

Betriebswirtschaftslehre I für Nebenfachstudenten

Sommersemester 2015

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner – Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance,
Prof. Dr. Gunther Friedl – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Controlling
Prof. Dr. Christoph Kaserer – Department of Financial Management and Capital Markets
Prof. Dr. Isabell M. Welpé – Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften – Technische Universität München

Teil 1 & 5 (Veranstaltung 1, 12 & 13):
Unternehmen und Umwelt /
Finanzierung

LS für Entrepreneurial Finance
 Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner
 Dr. Svenja Jarchow



Teil 2 (Veranstaltung 2-4):
Int. & ext.
Rechnungswesen

LS für Controlling
 Prof. Dr. Gunther Friedl
 Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger



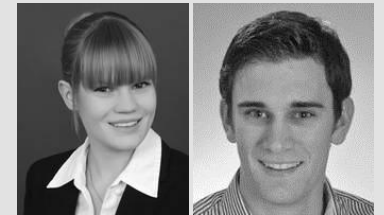
Teil 3 (Veranstaltung 6-8):
Inv. & Unternehmensbewertung

LS für Finanzmanagement
 und Kapitalmärkte
 Prof. Dr. Christoph Kaserer
 Daniel Urban, M.Sc.



Teil 4 (Veranstaltung 5, 9-11):
Organisation und
Personal

LS für Strategie und
 Organisation
 Prof. Dr. Isabell M. Welp
 Patrick Oehler, M.Sc.; Wiebke Wendler, M.Sc.



SS 2015

- **Entscheidungstheorie**
- **Forschung und Entwicklung**
- **Marketing**
- **Produktion und Supply Chain Mgmt. Management**

- Diese Veranstaltung richtet sich an Studierende mit BWL im **Nebenfach**.
- Die Vorlesung findet parallel am Stammgelände und in Garching statt.
 - Stammgelände: montags von 15:00-16:30 Uhr im Raum N 1179
 - Garching: montags von 18:00-19:30 Uhr im Raum MW2001
- **Die Klausuranmeldung ist bis zum 30.06.2015 möglich**
- **Klausurdaten: WI000728, 15S 2,00 SWS; FA Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre 1 (Nebenfach)**
- Unterrichtssprache: deutsch
Unterrichtsstunden: 2 SWS
- Die **Klausur** findet am Dienstag, den **21. Juli 2015, 15.30-16.30 Uhr** statt.
- **Inhalt:** Der Kurs gibt einen Überblick über betriebswirtschaftliche Grundlagen. Teilaspekte davon sind Unternehmen und Umwelt, internes und externes Rechnungswesen, Investition und Unternehmensbewertung, Finanzierung, Organisation und Personal. Vorkenntnisse werden nicht vorausgesetzt.
- **Kontaktperson (Organisation):** patrick.oehler@tum.de

Personal

10.1 Grundlagen

10.2 Personalbedarfsermittlung

10.3 Personalbeschaffung

10.4 Personaleinsatz

10.5 Personalmotivation und -honorierung

10.6 Personalentwicklung

10.7 Personalfreistellung

**Teil 6 –
Personal**

6.1 Grundlagen

6.2 Personalbedarfsermittlung

6.3 Personalbeschaffung

6.4 Personaleinsatz

6.5 Personalmotivation und -honorierung

6.6 Personalentwicklung

6.7 Personalfreistellung

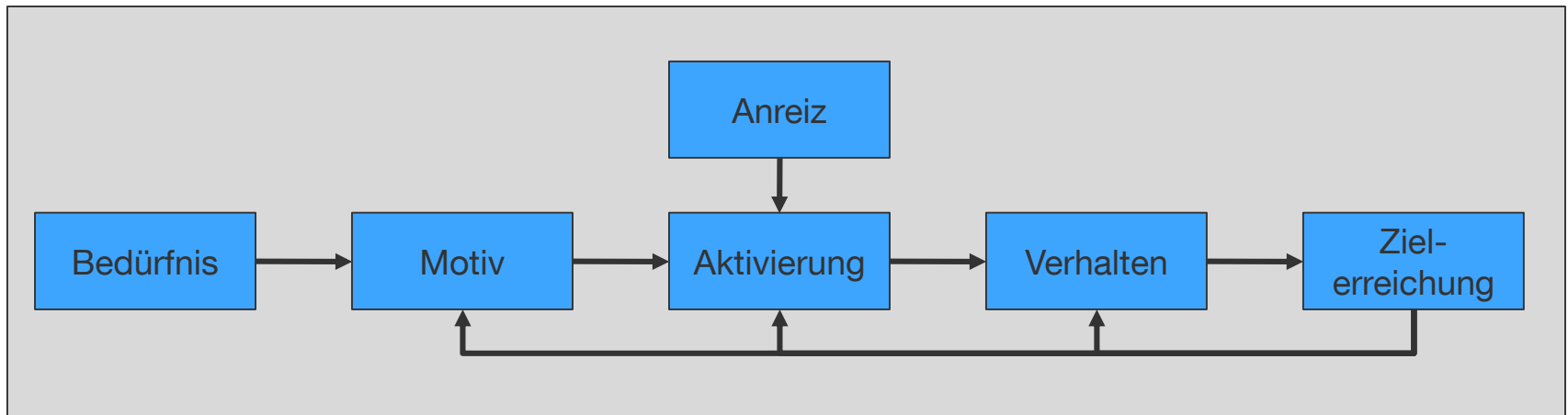
Einleitung

- Aufgabe der Personalmotivation und -honorierung ist es, durch ein System von Anreizen
 - die Entscheidung eines potenziellen Mitarbeiters zum Eintritt in das Unternehmen im positiven Sinne zu beeinflussen.
 - das vorhandene Personal an das Unternehmen zu binden und zu verhindern, dass es zu einer Austrittsentscheidung kommt.
 - die Leistung der Mitarbeiter zu aktivieren, damit der Leistungsbetrag den Erwartungen bzw. Plangrößen entspricht.



Einleitung in Motivationstheorien

- Unter **Motivation** versteht man
 - die **Aktivierung** der Verhaltensbereitschaft eines Menschen bestimmte Ziele,
 - welche auf eine **Bedürfnisbefriedigung** ausgerichtet sind, zu erreichen.



Inhaltstheorie nach Maslow



- Motivationsinhalte: fünf Kategorien menschlicher Grundbedürfnisse
 - primäre Bedürfnisse: dienen der Selbsterhaltung, lebensnotwendig
 - sekundäre Bedürfnisse: Befriedigung dieser über Lernprozess aufgenommen
- Motivationsdynamik:
 - Die fünf Bedürfniskategorien stehen in Rangfolge zueinander.
 - Die Befriedigung niederer Bedürfnisse stellt jeweils die Voraussetzung der Befriedigung höherer Bedürfnisse dar.

Inhaltstheorie nach Herzberg

- Systematische Trennung von Faktoren der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit

- Hygienefaktoren bzw. Frustratoren (extrinsisch)
 - Bei Nichtvorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst.
 - Bei Vorhandensein wird Arbeitsunzufriedenheit nicht ausgelöst. (ungleich Zufriedenheit!)

- Motivatoren (intrinsisch)
 - Bei Erfüllung wird Arbeitszufriedenheit ausgelöst.
 - Sonst nicht.



- Analog zu Malsow unterscheidet Herzberg zwischen
 - Grundbedürfnissen (Hygienefaktoren) und
 - höheren Bedürfnissen (Motivatoren)

		Motivatoren	
		nicht befriedigt	befriedigt
Hygienefaktoren	nicht befriedigt	Unzuf. -	Unzuf. -
	befriedigt	keine Unzuf. keine Zuf.	keine Unzuf. Zuf.

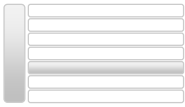
Unzufriedenheit = Unzuf., Zufriedenheit = Zuf.



Motivation kann extrinsisch, oder intrinsisch sein



Source: Ryan & Deci, 2000



Extrinsische Motivation & Belohnung durch Geld

Vorteile

- Belohnung durch Geld ist wirkungsvoll
- Höchste objektive Leistungsverbesserung ($\approx 30\%$)
- Global und bereichsunabhängig
- Flexibler als intrinsische Motivation

Nachteile

- Tragen nicht zur Verbesserung jobrelevanter Fähigkeiten oder Wissens bei
- Können zu großem Druck führen
- Tragen nicht zur Arbeitsbereicherung bei
- Können zu Anspruchshaltung und Demotivierung führen
- Nicht intendierte Konsequenzen

Intrinsische Motivation & Nicht-monetäre Anerkennung

Vorteile

- Passender für Bereiche in denen es um Wissen geht
- Passender für nicht beobachtbare Leistung
- Wenn Belohnung durch Geld zu nicht intendierten Konsequenzen führt
- Wenn Verträge die Aufgaben nicht genau spezifizieren können

Nachteile

- Intrinsische Motivation zu verändern ist schwer
- Kann unerwünschte Inhalte haben
- Bereichsspezifisch

**Teil 6 –
Personal**

6.1 Grundlagen

6.2 Personalbedarfsermittlung

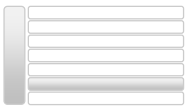
6.3 Personalbeschaffung

6.4 Personaleinsatz

6.5 Personalmotivation und -honorierung

6.6 Personalentwicklung

6.7 Personalfreistellung



Personalentwicklung

- ☐ Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.
- ☐ Sie gliedert sich in zwei Hauptbereiche:
 - Laufbahn- und Karriereplanung
 - Personalaus- und -weiterbildung
- ☐ Bedeutung der Personalentwicklung:
 - Probleme bei externer Personalbeschaffung.
 - Steigende Qualifikation der Mitarbeiter führt zu steigender Konkurrenzfähigkeit .
 - Personalentwicklung stellt große immaterielle Investition dar.
 - Gesellschaftliche Bedeutung der betrieblichen Ausbildung.
 - Personalentwicklung ist Teil des Anreizsystems.

**Teil 6 –
Personal**

6.1 Grundlagen

6.2 Personalbedarfsermittlung

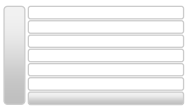
6.3 Personalbeschaffung

6.4 Personaleinsatz

6.5 Personalmotivation und -honorierung

6.6 Personalentwicklung

6.7 Personalfreistellung



Personalfreistellung

- ☐ Aufgabe der Personalfreistellung ist die Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

- ☐ Ursachen für Personalfreistellungen
 - Absatz- und Produktionsrückgang
 - Strukturelle Veränderungen
 - Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen
 - Managementfehler
 - Individuelle mitarbeiterbezogene Ursachen
 - Betriebsstilllegungen, Standortverlagerungen
 - Reorganisation
 - Mechanisierung und Automatisierung

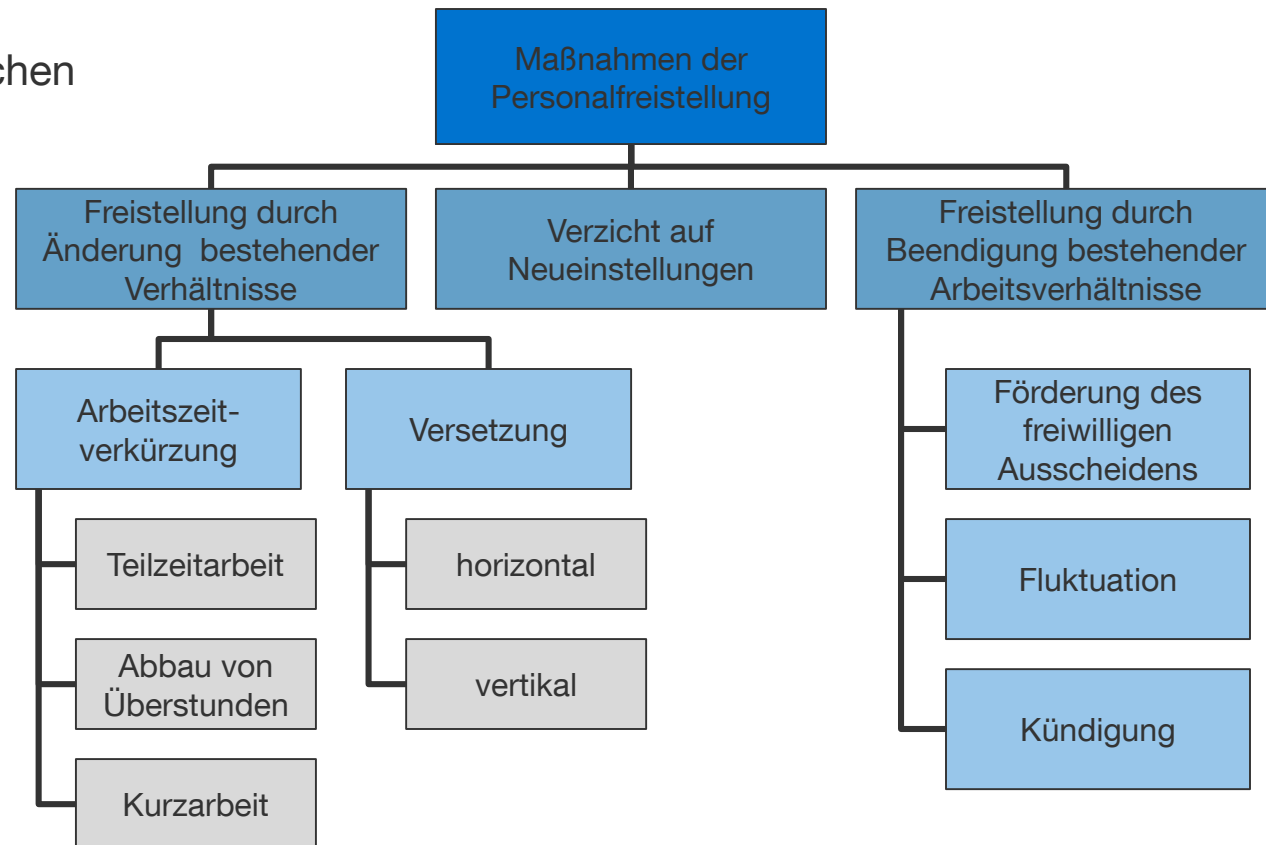
- ☐ Personalfreisetzungsmaßnahmen müssen nicht notwendigerweise zur Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses führen

Personalfreistellung

- Beachtung der rechtlichen Grundlagen bei Personalfreistellungsmaßnahmen

- Anwendung von Personalfreistellungsmaßnahmen nur bei längerfristiger Personalüberdeckung.

- Outplacement: „sanfte“ Trennung zw. Unternehmen und Mitarbeiter durch spezialisierten Personalberater.



Teil 5 –
Organisation

5.1 Grundlagen

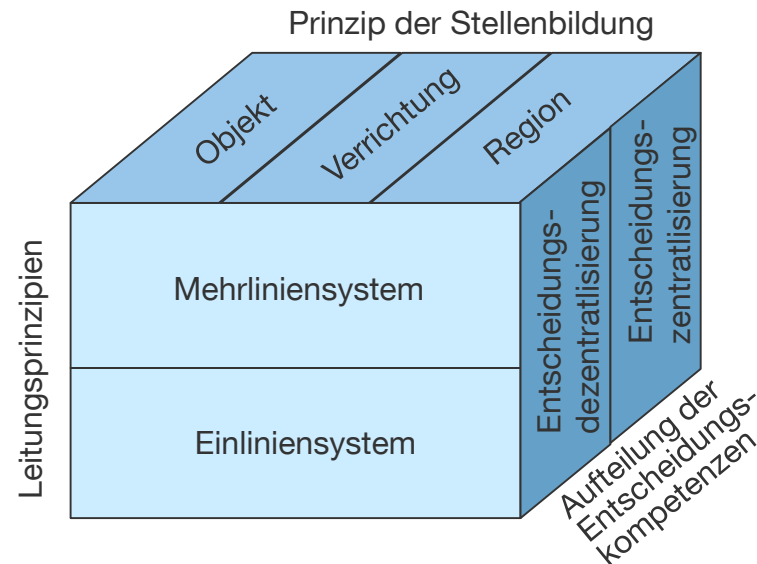
5.2 Organisationstheoretische Ansätze

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel

Strukturierungsprinzipien

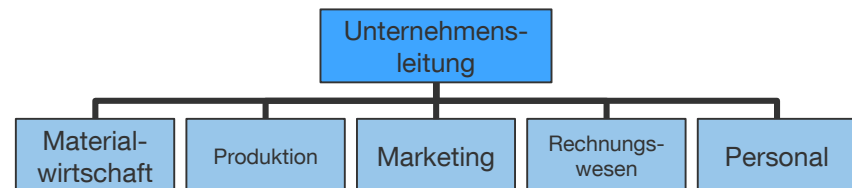
- Organisationsformen von Unternehmen werden in der Praxis durch eine Vielzahl individueller und situativer Gegebenheiten bestimmt.
- Fast alle Organisationsformen lassen sich auf die Ausrichtung einiger allgemeiner Strukturierungsprinzipien zurückführen:



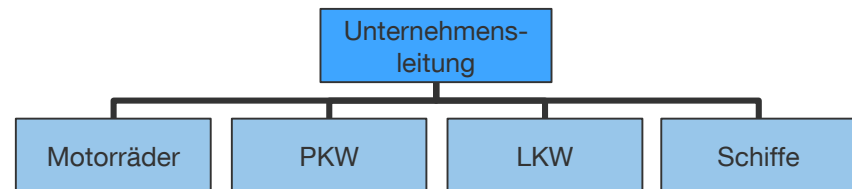
Prinzip der Stellenbildung

- ☐ Aufgabe der Stellenbildung ist es die Elementaraufgaben der Aufgabenanalyse so auf Stellen zu verteilen, dass folgende Beziehungen optimal gelöst werden:
 - Stelle – Unternehmen
 - Unternehmen – Umwelt
- ☐ Stellen werden anhand folgender Grundprinzipien gebildet:

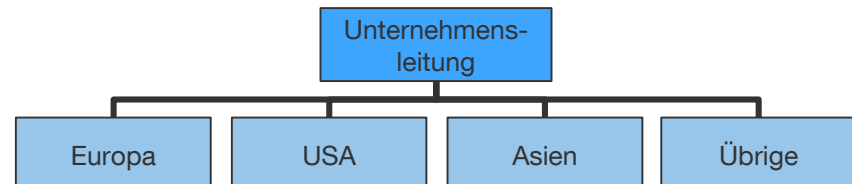
- Stellenbildung nach dem Verrichtungsprinzip



- Stellenbildung nach dem Objekt

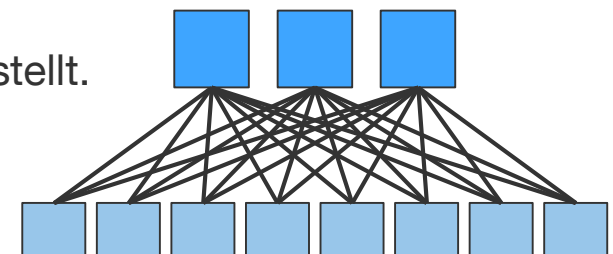
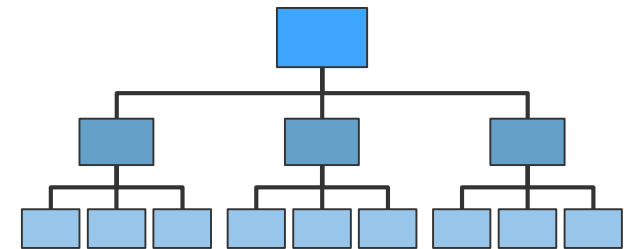


- Stellenbildung nach der Region



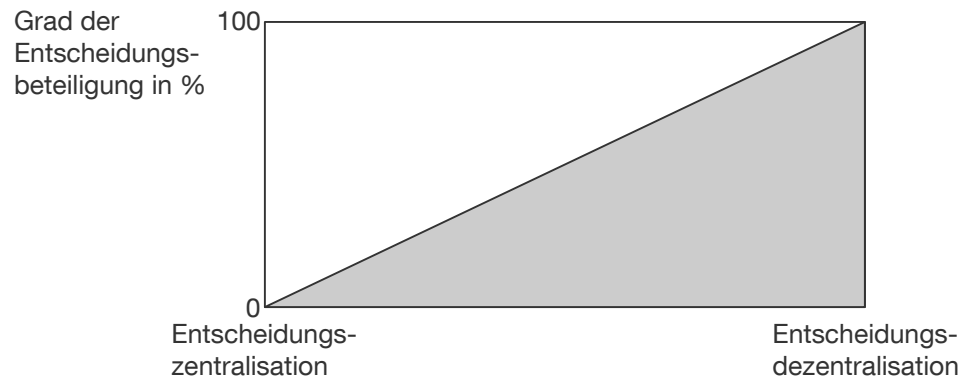
Leitungsprinzipien

- Aufgrund der arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben ist es notwendig, dass Beziehungen zwischen Stellen hergestellt werden.
- Zwischen Instanzen und ausführenden Stellen kann man zwischen zwei idealtypischen Beziehungen unterscheiden.
 - Einliniensystem (Vertreter: Fayol)
 - Jede Stelle ist nur durch eine Verbindung mit ihrem Vorgesetzten verbunden und erhält somit nur von einer Instanz Anweisungen.
 - Man spricht vom System der Auftragserteilung.
 - Mehrliniensystem (Vertreter: Taylor)
 - Jede Stelle ist einer Mehrzahl von Instanzen unterstellt.
 - Man spricht vom Prinzip der kürzesten Wege.

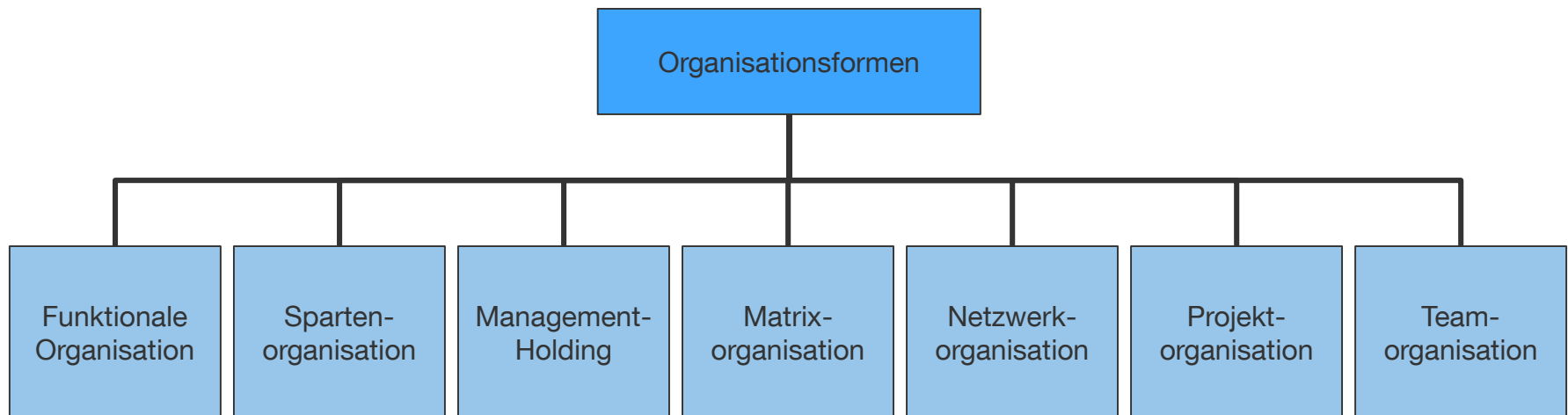


Aufteilung der Entscheidungskompetenzen

- ☐ Das Merkmal „Entscheidung“ einer Organisationsstruktur beruht auf der Unterscheidung zwischen Entscheidungsaufgaben und Durchführungsaufgaben.
- ☐ Entscheidungscentralisation bedeutet deshalb eine getrennte Zuordnung dieser beiden Arten von Aufgaben.
- ☐ Bei Entscheidungsdecentralisation kann von Delegation von Entscheidungen auf rangtiefere Stellen gesprochen werden.



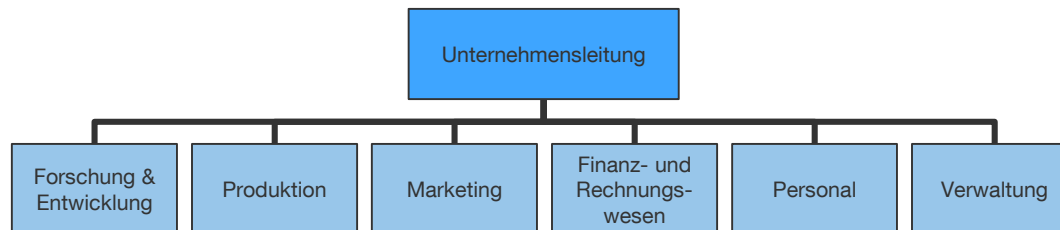
Organisationsformen in der Praxis



Funktionale Organisation :

Reine funktionale Organisation

- ☐ Die funktionale Organisation basiert auf einer Verrichtungsgliederung, die zur Schaffung von Funktionsbereichen führt.
- ☐ Ideale Anwendungsbedingungen der funktionalen Organisation bei
 - Einproduktunternehmen
 - Massen- oder Sortenfertigung
 - stabiler Unternehmensumwelt



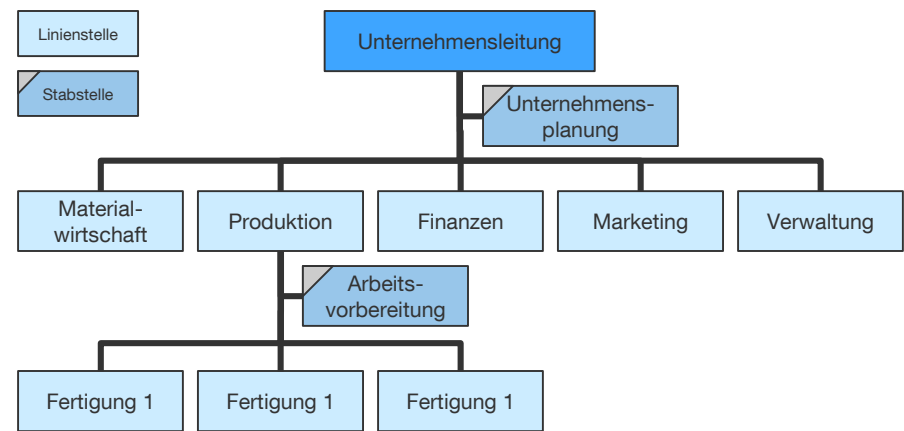
Funktionale Organisation :

Reine funktionale Organisation

- ☐ Gefahren
 - Interessenskonflikte zwischen Funktionsbereichen
 - höherer horizontaler Koordinationsaufwand aufgrund hoher Leistungsspanne und damit verbundener hoher Anzahl von Schnittstellen
 - hoher Zeitbedarf für Entscheidungsprozess und damit langsame Reaktionen, da Funktionsbereiche in Entscheidungen einbezogen werden müssen.
 - Verringerung der Motivation der Mitarbeiter aufgrund starker Arbeitsteilung und enger Handlungsspielräume
 - In der Praxis unklare Weisungsbeziehungen aufgrund mehrerer formeller und informeller Vorgesetzten, da direkter Kontakt zu anderen Funktionsbereichen wegen Spezialwissen aufgebaut wird.

Funktionale Organisation : Stablinienorganisation

- Die starke Entscheidungscentralisierung der funktionalen Organisation erschwert
 - die Koordination zwischen Abteilungen und
 - die strategische Ausrichtung der Unternehmensführung.
- In der Regel werden zur Entlastung (insbesondere der Entscheidungsvorbereitung) der Instanzen Stäbe geschaffen.
- Gefahren und Konflikte zwischen Linienstellen und Stäben
 - Trennung von Entscheidungsvorbereitung, -akt und -durchsetzung.
 - Stäbe werden als Konkurrenz zu Linienstellen wahrgenommen.
 - Vorwurf der Praxisferne der Stäbe.
 - Überdimensionierung der Stäbe.

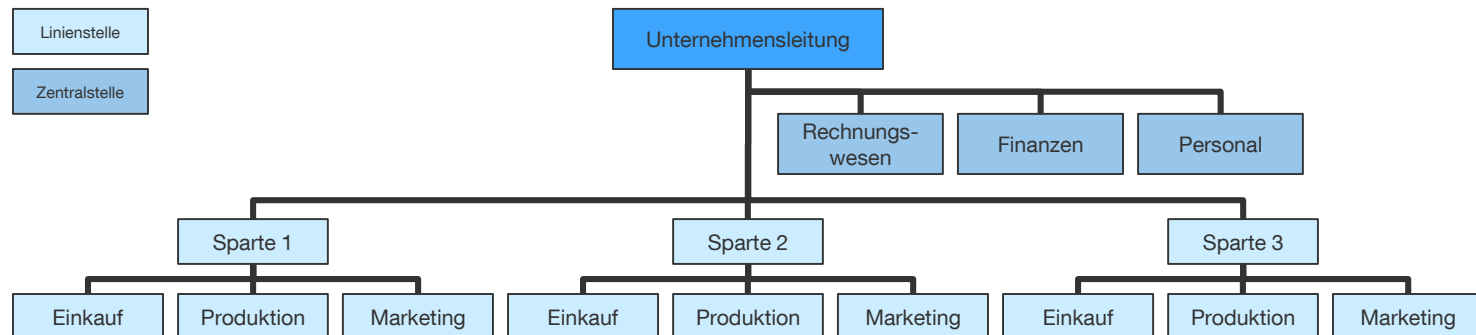


Spartenorganisation

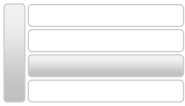
- ☐ Bei der Spartenorganisation ist das Gesamtunternehmen in verschiedene Sparten bzw. Divisionen gegliedert.
- ☐ Als Gliederungskriterien dienen häufig
 - gleiche oder gleichartige Produkte oder Produktgruppen
 - Kundengruppen
 - geographische Merkmale (Regionen)
 - Märkte
- ☐ Je nach Grad der Delegation werden einer Division weitere Funktionen wie Personalwirtschaft oder Finanzierung übertragen.
- ☐ Daneben werden auch Zentrale Dienste (Zentralabteilungen) geschaffen, die aus Gründen der Spezialisierung gewisse Funktionen zentral für alle Divisionen übernehmen.

Spartenorganisation

- Ziel der Spartenorganisation ist es, heterogene Produktprogramme durch Gliederung nach dem Objektprinzip in homogene Einheiten aufzuteilen.



- Entscheidungskriterien für die Wahl der Spartenorganisation:
 - Ausmaß der Heterogenität des Produktions- und/oder Absatzprogramms
 - Ausmaß der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
 - Größe des Unternehmens
 - geographische Aufteilung des Unternehmens



Spartenorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ Motivation▪ Übersichtliche Struktur▪ Flexibilität▪ Marktnähe▪ Schnelle Entscheidungen▪ Kurze Kommunikationswege	<ul style="list-style-type: none">▪ Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Divisionen▪ Koordinationsprobleme▪ Nichtausnützen von Synergieeffekten▪ Großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften▪ Verrechnungspreis für Leistungen zwischen Divisionen als Konfliktpotential

Management-Holding

- ☐ Unter Holding ist ein Unternehmen zu verstehen, dessen betrieblicher Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an rechtlich selbstständigen Unternehmen liegt.
- ☐ Eine Holding kann neben Verwaltungs- und Finanzierungsfunktionen auch Führungsfunktionen gegenüber den rechtlich selbstständigen Geschäftsbereichen wahrnehmen.
- ☐ Entsprechend der Funktionen der Holding werden zwei Typen unterschieden:
 - Finanz-Holding:
Hält und verwaltet Beteiligungen, führt jedoch keine Führungsfunktion aus.
 - Management-Holding:
Zuständig für unternehmensstrategische Aufgaben ohne Einmischung in operatives Geschäft der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften.

Management-Holding

- ☐ Für die Management-Holding gelten die gleichen Vorteile wie für die Spartenorganisation

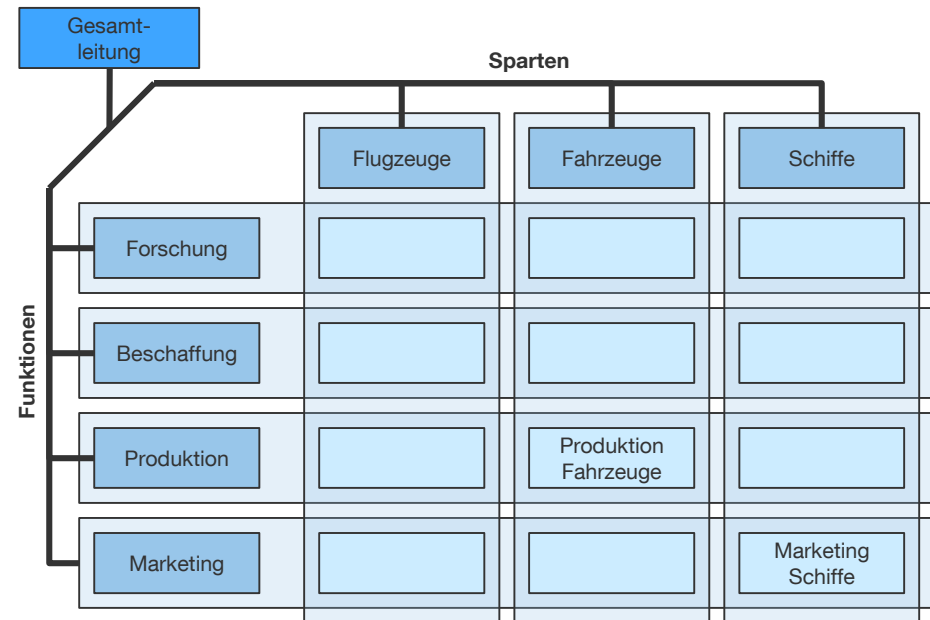
- ☐ Zusätzlich gelten für Management-Holdings folgende Merkmale:
 - Hervorhebung der strategischen Ausrichtung:
Klare Trennung zwischen Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) und Geschäftsstrategie (Business Strategy)

 - Größere Autonomie und Ergebnisorientierung der Geschäftsbereiche:
Konfliktpotential interner Leistungen fällt weg, kein Liefer- und Abnahmezwang von Produkten, keine Verrechnungspreise.

 - Erhöhte strategische Flexibilität
Schnelles Herauslösen und Verkaufen bestehender bzw. Erwerben neuer Tochtergesellschaften.

Matrixorganisation

- ☐ Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation.
- ☐ Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt.
- ☐ Es erfolgt eine Aufteilung nach verschiedenen Dimensionen mit den Zielen:
 - Spezialisierung der Stellen
 - Verhinderung einer einseitigen Interessensvertretung



Matrixorganisation

- ☐ Entscheidungskriterien für die Wahl einer Matrixorganisation
 - Vielfältige, dynamische und unsichere Umwelt
 - mindestens zwei Gliederungsmerkmale mit ähnlicher Bedeutung für die Aufgabenerfüllung
 - Offenheit der beteiligten Menschen gegenüber anderen Menschen
 - Bereitschaft zur Konfliktlösung
 - Kooperativer Führungsstil
 - Größe des Unternehmens

Matrixorganisation

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess▪ Umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben▪ Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten▪ Entlastung der Leitungsspitzen▪ Direkte Verbindungswege	<ul style="list-style-type: none">▪ Ständige Konfliktaustragung▪ Unklare Unterstellungsverhältnisse▪ Gefahr von „faulen“ (schlechten) Kompromissen▪ Verlangsamte Entscheidungsfindung (Zeitverlust)▪ Hoher Kommunikations- und Informationsbedarf

Netzwerkorganisationen

- ☐ Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die
 - durch ein gemeinsames Ziel miteinander verbunden sind und
 - zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Wissen einbringen.

- ☐ Netzwerke lassen sich in interne und externe Netzwerke unterteilen:
 - Internes Netzwerk
 - Abweichend von hierarchischen Strukturen mit streng formalen Dienstwegen
 - Direkte Beziehungen auf gleichen und unterschiedlichen Hierarchieebenen
 - Externes Netzwerk
 - mittel- bis langfristige vertragliche Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zur gemeinsamen Zielerfüllung
 - Partner übernehmen die Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses, für die sie das größte Know-How mitbringen.

Fazit zu Organisationsformen

- ☐ In der Praxis treten selten reine Organisationsformen auf. Die Übergänge verlaufen meist fließend.
 - Beinahe jede Organisationform besitzt Stäbe.
 - Fließende Übergänge zwischen Einlinien- und Mehrliniensystemen.
- ☐ Über die Zeit hinweg durchlaufen Unternehmen in Abhängigkeit von der Entwicklung verschieden Organisationsformen (meistens i.A.v. der Größe).
- ☐ Die Vielzahl an verschiedenen Ansätzen weist darauf hin, dass es nicht die eine effiziente Organisationsform gibt.
 - Organisationsformen müssen sich ständig an eine sich ändernde Umwelt anpassen.
 - Die optimale Wahl der Organisationsform ist immer situationsabhängig (vgl. Situativer Ansatz).

**Teil 5 –
Organisation**

5.1 Grundlagen

5.2 Organisationstheoretische Ansätze

5.3 Organisationsformen

5.4 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel



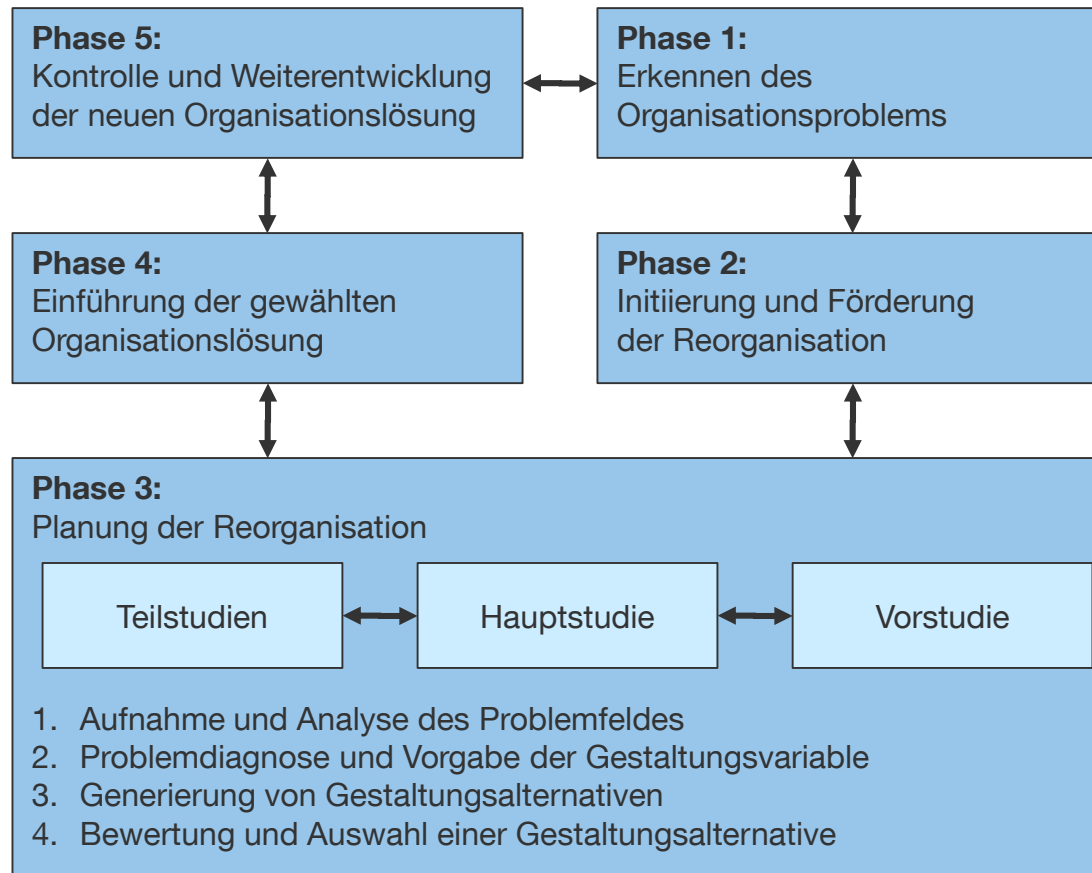
Einführung

- ☐ Ein geplanter organisatorischer Wandel ist
 - die zielgerichtete und systematische Anpassung einer Organisation
 - an die sich ändernde Unternehmenssituation.

- ☐ Business Reengineering
 - Expertenteam führt Reorganisationsmaßnahmen durch
 - Fremdbestimmte Anpassung organisatorischer Lösungen

- ☐ Organisationsentwicklung
 - Selbstentwicklung organisatorischer Lösungen durch Mitarbeiter

Grundmodell der organisatorischen Gestaltung

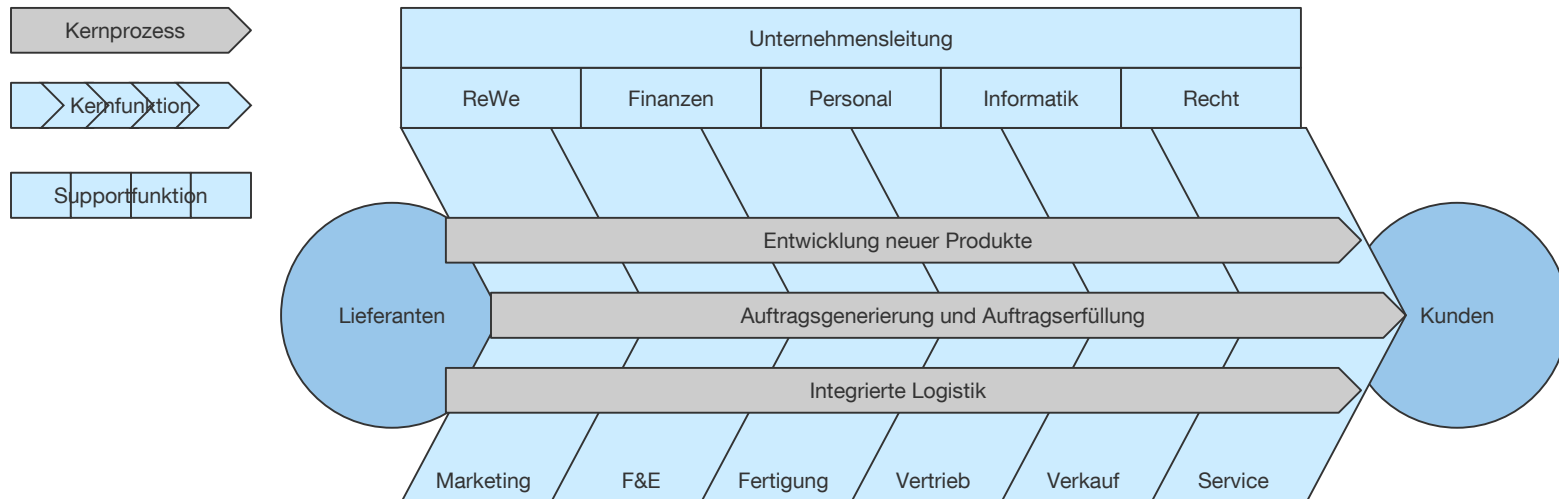




Business Reengineering

- ☐ Business Reengineering bedeutet ein **fundamentales** Überdenken und **radikales** Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.
- ☐ Das Resultat sind außerordentliche Verbesserungen in entscheidenden und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.
- ☐ Der Fokus liegt auf der Identifikation der Kernprozesse des Unternehmens
- ☐ Kernprozesse bestehen aus einem Bündel funktionsübergreifender Tätigkeiten, das darauf ausgerichtet ist, einen Kundenwert zu schaffen.

Business Reengineering





Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel

- ☐ Die Organisationsentwicklung kann als langfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen verstanden werden.
- ☐ Änderungen der Organisation führen zu Widerständen der Organisationmitglieder.
- ☐ Widerstände können abgebaut werden:
 - Transparente Änderungsprozesse durch Informieren der Betroffenen.
 - Einbeziehen der Betroffenen direkt in den Änderungsprozess.
- ☐ Drei grundlegende Prinzipien
 - Betroffene zu Beteiligten machen
 - Hilfe zur Selbsthilfe
 - Machtausgleich

Organisationsentwicklung

Prozess der Organisationsänderung

