

# Grundlagen

## Podcast Nr. 1, Vorlesung am 19.10.

**Wirtschaften** = rationales disponieren/entscheiden über knappe Güter (mit Verfügungsrechten), die zur Befriedigung **menschlicher Bedürfnisse** geeignet sind

- **Rational**: nicht intuitiv; persönliche Ziele vs. Kategorischer Imperativ
- Knappe Güter: sind nicht frei verfügbar, Menschen würden dafür bezahlen
- Bedürfnis: Mangelzustand, der bedient wird
- Bedarf: Mittel zur Befriedigung eines Bedürfnisses



### Arten von Gütern

- Inputgüter: eingehende oder vorhandene Güter
- Outputgüter: entstehen nach Produktion/Dienstleistungen, werden angeboten
- Realgüter: mit realem Wert, mit dem wir unmittelbar etwas anfangen können
- Nominalgüter: mit abgeleitetem Wert (wie Geldschein, Anleihen), basiert auf Vertrauen
- Materielle Güter: anfassbar, darunter Produktions- und Konsumgüter
- Immaterielle Güter: nicht anfassbar wie Dienstleistungen und Rechte/Patente
- Produktionsgüter: werden für Dienstleistung/Produktionsgut genutzt
- Konsumgüter: für private Nutzung (kann beides gleichzeitig sein)
- Gebrauchsgüter: langfristige Nutzung (wie Auto)
- Verbrauchsgüter: kurzfristige Nutzung (wie Lebensmittel)

### Prinzipien beim Wirtschaften

- Minimumprinzip: Aufwand/Kosten minimieren
- Maximumprinzip: Ertrag/Leistung maximieren
- Generelles Extremumsprinzip: gleichzeitig Prinzipien erfüllen, in Balance bringen

vgl. Aufg. 5)

### Messarten

- Wirtschaftlichkeit: Verhältnis des Ertrages zum Aufwand (zeigt aber nur, ob Gewinn, wenn  $> 1$ )  
Konkreter ist der Gewinn: Betrag minus Aufwand (intuitive Größe für wirtschaftliches Handeln)
- Produktivität: Verhältnis des Outputs zum Input in Mengeneinheiten. (gut bei Vergleichen z.B.: Zahl von Haarschnitten pro Friseur\*in pro Stunde. Problem: sagt nichts zu Gewinn/Verlust aus)
- Rentabilität nach ROI (Return on Investment): Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital in % (reicht noch nicht, weitere Faktoren: Risiko, Zinsen, Inflation)

Kriterium	Produktivität	Wirtschaftlichkeit	Rentabilität
Definition	Output/Input	Ertrag/Aufwand	Gewinn/Kap. (in %)
Mengen?	Ja, ausschließlich	Ja, indirekt	Ja, indirekt
Werte?	Nein	Ja	Klar
Bedeutung?	o	+	++

vgl. Aufg. 6) - 8)

# Wirtschaftseinheiten

## Podcast Nr. 2, Vorlesung am 26.10.

### Unterscheidung von Wirtschaftseinheiten

Unterschied Haushalte und Betriebe: Betriebe decken einen Fremdbedarf, Haushalte einen Eigenbedarf. Betriebe erbringen Leistung, die am Markt angeboten werden kann.

### Weitere Kriterien/Prinzipien nach Gutenberg:

Betriebe:

- kombinieren Produktionsfaktoren (Land, Wissen, Maschinen) um daraus Leistung zu erstellen.
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit: Ertrag ist größer als der Aufwand
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts: Ausgaben sind gedeckt

Unternehmen:

- Autonomieprinzip: treffen eigene Entscheidungen
- Erwerbswirtschaftliches Prinzip: müssen Gewinne generieren
- Privateigentum: sind im Eigentum privater Bürger

Öffentliche Betriebe

- Organprinzip: ist Teil eines Ganzen z.B. Hochschule des Landes und erfüllt wichtige Aufgaben
- Zentrale Planerfüllung: Pläne von oben vorgegeben und unten ausgeführt
- Gemeineigentum: gehören nicht Privatpersonen, sondern der Allgemeinheit
- (Aber manche Betriebe sind sowohl privat als auch staatlich.)



vgl. Aufg. 9)

### Unterscheidung von Betrieben

- Nach der Hauptleistung (Sachleistung oder Dienstleistung)
- Nach der Größe (Groß-, Mittel-, Kleinbetriebe): Auswirkungen z.B. auf Mitbestimmungsgesetze
- Rechtsformen (nach öffentlichem/privatem Recht): Auswirkungen auf Haftung, Besteuerung
- Zielsetzung (Erwerbswirtschaftlichkeit wie AGs, Kostendeckung wie Krankenhaus, Subvention wie Theater)

vgl. Aufg. 10)

### Unternehmensverbände

- Arbeitgeberverbände: oft nach Branchen, Unternehmen können freiwillig Mitglied sein
- Wirtschaftsverbände: wie BDI für Lobbyarbeit, freiwillige Mitgliedschaft
- Kammern: körperschaftliche Selbstverwaltungseinrichtungen mit staatl. festgelegten Aufgaben wie Berufsbildung, wie IHK, Handwerkskammern. Zwangsmitgliedschaft, unbeliebter

### Gewerkschaften als freiwillige Organisation von Arbeitnehmern

- Einheitsgewerkschaftsprinzip: gegen politische/religiöse gerichtete Gewerkschaften (wie Katholische Arbeiterbewegung). Traditionell, aber starke Nähe zu Sozialdemokratie
- Industriegewerkschaften: Masse der Arbeiter zählt, nicht einzelne Berufsgruppen. Allerdings gibt es mittlerweile Gewerkschaften z.B. für Fluglotsen, Lockführer mit stärkerer Machtposition
- Aber: Rückgang an Gewerkschafter\*innen als auch Betriebsräte und Streiktage

vgl. Aufg. 11)

# Betrieblicher Lebenszyklus

## Podcast Nr. 3, Vorlesung am 2.11.

Betrieblicher Lebenszyklus zur Untersuchung von Unternehmensentscheidungen. 4 Phasen:

### 1. Gründung

„Die Gründung einer Firma erfolgt durch einen Kaufmann\*frau“.

- **Unternehmensgründer** stehen für Innovation, sind zentral für Volkswirtschaft. In Deutschland ist die Zahl gering (mögliche Gründe: hohes Risiko, hohe Besteuerung, risikoscheue Gesellschaft)
- **Firma:** Kaufmann und Firma verschwimmen juristisch. Schulden/Eigentum der Firma sind Schulden/Eigentum des Eigentümers. Klarer Firmenname inklusive Rechtsform.
- **Kaufleute:** nach HGB jeder der
  - ein Handelsgewerbe betreibt (ab 1.500 € monatl. Umsatz; Kleingewerbe zählt nicht), oder
  - im Handelsregister eingetragen ist, oder
  - wenn eine kaufmännische Rechtsform gewählt wurde.
  - Ausnahmeregelung für Land- und Forstwirte: diese können wählen, unabh. von Größe

Nachteil für Kaufleute: Vorschriften wie erweiterte Buchführungspflicht, eingeschränkte Rückgaberechte im Vergleich zu einfachen Konsumenten  
Vorteile: z.B. erleichterter Wirtschaftsverkehr zwischen Kaufleuten.  
Besonderheit: Schweigen ist Zustimmung.
- **Handelsregister:** wird beim Amtsgericht geführt, ist öffentlich einsehbar. (Fragen nach Gewährleistung, Schadenersatz, Seriosität). Enthält eintragungspflichtige Eintragungen (Name, Sitz, Prokuristen, Branche) und freiwillige Tatsachen. Es gilt der Grundsatz des öffentlichen Glaubens: Man kann sich auf Informationen berufen. Unternehmer ist für die Aktualisierung verantwortlich.

Konstitutive (=grundsätzliche, nicht laufende) Entscheidungen bei der Gründung, die den Weg des Unternehmens für lange Zeit prägen:

- **Rechtsform:** Prinzipiell frei, aber abhängig von bestimmten Faktoren (s.u.)
- **Standortwahl** nach Faktoren wie Kundenanbindung, Infrastruktur, Bildung. In der Praxis erfolgt die Erstgründung nach persönlichen Faktoren (Beziehungen, Wohnort, verfügbare Immobilie)
- **Personaler Ausbau:** Möglichkeiten:
  - Mit Partner gründen (Ergänzung, Motivation, aber dauerhafte Gewinnbeteiligung)
  - Mitarbeiter einstellen (können gekündigt werden, aber erhalten von Anfang an Gehalt)
- **Kapitalaufnahme:**
  - Eigenkapital (haftendes Kapital, ist im Insolvenzfall weg)
  - Fremdkapital (von Banken, Voraussetzung für Erhalt ist ca. 10 % - 20 % Eigenkapital)
  - Subventionen (staatliche Gelder, geringeres Problem)
- **Kooperationen** auf vertraglicher Ebene zusammenarbeiten, um sich auf das konzentrieren zu können, was man gut kann (z.B. Buchführung an Steuerberatergesellschaft auslagern)

Ziele in der Gründungsphase:

- Erstmal überleben, denn hohe Wahrscheinlichkeit zu Scheitern
- Einstieg in Umsatzwachstum
- Gewinne sind noch nicht zentral/realistisch, sondern erstmal Verluste minimieren

## 2. Wachstumsphase

- Übergang von Gründungs- in Wachstumsphase wird gemessen am Umsatzwachstum (ca. ab 10% plus im Jahr)
- Verluste gehen zurück und erste Gewinne entstehen
- Menschliches Problem: Eine euphorische Phase, die zu Übermut führen kann. Achtung: Kosten müssen im Griff behalten werden, denn sie dürfen nicht proportional zu Ausgaben wachsen!
- Economy of scale: Für Kostensenkung wird Wachstum benötigt. Denn in der Gründungsphase ist man noch nicht wettbewerbsfähig, da Erfahrungswerte und Routinen fehlen

## Podcast Nr. 4, Vorlesung am 9.11.

---

### 3. Stagnation

Wachstumsumsatz liegt nur noch zwischen 0 % und 5 %. Dennoch ist es eine attraktive, und unter Umständen die gewinnträchtigste Phase, sofern das Unternehmen seine Kosten im Griff behält. Investitionen sind nicht mehr so erforderlich. Man schöpft von dem was man hat. Ein Großteil der Unternehmen befindet sich in der Stagnationsphase. Es ist die längste Phase.

Drei Alternativen:

- **Abschöpfungsstrategie:** Unternehmen investieren nichts neues, sondern schöpfen von dem, was sie haben (z.B. Lebensmittelindustrie, keine Veränderungen nötig)
- **Desinvestment-Strategie:** Investitionen werden sogar rausgezogen, nicht betriebsnotwendige Teile verkauft. Oder sogar Ausstieg auf hohem Niveau: das gesamte Unternehmen wird verkauft für einen Preis, der über den erwarteten Gewinnen der nächsten Jahre liegt (z.B. vor Ruhestand)
- **Unternehmenszusammenschluss:** „Vereinigung bestehender Unternehmen zum Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung“.

Zwei Dimensionen von Unternehmenszusammenschlüssen:

vgl. Aufg. 14)

- **Bindungsintensität:**
  - lose (wie Kartell, mit Absprachen)
  - Teilintegration (Joint Venture, z.B. deutsch-chinesische Unternehmen)
  - Fusion
- **Richtung des Zusammenschlusses:**
  - Horizontal: auf der gleichen Wertschöpfungsebene. Motiv: Erweiterung der Marktmacht, gemeinsame Kostensparung (z.B. zwei Automobilhersteller wie Daimler und Crysler)
  - Vertikal, abhängig von der Sichtweise: Vorwärtsintegration in Hinblick auf die Kunden (z.B. Automobilhersteller kauft ein Autohaus) oder Rückwärtsintegration zur Sicherung der Zulieferung (z.B. Automobilhersteller kauft Reifenhersteller).
  - Konglomerate (oder lateraler) Zusammenschluss: von (Familien-)Unternehmen die nichts miteinander zu tun haben (z.B. Bäcker und Stahlhersteller). Vorteil: geringeres Risiko z.B. bei Branchenkrisen, aber nicht unbedingt profitabler („Multi Utility“)

In der Praxis: Unternehmenszusammenschlüsse sind selten erfolgreich, führen zu internen Problemen. Die Unternehmen werden schwerfälliger, weniger wettbewerbsfähig („Nicht der Große frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen“)

#### 4. Schrumpfungsphase

Unangenehme Phase. Problem: Ertrag wächst nicht mehr. Aufwand steigt (klassisch für Personal, Miete). Deswegen geht der Gewinn zurück. Dies kann zu einer Krise (ungewollte zugespitzte Situation) führen. Anmerkung: Krisen bieten auch Chance für Veränderung. Deswegen sollte der Staat eine Balance finden: Schutz von Unternehmen und Arbeitnehmenden aber auch Zulassen von Schließungen von nicht wettbewerbsfähigen Unternehmen.

- Endogene Ursachen: aus dem Unternehmen heraus, wie Managementfehler oder zu wenig haftendes Eigenkapital, das als Puffer dienen kann (häufig in Deutschland)
- Exogene Ursachen: Veränderung des Marktes, oder der strukturellen, politischen Rahmenbedingungen (z.B. Corona-Pandemie)

## Podcast Nr. 5, Vorlesung am 16.11.

---

### Insolvenz als eine Folge von Krise

Insolvenz, liegt vor bei a) Zahlungsunfähigkeit oder b) kein Eigenkapital mehr da (Schulden größer als Bilanzsumme). Insolvenz muss angemeldet werden, ansonsten droht eine harte Strafe wegen Insolvenzverschleppung. Damit soll verhindert werden, dass Eigentümer, die mit ihrem persönlichen Vermögen haften, vorher Wertgegenstände beiseiteschaffen oder sich ins Ausland absetzen. Diese Pflicht zur Anzeige einer Insolvenz ist aktuell ausgesetzt wegen Corona! (Gefahr „Zombieunternehmen“)

### Ziele eines Insolvenzverfahrens

- Gilt für Unternehmen und Privatpersonen: Gläubiger sollen befriedigt werden (möglichst viel des verliehenen Geldes zurückbekommen). Reihenfolge der Ansprüche: Banken haben eigentumsgesicherte Kredite, die vor ungesicherten Forderungen Vorrang haben. Auch Forderungen der Arbeitnehmenden sind besonders geschützt.
- Gilt nur für Privatpersonen: Redliche (=bemühte, ehrliche) Schuldner können nach Ablauf einer Frist von 6 Jahren von ihren Schulden befreit werden, auch wenn das heißt, dass Gläubiger nicht alles zurückerhalten. Hintergrund: Mensch hat eine zweite Chance verdient. Außerdem würde eine lebenslange Pfändung des Zuverdienstes die Motivation des Schuldners senken.

### Alternativen zur Insolvenz

vgl. Aufg. 15)

#### 1) Sanierung:

- Unternehmen soll wiederhergestellt werden, sodass es weiter am Markt teilnehmen kann und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Bei drohender Insolvenz kann der Betriebsrat eine Überprüfung zur Sanierungsfähigkeit erzwingen („doppelt gemoppelt“)
- Insolvenzverwalter wird gesetzlicher Vertreter und Manager im Unternehmen. Hilft einerseits mit seiner Erfahrung und verhindert andererseits, dass Eigentümer Vermögen beiseiteschaffen.

#### 2) Übertragene Sanierung:

- Das Unternehmen wird verkauft. Der neue Eigentümer versucht, das Unternehmen zu sanieren.

#### 3) Liquidation:

- Das Unternehmen wird zerschlagen und das gesamte Vermögen wird zunächst unter den Gläubigern und danach an die Eigentümer verteilt.
- Dies ist die schlechteste Alternative für alle, denn der Wert eines Unternehmens steckt nicht nur in den Gütern, sondern z.B. auch den Mitarbeitenden und Kundenbeziehungen. („good will“)
- Auch freiwillige Liquidation möglich, wenn z.B. ein Unternehmen keinen Nachfolger findet

# Mengen und Werte

„Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken“ (Drucker)

Ein Jahresabschluss besteht u.a. aus der Bilanzrechnung sowie der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), welche in die Handelsbilanz eingehen. Eine Bilanz ist eine stichtagsgenaue Analyse für einen bestimmten Zeitraum. Vereinfacht gesagt werden alle Vermögenswerte addiert und Schulden abgezogen. In formaler Hinsicht ist eine Bilanz eine ausgeglichene Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva (s.u.). In materieller Hinsicht ist eine Bilanz ein Instrument, mit welchem man den Zustand des Unternehmens abbildet und Informationen für Zukunftsplanung liefert.

Unterscheidung von Bilanzen z.B.:

- nach Zeitraum (wie Periodenbilanzen, Totalbilanzen)
- freiwillige Bilanzen (wie interne Bilanzen), vertraglich vereinbarte (z.B. für Kreditgeber) oder gesetzlich vorgeschriebene (Handelsbilanz im HGB vorgeschrieben für alle Kaufleute)

## Die Handelsbilanz

Aktiva (=Was gibt es?)	Passiva (=Wem ist es abstrakt zuzuordnen?)
<b>Anlagevermögen</b> = langfristig im Unternehmen gehalten/gebunden <ul style="list-style-type: none"><li>• Immaterielle Vermögensgegenstände wie Geschäftswert, Patente</li><li>• Sachanlagen wie Grundstücke, Maschinen, Geschäftsausstattung</li><li>• Finanzanlagen wie die Beteiligung und Wertpapiere</li></ul>	<b>Eigenkapital</b> = gezeichnetes, haftendes Kapital <ul style="list-style-type: none"><li>• Inkl. Gewinn-/Verlustvortrag</li><li>• Inkl. Jahresüberschuss</li></ul>
<b>Umlaufvermögen</b> = kann schnell zu Geld gemacht werden <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorräte (Rohstoffe, fertige Erzeugnisse)</li><li>• Forderungen, die wir gegen andere haben und andere Vermögensgegenstände</li><li>• Wertpapiere (die aus spekulativen Gründen gehalten werden, am eigenen oder an anderen Unternehmen)</li><li>• Flüssige Mittel (Bankguthaben, Kassenbestand)</li></ul>	<b>Rückstellungen</b> = Zwitter zwischen Eigen- und Fremdkapital Verbindlichkeiten, von denen ich noch nicht die genaue Höhe oder Dauer weiß z.B. für Pensionen für Mitarbeiter, Rückbau eines Kraftwerkes, Steuern
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b> Neutralisiert schon im Bilanzzeitraum geleistete Zahlungen, die aber auch nach dem Stichtag der Bilanz gelten (wie gezahlte Miete).	<b>Verbindlichkeiten/Fremdkapital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anleihen, Schulden (gegenüber Banken, Lieferanten, Steuern)</li></ul> <b>Rechnungsabgrenzungsposten</b> Neutralisiert bereits erhaltene Zahlungen

vgl. Aufg. 17) - 22)

# Podcast Nr. 6, Vorlesung am 23.11.

---

## Zwecke einer Bilanz

- **Rechenschaft und Rechnungslegung:** Erwartung des Gesetzgebers: Kaufleute sollen einmal im Jahr sich selbst und gegenüber Externen (z.B. Banken, Miteigentümern, stillen Gesellschaftern, Betriebsrat) Rechenschaft abgeben, insbesondere zur Gewinnerwirtschaftung. Widersprüchliche Ziele des Staates: 1. Es sollen hohe Gewinne ausgewiesen werden, von denen sich Steuern berechnen. 2. Unternehmen dazu motivieren, stille Reserven anzulegen.
- **Informationszweck:** Bilanz soll Kaufleuten Informationen liefern, die helfen, Entscheidungen zu treffen (insb. Miteigentümern). Probleme bei der Handelsbilanz: Informationen sind ggf. verzerrt durch vorgegebene Form und werden meist verspätet (im Folgejahr) veröffentlicht.
- **Zahlungsbemessungszweck:** die Handelsbilanz löst indirekt auch Zahlungen aus: Zum einen an die Eigentümer, denn der Gewinn ist das, was ausgeschüttet werden kann. Zum anderen an den Staat, denn auf Basis der HGB-Bilanz wird die Steuerbilanz ermittelt.

Problem jeder Bilanzierung: nicht alles kann erfasst werden, insb. das Humanvermögen (Wert der Mitarbeitenden, Kundenbeziehungen). Der wahre Wert wird nur beim Verkauf ersichtlich.

Stille Reserven ist die systematische Unterbewertung von Eigentum. Beispiel: Preis einer Maschine wird abgeschrieben (5.000 € Anschaffungswert, 5 Jahre Jahr 999 € abschreiben, danach Erinnerungswert von 5€, obwohl die Maschine noch einen höheren realen Wert hat. Für Außenstehende (Aktionäre) ist dieser Wert nicht erkennbar, der Informationswert der Bilanz ist dadurch geringer.

## IFRS (International Finance Report and Standard)

Zusätzlich zur HGB-Bilanz (und Steuerbilanz), seit 2005 auf EU-Ebene verpflichtet für kapitalmarktorientierte Unternehmen (entweder durch Aktien oder Anleihen). IFRS ist angelehnt an das anglo-amerikanische Bilanzierungsrecht, dadurch sind Unternehmen international besser vergleichbar.

### Vergleich:

- **Beim Gläubigerschutz:** HGB-Philosophie: Rechte der Gläubiger schützen, indem Unternehmen zu stillen Reserven und Rückstellungen motiviert werden und dadurch Risiko der Insolvenz geringer wird. IFRS-Philosophie: Unternehmenseigentümer werden vor Gläubigern geschützt.
- **Beim Zweck:** bei IFRS steht der Informationszweck für Entscheidungsfindung im Vordergrund („true and fair view“) bei der HGB eher Rechenschaft und Zahlungsbemessung
- **Inhaltlich:** In der HGB-Bilanz steht das Unternehmen nach außen ärmer da, als es in Wirklichkeit ist, wegen Bilanzierung von stillen Reserven, geforderten Aufwandsrückstellungen, keine Abbildung von Wert der Mitarbeiter oder Kundenbeziehungen. In IFRS ist dies pauschal verbucht im (relativ willkürlichen) „good will“.
- **Schwankungen:** bei IFRS, wo Informationszweck und der wahre Wert im Vordergrund steht, sind Unternehmen dazu gezwungen, ihre werthaltigen Aktiva abzuwerten. Krisen schlagen stärker durch als bei HGB-Bilanzierung, wo langsamere Abschreibungen möglich sind.

### Probleme:

- Hoher Aufwand für Unternehmen durch zwei- bzw. dreifache Bilanzierung
- Würden Steuern nach IFRS berechnet, lägen diese höher, wegen der stärkeren Gewinnausschläge, insbesondere am Anfang, weil dort keine stillen Reserven vorhanden sind
- Instabilitäten bei IFRS (bei schlechten Jahren dafür sehr wenige Steuern)

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Definition: Quantitative Größen, die in konzentrierter Form Informationen zur Führung von Unternehmen bereitstellen. „Sind wir auf dem richtigen Weg, erreichen wir unsere Ziele?“

Eigenschaften von Kennzahlen:

- **Maßgrößencharakter:** Aussagen über fest vorgegeben Gegenstandsbereiche, dazu Vergleichsgrößen, Standards (z.B. Durchschnitt) „Sie dienen zum messen.“
- **Verdichtungscharakter:** Informationen werden verdichtet, durch verrechnen von mehreren Größen zu einer Größe (z.B. Rentabilität = Gewinn zu Kapital)
- **Entscheidungsbezug:** Kennzahlen sind nur sinnvoll, wenn sie auch zu Entscheidungen dienen!

## Podcast Nr. 7, Vorlesung am 30.11.

---

### Einsatzgebiete von Kennzahlen

- a) **Zeit- und Periodenvergleich:** die gleichen Kennzahlen werden in einem zeitlichen Ablauf betrachtet. Dies kann Hinweise geben, um Trends vorherzusagen. (z.B. Umsatzentwicklung eines Unternehmens in den letzten 5 Jahren. Vorsicht, es kann auch Trendwenden geben!).
- b) **Bereichs- und Abteilungsvergleich:** interner Vergleich von Kennzahlen verschiedener, vergleichbarer Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Problematik: Aus Sicht von der Führung nützlich, von unten meist ungerecht empfunden. Positiver Nebeneffekt: Kann Wettbewerb zwischen Unternehmensbereichen fördern (z.B. zwei Werke eines Betriebs, Fachbereiche einer Hochschule nach Durchfallquoten)
- c) **Betriebsvergleich (Benchmarking):** Vergleich von verschiedenen Betrieben in einer Branche. Funktioniert gut, wenn keine Konkurrenz herrscht (z.B. frühere lokale Monopole von Stromversorgern). Denn Ziel bei Benchmarking ist es, voneinander zu lernen. Bei Konkurrenz werden, die zum Vergleich benötigten Kennzahlen aber geschützt.
- d) **Soll-Ist-Vergleich:** anhand vorher gegebener Größen (z.B. Plankostenrechnung, Budgetierung). Grundsätzlich sinnvoll, da Kontrollmöglichkeit, Orientierung und Motivation entstehen.

vgl. Aufg. 16)

## 4. Rechtsformen und Mitbestimmung

Die Wahl der Rechtsform ist eine konstitutive (=bei Gründung erforderliche), im Grundsatz freie, wichtige Entscheidung. Grundsätzlich wird unterschieden in privat-rechtliche und öffentlich-rechtliche Formen.

### Privatrechtlich

#### Einzelunternehmen

Nur ein einziger Unternehmer führt und haftet

- Mit Abstand die am häufigsten vorkommende Rechtsform in DE. Es gibt lediglich einen Inhaber mit uneingeschränkter Geschäftsführungsbefugnis.
- Vorteile: sehr leicht zu gründen, kein Eintrag im Handelsregister erforderlich, kein Mindestkapital verlangt. Es gibt keine Größenbeschränkung (theoretisch auch große Einzelunternehmen mögl.)
- Nachteil: der Inhaber haftet auch mit dem Privatvermögen für Schulden oder Verluste der Firma. Deswegen wandeln große Unternehmen die Rechtsform meist in eine Kapitalunternehmen um.

#### Personengesellschaften

Es werden mindestens zwei Unternehmer benötigt. Unterscheiden sich hauptsächlich bei Haftungsart.

- **GbR** (Gesellschaft bürgerlichen Rechts): werden bewusst gegründet oder entstehen, unbeabsichtigt (wie Eigentümergemeinschaft, Sammelbesteller, WGs, Band). „Sobald man etwas gemeinsam tut, ist man in einer GbR.“ Es gilt die volle, solidarische Haftung. Eine GbR kann nicht im Handelsregister eingetragen werden. Für kaufmännische Tätigkeiten wird sie selten genutzt.
- **oHG** (Offene Handelsgesellschaft): traditionell breit verbreitet, allerdings mit abnehmender Bedeutung. Es gibt es eine formelle Gründung mit Vertrag, Gewerbeanmeldung, Handelsregistereintrag. Alle Gesellschafter besitzen uneingeschränkte Geschäftsführungsbefugnis. Es gilt die volle solidarische Haftung. (voll = mit Privatvermögen, solidarisch = auch für Fehler anderer). Das bedeutet, ein Gläubiger kann sich einfach einen raussuchen, den er zur Verantwortung zieht. Deswegen nur empfehlenswert, wenn man einander voll und ganz vertraut
- **KG** (Kommanditgesellschaft): bestehen aus:
  - **Komplementäre**: haften voll und solidarisch und haben volle Geschäftsführungsbefugnis (wie Einzelunternehmer, oder oHG).
  - **Kommanditisten**: geben Eigenkapital ein, haften aber nur bis zu genau dieser Höhe und haben weniger Mitspracherechte (wie bei AG).

Oft wird aus einer oHG eine KG, wenn mehr Eigenkapital benötigt wird (z.B. für einen Kredit). Unternehmer werden zu Komplementären, holen sich von außen Kommanditisten hinzu.

#### Kapitalgesellschaften

Nur diese sind juristische Personen. Sie können einen oder mehrere Eigentümer haben. Befugnisse werden an dem Anteil am Kapital gemessen.

- **AG** (Aktiengesellschaft): typisch für große Unternehmen. Mindestbetrag (50.000 €) an welchen die Haftung gekoppelt ist. Klare Trennung zwischen Eigentümer und Gesellschafter. Eigentümer haften nicht privat. Eintrag ins Handelsregister. Vorteil für Finanzierung: jeder kann einfach und risikofrei Mitglied werden durch Aktienerwerb. Feste Gremien (3-Säulen-Modell, siehe unten)
- **GmbH** (Gesellschaft mit beschränkter Haftung): weniger Gründungskapital (25.000 €). Mitgliedschaft eingehen und kündigen ist schwerer, Eigentümerstrukturen ändern sich langsamer. Ein Teil des Stammkapitals ist bei Gründung einzuzahlen. Dieses haftet, nicht die Privateigentümer. Rollen: Gesellschafter (nicht Aktionäre). Geschäftsführer (nicht Vorstand). Weniger formal und weniger flexibel als AGs.

- **UG Unternehmergesellschaft** haftungsbeschränkt (seit 2008): **Startkapital kann bei nur 1€** liegen, Gewinne werden nicht ausgeschüttet, bis Eigenkapital von 25.000 € erreicht wurden. Dann erfolgt in der Regel eine Umwandlung in eine GmbH. Hier erstmals Bruch des Prinzips, dass man entweder haftendes Kapital oder eine haftende Person benötigt.  
Hintergrund: DE ist GB nachgezogen, wo „limiteds“ möglich waren.  
Hinweis: Kunden und Investoren sollten sie mit Vorsicht genießen.

## Öffentlich-rechtliche

### Ohne eigene Rechtspersönlichkeit

Bei einer Klage wird direkt die zuständige Verwaltung verklagt, die für diese zuständig ist

- Regiebetriebe: Teil der öffentlichen Verwaltung (z.B. Stadtbüchereien, städtische Müllabfuhr).
- Eigenbetriebe: mit etwas mehr Entscheidungskompetenzen (städtische Elektrizitätswerke)

### Mit eigener Rechtspersönlichkeit

Haben eine gewisse Unabhängigkeit vom Staat. Diese können auch direkt verklagt werden.

- Öffentlich-rechtliche Körperschaften: haben Mitglieder und damit eine gewisse Freiwilligkeit
- Anstalten: haben Träger keine Mitglieder (z.B. Deutschlandfunk, Krankenhäuser).
- Öffentlich-rechtliche Stiftungen: Topf mit staatlichen Geldern (es gibt auch private Stiftungen)

## Podcast Nr. 8, Vorlesung am 6.12.

---

### Mitbestimmung der Mitarbeitenden im Unternehmen

- In DE im Vergleich zu anderen Ländern **sehr stark**
- gehört zu **sozialen Zielen** eines Unternehmens, wie z.B. auch gerechte Entlohnung, humane Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Beteiligung dem Arbeitnehmenden an Gewinn und Vermögen (jeweils nicht objektiv bewertbar, hat jeweils Vor- und Nachteile)  
(Problem bei Vermögensbeteiligung z.B. in Form von vergünstigten Belegschaftsaktien: Arbeitnehmer sind gleichzeitig Eigentümer, das Prinzip der Trennung von Kapital und Arbeit bei unternehmerischer Mitbestimmung wird ausgehöhlt. Deswegen kritisiert von Gewerkschaften)
- soziale Ziele stehen nicht im Gegensatz zu ökonomischem Erfolg! Betriebsräte und Eigentümer z.B. können an einem Strang ziehen. Beide Seiten profitieren langfristig von gutem Miteinander.

### Begründung der Mitbestimmung durch:

- Würde des Menschen und Recht auf Selbstbestimmung müssen auch durch Betrieb gelten
- **Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit**: Es braucht sowohl Menschen, die produzierendes **Kapital** zur Verfügung stellen als auch Menschen, die ihre **Arbeitskraft** zur Verfügung stellen
- **Demokratieprinzip** erstreckt sich auch über staatliche Strukturen hinweg
- Kontrolle wirtschaftlicher Macht kann neben dem Staat auch durch die Mitarbeiter erfolgen

### Unterscheidung der Bestimmung in zwei Ebenen:

- **Arbeitsrechtliche/betriebliche Mitbestimmung (ARM)** gilt für alle Betriebe ab bestimmter Größe
- **Unternehmerische Mitbestimmung (UMB)** gilt nur für Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, UG), also juristische Personen.

## Mitwirkung und Mitbestimmung auf arbeitsrechtlicher Ebene (ARM)

### Betriebsrat (BR)

Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG, seit 1952) darf in Unternehmen mit mehr als 5 Mitarbeitenden ein BR gegründet werden (ursprünglich 500). Das Unternehmen darf dies nicht verhindern. Dessen Direktionsrecht wird so durchbrochen. Der BR hat bei sozialen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten ein Mitspracherecht, insbesondere wenn es um die Mitarbeitenden geht.

Mitwirkungsrechte des BR:

- Recht auf Information über wichtige Entscheidungen (z.B. Personalplanung, Fusionen...)
- Recht auf Anhörung. BR darf seine Anliegen vorbringen
- Recht auf Beratung, Verhandlung
- Recht auf Widerspruch (z.B. bei Kündigungen)

Mitbestimmungsrechte des BR:

- Anspruch auf Aufhebung (rückgängig machen) von fehlerhaften Entscheidungen des Unternehmens (z.B., wenn BR nicht vorher gehört wurde)
- Zustimmungs- und Vetorechte (z.B. bei Einstellungen, Entlassungen)
- Initiativrecht: Vorbringen von Ideen

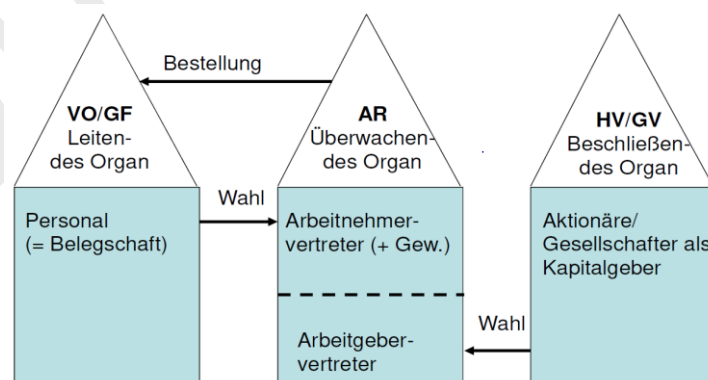
Neben dem BR gibt es auch:

- **Sprecherausschuss:** in Betrieben mit mind. 10 leitenden Angestellten. Diese haben aber kein echtes Mitbestimmungsrecht, sondern nur Mitwirkungsrecht.
- **Jugend- und Ausbildungsververtretungen:** in Betrieben mit mind. 5 Jugendlichen.

### Unternehmerische Mitbestimmung (UBM):

Modell mit **drei Säulen**:

- **Vorstand (VO)** und **Geschäftsführung (GF)** als (unterjährig) leitendes Organ. Bestellt durch AR.
- **Aufsichtsrat (AR)** als überwachendes Organ. Gewählt durch das Personal und die Gesellschafter. Mehrere Treffen im Jahr. Zusammensetzung je nach Größe (siehe Gesetze unten)
- **Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung (HV/GV)** als beschließendes Organ. Kapitalgeber/Eigentümer treffen sich einmal jährlich, um u.a. über wichtige Entscheidungen abzustimmen (z.B. Gewinnverwendung, Fusionen), den AR zu wählen, den Vorstand zu befragen.



Gewisse Problematik: Zirkel zwischen VO/GF und AR führt z.B., dass AF-Mitglieder oft hohe Gehälter bekommen (mehr siehe unten). Außerdem haben Mitglieder des BR eine hohe Präsenz im Unternehmen und dadurch gute Chancen in den AR gewählt zu werden.

## Podcast Nr. 9, Vorlesung am 14.12.

### Gesetze zur unternehmerischen Mitbestimmung UBM

1. Betreffen hauptsächlich den Aufsichtsrat (AR)
2. gelten nur für Kapitalgesellschaften (juristische Pers.)
3. Die jeweils neueren, schwächeren Gesetze gelten nur, wenn die älteren, stärkeren Gesetze nicht gelten

### Gesetze zur arbeitsrechtlichen Mitbestimmung ARM:

1. Betreffen hauptsächlich den Betriebsrat (BR)

### Montanmitbestimmungsgesetz von 1951:

- Gilt für juristische Personen der Montanindustrie (Kohle/Stahl) mit > 1000 Beschäftigten
- Sitzverhältnis von 1:1 und ein weiteres neutrales Mitglied (Eigentümer haben nicht die Mehrheit!)
- Aufsichtsratsgröße: 11-21
- AN-Vertreter: 1-3 Arbeiter, 1 Angestellter sowie 3,4 oder 6 Gewerkschaftsvertreter

Hintergrund: Die sehr starke unternehmerische Mitbestimmung war ein Kompromiss vor Drohung der Verstaatlichung kriegswichtiger Industrie in dieser Zeit

### Betriebsverfassungsgesetz von 1952

AR in Unternehmen mit > 500 MA mit 1:3 Verhältnis. Später ersetzt durch Drittelbeteiligungsgesetz.

Einführung eines Betriebsrates in Unternehmen mit mehr als 500 MA.

### Mitbestimmungsgesetz von 1976

- Gilt für juristische Personen mit > 2.000 Beschäftigten, für die obiges Gesetz nicht gilt
  - Sitzverhältnis von 1:1, wobei der Vorsitzende (aus Eigentümer-Lager) doppeltes Stimmrecht hat
  - Größe: 12-20
  - AN-Vertreter: mind. je 1 Arbeiter, 1 Angestellter, 1 leitender Angestellter, 2-3 delegierte Gewerkschafter
- Hintergrund: Stark umstrittenes Gesetz, da es für viele Unternehmen gilt. Bundesverfassungsgericht hat bestätigt, dass die Eigentümer das letzte Wort haben dürfen, sonst wäre es de facto eine Enteignung

### Neuaufgabe des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972

- Veränderung: statt 500 reichen 5 Mitarbeiter, um BR zu gründen
- Hintergrund: sozialliberale Koalition

### Drittelbeteiligungsgesetz von 2004:

- Gilt nur für juristische Personen mit > 500 Beschäftigten, die die obigen Gesetze nicht gelten
  - Sitzverhältnis 2:1 (deutlich mehr Eigentümer)
  - Größe: 3-21
  - Soll-Vorschrift: Frauenanteil im AR berücksichtigen.
- Hintergrund: rot-grüne Regierung war Vorschrift zu Angestellten nicht wichtig

### Sprecherausschussgesetz von 1980

Hintergrund: Schwarz-gelbe Koalition

Hinweis: 2021 kommt wahrscheinlich ein weiteres zur unternehmerischen Mitbestimmung, dass vorschreibt, dass auch im Vorstand der Frauenanteil zu berücksichtigen ist.

### Schwächen der Gesetzgebung zur unternehmerischen Mitbestimmung

- Mittlerweile ist es Konsens, dass BR auf der arbeitsrechtlichen Ebene mitentscheiden sollte. Umstritten ist aber Regelung aus dem Mitbestimmungsgesetz, dass auch Gewerkschaftsvertreter im AR sind. Da diese von außen kommen, haben sie ggf. noch andere Interessen außer das Unternehmenswohl. Auch die Geheimhaltung ist schwierig, da sie gleichzeitig in mehreren Aufsichtsräten von konkurrierenden Unternehmen sitzen können.
- Internationalisierungshemmnis und Standortnachteil: angelsächsisches Ausland versteht die deutsche Art der Mitbestimmung nicht. Kann umgangen werden mit Franchise oder Scheinselbstständigkeit
- Es besteht ein Zirkelschluss zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, was Gegengeschäfte begünstigt. Beide Seiten bestimmen etwa, welches Gehalt die jeweils andere Seite bekommt.
- Auch in internationalen Unternehmen dürfen nur die Mitarbeitenden in den deutschen Standorten den AR wählen

Auszug aus Betriebsverfassungsgesetz von 1972, mit merkwürdigen Formulierungen:

- „Unter Beachtung der geltenden Tarifverträge“: Diese gelten nur dann, wenn das Unternehmen Mitglied im Unternehmerverband ist. Das muss aber nicht der Fall sein
- Was sind „Arbeitgebervereinigungen“ in einem Betrieb?
- „zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes“ – Betrieb sollte zuerst kommen?

## 5. Ziele im Unternehmen

**Ziele** sind „normative (wertende) Aussagen des Entscheidungsträgers über einen in der Zukunft zu erreichenden Zustand“. Ziele nicht automatisch da, sondern werden erst in einem Prozess definiert und können immer neu diskutiert werden. Ziele können widersprüchlich sein, deswegen befinden sich mehrere, priorisierte Ziele in einem **Zielsystem**, welches einen Kompromiss darstellt.

### Aufgaben von Zielen und Zielsystemen

- **Entscheidungsfunktion:** BWL ist entscheidungsorientierte Wissenschaft. Ziele bieten Kriterien zur Bewertung von mehreren Alternativen. (z.B. Eigenkapitalrentabilität steht über Umsatz)
- **Koordinationsfunktion:** zur Integration und Ausrichtung von Teilaktivitäten. Viele Fragen müssen nicht mehr erklärt/diskutiert werden, wenn die ein priorisiertes Ziel bereits Konsens ist
- **Motivationsfunktion:** Motivation fragt danach, was uns bewegt. Man ist eher bereit Opfer zu bringen mit dem Ziel vor Augen.
- **Informationsfunktion:** Externe (Geldgeber, Öffentlichkeit...) und Interne (Mitarbeiter) sollten Ziele kennen. Intern gibt es aber oft Vorbehalte vor Transparenz („Wissen ist Macht“).
- **Kontrollfunktion:** Sind wir auf dem richtigen Weg? Haben wir etwas erfolgreich geschafft? Wenn nein, was können wir daraus lernen? (Je weiter unten in Zielpyramide, desto einfacher Kontrolle)
- **Legitimationsfunktion:** Entscheidungsträger können ihr Handeln rechtfertigen, wenn es zum Erreichen des Ziels dient (z.B. Fusion für Marktführung, Personalabbau für Kostensenkung)

## Podcast Nr. 10, Vorlesung am 11.01.

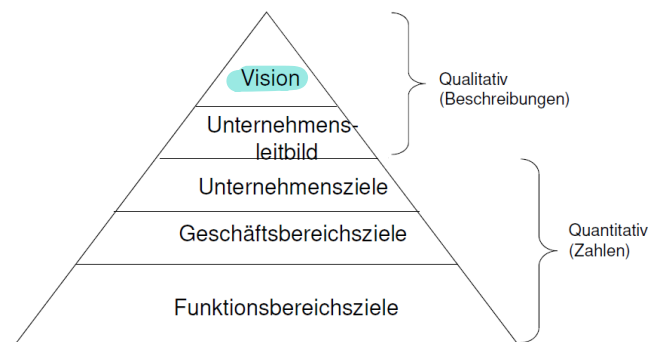
### Kennzeichen eines Ziels

Bei einer Zielformulierung müssen Kennzeichen beachtet werden, sonst sind sie nicht messbar:

- **Zielinhalt:** Welche Größe wird beeinflusst? (z.B. Kosten, Belegschaftsgröße, Betriebsklima)
- **Zielausmaß:** Was ist das erwünschte Ausmaß? (z.B. erhöhen um X % im Vergleich zu ...)
- **Zeitlicher Bezug:** Wann wollen wir es erreichen? (z.B. 5 Jahre, 1 Monat)
- **Sachlicher Geltungsbereich:** Für wen gilt das Ziel? (z.B. Mitarbeiter, Werk, gesamter Konzern)

### Zielpyramide

- **Vision:** qualitative, konkrete Bilder der Zukunft. Gerne benutzt, weil wir gerne in Bildern/Geschichten denken und uns von diesen leiten/motivieren lassen
- **Unternehmensleitbild:** Qualitative Leitsätze als Minimalkompromiss für (potent.) Mitarbeiter. Verschriftlichte Unternehmensphilosophie (s. Bsp. hp)
- **Unternehmensziele:** gelten für gesamten Konzern. Kompromisse zwischen verschiedenen Gruppen (z.B. Gewinn für Eigentümer, Betriebsklima für Mitarbeitende, gesellschaftliche Verantwortung für Externe). Formulierung muss klar und möglichst messbar sein, z.B. über Bilanz, Befragungen (siehe Kennzeichen oben)
- **Geschäftsbereichsziele:** gelten für große, differenzierbare Bereiche (oft aus Kundensicht)
- **Funktionsbereichsziele:** möglichst herunterzubrechen bis auf eine einzelne Stelle



## Empirische Thesen

### 1. „Unternehmensziele liegen nicht von vornherein fest“

Ziele sind nicht automatisch da, sondern müssen erarbeitet und immer wieder überarbeitet werden. Dieser Prozess ist

- multipersonell (mehrere Personen beteiligt)
- multioperational (mehrere Schritte notwendig)
- multitemporal (zu verschiedenen Zeiten stattfindend)

### 2. „Ziele sind das Ergebnis von Entscheidungsprozessen“

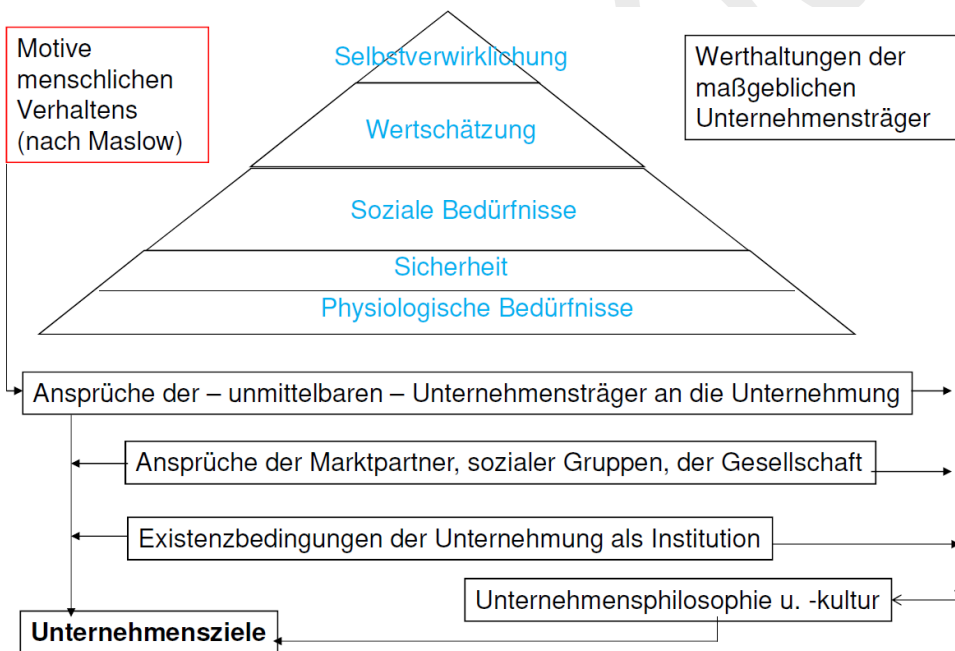
Verschiedene Stakeholder (Eigentümer, Mitarbeiter, Gläubiger, Staat, Gesellschaft...) haben verschiedene Interessen, die in unterschiedlichem Maß eingebunden werden in die Erarbeitung eines Zielsystems

### 3. „Interessendurchsetzung hat etwas mit Macht zu tun“

Interessen von Gruppen innerhalb eines Unternehmens (Abteilungen, regionale Gruppen, informelle Gruppen), müssen ausgehandelt/abgewogen werden, insbesondere bei der Planung (Wer bekommt wie viel Geld). Manche haben eine bessere Position zur Durchsetzung. Das Problem wird gelöst, indem ein Zielsystem als Kompromiss erarbeitet wird.

## Podcast Nr. 11, Vorlesung am 18.01.

### Ein Entstehungsmodell für Unternehmensziele



### Maslow'sche Bedürfnispyramide

Motive menschlichen Verhaltens beeinflussen die Unternehmensträger.

Maslows Modell des menschlichen Verhaltens, hierarchisiert die Bedürfnisse des Menschen, d.h. die unteren Bedürfnisse werden prinzipiell zuerst befriedigt. Dass die Reihenfolge so streng ist, ist mittlerweile widerlegt. Dennoch ist es eine gute Grundlage zu der Frage, auf welchen Ebenen Menschen durch Unternehmen motiviert werden können.

Bedürfnisebene	Beispiele	Angebote des Unternehmens zur Befriedigung
Physiologische Bedürfnisse	Schlaf, Essen, Trinken, Wärme	Ausreichende Bezahlung, Ruheräume, Betriebskantine, kostenlose Getränke, Heizung
Sicherheitsbedürfnisse	Körperl. Unversehrtheit, unbefr. Arbeitsplatz, Absicherung im Alter oder Krankheit	Arbeitsschutz, Unbefristete Verträge, hoher Kündigungsschutz, Zuschüsse zur Betriebsrente und Krankenversicherung, Verhinderung von Mobbing, sexuelle Belästigung
Soziale Bedürfnisse	Menschliche Kontakte	Kaffeecken, Betriebsausflüge, Betriebsfeiern, Betriebskindergärten
Wertschätzung	Ausgedrückt durch: Geld, Gegenstände, Sprache	Angemessene Bezahlung und Prämien, aber daran gehöhnen sich die Mitarbeitenden. Benefits (Dienstwagen, schönes Büro, Assistent). Loben
Selbstverwirklichung	Freude und Sinn an der Arbeit erkennen	Einräumen von Freiräumen, Vertrauen entgegen bringen, Möglichkeit geben zum Ausprobieren verschiedener Positionen im Unternehmen

### Ansprüche anderer Gruppen

werden unterschiedlich stark berücksichtigt je nach Philosophie:

- **Stakeholder View:** Viele Gruppen dürfen mitentscheiden, nicht nur Eigentümer, sondern auch Kunden, Lieferanten, Marktpartner, soziale Gruppen, Gesellschaft... (ziemlich deutsche Sichtweise).
- **Shareholder Value:** Das Unternehmen sollte alles dafür tun, um die Gewinne zu steigern, davon profitieren andere auch (angelsächsische, international verbreitete Sichtweise)

### Existenzbedingungen der Unternehmen

- **Rentabilität:** Die Unternehmenstätigkeit muss Geld (einen angemessenen Gewinn) erwirtschaften
- **Liquidität:** „Liquidität ist nicht alles aber ohne Liquidität ist alles nichts“. Werkzeug ist die Finanzplanung, überprüft: Können wir zu jedem Zeitpunkt den Forderungen nachkommen? (Umsätze und Zahlungen sind asynchron)
- **Wachstum:** Umsatzwachstum ermöglicht Kostensenkung und mehr Marktmacht. Problem: Bestimmte Ressourcen sind endlich, aber nicht alles (insbesondere Wissen). Menschen sind auf Wachstum gepolt. Rückgang von Wachstum kann zu (Verteilungs-)Konflikten führen. Aus Schulden kommt man nur durch Wachstum raus.
- **Planbarkeit:** Unternehmen benötigen verlässliche Rechtsformen, Vertragsfreiheit, Entscheidungsspielräume, gesellschaftliche Akzeptanz. Nur dann sind sie bereit zu investieren (langfristig Geld anzulegen). Beispiele bei denen Staat Planbarkeit durchkreuzt: Corona-Shutdown, Atomausstieg

### Unternehmensphilosophie

Einstellung eines Unternehmens in Bezug auf seine Umwelt, das Bild, das das Unternehmen von sich selbst hat. Ist oft verschriftlicht im Unternehmensleitbild. Aspekte, Fragen, die es beinhaltet:

- **Gesellschaftsbild:** Welche Rolle spielen die Wirtschaft, der Wettbewerb, Gewinn, Aktionäre...
- **Menschenbild:** Führungsphilosophie, Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden
- **Legitimation:** Machtverhältnis von Shareholdern und Stakeholdern
- **Einstellung zur Ökologie:** Nur im gesetzlichen Rahmen oder auch darüber hinaus geschützt?

## Podcast Nr. 12, Vorlesung am 25.02.

### Unternehmenskultur

„Gesamtheit von im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werten und Normen, die das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Unternehmung prägen“

Im Gegensatz zur Unternehmensphilosophie, das, was tatsächlich im Unternehmen passiert und damit auch die Entscheidungen determinieren. Kulturen allgemein sind zwar von Menschen gemacht, können nur schwer gelenkt/geplant werden. Kulturen unterliegen einem ständigen Wandlungsprozess.

### Elemente von Symbolsystemen

Geben Hinweise für die Analyse von Kulturen. Dazu gehören zum Beispiel:

- **Legenden und Mythen** transportieren Informationen über die Kultur, kommt nicht auf Wahrheit an, erzeugen Zusammenhalt, berühren, sind leicht zu merken (z.B. Start von Microsoft in der Garage)
- **Rituale** geben Halt und Selbstvergewisserung (z.B. feierliche Rentenverabschiedungen)
- **Corporate Identity** ist das einheitliche Erscheinungsbild nach außen, z.B. über Kleidungscode im Unternehmen, an den wir uns anpassen
- **Wahrgenommene Atmosphäre** zum Beispiel Pünktlichkeit, Höflichkeit
- **Kommunikationsstil** direkt oder indirekt

### Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur

- **Geschichte des Unternehmens:** War es z.B. mal ein staatliches Unternehmen, oder Start-Up?
- **Führungsfiguren:** Welche Menschen haben das Unternehmen geprägt? Waren Vorbilder?
- **Branchen:** ähneln sich oft, wegen gleichen Rahmenbedingungen, innerer personeller Fluktuation
- **Länder:** Landeskultur und rechtliche Rahmenbedingungen prägen ihre Unternehmen
- **Religionen:** z.B. protestantische Ethik von Max Weber
- **Wettbewerbssituation:** geringe Konkurrenz führt eher zu Gemütlichkeit

### Dimensionen von Unternehmenskultur

Können bei Messungen von Kulturen im Unternehmen helfen, darunter:

- **Risikobereitschaft:** oder Fehlervermeidungskultur
- **Geschwindigkeit der Marktreaktion:** Wie schnell bekommen wir mit, was der Markt will? Und müssen daraufhin auf den Markt schnell reagieren?
- **Offenheit:** eher zukunfts- oder traditionsorientierte Kultur
- **Differenziertheit von Kulturen:** Wie viel Unterschiedlichkeit lassen wir zu? Sehen wir Vielfalt als Chance oder als Bedrohung?

### Kulturtypen nach Deal/Kennedy

Vier-Felder-Matrix zur normativen Unterscheidung von Kulturen je nach Rahmenbedingungen

	Langsames Feedback	Schnelles Feedback
Hohe Risikobereitschaft	„ <b>Risiko-Kultur</b> “: oft z.B. bei Forschungsabteilungen. Viel Geld, relativ wenig Druck, Output ungewiss	„ <b>Macho-Kultur</b> “ oft z.B. bei Unternehmensberatungen, Start-Ups. Harte Arbeit, auch Spaß dabei
Niedrige Risikobereitschaft	„ <b>Prozess-Kultur</b> “ oft z.B. bei Versicherungsabteilungen, öffentl. Verwaltung. Genauigkeit, Langsamkeit	„ <b>Brot- und Spielkultur</b> “ oft im Handel. Wir können das Risiko gut durch Marktforschung eingrenzen

## Wirkung und Bedeutung

Starke Kulturen in Unternehmen können zu Zusammenhalt, Integration, teilweise Motivation führen, aber auch zu Ausgrenzung oder Selbstüberschätzung, wodurch Anpassung und Innovation eingeschränkt werden (zum Beispiel bei Unternehmen, die erfolgreich waren, aber langsam geworden sind).

Der Einfluss der Unternehmenskultur wurde lange unterschätzt. Umdenken durch:

- Erfolg in den 80er Jahren von japanischen Unternehmen, der vor Allem in Kulturunterschieden lag
- Er ist ein Erfolgsfaktor bei Fusionen, wo oft sog. Kulturkämpfe auftreten, die viel Energie rauben

## Zielkonflikte

Wir können nie alle Ziele gleichzeitig erfüllen. „Jeder Euro kann nur einmal ausgegeben werden.“

Es gibt Konflikte zum Beispiel zwischen Ökologie – Ökonomie – Soziale Bedürfnisse, aber auch Konflikte zwischen ökonomischen Zielen, insbesondere zwischen: **Leistungszielen – Erfolgszielen – Finanzzielen**. Alle drei Bereiche müssen betrachtet werden.

- Leistungsziele: im Vordergrund steht die Leistung, das was das Unternehmen im Wesentlichen tut
- Erfolgsziele: im Vordergrund steht der Gewinn und alles damit zusammenhängende Kennzahlen
- Finanzziele: im Vordergrund steht das Verhältnis von Geldströme (Einzahlungen und Auszahlungen), mit denen Liquidität gemessen wird

Beispiel von Konflikten z.B. zwischen Rentabilität und Liquidität