

Sommersemester 2024

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Prof. Dr. Alexander Maier

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Einordnung der Veranstaltung

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Kennnummer	Workload	Credits	Studiensemester	Häufigkeit
DM-11-2606	180 h	6	1	WiSe/SoSe
Veranstaltung		Sprache	Kontaktzeit	Selbststudium
a) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre		Deutsch	2 SWS / 22,5 h	67,5 h
b) Grundlagen der Unternehmensgründung		Deutsch	2 SWS / 22,5 h	67,5 h

Grundlagen BWL

- Ein generelles Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlernen
- Verständnis über marktwirtschaftliche Mechanismen und Wirtschaftssysteme
- Wichtige betriebswirtschaftliche Ansätze und Modelle kennenlernen
- Einzelne Bereiche und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens kennen und verstehen

Grundlagen der Unternehmensgründung

- Die zentralen Schritte auf dem Weg zur Unternehmensgründung kennen
- Finanzierungsmöglichkeiten: Eigenkapital- vs. Fremdkapitalfinanzierung
- Die Wahl der geeigneten Rechtsform
- Kenntnisse zur Erstellung eines Business Plans

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Organisatorisches

- Die **Unterlagen** zur Vorlesung finden Sie im **Materialordner des Felix-Kurses**:
„Grundlagen der BWL und Unternehmensgründung SoSe 2024“
- Bitte nutzen Sie auch das **Forum für Fragen und Diskussionen**.
- **Modulprüfung:** Klausur und semesterbegleitende praktische Arbeit
 - Grundlagen der BWL: Veranstaltungsübergreifende Klausur (ca. 80%)
 - Grundlagen Unternehmensgründung: Veranstaltungsübergreifende Klausur (ca. 20%)
 - Grundlagen Unternehmensgründung: Semesterbegleitende praktische Arbeit

Klausur

- Inhaltsaufgaben
- Verständnisaufgaben
- Anwendungsorientierung
- Beurteilung und Interpretation
- Ggf. Rechenaufgaben



Probeklausur etwa Mitte des Semesters

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Literaturempfehlung

Zydorek
2023



Plum et al
2016



Schreyögg
2016



Weber et al.
2019



Literatur zu Medienwirtschaft und
Unternehmensgründung

Organisations- und
Managemenliteratur

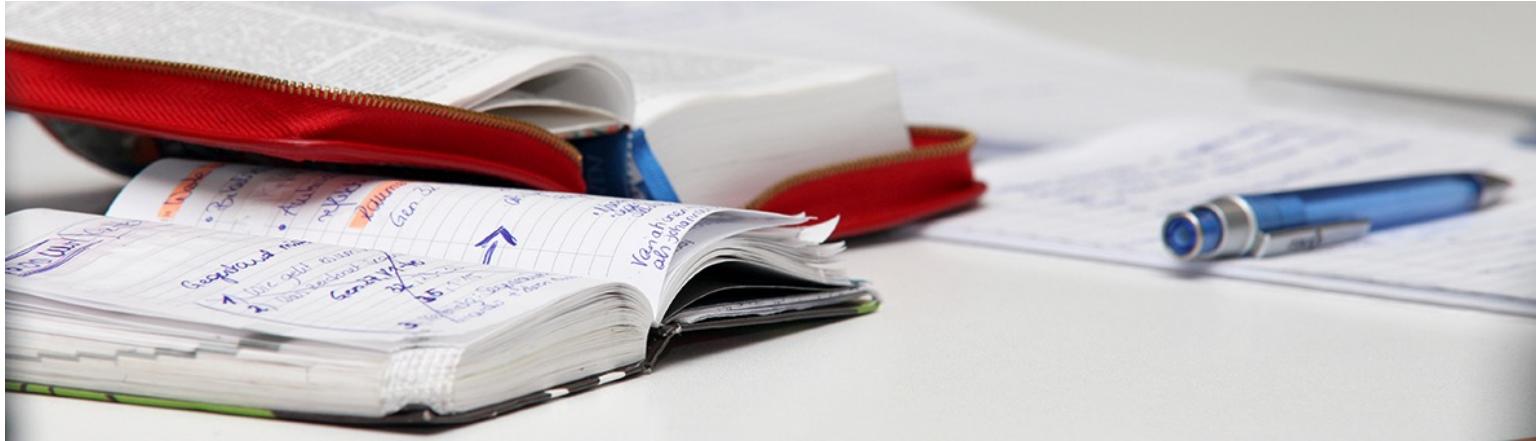
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Brainstorming

- Was verstehen Sie unter „Betriebswirtschaftslehre (BWL)“? → Definieren Sie den Begriff BWL in einem Satz!
- Was ist allgemein das Ziel der BWL? Was haben Sie am Ende des Moduls gelernt?
- Wo benötigen Sie BWL im Rahmen Ihres Studiengangs und für Ihren beruflichen Werdegang?
- Welche Teilbereiche der BWL gibt es / kennen Sie?
- Was ist der Unterschied zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Definition Betriebswirtschaftslehre



Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist es, alles **wirtschaftliche Handeln**, das sich im **Betrieb** vollzieht, zu **beschreiben** und zu **erklären** und schließlich auf Grund der erkannten **Regelmäßigkeiten** und **Gesetzmäßigkeiten** des **Betriebsprozesses** wirtschaftliche **Verfahren** zur Realisierung praktischer betrieblicher **Zielsetzungen** zu entwickeln.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Betriebswirtschafts vs. Volkswirtschaft

	Betriebswirtschaft		Volkswirtschaft
Erfahrungsobjekt	<ul style="list-style-type: none">• Wirtschaft		
Erkenntnisobjekt	<ul style="list-style-type: none">• einzelner Betrieb 	<ul style="list-style-type: none">• Gesamtwirtschaft 	
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Untersuchung der isolierten „Seite“ des Gesamtbereiches Wirtschaft		
	<ul style="list-style-type: none">• Beschreibung und Erklärung des wirtschaftlichen Handelns im Betrieb• Erkennen von Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten• Entwicklung wirtschaftlicher Verfahren zur Realisierung praktischer betrieblicher Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Untersuchung des Ineinandergreifens der durch regelmäßigen Tausch miteinander verbundenen und durch gegenseitige Abhängigkeit gekennzeichneten Einzelwirtschaften• Suche nach den Ursachen für Veränderungen und Ableitung von Empfehlungen für die Steuerung der Gesamtwirtschaft	
Zusammenhang	<ul style="list-style-type: none">• Jede Veränderung der volkswirtschaftlichen Daten (z.B. Änderung der Bedürfnisstruktur, Bevölkerungsänderungen) führt zu einem veränderten Verhalten der Betriebe• Umgekehrt muss auch die Volkswirtschaftslehre betriebswirtschaftliche Probleme (z.B. Kostenverläufe der Betriebe) als gegeben hinnehmen• Interdependenz der Zusammenhänge der ökonomischen Größen führt zu Überschneidungen in der betrieblichen und volkswirtschaftlichen Forschung		

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Allgemeine und spezielle BWL

Allgemeine BWL

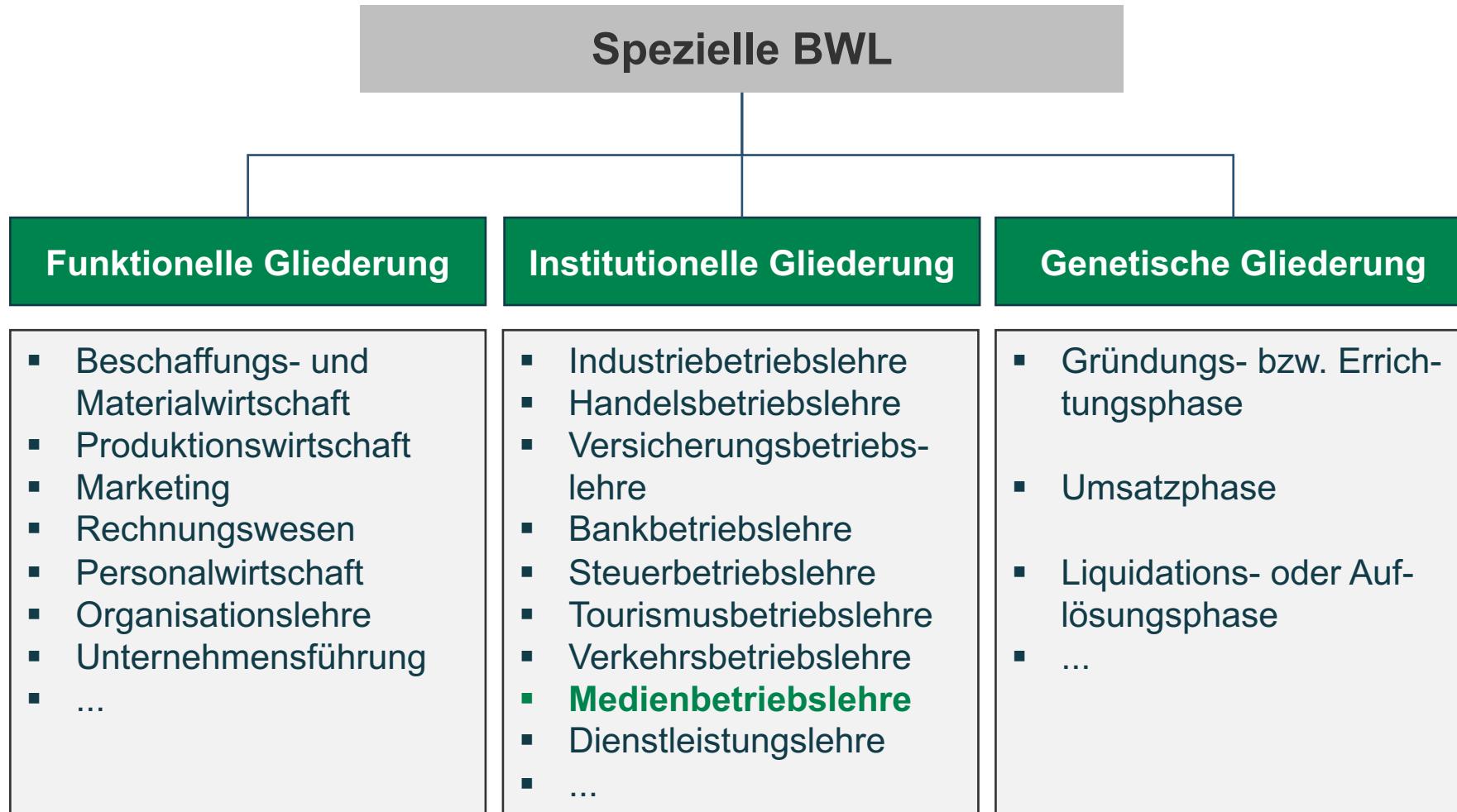
- Befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen in Betrieben
- Ist funktionsübergreifend ausgerichtet
- Gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge

Spezielle BWL

- Befasst sich mit den Spezifika einzelner Teilbereiche der BWL
- Unterscheidung nach:
- Funktioneller Gliederung
 - Institutioneller Gliederung
 - Genetischer Gliederung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Allgemeine und spezielle BWL



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL

Was ist ein "Modell“ und wofür werden Modelle i.d.R. eingesetzt?

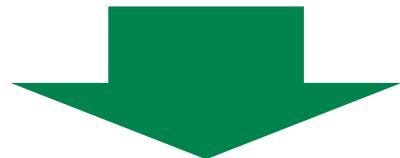


1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL

Was ist ein "Modell" und wofür werden Modelle i.d.R. eingesetzt?

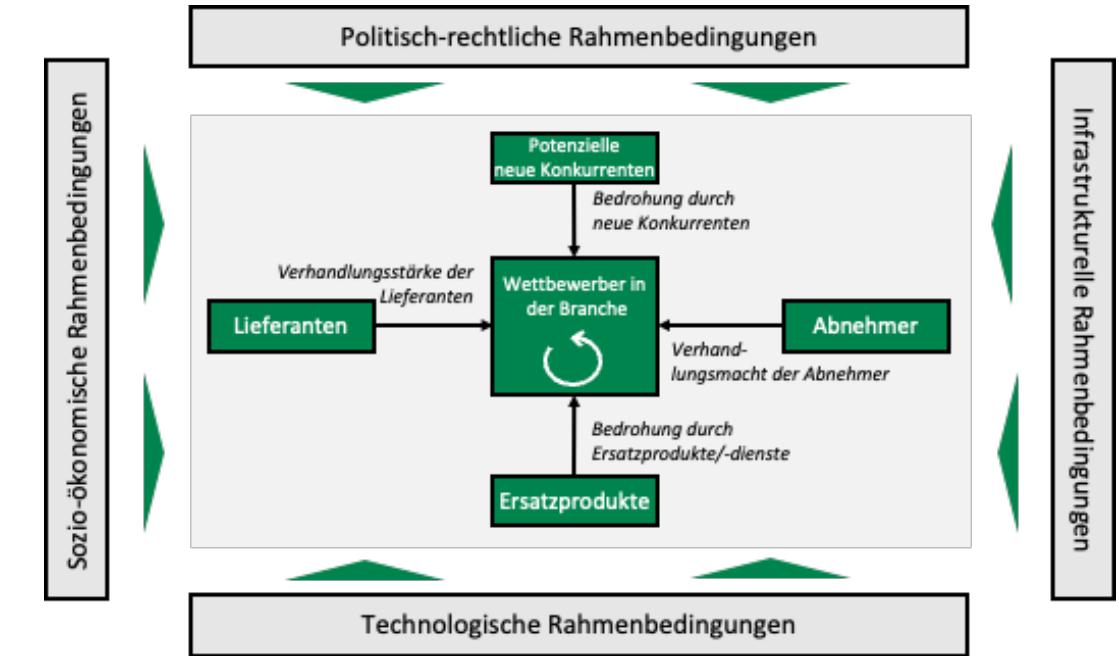
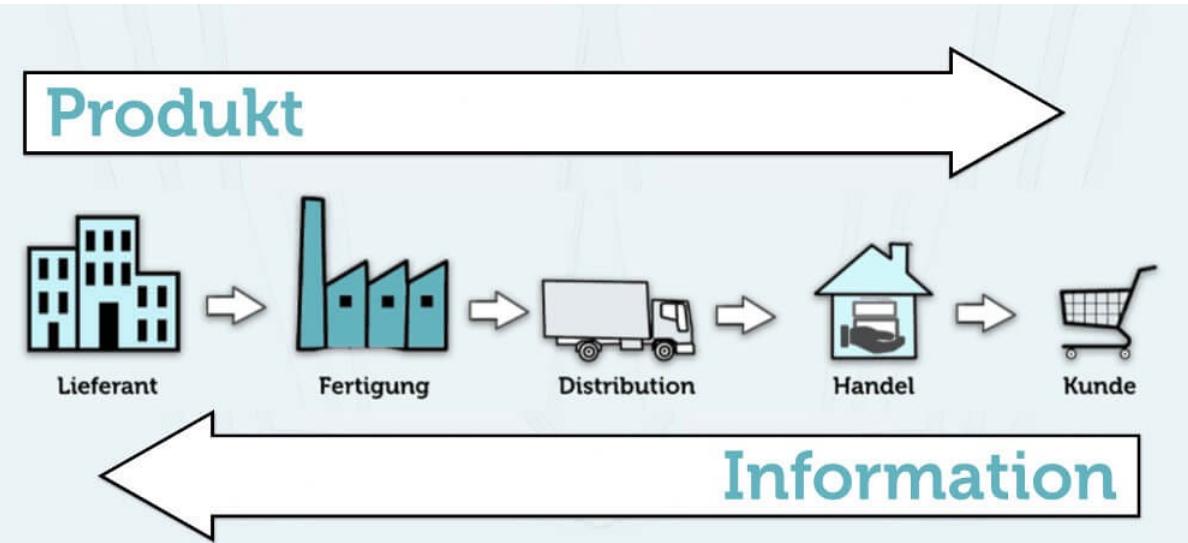
Modelle werden zum Zwecke von Problemlösungen oder Erklärung von Sachverhalten benutzt, deren Durchführung am Original nicht möglich oder zu aufwendig wäre.



Die Realität wird auf wenige wesentliche Einflussfaktoren heruntergebrochen, um Wirkungszusammenhänge zu erfassen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL



→ Ein Modell ist ein vereinfachtes Abbild
der Wirklichkeit.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL

Beschreibung- modelle

Deskriptive Modelle, die Erscheinungen abbilden, ohne diese zu erklären oder eine Entscheidung zu treffen.

Erklärungs- modelle

Entscheidungs- modelle

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Beschreibungsmodelle

Aktivseite gem. § 266 Abs. 2 HGB	Passivseite gem. § 266 Abs. 3 HGB
<p>A. Anlagevermögen</p> <ul style="list-style-type: none">I. Immaterielle VermögensgegenständeII. SachanlagenIII. Finanzanlagen <p>B. Umlaufvermögen</p> <ul style="list-style-type: none">I. VorräteII. Forderungen und sonstige VermögensgegenständeIII. WertpapiereIV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks <p>C. Rechnungsabgrenzungsposten</p> <p>D. Aktive latente Steuern</p> <p>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</p>	<p>A. Eigenkapital</p> <ul style="list-style-type: none">I. Gezeichnetes KapitalII. KapitalrücklageIII. GewinnrücklagenIV. Gewinnvortrag/VerlustvortragV. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag <p>B. Rückstellungen</p> <p>C. Verbindlichkeiten</p> <p>D. Rechnungsabgrenzungsposten</p> <p>E. Passive latente Steuern</p>

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL

Beschreibung- modelle

Deskriptive Modelle, die Erscheinungen abbilden, ohne diese zu erklären oder eine Entscheidung zu treffen.

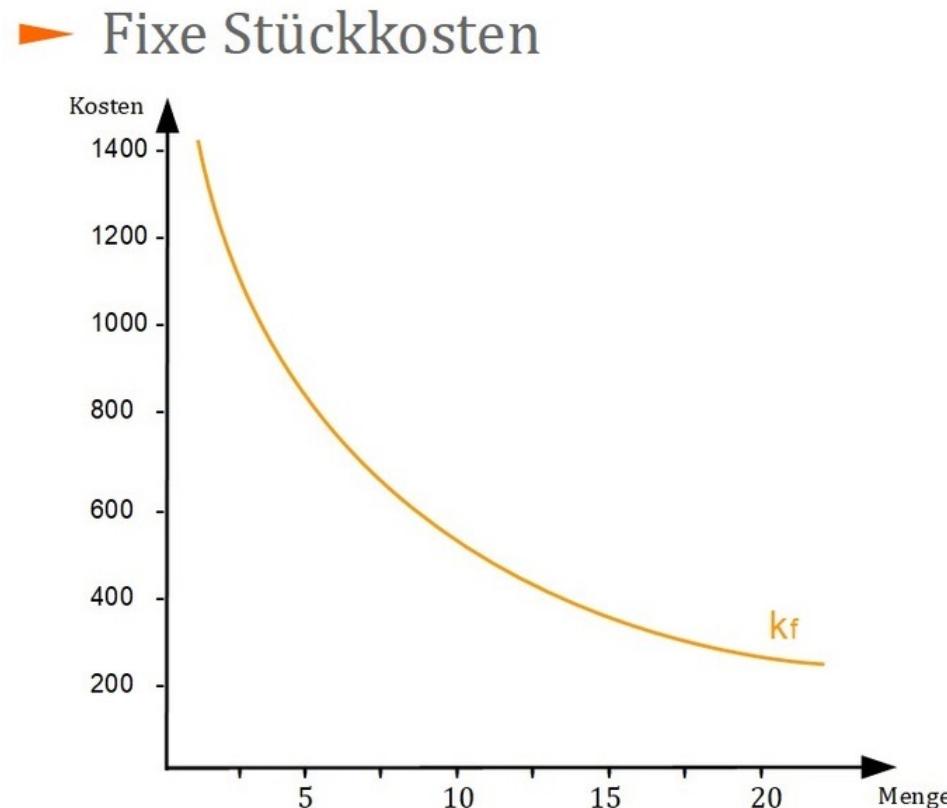
Erklärungs- modelle

Explikative Modelle: Erklärung von Ursachen betrieblicher Prozessabläufe. Aufstellen und Testen von Hypothesen bzgl. möglicher Zusammenhänge.

Entscheidungs- modelle

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Erklärungsmodelle



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Modelle der BWL

Beschreibung- modelle

Deskriptive Modelle, die Erscheinungen abbilden, ohne diese zu erklären oder eine Entscheidung zu treffen.

Erklärungs- modelle

Explikative Modelle: Erklärung von Ursachen betrieblicher Prozessabläufe. Aufstellen und Testen von Hypothesen bzgl. möglicher Zusammenhänge.

Entscheidungs- modelle

Erweiterung eines Erklärungsmodells um eine Zielkomponente und Identifikation der optimalen Handlungsmöglichkeiten zur bestmöglichen Zielerreichung.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Grundlegende wirtschaftliche Begriffe

Wirtschaft

wirtschaften

**Bedürfnisse /
Bedarf**

Wirtschaftsgüter

**Wirtschafts-
einheiten**

**Betriebe /
Unternehmen**

1. Grundlagen der Betriebswirtschaft

Grundlegende wirtschaftliche Begriffe

In der Wirtschaft agieren Wirtschaftseinheiten, die einerseits Bedürfnisse haben, andererseits Güter oder Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung herstellen.

Wirtschaft

„Unter wirtschaften versteht man den sorgsamen Umgang mit knappen Ressourcen.“

wirtschaften

„Als Bedürfnis eines Menschen bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird.“

Bedarf ist das konkrete, greifbare Verlangen nach bestimmten Gütern zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Es wird mit Kaufkraft (Geld) abgedeckt.

**Bedürfnisse /
Bedarf**

Wirtschaftsgüter

= ein materielles Gut oder eine (immaterielle) Dienstleistung, die das Ergebnis eines Produktionsprozesses ist

**Wirtschafts-
einheiten**

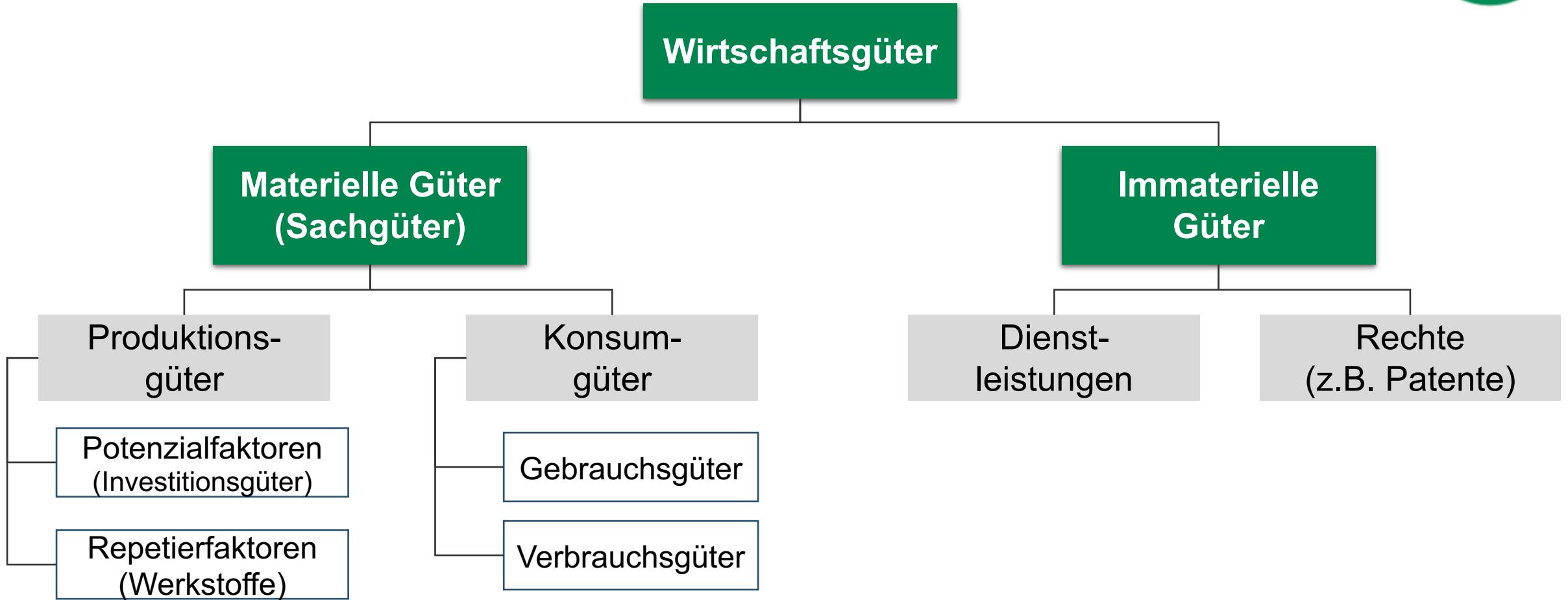
sind wirtschaftlich selbständige Entscheidungsträger wie Haushalte und Betriebe.

**Betriebe /
Unternehmen**

Gutenberg: Betrieb ist die Kombination von Produktionsfaktoren; Oberbegriff für „nichtmarktwirtschaftliche“ Betriebe und „marktwirtschaftliche“ Unternehmen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

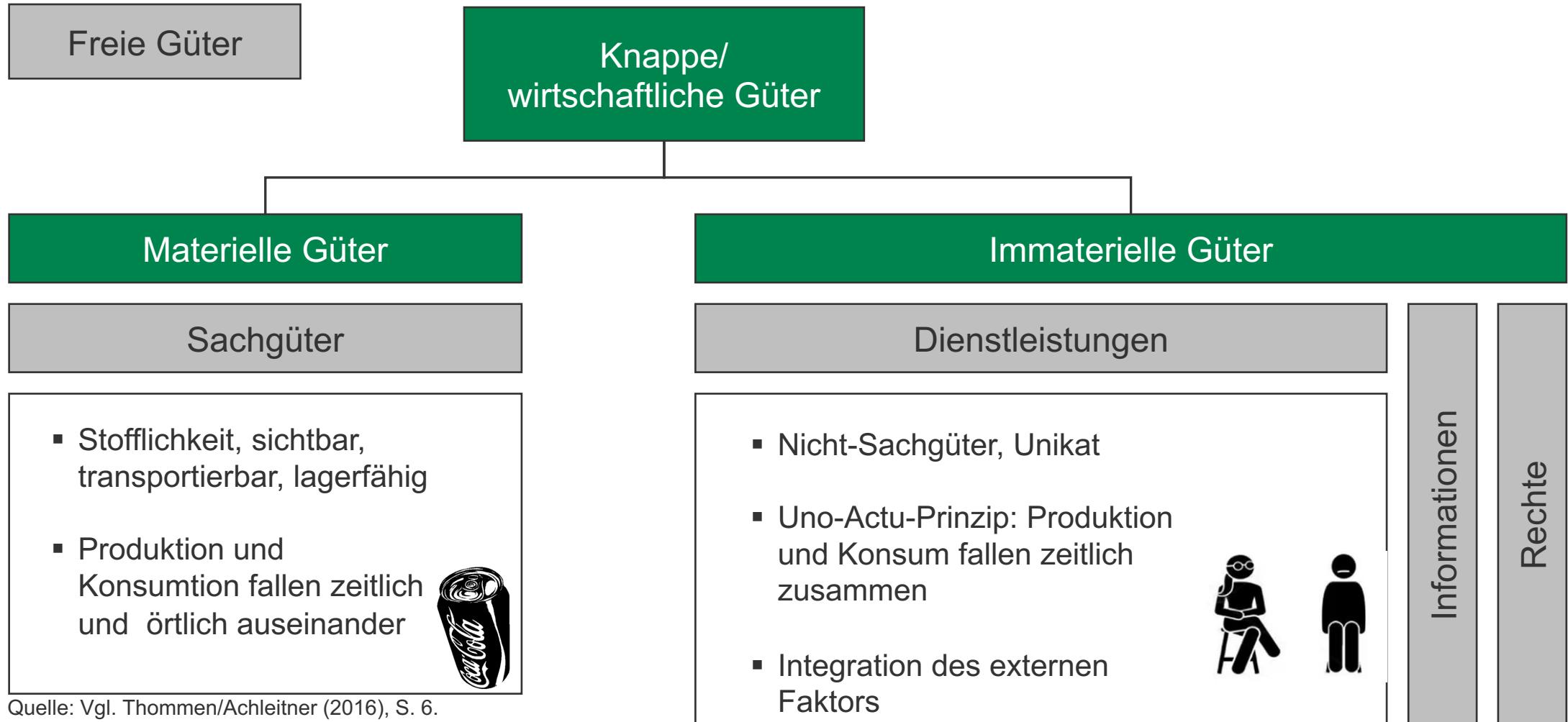
Arten von Gütern zur Bedürfnisbefriedigung



Quelle: Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S. 6.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Besonderheiten von Dienstleistungen



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Besonderheiten von Dienstleistungen

Ausschließbarkeit

„Kann der Eigentümer eines Gutes Außenstehende von der Nutzung ausschließen?“

- Öffentlich rechtliche Fernseh- und Radiosender

- Streamingdienst-Anbieter

Rivalität

„Steht ein Gut dem Individuum B gar nicht mehr zur Verfügung, wenn es von A gekauft/konsumiert wird?“

- Zeitungen und Zeitschriften

- Frei zugängliche kulturelle Angebote

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Besonderheiten von Dienstleistungen

		Rivalität	
		Ja	Nein
Ausschluss	Ja	Private Güter <ul style="list-style-type: none">▪ Zeitungen und Zeitschriften	Clubgüter <ul style="list-style-type: none">▪ Streamingdienst-Anbieter
	Nein	Allmendegüter <ul style="list-style-type: none">▪ Frei zugängliche kulturelle Angebote	Reine öffentliche Güter <ul style="list-style-type: none">▪ Öffentlich rechtliche Fernseh- und Radiosender

1. Grundlagen der Betriebswirtschaft

Grundlegende wirtschaftliche Begriffe

In der Wirtschaft agieren Wirtschaftseinheiten, die einerseits Bedürfnisse haben, andererseits Güter oder Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung herstellen.

Wirtschaft

„Unter wirtschaften versteht man den sorgsamen Umgang mit knappen Ressourcen.“

wirtschaften

Wirtschaftseinheiten

**Bedürfnisse /
Bedarf**

Bedarf ist das konkrete, greifbare Verlangen nach bestimmten Gütern zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse. Es wird mit Kaufkraft (Geld) abgedeckt.

Wirtschaftsgüter

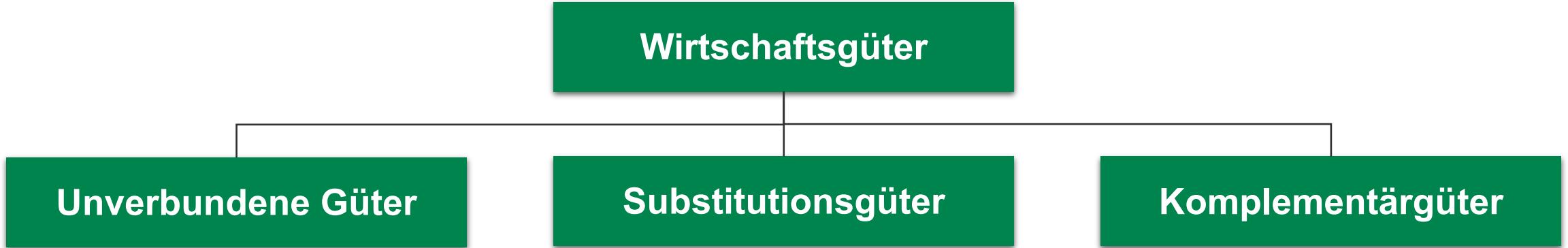
= ein materielles Gut oder eine (immaterielle) Dienstleistung, die das Ergebnis eines Produktionsprozesses ist

**Betriebe /
Unternehmen**

Gutenberg: Betrieb ist die Kombination von Produktionsfaktoren; Oberbegriff für „nichtmarktwirtschaftliche“ Betriebe und „marktwirtschaftliche“ Unternehmen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Arten von Wirtschaftsgütern zur Bedürfnisbefriedigung



→ Was sind mögliche Substitutions- und Komplementärgüter für Hotels?

→ Was sind mögliche Substitutions- und Komplementärgüter für ein Laptop?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage

Bedürfnis

ist ein allgemeiner Wunsch, einen vorherrschenden Mangel zu beseitigen.

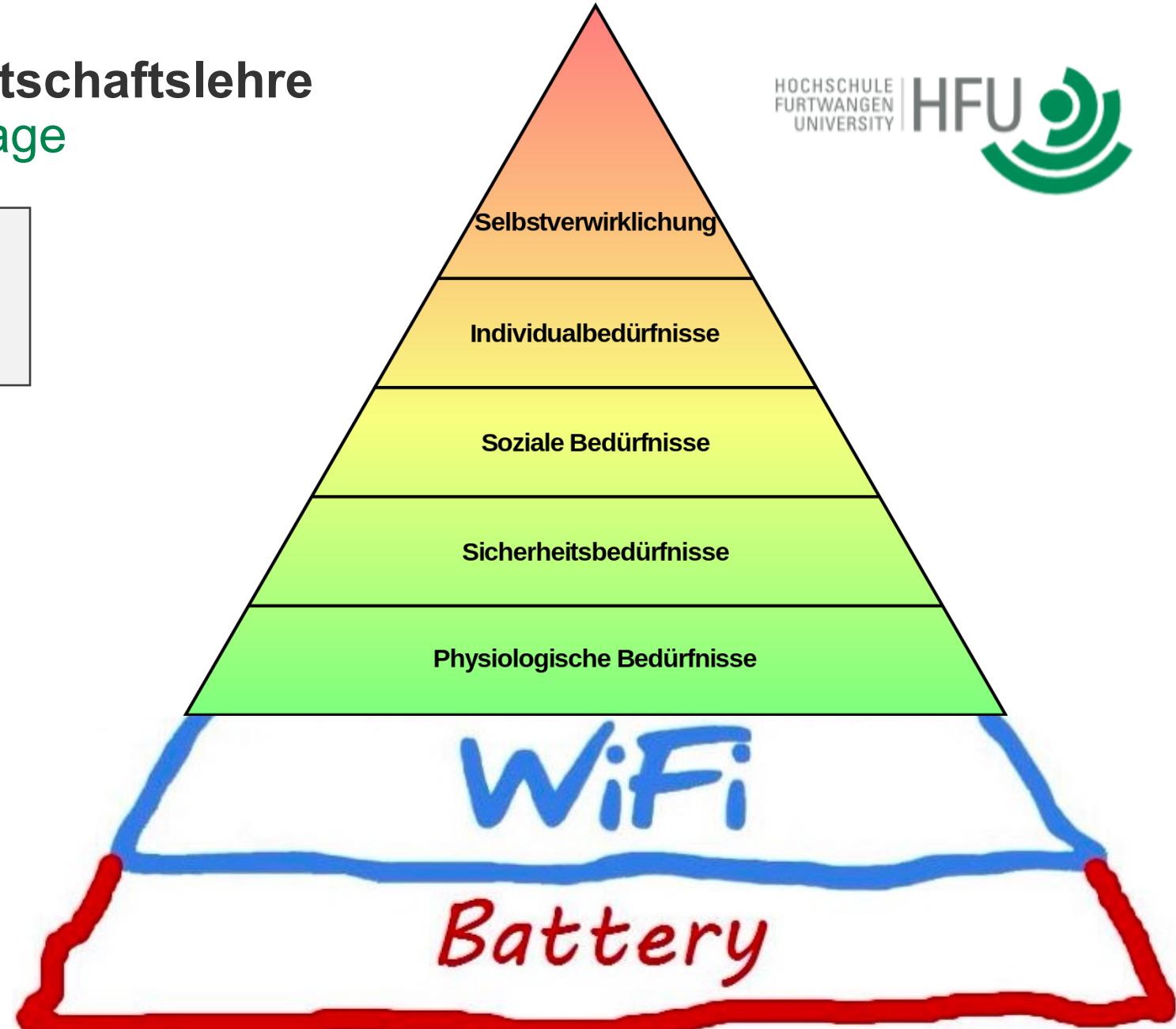
Naturgemäß hat jeder Mensch eine unendliche Anzahl an verschiedenen Bedürfnissen. Abhängig sind sie von der Lebenslage und weiteren Faktoren. Bestimmte Bedürfnisse sind individuell unterschiedlich dringlich. Außerdem verändern sie sich im Laufe der Zeit.

Einteilung nach der Dringlichkeit

- Existenzbedürfnisse (lebensnotwendig, vorrangig)
- ...
- Luxusbedürfnisse (entbehrliche Annehmlichkeiten)

Einteilung nach der Konkretheit

- Materielle Bedürfnisse (erfüllbar durch käufliche Dinge)
- Immaterielle Bedürfnisse (nicht durch käufliche Dinge erfüllbar, zum Beispiel: Anerkennung, Gesundheit, Liebe)



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage

Bedürfnis

ist ein allgemeiner Wunsch, einen vorherrschenden Mangel zu beseitigen.

Bedarf

ist das konkrete, greifbare Verlangen nach bestimmten Gütern zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse

Bedürfnis + Kaufwille = Bedarf

Bedarf + Kaufkraft = Nachfrage

Von der Bedürfnis- zur Problem- und Nutzenorientierung

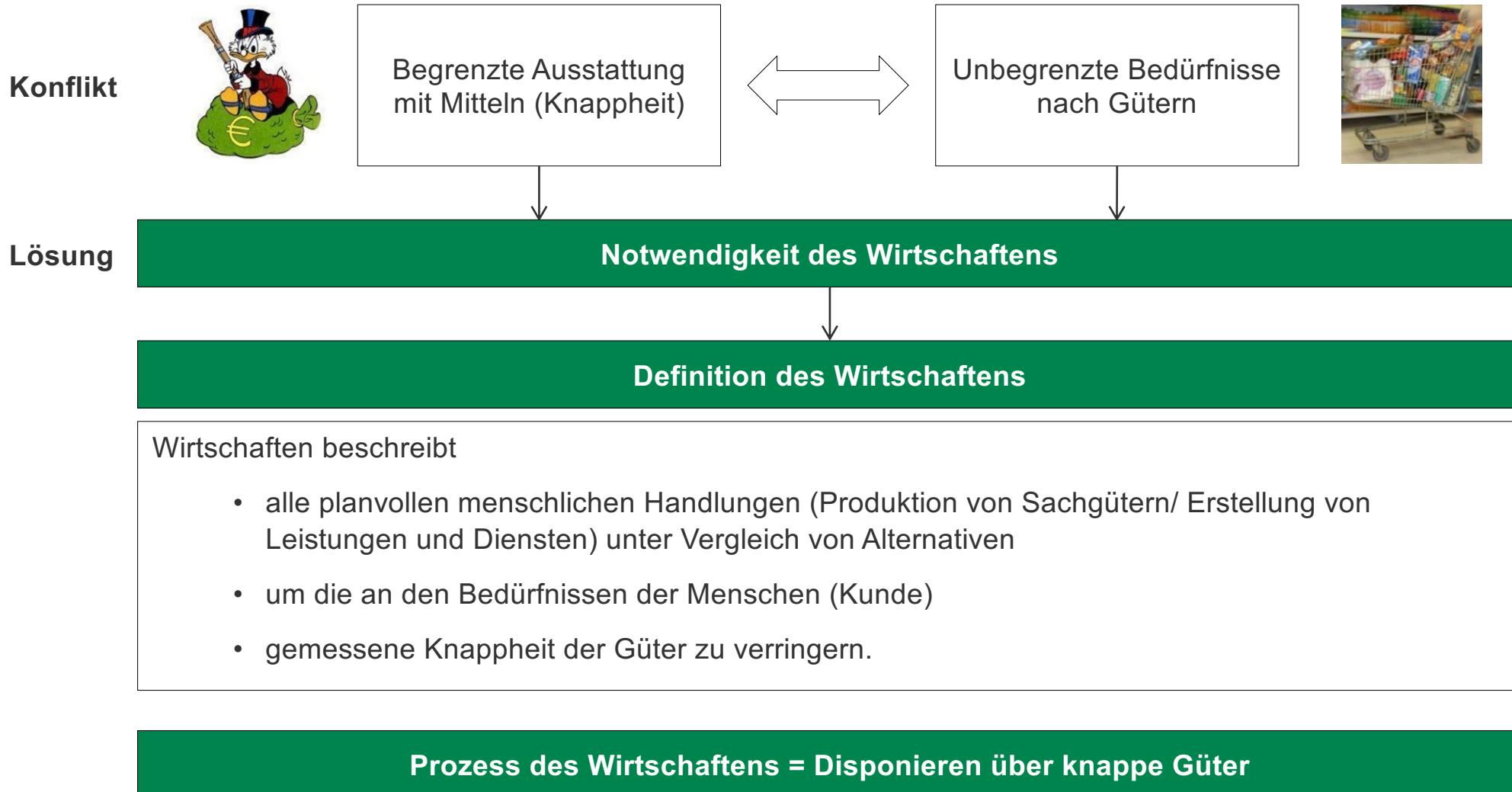
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Das menschliche Verhalten und Wirtschaftliches Handeln

- Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich ganz allgemein mit der Bedürfnisbefriedigung.
- Die menschlichen Bedürfnisse sind praktisch unbegrenzt.
- Die zur Bedürfnisbefriedigung geeigneten Mittel (Güter) sind jedoch begrenzt (knapp).
- Daher gibt es eine Notwendigkeit zum Wirtschaften, d.h. vorhandene Mittel müssen so eingesetzt werden, dass ein **Maximum an Bedürfnisbefriedigung** erreicht wird.
- **Entscheidungsproblem:** optimale Bedürfnisbefriedigung setzt **Entscheidungen über die Herstellung** von Gütern (Produktion) **und den Verbrauch von Gütern** (Konsumtion) voraus.
- Wirtschaften ist ein **Zuteilungs- bzw. Wahlproblem**.
- Unter dem Begriff „**Wirtschaft**“ sind alle Institutionen und Prozesse zu verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

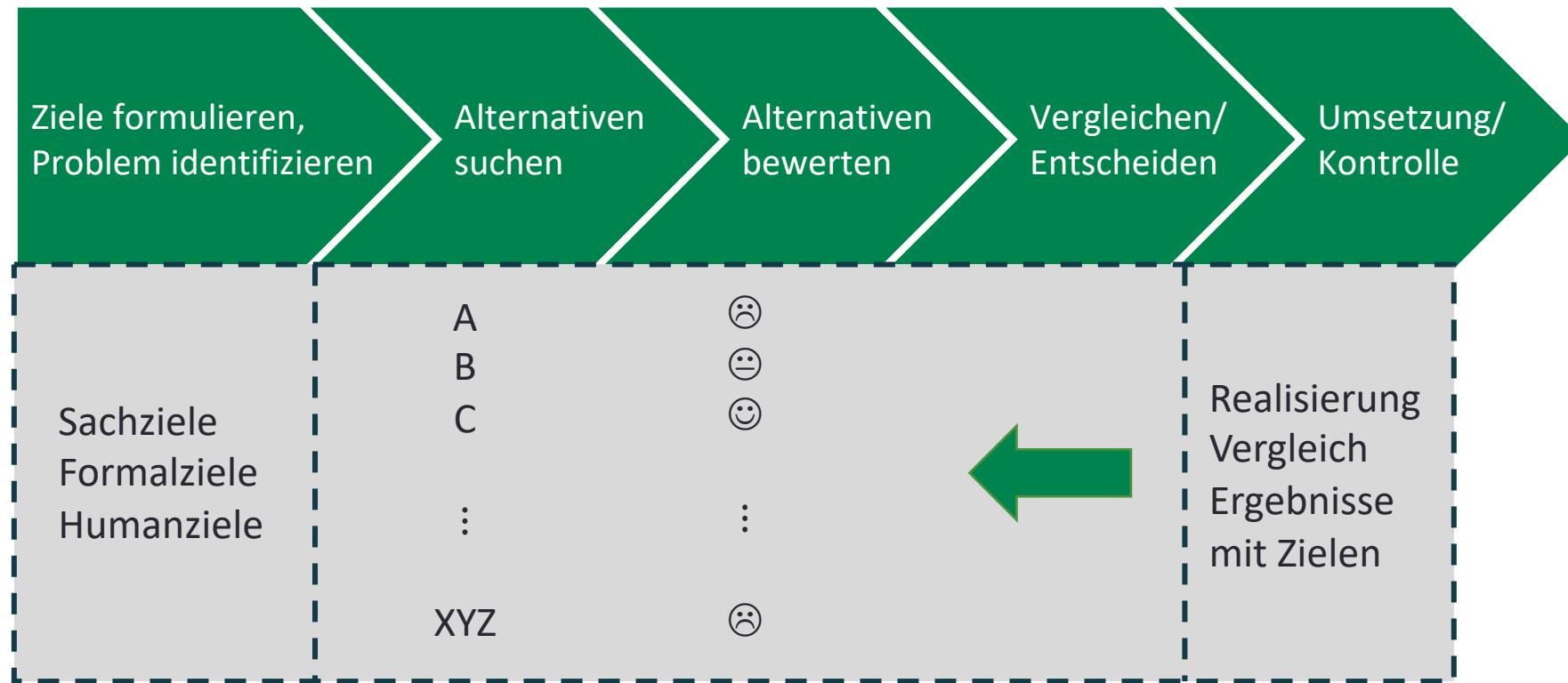
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Das menschliche Verhalten und Wirtschaftliches Handeln



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Der Prozess des Wirtschaftens



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ökonomisches Prinzip (=Wirtschaftlichkeitsprinzip)

- Es handelt sich beim ökonomischen Prinzip um das auf die Wirtschaft bezogene **Rationalprinzip**.
- Das ökonomische Prinzip verlangt, dass zur Erreichung eines bestimmten Ziels jeweils der **unter den gegebenen Bedingungen optimale Weg** einzuschlagen ist.
- Das ökonomische Prinzip kann jeweils als **Maximalprinzip** oder als **Minimalprinzip** formuliert werden.
- Allgemeine Formulierung:
 - mit gegebenem Mitteleinsatz den maximalen Zielwert erreichen (**Maximalprinzip**);
 - einen gegebenen Zielwert mit minimalem Mitteleinsatz erreichen (**Minimalprinzip**).

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ökonomisches Prinzip (=Wirtschaftlichkeitsprinzip)

Beispiele für Maximalprinzip:

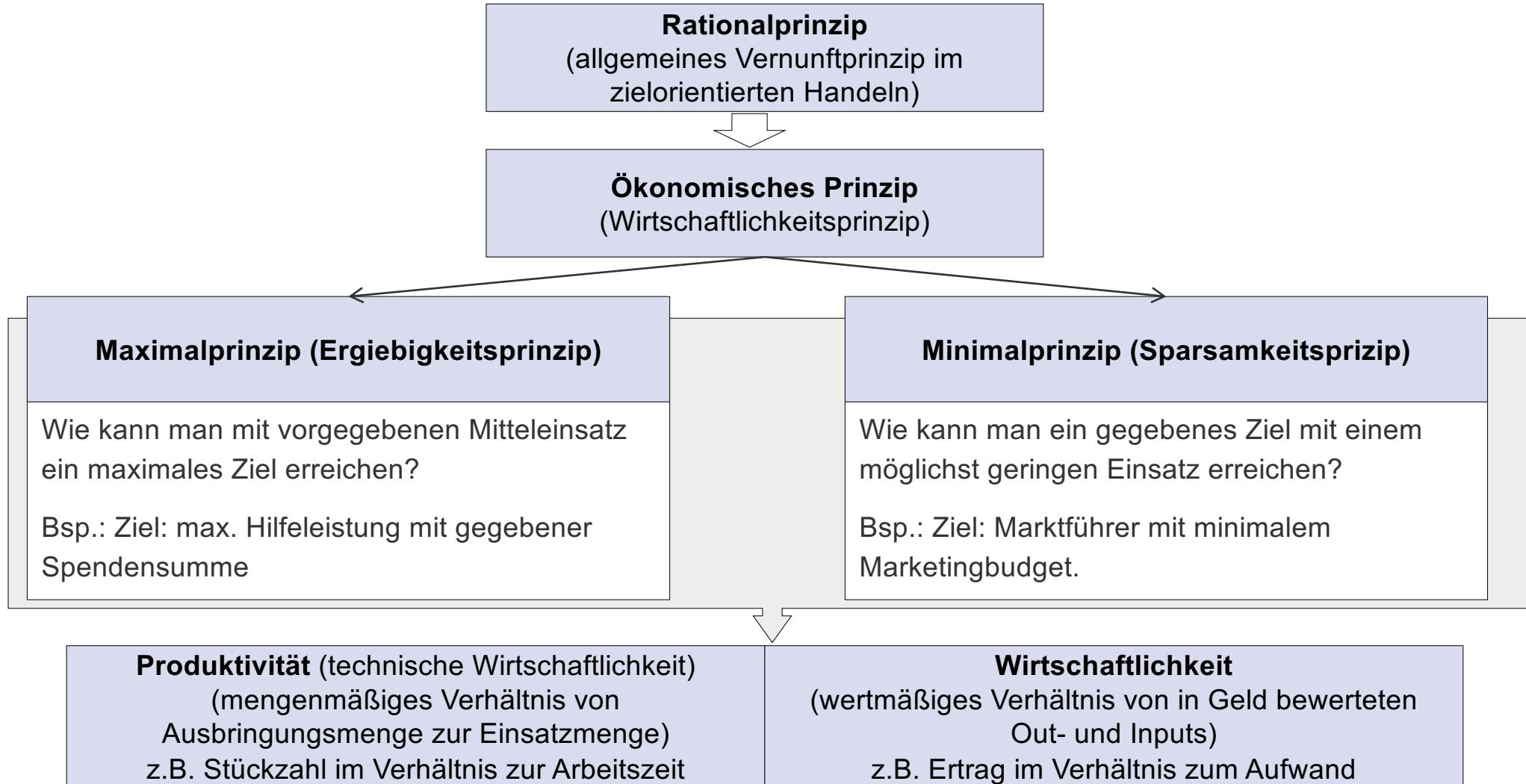
- Eine Maschine läuft zwei Schichten, also 16h, pro Arbeitstag und verursacht dabei bestimmte Kosten. Ziel ist es, möglichst viele Einheiten des produzierten Produkts herzustellen.
- Dem Vertrieb steht ein Werbebudget von X Millionen € zur Verfügung. Es soll so eingesetzt werden, dass möglichst viele potenzielle Konsumenten erreicht werden und damit ein möglichst hoher Umsatz erzielt wird.

Beispiele für Minimalprinzip:

- Die Energiewirtschaftsunternehmen haben die Aufgabe, den Elektrizitätsbedarf zu decken. Der Ertrag ist also (weitgehend) extern vorgegeben. Die Aufgabe lautet nun, den Bedarf mit minimalem Aufwand zu befriedigen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ökonomisches Prinzip (=Wirtschaftlichkeitsprinzip)



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Übung Wirtschaftlichkeitsprinzip

Übung:

Die technologische und technische Gestaltung des Produktionsprozesses einen Unternehmens gestattet die Herstellung von 2000 Nieten aus 20 kg Ausgangsmaterial. Der Wert des Materials beläuft sich auf 1 €/kg. Der Wert einer Niete beträgt 0,01 €.

- a) Formulieren Sie das Maximalprinzip hierfür.
- b) Berechnen Sie den Quotienten der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von 20 kg Material zur Herstellung von 2000 Nieten.
- c) Welche Möglichkeit der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gibt es?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Übung Wirtschaftlichkeitsprinzip

Übung:

Die technologische und technische Gestaltung des Produktionsprozesses eines Unternehmens gestattet die Herstellung von 2000 Nieten aus 20 kg Ausgangsmaterial. Der Wert des Materials beläuft sich auf 1 €/kg. Der Wert einer Niete beträgt 0,01 €.

- a) Formulieren Sie das Maximalprinzip hierfür.
- b) Berechnen Sie den Quotienten der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von 20 kg Material zur Herstellung von 2000 Nieten.
- c) Welche Möglichkeit der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gibt es?
 - a) Mit 20kg Ausgangsmaterial so viele Nieten wie möglich produzieren.
 - b) $(2000 \text{ Nieten} * 0,01 \text{ EUR/Niete}) / (20\text{kg} * 1 \text{ EUR/kg}) = 1$.
 - c) Weniger Material verbrauchen oder mehr Nieten herstellen. Aber auch: günstiger einkaufen, teurer verkaufen!

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Das menschliche Verhalten: Der Homo Oeconomicus

Vollkommen
zweckrationales
Handeln

Gewinn- bzw.
Nutzenmaximierung

Vollkommene
Information

Festgelegte
Präferenzen



Der Homo Oeconomicus

Sofortige Reaktion auf
Marktveränderungen

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Kontrollfragen Grundlagen der BWL

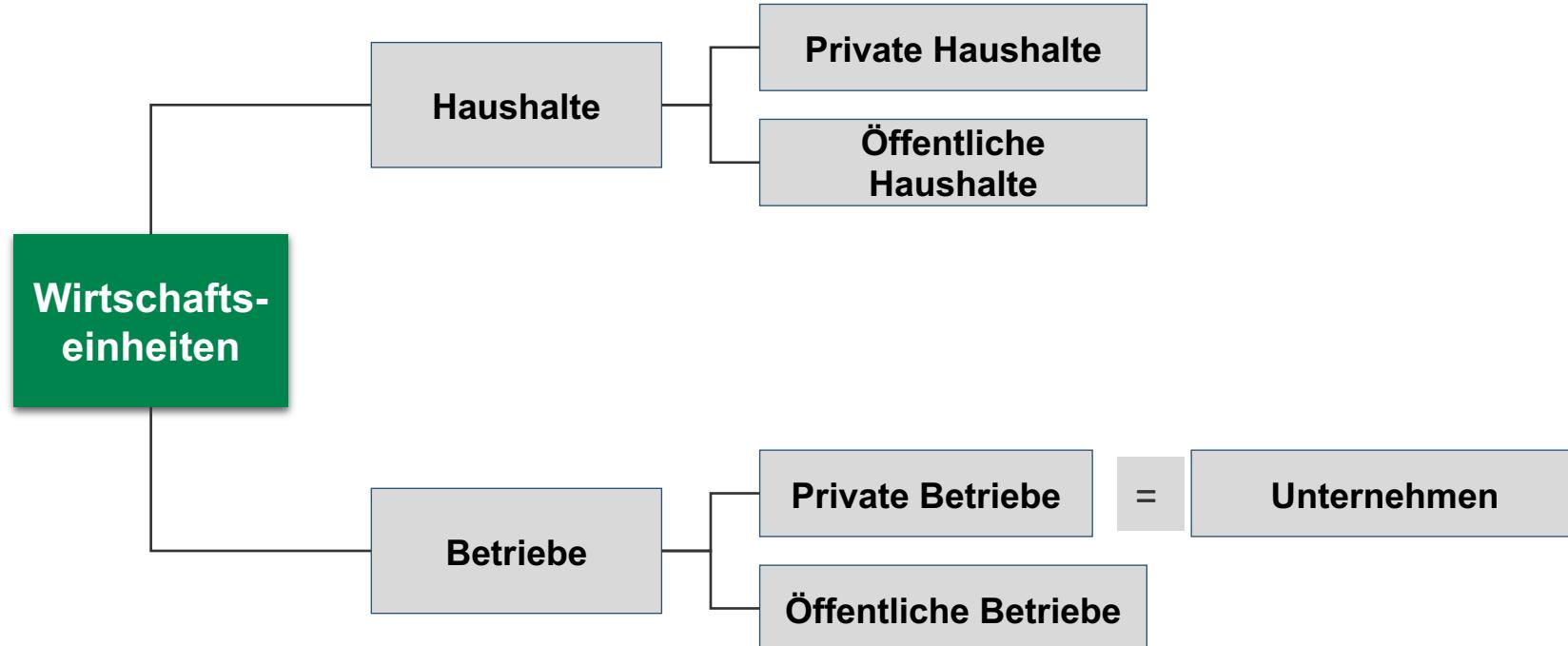
- Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage anhand eines frei gewählten Beispiels.
- Beschreiben Sie, was man hinter einem Komplementär- und einem Substitutionsgut versteht anhand von Beispielen aus der Medienbranche.
- Wie lassen sich materielle Güter kategorisieren? Nennen Sie zu jeder Kategorie je ein Beispiel.
- „*Wirtschaften ist ein Zuteilungsproblem*“ – Erläutern Sie diese Aussage sowohl aus Sicht eines Konsumenten als auch eines Produzenten.
- Erläutern Sie das Prinzip des Homo Oeconomicus und begründen Sie, weshalb dieses Prinzip in der Realität so nicht existiert.



Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

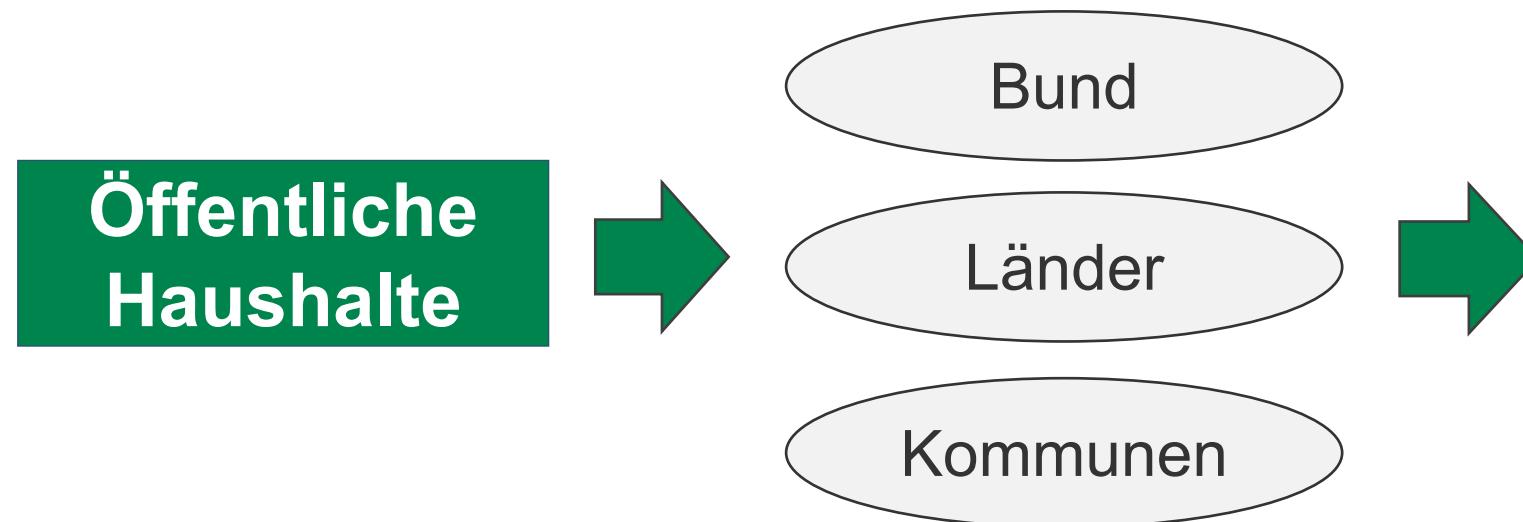
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaftseinheiten



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaftseinheiten



Behörden und Ämter

- Jugendamt
- Sozialamt
- Gesundheitsamt
- Jobcenter
- ...

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Typische Zweige öffentlicher Unternehmen

Öffentliche
Unternehmen

Ver- und Entsorgung

Elektrizität, Gas, Wasser

Verkehrswirtschaft

Bahn, Schifffahrt, Straße

Kreditwirtschaft

Bundesbank, Landesbanken

Versicherungswirtschaft

Gesetzliche Sozialversicherung

Informationswirtschaft

Radio, TV

**Kommunikations-
wirtschaft**

Post

Gesundheitswesen

Krankenhäuser

Bildungswesen

Schulen, Hochschulen

Aufgabe öffentliche vs. private Unternehmen

Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile, aber auch die Gefahren der Privatisierung öffentlicher Unternehmen? Sowohl aus der Sicht des Staates und der Konsumenten?

Welche Diskussionen in diesem Zusammenhang haben Sie in den letzten Monaten und Jahren erlebt?



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

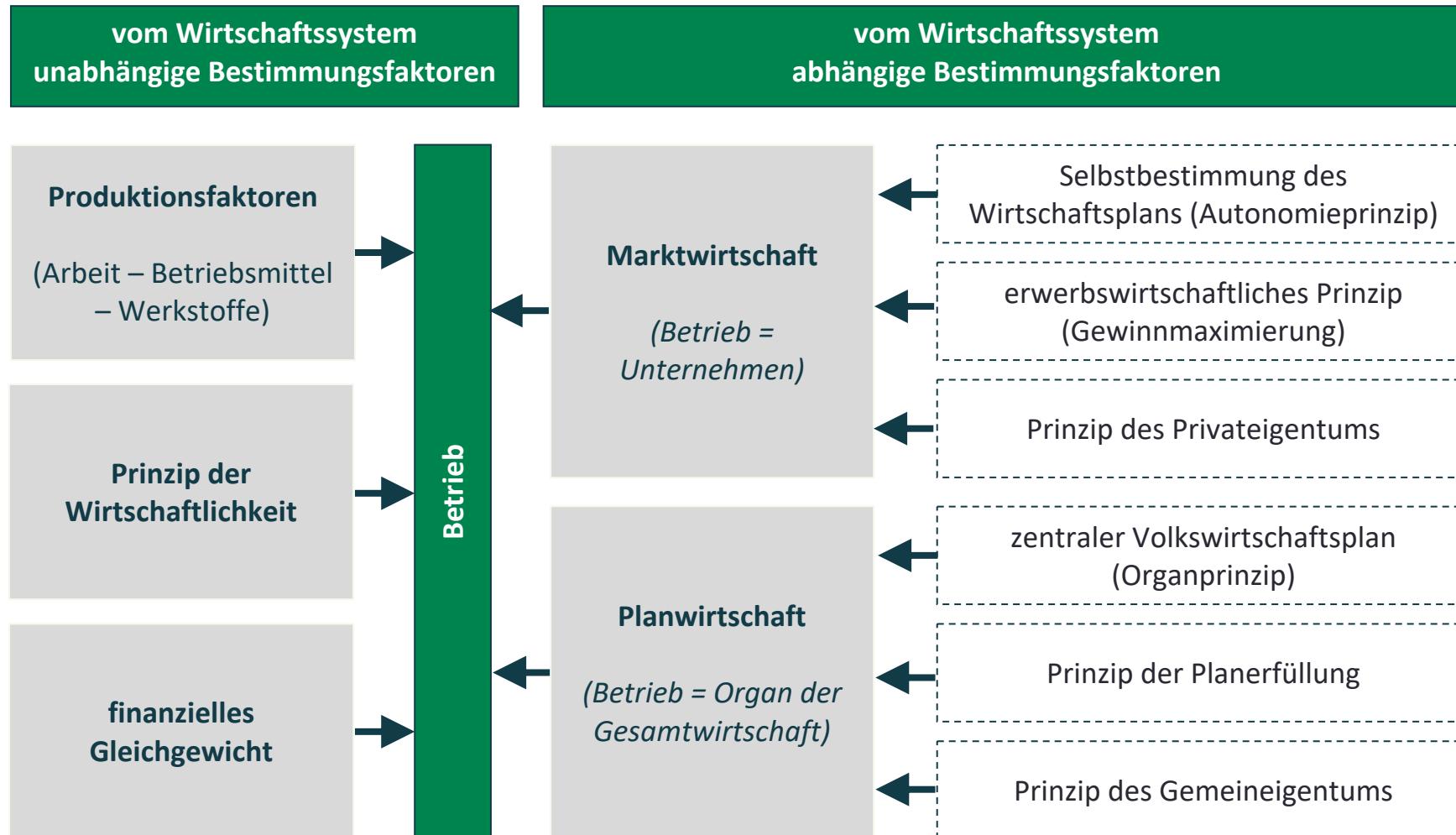
Wirtschaftssysteme

Marktwirtschaft vs. Planwirtschaft:

- Die **Marktwirtschaft** zeichnet sich aus durch
 - die Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (Autonomieprinzip),
 - das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Gewinnmaximierung) und
 - das Prinzip des Privateigentums.
- Die **Planwirtschaft** zeichnet sich aus durch
 - einen zentralen Volkswirtschaftsplan,
 - das Prinzip der Planerfüllung und
 - das Prinzip des Gemeineigentums.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

Vorteile der freien Marktwirtschaft

- Höchstmaß an persönlicher Freiheit,
- Garantie des Privateigentums und -erbrechts,
- Autonomie unternehmerischer Entscheidungen,
- Wettbewerb erzwingt Nutzung des technischen Fortschritts,
- Preisfindung über den Markt und Lenkungsfunktion der Preise,
- Erfahrung: Wohlstandssteigerung ist größer als in jedem anderen zur Zeit realisierten System.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme



Trotz Corona-Pandemie

Das Vermögen der Reichen wächst

Stand: 22.10.2020 18:24 Uhr



Das Vermögen privater Haushalte ist im ersten Halbjahr erneut gestiegen - wenn auch nur moderat wegen der Corona-Krise. Die Reichen profitierten von höheren Immobilienpreisen, der Börsenerholung und den Konjunkturpaketen der Regierungen.

Relativ unbeschadet sind die Vermögenden durch die Corona-Krise gekommen. Das geht aus dem heute veröffentlichten Global Wealth Report (Wohlstandsbericht) der Credit Suisse hervor. Das globale Gesamtvermögen privater Haushalte stieg in den ersten sechs Monaten leicht um eine Billion Dollar auf über 37 Billionen Dollar. Das weltweite Durchschnittsvermögen sank gleichzeitig um 0,4 Prozent auf 76.984 Dollar.



Märkte Nachrichten Hintergründe

TAGESSCHAU.DE ALS ...

Wettbewerbsrecht

Das sind die Vorwürfe gegen Google

Stand: 21.10.2020 14:24 Uhr



Die EU hat bereits Kartellstrafen gegen Google verhängt, nun will auch die US-Regierung den Internetkonzern verklagen. Wie lauten die Vorwürfe - und wie macht Google eigentlich sein Geld?

ALLES AUSKLAPPEN

Von Steffi Clodius, [tagesschau.de](#)

Was wird Google vorgeworfen?



Die US-Justiz beschuldigt den Internetriesen, seine Marktmacht zu missbrauchen und Monopolstrukturen geschaffen zu haben, die es Konkurrenten erschwert bis unmöglich macht, sich im Internet durchzusetzen. Außerdem schade der Konzern Internetnutzern, indem er sich deren persönliche Daten zunutze macht, um Werbegelder zu generieren.

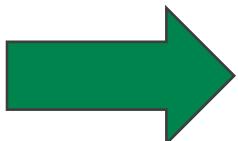
US-Präsident Donald Trump ist das Unternehmen schon länger ein Dorn im Auge ist. Er wirft Google vor, es behandle Konservative unfair und unterdrücke deren Meinung, störe den Ablauf der Wahlen und arbeite lieber mit dem chinesischen Militär als mit dem Pentagon zusammen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

Nachteile der freien Marktwirtschaft

- Konzentrationsvorgänge,
Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
- große Einkommensunterschiede und ungleiche Vermögensverteilung (→ soziale Spannungen),
Umverteilungs- und Einkommenssicherungsmaßnahmen
- konjunkturelle Schwankungen:
 - Hochkonjunktur (Preisseigerungen, Überbeschäftigung, Inflation),
 - Rezession (Massenarbeitslosigkeit).
wirtschafts-/steuerpolitische Maßnahmen



Soziale Marktwirtschaft: Eingreifen des Staates in den Wirtschaftsablauf

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

Soziale Marktwirtschaft als Instrument zur Bekämpfung von Zielkonflikten

- Diese Konflikte können bspw. wie folgt gelöst werden:
 - **ökonomische Ziele und rechtliche Rahmenbedingungen:**
 - das Unternehmen verfolgt allein ökonomische Ziele,
 - soziale und ökologische Belange sind Sache des Gesetzgebers, der den Rechtsrahmen vorgibt, an den sich das Unternehmen hält;
 - **Dominanz sozialer und ökologischer Ziele:**
 - Kritik am bloßen Profitdenken,
 - aber: wenn soziale Gerechtigkeit und Umweltverträglichkeit von den Nachfragern nicht honoriert werden, steht der Fortbestand des Unternehmens auf dem Spiel.
 - **Vereinbarkeitsstrategie ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele:**
 - gute Sozialleistungen können sich positiv auf die Produktivität auswirken,
 - der Umweltschutzgedanke wird möglicherweise honoriert („Bio-Produkte“),
 - das Ziel muss es sein, eine marktmäßige Lösung zu finden (z.B. durch Aufklärungsmaßnahmen).

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

Markt = Summe der aktuellen und potentiellen Nachfrager mit einem spezifischen Bedürfnis nach bestimmten Leistungen sowie der aktuellen und potentiellen Anbieter, die dieses Bedürfnis mit seinen Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen suchen.



Bedürfnisbefriedigung
Zufriedenheit
Kundennutzen

Gratifikationsprinzip
Welche Anreize bestehen für die Marktteilnehmer?

Umsatz
Gewinn
Anbieternutzen

Einkommen
Information
Zeit

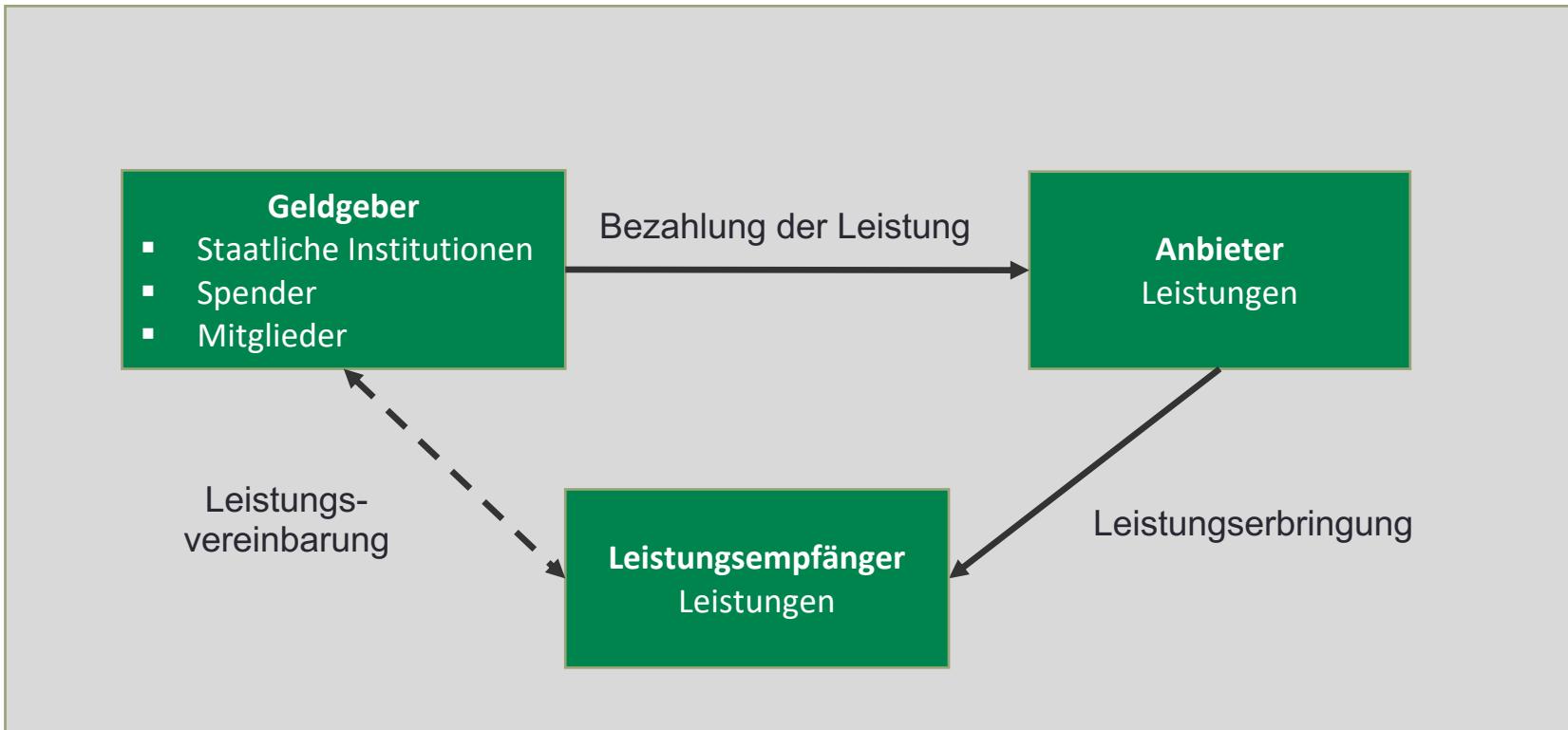
Kapazitätsprinzip
Welche Ressourcen benötigen die Marktteilnehmer?

Vorprodukte
Produktionsprozesse
Mitarbeiter & Know-how
Finanzielle Mittel

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

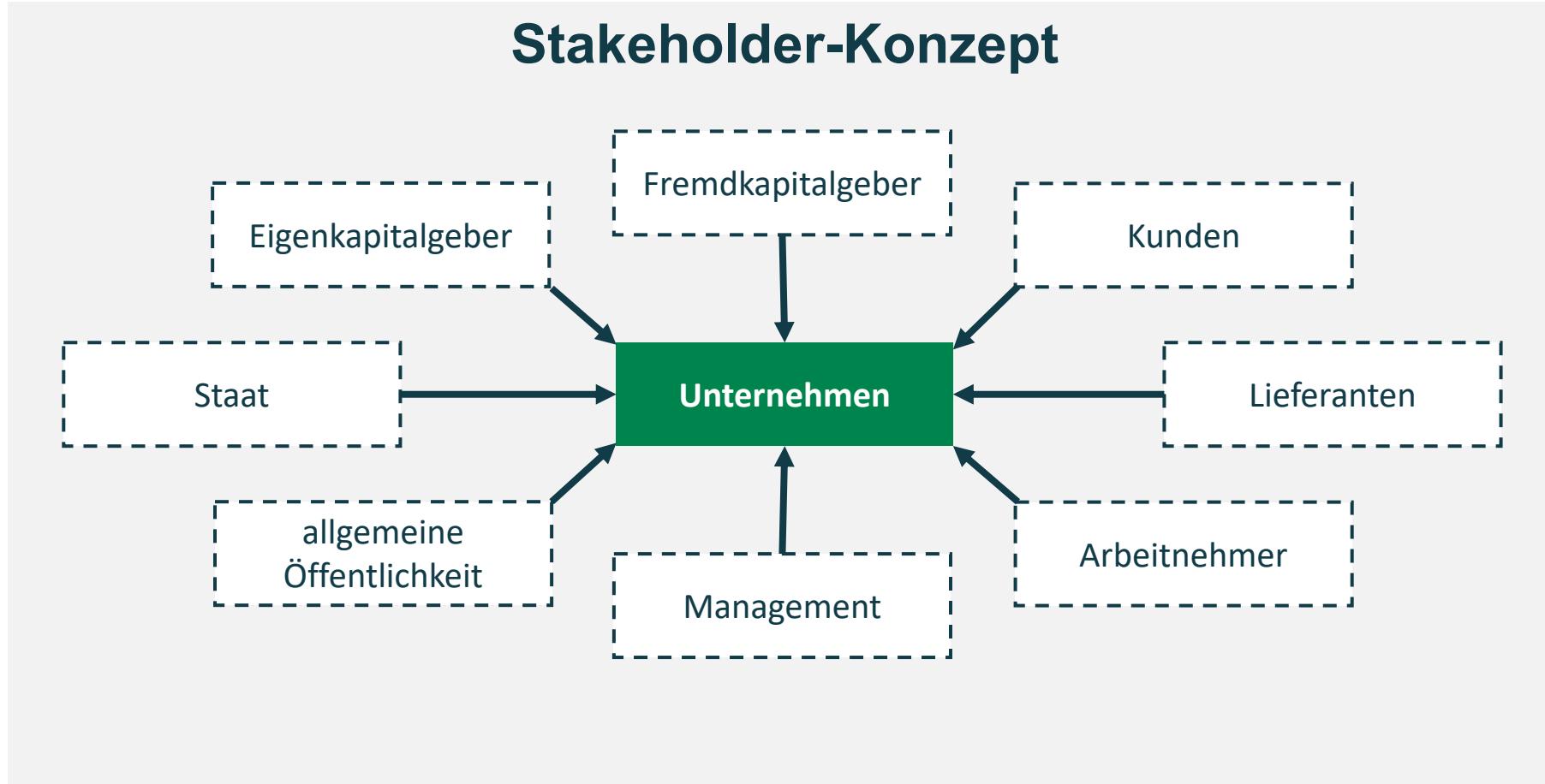
Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

Das Prinzip nichtschlüssiger Tauschbeziehungen



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wirtschaften und Wirtschaftssysteme



Managementprozess und Entscheidungsfindung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

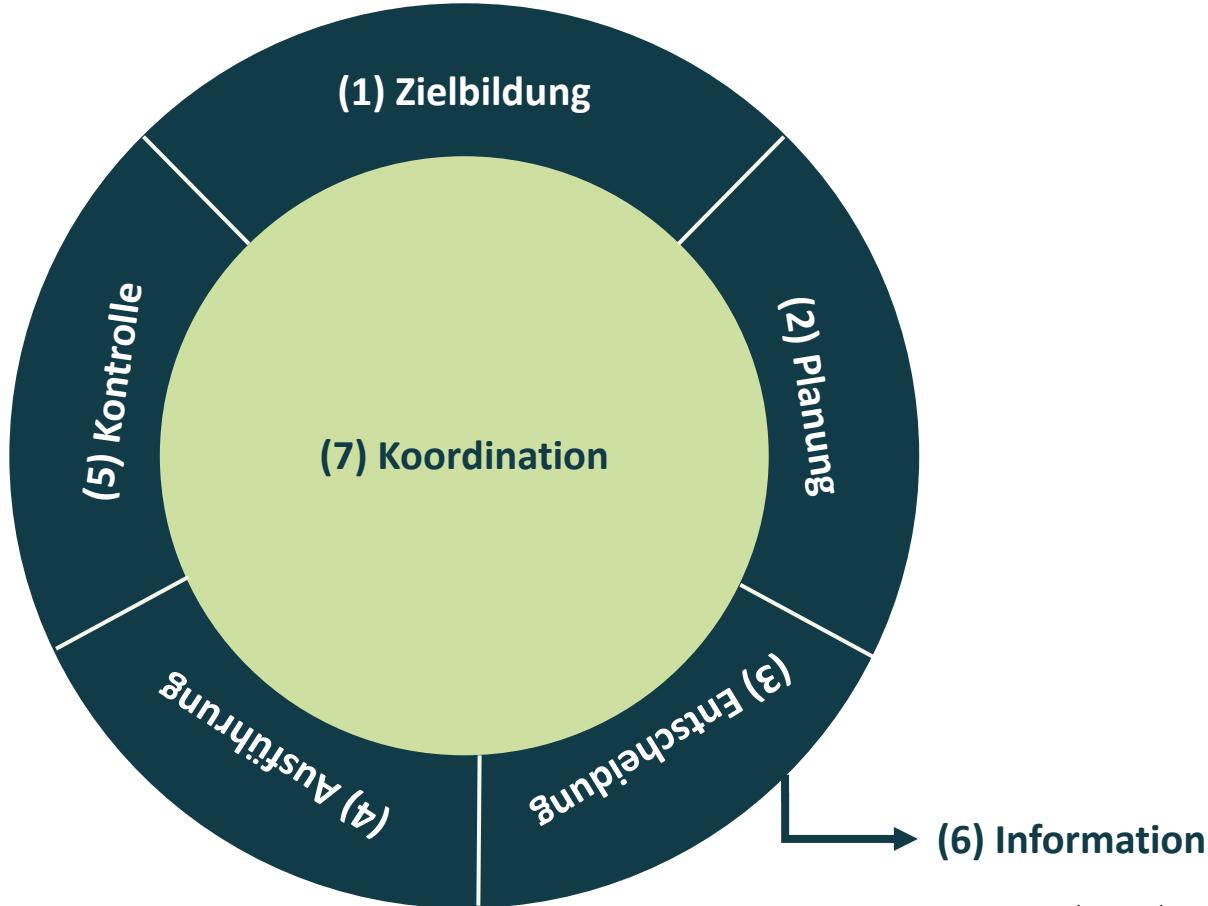
Managementprozess und Entscheidungsfindung

Management ist die Gestaltungs- und Steuerungsfunktion mit deren Hilfe der betriebliche Prozess der Leistungserstellung und -verwertung koordiniert wird, damit er zielgerichtet ablaufen kann.

- Management = Unternehmensführung
- Unter „Führung“ wird jedoch im Regelfall die Personalführung verstanden.
- Unter die Managemententscheidungen fallen jedoch auch strategische Grundsatzentscheidungen, die Planung und die Kontrolle.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf



Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 48.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf

- **Zielbildung**
 - Konkretisierung der Unternehmensziele,
 - Oberziel: langfristige Gewinnmaximierung;
- **Planung und Entscheidung**
 - Aufgabe der Planung: Bewertung von Handlungsalternativen,
 - Entscheidung für die Handlungsalternative mit dem höchsten Zielerreichungsgrad;
- **Ausführung**
 - Maßnahmen zur Realisierung des Vorhabens,
 - Organisation und Personalwirtschaft sorgen für die effiziente Ausführung der geplanten Maßnahmen;
- **Kontrolle**
 - Begleitung der Ausführungsphase,
 - Ziel: Feststellung von Planabweichungen;

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf

- **Information**
 - Beschaffung unternehmensexterner, entscheidungsrelevanter Daten,
 - Versorgung der Unternehmensführung mit Plan- und Kontrolldaten;
- **Koordination**
 - Koordination der Teilsysteme der Unternehmensführung.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

**Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln
gemessen werden kann**

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 65.

Zielformulierungen müssen immer hinreichend bestimmt sein nach
Inhalt (was soll erreicht werden?), Ausmaß (in welchem Umfang?) und Zeitbezug
(bis wann soll es erreicht werden)?!

S.M.A.R.T. – Ansatz (Grundsatz zur Bildung von Zielsystemen):

- | | | |
|----------|---------------------|---|
| S | Spezifisch | eindeutige, möglichst präzise, inhaltliche Definition |
| M | Messbar | der Zielerreichungsgrad muss in definierten Größen darstellbar sein |
| A | Angemessen | Ziele sollen für die Stakeholder motivierend und akzeptabel sein |
| R | Realistisch | die Ziele müssen erreichbar und umsetzbar sein |
| T | Terminierbar | Zeitpunkt, bis wann ein Ziel erreicht werden soll |

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none">• Langfristige Gewinnmaximierung• Shareholder Value• Rentabilität• Unternehmenssicherung• Unternehmenswachstum	<ul style="list-style-type: none">• Gerechte Entlohnung• Gute Arbeitsbedingungen• Betriebliche Sozialleistungen• Arbeitsplatzsicherheit• Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none">• Ressourcenschonung• Begrenzung von Schadstoffemissionen• Abfallvermeidung• Abfallrecycling

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 66.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

Einteilung von Zielen

Zielmerkmal	Zielausprägungen
(1) Zielsetzungsinstantz	individuelle, kollektive Ziele
(2) Zieltyp	Mengengrößen (nicht monetär), Geldgrößen (monetär), Sachziele, absolut vs. relativ
(3) Zielausmaß	begrenzte, unbegrenzte Ziele
(4) Zeitbezug	kurzfristige, langfristige Ziele
(5) Zielbeziehungen	komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele
(6) Rangordnung	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele

Quelle: Vgl. Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 68.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

Formalziele stellen übergeordnete Ziele dar, an denen sich die Sachziele ausrichten; sie zeigen den Erfolg unternehmerischen Handelns (Erfolgsziele).

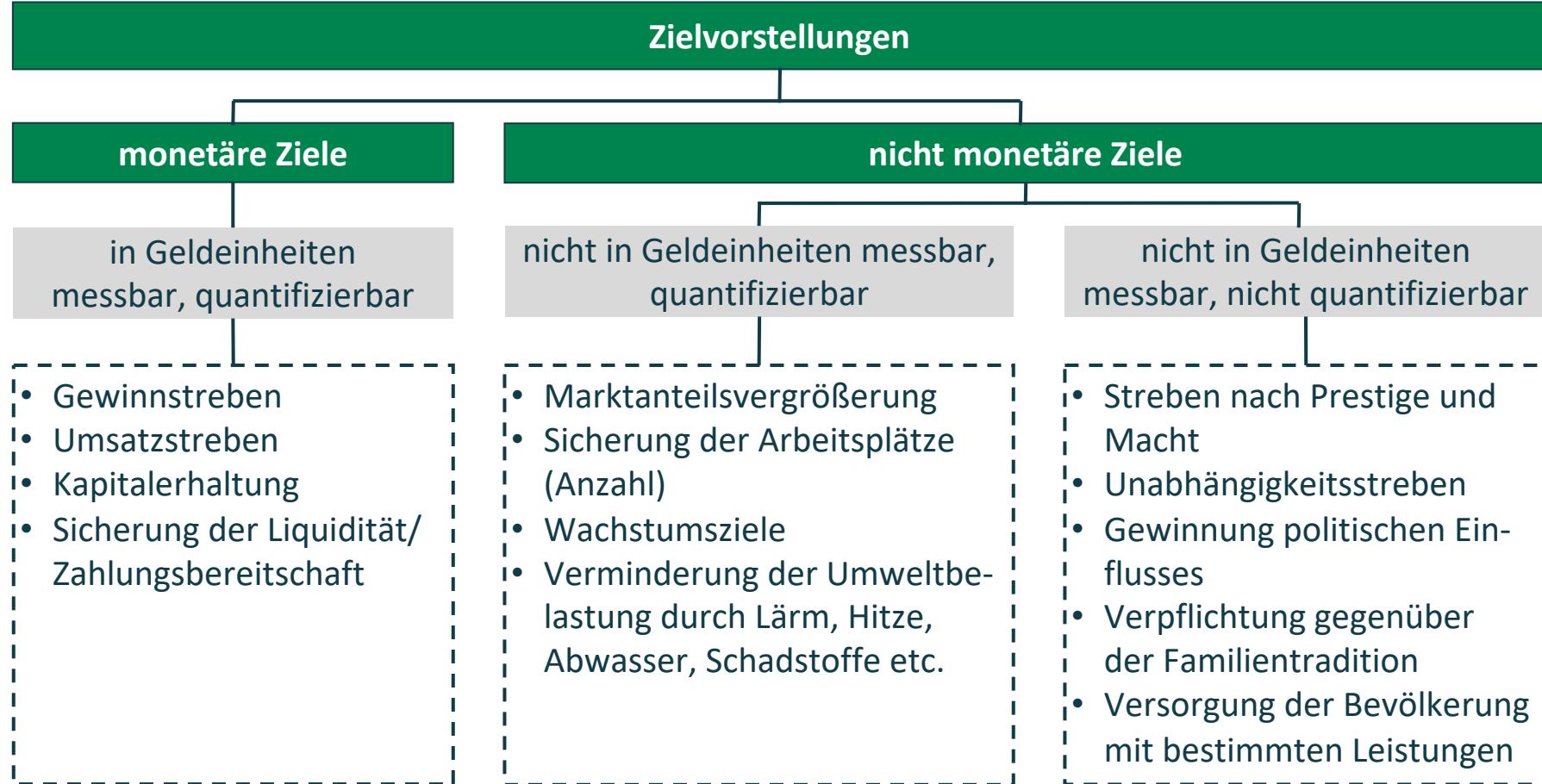
Sachziele beziehen sich auf das konkrete Handeln im Rahmen betrieblicher Funktionen; sie dienen der Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses.

Formalziele	Sachziele
<ul style="list-style-type: none">• Umsatzziele• Gewinnziele• Kostenziele• Rentabilitätsziele• Liquiditätsziele• Substanzerhaltungsziele	<ul style="list-style-type: none">• Arten• Mengen• Qualitäten• Orte• Zeitpunkte der Leistungserstellung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

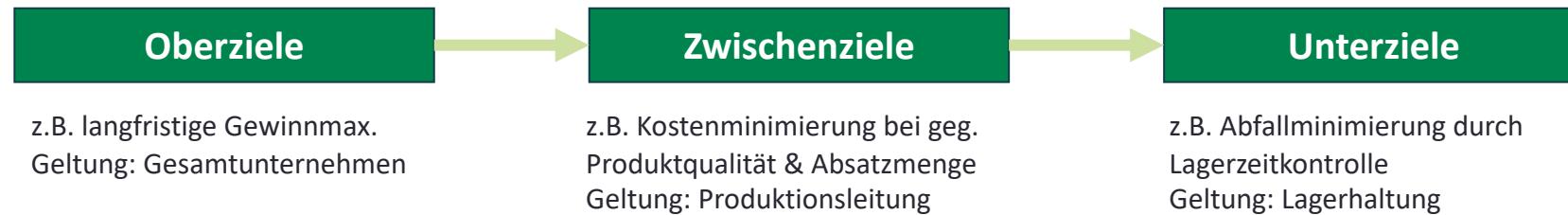
Monetäre vs. nicht-monetäre Ziele



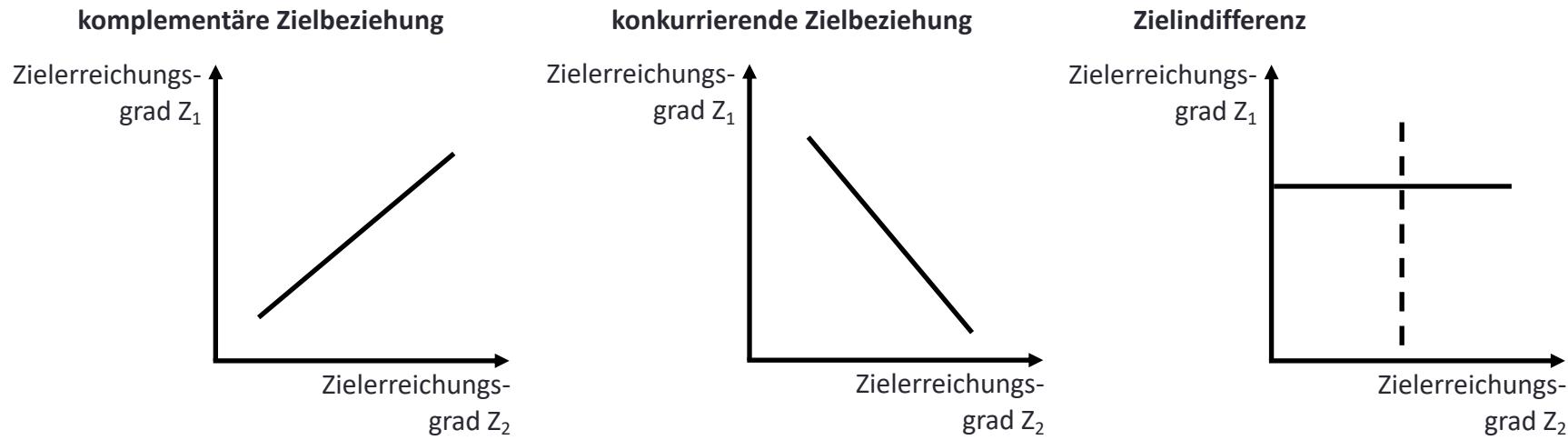
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementkreislauf: Zielbildung

Zielhierarchien in Unternehmen:



Zielbeziehungen:



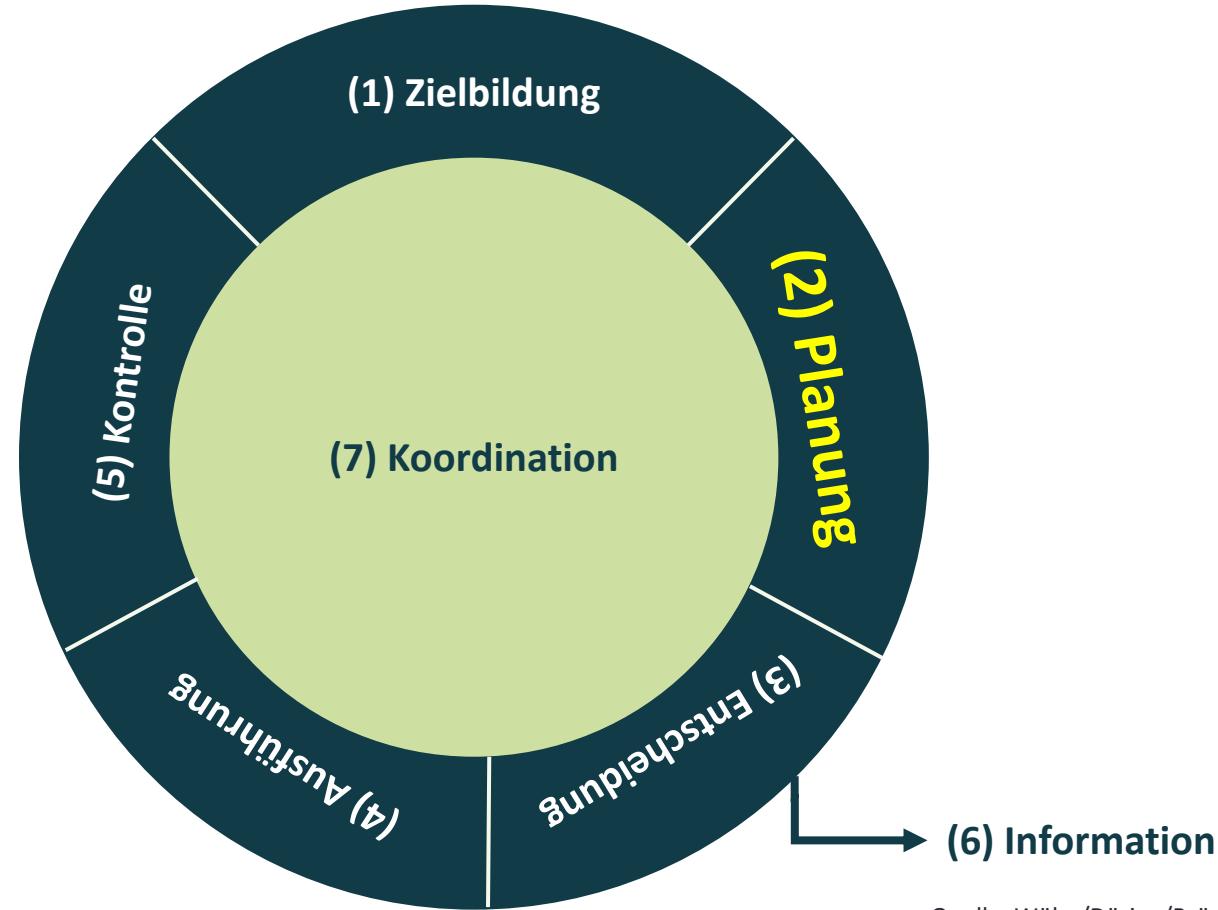
Aufgabe zur Zielformulierung

Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5
Freizeitpark	Eventagentur	Restaurantkette	Einzelhandelsgeschäft	Bank

1. Formulieren Sie je 2 **SMARTE** ökonomische, soziale und ökologische Ziele
2. Formulieren Sie dabei jeweils ein monetäres und ein nicht-monetäres Ziel
3. Identifizieren Sie mögliche Zielkonflikte. Welches sind komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementprozess



Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 48.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen der Planung

- Die Planung ist die gedankliche Vorbereitung von zielgerichteten Entscheidungen.
- Die Planung umfasst insg. vier Phasen:
 - Zielbildung,
 - Problemanalyse,
 - Alternativenermittlung und
 - Alternativenbewertung.
- Man unterscheidet die strategische, die taktische und die operative Planung.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Merkmal	Planung		
	strategische	taktische	operative
Fristigkeit	5 Jahre und mehr	2–5 Jahre	max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	extrem hoch	hoch	gering
Datenprognose	vorwiegend qualitativ grob strukturiert	quantitativ grob strukturiert	quantitativ fein strukturiert
Zuständigkeit	Unternehmensleitung	mittlere Führungsebene	untere Führungsebene

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

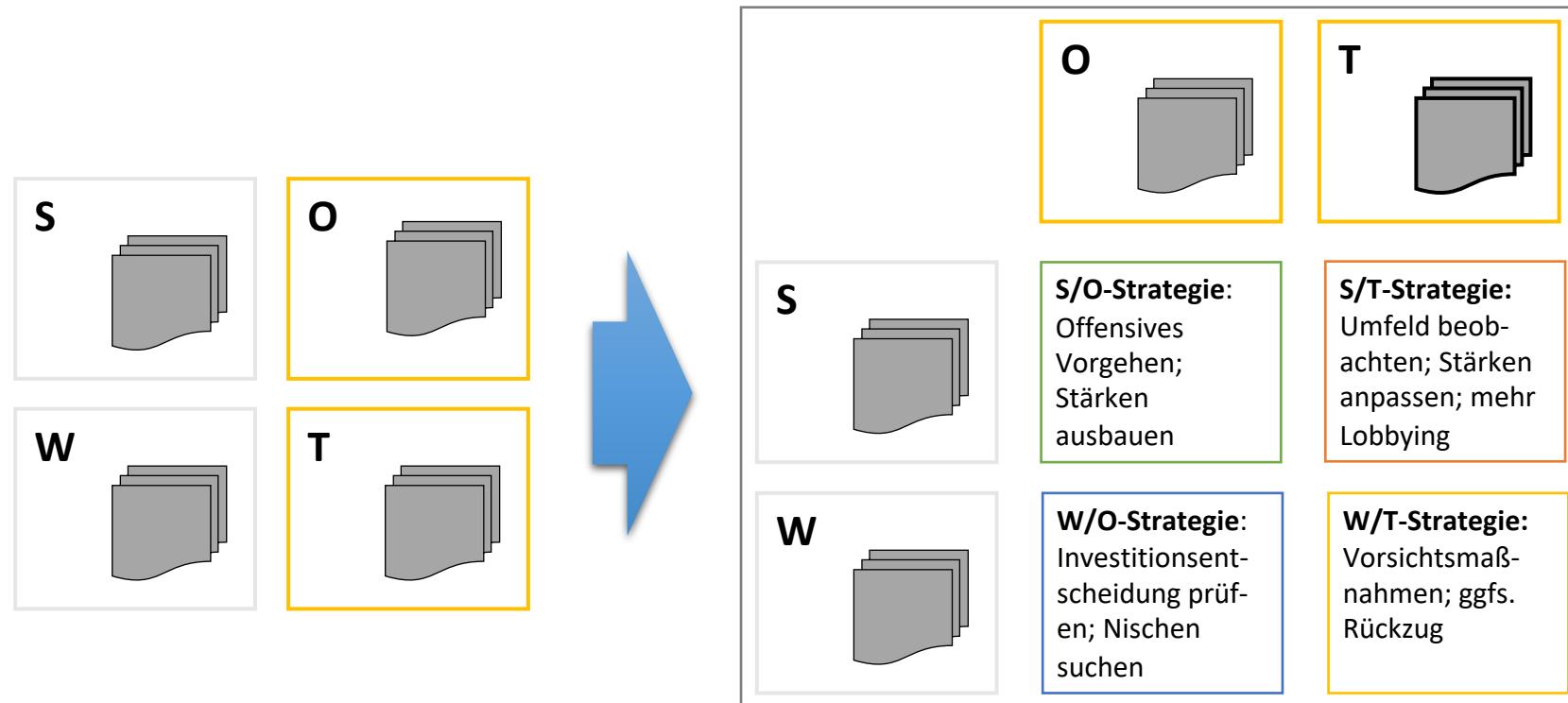
Die **Situationsanalyse** dient der Erfassung und Interpretation aller Sachverhalte und Zusammenhänge, die die strategischen und operativen Planungen und Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen.

Unternehmensbezogene Informationen	Marktbezogene Informationen	Umfeldbezogene Informationen
<ul style="list-style-type: none">• Kernkompetenzen• Finanzierungskraft• Innovationskraft• Produktionskapazitäten• Management-Know-how• Mitarbeiter-Kompetenzen• Marktzugang• Image• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Marktpotentiale• Marktentwicklung• Konjunkturentwicklung• Kundenstruktur und Kundenbindung• Wettbewerbslage• Personalgewinnung• Absatzkanäle• Kommunikationspotenziale• Preisspielräume• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Politische Entwicklungen• Technologieentwicklung• Globalisierung• Geldwertstabilität• Wechselkurse• Ökologie• Bevölkerungstrends• Gesetze• etc.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

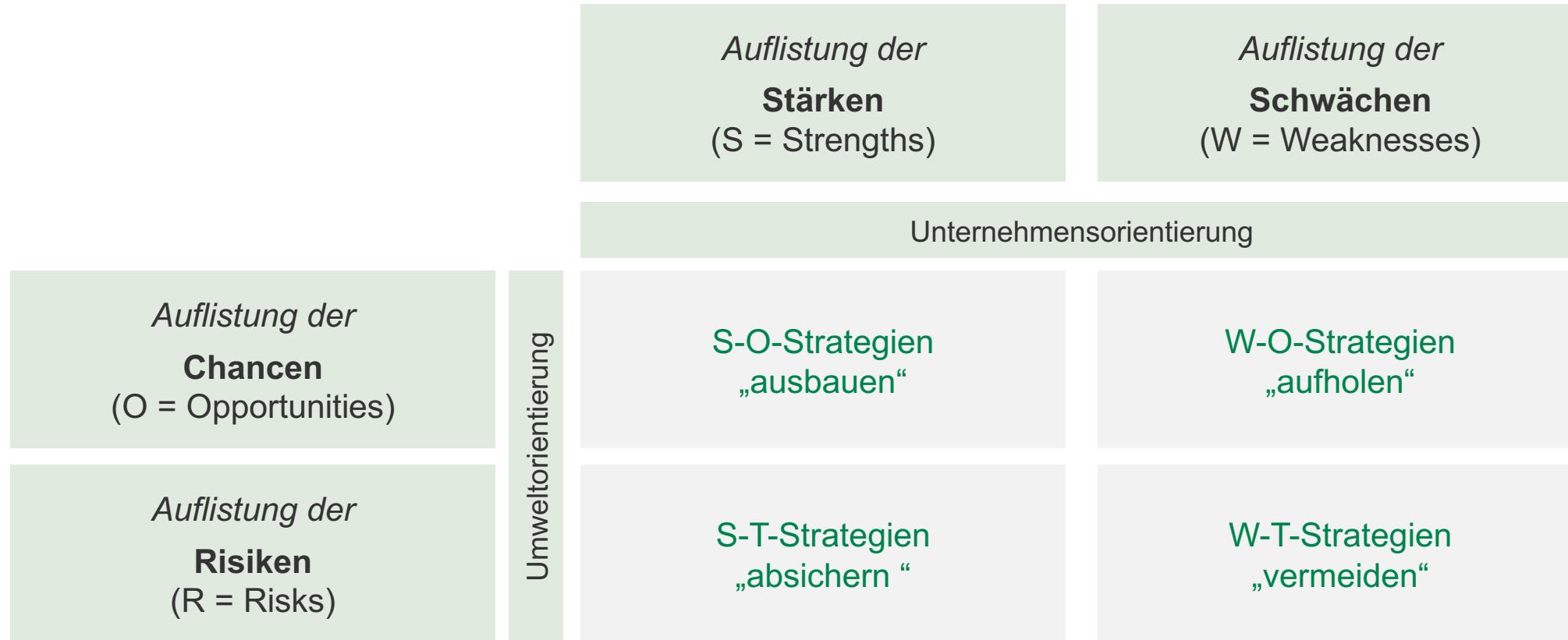
Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Unter einer **Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse** kurz **SWOT-Analyse** versteht man die systematische Ermittlung und Aufstellung der unternehmensinternen Stärken (Strength) und Schwächen (Weaknesses) sowie der umfeldbezogenen Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) im Hinblick auf eine definierte Fragestellung (z. B. Markteintritt, Börsengang oder Investition)



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: SWOT-Analyse



Dillerup/Stoi (2013), S. 272f.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

SWOT-Analyse am Beispiel von Google



Umweltorientierung	
Chancen (O = Opportunities) <ol style="list-style-type: none">Marktwachstum Tablets und SmartphonesWachstum Markt für mobile WerbungWachstum Streamingmarkt	Risiken (T = Threats) <ol style="list-style-type: none">Starker Wettbewerb (amazon, Facebook, ...)Wachsendes Bewusstsein für DatenschutzGesetzgebung (Marktmacht, ...)
S-O-Strategien „ausbauen“	W-O-Strategien „aufholen“

Stärken (S = Strengths)	Schwächen (W = Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">Globaler Marktführer bei SuchmaschinenAndroid als Treiber des Wachstums im Mobil-MarktHohe Liquidität und Produktivität	<ol style="list-style-type: none">Starke Abhängigkeit vom WerbemarktKaum Fortschritte beim Ausbau des eigenen sozialen NetzwerksWenig Innovation im Werbemarkt

Unternehmensorientierung

S-T-Strategien „absichern“	W-T-Strategien „vermeiden“
-----------------------------------	-----------------------------------

Quelle: <https://www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/>

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

SWOT-Analyse am Beispiel von Harley Davidson



Chancen (O = Opportunities)

1. Anhaltendes Wachstum Motorradmarkt
2. Neu entwickelte Technologien und Produktvarianten
3. Steigende Kaufkraft der Zielgruppe

Risiken (T = Threats)

1. Starker Wettbewerb aus Asien
2. Restriktionen durch Gesetze
3. Abhängigkeit von wenigen Zulieferern

Umweltorientierung

Stärken (S = Strengths)

1. Starke Marktposition aufgrund Markenimage
2. Gut funktionierendes Vertriebsnetz
3. Solide Finanzlage

Schwächen (W = Weaknesses)

1. Zahlreiche Produkt-Rückrufe
2. Schwache Deckung der Pensionsrückstellungen kann Cashflow beeinträchtigen

Unternehmensorientierung

S-O-Strategien „ausbauen“

W-O-Strategien „aufholen“

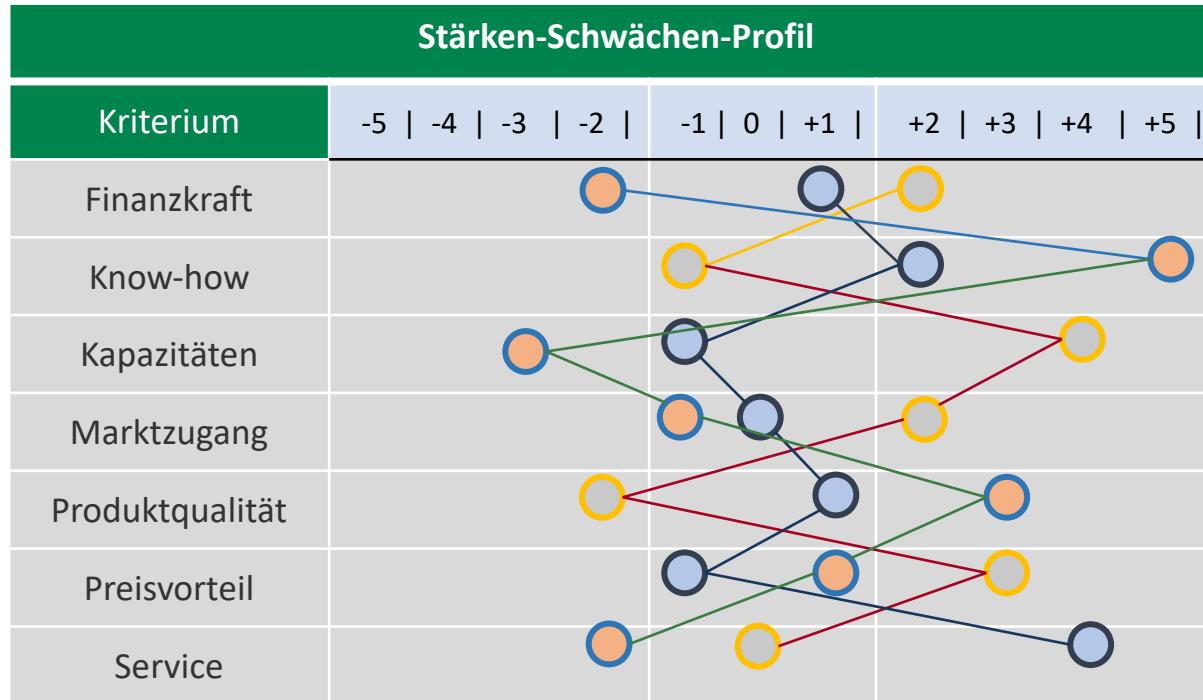
S-T-Strategien „absichern“

W-T-Strategien „vermeiden“

Quelle: <https://www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/>

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

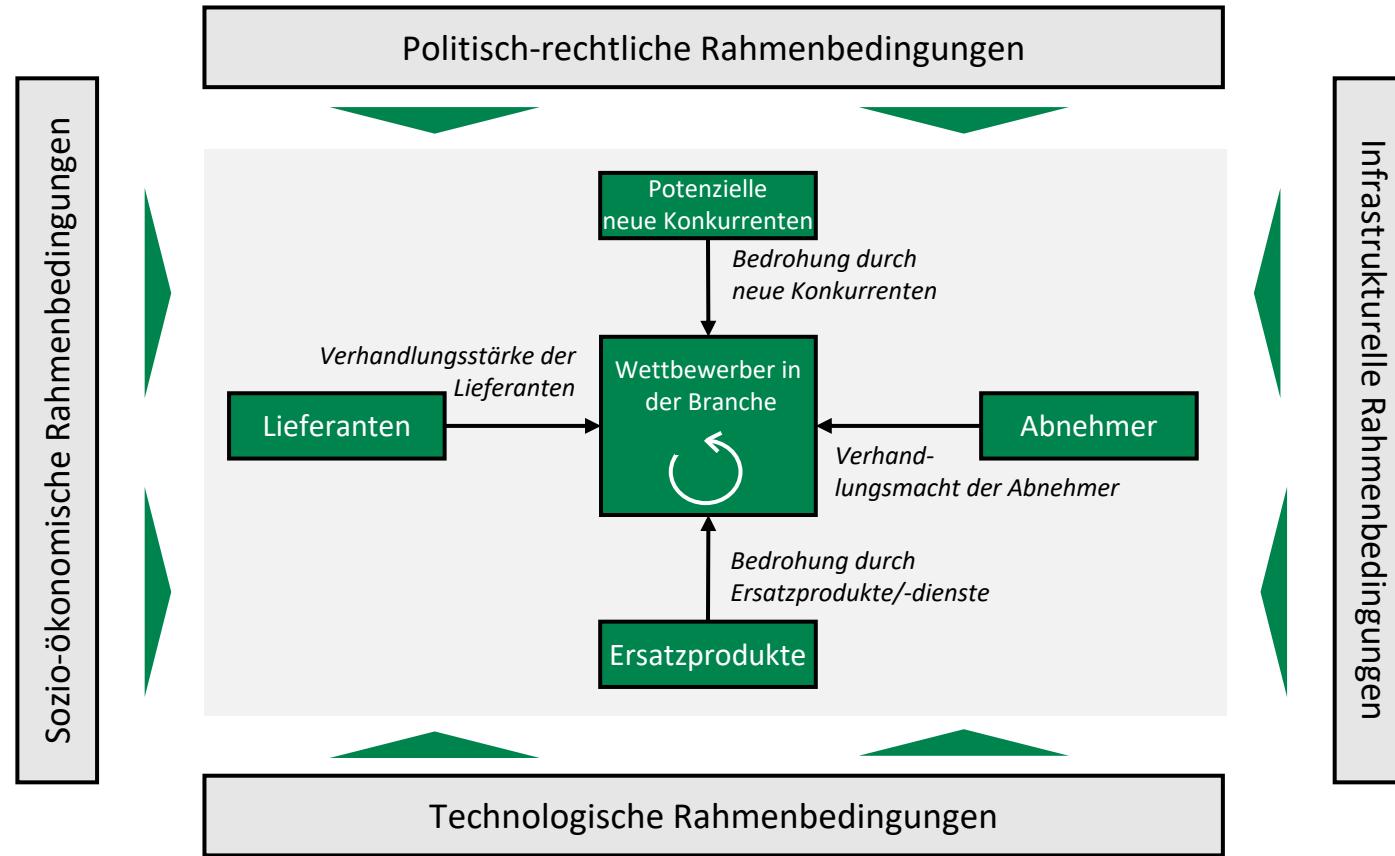
Planung und Entscheidung: Situationsanalyse



- Eigenes Unternehmen
- Konkurrenz 1
- Konkurrenz 2

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse



Quelle: Liebmann, H.P.; Zentes, J.; Swoboda, B. (2008). Handelsmanagement, 2. Auflage, München, S. 18

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

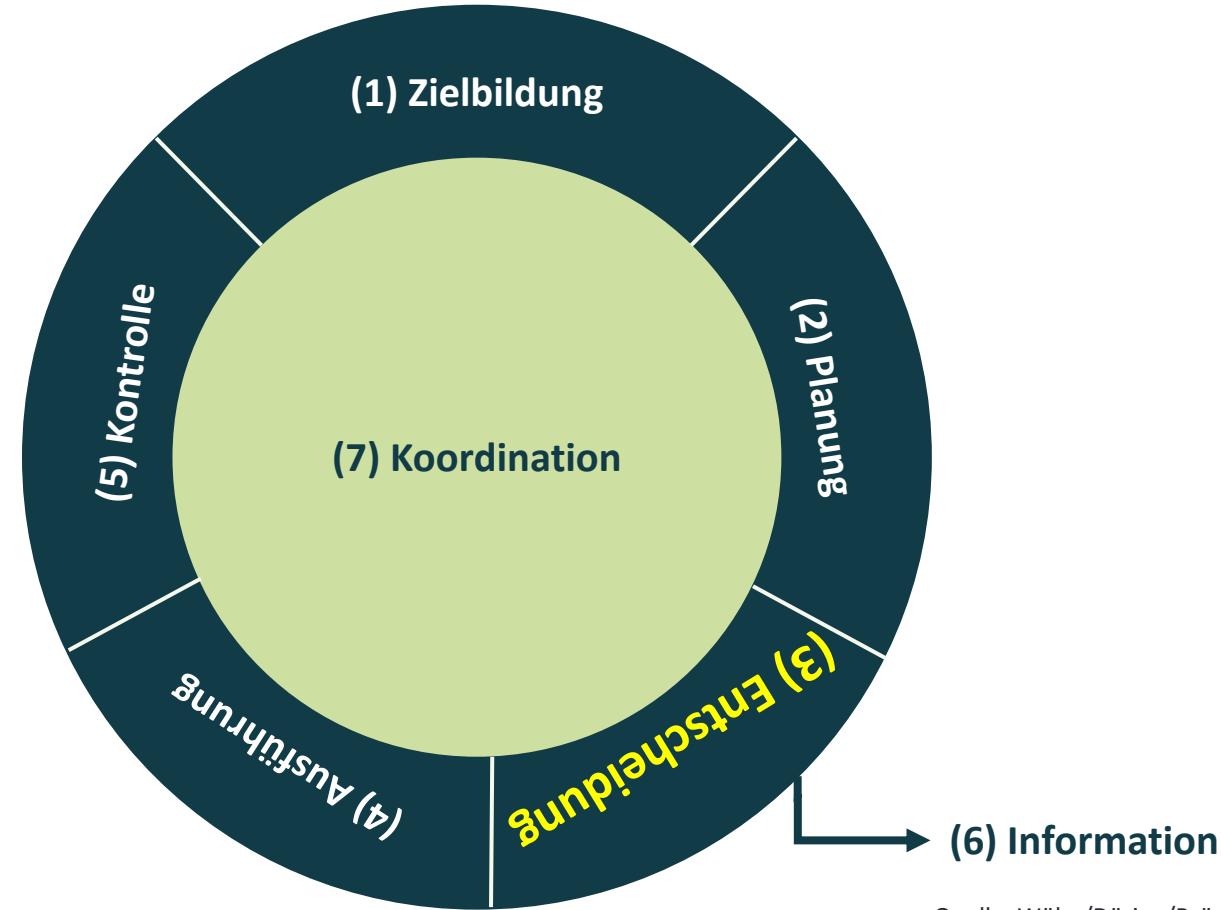
Übung 1: Identifizieren Sie sinnvolle Kriterien für ein **Stärken-Schwächen-Profil** zur Beurteilung der **Hochschule Furtwangen** anhand selbst gewählter, geeigneter Kriterien und erläutern Sie die Kriterien. Erstellen Sie darauf aufbauend fiktive Profile für die HFU und für zwei Vergleichsinstitutionen und interpretieren Sie diese.

Übung 2: Führen Sie eine Situationsanalyse anhand des Modells der „**Five Forces**“ von Porter für die **Hochschule Furtwangen** durch. Leiten Sie entsprechende Implikationen ab.



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Managementprozess



Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 48.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungsfindung

- Entscheidung ist die Auswahl zwischen mehreren **Handlungsmöglichkeiten** (Alternativen), die dem Entscheidungsträger zur Realisierung eines Ziels zur Verfügung stehen.
- Im betrieblichen Entscheidungsprozess werden **Unternehmensziele**, **Handlungsalternativen** und **Umweltbedingungen** analysiert und aufeinander abgestimmt.
- Man unterscheidet
 - die **normative** Entscheidungstheorie (Wie soll entschieden werden?) und
 - die **deskriptive** Entscheidungstheorie (Wie wird tatsächlich entschieden?).

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungsmodelle

vollständige Information		unvollständige Information
Sicherheit	Risiko	Ungewissheit
Entscheidung bei sicheren Erwartungen	Risikoentscheide	Entscheidungen bei Ungewissheit
Modellannahme	Voraussetzung: bekannte Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt unbestimmter Konsequenzen	keine Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt; unbestimmte Konsequenzen
in der Praxis so gut wie nie anzutreffen	in der Praxis Unterscheidung zwischen objektiv ermittelten und subjektiv geschätzten Wahrscheinlichkeiten	in der Praxis oft anzutreffen, leider nicht kalkulierbar

Quelle: Vgl. Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 87.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Multikriterielle Entscheidungsfindung

Kriterium	Gewicht jedes Kriteriums	Restaurant A	Restaurant B	Restaurant C
Kosten	0,25			
Qualität	0,25			
Freundlichkeit	0,25			
Gemütlichkeit	0,25			
Gewichtete Summe	1			

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Multikriterielle Entscheidungsfindung

Kriterium	Gewicht jedes Kriteriums	Restaurant A	Restaurant B	Restaurant C
Kosten	0,25	3	5	2
Qualität	0,25	3	2	5
Freundlichkeit	0,25	4	3	3
Gemütlichkeit	0,25	3	1	4
Gewichtete Summe	1	3,25	2,75	3,5

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Multikriterielle Entscheidungsfindung

Kriterium	Gewicht jedes Kriteriums	Restaurant A	Restaurant B	Restaurant C
Kosten	0,5	3	5	2
Qualität	0,25	3	2	5
Freundlichkeit	0,1	4	3	3
Gemütlichkeit	0,15	3	1	4
Gewichtete Summe	1			

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

Multikriterielle Entscheidungsfindung

Kriterium	Gewicht jedes Kriteriums	Restaurant A	Restaurant B	Restaurant C
Kosten	0,5	3	5	2
Qualität	0,25	3	2	5
Freundlichkeit	0,1	4	3	3
Gemütlichkeit	0,15	3	1	4
Gewichtete Summe	1	3,1	3,45	3,15

Sommersemester 2024

Allgemeine BWL und Unternehmensgründung

Prof. Dr. Alexander Maier

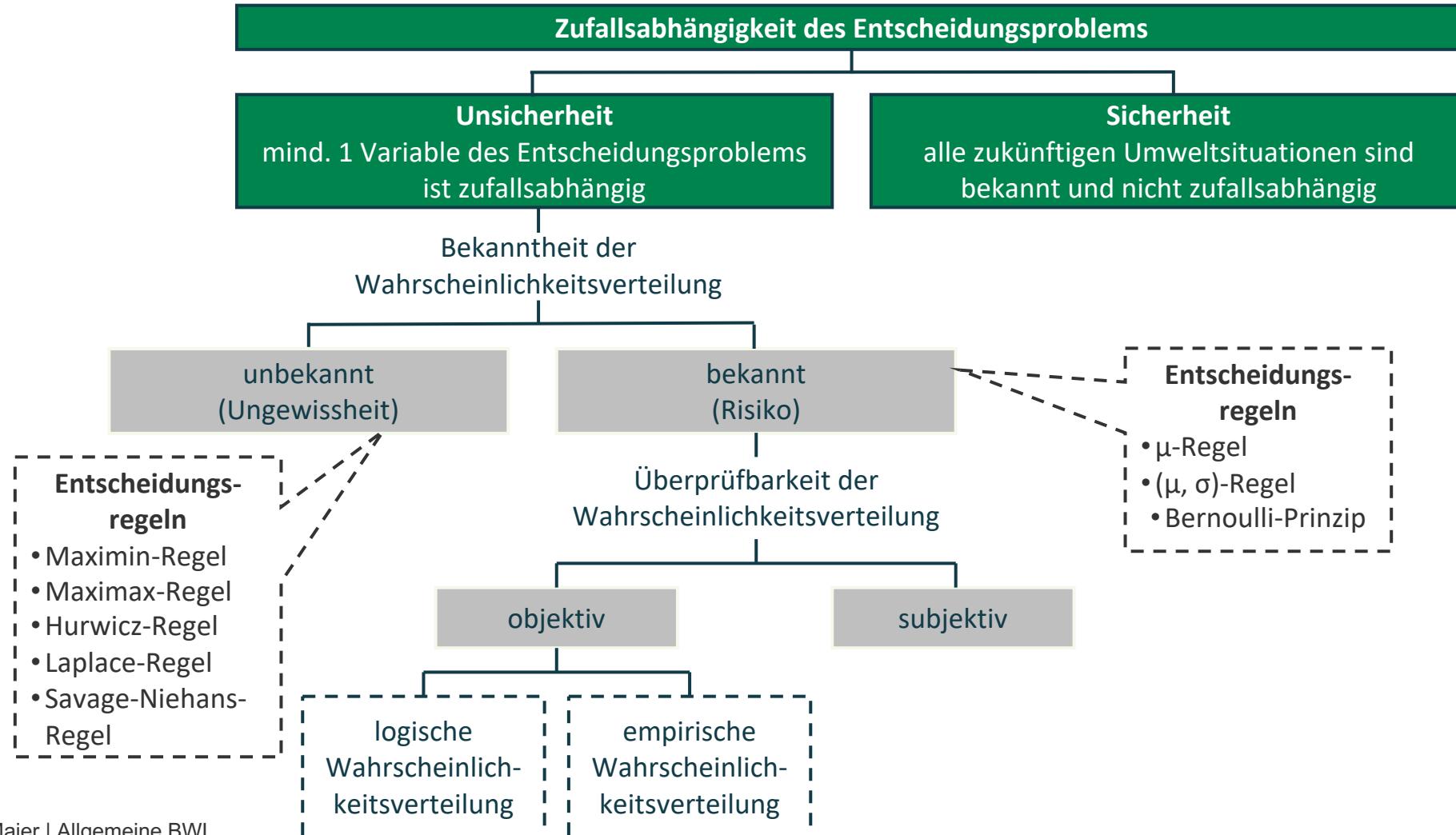
1. ABWL

Probeklausur

- a) Erstellen Sie ein Five-Forces-Modell für einen Streamingdienst-Anbieter. Erläutern Sie die fünf Kräfte jeweils kurz und stellen Sie das Modell grafisch dar (**10 Punkte**).
- b) Formulieren Sie je ein SMARTES ökonomisches, soziales und ökologisches Ziel eines Anbieters für Webdesign-Dienstleistungen. Formulieren Sie von diesen drei Zielen mindestens eines als monetäres und eines als nicht-monetäres Ziel. Identifizieren Sie mögliche Zielkonflikte. Welches sind konkurrierende, indifferente und komplementäre Ziele? (**6 Punkte**)

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Der **Erwartungswert** hat die Aufgabe, das Zentrum einer Verteilung zu bestimmen.

Der Erwartungswert ist das arithmetische Mittel aller Realisationen einer Zufallsvariablen, die mit ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichtet werden:

$$E(Y) = \mu = \sum_{i=1}^n w_i e_i$$

w_i : Wahrscheinlichkeit einer Realisation i

e_i : Ergebnis einer Realisation i

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit



Erwartungswert Münzwurf

- Kopf: Sie erhalten 10 Euro
- Zahl: Sie bekommen nichts

$$E(Y) = \mu = \sum_{i=1}^n w_i e_i$$



Erwartungswert Würfel

- Sie erhalten den erwürfelten Betrag in Euro

Wieviel wären Sie jeweils bereit, dafür zu bezahlen?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Ein Unternehmen verfügt über 100.000 EUR überschüssige Mittel, die es für ein Jahr am Kapitalmarkt anlegen möchte. Zur Auswahl stehen die beiden Anleihen A₁ und A₂, die wegen ihrer unterschiedlichen Restlaufzeiten unterschiedlich stark auf Zinsänderungen reagieren.

Das Unternehmen hält ein Steigen des Zinsniveaus im nächsten Jahr (Umweltzustand U₁) **für genauso wahrscheinlich** wie ein Fallen des Zinsniveaus im nächsten Jahr (Umweltzustand U₂). Es erwartet, dass sich ein gestiegenes Zinsniveau bzw. ein gesunkenes Zinsniveau wie folgt auf die Rückzahlung der beiden Investitionsalternativen auswirkt (Angaben in EUR):

Umweltzustand	U ₁	U ₂
Anleihe		
A ₁	97.000	105.000
A ₂	94.000	110.000

Ermitteln Sie die Erwartungswerte der beiden Investitionsalternativen. Für welche Anleihe würden Sie sich entscheiden?

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Da der Eintritt der beiden Umweltzustände gleich wahrscheinlich ist, beträgt die Eintrittswahrscheinlichkeit w_1 bzw. w_2 jeweils 50 % (= 0,5).

$$E(A_1) = \mu_1 = 0,5 \cdot 97.000 + 0,5 \cdot 105.000 = 101.000 \text{ EUR}$$

$$E(A_2) = \mu_2 = 0,5 \cdot 94.000 + 0,5 \cdot 110.000 = 102.000 \text{ EUR}$$

Der Erwartungswert der Anleihe 2 ist höher als derjenige der Anleihe 1.

Problem: Risiko wird nicht berücksichtigt.

Anleihe	Umweltzustand U_1	U_2
A_1	97.000	105.000
A_2	94.000	110.000

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Grundidee:

- Die Rechnung basiert auf dem Erwartungswert, nicht auf der Form der Wahrscheinlichkeitsverteilung. Die Methode geht von einer Risikoneutralität aus.
- Entscheidungsregeln:

Wenn $E(Y_1) > E(Y_2)$, dann bevorzuge Investition 1 vor Investition 2.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Grundidee:

Investitionsprojekte unter Unsicherheit sollten anhand von zwei Kriterien beurteilt werden, dem **Erwartungswert** des Kapitalwerts (μ als das arithmetische Mittel aller möglichen Kapitalwerte) und der **Varianz** des Kapitalwerts (σ^2 als die Varianz der möglichen Werte des Kapitalwerts und damit ein Maß für das Risiko).

Entscheidungsregeln:

Wenn $\mu_1 > \mu_2$ und $\sigma_1 = \sigma_2$, dann bevorzuge Projekt 1 vor Projekt 2.

Wenn $\mu_1 = \mu_2$ und $\sigma_1 < \sigma_2$, dann bevorzuge Projekt 1 vor Projekt 2.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

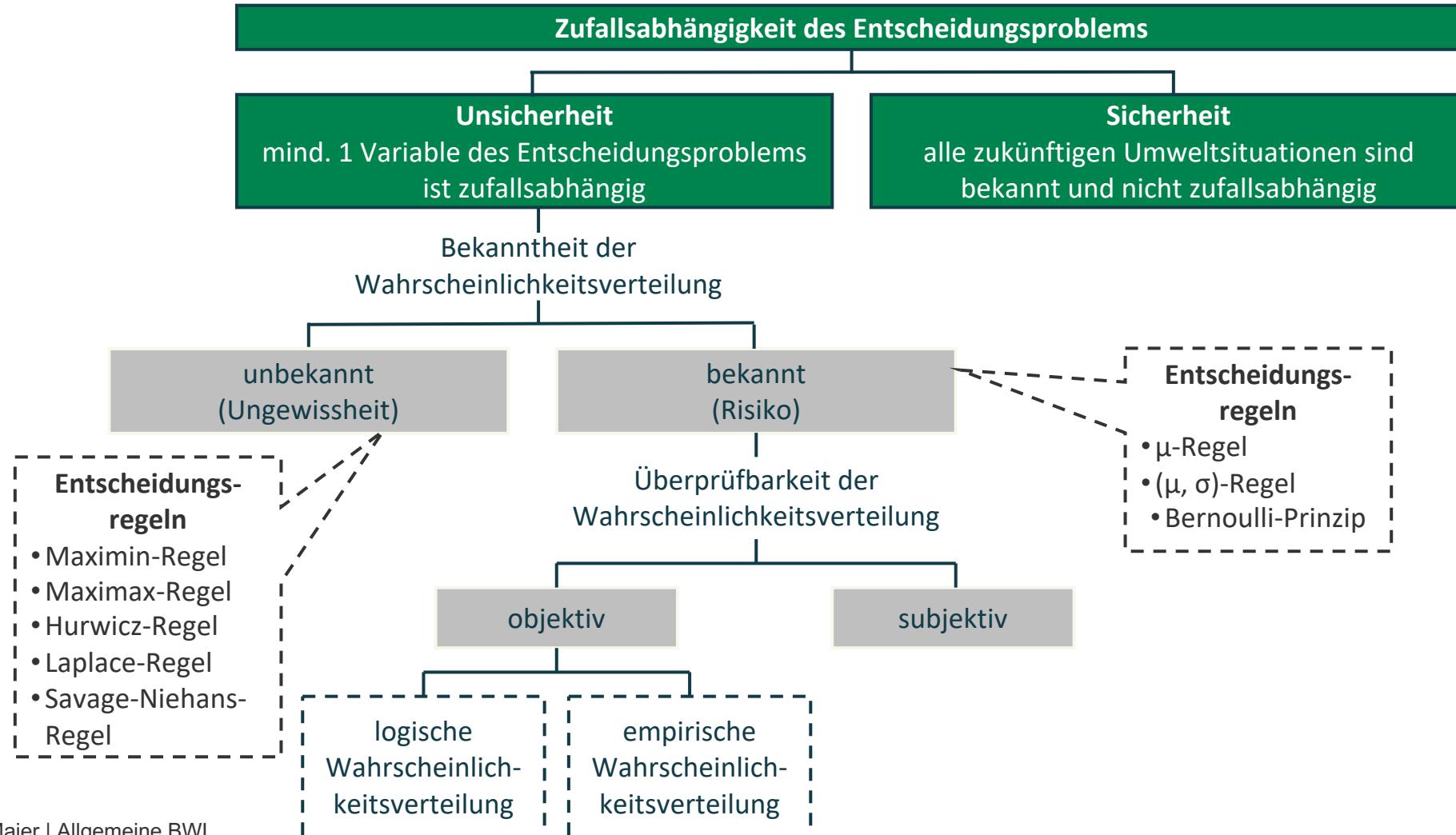
Entscheidungen unter Unsicherheit

Erwartungswert als arithmetisches Mittel einer Zufallsverteilung



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Ungewissheit – die Eintrittswahrscheinlichkeiten sind **NICHT** bekannt

	u_1	u_2	u_3
r_1	120	80	100
r_2	100	100	100

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Ungewissheit – die Eintrittswahrscheinlichkeiten **NICHT** bekannt

Maximin-Regel (auch Pessimismus-Regel)

- Es wird das **sicher** zu erzielende Resultat optimiert. D.h., die Entscheidung orientiert sich am ungünstigsten aller möglichen Fälle (Das MINImum wird MAXimiert).
- Die Regel spiegelt eine pessimistische Grundhaltung bzw. das Entscheidungsverhalten eines risikoscheuen Entscheidungsträgers wider.
- Berechnung Maximin: $I_{opt.} = \arg \max_i r_i$
- Mit $r_i = \min_j e_{ij}$

→ Wähle die Alternative bei der das minimale Ergebnis am höchsten ist.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

	$u_{j=1}$	u_2	u_3	$\min_j e_{ij}$
$r_{i=1}$	120	80	100	80
r_2	100	100	100	100

→ Wähle die Alternative bei der das minimale Ergebnis am höchsten ist.

$$I_{opt.} = \arg \max_i r_i = \max(80, 100) = 100$$

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Ungewissheit – die Eintrittswahrscheinlichkeiten sind **NICHT** bekannt

Maximax-Regel (auch Optimismus-Regel)

- Es wird das **bestmöglich** zu erzielende Resultat optimiert. D.h., die Entscheidung orientiert sich am günstigsten aller möglichen Fälle (Das MAXimum wird MAXimiert).
- Die Regel spiegelt eine optimistische Grundhaltung bzw. das Entscheidungsverhalten eines risikofreudigen Entscheidungsträgers wider.
- Berechnung Maximax: $I_{opt.} = \arg \max_i r_i$
- Mit $r_i = \max_j e_{ij}$

→ Wähle die Alternative bei der das maximale Ergebnis am höchsten ist.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

	$u_{j=1}$	u_2	u_3	$\max_j e_{ij}$
$r_{i=1}$	120	80	100	120
r_2	100	100	100	100

→ Wähle die Alternative bei der das maximale Ergebnis am höchsten ist.

$$I_{opt.} = \arg \max_i r_i = \max(120, 100) = 120$$

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Schwachpunkte der Maximin- und Maximax-Regel

	u_1	u_2	u_3
r_1	120	150	48
r_2	60	50	55

	u_1	u_2	u_3
r_1	120	5	2
r_2	100	110	115

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

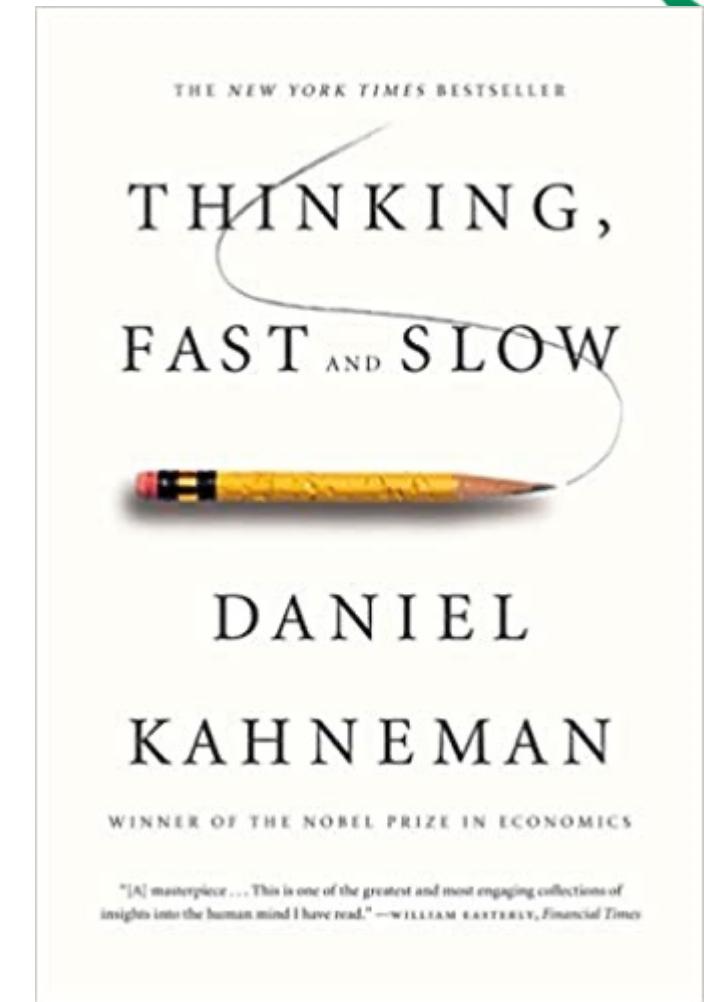
- **Sehr unterschiedliche Definitionen von Risiko**
- **Sehr unterschiedliche Einstellungen gegenüber Risiken**
 - Unterschiede bei privaten und geschäftlichen Investitionen
 - Abhängigkeit vom Ausgangspunkt
 - Abhängigkeit vom absoluten Umfang der Risiken
- **Sehr unterschiedlicher Umgang mit Risiken**
 - Begrenzung von Risiken
 - Versicherung gegen Risiken
 - Vermeidung von Risiken
 - Abschieben der Verantwortung (z.B. Delegation von Entscheidungen)

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

... ein rationales und ein intuitives.

System 1	System 2
entscheidet intuitiv, „aus dem Bauch heraus“ und unbewusst	entscheidet rational, „mit dem Kopf“ und bewusst
sitzt im limbischen System	sitzt im Neokortex
arbeitet sehr schnell	arbeitet langsam
verbraucht keine Energie	verbraucht viel Energie (Zucker)
ist immer einsatzbereit	muss aktiviert werden; wird, wann immer möglich, abgeschaltet
nutzt nur vorhandene Informationen	versucht, ausreichend viele Informationen für eine Entscheidung zu beschaffen, aber findet nicht immer genug Informationen
beruht auf Erfahrungen und Instinkten	beruht auf „vernünftigen“ Überlegungen und logischem Kalkül



Quelle: Kahneman, Daniel (2012): Thinking Fast and Slow.

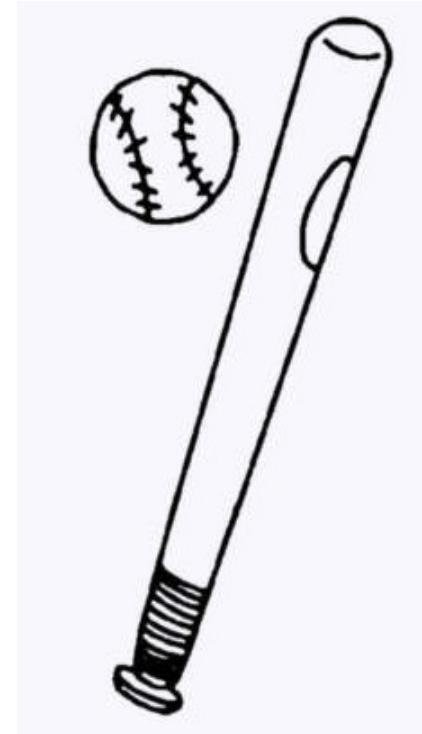
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Entscheidungen unter Unsicherheit

Ein Ball und ein Schläger kosten zusammen 11,00 EUR

Der Schläger kostet genau 10 EUR mehr als der Ball.

Was kostet der Ball?



Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Kontrollfragen Grundlagen der BWL

- Welches sind die Gefahren einer freien Marktwirtschaft?
- Wie lautet das Wirtschaftssystem in Deutschland und inwiefern trägt es dazu bei, die Gefahren der freien Marktwirtschaft zu begrenzen?
- Erläutern Sie das Prinzip nichtschlüssiger Tauschbeziehungen anhand eines Beispiels aus der Medienbranche.
- Erläutern Sie die Unterschiede zwischen einer strategischen und einer operativen Planung anhand von Beispielen.
- Erläutern Sie den Unterschied zwischen einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit und unter Ungewissheit.
- Erläutern Sie das Vorgehen der Maximin-Regel und gehen Sie auf die Schwachpunkte dieser Entscheidungsregel ein.



Grundlagen BWL

- Ein generelles Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlernen
- Verständnis über marktwirtschaftliche Mechanismen und Wirtschaftssysteme
- Wichtige betriebswirtschaftliche Ansätze und Modelle kennenlernen
- Einzelne Bereiche und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens kennen und verstehen

Grundlagen der Unternehmensgründung

- Die zentralen Schritte auf dem Weg zur Unternehmensgründung kennen
- Finanzierungsmöglichkeiten: Eigenkapital- vs. Fremdkapitalfinanzierung
- Die Wahl der geeigneten Rechtsform
- Kenntnisse zur Erstellung eines Business Plans

Sommersemester 2024

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Alexander Maier

Grundlagen BWL

- Ein generelles Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erlernen
- Verständnis über marktwirtschaftliche Mechanismen und Wirtschaftssysteme
- Wichtige betriebswirtschaftliche Ansätze und Modelle kennenlernen
- Einzelne Bereiche und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens kennen und verstehen

Grundlagen der Unternehmensgründung

- Die zentralen Schritte auf dem Weg zur Unternehmensgründung kennen
- Finanzierungsmöglichkeiten: Eigenkapital- vs. Fremdkapitalfinanzierung
- Die Wahl der geeigneten Rechtsform
- Kenntnisse zur Erstellung eines Business Plans

Organisationsgestaltung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Organisationsgestaltung

Unter **Organisation** versteht man Ordnungsstrukturen und Regeln, die auf einen definierten Zweck und auf längere Zeit ausgerichtet sind.

- Ein Unternehmen **ist** eine Organisation, d.h. ein zielgerichtetes soziales System.
- Ein Unternehmen **hat** eine Organisation, d.h. eine Struktur, die seiner Wirtschaftlichkeit dienen soll.
- Ein Unternehmen **wird organisiert**, um zunehmend komplexere betriebliche Vorgänge zielgerichtet und strukturiert bearbeiten zu können.
- Teilweise wird die Organisation eines Unternehmens durch die Rechtsform vorgegeben.
- Weitere Einflussfaktoren auf die Organisation eines Unternehmens können z.B. sein:
 - die Unternehmensphase,
 - die Unternehmensgröße,
 - die räumliche Präsenz,
 - die Branche.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Formale vs. Informale Organisation

Formale Organisation

Bewusst geschaffene, rationale, nach Prinzipien gestaltete Struktur zur Erreichung von Unternehmenszielen:

- Zuständigkeiten
- Bildung von Einheiten
- Örtliche, räumliche, personelle Festlegungen
- Reglements, Vorschriften, Handbücher

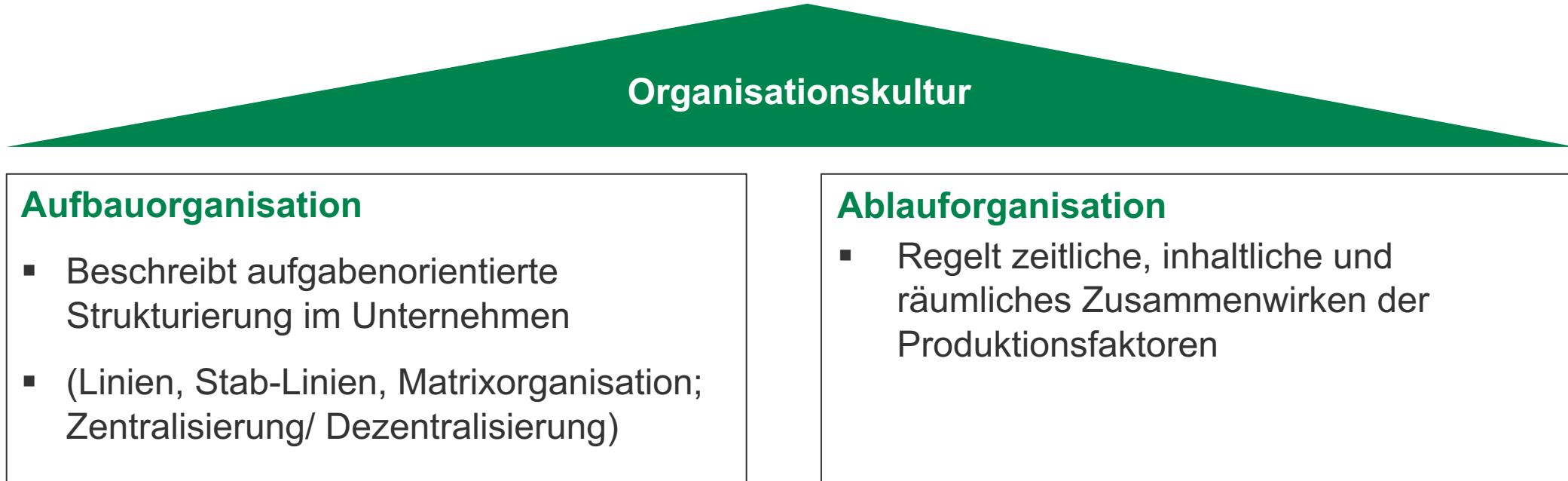
Informale Organisation

Durch persönliche Ziele, Wünsche, Sympathien und Verhalten geschaffene soziale Strukturen:

- Unternehmenskultur
- Identität, kollektive Erwartungen
- Werte, Normen und Einstellungen
- Mythen, Geschichten, Muster, Ausdrucksformen

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Aufbau- vs. Ablauforganisation



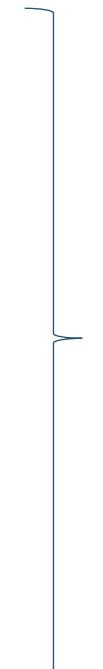
Die Ablauforganisation schafft den Rahmen für Geschäftsprozesse im Unternehmen. Die Prozesse schaffen mittels definierter Abfolgen von Tätigkeiten die Grundlage für die Erfüllung notwendiger Aufgaben.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Aufbauorganisation

Die **Aufbauorganisation** umfasst die hierarchische Ordnung zur dauerhaften Regelung von Rechten und Pflichten von Personen und Abteilungen

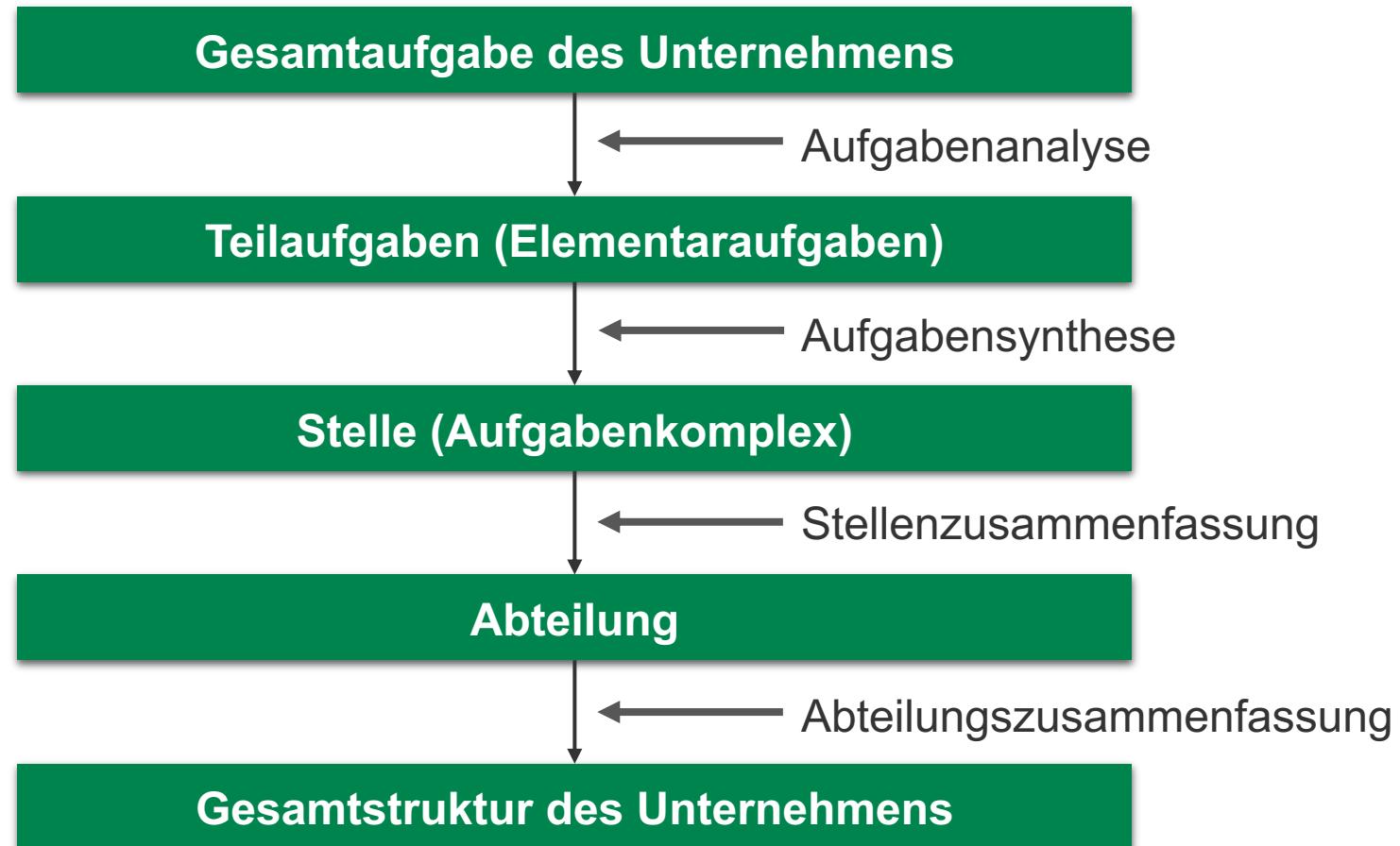
- **Leitungsstellen**
 - hierarchisch übergeordnete Instanzen,
 - Lenkungsaufgaben,
 - Weisungsbefugnis;
- **Stabsstellen**
 - Beratung,
 - Entscheidungsvorbereitung,
 - keine direkte Weisungsbefugnis;
- **ausführende Stellen**
 - keine Weisungsbefugnis,
 - Erledigung der zugeordneten Tätigkeiten;



→ Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

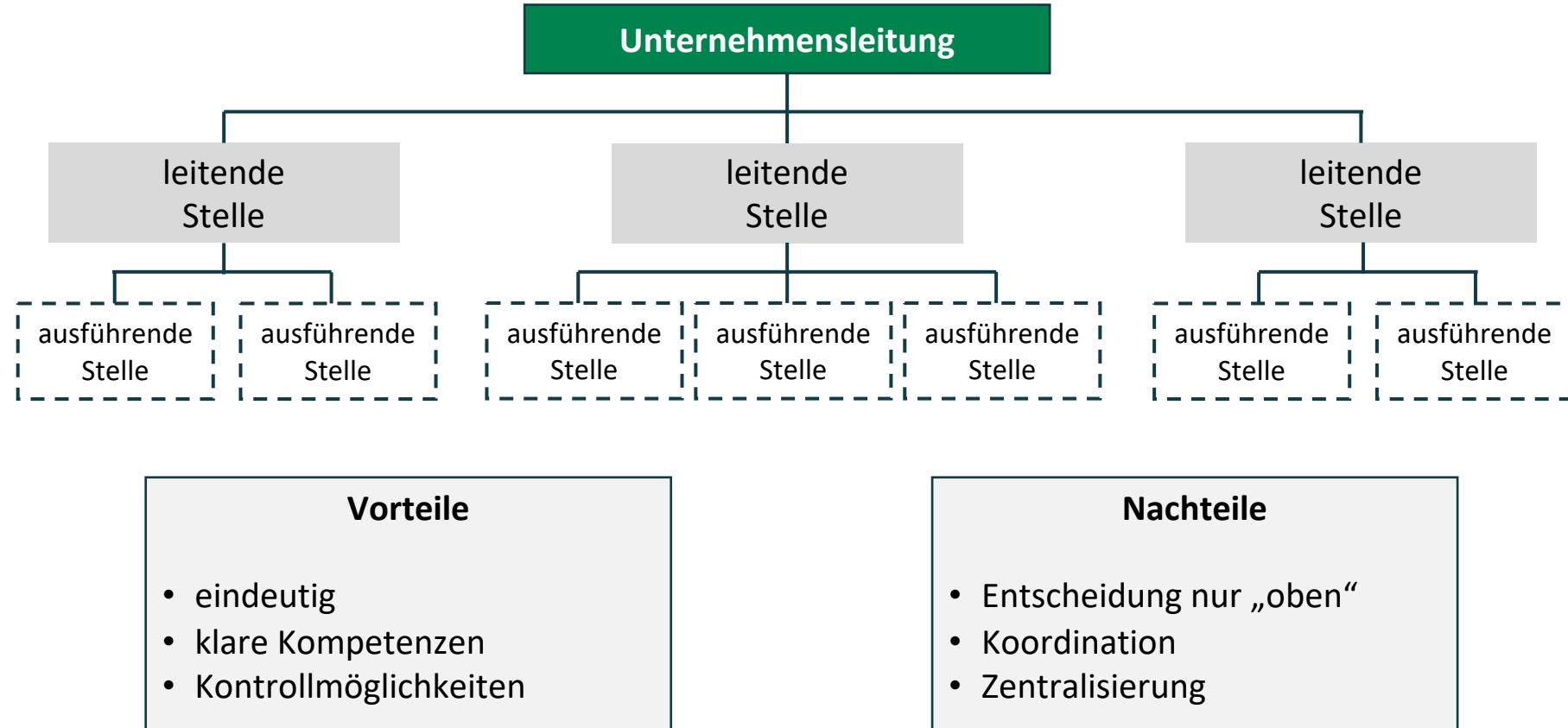
Organisationsbildung



Quelle: Vgl. Thommen/Achleitner (2016), S.439.

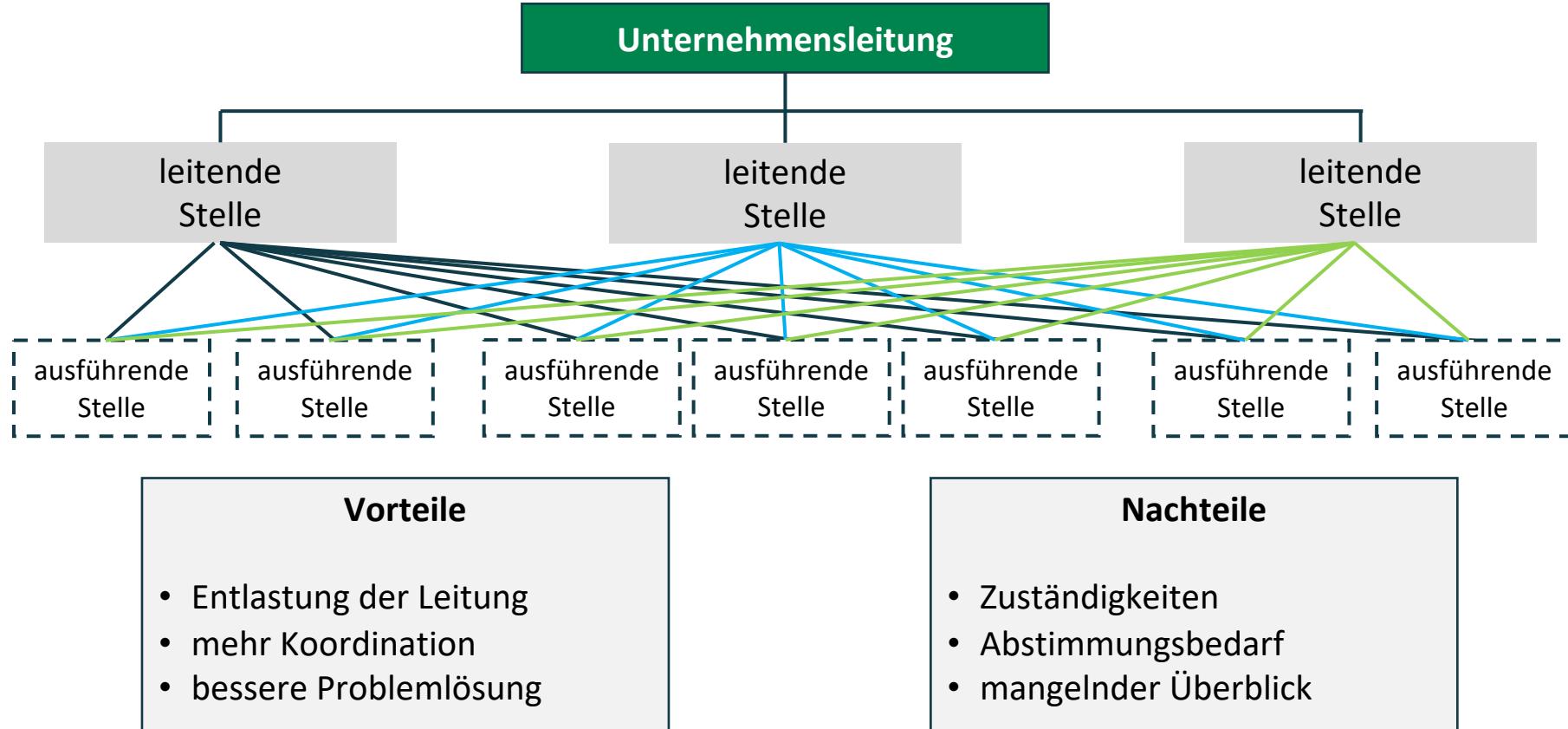
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Einliniensysteme



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Mehrliniensysteme



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Funktionale vs. Divisionale Strukturen

- Wird die Organisation den Aufgaben angepasst, unterscheidet man
 - die **verrichtungsorientierte, funktionale** Organisation:

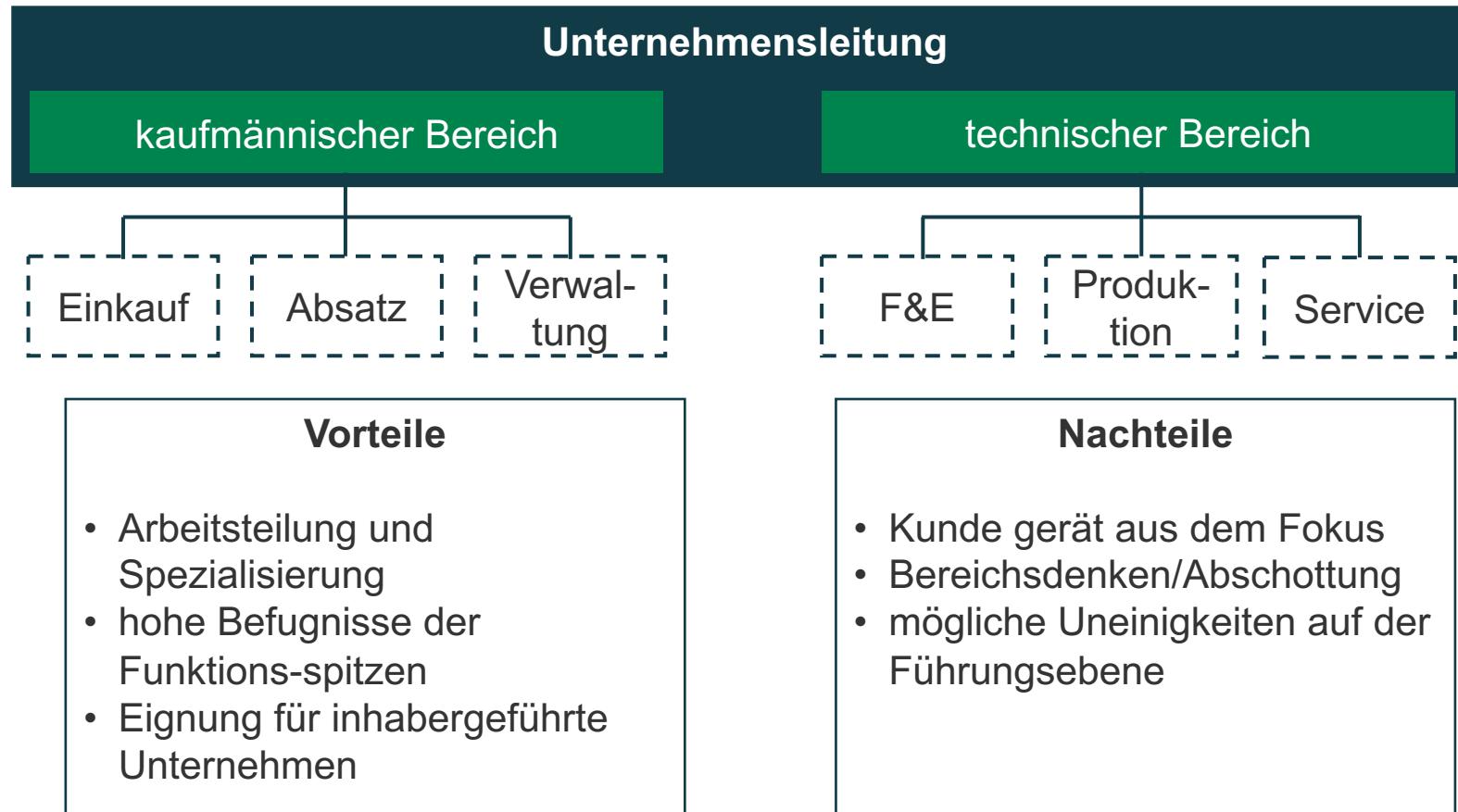


- die **objektorientierte, divisionale** Organisation:



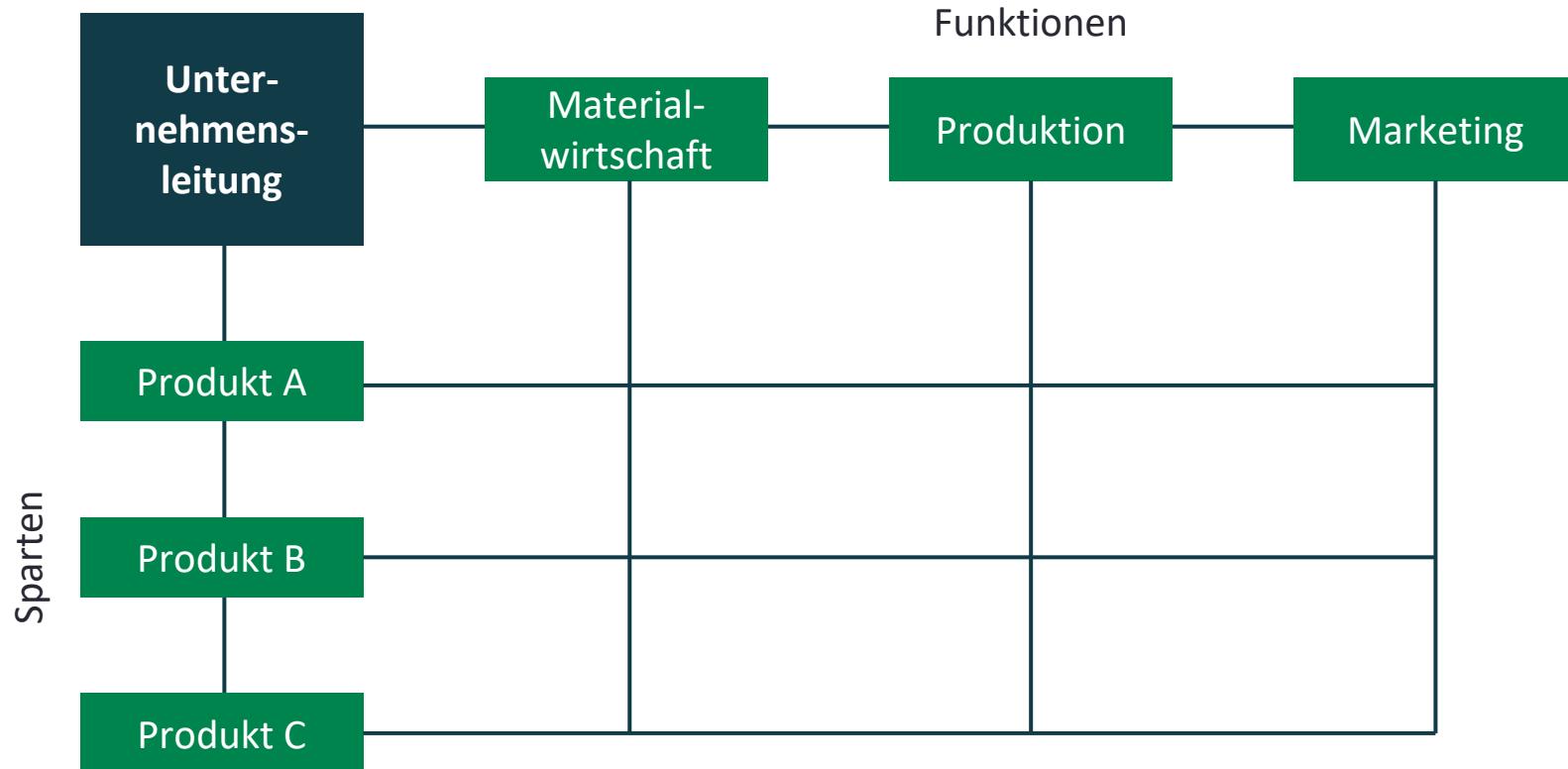
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Sektorale Organisation



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Matrix-Organisation



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Matrix-Organisation

- Eine formelle Kombination aus funktionaler und divisionaler Organisation ist die sog. **Matrix-organisation**
- Vorteile
 - kurze Kommunikationswege,
 - Kompromisslösungen,
 - Betonung der Sachkompetenz und Teamorientierung
- Nachteile
 - komplexe Regelungen und einen hohen Zeitbedarf,
 - möglicherweise unbefriedigende Kompromisse sowie
 - Kompetenzkonflikte

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Kriterien für eine erfolgreiche Aufbauorganisation

Kriterien zur Bestimmung der optimalen Aufbauorganisation

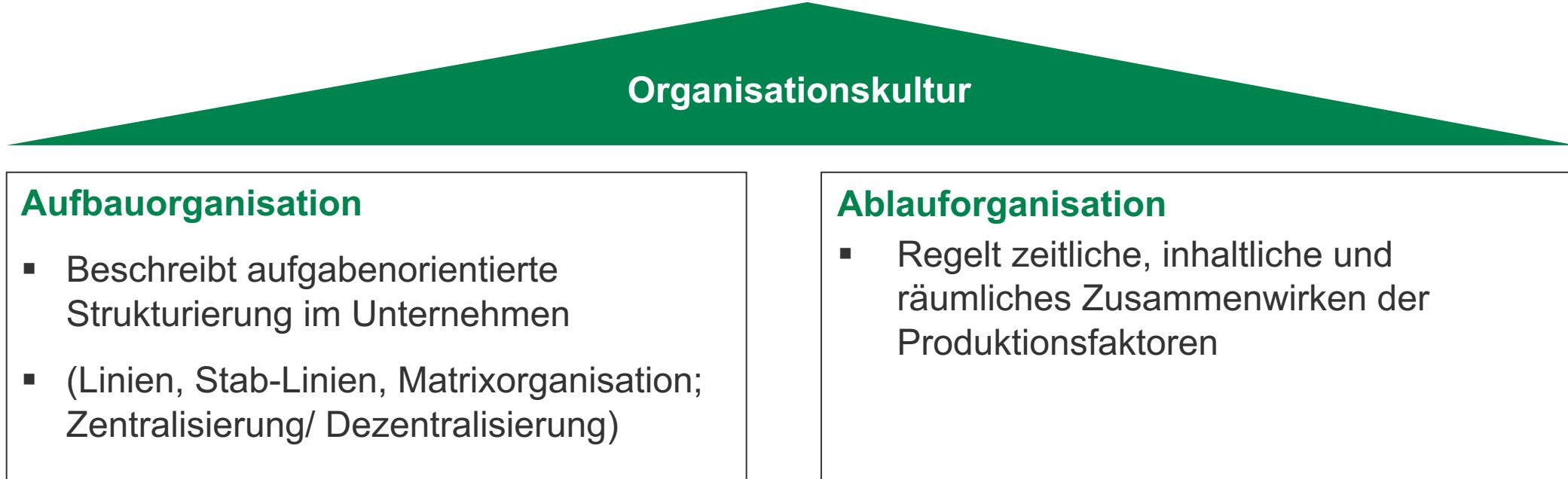
- Aufgaben, Verantwortlichkeit und Kompetenz der Stellen müssen kongruent sein
- Optimierung des Zentralisierungsgrads
- Realisierung von Größenvorteilen (Economies of Scale)
- Optimierung der Leitungsspanne
- Schnittstellenoptimierung
- Kundenorientierung (One Face to the Customer)
- Flexibilität

Erfolgsfaktoren einer guten Aufbau- und Ablauforganisation

- Hohes Rationalisierungspotenzial durch gute organisatorische Einbindung
- Klare Entscheidungskompetenzen und Kommunikationswege

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Aufbau- vs. Ablauforganisation



Die Ablauforganisation schafft den Rahmen für Geschäftsprozesse im Unternehmen. Die Prozesse schaffen mittels definierter Abfolgen von Tätigkeiten die Grundlage für die Erfüllung notwendiger Aufgaben.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ablauforganisation

Die **Ablauforganisation** gestaltet die Arbeitsabläufe zeitlich und räumlich nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips.

Ziele

- optimale Kostenstrukturen
- kurze Durchlaufzeiten
- hohe Kapazitätsauslastung
- kundengerechte Lösungen
- Termineinhaltung

Maßnahmen

- Bestimmung von Arbeitsgängen
- Optimierung von Durchlaufzeiten
- Zusammenfassung von Arbeitsfolgen
- Regelung der zeitlichen Belastung von Arbeitsträgern

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

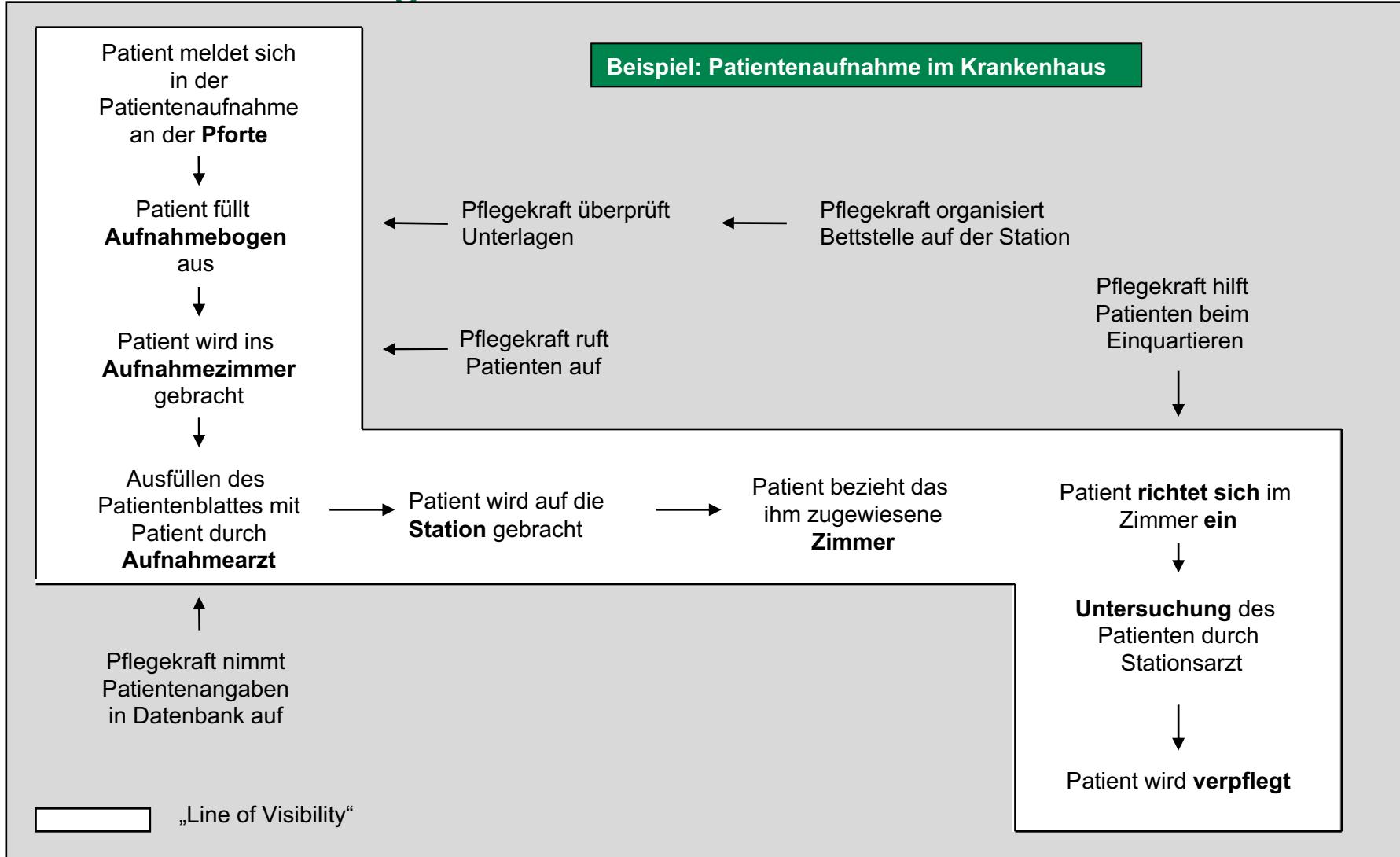
Instrumente der Ablauforganisation

Zu den typischen **Instrumenten** der Ablauforganisation zählen:

- **Handbuch:** systematisch umfänglich erfasste Unternehmensregelungen (Bsp.: Organisations-handbuch, Handbuch QM, Corporate Design etc.);
- **Ablaufplan/Blueprint:** Visualisierung von Arbeitsschritten;
- **Balkendiagramm:** wie Ablaufplan, ergänzt um die Dauer von Arbeitsschritten;
- **Netzplan:** um Abhängigkeiten und Zeitreserven erweitertes Balkendiagramm sowie Einsatz in komplexen Projekten, erfordert Struktur- und Zeitanalysen.

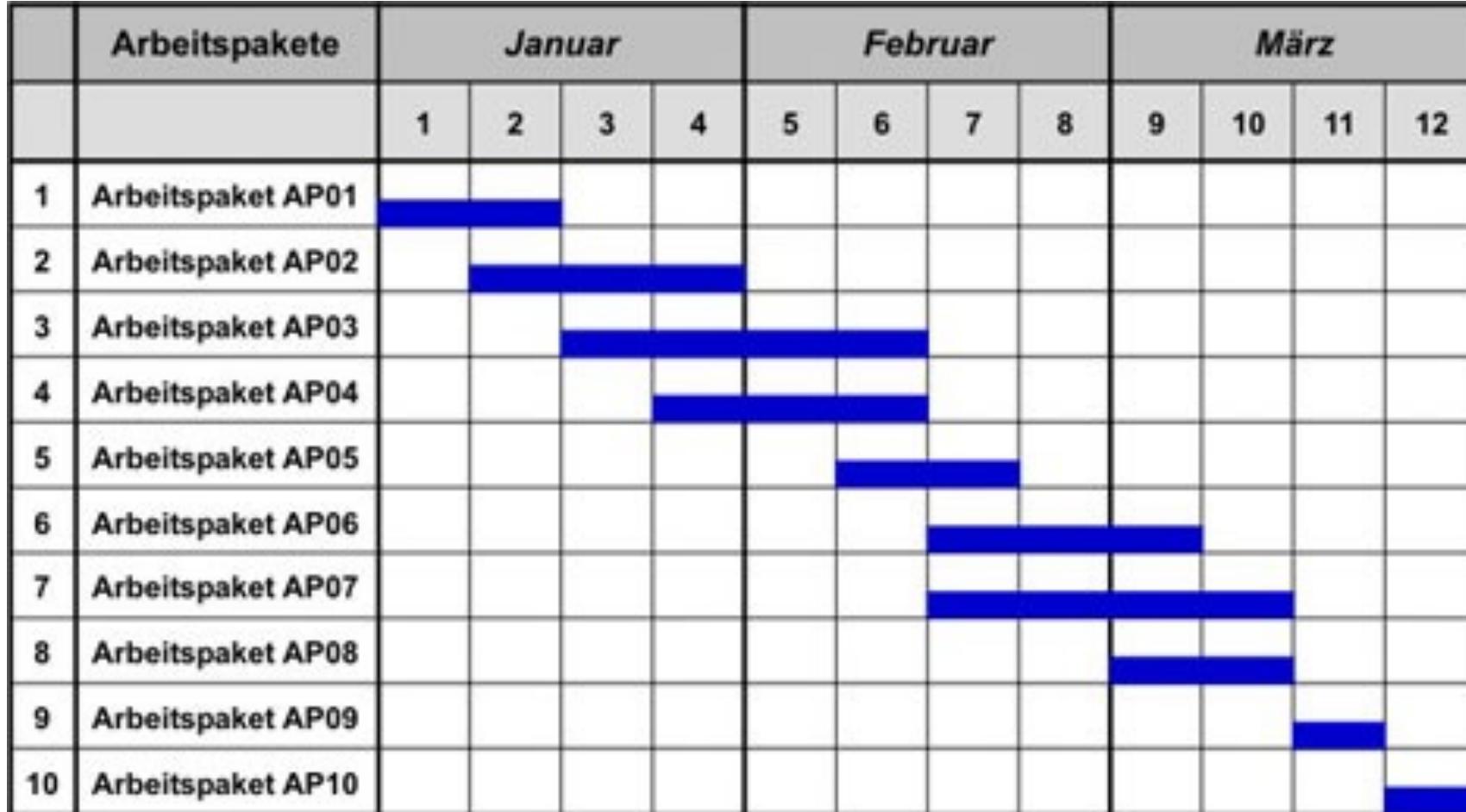
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Blueprint zur Visualisierung von Prozessen



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Beispiel Balkendiagramm



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Möglichkeiten der Prozessoptimierung



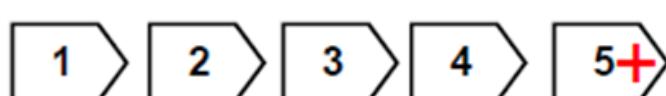
Identifizierter Teilprozess



Eliminierung nicht notwendiger Aktivitäten



Änderung der Reihenfolge



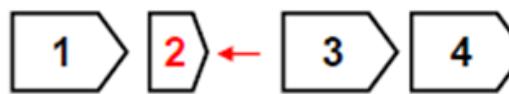
Hinzufügen fehlender Aktivitäten



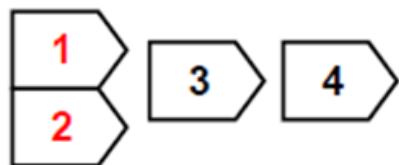
Integration mehrerer Aktivitäten



Automatisierung



Beschleunigung



Parallelisieren

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Projektorganisation

Ein **Projekt** ist „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“ (Definition gem. DIN 69901)

Eine **Projektorganisation** ist entsprechend durch die vorübergehende Einrichtung von Stellen und Regeln gekennzeichnet, die eine fest definierten Zweck dienen und zeitlich befristet sind.

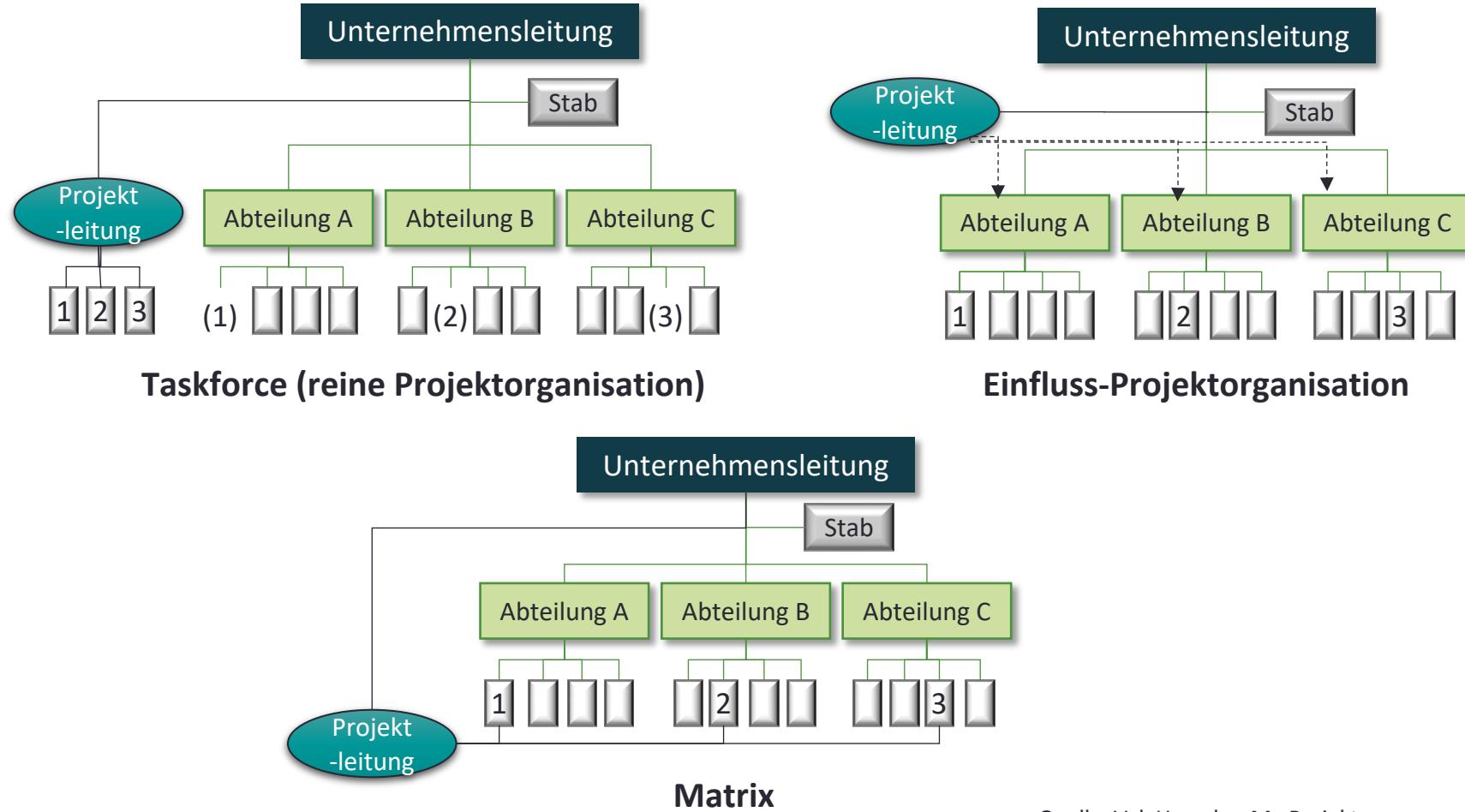
Stelleninhaber auf Projektstellen üben die entsprechenden Aufgaben zeitlich befristet und entweder ausschließlich oder zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben aus.

Organe im Projekt:

- Lenkungsausschuss (Steering Committee)
- Projektleiter
- Projektgruppe

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

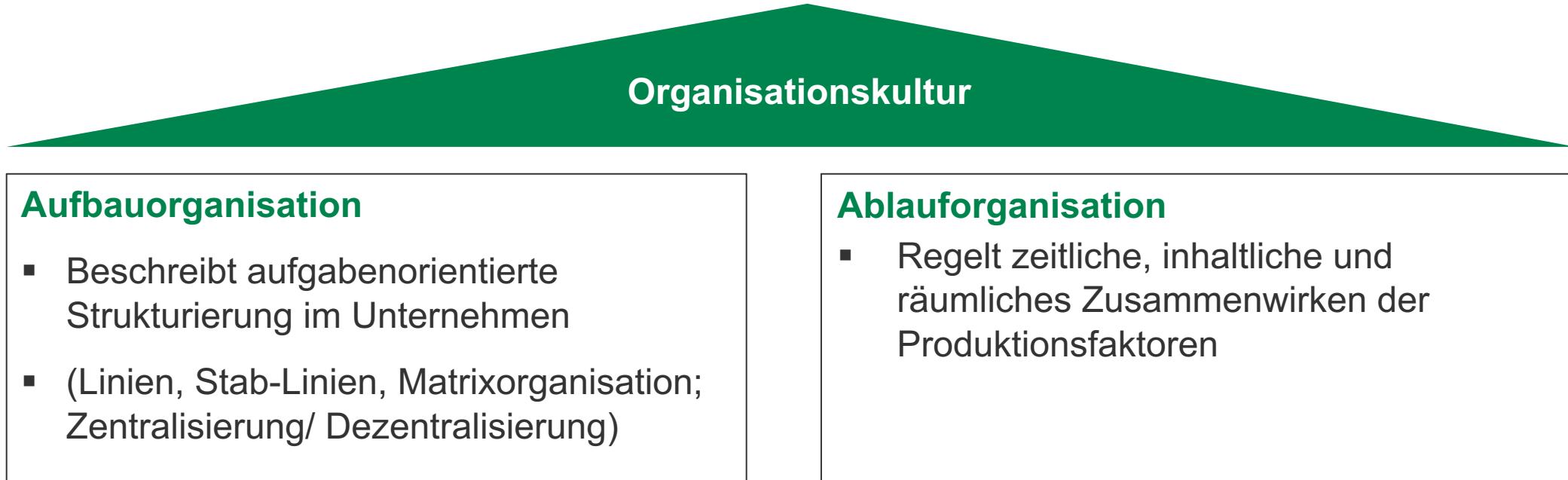
Projektorganisation



Quelle: Vgl. Hessler, M.: Projektmanagement, München 2007, S. 41ff.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Aufbau- vs. Ablauforganisation



Die Ablauforganisation schafft den Rahmen für Geschäftsprozesse im Unternehmen. Die Prozesse schaffen mittels definierter Abfolgen von Tätigkeiten die Grundlage für die Erfüllung notwendiger Aufgaben.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Organisationskultur

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

Quelle: Thommen/Achleitner (2016), S. 512.

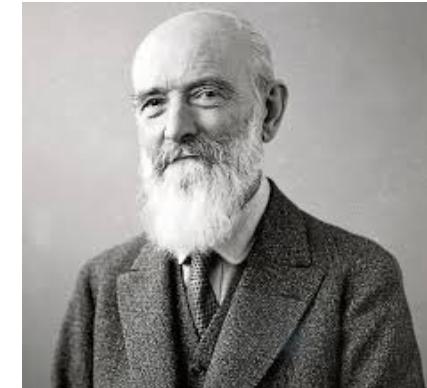
Einflussfaktoren der Unternehmenskultur		
Persönlichkeiten	Rituale & Symbole	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none">• Lebensläufe (bspw. Werdegang, soziales Umfeld)• Werte und Mentalitäten (z.B. Ideale, Risikobereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit)	<ul style="list-style-type: none">• rituelles Verhalten der Führungskräfte (bspw. Vorbildfunktion)• rituelles Verhalten der Mitarbeiter (bspw. Teamgeist)• Leitsätze, Visionen	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikationsstil (z.B. Kompromissbereitschaft, Informationsverhalten)• Führungsstil• Kommunikation nach innen und außen (bspw. Umgangsformen, Vorschlagswesen)

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Organisationskultur

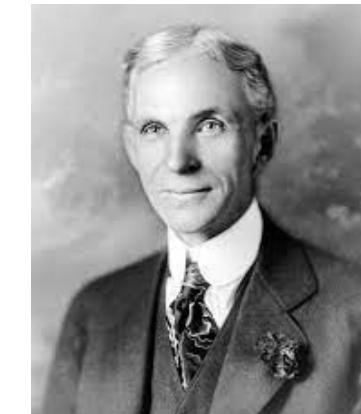
Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.

Robert Bosch. Unter Mitwirkung von Theodor Bäuerle, Peter Bruckmann, Johannes Fischer, Hans Kneher, Otto Mezger"; 1931, S. 14



»Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt - er übergibt nur das Geld. Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt.«

Henry Ford



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Organisationskultur



Personalmanagement im Vertrieb

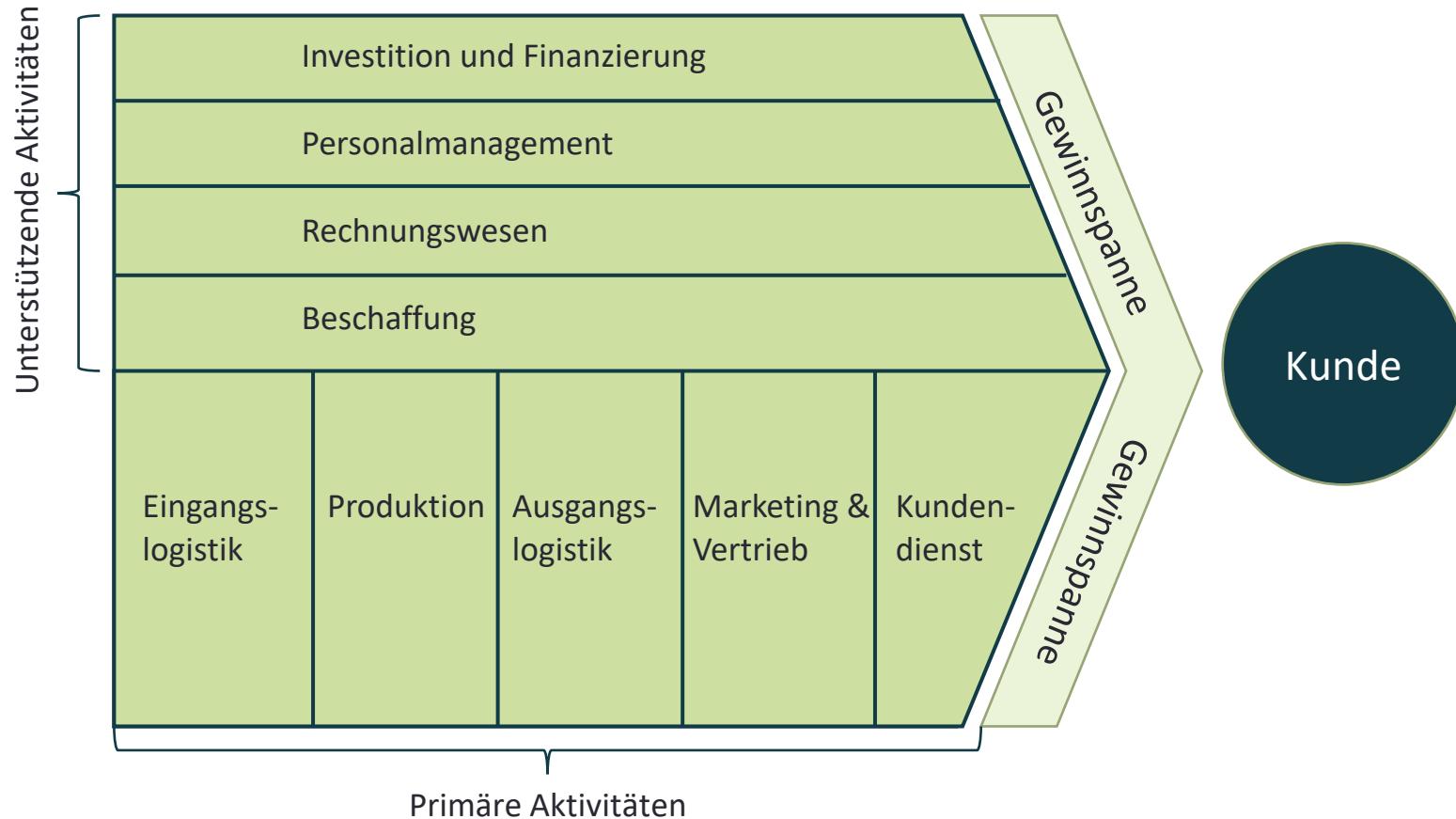
Wirkungen einer starken Unternehmenskultur

Positive Wirkungen	Negative Wirkungen
<ul style="list-style-type: none">■ Handlungsorientierung (klares Bild der Realität, klare Orientierung für Mitarbeiter)■ Reibungslose Kommunikation (gut funktionierendes Kommunikationsnetz)■ Rasche Entscheidungsfindung (schnelle Einigung, tragfähige Kompromisse)■ Umgehende Implementierung (rasche Umsetzung, breite Akzeptanz)■ Geringer Kontrollaufwand (Verlässlichkeit, funktionierende Prozesse)■ Motivation und Teamgeist (hohe Leistungsbereitschaft, „an einem Strang ziehen“)■ Stabilität (wenig „Angst“-Faktoren, gute Perspektive, Selbstvertrauen)	<ul style="list-style-type: none">■ Tendenz zur Abschottung (Warnsignale, externe Kritik werden nicht wahrgenommen oder geleugnet)■ Blockierung neuer Orientierungen (neue Ideen werden nicht integriert, Vertrauen nur auf bekannte Erfolgsmuster)■ Implementationsbarrieren (Hemmung bei der Umsetzung von einmal doch aufgenommenen neuen Ideen)■ Mangel an Flexibilität („das haben wir immer schon so gemacht“-Mentalität)

Funktionsbereiche in Unternehmen

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wertschöpfungskette nach Porter



Quelle: Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt 1989

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Funktionsbereiche im Unternehmen

- **Personal**
- Investition und Finanzierung
- Rechnungswesen
- Beschaffung
- Produktion
- Absatz und Marketing

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen des Personalmanagements

Personalwirtschaft (Personalmanagement) umfasst alle auf die Mitarbeiter bezogenen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele.

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 119.

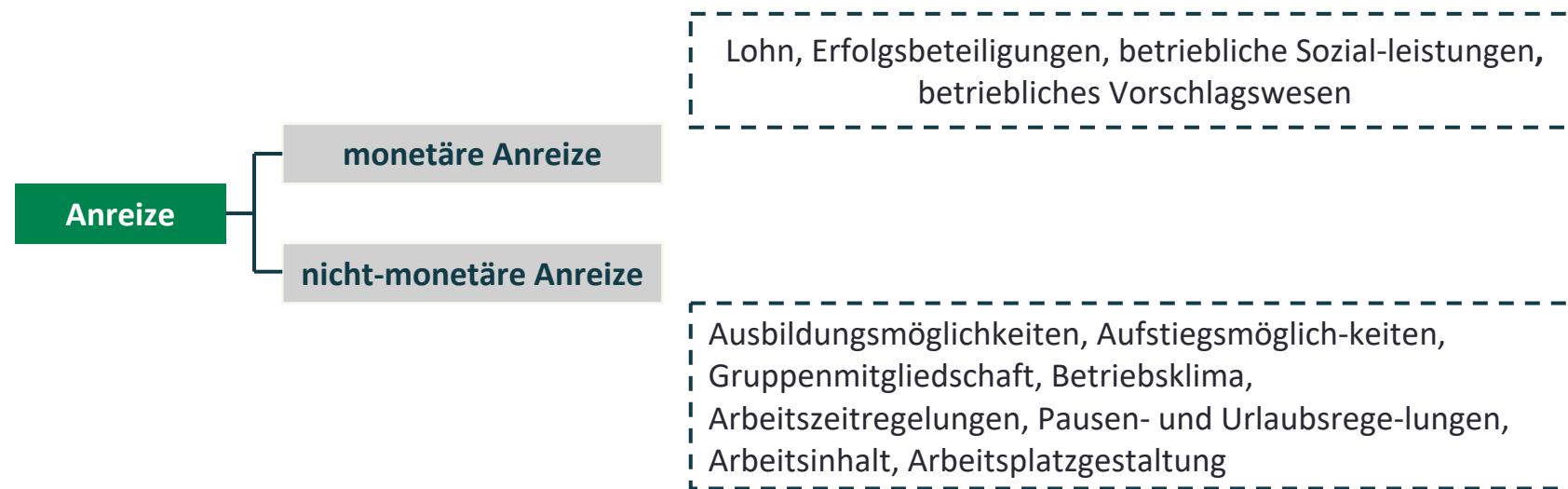
Personalmanagement – Aufgaben			
Personalbeschaffung	Personaleinsatz	Personalbeurteilung	Personalentwicklung
<ul style="list-style-type: none">• Personalplanung• Personalbereitstellung• Recruiting• Employer Branding	<ul style="list-style-type: none">• Einarbeitung• Arbeitsbedingungen• Arbeitszeit-Management• Vergütung• Personalführung• Personalverwaltung	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitergespräche• Feedback	<ul style="list-style-type: none">• Ausbildung• Fort- und Weiterbildung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen des Personalmanagements

Anreiz-Beitrags-Theorie (Barnard (1938)/March & Cyert (1963))

- Jeder Organisationsteilnehmer ist ein selbständiger Entscheidungsträger, der seine Entscheidungen aufgrund seiner persönlichen Ziele trifft.
- Es kommt zu einer Abwägung des Nutzens aus den vom Unternehmen angebotenen Anreizen im Vergleich zum Wert der eigenen Beiträge und der subjektiven Bewertung der daraus entstehenden Nutzendifferenz.



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen des Personalmanagements

QUANTITATIVE PERSONALBEDARFSPLANUNG

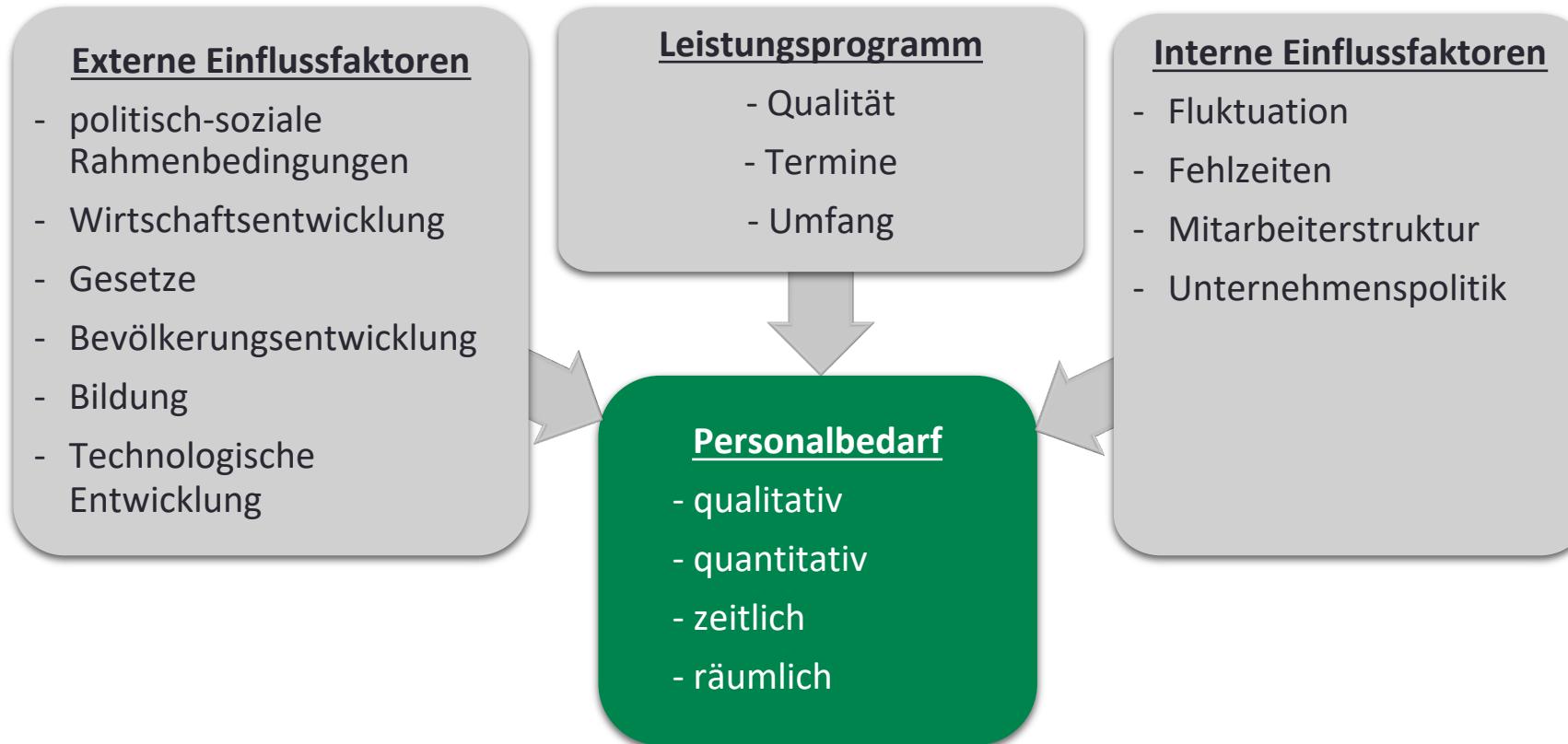
- Ziel: Ermittlung der Personalmenge
- Zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Zur Realisierung des Leistungsprogramms
- Voraussetzung: Ermittlung von konkreten Arbeitsmengen
- Zielkonflikte: Wirtschaftlichkeit versus Leistungssicherstellung

QUALITATIVE PERSONALBEDARFSPLANUNG

- Ziel: Ermittlung der erforderlichen Qualifikationen
- Voraussetzung: Ableitung des künftigen Leistungsprogramms
- Grundlage ist die Arbeitsanalyse
- Vergleich ermittelter Anforderungsprofile mit Qualifikationsprofilen
- Ableitung von Entwicklungsbedarfen

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Einflussfaktoren des Personalbedarfs



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung

- Interne Stellenausschreibung
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Versetzung / Aufgabenumverteilung
- Überstunden (Mehrarbeit)

Vorteile

- Kenntnis des Mitarbeiters
- Betriebskenntnis
- Förderung der Mitarbeitermotivation
- keine Anwerbungskosten
- kürzere Einarbeitungszeit

Nachteile

- Betriebsblindheit
- Demotivation abgelehnter Bewerber
- Fortloben durch Vorgesetzte
- Beförderungsautomatik

Externe Personalbeschaffung

- Stellenanzeige
- Stellenvermittlung durch Arbeitsamt oder private Vermittler
- Personalleasing

Vorteile

- Neues Ideenpotential
- Umfangreichere Auswahlmöglichkeit
- Vermeidung innerbetrieblicher Konflikte

Nachteile

- Längere Einarbeitungszeit
- Anwerbungskosten
- Demotivation der eigenen Mitarbeiter

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalführung und Führungsstile

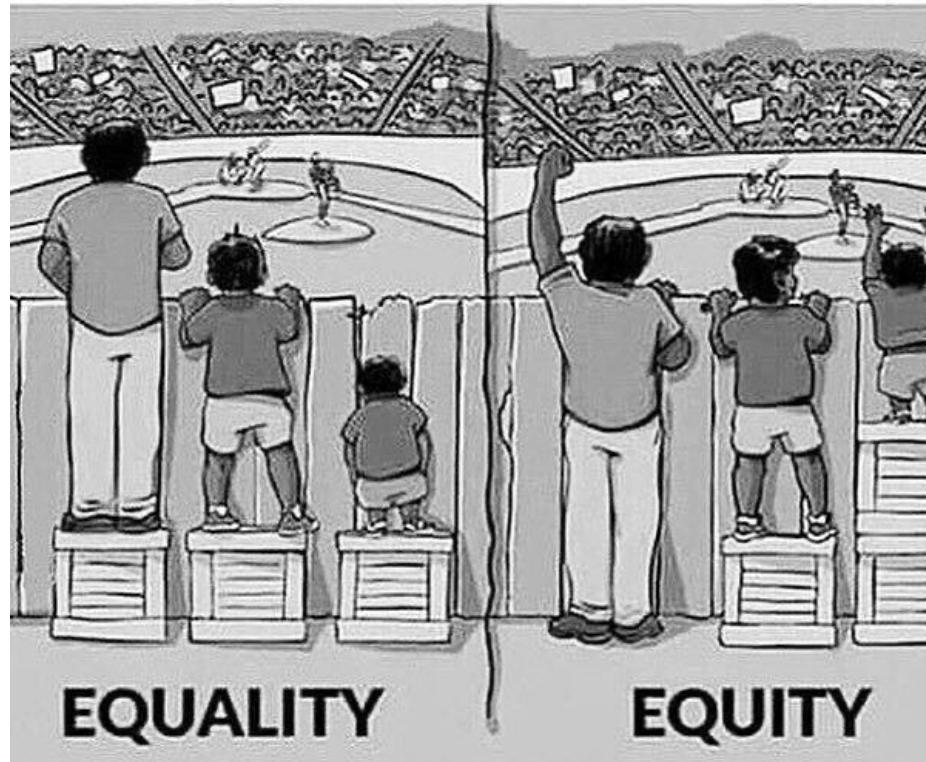
Als **Führungsstil** bezeichnet man das Verhaltensmuster eines Vorgesetzten gegenüber den weisungsgebundenen Mitarbeitern.

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 148.

autoritär		partizipativ			
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten			Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter		
autoritär	patriarchisch	beratend	konsultativ	partizipativ	demokratisch
Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet allein, versucht aber, die Mitarbeiter zu überzeugen	Vorgesetzter stellt Entscheidungen in Frage, lässt sich beraten, um zu überzeugen, entscheidet danach allein	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter, bittet um Meinungsäußerung, berücksichtigt die Meinungen und entscheidet allein	Gruppe entwickelt Lösungsvorschläge, verständigt sich mit Vorgesetztem, dieser entscheidet sich für die favorisierte Lösung	Vorgesetzter erläutert Entscheidungsspielraum, Gruppe entscheidet oder Gruppe entscheidet und der Vorgesetzte moderiert

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalvergütung – Gerechte Entlohnung



1. Equality is giving people the same things.
2. Equity is fairness in every situation.

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalvergütung

Gerechter Lohn

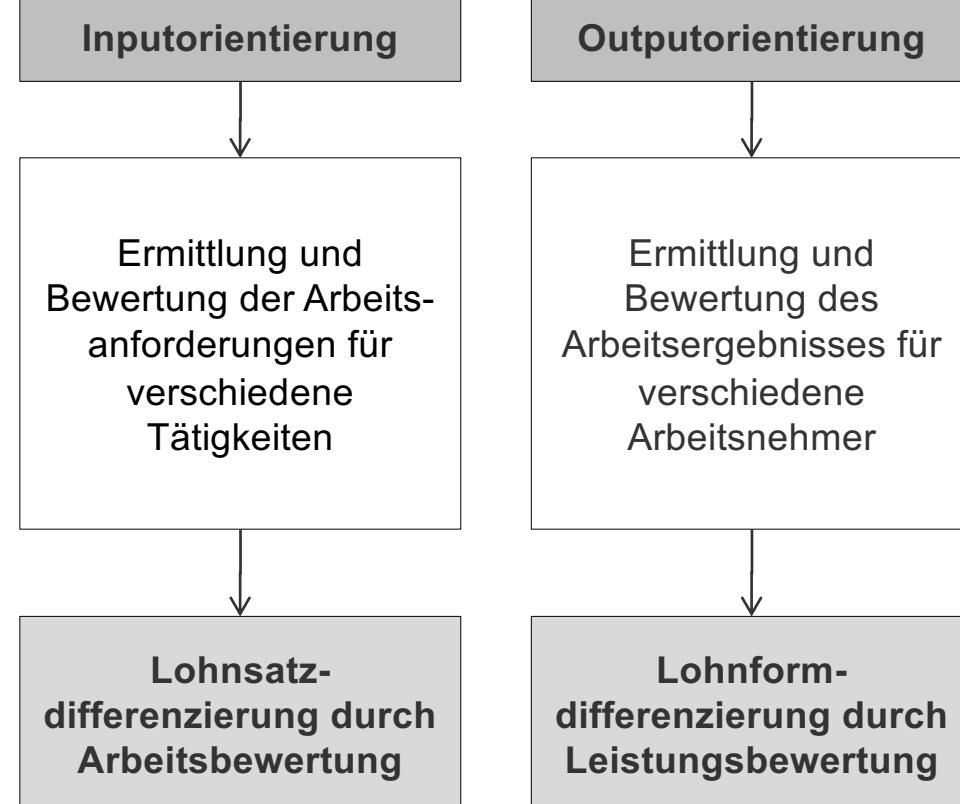
Unterschiedliche Perspektiven für Gerechtigkeit:

- Anforderungsgerechtigkeit
- Leistungsgerechtigkeit
- Sozialgerechtigkeit

Maßgebliche Faktoren für eine gerechte Entlohnung:

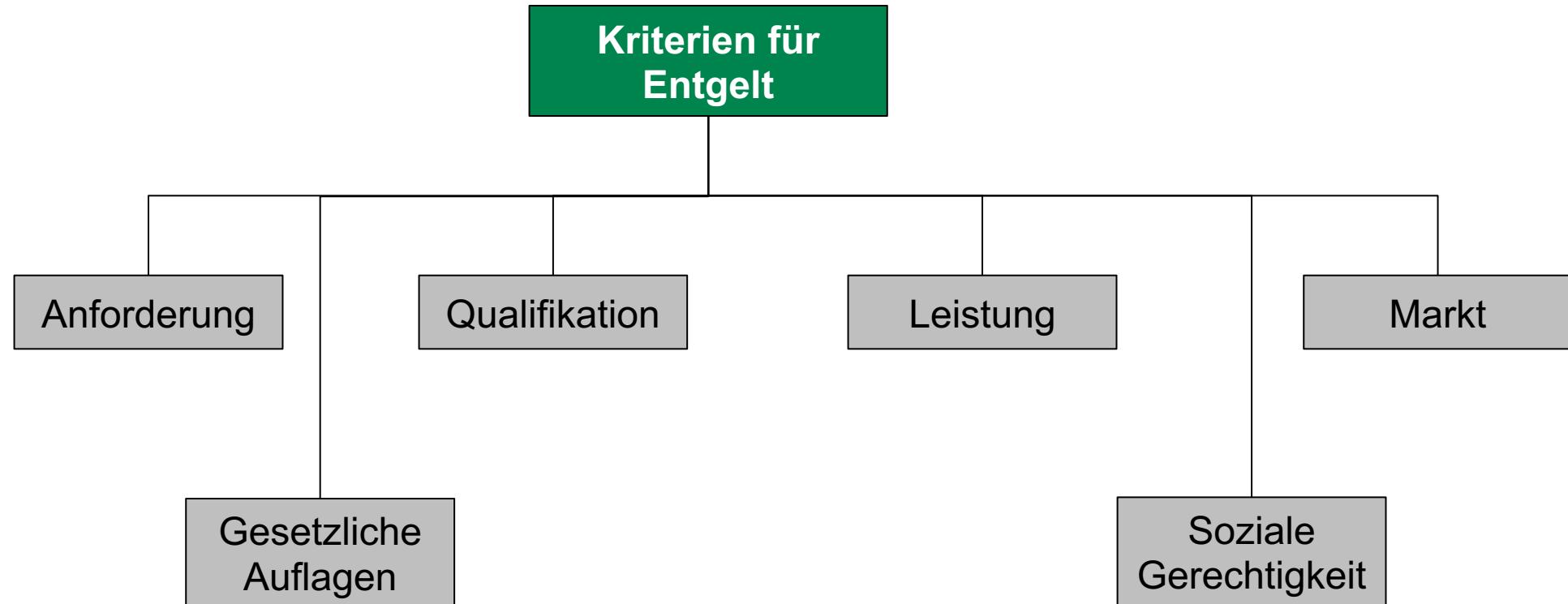
- **Inputorientierung:** Art und Höhe der körperlichen und geistigen Anforderungen (Malermeister vs. Malergeselle)
- **Outputorientierung:** Qualität und Umfang des Arbeitsergebnisses (Anzahl der angestrichenen Quadratmeter)
- **Sozialorientierung:** Berücksichtigung von Kriterien wie Alter, Familienstand, Kinderzahl (im Wettbewerb problematisch)

Festsetzung des Arbeitsentgelts



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalvergütung – Gerechte Entlohnung



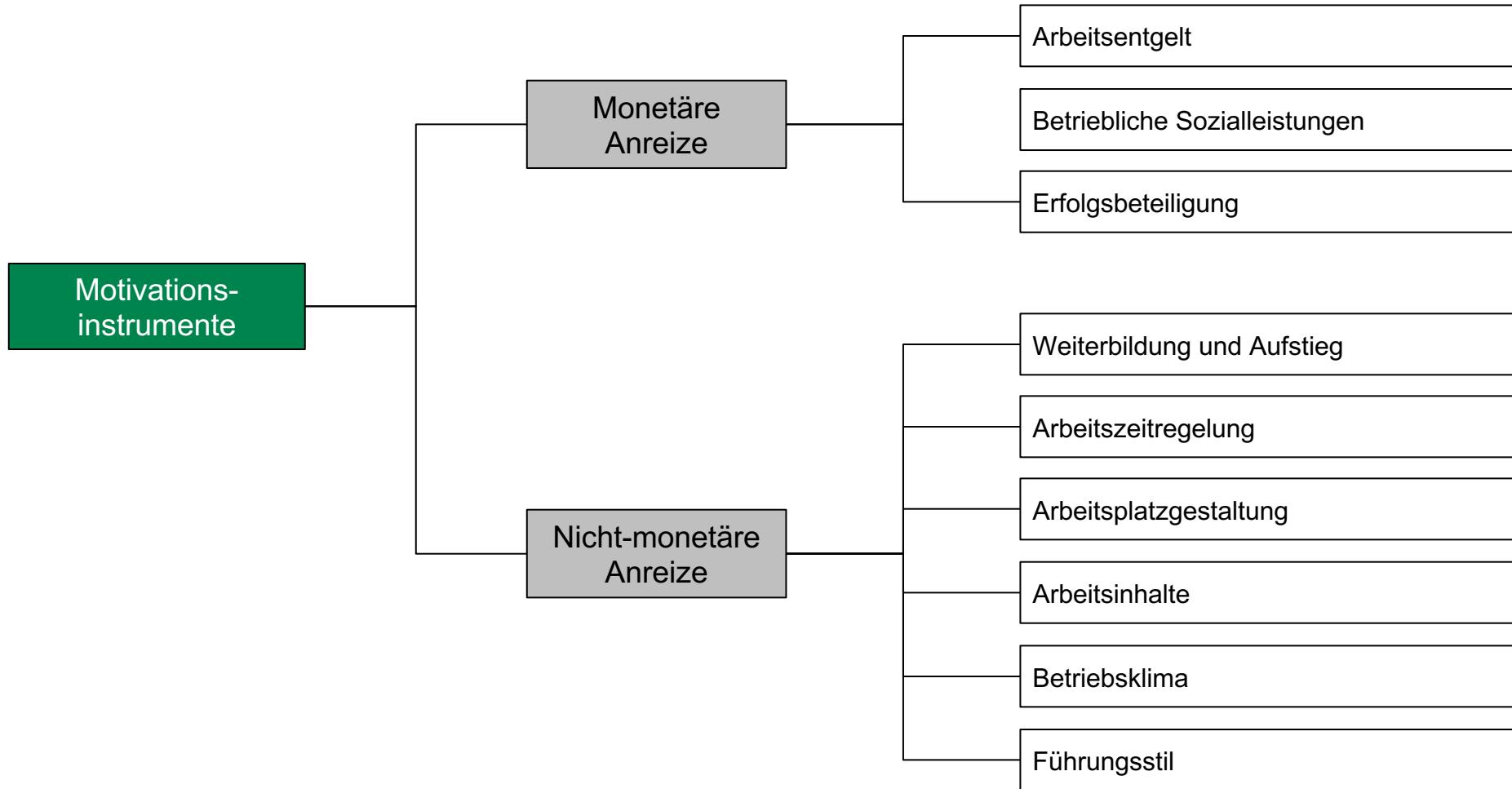
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Anreize und Motivation



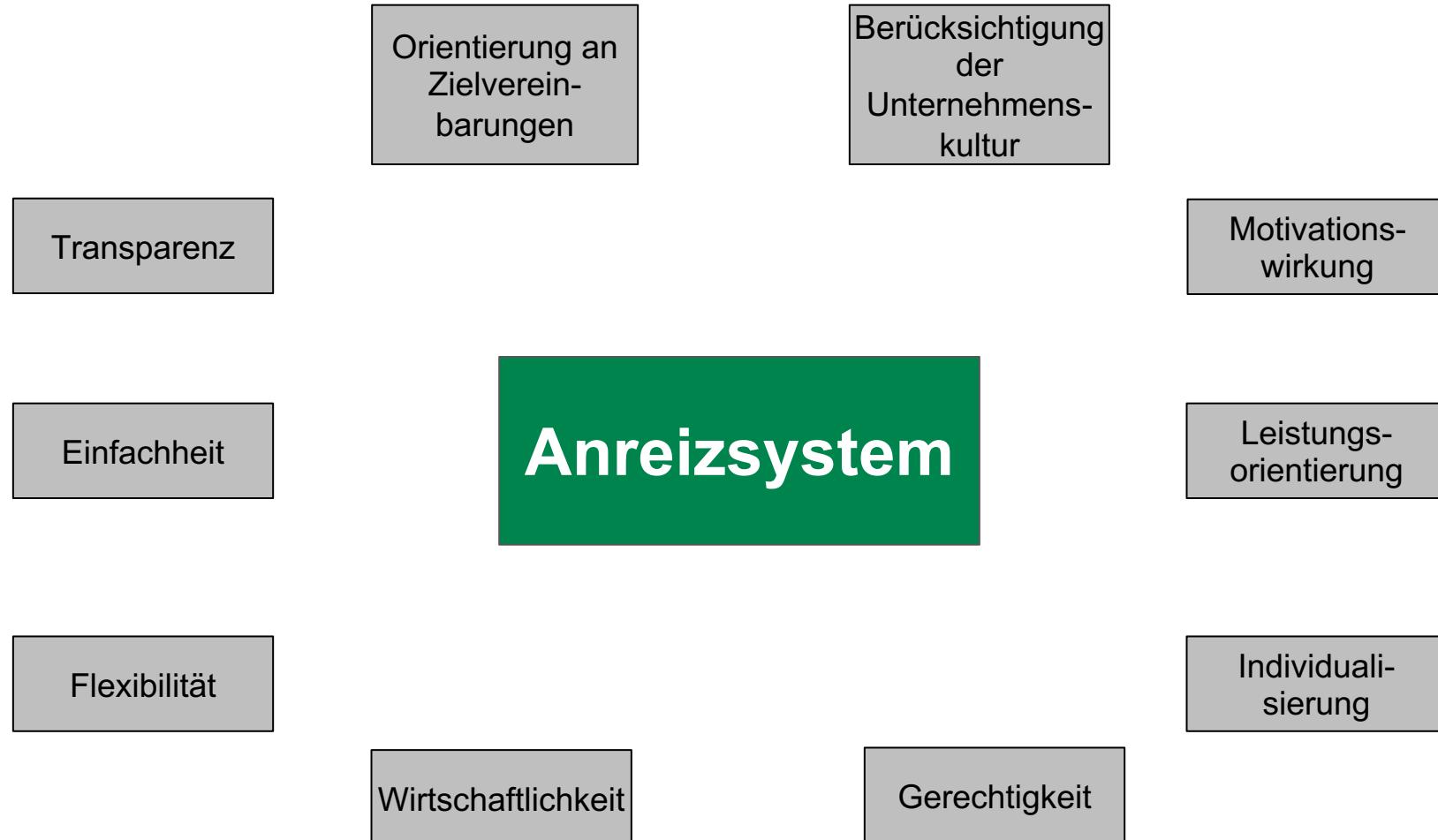
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Personalvergütung – Gerechte Entlohnung



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Anforderungen an ein Anreizsystem



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Weitere Punkte zu Anreizen und Motivation

- Über dem Existenzminimum entscheidet eher die **relative** als die absolute Gehaltshöhe über die Zufriedenheit
- **Kriterien für Vergleiche** sind Art der Ausbildung, Leistung, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Zeitspanne, ...
- Menschen vergleichen sich eher **nach oben** als nach unten
- Gutes Abschneiden wird der eigenen Leistung, schlechtes der Ungerechtigkeit des Vorgesetzten zugeschrieben
- Schlechtes Abschneiden führt zu **stärkeren Konsequenzen** als gutes Abschneiden
- Weniger häufige **deutliche Erhöhungen** sind günstiger als mehrere geringere



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Trends in den Anreiz- und Vergütungssystemen

- Stärkere Gewichtung der **Bereichs- und Unternehmensleistung** als Bemessungsgrundlage für Prämien und Beteiligungen
- Integration **qualitativer Ziele** und Beurteilungskriterien
- **Vereinfachung** von Vergütungssystemen
- **Mitarbeiterbeteiligungen** auch auf unteren Ebenen
- Flexibilisierung
- Anreize basierend auf **ökologischen** und **sozialen** Zielen
- Unterstützung der **Altersvorsorge** (in Niedrigzinsphase)
- Unterstützung der **Work-Life-Balance**



1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Funktionsbereiche im Unternehmen

- Personal
- **Investition und Finanzierung**
- Rechnungswesen
- Beschaffung
- Produktion
- Absatz und Marketing