

Hochschule Fulda
Fachbereich Angewandte Informatik

PP-Folien zum Modul

**Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre I**

Prof. Dr. Markus Göldenboth

WS 2025/2026

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 10-11:00 Uhr, Raum 46.138, mit Voranmeldung
- ❖ Big Blue Button: <https://webconf.hs-fulda.de/b/mar-i85-h93-esl>

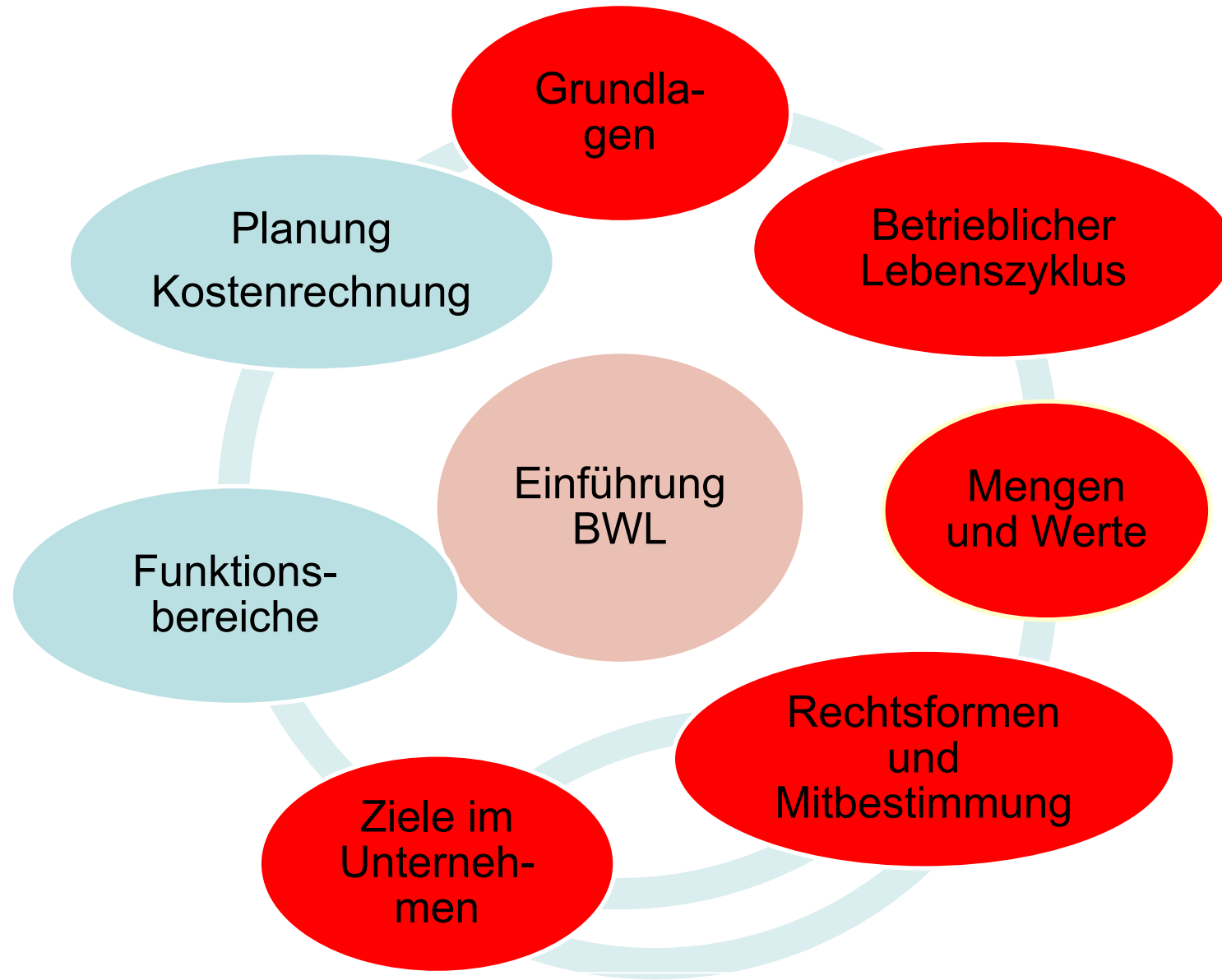
„Spielregeln“ für meine Präsenzlehre

| 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 -> Vermeidung von Schmutz | Wöchentliches Mitlernen (möglichst in Gruppen) |
| Pünktlicher Beginn und pünktliches Ende | Dringend empfohlen: Eigenes Skript erstellen, schreiben mit Stift! |
| Herumlaufen bitte vermeiden | Klausur fragt ab, was wir behandelt haben – in Vorlesung und Übung! |

Literaturliste

- **Balderjahn, I. und G. Specht:** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. überarb. Aufl., Stuttgart 2020.
- **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.
- **Schmalen, H. u. H. Prechtl:** Grundlagen und Probleme der BWL, 16. Aufl. Stuttgart 2019.

- **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 Lebenszyklus

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.“

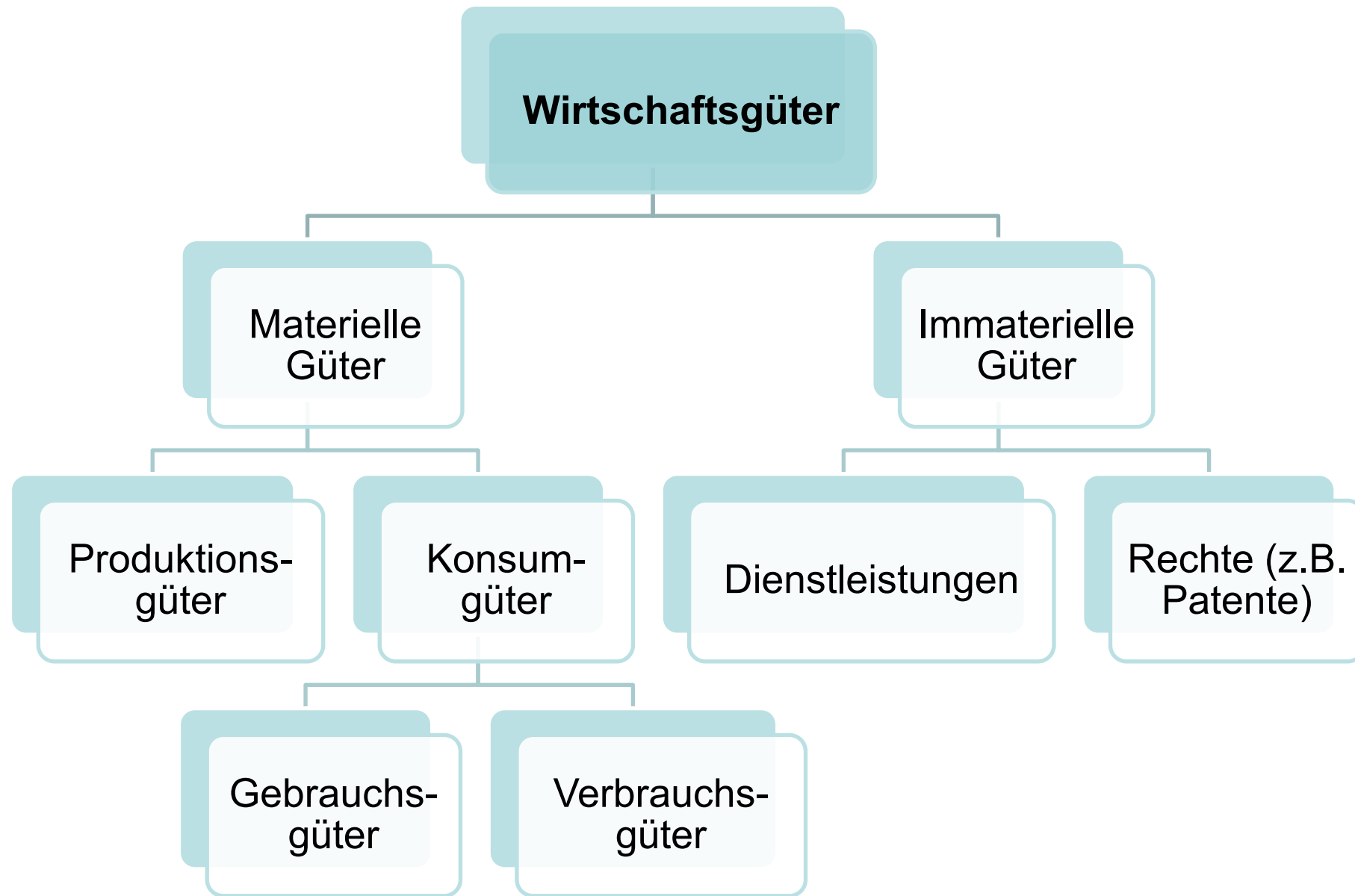
-> BWL ist eine Rationalitätslehre -> Formen in Übung

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](#)

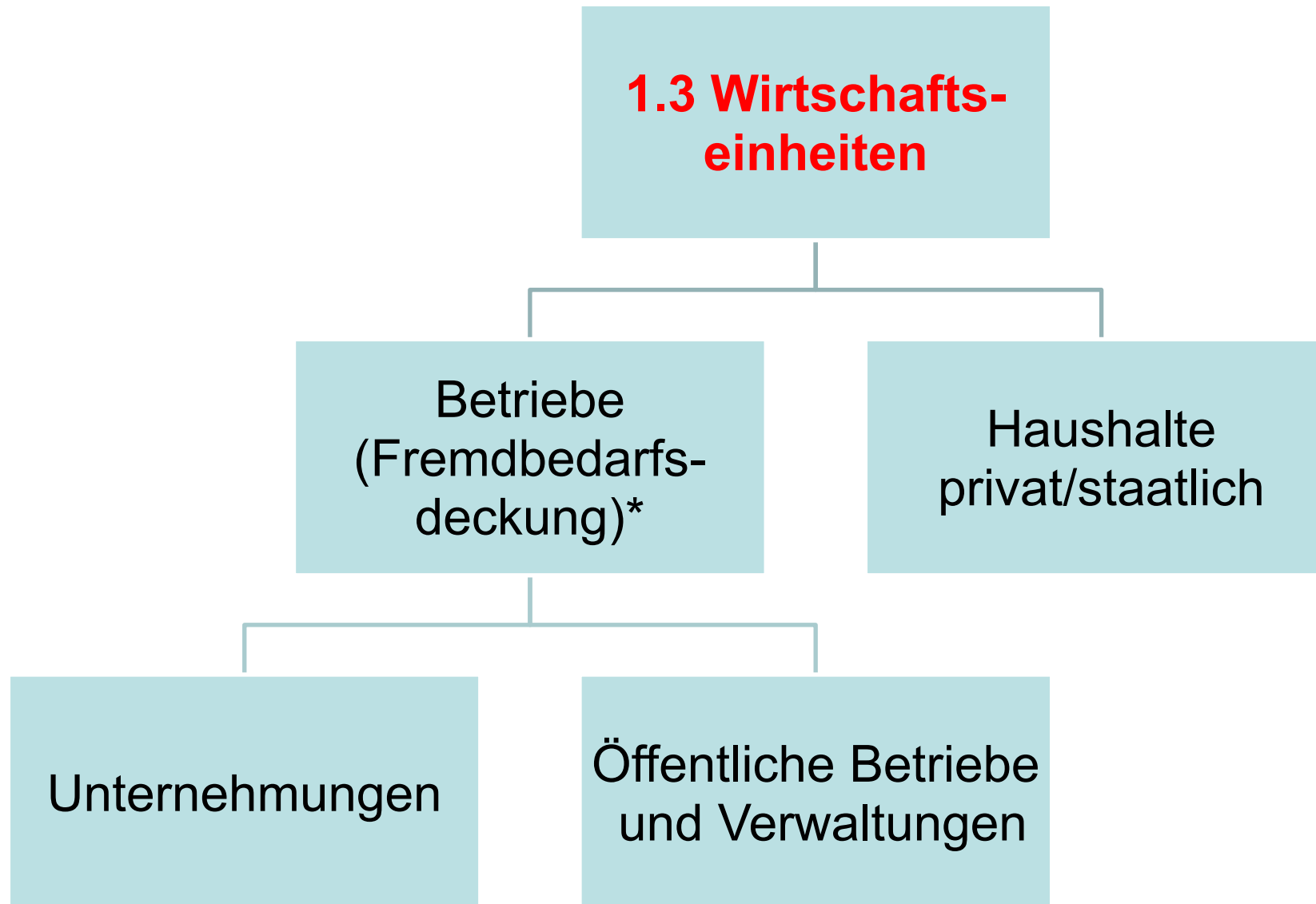
=> Ertrags-/ Aufwandsoptimierung und Leistungs-/ Kostenoptimierung

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

Nebenbei: „Effektivität“ (Wirksamkeit) misst, ob wir durch Handlungen unsere geplanten Ziele erreichen können (vgl. Balderjahn/Specht, S. 10f.)



* 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

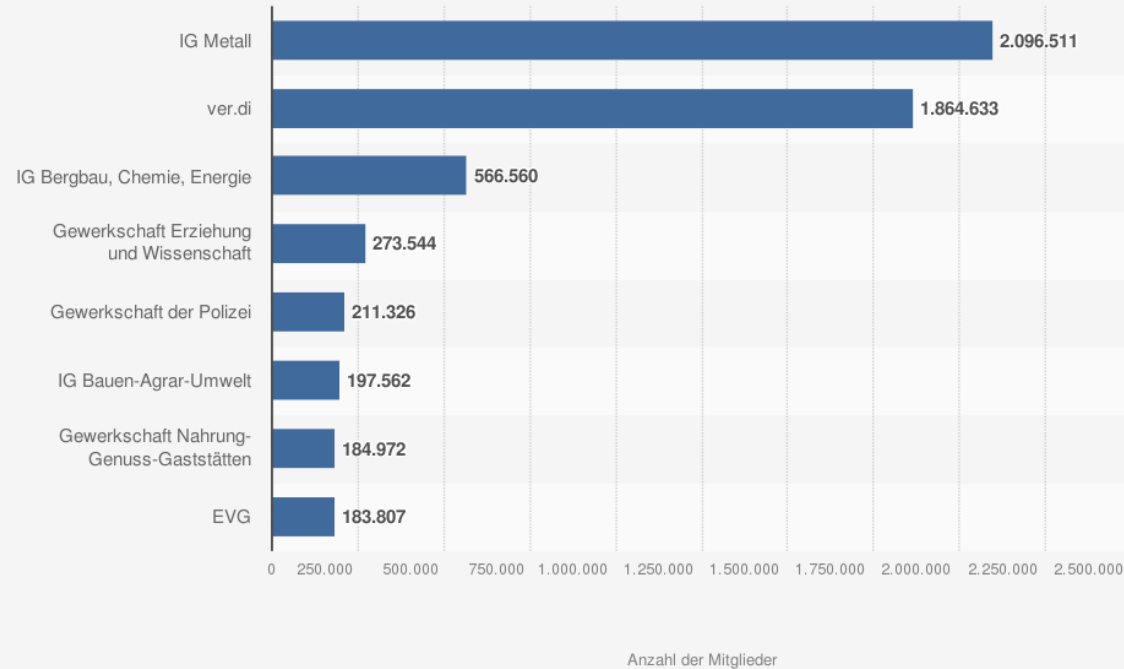
- ❖ Arbeitgeberverbände
- ❖ Wirtschaftsverbände
- ❖ Kammern

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 2024

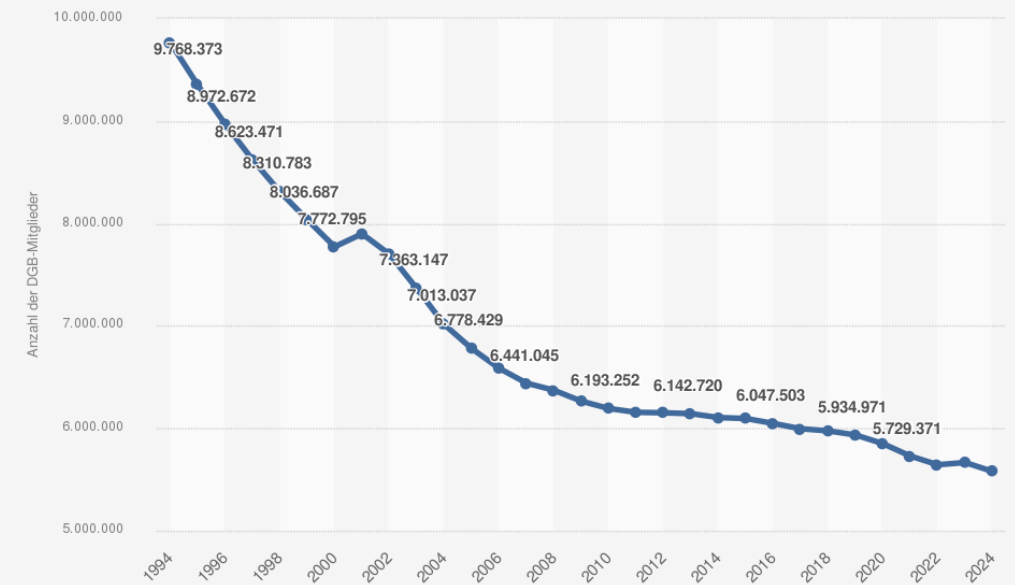


Quelle:
DGB
© Statista 2025

Weitere Informationen:
Deutschland; Mitgliederstand: 31.12.2024

statista

Anzahl der Mitglieder des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) von 1994 bis 2024



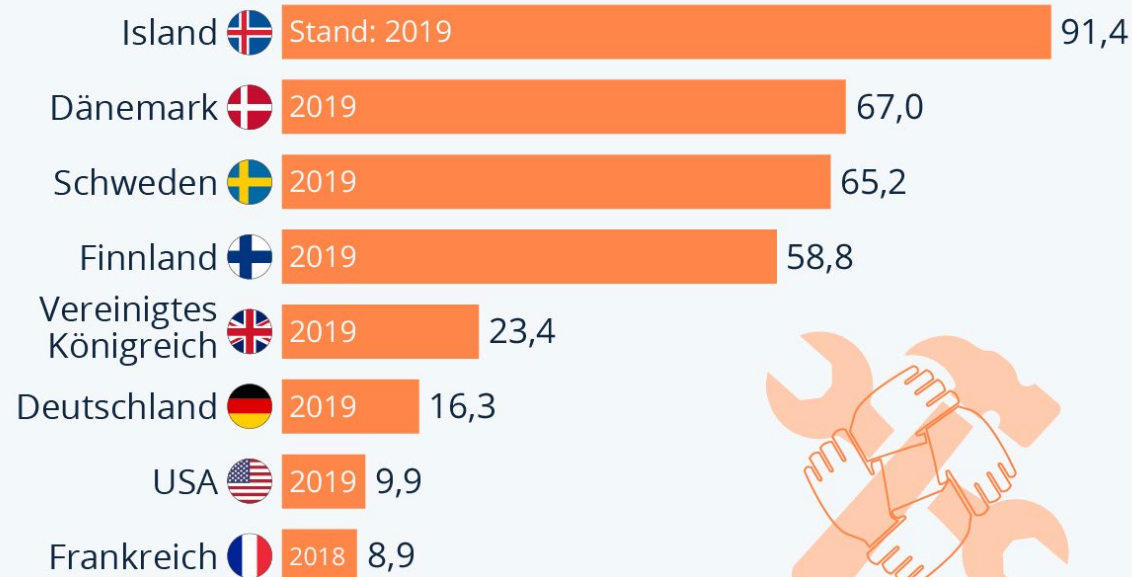
Quelle:
DGB
© Statista 2025

Weitere Informationen:
Deutschland

statista

Nordeuropa am besten gewerkschaftlich organisiert

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

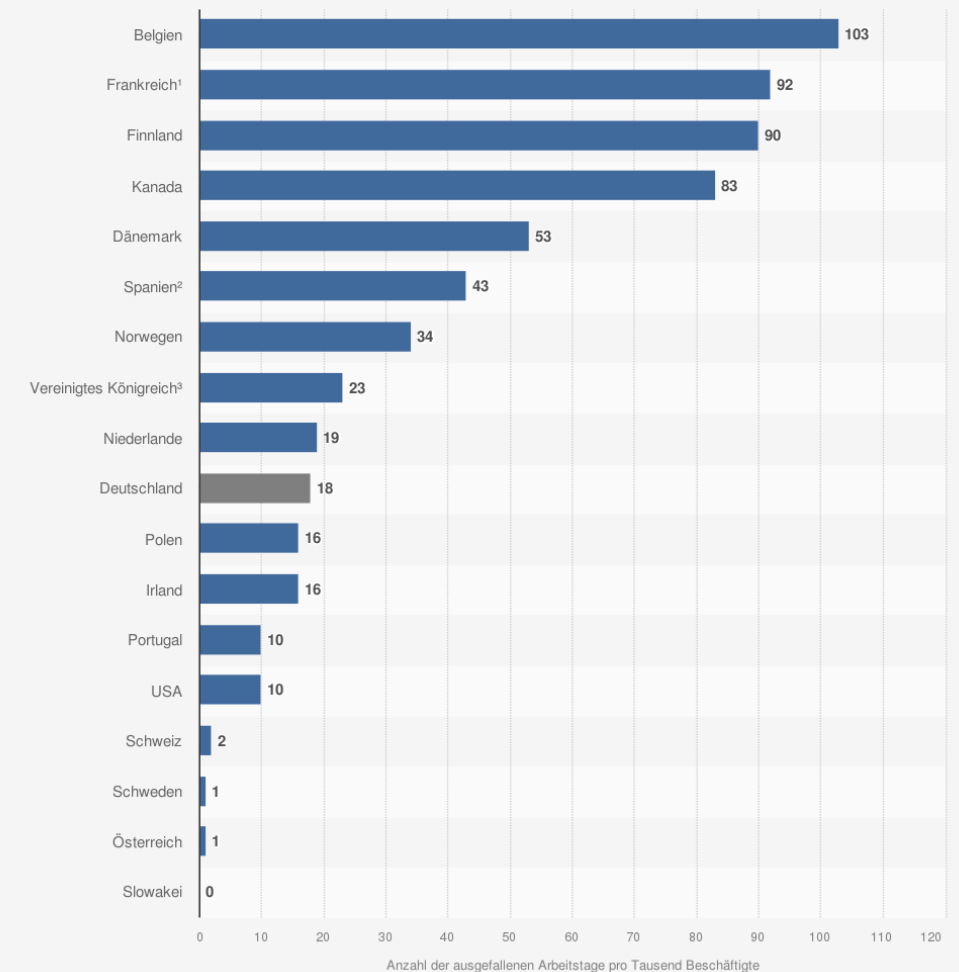


Quelle: International Labour Organization



statista

Anzahl der jährlich durch Streiks ausgefallenen Arbeitstage von 2013 bis 2022 pro 1.000 Beschäftigte nach Ländern

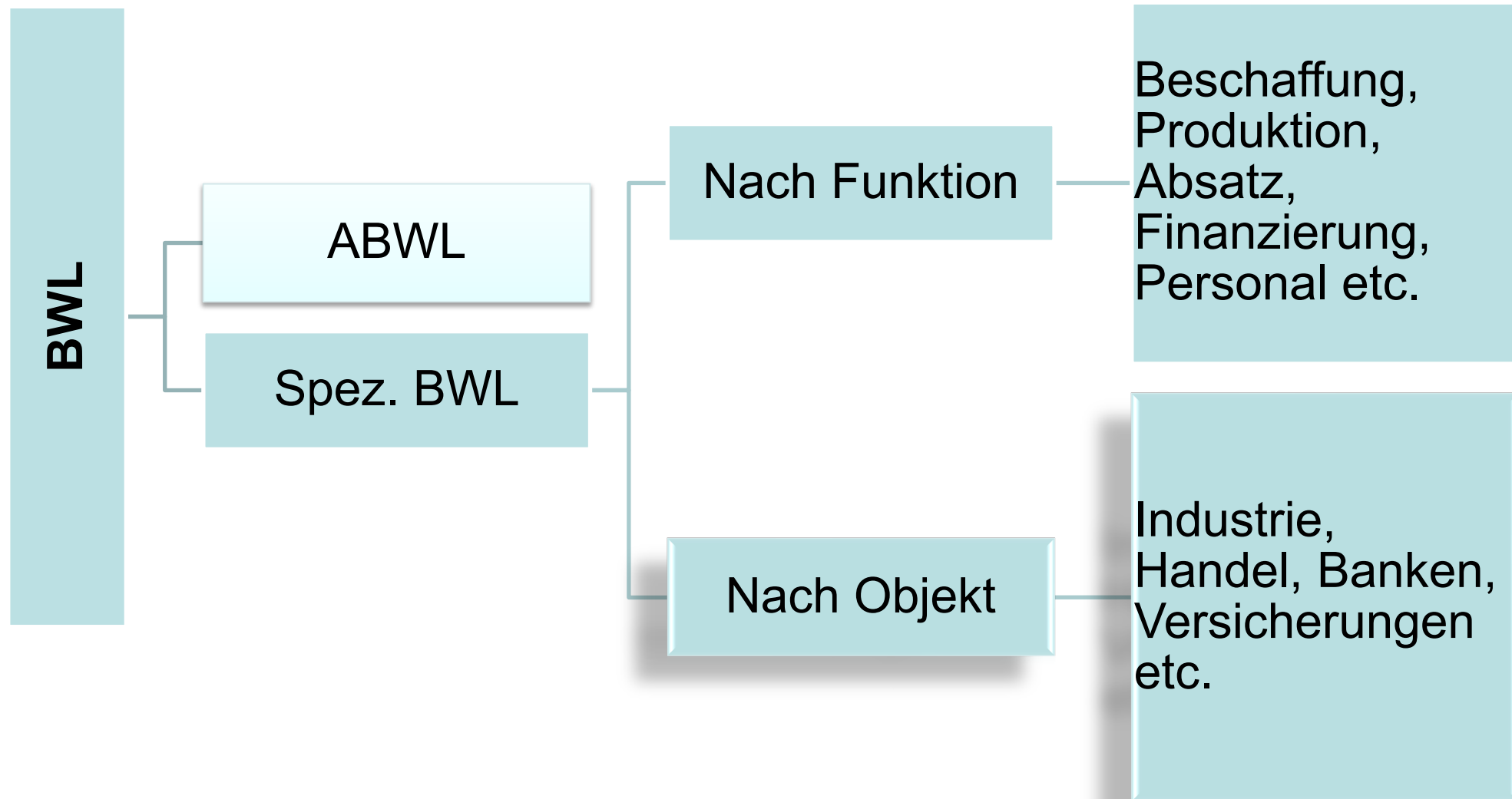


Quellen
WSI; Hans-Böckler-Stiftung
© Statista 2025

Weitere Informationen:
Weltweit

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

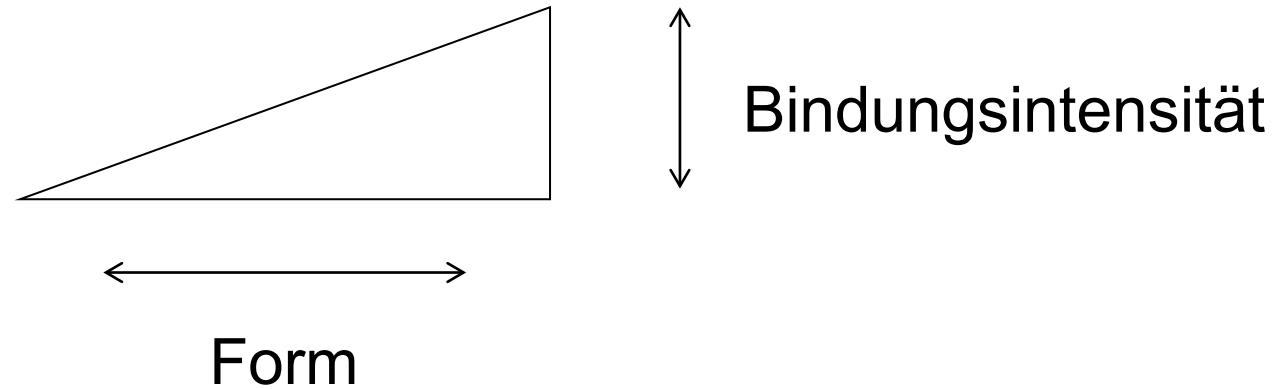
Unternehmenszusammenschlüsse

= 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



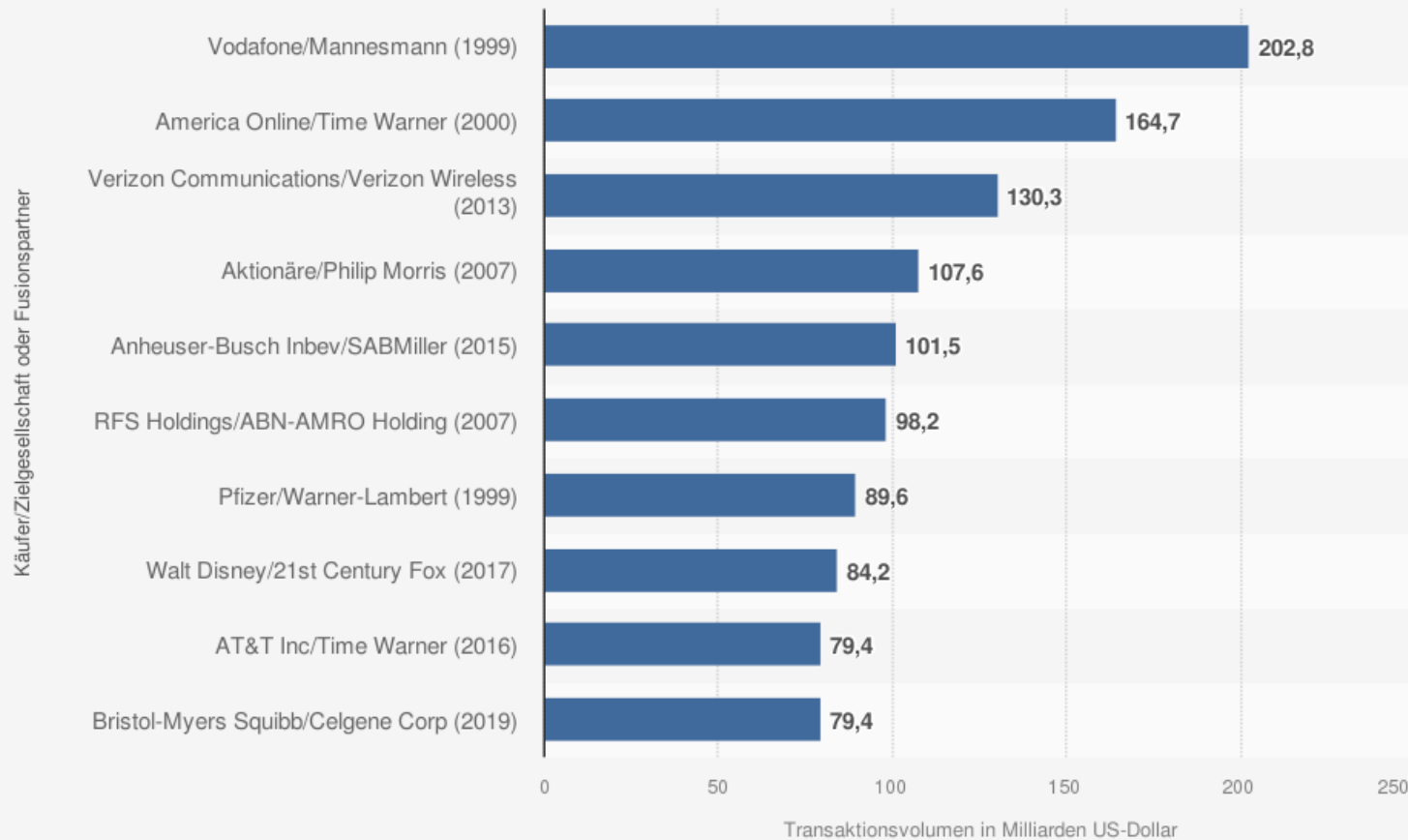
Richtung des Zusammenschlusses:

- ❖ 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: Februar 2023)



Quelle

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA)

© Statista 2025

Weitere Informationen:

Weltweit; Datenstand: Februar 2023

statista

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

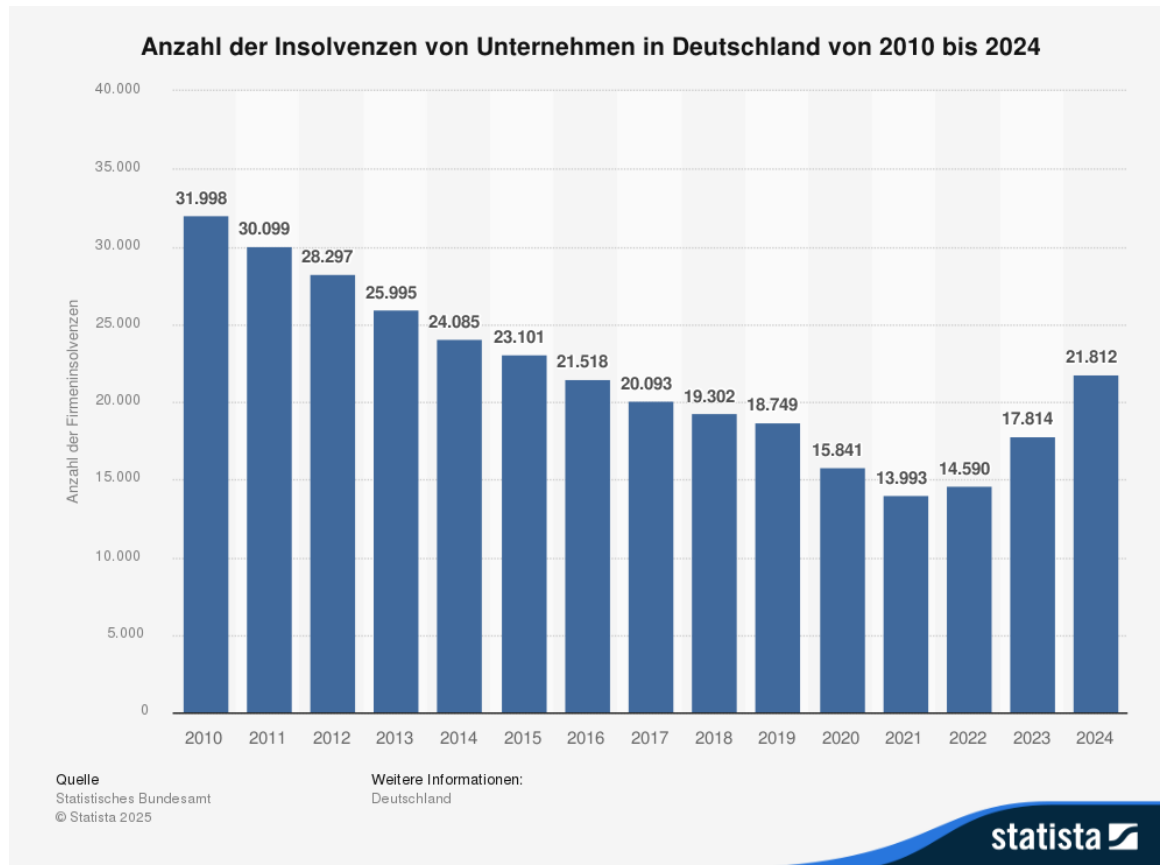
1) Sanierung -> „Alle planvollen Maßnahmen, um ein notleidendes Unternehmen vor dem Zusammenbruch zu bewahren und seine Leistungsfähigkeit wieder herzustellen.“

-> Schritte (in Übung)

2) Übertragene Sanierung

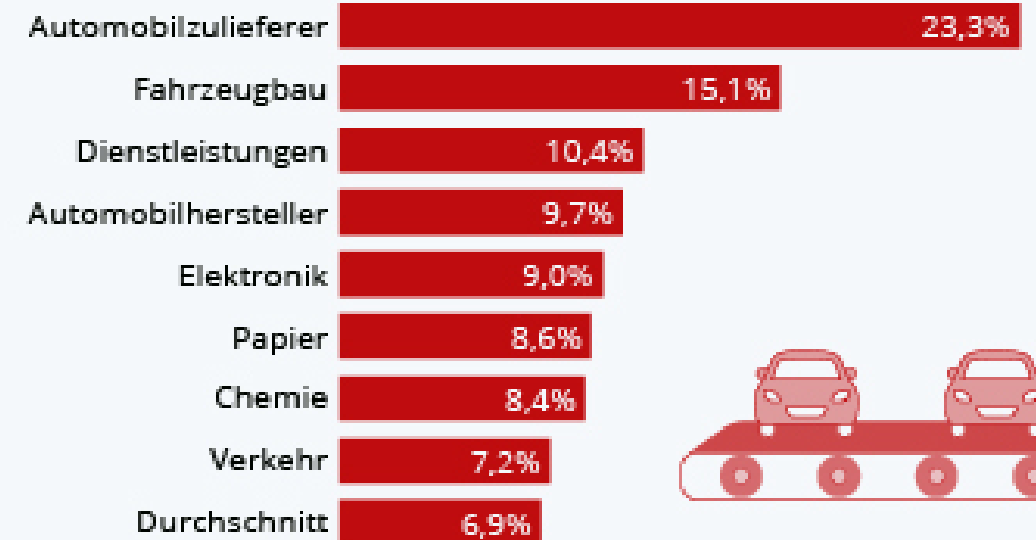
3) Liquidation -> Auflösung einer Unternehmung durch Verkauf der einzelnen Vermögensgegenstände.

Zu Unternehmensinsolvenzen:



Autozulieferer besonders von Insolvenz bedroht

Prognose zum Anteil insolvenzbedrohter kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland nach Branchen 2022-2025



Stand: September 2021

Quelle: Euler Hermes



statista

Zu Privatinsolvenzen:

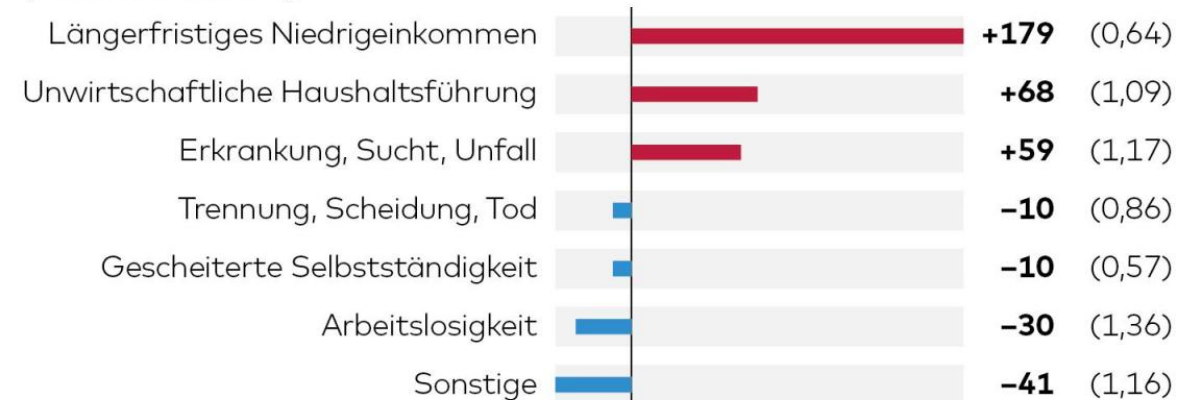
Überschuldung im Alter nimmt zu

| 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)



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“ (bei letzterem ist HGB restriktiver)

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), Unternehmergeellschaft (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)!

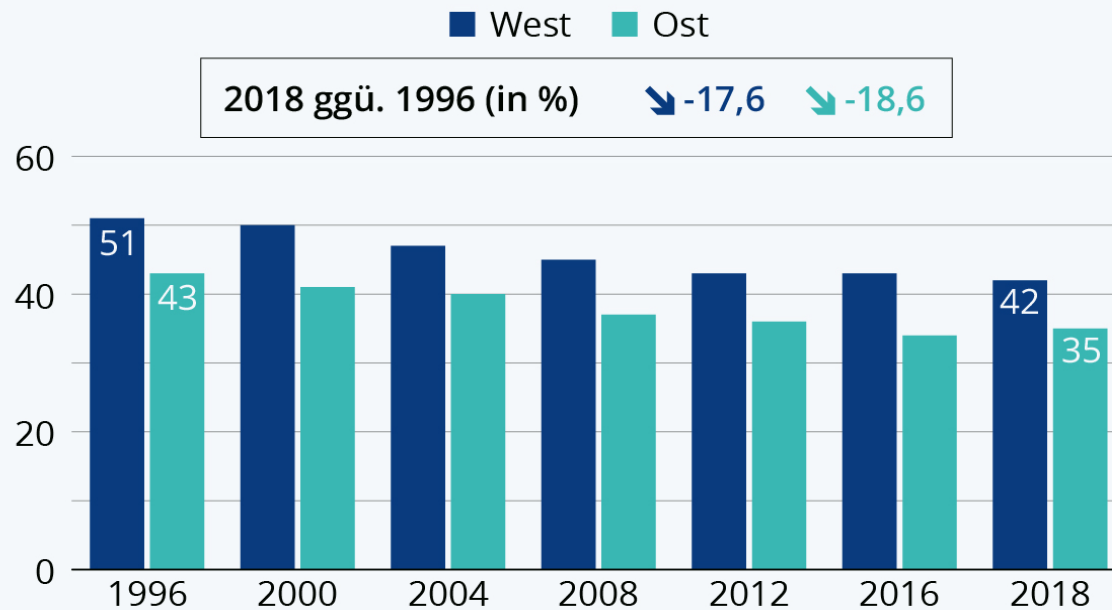
Mitwirkung und Mitbestimmung (auf arbeitsrechtlicher Ebene):

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 %)



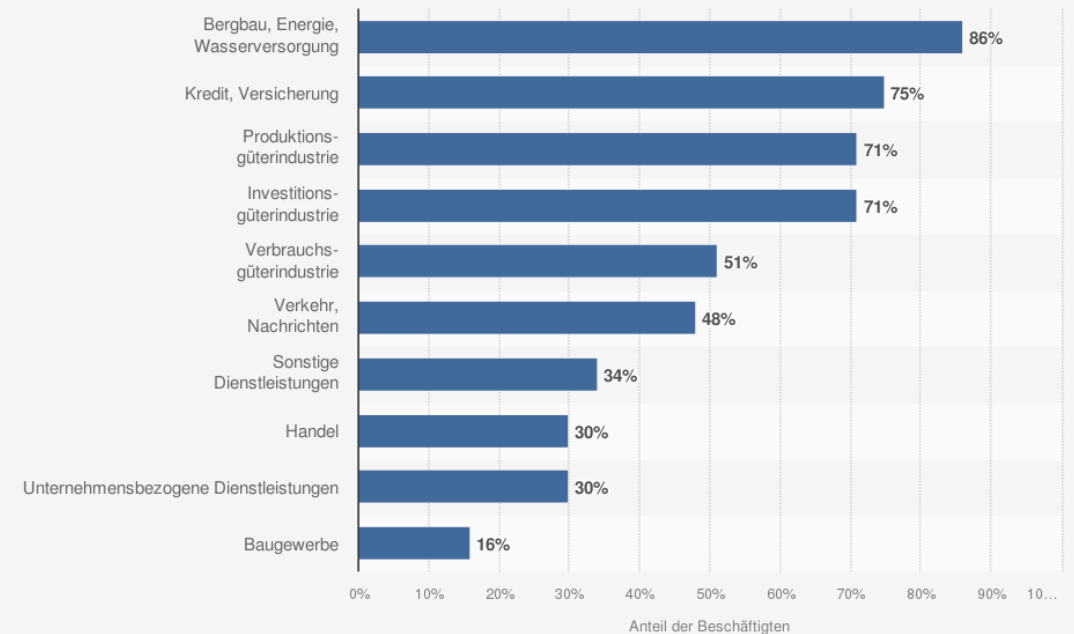
Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigte ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB



statista

Anteil durch einen Betriebsrat vertretener Beschäftigter* in Deutschland nach Branchen



Quelle:
Hans-Böckler-Stiftung
© Statista 2024

Weitere Informationen:
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

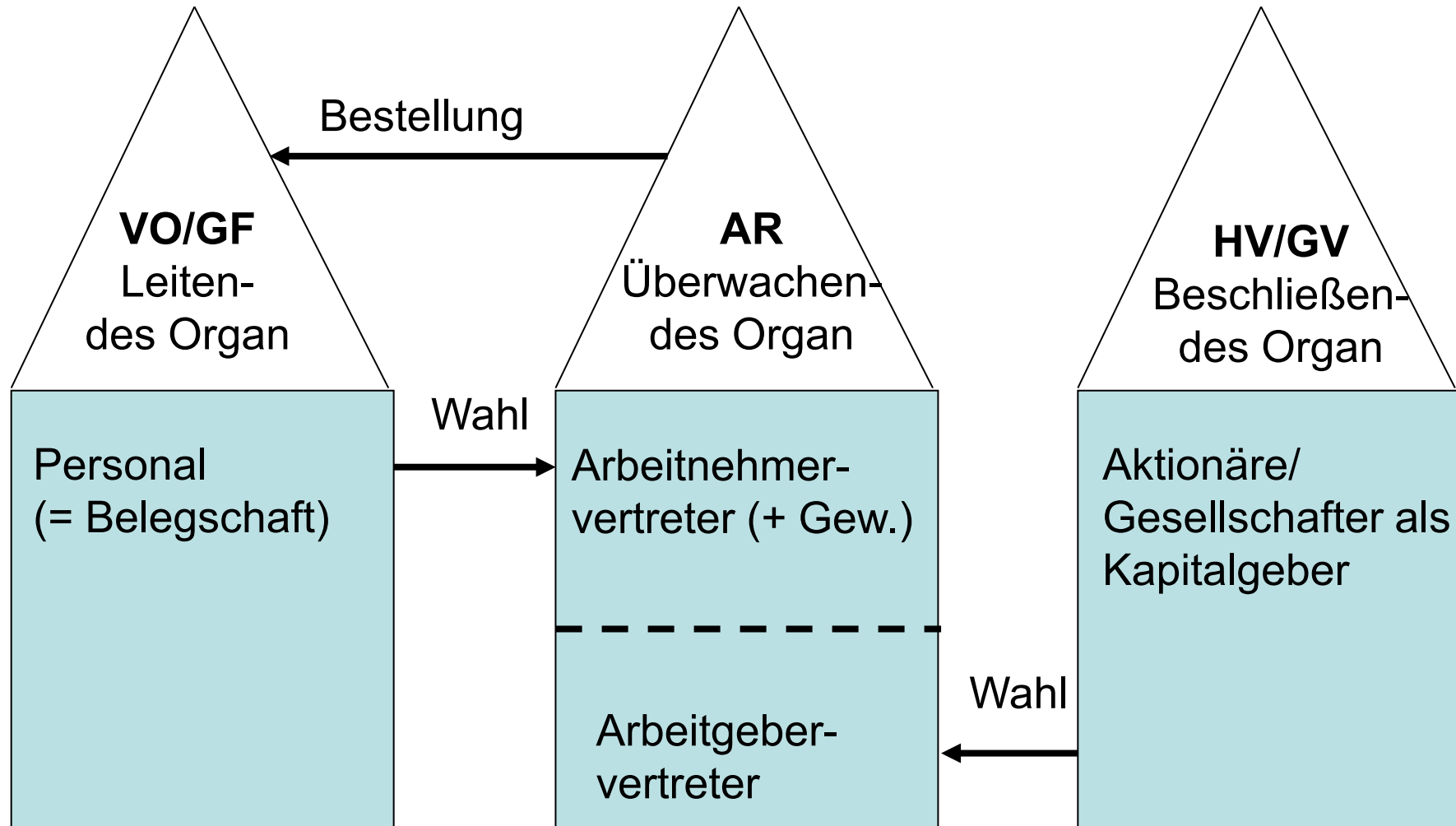
statista

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)

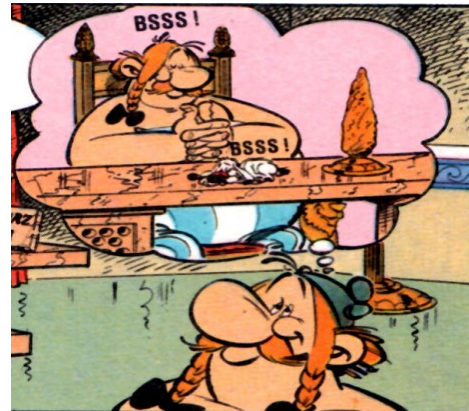
“A personal computer in every home running Microsoft software.”

“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

Microsoft – Mission und Unternehmenswerte

Mission: Unsere Mission ist es, jede Person und jedes Unternehmen auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen.

Unternehmenswerte:

- **Respekt:** Wir betrachten die Gedanken, Gefühle und Hintergründe anderer Personen als gleichwertig mit unseren eigenen.
- **Integrität:** Wir sind ehrlich, ethisch und vertrauenswürdig.
- **Rechenschaftspflicht:** Wir übernehmen die volle Verantwortung für unsere Entscheidungen, Handlungen und Ergebnisse.

5.2 Empirische Thesen

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

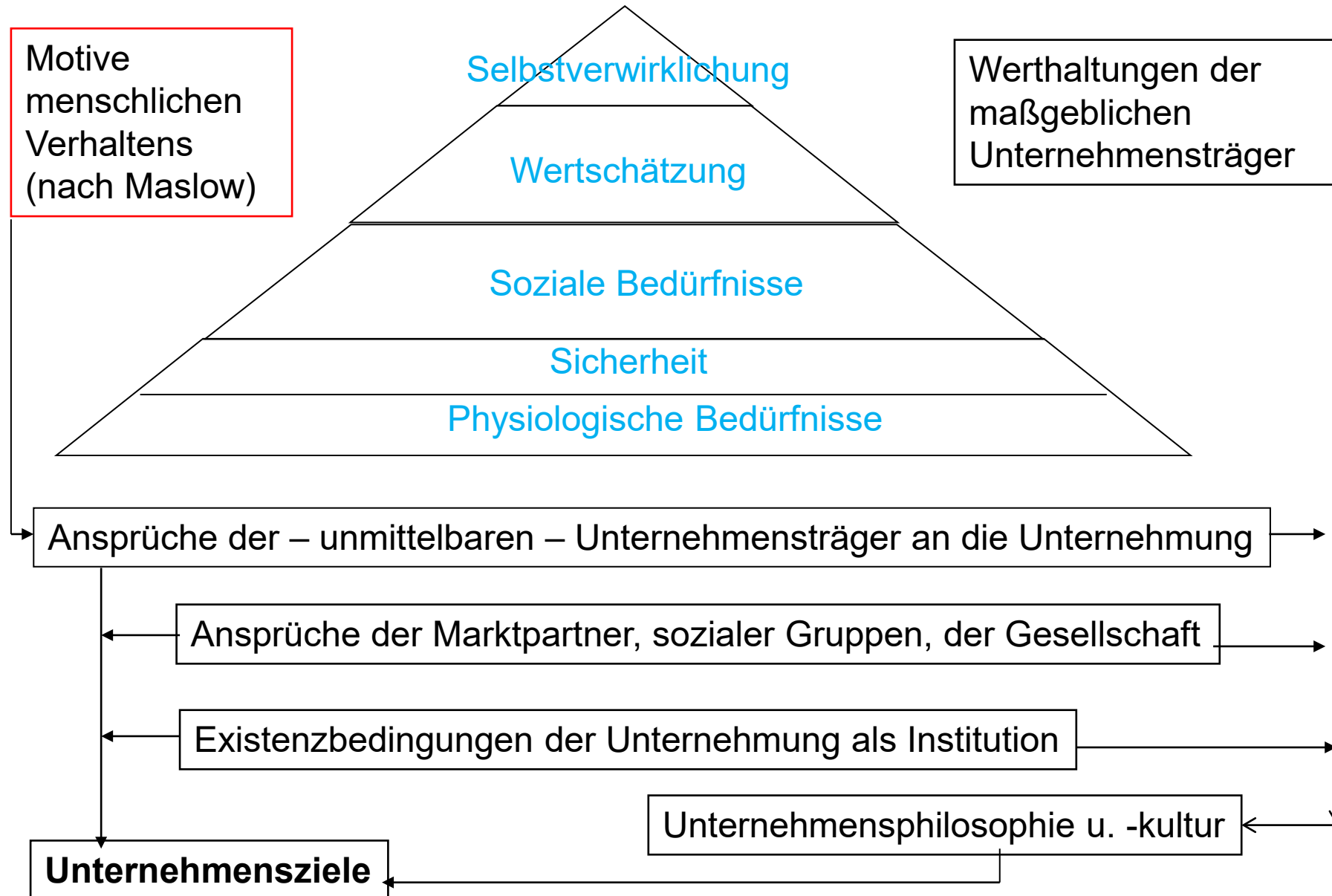
These 2: Ziele sind das Ergebnis von Entscheidungsprozessen.

These 3: Interessendurchsetzung hat etwas mit Macht zu tun.

Zielsystem: Bündel von aufeinander abgestimmten Zielen

Zielbildungsprozess ist ein Aushandelprozess! 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 Werten 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

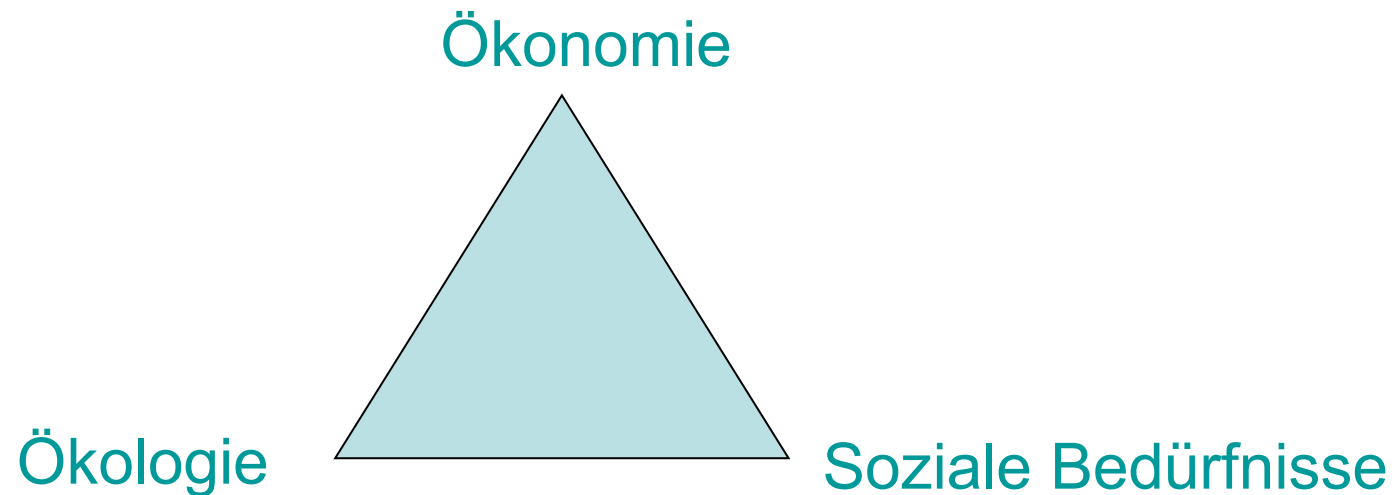
Wirkungen und **Bedeutung**

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):

- **Eigenkapitalrentabilität** (EKR) = $(\text{Jahresüberschuss} / \text{Eigenkap.}) \times 100$
- **Gesamtkapitalrentabilität** (GKR) = $(\text{Kapitalgewinn} / \text{Gesamtkap.}) \times 100$, manchmal mit ROI gleichgesetzt
- **Umsatzrendite** (UR) = $(\text{Jahresüberschuß} / \text{Umsatz}) \times 100$

Anreiz-Beitrags-Theorie (Übung Frage 26)

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

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