

# Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)

Arbeitsunterlagen – kein Skript

Prof. Dr. Frank Koslowski

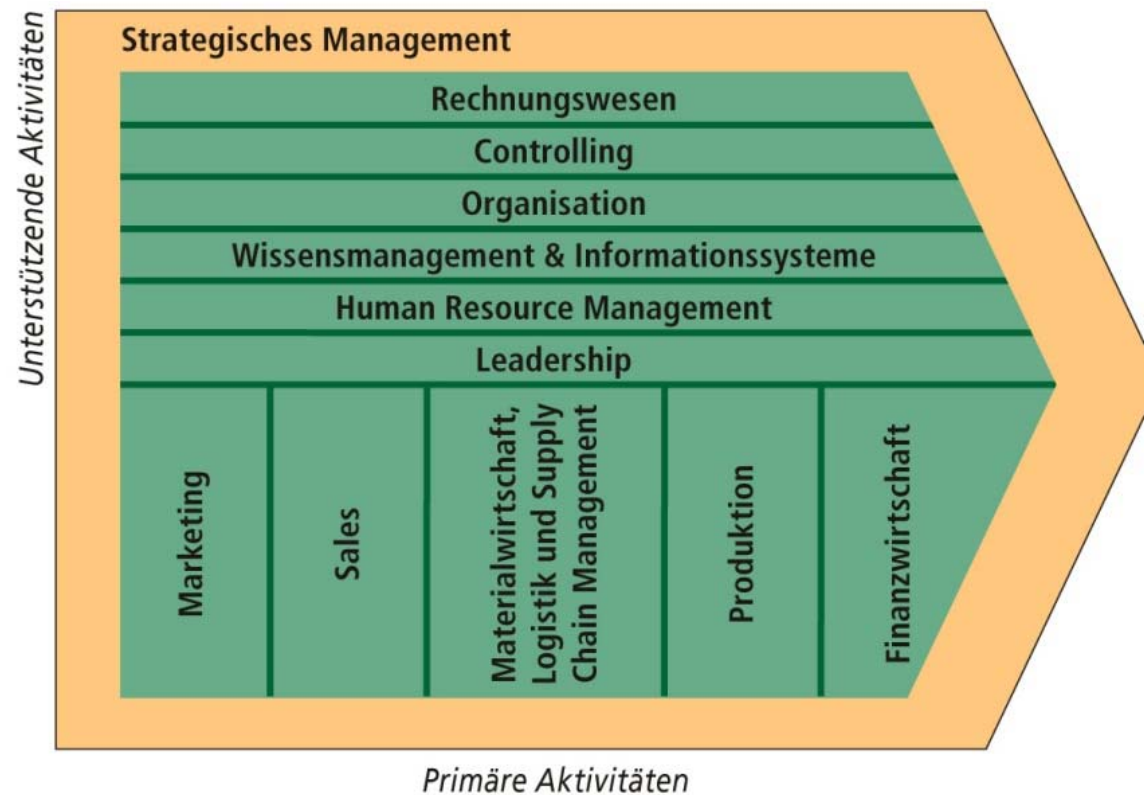
Bachelor Wirtschaftsinformatik –  
WS 2021/22

## **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



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

## Auch als Online-Quellen verfügbar

<b>Thommen, J.-P.</b>	Lexikon der Betriebswirtschaft
<b>Thommen, J.-P.;</b>	
<b>Achleitner,</b>	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden

## 1. Grundsätzliches zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

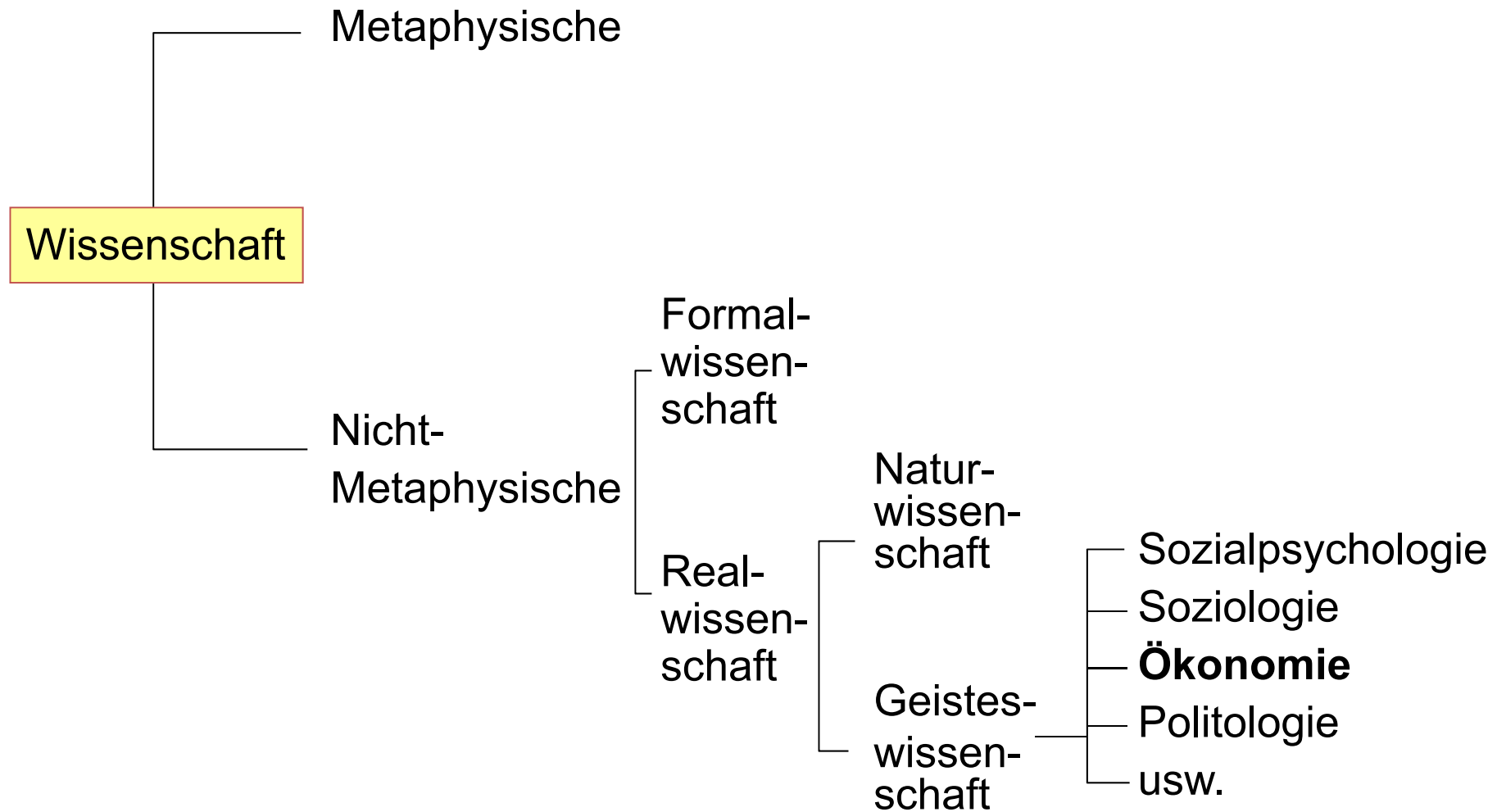
### Die Stellung der BWL in den Wirtschaftswissenschaften

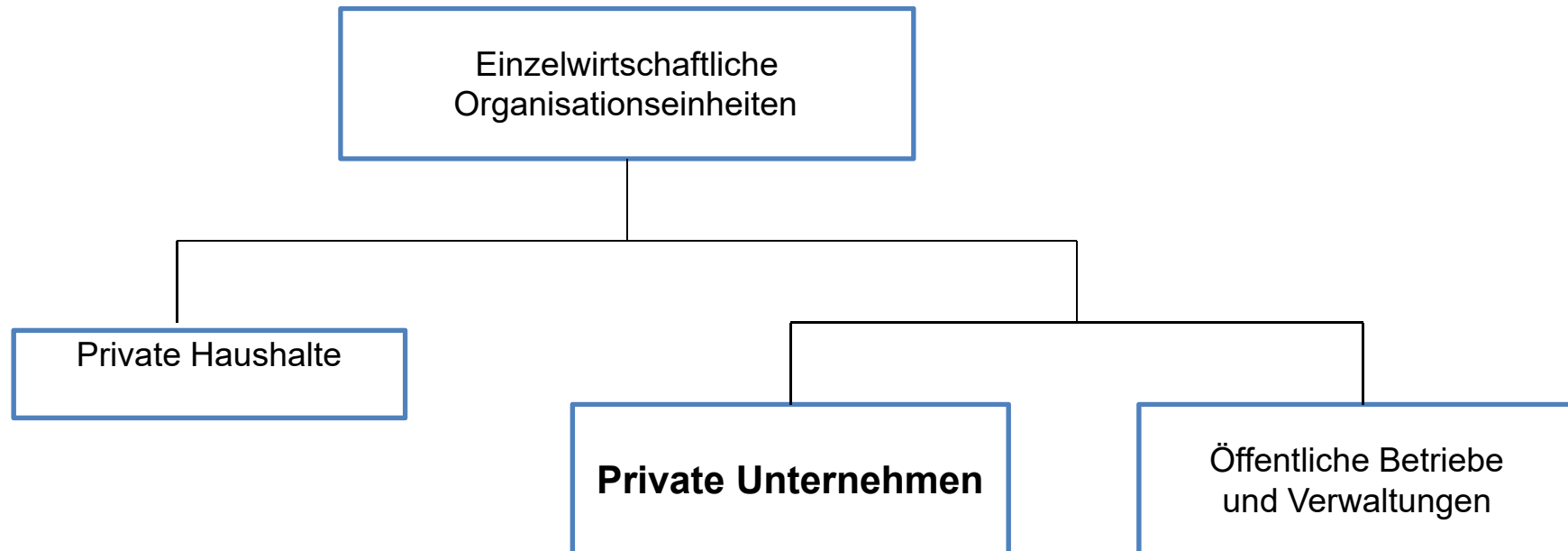
- **Wirtschaftswissenschaften** werden in die Volkswirtschaftslehre und in die Betriebswirtschaftslehre gegliedert.



**Die Volkswirtschaftslehre befasst sich mit der gesamten Wirtschaft und den darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben und Branchen. Sie untersucht ökonomische Gesetzmäßigkeiten, die dazu dienen, die Wirtschaft möglichst sinnvoll zu steuern.**

**Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den Unternehmen und Betrieben selbst. Hier liegt der Fokus auf der Ableitung von Gesetzmäßigkeiten bezüglich Interaktionen, Geschäftsprozessen, Verhalten und Entwicklungen, um die Organisation bestmöglich zu steuern und zu leiten.**





## Bestimmungsfaktoren

### **Wirtschaften:**



heißt, mit begrenzten Ressourcen seine Bedürfnisse möglichst optimal zu erfüllen. Es werden Alternativen analysiert und die Alternative gewählt, die dazu geeignet ist, das gesetzte Ziel optimal zu erreichen.

„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.“

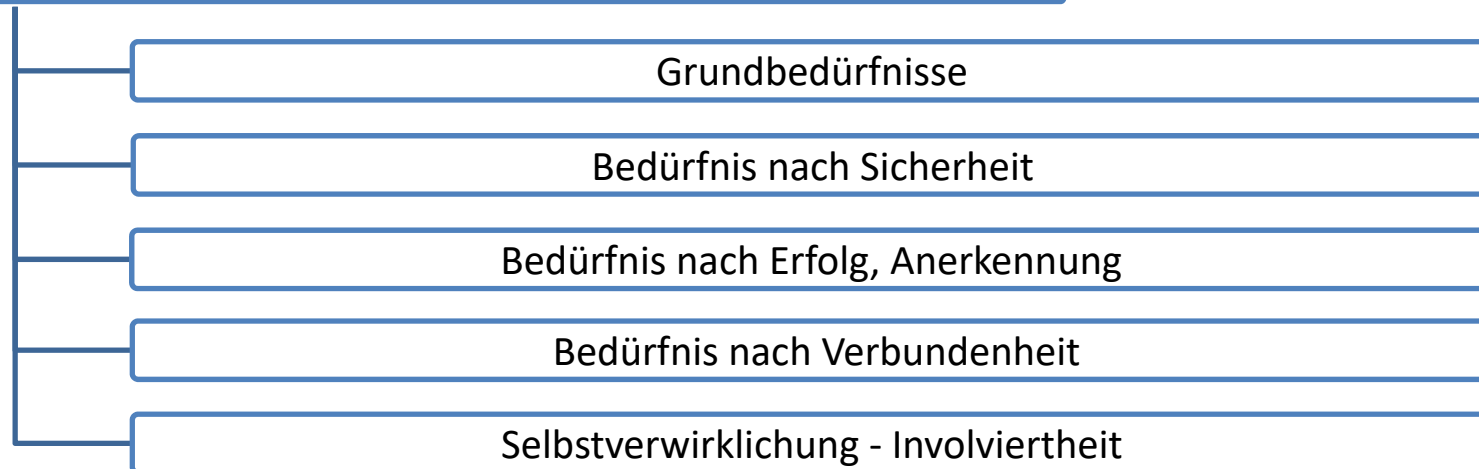
Die Notwendigkeit des wirtschaftlichen Handelns entspringt dem Spannungsverhältnis zwischen den – prinzipiell – unbegrenzten Bedürfnissen und den knappen Ressourcen.“

*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.*



In den Bedürfnissen liegt der Schlüssel für die Gestaltung von Beziehungen, ob nun zu uns selbst oder zu anderen!

### Bedürfniskategorien nach Maslow



### Individualbedürfnisse, Kollektivbedürfnisse

Wie passt diese spirituelle Aussage dazu?

Wenn Dein Glücklichein davon abhängt, was außerhalb von Dir passiert, wirst Du immer ein Sklave der äußeren Situation sein

## 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, T.

**Träger der Wirtschaft:  
Unternehmen**

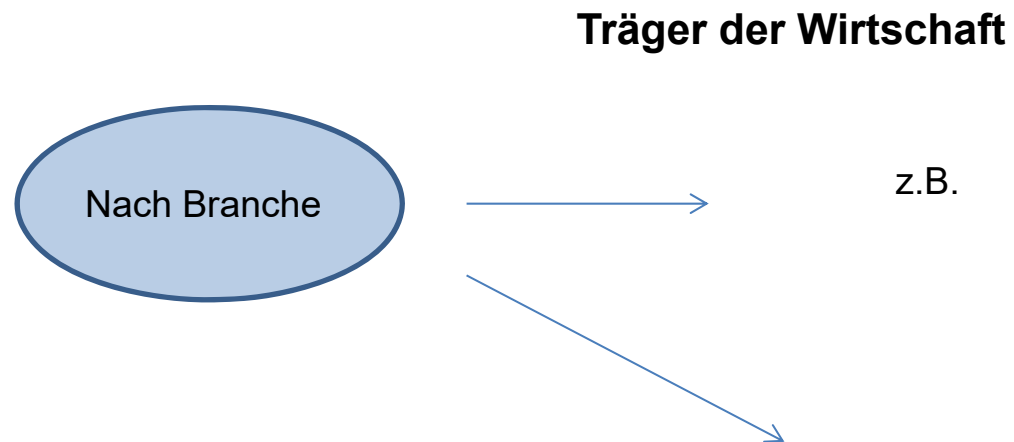
Einteilungskriterien:

Nach Branche

Nach Rechtsform





Nach Unternehmensgröße

Nach räumlicher Struktur



## 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>	

Siehe Straub, S. 36

### Unternehmensregister

### Unternehmen nach zusammengefassten Rechtsformen

Unternehmen nach zusammengefassten Rechtsformen <sup>1</sup>2017

Rechtsformen	Unternehmen <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>	2 148 896	2 082 586	63 776	2 454	80
<b>Personengesellschaften (zum Beispiel OHG, KG)</b>	394 001	324 085	54 150	12 885	2 881
<b>Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)</b>	720 852	520 524	149 112	41 510	9 706
<b>Sonstige Rechtsformen</b>	218 111	182 066	26 572	7 079	2 394
<b>Insgesamt</b>	3 481 860	3 109 261	293 610	63 928	15 061

1: Stand: 30.09.2018.  
 2: Unternehmen der Wirtschaftsabschnitte B bis N und P bis S der WZ2008 mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit Beschäftigten im Berichtsjahr 2017.  
 3: Einschließlich Unternehmen ohne Beschäftigte 2017, aber mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen 2017.

Quelle: www.destatis.de

### Unternehmensregister

### Rechtliche Einheiten nach zusammengefassten Rechtsformen

Rechtliche Einheiten nach zusammengefassten Rechtsformen im Berichtsjahr 2019

Rechtsformen	Rechtliche Einheiten <sup>1</sup>				
	Insgesamt	davon mit ... bis unter ... abhängig Beschäftigten			
		0 - 10	10 - 50	50 - 250	250 und mehr
<b>Einzelunternehmer</b>	2 169 024	2 070 813	94 255	3 846	110
<b>Personengesellschaften (zum Beispiel: OHG, KG)</b>	402 466	321 636	62 960	14 653	3 217
<b>Kapitalgesellschaften (zum Beispiel: GmbH, AG)</b>	758 374	529 495	170 257	47 761	10 861
<b>Sonstige Rechtsformen</b>	229 333	188 695	30 465	7 563	2 610
<b>Insgesamt</b>	3 559 197	3 110 639	357 937	73 823	16 798

1: Rechtliche Einheiten mit Umsatzsteuervoranmeldungen und/oder Beschäftigten 2019 sowie Sitz in Deutschland.  
 Eine Rechtliche Einheit ist eine natürliche Person, die wirtschaftlich tätig ist, eine juristische Person oder eine Personenvereinigung. Betrachtet werden also beispielsweise eine Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Offene Handelsgesellschaft oder Einzelunternehmer.  
 Details sind den methodischen Erläuterungen zu entnehmen.

Stand 7. Dezember 2020

Quelle: www.destatis.de



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.

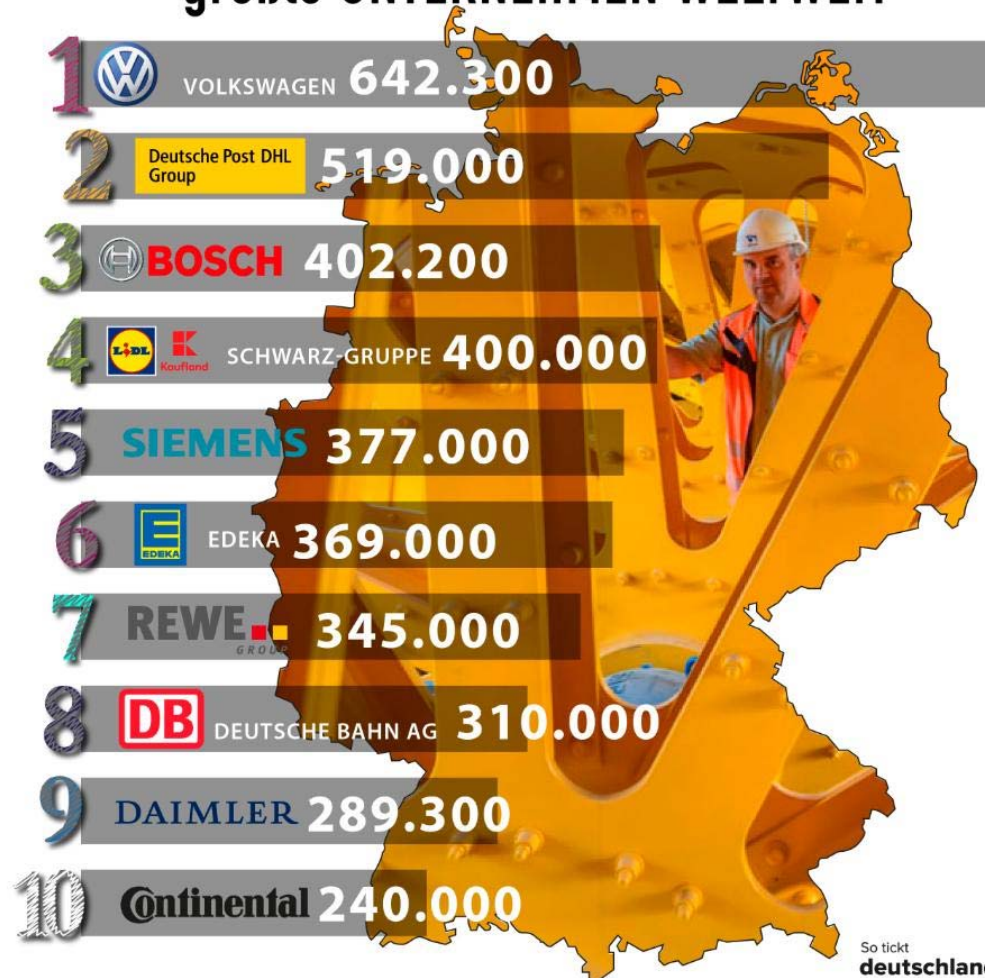
**Als KMU gelten nach Definition der Europäischen Kommission** Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Sie sollen einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro haben.

Nach Unternehmensgröße

<https://www.boersengefluester.de/top-ranking-der-deutschen-boersenstaedte/>

Die Beschäftigungslage in Deutschland ist stark von der Automobilindustrie und dem Handel abhängig






## So viele **MITARBEITER** haben Deutschlands größte **UNTERNEHMEN WELTWEIT**



Zahlen von 2019

## Einteilung Träger der Wirtschaft

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).



## **Ausprägungen:**

### **Maximalprinzip oder Minimalprinzip**

### **Optimumprinzip:**

## **Prinzip des finanziellen Gleichgewichts:**

## 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.

→ 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.

....

**Prokurist/-in:** Prokura ist eine Vollmacht, die zu allen Arten von gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäften und Rechtshandlungen ermächtigt, die der Betrieb des Handelsgewerbes mit sich bringt. Nicht dazu gehören:



## **Begriff des Unternehmers**

---

Merkmale des Unternehmers/der Unternehmerin



### **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**
- **Horizontale Unternehmenszusammenschlüsse/ Kooperationen**
- **Diagonale (konglomerate oder laterale)  
Unternehmenszusammenschlüsse/Kooperationen**

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

---

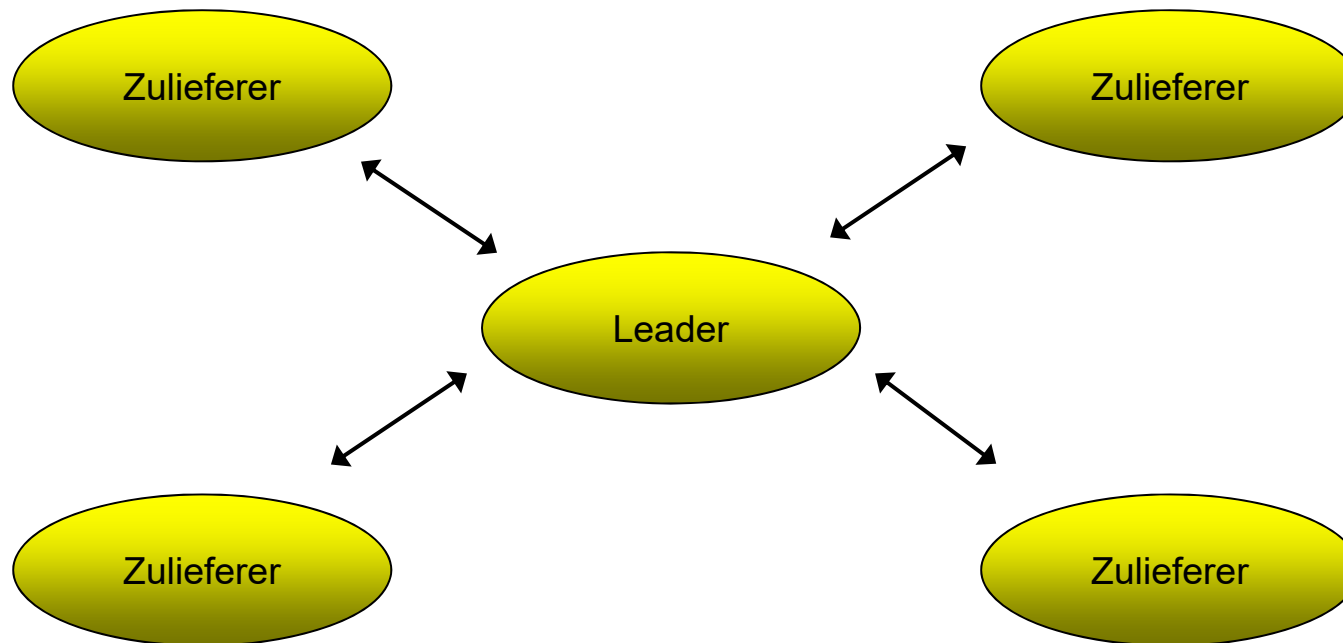
Charakteristische **Merkmale von Netzwerken** (je nach Art)

### 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.

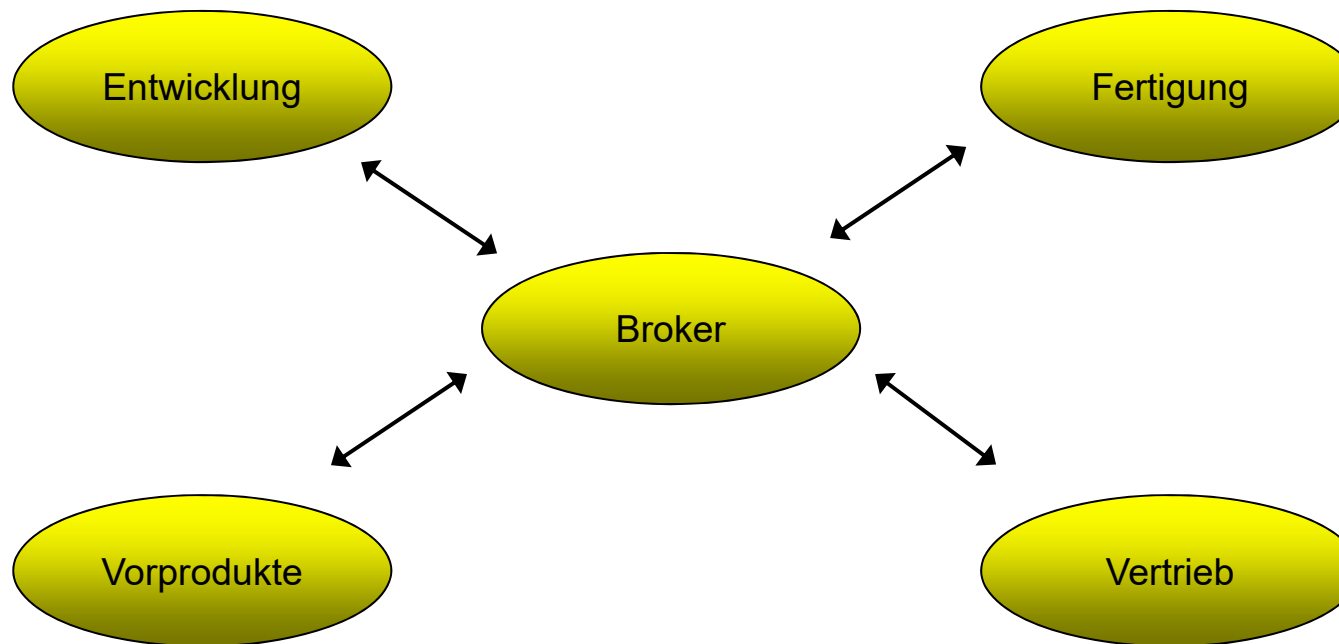
Das dynamische Netzwerk stellt eine extreme Form von Outsourcing betrieblicher Funktionen dar. Der 'Broker' führt je nach Situation unterschiedliche Partner zusammen. Er nimmt im Extremfall nur noch die Broker- Funktion wahr.

### Stabiles Netzwerk





### Dynamisches Netzwerk



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

**Unternehmensverbindungen**

---

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

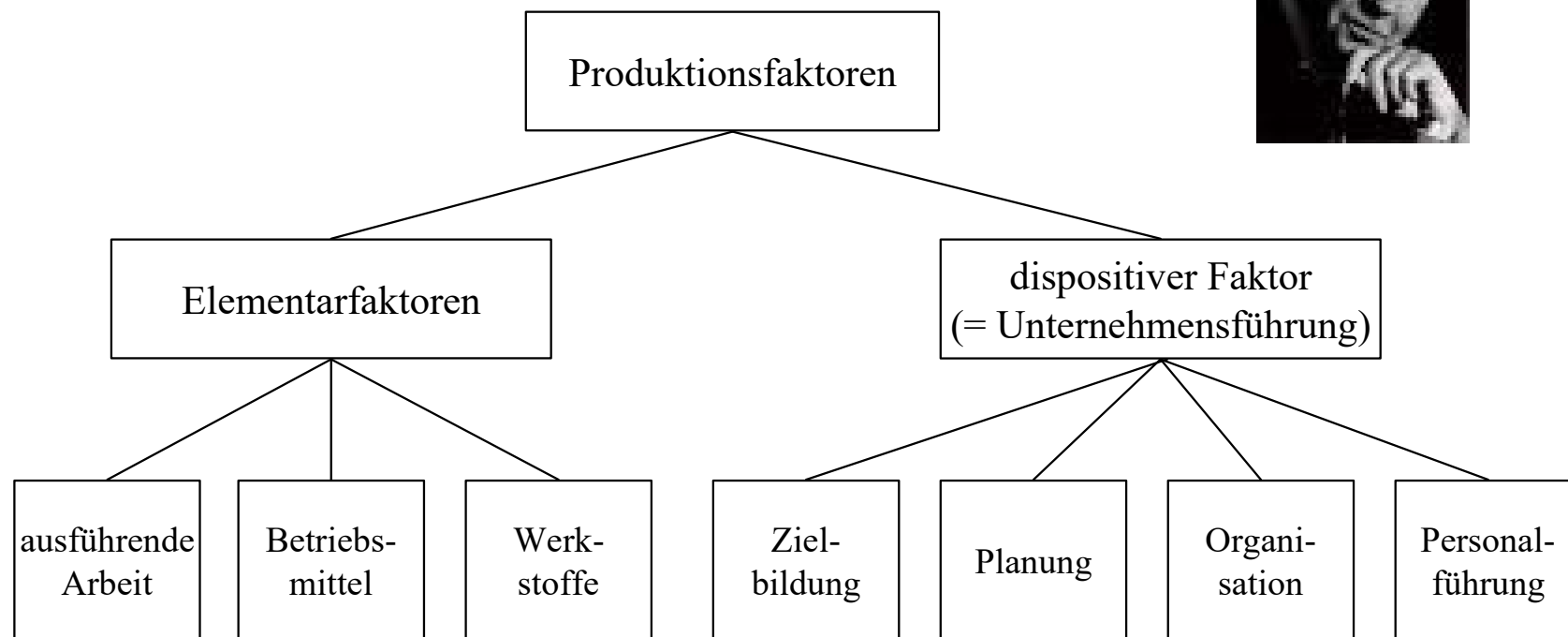
<b>Bis 25%</b>	Geringe Beteiligung, i.d.R. kein größerer Einfluss möglich
<b>Mehr als 25%</b>	Sperrminorität, berechtigt z.B. zur Blockierung von Satzungsänderungen
<b>Mehr als 50%</b>	Einfache Mehrheitsbeteiligung, die die Beherrschung einer AG oder GmbH ermöglicht
<b>Mehr als 75%</b>	Qualifizierte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

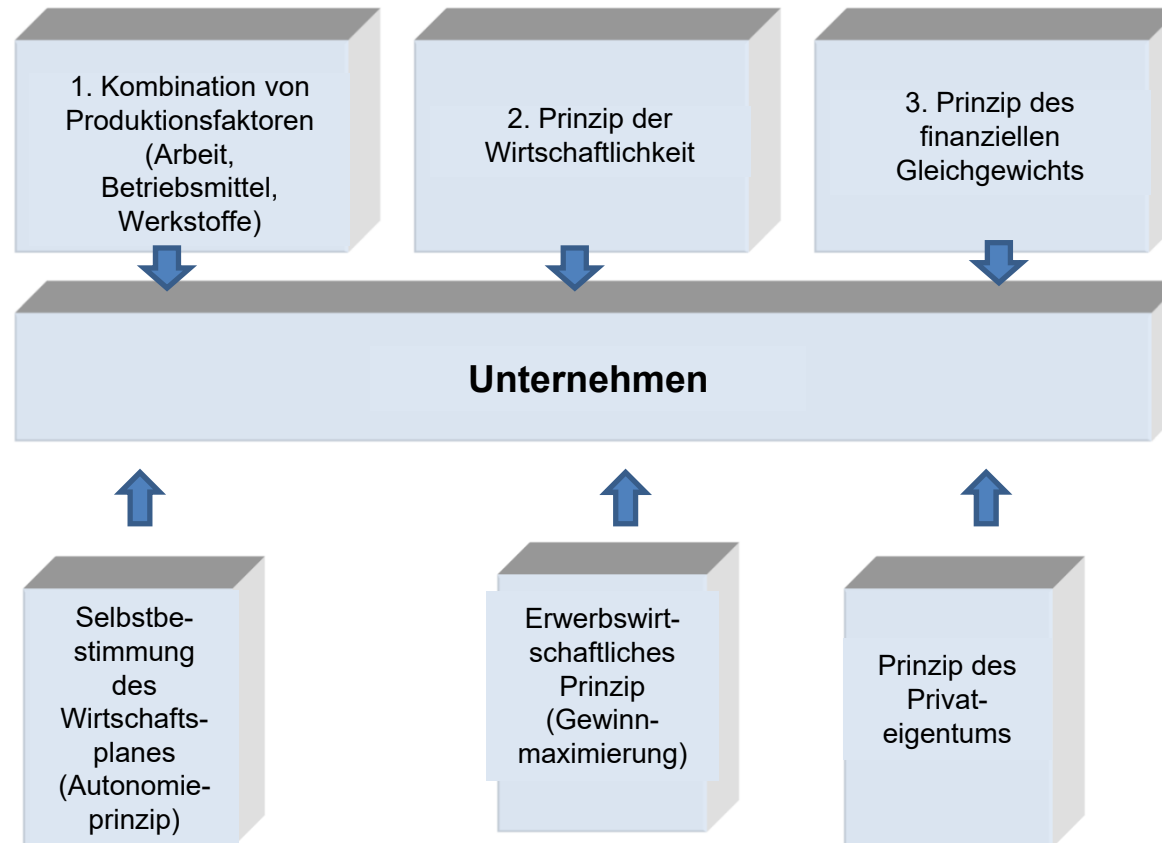
## Traditioneller Ansatz der BWL: Faktoransatz von Erich Gutenberg

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



## Systemindifferente und Systemabhängige Tatbestände des Betriebes nach Gutenberg

Systemindifferente  
Tatbestände des  
Betriebes



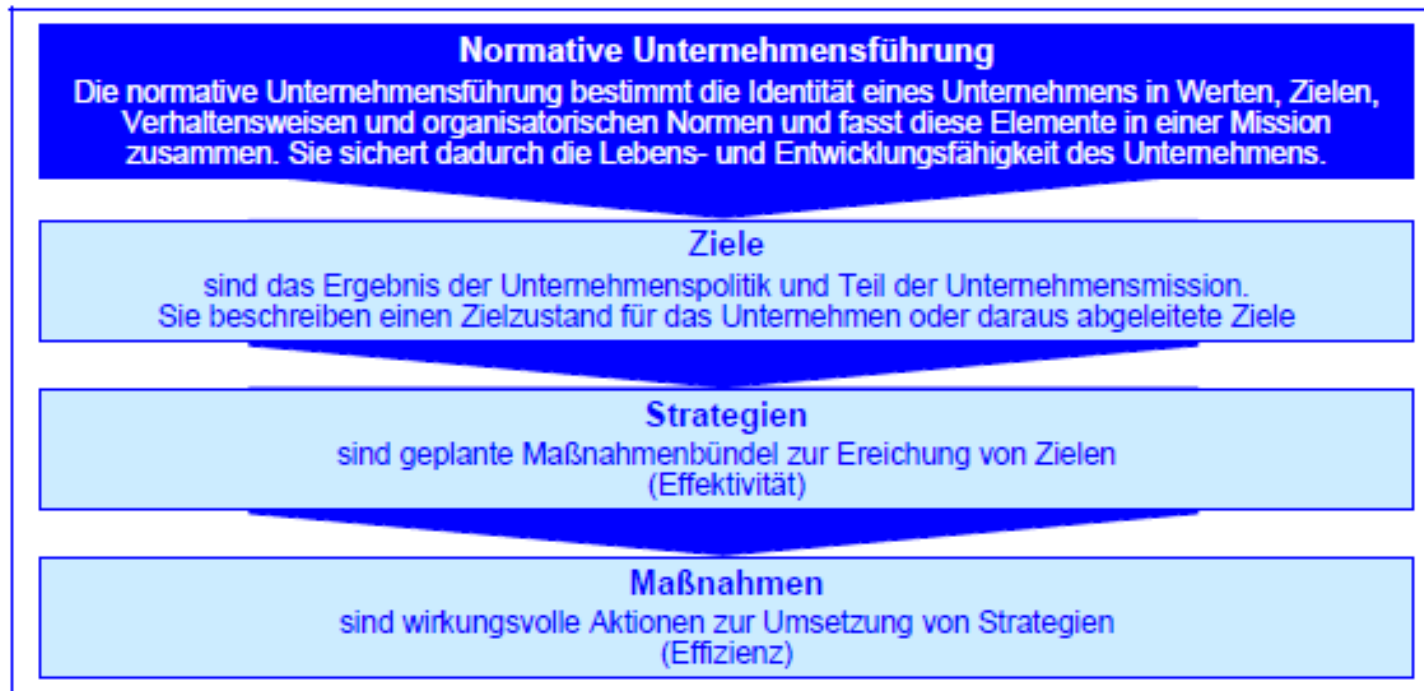
System-  
abhängige  
Tatbestände  
des  
Betriebes

## **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**

## 2. Strategisches Management

### 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
- Ziele müssen klar definiert sein, damit jeder weiß, in welche Richtung es gehen soll.

## **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”*

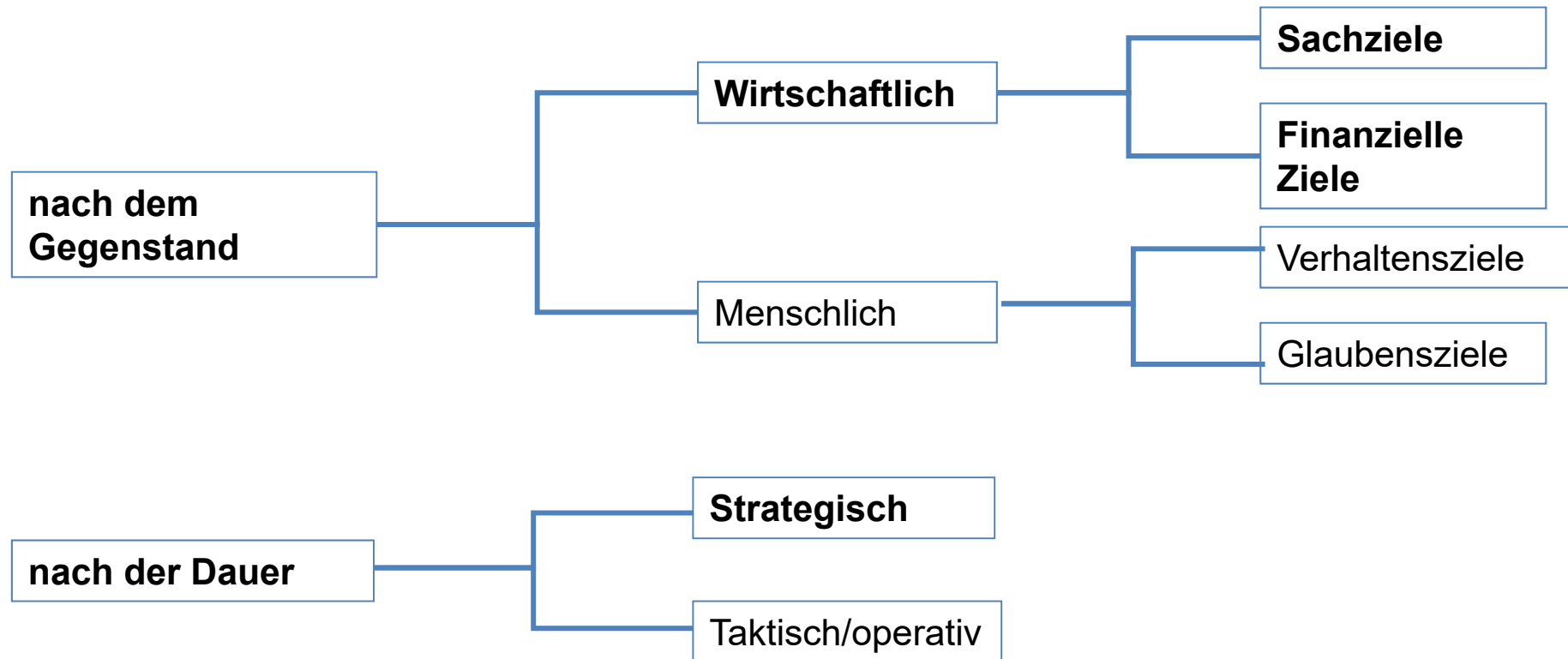
*Tom Peters, 1986*

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).

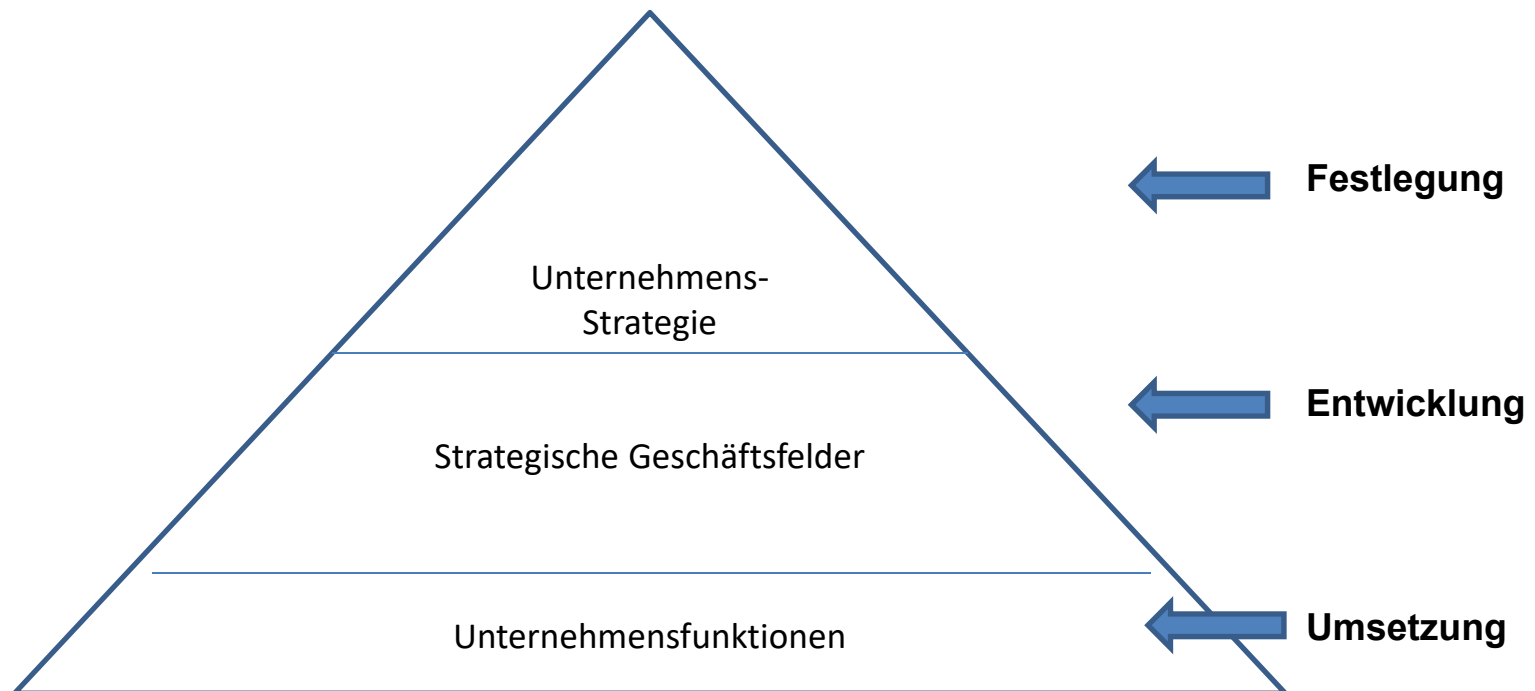


Gleichwohl muss die Unternehmensleitung dafür sorgen, dass die Interessen **aller Stakeholder** (Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit) so weit ausgeglichen werden, dass bei diesen eine gewisse Grundzufriedenheit gegeben ist.

## Ziele

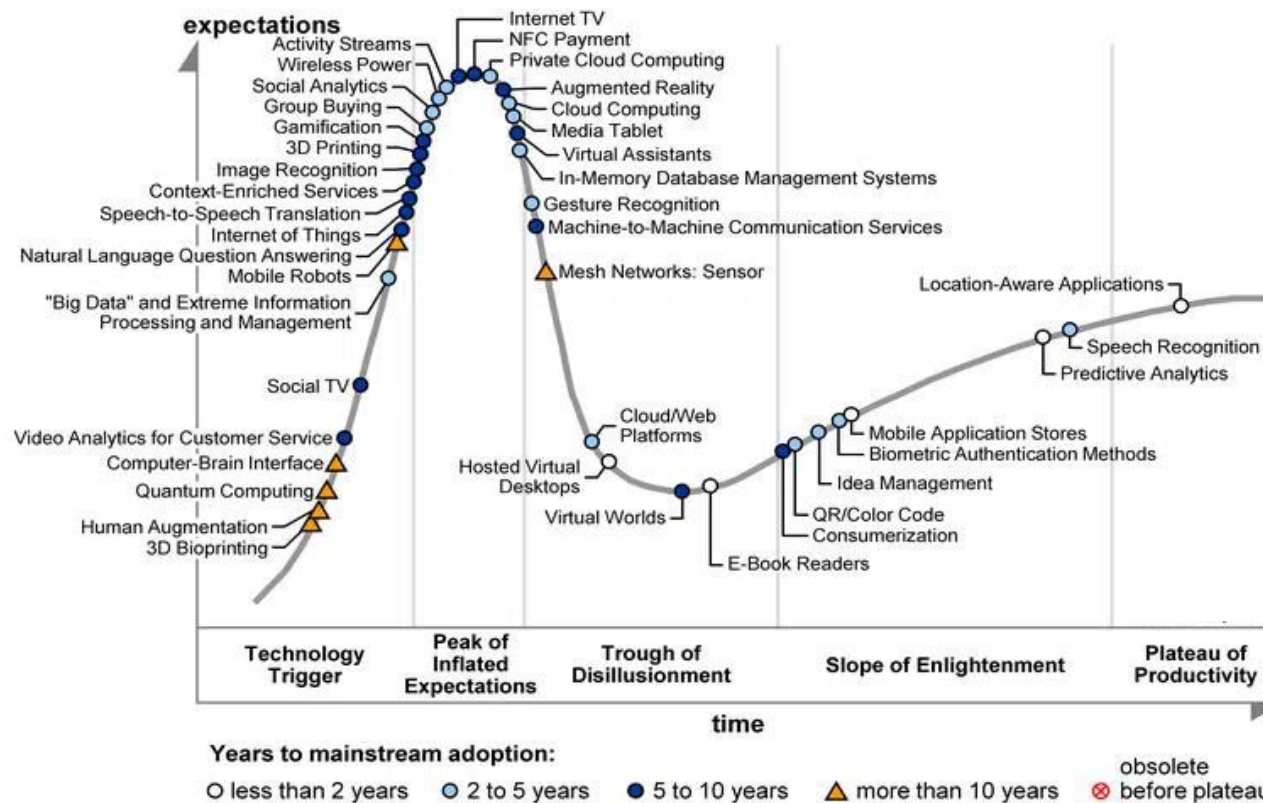


### Strategiepyramide



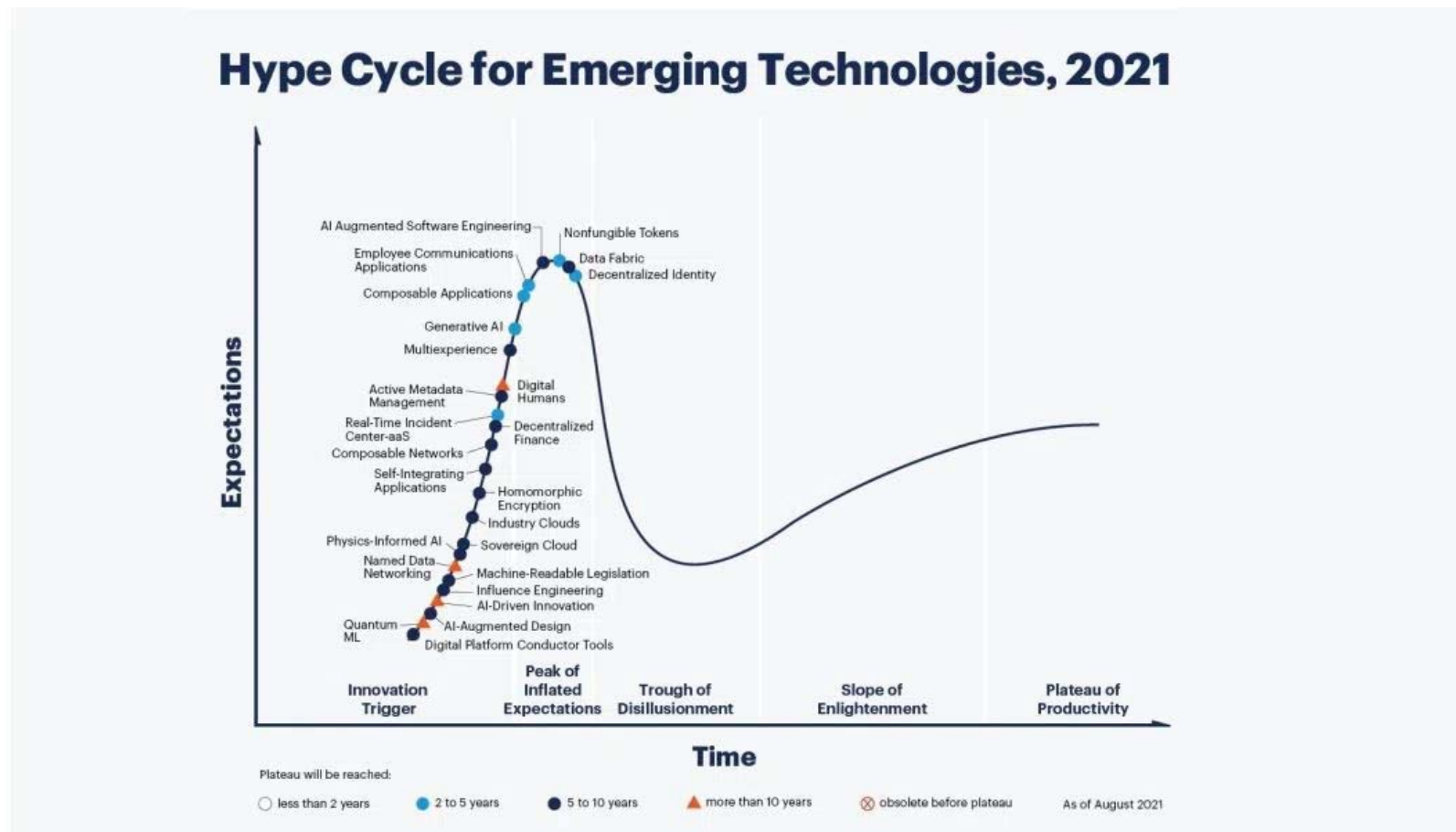
Siehe Straub, T.

Die Entscheidung für eine Strategie kann sich an den prognostizierten Entwicklungen der kommenden Jahre orientieren



<https://www.computerwoche.de/a/gartner-hype-cycle-die-mutter-aller-prognosen,2492728>

Die Entscheidung für eine Strategie kann sich an den prognostizierten Entwicklungen der kommenden Jahre orientieren



<https://www.cio.de/g/gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2005-bis-2021>

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

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

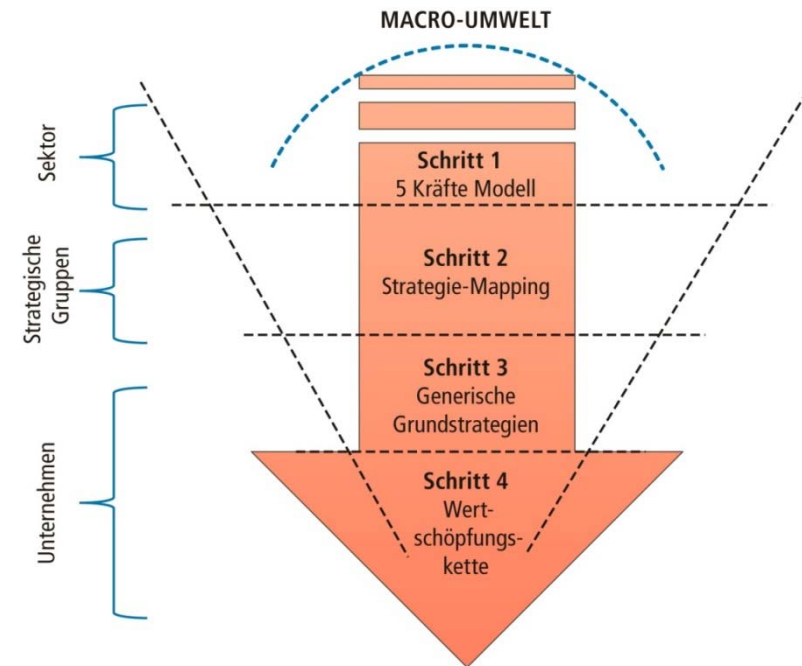


Abbildung 2.5: Macro-Umwelt



## Strategieentwicklung Inside – Out (ressourcenorientiert)

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

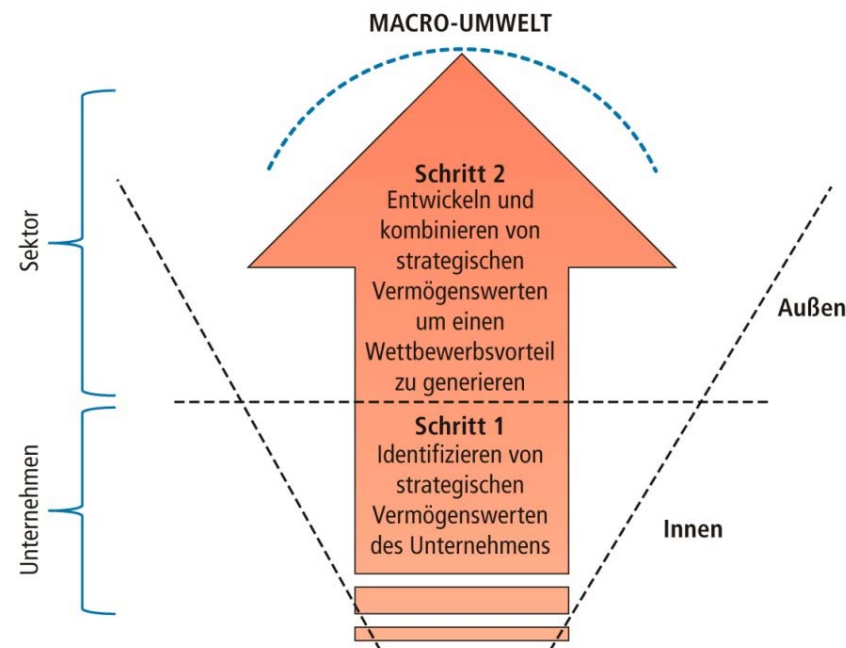


Abbildung 2.12: Entwicklung der Unternehmensstrategie gemäß des ressourcenorientierten Ansatzes

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

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

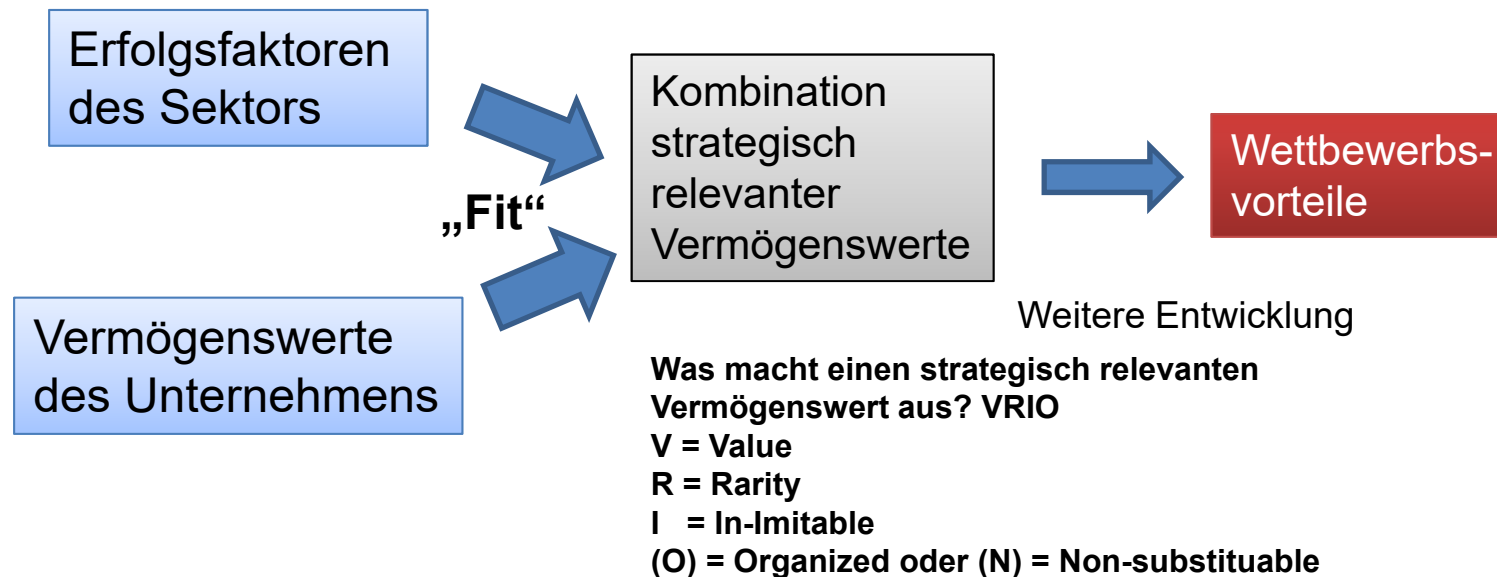
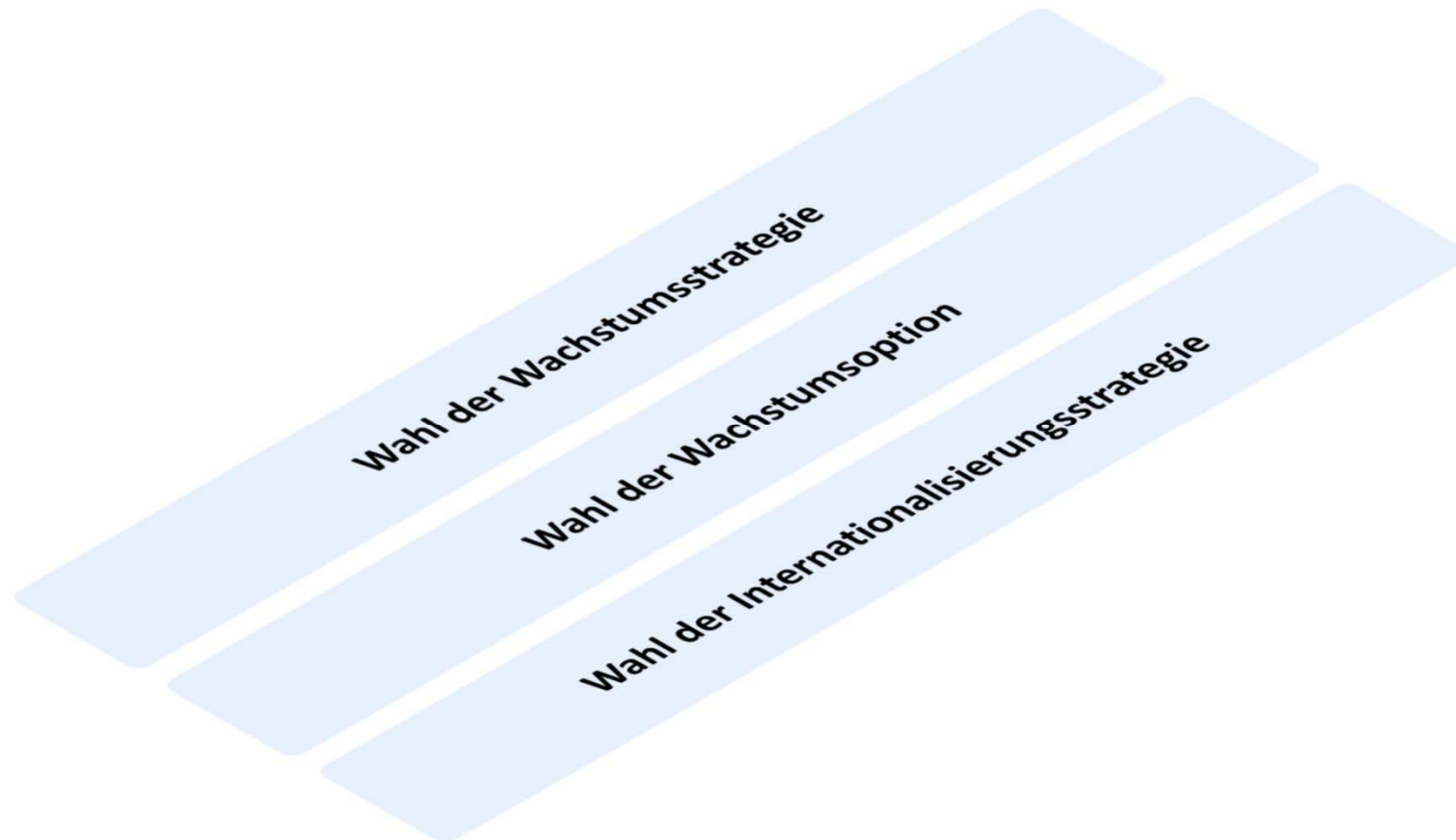


Abb: Entwicklung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils anhand strategischer Vermögenswerte  
Ansoff (1957) nach Straub, S 123

## Strategieentwicklung – folgende Schritte

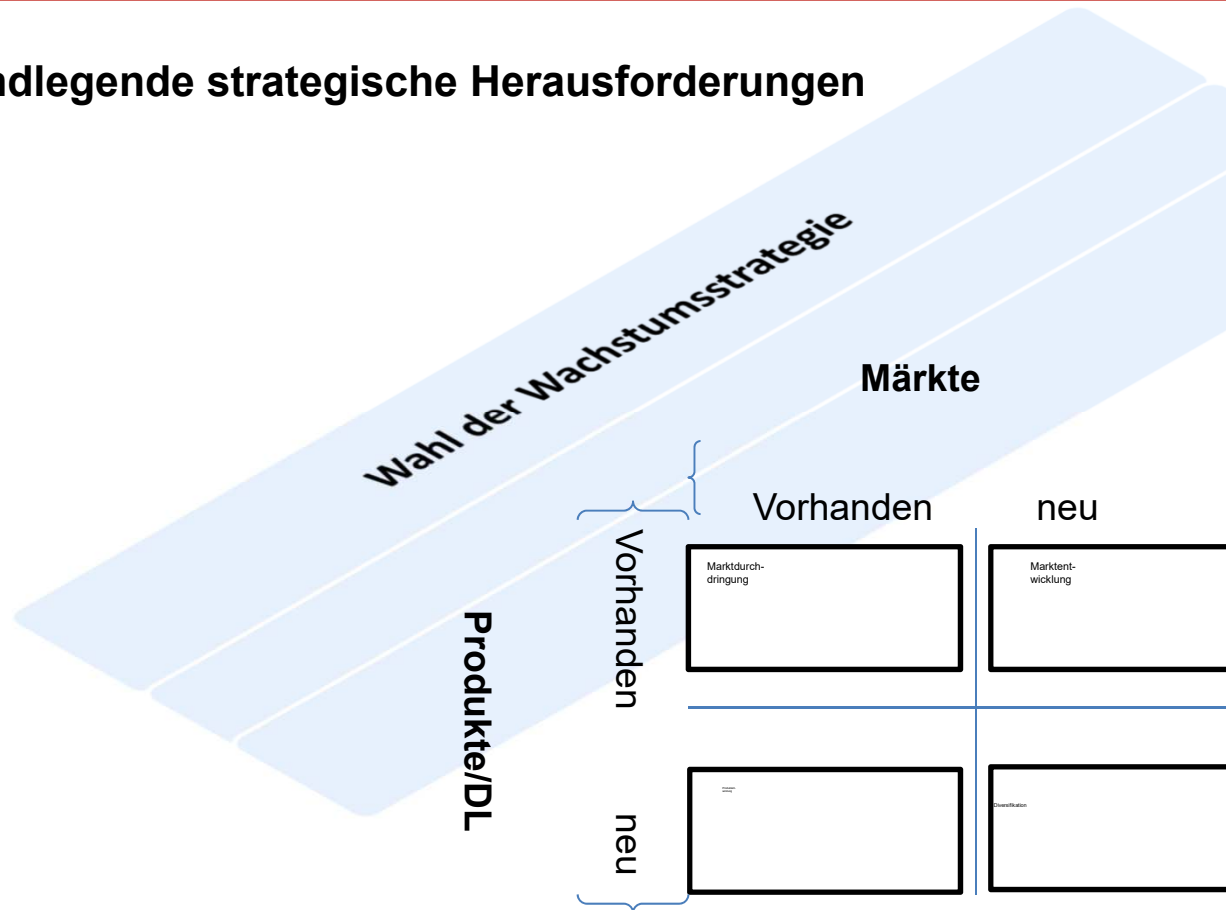
---

### Grundlegende strategische Herausforderungen



## Strategieentwicklung – folgende Schritte

### Grundlegende strategische Herausforderungen



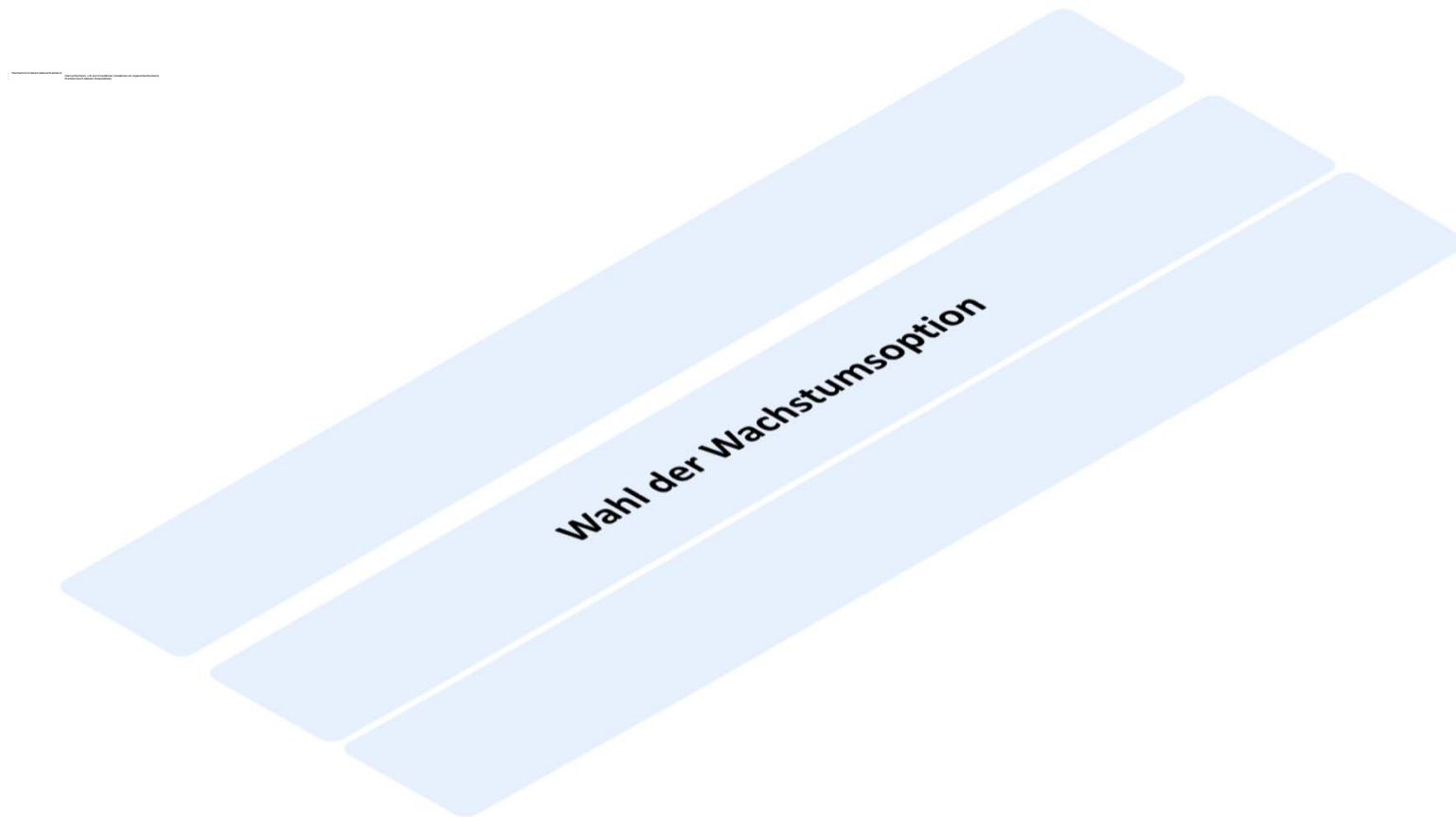
Siehe Straub, S. 124

nach Ansoff

## Strategieentwicklung – folgende Schritte

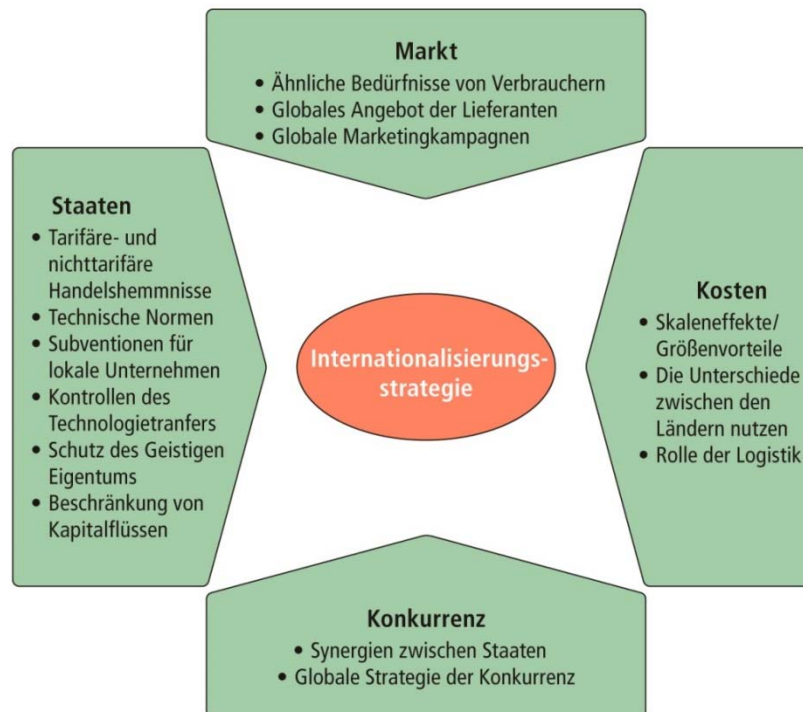
---

### Grundlegende strategische Herausforderungen



Straub, S. 125f.

## Strategieentwicklung – folgende Schritte



Straub, S.123f.

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

Wahl der Internationalisierungsstrategie

**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 kurz die Strategie/ Wettbewerbsvorteile von Fedex, welche wesentlich zu der Position auf dem Weltmarkt der Transportdienstleister beitragen?
2. Suchen Sie sich drei wesentliche betriebswirtschaftliche Kenndaten der wichtigsten drei Express-Transportdienste in Europa heraus und vergleichen Sie diese miteinander.
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**