

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

WS 2022/23

PD Dr. Georg Fassott, TU Kaiserslautern

www.fassott.de

fassott@wiwi.uni-kl.de

(Betreffzeile bitte mit „VWA:“ beginnen)

Vorlesung basiert auf den folgenden Kapiteln von Weber/Kabst/Baum (2018)

2 Umwelt (national)

Betrieb (Unternehmen)

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Literatur

- **Weber/Kabst/Baum (2018)**
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
10. Auflage, Wiesbaden: SpringerGabler
E-Book im Uni-Netz:
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-18252-6>



Termine 2022/2023

- **05.11.** Kapitel 1 und 2
- **12.11.** Kapitel 3, 7 und 11
- **22.11.** Kapitel 5 und 6
- **29.11.** Kapitel 8 und 9
- **03.12.** Kapitel 4 und 10
- **10.01.** Klausurvorbereitung
- **04.02.** Klausur

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 1

05.11.2022

Grundlagen der BWL

Agenda

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
2. Betriebswirtschaftliche Funktionen
3. Betriebliche Wertschöpfung
4. Betriebstypen
5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
6. Veränderungen durch die Digitalisierung

Was heißt Wirtschaften?

Wirtschaften:

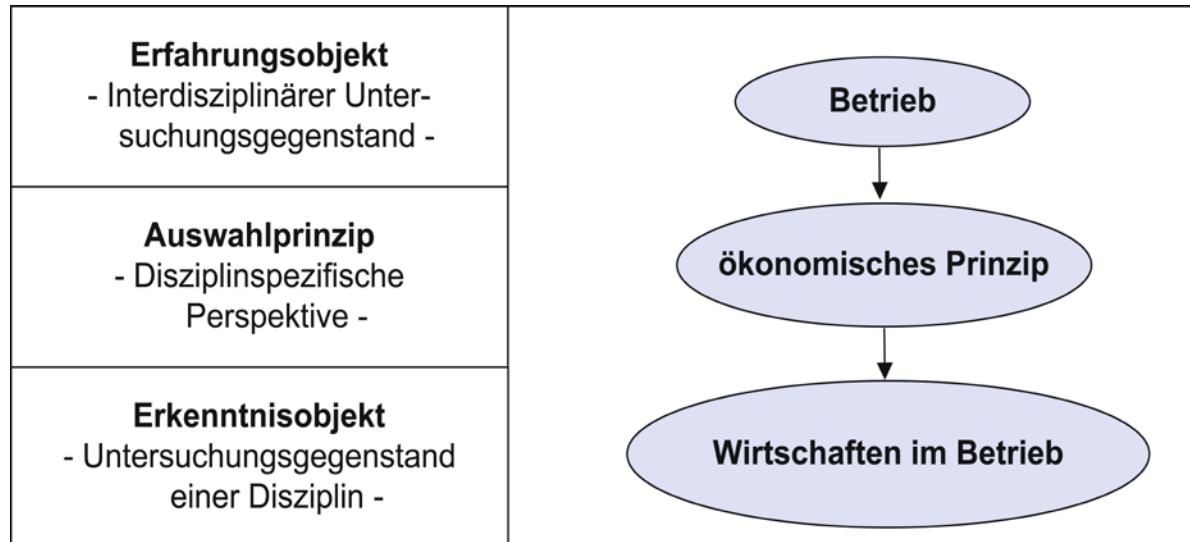
- Das Wirtschaften dient der Befriedigung von Bedürfnissen
- Wirtschaften erfolgt auf Basis des Wirtschaftlichkeitsprinzips

Wirtschaftlichkeitsprinzip (= Ökonomisches Prinzip):

- **Rationales Verhalten**, was darauf ausgerichtet ist,
- die **knappen Güter** so einzusetzen,
- dass sie eine **höchstmögliche Bedürfnisbefriedigung** gewährleisten.



Wirtschaften im Betrieb als Erkenntnisobjekt der BWL



- **Rationalprinzip** =
Entscheidung für die bessere Lösung bei der Wahl zwischen zwei Alternativen
- **Ökonomisches Prinzip** verlangt,
das Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output, Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand) zu optimieren

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 33.

Betriebliche Entscheidungen umfassen drei Elemente

(1) Umweltzustände (Daten)

- Intern bzw. extern gesetzte Begrenzungen, die sich innerhalb der Entscheidungssituation nicht verändern lassen
- Schränken Handlungsspielraum (Alternativen) ein

(2) Handlungsalternativen (Wahlmöglichkeiten)

- Vorgehensweisen für die Problemlösung

(3) Ziele (Zielsysteme)

- Erwünschte Zustände, Ergebnisse bzw. Wirkungen, die mit Hilfe von Entscheidungen erreicht werden sollen

▪ **Autohersteller können im Moment aufgrund des Chipmangels nicht so viele PKWs herstellen, wie sie verkaufen könnten**

- A1: Sortimentsentscheidung (Produktionskürzung) á la Rasenmäher
- A2: Sortimentsentscheidung (Produktionskürzung) nach dem ökonomischen Prinzip
- A3: Sortimentsentscheidung (Produktionskürzung) nach der politischen Großwetterlage („Alles auf Batteriefahrzeuge“)

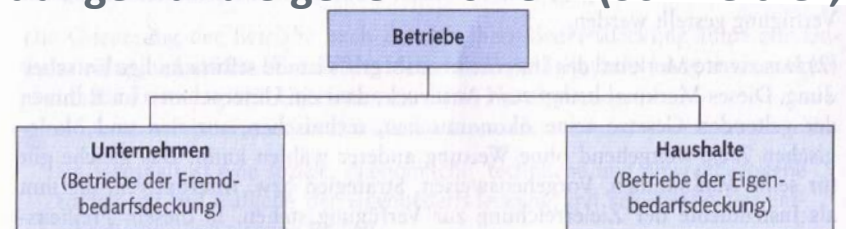
BWL(-Forschung) greift oft nicht auf eindeutige, sondern zweckmäßige Definitionen zurück, z.B.

- **Bedarfsdeckung als Definitionsbestandteil des Betriebes**
 - „Als Betrieb bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen **herzustellen und abzusetzen**“ (Wöhe/Döring, 2013, S. 27)

Bedarfsdeckung Trägerschaft	Fremdbedarfsdeckung Betriebe	Eigenbedarfsdeckung Haushalte
privat	Private Betriebe	Privathaushalte
öffentlich	Öffentliche Betriebe	Öffentliche Haushalte

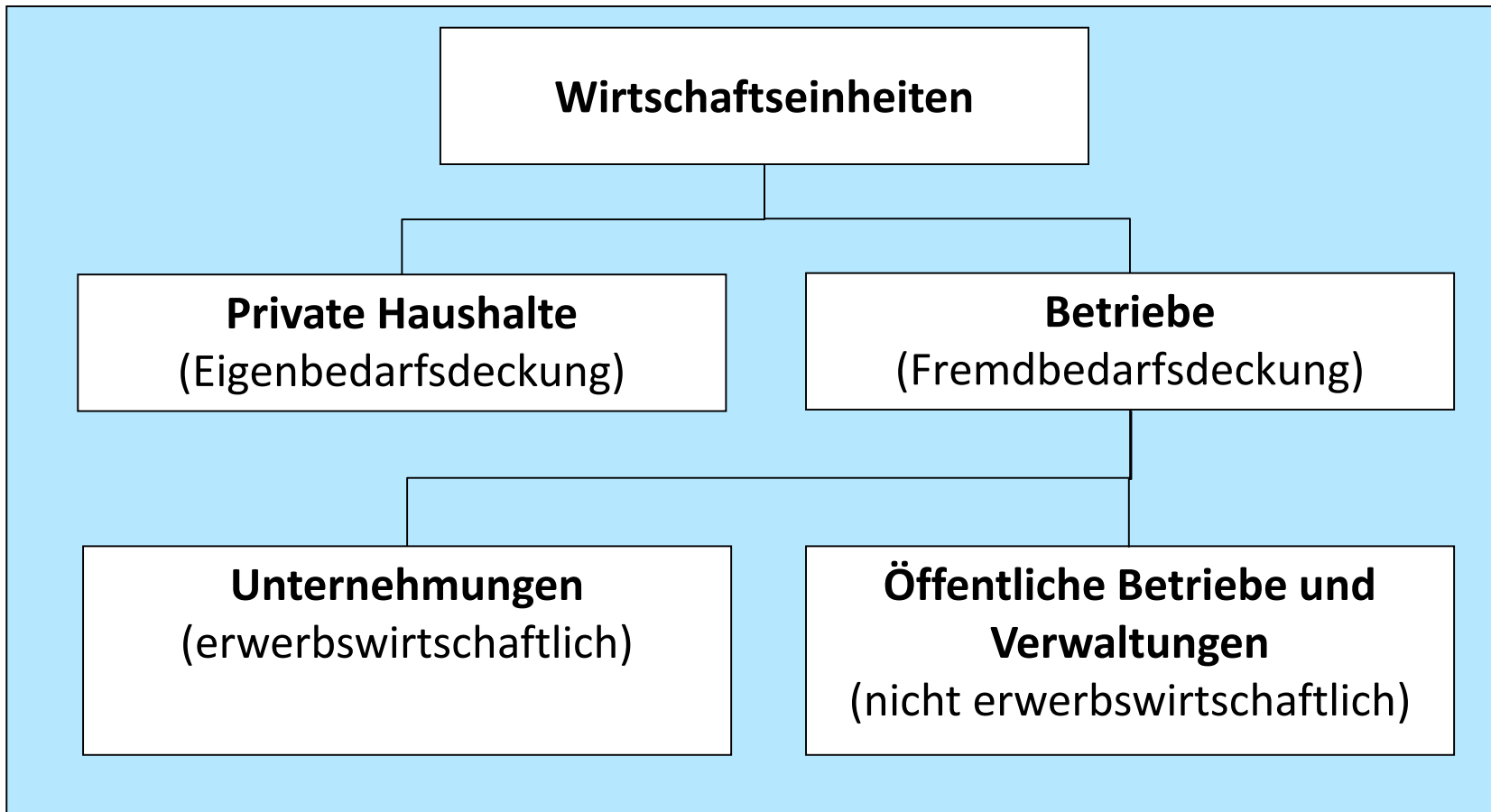
Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 29.

- „Ein Betrieb ist eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung, mit selbstständigen Entscheidungen und eigenen Risiken“ (Schweitzer, 2009, S. 28)

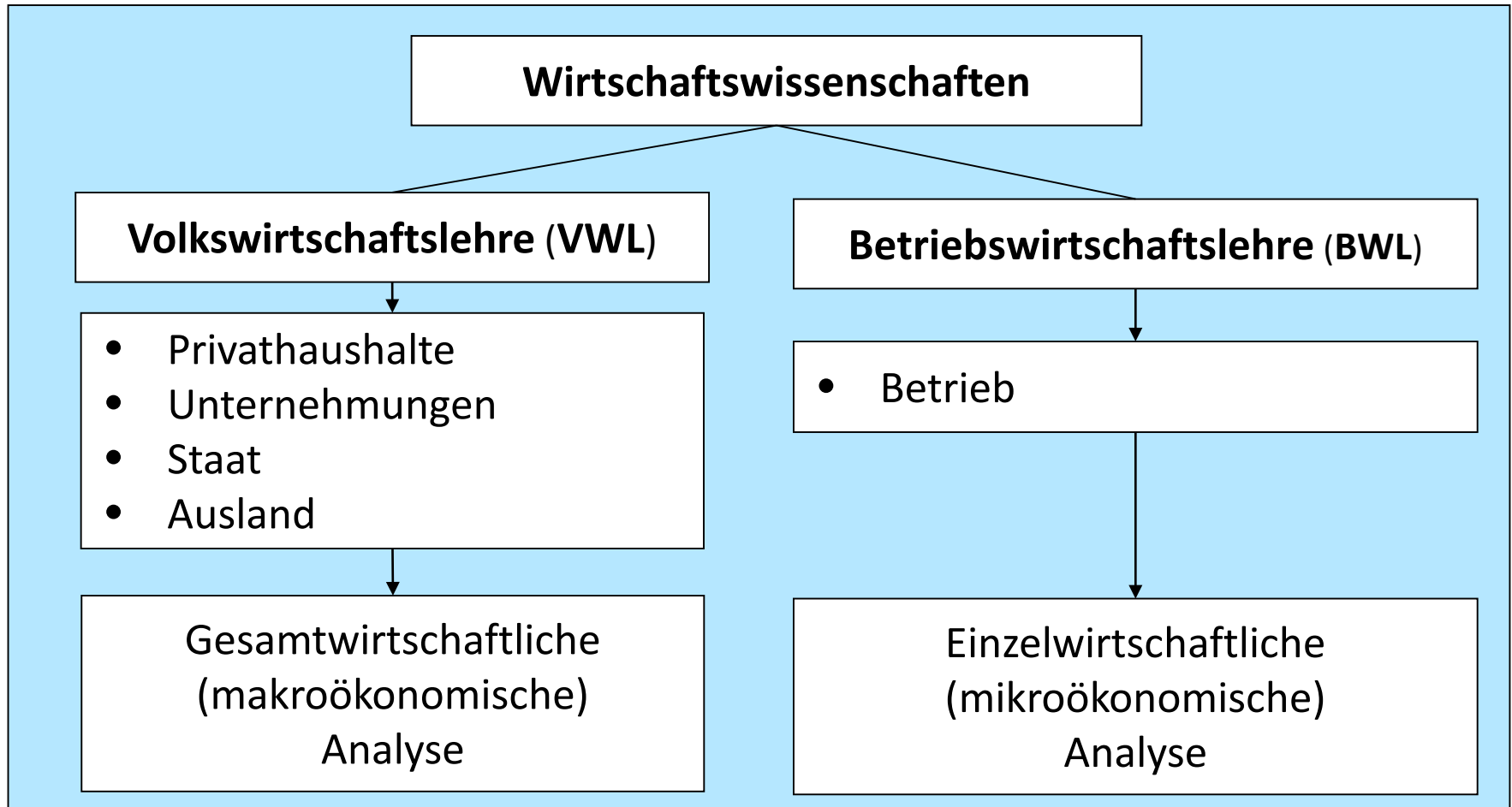


Quelle: Schweitzer, in: Bea/Schweitzer (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 10. Auflage, Stuttgart 2009, S. 29.

Wirtschaftseinheiten



Betrachtungsebenen VWL und BWL



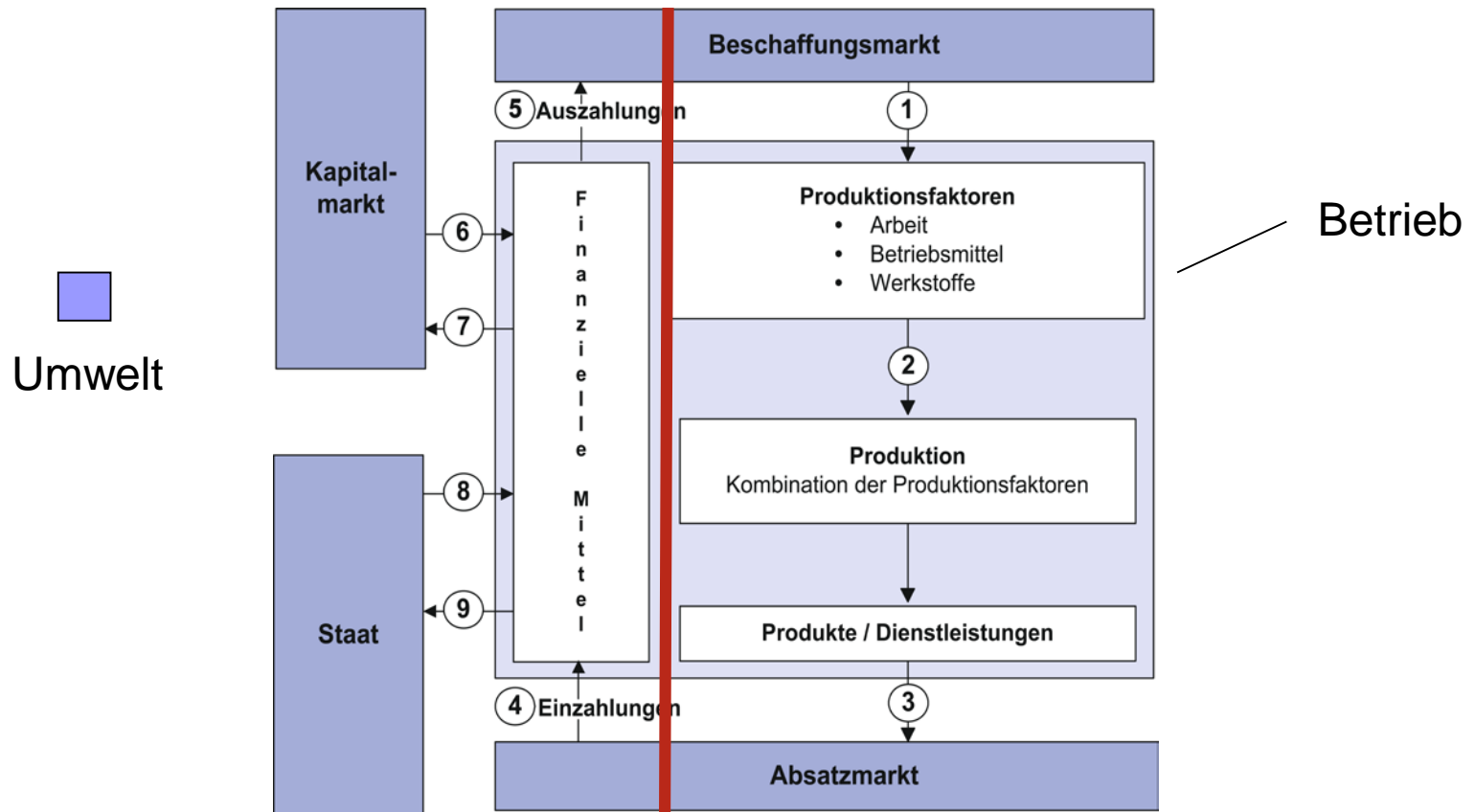
Modelle in der BWL

- Modelle = vereinfachte Abbilder der Realität
-
- sollen Realitätsausschnitt erfassen und
 - auf die wesentlichen Variablen und Zusammenhänge reduzieren
 - Grundlegende Beispiele in der BWL:
 - **Ceteris-Paribus-Betrachtung:** Reduktion der Komplexität durch Konzentration auf Zusammenhang zwischen zwei Variablen unter gedanklicher Konstanthaltung aller anderen Variablen
 - **Homo oeconomicus:** fiktives Wirtschaftssubjekt, das rational handelt und seinen materiellen Nutzen maximieren möchte

Arten von Modellen

- **Implizite / Explizite Modelle**
 - Implizite Modelle sind gedankliche Konstrukte
 - Sobald diese die Sphäre reiner Gedanken verlassen, werden sie zu expliziten Modellen
- **Beschreibungsmodelle**
 - Realität wird vereinfachend – deskriptiv – erfasst
 - Beschreibungsmodelle beinhalten keine Analysen und keine Erklärungen
- **Erklärungsmodelle**
 - Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten mit dem Ziel, Zusammenhänge transparent zu machen
- **Entscheidungsmodelle**
 - Erklärungsmodelle erweitert um eine Zielkomponente

Beschreibungsmodell: Güter- und Geldkreislauf eines Betriebes

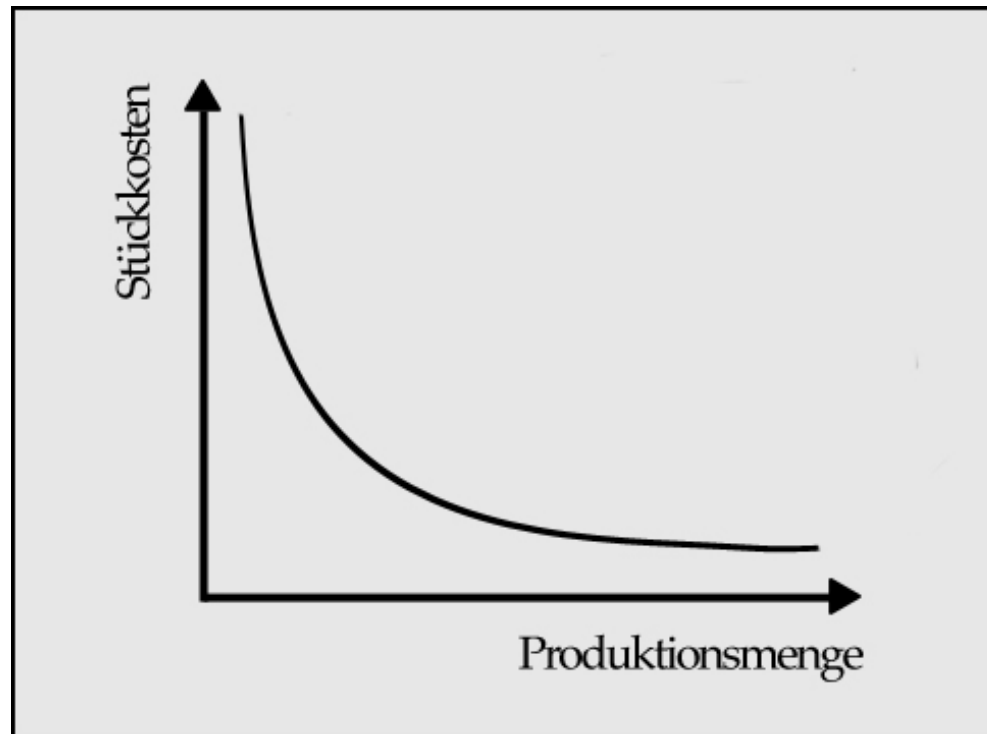


Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 28.

Beispiel eines Erklärungsmodells



Mit zunehmender Produktionsmenge sinken die Stückkosten



Bedürfnisse

Bedürfnisse:

- Bedürfnisse sind objektiv vorhandene oder subjektiv empfundene Mängel
- Sie sind in unbegrenzter Menge vorhanden („Unersättlichkeitsaxiom“)

Existenzbedürfnisse:

- Dienen der Existenzerhaltung
- Bsp.:
Kleidung (Frieren),
Nahrung (Hunger),
Unterkunft (Schutz
vor Löwe)

Grundbedürfnisse:

- Entstehen in Abhängigkeit des sozialen und kulturellen Lebens sowie des allgemeinen Lebensstandards einer Gesellschaftsgruppe
- Bsp.: Kultur,
Weiterbildung, Reisen

Luxusbedürfnisse:

- Symbolisieren Erfolg oder Status und erfordern ein hohes Einkommen
- Bsp.:
Wertvoller Schmuck,
Antiquitäten,
Auto mit Stern ...

Güter

Güter:

- Güter werden zur Bedürfnisbefriedigung eingesetzt
- Es werden knappe Güter (Wirtschaftsgüter) und freie Güter unterschieden

Knappe Güter:

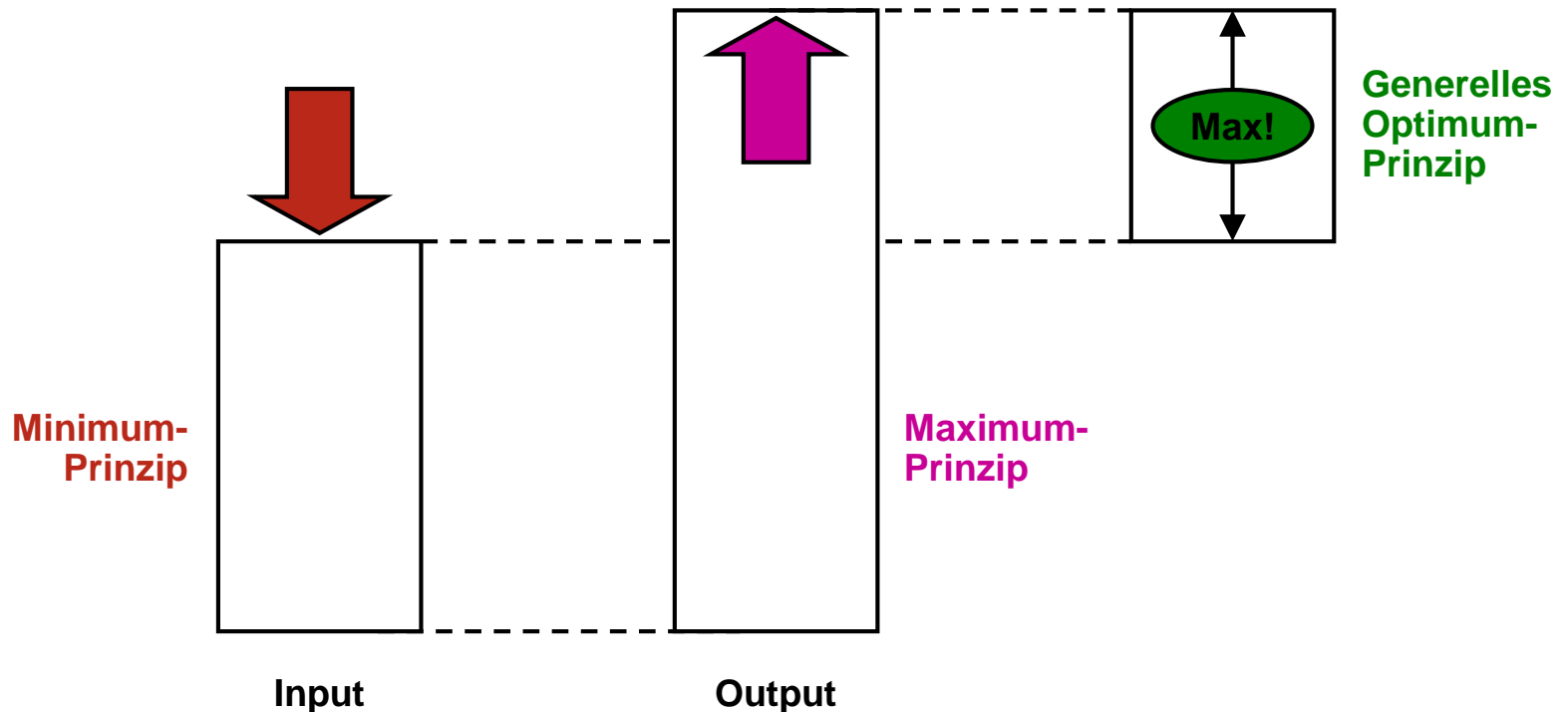
- Sind nur in begrenztem Umfang vorhanden („Knappheitsaxiom“)
- Benötigen zur Herstellung Faktorleistungen
- Haben einen Preis

Freie Güter:

- Stehen unbegrenzt zur Verfügung
- Können ohne Kosten beschafft werden
- Haben keinen Preis
- Eher theoretisches Konstrukt

Drei Erscheinungsformen des ökonomischen Prinzips

- Aus ökonomischer Sicht haben alle betrieblichen Entscheidungen dem ökonomischen Prinzip zu gehorchen. Erst so wird der Betrieb zur planvoll organisierten Wirtschaftseinheit.



Quelle: Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 1-4, S. 15

Das ökonomische Prinzip

Prinzip	Maximumprinzip	Minimumprinzip	Generelles Extremumprinzip
Imperativ	Handle stets so, dass mit vorgegebenem Mitteleinsatz der größtmögliche Nutzen erzielt wird	Handle stets so, dass ein vorgegebener Nutzen mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz erzielt wird	Handle stets so, dass das Verhältnis von Mitteleinsatz und Nutzen bestmöglich wird
Beispiel	Mit 10 Liter Benzin soll die größtmögliche Distanz zurückgelegt werden	100 km Strecke sollen mit der geringstmöglichen Menge Benzin zurückgelegt werden	Das Verhältnis aus Strecke und eingesetztem Benzin (der Verbrauch) soll bestmöglich sein



Ökonomisches Prinzip

- **Ordnen Sie folgende Begriffe den nachfolgenden Beispielen zu. Tragen Sie dazu, wo möglich, die jeweiligen Buchstaben in die rechte Spalte ein.**
 - a) **Ökonomisches Prinzip (als Maximumprinzip)**
 - b) **Ökonomisches Prinzip (als Minimumprinzip)**
 - c) **Ökonomisches Prinzip (als generelles Optimumprinzip)**



Lösung

Der Betriebsleiter BLAU soll aus möglichst wenig Weißblech im Wert von 3 €/qm 15.000 Konservendosen fertigen.	
Die Taxiunternehmerin KASKO wünscht, dass ihre Fahrer mit möglichst wenig Benzin möglichst weit kommen.	
Der Zuschneider MECK soll aus 1.000 qm Stoff möglichst viele Anzüge ausschneiden.	
Die Betriebsleiterin SCHWARZ eines Mineralölunternehmens soll unter Einhaltung der folgenden Bedingungen einen maximalen Gewinn erzielen: Kraftstoff A (≤ 10.000 Tonnen; Oktan 75; Einkaufspreis 140 €/t); Kraftstoff B (≤ 6000 Tonnen; Oktan 100; Einkaufspreis 210 €/t); Kraftstoff C (≤ 8000 Tonnen; Oktan 85; Verkaufspreis 170 €/t); Kraftstoff D (≤ 8000 Tonnen; Oktan 90; Verkaufspreis 190 €/t). Die verkaufsfähigen Kraftstoffe C und D werden gemäß der erforderlichen Oktanzahl aus A und B gemischt.	

Quantifizierung des ökonomischen Prinzips I

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Output (= Ertrag)}}{\text{wertmäßiger Input (= Aufwand)}}$$

- **Ertrag** =
Wert aller erbrachten Leistungen der Periode
 - Ertrag führt zu Mehrung des Reinvermögens
- **Aufwand** =
Wert aller verbrauchten Leistungen der Periode
 - Aufwand führt zur Minderung des Reinvermögens
- **Gewinn** =
😊 positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand
- **Verlust** =
☹ negative Differenz zwischen Ertrag und Aufwand



Bestimmung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit

- **Aus 10 kg Draht können 1.000 Schrauben hergestellt werden. Der Wert des Drahtes beläuft sich auf 2 €/kg. Der Wert einer Schraube beträgt 0,02 €.**
 1. Wie hoch sind die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von 10 kg Draht zur Herstellung von 1.000 Schrauben?
 2. Sie erhalten den Auftrag, die Produktivität der Schraubenherstellung um 10 % zu steigern. Welche Möglichkeiten haben Sie?
 3. Sie erhalten den Auftrag, die Wirtschaftlichkeit der Schraubenherstellung um 10 % zu erhöhen. Welche Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung?



Bestimmung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit

▪ Teilaufgabe 1

- Produktivität = $1.000 \text{ Schrauben} / 10 \text{ kg Draht}$
= $100 \text{ Schrauben} / \text{kg Draht}$
- Wirtschaftlichkeit = $1.000 \text{ Schrauben} \cdot 0,02 \text{ €/Schraube}$

 $10 \text{ kg Draht} \cdot 2 \text{ €/kg Draht}$
= $20 \text{ €} / 20 \text{ €} = 1$

▪ Teilaufgabe 2

- Zielproduktivität = $110 \text{ Schrauben} / \text{kg Draht}$
- Mehr Schrauben (1.100) aus 10 kg Draht
- Schrauben (1.000) aus weniger (9,09 kg) Draht

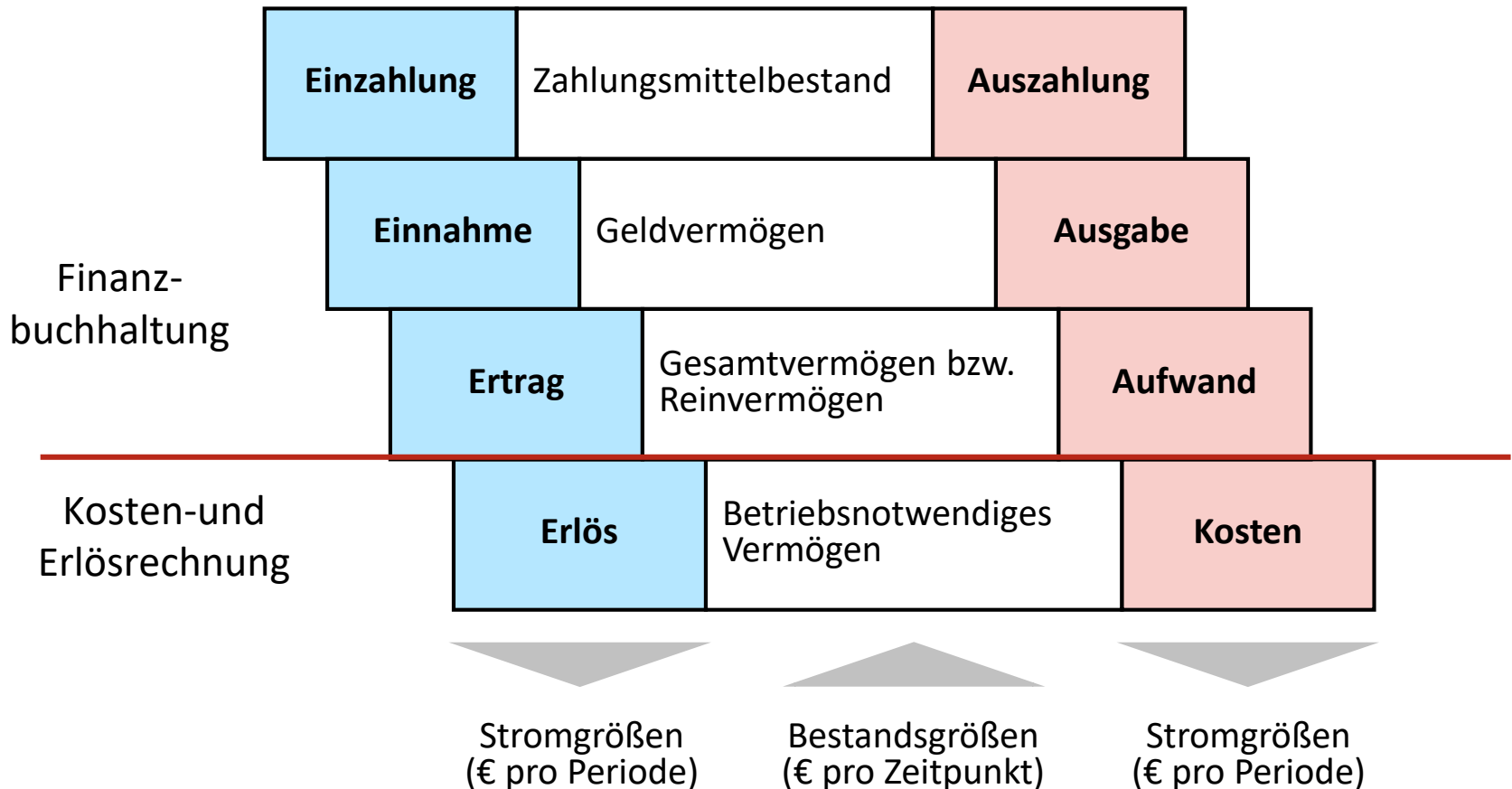
▪ Teilaufgabe 3

- Zielwirtschaftlichkeit = $1,1$
- Outputsteigerung auf $1.100 \text{ Stück Schrauben}$
- Inputsenkung auf $9,09 \text{ kg Draht}$
- Erhöhung Schraubenpreis auf $0,022 \text{ €} / \text{Schraube}$
- Verminderung Drahtpreis auf $1,818 \text{ €} / \text{kg Draht}$

Quantifizierung des ökonomischen Prinzips II: Rentabilität

- **Rentabilität = Erfolgsgröße / Basisgröße**
- **Kapitalrentabilität**
 - Erfolgsgröße = Entgelt für Bereitstellung des Kapitals
 - Basisgröße = Bereitgestelltes Kapital
- **Eigenkapitalrentabilität**
(was wird für die Eigentümer erwirtschaftet)
 - Erfolgsgröße = Gewinn
 - Basisgröße = Eigenkapital
- **Fremdkapitalrentabilität**
(was erhalten Fremdkapitalgeber)
 - Erfolgsgröße = Fremdkapitalzinsen
 - Basisgröße = Fremdkapital
- **Gesamtkapitalrentabilität (was wird für Eigentümer UND Fremdkapitalgeber erwirtschaftet)**
 - Erfolgsgröße = Bruttogewinn = Gewinn + Fremdkapitalzinsen
 - Basisgröße = Eigenkapital + Fremdkapital = Gesamtkapital
- **Zentraler Unterschied Fremdkapitalzinsen vs. Gewinn**
 - Fremdkapitalzinsen vertraglich vereinbart (Zahlungspflicht) und deshalb Teil des Aufwandes
 - Gewinn ist Restbetrag, d.h. nur falls Ertrag > Aufwand

Weitere betriebswirtschaftliche monetäre Zielgrößen



Quelle: vgl. Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 4-2, S. 76

Fixe vs. Variable Kosten; Deckungsbeitrag

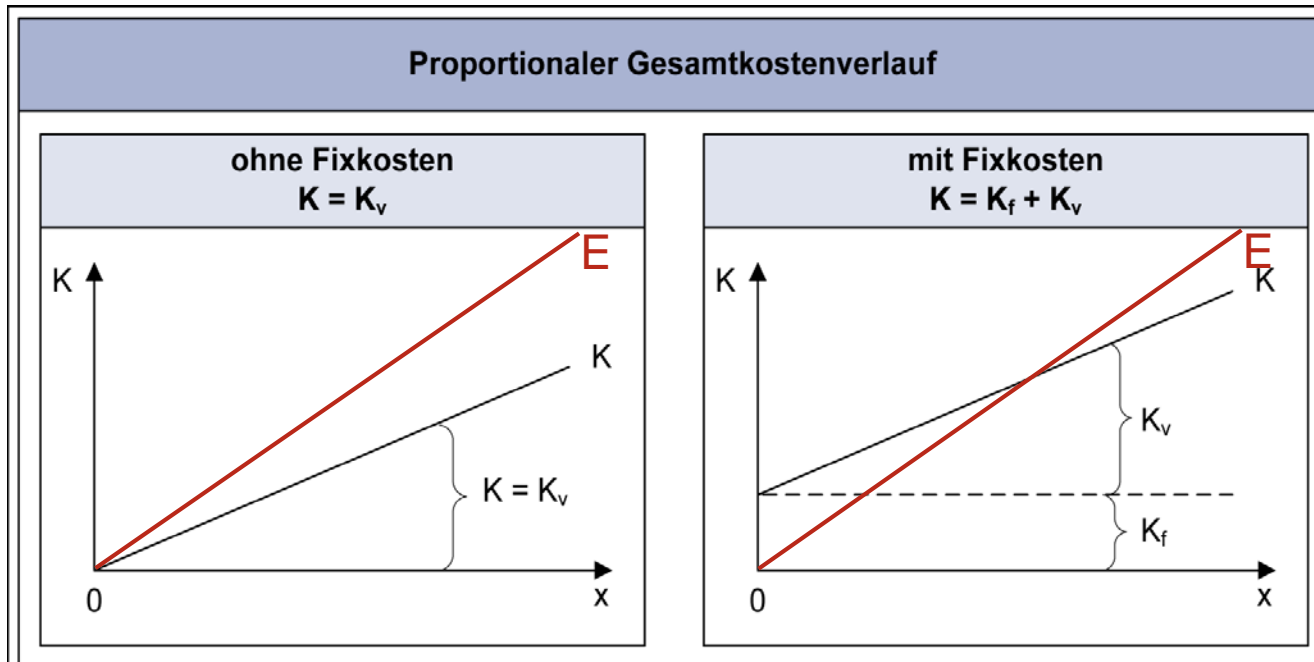
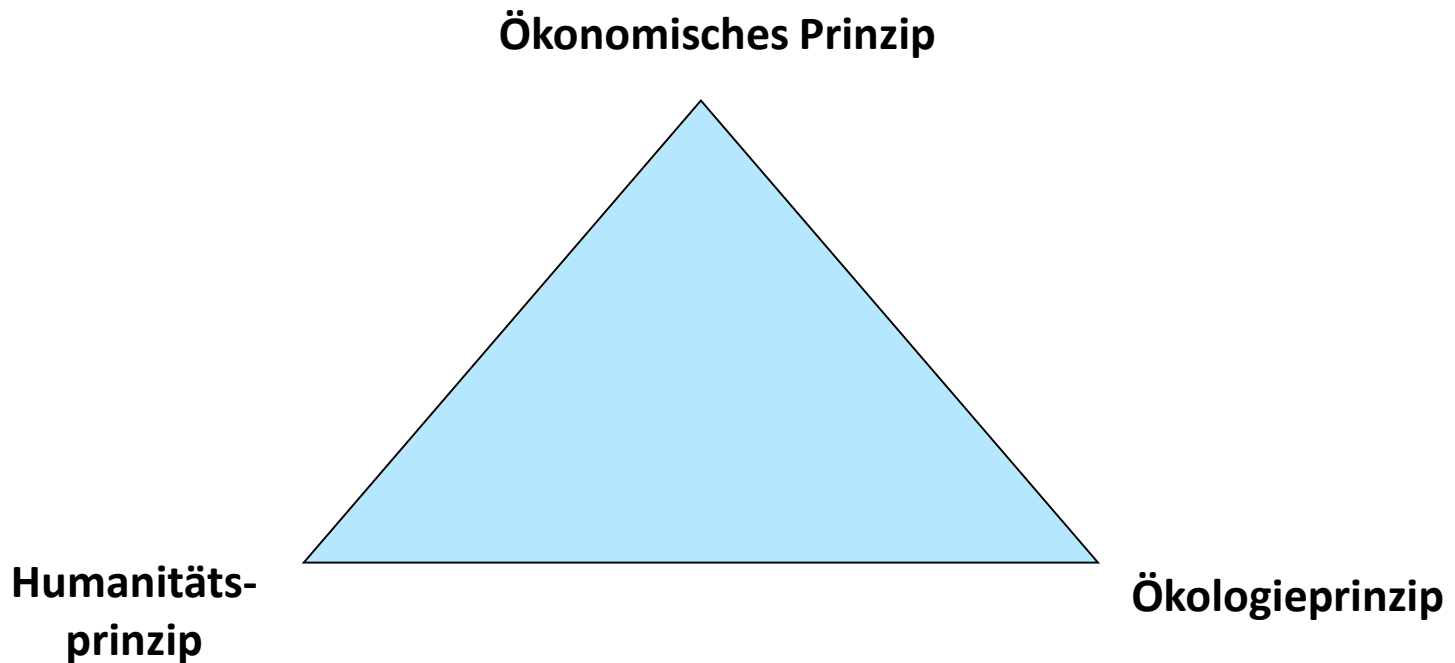


Abb.229: Proportionaler Gesamtkostenverlauf ohne und mit Fixkosten

Quelle: vgl. Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 875.

- **Variable Kosten (Mengenkosten) = von der Höhe der Ausbringungsmenge abhängig**
- **Fixe Kosten (Bereitschaftskosten) = fallen unabhängig von der Ausbringungsmenge an (auch bei $x = 0$)**
- **Deckungsbeitrag = Beitrag eines Produktes zur Deckung der fixen Kosten (d.h. Erlös – Variable Kosten)**

Wirtschaftliches Handeln: Zielkonflikte



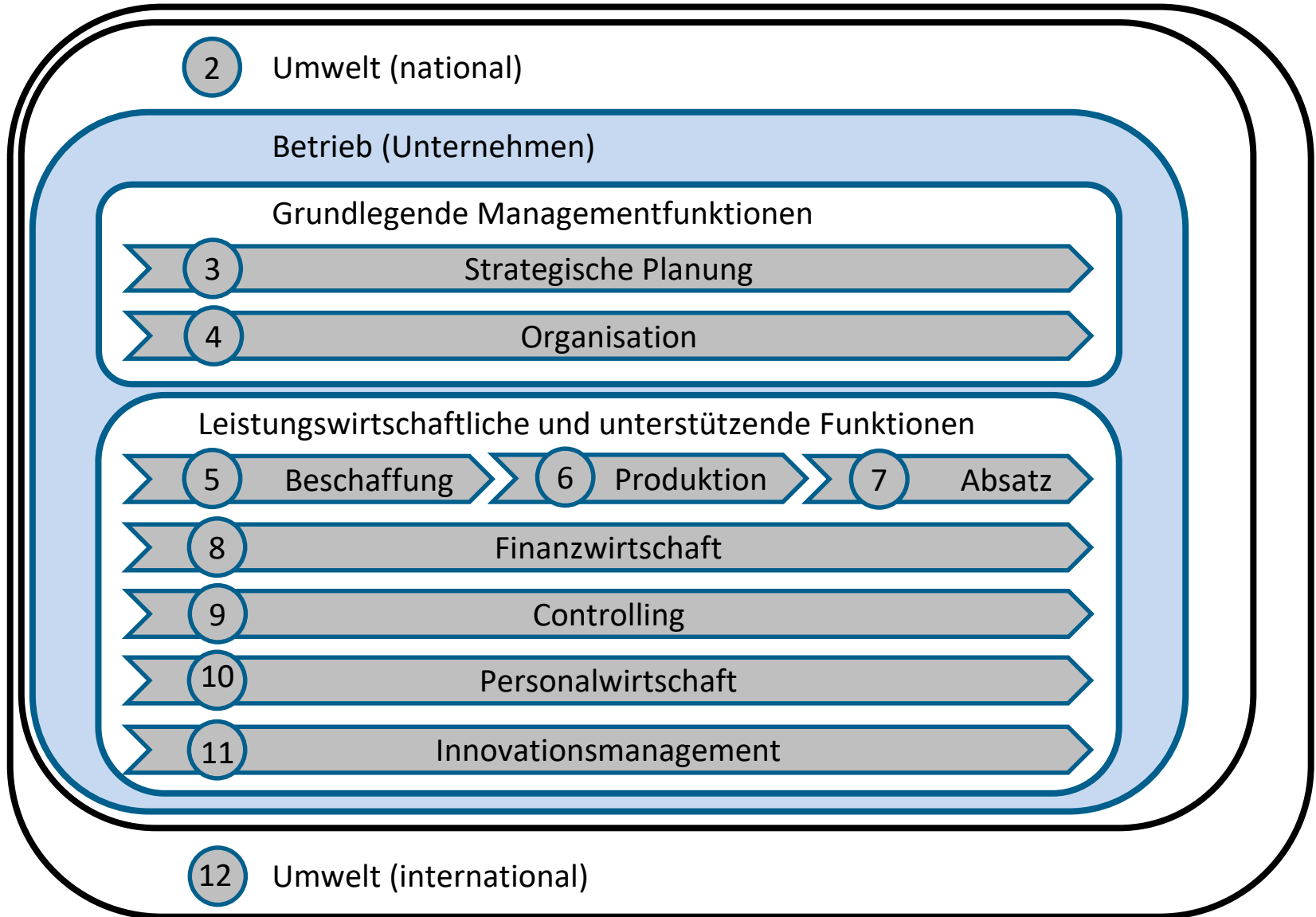
Agenda

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

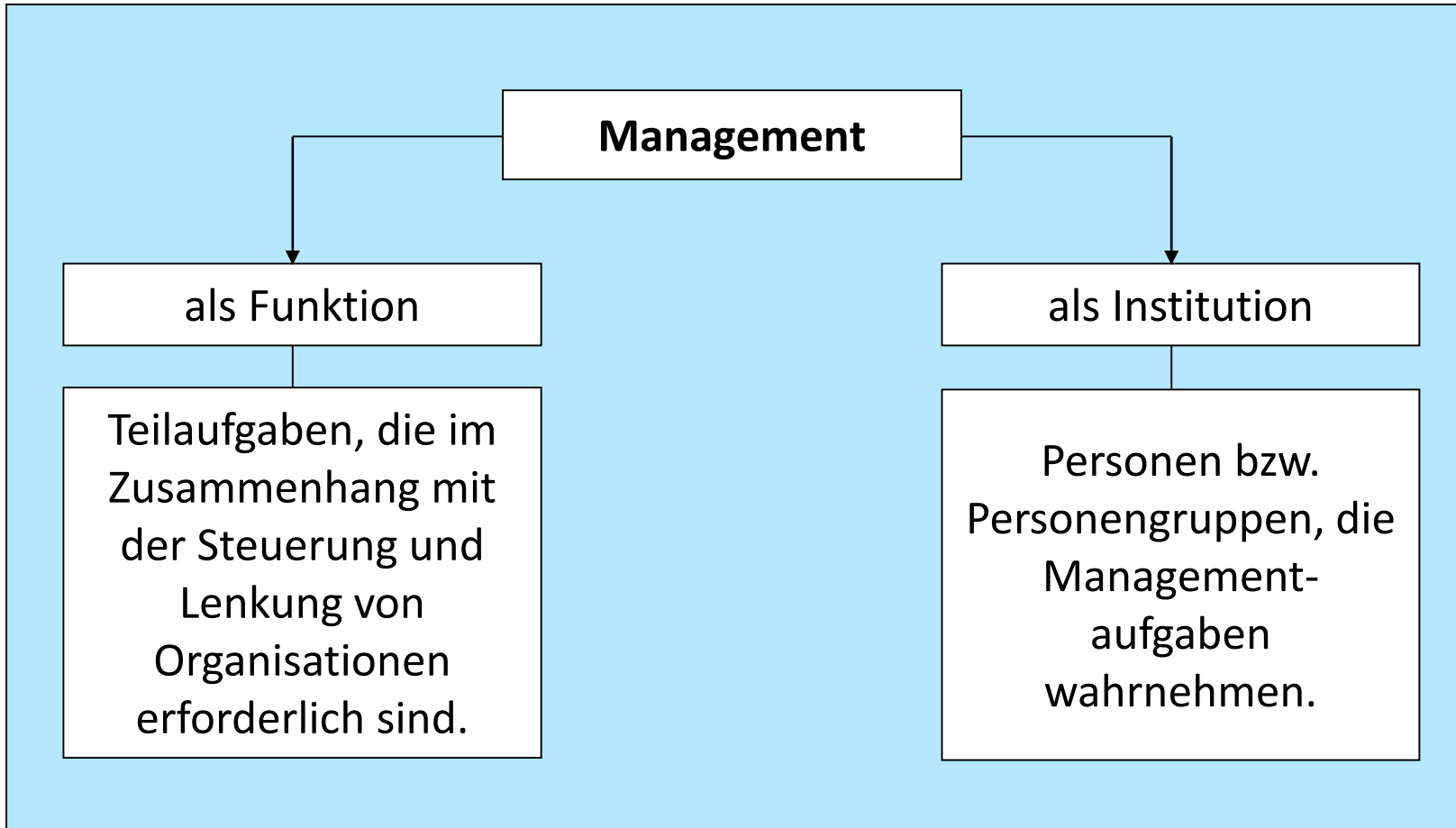
1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
- 2. Betriebswirtschaftliche Funktionen**
3. Betriebliche Wertschöpfung
4. Betriebstypen
5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
6. Veränderungen durch die Digitalisierung

Betriebswirtschaftliche Funktionen beschreiben

Aufgaben, die in einem Betrieb erfüllt werden müssen



Grundlegende Managementfunktionen

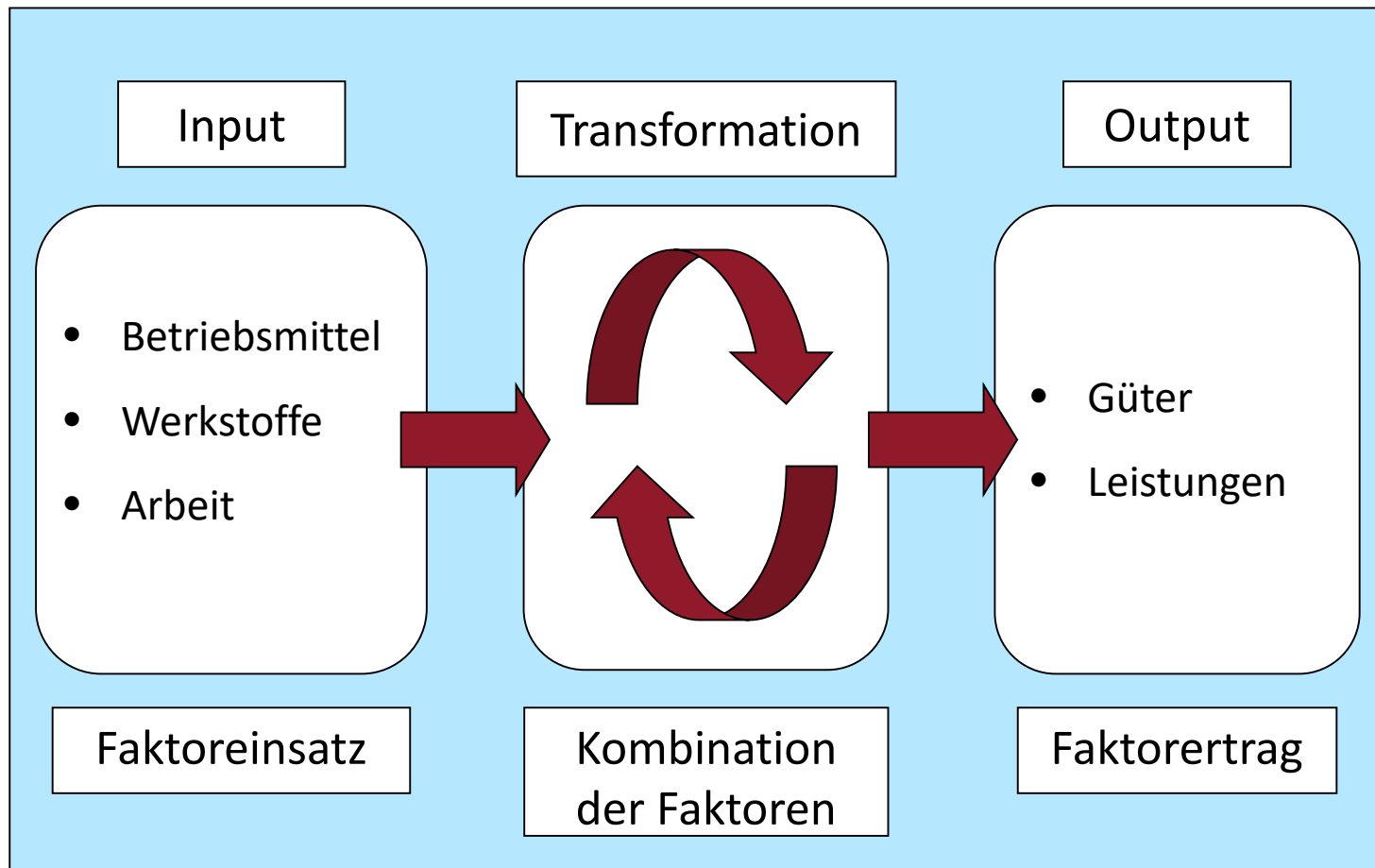


Agenda

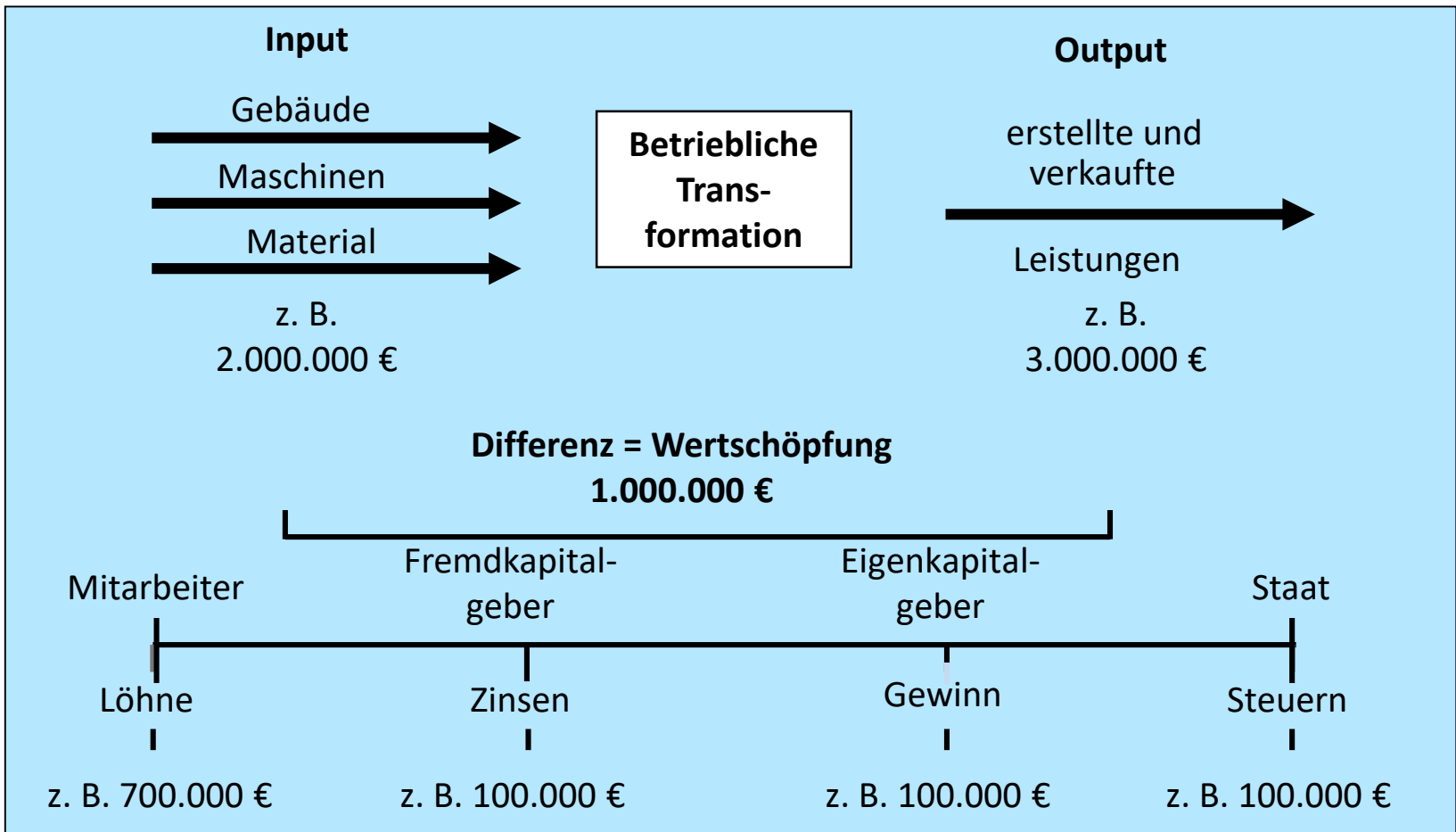
Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
2. Betriebswirtschaftliche Funktionen
- 3. Betriebliche Wertschöpfung**
4. Betriebstypen
5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
6. Veränderungen durch die Digitalisierung

Betrieblicher Transformationsprozess



Betrieblicher Wertschöpfungsfluss



Agenda

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
2. Betriebswirtschaftliche Funktionen
3. Betriebliche Wertschöpfung
- 4. Betriebstypen**
5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
6. Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaft

Betriebstypen I

Unterscheidungskriterien:

- 1** Art der Leistungserstellung
(Fertigungs- und Organisationstypen)
- 2** Wirtschaftszweig
- 3** Leistungsprogramm
(Sach- und Dienstleistungsbetriebe)
- 4** Betriebsgröße
(Klein-, Mittel- und Großbetriebe)
- 5** Vorherrschender Produktionsfaktor
(arbeits-, anlage- und materialintensive Betriebe)

Betriebstypen II

1 Art der Leistungserstellung

Fertigungstypen	Organisationstypen
<ul style="list-style-type: none"> • Massenfertigung • Einzelfertigung (Individualfertigung) • Variantenfertigung • Sortenfertigung • Serienfertigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstattfertigung • Gruppenfertigung • Fließfertigung

2 Wirtschaftszweig

<ul style="list-style-type: none"> • Industriebetriebe • Handwerksbetriebe • Handelsbetriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsbetriebe • Bankbetriebe • Versicherungsbetriebe
---	---

Betriebstypen III

3 Leistungsprogramm

Sachleistungsbetriebe	Dienstleistungsbetriebe
<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffgewinnungsbetriebe • Verarbeitungs- und Investitionsgüterbetriebe • Verbrauchsgüterbetriebe • Wiedergewinnungsbetriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankbetriebe • Versicherungsbetriebe • Handelsbetriebe • Transportbetriebe • Prüfungs- und Beratungsbetriebe

4 Betriebsgröße

Größenklassen der Kapitalgesellschaften nach § 267 Abs. 1-3 HGB

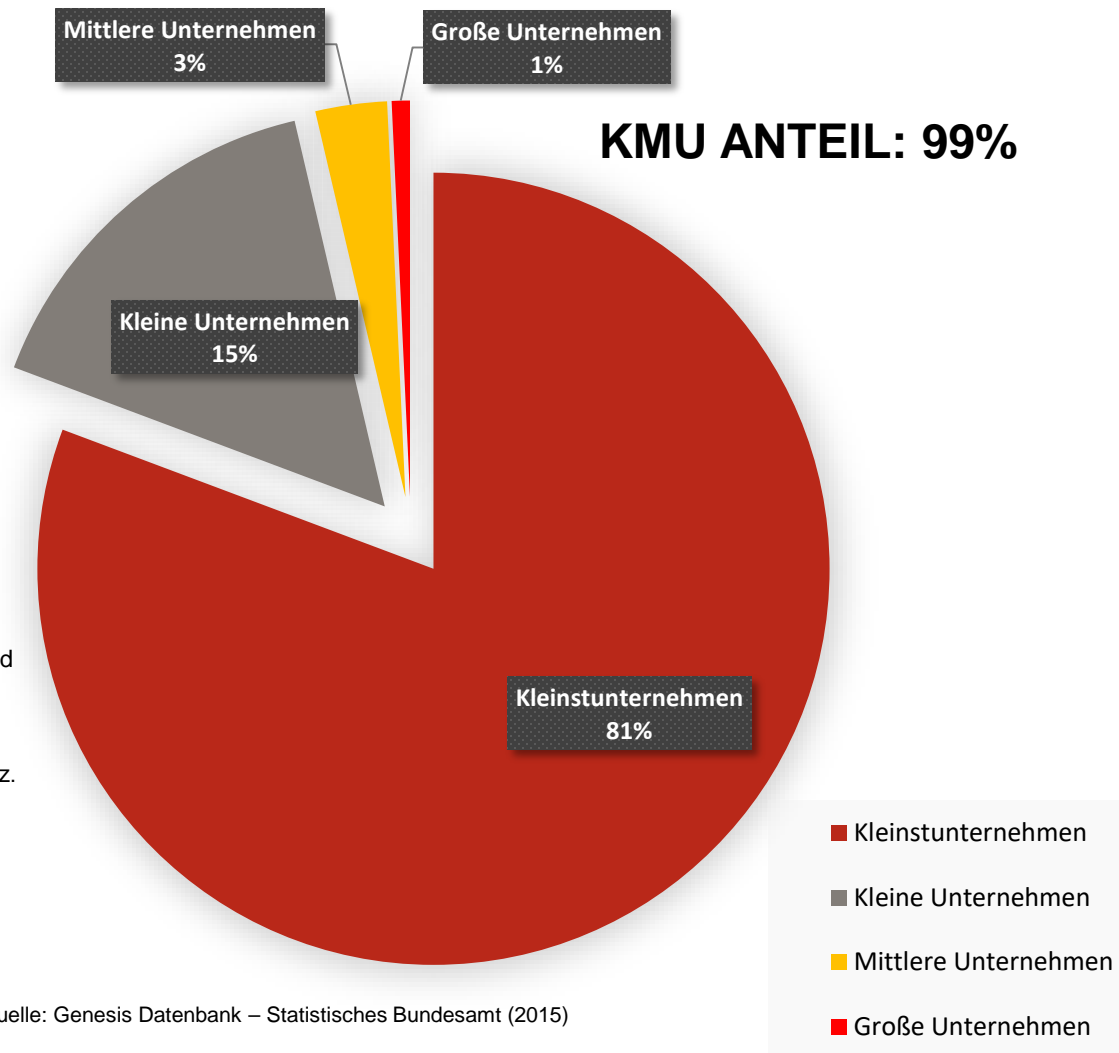
Betrieb	Bilanzsumme in Mio. €	Umsatzerlöse in Mio. €	Arbeitnehmer
Kleine	bis 4,840	bis 9,680	bis 50
Mittelgroße	bis 19,250	bis 38,550	bis 250
Große	über 19,250	über 38,550	über 250

Deutschlands Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 2013

Unternehmen und Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen 2013				
Wirtschaft	Zahl der Unternehmen	Anteil in %	Zahl der Beschäftigten	Anteil in %
1. Energie- und Wasserversorgung	74.273	2,05	482.187	1,77
2. Bergbau	2.279	0,06	57.083	0,21
3. Verarbeitendes Gewerbe	248.135	6,84	6.742.721	24,74
4. Baugewerbe	389.557	10,73	1.574.640	5,78
Summe 1–4 (Sachleistungsbetriebe)	714.244	19,68	8.856.631	32,50
5. Handel; Instandhaltung und Reparatur von KFZ und Gebrauchsgütern	655.102	18,05	4.261.569	15,64
6. Grundstücks- und Wohnungswesen	326.238	8,99	249.378	0,91
7. Gastgewerbe	245.787	6,77	879.989	3,23
8. Verkehr/Nachrichtenübermittlung	249.043	6,86	2.430.622	8,92
9. Kreditinstitute/Versicherungen	68.773	1,89	999.269	3,67
10. Sonstige Dienstleistungsunternehmen	1.370.479	37,76	9.571.921	35,13
Summe 5–10 (Dienstleistungsbetriebe)	2.915.422	80,32	18.392.748	67,50
Summe 1–10	3.629.666	100,00	27.249.379	100,00

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016, S. 32.

Der Unternehmensbestand in der BRD (2013)*



**Die Gruppierungsmethodik des Stat. Bundesamtes weicht von der aus dem HGB ab.:*

Kleinstunternehmen:
Bis 9 Beschäftigte und bis 2 Millionen Euro Umsatz.

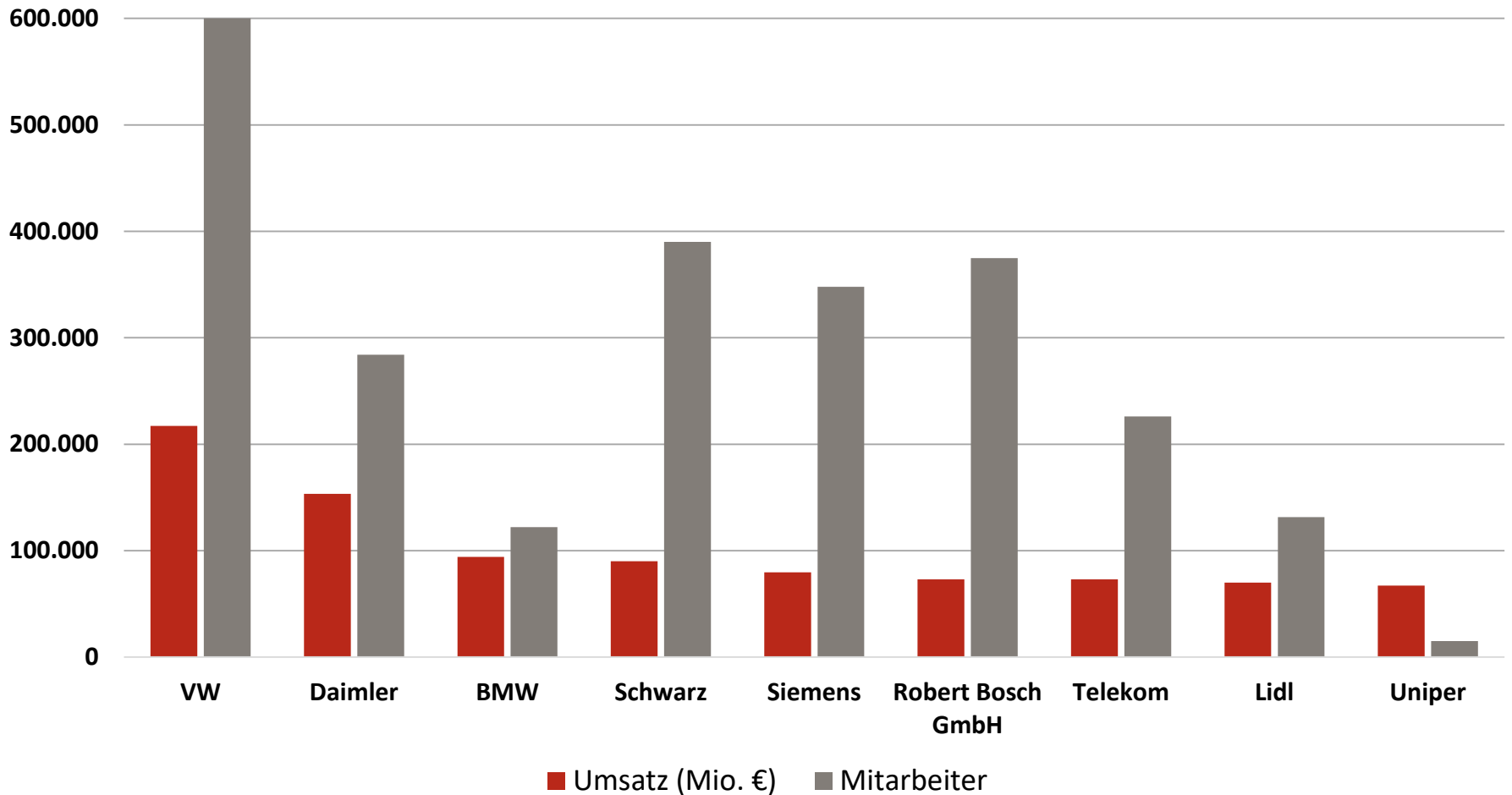
Kleine Unternehmen:
Bis 49 Beschäftigte und bis 10 Millionen Euro Umsatz und kein Kleinstunternehmen.

Mittlere Unternehmen:
Bis 249 Beschäftigte und bis 50 Millionen Euro Umsatz und kein kleines Unternehmen.

Großunternehmen:
Über 249 Beschäftigte oder über 50 Millionen Euro Umsatz.

Quelle: Genesis Datenbank – Statistisches Bundesamt (2015)

Deutschlands größte Unternehmen nach Umsatz & Mitarbeitern 2016



Quelle: Die Zeit Top 500 (2015)

Deutschlands Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 2013

Unternehmen und Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen 2013				
Wirtschaft	Zahl der Unternehmen	Anteil in %	Zahl der Beschäftigten	Anteil in %
1. Energie- und Wasserversorgung	74.273	2,05	482.187	1,77
2. Bergbau	2.279	0,06	57.083	0,21
3. Verarbeitendes Gewerbe	248.135	6,84	6.742.721	24,74
4. Baugewerbe	389.557	10,73	1.574.640	5,78
Summe 1–4 (Sachleistungsbetriebe)	714.244	19,68	8.856.631	32,50
5. Handel; Instandhaltung und Reparatur von KFZ und Gebrauchsgütern	655.102	18,05	4.261.569	15,64
6. Grundstücks- und Wohnungswesen	326.238	8,99	249.378	0,91
7. Gastgewerbe	245.787	6,77	879.989	3,23
8. Verkehr/Nachrichtenübermittlung	249.043	6,86	2.430.622	8,92
9. Kreditinstitute/Versicherungen	68.773	1,89	999.269	3,67
10. Sonstige Dienstleistungsunternehmen	1.370.479	37,76	9.571.921	35,13
Summe 5–10 (Dienstleistungsbetriebe)	2.915.422	80,32	18.392.748	67,50
Summe 1–10	3.629.666	100,00	27.249.379	100,00

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016, S. 32.

Betriebstypen IV

5 Vorherrschender Produktionsfaktor

Arbeitsintensive Betriebe	Anlagenintensive Betriebe	Materialintensive Betriebe
<p>Hoher Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten.</p> <p>Bsp.: Dienstleistungsbetriebe</p>	<p>Hoher Anteil an Abschreibungen auf Betriebsmittel sowie an Zinsen an den Gesamtkosten.</p> <p>Bsp.: Energiebetriebe</p>	<p>Hoher Anteil an Materialkosten (Rohstoffkosten) an den Gesamtkosten.</p> <p>Bsp.: Textilindustrie</p>



Die Untergliederung verdeutlicht, welchem Produktionsfaktor der höchste Anteil an den Gesamtkosten zukommt.



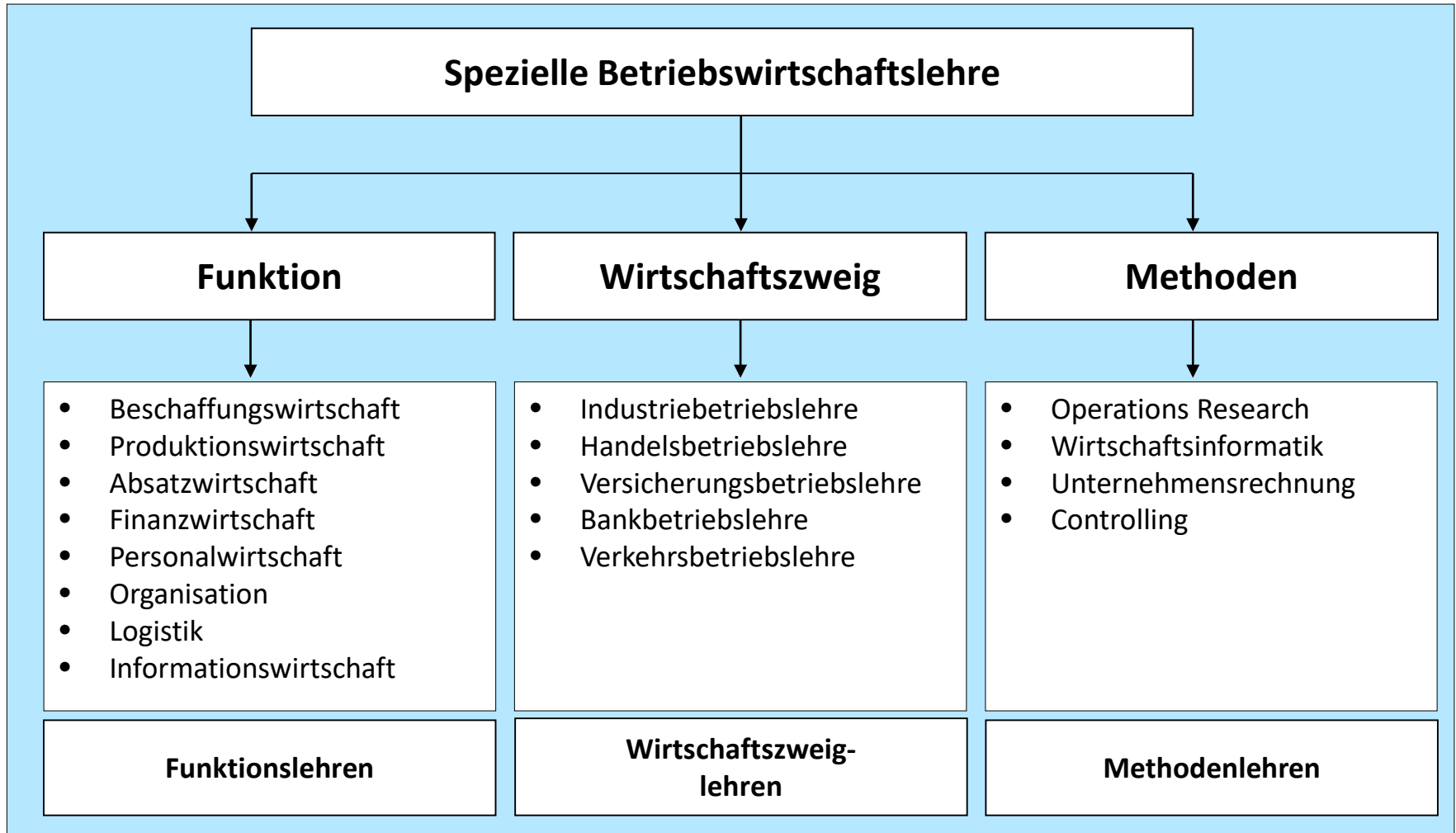
Sollen kostensenkende Maßnahmen durchgeführt werden, wird diesem Faktor die höchste Aufmerksamkeit geschenkt.

Agenda

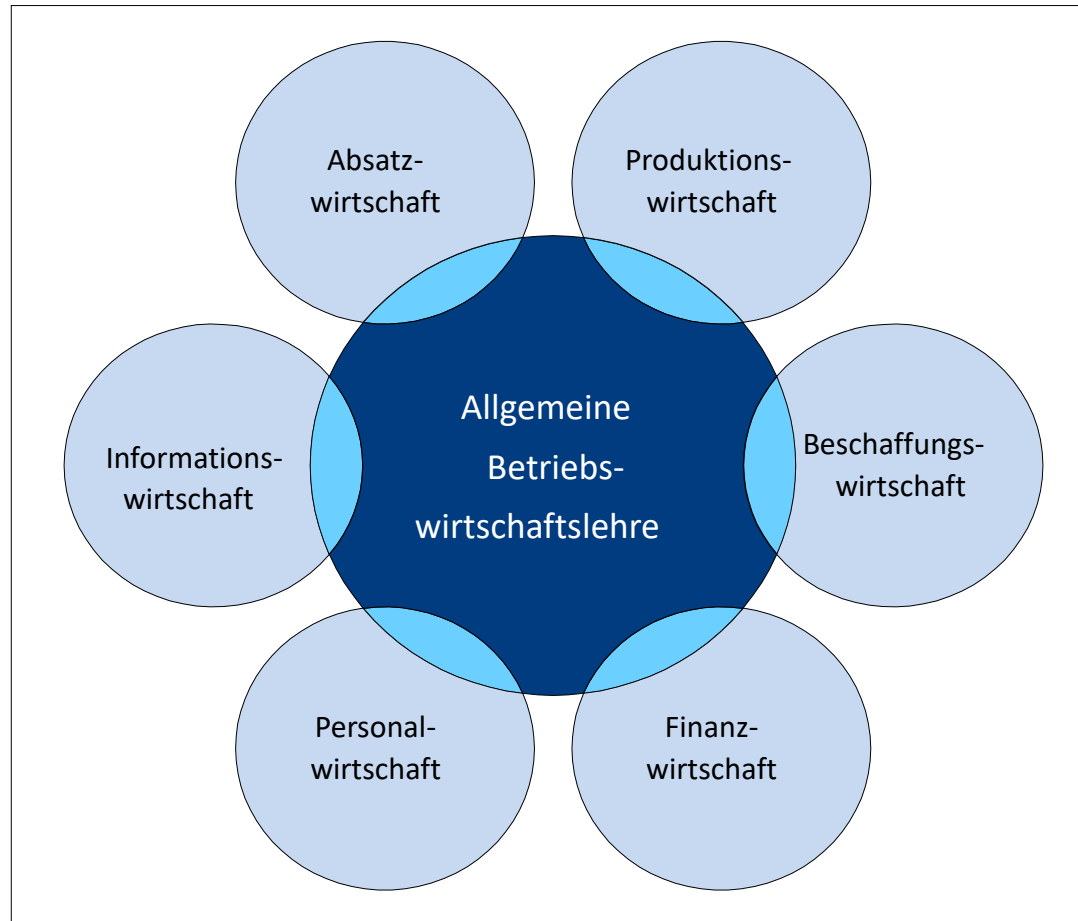
Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
2. Betriebswirtschaftliche Funktionen
3. Betriebliche Wertschöpfung
4. Betriebstypen
- 5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre**
6. Veränderungen durch die Digitalisierung

„Spezielle Betriebswirtschaftslehren“



Kernbereiche der allgemeinen BWL



Agenda

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften
2. Betriebswirtschaftliche Funktionen
3. Betriebliche Wertschöpfung
4. Betriebstypen
5. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
6. **Veränderungen durch die Digitalisierung**

Veränderung der betriebswirtschaftlichen Funktionen und Prozesse durch die Digitalisierung

- Die Digitalisierung beschreibt den Wandel von einer analogen hin zu einer digitalen und vernetzten Welt.
 - Die Gewinnung, Übertragung und Auswertung von Datenmengen wird zunehmend schneller und intelligenter
 - Neue Technologien können gewinnbringend von Unternehmen eingesetzt werden
- Für Unternehmen liegt die Herausforderung in der Gestaltung der Digitalisierung

Data Mining

Virtual Reality

Smart-Technologies

Cloud-Computing

FinTech

Augmented Reality

Streaming

Autonomes Fahren

Soziale Netzwerke

Big Data

Cyber-Risiken

Big Data

- **Einer IBM-Studie von 2011 zufolge wurden 90% der auf der Welt generierten Daten in den zwei davor liegenden Jahren produziert**
- **Jedes Jahr werden noch größere Datenmengen erzeugt**
- **Herausforderung: Generierung, Verarbeitung und Speicherung von sehr großen und komplexen Datenmengen**
- **Data Mining: Nutzung der Daten zur Informationsgewinnung**
 - **Möglichst valide Vorhersagen von Entscheidungen und Trends**
 - **Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen**
 - **Ermittlung von Kundenbedürfnissen**
 - **Marktmonitoring**

Umfeld (National)

Kapitel 2

05.11.2022

Grundlagen der BWL, WS 2022/23

2 Umwelt (national)

Betrieb (Unternehmen)

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

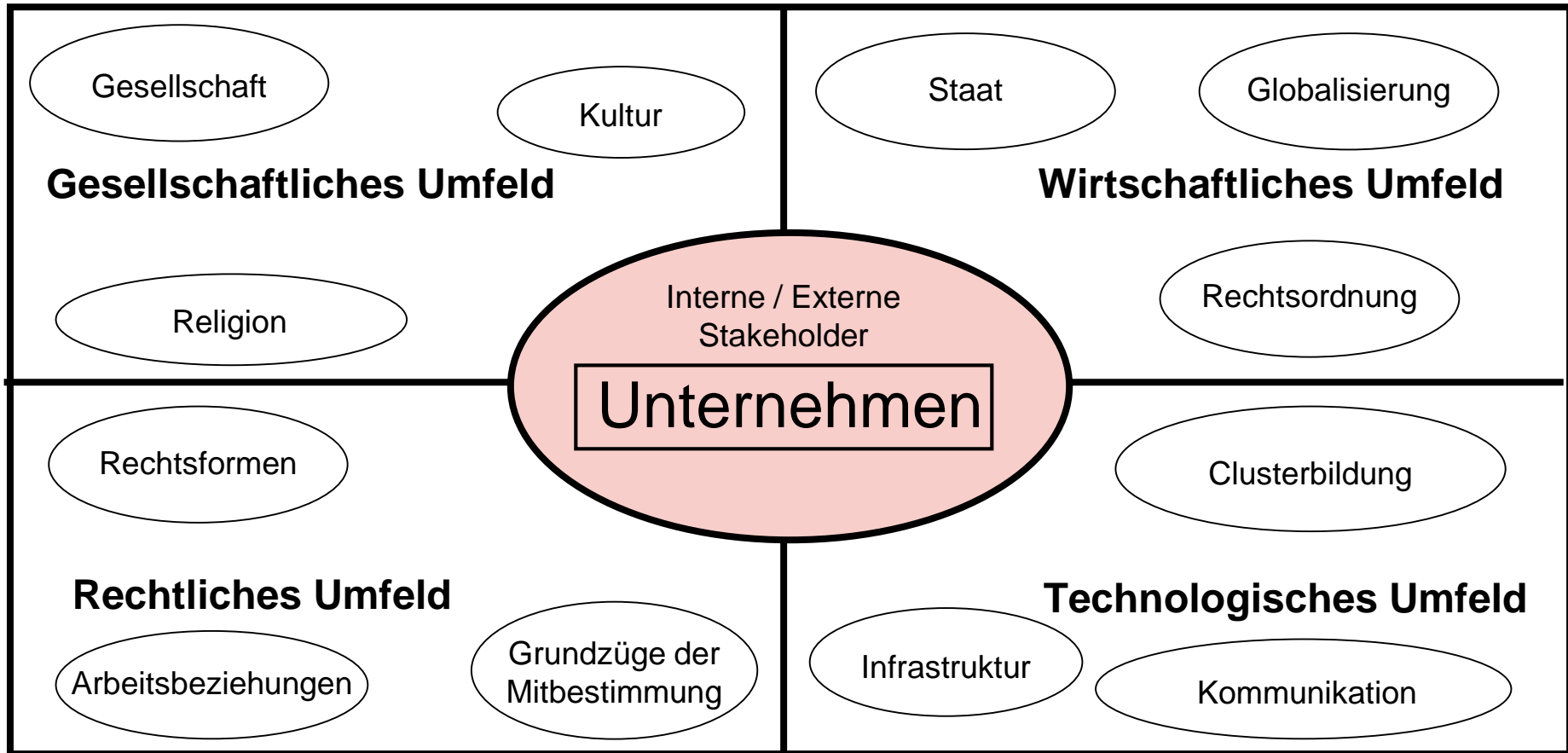
12 Umwelt (international)

Agenda

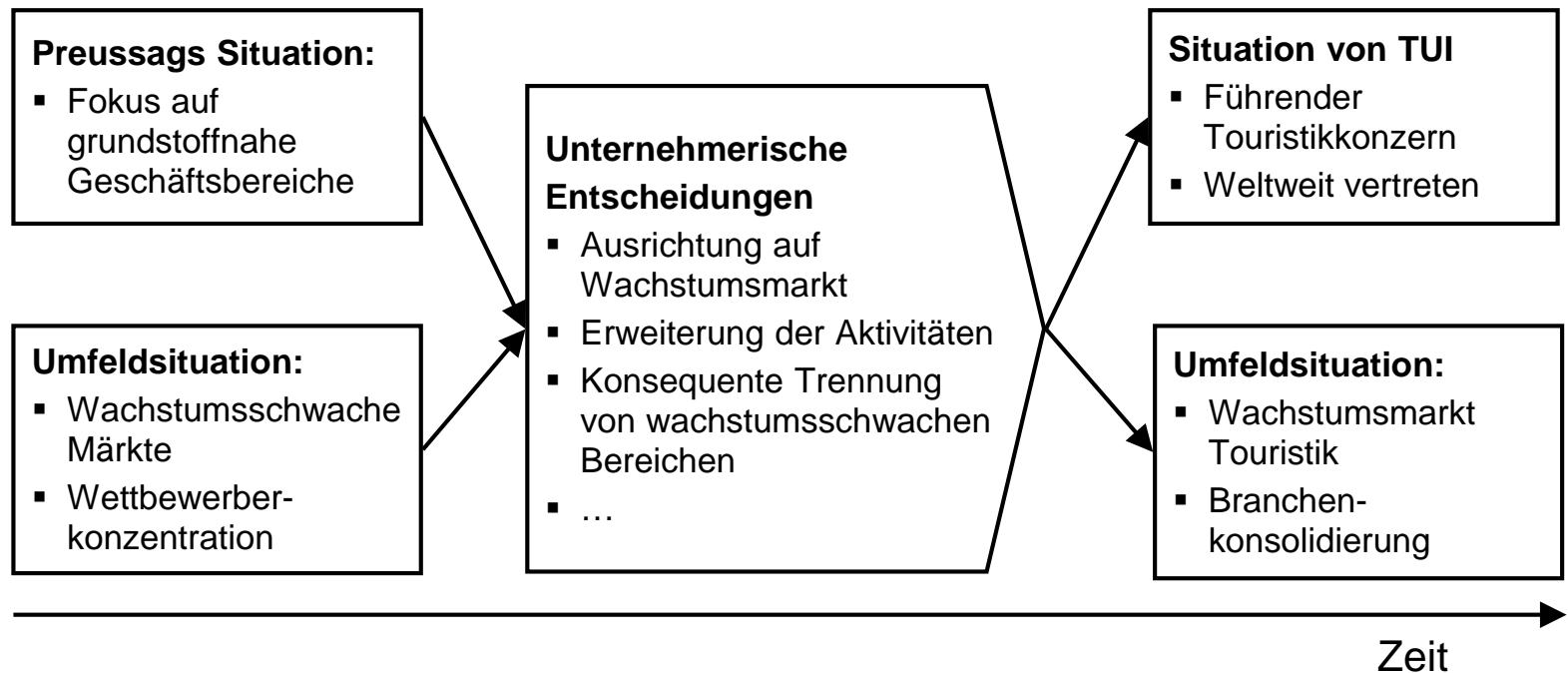
Umfeld (national)

1. Grundlagen
2. Gesellschaftliches Umfeld
3. Wirtschaftliches Umfeld
4. Rechtliches Umfeld
5. Technologisches Umfeld
6. Standortentscheidung

Einflussfaktoren auf Unternehmen



Unternehmensentwicklung am Beispiel der TUI AG



Quelle: Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 3-1, S. 57

Agenda

Umfeld (national)

1. Grundlagen
- 2. Gesellschaftliches Umfeld**
3. Wirtschaftliches Umfeld
4. Rechtliches Umfeld
5. Technologisches Umfeld
6. Standortentscheidung

Gesellschaft

Merkmale von Gesellschaften:

- **Art und Weise wie Lebensunterhalt erwirtschaftet wird:**
 - Agrar-, Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften
- **Sozialisationsprozesse / Kultur**
 - Prägen kollektiv geteilte Werte/Normen und spezifisches regionales/nationales Verhalten
 - Definieren Verhaltensregeln (auch im betriebswirtschaftlichen Kontext)
- **Werte und Normen**
 - Bestimmen (betriebswirtschaftliche) Regelwerke
 - Sowohl Wirkungen auf formelle (Gesetze) als auch informelle („Habitus“) Parameter

Corporate Social Responsibility

CSR für die Rahmenordnung

- Gesellschaftsorientiertes Lobbying
- Mitarbeit an freiwilligen Regulierungen

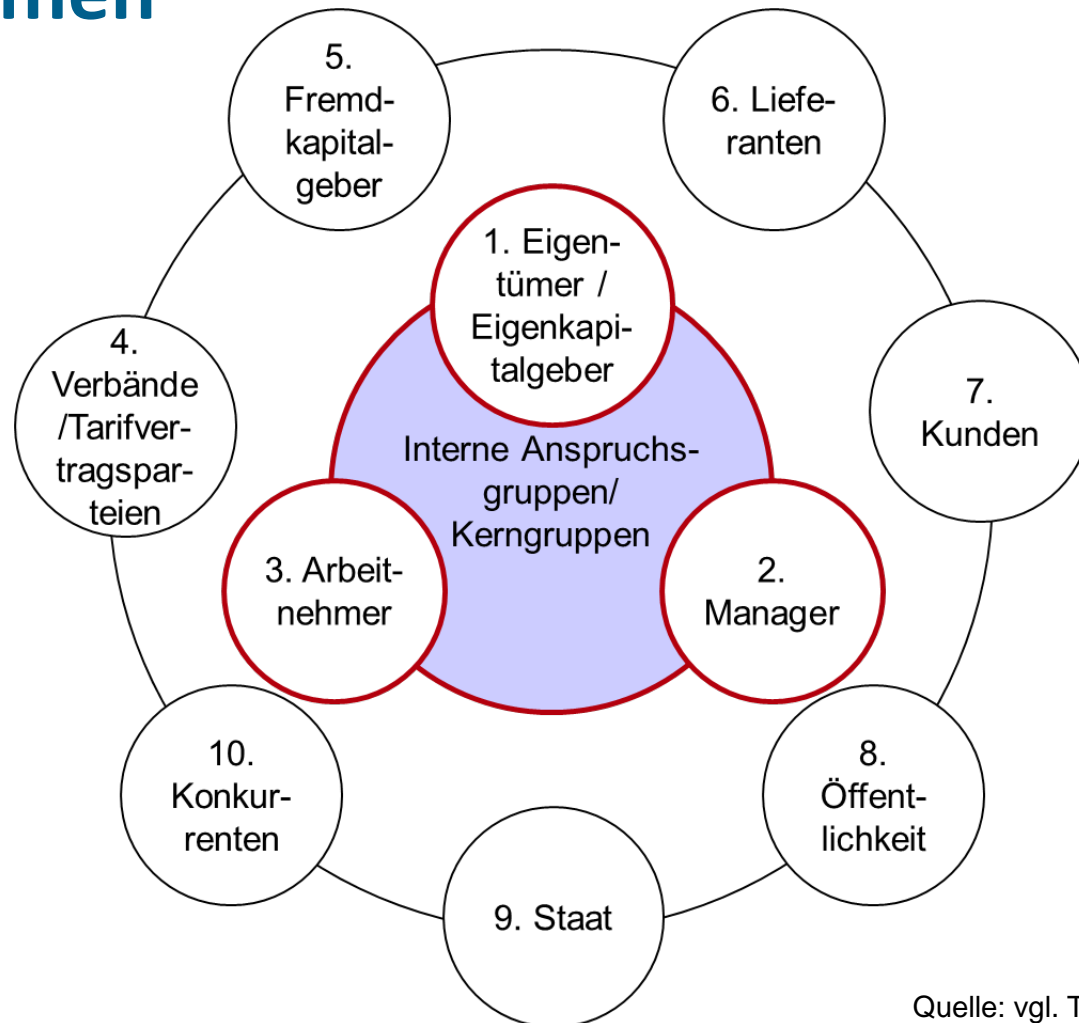
CSR in der Zivilgesellschaft

- Corporate Giving (Spenden u. Sponsoring)
- Corporate Volunteering

CSR im Kerngeschäft

- Umweltschonende Leistungserbringung
- Beachtung von Arbeitsnormen
- Schutz der Menschenrechte
- Verzicht auf Korruption
- ➔ Im eigenen Unternehmen und bei Zulieferern

Anspruchs- und Interessengruppen von Unternehmen



Quelle: vgl. Töpfer (2007), S.104

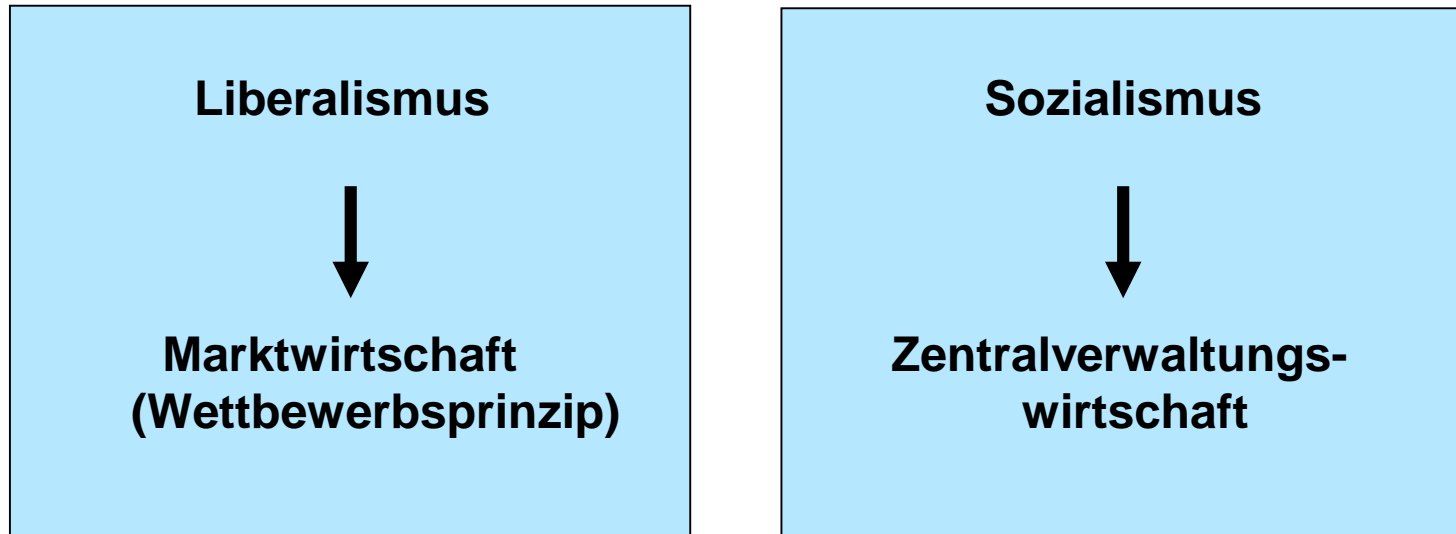
Agenda

Umfeld (national)

1. Grundlagen
2. Gesellschaftliches Umfeld
- 3. Wirtschaftliches Umfeld**
4. Rechtliches Umfeld
5. Technologisches Umfeld
6. Standortentscheidung

Wirtschaftliches Umfeld

Wirtschaftsordnung (Struktur)

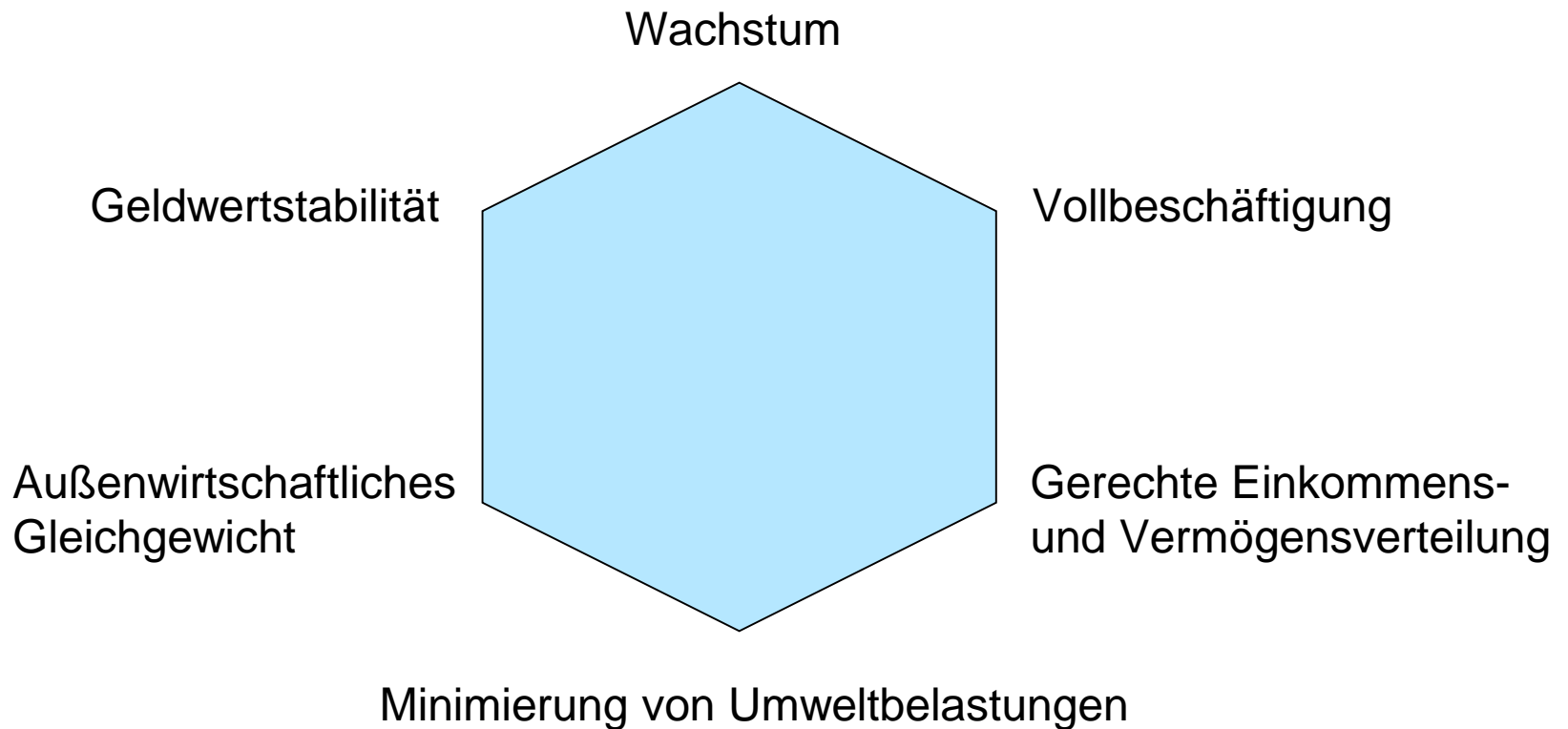


→ Soziale Marktwirtschaft ←

**Eigentumsordnung: Privateigentum, jedoch Sozialbindung
(Prinzip des sozialen Ausgleichs)**

Wirtschaftliche Entwicklung II

Ziele der Sozialen Marktwirtschaft („Magisches Sechseck“)



Globalisierung aus Sicht der Unternehmen

Globalisierung:

Prozess der zunehmenden weltweiten Verflechtung in allen Bereichen (Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation etc.)

▪ Chancen

- Zugang zu strategischen Faktormärkten
- Gewinnung neuer Absatzmärkte
- Veränderte Arbeitskosten-, Investitions- und Steuerbedingungen
- Kompensation konjunktureller Entwicklungen

▪ Risiken

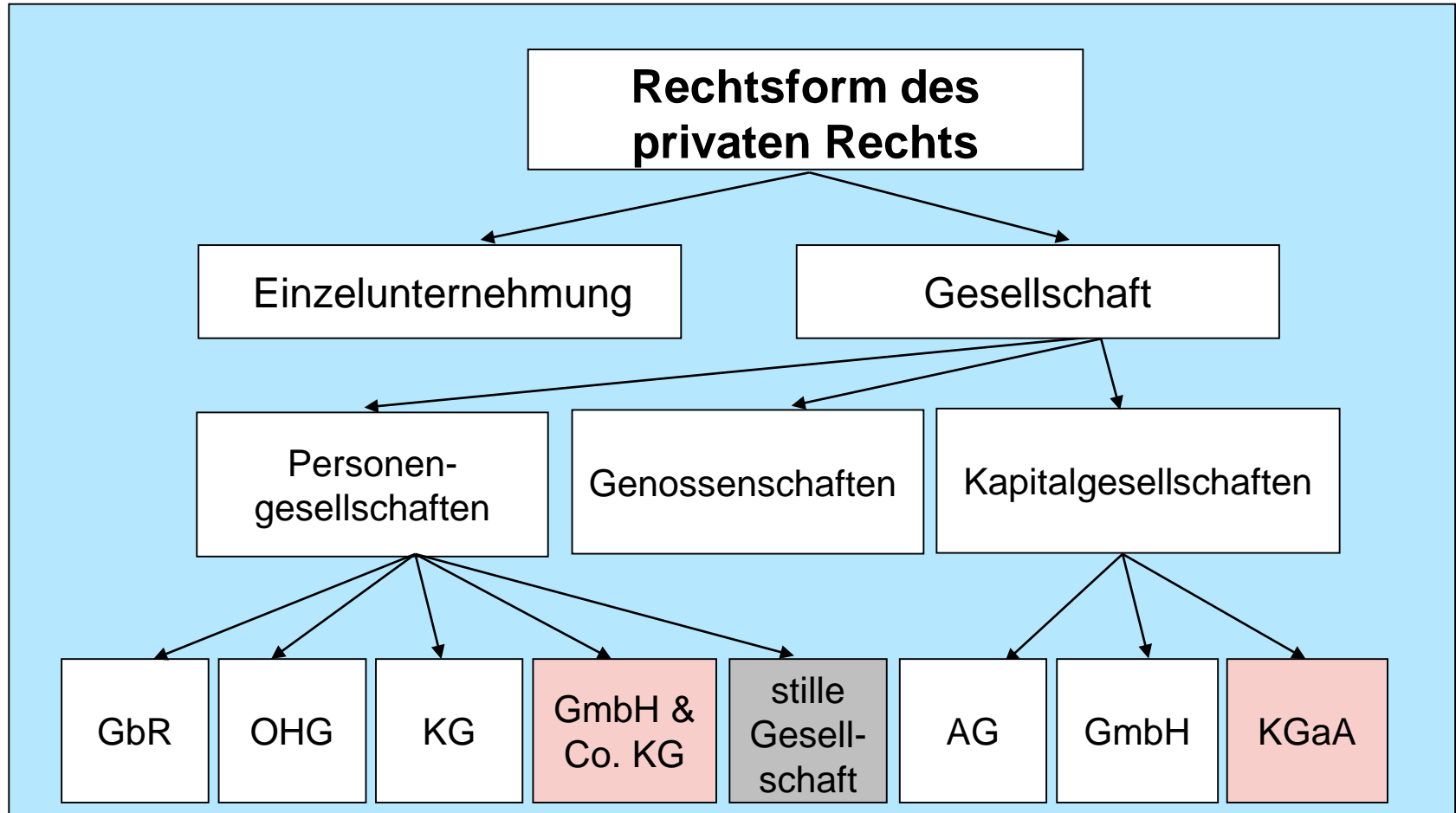
- Wettbewerbsfähigkeit kleiner nationaler Unternehmen
- Komplexe Interdependenzen und Abhängigkeiten
- Unsicherheit

Agenda

Umfeld (national)

1. Grundlagen
2. Gesellschaftliches Umfeld
3. Wirtschaftliches Umfeld
- 4. Rechtliches Umfeld**
5. Technologisches Umfeld
6. Standortentscheidung

Rechtsformen



 Mischformen



Gesellschaftsformen im Überblick

- **GbR** **Gesellschaft bürgerlichen Rechts**
- **OHG** **Offene Handelsgesellschaft**
- **KG** **Kommanditgesellschaft**
- **AG** **Aktiengesellschaft**
- **KGaA** **Kommanditgesellschaft auf Aktien**
- **GmbH** **Gesellschaft mit beschränkter Haftung**
 - **UG** **Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)**
- **eG** **Eingetragene Genossenschaft**

Kriterien für die Wahl der Rechtsform

- **Haftung**
- **Leitung**
- **Gewinn- und Verlustbeteiligung**
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten**
- **Publizitätspflichten**
- **Aufwendungen für die Rechtsform**
- **Steuerbelastung**
- **Unternehmenskontinuität**

Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Industrial Relations)



- Staat

- Tarifautonomie

- Unternehmen

- Betrieb

- Individueller Arbeitsvertrag

Sicherung von Arbeitnehmerrechten

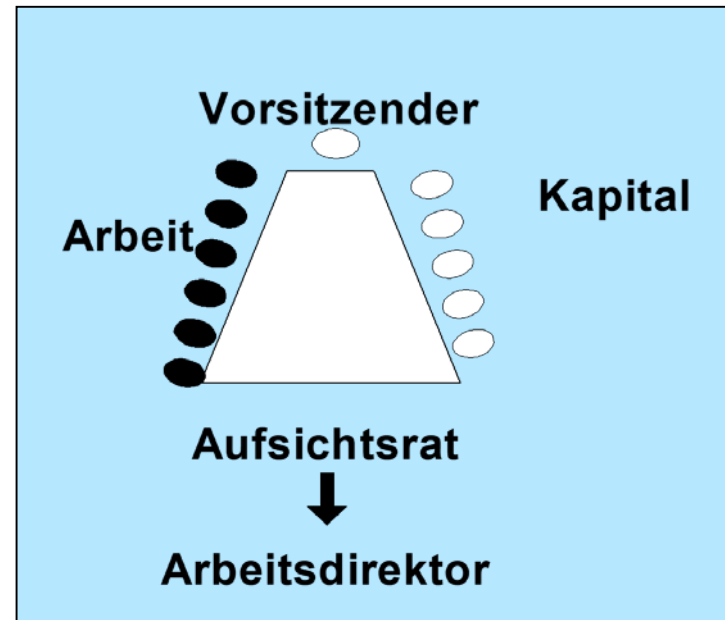
1.3.3.1 Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	1.3.3.2 Unternehmerische Mitbestimmung	1.3.3.3 Weitere Schutzvorschriften
<ul style="list-style-type: none"> • Informations-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer • Gegenstand: Einzelfragen, die das Arbeitsverhältnis betreffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkungsrechte an der Unternehmensleitung • Gegenstand: Alle unternehmerischen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkung der Vertragsfreiheit • Gegenstand: Mindestlohn, Mindesturlaub, Beschränkung der Arbeitszeit u.a.

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 57.

Mitbestimmung in Gesellschaften I

Große Gesellschaften

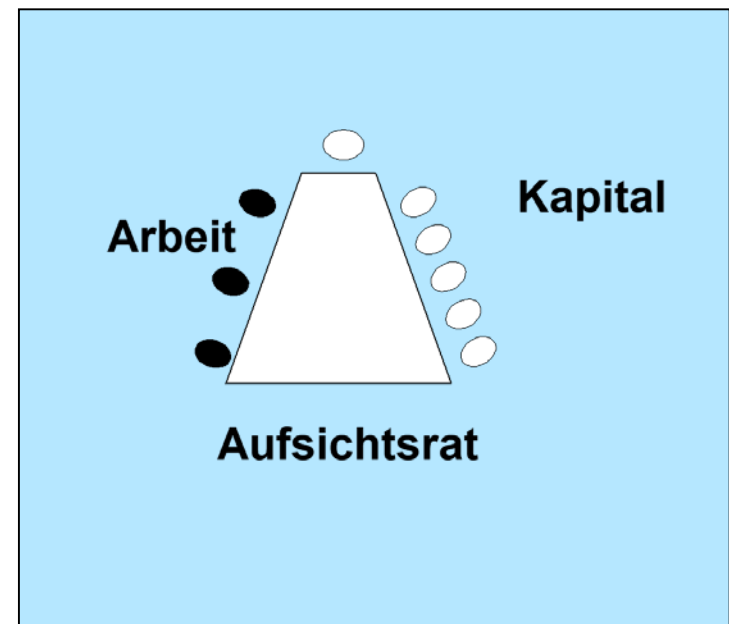
- MitbestG 1976
- Kapitalgesellschaften > 2.000 Arbeitnehmern (Große Gesellschaften)
- Formale Parität: Vorsitzender (AG) hat zwei Stimmen
- Arbeitsdirektor im Vorstand, auch gegen AN bestellbar



Mitbestimmung in Gesellschaften II

Kleine Gesellschaften

- BetrVG 1952
- Kapitalgesellschaften >500 AN, <2.000 AN
- Unterparität: 2/3 AG + 1/3 AN
- Kein Arbeitsdirektor



Mitbestimmung auf Betriebsebene (Arbeitsrechtliche Mitbestimmung)

- **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1972**
- **alle inländischen Betriebe mit i. d. R. 5 Arbeitnehmern**
- **Organe:**
 - Betriebsrat (ggf. Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat)
 - Betriebsversammlung
 - Jugend- und Auszubildendenvertretung
 - Wirtschaftsausschuss
 - Einigungsstelle
 - Sprecherausschuss

Mitbestimmung/Mitwirkung des Betriebsrats

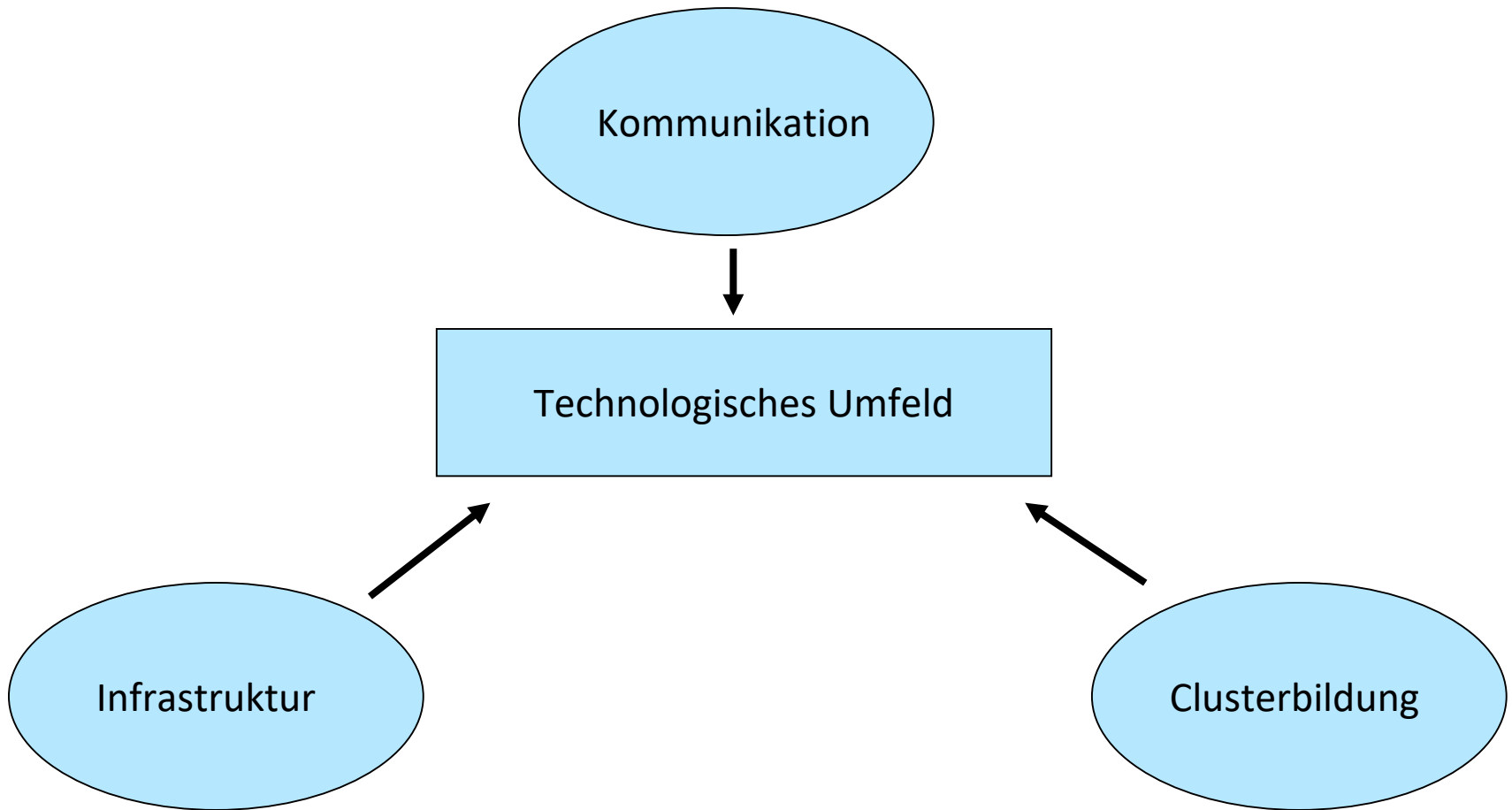
- **Soziale Angelegenheiten**
 - Arbeitszeit
 - Urlaubsregelung
 - Lohnauszahlung
 - Verwaltung von Sozialeinrichtungen
- **Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung**
- **Personelle Angelegenheiten**
 - allgemeine personelle Angelegenheiten
 - Fragen der Berufsbildung
 - Personelle Einzelmaßnahmen
- **Wirtschaftliche Angelegenheiten**

Agenda

Umfeld (national)

1. Grundlagen
2. Gesellschaftliches Umfeld
3. Wirtschaftliches Umfeld
4. Rechtliches Umfeld
- 5. Technologisches Umfeld**
6. Standortentscheidung

Übersicht: Technologisches Umfeld



Veränderung des technologischen Umfelds durch die Digitalisierung

- **Datendiebstahl, Industriespionage und Sabotage**
 - Neue Angriffsfläche durch die zunehmende digitale Vernetzung
 - IT-Sicherheit muss gesteigert werden
 - Mitarbeiter zu diesem Thema sensibilisieren und schulen

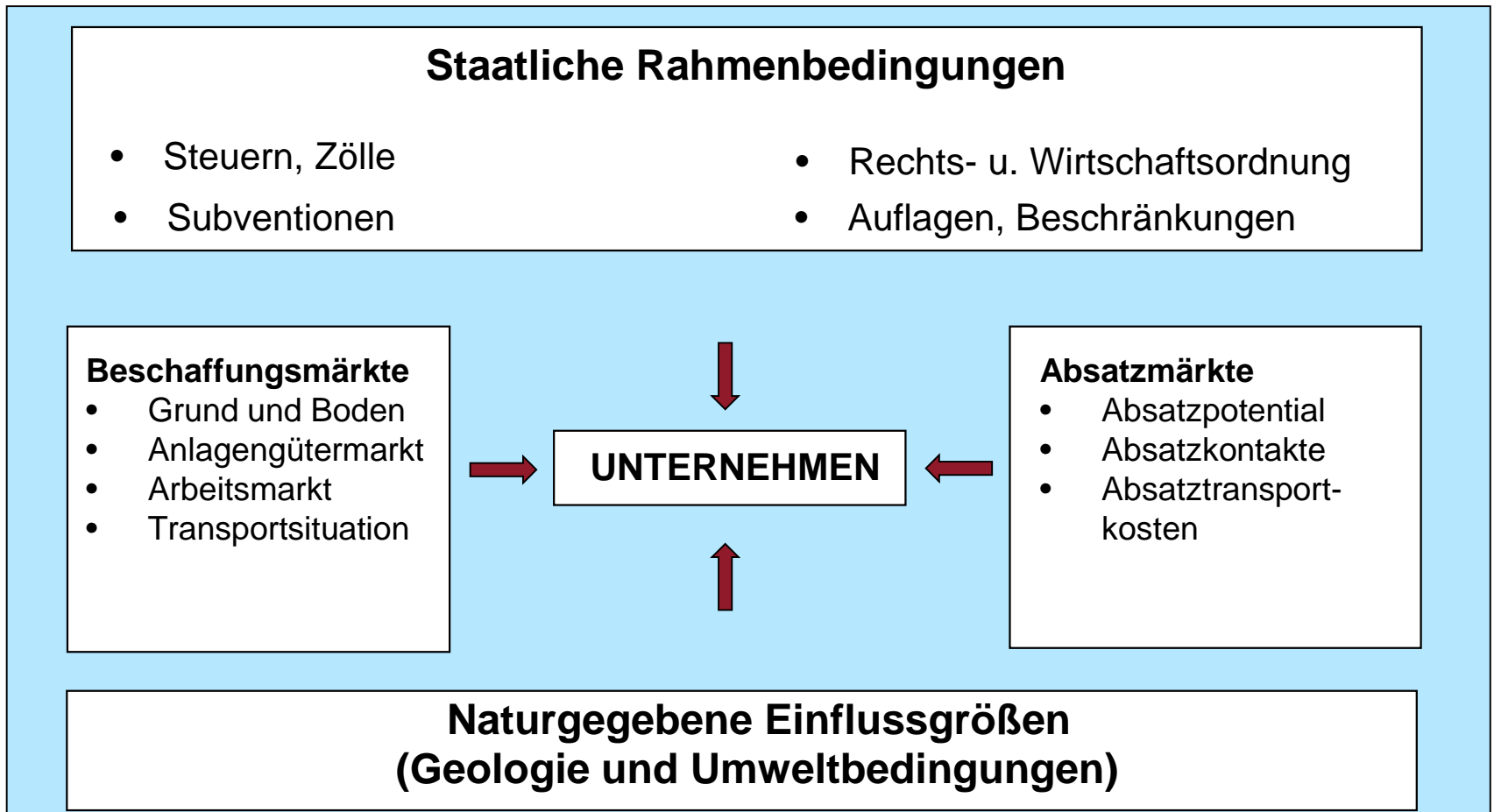
- **Internetinfrastruktur**
 - Notwendige Infrastruktur muss aufgebaut werden
 - Benötigten Bandbreite sollte den Unternehmen zu Verfügung stehen

Agenda

Umwelt (national)

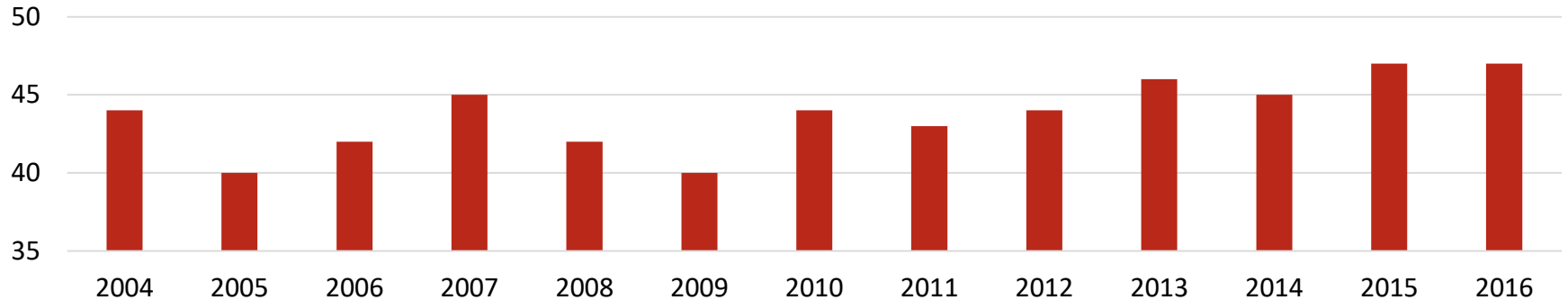
1. Grundlagen
2. Gesellschaftliches Umfeld
3. Wirtschaftliches Umfeld
4. Rechtliches Umfeld
5. Technologisches Umfeld
- 6. Standortentscheidung**

Standortentscheidungen berücksichtigen ...

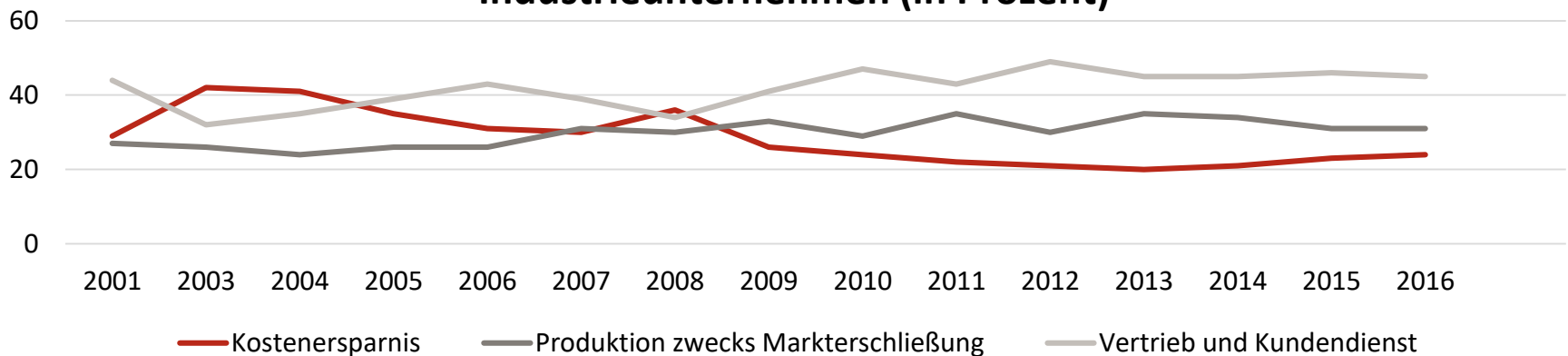


Gründe im Ausland zu produzieren

Anteil der deutschen Industrieunternehmen mit Plänen für Auslandinvestitionen (in Prozent)



Funktionsschwerpunkte der Auslandsinvestitionen deutscher Industrieunternehmen (in Prozent)



Strategische Planung

Kapitel 3

12.11.2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Unternehmen

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Agenda

Strategische Planung

1. Grundlagen

2. Zielbildung

3. Situationsanalyse

4. Strategiewahl

Strategischer Planungsprozess



Ziel – und Planungsebenen

- Die Planungssysteme in den Unternehmungen unterscheiden sich in vielen Einzelheiten. Zu den wichtigsten Gemeinsamkeiten gehört, dass oftmals dreigliedrige Planungssysteme anzutreffen sind.

Zielebene	Fristigkeit	Planungsebene
Leitidee	mehrere Jahrzehnte	Langfristplanung
Strategien	z.B. 5-10 Jahre	Strategische Planung
Periodenziele	z.B. 1-2 Jahre	Operative Planung

Agenda

Strategische Planung

1. Grundlagen

2. Zielbildung

3. Situationsanalyse

4. Strategiewahl

Shareholder-Value-Ansatz vs. Stakeholder-Ansatz

Ansätze zur Unternehmensführung

Shareholder-Value Ansatz (SHV)

Stakeholder-Ansatz

- Im Mittelpunkt steht die Befriedigung des Aktionärsinteresses
- Prinzipien der Finanztheorie auf die strategische Planung und Unternehmensführung übertragen
- Finanzkennzahlen-orientiert
- Ziel: Unternehmenswertmaximierung
- Keimt in 1990er Jahren auf (besonders in USA)
- Anwendung führt bei mehreren Unternehmen zu immensen Wertsteigerungen (u.a. Nike, GE)

- Die Unternehmensleitung soll nicht nur den Ansprüchen und Erwartungen der Anteilseigner sondern auch anderer, zum Unternehmenserfolg beitragender, Anspruchsgruppen gerecht werden.
- Antwort auf Kritik am SHV-Ansatz (insbesondere bzgl. Interessenausgleich und Nachhaltigkeit)
- Stakeholder (und Ihre Ansprüche) nicht wertvernichtend, sondern wertschaffende Ressourcen

Shareholder-Value-Ansatz

- Kapitaleigner = Shareholder
- Die Ziele der Shareholder haben ein besonders großes Gewicht
- Konzept moderner Unternehmensführung
- Basiert auf den ermittelten, zukünftigen Zahlungsströmen, die auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst werden



- Ziel: nachhaltige Maximierung des Unternehmenswertes (Value), um somit die Anlagerendite (Performance) für die Aktionäre (Shareholder) zu sichern

- Kritik
 - Shareholder sind nicht die einzige Anspruchsgruppe
 - Der Cashflow ist eine höchst unsichere Größe

Shareholder und Stakeholder

Stakeholder	Ziele	Beitrag zum Unternehmen	Instrumente zur Zielerreichung	
Eigenkapitalgeber	Einkommen durch Ausschüttung, Vermögensmehrung, Macht, soziales Prestige	Eigenkapital	Rechtsformabhängig	Share
Unternehmensleitung	Einkommen, Sicherung des Arbeitsplatzes, Verantwortung, Prestige	Dispositive Arbeit	Zielbildung und -durchsetzung	
Arbeitnehmer	Einkommen, Sicherung des Arbeitsplatzes, humane Arbeitsbedingungen, Entfaltung der Persönlichkeit	Ausführende Arbeit	Einflussnahme durch Betriebsrat, Wirtschaftsausschuss, Aufsichtsrat	Stake
Gläubiger	Verzinsung und Tilgung, weitere Kreditgeschäfte	Fremdkapital	Vertragsgestaltung, evtl. Einflussnahme im Aufsichtsrat	
Abnehmer/Kunden	Bedarfsgerechte Güterversorgung (bzgl. Qualität, Quantität, Preis, Zusatzleistungen etc.)	Umsatzerlös	Abhängig von der Marktmacht	
Lieferanten	Produktionsgerechter Absatz von Gütern	hochwertiger Güter	Abhängig von der Marktmacht	
Fiskus	Sicherung der Abgaben (bspw. Steuern)	Infrastruktur	Gesetze und Erlasse, Betriebsprüfung, Steuerstundung, Subventionen	
Öffentlichkeit	Sicherung der Leistungsfähigkeit, Verminderung der Umweltbelastung, organische Einordnung in ein funktionsfähiges Wirtschafts- u Gesellschaftsgefüge	Rechtsordnung, Umweltgüter	Gesetze, Verordnungen, Informationspolitik	



Shareholder- vs. Stakeholderinteressen

- Als Stakeholder sind die Arbeitnehmer u. a. an einer Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich bzw. an einer Erfolgsbeteiligung interessiert.
- Eine andere Stakeholdergruppe, die Nachfrager, haben ein Interesse an Verbraucherschutz durch Produktqualitätsgarantien.
- Die gesamte Öffentlichkeit hat schließlich ein Interesse am Einsatz umweltschonender Produktionstechniken, deren Realisierung im allgemeinen mit einer Erhöhung der Produktionskosten verbunden ist.
- Erläutern Sie vor diesem Hintergrund die Beziehungen zwischen den Zielen der Shareholder und den Zielen der Stakeholder!



Shareholder- vs. Stakeholderinteressen

Sichere Erfolgsminderung	Mögliche Erfolgssteigerung
Gewinn G sinkt durch Erfolgsbeteiligung bzw. Arbeitszeitverkürzung	G steigt bei Erhöhung der Arbeitsproduktivität bewirkt durch gestiegene Arbeitszufriedenheit

- Ceteris paribus: Zielkonflikt Shareholder vs. Stakeholder (Sichere Erfolgsminderung)
- Komplementäre Ziele, falls mögliche Erfolgssteigerungen größer als sichere Erfolgsminderung

Agenda

Strategische Planung

1. Grundlagen

2. Zielbildung

3. Situationsanalyse

4. Strategiewahl

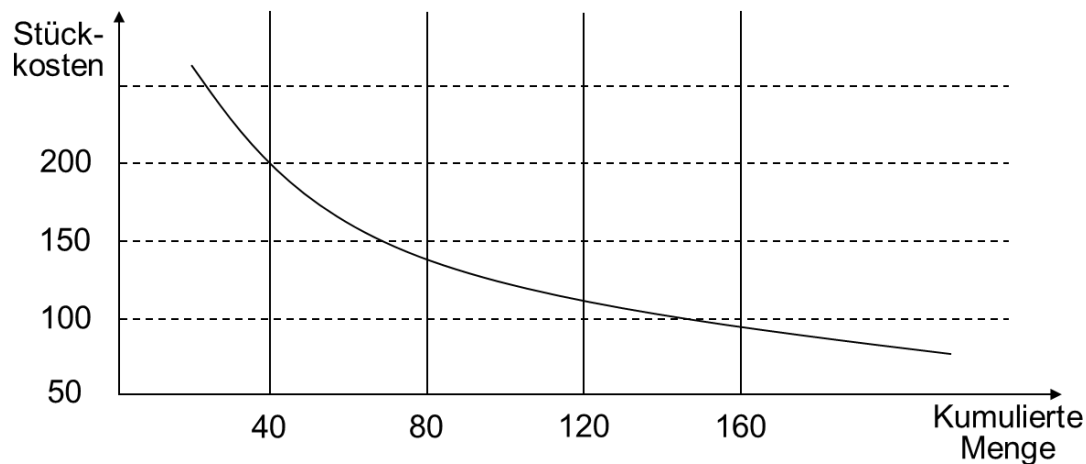
Situationsanalyse

Die Situationsanalyse umfasst die interne (unternehmensbezogene) und externe (umfeldbezogene) Sichtweise auf das Unternehmen

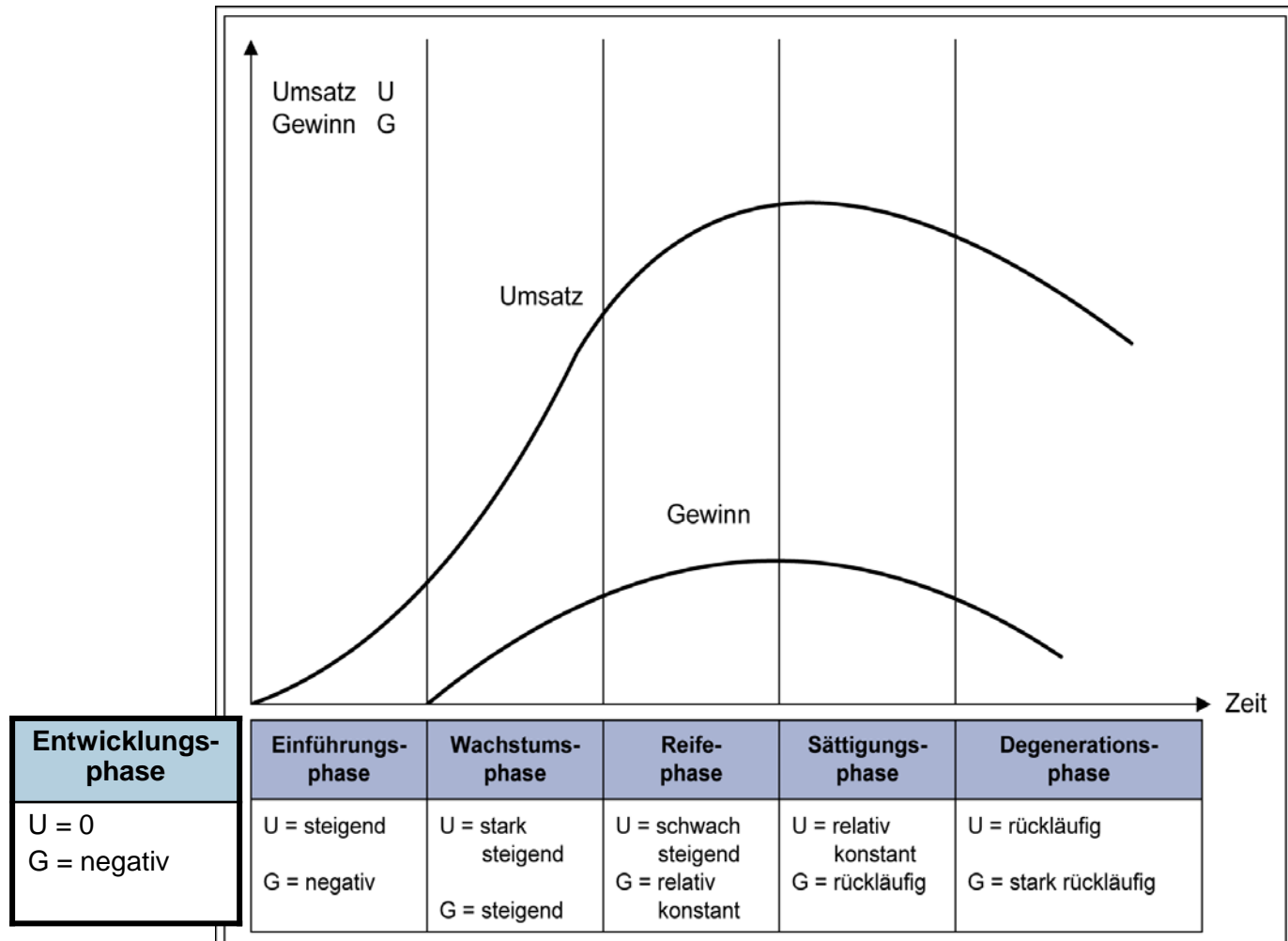
- **Intern: Produkt-Portfolio-Analyse**
- **Extern: Wettbewerbsanalyse**
- **Verknüpfung des internen und externen Blickfeldes: SWOT-Analyse**
- **Ziele der Situationsanalyse:**
 - Analyse des Status Quo
 - Ausgangssituation für Strategieformulierung

Erfahrungskurvenanalyse: Stückkostendegressionseffekt, der auf Lerneffekten und Massenproduktion beruht

- Abbildung des Zusammenhangs zwischen der kumulierten Menge und den Stückkosten
- Idealtypischer Verlauf der Erfahrungskurve
- Strategieempfehlung: Kostenvorteile durch Konzentration auf ein Produkt, das über viele Jahre in nahezu unveränderter Form hergestellt wird; Penetrationsstrategie.



Produktlebenszyklus-Analyse: Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Umsatz-/Ertragsentwicklung eines Produkts



Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 400.

Lebenszyklus und Erfahrungskurve sind mit dem Marktwachstum (externer Faktor) und dem Marktanteil (interner Faktor) verknüpft

Marktwachstum		und	Lebenszykluskonzept	
• hoch	→		Einführungs- u. Wachstumsphase	
• niedrig	→		Reife- und Sättigungsphase	
Marktanteil		und	Erfahrungskurve	
• hoch	→		niedrige Stückkosten	
• niedrig	→		hohe Stückkosten	

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 85.

■ Unterschiede bzgl.

- Finanzmittelbedarf
- Finanzmittelerwirtschaftung / Potenzial für hohe Deckungsbeiträge

Intern: Produkt-Portfolio-Analyse I

Der Begriff Portfolio stammt aus dem Bereich der Wertpapieranlagen

- Ein Portfolio wird aus unterschiedlichen Wertpapieren zusammengesetzt
- Kriterien: Risiko, Rendite und Wachstum
- Ziel: Es gilt ein ausgewogenes Portfolio aufzubauen

Übertragung auf die Produktebene eines Unternehmens

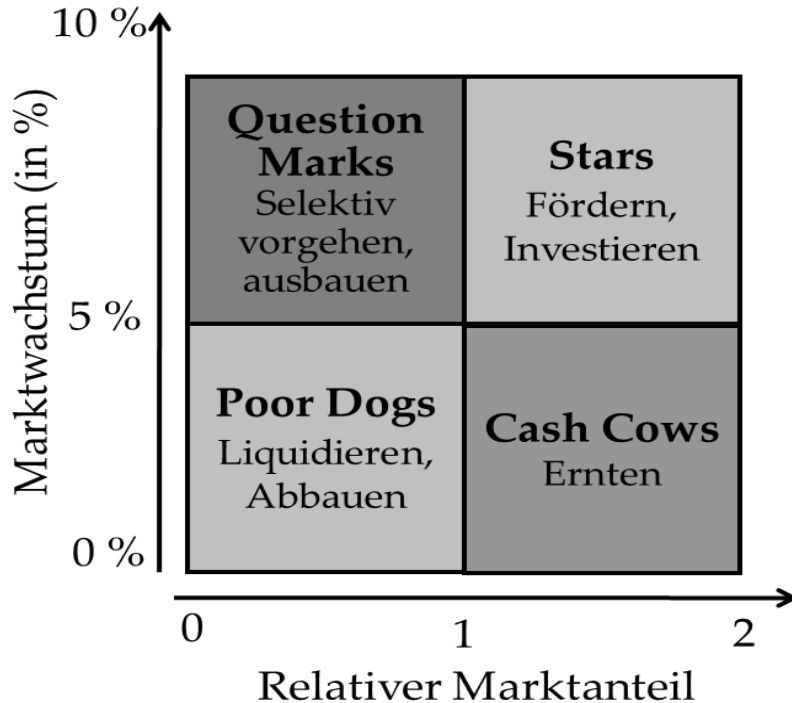
- Analyse des Produktportfolios
- Produktstrategien sind voneinander abhängig

Ziel

- Systematische Beurteilung der bestehenden Produktpalette
- Festlegung der zukünftigen Zusammensetzung des Produktangebots

Intern: Produkt-Portfolio-Analyse II

Die BCG-Matrix



▪ Question Marks

- Nachwuchsprodukte
- Erfordern hohe Investitionen
- Zukunft aber unklar

▪ Stars

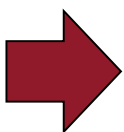
- Stark wachsender Markt
- Erfordern hohe Investitionen
- Noch defizitär

▪ Cash Cow

- Stabiler Markt
- Geringe Investitionen nötig
- Generieren hohe Überschüsse

▪ Poor Dogs

- Auslaufprodukte
- Im Normalfall defizitär

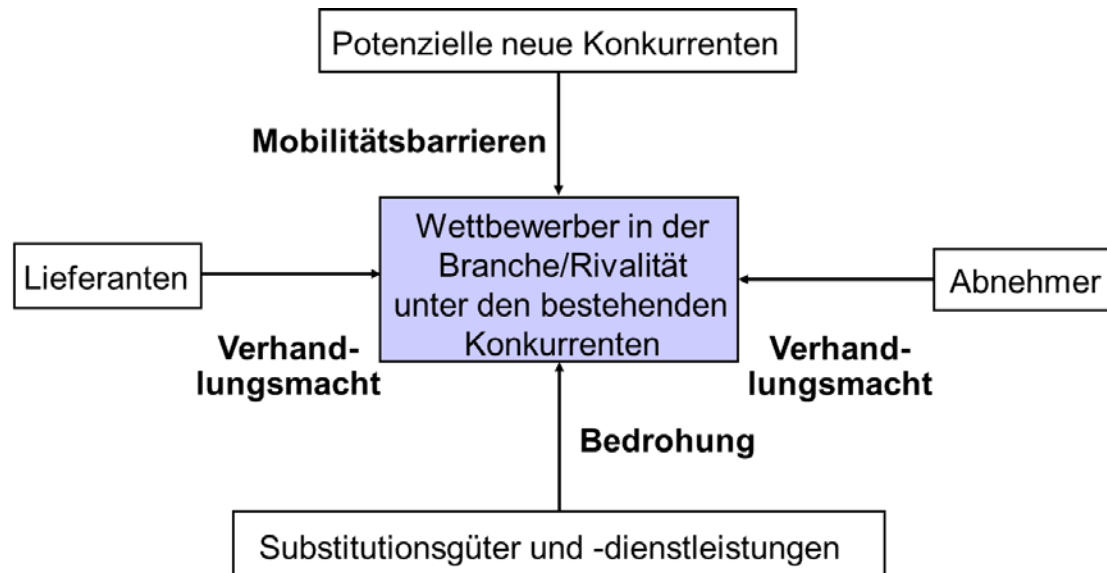


Es müssen genug Cash Cows vorhanden sein, um die „Fragezeichen“ aus- und aufbauen zu können.

Extern: Wettbewerbsanalyse

5-Forces (Porter)

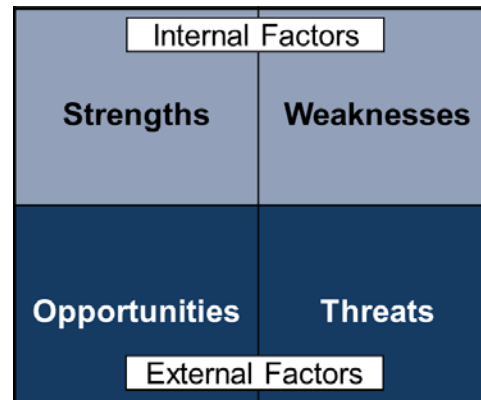
- Die **Branchenstrukturanalyse** nach Porter dient zur Veranschaulichung der verschiedenen externen Einflussfaktoren
- Die Attraktivität eines Unternehmens bzw. die der Branche in der dieses tätig ist, wird über die Ausprägungen der externen Einflussfaktoren bestimmt



SWOT-Analyse I

Bei der SWOT-Analyse werden unternehmensinterne **und** externe Faktoren untersucht und in Relation zueinander gesetzt

- Intern: Die Stärken und Schwächen resultieren aus einem Vergleich mit der Branche
- Extern: Chancen und Risiken ergeben sich aus den Charakteristika des Markts und des Umfelds, sie sind weitgehend exogen vorgegeben
- Sie ist auf unterschiedliche Bereiche wie z.B. Gesamtunternehmen, Geschäftsbereiche, Produktinnovationen anwendbar



Unternehmensanalyse (Interne Faktoren): Stärken / Schwächen

		Leistungsausprägung	
		Gering	Groß
Erfolgswichtigkeit	Hoch	1	2
	Gering	3	4

	Leistungs- ausprägung	Erfolgs- wichtigkeit
Marketingfaktoren		
Finanzbereich		
Fertigung		
Personalführung		

Handlungsempfehlungen:

1. Anstrengungen verstärken.
2. Weiter gute Arbeit leisten.
3. Verbesserungen nicht dringlich.
4. Vorsicht vor übertriebenem Einsatz

Quelle: Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 112

Umfeldanalyse (Externe Faktoren): Chancen

		Erfolgswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Attraktivität	Groß	1	2
	Gering	3	4

Chancenbeispiele:

1. Ein Konkurrent wird zahlungsunfähig.
2. Es kommt zu einem anhaltenden Konjunkturaufschwung.
3. Die Konsumenten fragen vermehrt energiesparende Produkte nach (nur Chance, falls das Unternehmen in der Lage ist, solche Produkte anzubieten).

Quelle: vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 109

Umfeldanalyse (Externe Faktoren): Risiken

		Eintrittswahrscheinlichkeit	
		Groß	Gering
Gefährdungspotential	Groß	1	2
	Gering	3	4

Gefahrenbeispiele:

1. Ein Konkurrent entwickelt ein überlegenes Produkt.
2. Es kommt zu einer anhaltenden Konjunkturflaute.
3. Die Rohstoffkosten steigen.

Quelle: vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 109

ACHTUNG: Fehlanwendung von SWOT, insb. Vermischung extern und intern bei Chancen

Abbildung 3-3:

Chancen und Risiken für einen Automobilhersteller

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch ■ Entwicklung eines Autos mit extrem niedrigen Abgaswerten bei gleichzeitig hoher Leistung ■ Entwicklung eines leistungskräftigen elektrischen Autos mit hoher Reichweite und leichten Batterien ■ Attraktivitätsverlust der öffentlichen Verkehrsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung eines Kompaktwagens mit extrem niedrigem Benzinverbrauch und Abgaswerten durch einen Konkurrenten ■ zunehmende Verbraucherakzeptanz von einfachen Fahrzeugen zu niedrigen Preisen von Wettbewerbern aus Niedriglohnländern ■ drastische Geschwindigkeitsbeschränkungen und Einführung autofreier Tage ■ anhaltende Treibstoffverknappung in Verbindung mit Mineralölsteuererhöhungen

GABLER
GRAFIK

- Chancen/Risiken beziehen sich auf EXTERNE Umwelt
- Ob eine Umweltentwicklung für ein Unternehmen Chance oder Risiko ist, hängt oft auch von der internen Situation ab
 - Z.B. Verbraucherakzeptanz von einfachen Fahrzeugen zu niedrigen Preisen ist nur Risiko für Automobilhersteller, die solche Fahrzeuge nicht anbieten (können)

Umsetzung der SWOT-Analyse in Handlungsempfehlungen

		Externe Faktoren	
		Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Interne Faktoren	Stärken (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>SO-Strategien</u>: Handlungsoptionen, die auf der Stärke aufbauen, um Chancen zu nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ST-Strategien</u>: Handlungsoptionen, die auf der Stärke basierend Risiken eindämmen
	Schwächen (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>WO-Strategien</u>: Handlungsoptionen, die Chancen nutzen, indem Schwächen kompensiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>WT-Strategien</u>: Handlungsoptionen, die Schwächen minimieren, um Risiken zu vermeiden

Quelle: Kollmann, T. (2006): E-Entrepreneurship, Gabler, Wiesbaden, S. 153

Wichtig: Klare Trennung zwischen SWOT-Analyse und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen

SWOT-Analyse VW (vor „Dieselgate“ und Ölpreisverfall)

Stärken Verbrauchsgünstige Motoren Langjährige VW-Präsenz in China	Schwächen Schwache VW-Position in USA
Chancen Benzinpreiserhöhung	Risiken Chinesische Regierung erlaubt Konkurrenz-Fabriken ohne Auflagen

Handlungsempfehlungen für VW

	Chancen	Risiken
Stärken	Vermarktungsoffensive Modelle mit verbrauchsgünstigen Motoren	Chinesische Regierung zu Regulierungen bzgl. Benzinverbrauch bewegen
Schwächen	Mit verbrauchsgünstigen Modellen Marktposition in USA ausbauen	Export preiswerter verbrauchsgünstiger Modelle aus China nach USA

Agenda

Strategische Planung

1. Grundlagen
2. Zielbildung
3. Situationsanalyse
- 4. Strategiewahl**

Strategiewahl

Strategiebegriff

Hinter Strategien stehen viele Einzelmaßnahmen, die – geplant oder ungeplant – einem bestimmten Muster folgen. Dieses Muster von Maßnahmen wird als Strategie bezeichnet.

In einem umfassenderen Strategieverständnis werden Strategien als Grundmuster des Handelns in einem Strom der Entscheidungen eines Unternehmens interpretiert.

Strategien sollen sicherstellen, dass das Unternehmen auf Umweltänderungen rechtzeitig und im Sinne langfristiger Zielvorstellungen reagiert. Strategien umfassen dann sowohl die langfristigen Ziele als auch die Mittel zum Erreichen dieser Ziele.

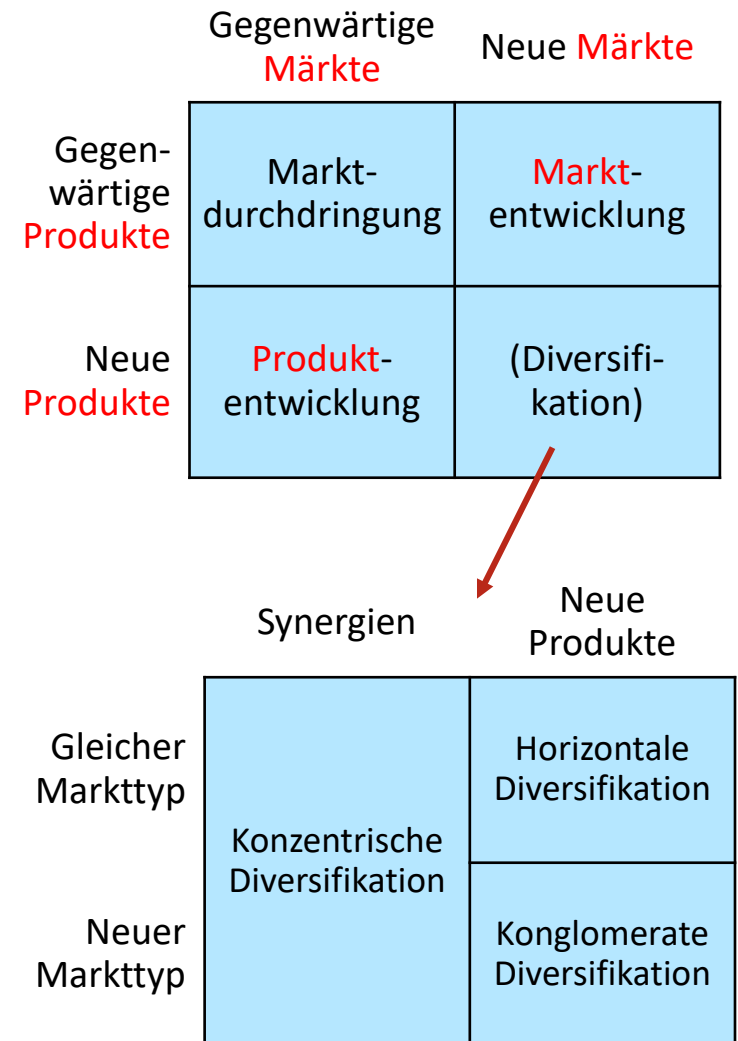
Wachstum und Neugeschäft

■ Grundstrategien:

- Intensives Wachstum

- Integratives Wachstum
 - Rückwärtsintegration
 - Vorwärtsintegration
 - Horizontale Integration

- Diversifiziertes Wachstum



Produkt-Markt-Matrix II

Beispiel: Deutscher Currywurstproduzent

Märkte \ Produkte	Bisherige	Neu
Bisherige	Marktdurchdringung Currywurst in Deutschland	Marktentwicklung Currywurst in Peru
Neu	Produktentwicklung Vegetarische Currywurst in Deutschland	Diversifikation Vegetarische Currywurst in Peru

Quelle: fuer-gruender.de

Wettbewerbsstrategien

→ Porter unterscheidet zwei Hauptformen der Positionierung auf dem Markt

Kostenführerschaft

Wettbewerbsvorteile durch günstigere Preise als Konkurrenten

Breites Marktangebot

→ große Stückzahlen

→ Kostensenkungseffekte

→ günstigere Preise

Beispiel: Packard-Bell Laptops (Tochterfirma von Acer)

Differenzierungsstrategie

Produkte unterscheiden sich deutlich von denen der Konkurrenzanbieter

→ diese Produkte sind i.d.R. durch besondere Produkteigenschaften gekennzeichnet.

Entwicklung einzigartiger Eigenschaften der Produkte, des Services usw.

Beispiel: Apple

Beispiele Wettbewerbsstrategien

Kostenführerschaft Beispiel: Packard-Bell Laptops (Tochterfirma von Acer)	Differenzierungsstrategie Beispiel: Appel MacBooks
<p>Breites Marktangebot:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Breites Sortiment, viele verschiedene Modelle → Hohe Stückzahlen → Vor allem günstige Einstiegsmodelle um 500 € → Hochwertige und hochpreisige Geräte werden unter dem Namen Acer vermarktet 	<p>Differenzierung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kleines Sortiment → Besondere Produkteigenschaften: eigenes Betriebssystem, eigener Onlinestore für Musik, Programme etc., durchdachtes Design, langsamer Wertverlust → Emotionale Eigenschaft: starkes Markenimage

Porter: Differenzierung und Kostenführerschaft weit oder eng

		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Quelle: Thommen/Achleitner (2006), S. 956

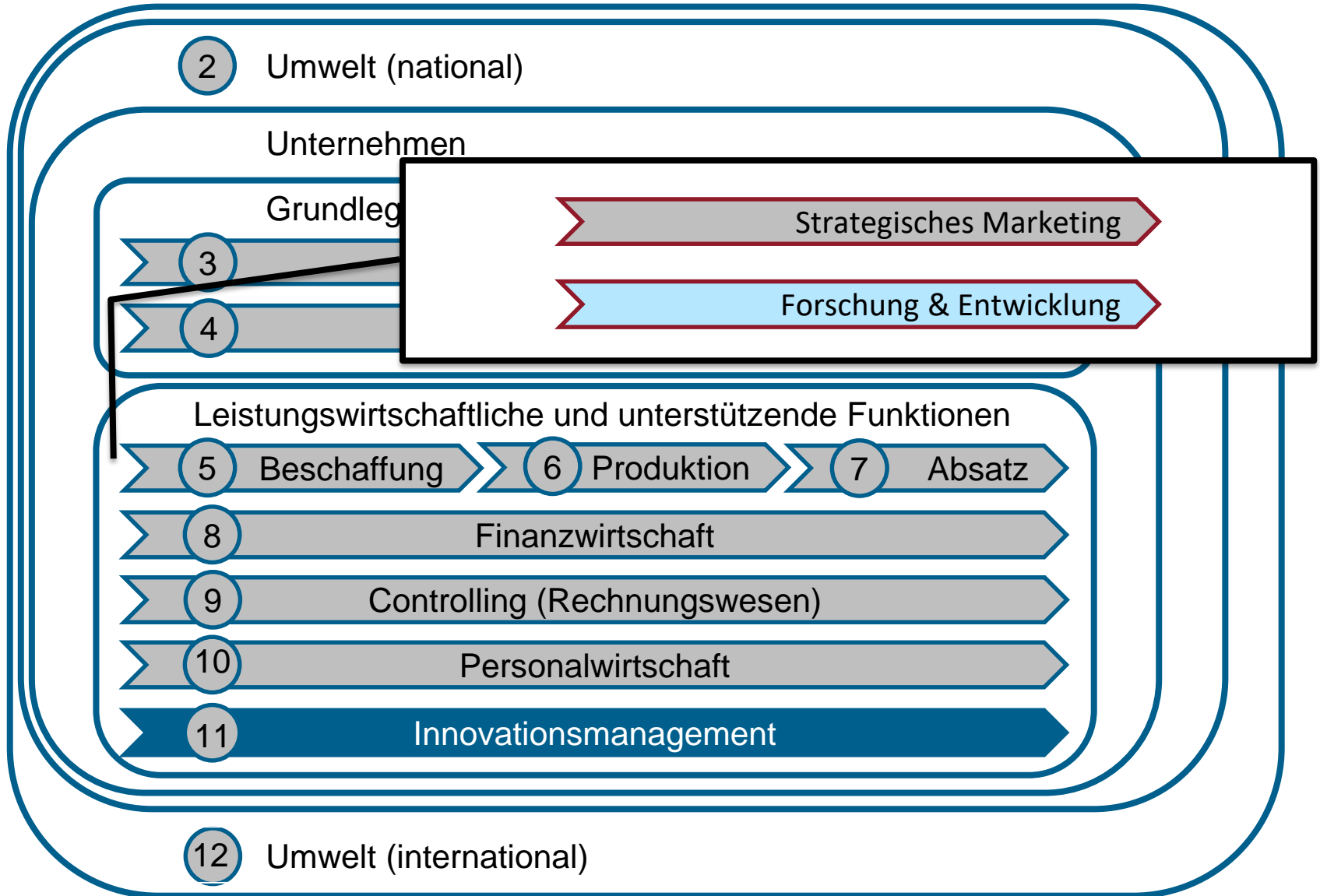
Forschung und Entwicklung

Kapitel 11

12.11.2022

Grundlagen der BWL

Gliederung



Agenda

Forschung und Entwicklung

- 1. Grundlagen von Forschung & Entwicklung**
2. Prozess der Neuproduktentwicklung

Fortwährende Produktinnovationen sichern den Unternehmenserfolg

Nokias Situation:

- Veraltete Produkte
- Verlust von Marktanteilen

Umfeldsituation:

- Verändertes Käuferverhalten
- Aufstrebende Wettbewerber



2004

"What we need are some fresh new ideas. You know, like we had last year."

Quelle: Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 6-1, S. 150

Begriffsdefinitionen

- Eine Innovation bezeichnet den kompletten Entwicklungs- und Kommerzialisierungsprozess eines neuen Produktes, Prozesses oder einer Dienstleistung.
- Eine Idee oder Erfindung (Invention) steht dabei am Anfang des Innovationsprozesses.
- Innovationen sind häufig ein Mittel zum organisatorischen Wandel, um auf sich ändernde Markt- oder Umweltbedingungen zu reagieren oder diese zu initiieren.
- Die Innovativität ist ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Innovationskategorien

- **Produktinnovationen: Veränderungen in den Angeboten eines Unternehmens**
- **Prozessinnovationen: Veränderungen in der Erstellung und Auslieferung der Angebote**
- **Positionsinnovationen: Veränderungen in der Positionierung der Produkte**
- **Paradigmeninnovation: Veränderungen im Selbstverständnis eines Unternehmens**

Weitere Dimension: Bezieht sich die Innovation auf eine einzelne Komponente oder ist es eine Systeminnovation?

Novitätsgrad von Innovationen

Inkrementelle Innovationen

- **Schrittweise und kontinuierliche Verbesserungen und Weiterentwicklungen von bestehenden Technologien, Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen.**
- **Verbesserungen folgen klaren Strukturen und Abläufen und werden meist routinemäßig erbracht.**

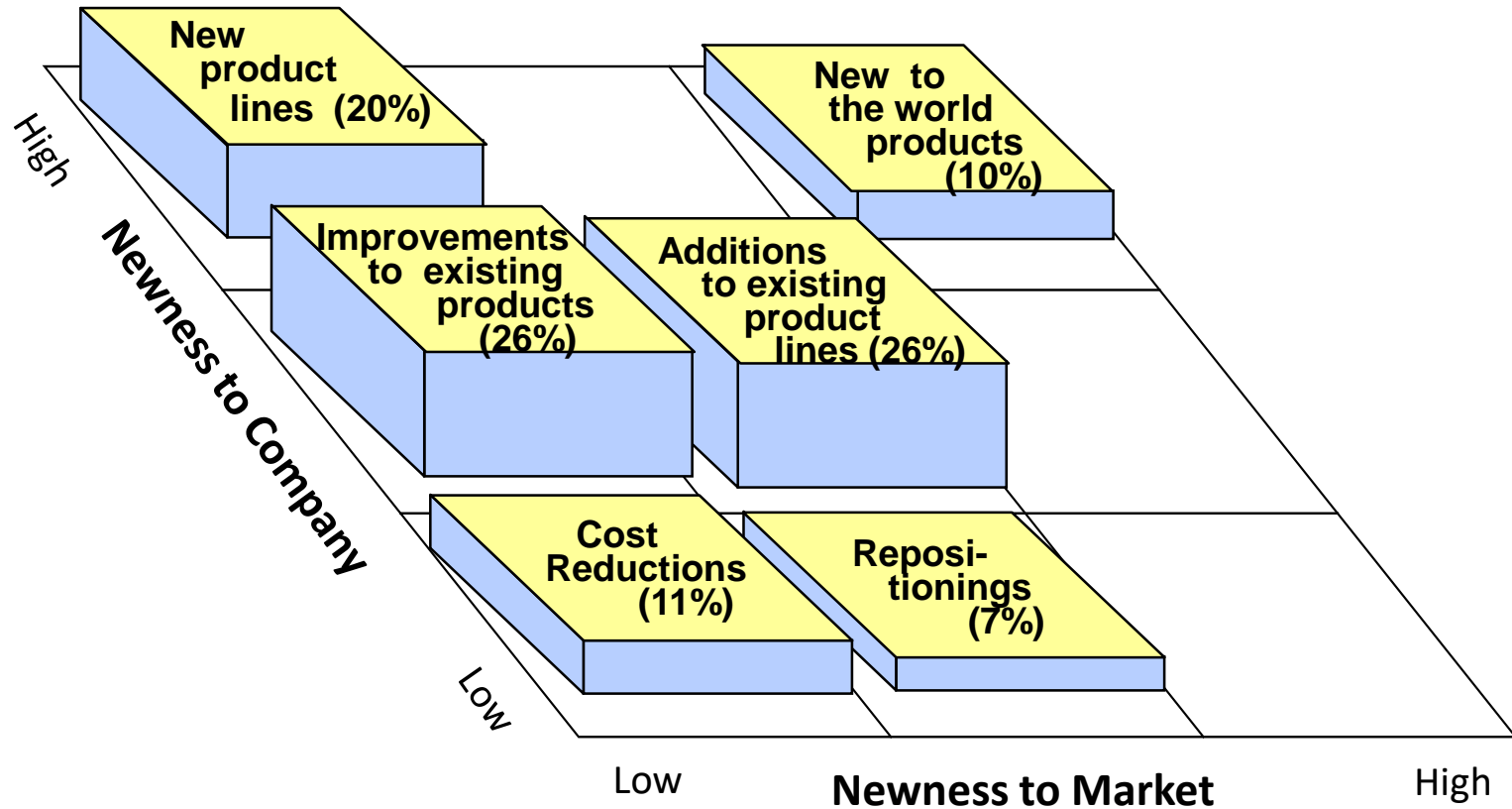
Radikale Innovationen

- **Durch sie entstehen neuartige Technologien, Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle.**
- **Verdrängen bestehende Angebote oder eröffnen neue Märkte.**
- **Erfordern häufig tiefgreifende Veränderungen sowie das Brechen mit bestehenden Routinen.**

Novitätsgrad von Innovationen

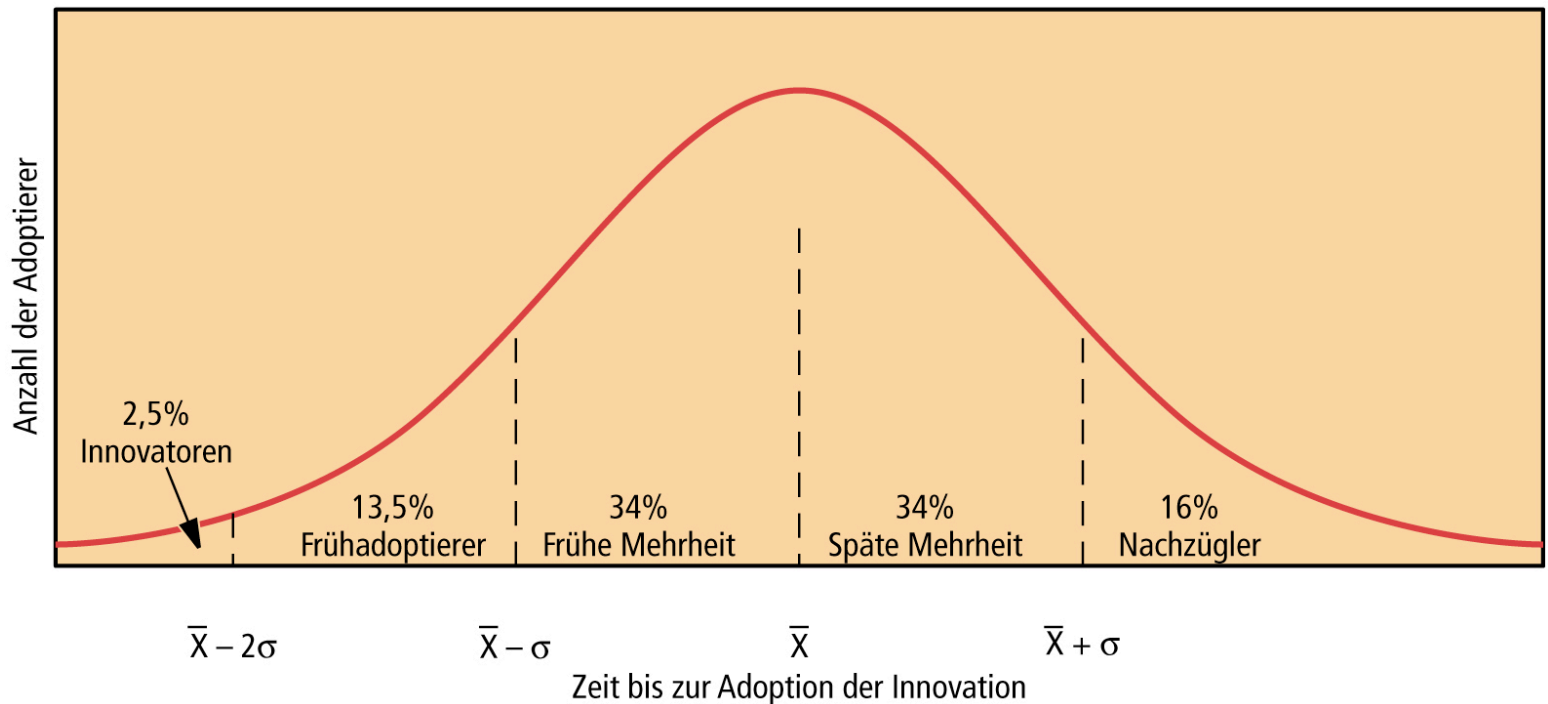


Categories of New Products



Quelle: Kleinschmidt (2006)

Klassifizierung der Adoptierer einer Innovation anhand der typischen Innovations-Diffusionskurve und der Adoptionszeit relativ zum Durchschnittswert \bar{X}



Quelle: Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 483

Einfluss der Produktcharakteristika auf die Adoptionsrate

- **Relativer Vorteil**
Wahrgenommene Überlegenheit zu bereits existierenden Produkten
- **Kompatibilität**
mit dem Werte- und Erfahrungssystem der Kunden
- **Komplexität**
Schwierigkeitsgrad, mit dem das Produkt zu verstehen bzw. zu bedienen ist
- **Teilbarkeit**
Inwieweit kann das neue Produkt stück- und schrittweise ausprobiert werden
- **Vermittelbarkeit**
Wie leicht kann der Nutzen des Produktes demonstriert oder beschrieben werden

Das dominante Design: War for Standards

1890er Jahre: Gleichspannung vs. Wechselspannung

1910er Jahre: Vergaserkraftstoffe verdrängen Elektromobilität

1930er Jahre: Das QWERTY/Z Tastaturlayout setzt sich gegen Dvorak durch

1970er Jahre: Betamax (Sony) vs. VHS (JVC)

1990er Jahre: USB vs. FireWire

2000er Jahre: HD DVD vs. Blu-ray

2010er Jahre:

- **Ladetechnologie für Elektromobilität: CCS, Chademo und Tesla-DC**
- **Virtual Reality Headsets: Oculus Rift vs. HTC Vive**
- **WiMAX vs. LTE Advanced**

Agenda

Forschung und Entwicklung

1. Grundlagen von Forschung & Entwicklung

2. Prozess der Neuproduktentwicklung

Von der Produktidee zum erfolgreichen Neuprodukt

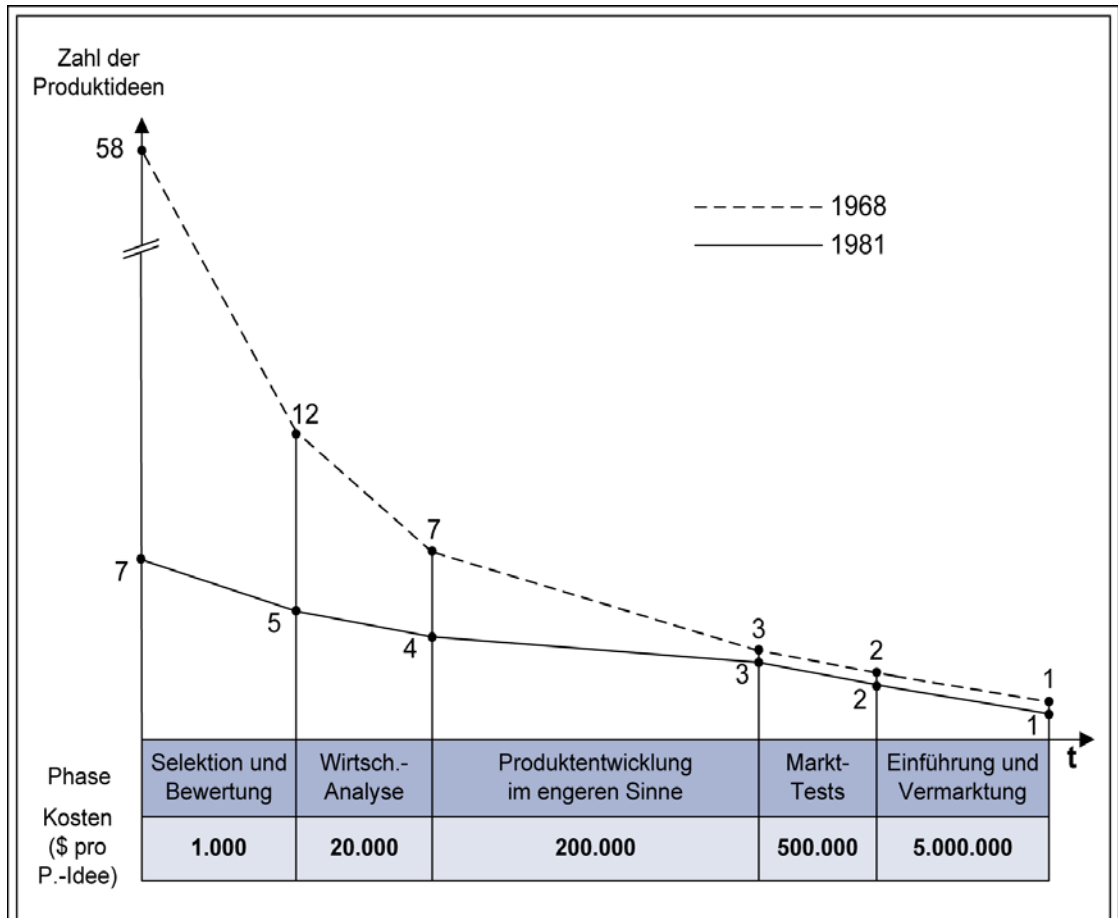
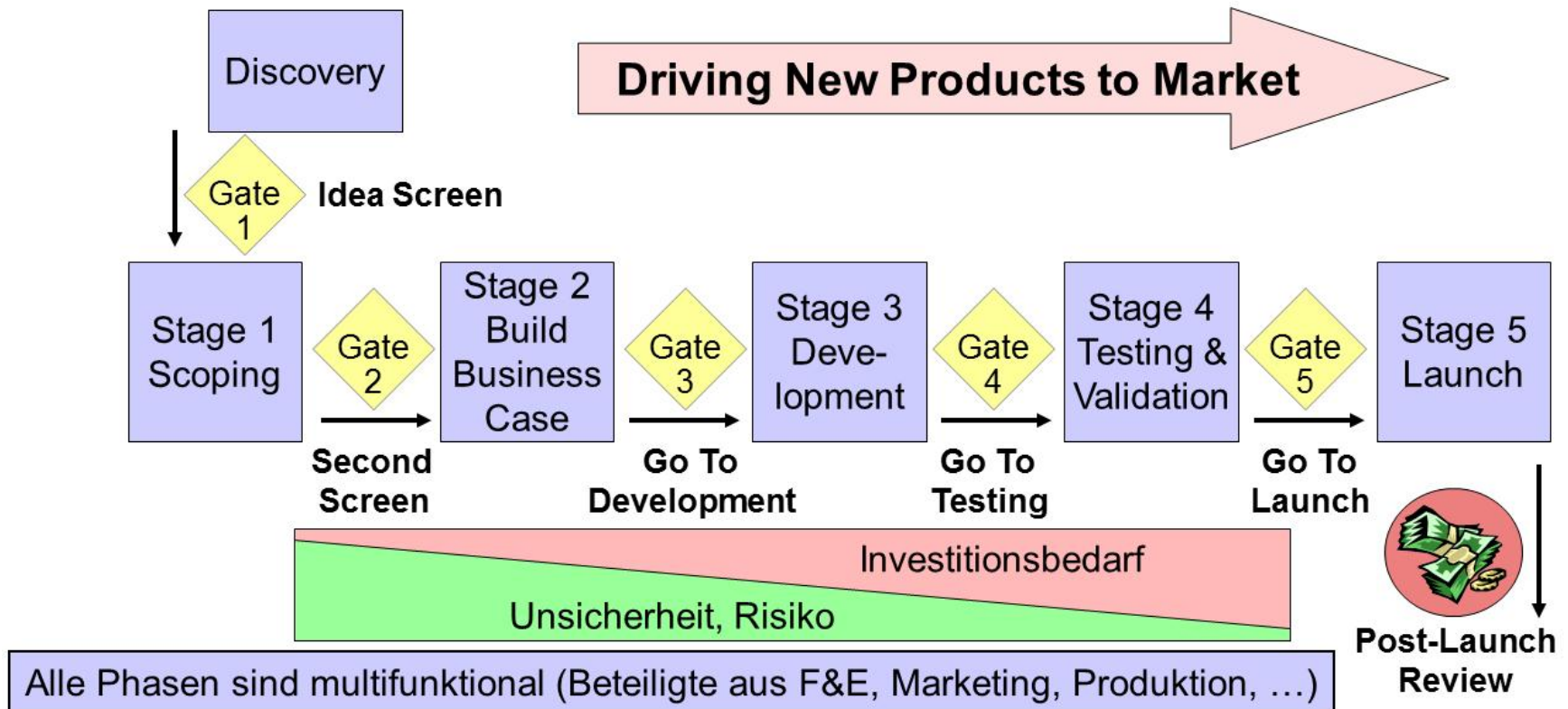


Abb. 37: Schematische Darstellung des Prozesses der Produktinnovation

A Typical Stage-Gate™ Process

Stage-Gate™: A five stage, five-gate model along with Discovery and Post-Launch Review



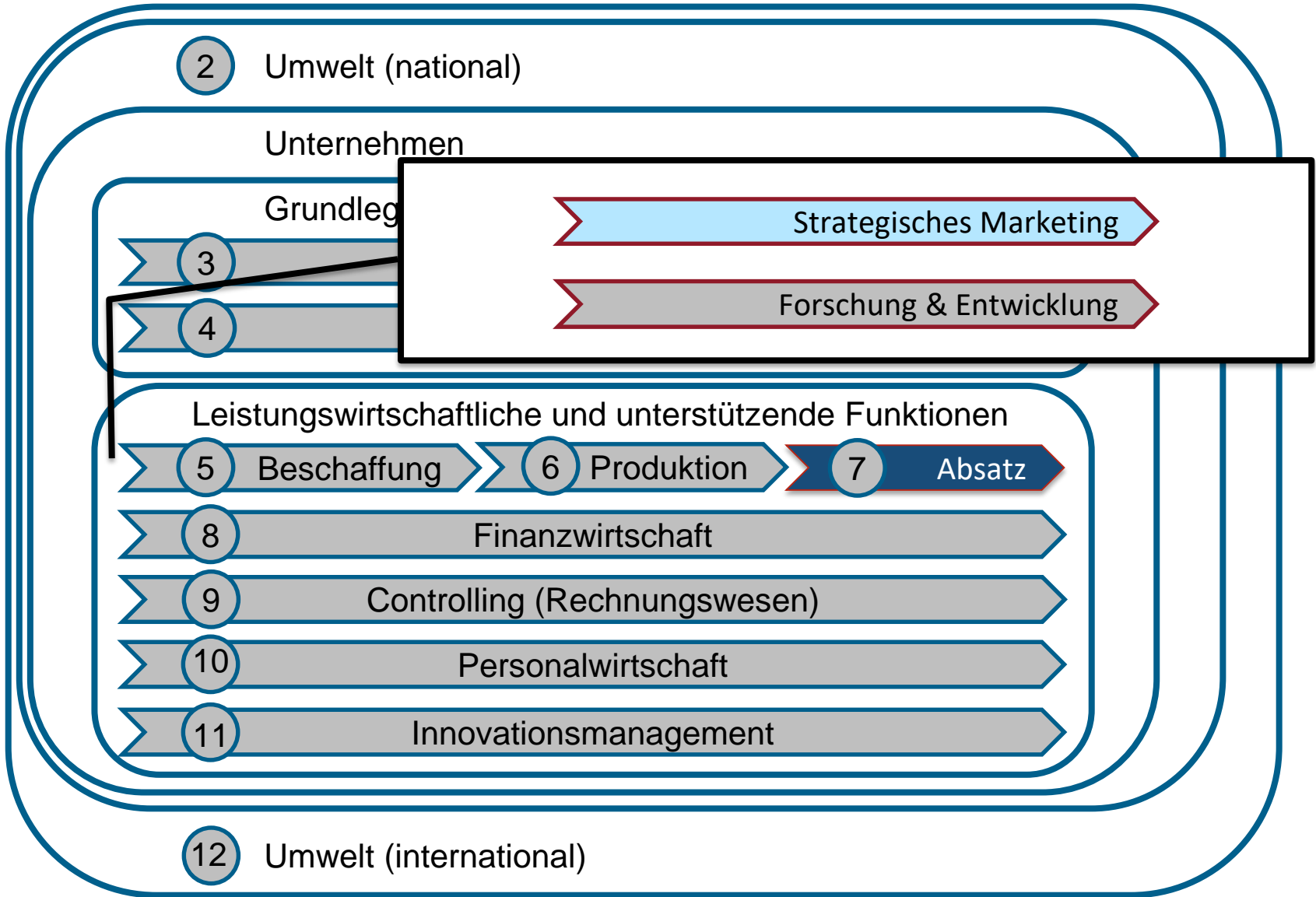
Quelle: vgl. Kleinschmidt (2006)

Absatz

Kapitel 7

12.11.2022

Grundlagen der BWL



Agenda

Absatz

1. Grundlagen

2. Strategisches Marketing

3. Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix

Definitionen I

Absatz

- Alle Tätigkeiten eines Unternehmens, die der Abgabe der hergestellten Güter und Dienstleistungen auf dem Markt dienen.
Bsp.: Werbung, Festlegung des Sortiments, etc.
- Bezeichnet auch die Menge, der in einer Periode verkauften Produkte

Verkauf

- Teil der Absatzwirtschaft
- Bezeichnet die Abgabe von Gütern und Dienstleistungen gegen Entgelt.

Definitionen II

Umsatz

- Wertmäßiger Ausdruck der abgesetzten Güter
- Umsatz = abgesetzte Gütermenge x Preis

Handel

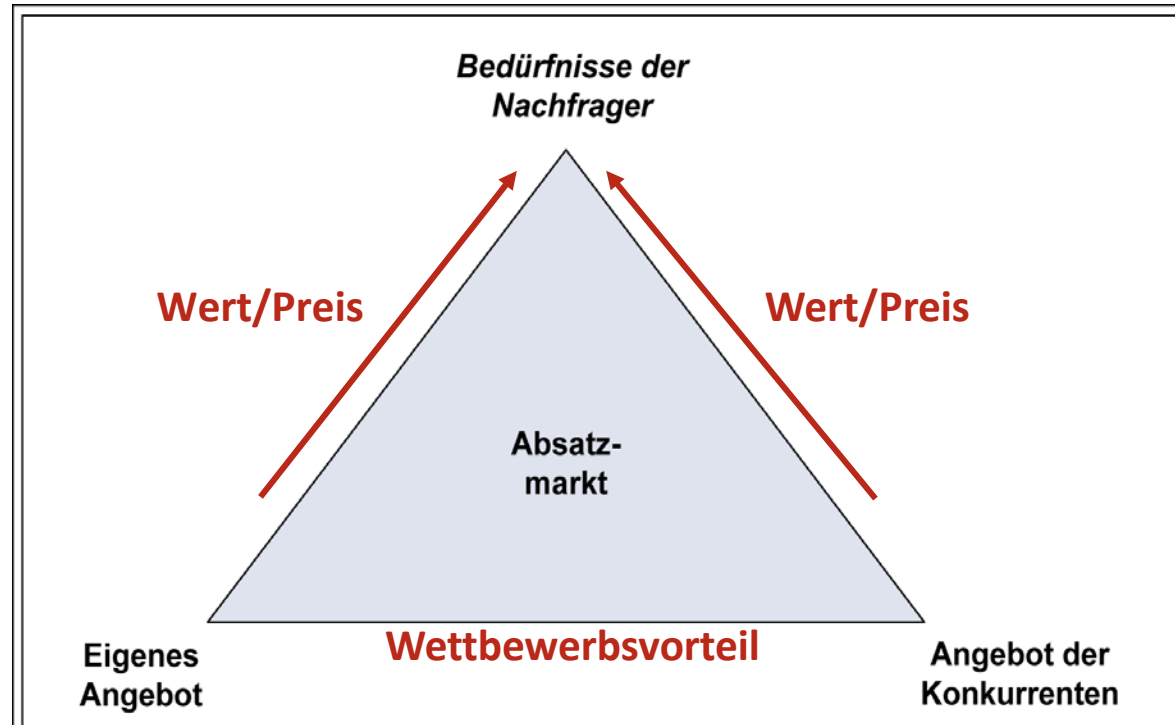
- Bezeichnet zusammengefasst jene Unternehmen, deren betriebliche Tätigkeit sich vorwiegend auf den Vertrieb beschränkt
- Unterscheidung in Groß- und Einzelhandelsbetriebe

Definitionen III

Marketing

- Es existieren verschiedenste Definitionen von Marketing
- Gemeinsamkeiten: Gratifikations- und Knappheitsprinzip
- **Definition:**
Marketing im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung kennzeichnet die Ausrichtung aller relevanten Unternehmensaktivitäten und Prozesse auf die Wünsche und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen

Marketing-Maxime

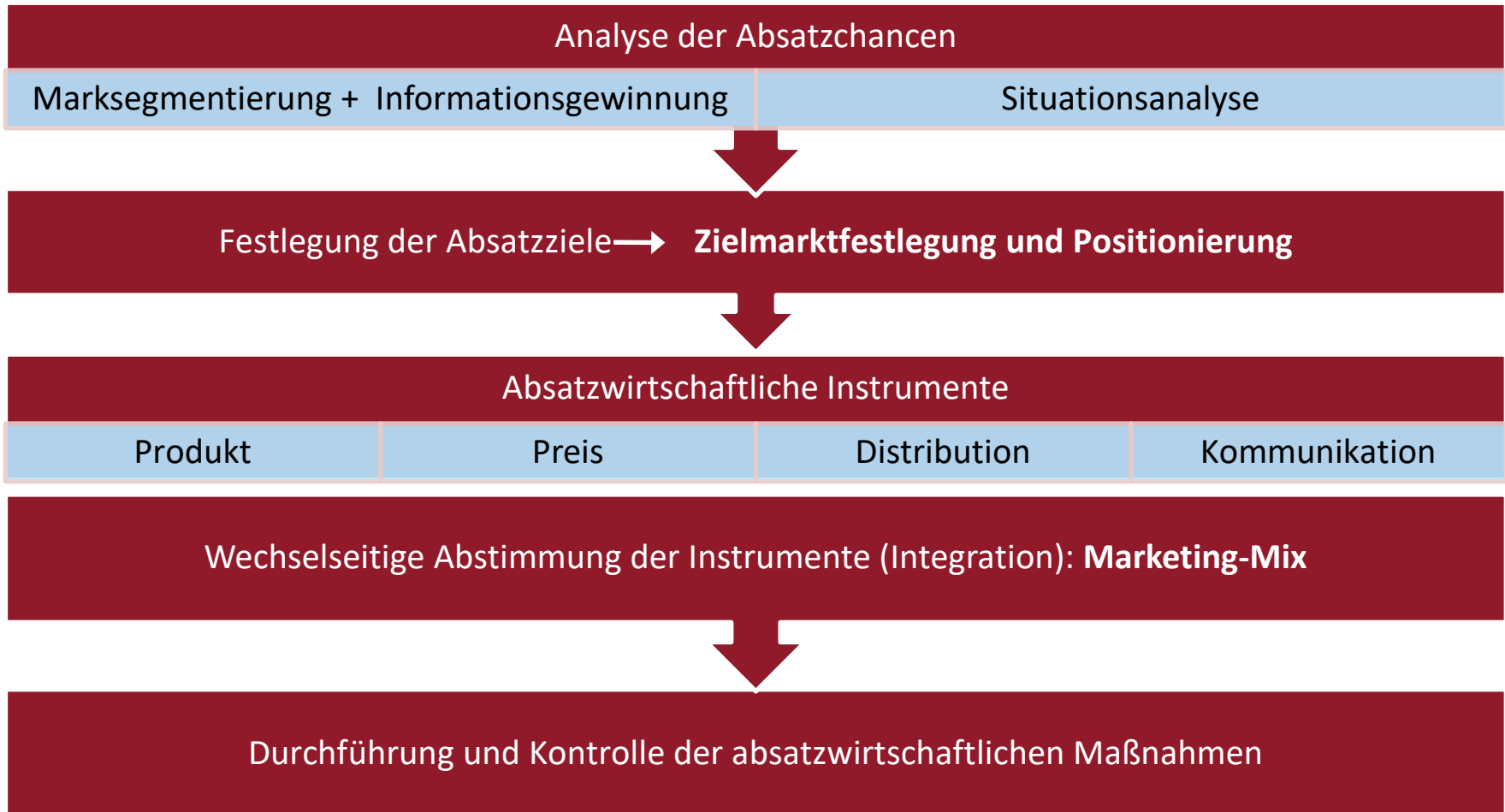


Am Absatzmarkt behaupten sich Unternehmen, die

- die Nachfragerwünsche genau analysieren und mit einem
- besseren Angebot befriedigen als die Konkurrenz

→ „Versuche nicht zu verkaufen, was bereits produziert wurde, sondern produziere nur, was sich verkaufen lässt“

Der absatzwirtschaftliche Prozess



Agenda

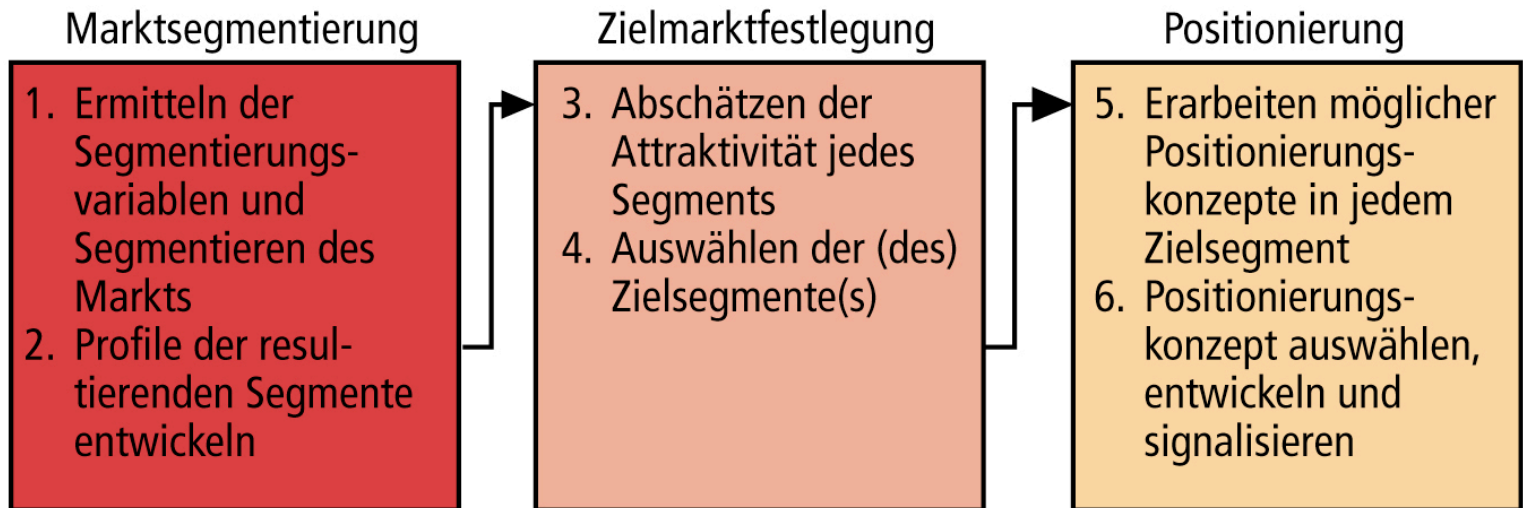
Absatz

1. Grundlagen

2. Strategisches Marketing

3. Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix

Aufgaben im strategischen Marketing: “Was verkaufe ich an wen ...



Ziel:

Eintritt in das Geschäftsfeld (Marktsegment), auf welchem man einen Wettbewerbsvorsprung für das eigene Unternehmen vermutet zur Erlangung der Marktführerschaft

Begriff und Ziel der Positionierung

„... und warum sollte Kunde bei mir kaufen?“

Ziele der Positionierung

- Abgrenzung von der Konkurrenz
- Aktive Planung, Gestaltung und Kontrolle der Außenwahrnehmung von Unternehmenseinheiten
- Klare Vorstellungen und Bilder der Konsumenten zu Produkt, Dienstleistung oder Marke

Positionierungseigenschaften

- ... den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entsprechen
- ... für die Kunden relevant sein
- ... sich langfristig von der Konkurrenz abheben
- ... eine langfristige Position aufheben

Agenda

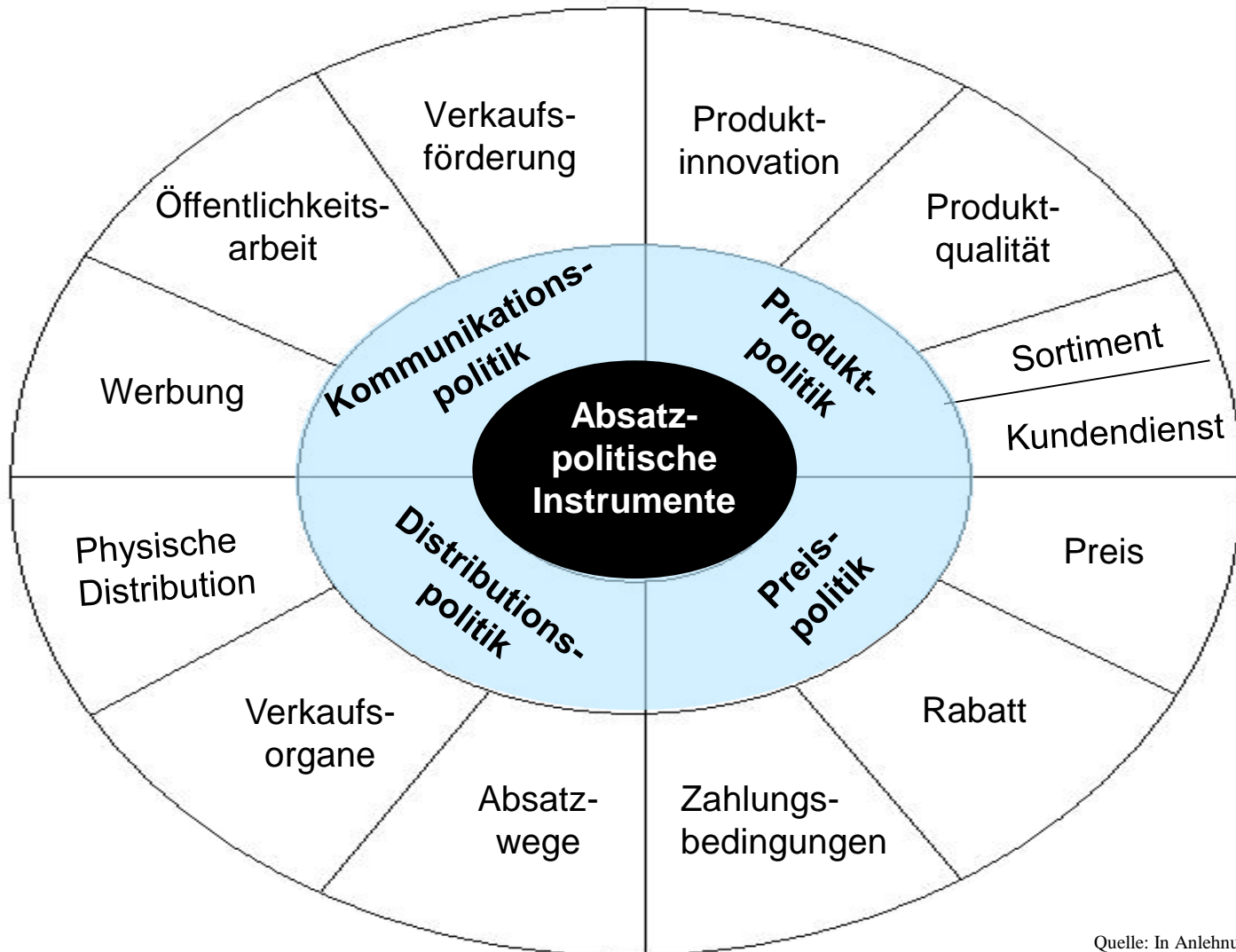
Absatz

1. Grundlagen

2. Strategisches Marketing

3. Absatzwirtschaftliche Maßnahmen und Marketing-Mix

Marketing - Mix



Quelle: In Anlehnung an Meffert 2000

Produkt-Mix

- Alle Maßnahmen, die sich auf die Zusammensetzung des gesamten Leistungsprogramms beziehen, und zwar in Bezug auf Art, Ausrichtung und Umfang der Absatzleistungen mit dem Ziel der optimalen Programmgestaltung
- Deshalb ständige Bemühungen des Unternehmens, den Wünschen und Vorstellungen der Käufer mit seinen Produkten zu entsprechen

Wichtige Faktoren im Produktmix:

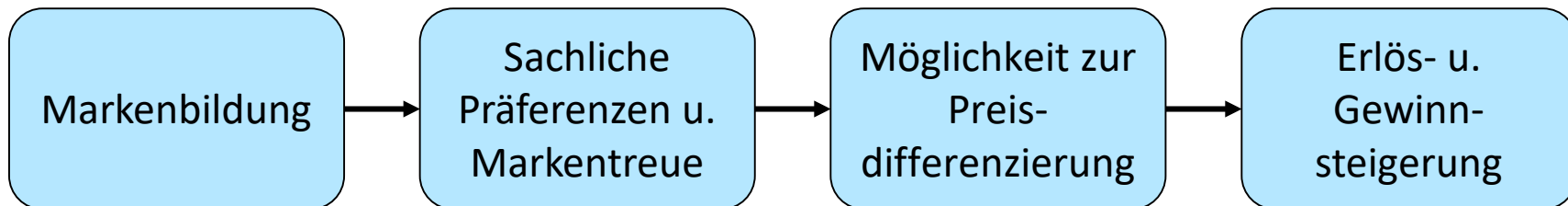
- Produktqualität
- Sortiment
- Marke
- Kundendienst

Mit der Markenbildung wollen Unternehmen ihr Angebot von Konkurrenzprodukten unterscheiden

Nachfrager	Handel	Hersteller
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsgarantie • gute Verfügbarkeit • habitualisierter Einkauf • bedarfsgerechter Einkauf wegen Produktidentifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • empfohlener Richtpreis • hohe Handelsspanne • hoher Selbstverkäuflichkeitsgrad • große Nachfrage • schneller Warenumsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • akquisitorisches Potential • Prestigerente • Qualitätsgarantierente • starke Position gegenüber Handel

Abb. 47: Vorteile von Markenartikeln

Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage © Vahlen



Preis-Mix

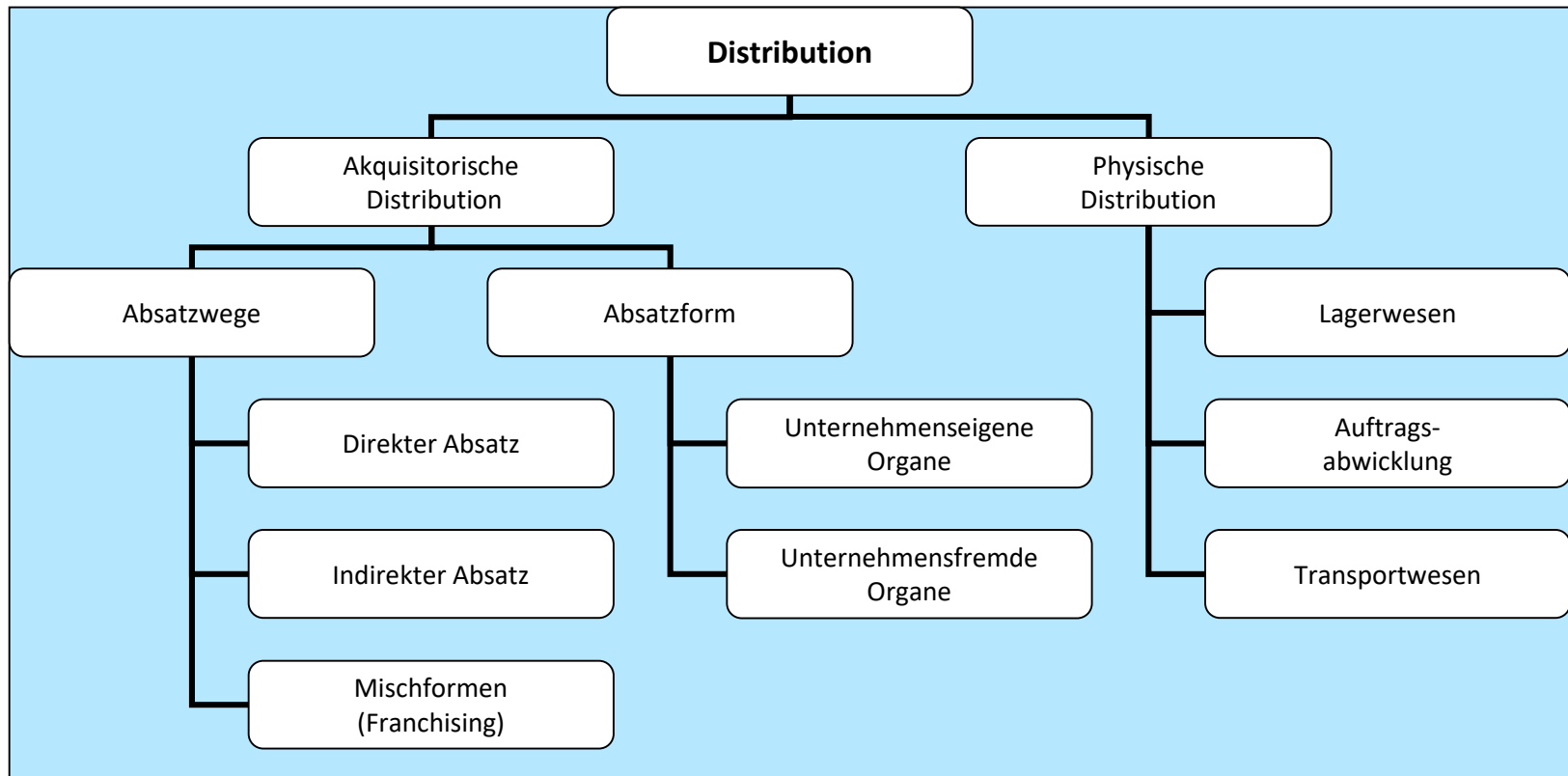
Beinhaltet alle vertraglichen Vereinbarungen über

- Preis
- Rabatte
- Zahlungsbedingungen
- Kreditgewährungen

Preis	– Monetäre Gegenleistung eines Käufers für eine bestimmte Menge eines Wirtschaftsgutes bestimmter Qualität.
Ziele	– kurzfristiges Erfolgsstreben (operative Preispolitik) – Langfristiges Erfolgsstreben (strategische Preispolitik)
Determinanten	– Kosten – Nachfrage – Konkurrenz
Handlungs- alternativen	– Produkt- vs. programmbezogene Preisgestaltung – Einheitliche vs. differenzierte Preisgestaltung

Distributions-Mix

Alle Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endverbraucher anfallen



Kommunikations-Mix

Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen gemäß spezifischer Zielsetzungen durch

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).

Werbepolitische Fragestellungen:

- Wer (Unternehmen, Werbetreibender)
- sagt was (Werbebotschaft)
- zu welchen Bedingungen (Umweltsituation)
- über welche Kanäle (Medien, Werbeträger)
- zu wem (Zielperson, Empfänger, Zielgruppe)
- mit welcher Wirkung (Werbeerfolg)?

Das AIDA-Schema:

- **A**ttention (Aufmerksamkeit)
- **I**nterest (Interesse)
- **D**esire (Wunsch)
- **A**ction (Aktion)

Veränderung des Absatzes durch die Digitalisierung

- **Rahmenbedingungen des Marketings haben sich geändert:**
 - **Social-Media-Kanäle im Vordergrund**
 - **Preissuchmaschinen machen Informationen leicht zugänglich**
- **In der Produktpolitik wird digitales Word-of-Mouth ein zentrales Element**
- **In der Preispolitik werden kundenindividuelle Preise ermöglicht**
- **Die Kommunikationspolitik wird über neue Kanäle immer breiter gefächert**
- **In der Distributionspolitik geht die Entwicklung hin zu Webshops. Dadurch lässt sich kostspielige Infrastruktur einsparen**
- **Data-Mining erlaubt es Unternehmen, Marketingmaßnahmen auf Basis der Kundeninformationen zu optimieren**

Realisierung der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen

Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen

Ansatzpunkte in Bezug auf den Marketing-Mix als Ganzes:

- Umsatz, Auftragstatbestände, Gewinn (→ Kennzahlen)
- Marktanteil
- Einstellungen gegenüber Marken

Ansatzpunkte in Bezug auf die Sub-Mixe:

- Werbeerfolgskontrollen
- Untersuchungen über die Auswirkungen eines Verkaufstrainings
- Untersuchungen über das Beraterverhalten der Verkäufer

Beschaffung

Kapitel 5

22.11.2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Unternehmen

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Agenda

Beschaffung

1. Grundlagen

2. Grundsatzentscheidungen

3. Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

Definitionen I

Beschaffungswirtschaft:

Bezieht sich auf die Bereitstellung der für die Produktion eines Betriebes notwendigen Güter.

Materialwirtschaft:

Bezieht sich auf die Bereitstellung von Material i.e.S.

Logistik:

Bezieht sich auf die im gesamten Wertschöpfungsfluss benötigte Raum- und Zeitüberwindung von Gütern.

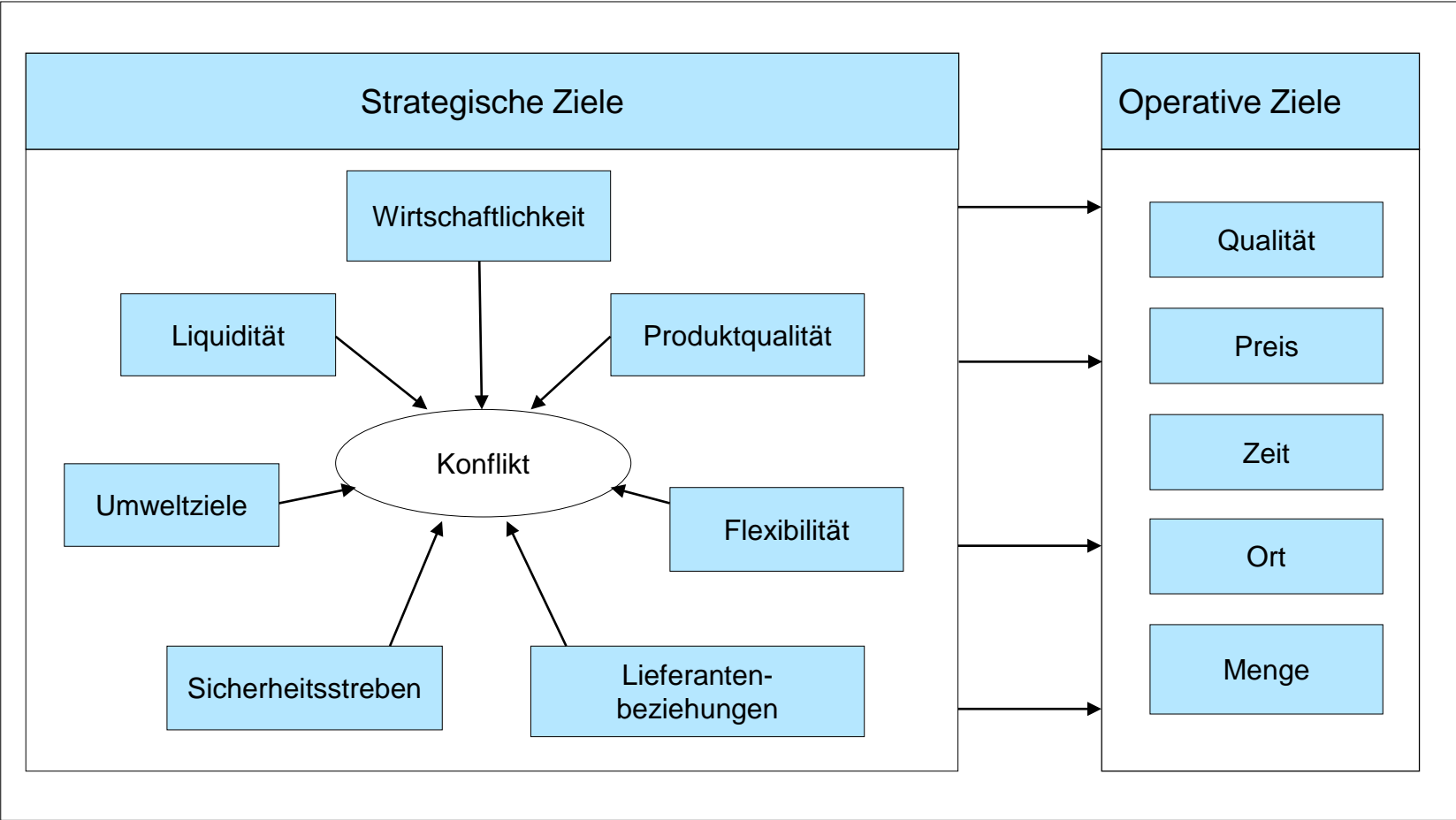
Die *Beschaffungslogistik* insbesondere befasst sich mit der Bedarfsfeststellung, optimaler Mengendisposition und Kostengestaltung sowie Lagerabläufen und Make-or-Buy-Entscheidungen.

Definitionen II

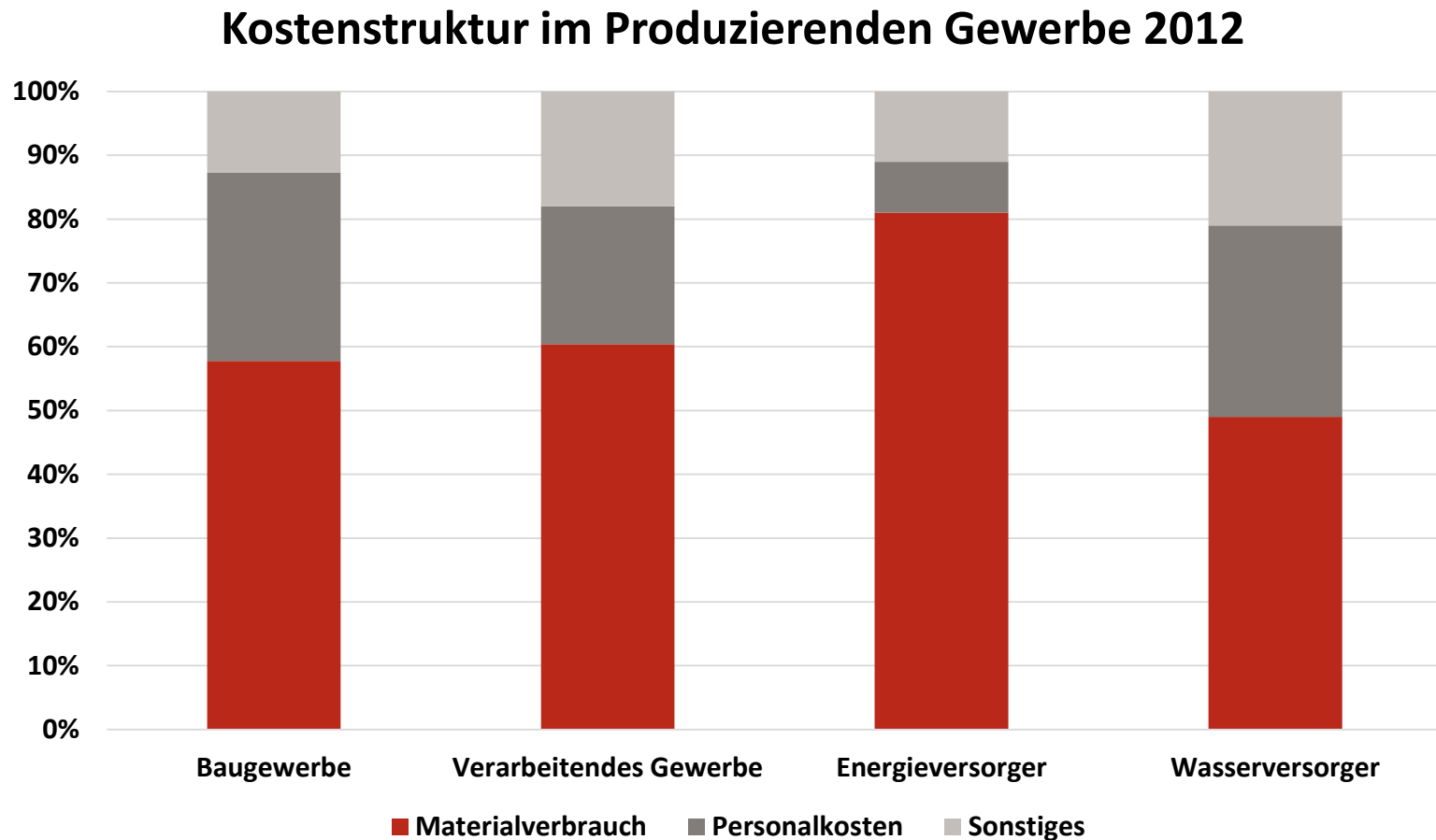
Einkauf

Umfasst die Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, von unfertigen Erzeugnissen und Fertigteilen, Energie, Dienstleistungen und Fertigprodukten nach vorgeschriebenen Qualitätsvorschriften, zum richtigen Zeitpunkt und zu günstigen Bedingungen.

Zielkonflikte



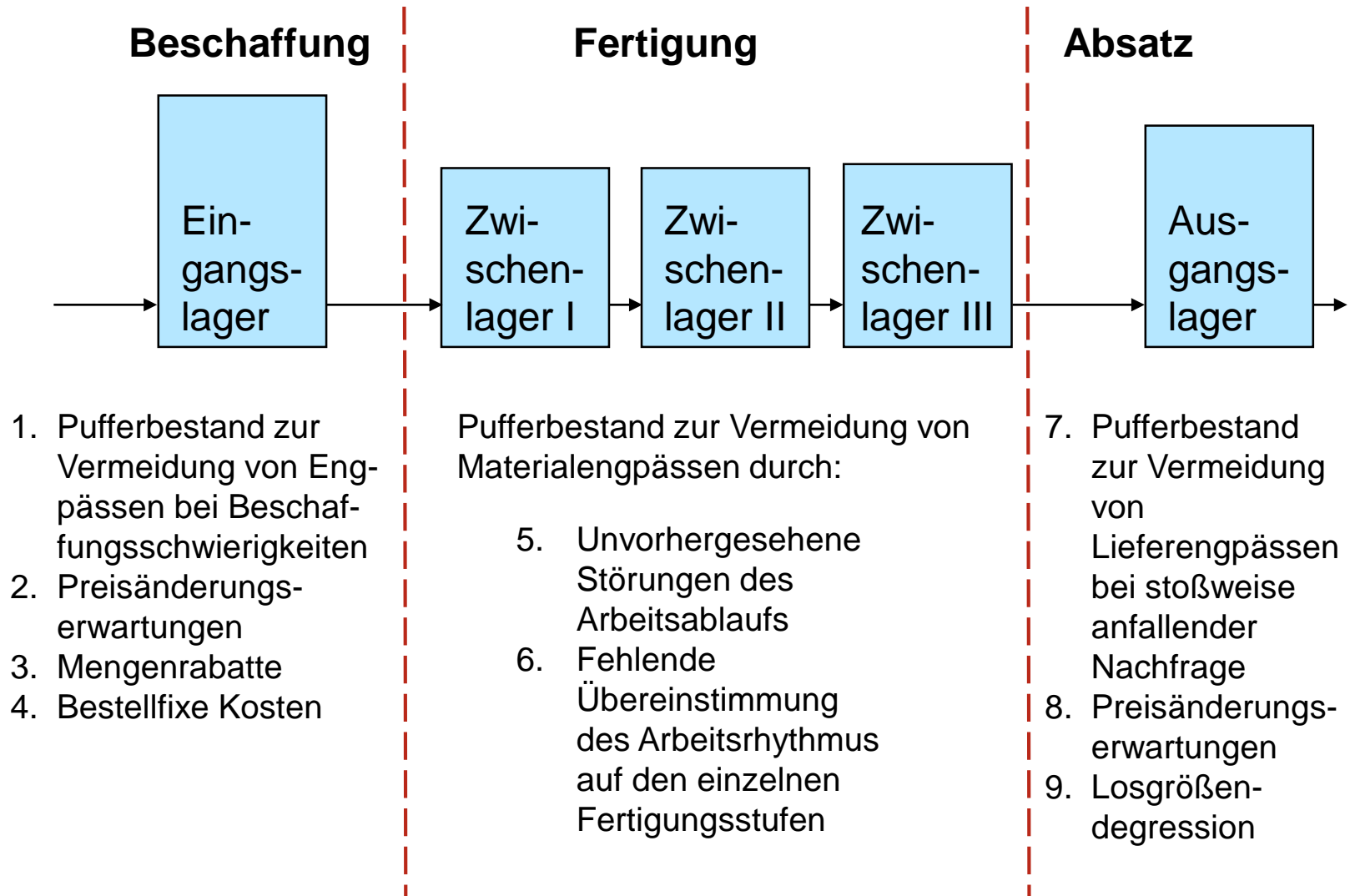
Bedeutung der Materialwirtschaft



(Statistisches Bundesamt, 2014).

Angaben Kostenanteil am Bruttoproduktionswert in %.

Bestimmungsgründe der Lagerhaltung



Agenda

Beschaffung

1. Grundlagen

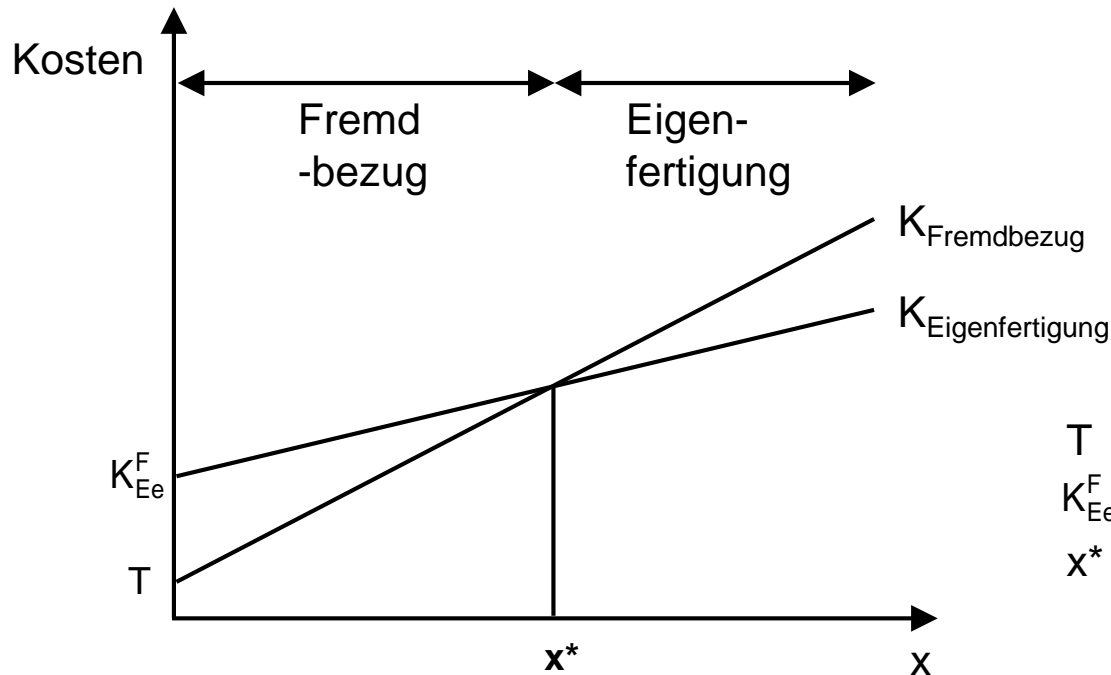
2. Grundsatzentscheidungen

3. Gestaltung des Beschaffungsvorgangs

Was wird beschafft?

Rohstoffe	Sind Ausgangsstoffe und somit Hauptbestandteil des zu produzierenden Endprodukts	Metall, Silizium
Hilfsstoffe	Sind Nebenbestandteile eines Produkts	Schrauben, Farben
Betriebsstoffe	Sind zur Produktion notwendige Stoffe, die nicht in das Produkt eingehen, zur Erstellung jedoch benötigt werden	Reinigungs- material, Schmiermittel
Unfertige Erzeugnisse	Sind schon bearbeitete Stoffe, die jedoch noch keine Fertigteile sind	Getriebe, Platinen
Fertigerzeugnisse	Verkaufsfertige Erzeugnisse, beispielsweise zur Abrundung des Sortiments (Notebooktaschen, Felgen)	Laptoptaschen, Verpackungen

Make-or-Buy-Entscheidung hängt von der erforderlichen Menge ab



T Transaktionskosten
 K_{Ee}^F Fixkosten der Eigenerstellung
 x^* Indifferenzmenge

$$\Rightarrow x^* = \frac{K_{Ee}^F - T}{p + t_v - k_{Ee}^v}$$

Quelle: Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 7-4, S. 198

Die Nutzwertanalyse ermöglicht, auch qualitative Entscheidungskriterien zu berücksichtigen

Kriterien	Alternativen		Gewicht	Gewichtete Alternativen	
	Make	Buy		Make	Buy
•					
			•		
	•	•			
	•	•	⊗	•	•
Nutzwert				•	•

1. Kriterien ermitteln

2. Kriterien gewichten

3. Alternativen bepunktet

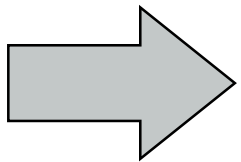
4. Gewichtete Punktwerte errechnen

5. Nutzwerte summieren

Quelle: Kummer; Grün; Jammernegg (2007): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik

Wann wird beschafft?

- Ermittlung des richtigen Bestellzeitpunktes
- Abstimmung von Kosten- und Sicherungsüberlegungen

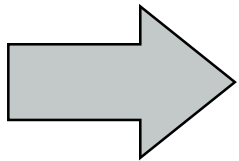


Abhängig von der Preisentwicklung:

Bei fallenden Preisen:	den günstigen Zeitpunkt abwarten
Bei steigenden Preisen:	Abschluss von langfristigen Verträgen zum momentan gültigen Preis

Wo wird beschafft?

- **Betrifft die Lieferantenpolitik**



Entscheidungen zwischen Alternativen wie Beschaffung auf dem Weltmarkt vs. Beschaffung in bestimmten nahe liegenden Regionen!

Besondere Bedeutung haben hier Kosten- und Sicherheitsaspekte

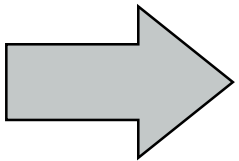
Global Sourcing

Global Sourcing:

- weltweite Beschaffungspolitik, meist im Rahmen der Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens
- **Ziele:** Sicherung von Lieferkapazitäten, Steigerung von Flexibilität, Verminderung von Abhängigkeit, Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Risikostreuung, Erhöhung der Markttransparenz und Technologiezufuhr
- **Risiken:** Transportrisiken, Wechselkursschwankungen, Know-How-Abfluss, unterschiedliches Qualitätsverständnis, Dauer, unterschiedliche Rechts- und Steuergrundlagen, Kommunikationsbarrieren

Bei wem wird beschafft?

Im Vordergrund steht die Lieferantenauswahl



Die Lieferantenauswahl hat erhebliche Auswirkungen auf die Sicherung der Materialversorgung und die Sicherung der Qualität!

Beispiel für ein Scoring-Modell (Nutzwertanalyse)

K.O.- Kriterien	1. Ausreichende Bonität
	2. Zertifizierung (bspw. DIN ISO 9001)
	3. Langjährige Produkterfahrung

		Bewertung (B)					Gewichtung (G)	Ergebnis
		Sehr schlecht	←→			Sehr gut		
Nutzen- kriterien	1. Termintreue	①	②	③	④	⑤	0,10	$= B_1 \cdot G_1$
	2. Flexibilität	①	②	③	④	⑤	0,10	$= B_2 \cdot G_2$
	3. Prozess- u. Projektmg.	①	②	③	④	⑤	0,20	$= B_3 \cdot G_3$
	4. Qualität	①	②	③	④	⑤	0,25	$= B_4 \cdot G_4$
Kosten- kriterien	5. Materialkosten	①	②	③	④	⑤	0,20	$= B_5 \cdot G_5$
	6. Transaktionskosten	①	②	③	④	⑤	0,15	$= B_6 \cdot G_6$
Gesamtbewertung Lieferant								$\sum_{i=1}^6 B_i \cdot G_i$

Quelle: Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 7-8, S. 206

Beschaffungsvorgang

Einzelmaßnahmen

- Anfragen bei möglichen Lieferanten und Einholung von Angeboten.
- Angebotsvergleich hinsichtlich der Kriterien Preis, Aktualität, Liefertermin und Zuverlässigkeit.
- Auswahl der Lieferanten und gegebenenfalls Qualitätsvorgaben.
- Durchführung der Einkaufsverhandlungen und Treffen konkreter Vereinbarungen.
- Auftragserteilung und Vertragsabschluss.

Kontrolle des Beschaffungsvorgangs

- **Der Beschaffungsvorgang ist mit der Bestellung nicht abgeschlossen**
- **Es muss laufend überprüft werden, ob die bestellten Waren zu den gewünschten Terminen auch tatsächlich eintreffen**
- **Weitere Kontrollen erfolgen nach Wareneingang, die eingegangenen Materialien werden in quantitativer und qualitativer Hinsicht mit der Bestellung und den Begleitpapieren (Lieferschein) überprüft**

Agenda

Beschaffung

1. Grundlagen
2. Grundsatzentscheidungen
- 3. Gestaltung des Beschaffungsvorgangs**

Beschaffungsziele und Maßnahmen

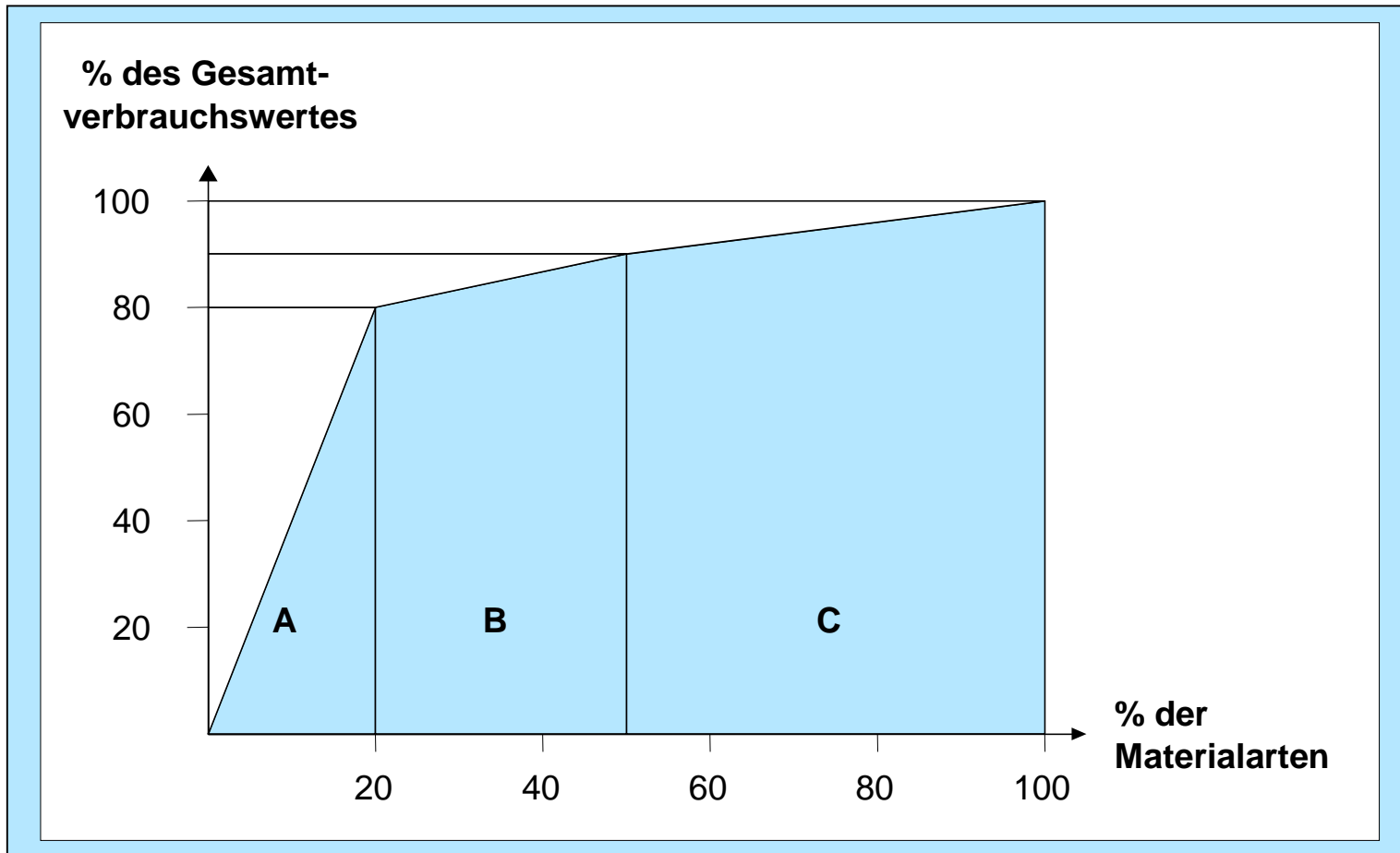
Beschaffungsziele	Einkaufsmaßnahmen
Produktqualitätsziel	Lieferantenauswahl Qualitätsvorgaben Qualitätskontrollen
Liquiditäts- / Rentabilitätsziel	Just-In-Time Lieferungen Computergesteuerte Lagerhaltung
Flexibilitätsziel	Lagerbestände Flexible Lieferantenverträge
Lieferantenbeziehung	Langfristige Verträge Kooperationen eingehen
Umweltziele	Abfallmanagement Beim Einkauf auf Umweltstandards achten
Sicherheitsstreben	Bedarfsermittlung Lieferantenauswahl Sicherheitsbestände bei der Lagerhaltung
Wirtschaftlichkeit	Preisgestaltung optimale Bestellmenge

Beschaffungsplanung: ABC Analyse I

- Verfahren zur mengen- und wertmäßigen Klassifikation von Entscheidungsobjekten.
- Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Objekte zu lenken, gezielt zu rationalisieren, wirtschaftlich nicht sinnvolle Aktivitäten zu erkennen und dadurch die Wirtschaftlichkeit insgesamt zu steigern.

A-Güter	<p>Besonders wichtige, hochwertige Materialien. (Hoher Gesamtverbrauchswert im Verhältnis zur Anzahl der Materialarten.)</p> <p>ca. 20% der Güter ca. 80% Anteil am Gesamtwert</p>
B-Güter	<p>Mittlere Stellung im Verhältnis von Gesamtmaterialverbrauchswert und Materialarten.</p> <p>ca. 30% der Güter ca. 10% Anteil am Gesamtwert</p>
C-Güter	<p>Niedrigster Materialverbrauchswert im Verhältnis zu den Materialarten.</p> <p>ca. 50% der Güter ca. 10% Anteil am Gesamtwert</p>

Beschaffungsplanung: ABC Analyse II



Materialbedarfsermittlung I

Programmorientierte Materialbedarfsermittlung

- Leitet den Materialbedarf aus dem Produktionsprogramm ab.
- Produktionsplan gibt an, welche Produkte wann und in welchen Mengen produziert werden.
- Stücklisten geben an, welches Material in welcher Menge für eine Einheit der erzeugten Produkte gebraucht wird.



Materialbedarf = Stückliste x Produktionsplan

Materialbedarfsermittlung II

Programmorientierte Materialbedarfsermittlung

Stückliste	x	Produktionsplan	=	Materialbedarf																																										
z. B.: Stückliste für Artikel-Nr. W 200		z. B.: Produktionsplan Sept. - Dez.																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Teile-Nr.</th> <th>Menge</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A 473</td><td>10 St.</td></tr> <tr><td>A 481</td><td>14 St.</td></tr> <tr><td>B 096</td><td>2 m</td></tr> <tr><td>L 320</td><td>0,04 kg</td></tr> <tr><td>...</td><td>...</td></tr> </tbody> </table>	Teile-Nr.	Menge	A 473	10 St.	A 481	14 St.	B 096	2 m	L 320	0,04 kg		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Art.-Nr.</th> <th>Sept.</th> <th>Okt.</th> <th>Nov.</th> <th>Dez.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>W 100</td><td>1.000</td><td>1.000</td><td>900</td><td>800</td></tr> <tr><td>W 150</td><td>500</td><td>800</td><td>800</td><td>400</td></tr> <tr><td>W 200</td><td>2.000</td><td>2.300</td><td>2.300</td><td>2.600</td></tr> <tr><td>W 202</td><td>700</td><td>600</td><td>600</td><td>500</td></tr> <tr><td>...</td><td>...</td><td>...</td><td>...</td><td>...</td></tr> </tbody> </table>	Art.-Nr.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	W 100	1.000	1.000	900	800	W 150	500	800	800	400	W 200	2.000	2.300	2.300	2.600	W 202	700	600	600	500		
Teile-Nr.	Menge																																													
A 473	10 St.																																													
A 481	14 St.																																													
B 096	2 m																																													
L 320	0,04 kg																																													
...	...																																													
Art.-Nr.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.																																										
W 100	1.000	1.000	900	800																																										
W 150	500	800	800	400																																										
W 200	2.000	2.300	2.300	2.600																																										
W 202	700	600	600	500																																										
...																																										

Beispiel: Materialbedarf Teile-Nr. A 473 für Art.-Nr. W 200

im Sept.	10 Stück	X	2.000	=	20.000 Stück
im Okt.	10 Stück	X	2.300	=	23.000 Stück
im Nov.	10 Stück	X	2.300	=	23.000 Stück
im Dez.	10 Stück	X	2.600	=	26.000 Stück

Materialbedarfsermittlung III

Verbrauchsorientierte Materialbedarfsermittlung

- Orientiert sich an der Analyse des bisherigen Materialverbrauchs
- Unterstellung: Bisherige Verbrauchswerte gelten auch in der Zukunft
- Es wird vom bisherigen Verbrauch direkt auf den künftigen Verbrauch geschlossen
- Materialverbrauch schwankt um den festzustellenden Mittelwert

Gegenüberstellung der Verfahren

Programmorientierte Materialbedarfsplanung

- deterministisches Verfahren
- aufwendige Bedarfsermittlung
- basiert auf Produktionsprogramm
- zukunftsorientiert
- genaue Prognose
- keine Bestands- und
Bewegungsrechnung notwendig
- geringe Sicherheitsbestände
- primär A-Güter, teilweise B-Güter

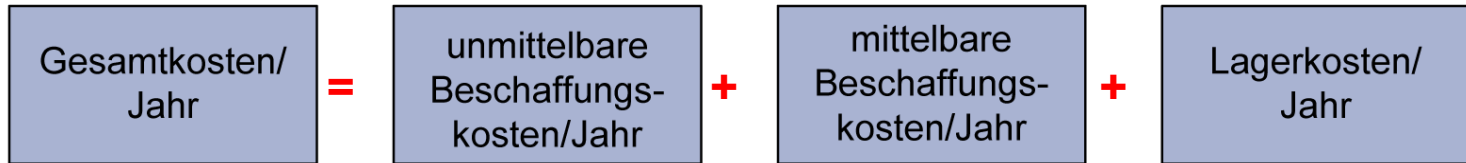
Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung

- statistische Methode
- relativ einfache Bedarfsermittlung
- Grundlage bisheriger Verbrauch
- vergangenheitsbezogen
- Schätzung
- Bestands- und
Bewegungsrechnung zwingend
erforderlich
- hohe Sicherheitsbestände
- primär C-Güter, teilweise B-Güter

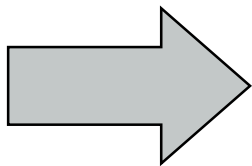
Optimale Bestellmenge I

- die Beschaffungsmenge wird in gleich hohe Bestellmengen aufgeteilt
- die Lagerabgangsraten bleiben ebenfalls gleich hoch
- der Bedarf eines Jahres ist bekannt und bleibt im Planungszeitraum (= 1 Jahr) konstant
- von Seiten der Lieferanten bestehen keine Mindestabnahmemengen
- Fehlmengen werden ausgeschlossen
- die Einstandspreise sind im gesamten Planungszeitraum gleich (keine Berücksichtigung von Mengenrabatten & Transportkostenstaffelungen) und sind weder von der Höhe noch vom Zeitpunkt der Bestellung abhängig
- die fixen Kosten pro Bestellung sowie die Zins- und Lagerkosten sind genau bestimmbar und bleiben während des Planungszeitraumes konstant
- die Zins- und Lagerkosten werden über das durchschnittlich im Lager gebundene Kapital bestimmt

Optimale Bestellmenge II



$$(0) \quad K_T = M \cdot p + a \cdot n + 0,5 \cdot (x \cdot p) \cdot q$$



K_T = Gesamtkosten pro Planungsperiode
 x = Bestellmenge der einzelnen Bestellung
 M = gesamte Beschaffungsmenge p.a.
 a = auftragsfixe Kosten
 p = Einstandspreis
 q = Zins- und Lagerkostenprozentsatz p.a.
 n = Anzahl der Bestellungen (= M/x)

Optimale Bestellmenge III

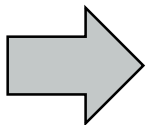
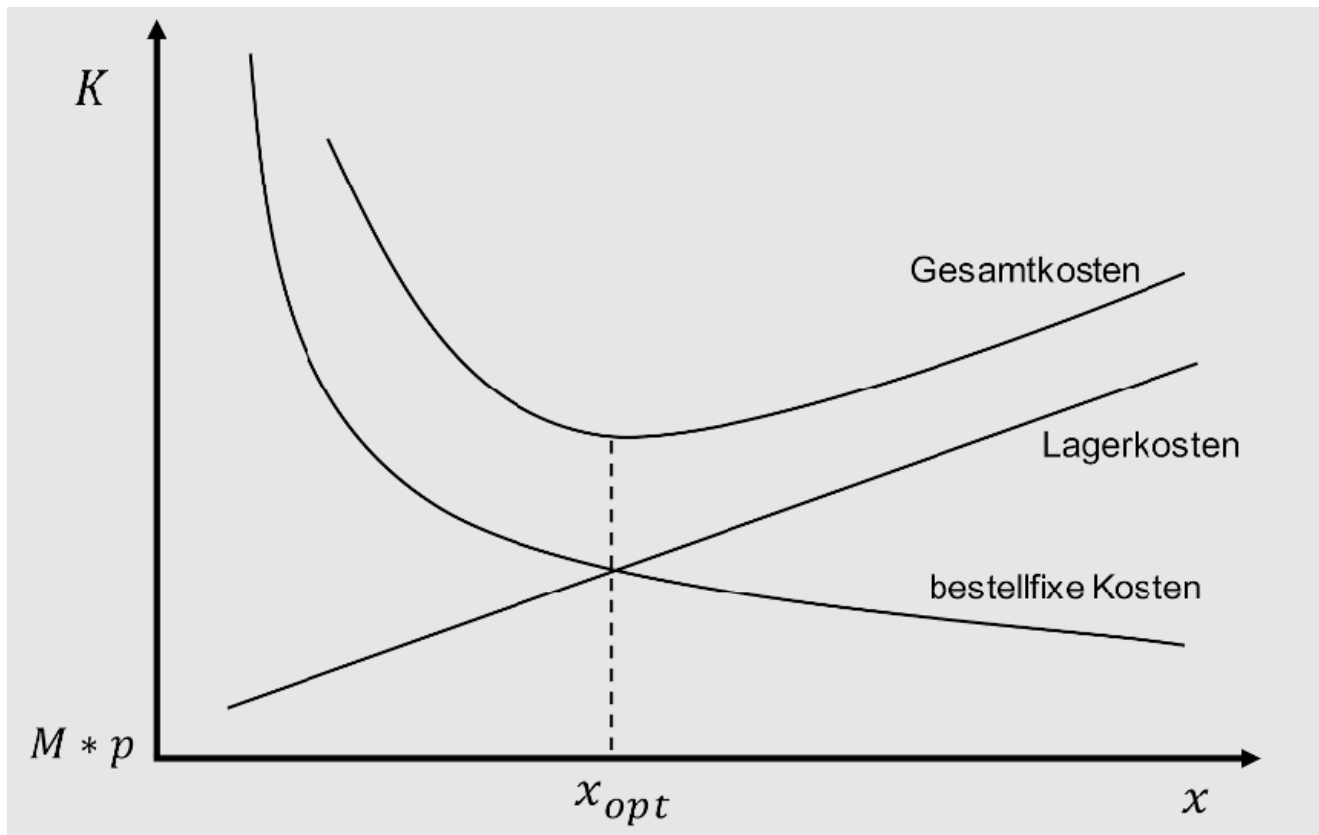
Bestimmung Kostenminimum
(mit $n = M/x$):

$$\frac{dK_T}{dx} = -\frac{M \cdot a}{x^2} + \frac{p \cdot q}{2} = 0$$

(1)

$$x_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot M \cdot a}{p \cdot q}}$$

Optimale Bestellmenge x_{opt} (graphisch)



Die optimale Bestellmenge ist die Menge, bei der die Gesamtkosten der Beschaffung ihr Minimum erreichen!

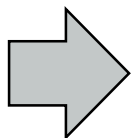
Beschaffungsplanung I

Optimale Bestellmenge – Beurteilung des Modells:

- Die Berechnung der optimalen Bestellmenge liefert zwar als Ergebnis einen exakten Wert, wird aber auf Basis eines Jahresbedarfs berechnet. Somit wird der tatsächliche Bedarf über die Perioden hinweg vernachlässigt.
- Die anfänglichen Annahmen verdeutlichen, inwieweit das Modell von der Realität entfernt ist.

Modellerweiterungen:

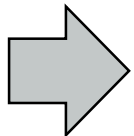
- **Versuchen bestimmte Annahmen aufzuheben. So werden bspw. Mengenrabatte, beschränkte Lagerkapazitäten oder fixe Lagerkosten mit berücksichtigt.**



aber:

-> höherer Aufwand

-> nur selten realitätsnäher



deshalb: Arbeiten mit Näherungslösungen (z.B.

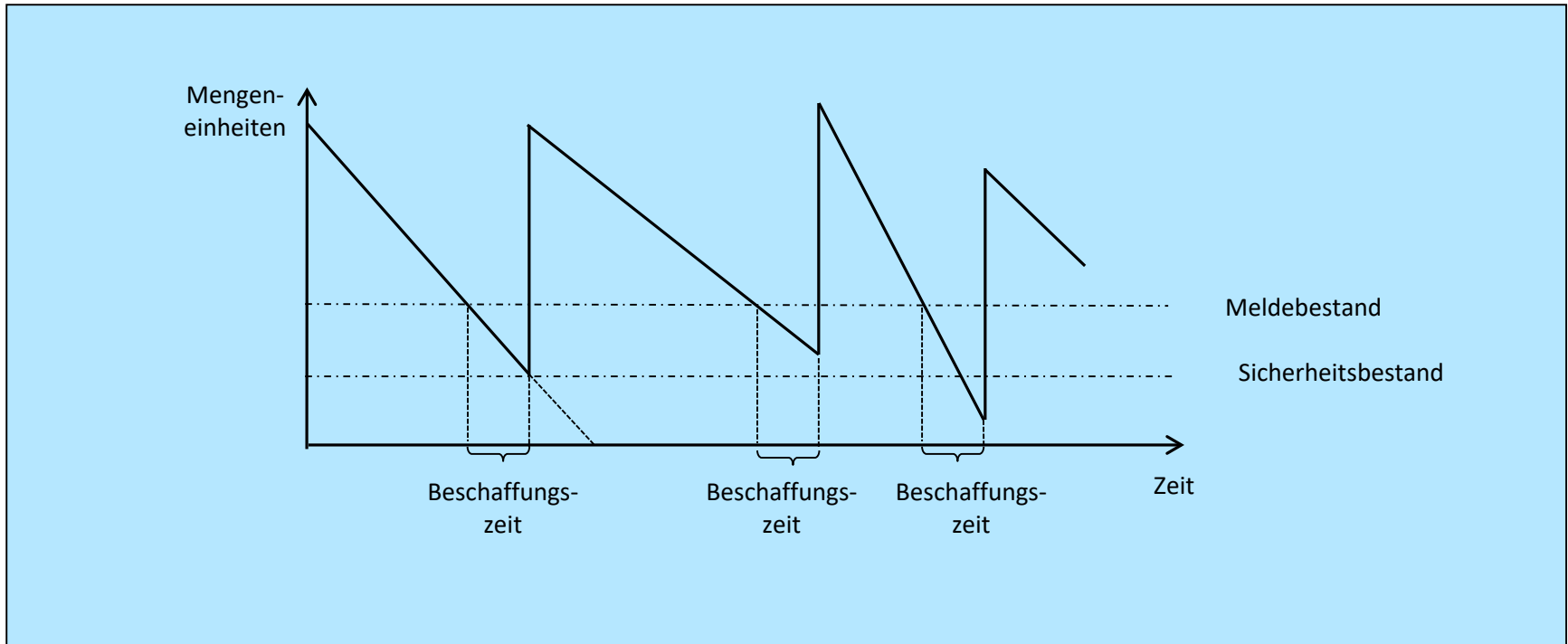
Bestellpunkt- oder Bestellrhythmusverfahren)

Beschaffungsplanung II: Bestellpunktverfahren

Annahmen:

- Bestellmengen sind fix, Bestelltermine variabel
- Voraussetzung: laufende Aufzeichnung über die Lagerbestände.
- Bei Erreichen des so genannten Meldebestandes erfolgt Bestellung bzw. Abruf für eine Lieferung.
- Meldebestand muss mindestens dem Materialverbrauch zwischen Bestellung und Eingang der Lieferung entsprechen.
- Aus Sicherheitsgründen wird der Meldezeitpunkt so datiert, dass der Lagerbestand niemals auf Null sinkt, sondern ein Sicherheitsbestand verbleibt.
- Die Höhe des Sicherheitsbestandes hängt von der Lagerhaltungspolitik und den beschaffungspolitischen Grundsätzen ab.

Beschaffungsplanung IV: Bestellpunktverfahren





Bestellpunktverfahren

- Der Kamerahersteller „Flexxon“ stellt täglich (Mo-Fr) 650 Digitalkameras her. Die dabei benötigten Linsen werden bei einem Spezialhersteller fremdbezogen.
- Um eine reibungslose Produktion gewährleisten zu können, werden in regelmäßigen Abständen jeweils 14.300 Linsen bestellt. Die Beschaffungszeit beträgt dabei 11 Arbeitstage, von denen ein wesentlicher Teil auf Abläufe, wie Lieferzeit und Transportzeit, des Zulieferers entfallen.
- Um möglichen Engpässen, die durch Verzögerungen der Lieferungen entstehen könnten, vorzubeugen, soll immer ein Sicherheitsbestand für 5 Arbeitstage vorgehalten werden.
- Nehmen Sie dabei an, dass eine Woche 5 Arbeitstage hat.



Bestellpunktverfahren: Aufgabenstellung

Nr.	Frage	Antwort
1	Wie hoch ist der festgelegte Sicherheitsbestand für die Linsen?	
2	Bei welchem Meldebestand wird eine Bestellung für Linsen ausgelöst?	
3	Wie hoch ist der maximal mögliche Bestand?	
4	Wie groß ist das Bestellintervall (Zeit zwischen zwei Bestellpunkten)?	



Bestellpunktverfahren: Lösung

- **Antwort 1: Sicherheitsbestand**
650 Stk./Tag * 5 Tage = 3.250 Stk.
- **Antwort 2: Meldebestand**
(5 Tage + 11 Tage) * 650 Stk./T = 10.400 Stk.
- **Antwort 3: Maximal möglicher Bestand**
10.400 Stk. Meldebestand + 14.300 Stk. Bestellmenge = 24.700 Stk.
- **Antwort 4: Bestellintervall**

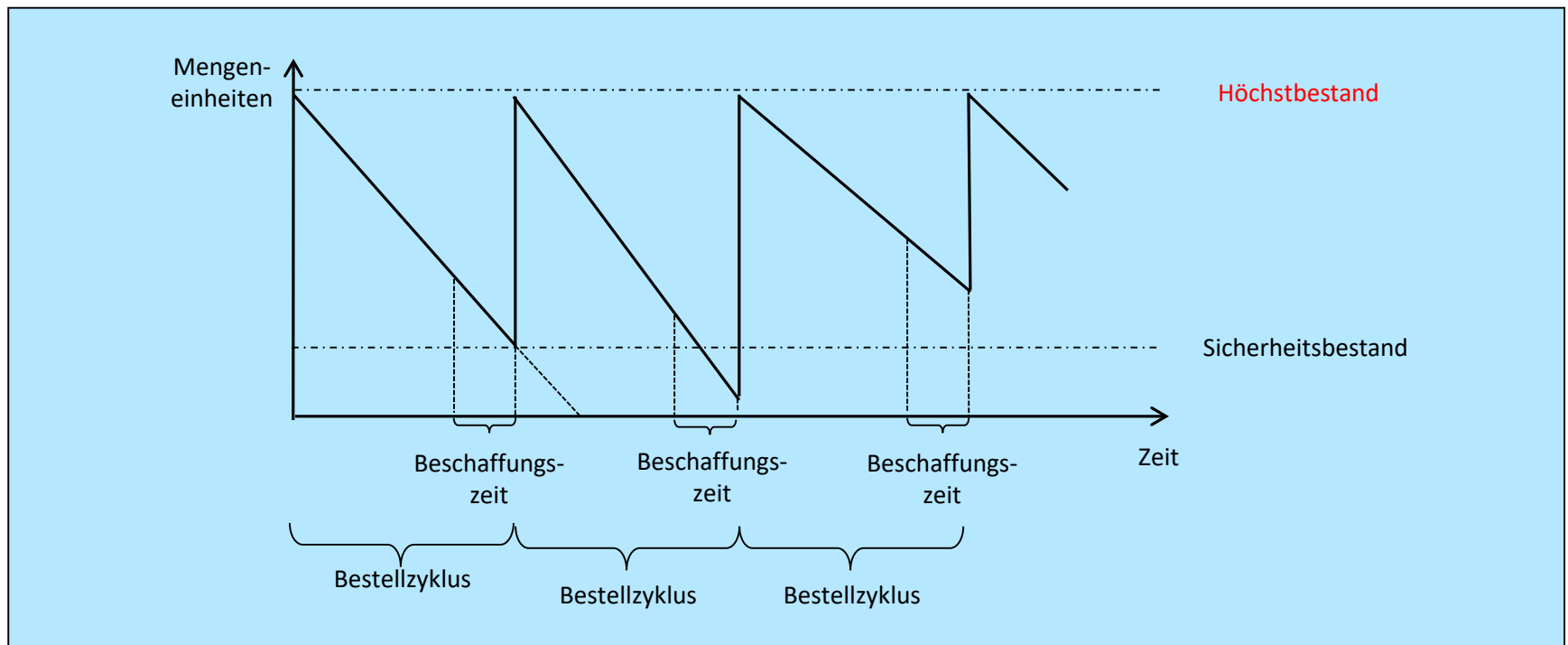
$$\frac{14.300 \text{ Stk.}}{650 \frac{\text{Stk.}}{T}} = 22 \text{ Arbeitstage}$$

Beschaffungsplanung V: Bestellrhythmusverfahren

Annahmen:

- **Variable Bestellmenge, aber feste Termine**
- **Festsetzung eines Höchstbestandes, der nach Bestellungseingang vorhanden sein muss**
- **Nach Ablauf eines festen Intervalls findet eine Bestandskontrolle im Lager statt**
- **Falls eine Lagerentnahme stattgefunden hat und die vorrätige Menge nicht dem Höchstbestand entspricht, erfolgt eine Bestellung**
- **Vorteil: geringe Bestandsüberwachungskosten**
- **Nachteil: höhere Sicherheitsbestände (abhängig von der Länge des Dispositionsintervalls)**

Beschaffungsplanung VII: Bestellrhythmusverfahren



Gegenüberstellung der Verfahren

Bestellpunktverfahren

Eigenschaften:

- fixe Bestellmenge
- variabler Bestellzeitpunkt
- erfordert Bestandsüberwachung

Vorteile:

- geringere Sicherheitsbestände
- reduzierte Fehlmengenkosten

Nachteile:

- hoher Aufwand

Bestellrhythmusverfahren

Eigenschaften:

- variable Bestellmenge
- fixer Bestellzeitpunkt
- keine lfd. Bestandsüberwachung

Vorteile:

- geringe Bestandsüberwachungs- und Planungskosten

Nachteile:

- hohe Sicherheitsbestände
- erhöhtes Fehlmengenrisiko

Beschaffungsmanagement II

Just-in-Time (Produktion auf Abruf):

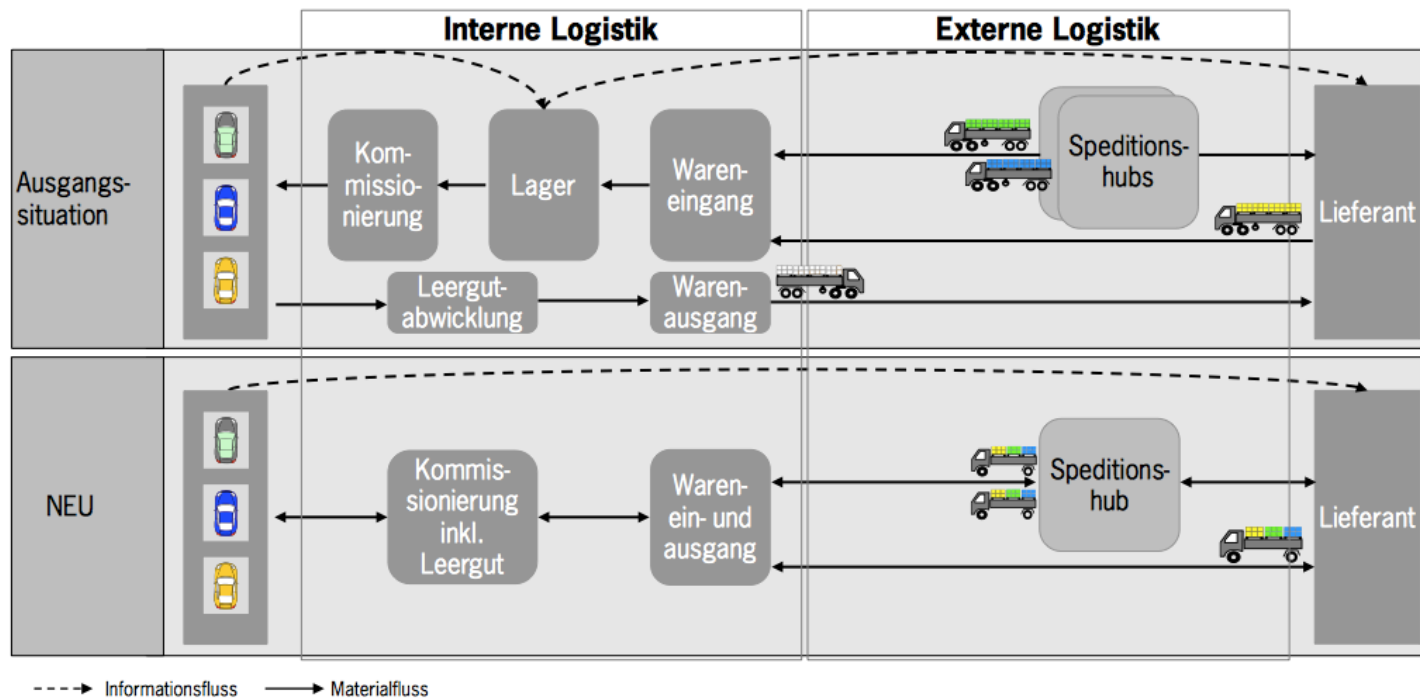
- **Just-in-Time bedeutet die exakte Synchronisierung von Beschaffung und Produktion und demzufolge die Realisierung eines mit höchster Zuverlässigkeit geplanten, zeitlich flexiblen Liefersystems, welches hohe Qualitätsanforderungen stellt.**
- **Diese Produktion auf Abruf ist eine der wichtigsten Logistikkonzeptionen zur Reduzierung von Beständen und Durchlaufzeiten.**
- **Die Lagerkosten können gesenkt werden, allerdings steigen die Beschaffungskosten.**

Beispiel: Das Porsche Werk Leipzig produziert den Panamera & Cayenne nach dem Just in Time Prinzip → Fertigung ohne Lager

Beispiel: Just in Time

PORSCHE

Kernkonzept der schlanken Logistikprozesse ist der direkte Warenfluss vom Lieferanten über den Wareneingang bis zum Verbraucher am Band.



Beschaffungsmanagement V

Single und Multiple Sourcing:

- **Multiple Sourcing:** Aufteilung der Bezugsmengen auf mehrere Lieferanten zur Senkung des Risikos und Förderung des Wettbewerbs unter den Lieferanten
- **Single Sourcing:** Bezug eines Zulieferungsteils von nur einem Zulieferer zur Sicherstellung der JIT-Lieferung. Man erhält eine gleichbleibende Qualität zum günstigen Preis, kann eine langfristige, stabile Bindung des Zulieferers an das Unternehmen fördern (jedoch Risiko der Abhängigkeit vom Lieferanten) und vermeidet Schnittstellen in der Beschaffung. Allerdings widerspricht dies dem Prinzip der Fertigungstiefenreduzierung (bzw. erfordert Modular Sourcing).

Beschaffungsmanagement VI

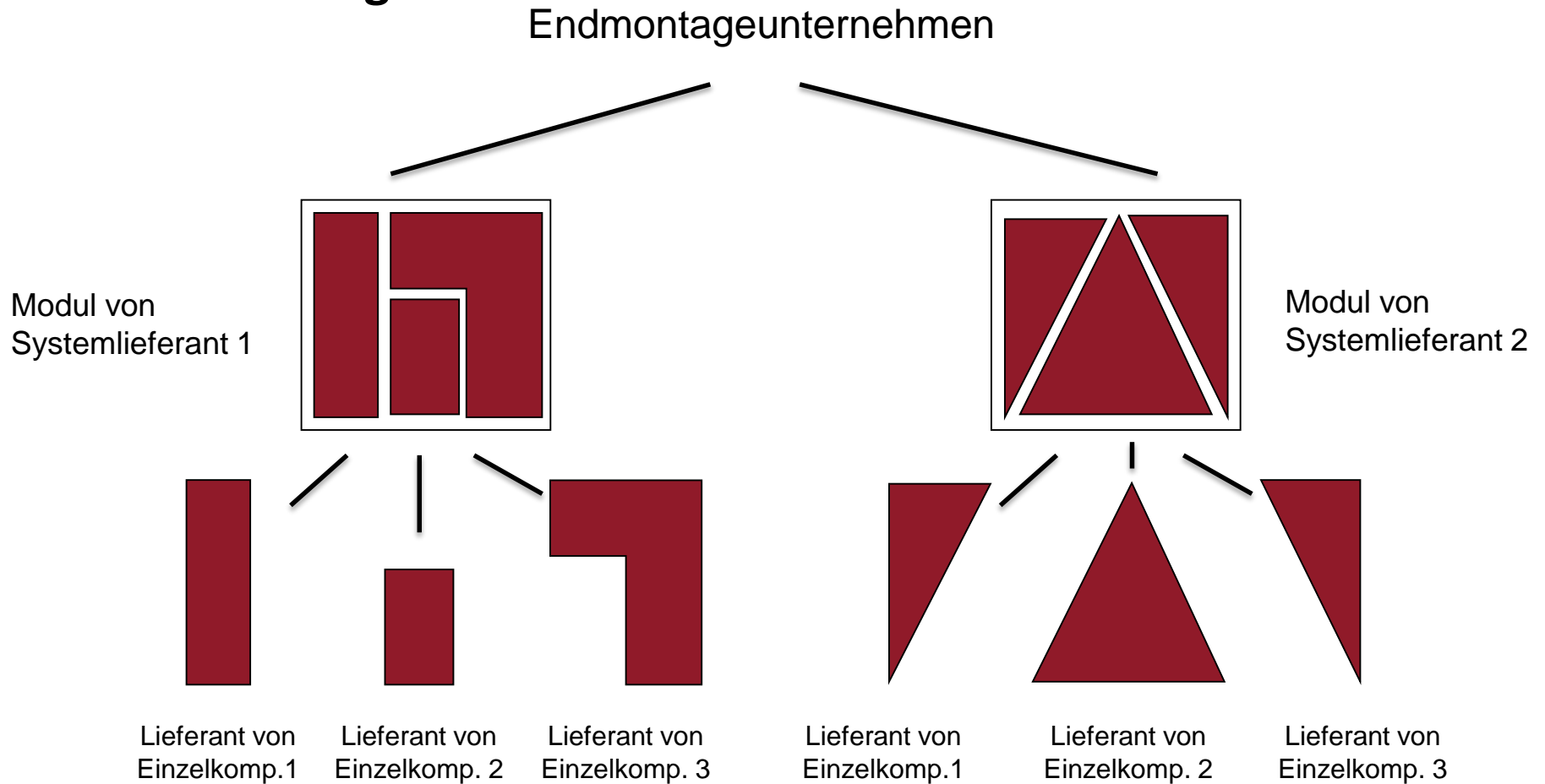
Modular Sourcing:

Bezug komplett vormontierter Module von Systemlieferanten zur Lösung des Zielkonflikts zwischen Verringerung der Bezugsquellen und Verringerung der Fertigungstiefe.

- + Geringe Kapitalbindung durch wenig Vorratshaltung
- + Vereinfachung der Prozesse des Einkaufs und der Beschaffungslogistik
- + Übertragung der Verantwortung für Planung, Entwicklung, Beschaffung, Qualität und Kosten auf den Lieferanten
- Wertschöpfungspotential wird auf Lieferanten verlagert

Beschaffungsmanagement VII

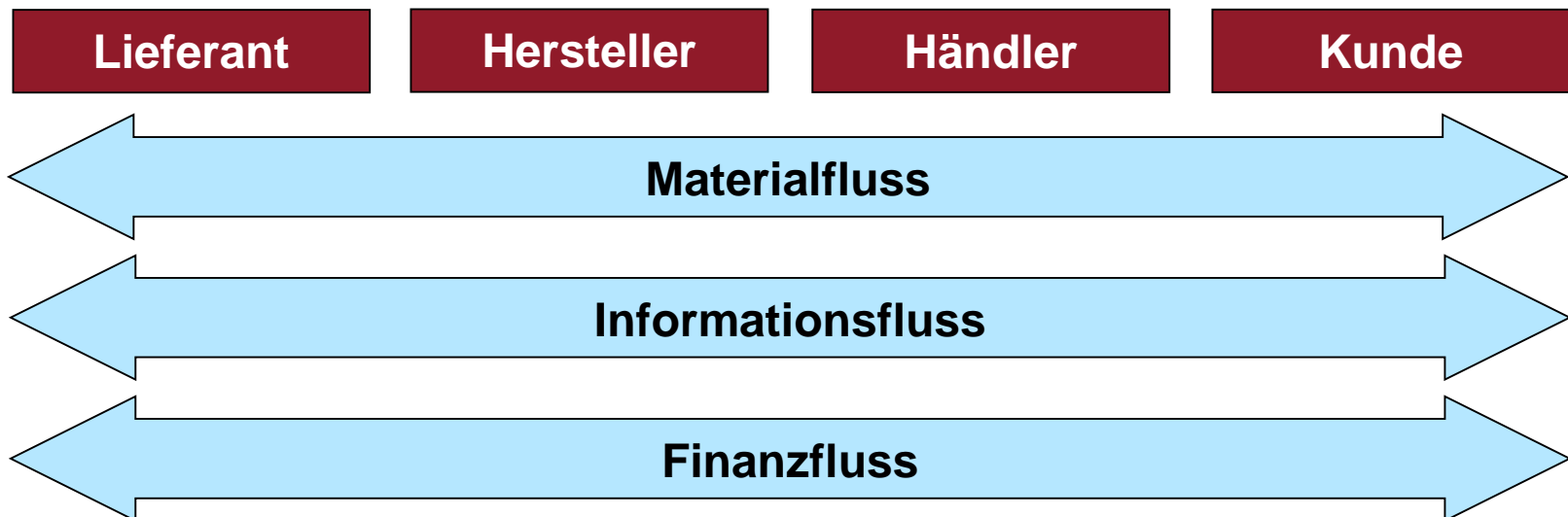
Modular Sourcing



Beschaffungsmanagement VIII

Supply Chain Management:

Methoden und Instrumente zur Gestaltung und Optimierung unternehmensinterner und –übergreifender Lieferketten sowie der Kommunikation und Logistik zwischen Wertschöpfungspartnern. Unternehmen aufeinanderfolgender Wertschöpfungsstufen arbeiten dabei partnerschaftlich, zielorientiert und vertrauensbasiert zusammen.



Veränderung der Beschaffung und Materialwirtschaft durch die Digitalisierung

- **Einkauf 4.0**
 - Technischer Fortschritt ermöglicht Automatisierung des operativen Einkaufs, sodass dieser eigenständig abläuft
 - Strategischer Einkauf überwacht und steuert diesen Prozess
- **Integrierte Produktionssysteme**
 - Enge Vernetzung mit den Lieferanten, durch Integration in das Produktionssystem
 - Automatischer Bestellvorgang durch das System
- **Big Data**
 - Genauere Prognosen durch Informationsgewinnung und Auswertung in der Logistik
 - Daten stammen aus dem eigenen Unternehmen, von den Kunden und den Liefernetzwerken
- **Autonome Warehouse-Management-Systeme**

Produktion

Kapitel 6

22.11. 2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Unternehmen

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Agenda

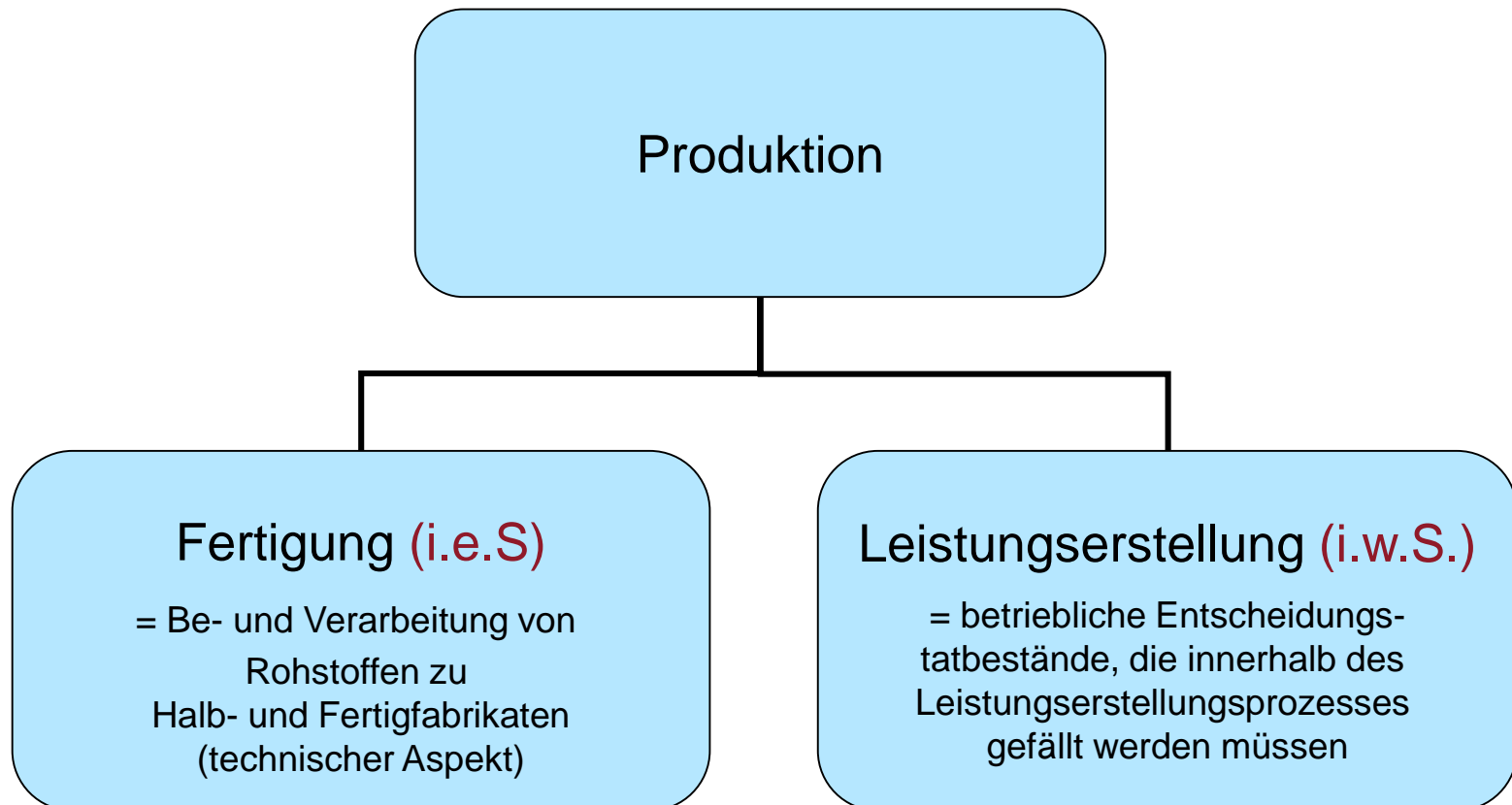
Produktion

1. Grundlagen

2. Gestaltung der Rahmenbedingungen

3. Produktionsgestaltung

Produktion und Produktionsfaktoren



Produktionstheorie

Definition

Es besteht eine mengenmäßige Beziehung zwischen dem Einsatz an Produktionsfaktoren und dem Ergebnis des Produktionsprozesses.

Produktionsfunktion

- Darstellung der Abhängigkeit zwischen Input und Output
- $x = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$
- Die Ausbringungsmenge an Gütern x wird als Funktion der Mengen an Produktionsfaktoren r definiert

Kostentheorie

Die Kostentheorie analysiert die Zusammenhänge zwischen bestimmten Einflussgrößen und der Kostenhöhe.

→ Die Höhe der Kosten wird in Abhängigkeit von anderen Größen erklärt.

Gesamtkostenfunktion

- Bewertung der Faktoreinsatzmengen r mit Preisen q
- $K = q_1 \cdot r_1 + q_2 \cdot r_2 + \dots + q_n \cdot r_n$
- Die Faktoreinsatzmengen r_1 bis r_n geben das Mengengerüst wieder und die Preise q_1 bis q_n das Wertgerüst

Substitutionale Produktionsfunktion: dieselbe Outputmenge ist durch verschiedene Faktorkombinationen herstellbar

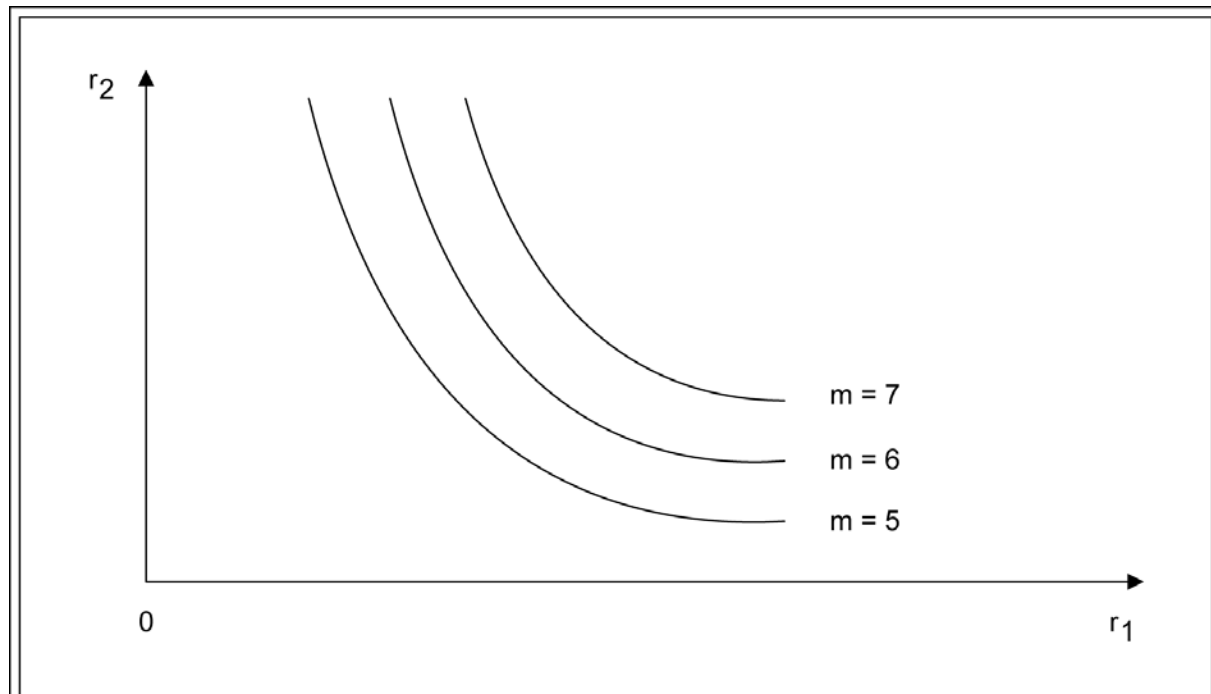
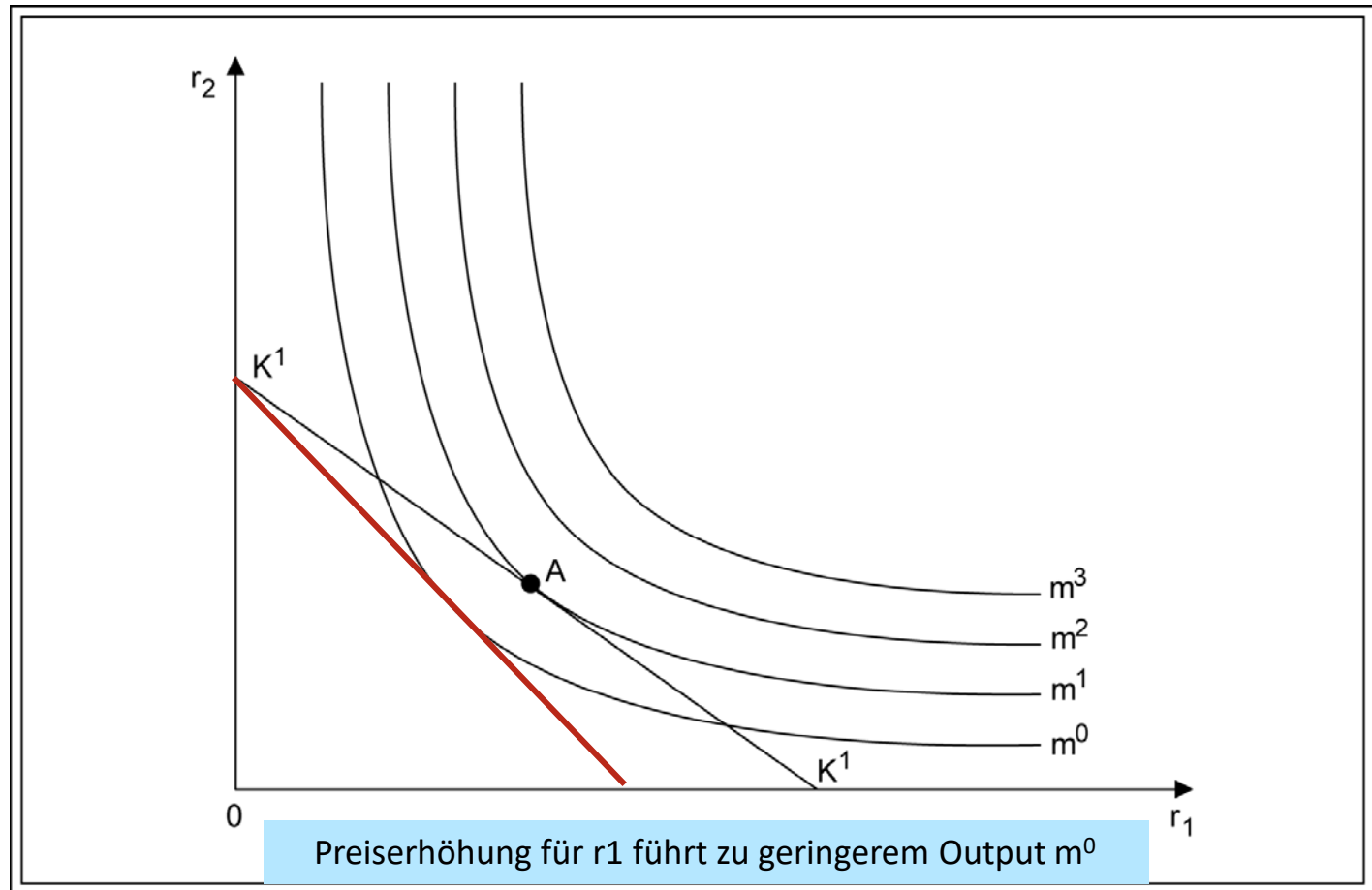


Abb. 13: Isoquanten für alternative Ausbringungsmengen

Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage © Vahlen

Isoquante = mögliche technisch effiziente Faktoreinsatzkombinationen für eine bestimmte Outputmenge

Grafische Ermittlung des Kostenminimums: Kostenisoquante tangiert Produktionsisoquante



Quelle: vgl. Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 297.

Entscheidungstatbestände

innerhalb des Leistungserstellungsprozesses
betreffen die Festlegung ...

- des **Produktionsprogramms**, in dem die zu erstellenden Produkte bestimmt werden.
- der **Produktionsmenge**, die den Umfang der zu produzierenden Güter festlegt.
- des **Fertigungstyps**, der die Größe der einzelnen Fertigungseinheiten und die Häufigkeit der Wiederholung bestimmter Produktionsvorgänge determiniert.
- des **Fertigungsverfahrens**, das bestimmt, wie die einzelnen Produktionsanlagen angeordnet sind.
- des **gesamten produktionswirtschaftlichen Ablaufs**, in dem die einzelnen Fertigungsphasen unterschieden werden und die Entscheidungen, die in jeder Phase zu treffen sind, festgesetzt werden.

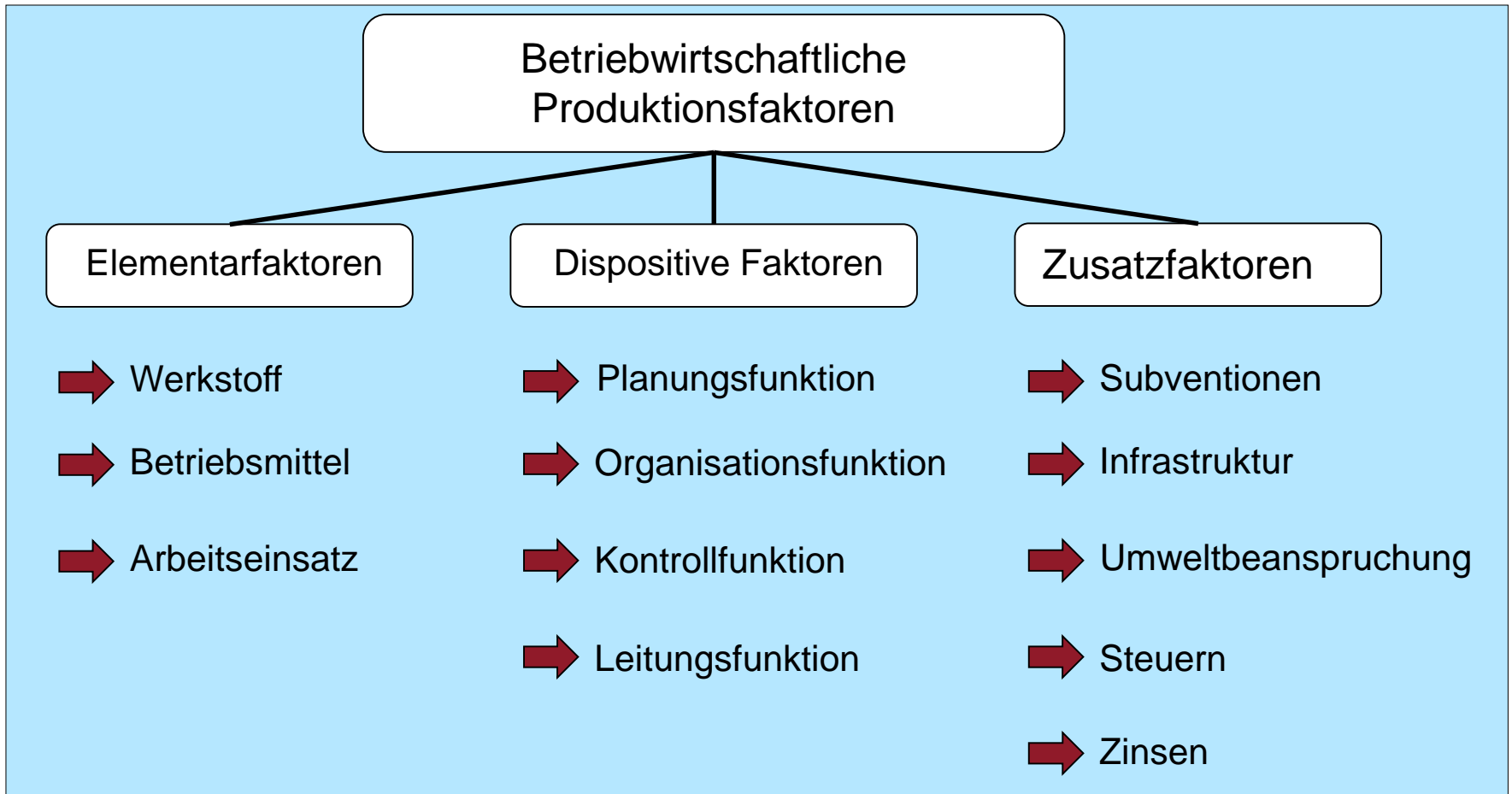
Produktionsfaktoren I

Produktionsfaktoren: Faktoren, die zur Leistungserstellung im Betrieb erforderlich sind.

Systematisierung nach Erich Gutenberg

- 1. Werkstoffe:**
 - Rohstoffe sind die Hauptbestandteile des Produktes.
 - Hilfsstoffe sind die nicht wesentlichen Bestandteile.
 - Betriebsstoffe werden bei der Produktion verbraucht, gehen aber nicht selbst in das Produkt mit ein.
- 2. Betriebsmittel:** werden in der Produktion gebraucht, aber nicht verbraucht
z.B. Maschinen, Anlagen oder Werkzeuge.
- 3. Arbeitseinsatz**

Produktionsfaktoren II



Agenda

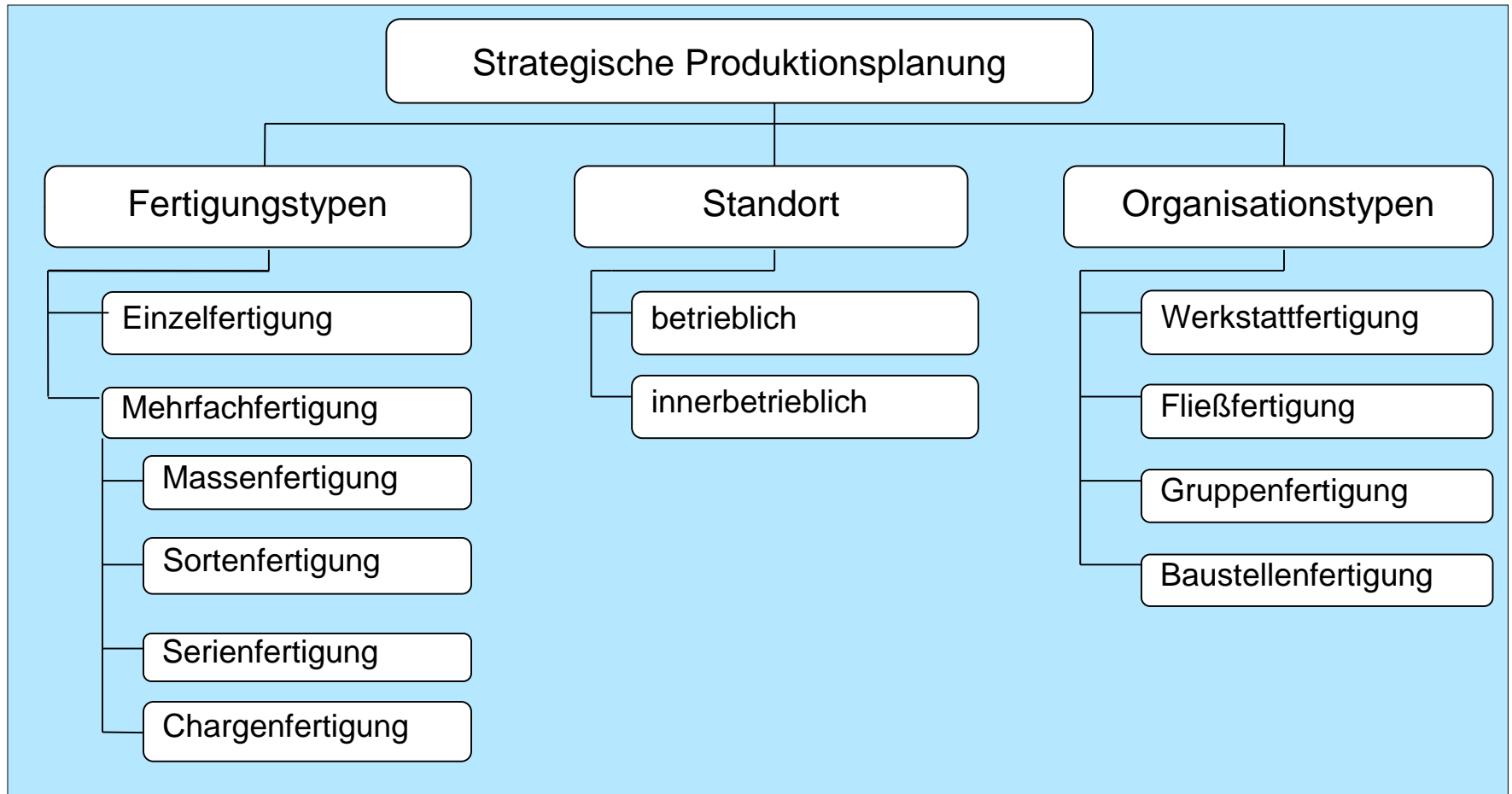
Produktion

1. Grundlagen

2. Gestaltung der Rahmenbedingungen

3. Produktionsgestaltung

Übersicht



Fertigungstypen

Einzelfertigung

Von einem Produkt werden nur eine Einheit oder wenige Einheiten pro Periode hergestellt (Bsp.: Schiffe).

Mehrfachfertigung

Tritt in den Typen Massen-, Sorten-, Serien- und Chargenfertigung auf.

- Massenfertigung: Von einem Produkt wird über einen längeren Zeitraum eine große Masse hergestellt.
- Sortenfertigung: Von einer Produktart werden große Mengen verschiedener Varianten hergestellt.
- Serienfertigung: Mehrere unterschiedliche Produktarten werden in unterschiedlichen Fertigungsgängen in kleineren oder größeren Mengen hergestellt (Klein- oder Großserie).
- Chargenfertigung: Eine größere Produktmenge (Charge) wird in einem Produktionsvorgang hergestellt.

Beispiele: Fertigungstypen



Quelle: wikipedia.org

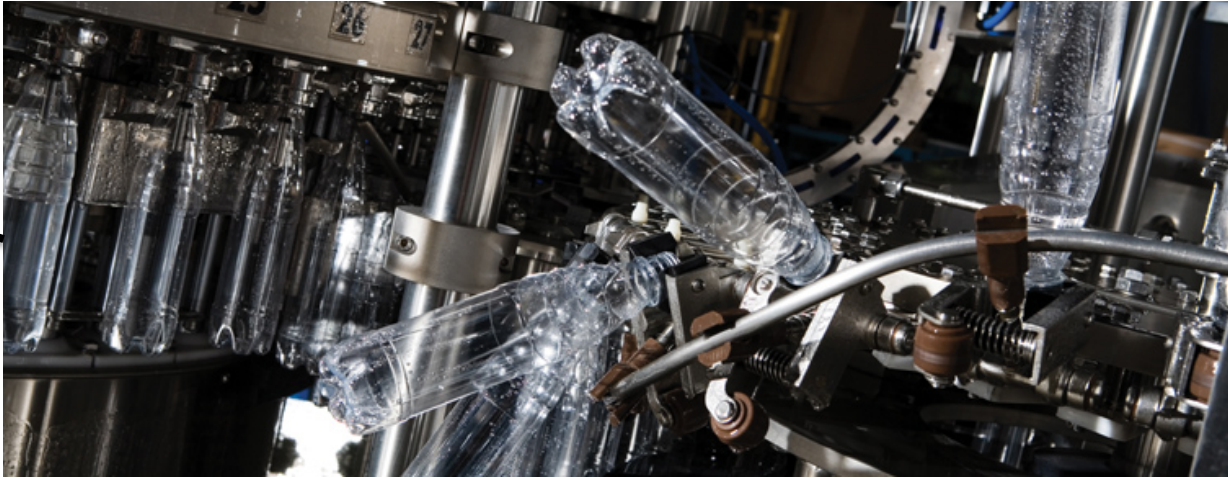
Serie

Charge



Quelle: tundraheadquarters.com

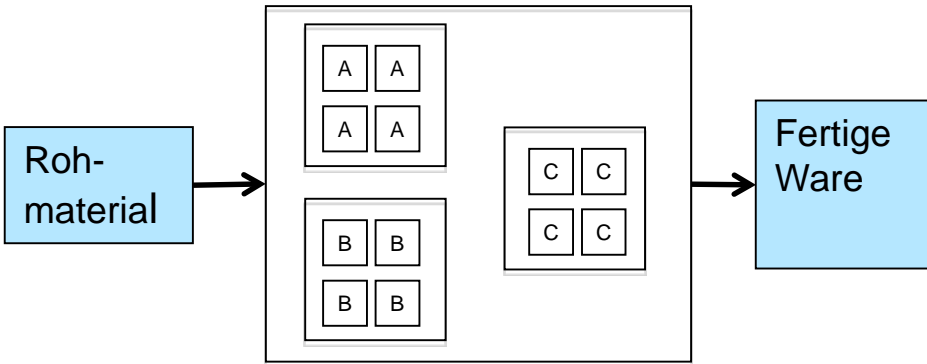
Sorte



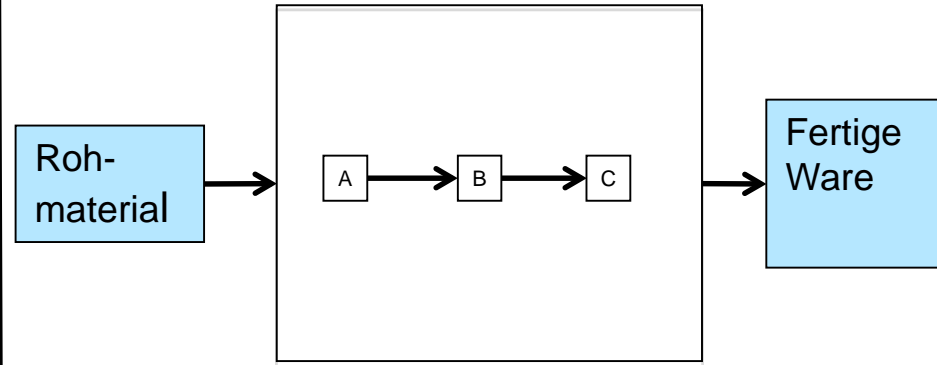
Quelle: shell.com

Organisationstypen der Fertigung I

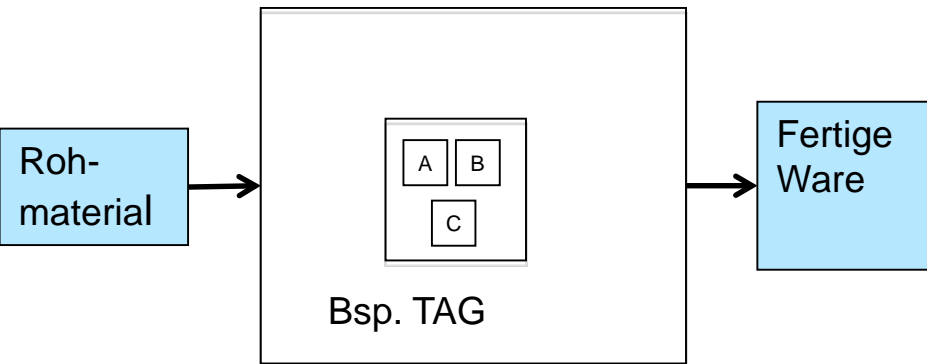
Werkstattfertigung



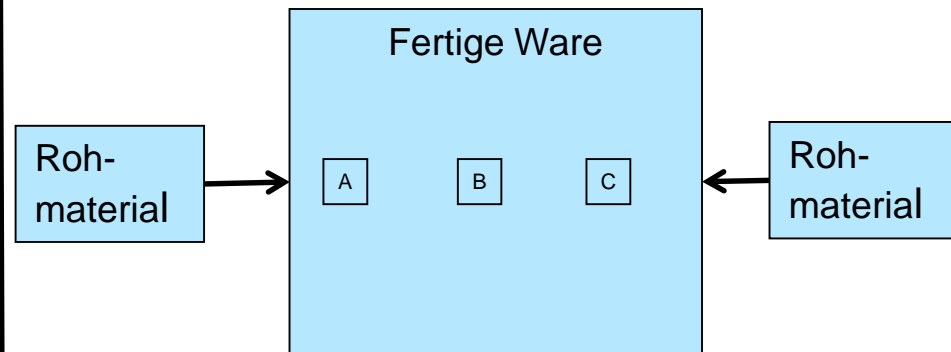
Fließfertigung



Gruppenfertigung



Baustellenfertigung



Organisationstypen der Fertigung II

Werkstattfertigung

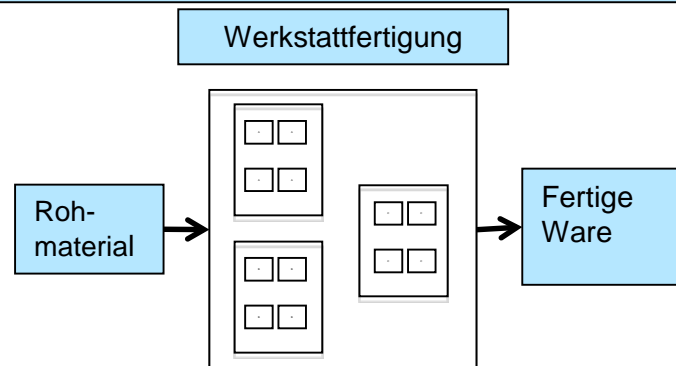
- Zusammenfassung gleichartiger Maschinen an einem Ort.
→ Verrichtungsprinzip
- Anwendung sinnvoll bei der Herstellung von Einzel- und Serienfertigung.

Vorteile

- hohe Flexibilität
- gute Anpassbarkeit an neue Fertigungsverfahren und geänderte Arbeitsfolgen
- Möglichkeiten zur Auslastungsoptimierung und Umsteuerung auf andere Maschinen im Störfall

Nachteile

- lange und viele Transportwege und somit Erhöhung der Durchlaufzeiten
- höhere Bestände in der Produktion
- Geringe Fertigungstransparenz und hoher Steuerungsaufwand



Organisationstypen der Fertigung IV

Fließfertigung

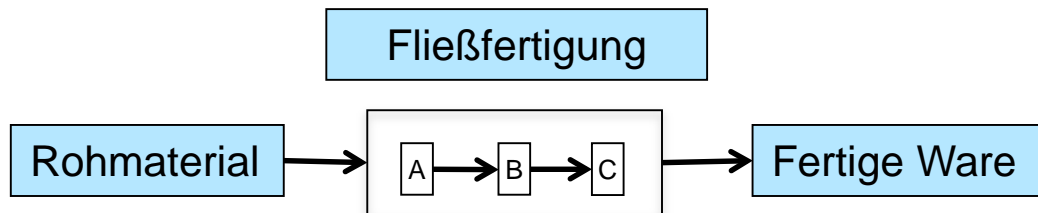
- Verschiedenartige Maschinen werden so angeordnet, dass die zur Herstellung eines Produktes notwendigen Arbeitsgänge unmittelbar aufeinander folgen. → *Objektprinzip*
- Anwendung sinnvoll, wenn große Mengen gleichartiger Produkte hergestellt werden, bei denen sich die Arbeitsgänge laufend wiederholen (Sorten- und Massenproduktion).

Vorteile

- kurze Transportwege
- kurze Durchlaufzeiten

Nachteile

- Hohe Fixkostenbelastung durch Automatisierung
- Hoher Umstellungsaufwand



Organisationstypen der Fertigung III

Gruppenfertigung

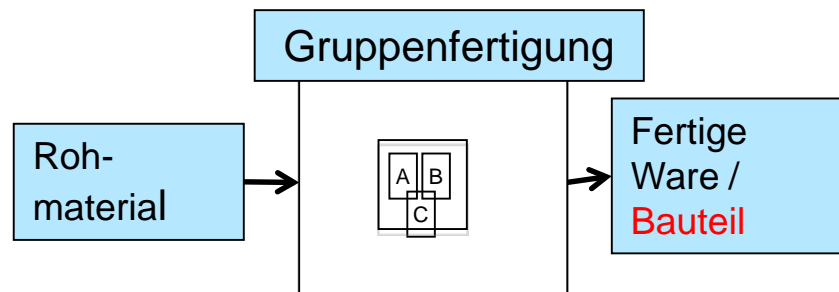
- Stellt den Mittelweg aus Werkstatt- und Fließfertigung dar.
→ auch *Inselfertigung*
- Innerhalb bestimmter Funktionsgruppen werden die Maschinen und Arbeitsplätze in der Reihenfolge der Bearbeitungsschritte angeordnet.

Vorteile

- Nachteile der Werkstatt- und Fließfertigung werden vermieden
- Verkürzte Durchlaufzeiten
- Qualitätssteigerung

Nachteile

- Hoher Vorbereitungsaufwand
- Qualifiziertes Personal wird benötigt



Organisationstypen der Fertigung V

Baustellenfertigung

Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe werden zum Produkt bzw. zu dem Ort der Produktentstehung gebracht.

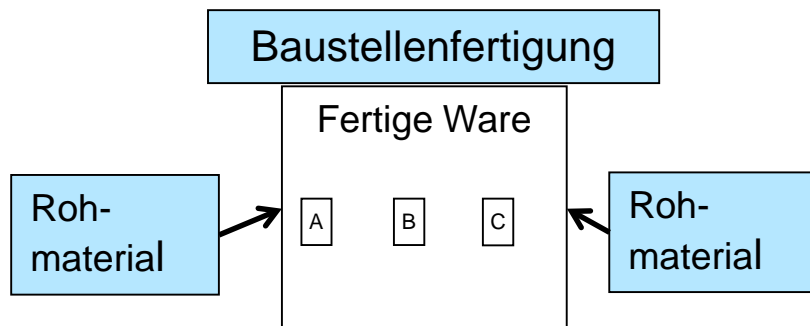
Eignet sich vor allem dann, wenn das Produkt schwer oder gar nicht transportabel ist.

Vorteile

- Produktionsfläche wird vom Auftraggeber gestellt

Nachteile

- hohe Projektplanung erforderlich
- flexibles qualifiziertes Personal wird benötigt



Agenda

Produktion

1. Grundlagen
2. Gestaltung der Rahmenbedingungen
- 3. Produktionsgestaltung**

Planung des Produktionsablaufs

Die Ablaufplanung trägt dazu bei, den Fertigungsablauf optimal zu gestalten:

- **Optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen (Terminplanung)**
- **Prinzip des geringsten Zeitaufwandes (Zeitplanung)**
- **Prinzip der Vollausslastung (Kapazitätsplanung)**

Man versucht, die Leerzeiten zu eliminieren oder zu minimieren, um den größtmögliche Erfolg zu erreichen.

Lösungsansatz: Netzplantechnik

- **In den Jahren 1957 bis 1958 wurde die Netzplantechnik entwickelt und angewendet.**
- **Mit Hilfe von der Netzplantechnik kann man den Produktionsprozess planen, durchführen und kontrollieren.**
- **Terminplanung ist kein zu vernachlässigender Erfolgsfaktor. Die zugesicherten Liefertermine müssen eingehalten werden, denn sonst können enorme Konventionalstrafen drohen.**

Kurzfristige Planung des Produktionsprogramms

Welche Mengen von Güter sollen innerhalb eines Zeitraumes gefertigt werden ?

Je nach Auslastungsgrad der Produktion unterscheidet man bei der Planung des Produktionsprogramms zwischen drei verschiedenen Fällen:

1. Produktionsprogrammplanung bei **freien Kapazitäten**
2. Produktionsprogrammplanung bei **genau einem Kapazitätsengpass**
3. Produktionsprogrammplanung bei **mehreren Kapazitätsengpässen**

Kurzfristige Produktionsprogrammplanung ist abhängig von der Anzahl der Produkte und Kapazitätsengpässe

Engpässe Anzahl \ Produkte Anzahl	eins	zwei	mehrere
	einer	(1)	(3)
mehrere	(2)	(4)	(5)

- (1) Einziges Betriebsmittel (Fertigungsstufe) bis Kapazitätsgrenze auslasten (Bedingung $db > 0$, d.h. $p > k_v$)
- (2) Ermittlung der Fertigungsstufe, die Produktionsengpass darstellt. Auslastungsregel für Produktionsengpass wie bei (1)
- (3) Deckungsbeiträge pro Engpassbelastungseinheit als Kriterium für die Auslastung des einzigen Betriebsmittels
- (4) Optimierung mittels linearer Programmierung, auch graphische Lösung möglich
- (5) Optimierung mittels linearer Programmierung (Simplex-Methode)
 - Zielfunktion $DB = db_1 \cdot m_1 + db_2 \cdot m_2 + \dots + db_n \cdot m_n$
 - Kapazitätsrestriktionen als Nebenbedingungen
 - Nichtnegativitätsbedingung $m_i \geq 0$

Einlassregel auf dem Oktoberfest

- Nehmen Sie an, Sie seien Betreiber eines Festzeltes auf dem Oktoberfest, vor dessen Eingang sich eine größere Zahl von Gästen befindet, die bereit sind, notfalls den ganzen Abend auf einen freiwerdenden Tisch zu warten.
- Aufgrund von Reservierungen ist für den Rest des Abends nur noch ein einziger Tisch frei, den Sie für einmal oder ggf. mehrmals hintereinander mit wartenden Gästen besetzen können.
- Die wartenden Gäste lassen sich je nach beabsichtigtem Verzehr und beabsichtigter Verweildauer am Tisch in 3 Kategorien einteilen.



Kategorie	Verzehr (Preis) €/Person	Variable Kosten €/Person	Deckungsbeitrag €/Person	Verweildauer Std./Person
I	50	30	20	1
II	40	14	26	2
III	32	18	14	0,5

- Wie soll der Türsteher die Gäste auswählen, damit der Tisch für den Rest des Abends (4 Stunden) möglichst viel „abwirft“?

Einlassregel auf dem Oktoberfest

☹️ **Priorität nach Umsatz pro Person (Kategorie I)**

$$DB = 4 \cdot 8 \cdot 20 = 640 \text{ €}$$

☹️ **Priorität nach Deckungsbeitrag pro Person (Kategorie II)**

$$DB = 2 \cdot 8 \cdot 26 = 416 \text{ €}$$

😊 **Priorität nach Bruttoerfolg pro Stunde
(Deckungsbeitrag pro Engpassbelastungseinheit)**

- **Bruttoerfolg pro Stunde** = $(p - k_v) / \text{Verweildauer}$

- ☹️ **Kategorie I** = 20 €/h

- ☹️ **Kategorie II** = 13 €/h

- 😊 **Kategorie III** = 28 €/h

- 😊 **DB** = $8 \cdot 8 \cdot 14 = 896 \text{ €}$

Einlassregel auf dem Oktoberfest

☹️ **Priorität nach Umsatz pro Person (Kategorie I)**

$$DB = 4 \cdot 8 \cdot 20 = 640 \text{ €}$$

☹️ **Priorität nach Deckungsbeitrag pro Person (Kategorie II)**

$$DB = 2 \cdot 8 \cdot 26 = 416 \text{ €}$$

😊 **Priorität nach Bruttoerfolg pro Stunde
(Deckungsbeitrag pro Engpassbelastungseinheit)**

• **Bruttoerfolg pro Stunde = $(p - k_v) / \text{Verweildauer}$**

☹️ **Kategorie I = 20 €/h**

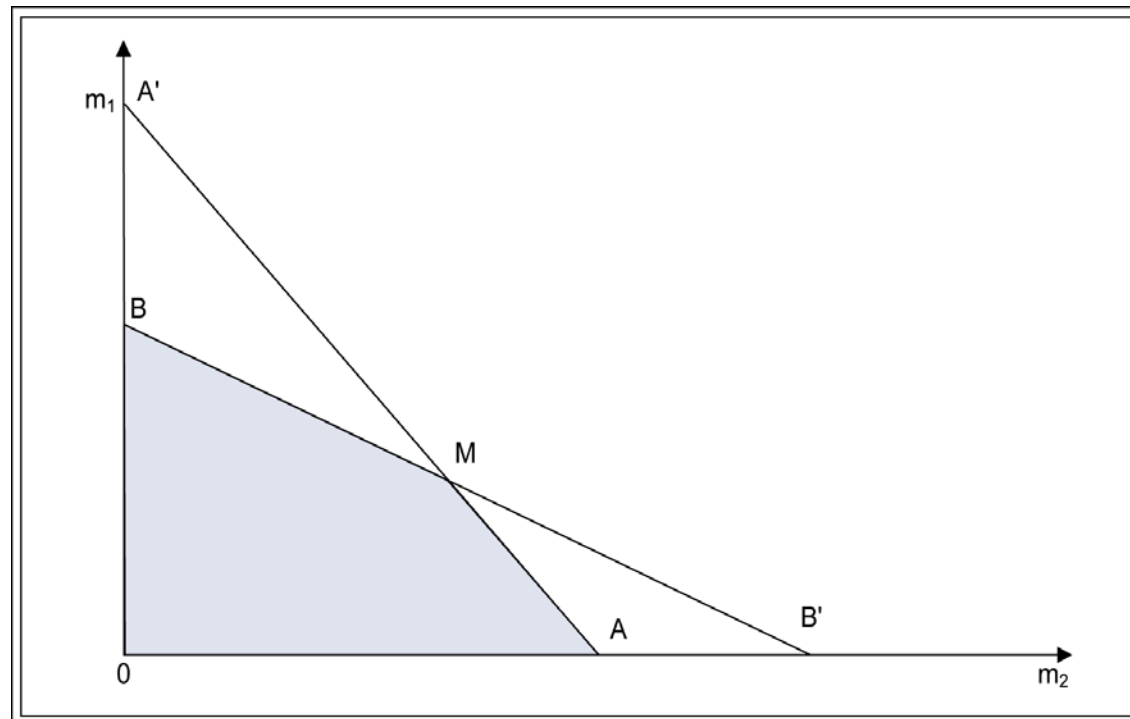
☹️ **Kategorie II = 13 €/h**

😊 **Kategorie III = 28 €/h**

$$DB = 8 \cdot 8 \cdot 14 = 896 \text{ €}$$



Kurzfristige Produktionsprogrammplanung bei 2 Produkten und 2 Fertigungsengpässen



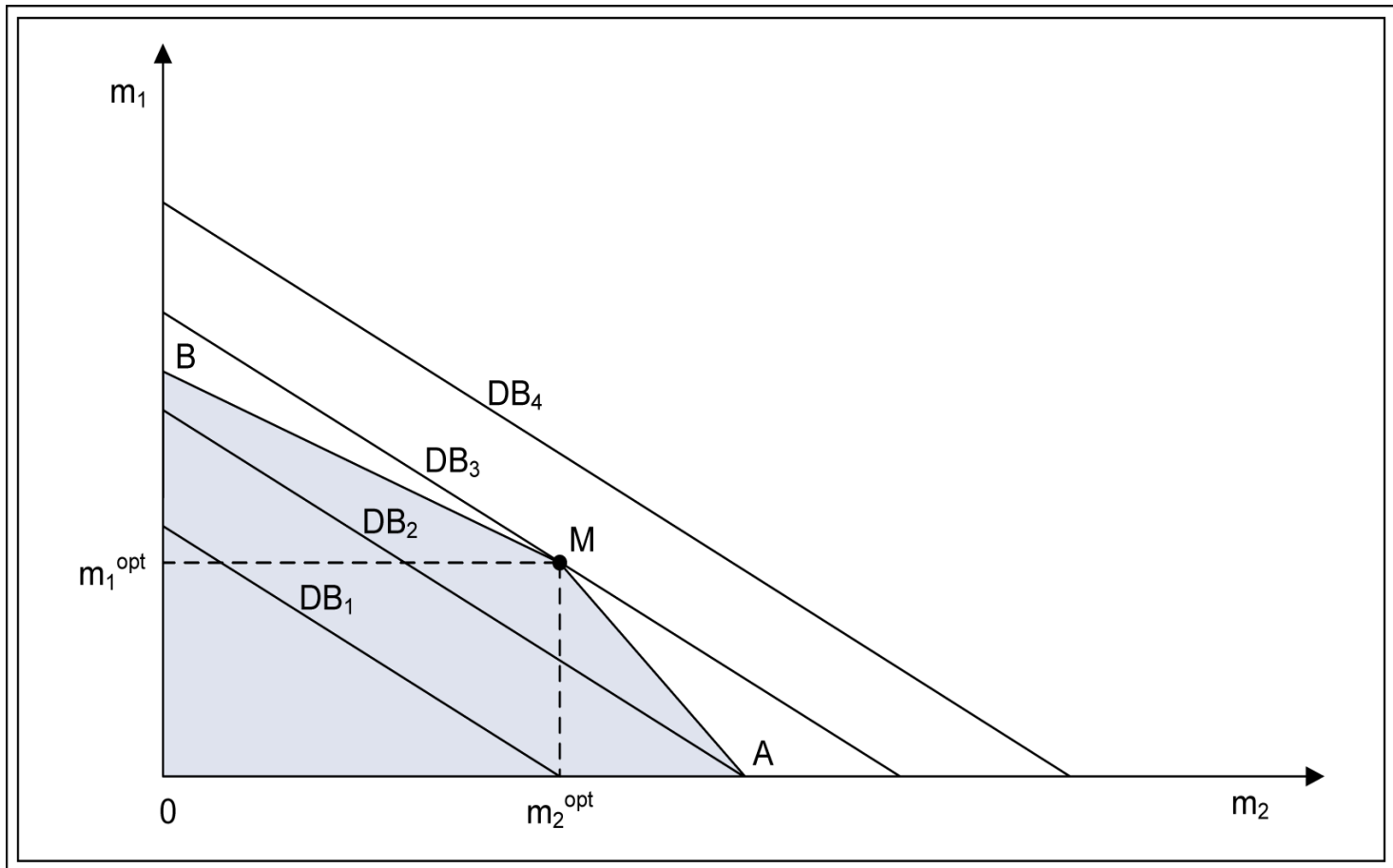
$A'A$ = Kapazitätsrestriktion für Anlage A

$B'B$ = Kapazitätsrestriktion für Anlage B

m_1, m_2 = Menge der Produkte 1 und 2

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 320.

Grafische Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms mittels Isogewinnlinien



Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 320.

Veränderungen der Produktionswirtschaft durch die Digitalisierung

- **Automatisierung und Vernetzung verbessert den Produktionsprozess**
- **Neue Möglichkeiten in der Produktentwicklung und in der Fertigung durch 3D-Laserscanner und 3D-Drucker**
- **Smart Factories**
 - **Sich selbst organisierende Fabrik, die über eigene Diagnose- und Reparaturfähigkeiten verfügt**
 - **Steuerung der Produktion erfolgt über Echtzeitinformationen**
 - **Konzepte befinden sich gegenwärtig noch in der Entwicklung**
- **Sicherheits- und Datenschutzfragen**
 - **Produktionsanlagen über das Internet teilweise global miteinander vernetzt**
 - **Gefahren durch Viren, Trojaner und andere Schadstoffsoftware**
 - **Manipulationsversuche, Industriespionage und Produktpiraterie**

Finanzwirtschaft

Kapitel 8

29.11.2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Betrieb (Unternehmen)

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Finanzwirtschaft

- 1. Grundlagen**
2. Kapitalbedarfsermittlung
3. Finanzplanung
4. Kapitalstruktur
5. Investitionsrechnung

Zentrale Aufgaben der Finanzwirtschaft umfassen vor allem:

- **Sicherstellung der Liquidität**
- **Maximierung der Rentabilität**
(oder zumindest Sicherstellung einer Mindestrentabilität)
- **Gewährleistung der (finanziellen) Unabhängigkeit des Unternehmens**
- **Risikominimierung (Gewährleistung finanzieller Sicherheiten)**

Liquidität

**Aufrechterhaltung
der Zahlungsfähigkeit
= Liquidität**

- Beschaffung von ausreichenden finanziellen Mitteln, damit ein Unternehmen am Wirtschaftsprozess teilnehmen kann
- Sicherstellung der Rückzahlung finanzieller Mittel an die Kapitalgeber

- Ein Unternehmen befindet sich im finanziellen Gleichgewicht, wenn es jederzeit uneingeschränkt den fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.
- Dazu müssen (auf Dauer) die laufenden Einzahlungen höher sein als die laufenden Auszahlungen.

Unter (Kapital-)Rentabilität versteht man allgemein eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital.

- Die Eigenkapitalrentabilität (EKR) bezeichnet die Verzinsung des Eigenkapitals:

$$EKR = \frac{\textit{Gewinn}}{\textit{Eigenkapital}}$$

- Die Gesamtkapitalrentabilität (GKR) bezeichnet die Verzinsung des gesamten Kapitals:

$$GKR = \frac{\textit{Gewinn} + \textit{Fremdkapitalzinsen}}{\textit{Gesamtkapital}}$$

Bedeutung des (operativen) Cash Flow

Definition

Cash Flow = Zahlungsmittelüberschuss = Differenz zwischen den betrieblich erwirtschafteten Einzahlungen und den betrieblich in der jeweiligen Periode erfolgten Auszahlungen.

- **Einzahlungen:** insbesondere in Form von Umsatzerlösen
- **Auszahlungen:** für Materialien, Löhne und Gehälter, betrieblich bedingte Steuern und Abgaben sowie für Zinsen, die an Fremdkapitalgeber bezahlt werden müssen.

Verwendung

- Rückzahlung von Schulden
- Durchführung von Investitionen
- Ausschüttung von Gewinn, z.B. durch Dividendenauszahlung in einer Aktiengesellschaft

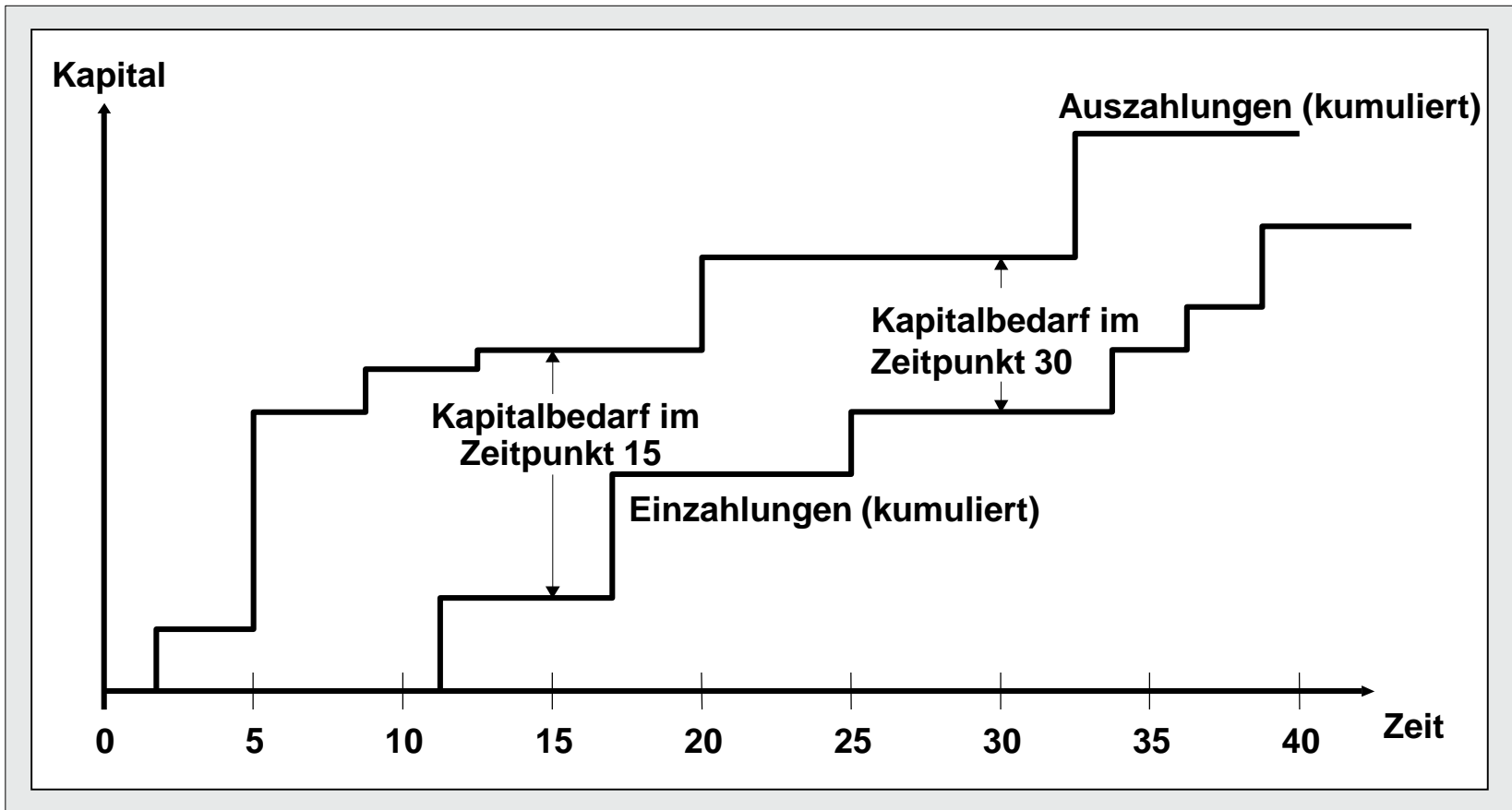
Finanzwirtschaft

1. Grundlagen
- 2. Kapitalbedarfsermittlung**
3. Finanzplanung
4. Kapitalstruktur
5. Investitionsrechnung

Kapitalbedarf

- Kapitalbedarf entsteht, weil zwischen den Auszahlungen eines Unternehmens und den durch den Verkauf der Erzeugnisse erzielten Einzahlungen ein **zeitlicher Unterschied** liegt.
- Die Höhe des Kapitalbedarfs hängt insbesondere von der Kapitalbindungsdauer und damit von strukturellen und prozessualen Merkmalen der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes ab.
- Je länger die Bindungsdauer ist, desto höher wird bei sonst gleichen Bedingungen der Kapitalbedarf.

Kapitalbedarfsermittlung



Finanzwirtschaft

1. Grundlagen
2. Kapitalbedarfsermittlung
- 3. Finanzplanung**
4. Kapitalstruktur
5. Investitionsrechnung

Hauptprobleme der Finanzplanung

Bei der Steuerung der betrieblichen Zahlungsströme sind zwei Hauptprobleme zu lösen:

1. Die langfristig angelegte Gestaltung der Kapitalstruktur
2. Die kurzfristige Feinabstimmung der Zahlungsströme

Es werden somit langfristige und kurzfristige Finanzierungsprobleme unterschieden.

Bei der langfristig orientierten Steuerung und Gestaltung der betrieblichen Finanzströme stehen vor allem drei Ansatzpunkte zur Verfügung:

1. die Beeinflussung von Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung
2. die Zuführung neuen Kapitals
3. das Halten von Liquiditätsreserven

Kapitalbindung und -freisetzung

- Die Zahlungsfähigkeit kann durch die Verringerung der zeitlichen Differenz zwischen Einzahlungen und Auszahlungen verbessert werden.
- Das geschieht durch die Verzögerung von Auszahlungen und die Beschleunigung von Einzahlungen.
- Beispiele für solche Maßnahmen sind:
 - im Bereich der Beschaffungspolitik: Die Lagerhaltung wird reduziert
 - im Bereich der Produktion: Die Durchlaufzeit eines Produkts wird beschleunigt
 - im Absatzbereich: Es wird erreicht, dass die im Lager befindlichen Fertigprodukte (schneller) verkauft werden und die Kunden ihre Rechnungen schneller bezahlen.

Kurzfristige Finanzplanung

- Bei der Bearbeitung kurzfristiger Finanzierungsprobleme sind zwei wichtige Aufgabengebiete zu bewältigen: die Finanzprognose und die sich daraus ergebenden kurzfristigen Finanzdispositionen.
- Beides wird meist als kurzfristige Finanzplanung oder Liquiditätsplanung zusammengefasst.

Anfangsbestand an Zahlungsmitteln

+ voraussichtliche Einzahlungen

= Zwischensumme

- voraussichtliche Auszahlungen

= Unterdeckung oder Überdeckung

Planausgleich

(kurzfristige Finanzdisposition: Cash Management)

Finanzierungsformen

Herkunft des Kapitals Rechtsstellung des Kapitalgebers	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Eigenfinanzierung	Selbstfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Fremdfinanzierung	Eigengebildetes Fremdkapital (bes. Pensionsrückstellungen)	Kreditfinanzierung

Eigen- und Fremdkapital I

	Eigenkapital	Fremdkapital
Rechtsgrundlage	gesellschaftsrechtlicher Vertrag	schuldrechtlicher Vertrag
Stellung des Kapitalgebers	Eigentümer	Gläubiger
Haftung	in Höhe der Einlage (KapG) mit Privatvermögen (PersG)	grundsätzlich keine Haftung
Ziele	Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals	sichere Zins- und Tilgungszahlungen
Verzinsung	kein fester Verzinsungsanspruch (erfolgsabhängig)	erfolgsunabhängiger Verzinsungsanspruch
Fristigkeit	unbefristet	befristet
Rückzahlung	nicht vorgesehen (Teilnahme am Liquidationserlös)	Rückzahlungsanspruch (im Konkursfall bevorrechtigt)
Mitspracherecht	ja	nein
Steuerliche Behandlung	Ausschüttung erfolgt aus versteuerten Gewinnen; Bestandteil der Bemessungsgrundlage (BMG)	Zinsen als Betriebsausgabe abzugsfähig; kein Bestandteil der Bemessungsgrundlage (BMG)

Finanzwirtschaft

1. Grundlagen
2. Kapitalbedarfsermittlung
3. Finanzplanung
- 4. Kapitalstruktur**
5. Investitionsrechnung

Kapitalstruktur

Definition

- Das absolute oder relative Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital
- Finanzmanager beschäftigen sich nicht nur mit der Aufbringung notwendiger Finanzmittel, sondern auch mit der Realisierung der optimalen **Kapitalstruktur**
- Ist die optimale Kapitalstruktur realisiert, so kann der Unternehmenswert i.S. des Shareholder-Value-Konzepts gesteigert werden

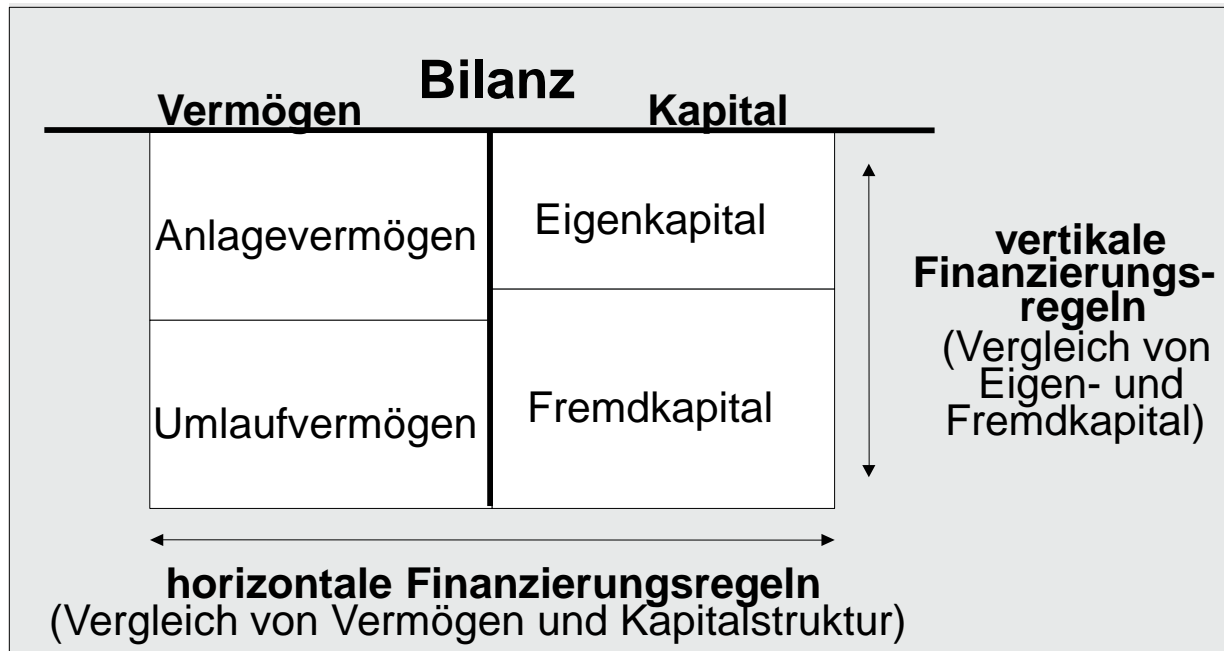
Shareholder Value

- Nach dem Shareholder-Value-Prinzip wird eine Rendite angestrebt, die mindestens den üblichen Marktzinsen zuzüglich eines Risikozuschlags entspricht
- Ziel ist die Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals und somit des Unternehmenswertes

Kapitalkosten lassen sich in Eigen- & Fremdkapitalkosten unterteilen.

Eigenkapitalkosten	Fremdkapitalkosten
<ul style="list-style-type: none"> • die von EK-Gebern gewünschte Rendite auf ihr eingesetztes Kapital (Opportunitätskosten) • setzen sich zusammen aus dem Zinssatz einer sicheren Anlage (risikofreier Zinssatz) und einem Risikozuschlag 	<ul style="list-style-type: none"> • die von FK-Gebern geforderten Zinsen • setzen sich zusammen aus dem risikofreiem Zinssatz, einer Prämie für die Laufzeit und einer Prämie für das Bonitätsrisiko

Einhaltung bestimmter Beziehungen innerhalb der Vermögens- und Kapitalstruktur des Unternehmens = **strukturelle Liquidität**



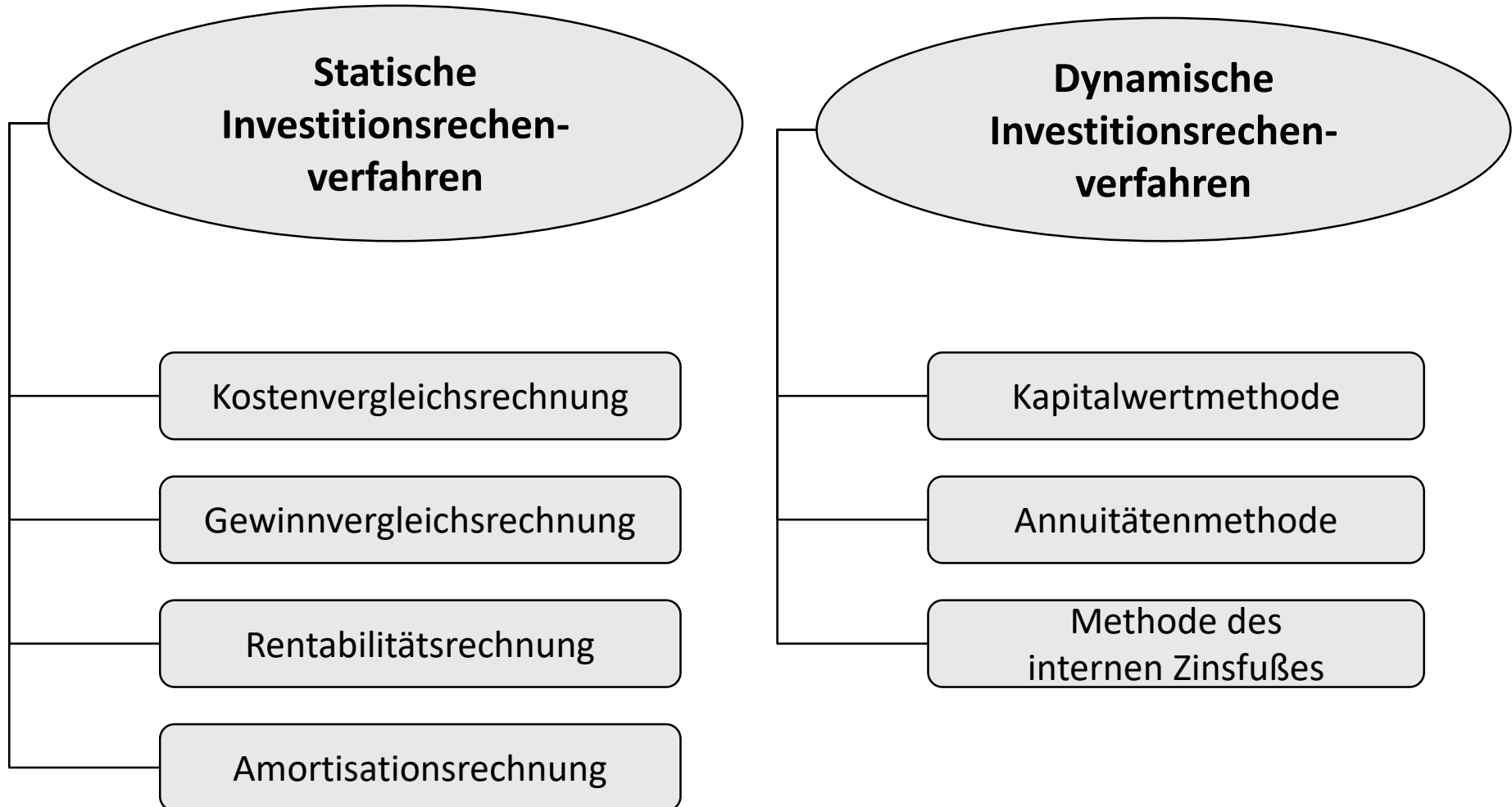
Finanzwirtschaft

1. Grundlagen
2. Kapitalbedarfsermittlung
3. Finanzplanung
4. Kapitalstruktur
5. **Investitionsrechnung**

Investitionsrechnung

- **Als Investition wird die Bindung von Kapital in Wirtschaftsgütern bezeichnet.**
 - Sachinvestitionen
 - Finanzinvestitionen
 - immateriellen Investitionen
- **Durch die Investitionsrechnung wird die Vorteilhaftigkeit spezifischer Investitionen beurteilt.**
- **Es lassen sich zwei Arten unterscheiden:**
 - Statische Verfahren
 - Dynamische Verfahren

Investitionsrechenverfahren



Dynamische Investitionsrechnung

- Dynamische Verfahren berücksichtigen die zeitliche Struktur von Ein- und Auszahlungen, weil der Wert von Geld heute ungleich dem Wert von Geld in der Zukunft ist.
- Deshalb werden alle Zahlungen auf einen gemeinsamen Zeitpunkt bezogen, um sie vergleichbar zu machen.

Beispiel Kapitalwertmethode



Bezug auf den heutigen Zeitpunkt



Auswahl eines (gewünschten) Zinssatzes zur Berechnung (bei Ergebnis 0 wurde dieser Zinssatz exakt erreicht, bei positiven Werten übertroffen und bei negativen entsprechend verfehlt)

Controlling (Rechnungswesen)

Kapitel 9

29.11.2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Betrieb (Unternehmen)

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling (Rechnungswesen)

10 Personalwirtschaft

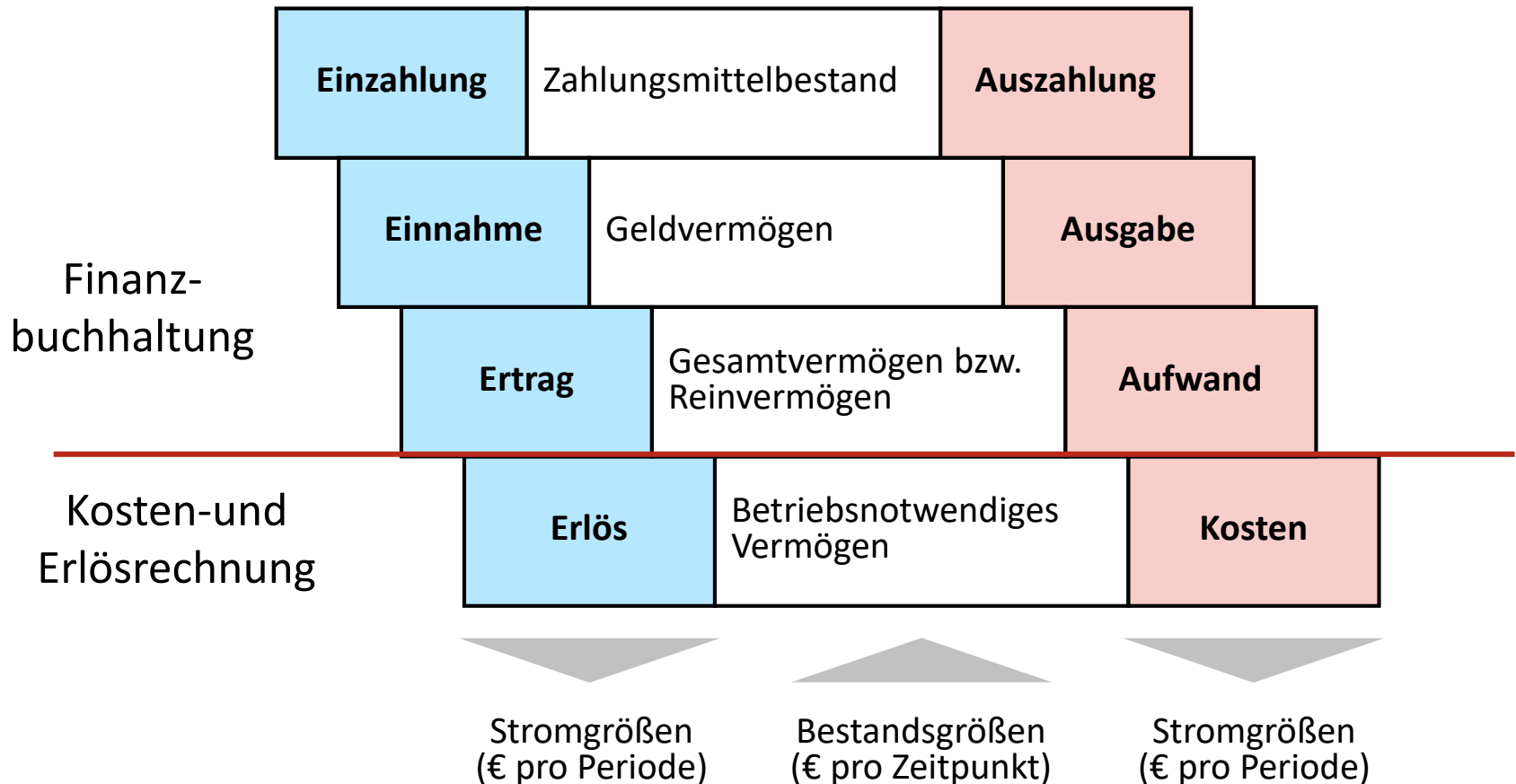
11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Controlling

1. Grundlagen
2. Jahresabschluss
3. Kostenrechnung

Wiederholung von Grundbegriffen



Quelle: vgl. Hutzschenreuter (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Abb. 4-2, S. 76

Grundbegriffe - Übersicht

Strömungsgröße		Resultat
Abfluss bzw. Verzehr von Mitteln/Gütern	Zufluss bzw. Entstehung von Mitteln/Gütern	
Auszahlung Abfluss von liquiden Mitteln in einer Periode	Einzahlung Zufluss von liquiden Mitteln in einer Periode	Liquide Mittel (Bargeld und Buchgeld)
Ausgabe Abfluss von liquiden Mitteln + Schuldenzunahme + Forderungsabnahme in einer Periode	Einnahme Zufluss von liquiden Mitteln + Schuldenabnahme + Forderungszunahme in einer Periode	
Aufwand Nach gesetzlichen Regeln bewerteter Güterverzehr in einer Periode	Ertrag Nach gesetzlichen Regeln bewertete Güterentstehung in einer Periode	Ergebnis (Gewinn oder Verlust)
Kosten Leistungsbezogener bewerteter Güterverzehr in einer Periode	Leistung (= Erlös) Leistungsbezogene bewertete Güterentstehung in einer Periode	

Teilgebiete des Rechnungswesens

Ansatzpunkte	Tätigkeit des Rechnungswesens	Hauptinteressen
Vermögen/Kapital Aufwand/Ertrag	Jahresabschluss (Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung)	extern (externes Rechnungswesen)
Kosten/Leistung	Kostenrechnung (bzw. Kosten- und Leistungsrechnung)	intern (internes Rechnungswesen)
Einzahlungen/ Auszahlungen	Investitionsrechnung Finanzplanung	

Vergleich von internem und externem Rechnungswesen

	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
Ziele	Rechenschaftslegung, Information	Dokumentation, Kontrolle, Steuerung
Vorschriften	Handelsrecht (HGB), Steuerrecht (EStGB, KStGB), IFRS, US-GAAP, DRS	Weitgehend unternehmensspezifische Ausgestaltung
Rechnungsgrößen	Aufwand und Ertrag (Erfolgsgrößen, die für externe Erfolgsnachweise dienen)	Kosten und Leistungen (= Erlöse) (Rechnungsgrößen, die für interne Analyse- und Entscheidungsanlässe betrachtet werden)

Die Aufgabe des Rechnungswesen ist allg. beschreibbar mit Sammeln und Aufbereiten von Informationen über betriebliche Aktivitäten und Umweltbeziehungen für interne und externe Interessen.

Struktur des Rechnungswesens

Innerhalb der Finanzbuchhaltung können folgende zwei Erfassungsmöglichkeiten (für Geschäftsvorfälle) unterschieden werden:

- Chronologische Erfassung (im Journal)
- Systematische Erfassung (in den Konten)

Innerhalb der Konten der Buchhaltung können folgende zwei Kontenarten unterschieden werden:

- Bestandskonten (Anfang- u. Endbestände; Zu- und Abgänge)
- Erfolgskonten (Aufwendungen und Erträge; Saldierung; GuV)

Aufwand-Ertrag vs. Kosten-Leistung (= Erlös)

Abgrenzung von Aufwand und Kosten

Aufwand		
neutraler Aufwand	Zweckaufwand	
	Grundkosten	Zusatzkosten
	Kosten	

Abgrenzung von Ertrag und Leistung (= Erlös)

Ertrag		
neutraler Ertrag	Zweckertrag	
	Grundleistung	Zusatzleistung
	Leistung	

Controlling

1. Grundlagen
2. Jahresabschluss
3. Kostenrechnung

Bestandteile des Jahresabschlusses

Einzelabschluss



+

Konzernabschluss

(bei Kapitalgesellschaft in der BRD
 + ein oder mehrere Unternehmen unter
 einheitlicher Leitung
 + Beteiligung nach § 271 HGB)

Konzern-
abschluss

+

Konzern-
lagebericht

Adressaten und Ziele des Jahresabschlusses

Adressaten des Jahresabschlusses:

- Eigentümer
- Gläubiger
- Arbeitnehmer
- Unternehmensleitung
- Marktpartner
- der Staat
- sonstige Öffentlichkeit

Ziele:

Dokumentation, Rechenschaft, Information, Zahlungsbemessung und Steuerbemessung

Bilanz

		Bilanz				
		Aktiva		Passiva		
Vermögens- werte/Mittel- verwendung	{	Anlagevermögen		Eigenkapital	}	Schulden/ Mittel- herkunft
		Umlaufvermögen		Fremdkapital		

Auf der linken und der rechten Seite der Bilanz müssen in Summe immer die gleichen Beträge (= Bilanzsumme) stehen, da es sich nur um zwei Seiten derselben Sache handelt.

→ *Doppelte Buchführung*

Die Bilanzsumme wird anhand der Summe der Vermögenswerte ermittelt. Danach wird der Wert des Fremdkapitals ermittelt.

→ *Eigenkapital = Bilanzsumme - Fremdkapital*

Bilanzgliederung nach §266 HGB für eine Kapitalgesellschaft (komprimierte Fassung)

Bilanz	
<u>Aktiva</u>	<u>Passiva</u>
<p>A. Anlagevermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Imm. Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen <p>B. Umlaufvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Vorräte II. Forderungen III. Wertpapiere IV. Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten <p>C. Rechnungsabgrenzungsposten</p>	<p>A. Eigenkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Gezeichnetes Kapital II. Kapitalrücklage III. Gewinnrücklage IV. Gewinn-/Verlustvortrag V. Jahresüberschuss/-fehlbetrag <p>B. Rückstellungen</p> <p>C. Verbindlichkeiten</p> <p>D. Rechnungsabgrenzungsposten</p>

Gewinn- und Verlustrechnung

Auf dem Gewinn- und Verlustkonto werden die Aufwendungen und Erträge einer Periode festgehalten. Die Differenz ergibt den Erfolg (deswegen auch *Erfolgsrechnung* genannt) in Form eines Gewinns oder eines Verlusts.

Beispiel einer GuV-Rechnung

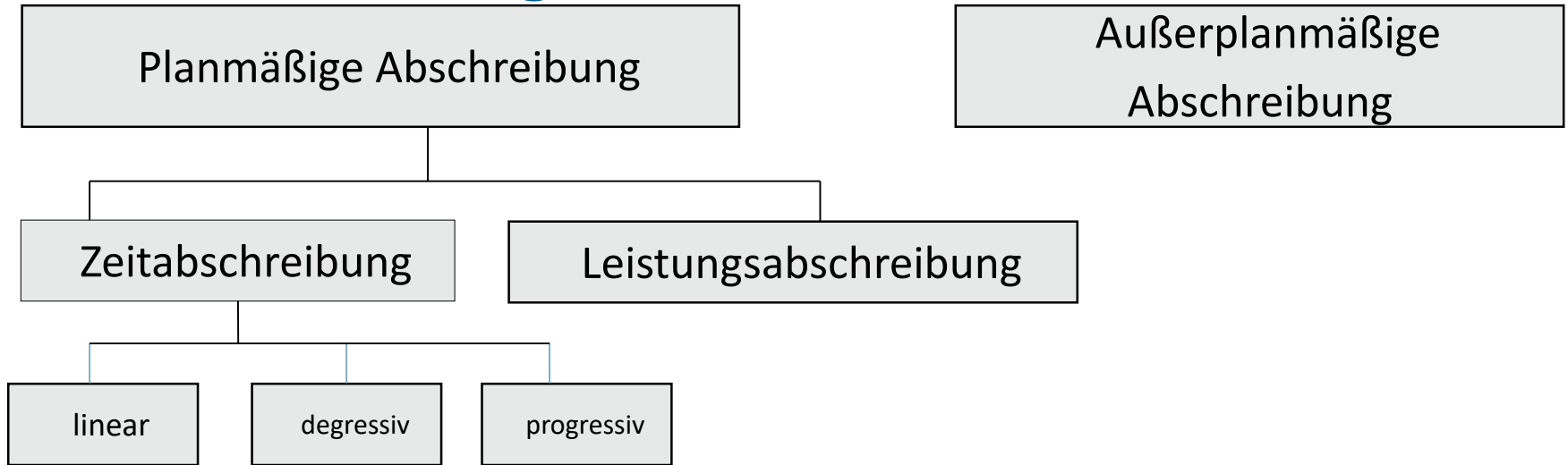
Aktiva		Gewinn- und Verlustrechnung		Passiva	
Abschreibung	15.000€	Umsatzerlöse	150.000€		
Rohstoffverbrauch	65.000€				
Löhne	50.000€				
	<u>130.000€</u>				
Gewinn	20.000€				
	<u>150.000€</u>				150.000€

Aufwendungen

Erträge

Gewinn

Abschreibungsaufwand



Ziel von Abschreibungen:

Durch Abschreibungen werden Wertminderungen der Vermögensgegenstände rechnerisch erfasst.

Die Abschreibungssumme (Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich Restwert) wird dabei auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer zeitanteilig verteilt.

Wertminderungsursachen

- **Verbrauchsbedingter (technischer) Werteverzehr**
(technischer Verschleiß, natürlicher Verschleiß, Substanzverringerung, Katastrophen)
- **Wirtschaftlich bedingter Werteverzehr**
(Fehlinvestition, sinkende Wiederbeschaffungskosten, Bonitätsverlust eines Schuldners, Nachfragerückgang bei Warenvorräten)
- **Zeitablaufbedingter Werteverzehr**
(Ablauf von Konzessionen, Patenten)

Rechnungswesen

1. Grundlagen
2. Jahresabschluss
3. Kostenrechnung

Kostenrechnung

- Die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein internes Informationsinstrument.
- Sie hilft bei Entscheidungen über Preise, Produktions- und Absatzprogramme und informiert über den Erfolg des gesamten Betriebes sowie seiner einzelnen Teile bzw. Produkte.
- Ausgestaltung der Kostenrechnung:
 - Kostenartenrechnung → Kostenstellenrechnung → Kostenträgerrechnung
 - Teilkostenrechnung vs. Vollkostenrechnung

Die Kostenartenrechnung beschäftigt sich mit der Frage, welche Kosten in einer Periode angefallen sind.

Dadurch ergeben sich zwei Teilaufgaben:

- Die *Erfassung* der Kosten und
- Die *Systematisierung* der Kosten

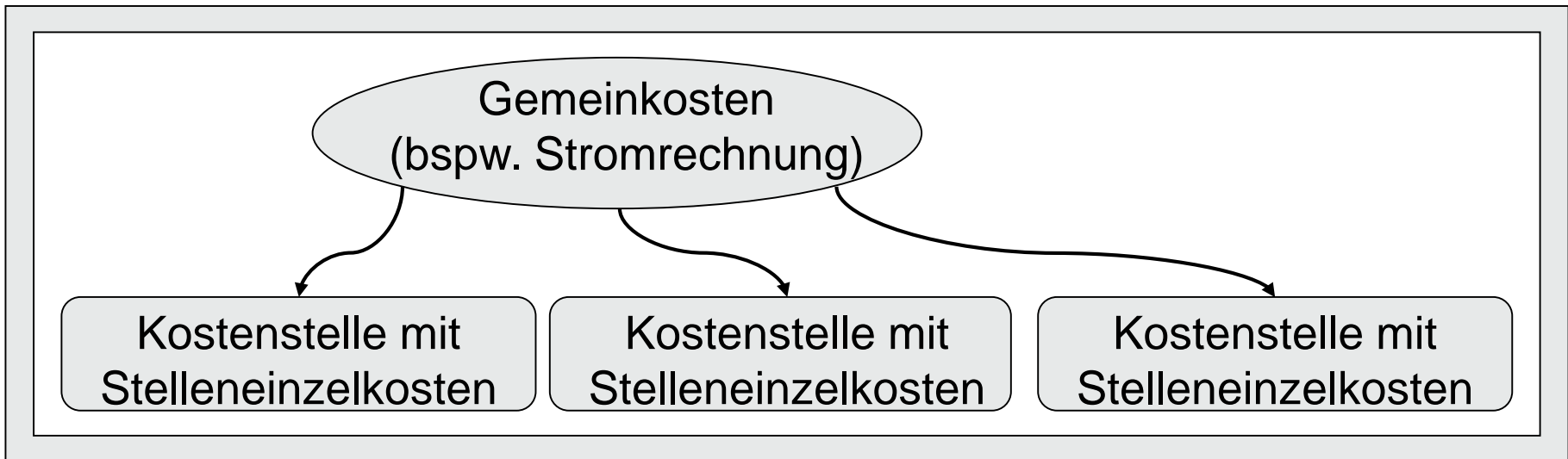
Beispiele für Kostenarten

- Materialkosten
- Personal- und Sozialkosten
- Betriebsmittelkosten (Abschreibungen)
- Fremdleistungskosten (z.B. Kosten für einen Wartungsdienst)
- Kapitalkosten (Zinsen)
- Wagniskosten

Die Kostenstellenrechnung beschäftigt sich mit der Frage, wo Kosten im Unternehmen angefallen sind.

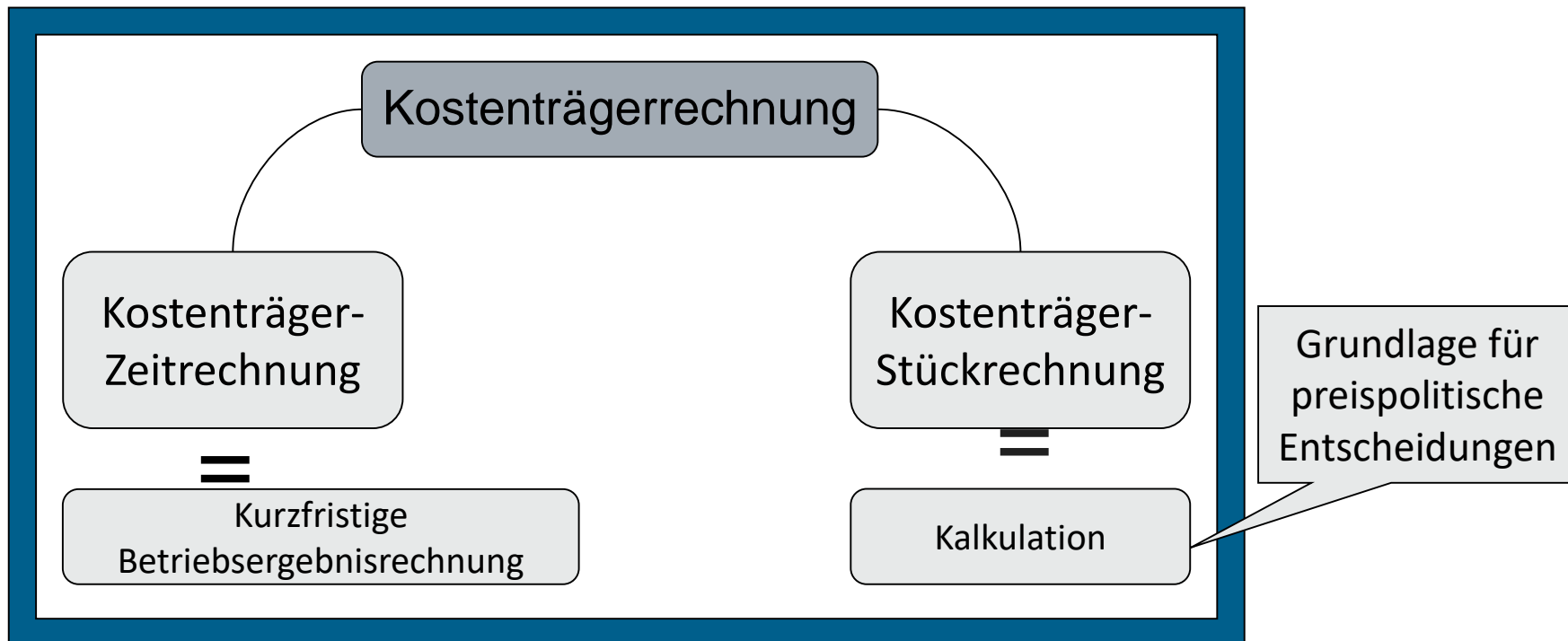
Ihre beiden Hauptaufgaben sind:

- Die *Wirtschaftlichkeitskontrolle* und
- Die *Vorbereitung der Kostenträgerrechnung (insb. Zuschlagssätze für Gemeinkosten)*



Die Kostenträgerrechnung beschäftigt sich mit der Frage, wofür die Kosten angefallen sind.

- Kostenträger sind die Leistungen eines Betriebes



Kostenträgerrechnung: Beispiel Zuschlagskalkulation

	€/Stück
Fertigungsmaterial	10,00
+ Fertigungslöhne	8,00
= Einzelkosten (Fertigungskosten)	18,00
+ Materialgemeinkosten (10% des Fertigungsmaterials)	1,00
+ Fertigungsgemeinkosten (150% von Fertigungslöhnen)	12,00
= Herstellkosten	31,00
+ Verwaltungsgemeinkosten (10% der Herstellkosten)	3,10
+ Vertriebsgemeinkosten (5% der Herstellkosten)	1,55
= Selbstkosten	35,75

Vollkostenrechnung vs. Teilkostenrechnung

Vollkostenrechnung

Einzelkosten
(direkte Zuordnung)

Gemeinkosten
(indirekte Zuordnung)

Kostenarten

Unterscheidung nach der Zurechenbarkeit der Kosten auf die Kostenträger (Produkte)

Rohstoffe
Löhne, usw.

Abschreibungen
Gehälter, usw.

Alle Kosten werden auf die Produkte verrechnet

Teilkostenrechnung

Fixkosten
(Outputunabhängig)

Variable Kosten
(Outputabhängig)

Unterscheidung nach der Abhängigkeit der Kosten von der Ausbringungsmenge

u.a., Miete
Betriebl. Steuern

z.B. Material
Akkordlöhne

Nur ein Teil der Kosten (bspw. variable Kosten) wird auf die Produkte verrechnet



Beispiel zur einstufigen Deckungsbeitragsrechnung

Der Premiumschneider „Anzug-Fit“ möchte seine Produktpalette für die kommende Saison um ein Spezialangebot erweitern. Zur Debatte steht dabei ein neues Damenrockmodell und ein neuer Herrenanzug. Die Produktion beider Artikel würde die bestehende Kapazität übersteigen und zusätzliche Kapazitäten sollen nicht extra für dieses Angebot geschaffen werden. Das Management beschließt, dass das voraussichtlich lukrativere Angebot ausgewählt werden soll.

Für die Entscheidungsfindung liegen folgende Informationen vor (Monatsangaben)

Produkt	Damenröcke	Herrenanzüge
Absatzmenge (Stk.) Prognose	110 Stück	60 Stück
Verkaufspreis	300 EUR / Stück	550 EUR / Stück
Materialkosten	100 EUR / Stück	200 EUR / Stück
Lohnkosten	40 EUR / Stück	50 EUR / Stück
Verwaltung	5.000 EUR	
Miete	2.500 EUR	
Versicherungen	1.350 EUR	

Beispiel zur einstufigen Deckungsbeitragsrechnung

Produkt	Damenröcke	Herrenanzüge
Absatzmenge (Stk.)	110 Stück	60 Stück
Verkaufspreis	300 EUR / Stück	550 EUR / Stück
Materialkosten	100 EUR / Stück	200 EUR / Stück
Lohnkosten	40 EUR / Stück	50 EUR / Stück
Verwaltung	5.000 EUR	
Miete	2.500 EUR	
Versicherungen	1.350 EUR	

	Produkt	Damenröcke	Herrenanzüge
	Verkaufspreis (EUR)	300 EUR	550 EUR
-	Materialkosten (EUR)	100 EUR	200 EUR
-	Lohnkosten (EUR)	40 EUR	50 EUR
=	<u>Stückdeckungsbeitrag</u>	<u>160 EUR</u>	<u>300 EUR</u>
x	Absatzmenge	110 Stück	60 Stück
=	<u>Deckungsbeitrag</u>	<u>17.600 EUR</u>	<u>18.000 EUR</u>
-	Unternehmensfixkosten (Personalkosten (Verwaltung) + Miete + Versicherungen)	8.850 EUR	
=	<u>Betriebsgewinn</u>	8.750	<u>9.150</u>

Organisation

Kapitel 4

03.12.2022

Grundlagen der BWL

② Umwelt (national)

Unternehmen

Grundlegende Managementfunktionen

③ Strategische Planung

④ Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

⑤ Beschaffung → ⑥ Produktion → ⑦ Absatz

⑧ Finanzwirtschaft

⑨ Controlling (Rechnungswesen)

⑩ Personalwirtschaft

⑪ Innovationsmanagement

⑫ Umwelt (international)

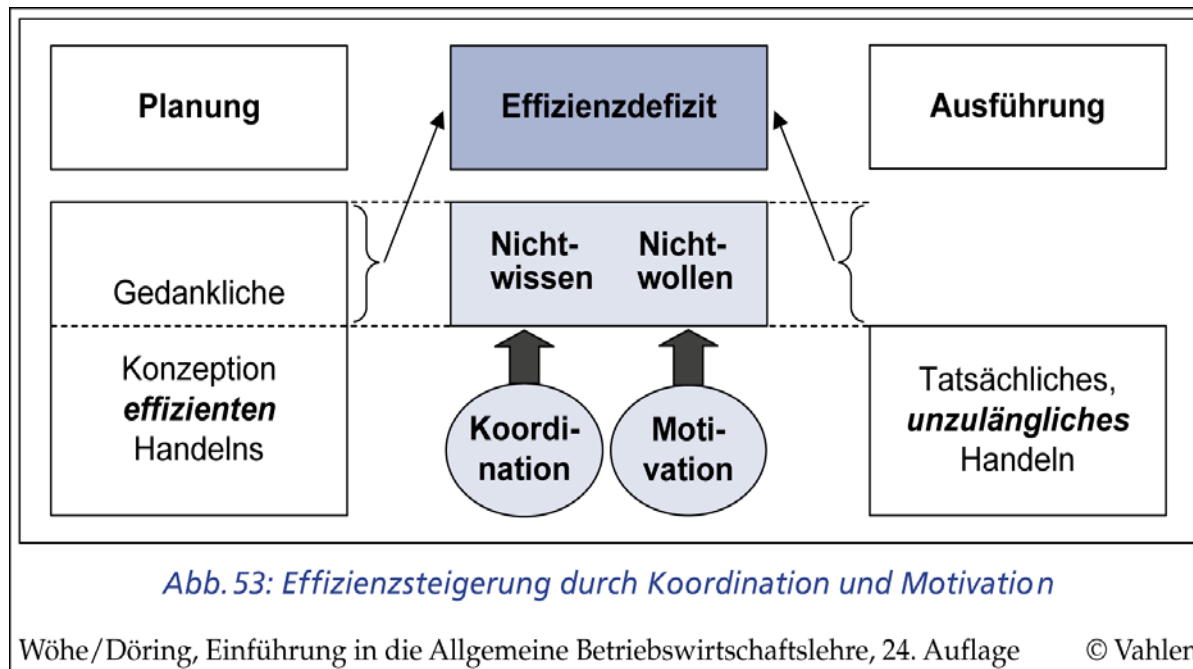
Agenda

Organisation

1. Grundlagen

2. Organisatorische Gestaltungsfelder

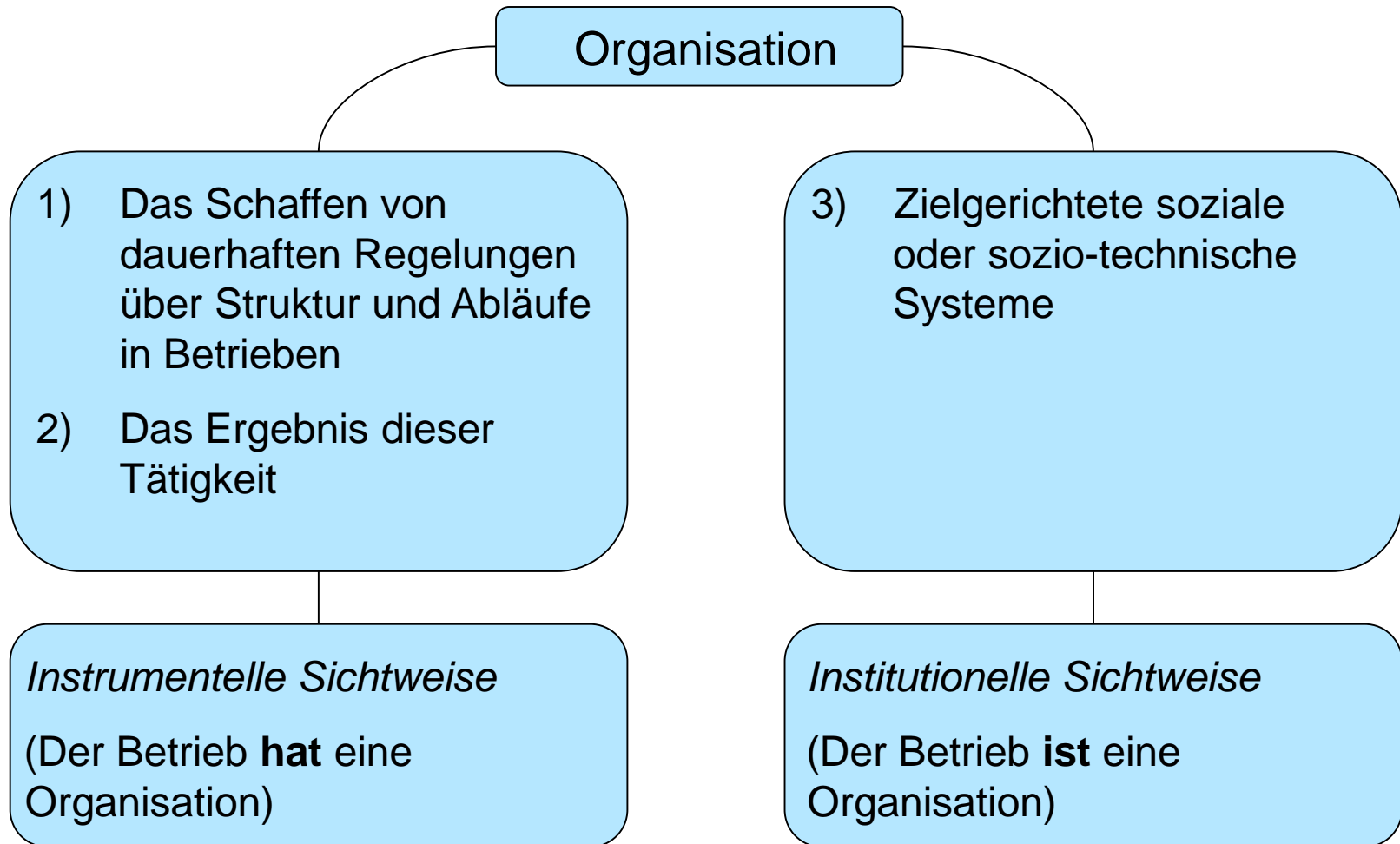
Mit steigender Betriebsgröße wächst die Organisationsaufgabe des Managements: Koordination arbeitsteiliger Prozesse und Motivation der Mitarbeiter



- Organisation ist das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und -verwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.**

Quelle: Wöhe/Döring, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013, S. 101.

Der Organisationsbegriff



Organisationsarten

Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre

Aufbauorganisation:

Ranghierarchischer Aufbau: Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (Bestandsphänomen)

Ablauforganisation (Prozessorganisation):

Raumzeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge (Prozessphänomen)

Formelle Organisation:

Bewusst geschaffene, rational gestaltete Organisation zur Realisierung unternehmerischer Ziele.

Informelle Organisation:

System menschlicher Beziehungen, welches die formelle Organisation unterstützt oder behindern kann; m.a.W.: die durch Ziele Wünsche, Sympathien oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter bestimmte soziale Kultur.

Neuorganisation:

Aufbau einer völlig neuen Organisation, z.B. im Rahmen einer Firmengründung.

Reorganisation/Organisatorischer Wandel:

Veränderung einer bestehenden Organisation.

Primärorganisation:

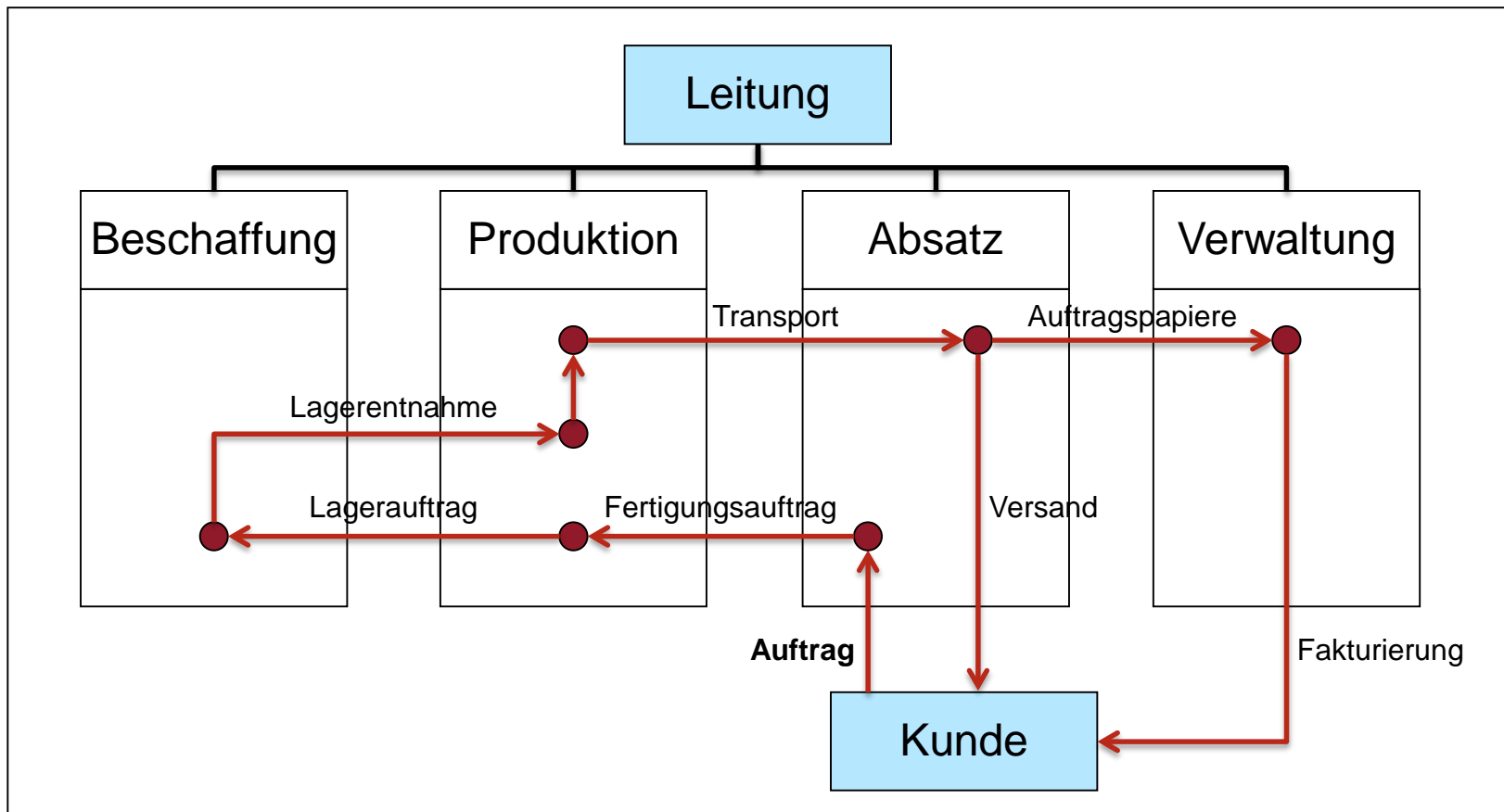
Regelt alle zeitlich unbefristeten und routinehaften Daueraufgaben

Sekundärorganisation:

Regelt alle zeitlich befristeten und neuartigen Spezialaufgaben

Aufbau- und Ablauforganisation

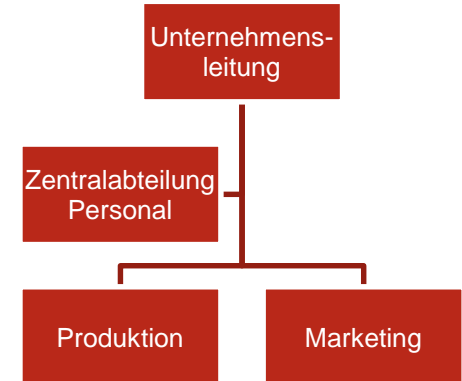
Die Aufbau- und Ablauforganisation können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.



Darstellung der Aufbauorganisation

- **Organigramm (Organisationsplan)**

- schaubildartige Darstellung einer Organisationsstruktur
- Rechtecke bzw. Kreise symbolisieren Stellen
- Verbindungslinien markieren Kommunikationswege und hierarchische Unterstellung



- **Stellenbeschreibung für jede einzelne Stelle**

- Hierarchische Einordnung
- Aufgabenbeschreibung
- Kompetenz- und Verantwortungszuweisung
- Qualitatives Anforderungsprofil

- **Funktionendiagramm**

- Vereinfachte Darstellung zur Zuweisung einzelner Aufgaben auf verschiedene Organisationseinheiten

	Abt. 1	Abt. 2	...
Sortimentsfestlegung	E	I	
Preisfestlegung	E	I	
Kurzfristiges Produktionsprogramm	I	E	

Unternehmen nutzen i.d.R. drei Stellenarten

- **Linienstellen**
 - Eingebunden in Instanzenweg zwischen Unternehmensleitung zur ausführenden Stelle
 - Weisungsberechtigt gegenüber nachgeordneten Stellen
- **Stabsstellen**
 - Direkt den oberen Führungskräften zugeordnet
 - Vorbereitung von Führungsentscheidungen
 - Kein Weisungsrecht
- **Zentralstellen**
 - Zentralisierung von Aufgaben, die in vielen Unternehmensbereichen anfallen → Kostensenkung
 - Eingeschränktes Weisungsrecht, d.h. fachtechnische Weisungskompetenz gegenüber Linienstellen

Agenda

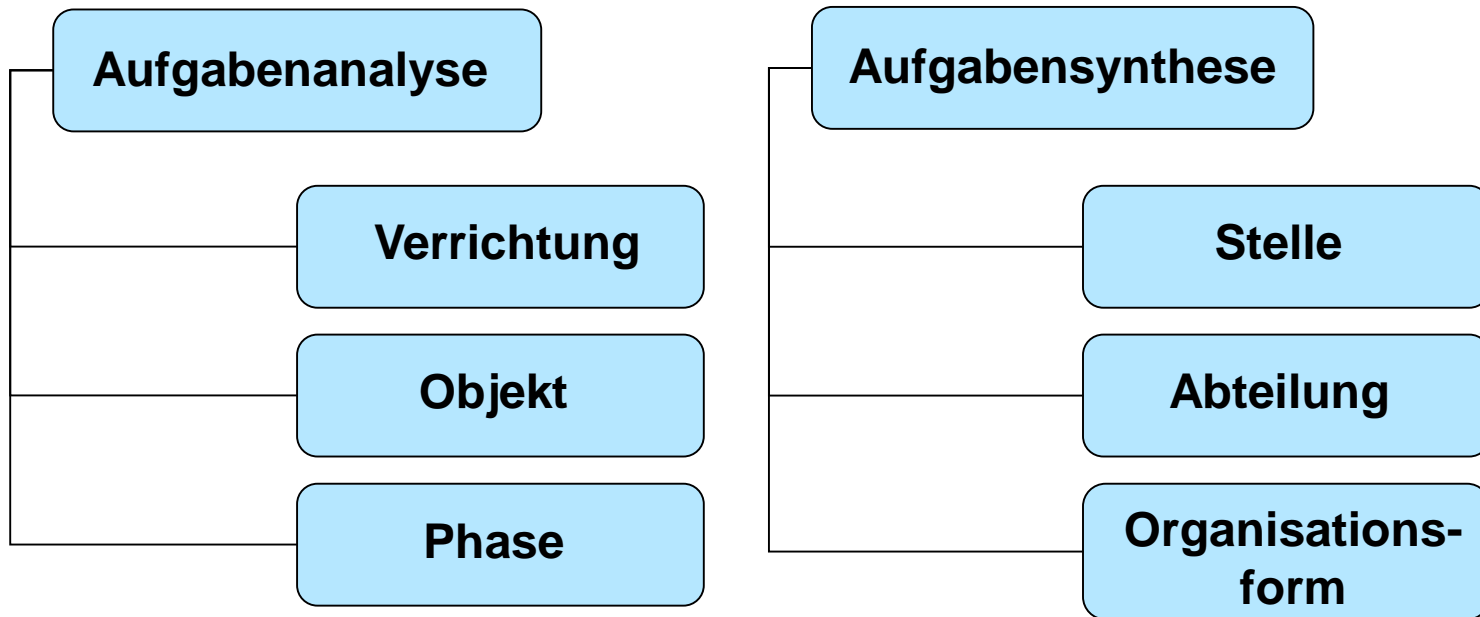
Organisation

1. Grundlagen

2. Organisatorische Gestaltungsfelder

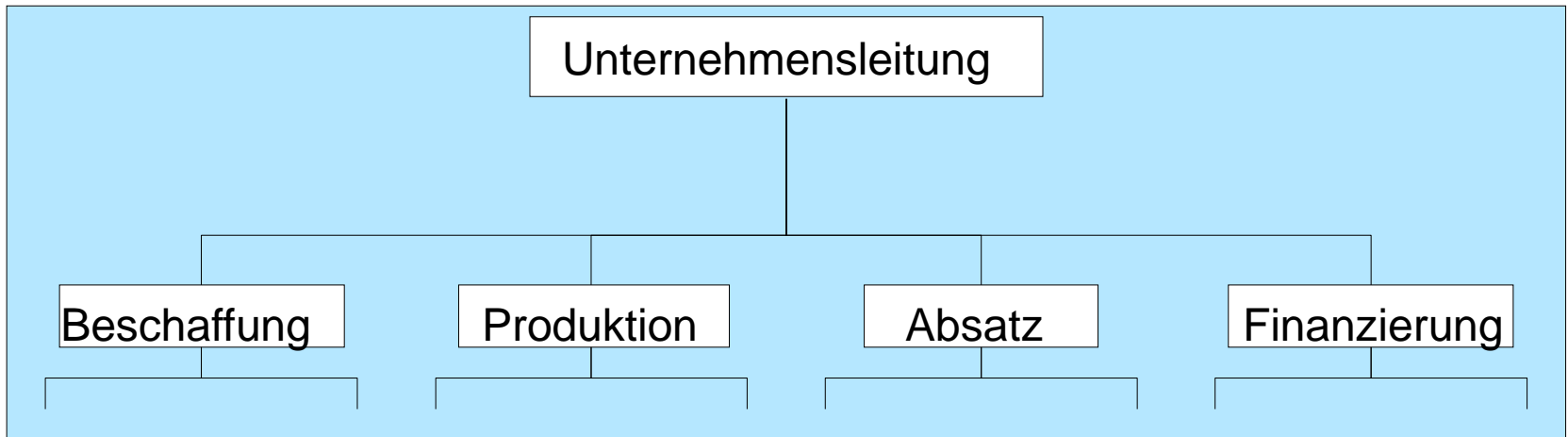
Die Aufgabengliederung

Die Gesamtaufgabe des Unternehmens ist zunächst zu zerlegen (**Aufgabenanalyse**), um dann die Teile zweckmäßig zu organisatorischen Einheiten zusammenzufassen (**Aufgabensynthese**).



Organisationsformen I

Funktionalorganisation



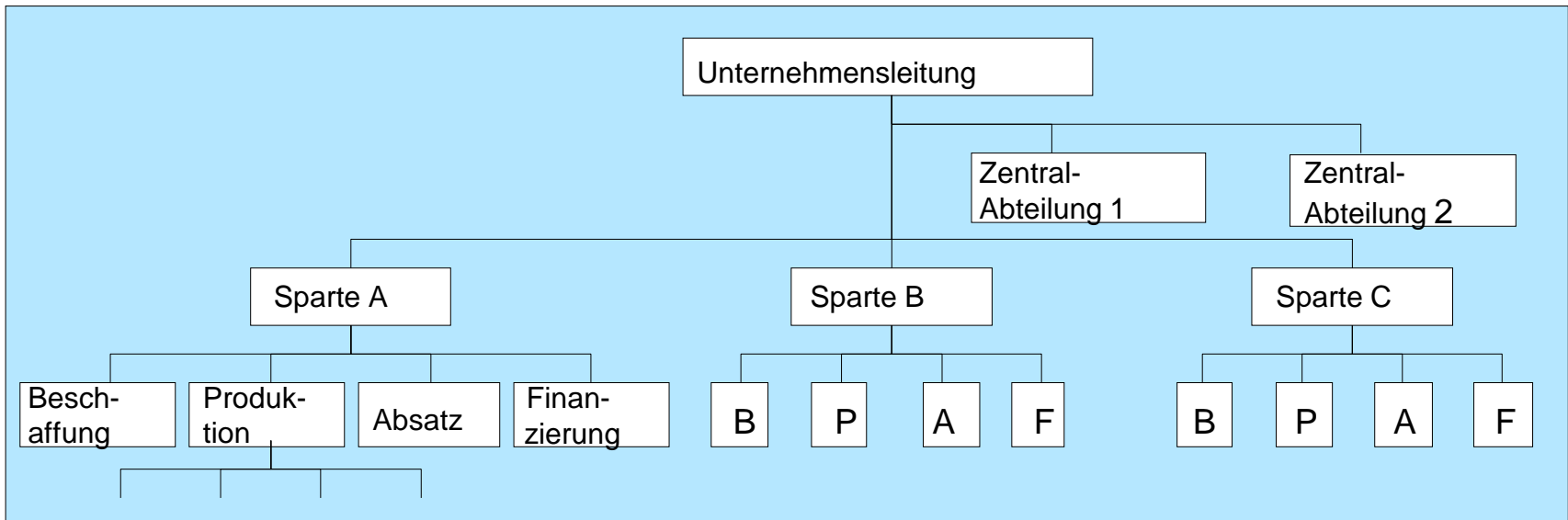
Vorteil: Spezialisierung in diesen Bereichen

Nachteil: Ressortegoismus und mangelnde Berücksichtigung von Beziehungen zwischen den Bereichen

→ Gliederung der zweiten Ebene nach betriebswirtschaftlichen Funktionen

Organisationsformen II

Divisionale Organisation



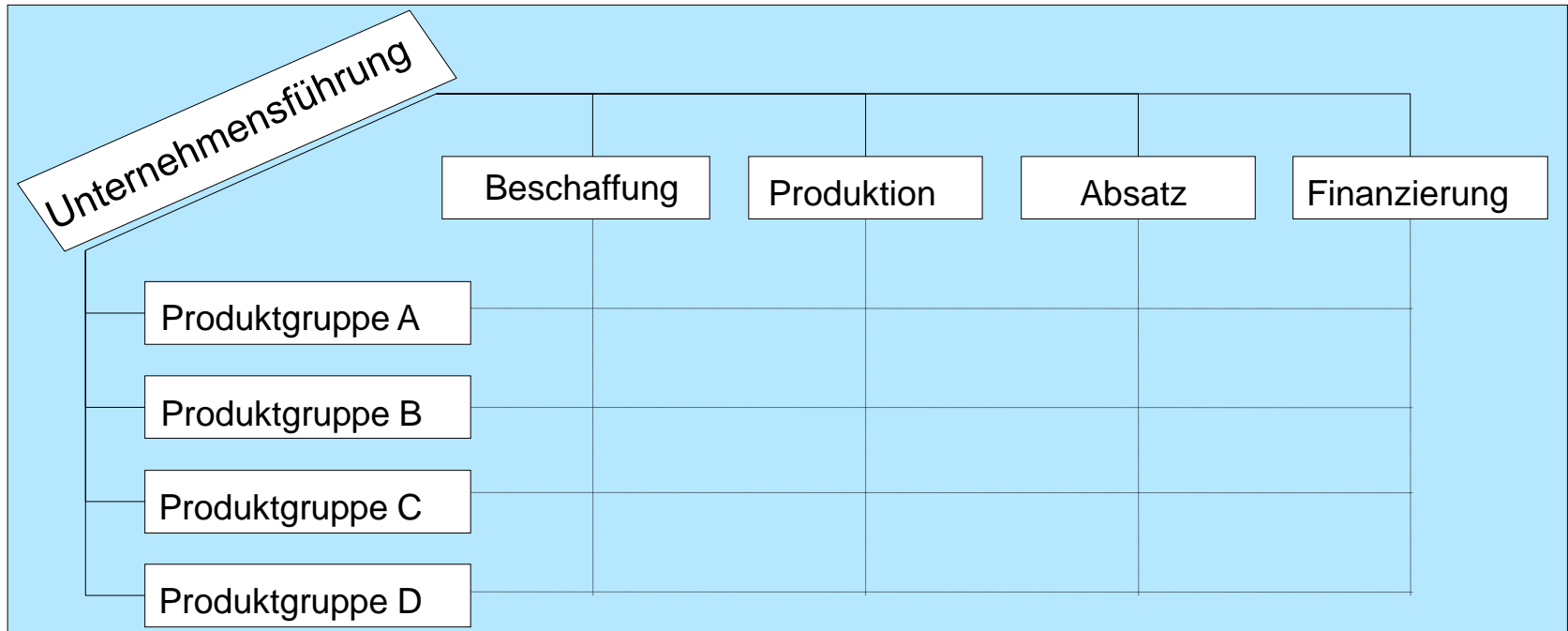
Vorteil: Dezentralere Erfolgsverantwortung für mehr Motivation und problemnähere Entscheidungsfindung entlastet Geschäftsführung

Nachteil: Teilweise mehrfach vorhandene Funktionsbereiche in den Divisionen

- Gliederung der zweiten Ebene in relativ autonome Bereiche (Divisionen, Geschäftsbereiche oder auch Sparten)

Organisationsformen III

Matrix-Organisation



→ Gliederung nach Funktionen wird von einer meist produktorientierten Struktur überlagert

Matrix-Organisation

Vorteil:

Die Vorteile von Funktional- und Divisionalorganisation sollen gleichzeitig genutzt werden. Die Konflikte zwischen Managern auf Funktions- und Produktebene, die wegen der geteilten Kompetenzen entstehen, sollen innovativ wirken und das Unternehmen stärken.

Nachteil:

Durch „Kompetenzgerangel“ können auch große Reibungsverluste entstehen.

Leistungsstruktur I

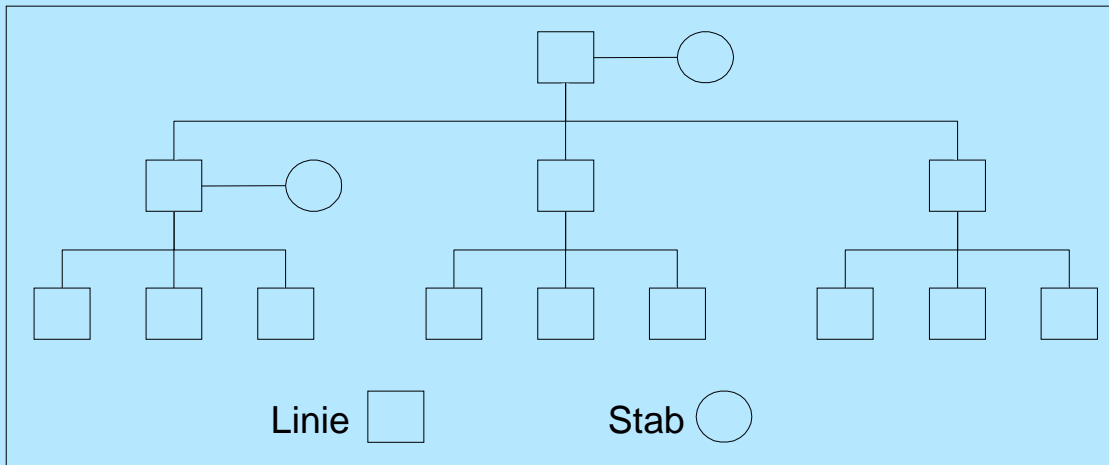
Eine Leistungsstruktur regelt in einer Leistungshierarchie die Weisungsbefugnisse zwischen Stellen und Abteilungen.
Stellen mit Weisungs- und Leitungsbefugnissen heißen Instanzen.

Systeme

Einliniensystem
Mehrliniensystem
Stabliniensystem
Gruppenkonzepte

Leistungsstruktur IV

Stabliniensystem: Einliniensystem mit Stabstellen



Vorteile:

- Entlastung der Instanzen
- Qualitätssteigerung

Nachteile:

- Zeitaufwand steigt
- Entscheidungssteuerung ohne Verantwortung

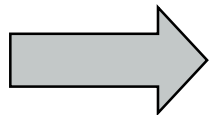
Leitungsspanne und Leitungstiefe

Leitungsspanne:

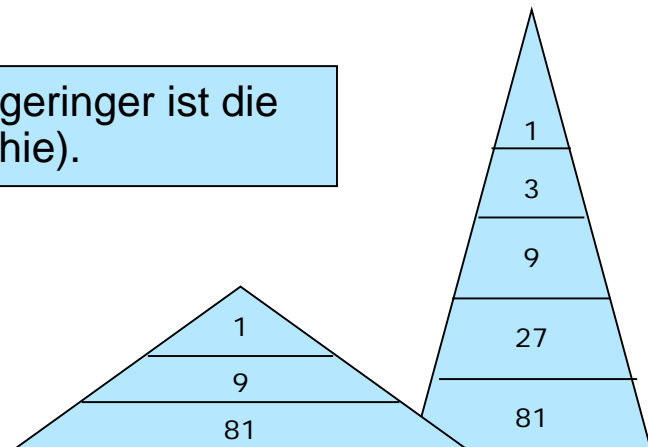
Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind.

Leitungstiefe:

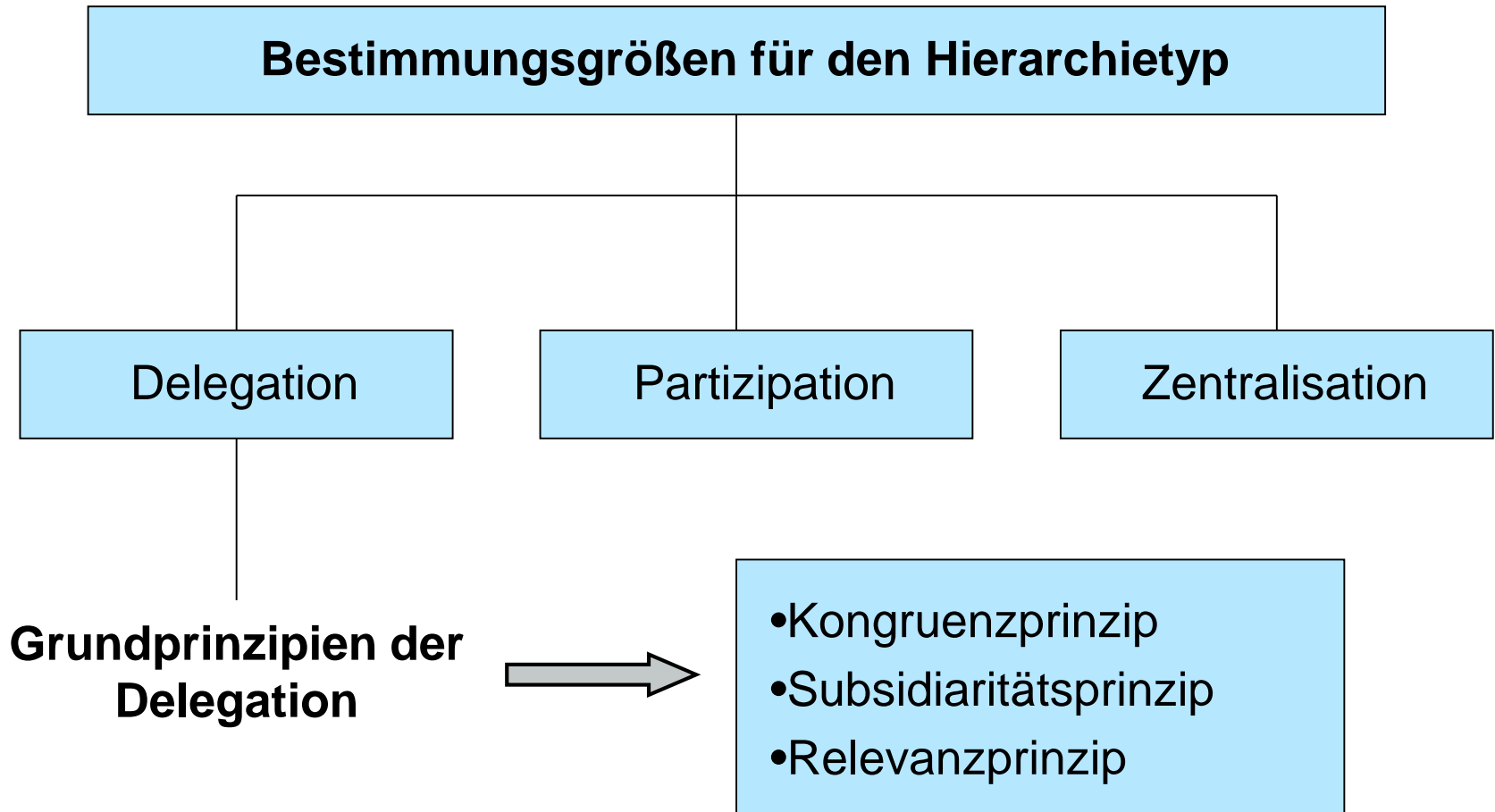
Anzahl der Leitungsebenen.



Je größer die Leitungsspanne, desto geringer ist die Leitungstiefe (Abflachung der Hierarchie).



Hierarchietypen: zentralistisch vs. dezentralistisch



Informelle Organisation

Die informelle Organisation ist als **Ergänzung** zur formellen Organisation zu verstehen. Sie trägt zur Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung bei.

Im Mittelpunkt stehen: Ziele, Wünsche, Verhalten und Sympathien der Organisationsmitglieder.

Die informelle Organisation bilden **intraorganisationale Netzwerke**, hierzu zählen die **Communities of Practice (CoPs)**:

- Problemlösungsgemeinschaften organisieren
Wissensaustausch

Personalwirtschaft

Kapitel 10

03.12.2022

Grundlagen der BWL

2 Umwelt (national)

Unternehmen

Grundlegende Managementfunktionen

3 Strategische Planung

4 Organisation

Leistungswirtschaftliche und unterstützende Funktionen

5 Beschaffung → 6 Produktion → 7 Absatz

8 Finanzwirtschaft

9 Controlling

10 Personalwirtschaft

11 Innovationsmanagement

12 Umwelt (international)

Agenda

Personalwirtschaft

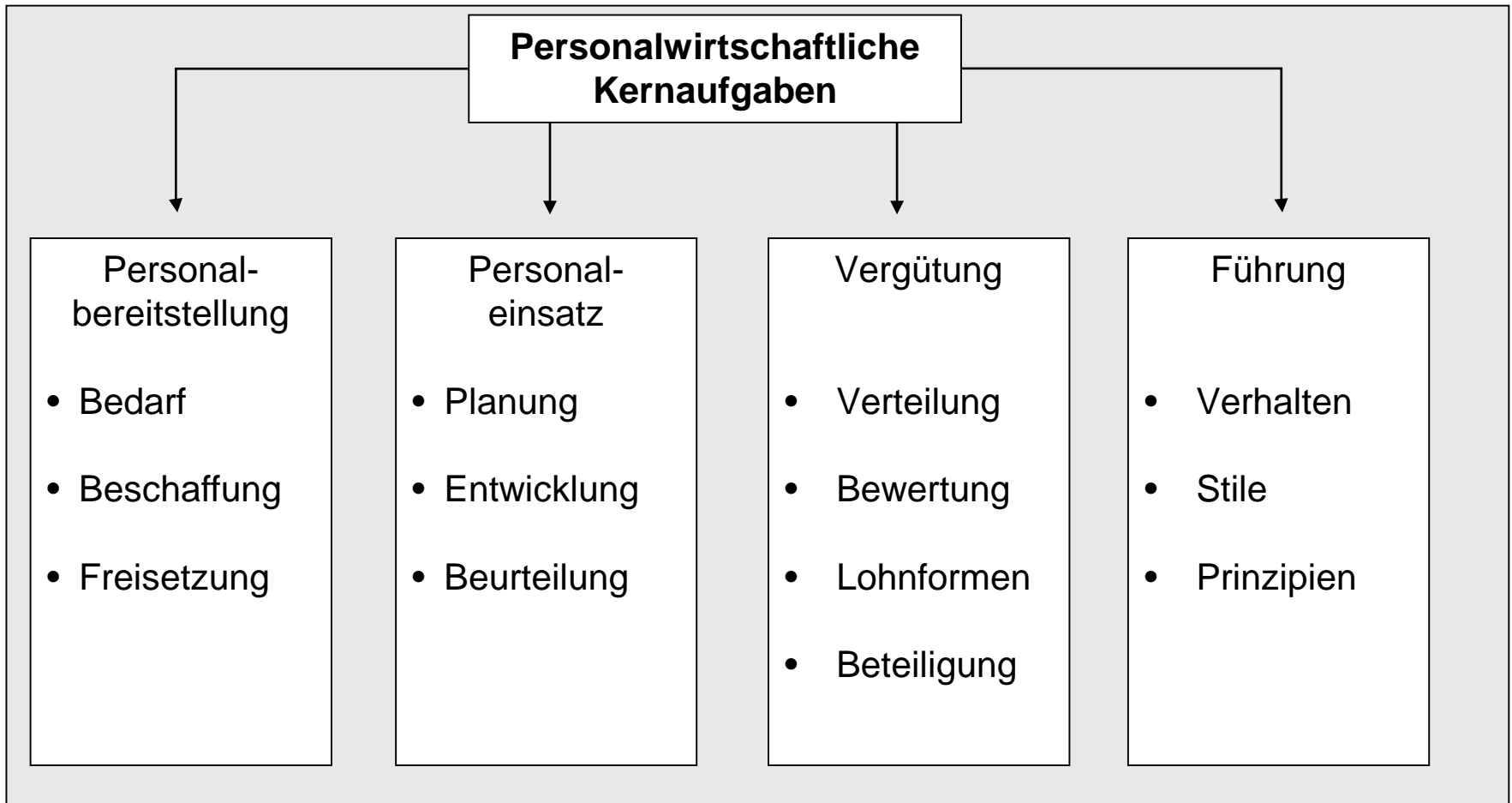
1. Begriff und Aufgabenstellung

2. Personalwirtschaftliche Gestaltungsfelder

Personalwirtschaft: Begriff

- Die Personalwirtschaft ist ein Aufgabenbereich bzw. eine betriebswirtschaftliche Funktion, deren Kernaufgabe die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von Personal ist.
- Vom heutigen Human Resource Management (HRM) wird durch die Entwicklung von Humankapital erwartet, dass ein Beitrag zu Wettbewerbsvorteilen und zum Unternehmensergebnis geleistet wird (strategische Bedeutung des Personalmanagements).
- Personal
 - Zur Aufgabenerfüllung in Organisationen/Unternehmen/Betrieben beschäftigte Menschen (Instrument zur Zielerfüllung)

Kernaufgaben der Personalwirtschaft



Agenda

Personalwirtschaft

1. Begriff und Aufgabenstellung

2. Personalwirtschaftliche Gestaltungsfelder

3. Theoretische Grundlagen

Personalbereitstellung

Die Personalbereitstellung ist eine zentrale Aufgabe der Personalwirtschaft

Personalbedarf

Der Personalbedarf umfasst die Gesamtheit aller zur Unternehmensaufgabe erforderlichen Arbeitskräfte

Dimensionen der Ermittlung:

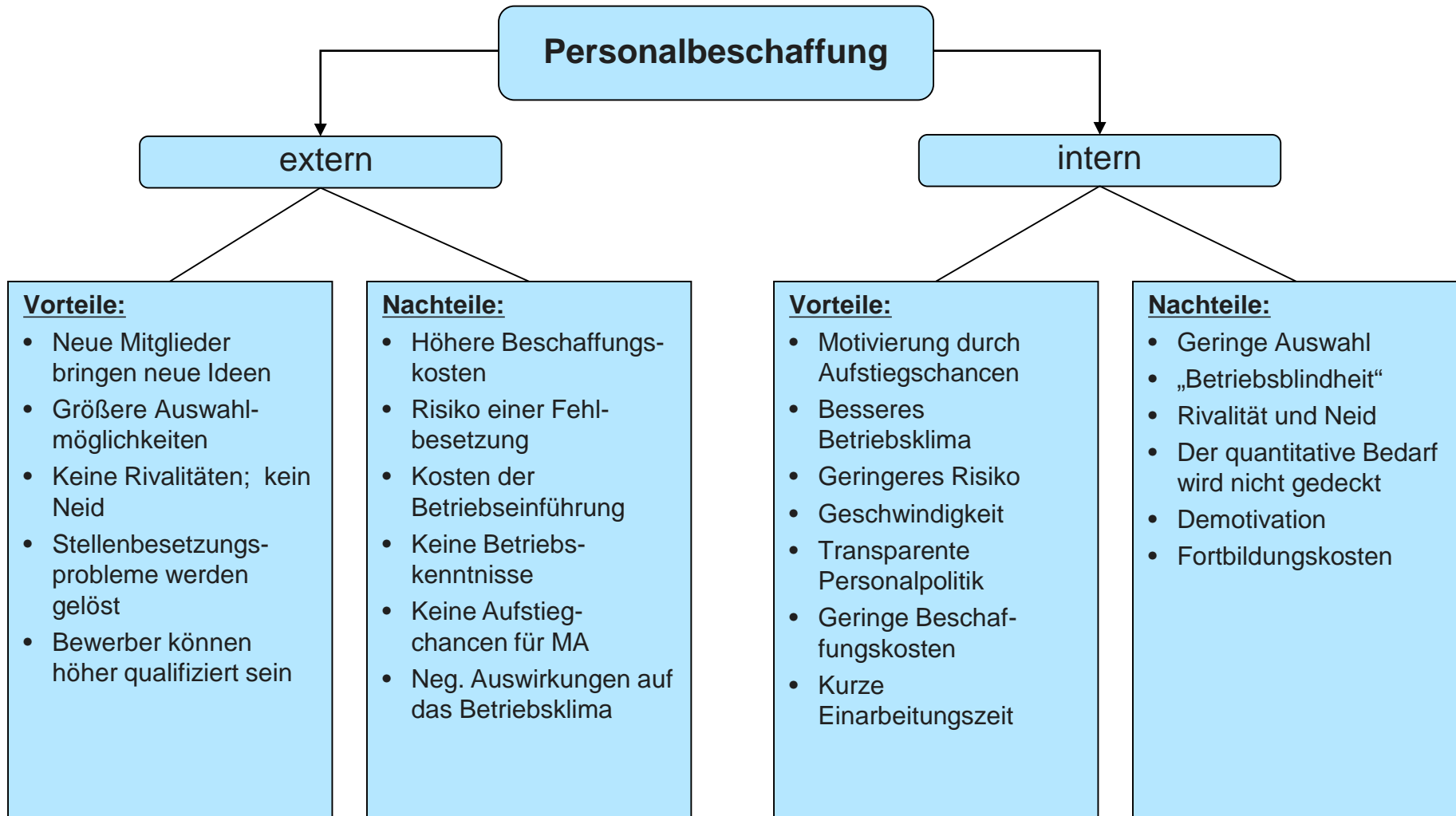
Orientiert sich an den zu erfüllenden Aufgaben des Unternehmens und ist deshalb zu ermitteln hinsichtlich:

- Quantität
- Qualität
- Zeitraum
- Ort

Methoden zur Ermittlung:

- Qualitative Methoden
- Quantitative Methoden

Personalbeschaffung



Personalfreisetzung

Personalfreisetzung dient der Reduktion von personellen Überdeckungen in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

Ursachen der Personalfreisetzung:

- Unternehmensinterne (geplante) Ursachen
- Unternehmensexterne (ungeplante) Ursachen

Maßnahmen der Personalfreisetzung:

Interne Maßnahmen:

- Qualitative
- Zeitliche
- Örtliche

Externe Maßnahmen:

- Quantitative

Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

Funktionen des Personaleinsatzes

Einarbeitung des Personals

Arbeitsplatz- gestaltung:

- Arbeitsablauf
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumfeld
- Sicherheit

Arbeitsinhalt:

- Job Rotation
- Job Enlargement
- Job Enrichment
- Teilautonome
Arbeitsgruppen

Arbeitszeit:

- Arbeitsbeginn und
Arbeitsende
- Schichtarbeit
- Pausenregelung

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist mehr als nur Weiterbildung!



Alle Veränderungen der für die berufliche Tätigkeit relevanten persönlichen Merkmale (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten)



Maßnahmen, die auf diese Veränderungen wirken sollen, wie Weiterbildung und Erfahrungsvermittlung



Maßnahmen, mit denen auf diese Veränderungen reagiert wird (Zuweisung neuer Aufgaben, Erweiterung der Zuständigkeit u. ä.)

Die Personalentwicklung ist innovationsorientiert und strategisch ausgerichtet!

Personalbeurteilung

Personalbeurteilung = Bild über Fähigkeiten und Potenziale des Mitarbeiters (Mitarbeiter als „Ressource“)

Ziele:

- Individuelle Personalförderung
- Evaluierung von Personalinstrumenten
- Analyse von Qualifizierungsbedarf
- Begründung von Karriereentscheidungen
- Entgeltdifferenzierungen

Gegenstände der Beurteilung:

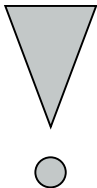
- Leistungsbeurteilung (vergangenheitsbezogen)
- Potenzialbeurteilung (zukunftsorientiert)

Kriterien der Beurteilung:

- Quantitativ (Leistungsmenge)
- Qualitativ (z.B. Zuverlässigkeit)

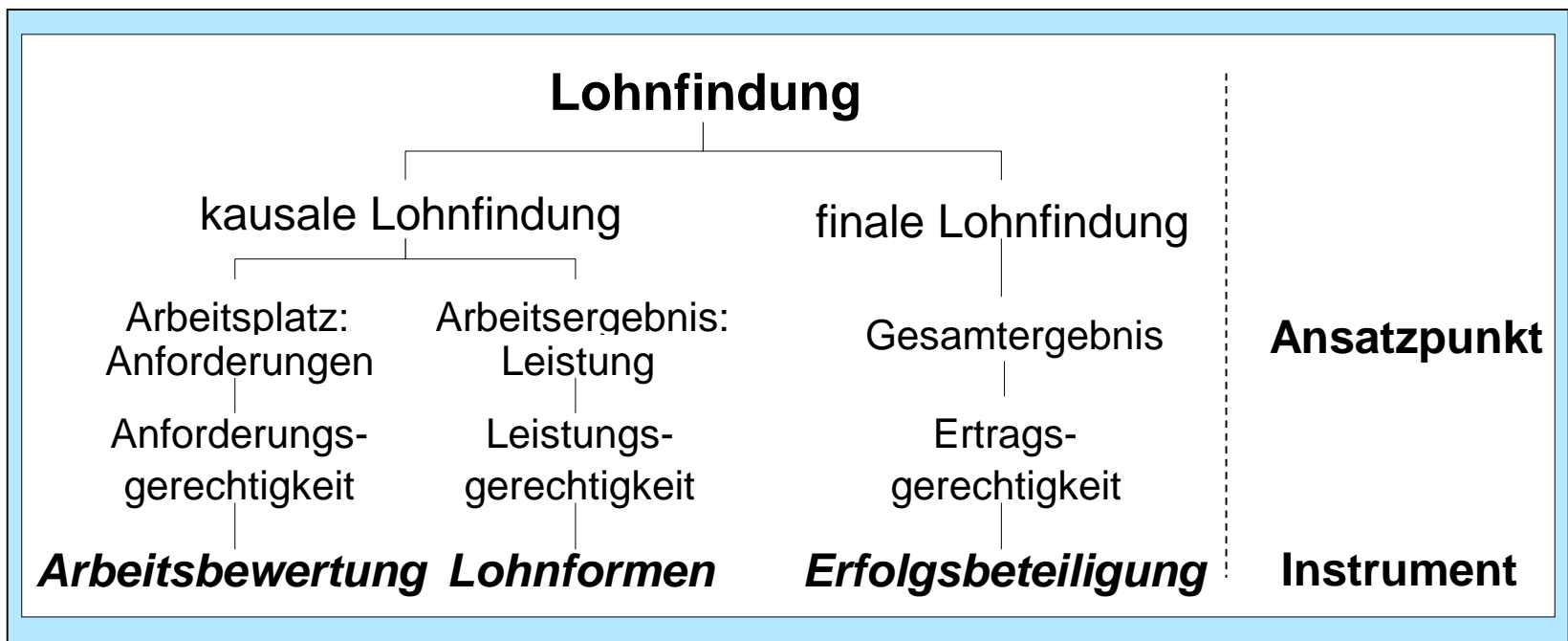


Beurteilung als sozialer Prozess erfolgt stets subjektiv;
kein Schutz vor Beurteilungsfehlern

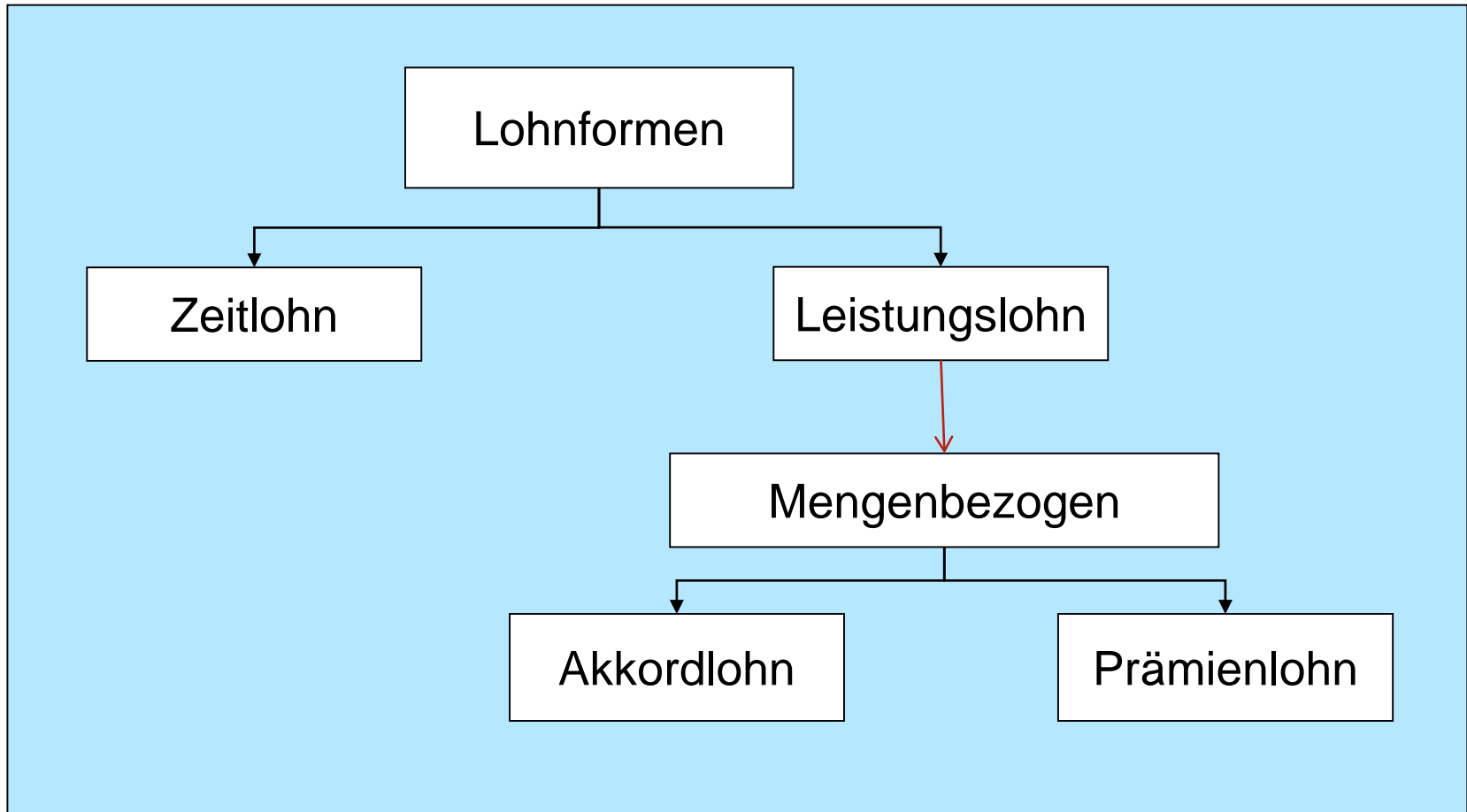


Lohnfindung

Eine für alle Beteiligten am Unternehmensgeschehen sehr wichtige Frage ist die Frage nach dem Anteil, der den Beteiligten an der Wertschöpfung zustehen soll. Dabei konzentriert sich die Diskussion auf die Ermittlung des gerechten Lohns .



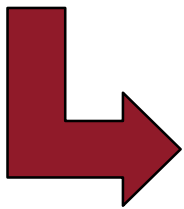
Lohnformen



Lohnformen: Zeitlohn

Bruttoverdienst = Anzahl der Arbeitsstunden * Lohnsatz je Stunde

- Die Bemessungsgrundlage des Zeitlohns ist die Arbeitszeit.
- Es wird aber nicht lediglich die Anwesenheit bezahlt.
- Mit Festlegung einer Lohnhöhe wird immer eine bestimmte Leistungserwartung verbunden → Arbeitskontrollen



Der Zeitlohn wird besonders dann angewendet, wenn:

- keine mengenmäßige Erfassung möglich ist
- der Arbeitende keinen Einfluss auf das Ergebnis hat
- die Arbeit unregelmäßig und verschiedenartig ist
- Qualität und Sicherheit vor Quantität stehen

Lohnformen: Akkordlohn

Akkordlohn (= Leistungslohn mit Mengenbezug):

Für den Geldakkord gilt:

Monatslohn = Menge je Monat * Geldsatz je Mengeneinheit

Für den Zeitakkord gilt:

Monatslohn = Menge je Monat * Vorgabezeit je Mengeneinheit * Geldfaktor je Vorgabezeit

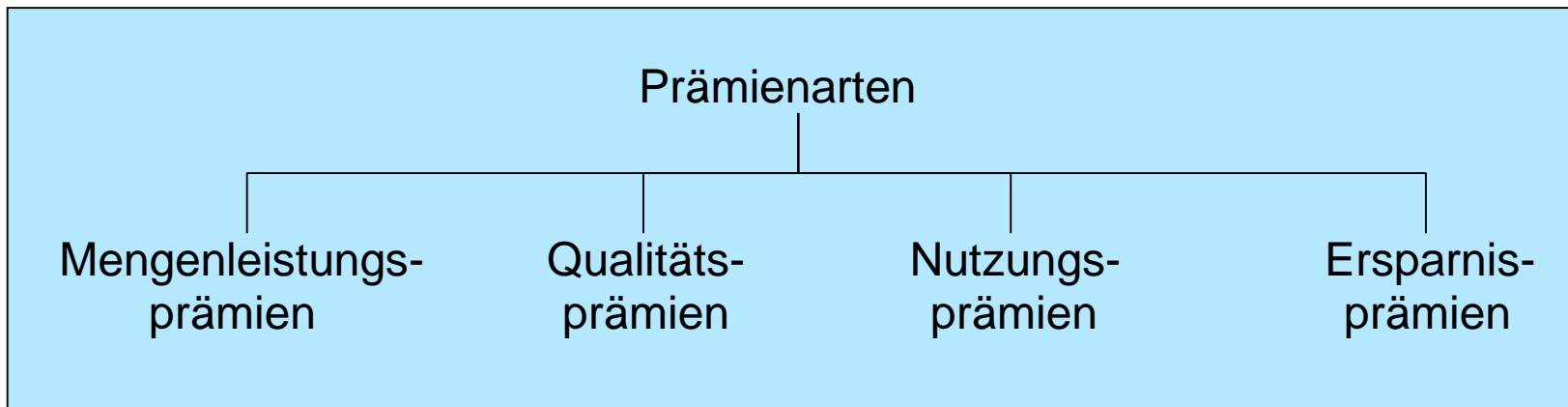
Anwendungsvoraussetzungen

- **Akkordfähigkeit:** Es muss eine sich gleichförmig wiederholende Arbeit sein, deren Mengenergebnisse exakt messbar sind.
- **Akkordreife:** Mögliche Störungen im Arbeitsablauf müssen beseitigt und das Arbeitsergebnis vom Arbeitenden beeinflussbar sein.

Lohnformen: Prämienlohn

Prämienlohn (=Leistungslohn mit Mengenbezug)

Der **Prämienlohn** kann neben dem mengenmäßigen Arbeitsergebnis auch die Qualität der Arbeit und andere Gesichtspunkte berücksichtigen. Die Zusammensetzung erfolgt aus einem *Grundlohn* und der *Prämie*.



Mitarbeiterbeteiligung

Definition: jede Beteiligung des Mitarbeiters an ideellen und/oder materiellen Rechten und Funktionen im arbeitgebenden Unternehmen, die über die regelmäßig in Arbeitsverträgen festgelegten Rechte und Funktionen hinausgehen

Immaterielle Mitarbeiter-Beteiligung

- **Mitbestimmung**

Materielle Mitarbeiter-Beteiligung

- **Erfolgs-/Ergebnisbeteiligung**
- **Kapitalbeteiligung**
- **Laboristische Kapitalbeteiligung**

Erfolgs-und Kapitalbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter bezieht das Gesamtergebnis des Unternehmens in die Lohnfindung mit ein (auch *Ergebnisbeteiligung* oder *finale Lohnfindung* genannt).

Bei der Kapitalbeteiligung wird der Mitarbeiter direkt oder indirekt am Kapital des Unternehmens beteiligt, wobei es sich sowohl um Eigen- als auch um Fremdkapital handeln kann.

Kombinationen von Kapital- und Ergebnisbeteiligungen finden vor allem bei *Partnerschaftsmodellen* und *Selbstverwaltungsunternehmen* Anwendung.

Führung

Zentrales Problem:

Einheitliches, auf gemeinsame Ziele gerichtetes Handeln der Unternehmensmitglieder muss sichergestellt werden

Lösung:

Intendierte, d. h. beabsichtigte Beeinflussung der Unternehmensmitglieder, um dies zu erreichen

=

Führung

Führungsverhalten

Taktik der Willensdurchsetzung:

- Reicht von Befehl bis Überzeugung
- Abhängig von den verfügbaren Machtgrundlagen

Partizipation:

- Beeinflussung des Führers durch die Geführten bis zur Abgabe an Entscheidungskompetenzen
- Setzt hohen Informationsstand bei den Gruppenmitgliedern voraus

Kontrolle:

- Verhaltenskontrolle
- Ergebniskontrolle

Führungsstil

Führungsstile sind typische Muster des Führungsverhaltens!

Beispiel für eine eindimensionale Betrachtung

→ Beurteilungskriterium: „Art der Willensbildung“

autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch
Vorgesetzter entscheidet, setzt notfalls mit Zwang durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Manipulation durch	Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Überzeugung durch	Vorgesetzter informiert, Meinungsäußerung der Betroffenen	Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus	Gruppe entscheidet in vereinbartem Rahmen autonom	Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter als Integrator/Koordinator

Führungsprinzipien

Führungsprinzipien können als Partialmodelle bezeichnet werden, die nur Teilaspekte der Führung behandeln

Management by Motivation	Management by Objectives	Management by Exception	Management by Delegation	Management by Results
<ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Leistungsanreize • Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliches Handeln • Befriedigung individueller Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung über Ziele • Kooperative Zielfindung • Kontinuum von Vorgabe bis zu partizipativer Vereinbarung • Kontrolle der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung nach Ausnahmeprinzip • Delegation von Routineaufgaben • Eingriff bei starken Abweichungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Aufgabenübertragung • Delegation sämtlicher Aufgaben • Abgabe der Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Kontrolle • Ergebnisorientierte Führung • Koordinierung dezentraler Entscheidungen