

# Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)

Arbeitsunterlagen – kein Skript

Prof. Dr. Frank Koslowski

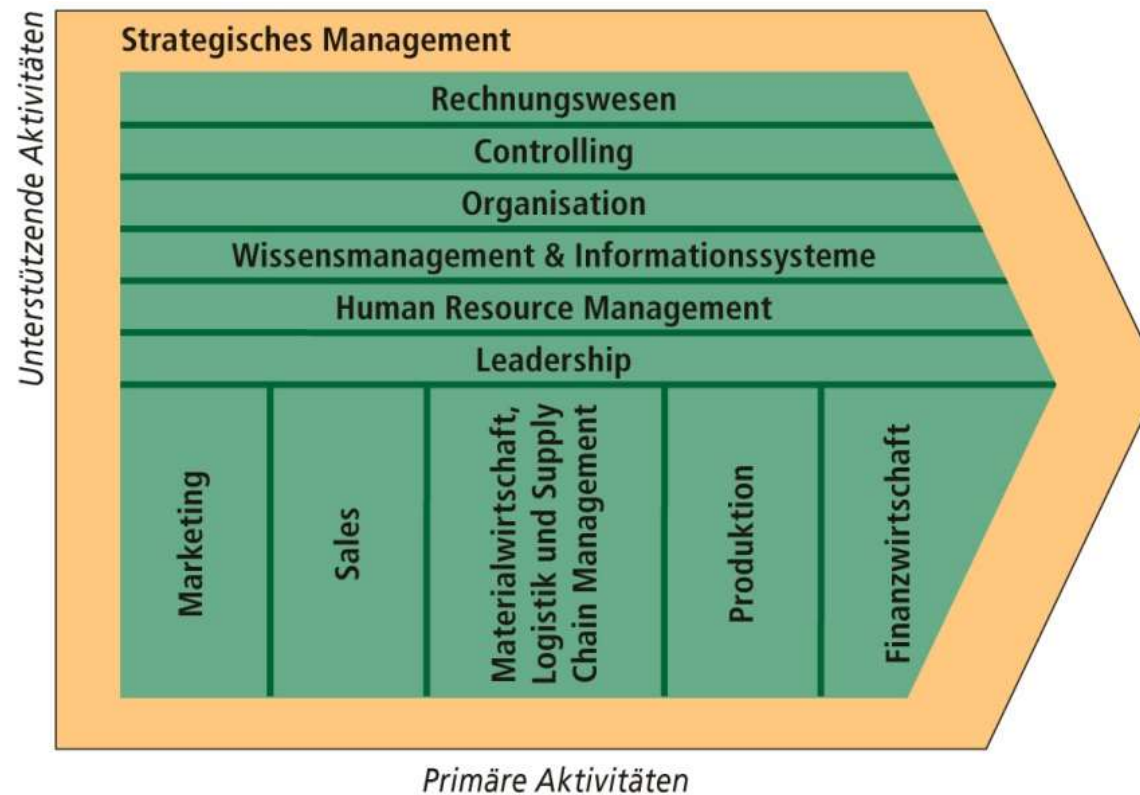
Bachelor Wirtschaftsinformatik –  
WS 2020/21

## **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**



## Gliederung der ABWL- Veranstaltung



*Quelle: Straub in Anlehnung an Porter (1985).*

## Literatur



- Olfert, K.,  
Rahn, H.-J.: Einführung in die BWL, Ludwigshafen  
Straub, T.: **Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München**  
Straub, T.: Übungsbuch zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, München  
Vahs, D.,  
Schääfer-Kunz, J...: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart

## Auch als Online-Quellen verfügbar

- Thommen, J.-P. Lexikon der Betriebswirtschaft  
Thommen, J.-P.;  
Achleitner, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden

# 1. Grundsätzliches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

## Die Stellung der BWL in den Wirtschaftswissenschaften

**Wirtschaftswissenschaften** werden in die Volkswirtschaftslehre und in die Betriebswirtschaftslehre gegliedert.

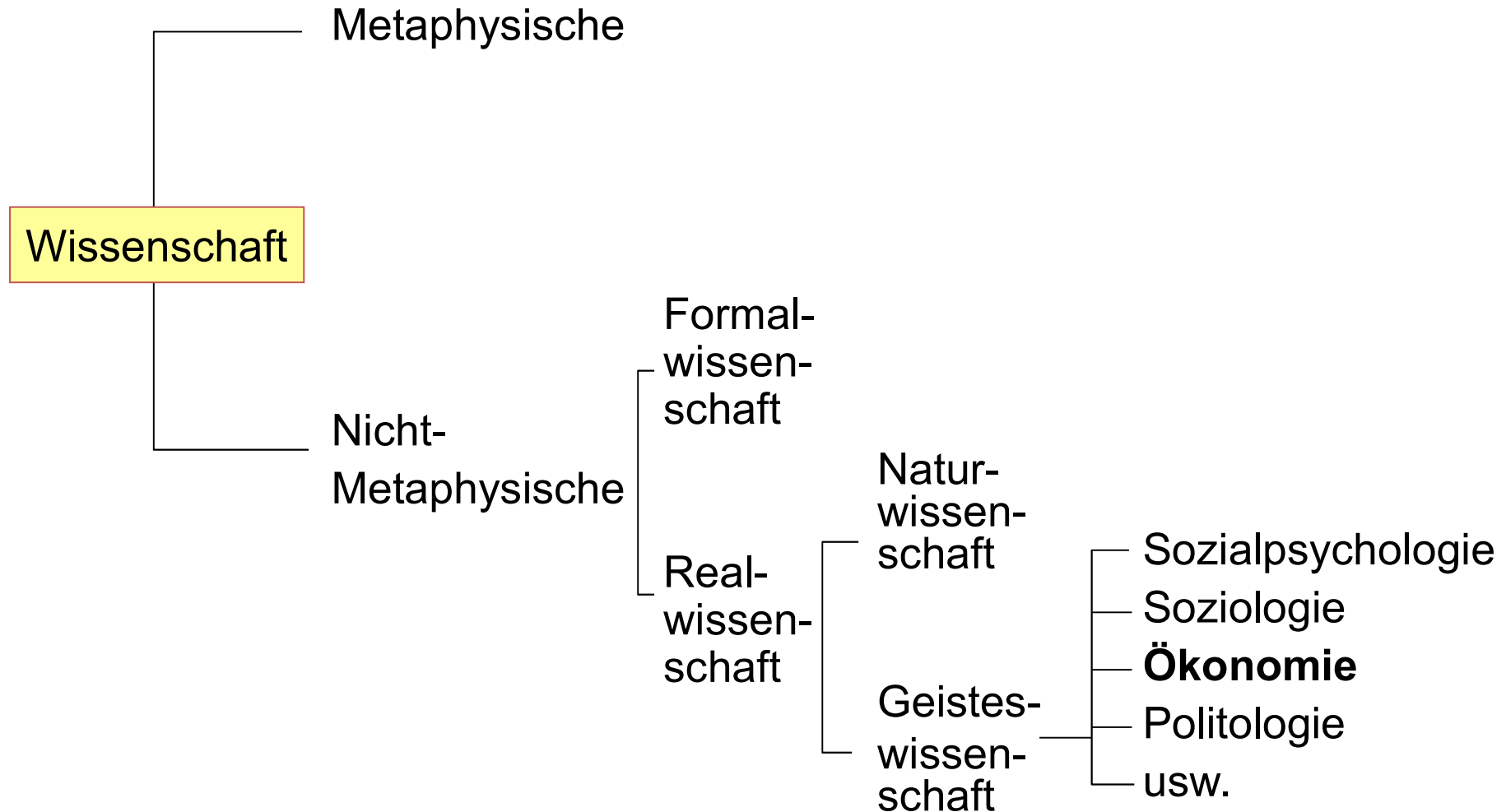


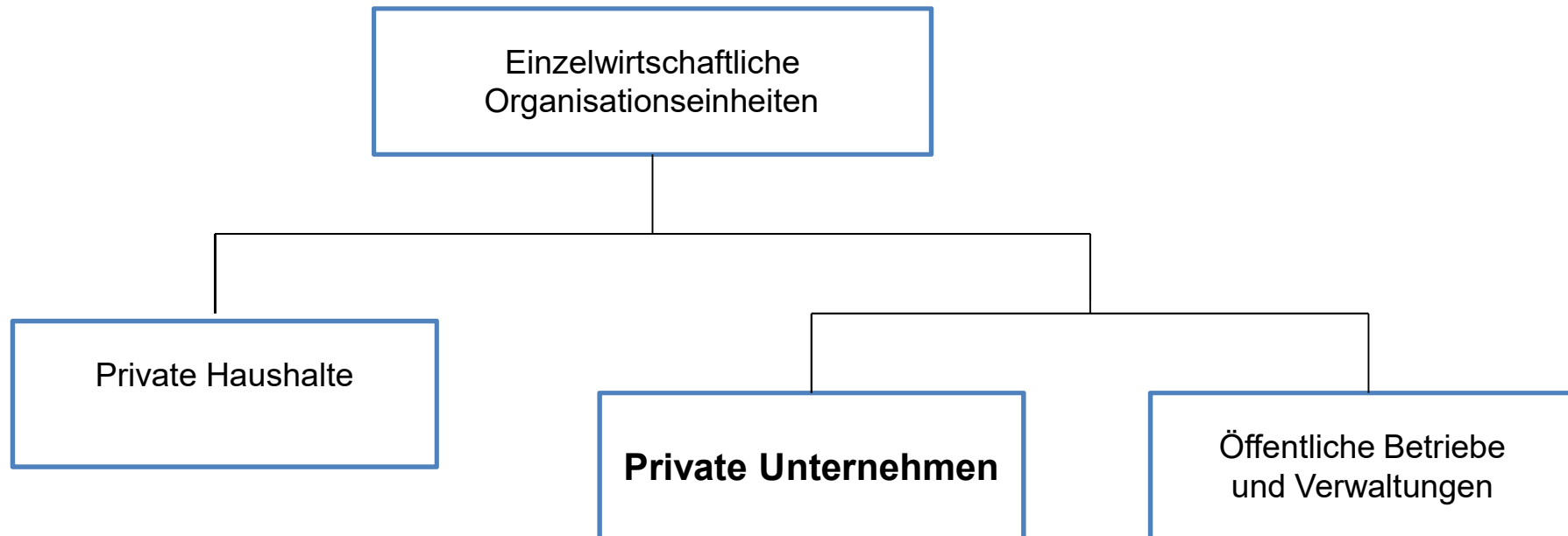
**Die Volkswirtschaftslehre (mehr gesellschaftlich orientiert)**

beschäftigt sich mit **Sozioökonomie** – der Gesamtheit der Unternehmen (z.B. Import- Exportbeziehungen)

**Die Betriebswirtschaftslehre** beschäftigt sich mit den einzelnen Unternehmen (Einzelwirtschaften) und den Funktionen, Abläufen, Produkten, ..

Vgl. Straub





Vgl. Straub

---

## Bestimmungsfaktoren

### ***Wirtschaften:***

**„Wirtschaft ist der Inbegriff aller planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des Ökonomischen Prinzips mit dem Zweck erfolgen, die – an den Bedürfnissen der Menschen gemessen – bestehende Knappheit der Güter zu verringern.**

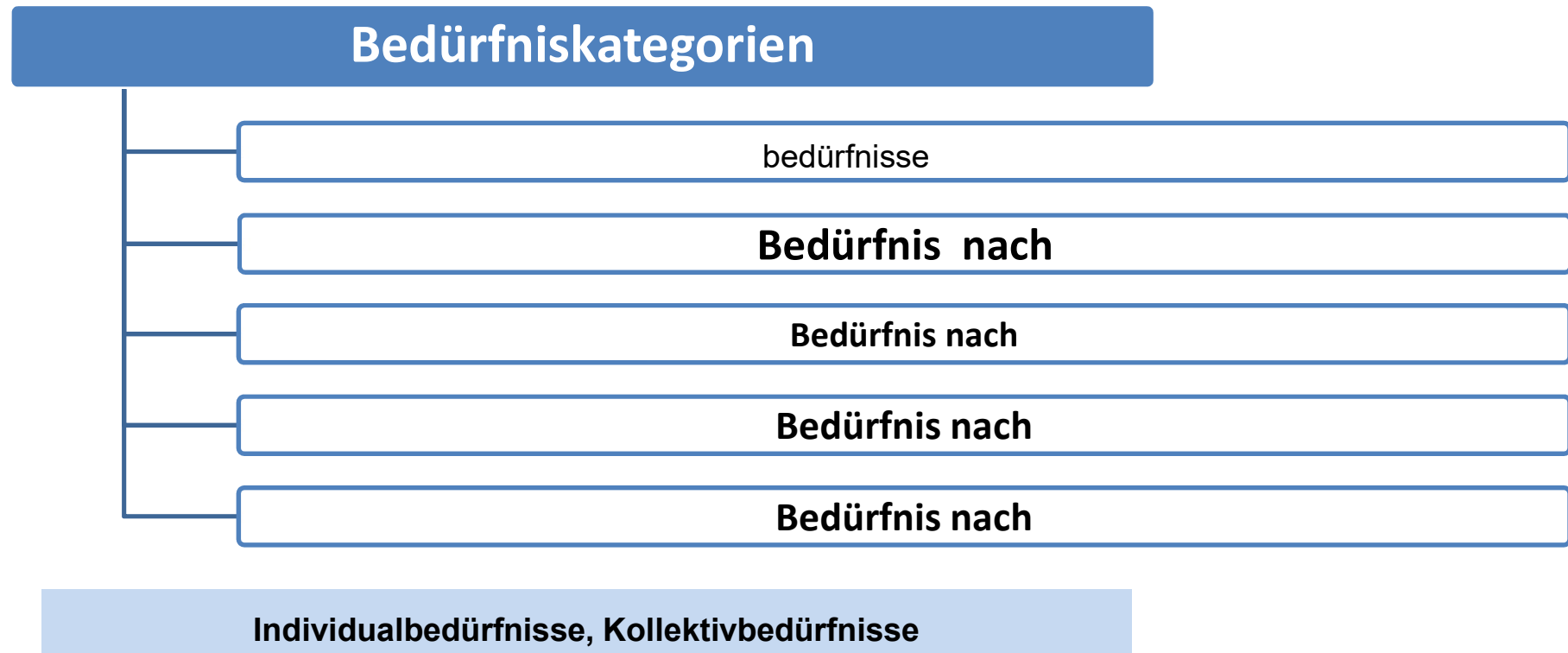
**Die Notwendigkeit des wirtschaftlichen Handelns entspringt dem Spannungsverhältnis zwischen den – prinzipiell – unbegrenzten **Bedürfnissen** und den knappen Ressourcen.“**

*Vgl. z.B.*

*Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.*

*Was sind Bedürfnisse? Welche Bedürfnisse haben Sie ?*





## Bestimmungsfaktoren des Wirtschaftens

### Güter

- **Güter** befriedigen Bedürfnisse. Die Vielzahl menschlicher Bedürfnisse oder Wünsche entspricht demnach einer genauso großen Vielfalt an Gütern.

- Knappe Güter
- Freie Güter



- **Märkte** beschreiben die Gesamtheit von Wirtschaftsakteuren, die Güter anbieten und nachfragen, welche sich wechselseitig ersetzen können. Ein Markt beschreibt somit das geregelte Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage von Gütern.

Siehe Straub

## ***Prinzipien der Wirtschaftlichkeit (Ökonomisches Prinzip)***

### **Ausprägungen des ökonomischen Prinzips:**

#### **Maximalprinzip oder Minimalprinzip**

**Optimumprinzip: Verhältnis zwischen In- und Output soll optimiert werden.**

## **Prinzip des finanziellen Gleichgewichts:**

**Jeder Betrieb kann langfristig nur existieren, wenn er seinen  
Zahlungsverpflichtungen termin- und beitragsgerecht nachkommen kann.**

## **Unterscheidung der Begriffe: Betrieb / Unternehmen/Firma**

(Sprachgebrauch: Unternehmen = Betrieb = Firma)

Betrieb =

Unternehmen =

Firma =

## Träger der Wirtschaft sind Unternehmen

Einteilungskriterien z.B.:

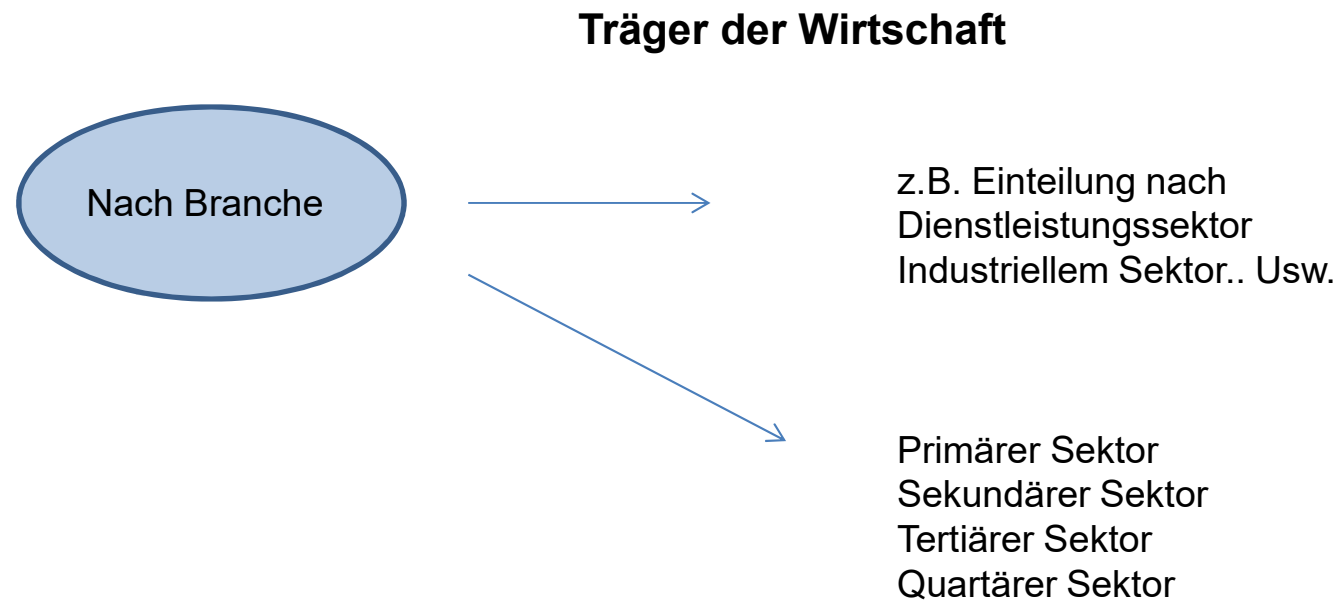
Nach Branche

Nach Rechtsform

Nach Unternehmensgröße

Nach räumlicher Struktur

Vgl. zu den Trägern der Wirtschaft auch Thommen, S.23 ff



## Einteilung Träger der Wirtschaft

Nach Rechtsform

Land	Einzelunternehmen	Personengesellschaften	Kapitalgesellschaften	Sonstige
Deutschland 	<b>Eingetragener Kaufmann/-frau</b> (e. K., e. Kfm., e. Kffr.)	<b>Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Offene Handelsgesellschaft (OHG), Kommanditgesellschaft (KG)</b>	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) Aktiengesellschaft (AG)</b>	<b>Genossenschaft, Verein, Stiftung</b>
Frankreich 	<b>Microentreprise</b> (Kleinunternehmerstatus für Einzelpersonen)	<b>Société civile (SC) – (Personengesellschaft) Société en nom collectif (SNC) – (Handelsgesellschaft) Société civile professionnelle (SCP) – (Partnerschaft für freie Berufe)</b>	<b>Société anonyme (SA) – (Aktiengesellschaft) Société anonyme simplifiée (SAS) – (Vereinfachte Aktiengesellschaft; nicht börsenfähig) Société à responsabilité limitée (Sàrl) – (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) – (Eiipersonen-Gesellschaft mit beschränkter Haftung)</b>	
Schweiz 	<b>Einzelunternehmen oder Einzelfirma</b>	<b>einfache Gesellschaft, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft</b>	<b>Aktiengesellschaft, Kommanditgesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Investmentgesellschaft für Kollektive Kapitalanlagen</b>	
Österreich 	<b>Einzelunternehmen, Eingetragenes Einzelunternehmen</b> (e. U.)	<b>Gesellschaft nach bürgerlichem Recht (GesbR), Offene Gesellschaft (OG), Kommanditgesellschaft (KG)</b>	<b>Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GesmbH, GmbH)</b>	



### Unternehmensregister

#### Rechtliche Einheiten nach zusammengefassten Rechtsformen <sup>1)</sup>

Rechtsformen	Rechtliche Einheiten <sup>2</sup>				
	Insgesamt	davon mit . . . bis . . . sozialversicherungspflichtig Beschäftigten			
		0 bis 9 <sup>3</sup>	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
<b>Einzelunternehmer</b>	2 146 043	2 078 768	64 740	2 457	78
<b>Personengesellschaften (zum Beispiel: OHG, KG)</b>	395 415	324 411	55 038	13 013	2 953
<b>Kapitalgesellschaften (zum Beispiel: GmbH, AG)</b>	736 279	530 852	152 527	42 920	9 980
<b>Sonstige Rechtsformen</b>	205 954	169 865	26 569	7 079	2 441
<b>Insgesamt</b>	3 483 691	3 103 896	298 874	65 469	15 452

1: Stand: 30.09.2018.

2: Rechtliche Einheiten der Wirtschaftsabschnitte B bis N und P bis S der [WZ2008](#) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit Beschäftigten im Berichtsjahr 2018.

3: Einschließlich Rechtliche Einheiten ohne Beschäftigte 2018, aber mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen 2018.

Nach Rechtsform

### Charakteristika wesentlicher Rechtsformen im Detail

Rechtsform	Mindestkapital (MK)	Direktion	Gesetzgrundlage	Haftungspflicht	Hauptsächliche Steuerbelastung	Anzahl Gründer	Publizitätspflicht (PP)	Handelsregister
Einzelunternehmen	Kein MK	Inhaber allein	Handelsgesetzbuch (HGB)	Inhaber beschränkt	Einkommensteuer	1	Keine PP	Eintrag erforderlich
Einzelunternehmen	Kein MK	Gemeinschaftlich, durch Satzung Möglichkeit für andere Regelung	Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Einkommensteuer, Gewerbesteuer bei Gewerbe	2	Keine PP	Eintrag nicht erforderlich
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Kein MK	Prinzipiell alle Gesellschafter	HGB und BGB	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	2	Keine, nur bei Großunternehmen	Eintrag aller Gesellschafter
Kommanditgesellschaft (KG)	Kein MK	Komplementär	HGB und BGB	Komplementäre unbeschränkt, Kommanditisten mit Einlagenhöhe	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	Komplementär, Kommanditist	Keine, nur bei Großunternehmen, Einsichtsrecht des Kommanditisten	Eintrag erforderlich
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	25.000 €	Geschäftsführer	GmbH Gesetz	Da juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	Körperschaftssteuer	1	Keine, nur bei Großunternehmen	Eintrag als Unternehmen erforderlich
Aktiengesellschaft (AG)	50.000 €	Vorstand, Kontrolle durch Aufsichtsrat, Wahl durch Hauptversammlung	Aktiengesetz (AktG)	Da juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	Körperschaftssteuer	1	Publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Unternehmen erforderlich

Nach Unternehmensgröße

## Träger der Wirtschaft

**Nach Ihrer Zahl überwiegen Microunternehmen.**

**Mikrounternehmen:** weniger als 10 Beschäftigte;

**kleine Unternehmen:** 10 bis 49 Beschäftigte;

**mittlere Unternehmen:** 50 bis 249 Beschäftigte;

**kleine und mittlere Unternehmen (KMU):** 1 bis 249  
Beschäftigte;

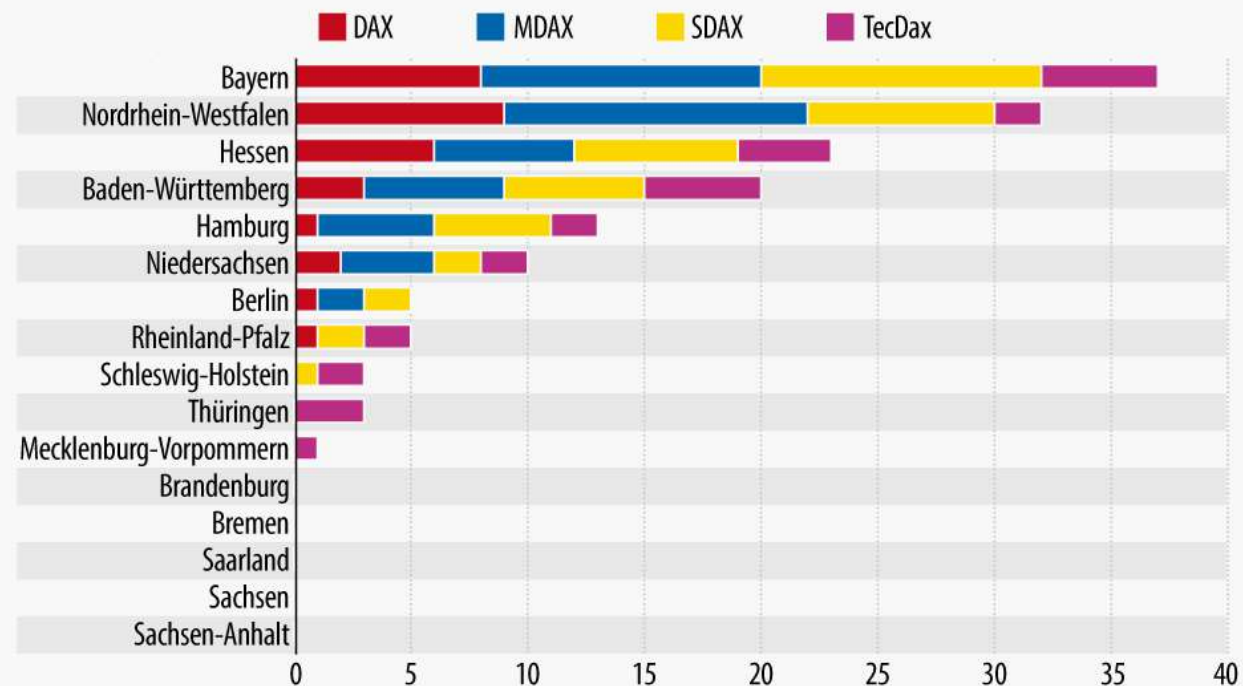
**große Unternehmen:** 250 oder mehr Beschäftigte.

**Als KMU gelten nach Definition der Europäischen Kommission** Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Sie sollen einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro haben.

Nach Unternehmensgröße

### Wo Deutschlands große Aktienunternehmen sitzen

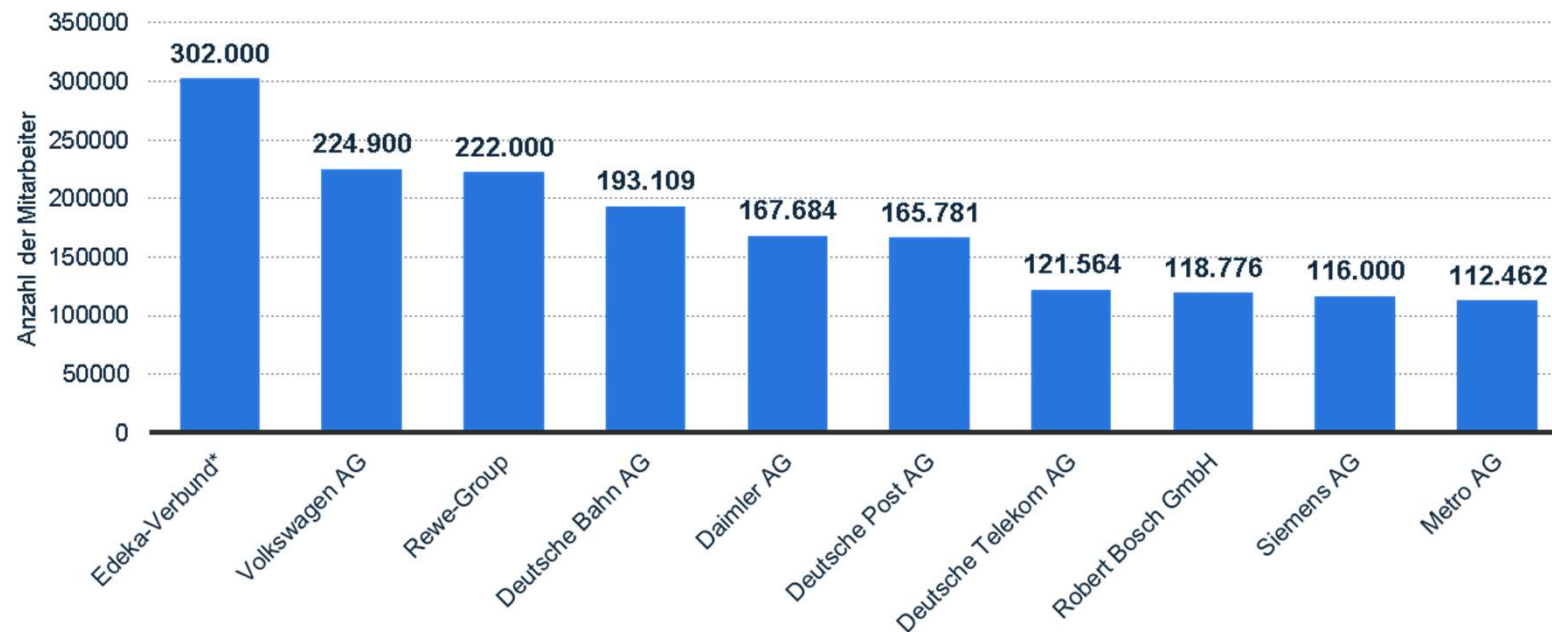
Anzahl der DAX, MDAX, SDAX und TecDax-Unternehmen pro Bundesland\*



\* Siemens mit Doppelsitz in Berlin und München,  
einige Index-Unternehmen mit Firmensitz im Ausland  
Quelle: Börse Frankfurt, Unternehmen

## Größte private Arbeitgeber in Deutschland

Anzahl der Beschäftigten der größten privaten Arbeitgeber in Deutschland



**Hinweis(e):** Deutschland

Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf [Seite 8](#) zu finden.

**Quelle(n):** Hoppenstedt; [ID 240153](#)



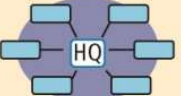
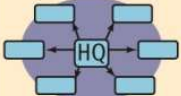
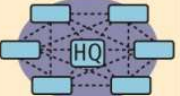
© Statista 2018



<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/die-100-groessten-unternehmen-16259120.html>



Nach räumlicher Struktur

	Lokale Unternehmen	Regionale/ Nationale Unternehmen	Multinationale Unternehmen	Globale Unternehmen	Internationale Unternehmen
<b>Strategische Kompetenz</b>	Reaktions-schnelligkeit, Überschaubarkeit	Reaktionsfähigkeit, Überschaubarkeit, Anpassungsfähigkeit	Reaktions-schnelligkeit	Effizienz	Lernen
<b>Strukturen</b>	Einfache und überschaubare Struktur, es wird nur an einem Ort produziert und geführt.	Operieren innerhalb einer regionalen oder nationalen Region mit mehreren Betriebsstätten. In der Regel stark zentralisiert	Looser Zusammenschluss von Niederlassungen; Nationale Gesellschaften erledigen sämtliche operative Aufgaben und auch teilweise strategische.	Stark zentralisiertes Unternehmen; Nationale Niederlassungen werden primär als Distributionszentren gesehen; Alle strategischen sowie viele operativen Entscheidungen werden in der Unternehmenszentrale gefällt.	Irgendwo zwischen multinationalen und globalen Unternehmen; einige strategische Bereiche sind zentralisiert und andere dezentral in den Länderniederlassungen angesiedelt.
<b>Beispiele</b>	Bäckerei, Architekturbüro, Stuckateur, Landwirt	EDEKA (D), Migros (CH), Monoprix (F), 20 Minuten (CH), Schwarzwälder Bote (D), Les Echo (F)	Philipps, Carrefour, Baker & McKenzie, Lidl, Aldi	Swatch, Rolex, Total, La Roche, Bayer, UBS, Deutsche Bank, Haribo, Porsche, Ferrero	Mercedes Benz, Cartier, Siemens, Bosch, Kuoni, Holcim
					

**Tabelle 1.4:** Unternehmen nach räumlicher Struktur

Quelle: Straub in Kooperation mit Daniel Schwenger (in Anlehnung an Bartlett und Ghoshal: „Managing Across Borders: The Transnational Solution“, Harvard Business Press, Boston 2002).

## Reflexionsfragen



Abbildung 1.5: MSF 60757, Cholera-Epidemie in Haiti<sup>18</sup>

1. Welche Bedürfnisse befriedigt *Médecins Sans Frontières* und welche Güter erstellt diese Organisation?
2. Ordnen Sie die Organisation *Médecins Sans Frontières* den Trägern der Wirtschaft zu.
3. Erörtern Sie, inwiefern sich die Organisation *Médecins Sans Frontières* von den anderen Trägern der Wirtschaft abgrenzt.



<b>OB Brüssel</b>	<b>OC Paris</b>	<b>OC Genf (Int. Council)</b>	<b>OC Basel</b>	<b>OC Amsterdam</b>
Norwegen	Australien	Österreich	Griechen- land	Kanada
Dänemark	Frankreich	Schweiz	Spanien	Niederlande
Schweden	Japan			Deutschland
Belgien	USA			UK
Luxemburg				
Hong-Kong				
Italien				

**Tabelle 1.5:** MSF Struktur



Abbildung 1.4: MSF 59647, Demokratische Republik Kongo, Süd Kivu<sup>17</sup>

Siehe Straub



Abbildung 1.6: MSF 55291, De Asís Krankenhaus in San Francisco<sup>19</sup>

Siehe Straub

→ Kaufmannseigenschaft nach HGB (“Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt”). Kaufleute haben alle Vorschriften des HGB zu beachten. Folgende Formen sind zu unterscheiden:

Istkaufmann	Er ist nach §1 HGB Kaufmann kraft Gewerbebetrieb und erfordert nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb. Diese Kaufleute müssen sich in das Handelsregister eintragen lassen.
Kannkaufmann	Dieser Kaufmann ist nach §2 und §3 HGB Kaufmann kraft gewählter, berechtigter Eintragung, z.B. Land- und Forstwirte nach §3 und Kleingewerbetreibende nach §2 Satz 2 HGB
Scheinkaufmann	Dieser ist nach §5 HGB Kaufmann kraft faktischer Eintragung in das Handelsregister. Dabei spielt es zunächst keine Rolle, ob die Eintragung berechtigt oder unberechtigt ist. Der Eingetragene wird wie ein Istkaufmann behandelt. Der §5 gilt jedoch nicht für fälschlicherweise eingetragene Freiberufler.
Formkaufmann	Er ist nach §6 HGB Kaufmann kraft Rechtsform. Hierunter fallen Unternehmen, die aufgrund ihrer Rechtsform Kaufmannseigenschaft erlangen, z.B. die AG, die GmbH oder die Genossenschaften

Nichtkaufleute sind in Ausübung von Land- und Forstwirtschaft oder in Ausübung eines freien Berufes (Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare) oder einer anderen selbstständigen Arbeit tätig. Sie begründen normalerweise keinen Gewerbebetrieb, ebenso wie Kleingewerbetreibende, deren Unternehmen nach Art und Umfang keinen in kaufmännischer Art und Weise eingerichteten Gewerbebetrieb erfordert.

Wenn die Kaufmannseigenschaft vorliegt, dann gilt nach HGB uneingeschränkt:  
z.B.

Buchführungspflicht,  
Eintragung ins Handelsregister,  
Unmittelbare Rüge- und Prüfungspflicht  
Das Recht zum Führen einer Firma  
Das Recht zur Ernennung von Prokuristen  
....

 **Begriff des Unternehmers**  
Merkmale des Unternehmers/der Unternehmerin

**Prokurist/-in:**



## **Begriff des Unternehmers**

---

### Merkmale des Unternehmers/der Unternehmerin

- Ist für wirtschaftlichen Erfolg zuständig
- Leitet das Unternehmen
- Ist eine natürliche Person
- Vertritt das Unternehmen nach außen
- trägt das wirtschaftliche Risiko

### **Definition**

Ein **Unternehmenszusammenschluss** ist eine Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.

Unter **Kooperation** ist zu verstehen, dass die zusammengeschlossenen Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit erhalten, aber einen mehr oder weniger großen Teil Ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgeben.

Unter **Konzentration** ist zu verstehen, dass die zusammengeschlossenen Unternehmen ganz oder teilweise ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit aufgeben.

Systematisierung bezüglich der Richtung **der Kooperationen/Konzentration**

**Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse/Kooperationen** beziehen sich auf Unternehmen in aufeinanderfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette

**Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse/** Kooperationen bezeichnen Unternehmen der gleichen Branche oder Wertschöpfungsstufen

**Diagonale (konglomerate oder laterale)  
Unternehmenszusammenschlüsse/Kooperationen**

werden zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen geschlossen.

Nennen Sie Beispiele!



### Überblick über ausgewählte Arten von Unternehmenszusammenschlüssen

Zusammen- schlussart	Beispiel/Charakte- ristik	Rechtliche Selbst- ständigkeit	Wirtschaftliche Selbstständigkeit		Art der Verbindung
<b>Bestimmte Kartelle</b>	Frühstückskartell (oft nicht legal)	Bleibt voll erhalten	Großer Teil erhalten	Kleiner Teil verloren	Kooperation
<b>Arbeits- gemeinschaft, Konsortium, Joint Venture, u.ä.</b>	Bauprojekt, Bankenkonsortium Erschließung neuer Märkte				
<b>Netzwerk</b>	Unterschiedlich, auch als virtuelles Unternehmen				
<b>Konzern</b>	Mutter-Tochter Gesellschaft		Tochter voll verloren		Konzentra- tion
<b>Fusioniertes Unternehmen</b>	Zusammenschluss selbstständiger Unternehmen	Voll verloren	Voll verloren		

## **Kartelle**

Vertraglicher Zusammenschluss von Unternehmen, die ihre kapitalmäßige und rechtliche Selbstständigkeit dabei erhalten. Das Hauptziel von Kartellverträgen ist Marktbeherrschung durch Beseitigung oder Beschränkung des Wettbewerbs. Das Bundeskartellamt\* und die Europäische Kommission überwachen die Wettbewerbserhaltung.

Verboten sind Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine spürbare Wettbewerbsbeschränkung bezwecken oder bewirken. Dieses Kartellverbot gilt absolut für alle Vereinbarungen zwischen Wettbewerbern, die Preis-, Quoten-, Kunden- oder Gebietsabsprachen betreffen, und für Vereinbarungen mit Abnehmern, die eine Preisbindung der Zweiten Hand zum Gegenstand haben.

Andere den Wettbewerb beschränkende Vereinbarungen können im Einzelfall wegen mangelnder Spürbarkeit vom Kartellverbot ausgenommen sein, da das Kartellverbot nicht jede unbedeutende Bagatellbeschränkung erfassen soll. Unter bestimmten Voraussetzungen werden auch an sich spürbare Wettbewerbsbeschränkungen vom Kartellverbot ausgenommen.

Suchen Sie aus der Tagespresse einen aktuellen Kartellfall heraus. Was waren die Ursachen, wie hoch die ausgesprochenen Strafen? Warum kam eines der Unternehmen straffrei davon?

\*Die Hauptaufgaben des Bundeskartellamtes (Sitz: Bonn) bestehen in der Durchsetzung des Kartellverbotes, der Durchführung der Zusammenschlusskontrolle sowie in der Ausübung der Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen. Das Bundeskartellamt kann insbesondere Zusammenschlüsse von Unternehmen verbieten, missbräuchliche Verhaltensweisen untersagen, Auflagen erteilen und Geldbußen verhängen. Außerdem verfügt die Behörde über weitgehende Ermittlungsbefugnisse.

**Wann ist ein Unternehmen marktbeherrschend?**

## Netzwerkorganisation Unternehmensverbindungen

---

Als charakteristische **Merkmale von Netzwerken** (je nach Art) werden immer wieder genannt

- Eher informeller Informationsaustausch
- Es kann flexibler und schneller auf Marktänderungen reagiert werden, da jedes beteiligte Unternehmen eine oder mehrere Kernkompetenzen in das Netzwerk einbringt.
- Gemeinsame Informationsinfrastruktur
- Oft ist das gegenseitige Vertrauen der Beteiligten Grundlage der Kooperation

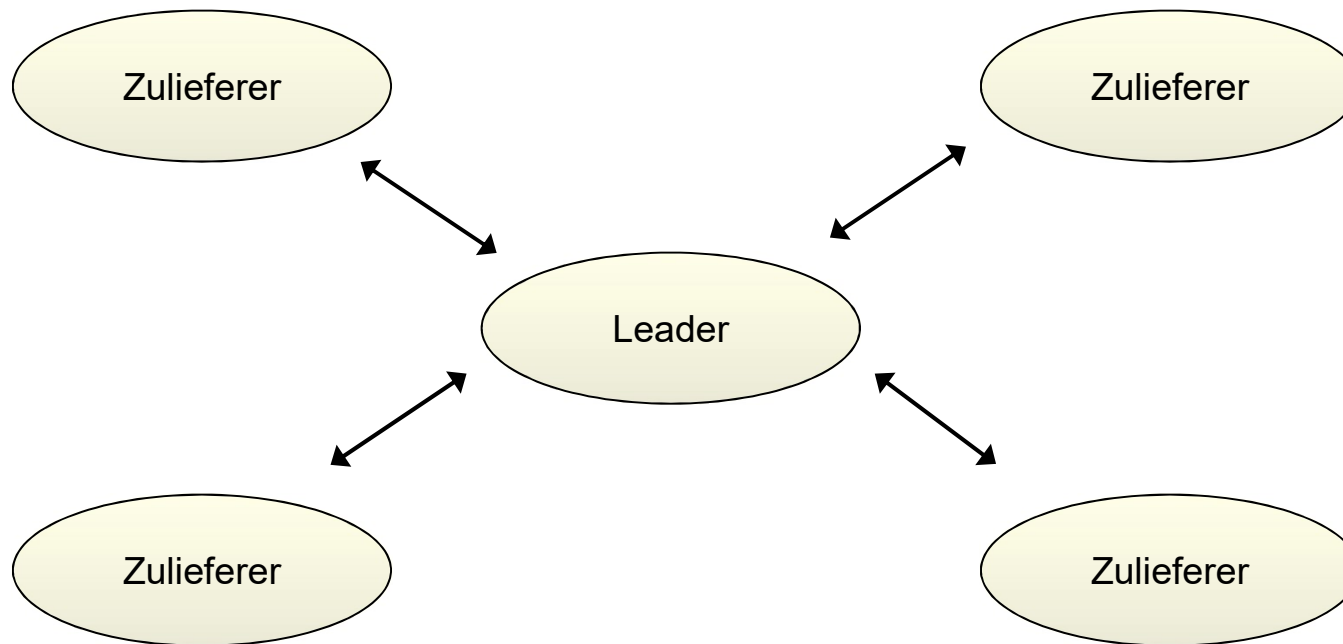
### Arten von Netzwerken:

Im stabilen Netzwerk existiert ein führendes Unternehmen ("leader") wie BMW, das zahlreiche Zulieferer um sich herum versammelt, die für einen Großteil der gesamten Wertschöpfung verantwortlich sind.

Das dynamische Netzwerk stellt eine extreme Form von Outsourcing betrieblicher Funktionen dar. Der 'Broker' führt je nach Situation unterschiedliche Partner zusammen. Er nimmt im Extremfall nur noch die Broker- Funktion wahr.

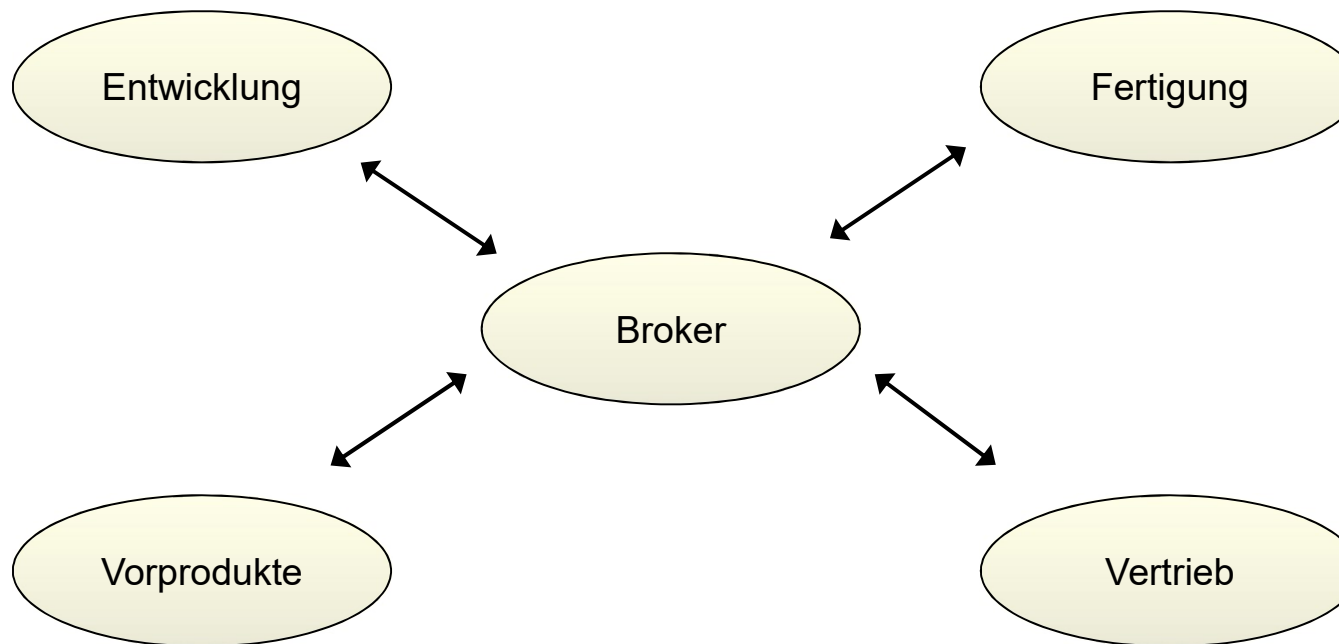
Siehe Straub

### Stabiles Netzwerk



Siehe Straub

### Dynamisches Netzwerk



Siehe Straub

Für den Kunden erscheinen die Leistungen eines Netzwerkunternehmens wie aus einer Hand, obwohl sie faktisch das Ergebnis einer auf viele unabhängige Träger und meist räumlich verteilten Leistungserstellung sind und zwischen den Trägern laufend räumliche und zeitliche Distanzen zu überwinden sind

Vorteile:

Es können Ressourcen flexibel und schnell genutzt werden, Synergieeffekte ebenfalls  
Auf die ggfs. teure und zeitraubende Gründung von neuen Einrichtungen kann verzichtet werden.

Nachteile:

Das wird alles durch mehr Risiko erkaufte, denn in traditionellem Geschäftsleben gibt es mehr Verträge bzw. haftungsbeschränkende Rechtsformen und Unternehmenskonzentrationen, die dieses begrenzen können.

**Unternehmensverbindungen**

---

Im Rahmen der Konzernbetrachtung können folgende Einflussmöglichkeiten an Unternehmen unterschieden werden:

<b>Bis 25%</b>	Geringe Beteiligung, i.d.R. kein größerer Einfluss möglich
<b>Mehr als 25%</b>	Sperrminorität, berechtigt z.B. zur Blockierung von Satzungsänderungen
<b>Mehr als 50%</b>	Einfache Mehrheitsbeteiligung, die die Beherrschung einer AG oder GmbH ermöglicht
<b>Mehr als 75%</b>	Qualifizierte Mehrheitsbeteiligungen, z.B. die Durchsetzung von Kapitalerhöhungen oder von Satzungsänderungen sind möglich
<b>100%</b>	Totalbeteiligung

## **Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftlicher Sicht**

- 1. Beschreibungsaufgabe – möglichst zutreffendes Wiedergeben bwl. Sachverhalte**
- 2. Erklärungsaufgabe – Ableiten von Erklärungstheorien für Gegebenheiten und Geschehnisse im Betrieb**
- 3. Gestaltungsaufgabe – Gestalten von Sachverhalten unter Beachtung des ökonomischen Prinzips**



## **Ansätze der Betriebswirtschaftslehre**

**Faktororientierter** Ansatz  
von Gutenberg

**Verhaltenswissenschaftlicher** Ansatz  
von **Kirsch**

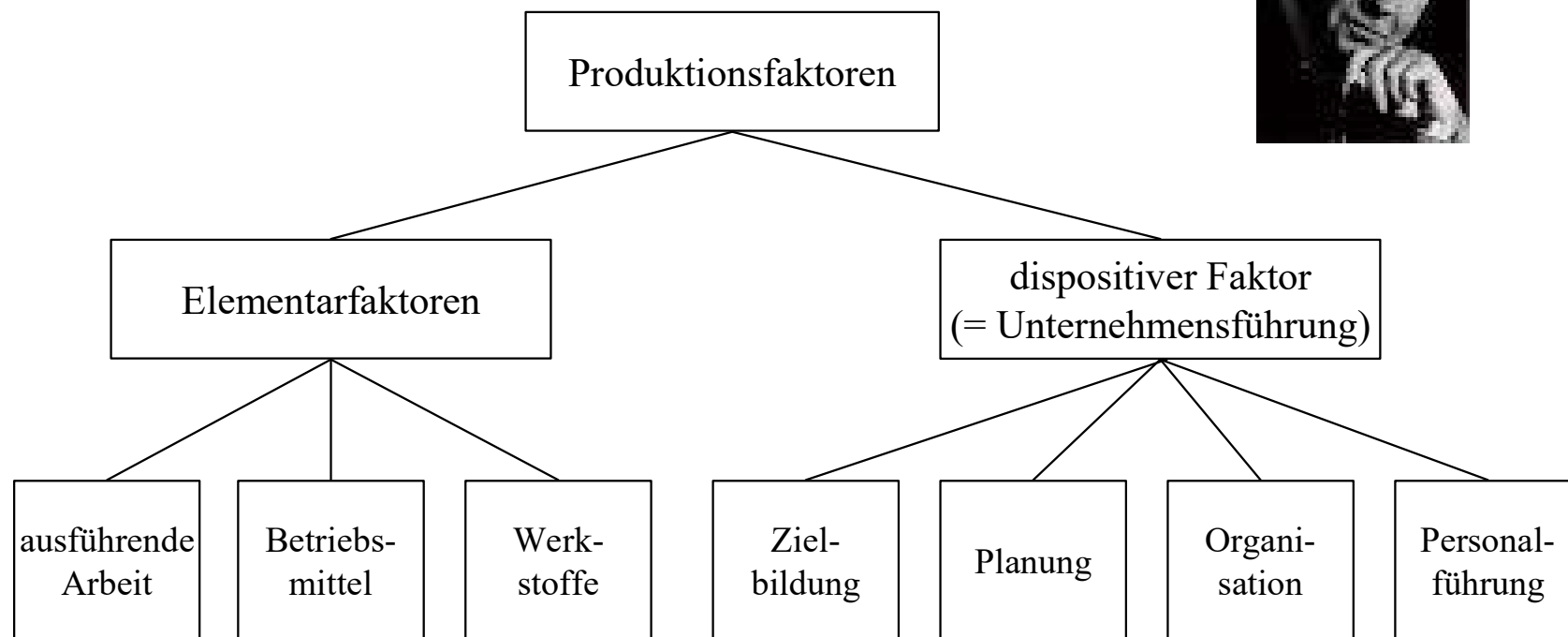
**Situativer** Ansatz  
von **Kieser/Kubicek**

**Systemorientierter** Ansatz von  
**Ulrich**

**Entscheidungsorientierter**  
Ansatz von **Heinen**

## Faktoransatz von Gutenberg

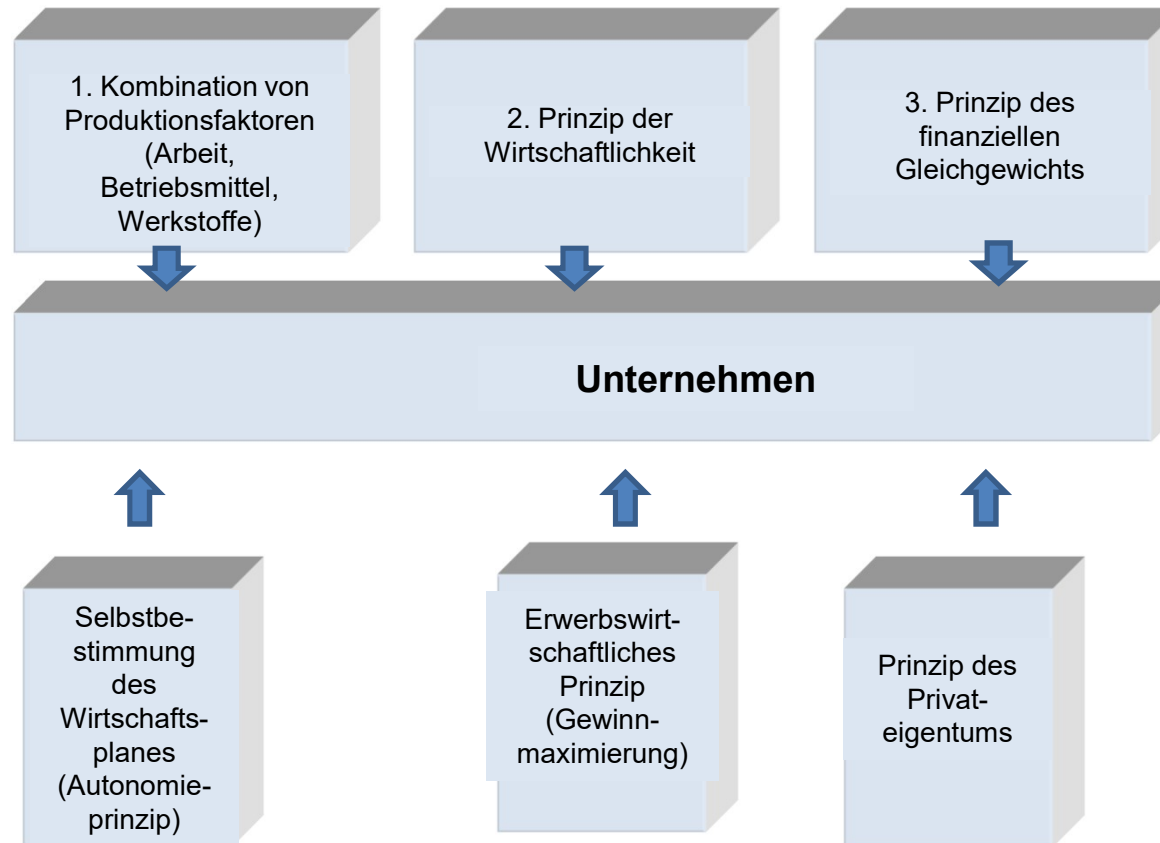
Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958 (S. 13-53)



Beschreiben Sie den faktororientierten Ansatz. Führen Sie aus, warum dieser Ansatz von Erich Gutenberg heute nicht mehr zeitgemäß ist.

## Systemindifferente und Systemabhängige Tatbestände des Betriebes nach Gutenberg

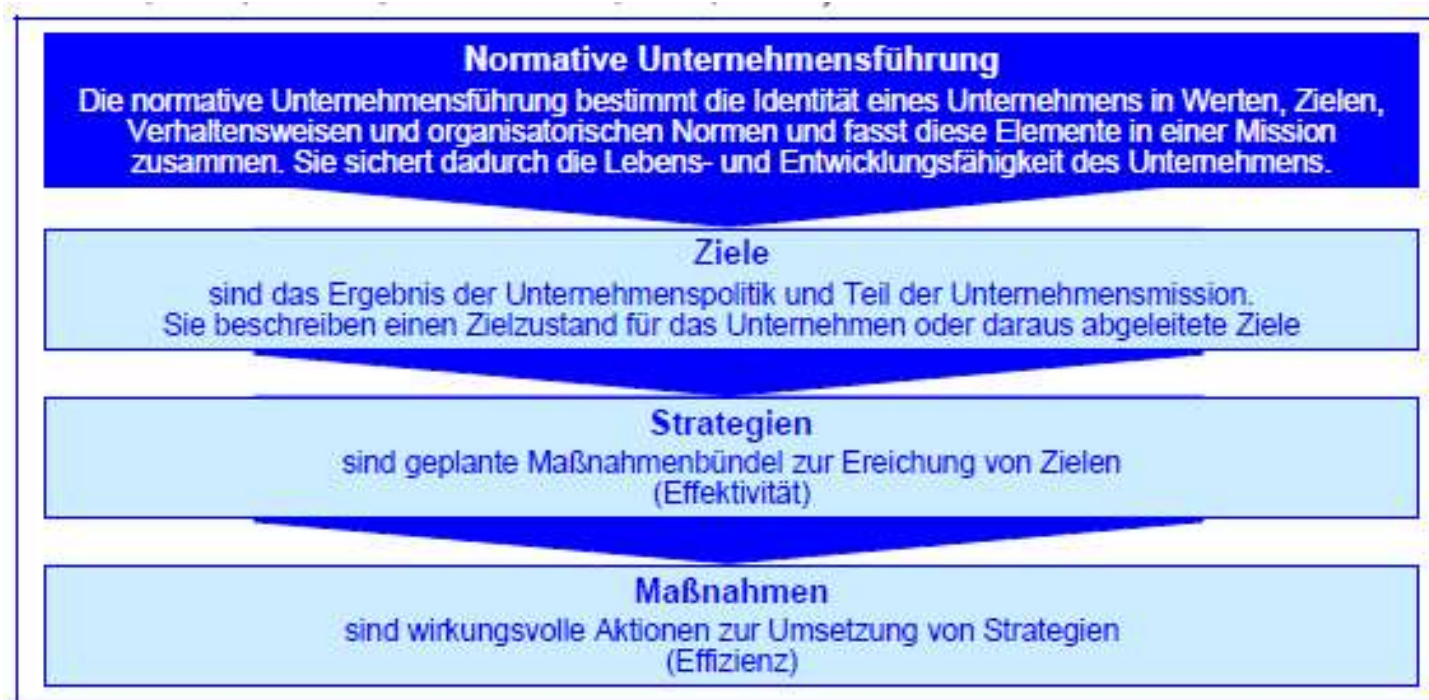
Systemindifferente  
Tatbestände des  
Betriebes



## **Gliederung der Veranstaltung**

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

## Strategisches Management



Vgl. I. Bamberger, T. Wrona, **Strategische Unternehmensführung - Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse**, S. 131

## Definition Strategiebegriff: Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen

- Ziele sind wesentliche Elemente für das Unternehmen
- Ohne Ziele:

---

## **Wesentliche Anforderungen an Ziele/Zielsysteme im Unternehmen:**

Das Zielsystem muss geschlossen sein,

Die Ziele sollen sich nicht widersprechen

Einbeziehung der Mitarbeiter an der Zielfindung/Formulierung

Ziele müssen SMART sein:

S  
M  
A  
R  
T

*“What gets measured gets done”*

*Tom Peters, 1986*

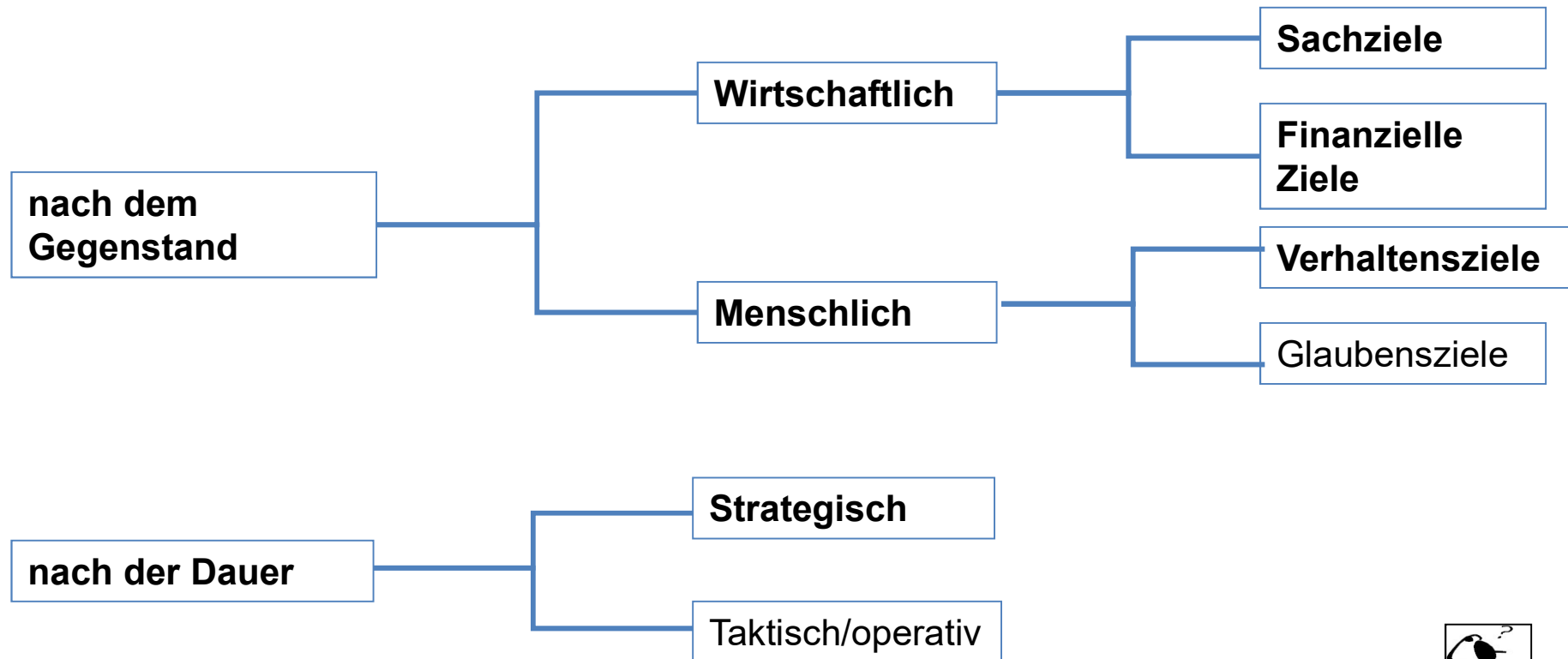
Das wesentliche Handlungsziel von Unternehmen in der Marktwirtschaft besteht darin, **Gewinne für die Shareholder zu erwirtschaften** unter Erreichung und Erhaltung des finanziellen Gleichgewichtes. Die übrigen Ziele sind entweder Mittel, um das Gewinnziel zu erreichen (z.B. Rentabilität) oder haben den Charakter von Nebenbedingungen, unter denen das Gewinnziel anzustreben ist (z.B. umweltgerechtes Verhalten).



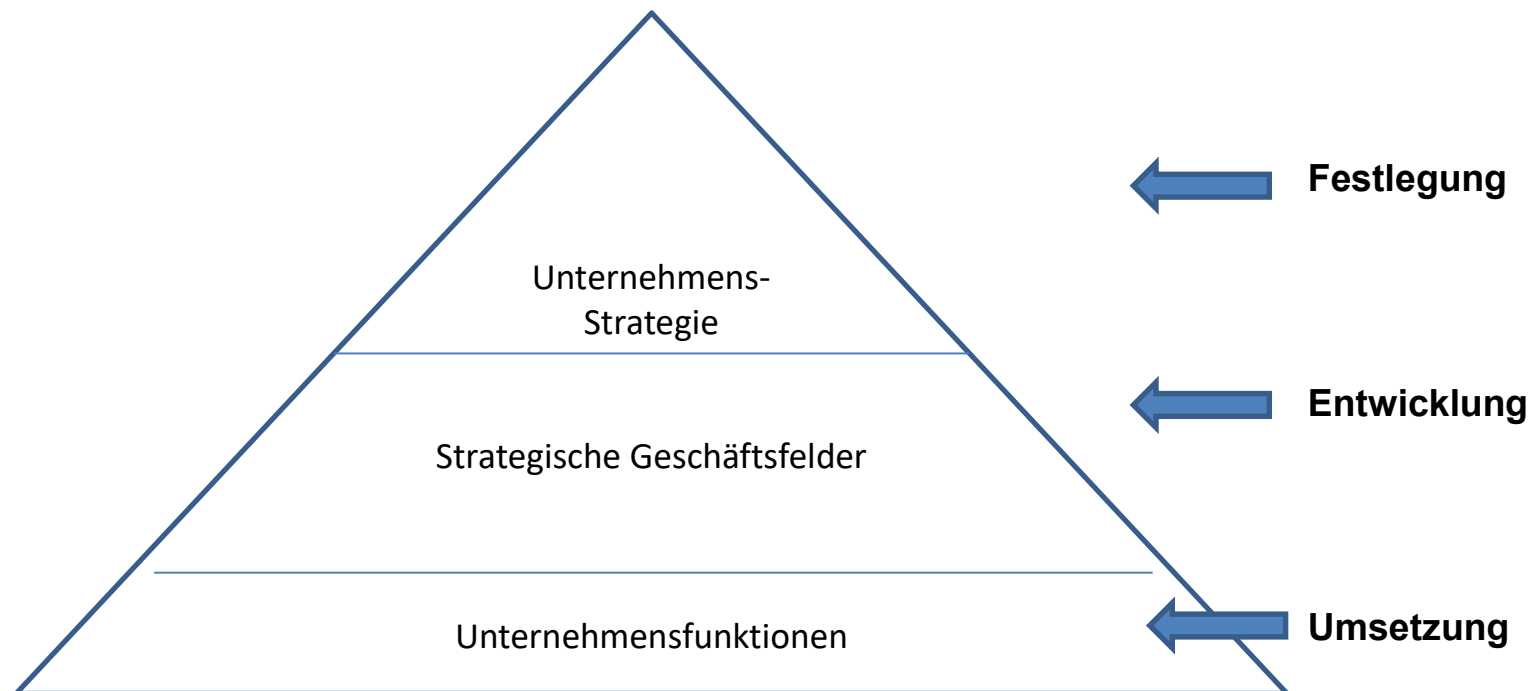
Gleichwohl muss die Unternehmensleitung dafür sorgen, dass die Interessen **aller Stakeholder** (Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) so weit ausgeglichen werden, dass bei diesen eine gewisse Grundzufriedenheit gegeben ist.



## Ziele



### Strategiepyramide



Siehe Straub, T.

**Strategieentwicklung outside – in (nach Porter 1980):**

1. Five forces Modell
2. Strategie Mapping
- 3./4. Entscheidung für eine Grundstrategie und Anpassung der Wertschöpfungskette

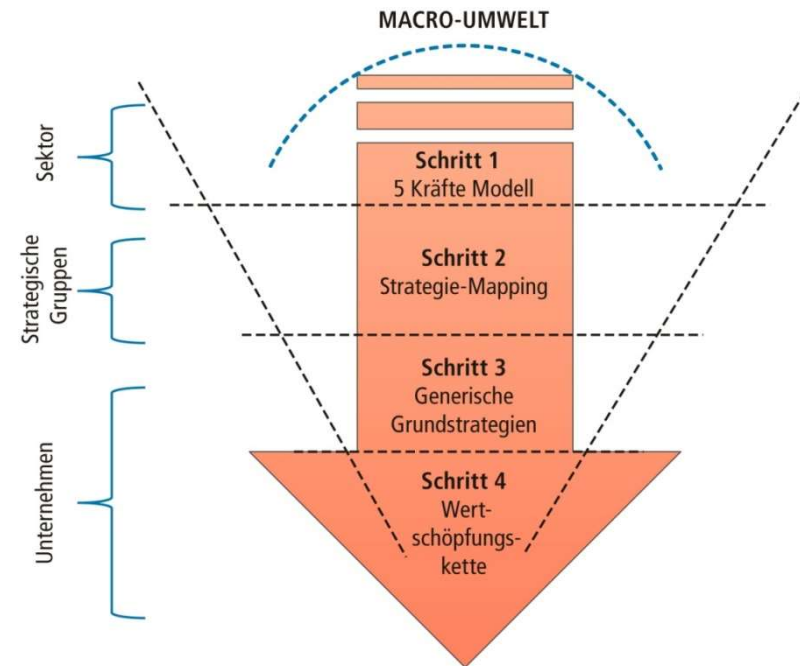


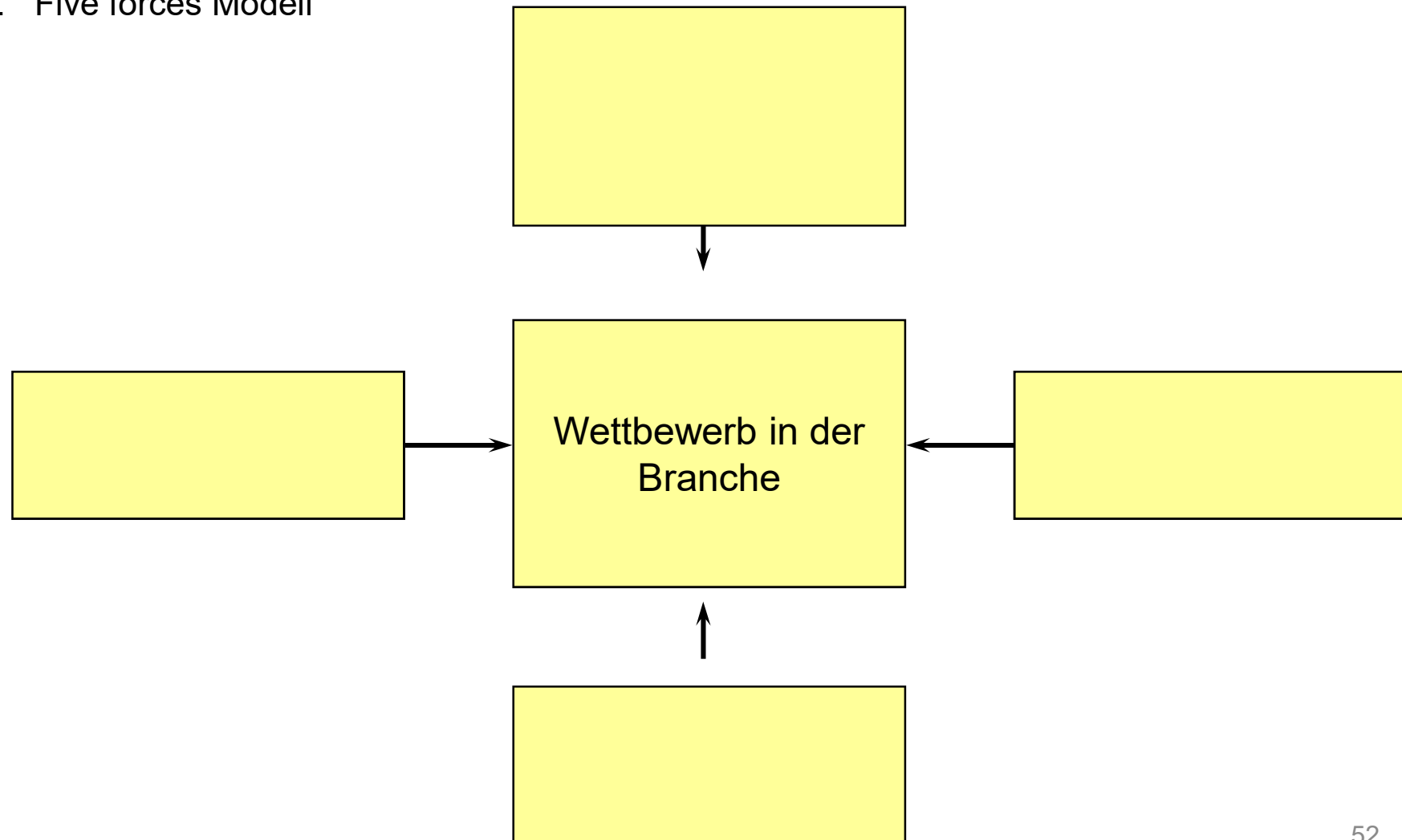
Abbildung 2.5: Macro-Umwelt

**Strategieentwicklung outside – in (nach Porter 1980):**

Die Unternehmensstrategie basiert auf einer Branchenanalyse

**1. Five forces Modell**

Markteintrittsbarrieren  
aufbauen



**Strategieentwicklung outside – in (nach Porter 1980):**

**2. Strategie Mapping**

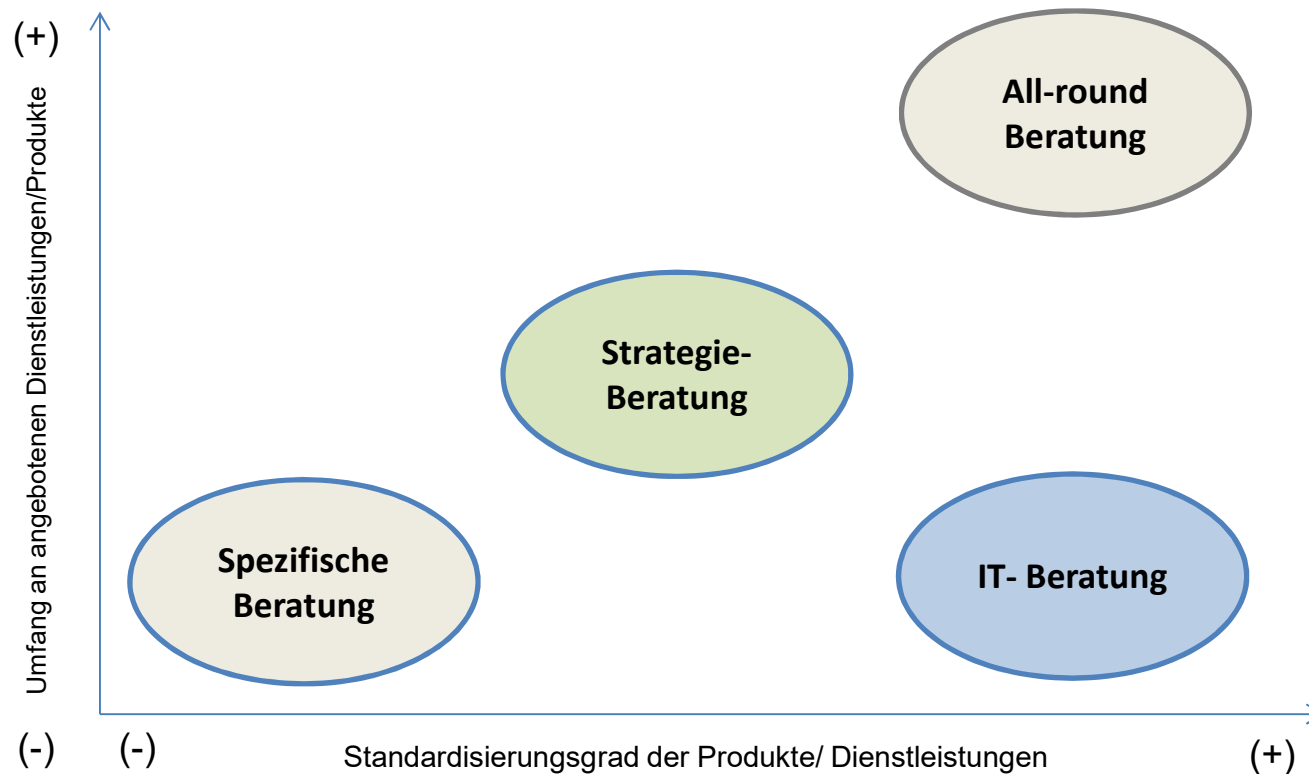
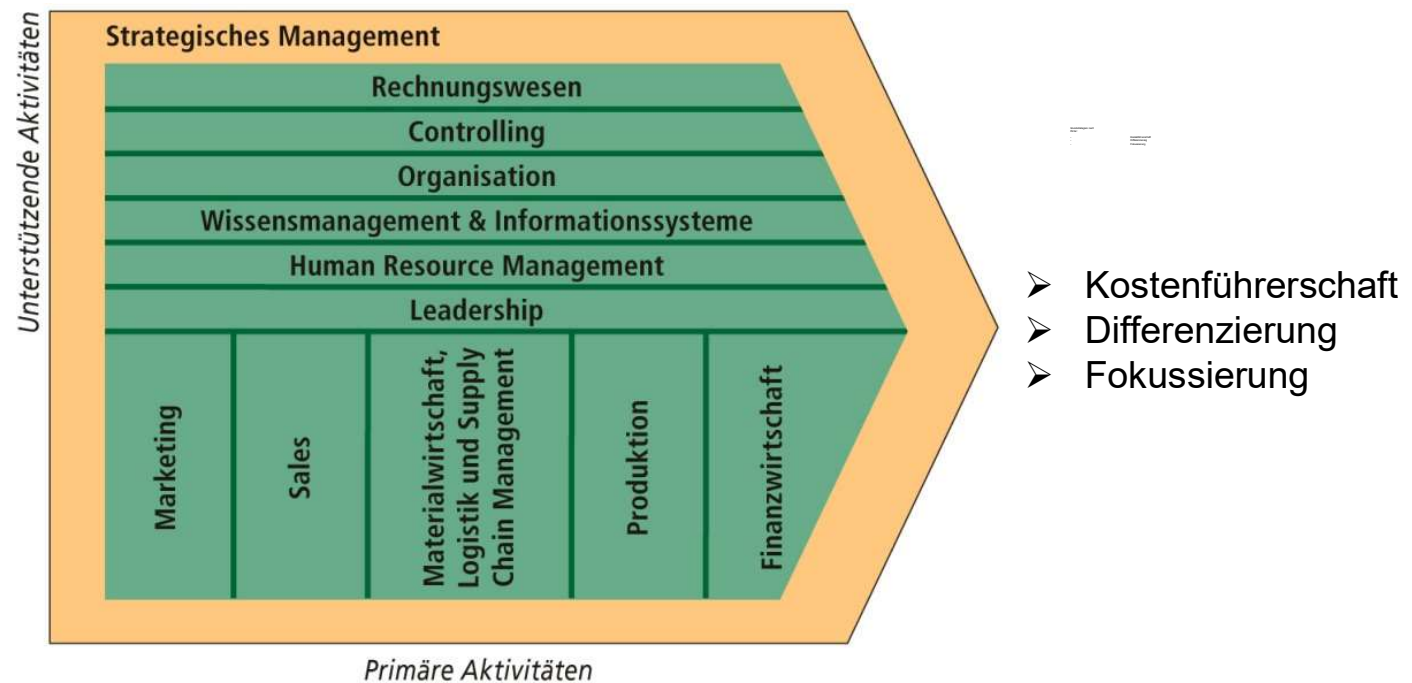


Abb.: Beispiel des Strategie- Mappings für die Unternehmensberatungsbranche

Quelle: Straub, S. 61

## Strategieentwicklung outside – in (nach Porter 1980):

### 3./4. Analyse der Wertschöpfungskette im Hinblick auf die Wahl der Grundstrategie



**Abbildung 1:** Aufbau des Buches und betriebliche Funktionen

Quelle: Straub in Anlehnung an Porter (1985).

In den Unternehmensbereichen vollzieht sich der betriebliche Wertschöpfungsprozess.

---

**Strategieentwicklung outside – in (nach Porter 1980):****3./4. Entscheidung für eine Grundstrategie****Cost advantage**

This approach is used when organizations try to compete on costs and want to understand the sources of their cost advantage or disadvantage and what factors drive those costs.

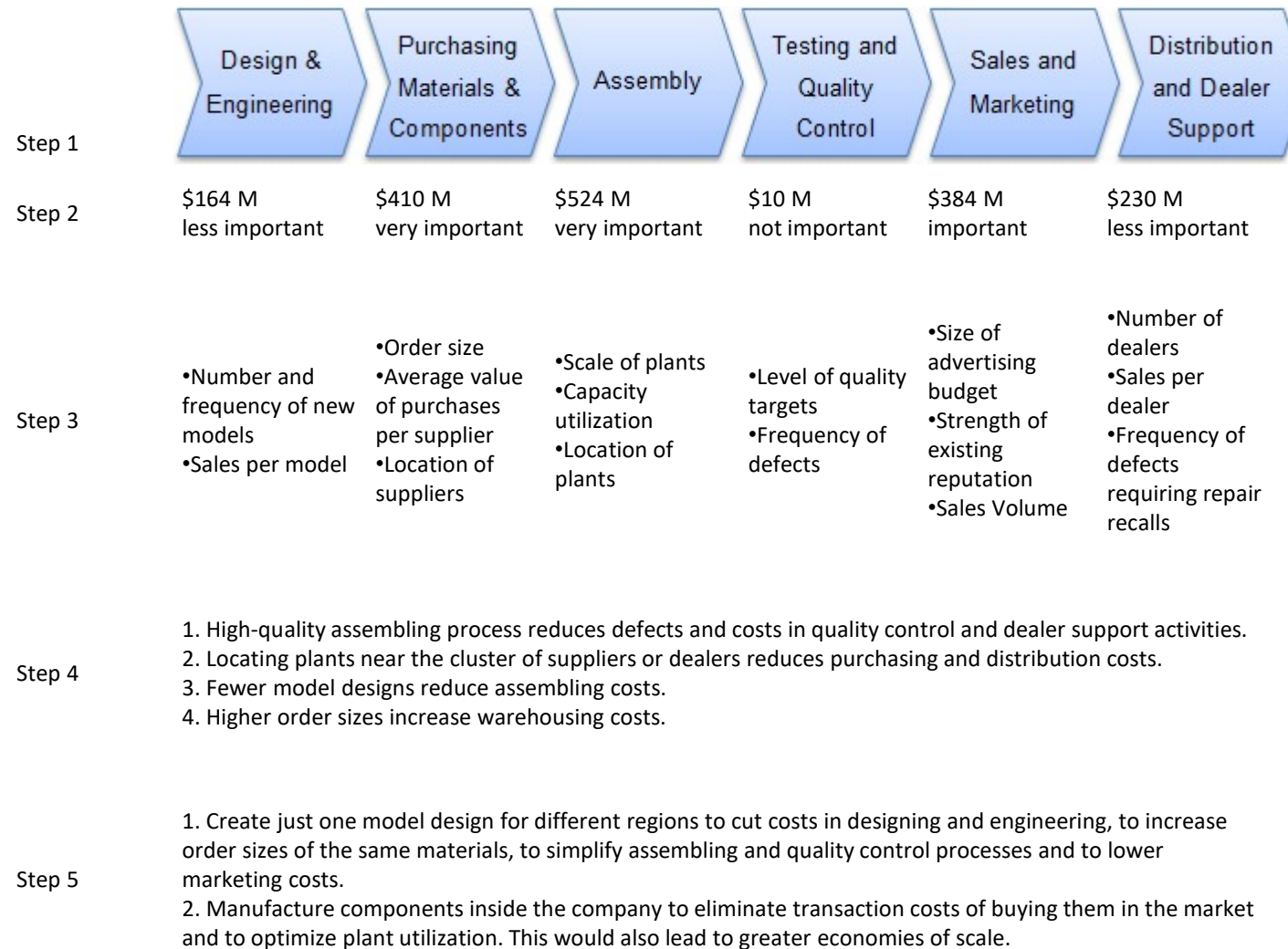
- Step 1.** Identify the firm's primary and support activities.
- Step 2.** Establish the relative importance of each activity in the total cost of the product.
- Step 3.** Identify cost drivers for each activity.
- Step 4.** Identify links between activities.
- Step 5.** Identify opportunities for reducing costs.

**Differentiation advantage**

The firms that strive to create superior products or services use differentiation advantage approach.

- Step 1.** Identify the customers' value creating activities.
- Step 2.** Evaluate the differentiation strategies for improving customer value.
- Step 3.** Identify the best sustainable differentiation

Quelle: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>





## Reflexionsfragen

- Kann man nicht der Ansicht sein, dass Unternehmen, die beiden generischen Strategien Differenzierung und Kostenführerschaft gleichzeitig verfolgen, von einer Art positiven Kreislauf profitieren würden?
- Wie könnte eine solche Strategie funktionieren, die beide Ziele erreichen möchte ?
- Wie könnte man im Zusammenhang von Differenzierung soziales Engagement von Unternehmen bewerten?

## Strategieentwicklung Inside – Out (ressourcenorientiert)

In der geschickten Kombination der Ressourcen und Kompetenzen liegt der wesentliche Wettbewerbsvorteil

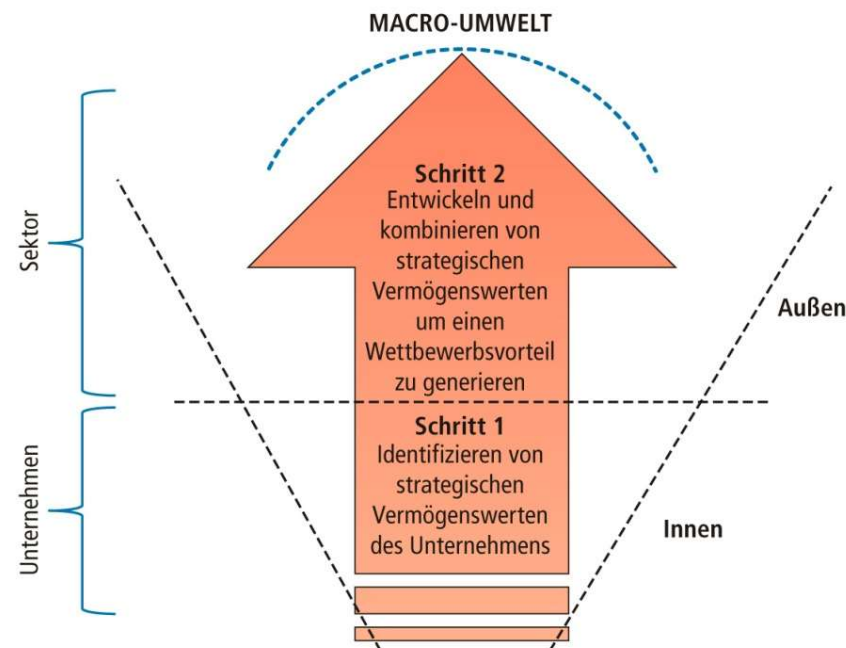


Abbildung 2.12: Entwicklung der Unternehmensstrategie gemäß des ressourcenorientierten Ansatzes

Abb: Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils anhand strategischer Vermögenswerte  
Ansoff (1957) nach Straub (2015)

**Inside- Out Ansatz:**  
**Entwickeln und kombinieren von strategischen**  
**Vermögenswerten, um einen Wettbewerbsvorteil**  
**innerhalb der Branche zu schaffen**

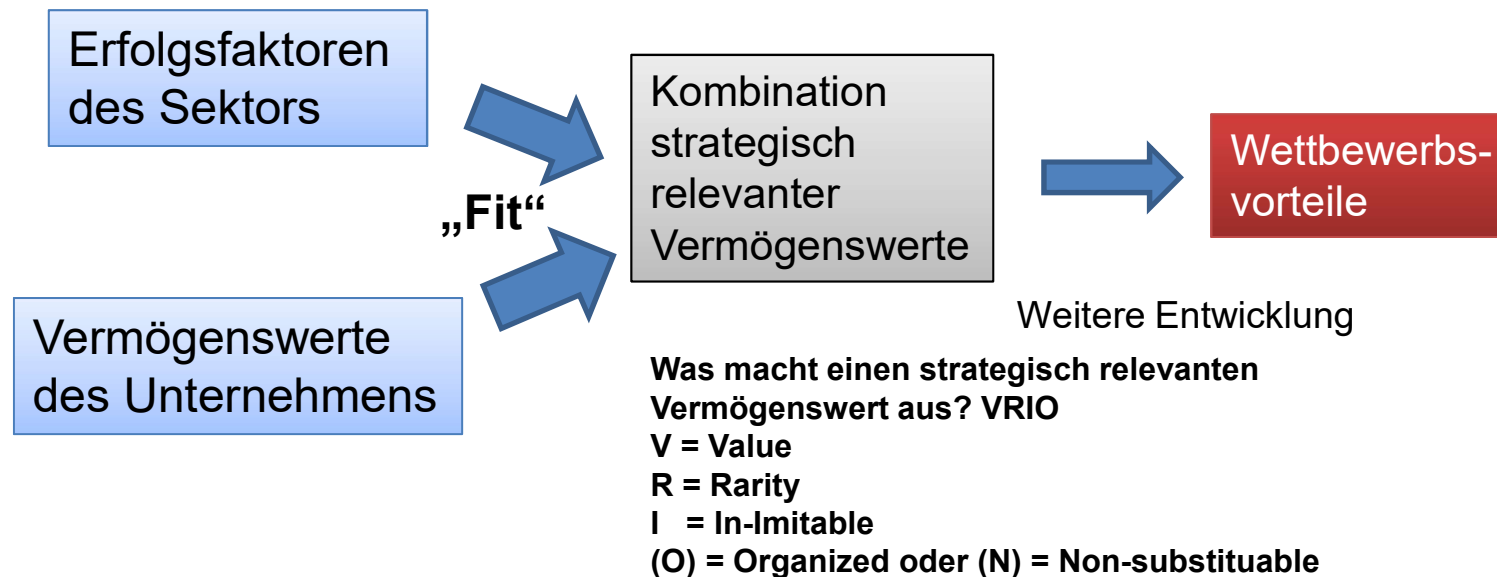
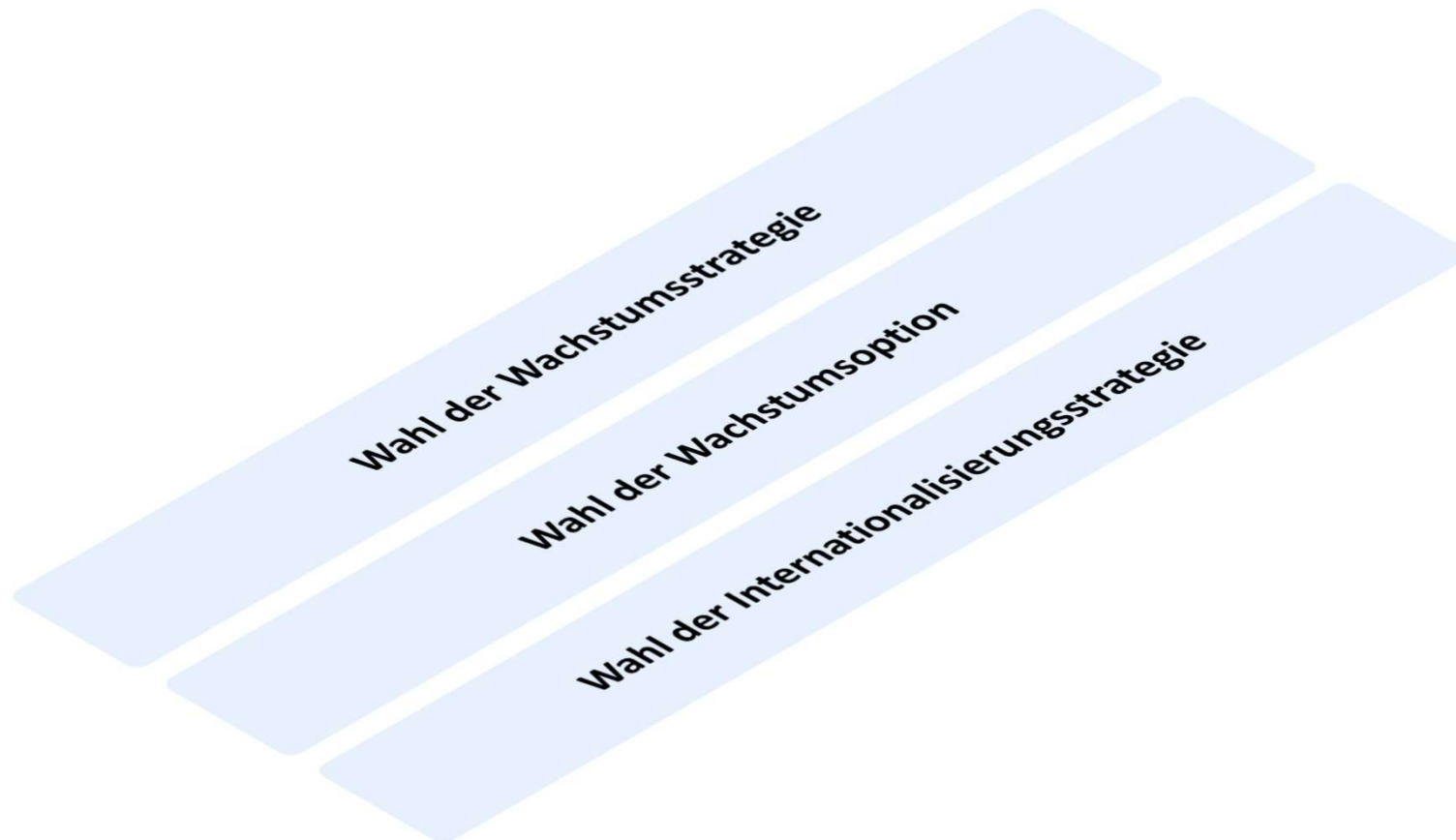


Abb: Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils anhand strategischer Vermögenswerte  
Ansoff (1957) nach Straub, S. 68

## Strategieentwicklung – folgende Schritte

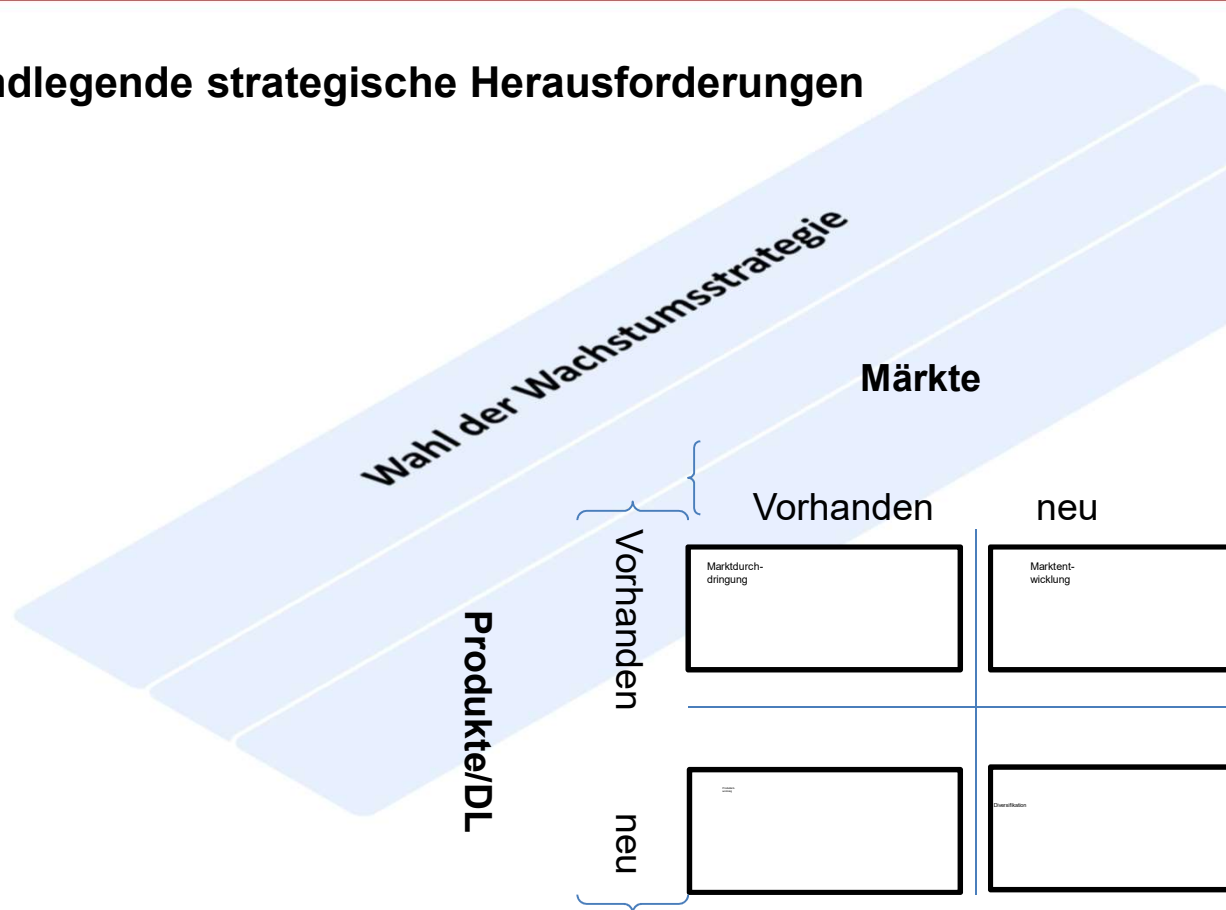
---

### Grundlegende strategische Herausforderungen



## Strategieentwicklung – folgende Schritte

### Grundlegende strategische Herausforderungen



nach Ansoff

## Strategieentwicklung – folgende Schritte

---

### Grundlegende strategische Herausforderungen

- Wachstum durch Zukauf (externes Wachstum)
- Internes Wachstum, z.B. durch Innovationen, Innovationen, als organisches Wachstum
- Wachstum durch Akquisition (Synergien)

**Wahl der Wachstumsoption**

## Strategieentwicklung – folgende Schritte



Straub, S.74

**Abbildung 2.17:** Die vier Dimensionen der Internationalisierungsstrategie  
Quelle: Yip (2003).

Wahl der Internationalisierungsstrategie

Siehe Folie 19

**Die Umsetzung der strategischen Planung ist häufig die Herausforderung!**

Oft scheitern Strategien, obwohl sie richtig sind. Grund: Mitarbeitern fehlt Klarheit. **Robert Kaplan** meint, dass schon ein einziges Blatt Papier das Problem lösen kann.

„Das Problem ist nicht, eine Strategie zu finden, sondern sie umzusetzen“, sagt Kaplan. Ein Konzernchef habe oft richtig entschieden, ob sich ein Unternehmen als Innovationsführer, mit einer Niedrigkostenstrategie oder einem außerordentlichen Serviceangebot auf dem Markt behaupten könne. Der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch in der Kommunikation. „Mitarbeiter brauchen Orientierung“, sagt Kaplan.

**Die Herausforderungen für 2007: fünf Managementexperten erklären die wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen im Jahr 2007. aus: manager magazin**



### **Reflexionsfragen**

1. Beschreiben Sie die Strategie/ Wettbewerbsvorteile von Fedex, welche wesentlich zu der starken Position auf dem Weltmarkt der Transportdienstleister beitragen?
2. Besorgen Sie sich die betriebswirtschaftlichen Kenndaten der wichtigsten Express-Transportdienste in Europa. Welche Schwerpunkte setzen die zwei größten Konkurrenten von Fedex?
3. Wo sehen Sie Chancen und Gefahren für Fedex bezogen auf die heutige Wettbewerbssituation?

## **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**