- Haftungsbeschränkung: Haftung ist auf die maximale Einlage beschränkt

### **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)**

- Grundform der Personengesellschaft ist in §§ 705 ff. BGB normiert



in der Praxis kommt die GbR bspw. bei zeitlich befristeten und zweckgebundenen Konsortien natürlicher und juristischer Personen zur Anwendung (Arbeitsgemeinschaften ARGE)

- Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens zwei
- Gründungsvorschriften: keine
- Geschäftsführung/Kontrolle: steht allen Gesellschaftern gemeinschaftlich zu oder lt. Gesellschaftervertrag nur einem Gesellschafter
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung: kein Mindestkapital, Gesellschafter haben gleich Beiträge zu leisten
- Haftungsbeschränkung: persönlich haftende Gesellschafter

*Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)* vgl. BMWi (2011)

auch: BGB-Gesellschaft

*Nutzung:*

---

---

---

*Gründung:*

---

---

---

*Haftung:*

---

---

---

***Offene Handelsgesellschaft (OHG)***

- eignet sich, wenn zwei oder mehr Personen ein Unternehmen betreiben wollen

 **Charakteristik:**

- Zahl der Gesellschafter: mindestens zwei Eigentümer
- Gründungsvorschriften: § 106 HGB, Anmeldung ins Handelsregister
- Geschäftsführung/Kontrolle: alle Gesellschafter sind zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - kein Mindestkapital
  - Verteilung von Gewinn bzw. Verlust nach Gesetz oder Vertrag: § 121 HGB
  - Entnahmerecht ist dreistufig, gemäß § 122 HGB

*Offene Handelsgesellschaft (OHG)* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:*

---

---

---

*Gründung:*

---

---

---

*Haftung:*

---

---

---

***Kommanditgesellschaft (KG)***

- Kennzeichen einer KG ist die Existenz von zwei Arten der Gesellschafter:

- Komplementär(e): persönlich haftende(r) Gesellschafter
- Kommanditist(en): nur begrenzt – mit ihrer Einlage – haftende Gesellschafter ohne Geschäftsführungsbefugnis

 Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens zwei Vollhafter (Komplementär) und mindestens ein Teilhafter (Kommanditist)
- Gründungsvorschriften:
  - Anmeldung ins Handelsregister, §§ 161,106 HGB
  - Kommanditist haftet unbeschränkt, wenn Gesellschaft vor Eintragung in das Handelsregister mit seiner Zustimmung die Geschäfte aufnimmt, § 176 HGB

- Geschäftsführung/Kontrolle:
  - Geschäftsführung nur durch die Komplementäre: § 164 HGB
  - Kontrollrechte für Kommanditisten: § 166 HGB
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - kein Mindestkapital
  - Kommanditist ist an Gewinn und Verlust bis zur Höhe seiner Kommanditeinlagen beteiligt
  - Kommanditist hat Gewinnanspruch, wenn sein Kapitalanteil nicht durch frühere Verluste angegriffen ist: §169 HGB

- Haftungsbeschränkung:
  - Kommanditist haftet beschränkt gemäß Einlage: § 171 HGB
  - nach Ausscheiden haftet Kommanditist noch 5 Jahre in Höhe seiner Einlage für Verbindlichkeiten der KG: § 159 HGB
  - Ausnahme: Dritter übernimmt Einlage des Ausscheidenden und Sonderrechtsnachfolge wird im Handelsregister eingetragen
  - Vollhaftung des Komplementärs

*Kommanditgesellschaft (KG)* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:*

---

---

---

*Gründung:*

---

---

---

*Haftung:*

---

---

---

***Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)***

- die GmbH ist eine juristische Person, deren Gesellschafter (einer oder mehrere) mit Stammeinlagen von mindestens € 100 am Stammkapital von mindestens € 25.000 beteiligt sind
- Trennung von Inhaberschaft und Geschäftsführung → entscheidende Weiterentwicklung gegenüber den Personengesellschaften
- Gesellschafterversammlung:
  - hat nach § 46 GmbHG die Aufgabe, Geschäftsführer zu bestellen, abzurufen und zu entlasten
  - Jahresabschluss und Gewinnverwendung festzustellen
  - Grundsätzliche Beschlüsse zu verfassen
- Geschäftsführer: obliegt die operative Leitung; er vertritt die Gesellschaft



Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens ein Gesellschafter
- Gründungsvorschriften:
  - Gründungsprüfung bei Sachanlagen § 5(4) GmbHG
  - Anmeldung der Gesellschaft § 7 GmbHG
- Geschäftsführung/Kontrolle:
  - Geschäftsführer können Gesellschafter sein
  - Kontrolle durch Gesellschafterversammlung
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - 25.000 Euro
  - Stammeinlage jedes Gesellschafters mindestens 100 Euro
  - Stammkapital muss erhalten bleiben
  - Mindesteinzahlung 50%

- Haftungsbeschränkung:
  - für Verbindlichkeiten haftet nur das Gesellschaftsvermögen
  - Gesellschafter haftet nur mit Einlage
- besondere Gesellschaftsorgane:
  - Geschäftsführer
  - Gesellschafterversammlung
  - Aufsichtsrat, wenn Zahl der Arbeitnehmer größer als 500 ist
- Finanzierung:
  - beschränkte Haftung
  - mehrere Eigenkapital-Geber
  - Selbstfinanzierung abhängig von Überschüssen
  - Fremdfinanzierung abhängig von der Ertragslage

*Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:*

---



---



---

*Gründung:*

---



---



---

*Haftung:*

---



---



---

***Aktiengesellschaft (AG)***

- die AG ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit und daher eine juristische Person
- ihre Gesellschafter sind an ihr mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften
- das Grundkapital = gezeichnetes Kapital muss zu Beginn mindestens € 50.000 betragen

! Grundstruktur der Organe der AG:



Abb.: Grundstruktur der Organe der AG  
Quelle: Eigene Darstellung



Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens ein Aktionär
- Gründungsvorschriften: aufwendige Regelungen, §§ 23-42 AktG
- Geschäftsführung/Kontrolle:
  - Geschäftsführung: Vorstand
  - Kontrolle: Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - 50.000 Euro
  - Mindestnennbetrag der Aktien: 1 Euro Nennbetrag oder Stückaktien
  - Mindesteinzahlung 25%
  - Entnahmeregelung über Jahresabschluss

- Haftungsbeschränkung:
  - Haftungsbeschränkung § 1 AktG
  - Aktionär haften nur mit Einlage, keine Nachschusspflicht
- Eintritt/Austritt/Kündigung:
  - Kündigung nicht erforderlich
  - Aktionär verkauft Anteil
  - Eintritt problemlos
- Finanzierung: im Prinzip ausgezeichnet, da
  - Handelbarkeit der Anteile
  - Diversifikationsmöglichkeiten
  - leichter Aus- und Einstieg

*Aktiengesellschaft (AG)* vgl. BMWi (2011)

*Nutzung:*

---

---

---

*Gründung:*

---

---

---

*Haftung:*

---

---

---

*Genossenschaft*

- ist eine Gesellschaft mit nicht geschlossener Mitgliederzahl (mindestens drei)
- bezweckt die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaftlichkeit ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb
- Organe sind:
  - Vorstand (Geschäftsführung und Vertretung)
  - Aufsichtsrat (Kontrolle des Vorstandes)
  - Generalversammlung



Charakteristik:

- Zahl der Gesellschafter: mindestens sieben
- Gründungsvorschriften:
  - nicht geschlossene Mitgliederzahl
  - Zweck: Förderung der Mitglieder
  - Eintrag ins Genossenschaftsregister
  - Prüfung durch Gericht
- Geschäftsführung/Kontrolle:
  - Geschäftsführung: Vorstand
  - Kontrolle: Generalversammlung, Aufsichtsrat und genossenschaftlicher Prüfungsverband
- Mindesteinlagekapital bei Gründung/Entnahmeregelung:
  - kein Mindesteinlagekapital
  - Gewinnverteilung § 19 GenG



**Wichtige Hinweise für Unternehmensgründer**

- Die Entscheidung für die Wahl der Rechtsform gehört zu den wesentlichen Aspekten einer Unternehmensgründung.
- Die hier dargestellten Folien können nur einen allgemeinen Überblick zu ausgewählten Formen und Aspekten liefern.
- Lassen Sie sich **vor** einer Unternehmensgründung unbedingt fachlich kompetent beraten.
- Fehler bei der Rechtsformwahl bzw. im geschäftlichen Verkehr können kostspielig und gefährlich enden und z. B. zum Verlust der beschränkten Haftung führen!

 **Standort** = geographischer Ort des Unternehmens, an dem dieses seine Produktionsfaktoren einsetzt

- Probleme bei der Wahl des Standorts:
  - Grad der geographischen Ausbreitung
  - Standortanalyse
- Standortkategorien:
  - lokaler Standort
  - regionaler Standort
  - nationaler Standort
  - multinationaler Standort

 Was sind Merkmale der einzelnen Standortkategorien?

 **Standortfaktoren** sind jene Faktoren, welche die Wahl eines Standortes maßgeblich beeinflussen

- Standortfaktoren:
  - arbeitsbezogene
  - materialbezogene
  - absatzbezogene
  - verkehrsbezogene
  - immobilienbezogene
  - umweltschutzbezogene
  - abgabenbezogene
  - Clusterbildung
  - rechtliche und politische

## 2.2 Unternehmenszusammenschlüsse

- Verbindung von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten, wobei in Abhängigkeit des Verbindungsgrades die wirtschaftliche und z. T. auch die rechtliche Selbständigkeit abnimmt
- Einteilung der Zusammenschlüsse nach der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit
  - Kooperation
    - rechtliche Selbständigkeit der teilnehmenden Unternehmen bleibt erhalten
    - die wirtschaftliche Selbständigkeit wird in bestimmten Bereichen eingeschränkt
  - Konzentration
    - die wirtschaftliche Selbständigkeit wird aufgehoben
    - z. T. geht auch die rechtliche Selbständigkeit verloren

## 2.2 Unternehmenszusammenschlüsse

- Einteilung der Zusammenschlüsse nach Art der Beziehungen im Güterentstehungs- und Vertriebsprozess
    - Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse
    - Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse
    - Diagonale Unternehmenszusammenschlüsse
  - Ziele, die ein Unternehmen veranlassen, einen Unternehmenszusammenschluss einzugehen sind vielfältiger Natur
-  Welche drei Motive stehen aus betriebswirtschaftlicher Sicht hierbei im Vordergrund?

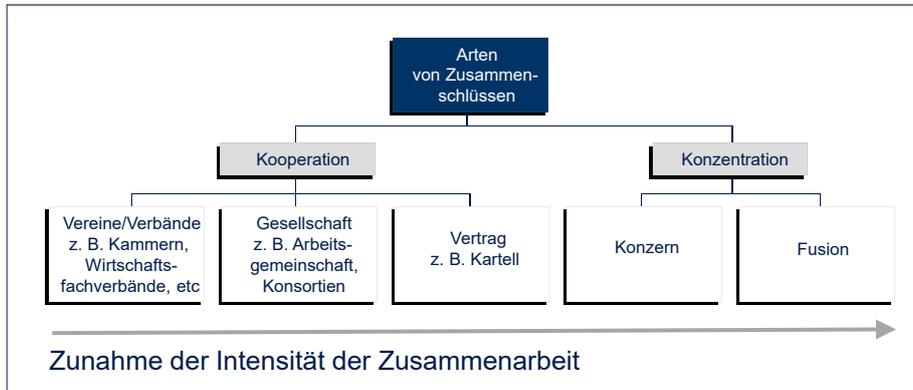


Abb.: Arten von Unternehmenszusammenschlüssen  
Quelle: Eigene Darstellung

### *Kooperation*

- Kooperation = freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen, die in den nicht der Zusammenarbeit unterworfenen Bereichen wirtschaftlich selbständig bleiben
- Arten der Kooperation
  - Verein, Verband, Kammer
  - Gelegenheitsgesellschaft, die sich nach Erfüllung einer Aufgabe wieder auflöst
    - Arbeitsgemeinschaft für Großprojekte im Baugewerbe
    - Konsortium, z.B. Bankenconsortium zur Emission von Effekten
  - Kartell

### *Konzern*

- Konzernunternehmen: Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung
  - > die wirtschaftliche Selbständigkeit der eingegliederten Unternehmen geht verloren
- Gleichordnungskonzern: einheitliche Leitung durch ein gemeinsames Führungsorgan, ohne dass ein Abhängigkeitsverhältnis besteht
- Unterordnungskonzern: Leitung durch das herrschende Unternehmen
- Arten der Konzernbildung
- Holding-Gesellschaft: verwaltet angeschlossene Unternehmen, ohne dass selbst Produktions- oder Handelsaufgaben übernommen werden

- Konzerne können eine marktbeherrschende Stellung erlangen: deshalb unterliegt die Konzernbildung der Missbrauchsaufsicht der Kartellbehörde
- ein Zusammenschluss kann untersagt werden, wenn eine marktbeherrschende Stellung entsteht
- Marktbeherrschung nach § 19 des GWB:
  - wenn ein Unternehmen keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist oder zwischen zwei oder mehreren Unternehmen kein wesentlicher Wettbewerb besteht.
  - Eine Marktbeherrschung wird dann vermutet, wenn ein Unternehmen über einen Marktanteil von mindestens einem Drittel verfügt oder bis zu drei Unternehmen zusammen einen Marktanteil von 50% erreichen oder bis zu fünf Unternehmen zusammen einen Marktanteil von zwei Dritteln erreichen.

- Insolvenz:
  - vorübergehende Zahlungsschwierigkeiten oder
  - dauerhafte Zahlungsunfähigkeit eines Schuldner
- mögliche Ursachen für Insolvenz
  - innerbetriebliche Ursachen
  - außerbetriebliche Ursachen
- Sanierung = Gesamtheit der Maßnahmen zur Gesundung eines Unternehmens ohne Hilfe der Gläubiger
  - alle Maßnahmen zur Beseitigung von Mängeln und Schäden, damit das Unternehmen wieder wirtschaftlich arbeiten kann

Überblick zu den Folgen von Krisen einer Unternehmung



Abb.: Krisen einer Unternehmung  
Quelle: Eigene Darstellung

## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 3

### Unternehmensstrategien und -ziele

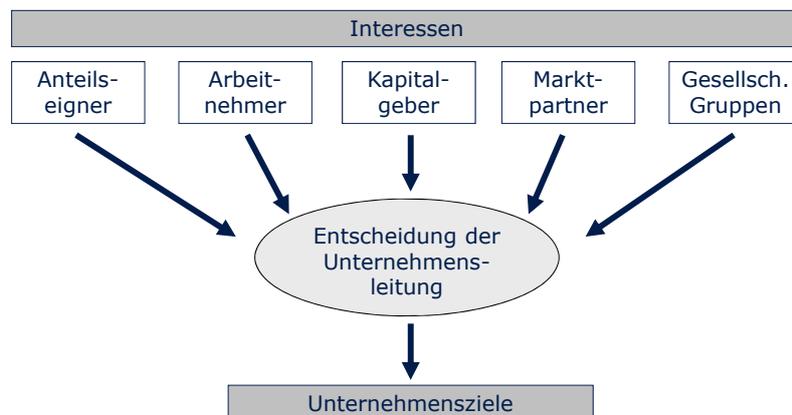
- 3 Unternehmensstrategien und -ziele
- 3.1 Zielbildung
- 3.2 Zielinhalt
- 3.3 Zieldimensionen
- 3.4 Zielbeziehungen

*Lernziele:*

- Was unterscheidet Sach- und Formalziele voneinander?
- Welche grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Parameter und Kennzahlen gibt es?
- Welche unterschiedlichen Zielbeziehungen können im Unternehmen auftreten?

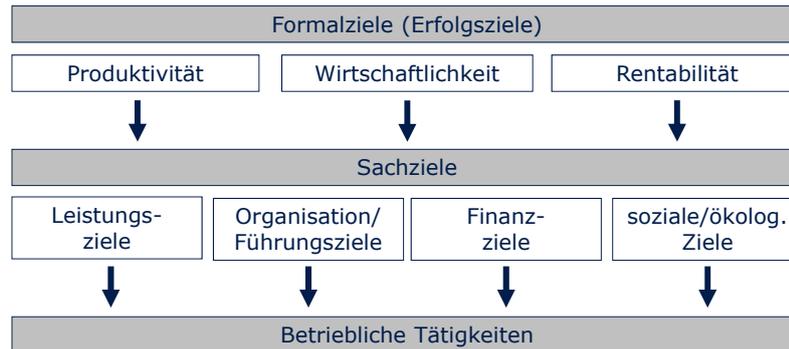
- Ziele stellen ein wesentliches Element des privaten Unternehmens im marktwirtschaftlichen System dar
- Kerngruppen sind direkt am Zielsetzungsprozess beteiligt:
  - Eigentümer
  - Management
  - Mitarbeiter
- wie stark die verschiedenen Gruppen an der Zielbildung beteiligt sind, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab

**Zielbildungsprozess im Spannungsfeld verschiedener Interessen**



**Betriebswirtschaftliche Zielkonzeption**

- Ziel = erstrebenswerter Zustand in der Zukunft, dessen Eintritt von Handlungen/Unterlassungen abhängt
- Betriebliche Zielkategorie:



BWL 1

Folie 85 von 195

- im Zielinhalt kommt zum Ausdruck, worauf sich das Handeln des Unternehmens auswirken soll
- Sachziele
  - beziehen sich auf das konkrete Handeln bei der Ausübung der verschiedenen betrieblichen Funktionen und somit auf die Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses
- Formalziele
  - stellen übergeordnete Ziele dar, an denen sich die Sachziele ausrichten haben und in denen der Erfolg unternehmerischen Handelns zum Ausdruck kommt
  - werden auch als Erfolgsziele bezeichnet

BWL 1

Folie 86 von 195

- Sachziele
  - Leistungsziele
  - Finanzziele
  - Führungs- und Organisationsziele
  - soziale und ökologische Ziele



Was ist unter den einzelnen Sachzielen zu verstehen?

- Formalziele
  - ökonomisches Prinzip
    - Maximalprinzip: mit einem gegebenen Input soll ein möglichst hoher Output erzielt werden
    - Minimalprinzip: ein vorgegebener Output soll mit einem möglichst kleinen Input an Produktionsfaktoren realisiert werden
    - Optimalprinzip: In- und Output sollen so aufeinander abgestimmt sein, dass das ökonomische Prinzip nach den festgelegten Kriterien optimal ist
  - Grad der Verwirklichung des ökonomischen Prinzips wird mit der **Effizienz** gemessen:
    - Effizienz ist die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz

- der Effizienz steht die **Effektivität** gegenüber:
    - Effektivität ist die Beurteilung der Zielerreichung, d. h. in welchem Ausmaß die geplanten Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind
  - Produktivität
    - ist das mengenmäßige Verhältnis zwischen Out- und Input des Produktionsprozesses
    - Produktivität = Arbeitsergebnis/Einsatzmenge an Produktionsfaktoren
-  Was gibt es im Unternehmen für Teilproduktivitäten?

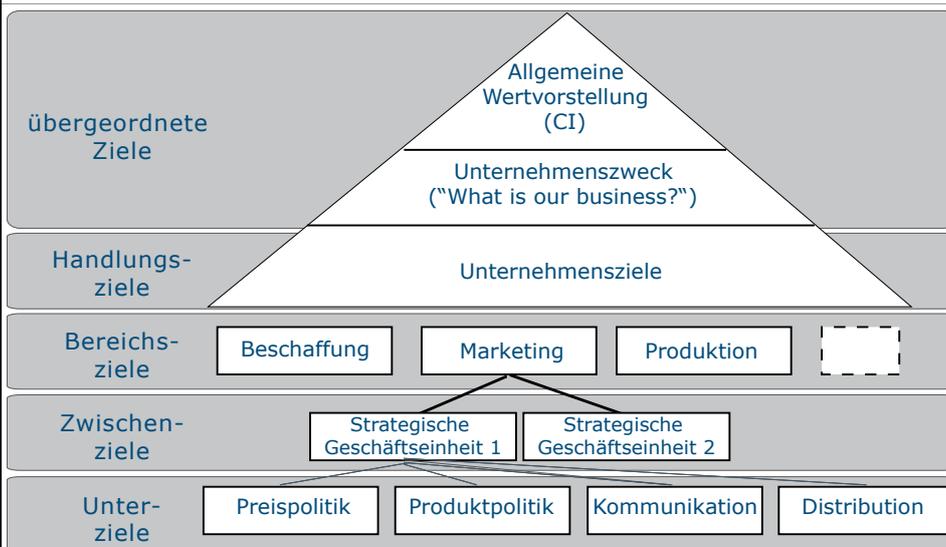
- Wirtschaftlichkeit
  - gegenüber der Produktivität wird bei der Wirtschaftlichkeit ein Wertverhältnis zum Ausdruck gebracht
  - Wirtschaftlichkeit = Ertrag/Aufwand
- Rentabilität und Gewinn
  - Gewinnziel kann entweder **absolut** als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand oder **relativ** als Relation zwischen Gewinn und dem zur Erwirtschaftung dieses Gewinns eingesetzten Kapitals formuliert werden

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{durchschnittlich eingesetztes Kapital}}$$

- für die operationale Zielformulierung sind neben dem Inhalt der Ziele verschiedene Aspekte oder Dimensionen zu beachten
  - Zielausmaß und Zielmaßstab: Welches ist der Umfang des zu erreichenden Zieles und wie kann die Erreichung eines Zieles gemessen werden?
    - Verwendung unterschiedlicher Messskalen: Kardinal-, Ordinal- und Nominalskala
  - zeitlicher Bezug: Auf welchen Zeitraum bezieht sich die Formulierung eines Zieles?
    - kurzfristig: bis 1 Jahr
    - mittelfristig: 1 bis 5 Jahre
    - langfristig: über 5 Jahre

- 👉 organisatorischer Bezug: Auf welche Organisationseinheiten beziehen sich die Ziele?
  - Unternehmensziele
  
  
  - Bereichsziele
  
  
  - Mitarbeiterziele

- generell können folgende Zielbeziehungen unterschieden werden:
  - komplementäre Zielbeziehungen (Ziel-Harmonie)
  - konkurrierende Zielbeziehungen (Ziel-Konflikt)
  - indifferente Zielbeziehungen (Ziel-Neutralität)
- bei konkurrierenden Zielen muss die Geschäftsführung eine Zielgewichtung und Rangordnung der Ziele vornehmen
- komplementäre Zielbeziehungen sind die Grundlage für die Aufstellung einer Zielhierarchie



## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 4

### Personal

- 4 Personal
- 4.1 Personalbedarfsermittlung
- 4.2 Personalbeschaffung
- 4.3 Personalmotivation und -entlohnung
- 4.4 Personalentwicklung
- 4.5 Personalführung

*Lernziele:*

- Wie erfolgt die Personalbedarfsermittlung (brutto und netto) und welche Probleme sind dabei zu beachten?
- Auf welche Formen der Personalbeschaffung können Unternehmen zurückgreifen?
- Auf welche Lohnformen und Motivationsziele können Unternehmen zugreifen?
- Welchen Instrumenten und Führungsansätze können in der Führung und bei der Personalentwicklung eingesetzt werden?

- als organisatorischer Bereich hat sich das Personalwesen erst zu Beginn der 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts etablieren können
  - vorher bildete es in der Regel einen Teilbereich der kaufmännischen Verwaltung → ist heute noch bei kleineren Firmen der Fall
-  fünf Phasen in der Entwicklung des Personalwesens können unterschieden werden:
1. Phase (bis ca. 1960): Bürokratisierung
  2. Phase (ab ca. 1960): Institutionalisierung
  3. Phase (ab ca. 1970): Humanisierung
  4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung
  5. (ab ca. 1990): Entre- und Intrapreneuring

Folie 97 von 195

- die Höhe des Personalbedarfs eines Unternehmens ergibt sich aus dem Umfang der einzelnen Leistungsbeiträge zur Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe
  - der Umfang der einzelnen Teilaufgaben (Beiträge) ist hierbei in verschiedener Hinsicht zu betrachten:
    - Quantitativ: Wie viele Mitarbeiter?
    - Qualitativ: Welche Qualifikationen?
    - Zeitlich: Wann und in welcher Zeitperiode?
    - Örtlich: Wo ist der Einsatzort?
-  Wie erfolgt die Nettobedarfsermittlung?

Folie 98 von 195

- beim Bruttoperonalbedarf handelt es sich immer um den gesamten Personalbedarf in einem bestimmten Zeitpunkt  $t_i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ )
- der Nettobedarf stellt letztlich die zusätzlich (zum vorhandenen Personalbestand) notwendigen Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Personalfuktuation dar
- der (Netto-)Personalbedarf wird durch eine Reihe von externen und internen Faktoren beeinflusst
- wichtige externe Faktoren:
  - die sozialpolitische Situation
  - die gesamtwirtschaftliche Entwicklung (Konjunktur)
  - die Entwicklung innerhalb der Branche
  - der technologische Fortschritt

### *Probleme der Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs*

- nicht alle Aufgaben sind quantifizierbar
- Bestimmung wegen der unsicheren Informationen schwierig
- sinnvoll, Fehlzeiten in die Betrachtung mit einzubeziehen



Welche Formen von Fehlzeiten gibt es?

- weitere Unsicherheit: Personalfluktuationen
- Fluktuationsrate: bringt Beziehung zwischen den Abgängen und den beschäftigten Mitarbeitern in einer bestimmten Planperiode zum Ausdruck
- Fluktuationsrate =  $(\text{Anzahl Austritte} / \text{Ø Anzahl Beschäftigte}) \cdot 100$
- Ziel der Personalpolitik sollte es sein, die Fluktuationsrate möglichst tief zu halten, da Personalwechsel oft mit sehr hohen Kosten verbunden ist
- damit das Unternehmen steuernd eingreifen kann, sollte die Kennzahl „Fluktuationsrate“ zu einem beeinflussbaren Entscheidungstatbestand, z. B. Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung, Führungsstil, stehen

*Methoden der Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs*

- quantitativer Personalbedarf wird aus den betrieblichen Teilplänen abgeleitet
- Personalbedarf wird hauptsächlich auf der Grundlage der produzierten Menge bzw. Des Beschäftigungsgrades ermittelt
- sinnvollerweise wird der Personalbedarf nur für einzelne Teilbereiche, unter Umständen nur für bestimmte Aufgabenarten im Unternehmen ermittelt



Wie kann der Bruttoperonalbedarf formal berechnet werden?

### *Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs*

- **Arbeitsanalyse**
  - systematische Untersuchung der zu lösenden Aufgaben in Bezug auf Arbeitsobjekt, Arbeitsmittel und Arbeitsvorgänge
  - dient zur Festlegung der Anforderungsarten sowie deren Umfang
  
- **Stellenbeschreibung**
  - hierin werden die für eine Stelle relevanten Führungs- und Leistungsanforderungen sowie deren Einordnung in die Organisationskultur beschrieben
  
- **Anforderungsprofile**
  - Festlegung der Anforderungshöhen der einzelnen Anforderungsarten eines Arbeitsplatzes

Folie 103 von 195



Die **Personalbeschaffung** hat die Aufgabe, die in der Personalbedarfsermittlung festgestellte Unterdeckung nach Anzahl, Art, Zeitpunkt und Dauer sowie Einsatzort zu decken.

- Hauptaufgaben der Personalbeschaffung bilden die beiden Bereiche Personalwerbung und Personalauswahl
- Unterscheidung zwischen interner und externer Personalbeschaffung:
  - Interne Beschaffungsmaßnahmen sind solche, die eine Mehrarbeit in Form von Verlängerung der vertraglichen Arbeitszeit und in solche, die eine Aufgabenumverteilung, verbunden mit Beförderungen und Versetzungen, beinhalten.
  - Externe Personalbeschaffung kann mit Bewerbern vom Arbeitsmarkt in Form von Neueinstellungen oder durch den Einsatz temporärer Arbeitskräfte vorgenommen werden.

Folie 104 von 195

- Die Aufgabe der Personalwerbung ist die Vermittlung der vom Unternehmen angebotenen Anreize an die Umwelt mit dem Ziel, geeignete Mitarbeiter für die Besetzung von freien Stellen zu finden.
- Executive Search ist die systematische Suche von Führungskräften, in der Regel für das mittlere und obere Management
- Aufgabe der Personalauswahl besteht darin, aus den zur Auswahl stehenden Bewerbern den oder diejenigen auszusuchen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle am besten erfüllen



Wie kann die Bewerberauswahl schematisch dargestellt werden?

- Auswahlmethoden
  - Bewerbungsunterlagen
    - Lebenslauf
    - Zeugnisse
    - Referenzen
  - Interview
    - Einführungsinterview
    - Einstellungsinterview
  - Testverfahren
    - Intelligenztest
    - Leistungstest
    - Persönlichkeitstest
  - Assessment Center (ist ein komplexes und standardisiertes Verfahren, das zur Beurteilung der Eignung und des Entwicklungspotentials von Bewerbern und Bewerberinnen dient.

- Aufgabe des Personaleinsatzes ist die Zuordnung der im Unternehmen verfügbaren Mitarbeiter zu den zu erfüllenden Aufgaben in Bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort.
- Ziel ist der ihrer Eignung entsprechende Einsatz aller Mitarbeiter und die mengen-, qualitäts- und termingerechte Erfüllung aller Unternehmensaufgaben unter Einhaltung der übergeordneten Sach- und Formalziele des Unternehmens.
- Personaleinführung beschäftigt sich mit der sozialen und organisatorischen Integration neuer Mitarbeiter sowohl in die zukünftige Arbeitsgruppe als auch in das Gesamtunternehmen
- die Personaleinarbeitung legt den Schwerpunkt auf die arbeitstechnische Seite der zukünftigen Aufgabe

- Arbeitsplatzgestaltung umfasst folgende Bereiche:
  - Arbeitsablaufgestaltung
  - Arbeitsmittelgestaltung
  - Arbeitsumfeldgestaltung
  - Arbeitssicherheit
- eine neue Form der Arbeitsplatzgestaltung stellt die Telearbeit dar
  - Heimbasierte Telearbeit
  - Center-based Telearbeit
  - On-site Telearbeit
  - Mobile Telearbeit

- Unternehmen muss die Arbeitszeit für den Mitarbeiter unter Einhaltung der gesetzlichen und gesamtarbeitsvertraglichen Bestimmungen gestalten
- Arbeitszeitflexibilisierung = differenzierte Regelung der Arbeitszeit, die durch die Gestaltung der Lage und der Dauer der Arbeitszeit – in Übereinstimmung mit wirtschaftlichen, technologischen, sozialen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – die Optimierung des individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Gesamtnutzens aus der Arbeit zum Ziel hat.

-  Aufgabe der **Personalmotivation und –entlohnung** ist es, durch ein System von Anreizen
- die Entscheidung eines potentiellen Mitarbeiters zum Eintritt in das Unternehmen im positiven Sinne zu beeinflussen
  - das vorhandene Personal an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass es zu einer Austrittsentscheidung kommt
  - die Leistung der Mitarbeiter zu aktivieren, damit der Leistungsbeitrag den Erwartungen bzw. den Plangrößen entspricht

 Welche unterschiedlichen Anreizarten gibt es?

- Motivation = Aktivierung und Erhöhung der Verhaltensbereitschaft eines Menschen, bestimmte Ziele, welche auf eine Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet sind, zu erreichen

- Aufgabe der Personalpolitik ist es, den Lohn des Mitarbeiters zu bestimmen
- damit der Lohn objektiv verteilt wird, müssen verschiedene Gerechtigkeiten berücksichtigt werden:
  - Anforderungsgerechtigkeit
  - Leistungsgerechtigkeit
  - Verhaltensgerechtigkeit
  - Sozialgerechtigkeit
  - Personalmarktgerechtigkeit
  - Unternehmenserfolgsgerechtigkeit



Welche unterschiedlichen Lohnformen gibt es?

Folie 111 von 195



**Personalentwicklung** hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Aufgaben entspricht

- Personalentwicklung kann in zwei Hauptbereiche unterteilt werden:
  - Die Laufbahn- und Karriereplanung, bei welcher der zeitliche, örtliche und aufgabenbezogene Einsatz für eine bestimmte Zeitdauer festgelegt wird.
  - Die betriebliche Personalaus- und -weiterbildung, welche die Maßnahmen festlegt, mit denen der Mitarbeiter auf die gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden soll.

Folie 112 von 195

 **Instrumente** der Personalentwicklung:

- Into-the-Job
- On-the-Job
- Near-the-Job
- Off-the-Job
- Along-the-Job
- Out-of-the-Job
- Parallel-to-the-Job

- **Coaching** = professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext.

Folie 113 von 195

 der Umsatzprozess eines Unternehmens bedarf einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, damit er koordiniert und zielgerichtet ablaufen kann → diese Funktion wird **Management** genannt

- Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind hierbei allgemein gehaltene Richtlinien, die alle Führungskräfte ihrem Handeln zu Grunde legen sollten
  - Unternehmensgrundsätze betreffen hierbei das Verhalten des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat usw.)
  - **Führungsgrundsätze** beziehen sich primär auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

Folie 114 von 195



Ein **Führungsstil** ergibt sich aus:

- der Bestimmung der an der Führung Beteiligten, der Gestaltung der Führungsprozesse sowie der Führungsinstrumente, und aus
- der Integration der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter im Führungsprozess, der Gestaltung der Vorgesetzten/Untergeben-Beziehung (und ggf. der Berücksichtigung sozialer und kultureller Normen).

Ein bestimmter Führungsstil hat zur Folge, dass jede Führungssituation durch ein einheitliches Verhalten gekennzeichnet ist. In der Literatur finden sich verschiedene Typen von Führungsstilen.

Die bekannteste Klassifikation geht auf TANNENBAUM/SCHMIDT zurück und gliedert Führungsstile nach dem **Beteiligungsrad des unterstellten Mitarbeiters** am Entscheidungsprozess.

Folie 115 von 195

Autoritärer Führungsstil  $\longleftrightarrow$  Kooperativer Führungsstil



autoritär	patriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzte entscheiden und ordnen an	Vorgesetzte entscheiden; sind aber bestrebt, die Untergebenen von den Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie angeden werden	Vorgesetzte entscheiden; gestatten jedoch Fragen zu den Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen	Vorgesetzte informieren die Untergebenen über beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor Vorgesetzte die endgültige Entscheidung treffen	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl d gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich Vorgesetzte für die von ihnen favorisierte Lösung	Die Gruppe entscheidet, nachdem Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt haben	Die Gruppe entscheidet, Vorgesetzte fungieren als Koordinatoren nach innen und nach außen

Tannenbaum/Schmidt (1958): „How must to choose a leadership pattern“, in: Harvard Business Review, in der Modifikation von Zepf, G., „Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden (1973)“, S. 28; zitiert nach <http://www.praxisinstitut.de/mozko/downloads/pdf/1127.pdf>, abgerufen am 14.11.2011

Folie 116 von 195

Unternehmensführungsfähigkeiten

**Top-  
Management**  
(CEO / GF)

**Middle-  
Management**  
(Bereichs- und  
Abteilungsleiter)

**Lower-  
Management**  
(Niederlassungsleiter,  
Gruppen- und Teamführer)



Folie 117 von 195

**Betriebswirtschaftslehre 1 /  
Wirtschaftswissenschaften**

Kapitel 5

Controlling

- 5 Controlling
- 5.1 Controllingfunktionen
- 5.2 Wertorientierte Unternehmensführung
- 5.3 Controllingbereiche
- 5.4 Controllinginstrumente

*Lernziele:*

- Welche Funktionen führt das Controlling im Unternehmen aus und wo ist es angesiedelt?
- Was verfolgt das Konzept der wertorientierten Unternehmensführung?
- Worin unterscheidet sich der Shareholder Value von Economic Added Value?
- Welche unterschiedlichen Controllinginstrumente setzen Unternehmen ein?

Folie 119 von 195

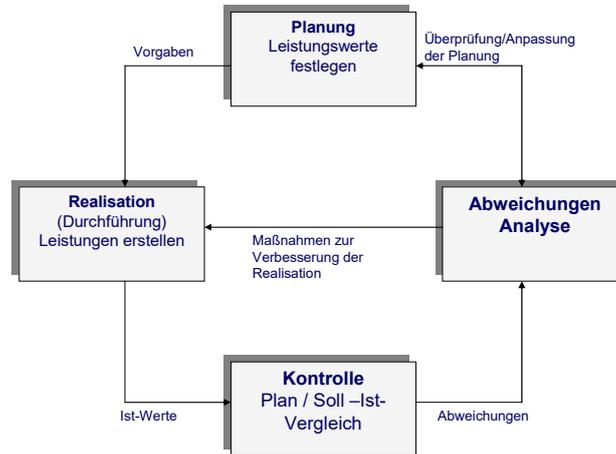


**Begriff**

- to control = steuern, lenken, überwachen
  - Steuerung durch Planung und Kontrolle
- 
- Institutionalisation eines dynamischen Regelkreises von Planung und Kontrolle: Controlling-Regelkreis
    - Systematische Koordination der zentralen und dezentralen Planungsaktivitäten in einem ausgewogenen Gesamtplan
    - Sicherstellung einer regelmäßigen Zielerreichungskontrolle und Abweichungsanalyse

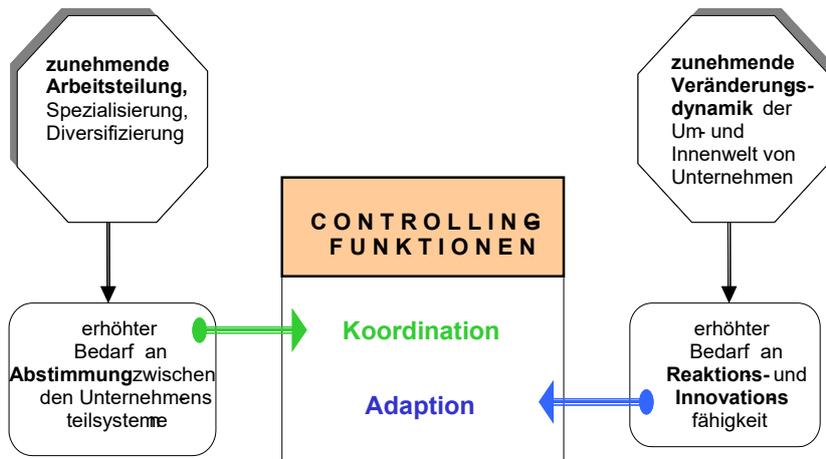
Folie 120 von 195

**Controlling-Regelkreis**



Folie 121 von 195

**Notwendige und spezifische Fachfunktionen des Controllings**



Folie 122 von 195

**Controlling als Institution**

- Abgrenzung von Managern und Controllern
- Rollen eines Controllers
  - Initiator von Prozessen und Entwicklungen vor dem Hintergrund von Problemen
  - Gestalter und Berater des Managements
  - Anwalt von betrieblichen Interessensgruppen, Vermittler bei Interessensgegensätzen
  - Initiator und Manager von Prozessen, z.B. der Informationsversorgung
  - Weiterentwickler oder Bewahrer bestehender Systeme bei Vorliegen von Widerstand oder Änderungsdruck
- Controlling als integratives Konzept der Unternehmenssteuerung ➤ Querschnittsfunktion des Controlling

Folie 123 von 195

**Querschnittsfunktion des Controlling im Wertschöpfungsprozess**

Forschung & Entwicklung	Beschaffung	Produktion	Marketing
Suche nach neuen Erkenntnissen als Grundlagen- oder als Zweckforschung, Suche nach neuen Anwendungsmöglichkeiten als Neu- oder Weiterentwicklung	Bedarfsermittlung, Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenermittlung und Lieferantenbeurteilung, Bestelldisposition mit entspr. Kennzahlenrechnung	Eingangskontrolle, Eingangslagerung, Durchführung des eigentlichen Produktionsprozesses ggf. mit Zwischenlagerung	Absatzmarktforschung, Marktsegmentierung, Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations, Kundendienst, After-Sales-Service
Materialeingang ⇒ Eingangsprüfung ⇒ innerb. Transport ⇒ Ausgangslager ⇒ Verkauf, Versand			
In allen Bereichen: Personalcontrolling, allgemeine Operations Research Techniken, spez. Optimierungsrechnung, Kennzahlenrechnung, spez. Produktivität, Rentabilität, „Time-to-Market“, Berichtswesen, Geschäftsleitung			
Budgetrechnung, Investitionsplanung, Projektwürdigkeitsprüfung, Technologieprognose, „Strategische Vision“	Budgetrechnung, Investitionsplanung, Lieferanten-Scoring-Model, Bestellmengenoptimierung, Lagerkostenrechnung, Transportoptimierung	Budgetrechnung, Investitionsplanung, Produktionsprogrammoptimierung, Materialmengenrechnung und Durchlaufplanung	Budgetrechnung, Investitionsplanung, Werbekoeffizienzkontrolle, Transportrechnung bei eigenem Versand, Personaloptimierung



- Unternehmensführung ist auf Zielerreichung ausgelegt



**Planung** und **Kontrolle** sind die beiden **wichtigsten Teilfunktionen** des Controllings

- **Planung:** Handlungsalternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad wird realisiert
- **Kontrolle:** prüft, ob die Unternehmensleitung die selbstgesteckten Ziele erreicht hat

- Konzept der wertorientierten Unternehmensführung wird anhand folgender Schritte vorgestellt:
  - Grundlagen der Konzepte „langfristige Gewinnmaximierung“ und „Maximierung des Shareholder Value“
  - **Mehrperiodenmodell** als langfristiges Planungsinstrument
  - **Einperiodenmodell** als kurzfristiges Planungs- und Kontrollinstrument

Folie 125 von 195

*Grundlagen der beiden Konzepte*

- unternehmerische Tätigkeit ist mit hohem Risiko verbunden → Risikoträger, ob Einzelunternehmer oder Aktionär, stellt Eigenkapital (EK) bereit
- EK-Geber erwartet für die Risikoübernahme eine Gegenleistung aus dem Unternehmen
- langfristige Gewinnmaximierung:
  - Gewinn = Ertrag – Aufwand oder
  - Gewinn = Reinvermögenszuwachs einer Periode
- Wert des unternehmerischen EK wird als Shareholder Value bezeichnet
- Maximierung des Shareholder Value ist gleichbedeutend mit langfristiger Gewinnmaximierung

Folie 126 von 195

Indifferenzbedingung zwischen unternehmerischer Tätigkeit  
und alternativer Eigenkapitalanlage

Ergebnis aus alternativer Kapitalanlage		Ergebnis aus unternehmerischer Tätigkeit
$K \cdot i$	=	$E - A$
<p>K = Eigenkapital (Fremdkapital = 0)            i = Verzinsung(in Prozent) aus optimaler Alternativenanlage des Eigenkapitals            E = Ertrag/Einzahlung (proJahr) des Unternehmens            A = Aufwand/Auszahlung (pro Jahr) des Unternehmens            E - A = Erfolg/Einzahlungsüberschuss (pro Jahr) des Unternehmens</p>		

- Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung steht im Zentrum marktwirtschaftlicher Unternehmensführung

Folie 127 von 195

- treffen von zwei vereinfachenden Annahmen:
  - es gibt keine Fremdfinanzierung
  - alle Erträge sind einzahlungswirksam; alle Auszahlungen sind auszahlungswirksam

 **Wertorientierte Unternehmensführung** verfolgt das Ziel, betriebliche Entscheidungen so zu treffen, dass das gebundene Eigenkapital im Betrieb eine höhere Verzinsung erwirtschaftet als in einer vergleichbaren Alternativenanlage.

- die innerhalb des Unternehmens erwirtschaftete Kapitalverzinsung wird als interne Verzinsung  $i^*$  bezeichnet
- ein zusätzlicher Shareholder-Value wird geschaffen, wenn  $i^* > i$  gilt

Folie 128 von 195

Konzept wertorientierter Unternehmenssteuerung

Grundgleichung (Indifferenzbedingung)	Mehrperiodenmodell (Ewige Rente)	Einperiodenmodell (EVA-Konzept)
$K \cdot i = E - A$	$K = \frac{E - A}{i}$ $UW = \frac{E - A}{i}$	$0 = (E - A) - K \cdot i$

Folie 129 von 195

*Mehrperiodenmodell: Der Zukunftserfolgswert*

Unternehmens- gesamtwert	=	Marktwert des Eigenkapitals	+	Marktwert des Fremdkapitals
Barwert der Brutto- Gewinne (BG)	=	Barwert künftiger Zahlun- gen an EK-Geber	+	Barwert künftiger Zahlun- gen an FK-Geber

- die Höhe des Unternehmensgesamtwertes UW ist abhängig von der Höhe künftiger Zahlungen an EK- und FK-Geber → UW wird als Zukunftserfolgswert bezeichnet
- Modell des Zukunftserfolgswertes wird durch zwei Annahmen vereinfacht:
  - Unternehmen ist vollständig mit EK finanziert
  - die an die EK-Geber zu leistenden jährlichen Zahlungen sind in ihrer Höhe konstant

Folie 130 von 195

Werttreiber des Shareholder Value-Konzepts

Werttreiber zu Steigerung des Shareholder Value		
E	A	i
Steigerung künftiger Erträge/Einzahlungen	Senkung künftiger Aufwendungen/Auszahlungen	Senkung der Verzinsungsansprüche der Kapitalgeber

 Wie kann der Shareholder Value durch die Beeinflussung der Werttreiber durch Unternehmenstransaktionen, die Rechtsformwahl, eine Standortverlagerung und durch Unternehmenszusammenschlüsse beeinflusst werden?

 Positive Synergieeffekte: diese liegen vor, wenn aus der Zusammenarbeit zweier bislang unabhängiger Unternehmenseinheiten eine neue Gesamteinheit entsteht, deren Gesamtwert höher als die Summe der beiden Einzelwerte ist (s. g. „1 + 1 = 3-Effekt“)

Steigerung des (erwarteten) Shareholder Value durch Fusion

Einzelunternehmen X	Einzelunternehmen Y	Zusammenschluss Z	Steigerung des Shareholder Value

### *Einperiodenmodell: Das EVA-Konzept*



**Economic Value Added (EVA)**: bezeichnet den Unterschiedsbetrag zwischen dem Unternehmensergebnis ( $E - A$ ) und den Kapitalkosten ( $K \cdot i$ )

- EVA ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Führung
- Kennzahl kann für folgende Zwecke eingesetzt werden:
  - Kontrollinstrument
  - Planungs- und Steuerungsinstrument
  - Entlohnungsinstrument

Folie 133 von 195

### 1. EVA als Kontrollinstrument



ein **positiver EVA-Wert** zeigt den Aktionären, dass die Unternehmensleitung ein Ergebnis erwirtschaftet hat, das ihre Mindestverzinsung übersteigt

- ein positives EVA-Ergebnis lässt sich daher auch als Betriebsgewinn (Residualgewinn) interpretieren



Wie kann der EVA ermittelt werden?

Folie 134 von 195

2. EVA als Planungs- und Steuerungsinstrument

- gegenüber dem kontrollorientierten EVA-Konzept sind zwei Unterschiede zu beachten:
  - Planbilanz und Planerfolgsrechnung liefern die Planwerte E, A und K
  - diese Planwerte werden nicht als Globalgrößen für das Gesamtunternehmen, sondern als Teilgröße für einzelne Unternehmenseinheiten ermittelt
- Ziel des Steuerungskonzeptes ist die Maximierung des EVA-Wertes für das Gesamtunternehmen

 Wie erfolgt die Steuerung von Geschäftsbereichen?

Folie 135 von 195

- das **EVA-Konzept zur Steuerung von Geschäftsbereichen** kann auf (mindestens) zwei Wegen in der Praxis umgesetzt werden:
  - Management by Objectives
    - die Zentrale trifft mit den Bereichsleitungen für das kommende Jahr eine Zielvereinbarung → im jeweiligen Geschäftsbereich einen EVA-Planwert zu erwirtschaften
    - bei der Wahl der Mittel hat die Bereichsleitung Entscheidungsfreiheit
  - Budgetierungssystem
    - die Zentrale vereinbart mit den Bereichsleitungen für das kommende Geschäftsjahr Zielwerte für E, A und K im jeweiligen Geschäftsbereich

Folie 136 von 195

3. EVA als Entlohnungsinstrument

- zur Steigerung des Shareholder Value muss ein Anreizsystem geschaffen werden, dass die Unternehmensleitung zu einer entsprechenden Geschäftspolitik veranlasst



Aktionsplan: Führungskräfte erhalten das **verbriefte Recht**, nach einer bestimmten Wartezeit eine bestimmte Anzahl von Aktien des Unternehmens zu einem **fest vereinbarten Preis** zu übernehmen

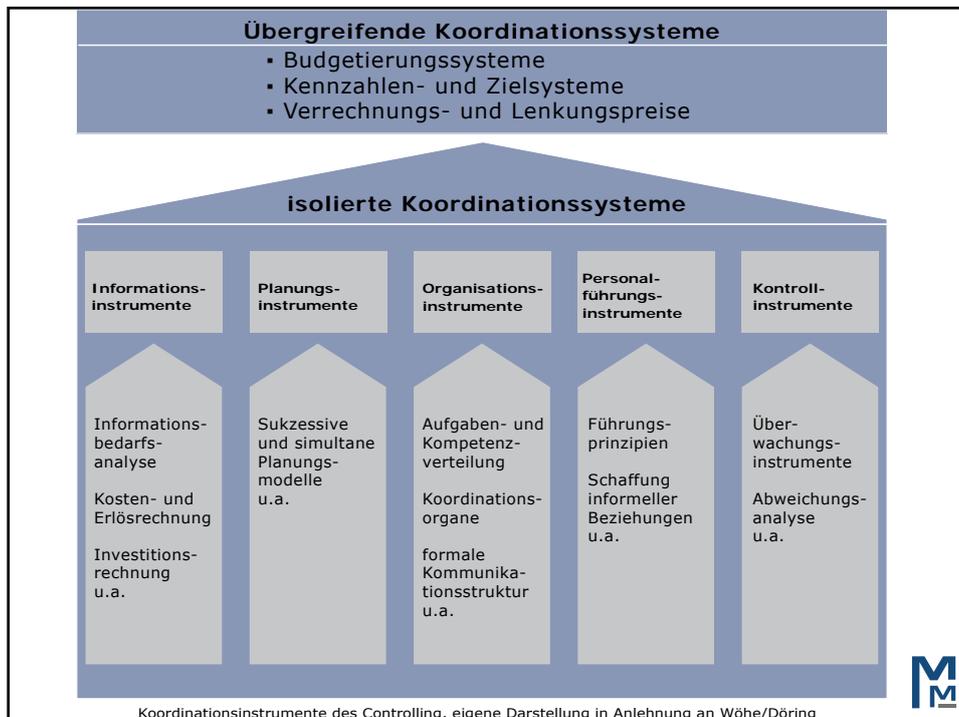
Koordinationsbereiche des Controllings

Koordinationsbereiche	
1. Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen	2. Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme

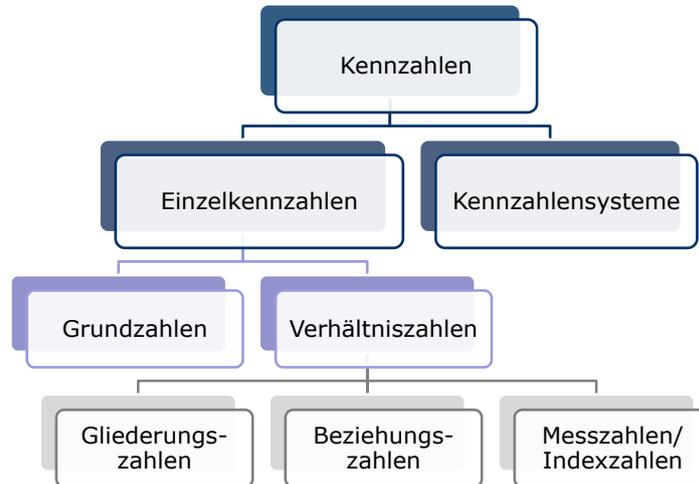
- innerhalb des ersten Koordinationsbereichs stehen die Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information untereinander im Vordergrund
- nachfolgend sollen hier nur einige Koordinationserfordernisse aus der Sicht der Planung diskutiert werden
  - Koordination der Planung mit der Kontrolle
  - Koordination der Planung mit der Information
  - Koordination der Planung mit der Organisation
  - Koordination der Planung mit der Personalführung

Beispiele für das Controlling innerhalb der Führungsteilsysteme	
Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Planungsziele               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Welche Ziele existieren</li> <li>➢ Welche Beziehungen existieren zwischen den Zielen?</li> <li>➢ Wie sind Zielkonflikte zu lösen?</li> </ul> </li> <li>• Koordination der Planungsgegenstände und -bereiche               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Wie sind die Pläne innerhalb einer Periode abzustimmen?</li> <li>➢ Soll zentral oder dezentral geplant werden?</li> <li>➢ Soll simultan oder sukzessiv geplant werden?</li> </ul> </li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kontrollen sind durchzuführen?</li> <li>• Wann sind Kontrollen durchzuführen?</li> </ul>
Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können Buchhaltung, Kostenrechnung, Investitions- und Finanzierungsrechnung inhaltlich und datentechnisch aufeinander abgestimmt werden?</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die Aufbau- und Ablauforganisation untereinander abzustimmen?</li> </ul>
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die Führungsprinzipien und Führungsinstrumente aufeinander abzustimmen?</li> </ul>

Folie 139 von 195



Strukturierung von Kennzahlen



eigene Darstellung, nach WÖHE/DÖRING

Folie 141 von 195

Beispiele für Kennzahlen, eigene Darstellung, Auswahl nach WÖHE/DÖRING

<b>Materialwirtschaft</b>	Reichweite der Vorräte	= $\frac{\text{Lagerwert}}{\text{Ø Verbrauch/Tag}}$
	Umschlaghäufigkeit	= $\frac{\text{Verbrauchsmenge/Periode}}{\text{Ø Lagerbestand}}$
<b>Personalwirtschaft</b>	Krankenstand	= $\frac{\text{Zeit krankheitsbedingter Ausfalltage}}{\text{Jahresmenge}} \times 100$
	Fluktuationsrate	= $\frac{\text{Ausgeschiedener Mitarbeiter/Periode}}{\text{Ø Mitarbeiterzahl}} \times 100$
<b>Produktionswirtschaft</b>	Ausschussquote	= $\frac{\text{Ausschuss/Periode}}{\text{Produktionsmenge/Periode}} \times 100$
	Deckungsbeitrag	= Umsatzerlöse - variable Kosten
<b>Absatz</b>	Marktanteil	= $\frac{\text{Eigene Umsatzvolumen}}{\text{Volumen Gesamtmarkt}} \times 100$
<b>Investition</b>	Gesamtkapitalrentabilität	= $\frac{\text{Gewinn} + \text{FKZ}}{\text{EK} + \text{FK}} \times 100$
	EVA	= $\frac{\text{Unternehmensergebnis} - \text{Gesamtkapitalkosten}}{\text{E-A}} \times 100$ (K x i)
<b>Finanzierung</b>	Eigenkapitalquote	= $\frac{\text{EK}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$
	Dynamischer Verschuldungsgrad	= $\frac{\text{FK}}{\text{Cash Flow}} \times 100$

DuPont-Kennzahlensystem

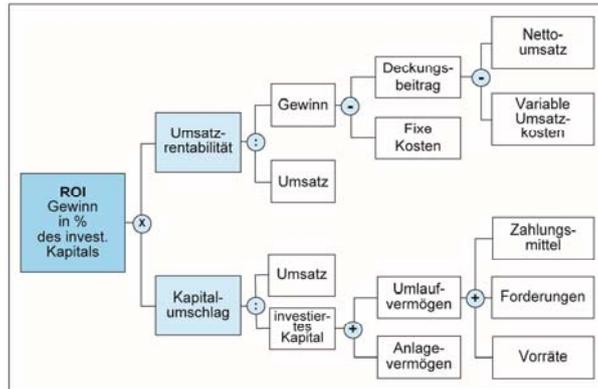


Abb. 125: DuPont-Kennzahlensystem

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage

Verlag Vahlen

Folie 143 von 195

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

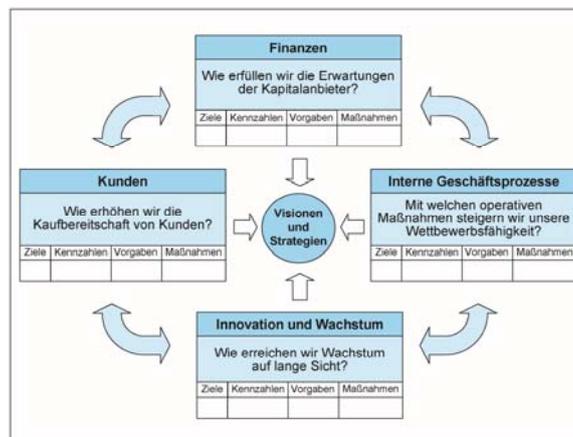


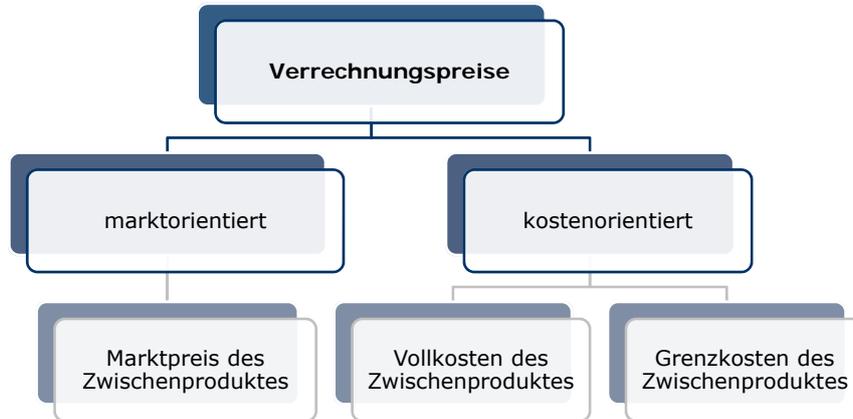
Abb. 126: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage

Verlag Vahlen

Folie 144 von 195

Arten von Verrechnungspreisen



eigene Darstellung, nach WÖHE/DÖRING

Folie 145 von 195

Marktorientierte Verrechnungspreise im Unternehmen

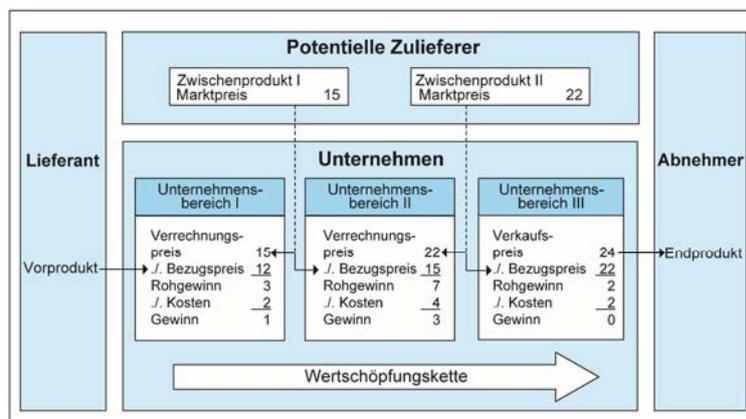


Abb. 128: Beispiel von marktorientierten Verrechnungspreisen im Unternehmen

© Wöhe/Döring, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage

Verlag Vahlen

Folie 146 von 195

## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 6

### Organisation

- 6 Organisation
- 6.1 Aufbau- und Ablauforganisation
- 6.2 Organisationsformen in der Praxis
- 6.3 Organisationsentwicklung

*Lernziele:*

- Welche formalen Elemente bestimmen eine Organisation?
- Welche Verbindungswege sind zwischen den einzelnen Stellen eines Unternehmens vorhanden?
- Worin unterscheiden sich die Aufbau- und Ablauforganisation?
- Wie sind die rein funktionale Organisation, die Stablinienorganisation und die Spartenorganisation aufgebaut?
- Welche Prozesse tragen zu Veränderungen in der Unternehmensorganisation bei?

 **Organisieren** bedeutet, die Grundaufgabe des Unternehmens, die von Menschen und Maschinen arbeitsteilig erfüllt werden muss, sinnvoll in Teilaufgaben zu gliedern und diese zueinander in Beziehung zu setzen, damit die Ziele des Unternehmens optimal erreicht werden.

- Problemlösungsprozess der Organisation:
  - Analyse der Ausgangslage
  - Bestimmung der Ziele der Organisation
  - Bestimmung der Organisationsmaßnahmen
  - Bestimmung der Mittel
  - Durchführung
  - Evaluation und Resultate

Folie 149 von 195

*Formale Elemente einer Organisation*

- Aufgabe = bei statischer Betrachtung ist hierunter eine bestimmte Soll-Leistung zu verstehen. Bei einer dynamischen Sichtweise werden zusätzlich die Aktivitäten einbezogen, die zur Erfüllung dieser Soll-Leistung durchgeführt werden müssen.
  
- eine Aufgabe lässt sich durch folgende Merkmale abgrenzen:
  - Verrichtung
  - Objekt
  - Sachmittel
  - Ort
  - Rang
  - Phase
  - Zeit
  - Person

Folie 150 von 195

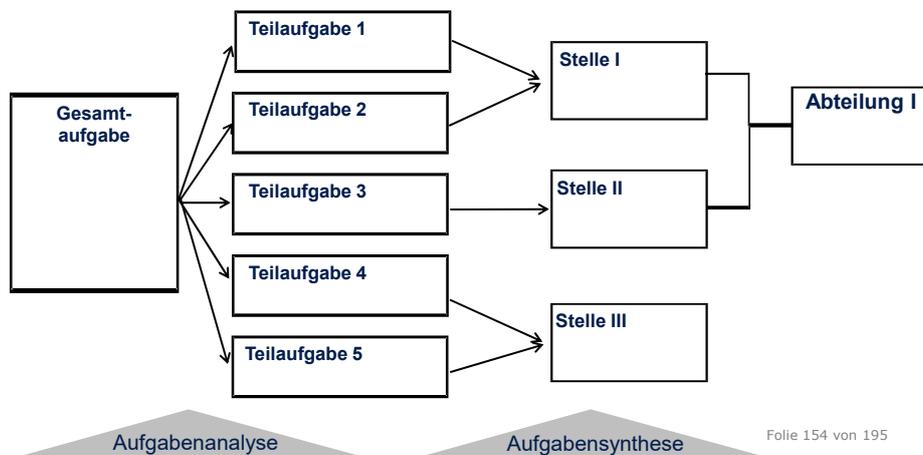
- eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen (z. B. Schreiben, Telefonieren, Daten eingeben), die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden (z. B. Sekretariatsdienste)
- der Stab ist dadurch gekennzeichnet, dass er im Führungsprozess an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt ist und dass er keine Anordnungsbefugnis gegenüber Linienstellen besitzt

- unter einem Arbeitsplatz ist der jeweilige konkrete Ort und Raum der Aufgabenerfüllung zu verstehen
- werden mehrere Stellen, welche gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllen, zu einer Stellengruppe zusammengefasst und einer Instanz (Leistungsstelle) unterstellt, so spricht man von einer Abteilung

📌 Welche Verbindungswege gibt es zwischen den Stellen?

Folie 153 von 195

📌 Der erste Schritt zur Gestaltung der Aufbauorganisation besteht darin, die Gesamtaufgabe eines Unternehmens (z. B. Herstellung von Schuhen) in einzelne Teilaufgaben zu gliedern. Wie ist zur Bildung der Aufbauorganisation vorzugehen?



- bei der Gliederung der Aufbauorganisation stellt sich immer die Frage der Breite der Leistungsgliederung, die mit der Kontroll- oder Leitungsspanne ausgedrückt werden kann
- Kontrollspanne = hierunter wird die Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter verstanden
- Einflussfaktoren auf die optimale Kontrollspanne:
  - Häufigkeit und Intensität der Beziehungen
  - Unterstützung des Vorgesetzten
  - Führungsstil
  - Eigenschaften der beteiligten Personen
  - Art der Aufgaben
  - Produktionstechnologie
  - EDV-Einsatz
  - Verfügbarkeit und Kosten von Leitungskräften

- bei der Ablauforganisation steht die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen im Mittelpunkt
- Ausgangspunkt stellen die durch die Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben dar, diese bilden die Grundlage für die Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese
- die Arbeitssynthese weißt drei Stufen auf:
  - Arbeitsverteilung
  - Arbeitsvereinigung
  - Raumgestaltung
- Ziele der Ablauforganisation:
  - Prinzip der Termineinhaltung
  - Prinzip der Zeitminimierung
  - Prinzip der Kapazitätsauslastung

-  Wie sind die rein funktionale Organisation, die Stablinienorganisation und die Spartenorganisation aufgebaut?

- Business Reengineering bedeutet ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.
- Resultat: außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit
- das Schwergewicht liegt hierbei in der Identifikation von Kernprozessen im Rahmen der Wertschöpfungskette des Unternehmens

- Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen
- zur Gestaltung des Prozesses der Organisationsentwicklung gibt es drei Phasen:
  - Auftauen
  - Ändern
  - Wiedereinfrieren

- um dem Veränderungskonzept der Organisationsentwicklung zu entsprechen, müssen drei Hauptrollen im Veränderungsprozess wahrgenommen werden:
  - Change Agent
  - Client System
  - Change Catalyst

## Betriebswirtschaftslehre 1 / Wirtschaftswissenschaften

### Kapitel 7

### Management

- 7 Management
- 7.1 Managementfunktionen
- 7.2 Strategisches Management
- 7.3 Risikomanagement
- 7.4 IT-Unterstützung

*Lernziele:*

- Welche unterschiedliche Managementtechniken sind existent?
- Wie sollte die Gestaltung der Planungsprozesse in das Unternehmen organisatorisch eingegliedert werden?
- Worin unterscheiden sich Autorität und Macht?
- Welche unterschiedlichen Kulturtypen gibt es?
- Welche Unternehmensstrategien können unterschieden werden?
- Wie sollte mit unterschiedlichen Risiken umgegangen werden?

! der Umsatzprozess eines Unternehmens bedarf einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, damit er koordiniert und zielgerichtet ablaufen kann → diese Funktion wird **Management** genannt

- Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind hierbei allgemein gehaltene Richtlinien, die alle Führungskräfte ihrem Handeln zu Grunde legen sollten
  - Unternehmensgrundsätze betreffen hierbei das Verhalten des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat usw.)
  - Führungsgrundsätze beziehen sich primär auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

Folie 163 von 195

- Managementtechniken:
  - Management by Objectives
  - Management by Exception
  - Management by Delegation
  - Management by System
- integrierte Management-Modell versuchen, das Führungsphänomen in seiner Ganzheit unter allen relevanten Aspekten zu erfassen
  - Züricher Ansatz zur Führungslehre
  - St. Galler Management-Modell
  - Lean Management
  - Total Quality Management

Folie 164 von 195

 der **Planung** kommt im Rahmen des Managements eine große Bedeutung zu

- Planung bildet als erstes Element des Führungsprozesses die Grundlage für weitere Managementfunktionen
- Das **Planungssystem, der Planungsprozess und die Planungsorganisation** bilden zusammen die Elemente eines **Planungskonzepts**.
- das Planungssystem eines Unternehmens umfasst sämtliche Pläne, die ausgearbeitet worden sind und zeigt deren Beziehung zueinander auf
- zu beachtende Aspekte:
  - Planungsbezug
  - Planungstiefe
  - Planungszeitraum
  - Planungsstufe

Folie 165 von 195

- bei der Gestaltung des Planungsprozesses geht es um die Frage, wie dieser organisatorisch in das Unternehmen eingegliedert werden soll
  - Top-down-Planung
  - Bottom-up-Planung
- bei der Planungsorganisation stellt sich die Frage, wer am Planungsprozess beteiligt ist
- sind die Planungsgrundlagen erarbeitet, so muss definitiv über sie entschieden werden

 Unter **Entscheidung** i. w. S. ist nicht nur der eigentliche Entscheidungsakt, sondern auch der gesamte Entscheidungsprozess zu verstehen.

Folie 166 von 195

- eine Entscheidung setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:
  - Handlungsmöglichkeiten
  - Umweltbedingungen
  - Resultate
  - Ziel- und Nutzenfunktion
- Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen
  - Maximaler Gesamterwartungswert
  - Minimax-Regel
  - Maximax-Regel
  - Pessimismus-Optimismus-Regel
  - Minimax-Risiko-Regel



**Aufgabenübertragung:**

- Element der Führung
  - umfasst alle institutionellen, prozessualen und instrumentalen Erscheinungen, welche der Willenskundgebung eines Vorgesetzten, der Willensübertragung und der Willensübernahme der ihm unterstellten Mitarbeiter zwecks Realisierung einer gewählten handlungsalternative dienen
- 
- drei Problembereiche der Aufgabenübertragung:
    - Beteiligte der Aufgabenübertragung
    - Prozess der Aufgabenübertragung
    - Instrumente der Aufgabenübertragung

 **Autorität und Macht**

- **Autorität:**
  - Macht einer Person A, Einfluss auf das Verhalten einer Person B zu nehmen
  - Person B wird dabei zu einem Handeln veranlasst, dass sie ohne Einflussnahme nicht tun würde
  
- **Autorität des Aufgabenverteilers kann in der betrieblichen Praxis auf einer Vielzahl von Ursachen beruhen:**
  - institutionelle oder formale Autorität
  - fachliche Autorität
  - persönliche Autorität

Folie 169 von 195

 Als **Unternehmenskultur** wird die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen bezeichnet, die das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.

- **Kernfaktoren:**
  - Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte
  - Rituale und Symbole
  - Kommunikation
- **Kriterien zur Charakterisierung:**
  - Verankerungsgrad
  - Übereinstimmungsmaß
  - Systemvereinbarkeit
  - Umweltvereinbarkeit

Folie 170 von 195

- Kulturtypen:
  - Macho-Kultur
  - „Brot-und-Spiele“-Kultur
  - Risiko-Kultur
  - Prozess-Kultur
- Wirkungen von Unternehmenskulturen
  - positive Effekte
    - Handlungsorientierung
    - reibungslose Kommunikation
    - rasche Entscheidungsfindung
    - umgehende Implementation
    - geringer Kontrollaufwand
    - Motivation und Teamgeist
    - Stabilität
  - negative Effekte
    - Tendenz zur Abschottung
    - Blockierung neuer Orientierungen
    - Implementationsbarrieren
    - Mangel an Flexibilität

- werden Probleme betrachtet, die es zur Bestimmung des Verhaltens des Gesamtunternehmens zu lösen gilt, so wird vom strategischen oder unternehmenspolitischen Problemlösungsprozess gesprochen



Unter **Unternehmenspolitik** werden sämtliche Entscheidungen verstanden, die das Verhalten des Unternehmens nach außen und nach innen langfristig bestimmen.

- Ziel der Unternehmenspolitik ist es, die Existenz des Unternehmens durch erfolgreiches Handeln langfristig zu sichern
- Unter strategischer Erfolgsposition (SEP) versteht man Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, langfristig (nachhaltig) im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

- Analyseinstrumente
  - Wettbewerbsanalyse
  - PIMS-Modell
  - Konzept der Erfahrungskurve
  - Portfolio-Analyse
  - GAP-Analyse
  - Benchmarking

- Unternehmensstrategien:
  - Produkt-Markt-Strategien
  - Wettbewerbsstrategien nach Porter
  - Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix
  - Konzept der Kernkompetenzen

- ! **unternehmerisches Risiko** ist die Gefahr, dass aufgrund von nicht beachteten oder falsch eingeschätzten Störfaktoren das Ergebnis von den Erwartungen bzw. von den Zielen abweichen wird
- ! **Risikomanagement:** sämtliche Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen und Instrumente, die der Bewältigung von Risiken eines Unternehmens dienen

- Risikoidentifikation und -analyse: Identifikation von Risikofeldern
  - Marktrisiken
  - Managementrisiken
  - Strategische Risiken
  - Operative Risiken
  - Finanzielle Risiken
  - IT-Risiken
  - Ökologische Risiken

Folie 175 von 195

- Risikobewertung
  - Schadenpotential: Welches ist der mögliche Schaden?
  - Eintrittswahrscheinlichkeit: Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird der Schaden auch tatsächlich eintreten?
- Risikosteuerung: Maßnahmenergreifung zur Risikobewältigung
  - Risikoakzeptanz
  - Risikovermeidung
  - Risikoverminderung
  - Risikoabschwächung

- ! **Risikomanagementsystem:** integriertes Managementsystem, das neben dem Risikomanagementprozess auch die Risikostrategie, die Organisation des Risikomanagements und die Risikokultur umfasst

Folie 176 von 195

- Risikostrategie umfasst Grundsätze, die vorgeben, wie mit unterschiedlichen Risiken und Chancen umgegangen werden soll
  - Welche Risiken dürfen eingegangen werden?
  - Welches Verhältnis ist zwischen Chancen und Risiken in einzelnen Unternehmensbereichen mindestens einzuhalten?
  - Welches ist der maximale Verlust, der in Kauf genommen werden darf?
  - Ab welcher Schadenshöhe sind Maßnahmen zur Risikostreuung einzuleiten?
  - Welche Absicherungsmaßnahmen bzw. -instrumente dürfen im Rahmen der Risikosteuerung eingesetzt werden?
- Verantwortlichkeiten:
  - Verwaltungsrat
  - Audit Committee
  - CEO/Geschäftsleitung
  - Risk Management

Folie 177 von 195



**Aufgabe des Informationsmanagement:**

- Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) zu erkennen und für das Unternehmen nutzbar zu machen
- 
- Informations- und Kommunikationstechnik
    - Hardware
      - Zentraleinheit
      - Peripherie
    - Software
      - Anwendungssoftware
      - Systemsoftware
    - Netzwerke
      - Lokal Area Network
      - Wide Area Network

Folie 178 von 195



**Informationssystem** eines Unternehmens umfasst seine informations-verarbeitenden Tätigkeiten und Beziehungen

- manuelles Informationssystem: umfasst Aufgaben, die nicht durch die IuK unterstützt werden
- computergestütztes Informationssystem: jener Teil des Informationssystems, der durch IuK unterstützt wird

- im Rahmen des Informationsmanagements entscheiden sich Unternehmen, welche Aufgaben durch den IuK-Einsatz unterstützt werden
- strategische Zielsetzungen:
  - Differenzierung
  - Kostenvorteile
  - Innovationen
  - Wachstum
  - Allianzen

Folie 179 von 195

*Verantwortung für das Informationsmanagement*

- in Vergangenheit oft Aufgabe einiger hochqualifizierter Spezialisten
- in Unternehmen setzt sich allerdings immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Gestaltung und Weiterentwicklung des Informationssystems alle Mitarbeiter betrifft
- Zwei unterschiedlich ausgebildete Personengruppen ergänzen sich hierbei
  - Informatiker
  - Anwender der IuK
- Informationsmanagement hat die Aufgabe, für alle beteiligten Personengruppen Verantwortung zu übernehmen
- die jeweiligen Fachbereich bestimmen, welche Aufgaben mit welcher Priorität unterstützt werden und welche Ressourcen zur Verfügung stehen

Folie 180 von 195

*Informationsverarbeitungs-Konzept*

- zwei Zielsetzungen lassen sich für das informationstechnische Innovationsmanagement unterscheiden:
  - Prozessinnovationen
  - Produktinnovationen
- Leitbild des Informationsmanagements enthält die inhaltlichen und führungsbezogenen Grundlagen des Informationsmanagement
- wichtige Inhalte des Leitbildes
  - Ziele des Informationssystems
  - Zweck, Gültigkeitsbereich und Umsetzungsrichtlinien für das Leitbild
  - Problemlösungsprozess
  - Organisation des Informationsmanagements
  - Methoden zur Entwicklung von Anwendungen
  - Standards der IuK

Folie 181 von 195

- Informationssystem-Architektur zeigt, welche Anwendungen ein Unternehmen in drei bis fünf Jahren besitzen sollte
  - ermöglicht einen Überblick über die zukünftigen Anwendungen
  - bietet Aussagen über den Unterstützungsumfang sowie die Anwendungs-typen der einzelnen Prozesse
  - Darstellung erleichtert die Kommunikation mit den Anwendern über die zukünftige Ausrichtung des Einsatzes der IuK
- IuK-Architektur beschreibt Hardware, Software und Netzwerke, die ein Unternehmen in drei bis fünf Jahren besitzen sollte
- Gliederung der IuK-Architektur in vier Ebenen
  - Infrastruktur am Arbeitsplatz
  - Arbeitsplatznahe Infrastruktur
  - zentrale Infrastruktur
  - Unternehmensübergreifende Infrastruktur

Folie 182 von 195

! der **Entwicklungsplan** zeigt auf, wie ein Unternehmen vom gegenwärtigen computergestützten Informationssystem zur geplanten Informations-Architektur sowie der IuK-Architektur kommt und welche Ressourcen eingesetzt werden

- Migrationsplan: wichtigster Bestandteil
- Festlegung von Prioritäten
- Restriktionen beachten
- Finanz- und Personalplan

- Betrieb des Informationsmanagements:
  - Betrieb des Informationssystems: stellt sicher, dass die Anwendungen eines Unternehmens jederzeit den Anforderungen der Anwender entsprechend eingesetzt werden können
  - Betrieb der informationstechnischen Infrastruktur: zentrale Bestandteile sind der Betrieb des Rechenzentrums und der Netzwerke

Folie 183 von 195

Betriebswirtschaftslehre 1 /  
Wirtschaftswissenschaften

Kapitel 8

Grundlagen der Mikroökonomie

! Grundlegendes Werturteil, das der Ökonomik zu Grunde liegt ist der **methodologische Individualismus**.

Er besteht aus zwei Komponenten:

- Leistungen und Regelungen werden (allein) nach dem Nutzen, den sie für Individuen entfalten, beurteilt
- es existiert kein neutraler, vom Menschen losgelöster „Wert an sich“
- **Mittelpunkt** der Betrachtungen ist immer das **Individuum**
- Kollektive Entscheidungen müssen sich immer auf das Verhalten der Individuen zurückführen lassen.

! Für die agierenden Individuen wird als Ergebnis freier Marktprozesse **Konsumentensouveränität** angenommen.

D. h. auf freien Wettbewerbsmärkten (idealtypische Umstände) setzt sich der Konsument als Souverän mit seinen Präferenzen durch.

Sofern es...

- keine Wettbewerbsbeschränkungen
- keine Störung des Marktgeschehens
- keine kollektiven Markteingriffe

spielt es daher keine Rolle, welchen Wert Anbieter oder Politiker einem bestimmten Gut beimessen. Es setzt sich der **Preis** („Tauschwert“) durch, der die **Zahlungsbereitschaft** der **Konsumenten** gemäß ihrer Nutzeneinschätzung bestimmt.

! Ökonomen unterstellen Individuen grundsätzlich zunächst ein **nutzenmaximierendes, rationales Verhalten**.

- Begriff des Nutzens umfasst jedoch nicht nur materielle Werte
- Annahme des rationalen Verhaltens ermöglicht Vorhersagen

Übergeordnetes Ziel der Ökonomik ist es, den Menschen idealen Bedingungen zur Steigerung ihres persönlichen Nutzens zu erschließen. Den Schlüssel dazu sehen Ökonomen in der Frage nach der Verwendung knapper Mittel und Ressourcen. Die Zuordnung von knappen Ressourcen zu einer bestimmten Verwendung nennen Ökonomen **Allokation**.

Folie 187 von 195

- Das wichtigste Kriterium zur Beurteilung der Wohlfahrt einer Gesellschaft ist das **Pareto-Kriterium**.

! Eine Maßnahme erhöht nach dem **Pareto-Kriterium** immer dann eindeutig die Wohlfahrt der betrachteten Gruppe, wenn sich auf Grund der Maßnahme der Nutzen mindestens einer Person erhöht, ohne dass sich der Nutzen einer anderen Person verringert.

- Deshalb suchen Ökonomen stetig nach effizienten Allokationen. Möglichkeiten, wie trotz der Knappheit von Ressourcen möglichst viele der unbegrenzten menschlichen Bedürfnisse befriedigt werden können, beschreibt das **ökonomische Prinzip**.

Folie 188 von 195

## 8.1 Volkswirtschaftliche Grundlagen

Regel	Lebensbereich	Inhalt
1	Wie Menschen Entscheidungen treffen	Alle Menschen stehen vor abzuwägenden Alternativen.
2		Die Kosten eines Gutes bestehen in dem, was man für den Erwerb eines Gutes aufgibt.
3		Rational entscheidende Leute denken in Grenzbegriffen.
4		Die Menschen reagieren auf Anreize.
5	Wie Menschen zusammenwirken	Durch Handel kann es jedem besser gehen.
6		Märkte sind gewöhnlich gut für die Organisation des Wirtschaftslebens.
7		Regierungen können manchmal die Marktergebnisse verbessern.
8	Wie die Volkswirtschaft insgesamt funktioniert	Der Lebensstandard eines Landes hängt von der Fähigkeit ab, Waren oder Dienstleistungen herzustellen.
9		Die Preise steigen, wenn zu viel Geld im Umlauf ist.
10		Die Gesellschaft hat kurzfristig zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit zu wählen.

Vgl. Mankiw (2001), S. 17

Folie 189 von 195

## 8.2 Marktformen und -mechanismen

 Unter einem **Markt** versteht die Betriebswirtschaft jedes Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage. Dabei muss es mindestens einen Nachfrager, also jemanden, der das Gut kaufen möchte und mindestens einen Anbieter, der das Gut zum Verkauf darbietet, sowie ein Handelsgut geben.

- gleichgültig, an welchem Ort, zu welcher Zeit und unter welchen Umständen dies geschieht
- Märkte lassen sich sachlich von Gütergruppen sowie räumlich und personelle abgrenzen
- **Wettbewerb** auf einen Markt hängt, bei gegebener Nachfrage, vor allem von der Anzahl der Anbieter und der Art der Güter ab

Folie 190 von 195

## 8.2 Markformen und -mechanismen

Die Grundform des **Wettbewerbs** auf einem Markt wird je nach **Anzahl der Anbieter** als Polypol, Oligopol oder Monopol beschrieben.

		Anbieter		
		viele Kleine	wenige Mittelgroße	ein Großer
Nachfrager	viele Kleine	vollkommene Konkurrenz oder Polypol	Angebots-oligopol	Angebots-Monopol
	wenige Mittelgroße	Nachfrage-oligopol	Bilaterales oder beidseitiges Oligopol	Beschränktes Angebotsmonopol
	ein Großer	Nachfrage-monopol	Beschränktes Nachfragemonopol	Bilaterales oder beidseitiges Monopol

Vgl. Wöhe et al. (2008), S. 417 u. a.

Folie 191 von 195

## 8.2 Markformen und -mechanismen

In der klassischen Preistheorie dient häufig das Modell des **vollkommenen Marktes** als Erklärungsansatz oder für die Basis von Berechnungen. Dafür werden **vier Bedingungen** unterstellt:

1. Maximum-Prinzip für alle Teilnehmer
2. vollständige Markttransparenz
3. die Homogenitätsbedingung
4. unendlich schnelle Reaktion

Vgl. Wöhe (2008), S. 414 ff.

Allgemein kann gesagt werden, dass die Wettbewerbsintensität eines Marktes um so stärker ist, je vollkommener dieser ist.

Folie 192 von 195

- Bei der **Art der Güter** lassen sich für die Betrachtung von Märkten
  - homogene und
  - heterogene

Güter unterscheiden. Außerdem gibt es auf der Güterebene:

- Substitutionsgüter und
- Komplementärgüter.

Vgl. Wöhe (2008), S. 414 ff.

Für die **Klausur** bitte unbedingt beachten bzw. mitbringen:

- ✓ Studentenausweis + amtl. Ausweis oder Thoska
- ✓ zugelassenen Taschenrechner
- ✓ kein Bleistift oder Rotstift
- ✓ kein eigenes Papier
- ✓ Sitzplan am Tag der Klausur (hängt an den Räumen aus)

**Viel Erfolg!**