

## **Gliederung der Veranstaltung**

- 1 Grundsätzliches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL)**
- 2 Strategisches Management**
- 3 Bedeutung von Kennzahlen im Unternehmen**
- 4 Aktivitäten**
  - 4.1 Betrachtung ausgewählter primärer Aktivitäten**
  - 4.2 Betrachtung ausgewählter unterstützender Aktivitäten**

## Kriterien für die formale Messung der Zielerreichung sind Kennzahlen:

→ Welches sind Ihre Kennzahlen? Haben Sie welche?

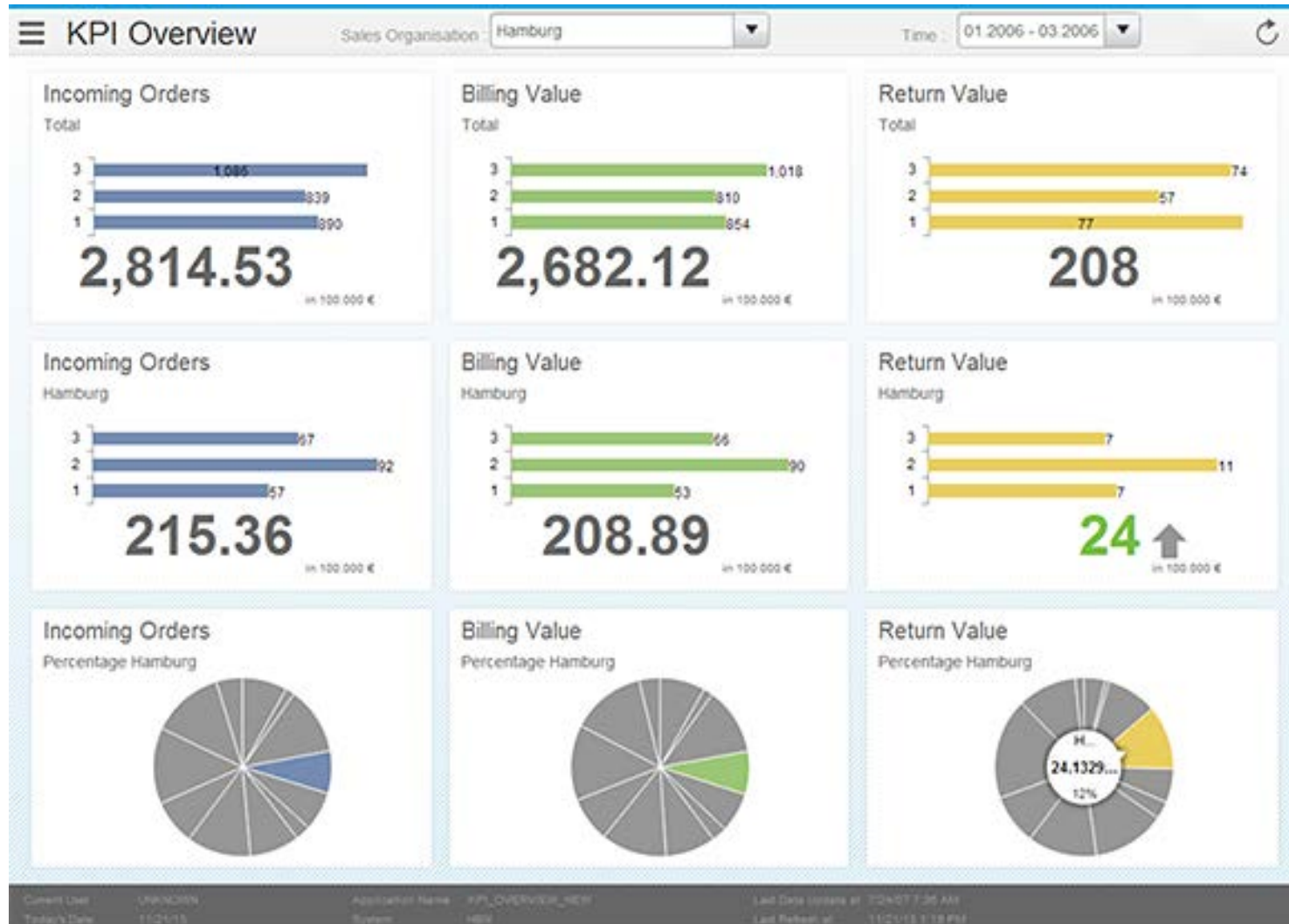


## Kennzahlen sind eine wesentliche Steuerungs- und Berichtsgröße (Beispiel)

1

Bewertung	2013	2014	2015	2016	2017
Dividendenrendite in %	2,06	1,99	2,16	2,72	2,69
Gewinnrendite in %	3,80	3,70	4,30	5,50	8,10
Eigenkapitalrendite in %	15,33	16,95	16,15	14,21	19,90
Umsatzrendite in %	7,94	8,11	8,87	9,69	20,95
Gesamtkapitalrendite in %	6,21	4,88	5,56	5,51	9,77
Eigenkapitalquote in %	40,54	28,79	34,42	38,79	49,09
Fremdkapitalquote in %	59,46	71,21	65,58	61,21	50,91
Verschuldungsgrad in %	146,67	247,38	190,50	157,82	103,70
Working Capital in Mio EUR	5.005	6.724	6.841	11.910	16.480

<https://www.ariva.de/bayer-aktie/bilanz-guv>



Wichtige Kennzahlen der Zielerreichung sind:

Produktivität

Output  
Input

Wirtschaftlichkeit

Einhaltung des  
Ökonomischen  
Prinzips

Rentabilität

Effizienz vs. Effektivität?

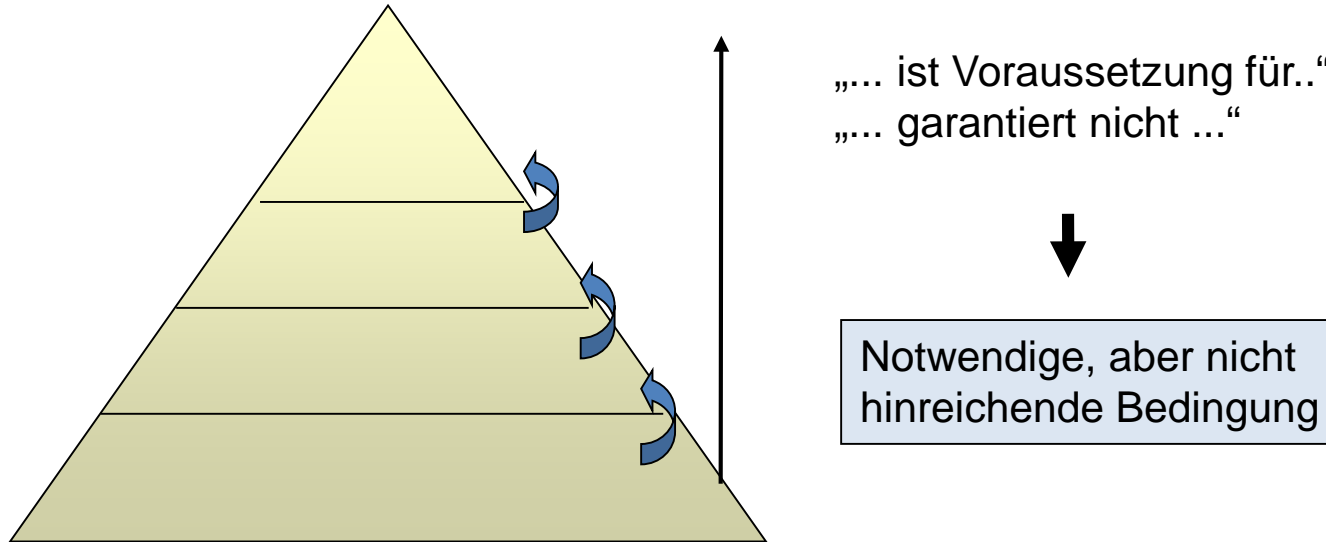
## **Wirtschaften heißt,**

**mit begrenzten Ressourcen (grundsätzlich Ressourcen der Welt, finanzielle Mittel, personelle, zeitliche Ressourcen) und unter Berücksichtigung ethisch, moralischer Grundsätze**

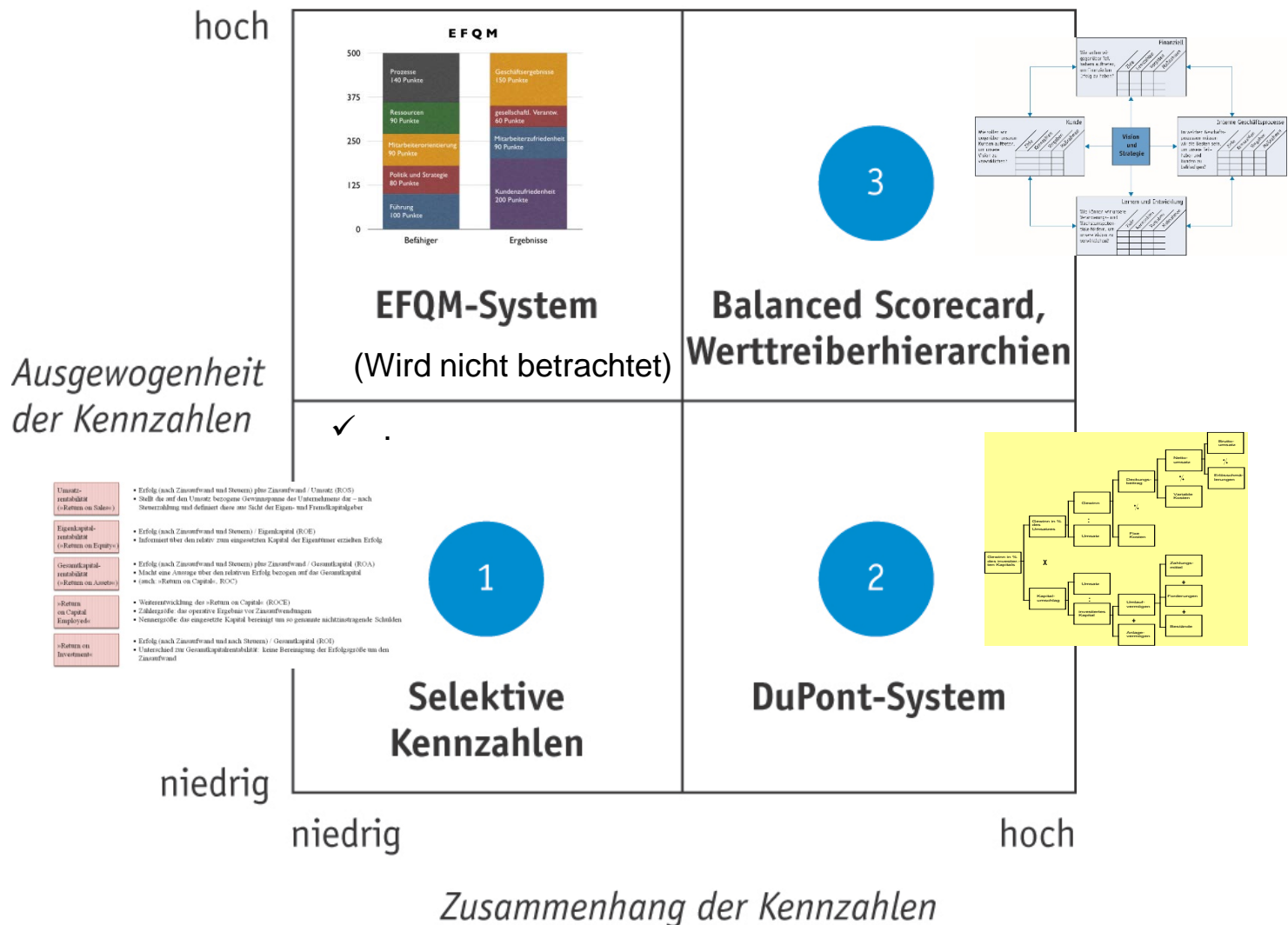
**Bedürfnisse (anderer Individuen oder eigene) möglichst optimal (kurzfristig und/oder langfristig, mit bestehenden Mitteln und/oder durch Nutzung/Aufbau zusätzlicher Ressourcen) zu erfüllen.**

**Es werden hierzu Alternativen analysiert und die Alternative(n) gewählt, die dazu geeignet ist/sind, das gesetzte Ziel/ die gesetzten Ziele möglichst optimal (effektiv und effizient, d.h. wirtschaftlich) zu erreichen. Je nach Priorisierung wird dabei das Minimal – oder Maximalprinzip verfolgt.**

## Beziehungen zwischen Kennzahlen und Zielen



## 2. Kennzahlen und Kennzahlensysteme



Vgl. Weber, J./Sandt, J. (2001): Erfolg durch Kennzahlen. Neue empirische Erkenntnisse, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 21, Vallendar, S. 2

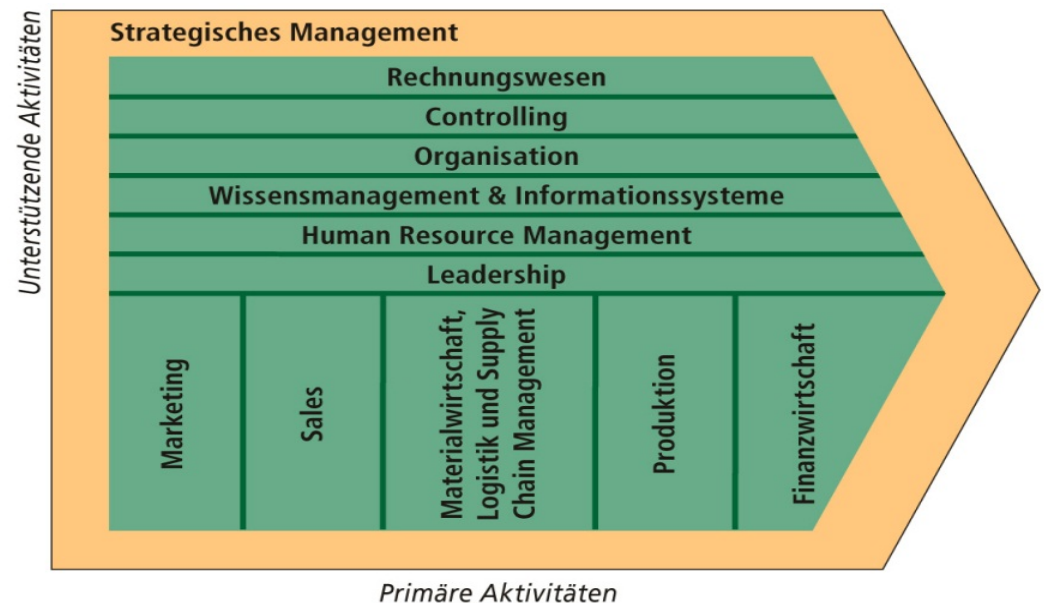


## **Gliederung der Veranstaltung**

- 1 Grundsätzliches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL)**
- 2 Strategisches Management**
- 3 Bedeutung von Kennzahlen im Unternehmen**
- 4 Aktivitäten**
  - 4.1 Betrachtung ausgewählter primärer Aktivitäten**
  - 4.2 Betrachtung ausgewählter unterstützender Aktivitäten**

## 4.1 Betrachtung ausgewählter primärer Aktivitäten

- Materialwirtschaft und Logistik
- Produktion
- Finanzwirtschaft (Finanzierung und Investition)



Quelle: Straub in Anlehnung an Porter (1985).

## Definition und Abgrenzung

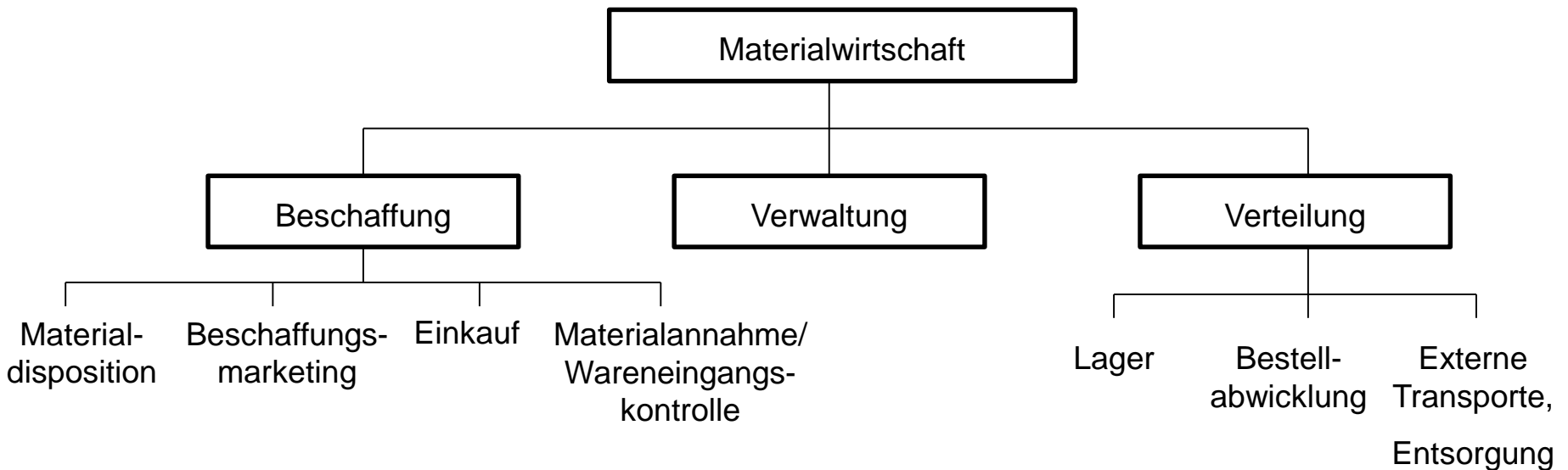
- Aufgabe des **Materialwirtschaft** ist die Beschaffung, Lagerung, Verteilung und Entsorgung der vom Unternehmen benötigten Materialien.
- Die **Logistik** beinhaltet alle Aufgaben zu einer integrierten Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle der Güterflüsse. Sie beinhaltet des Weiteren die güterbezogenen Informationen angefangen von der Entstehung bis hin zum Verbrauch.

*Seven-Rights-Definition:*

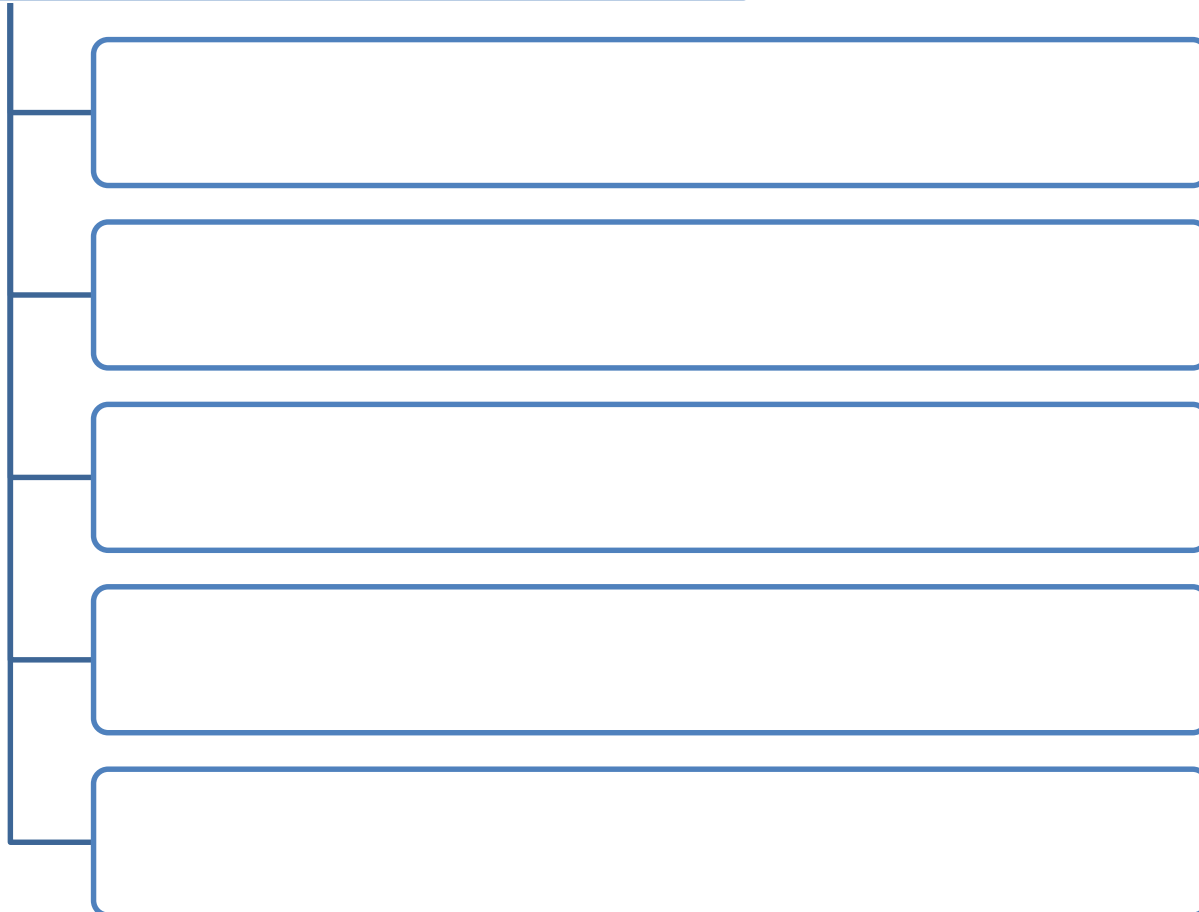
*Materialwirtschaft und Logistik heißt, die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten zu sichern.*

Grosvenor E. Plowman (1964)

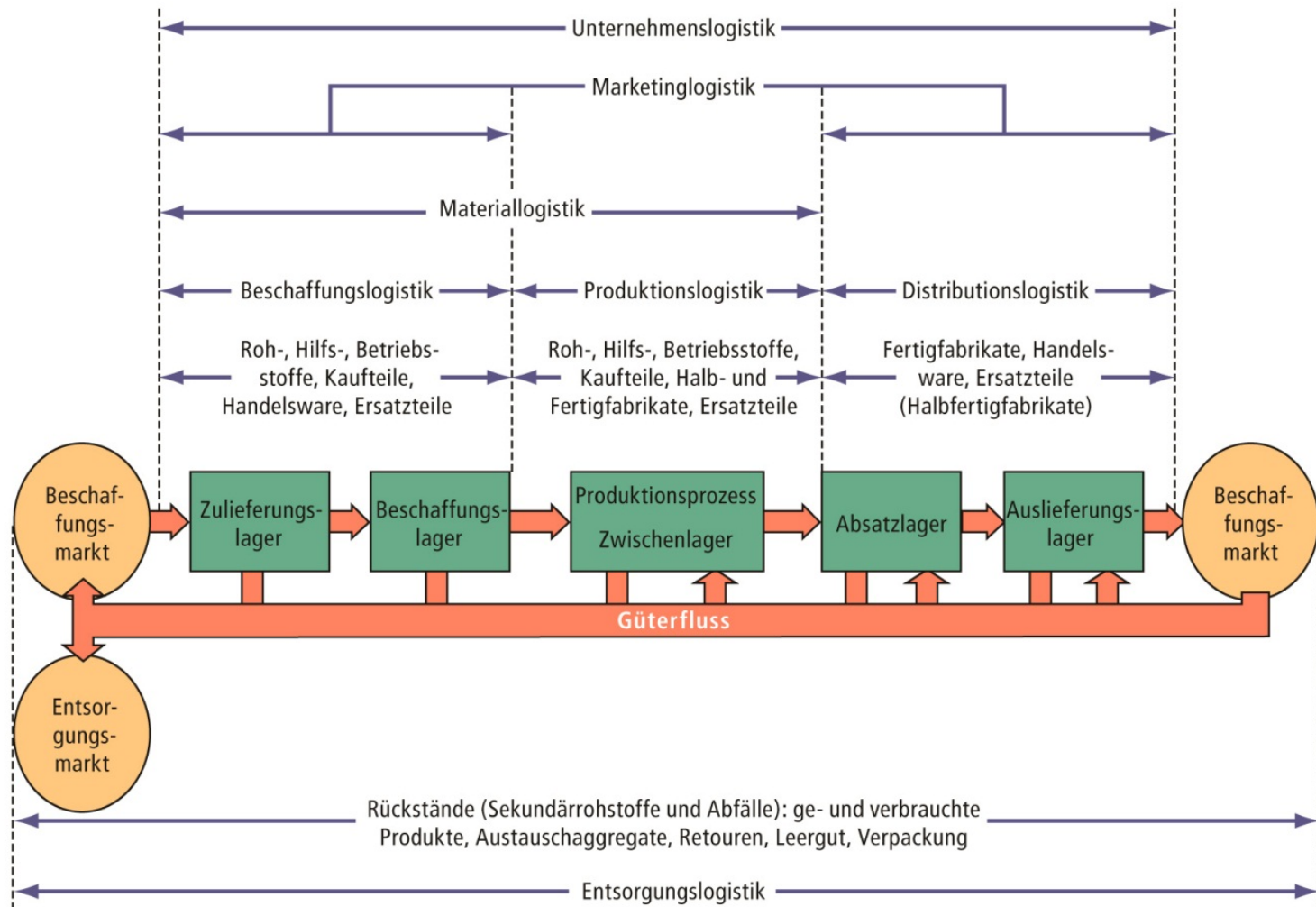
## Teilfunktionen der Materialwirtschaft und Logistik



## Materialarten



```
graph LR; A[ ] --- B[ ]; B --- C[ ]; C --- D[ ]; D --- E[ ]
```



**Abbildung 5.3:** Funktionale Betrachtung von Logistiksystemen

Quelle: Pfohl (2010) S. 19.

## Methoden der Materialwirtschaft

- **Methoden der Materialklassifizierung**
  - ABC-Analyse
- **Modelle der Materialbedarfsermittlung:**
  - Deterministische,
  - Stochastische
  - Heuristische
- **Bestellpolitik, Optimierungsmodelle für Bestellmengen und Bestellzeitpunkte**
- (Modelle für die Lieferantenauswahl, Risikomanagement,
- Kennzahlenmodelle) – werden hier nicht betrachtet

## Die ABC-Analyse

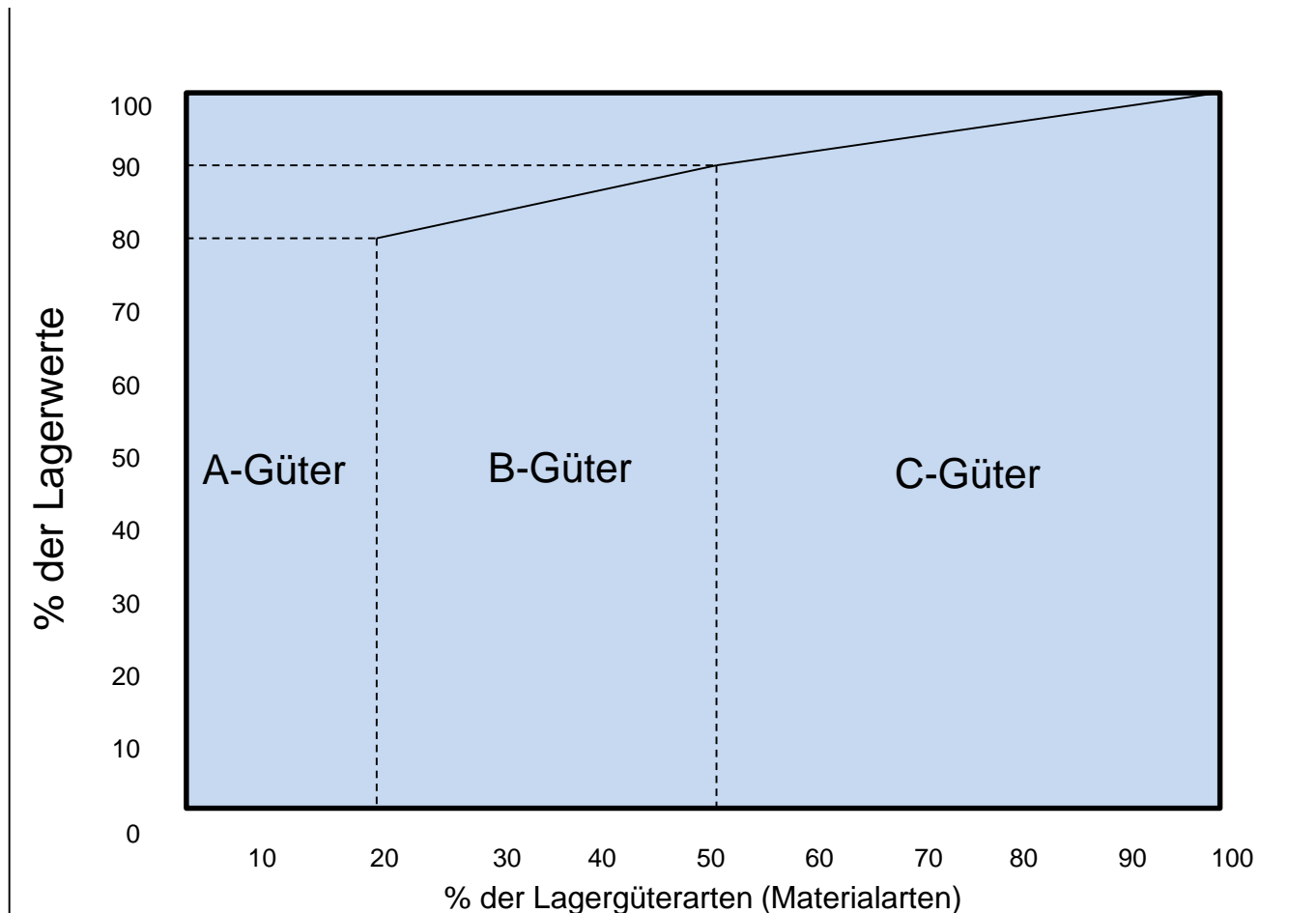




Tabelle 5.4

**Einsatzgebiete der unterschiedlichen Verfahren zur Bedarfsermittlung**

Verfahren	Deterministische Bedarfsermittlung	Stochastische Bedarfsermittlung	Heuristische Bedarfsermittlung
<b>Beschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung des exakten Bedarfs aus Stücklistenauflösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mathematische Berechnung mittels stochastischer Verfahren auf Basis von Verbräuchen in der Vergangenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualifizierte Schätzung</li> </ul>
<b>Anwendungsfälle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A-Teile mit hohem Wertanteil</li> <li>■ Kundenspezifische Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ B- und C-Teile mit niedrigerem Wertanteil, für die die Pflege der Stückliste zu aufwändig wäre</li> <li>■ Zuverlässige Datenbasis bzgl. des vergangenen Verbrauch</li> <li>■ Teile, die wg. langer Lieferzeiten bevoor-ratet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringe oder unzu-verlässige Daten-basis bzgl. Ver-brauchswerte aus der Vergangenheit</li> <li>■ Neue Produkte</li> <li>■ Ersatzteile</li> </ul>

Vgl. Straub



**Legende:**

Bestellzeitintervall:  $t$

Sollniveau:  $S$

Bestellpunktbestand:  $s$

Bestellmenge:  $q$

## Begrifflichkeiten zu weiterführenden Ansätze der Materialwirtschaft und Logistik

<b>Outsourcing</b>	Es findet eine Fokussierung auf Kernkompetenzen im Unternehmen statt. Fertigung und bisher selbst erstellte Dienstleistungen werden teilweise auf unabhängige Dritte übertragen. Ziel: Erhöhung der Rentabilität, ggfs. auch der Qualität. Findet auf allen Ebenen des Unternehmens statt, z.T. auch als Outtasking (es werden nur einzelne Aufgaben übertragen).
<b>Supply Chain Management (SCM)</b>	Ist die integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette (vom Lieferanten bis zum Endkunden). Die informationstechnischen Möglichkeiten unterstützen das SCM in seiner Effektivität.
<b>Total Quality Management (TQM)</b>	Diese Strategie zielt auf eine permanente Gewährleistung der Qualität in allen Prozessen auf allen Ebenen eines Unternehmens ab.

## Strategische Ansätze der Materialwirtschaft

<b>Just-in-Time</b>	JIT dient der Senkung der Kosten der Kapitalbindung, da auf eine bedarfsgenaue oder-synchrone Beschaffung abgestellt wird. Durch die Strategie werden die Lagerbestände verringert und der Materialfluss im Unternehmen optimiert.
<b>Global Sourcing</b>	Es wird weltweit nach dem günstigsten Lieferanten gesucht, um diesen als Beschaffungsquelle zu nutzen.
<b>Single Sourcing</b>	Die Beschaffungsquelle konzentriert sich nur auf einen Lieferanten, der eine enge Partnerschaft in Bezug auf Entwicklung und Belieferung zum Bezugsunternehmen aufweist.

## Reflexionsfragen

1. Welche Optimierungspotenziale im Rahmen der Materialwirtschaft und Logistik werden im Freseniusartikel erwähnt?
2. Welche Vor- und Nachteile besitzt eine Ein-Lieferanten-Strategie?

Der Zweck der betrieblichen Betätigung besteht darin, Leistungen zu produzieren. Dabei kann es sich um Sachgüter oder Dienstleistungen handeln. Der Produktionsbereich dient der Leistungserstellung. Er befasst sich mit der Gesamtheit aller Einrichtungen und Maßnahmen zur Erstellung materieller Güter, die in der Hauptsache dem Absatzmarkt zugeführt werden.



### **Aufgabenfelder**

#### **Planung**

- Produktionsplanung/-gestaltung kurz-, mittel- und langfristig

#### **Organisation**

- Aufbauorganisation, Führungs- und Leitungsstruktur
- Ablauforganisation, Prozessgestaltung, Qualitätssicherung

#### **Realisierung/ Umsetzung**

- Personaleinsatz
- Fertigungssteuerung

#### **Kontrolle und Überwachung**

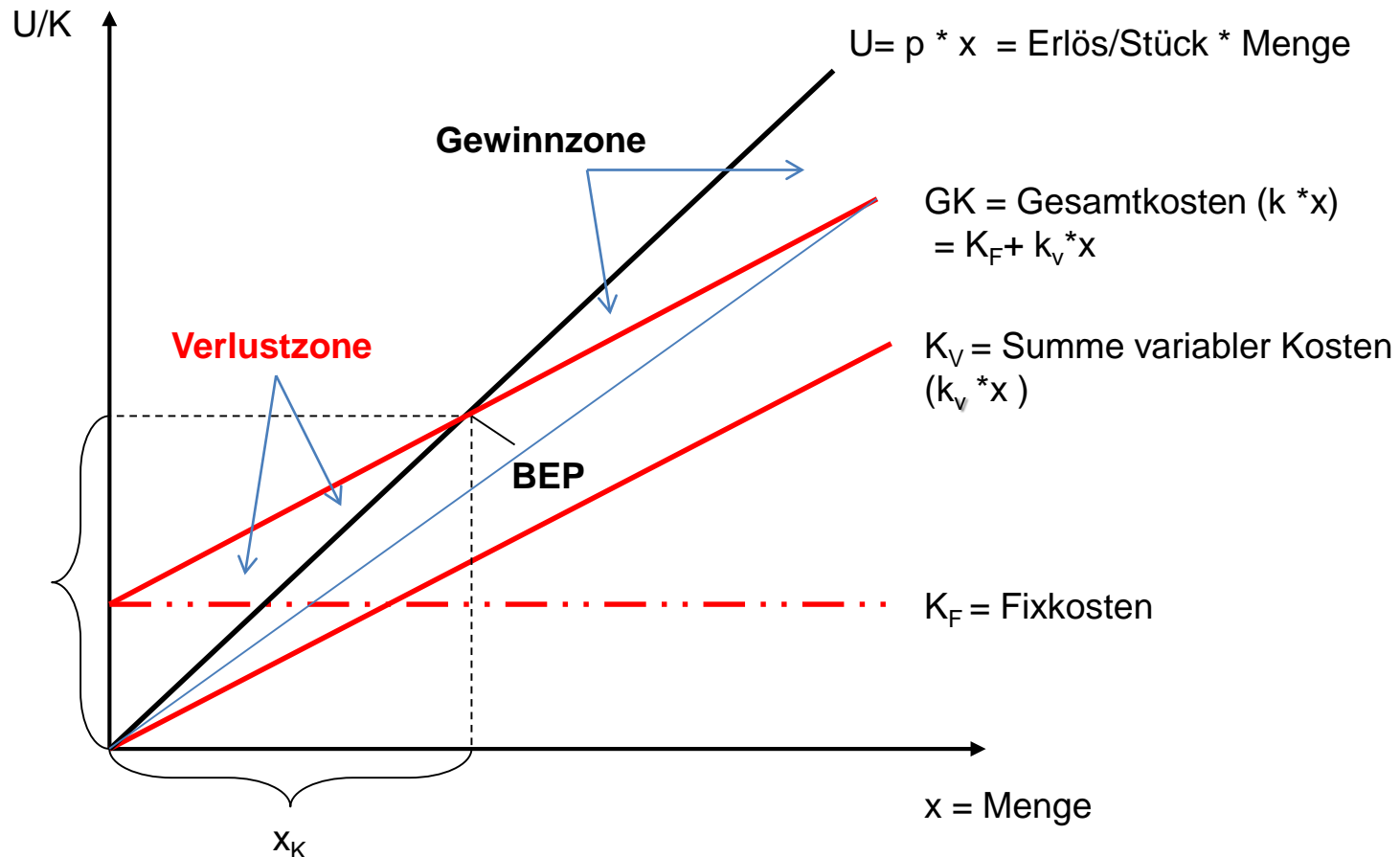


### Begrifflichkeiten in der Produktion

- **Fixe Kosten**
- **Variable Kosten**
- **Gesamtkosten**

- **Gesamtumsatz**
- **Gewinn**
- **Break-even**

## Break-Even-Punkt (BEP) - Gewinnschwelle - Graphische Darstellung





## Break-even-Berechnung

Berechnung des mengenmäßigen *Break-even*:

$$\text{Break-even(Menge)} = \frac{\text{Summe Fixkosten}}{(\text{Deckungsbeitrag je Stück})}$$

Berechnung des wertmäßigen *Break-even*:

$$\text{Break – Even (Wert)} = \frac{\text{Summe Fixkosten}}{\text{Deckungsquote je Stück}}$$

Berechnung der Deckungsquote je Stück:

$$\text{Deckungsquote je Stück} = \frac{\text{Deckungsbeitrag je Stück}}{(\text{Verkaufspreis je Stück})}$$

## Ermittlung des Break-Even Punktes

Für den Monat Juli ermittelt das Controlling für ein Unternehmen, welches Zubehörteile für Fahrzeuge herstellt, für die Produktion eines bestimmten Kühlergrills folgende Zahlen:

Produzierte und verkaufte Menge:	22.000 Stück
Fixe Kosten:	1.538.500 Euro
Variable Kosten gesamt:	1.650.000 Euro
Erlös der abgesetzten Menge:	3.520.000 Euro



- 1) Wie hoch sind die variablen Kosten pro Stück ( $k_v$ ), wie hoch die Erlöse pro Stück ( $p$ )?
- 2) Geben Sie die Kosten- und die Erlösfunktion an.
- 3) Mit welchem Auslastungsgrad arbeitet das Unternehmen im Monat Juli, wenn die technisch mögliche Gesamtkapazität 27.000 Stück beträgt?
- 4) Bei welcher monatlichen Produktion decken die Erlöse gerade die Kosten?
- 5) Der Salesbereich berichtet, dass die Produktions- und Absatzmenge bei einer Preissenkung um 10 Euro pro Stück auf 26.000 Stück ausgedehnt werden kann. Lohnt sich, gemessen am Betriebsergebnis, diese Maßnahme?
- 6) Der Betriebsleiter lehnt die Ausweitung der Absatzmenge aus 5) ab. Was könnten Gründe hierfür sein?

## Finanzierung und Investition

Wenn du den Wert des Geldes kennenlernen willst,  
versuche dir welches zu leihen.  
*Benjamin Franklin (1706-1790)*

### Finanzierung

Der **betriebliche Prozessablauf**, der aus den Teilbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz (in Industriebetrieben) besteht, ist nur dann funktionsfähig, wenn finanzielle Mittel zur Beschaffung der Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe) zur Verfügung stehen und durch den Absatzprozess der Betriebsleistung wieder zurückgeführt werden können.

Der **Güterprozess** wird von einem spiegelbildlichen **Finanzprozess** begleitet. Zusätzlich sind Finanzbewegungen ohne direkte Güterbewegungen möglich.

Typische Aufgaben / Bereiche der Finanzierung sind:

- Kreditfinanzierung (Kurz-/mittel-/langfristig)
- Eigenfinanzierung durch Einbehaltung von Gewinnen
- Finanzierung durch Kapitalerhöhung
- Cash-Management
- Absicherungsgeschäfte z.B. für Rohstoffkosten
- usw.

## Finanzwirtschaftliche Analyse

**Verfügbare Mittel;  
Mittelverwendung**

**Erklärung der  
Mittelherkunft**

**Wofür werden die Mittel  
verwendet?**

**Investitionsbereich**

**Zahlungsbereich**

**Woher stammen die Mittel?**

**Eigene Mittel**

**Fremde Mittel**

## **Ziele der finanzwirtschaftlichen Analyse**

---

Die finanzwirtschaftliche Analyse bereitet Informationen auf und verdichtet diese in Form von Analysekenzzahlen, um Tatsachen und Zusammenhänge deutlich zu machen und Vergleiche zu ermöglichen.

Wesentlich dabei sind Soll-Ist-Vergleiche, die sich auf Investitionen und Finanzierungen sowie auf den Erreichungsgrad der finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen

- Rentabilität
- Sicherheit
- Liquidität
- Unabhängigkeit

beziehen.

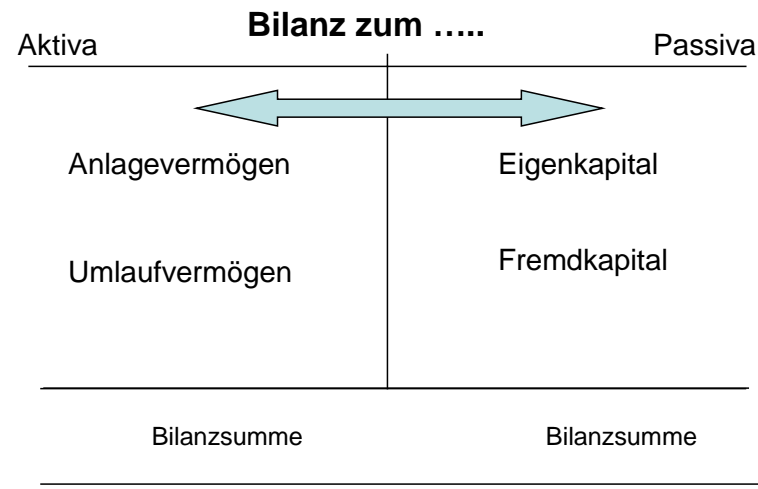
## Grundsätzliche Finanzierungsregeln

Aus einigen Zielsetzungen ergeben sich Finanzierungsregeln, deren Einhaltung durch die ideale Kombination der verschiedenen Finanzierungsmaßnahmen das finanzielle Gleichgewicht in einem Unternehmen sichern soll.

Bei den Finanzierungsregeln unterscheidet man:

### Horizontale Finanzierungsregeln,

wenn sich die Kennzahlen bzw. die Analyse auf beide Seiten der Bilanz beziehen



## Grundsätzliche Finanzierungsregeln

### Vertikale Finanzierungsregeln,

wenn sich die Kennzahlen bzw. die Analyse jeweils nur auf eine Seite der Bilanz beziehen

Bilanz zum .....	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Bilanzsumme	Bilanzsumme

#### Man unterscheidet in:

##### **Bestandsorientierte Kennzahlen:**

- Vermögensstruktur
- Kapitalstruktur
- Horizontale Bilanzstruktur:
  - Finanzierungsregeln
  - Liquiditätskennzahlen

⇒ Ausschließliche Analyse der Bilanz, keine Berücksichtigung der GuV

##### **Stromgrößenorientierte Kennzahlen:**

- Erfolgskennzahlen
  - absolute
  - relative
- Aktivitätskennzahlen

⇒ GuV als wichtige zusätzliche Informationsquelle (Gewinn- und Verlustrechnung)

⇒ Kennzahlen können neben Stromgrößen auch Bestandsgrößen enthalten



**Zahlenbeispiel:** Von der Fa. PC-Spiele GmbH liegen folgende Bilanzdaten zum 31.12.2019 vor (Angaben in Euro):

<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
<b>A. Anlagevermögen</b>	8.640.000	<b>A. Eigenkapital</b>	5.915.000
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>B. Verbindlichkeiten</b>	
1. Roh- und Betriebsstoffe	800.000	1. Hypotheken	2.000.000
2. Fertige Erzeugnisse	318.800	2. Darlehen langfristig	1.844.500
3. Forderungen aus LL	160.700	3. Darlehen kurzfristig	200.000
4. Bank	40.000	4. Verbindlichkeiten aus LL	30.000
5. Kasse	40.500	5. Sonstige Verbindlichkeiten	10.500
<b>Bilanzsumme</b>	<b>10.000.000</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>10.000.000</b>
(Gesamtvermögen)		(Gesamtkapital)	

**Anmerkung:** LL = Lieferungen und Leistungen

Von den Roh- und Betriebsstoffen sind 200.000 € dauerhaft im Unternehmen gebunden.

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Analyse der Investitionsstruktur

$$\text{Anlageintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

Gibt Auskunft über den Grad der Beweglichkeit des Unternehmens. Bei rückläufiger Unternehmensentwicklung bringen hohe Fixkosten bei nicht voll ausgelasteten Kapazitäten finanzielle Belastungen mit sich.

Hier: 86,4%

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

Ein hoher Grad kann auf einem hohen Forderungsbestand oder aber auch auf einen hohen Lagerbestand hinweisen.

Hier: 13,6%

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Analyse der Kapitalstruktur

Es wird die Passiv-Seite der Bilanz, die Kapitalstruktur, untersucht. Es handelt sich folglich um die Untersuchung vertikaler Finanzierungsregeln.

Unter Kapitalstruktur versteht man im Allgemeinen die bilanzielle Zusammensetzung des Kapitals, wie z.B. den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital oder den Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

$$\text{Verschuldungsquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

Oder

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

**Finanzwirtschaftliche Analyse: Analyse der Kapitalstruktur**

Die langfristigen Anlagendeckungsgrade (auch Kapitaldeckungsgrade genannt) spiegeln den Grundsatz der Fristenkongruenz wieder, nach dem die durch eine Investition verursachte Kapitalbindungsdauer gleich sein sollte mit der durch die Finanzierung ermöglichten Kapitalüberlassungsdauer.

$$\begin{aligned}\text{Deckungsgrad A} &= \frac{\text{Eigenkapital} * 100}{AV \text{ (= Anlagevermögen)}} \\ \text{Deckungsgrad B} &= \frac{\text{Eigenkapital und langfr. Fremdkapital} * 100}{AV} \\ \text{Deckungsgrad C} &= \frac{\text{Eigenkapital und langfr. Fremdkapital} * 100}{AV + \text{langfristig gebundenes UV (Umlaufvermögen)}} \\ &\quad \text{(z.B. Eiserner Bestand)}\end{aligned}$$

Aus den Deckungsgraden werden zwei horizontale Finanzierungsregeln abgeleitet:

**- die goldene Finanzierungsregel**

**- die Goldene Bilanzregel**

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Analyse der Kapitalstruktur

### Horizontale Bilanzstruktur

#### Goldene Finanzierungsregel

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Langfristiges Kapital}} \leq 1$$

$$\frac{\text{Kurzfristiges Vermögen}}{\text{Kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

#### Goldene Bilanzregel im engeren Sinn

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{EK}} \leq 1$$

#### Goldene Bilanzregel im weiteren Sinn

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{EK} + \text{langfristiges FK}} \leq 1$$

#### Goldene Bilanzregel im weitesten Sinn

$$\frac{\text{Anlagevermögen} + \text{dauernd gebundenes Umlaufvermögen}}{\text{EK} + \text{langfristiges FK}} \leq 1$$

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Analyse der Kapitalstruktur

### Liquiditätskennzahlen:

Hierbei werden die Aktiv-Seite als auch die Passiv-Seite der Bilanz einbezogen. Es handelt sich folglich um die Untersuchung horizontaler Finanzierungsregeln. Die kurz- und langfristigen Liquiditätskennzahlen beziehen sich auf die folgenden Positionen der Bilanz:

Bilanz zum .....	
Aktiva	Passiva
<b>AV</b>	<b>EK</b>
<b>UV</b>	<b>FK</b>
Vorräte	langfristiges FK
Wertpapiere	kurzfristiges FK
Forderungen	
Bank	
Kasse	
Bilanzsumme	Bilanzsumme
Liquiditätskennzahlen	

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Liquiditätskennzahlen

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{Kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{Kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. Forderungen} + \text{Wertpapiere} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität 3. Grades (auch Current Ratio) wird in Form einer absoluten Zahl als Working capital oder Reinumlaufvermögen bezeichnet:

$$\begin{aligned} & \text{UV (kurzfristig, innerhalb eines Jahres liquidierbare Vermögensteile)} \\ & - \text{kurzfr. Verbindlichkeiten} \\ & = \text{Working capital} \end{aligned}$$

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Stromgrößenorientierte Kennzahlen

- Stromgrößenorientierte Erfolgskennzahlen lassen sich in absolute und relative Kennzahlen unterscheiden.
- Zu den absolute Erfolgskennzahlen gehören:
  - Bilanzgewinn
  - Jahresüberschuss
  - geschätzte Steuerbilanz
  - Cash Flow
- Zu den relativen Erfolgskennzahlen gehören Rentabilitätszahlen und der Return on Investment (RoI). Diese ermöglichen die Messung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.



## Finanzwirtschaftliche Analyse: Stromgrößenorientierte Kennzahlen

### Eigenkapitalrentabilität und Leverage Effekt

Die Eigenkapitalrentabilität oder Eigenkapitalrendite (engl.: Return on Equity bzw. RoE) stellt das Verhältnis zwischen Gewinn und Eigenkapital her. Sie dokumentiert, wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat. Eigenkapital ist kein eindeutig abgrenzbarer Begriff.

Eigenkapital weist normalerweise die folgenden Eigenschaften auf:

- Es entstehen keine laufenden Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens, wie z.B. Zinszahlungen oder Tilgungen
- Es hat keine Fälligkeit
- Es bestehen keine Rückzahlungsverpflichtungen
- Eigenkapital haftet den Gläubigern des Unternehmens im Insolvenzfall
- Es stellt eine dauerhafte Position in der Kapitalstruktur des Unternehmens dar.

#### **Eigenkapital nach § 266 Abs. 3 HGB**

- Gezeichnetes Kapital
- Kapitalrücklage
- Gewinnrücklagen
  - gesetzliche Rücklagen
  - Rücklagen für eigene Anteile
  - satzungsmäßige Rücklagen
  - andere Gewinnrücklagen
- Gewinnvortrag / Verlustvortrag
- Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag.

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Stromgrößenorientierte Kennzahlen

Zur Berechnung der Eigenkapitalrentabilität setzt man den Jahresüberschuss (nach Steuern) eines Unternehmens ins Verhältnis zu dem zu Beginn der Periode zur Verfügung stehenden Eigenkapital:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

Anmerkung: Man kann auch mit dem durchschnittlichen EK rechnen. Dieses ergibt sich, indem man EK neu zuzüglich EK alt rechnet und das Ergebnis halbiert.

Die Aussagekraft der Eigenkapitalrentabilität ist allerdings begrenzt. Sie wird durch den **Leverage-Effekt** geschmälert.

Beispiel:

Ein Unternehmen weist eine Bilanzsumme von 120 Mio. € aus, die sich mit 5% verzinst (Gewinn). An die FK-Geber ist durchschnittlich ein Zins von 3 % zu zahlen. Die Situationen A und B zeigen die Höhe der EK-Rentabilität bei verschiedenen Zusammensetzungen des Kapitals:

Situation	A	B
EK	60	20
FK	<u>60</u>	<u>100</u>
Gesamtkapital	120	120
Gewinn <b>vor</b> Zinsen (5%)		
FK-Zinsen (3%)		
Gewinn <b>nach</b> Zinsen		
EK-Rentabilität		

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Stromgrößenorientierte Kennzahlen

Die Gesamtkapitalrentabilität (GKR) (auch: Gesamtkapitalrendite, Kapitalrendite) gibt an, wie effizient der Kapitaleinsatz eines Investitionsvorhabens innerhalb einer Abrechnungsperiode war.

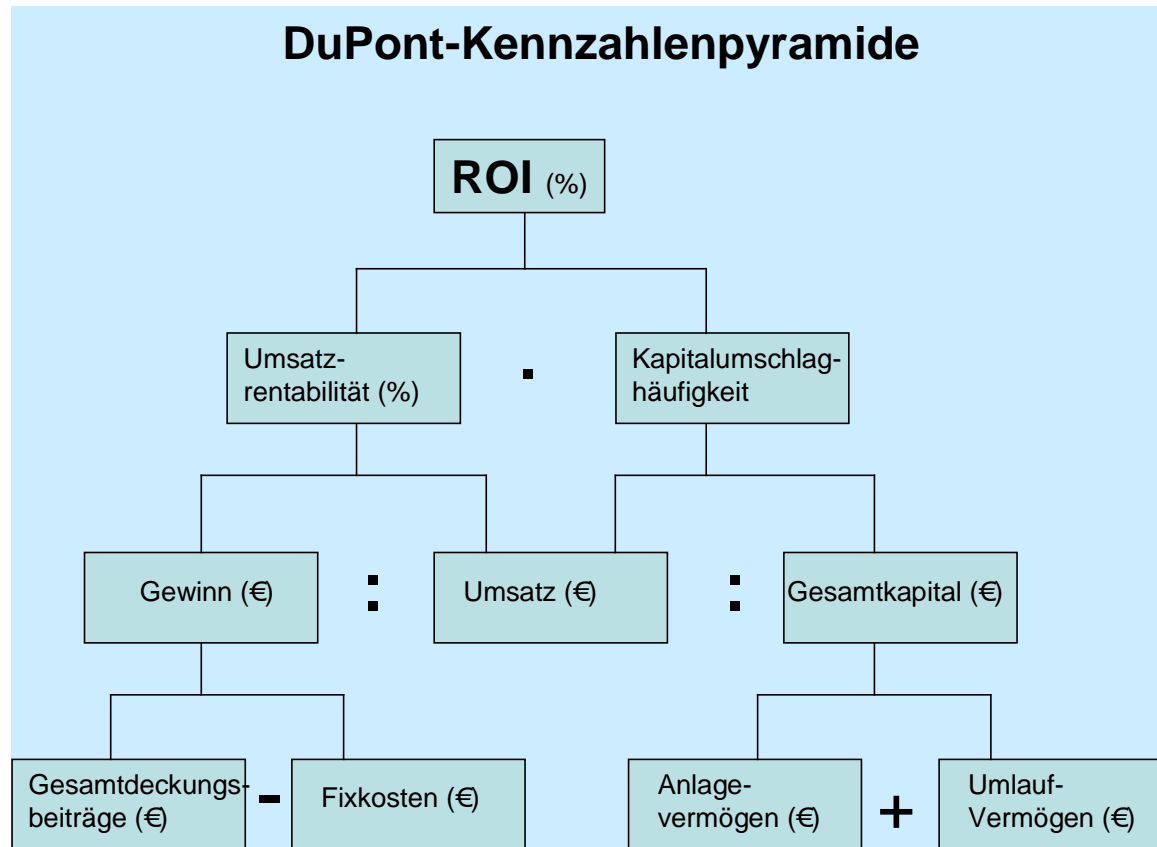
$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Das Gesamtkapital besteht aus Eigenkapital und Fremdkapital. Der Reingewinn im Zähler wird erwirtschaftet durch den Einsatz von Eigenkapital und Fremdkapital. Die Fremdkapitalzinsen sind der Gewinn der Fremdkapitalgeber (z.B. einer Bank) aus dem investierten Kapital und müssen deshalb auch mit in die Betrachtung einbezogen werden.

## Finanzwirtschaftliche Analyse: Kennzahlensysteme

Der Begriff Return on Investment (deutsch Kapitalrendite, kurz ROI) soll die Rendite des eingesetzten Kapitals messen. Der ROI entspricht inhaltlich der Kennzahl Kapitalrendite, die Formel wird jedoch um den Faktor Umsatz erweitert und lässt somit noch weitergehende Interpretationen der Kennzahl zu.

2



## Fallbeispiel Return on Investment

Folgende **Daten** liegen in einem Unternehmen für 2019 vor:

Position	Produkte			
	A	B	C	D
Preis [€/ME]	300,00	120,00	490,00	60,00
Materialkosten [€/ME]	88,00	54,00	241,00	20,00
Fertigungslöhne [€/ME]	60,00	35,00	120,00	25,00
Verkaufsmenge [ME]	5.000	3.200	900	5.200

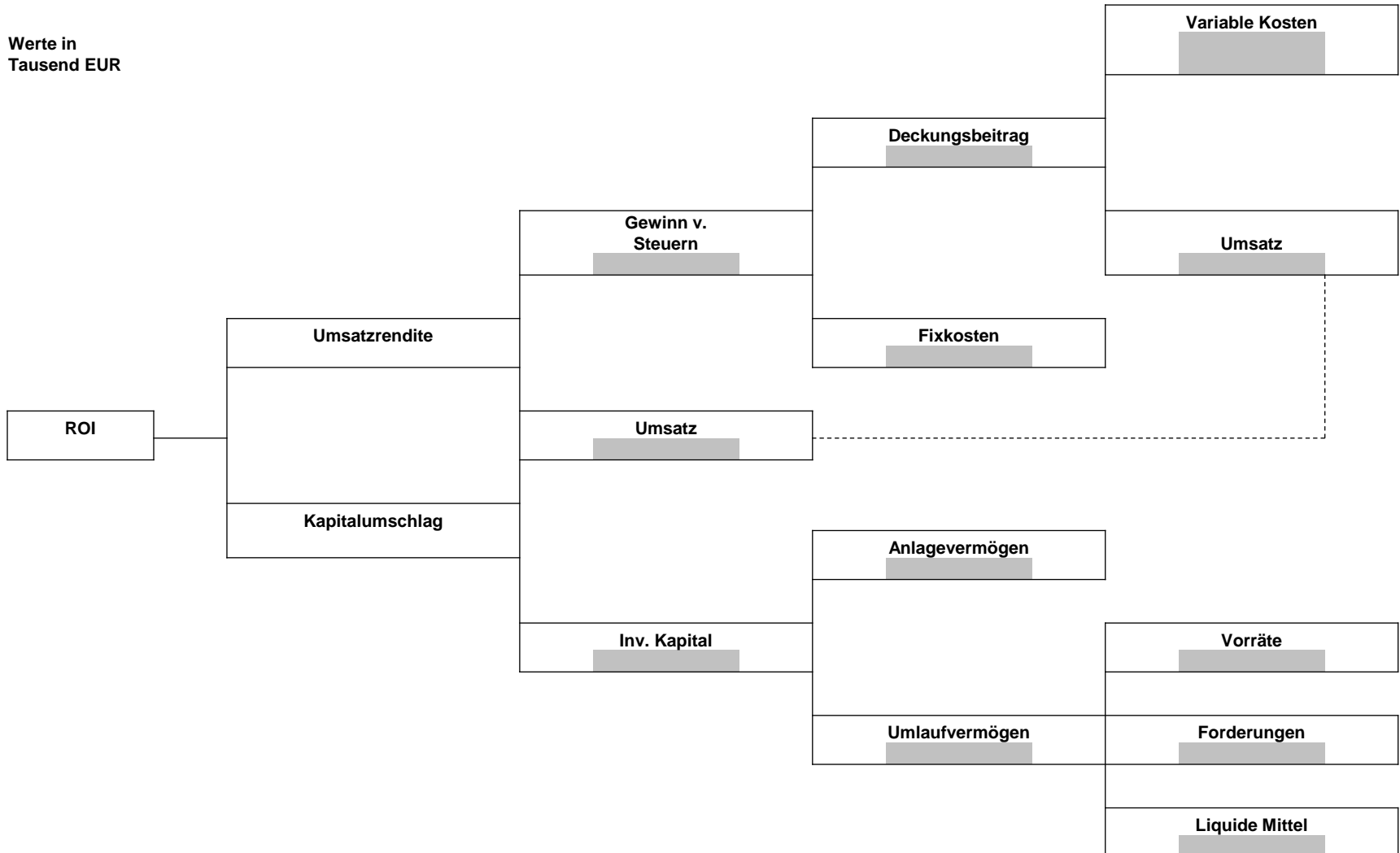
Position	Betrag
Fixkosten [in €]	600.000
Sachanlagen [in €]	227.000
Finanzanlagen [in €]	120.000
Immaterielle Anlagen [in €]	20.000
Vorräte [in €]	280.000
Forderungen [in €]	112.000
Liquide Mittel [in €]	50.000

ME = Mengeneinheiten

Ermitteln Sie die einzelnen Werte im ROI- Kennzahlensystem. Fremdkapital wird nicht berücksichtigt.

## Mit dem ROI-Baum wird eine tiefere Analyse ermöglicht

Werte in  
Tausend EUR



## Finanzwirtschaftliche Analyse: Cash-Flow

Der **Cash-Flow** ist eine Kennzahl, die einen dynamischen Vergleich zwischen Ein- und Auszahlungen darstellt und den Einzahlungsüberschuss widerspiegelt, aus dem das Unternehmen die Innenfinanzierung, Schuldentilgung und Dividendenzahlung bewältigen kann.

### Direkte Methode der Cash-Flow-Ermittlung:

Zur direkten Ermittlung werden alle betriebsnotwendigen, zahlungswirksamen Aufwendungen (z.B. Materialkosten, Löhne/Gehälter, Zinsaufwendungen, Steuern) von den zahlungswirksamen Erträgen (z.B. Umsatzerlöse, Beteiligungserträge, Desinvestitionen, Zinserträge, Subventionen) einer Periode subtrahiert.

$$\begin{aligned} &+ \text{Zahlungswirksame Erträge} \\ &- \text{Zahlungswirksame Aufwendungen} \\ &= \text{Cash Flow} \end{aligned}$$

In der Regel erfolgt die externe Ermittlung des operativen Cash-Flows über die indirekte Methode (auch Praktikermethode genannt).

Für den externen Betrachter (speziell im Rahmen der Bilanzanalyse) ist meist nur die indirekte Cash-Flow-Ermittlung anwendbar.

Praktikermethode

Bilanzgewinn  
+ Zuführung zu den Rücklagen  
- Auflösung von Rücklagen  
- Gewinnvortrag aus der Vorperiode  
+ Verlustvortrag aus der Vorperiode  
= Jahresüberschuss  
  
+ Abschreibungen  
- Zuschreibungen  
+ Erhöhung der langfristigen Rückstellungen  
- Verminderung der langfristigen Rückstellungen  
  
= operativer Cash Flow

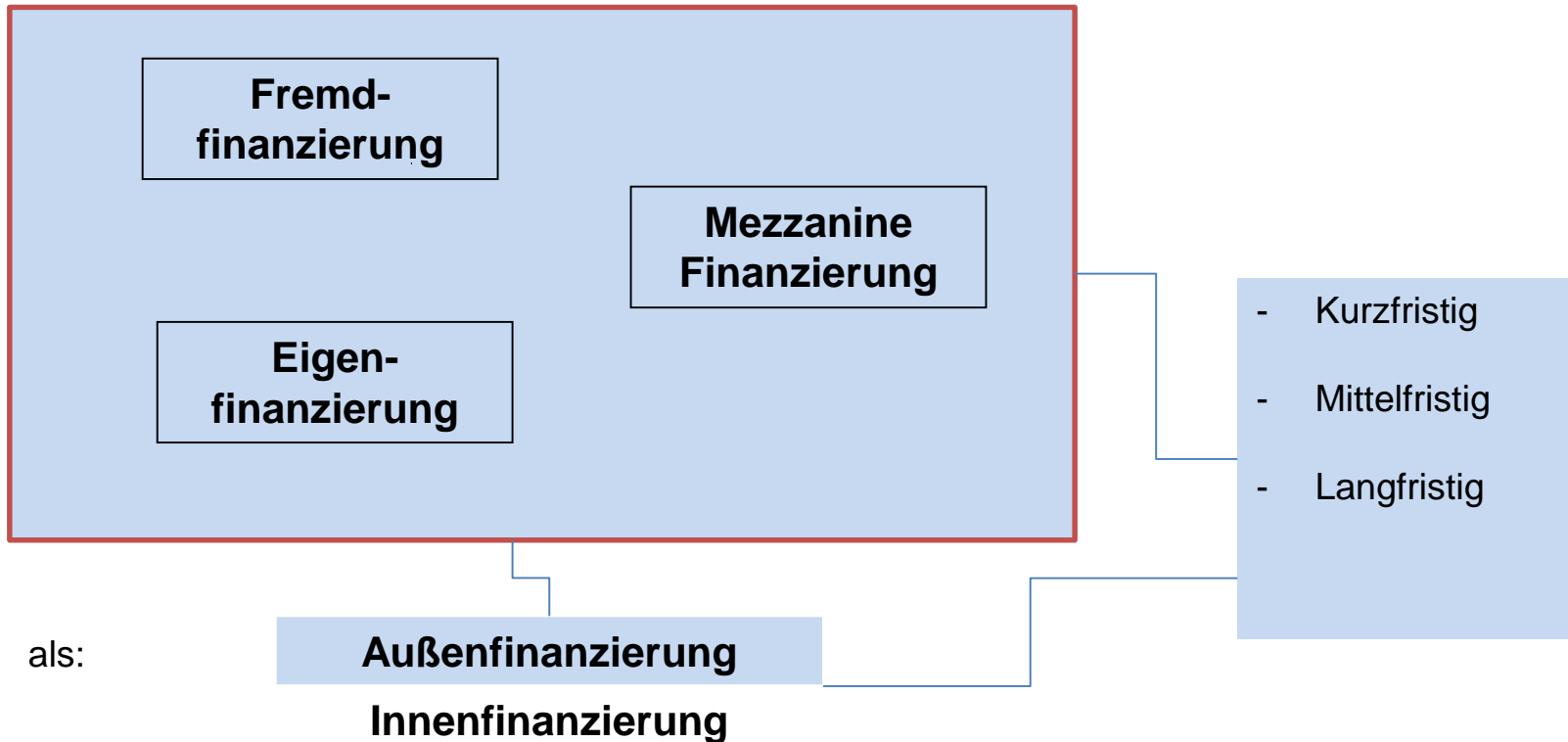


Die Kreditfinanzierung führt dem Unternehmen von außerhalb des Unternehmens Fremdkapital (FK) zu. Der FK-Anteil kann erheblich sein, vielfach haben deutsche Unternehmen einen FK-Anteil von bis zu und teilweise über 80 %.

**Welche charakteristischen Merkmale weist die Kreditfinanzierung im Unterschied zur Eigenkapitalfinanzierung auf?**

Reflexionsfrage: Betrachten Sie die Fremdkapitalentwicklung folgender DAX-Konzerne: SAP, Continental, Lufthansa und ThyssenKrupp. Was lässt sich daraus erkennen?

## Finanzierungsarten



Vor Vergabe eines Kredits, insbesondere eines Bankkredits, erfolgt eine Kreditwürdigkeitsprüfung. Sie umfasst grundsätzlich drei Prüfungsbereiche:

## Rating

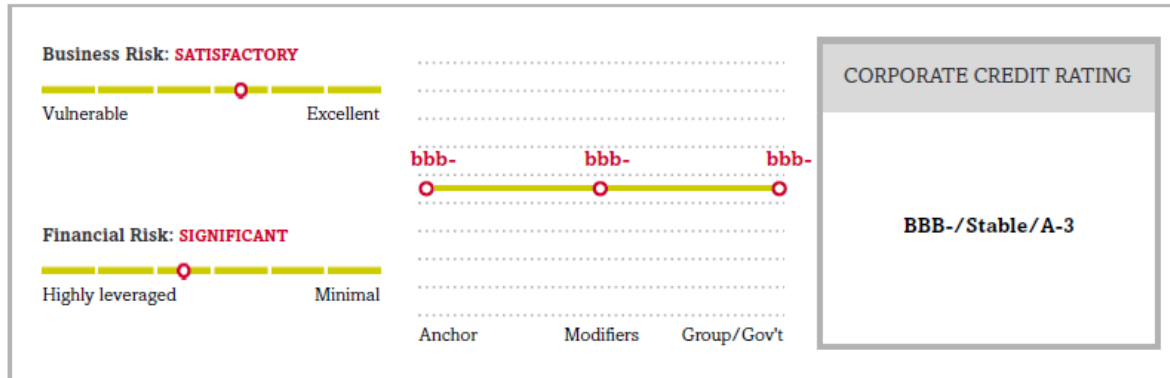
Häufig findet eine Bewertung des Kreditantragstellers über ein Rating statt. Das Kredit-Rating als Vorgehensweise der Bonitätsprüfung zielt darauf ab, eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit zu machen, ob das betreffende Unternehmen in der Lage ist, die gewährten Kredite einschließlich der Zinsen fristgerecht zurückzuzahlen.

Es überprüft somit die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kredits, wobei das Ergebnis dieser Überprüfung in einer Note, z.B. AAA, oder auch mit zusätzlichen "+" oder "-" - Zeichen zusammengefasst wird. Beispielsweise wird die Ausfallwahrscheinlichkeit bei der Notation "AAA" mit 0,01 % und bei der Notation "D" mit Zahlungsausfall angegeben.

Hinsichtlich der Durchführung des Ratings wird unterschieden zwischen:

- dem **externen Rating** durch beauftragte Rating-Agenturen
- dem **bankinternen Rating** (Hausbank)
- dem **eigenen Rating** durch das Unternehmen (in Vorbereitung auf ein externes Rating).

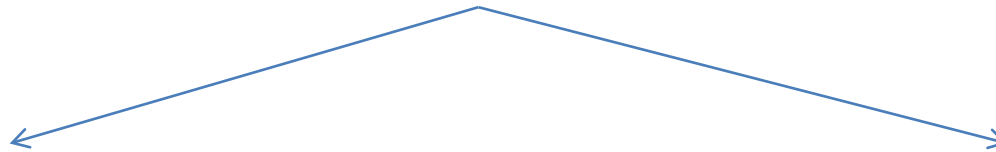
## Deutsche Lufthansa AG (für 2015)



### Rationale

Business Risk: Satisfactory	Financial Risk: Significant
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strong market position in Frankfurt, Munich, Zurich, and Vienna.</li> <li>Higher cost base than some peers.</li> <li>Diversity of operations outside the passenger airline business offering more stability than if it were solely an airline.</li> <li>Good exposure to long-haul and premium traffic.</li> <li>Exposure to the volatile airline industry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significant financial risk profile with our view that the company will be able to improve and maintain adjusted funds from operations (FFO) to debt of about 23%.</li> <li>Significant and volatile pension obligations that can lead to material differences in financial ratios if key assumptions around pensions change.</li> <li>The pension volatility is offset by Lufthansa's credit-supportive actions, including stopping dividend payments for 2014, repaying debt, and the planned hybrid capital issuance.</li> </ul>

## Kreditsicherheiten



**Personalsicherheiten, z.B.**

**Realsicherheiten, z.B.**

-

**Investitionen** starten mit einer **Auszahlung**.

Typische Finanzierungen starten mit einer **Einzahlung**.

Relevant sind hier die **pagatorischen** Zahlungen (Betrachtung der finanziellen Flüsse).

Die wichtigsten Verfahren der Investitionsrechnung sind:

- **Statische Verfahren der Investitionsrechnung** (ohne Zinseszinsen, mit durchschnittlichen Werten, bzw. eine Referenzperiode wird die gesamte Nutzungsdauer als Rechengröße verwendet)
- **Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung** (Zinseszinsen, Zahlungsreihen)
- **Entscheidungsmodelle** (Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaum)

## Amortisationsrechnung

### Generell gilt:

Ein Investitionsobjekt ist absolut vorteilhaft, wenn seine Amortisationszeit geringer ist als ein vorgegebener Wert.

Die Bestimmung der Amortisationszeit lässt sich vornehmen, indem – schrittweise für jede Periode – der kumulierte Wert der Nettozahlungen berechnet wird.

Wird der Wert erstmals null bzw. positiv, dann ist der Amortisationszeitpunkt erreicht.

## Statische Verfahren der Investitionsrechnung: Amortisationsrechnung

Für zwei Investitionsobjekte (Maschine A, Maschine B) liegen folgende Zahlen vor:

Position	Jahr	Maßeinheit	Maschine A	Kumulativ (Cash-Flow)	Maschine B	kumulativ
Anschaffungskosten		EUR	150.000,00		140.000,00	
Restwert		EUR	0,00		0,00	
Nutzungsdauer		Jahre	5		5	
Abschreibungen		EUR/a	30.000,00		28.000,00	
Gewinn	1	EUR/a	30.000,00	60.000,00	36.000,00	64.000,00
Gewinn	2	EUR/a	32.000,00	122.000,00	33.000,00	125.000,00
Gewinn	3	EUR/a	32.000,00	184.000,00	29.000,00	182.000,00
Gewinn	4	EUR/a	28.000,00	242.000,00	24.000,00	234.000,00
Gewinn	5	EUR/a	35.000,00	307.000,00	18.000,00	280.000,00
Durchschnittlicher Cash-Flow		EUR/a		61.400,00		56.000,00
Amortisationszeit nach Durchschnitt		Jahre	Jahre		Jahre	
Wertung nach Durchschnitt			Besser!			
Amortisationszeit nach Kumulation				Jahre		Jahre
Wertung nach Kumulation						Besser





**Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung: Kapitalwertberechnung**

Die Kapitalwertmethode basiert auf der Ermittlung des **Kapitalwertes**  $K_0$  (auch Barwert) für das betreffende Investitionsvorhaben (Einzelobjekt) oder für vergleichbare Alternativen eines Investitionsvorhabens.

Als **Kapitalwert (Symbol  $K_0$ )** einer Investition wird im Rahmen der dynamischen Investitionsrechnung die Differenz zwischen dem Barwert der investitionsbezogenen Auszahlungen und dem Barwert der investitionsbezogenen Einzahlungen verstanden, wobei der Liquidationserlös (=Restwert) noch hinzugezählt werden muss. Gegeben dabei sind der (gewünschte) Kalkulationszinssatz  $i$  und der Zeitraum.

Ein positiver Kapitalwert ( $K_0 > 0$ ) zeigt an, dass bei Realisierung des betreffenden Investitionsobjektes zu erwarten ist, dass über die investitionsbedingten Auszahlungen und die eingerechneten (kalkulatorischen) Zinsen hinaus ein "Gewinn" in Höhe des ermittelten Kapitalwertes  $K_0$  amortisiert werden kann

**Kapitalwert**

$$K_0 = -AK + \frac{G_1}{q^1} + \frac{G_2}{q^2} + \frac{G_3}{q^3} + \dots + \frac{G_n}{q^n} + \frac{L_n}{q^n}$$

Wobei gilt:

$K_0$  = Kapitalwert

$AK$  = Anfangsinvestition

$G_n$  = Differenz aus Einzahlungen und Auszahlungen des Jahres  $n$

$L_n$  = Liquidationserlös / Liquidationsaufwand im  $n$ -ten Jahr

$q = 1 + i$ , wobei  $i$  = Zinssatz

$n$  = Jahre

## Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung: Kapitalwertberechnung

Eine Spezialmaschine kostet 70.000 € und soll 4 Jahre nutzbar sein. Der Kalkulationszinsfuß liegt bei 8,0 %. Nach 4 Jahren ergibt sich ein Liquidationserlös  $L_n$  von 2.000 €. Die Prüfung über die Kapitalwertmethode soll ergeben, ob die Maschine beschafft werden soll oder nicht. Folgende Werte sind geplant:

Jahr	Überschüsse	Abzinsungsfaktor $\frac{1}{q^n}$	Barwerte	Kumulierte Kapitalwerte
0	-70.000,00		-70.000,00	-70.000,00
1	14.000,00		12.962,96	
2	21.000,00		18.004,12	
3	26.000,00		20.639,63	
4	24.000,00		17.640,72	
4	2.000,00		1.470,06	

Der Kapitalwert beträgt....

## Verfahren der Investitionsrechnung: Nutzwertanalyse

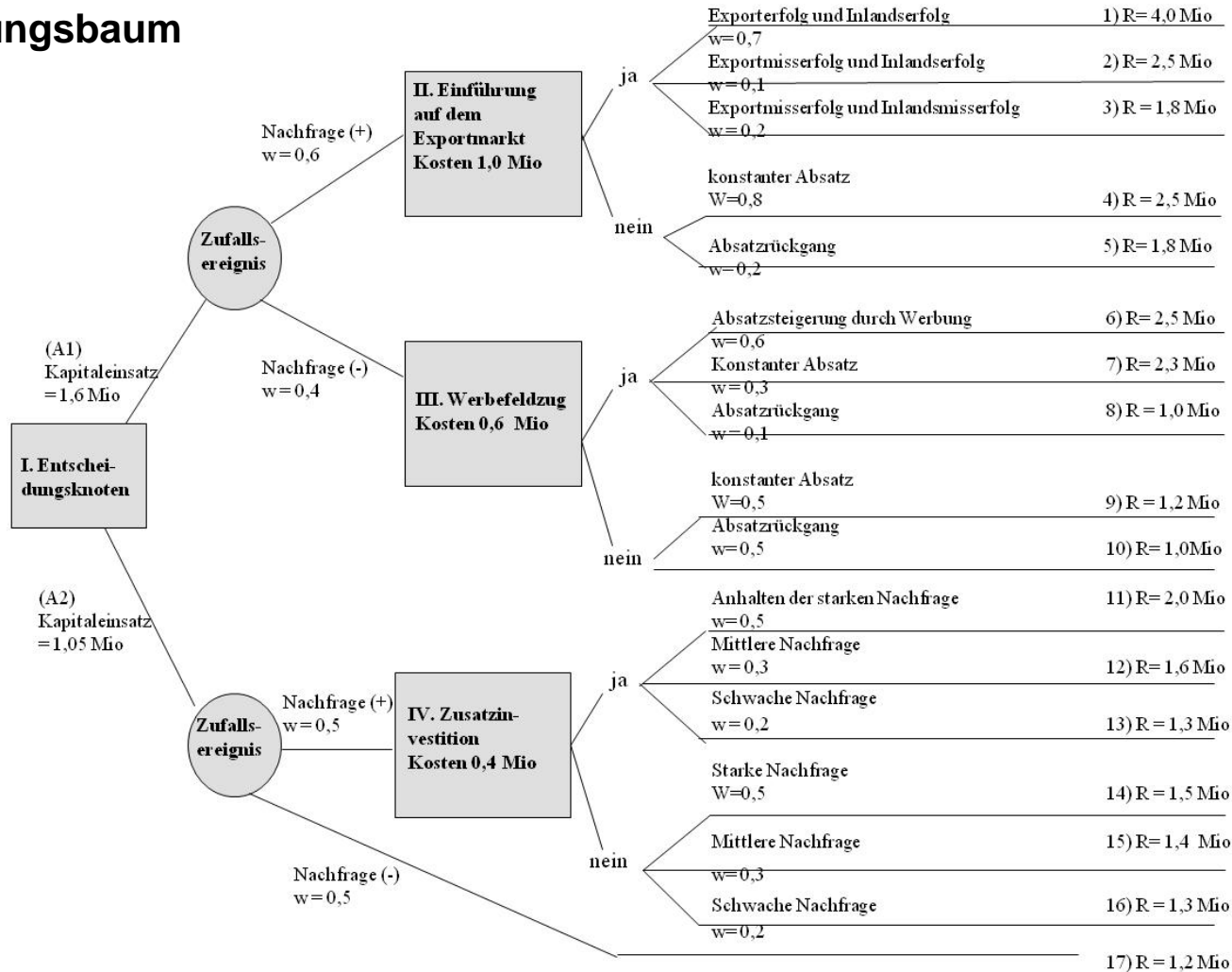
### Beurteilung von Entscheidungsalternativen mit Hilfe der Nutzwertanalyse

Ziele:	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	Nutzwert
Gewichtung:	$g_1 = 0.6$	$g_2 = 0.3$	$g_3 = 0.1$	
Alternativen:				
$A_1$	5	2	9	4.5
$A_2$	3	4	7	3.7
$A_3$	1	5	5	2.6

Nutzwert: 0 = niedrigste Zielerreichung bis 10 = maximale Zielerreichung

## Verfahren der Investitionsrechnung: Entscheidungsbaum

### Entscheidungsbaum

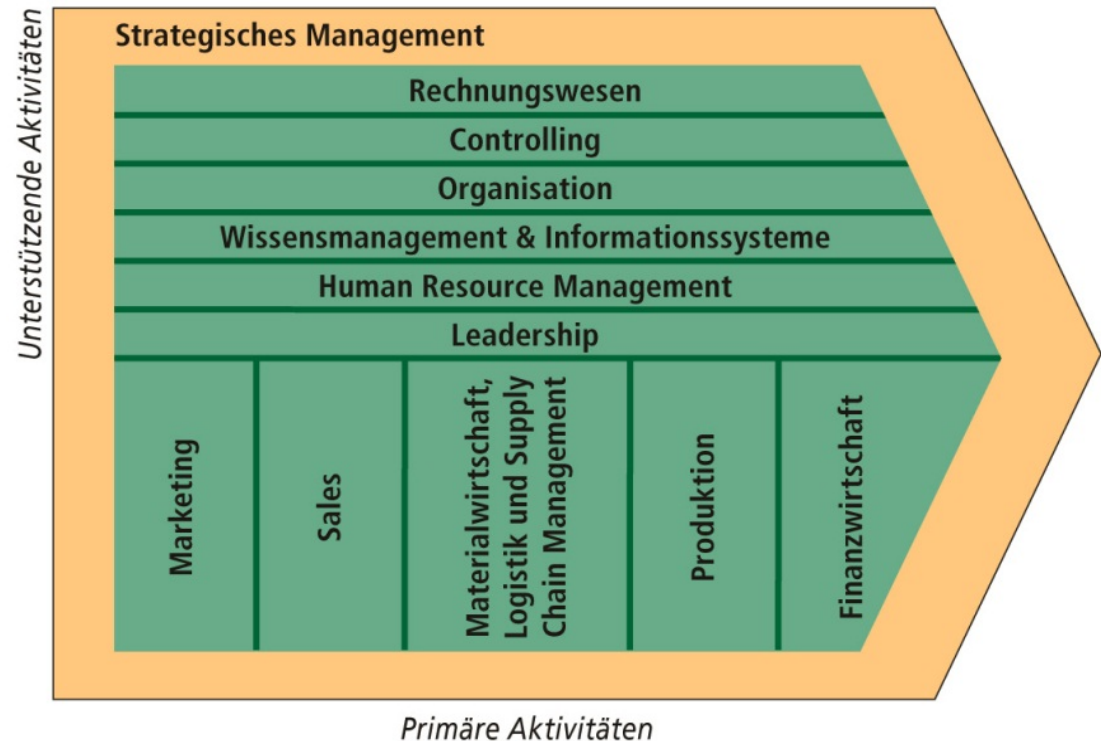


## **Gliederung der Veranstaltung**

- 1 Grundsätzliches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL)**
- 2 Strategisches Management**
- 3 *Bedeutung von Kennzahlen im Unternehmen***
- 4 Aktivitäten**
  - 4.1 Betrachtung ausgewählter primärer Aktivitäten**
  - 4.2 Betrachtung ausgewählter unterstützender Aktivitäten**

## 4.2 Betrachtung ausgewählter unterstützender Aktivitäten

Organisation  
Controlling  
HR- Management  
Rechnungswesen  
Leadership  
  
(und Organisationskultur)



Quelle: Straub in Anlehnung an Porter (1985).

**Durch Organisation** werden allgemeine Regelungen für regelmäßige betriebliche Vorgänge festgelegt.



Diese generellen Regelungen bestimmen,

Wer für die Tätigkeiten verantwortlich ist (Aufbauorganisation)

Wie Geschäftsprozesse bearbeitet werden (Ablauforganisation)



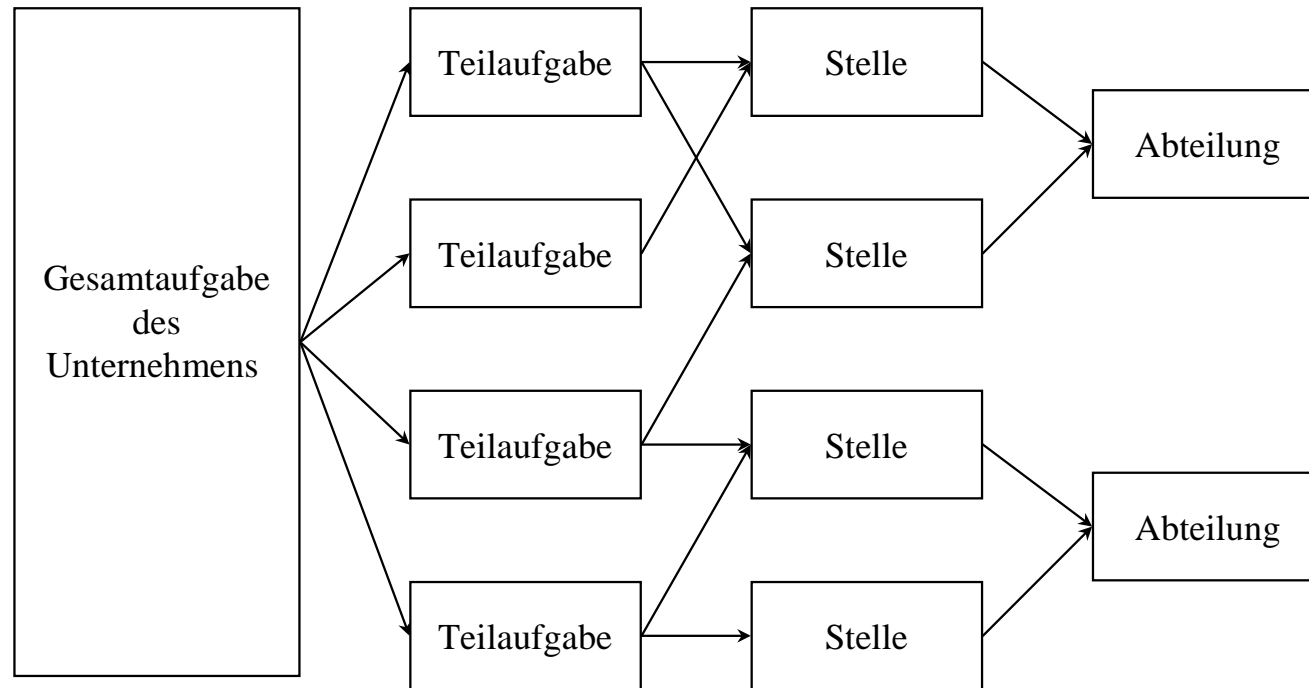
Bei der Gestaltung der Organisation muss die Unternehmensführung sowohl **Über- als auch Unterorganisation** vermeiden.

**Überorganisation** führt dazu, dass auch Vorgänge, bei den Einzelfallentscheidungen angebracht werden, schematisch abgearbeitet werden

**Unterorganisation** ist dann gegeben, wenn für sich wiederholende Aufgaben nicht in ausreichendem Maß Regelungen getroffen werden.

Wenn es für alle gleichartigen, sich wiederholenden betrieblichen Vorgänge allgemeine Regelungen gibt, gleichzeitig sich aber der Betrieb die Fähigkeit erhalten hat, auf neue oder spezielle Anforderungen flexibel reagieren zu können, spricht man davon, dass sich das Unternehmen in einem **organisatorischen Gleichgewicht** befindet.

## Festlegung der Aufbauorganisation



Aufgabenanalyse → Aufgabensynthese

**Bausteine der Aufbauorganisation** sind Stellen, Instanzen und Abteilungen.

**Eine Stelle** wird durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben definiert, die von einer Person bearbeitet werden können

- Sie sind auf Dauer angelegt und von der personellen Besetzung unabhängig
- Für die Wahrnehmung der Aufgaben ist die Erfüllung eines bestimmten Stellenprofils notwendig

**Eine Instanz** ist eine Stelle, die mit Entscheidungs-und/oder Weisungskompetenz verbunden ist – Fachliche oder / und disziplinarische Leitung

Die Gesamtheit, also die Instanz selbst und die ihr untergeordneten Stellen, bezeichnet man als **Abteilung**.

**Leitungsspanne** bezeichnet, wie viele Mitarbeiter einer Instanz direkt unterstellt werden

**Leitungstiefe** bezeichnet die Anzahl der Hierarchieebenen

Die Abteilungen können auf unterschiedliche Arten angeordnet werden, so dass verschiedene Organisationsformen entstehen.

Hierbei müssen zwei zentrale Gesichtspunkte geklärt werden:

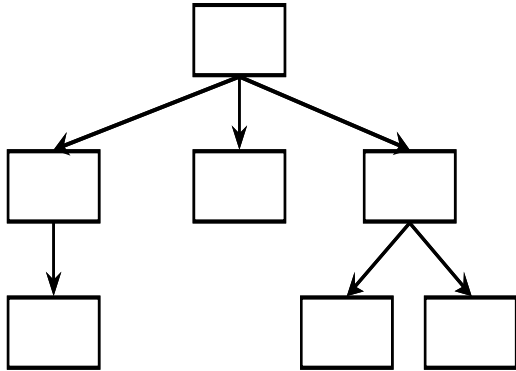
- **Aufgabenzuordnung**

Wie sollen die Aufgaben den Abteilungen zugewiesen und wie die Verantwortungsbereiche voneinander abgegrenzt werden?

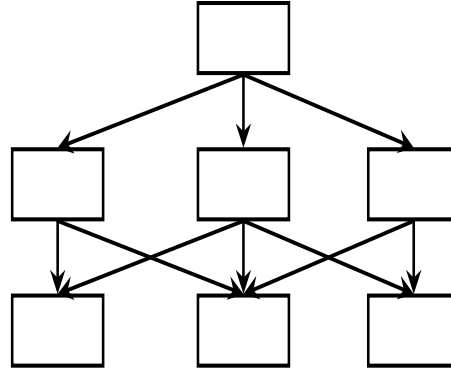
- **Leistungsstruktur**

Wie soll das hierarchische Gefüge gestaltet werden, in dem die Abteilungen unter dem Gesichtspunkt der Weisungsbefugnis miteinander verbunden sind?

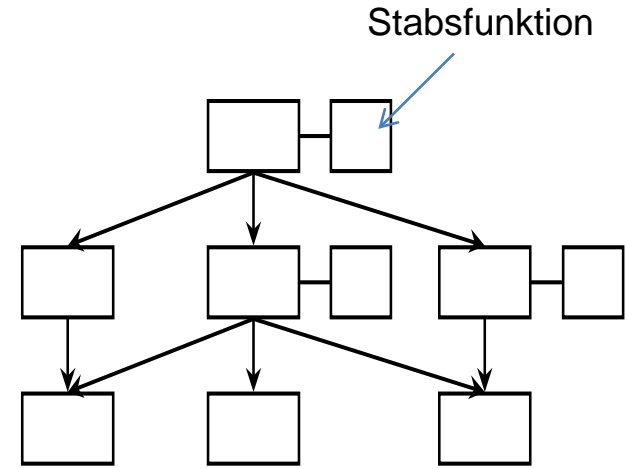
Aufbauorganisation\*



*Einliniensystem*



*Mehrliniensystem*



*Stabliniensystem*

\* Erkennbar ist die Art der **Leistungsstruktur**

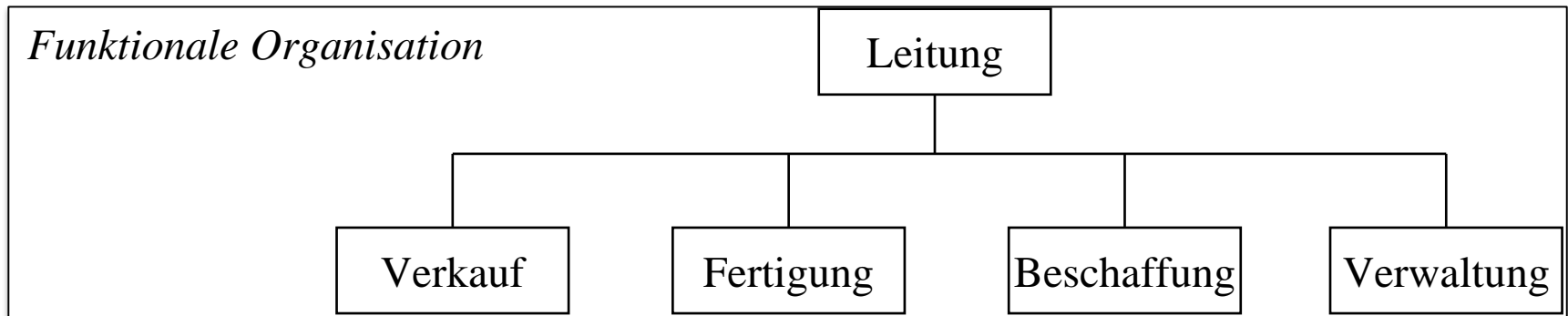
Die Aufbauorganisation eines Unternehmens wird üblicherweise in einem **Organigramm** dargestellt.

**Ein Organigramm veranschaulicht die Struktur eines Betriebes**, indem es ausweist,

Welche Abteilungen es gibt (oft mit Namen der Instanzinhaber/-innen)

Welche hierarchischen Beziehungen zwischen ihnen bestehen

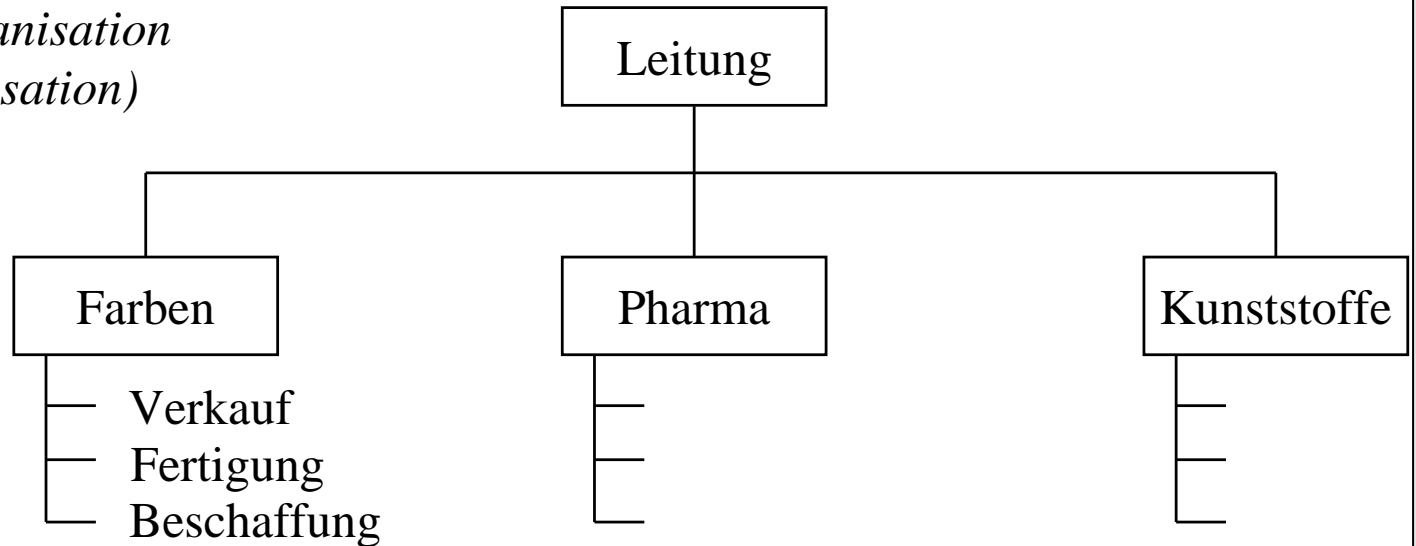
## Formen der Aufbauorganisation\*



\* Unterscheidung nach Art der Aufgabenzuordnung

## Formen der Aufbauorganisation

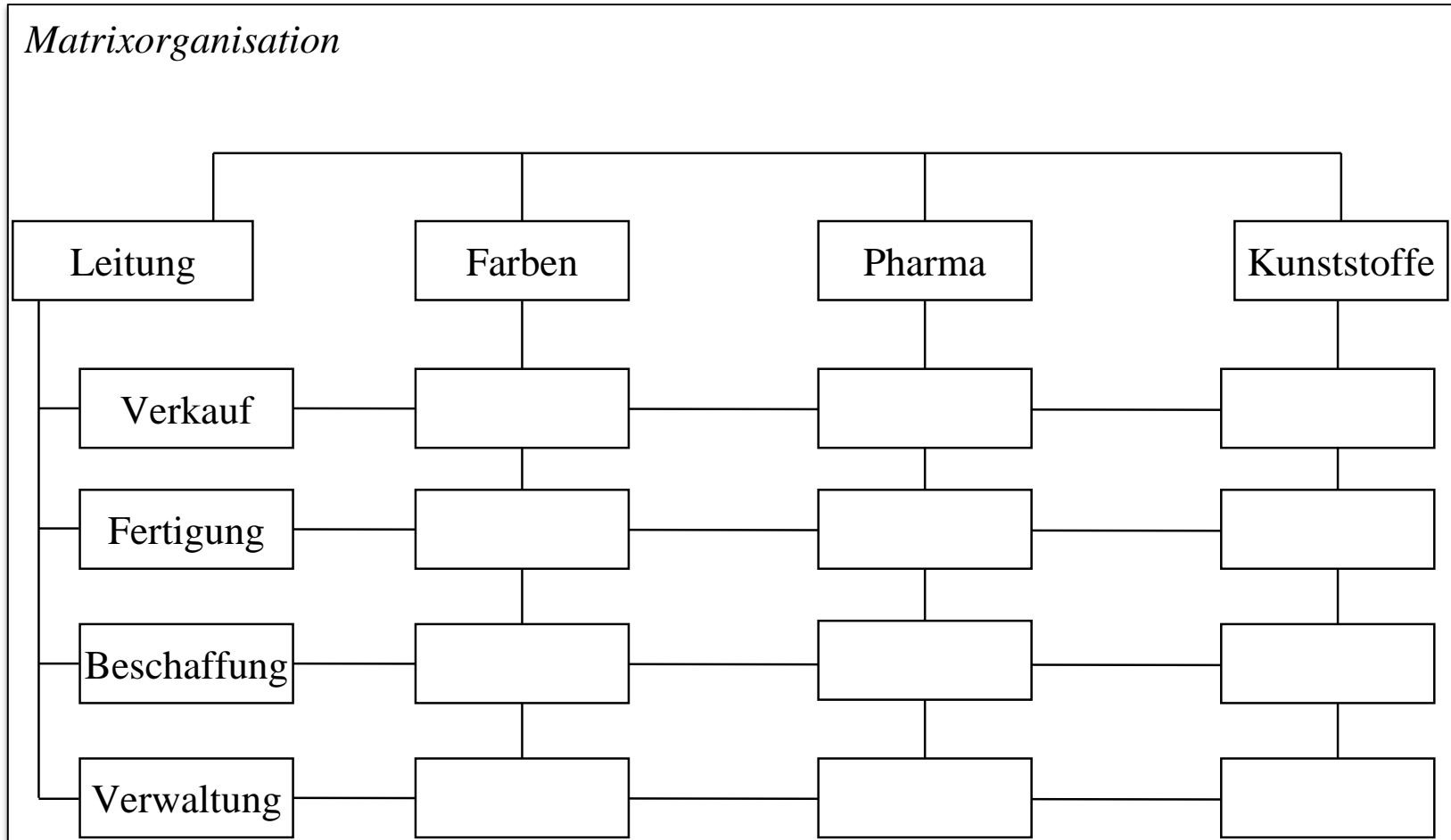
*Divisionale Organisation  
(Spartenorganisation)*





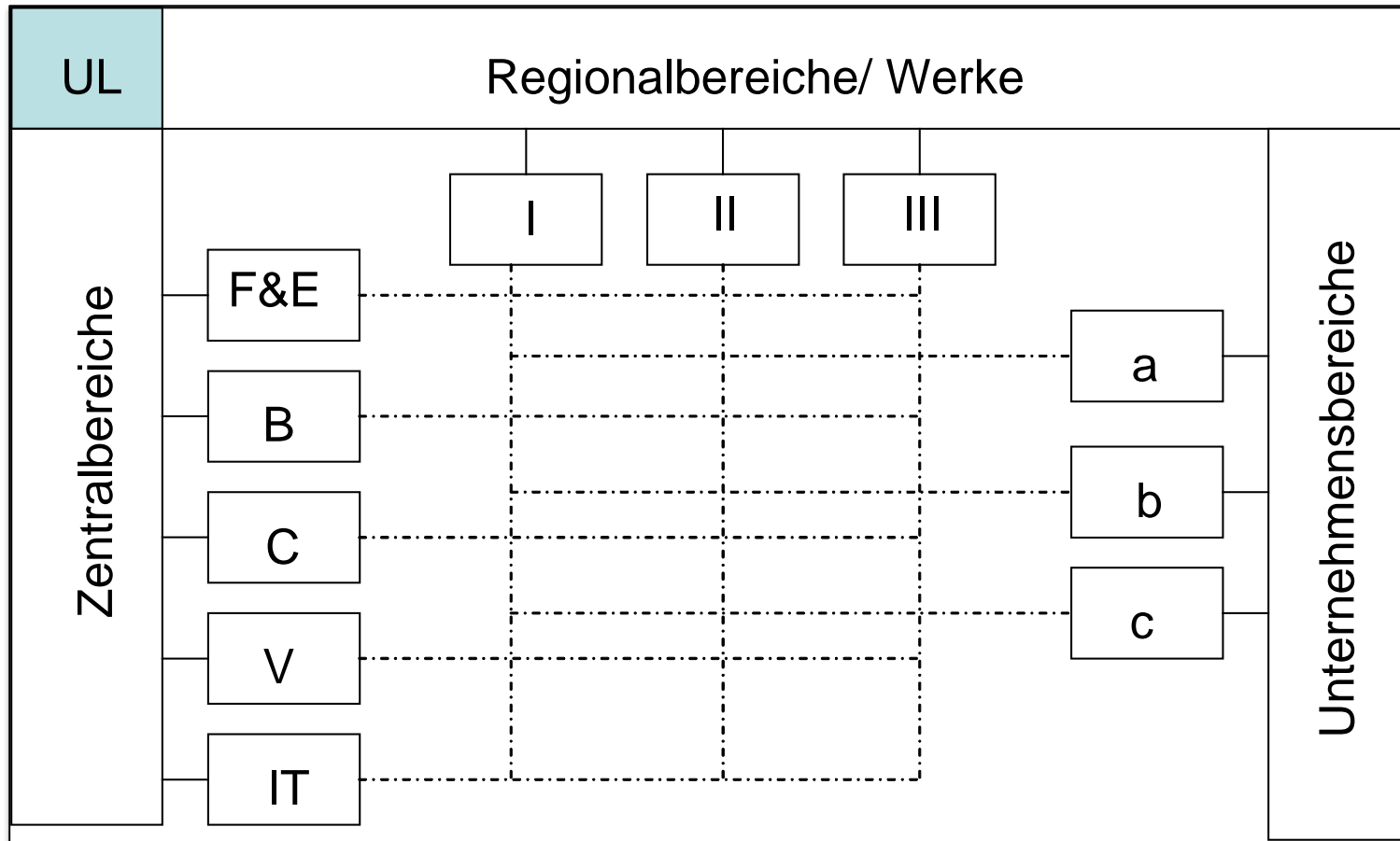
## Formen der Aufbauorganisation

### *Matrixorganisation*

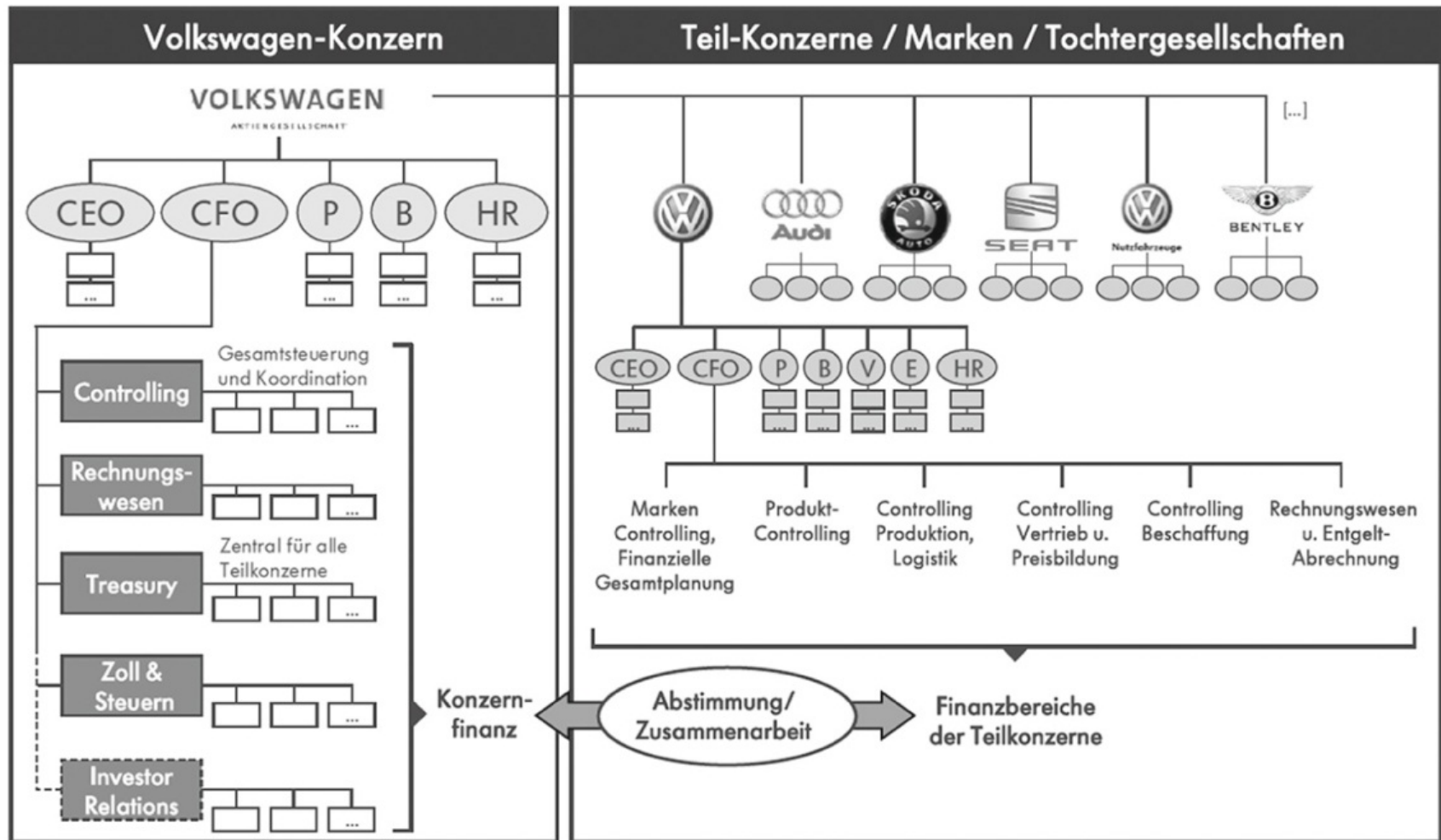


## Formen der Aufbauorganisation

### *Tensororganisation*

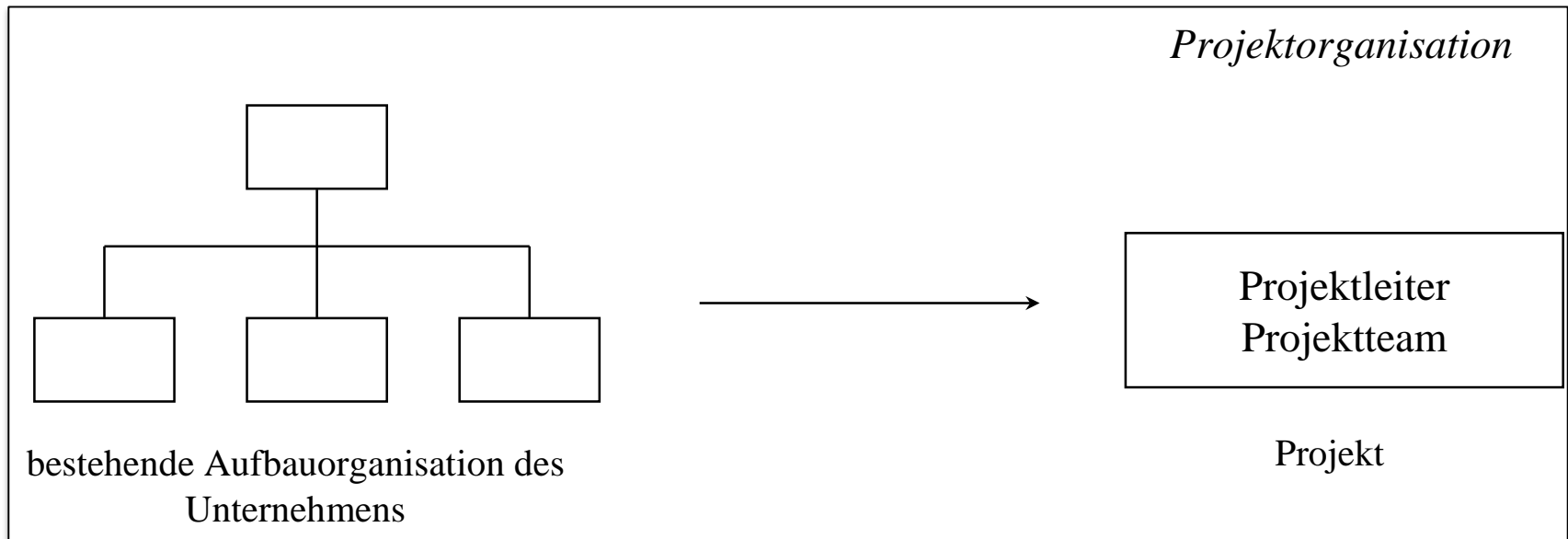


Beispielhafte Ausprägung der Tensororganisation (hier nur für das Controlling)



Controlling im VW-Konzern (zitiert nach: Sander/Vycital 2009, S. 10)

## Formen der Aufbauorganisation



Die Projektorganisation muss nicht alleinige Organisationsform sein, sondern kann eine vorhandene Aufbauorganisation ergänzen.

## Funktionsdiagramm

Tätigkeiten/ Verrichtungen	Rang					
	General Manager	Stellv. Manager (F&B Manager)	Küchen- chef	Sous- chef	Chef de Partie	...
Küchenpersonal einstellen	<b>M</b>	<b>P, M</b>	<b>E, A, V</b>			
Neues Personal einarbeiten		<b>K</b>	<b>K</b>	<b>A, V</b>		
Menüvorschläge ausarbeiten			<b>K</b>	<b>A, V</b>		
Lebensmittel bestellen			<b>K</b>	<b>E, K</b>	<b>A, V</b>	
Gelieferte Lebensmittel mit Bestellung abgleichen				<b>K</b>	<b>A, V</b>	

A = Ausführung

E = Entscheidung

K = Kontrolle

M = Mitspracherecht

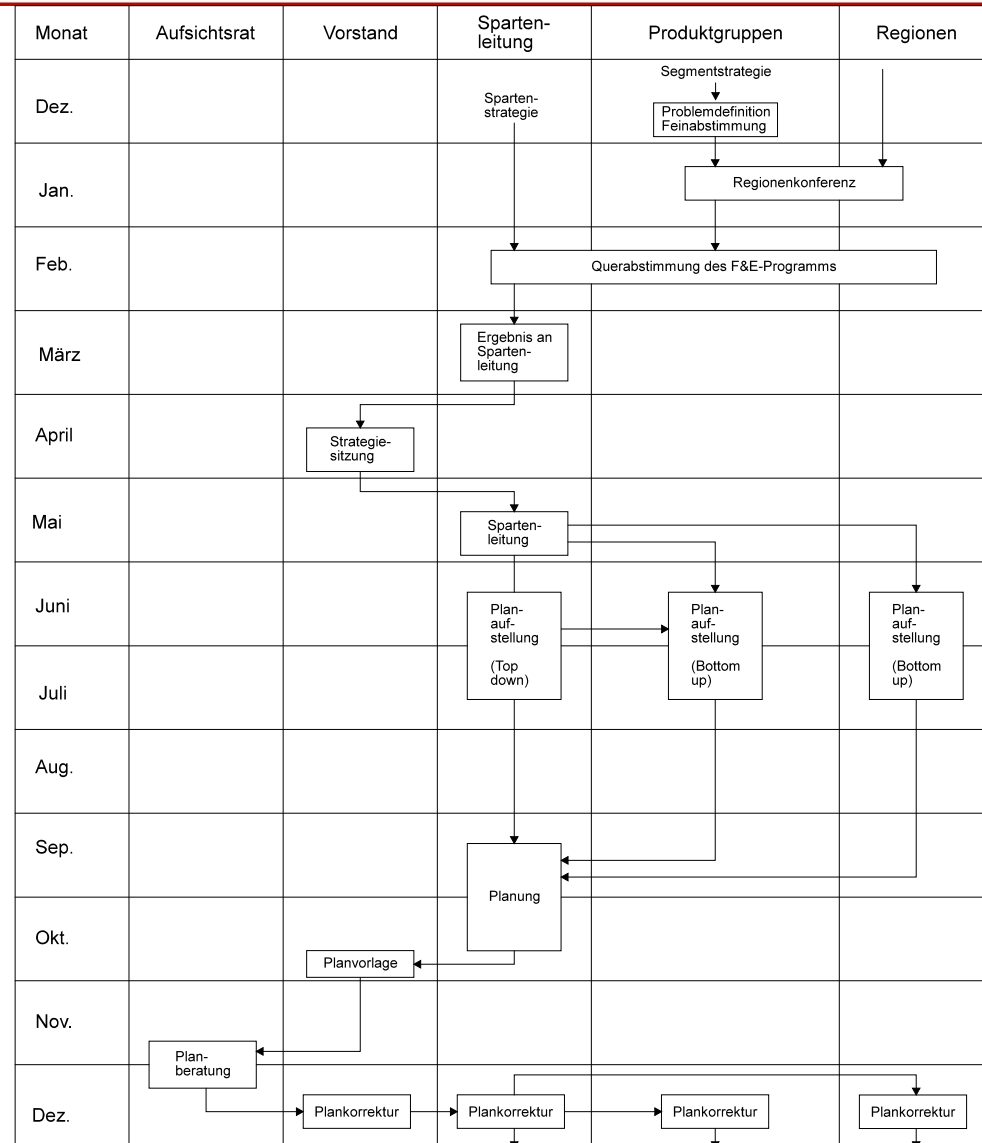
P = Planung

V = Verantwortung

**Die Ablauforganisation**  
legt fest, in welchen  
Arbeitsschritten sich  
wiederholende  
betriebliche Prozesse  
ausgeführt werden

Beispiel für ein  
Ablaufdiagramm:

F&E- Planung in einem  
multinationalen Unternehmen



### Reflexionsfragen

- Die Lebensmittelfirma Franks Delikatessen KG hat etwa 140 Mitarbeiter. Erstellen Sie ein Organigramm, welches auch Namen der Instanzen enthält! Berücksichtigen Sie dabei folgende Bedingungen:

Unternehmensleiter ist der Komplementär Frank Kaule. Ihm unterstehen die Abteilungen Beschaffung, Fertigung, Verkauf und Verwaltung. Dem Unternehmensleiter ist die Stabstelle Organisation zuzuordnen. Das Beschaffungswesen und die Verwaltung enthalten je zwei Gruppen.

- Charakterisieren Sie den Begriff „Stabsarbeit“.

- Was sind die Grundprinzipien der Matrixorganisation? Zeigen Sie Probleme der Matrixorganisation auf!
- Unterorganisation liegt vor wenn zu wenig sich wiederholende Vorgänge allgemein geregelt werden

Ursachen können sein:

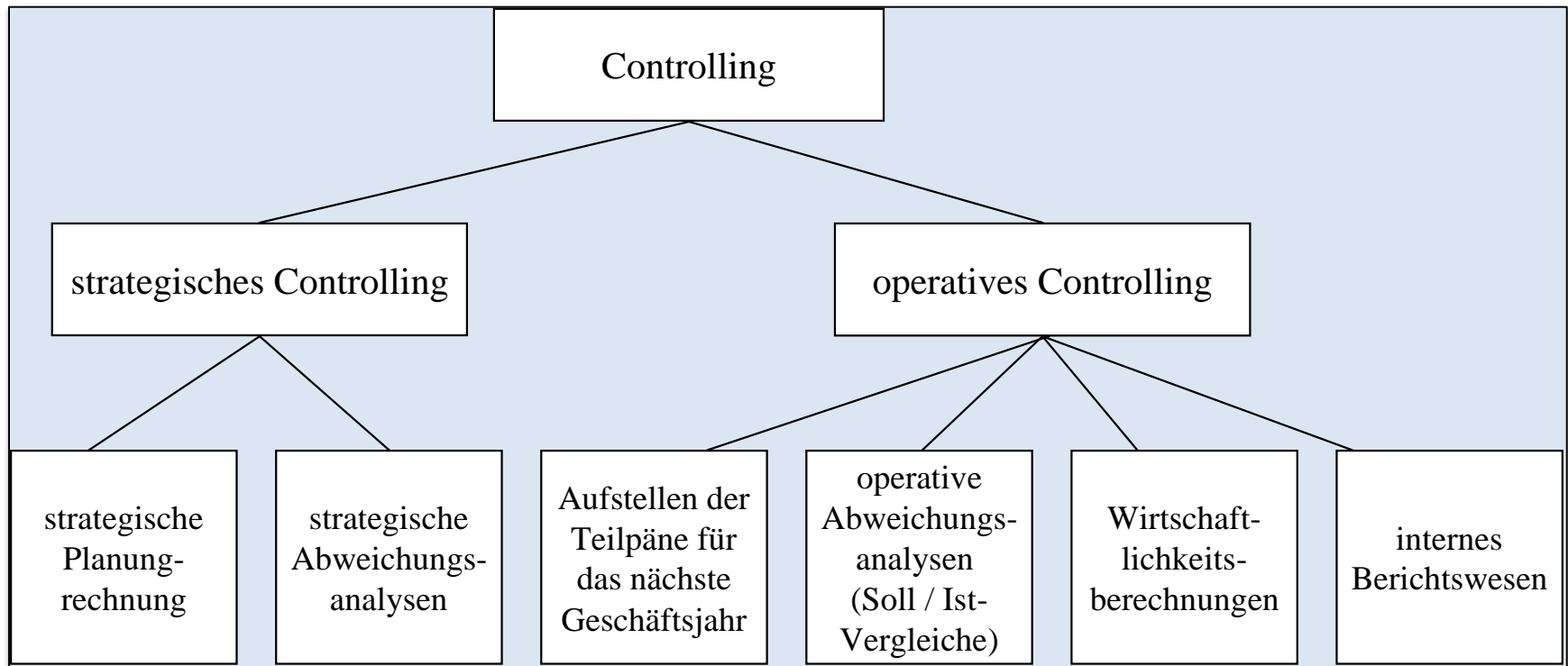


## Controlling

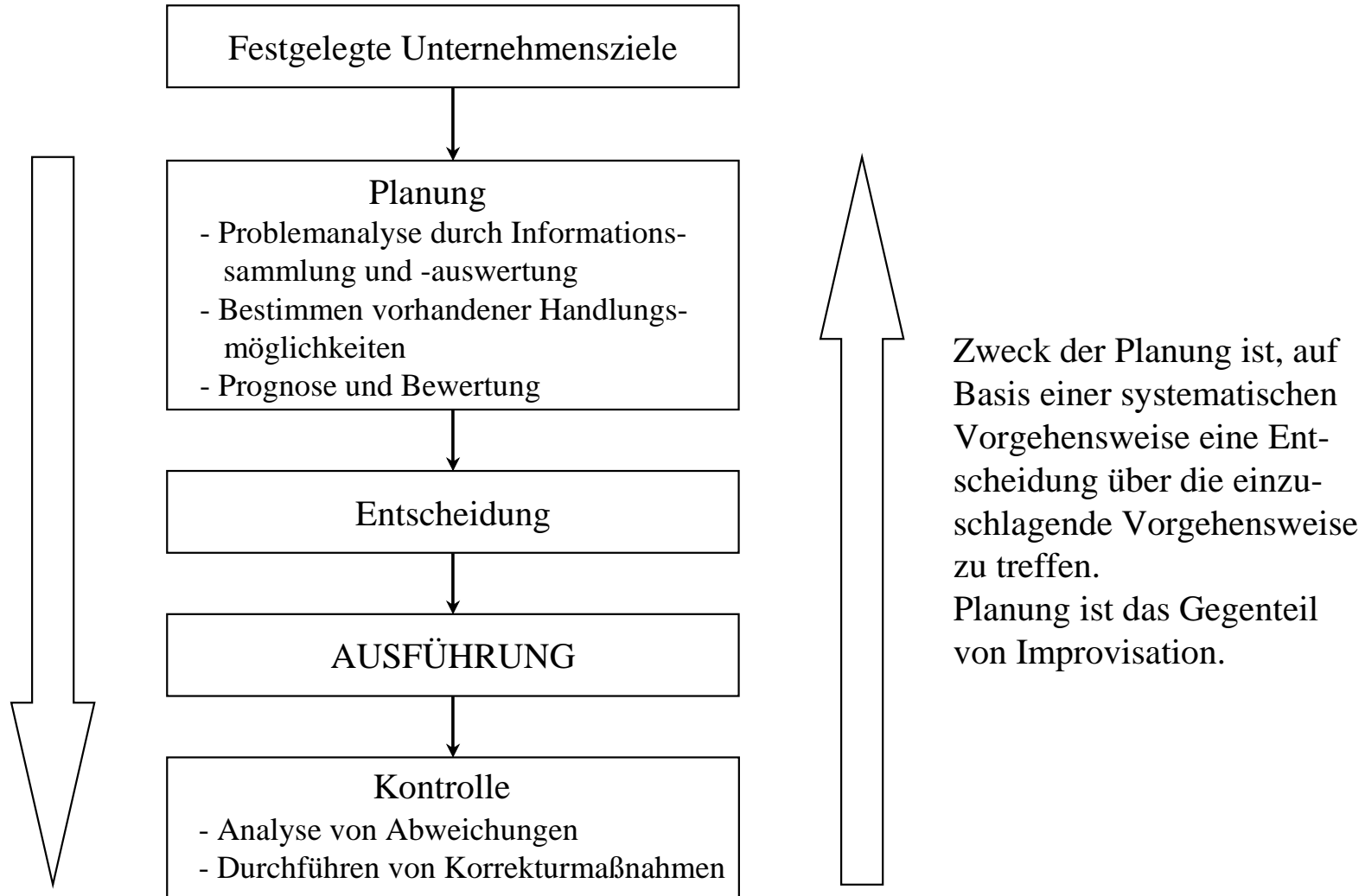
Controlling verbindet den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung. Seine Aufgabe ist es, die Aktivitäten des Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen. Es vollzieht nicht die Unternehmensleitung, sondern wirkt unterstützend.

Das Informationsproblem der Unternehmensführung besteht darin, dass sie von der Vielzahl der betrieblichen Informationen überfordert wird; gleichzeitig stehen wichtige Informationen nicht oder zu spät zur Verfügung. Die Folge hiervon ist, dass falsche Entscheidungen getroffen und Abweichungen bei der Umsetzung der Planung nicht bemerkt werden.

## Aufgaben- bzw. Unterstützungsbereiche des Controllings



## Controlling: Planungsfunktion im Unternehmen



## Definition der Planung



## Definition der Budgetierung

Wewer, G., Globalisierung, Flexibilisierung, Budgetierung, Seite 289-295 hier S. 289, in: Handbuch zur Verwaltungsreform, Springer Wiesbaden 1998

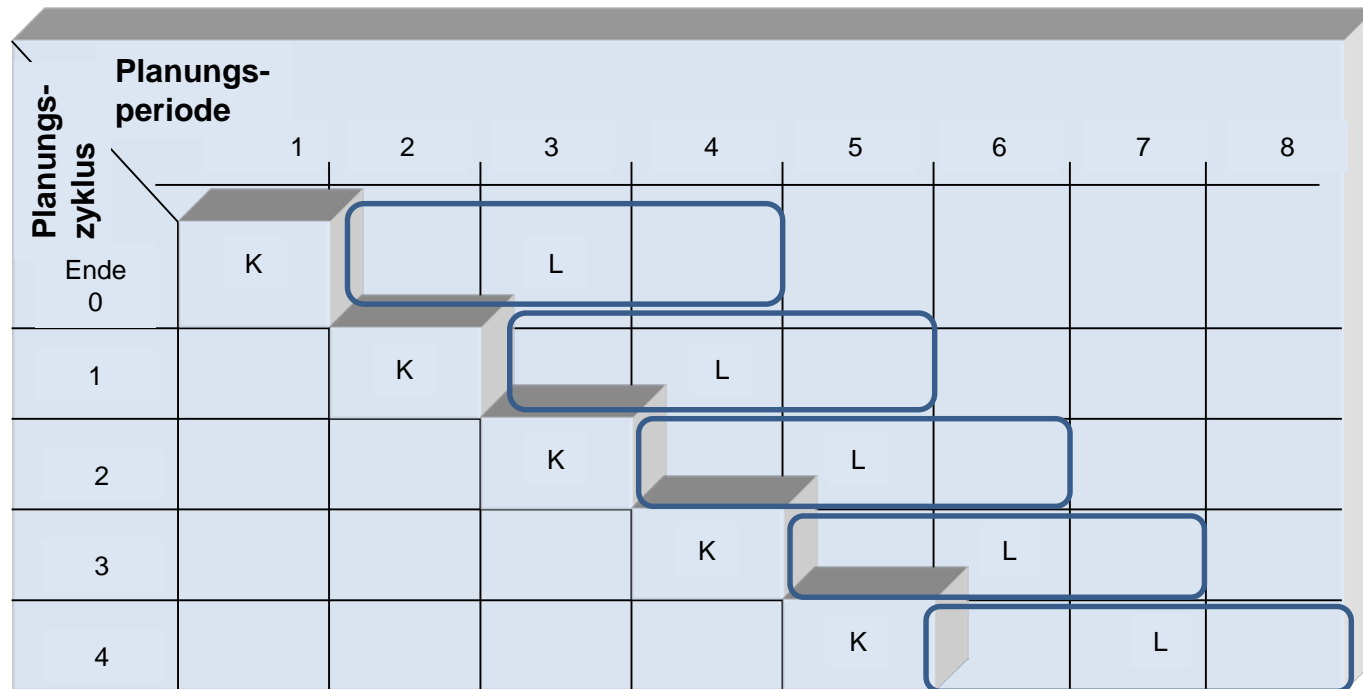
**Controlling: Planungsfunktion im Unternehmen****Funktionen von Planungssystemen**

<b>Funktionen der Planung</b>	<b>Rang</b>	<b>Arithm. Mittel</b>
Abschätzung der Gewinnentwicklung	1	2,0
Plandurchsetzung	2	2,1
Schwachstellen aufzeigen	3	2,3
Koordination	4	2,6
Festlegung des finanziellen Kompetenzspielraums	5	2,7
Motivation	6	2,9
Kommunikation	7	3,0
Leistungsbeurteilung	8	3,5
Leistungssicherung	9	3,6

Tab.: Rangfolge der Funktionen von traditionellen Planungssystemen in der Praxis nach Dambrowski (1986)

# Controlling: Planungsfunktion im Unternehmen

Die langfristige und kurzfristige Planung können durch die rollierende Planung miteinander verbunden werden:

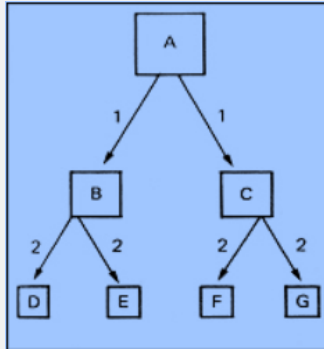


K: Kurzfristplanung

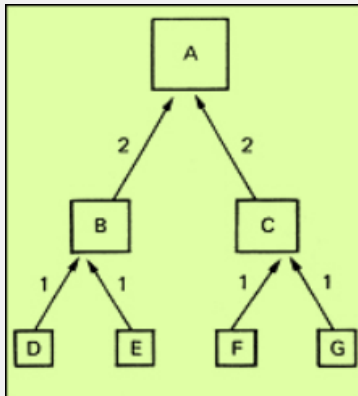
L: Langfristplanung:  
Hier 3 Perioden

## Budgetierungsrichtungen

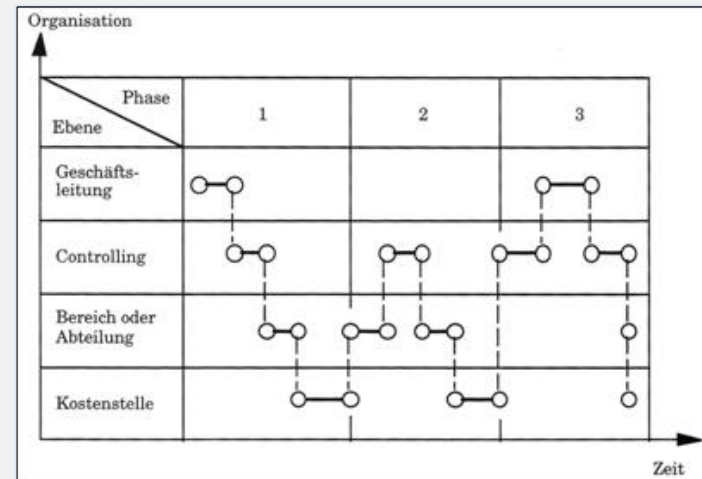
### Top down - Budgetierung



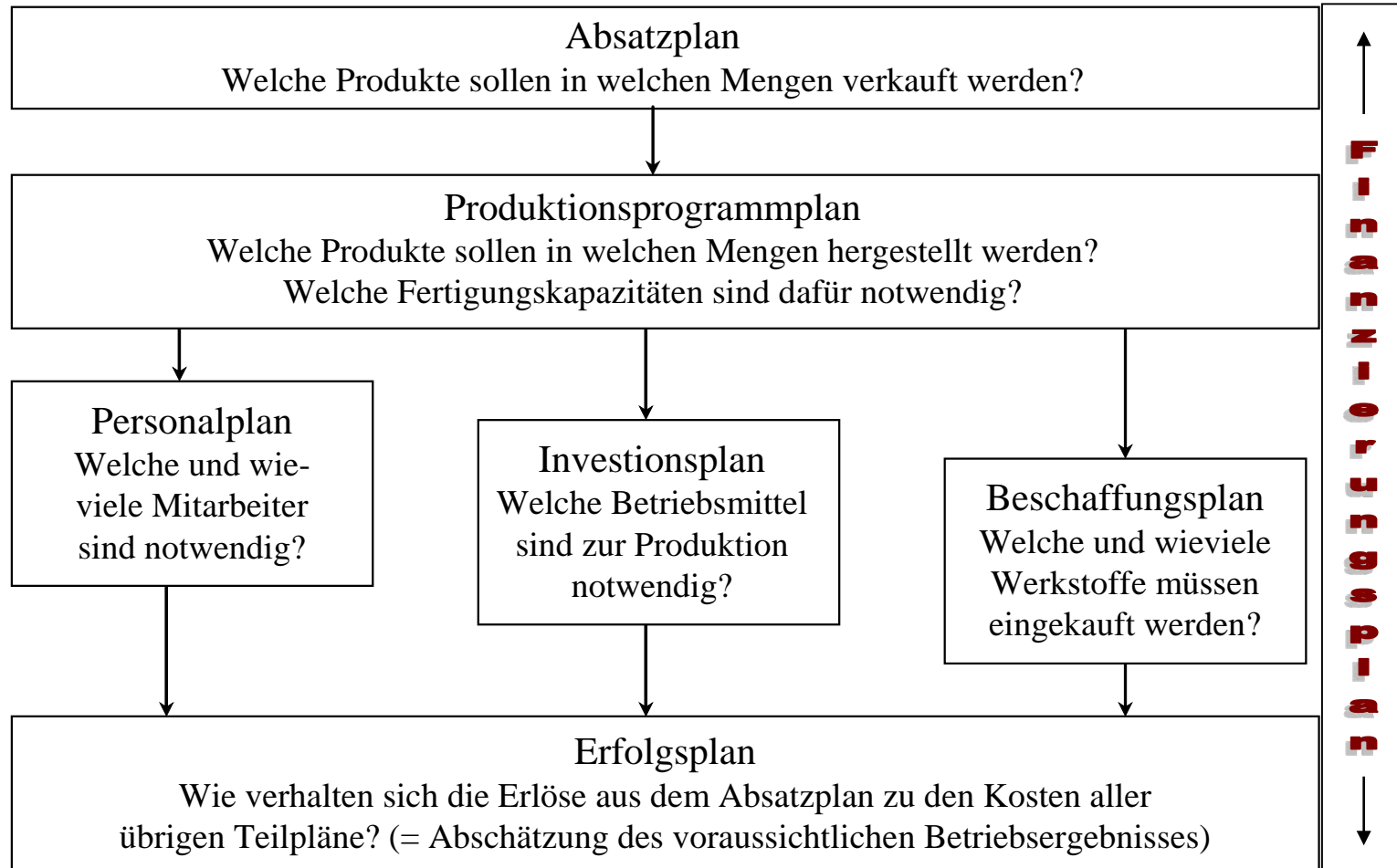
### Bottom up – Budgetierung



### Gegenstromverfahren

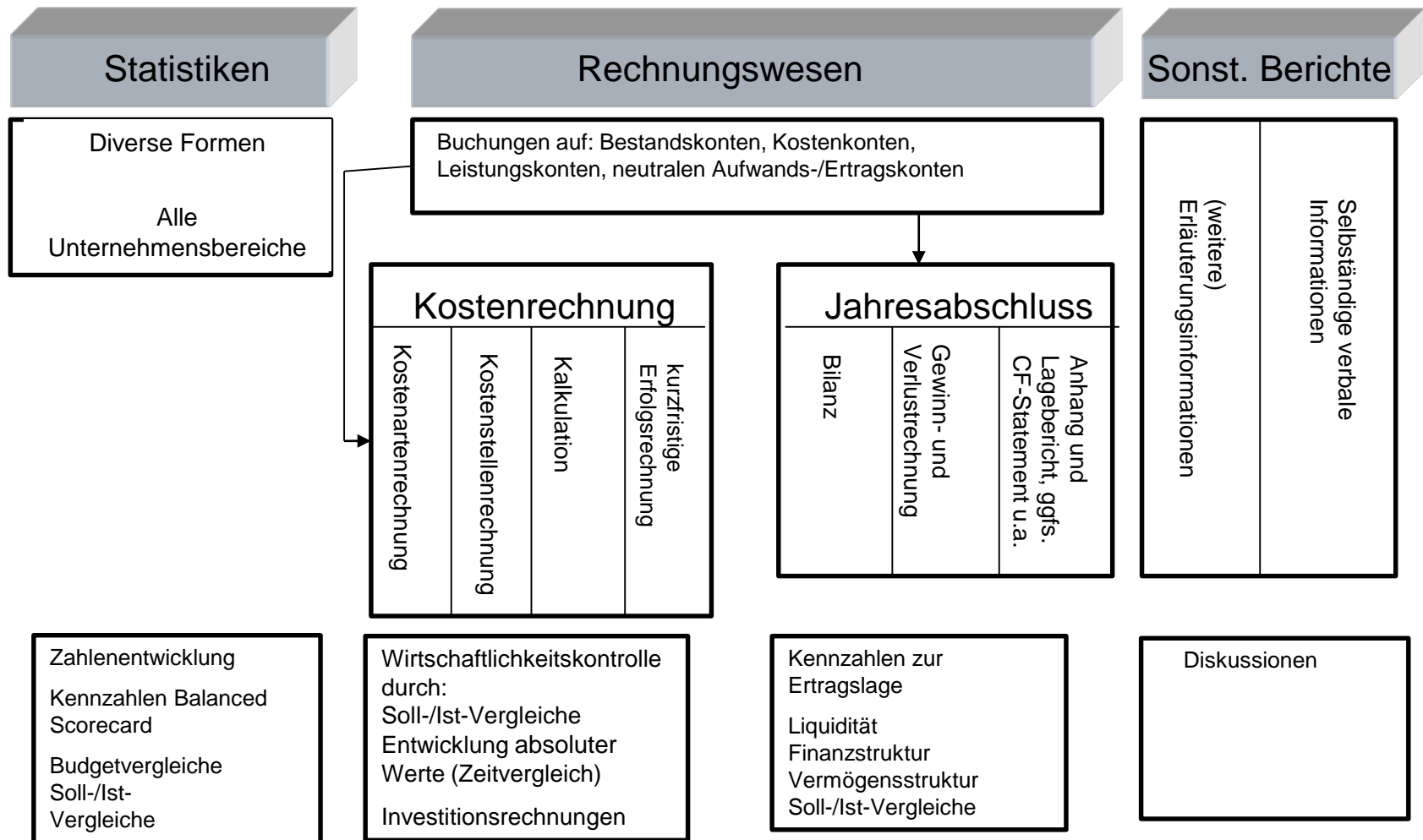


## Teilpläne des Unternehmens





## Controlling: Grobstruktur des Steuerungs- und Kontrollsystems des Unternehmens



Im **Personalwesen** (HR-Management) erfolgen alle planenden, steuernden und kontrollierenden Aktivitäten, die auf die im Unternehmen tätigen Arbeitskräfte ausgerichtet sind.

Ausgewählte Aufgaben des Personalbereiches sind:

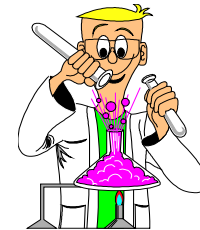
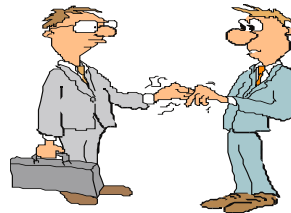
## Leadership

Aufgabe von Leadership/ hier Personalführung ist die zielgerichtete Steuerung des Handelns der Mitarbeiter im Hinblick auf das Ziel bzw. die Ziele des Unternehmens.

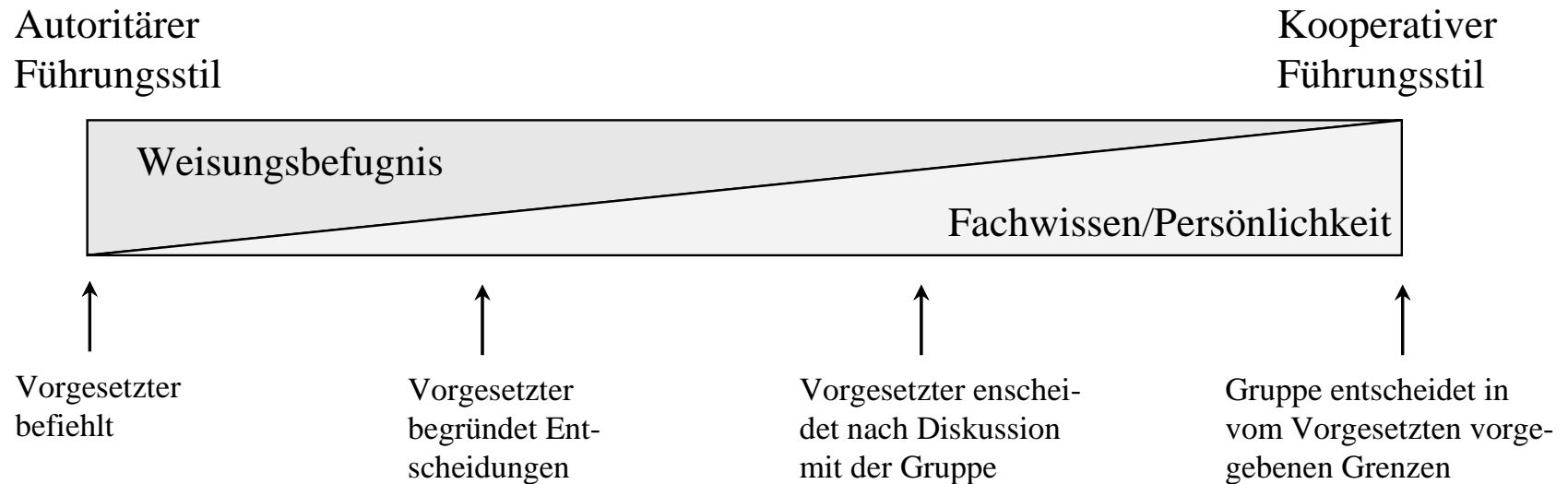


Durch die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen im Rahmen der Personalführung ist ein Unternehmen letztlich wirtschaftlich erfolgreicher (z.B. durch höhere Motivation der Mitarbeiter/-innen)

Die Art und Weise, wie der/die Vorgesetzte personelle Führung ausübt, kennzeichnet seinen/ihren **Führungsstil**.



## Mögliche Einteilung der Führungsstile



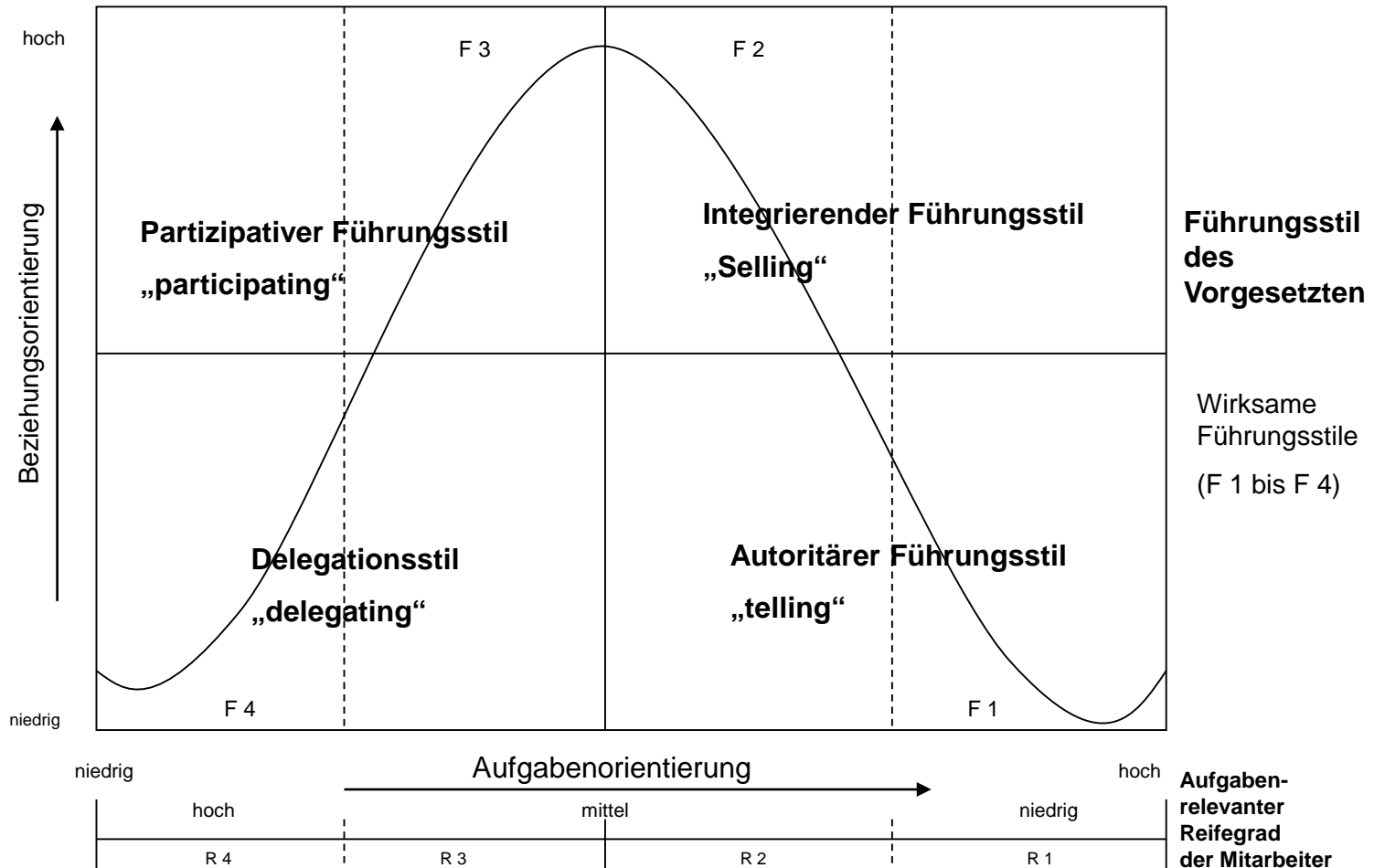


Abb.: Das Modell des situativen Führungsstils nach Hersey und Blanchard, 1992

## **Führungsmodelle**

legen allgemeine Prinzipien fest, nach denen Führungsaufgaben wahrzunehmen sind.



## Organisationskultur



Edgar Schein

**An understanding of an organization's culture is central for Leadership e.g. to leading change successfully. Because culture influences every organizational subsystem (attitudes, behaviors, structure, strategy, management systems, and so forth), it cannot be ignored or marginalized.**



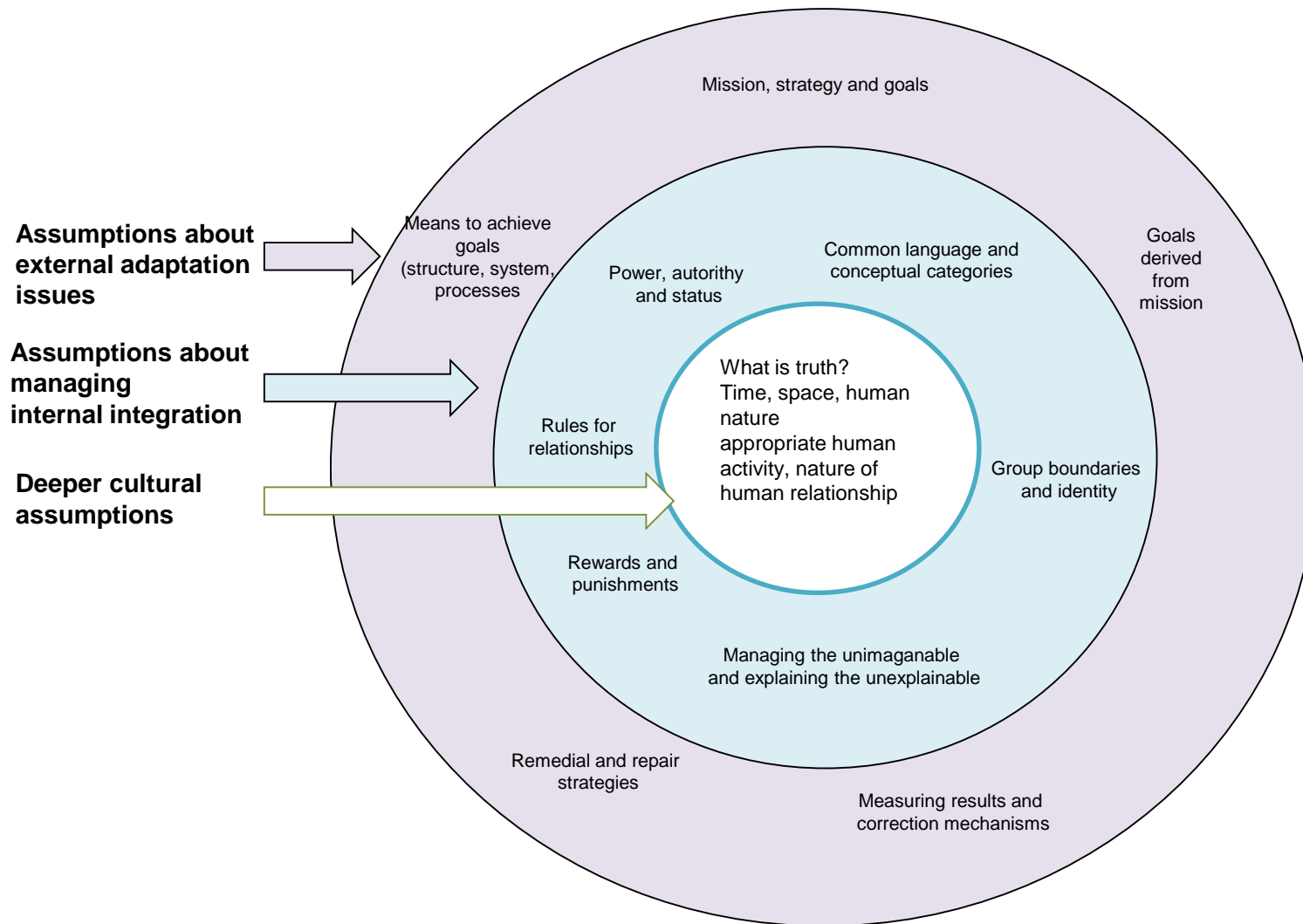
## Definition der Organisationskultur



*Edgar Schein (2004, p. 32) defines culture as “...a basic set of assumptions that defines for us what we pay attention to, what things mean, how to react emotionally to what is going on, and what actions to take in various kinds of situations.”*



## Layers of Culturs (E.Schein)





## The Role of organizational culture

„Edgar Scheins“ suggestions how to deal with the organizational culture

*Know your culture.*

*Understand how the culture might respond to a change vision.*

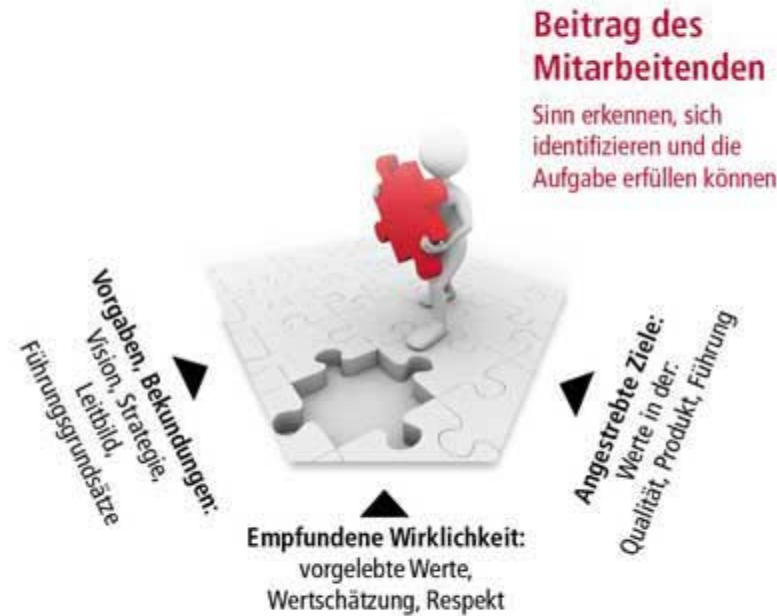


*Build your cultural knowledge into your change plan.*

*Acknowledge and build on your cultural strengths.*

## Leistungen hängen von Voraussetzungen ab

(nach Hässig & Stoff)

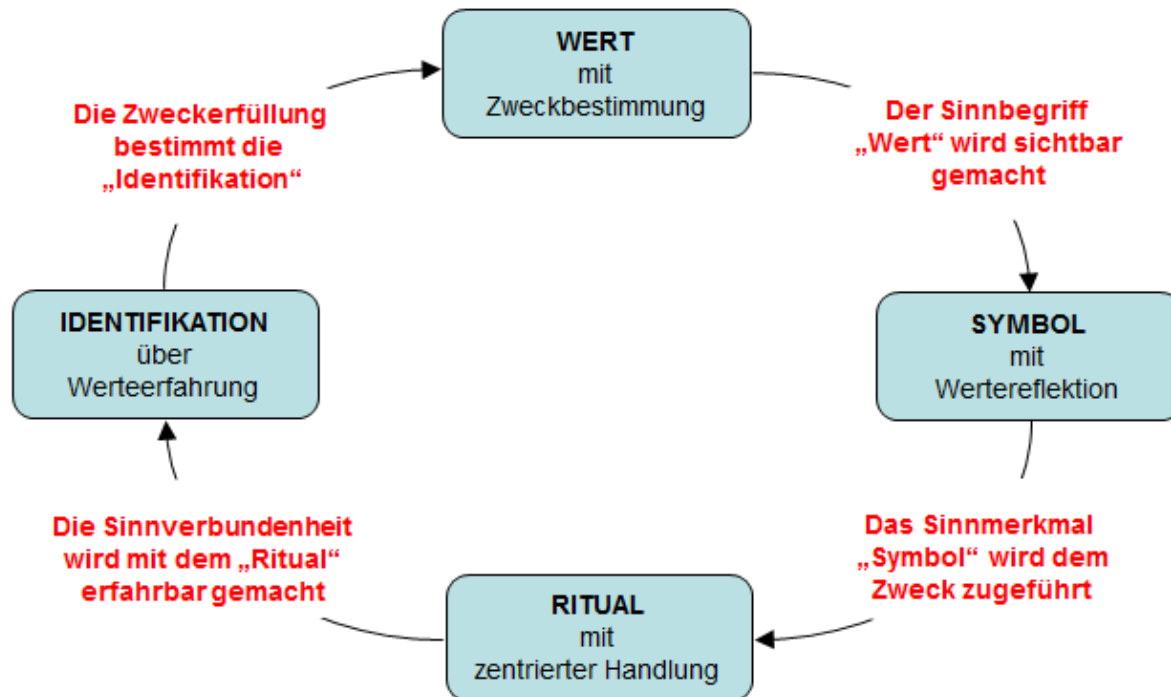


## Die 5 Säulen der Identität



## Der Identitätszyklus wird über Zweck, Ritual und Werteerfahrung gewährleistet

(nach Hässig & Stoff)

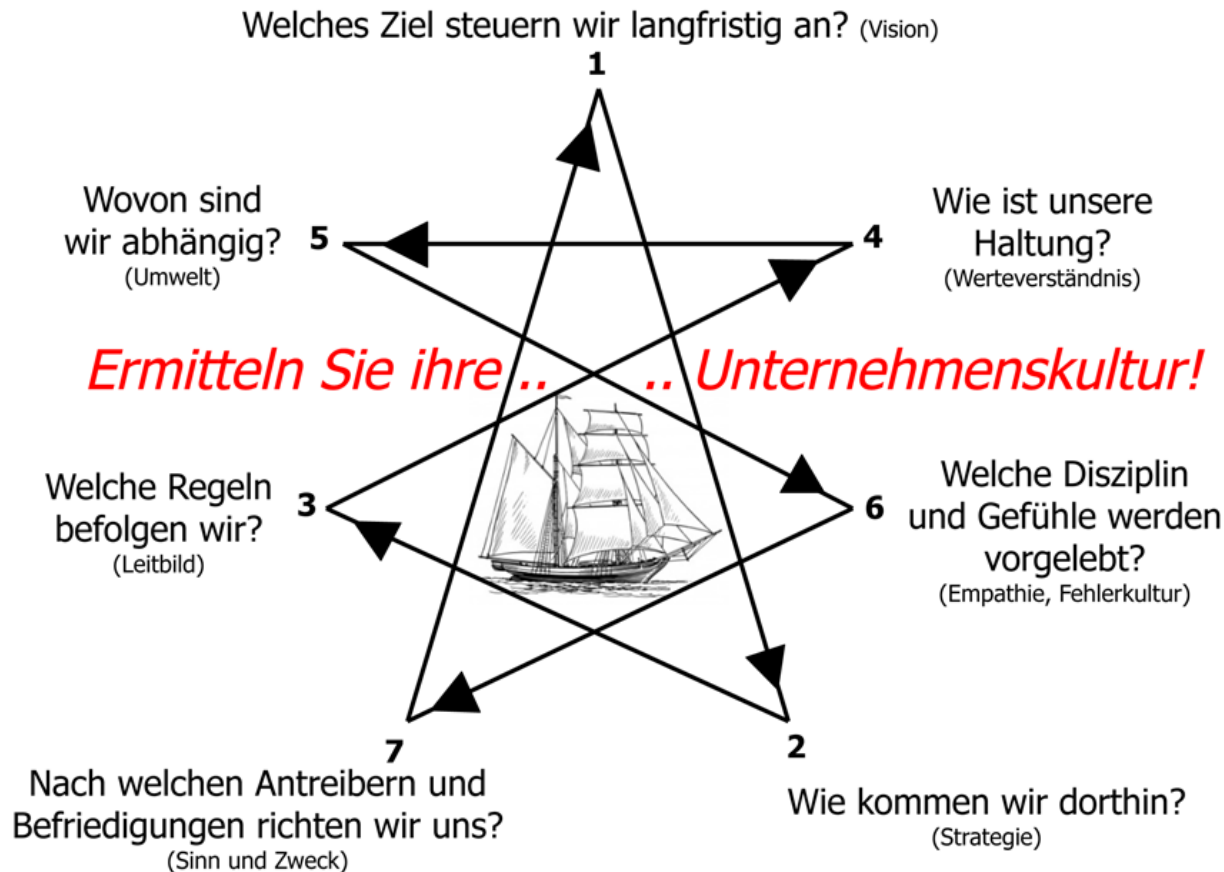


<https://www.unternehmenskultur-controlling.ch/home.html>



## Organisationskultur: Stand der Betrachtung heute

### Identitäts-7-Stern nach Hässig & Stoff



## Reflexionsfrage

- 1) Beschreiben und beurteilen Sie vor dem Hintergrund des Fünfsäulenmodells der Identität der Unternehmenskultur mögliche Probleme der DAX30 -Unternehmen beim Wandel der letzten Jahren.



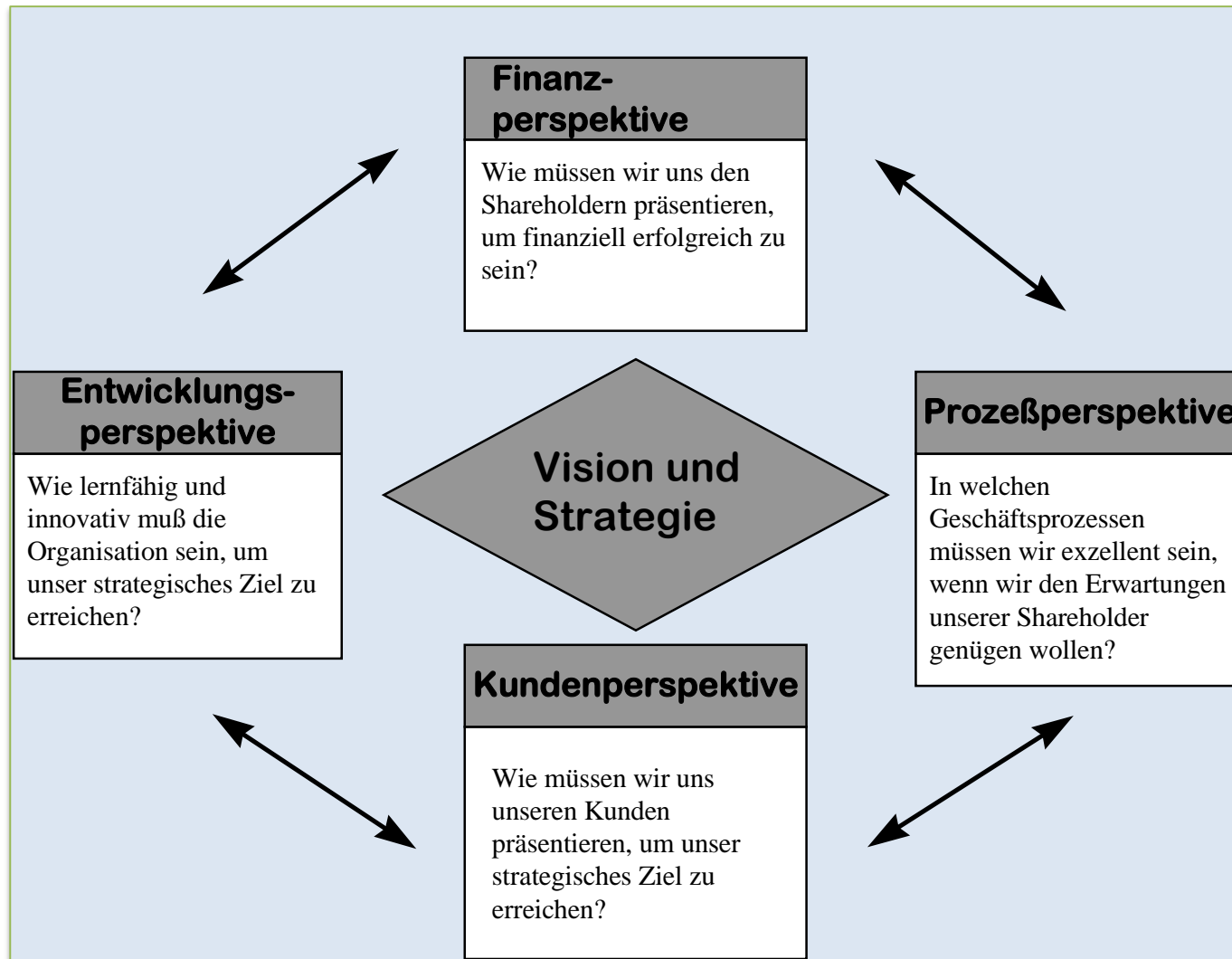
## Das Balanced Scorecard System

3



Einordnung der Balanced Scorecard (zitiert nach: Kaplan/Norton 2000, S. 73)

3



Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Boston, S. 9

3

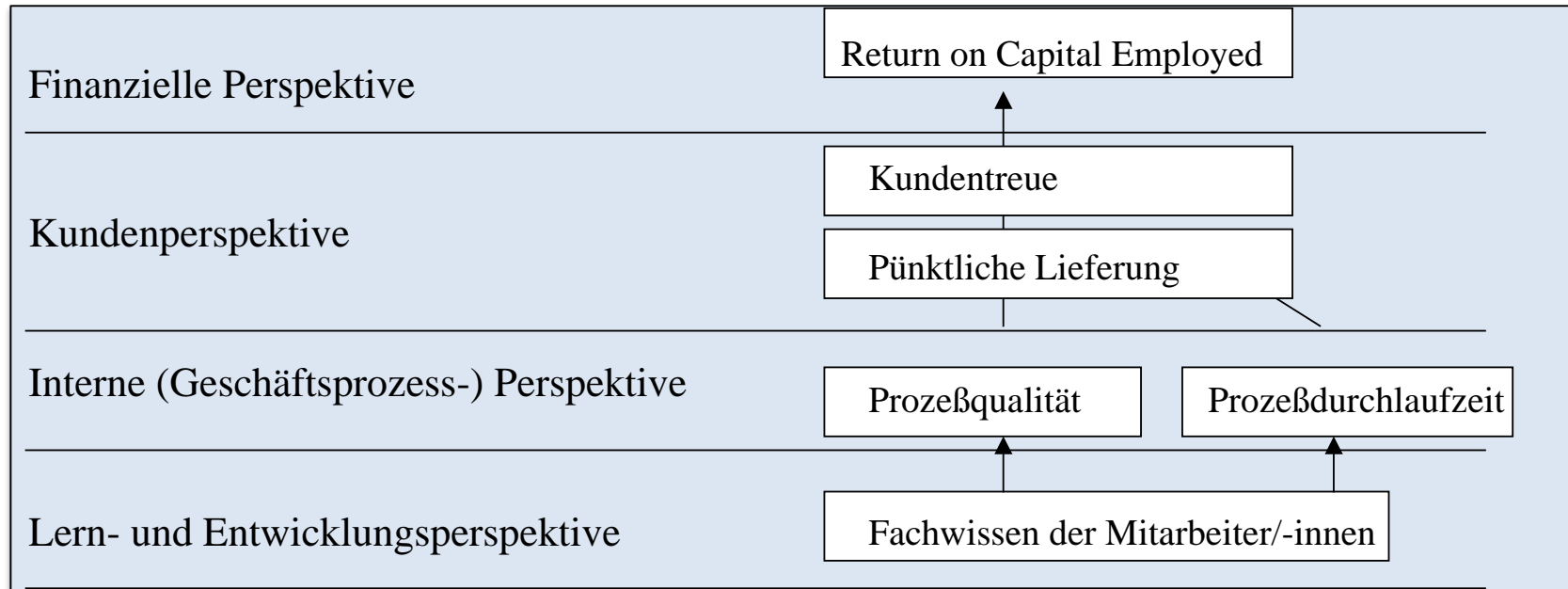


Abb.: Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard

Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Boston, S. 31

Perspektiven	Strategische Ziele	Messgrößen
<b>Finanzielle Perspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI deutlich steigern</li> <li>• Aufbau einer konkurrenzfähigen Kostenstruktur</li> <li>• Internationales Wachstum steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• % Gesamtkosten v. Umsatz</li> <li>• % Vertriebs- und Verwaltungskosten</li> <li>• Gesamtumsatz/ % Umsatz nicht Deutschland</li> </ul>
<b>Kundenperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachgeräte am Massenmarkt positionieren</li> <li>• Premiummarke forcieren</li> <li>• Aktivere Gestaltung der Kundenbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil im Massensegment</li> <li>• Bewertungsindex d. Händler</li> <li>• Marktanteil im Premiumsegment</li> <li>• Imagewerte der Zielgruppe</li> <li>• Wiederverkaufsquote</li> <li>• Anzahl der Besuche bei den Zielkunden</li> </ul>

Abb.: Beispiel für eine Balanced Scorecard aus einem Industrieunternehmen

Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3. Aufl., Stuttgart, S. 235 ff.

3

Perspektiven	Strategische Ziele	Messgrößen
<b>Prozessperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte standardisieren</li> <li>• Synergien nutzen</li> <li>• Fertigungstiefe an Kernkompetenzen anpassen</li> <li>• Interne Kundenorientierung erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichteilkosten in Relation zu den gesamten Materialkosten</li> <li>• Personalkosten in % v. Umsatz</li> <li>• Kerntechnologiequote</li> <li>• Schnittstellenbefragungsindex</li> </ul>
<b>Mitarbeiterperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungskompetenz steigern</li> <li>• Neue Medien nutzen</li> <li>• Erhöhung der Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessmentwerte</li> <li>• Bestellvorgänge über B2B-Marktplätze</li> <li>• Mitarbeiterbefragungswerte</li> <li>• Austritte von Key Employees</li> </ul>

Abb.: Beispiel für eine Balanced Scorecard aus einem Industrieunternehmen

Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3. Aufl., Stuttgart, S. 235 ff.

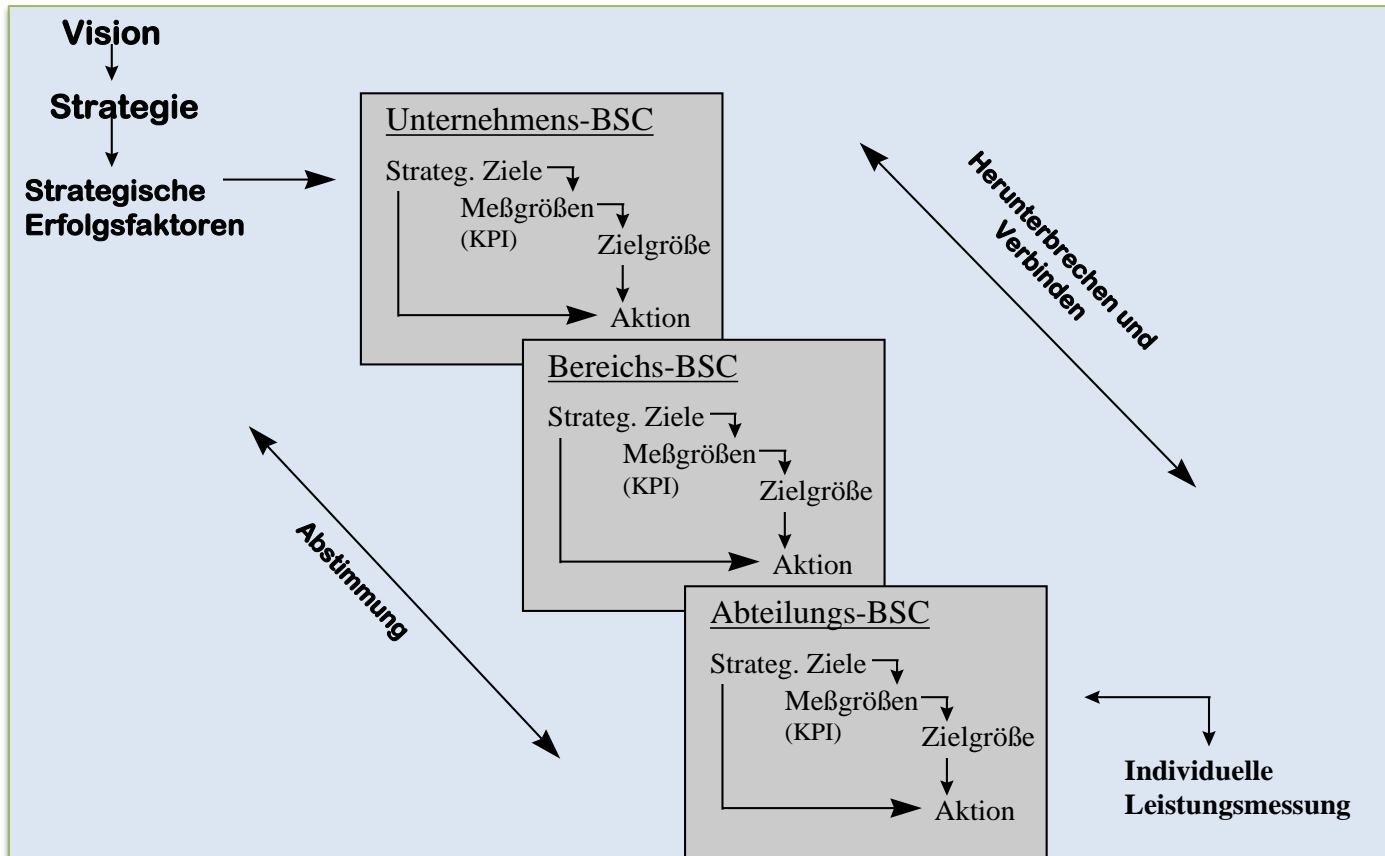


Abb.: Verknüpfung der Kennzahlen innerhalb einer Balanced Scorecard