

Hochschule Fulda
Fachbereich Angewandte Informatik

PP-Folien zum Modul

**Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre I**

Prof. Dr. Markus Göltenboth

WS 2023/2024

Herzlich willkommen zu BWL I!

Vorstellung – Prof. Dr. Markus Göldenboth

Lebenslauf:

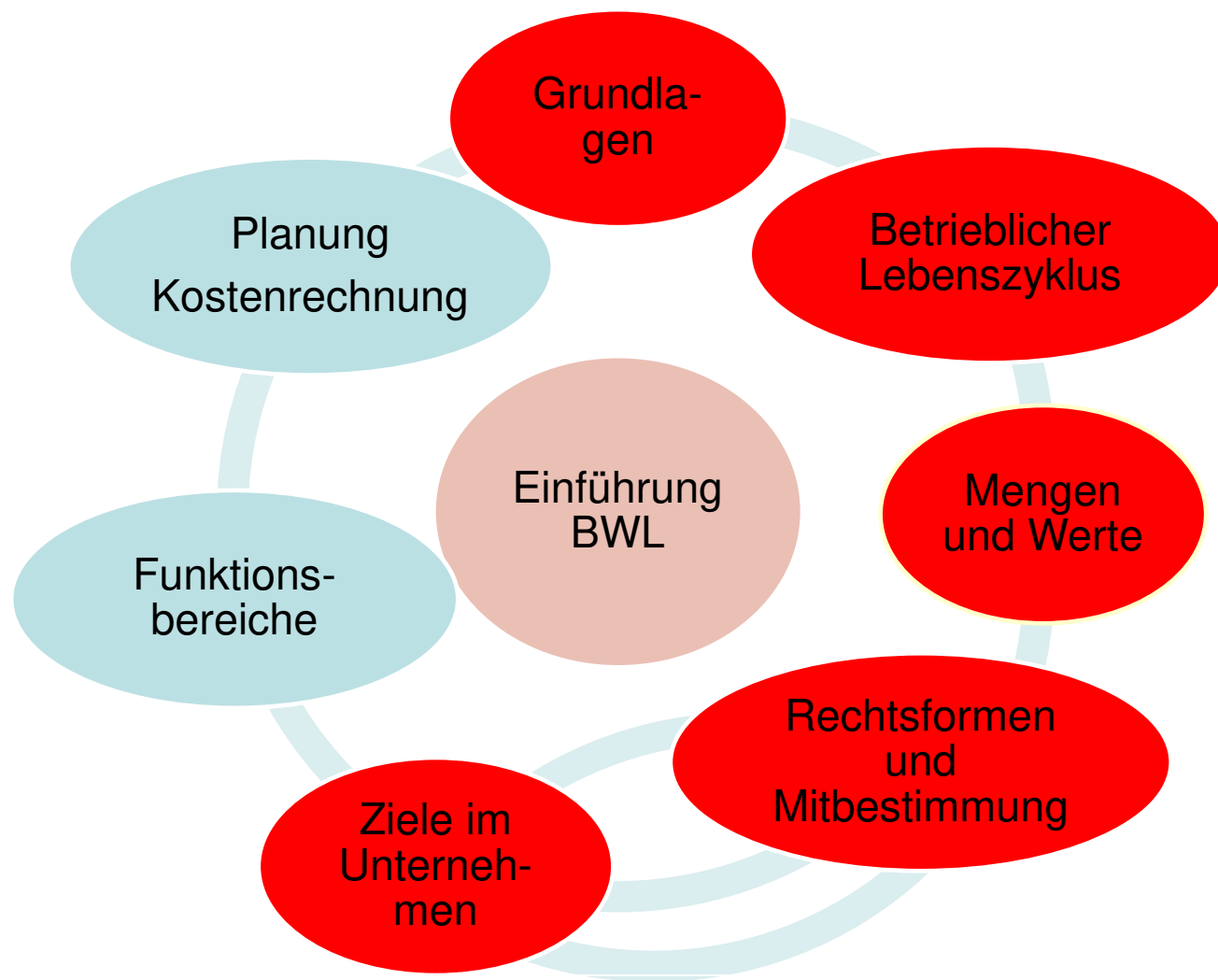
- ❖ 1988-1993 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Berlin/Tübingen)
 - ❖ 1994-1997 Promotion am Lehrstuhl für Planung und Organisation der Univ. Tübingen
 - ❖ 1994-1996 Dozent Berufsakademie Stuttgart
 - ❖ 1997-1998 Sachbearbeiter Energie-Versorgung Schwaben AG, Stuttgart
 - ❖ 1998-2001 Vorstandsassistent/Projektleiter EnBW Energie Baden-Württemberg AG (Holding), Karlsruhe
- Schwerpunkte: Strategische Projekte, Unternehmensbeteiligungen (M&A), Start-up-Finanzierung (Venture Capital)
- ❖ Seit 2001 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der HS Fulda, Studiengangsleiter WIN. Aktuelle Fächer: BWL 1, Management und Marketing, Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Personalmanagement, Unternehmensplanspiel
-
- ❖ Sprechstunde im aktuellen Semester: Mi von 12-13:00 Uhr, Raum 46.138, mit Voranmeldung
 - ❖ Big Blue Button: <https://webconf.hs-fulda.de/b/mar-i85-h93-esl>

„Spielregeln“ für meine Präsenzlehre

Verhaltensbezogen	Lernbezogen
Ich hätte es gerne einigermaßen ruhig	Fragen u. Mitarbeit sehr erwünscht
Nicht vergessen – nach der Lehrveranstaltung die elektronischen Geräte wieder einschalten!	Pausen (auf Anfrage), wenn ich zu schnell werde
Trinken ja, Essen nein - Schmutz	Mitlernen (möglichst in Gruppen)
Pünktlicher Beginn und pünktliches Ende	Dringend empfohlen: Eigenes Skript erstellen
Herumlaufen bitte vermeiden	Klausur fragt ab, was wir behandelt haben

Literaturliste

- **Bea**, F.X., **Dichtl**, E. und M. **Schweitzer** (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1-3, Stuttgart.
- **Heinen**, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, München.
- **Olfert**, K. und H.-J. **Rahn**: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Ludwigshafen/Rhein.
- **Schierenbeck**, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München; Sowie das dazugehörige Übungsbuch, München.
- **Thommen**, J.-P. und A.-K. **Achleitner**: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Dazu: Lexika, Gesetze (HGB!), Medien



Gliederung

1 Grundlagen

- 1.1 Erkenntnisobjekt
- 1.2 Wirtschaftliches Handeln
- 1.3 Wirtschaftseinheiten
- 1.4 Betriebstypologie
- 1.5 Gliederung der BWL

2 Betrieblicher Lebenszykluss

- 2.1 Gründung
- 2.2 Wachstum
- 2.3 Stagnation
- 2.4 Schrumpfung

3 Mengen und Werte

- 3.1 Jahresabschluss
- 3.2 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

4. Rechtsformen und Mitbestimmung

5 Ziele im Unternehmen

- 5.1 Grundlagen
- 5.2 Empirische Thesen
- 5.3 Ein Entstehungsmodell
- 5.4 Zielkonflikte

1. Grundlagen

1.1 Erkenntnisobjekt

Fach lautet „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)“

A **llgemeine**

B **etriebs-**

W **irtschafts-**

L **ehre**

Warum ABWL im Studium der angewandten Informatik?

1.2 Wirtschaftliches Handeln

„Wirtschaften ist disponieren über knappe Güter, die direkt oder indirekt zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geeignet sind.“

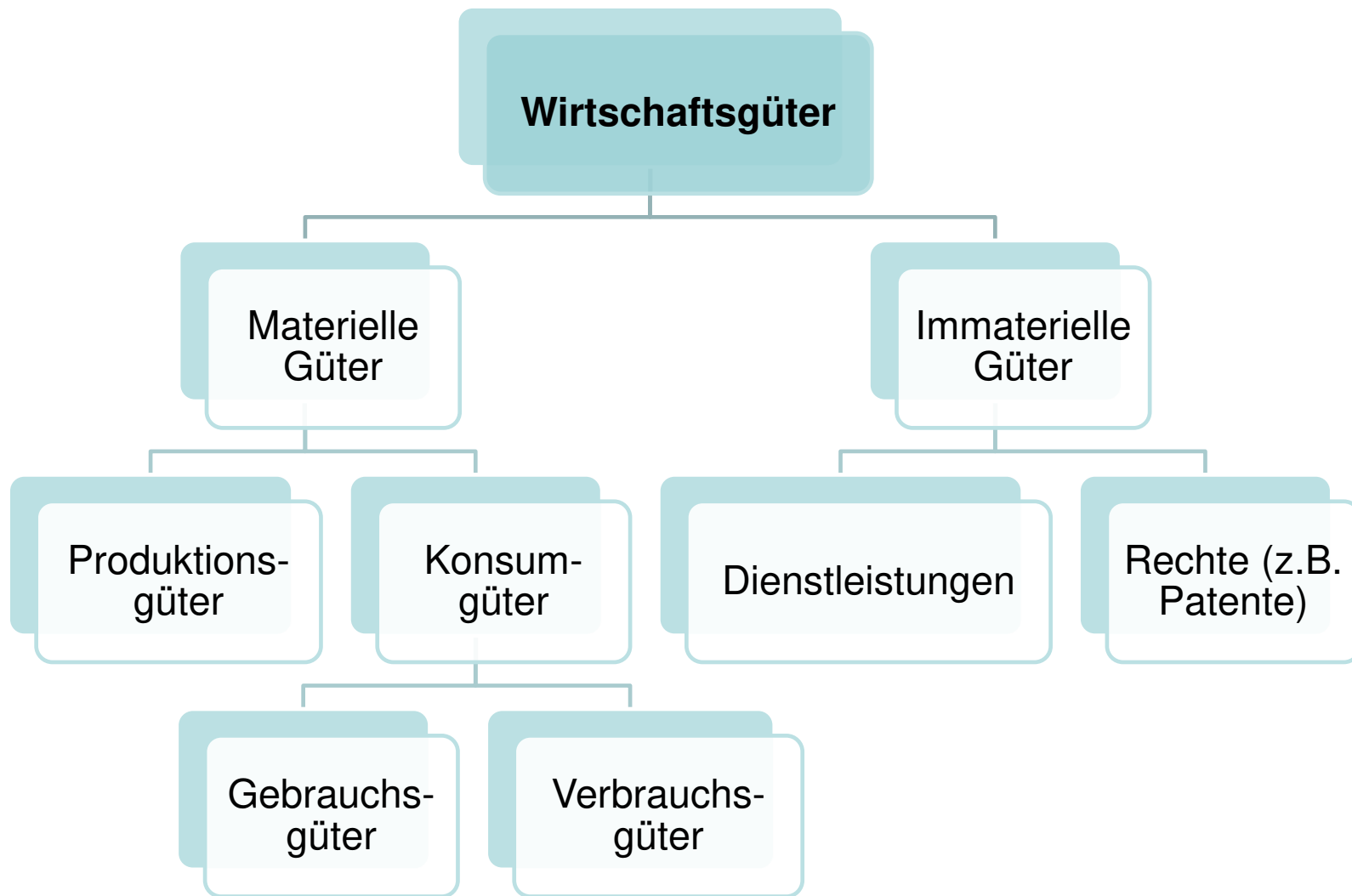
-> BWL ist eine Rationalitätslehre -> Formen in Übung

Begriffe:

- Knappe Güter und freie Güter
- Bedürfnis und Bedarf

Wir unterscheiden weiterhin

- ❖ Input- und Outputgüter
- ❖ Real- und Nominalgüter
- ❖ Wirtschaftsgüter (nächste Folie)



Bei **Güterknappheit** erscheint es als vernünftig, stets so zu handeln, dass:

(a) der nötige Aufwand, um einen bestimmten Ertrag zu erzielen, möglichst gering gehalten wird

⇒ Minimumprinzip => Aufwands-/ Kostenminimierung;

(b) mit einem gegebenen Aufwand an Wirtschaftsgütern ein möglichst hoher Ertrag (= Nutzen) erzielt wird:

⇒ Maximumprinzip => Ertrags-/ Leistungsmaximierung

(c) In Literatur umstritten: ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag realisiert wird:

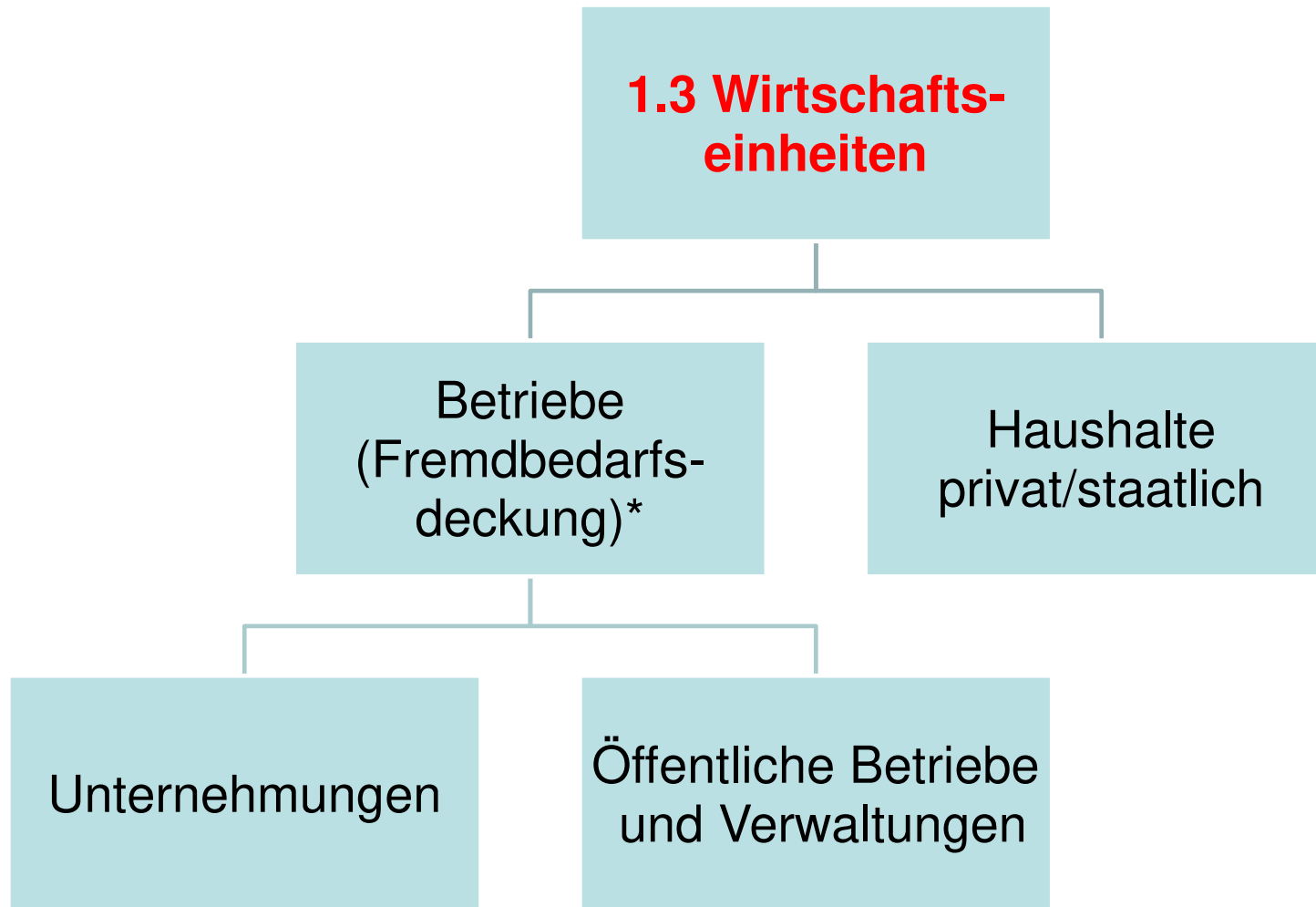
=> generelles [Extremumprinzip](#)

=> Ertrags-/ Aufwandsoptimierung und Leistungs-/ Kostenoptimierung

Alle drei Forderungen sind Ausdruck des ökonomischen Prinzips, wobei (c) die allgemeine Version ist und die beiden Spezialfälle (a) und (b) einschließt.

Messbar sind diese Prinzipien z.B. in Kennziffern wie:

- Wirtschaftlichkeit = Ertrag / Aufwand, besser: Gewinn
- Produktivität = Output (ME) / Input (ME)
- Rentabilität (ROI) = (Gewinn / Kapital) X 100



* Betriebe sind auch „Orte der Leistungserstellung“

Zu 1.3 Wirtschaftseinheiten

Nach Erich Gutenberg gilt:

Für Betriebe: Kombination von Produktionsfaktoren / Prinzip der Wirtschaftlichkeit / Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Für Unternehmen: Autonomieprinzip / Erwerbswirtschaftliches Prinzip / Privateigentum

Für öffentliche Betriebe: Organprinzip / Prinzip der zentralen Planerfüllung / Gemeineigentum

1.4 Betriebstypologien

Gliederung nach	Art:	Beispiel	Anwendung
Hauptleistung	Sachleistung Dienstleistung	Wirtschaftszweig / Branchen Industrie (Chemie, Metall etc.) Banken, Versicherungen, Handel, Transport etc.	Organisat. Interessenvertretung Unternehmensverbände: - Arbeitgeberverbände - Wirtschaftsverbände - Kammern Arbeitnehmer: Gewerkschaften
Größe (Umsatz, Mitarbeiter, Kapital)	Groß-, Mittel- u. Kleinbetriebe		Publizität-, Mitbestimmungs-, Bilanzrichtliniengesetz
Rechtsform	- öffentliches und privates Recht	Siehe Kapitel 3: Rechtsformen	Besteuerung
Zielsetzungen	Erwerbswirtschaftlichkeit Kostendeckung Zuschuss	Gewinnmaximierung Einkommensprinzip Angemessene Verzinsung Reines Kostendeckungsprinzip Subventionsprinzip (Bedarfsdeckung)	Publikum-AGs Zeitungskiosk Wasserversorgung Krankenhaus Städt. Kindergarten, Landwirtschaft, Zoo

Zu 1.4 Betriebstypologien

Unternehmensverbände

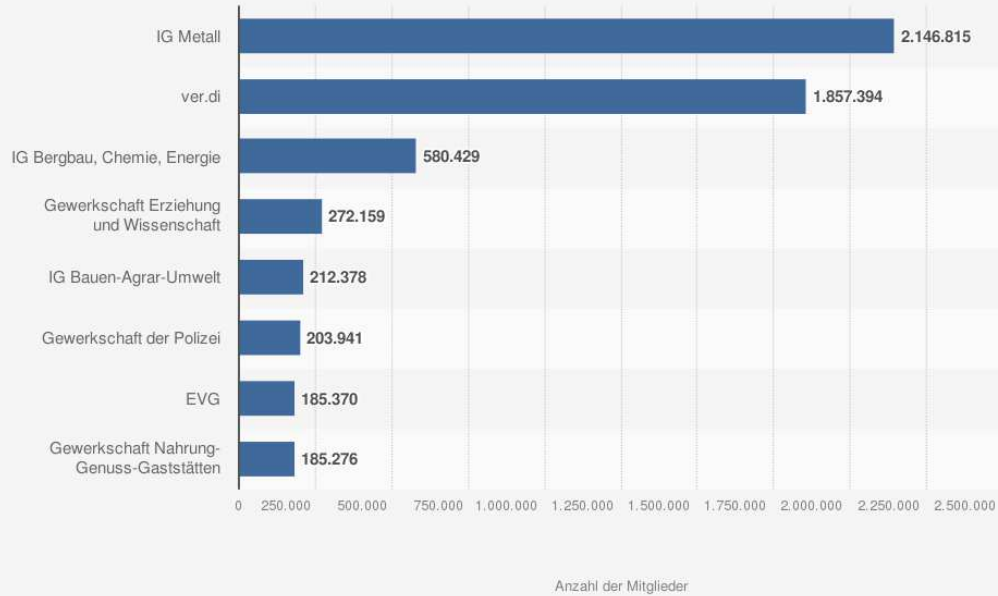
- ❖ Arbeitgeberverbände
- ❖ Wirtschaftsverbände
- ❖ Kammern

Arbeitnehmer: Gewerkschaften

Einheitsgewerkschaftsprinzip (gegen Richtungsgewerkschaften) und
Industriegewerkschaftsprinzip (gegen Berufsgruppenprinzip)

Probleme der Gewerkschaften (in Übung)

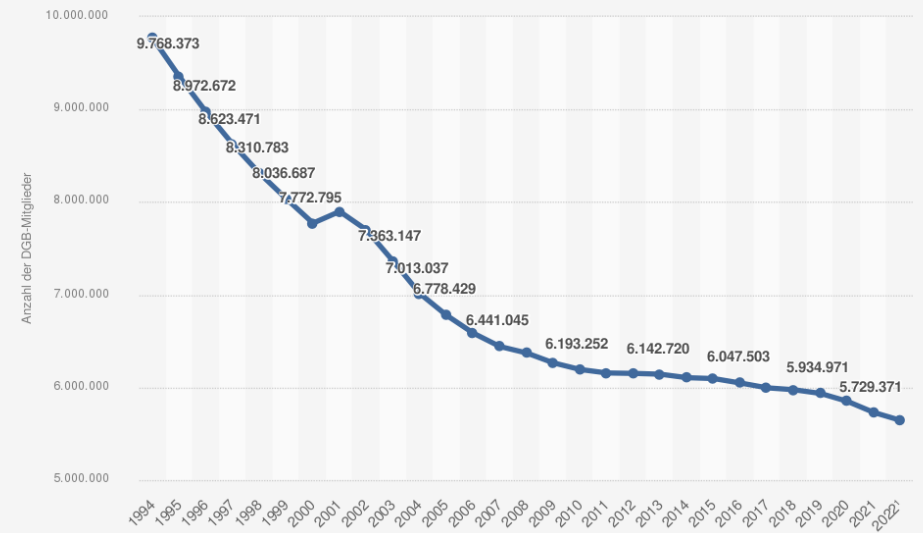
Anzahl der Mitglieder in den Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) im Jahr 2022



Quelle:
DGB
© Statista 2023

Weitere Informationen:
Deutschland; Mitgliederstand: 31.12.2022

Anzahl der Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) von 1994 bis 2022

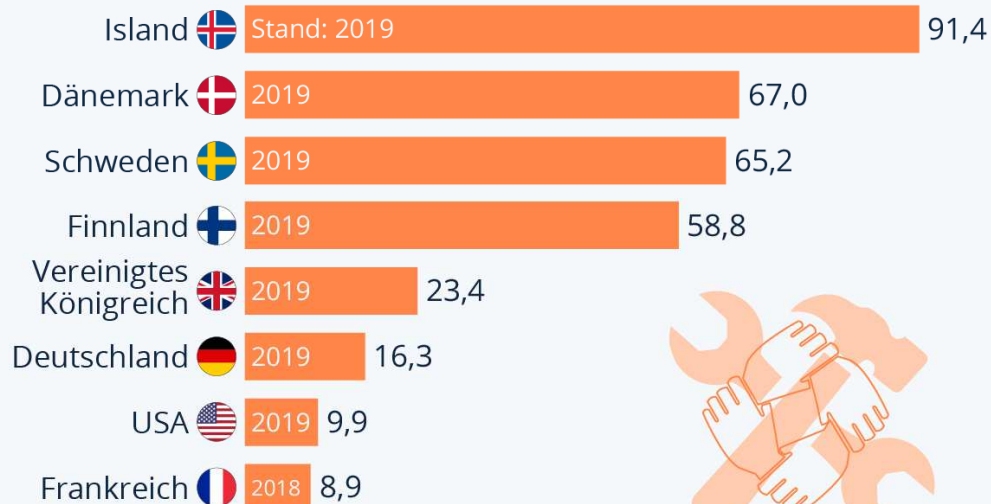


Quelle:
DGB
© Statista 2023

Weitere Informationen:
Deutschland

Nordeuropa am besten gewerkschaftlich organisiert

Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern an arbeitender Bevölkerung in ausgewählten Ländern (in %)



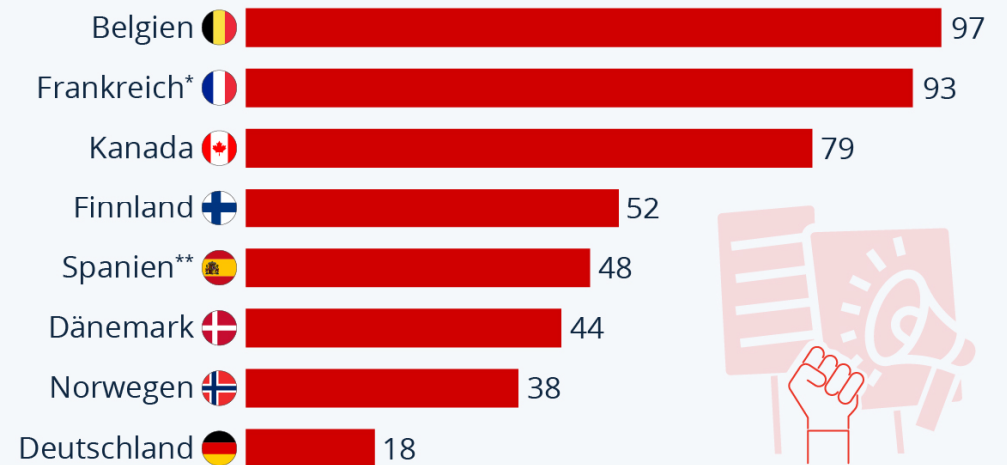
Quelle: International Labour Organization



statista

In Belgien wird am meisten gestreikt

Jahresdurchschnitt arbeitskampfbedingter Ausfalltage pro 1.000 Beschäftigte (2011-2020)



* 2011-2019

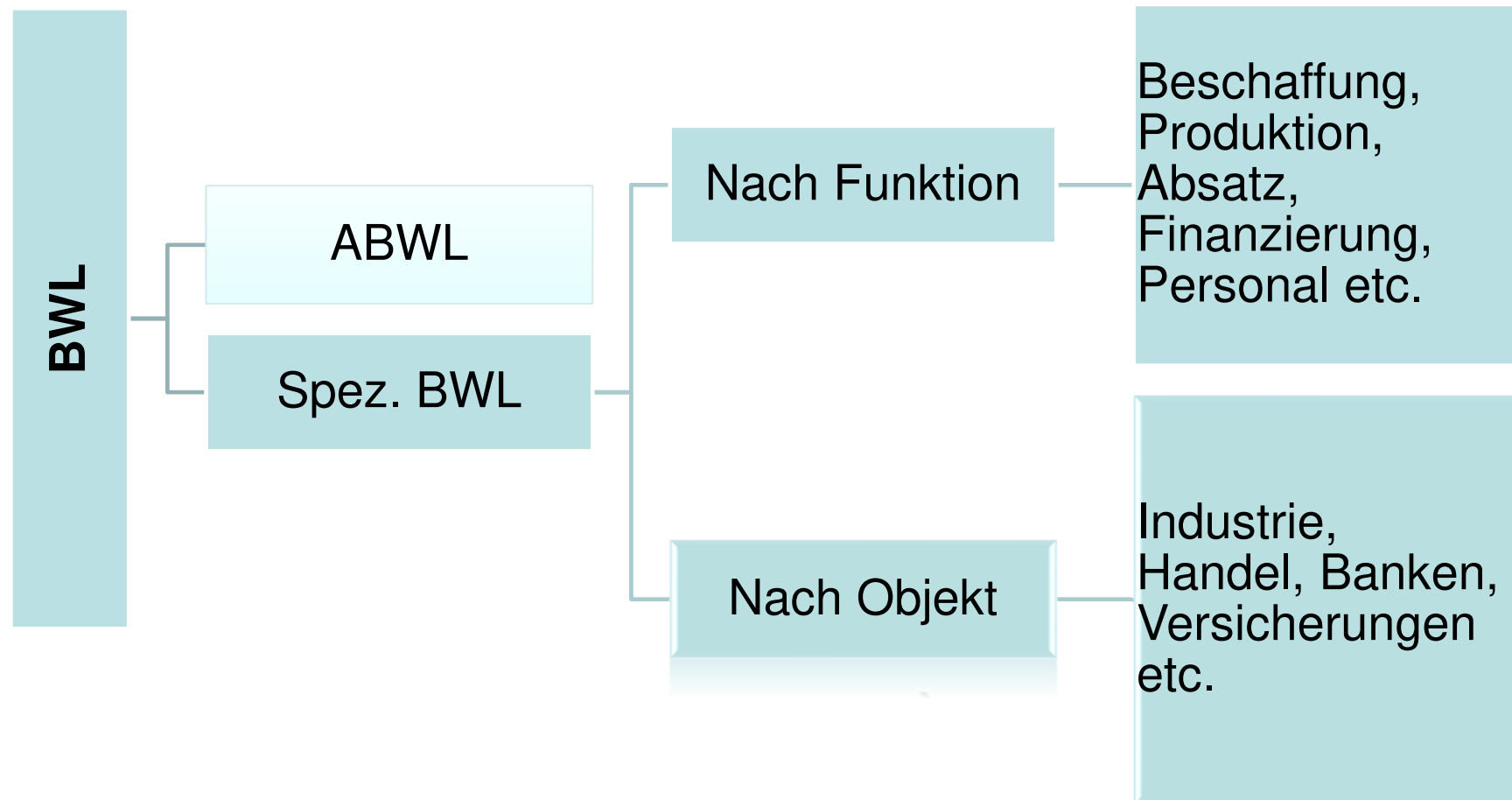
** ohne Generalstreiks

Quelle: WSI | Hans-Böckler-Stiftung



statista

1.5 Gliederung der BWL



2 Betrieblicher Lebenszyklus

- ❖ Gründung
- ❖ Wachstum
- ❖ Stagnation
- ❖ Schrumpfung



2.1 Gründung

„Gründung einer Firma erfolgt durch einen Kaufmann“

Zentrale Begriffe der Gründungsphase:

❖ Gründer

❖ **Firma** -> Nach § 17 HGB Name, unter dem ein Kaufmann im Handel seine Geschäfte betreiben und die Unterschrift abgeben kann.

❖ **Kaufmann** -> Seit Gesetz vom 22.6.1998 grundsätzlich einheitlicher Kaufmannsbegriff.

Kaufleute im HGB

Kraft Gesetz gemäß § 1: „Kaufmann im Sinne dieses Gesetzbuchs ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.

Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert.“ (Kleingewerbe)

Kraft Eintragung ins Handelsregister gemäß § 2

Kraft „Branche“ gemäß §3: Land- und forstwirtschaftliche Betriebe haben ein Wahlrecht

Kraft Rechtsform gemäß § 6

Handelsregister

-> Beim zuständigen Amtsgericht gem. § 8 HGB geführtes Verzeichnis v. Tatsachen, die für den Handelsverkehr rechtlich bedeutsam sind. Grundsatz des „öffentlichen Glaubens“.

Konstitutive Entscheidungen:

- Wahl einer Rechtsform -> Rechtl. Organisation bzw. rechtl. Rahmen eines Unternehmens
- Standortwahl -> Faktoren
- Personaler Ausbau des Unternehmens -> Partner, Mitarbeiter
- Kapitalaufnahme -> Eigen-, Fremdkapital, Subventionen
- Kooperationen

Ziele der Gründungsphase: Überleben, (Umsatz-) Wachstum, Gewinn noch nicht so wichtig



2.2 Wachstum

- Jährliche positive Zuwachsrate bei Umsatz und Absatz
- Verluste gehen zurück
- eventuell entstehen erste Gewinne

2.3 Stagnation

Kennzeichen:

- Kein Umsatzwachstum mehr möglich
- Bei gutem Kostenmanagement oft gewinnträchtige Phase

Alternativen:

- Abschöpfungsstrategie
- Desinvestment oder Ausstieg auf hohem Niveau
- Unternehmenszusammenschlüsse

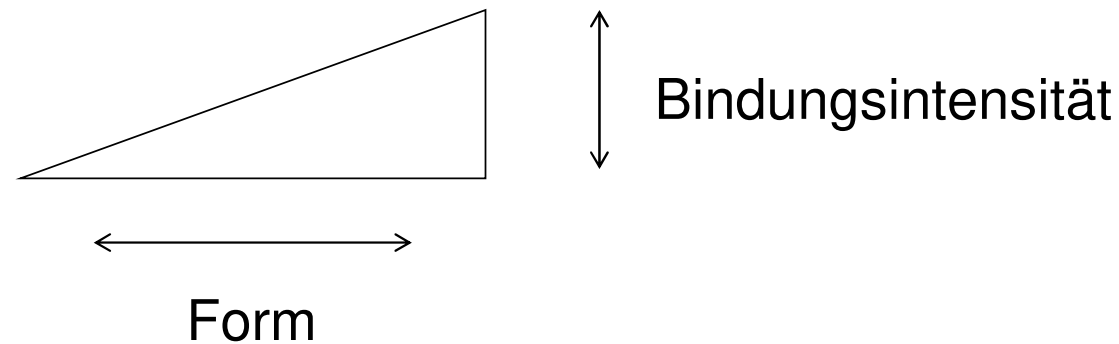
Unternehmenszusammenschlüsse

= Vereinigung bestehender Unternehmen zum Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung

Unterscheidungsmerkmale:

- Bindungsintensität
- Richtung des Zusammenschlusses

Bindungsintensität: Von lose (z.B. Kartell) über Teilintegration (Kooperation, z.B. Joint Venture) bis zur Fusion



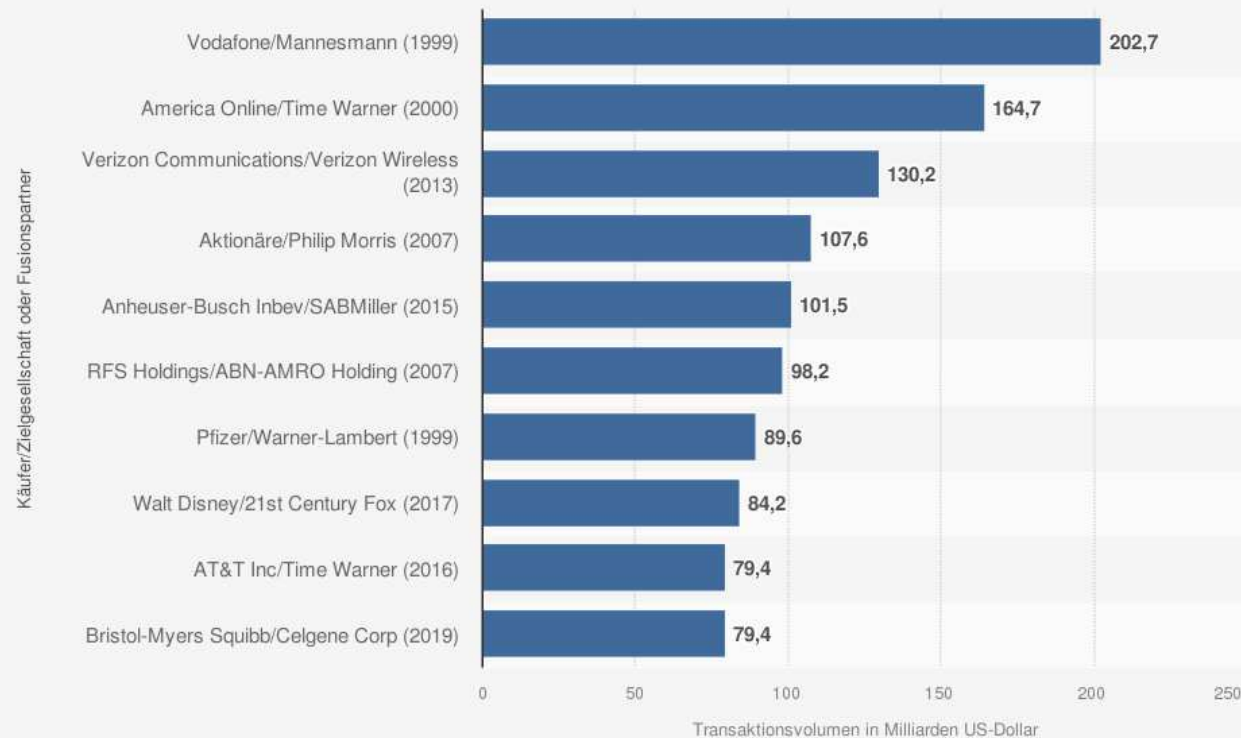
Richtung des Zusammenschlusses:

- ❖ Horizontal
- ❖ Vertikal (Vorwärts/Rückwärts)
- ❖ Konglomerat

Unternehmenszusammenschlüsse in der deutschen Energiewirtschaft, induziert durch die Strommarkliberalisierung (4/1998)

	Horizontal	Vertikal	Konglomerat
Beispiele	VEBA/VIAG, RWE/VEW	EnBW/Neckarwerke Stuttgart („Vorwärtsintegration“)	Expansion u.a. in Telekommunikation, Entsorgung, Verkehr
Motiv	Marktmacht, Wachstum	Endkundenstrategie, Absatzsicherung	Risikostreuung, „Multi Utility“, „Geld verstecken“
Bindungs- intensität	Fest: Fusion, Mehrheit	Kooperativ: „Strat. Partner- schaft“, oft 24,9%-Beteiligung	Kooperativ: (Minderheits-) Beteiligung
Hochzeit	Um 1998	1998-2001	Bis 1998
Grund des Scheiterns?	Größe hat auch Nachteile	„Mondpreise“	Finanzbedarf im Wettbewerb

Größte Fusionen und Übernahmen weltweit nach Transaktionsvolumen (in Milliarden US-Dollar; Stand: Oktober 2021)



Quelle:
Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances
(IMAA)
© Statista 2022

Weitere Informationen:
Weltweit; 1998 bis Oktober 2021

Vodafone/Mannesmann – das Ende der „Deutschland AG“
(PR-) Übernahmeschlacht mit Baby („Es hat sich viel vorgenommen“), blankem Busen („Jeder Mann weiß: Wer groß werden will, braucht eine gute Mutter“) und zwei ikonischen Fingern



2.4 Schrumpfung

„Schrumpfungsphasen können zu **Krisen** führen, diese wiederum können in der **Insolvenz** enden.“

Stichwort **Krise:** Zugespitzte Situation des Unternehmens

Ursachen für Krisen (empirisch):

- endogen
- exogen

Krisenfolgen:

Insolvenz -> Seit 1999 Insolvenzverfahren, löste Konkursordnung und Vergleichsordnung ab.

- Ziele (2)
- Alternativen: siehe im folgenden

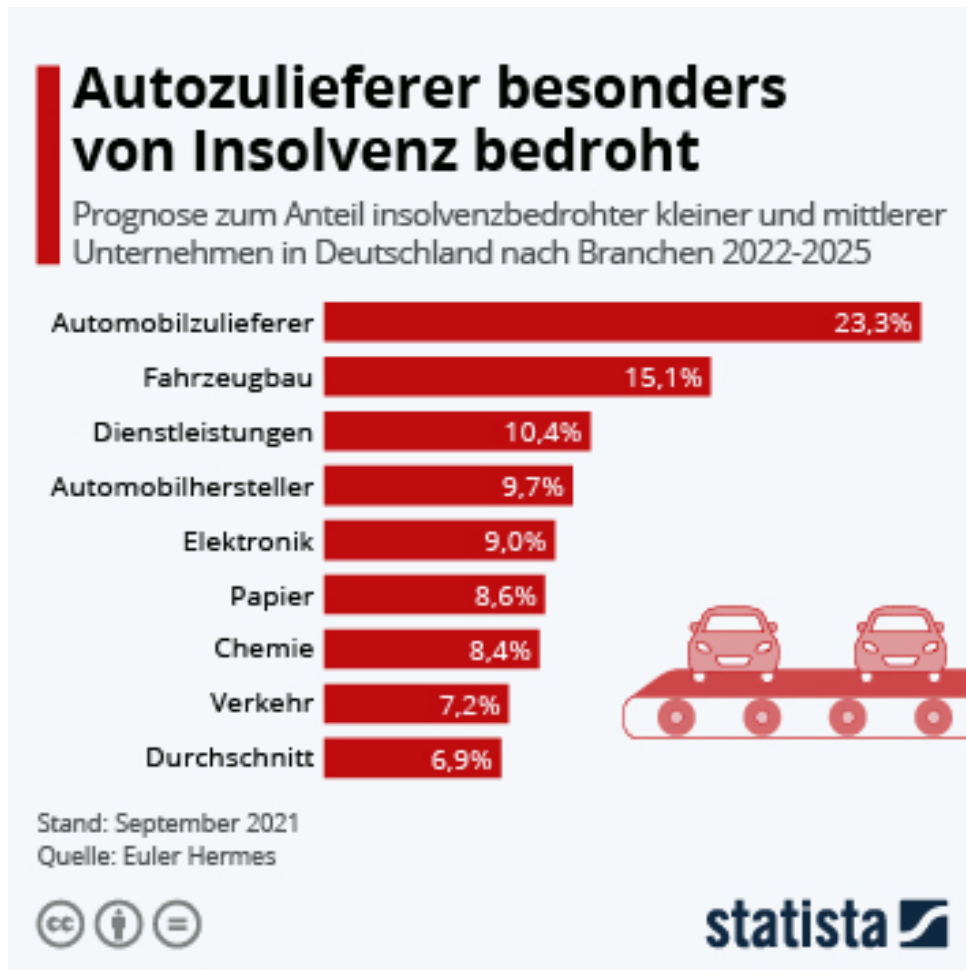
1) Sanierung -> „Alle planvollen Maßnahmen, um ein notleidendes Unternehmen vor dem Zusammenbruch zu bewahren und seine Leistungsfähigkeit wieder herzustellen.“

-> Schritte (in Übung)

2) Übertragene Sanierung

3) Liquidation -> Auflösung einer Unternehmung durch Verkauf der einzelnen Vermögensgegenstände.

Zu Unternehmensinsolvenzen:



Zu Privatinsolvenzen:

Überschuldung im Alter nimmt zu

Altersgruppe	Überschuldungsquote in Prozent (Fälle in Millionen)	Veränderung zu 2019 in Prozentpunkten (Fälle)
bis unter 30 Jahre	9,63 (1,11)	-21,4 (-303.000)
30 bis 39 Jahre	17,31 (1,84)	-0,5 (-9000)
40 bis 49 Jahre	13,48 (1,41)	-0,2 (-3000)
50 bis 59 Jahre	9,64 (1,30)	+5,9 (+73.000)
60 bis 69 Jahre	7,04 (0,73)	+13,0 (+84.000)
ab 70 Jahre	3,61 (0,47)	+23,3 (+89.000)

WELT 2020 = Hochrechnung, Quelle: Schuldenatlas 2020, Creditreform/Boniversum/Microm

Niedriglöhne befördern Überschuldung

Gründe für Überschuldung 2020* im Vergleich zu 2008 in Prozent (Fälle in Millionen)

Längerfristiges Niedrigeinkommen		+179 (0,64)
Unwirtschaftliche Haushaltsführung		+68 (1,09)
Erkrankung, Sucht, Unfall		+59 (1,17)
Trennung, Scheidung, Tod		-10 (0,86)
Gescheiterte Selbstständigkeit		-10 (0,57)
Arbeitslosigkeit		-30 (1,36)
Sonstige		-41 (1,16)

WELT

*Projektion, Quelle: Schuldenatlas 2020, Creditreform/Boniversum/Microm

3. Mengen und Werte

„Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht lenken“
(Peter F. Drucker)

3.1 Jahresabschluss

Der Jahresabschluss besteht aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie eventuell Anhang und Lagebericht.

Ergebnis der GuV (Jahresüberschuss) geht in Handelsbilanz ein.

Die Bilanz:

Formell: Zweiseitige, betragsmäßig ausgeglichene und nach bestimmten Kriterien gegliederte Gegenüberstellung nomineller und realer Vermögenswerte (Aktiva) und abstrakter Wertansprüche (Passiva).

Materiell: Instrument zur wertmäßigen Abbildung und Abrechnung des betrieblichen Prozesses mit Informations- und Gestaltungsfunktion.

Die Handelsbilanz

Aktivseite	Passivseite
<p>A. Anlagevermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - I. Immaterielle Vermögensgegenstände - II. Sachanlagen - III. Finanzanlagen <p>B. Umlaufvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - I. Vorräte - II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände - III. Wertpapiere - IV. Flüssige Mittel <p>C. Rechnungsabgrenzungsposten</p>	<p>A. Eigenkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> - inkl. Gewinn-/Verlustvortrag, - inkl. Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag (aus GuV) <p>B. Rückstellungen</p> <p>C. Verbindlichkeiten</p> <p>D. Rechnungsabgrenzungsposten</p>

Bilanzzwecke:

- Rechenschaft und Rechnungslegung
- Informationszweck
- Zahlungsbemessungszweck

Grundlegendes Problem jeder Bilanzierung: Aktivierung des „Humanvermögens“

Bilanzierung seit 2005: Für kapitalmarktorientierte Unternehmen zusätzlich nach „International Finance Reporting Standard“ (IFRS)

Unterschiede zwischen HGB und IFRS u.a.

- beim Ziel: „Gläubigerschutz“
- bei den Zwecken: bei IFRS steht die Information im Vordergrund („true and fair view“), bei HGB Rechenschaft und Zahlungsbemessung
- bei der Bilanzierung von stillen Reserven, Aufwandsrückstellungen, Bildung von „Goodwill“

Probleme (bis zu 3 Bilanzen, perspektivisch höhere Steuern, Instabilitäten bei IFRS)

3.2 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

„Quantitative Größen, die in konzentrierter Form Informationen zur Führung von Unternehmen bereitstellen“

Eigenschaften von Kennzahlen:

- Maßgrößencharakter
- Verdichtungscharakter
- Entscheidungsbezug

Einsatzgebiete von Kennzahlen:

- a) **Zeit- und Periodenvergleich**: Vergleich gleicher Kennzahlen im Zeitablauf zur Beurteilung der inneren Entwicklung
- b) **Bereichs- und Abteilungsvergleich**: Vergleich der Kennzahlen verschiedener Unternehmensbereiche
- c) **Betriebsvergleich**: Vergleich mit Betrieben der Branche
- d) **Soll-Ist-Vergleich**: Vorgeben von Richtgrößen

4. Rechtsformen und Mitbestimmung

Rechtsform = Rechtliche Organisation, rechtlicher Rahmen, Rechtskleid

Privatrechtlich	Öffentlich-rechtlich
<u>Einzelunternehmen</u>	
<u>Personengesellschaften</u> : Gesellschaft bürgerl. Rechts (GbR), Offene Handelsgesellschaft (oHG), Kommanditgesellschaft (KG), Stille Gesellschaft	<u>Ohne eigene Rechtspersönlichkeit</u> : Regie-, Eigenbetriebe, Sondervermögen
<u>Kapitalgesellschaften</u> : Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft m. beschr. Haftung (GmbH), Unternehmergesellschaft (UG, haftungsbeschränkt), Bergrechtl. Gesell.	<u>Mit eigener Rechtspersönlichkeit</u> : Öffentl.-rechtl. Körperschaften, Anstalten, Stiftungen
<u>Mischformen/sonstige</u>	

Mitbestimmung: Die deutsche „Spielart“

Schlagworte für die sozialen Ziele im Unternehmen: u.a.

- ❖ Gerechte Entlohnung
- ❖ Humane Arbeitsbedingungen
- ❖ Arbeitsplatzsicherheit
- ❖ Beteiligung der Arbeitnehmer an Gewinn und Vermögen
- ❖ Mitwirkung/ -entscheidung/ -bestimmung

Ökonomischer Erfolg und gute soziale Beziehungen müssen auf lange Sicht kein Gegensatz sein!

Mitwirkung und Mitbestimmung im Betrieb

Begründungen:

- ❖ Würde des Menschen, Selbstbestimmung, Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit
- ❖ Demokratieprinzip
- ❖ Kontrolle wirtschaftlicher Macht

Wir unterscheiden arbeitsrechtliche (ARM) und unternehmerische Mitbestimmung (UMB)!

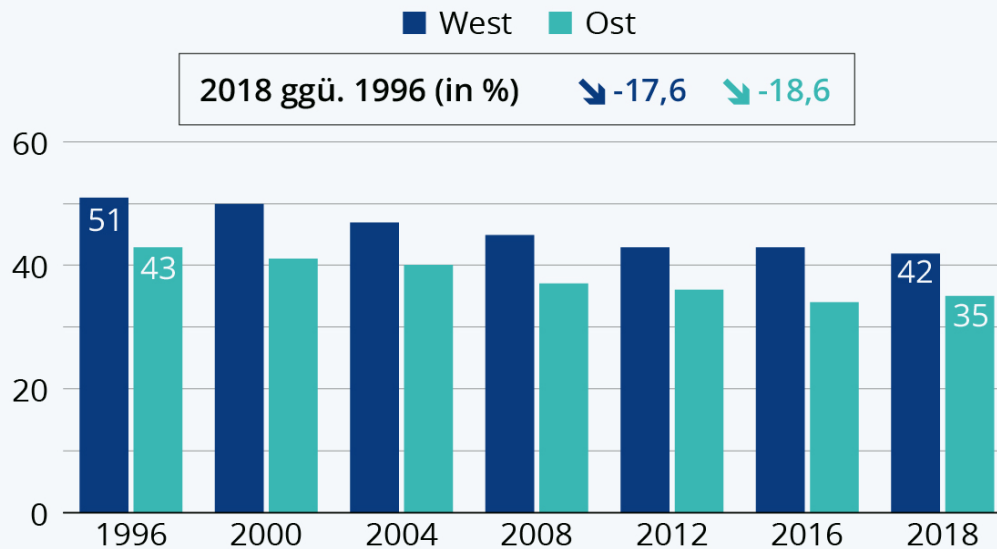
Mitwirkung und Mitbestimmung (auf arbeitsrechtlicher Ebene):

Geregelt im **BetrVG** von 1952 und 1972; betrifft alle Unternehmen mit mehr als 500 (5) Mitarbeiter -> bei sozialen u. arbeitsrechtlichen Angelegenheiten hat BR Mitspracherecht

Mitwirkungsrechte	Mitbestimmungsrechte
Recht - auf Information - auf Anhörung - auf Beratung u. Verhandlung - auf Widerspruch	- Anspruch auf Aufhebung - Zustimmungs- und Vetorecht - Initiativrechte

Betriebliche Mitbestimmung auf dem Rückzug

Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat (in %)



Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigte ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB



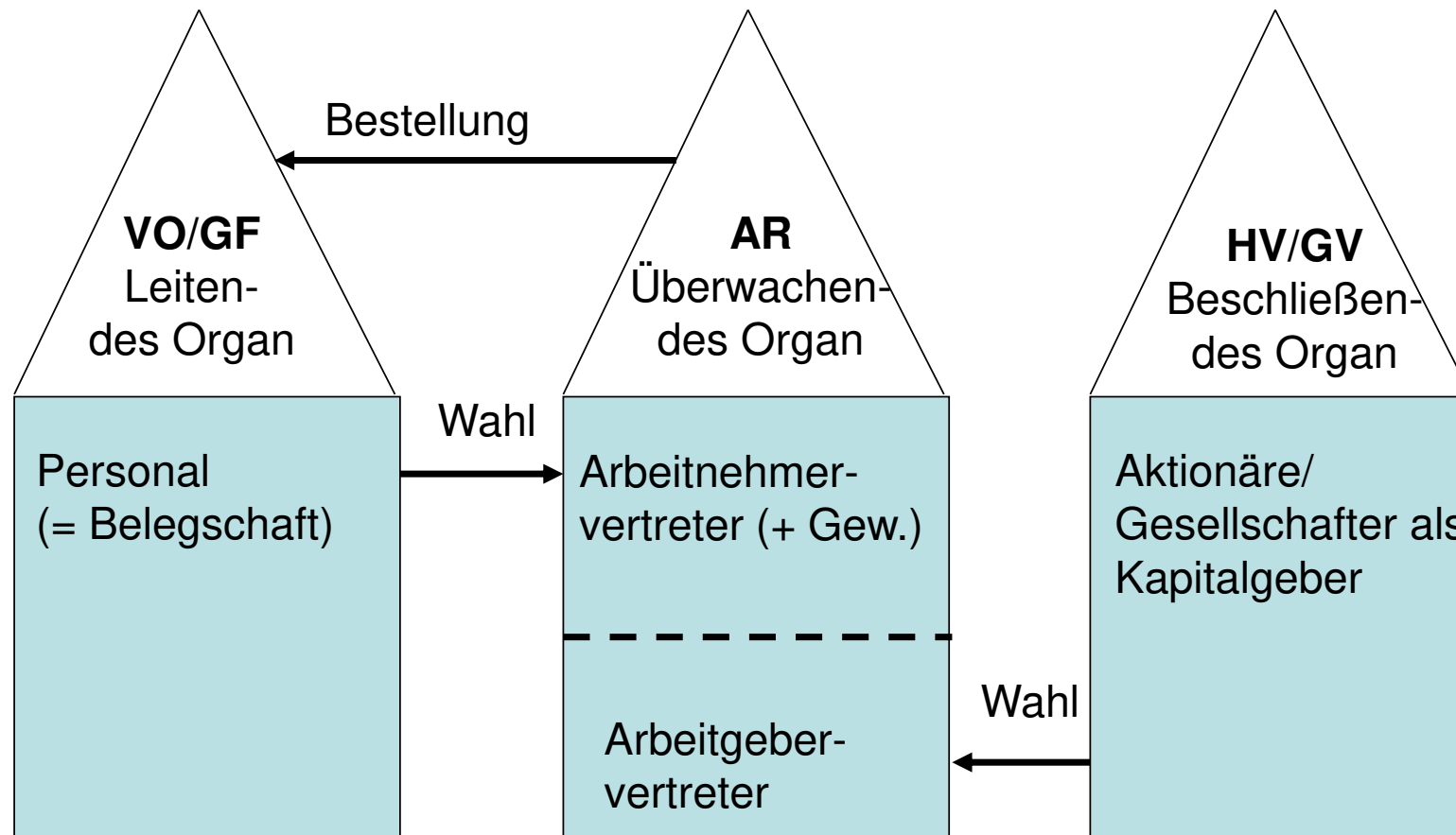
statista

Außerdem auf arbeitsrechtlicher Ebene:

Sprecherausschussgesetz von 1989, gilt für alle Betriebe mit mindestens 10 leitenden Angestellten, kein Mitbestimmungsrecht.

Jugendvertretungen können in allen Betrieben gewählt werden, die mindestens 5 Jugendliche haben.

Unternehmerische Mitbestimmung: Organe einer Kapitalgesellschaft



Gesetze zur unternehmerischen Mitbestimmung (im AR):

	MontanMitbestG (1951)	MitbestG (1976)	DrittelbG (2004)
Erfasste Unternehmen	Juristische Personen der Montanindustrie > 1.000 Beschäftigte	Juristische Personen > 2.000 Beschäftigte	Jur. Personen > 500 B.
Sitzverhältnis	1:1 plus Neutrales Mitglied	1:1 mit doppeltem Stimmrecht des AR-Vorsitzenden (aus AG-Lager)	2:1 (AG zu AN)
AR-Mitglieder	11-21	12-20	3-21
AN-Vertreter	1-3 Arbeiter, 1 Angestellter, 3,4 oder 6 Gewerkschaftsvertreter	Mind. je 1 Arbeiter, 1 Angestellter, 1 leitender Angestellter, 2-3 Gewerkschaftsvertreter (werden delegiert); Ergänzung: seit 2015 Frauen in AR vorgeschrieben	Frauenanteil im Unternehmen ist im AR abzubilden (Soll-Vorschrift)

Dazu seit 8/2021: Führungspositionengesetz II: Auch Frauenanteil in Vorstand vorgeschrieben

Was will der Gesetzgeber?

„Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen.“ § 2 (1) BetrVG

5. Ziele im Unternehmen

5.1 Grundlagen

Ziel: „Normative Aussage des Entscheidungsträgers über in der Zukunft zu erreichenden Zustand“

Aufgaben der Ziele bzw. des Zielsystems:

Entscheidungs- / Koordinations- / Motivations- / Informations- / Kontroll- und Legitimationsfunktion

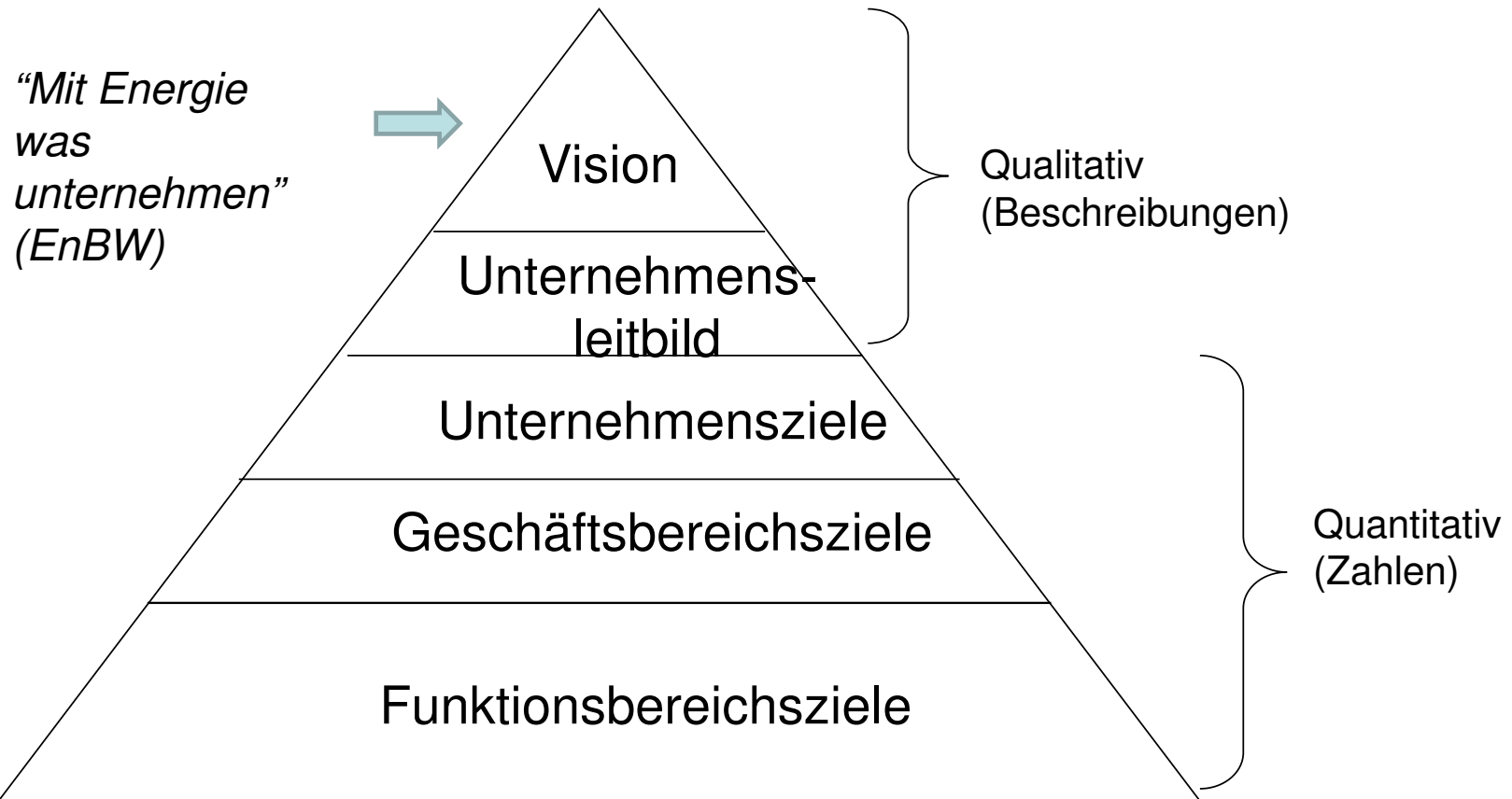
Kennzeichen eines Zieles:

- ❖ Zielinhalt
- ❖ Zielausmaß
- ❖ Zeitlicher Bezug
- ❖ Sachlicher Geltungsbereich



Dazu: Attraktivität und Realismus -> Führt zu „Smart“

Zielpyramide



Visionen

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (A. de Saint-Exupery)

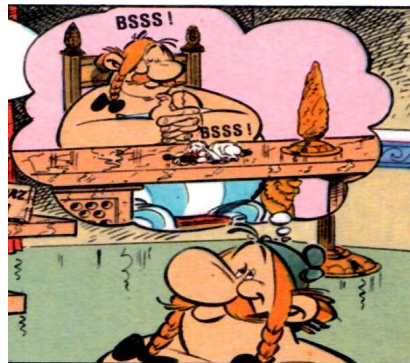
“A personal computer in every home running Microsoft software.”

“To give ordinary people the opportunity to buy the same things as rich people.” (Walmart)

“Imagine a world in which every single person is given free access to the sum of all human knowledge” (Wikipedia)



Pixabay



Aus: Asterix und der Arvernerschild



www.wikipedia.de

HP - Leitbild und Unternehmensziele

Grundwerte:

- Einsatz für den Kunden
- Vertrauen und Respekt
- Ergebnisorientierung
- Geschwindigkeit und Flex.
- Wegweisende Innovationen
- Teamwork
- Kompromisslose Integrität

Unternehmensziele:

Kundenloyalität
Wachstum
Marktführerschaft
Gewinn
Gesell. Verantwortung
Engagierte Mitarbeiter(-innen)
Führungskompetenz

5.2 Empirische Thesen

These 1: Unternehmensziele liegen nicht von vornherein fest. -> Zielbildung ist ein multipersoneller, multioperationaler und multitemporaler Prozess

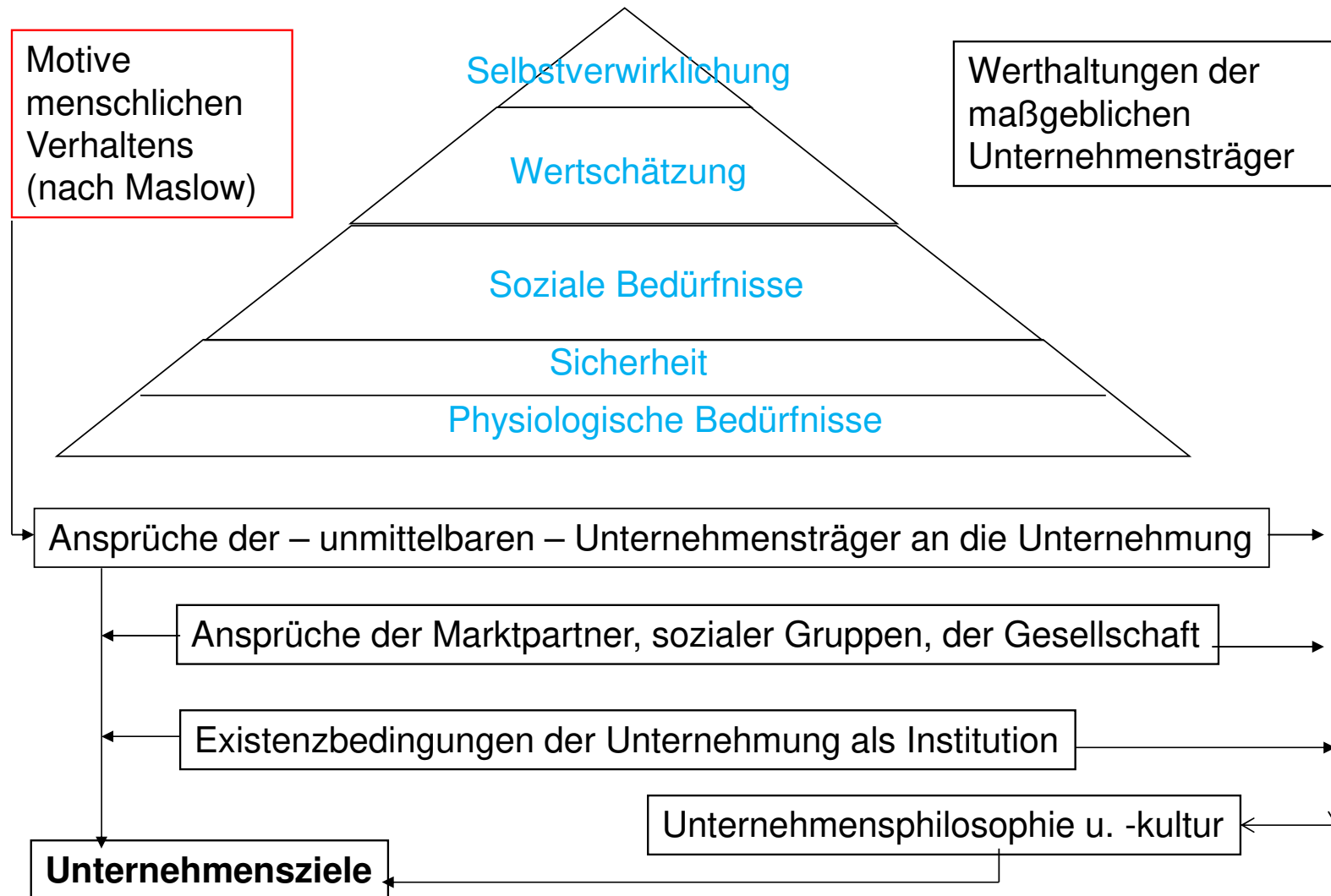
These 2: Ziele sind das Ergebnis von Entscheidungsprozessen.

These 3: Interessendurchsetzung hat etwas mit Macht zu tun.

Zielsystem: Bündel von aufeinander abgestimmten Zielen

Zielbildungsprozess ist ein Aushandlungsprozess! Zielkonflikte sind (durch Priorisierung) zu klären.

5.3 Ein Entstehungsmodell



Ansprüche von Gruppen:

- Shareholder Value. Milton Friedman 1970: “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”
- Stakeholder View

Existenzbedingungen der Unternehmung

- Rentabilität
- Liquidität
- Wachstum
- Planbarkeit

Zu Unternehmensphilosophie und -kultur

U-philosophie = Einstellung des Unternehmens in Bezug auf Umwelt

Fragen zur Unterscheidung:

- Gesellschafts- und Leitbild
- Menschenbild
- Legitimation
- Einstellung zur Umwelt (Ökologie)

Unternehmenskultur

= Gesamtheit von im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werte und Normen, die das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Unternehmung prägen.

Elemente des Symbolsystems:

- Legenden und Mythen
- Rituale
- Corporate Identity
- Wahrgenommene Atmosphäre
- Kommunikationsstil

Einflussfaktoren der Unternehmenskultur sind u.a.

Geschichte des Unternehmens / Führungsfiguren / Branchen / Länder /
Religionen / Wettbewerbssituation

Dimensionen der Unternehmenskultur sind z.B.

- Risikobereitschaft
- Geschwindigkeit der Marktreaktion
- Offenheit
- Differenziertheit von Kulturen

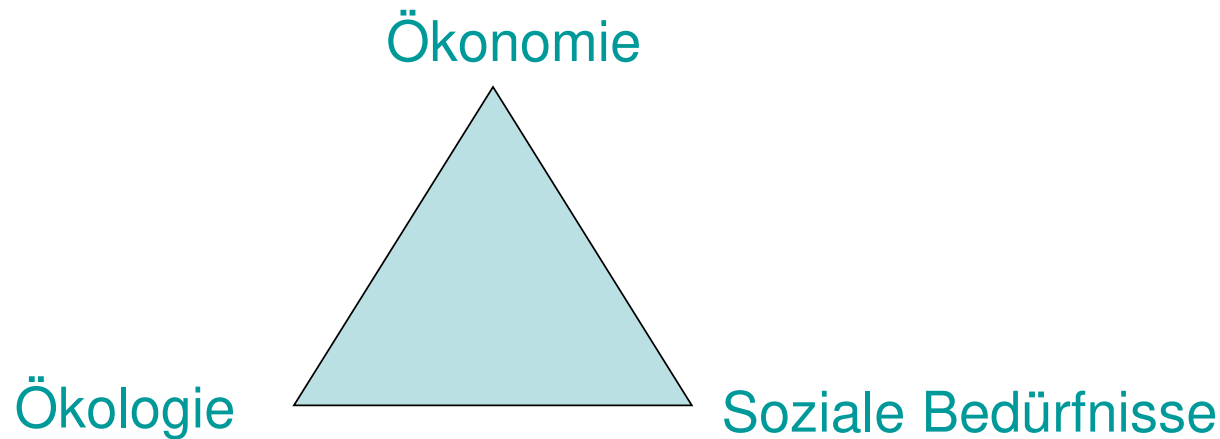
Wirkungen und Bedeutung

Kulturtypen nach Deal/Kennedy

	Langsames Feedback	Schnelles Feedback
Hohe Risikobereitschaft	„Risiko-Kultur“	„Macho-Kultur“
Niedrige Risikobereitschaft	„Prozess-Kultur“ (Bürokratie)	„Brot und Spiele-Kultur“

5.4 Zielkonflikte

- Zwischen Unternehmensbereichen, Personen ...
- Zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialen Ansprüchen



- Aber auch zwischen ökonomischen Zielen ...

Ökonomische Zielkonzeption der Unternehmung

= Gesamtheit der ökonomischen Ziele einer Unternehmung

Leistungsziele	Erfolgsziele	Finanzziele
<ul style="list-style-type: none">- Produktions- und Absatzmengen- Absatzwege- Marktanteil- Produktions- und Lagerkapazitäten	<ul style="list-style-type: none">- Gewinn / Rentabilität- Dividenden- Kostenstruktur- Umsatzvolumen	<ul style="list-style-type: none">- Zahlungsfähigkeit- Liquiditätsreserve- Finanzielle Struktur- Investitionsprogramm- Finanzierungsprogramm

Anhang: Folien zur Übung

Bsp. Bilanz (Übung Frage 15)

Mittelverwendung (Aktiva)	Vermögen Mio. €	Mittelherkunft (Passiva)	Kapital Mio. €
Anlagevermögen (AV)		Eigenkapital (EK)	
- Sachanlagen	3,0	- gez. Kapital	2,0
- Finanzanlagen	<u>1,0</u> 4,0	- Kapitalrücklagen	0,5
		- Jahresüberschuss (JÜ)	<u>0,4</u> 2,9
Umlaufvermögen (UV)		Verbindlichkeiten (FK)	
- Vorräte	2,5	- langfristig	3,5
- kurzfr. Forderungen	2,0	- kurzfristig	3,2
- Guthaben	1,0	- Pass. RAP	<u>0,4</u> 7,1
- Akt. RAP	<u>0,5</u> 6,0		
Bilanzsumme	10,0	Bilanzsumme	10,0
(Gesamtvermögen)		(Gesamtkapital)	

Alternative Erfolgsbegriffe (Übung Frage 21)

Umsatzerlöse abzgl. Herstellkosten = Bruttogewinn

Bruttogewinn abzgl. Verwaltungs- u. Vertriebskosten, Forschung und Entwicklung (FuE) =

Betriebsergebnis („ebit“, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)

Betriebsergebnis + Erträge aus Finanzanlagen, außerordentliches Ergebnis = **Kapitalgewinn**

Kapitalgewinn – Zinsaufwand = **Jahresüberschuß** (JÜ) vor Steuern

Aus dem Jahresüberschuß wird der **Bilanzgewinn** abgeleitet!

Wichtige Rentabilitätskennzahlen (vor Steuern):

Return on Investment (ROI) = (Jahresüberschuss / Gesamtkap.) X 100

Eigenkapitalrentabilität (EKR) = (Jahresüberschuss / Eigenkap.) X 100

Gesamtkapitalrentabilität (GKR) = (Kapitalgewinn / Gesamtkap.) X 100

Umsatzrendite (UR) = (Jahresüberschuß / Umsatz) X 100

Anreiz-Beitrags-Theorie (Übung Frage 26)

Mögl. Koalitionspartner	Anreize des Unternehmens	Beiträge der Koalitionspartner	Sanktionsmöglichkeiten
Eigentümer			
Gläubiger			
Lieferanten			
Arbeitnehmer			
Unternehmensleitung/ Management			
Kunden			
Schuldner			
Beteiligungsunternehmen			
Öffentlichkeit/Staat			

„Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit und viel Erfolg
in der Klausur“