



BWL 5 Das St. Gallener Managementmodell

Strukturgestaltung I Die Rechtsformen



Wirtschaft als Wissenschaft: Die Funktionsweise der Ökonomie

Wirtschaft ist ein System (Teilbereich, Sektor) der Gesellschaft, welches die Menschen in einer Volkswirtschaft mit maximal vielen der nachgefragten Gütern und Dienstleistungen versorgen will (soll).

Unternehmen, die dabei erfolgreich sind, werden mit Gewinn belohnt.

Unternehmen, die dabei nicht erfolgreich sind, werden mit Verlust bestraft.

Menschliche Arbeit, die erfolgreich dabei mitwirkt, wird mit hohen Löhnen und Gehältern belohnt.



Vermögensmehrung (Wertschöpfung) ist das Ziel jedes Wirtschaftsunternehmens.

Unternehmerische Produktion will die eingesetzten Produktionsfaktoren so in Güter/Dienstleistungen transformieren, dass ein maximaler Vermögenswert entsteht.

Vermögensmehrung als Formalziel

Kapitalmarkt

(Welche Vermögensmehrung erreichen vergleichbare Unternehmen)



Erwartung Formalziel

(Welche Vermögensmehrung wird von den Eigentümern erwartet)



Aus vorgegebenem Formalziel folgt Sachziel

(Wie kann das Unternehmen die vorgegebene Vermögensmehrung erreichen?)



Konkrete Umsetzung der Sachziele in operatives Handeln

(Was ist konkret für die Zielerreichung zu tun?)

=> Pläne, Budgets

Erreichung der Ziele der Vermögensmehrung = Voraussetzung für Existenz

Wird die Vermögensmehrung durch unternehmerische Tätigkeit erzielt, so bezeichnen wir einen positiven Erfolg als Gewinn.

Der Gewinn ergibt sich durch eine Vermögensaufstellung, wobei der Zu- und Abfluss von Eigenkapital zunächst korrigiert werden muss.

$$\begin{aligned} &\text{Vermögen am Ende des Wirtschaftsjahres} \\ &- \text{Vermögen am Anfang des Wirtschaftsjahres} \end{aligned}$$

positiver / negativer Erfolg

positiver Erfolg = Gewinn

negativer Erfolg = Verlust



Aufrechterhalten der Zahlungsfähigkeit = Liquiditätsmanagement

Der **Cashflow** gibt in einem Unternehmen an, wie viel Geld dem Unternehmen innerhalb eines Zeitraumes zugeflossen ist.

Der Cashflow ergibt sich aus der Differenz von Einzahlung und Auszahlung.

Einzahlungen

– Auszahlungen

positiver / negativer Cash Flow

Unterschied Umsatz und Gewinn

Umsatz

Gewinn



Vorsicht: Umsatz = Verkaufspreis * abgesetzter Menge

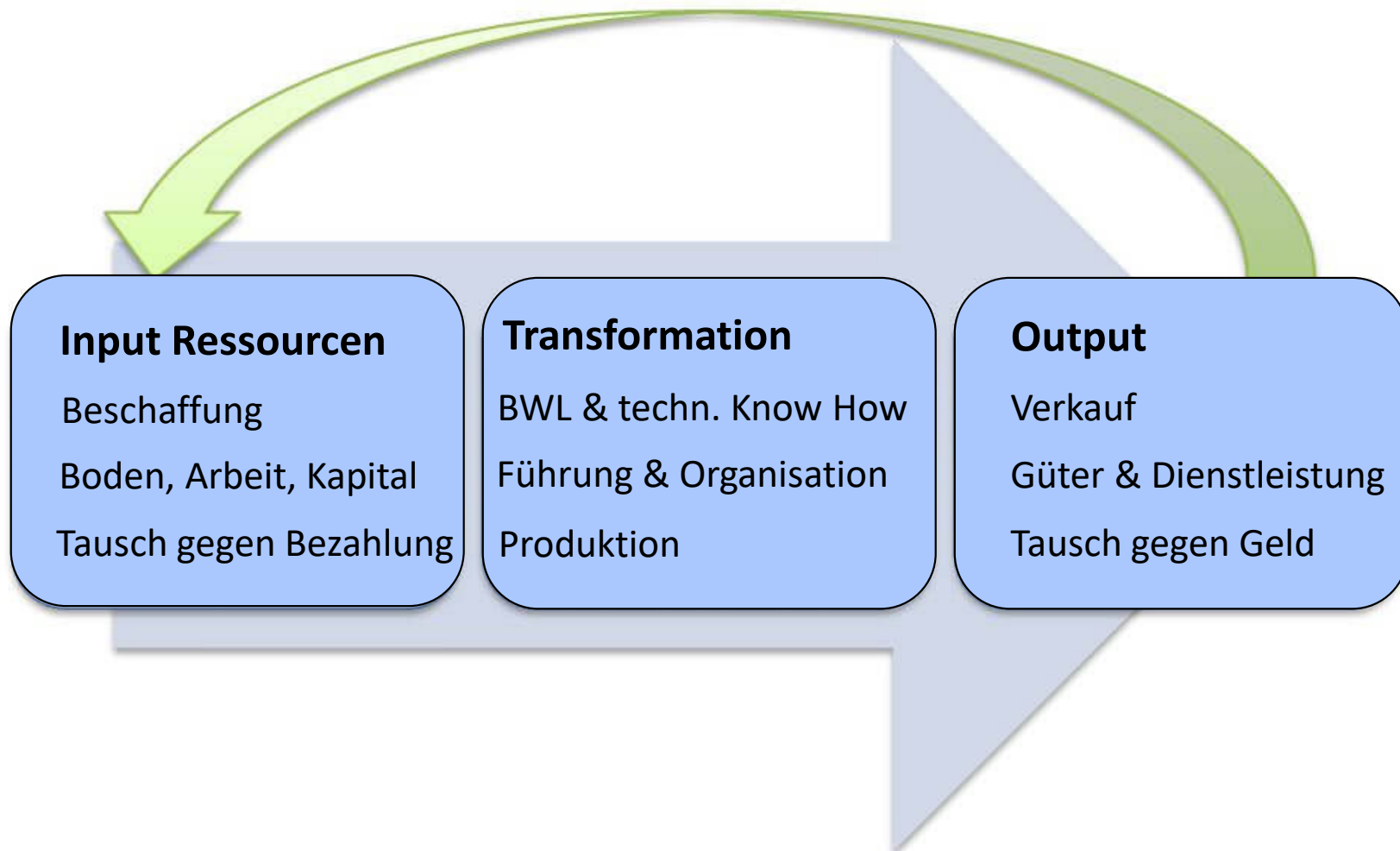
Gewinn = Vermögen am Ende des GJ – Vermögen am Anfang des GJ

Die betriebliche Transformation als kybernetischer Prozess

Eingesetzter Aufwand (Stück, Auftrag, Projekt, Stunde)

+ Gewinn

Verkaufspreis (Stück, Auftrag, Projekt, Stunde)



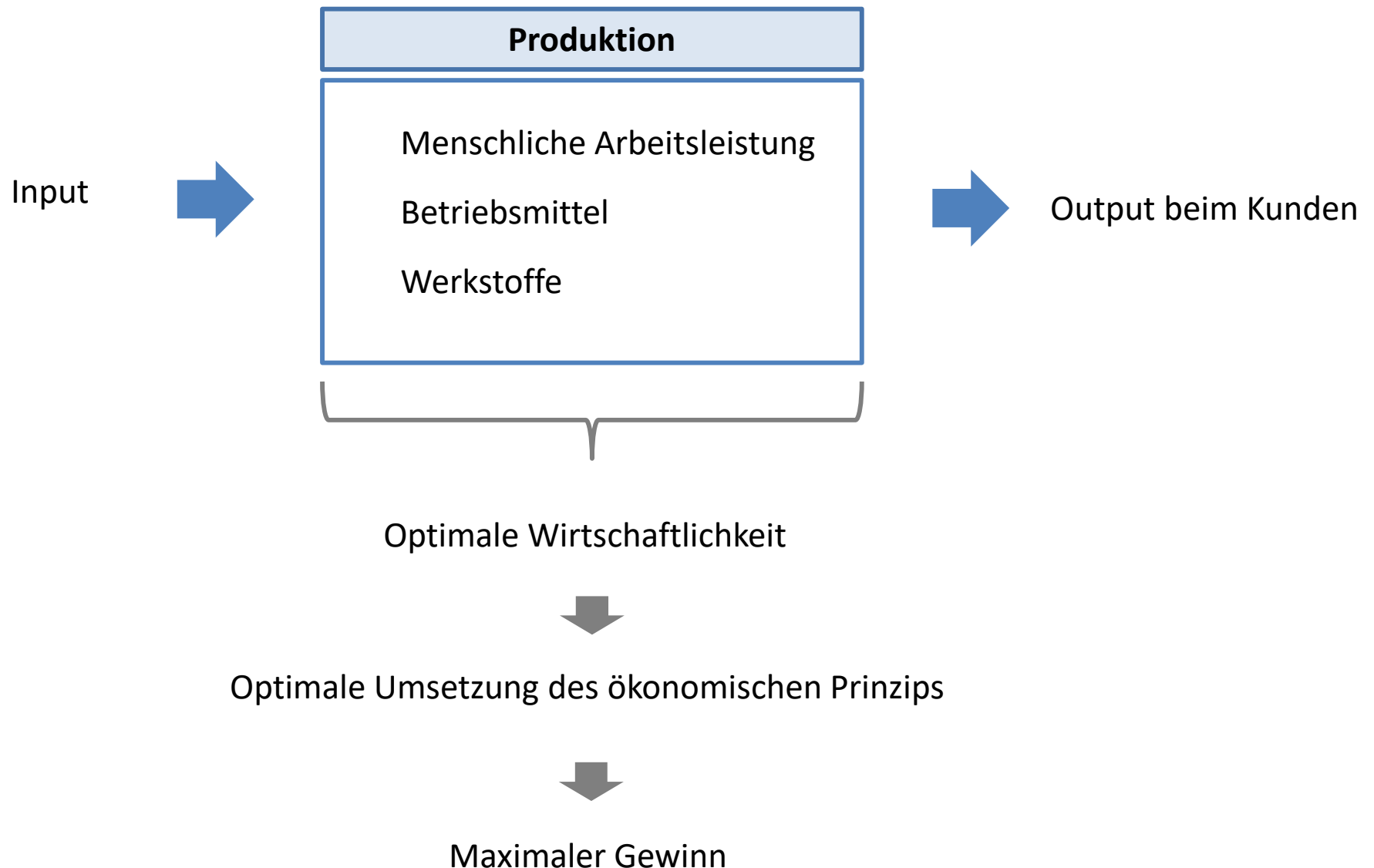
Wertschöpfung im Unternehmen

Güterkreislauf <> Geldkreislauf



Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Produktion als unternehmerische Transformation



Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Kennziffern

Rentabilität misst die Produktivität des eingesetzten Kapitals

Rentabilität ist das Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Kapital einer Periode.

=> Rentabilität ist die Produktivitätskennziffer des Faktors Kapital

Die Produktivität des Faktoreinsatzes Eigenkapital nennt man **Eigenkapitalrentabilität**.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input Faktoreinsatz}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$$

Die Produktivität des Umsatzes nennt man **Umsatzrentabilität**.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input Faktoreinsatz}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

Ökonomisches Prinzip

Minimalprinzip

Erfolg festgelegt

Kosten
minimal

Effizienz

Maximalprinzip

Erfolg maximal

Kosten
festgelegt

Effektivität

Kriterium Produktivität =

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Kriterium Wirtschaftlichkeit =

$$\frac{\text{Output in Euro}}{\text{Input in Euro}}$$



Same Price

Lower Cost

More Profit



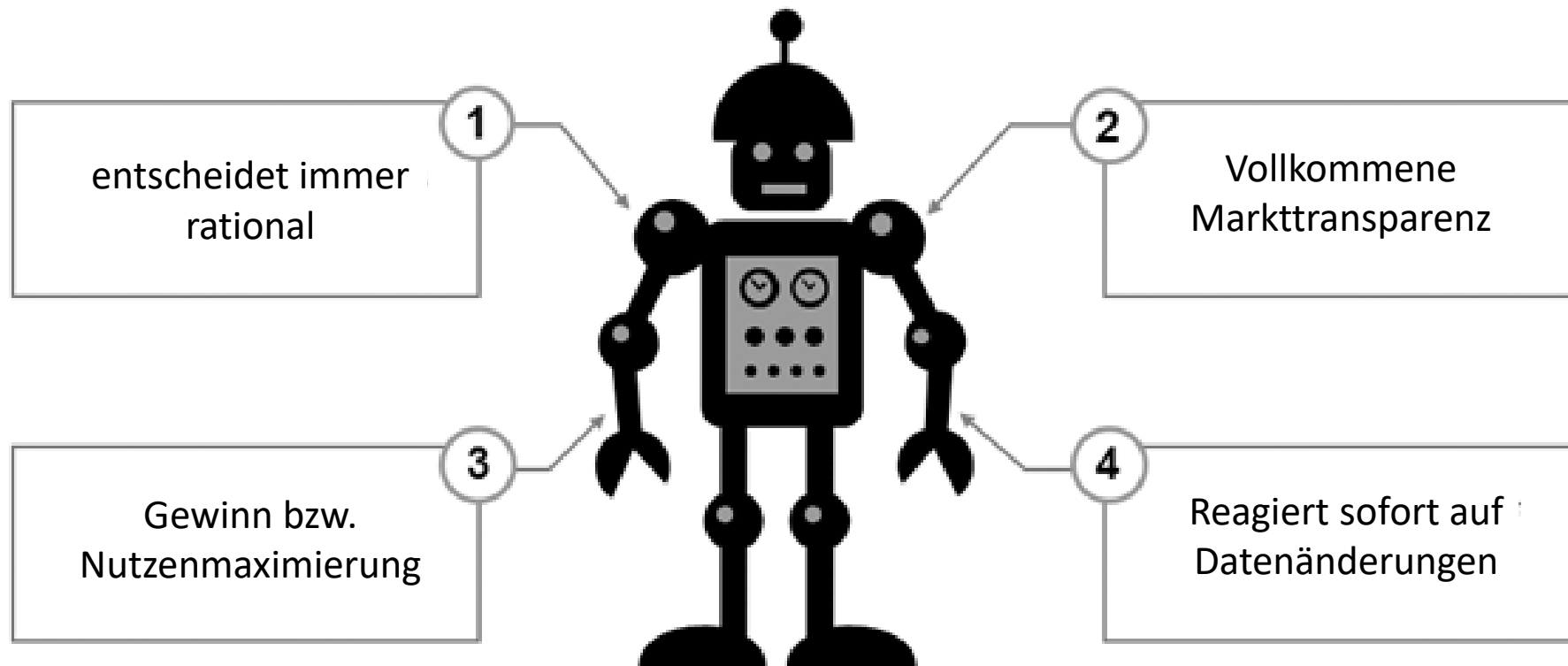
Better Price

Same Cost

More Profit

Der „Homo oeconomicus“

Modellgrundlage der Wirtschaftswissenschaften

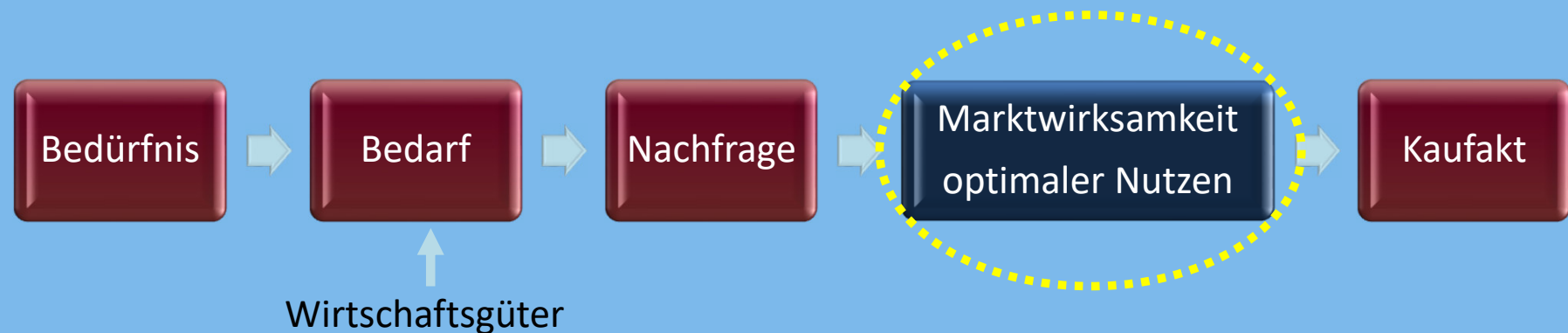


Der **rationaler Agent** ist in den Wirtschaftswissenschaften und in der Spieltheorie das theoretische Modell eines **Nutzenmaximierers**.

In der Soziologie schreiben die rational Choice Ansätze Akteuren rationales Verhalten zu.



Preisbildung am Markt: Menschen setzen ihre knappen Ressourcen sorgsam ein





Marktwirtschaft: Wirtschaftsunternehmen sind im Wettbewerb um Kunden

Im Wettbewerb treffen Angebot und Nachfrage auf dem Markt zusammen. Durch Verhandlungen zwischen Anbietern und ihren Kunden bilden sich Marktpreise heraus.

Wenn ein Unternehmen am Markt seine Aufträge an den Wettbewerb verliert werden seine Produkte, für die Vorleistungen aufgewendet und bezahlt wurden, nicht mehr gekauft.

- => Zahlungsfähigkeit (Liquidität) verlässt das Unternehmen
- => Zahlungsfähigkeit (Liquidität) kommt nicht mehr ins Unternehmen
- => Zahlungen erfolgen aus Reserven des Unternehmens
- => Keine Reserven: Güter, Mitarbeiter, Miete können nicht mehr bezahlt werden
- => Das Unternehmen ist Zahlungsunfähig = scheitert (Insolvenz)

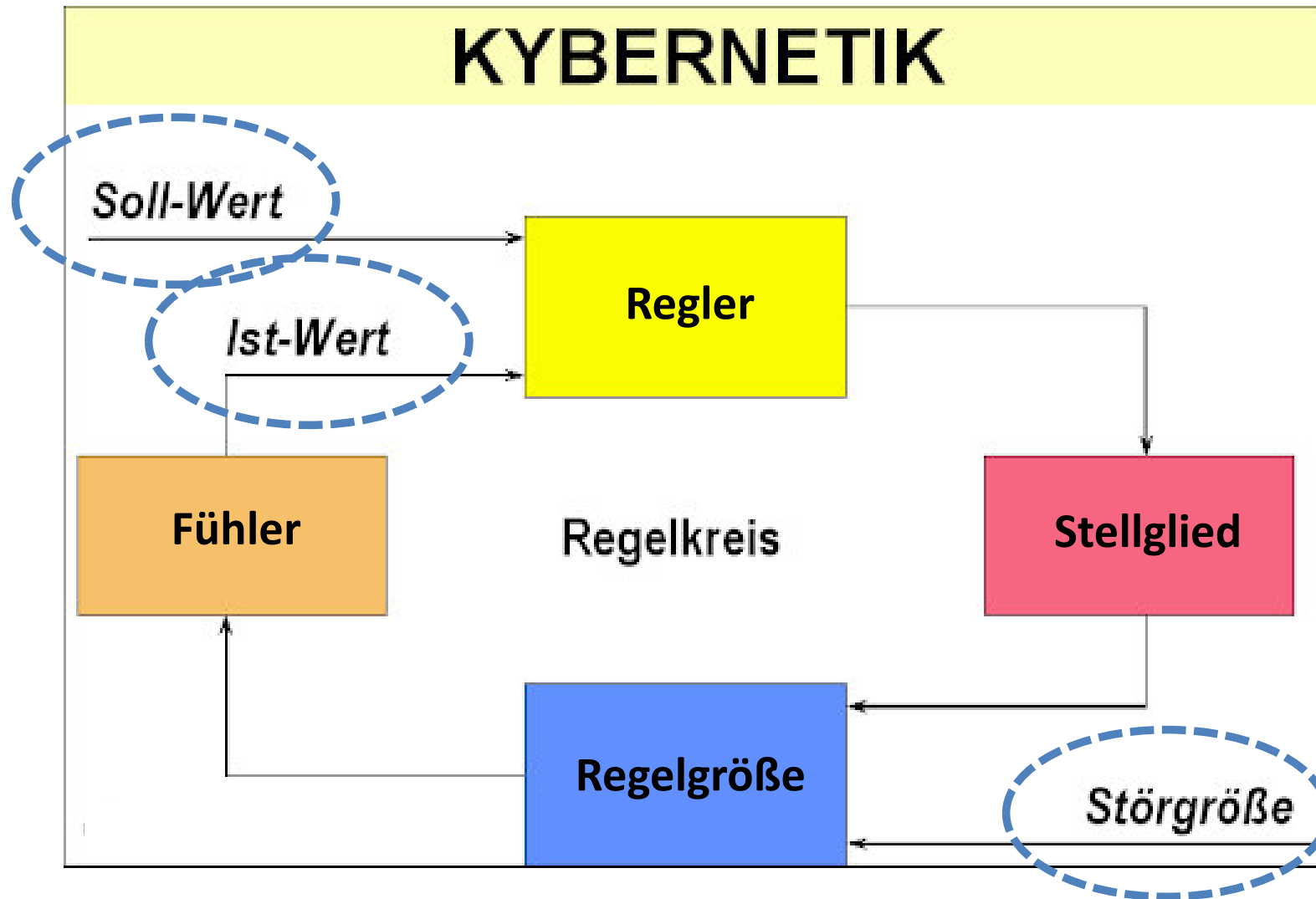
Wie ein Unternehmen erfolgreich führen in komplexen Umwelten?



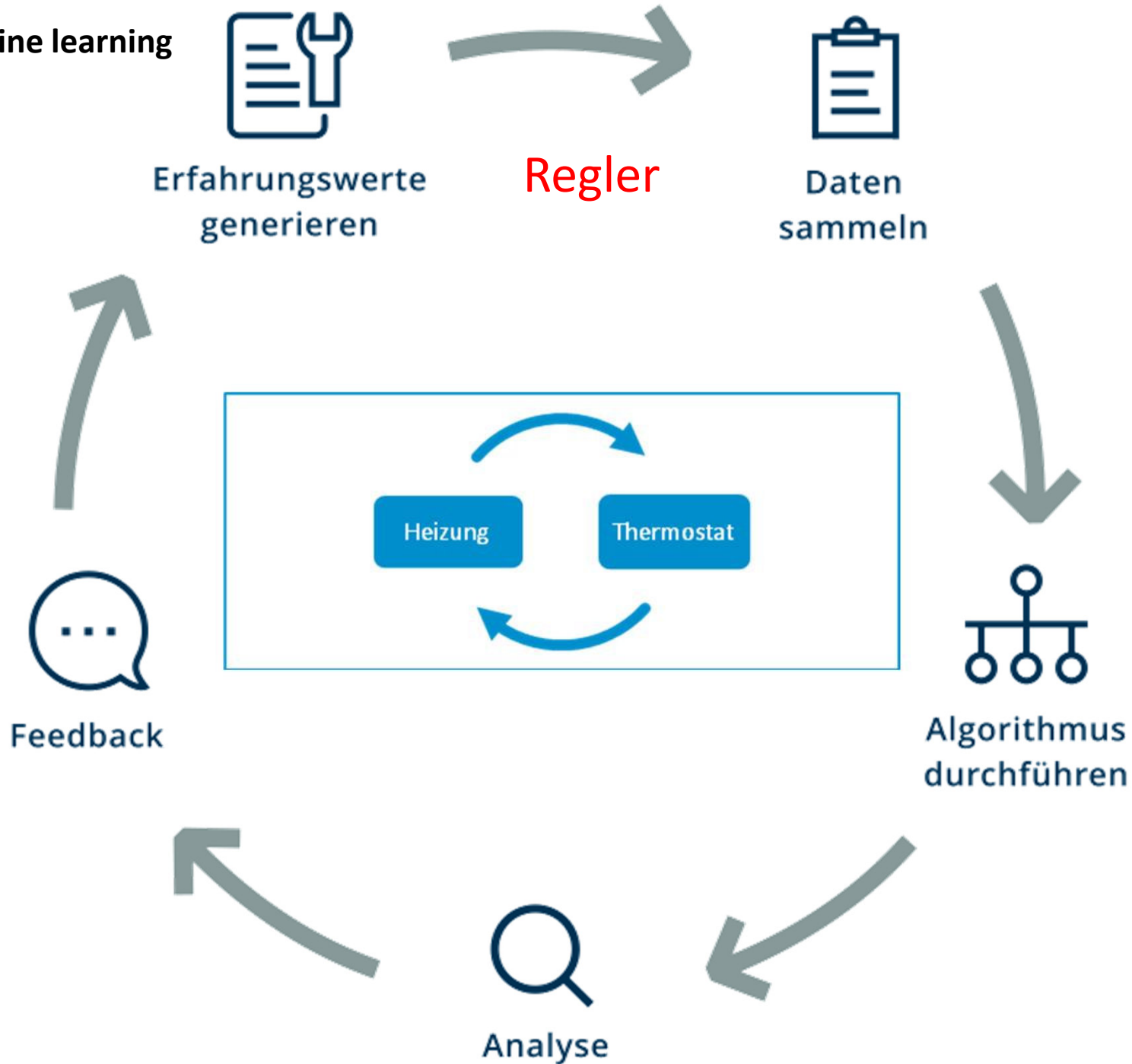
Komplexität bezeichnet allgemein „die Eigenschaft eines Systems, dessen Gesamtverhalten man selbst dann nicht eindeutig beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt“.

In komplexen Systemen können wir auf keine klaren Wenn-Dann-Beziehungen (Kausalität) mehr setzen. Die Vorhersehbarkeit von Ursache und Wirkung geht verloren. Unsere Wirtschaft und unsere Arbeitswelt sind komplexe Systeme geworden.

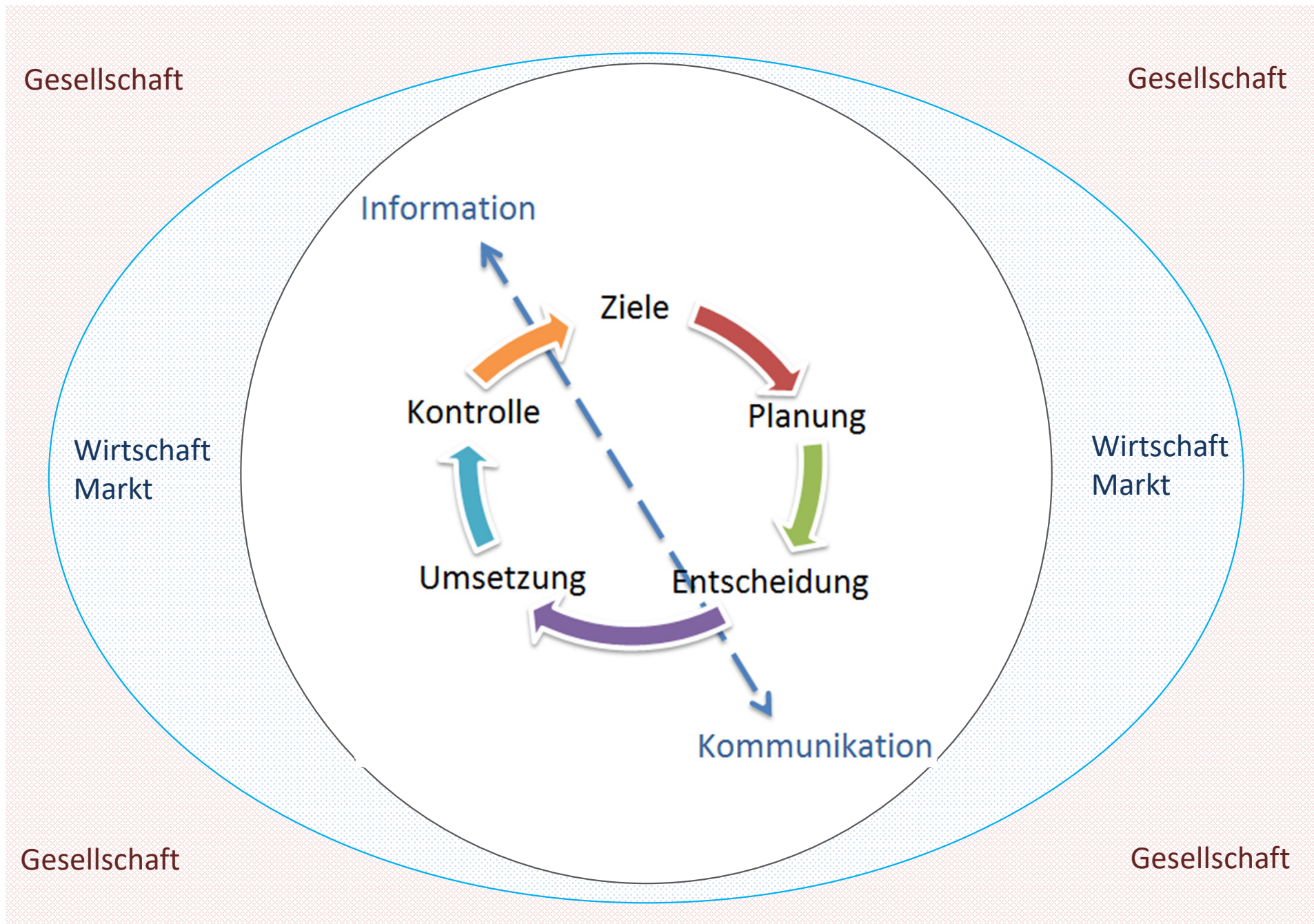
Kybernetik: Steuerung als Prozess



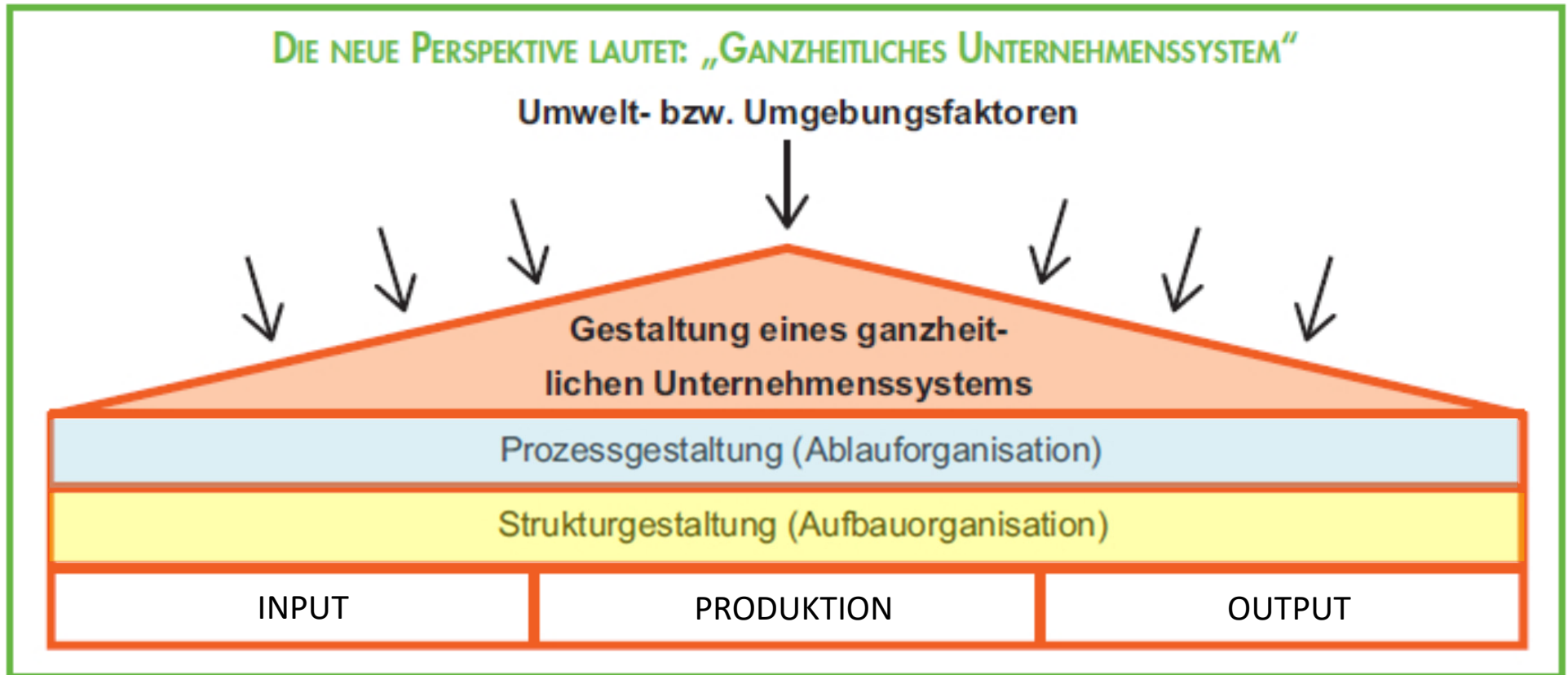
machine learning



Die betriebliche Transformation: Das St. Galler Managementmodell



Die betriebliche Transformation: Das St. Galler Managementmodell



Rechtsformen

Aufbau & Ablauforganisation

Inner- und außerbetriebliche Logistik



Strukturgestaltung

Rechtsform des Unternehmens



„Gründen ist wie ständig in den Abgrund zu schauen und dabei Glas zu essen.“

(Elon Musk Eigentümer u. Financier. Tesla, Space X)

In den Abgrund schauen heißt hier soviel wie ständig das Scheitern des eigenen Unternehmens vor Augen zu haben.

Warum? **Weil einfach die meisten Start-Ups scheitern!**

80 oder sogar 90 % aller Start-Ups scheitern in den ersten Jahren.

Abgrund bedeutet somit: Wenn ich entweder kein Kapital von außen ins Unternehmen bekomme oder mich durch Gewinne selbst finanzieren kann, dann wird das Unternehmen wieder untergehen.



Als **konstitutive Entscheidungen** bezeichnet man Führungsentscheidungen die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind und die einmalig oder sehr selten anzutreffen sind.



Konstitutive Entscheidung: Erste Fragen bei der Gründung bezüglich der Rechtsform

Sollen natürliche Personen für das Unternehmen voll haften?

Einfachheit, Formlosigkeit und Schnelligkeit bei der Gründung

Wer soll das Unternehmen leiten und kontrollieren?

Rechtsform bestimmt Corporate Governance in bedeutenden Punkten

**Zentrales Unterscheidungskriterium bei der Wahl der Rechtsform:
Wer haftet für das Unternehmen mit welchem Vermögen?**



Unternehmensleitung

Personenkreis, der ein Unternehmen steuert

