

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)

Prof. Tobias Lutz



$$U = m \cdot p$$

$$G = U - K$$

Gliederung

Inhalte lt. Rahmenstudienplan / Gliederung



- Grundsätze und Definitionen
- Die Unternehmung als ökonomisches und soziales System
- Wissenschaftstheoretische Grundpositionen der BWL
- Modelle und Methoden der Betriebswirtschaftslehre
- Unternehmensumwelt
- Managementphilosophie, Vision, Ziele, Entscheidungen
- Rechtsformen, Verfügungsrechte und Unternehmensverfassung
- Kernfunktionen des Managements
- Konzentration und Kooperation
- Standortentscheidungen
- Dimensionen des Wertschöpfungsprozesses im Überblick
- Einblicke in die Teilbereiche der BWL



Schwerpunkte der Lehrveranstaltung

1. Konzeptionelle Ansätze:

Unternehmung als soziale Entität

2. Entscheidungsanalyse:

Methoden zur Strukturierung von Entscheidungsproblemen, zur Behandlung von Unsicherheit, Mehrfachzielsetzung

3. Ziele und Zielbildung:

Zielauswahl, Zielvereinbarung und Operationalisierung

4. Unternehmensverfassung:

Rechtsformen, Unternehmensverfassung und Teilhabe



5. Organisation / Führung (ggf. nur Themenauswahl)

Gestaltungsentscheidungen zur Arbeitsteilung und Entscheidungsfindung innerhalb von Leitungssystemen; Steuerung, Beeinflussung und Kontrolle menschlichen Verhaltens

6. Strategische Unternehmensführung

konzeptionelle und Ansätze und Instrumente für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens



I. Grundsätze + Definitionen



Betriebswirtschaftslehre

auch: Business Administration, Betriebsökonomie

Wirtschaftswissenschaften:

- Betriebswirtschaftslehre
- Volkswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre ist Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften und behandelt den wirtschaftlichen Umgang mit knappen Gütern aus der Perspektive einzelner Unternehmen.



Betriebswirtschaftslehre

Die BWL umfasst nicht nur einzelne Unternehmen / Betriebe, sondern auch öffentliche Institutionen (Krankenhäuser) oder nichterwerbswirtschaftliche Institutionen (Universitäten, NGOs).

non governmental Organisations
(WWF; Greenpeace, AF)

↳ regierungsunabhängige
Organisationen

dazu: NPO
non-profit-Organisations

Die BWL forscht und bietet Lösungen in folgenden Bereichen:

Erklärungsmodelle (=explikativ): Gesetzeshypthesen werden durch empirische Überprüfung widerlegt oder bestätigt und geben eine Ursache-Wirkungs-Beziehung wieder. (Wirkung der Werbung auf den Preis)

Entscheidungsmodelle (=praktisch normativ): Instrumente zur Lösung praktischer Probleme. (Handlungsempfehlung: gewinnungünstigste Kombination aus Preis und Werbung)



Welche Unternehmen kennen Sie?

- VW - Dusch
- Apple - P&G
- FA - Nike

Welche Eigenschaften haben all diese Unternehmen gemein?

Gewinnerzielung oder Kostendeckung



Was ist ein Unternehmen?



Aufgabe

Definieren Sie, was ein Unternehmen ist:

- allein (2 min)
- diskutieren Sie im Anschluss zu zweit (5 min)



Definition Unternehmung

Unternehmungen sind zielorientierte, rationale Institutionen, die auf der Basis der Knappheit von Ressourcen Leistungen am Markt abzusetzen versuchen.

Betrieb = organisatorische Einheit von Arbeitsmitteln



Aufgabe

Was ist ein Unternehmen?

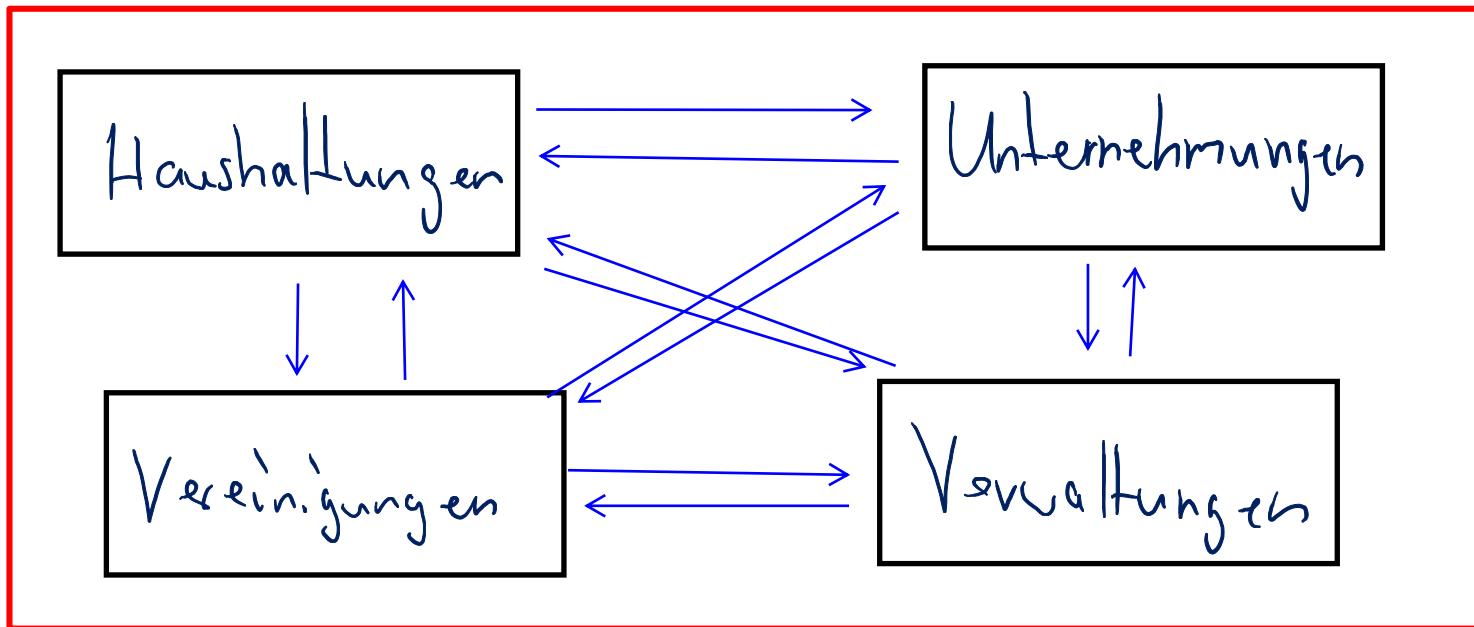
- Gärtnerei ✓
- Aktiengesellschaft ✓
- Café ✓
- GmbH ✓
- Schule Privat ✓ öffentliches ✗
- Krankenhaus ✓
- Arztpraxis ✓
- ~~Förderverein des Krankenhauses~~ ✗
- ~~Gemeinde~~ ✗
- ~~Familie~~ ✗



Wirtschaftssubjekte



Wirtschaftssubjekte



Was haben alle diese Subjekte gemeinsam?

"ökonomische Prinzip"



Wirtschaftssubjekte

Ziele der Wirtschaftssubjekte

Haushaltungen:

Einkommensverzierung und Selbstverwirklichung

Unternehmungen:

Gewinnerzielung oder Kostendeckung

Vereinigungen:

Deckung von Gruppenbedarf

Verwaltungen

Deckung von Allgemeinbedarf

Wirtschaftssubjekte



Eigenschaften	Haushaltungen	Unternehmungen	Vereinigungen	Verwaltungen
Zielsetzungen	Selbstverwirklichung Einkommenserzielung	Gewinnstreben Kostendeckung	Deckung von Gruppenbedarfen	Bedarfsdeckung der Allgemeinheit
Finanzierung	Einkünfte	Umsatzerlöse	Umlagen	Abgaben
Beispiel	Ein- / Mehrpersonenhaushalte	Handels-, Bank-, Versorgungs-, Industriebetriebe	Sport- und Verkehrsvereine, Arbeitsgemein- schaften, Gewerkschaften Kammern	Ministerien, Polizei-, Stadt-, Sozialverwaltung



Unternehmensmerkmale



Merkmale eines Unternehmens

Unternehmen sind in einen umfassenden marktlichen und gesellschaftlichen Kontext eingebunden

- Unternehmen werden als offene produktive und soziale Systeme gesehen (System vermaschter Regelkreise), die sich an die Umweltbedingungen anpassen müssen, um zu überleben
- zunehmende Dynamik (Wettbewerbsintensität, neue Technologien) *↳ Gegenteil: Bestatter*
- Analyseinstrumentarium zur Beurteilung der internen und externen Rahmenbedingungen analysiert die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Unternehmung und Umwelt



Aufgabe

Welche Merkmale sollten unternehmerische Entscheidungen idealerweise besitzen?



Unternehmensführung (Ulrich 1990)

Eigenschaften von Entscheidungen

- Allgemeingültig
- Wesentlichkeit
- langfristige Gültigkeit
- Vollständigkeit
- Wahrheit
- Realisierbarkeit
- Konsistenz/*Widerspruchsfrei*
- Klarheit



Fallbeispiel:

Sie gründen zusammen mit Freunden ein Internet-Startup, einen Online-Versandhändler. Einigen Sie sich in der Gruppe auf folgende Eigenschaften Ihrer Firma:

- Produktportfolio Feinkost/Delikatessen (Vermittlung)
- Standort Home Office / Telefon / Internet
- Unternehmensform UG / GmbH
- Organisationsform
- Finanzierung Crowdfunding ; Bank (wenn Einlage reicht)
Anteile, Eigenkapital

Gruppenarbeit (10 min)



Konstitutive Entscheidungen (nach Sandig)

↳ verfassunggebende

Entscheidungen beim Aufbau eines Betriebes

- Wahl des Unternehmungsgegenstandes
- Wahl des Standortes
- Bestimmung des Umfangs der zu lösenden Aufgabe
- Entscheidung über die Aufbringung der Mittel
- Wahl der Unternehmensform
- Bestimmung der leitenden Persönlichkeiten und ihre Bindung an die Unternehmung
- Entscheidung über Organisationsform der Betriebsführung
- Aufbau der personellen, materiellen und finanziellen Organisation
- Aufbau der marktgerichteten Beziehungen der Unternehmung
- Weiterentwicklung, Wachstum



Welche laufenden Entscheidungen muss ich bei der Fortführung
eines Unternehmens treffen?



Situationsbedingte Entscheidungen

Entscheidungen zur Fortführung der Geschäftstätigkeit im Rahmen der konstitutiven Entscheidungen:

- Personalpolitik
- Public Relations
- Beschaffungspolitik für Rohstoffe, Handelsgüter
- Absatzwirtschaft/Marketing
- Bilanzpolitik



Koordinaten einer Unternehmung

Unternehmensbezogene Wertvorstellungen:

- Ausschüttbarer Gewinn
- Reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn
- Risikoneigung
- Umsatzwachstum
- Marktleistungsqualität
- Geographische Reichweite
- Eigentumsverhältnisse
- Innovationsneigung
- Verhältnis zum Staat
- Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele
- Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen
- Führungsstil



Aufgabe

Diskutieren Sie die Ausprägungen der vorgenannten Faktoren.

Welche Faktoren sind für folgende Unternehmen wesentlich:

1. Limonadenhersteller
2. Bierbrauer
3. Telekomkonzern
4. Krankenhaus
5. Medizinproduktehersteller

Gruppenarbeit (15 min)



Erstellung von Wertstellungsprofilen I

Faktoren	Ausprägungen					
Ausschüttbarer Gewinn	so wenig wie möglich	<i>Uen viel stabile Forschung</i> bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende			so viel wie möglich
			gering	„angemessen“	Tobak hoch <i>wenig Forschung</i>	
Reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn	null	Anteil am erzielten Gesamtgewinn				so viel wie möglich
		gering ...%	mittel ...%	hoch ...%		
Risikoneigung	<i>Versicherungen</i> größtmögliche Sicherheit	eingehen „kalkulierter“ Risiken				höchste Risiken akzeptieren
		gering	mittel	<i>Investment Zahlen</i> hoch		
Umsatzwachstum	<i>stehende</i> Schrumpfung <i>Märkte</i>	stabil bleiben	<i>Coca-Cola (Trinkwasser Problem)</i> „angemessenes“ Wachstum			<i>fürische Märkte</i> maximales Wachstum <i>Verdrängung v. Konkurrent</i>
			klein	mittel	groß	
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung <i>Rohstoffsektor</i>	angemessenes Qualitätsniveau				<i>Lebensmittel</i> maximale Qualitätsvorstellung <i>Krankenhäuser, Pharma</i>
		gering	mittel	hoch		
Geographische Reichweite	lokal	Landesregion	national	beschränkt national	multinational	





Erstellung von Wertstellungsprofilen II

Faktoren	Ausprägungen					AG am Markt Airbus, Leon; Autobahntarife
	Schlechter Einzelbesitz <i>Red Bull</i>	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikumsgesellschaft schaft	Mitbeteiligung der Mitarbeiter	
Innovationsneigung	sehr gering <i>Tabak, Dörfstatter</i>	angemessene Innovationsfähigkeit				<i>Technik</i> sehr hoch
		gering	mittel	hoch x		
Verhältnis zum Staat	Google - Datenschutz negativ, Abwehrhaltung <i>Tabak - Regulierungen</i>	Beratungsunternehmen politische Abstinenz	x politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung		Rüstungsunternehmen maximale Unterstützung, Unterordnung
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine Berücksichtigung <i>Minengesellschaften</i>	nur wenn im Eigeninteresse	von Fall zu Fall			<i>Fair Trade</i> für das generell so weit als möglich <i>sogar D.M.</i>
			wenn Opfer gering	wenn mit eigener Überzeugung übereinstimmend		
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine Berücksichtigung <i>Sweatshops</i>	nur soweit x leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden			maximale Berücksichtigung
Führungsstil	inhabergeführte „autoritär“ <i>Mitteländer</i>	„kooperativ“				<i>Start-Ups</i> „demokratisch“ <i>Werbeagenturen</i>
		beschränkt	weitgehend			

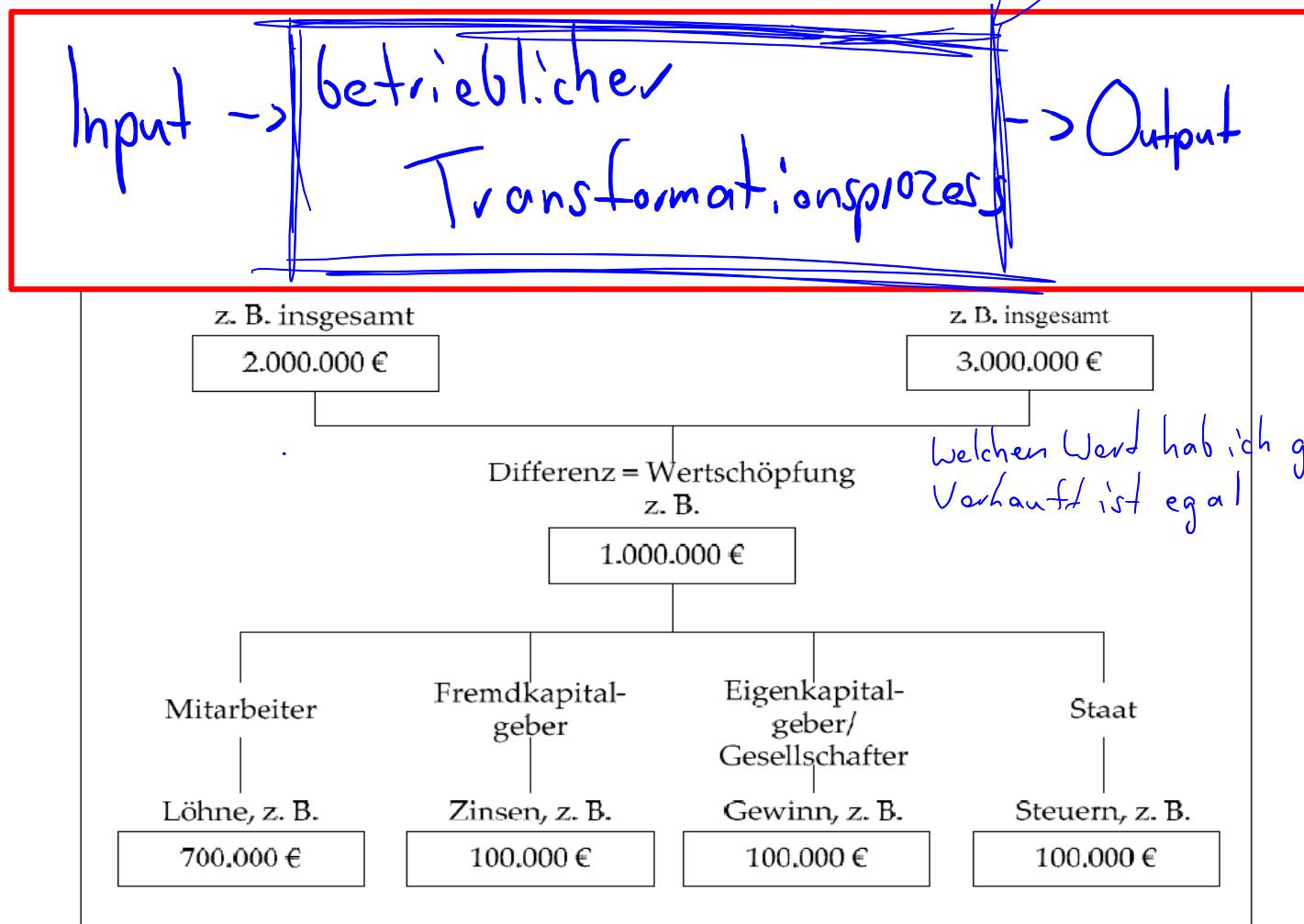


Unternehmensmodell



Prozess der Wertschöpfung

Der betriebliche Wertschöpfungsprozess im Überblick:





Welche Anspruchsgruppen hat ein Unternehmen?



Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Unternehmung und ihre Interessen

Interne Stakeholder:

- Management
- Eigentümer
- Mitarbeiter

Externe Stakeholder:

- Fremdkapitalgeber
- Marktbegleiter
- Kunden
- Lieferanten
- Staat u. Gesellschaft

Aufbauend auf diesen Gruppen gibt es verschiedene Unternehmensmodelle, die auch weiter fortentwickelt werden. (sog. Generationen von Modellen)

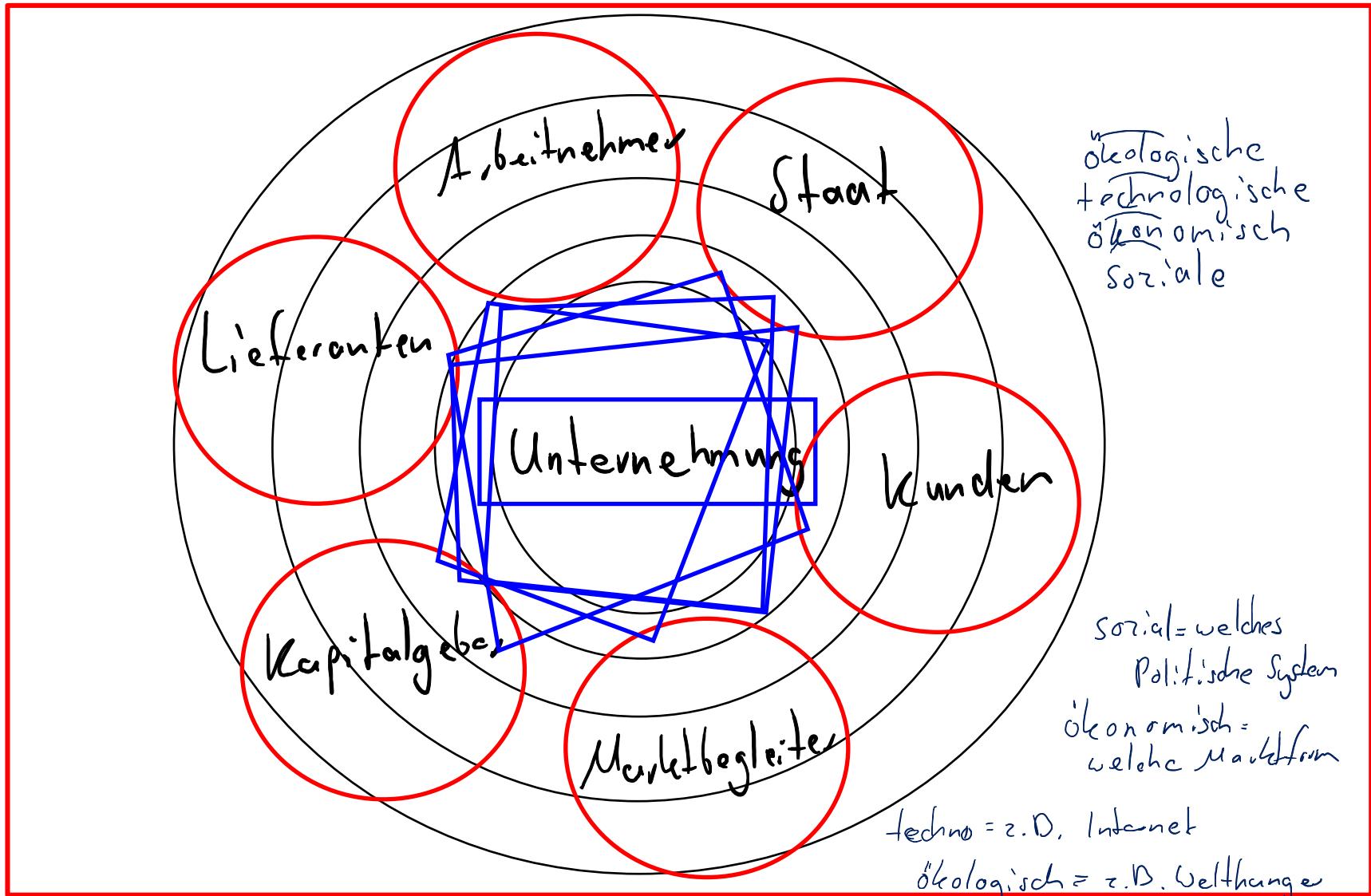


Wie sieht die Umwelt eines Unternehmens aus?

Klausur: Zeichnen + Beispiel für 2 Verbindungen



Dimensionale und institutionale Umweltbetrachtung (sog. „neues St. Gallener Modell“, 1990, vereinfacht)





Ulrich/Fluri: Politik der Unternehmung als Grundlage des Management

Ulrich 1990:

Dimensionale und institutionale Umweltbetrachtung

Ulrich/Fluri: *Management $\hat{=}$ Brückenbauen*

„Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung Beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen.“

In dieser Betrachtung geht es primär um den Aufbau von kommunikativen Verständigungspotenzialen.

Manager ist stetig in Kommunikation mit Stakeholdern und versucht diese zu befriedigen.



Unternehmungspolitischer Willensbildungsprozess nach Ulrich/Fluri

Verständigung über die Wertesysteme der verschiedenen Anspruchsgruppen zur Etablierung von Zielen und Verhaltensgrundsätzen.

Verständigungsprozess ist auch Ort der Machtaustragung.

Verständigung sowohl intern als auch extern erforderlich.

- Intern: Interessenausgleich zwischen Eigentümern und Mitgliedern des Systems, hinsichtlich Machtverteilung /Legitimation und Ertragsverteilung
- Extern: Informations-/Kommunikationspolitik, Absatzmarkt, Ökologie, Entwicklungshilfe,

Unternehmungspolitischer Willensbildungsprozess hängt von der Machtkonstellation intern wie extern ab.



Gruppenaufgabe

Sie als amerikanisches Handelsunternehmen (Supermarktkette) seit 2 Jahren auf dem deutschen Markt tätig. Sie werden nun mit dem Wunsch der Belegschaft nach betrieblicher Mitbestimmung in sozialen wie personellen Angelegenheiten konfrontiert.

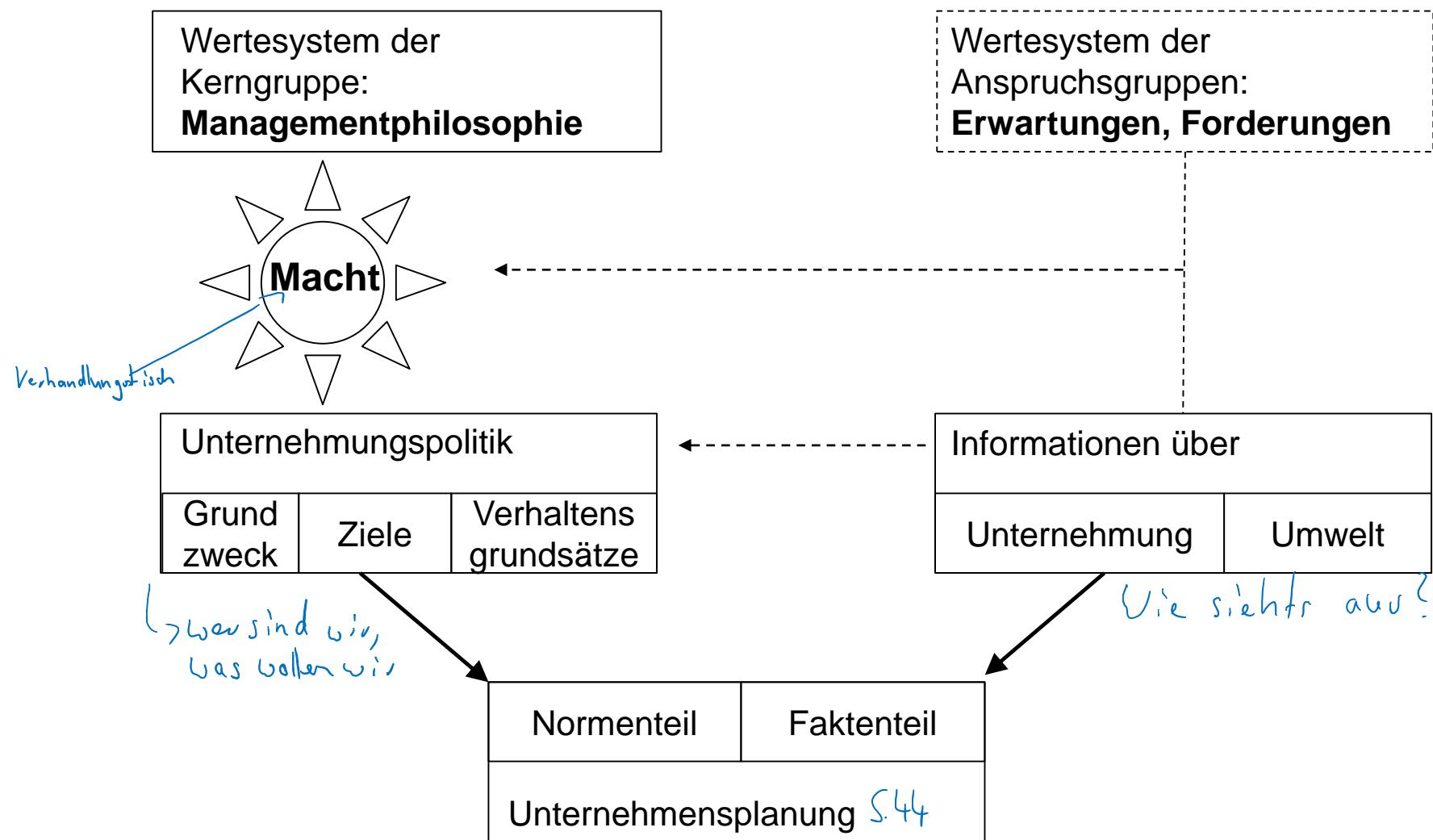
Welche Optionen haben Sie?

Berücksichtigen Sie die Perspektiven von:

- Staat gesetzlicher Rahmen, definiert
- Kunden grundlegend positiv, wenn keine Einschränkung
- Konkurrenten positiv: wenn Wettbewerbsnachteil
 negativ: wenn Branchendruck
- Lieferanten indifferent - negativ
- Arbeitnehmern positiv, teils negativ
- Kapitalgebern indifferent - negativ

Gruppenarbeit (10 min)

Unternehmungspolitischer Willensbildungsprozess nach Ulrich/Fluri





Unternehmensführung



Welche Aufgaben gehören zur Unternehmensführung?

- Motivation
- Mitarbeiterführung
- Ziele vorgeben
- Koordination/Planung
- „im Rahmen bleiben“
- Verantwortung übernehmen
- Entscheidungen treffen
- Vorwissenken
- Delegation/Disposition



1. Treffen von Entscheidungen, das Disponieren: Setzen der Ziele und Angabe der Wege, die Ziele zu erreichen. Unternehmungspolitik ist die erste Aufgabe der Unternehmensführung.
2. Organisation
→ Muss die Führung die Branche verstehen?
3. Information
↳ nein
4. Planung
5. Koordinierung
6. Kontrolle

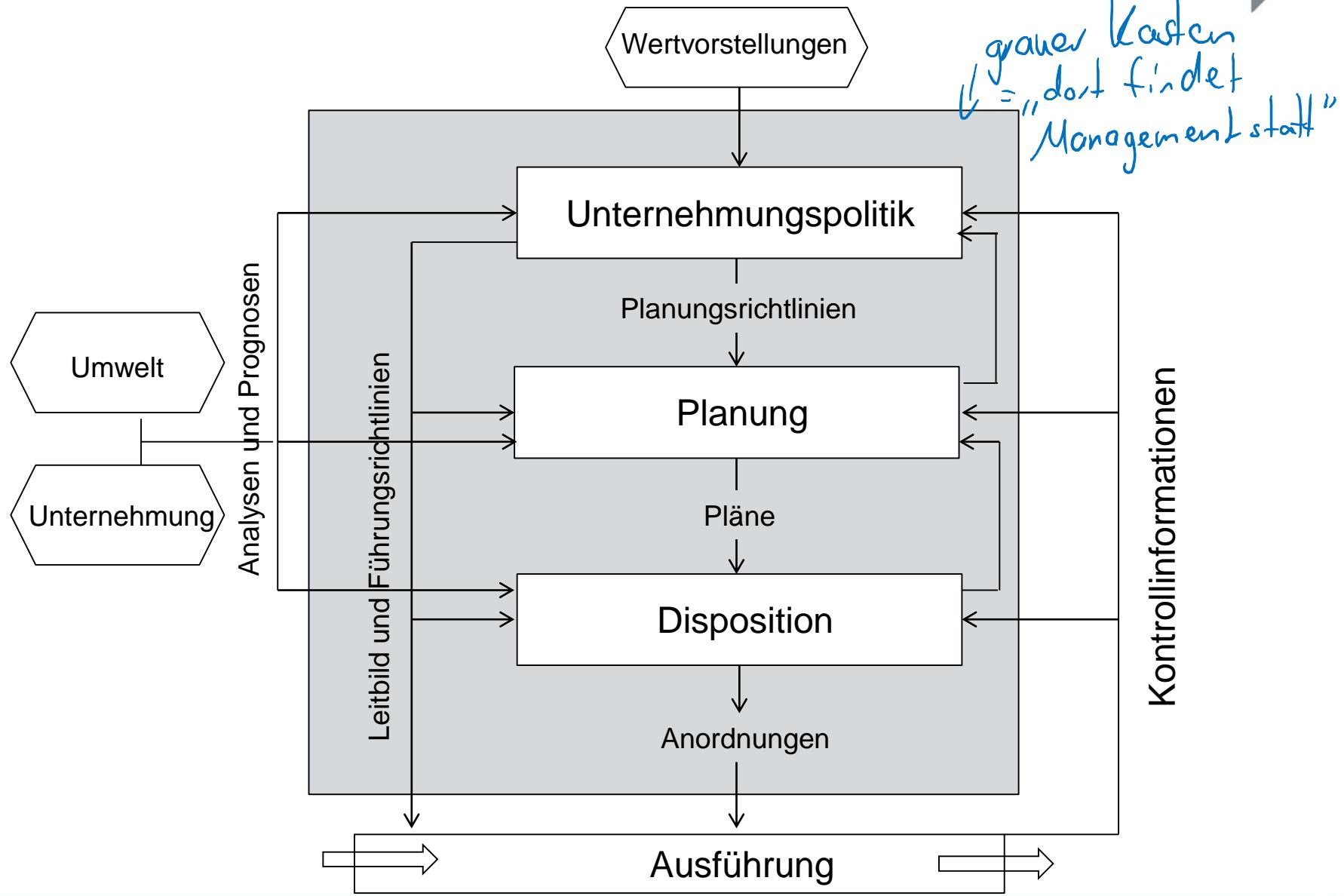
Unternehmensführung nach Mellerowicz (1976)



Mellerowicz Ziel war die Aufstellung wissenschaftlich fundierter Regeln, für alle betrieblich bedingten Entscheidungen, durch Grundsätze für richtige bzw. optimale unternehmungspolitische Entscheidungen.

Auch hier gibt es unterschiedliche Modelle. Diese Modelle versuchen Ungewissheit, Unvollkommenheit und Störgrößen sinnvoll abzuarbeiten.

Stufen der Unternehmensführung (Ulrich 1990)



Stufen der Unternehmensführung (Ulrich 1990)



Unternehmungspolitik als oberster Regelkreis der Unternehmung
beinhaltet:

- allgemeine und langfristig wirksame Entscheide (oberstes Zielsystem der Unternehmung, Leistungspotenzial und Strategien)
- Sicherung des Überlebens / Anpassung der Unternehmung
- Zielmärkte und anzubietende Marktleistungen
- Umsetzung und Kontrolle



Prüfung und Kontrolle

In der BWL wird mit Kontrolle die interne Überwachung von Prozessen bezeichnet.

Mit Prüfung wird die externe Überwachung, meist prozessunabhängig bezeichnet, z.B. TÜV, Jahresabschluss, Revision.

↳ Wirtschaftsprüfung und die immer extern



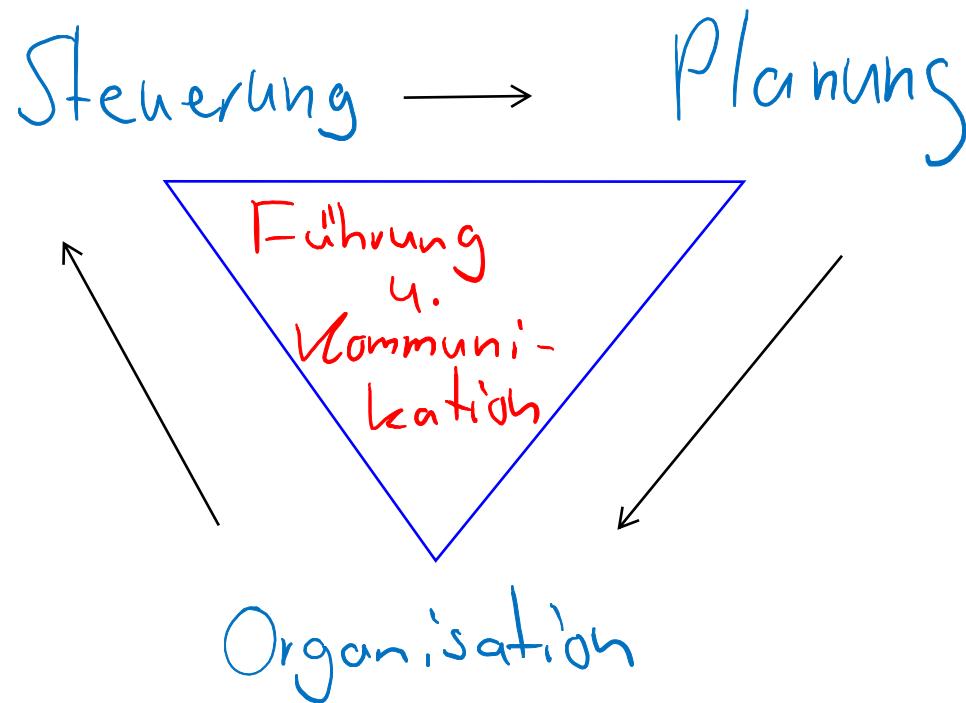
Management-Zyklus

Der Management-Zyklus beschreibt die drei wesentlichen Funktionen des (Projekt-) Managements, die ein Projekt über die gesamte Laufzeit begleiten als Kreisprozess von Planung, Organisation und Steuerung.

- **Planung** ist allgemein die theoretische Vorwegnahme kommender Realität. Es handelt sich um den Prozess der Festsetzung von Aufgabenstellungen und Zielen
- projektspezifischer **Organisation** ist hier die besondere Art des Einsatzes von Ressourcen und Personal in einem Projekt
- **Projektsteuerung** durch den Projektleiter bedeutet im Wesentlichen, den Projektplan so genau wie möglich umzusetzen.



Management-Zyklus





II. Ziele und Zielbildung

(deskriptive + präskriptive Ansätze)



Ziele und Zielformulierung

Definition: Ziele sind erwünschte Zustände

- Was soll erreicht werden?
- Was darf z.B. ein Produkt kosten (target costing)?
↗ Production für Zielmarkt
(Hamburger nicht mehr als 1€)
- Bis wann muss das Ziel erreicht werden?

Die Zielformulierung...

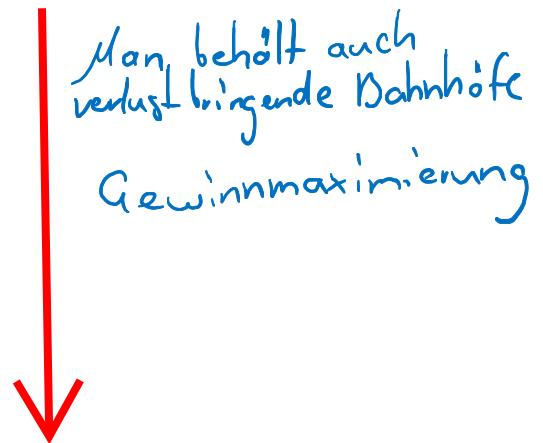
- ist Grundlage unternehmerischen Handelns,
- erfolgt nach „Regeln“.
- Ziele müssen bestimmte Eigenschaften aufweisen.

Zielkomponenten / Zielhierarchie



Nicht alle Ziele eines Unternehmens sind gleichrangig, meistens gibt es eine Zielhierarchie. *Krankenhaus*

- Sachziele (Erhalt von Standards, oft normiert)
- Formalziele (messbar, skalierbar)
 - Terminziel (*bis Januar*)
 - Kostenziel (*Umsatzwachstum*)





Aufgabe

Welche Eigenschaften müssen Ziele aufweisen?



Eigenschaften von Zielen (zielübergreifend)

Ziele sind:

- klar und präzise, nicht interpretierbar
- widerspruchsfrei
- aufeinander bezogen, soweit sinnvoll, operational formuliert
- mit den vorhandenen Ressourcen und Rahmenbedingungen erreichbar
- objektiv messbar, prüfbar
- die Unternehmensstrategie unterstützend
- ergebnisoffen formuliert und positiv formuliert
- von der Geschäftsleitung unterstützt
- in interessierten Anspruchsgruppen kommuniziert



Zielformulierung kurz gefasst

Ziele sind SMART:

- **spezifisch**
- **messbar**
- **attraktiv / anspruchsvoll, trotzdem**
- **realistisch**
- **terminiert**



beschreibende

Zielbildung deskriptiv



Zielbildungsprozess in der deskriptiven Entscheidungstheorie - Annahmen

Der homo oeconomicus als Modell in der BWL – Annahmen:

- wohldefiniertes, widerspruchsfreies Zielsystem, das auch im Zeitablauf unverändert bleibt
- allein handlungsbestimmend ist das Streben nach maximalem Nutzen bzw. nach maximalem Gewinn
- in allen Entscheidungssituationen kennt er alle möglichen Alternativen und Konsequenzen, er verfügt über vollkommene Markttransparenz bzw. vollkommene Voraussicht

hestens noch an der Börse.

(Arbitrage: sichere Gewinngeschäfte in einer Sekunde)
HFT



Zielbildungsprozess in der deskriptiven Entscheidungstheorie - Annahmen

Kritik am Konzept des homo oeconomicus:

- reale Entscheidungsträger verfügen nicht über vollkommene Markttransparenz (es sind nicht alle Alternativen bekannt)
- wir sind als Menschen unentschieden und haben keine wohlgeordneten Präferenzen.
- Deshalb kennen diese auch das Gewinnmaximum des Unternehmens nicht.



Ergebnisse der deskriptiven Zielforschung: Konzept von Cyert & March

Die Zielbildung einer einzelnen Person unterscheidet sich maßgeblich von der Zielbildung in der Gruppe (Unternehmen, Partei, etc.)

Cyert & March, „A Behavioral Theory of the Firm“, 1963

Beobachtungen zu Unternehmenszielen:

- viele Ziele/Zielbündel als Aspirationsniveaus formuliert (Produkt X soll Marktanteil von 5% erreichen)
Formalziele
- viele Ziele nicht operational (weil z.B. nicht quantifizierbar) formuliert (Umweltschutz)
- Unsicherheit, ob sich alle Ziele realisieren lassen, Inkonsistenz zwischen Zielen nicht auszuschließen

Zielbildung als Verhandlungsprozess I



Zielverhandlungen:

Versuch der Neutralisierung von Ansprüchen durch „Side Payments“

Beispiel:

Arbeitnehmer erhalten Zugeständnisse bei Gestaltung der Arbeitsbedingungen, verzichten aber auf Mitwirkung bei Unternehmenszielen:

1. Runde: Ziele für sich und das Unternehmen

Verhandlungsprozess

2. Runde: Side-Payment Unternehmensverfassung

Verhandlungsprozess und Ergebnis der Zielformulierung

Zielbildung als Verhandlungsprozess II



Prozess der Stabilisierung:

Entscheidungen werden zu Präzedenzfällen für die Zukunft und tragen so zur Stabilisierung bei.

(z.B. ein Budget wird zur Vorlage zukünftiger Budgets,
Verhandlungsspielraum begrenzter, aber beiderseitige Sicherheit)

Unternehmenskultur und Organisationsstruktur beeinflusst
zukünftige Entscheidung über Ziele (organisationale
Entwicklungsgeschichte)

Zielbildungsprozess allgemeine Beobachtungen



Quasi-Lösungen von Konflikten zwischen Zielen:

- Ziele werden sequentiell abgearbeitet
- Ziele werden verschiedenen Abteilungen zugeordnet

Vermeidung von Unsicherheit - Unternehmen passen sich nicht an die Umwelt an, sondern schaffen Sicherheit durch:

- langfristige Verträge
- Etablierung von „Verhaltensnormen“
- Akquisitionen/Beteiligungen



Problemorientierte Suche

- Erwartete oder tatsächliche Nichterreichung von Zielen führt zur Suche nach besseren Problemlösungen
- Suche zunächst symptomorientiert, ggf. Ausweitung

Lernen des Unternehmens

Erfolgreiches Vorgehen verdrängt nicht-erfolgreiches

Dadurch konsequente Anpassung von

- Suchregeln,
- Informationsregeln,
- Entscheidungsregeln

*"Was mich hierhin
gebracht hat, bringt mich
nicht weiter."*

*Mann muss sich anpassen
und Richtung ändern können*



Kritik am Konzept von Cyert & March

- Entstehung von Unternehmenszielen wird dadurch nicht erklärt (hier kein Praxisbezug)
- Vernachlässigung einer Unternehmensverfassung
- Innovation nicht nur Reaktion auf Problemdruck
- Entscheidungen werden oft ohne Bezugnahme auf Ziele gefällt
- „Lernen“ nicht gewährleistet, da u.a. Feedback über Erfolg/Misserfolg nicht eindeutig



Konsequenzen für die Zielsetzung

- Konzentration auf wenige Schlüsselziele
- Operationalisierung anstreben
- Hierarchisierung anstreben
- Zielsystem möglichst konsistent halten
- Früherkennung von Problemen wichtig



vorschreibende

Wie soll ein Zielsystem aussehen

Zielbildung präskriptiv



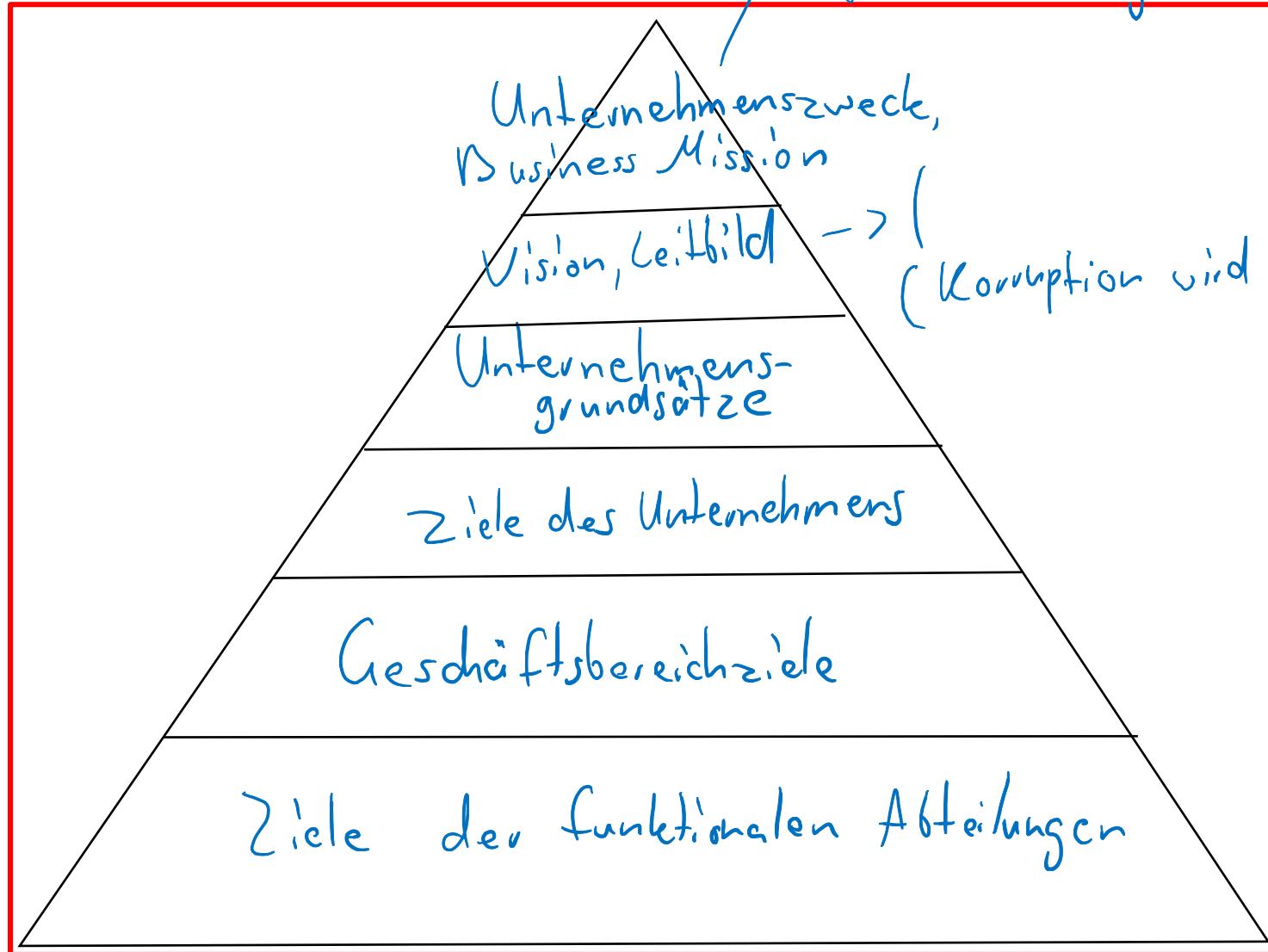
Funktion der präskriptiven Ansätze

- Entscheidungsfunktion
- Handlungs- / Orientierungsfunktion (Zielerreichungsgrade, Motivation)
- Steuerungs- / Koordinationsfunktion (hinsichtlich Erfüllung übergeordneter Unternehmungsziele)
- Legitimationsfunktion
- Informationsfunktion

pyramid sales
(Kunden verkaufen)

Hierarchie der Zielebenen

(wofür ist Uen am Markt)
↗ (Tu das richtige)





Gruppenaufgabe

Sie arbeiten bei einem großen Softwareunternehmen. Der Vorstand hat Sie mit der Planung eines Messeauftritts beauftragt. Er nennt Ihnen folgende Ziele:

- Repräsentation des Unternehmens 2,5 (Dresscode, moderne, stimmige
Stand, guter Platz, Produktplatzierung)
- Kundenakquise 2,5 (Produktvorführung, Messangebote,)
- Personalgewinnung 4 (Aufsteller, Flyer, Personalpersonal)
- Kostenminimierung 5 (Scheißegal; Hauchdruck)
- Terminziel muss eingehalten werden 7 (1 Monat jeder Info
2 Wochen davor, Material
1 Tag davor packen)

Auf welche Zielhierarchie einigen Sie sich? Welche Unterziele formulieren Sie? Welches Vorgehen schlagen Sie vor?

(Gruppenarbeit, 10 min)



III. Entscheidungssituationen



Charakter einer Entscheidungssituation

Wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung ist es, in den **zentralen Fragen** Entscheidungen zu fällen.

Entstehen einer Entscheidungssituation ist zumeist bedingt **durch neue Umstände**.

Die Entscheidung selbst besteht in der Festlegung der diese neuen Umstände zu berücksichtigenden **Unternehmenspolitik**.

Z.B. Auftreten eines weiteren Konkurrenten am Markt



Bestandteile einer Entscheidungssituation

Entscheidungsparameter	deterministisch (festgelegt)	stochastisch (Schätzwerte)
exogen (von außen gegeben)	Steuersätze	Absatzmenge
endogen (von Uen innen gegeben)	Produktionskapazität	Ausschussmenge

deterministisch: konkrete Ausprägung bekannt (veränderbar)
stochastisch: es liegen nur Schätzwerte vor



Entscheidungsanalyse



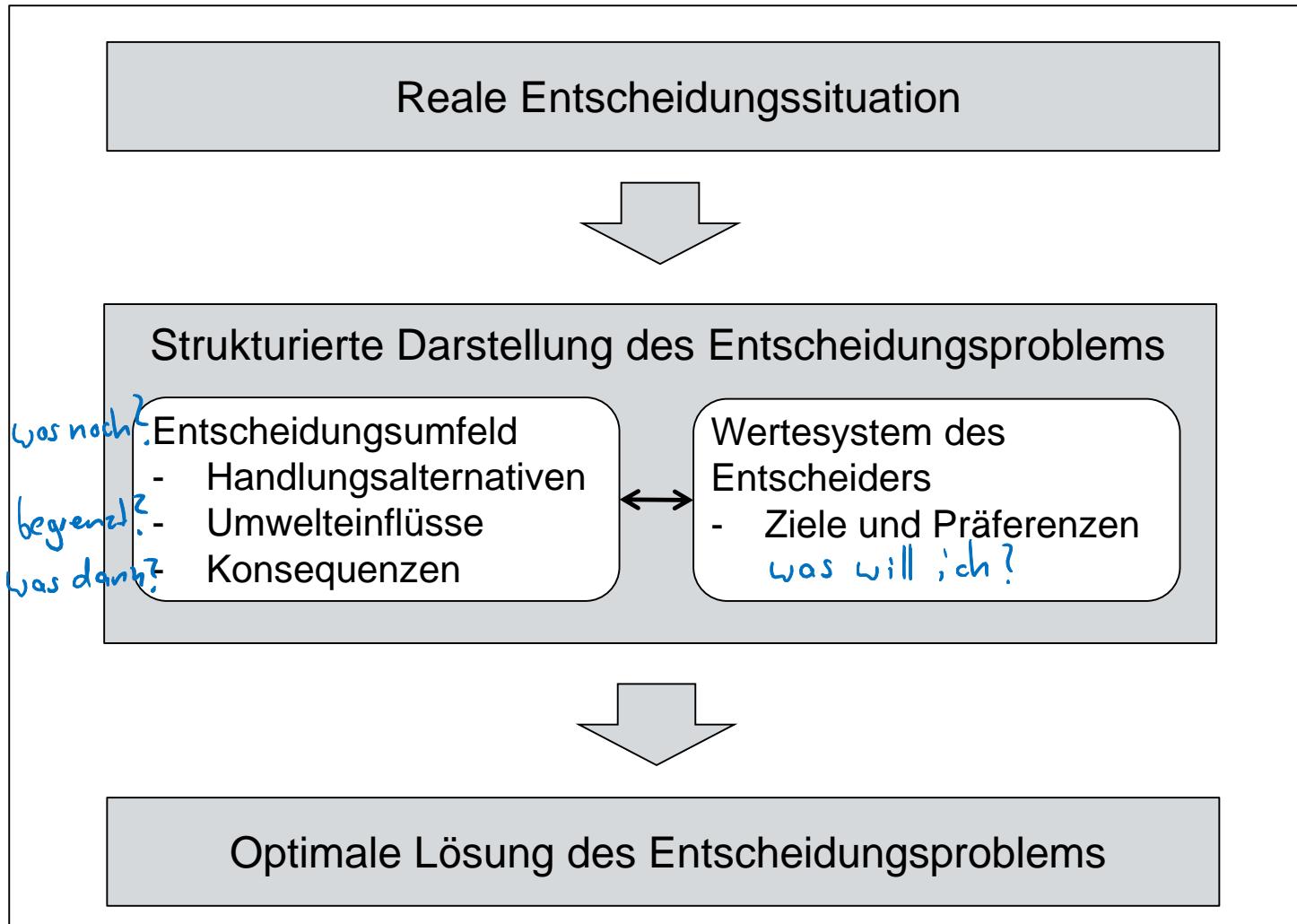
Wozu dient die Entscheidungsanalyse?

Entscheidungen sind häufig komplex - Unterstützung beim Fällen von Entscheidungen:

- Hilfe bei der Entscheidung zwischen Investitionsalternativen
- Auswahl der geeigneten Bewerberin für eine Stelle
- optimale Strategie zur Einführung einer Produktinnovation
- bestes EDV-System für eine Unternehmung

Methodik der Entscheidungsanalyse beruht auf Rationalitätsannahmen und berücksichtigt begrenzte Rationalität des Entscheiders. Entscheidungsanalyse auch für Praxis relevant.

Strukturierung des Entscheidungsproblems





Bestimmung von Handlungsalternativen

Ziel von Entscheidungen: Wahl der besten verfügbaren Alternative.

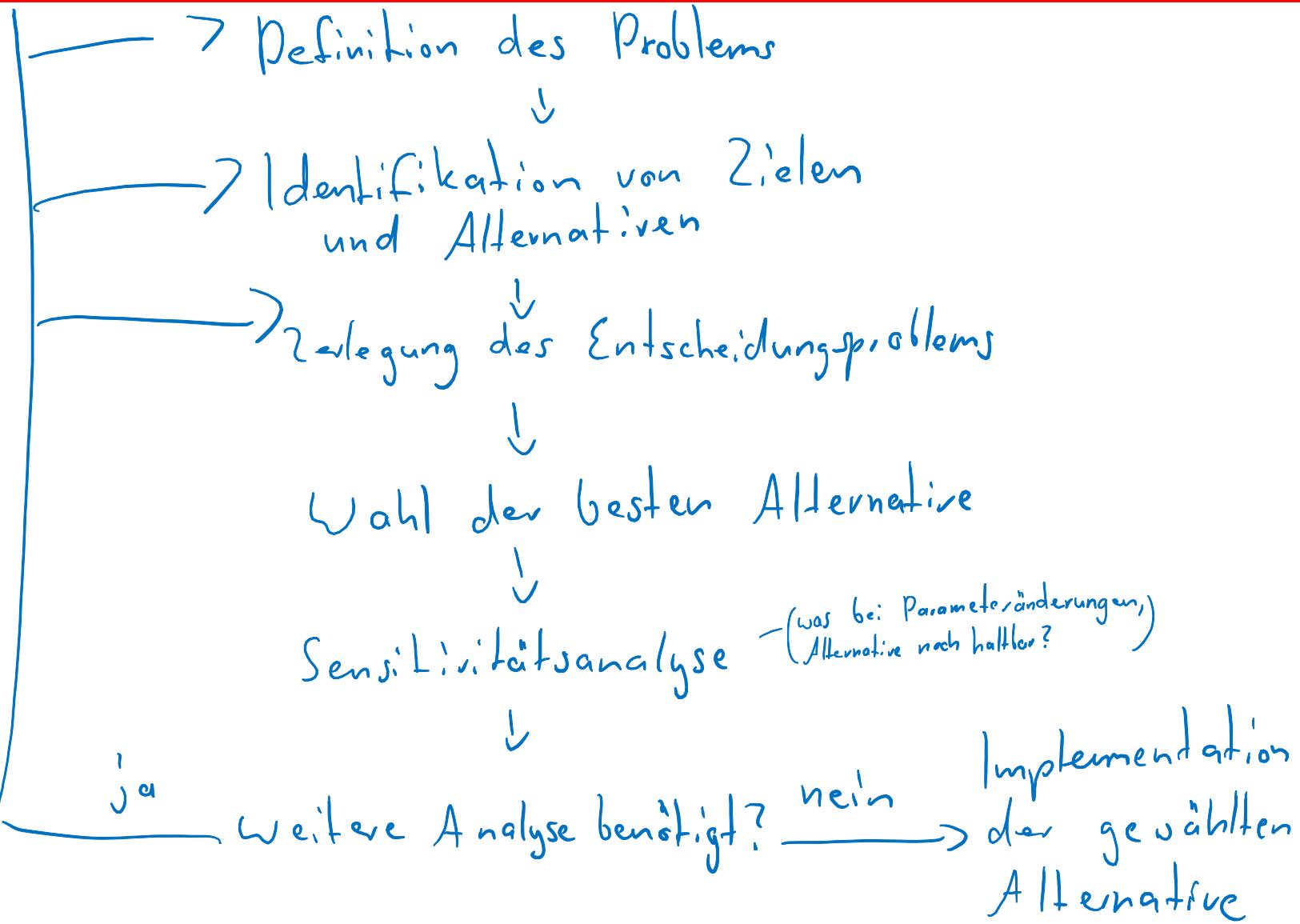
Welche Alternativen zur Verfügung stehen, hängt vom Prozess der Alternativengenerierung ab. **Zuviele Alternativen verstellen den Blick auf das Wesentliche, sind zeitaufwendig und damit kostspielig.**

Hilfsmittel zur Alternativengenerierung:

- Ursache-Wirkungs-Analyse (*was hat Einfluss worauf?*)
- Mittel-Ziel-Netzwerke
- Ideal-Alternativen (*best case/worst case mit Realalternativen vergl.*)

Schritte der Entscheidungsanalyse

Flussdiagramm
Rauten = Entscheidung Kästen = Durchlauf Kreise = Start
End





Merkmale der Entscheidungsanalyse

- Analyse = strukturierte Zerlegung eines Entscheidungsproblems
- iterativer Charakter der Entscheidungsanalyse
- präskriptive Entscheidungstheorie



Umwelteinflüsse und Konsequenzen

Entscheidung unter Unsicherheit/unter Risiko: die Konsequenzen einer Alternative sind von Umwelteinflüssen abhängig und somit nicht eindeutig festgelegt und vorhersehbar.

Entscheidende Umwelteinflüsse müssen aber berücksichtigt werden.

Jeder Alternative wird in Abhängigkeit vom Eintreten eines bestimmten Umweltzustands eine Konsequenz zugeordnet:

Umweltzustand s_1 = „Dollarkurs über 1,30 €“ *oder gleich*
Umweltzustand s_2 = „Dollarkurs unter 1,30 €“

Für s_1 und s_2 ergeben sich dann als Konsequenzen:

Umweltzustand s_1 : Projektertrag = 2,4 Mio. €

Umweltzustand s_2 : Projektertrag = 1,8 Mio. €



Repräsentation einer Entscheidungssituation

Erwarteter Gewinn: $G_{EW} = p_1 \cdot G_1 + p_2 \cdot G_2$

Entscheidungsmatrix für Investitionsentscheidung:

	Zustand s_1 : Dollarkurs über 1,30 €	Zustand s_2 : Dollarkurs unter 1,30 €
Wahrscheinlichkeit	$p(s_1) = 30\%$	$p(s_2) = 70\%$
Alternative A Investitionsprojekt X	$a(s_1) =$ (2,4 Mio. €, 11 Arbeitsplätze)	$a(s_2) =$ (1,8 Mio. €, 11 Arbeitsplätze)
Alternative B Investitionsprojekt Y	$b(s_1) =$ (2,3 Mio. €, 8 Arbeitsplätze)	$b(s_2) =$ (2,2 Mio. €, 8 Arbeitsplätze)

Immer Antwortsätze in Klausur formulieren!

Repräsentation einer Entscheidungssituation



Entscheidungsmatrix mit kombinierten Umweltzuständen:

	Zustand s_1 Konjunktur gut Dollar hoch	Zustand s_2 Konjunktur schlecht Dollar hoch	Zustand s_3 Konjunktur gut Dollar tief	Zustand s_4 Konjunktur schlecht Dollar tief
	$p(s_1) = 20\%$	$p(s_2) = 30\%$	$p(s_3) = 10\%$	$p(s_4) = 40\%$
Alternative A <i>65</i>	100 TEUR	50 TEUR	100 TEUR	50 TEUR
Alternative B <i>70</i>	80 TEUR	80 TEUR	60 TEUR	60 TEUR



Einzelaufgabe

Ermitteln Sie per Rechnung, welche der beiden Investitionsalternativen attraktiver ist.



Gruppenaufgabe Entscheidungsmatrix

Ein Musikproduzent plant die Auflagenhöhe einer CD. Als Alternativen betrachtet er 6000, 7000 oder 8000 Stück. Die ungewisse Umwelt drückt sich durch die Nachfrage aus. Der Produzent geht von 4 Szenarien aus: 6000, 7000, 8000 oder 9000 nachgefragte CDs. Die zugeordneten Wahrscheinlichkeiten sind: 10%, 10%, 40%, 40%.

Der Produzent möchte hohen Gewinn, aber auch möglichst wenig Kaufwillige enttäuschen.

Preis = 15 €, fixe Kosten = 30.000, variable Kosten = 10 €

Kosten	Gewinn
6000 : $30.000 + 6000 \cdot 10 = 90.000$	0
„ 7000 : $30.000 + 7000 \cdot 10 = 100.000$	5.000
„ 8000 : $30.000 + 8000 \cdot 10 = 110.000$	10.000

Vorteil Matrix: wenn viele Entscheidungsmöglichkeiten, verschiedenen Szenarien entgegen stehen

Repräsentation einer Entscheidungssituation

Entscheidungsmatrix mit kombinierten Umweltzuständen:

	Zustand s_1 Nachfrage 6000	Zustand s_2 Nachfrage 7000	Zustand s_3 Nachfrage 8000	Zustand s_4 Nachfrage 9000	erwarteter Gewinn
Wahrsch.	$p(s_1) = 10\%$	$p(s_2) = 10\%$	$p(s_3) = 40\%$	$p(s_4) = 40\%$	
$A_1: 6000$	Gewinn = 0 $E = 0$	Gewinn = 0 $E = 1000$	Gewinn = 0 $E = 2000$	Gewinn = 0 $E = 3000$	$E(\text{Gew.}) = 0$ $E(\text{ent.K.}) = 2100$
$A_2: 7000$	Gewinn = -10.000 $E = 0$	Gewinn = 5.000 $E = 0$	Gewinn = 5.000 $E = 1000$	Gewinn = 5.000 $E = 2000$	$E(\text{Gew.}) = 3.500$ $E(\text{ent.K.}) = 1200$
$A_3: 8000$	Gewinn = -20.000 $E = 0$	Gewinn = -5.000 $E = 0$	Gewinn = 10.000 $E = 0$	Gewinn = 10.000 $E = 1000$	$E(\text{Gew.}) = 5.500$ $E(\text{ent.K.}) = 400$



Rechenweg für Fallbeispiel

$$\text{Gewinn } (A_x, s_x) = \text{Umsatz } (A_x, s_x) - \text{Produktionskosten } (A_x, s_x)$$

z.B.:

A_3, s_4 : es werden 8000 CDs produziert, es besteht Nachfrage für 9000 CDs, also 1000 mehr als produziert wurden, 8000 CDs werden verkauft

$$G(A_3, s_4) = 8000 * 15\text{€} - 8000 * 10\text{€} - 30.000\text{€} = 10.000\text{€}$$

Enttäuschte Kunden: 1000

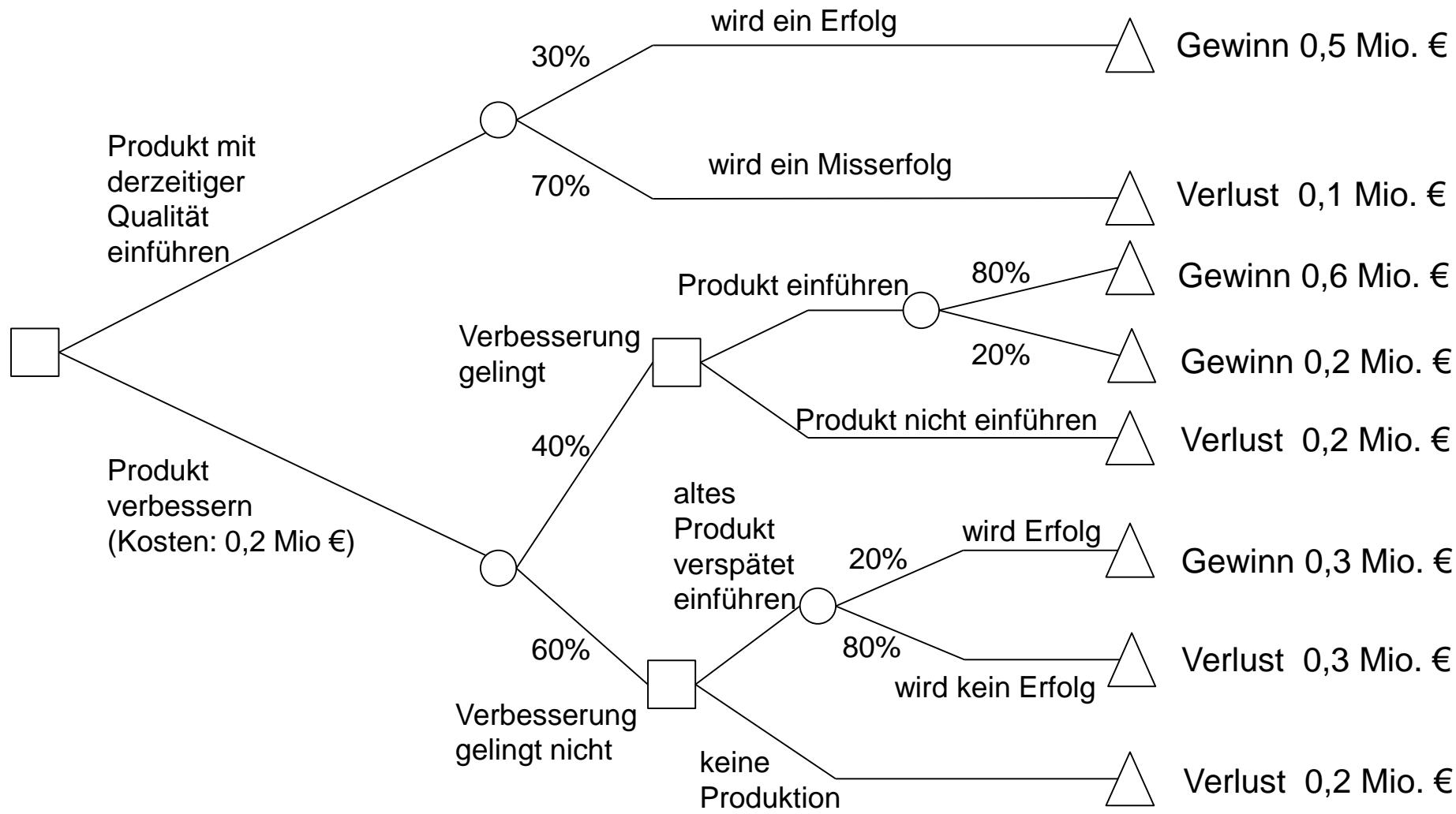
Erwarteter Gewinn z.B. für gesamte Alternative 3:

$$\begin{aligned} E(G, A_3) &= p_1 * G(A_3, s_1) + p_2 * G(A_3, s_2) + p_3 * G(A_3, s_3) + p_4 * G(A_3, s_4) \\ &= 0,1 * -20.000\text{€} + 0,1 * -5.000\text{€} + 0,4 * 10.000\text{€} + 0,4 * 10.000\text{€} \\ &= 5500\text{€} \end{aligned}$$

Alternative C (8000 Stk) ist am profitabelsten, weil der erwartete Gewinn am höchsten und die enttäuschte Kundenzahl am geringsten ist.

Vorteil Baum: wenn Alternativen in der Folge von exogenen Faktoren mitbestimmt werden.

Entscheidungsbaum für Produkteinführungsentscheidung





Wahrscheinlichkeiten

Im täglichen Leben herrschen vage verbale Formulierungen vor:

1. Anlageberater: „Der Kurs der Daimler-Aktie wird aller Voraussicht nach noch in diesem Jahr die 60€-Marke überspringen.“
2. Beipackzettel: „In seltenen Fällen kann dieses Medikament zu Magen- und Darmkrämpfen führen.“
3. Politiker vor der Wahl: „Eine erneute Erhöhung der Mehrwertsteuer im nächsten Jahr ist eher unwahrscheinlich.“



Wahrscheinlichkeiten in der BWL

Wahrscheinlichkeiten in der BWL sind **keine objektiv feststellbaren Eigenschaften der Umwelt**, sondern **Ausdruck des Glaubens von Personen über die Umwelt**, d.h. subjektivistische Wahrscheinlichkeitsinterpretationen.

Subjektive Wahrscheinlichkeitsinterpretationen werden mit Hilfe von Befragungstechniken erhoben.



Gruppenaufgabe

Sie arbeiten bei einem großen Autohersteller und haben vom Vorstand den Auftrag bekommen, zu entscheiden, ob eine bisherige Produktreihe fortgeführt oder eine neue Produktreihe am Markt etabliert werden soll.

Der Vorstand geht ceteris paribus davon aus, dass die Fortführung der Produktreihe 400 Mio. € kostet, die Neuentwicklung 800 Mio. €. Bei einer Neuentwicklung geht der Vorstand später von 10% höheren Umsatzerlösen aus. Alle Umsätze finden in Dollar statt. Es gibt zwei Szenarien mit angenommener Wahrscheinlichkeit von je 50%:

- der Euro steht bei 1,30 \$ und es werden 5 Mio. Autos á 13.000 \$ verkauft
- der Euro steht bei 1,40 \$ und es werden 4 Mio. Autos á 14.000 \$ verkauft

Erstellen Sie einen Entscheidungsbaum, welche Alternative ist vorteilhafter? (15 min)

44600

$$1,30\$ \\ U = 51 \cdot 13.000 = 65.000 M\$ \\ = 50.000 €$$

$$G: 50.000 M - 460 M \\ = 49.600 M$$

Fortführung
K: 400 M
(U konst)

$$1,40\$ \\ U = 4 \cdot 14.000 = 56.000 M\$ \\ = 40.000 €$$

$$G: 39.600 M$$

57700

$$1,30\$ \\ U = 1,115 M \cdot 13.000 = 71.500 M \\ = 55.000 €$$

$$G: 54.200 M$$

Neuentwicklung
K: 800 M
(U + 10%)

$$1,40\$ \\ U = 1,1(4 \cdot 14.000) = 61.600 M \\ = 44.000 €$$

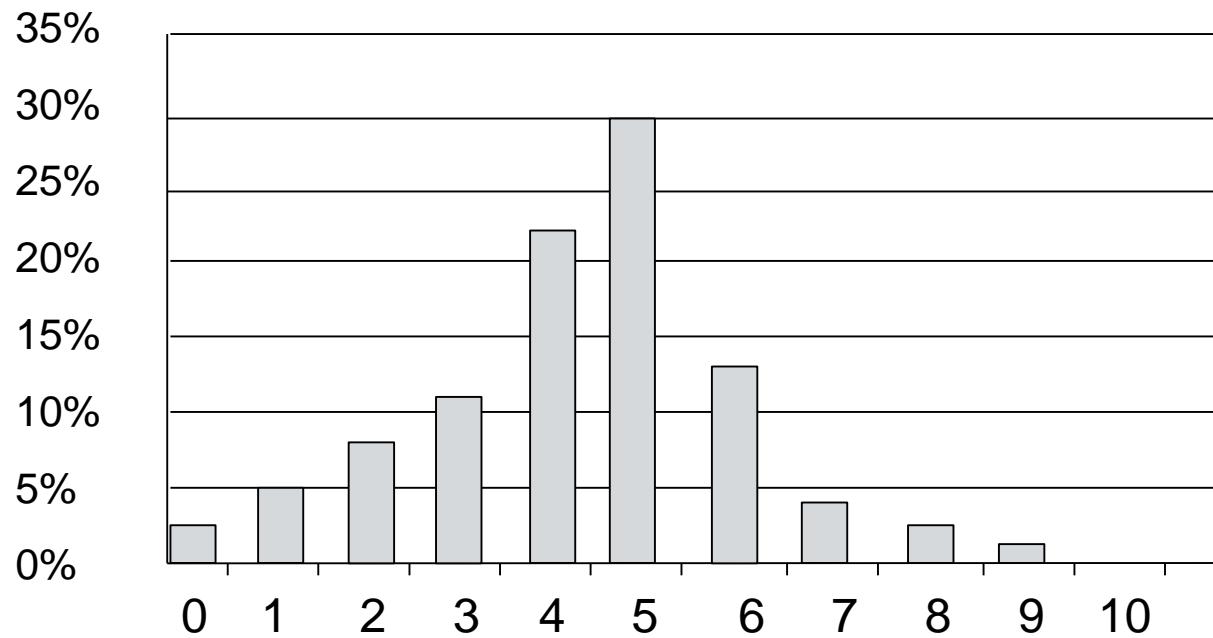
$$G: 43.200 M$$

Neuentwicklung ist wegen steigender Ausverkaufszahlen i.

Wahrscheinlichkeitsfunktion für diskrete Zufallsvariable



Eintrittswahrscheinlichkeit $p(x)$ einer diskreten Zufallsvariable:

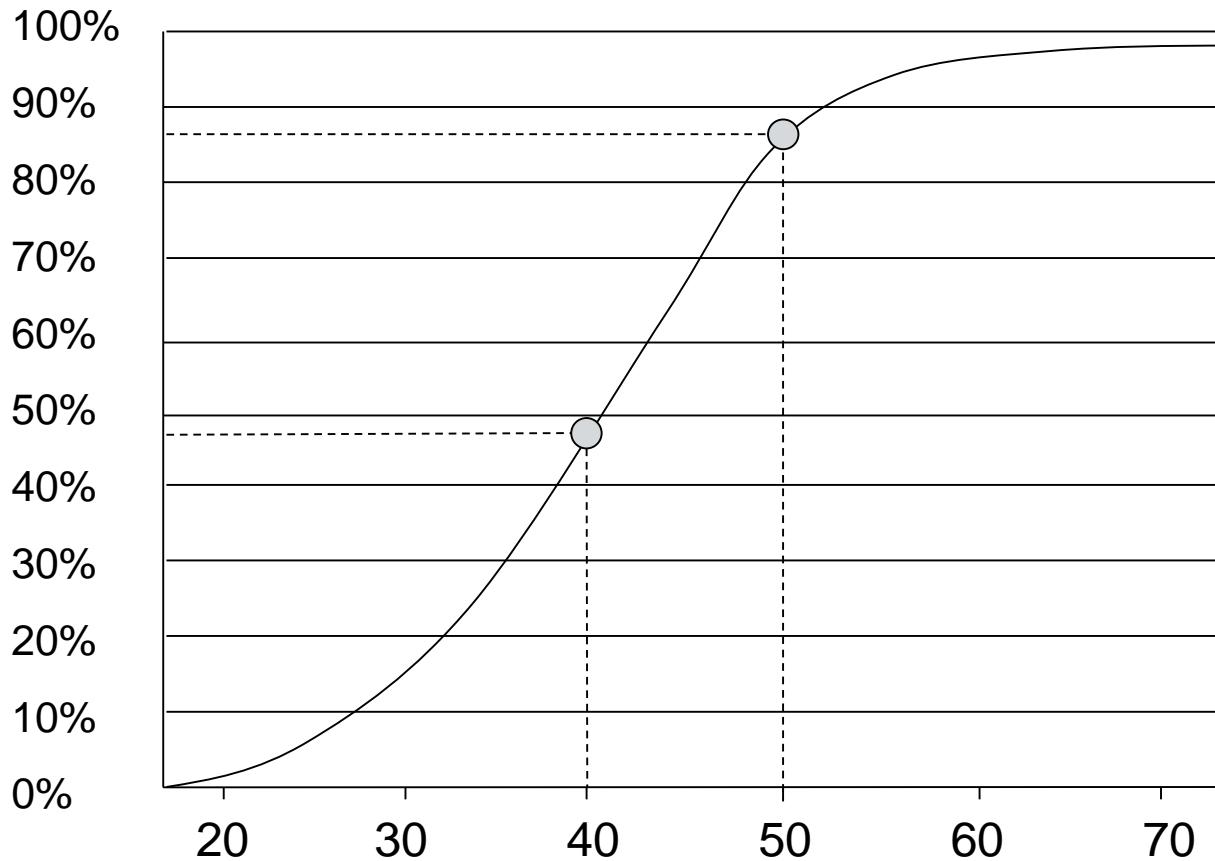


Anzahl x defekter
Geräte



Verteilung einer Zufallsvariablen

Verteilungsfunktion $P(x)$:



Kurs x der
Daimler-Aktie am
Jahresende in €

Jahresendkurs der Daimler-Aktie



Verteilungsfunktion

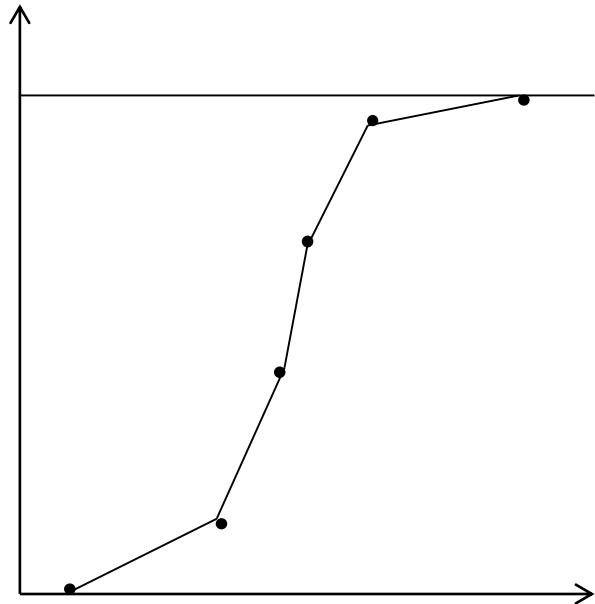
Verteilungsfunktion $P(x)$ legt die Wahrscheinlichkeit fest, mit der die Zufallsvariable einen Wert annimmt, der kleiner oder gleich x ist.

Die Wahrscheinlichkeit $P(x)$ dafür, dass eine Ausprägung auftritt, die kleiner oder gleich x ist, ergibt sich genau durch Aufsummieren aller $p(y)$, aller Einzelwahrscheinlichkeiten für das Auftreten dieser Ausprägungen.

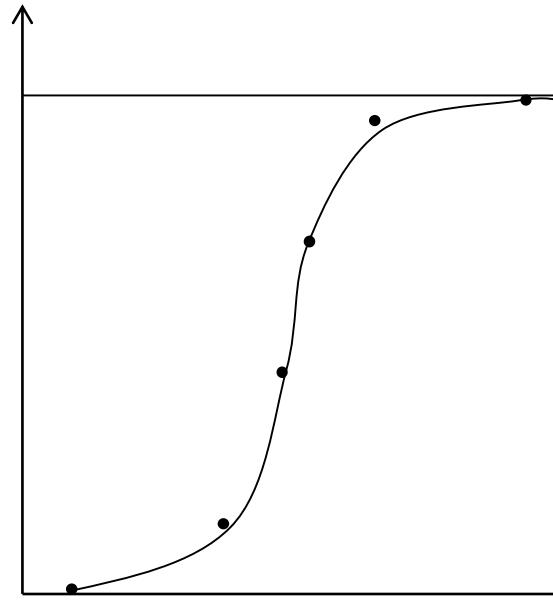
$$P(x) = \sum_{y \leq x} p(y) = \sum_{y_i \leq x} p_i$$

Interpolation zur Erzeugung einer Verteilungsfunktion aus Stützstellen

Verteilungsfunktion $P(x)$



Verteilungsfunktion $P(x)$





Bestimmung von Wahrscheinlichkeiten mit direkter Messmethode

Der Befragte wird gebeten, explizite Wahrscheinlichkeiten anzugeben:

„Mit welcher Wahrscheinlichkeit fällt der Dollar bis zum Jahresende unter 1,20€?“

Übliches Vorgehen:

Zuerst werden die Extrempunkte abgefragt, dann wird der Zwischenraum aufgefüllt, bspw. indem man gleichmäßig verteilte Zwischenwerte abfragt.



Bestimmung von Wahrscheinlichkeiten mit indirekter Messmethode

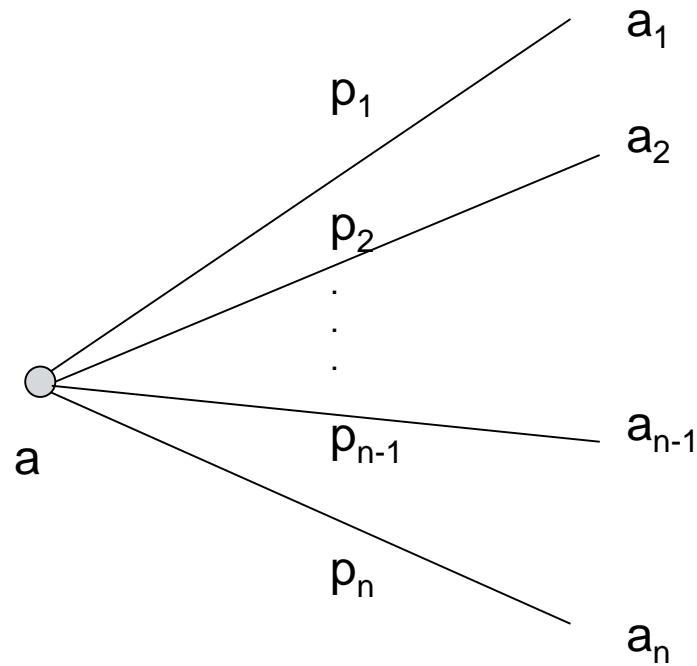
(Vergleichsfrage)

„Wetten Sie lieber 1000 € darauf, dass die nächste gezogenen Karte aus dem Stapel eine Pik ist oder dass der Dollar am Jahresende unter 1,20 € steht?“

Wählt der Befragte das Kartenspiel, so ist die Annahme gerechtfertigt, dass er $P(1,20\text{€})$ für geringer als 25% einschätzt. Wiederholung mit höherem Dollarkurs, bis Indifferenz zwischen Kartenspiel und Dollarkurs herrscht.

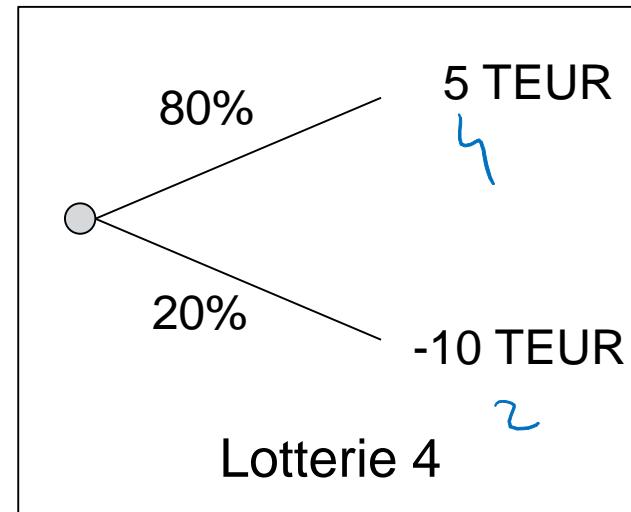
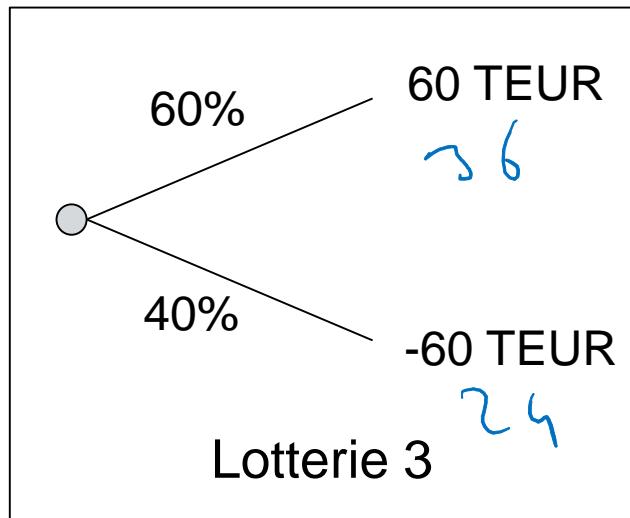
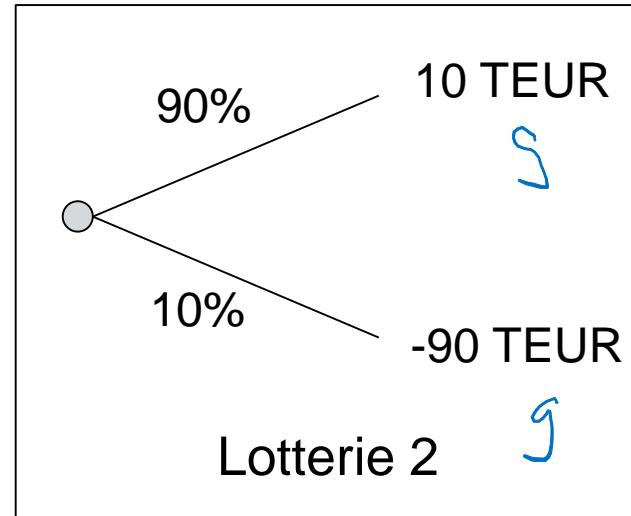
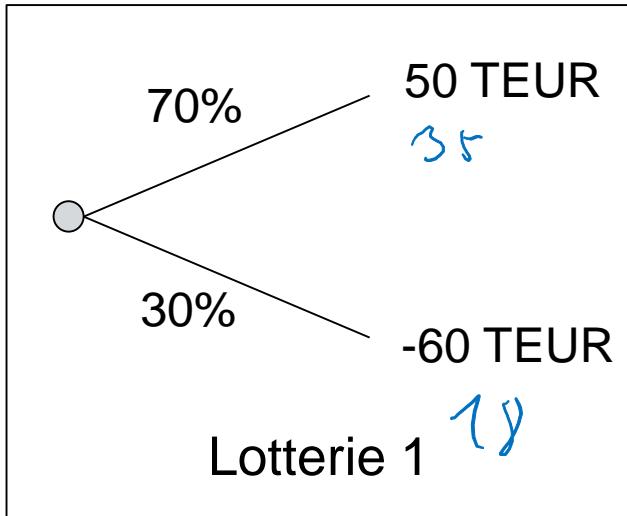


Entscheidung unter Unsicherheit: Erwartungsnutzentheorie



Alternative	Wahrscheinlichkeit	Konsequenzen (Ausprägungen)

Alternativenmenge für die Anwendung von Entscheidungsregeln





Gruppenaufgabe

- Wählen Sie die Lotterie, die die höchste Gewinnausprägung besitzt. L3
- Wählen Sie die Lotterie mit der geringsten Verlustwahrscheinlichkeit. L2
- Wählen Sie die Lotterie mit dem höchsten Erwartungswert. L1
- Wähle die Lotterie mit der „geringsten Streuung“ der Ausprägungen. L4

1: absoluter Verlust

2: Chance

3: Gewinn - Verlust = Mittelwert

4: absolut - absolut



Klausur:

Was ist die
Erwartungsnutzentheorie?

Erwartungsnutzentheorie (v. Neumann/Morgenstern)



Der homo oeconomicus ist ein Erwartungsnutzenmaximierer.

Die Erwartungsnutzentheorie stellt eine einfache Entscheidungshilfe dar und wurde von John von Neumann und O. Morgenstern entwickelt (1947, „Theory of games and economic behavior“, 2. Aufl., Princeton University Press):

- *Annahmen* axiomatisch fundierte Entscheidungstheorie
- alle Information über das Entscheidungsverhalten eines Individuums steckt in einer einzigen Funktion, der Nutzenfunktion des Entscheiders

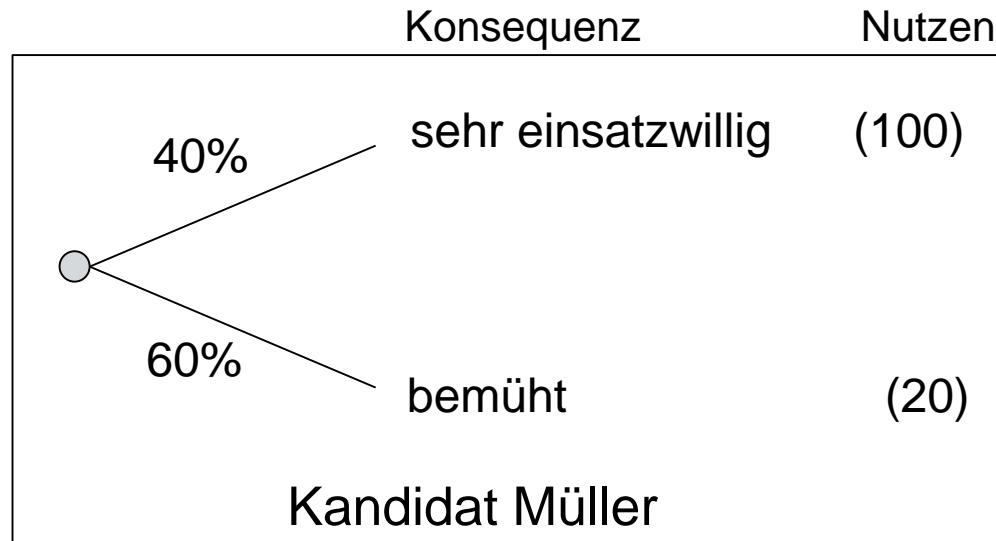
n

$$EU(a) = \sum_{i=1}^n p_i * u(a_i) = p_1 * u(a_1) + p_2 * u(a_2) + \dots$$

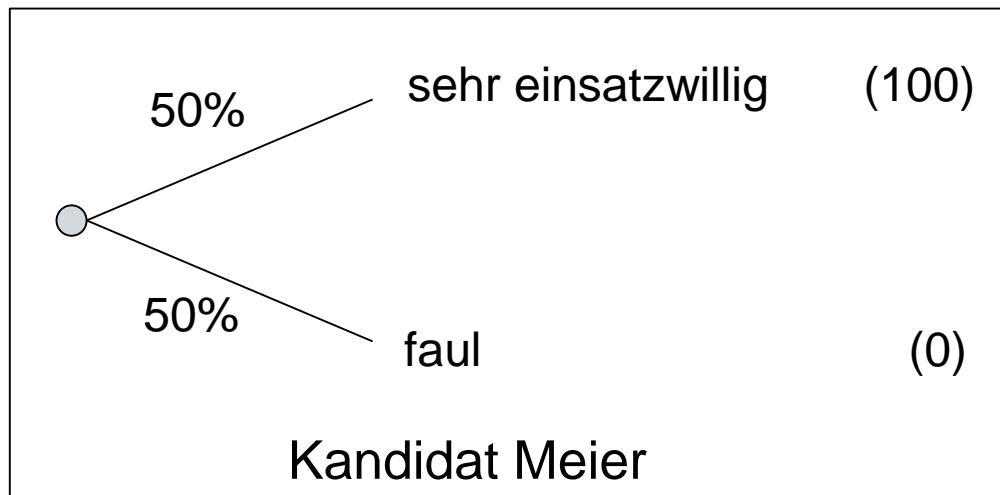
Expected value = Wahrscheinlichkeit . Nutzungspunkte der akt.



Erwartungsnutzentheorie am Beispiel



6,52



0,5



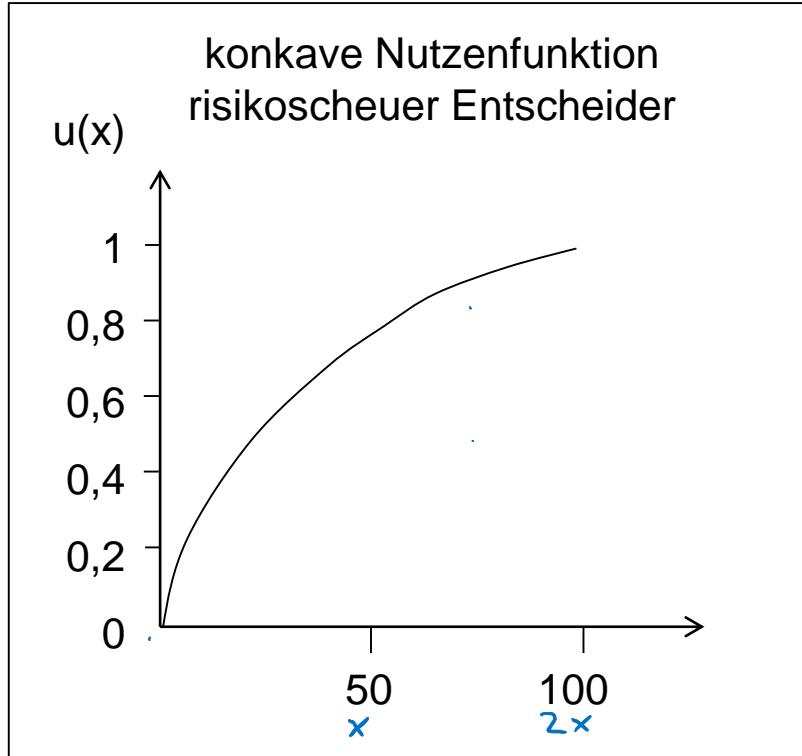
Nutzenfunktion

Der Erwartungsnutzentheorie werden Nutzenfunktionen zugrunde gelegt. Diese lassen sich ebenfalls anhand von Stützstellen bestimmen.

Man unterscheidet folgende Nutzenfunktionen:

- risikoscheu / risikoavers
- risikoneutral
- risikofreudig / risikoaffin

Nutzenfunktion und Risikoeinstellung: risikoavers



Die erwarteten 50€ haben einen anderen Nutzen, als die sicheren 50€, obwohl sie mathematisch völlig identisch sind.

$$U(0) = 0$$

$$U(50) = 0,2$$

$$U(100) = 1$$

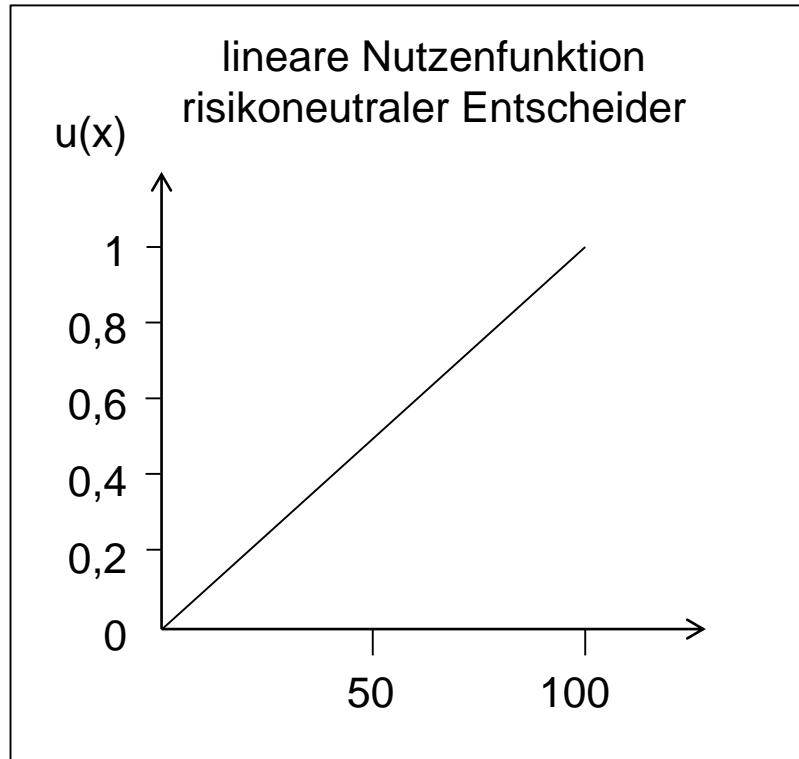
$$E(U) = 100 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 0 = \underline{\underline{50}}$$

$$E(U) = 0,5 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 = \underline{\underline{0,5}}$$

$E(U)_{\text{Lotto}} < 100$ geringer als bei $U(50)$ daher kein Einsatz



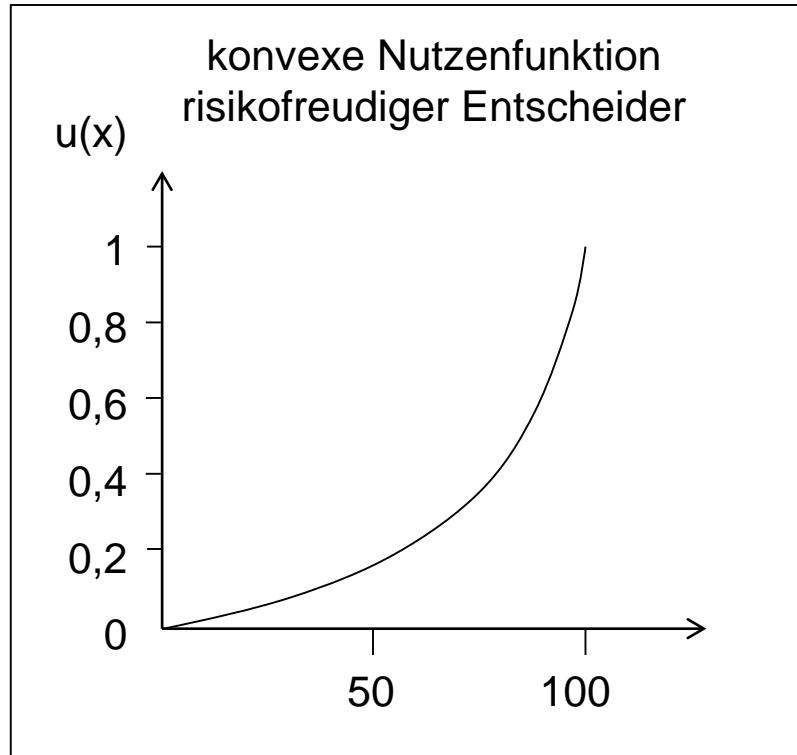
Nutzenfunktion und Risikoeinstellung: risikoneutral



$$\begin{aligned}u(0) &= 0 \\u(50) &= 0,5 \\u(100) &= 1\end{aligned}$$

Er würde spielen

Nutzenfunktion und Risikoeinstellung: risikoaffin

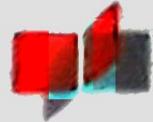


Die erwarteten Sof haben einen anderen Nutzen, als die sicheren Sof , obwohl sie mathematisch völlig identisch sind.

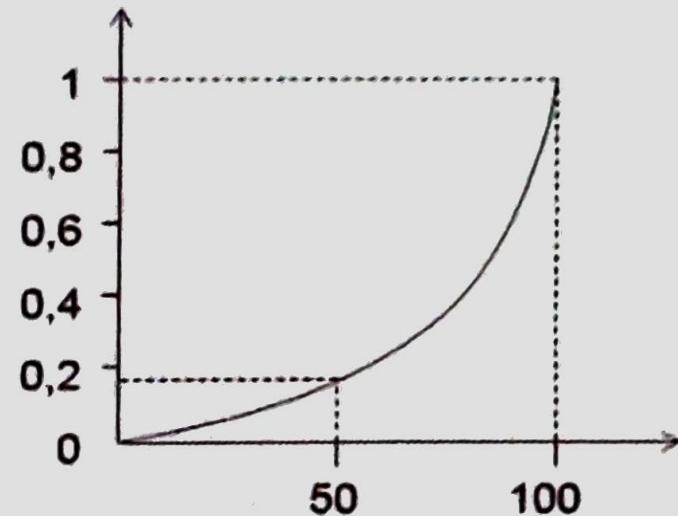
$$\begin{aligned}u(0) &= 0 \\u(50) &= 0,2 \\u(100) &= 1\end{aligned}$$

E spielt hier

Nutzenfunktion und Risikoeinstellung III



konvexe Nutzenfunktion
risikofreudiger Entscheider



Nutzenbetrachtung des
risikofreudigen Entscheiders:

Angenommen:

Alternative 1:
Sichere 50 € *(gar nicht spielen)*

Alternative 2:
50% Gewinn von 0 €
50% Gewinn von 100 €

für den risikofreudigen Entscheider
ist der erwartete Nutzen Alternative
2 höher:

$$U(A1) = 0,18 \text{ (aus Grafik)}$$
$$U(A2) = 0,5 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 = 0,5$$



IV. Betriebliche Standortwahl



Betriebliche Standortwahl

Eine der ersten Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen muss, ist die Wahl des Standorts.

- In einigen Branchen die Standorte der Betriebe nicht frei wählbar (Rohstoffkonzerne wie Kohle/Öl, Wasserkraftwerke).
- Betriebe, die diesen Einschränkungen nicht unterliegen sind in ihrer Standortwahl frei.
- Standortwahl für ein Unternehmen u.U. ausschlaggebend für langfristigen Unternehmenserfolg.
- Jeder mögliche Standort hat Vor-/Nachteile, daher ist eine Entscheidung erforderlich.

Betriebliche Standortwahl (S. 76 F (Lustdiagramm))



Die Standortwahl als Entscheidungsproblem:

Ein Betrieb, der einen (neuen) Standort sucht, sollte wie folgt vorgehen:

- welche Mindestanforderungen müssen gelten
- Standorte ermitteln, welche die Mindestanforderungen erfüllen (= mögliche Standorte)
- für jeden möglichen Standort werden die standortabhängigen Kosten und Leistungen ermittelt; übereinstimmende Ausprägungen beeinflussen das Entscheidungsproblem nicht
- wähle Standort mit dem voraussichtlich größten standortabhängigen Gewinn



Gruppenaufgabe

Ein deutscher Autohersteller sucht innerhalb Deutschlands einen neuen Produktionsstandort.

Welche Kriterien könnten einem Autohersteller wichtig sein?

Welche einem Pharmaunternehmen?

(Gruppenaufgabe, 15 min)

- Auto: viel Platz, gute Anbindung, Know-How in Nähe, Arbeitslohnkosten -> Ostdeutschland (Sachsen?!!!)
- Pharma: Platz ^{Uniklinik} nebenstehlich, Nähe zu Hochschule, gute Anbindung, Umweltauflagen, Regierungsnähe



Betriebliche Standortwahl

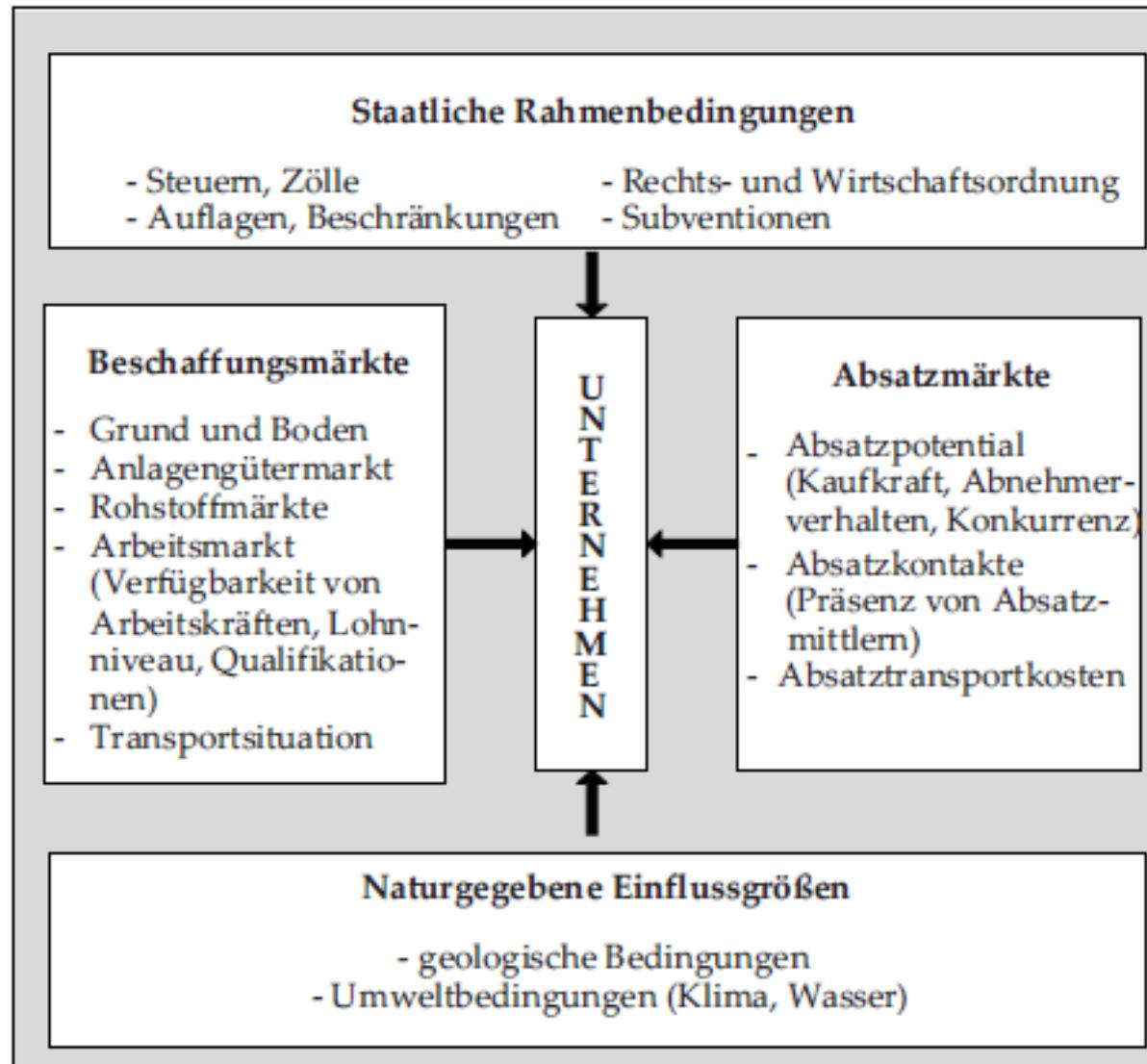
Beispiel BMW für neuen Produktionsstandort:

- mind 200 ha große zusammenhängende Fläche
- Anbindung Schiene, Straße und Flughafen
- qualifiziertes Personal
- Zuliefererstruktur und Kostenstruktur von O.L (Lohn etc)
- Politische Rahmenbedingungen / Fördermaßnahmen

=> Sachsen



Einflussfaktoren von Standortentscheidungen



aus: Weber / Kabst – Einführung in die BWL – Gabler 2009



Standortfaktoren – Beispiel: Transportkosten

Transportkosten:

- Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie beim Bezug der Halb- (Industrie) und Fertigfabrikate (Handel)
- beim Absatz der im Betrieb erzeugten Güter

Höhe hängt ab von:

- der Transportzeit (Frischware)
- den jeweiligen Quantitäten
- den Qualitäten (Transportversicherung)
- Entfernung
- Verkehrsmitteln



Beispiel Standortbetrachtung

Ein Supermarkt hat die Wahl entweder:

- Standort A (städtisch)
- Standort B (ländlich)

wahrscheinliche standortabhängige
Kosten pro Betrachtungszeitraum

wahrscheinliche standortabhängige
Leistungen pro Betrachtungszeitraum

|--|

	A	B
erwarteter standortabhängiger Bruttogewinn		
erwartete (Gewerbe-)Steuer		
erwarteter Standortabhängiger Nettogewinn		



Nicht immer werden Standortentscheidungen aus rationalen Gründen getätigt:

- politische Gründe:
 - sozialpolitische (Fabriken in strukturschwache Gegenden)
 - militärische (nicht grenznah)
- irrationale Gründe:
 - Heimatbindung
 - Erfüllung eines Jugendtraumes

Subventionen werden oft aus politischen Gründen gewährt, für die Unternehmen ist dies oft nur eine Rechnung.



Ebenen des Standortproblems

- Internationale Standortwahl: In welchem Land soll der Standort liegen?
- Regionale Standortwahl: In welcher Region des Landes soll der Standort liegen?
- Lokale Standortwahl: In welchem Ort?
- Innerörtlich: Wo innerhalb des Ortes?
- Innerbetrieblich: innerbetriebliche Anordnung von Abteilungen, Lagern, etc.



Grad der geographischen Ausbreitung eines Unternehmens

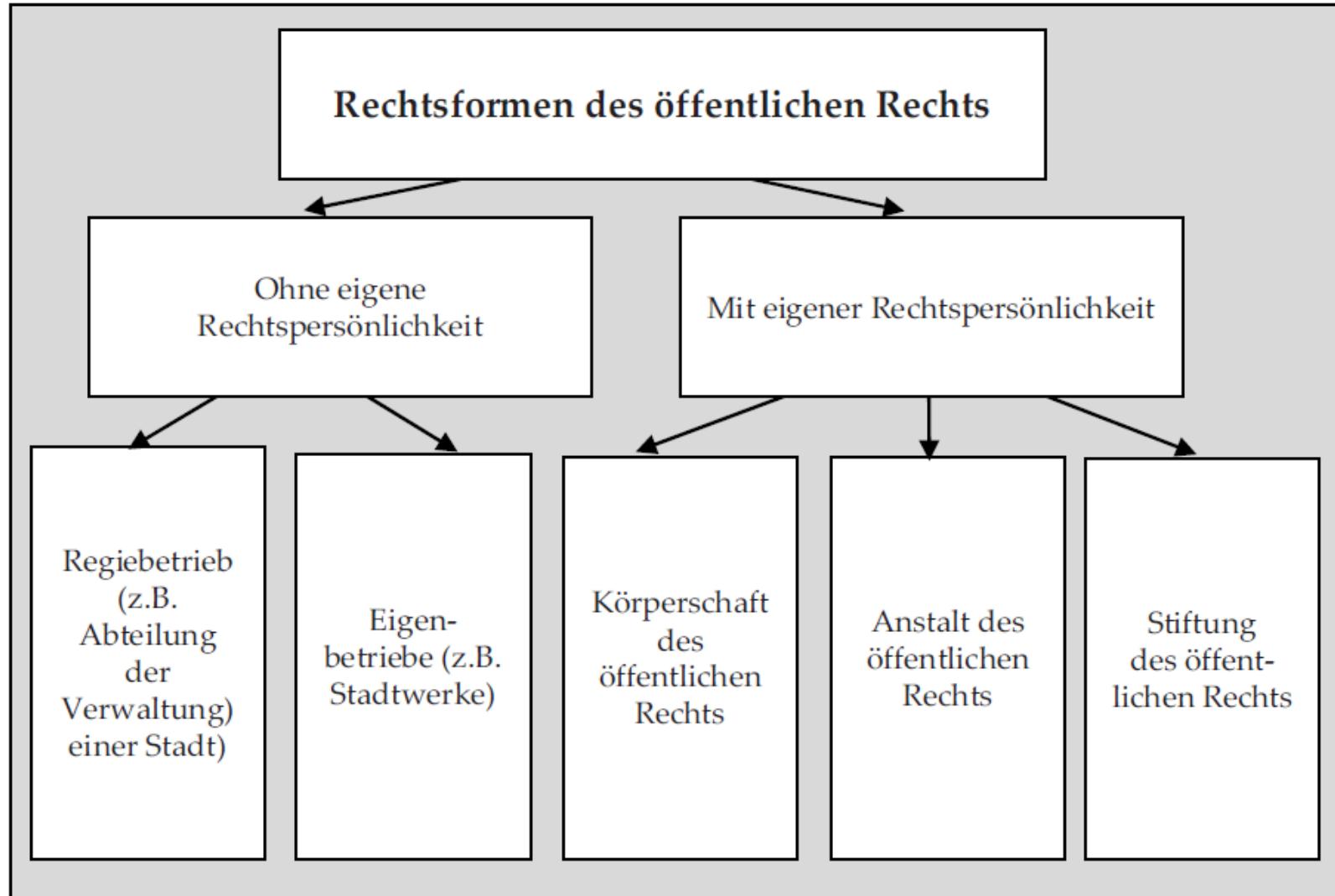




V. Rechtsform der Unternehmen

(Abschnitt basiert im Wesentlichen auf Weber / Kabst Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 2009)

Rechtsformen des öffentlichen Rechts



aus: Weber / Kabst Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 2009



Körperschaft des öffentlichen Rechts:

Anstalten des öffentlichen Rechts:

Stiftungen des öffentlichen Rechts:



- Welche Rechtsformen von Unternehmen kennen Sie?

Rechtsformen des privaten Rechts





Einzelunternehmung

- Bei einer Einzelunternehmung gibt es keine Gesellschafter, sie wird nur von einer einzigen Person, einem Kaufmann betrieben (z.B. Gewerbebetrieb).
- Er haftet mit seinem gesamten geschäftlichen und privaten Vermögen für die Schulden des Unternehmens. Es gibt also keine Beschränkung der Haftung.
- Da der Einzelkaufmann auch Phantasienamen führen darf, muss ein Rechtsformzusatz (z.B. „eingetragener Kaufmann“ oder abgekürzt „e.K.“) aufgenommen werden.
- Die Einzelunternehmung wird vor allem gewählt, wenn kein hoher Kapitalbedarf vorliegt und eine einfache Leitungsstruktur zweckmäßig ist.



Offene Handelsgesellschaft (OHG)

- Die offene Handelsgesellschaft besteht aus mindestens zwei Gesellschaftern, die – wie bei der Einzelunternehmung – voll mit ihrem gesamten Vermögen für die Schulden des Unternehmens haften.
- Die OHG bedeutet einen engen Zusammenschluss der Gesellschafter, die i.d.R. hinsichtlich der Leitung des Unternehmens persönlich stark eingebunden sind. Die Firma muss die Bezeichnung „offene Handelsgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. OHG) enthalten; sie kann durch Personennamen, Sach- oder Phantasiebezeichnungen gebildet werden.
- Die OHG wird als Rechtsform für solche Unternehmen gewählt, deren Tätigkeit sich in einem überschaubaren Rahmen bewegt.



Kommanditgesellschaft (KG)

- Die Kommanditgesellschaft hat zwei Arten von Gesellschaftern, und zwar Gesellschafter, die – genau wie bei der OHG – mit ihrem ganzen Vermögen haften, und Gesellschafter, die nur in Höhe ihrer Kapitaleinlage haften.
- Die voll haftenden Gesellschafter heißen **Komplementäre**. Die nur in Höhe ihrer Einlage haftenden Gesellschafter heißen **Kommanditisten**. Die Geschäftsführungsbefugnisse liegen bei dem Komplementär bzw. bei den Komplementären.
- Die Firma muss die Bezeichnung „Kommanditgesellschaft“ oder eine allgemein verständliche Abkürzung (z.B. KG) enthalten.
- Die KG bietet – weil die Zahl der Kommanditisten prinzipiell nicht begrenzt ist – bessere Möglichkeiten der Kapitalausstattung als die OHG -> größere Unternehmungen möglich.



Stille Gesellschaft

- Bei der stillen Gesellschaft erfolgt eine Beteiligung an dem Handelsgewerbe eines anderen, indem eine Vermögenseinlage geleistet wird, die nach außen nicht in Erscheinung tritt.
- Da der stille Gesellschafter maximal mit seiner Einlage haftet, ist er in seiner Stellung mit der eines Kommanditisten vergleichbar.



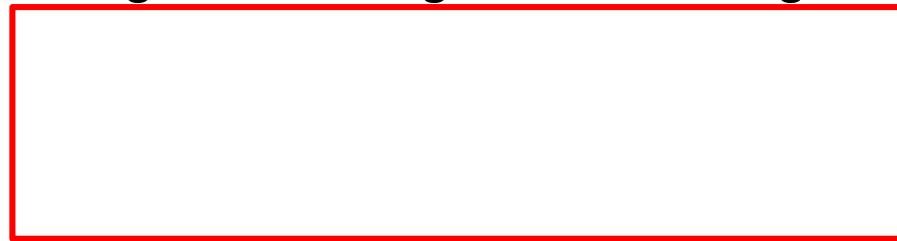
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft)

- Bei der BGB-Gesellschaft schließen sich die Gesellschafter, natürliche oder juristische Personen, vertraglich zusammen, um einen gemeinsamen Zweck zu erreichen. Diese Gesellschaftsform ist im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt.
- Wird häufig gewählt, um Gemeinschaftsinteressen zu verwirklichen, z.B. die Emission von Wertpapieren. Zu diesem Zweck schließen sich mehrere Banken zu einem sog. Bankenkonsortium zusammen, aber auch Ärzte zur ärztlichen Gemeinschaftspraxis.



Aktiengesellschaft (AG) I

- Zerlegung des sog. **Grundkapitals** in viele Anteile (Aktien), die meistens an der Börse gehandelt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, große Kapitalbeträge aufzubringen. Ob es sich um eine Aktiengesellschaft handelt, kann man stets am Firmennamen erkennen.
- Die Haftung der Anteilseigner ist auf die Höhe der Einlage beschränkt. Wegen dieser Haftungsbeschränkung und der Bedeutung der vielen großen Aktiengesellschaften bestehen besondere Vorschriften über die Veröffentlichung der Bilanzen, die Prüfung des Jahresabschlusses durch Wirtschaftsprüfer usw.
- Drei gesetzlich vorgeschriebene Organe:





Aktiengesellschaft (AG) II

- Die Leitung der AG liegt beim Vorstand, Eigentum und Leitung sind strikt getrennt.
- Der Aufsichtsrat setzt sich aus Vertretern der Kapitalgeber und der Arbeitnehmerseite zusammen, wobei die Arbeitnehmer bei Unternehmen zwischen 500 und 2.000 Mitarbeitern ein Drittel, in Unternehmungen mit mehr als 2.000 Beschäftigten sowie in der Montanindustrie (Eisen, Kohle, Stahl) nach unterschiedlichen Einzelregelungen die Hälfte der Mitglieder stellen.
- Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals beträgt nur 50.000 €, so dass auch relativ kleine Aktiengesellschaften existieren können.
- Neue Form: S.E.: Europa-AG

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)



- Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft. Die Haftung des einzelnen Anteilseigners ist auf die Höhe seiner Einlage beschränkt. Die GmbH-Anteile werden nicht am Kapitalmarkt gehandelt. Die Zahl der Gesellschafter ist meistens klein, der Anteil des einzelnen Gesellschafters relativ groß.
- Das **Stammkapital** beträgt mindestens 25.000 €. Die Stammeinlage jedes Gesellschafters muss mindestens 100 € betragen. Organe der GmbH sind die Geschäftsführer und die Gesellschafterversammlung. Bei größeren Beschäftigtenzahlen kann die GmbH aufgrund gesetzlicher Bestimmungen oder freiwilliger Festlegung auch einen Aufsichtsrat haben. Die Leitung der GmbH liegt bei einem oder mehreren Geschäftsführern.
- Möglichkeit einer Unternehmergegesellschaft (Mini-GmbH)



Genossenschaften

- Genossenschaften sind als Selbsthilfeorganisationen der Mitglieder konzipiert. So können sich z.B. Handwerker zusammenschließen, um gemeinsam als Großeinkäufer aufzutreten. In diesem Fall wird von Beschaffungsgenossenschaften gesprochen.
- Verwertungsgenossenschaften setzen Erzeugnisse gemeinsam ab. Die Genossenschaften haben sich i.d.R. in Genossenschaftsverbänden zusammengeschlossen.
- Eine Genossenschaft muss mindestens sieben Genossen umfassen. Organe der Genossenschaft sind Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand und gegebenenfalls Vertreterversammlung. Die Generalversammlung wählt Aufsichtsrat und Vorstand, dem die Geschäftsführung, die aus mindestens zwei Personen bestehen muss, obliegt.

		Einzelunternehmung	Personengesellschaften		Kapitalgesellschaften	
			OHG	KG	GmbH	AG
G R Ü N D U N G	Gesetzliche Grundlage	§§ 1-104 HGB	§§ 105-160 HGB	§§ 161-177 HGB	GmbHG	AktG
	Mindestanzahl der Gründer	1 (gleichzeitig Höchstzahl)	2	2	1	1
	Bezeichnung der Eigentümer	Inhaber	Gesellschafter	Komplementäre & Kommanditisten	Gesellschafter	Aktionäre
	Firma	Vor- und Zuname des Inhabers + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Gesellschafters + Rechtsformzusatz	Name mind. eines Komplementärs + Rechtsformzusatz	entweder Unternehmensgegenstand oder Name mind. eines Gesellschafters + GmbH	i. d. R. Unternehmensgegenstand + AG
	Mindestkapital	nicht vorgeschrieben	nicht vorgeschrieben	nicht vorgeschrieben	25.000,- € (Stammkapital), mind. zur Hälfte eingezahlt	50.000,- € (Grundkapital)
	Formvorschriften	keine gesetzlichen	keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)	keine gesetzlichen (i. d. R. schriftlich)	notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag	notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag (Gründungsurkunde)
	Existenz	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit	mit Eintragung in das Handelsregister	mit Eintragung in das Handelsregister
B E S T A N D	Haftung	unbeschränkt persönlich	unbeschränkt persönlich, solidarisch	Komplementäre: unbeschränkt persönlich Kommanditisten: beschränkt auf Kapitaleinlage	beschränkt auf Kapitaleinlage (Nachschusspflicht vertraglich vereinbar)	beschränkt auf Kapitaleinlage
	Besteuerung des Gewinns	Gewinn unterliegt der Einkommenssteuer, Steuersatz je nach Höhe der persönlichen Gesamteinkünfte zwischen 15 und 45 %, alle Gewinne gelten als dem Gesellschafter zugeflossen		Gewinn unterliegt der Körperschaftssteuer, Steuersatz 25 % + 5,5 % Solidaritätszuschlag. Anteilseigner müssen ausgeschüttete Gewinne nur zur Hälfte besteuern (Halbeinkünfteverfahren)		
	Zuführung von Eigenkapital	Begrenzt durch Privatvermögen (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Begrenzt durch Privatvermögen der Gesellschafter (evtl. Aufnahme stiller Gesellschafter)	Günstiger als bei anderen Personengesellschaften durch die Haftungsbeschränkung der Kommanditisten	Günstiger als bei der KG, da Gesellschafter eine stärkere Rechtsstellung genießen	Günstiger als bei der GmbH, da Emission weiterer Aktien möglich und weitgehender Aktionärsenschutz
	Zuführung von Fremdkapital	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung	Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der unbeschränkten Haftung der Komplementäre	Geringere Kreditwürdigkeit als bei den Personengesellschaften aufgrund der beschränkten Haftung	Höhere Kreditwürdigkeit als bei der GmbH aufgrund eines besseren Gläubigerschutzes
	Geschäftsführung und Vertretung	allein durch Inhaber	i. d. R. durch alle Gesellschafter, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	i. d. R. durch alle Komplementäre, Abweichungen durch Gesellschaftsvertrag möglich	allein durch die Geschäftsführung	allein durch den Vorstand



GmbH & Co. KG - Teil I

- **Kombinierte Rechtsformen:** Die bisher genannten Rechtsformen lassen sich zum Teil miteinander kombinieren. Das bekannteste Beispiel auf Seite der Personengesellschaften ist die **GmbH & Co. KG**.





- KG, bei der der voll haftende Gesellschafter – der Komplementär – eine GmbH, also keine Einzelperson ist.
- Im dargestellten Fall sind die Gesellschafter der GmbH gleichzeitig die Kommanditisten der KG. Das bedeutet, dass die Gesellschafter A, B und C Eigentümer der Personengesellschaft sind, aber dennoch nur beschränkt mit ihren Einlagen haften.
- Die GmbH & Co. KG ist die am meisten verbreitete kombinierte Rechtsform. Sie ist als KG eine Personengesellschaft. Da der voll haftende Gesellschafter eine GmbH ist, wird die Haftung der Eigentümer auf die Einlagen beschränkt.
- Haftungsbeschränkung muss erkennbar sein: Wenn bei einer offenen Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft keine natürliche Person persönlich haftet, muss die Firma eine Bezeichnung enthalten, die die Haftungsbeschränkung kennzeichnet.

Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)



- Bekanntestes Beispiel für eine Kombination der Rechtsformen, die als Kapitalgesellschaften erfasst werden.
- Komplementäre haften bei dieser Kombination weiterhin unbeschränkt persönlich.
- Das Kommanditkapital ist in Aktien verbrieft und wird i.d.R. an der Börse gehandelt.
- Vorteile dieser Vereinigung von AG und KG liegen in der günstigeren Kapitalbeschaffung durch Ausgabe von Aktien und in der gleichzeitigen Übernahmeresistenz durch Ausschluss der Kommanditaktionäre von der operativen Geschäftsführung.
- Rechtsform bietet sich vor allem für Familienunternehmen an, da die Mitglieder hier auch dann die Kontrolle behalten, wenn mehr als 50 % des Grundkapitals an der Börse verkauft werden (börsenorientierte Sportvereine, Profi-Fußball Vereine, wählen in der Praxis häufig die Rechtsform der KGaA).



Kriterien der Rechtsformwahl

Als Kriterien für die Wahl der jeweiligen Rechtsform gelten in erster Linie die folgenden Gesichtspunkte:



Haftung

Frage, ob sich die Haftung der Eigentümer auf das in das Unternehmen eingebrachte Gesellschaftsvermögen beschränkt (beschränkte Haftung) oder auch das Privatvermögen der Eigentümer einbezieht (unbeschränkte Haftung). Einzelunternehmung und Personengesellschaften sind durch unbeschränkte Haftung, Kapitalgesellschaften durch beschränkte Haftung gekennzeichnet.



Leitung

Die Leitung des Unternehmens umfasst die nach innen wirksame Geschäftsführungsbefugnis und die nach außen gerichtete Vertretung. Die gesetzlichen Regelungen sehen einen engen Zusammenhang zwischen Aufbringen der Kapitalanteile und Haftung einerseits sowie Leitungsbefugnis andererseits vor: Bei der unpersönlichen Vereinigung von Kapitalanteilen mit beschränkter Haftung sind nur mittelbare persönliche Mitspracherechte vorgesehen.



Gewinn und Verlustbeteiligung:

Die Regelungen der Gewinn- bzw. der Verlustbeteiligung richten sich im Wesentlichen nach dem Ausmaß der persönlichen Mitarbeit der Gesellschafter im Unternehmen, dem Gewicht des Kapitalanteils und der Haftung.



Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

Die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten werden nur begrenzt von der Rechtsform beeinflusst. Die Bereitschaft zur Überlassung von Kapital hängt im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Zukunftsaussichten des Unternehmens und der Haftungsmasse, allerdings auch von den Haftungsbedingungen ab. Der Kapitalmarktzugang ist allerdings den Kapitalgesellschaften vorbehalten.



Publizitätspflicht

Zwischen den verschiedenen Rechtsformen bestehen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Informationspflichten gegenüber Eigentümern und Öffentlichkeit. Am weitesten gehen die Publizitätsanforderungen bei einer Aktiengesellschaft.



Aufwendungen für die Rechtsform

Die unterschiedlichen Publizitätsanforderungen schlagen sich in unterschiedlich hohen finanziellen Aufwendungen für die Rechtsform nieder. Unterschiedlich hohe Aufwendungen ergeben sich außerdem in der Gründungsphase des Unternehmens.



Steuerbelastung

Die unterschiedliche steuerliche Belastung von Unternehmungen verschiedener Rechtsform übt einen erheblichen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform aus. Durch die Anwendung unterschiedlicher Steuerarten, durch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen und unterschiedlichen Tarifgestaltung ergeben sich hinsichtlich der Besteuerung des Gewinns und des Gewerbeertrags sowie des eingesetzten Vermögens und Gewerbekapitals verschiedene Belastungen. Gegenüber den Unterschieden in der laufenden Besteuerung, die durch Steuerbelastungsvergleiche ermittelt werden, treten die Unterschiede der Besteuerung bei Gründung, Umwandlung und Kapitalerhöhung an Bedeutung zurück.



Unternehmenskontinuität

Einzelunternehmungen und auch teilweise Personengesellschaften werden bei Tod des Inhabers bzw. eines Gesellschafters existenziell in Frage gestellt, soweit der Gesellschaftsvertrag dies nicht anders regelt. Eigentümer sind jedoch zumeist an einer Rechtsform interessiert, die eine möglichst problemlose Regelung der Erbfolge oder des Gesellschafterwechsels ermöglicht. Demnach sind entsprechende Vorkehrungen im Gesellschaftsvertrag zu tätigen oder eine andere Rechtsform, bspw. eine Kapitalgesellschaft, zu wählen.

Statistik der Rechtsformen



Rechtsformen	Insgesamt	Unternehmen ¹ davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten			
		0 - 9 ²	10 - 49	50 - 249	250 und mehr
Einzelunternehmer	2.039.100	1.984.691	52.126	2.157	126
Personengesellschaften (z.B. OHG, KG)	373.440	320.368	39.510	11.096	2.466
Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)	519.382	378.130	109.149	26.399	5.704
Sonstige Rechtsformen	240.849	198.759	30.512	9.214	2.364
Insgesamt	3.172.771	2.881.948	231.297	48.866	10.660

Stand: 31.12.2005



Gruppenaufgabe

Sie haben ein großes Familienunternehmen (Umsatz 1 Mrd. EUR). Sie möchten dieses auf Ihre Nachkommen übertragen.
Welche Möglichkeiten der Rechtsformwahl bieten sich an?

(10 min)



VI. Mitbestimmung der Arbeitnehmer

(Abschnitt basiert auf
Kieser / Oechsler Unternehmungspolitik SchäfferPöschel 1999 und
Weber / Kabst Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 2009)



Rechtlicher Rahmen (grafische Darstellung)

Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Tarifautonomie

Mitbestimmung auf
Unternehmensebene

Mitbestimmung auf
Betriebsebene

Kollektives Arbeitsrecht

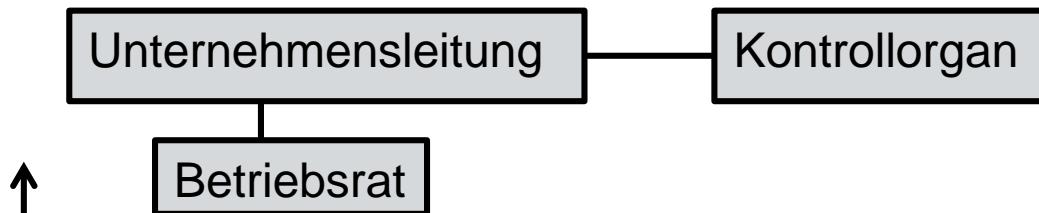
Individueller
Arbeitsvertrag

Individualarbeitsrecht



Rechtlicher Rahmen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Industrial Relations)

- Grundgesetz: Eigentums- und Verfügungsrecht
- Arbeitnehmerschutzgesetze: z.B. Arbeitszeitgesetze, Entgeltfortzahlungsgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Mutterschutzgesetz
- Tarifverträge: Regelung der materiellen Arbeitsbedingungen zwischen einzelnen Arbeitgebern bzw. –verbänden und Gewerkschaften für Branchen und Tarifbezirke
- Unternehmensverfassung: Regelung der Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen großer Kapitalgesellschaften



- Betriebsverfassung: Mitwirkung von Arbeitnehmervertretungsorganen (Betriebsrat, Sprecherausschuss) bei wirtschaftlichen, personellen und sozialen Angelegenheiten
- Arbeitsvertrag: Leistung von Arbeitnehmern gegen Entgelt



Rechtlicher Rahmen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (Industrial Relations) II

- Staat (Garantie der Koalitionsfreiheit, der Tarifautonomie, der freien Wahl des Arbeitsplatzes und der Schutz des Eigentums)
- Tarifautonomie (soziale Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Ordnungsfunktion, Friedensfunktion)
 - Mantel-/Rahmentarifverträge (Arbeitszeit, Urlaub, Kündigung)
 - Lohn-/Gehaltstarifverträge
 - Sondertarifverträge (z.B. Versorgungskasse)
- Unternehmung (Mitbestimmungsgesetzgebung)
- Betrieb (Betriebsverfassungsgesetz)
- individueller Arbeitsvertrag

Mitbestimmung auf Unternehmensebene

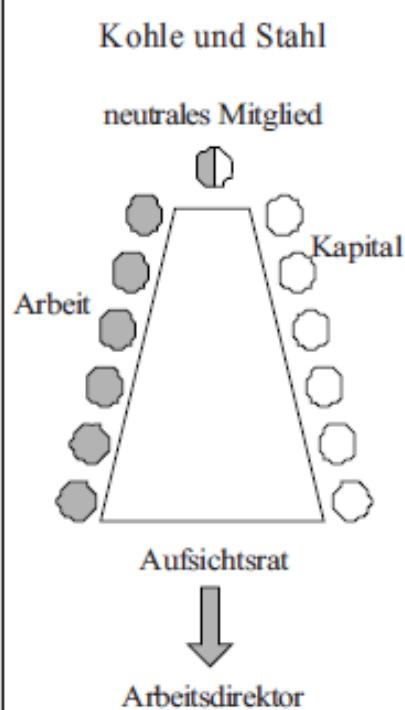


- Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 für Unternehmen im Bereich Kohle und Stahl,
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) von 1952, dessen Bestimmungen über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats von kleinen Gesellschaften nach wie vor gelten,
- Mitbestimmungsgesetz von 1976, das besondere Regelungen für Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten vorsieht,
- Drittelparität gemäß Dittelbeteiligungsgesetz (2004): Der Aufsichtsrat besteht zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten.

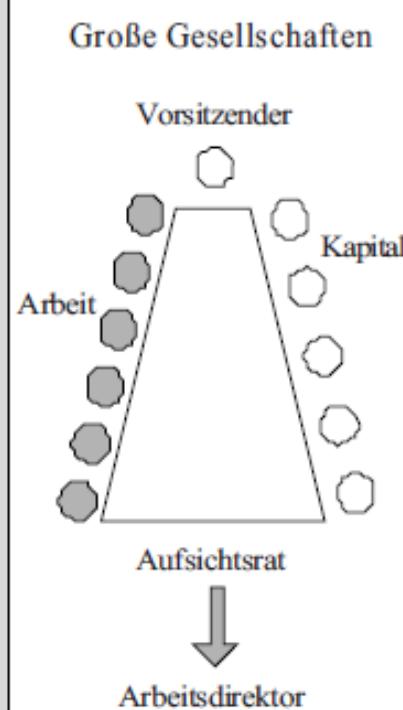
Mitbestimmung auf Unternehmensebene im Vergleich



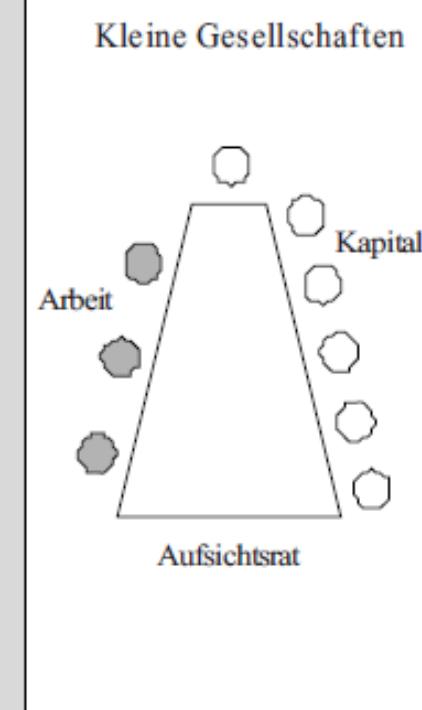
Montan-Mitbestimmung



Koalitionsmodell



Drittelparität





Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Mitbestimmungsgesetz)

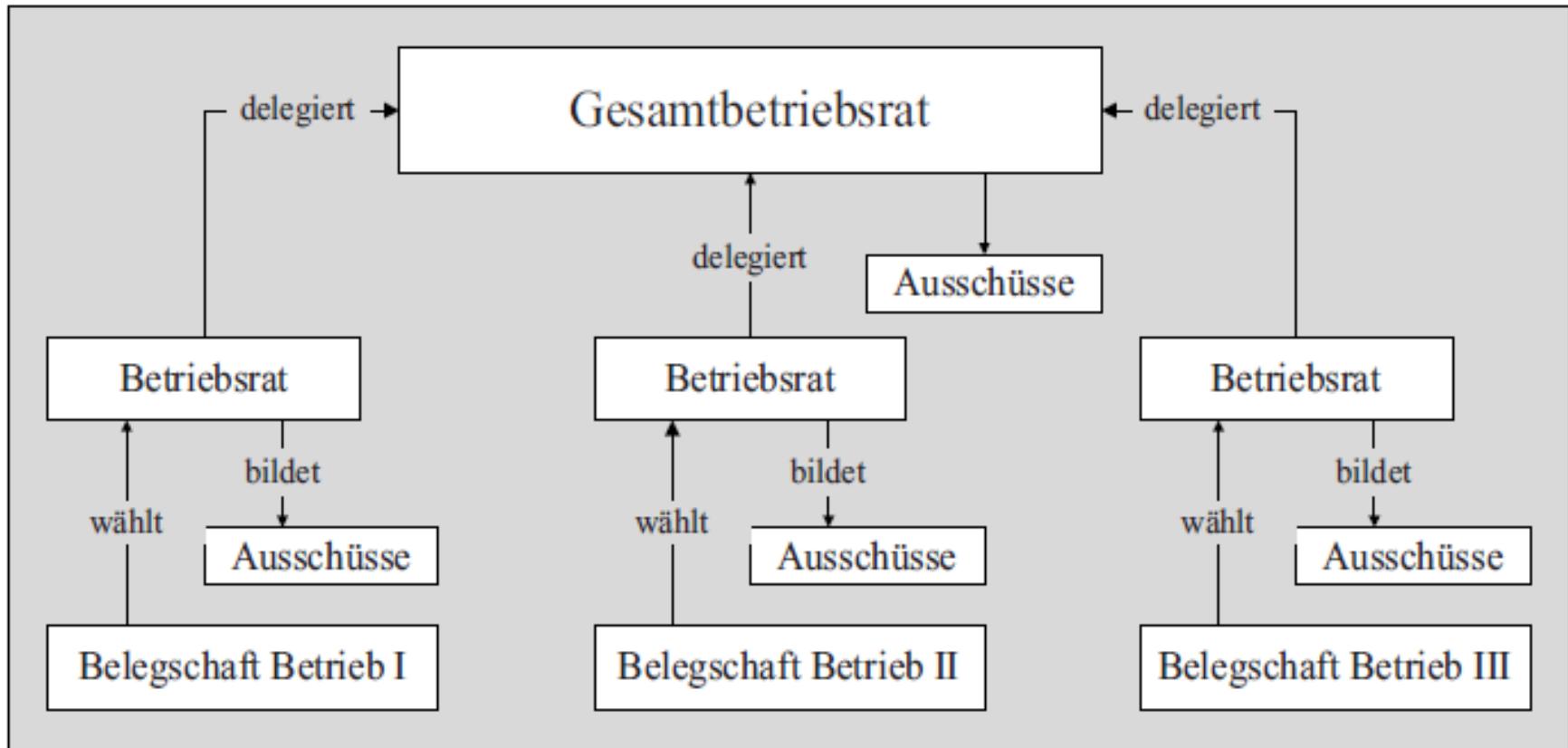


Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG von 1972)



- Vorläufer schon seit Mitte des 19. Jh.
- die wichtigsten Organe des Betriebsverfassungsgesetzes sind:
 - Betriebsrat (Interessenvertretung der AN),
 - Betriebsversammlung (vierteljährlich),
 - Betriebsausschuss und
 - Jugend- und Auszubildendenvertretung

Aufbau einer Arbeitnehmervertretung





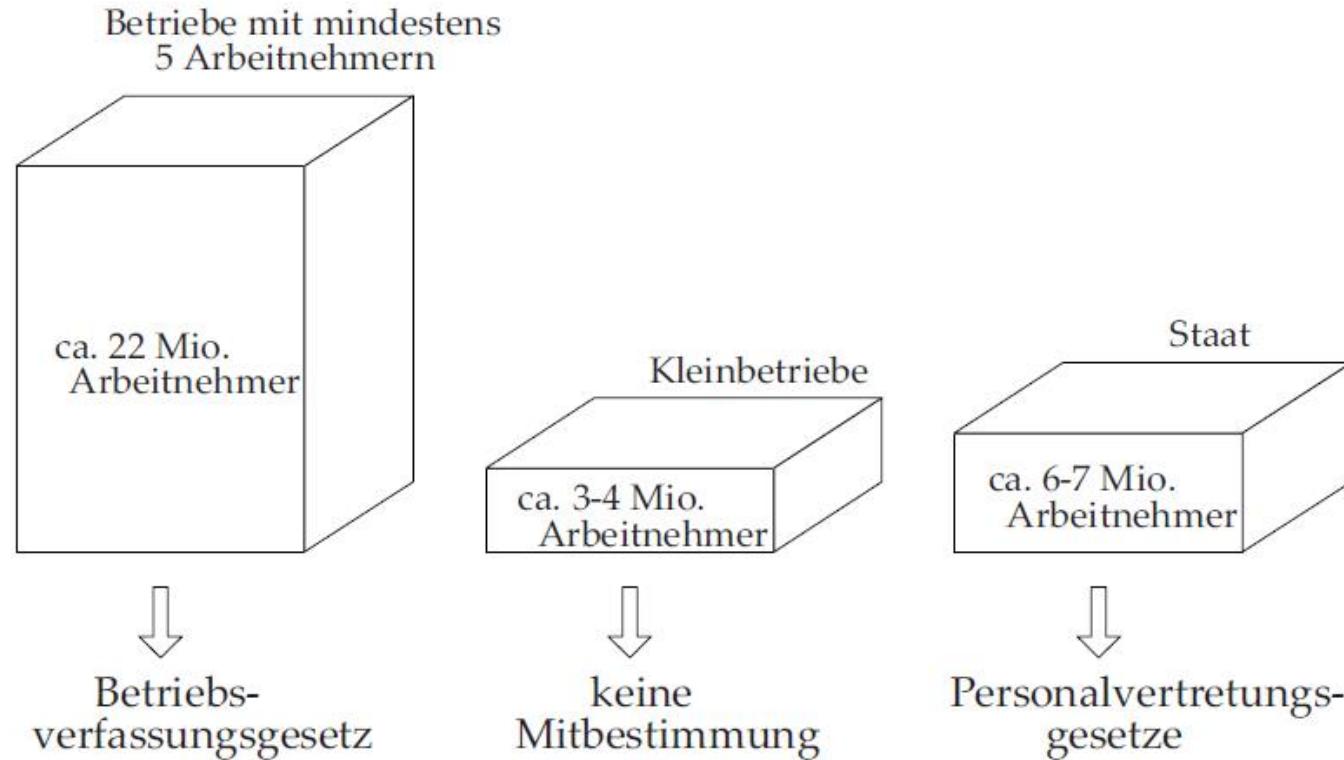
Betriebsverfassungsgesetz

(Zahl der Betriebsratsmitglieder)

5 bis 20	Arbeitnehmer	1 Betriebsrat (Betriebsobmann)
21 bis 50	Arbeitnehmer	3 Betriebsräte
51 bis 100	Arbeitnehmer	5 Betriebsräte (ab 101 AN Bildung eines Wirtschaftsausschusses)
101 bis 200	Arbeitnehmer	7 Betriebsräte (ab 300 AN wird 1 Betriebsrat freigestellt)
201 bis 400	Arbeitnehmer	9 Betriebsräte (Bildung eines Betriebsausschusses, der die laufenden Geschäfte des Betriebsrats führt)
401 bis 700	Arbeitnehmer	11 Betriebsräte
701 bis 1000	Arbeitnehmer	13 Betriebsräte
ab 1001	Arbeitnehmer	in 500er-Schritten jeweils 2 BR dazu
ab 5001	Arbeitnehmer	in 1000er-Schritten jeweils 2 BR dazu
ab 7001	Arbeitnehmer	in 2000er-Schritten jeweils 2 BR dazu
ab 9001	Arbeitnehmer	in 3000er-Schritten jeweils 2 BR dazu



Mitbestimmung auf Betriebsebene (Schätzung)



Umfang und Gegenstand der Mitbestimmung



- soziale Angelegenheiten:



- Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung
(Umgebungsgestaltung nach Arbeitswissenschaften)

Umfang und Gegenstand der Mitbestimmung II



- personelle Angelegenheiten:





Gruppenaufgabe

Erläutern Sie welche Auswirkungen die Unternehmensverfassung sowie der Betriebsverfassung auf die Interessengruppen (intern/extern) einer Unternehmung haben?

(10 min, Gruppendiskussion)



VII. Strategische Unternehmensführung

(Abschnitt basiert auf
Kieser / Oechsler Unternehmungspolitik SchäfferPöschel 1999 und
Weber / Kabst Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 2009)



Strategie

- Strategiebegriff leitet sich ab aus dem altgr. „stratos“ (Heer) + „agein“ (führen), „Kunst der Heerführung“
- Strategiebegriff in der BWL richtet sich auf die langfristige Orientierung der Unternehmensführung (Abgrenzung z.B. von der kurzfristigen Budgetplanung)
- Strategische Planung im Unternehmen ist in einigen Branchen heute schwerer denn je, aber umso wichtiger, um
 - ✓ Fortbestand des Unternehmens
 - ✓ Profitabilität und
 - ✓ Entwicklung des Unternehmenszu sichern.



Prozess der strategischen Planung

Zieldiskussion:

Welche Anspruchsgruppen sollen hierbei berücksichtigt werden?

- interne Anspruchsgruppen
- externe Anspruchsgruppen

Zwei grundsätzliche Ansätze:

- Shareholder-Ansatz: Orientierung am Druck der internationalen Kapitalmärkte (Banken, Tabakhersteller, Casinos)
- Stakeholder-Ansatz: Orientierung auch an externen Anspruchsgruppen (z.B. Konsumgüterkonzerne, Image wichtig)



Wertkette nach Porter (2000)



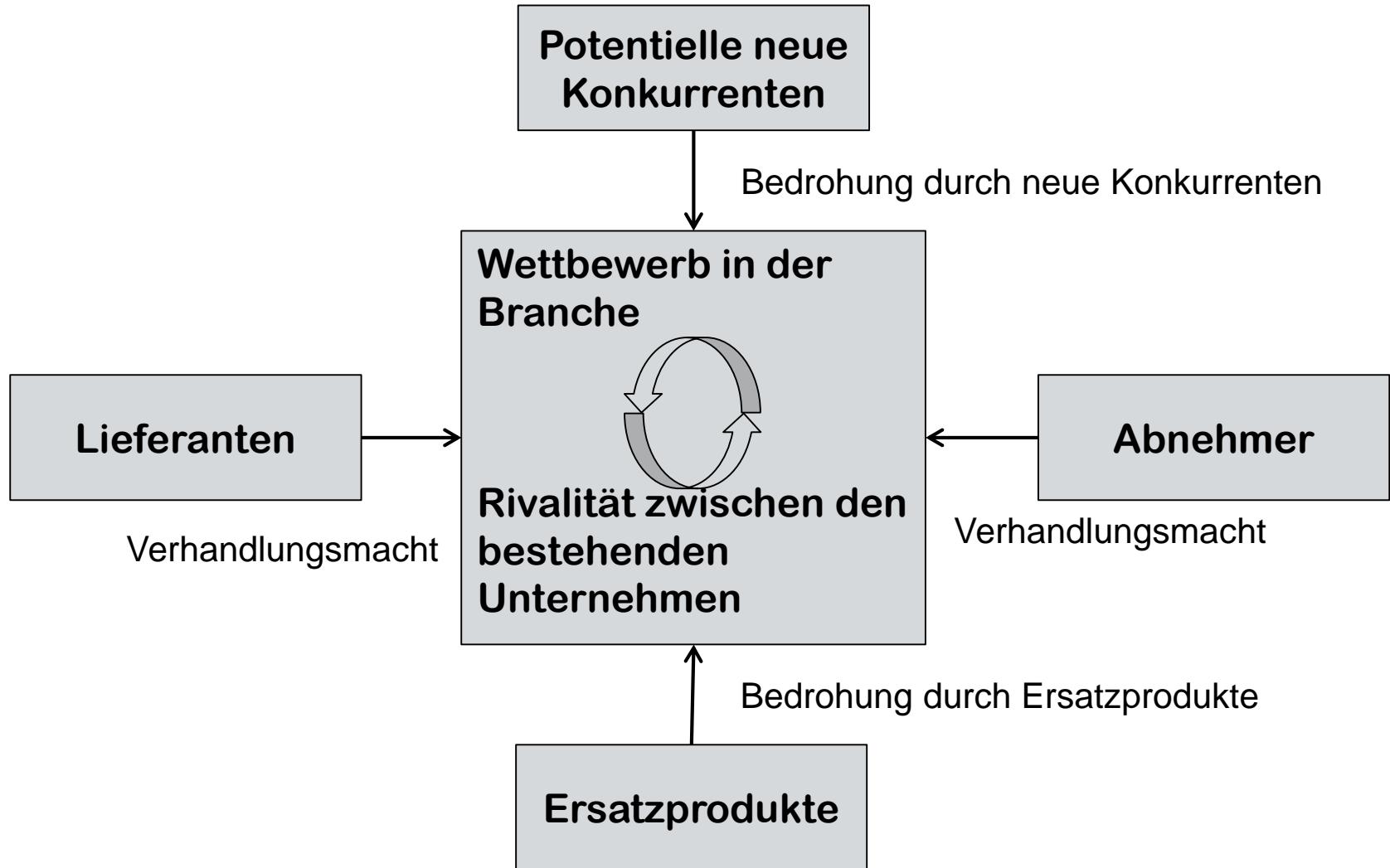


Gruppenaufgabe

Beschreiben Sie die Wertkette nach Porter für einen Tablet-PC-Hersteller.

(Gruppenaufgabe, 10 min)

Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter





Gruppenaufgabe

Beschreiben Sie die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter ebenfalls für einen Lebensmittel-Discounter.

(Gruppenaufgabe, 10 min)



Strategische Konzepte der letzten Jahrzehnte I

50er Jahre:

Produktions-/Investitions-/Lagermanagement

Hintergrund:

Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkte bei generellem Wachstum

60er Jahre:

Entwicklung des „modernen Marketings“

Hintergrund:

Marktfeldstrategien, Entwicklung moderner Ansätze zur strategischen Planung

70er Jahre:

- Produktlebenszykluskonzept
- Erfahrungskurvenkonzept

Portfolioanalysen, Normstrategien



Strategische Konzepte der letzten Jahrzehnte II

80er Jahre:

Strategische Erfolgsfaktoren -> Internationalisierung

90er Jahre:

Kernkompetenzen, Kooperationen, strategische Allianzen,
wertorientierte Unternehmensführung, Balanced Scorecard

00er Jahre:

EDV, Internet, Globalisierung, Wirtschaftskrise

aktuell:

Robotik, bargeldloses Zahlen, Vernetzung: Industrie 4.0 social media



ABC-Analyse (Materialwirtschaft)

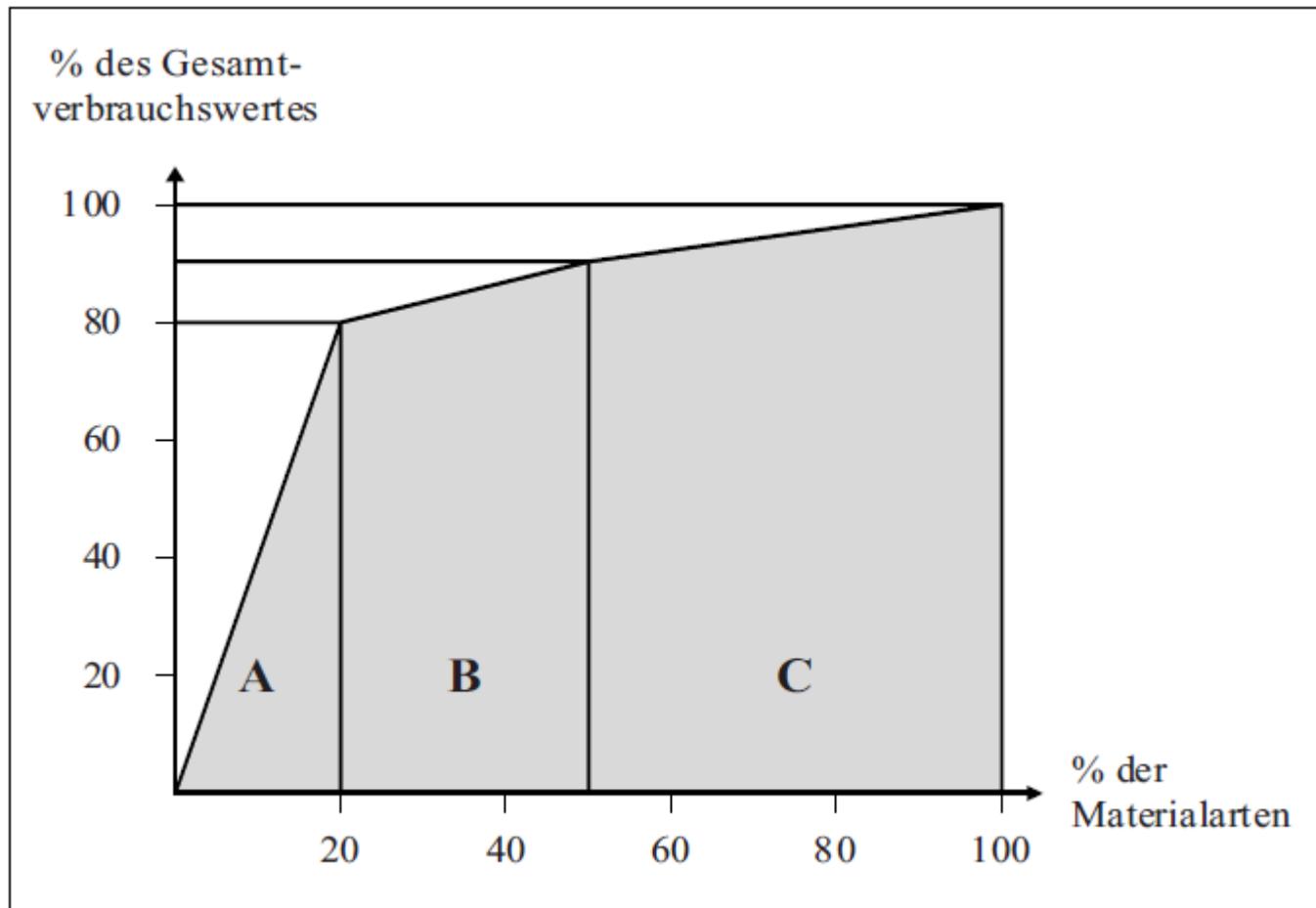
Ansatz aus dem Bereich der Materialwirtschaft

- A-Güter: ca. 20% der Güter, ca. 80% Anteil am Gesamtwert
- B-Güter: ca. 30% der Güter, ca. 10% Anteil am Gesamtwert
- C-Güter: ca. 50% der Güter, ca. 10% Anteil am Gesamtwert

A-Gütern wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet.
Hier wird die aktivste Beschaffungsmarktforschung betrieben.



ABC-Analyse (grafische Darstellung)





Make-or-Buy-Analyse

Frage der Fertigungstiefenreduzierung (= Reduzierung der Wertschöpfungskette):

d.h. ob bestimmte Teile weiterhin im eigenen Unternehmen hergestellt oder von anderen Unternehmen bezogen werden (z.B. im Zusammenhang mit dem Just-in-Time-Ansatz)



Gruppenaufgabe

Ein Autohersteller erwägt, seine A-Produkte nicht mehr über den heimischen Markt, sondern über den Weltmarkt zu beziehen.

Welche Chancen bietet dies für den Autohersteller?

Mit welchen Risiken muss er rechnen?

(Gruppenaufgabe, 10 min)

Chancen und Risiken des Global Sourcing



Ähnlich der Make-or-Buy-Fragestellung:





Strategische Lücke





Marktfeldstrategie / Ansoff-Matrix (1966)

Märkte		alt	neu
Produkte	alt	Marktdurchdringung	Markterweiterung
neu		Produktdifferenzierung	Diversifikation



Marktfeldstrategie / Ansoff-Matrix (1966)

Marktdurchdringungsstrategie:

- schnellere Marktdurchdringung
- Verdrängung von Konkurrenten

Markterweiterungsstrategie:

- alte Produkte auf neuen Märkten (regional, national, international)

Produkterweiterung:

- Produktlinien
- Systemlösungen
- zusätzliche Dienstleistungen

Diversifikation:

- schwer umzusetzen, daher oft Unternehmenskauf vor organischem Wachstum



Gruppenaufgabe

Sie sind Assistent des Vorstands eines Medizinprodukteherstellers, der sich bisher auf herkömmliche Verbandsmaterialien / Gips spezialisiert hatte und sollen mithilfe der Ansoff-Matrix eine neue Strategie erarbeiten .

Welche Möglichkeiten stehen Ihnen zur Verfügung?

(Gruppenaufgabe, 15 min)



Marktfeldstrategie / Ansoff-Matrix (1966) – kritische Analyse

Kritikpunkte am Konzept von Ansoff:

- lediglich zweidimensionale Betrachtung der Absatzwirtschaft(alte vs. neue Produkte, z.B. Technologieaspekt fehlt)
- keine Hinweise auf die Implementierung der Strategien
- statisches Modell: Abfolge der Strategien nicht spezifiziert
- Gestaltung der Strategien bleibt offen: bspw. Diversifikation horizontal, lateral, vertikal
- keine Betrachtung des gesamten Unternehmens (Beschaffung, R&D, Finanzbereich)

Produktlebenszyklus (Freudenmann 1965)



- Biologisches „Gesetz des Werdens und Vergehens“ übertragen auf die BWL
- Konzept der Entwicklung und des Absterbens von Produkten
- Darstellung von Produkten in einem größeren Zeitrahmen

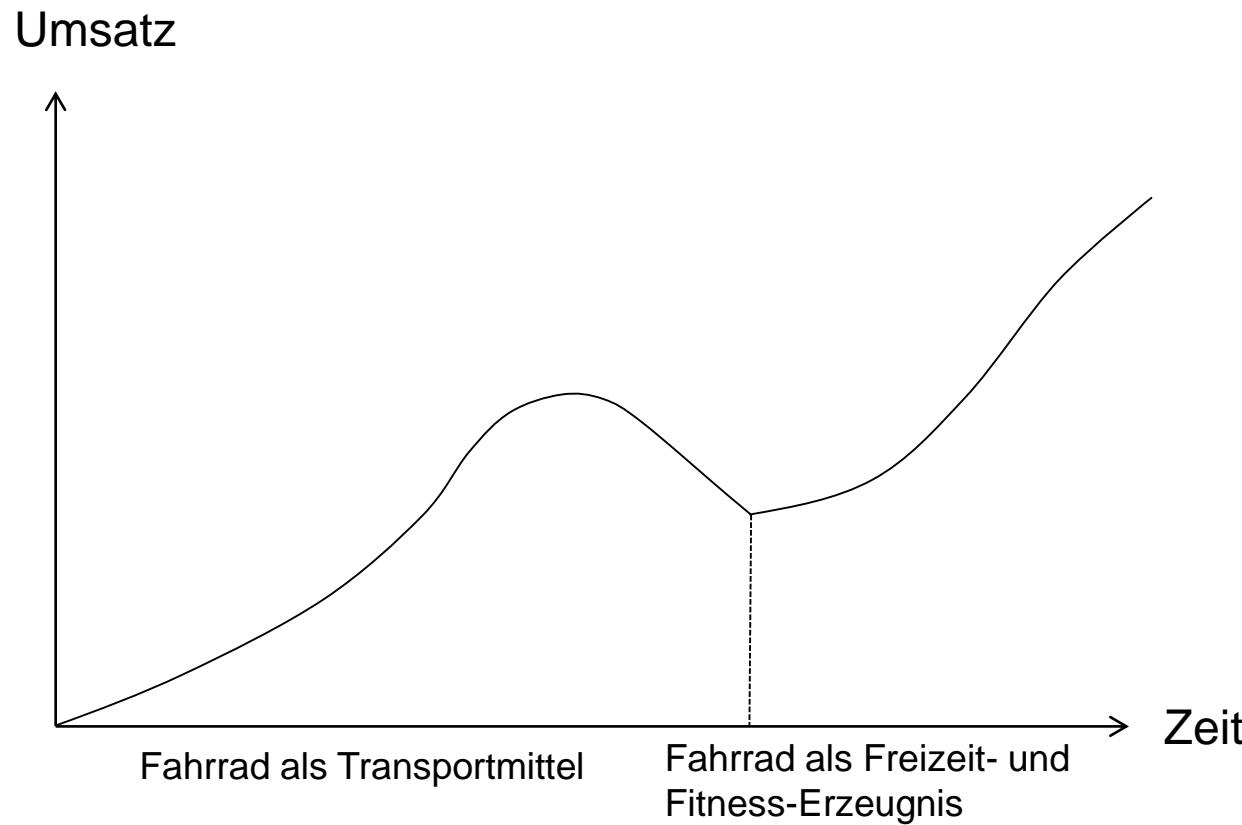


Produktlebenszyklus





Produktlebenszyklus am Beispiel des Fahrrads





Gruppenaufgabe

Sie sind Hersteller eines bekannten Energydrinks, und sehen im Produktlebenszyklus das Ende der Reifephase kommen. Welche Ansatzpunkte haben Sie innerhalb des Produktlebenszyklus?

(Gruppenarbeit, 10 min)



Offene Fragen des Konzeptes:

- Definition des Neuigkeitsgrades (z.B. Fahrrad als Freizeitvehikel)?
- Akzeptanz durch S-Kurve hinreichend beschrieben?
- Welche Rolle spielen externe Einflüsse (Konjunktur, politische Entscheidungen, rechtliche Rahmenbedingungen)?
- Wie sollen Sortimentseinflüsse berücksichtigt werden?
- Welche Rolle spielen Absatzmittler?
- Wie kann eine Phasenabgrenzung operational erfolgen?
- Wie lässt sich der Verlauf prognostizieren?



Erfahrungskurve

- Weiterentwicklung des Lernkurveneffekts (Wright 1936) durch die BCG (Hedley 1976)
- Erfahrungskurve setzt Stückkosten und die über die Zeit kumulierte Produktionsmenge in Relation
- Verdoppelung der gesamten produzierten Stückzahl bedeutet regelmäßige Verringerung der Kosten um x Prozent



Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

- entwickelt durch die BCG
- einfachste und bekannteste Form der Portfolio-Analyse



Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio



Star-Produkte:

- Unternehmen ist Marktführer, Produktlebenszyklus: investieren, Erfahrungskurve: Kostenvorteile

Cash Cows:

- Marktführer bei niedrigem Marktwachstum, positiver Cashflow

Baby-Produkte / „Fragezeichen“:

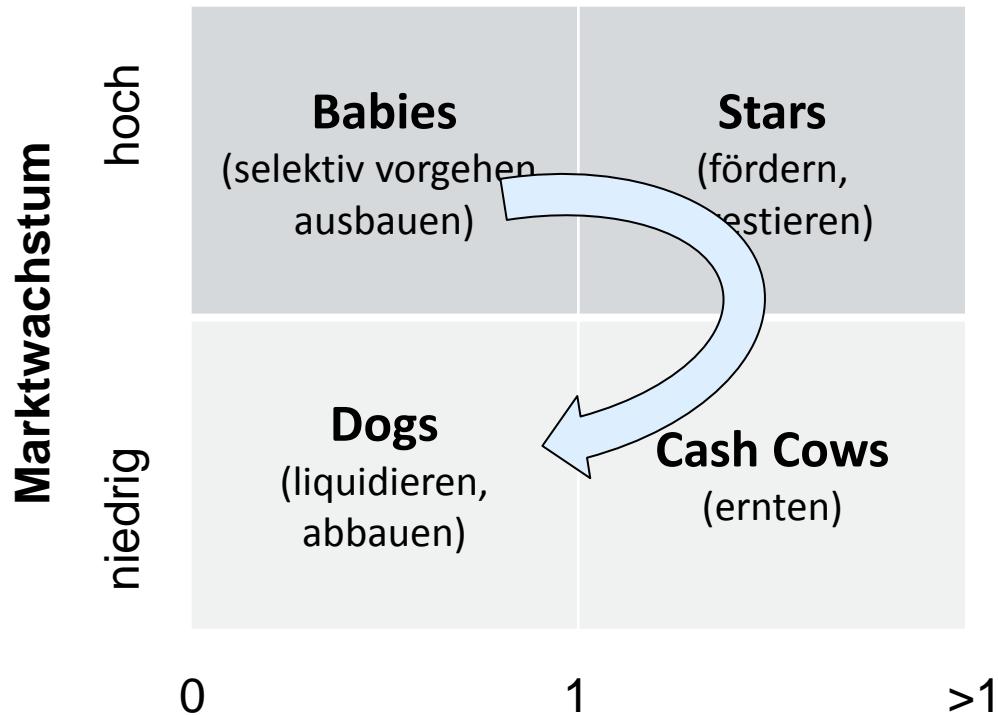
- negativer Cashflow, da sich im Produktlebenszyklus und in der Erfahrungskurve noch keine Kostenvorteile abzeichnen

Poor Dogs / Lame Ducks:

- zu negative Sicht, teilweise auch positiver Cashflow bzw. Beschäftigungssicherung



Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio



$$\text{RMA} = \frac{\text{Umsatz des eigenen Unternehmens}}{\text{Umsatz des größten Wettbewerbers}}$$

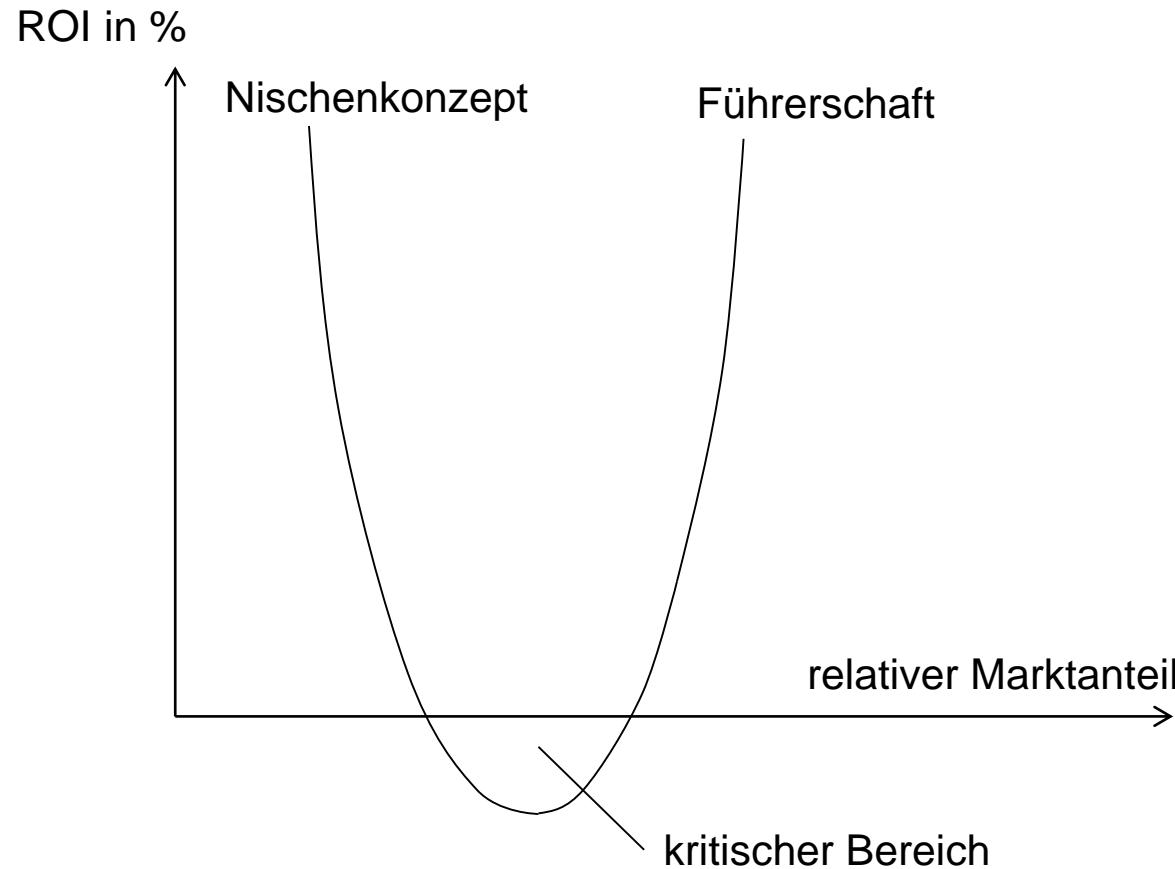


Porter-Matrix

		Wettbewerbsvorteile auf dem Gesamtmarkt (competitive advantages)	
		Kostenvorteile (Lower Cost)	Differenzierungsvorteile
Wettbewerbsbreite (competitive scope)	Gesamtmarkt (Broad Target)	Kostenführerschaft auf Gesamtmarkt (Cost leadership)	Differenzierung auf Gesamtmarkt (Differentiation)
	Teilmarkt (Narrow Target)	Kostenführerschaft auf Teilmarkt (Cost focus)	Differenzierung auf Teilmarkt (Focused Differentiation)



Glockenkurve von Porter





Internationalisierungsstrategien

Globalisierung des Wettbewerbs hat dazu geführt, dass die Marktsituation nicht mehr nur durch nationale Aktivitäten und Wettbewerber beeinflusst wird. Ebenso hat eine Internationalisierung für Unternehmen Vorteile:

Lokalisierungsvorteile

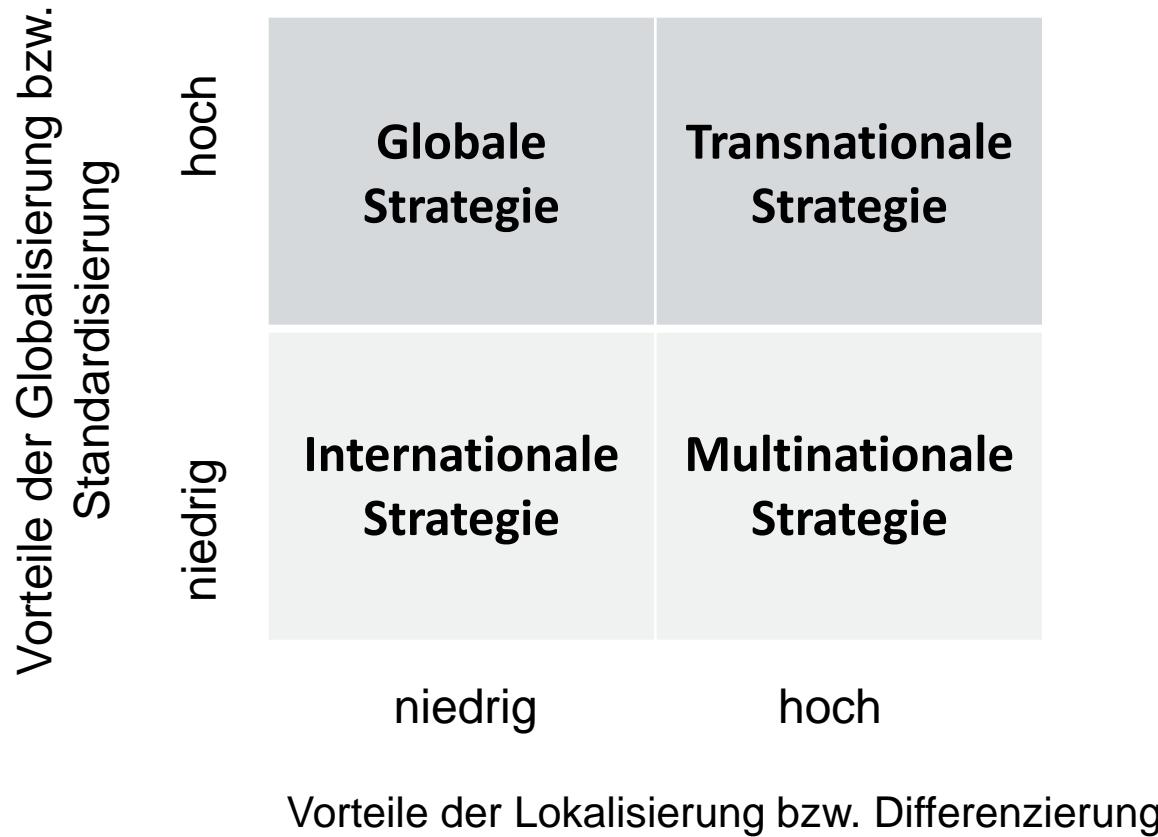
- lokale Differenzierung, dadurch Wettbewerbsvorteile

Globalisierungsvorteile:

- Economies of Scale (Kostenvorteile durch hohe Stückzahl)
- Economies of Scope (internationale Markennamen)
- reduzierte Abhängigkeit vom Heimatmarkt



Internationalisierungsstrategien





Internationalisierungsstrategien

Globale Strategie:

Globalisierungsvorteile werden ohne nationale Differenzierung genutzt, Entscheidungen meist durch die Muttergesellschaft

Internationale Strategie

Muttergesellschaft expandiert (Frühstadium)

Multinationale Strategie

Polyzentrische Strategie, Tochtergesellschaften sind überwiegend mit einheimischen Managern besetzt, marktnahe Optimierung

Transnationale Strategie

Globalisierung als auch Lokalisierung, Prüfung der jeweiligen Vorteilhaftigkeit für alle Unternehmensbereiche
(Standortfragen wichtig)



Balanced Scorecard

- entwickelt von Kaplan/Norton Anfang der 90er Jahre (Harvard)
- Instrument zur Erfassung der Leistung eines Unternehmens, das neben der Finanzperspektive auch die Kunden-, die Prozess- und die Entwicklungsperspektive umfasst.
- diese werden auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet, d.h. das Zielsystem des Unternehmens wird abgebildet
- Performance Measurement und Ursachenforschung anhand der Balanced Scorecard möglich



Balanced Scorecard von Rockwater





Formen der Kooperation

(Abschnitt basiert auf
Weber / Kabst Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 2009)

Kooperationsformen von Unternehmen am Beispiel von Auslandsaktivität





Export

- einfachster Fall und häufig Einstieg in die auslandsorientierte Unternehmensaktivität
- indirekter Export: über Zwischenhändler im Inland,
Vorteile: geringe Kosten, geringe Komplexität, schnell beendbar,
geringes Wechselkursrisiko
- direkter Export: direktes Verhältnis zu Auslandsunternehmungen,
Vorteil: langfristig höhere Gewinnspanne



Lizenzierung

- ausländischen Lizenznehmern werden intangible Vermögenswerte, gesichert durch vertragliche Abkommen zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt
- Bspw.: Patente, Firmennamen, Markenrechte oder Copyrights sowie kaufmännisches und technisches Know-How
- Leistungserstellung im Ausland ohne Kapital-, Personen- oder Vermögenstransfer
- Vorteile: schnelle Umsetzung, kein Wechselkursrisiko
- Nachteile: beschränkte Kontrolle (Image), Risiko des „falschen“ Partners, Weitergabe von sensiblem Know-How



Franchising

- Franchising umfasst unternehmerisches Gesamtkonzept, d.h. erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept
- Mutterkonzern: Weisungs- und Kontrollrechte sowie „franchise fees“
- Eintritts- und Bearbeitungsmöglichkeit auf Auslandsmärkten ohne großen Kapitaleinsatz, Franchisenehmer bringt Kapital auf und ist rechtlich selbstständig und haftet im Falle eines Misserfolgs
- Vorteile: u.a. Economies of Scale
- Nachteile: Imageabhängigkeit, opportunistisches Verhalten beider Seiten



Strategische Allianz

- vertragliche Partnerschaft zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, jedoch keine gegenseitige Kapitalbeteiligung
- gemeinsame Verfolgung von Zielen potentielle Kooperationsrenten (z.B. Luftfahrt, Star Alliance, Medizin)
- Verbesserung der Wettbewerbsposition:



- Nachteil strategischer Allianzen: hoher Abstimmungsbedarf, verlangsamte Entscheidungsprozesse, ggf. konfliktär



Joint Venture

- Kooperation im Auslandsgeschäft mit heimischem Partner
- dauerhafte Zusammenarbeit auf Basis einer Kapitalbeteiligung
- kann alle Wertschöpfungsstufen umfassen:
 - Beschaffung
 - Produktion
 - Absatz
 - Forschung
- kann folgende Formen umfassen:
 - Economies of Scale
 - Economies of Scope (komplementäre Ressourcen und Kompetenzen)
- Partner tragen Risiken gemeinsam
- Nachteile: hoher Koordinationsaufwand, Know-How-Abfluss

Betriebsstätte, Niederlassung, Filiale, Repräsentanz



- rechtlich unselbständige Engagements eines Unternehmens im Ausland
- können entweder die gesamte Wertschöpfungskette umfassen oder auch auf einzelne Funktionalbereiche beschränkt sein (z.B. Repräsentanzen für Akquise)



Tochtergesellschaften

- weitestgehende selbständige Auslandstätigkeit
- rechtlich selbständige Engagements inländischer Unternehmen im Ausland
 - Direktinvestition
 - Akquisition: inländische Unternehmung übernimmt im Ausland vollständig oder mehrheitlich eine andere Unternehmung

Vorteile:

- starke Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten
- keine Abstimmung mit lokalen Partnern erforderlich
- Know-how-Abfluss wird verhindert

Nachteile:

- Rechtsrisiken / Verstaatlichung (z.B. Ölfördergeschäft)



Gruppenaufgabe

Eine große Klinikkette (10.000 Betten) erwägt, Patienten im Nahen Osten (Dubai, etc.) zu akquirieren. Der Vorstand erwägt einerseits eine Klinik vor Ort zu übernehmen und zu einer Flagship-Klinik auszubauen oder aber Patienten nach D zu transferieren. Er möchte sich dabei aufgrund des Klinikprofils vorerst auf orthopädische OPs beschränken.

Welche Nachteile sehen Sie für die jeweiligen Alternativen?

(Gruppenaufgabe, 15 min)



Hinweise zur Klausur

Fragentypen:

- sowohl Wissensabfrage
- als auch Nachdenken / Erarbeiten

Frageformen:

- Fragen teilweise ähnlich wie Gruppenaufgaben
- Multiple-Choice-Fragen
- Entscheidungsmatrix oder Entscheidungsbaum
- Grundrechenarten
- Verwendung von HGB und Taschenrechner erlaubt