BWL; Semester I; Klausurinformationen

* Betriebswirtschaftlehre = Lehre vom Wirtschaften in Betrieben

Elemente der Wirtschaft:

Bedürfnis: Was ein Mensch fühlt, dass er braucht

* Existenzbedürfnis: benötigt der Mensch zwingend zum Überleben (z.B. Wasser)
* Grundbedürfnisse: nicht zwingend überlebenswichtig, aber sehr wichtig (z.B. Dach über Kopf)
* Luxusbedürfnisse: nicht zum überleben notwendig; wenn es dem Menschen sehr gut geht, dann wird er sich diese bedürfnisse (z.B. Luxusauto)
* Individuelle Bedürfnisse: kann der Mensch sich alleine erfüllen

Kollektivbedürfnisse: können nur mit Hilfe anderer Menschen/Gruppen erfüllt werden (z.B. gute Lernatmosphäre)

* Wirtschaft: alle Institutionen und Prozesse zur Befriedigung der Bedürfnisse nach knappen Gütern

Bedürfnis + Kaufkraft = Bedarf

* Bedarf: Man will und kann etwas kaufen

freies und knappes Gut:

* Freies Gut :
  + unendlich vorhanden; muss nicht hergestellt werden,
  + hat keinen Preis und muss nicht ge-/verkauft werden (z.B. Luft, Sonne, Wind)
* Knappes Gut:
  + Gegenteil des Wirtschaftens;
  + nicht unendlich vorhanden; müssen produziert und hergestellt werden;
  + Auch wirtschaftliches Gut genannt

Wirtschaftsgüter:

* Materielle Güter: Güter, die man „anfassen“ kann
  + Produktionsgüter: von Firmen verwendet
    - Gebrauchsgüter: längerfristige verwendung; nicht direkt weg (z.B. Bohrmaschine)
    - Verbrauchsgut: kurzfristige Verwendung; direkt weg (z.B. Schrauben)
  + Konsumgut: vom Endverbraucher verwendet
    - Gebrauchsgut: längerfristige Verwendung; nicht direkt weg
    - Verbrauchsgut: kurzfristige Verwendung; direkt weg (z.B. toast)
* Immaterielle Güter: kann man nicht anfassen (z.B. Patente, Lizensen)
  + Dienstleistungen : z.B. Haare schneiden
  + Rechte (z.B. Patente)

Haushalte und Betriebe:

Betriebe: produzieren etwas und decken damit fremde Bedürfnisse

* Öffentliche betriebe : gehören öffentlichen Haushalten
  + Gemeineigentum
  + Organprinzip
  + Gemeinnützigkeit
* Unternehmen : private Unternehmen, die natürlichen oder juristischen Personen gehören
  + Im Privateigentum
  + Autonom
  + Ziel: Gewinnmaximierung

Haushalte: Konsumptionswirtschaften, die eigene Bedarfe decken

* Private Haushalte
* Öffentliche Haushalte (z.B. Kommunen, Staaten)

Wirtschaftssektoren:

* Primärer Sektor: Urerzeuger
  + Landwirtschaft
  + Forstwirtschaft
  + Bergbau
* Sekundärer Sektor: Weiterverarbeitungs- und Handwerkssektor
  + Industrie
  + Handwerk
* Tertiärer Sektor : Dienstleistungssektor
  + Handel
  + Banken
  + Tourismus
  + Unterhaltung
  + Verkehrsunternehmen

Betrieb/Unternehmen/Firma

* Betrieb: Ort an dem etwas produziert wird
* Unternehmen: rechtlich-finanzieller Rahmen; das große Ganze
  + mehrere Betriebe können sich in einem Unternehmen befinden
  + Holding: Unternehmen ohne Betrieb
* Firma: Namen des Unternehmens

Wirtschaftliche Entscheidungen:

* Entscheidungen zwischen begrenzt verfügbaren Mitteln und umfangreiche Bedürfnisse

Wirtschaften:

* Entscheiden über knappe Güter
* Zweck: Bedürfnisbefriedigung

Produktivitätsorientierter Ansatz nach Erich Gutenberg :

* Produktionsfaktoren: zur Leistungserstellung eingesetzte materielle oder immaterielle Güter
* Betriebliche Produktionsfaktoren:
  + Elementarfaktoren: in der Halle
    - Ausführende Arbeit
    - Betriebsmittel (über langen Zeitraum verwendete Mittel zur Produktion = z.B. Maschinen) 🡪 tragen zur Produktion bei
    - Werkstoffe (in Produktion verarbeitete Mittel) 🡪 dienen mittelbar der Produktion
      * Betriebsstoffe (Energie, Schmierstoffe)
      * Rohstoffe (Hauptsächliche Bestandteile) : gehen komplett in Produkt ein
      * Hilfsstoffe (nebensächliche Bestandteile) : gehen auch komplett in Produkt ein, aber nicht Hauptbestandteil
  + Dispositive Faktoren: vom Manager ausgeführt
    - Leitung
    - Planung
    - Organisation
    - Überwachung

Produktivität

* Produktivitätsfunktion: Ertrag = f(v1, v2)
  + V = produktionsfaktoreinsatzmenge
* Gibt verschiedene Teilproduktivitäten
  + Arbeitproduktivität = gefertigte Produkteinheiten/eingesetzte Arbeitsleistungen
    - Misst die Produktivität der Arbeiter
  + Maschinenproduktivität = gerfertigte Produkteinheiten/Maschinenleistungen
    - Misst die Produktivität der Maschinen
  + Vergleichbarkeit der Produktivitäten ist begrenzt

Grundlegende Aspekte des Wirtschaftens:

Input (knappe Mittel) ------ Transformation (Wirtschaften) ----- Output (unendliche Bedürfnisse)

Maximumprinzip:

* mit einem bestimmten Einsatz möglichst viel Output erreichen
* mit 5 Euro möglichst viele Brezeln kaufen

Minimumprinzip:

* eine bestimmte Menge mit einem möglichst geringen Input erreichen
* z.B. 5 Brezeln für einen möglichst geringen Bereich kaufen

Optimumprinzip

* bestes Verhältnis zwischen Input und Output erreichen
* weder Input noch Output gegeben
* sowohl Input als auch Output sollen optimiert werden
* z.B. möglichst lange Strecke mit möglichst wenig benzin fahren

Allgemein: Differenz zwischen Input und Output maximieren 🡪 langfristige Gewinnoptimierung

Output(-menge) \* Güterpreis = Ertrag [Produktionsergebnis]  
Input(-menge) \* Faktorpreis = Aufwand [Produktionseinsatz]

Ertrag – Aufwand = Erfolg

Ökonomisches Prinzip: Verhältnis zwischen Produktionsergebnis und Produktionseinsatz zu optimieren

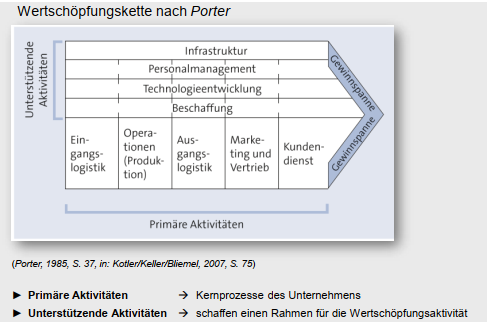
Wirtschaftlichkeit

* Effektivität:
  + Eignung einer Sache zur Erreichung des Ziels
  + „Ist es zielführend“
* Effizienz:
  + Wie gut kann man mit X das Ziel Y erreichen
  + Ist es sinnvoll X zu machen um Y zu erreichen
  + Wie ist das Verhältnis von Input zu Output
* Wirtschaftlichkeit = Leistung / Kosten

Prozesse:

* Zielgerichtete Erstellung einer Leistung
* Besteht aus folge von zusammenhängenden Aktivitäten
* Innerhalb bestimmter Zeitspanne + innerhalb bestimmter Regeln

Geschäftsprozesse:

* Kernprozess: das eigentliche produzieren des Produkts
* Management-Prozess: management-aufgaben zur unterstützung des Kernprozess (planung, organisation, überwachung, Zielsetzung, Strategie)
* Unterstützende Prozesse: Einkauf, Einstellung Mitarbeiter, etc 🡪 können geoutsourced werden
* 
* Primäre Aktivitäten: Kernprozesse des Unternehmens
  + Eingangslogistik
  + Operationen (Produktion)
  + Ausganslogistik
  + Marketing/Vertrieb
  + Kundendienst
* Unterstützende Aktivitäten: schaffen Rahmen für Wertschöpfungskette
  + Infrastruktur
  + Personalmanagement
  + Technologieentwicklung
  + Beschaffung
* Wertschöpfung = Gesamtleistung – Vorleistung
  + Wie viel neuen Wert die Produktion schafft
* Stakeholder: Anspruchsgruppen an ein Betrieb oder Produkt
  + Gruppen, die mit Betrieb in Verbindung stehen
  + Haben Ansprüche an Betrieb
  + Beeinflussen dadurch Entscheidungen und Produktion
  + Arten von Stakeholdern
    - Lieferanten
    - Kunden
    - Mitarbeiter
    - Geschäftsführung
    - Eigenkapitalgeber
    - Staat
    - Konkurrenten

Kennzahlen und Formeln:

Produktivität = mengemäßiger Output/mengenmäßiger Input

* Wie viel Y man für X herausbekommt
* Wird in absoluten Zahlen ausgeben

Wirtschaftlichkeit = wertmäßiger Output/wertmäßiger Input = Ertrag/Aufwand

* Wie viel Geld man herausbekommt durch die Anzahl an Geld die hereingesteckt wurde

Gewinn = Ertrag – Aufwand

* Wie viel mehr Geld man durch das Produkt verdient als man hereingesteckt hat

Arbeitsproduktivität: Anzahl der Verrichtungen/Arbeitsstunde

* Wie viele von X man in einer Arbeitsstunde schafft

Rentabilität: Erfolgsgröße/Basisgröße

* Gibt verschiedene Rentabilitäten
* Prozentuale Verzinsung des eingesetzten Kapitals
* Gesamtrentabilität = Gewinn + Fremdkapitalzins / Gesamtkapital
  + Return on Assets
  + Gibt an wie Effizient man Eigenkapital zu Geld macht
  + Wie viel Einnahmen bei 1€ einsatz
* Eigenkapitalrentabilität = Gewinn/Eingekapital
  + Return on equity
  + Wie viel Gewinn bei einem 1€ eingesetztem Eigenkapital
* Fremdkapitalrentabilität = Fremdkapitalzins/Fremdkapital
  + Wie viel Zinsen im Vergleich auf das geliehene Fremdkapital zu zahlen sind
  + Wie viel Zinsen pro 1€ geliehenes Fremdkapital
* Umsatzrentabilität = Gewinn/Umsatz
  + Ohne Vergleich nur wenig aussagekräftig
  + Wie viel Prozent des Umsatz sind auch Gewinn
  + Wie viel Gewinn pro 1€ Umsatz
* Rentabilität: prozentuale Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Konstitutive Entscheidungen:  
grundlegende Entscheidungen die ein Unternehmen treffen muss (z.B. nach Management buy out, Existenzsgründung; Tochtergründung, Expansion)

* + Rechtsform
  + Unternehmensverbindungen
  + Standort

Strategische Entscheidungen: langfristige Entscheidungen; 4-5 Jahre

Taktische Entscheidungen: mittelfristig; 1-4 Jahre

Operative Entscheidungen: kurzfristig; maximal 1 Jahr

Rechtsformen:

Regelung der Rechtsbeziehungen zwischen Gesellschaftern (Innenverhältnis) und Unternehmen und Stakeholdern (Außenbeziehungen)  
wird aus mehreren Gesetzen zusammengesetzt

Auswahlkriterien der Rechtsform

* Leistungs- und Kontrollbefugnis
* Haftungsumfang der Eigenkapitalgeber
* Kapitalbeschaffung
* Steuerbelastung
* Publizität; Mitbestimmung der Arbeitnehmer
* Gewinn- und Verlustbeteiligung

Haftung:

* Personengesellschaften: Gesellschafter haften unbeschränkt (d.h. auch mit ihrem Privatvermögen)
* Kapitalgesellschaten: juristische Person wird gegründet und Gesellschafter haften nur noch beschränkt

Juristische Person: vor Rechtsordnung geschaffene Gebilde, eigene Rechtspersönlichkeit

* Haften mit ihrem Gesamtvermögen
* Haften an stelle von natürlicher Person
* Abgrenzung zur natürlichen Person

Rechtsfromarten:

Einzelunternehmen:

* Gehören einer Person (meist Gründer)
* Besitzer haften unbeschränkt
* Besitzer waltet und kontrolliert unbeschränkt
* Z.B. kleine Handwerksbetriebe

Personalgesellschaften:

* Mehr als 2 Besitzer
* Gesellschafter haften unbeschränkt
* Verschiedene Arten von Personengesellschaften:
  + Gesellschaft bürgerlichen Rechts :
    - Wirtschaftliche Tätigkeit erfordert keinen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb
    - Gesellschaftsvermögen ist Gesamteigentum
    - Leitung durch alle Gesellschafter gemeinsam
    - Haftung durch alle Gesellschafter unbeschränkt
    - Finanzierung durch Privateinlage
    - Keine Erstellung, Prüfung und Publikation des Jahresabschluss (JA)
  + Offene Handelsgesellschaft
    - Wirtschaftliche Tätigkeiten erfordern in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb
    - Leitung und Kontrolle durch alle Gesellschafter
    - Haftung aller Gesellschafter unbeschränkt
    - Finanzierung durch Privateinlage
    - Keine Prüfung und Publikation des JA
    - Gewinnverteilung:
      * Erste Runde: nach Kapitalanteilen der Gesellschaften (bis 4% des Kapitalanteils)
      * Zweite Runde: (wenn mehr da ist) nach Köpfen
    - Verlust: nach Köpfen
  + Kommanditgesellschaft
    - Zwei verschiedene Aufgaben:
      * Komplementär: handelt unbeschränkt; leitet und kontrolliert voll; Entnahmen durch Vertrag möglich
      * Kommanditist: haftet nur beschränkt; kontrolliert nur beschränkt, Entnahmen auf zugewiesenen Gewinn beschränkt
    - Vereinfachte Finanzierung dank Kommanditist
    - Gewinnverteilung nach Gesellschaftervertrag
  + Stille Gesellschaft:
    - Gesellschafter beteiligt sich ohne Einflüsse an Unternehmen
    - Kapitaleinlage geht in Eigenkapital des Unternehmens über

Kapitalgesellschaften:

* Mehr als 2 Besitzer
* Haben eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person)
* Gesellschafter haften beschränkt; juristische Person haftet unbeschränkt
* Verschiedene Rechtsformen:
  + Aktiengesellschaft (AG)
    - Eigenkapitalgeber beteiligen sich durch Kauf von Anteilen (Aktien)
    - Mindestgrundkapital : 50 000
    - Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung 🡪 Leitungs- und Kontrollbefugnisse auf diese Organisationen verteilt
      * Vorstand: leitet nach innen und vertritt nach außen
      * Aufsichtsrat: überwacht den Vorstand; bestellt die Vorstandsmitglieder; Belegschaft bestimmt Arbeitnehmervertreter
      * Hauptversammlung: Versammlung der Aktionäre; bestellt die Aufsichtsrat, Bestellt Abschluss-/Sonderprüfer, Ändert Satzungen, löst Gesellschaft auf
    - Gläubigerschutz: Mindestkapital und Ausschüttungssperre
    - Mitbestimmung durch Aktionäre
  + Europäische Gesellschaft (SE)
    - Wie Aktiengesellschaft nur einige Unterschiede
    - 120 000 Mindestgrundkapital
    - Vorstand + Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat
    - Mitbestimmung nach Verhandlungslösung
  + Gesellschaft mit beschränkter Haftung
    - Grundkapital 25 000
    - Organe:
      * Geschäftsführer: Leitung
      * Gesellschaftervertretung: Kontrolliert
    - Gewinn- und Verlustverteilung nah Anteilen am Stammkapital (sofern keine andere Regelung getroffen wurde)
    - Gläubigerschutz: Mindestkapital und Ausschüttungssperre
    - Prüfung, Offenlegung und Mitbestimmung wie in AG
  + Unternehmergesellschaft
    - 1€ GmbH
    - Erschwerte Fremdfinanzierung: Banken geben nicht gerne geld
    - Müssen aus laufenden Gewinnen Rücklagen bilden
    - Wenn 25 000 Kapital : Gründung Gmbh
  + Genossenschaft: Förderung des Erwerbs oder Wirtschaft der Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb
    - Wirtschaftlicher Verein
    - Geschäftsanteile und Geschäftsguthaben
    - Eigenkapital unterliegt Schwankungen (Mitgliederabhängig)
    - Beschränkte und unbeschränkte Nachschusspflicht
    - Organe: Vorstand (Leitung), Aufsichtsrat (Kontrolle) und Generalversammlung

Unternehmensverbindungen:

* Verbindung bis dahin rechtlich und wirtschaftlich unabhängiger Unternehmen
* Werden nach Bindungsintensität oder Art der verbundenen Wirtschaftsstufen klassifiziert

Nach Bindungsintensität

* Kooperation: vertragliche und freiwillige Zusammenarbeit von zwei Unternehmen
  + Unternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
  + Endet nach ablauf des vertrages
  + Z.B. realisieren von Großprojekten
  + Verschiedene Kooperationsarten (von niedriger Bindung nach hoher Bindung)
    - Unternehmensverbände
    - Gelegenheitsgesellschaften
    - Kartelle (verboten, es sei denn zum Vorteil des Konsumenten)
      * Ziel: Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs
      * Verschiedene Arten:
        + Konditionenkartell : Kaufkonditionen werden abgesprochen
        + Preiskartell : Preise werden abgesprochen
        + Produktionskartell: abgesprochen, wie viel oder was produziert werden
        + Absatz- und Beschaffungskartelle: wem verkauft wird oder bei wem eingekauft wird
    - Franchiseunternehmen (z.B. McDonalds)[Franchisegeber & Franchisenehmer]
      * Kooperation rechtlich selbstständiger Wirtschaftsakteure
      * Franchisegeber: erteilt Lizenz, dass Markenname und Geschäftssystem verwendet werden darf; legt Regeln auf
      * Franchisenehmer: bezahlt Gebühren an Franchisegeber; darf System von Franchisegeber nutzen
    - Genossenschaft
    - Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)
      * Unternehmen C wird von A und B gegründet
      * Verschiedene Möglichkeiten
        + Beteiligung von B an A
        + Neugründung von C durch B und A
        + Gemeinsame Übernahme von C (das es bereits gibt) durch A und B
      * A und B i.d.R. gleich am Eigenkapital von C beteiligt
      * Gemeinsame Leitung von C durch A und B
    - Arbeitsgemeinschaften:
      * Ziel: klar definierte Aufgabe bis Zeitpunkt X erfüllen
      * A und B arbeiten zusammen um Auftrag zu erfüllen
    - Dauergesellschaft / Interessensgemeinschaft
      * Längerfristige Zusammenarbeit in einzelnen Bereichen
      * Ziel: Verfolgung gemeinsamen wirtschaftlichen Zweck
      * Gewöhnlich GbR; nur im Innenverhältnis
      * Maurer arbeitet mit Fliesenleger zusammen um mehr anbieten zu können/größere Aufträge anzunehmen
    - Subunternehmer
      * Ausgliederung von unternehmerischen Teilaufgaben an rechtlich selbstständige
      * Subunternehmen erbringen Leistung entsprechend der vertraglichen Vorgaben (sind langfristig gebunden)
      * Ziel: Verringerung der Kosten; erhöhung der Flexibilität
* Konzentration: einer der Partner verliert mindestens wirtschaftliche Unabhängigkeit

Aufgabe wirtschaftlicher Unabhängigkeit

* + Konzern: in herrschendes und beherrschte Unternehmen geteilt   
    einheitliche Leitung durch herrschendes Unternehmen
    - Mitgliedsunternehmen: heißen Konzernunternehmen
    - Vertikaler Konzern: Unternehmen auf unterschiedlichen Wirtschaftsstufen werden konzentriert 🡪 Unterschiedliche Stufen in gleicher Wertschöpfungskette
    - Horizontaler Konzern : Unternehmen auf gleicher Wirtschaftsstufe werden konzentriert 🡪 gleiche Stufe in gleicher Wertschöpfungskette
    - Mischkonzern: unterschiedliche Wertschöpfungskette (+ möglicherweise unterschiedliche Stufe)
  + Aufgabe wirtschaftlicher + rechtlicher Unabhängigkeit: Fusion]
    - Z.B. ein Unternehmen kauft ein anderes Unternehmen

Nach Art der verbunden Wirtschaftsstufen:

* Vertikale Verbindungen : zwei Unternehmen auf der selben Stufe
  + d.h. selbe Branche + selbe Stufe in der Wertschöpfungskette
  + beide unternehmen machen das „gleiche“ 🡪 2 Möbelhersteller
  + Ziel:
    - Ausschaltung der Konkurrenz
    - Schaffung erhöhter Marktmacht gegenüber Lieferanten und Kunden
    - Koordination von Funktionen
    - Schaffung marktbeherschender Stellung
* horizontale Verbindungen: zwei Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen
  + d.h. selbe Branche + andere Stufe in Wertschöpfungskette
  + was Unternehmen machen hängt zusammen, ist aber nicht das gleiche 🡪 Nutella-Hersteller kauft Palmölplantage
  + Rückwärts-/Vorwärtsintegration:
    - Rückwärtsintegration: Verbindung mit vorgelagerter Produktionsstufe [was im Wertschöpfungsprozess vorher passiert] 🡪 Ziel: Risikominimierung durch Sicherung der Versorgung (der Leute von denen wir kaufen)
    - Vorwärtsintegration: verbindung mit nachgelagerter Produktionsstufe [was nach „uns“ im Wertschöpfungsprozess passiert] 🡪 Ziel : Risikominimierung durch Sicherung des Absatz (der Leute die von uns kaufen)
* diagonale Verbindungen (konglomerate Verbindungen)
  + d.h. unterschiedliche Branche ( + unterschiedliche Stufe in Wertschöpfungskette)
  + Unternehmensbereiche hängen nicht zusammen 🡪 Möbelhersteller kauf Hühnerfarm
  + Ziel: Risikoverminderung durch Diversifikation
  + Alle großen Unternehmen sind konglomerate
* Generelle Ziele:
  + Rationalisierung : Steigerung der Wirtschaftlichkeit
  + Diversifizieren: Verminderung von Risiken
  + Konzentrieren: Steigerung der Verhandlungsmacht

Standort:

* Geographischer Ort an dem Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung eingesetzt wird 🡪 da wo Leistungserstellung/Produktion stattfindet
* Außerbetrieblicher Standort: [Persepktive global : Land, Stadt, Ort, etc]
  + Gespalten: verschiedene Orte an denen produziert wird
  + Einheitlich: alles wird an einem Ort produziert
* Innerbetrieblicher Standort: [Lage auf Firmengelände]
* Perspektiven der Standortwahl:
  + Internationale Standortwahl : welches Land
  + Regionale Standortwahl: welche Region
  + Lokale Standortwahl: welche Stadt, welcher exakte Standort
* Bedeutung des Standorts:
  + Entscheidender Einfluss auf Unternehmenserfolg
  + Basis von Produktion und Dienstleistung
  + Visitenkarte des Unternehmens
  + Konkurrenz- und Marktsituation am Standort haben entscheidene Bedeutung
  + Soll primär nach rationalen Punkten erfolgen
  + Falsche Standortwahl hat katastrophale Auswirkungen
* Verschiedene Faktoren:
  + Makrofaktoren:
    - Rechts- und Wirtschaftsordnung
    - Steuern/Subventionen
    - Auflagen/Beschränkungen (wie Umweltschutz)
    - Infrastruktur
  + Mikrofaktoren:   
    beschaffungsorientiert:
    - Immobilien/Grundstücke
    - Energie
    - Arbeitskräfte
    - Werkstoffe

Absatzorientiert

* + - Nähe zu Absatzmarkt
    - Konkurrenzsituation
    - Herkunfts-Goodwill (z.B. Produktion von Printen in Aachen oder Kölsch in Köln)
* Entscheidungsmodelle:
  + Ziel; Optimierung standortbedingter Erträge im Vergleich zu standortbedingter Aufwendungen
  + Modell: Nutzwertanalyse

1. Festlegung der wesentlichen Kriterien
2. Gewichtung der Kriterien (nach Unternehmenszielsetzung) [von 0 bis 1]
3. Ermittlung der Ausprägung der Kriterien für jede Alternative [wie gut jede Alternative in jedem Kriterium ist]
4. Ermittlung des Nutzwert für jede Alternative   
   Gewichtung x Ausprägung des Kriteriums 🡪 addieren der Summen
5. Entscheidung für Alternative mit höchstem Wert
   * Einheitliche Ausprägung für alle Alternativen wichtig

Unternehmensführung:

* Aufgabe: Gestaltung des Prozess der betrieblichen Leistungserstellung, sodass es höchstmögliches Niveau gibt
* Führung:
  + Beeinflussung des Verhaltens von Individuen und Gruppen
  + Erreichung gemeinsamer Ziele
  + Gesamtsteuerung des Unternehmens
* Management:
  + Ursprünglich anglo-amerikanischer Begriff
  + Synonym: Unternehemnsführung
* Dimension des Führungsbegriffes:
  + Institution
  + Funktion
  + Prozess

Führungstätigkeiten des Managers:

* Produktivitäts- und Leistungsbezogenen Aspekte
  + Planen: zukunftsorientierte Ziele festlegen
  + Organisieren:
    - Schaffung des Rahmens für Aufgabenerledigung
    - Zuweisung von Kompetenzen und Weisungsrechten
  + Kontrollieren
    - Vergleich Ist/Soll
    - Analyse von Abweichungen
* Personenenbezogene Aspekte
  + Zufriedenheit im Vordergrund
  + Motivation der Mitarbeiter
  + Mitarbeiterführung

Unternehmensverfassung (Corporate Governance)

* Rechtlich und faktischer Ordnungsrahmen
* Soll Unternehmensleitung dazu bringen Entscheidungen zum gesamtwohl des Unternehmens zu treffen
* Ziel: Schaffung von Rahmen zur Wahrung von Stake-/Shareholderinteressen
* Instrumente:
  + Transparenz: Informationen für Stakeholder und Kontrollinstanzen
  + Kontrolle: Stärkung der Kontrollinstanzen
    - Aufsichtsrat
    - Wirtschaftsprüfer
  + Strukturen/Prozesse/Personen
    - Gewaltenteilung
    - Anreizsystem
    - Risikoüberwachungssystem
* Umsetzung: Gesetze, Empfehlungen und Anregungen

Normativer Rahmen

* Visionen: „Wo sehen wir uns langfristig“ / „wo wollen wir hin“
  + Interne Ausrichtung
    - Wo wollen wir sein
    - Zukunft
    - Inspirierend (groß + erreichbar) & geben richtung
    - Hoffnung (was wollen wir verändern)
    - Bild
    - Kurz
  + Gibt Mitarbeitern Orientierung und Sinn
* Mision: „Warum gibt es uns“
  + Beschreibt Zweck oder Auftrag
  + Richtet sich vor allem an Kunden und Interessensgruppen
  + Kernfaktoren
    - Was tun wir + wie erreichen wir vision
    - Gegenwart
    - Richtungsgebend + inspierend
    - Zweck (Warum gibt es uns)
    - Auftrag (Welchen Auftrag ziehen wir für uns; Warum machen wir was wir machen)
    - kurz
* Ziel: kurzfristige und messbare Schritte
  + Umsetzung der Mission in kleinen Schritten
  + Sachziele:
    - Verkürzung der Maschinendurchlaufzeit
    - Verbesserung der Produktqualität
  + Formalziele: geben Messzahl wieder
    - Umsatz
    - Kosten
    - Gewinn
    - Rentabilität
    - Liquidität (flüssigkeit; vorhandensein von Geldreserven)
* Legen Selbstverständnis des Unternehmens fest/sichern Selbstverständnis ab

Unternehmensorganisation:

Zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Beziehungen in offenen sozialen Systemen + Ergebnis dieser Tätigkeit

2 Sichtweisen

* Unternehmen hat eine Organisation (instrumentaler Organisationsbegriff)
* Unternehmen ist eine Organisation (institutionaler Organisationsbegriff)

Aufbauorganisation (Strukturorganisation):

* Bildet das hierarchische Gerüst des Unternehmens
* Gliedert Aufgaben in verschiedene Aufgabenbereiche
* Wird in Organigramm dargestellt (Linien geben Kommunikationswege/Unterstellungsverhältnisse wieder)
* Strukturen werden betrachtet
* Aufgabenanalyse: Aufteilung der benötigten Aufgaben in Teilaufgaben
* Aufgabensynthese:
  + Schaffung von Stellen
    - Leitungsstelle: Stelle mit Fremdentscheidungs-/Weisungs-/Kontrollkompetenz
    - Auführungsstelle: Stelle ohne Leitungskompetenz
    - Stabsstellen: [mit Kreis symbolisiert] spezialisierte Leitungshilfsstellen; fachspezifische Aufgaben aber ohne Fremdentscheidungs/Weisungskompetenz
  + Zusammenfassung von mehreren Stellen zu Abteilungen
  + Jede Abteilung wird von Stelle mit Leitungskompetenz (Instanz) geleitet

Ablauforganisation (Prozessorganisation):

* Dauerhafte Strukturierung + laufende Optimierung im Hinblick auf Prozessziele
* Gründe: Prozessoptimierung im Fertigungsbereich
* Vorteile:
  + Verringerung von gegenseitigen Abhängigkeiten/Schnittstellenproblematik
  + Ganzheitliche Verantwortung für einen Prozess
  + Selbstabstimmung
  + Motivationspotentiale
  + Kundenorientierung (z.B. Product Owner für Großkunden X)
  + Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten
  + Ständige Optimierung der Abläufe
* Abläufe und Prozesse werden vor Stellenschaffung gestaltet
* Orientierung an Erfordernissen der Prozesse 🡪 hängen von Strategie ab
* Ziele im „magischen Viereck“
  + Zeit (Durchlaufzeitverkürzung)
  + Qualität
  + Innovationsfähigkeit
  + Kosten
* Prozesse werden betrachtet
* Arbeits/Prozessanalyse: Aufteilung der benötigten Arbeitsschritte in Teilschritte
* Arbeitssynthese:
  + Logische Zusammenfassung von Teilschritte zu Prozessen
  + Logische Zusammenfassung von Prozessen zu Prozessketten
* Möglichkeiten der Prozessoptimierung:
  + Weglassen von Schritten
  + Hinzufügen von Schritten
  + Zusammenfassen von Schritten
  + Aufteilen von Schritten
  + Parallelisieren von Schritten (2 Schritte gleichzeitig machen)
  + Reihenfolge von Schritten ändern
* Werden mithilfe von Flussdiagrammen dargestellt

Ablauforganisation + Aufbauorganisation = Gesamtorganisation

Personalmanagement:

* Planung; Beschaffung; Gestaltung des Einsatzes von Mitarbeitern
* Synonyme: Personalwirtschaft & Human-Resource-Management
* Ziele:
  + Wirtschaftliche Ziele:
    - Optimaler Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit (Steigerung der Arbeitsproduktivität)
    - Optimale Nutzung des kreativen Potentials/der Erfahrung (von Mitarbeitern)
    - Minimierung der Personalkosten
    - Vieles mehr
  + Soziale Ziele:
    - Sicherung humaner Arbeitsbedingungen
    - Sicherung/Optimierung zeit-/situationsgemässer Führungs- und Arbeitsbedingungen 🡪 Schaffung von Betriebsklima
    - Flexible + selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung
    - Leistungsgerechte Entlohnung
    - Etc
* Rahmenbedingungen:
  + Demographie/Arbeitskräfteangebot (Welche Arbeitskräfte sind verfügbar)
    - Arbeitsmarkt
    - Arbeitgeberimage
    - Wettbewerb
  + Rechtsrahmen
    - Arbeitsrecht
    - Sozialversicherungsrecht
    - Mitbestimmungsrecht
    - Andere
  + Gesellschaftliche Werte
    - Wertewandel (Wandel der Rolle der Frau)
    - Ethik
  + Technik
    - Situation (Wie reagieren/gehen meine Leute mit Technik um)
    - Substitution (ersetzen von Arbeitern durch technik)

Aufgaben

* Personalbedarfsplanung:
  + Aufgabe: Personalkapazität an lang-/mittel-/kurzfristigen Personalbedarf anpassen
    - „Wie viele da sind an wie viele gebraucht werden anpassen“
  + Dimensionen:
    - Quantitativ: Wie viele
    - Qualitativ: Welche Qualifikation braucht man
    - Räumlich: Wo
    - Zeitlich: wann
  + Nettopersonalbedarf =   
    Bruttopersonalbedarf am Jahresende   
    - Personalbestand am Jahresanfang   
    + feststehende und erwartete Personalabgänge im Lauf des Jahre  
    - festehende Personalzugänge
* Personalbeschaffung:
  + Interne Personalbeschaffung:
    - Ohne Personalbewegung:
      * Mehrarbeit
      * Überstunden
      * Urlaubsverschiebung
      * Qualifizierung
    - Mit Personalbewegung
      * Versetzung
      * Innerbetriebliche Stellenausschreibung
      * Talent Management (Nachwuchsförderung)
  + Externe Personalbeschaffung
    - Passive Personalbeschaffung (man kümmert sich als Firma nicht)
      * Arbeitsagentur
      * Eigenbewerbung (Blind-/Initiativbewerbung)
      * Bewerberkartei
    - Aktive Personalbeschaffung (man kümmert sich als Firma)
      * Stellenanzeige (Print, Online-Jobbörsen, Unternehmenshomepage)
      * Jobmessen
      * Schul- und Hochschulkontakte
      * Recruiting Events
      * Personaldienstleister (Executive Search, Zeitarbeit)
      * Personalleasing
* Personalentwicklung :
  + Aufgabe: Förderung von Fähigkeiten der Mitarbeiter, sodass sie gegenwärtige und zukünftige Aufgaben erledigen können + Qualifikation den Aufgaben entspricht
* Personalfreisetzung:
  + Aufgabe: beseitigung von personeller Überdeckungen in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht 🡪 aka überschüssiges Personal loswerden
  + Maßnahmen
    - Freistellung durch Änderung bestehender Verhältnisse
      * Arbeitszeitverkürzung
        + Teilzeitarbeit
        + Abbauen von Überstunden
        + Kurzarbeit
      * Versetzung
        + Horizontal (d.h. gleiche ebene, aber andere abteilung)
        + Vertikal (d.h. „degradierung“ oder beförderung)
    - Verzicht auf Neueinstellungen
    - Freistellung durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse
      * Fluktuation ausnutzen (d.h. ausnutzen, dass Leute das Unternehmen verlassen)
      * Förderung des freiwilligen Ausscheidens (z.B. Frührente)
      * Kündigung 🡪 nur unter sehr speziellen Aspekten möglich; außerhalb der Probezeit
* Personaleinsatzplanung:
  + Zuordnung des Personals zu den erfüllenden Aufgaben
  + In quantitativer, qualitativer, zeitlicher und rechtlicher Hinsicht
* Personalentlohnung/Vergütung
  + Gesamtvergütung:
    - Entgelt für geleistete Arbeit 🡪 Direktvergütung
    - Personalnebenkosten 🡪 gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen
  + Lohngerechtigkeit:
    - Anforderungen der Arbeitsaufgabe
    - Qualifikation des Mitarbeiters
    - Tatsächliche Arbeitsleistung
* Personalführung/-motivation
  + Führungsstil:
    - Langfristig relativ stabiles Verhalten eines Vorgesetzten
    - Von der jeweiligen Führungssituation unabhängig
  + Merkmale des Führungsstils:
    - Taktik der Willensdurchsetzung
    - Ausmaß der Partizipation
    - Art der Kontrolle
  + Aufgaben von Motivationsinstrumente:
    - Unternehmenserfolg durch Erhöhung der Arbeitszufriedenheit + Verbesserung d. individuellen Leistungsbereitschaft
    - Ansatzpunkte:
      * Materieller Nutzen
      * Ideellen Nutzen

Controlling:

Manager und Controller arbeiten als Team 🡪 beide haben am Controlling teil

Manager: 🡪 ergebnisverantwortlich

* Cost Center
* Service Center
* Profit Center
* Strategische Erfolgsoptionen

Controller: 🡪 transparenzverantwortlich

* Informations-
* Entscheidungs-
* Koordinationsservice
* Planungsmoderator

Aufgaben des Controllings:

* Koordinierung der Unternehmensplanung
* Steuerung des Gewinns (in Absprache mit Geschäftsleitung)
* Entwicklung von geeigneten Planungs-/Kontrollinstrumenten
* Sicherung der Liquidität
* Ausarbeitung von Vorschlägen zur Überbrückung von Engpässen („Wie notfälle überstanden werden können“)
* Aufbau + Pflege von transparenten Berichtswesen (regelmäßige Berichterstattung)
* Sicherung der Zielerreichung

Operatives Controlling:

* Controlling im täglichen (kurz-/mittelfristigem) Geschäft
* Betrachtungszeitraum: kurz-/mittelfristig (1 – 3 Jahre)
* Bestandteile:
  + Operative Planung (Planvorgabe)
  + Operative Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich)
  + Operative Information (Berichtswesen)
  + Operative Steuerung
* Zielsetzungsschwerpunkte
  + Erziehlung des (maximalen) Gewinns
  + Sicherung der Liquidität (Einnahmen/Ausgaben)
  + Operative Steuerung
* Kennzeichen: greifbare Rechengrößen von mengen- und wertmäßiger Art
  + Produktionsmengen
  + Absatzmengen
  + Umsatz
  + DB
* Instrumente des operativen Controllings (hier reichen 3 oder 4)
  + Klassische Soll/Ist-Vergleich
  + Deckungsbeitragsrechnung
  + Kennzahlen/Kennzahlensysteme
  + Budgetierung
  + Kapitalflussrechnung
  + ABC-Analyse (siehe ABC-Analyse)
  + Operative Planung (GuV, Bilanz, Liquidität)
  + Operaive rollierende Planung
  + Break-Even-Analyse
  + Investitionsrechnung
  + Prozesskostenrechnung
* Introvertiert (nach innen gerichtet) und feedback-orientiert (in Vergangenheit schauend)

Strategisches Controlling:

* Betrachtungszeitraum: langfristig (>3 Jahre)
* Bestandteile:
  + Strategische Planung (planvorgabe)
  + Strategische Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich)
  + Strategische Information (Berichtswesen)
* Zielsetzungsschwerpunkte:
  + Permanente Sicherung der Existenz
  + Analyse/Prognose der positiven/negativen Unternehmenspotentiale
* Kennzeichen:
  + Einbeziehung von vorwiegend quantitativen Informationen in Planungsprozess (z.B. volkswirtschaftlichen, politischen Information)
  + Externe Umfeld des Unternehmens im Blickpunkt (beziehung der Umwelt auf das Unternehmen und andersrum)
* Instrumente des strategischen Controlling:
  + Potentialanalyse
  + Produkt Lebenszyklus Analyse
  + Portfolio Analyse
  + Konkurrenz Analyse
  + Target Costing
  + Benchmarking
  + Balanced Scoreboard
* Extrovertiert (nach außen blickend) + feedforward-orientiert (in die Zukunft blickend)

Beschaffung: (synonym Einkauf)

Sicherstellung der bedarfgerechten Versorgung mit in die betriebliche Leistungserstellung eingehenden Gütern

* Sicherstellen, dass das was benötigt wird rechtzeitig da ist
* Objekt Material: umfasst Werkstoffe, unfertige/fertige Erzeugnisse, Ware eines Betriebs
  + Rohstoffe: gehen als Grundmittel unmittelbar in das Produkt ein
    - Hauptbestandtteile
    - Holz bei Schrank
  + Hilfsstoffe: gehen unmittelbar in Produkt ein; nur ergänzenden Charakter
    - Nebenbestandteile
    - Schrauben bei Schrank
  + Betriebsstoffe: gehen nicht in Produkt ein, werden aber zur Herstellung benötigt
    - Werden im Produktionsprozess verbraucht
    - Strom
  + Handelsware: gehen nicht in Produkt ein, werden unverarbeitet weiterverkauft
    - Ergänzung des Produktionsprogramm
* Ziel:
  + Formalziel: langfristige Gewinnoptimierung
  + Sachziel: Erreichen des materialwirtschaftlichen Optimums
  + Kostenoptimale Bereitstellung
    - Erforderliche Menge
    - Erforderliche Art und Weise
    - Richtige Qualität
    - Richter Zeitpunkt
    - Richtiger Ort
* Kostenkomponenten der Materialwirtschaft:
  + Minimierung der innerbetrieblichen Transportkosten (von Halle X nach Produktion B)
  + Minimierung der Lagerhaltungskosten (lange Lagerung = hohe Kosten)
  + Minimierung der Fehlmengenkosten (entgangener Absatz, Produktionsstillstand, teure Ersatzmaterialien)
  + Minimierung der Beschaffungskosten)
* Zielkonflikt in Beschaffung 🡪 kann immer nur 2 der 3 Ecken befriedigen
  + Niedrige Kosten (Beschaffung, Lagerhaltung, innerbetrieblicher Transport)
  + Hohe Lieferbereitschaft (Minimierung der Fehlmengenkosten)[Lieferant kann/will immer liefern]
  + Angemessene Qualität (Senkung der Produktionskosten; Steigerung der Qualität des Endprodukt)
* Strategische Aspekte [Insourcing vs Outsourcing]

Auch „make-or-buy-Entscheidungen“

* + Dimensionen :
    - Strategische Dimension:
      * Eigene Kompetenzen (können wir X gut produzieren)
      * Unterscheidung von Wettbewerbern (was grenzt uns von anderen ab 🡪 das wird nicht outgesourced)
    - Kostendimension
    - Qualitative Dimension
      * Qualität der Güter
      * Kapazitätsmäßige Aspekte (können wir so viel überhaupt lagern)
      * Risikowirtschaftliche Aspekte (sind wir bereit das Risiko einer Outsourcing zu tragen)
* Bestellungsstrategien:
  + Einzelschaffung im Bedarfsfall:
    - Beginnt mit der Meldung eines konkreten Bedarf
    - Vorteil: niedrige Lager- und Transportkosten

Nachteil: hohe Beschaffungskosten

* + Produktionssynchrone Beschaffung
    - „Just-In-Time“; Produktion wird von Anlieferung versorgt; nur geringe Puffer
    - Vorteile: geringe Lagerkosten  
      Nachteile: hohe Preise, enge Lieferantenbindung
  + Vorratshaltung:
    - Produktion und Beschaffung sind unabhängig voneinander
    - Vorteil: Entlastung der Produktion durch Lagerhaltung   
      Nachteil: Hohe Lagerkosten
* ABC-Güter
  + A-Güter:
    - Hoher Werteanteil + geringen Mengenanteil
    - 20% der Güter haben 80% des Werts
  + B-Güter
    - Mittlerer Werteanteil + mittleren Mengenanteil
    - 30% der Güter haben 10% am Wert
  + C-Güter
    - Geringer Werteanteil + hoher Mengenanteil (z.B. Schrauben)
    - 50% der Güter haben 10% des Wertes
* Festlegung entscheiden Unternehmen selber
  + ABC-Analyse:
    - Erfassen der Preise + Einkaufsmenge je Artikel
    - Ermittlung der Einkaufswerte pro Artikel (Preis \* Menge)
    - Ermittlung des prozentualen Wertes am gesamten Einkauf
    - Sortieren von Groß nach Klein [der Prozentwert]
    - Kummulieren der Prozentwerte (wie in Statistik)
    - Wertklassenzuordnung vornehmen