

# Veranstaltungsinhalte

1. Einführung in das ökonomische Denken
2. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Betrieb und Unternehmung
3. Der Leistungsbereich
- 4. Unternehmensführung und -steuerung**
5. Organisation
6. Der Finanzbereich
7. Entscheidungstheorie
8. Konstitutive Entscheidungen

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### 4.1 Grundlagen



Die **Unternehmensführung** hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so zu gestalten, dass das (die) Unternehmensziel(e) auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird (werden).

Wöhe/Döring (2013), S. 47.

**Dispositiver Faktor** = Gesamtheit aller Führungsorgane (Management) zwecks Treffen von Führungsentscheidungen:

- bestimmt maßgeblich den Erfolg des Unternehmens,
- ist nur im geringen Maß delegierbar.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

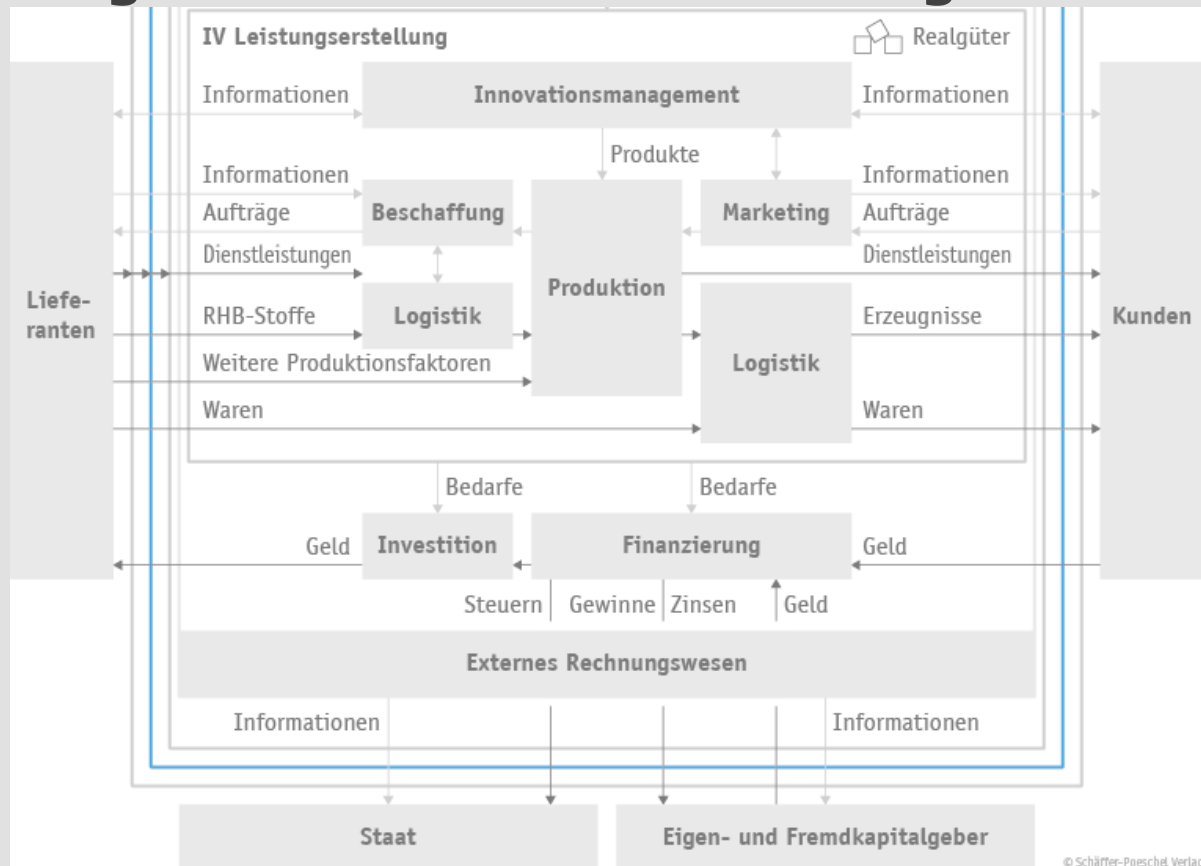
### Einordnung der Unternehmensführung



Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 214.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

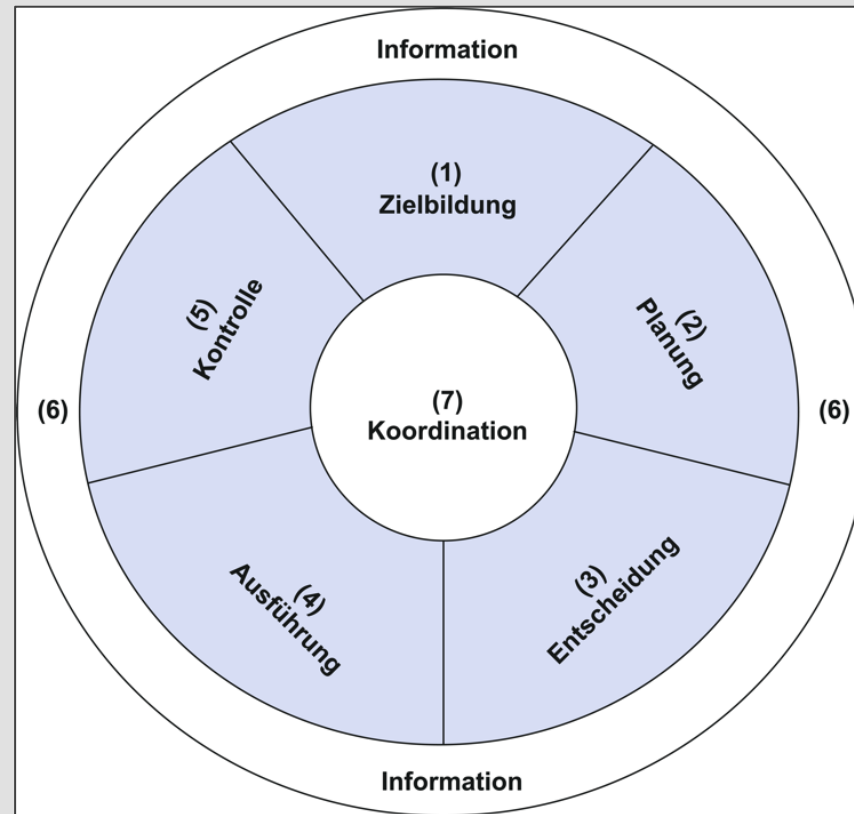
### Einordnung der Unternehmensführung



Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 214

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Teilaufgaben der Unternehmensführung (Managementprozess)



Wöhe/Döring (2013), S. 48.

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

**Fragen im Rahmen der bwl. Theorie der Unternehmung**  
(vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 49)

- (1) Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?
- (2) Wer trifft die unternehmerischen Entscheidungen?
- (3) Wer partizipiert am Unternehmenserfolg?

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

**Fragen im Rahmen der bwl. Theorie der Unternehmung**  
(vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 49)

**(1) Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?**

(2) Wer trifft die unternehmerischen Entscheidungen?

(3) Wer partizipiert am Unternehmenserfolg?

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

**Fragen im Rahmen der bwl. Theorie der Unternehmung**  
(vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 49)

### **(1) Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?**

„**Unternehmensziele** sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.“  
(Wöhe/Döring (2013), S. 66)



## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Ökonomische, soziale und ökologische Ziele

Ökonomische Ziele (Eigenkapitalgeber)	Soziale Ziele (Arbeitnehmer)	Ökologische Ziele (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"><li>• langfr. Gewinnmaximierung</li><li>• Shareholder Value</li><li>• Rentabilität</li><li>• Unternehmens-<ul style="list-style-type: none"><li>○ sicherung</li><li>○ wachstum</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gerechte Entlohnung</li><li>• gute Arbeitsbedingungen</li><li>• betriebl. 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>

Wöhe/Döring (2013), S. 67.

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

**Fragen im Rahmen der bwl. Theorie der Unternehmung**  
(vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 49)

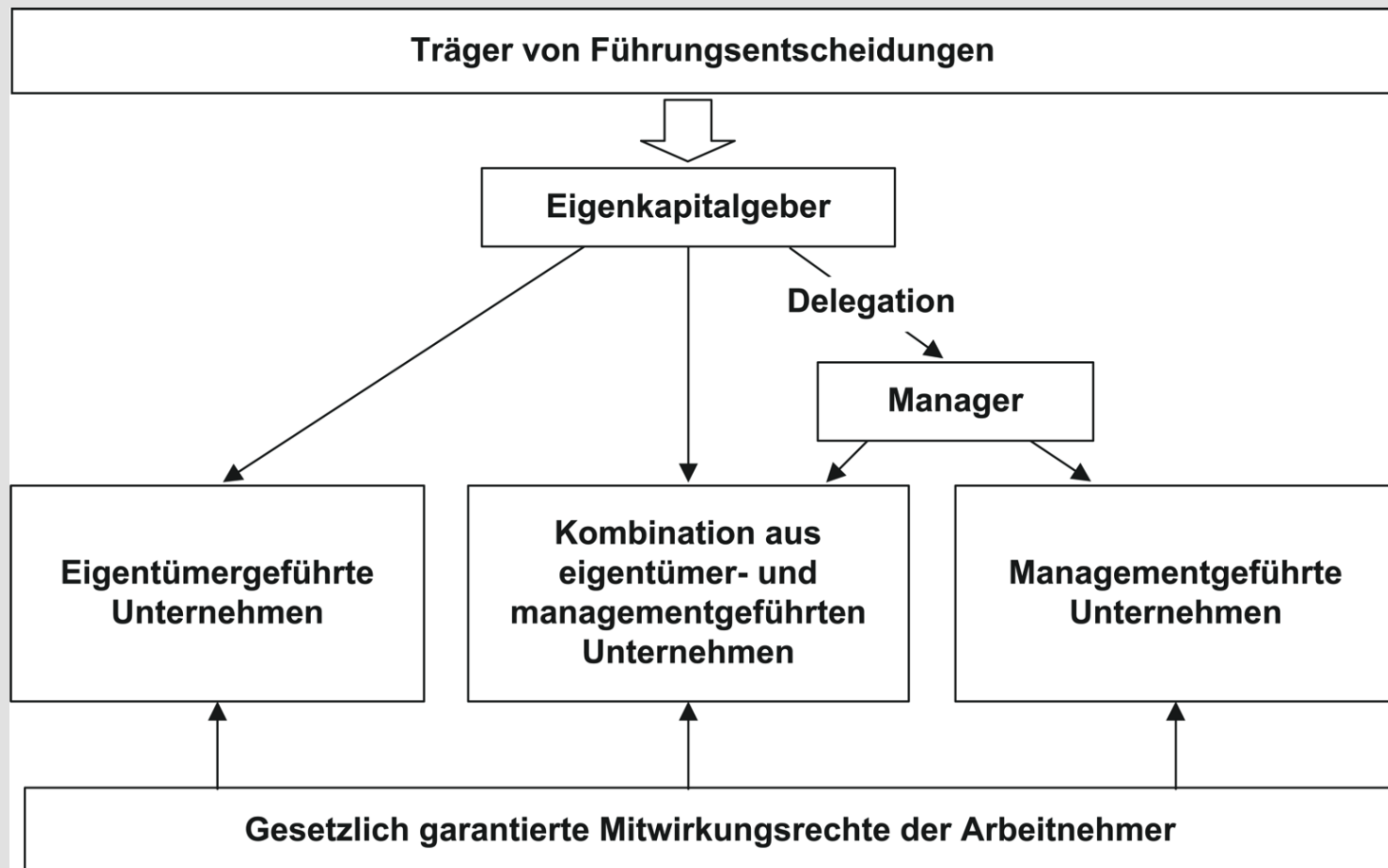
(1) Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?

**(2) Wer trifft die unternehmerischen Entscheidungen?**

(3) Wer partizipiert am Unternehmenserfolg?

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Eigentümer- und managementgeführte Unternehmen



Wöhe/Döring (2013), S. 55.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Sicherung von Arbeitnehmerrechten

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

Wöhe/Döring (2013), S. 57.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Corporate Governance

Grundsätze ordnungsgemäßer und verantwortungsvoller Unternehmensführung in Form von:

- Gesetzlichen Regelungen
- Verhaltenskodizes

Ziele, u.a.:

- Schaffen von Transparenz
- und Vertrauen in die Unternehmensführung

## 4. Unternehmensführung und –steuerung Corporate Governance Kodex

Kapitel	Inhalt
1. Präambel	Zielsetzungen des Kodex, duales Führungssystem, verwendete Formulierungen, Geltungsbereich
2. Aktionäre und Hauptversammlung	Rechte der Aktionäre, Vorgehensweise bei Hauptversammlungen, Einladung zu Hauptversammlungen
3. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat	Abzustimmende Sachverhalte, Informationsversorgung des Aufsichtsrates, Erstellung eines Corporate-Governance-Berichtes
4. Vorstand	Aufgaben, Zuständigkeiten, Zusammensetzung, Vergütung, Vorgehen bei Interessenkonflikten
5. Aufsichtsrat	Aufgaben, Zuständigkeiten, Zusammensetzung, Vergütung, Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden, Bildung von Ausschüssen, Vorgehen bei Interessenkonflikten, Effizienzprüfung
6. Transparenz	Festlegung der zu veröffentlichenden Sachverhalte, Vorgehen bei der Information von Aktionären und Anlegern
7. Rechnungslegung und Abschlussprüfung	Vorgehen bei der Aufstellung von Konzernabschlüssen und Zwischenberichten, Vorgehen bei der Abschlussprüfung

Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 221

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Der **Corporate Governance Kodex**

Beispiel für Regelwerk zur Umsetzung der Corporate Governance in Deutschland:

- Details: <http://www.corporate-governance-codex.de>
- primär an börsennotierte Gesellschaften adressiert,
- Entsprechenserklärungen,
- drei Verbindlichkeitsstufen: gesetzliche Regelungen, Empfehlungen und Anregungen.

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

**Ansätze der Unternehmensführung,**  
vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 50 ff.

- Shareholder-Konzept
- Stakeholder-Konzept



## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### **Definition Shareholder- vs. Stakeholderkonzept** (Wöhe/Döring (2013), S. 50 f.)

Nach dem **Shareholder-Konzept** (Vertragsmodell) hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, unternehmerische Entscheidungen so zu treffen, dass die Einkommens- und Vermögensposition der Shareholder (= Eigenkapitalgeber) verbessert wird.

Nach dem **Stakeholder-Konzept** (Harmoniemoell) hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, die Interessen der Anspruchsgruppen im Verhandlungsweg zusammenzuführen und alle Stakeholder in angemessener Weise am Unternehmenshandeln und am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Ansprüche der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen

<b>Anspruchsgruppen</b>	<b>Anspruch gegenüber der Unternehmung</b>	<b>Beitrag zur Unternehmung</b>
<b>Eigenkapitalgeber</b> (Eigentümer; Anteilseigner)	Mehrung des eingesetzten Kapitals (Gewinnausschüttung und Kapitalzuwachs)	Eigenkapital
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
<b>Arbeitnehmer</b>	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	Ausführende Arbeit
<b>Management</b>	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Dispositive Arbeit
<b>Kunden</b>	Preisgünstige und qualitative Güter	Abnahme hochwertiger Güter
<b>Lieferanten</b>	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
<b>Allgemeine Öffentlichkeit</b>	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	Infrastruktur, Rechtsordnung, Umweltgüter

Wöhe/Döring (2013), S. 51.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### 4.2 Personalwirtschaft

Gliederung in:

- **Personalplanung** (Verfügbarkeit des Personals in quantitativer und qualitativer Hinsicht),
- **Personalführung und -motivation** (Steigerung der Leistungsbereitschaft des Personals durch monetäre und nichtmonetäre Anreize).

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

### **Ziele der Personalwirtschaft**

#### **Sachziel**

- Ausreichende Anzahl von Arbeitskräften
- Angemessene Qualifikation
- Richtige Zeit
- Richtiger Ort

#### **Formalziel**

- Kosten
- Arbeitsleistung

#### **Sozialziel**

- Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter

## **4. Unternehmensführung und -steuerung**

### **Individualarbeitsrecht**

- Arbeitsvertrag

### **Kollektives Arbeitsrecht**

- Mitbestimmungsgesetze
- Betriebsverfassungsgesetz: Betriebsrat

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Teilgebiete der Personalplanung

Teilplanung	Aufgabenstellung
<b>5.2.1 Personalbedarfsplanung</b>	Wie viele Beschäftigte welcher Qualifikation werden wann für welche Arbeiten benötigt?
<b>5.2.2 Personalbeschaffungsplanung</b>	Durch welche Beschaffungsalternativen kann eine bestehende Kapazitätslücke geschlossen werden?
<b>5.2.3 Personalabbauplanung</b>	Durch welche Maßnahmen kann eine personelle Überkapazität abgebaut werden?
<b>5.2.4 Personaleinsatzplanung</b>	Wie viele und welche Mitarbeiter sollen wann und wo für welche Aufgaben eingesetzt werden?
<b>5.2.5 Personalentwicklungsplanung</b>	Durch welche Maßnahmen kann die Mitarbeiterqualifikation mittel- und langfristig gesteigert werden?

Wöhe/Döring (2013), S. 123.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Personalbeschaffungswege,  
vgl. Olfert/Rahn (2013), S. 340 ff.

<b>Intern</b>	<b>extern</b>
Innerbetriebliche Stellenausschreibung	Öffentliche Arbeitsvermittlung
Personalentwicklung	Stellenanzeigen
Personalversetzung	Arbeitnehmer- überlassung
Mehrarbeit/ Überstunden	Private Arbeitsvermittlung

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

Merkmal	intern	extern



## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Beispielhafter Ablauf der Personalauswahl

- (1) Sichtung der Bewerbungsunterlagen
- (2) Befragung von Referenzen
- (3) Testverfahren
- (4) Assessment Center (AC)
- (5) Bewerbungsgespräch(e)

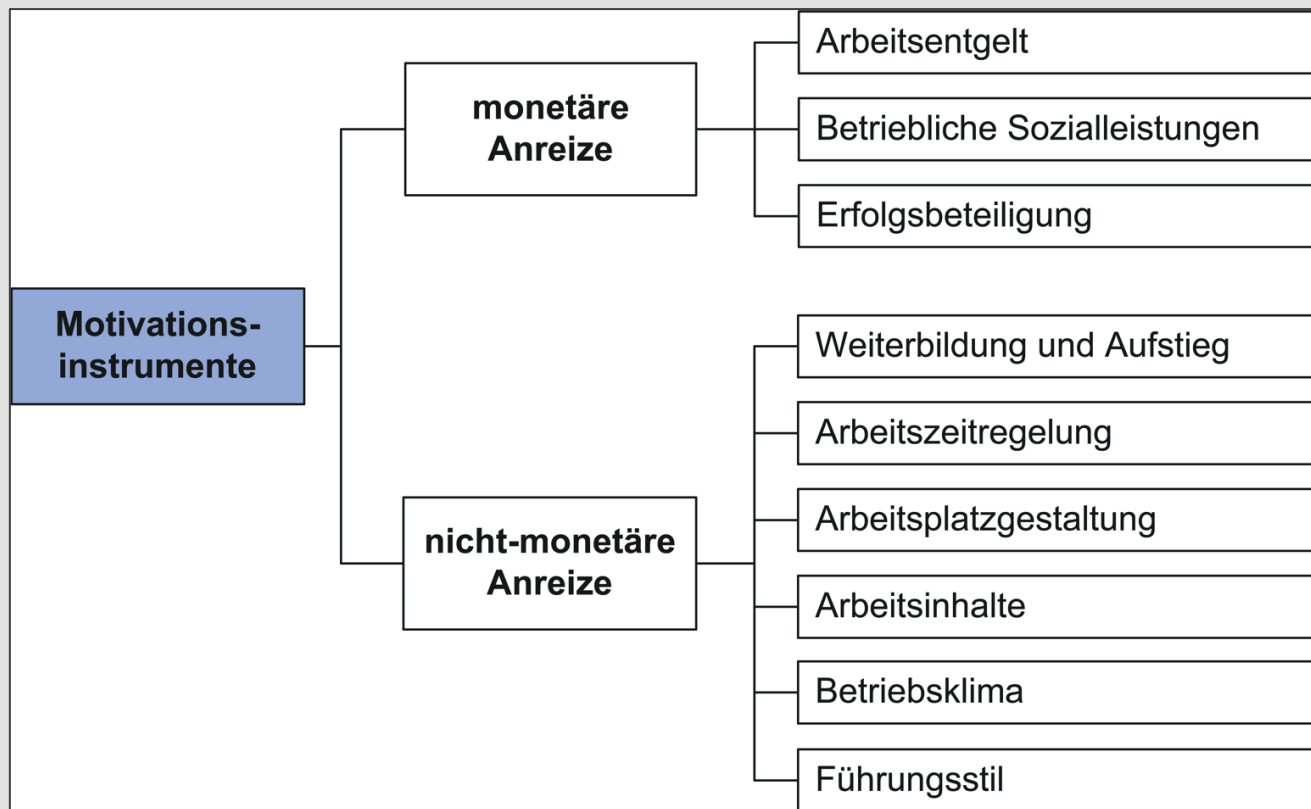
## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Die Personalentwicklungsplanung umfasst:

- Die Personalbildung:
  - Ausbildung,
  - Fortbildung,
  - Umschulung
- Die Personalförderung:
  - Karriereplanung,
  - Coaching,
  - Mentoring.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

**Motivationsinstrumente** sollen die Leistungsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters auf Basis seiner individuellen Leistungsfähigkeit steigern.



Wöhe/Döring (2013), S. 139.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Lohnformen:

- Zeitlohn (Zahlung eines Lohnsatzes pro Zeiteinheit),
  - Prämienlohn (Grundlohn, i.d.R. Zeitlohn plus leistungsabhängige Vergütung (Prämie)),
  - **Akkordlohn** (Entlohnung anhand der geleisteten Arbeitsmenge), der individuelle Stundenverdienst wird aus folgenden Größen ermittelt:
    - Mindestlohn,
    - Akkordzuschlag,
    - individuelle Leistungsmenge.
- Zwei Berechnungsmethoden (führen zum gleichen Ergebnis):
- Geldakkord
  - Zeitakkord.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### 4.3 Führungsinstrumente

#### **Führungsstile:**

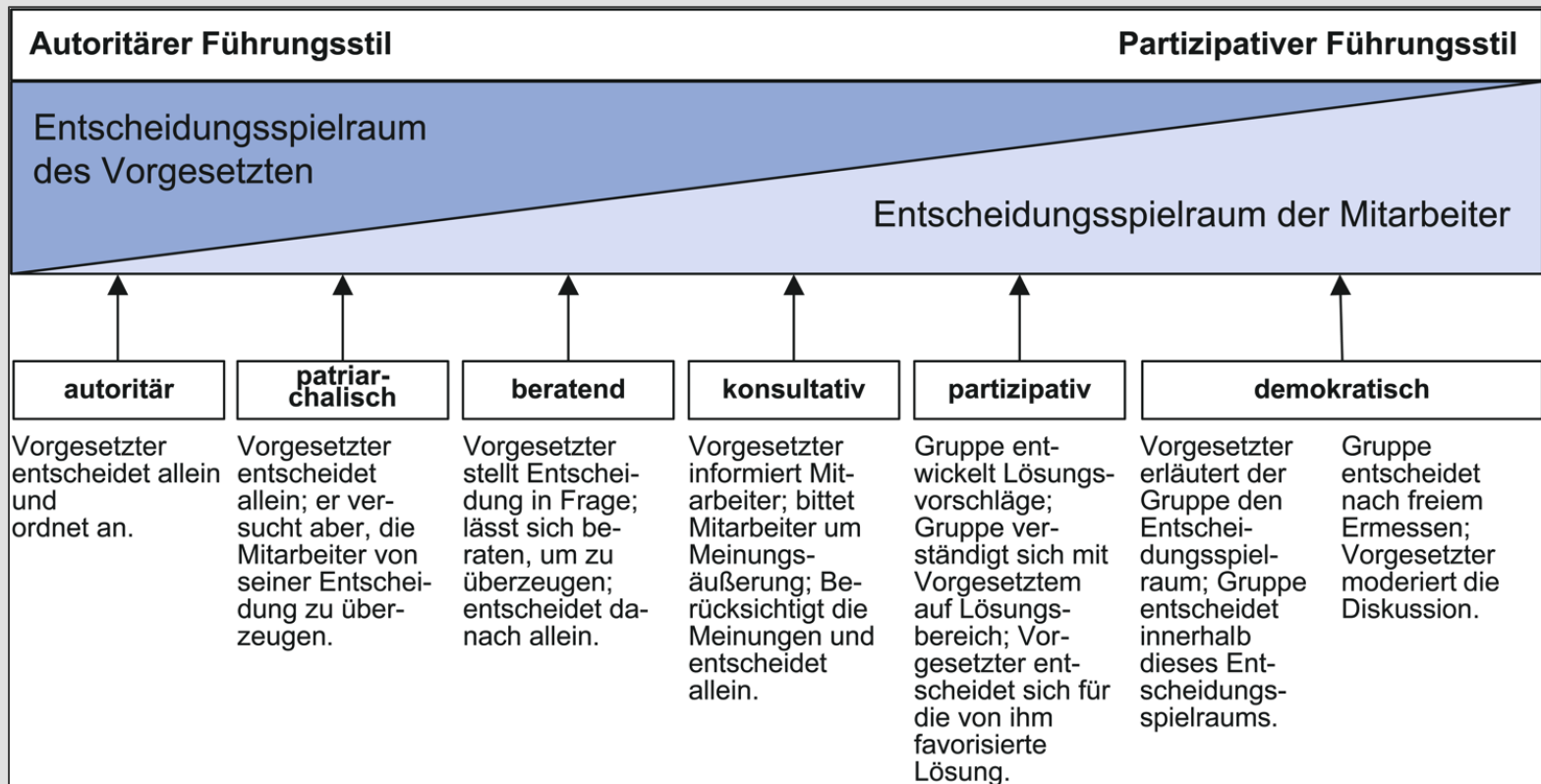
Typische Muster des Führungsverhaltens von Vorgesetzten gegenüber weisungsgebundenen Mitarbeitern.

#### **Führungsprinzipien (Managementtechniken):**

- sog. „Management-by-Konzepte“,
- Verfahrensweisen zur Umsetzung der Führungsstile,
- „Regelwerk“ zur Bewältigung von Führungsaufgaben.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

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



Wöhe/Döring (2013), S. 152.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Führungsstile beeinflussen folgende Mitarbeiterfaktoren:

- das Leistungsverhalten,
- die Arbeitsmotivation,
- die Höhe des Personalwechsels (Fluktuation),
- den Krankenstand,
- die Produktivität,
- die Qualität und Akzeptanz von Entscheidungen,
- die persönlichen und fachlichen Lernprozesse.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Ziele von Managementtechniken:

- Entlastung der Führungsebene:
  - Entlastung von Routinetätigkeiten,
  - Schaffen von Freiraum für echte Führungsaufgaben
- Potenzialnutzung auf Mitarbeiterebene:
  - Erhöhung der Selbständigkeit,
  - Freisetzen kreativer Kräfte.



## 4. Unternehmensführung und -steuerung

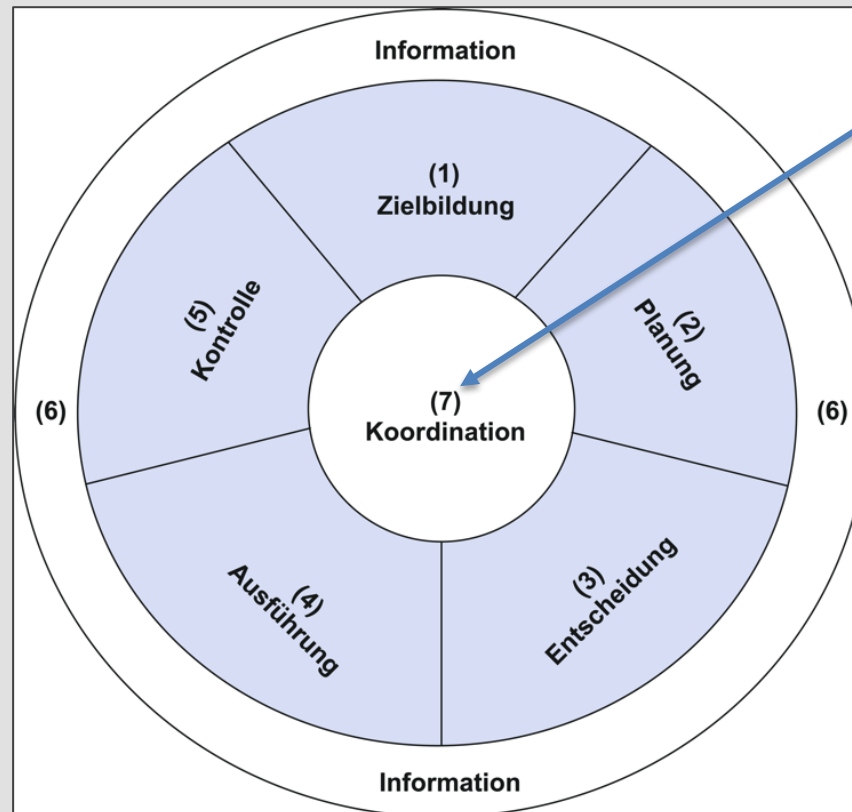
### Wichtige Management-by-Konzepte :

Die Konzepte differieren in der Schwerpunktsetzung bzgl. Zielorientierung, Delegation und Motivation.

- **Management by Objectives:** Führung durch Zielvereinbarung,
- **Management by Exception:** Führung durch Abweichungskontrolle und Eingreifen in Ausnahmefällen,
- **Management by Delegation:** Führung durch Delegation.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### 4.4 Unternehmenssteuerung (Controlling)



## 4. Unternehmensführung und -steuerung



Unter **Controlling** ist die Summe aller Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.

Wöhe/Döring (2013), S. 181.

Es umfasst die Steuerung und Abstimmung der Prozesse:

- zwischen den Teilaufgaben der Unternehmensführung und
- innerhalb der Teilaufgaben der Unternehmensführung.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Beispiele für Kennzahlen

Materialwirtschaft	Durchschnittlicher Lagerbestand	
Personalwirtschaft	Fluktuation	
Absatz	Deckungsbeitrag	
Investition	Gesamtkapitalrentabilität	
Finanzierung	Eigenkapitalquote	

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Das Rechnungswesen als Quelle für Kennziffern

Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen:

- **Externes** Rechnungswesen:
  - Finanzbuchhaltung,
  - Bilanz,
  - Gewinn- und Verlustrechnung,
- **Internes** Rechnungswesen:
  - Kosten- und Erlösrechnung,
  - Planungsrechnung.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen:

- Umsatz
- Jahresüberschuss
- **EBT** (Earnings before Taxes)
- **EBIT** (Earnings before Interest, Taxes)
- **EBITDA** (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization)
- **Cash Flow**
- Eigen- und Fremdkapitalrentabilität
- Eigen- und Fremdkapitalquote
- Verschuldungsgrad

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

Zusammenhang zwischen EBT, EBIT, EBITDA

Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)

- Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Anlagen

= Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)

- Zinsaufwand

= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EBT)

- /+ Außerordentliches Ergebnis

= Jahresüberschuss vor Steuern

- Ertragssteuern

= Jahresüberschuss nach Steuern

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Berechnung von EBT, EBIT und EBITDA:

Umsatzerlöse

+/- Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen

+ sonstige betriebliche Erträge

- Materialaufwand

- Personalaufwand

- Abschreibungen

- sonstige betriebliche Aufwendungen

+/- Finanzergebnis

= EBT

+ Zinsaufwand

= EBIT

+ Abschreibungen

= EBITDA



## 4. Unternehmensführung und -steuerung

### Cash Flow-Rechnung

#### Der **Cash Flow**:

- basiert auf den Ein- und Auszahlungen in einer Periode,
- liefert Aussagen insbesondere zur:
  - Finanzkraft,
  - Selbstfinanzierungskraft,
  - Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens.

## 4. Unternehmensführung und -steuerung

**Direkte** Ermittlung des Cash Flow (interne Sichtweise):

Zahlungswirksame Erträge einer Periode

- Zahlungswirksame Aufwendungen einer Periode

= Cash Flow

**Indirekte** Ermittlung des Cash Flow (externe Sichtweise):

Ertrag

- Aufwand

+/- Abschreibungen/ Zuschreibungen

+/- Erhöhung/ Minderung langfristiger Rückstellungen

= Cash Flow

**Kontakt: Johannes Wegner**  
**Tel. +49 (0) 521. 106 - 70434**  
**[johannes.wegner@fh-bielefeld.de](mailto:johannes.wegner@fh-bielefeld.de)**

