

I. Die Denkhaltung der Betriebswirte

1. Unternehmen, Unternehmenszweck (ÜBUNG 1)
2. Stakeholder (ÜBUNG 2)
3. Organisation
4. Wertschöpfung
5. Risiko
6. Menschenbilder

II. Betriebswirtschaft aus rechtlicher Sicht

7. Personengesellschaften
8. Kapitalgesellschaften
9. Corporate Governance (ÜBUNG 3)

III. Betriebswirtschaft aus Sicht der Führung

10. Führung, Management, Leadership (ÜBUNG 4)
11. Ziele
12. Controlling und Controller
13. Personalmanagement (ÜBUNG 5)
14. Organisationskultur
15. Change Management

IV. Betriebswirtschaft aus Sicht der Strategie

- 16. Strategie
- 17. Normatives Management
- 18. Umfeld- und Unternehmensanalyse
- 19. Five-Forces-Branchenanalyse (ÜBUNG 6)
- 20. Portfolioanalyse
- 21. Kernkompetenzen
- 22. Balanced Scorecard (ÜBUNG 7)
- 23. CSR – Corporate Social Responsibility (ÜBUNG 8)

V. Betriebswirtschaft aus Sicht des Marketings

- 24. Marketing
- 25. Konsumenten- und Marktforschung (ÜBUNG 9)
- 26. Marketing-Mix (ÜBUNG 10)

VI. Betriebswirtschaft aus Sicht der Leistungserstellung

- 27. Beschaffung und Supply Chain
- 28. Produktion (ÜBUNG 11)
- 29. Logistik
- 30. Outsourcing (ÜBUNG 12)

VII Betriebswirtschaft in der Praxis

- 31. Projektmanagement
- 32. EDV und IT

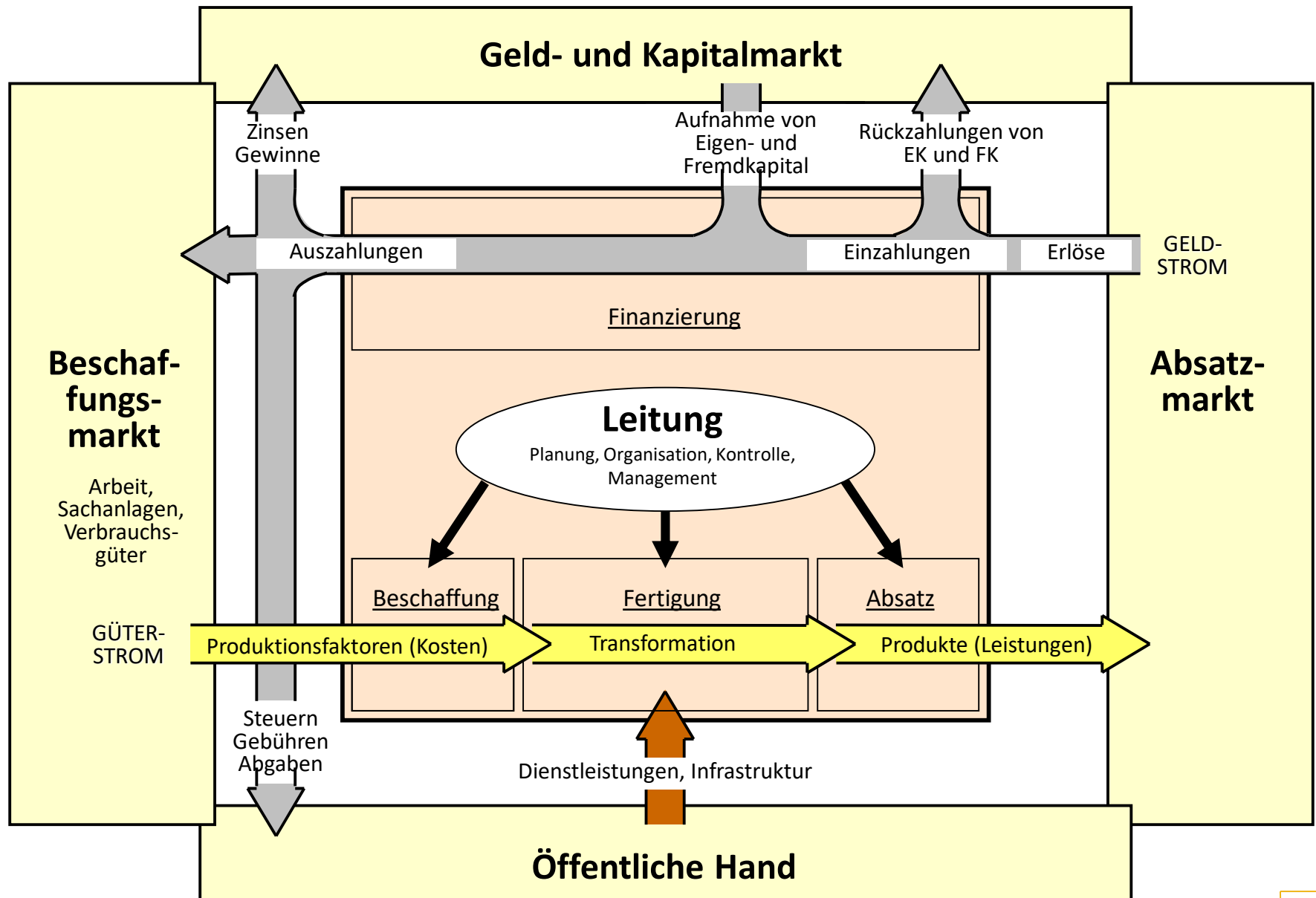
- **Kreuzer, Christian (2013): BWL kompakt: Die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker, 4. Auflage, Linde Verlag, Wien, 504 Seiten, EUR 42,00.**
- **Mentzel, Wolfgang (2015): BWL Grundwissen, Haufe Verlag, Freiburg, 128 Seiten, EUR 7,95.**
- **Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B. (2016): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, DeGruyter Oldebourg, Berlin, 986 Seiten, EUR 39,95.**
- **Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 832 Seiten, EUR 39,95**
- **Voss, Rüdiger (2014): BWL kompakt: Grundwissen Betriebswirtschaftslehre (das Kompendium), 7. Auflage, Merkur Rinteln Verlag, Rinteln, 445 Seiten, EUR 26,60**
- **Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, Vahlen Verlag, München, 991 Seiten, EUR 32,90**

1. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie den Unternehmenszweck eines DAX-30-Unternehmens Ihrer Wahl:

Adidas, Allianz, BASF, Bayer, Beiersdorf, BMW, Continental, Covestro, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, Deutsche Telekom, E.ON, Fresenius, Fresenius Medical Care, HeidelbergCement, Henkel, Infineon Technologies, Linde, Merck, Munich Re, RWE, SAP, Siemens, Thyssenkrupp, Volkswagen, Vonovia, Wirecard

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.



- Die Betriebswirtschaft(-slehre) handelt von Unternehmen.
- Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit, die mit Hilfe von Planungs- und Entscheidungsinstrumenten Markt- und Kapitalrisiken eingeht und sich zur Verfolgung des Unternehmenszweckes und der Unternehmensziele bedient.
 - ein **Betrieb** ist eine systemunabhängige Wirtschaftseinheit zur Fremdbedarfsdeckung;
 - ein **Unternehmen** kann einen oder mehrere Betriebe besitzen;
 - eine **Gesellschaft** ist lediglich eine Rechtsform oder eine Organisationsform.
- **Deterministischer Ansatz** (ERICH GUTENBERG, 1897-1984): Gesamtmodell des Unternehmens: (1) elementare Faktoren (z.B. Arbeit oder Material); (2) dispositive Faktoren (z.B. Leitung oder Organisation); (3) Input/Output-Beziehung
- Ein Unternehmen besitzt drei konstitutive Merkmale (nach Erich Gutenberg):
 - das Prinzip des **Privateigentums**,
 - die Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans (**Autonomieprinzip**) und
 - das Streben nach Gewinn (**erwerbswirtschaftliches** Prinzip).

- **Entscheidungsansatz:** die Zielfindung als das eigentliche Problem des Unternehmens.
- **Systemansatz:** das Unternehmen als das komplexe Netzwerk vielfältiger Bausteine (Menschen, Ressourcen etc.), die es durch kybernetische Prozesse zu steuern gilt.
- **Situationsansatz:** die Unternehmen bestimmen sich durch ihre Umstände und müssen nur abhängig von ihrem Kontext beurteilt werden.

Diese Ansätze unterstellen:

- **rationelles Verhalten,**
 - **effiziente Prozesse,**
 - **eindeutige Ziele** und
 - **erkennbare Motive.**
-
- Unternehmen sind beschränkt planbar.
 - In der Betriebswirtschaft hängt vieles von der Sichtweise ab.
 - Jedes Unternehmen ist individuell zu behandeln.

- Das **Ziel** eines Unternehmens beschreibt, **was** es erreichen will.
- Der **Zweck** eines Unternehmens drückt aus, **warum** es dieses Ziel erreichen will. Er gibt dem Unternehmen eine Existenzberechtigung und definiert seine Rolle in der Gesellschaft.
- Der Betriebszweck ist im Handelsregister als „**Gegenstand des Unternehmens**“ beschrieben. Handelsrechtlich ist dieser Betriebszweck bei der Geschäftstätigkeit auch zu realisieren. Damit nicht geringste Abweichungen in der Alltagspraxis zu handelsrechtlichen Problemen führen, wird bei der Eintragung im Handelsregister meist hinzugefügt, dass dem Betriebszweck auch alle Maßnahmen dienen, die ihn fördern (insbesondere Beteiligungen an anderen Unternehmen erwerben).
- **Der Unternehmenszweck ist eine Glaubensfrage:**
 - Stakeholder value
 - Schaffung von Arbeitsplätzen
 - Befriedigung der Kundenwünsche
 - Shareholder value



3

I. Allgemeine Bestimmungen

§ 1 Firma, Sitz

Die unter der Firma Daimler AG bestehende Aktiengesellschaft hat ihren Sitz in Stuttgart.

(2) Die Gesellschaft ist zu allen Handlungen und Maßnahmen berechtigt, die der Erreichung des Gesellschaftszwecks dienen.

§ 2 Gegenstand

(1) Gegenstand des Unternehmens ist die unmittelbare oder mittelbare Tätigkeit auf dem Gebiet der Entwicklung, der Herstellung und des Vertriebs von Erzeugnissen und der Erbringung von Dienstleistungen, insbesondere in folgenden Geschäftszweigen:

- Landfahrzeuge,
- Wasser-, Luft- und Raumfahrzeuge sowie sonstige Erzeugnisse der Verkehrs-, Luftfahrt-, Raumfahrt- und Meerestechnik,
- Motoren und andere technische Antriebe,
- elektronische Geräte, Anlagen und Systeme,
- Kommunikations- und Informationstechnik,
- Finanzdienstleistungen, Versicherungsvermittlungen und
- Verwaltung und Entwicklung von Immobilien.

(3) Die Gesellschaft kann Zweigniederlassungen im In- und Ausland errichten sowie sich an anderen Unternehmen beteiligen. Die Gesellschaft kann Unternehmen erwerben oder sie veräußern, sie unter einheitlicher Leitung zusammenfassen und Unternehmensverträge mit ihnen schließen oder sich auf die Verwaltung der Beteiligung beschränken. Sie ist berechtigt, ihren Betrieb ganz oder teilweise in Beteiligungsunternehmen auszugliedern.

(4) Die Gesellschaft darf genehmigungsbedürftige Finanzdienstleistungen sowie Bank- und Immobiliengeschäfte nicht unmittelbar selbst tätigen.

2. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie die Stakeholder eines DAX-30-Unternehmens Ihrer Wahl.

Wie steht das Unternehmen mit diesen Stakeholdern im Dialog?

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

Stakeholder

Ein **Stakeholder** ist jemand, der das Unternehmen bei der Erfüllung seiner Ziele beeinflussen kann oder von diesem beeinflusst wird bzw. der ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat.

	Hauptziele	Ansprüche
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisbefriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquates Preis-/Leistungsverhältnis • Kundenservice
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Aufträge • Gewinne • Wertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Margen • Unabhängigkeit • Langfristige, sichere Lieferbeziehungen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzsicherung • Lebens- und Arbeitsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Einkommen • Arbeitsplatzsicherheit, Fortbildung • Information und Mitbestimmung
Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung • Rückzahlung des eingesetzten Kapitals 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung • Termingerechte Rückführung des Kapitals • Information
Staat/ Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern • Gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt • Gerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftswachstum/Arbeitsplätze • Umweltschutz • Information
Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des eingesetzten Kapitals 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Kursgewinnen • Ausschüttung von Dividenden • Einfluss auf Unternehmensführung

- Stakeholder sind in die Tätigkeit des Unternehmens eingebunden.
- **Stake**holder haben Interessensansprüche („stakes“).
- **Share**holder (Teilhaber bzw. Aktionäre) haben nur finanzielle Ansprüche am Unternehmen.
- **primäre** vs. **sekundäre** Stakeholder
- **interne** vs. **externe** Stakeholder
- **Die Aufgabe des Managements:** die Ansprüche der Stakeholder zu balancieren.
- Das Unternehmen wird zum Verhandlungsplatz der Ansprüche der Stakeholder.
- Unternehmerischer **Erfolg** bedeutet nach dieser Betrachtung, einen für alle Stakeholder Ausgleich der Interessen erreicht zu haben.
- Stakeholder-Dialoge
- **Fazit:**
 - Neue Blickweise auf das Unternehmen
 - Entscheidungshilfe für das strategische Management
 - Bessere Strukturierung von Managementaufgaben
 - Grundvoraussetzung für die Positionierung des Unternehmens.

The screenshot shows the Daimler website's 'Stakeholder-Dialog' page. At the top, the Daimler logo is centered. To the right, there is a link for 'Anbieter/Datenschutz'. Below the logo, a navigation bar contains a menu icon, the word 'NACHHALTIGKEIT', and a series of links: 'MANAGEMENT / INTEGRITÄT / PRODUKT / PRODUKTION / BELEGSCHAFT / GESELLSCHAFT'. A search icon is on the far right. Below the navigation bar, three tabs are visible: 'Anspruch', 'Stakeholder-Dialog' (which is selected), and 'Leitsätze'. The main heading 'Stakeholder Dialog' is centered. Below it, a paragraph states: 'Der Austausch mit unseren Stakeholdern ist uns sehr wichtig. Wir suchen das Gespräch mit allen Anspruchsgruppen – um Sichtweisen und Erfahrungen auszutauschen, aber auch kontroverse Themen konstruktiv anzugehen.' At the bottom, there are two promotional cards. The left card is for 'Daimler Sustainability Dialogue Stuttgart' and features a graphic of stylized leaves. The right card is for 'Daimler Sustainability Dialogue China' and features a photo of three people standing in front of a backdrop with the text '与未来对话' (Conversations with the Future) and '2016年中国可持续发展对话会' (2016 China Sustainable Development Dialogue Conference).

DAIMLER


Anbieter/Datenschutz ⓘ

☰ NACHHALTIGKEIT MANAGEMENT / INTEGRITÄT / PRODUKT / PRODUKTION / BELEGSCHAFT / GESELLSCHAFT 🔍

Anspruch **Stakeholder-Dialog** Leitsätze

Stakeholder Dialog

Der Austausch mit unseren Stakeholdern ist uns sehr wichtig. Wir suchen das Gespräch mit allen Anspruchsgruppen – um Sichtweisen und Erfahrungen auszutauschen, aber auch kontroverse Themen konstruktiv anzugehen.



Daimler Sustainability Dialogue Stuttgart ➤

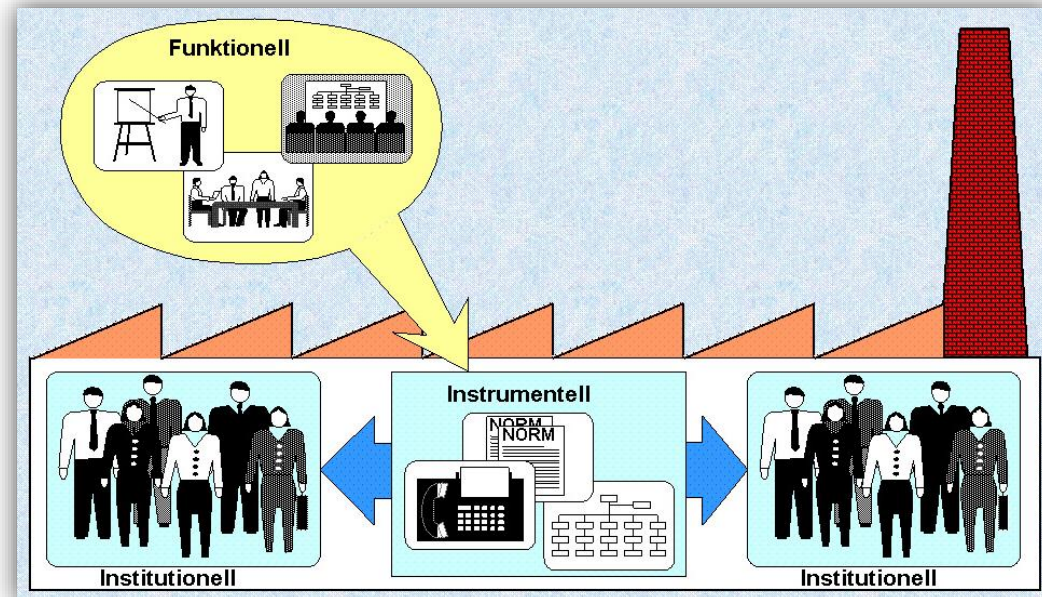


Daimler Sustainability Dialogue China ➤

www.daimler.com/nachhaltigkeit/management/stakeholder-dialog/

Organisation

- Organisation bezeichnet zum einen ein „Gebilde“, zum anderen einen „Prozess“, denen jeweils zweckrationale Strukturen und Handlungen zugeordnet werden.
- **Institutionell:** 'Das Unternehmen **ist** eine Organisation.' Organisation als Institution, d.h. als System (wie z. B. ein Unternehmen, eine Behörde oder ein Verein ...)
- **Instrumentell:** 'Das Unternehmen **hat** eine Organisation.' Strukturierung und Koordination von Personen, Sachmitteln und Informationen zum Zwecke der Erreichung der Unternehmensziele. Organisation als Instrument, wie Regeln, Strukturen (Hierarchien).
- **Funktionell:** 'Das Unternehmen **wird** organisiert.' Organisation als Funktion, d.h. die Schaffung von Regeln und Strukturen.
- Formale vs. informale Organisation



- **Aufbauorganisation**: bildet das – meistens ***hierarchische*** – Gerüst einer Organisation und legt fest, welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind
 - **eindimensionale** Strukturen (mit nur einem Vorgesetzten)
 - nach **Funktionen** (funktionale Organisation),
 - nach **Produktgruppen** (Spartenorganisation) oder
 - nach **geographischen Regionen** (Regionalorganisation).
 - **mehrdimensionale** Strukturen (Matrixorganisation, Staborganisation)
- **Ablauforganisation**: strukturiert und regelt die innerhalb der Aufbauorganisation ablaufenden Arbeits- und Informations**prozesse**.

	Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Elemente:	Stellen (Linien-, Stabs-, Leitungs-, Ausführungsstellen); Organisations-einheiten höherer Ordnung	Aufgaben bzw. Aktivitäten
Relationen:	Unterstellungsverhältnisse im Sinne von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie Berichtswesen	Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen im Sinne der Tätigkeit, oft ergänzt durch Informations- und Materialflüsse

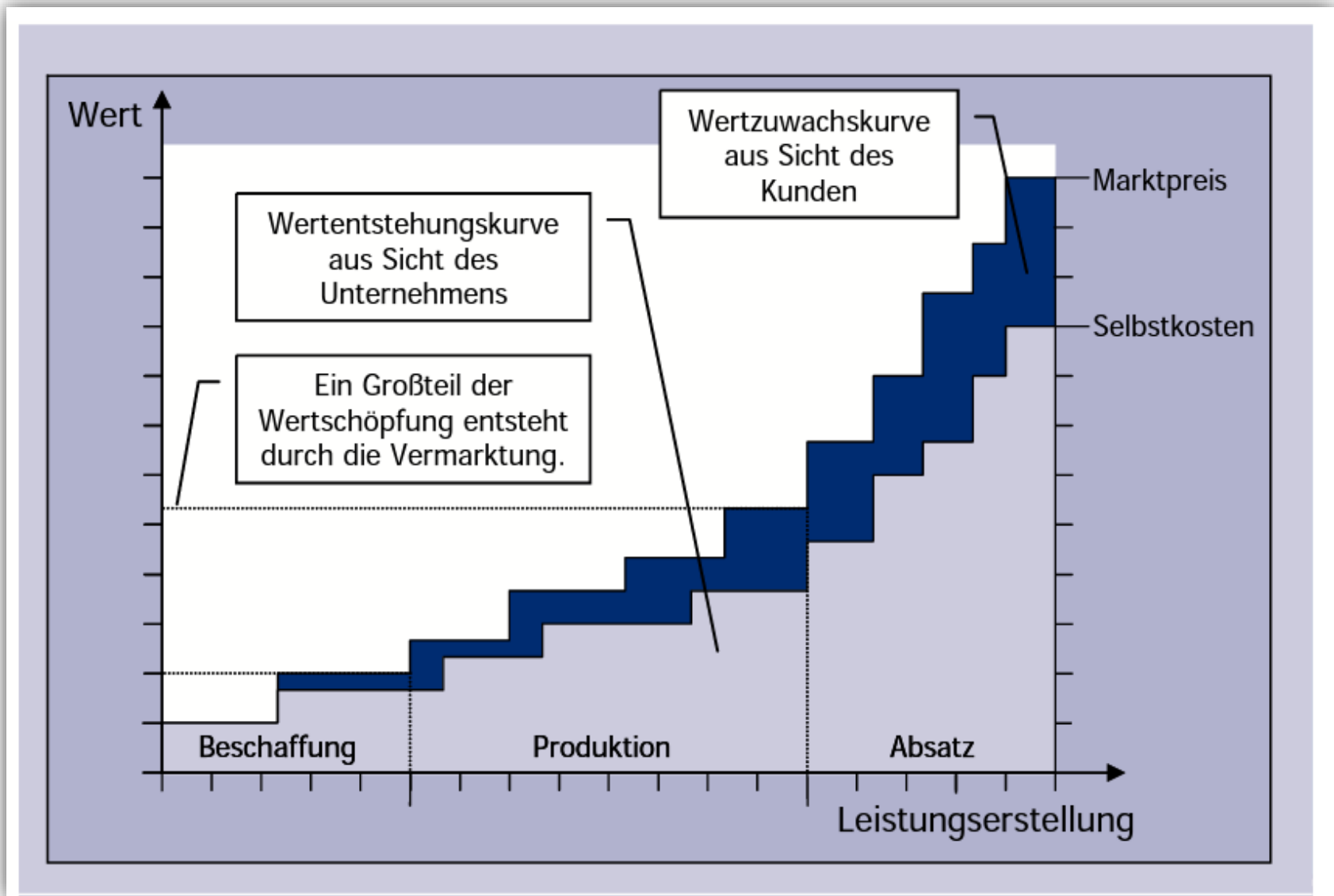
Wertschöpfung

- Die Wertschöpfung (Transformation vorhandener Güter in Güter mit höherem Geldwert):
 - der **Prozess** der Leistungserbringung
 - die **Leistung**, welche das Unternehmen erbringt;
 - den **Nutzen**, den das Unternehmen stiftet;
 - das **Ergebnis** der Betriebstätigkeit;
 - ein **Maß** für den Unternehmenserfolg.
- Wertschöpfung = Gesamtleistung – Vorleistungen
- Die **Wertschöpfungs-Verwendungsrechnung** zeigt, wem die geschaffene Wertschöpfung zugute kommt.

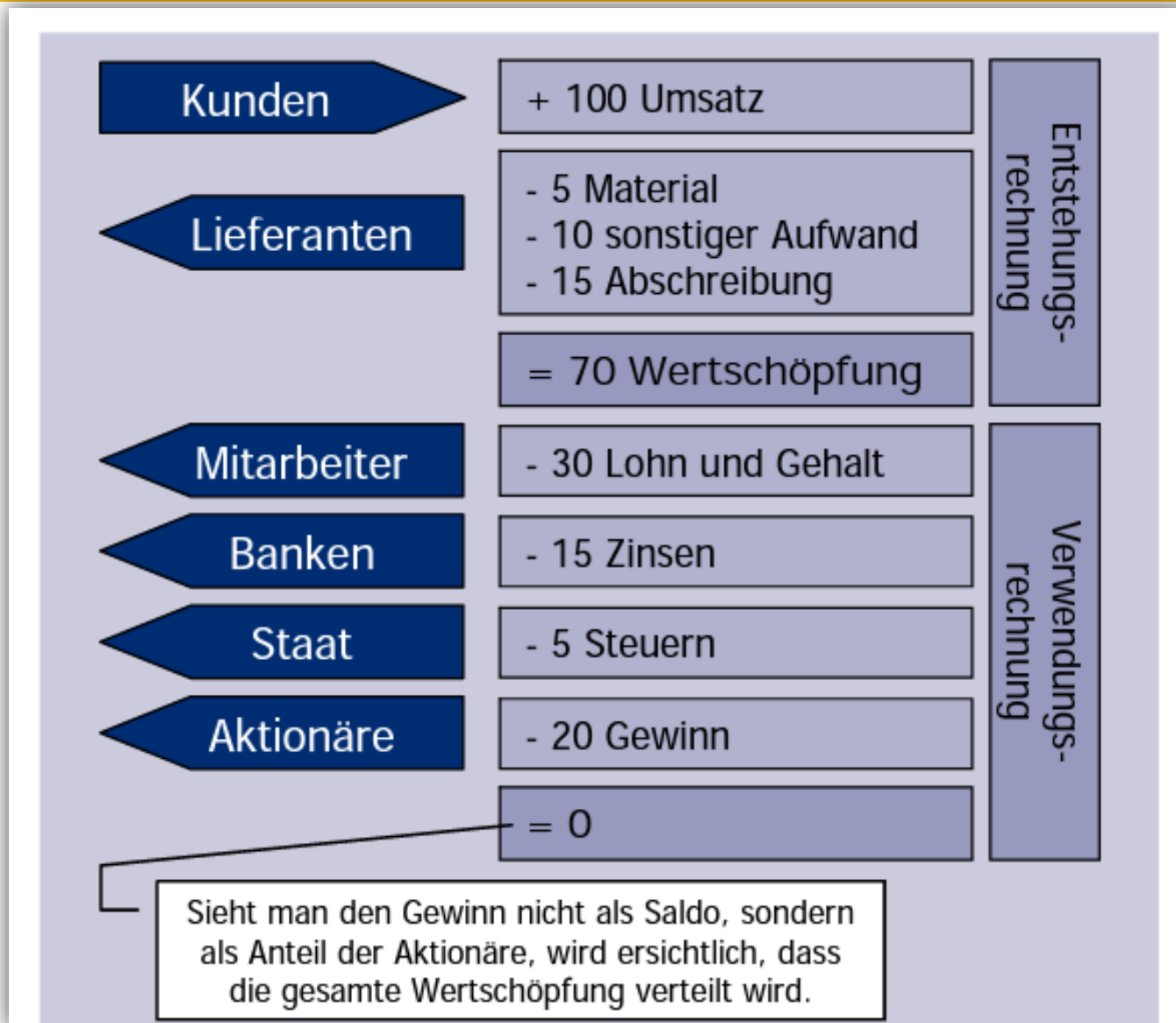
- Umsatzsteuer:**
- MEHRWERTsteuer:**

	Schaffarm	Weberei	Stoffgroßhandel	Fachgeschäft für Stoffe	Verbraucher
Verkaufspreis netto	20€	45€	58€	75€	Kaufpreis netto: 75€
+ Umsatzsteuer 19 %	3,80€	8,55€	11,02€	14,25€	+ 19% USt 14,25€
Verkaufspreis brutto	23,80€	53,55€	69,02€	89,25€	Kaufpreis brutto: 89,25€
erhaltene USt	3,80€	8,55€	11,02€	14,25€	Summe: 14,25€
- bereits gezahlte Vorsteuer	0€	3,80€	8,55€	11,02€	
Zahllast an das Finanzamt	3,80€	4,75€	2,47€	3,23€	

www.rechnungswesen-verstehen.de/images/umsatzsteuer.jpg; Kreuzer (2013): 32



Wertwachstumskurven



Wertschöpfungs-Verwendungsrechnung

- Entscheidung unter **Sicherheit**: Die eintretende Situation bzw. der Umweltzustand ist bekannt.
- Entscheidung unter **Unsicherheit**: Es ist nicht mit Sicherheit bekannt, welche Umweltsituation eintritt, man unterscheidet dabei weiter in:
 - Entscheidung unter **Risiko**: Die Wahrscheinlichkeit für die möglicherweise eintretenden Umweltsituationen ist bekannt.
 - Entscheidung unter **Ungewissheit**: Man kennt zwar die möglicherweise eintretenden Umweltsituationen, allerdings nicht deren Eintrittswahrscheinlichkeiten.
- Der Erwartungswert bestimmt, wie viel jemand für ein bestimmtes Geschäft zu zahlen bereit sein sollte. Die Differenz zwischen dem errechneten Erwartungswert und dem Betrag, den ein Spieler für die Teilnahme zahlen würde, nennt man **'Risikoprämie'**.
- Risikoaversion – Risikoneutralität - Risikofreude
- Beim **Risikomanagement** geht es um den Umgang mit einer möglichen Gefahr (Performancerisiko, Liquiditätsrisiko, Umfeldrisiken, Unternehmensstrategische Risiken, Leistungswirtschaftliche Risiken, Personalrisiken, Informationstechnische Risiken, Finanzwirtschaftliche Risiken, sonstige Risiken)

- Menschenbild - die Vorstellung, die jemand vom Wesen des Menschen hat.
- Der Mensch steht im Zentrum wirtschaftlichen Handelns
 - als Initiator des Unternehmens,
 - als Nutznießer seiner Erfolge,
 - als wesentlicher Arbeitsfaktor und
 - als Abnehmer der Leistungen.
- Das Menschenbild des **Homo Oeconomicus** (ein fiktiver Akteur, der eigeninteressiert und rational handelt, seinen eigenen Nutzen maximiert, auf Restriktionen reagiert, feststehende Präferenzen hat und über vollständige und vollkommene Information verfügt).
- Geld ist bei weitem nicht das alleinige Ziel des Menschen in Unternehmen, sondern Macht, Anerkennung und Freiheit.
- Vieles hängt auch davon ab, welches Menschenbild der Vorgesetzte hat.
- **HOMO SAPIENS** (weiser Mensch)
- **HOMO FABER** (handwerkender, schaffender Mensch)
- **HOMO OECONOMICUS** (ökonomisch handelnder Mensch)

- Die **XY-Verhaltenstheorie** von **DOUGLAS MCGREGOR** (1906-1964): **Theorie X** - der Mensch ist grundsätzlich der Arbeit abgeneigt und versucht, wo es geht, möglichst wenig zu leisten. **Theorie Y** - der Mensch als Individuum, das Arbeit sucht, darin Erfüllung findet und ein hohes Selbstengagement aufbringt.
- Die **Motivationstheorie** von **ABRAHAM MASLOW** (1908-1970): Maslow'sche Bedürfnispyramide verbindet vier Grundbedürfnisse, die anhand der Dringlichkeit ihrer Befriedigung hierarchisch gegliedert werden, mit den unbegrenzten Wachstumsbedürfnissen.



- **Zweifaktoren-Theorie** von **FREDERICK HERZBERG** (1923-2000). HERZBERG hat erkannt, dass das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit ist, sondern die Abwesenheit von Unzufriedenheit.
 - **Hygienefaktoren bzw. Frustratoren**: jene Faktoren, deren Nichterfüllung Unzufriedenheit hervorruft z.B. das Arbeitsklima, die Gestaltung des Arbeitsplatzes oder auch ein angemessenes Gehalt.
 - **Motivationsfaktoren bzw. Motivatoren**: jene Faktoren, deren Erfüllung zu Zufriedenheit führt z.B. die Arbeit selbst, Anerkennung oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die **Theorie Z**, auch „Japanischer Managementstil“ genannt, von **WILLIAM OUCHI** besagt, dass eine starke Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Mitarbeitermotivation und damit zu höherer Produktivität führt.
 - minimale Fluktuation und lebenslange Beschäftigung
 - die Entscheidungsfindung erfolgt kollektiv und einvernehmlich
 - individuelle Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter
 - Leistungsbeurteilung
 - die Beförderung von Mitarbeitern erfolgt in langen Zyklen

- **Rechtsform** ist der durch Gesetze zwingend vorgeschriebene rechtliche Rahmen von Gesellschaften, mit dem einige gesetzlich vorgegebene Strukturmerkmale verbunden sind und mit dem Gesellschaften am Wirtschaftsleben teilnehmen.
- In Deutschland sind **14** Rechtsformen (ohne Mischformen) zulässig. Jeder Zusammenschluss von natürlichen Personen zu einer Gesellschaft löst eine Entscheidung auch über deren Rechtsform aus.
- Im **Privatrecht**:
 - Personengesellschaften: Verein, BGB-Gesellschaft, OHG, KG, EWIV
 - Kapitalgesellschaften: AG, KGaA, GmbH, SE
- Im **öffentlichen Recht** (gegründet kraft Gesetzes oder Satzung und nicht durch einen Gesellschaftsvertrag):
 - Regiebetriebe
 - Eigenbetriebe
 - Anstalten des öffentlichen Rechts
 - Körperschaften des öffentlichen Rechts
 - Öffentliche Stiftung

Rechtsformwahl: Entscheidungen



Grafik: Für-Gründer.de

www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/recht-und-steuern/rechtsform/

	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Formen	OHG, GbR, KG, GmbH & Co KG	GmbH, AG, KGaA
Art	Natürliche Personen	Juristisch Person
Anzahl der Gründer	mindestens zwei (Ausnahme KapG & Co. KG)	auch alleine möglich
Leitung bzw. Geschäftsführung bzw. Vertretung	grundsätzlich jeder Gesellschafter	Leitung über bestimmte Gremien, z.B. Vorstand oder (Fremd-) Geschäftsführer
Haftung	persönlich, solidarisch und uneingeschränkt (Ausnahme: Kommanditist bei KG)	beschränkt auf Gesellschaftsvermögen
Mindestkapital	kein Mindestkapital	GmbH: EUR 25.000 AG: EUR 50.000
Gesellschaftsvertrag	formfrei (Schriftform ist aber sinnvoll)	notarielle Beurkundung

	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
Formen	OHG, GbR, KG, GmbH & Co KG	GmbH, AG, KGaA
Gewinnverteilung	Nach Köpfen	Nach Kapitalanteilen
Gesellschafter	keine beliebige Auswechselbarkeit der Gesellschafter	unkomplizierter Mitgliederwechsel
Besteuerung	Jeder Gesellschafter zahlt einzeln	über Körperschaftssteuer
Handelsregister	Eintrag in Abteilung A	Eintrag in Abteilung B
Pflicht zur Offenlegung	Keine Offenlegung (Ausnahme: GmbH & Co. KG)	Offenlegung

Personengesellschaften

- **Personengesellschaften** sind durch Rechtsgeschäft begründete Rechtsgemeinschaften zweier oder mehrerer (natürlicher oder juristischer) Personen, die das Ziel haben, einen bestimmten gemeinsamen Zweck, z.B. die Gewinnerzielung, mit gemeinsamen Mitteln im Rahmen des gemeinsamen Handelsgeschäft zu erreichen.
- Die Merkmale sind,
 - dass die Gesellschaft auf dem einzelnen Mitglied aufbaut und keine juristische Person ist und
 - dass alle oder zumindest ein Teil der Gesellschafter **persönlich** und **unbeschränkt** d.h. mit dem Gesellschaftsvermögen und mit ihrem Privatvermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haften.

	Einzel- unternehmen	Stille Gesellschaft	OHG (Offene Handelsgesellschaft)	KG (Kommandit- gesellschaft)	GbR (BGB- Gesellschaft)
Anzahl (2015)	2.181.285	640	14.879	16.516	208.016
				GmbH & Co. KG (Sonderform der KG)	
Anzahl (2015)				141.070	

	Einzel- unternehmen	Stille Gesellschaft	OHG (Offene Handelsgesellschaft)	KG (Kommandit- gesellschaft)	GbR (BGB- Gesellschaft)
Gründung					
Mindestanzahl der Gründer	1	2			
Form	-	nicht vorgeschrieben	nicht vorgeschrieben (schriftlich üblich)		
Beginn der Gesellschaft	sofort				
Firma	Vor- und Zuname des Inhaber (Personenfirma), Fantasiennamen	ohne Kennzeichen	Namen aller Gesellschafter oder Name eines Gesellschafters mit Zusatz (Personenfirma)	Namen der Vollhafter oder Name eines Vollhafters mit Zusatz	-
Anmeldung zum Register	ja (Handelsregister Abteilung A, wenn eingetragener Kaufmann)	nein	ja (Handelsregister Abteilung A)		nein
Beteiligung am Kapital	allein aus Privatvermögen, Selbstfinanzierung, begrenzte Kreditbasis	stiller Gesellschafter mit Kapitaleinlage	gesamthänderisch jeweiliger Stand der Kapitalkonten, aus Privatvermögen der Gesellschafter, Selbstfinanzierung, breite Kreditbasis	gesamthänderisch; KOMPLETENTÄR (Vollhafter): jeweiliger Stand der Kapitalkonten; KOMMANDITIST (Teilhafter): Einlage	gesamthänderisch; jeweiliger Stand der Anteile

	Einzel- unternehmen	Stille Gesellschaft	OHG (Offene Handelsgesellschaft)	KG (Kommandit- gesellschaft)	GbR (BGB- Gesellschaft)
Finanzielle Beteiligung					
Gewinnbeteiligung	allein	gemäß Gesellschafts- vertrag, andernfalls: angemessener Anteil	gemäß Gesellschaftsvertrag, andernfalls: 4 % des Kapitals, Rest nach Köpfen	gemäß Gesellschaftsvertrag, andernfalls: 4 % des Kapitals, Rest: angemessenes Verhältnis	gemäß Gesellschafts- vertrag, andernfalls: nach Köpfen
Verlustbeteiligung		gemäß Gesellschafts- vertrag	gemäß Gesellschaftsvertrag, andernfalls: nach Köpfen	gemäß Gesellschaftsvertrag, andernfalls: angemessenes Verhältnis	
Leitung der Unternehmen					
Geschäftsführung	allein	Inhaber	jeder Gesellschafter einzeln	nur Vollhafter (einzeln)	gemeinsam
Vertretung					
Überwachendes Organ	-				
Beschließendes Organ	-				

	Einzel- unternehmen	Stille Gesellschaft	OHG (Offene Handelsgesellschaft)	KG (Kommandit- gesellschaft)	GbR (BGB- Gesellschaft)
Gesellschafterwechsel und Liquidation					
Kündigung eines Gesellschafters	-	nach Vertrag oder zum Schluss eines Geschäftsjahrs mit sechsmonatiger Frist	zum Schluss eines Geschäftsjahrs mit sechsmonatiger Frist		jederzeit (nicht zur „Unzeit“)
Auflösungsgrund	Liquidation, Insolvenz, Tod des Inhabers	Kündigung, Beschluss der Gesellschafter, Ablauf des Vertrags, Tod eines Gesellschafters, gerichtliche Entscheidung, Insolvenz, Liqui- dation	Kündigung, Beschluss der Gesellschafter, Ablauf des Vertrags, Tod eines Gesellschafters, gerichtliche Entscheidung (bei wichtigem Grund) Insolvenz, Liquidation	Kündigung, Beschluss der Gesellschafter, Ablauf des Vertrags, Tod eines Gesellschafters, gerichtliche Entscheidung (bei wichtigem Grund) Insolvenz, Liquidation	Kündigung, Beschluss der Gesellschafter, Ablauf des Vertrages, Tod eines Gesellschafters, gerichtliche Entscheidung (bei wichtigem Grund) Insolvenz, Liquidation
Beteiligung am Auflösungserlös	allein	Rückzahlung der Kapitaleinlage (bei Insolvenz: Insolvenz- forderung)	nach Geschäftsanteilen		nach Anteilen
Gesetzliche Regelung	HGB §§ 1-104	HGB §§ 230-237	HGB §§105-160	HGB §§161-177	BGB §§ 705-740

- Die **OHG** ist insbesondere bei kleinen bis mittelgroßen Unternehmen verbreitet.
- Die **KG** wird insbesondere dann gewählt, wenn mehr Eigenkapital benötigt wird, als die Gesellschafter einer OHG selbst aufbringen können oder das Eigenkapital einer bereits bestehenden Gesellschaft vergrößert werden soll.
- **Vorteile** der GmbH & Co. KG versus KG
 - **Haftungsbeschränkung:** Die GmbH als Komplementärin haftet selbst unbeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen; die Gesellschafter der GmbH haften in Höhe ihrer Stammeinlagen.
 - **Nachfolgeregelung:** Da nach dem Tod einer natürlichen Person als Komplementär die Erben an dessen Stelle treten, entsteht für die Erben ein Haftungsrisiko. Diese Folge tritt nicht ein, wenn mindestens eine Kapitalgesellschaft Komplementärin ist.
 - **Geschäftsführung:** Als Geschäftsführer der Komplementär-GmbH können Nichtgesellschafter beschäftigt werden (Fremdorganschaft).
- **Nachteile** der GmbH & Co. KG versus KG
 - **Kapitalbeschaffung:** Die GmbH & Co. KG ist weniger kreditwürdig, da keine natürliche Person unbeschränkt haftet.
 - **Kosten:** Die Verwaltungskosten sind höher, da sowohl für die GmbH & Co. KG als auch die Komplementär-GmbH Buchführungspflicht besteht, Jahresabschlüsse erstellt und veröffentlicht werden müssen und Steuererklärungen abgegeben werden müssen.
 - **Publizität:** Die GmbH & Co. KG unterliegt gemäß § 264a HGB der Publizitätspflicht und muss ihre Jahresabschlüsse wie eine Kapitalgesellschaft offenlegen. Sie ist damit transparenter als eine KG.

Kapitalgesellschaften

- **Kapitalgesellschaften** sind juristische Personen, die auf einem Gesellschaftsvertrag beruhen und deren Mitglieder einen gemeinsamen, meist wirtschaftlichen, Zweck verfolgen.
- Gekennzeichnet durch gesetzlich festgelegte Kapitalaufbringungs- und Kapitalerhaltungsvorschriften.
- Gesellschafter haften für Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht persönlich.
- Der Bestand der Gesellschaft ist von ihren Mitgliedern losgelöst.
- Der Grad der Innenorganisation (die sog. Organisationsdichte) ist deutlich höher als bei Personengesellschaften.
- Entfalten sowohl im Innen- wie auch im Außenverhältnis rechtliche Wirkungen.
- Umfassende zwingende Gläubigerschutzbestimmungen sind für sie gesetzlich festgehalten, wozu insbesondere die Regelungen über Gründung, Rechnungswesen, Kapitalveränderungen, Gewinnausschüttung und über die Abwicklung (Liquidation) zählen.

	AG (Aktiengesellschaft)	KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
Anzahl (2015)	7.732	126	528.038

	AG (Aktiengesellschaft)	KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
Gründung			
Mindestanzahl der Gründer	1	5	1
Form	gerichtlich oder notariell beurkundeter Vertrag		
Beginn der Gesellschaft	mit der Eintragung		
Firma	Sachfirma mit Zusatz AG	Sach- oder Personenfirma mit Zusatz KGaA	Sach- oder Personenfirma mit Zusatz GmbH
Anmeldung zum Register	ja (Handelsregister Abteilung B)		
Beteiligung am Kapital	Aktien, Mindestnennwert 1 € Mindestkapital (Grundkapital) 50.000 € Kapital aus Vermögen der Aktionäre, Eigenfinanz, über Kapitalmarkt, große Kreditwürdigkeit wegen Gläubigerschutz, Börsenzulassung	Vollhafter: gesamthänderisch, jeweiliger Stand der Konten, Teilhafter: Aktien	Geschäftsanteil min. 1 € am Stammkapital min. 25.000 € aus Vermögen der Anteilseigner, Selbstfinanzierung. durch Aufnahme weiterer Gesellschafter
Gewinnbeteiligung	Dividende	Vollhafter: 4 % des Kapitals, Rest angemessenes Verhältnis; Teilhafter: Dividende	entsprechend dem Geschäftsanteil
Verlustbeteiligung	keine Beteiligung Ausnahme: Insolvenz, Kapitalherabsetzung	Vollhafter: angemessenes Verhältnis, Teilhafter keine Beteiligung außer Insolvenz	beschränkte Haftpflicht mit Geschäftsanteil; Nachschusspflicht

	AG (Aktiengesellschaft)	KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
Leitung / Geschäftsführung			
Geschäftsführung	Vorstand	Vollhafter (Vorstand)	Geschäftsführer
Vertretung			
Überwachendes Organ	Aufsichtsrat		bei mehr als 500 Beschäftigten: Aufsichtsrat
Beschließendes Organ	Hauptversammlung		Gesellschafterversammlung
Gesellschafterwechsel und Liquidation			
Kündigung eines Gesell- schafterers	keine Kündigung möglich, aber Verkauf der Aktien	-	keine Kündigung möglich, aber Verkauf des Geschäftsanteils
Auflösungsgrund	Zeitablauf, Beschluss der Hauptversammlung, Insolvenz	wie KG (Vollhafter), wie AG (Teilhafter)	Zeitablauf, Beschluss der Gesellschafter, Insolvenz
Beteiligung am Auflösungserlös	nach Aktien	wie KG und AG	nach Geschäftsanteilen
Gesetzliche Regelung	Aktiengesetz (AktG)	AktG §§ 278-290	GmbH-Gesetz

3. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie die Corporate-Governance-Grundsätze eines DAX-30-Unternehmens Ihrer Wahl.

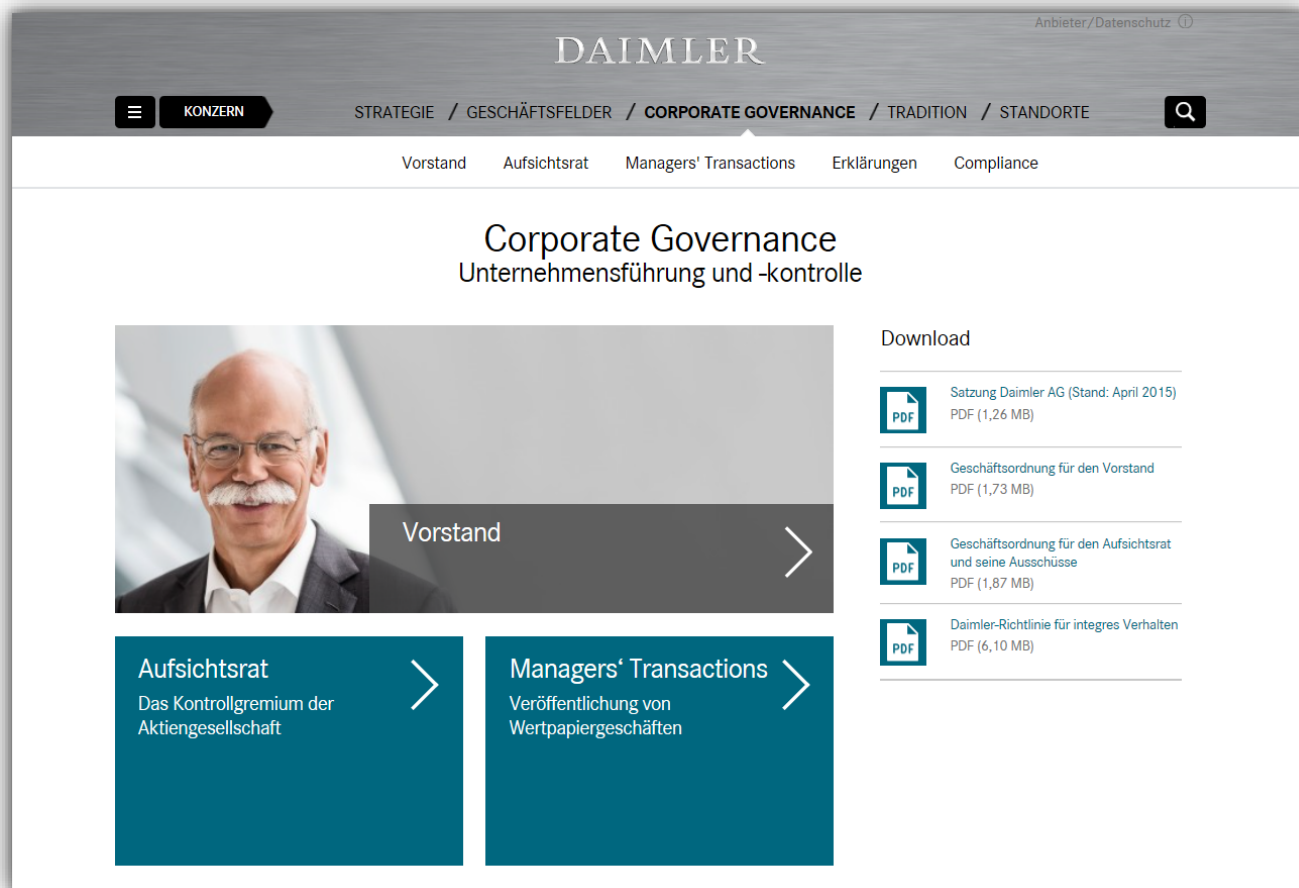
Nehmen Sie kritisch dazu Stellung.

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- Corporate Governance (deutsch: Grundsätze der Unternehmensführung) bezeichnet den über rechtliche Aspekte hinausgehenden Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Der Ordnungsrahmen wird maßgeblich durch Gesetzgeber und Eigentümer bestimmt. Die konkrete Ausgestaltung obliegt dem Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat und der Unternehmensführung.
- Das unternehmensspezifische Corporate-Governance-System besteht aus der Gesamtheit relevanter Gesetze, Richtlinien, Kodizes, Absichtserklärungen, Unternehmensleitbild, und Gewohnheit der Unternehmensleitung und -überwachung.
- Die Notwendigkeit der CG entsteht aus den unterschiedlichen Ansprüchen der in die Führung des Unternehmens involvierten Stakeholder. Extreme Auswirkungen davon haben die Zusammenbrüche der Konzerne Enron, Worldcom und Parmalat gezeigt. Die US-Regierung verabschiedete den ersten gesetzlich verankerten CG-Kodex, den **Sarbanes-Oxley Act of 2002**.
- Der Kodex richtet sich vorrangig an börsennotierte AGs, gilt aber auch als Empfehlung für nicht börsennotierte Gesellschaften.
- Er stellt eine freiwillige Selbstregulierungsmaßnahme.

- Durch erhöhte Transparenz soll die Qualität der Zusammenarbeit der Führungsgremien (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung, aber auch Wirtschaftsprüfer) verbessert und das Vertrauen der Aktionäre gestärkt werden.
- Rund 2/3 der Regeln betreffen Verhaltensstandards für Führungsverhalten und Leadership, wobei der Kodex im Wesentlichen folgende Bereiche behandelt:
 - den Schutz und Ausbau der Rechte der **Aktionäre**.
 - eine stärkere und aktivere Rolle des **Aufsichtsrates**.
 - Bei Anwendung der CG wird **Transparenz und Prüfung** verlangt.
- **Global Business Standards Codex**
 - Prinzip des **Treuhänders**
 - Prinzip des **Eigentums**
 - Prinzip der **Zuverlässigkeit**
 - Prinzip der **Transparenz**
 - Prinzip der **Würde**
 - Prinzip der **Fairness**
 - Prinzip der **Gemeinschaft**
 - Prinzip der **Offenheit**

- **Principal-Agent-Ansatz:** Aufgrund der Verteilung der Rechte entstehen verschiedene Rollen in Organisationen, die der Prinzipale bzw. Auftraggeber (d.h. Aktionäre) und die der Agenten bzw. Auftragnehmer (d.h. Manager). Aufgrund der unsicheren, unvollständigen und unvollkommenen Information kann der Prinzipal nie genau wissen, ob der Agent in seinem Sinne handelt (und umgekehrt).



www.daimler.com/konzern/corporate-governance/; Kreuzer (2013): 80

4. ÜBUNGSAUFGABE

Wählen Sie eine der drei folgenden Führungskräfte:

- **Elon Musk (TESLA)**
- **Uli Hoeneß (FC BAYERN MÜNCHEN)**
- **Thomas Rabe (BERTELSMANN)**

Überlegen Sie, welche der nach Mintzberg und Porter vorgestellten Charakteristika verkörpert diese Führungskraft und welche nicht.
Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

HENRY MINTZBERG (1939) definierte zehn Managerrollen. Manager agieren als

1. **Repräsentanten**, wenn sie nach innen und außen gesetzliche und soziale Vertretungsaufgaben wahrnehmen,
2. **Führer**, wenn sie Aufgaben delegieren und Mitarbeiter motivieren,
3. **Koordinatoren**, wenn sie interne und externe Kontakte pflegen,
4. **Informationsverarbeiter**, wenn sie durch Analysen das Verständnis des Unternehmens fördern,
5. **Informationsverteiler**, wenn sie bestehende und geplante Daten innerhalb der Organisation weitergeben,
6. **Sprecher**, wenn sie über Ergebnisse, Ereignisse und Pläne nach außen berichten,
7. **Unternehmer**, wenn sie Innovation und Veränderung im Unternehmen bewirken,
8. **Krisenmanager**, wenn sie Störungen des Betriebsgeschehens situativ beheben müssen,
9. **Ressourcenzuteiler**, wenn sie ihre Verfügungsmacht über den Einsatz von Kapital ausüben,
10. **Verhandlungsführer**, wenn sie mit Stakeholdern über die Verpflichtungen des Unternehmens verhandeln.

Diese Begriffs- und Verständnisvielfalt kann auf zwei grundsätzliche Überlegungen reduziert werden:

1. einerseits kann Führung als **Beruf** verstanden werden, der sich aus den formalen und hierarchischen Strukturen der Organisation ergibt.
2. Andererseits kann Führung als **Berufung** verstanden werden, die sich aus den persönlichen und sozialen Eigenschaften des Führers ergibt.

Management und Leadership schließen einander nicht aus, sondern ergänzen einander und haben in unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Unternehmens unterschiedliche Bedeutung



http://www.jetter-management.ch/_img/seminare.png; Kreuzer (2013): 101

Ein Mann fliegt einen Heißluftballon und bemerkt, dass er die Orientierung verloren hat. Er reduziert seine Höhe und macht schließlich einen Mann am Boden aus. Er lässt den Ballon noch weiter sinken und ruft: „Entschuldigung, können Sie mir helfen? Ich versprach meinem Freund, ihn vor einer halben Stunde zu treffen, aber ich weiß nicht, wo ich mich befinde!“

Der Mann am Boden sagt: „Ja. Sie befinden sich in einem Heißluftballon. Ihre Position ist zwischen 40 und 42 Grad nördliche Breite, und zwischen 58 und 60 Grad westliche Länge.“

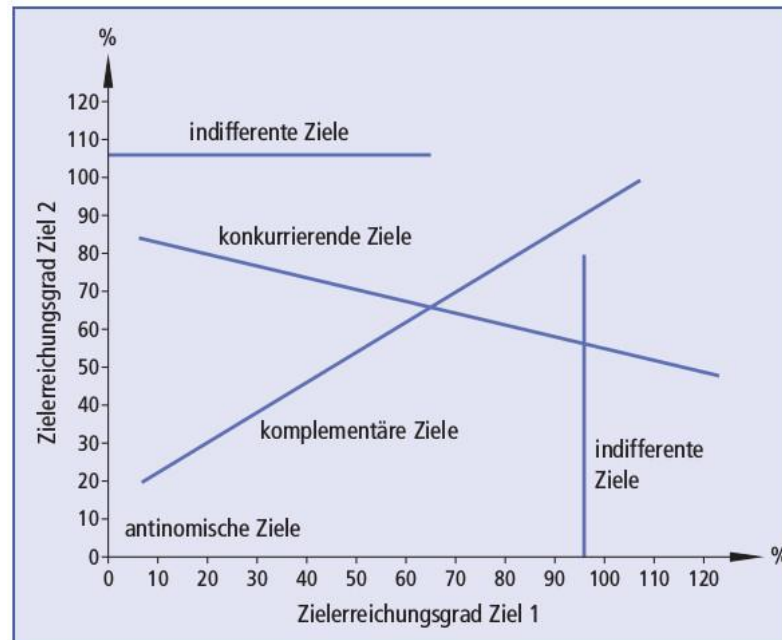
„Sie müssen Ingenieur sein“, - sagt der Ballonfahrer.

„Bin ich“, - antwortet der Mann. „Woher haben Sie das gewusst?“

„Sehen Sie“, sagt der Ballonfahrer, „alles, was Sie mir gesagt haben, ist technisch korrekt, aber ich habe keine Ahnung, was ich mit den Informationen anfangen soll, und ich weiß immer noch nicht, wo ich bin.“ Der Ingenieur sagt daraufhin: „Sie müssen ein Manager sein.“

„Bin ich“, - antwortet der Ballonfahrer, „woher haben Sie das gewusst?“ „Sehen Sie“, sagt der Ingenieur, „Sie wissen nicht, wo Sie sind, oder wohin Sie gehen. Sie haben ein Versprechen gegeben, von dem Sie keine Ahnung haben, wie Sie es einhalten können, und Sie erwarten, dass ich Ihnen dieses Problem löse. Tatsache ist: Sie befinden sich in exakt derselben Position, in der Sie waren, bevor wir uns getroffen haben, aber irgendwie ist jetzt alles meine Schuld.“

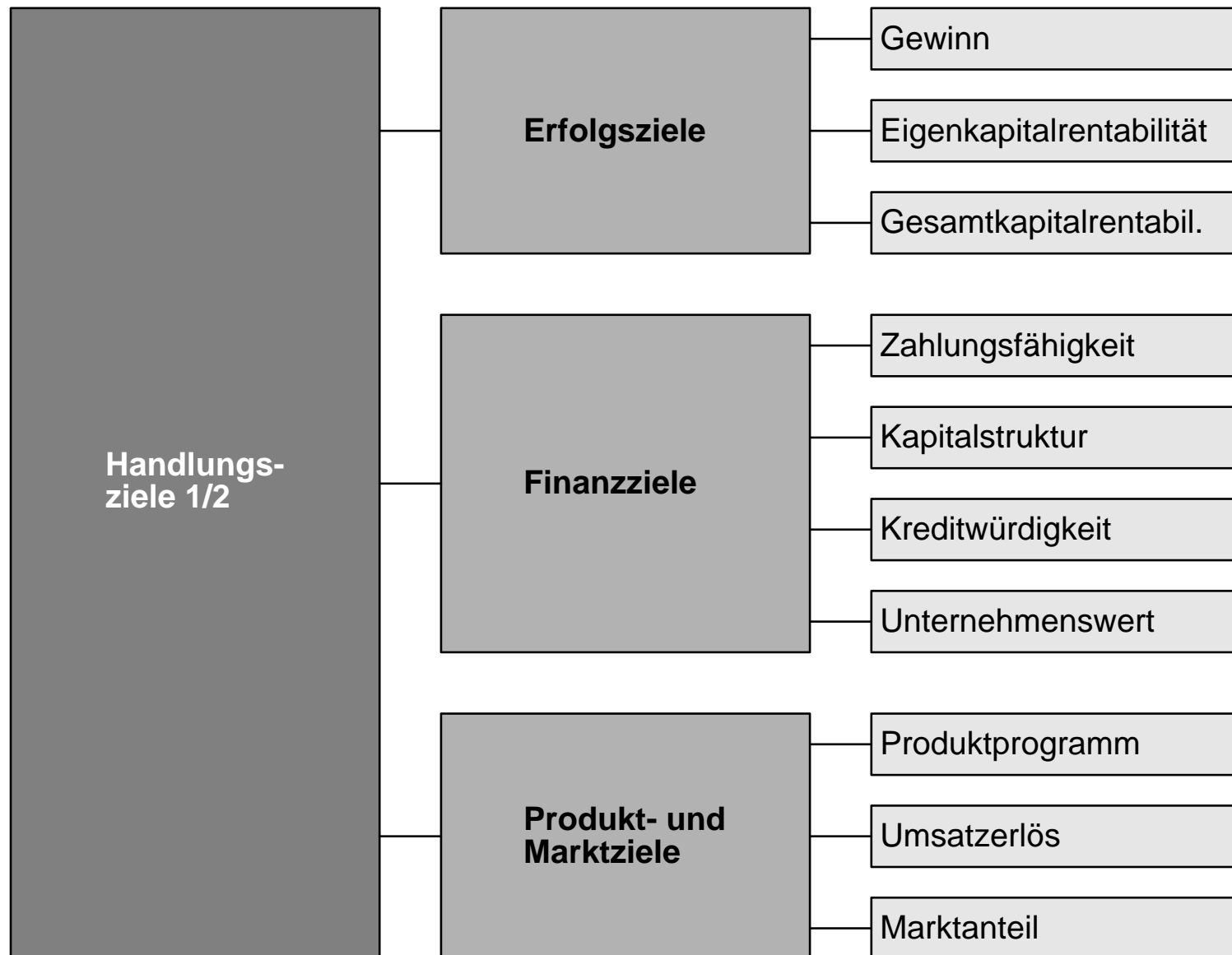
- Ziele sind angestrebte Zustände, von denen ungewiss ist, ob sie erreicht werden können. Im Unterschied zu **Visionen** sind Ziele konkret messbar; im Unterschied zu **Absichten** verpflichten Ziele zu einer bewussten Handlung, sie zu erreichen; und im Unterschied zu **Wünschen** ist es auch realistisch, dass der angestrebte Zustand erreicht werden kann.
- Ziele stehen im Zentrum jeder Managementaufgabe. Die **Zielbildung** eines Unternehmens erfolgt aus Leitbild und Strategie durch den analytischen Prozess der Unternehmensplanung. Die bedeutende Rolle der Eigentümer stellt daher sicher, dass der Gewinn eines der wichtigsten Unternehmensziele ist.

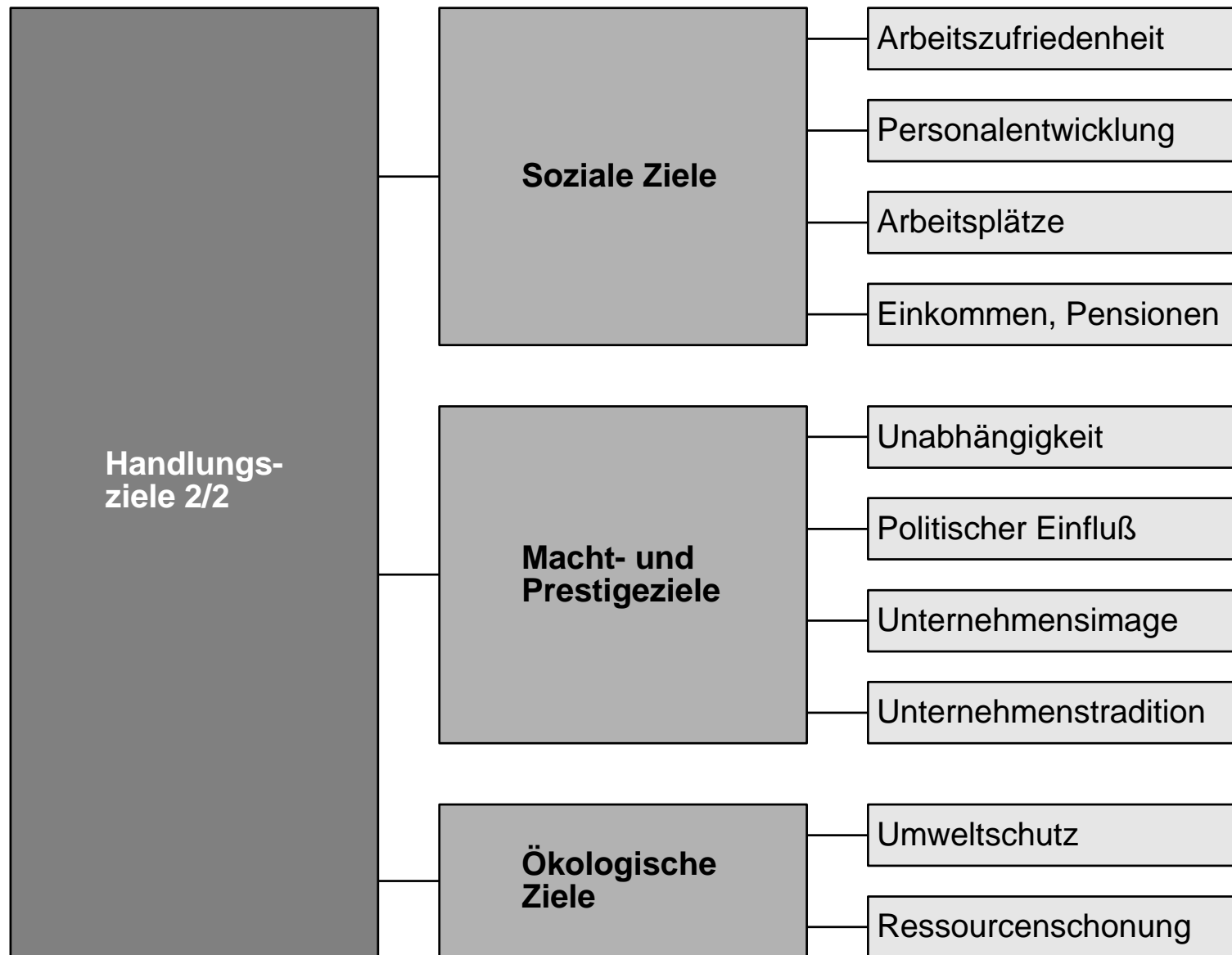


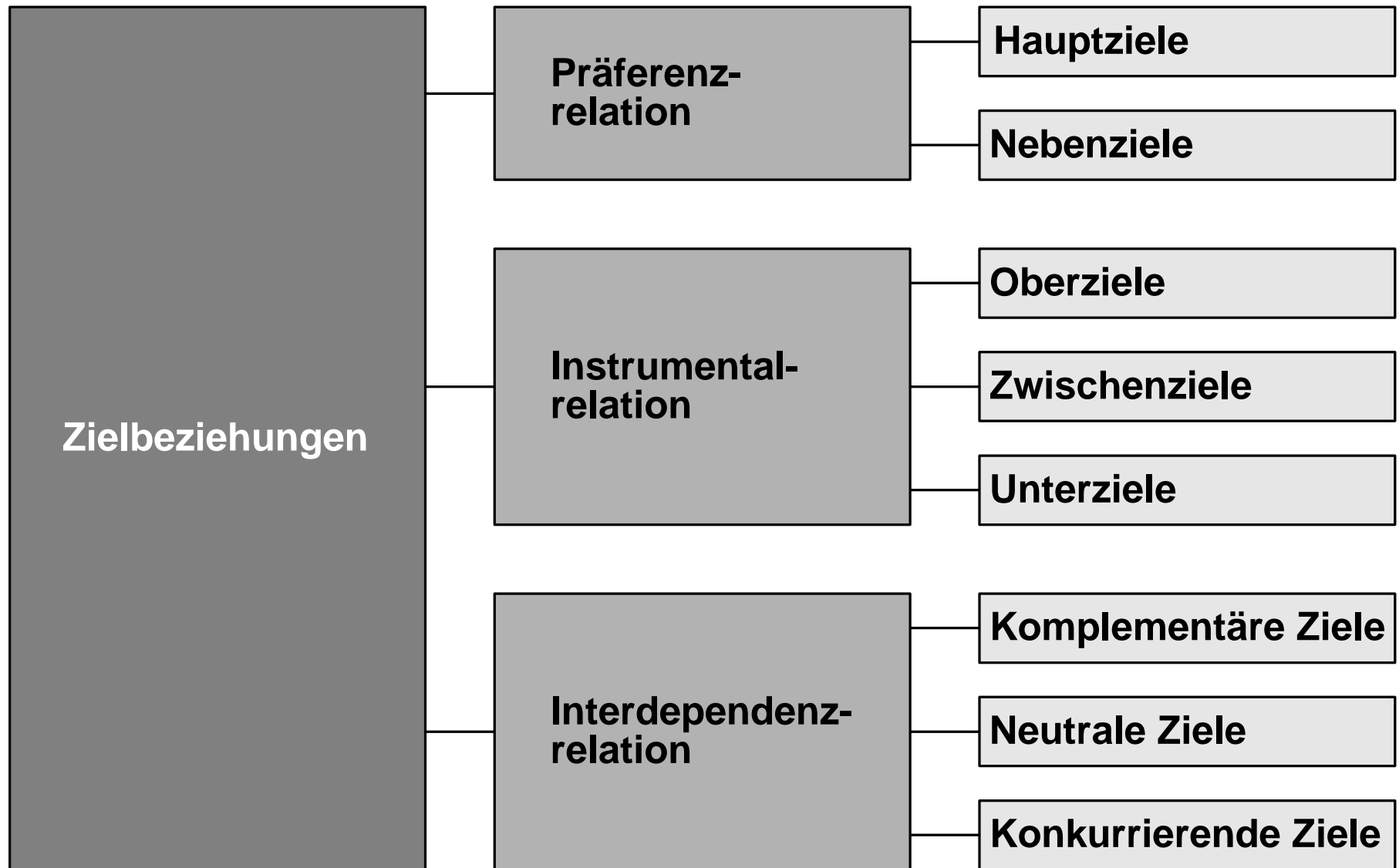
Die Zieldurchsetzung baut auf den **Funktionen** auf, die Ziele als Teil der Mitarbeiter- und Unternehmensführung erfüllen:

1. **Vorgabefunktion**
2. **Koordinationsfunktion**
3. **Informationsfunktion**
4. **Bewilligungsfunktion**
5. **Motivationsfunktion**
6. **Kontrollfunktion**
7. **Lernfunktion**
8. **Dokumentationsfunktion**
9. **Kommunikationsfunktion**



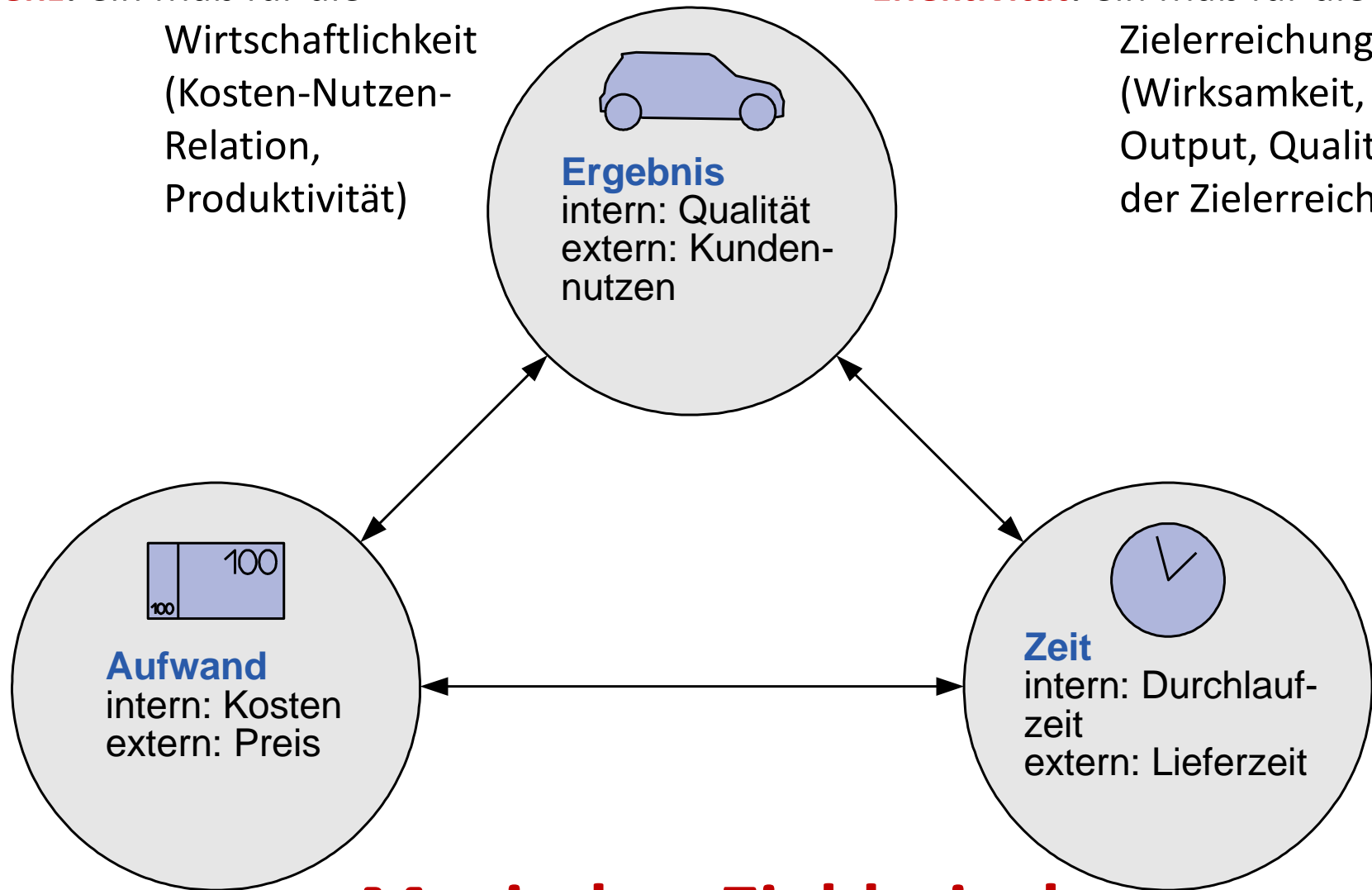






Effizienz: ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation, Produktivität)

Effektivität: ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Output, Qualität der Zielerreichung)



Magisches Zieldreieck



Input	Output
Güter und Materialien <ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffe • Hilfsstoffe • Betriebsstoffe • Wasser • Luft 	Stoffliche Emissionen <ul style="list-style-type: none"> • Abfall/Sekundärstoffe • Abwasser • Abluft
Energien <ul style="list-style-type: none"> • Elektrische Energie • Thermische Energie 	Konsumgüter
Bodenversiegelung	Verpackungen
	Energetische Emissionen <ul style="list-style-type: none"> • Abwärme • Lärm

Produktionsfaktoren

Alle Faktoren, die zur Herstellung eines Gutes (Output) notwendig sind.

Arbeit:

- koordinierende Tätigkeiten (dispositiver Faktor),
- geistige Kenntnisse (Humankapital),
- ausführende Tätigkeiten

Natürliche Ressourcen: Umweltgüter - alle Bestandteile der Natur inkl. Luft, Wasser, Boden. Lange Zeit nur als Inputfaktoren für die Produktion betrachtet. Aber: noch wichtiger sind ihre Funktionen als natürliche Lebensgrundlagen.

Kapital:

- Maschinen und Anlagen,
- Gebäude, Verkehrswege (Infrastruktur)

Freie Güter: Luft, Wasser, Sonnenlicht

Knappe Güter: Gegenstand des Wirtschaftens, Wirtschaftsgüter

Ökonomisches Prinzip

Minimumprinzip (auch Sparsamkeitsprinzip, Haushaltsprinzip in der öffentlichen Verwaltung): Mit möglichst wenigen Mitteln (Input) ein gegebenes festes Ziel (Output) erreichen. **(Gegebener Output, Input minimieren)**

Maximumprinzip (auch Ergiebigkeitsprinzip): Mit gegebenen festen Mitteln (Input) möglichst großen Nutzen (Output) erzielen. **(Gegebener Input, Output maximieren)**

Wirtschaften bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt.

Unternehmen streben stets nach:

- Größtmöglicher **Produktivität** (technischer Effizienz): Verhältnis von Output zu Input (Wertgröße oder Mengengröße)
- Größtmöglicher **Wirtschaftlichkeit** (ökonomischer Effizienz): Verhältnis von Ertrag zu Aufwand (faktorübergreifend: reale Größen, d.h. mit Preisen bewertet)
- Größtmöglicher **Rentabilität** (Gewinn / Verlust im Verhältnis zum in der Periode durchschnittlich eingesetzten Kapital)

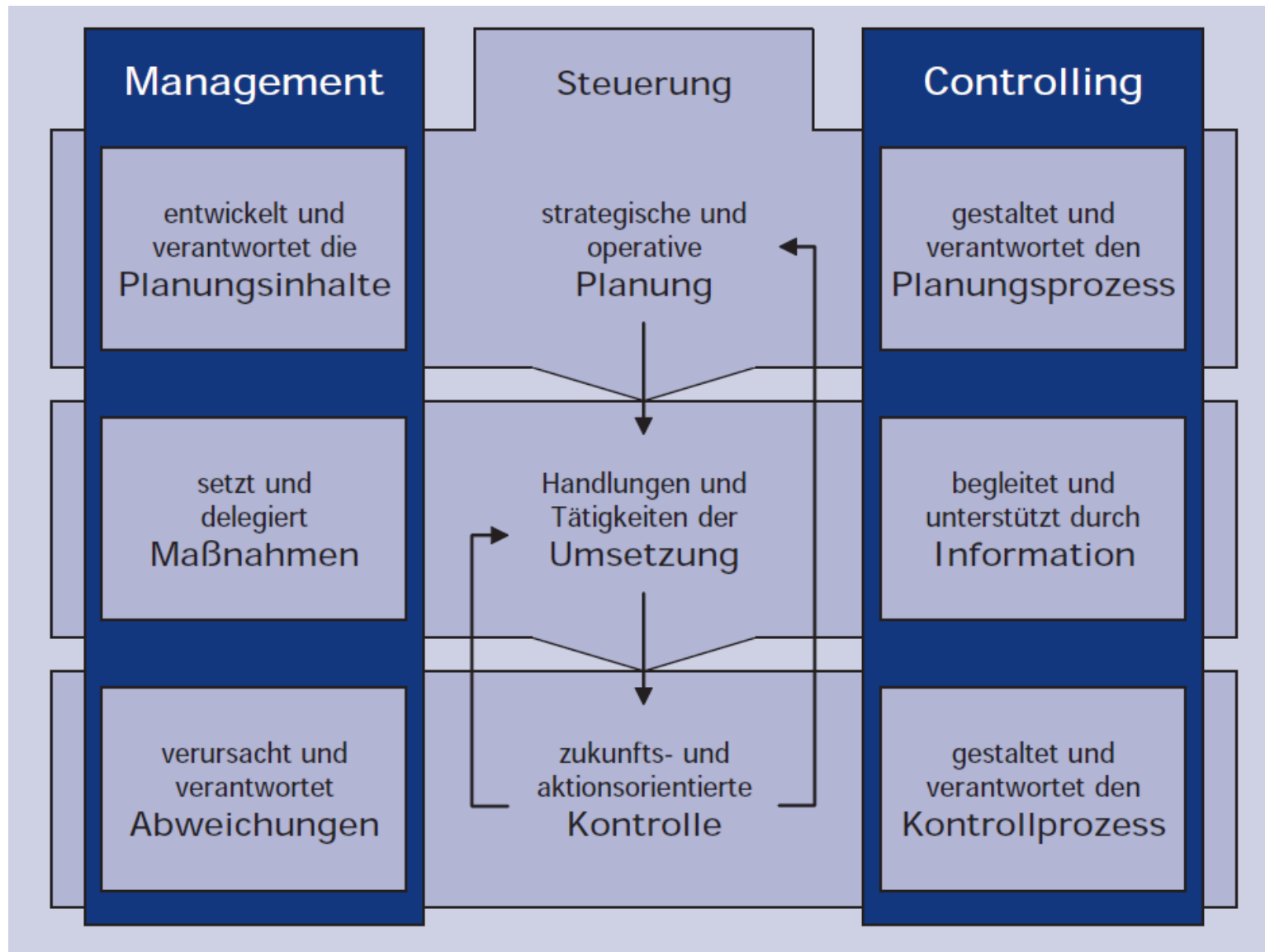
Controlling (engl. „to control“, steuern) wird

- als Teilfunktion der Unternehmensführung („das Management“),
- als ausgeübte Steuerungsfunktion sowie
- als Führungs- und Informationssystem gesehen.

Das Controlling nimmt zur Steuerung des Unternehmens

- **Planungsaufgaben**,
- **Koordinationsaufgaben** und
- **Kontrollaufgaben** wahr, um die Unternehmensführung mit den notwendigen Instrumenten und Informationen zu versorgen.
- Beim **operativen** Controlling geht es um die Steuerung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sowie Liquidität des Unternehmens durch Budgetverwaltung und entsprechender Feinplanung, bezogen auf das laufende Geschäftsjahr, um für den wirtschaftlichen Erfolg alle Potentiale eines Unternehmens zu nutzen.
- Das **strategische** Controlling benutzt Analysen seines Marktes, um neue Potentiale für das Unternehmen aufzubauen und gelegentlich vor Fehleinschätzungen des Marktes zu warnen.

- Das Controlling hat die Aufgabe, Systeme, Instrumente und Prozesse einzurichten, die sicherstellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden können.
- Das Controlling hilft bei der Zielfindung, bei der Zielverteilung, bei der Zielsteuerung und bei der Zielkontrolle.
- Die Leitfrage der Steuerung ist, was getan werden muss, um trotz Abweichungen die Unternehmensziele noch zu erreichen.
- Steuerung hat daher keinen Kontrollcharakter im engeren Sinn, sondern ist eine Führungsaufgabe, die eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter herbeiführen will.
- In mittelständischen Unternehmen von der Geschäftsführung oder dem Leiter des Rechnungswesens nebenbei erledigt.
- In der Produktion ab einer Betriebsgröße zwischen 100 und 200 Mitarbeitern tauchen die ersten Controller auf.
- Controlling als eigene Funktion ist eine Entwicklung der deutschsprachigen Betriebswirtschaft und in angloamerikanischen Unternehmen eher unüblich.
- Das klassische Bild des Controllers als Verantwortlichem für die interne Unternehmenssteuerung verändert sich und verschmilzt mit dem angloamerikanischen Verständnis des CFO.



Abgrenzung Management und Controlling

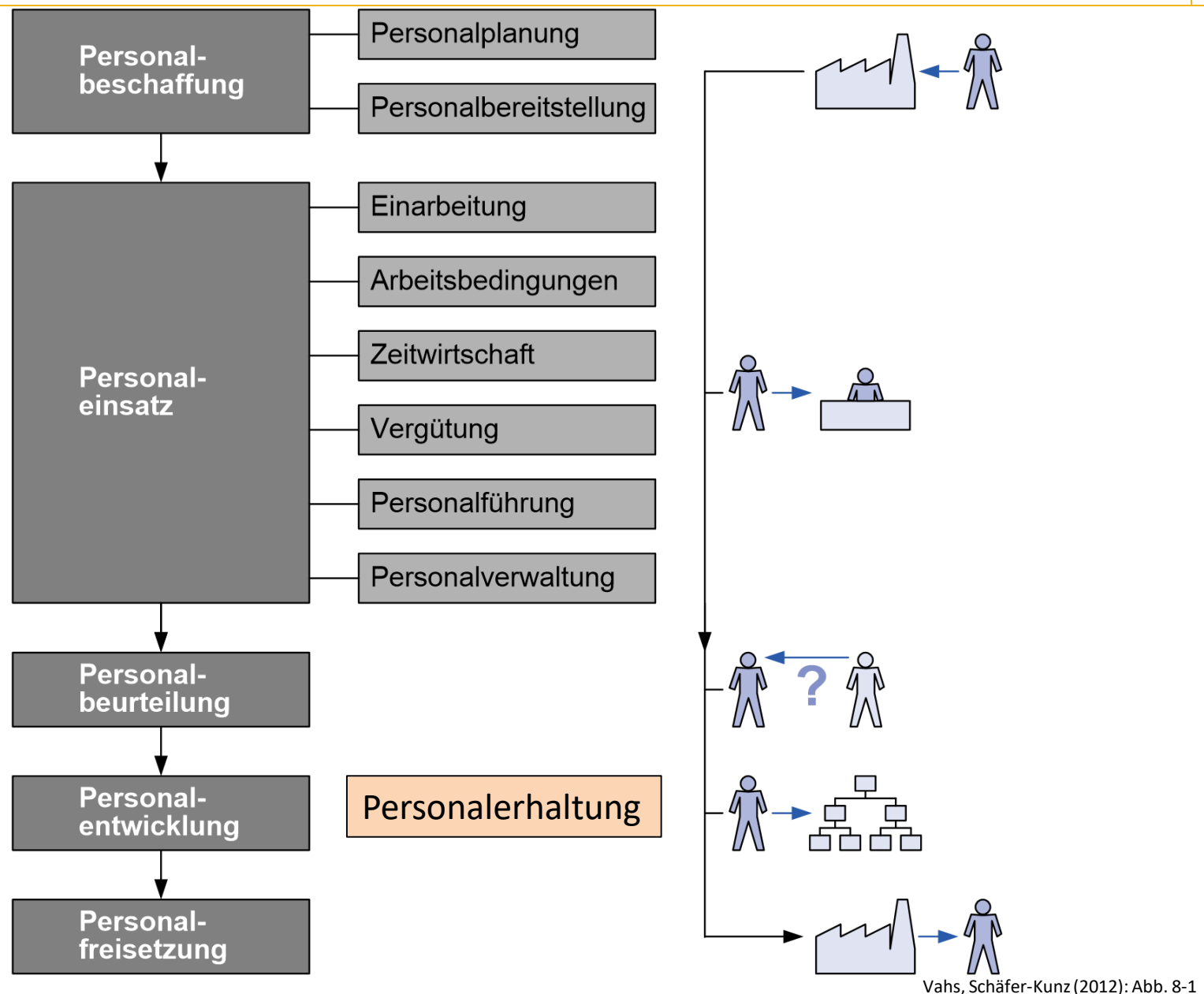
5. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie die Personalbeschaffung

- bei DAIMLER (Studierende mit geraden Matrikelnummern) oder
- bei GOOGLE (Studierende mit ungeraden Matrikelnummern).

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- Aus Sicht der Organisation sind Menschen dann Personal, wenn sie dort unselbständig beschäftigt sind.
- Mitgekauft mit der Arbeitsleistung wird aber immer der Mensch als Ganzes, mit all seinen körperlichen und psychischen Eigenschaften, der sich von Gefühlen und Stimmungen beeinflussen lässt und gesund oder krank sein kann.
- Außerdem haben die Menschen, die das Personal verkörpern, im Gegensatz z.B. zu Maschinen ihre eigene Sichtweise der Dinge.
- Aus Sicht der Organisation sind sie Objekte, die zum Zweck der Leistungserstellung eingesetzt werden.
- Aus Sicht des Personals sieht die Lage genau umgekehrt aus: Sie sind die Subjekte, und die Organisation ist für sie ein Objekt, das ihnen dabei helfen soll, ihre eigenen Ziele zu erreichen.





50-jähriges Betriebsjubiläum im Mercedes-Benz Werk Berlin: Mit einer positiven Einstellung geht fast alles



Seit fünf Jahrzehnten arbeitet Rainer Kleindienst bei Daimler in Berlin, erst in der Niederlassung, später im Werk. Bis heute hat er große Freude an der Arbeit und daran, Teil einer Gemeinschaft zu sein und für sie Verantwortung zu übernehmen. Das Organisieren, Gestalten und die erfolgreiche Arbeit mit Menschen zieht sich durch sein gesamtes Berufsleben von der Lehre als Kfz-Mechaniker ab 1966 über verschiedene Meisterstellen bis zur heutigen Tätigkeit als Betriebsingenieur in der Werkstatt für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Berlin – Wenn jemand 50 Jahre im Berufsleben steht und zudem die ganze Zeit einem Arbeitgeber die Treue gehalten hat, nennt man ihn gerne „Urgestein“ oder „einen vom alten Schlag“. Bei Rainer Kleindienst greifen solche Beschreibungen zu kurz. Er ist viel rühriger und flexibler, als es ein Urgestein je sein könnte, und vom alten Schlag ist lediglich seine respektvolle Art, mit seinen Mitmenschen umzugehen. Ansonsten hängt er nicht der „guten alten Zeit“ nach, sondern hat das Talent, mit der Zeit zu gehen und an jeder Entwicklung die guten Seiten zu sehen. „Es kommt auch mal was dazwischen im Leben“, sagt er mit Blick auf seine zwei Hüftoperationen und einen Herzinfarkt. Aber mit einem Antrag auf Frührente brauchte man ihm nie zu kommen. Er hat jedes Mal darauf hin gearbeitet, wieder voll einsatzfähig zu sein und er hat es jedes Mal erreicht. „Darauf bin ich stolz. Mit der richtigen positiven Einstellung geht fast alles, und auch andere Menschen kann man so mitziehen und motivieren“, sagt er weiter.

<http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/50-jaehriges-Betriebsjubilaeum-im-Mercedes-Benz-Werk-Berlin-.xhtml?oid=14803020>

Kasper Rorsted (CEO Henkel 2008-2016) im Interview 06.03.2014

Das Unternehmen habe den Vorteil, fast alle Führungskräfte intern rekrutieren zu können. Alle Vorstände außer ihm seien seit ihrem ersten oder zweiten Job bei Henkel, und auch er sehe sich nach neun Jahren im Konzern als echten Henkelianer: "Jetzt bin ich schon so lange dabei, die Frage nach der Herkunft hat sich erledigt."

Als einen der wichtigsten Vorteile gegenüber Wettbewerbern sieht Rorsted die Firmenkultur und das weltweit gute Image von Henkel: "Wir sind stolz, eine deutsche, globale Firma zu sein."

<http://www.rp-online.de/wirtschaft/henkel-moechte-von-krisen-profitieren-aid-1.4086575>



Ein waschechter "Merckianer"

03.12.2008 01:00

Der von Anfang seines Berufslebens an bei Merck-Darmstadt seine Brötchen verdient, darf sich nach über 20 Jahren als echter "Merckianer" bezeichnen. Das ist für Darmstadt und Umgebung eine Auszeichnung. Denn so nennt sich der Merck-Mitarbeiter, worin auch ein Bekenntnis zu einem Arbeitgeber zum Ausdruck kommt, der keine "Hire-and-Fire"-Politik betreibt und auch sonst die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter lebt, statt nur verbale Bekenntnisse von sich zu geben. Jedenfalls erklärt so Dr. Peter Blees, Leiter Gesundheitspolitik und Kommunikation bei der Merck Pharma GmbH und der Serono GmbH, die enge Verbundenheit der Belegschaft zu "ihrem" Unternehmen, das sich zum überwiegenden Teil in Familienbesitz befindet und zu den wenigen global tätigen, forschenden und rein deutschen Pharmaunternehmen zählt.

<http://www.pharma-relations.de/unternehmen/2952>

http://www.t-online.de/regionales/id_75605500/eu-stellt-sieben-millionen-euro-fuer-bochumer-opelianer-bereit.html

- Organisationskultur beschreibt die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen bestimmen, und wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Führung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.) aus.
- Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen.
- Durch die Kultur wird das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt.
- Das Selbstverständnis der Organisationskultur erlaubt es Organisationsmitgliedern, Ziele besser verwirklichen zu können. Außenstehende können durch diese Kenntnis die Organisation besser verstehen.
- Down-Top vs. Top-Down
- Die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen in der Kommunikation wird reduziert.
- Aufgrund der gemeinsamen Sprache und der gemeinsamen Denk- und Handlungsweisen werden rasche Einigung oder zumindest tragfähige Kompromisse möglich.

- Unter Veränderungsmanagement lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.
- Business Process Reengineering (MICHAEL HAMMER und JAMES CHAMPY, 1993): „Fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen, wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen.“
 - **Renewing** (Erneuerung): Verbesserte Schulung und organisatorische Einbindung von Mitarbeitern in die Unternehmung (Erwerb von Fertigkeiten und Fähigkeiten, Motivation)
 - **Revitalizing** (Revitalisierung): Prozessneugestaltung
 - **Reframing** (Einstellungsänderungen): Ablegen herkömmlicher Denkmuster, Einschlagen neuer Wege; Neue Visionen und Entschlusskraft
 - **Restructuring** (Restrukturierung): Neugestaltung/Änderung des Aktivitätenportfolios

Unter **Strategie** werden die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Beim strategischen Management geht es darum, Erfolgsquellen zu erschließen und beim operativen Management darum, sie bestmöglich auszunützen.

Für MICHAEL PORTER ist nicht langfristige Planung relevant, sondern die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht.

HENRY MINTZBERGS Ansicht nach, hat eine Strategie fünf Bedeutungsinhalte:

- **Plan**: Beschreibung der angestrebten Ziele eines Unternehmens und des Weges dorthin;
- **Position**: Positionierung am Markt gegenüber allen Wettbewerbern;
- **Pattern**: Strategie wird als ein konsistentes Muster, das von einer Vielzahl in der Vergangenheit getroffener Einzelentscheidungen zusammen ergibt, verstanden;
- **Ploy**: ein „Krieglist“ von spontanen, taktischen Maßnahmen, mit den ein Unternehmen seine Wettbewerber austricksen kann (→ Strategeme);
- **Perspektive** beschreibt die Denkhaltung des Managements

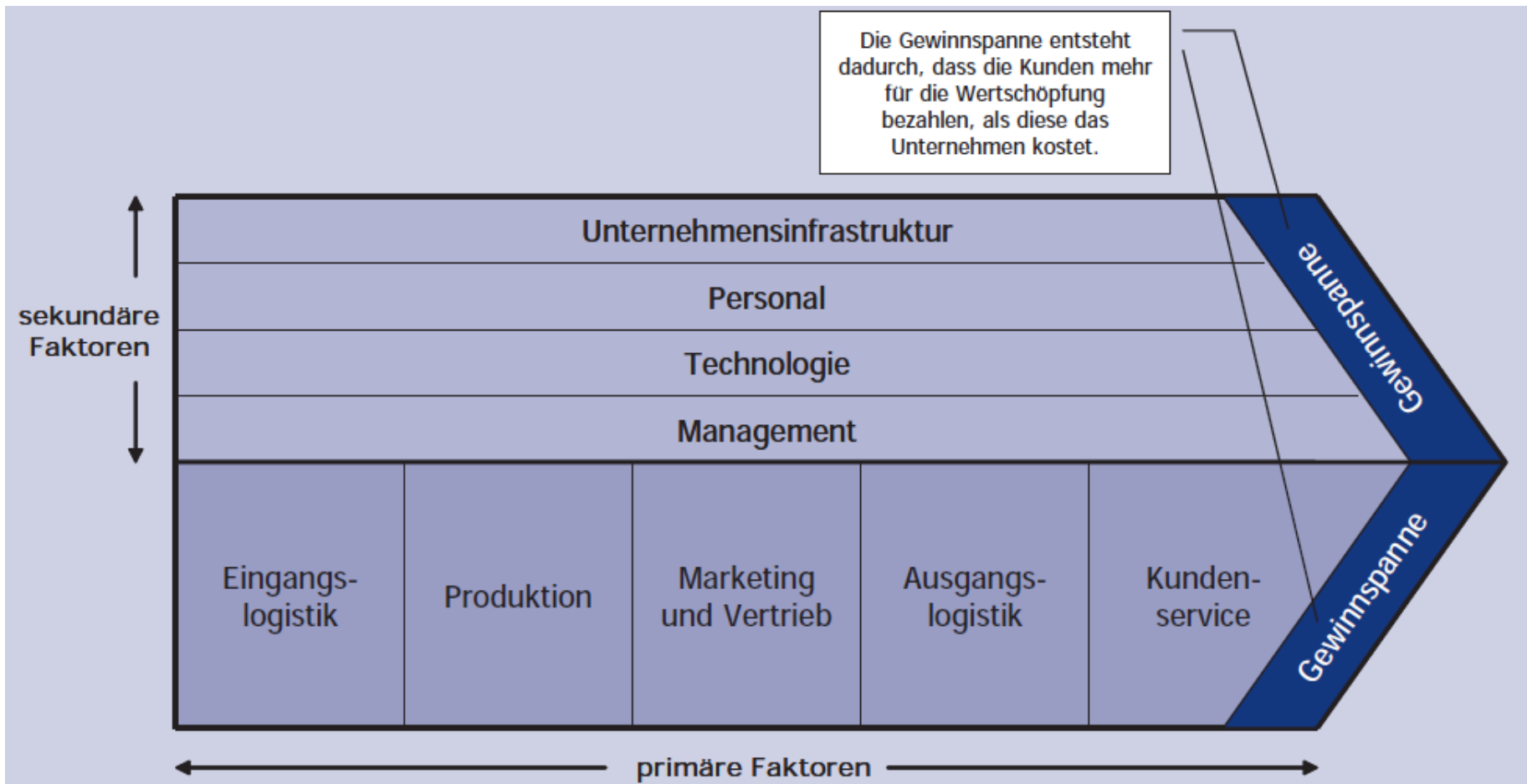
- Normatives Management „beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen.“ (Knut Bleicher, 1996)
- Dabei geht es vor allem um die ethische Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit angesichts konfligierender Anliegen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder).
- Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.
- Das normative Management definiert den Sinn des Unternehmens und begründet Leitbild, Mission, Vision, Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitik, Unternehmensphilosophie, Mission Statement, Unternehmenswerte u.a.

Im Wesentlichen umfasst eine **Umfeldanalyse** die Bereiche:

- **betriebswirtschaftliches** Umfeld
 - **soziales** Umfeld
 - **technologisches** Umfeld
 - **politisches** Umfeld
 - **volkswirtschaftliches** Umfeld
- Die **Unternehmensanalyse** ist der Gegenpol der Umfeldanalyse und untersucht all diejenigen Faktoren, die vom Unternehmen beeinflusst werden können.
 - **'Structure follows Strategy'** vs **'Strategy follows Structure'**
 - Eine **Stärken- und Schwächenanalyse** untersucht, was den Erfolg des Unternehmens am meisten treibt und welche Engpässe ihn am meisten bremsen.
 - Eine **Potenzialanalyse** ist eine Methode, die ein Stärken- und Schwächenprofil des Unternehmens erstellt.

Ein anderer Ansatz versucht herauszufinden, welche Tätigkeiten des Unternehmens den Wert erhöhen, die Ressourcen verbrauchen und in Prozessen miteinander verbunden sind.

Wert(schöpfungs-)kette nach PORTER (1985)



6. ÜBUNGSAUFGABE

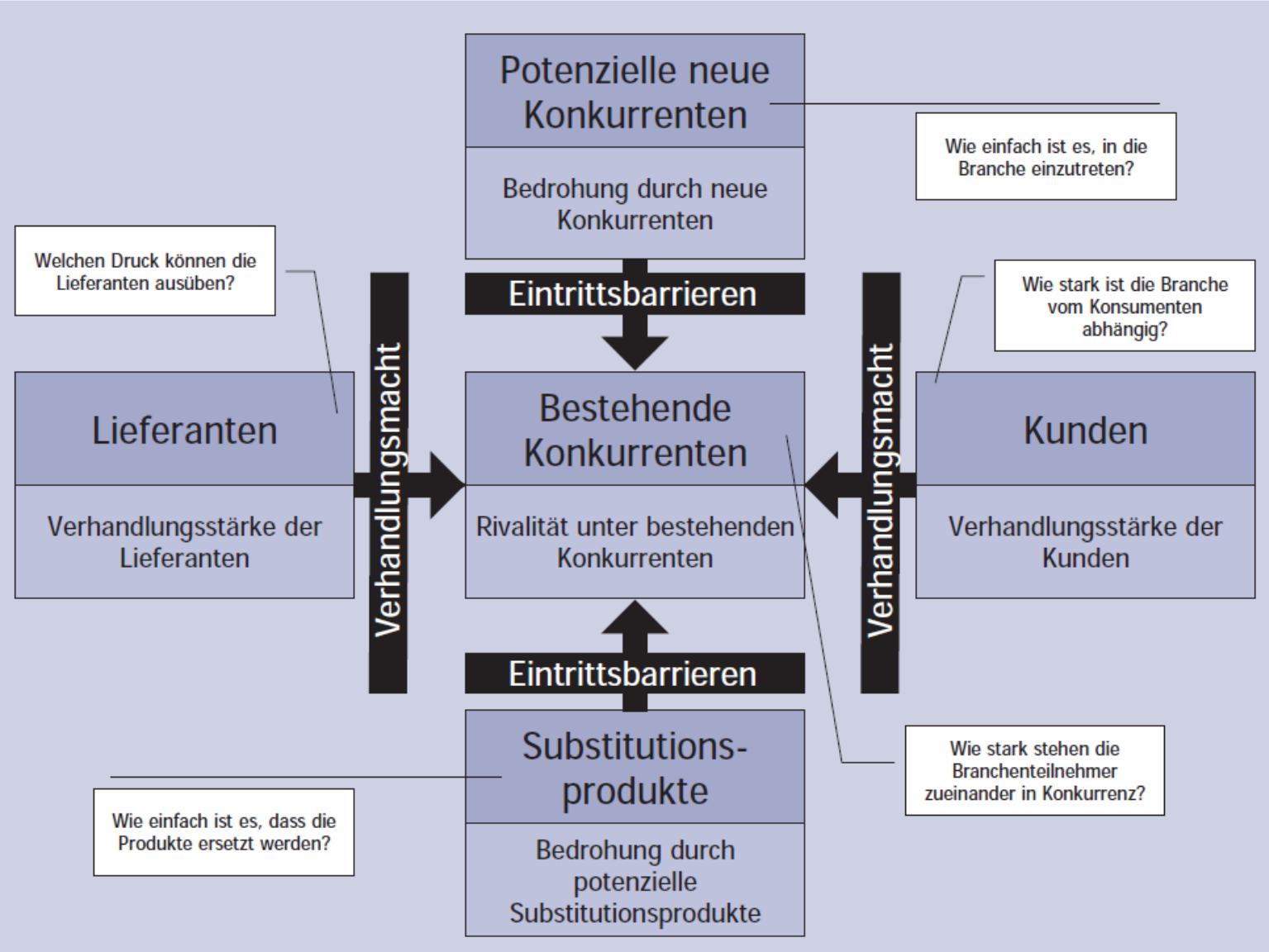
Wählen Sie eine der drei folgenden Branchen:

- Entwicklung von Computerspielen,
- Vertrieb von Schuhpflegeprodukten,
- Fitness-Studios.

Führen Sie eine Five-Forces-Analyse für die gewählte Branche durch.

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- Der Ursprung des Modells ist der **industriökonomische** Ansatz.
- Der Grundgedanke ist, dass sich die Attraktivität des Marktes vor allem durch die Marktstruktur bestimmt. Die Marktstruktur wiederum beeinflusst das strategische Verhalten der Unternehmen, d. h. ihre Wettbewerbsstrategie, welche wiederum ihren Markterfolg bestimmt. So ist der Erfolg einer Unternehmung also zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängig.
- Das Modell basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung der fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte bestimmt wird:
 1. **Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern** (zentrale Triebkraft)
 2. **Bedrohung durch neue Anbieter** (Zugangsbeschränkung)
 3. **Verhandlungsstärke der Lieferanten**
 4. **Verhandlungsstärke der Kunden**
 5. **Bedrohung durch Ersatzprodukte** (Substitution)
- Je stärker die Bedrohung durch diese fünf Wettbewerbskräfte ist, desto unattraktiver ist die betrachtete Branche und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

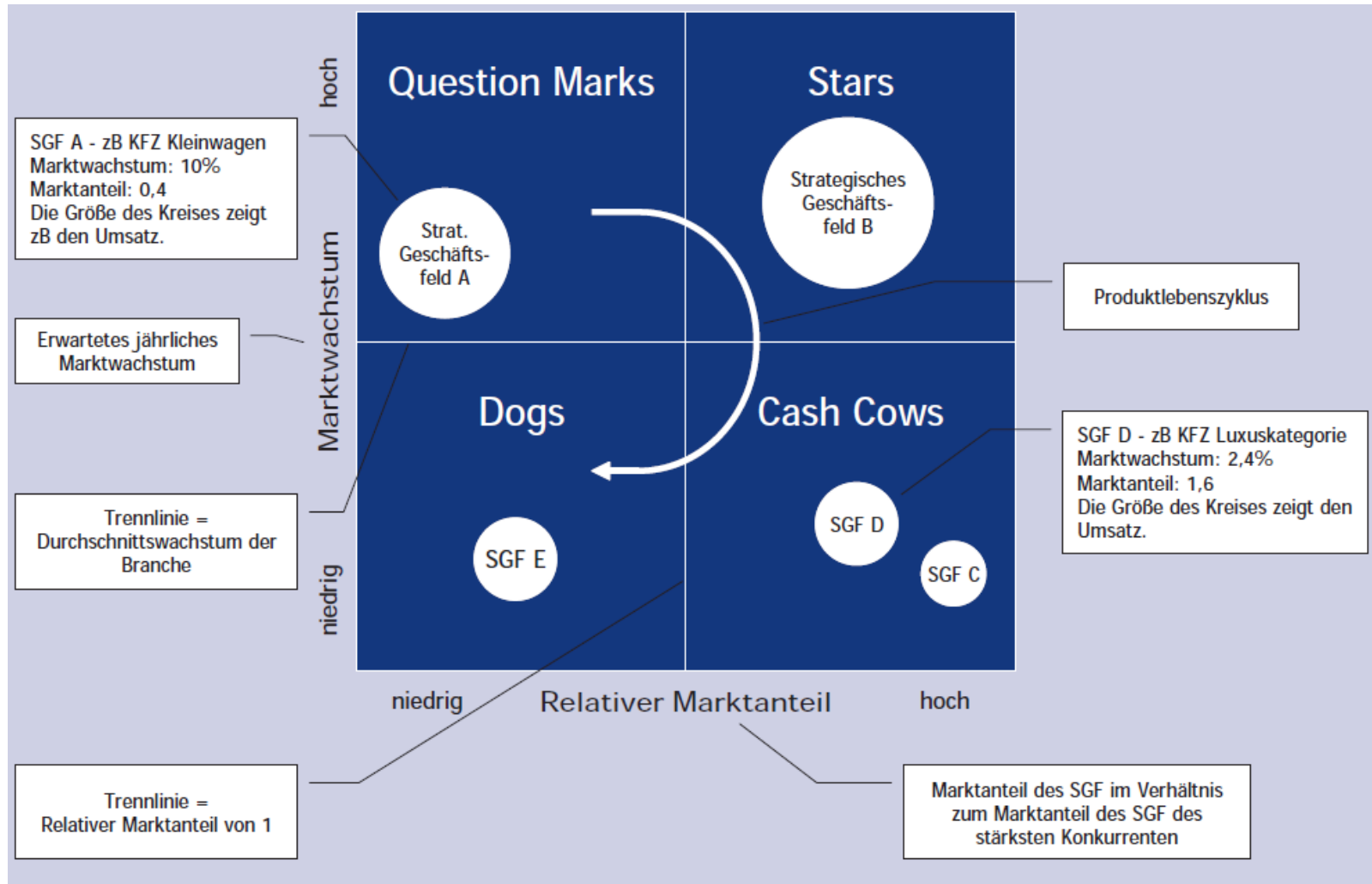


Five-Forces-Modell von PORTER

- Das Konzept von **Portfolios** kommt ursprünglich aus dem Finanzbereich; dort werden Wertpapiere zu einem Portfolio zusammengefasst, um den Ertrag zu steigern.
- Ein **strategisches Geschäftsfeld** ist ein Bereich des Unternehmens, über den eigenständige strategische Entscheidungen getroffen werden können.
- Das Beratungsunternehmen Boston Consulting Group (BCG) stellte fest, dass einerseits das Wachstum des relevanten Marktes und andererseits der Anteil, den das Unternehmen an diesem Markt im Verhältnis zu seinem Konkurrenten hat, für den Erfolg entscheidend sind. Aus dieser Erkenntnis entwickelte BCG das klassische 'Growth/Share-Portfolio', das das strategische Denken über Jahre geprägt hat.

- Die **Question Marks** (auch Fragezeichen, Nachwuchsprodukte oder Babys) sind die Newcomer unter den Produkten. Der Markt hat ein Wachstumspotenzial, die Produkte haben jedoch nur geringe relative Marktanteile. Das Management steht vor der Entscheidung, ob es investieren oder das Produkt aufgeben soll. Im Falle einer Investition benötigt das Produkt liquide Mittel, die es jedoch nicht selbst erwirtschaften kann. Eine typische Strategie-Empfehlung lautet: Selektion und eventuell eine offensive Penetrationsstrategie, um Marktanteile zu erhöhen.
- Die **Stars** sind die vielversprechendsten Produkte des Unternehmens. Sie haben einen hohen relativen Marktanteil in einem Wachstumsmarkt. Den Investitionsbedarf, der sich aus dem Marktwachstum ergibt, decken sie bereits mit eigenem Cash-Flow. Die Strategieempfehlung lautet: Investition, sowie eventuell eine Abschöpfungsstrategie, um Deckungsbeiträge zu erhöhen, ohne den Marktanteil zu gefährden.
- Die **Cashcows** (Melkkühe) haben einen hohen relativen Marktanteil in einem nur geringfügig wachsenden oder statischen Markt. Sie produzieren stabile, hohe Cash-Flows und können ohne weitere Investitionen „gemolken“ werden. Eine Festpreisstrategie oder Preiswettbewerbsstrategie ist angebracht.
- Die **Poor Dogs** sind die Auslaufprodukte im Unternehmen. Sie haben ein geringes Marktwachstum, manchmal sogar einen Marktschwund sowie einen geringen relativen Marktanteil. Spätestens sobald der Deckungsbeitrag für diese Produkte negativ ist, soll das Portfolio bereinigt werden (Desinvestitionsstrategie).

Die für die Strategie relevanten Dimensionen Marktwachstum und relativer Marktanteil stellen die Achsen des Portfolios dar, jeweils mit den Kategorien 'niedrig' und 'hoch'.



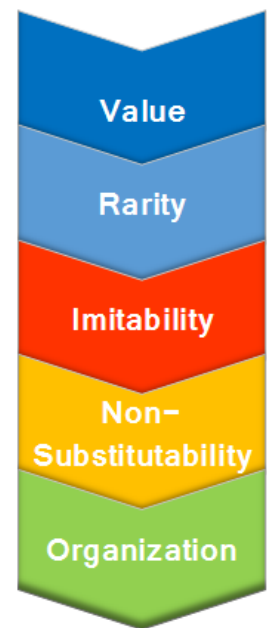
BCG-Portfolio-Analyse

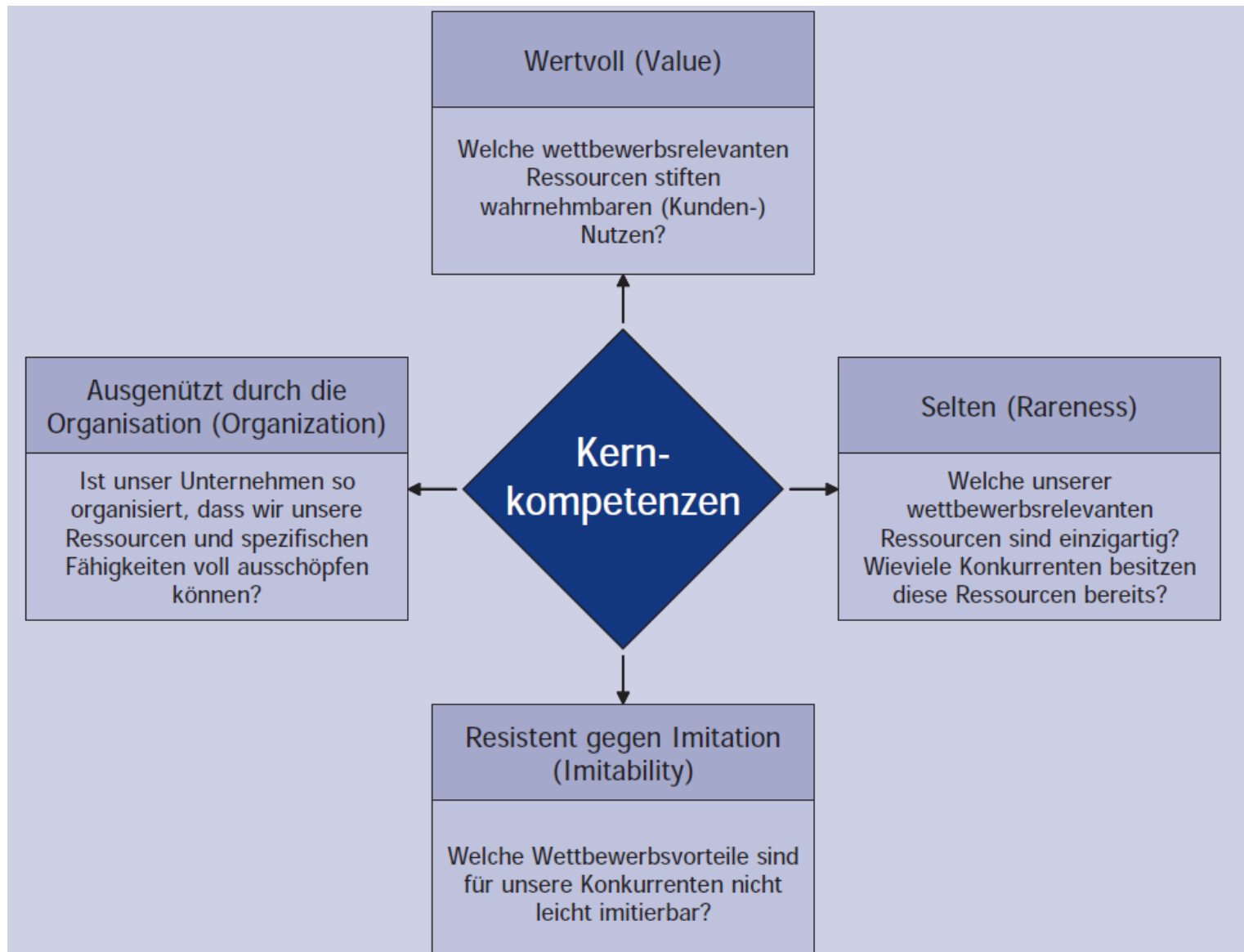
Kernkompetenzen

- Unter **Kernkompetenzen** verstehen HAMEL/PRAHALAD strategisches Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen.
- Demnach basieren Unternehmenserfolge auf einer einzigartigen Kombination von tief im Unternehmen verwurzelten Kompetenzen, welche die Entwicklung großartiger Produkte ermöglichen.
- Ressourcenorientierte Denkrichtung der Strategie geht davon aus, dass der Erfolg des Unternehmens nicht davon abhängt, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, sondern davon, selbst diese Marktveränderungen zu provozieren und den Markt nach den Kompetenzen des Unternehmens zu gestalten.

Mögliche Wege zur Identifikation sind die folgenden Fragen:

- **Kundennutzen**: Kann auf Basis dieser Kernkompetenz ein nachhaltiger Mehrwert für den Kunden erbracht werden?
- **Imitationsschutz**: Beherrscht das Unternehmen die Kernkompetenz exklusiv, oder kann sie vom Wettbewerber leicht imitiert werden?
- **Differenzierung**: Führt die Kernfähigkeit zu einem nachhaltigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz?
- **Diversifikation**: Bieten die Kernfähigkeiten potenziellen Zugang zu neuen Märkten?





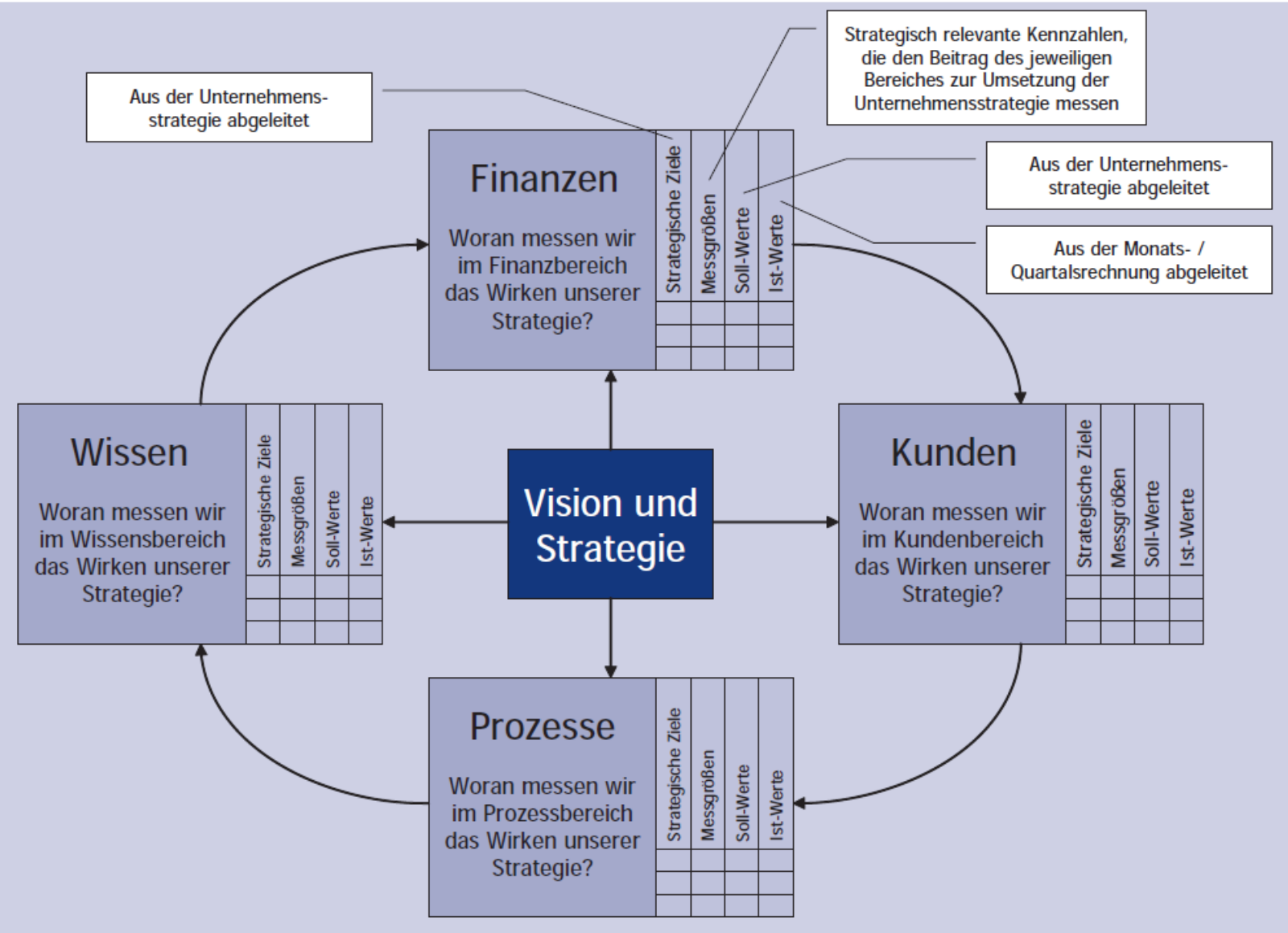
Kernkompetenzen (VRIO-Schema)

7. ÜBUNGSAUFGABE

Entwickeln Sie eine Balanced-Scorecard für ein öffentliches Nahverkehrsunternehmen (z.B. MVV, RMV, ESWE).

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- **Balanced Scorecard** (BSC, englisch für ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie.
- Dazu wird für das gesamte Unternehmen (alle Abteilungen und Hierarchiestufen) ein zusammenhängendes Netz an strategisch relevanten Kennzahlen entwickelt, das den Fortschritt der Strategieimplementierung aufzeigt.
- KAPLAN/NORTON schlagen vor, die Kennzahlen in vier 'Scorecards' zu gruppieren: **Finanzen**, **Kunden**, **Prozesse** und **Wissen**. In jeder dieser Karten werden 4-5 Kennzahlen zusammengefasst, die den Beitrag des jeweiligen Bereiches bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie messbar machen.
- Für jede Kennzahl werden auf Basis der Strategie Ziele und Sollwerte abgeleitet.
- In den einzelnen Scorecards werden die jeweiligen Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen; dadurch wird es dem Management ermöglicht, rasch die richtigen Maßnahmen abzuleiten und die Strategieimplementierung gezielt zu steuern.
- Auch macht die BSC die Unternehmensstrategie rasch für jeden verständlich und gibt konkrete Handlungsanweisungen zur Umsetzung abstrakter Visionen.
- Die Folge ist jedoch, dass viele BSC-Projekte in ihrer Komplexität unterschätzt werden



Grundstruktur der BSC

8. ÜBUNGSAUFGABE

Was zeichnet die Corporate-Social-Responsibility-Politik eines DAX-30-Unternehmens Ihrer Wahl besonders aus?

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- Der Begriff „**Corporate Social Responsibility**“ („CSR“) bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung umschreibt den *freiwilligen* Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht.
- CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (**Markt**), über ökologisch relevante Aspekte (**Umwelt**) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (**Arbeitsplatz**) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (**Stakeholdern**).
- Das **Prinzip der Freiwilligkeit** erzeugt jedoch auch die Frage nach den wirklichen Beweggründen einer CSR. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen nicht allein aus Altruismus handeln – vielmehr verfolgen sie auch ökonomische Ziele wie z.B. mittel- und längerfristige Steigerung des Unternehmenserfolges (**Business Case**). Als wichtiger Beweggrund erscheint die Möglichkeit, CSR als Werbemaßnahme zu verwenden und sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen darzustellen. Dies wird als legitim angesehen, solange die tatsächliche Nachhaltigkeitsleistung im Einklang mit dem kommunizierten Engagement steht. Werden jedoch maßlose Übertreibungen, Halbwahrheiten oder Einzelaspekte jenseits eines nicht nachhaltigen Kerngeschäftes öffentlich (oft mit viel PR-Aufwand) herausgestellt, nennt man das zum Beispiel „**Greenwashing**“.

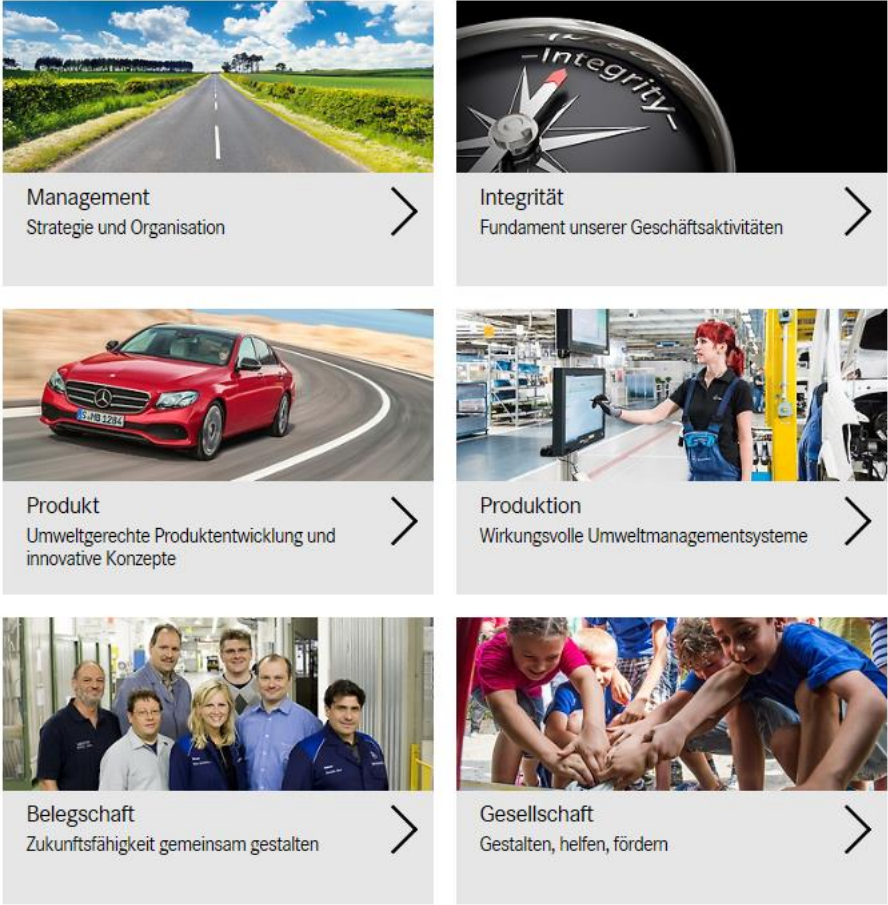
- Zur Begründung der Notwendigkeit der Implementierung von CSR in Unternehmen werden grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden:
 - Der **normative Ansatz** betrachtet das Unternehmen als Teil der Gesellschaft und wird daher auch Corporate-Citizenship-Ansatz genannt. Dabei beansprucht das Unternehmen nicht-monetäre Leistungen aus der Gesellschaft, wie z.B. Infrastruktur, Sicherheit, Bildungs- und Sozialsysteme. Im Gegenzug wird von den Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung als Gegenleistung erwartet. Der normative Ansatz rechtfertigt somit den regulativen Druck von Regierungen und staatenübergreifenden Institutionen, Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung abzuverlangen.
 - Der **ökonomisch motivierte Ansatz** versucht hingegen die Motivation zur Implementierung von CSR intrinsisch zu begründen. Dabei soll nachgewiesen werden, dass eine freiwillige, nicht-normative Implementierung mit einem Nutzenzuwachs für das Unternehmen selbst verbunden ist. Begründet wird dieser Nutzenzuwachs mit der Schaffung und Bewertung von Intangible Assets, wie z.B. Reputation, Vertrauen, Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit.







Die Rezeption des Themas im Unternehmen wird dabei – wie bei allen anderen Themen – fünf Schritte durchlaufen:

1. **ablehnend:** „Das geht uns nichts an.“,
2. **befolgend:** „Wir machen, was gerade nötig ist.“,
3. **bürokratisch:** „Wir haben eine CSR-Abteilung.“,
4. **strategisch:** „CSR ist Kern unserer Strategie.“,
5. **ausgeschöpft:** „Wir setzen uns dafür ein, dass es jeder macht.“

Nachhaltigkeit bei Daimler

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln



 <p>Management Strategie und Organisation</p>	 <p>Integrität Fundament unserer Geschäftsaktivitäten</p>
 <p>Produkt Umweltgerechte Produktentwicklung und innovative Konzepte</p>	 <p>Produktion Wirkungsvolle Umweltmanagementsysteme</p>
 <p>Belegschaft Zukunftsfähigkeit gemeinsam gestalten</p>	 <p>Gesellschaft Gestalten, helfen, fördern</p>

- **Marketing** ist die konsequente und systematische Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten auf den Markt.
- Aufgabe des **Marketing** ist es, die richtigen Produkte und Dienstleistungen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis mit der richtigen Kommunikation und Verkaufsunterstützung an die richtigen Leute zu bringen. Daraus lassen sich vier Kernbereiche des Marketing ableiten: **Produktpolitik, Distributionspolitik, Preispolitik** und **Kommunikationspolitik**
- Während beim Verkauf in erster Linie die Bedürfnisse des Verkäufers im Vordergrund stehen, der danach trachtet, seine Ware zu Geld zu machen, geht es beim Marketing um die Bedürfnisse von Verkäufer und Käufer.
- Welche Produkt-Markt-Kombinationen (Geschäftsfelder) will man anbieten?
- Will man bestehende Märkte bearbeiten oder neue Märkte entwickeln?
- Will man auf diesen Märkten bestehende oder neue Produkte anbieten?
- Welches regionale Marktareal will man bedienen?
- Welche Position will man bei Qualität und Preis einnehmen?
- Soll der gesamte Markt abgedeckt werden oder nur Teile des Marktes?
- Soll ein standardisiertes Produkt angeboten werden (Produktdifferenzierung)?

9. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie eine Konsumenten- oder Marktstudie.

Überlegen Sie, welche Erkenntnisse können aus der Studie abgeleitet werden.

Welche Vor- und Nachteile weist die zugrunde gelegte Studienmethode auf.

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- Unter **Marktforschung** wird je nach Blickwinkel verstanden:
 - die systematische Sammlung, Aufarbeitung, Analyse und Interpretation von Daten über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten zum Zweck der Informationsgewinnung für Marketing-Entscheidungen,
 - der komplette Prozess der Lösung marktbezogener betriebswirtschaftlicher Probleme durch Analyse von Informationen über den entsprechenden Markt, seine relevanten Teilnehmer und ihre Einstellungen,
 - ein kontinuierlicher, systematischer, auf wissenschaftlichen Methoden basierender und objektiver Prozess, der das Marktgeschehen sowie das Unternehmensumfeld beobachtet, um Informationen zu gewinnen und zu analysieren. Dies erfolgt zum Zwecke der Findung oder Absicherung von Marketing-Entscheidungen.
- Die Marktforschung ist eines der wichtigsten Werkzeuge des Marketings. Sie liefert aber auch Entscheidungshilfen für andere Unternehmensbereiche wie Controlling, Vertrieb, Beschaffung, Personaleinsatz oder Business Intelligence.

Ziele der Marktforschung sind

- frühzeitiges und rechtzeitiges Erkennen von Trends, Chancen und Risiken auf den für das Unternehmen relevanten Märkten,
- Beschränkung des Risikos von Fehlentscheidungen („Flop-Minimierung“), Erhöhung des Erfolgs von Produkt-Neueinführungen,
- Unterstützung der Willensbildung innerhalb des Unternehmens, Strategie-Entwicklung für Marketing und Vertrieb,
- die Verbesserung des für die Entscheidung relevanten Informationsstandes der Entscheidungsträger hinsichtlich Aktualität, Objektivität, Präzision, Relevanz, Modetrends

Die **primäre** Marktforschung gewinnt ihre Erkenntnisse aus der erstmaligen und direkten Untersuchung von Marktteilnehmern mittels Befragung (telefonisch, persönlich, schriftlich, computergestützt), Beobachtung (z. B. Feldbeobachtung, Laborbeobachtung), Experiment (z. B. Labortest, Markttest, Storetest, Warentest, Studiotest) und Panelforschung (Verbraucherpanels, Handelspanels, Spezialpanels

Die **sekundäre** Marktforschung gewinnt ihre Erkenntnisse aus bereits erhobenen Daten oder aus der Auswertung von bereits durchgeführten Marktforschungen.

Zentrale **Erkenntnisbereiche** der Konsumenten- und Marktforschung:

- Allgemeine Marktcharakteristika und Marktentwicklungen
- Kundensegmente
- Kundenverhalten und -bedürfnisse
- Kundenzufriedenheit und -loyalität
- Akzeptanz von Produkt-Neuentwicklungen
- Kaufmotive, Motivation der Konsumenten
- Wirkung von Werbemitteln
- Konkurrenzbeobachtung, Wettbewerbsanalyse
- Marktposition



Gütekriterien der Marktforschung

- **Objektivität:** Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Durchführenden
- **Reliabilität:** Abwesenheit von Zufallsfehlern beim Versuchsverfahren
- **Validität:** Gültigkeit der gefundenen Ergebnisse
- **Repräsentativität:** Aussagekraft und Generalisierbarkeit (Stichprobe vs. Grundgesamtheit)

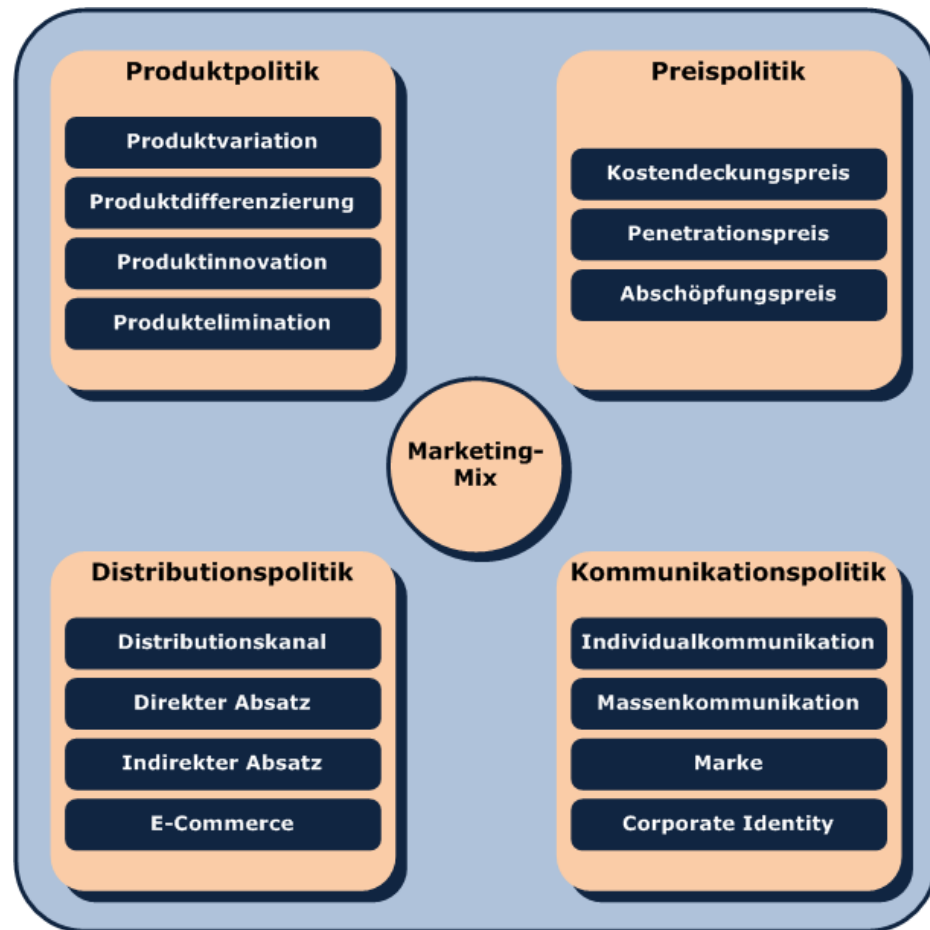
10. ÜBUNGSAUFGABE

Wählen Sie eine aktuelle Werbekampagne eines beliebigen Unternehmens.

Stellen Sie die Kampagne in der Übung kurz vor und differenzieren Sie dabei die einzelnen Bestandteile (P`s) des Marketing-Mixes.

Marketing-Mix

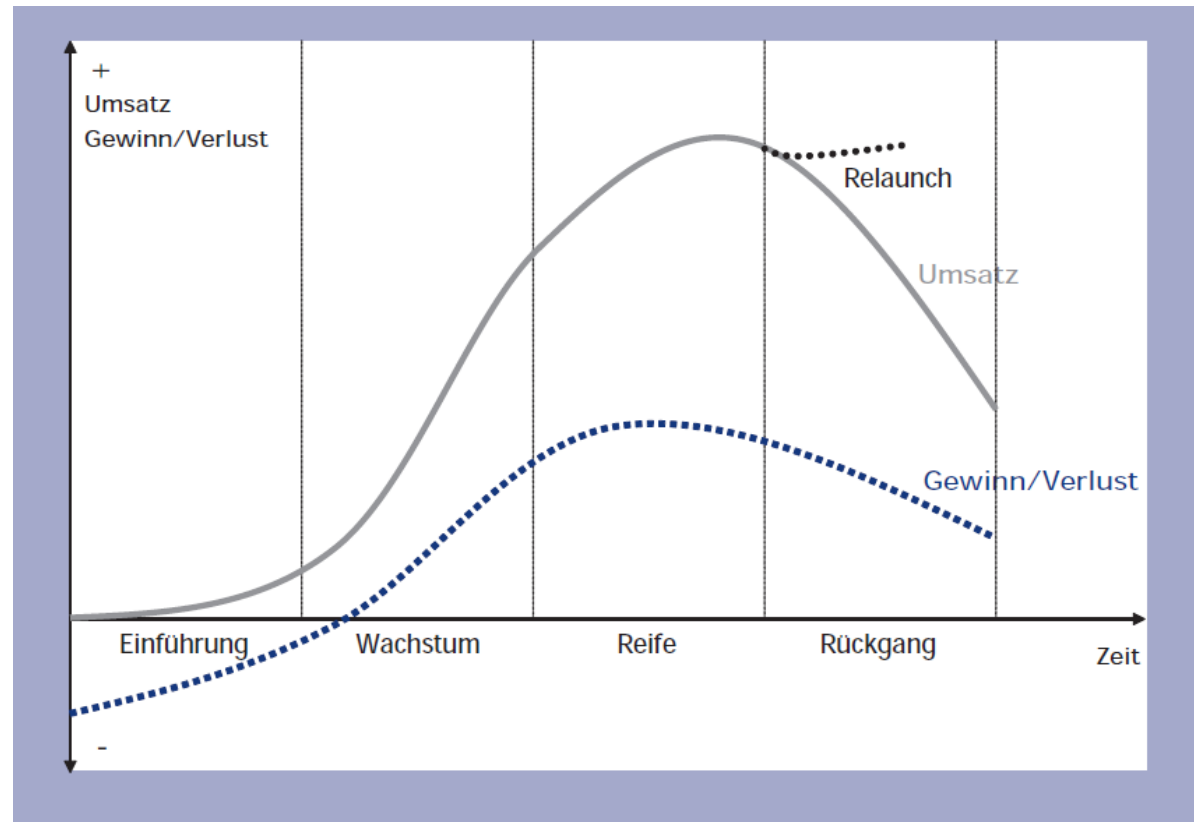
- Mit dem **Marketing-Mix** werden Marketingstrategien oder Marketingpläne in konkrete Aktionen umgesetzt
 - Product**
 - Price**
 - Place**
 - Promotion**



Z.B. ein hochinnovatives Mobiltelefon (**Produkt**), das hochpreisig (**Preis**) nur über einen Mobilfunk-Anbieter vertrieben wird (**Distribution**) und über Fernsehwerbung und Internet-Seiten beworben wird (**Kommunikation**).

Produktpolitik

- Die **Produktpolitik** umfasst alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kombination und Variation der Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung stehen (Sortimentsplanung, Qualität und Service, Verpackung, Markierung und Produktgestaltung).
- Zwei Aspekte sind für die Produktinnovationen von besonderer Bedeutung:
 - Angebotsbreite** und
 - Angebotstiefe.**

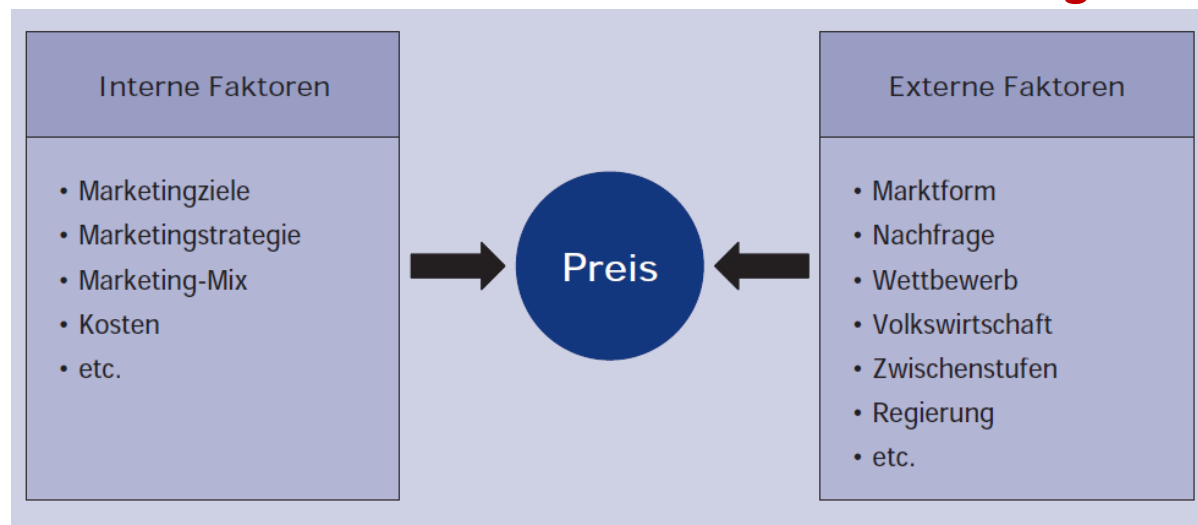


Verlauf des Produktlebenszyklus

Kreuzer (2013): 225

Preis- und Konditionenpolitik

- Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen und Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, über mögliche Rabatte sowie Lieferungs-, Kredit- und Zahlungsbedingungen. Hinzu kommen Maßnahmen zur Durchsetzung von preispolitischen Zielen am Markt.
- Der Preis richtet sich zuerst nach dem Markt, der aus den Komponenten Anbieter, Nachfrager und Wettbewerber besteht, und dann nach den Kosten, da Unternehmen darauf angewiesen sind, mit ihren Produkten und Leistungen Gewinn zu erzielen.
- Die zwei wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten für den Unternehmer in Bezug auf die Preispolitik sind das **Preisniveau** und die **Preisdifferenzierung**.



Einflussfaktoren auf das Preismanagement

Kreuzer (2013): 228

Distributionspolitik

- Unter der **Distributions- oder Vertriebspolitik** werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Anbieter zum Endverbraucher getroffen.
- Z.B.e stellt sich im Handel die Frage, ob die Produkte in einer klassischen Verkaufsstätte (PoS, Geschäft) verkauft werden oder ob die Ware direkt zum Kunden gebracht wird.
- Häufig bestehen mehrere Optionen parallel.

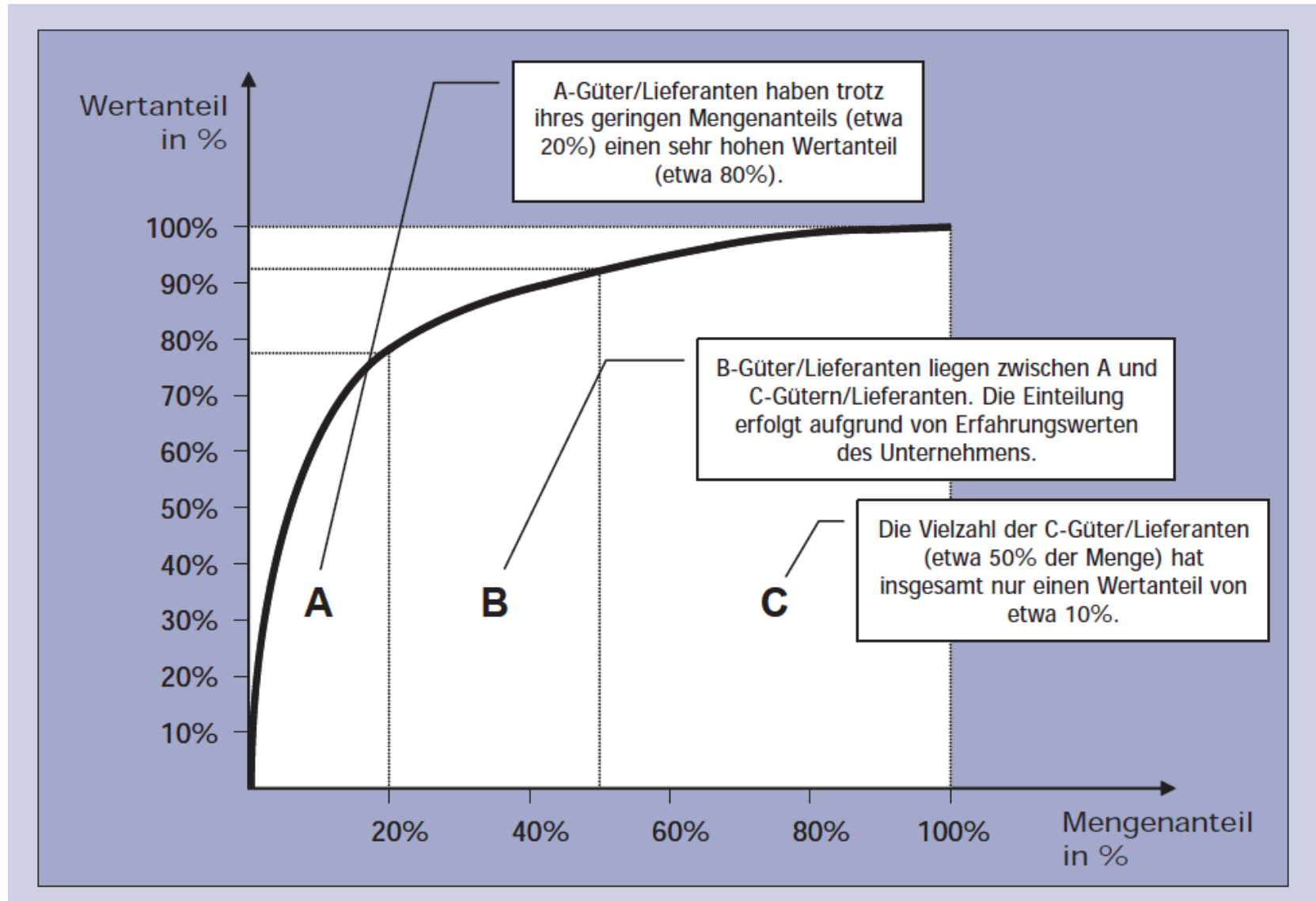
Herstellerinteressen	Handelsinteressen
Listung aller neuen Produkte durch den Handel	Bevorzugte Listung von 'Renner-Produkten'
Dominanz des Herstellermarken-Images	Dominanz des Handelsmarken-Images
Distribution des gesamten Produktprogramms	Zielgruppenbezogene Sortimentsgestaltung
Kontinuität der Absatzmengen	Flexibilität der Bestellmengen
Fertigungsoptimale Höhe der Bestellmengen	Regalfüllende Höhe der Bestellmengen
Mindestbestellmengen	Flexible Nachordermöglichkeit
Preisprobleme zu Lasten der Handelsspanne	Preisprobleme zu Lasten der Einkaufspreise
Vermeidung von Warenrücknahmen	Rückgaberecht für Lagerware
Übernahme der Abverkaufsrisiken durch den Handel	Übernahme der Abverkaufsrisiken durch den Hersteller
Bevorzugte Regalplatzierung der eigenen Produkte	Sortimentsgerechte Warenplatzierungen
Mitgestaltung des Marktauftritts am Point of Sale	Eigenständige Konzeption des Marktauftritts am Point of Sale

Konfliktpotenziale zwischen Industrie und Handel

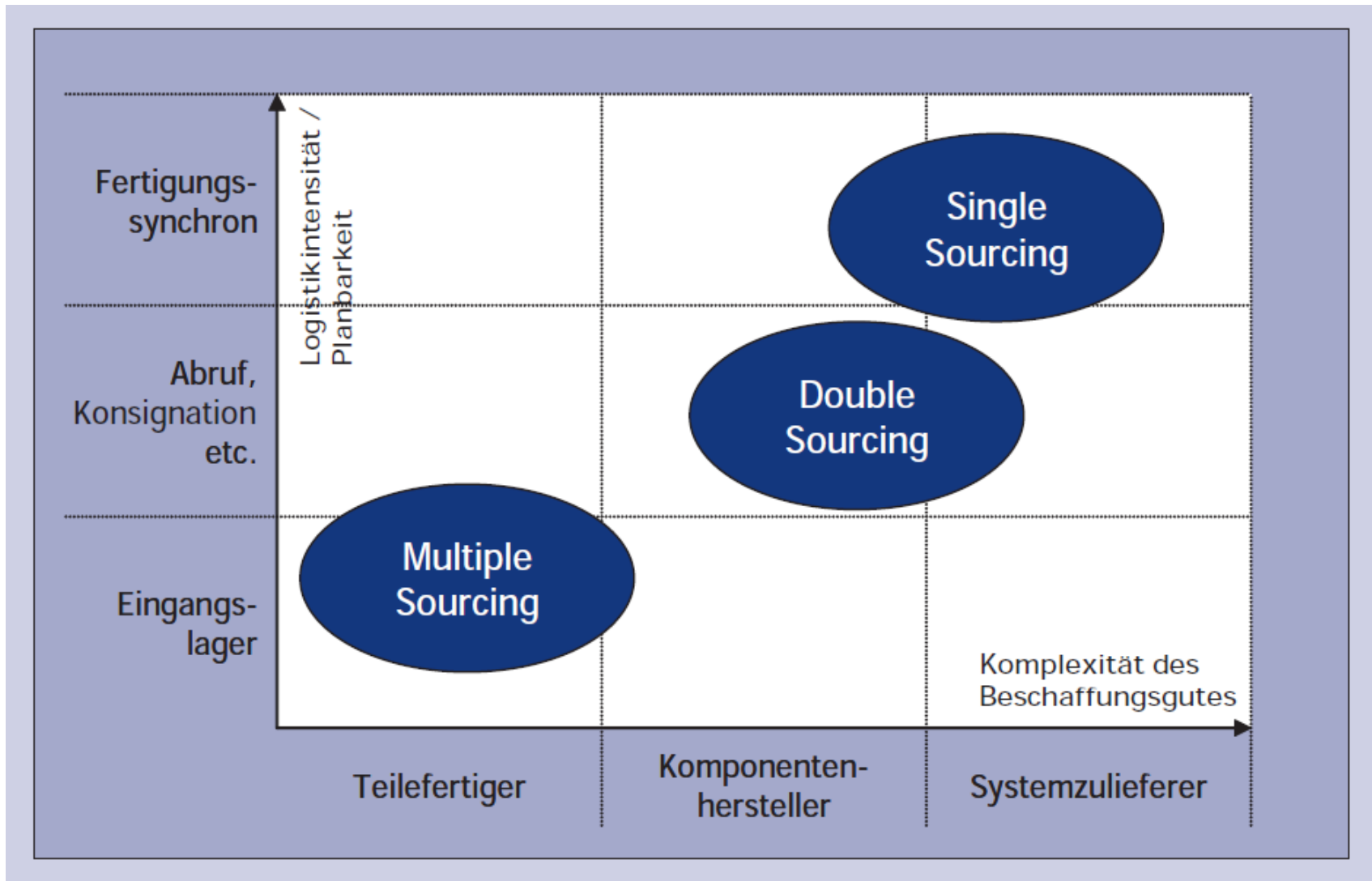
Kreuzer (2013): 233

- Unter der Kommunikationspolitik werden Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur einheitlichen Gestaltung aller das Produkt bzw. die Dienstleistung betreffenden Informationen (Unternehmenskommunikation und -erscheinungsbild) verstanden.
- Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit (einschließlich der Corporate Identity) sowie Markenpolitik.
- Die Kommunikationspolitik wird auch beeinflusst durch die Kommunikation der Kunden untereinander.
- Eine gut strukturierte und explizit durchdachte Kommunikationspolitik stellt die Basis für Kundenvertrauen, -zufriedenheit und damit auch für langfristige Kundenbindung dar.
- Über die Kanäle Social Media, PR, TV-Werbung, Affiliate Marketing und einzelne Bereiche der Suchmaschinenoptimierung kann die Zielgruppe spezifisch angesprochen werden. Die Vernetzung der Kanäle untereinander stärkt die Kommunikationspolitik und zeigt das Potential des Marketing-Mixes.

- **Beschaffung** befasst sich mit dem Einkauf von Material wie z.B. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Personal/Arbeitskräfte, Kapital, Gewerbeimmobilien, Dienstleistungen, Rechte, externe Unternehmensdaten zwecks Weiterverarbeitung (Produktionsbetriebe) oder zwecks Weiterverkauf von Handelswaren (Handel).
- Der Beschaffungsprozess soll die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Versorgung mit Waren sicherstellen wie zum Beispiel im Handel, die Funktionen Einkauf, Disposition, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Kreditorenbuchhaltung.
- Zur Leistungserstellung muss die richtige Ware ('Objekte') in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und zu richtigen Kosten (wirtschaftlich) zur Verfügung stehen („6R“). – **Just-in-time-Produktion** –
- **Supply-Chain-Management** (SCM) ist ein prozessorientierter Managementansatz, der alle Flüsse von Rohstoffen, Bauteilen, Halbfertig- und Endprodukten und Informationen entlang der Wertschöpfungs- und Lieferkette („Supply Chain“) vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden umfasst und das Ziel der Ressourcenoptimierung für alle an der Supply Chain beteiligten Unternehmen verfolgt. Dieser übergreifende logistische Ansatz erfordert eine einheitliche und konsistente Abbildung des Produktions- und Materialflusses und des ‚Auftragsprozesses‘, vom Kundenauftrag über den Fertigungsauftrag bis hin zum Lieferantenauftrag.



ABC-Analyse



Beschaffungsstrategien

11. ÜBUNGSAUFGABE

Stellen Sie die Umsetzung der Industrie-4.0-Prinzipien in der betrieblichen Praxis vor.

Welche Vor- und Nachteile bringt digitale Transformation des Industriesektors mit?

Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

Produktion sind die von Arbeitskräften mittels Arbeit bewirkten Prozesse der Transformation, die aus natürlichen wie bereits produzierten Ausgangsstoffen (Werkstoffe) unter Einsatz von Energie und bestimmten Produktionsmitteln lagerbare Wirtschafts- oder Gebrauchsgüter erzeugen.

Produktion ist eine der klassischen **Funktionen** im Betrieb (Beschaffung, Produktion, Absatz).

Die Produktion lässt sich noch in Beziehung setzen mit Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Montage. Diese Prozesse müssen koordiniert und gemanagt werden. Mit ihr befassen sich vor allem die Produktionswirtschaft und die Industriebetriebslehre.

Die Betrachtung der Produktion ist teils auf die industrielle Fertigung ausgerichtet, teils werden auch handwerkliche und weitere Fertigungsmethoden mit einbezogen. Manche Wissenschaftler betrachten nur die Erzeugung von Sachgütern als Produktion, andere beziehen ausdrücklich Dienstleistungen mit ein. Da bei „Produktion“ also nicht klar ist, ob Dienstleistungen inbegriffen sind, verwenden manche Wissenschaftler den Begriff „**Leistungserstellung**“, um zu verdeutlichen, dass Dienstleistungen und Sachgüter gemeint sind.

Es existieren mehrere Definitionen von Produktion:

- Produktion als **Faktorkombination**. Es werden die Produktionsfaktoren Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe kombiniert, um Produkte zu erzeugen. Diese Definition geht zurück auf ERICH GUTENBERG, der nur die Produktion von Sachgütern betrachtete.
- Produktion als **Phase im Betrieb die zwischen Beschaffung und Absatz** liegt. Diese Definition ist enger gefasst, da auch in Beschaffung, Absatz und allen anderen Unternehmensbereichen Faktoren kombiniert werden. Hier wird betont, dass bei der Produktion eine Transformation stattfindet und nicht nur ein Transfer wie z. B. beim Transport, oder ein Eigentümerwechsel wie bei Beschaffung und Absatz.
- Produktion als **Wertschöpfung**. Diese Definition versteht sich vor allem als Abgrenzung zur Konsumption, bei der Werte vernichtet werden. Sie schließt aber auch Prozesse mit ein, bei denen z. B. Abfall vernichtet wird (Müllverbrennungsanlage), da auch hier die Produkte mehr wert sind als die Ausgangsstoffe.
- Während Sachgüter lagerbar sind, also nach der Produktion ver- oder gebraucht werden, ist dies bei Dienstleistungen nicht der Fall. Sie werden zeitgleich produziert und konsumiert.

Produktions- bzw. Organisationstypen:

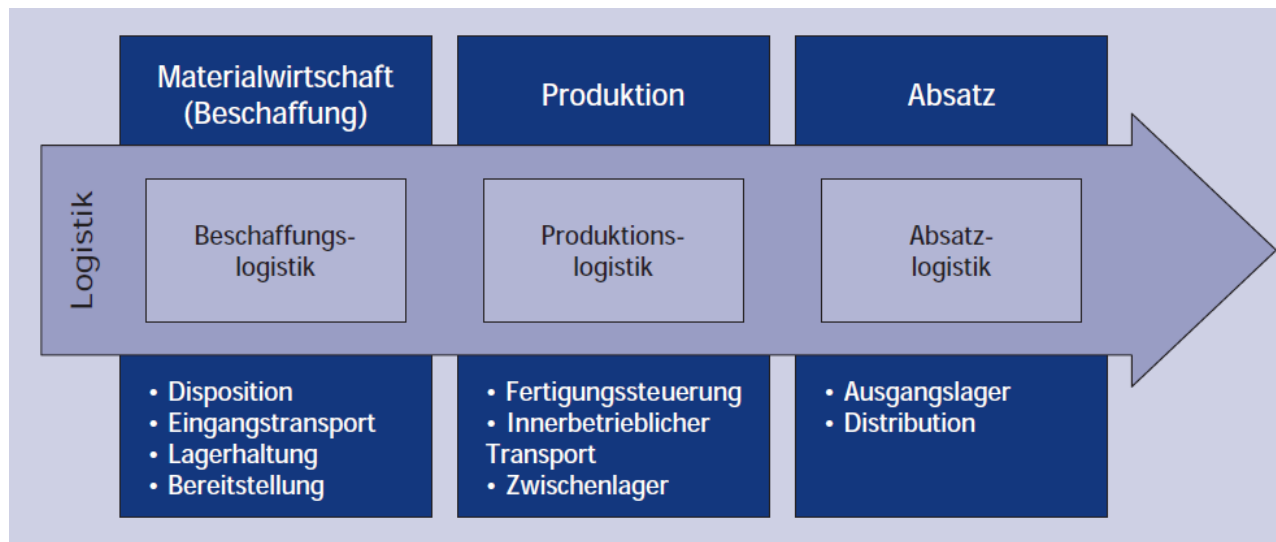
- **Werkstattproduktion:** Bei der Werkstattproduktion werden Maschinen gleicher Art in Werkstätten zusammengefasst (Dreherei, Fräseerei, Lackierabteilung). Die Produkte werden zwischen den Werkstätten weitergereicht bis sie fertig bearbeitet wurden. Von Vorteil ist hierbei die große Flexibilität: Das eine Produkt kann z. B. zuerst gedreht und dann gefräst werden, ein anderes zuerst gefräst und danach gedreht.
- **Fließfertigung:** Hier sind die Maschinen in einer festen Reihenfolge angeordnet und die Produkte werden durch Fördereinrichtungen zwischen den Maschinen weitergereicht. Die Fließproduktion ermöglicht hohe Stückzahlen bei geringer Flexibilität.
- **Gruppenproduktion:** In verschiedenen Bedeutungsnuancen auch Insel- oder Zentrenproduktion. Eine Mischung aus Fließ- und Werkstattproduktion.

Auflagengröße: Anzahl der hergestellten Produkte. Es wird unterschieden zwischen Massen-, Sorten-, Serien- und Einzelproduktion.

- **Einzelproduktion:** Jedes Produkt wird einmalig für einen bestimmten Kunden angefertigt. Beispiele sind Maßschneider, Hersteller von Spezialmaschinen, Anlagenbau oder Werften.
- **Serienproduktion:** Mehrere identische Produkte werden hergestellt, bevor die Anlagen auf einen anderen Produkttyp umgestellt werden.
- **Sortenproduktion:** Es werden sehr viele gleiche Produkte hergestellt, bevor Maschinen und Anlagen auf andere, aber ähnliche Produkte umgerüstet werden. Sie bildet den Übergang zur Massenproduktion.
- **Massenproduktion:** Nur eine Produktart wird gefertigt, jedoch in sehr großen Mengen.
- **Mass Customization:** Die Produkte werden jeweils (einzeln) nach Kundenauftrag (s. a. Build-to-Order), aber dennoch in Form der Massenproduktion gefertigt (Beispiel: Automobilbau).

- Die **Logistik** befasst sich mit der Planung, Steuerung, Optimierung und Durchführung von Güter-, Informations- und Personenströmen. Zu diesen Strömen zählt das Transportieren, Lagern, Umschlagen, Kommissionieren, Sortieren, Verpacken und Verteilen. Bei Stückgütern spricht man vom Materialfluss.
- Die Logistikbranche besteht zu einem großen Teil aus Spediteuren und Verkehrsunternehmen und wurde durch die Globalisierung seit Ende des 20. Jahrhunderts immer bedeutender. In Deutschland ist sie inzwischen die drittgrößte Branche.
- **Funktionsbereiche:** Innerbetrieblicher Transport, Außerbetrieblicher Transport, Umschlag (Beladen, Entladen sowie Umladen), Lagerhaltung / Bestandsmanagement und Kommissionierung; Warenprüfung und Handhabung; Verpackungen; Informationslogistik; Lagerlogistik

- **Fachdisziplinen** der Logistik:
 - **Beschaffungslogistik**: optimale und zeitgerechte Zulieferung und Beschaffung von benötigten Gütern. Teilbereich der Inbound-Logistik
 - **Produktionslogistik**: Planung, Steuerung und Überwachung der innerbetrieblichen Transport-, Umschlags- und Lagerprozesse
 - **Distributionslogistik** (Vertriebs-, Absatzlogistik): Verteilung oder Zustellung bzw. Vertrieb von Gütern, auch Outbound-Logistik genannt,
 - **Entsorgungslogistik** (Reverse-Logistik): Rücknahme von Abfällen und Rückständen zur Beseitigung oder Verwertung, Recycling



Die Bereiche der Logistik entlang der Wertkette

12. ÜBUNGSAUFGABE

Recherchieren Sie die Vor- und Nachteile des Outsourcing von IT-Dienstleistungen (Entwicklung, Betrieb, Anwenderunterstützung) am Beispiel Ihrer örtlichen Stadtparkasse (Studierende mit geraden Matrikelnummern) oder der Bundeswehr (Studierende mit ungeraden Matrikelnummern). Stellen Sie Ihre Lösung in der Übung vor.

- **Outsourcing** bzw. Auslagerung bezeichnet die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externe oder interne Dienstleister. Es ist eine spezielle Form des Fremdbezugs einer bisher intern erbrachten Leistung, wobei Verträge die Dauer und den Gegenstand der Leistung fixieren. Das grenzt Outsourcing von sonstigen Partnerschaften ab.
- „Do what you can do best – outsource the rest.“
- In Deutschland wird mit dem Begriff Outsourcing oft die Auslagerung von Arbeitsplätzen in kostengünstigere (weil häufig nicht tarifgebundene) Tochtergesellschaften verstanden.
- **Grundformen** des Outsourcings:
 - Ausgliederung (Betriebsübergang, Teilbetriebsübergang)
 - Kooperation
- **Unternehmensinternes Outsourcing:** Innerhalb eines Konzerns an andere Betriebe (Wegfall nur für den abgebenden Betrieb), Ausgründung in ein eigenes Unternehmen (z. B. GmbH), Fremdvergabe im eigenen Betrieb (Leiharbeit etc)
- **Unternehmensexternes Outsourcing:** Vergabe an Fremdfirmen (im Unternehmen, regional, global)

- Unternehmen können als Summe von Projekten verstanden werden.
- Projekte sind einmalige, zeitlich befristete und komplexe Aufgaben, deren Abwicklung besondere Methoden, Techniken und organisatorische Ausgestaltung verlangt.
- Projekte zeichnen sich durch folgende Herausforderungen aus:
Projekte ...
 - ... haben eine eindeutige Zielsetzung;
 - ... haben einen eindeutigen Beginn und ein eindeutiges Ende;
 - ... verbinden unterschiedliche Personen, Abteilungen, Ressourcen und Kompetenzen;
 - ... sind oft einmalig und erfordern innovative Lösungen;
 - ... binden wesentliche Ressourcen und beeinflussen damit das Risiko des Unternehmens.
- Projekte sind in der Praxis die gängigste Organisationsform für komplexe Vorhaben.
- Die größten Probleme des Projektmanagements entstehen, wenn der Projektstart und die Projektdurchführung organisatorisch und personell getrennt sind.

- Grundsätzlich hat jede EDV-technische Unterstützung den Anspruch, Prozesse sinnvoll zu automatisieren und damit schneller, standardisierter und somit billiger durchzuführen. Dadurch sollen Fachressourcen für höherwertige Tätigkeiten freigespielt werden.
- Auch in der Betriebswirtschaft bedient man sich in den unterschiedlichsten Bereichen der EDV.
- Die EDV-Tools (Programme) sollen dabei folgende Aufgaben erfüllen: benutzerfreundliche Aufbereitung und Verteilung von Berichten jeder Art, intuitive Sicherstellung einer verteilten, vollständigen, elektronischen Unternehmensplanung, nahtlose Unterstützung von übergreifenden Managementsystemen.
- Die Landschaft der betriebswirtschaftlichen Systeme und Anwendungen skizziert sich vereinfachend wie folgt:
- Basis jedes betrieblichen EDV-Systems sind so genannte **Transaktionssysteme** (ERP-Systeme – Enterprise Resource Planning).
- Neben einer Vielzahl von Standard-EDV-Tools, die einzelne Funktionen abbilden und meist für Klein- und Mittelbetriebe gut geeignet sind, gibt es unzählige Eigenentwicklungen.

- Im Bereich der umfassenden Komplettlösungen sind integrierte Systeme beispielsweise von **SAP R/3**, Baan oder auch Peoplesoft zu finden.
- Datenextraktionstools (ETL-Tools – Extract, Transform and Load) dienen dazu, aus der Daten-vielfalt relevante Steuerungsinformationen zu generieren.
- Dazu müssen die Daten zunächst systematisiert, logisch verknüpft und zu einem Datenmodell kombiniert werden; das Datenmodell (Zielstruktur) befindet sich dabei in einem 'Dataware-house'.
- Ein **Datawarehouse** stellt im Prinzip lediglich verschiedene Sichten auf die Informationen im Unternehmen dar. Dazu bedient man sich sog. Datenwürfel, die bspw. Vertriebsdaten nach verschiedenen Dimensionen zur Verfügung stellen; es wird dadurch möglich, Planung, Reporting und Analysen nach diesen Dimensionen durchzuführen.
- Die Entwicklung des darunter liegenden Datenmodells stellt an die konzeptionellen, betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten des Managements die höchsten Ansprüche.
- **Business-Intelligence-Applikationen**
- **Frontend-Tools**

- Im betriebswirtschaftlichen Alltag stehen Unternehmen immer wieder vor ähnlichen Problemstellungen im Zusammenhang mit Informationssystemen.
- Die Häufigsten können wie folgt dargestellt werden:
 - **unzureichende Informationen**
 - **falsche Informationen.**
 - **wenige, dafür aber richtige und verlässlich verfügbare Informationen**
 - **nicht übereinstimmende Informationen**
- Für dieses Problem kann es drei Ursachen geben, nämlich
 - heterogene, singuläre Tools,
 - keine eindeutige Prozessverantwortung sowie
 - fehlende inhaltliche Integration.