

ISM

INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände



Vorbereitung für ein (Über-) Leben in der Industrie
WS 2019/20

Prof. Dr. Ralf Brickau



Inhalt:

A. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1. Einführung in das wirtschaftliche Handeln
 - 1.1 Motive des Wirtschaftlichen Handelns
 - 1.2 Klassifikation von Wirtschaftsgütern
 - 1.3 Ausprägungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips
2. Träger der Wirtschaft
 - 2.1 Systematik der Wirtschaftseinheiten
 - 2.2 System der Produktionsfaktoren
 - 2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess
 - 2.4 Unternehmensklassifikation
 - 2.5 Der sektorale Strukturwandel
3. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
 - 3.1 Das System der Wissenschaften
 - 3.2 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

B. Grundlagen der Unternehmensführung

1. Wesen der Unternehmensführung
 - 1.1 Aufgaben der Unternehmensführung
 - 1.2 Funktionsbereiche der Unternehmensführung
 - 1.3 Managementprozess der Unternehmensführung
2. Unternehmensanalyse
 - 2.1 Die Umweltverflechtung von Unternehmen
 - 2.2 Aufgaben der Unternehmensanalyse
 - 2.3 Informationsbereiche der Analyse
 - 2.4 Analysemethoden

3. Unternehmensziele

- 3.1 Aufgaben der Zielformulierung
- 3.2 Unternehmensleitbild
- 3.3 Strategische Unternehmensziele
- 3.4 Operative Unternehmensziele
- 3.5 Methoden der Zielbildung

4. Unternehmensstrategien

- 4.1 Aufgabe der Strategieplanung
- 4.2 Marktstrategien
- 4.3 Wachstumsstrategien
- 4.4 Wettbewerbsstrategien
- 4.5 Planungsmethoden

5. Unternehmenskoordination

- 5.1 Plankoordination
- 5.2 Unternehmenskontrolle
- 5.3 Unternehmensorganisation

C. Grundlagen der Personalwirtschaft

1. Entscheidungsfeld der Personalwirtschaft

- 1.1 Aufgaben der Personalwirtschaft
- 1.2 Ziele der Personalwirtschaft
- 1.3 Träger der Personalwirtschaft

2. Personalbedarfsplanung

- 2.1 Qualitativer Personalbedarf
- 2.2 Quantitativer Personalbedarf

3. Instrumente der Personalwirtschaft

- 3.1 Personalbeschaffung und –auswahl
- 3.2 Personalentwicklung
- 3.3 Anreizpolitik
- 3.4 Personalführung

Inhalt:

D. Grundlagen der Beschaffungspolitik

1. Aufgaben der Beschaffungspolitik

- 1.1 Einkauf
- 1.2 Disposition
- 1.3 Eingangskontrolle
- 1.4 Logistik
- 1.5 Lagerung

3. Beschaffungsstrategien

- 3.1 Portfolio-Analyse
- 3.2 Marktmacht-Portfolio
- 3.3 Risiko-Portfolio

E. Grundlagen der Produktionswirtschaft

1. Begriffe und Wesen der Produktion

- 1.1 Das Produktionssystem
- 1.2 Typologie von Produktionssystemen
- 1.3 Zielsystem der Produktion

2. Produktionsplanung

- 2.1 Produktionsprogrammplanung
- 2.2 Planungsebenen

3. Prozessgestaltung

- 3.1 Ablaufplanung
- 3.2 Mengenplanung

F. Grundlagen des Marketing (nächstes Sem)

1. Begriff und Wesen des Marketing

- 1.1 Marketing-Management-Konzept
- 1.2 Aufgaben des Marketing-Management
- 1.3 Der Marketing-Management-Prozess

2. Anbieter und Nachfragerverhalten auf Märkten

- 2.1 Anbieterverhalten
- 2.2 Nachfragerverhalten

3. Informationsgewinnung und -verarbeitung im Marketing

- 3.1 Marktforschung
- 3.2 Marketingprognosen
- 3.3 Marktsegmentierung

4. Marketing-Instrumente (Marketing-Mix)

- 4.1 Produktpolitik
- 4.2 Preispolitik
- 4.3 Distributionspolitik
- 4.4 Kommunikationspolitik

5. Marketingplanung

- 5.1 Strategische Marketingplanung
- 5.2 Taktische und operative Planung



- ISBN-10: 3-7910-2932-0
- EAN: 9783791029320
- Erscheinungsjahr: 2012



- ISBN-13: 9783808592465
- ISBN-10: 380859246X
- Erscheinungsjahr: 2014



- ISBN-13: 9783868940466
- ISBN-10: 3868940464
- Erscheinungsjahr: 2011

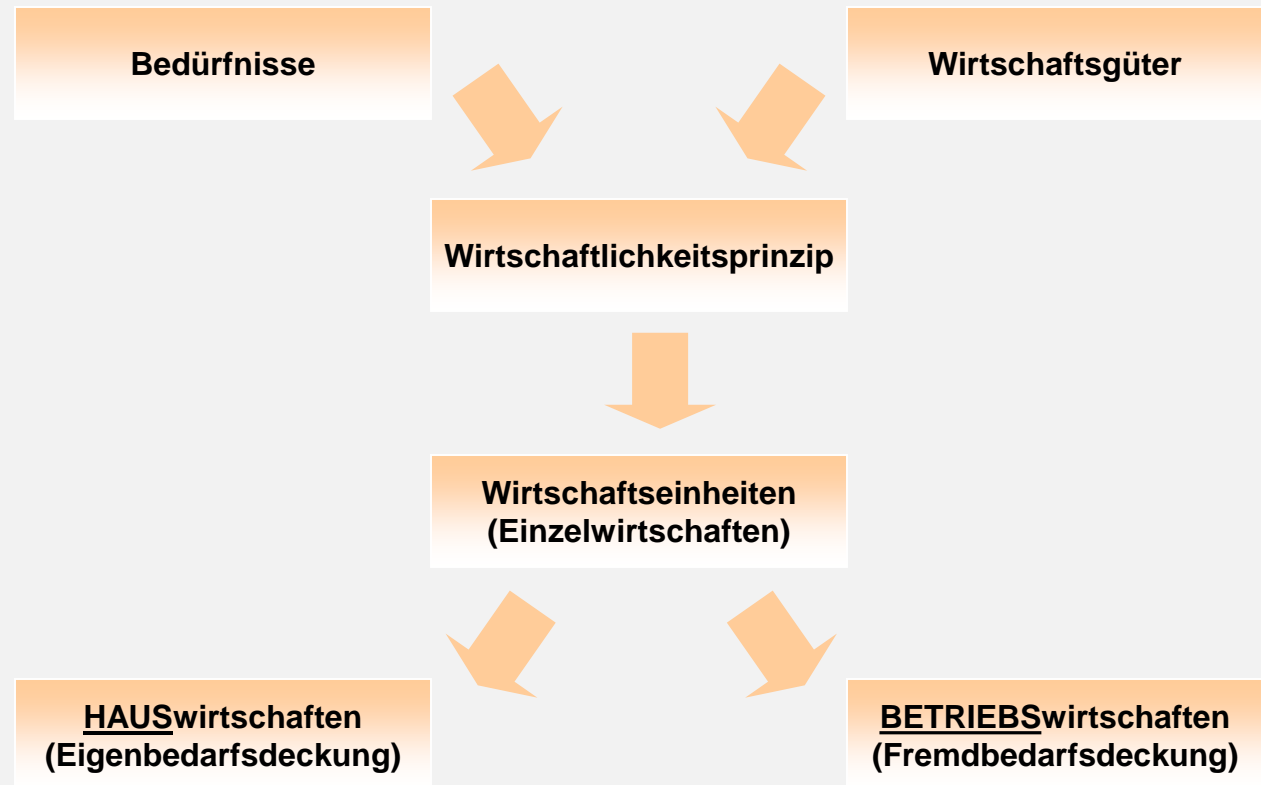
Ansonsten alle Medien zu BWL
und Management - und das
Skript plus weitere Handouts!

A. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1. Einführung in das wirtschaftliche Handeln

Begriffsdefinition:

Wirtschaften = planmäßiger Einsatz von Wirtschaftsgütern
durch Wirtschaftseinheiten
zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung



1.1 Motive des wirtschaftlichen Verhaltens

Bedürfnisse :

= psychische Antriebskräfte des menschlichen Verhaltens

Beispiel:

- Werbespot
- Sportaktivität

Reizumwelt

- persönlicher Zustand
- Bezugsgruppen
- Marktkommunikation
- aktuelle Produktverwendung
- sozio-ökonom. Ressourcen



Bedürfnis (*need*)

- empfundener Mangelzustand (= *deprivation*)



Motivation

- allgemeine, zielgerichtete Bedürfnisse (= *Handlungsabsichten*)



Konsummotivation (*Nutzen, benefits*)

- Speisenqualität
- Serviceschnelligkeit
- konsumbezogene Leistungsansprüche (= *konkrete, spezielle Motive*)

Bedürfnisse/**Motive:**

Motive nach A. Maslow	Konkretisierung beim Konsum	Marketingbezogene Verhaltens- und Leistungskategorien
Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung	Erlebnisstreben Genussstreben Freude am Können Spaß an der Technik	alternative Lebensweise Do-it-yourself Hobbys (Lesen, Musizieren, Malen) Reparaturen im Haus, am Auto Jogging und Leistungssport Sammeln von Kunstwerken (Weiter-)Bildung religiöse Erbauung
Geltungsbedürfnis	Anerkennung Prestige Ruhm	Luxuslokale Nobelaautos Exklusive Kleidung Zweitwohnung Exotische Reiseziele
soziale Bedürfnisse	Liebe Zuneigung Geselligkeit soziales Engagement	Nachbarschaftsläden Gastronomie Hotellerie Spendenmarkt
Sicherheitsbedürfnisse	Schutz von -Gesundheit -Hab und Gut -Umwelt Absicherung gegen -Versorgungsengpässe -Kaufrisiken -Krankheit	Biokost Krankenversicherungen+ Lebensversicherungen Sanatorien Sicherheitsdienste Finanzberatung Markenartikel bleifreies Benzin
fundamentale physiologische Bedürfnisse	Sicherung der Existenzgrundlage	Essen Trinken Kleidung Wohnung

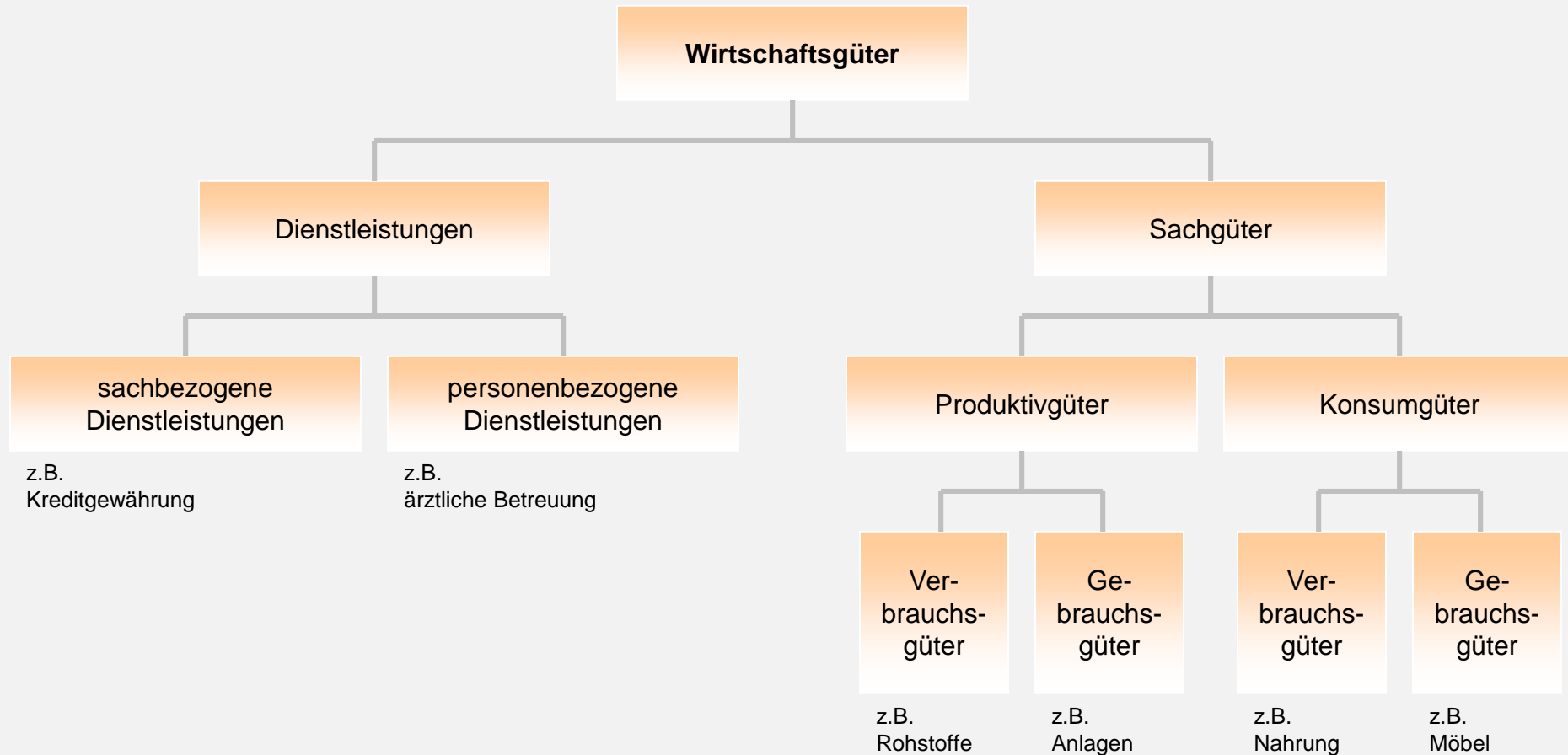
1.2. Einteilungskriterien von Gütern . . .



1.2 Klassifikation von Wirtschaftsgütern

Wirtschaftsgüter = Güter, die durch eine wirtschaftliche Tätigkeit erzeugt werden (Knappe Güter)

freie Güter = Güter, die in (wirtschaftlich) unbegrenzter Menge zur Verfügung stehen



1.3 Ausprägungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips

Güterknappheit bedingt eine Entscheidung über Ressourcenverteilung von Wirtschaftseinheiten

Wirtschaftlichkeitsprinzip (Ökonomisches Prinzip)

mengenmäßige Wirtschaftlichkeit

Maximalprinzip

max.	mengenmäßiger Ertrag (Ausbringungsmenge)
<hr/>	
geg.	mengenmäßiger Einsatz (Faktoreinsatzmenge)

Minimalprinzip

geg.	mengenmäßiger Ertrag (Ausbringungsmenge)
<hr/>	
min.	mengenmäßiger Einsatz (Faktoreinsatzmenge)

wertmäßige Wirtschaftlichkeit

Budgetprinzip

max.	Wertmäßiger Ertrag
<hr/>	
geg.	wertmäßiger Einsatz (Aufwand)

Sparprinzip

geg.	wertmäßiger Ertrag
<hr/>	
min.	wertmäßiger Einsatz (Aufwand)

Maximalprinzip: Bei gegebenem Aufwand an Produktionsfaktoren den größtmögliche Güterertrag erzielen

Minimalprinzip: Die mengenmäßige Wirtschaftlichkeit fordert, dass bei geringstmöglichem Einsatz an Produktionsfaktoren ein vorgegebener Güterertrag zu erwirtschaften ist

Budgetprinzip: Mit einem gegebenen Geldaufwand ist ein maximaler Erlös zu erzielen

Sparprinzip: Ein vorgegebener Erlösbetrag ist bei minimalem Geldeinsatz zu erwirtschaften

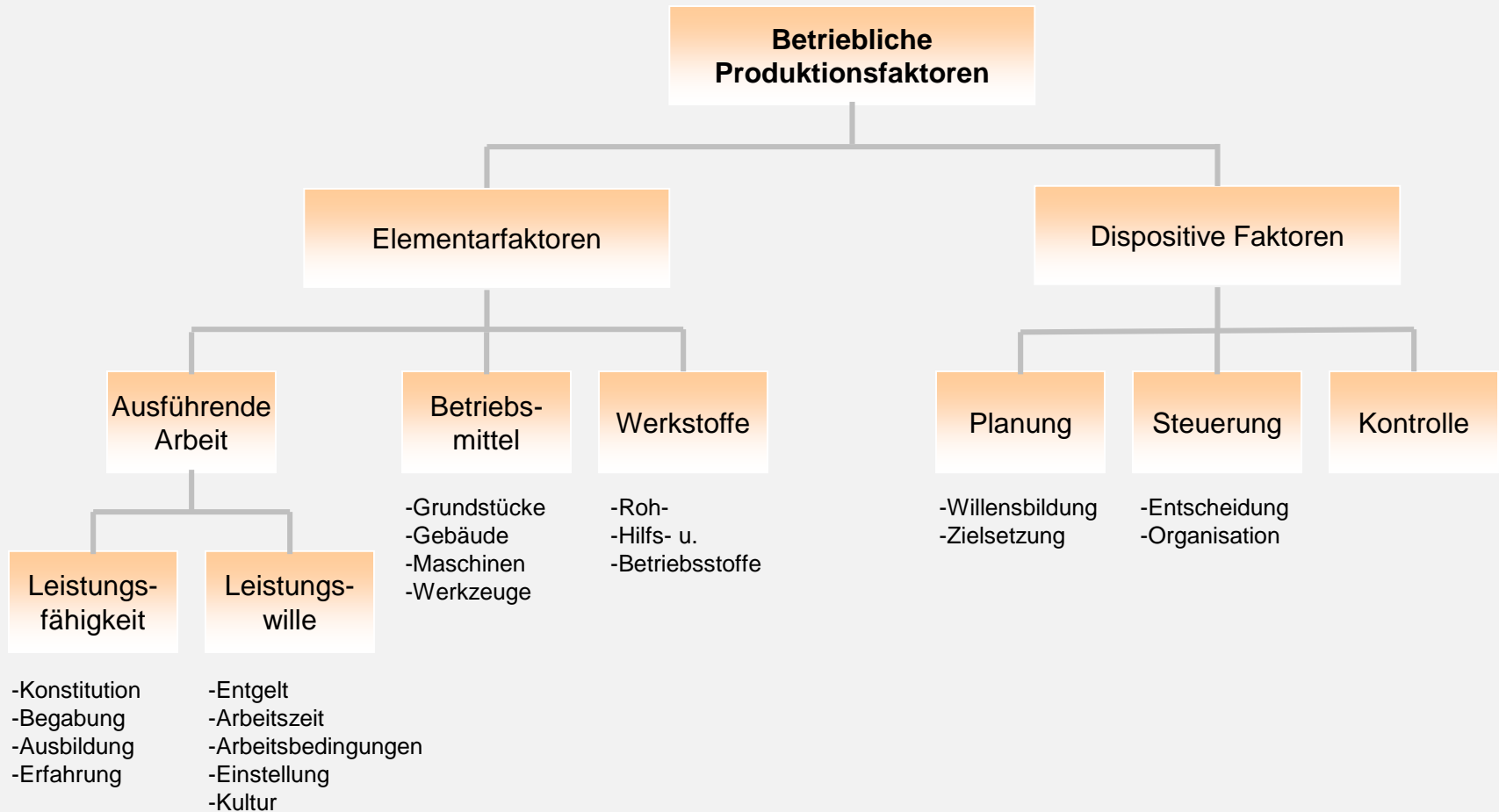
2.1 Systematik der Wirtschaftseinheiten**Wirtschaftseinheiten:**

Haushalte = Einzelwirtschaften zur Eigenbedarfsdeckung (*Nachfrager-, Anbieterfunktion*)

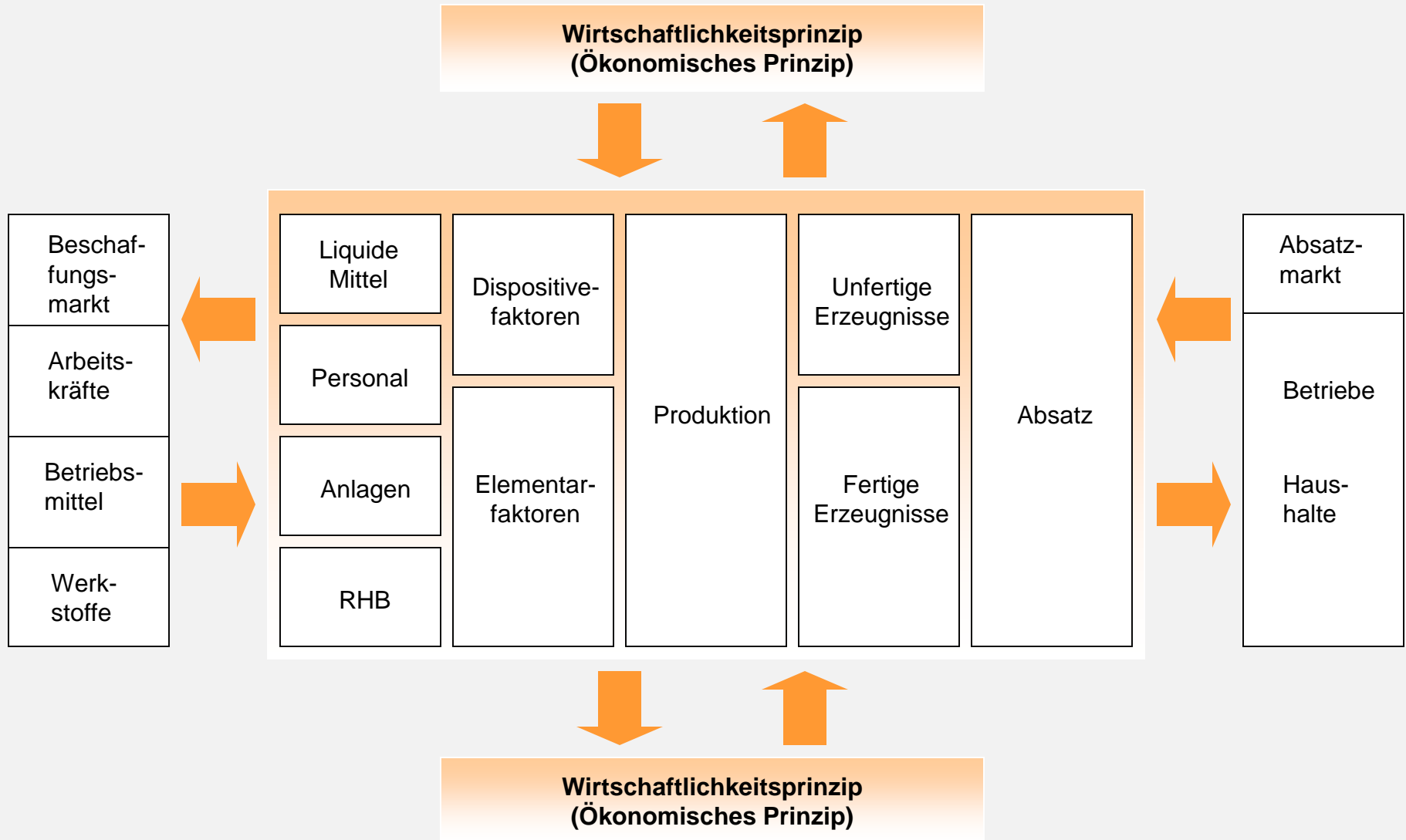
Unternehmen = Einzelwirtschaften zur Fremdbedarfsdeckung (*Anbieter-, Nachfragerfunktion*)

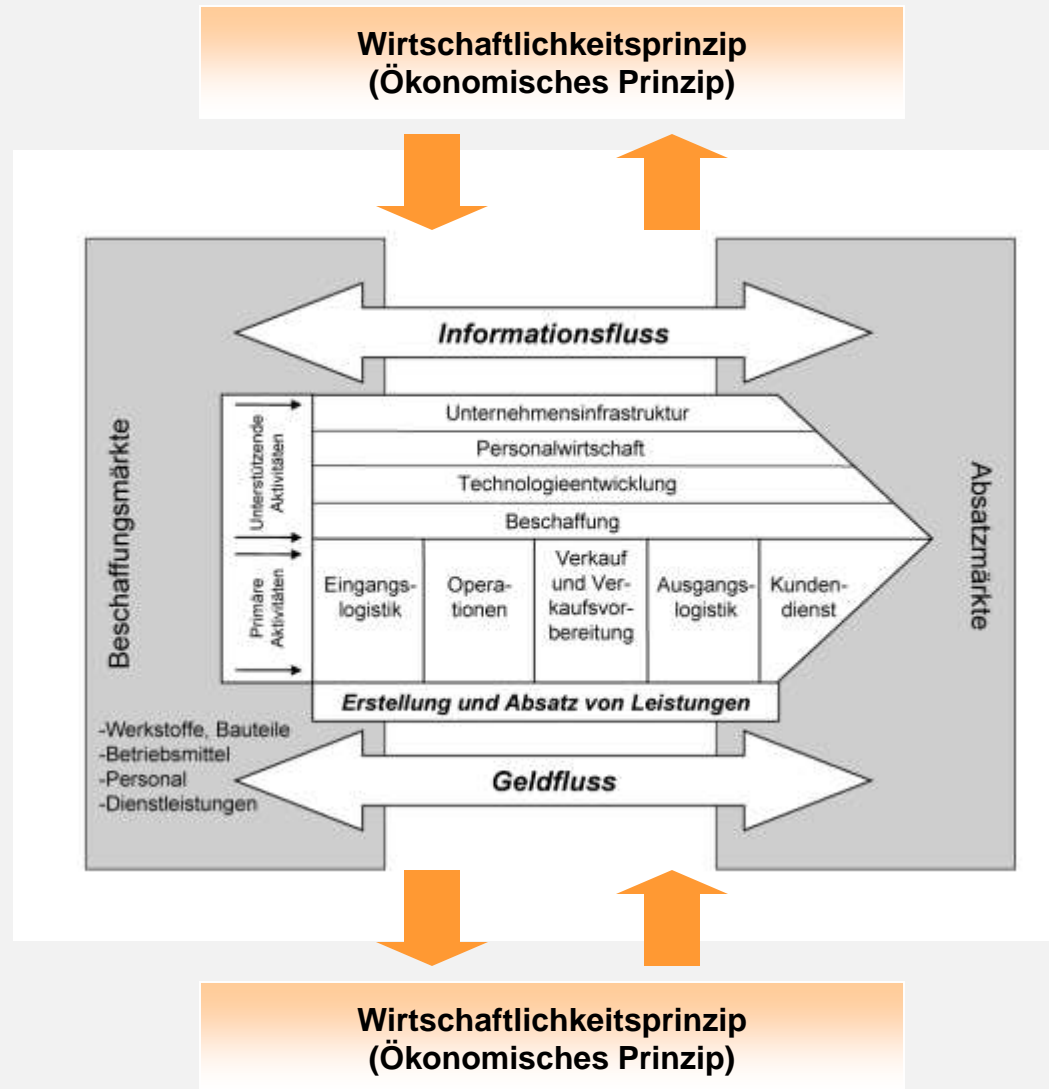


2.2 System der Produktionsfaktoren

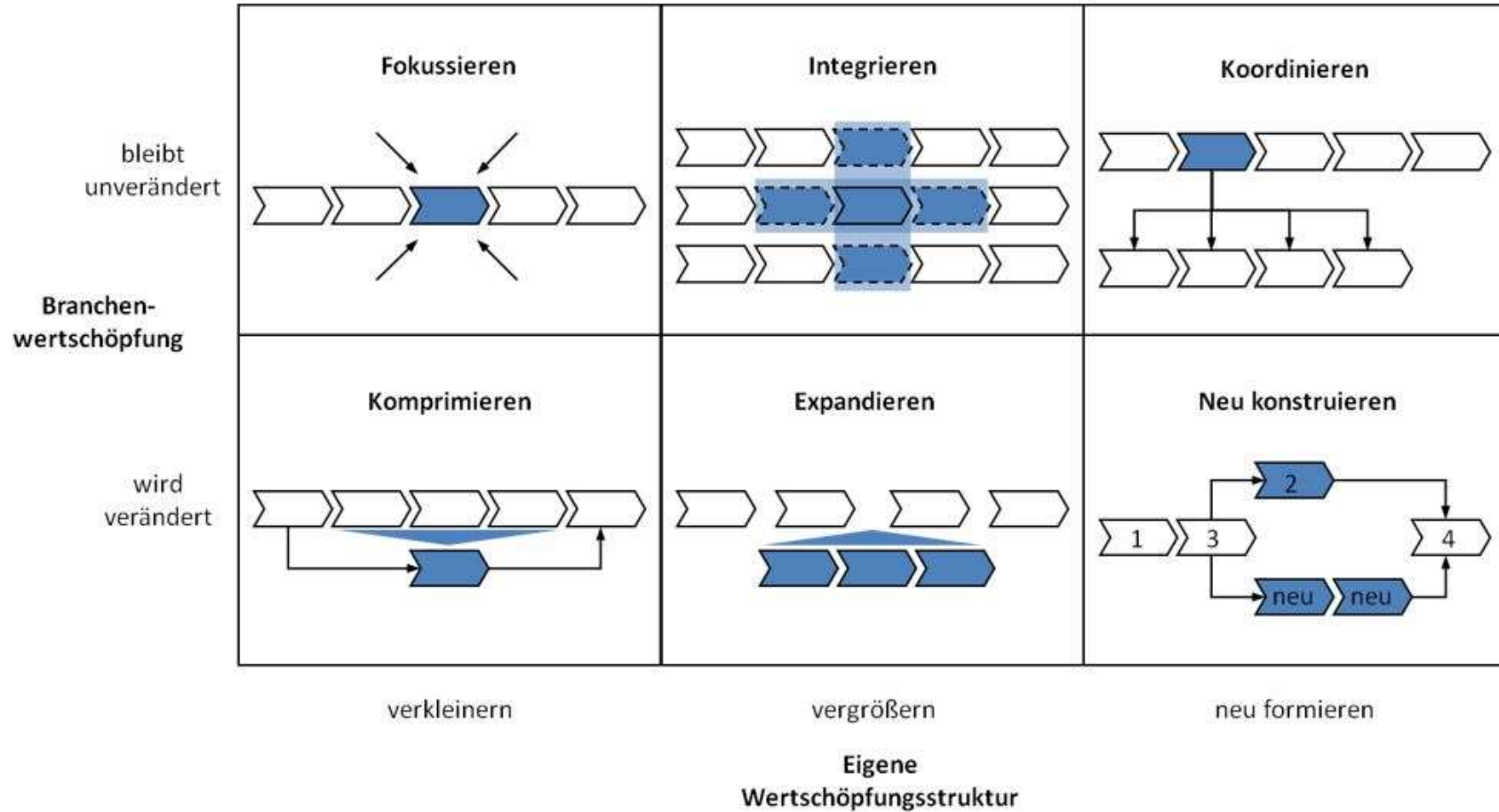


2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess



2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess

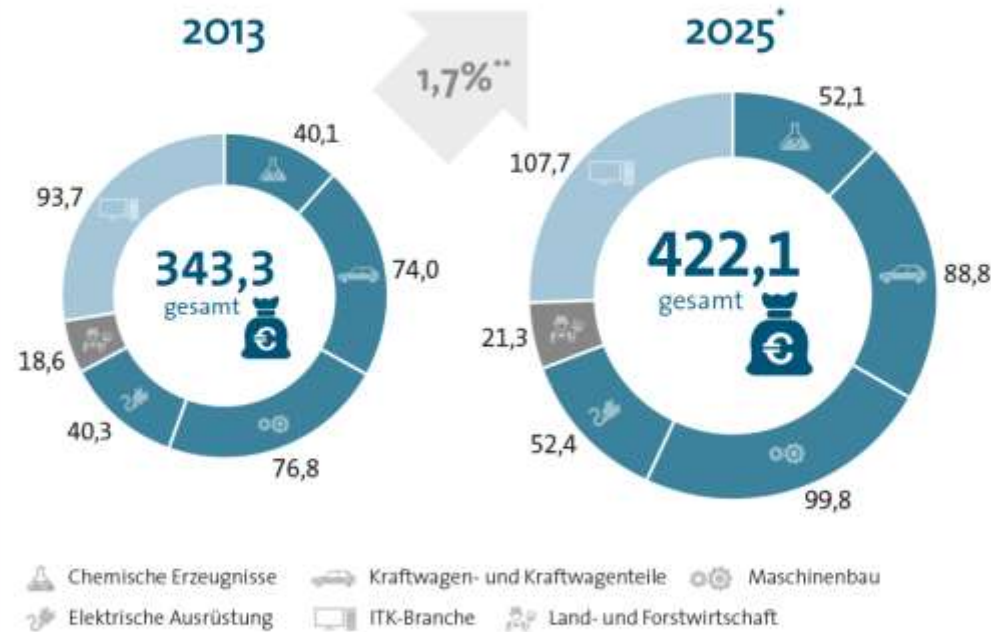
2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess



2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess

Wachstumschancen durch Industrie 4.0

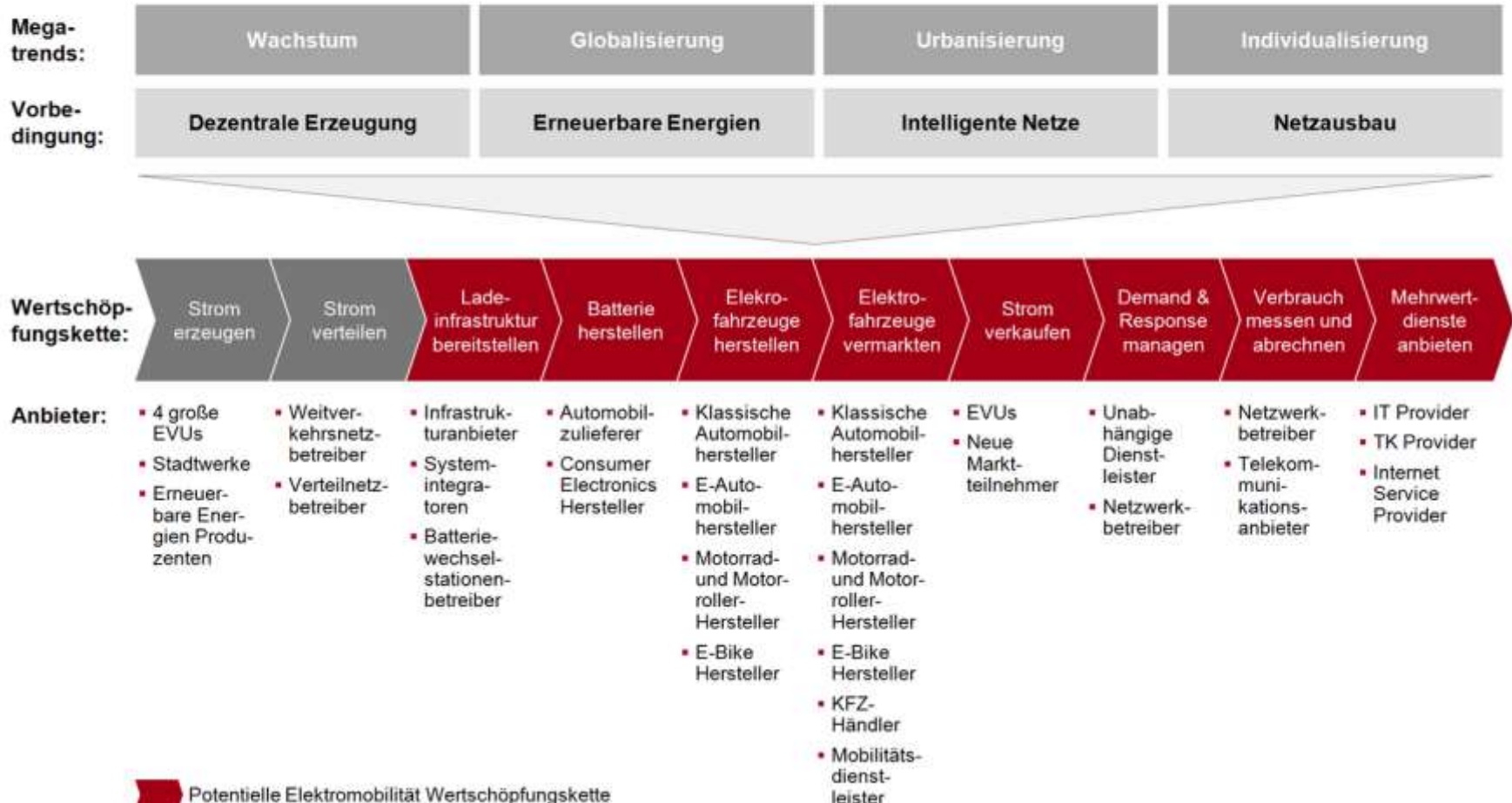
Bruttowertschöpfung ausgewählter Branchen in Deutschland (Mrd. €)



2.3 Der betriebliche Wertschöpfungsprozess

In den kommenden Jahren wird sich eine neue Wertschöpfungskette für Elektromobilität entwickeln

Elektromobilität Wertschöpfungskette



2.4 Unternehmensklassifikationen

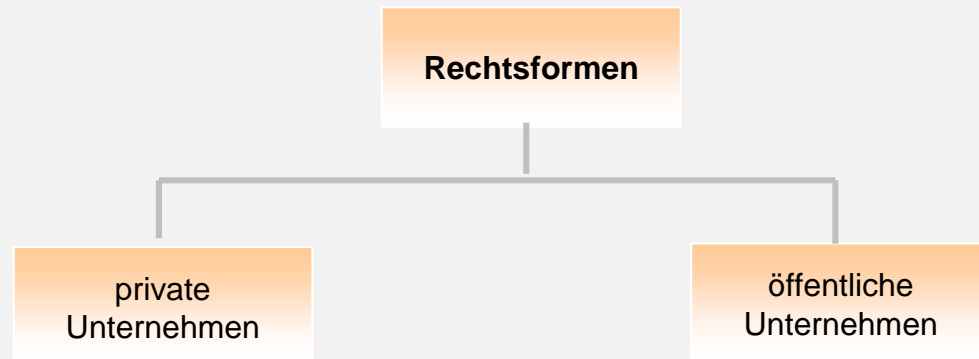
Typologie:

Betriebsgröße:

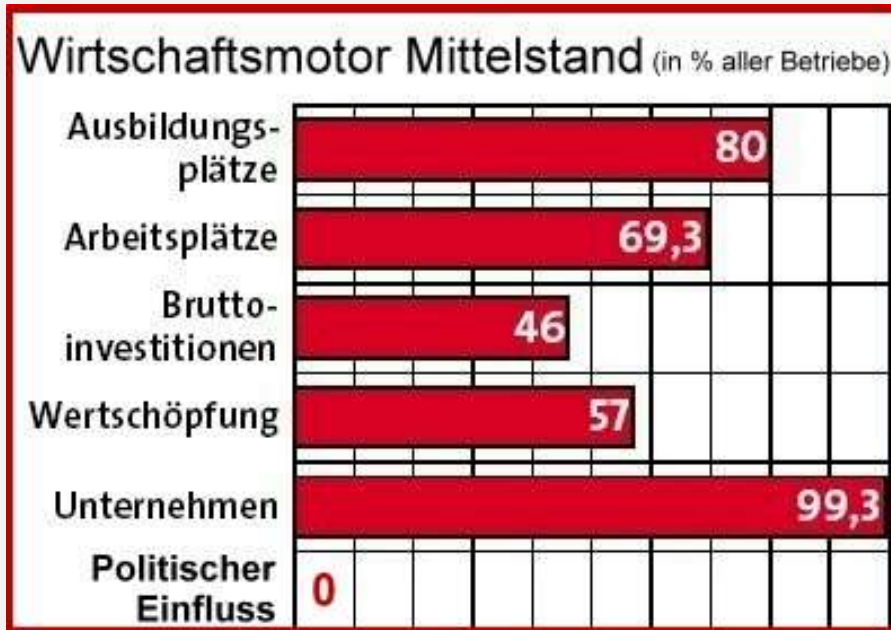
**Es existieren auch
qualitative Definitionen!**

Größeneinteilung von Betrieben			
	Beschäftigte	Bilanzsumme *	Umsatz*
Kleinbetrieb	< 50	< 0,5 Mio.	< 2,5 Mio.
Mittelständler	50 - 1000	1 – 12 Mio.	2,5 – 25 Mio.
Großbetrieb	> 1000	> 12 Mio.	> 25 Mio.

* In €

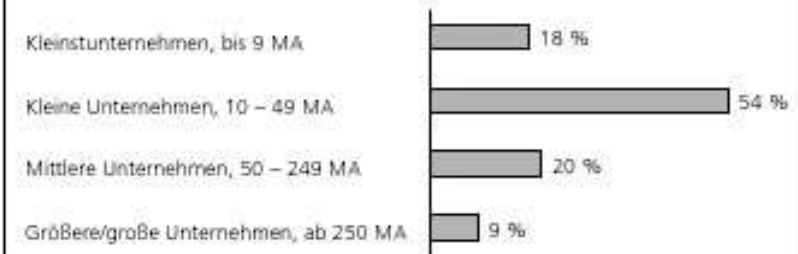
Rechtsform:

2.4 Unternehmensklassifikationen



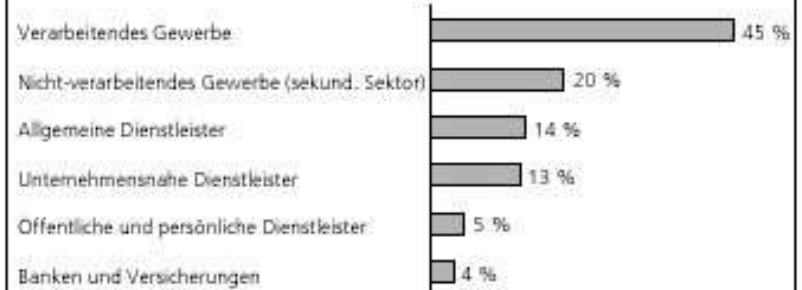
**Es existieren auch
qualitative Definitionen!**

Verteilung der Unternehmen nach Größe (Mitarbeiterzahl in Köpfen)



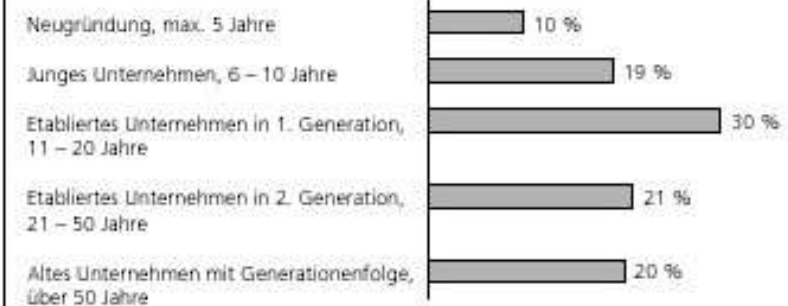
(Fraunhofer IAO)

Verteilung der Unternehmen nach dem Gewerbe



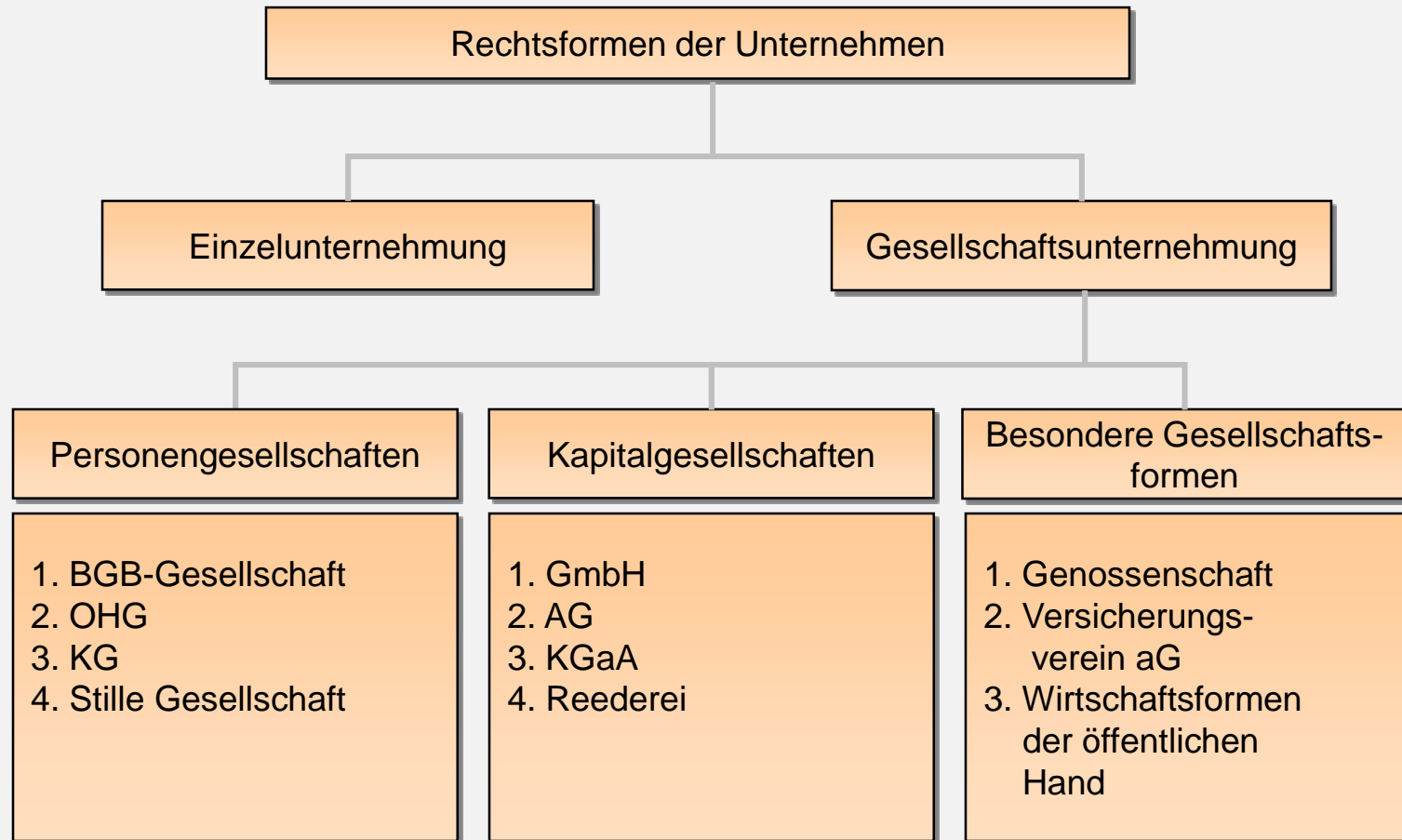
(Fraunhofer IAO)

Verteilung der Unternehmen nach dem Alter



(Fraunhofer IAO)

Typologie der Unternehmensrechtsformen



Typologie der Unternehmensrechtsformen

**BVB 09 ist eine GmbH & Co. KGaA – warum?**

Die GmbH & Co. KGaA ist eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), deren Komplementär eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist. **Durch die Wahl dieser Mischform lässt sich die Haftung der Kommanditgesellschaft auf das Vermögen der GmbH beschränken, ohne die Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien aufgeben zu müssen. Die Kommanditisten dieser Gesellschaft sind weiterhin die Kommanditaktionäre der KGaA.**

Dabei ist die GmbH & Co. KGaA eine relativ junge Gesellschaftsform, da in der Rechtswissenschaft lange Zeit umstritten war, ob eine juristische Person (GmbH) persönlich haftender Gesellschafter einer KGaA sein kann. Erst der bestätigende Beschluss des Bundesgerichtshofes vom 24. Februar 1997, Az.: II ZB 11/96 schuf Rechtssicherheit und verhalf der GmbH & Co. KGaA so zu einer gewissen praktischen Relevanz.

Zu den Unternehmen, die diese Rechtsform (wegen der 50+1-Regel) gewählt haben, zählen beispielsweise die Lizenzspielerabteilungen mehrerer Vereine der Fußball-Bundesliga wie die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.

Einzelunternehmung

Einzelfirma und Einzelunternehmung

Unternehmungsform der Erwerbswirtschaft; ein, das Handelsgewerbe als Alleininhaber, betreibender Kaufmann

Charakterisierung:

Der Einzelkaufmann muß für seine Firma seinen Familiennamen und einen ausgeschriebenen Vornamen wählen

Ein Firmenzusatz darf kein Gesellschaftsverhältnis andeuten (§ 18 HGB)

Nur bei kleinerem Umfang (Minderkaufmann) nicht im Handelsregister einzutragen.

Zweigniederlassung möglich.

Auflösung durch Liquidation formlos, kein Abwickler

Haftung:

Der Einzelkaufmann haftet mit seinem gesamten, d. h. auch mit seinem privaten Vermögen

Der Erwerber haftet für die Verbindlichkeiten, wenn der Ausschluß nicht ins Handelsregister eingetragen wird

Erben haften, wenn sie die Firma der Einzelunternehmung fortführen und die Erbschaft nicht ausschlagen

Besteuerung:

Errichtung einer Einzelunternehmung unterliegt keiner Steuer

Geschäftsbetrieb löst i. d. R. Einkommen-, Gewerbe- und Umsatzsteuer aus

Personengesellschaft

Zusammenschluß von mindestens zwei Personen zur Verwirklichung eines bestimmten Zweckes in der Rechtsform der Gesellschaft.

- Gesellschaft des bürgerlichen Rechts
- offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- (stille Gesellschaft)

Charakterisierung:

- Keine juristische Person
- Nicht die Kapitalbeteiligung, sondern die Person als Gesellschafter steht im Vordergrund
- Grundsätzlich arbeiten die Gesellschafter persönlich mit und haften persönlich mit ihrem Vermögen
- Die Abstimmung innerhalb der Personengesellschaft findet nach der Zahl der Gesellschafter statt
- Die Gesellschaftsbeteiligung ist regelmäßig nicht übertragbar
- Das Gesellschaftsvermögen steht den Gesellschaftern in Gemeinschaft zur gesamten Hand zu
- Die Ausgestaltung der Personengesellschaft hängt vom Gesellschaftsvertrag ab

Besteuerung:

1. Gewerbesteuer
2. Umsatzsteuer
3. Einkommen- und Vermögensteuer für die einzelnen Gesellschafter als Mitunternehmer

BGB-Gesellschaft

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts

Gesellschaft, deren Zweck nicht auf den Betrieb des Handelsgewerbes eines Vollkaufmanns gerichtet ist.
Rechtsgrundlagen: §§ 705-740 BGB; die Vorschriften des HGB sind unanwendbar. Die G.b.R. hat keine Firma, ist keine juristische Person und kann als G.b.R. weder klagen noch verklagt werden.

Gründung durch Gesellschaftsvertrag, mit dem sich die Gesellschafter gegenseitig verpflichten, die Erreichung eines bestimmten Zwecks in der im Vertrag bestimmten Weise zu fördern (§ 705 BGB).

Rechte und Pflichten der Gesellschafter:

- a) Leistung der Gesellschaftsbeiträge und Haftung untereinander für Sorgfalt in eigenen Angelegenheiten.
- b) Das Gesellschaftsvermögen steht allen Gesellschaftern in Gemeinschaft zur gesamten Hand zu; kein Gesellschafter kann über seinen Anteil am Gesellschaftsvermögen (andere Abrede zulässig) verfügen oder Teilung verlangen, solange G.b.R. besteht.
- c) Wahrnehmung der Geschäfte durch einen oder mehrere geschäftsführende Gesellschafter.
- d) Gewinn- oder Verlustverteilung mangels anderer Abrede nach Köpfen (Gewinnanteil des Gesellschafters).
- e) Gläubiger können Gesellschaftsvermögen oder sonstiges Vermögen der Gesellschafter in Anspruch nehmen.
- f) Ansprüche der Gesellschafter aus dem Gesellschaftsverhältnis sind i. d. R. nicht übertragbar, ausgenommen solche aus der Geschäftsführung, auf den Gewinnanteil oder aus der Auseinandersetzung.

Beendigung durch Zweckerreichung, Auflösungsbeschluß und Kündigung, Tod oder Konkurs.
Bei Auflösung findet eine Auseinandersetzung der Gesellschafter hinsichtlich des Gesellschaftsvermögens statt.
Die Gesellschaft gilt als fortbestehend, soweit der Zweck der Auseinandersetzung das erfordert.

Offene Handelsgesellschaft

Die **Offene Handelsgesellschaft** ist eine Personengesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes ausgerichtet ist.

Die OHG ist zwar keine juristische Person, sie hat aber gegenüber ihren Gesellschaftern eine gewisse Verselbstständigung. Im Rechtsverkehr kann sie als geschlossene Einheit auftreten und z. B. Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen, vor Gericht klagen und verklagt werden..

Die Gesellschafter **haften** unmittelbar und unbeschränkt mit ihrem vollen Vermögen (Privat- und Gesellschaftsvermögen)

Errichtung der OHG:

1. Die OHG wird durch einen Gesellschaftsvertrag gegründet
2. Handelsregistereintragung richtet sich nach der Art des Handelsgewerbes
3. Anmeldung muß beim Amtsgericht, in dessen Bezirk die OHG ihren Sitz hat, erfolgen. Die Anmeldung ist von allen Gesellschaftern zu bewirken.
4. Das Innenverhältnis der Gesellschafter bestimmt sich weitgehend nach dem Gesellschaftsvertrag. Regelung über Höhe und Art der Gesellschaftsbeiträge, Dauer, Kündigungsfristen, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Berechnung des Abfindungsguthabens eines ausscheidenden Gesellschafters etc.
6. Die Gesellschaftsanteile sind i. d. R. nicht übertragbar.
7. Jeder Gesellschafter ist Kaufmann.

Kommanditgesellschaft

Personengesellschaft mit dem Zweck, ein Handelsgewerbe unter gemeinschaftlicher Firma zu betreiben. Sie besteht aus einem oder mehreren persönlich haftenden Gesellschaftern (**Komplementären**) und mindestens einem Gesellschafter, dessen Haftung auf die Einlage beschränkt ist (**Kommanditist**).

Auch juristische Personen können Kommanditist oder Komplementär sein. Die Haftungssumme des Kommanditisten ist ins Handelsregister einzutragen; die Einlage kann in Geld, Sachwerten, mitunter in Diensten bestehen.

Errichtung der Kommanditgesellschaft:

- Erfolgt durch Gesellschaftsvertrag, der u. a. Dauer, Kündigungsmöglichkeit und Haftsumme des Kommanditisten bestimmt.
- Das Innenverhältnis der Gesellschafter bestimmt sich weitgehend nach dem Kommanditvertrag. Ein gesetzliches Wettbewerbsverbot besteht nur für die Komplementäre, doch ergeben sich auch für die Kommanditisten Einschränkungen aus der Treuepflicht des Gesellschafters.

Firmenbezeichnung:

- Die Firma enthält den Namen (mit oder ohne Vornamen) mindestens eines Komplementärs mit einem auf das Bestehen einer Gesellschaft hinweisenden Zusatz.
- Aufnahme von Kommanditistennamen ist unzulässig.
- Firmenzusätze sind erlaubt.

Kapitalgesellschaften

Im Gegensatz zu Personengesellschaften steht die kapitalmäßige Beteiligung der Gesellschafter im Vordergrund. Eine Beteiligung ohne Kapitaleinlage ist nicht möglich, eine persönliche Mitarbeit der Gesellschafter nicht erforderlich.

- Kapitalgesellschaften sind **juristische Personen** mit Rechtsfähigkeit. Für Vertretung und Geschäftsführung sind besondere Organe erforderlich.
- Die Anteile der Gesellschafter sind regelmäßig übertragbar, ohne daß durch Gesellschafterwechsel oder Ausscheiden bzw. Eintritt von Gesellschaftern der Bestand der Kapitalgesellschaft beeinflusst wird.
- Die Willensbildung (Beschlußfassung) erfolgt i. d. R. nach dem Verhältnis der Kapitalbeteiligung. Das persönliche Vermögen der Gesellschafter haftet nicht für die Schulden der Gesellschaft (Ausnahme: Komplementär der KGaA).

Formen der Kapitalgesellschaften:

- **Aktiengesellschaft (AG)**
Bei der AG ist ausschließlich die Kapitalbeteiligung maßgebend, die durch die z. T. große Zahl von Gesellschaftern (Aktionären) und die wertpapiermäßige Verbriefung der Gesellschaftsrechte in Aktien (und damit leichte Übertragbarkeit) besonders in Erscheinung tritt.
- **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**
Die GmbH läßt gewisse personenrechtliche Züge (z. B. Erschwerung der Übertragbarkeit der Anteile, Geschäftsführer oft Gesellschafter) erkennen.
- **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)**
Im Gegensatz zur KG erfolgt eine Verbriefung der Kommanditeinlage in Aktien

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Haftung:

- Unbeschränkt mit ihrem Vermögen (der Gesellschaft!).
- Eine Haftung der Gesellschafter besteht nur gegenüber der Gesellschaft; sie ist begrenzt auf die Erbringung der Einlagen und etwaiger Nachschüsse.

Stammkapital:

- Mindestens 25.000 €
- Beteiligung kann für die einzelnen Gesellschafter verschieden hoch sein.
- Beschluß auf Kapitalerhöhung oder Kapitalherabsetzung bedarf einer Drei-Viertel-Mehrheit der abgegebenen Stimmen.

Errichtung:

- Die Errichtung einer GmbH erfolgt durch eine oder mehrere Personen mit Abschluß eines Gesellschaftsvertrages in notarieller Form.
- 25% Einzahlung aufs Kapital erforderlich, jedoch müssen Bareinlagen zuzüglich Sacheinlagen 12.500 € erreichen.
- Die GmbH entsteht mit der Eintragung ins Handelsregister.
- Errichtung zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck möglich; Erwerbszweck nicht notwendig.
- Gesellschaftsvertrag muß enthalten: Firma, Sitz der Gesellschaft, Gegenstand des Unternehmens, Höhe des Stammkapitals, Stammeinlagen der Gesellschafter.
- Abänderungen nur mit einer Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Fortsetzung)

Organe der GmbH:

1. **Geschäftsführer** im Innenverhältnis verpflichtet durch Anstellungsvertrag. Vornahme bestimmter Geschäfte nur mit Genehmigung der Gesellschafterversammlung oder des Aufsichtsrats möglich. Nach außen mit unbeschränkbarer Vertretungsmacht.
2. **Gesellschafterversammlung:**
 - Sie hat über Feststellung des Jahresabschlusses und Verwendung des Ergebnisses, Einforderung von Einzahlungen auf die Stammeinlagen, Rückzahlung von Nachschüssen, Einziehung und Teilung von Geschäftsanteilen, Bestellung, Abberufung, Prüfung und Entlastung von Geschäftsführern, Bestellung von Prokuristen, Vertretung der Gesellschaft gegen die Geschäftsführer zu bestimmen.
 - Beschlüsse werden mit einfacher Stimmenmehrheit (50 € = 1 Stimme, falls Satzung nichts anderes bestimmt) gefaßt.
 - Protokoll nicht vorgeschrieben, aber empfehlenswert. Öffentliche Beurkundung bei satzungsändernden Beschlüssen (Kapitalerhöhung, -herabsetzung, Firmenänderung, Sitzverlegung, Liquidation) erforderlich.
3. **Aufsichtsrat**, Beirat und Verwaltungsrat sind i.a. fakultative Organe (bei GmbH mit mehr als 500 Arbeitnehmern muß Aufsichtsrat gebildet werden)

Besteuerung:

Gewerbsteuer auf Gewerbeertrag und Gewerbekapital, Körperschaftsteuer auf Einkommen

Gewinnverteilung:

- nach einem im Gesellschaftsvertrag festgelegten Schlüssel
- nach Gesellschafterbeschuß
- nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile
- häufig wird der Gewinn ganz oder teilweise zur Stärkung des Eigenkapitals verwendet

GmbH & Co. KG

Aspekte nach dem Handelsrecht:

- Kommanditgesellschaft, bei der eine GmbH persönlich haftender Gesellschafter ist und andere Rechtspersonen (meist die Gesellschafter der GmbH) Kommanditisten sind. Zulässige Gesellschaftsform, juristisch Personengesellschaft.
- Durch die Beteiligung der juristischen Person (GmbH) wird die Haftung des persönlich haftenden Gesellschafters auf deren Vermögen beschränkt.
- Gründung nach den Grundsätzen der Errichtung der KG. In der Firmenbezeichnung muß die GmbH erscheinen, auch bei Gesellschafterwechsel durch Ausscheiden einer natürlichen Person als persönlich haftender Gesellschafter und Eintritt einer GmbH an seine Stelle.

Aspekte nach dem Steuerrecht:

- Die nach der einheitlichen und gesonderten Gewinnfeststellung auf die beteiligten natürlichen Personen entfallenden Gewinnanteile unterliegen bei diesen der Einkommensteuer, die Anteile der beteiligten GmbH bei dieser der Körperschaftsteuer.
- Bei der steuerlichen Behandlung des Gehalts des GmbH-Geschäftsführers ergeben sich Unterschiede, je nachdem ob das Gehalt von der GmbH oder unmittelbar von der KG gezahlt wird, und ob der Geschäftsführer an der KG als Kommanditist beteiligt ist.
- Die GmbH u. Co. KG unterliegt mit dem einheitlich und gesondert festgestellten Gewinn grundsätzlich der Gewerbebeertragssteuer. Das Gewerbekapital richtet sich nach dem Einheitswert des gewerblichen Betriebes.
- Nach Umsatzsteuerrecht sind KG, GmbH und die einzelnen Kommanditisten als selbständige Unternehmer anzusehen.

Aktiengesellschaft (AG)

Rechtsnatur/Unternehmensverfassung:

Die AG ist eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person).

Für die Verbindlichkeiten der AG haftet den Gläubigern nur das Gesellschaftsvermögen (§ 1 AktG).

Die Gesellschafter (Aktionäre) sind i. d. R. mit Einlagen an dem Aktienkapital beteiligt.

Das Grundkapital der AG wird meist von einer größeren Zahl von Kapitalgebern aufgebracht. Der Vorteil für den Aktionär liegt darin, daß er jederzeit die Aktie mit Hilfe der Banken an der Börse verkaufen kann.

Gründung: Die Einzahlung des Aktionärs muß mindestens 25% des Nennwerts der Aktie und bei Ausgabe der Aktien für einen höheren als den Nennbetrag auch den Mehrbetrag umfassen.

Sacheinlagen sind vollständig zu leisten.

Die Satzung (Statut, Gesellschaftsvertrag) muß enthalten: Firma, Sitz, Gegenstand des Unternehmens, Grundkapital, Nennwert der Aktien, Art der Zusammensetzung des Vorstandes, Form für die Bekanntmachungen der AG.

Organe: Hauptversammlung (HV), Aufsichtsrat (AR) und Vorstand (Direktion).

Rechnungslegung:

- Über jedes Geschäftsjahr ist die Jahresbilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Anhang (=Jahresabschluß) und der Lagebericht vom Vorstand aufzustellen.
- Im Regelfall (Jahresabschlußprüfung) von Abschlußprüfern zu prüfen, nach Feststellung (vgl. § 172 AktG) i. d. R. zu veröffentlichen (Publizität) und der Hauptversammlung (HV) vorzulegen.
- Über die Verwendung des Bilanzgewinns beschließt die HV.

Gegenüberstellung einzelner Rechtsformen im Hinblick auf eine Existenzgründung

	Rechtsform des Unternehmens		Mindestkapital nötig		Haftungsbeschränkung		Besonders breiter Entscheidungsspielraum		Hohes Ansehen, Kreditwürdigkeit		Wenige Formalitäten		Eintrag ins Handelsregister		Grundsätzliche Hinweise	
Einzelunternehmer	nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Geeignet zum Einstieg									
GbR	nein	nein	ja	ja	ja	Nein	Für Partner, die zusammen mehr Eigenkapital oder Fähigkeiten haben									
OHG	nein	nein	ja	ja	nein	Ja	Wenn alle Gesellschafter mit vollem Risiko mitarbeiten wollen									
PartnG	nein	möglich	ja	ja	ja	Partnerschaftsregister	Für Freiberufler, in größeren Wirtschaftseinheiten; für Kooperationen mit anderen freien Berufen geeignet									
KG	nein	z.Teil	ja	ja	nein	Ja	Modell des Einzelunternehmens, das aber Finanzpartner einbindet									
GmbH	ja	ja	nein	nein	nein	ja	Das Haftungsrisiko ist je nach Höhe des Stammkapitals beschränkt									
Ein-Mann-GmbH	ja	ja	ja	nein	nein	ja	Für Einzelunternehmer, die ihr Haftungsrisiko beschränken wollen									
GmbH & Co. KG	ja	ja	ja	nein	nein	ja	Für Unternehmer, die eine KG wollen, denen aber die volle Haftung zu riskant ist									
Stille Gesellschaft	nein	ja	nein	nein	ja	nein	Unter Verwandten und Freunden Möglichkeit, dem Existenzgründer zu helfen									

Typologie der Unternehmensrechtsformen

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
Einzelunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • alleinige Entscheidungsgewalt • kein Mindestkapital • einfache Buchführung • geringe Gründungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • volle Haftung mit Privatvermögen • alleinige Verantwortung für Misserfolge
GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • beschränkte Haftung (Gesellschaftsvermögen) • steuerliche Vorteile • Einzel- und Teamgründung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestkapital 25.000 Euro • aufwendige Gründungsformalitäten und Buchführung
UG	<ul style="list-style-type: none"> • beschränkte Haftung (Gesellschaftsvermögen) • einfache Gründungsformalitäten • relativ niedrige Gründungskosten • Einzel- und Teamgründung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Eintragung ins Handelsregister verpflichtend* • geringe Kreditwürdigkeit
AG	<ul style="list-style-type: none"> • Optionen auf zusätzliches Kapital • beschränkte Haftung (Gesellschaftsvermögen) • leichter Verkauf von Firmenanteilen (Aktien) • hohes Ansehen • Einzel- und Teamgründung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • eingeschränkte Entscheidungsbefugnis durch Aufsichtsrat • Eintragung ins Handelsregister verpflichtend* • Mindestkapital von 50.000 Euro • neben Hauptgründer müssen mindestens drei Personen den Aufsichtsrat bilden • weitreichendes Mitbestimmungsrecht der Aktionäre
GbR	<ul style="list-style-type: none"> • keine Formalitäten • kein Mindestkapital • hohes Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten der einzelnen Gesellschafter 	<ul style="list-style-type: none"> • volle Haftung mit Gesellschafts- und Privatvermögen
OHG (nur für Kaufleute)	<ul style="list-style-type: none"> • kein Mindestkapital • hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der persönlichen Haftung • flexible Unternehmensführung 	<ul style="list-style-type: none"> • volle Haftung mit Gesellschafts- und Privatvermögen • aufwendige Buchführung • Eintragung ins Handelsregister verpflichtend*
PartG (nur Freiberufler)	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Maß an Mitbestimmungsmöglichkeiten der einzelnen Partner • kein Mindestkapital • Möglichkeit zur Haftungsbeschränkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftung mit Privatvermögen bei fehlerhaftem Handeln • Eintragung ins Partnerschaftsregister verpflichtend
KG	<ul style="list-style-type: none"> • Optionen auf zusätzliches Kapital durch Kommanditisten (Beteiligte) • hohe Entscheidungsgewalt des Komplementärs (Unternehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> • volle Haftung mit Privatvermögen (Komplementär)
GmbH & Co. KG	<ul style="list-style-type: none"> • Optionen auf zusätzliches Kapital durch Kommanditisten (Beteiligte) • hohe Entscheidungsgewalt des Komplementärs (Unternehmer) • Haftungsbeschränkung da Komplementär als GmbH fungiert 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Gründungskosten der Komplementär-GmbH • rechtlich komplizierte Konstruktion • aufwendige Buchführung

*mit Kosten verbunden; aufwendige Buchführung durch Klassifizierung als Kaufmann

2.5 Der sektorale Strukturwandel

Beiträge der Wirtschaftssektoren zur Bruttowertschöpfung und Erwerbstätigkeit (1950-1993)

Institutionale Wirtschaftssektoren	Bruttowertschöpfung*) in %					Erwerbstätige in %				
	1950	1960	1970	1980	1993	1999	1960	1970	1980	1999
Primärer Sektor Land und Forstwirtschaft, Fischerei	10,7	5,8	3,4	2,1	1,1	1,2% 23,6	13,7	8,5	5,2	3,7% 2,2%
Sekundärer Sektor Energie- und Wasserversorgung, Bergbau Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe	49,7	53,2	51,7	44,1	35,6	27,3% 43,3	48,0	48,9	43,5	37,7% 25,8%
Tertiärer Sektor Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute, Versicherungen, Wohnungs- Vermittlung, sonstige Dienstleistungsunter- nehmen, private und öffentliche Unternehmen	39,6	41,0	44,9	53,8	63,3	67,5% 33,1	38,3	42,6	51,3	59,7% 71,9%

*) Auf der Basis der jeweiligen (nominalen) Preise

Beratung: Ingenieure, Rechtsanwälte, Wirtschaftsberater, Steuerberater, Heil- und Erziehungsberufe.

Quartärer Sektor

IT: Informationsdienstleistungen

Hochtechnologie (High Tech) wie Nanotechnologie, Biotechnologie etc.

Kommunikationstechnologie

2.5 Der sektorale Strukturwandel

Die Kondratieff-Zyklen

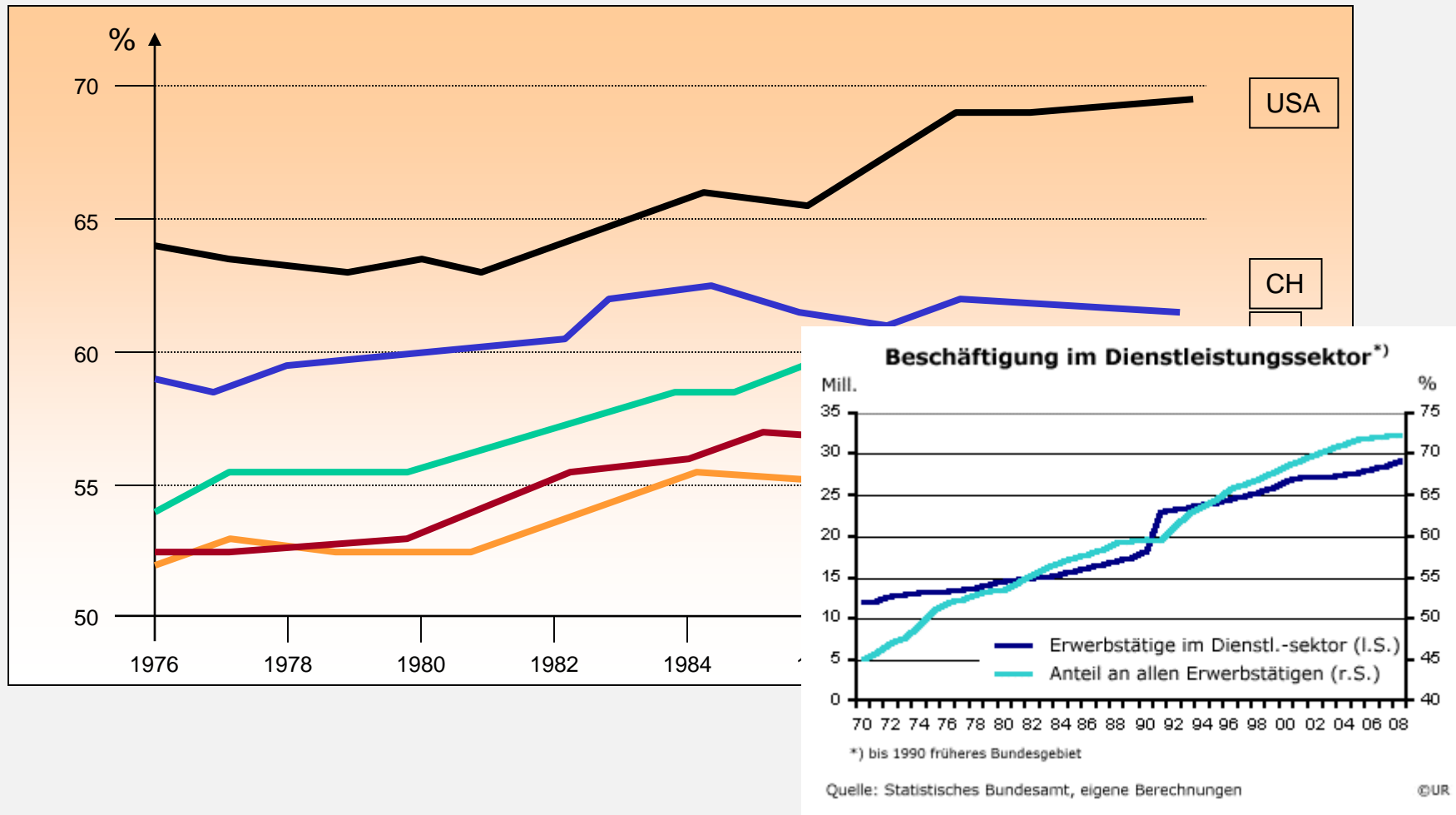
<https://prezi.com/9tqocczrtghv/entwicklungszyklen-der/>


In der Marktwirtschaft treten neben kurzen Schwankungszyklen auch lange Schwankungen mit einer Periode von ca. 40-60 Jahren auf. Sie werden **Kondratieffzyklen** genannt. Auslöser dieser langen Wellen sind bahnbrechende Erfindungen, die so genannten Basisinnovationen, welche eine weitere Entwicklung erst ermöglichen.

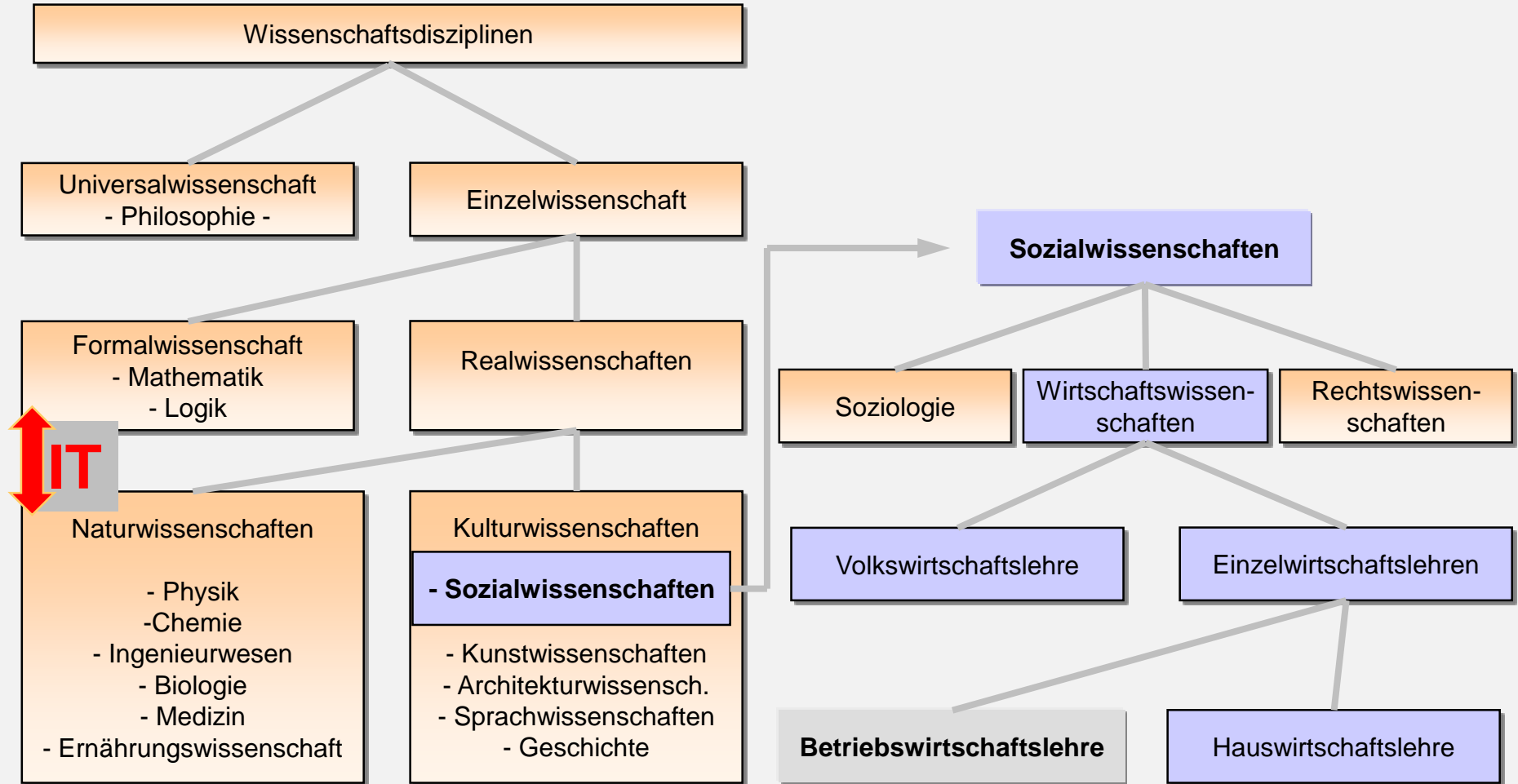
Bildquelle: Wikipedia

2.5 Der sektorale Strukturwandel

Entwicklung des Anteils des Dienstleistungssektors am Bruttosozialprodukt im internationalen Vergleich



3.1 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaftsdisziplinen



A. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

3. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

3.2. Einteilung der Betriebswirtschaftslehre in Teildisziplinen

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

... befaßt sich mit übergreifenden
funktionalen Aspekten des Wirtschaftens,
insb. den betrieblichen Grundfunktionen

Beschaffung
Produktion
Absatz

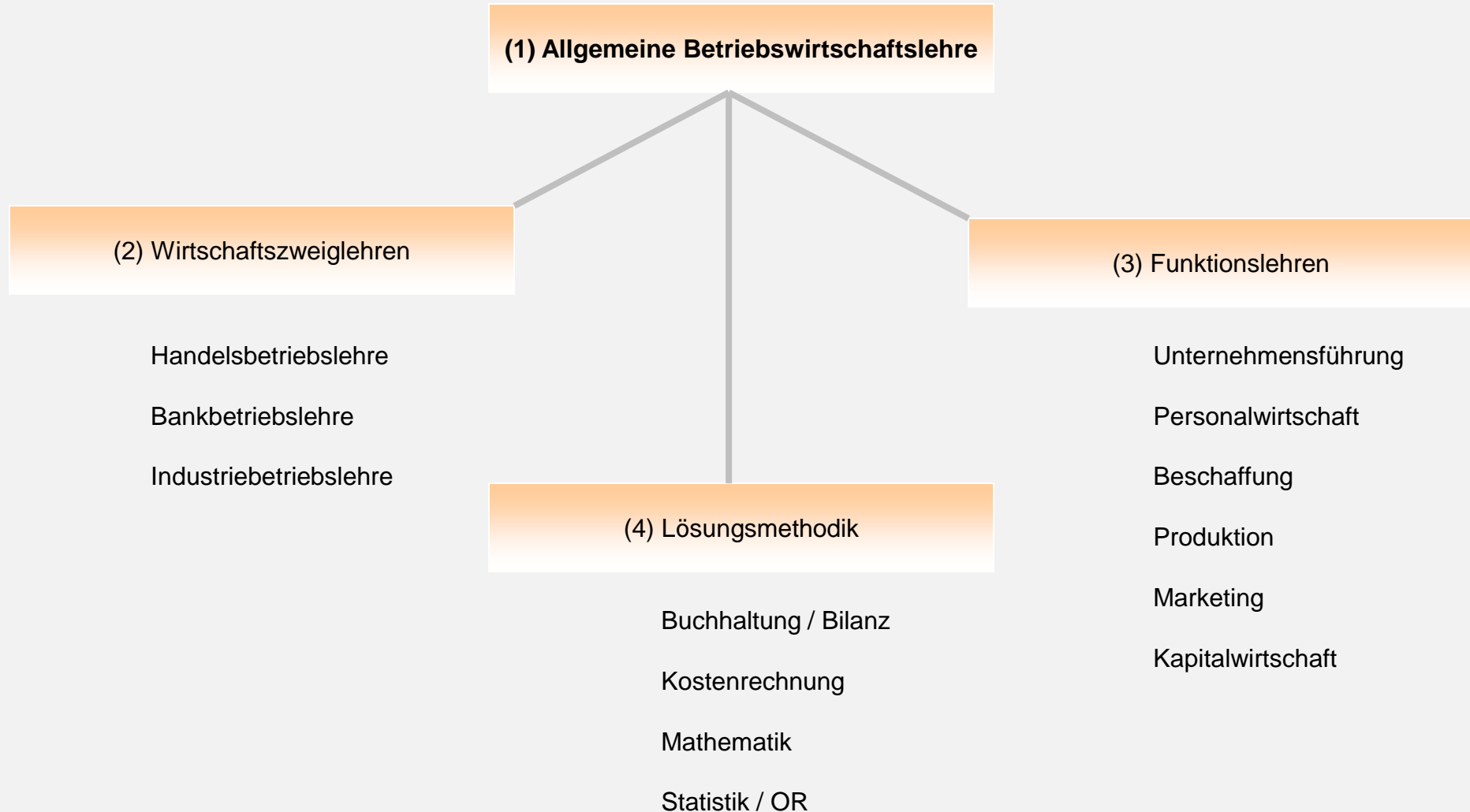
Investition und Finanzierung
betriebliches Rechnungswesen.

Spezielle Betriebswirtschaftslehre

... befaßt sich mit den institutionellen
Besonderheiten des Wirtschaftens z.B.

Bankbetriebslehre
Handelsbetriebslehre
öffentliche Betriebswirtschaftslehre
Industriebetriebslehre
Treuhandwesen
Genossenschaftswesen
Tourismus
Verkehrsbetriebslehre.

3.2 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre



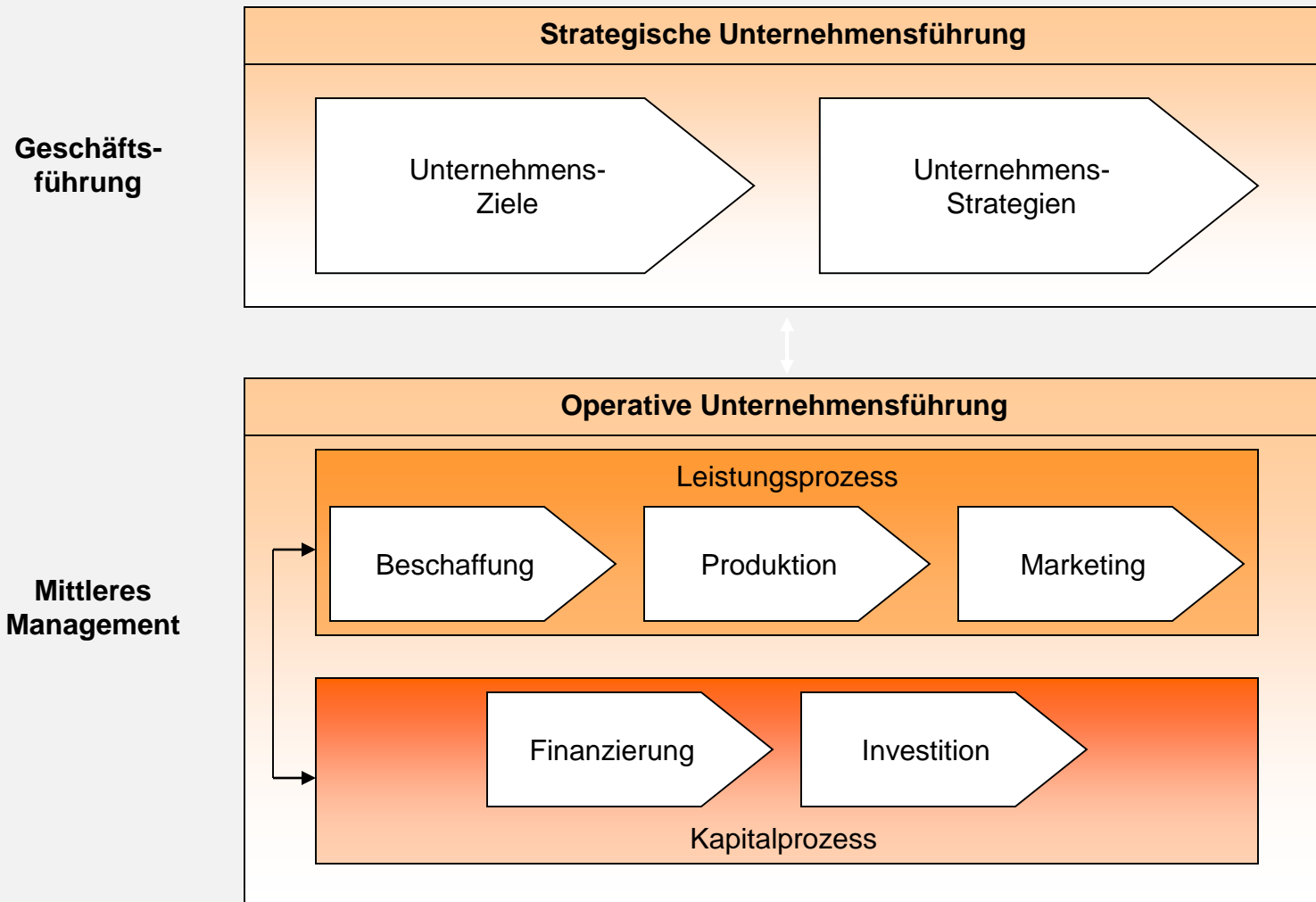
1.1 Aufgaben der Unternehmensführung

Unternehmensführung = Prozess der Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle (=„*Managementaspekt*“) von strategischen und operativen Unternehmensaktivitäten (=„*Entscheidungsaspekt*“) zur dauerhaften Erreichung von Unternehmenszielen (=„*Zielaspekt*“)

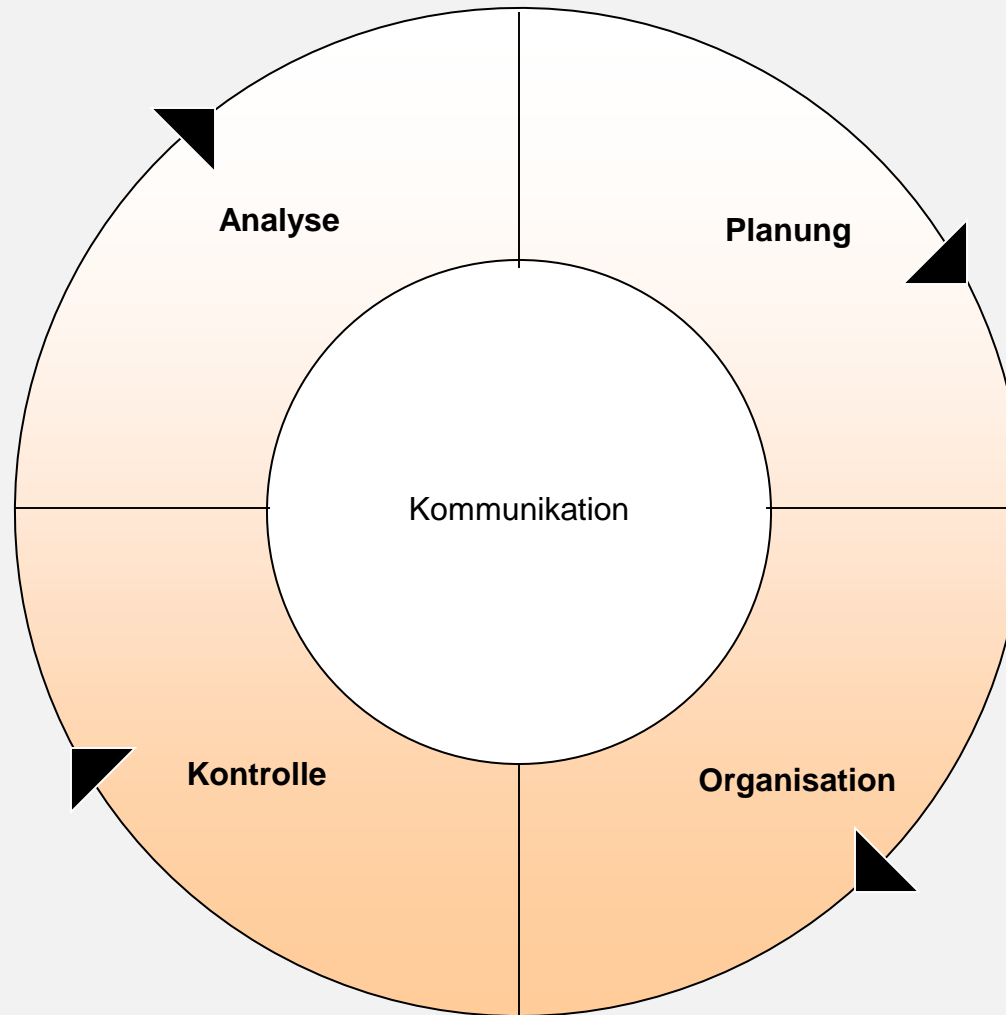
Hauptaufgaben der Führung

Führung		
Entwicklung	Gestaltung	Lenkung
<ul style="list-style-type: none"> -Suchen und realisieren neuer Ziele und Verhaltensweisen -Beeinflussung der Unternehmenskultur -Förderung der Innovationsfähigkeit -Rahmenbedingungen zur Unternehmensevolution schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> -Entwerfen von Ordnung -Organisationsgestaltung Aufbauorganisation Ablauforganisation -Regeln schaffen -Das Unternehmen als handlungsfähige Ganzheit aufrecht erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> -Festlegen, Auslösen und Kontrolle von zielgerichteten Aktivitäten -Vollzug von Handlungen -Steuerung von Beschaffung, Produktion und Marketing - Nutzung von Informationen

1.2 Funktionsbereiche der Unternehmensführung

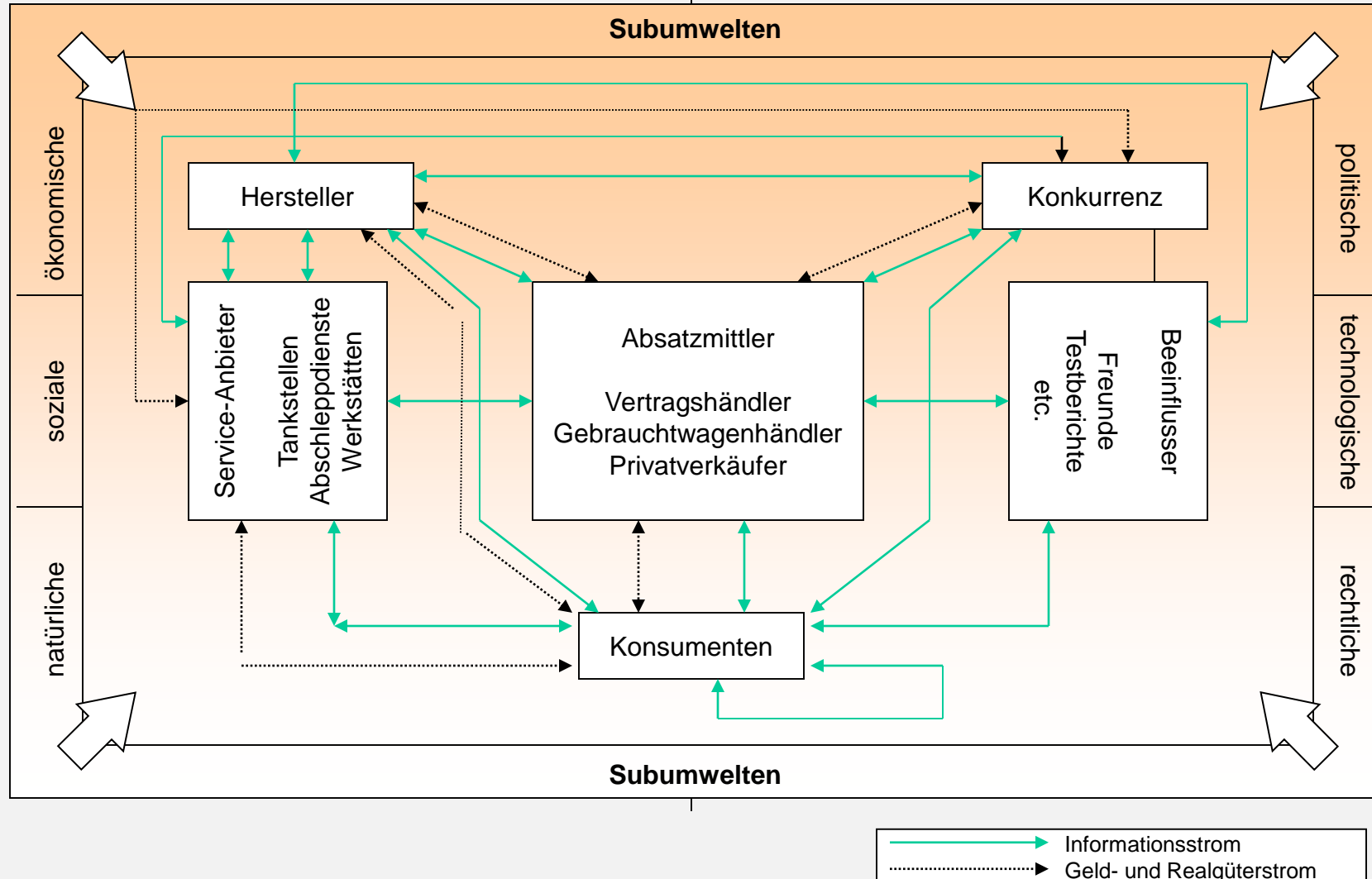


1.3 Managementprozess der Unternehmensführung

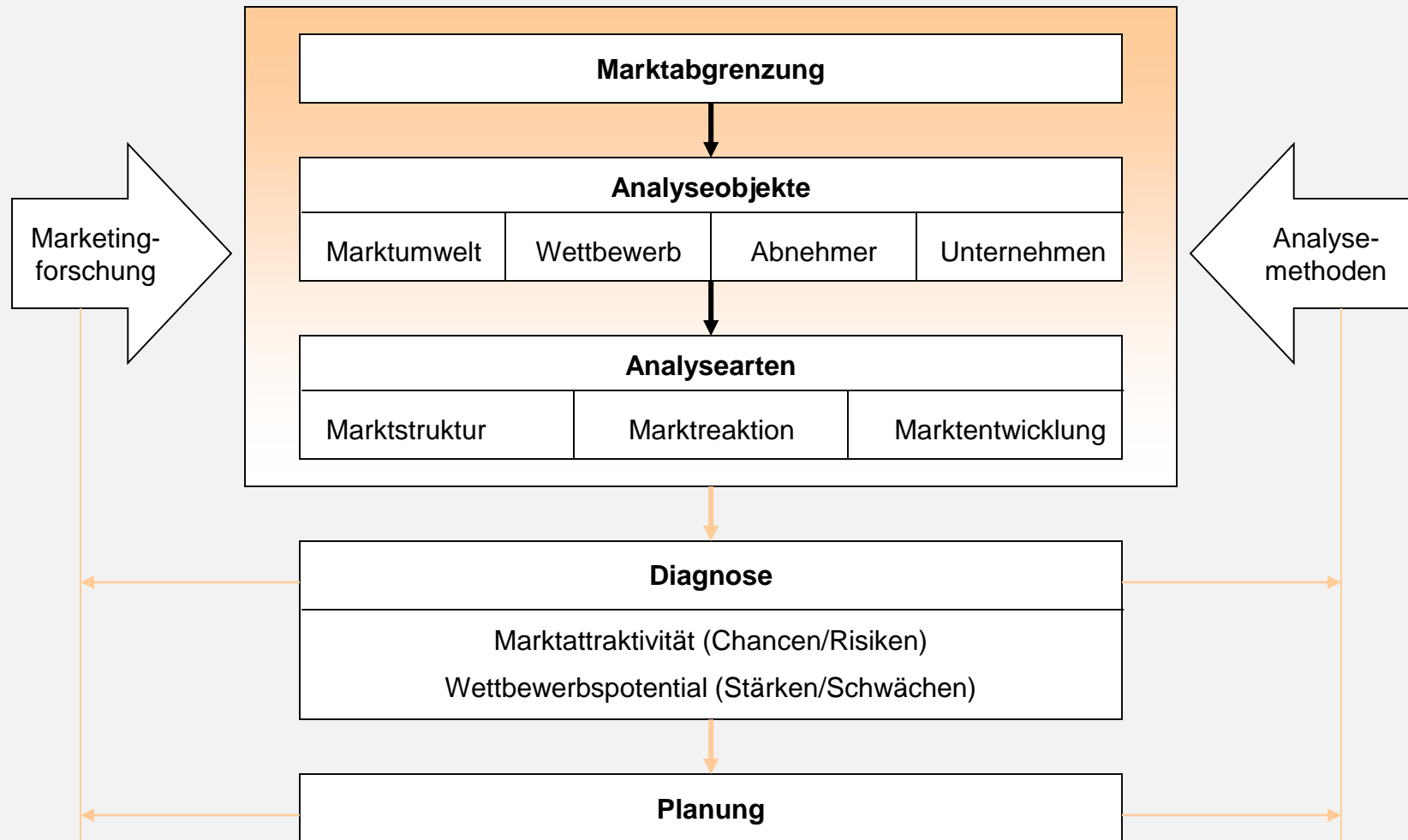


2.1 Die Umweltverflechtung von Unternehmen

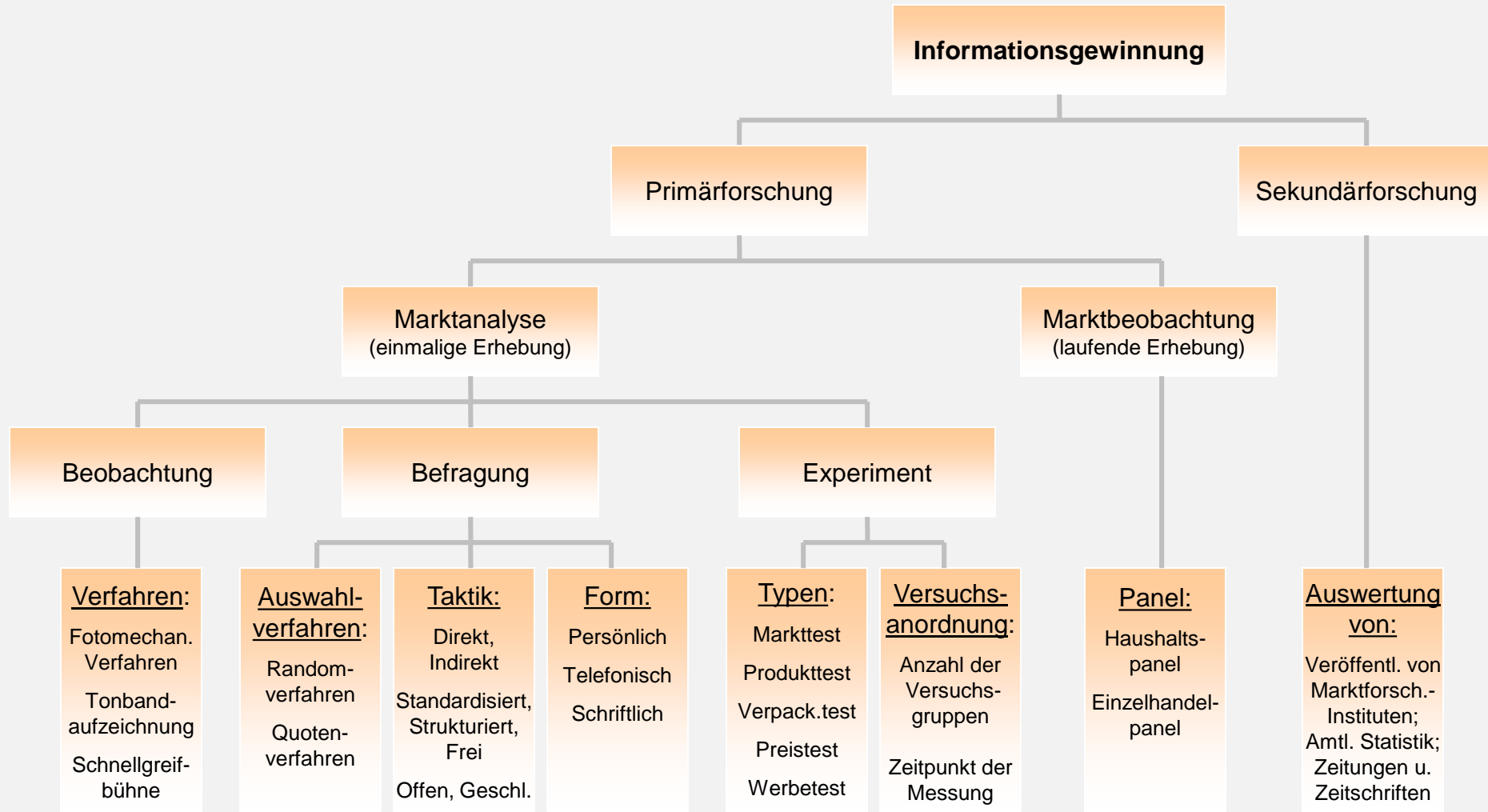
am Beispiel der Automobilindustrie



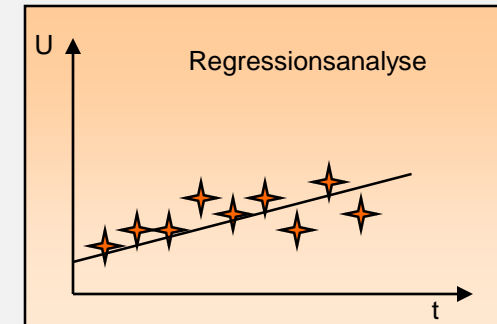
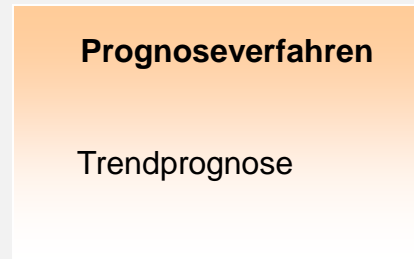
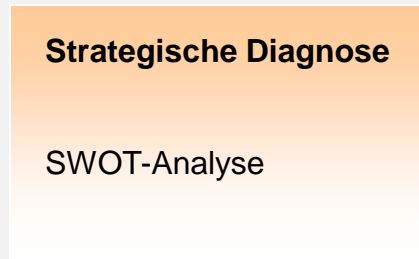
2.2 Aufgaben der Unternehmensanalyse



2.3 Informationsbereiche der Analyse



2.3 Analysemethoden



Analyseverfahren

Stärken / Schwächen

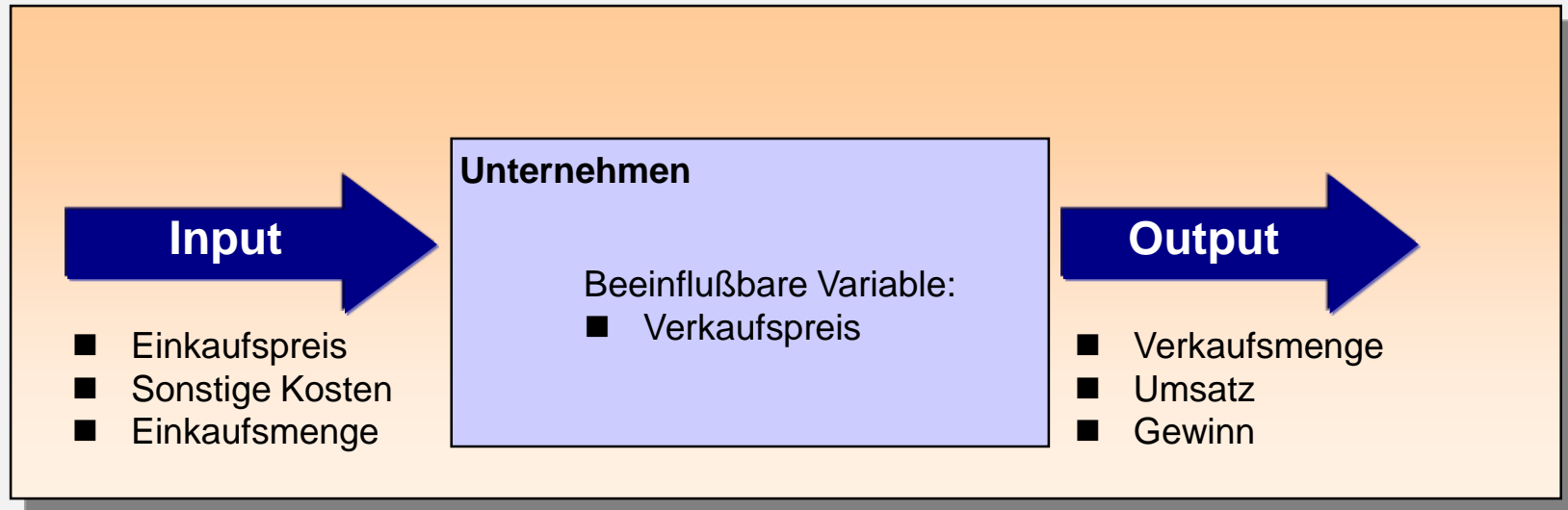
Ressourcen (Leistungspotential)	Beurteilung																		
	schlecht									mittel									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marktanteil										●									x
Strategie									x						●				
Finanzsituation					●								x						
F&E				x				●											
Produktion																			x
Infrastruktur									x			●							
Logistik																		x	
Kosten				x					●										
Führungssystem					●								x						
Produktivität										x					●				

x Wir

● Stärkster Wettbewerber

Modellbildung am Beispiel

Ein einfaches Unternehmensmodell als Black Box



. . . Gegenstand des Unternehmens ist der Verkauf von Erfrischungsgetränken bei Sportveranstaltungen

Datenkranz:

- Einkaufspreis: € 0,60 pro Dose
- Standmiete: € 50,- pro Veranstaltung
- keine Beschaffungsrestriktionen

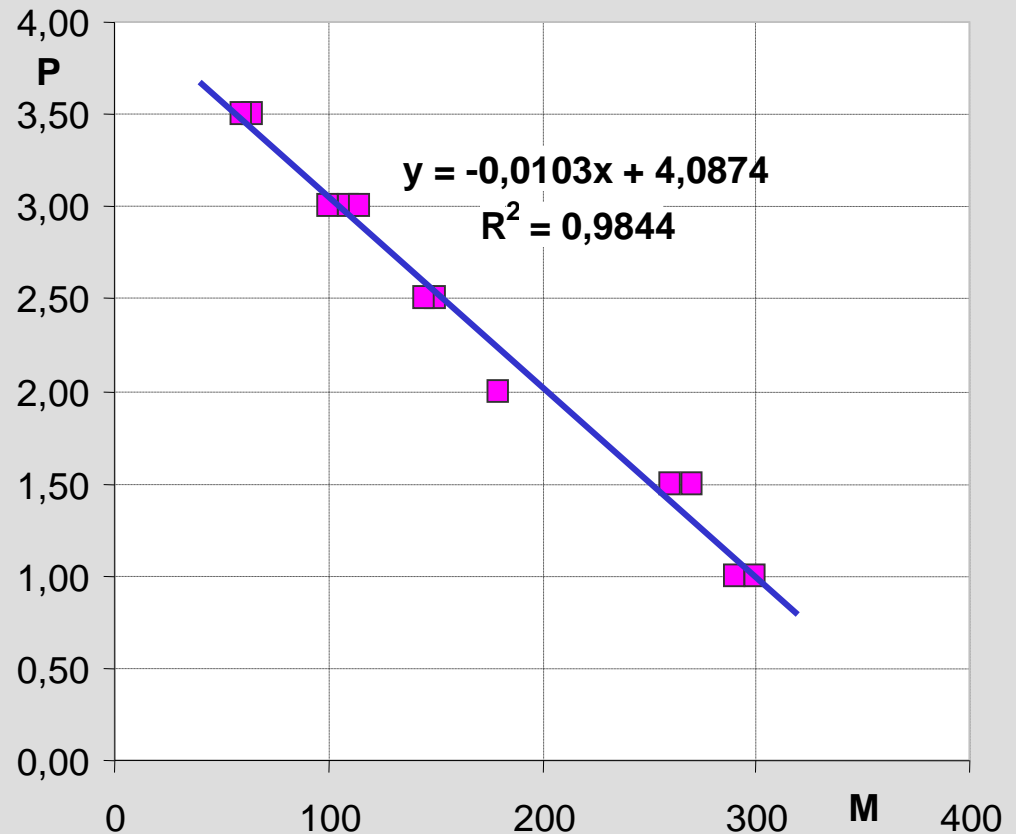
Modellbildung am Beispiel

Die Variation des Verkaufspreises liefert unterschiedliche Verkaufsmengen

Erfassungsfunktion

Beschreibungs-
funktionErklärungs-
funktionGestaltungs-
funktion

Verkaufspreis	Verkaufsmenge	Umsatz
1,00	290	290,00
3,00	110	330,00
1,50	270	405,00
1,50	260	390,00
1,00	300	300,00
2,50	150	375,00
2,00	180	360,00
2,50	145	362,50
3,00	100	300,00
3,50	65	227,50
3,00	115	345,00
3,50	60	210,00



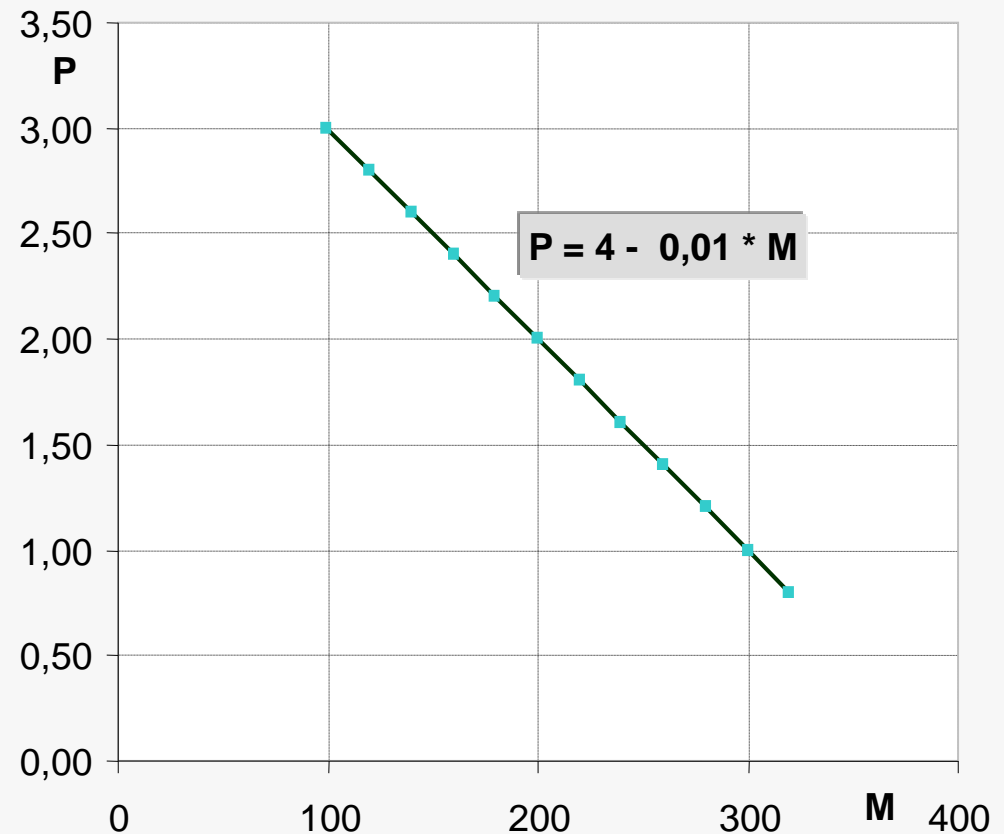
Modellbildung am Beispiel

Aus den Beobachtungen wird eine lineare Preis-Absatzfunktion angenommen

Erfassungsfunktion

Beschreibungs-
funktionErklärungs-
funktionGestaltungs-
funktion

Verkaufspreis	Verkaufsmenge	Umsatz
0,80	320	256,00
1,00	300	300,00
1,20	280	336,00
1,40	260	364,00
1,60	240	384,00
1,80	220	396,00
2,00	200	400,00
2,20	180	396,00
2,40	160	384,00
2,60	140	364,00
2,80	120	336,00
3,00	100	300,00



Das Umsatzmaximum wird bei einem Verkaufspreis von 2,00 € pro Mengeneinheit erzielt

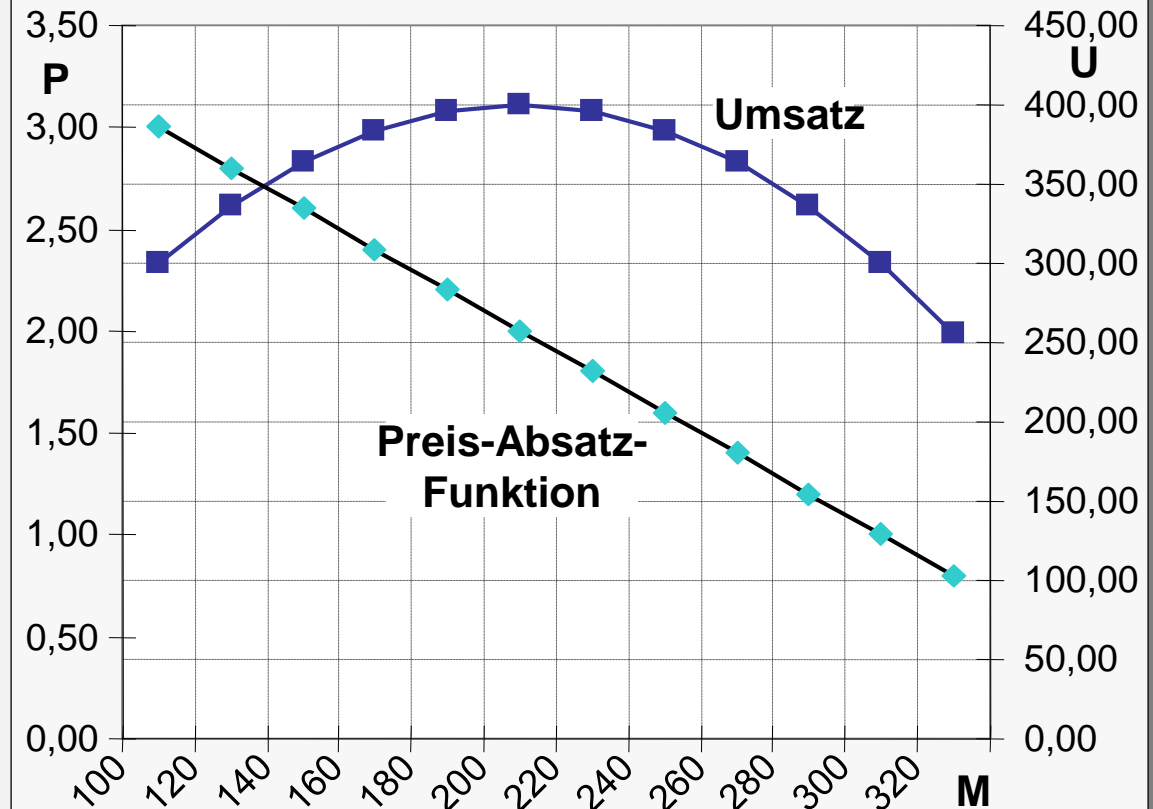
Erfassungsfunktion

Beschreibungsfunktion

Erklärungsfunktion

Gestaltungsfunktion

Menge	Umsatz	Verkaufspreis
320	256,00	0,80
300	300,00	1,00
280	336,00	1,20
260	364,00	1,40
240	384,00	1,60
220	396,00	1,80
200	400,00	2,00
180	396,00	2,20
160	384,00	2,40
140	364,00	2,60
120	336,00	2,80
100	300,00	3,00

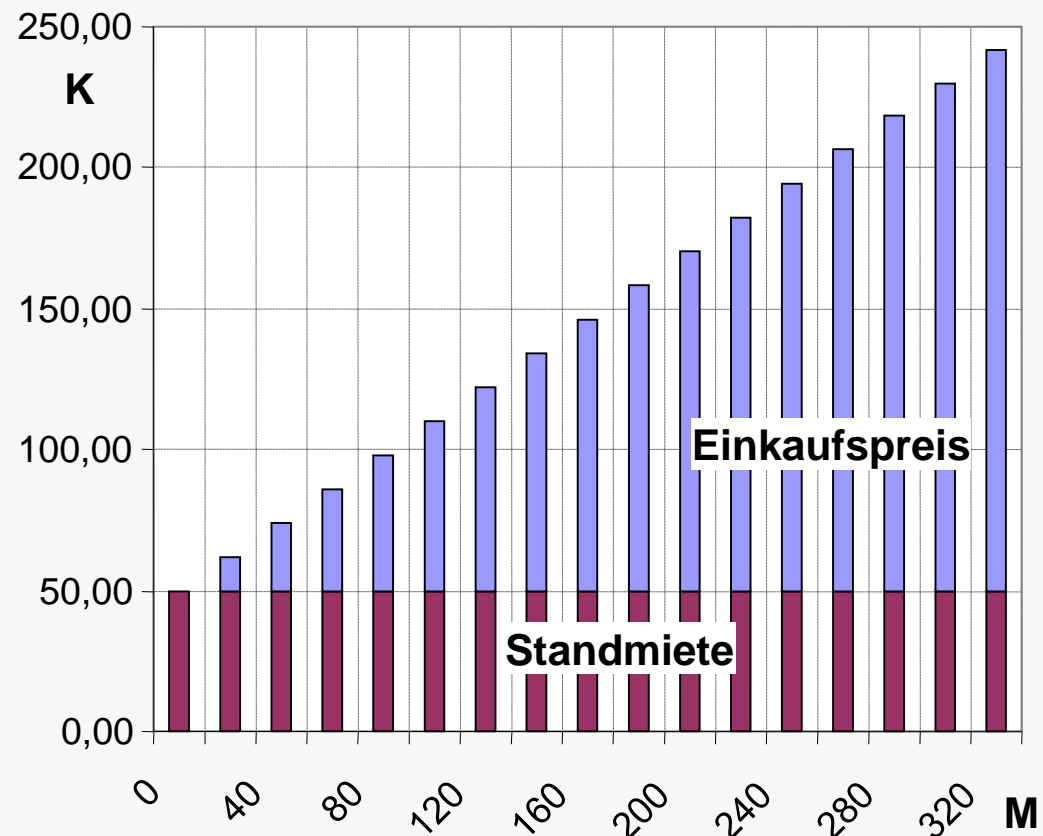


Die Gesamtkosten setzen sich aus dem Einkaufspreis und der Standmiete zusammen

Erfassungsfunktion

Beschreibungs-
funktionErklärungs-
funktionGestaltungs-
funktion

Fix-kosten	Variable Kosten	Menge
50,00	0,00	0
50,00	12,00	20
50,00	24,00	40
50,00	36,00	60
50,00	48,00	80
50,00	60,00	100
50,00	72,00	120
50,00	84,00	140
50,00	96,00	160
50,00	108,00	180
50,00	120,00	200
50,00	132,00	220
50,00	144,00	240
50,00	156,00	260
50,00	168,00	280
50,00	180,00	300
50,00	192,00	320



Gewinn- und Umsatzmaximum werden bei unterschiedlichen Verkaufspreisen erreicht

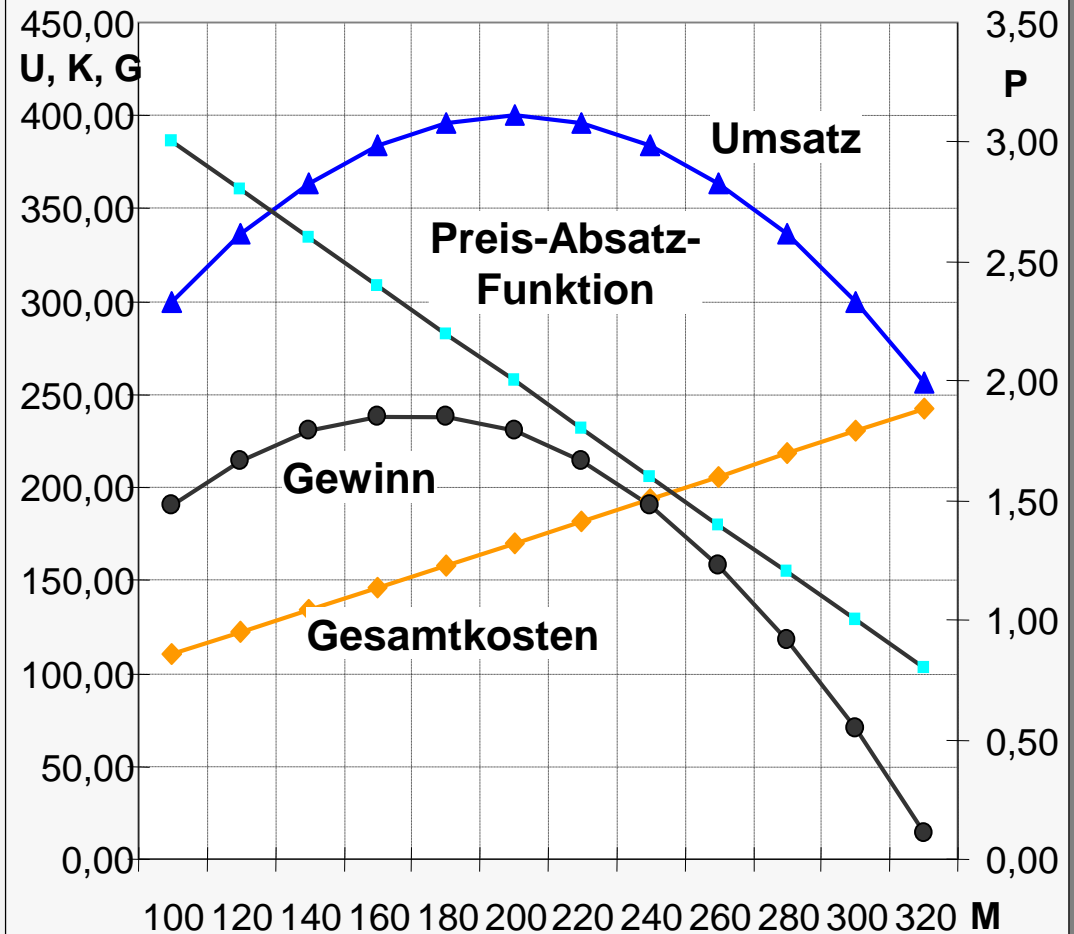
Erfassungsfunktion

Beschreibungsfunktion

Erklärungsfunktion

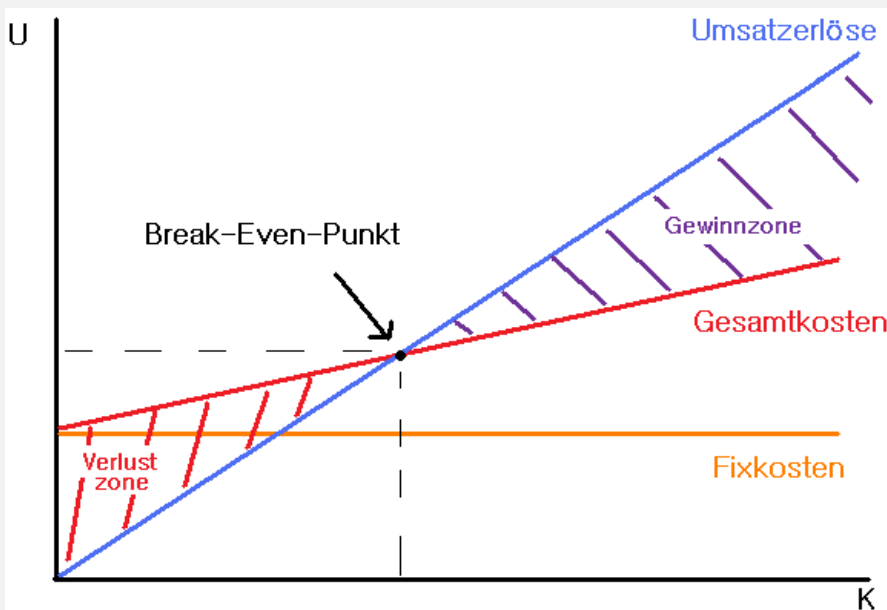
Gestaltungsfunktion

Preis	Gesamtkosten	Umsatz	Gewinn	Menge
3,00	110,00	300,00	190,00	100
2,80	122,00	336,00	214,00	120
2,60	134,00	364,00	230,00	140
2,40	146,00	384,00	238,00	160
2,20	158,00	396,00	238,00	180
2,00	170,00	400,00	230,00	200
1,80	182,00	396,00	214,00	220
1,60	194,00	384,00	190,00	240
1,40	206,00	364,00	158,00	260
1,20	218,00	336,00	118,00	280
1,00	230,00	300,00	70,00	300
0,80	242,00	256,00	14,00	320



Wann erreiche ich die Gewinnschwelle?

Durch Verwendung billiger Rohstoffe ist es möglich, die proportionalen Kosten von bisher 28 EUR pro Stück auf 24 EUR pro Stück zu senken. In der Abrechnungsperiode 4/2013 betragen die fixen Kosten 24.000 EUR. Welche Stückzahl muss bei einem Marktpreis von 36 EUR produziert werden und abgesetzt werden, um die Gewinnschwelle zu erreichen? Zusatzinfo: Preis/Stück = 36,00€



Man findet den BEP, indem man beide obige Gleichungen gleichsetzt. Es ergibt sich

$$0 = E - K \Leftrightarrow E = K$$

3.3 Strategische Unternehmensziele

Gewinn

= das aus einem bestimmten Kapitaleinsatz resultierende positive monetäre (geldliche) Ergebnis einer Wirtschaftseinheit

pagatorischer (bilanzieller) Gewinn:

= Ertrag – Aufwand (=bewerteter Faktoreinsatz)

kalkulatorischer Gewinn:

= Umsatz – Kosten

Rentabilität

= Rentabilität zeigt an, in welcher Höhe sich das Kapital in einer Abrechnungsperiode verzinst hat

Die Rentabilität wird ermittelt, da der Gewinn keine ausreichende Auskunft darüber vermittelt wie effizient mit dem eingesetzten Kapital gewirtschaftet wurde. → **RoI** ($G:U \times U:K \times 100$) oder **ROCE**

Produktivität

= der mengenmäßige Maßstab des ökonomischen Prinzips

Produktivität = Ausbringungsmenge / Faktoreinsatzmenge

Liquidität

= ist die Verfügbarkeit von kurzfristigen Vermögensbestandteilen.

Liquidität 1. Grades = Barliquidität

Liquidität 2. Grades = einzugsbedingte Liquidität

Liquidität 3. Grades = umsatzbedingte Liquidität

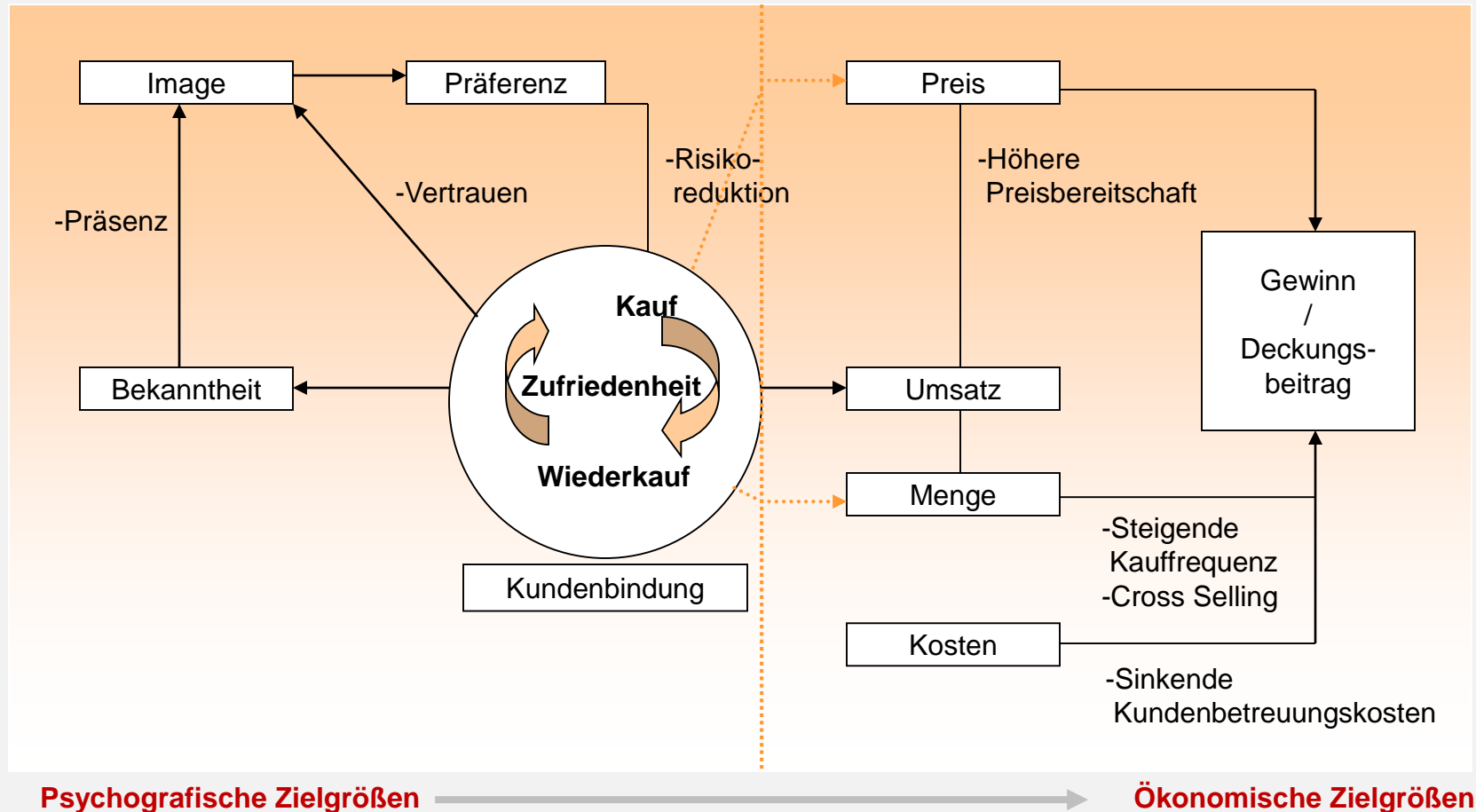
→ **Zahlgs.mittel : kurzf. Verb. X 100**

→ **“- + kurzf. Forderg. : -“-**

→ **“- + Vorräte : -“-**

3.4 Operative Unternehmensziele

Funktionale Ziele z.B.: **Marketingziele**



3.5 Methode der Zielbildung

= die **Formulierung des Zielsystems** - sie bedarf folgender Anforderungen:

Realistik

= Verwirklichung der Ziele ist mit verfügbaren Mitteln zu erreichen

Operationalität

= Festlegung der Zieldimensionen, d.h. Umsetzbarkeit mit quant. Zielvorgaben

Ordnung

= Festlegung der Zielbeziehungen (Zielgewichtung, Zielhierarchie)

Konsistenz

= Abstimmung der Ziele aufeinander (nach Möglichkeit Widerspruchsfrei und ohne Zielkonflikte)

Aktualität

= Zeitnähe des Zielsystems / stetige Anpassung an den Zeitablauf

Vollständigkeit

= Enthalten aller wichtigen Ziele

Durchsetzbarkeit

= Möglichkeit der Akzeptanz durch ausführende Stellen

Organisations- kongruenz

= Zuordnung der Ziele zu den Aufgabenträgern / keine Widersprüche zum Organisationssystem

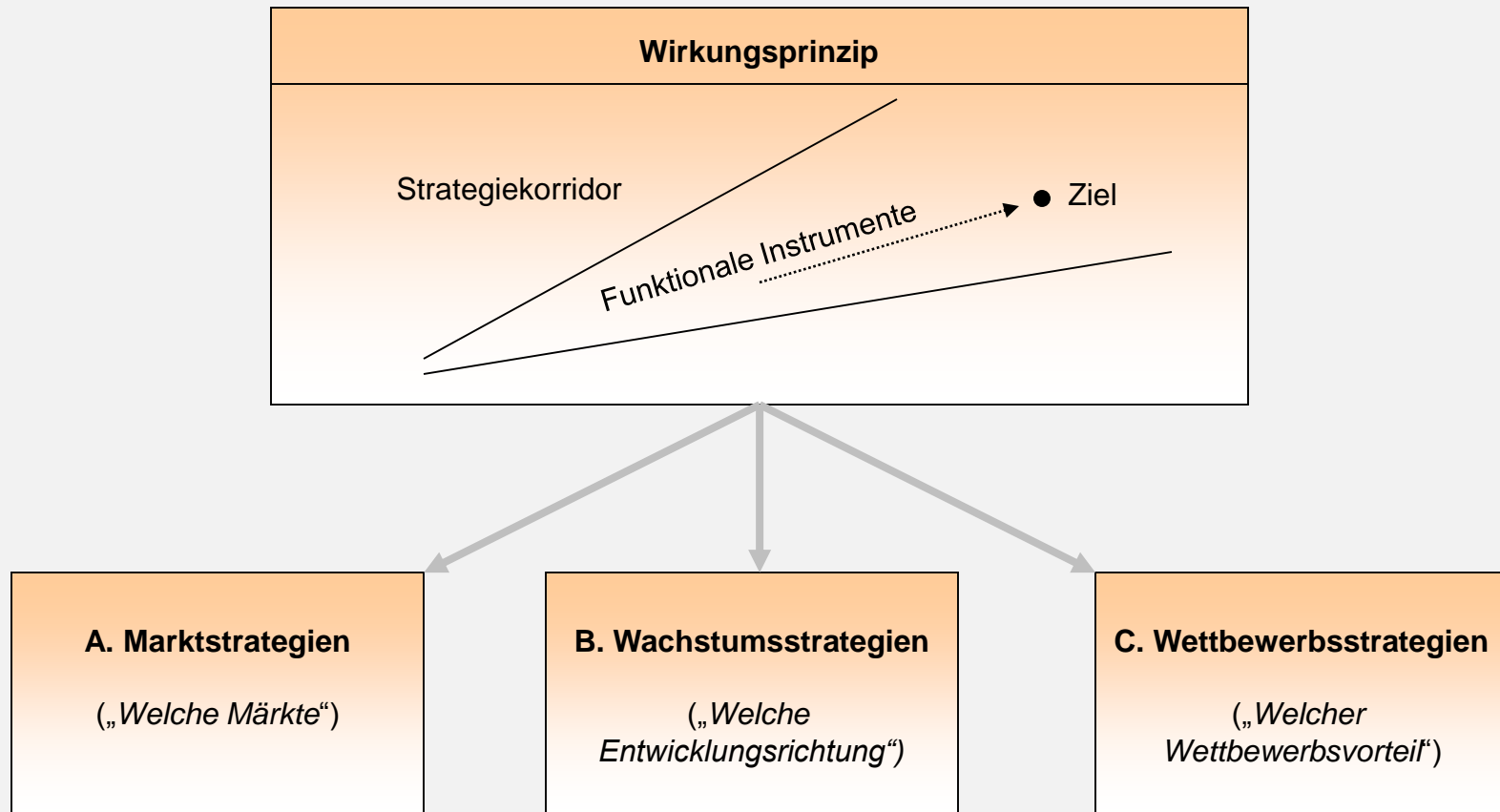
Transparenz und Prüfbarkeit

= Übersichtlichkeit, Verständlichkeit und Beurteilbarkeit der Zielerreichung

4.1 Aufgabe der Strategieplanung

Unternehmensstrategie = langfristig wirkende, zielgerichtete Grundsatzentscheidung hinsichtlich

- der Auswahl der zu bedienenden Märkte
- der Art des Wettbewerbsverhaltens



4.2. A. Marktstrategien

Marktfeldstrategie am Beispiel der Tourismusbranche

Produkt-/Marktkombination

Marktspezialisierung

M = Märkte für
 M_1 = Urlaubstourismus
 M_2 = Geschäftstourismus
 M_3 = Kurtourismus
 M_4 = Ausflugs-tourismus

	M_1	M_2	M_3	M_4
P_1				
P_2				
P_3				
P_4				

P = Produkt/ Leistung
 P_1 = Erholung
 P_2 = Aktivitäten
 P_3 = Gesundheit
 P_4 = Events

Selektive Spezialisierung

Produktspezialisierung

4.3 A. WachstumsstrategienInterne Wachstumsstrategien

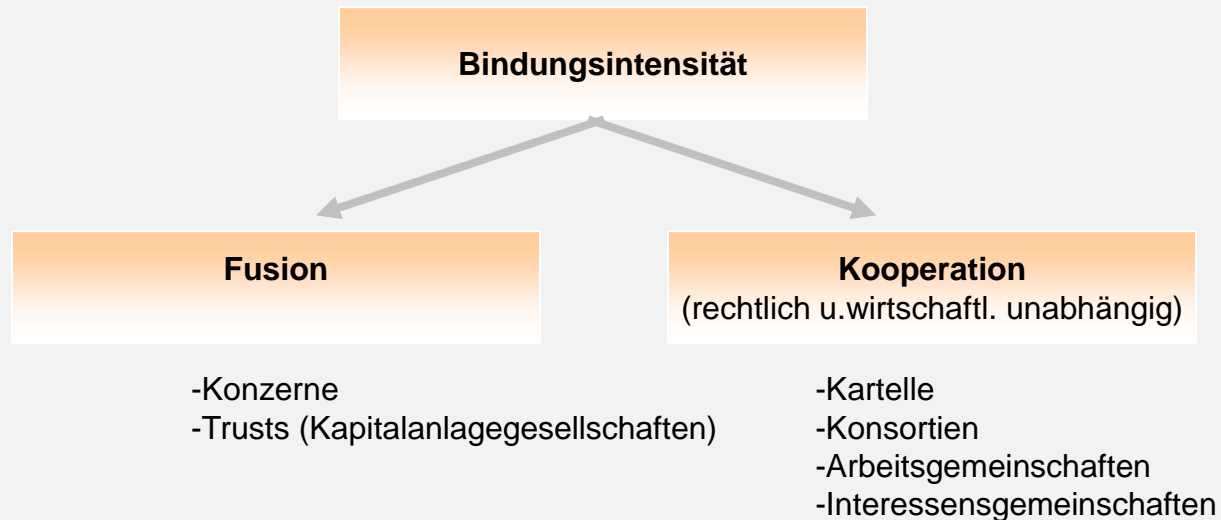
Produkt-/Marktmatrix nach Ansoff:

<div>Märkte</div> <div>Produkte</div>		
	vorhandene	neue
vorhandene	Marktdurchdringungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> → Erhöhung der Produktverwendung bei vorhandenen Kunden → Gewinnung neuer Kunden; Verdrängungswettbewerb → Gewinnung bisheriger Nichtverwender der Produktgattung 	Marktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> → Internationalisierung → Eindringen in Zusatzmärkte → Erschließung neuer Marktsegmente
neue	Produktentwicklungsstrategie <ul style="list-style-type: none"> → Echte Innovationen → quasi-neue Produkte → „me-too“-Produkte 	Diversifikationsstrategie <ul style="list-style-type: none"> → vertikale Diversifikation → horizontale Diversifikation → laterale Diversifikation

4.3 B. Wachstumsstrategien

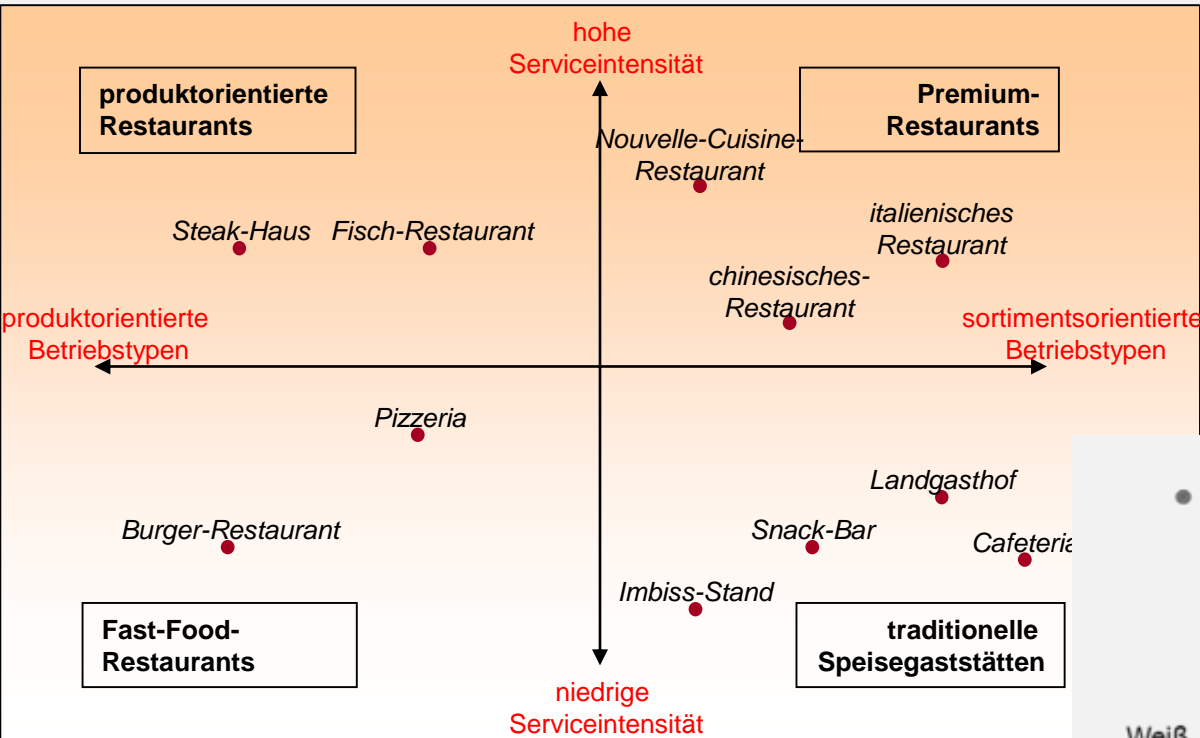
Externe Wachstumsstrategien = Unternehmenszusammenschlüsse

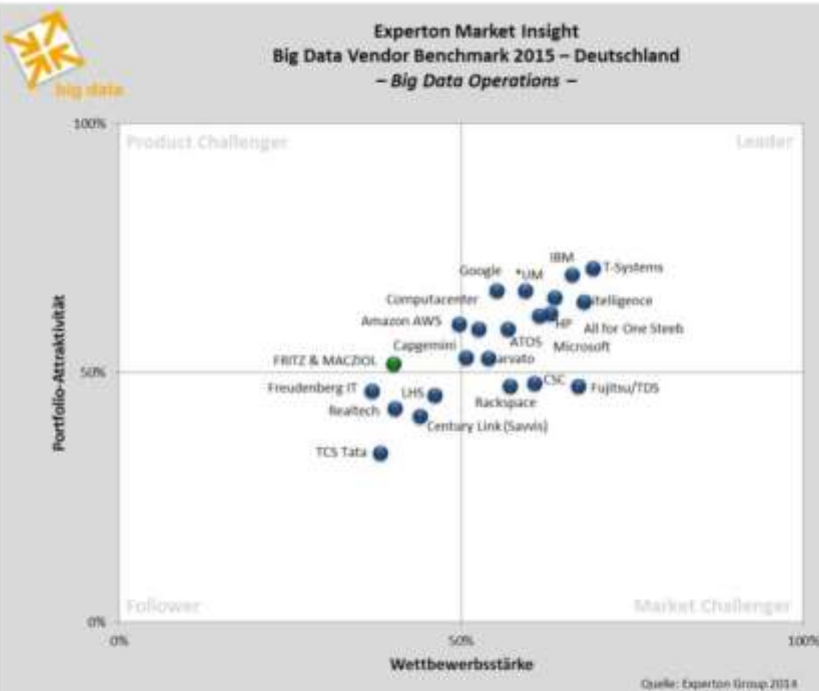
Einteilung der Zusammenschlüsse:



4.4 C. Wettbewerbsstrategien

Wettbewerbspositionierung am Beispiel eines Restaurants





4.5 Planungsmethoden

Strategien-Entwicklung:

Kreativitätstechniken

z.B. „Morphologischer Kasten“

Produkt: Sofa

Komponenten	mögliche Lösungsformen		
Füße	Holz	Metall	Kunststoff
Rahmen	Span	Span mit Federn	Holz mit Federn
Polsterung	Schaumstoff	Rosshaar	Kombiniert
Stoffe	Rattan	Synthetik	Baumwolle

Produkt: Urlaub/Reisen

Reiseziel	außereuropäisch	Europa	Deutschland	nahe Umgebung	zu Hause bleiben			
Reisedauer	1 Tag	Wochenende	1 Woche	2 Wochen	3 Wochen	länger		
Verpflegung	Selbstverpflegung	nur Frühstück	Halbpension	Vollpension	wird gestellt	sammeln und jagen		
Unterkunft	Hotel	Pension	Ferienhaus/-wohnung	Zelt	Caravan/Wohnwagen	Privatzimmer	unter freiem Himmel	zu Hause
Fortbewegung am Urlaubsort	eigenes Auto	Mietauto	Bus	Bahn	Flugzeug	Fahrrad	Motorrad	zu Fuß
Art/Zweck der Reise	Entspannung für Körper und Seele	Abenteuer	Familienurlaub	Bildungsreise	Sporturlaub	Kreativurlaub	anderen Menschen/Völkern begegnen	Projektarbeit/-hilfe
Zielgruppe	Familien	Kinder	Jugendliche	Erwachsene	Senioren			
Extras im Angebot	kulturelle Veranstaltungen	sportliche Angebote	besonderer Service	Naturerlebnisse	Kinderbetreuung	medizinische Betreuung	Geheimtipps zur Region	

Strategien-Bewertung:

z.B. „Bewertungsmatrix
nach Richmond“

Es gilt:

< 0,7 abgelehnt
> 0,7 angenommen

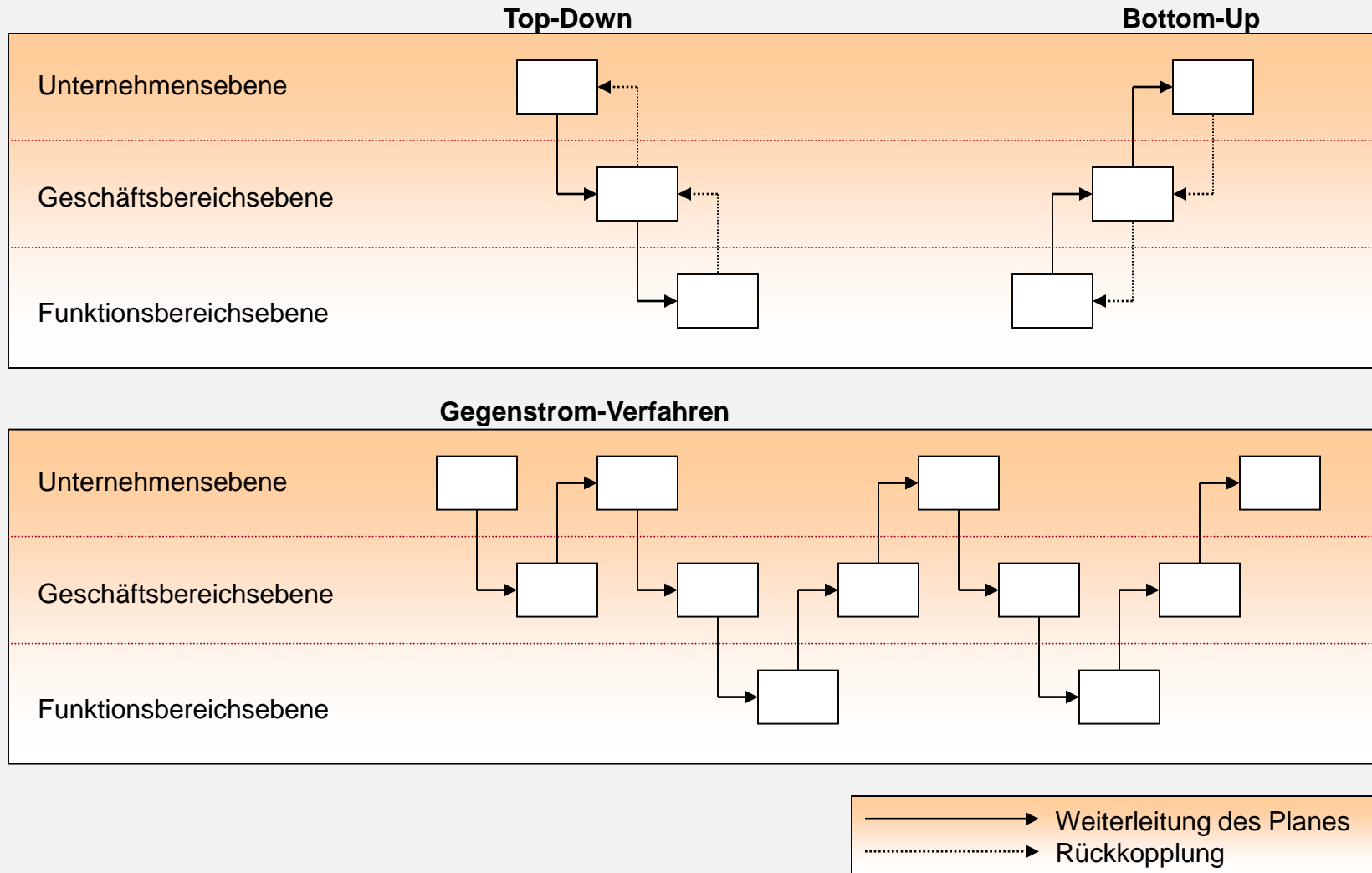
Abteilungen	relative Gewichtung	Skalierung										Ergebnis
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
Marketing	0,3							●				0,21
Finanzen	0,1					●						0,05
F & E	0,1				●							0,04
Produktion	0,3				●							0,12
Personal	0,1										●	0,10
Einkauf	0,1					●						0,05
Gesamt	1,0											0,57



Strategie wird abgelehnt

5.1 Plankoordination

Koordination = sachliche und zeitliche Abstimmung von Aktivitäten

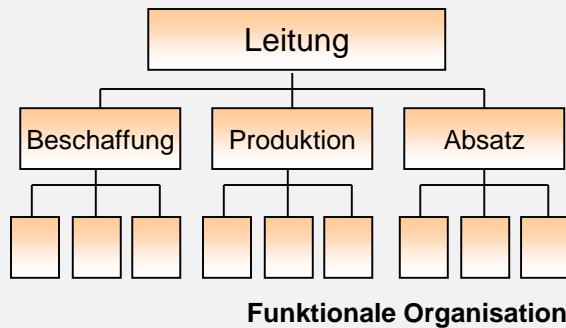


5.3 Unternehmens Organisation

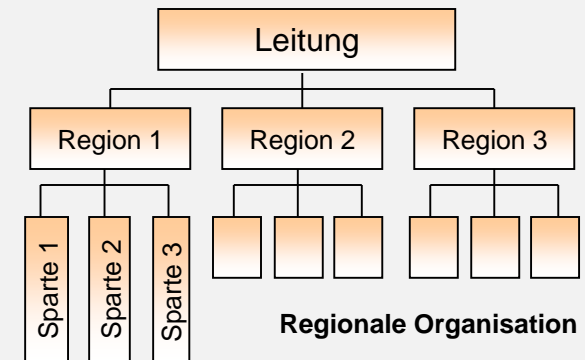
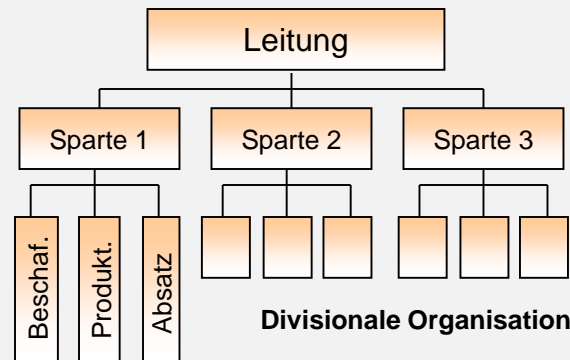
Funktionaler Organisationsbegriff = Managementtätigkeit, welche den zielorientierten Entwurf und die Realisierung einer Organisationsstruktur beinhaltet

Formaler Organisationsbegriff = ein Gebilde von Formalen Regeln und Strukturen einer Unternehmung

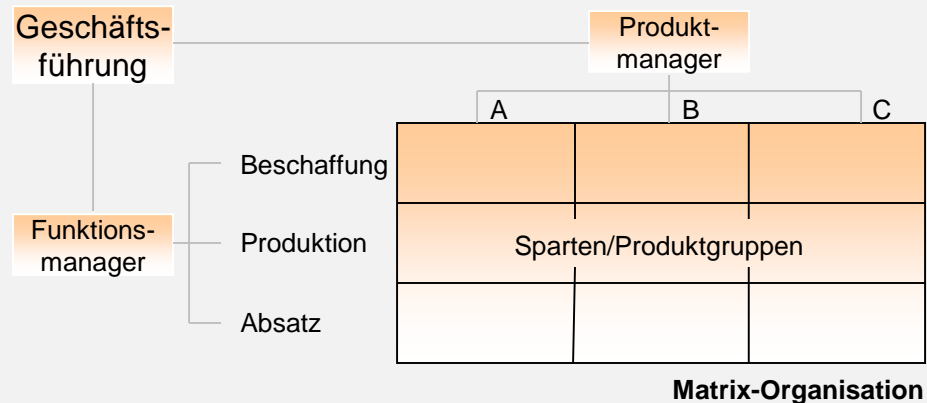
Formen der Aufbauorganisation



- eindimensionale Formen:



- mehrdimensionale Formen



5.2 Unternehmenskontrolle

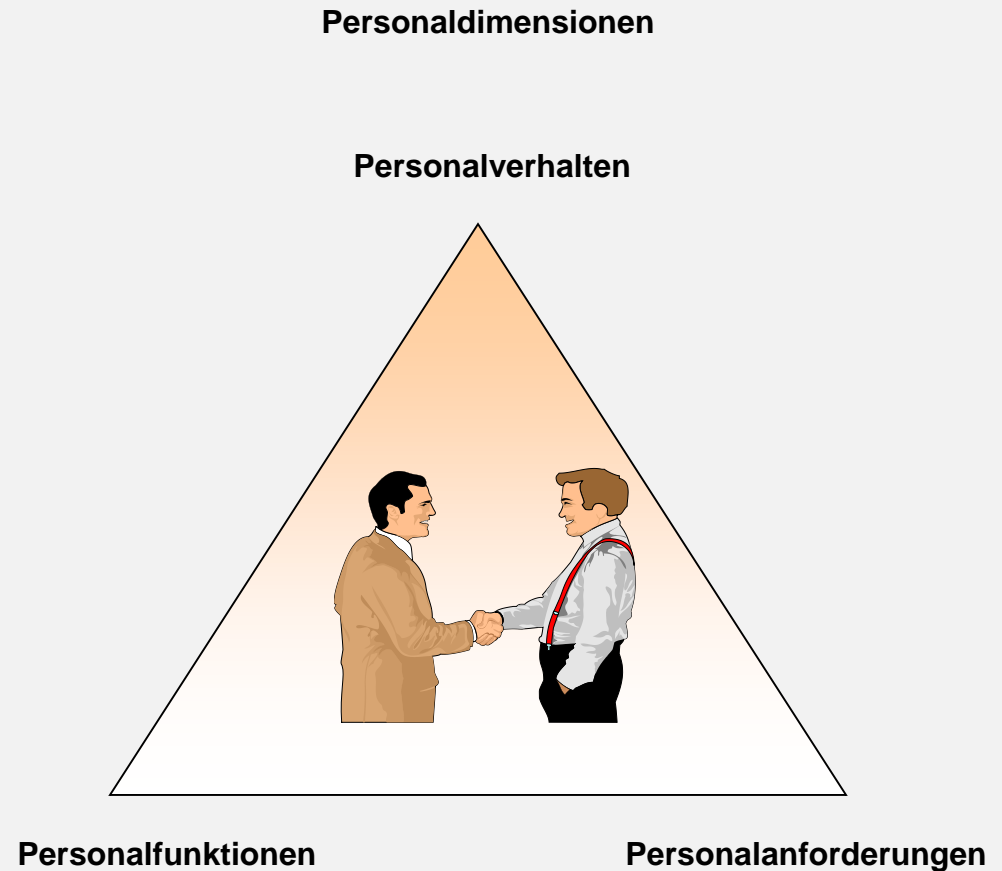
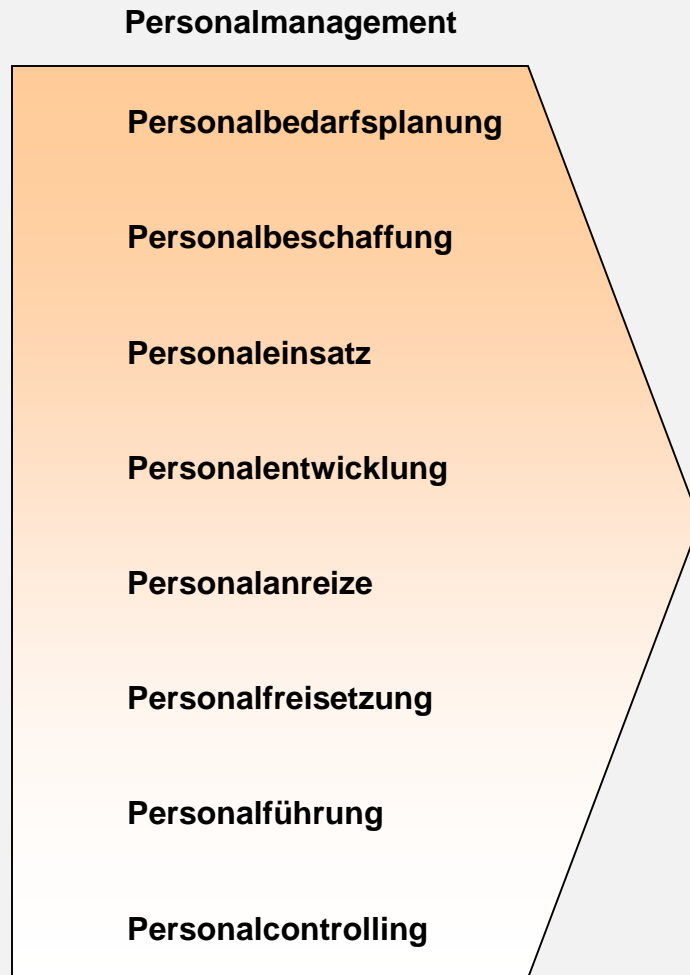
Kontrolle = fortlaufende, informationsverarbeitender Prozess zur

- Ermittlung von Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten
- Analyse von Abweichungen -> Controlling – Steuerung!

Revision = Fallweise Kontrolle, Interne / Externe Revision ist eine vom Tagesgeschäft unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsaktivität in einer Organisation.

	Kontrolle	Revision
Zeitbezogenheit	gegenwartsbezogen	vergangenheitsbezogen
Häufigkeit der Durchführung	ständige Einrichtung	einmaliger Vorgang
Arbeitsweise	durch Menschen oder Automaten	nur durch Menschen
Abhängigkeit des Kontrollsubjektes	vom Kontrollobjekt abhängige Pers.	vom Kontrollobj. unabhängige Pers.
Einbau in betriebliche Abläufe	eingebaut (systemimmanent)	nicht eingebaut (systemfremd)

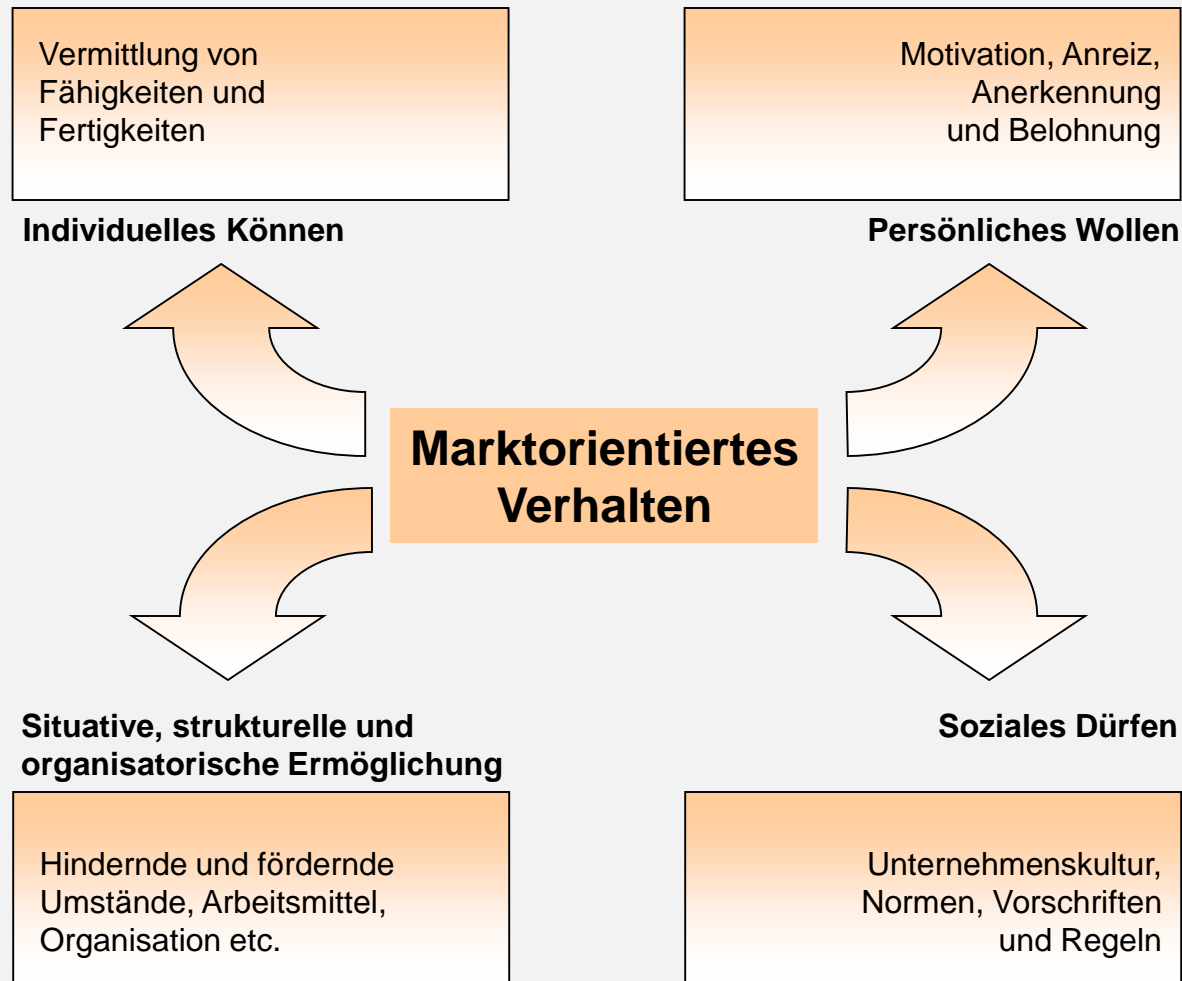
1.1 Aufgaben der Personalwirtschaft



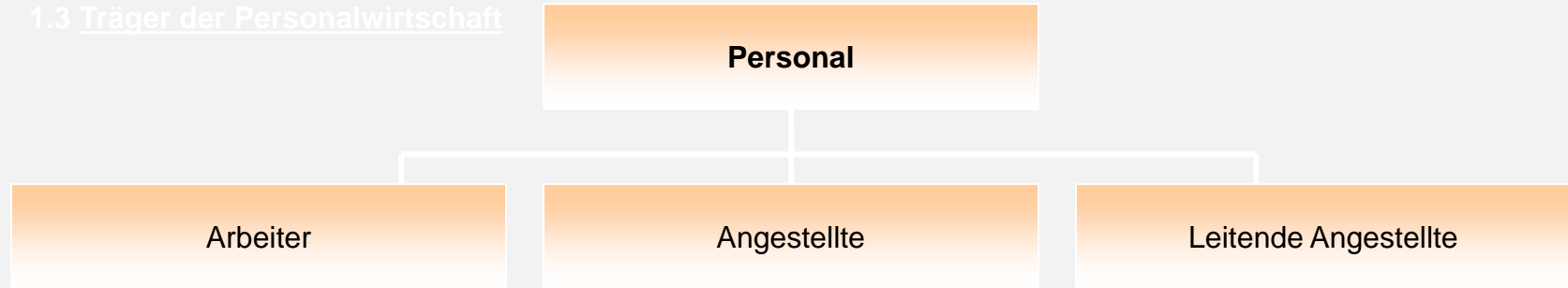
C. Grundlagen der Personalwirtschaft

1. Entscheidungsfelder der Personalwirtschaft

1.2 Ziele der Personalwirtschaft



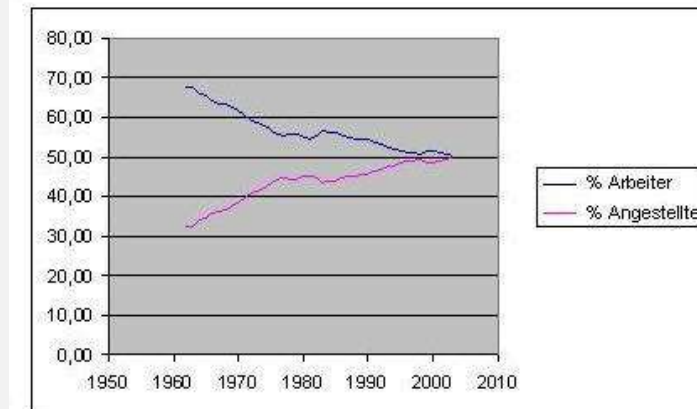
1.3 Träger der Personalwirtschaft



Arbeiter (Lohnempfänger) sind nach § 6 Abs. 1 BetrVG alle Arbeitnehmer einschließlich der zur Berufsausbildung Beschäftigten, die eine arbeiterrentenversicherungspflichtige Beschäftigung ausführen.

Bis zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurde gesetzlich zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden, §5 Abs. 1 BetrVG subsumiert beide unter dem Oberbegriff „Arbeitnehmer“.

Angestellte (Gehaltsempfänger) sind nach § 6 Abs. 2 BetrVG alle Arbeitnehmer, die durch § 3 Abs. 1 Angestelltenversicherungsgesetz eine als Angestelltentätigkeit bezeichnete Beschäftigung ausüben, auch wenn sie nicht versicherungspflichtig sind. Hierzu gehören auch Beschäftigte, die sich in der Ausbildung zu einem Angestelltenberuf befinden



Leitende Angestellte beziehen in der Regel außertarifliche Gehälter und haben eine Tätigkeit, auf die eines der Merkmale des § 5 Abs. 3 BetrVG zutrifft.

Sie sind:

- 1) berechtigt zur selbständigen Einstellung, und Entlassung von Personal oder
- 2) haben Generalvollmacht oder Prokura oder
- 3) nehmen im wesentlichen eigenverantwortlich Aufgaben wahr, die ihnen regelmäßig wegen deren Bedeutung für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens im Hinblick auf besondere Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden.

2.1 Qualitativer Personalbedarf

Qualitativer Personalbedarf = Personalbedarf nach Anforderungen an die Mitarbeiter
 Strukturelles Anforderungsprofil von Mitarbeitern am Beispiel **Automobilhandel**:

Fähigkeit, sich in den Interaktionen mit dem Kunden verbal und schriftlich klar auszudrücken	(Kommunikation)
Fähigkeit, die Gefühle und den Standpunkt des Kunden anzuerkennen und darauf einzugehen	(Einfühlungsvermögen)
Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und etwas zu unternehmen, um Kundenwünsche zu erfüllen	(Entscheidungsfähigkeit)
Hoher Grad an Wachheit und Aufmerksamkeit im gesamten Interaktionsprozess	(Energie)
Fähigkeit den eigenen Service-Stil entsprechend der jeweiligen Situation oder der Persönlichkeit des Kunden zu variieren	(Flexibilität)
Zeitgerechte und adäquate Leistung entsprechend der gemachten Zusagen	(Verlässlichkeit)
Saubere und ordentliche Erscheinung, positiver Eindruck auf den Kunden	(äußerer Eindruck)
Eigene Aktivitäten um Kundenerwartungen immer wieder zu erfüllen oder zu übertreffen	(Initiative)
Einhaltung hoher sozialer und ethischer Standards im Umgang mit dem Kunden	(Integrität)
Vertiefte Kenntnisse bezüglich des Angebots und der kundenbezogenen Leistungsprozesse	(Fachkenntnis)
Fähigkeit verfügbare Informationen richtig zu beurteilen und zur Entwicklung von Problemlösungen zu nutzen	(Urteilsvermögen)
Eigenschaft, Gefühl der Arbeitszufriedenheit aus dem Umgang mit den Kunden, der Erfüllung seiner Bedürfnisse und der Behandlung seiner Probleme gewinnen zu Können	(Motivation dem Kunden zu dienen)
Fähigkeit, mit seinen Ideen und Problemlösungen beim Kunden Akzeptanz zu finden und ihn vom Angebot des Unternehmens zu Überzeugen	(Überzeugungsfähigkeit / Verkaufstalent)
Fähigkeit die kundenbezogene Arbeit zeitlich und sachlich richtig vorzubereiten	(Planungsvermögen)
Fähigkeit unerwartete Kundenprobleme, unvorhersehbaren Arbeitsanfall oder Arbeitsdruck während des Kundenkontakts auszuhalten	(Belastbarkeit)
Sammlung und logische Analyse von wichtigen Informationen über die Situation des Kunden	(Fähigkeit zur Situationsanalyse)
Hohe Ziele im Kundendienst und ständige Bemühungen, diese Ziele zu erreichen	(hohes Anspruchsniveau)

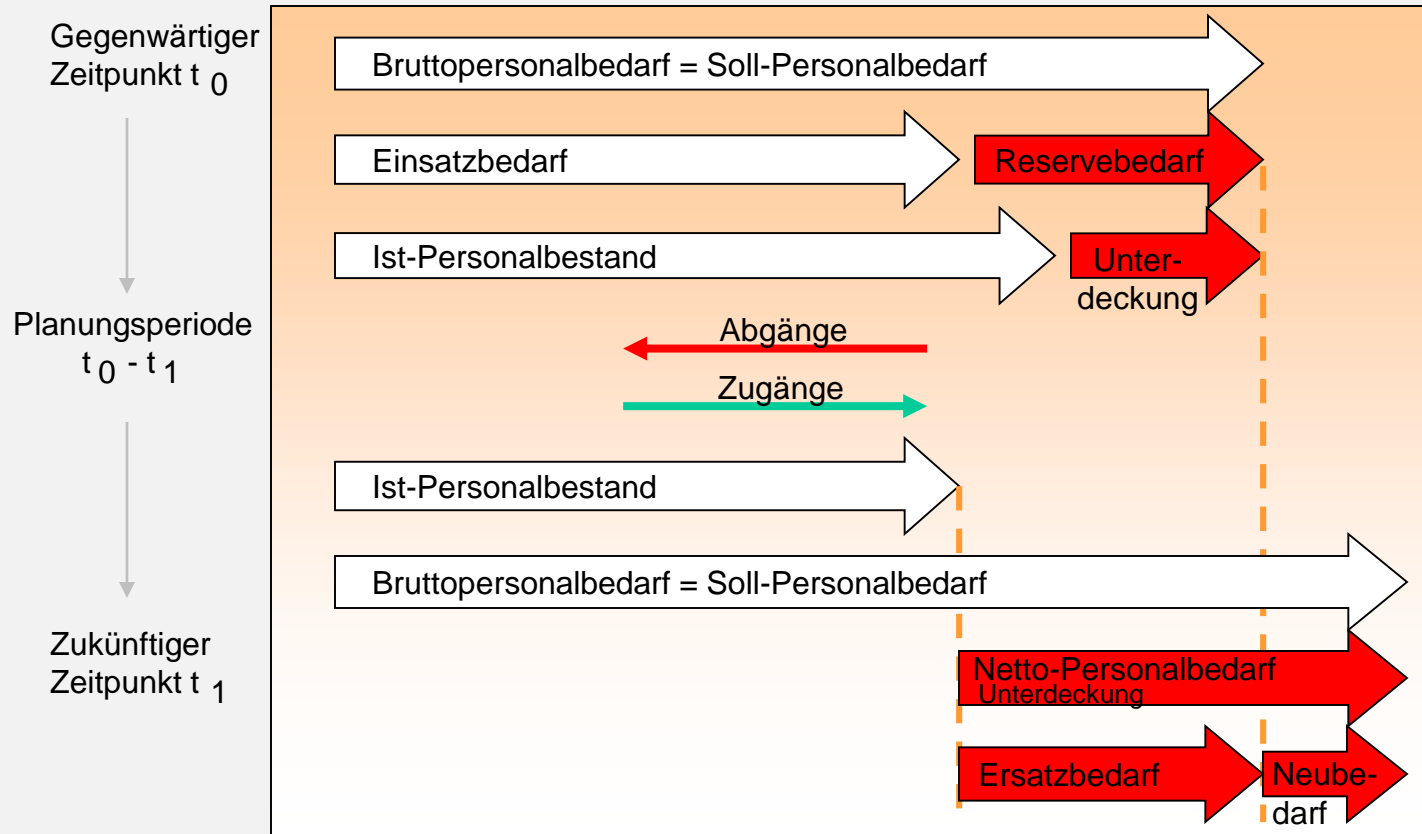
2.2 Quantitativer Personalbedarf

Quantitativer Personalbedarf = Personalbedarf nach mengenmäßiger Anzahl der Mitarbeiter

Bruttopersonalbedarf = die Menge aller Personen einer bestimmten Personalkategorie, die zur Leistungserstellung insgesamt benötigt wird.

Nettopersonalbedarf = Saldo aus Bruttopersonalbedarf – Personalbestand

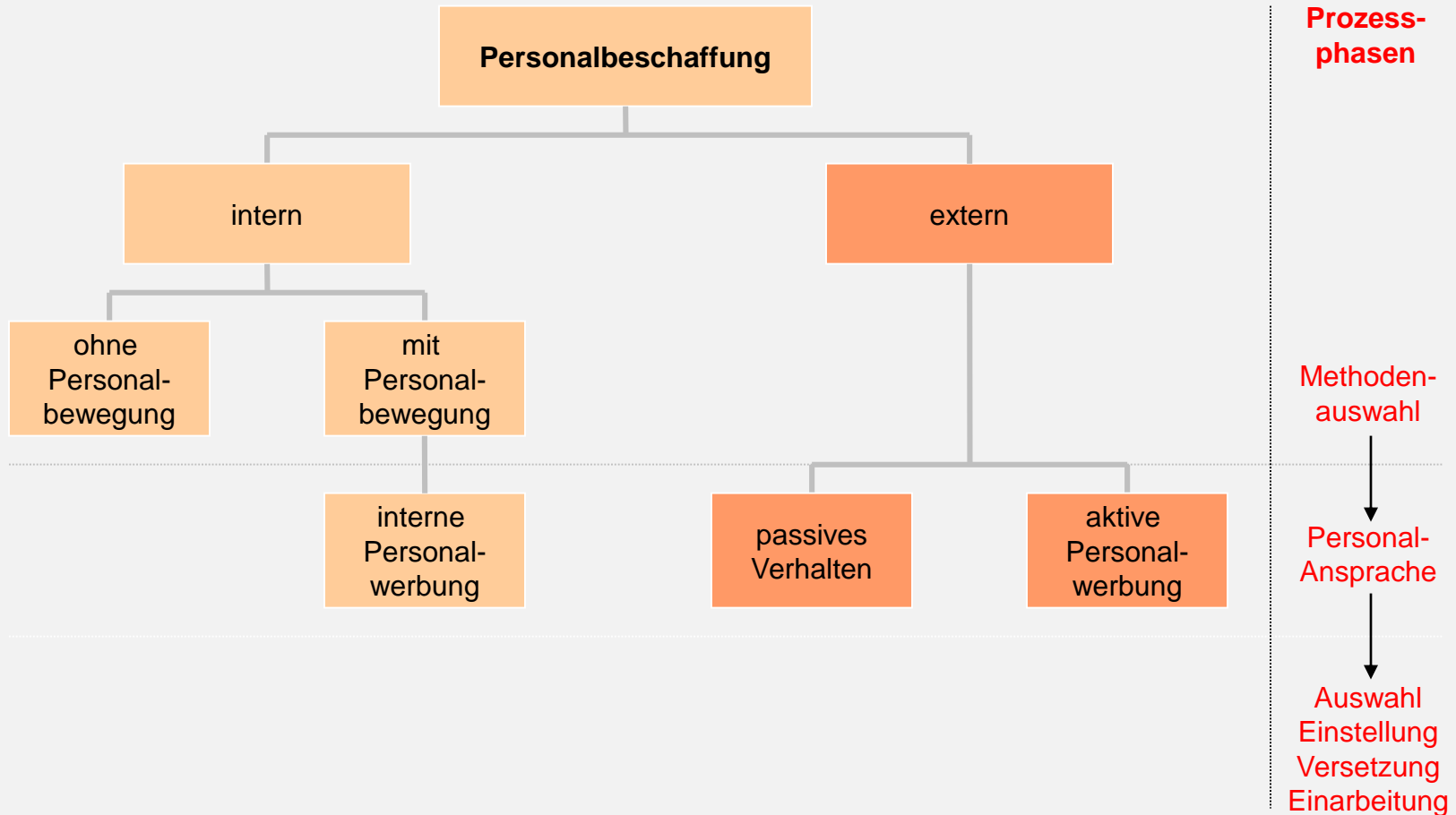
Ergebnis: Bruttopersonalbedarf > Ist-Personalbestand = Unterdeckung
 Bruttopersonalbedarf < Ist-Personalbestand = Überdeckung



3.1 Personalbeschaffung und -auswahl

Prozess und Methode der Personalbeschaffung

- intern: **ohne** Personalbewegung (z.B. Mehrarbeit, Verlängerung der Arbeitszeiten, Urlaubsverschiebung)
- mit** Personalbewegung (z.B. innerbetriebliche Bewerbung, Vorschläge von Vorgesetzten)
- extern: Personalleasing, Neueinstellungen



3.1 Personalbeschaffung und -auswahl

Prozess und Methode der Personalauswahl

Vorauswahl = auf der Grundlage der Bewerbungsunterlagen (*Negativauslese*)

Endauswahl = auf der Grundlage von Vorstellungsgesprächen, Testverfahren

Bedeutung von Bewerbungsunterlagen:

Bewerbungs- unterlagen:	Kriterien	Gewichtung		
		groß	mittel	gering
Anschreiben	Form Inhalt Berufl. Aussagen Berufl. Erwartungen	● ● ● ●		
Lebenslauf	Form Inhalt	● ●		
Foto	Größe/Farbe/Alter		●	
Schulzeugnis	Ausbildungsdauer Notentrend		● ●	
Ausbildungs- zeugnis	Ausbildungsdauer Notentrend Benotungsschwerp.	●	● ●	
Weiterbild.- zeugnis	Fachbereiche Bewertung	● ●		
Arbeitszeugnis	Leistung Führung	● ●		
Referenzen				●
Personalbogen			●	
Arbeitsproben		●		

Beurteilungskriterien des Vorstellungsgesprächs:

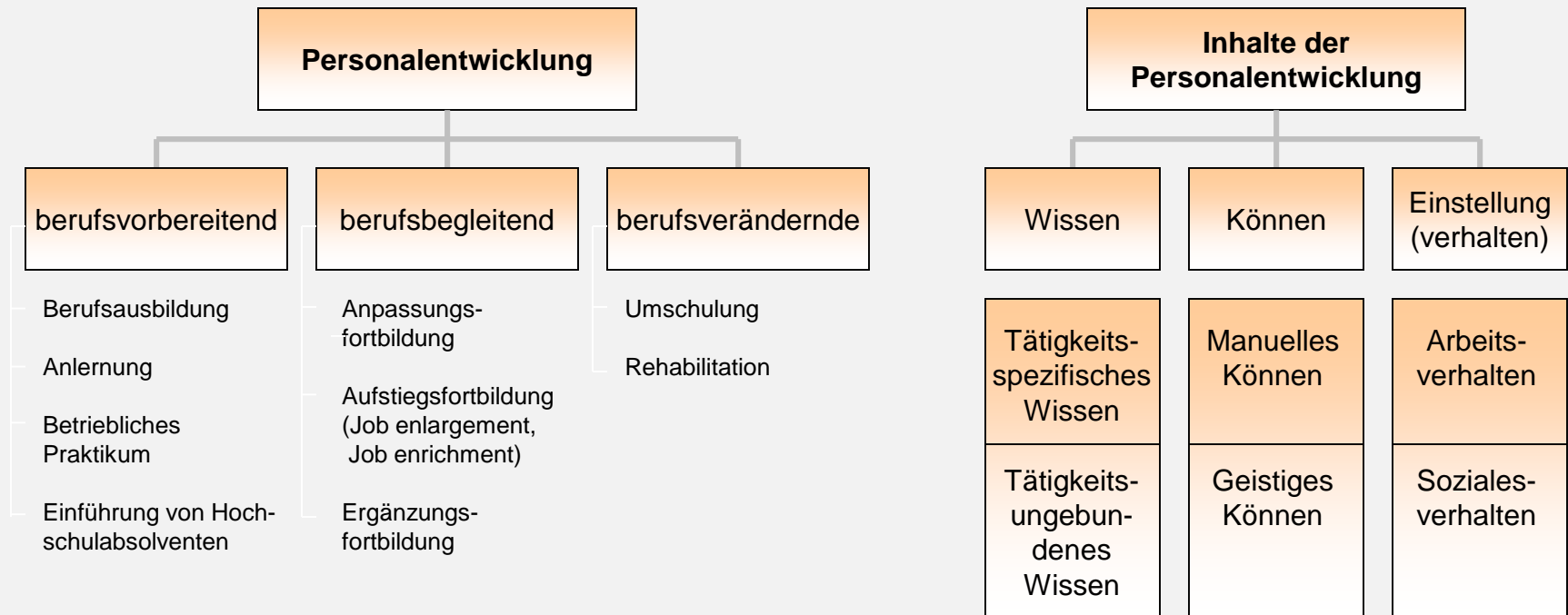
Kriterien
1. Fachwissen <i>Wissensbreite, Spezialwissen, Praxiswissen</i>
2. Intellektuelle Fähigkeiten <i>z.B. Auffassungsgabe, Kreativität</i>
3. Ausdrucksvermögen
4. Kooperationsvermögen
5. Kontaktfähigkeit
6. Äußere Erscheinung
7. Auftreten
8. Selbständigkeit
9. Urteilsvermögen
10. Motivation <i>z.B. Interesse an der Aufgabe, Zielstrebigkeit</i>
11. Belastbarkeit
12. Initiative / Dynamik
13. Vertrauenswürdigkeit / Offenheit

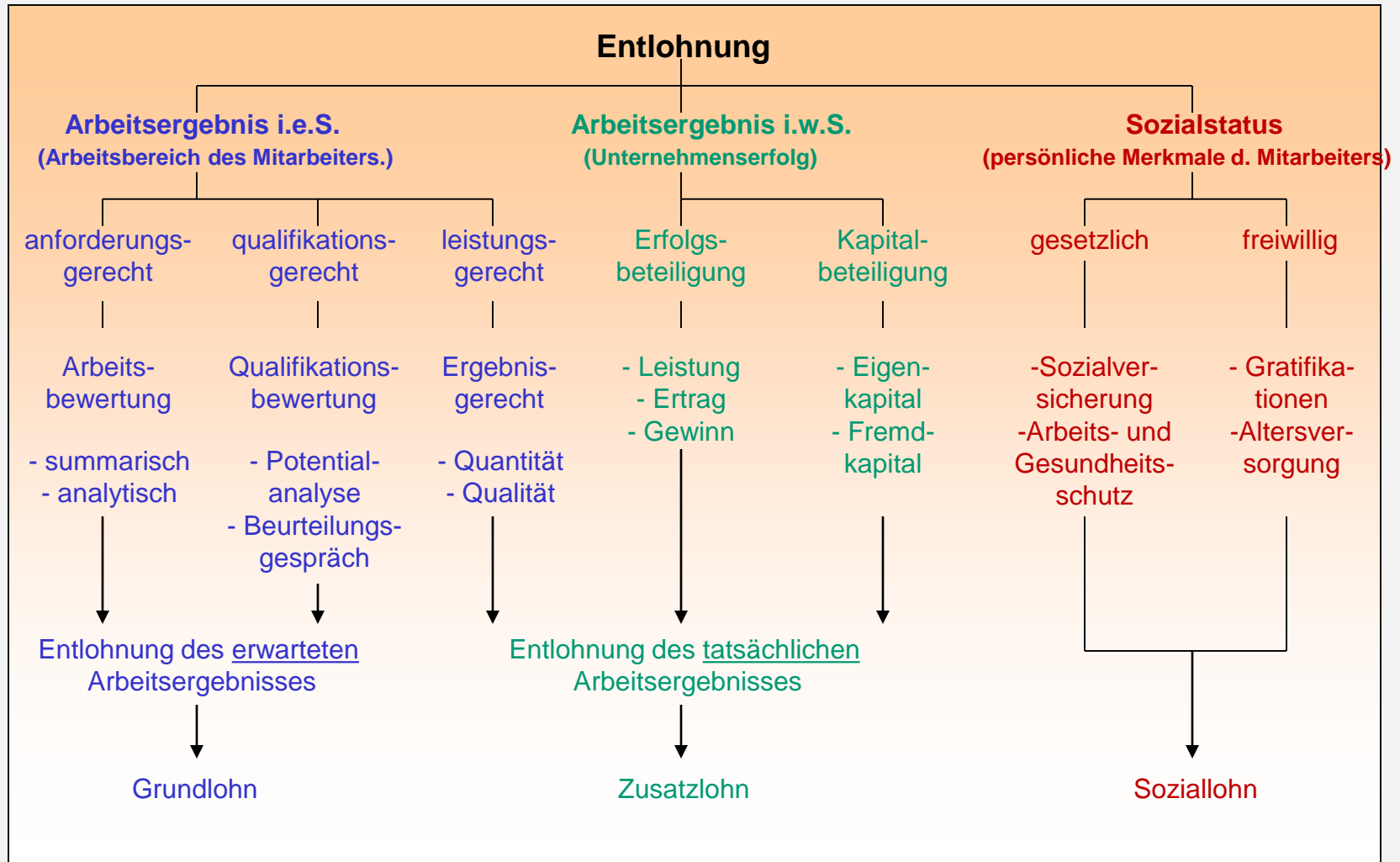
3.2 Personalentwicklung

Aufgaben = Förderung des fachlichen und sozialen Qualifikationsprofils von Mitarbeitern, um diese zu einer erfolgreichen Erfüllung gesetzter Ziele zu befähigen.

Prozess =

- Definition des Anforderungsprofils
- Zielvorgabe der Personalentwicklung
- Ermittlung des Qualifikationspotentials der Mitarbeiter
- Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen
- Kontrolle des Entwicklungserfolges

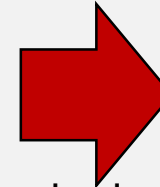


3.3 Anreizpolitik

3.4 Personalführung

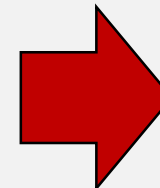
Die wichtigsten Führungselemente sind:

- Führungsaufgaben
- Führungspersonen
- Weisungsbefugnis mittels Delegation
- Positionsmacht
- Aufgabenstrukturierung
- Führungsinstrumente (z.B. Kontrollverfahren, Leistungs-Standards, etc.)
- Leistungsmotivation
- Führungsprinzipien
- Management-Development



Leistungskriterien zur Effizienzbeurteilung von Führungssystemen

- Operationalität und Transparenz
- Vollständigkeit
- Standardisierung
- Flexibilität
- Beteiligungsmaß der MA
- Widerspruchsfreiheit



**Denken Sie dabei mal an Ihre Teamleitung
in der BWL-Projektarbeit**

3.4 Personalführung**Führungsstile**

= Die Art und Weise, in der Führungsaufgaben gelöst werden

**Patriarchalischer
Führungsstil**

- Absoluter Herrschaftsanspruch und Gehorsam
- Führungsanspruch ist gekoppelt an die Treue- und Fürsorgepflicht
- Keinerlei Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen

**Charismatischer
Führungsstil**

- Herrschaftsanspruch wie beim patriarchalischen Stil
- Der Führende ist auf seine Ausstrahlungskraft (Charisma) angewiesen
- Keine unmittelbare Fürsorgepflicht

**Autokratischer
Führungsstil**

- Souveräner Alleinherrscher mit hierarchisch gestaffeltem Führungsapparat
- Abgrenzung der Kompetenzen

**Bürokratischer
Führungsstil**

- Willkür des Autokraten wird ersetzt durch Legalität, Reglement und fachliche Kompetenz
- Präzise Abgrenzung und Definition der Befugnisse

**Kooperativer
Führungsstil**

- Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen
- Entlastung der Führenden durch Delegation von Sachentscheidungen

**Autoritär-
Persönlichkeits-
Orientiert**
(auch
Diktatorisch)**Autoritär-
Nicht-
Persönlichkeits-
orientiert****Demokratisch
Persönlichkeits-
orientiert**
(auch kollektiv
bzw. partizipativ)

3.4 Personalführung

Führungstechniken (Beispiele)

Management by Exception (MbE)

- Gewährung von Handlungsspielraum
- Eingriffe nur bei Abweichungen vom Ziel, bei wichtigen Entscheidungen und in besonderen Situationen
- Entlastung der Führungskräfte von Routineaufgaben
- Motivierende Wirkung durch Handlungsspielraum

Management by Delegation (MbD)

- Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- Entlastung der Führungskräfte von Routineaufgaben
- Geringe Überwachungstätigkeit
- Erleichtert schnelle und sachgerechte Entscheidungen
- Regelungen für Ausnahmefälle und Informationsbeziehungen notwendig

Andere Konzepte:

**Management by Objectives (MbO),
Management by Systems (MbS)
Management by Motivation (MbM)
Management by Results (MbR)**

(Zusammenfassung)

Aufgaben:

1.1 Einkauf

operative Tätigkeit des **Versorgungsvorgangs**

- bezieht sich hauptsächlich auf Einkäufer, Einkaufspreis, Einkaufsgenossenschaften, Einkaufsbedingungen, Einkaufsrevision und Einkaufsstatistik

1.2 Disposition

Grundsätzlich unterscheidet man die folgenden **Bestellverfahren**:

- Auftragsgesteuerte (Bedarfsgesteuerte) Disposition
- Plangesteuerte Disposition
- Verbrauchsgesteuerte Disposition

1.3 Eingangskontrolle

Prüfung der eingegangenen Lieferungen und Leistungen

- auf Schäden und hinsichtlich Menge und Qualität
- in Form von Wareneingangsmeldungs-Formularen

1.4 Logistik

beschäftigt sich vorwiegend mit **Beschaffungsproblemen** sowie mit der Untersuchung von **Transport-, Lager- und Umschlagvorgängen**. Aber auch mit damit verbundenen Problemen der **Materialhandhabung** und der transport-, lager- und umschlaggerechten **Verpackung**

1.5 Lagerung

der Begriff **Lager** umfasst folgende Begriffsinhalte:

- Die eingelagerten Gegenstände selbst
- Die Räume und Einrichtungen, in denen die Materialien bevorratet werden
- Die Lagerverwaltung, die für die Lagerung und Abrechnung die Verantwortung trägt

C. Grundlagen der Beschaffungspolitik

2. Beschaffungsstrategien

(Zusammenfassung)

2.1 Portfolio-Analyse:

Ziel = Chancen und Risiken, die vom Markt ausgehen, erkennen, um dann im Rahmen des Beschaffungsmarketing die entsprechenden Strategien zu entwickeln und in die Realität umzusetzen.

2.2 Marktmacht-Portfolio:

Ziel = Untersuchung der Angebotsmacht der/des Lieferanten und die Nachfragemacht des Abnehmers.

Stärke des Lieferanten	hoch	A Emanzipationsstrategie	B Geschäftsfreundestrategie
	niedrig	C Anpassungs- und Selektionsstrategie	D Chancenrealisierungsstrategie
		niedrig	hoch
		Stärke des Abnehmers	

2.3 Risiko-Portfolio:

Ziel = Analyse der Anfälligkeit gegenüber Versorgungsstörungen und des Versorgungsrisikos

Gefahr Marktbedingter Versorgungsstörungen	hoch	A Selektive Strategie	B Investitionsstrategie
	niedrig	C Abschöpfungsstrategie	D Selektive Strategie
		niedrig	hoch
		Anfälligkeit gegenüber Versorgungsstörungen	

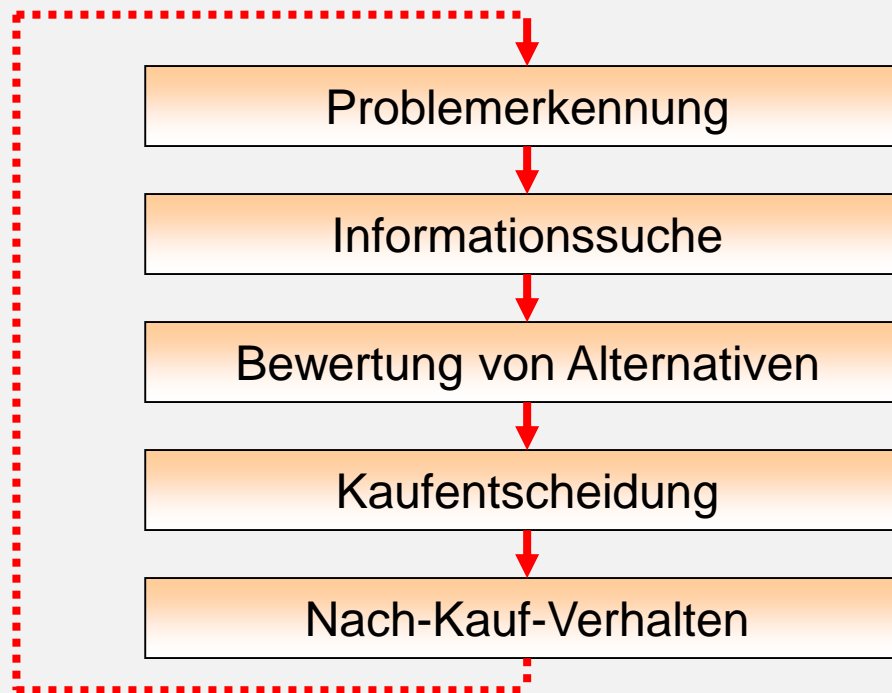
Wiederholungs-Kauf

1.) Das einfachste Modell:

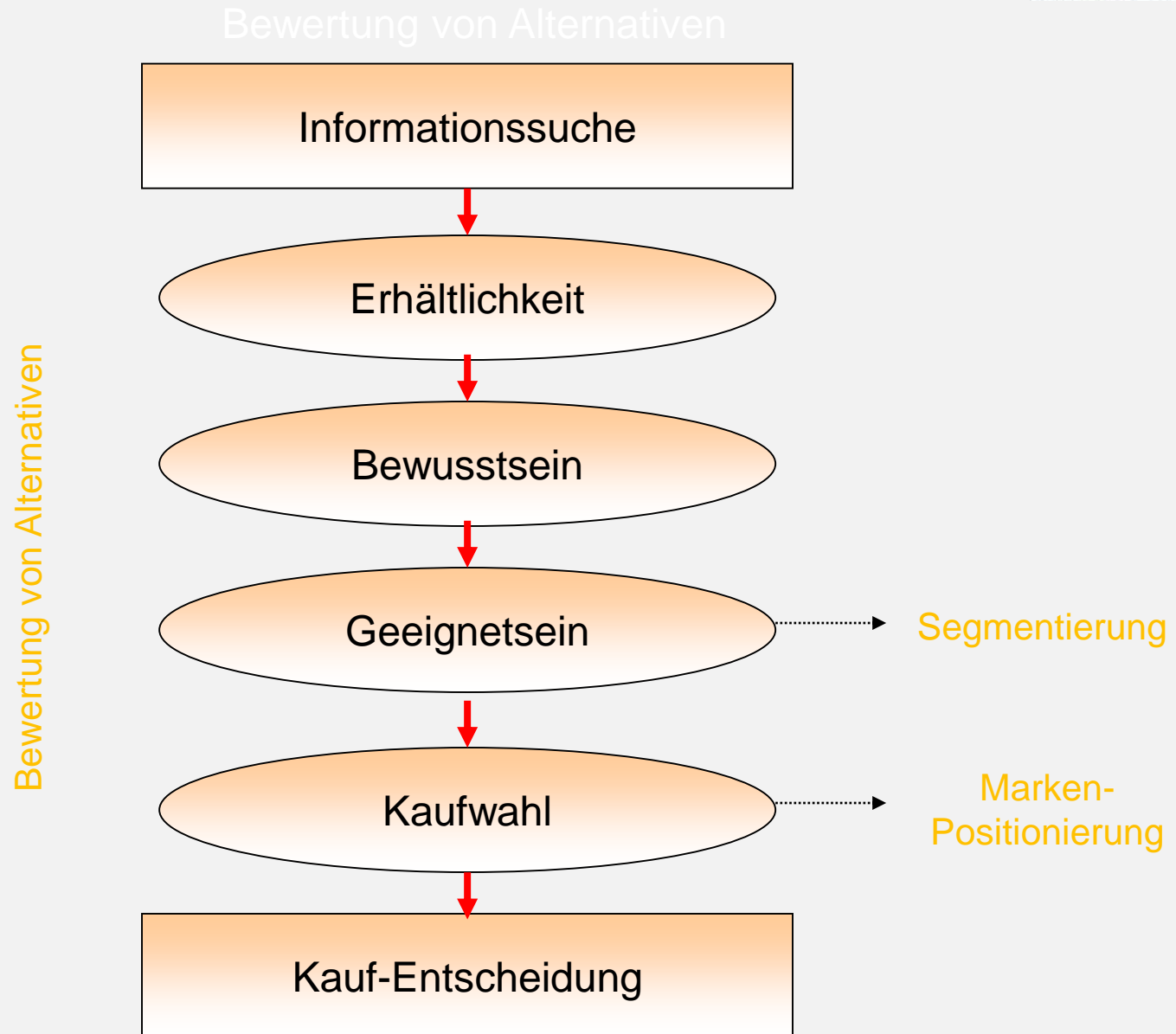


Generell zu akzeptieren, aber: was ist mit Gebrauchsgütern (z.B. Waschmaschinen)?

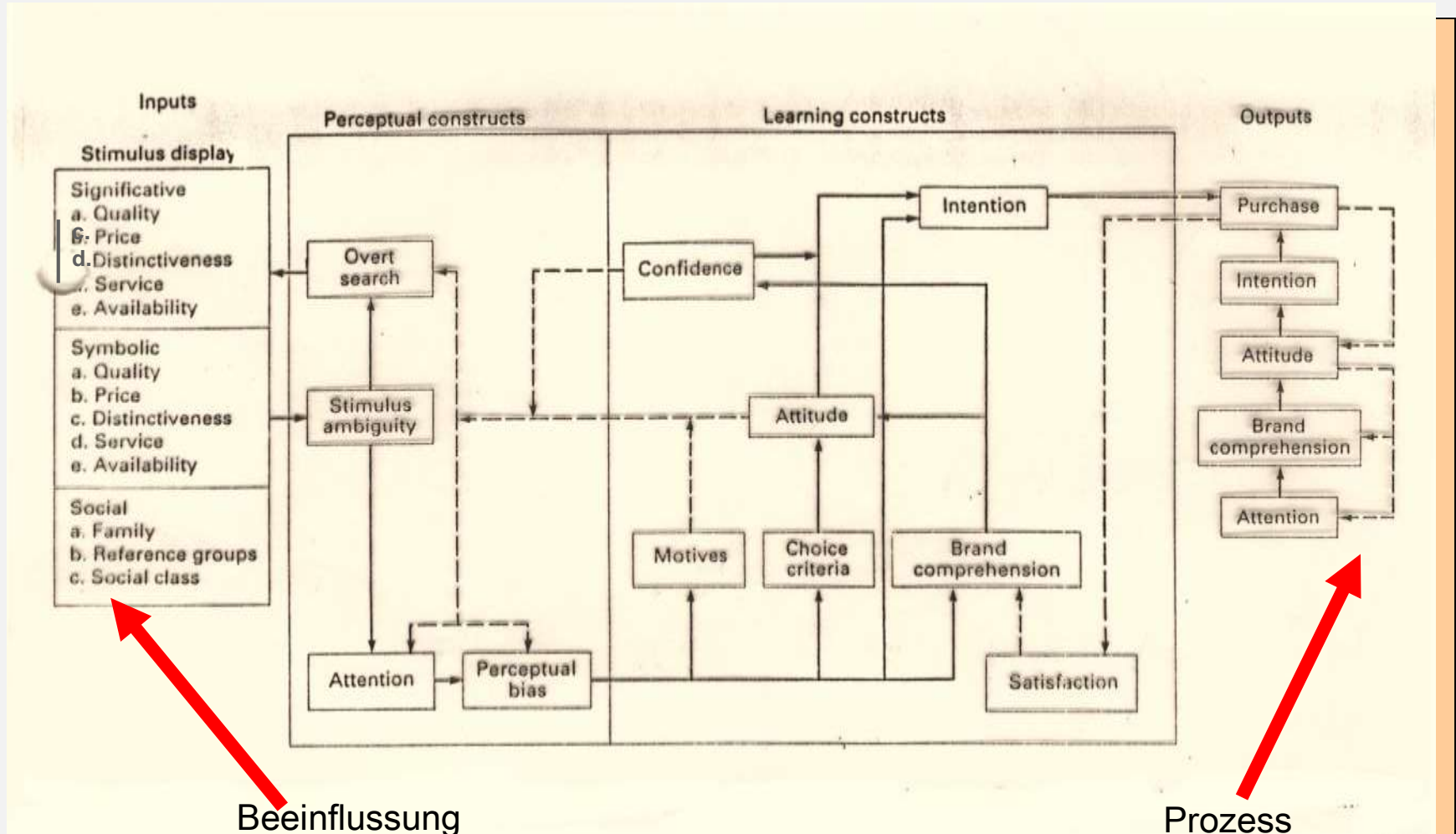
2.) Kotler's Modell:



Komplexeres 5-Stufen-Modell -> realistischer



Eine vereinfachte Beschreibung über die Theorie des Käuferverhaltens



.....➡ = Rückkoppelungseffekte

➔ = Informationsfluss

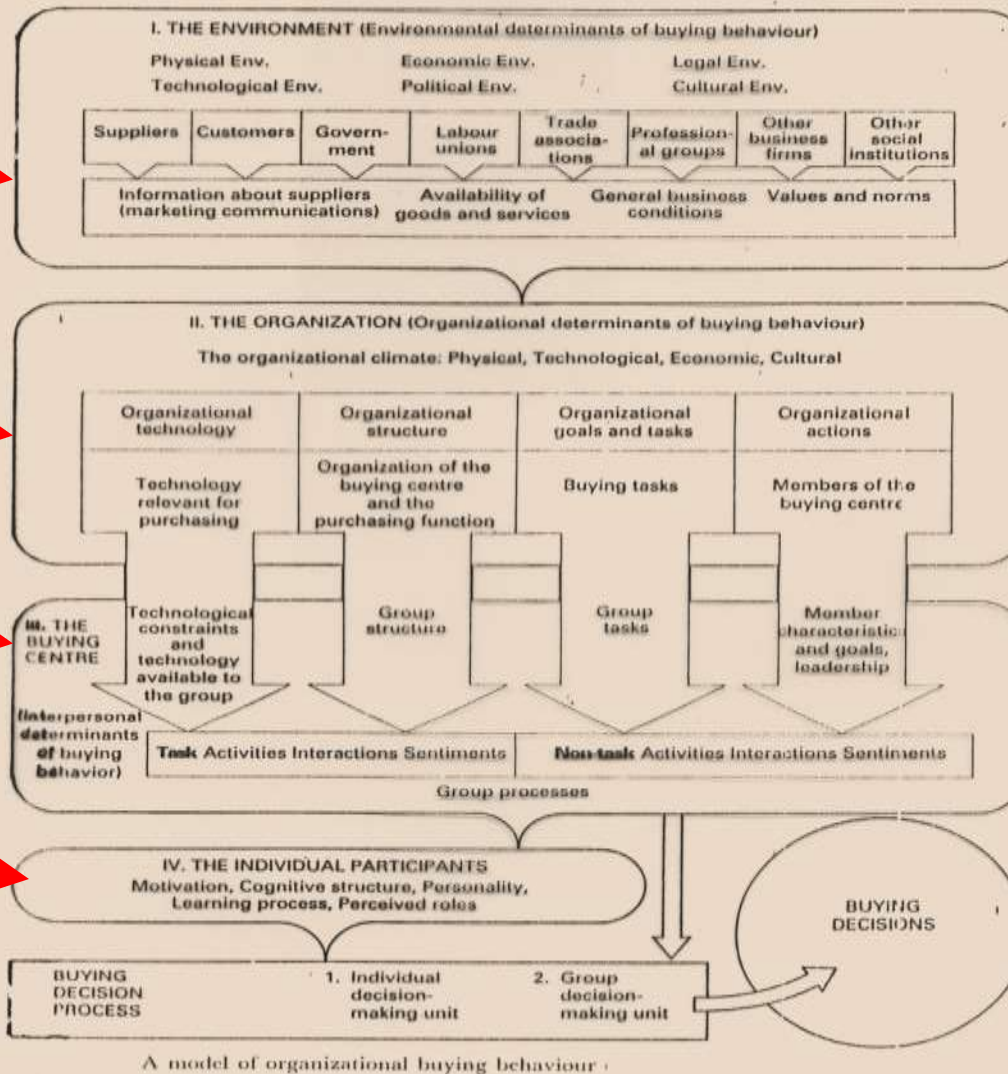
Modell des organisatorischen Käuferverhaltens

1. Mikro- / Makro-Faktoren !!

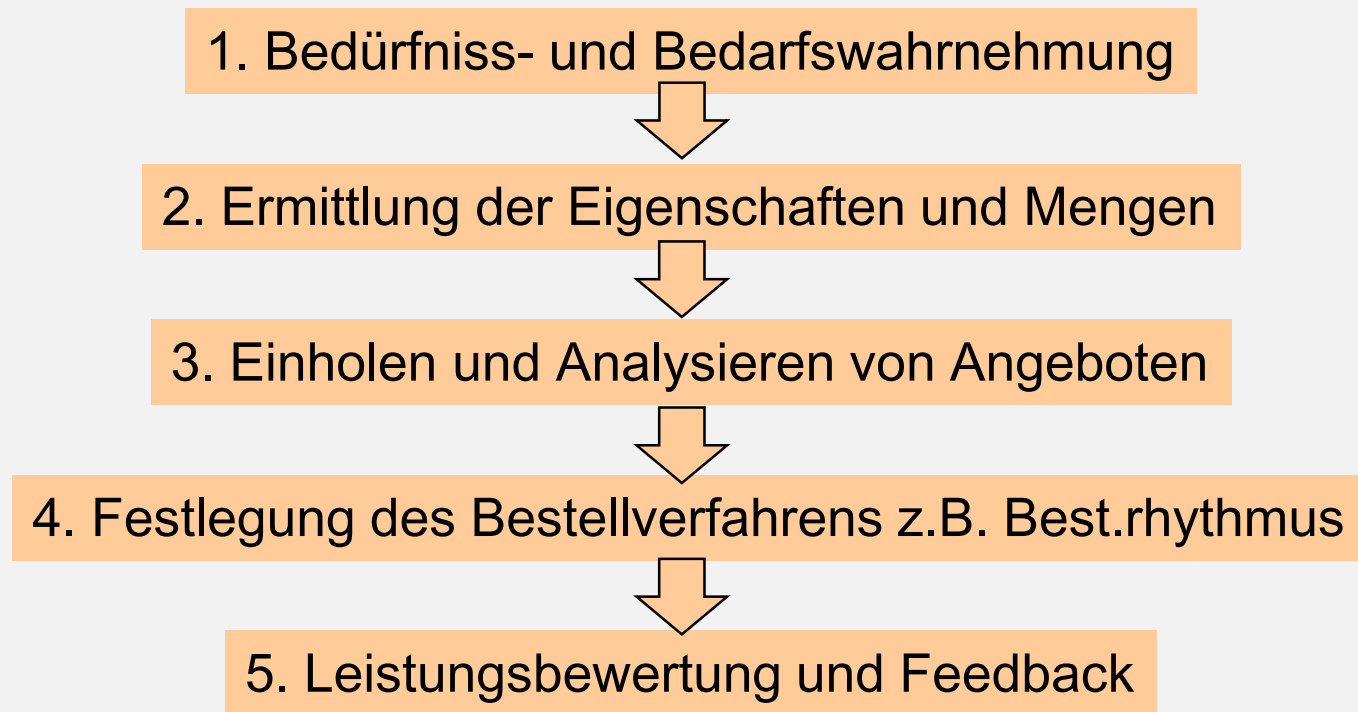
2. Unternehmens Entscheidungen !!

3. Buying Centre !!

4. Individuum!!



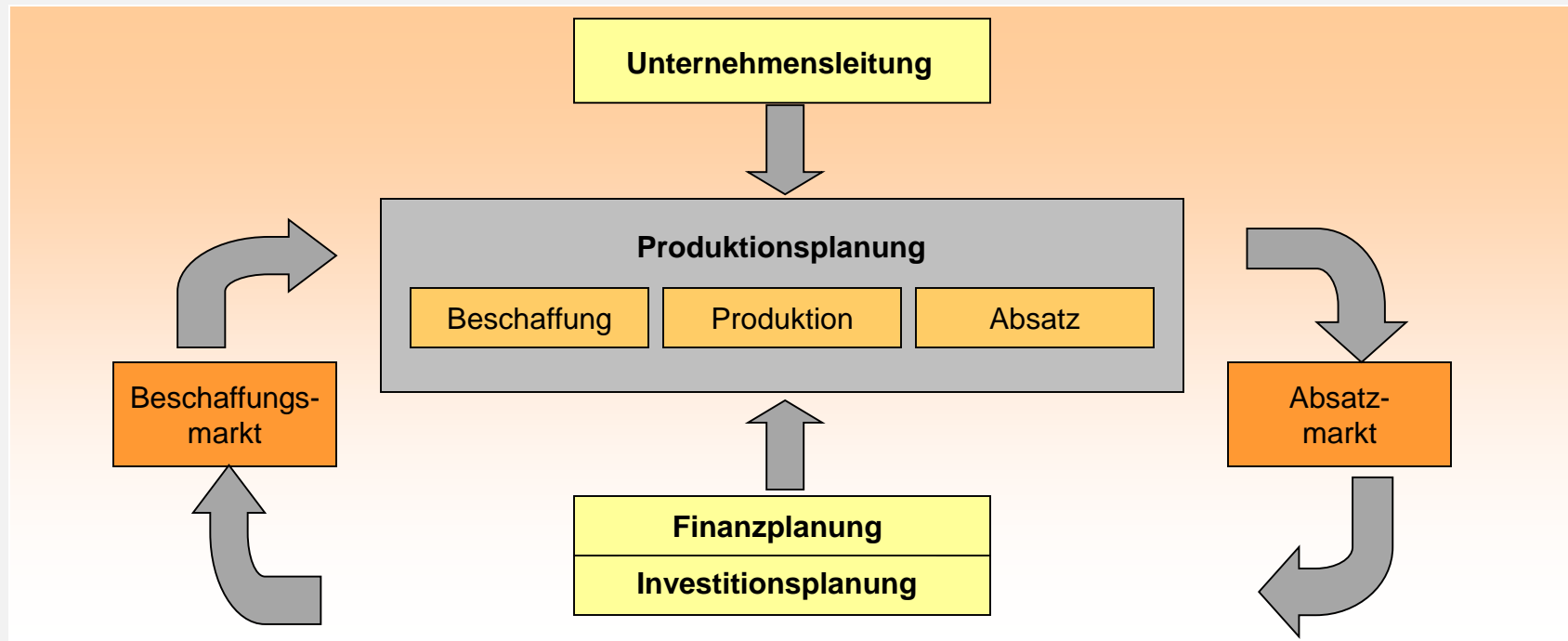
Modell des organisatorischen Beschaffungsprozesses



1.1 Das Produktionssystem:

In der Produktion steht der **Transformationsprozess** im Mittelpunkt der betrieblichen Planung
Beschaffungsmarkt → **Transformationsprozess** → **Absatzmarkt**

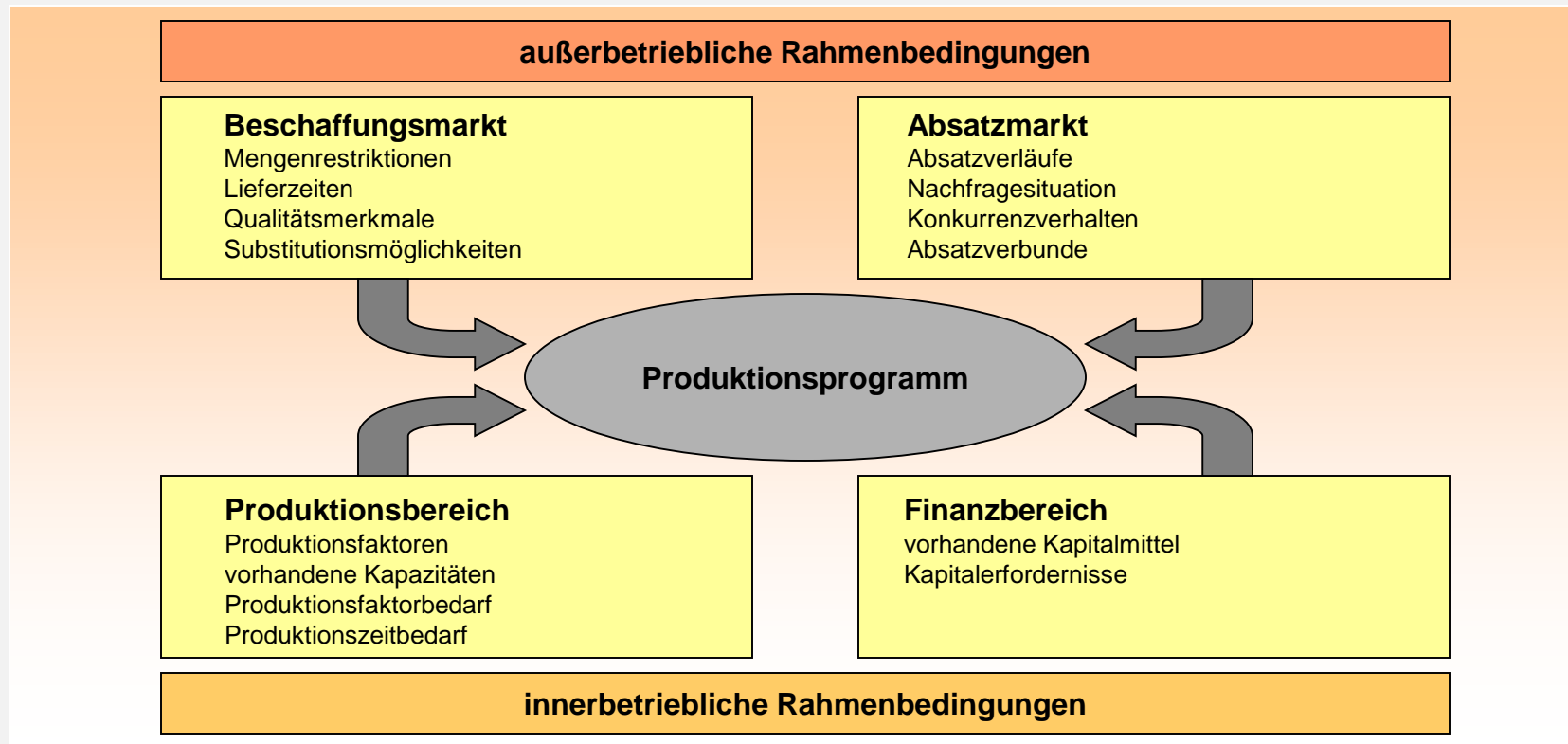
Produktion als Grundelement des betrieblichen Kreislaufs:



2.1 Produktionsprogrammplanung:

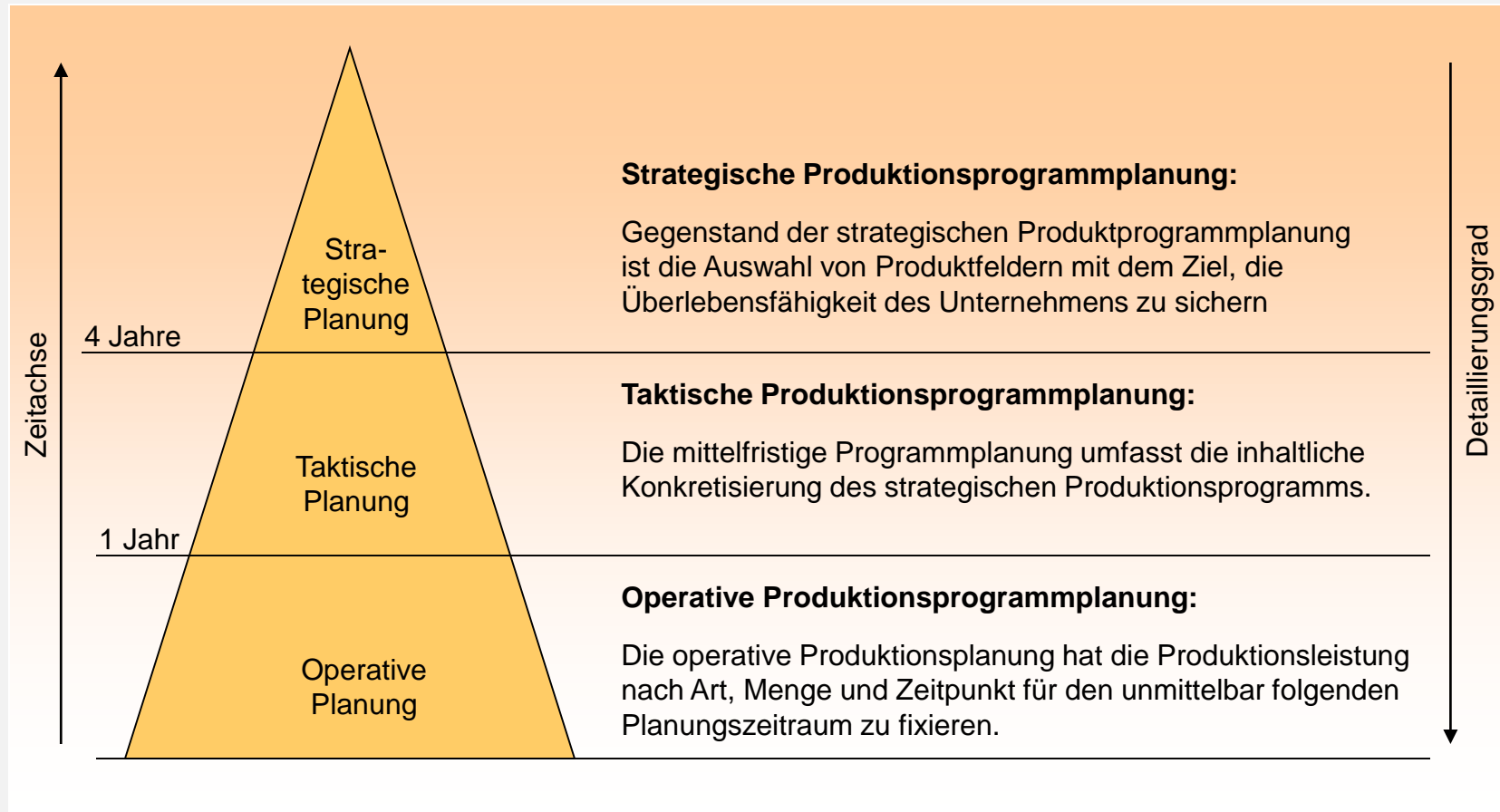
Das Produktionsprogramm bestimmt, welche Arten und Mengen von Gütern in einer bestimmten Periode hergestellt werden sollen. Dabei geht die Planung von einer gewinnorientierten Zielsetzung in der Form aus, dass der Deckungsbeitrag eines Produktes zu maximieren ist.

Die Planung des optimalen Produktionsprogramms setzt voraus, dass die dafür notwendigen Daten aus dem Absatzbereich, dem Produktionsbereich und dem Beschaffungsbereich prognostizierbar sind.



2.2 Planungsebenen:

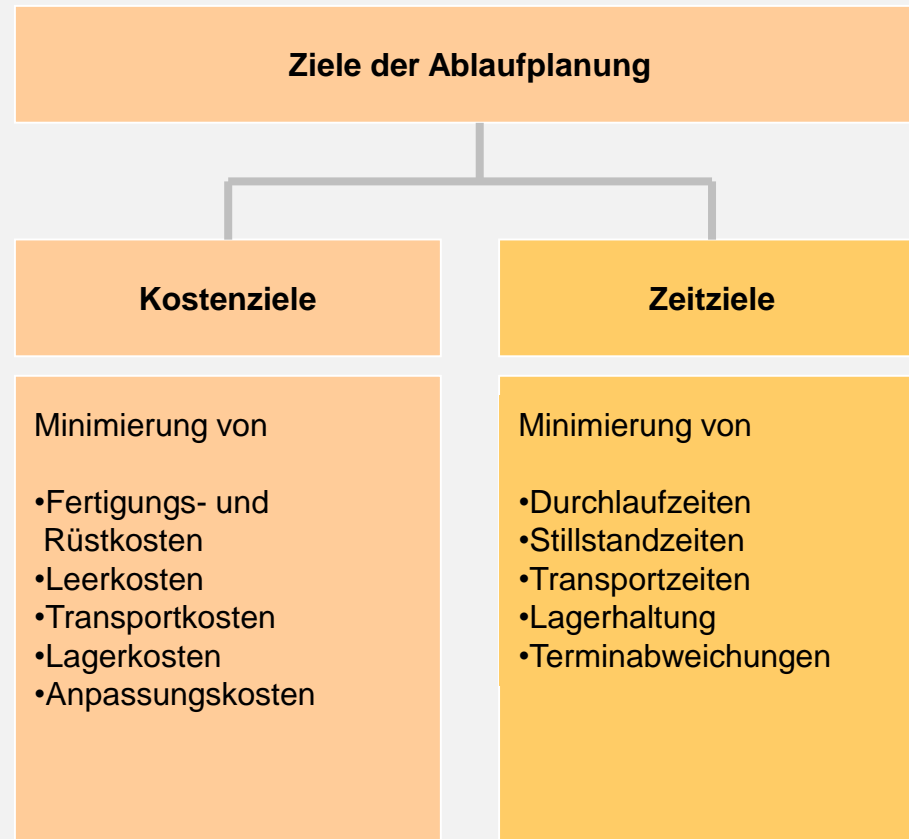
Generell wird zwischen **operativer**, **taktischer** und **strategischer** Produktionsprogrammplanung unterschieden.



(Zusammenfassung)

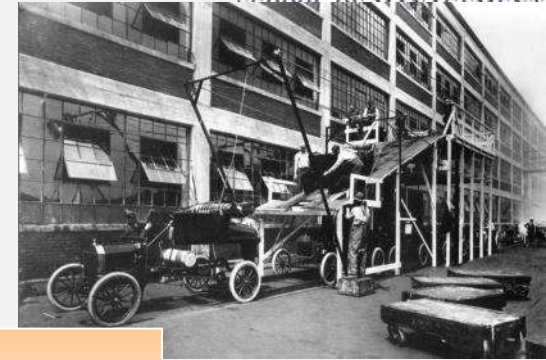
3.1 Ablaufplanung

Formalziele der Ablaufplanung:



Produktionswirtschaftliches Zielsystem

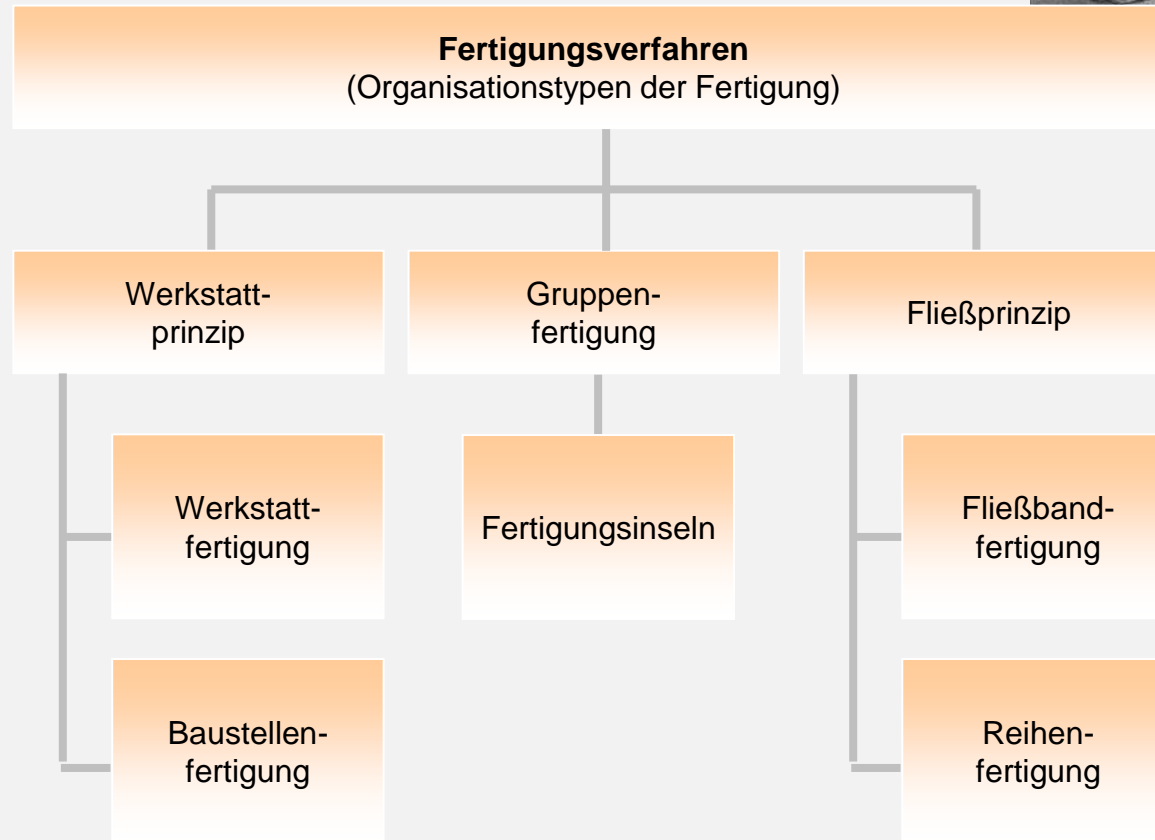
	Zielkategorie		Beispiele
Produktions- wirtschaftliche Ziele	Sach- und Leistungsziele	Mengenziele	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Produktivität • Erhöhung der Produktionsmenge für Exporte • Erhöhung des Produktionsvolumens für Ersatzteile
		Qualitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung von Reklamationen • Senkung von Ausschuss und Nacharbeit
		Zeitziele	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Produktionsdurchlaufzeit • Verkürzung der Produktentwicklungszeit • Verkürzung der Liefertermine
	Wertziele		<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Deckungsbeiträge • Senkung der Produktionskosten • Erweiterung von Investitionsvolumina • Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
	Flexibilitätsziele		<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells • Verbesserung der Lieferflexibilität • Vergrößerung der Variantenvielfalt an Produkten durch prozessflexible Produktionsanlagen
	Sozialziele		<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung des Produktionspersonals durch Fortbildung • Verbesserungen von Sozialeinrichtungen • Anreicherung von Arbeitsinhalten an Arbeitsplätzen
	Umweltziele		<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Einsatzquote wiederaufbereiteter Werkstoffe • Senkung von Lärm- und Schwingungspegeln sowie Staubemissionen

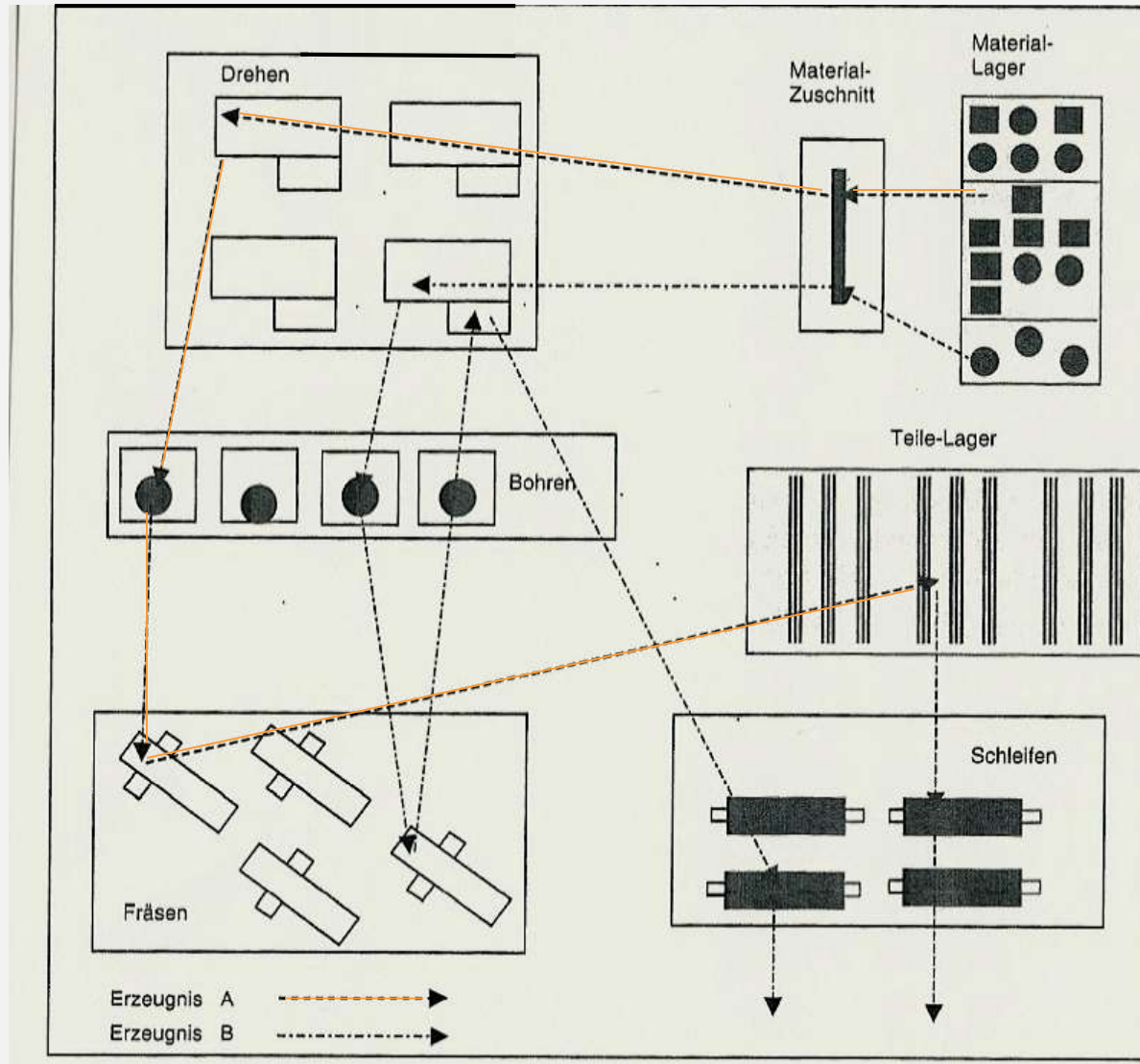


(Zusammenfassung)

3.2 Mengenplanung

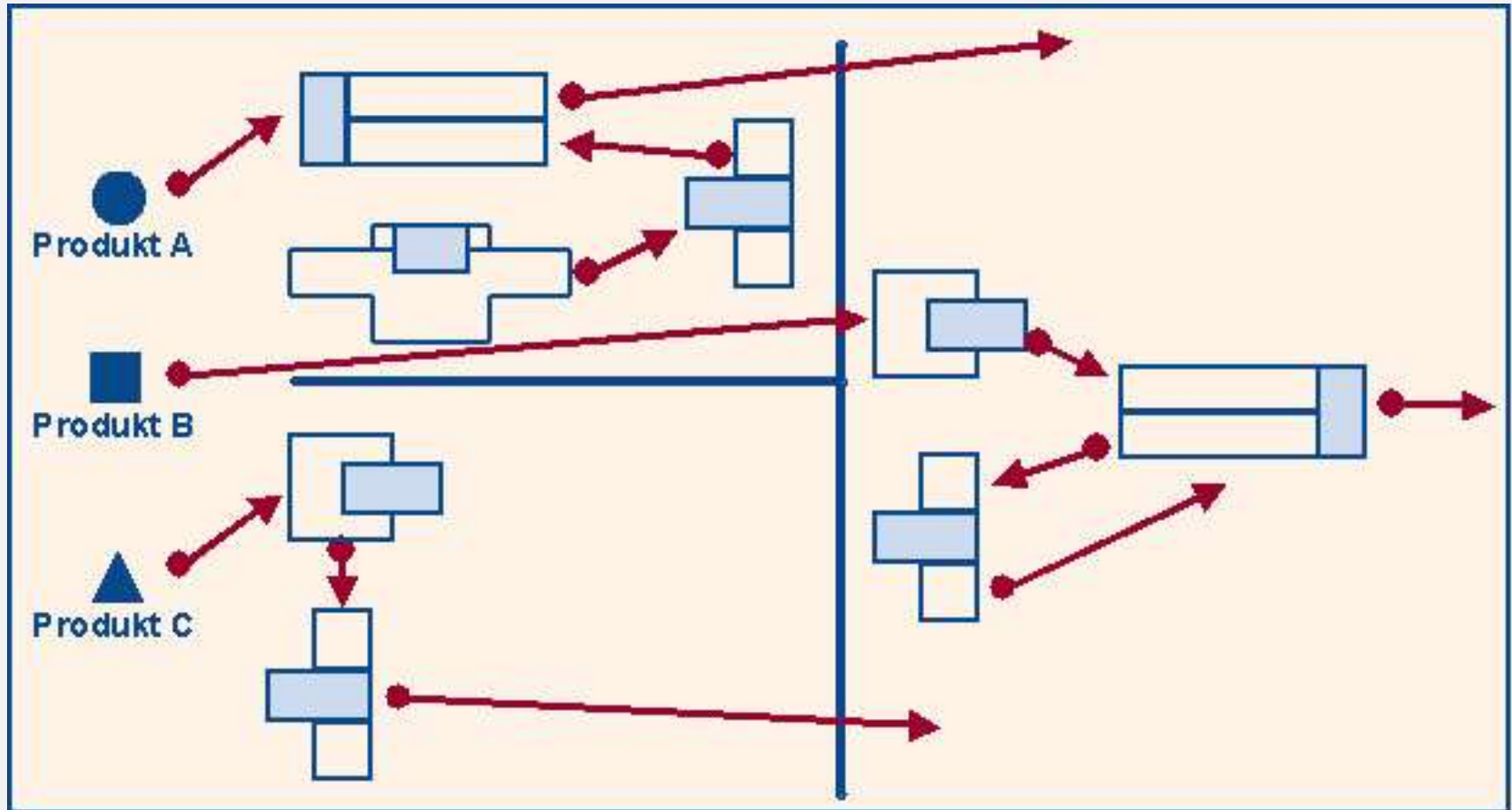
Mengenplanung nach Fertigungstypen:

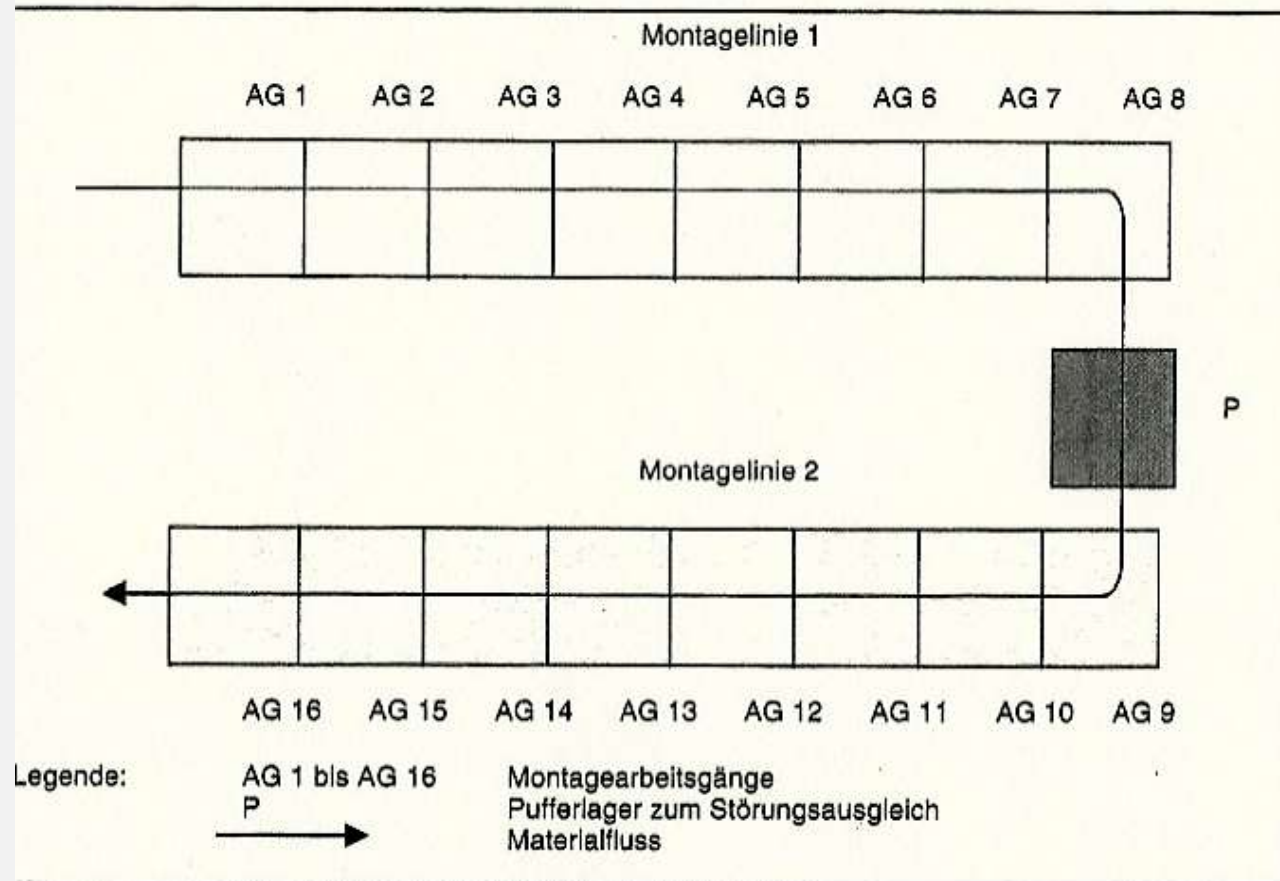




Verrichtungsorientierte Fertigung: Werkstattfertigung

Verrichtungsorientierte Fertigung: Gruppenfertigung





Prozessfolgeorientierte Fertigung: Fließfertigung



Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände

Prof. Dr. Ralf Brickau

International School of Management

Otto-Hahn-Straße 19

44227 Dortmund

Telefon: 0231-975139-52

Telefax: 0231-975139-39

E-Mail: ralf.brickau@ism.de

URL: www.ism.de