

**Vorwort**

Einordnung der BWL:

Sozialwissenschaft => Ökonomie => BWL (einzelwirtschaftliche Perspektive):

- Marketing
- Finanzen
- Organisation

Betriebsbegriff der BWL

- Betrieb als Erfahrungsobjekt: „Betrieb als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter erstellt und abgesetzt werden“
- Betrieb als Erkenntnisobjekt: „Summe aller wirtschaftlichen Entscheidungen, die im Rahmen eines Betriebes erfolgen“.

Wirtschaftsbegriff / Ökonomisches Denken

a) Denken im Mängeln / Knappheiten:

=> Bedürfnisse der Menschen und nicht erfüllte Bedürfnisse => Differenz = Mangel

=> Untersuchung durch Marktforschung / Marketing

Bedürfnisse => Bedarf => || => kaufkräftige Nachfrage <=> Betriebe (Angebot)

Artikulation      Geld                      Markt

b) Denken in Alternativen:

=> Suchen nach den besten Handlungsalternativen

Beispiel: Bahn AG: verfügbares Geld in Alternativen investieren (Strecke in Bayern <=> Bahnhof Hannover verschönern)

c) Denken in Restriktionen

=> Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) sind knapp, d.h. Konkurrenz um den Mitteleinsatz

d) Denken in (extremen) Input/Output-Relationen

=> Kosten - Nutzen - Analyse

	positiv / Output	negativ / Input
Kostenrechnung	Erlöse	Kosten
G+V	Gewinn	Verlust
Produktion	Ausbringung	Einsatz

Ökonomisches Prinzip

Allgemeinste Form des Denkens in Input/Output-Relationen: Minimum / Maximum-Prinzip:

	Aufwand	Ertrag
Minimumsprinzip	minimieren	gegeben
Maximumsprinzip	gegeben	maximieren

**1. Unternehmung und institutionelle Umwelt**

1) gesellschaftliche Arbeitsteilung

Die Unternehmung ist eine Institution des ökonomischen Teilsystems einer Gesellschaft und ist durch eine relativ stabile Ordnung gekennzeichnet.

2) Merkmale von Wirtschaftsordnungen

- Zweck von Unternehmungen ist die Bedürfnisbefriedigung
- Ziel der Unternehmungstätigkeit ist die Gewinnerzielung

Die Wirtschaftsordnung regelt:

- Verteilung der Entscheidungskompetenz auf Wirtschaftssubjekte
- Rahmen der Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten

	Marktwirtschaft	zentral gelenkte Wirtschaft
pol. Grundlage	Liberalismus	Sozialismus
Organisatorische Merkmale		
1. Leitung	dezentral	zentral
2. Koordination	Markt	Plan
3. Motivation	Gewinn	Prämie
4. Eigentum	Privat	Staat

Stärken und Schwächen marktwirtschaftlicher Ordnungen:

- + Prinzipielle Machtdezentralisierung
- + Flexibilität des Güterangebots
- + Allokationseffizienz
- + technisch-wirtschaftliche Dynamik
- Probleme der Einkommens- und Vermögensverteilung (mangelnde Kaufkraft, soziale Sicherung)
- Neigung zur Machtkonzentration (Besitzmacht, Organisationsmacht)
- Problem sozialer Zusatzkosten (Verstoß gegen Verursacherprinzip, z.B. Umweltverschmutzung)

3) Bestimmungsfaktoren von Betrieben und Unternehmung

- Unterscheidung zwischen „Betrieb“ und „Unternehmung“: (Unternehmungen  $\subset$  Betriebe)

Betriebe (systemindifferent)	Unternehmen (systemabhängig)
1) Kombination von Ressourcen (Arbeit, Kapital, ...)	Prinzip der Gewinnerzielung
2) Wirtschaftlichkeit	Autonomieprinzip, Unternehmer bestimmen was, wann, wo produziert wird

3) finanzielles Gleichgewicht ( $\Rightarrow$  Liquidität)

- Liquidität: Die Fähigkeit, jederzeit den Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können
- Illiquidität: Ausscheiden aus dem Markt

- Unternehmung als wirtschaftliche Einheit mit

- Entscheidungsautonomie „nach außen“ (Autonomieprinzip)
- Formalziel „Gewinnerzielung“ (erwerbwirtschaftliches Prinzip)  
Ziele: 1) Formalziel (Gewinn, Kosten, Rentabilität) 2) Herstellung von ...
- Prinzip des Privateigentums (Alleinbestimmungsprinzip der Unternehmer)

Alleinbestimmungsprinzip / Verfügungsrechtsstruktur

- Alleinbestimmungsprinzip äußert sich in sog. Verfügungsrechten der Kapitaleigner:

- 1) Nutzungsrecht an Gütern (Maschinen, „Ware“ Arbeit)
- 2) Recht auf Form- und Substanzveränderung
- 3) Recht auf Aneignung des Erfolges (Gewinn)
- 4) Recht auf Veräußerung von Gütern

1) und 2) werden von Eigentümer an bezahlte Führungskräfte (Manager) übertragen,  
Eigentümer (Anteilseigner)  $\neq$  Unternehmer (Manager)  $\Rightarrow$  Kontrollproblem

- Verteilung der Verfügungsrechte

	Personengesellschaft		Kapitalgesellschaft	
	Kapitaleigner = Management		Kapitaleigner	Management
Nutzungsrecht	*			*
Veränderungsrecht	*			*
Gewinnaneignungsrecht	*		*	
Veräußerungsrecht	*		*	
Bemerkung	Einheit von Risiko, Kontrolle, Gewinn		Trennung der Kontrollrechte von Aneignungs- und Veräußerungsrechten	

- Verfügungsrechte werden durch Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene durch Mitbestimmungsgesetz (Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung) sowie Schutzrechte (Kündigungsschutz) begrenzt: Betriebsverfassungsgesetz (1972): Belegschaft => Betriebsrat => leitende Angestellte => Vorstand

## 2. Funktionen und Funktionsbereiche der Unternehmung

### 1) Ressourcenbeschaffung und -kombination und -einsatz

- Unternehmung als andauernder Transformationsprozeß
- Unternehmung als Input (Ressourcen) - Output (Produkte, Dienstleistungen) - System

Input => Transformation => Output  
 (Beschaffungsmärkte) (Produktion) (Absatzmärkte)

- Einbettung der Unternehmung in Beschaffungs- und Absatzmärkte

Art der Ressourcen	Eigentümer	Preise / Anreize
Kapital	Eigenkapital	Dividende, Gewinnanteile
	Fremdkapital	Zinsen
Arbeit	Arbeitnehmer	Gehalt, Lohn, sicherer Arbeitsplatz
Werkstoffe, Betriebsmittel	Lieferanten	Geld, langfristige Lieferungen
Geld	Kunden	Qualität der Anreize
Rechtssicherheit, Infrastruktur	Staat	Steuern

### 2) Betriebswirtschaftliche Ziele und Zielbildungsprozesse

- **Ziel:** Vorstellung über angestrebte Zustände, die durch Handlungen erreicht werden sollen.

- **Funktion** von Zielen: - Handlungsorientierung

- Kontrolle des Handelns

- **Formale Kennzeichnung:**

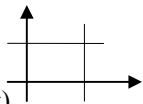
1) Inhalt: Sachziele (konkret, z.B. Einstellungen), Formalziele (Gewinn etc.)

2) Ausmaß der Zielerreichung (Marktanteile in % oder abs. Größen)

3) zeitl. Bezug (Bis wann soll Ziel erreicht werden?)

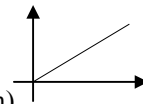
- **Zielbeziehungen:**

1) indifferent



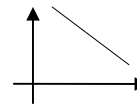
(Marktanteil/Qualität)

2) komplementär



(Gewinn/Einkommen)

3) konfliktär



- **Oberziele:** Gewinn, Rentabilität (Eigen-, Fremd-, Gesamtkapitalrentabilität)

**Gewinn:** „Differenz zwischen positiven und negativen Erfolgsgrößen“ - Wertung in Geldeinheiten (GE)

Kapitalgewinn	
pagatorischer Gewinn	Fremdkapitalzins
kalkulatorischer Gewinn	Eigenkapitalzins

pagatorisch: - knüpft an Geldbewegungen; Einzahlung - Auszahlung; Ertrag - Aufwand

kalkulatorisch: - knüpft an Mengenbewegungen; Kosten - Leistungen;

- **Subziele:** Umsatz, Wirtschaftlichkeit, Kapitalerhaltung, Substanzerhaltung, Liquidität

**Kapitalerhaltung:** Wegen. Ungewißheit des Marktes, Ausdruck eines Sicherheitsstrebens

=> nominelle Kapitalerhaltung: Mark = Mark, keine Berücksichtigung von Inflation

=> reale Kapitalerhaltung: Berücksichtigung von Inflation, Kaufpreisindex

**Substanzerhaltung:** mengenorientiert, auf das Leistungspotential einer Unternehmung gerichtet

=> reproduktive Substanzerhaltung: Erhaltung der mengenmäßigen Produktionskapazität

=> qualifizierte Substanzerhaltung: Berücksichtigung von Wettbewerbsentwicklungen

**Liquidität:** 1) jederzeitige Zahlungsfähigkeit der Unternehmung

2) Zahlungsmittelreserve (Geld auf Konten) bereithalten

3) Rückverwandbarkeit (in liquide Mittel) von Vermögensgütern gewährleisten

4) Liquidität = Vermögen / Verbindlichkeiten

- **Zielkonflikte:** 3 Ebenen

- zwischen Zielen der Unternehmung und ihrem Umfeld (z.B. Steuern sparen <=> Steuereinnahmen)

- zwischen Zielen innerhalb der Unternehmung (z.B. Arbeitsplatzsicherung <=> Kostensenkung)

- zwischen Abteilungen in der Unternehmung (z.B. Absatz [individuelle Produkte, kurze Produktionszyklen] <=> Produktion [Standardisierung, lange Produktionszyklen])

- *Begriffe:*

Kosten: leistungsbedingter, bewerteter Güterverzehr

Leistung: jedes bewertete Kombinationsergebnis von Betriebswirtschaften

- *Effizienz*: Ausmaß der Zielerreichung

Zielansatz: Grad der Zielerreichung von Gewinn, Wirtschaftlichkeit, Liquidität, ...; Effizienzabweichung führt zu Maßnahmen

Systemansatz: Input => [Unternehmensstruktur] Ziele [Unternehmensprozesse] => Output

Teilnehmeransatz: Die Unternehmung ist solange effizient, wie die Teilnehmer Beiträge zu liefern bereit sind.

- *Effizienzmessung:*

Produktivität: (technische, mengenmäßige Betrachtung)

Beziehung zwischen Faktoreinsatzmenge und Faktorausbringungsmenge;

Mengenoutput / Mengeninput ( $P_{\text{Arbeit}} = \text{Einzeloutput} / \text{Summe der Arbeitsstunden}$ ; Durchlaufzeit: Zeit, die ein Werkstück zur Herstellung braucht)

Wirtschaftlichkeit: (Sparsamkeitsbetrachtung, wertmäßig)

vgl. ökonomisches Prinzip (Maximal/Minimalprinzip)

Output \* Preis / Input \* Preis = Leistung / Kosten

Vergleichbar über Zeitreihen / Branchen Kennzahlen (Konkurrenten)

Kostenwirtschaftlichkeit:  $W_k = \text{Ist-Kosten} / \text{Soll-Kosten}$  von Betriebsteilen, Abteilungen, Stellen

Rentabilität: (Erfolgsbetrachtung)

Gewinn / Kapital \* 100

Durch unterschiedliche Größen für Gewinn (s.o.) und Kapital (Eigen-, Fremd-, Gesamtkapital)

=> Eigenkapitalrentabilität:  $r_{\text{Ek}} = \text{pagatorischer Gewinn} / \text{Eigenkapital} * 100$

=> Fremdkapitalrentabilität:  $r_{\text{Fk}} = \text{Fremdkapitalzins} / \text{Fremdkapital} * 100$

=> Gesamtkapitalrentabilität:  $r_{\text{Gk}} = \text{Kapitalgewinn} / \text{Eigen- und Fremdkapital} * 100$

Zus. Aufnahme von Fremdkapital erhöht nicht unbedingt die Eigenkapitalrentabilität

=> Leverage (Hebel) - Effekt der Fremdkapitalaufnahme nur wenn  $r_{\text{Gk}} > r_{\text{Fk}}$

- *soziale Effizienz*: Ausmaß der Erreichung von Mitarbeiterzielen

- *ökologische Effizienz*: Ausmaß der Erreichung von Umweltschutzziele

### 3. Strategische Ausrichtung der Unternehmung

- *Unternehmensstrategie*: Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien, der Mittel und Wege der Zielerreichung

- *Zeithorizonte*: operativ: zw. 1 Tag und 1 Jahr; taktisch: zw. 1 und 3 Jahren; strategisch: zw. 3 und 10 Jahren

- *Merkmale von Unternehmensstrategien*:

- Konkurrenzbezug (z.B. Imitation / Abgrenzung)

- Umweltbezug (externe Chancen, Risiken)

- Ressourcenbezug (innere Stärken und Schwächen)

- Zukunftsbezug (Antizipation künftiger Ereignisse => Planung)

- Vermögens- und Ertragsbezug

Grundfragen strategischer Unternehmensführung:

1) Auf welchen Märkten, mit welchen Produkten oder Leistungen (Geschäftsfeldern) soll die Unternehmung tätig sein? (=> Bestimmung künftiger Geschäftsfelder nach Programmen, Kundengruppen, Anwenderproblemen)

2) Wie soll der Wettbewerb auf diesen Geschäftsfeldern bestritten werden? (=> Suche nach der passenden Konzeption des Wettbewerbs (z.B. Kosten, Qualität))

Ebenen strategischer Unternehmensführung

1) Unternehmensgesamtstrategie (Bestimmung des Geschäftsfelderportfolios)

2) Geschäftsfeldbezogene Wettbewerbsstrategie

## Schrittfolge der strategischen Unternehmensplanung im Einzelnen

### Schritt 1: Umweltanalyse

- 1) Abgrenzung potentieller Geschäftsfelder
  - Unternehmen- oder Geschäftsfeldstrategie?
  - Abgrenzung selbständiger Aktivitätsfelder um flexibel am Markt agieren zu können
- 2) Unterscheidung zwischen globaler und

Welche Märkte, welche Produkte?

Produkte / Märkte	alt	neu
alt	Marktdurchdringung	Expansion
neu	Innovation	Diversifikation

Wettbewerbsumwelt

globale Umwelt:

- makroökonomische Umwelt (z.B. Arbeitslosigkeit, Konjunkturprognosen)
- technologische Umwelt (z.B. Mikroelektronik, Biotechnologie, Werkstoffe)
- politisch-rechtliche Umwelt (z.B. Zulassungsbestimmungen für Produkte, internationale pol. Entwicklung, Arbeits(schutz)rechte, Tarifvertragsrecht)
- soziokulturelle Umwelt (z.B. Wertewandel, „Generation der Erben“)

Wettbewerbsumwelt:

a) potentielle neue Konkurrenten

- bei konstanten Nachfrage => Verteilungskämpfe, Verdrängungswettbewerb => sinkende Preise, Verschlechterung der Gewinnsituation
  - Marktbarrieren für neue Konkurrenten: Kundenloyalität, Image des Produktes, Mindestbetriebsgrößen
- b) Rivalität unter bestehenden Mitbewerbern
- Zahl der Wettbewerber (einer: Monopol, wenige: Oligopol, viele: (atomistische) Konkurrenz)
  - Marktwachstum
  - Differenzierungsgrad von Produkten (viele gleiche Produkte)
  - Marktaustrittsbarrieren (z.B. hohe Investitionen in spezifische Produkte)

c) Ersatzprodukte (Güter, die die gleiche Funktion erfüllen)

- aus der Sicht des Kunden äquivalente Produkte / Dienste (z.B. Flugzeug <=> ICE)
- Kreuzpreiselastizität (Indikator für Wettbewerbsintensität zwischen 2 Branchen)

- Preiselastizität:  $e = \frac{\Delta m / m}{\Delta p / p}$       - Kreuzpreielastizität:  $e_k = \frac{\Delta m_{\text{Bahn}} / m_{\text{Bahn}}}{-\Delta p_{\text{Flug}} / p_{\text{Flug}}}$  -

(Wird durch Preissenkung die Nachfrage erhöht?)

d) Verhandlungsmacht der Abnehmer

- schmälert die potentiellen Erlöse der Lieferanten
- Fakten, die die Handlungsmacht beeinflussen:  $M_{\text{Abnehmer}} > M_{\text{Lieferanten}}$ 
  - Zahl der Abnehmer: gering (1 = Monopol)
  - Umstellungskosten der Abnehmer bei Lieferantenwechsel: gering
  - Drohpotentiale durch „Rückwärtsintegration“: hoch (Produkte selber herstellen statt nur abnehmen)
  - Standardisierungsgrad der Produkte: hoch (Massenprodukte)

d) Verhandlungsmacht der Lieferanten

- schmälert die potentiellen Gewinn der Abnehmer von der Kostenseite
- Fakten, die die Handlungsmacht beeinflussen:  $M_{\text{Abnehmer}} < M_{\text{Lieferanten}}$ 
  - Zahl der Abnehmer: hoch
  - Umstellungskosten der Abnehmer bei Lieferantenwechsel: hoch
  - Drohpotentiale durch „Vorwärtsintegration“: hoch (Produkte selber vertreiben statt nur liefern)
  - Standardisierungsgrad der Produkte: gering (spezifische Produkte)

### Schritt 2: Analyse der internen Stärken und Schwächen (Unternehmensanalyse)

- Ressourcenanalyse: Analyse der eigenen Potentiale und ihre Nutzung
  - Konkurrentenanalyse: Bewertung der eigenen Potentiale in Relation zur Konkurrenz
- => Stärken, Schwächen sind relative Vorteile / Nachteile mit Blick auf stärksten Konkurrenten
- => Vergleich zwischen internen Stärken / Schwächen führt zu einem Stärke-Schwäche-Profil

*Schritt 3: Strategische Optionen auf Geschäftsfeldebene (=> Denken in strategischen Alternativen)*

- 1) Wo soll konkurriert werden? (Branchenweit oder segmentiert? (regionale Segmente, Kundengruppen))
- 2) Mit welcher Stoßrichtung soll konkurriert werden? (günstige Kosten oder Leistungsdifferenzierung, billiges Massenprodukt <=> teures Qualitätsprodukt)

Grundlegende Strategietypen nach Porter (1988)

	Niedrige Kosten	Differenzierung
Branchenweit (weltweit)	Kostenführerschaft (hohe Mengen)	Differenzierungsstrategie (hohe Qualität, hoher Preis)
Segmentiert (regional / spez. Kundschaft)	Fokussierung (Strategie für Nischenprodukte)	

- 3) Nach welchen Regeln soll konkurriert werden? (Optimale Platzierung eines Produktes im bestehenden Markt oder Veränderung der Wettbewerbsregeln, z.B. Service <=> Selbstbedienung (IKEA))

*Schritt 4: Strategische Wahl*

Es sind Entscheidungen über die Auswahl derjenigen Strategien zu treffen, die den größten Erfolg versprechen. Die Auswahl einer Strategie bedeutet die Festlegung langfristig gültiger Sachziele einer Unternehmung  
Auswahlkriterien sind z.B.

- Umsatzentwicklung
- Gewinnerwartungen
- Kapitalbindungsdauer (je höher, desto unflexibler)
- Kompatibilität mit Unternehmensgrundsätzen

*Schritt 5: Bestimmung von Politiken und Richtlinien, von Mitteln und Wegen der Zielerreichung*

- Politiken und Richtlinien stellen längerfristig gültige, strategisch ausgerichtete Verhaltensrichtlinien dar, die für alle Unternehmensmitglieder Gültigkeit haben.

	Kostenführer (z.B. VW Polo)	Fokussierung (z.B. Rolls Royce)
- Personalpolitik	- Anlernkräfte	- hochqualifizierte Fachkräfte
- Organisationspolitik	- hohe Arbeitsteilung, tiefe Hierarchie	- rel. geringe Arbeitsteilung, flache Hierarchie
- Finanzierungs politik	- hohe Finanzkraft, Markteintrittsbarriere	- rel. geringer Finanzierungsbedarf
- Absatzpolitik		

- Unternehmensgesamtstrategien:

- oberhalb der Geschäftsfeldebene

- Erstellung eines Geschäftsfeldportfolios, Kriterien:

1) Marktwachstum (in % p.a.; Umsatz des Marktes)

2) relativer Marktanteil (Output in Stück (eigenes Geschäftsfeld) / Output in Stück (stärkster Konkurrent))

=> Marktwachstum / Marktanteil - Matrix:

		relativer Marktanteil	
		hoch	niedrig
Markt- wachstum	hoch	Starprodukte	Nachwuchsprodukte
	niedrig	cash-cow	Niete

Zyklus

Maßnahme

Niete:

- Desinvestition prüfen

Nachwuchsprodukt: (z.B. Halbleiter)

- Investitionen prüfen, weitere Mittel zuführen

Starprodukt: (z.B. Bahntechnik)

- Position ausbauen, ggf. weiter investieren

cash-cow: (z.B. Hausgeräte)

- Position halten, Gewinn abschöpfen

- Verknüpfung von strategischen und operativen Zielen

Ebenen

Orientierungsgrößen

Ziele

Zeithorizont

---	Kundenprobleme	=> neue Erfolgspotentiale	langfristig
Kundenprobleme bestimmen	Marktposition	=> Erfolgspotentiale	mittel- / langfristig
Marktposition bestimmt	Aufwand, Ertrag	=> Gewinn	kurz - / mittelfristig (Jahr)
Aufwand, Ertrag bestimmen	Einnahmen, Ausgaben	=> Liquidität	kurzfristig

#### **4. Organisatorische Gestaltung der Unternehmung**

Das Bezugsproblem: „Organisation“ tritt als betriebswirtschaftliches Problem in Erscheinung, wenn eine zielgerichtete Erfüllung einer unternehmerischen Gesamtaufgabe arbeitsteilig also durch zwei oder mehrere Aufgabenträger (Mitarbeiter) erfüllt werden soll.

Die Aufgabenerfüllung ist aufeinander und mit den marktbezogenen Sachzielen sowie den unternehmerischen Formalzielen (Gewinn, Rendite) abzustimmen. (Koordination durch Organisation)

##### Begriff „Organisation“:

- funktionale Sicht
- instrumentelle Sicht
- institutionelle Sicht

##### Merkmale von Organisationen

- Zielaspekt
- Vertraglicher Bindung der Organisationsmitglieder
- Strukturaspekt: formale Organisationsstrukturen

##### Instrumentelle Perspektive des Organisationsproblems

- Möglichkeiten der Bildung arbeitsteiliger Einheiten (Differenzierung) und ihrer Abstimmung (Koordination)
- Aussendifferenzierung
- Innendifferenzierung
- horizontale Abteilungsbildung
- vertikale Abteilungsbildung