

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
(B.BM.BWL110)
Online-Vorlesung und Online-Übung

Skript zur Vorlesung
Wintersemester 2021/2020

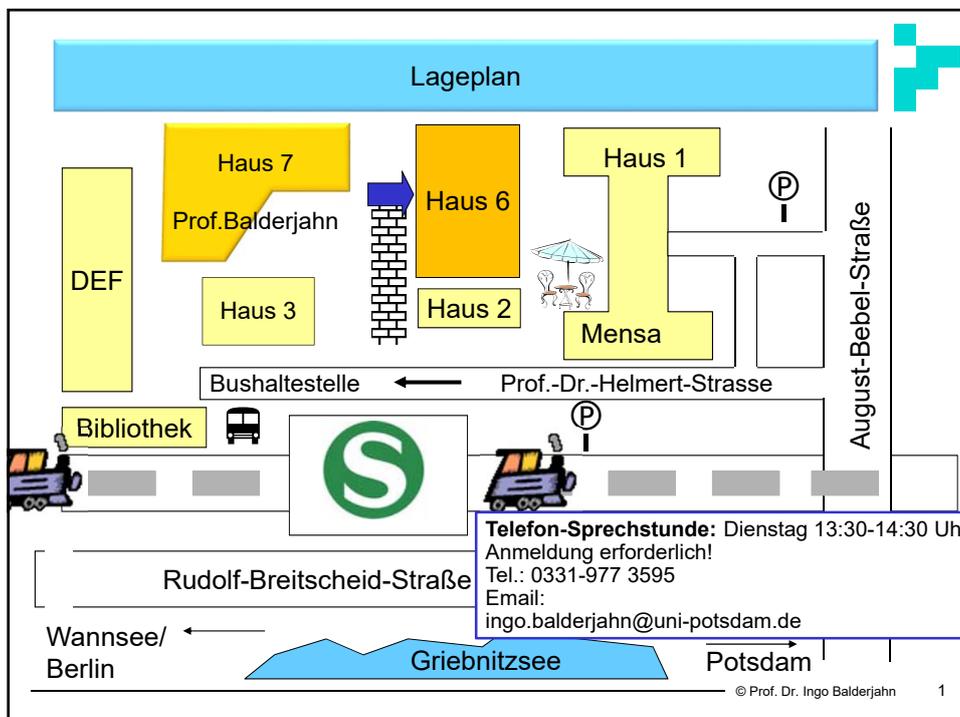


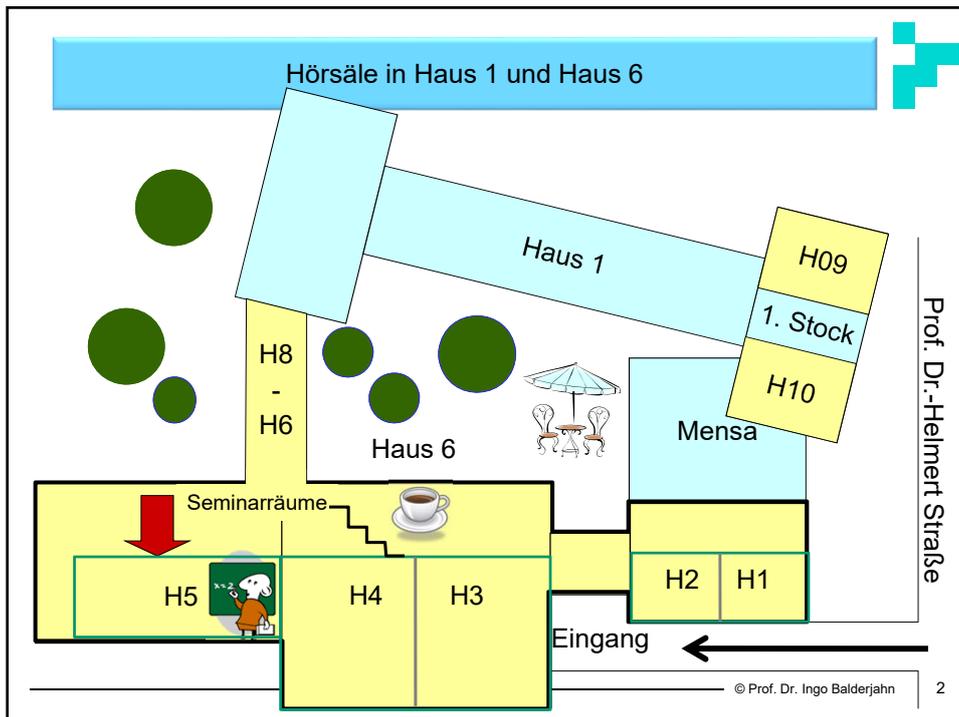
Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Universität Potsdam
Lehrstuhl für BWL/Marketing

Hinweis: Das Skript umfasst nicht die komplette Vorlesungspräsentation!
Es dient als Arbeitsgrundlage zum Ergänzen und Mitschreiben.

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn





Informationen und Materialien „Einführung in die BWL“

<https://www.uni-potsdam.de/de/marketing-ls/index/>

Willkommen auf der Website der
Seniorprofessur für BWL und
Marketing

Univ.-Prof. Dr. Ingo Balderjahn
Seniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt
Marketing

Aktuelle Informationen und Termine

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 3

Struktur der Veranstaltung „Einführung in die BWL“



Die Veranstaltung gliedert sich in **Vorlesungen und Online-Übung**.

Die **Vorlesung** dient der Vermittlung von grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffen, Fragestellungen, Theorien, Modellen und Methoden und zur Schaffung eines fundierten **Themenüberblicks**. Die Vorlesung wird unterstützt durch das **Lehrbuch** und das **Skript**. Das Buch dient den Studierenden als Basispflichtliteratur zum Vor- und Nachbereiten der Vorlesung. Anhand des Skriptes wird das Stoffgebiet in der Vorlesung strukturiert behandelt. Es befreit die Studierenden vom Mitschreiben einfacher Sachverhalte.

Die **Online-Übung** dient zur Vermittlung methodischen Wissens und der praktischen Übung des in der Vorlesung behandelten Stoffes.

Inhalte der Vorlesung, des Lehrbuches und der Online-Übung decken den **Prüfungsumfang** der Veranstaltung vollständig ab.

Das Skript umfasst *nicht* den vollständigen Prüfungsstoff!

Pfichtliteratur



- **Balderjahn, I/Specht, G.:** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, **8. Aufl.**, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2020 (24,95 €).
 - auch als e-book!

Keine alte Auflage verwenden!



- Skript zur Vorlesung
Skript als Download unter:

[http:// www.uni-potsdam.de/marketing_Is/](http://www.uni-potsdam.de/marketing_Is/) > Studium > Materialien-Download

Benutzername: **student**
Kennwort: **Noraa**

Ergänzende und weiterführende Literatur

- Bea, F.X./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart 2009.
- Bea, F.X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 10. Aufl., Stuttgart 2011.
- Bea, F.X./Friedl, B./Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozess, 9. Aufl., Stuttgart 2006.
- Domschke, W./Scholl, A. (2008): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin u.a.
- Schierenbeck, H./Wöhle, C.B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl. München, Berlin 2016.
- Schmalen, H./Pechtl, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 16. Aufl., Stuttgart 2019.
- Thommen, J.-P. et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9., Aufl., Wiesbaden 2020.
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl., München 2020.

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 6

Ablauf- und Zeitplan

Di. 10.00 – 12.00 Uhr, Webinar Online

Ifd. Nr.	Datum	Inhalt
Beginn der Vorlesung		
1	03.11.20	Organisatorisches, Kap. 1
2	10.11.20	Kap. 1
3	17.10.20	Kap. 2
4	24.11.20	Kap. 3
5	01.12.20	Kap. 4
6	08.12.20	Kap. 5
7	15.12.20	Kap. 6
Akademische Weihnachtsferien: 21.12.2020 – 01.01.2021		
8	05.01.21	Kap. 7
9	12.01.21	Kap. 8.1 bis 8.6
10	19.01.21	Kap. 8.7 bis 8.9
Ende der Vorlesung! Online Tutorium läuft weiter!		
11	02.02.21	Übungsklausur (nur online! Mitarbeiter/in)
12	09.02.21	Abschlussbesprechung (nur online! Prof. Balderjahn)

Start am 16.11.20
 ↓
 Online-Tutorium
 6 Tutorien nach Plan
 ↓
 Ende am: 14.02.21

Die Kapitelbezeichnungen beziehen sich auf das Buch bzw. das Skript.

Online-Klausur:

18.02.2021 10:00-11:00 Uhr -> Online via Exam.UP

Grundlage für diese Veranstaltung ist das Lehrbuch von Balderjahn, I. und Specht, G.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2020. Ältere Auflagen sind nicht zugelassen!



© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 7

Gliederung (1/3)



1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre
2. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
3. Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre
4. Die Subsysteme eines Betriebes
 - 4.1 Der Betrieb als produktives System
 - 4.2 Der Betrieb als ökonomisches System
 - 4.3 Der Betrieb als soziales System
 - 4.4 Der Betrieb als vernetztes System

Gründung Handelshochschulen
1898 Aachen, Leipzig und St.
Gallen, 1901 Köln und Frankfurt
a.M., 1906 Berlin, 1907
Mannheim, 1910 München,
1915 Königsberg und 1919
Nürnberg.

Gliederung (2/3)



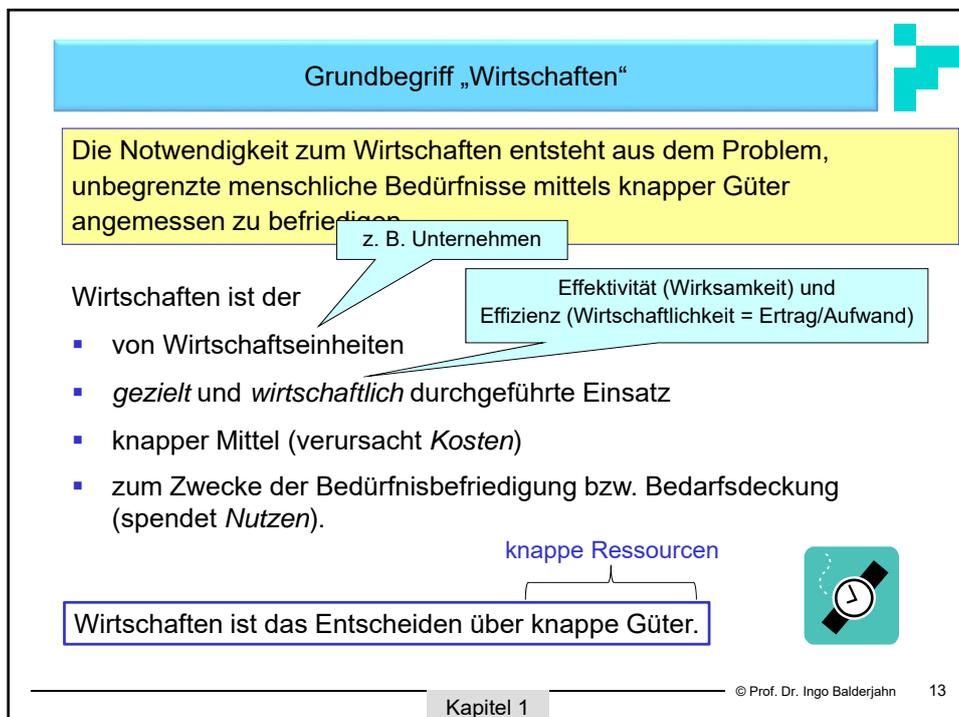
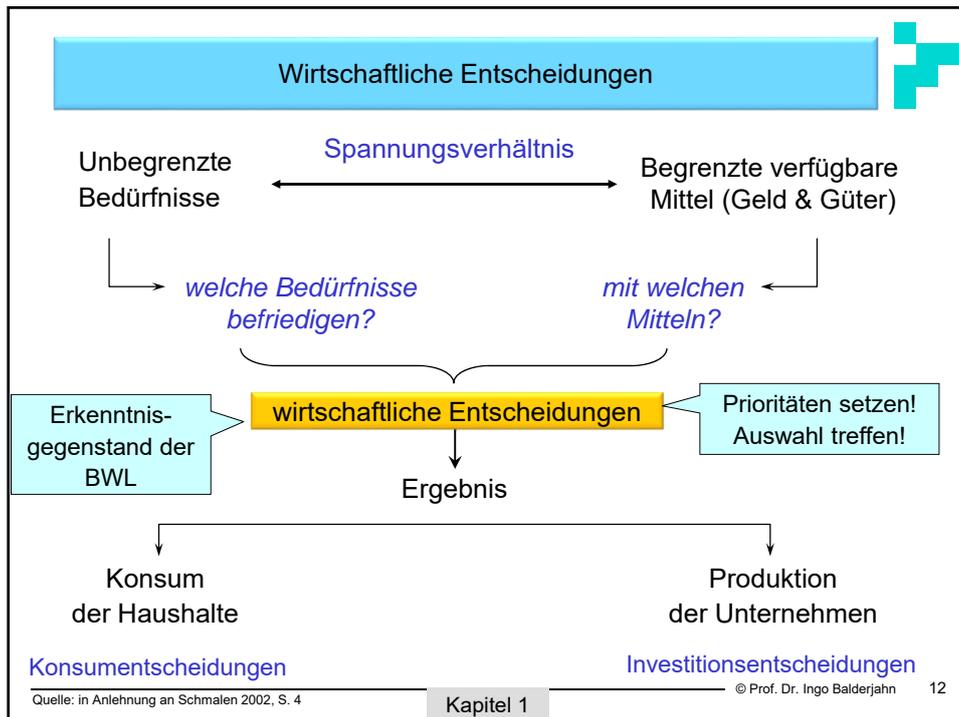
5. Leitbilder, Grundsätze und Ziele in Betrieben
6. Führung und Management des Betriebes
7. Konstitutive Entscheidungsfelder
 - 7.1 Geschäftsfeldbestimmung und –bewertung
 - 7.2 Standorte des Betriebes
 - 7.3 Die Rechtsform des Betriebes
 - 7.4 Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung (3/3)

- 8. Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre
 - 8.1 Das System der Betriebsfunktionen
 - 8.2 Marketing
 - 8.3 Forschung und Entwicklung (F&E)
 - 8.4 Produktionswirtschaft
 - 8.5 Logistik
 - 8.6 Beschaffungswirtschaft
 - 8.7 Personalwirtschaft
 - 8.8 Finanzierung und Investition
 - 8.9 Rechnungswesen
 - 8.10 Controlling

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 1



Grundbegriffe „Bedürfnis & Bedarf“

Bedürfnisse sind Mangelgefühle, verbunden mit dem Streben, sie abzubauen (*ökonomische Definition*). Sie sind begleitet von unspezifischen Antriebskräften und können klassifiziert werden (*Motivationstheorie*). Bedürfnisse werden als **vorökonomisches Phänomen** bezeichnet.

Eine Konkretisierung und Objektausrichtung erfolgt durch

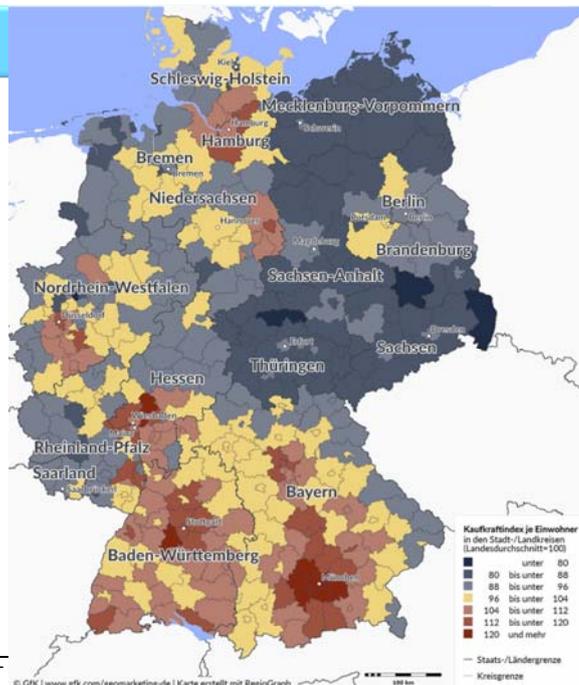
- den **Bedarf** (ermittelt durch Erfahrung, Informationen ...)
- die **Kaufkraft** (= zur Verfügung stehende Geldmittel) und
- die **Nachfrage** (= durch Kaufkraft gestützter Bedarf, Entscheidung).

GfK Kaufkraft Deutschland 2020

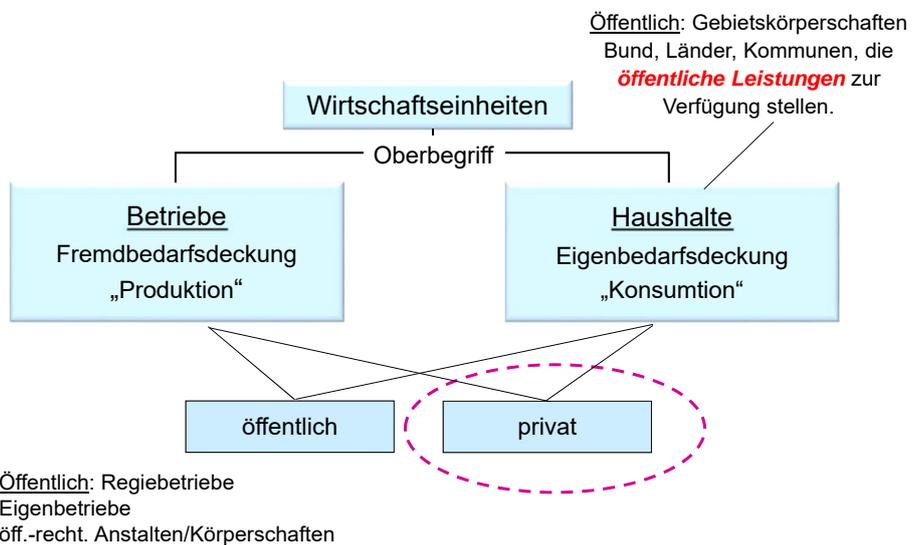


Als Kaufkraft wird das in privaten Haushalten für **Konsumzwecke** verfügbare Einkommen bezeichnet.

„Laut der aktuellen GfK Kaufkraftstudie stehen den Deutschen im Jahr 2020 im Schnitt 23.766 Euro pro Kopf für Konsumausgaben, Wohnen, Freizeit und Sparen zur Verfügung. Die regionale Verteilung unterscheidet sich jedoch sehr: So liegt die Pro-Kopf-Kaufkraft im erstplatzierten Landkreis Starnberg mit 33.977 Euro genau 43 Prozent über dem Bundesdurchschnitt, während den Einwohnern des Landkreises Görlitz lediglich 18.613 Euro zur Verfügung stehen, was in etwa 78 Prozent des Bundesdurchschnitts entspricht.“



Klassifikation von Wirtschaftseinheiten



Grundbegriff „Betrieb“

(Private) Betriebe sind

- wirtschaftliche,
- soziale,
- technische und
- rechtliche

Einheiten mit der Aufgabe der selbstverantwortlichen
Fremdbedarfsdeckung.

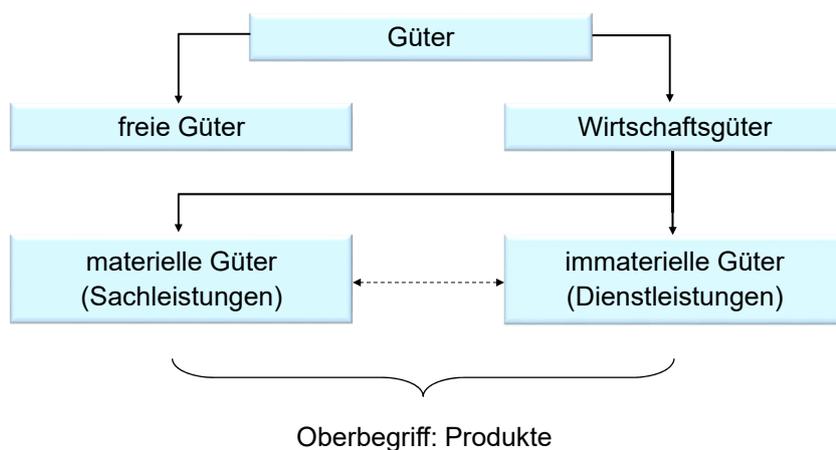
Grundbegriff „Wirtschaftsgut“

Ökonomische Güter dienen der Befriedigung menschlicher (Konsum-) Bedürfnisse (**Konsumgüter**) bzw. der Erfüllung unternehmensbezogener Anforderungen (**Investitionsgüter**) und zeichnen sich durch ihre Knappheit (Preis) und ihren Nutzen aus.

Merkmale von Wirtschaftsgütern:

- Objekte marktlicher Austauschbeziehungen (**Angebot und Nachfrage**)
- haben einen **Preis** (relative Knappheit/Präferenzen)
- Eignung zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung bzw. zur Erfüllung unternehmensbezogener Anforderungen bzw. Zielerreichung (spenden einen **Nutzen**).

Güterarten



Klassifikation von Gütern

Kriterien der Klassifikation:

- Stellung im wirtschaftlichen Leistungsprozessen: *Input-/Outputgüter*
- Funktion im Leistungsprozess: *Nominalgüter/-wirtschaft vs. Realgüter/-wirtschaft*
- Zeitpunkt der Leistungserstellung: *Austauschgüter/Kontraktgüter*
- Verwendungsreife: *Roh-/Halb-/Zwischenerzeugnisse/Endprodukte*
- Grad der Materialität: *Sachleistungen/Dienstleistungen*
- Verwendungszweck: *Konsumgüter/Investitionsgüter*
- Nutzungsdauer: *Gebrauchsgüter/Verbrauchsgüter*
- Größenordnung der Fertigung: *Massengüter/Individualgüter*
- Beschaffungsaufwand: *Convenience/Shopping/Specialty Goods*
- Beschaffungsrisiko: *Such-/Erfahrungs-/Vertrauensgüter*
- Grad der Güterähnlichkeit: *Homogene/heterogene Güter*
- Beziehungen zwischen den Gütern: *Komplementäre/substitutive Güter*

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip: Effizienz

Wirtschaften wird definiert als das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben. Wirtschaftliche Entscheidungen folgen dem Wirtschaftlichkeitsprinzip (**Rationalprinzip/Ökonomisches Prinzip**). **Zwei Varianten:**

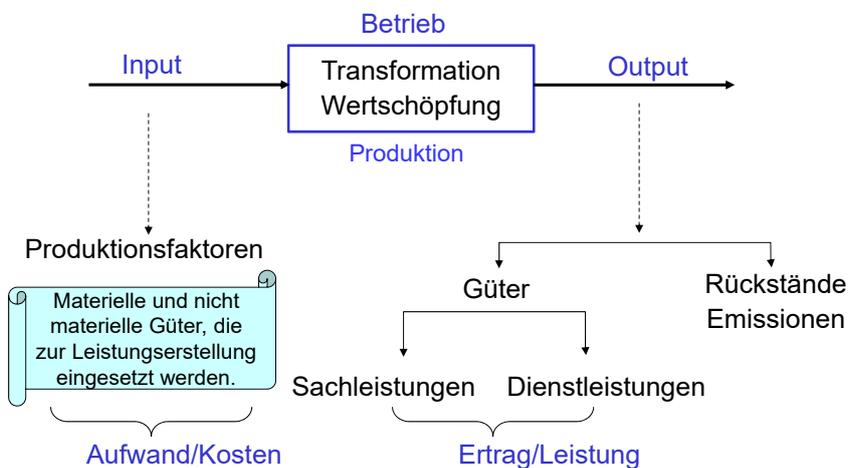
Maximumprinzip: Wähle stets die Alternative aus, die mit vorhandenen Mitteln (Aufwand) den höchsten Ertrag erbringt!



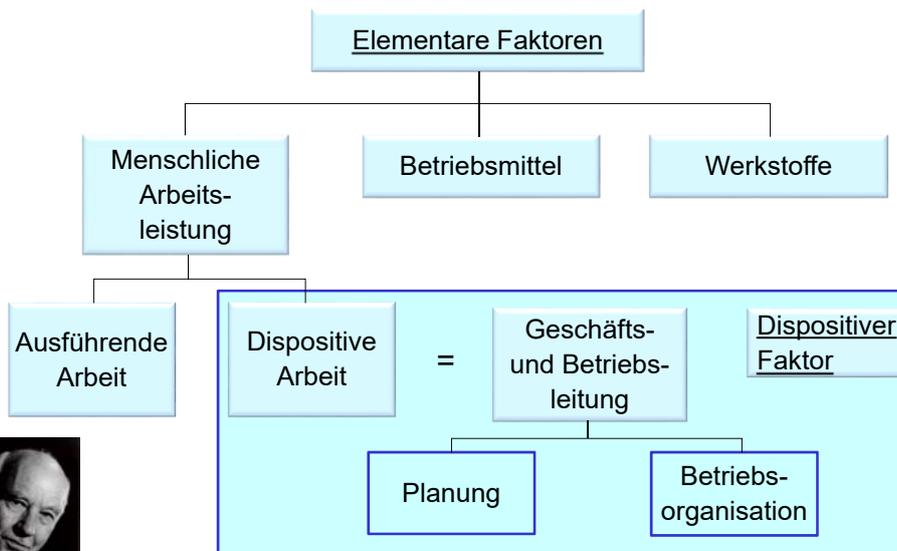
Minimumprinzip: Wähle stets die Alternative aus, die ein vorgegebenes Ziel (Ertrag) mit dem geringstem Mitteleinsatz (Aufwand) erbringt!



Grundmodell eines betrieblichen Produktionsprozess - Wertschöpfungsprozess -



System produktiver Faktoren nach *Erich Gutenberg*



Effizienzkennzahlen

Effizienzkennziffern lassen sich aus dem Produktionsprozess ableiten, der durch Produktionsfunktionen beschrieben werden kann. Produktionsfunktionen stellen den Zusammenhang zwischen der Ausbringungsmenge M einer Produktion und den Produktionsfaktoreinsatzmengen r_1 bis r_n dar.

$$M = f(r_1, r_2, \dots, r_n), r_i > 0$$

Effizienz messen!

„What you can't measure,
you can't manage!“

Effizienzkennzahlen: Produktion

$$\text{(Gesamt-)Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmengen}} = \frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$$

$$\text{Teilproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Spezifische Faktoreinsatzmenge}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$$

Effizienzkennzahlen: Finanzielle Erfolgsgrößen

Gewinn = Umsatz – Kosten (Betriebsergebnis)

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 [\%]$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \times 100 [\%]$$

Operative Umsatzrendite

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 [\%]$$

Unternehmen verdienten 2018 durchschnittlich 4,2 Cent je Euro Umsatz.
Quelle: Deutsche Bundesbank Eurosystem

$$\text{Operative Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT)}}{\text{Umsatz}} \times 100 [\%]$$

EBIT = *Earnings before interest and taxes*

Zweck: Bereinigung des Gewinns von allen Belastungen, die nicht durch die betriebliche Tätigkeit entstanden sind.

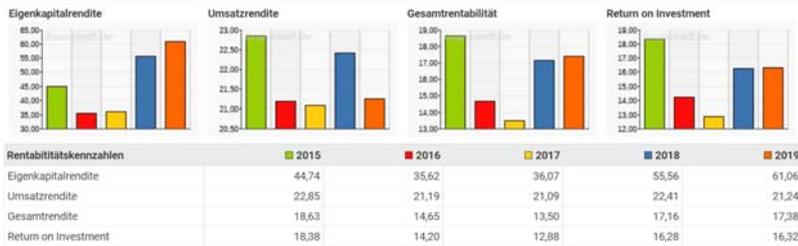
Rentabilitätskennzahlen Apple Inc. und RWE in den Geschäftsjahren von 2015 bis 2019



Entwicklung der Rentabilitätskennzahlen

$$ROI = G/GK = G/U \times U/GK$$

Apple



RWE



Quelle: <https://www.finanztreff.de/aktien/kennzahlen/Apple-Inc-Aktie/>
<https://www.finanztreff.de/aktien/kennzahlen/RWE-Inhaber-Stammaktie/>

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 28

Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

Kapitel 2

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn

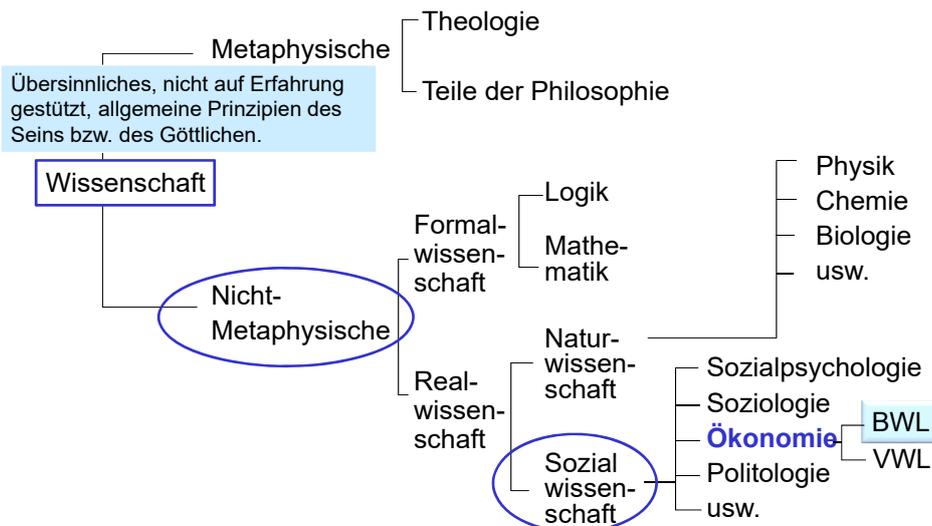
Die Wissenschaft

Wissenschaft ist jede Tätigkeit, die darauf zielt, systematisch und **inter-subjektiv nachvollziehbar** und unter Verwendung spezieller **wissenschaftlicher Methoden** und Regeln **Erkenntnisse** aus bestimmten, abgrenzbaren Gegenstandsgebieten, den so genannten **Erkenntnisobjekten** der Wissenschaft, zu **gewinnen**.*

Jede Wissenschaft umfasst drei **Elemente**:

- das Erkenntnisobjekt, (**wirtschaftliche Entscheidungen im Unternehmen**)
- die Erkenntnisziele und (**beschreiben, erklären und gestalten betrieblichen Handelns**)
- die Methoden und Regeln der Erkenntnisgewinnung. (**später!**)

Die Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften



Einteilung/Gliederung spezieller Betriebswirtschaftslehren



institutionell

- Industriebetriebslehre
- Handelsbetriebslehre
- Bankbetriebslehre
- Versicherungsbetriebslehre
- Betriebswirtschaftslehre öffentlicher Unternehmen
- Verkehrsbetriebslehre
- Unternehmensgründung/Entrepreneurship

funktionell

- Produktion
- Marketing
- Finanzierung
- Rechnungswesen
- Organisation
- Personalwesen
- Controlling
- Logistik

nebengeordnet

- Steuerlehre
- Wirtschaftsprüfung
- Operations Research
- Wirtschaftsinformatik

Phasen des wissenschaftlichen Forschungsprozesses: Das Reichenbachschema



- 1. Phase: Der Entdeckungszusammenhang
 - *Anlässe wissenschaftlicher Forschung*
 - *Methoden und Prinzipien der Erkenntnisgewinnung*
- 2. Phase: Der Begründungszusammenhang
 - *Methoden und Prinzipien der Erkenntnisabsicherung*
 - *Falsifikationsprinzip*
- 3. Phase: Der Verwendungszusammenhang
 - *Methoden und Prinzipien der Erkenntnisnutzung*
 - *BWL als praktisch-normative Wissenschaft*
 - *Betriebsgeschehen verstehen und gestalten*

Prinzipien der Erkenntnisgewinnung (in der BWL)

Methoden der Erkenntnisgewinnung und –absicherung sind Verfahren, die intersubjektiv nachvollziehbar sind und der Beantwortung offener Fragen dienen (Forschungsfragen). Sie können drei unterschiedlichen Erkenntnisprinzipien zugeordnet werden:

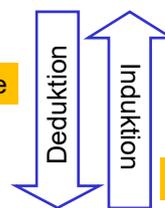
- Bei der Induktive Methode wird von Einzelbeobachtungen der Realität auf eine allgemeingültige Aussage, eine Hypothese, geschlossen (*empirische Methode*).
- Die Deduktion setzt das Vorliegen von Theorien (Axiome, Prämissen) voraus. Aus diesen Theorien werden dann schlüssig (nach den Regeln der Logik) weitere Aussagen (Konklusionen, Theoremen) hergeleitet (*formale Methode*).
- Bei der Hermeneutik dient der Verstand als Erkenntnisquelle. Es ist eine Methode zur gedanklichen Auslegung (Interpretation) und Durchdringung von Problemen (*analytische Methode*).

Hempel-Popper-Schema wissenschaftlicher Erklärungen: Induktion und Deduktion

Gesetze (nomologische Hypothesen, Theorien): G_1, G_2, \dots, G_n
 Anfangsbedingungen: A_1, A_2, \dots, A_k } Explanans

logische Ableitung oder Induktion

Prognose



Der Konkurrent verkauft Δx Einheiten mehr von Produkt „i“ als das eigene Unternehmen, da der Preis beim Konkurrenten um ΔEuro geringer ist.

Erklärung

realer Sachverhalt:

E

Explanandum

Betriebswirtschaftliche Modelle (hermeneutischer Ansatz)

Modelle sind **strukturgleiche, vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit**, die von allen unwesentlichen Inhalten abstrahieren (Komplexitätsreduktion). Die Abbildung erfolgt oft in der Regel mit der Sprache der Mathematik.



Reales Phänomen

z.B. Produktnachfrage

Preisabsatzfunktion:
 $\text{Absatz (i)} = \alpha - \beta \text{ Preis (i)}$

Kapitel 2

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 36

Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 3

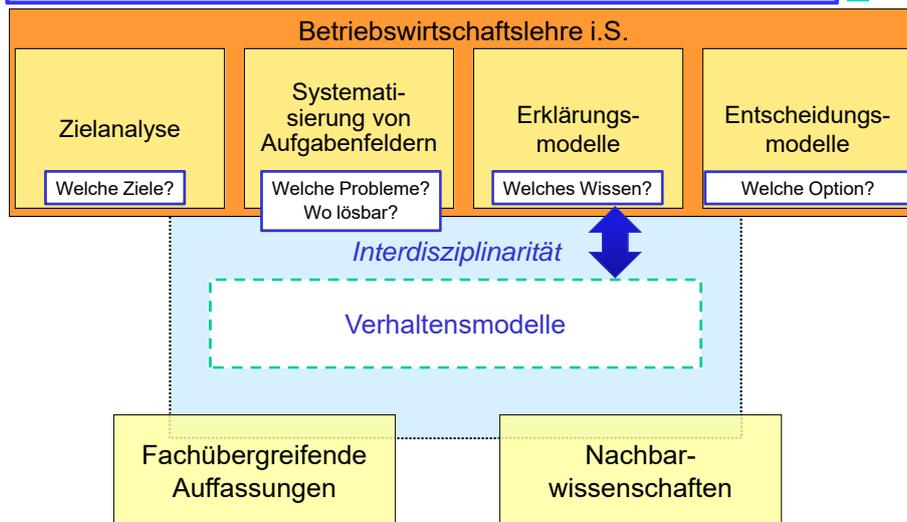
© Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Allgemeine Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre

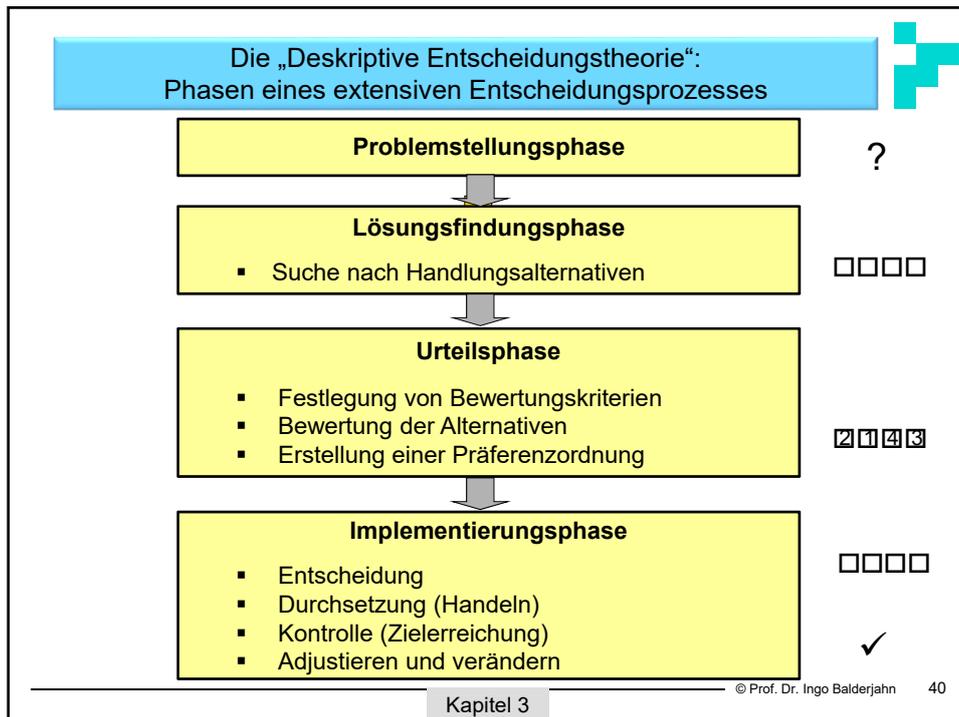
Ökonomistisches Basiskonzept	Sozialwissenschaftliches Basiskonzept
<ul style="list-style-type: none"> ▪ BWL als eigenständige und wertfreie Wirtschaftswissenschaft ▪ Vorrangstellung der Eigentümer (<i>Shareholder-Ansatz</i>) ▪ Ziel der Gewinnmaximierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BWL als spezielle, interdisziplinär geöffnete Sozialwissenschaft ▪ Partizipation aller Anspruchsgruppen (<i>Stakeholder-Ansatz</i>) ▪ Ziel des Gemeinwohls

Basiskonzepte sind Übereinkünfte von Wissenschaftlern über die Grundsätze der jeweiligen Wissenschaft (Erkenntnisobjekt, Methodologie und Leitideen/Zielsetzungen).

Wie werden Entscheidungen in Unternehmen getroffen (deskriptiv) und wie sollten sie getroffen werden (normativ)?

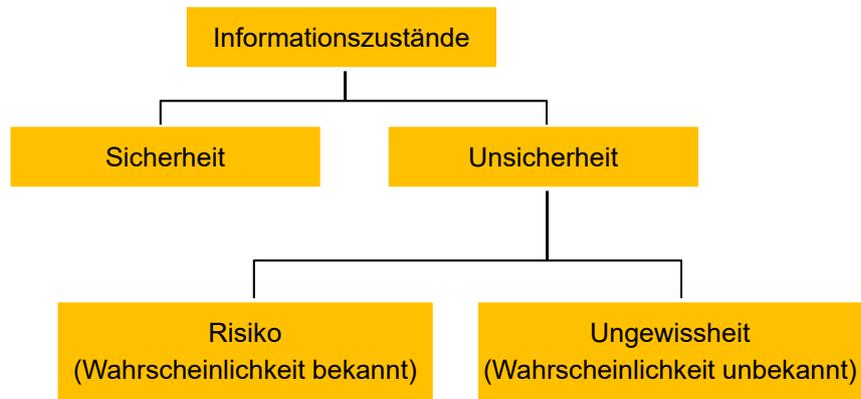


BWL als praktisch-normative Wissenschaft



- Merkmale betrieblicher Entscheidungen
1. Träger der Entscheidung: Individuum vs. Gruppe
 2. Anlass der Entscheidung: antizipativ (planerisch) vs. reaktiv
 3. Planungsintensität der Entscheidung: extensiv vs. routiniert
 4. Objekt der Entscheidung: Ziele (normativ) vs. Mittel (effizient)
 5. Art der Entscheidung: Führung (strategisch) vs. Ausführung (operativ)
 6. Häufigkeit der Entscheidung: selten (innovativ) vs. oft (standardisiert)
 7. **Entscheidungssicherheit** (Informationsstatus): Sicherheit, Risiko oder Ungewissheit
 8. **Struktur des Entscheidungsproblems**: wohl- vs. unstrukturiert
 - a) **wohl strukturiert**: eine vollständige, eindeutige Problembeschreibung ist möglich (z.B. mathematisch), so dass mit Hilfe formaler Verfahren (Algorithmen) **eine optimale Lösung** bestimmt werden kann. Ein **Algorithmus** ist ein Ablaufplan zur Lösung eines Problems in Teilschritten.
 - b) **unstrukturiert**: unvollständige Problembeschreibung, keine Optimierung möglich.
- Kapitel 3 © Prof. Dr. Ingo Balderjahn 41

Die „Präskriptive Entscheidungstheorie“:
Entscheidungssituationen hinsichtlich des Informationsstandes

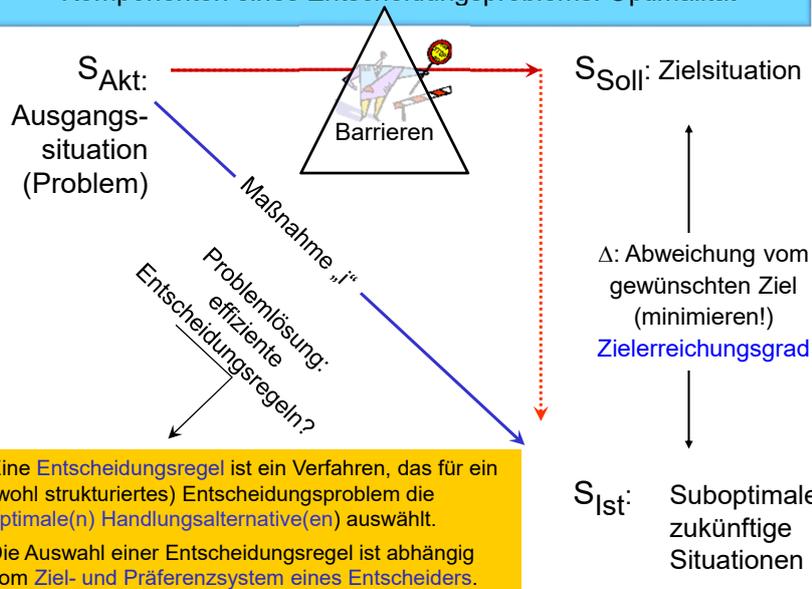


Quelle: Bea et al. 2009, S. 348

Kapitel 3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 42

Komponenten eines Entscheidungsproblems: Optimalität



Quelle: in Anlehnung an Dörner 1979, zitiert bei Staehle: Management, 8. Aufl., München 1999, S. 294

Kapitel 3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 43

Grundmodell der Präskriptiven Entscheidungstheorie: Ergebnismatrix

wohl strukturiertes Entscheidungsproblem

Umweltzustände		S ₁		...		S _m				
Alternativen	Ziele	Z ₁	Z ₂	...	Z _p	...	Z ₁	Z ₂	...	Z _p
A ₁	Aktionsraum	e ₁₁₁	e ₁₁₂	...	e _{11p}	...	e _{1m1}	e _{1m2}	...	e _{1mp}
A ₂		e ₂₁₁	e ₂₁₂	...	e _{21p}	...	e _{2m1}	e _{2m2}	...	e _{2mp}
...		e _{ijk}
A _n		e _{n11}	e _{n12}	...	e _{n1p}	...	e _{nm1}	e _{nm2}	...	e _{nmp}

i = 1 ... n (Entscheidungsalternativen)

j = 1 ... m (Umweltzustände/Entscheidungssituationen)

k = 1 ... p (Ziele/Entscheidungskriterien)

Entscheidungsmatrix : e_{ijk} → u_{ijk}

Ergebnisse e_{ijk} = f(A_i, S_j|Z_k) Nutzenwerte: u_{ijk} = f(e_{ijk}|Z_k)

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 44

Kapitel 3

Beispiel einer Nutzenmatrix für eine Entscheidung bei Sicherheit

- Eine Situation S_j = S (z. B. größter Konkurrent senkt den Preis)
- Mehrere Ziele Z_k (gewichtet)
- Entscheidungsregel: Wähle diejenige Alternative, deren Summe gewichteter Zielerreichungsgrade u_{ik} am höchsten ist (**Nutzenmaximierung**).

Ziele:	Z ₁ = Gewinn [€]	Z ₂ = Marktanteil [%]	Z ₃ = Image [Punkte]	Nutzenwert U _i = ∑ _{k=1...p} g _k u _{ik}
Gewichtung:	g ₁ = 0,6	g ₂ = 0,3	g ₃ = 0,1	
Alternativen:				
A ₁ = Preis erhöhen	u ₁₁ = 5	2	6	4,2
A ₂ = Preis halten	3	4	7	3,7
A ₃ = Preis senken	1	5	5	2,6

Nutzenskala: 0 = niedrigste Zielerreichung bis 10 = maximale Zielerreichung

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 45

Kapitel 3

Die Nutzwertanalyse (Scoring-Modell)

Die Nutzwertanalyse ist ein Verfahren zur Entscheidungsfindung (bei **Sicherheit**) bei mehreren, unterschiedlich gewichteten Zielen quantitativer und qualitativer Art.

Schritte:

1. Entscheidungsfeld abgrenzen, Alternativen identifizieren: A_i
2. Zielsystem aufstellen (Ziele/Kriterien und Zielgewichtung): Z_k, g_k
3. Ergebnisse feststellen: $e_{ik} = f(A_i, Z_k)$
4. Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich ihres Zielbeitrags durch die Anwendung einer Nutzenskala (Punkteskala): $e_{ik} \rightarrow u_{ik} = p_{ik}$

keinen Zielbeitrag **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** maximaler Zielbeitrag

5. Berechnung der Nutzenwerte U_i der einzelnen Alternativen A_i und Auswahl der besten Alternative ($P_i \rightarrow \max(i)$):

$$U_i = P_i = \sum_{k=1}^p g_k P_{ik}$$

Buch Kapitel
6.4.3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 46

Kapitel 3

Bewertung einer Neuproduktidee „i“ mit Hilfe eines Scoring-Modells

Ziele/ Beurteilungskriterien (Z_k)	Gewichtung g_k (1)	Punkte P_{ik} (2)	gewichtete Punktwerte (1) x (2)
Investitionsvolumen	0.20	5	1.0
Know-how	0.10	9	0.9
Kundennutzen	0.30	8	2.4
Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	0.20	8	1.6
Handelskooperation	0.10	3	0.3
Umweltverträglichkeit	0.05	6	0.3
Rechtliche Beschränkungen	0.05	10	0.5
Summe	1.00		7.0

Punkteskala

kein Zieelertrag **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

$0 \leq P_i \leq 10$
maximaler
Zieelertrag

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 47

Kapitel 3

Merkmale der Nutzwertanalyse

- Situation der **Informationssicherheit**,
- **mehrere Ziele** werden berücksichtigt,
- Erfassung **quantitativer und qualitativer Ziele/Kriterien**(unterschiedliche Maßeinheiten!),
- systematisiert Entscheidungsfindung, macht diese **transparent**, nachvollziehbar und kontrollierbar,
- **einfache** Handhabung,
- **Kompensationseffekt** (Achtung!)
- Zahlreiche Beurteilungsspielräume für den Entscheider vorhanden (**Subjektivität!**),
- Berücksichtigung von **Unsicherheiten** durch Sensitivitätsanalyse möglich.

Entscheidungsregel bei Risiko

- Ein Ziel $Z_k = Z$ (z. B. Marktanteil halten)
- **Mehrere Situationen** S_j (Eintrittswahrscheinlichkeiten w_j sind bekannt)
- **Entscheidungsregel:** Wähle diejenige Alternative A_i , deren statistischer Erwartungswert $EW(e_i)$ des Ergebnisses e_i bzw. u_i am höchsten ist (**Erwartungswertmaximierung**).

Situationen	S_1 : K senkt den Preis	S_2 : K macht Werbung	S_3 : K verändert Verpackung	Erwartungswert
Wahrscheinlichkeit	$w_1 = 0.2$	$w_2 = 0.6$	$w_3 = 0.2$	$\sum w_j = 1$
Alternativen				
$A_1 =$ Preis senken	3	5	8	5.2
$A_2 =$ Werbung	5	8	6	7.0
$A_3 =$ Verpackung ändern	6	6	7	6.2

$$EW_i(e_i) = \sum_{j=1}^m w_j e_{ij}$$

Nutzenskala: 0 = niedrigste Zielerreichung bis 10 = maximale Zielerreichung

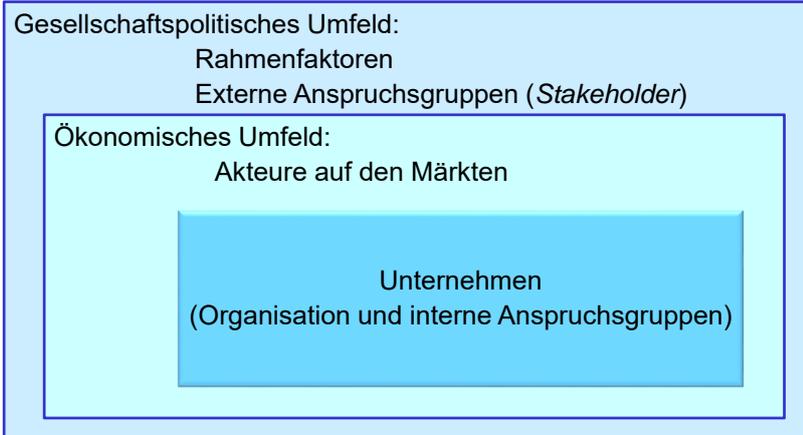
Entscheidungsregeln bei Ungewissheit

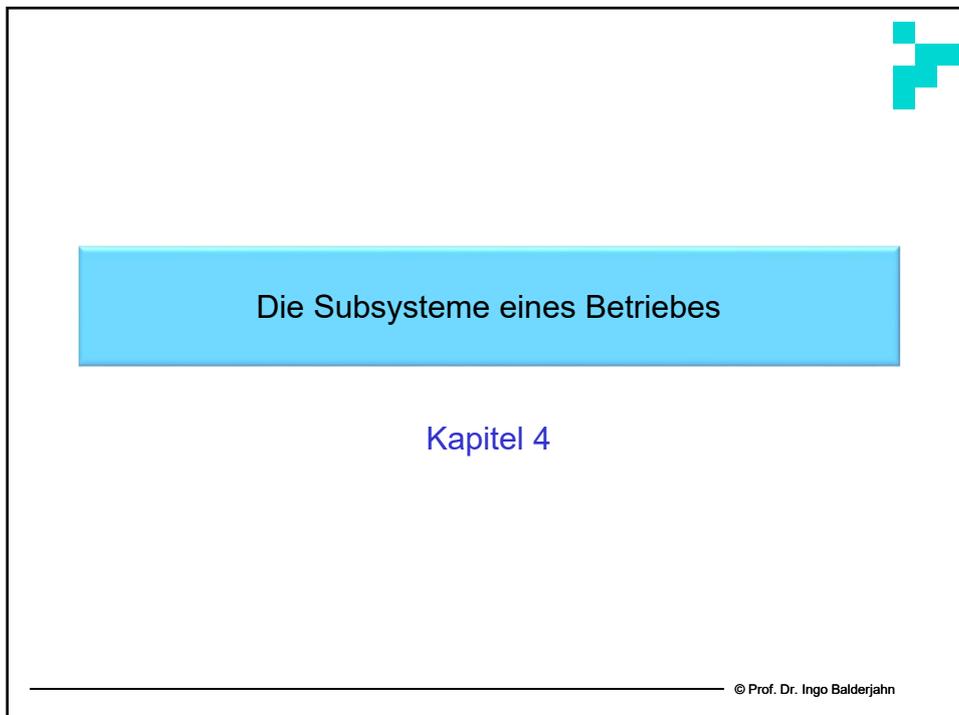
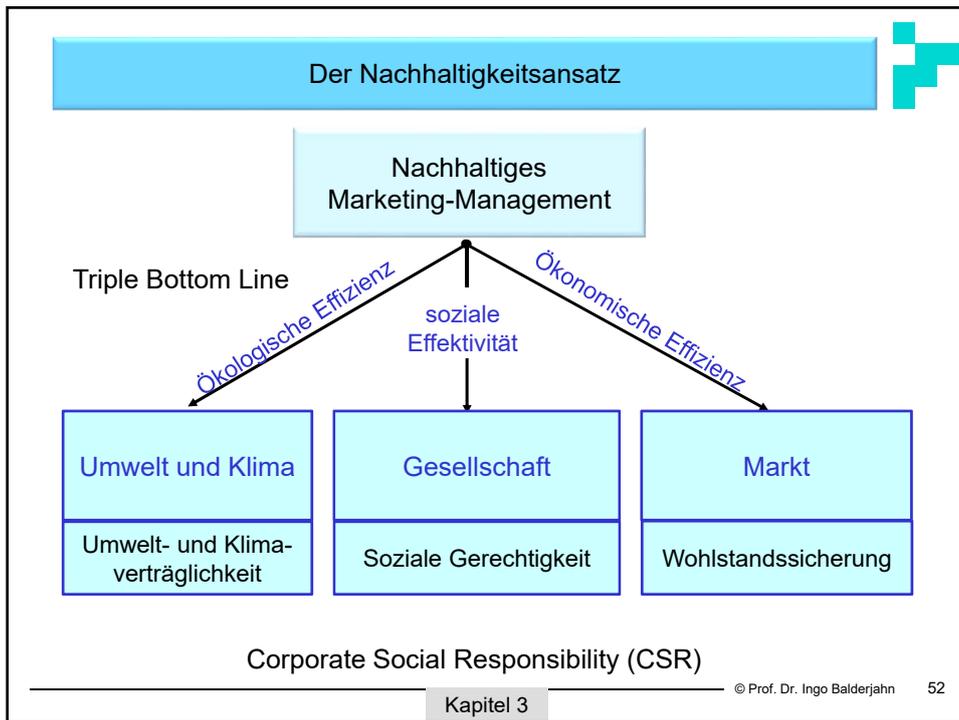
- Ein Ziel $Z_k = Z$ (z. B. Marktanteil halten)
- Mehrere Situationen S_j (Eintrittswahrscheinlichkeiten w_j unbekannt)
- Entscheidungsregel: Auswahl abhängig von der Risikoneigung des Entscheiders.

Situationen:	S_1	S_2	S_3	Laplace- Regel risiko- neutral	Minimax- Regel risiko- avers	Maximax- Regel risiko- freudig	Hurwicz- $\alpha = 0,7$
Alternativen:							
A_1	4	10	1	15	1	10	7,3
A_2	2	8	8	18	2	8	6,2
A_3	7	3	5	15	3	7	5,8

Hurwicz-Regel: $U_i = \alpha u_{i \max} + (1 - \alpha) u_{i \min}$, $0 \leq \alpha \leq 1$

Systemtheoretischer Ansatz: Das Unternehmen als offenes System





Der Betrieb als produktives System: Arten von Produktionsfunktionen

Produktionsfunktionen stellen den Zusammenhang zwischen der Ausbringungsmenge (M) einer Produktion und den Faktoreinsatzmengen (r_1 bis r_n) dar:

$$M = f(r_1, r_2, r_3, \dots, r_n) \quad \text{mit } r_i > 0$$

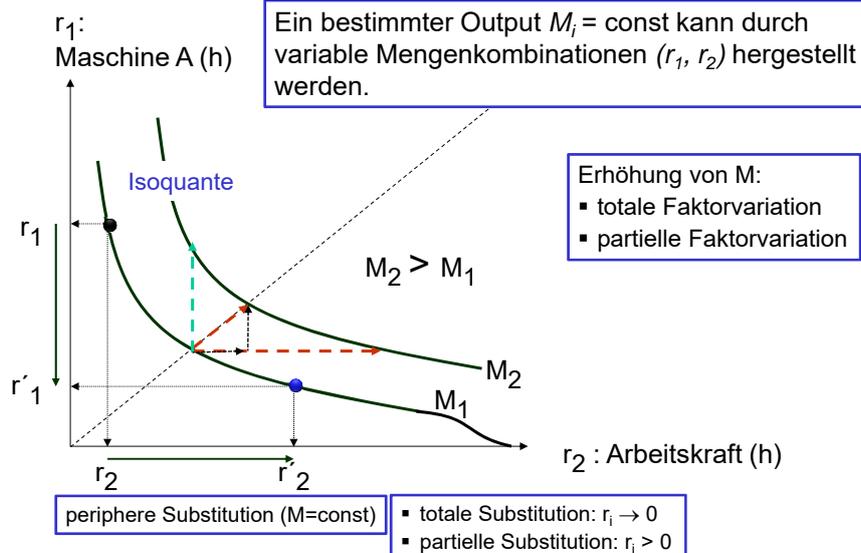
Arten:

Substitutionale Produktionsfunktionen Limitationale Produktionsfunktionen Homogene/Inhomogene Produktionsfunktionen

Subsysteme:

- produktives System (Mengensystem)
- ökonomisches System (Wertesystem)
- soziales System
- vernetztes, informatorisches System

Substitutionale Produktionsfunktion



Substitutionale homogene Produktionsfunktionen

Eine Produktionsfunktion ist homogen vom **Grade α** , wenn eine Änderung des totalen Faktoreinsatzniveaus um das λ -fache die Produktionsmenge M um das λ^α -fache verändert. Verdoppelt sich z.B. die Ausbringung M , wenn der Faktoreinsatz verdoppelt wird ($\lambda=2$), dann ist $\alpha=1$. Die Produktionsfunktion ist dann „linear-homogen“.

allgemein: $M \lambda^\alpha = f(\lambda r_1, \lambda r_2, \dots, \lambda r_n)$

Beispiel:

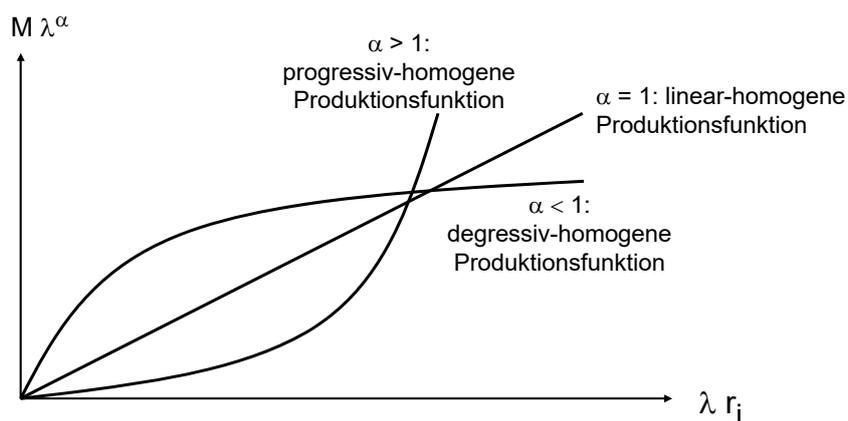
Cobb-Douglas-Produktionsfunktion: $M = c r_1^\gamma r_2^{1-\gamma}$

$c = \text{const}$
 $0 < \gamma < 1$

$$c (r_1 \lambda)^\gamma (r_2 \lambda)^{1-\gamma} = M \lambda^\gamma \lambda^{1-\gamma} = M \lambda^1 = M \lambda^\alpha$$

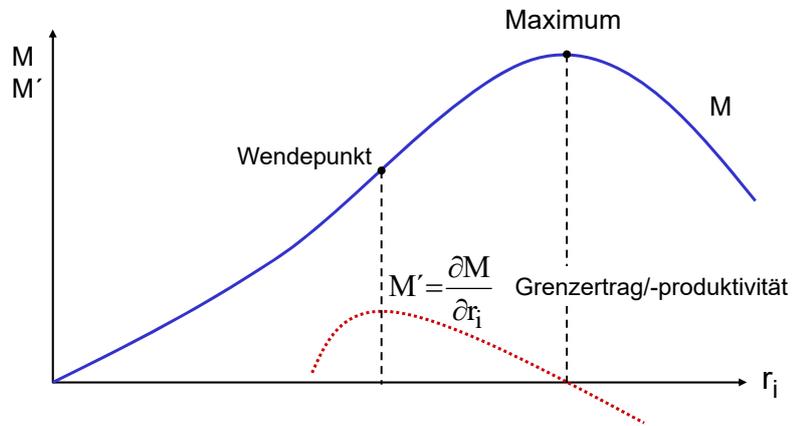
$\alpha = 1$

Arten homogener Produktionsfunktionen



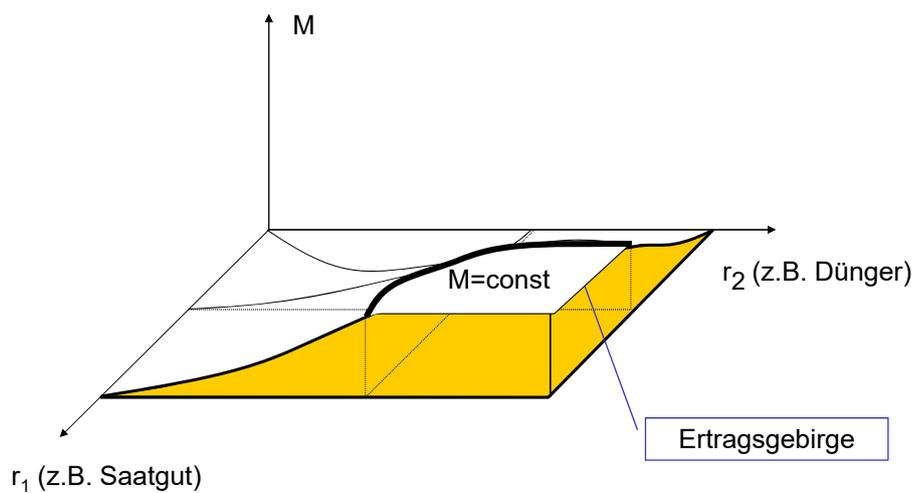
α ist eine Kenngröße für die Art der Proportionalität.

Substitutionale inhomogene Produktionsfunktionen:
S-förmiger ertragsgesetzlicher Kurvenverlauf



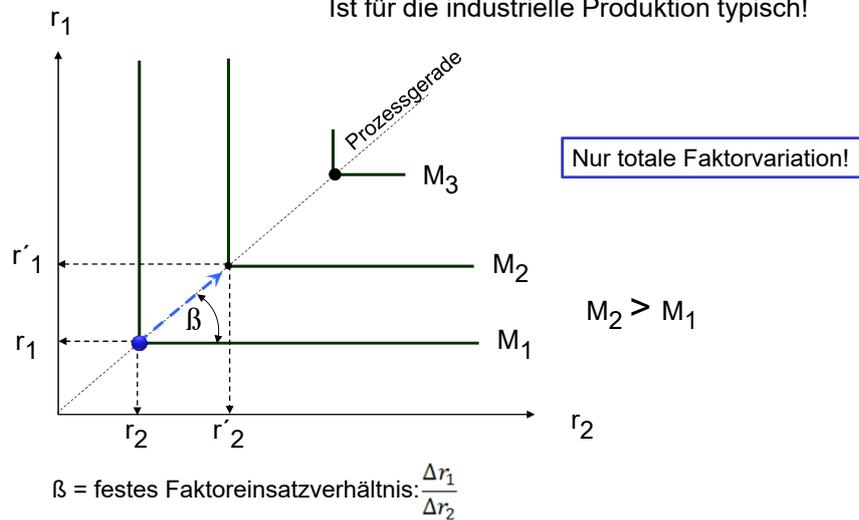
r_i variabel, alle anderen Produktionsfaktoren konstant gehalten
(substitutional inhomogen), partielle Faktorvariation

Produktionsmenge in Abhängigkeit von zwei substitutionalen
Einsatzfaktoren (Ertragsgebirge)



Limitationale Produktionsfunktion

Ist für die industrielle Produktion typisch!



Quelle: Schmalen/ Pechtl 2013, S. 582.

Kapitel 4.1

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 60

Der Betrieb als ökonomisches System

Unter **Kosten** wird der **wertmäßige Ge- und Verbrauch** von Gütern, die zur Erfüllung des Betriebszwecks und zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft eingesetzt werden, verstanden. Die Beschreibung des Zusammenhangs zwischen dem Faktorverbrauch und den Kosten wird durch eine **Kostenfunktion** dargestellt:

$$K = \sum_{i=1}^n r_i q_i$$

Ziel:

- Analyse von Kosteneinflussgrößen
 $K = K_f + K_v(M)$
- Kalkulationsgrundlage
- Suche nach Minimalkostenkombinationen

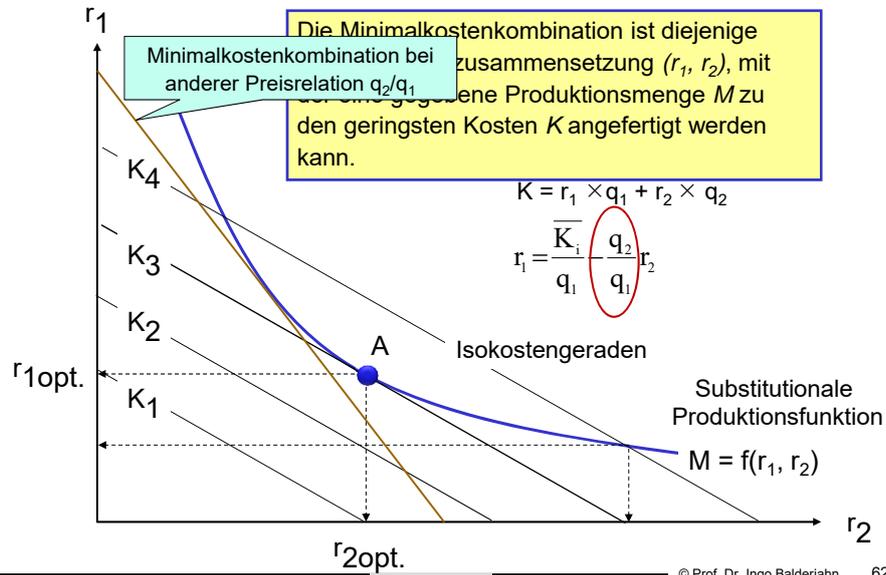
r_i : Produktionsfaktormengen [ME] (**Mengengerüst der Kosten**)

q_i : Faktorpreise [Preis/ME] (**Wertgerüst der Kosten**)

Kapitel 4.2

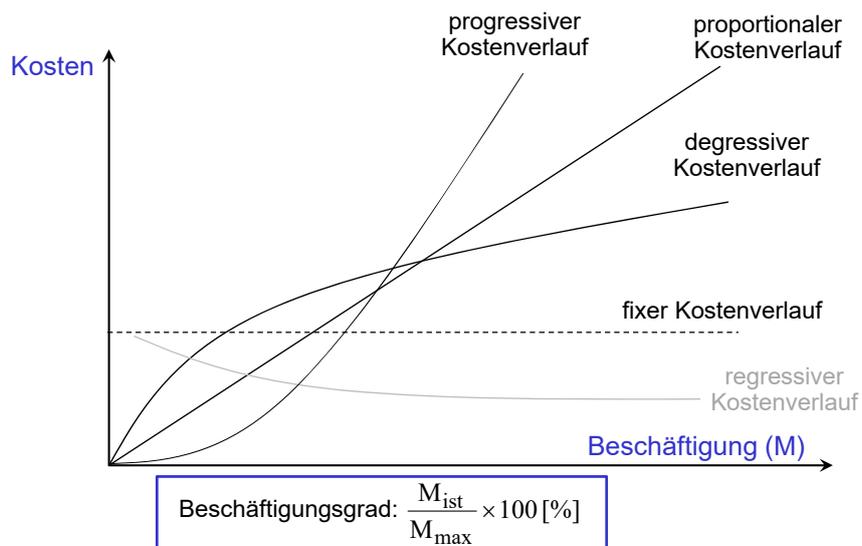
© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 61

Minimalkostenkombination bei gegebener Ausbringung M



Kapitel 4.2

Arten von Kostenverläufen



Kapitel 4.2

Kostengrößen (Ein-Produktfertigung)

Gesamtkosten: $K(M) = K_f + K_v(M)$

Stück- oder Selbstkosten:

$$K(M) = k_v M + K_f \text{ (proportionaler Zusammenhang)}$$

$$k(M) = \frac{K(M)}{M} = k_v + \frac{K_f}{M} \text{ Fixkostendegression}$$

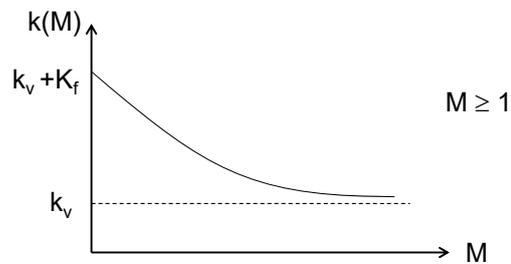
Variable Stückkosten: $k_v(M) = \frac{K_v(M)}{M}$

Grenzkosten: $K'(M) = \frac{dK(M)}{dM}$

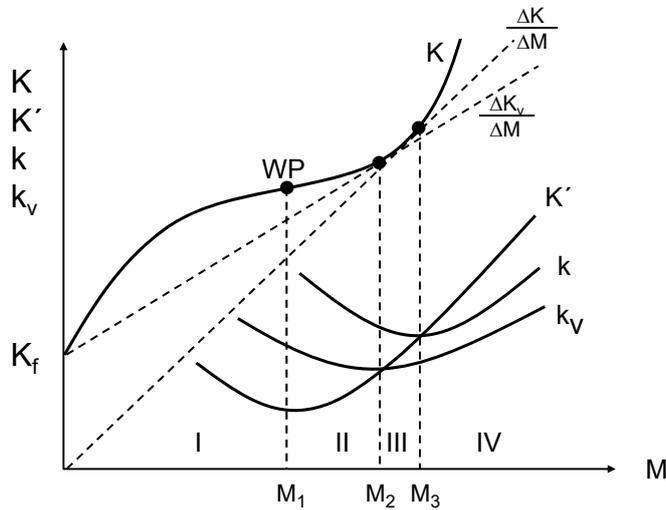
Fixkostendegression

$$K(M) = k_v M + K_f$$

$$k(M) = \frac{K(M)}{M} = k_v + \frac{K_f}{M}$$



Kostenverläufe bei ertragsgesetzlicher Anpassung

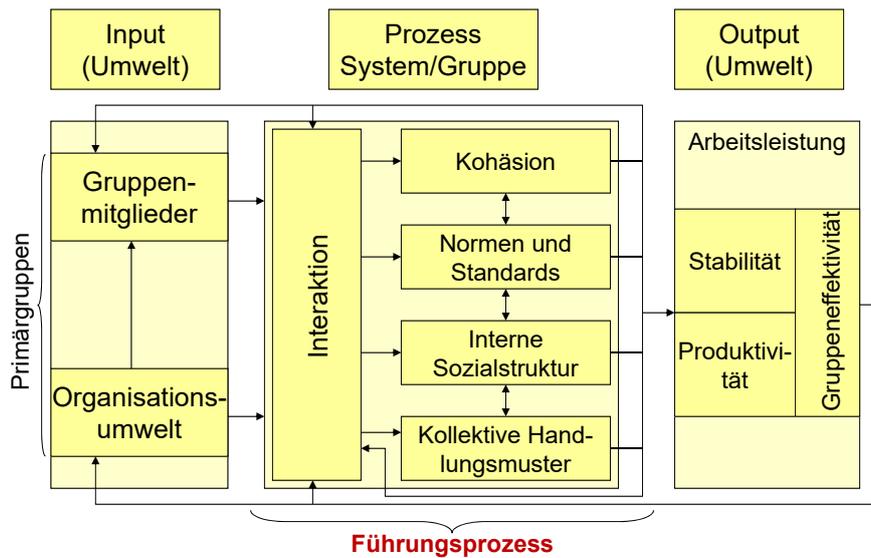


Quelle: Bloech/Lücke 2006, S. 224

Kapitel 4.2

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 66

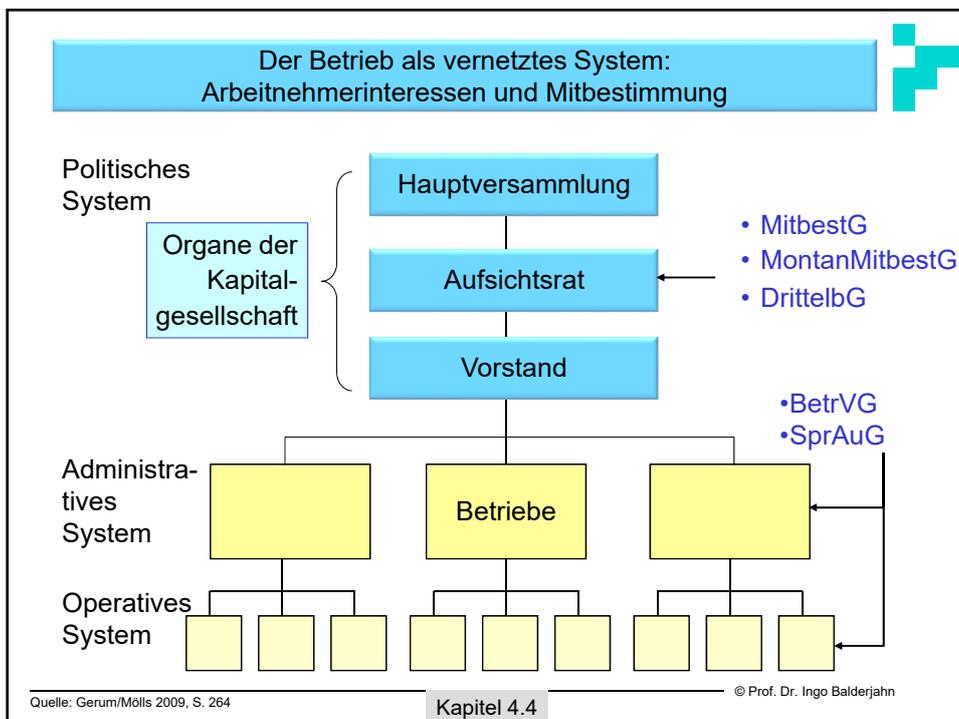
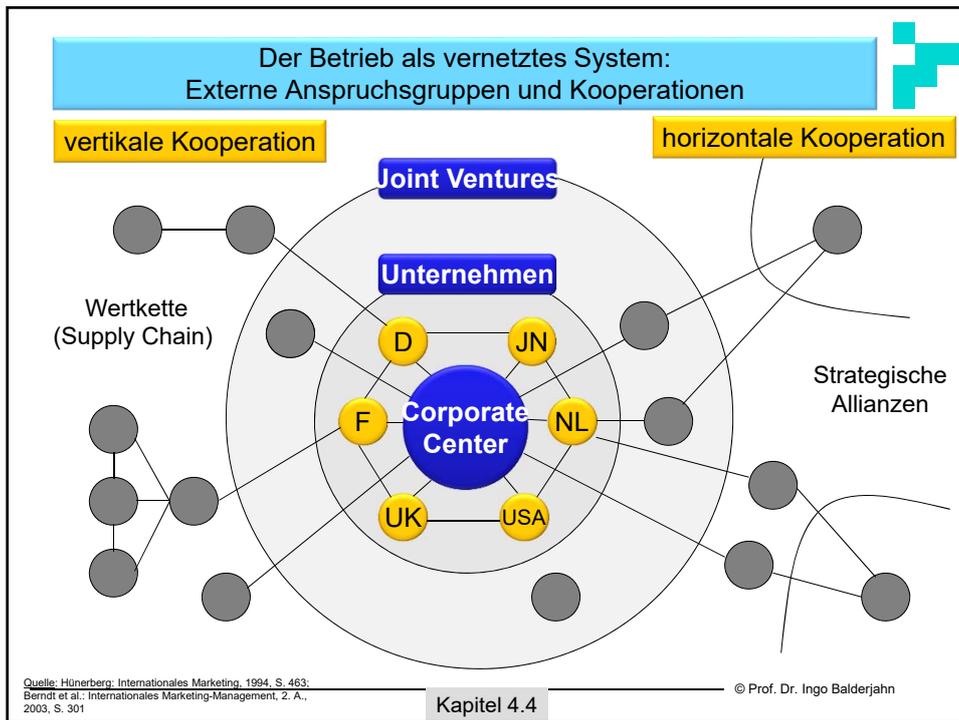
Der Betrieb als soziales System: Die Gruppe als Subsystem der Unternehmung



Quelle: in Anlehnung an Steinmann et al... Management, 7. Aufl. Wiesbaden 2013, S. 545

Kapitel 4.3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 67



Der Fiskus: Steuerarten

Der Fiskus ist der steuereinnehmende Staat. Er erhebt zahlreiche Steuerarten, die die Unternehmen unmittelbar oder mittelbar betreffen.

Steuersystematik

Direkte Steuern

Personensteuern

- Einkommensteuern (inkl. Lohnsteuer; ESt)
- Körperschaftsteuer (KSt)
- Erbschafts- und Schenkungssteuer

Realsteuern

- Gewerbesteuer (GewSt)
- Grundsteuer

Indirekte Steuern

Verkehrssteuern

- Umsatzsteuer (USt)
- Grunderwerbssteuer

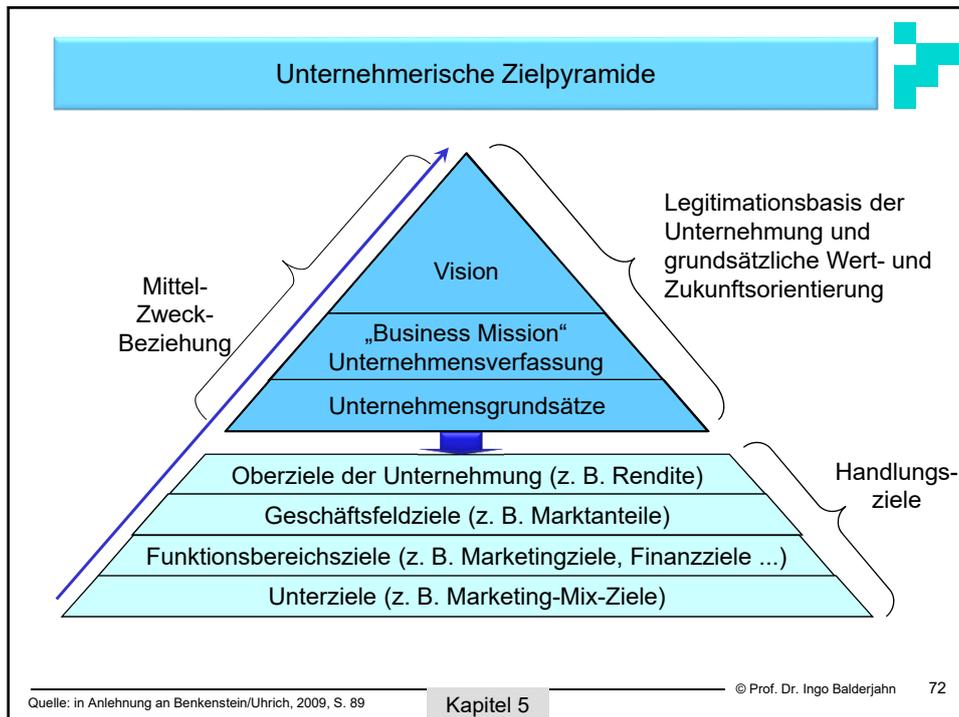
Verbrauchssteuern

- Mineralölsteuer
- Tabaksteuer etc.

Gesamtsteueraufkommen 2020: **739,7** Mrd. Euro
Bundesministerium der Finanzen
Steuerquote: 22,2 % (Steuern in Prozent des BIP, 2020)

Leitbilder, Grundsätze und Ziele in Betrieben

Kapitel 5



Das unternehmerische Zielsystem

Ziele sind normative Aussagen über **angestrebte zukünftige Zustände**, die als Ergebnisse von Entscheidungen eintreten sollen. **Sachziele** beziehen sich unmittelbar auf den Betriebszweck (*Defining the business; Herstellung*), während **Formalziele** auf Erfolgsgrößen (z.B. Rentabilität) gerichtet sind.

<p>Zielanforderungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operationalität ▪ Messbarkeit/Überprüfbarkeit ▪ Realisierbarkeit ▪ Widerspruchsfreiheit/Konsistenz ▪ Integrierbarkeit in ein Zielsystem ▪ Transparenz/Verständlichkeit 	<p>Funktionen von Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierungs-, Steuerungs- und Koordinationsfunktion ▪ Bewertungs- und Entscheidungsfunktion ▪ Kontrollfunktion ▪ Identifikations- und Motivationsfunktion ▪ Kommunikationsfunktion
--	--

Kapitel 5

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 73

Zieldimensionen

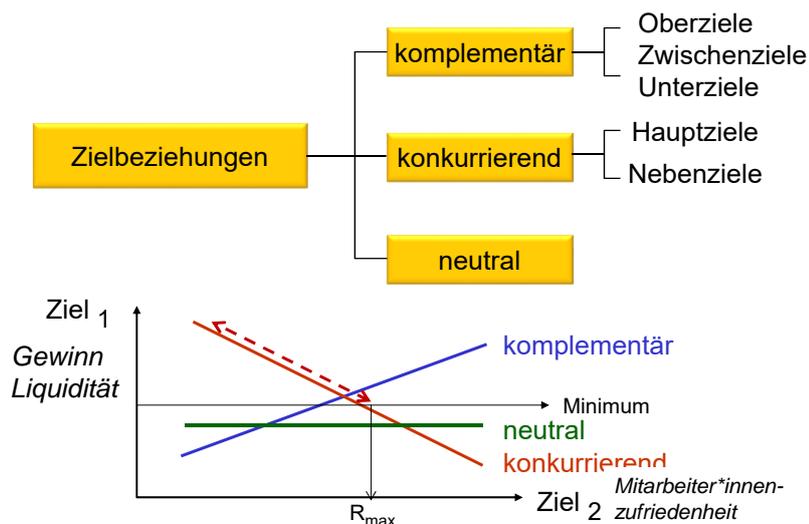
- Zielinhalt: Was soll erreicht werden? (monetäre vs. nicht monetäre Ziele)
- Zielausmaß: Wie viel soll erreicht werden? (Extremierung, Fixierung, Satisfizierung)
- Räumlicher Bezug: Wo soll etwas erreicht werden? (Zuständige Organisationseinheit)
- Zeitlicher Bezug: Wann soll etwas erreicht werden? (kurz-, mittel- und langfristige Ziele)
- Personeller Bezug: Wer ist für die Zielerreichung verantwortlich?
- Ressourcenbezug: Was wird zur Zielerreichung benötigt? (Erforderliche Ressourcen)

Quelle: Kreikebaum et al. 2011, S. 70

Kapitel 5

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 74

Zielbeziehungen und Zielsysteme

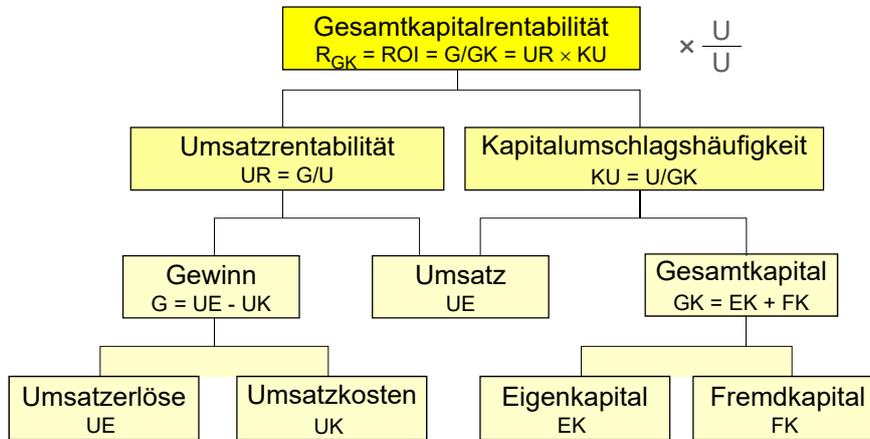


Zielsysteme bringen die Gesamtheit aller Ziele eines Unternehmens in eine Ordnung.

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 75

Kapitel 5

Komplementäres Zielsystem:
Deduktiv orientiertes Mittel-Zweck-Zielsystem (Kennzahlensystem)



Quelle: in Anlehnung an Macharzina/Wolf: Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 220

Kapitel 5

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 76

Unternehmensziele



Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014; eigene Berechnungen.

© IfM Bonn 19 1905 005 © Prof. Dr. Ingo Balderjahn 77

Pahnke, Holz und Welter: Unternehmerische Zielsysteme: ifM-Materialien Nr. 276, 2019



Unternehmensführung und Management

Kapitel 6

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn



Unternehmensführung und Management

Die Unternehmensführung (*General-Management*) dient der **zielorientierten Steuerung arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse des gesamten Unternehmens** in allen Wertschöpfungs- und Handlungsbereichen.

Dabei geht es primär um Prozesse der **Willensbildung** (Zielsetzung) mit den Bereichen Planung und Entscheidung sowie der **Willensdurchsetzung** (Implementierung) mit den Bereichen Anordnung, Organisation und Kontrolle (**Management als Funktion zur Steuerung des Unternehmens**)*.

Aufgaben des Managements:

- Planung
- Führungsentscheidungen (konstitutiv)
- Organisation (Leistungsstruktur)
- Personaleinsatz, Anweisung und Durchsetzung (Personalführung)
- Koordination
- Zielkontrolle

Planung zielt auf eine systematisch angelegte und methodengestützte *Antizipation zukünftiger Markt- und Umfeldentwicklungen*:

- Strategische Planung (Handlungspläne)
- Operative Planung (Planvorgaben)

Die **Kontrolle** überprüft im Rahmen eines *Soll-Ist-Vergleichs*, ob die Plandaten (Soll-Daten) durch die eingeleiteten Maßnahmen erreicht wurden (Ist-Daten).

* vgl. Macharzina 2003, S. 36ff.

Organisation



Nach dem *institutionellen Organisationsbegriff* wird die Organisation als zielgerichtetes soziales System aufgefasst. Hiernach *ist* die Unternehmung eine Organisation.

Nach dem *instrumentellen (funktionalen) Organisationsbegriff* ist die Organisation ein Führungsinstrument zur Schaffung einer *Leistungsstruktur*. Eine Organisation ist das Ergebnis des Organisierens als Tätigkeit. Hiernach *hat* die Unternehmung eine (eigene) Organisation.

Die Organisationstätigkeit umfasst ...

- die Aufgabenanalyse (Elementaraufgaben)
- die Aufgabensynthese (Stellen)
- die Aufgabengliederung (Abteilungen)

Durch die Organisationstätigkeit entstehen ...

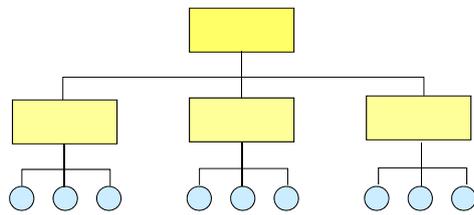
- Aufbauorganisationen und
- Ablauforganisationen

Hauptaspekte von Organisationsstrukturen



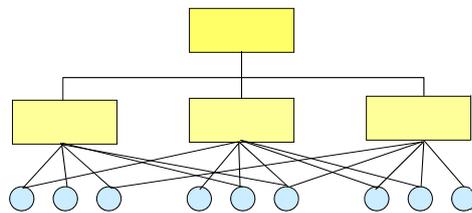
- Zentralisation und Dezentralisation
- Delegation und Partizipation
- Integration und Koordination

Grundmodelle der Aufbauorganisation. Einlinien- und Mehrliniensysteme:
Darstellung durch Organigramme



Einlinienorganisation
Einheit der Auftragserteilung

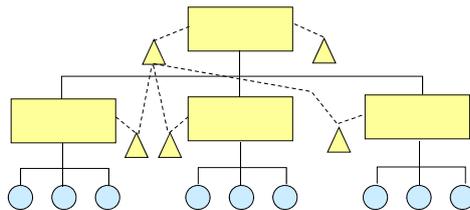
= Instanz (Leitungsstelle)
 = Ausführende Stelle



Mehrlinienorganisation
Mehrfachunterstellung nach dem Funktionsprinzip

Spezialisten

Stablinienorganisation und Matrixorganisation

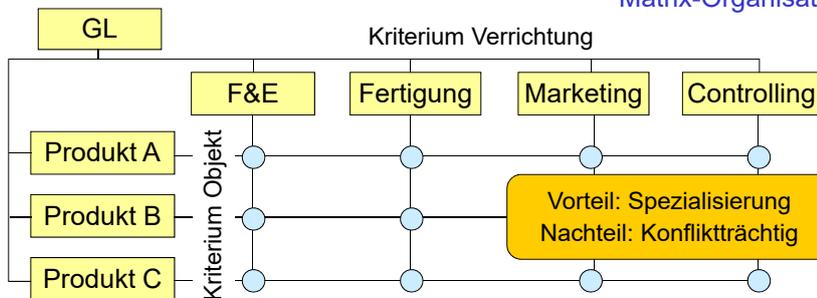


Stab-Linien-Organisation

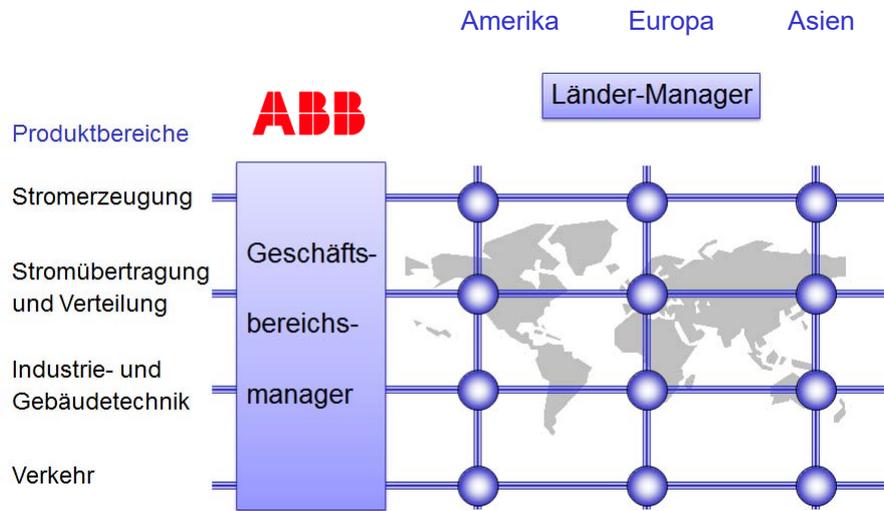
▲ Stabstelle/Zentralstellen

Vorteile der Einlinienorganisation (Übersichtlichkeit) und der Mehrlinienorganisation (Spezialisierung) verknüpfen.

Matrix-Organisation



Die Matrixorganisation bei ABB von 1995



Quelle: Die Zeit vom 15.12.1995

Kapitel 6

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 84

Konstitutive Entscheidungsfelder

Kapitel 7

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn

Konstitutive Entscheidungen und Strategische Geschäftsfelder

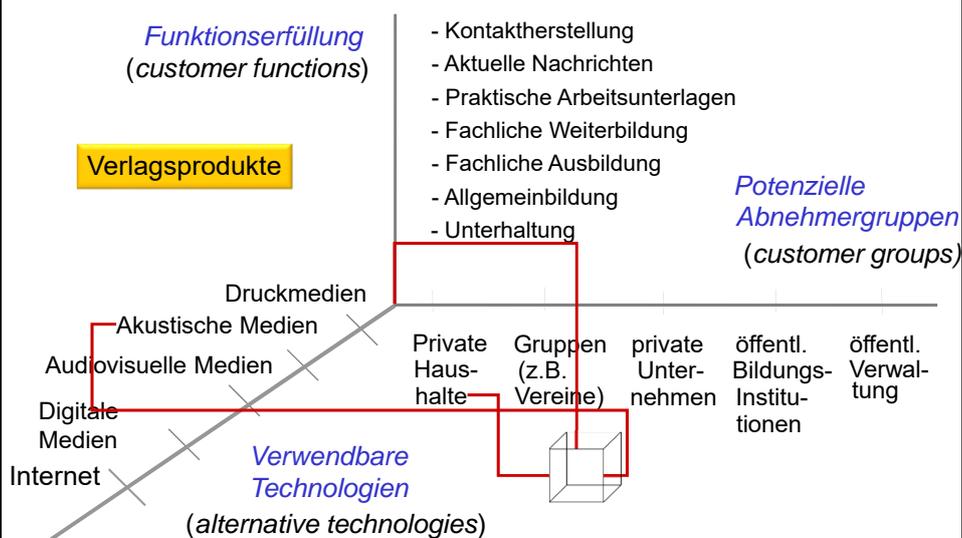
Konstitutiven Entscheidungen sind Entscheidungen, die **langfristig** wirken, in zahlreiche **Folgeentscheidungen eingreifen**, nicht oder nur **schwer rückgängig** gemacht werden können und das Unternehmen **als Ganzes betreffen**.

Beispiele:

- Strategische Geschäftsfelder bestimmen (Unternehmenszweck)
- Unternehmensstandorte bestimmen
- Rechtsform wählen
- Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen eingehen

Ein **Strategisches Geschäftsfeld** entspricht einem möglichst gut abgrenzbaren Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld eines Unternehmens bzw. eines Konzerns mit eigenen Ertragsaussichten, Chancen und Risiken, für das relativ eigenständige Geschäftsfeldstrategien entwickelt und realisiert werden können.

Geschäftsfeldbestimmung: Dreidimensionaler Bezugsrahmen zur Geschäftsfeldabgrenzung



Standortentscheidungen

Der Standort ist der geographische Ort der Leistungserstellung einer Unternehmung. Orte, an denen Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens stattfinden.

Gründe für Standortentscheidungen:

- Unternehmensgründungen
- Verlagerungen eines gesamten Unternehmens
- Verlagerung von Teilen eines Unternehmens ins In- oder Ausland (*Offshoring*)
- Standortkonfiguration
- Unternehmenserweiterung
- Aufgabe von Standorten (Schrumpfung, Sanierung, Schließung/ Verkauf)

Standortfaktoren

Standortfaktoren sind standortabhängige Größen, die einen Einfluss auf das Erreichen betrieblicher Ziele ausüben (erfolgsbestimmend). Standortfaktoren sind die Kriterien der Standortbewertung und -auswahl.

Arten:

- Ökonomische Faktoren
- Politische Faktoren
- Kulturelle und gesellschaftliche Faktoren
- Geographische Faktoren

- Harte Standortfaktoren
- Weiche Standortfaktoren

EU-Vergleich Arbeitskosten 2020

			Industrie		Dienstleistungen		
Europäische Union (EU-27)	28,00		2,9	28,50	X	28,10	X
Eurozone (EU-19)	32,10		2,8	34,50	X	31,10	X
Dänemark	46,90	1,7		47,80	1	46,90	1
Luxemburg	41,80	0,6		34,60	9	45,80	2
Belgien	41,40	1,6		44,20	2	40,50	3
Schweden	39,80	0,6		41,20	4	39,70	4
Frankreich	38,10	2,3		39,60	5	37,70	5
Österreich	38,00	5,7		39,60	5	37,00	6
Deutschland	36,70	3,0		41,60	3	34,10	7
Niederlande	35,20	-0,6		39,00	7	34,10	7
Finnland	34,90	0,2		36,90	8	33,90	9
Irland	30,50	-3,8		32,80	10	29,90	10
Italien	29,10	4,6		29,30	11	29,20	11
Spanien	22,60	3,9		24,40	12	21,80	12
Slowenien	19,50	2,4		19,10	13	20,00	13
Griechenland	17,30	3,9		16,40	14	17,70	14
Zypern	14,90	-3,6		12,30	20	15,20	16

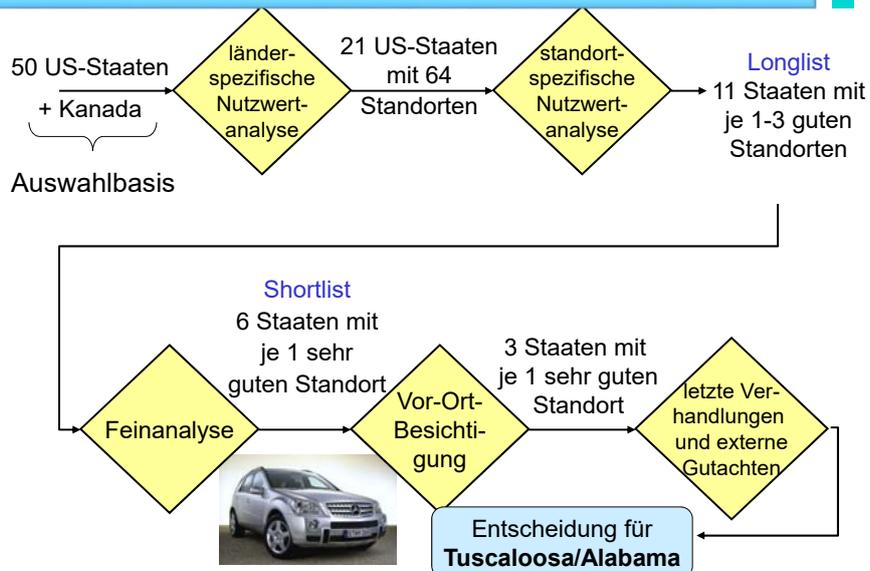
Beispiel:	Produktivität	Arbeitskosten/Stück
Arbeitskosten/h	1 Stück/h	10 €/Stück
10 €/h	3 Stück/h	10 €/Stück
30 €/h		

Die Arbeitskosten umfassen die Gesamtheit aller den Arbeitgebern im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Arbeitskräften entstehenden Aufwendungen (Bruttolöhne und -gehälter der Arbeitnehmer, die von den Arbeitgebern getragenen Sozialbeiträge, Kosten der beruflichen Aus- und Fortbildung etc.)

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 90

Quelle: Statistisches Bundesamt

Standortwahlprozess für das „MPV-Projekt“ von Mercedes-Benz



Quelle: Renschler: Standortplanung für Mercedes-Benz in den USA, in: Gassert/Horváth (Hrsg.), Den richtigen Standort wählen, 1995, S. 49

Kapitel 7.2

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 91

Die Rechtsformen des Betriebes

Die Rechtsform beschreibt den für ein Unternehmen **gesetzlich festgelegten rechtlichen Handlungsrahmen** (Unternehmensrechtsform).

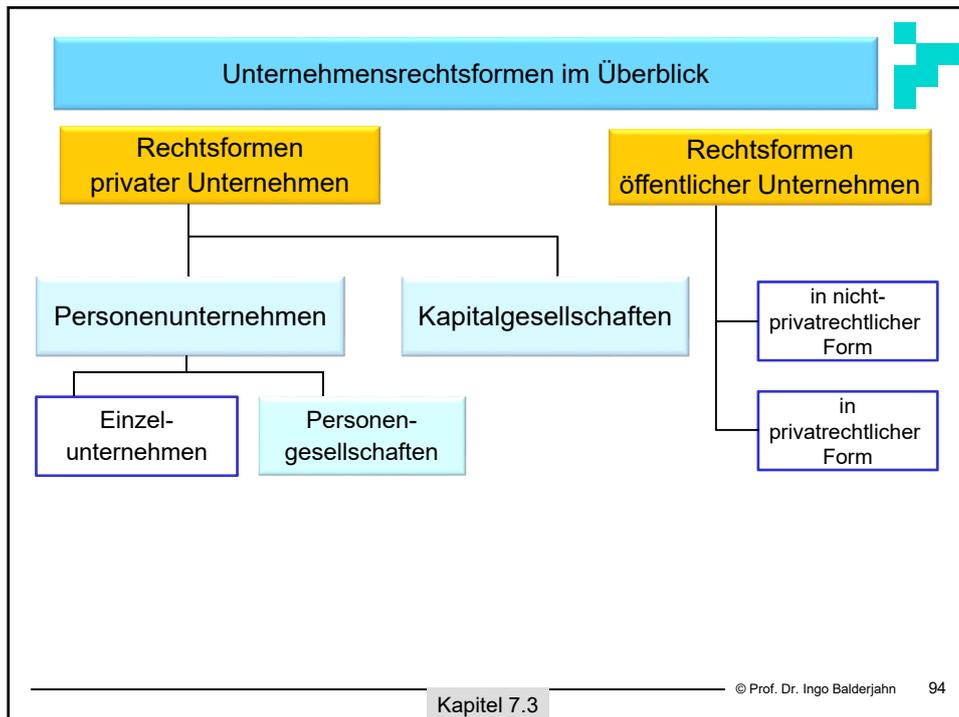
Rechtswirksame **unternehmensinterne Regelungen** werden als Unternehmensverfassung (*Corporate Governance*) bezeichnet.

Durch die Rechtsform wird ein Teil der rechtlichen Beziehungen **innerhalb** des Unternehmens (z. B. zwischen Gesellschaftern) und **zwischen** Unternehmen und Umwelt (z. B. zu Gläubigern, Öffentlichkeit) geregelt.*

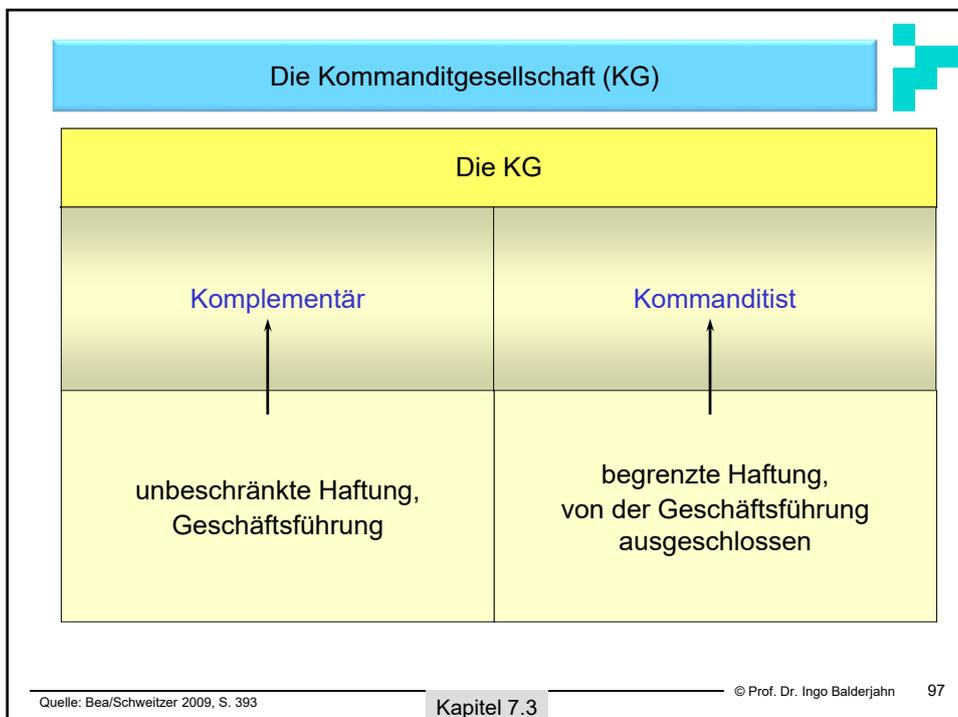
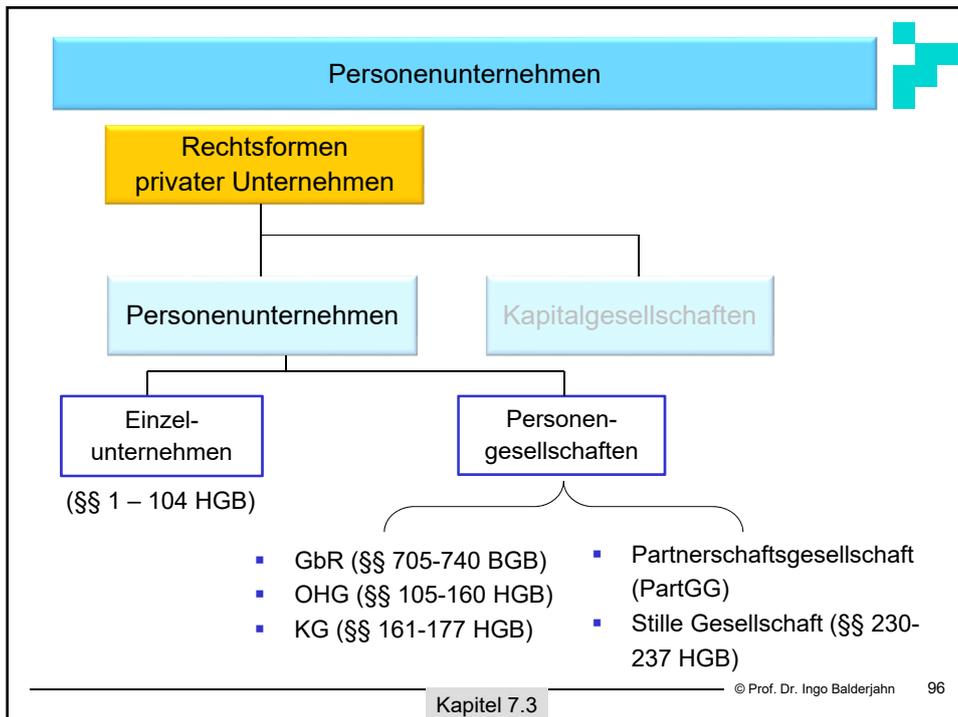
Die Unternehmensverfassung / *Corporate Governance*

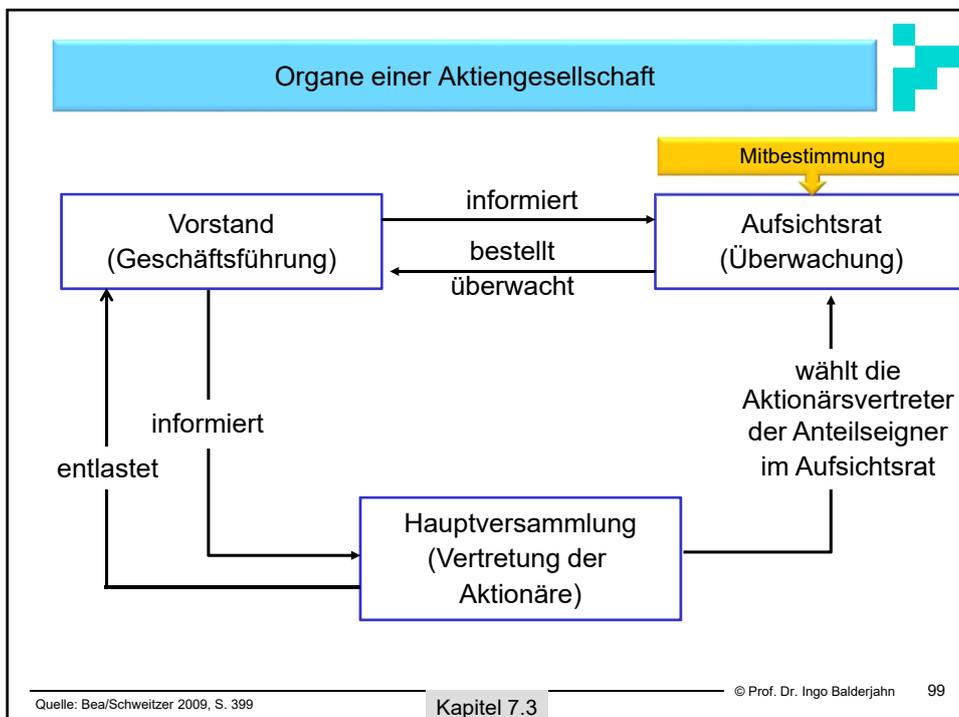
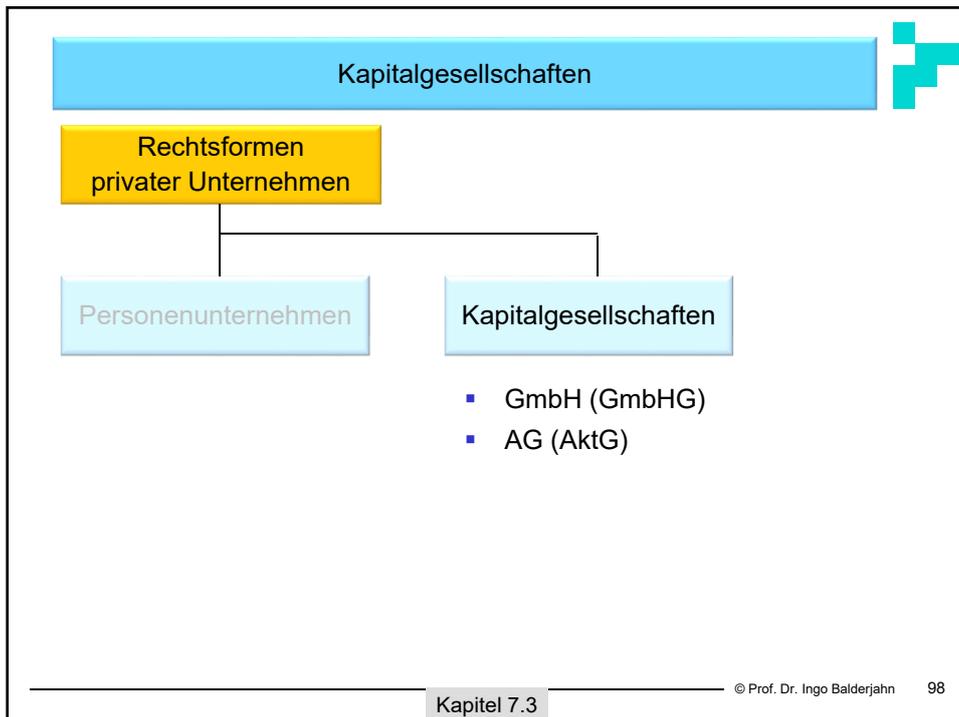
Corporate Governance wird als Bezeichnung für eine verantwortungsvolle Führungs- und Überwachungsorganisation von Unternehmen zur Schaffung von Transparenz und Vertrauen bei den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) verwendet.

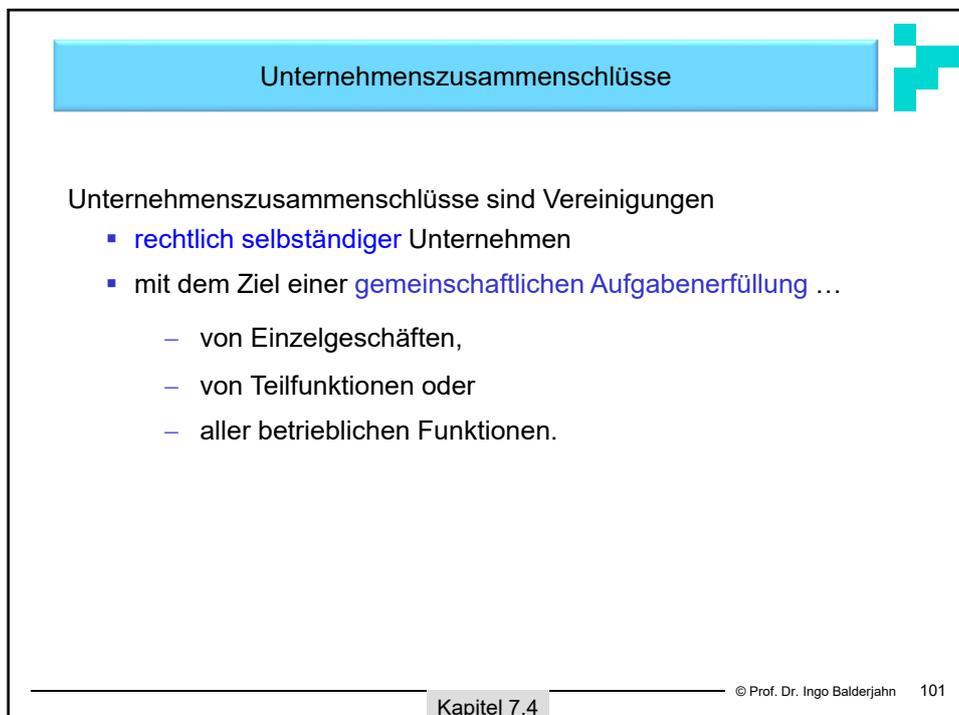
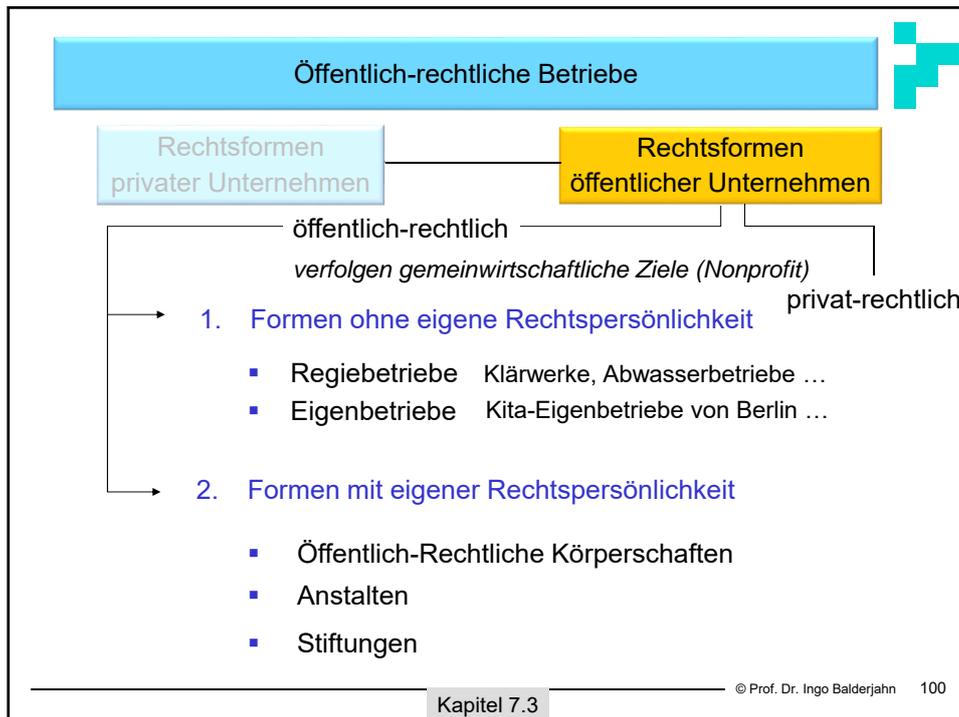
Sie wird sowohl von **rechtlichen** (z. B. Mitbestimmungsgesetz) als auch von **nicht-rechtlichen** Normen (betriebsinterne Regelungen) bestimmt und stellt die **Legitimationsbasis** (*licence to operate*) der Unternehmensführung dar.



- ## Kriterien für die Wahl einer Rechtsform
1. Umfang der Haftung (Wer und in welchem Umfang?)
 2. Leitungsbefugnis: Geschäftsführung und Geschäftsvertretung
 3. Finanzierungsmöglichkeiten
 4. Gewinn- und Verlustbeteiligung
 5. Steuerbelastung (15% Körperschaftsteuer bei Kapitalgesellschaften; 14%-45% Einkommensteuer bei Personengesellschaften)
 6. Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten
 7. Rechtsformabhängige Aufwendungen
 8. Unternehmenskontinuität (Nachfolge)
- © Prof. Dr. Ingo Balderjahn 95
- Kapitel 7.3







Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen

- Erlangung von Wettbewerbsvorteilen durch Größe und Wachstum (z. B. Strategische Allianzen)
- Synergieeffekte (z. B. Zusammenlegungen, Kosten senken)
- Erlangung finanzieller Vorteile (z. B. gemeinsame Beschaffung)
- Risikostreuung (z. B. Markteintritt, Diversifikation)
- Erwerb von Leistungspotenzialen (z. B. gemeinsame Patentnutzung, Know-how)
- Vorteile bei der Besteuerung
- Verminderung des Wettbewerbs (Wettbewerbsrecht beachten!)

Quelle: <https://www.golem.de/0405/31089.html>
Quelle: Bea/Schweitzer 2009, S 419ff.

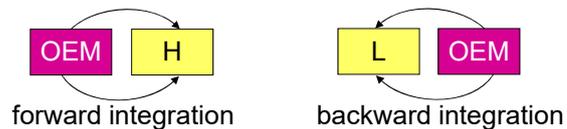
Kapitel 7.4

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 102

Richtung von Unternehmenszusammenschlüssen

Nach der Richtung hinsichtlich der Wertschöpfungsstufe unterschieden:

- **Horizontale Zusammenschlüsse:** Zusammenschlüsse auf der gleichen Produktions- oder Handelsstufe.
- **Vertikale Zusammenschlüsse:** Zusammenschlüsse von Unternehmen vor- oder nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen.



- **Diagonale Zusammenschlüsse:** Zusammenschlüsse erfolgen durch Integration von Unternehmen verschiedener Branchen.

Kapitel 7.4

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 103

Formen von Unternehmenszusammenschlüssen



Bei der **Kooperation** handelt es sich um Zusammenschlüsse **rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen**, wobei eine Teilaufgabe integriert wird. Nur für diese Teilaufgabe ist die wirtschaftliche Selbständigkeit eingeschränkt (geringer Autonomieverlust).

Kooperation



Durch **Integration** entstehen Zusammenschlüsse, durch die eine **Veränderung der bestehenden Eigentums- und Verfügungsrechte** sowie der Leitungs- und Kontrollstrukturen innerhalb der integrierten Unternehmen eintritt (hoher Autonomieverlust für mindestens ein Unternehmen). Für solche Zusammenschlüsse wird oft die Bezeichnungen **Konzerne** verwendet.

Die Kooperation



- Arbeitsgemeinschaft (Konsortium)
- Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)
- Strategische Allianz
- Strategisches Netzwerk (z.B. Zuliefernetzwerke)
- Franchising
- Virtuelles Unternehmen
- Unternehmensverband
- Kartelle

Kartelle

Kartelle entstehen durch Vereinbarungen zwischen Unternehmen oder Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine **Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs** zum Vorteil der Unternehmen bezwecken oder bewirken. Sie sind nach § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB bzw. Art. 101 AEUV*) verboten (letzte Änderung 2020).

- Absolutes Verbot: Preiskartelle, Quotenkartelle und Gebietskartelle.
- Freistellung vom Kartellverbot, wenn durch Absprachen der Wettbewerb nicht *spürbar* eingeschränkt wird (System der Legalausnahmen).

* Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union

Kapitel 7.4

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 106

Integration: Konzerne

Konzerne sind mehrere unter einer **einheitlichen Leitung** zusammengeschlossene, **rechtlich selbständig** bleibende Unternehmen (§18 AktG). **Konzerne bestehen aus einer „Muttergesellschaft“ (herrscht) und ihren „Tochtergesellschaften“ (werden beherrscht)**. Konzerne sind grundsätzlich erlaubt, unterliegen allerdings der Missbrauchsaufsicht und der Fusionskontrolle durch das Bundeskartellamt.

Stammhaus-Konzept: Muttergesellschaft übernimmt die Leitung des Konzerns in Personalunion (**operatives Geschäft** + Finanzbeteiligungen/Vermögen, Entscheidungen bei Muttergesellschaft zentralisiert).

Beispiel Siemens, Volkswagen

Holding-Konzept: Konzernspitze stellt rechtlich und organisatorisch eine selbstständige Einheit dar („Dachgesellschaft“), die **nicht das operative Geschäft** führt (z.B. bei stark heterogenem Produktprogramm, Entscheidungen bei Tochtergesellschaften dezentralisiert).

Beispiel Bertelsmann (international tätiger Verlagskonzern mit RTL Group, Penguin Random House, Gruner + Jahr ...)

- Managementholding
- Finanzholding

Holdinggesellschaften

Die meisten Konzerne sind heute nach dem **Holding-Konzept** aufgebaut. Eine Obergesellschaft, die lediglich die Funktion übernimmt, Beteiligungen an Tochtergesellschaften auf Dauer zu halten (*to hold*), wird als Holding oder Holdinggesellschaft bezeichnet. *

Unterscheidung:

- **Managementholding** (Befugnisse bei strategischen und finanzwirtschaftlichen Entscheidungen, nicht bei operativen Entscheidungen)
- **Finanzholding** (Befugnisse nur bei finanzwirtschaftlichen Entscheidungen)

Arten von Konzernen nach dem Aktiengesetz

Nach dem Verhältnis der einzelnen Konzernunternehmen zueinander unterscheidet das Aktiengesetz:

- den **Unterordnungskonzern** (§ 18 Abs. 1 AktG)
 - Eingliederungskonzern (durch wirtschaftliche Integration)
 - Vertragskonzern (durch Beherrschungsvertrag)
 - faktischer Konzern (durch Mehrheitsbeteiligung)

Acquisitions (Akquisitionen): Alle Formen des Erwerbs von Beteiligungen eines Unternehmens an einem anderen, wobei die Höhe der Beteiligung dabei unerheblich ist. Insofern muss bei einer *Akquisition* keines der beteiligten Unternehmen zwingend seine rechtliche Unabhängigkeit verlieren.

- den **Gleichordnungskonzern** (§ 18 Abs. 2 AktG: z.B. *Joint venture*; *merger of equals*)

Die Fusion

Eine **Fusion** (Merger) liegt dann vor, wenn mindestens ein Unternehmen durch den Zusammenschluss neben seiner wirtschaftlichen auch noch seine **rechtliche Selbständigkeit verliert**.

Es können zwei Arten der Fusionsbildung unterschieden werden:

- **Fusion durch Übernahme** (*Mergers & Acquisitions*: aus A und B wird B)
Vodafone übernahm 2001 Mannesmann; Bayer übernahm 2006 Schering und 2018 Monsanto (für 66 Mrd. USD)
- **Fusion durch Neugründung** (Neubildung: aus A und B wird C)
Ciba Geigy und Sandoz zu Novartis
Veba und Viag zu e.on

Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 8

Das System der Betriebsfunktionen: Das Modell der Wertkette nach Porter



Quelle: in Anlehnung an Porter 2000, S. 66

Kapitel 8.1

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 112

Marketing

Marketing ist ein auf den Markt gerichtetes **Konzept zur Führung einer Unternehmung**, das darauf gerichtet ist, durch Schaffung eines einzigartigen **Kundennutzens** Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es geht darum, das Leistungsangebot eines Unternehmens unter den Bedingungen des Wettbewerbs (**Wettbewerbsorientierung**) erfolgreich auf die Wünsche und Forderungen der Nachfrager auszurichten (**Kundenorientierung**).

Der **Markt** umfasst alle tatsächlichen und potenziellen Nachfrager und Anbieter gegenseitig substituierbarer Güter sowie die mit dem Erwerb und der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen verbundenen Austausch- bzw. Geschäftsbeziehungen zwischen den Marktakteuren.

Kapitel 8.2

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 113

Instrumente des Marketing

- Preispolitik
- Produktpolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Aufgaben der Produktpolitik

- Entwicklung neuer Produkte (*Innovationspolitik*)
- Produktgestaltung und Produktqualität
- Produktvariation und Produktdifferenzierung
- Schaffung von Markenprodukten (*Markenpolitik*)
- Fragen der Verpackung
- Gestaltung des Produktprogramms

Aufgaben der Preispolitik

Der **Preis** kann sowohl als **Entgelt**, das ein Käufer für ein Wirtschaftsgut entrichten muss als auch als monetäre Gegenleistung für ein Wirtschaftsgut einer bestimmten Qualität (**Preis-Leistungs-Verhältnis**) aufgefasst werden.

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen bezüglich der **Festlegung**, **Differenzierung** und **Veränderung** von Preisen für den Kauf von Produkten oder die Inanspruchnahme von Leistungen einer Unternehmung.

Aufgaben der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik umfasst alle Aktivitäten, die die körperliche und/ oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen. Dazu gehören alle Entscheidungen zur Gestaltung und Steuerung des Vertriebsystems und der Einsatz von Verkaufsorganen.

Aufgaben der Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen, das Unternehmen und seine Produkte den relevanten Zielgruppen darzustellen. Es wird zwischen Formen der Massenkommunikation (z.B. Werbung) und der Individualkommunikation (z.B. Verkaufsgespräch) unterschieden.

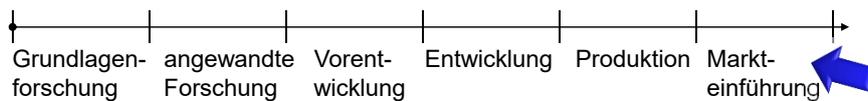
Forschung und Entwicklung (F & E)

F & E zielt darauf **neues Wissen** zu generieren, das dazu geeignet ist, **neue Produkte** und **neuartige Anwendungs- und Lösungsmöglichkeiten** für aktuelle und zukünftige Probleme bzw. Bedürfnisse hervorzubringen.

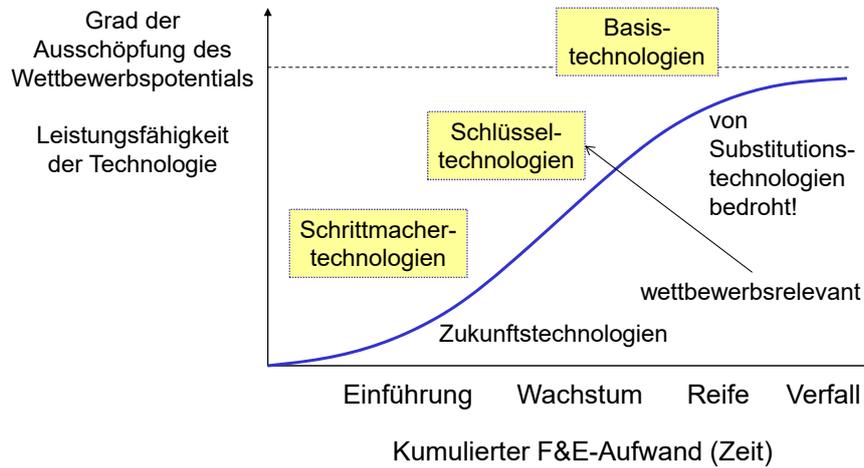
Innovationsmanagement

F & E-Management

Technologie-
management



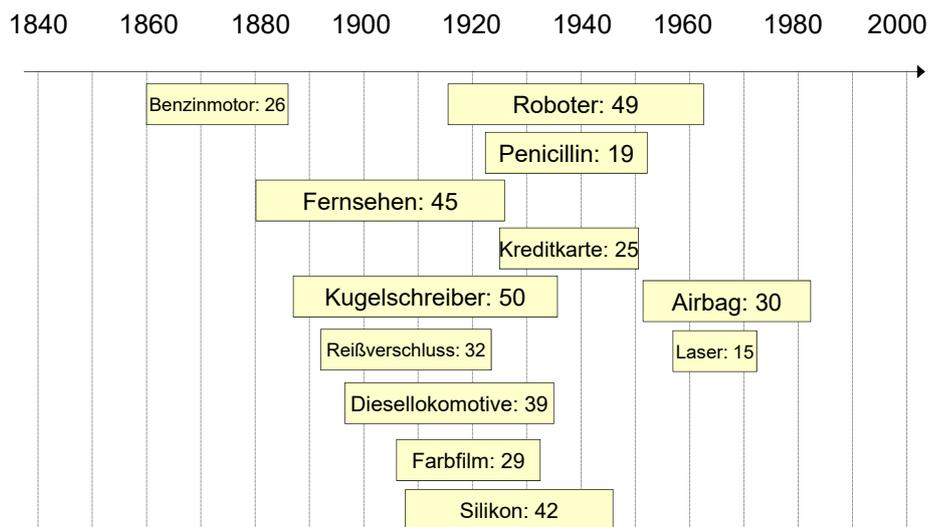
Technologielebenszyklus: S-Kurven-Konzept



Kapitel 8.3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 120

Der lange Weg zum Markterfolg



Quelle: Die Zeit Nr. 44 vom 24. Oktober 2002, S. 28

Kapitel 8.3

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 121

Grundprobleme der Produktionswirtschaft

Der Einsatz von Produktionsfaktoren (Input) zur betrieblichen Leistungserstellung (Output) wird als *Produktion* bzw. *Fertigung* bezeichnet. Unter dem Begriff *Produktionswirtschaft* wird die betriebliche Funktion der **Planung, Gestaltung, Steuerung, Koordination und Kontrolle des gesamten Leistungserstellungsprozesses** verstanden.

Entscheidungsbereiche:

- Fertigungs- bzw. Produktionsprogramm
- Produktionsmenge (Betriebsgröße)
- Fertigungstyp
- Fertigungsverfahren
- Fertigungstiefe
- Kapazitätsrahmen
- produktionswirtschaftlicher Ablauf
- Innerbetrieblicher Standort (Fabrikplanung)
- Instandhaltungsplanung

Zielbereiche:

- **Produktivität**
- Durchlauf- bzw. Produktionszeiten
- Produktionskosten/Kapazitätsauslastung (Beschäftigungsgrad)
- Zuverlässigkeit (Fehlerquote) und Qualität
- Umweltverträglichkeit
- Humanisierung der Arbeit

Fertigungstyp und Fertigungsverfahren

Fertigungstypen

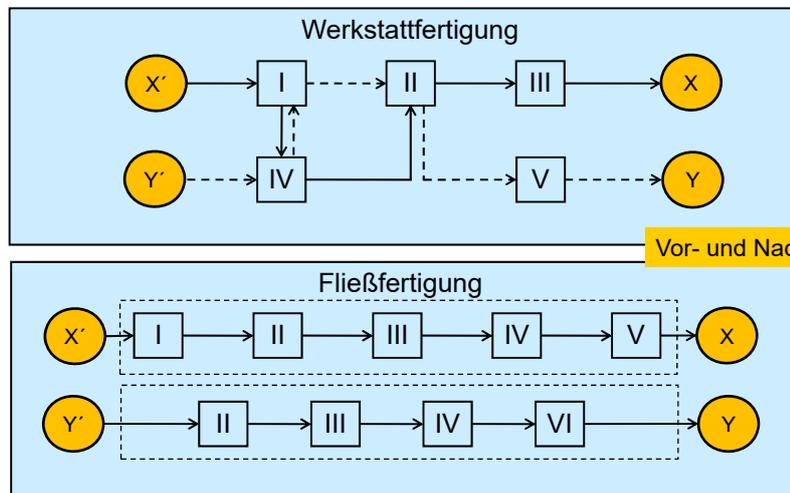
- Einzelfertigung
- Mehrfachfertigung
 - Massenproduktion
 - Sortenfertigung
 - Serienfertigung/
Chargenfertigung

Fertigungsverfahren

- Werkstattfertigung
- Fließfertigung
- Gruppenfertigung

Vor- und Nachteile

Fertigungsverfahren: Fließ- und Werkstattfertigung



Vor- und Nachteile

X'-X, Y'-Y Produktionsweg für die Produkte X und Y
I, ..., VI = Produktionsfaktoren (z.B. Bearbeitungsplätze)

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 124

Kapitel 8.4

Beschaffungswirtschaft

Die Beschaffungswirtschaft richtet sich auf die **Bereitstellung** der für die Leistungserstellung benötigten Güter und **Produktionsfaktoren**.

Die Beschaffung und Lagerung, der Transport, die Entsorgung sowie die Wiederverwendung von Materialien wird von der **Materialwirtschaft** wahrgenommen. **Materialien** (*Werkstoffe*) sind alle in die Produktion eingehenden Rohstoffe und Halb- und Fertigfabrikate sowie die für den Produktionsprozess benötigten Hilfs- und Betriebsstoffe und Handelswaren.

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 125

Kapitel 8.6

Beschaffungsziele

- Qualitätssicherung
- Kostengünstigkeit
- Sicherung der Lieferfähigkeit (Sourcing Strategien)
- Flexibilität (der Lieferanten)
- Geringe Liquiditätsbindung (z. B. Just in Time)
- Umwelt-, Klima- und Sozialverträglichkeit

Beschaffungsprobleme

- Material- und Güterarten
- Eigenfertigung oder Fremdbezug (*Make or Buy; Outsourcing*)
- Beschaffungszeitpunkt und –menge (**Bestellmengenplanung** und **optimale Bestellmenge!**)
- Lieferantenauswahl
- Anzahl der Lieferanten (Sourcing Strategien)
- Geographisches Gebiet (Ort)

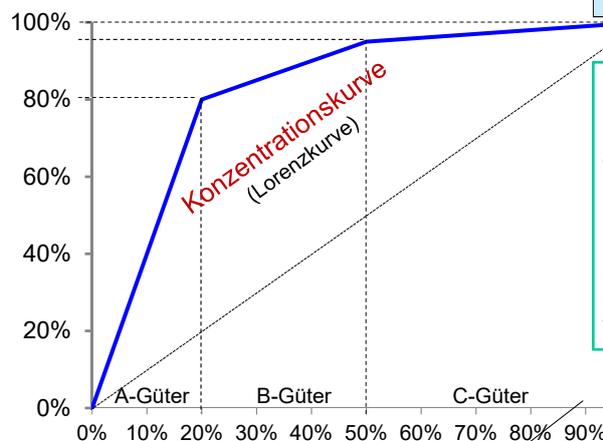
Beschaffungspolitische Instrumente

Beschaffungsmarketing ist ein Konzept zur effizienten Lösung betrieblicher Beschaffungsaufgaben unter ausdrücklicher Beschaffungsmarktorientierung. Das Beschaffungsmarketing soll dazu beitragen, die nachgefragten Güter in der gewünschten **Qualität**, am gewünschten **Ort**, zur gewünschten **Zeit** und zu wettbewerbsfähigen **Preisen** bereitzustellen.

- Beschaffungsprogrammpolitik (z.B. ABC-Analyse, Bestellmengenplanung)
- Beschaffungskonditionenpolitik
- Beschaffungsmethodenpolitik / Bezugspolitik
Lieferantenauswahl
- Beschaffungsmarktkommunikation

Die ABC-Analyse im Beschaffungswesen für unterschiedliche Materialarten

Anteil am Gesamtverbrauchswert der Materialarten in Prozent (kumuliert)



Wieviel Prozent des Gesamtverbrauchs entfällt auf eine Materialart

Entscheidungsmodell zur Bestellmengenplanung:

Ziel: Beschaffungskosten minimieren!
Konzentration der Beschaffungsaktivitäten auf solche Materialarten, die einen hohen Anteil am Verbrauchswert haben.

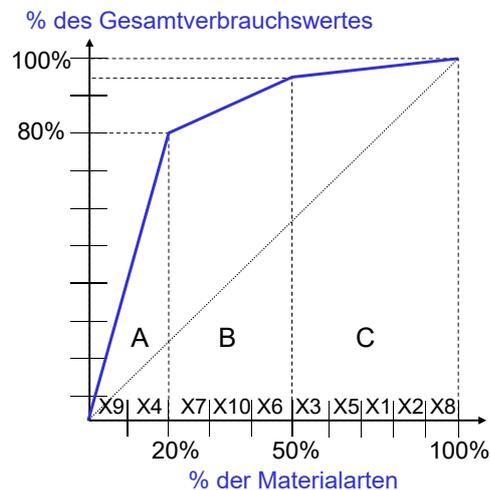
Wie hoch ist der Anteil einer Materialart an der Gesamtanzahl aller Materialarten

Anteil der Materialarten (klassifiziert) an der Gesamtmenge der Materialarten in Prozent (sortiert und kumuliert)

ABC-Analyse: Beispiel

Die ABC-Analyse dient zur Bewertung und Selektion von Gütern hinsichtlich der erforderlichen Bearbeitungsintensitäten.

Materialart	Verbrauch in GE	Rang	in %
X1	700	8	1.0
X2	550	9	0.8
X3	1235	6	1.8
X4	17430	2	24.9
X5	840	7	1.2
X6	2920	5	4.2
X7	4300	3	6.1
X8	175	10	0.3
X9	38570	1	55.1
X10	3280	4	4.7



© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 130

Kapitel 8.6

Grundmodell der optimalen Bestellmenge

Ziel: Minimierung der Kosten
(Optimierungsproblem Bestellkosten versus Lagerkosten)

Annahmen:

- der **Jahresbedarf** M eines Beschaffungsgutes ist bekannt und verteilt sich gleichmäßig auf das Jahr (**Planperiode** T).
- dieser Jahresbedarf M wird in n gleich große **Bestellungen** x aufgeteilt, wobei vorausgesetzt wird, dass jede gewünschte Menge zu jedem Zeitpunkt beschafft werden kann ($M = n \cdot x$).
- die Lagerabgangsraten sind konstant während des Jahres. Dadurch ergibt sich ein **durchschnittlicher Lagerbestand** von $\frac{1}{2} x$.
- die **Einstandspreise** p sind weder von der Bestellmenge noch von dem Bestellzeitpunkt abhängig.
- Fixe Kosten je **Bestellvorgang** k_{bf} sowie der **Zins- und Lagerkostensatz** q (in Prozent bezogen auf den Materialwert im Lager) sind bekannt und konstant während des Jahres.

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 131

Kapitel 8.6

Grundmodell der optimalen Bestellmenge

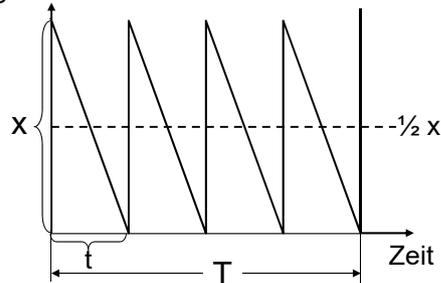
Lagerkosten: $K_L = \frac{1}{2} \times p \left(\frac{q}{100} \right)$

durchschnittlicher Materialwert

Bestellkosten: $K_B = k_{bf} \left(\frac{M}{x} \right)$

Anzahl der Bestellungen n

Lagerbestand



t = Zeitraum zwischen zwei Lagerzugängen

T = gesamte Planperiode

x = Bestellmenge

n = Anzahl der Bestellungen

Kapitel 8.6

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 132

Grundmodell der optimalen Bestellmenge

Zielfunktion: $K = K_L + K_B \rightarrow \min$

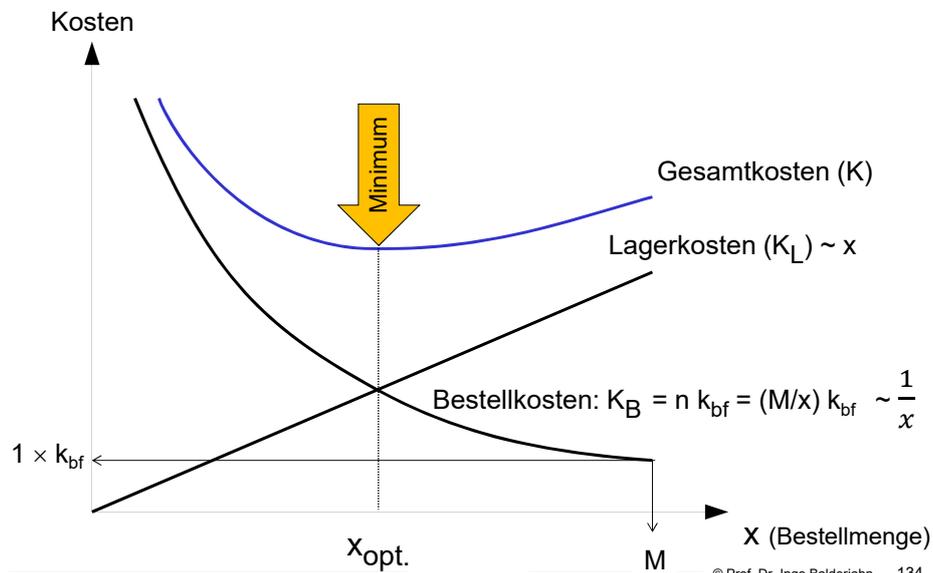
Gesamtkosten K : $\frac{1}{2} p \left(\frac{q}{100} \right) = k_{bf} \left(\frac{M}{x^2} \right) = 0$

Optimale Bestellmenge: $x_{opt.} = \sqrt{\frac{200 M k_{bf}}{p q}}$

Kapitel 8.6

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 133

Graphische Darstellung der optimalen Bestellmenge



Kapitel 8.6

Personalwirtschaft

Unter dem Begriff *Personal* werden alle in einem Unternehmen mit betrieblichen Aufgaben beschäftigten und eine **Arbeitsleistung** erbringenden Arbeitskräfte (Mitarbeiter*innen) bezeichnet.

Aufgaben der Personalwirtschaft (*Human Resource Management*) sind

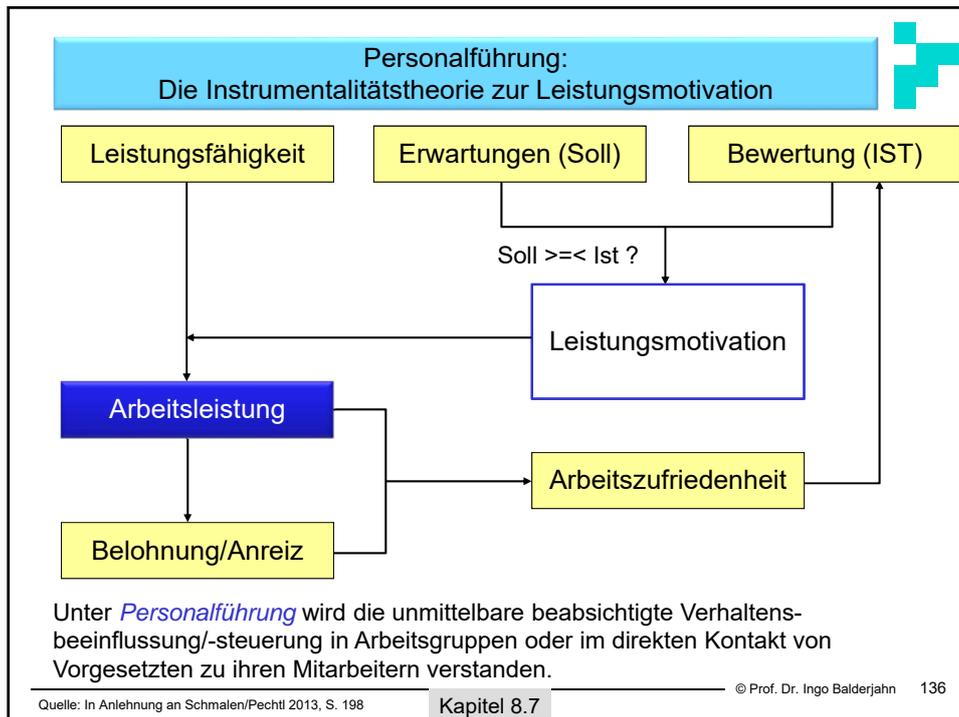
- Personalbedarfsermittlung und Personalbeschaffung (*Recruiting*)
- Personaleinsatz, Personalerhaltung und Personalfreistellung
- Personalentwicklung, **Personalführung** und -entlohnung
- Personalcontrolling

Personalwirtschaftliche Ziele

- Substanzielle Ziele (z. B. Reduktion von Fehlzeiten)
- Ökonomische Ziele (z. B. Erhöhung der Arbeitsproduktivität)
- Soziale bzw. humane Ziele (z. B. Unfallschutz)

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 135

Kapitel 8.7



Finanzierung und Investition

Die **Finanzierung** umfasst sämtliche Maßnahmen der Beschaffung und Rückzahlung finanzieller Mittel sowie die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kapitalgebern.

Finanzierungsmaßnahmen beginnen mit einer Einzahlung an das Unternehmen und führen in späteren Perioden zu Auszahlungen.

Investitionen beginnen mit Auszahlungen auf die in nachfolgenden Perioden Einzahlungen an das Unternehmen folgen.

Ziele der Finanzierung sind

- das Erreichen einer angemessenen *Rendite* (Ziel: *Shareholder Value*),
- die *Minimierung der Kapitalkosten* sowie
- der Erhalt der Fähigkeit einer Unternehmung, jederzeit ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können (Ziel: *Liquiditätssicherung*)

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 137

Kapitel 8.8

Charakterisierung der Finanzierung

Kriterium	Formen
Finanzierungsanlass	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründungsfinanzierung ▪ Wachstumsfinanzierung ▪ Übernahmefinanzierung ▪ Sanierungsfinanzierung
Rechtsstellung des Kapitalgebers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenfinanzierung ▪ Fremdfinanzierung
Mittelherkunft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Außenfinanzierung (externe Finanzierung) ▪ Innenfinanzierung (interne Finanzierung)
Dauer der Mittelbereitstellung (Fristigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unbefristete Finanzierung ▪ befristete Finanzierung <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristig bis 1 Jahr - mittelfristig von 1 bis 5 Jahre - langfristig über 5 Jahre

Eigenkapitalquoten

SAP: UNTERNEHMENSKENNZAHLEN (IN EUR)

Chart	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<input type="checkbox"/> Umsatz je Aktie	14,67	17,36	18,40	19,58	20,69	23,08	23,13
<input checked="" type="checkbox"/> KGV (Jahresendkurs)	21,26	28,66	27,24	27,81	25,42	43,26	24,63
<input type="checkbox"/> KGV (Jahresendkurs, EPS verwässert)	21,26	28,66	27,24	27,90	25,42	43,26	24,63

DEUTSCHE BANK: UNTERNEHMENSKENNZAHLEN (IN EUR)

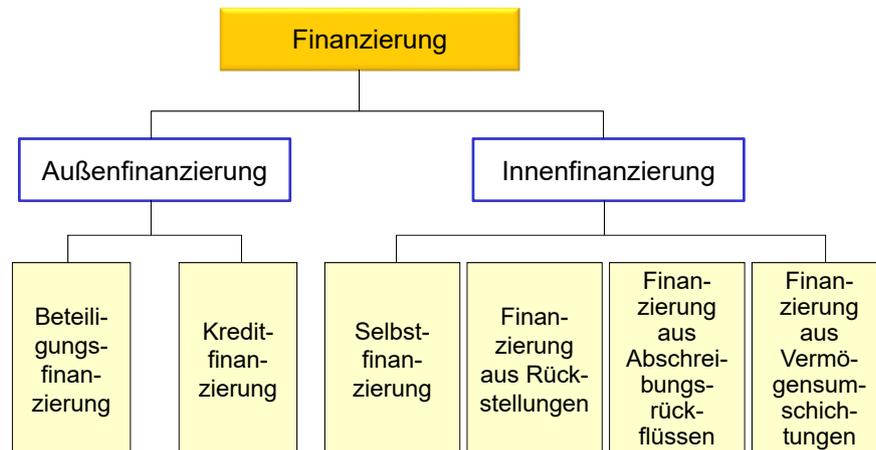
Chart	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<input type="checkbox"/> Umsatz je Aktie	32,31	30,91	27,11	21,19	18,24	17,96	15,37
<input checked="" type="checkbox"/> KGV (Jahresendkurs)	18,64	-	-	-	54,86	-	38,11

APPLE: UNTERNEHMENSKENNZAHLEN (IN USD)

Chart	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<input type="checkbox"/> Umsatz je Aktie	7,48	9,98	9,74	10,88	13,29	13,98	15,64
<input checked="" type="checkbox"/> KGV (Jahresendkurs)	15,62	12,44	13,56	16,73	18,95	18,41	34,28
<input type="checkbox"/> KGV (Jahresendkurs, EPS verwässert)	15,62	12,44	13,56	16,73	18,95	18,41	34,28
<input type="checkbox"/> Dividendenrendite Jahresende in %	1,80	1,73	1,93	1,56	1,20	1,37	0,71
<input type="checkbox"/> Eigenkapitalquote in %	48,11	41,09	39,87	35,72	29,30	26,73	20,17
<input type="checkbox"/> Fremdkapitalquote in %	51,89	58,91	60,13	64,28	70,70	73,27	79,83

Finanzierungsformen

Unter **Finanzierungsformen** werden die Arten der Kapitalaufbringung verstanden (Finanzierungsquellen).



Quelle: Thommen/Achleitner 2012, S. 555

Kapitel 8.8

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 140

Abschreibungen

Abschreibungen dienen dazu, den Werteverlust bzw. die Verringerung des Nutzungspotenzials langlebiger Betriebsmittel (z.B. Maschinen) zu ermitteln. Der Aufwand bei einer Investition in ein langlebiges Wirtschaftsgut wird in Höhe der Abschreibungen auf die Jahre seiner Nutzung verteilt und als *Aufwand* bei der Gewinnermittlung berücksichtigt. So ergibt sich z.B. bei der *linearen Abschreibungsmethode* der jährliche Abschreibungswert A_t aus dem Anschaffungspreis des Betriebsmittels AP dividiert durch die Anzahl der Nutzungsjahre n .

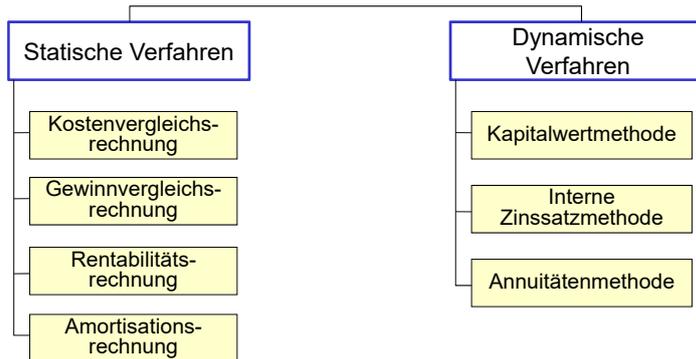
$$A_t = \frac{AP}{n}$$

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 141

Investitionen

Investitionen sind Auszahlungen für den Erwerb oder die Herstellung von Wirtschaftsgütern, die längerfristig dem Unternehmen zur Verfügung stehen und zukünftige Einzahlungen erwarten lassen.

Methoden der Investitionsrechnung



Kapitel 8.8

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 142

Grundbegriffe des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen (*Accounting*) hat die Aufgabe, betriebliche Prozesse durch eine zahlenmäßige Erfassung systematisch zu steuern und zu überwachen.

Es wird zwischen **externem** und **internem Rechnungswesen** unterschieden.

Das externe Rechnungswesen (*Financial Accounting*) dokumentiert möglichst genau die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Der *Jahresabschluss* ist der Kern des externen Rechnungswesens. Verpflichtung und Umfang der Rechnungslegung sind gesetzlich geregelt.

Das interne Rechnungswesen (*Management Accounting* oder *Managerial Accounting*) dient insbesondere der Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle. Es umfasst die *Kosten- und Leistungsrechnung* sowie die *Investitions- und Finanzrechnung* und liegt im Ermessen des Betriebes.

Kapitel 8.9

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 143

Funktionen des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen hat folgende Funktionen:

- **Dokumentationsfunktion:** Darstellung aller finanz- und leistungswirtschaftlicher Sachverhalte, die zur Beurteilung der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage eines Unternehmens erforderlich sind.
- **Planungsfunktion:** Bereitstellung von Zahlenmaterial, das zur planvollen und zielorientierten Führung eines Unternehmens erforderlich ist.
- **Kontrollfunktion:** Ermittlung des Grades der Erreichung gesteckter Ziele.

Jahresabschluss: Aufbau einer Bilanz

Der *Jahresabschluss* dient der Dokumentation der Geschäftsvorfälle, der Rechenschaftslegung der Unternehmensleitung gegenüber bestimmten Adressaten und der Ermittlung des ausschüttbaren Periodengewinns.

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Mittelverwendung	Mittelherkunft

Die *Bilanz* ist eine auf einen Stichtag bezogene, zweiseitige, betragsmäßig ausgeglichene und nach bestimmten Kriterien gegliederte Gegenüberstellung von Vermögenswerten (*Aktiva*) einerseits und Kapitalbeträgen (*Passiva*) eines Unternehmens andererseits.

Die Gewinn- und Verlustrechnung



Soll	GuV	Haben
Aufwendungen		Erträge
Jahresüberschuss (Saldo)		

Operativer Gewinn



Jahresüberschuss

./. Ertragssteuern

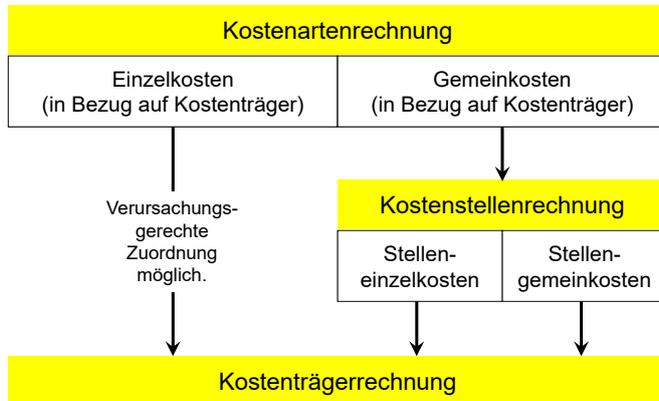
./. Zinsaufwand

= EBIT (*Earnings before Interest and Taxes*)

./. Abschreibungen

= EBITDA (*Earnings before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization*)

Internes Rechnungswesen: Aufbau der Kostenrechnung



Die *Kostenrechnung* dient der systematischen Erfassung, Verteilung und Zurechnung von Kosten, die durch betriebliche Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse entstehen.

Quelle: Weber et al. 2014, S. 286

Kapitel 8.9

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 148

Wissensfragen zum Üben

- Welche beiden Betriebsformen unterscheiden wir und welche Entscheidungen werden dort jeweils getroffen?
- Wodurch zeichnen sich wirtschaftliche Güter aus?
- Welche Produktionsfaktoren unterscheidet das System von Gutenberg?

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 149

Wissensfragen

- Was zeichnen wirtschaftliche Entscheidungen aus?
- Was wird unter Effektivität und was unter Effizienz verstanden?
- Was sagt das „Ökonomische Prinzip“ aus?
- Was ist ein Bedürfnis und was wird unter Bedarf verstanden?
- Welches sind die Elementarfaktoren nach Gutenberg?
- Wie ist die Produktivität und wie die Umsatzrendite definiert?

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 150

Wissensfragen

- Wie ist die operative Umsatzrendite definiert.
- Welche drei Elemente umfasst eine Wissenschaft?
- Erläutern Sie kurz das Reichenbachschema.
- Was wird unter der induktiven Methode verstanden?
- Was wird in der BWL unter einem Modell verstanden?
- Was zeichnen das sozialwissenschaftliche Basiskonzept der BWL aus?
- Welche Wissenschaftsprogramme der BWL gibt es?

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 151

Wissensfragen

- Erläutern Sie den entscheidungsorientierten Ansatz von *Heinen* in seinen einzelnen Elementen.
- Grenzen Sie die deskriptive von der normativen Entscheidungstheorie ab.
- Welches sind die Phasen eines extensiven Entscheidungsprozesses nach der deskriptiven Entscheidungstheorie der BWL
- Welche Informationszustände unterscheidet die normative Entscheidungstheorie?
- Beschreiben Sie das Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie.
- Erläutern Sie die Nutzwertanalyse?

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 152

Wissensfragen

- Was beschreibt eine Produktionsfunktion?
- Welche Arten von Produktionsfunktionen gibt es?
- Was ist eine Isoquante?
- Erläutern Sie die Begriffe periphere, partielle und totale Substitution.
- Erläutern Sie die Begriffe totale und partielle Faktorvariation.
- Was wird unter Kosten verstanden und welche Arten unterscheiden wir?
- Was wird unter der Minimalkostenkombination verstanden?
- Was sind Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens?

© Prof. Dr. Ingo Balderjahn 153

Wissensfragen

- Was ist ein Ziel?
- Was wird unter einem Zielsystem verstanden?
- Welches sind Zielfunktionen?
- Welche Zieldimensionen können unterschieden werden?
- Was wird unter Führung (Management) verstanden?
- Welche beiden Organisationsbegriffe gibt es?
- Welche Organisationsarten entstehen durch organisieren?
- Was ist eine Stelle und was ist eine Instanz?
- Erläutern Sie das Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“.

Wissensfragen

- Was wird unter einer *konstitutiven Entscheidung* im Unternehmen verstanden? Nennen Sie Beispiele.
- Welche Gründe gibt es für Standortentscheidungen?
- Was sind Standortfaktoren?
- Was wird unter der *Rechtsform* verstanden?
- Was ist eine Unternehmensverfassung?
- Nennen Sie Kriterien der Rechtsformwahl.
- Wann ist eine Unternehmung eine „Juristische Person“?
- Was wird unter der Selbstorganschaft verstanden?
- Wie unterscheiden sich die Gesellschafter einer KG?

Wissensfragen



- Was ist eine Kooperation und was ist ein Konzern?
- Welche Richtungen haben Unternehmenszusammenschlüsse?
- Was ist ein Kartell?
- Was ist eine Fusion?
- Was sind primäre Wertschöpfungsaktivitäten
- Welche Phasen umfasst das Innovationsmanagement?