

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

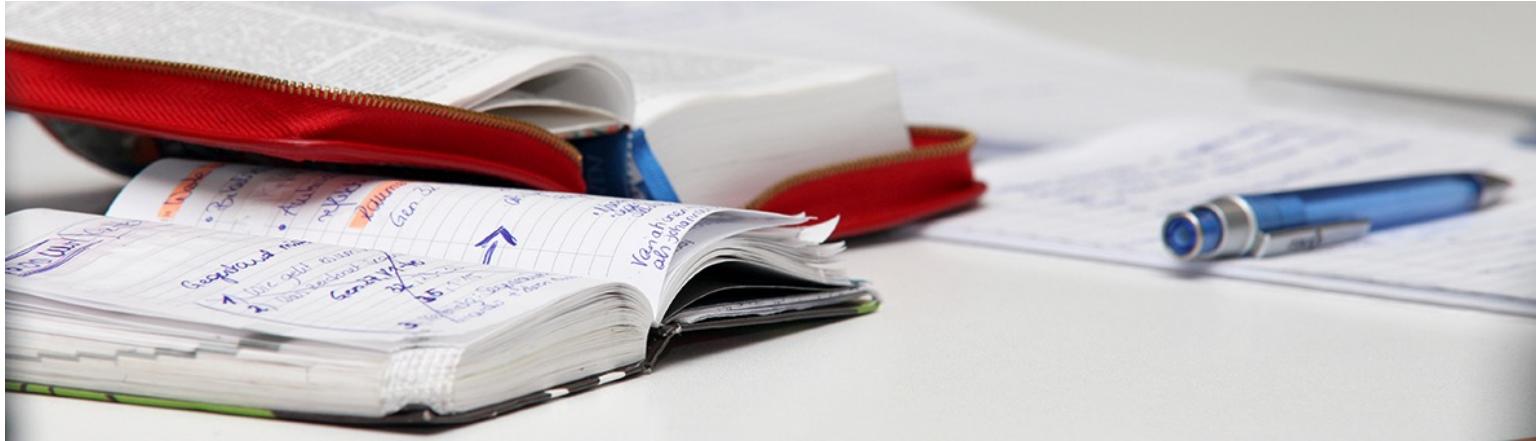
# Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

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

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Allgemeine und spezielle BWL

### Allgemeine BWL

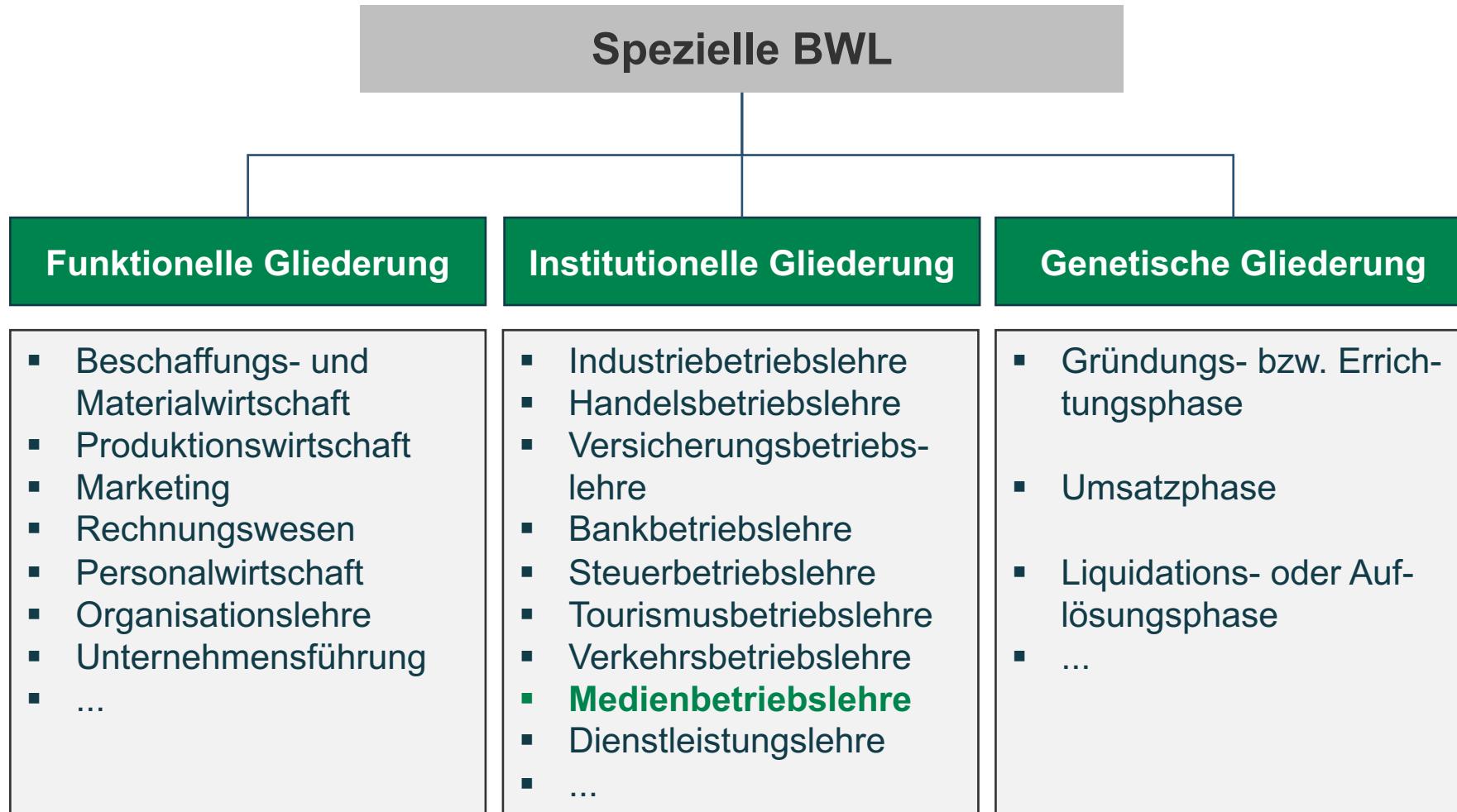
- Befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen in Betrieben
- Ist funktionsübergreifend ausgerichtet
- Gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge

### 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?**

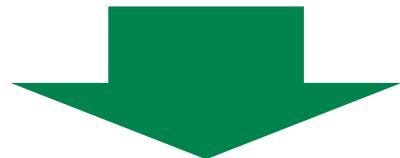


# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Modelle der BWL

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

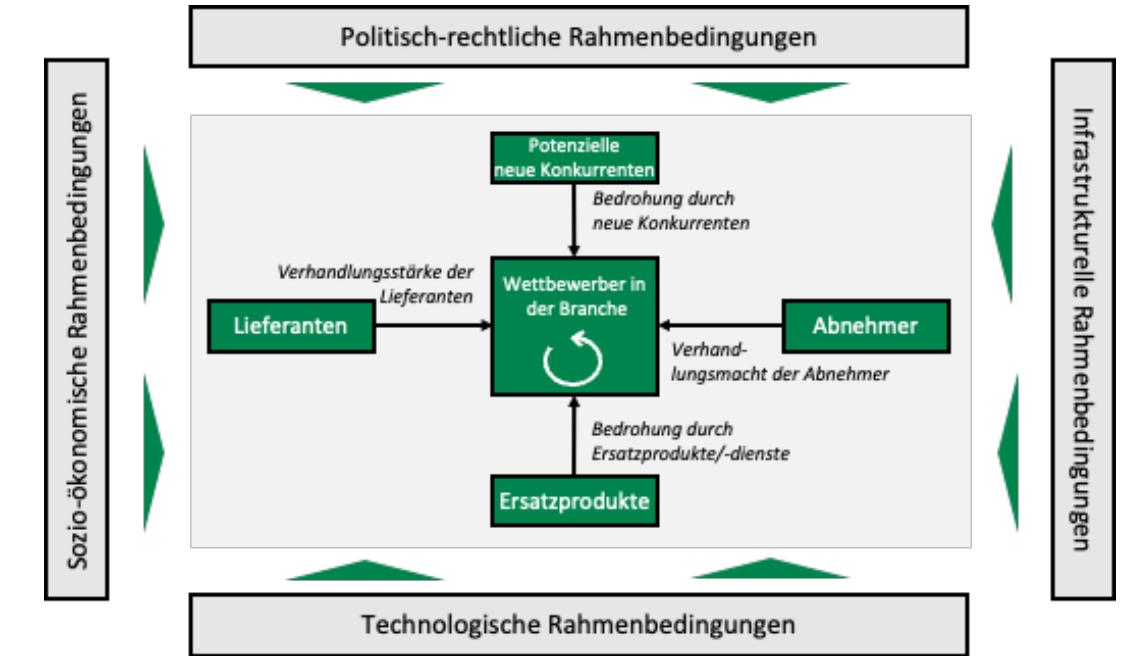
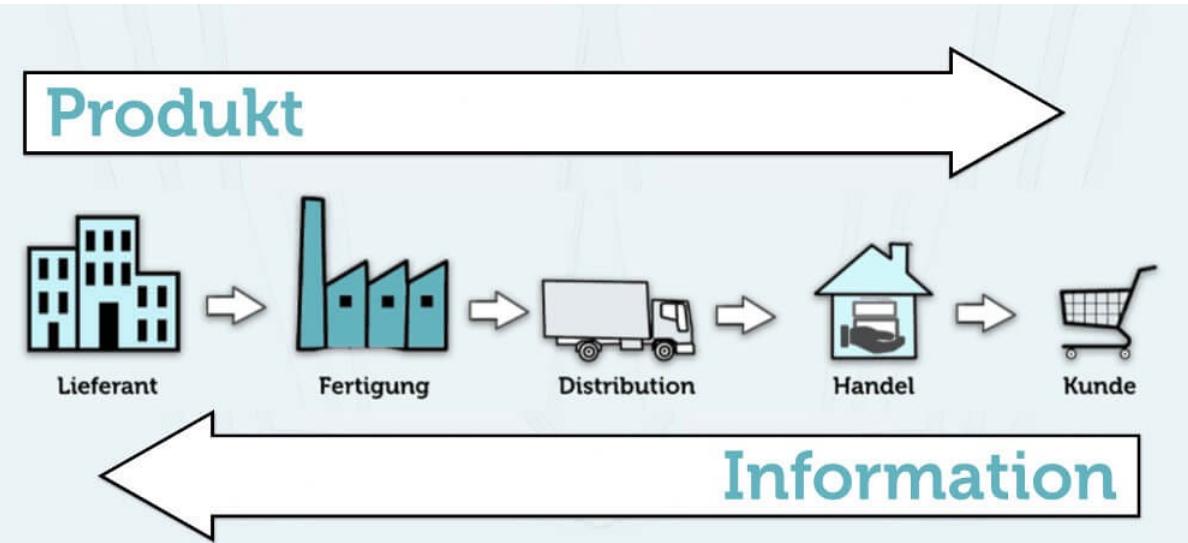
Modelle werden zum Zwecke von Problemlösungen oder Erklärung von Sachverhalten benutzt, deren Durchführung am Original nicht möglich oder zu aufwendig wäre.



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><b>A. Anlagevermögen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</li><li>II. Sachanlagen</li><li>III. Finanzanlagen</li></ul> <p><b>B. Umlaufvermögen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>I. Vorräte</li><li>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</li><li>III. Wertpapiere</li><li>IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</li></ul> <p><b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b></p> <p><b>D. Aktive latente Steuern</b></p> <p><b>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b></p>	<p><b>A. Eigenkapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>I. Gezeichnetes Kapital</li><li>II. Kapitalrücklage</li><li>III. Gewinnrücklagen</li><li>IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag</li><li>V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</li></ul> <p><b>B. Rückstellungen</b></p> <p><b>C. Verbindlichkeiten</b></p> <p><b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b></p> <p><b>E. Passive latente Steuern</b></p>

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Modelle der BWL

### Beschreibung- modelle

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

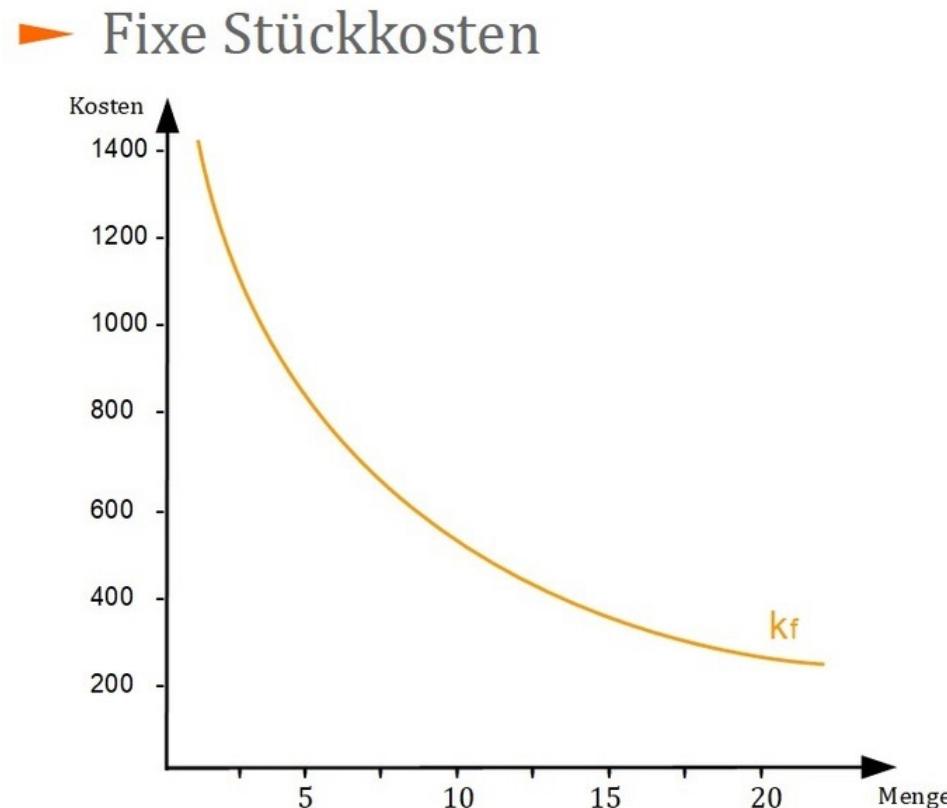
### Erklärungs- modelle

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**

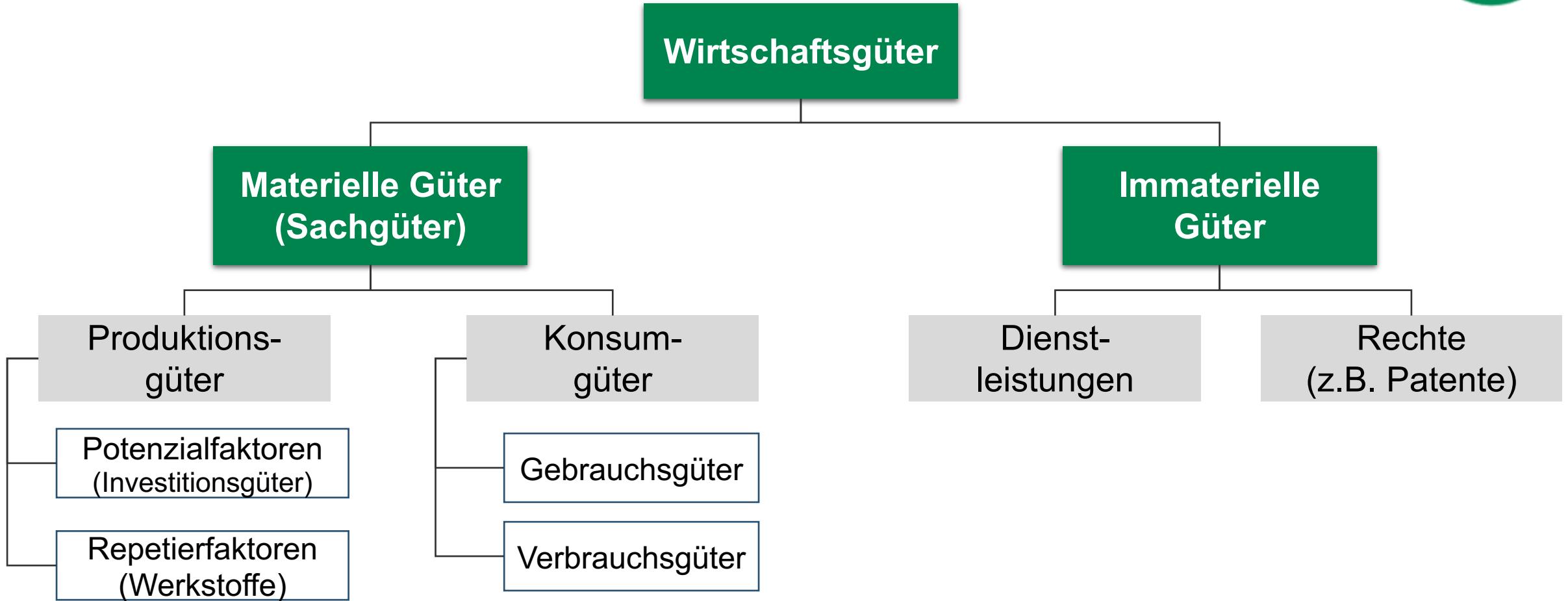
sind wirtschaftlich selbständige Entscheidungsträger wie Haushalte und Betriebe.

**Betriebe /  
Unternehmen**

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

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

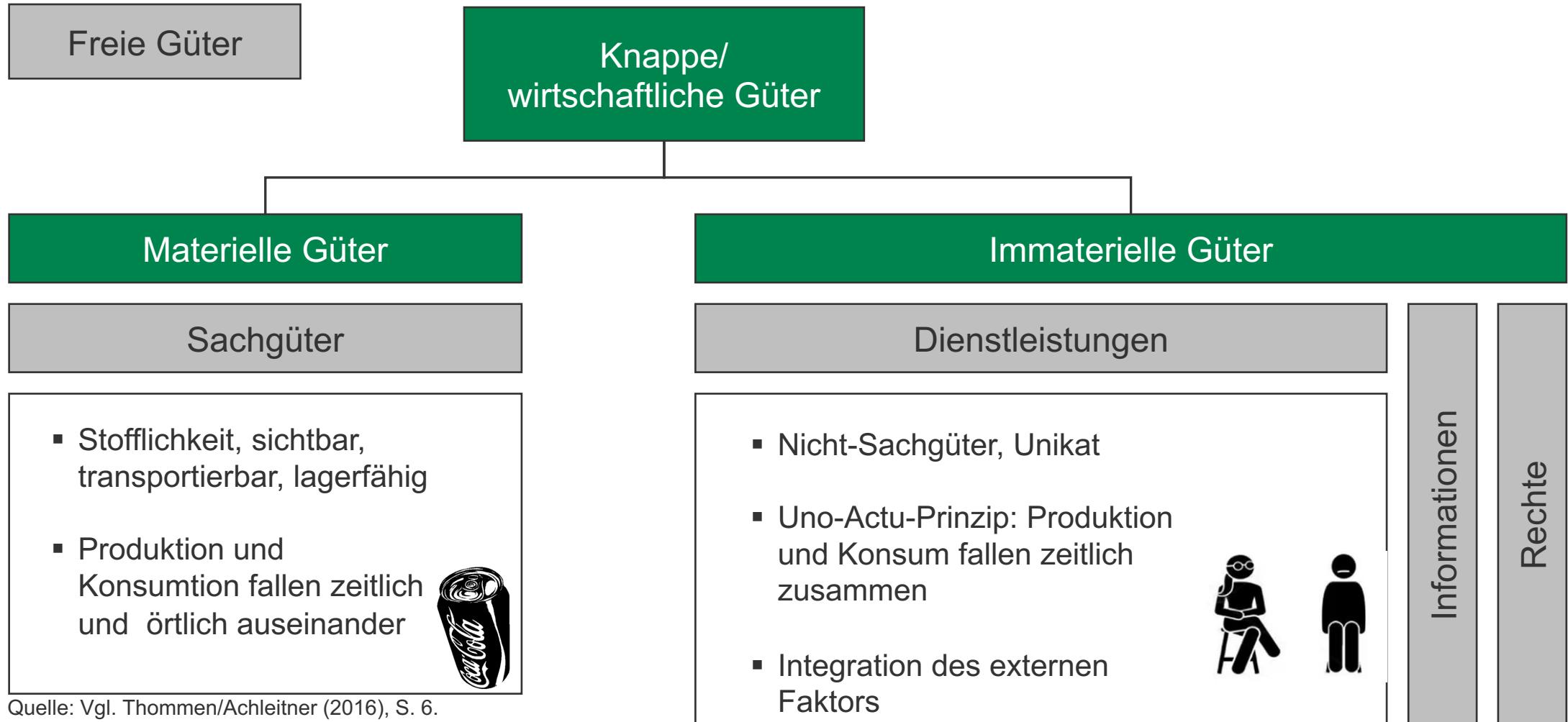
## Arten von Gütern zur Bedürfnisbefriedigung



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

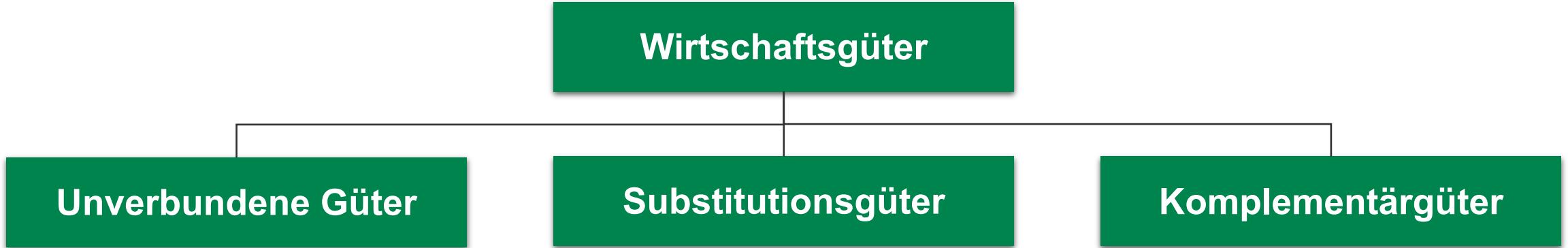
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Besonderheiten von Dienstleistungen

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

# 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.

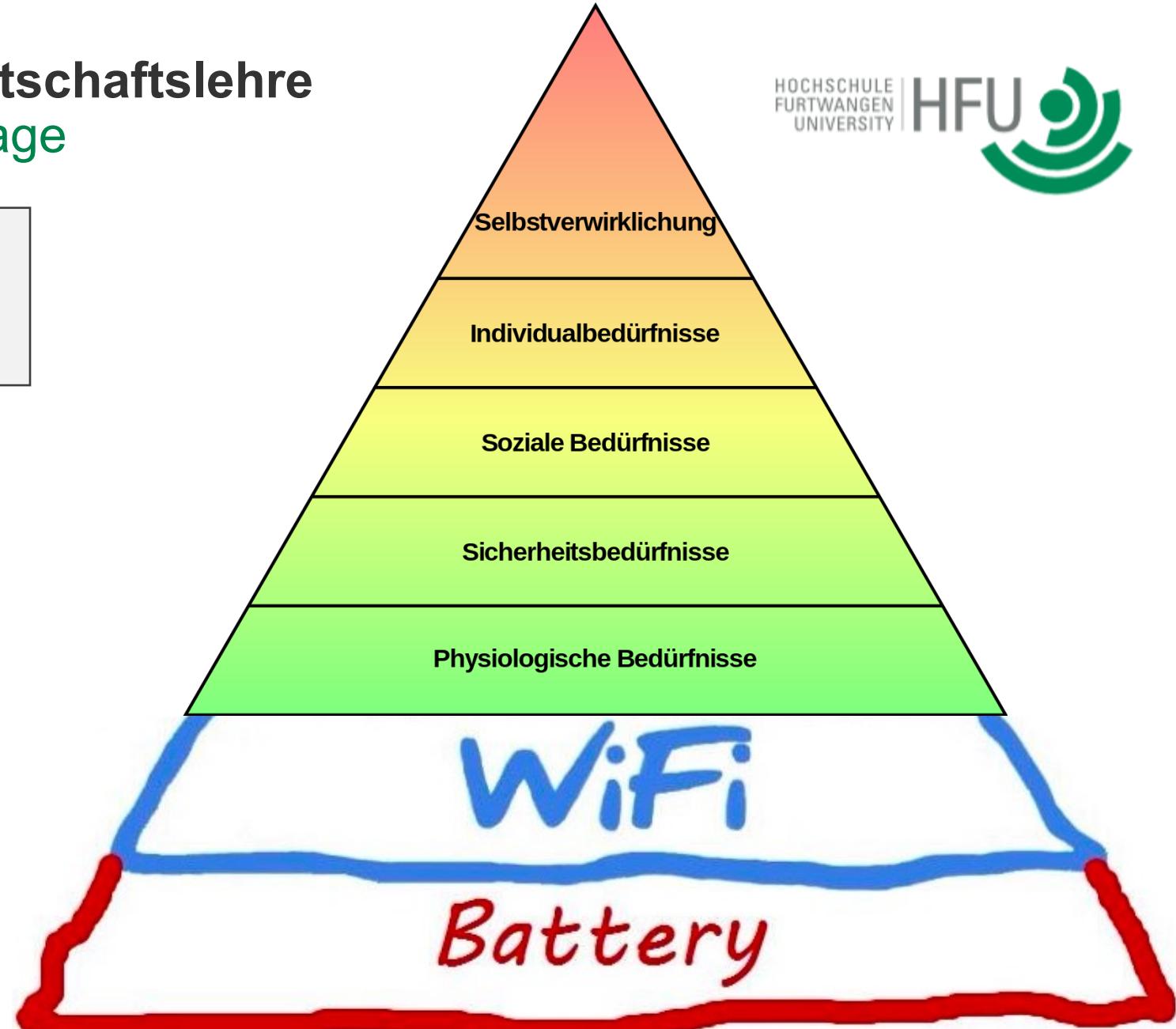
Naturgemäß hat jeder Mensch eine unendliche Anzahl an verschiedenen Bedürfnissen. Abhängig sind sie von der Lebenslage und weiteren Faktoren. Bestimmte Bedürfnisse sind individuell unterschiedlich dringlich. Außerdem verändern sie sich im Laufe der Zeit.

#### 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**

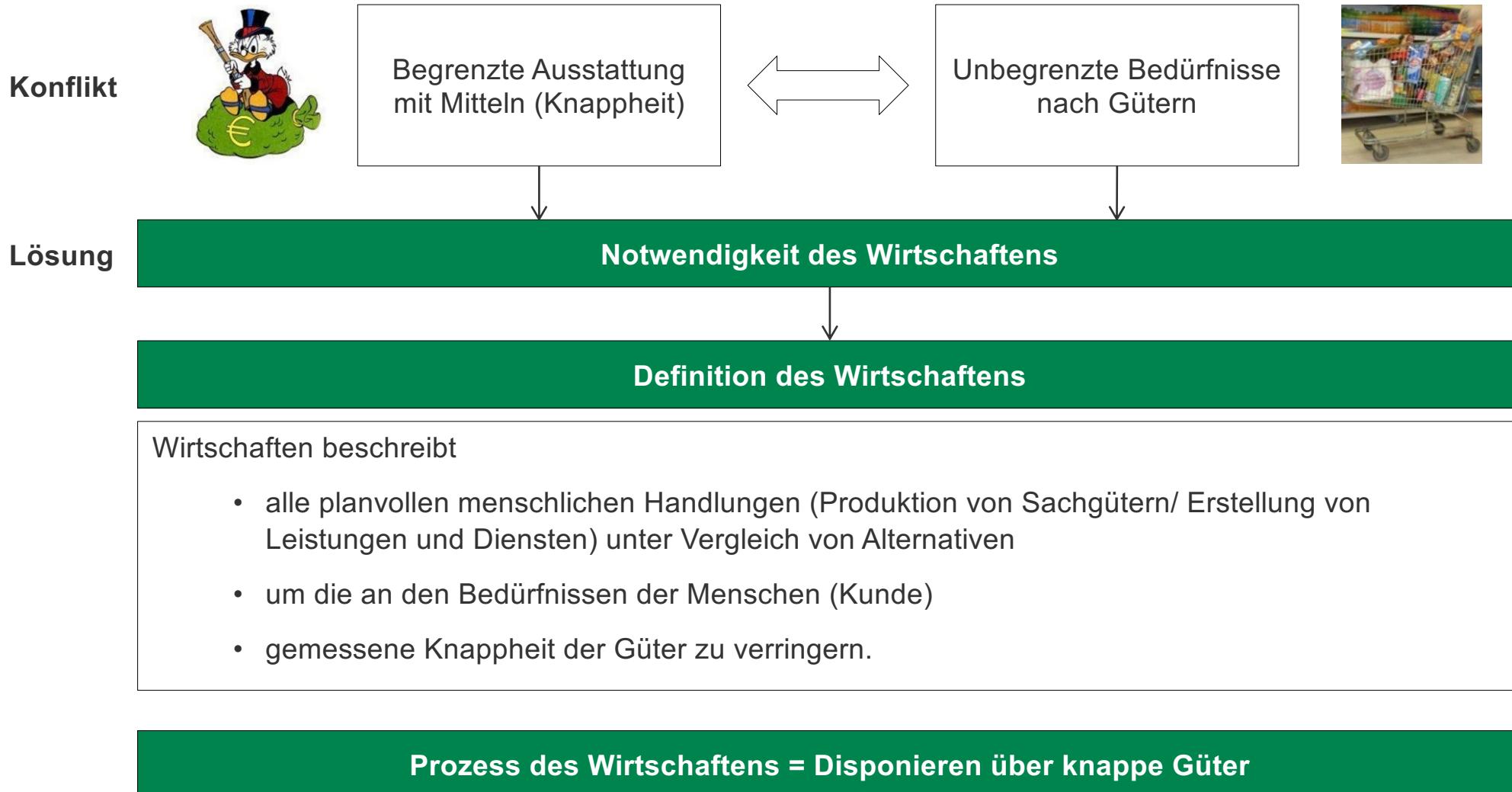
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## 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.

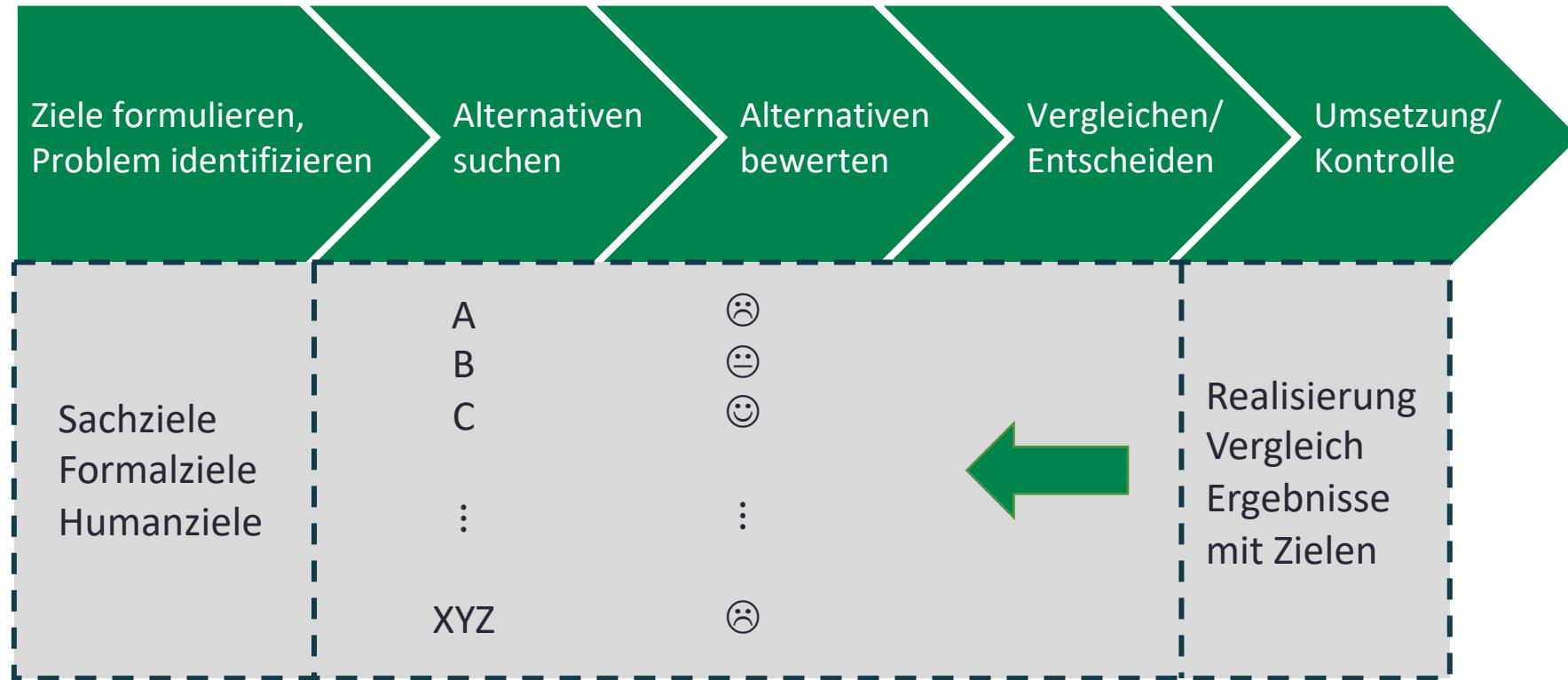
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## 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:

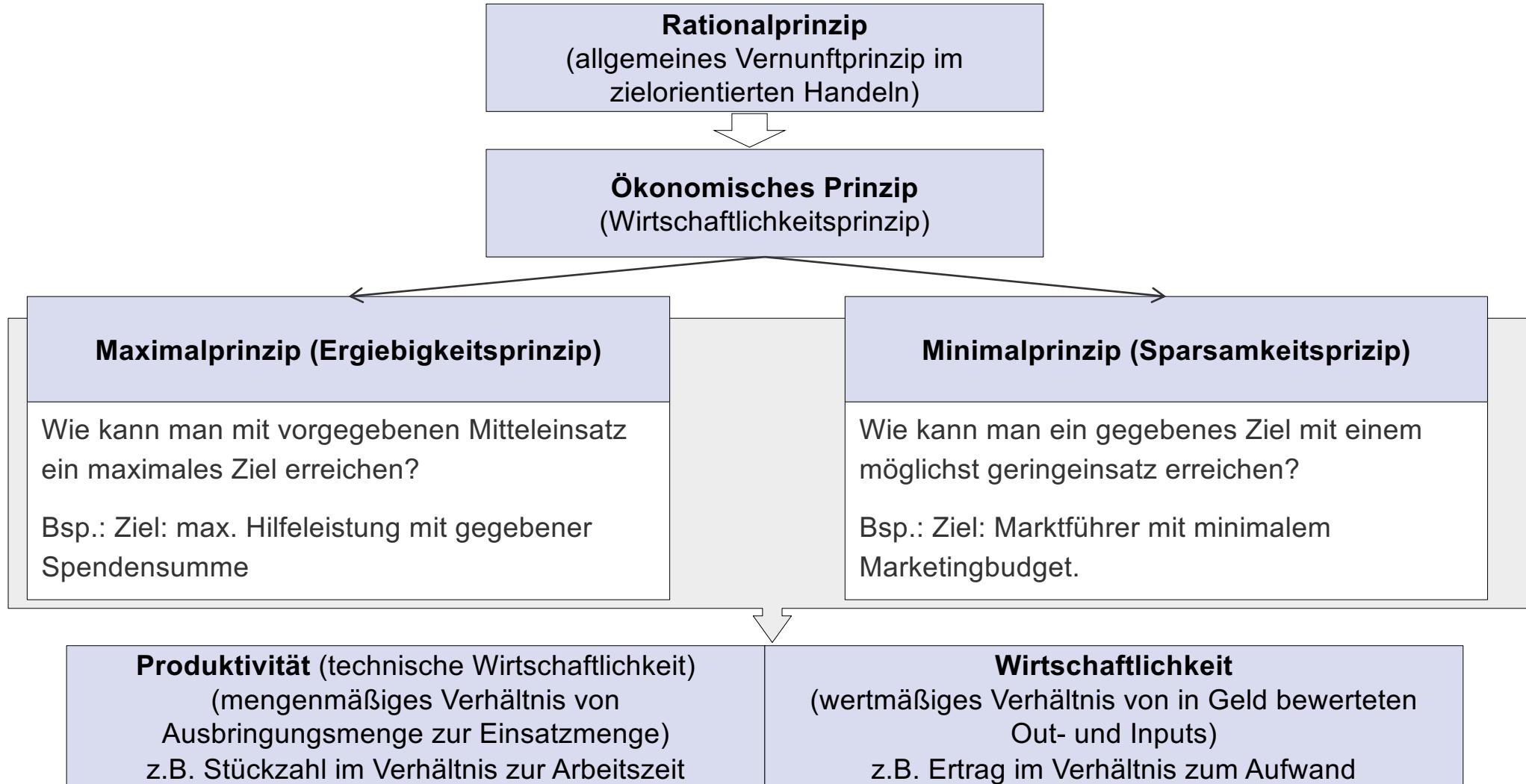
- Eine Maschine läuft zwei Schichten, also 16h, pro Arbeitstag und verursacht dabei bestimmte Kosten. Ziel ist es, möglichst viele Einheiten des produzierten Produkts herzustellen.
- Dem Vertrieb steht ein Werbebudget von X Millionen € zur Verfügung. Es soll so eingesetzt werden, dass möglichst viele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

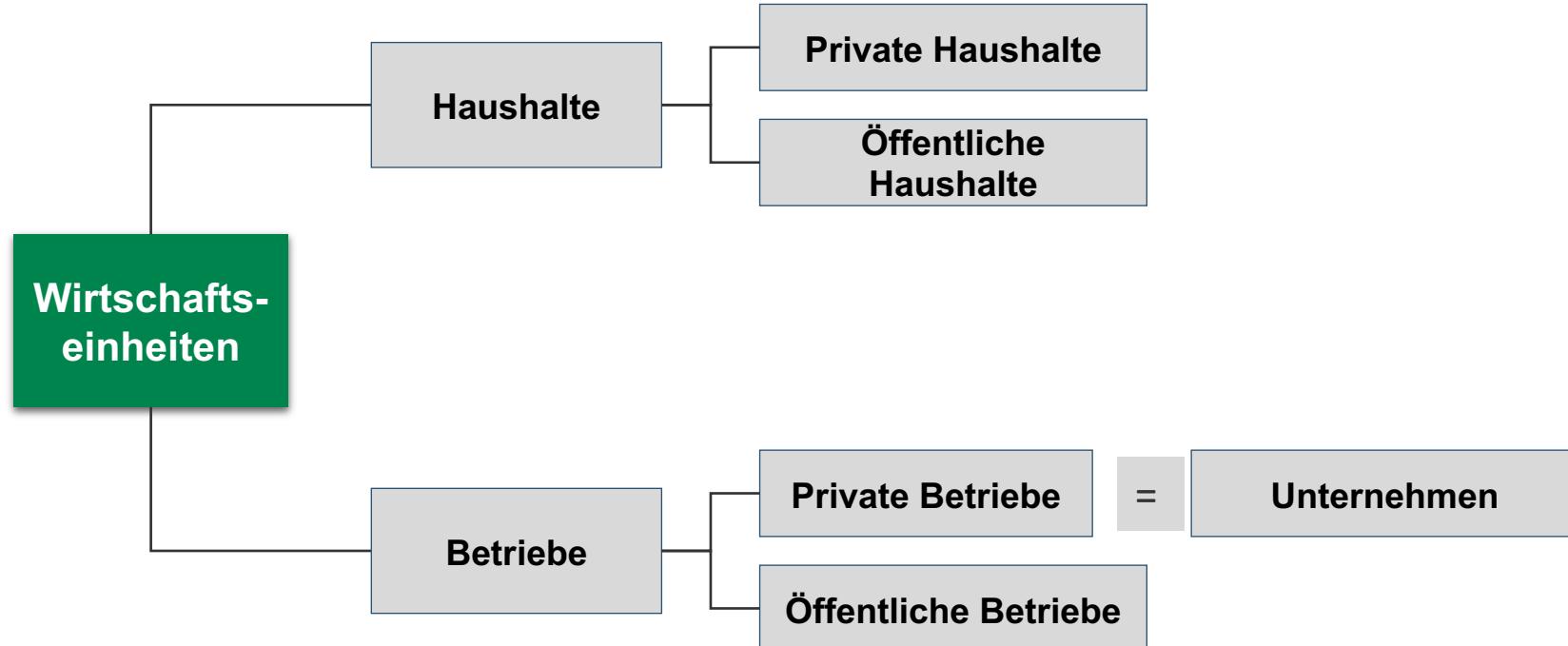
- Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage anhand eines frei gewählten Beispiels.
- Beschreiben Sie, was man hinter einem Komplementär- und einem Substitutionsgut versteht anhand von Beispielen aus der Medienbranche.
- Wie lassen sich materielle Güter kategorisieren? Nennen 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

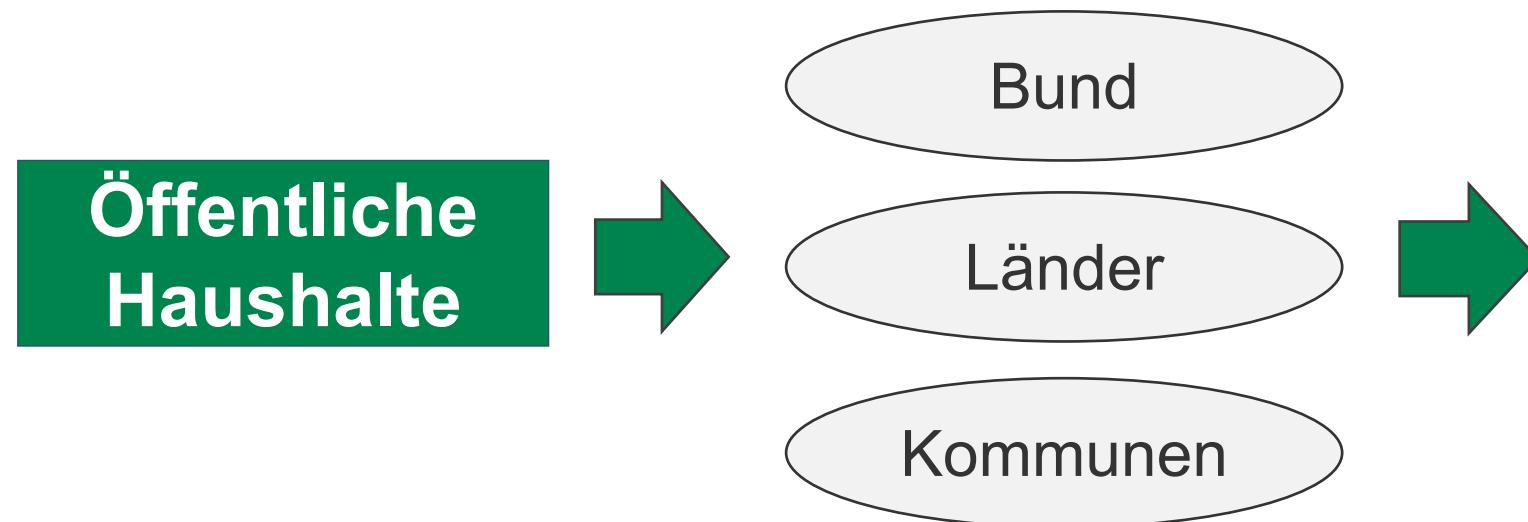
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## 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

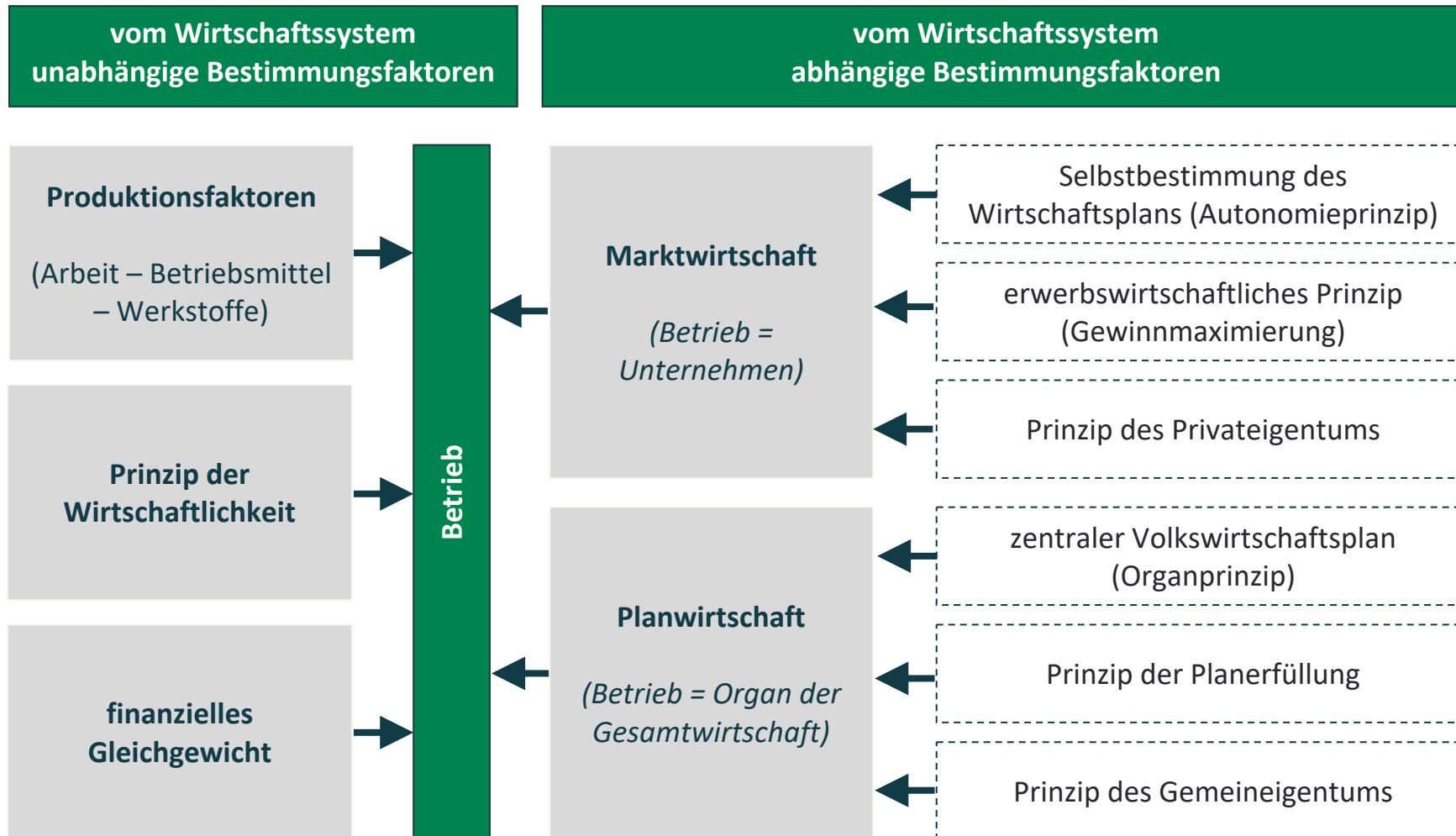
## Wirtschaftssysteme

### 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.

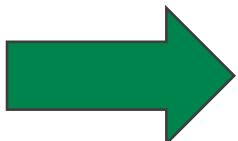
US-Präsident Donald Trump ist das Unternehmen schon länger ein Dorn im Auge ist. Er wirft Google vor, es behandle Konservative unfair und unterdrücke deren Meinung, störe den Ablauf der Wahlen und arbeite lieber mit dem chinesischen Militär als mit dem Pentagon zusammen.

# 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

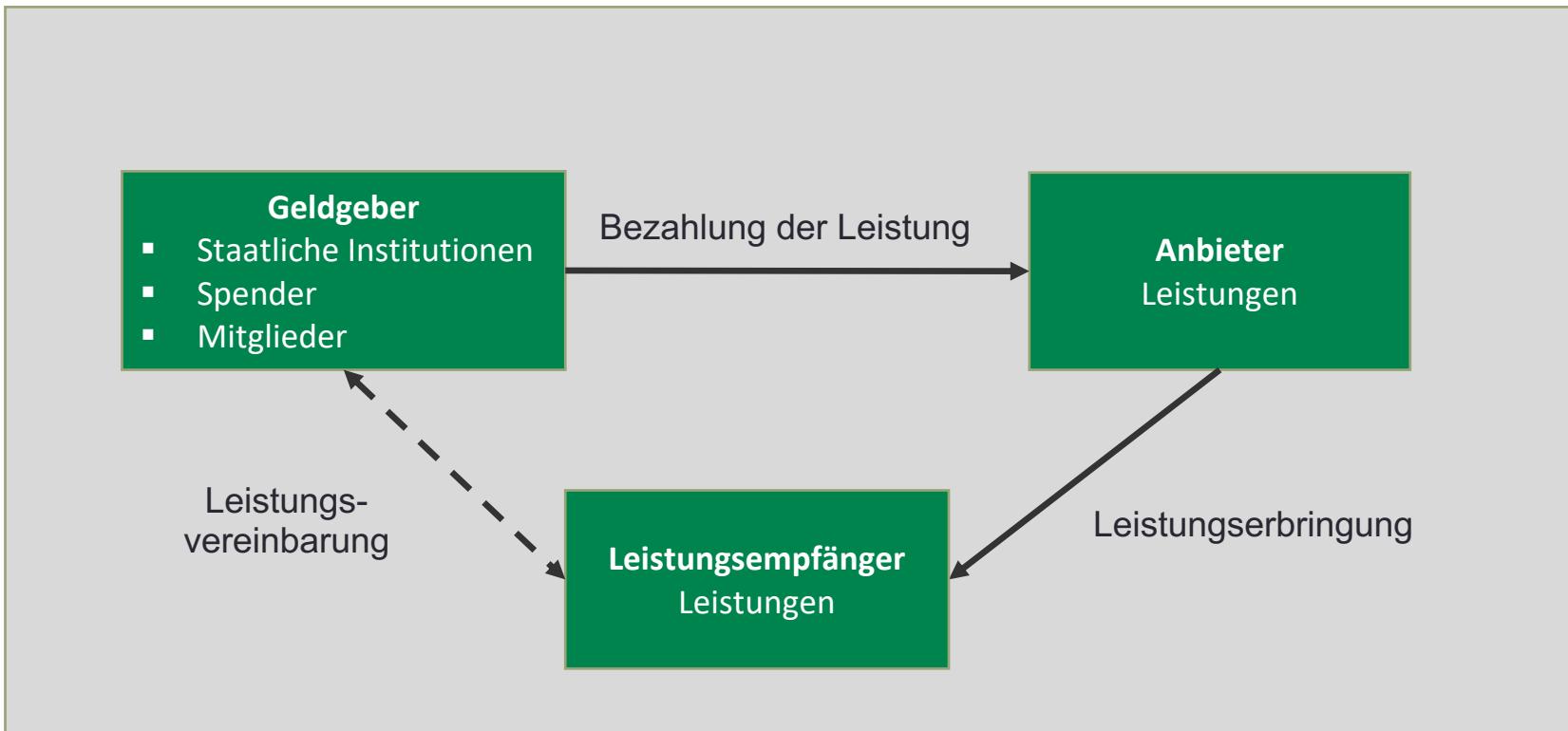
Kapazitätsprinzip  
Welche Ressourcen benötigen die Marktteilnehmer?

Vorprodukte  
Produktionsprozesse  
Mitarbeiter & Know-how  
Finanzielle Mittel

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

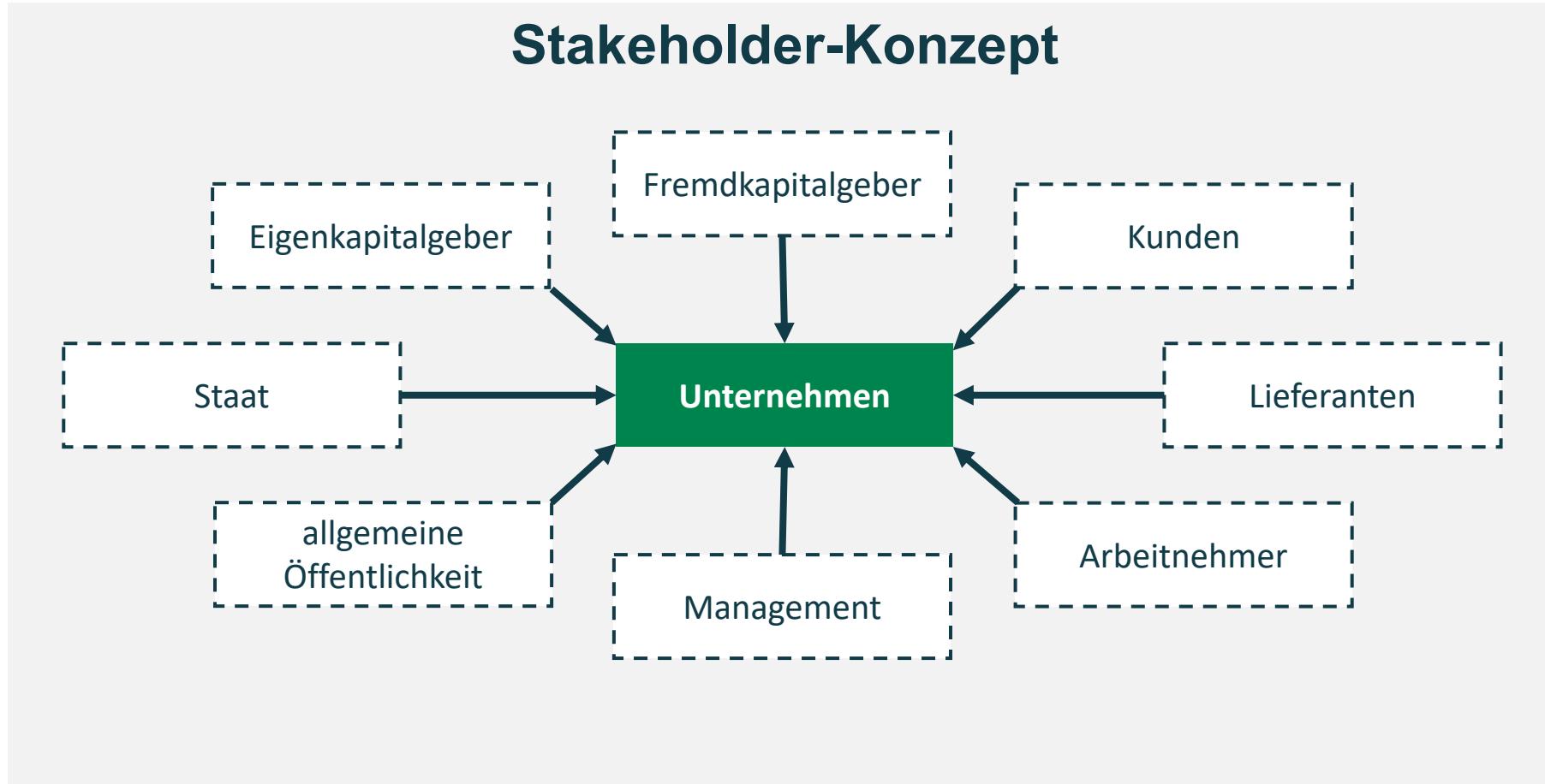
## Wirtschaften und Wirtschaftssysteme

### Das Prinzip nichtschlüssiger Tauschbeziehungen



# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Wirtschaften und Wirtschaftssysteme



## Managementprozess und Entscheidungsfindung

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

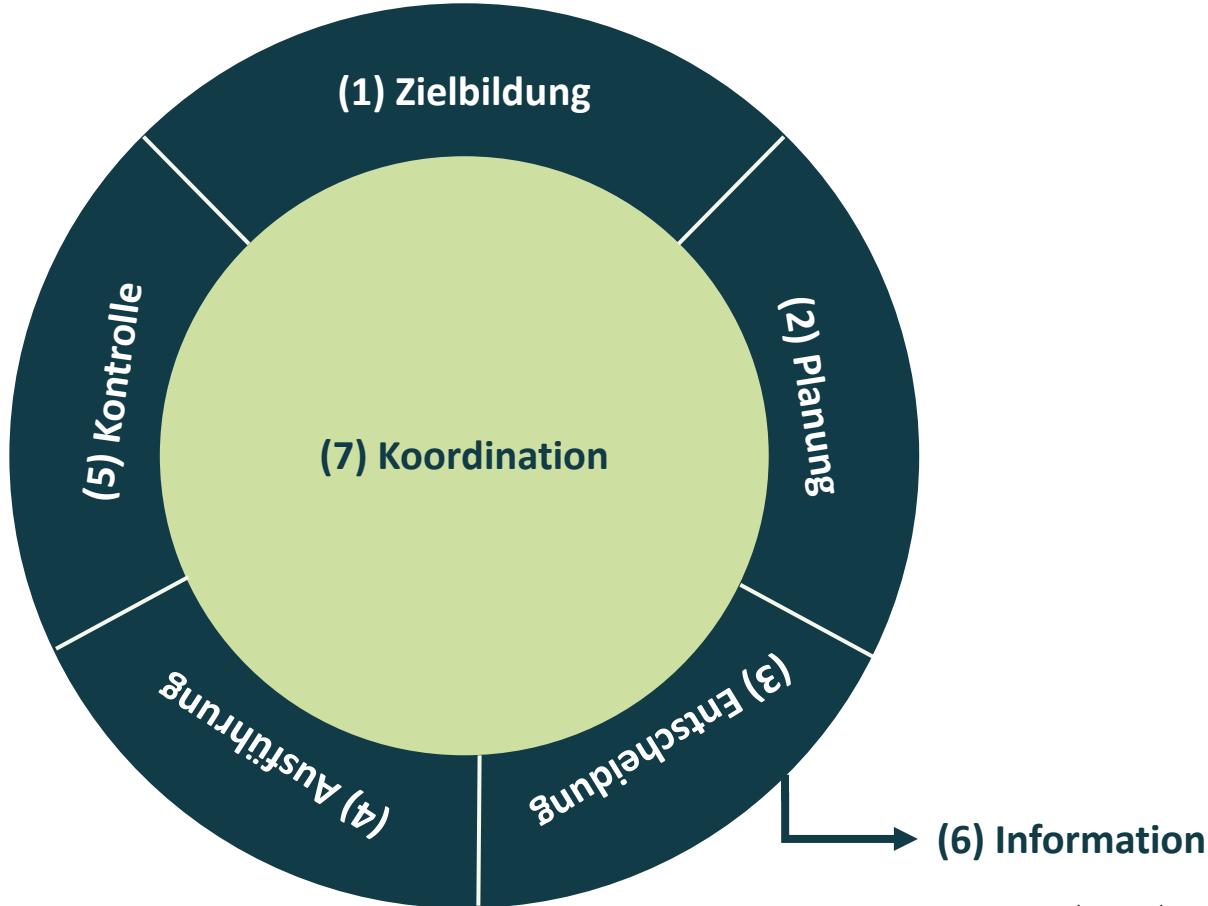
## Managementprozess und Entscheidungsfindung

**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):**

- |          |                     |   |
|----------|---------------------|---|
| <b>S</b> | <b>Spezifisch</b>   | eindeutige, möglichst präzise, inhaltliche Definition               |
| <b>M</b> | <b>Messbar</b>      | der Zielerreichungsgrad muss in definierten Größen darstellbar sein |
| <b>A</b> | <b>Angemessen</b>   | Ziele sollen für die Stakeholder motivierend und akzeptabel sein    |
| <b>R</b> | <b>Realistisch</b>  | die Ziele müssen erreichbar und umsetzbar sein                      |
| <b>T</b> | <b>Terminierbar</b> | 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"><li>• Langfristige Gewinnmaximierung</li><li>• Shareholder Value</li><li>• Rentabilität</li><li>• Unternehmenssicherung</li><li>• Unternehmenswachstum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerechte Entlohnung</li><li>• Gute Arbeitsbedingungen</li><li>• Betriebliche Sozialleistungen</li><li>• Arbeitsplatzsicherheit</li><li>• Mitbestimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenschonung</li><li>• Begrenzung von Schadstoffemissionen</li><li>• Abfallvermeidung</li><li>• Abfallrecycling</li></ul>

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).

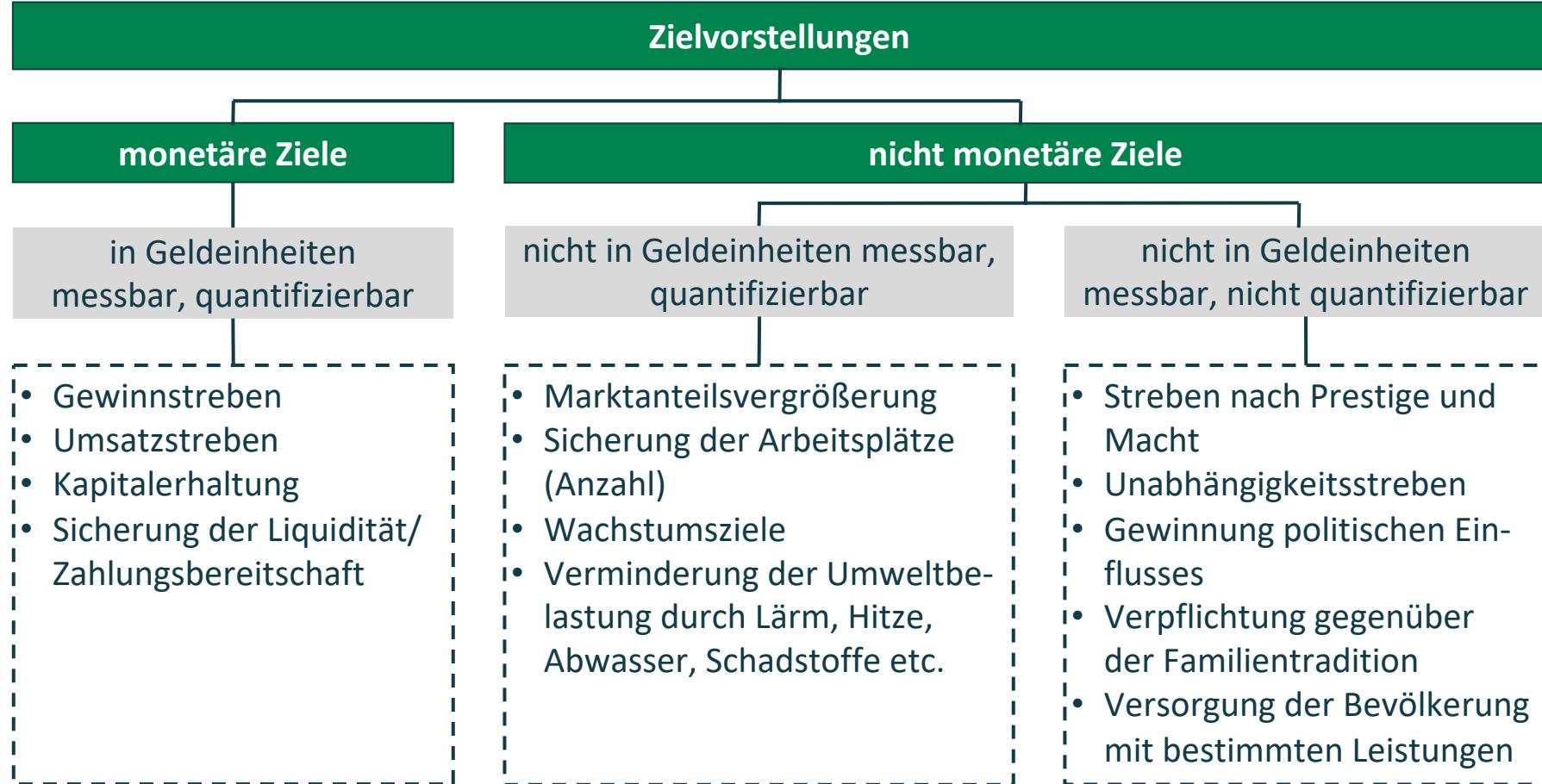
**Sachziele** beziehen sich auf das konkrete Handeln im Rahmen betrieblicher Funktionen; sie dienen der Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses.

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

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Managementkreislauf: Zielbildung

## Monetäre vs. nicht-monetäre Ziele



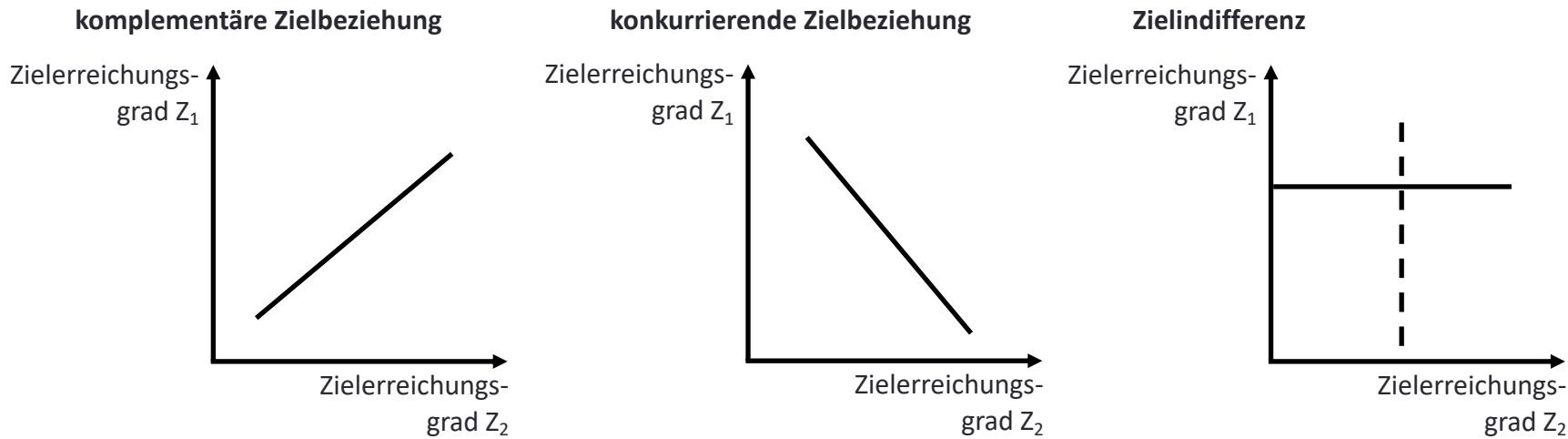
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Managementkreislauf: Zielbildung

### Zielhierarchien in Unternehmen:



### Zielbeziehungen:



Quelle: Vgl. Wöhe/Döring/Brösel (2016), S. 69 f.

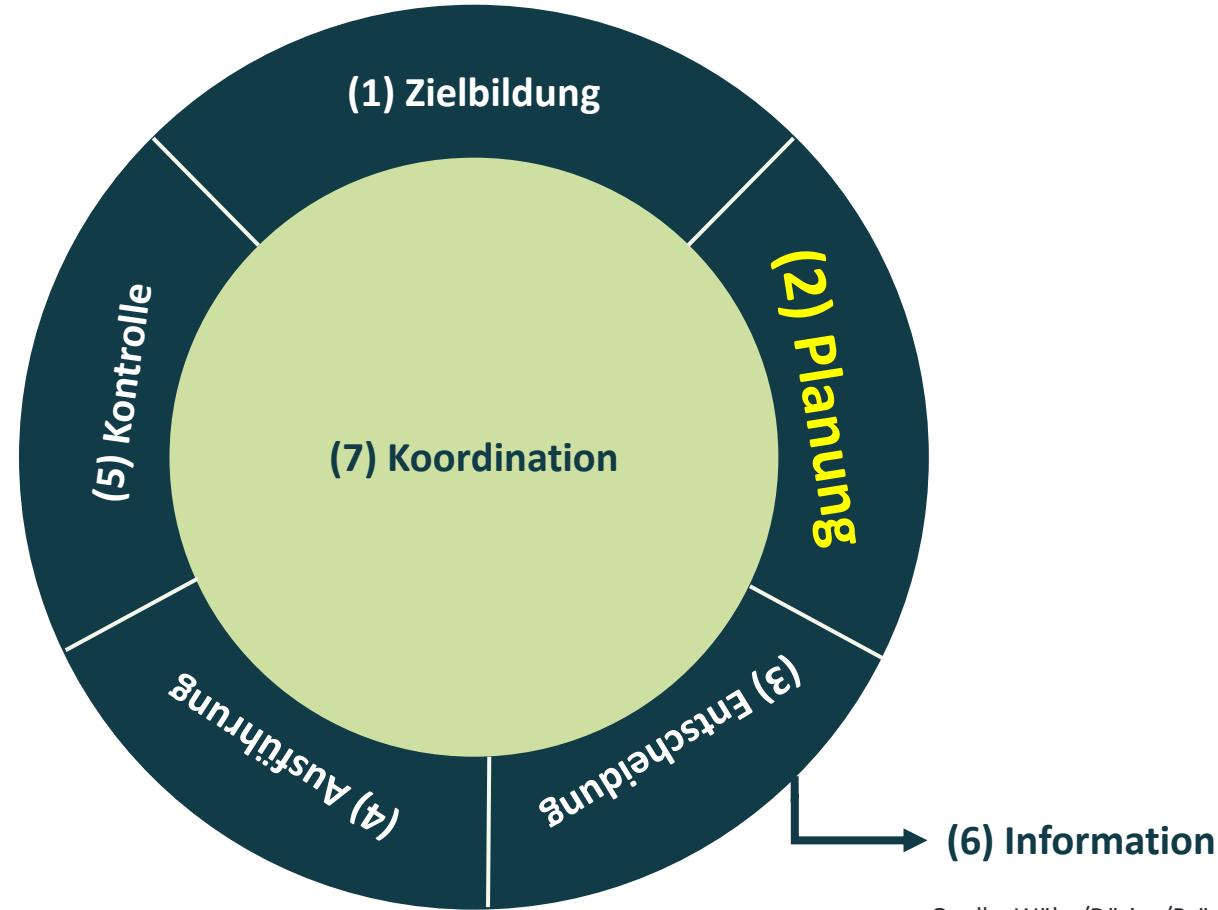
## Aufgabe zur Zielformulierung

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

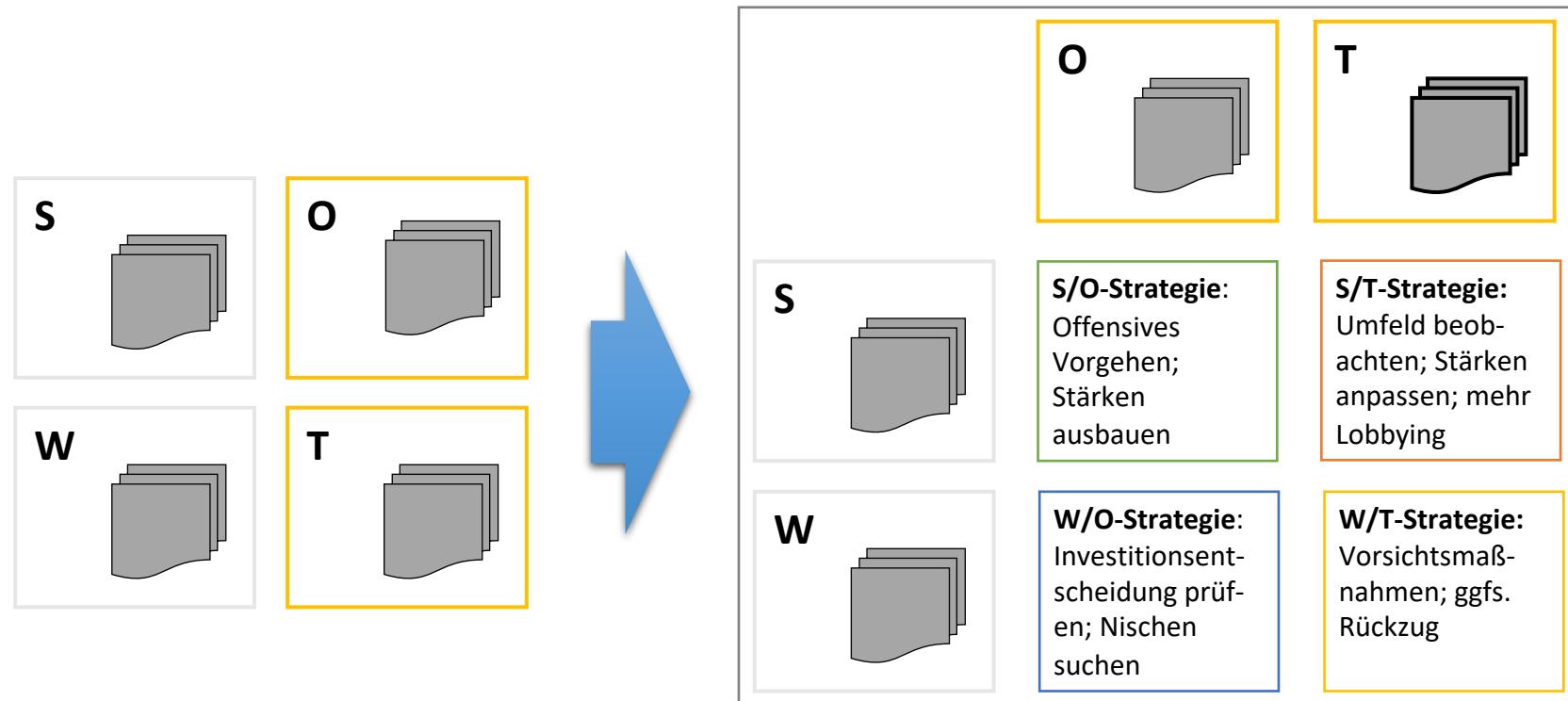
Die **Situationsanalyse** dient der Erfassung und Interpretation aller Sachverhalte und Zusammenhänge, die die strategischen und operativen Planungen und Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen.

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

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

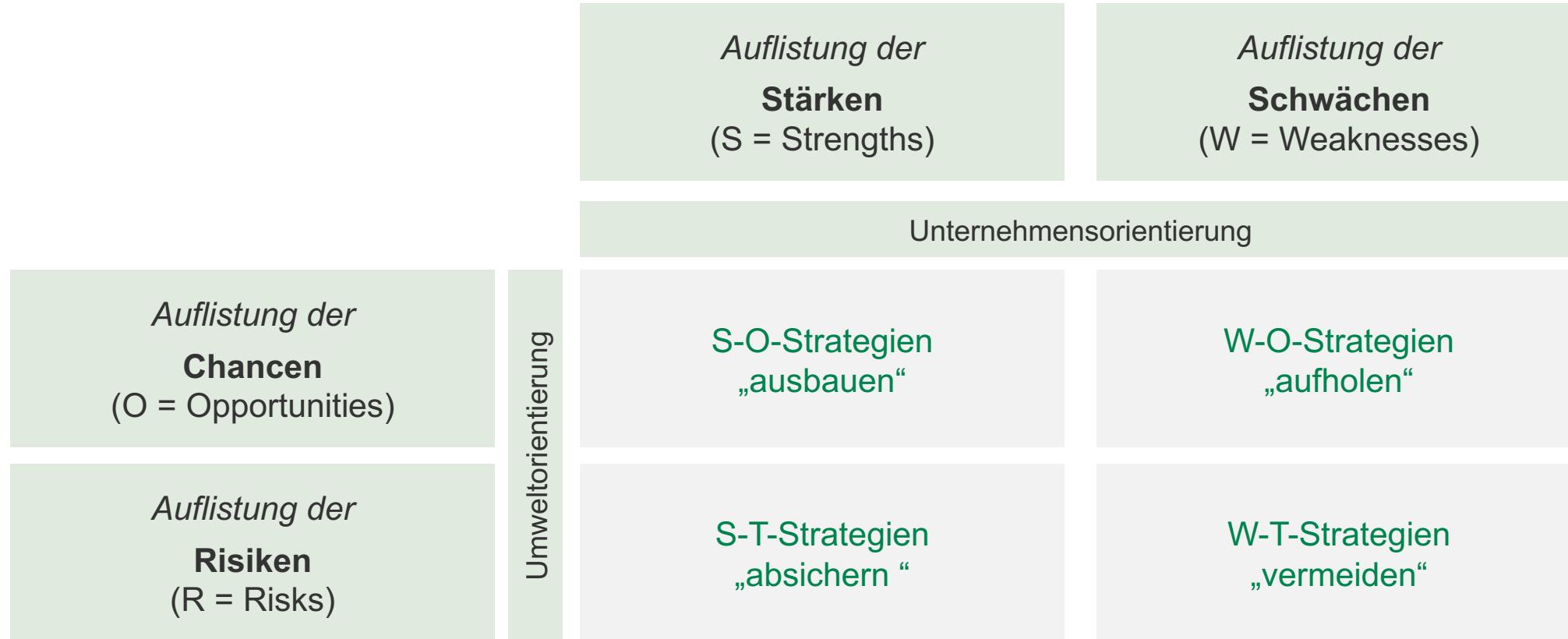
## Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

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



**Chancen (O = Opportunities)**

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...

**Risiken (T = Threats)**

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...

Umweltorientierung

**Stärken (S = Strengths)**

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...

**Schwächen (W = Weaknesses)**

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...

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

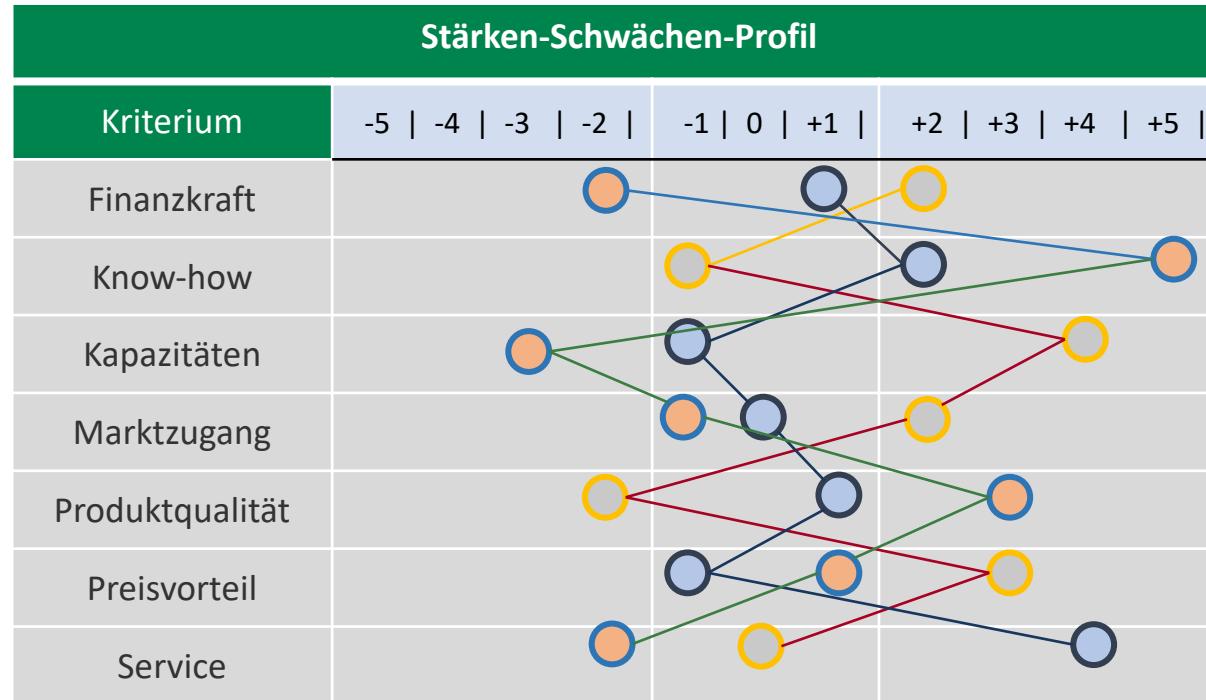
## SWOT-Analyse am Beispiel von Harley Davidson



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

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

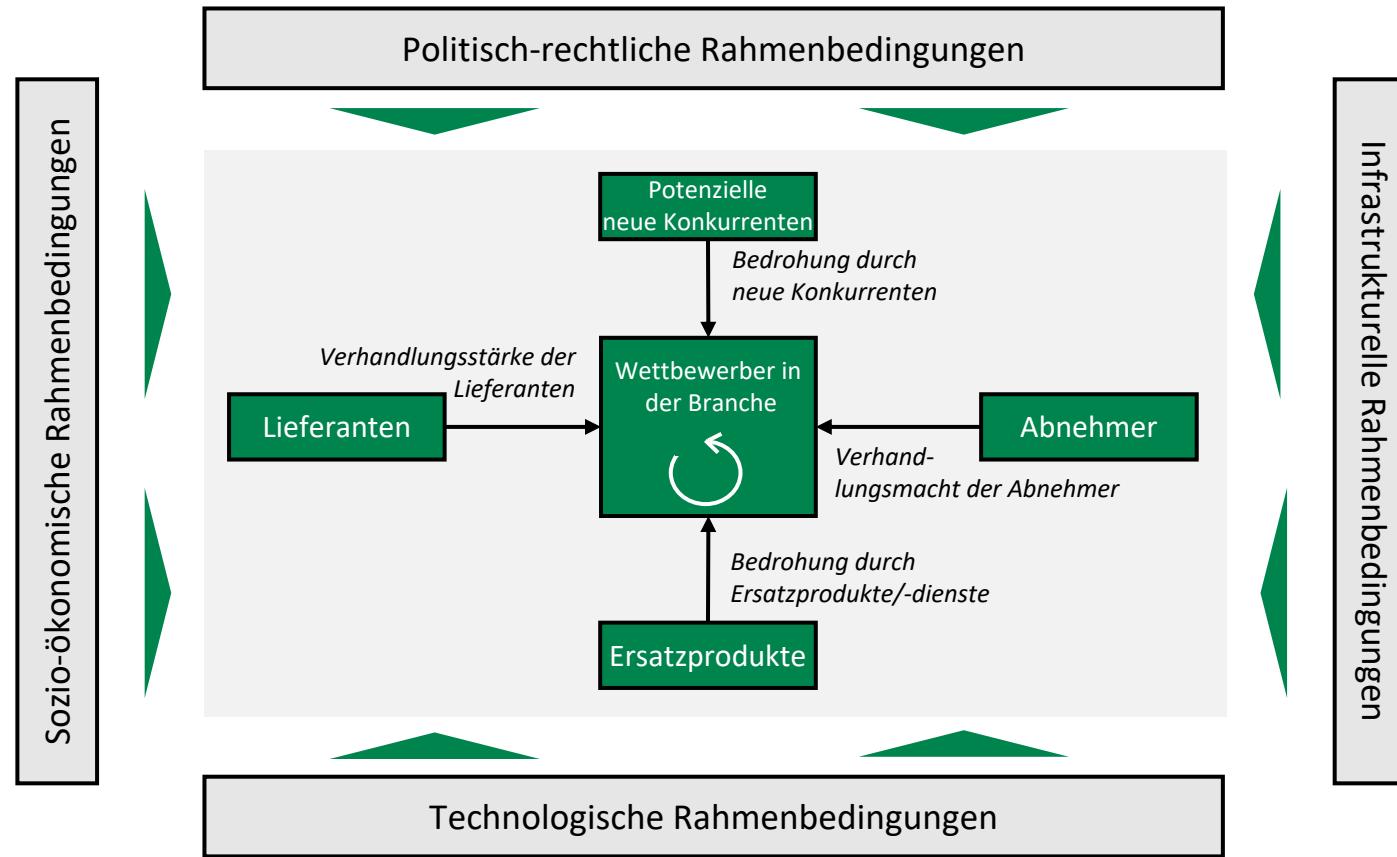
## Planung und Entscheidung: Situationsanalyse



- 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

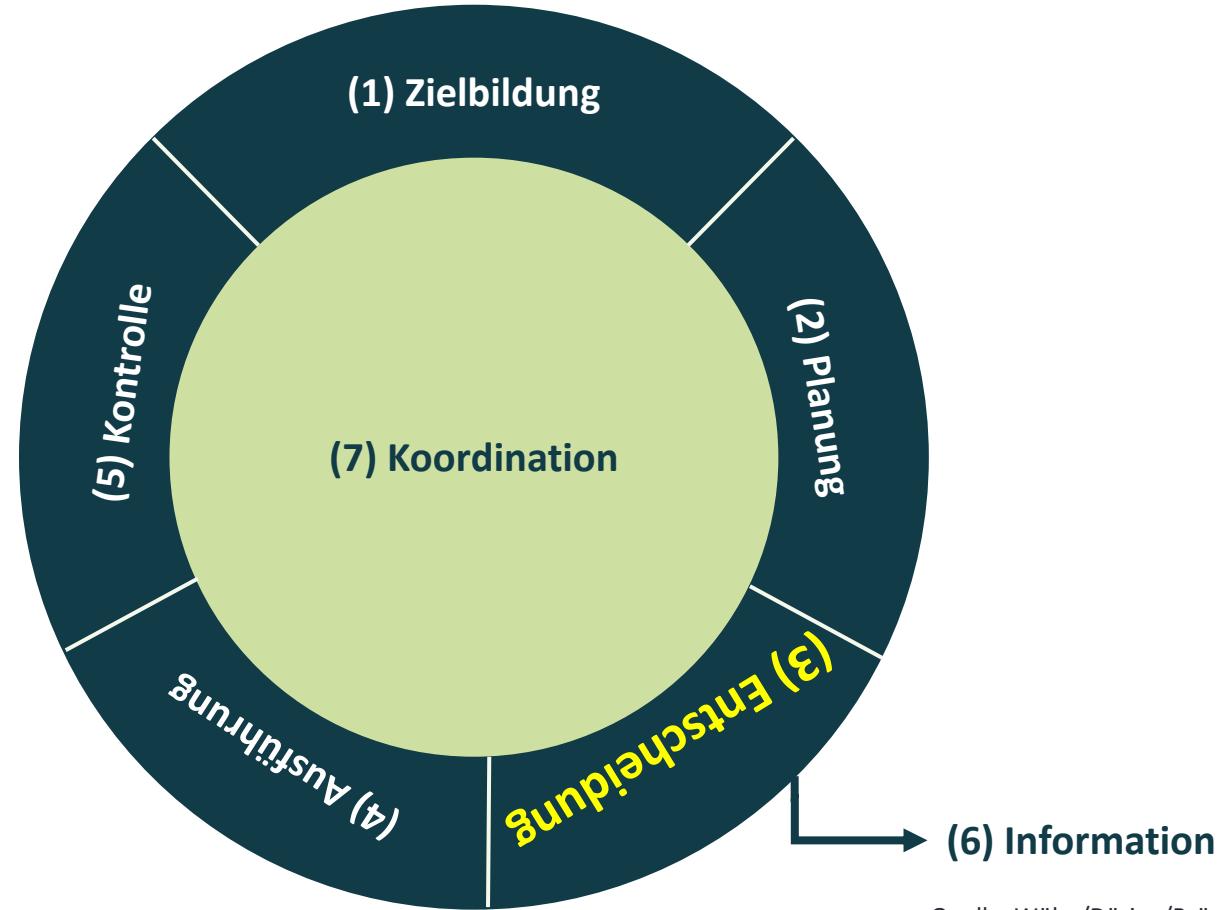
Übung 1: Identifizieren Sie sinnvolle Kriterien für ein **Stärken-Schwächen-Profil** zur Beurteilung der **Hochschule Furtwangen** anhand selbst gewählter, geeigneter Kriterien und erläutern Sie die Kriterien. Erstellen Sie darauf aufbauend fiktive Profile für die HFU und für zwei Vergleichsinstitutionen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

# 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
<b>Gewichtete Summe</b>	<b>1</b>	<b>3,25</b>	<b>2,75</b>	<b>3,5</b>

# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

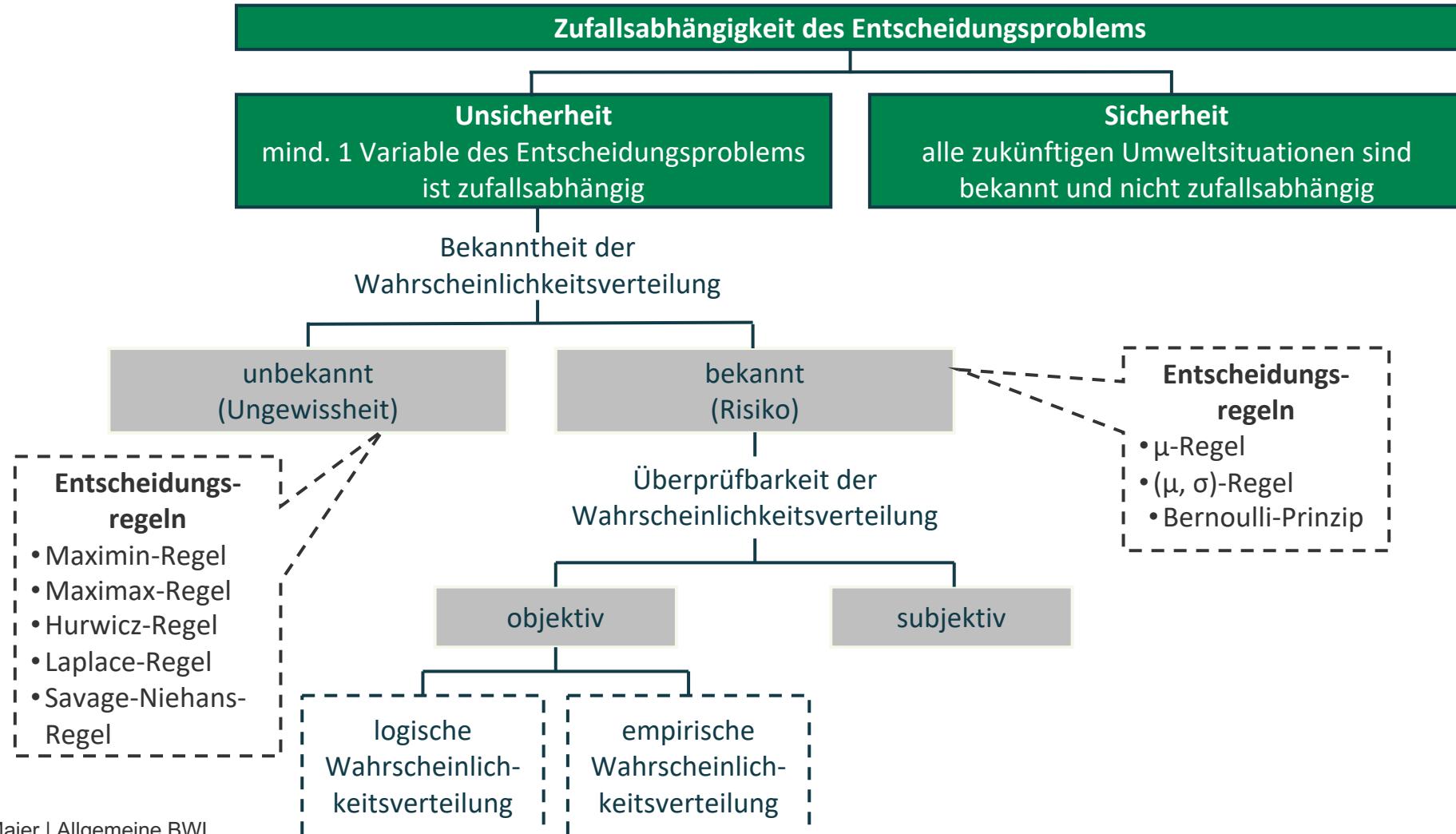
## Planung und Entscheidung: Situationsanalyse

## 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
<b>Gewichtete Summe</b>	<b>1</b>			

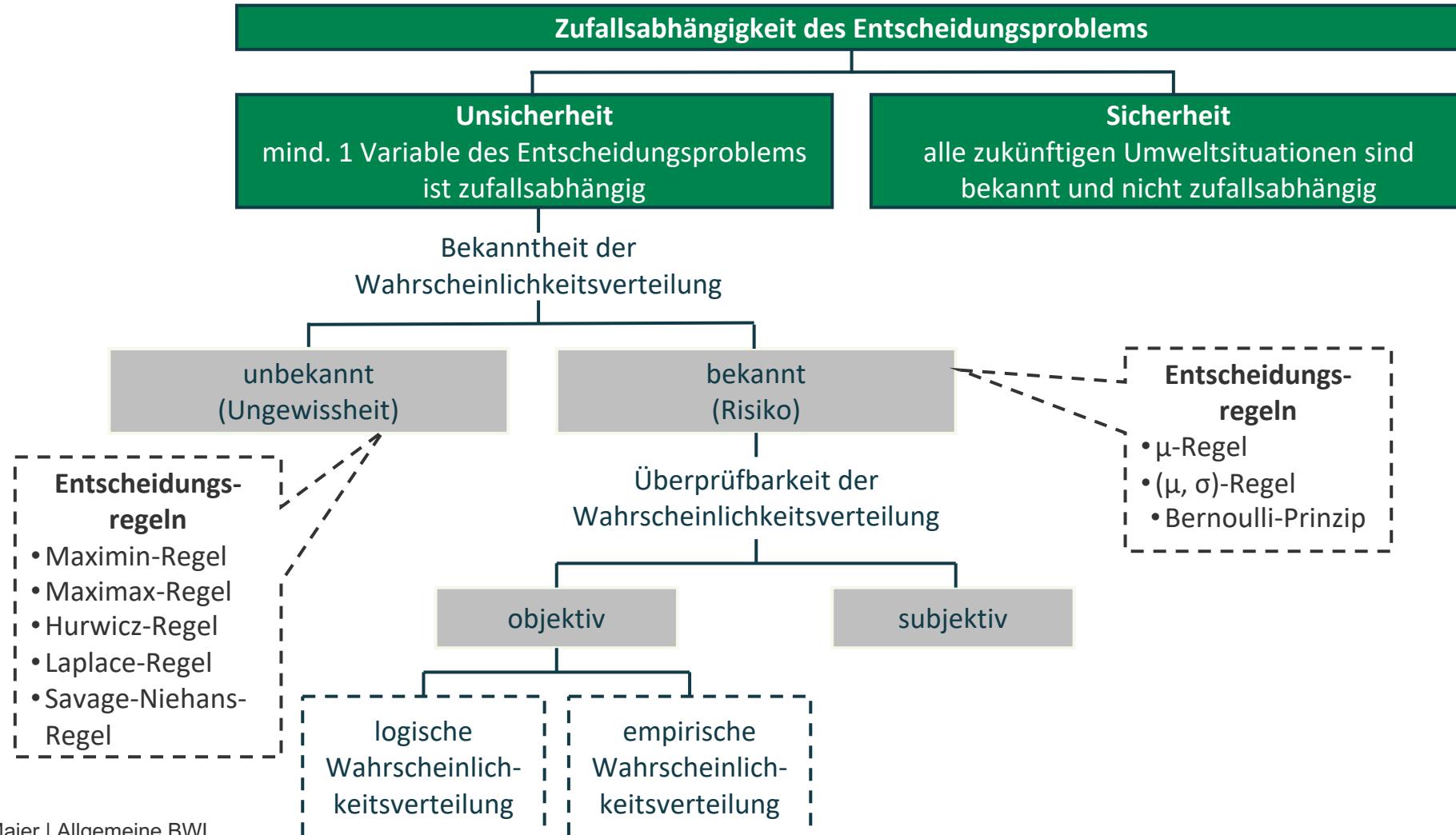
# 1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

## Entscheidungen unter Unsicherheit



# 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 A<sub>1</sub> und A<sub>2</sub>, die wegen ihrer unterschiedlichen Restlaufzeiten unterschiedlich stark auf Zinsänderungen reagieren.

Das Unternehmen hält ein Steigen des Zinsniveaus im nächsten Jahr (Umweltzustand U<sub>1</sub>) **für genauso wahrscheinlich** wie ein Fallen des Zinsniveaus im nächsten Jahr (Umweltzustand U<sub>2</sub>). Es erwartet, dass sich ein gestiegenes Zinsniveau bzw. ein gesunkenes Zinsniveau wie folgt auf die Rückzahlung der beiden Investitionsalternativen auswirkt (Angaben in EUR):

Anleihe	U <sub>1</sub>	U <sub>2</sub>
A <sub>1</sub>	97.000	105.000
A <sub>2</sub>	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 ( $\mu$  als das arithmetische Mittel aller möglichen Kapitalwerte) und der **Varianz** des Kapitalwerts ( $\sigma^2$  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

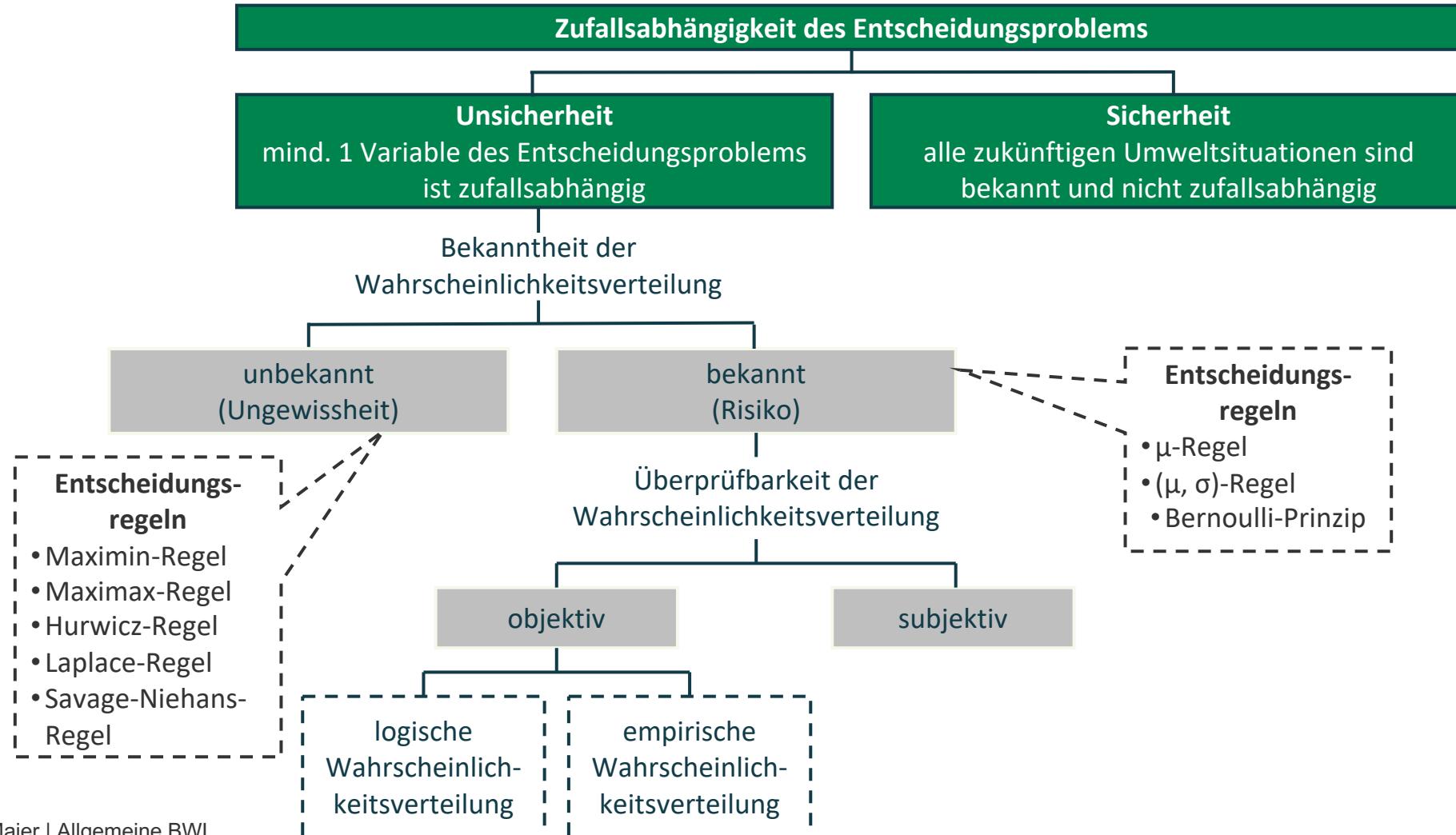
## Entscheidungen unter Unsicherheit

### 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 MINIum 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	<b>120</b>
$r_2$	100	100	100	<b>100</b>

→ 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

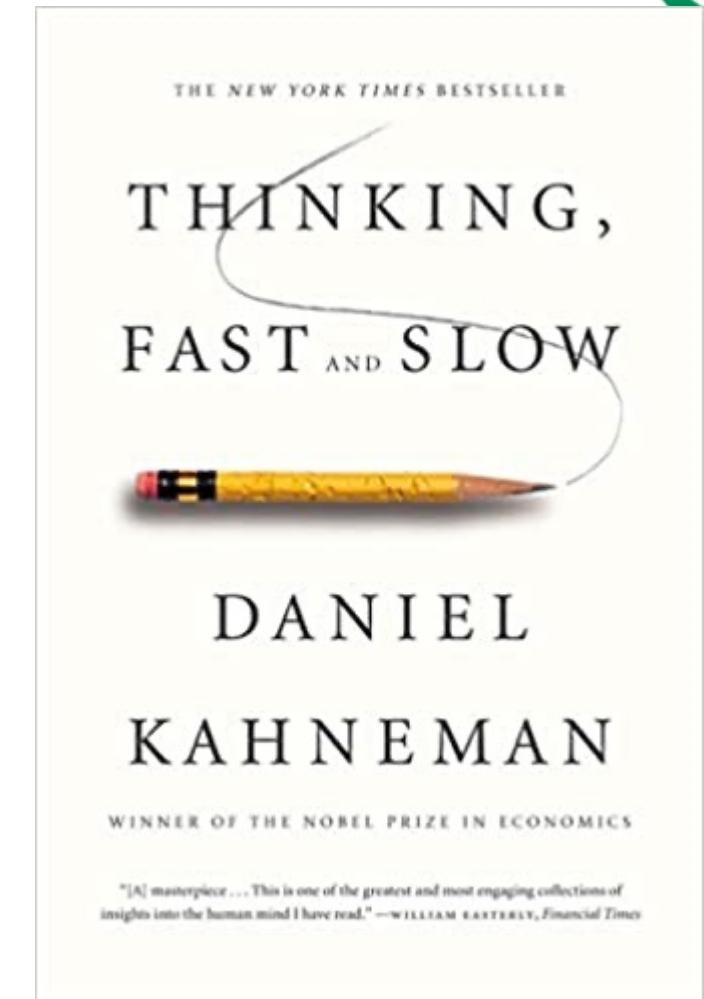
- **Sehr unterschiedliche Definitionen von Risiko**
- **Sehr unterschiedliche Einstellungen gegenüber Risiken**
  - Unterschiede bei privaten und geschäftlichen Investitionen
  - Abhängigkeit vom Ausgangspunkt
  - Abhängigkeit vom absoluten Umfang der Risiken
- **Sehr unterschiedlicher Umgang mit Risiken**
  - 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.

# 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.

