

Hochschule Fulda  
Fachbereich Angewandte Informatik

PP-Folien zum Modul

**Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre I**

Prof. Dr. **Markus Göltenboth**

WS 2025/2026

# Herzlich willkommen zu BWL !!

# Vorstellung – Prof. Dr. Markus Göltenboth

## 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

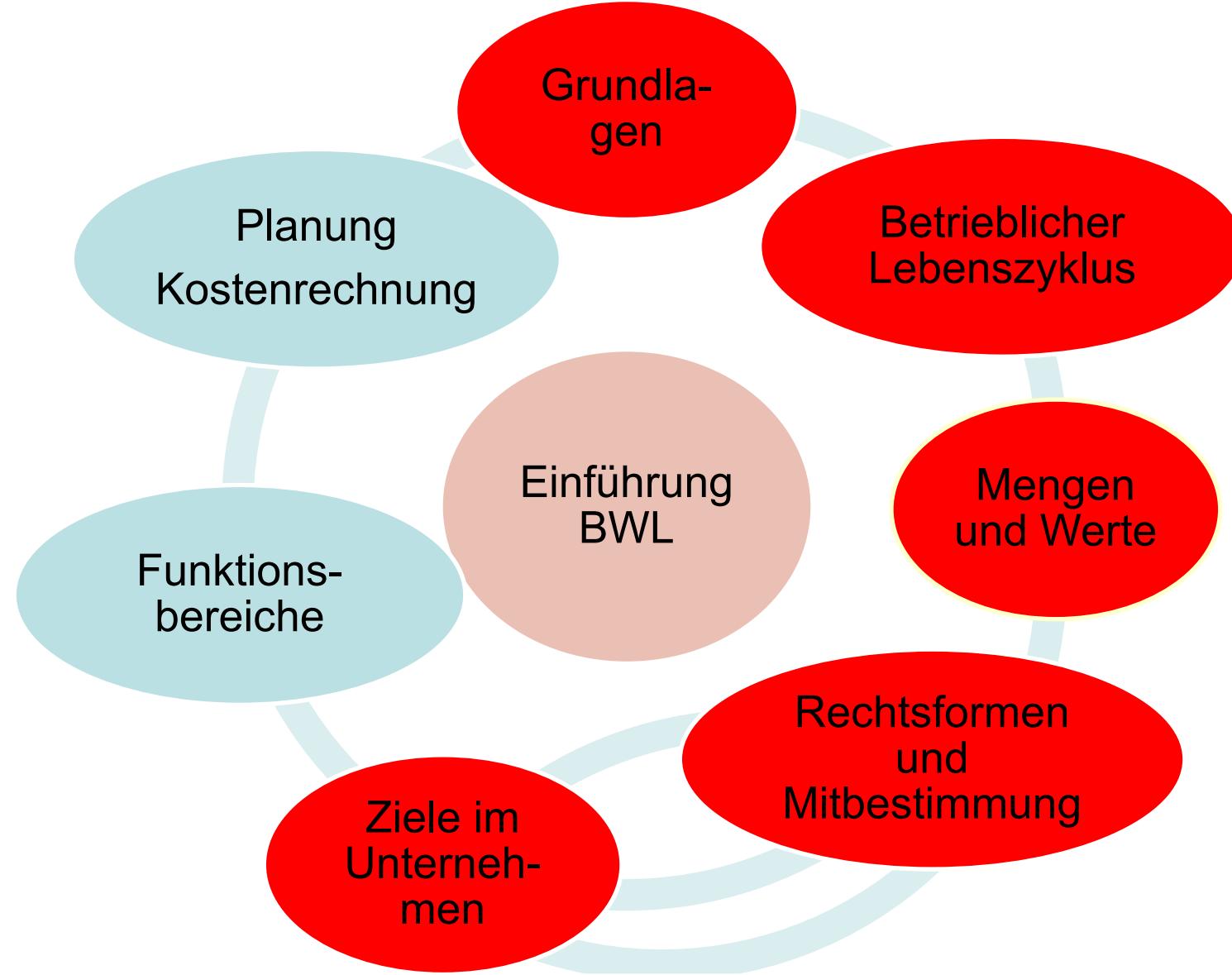
Verhaltensbezogen	Lernbezogen
Ich hätte es gerne einigermaßen ruhig	Fragen u. Mitarbeit sehr erwünscht
Nicht vergessen – nach der Lehrveranstaltung die elektronischen Geräte wieder einschalten!	Pausen (auf Anfrage), wenn ich zu schnell werde
Trinken ja, Essen nein -> Vermeidung von Schmutz	Wöchentliches 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

## 3 Mengen und Werte

3.1 Jahresabschluss

3.2 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

## 4. Rechtsformen und Mitbestimmung

## 5 Ziele im Unternehmen

## 2 Betrieblicher Lebenszyklus

2.1 Gründung

2.2 Wachstum

2.3 Stagnation

2.4 Schrumpfung

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      **Allgemeine**  
B      **Betriebs-**  
W      **Wirtschafts-**  
L      **lehre**

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.“

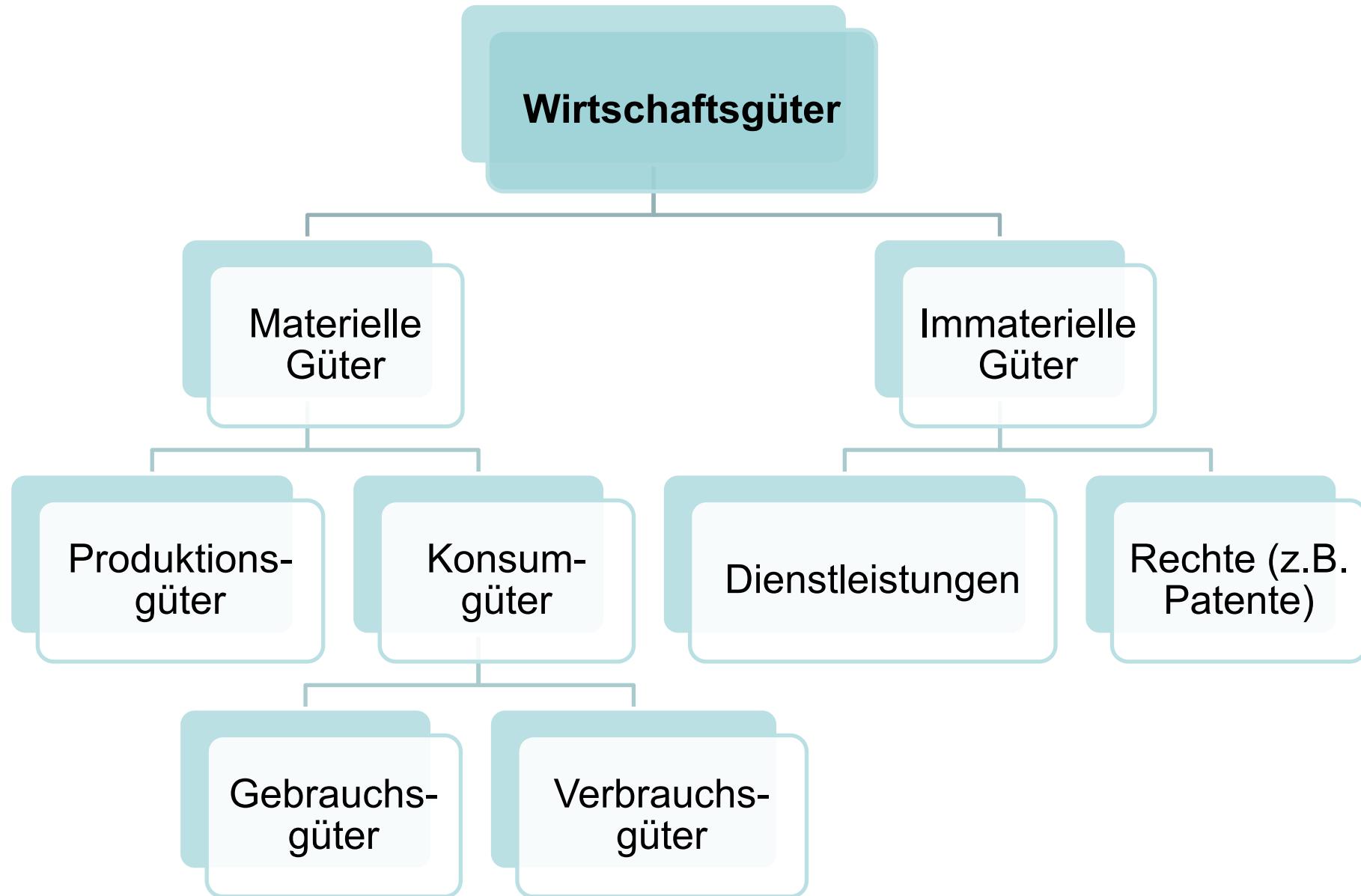
-> BWL ist eine Rationalitätslehre -> Formen in Übung

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

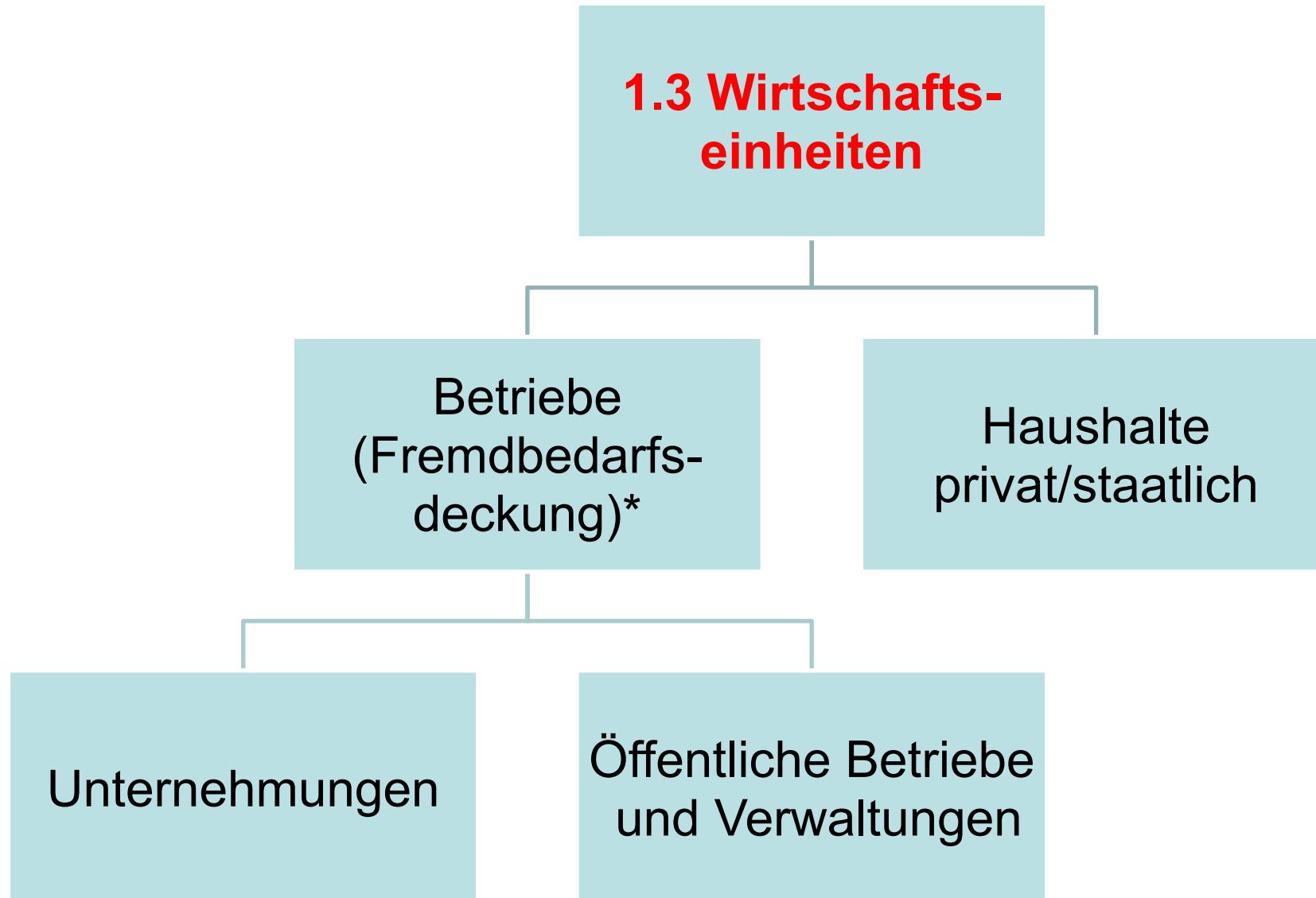
Alle drei Forderungen sind Ausdruck des ökonomischen Prinzips, wobei (c) die allgemeine Version ist und die beiden Spezialfälle (a) und (b) einschließt.

**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.)

## 1.3 Wirtschaftseinheiten



\* 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
<b>Hauptleistung</b>	Sachleistung	Wirtschaftszweig / Branchen Industrie (Chemie, Metall etc.)	Organisat. Interessenvertretung  Unternehmensverbände: - Arbeitgeberverbände - Wirtschaftsverbände - Kammern
	Dienstleistung	Banken, Versicherungen, Handel, Transport etc.	Arbeitnehmer: Gewerkschaften
<b>Größe (Umsatz, Mitarbeiter, Kapital)</b>	Groß-, Mittel- u. Kleinbetriebe		Publizität-, Mitbestimmungs-, Bilanzrichtliniengesetz
<b>Rechtsform</b>	- öffentliches und privates Recht	Siehe Kapitel 3: Rechtsformen	Besteuerung
<b>Zielsetzungen</b>	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

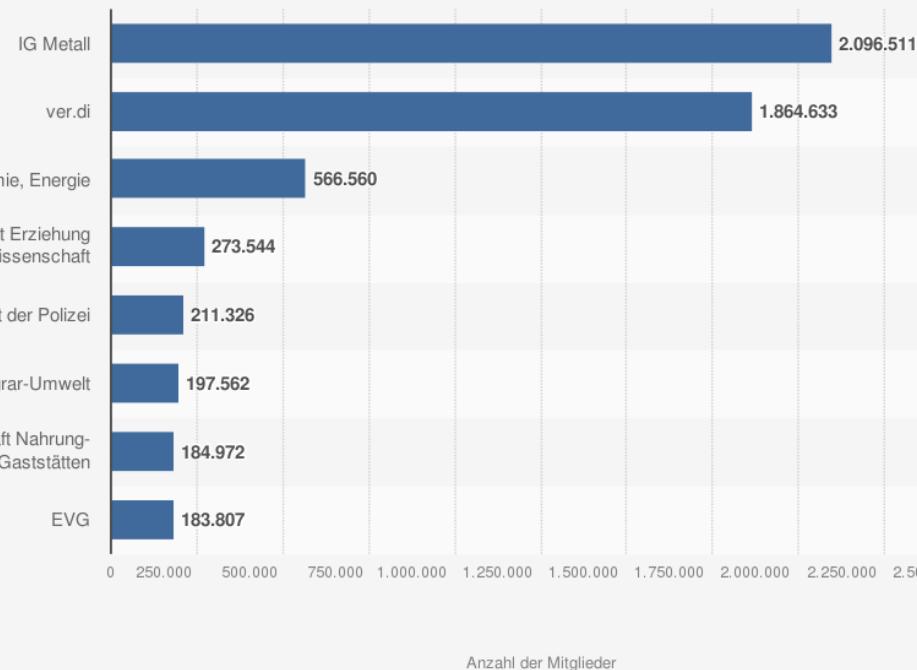
### Arbeitnehmer: Gewerkschaften

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

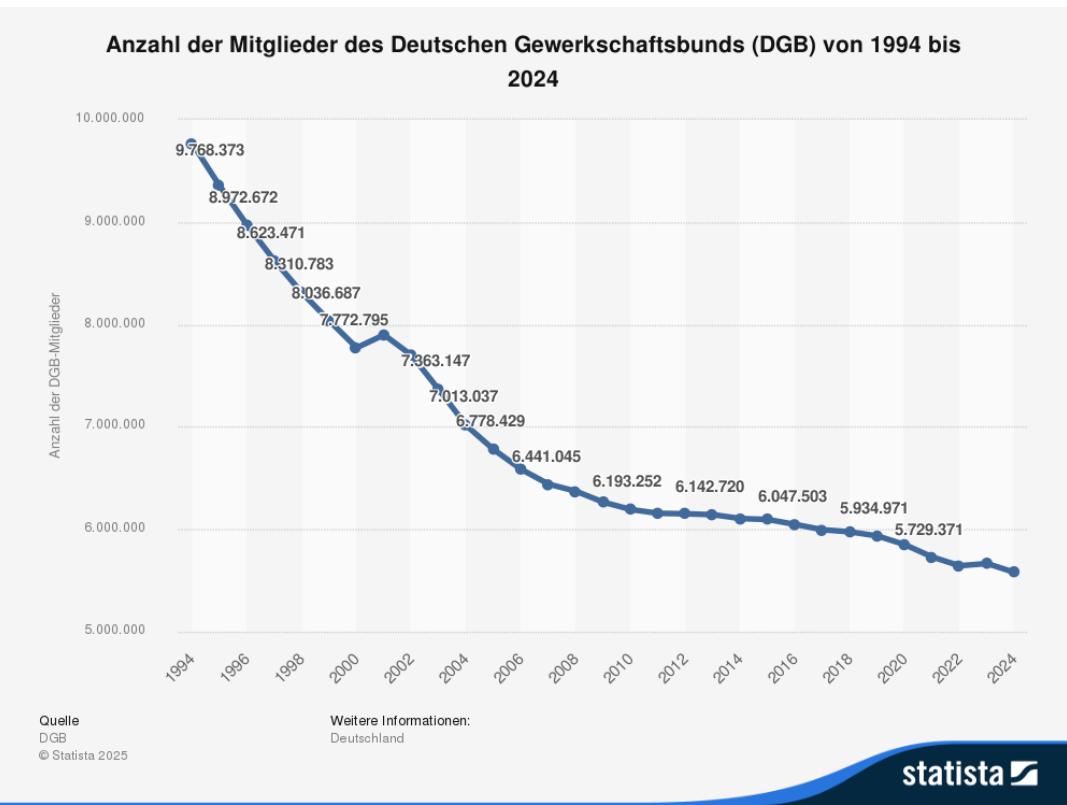


Quelle  
DGB  
© Statista 2025

Weitere Informationen:  
Deutschland; Mitgliederstand: 31.12.2024

statista

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



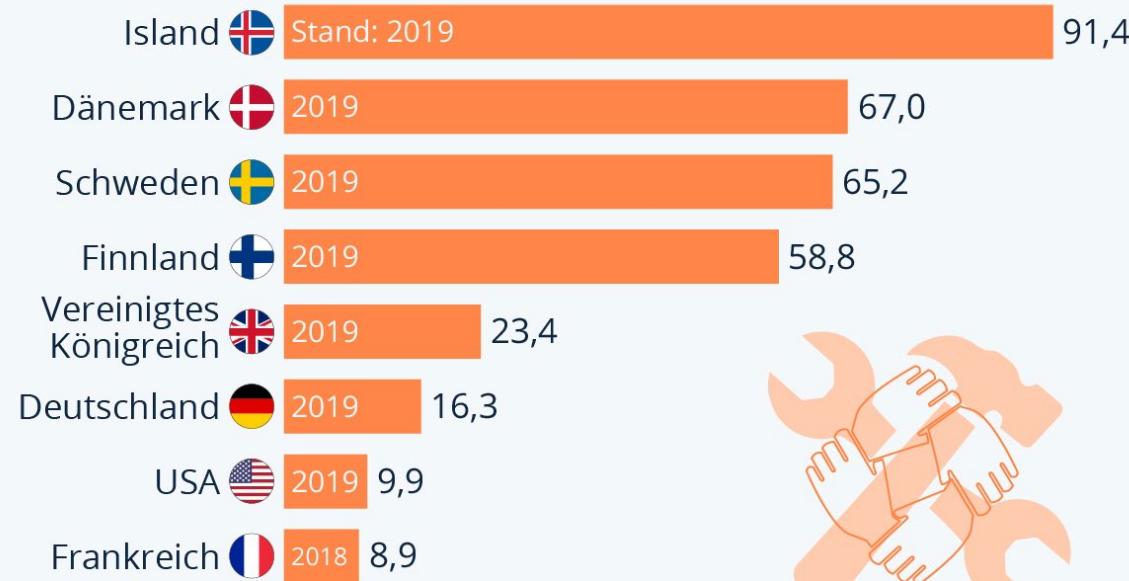
Quelle  
DGB  
© Statista 2025

Weitere Informationen:  
Deutschland

statista

# Nordeuropa am besten gewerkschaftlich organisiert

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

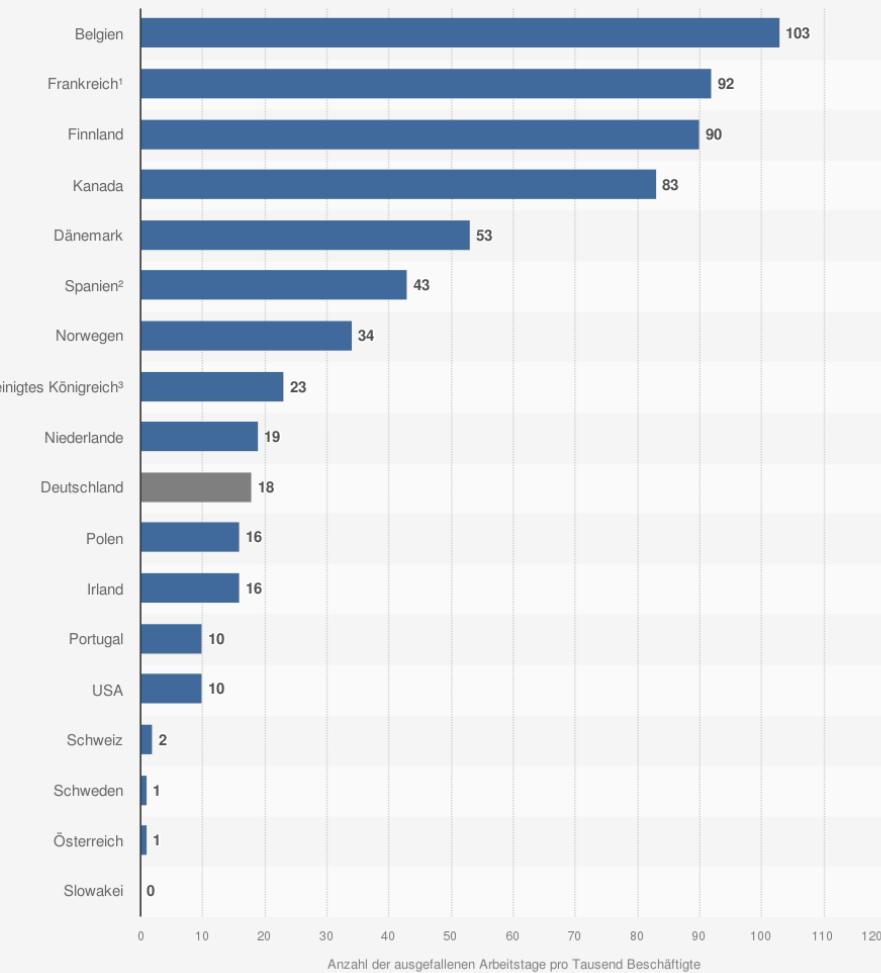


Quelle: International Labour Organization



statista

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

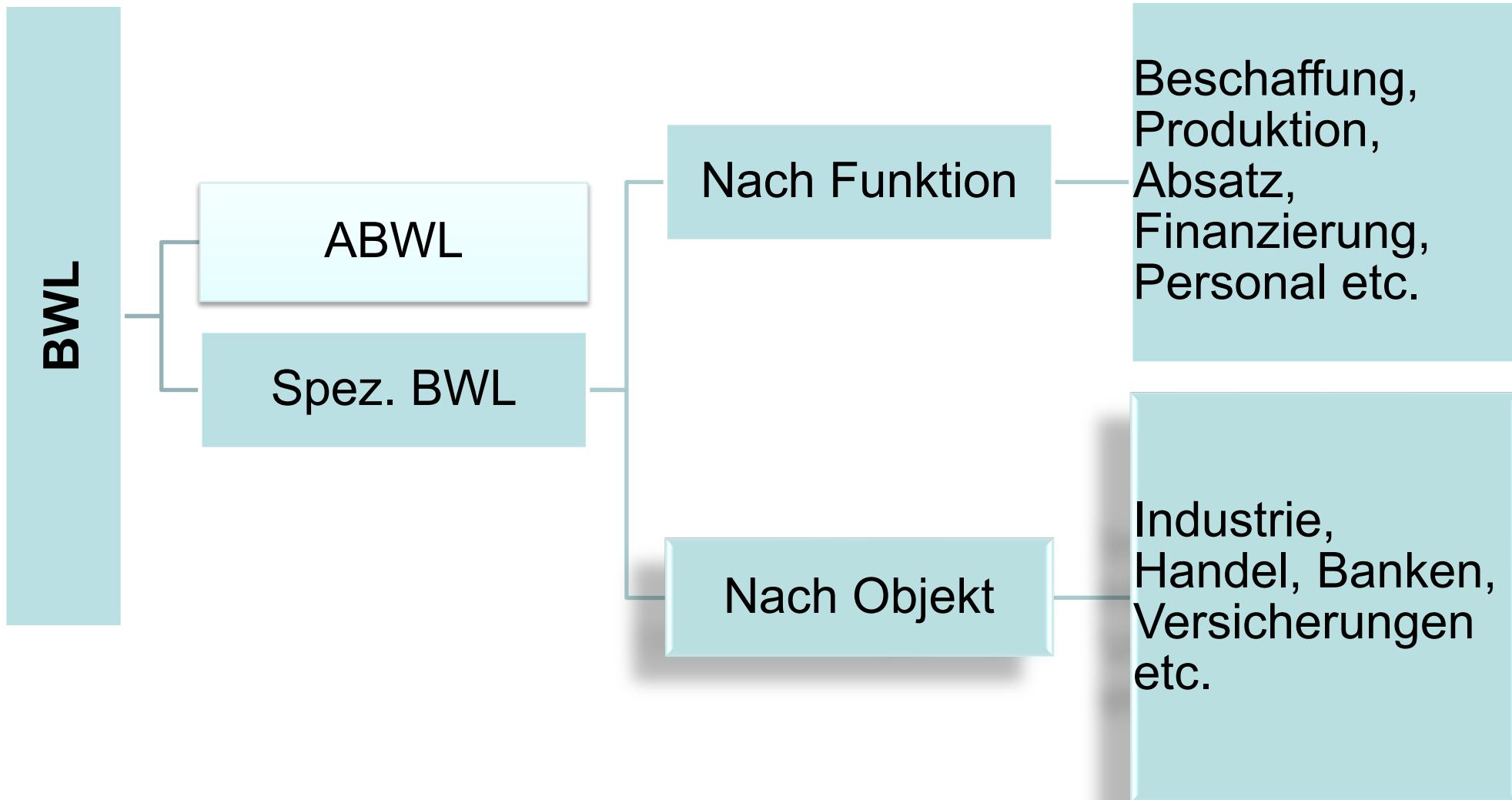


Quellen  
WSI; Hans-Böckler-Stiftung  
© Statista 2025

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

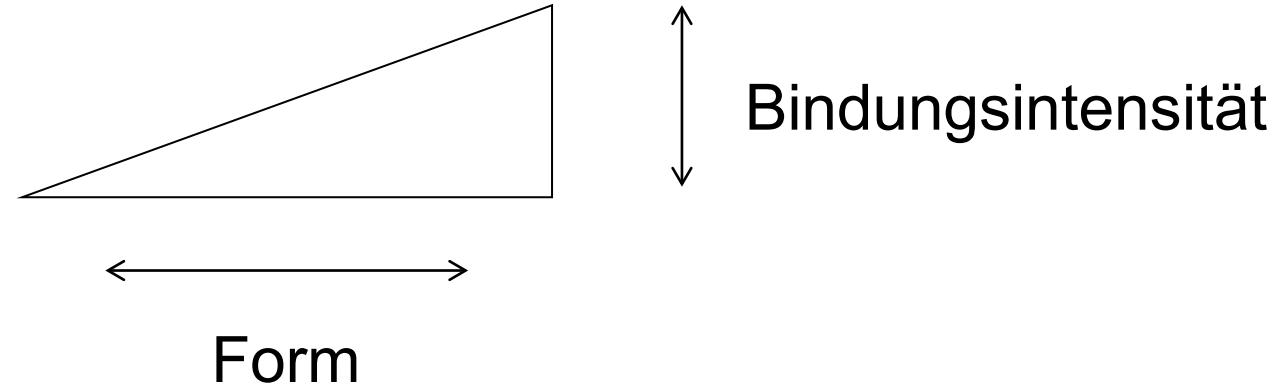
## Unternehmenszusammenschlüsse

= 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:**

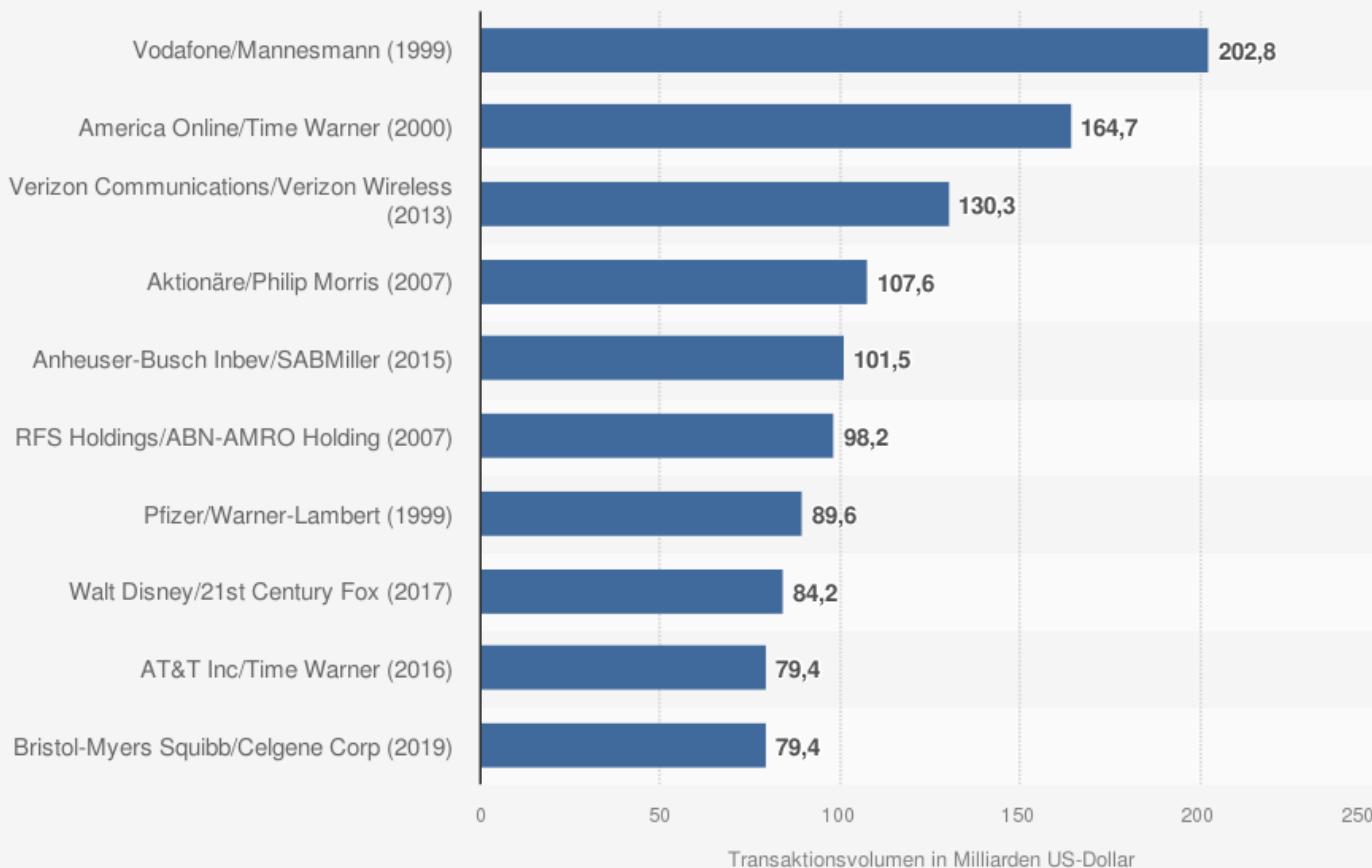
- ❖ Horizontal
- ❖ Vertikal (Vorwärts/Rückwärts)
- ❖ Konglomerat

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

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

## Größte Fusionen und Übernahmen weltweit nach Transaktionsvolumen (in Milliarden US-Dollar; Stand: Februar 2023)

Käufer/Zielgesellschaft oder Fusionspartner



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.

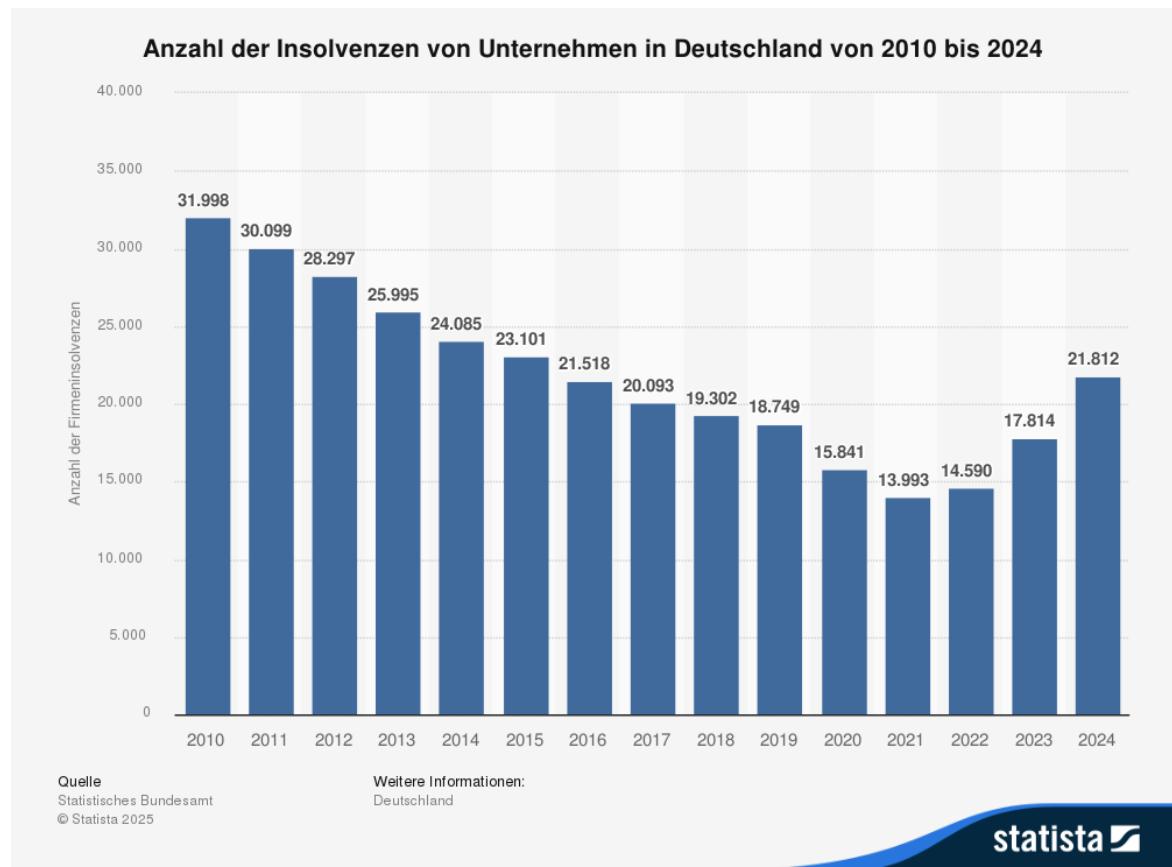
- Ziele (2)
- Alternativen: siehe im folgenden

**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**

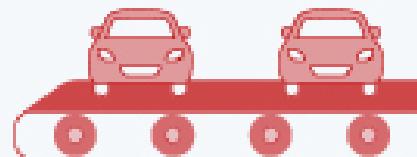
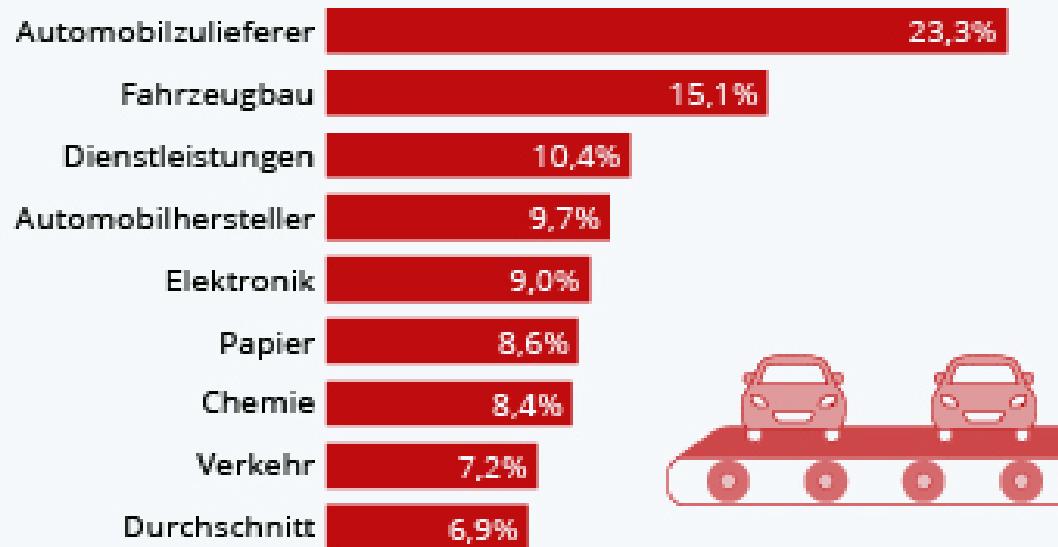
**3) Liquidation** -> Auflösung einer Unternehmung durch Verkauf der einzelnen Vermögensgegenstände.

## Zu Unternehmensinsolvenzen:



## Autozulieferer besonders von Insolvenz bedroht

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



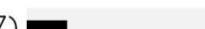
Stand: September 2021  
Quelle: Euler Hermes



statista

# Zu Privatinsolvenzen:

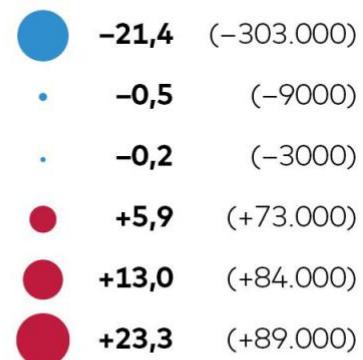
## Überschuldung im Alter nimmt zu

Altersgruppe	Überschuldungsquote in Prozent (Fälle in Millionen)
bis unter 30 Jahre	<b>9,63</b> (1,11) 
30 bis 39 Jahre	<b>17,31</b> (1,84) 
40 bis 49 Jahre	<b>13,48</b> (1,41) 
50 bis 59 Jahre	<b>9,64</b> (1,30) 
60 bis 69 Jahre	<b>7,04</b> (0,73) 
ab 70 Jahre	<b>3,61</b> (0,47) 

**WELT**

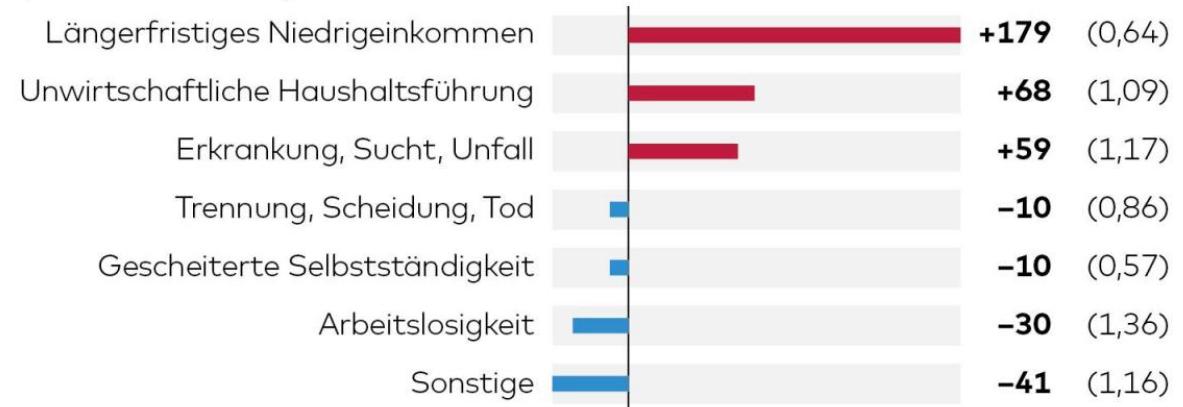
2020 = Hochrechnung, Quelle: Schuldenatlas 2020, Creditreform/Boniversum/Microm

Veränderung zu 2019  
in Prozentpunkten (Fälle)



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

## 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), <u>Offene Handelsgesellschaft</u> (oHG), <u>Kommanditgesellschaft</u> (KG), Stille Gesellschaft	<u>Ohne eigene Rechtspersönlichkeit</u> : Regie-, Eigenbetriebe, Sondervermögen
<u>Kapitalgesellschaften</u> : <u>Aktiengesellschaft</u> (AG), <u>Gesellschaft m. beschr. Haftung</u> (GmbH), <u>Unternehmergesellschaft</u> (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)!

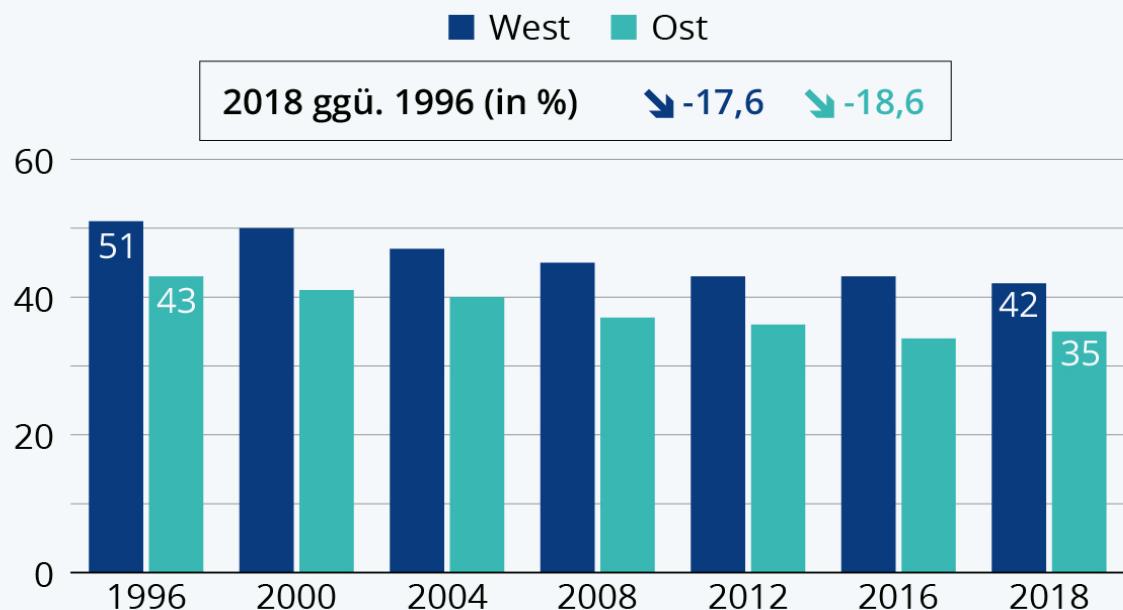
## **Mitwirkung und Mitbestimmung (auf arbeitsrechtlicher Ebene):**

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

<b>Mitwirkungsrechte</b>	<b>Mitbestimmungsrechte</b>
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 %)



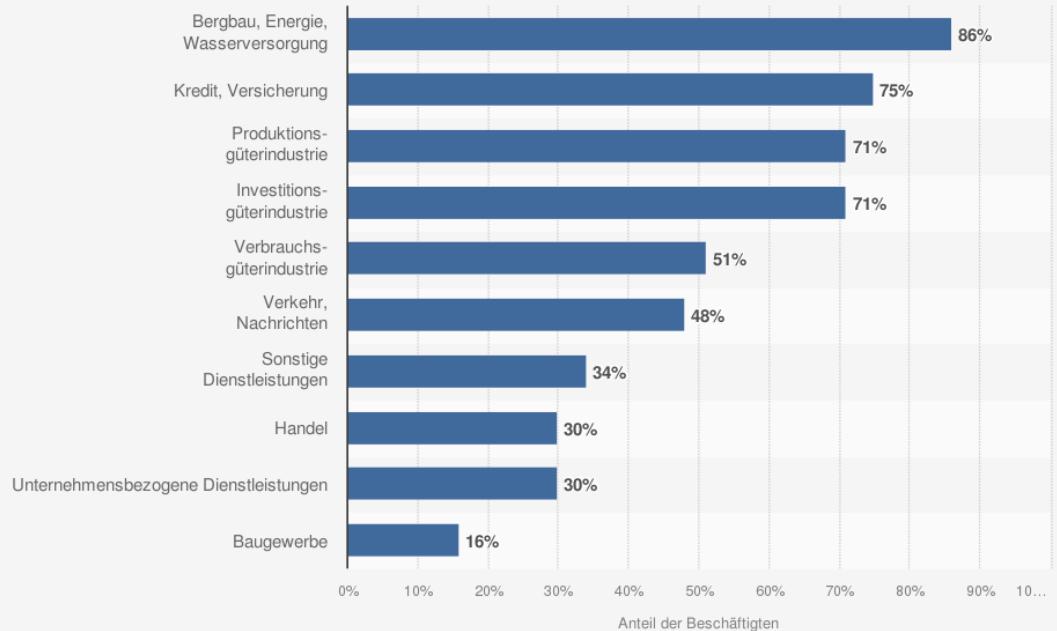
Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigte ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck

Quelle: IAB



statista

Anteil durch einen Betriebsrat vertretener Beschäftigter\* in Deutschland nach Branchen



Quelle  
Hans-Böckler-Stiftung  
© Statista 2024

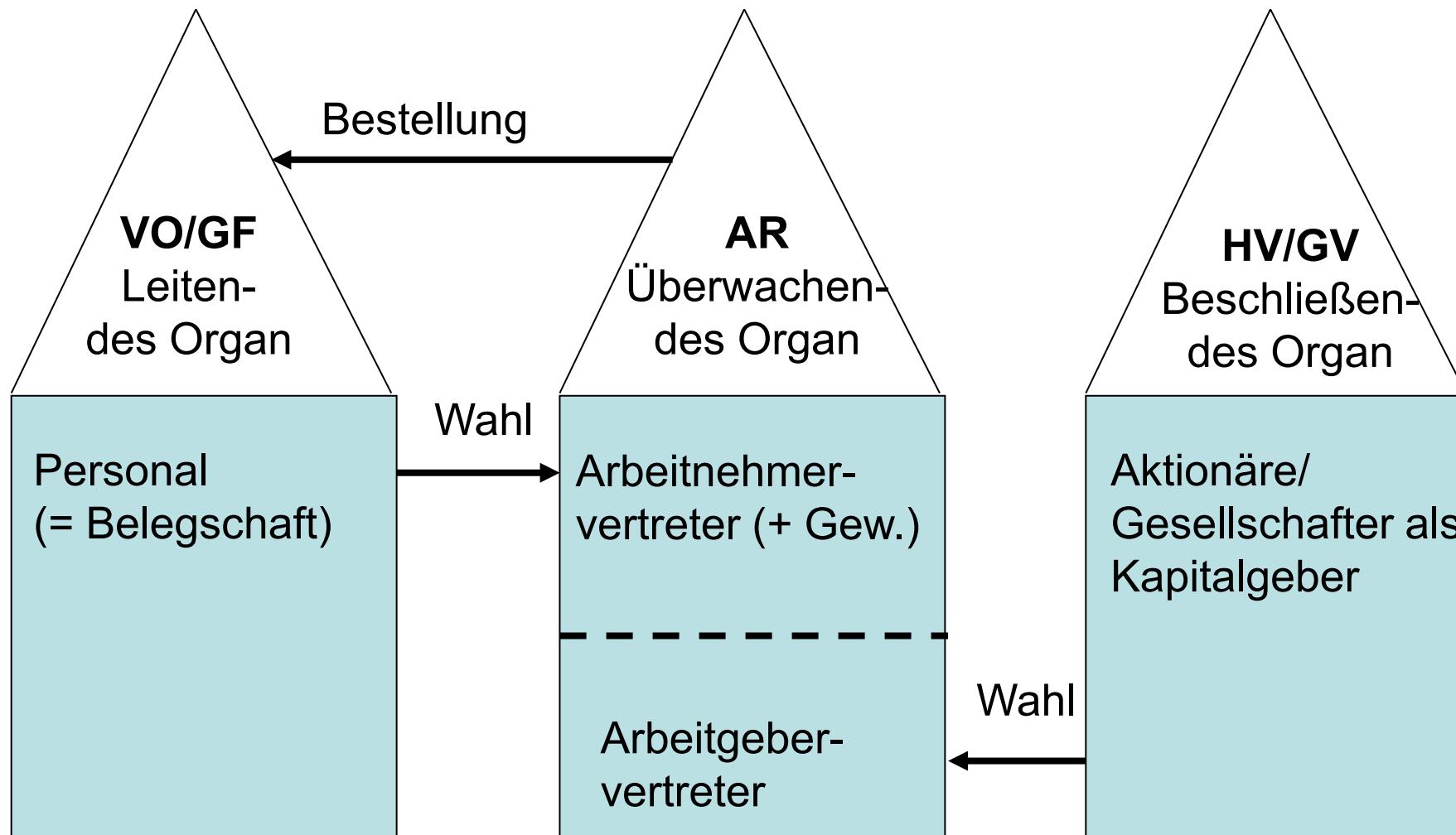
Weitere Informationen:  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## 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):

	<b>MontanMitbestG (1951)</b>	<b>MitbestG (1976)</b>	<b>DrittelnG (2004)</b>
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  
erreichenen Zustand“

**Aufgaben** der Ziele bzw. des Zielsystems:

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

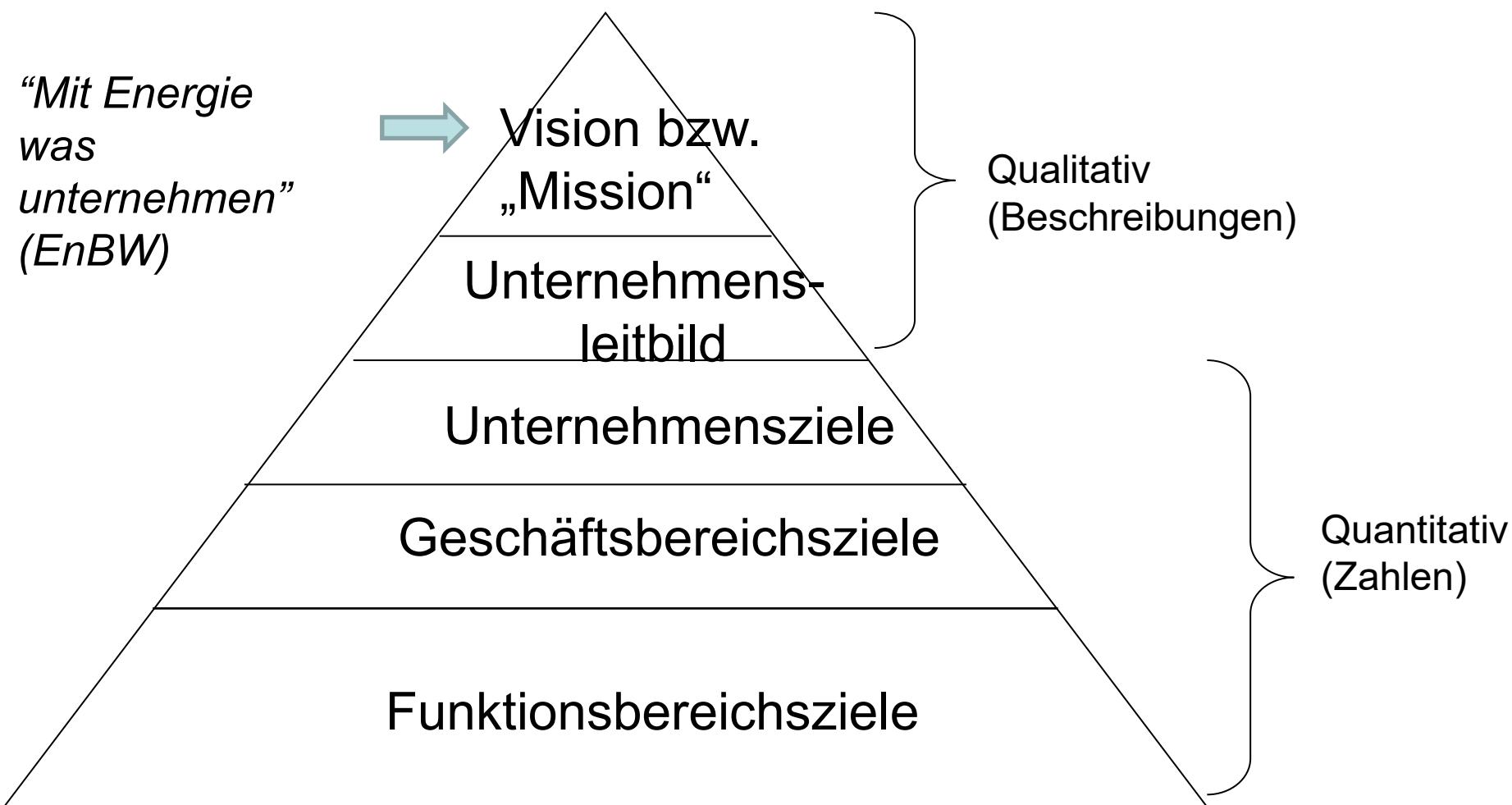
## Kennzeichen eines Ziels:

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



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

# Zielpyramide

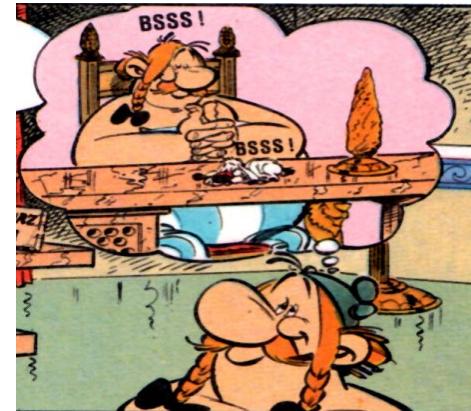


# Visionen

„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)



Pixabay



Aus: Asterix und der Arvernerschild

*“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)



[www.wikipedia.de](http://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

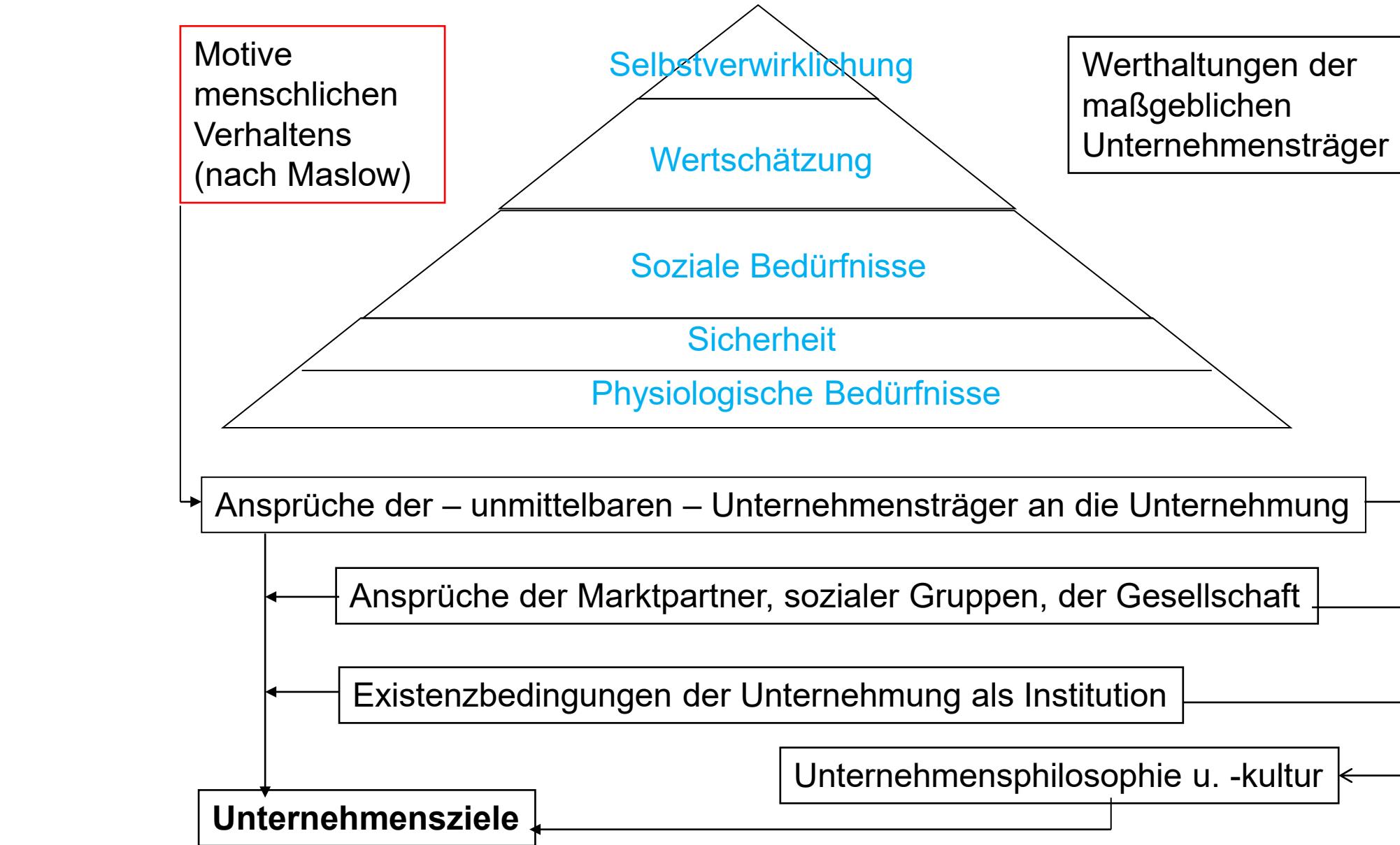
**These 2:** Ziele sind das Ergebnis von Entscheidungsprozessen.

**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 Werte und Normen, die das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Unternehmung prägen.

Elemente des Symbolsystems:

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

## **Einflussfaktoren** der Unternehmenskultur sind u.a.

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

## **Dimensionen** der Unternehmenskultur sind z.B.

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

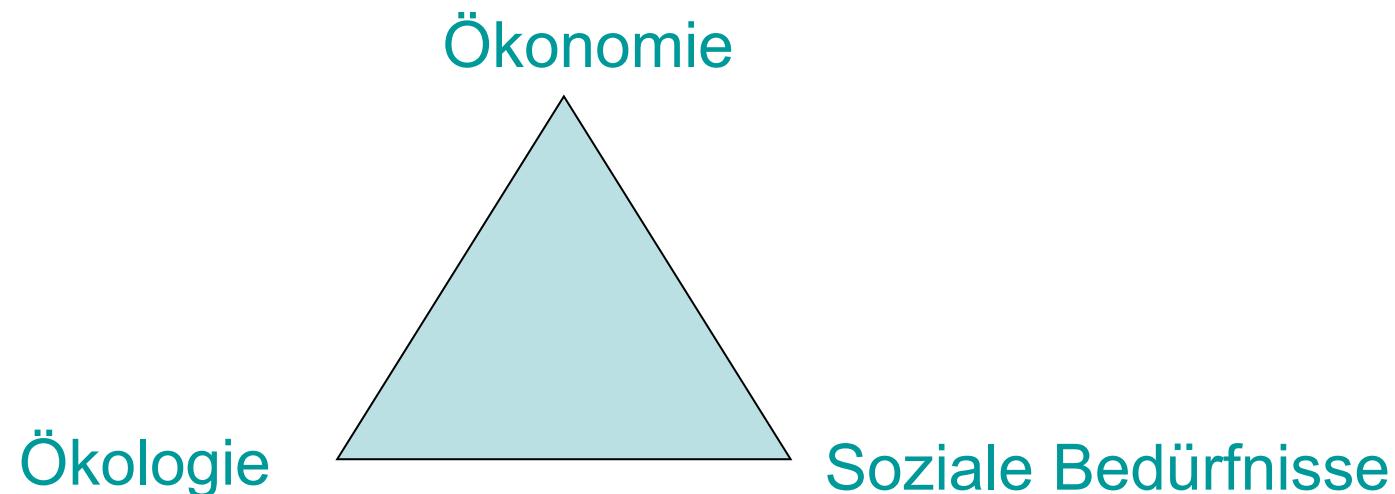
## **Wirkungen und Bedeutung**

## Kulturtypen nach Deal/Kennedy

	<b>Langsames Feedback</b>	<b>Schnelles Feedback</b>
<b>Hohe Risikobereitschaft</b>	„Risiko-Kultur“	„Macho-Kultur“
<b>Niedrige Risikobereitschaft</b>	„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"><li>- Produktions- und Absatzmengen</li><li>- Absatzwege</li><li>- Marktanteil</li><li>- Produktions- und Lagerkapazitäten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gewinn / Rentabilität</li><li>- Dividenden</li><li>- Kostenstruktur</li><li>- Umsatzvolumen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zahlungsfähigkeit</li><li>- Liquiditätsreserve</li><li>- Finanzielle Struktur</li><li>- Investitionsprogramm</li><li>- Finanzierungsprogramm</li></ul>

# Anhang: Folien zur Übung

## Bsp. Bilanz (Übung Frage 15)

Mittelverwendung (Aktiva)	Vermögen Mio. €	Mittelherkunft (Passiva)	Kapital Mio. €
<b>Anlagevermögen (AV)</b>		<b>Eigenkapital (EK)</b>	
- 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
<b>Umlaufvermögen (UV)</b>		<b>Verbindlichkeiten (FK)</b>	
- 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		
<b>Bilanzsumme (Gesamtvermögen)</b>	10,0	<b>Bilanzsumme (Gesamtkapital)</b>	10,0

## 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) = (Jahresüberschuss / Eigenkap.) X 100
- **Gesamtkapitalrentabilität** (GKR) = (Kapitalgewinn / Gesamtkap.) X 100, manchmal mit ROI gleichgesetzt
- **Umsatzrendite** (UR) = (Jahresüberschuß / Umsatz) X 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“