

Grundlagen
Wirtschaftswissenschaften
Betriebswirtschaftslehre
Wintersemester 2014/2015
Madlen Fröbrich, MA

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

- Überblick über das Fach Betriebswirtschaftslehre
- Breite statt Tiefe
- Vernetzung der einzelnen BWL-Fächer
- Erarbeitung eines betriebswirtschaftlichen Vokabulars

Literaturverzeichnis

- Grundlegend
 - Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (neueste Auflage)
- Ergänzend
 - Vahs, Dietmar und Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
 - Schmalen, Helmut und Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft
 - Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

- Zeitungen/Zeitschriften
 - Faz
 - Handelsblatt
 - Financial Times
 - Brand1
 - Tageszeitungen

Grundsätzliches

- Die Ausführungen entfalten nur zusammen mit den mündlichen Vertiefungen und den Literaturempfehlungen während der Vorlesung Prüfungsrelevanz.
- Die Folien unterliegen einem permanenten Optimierungsprozess (Änderungen vorbehalten).
- Wegen des Charakters einer Einführungsvorlesung werden einige Sachverhalte nicht vertieft. In diesem Zusammenhang wird auf die jeweilige Veranstaltung in diesem oder einem der folgenden Semester hingewiesen.
- Rückfragen und Diskussionsbeiträge sind willkommen.

Gliederung I

Einführung

a) Gegenstand und Methoden der BWL

- Was ist BWL?
- Warum nutzt man Modelle?
- Welche verschiedenen Gewinnbegriffe gibt es?
- Soll die BWL als Wissenschaft Werturteile abgeben?

b) Geschichte der BWL

c) Unternehmensziele

Gliederung II

Aufbau des Betriebes

a) betriebliche Produktionsfaktoren

- Elementarfaktoren: ausführende Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe
- Dispositiver Faktor: Leitung, Planung, Organisation, Überwachung

b) Wahl und Wechsel der Rechtsform

c) Zusammenschluss von Unternehmen

d) Wahl des Standortes

e) Liquidation

Gliederung III

Produktion

Absatz

Investition

Finanzierung

Betriebliches Rechnungswesen

- Klausur am Ende des Semesters
- 30 Minuten BWL-Teil (Fröbrich)/30 Minuten VWL-Teil (Beiwinkel)
- 60 Punkte

Warum sind Sie hier???

Arten der Motivation:

- aus dem eigenen Wollen heraus = *intrinsische* Motivation
- primäre Motivation: „Ich lerne für die Prüfung, weil mich die Sache interessiert.“ „Ich arbeite, weil ich Spaß daran habe.“

- von außen durch Anreize in Gang gebracht = ***extrinsische*** Motivation
- sekundäre Motivation: „Ich lerne für die Prüfung, um eine gute Note zu bekommen.“ „Ich arbeite, um Geld zu verdienen.“
- gleichzeitige primäre und sekundäre Motivation schließen einander nicht aus, aber primäre Motivation ist wirkungsvoller und länger anhaltend

Was verdienen BWLer in ihrem ersten Job?

Was verdienen Bachelor-Absolventen im ersten Job?

Das Einstiegsgehalt nach Fachrichtungen:

Fachrichtung	unteres Quartil	Durchschnittsgehalt	oberes Quartil
Betriebswirtschaftler	30.270 €	36.930 €	43.200 €
Juristen	28.984 €	36.862 €	42.800 €
Naturwissenschaftler	25.556 €	33.500 €	39.231 €
Ingenieure	36.325 €	42.379 €	48.078 €
Geisteswissenschaftler	23.774 €	29.602 €	35.367 €

Branche	unteres Quartil	Mittelwert	oberes Quartil
Luft- und Raumfahrtindustrie	40.601 €	46.199 €	55.070 €
Automotive	31.218 €	36.743 €	43.587 €
Pharma / Healthcare	38.458 €	43.092 €	48.781 €
Banken	40.362 €	46.914 €	55.475 €
Consulting	37.331 €	43.494 €	49.481 €
Chemie / Verfahrenstechnik	38.786 €	45.252 €	53.269 €
Versicherung	38.844 €	45.588 €	51.688 €
Maschinenbau	40.962 €	45.514 €	53.084 €
E-Technik	38.420 €	43.915 €	51.756 €
Konsumgüterindustrie	32.829 €	40.764 €	47.868 €
Stahlindustrie	36.451 €	43.838 €	51.531 €
Energiewirtschaft	37.127 €	44.526 €	51.452 €
Finanzdienstleistung	34.147 €	40.662 €	45.802 €
Anlagenbau	39.553 €	45.204 €	52.147 €
Telekommunikation	36.325 €	43.640 €	48.058 €
Umweltschutz / Entsorgung	36.163 €	42.378 €	48.637 €
Wirtschaftsprüfung	30.923 €	38.746 €	44.901 €
Informationstechnik	33.678 €	39.641 €	45.000 €
Logistik	32.400 €	38.327 €	44.208 €
Forschung	33.903 €	40.728 €	44.599 €
Handel	29.602 €	36.365 €	42.789 €
Immobilien	29.602 €	36.135 €	42.652 €
Bauindustrie	43.004 €	49.107 €	59.028 €
Medien	23.578 €	29.716 €	35.959 €
Öffentlicher Dienst	29.725 €	35.750 €	41.188 €
Messe / Kongresse	29.374 €	31.290 €	35.367 €
Tourismus	23.708 €	27.798 €	33.638 €
Marktforschung / Werbung	24.660 €	29.602 €	34.339 €

<https://www.staufenbiel.de/ratgeber-service/gehalt/gehaltstabellen/gehalt-absolventen.html>

a) Gegenstand und Methoden der BWL

Einteilung der BWL

- BWL = Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) und Spezielle Betriebswirtschaftslehre (SBWL)
- SBWL gegliedert in funktionale und institutionelle Betriebswirtschaftslehren
- ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
- befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen in Betrieben
- Überblick über die Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre
- Darlegung funktions- und branchenübergreifende Zusammenhänge
- Ziel: Förderung des fachübergreifenden Denkens und Entscheidens

- SPEZIELLE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Fokus auf ausgewählte Fragen, die jeweils nur für bestimmte Unternehmen oder Unternehmensteile relevant sind.

Institutionelle Betriebswirtschaftslehren

		Industriebetriebslehre	Handelsbetriebslehre	Bankbetriebslehre	Versicherungsbetriebs- lehre
Funktionelle Betriebswirtschaftslehren	Organisations- wirtschaftslehre				
	Personal- wirtschaftslehre				
	Material- wirtschaftslehre				
	Produktions- wirtschaftslehre				
	Absatz- wirtschaftslehre				
	Finanz- wirtschaftslehre				
	Informations- wirtschaftslehre				

Was ist BWL?

- Untersuchungsgebiet Wirtschaftslehre: Gebiet menschlicher Tätigkeiten, das der Bedürfnisbefriedigung dient
- Spannungsfeld zwischen dem praktisch unbegrenzten Bedarf und den begrenzten Deckungsmöglichkeiten (Knappheit der Güter)
- vorhandene Mittel so einsetzen, dass ein hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird
- systematische Verringerung der Güterknappheit unter Beachtung des ökonomischen Prinzips
- Entscheidungsprozess über die Herstellung und den Verbrauch von Gütern (Produktion und Konsumption)

- Wirtschaft = Inbegriff aller planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips mit dem Zweck erfolgen, die an den Bedürfnissen der Menschen gemessene bestehende Knappheit der Güter zu verringern
- Einbeziehung des Betriebes (Produktion), der privaten Haushalte (Konsumption), der öffentlichen Haushalte (Finanzwissenschaft als eigenständige Disziplin)

Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre

- Beschreibungsziel:
Möglichst zutreffendes Wiedergeben realer betriebswirtschaftlicher Sachverhalte
- Erklärungsziel:
Ableiten von Erklärungstheorien für Gegebenheiten und Geschehnisse des Betriebes
- Gestaltungsziel:
Gestalten betrieblicher Sachverhalte unter Beachtung des allgemeinen ökonomischen Prinzips

- Marktwirtschaft: Betrieb kann Wirtschaftsplan aufgrund der gegebenen Marktsituation selbst bestimmen
- Vorteile Marktwirtschaft:

- Nachteile Marktwirtschaft:

- soziale Marktwirtschaft in Deutschland mit dem Ziel, die Schwächen der freien Marktwirtschaft durch staatliche Maßnahmen zu beseitigen

Güter

Güter sind körperliche Gegenstände und Dienstleistungen, die von Menschen nachgefragt werden, um damit Bedürfnisse zu befriedigen.

Quelle: Woll [Volkswirtschaftslehre 1990],

Güter sind Mittel zur Bedürfnisbefriedigung. Güter sind nach physikalischen Eigenschaften, Ort und Zeitpunkt der Verfügbarkeit differenziert.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon [1988]

Güter sind im Verhältnis zu den Bedürfnissen knappe Mittel, die zu deren Befriedigung dienen und zwar durch Nutzenstiftung in Form von lagerfähigen Waren.

Quelle: Woll [Wirtschaftslexikon 1996]

Wirtschaften

Wirtschaften kann umschrieben werden als das Disponieren über knappe Güter, soweit sie als Handelsobjekte (=Waren) Gegenstand von Marktprozessen sind.

Quelle: Schierenbeck [Grundzüge 1995],

Wirtschaften heißt, nach bestimmten Kriterien Wahlentscheidungen zu treffen. Der wirtschaftende Mensch kann aufgrund begrenzter Mittel im allgemeinen nicht alle Bedürfnisse befriedigen, sondern muß zwischen Alternativen wählen.

Quelle: Woll [Volkswirtschaftslehre 1990],

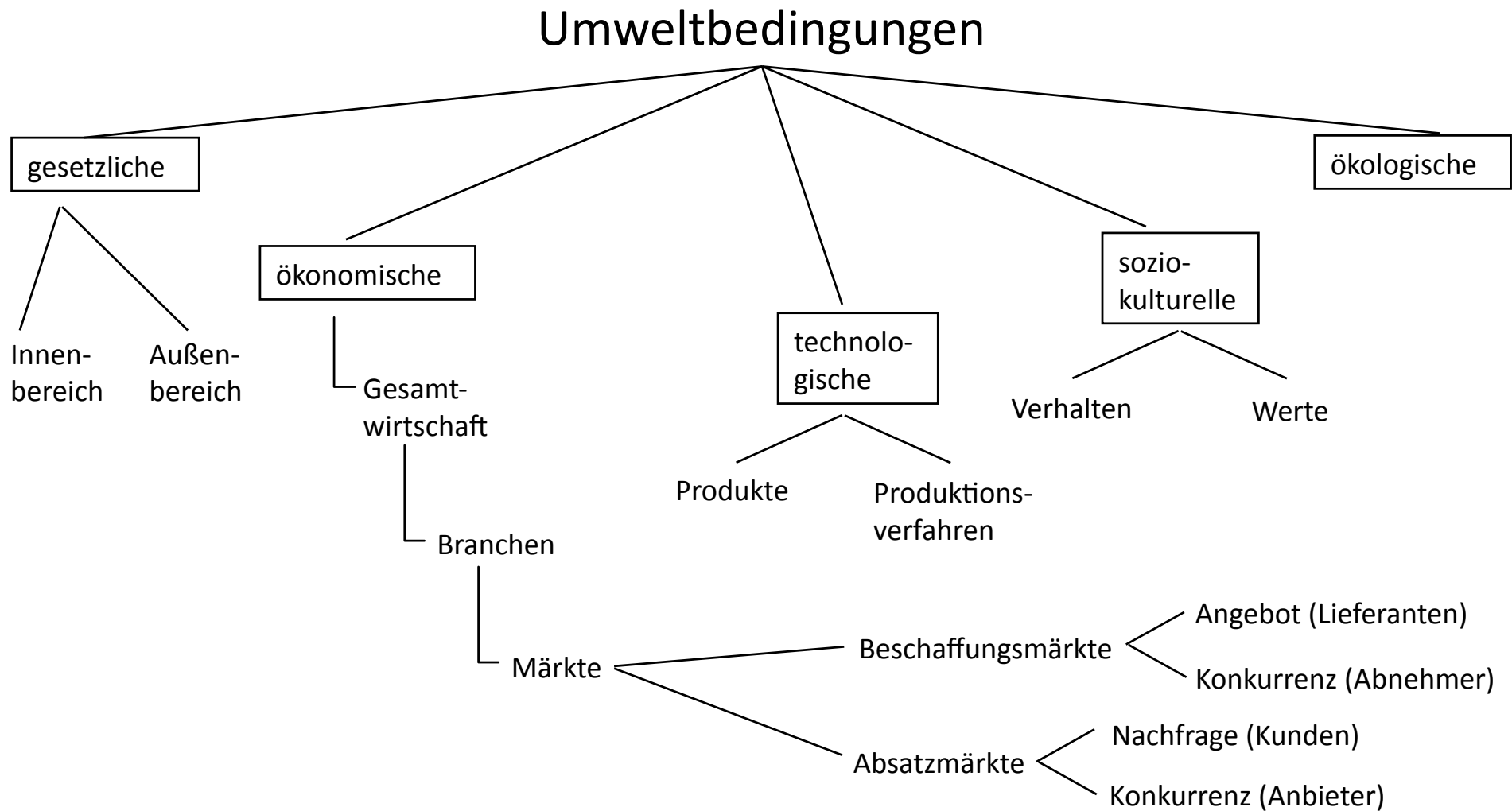
Wirtschaften umfaßt alle Tätigkeiten des Menschen mit dem Ziel der Bedürfnisbefriedigung.

Quelle: in Anlehnung an Wöhe [Einführung 1993]

Warum nutzt man Modelle?

- mit Hilfe von Modellen komplexe Zusammenhänge der wirtschaftlichen Wirklichkeit vereinfachen
- Überschaubarmachen und Erlangen von Erkenntnissen von Grundzusammenhängen
- jedes Modell arbeitet mit Abstraktionen, Vielfalt eines Betriebes ist nicht darstellbar
- Modelle beschreiben, erklären, liefern Entscheidungshilfen

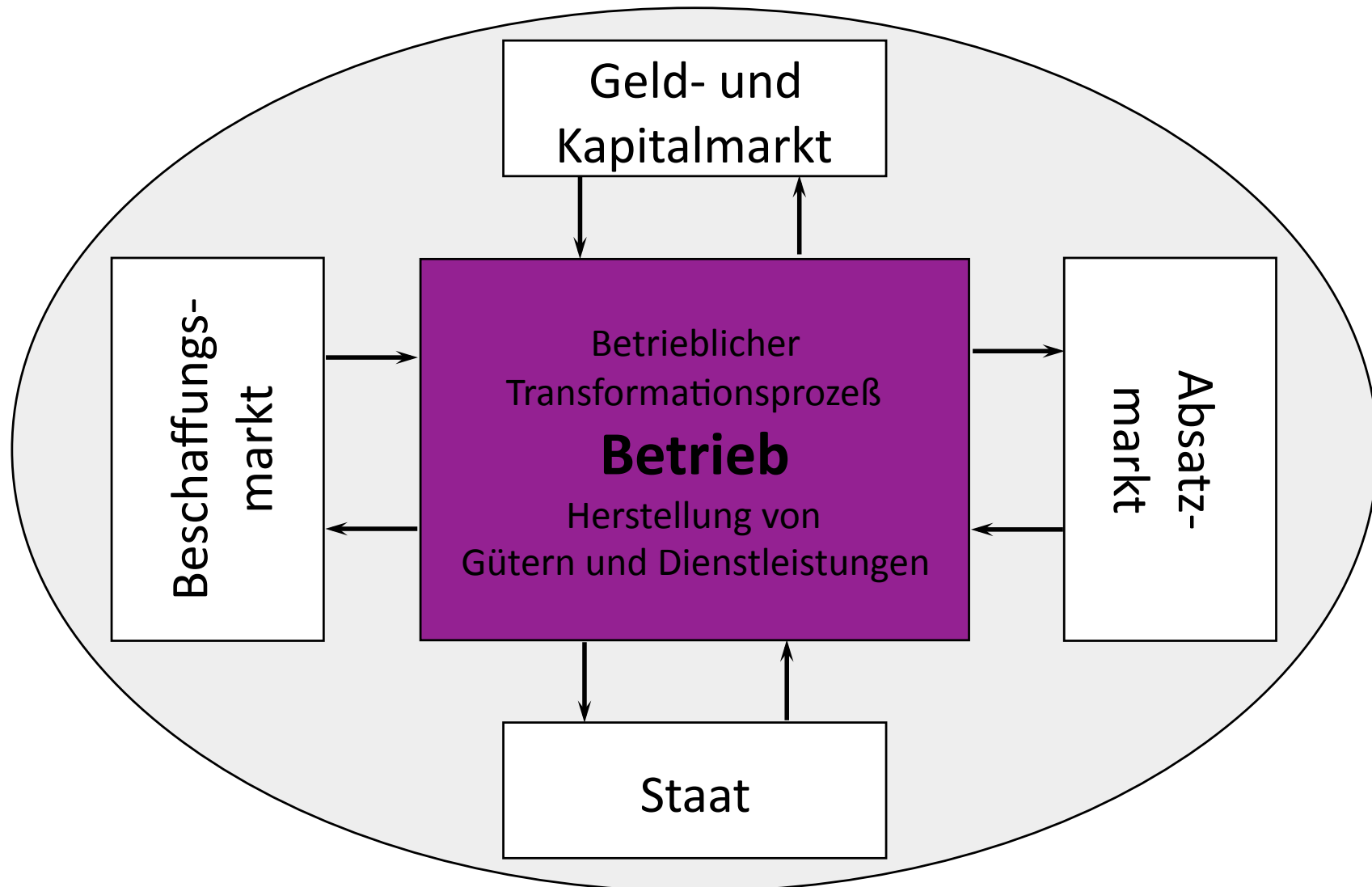
Unternehmung und Umwelt



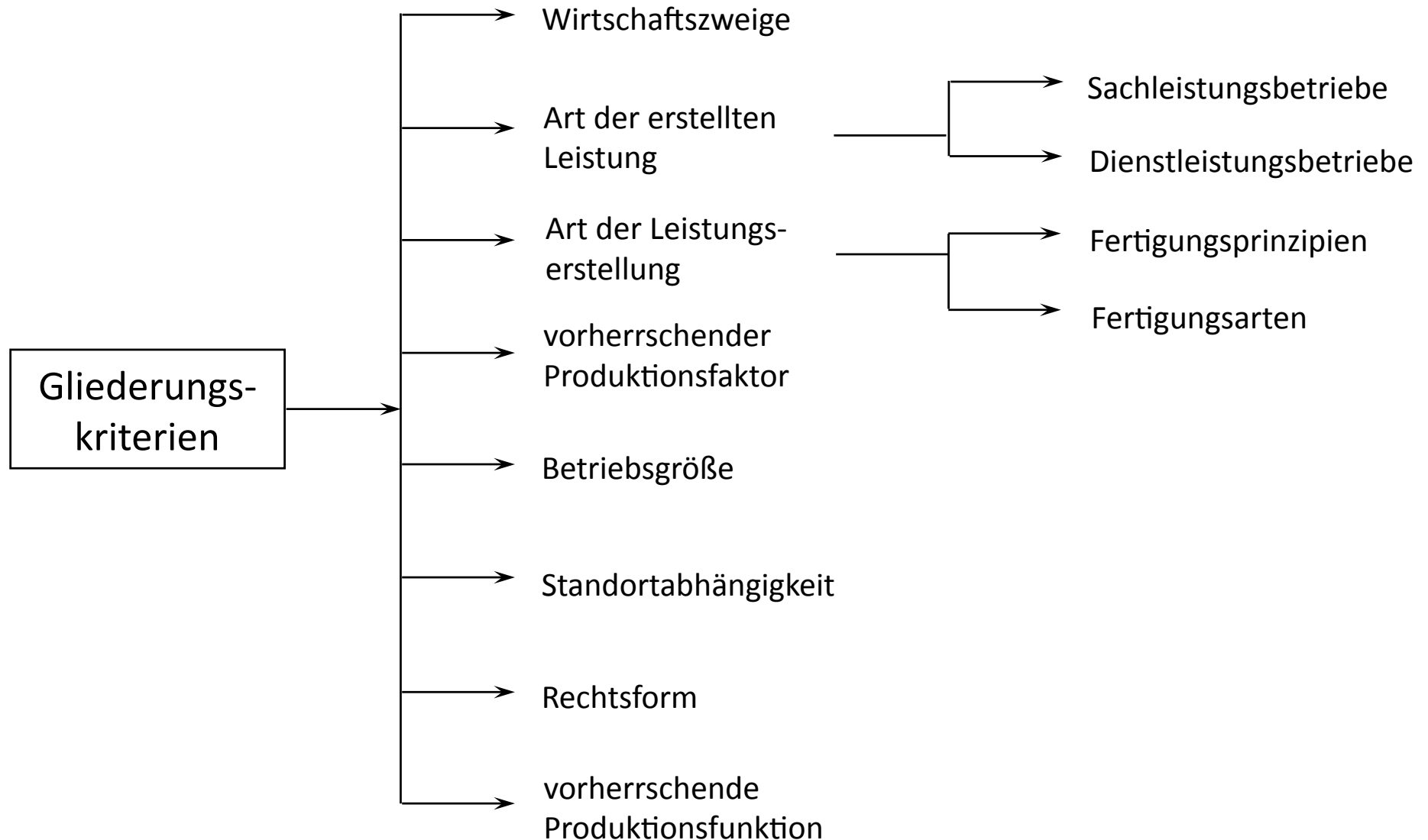
Quelle: Kreikebaum [Unternehmensplanung 1993], S. 36

01.10.2014

Umfeld des Betriebes



Gliederungsmöglichkeiten der Betriebe



Gliederung der Betriebe

a) Wirtschaftszweige

- Branchen
- Gruppenbildung ist sehr grob = Unterteilung in weitere Gruppen notwendig
- zeigt nur die wesentlichen Unterschiede in den betrieblichen Hauptfunktionen (Beschaffung der Produktionsfaktoren, Finanzierung, Leistungserstellung)
- Unterschiede zwischen einzelnen Betrieben kann trotzdem sehr groß sein, daher weitere Unterteilung notwendig
- Industrie-, Handels-, Bank-, Verkehrs-, Versicherungs- und sonstige Dienstleistungsbetriebe

Gliederung der Betriebe

b) Art der erstellten Leistung

- *Sachleistungsbetriebe*: Rohstoffgewinnungsbetriebe (Bergwerke), Produktionsmittelbetriebe (Maschinenfabriken), Verbrauchsgüterbetriebe (Schuhfabriken)
- *Dienstleistungsbetriebe*: Handelsbetriebe (Sammlung und Verteilung von Sachgütern), Bankbetriebe (Aufnehmen von Darlehen, Gewähren von Krediten, Abwicklung des Zahlungsverkehrs zwischen anderen Wirtschaftseinheiten, An- und Verkauf von Wertpapieren), Verkehrsbetriebe, Versicherungsbetriebe, sonstige Dienstleistungsbetriebe (Hotels, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Steuerberater)

Gliederung der Betriebe

c) Art der Leistungserstellung

- Nach den Fertigungsprinzipien
 - Massenfertigung, Sortenfertigung, Serienfertigung, Partie- und Chargenfertigung, Einzelfertigung
 - Berücksichtigung der Anzahl der verschiedenartigen Produkte, der Grad ihrer Verschiedenartigkeit, der Grad der Wiederholbarkeit des Produktionsprozesses
 - alle Faktoren mit Einfluss auf die Arbeitsvorbereitung, Beschaffung der Produktionsfaktoren, Finanzierung

- nach den Fertigungsarten
 - Werkzeugbankfertigung, maschinelle Werkstättenfertigung, Reihenfertigung, Fließbandfertigung
- Einteilung nach Art der Maschinenaufstellung und der zeitlichen Abstimmung der Arbeitsoperationen

Gliederung der Betriebe

d) Vorherrschender Produktionsfaktor

- arbeitsintensive Betriebe: hoher Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten
- anlageintensive Betriebe: besonders hoher Bestand an Betriebsmitteln, in denen hohe Kapitalsummen gebunden sind
- materialintensive Betriebe: besonders hoher Anteil an Rohstoffkosten
- Kombinationen dieser drei Fälle möglich

Gliederung der Betriebe

e) Betriebsgröße

- Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe
- andere Einteilungen für Betriebe möglich, zum Beispiel:
 - Standortabhängigkeit (rohstoff-, energie-, arbeitskraft-, absatzabhängige Betriebe)
 - Beweglichkeit (bodenständige Betriebe, Wanderbetriebe)
 - Rechtsform (Einzelunternehmung, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft)

Umsatzerlöse in Euro (jeweils über)

	Handelsbetriebe	Fertigungsbetriebe	Freie Berufe
klein	160.000	160.000	160.000
mittel	840.000	480.000	790.000
groß	6.900.000	4.000.000	4.300.000

Steuerlicher Gewinn in € (jeweils über)

	Handelsbetrieb	Fertigungsbetrieb	Freie Berufe
klein	34.000	34.000	34.000
mittel	53.000	53.000	123.000
groß	265.000	235.000	540.000

Welche verschiedenen Gewinnbegriffe gibt es?

- Erfolg = Differenz zwischen bewertetem Ertrag und bewertetem Einsatz der Produktionsfaktoren
- (Gewinn und Verlust einer Periode = Verzinsung des Eigenkapitals)

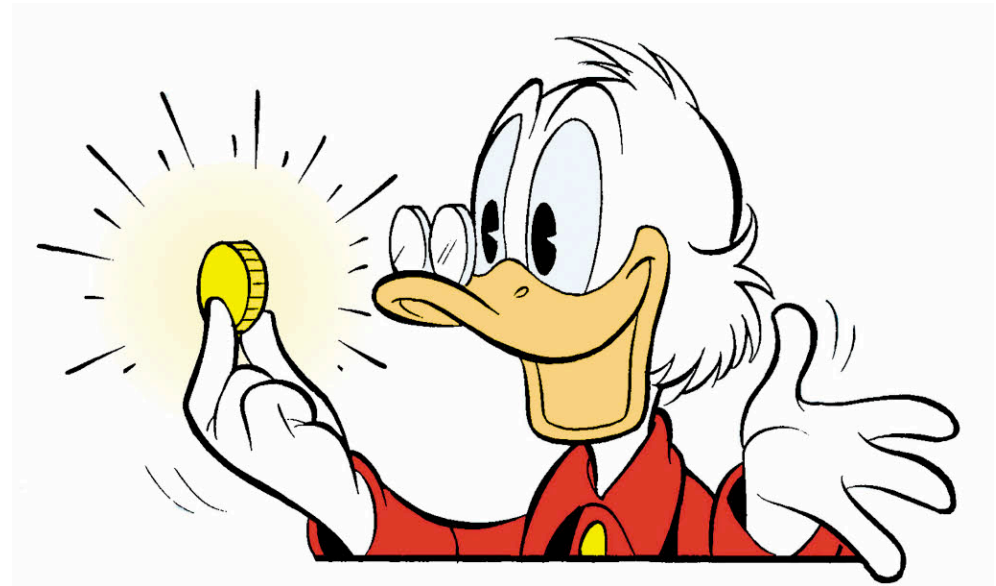
- Rentabilität: Verhältnis von Periodenerfolg und Kapital des Betriebes: In welcher Höhe hat sich das Kapital in einer Periode verzinst?
 - Zusammensetzen des Kapitals aus Eigenkapital und Fremdkapital
 - Unterscheidung zwischen Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität
 - $EKR = \text{Gewinn} / \text{Eigenkapital} * 100$
 - $GKR = (\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) / \text{Gesamtkapital} * 100$
 - bei Bezug des Gewinns auf Umsatz = Umsatzrentabilität
 - $UR = \text{Gewinn} / \text{Umsatz} * 100$

- Wirtschaftlichkeit: bezeichnet das Verhältnis zwischen der günstigsten und der tatsächlich erreichten Kostensituation
 - bestimmter Ertrag wird mit verschiedenen Kombinationen von Produktionsfaktoren erzielt
 - Wirtschaftlichkeit = Istkosten/Sollkosten

- Gewinnmaximierung als Hauptbedingung
- Nebenbedingungen:

Homo oeconomicus

- Jedes Individuum strebt nach maximalem Eigennutz
- extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns
- Vollständige Information zur Beurteilung aller Handlungsalternativen
- Entscheidungen nach dem Rationalprinzip



Soll die BWL als Wissenschaft Werturteile abgeben?

- Primäre Werturteile (Die Umsatzsteuer ist zu hoch.)
- Sekundäre Werturteile (Ein bestimmtes Produktionsverfahren ist in höherem Maße wirtschaftlich als ein anderes.)

Unwort des Jahres

- 2004 Humankapital: degradiert Menschen zu nur noch ökonomisch interessanten Größen
- 2005 Entlassungsproduktivität: Gewinne aus Produktionsleistungen eines Unternehmens, nachdem zuvor zahlreiche für überflüssig befundene Mitarbeiter entlassen wurden
- 2002 Ich-AG: Reduzierung von Individuen auf sprachliches Börsenniveau
- 2008 Notleidende Banken: Begriff stellt das Verhältnis von Ursache und Folgen der Weltwirtschaftskrise auf den Kopf: Steuerzahler tragen Milliardenkredite mit und Volkswirtschaften geraten in arge Bedrängnis, während die Banken als Verursacher der Krise durch ihre Finanzpolitik als Opfer dargestellt werden

- **2009: Betriebsratsverseucht:** skandalöse Diffamierung der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen.
- **2012 Pleite-Griechen:** Der im Kontext der Euro-Stabilitäts-Debatte von der Springer-Presse in den vergangenen Jahren geprägte Ausdruck *Pleite-Griechen* wurde 2012 weiterhin und unreflektiert verwendet. Er diffamiert ein ganzes Volk und damit auch einen Teil der in Deutschland lebenden Bevölkerung in unangemessener und unqualifizierter Weise.
- **2012 Lebensleistungsrente:** Die Jury rügt das Wort *Lebensleistungsrente* als eine irreführende bis zynische Bezeichnung für ein Vorhaben, bei dem unter sehr restriktiven Bedingungen eine geringfügige Zusatzleistung des Staates versprochen wird. Mit diesem komplexen Wort wird der Bedeutungsgehalt des Wortes *Lebensleistung* ausgenutzt, um eine für den Einzelnen marginale staatliche Leistung als Maßnahme gegen Altersarmut zu verkaufen. Sachlich unangemessen ist die Bezeichnung auch, weil mit ihr die *Lebensleistung* von Menschen auf die für diese Rente vorgegebenen Bedingungen reduziert wird, und zynisch ist sie gegenüber denjenigen, die eine solche Lebensleistung aus familiären oder gesundheitlichen Gründen nicht zu erbringen in der Lage sind.

Einführung

b) Geschichte der BWL

- produktivitätsorientierter Ansatz von Erich Gutenberg
- entscheidungsorientierter Ansatz
- systemorientierter Ansatz
- verhaltensorientierter Ansatz
- umweltorientierter Ansatz
- institutionenökonomischer Ansatz

Betrieb und Unternehmung nach Gutenberg

Systemindifferente Tatbestände

Kombination von Produktionsfaktoren

Prinzip der Wirtschaftlichkeit

Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Betrieb

Systembezogene Tatbestände

Unternehmungen

Autonomieprinzip
(Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes)

Erwerbswirtschaftliches Prinzip
(Gewinnmaximierung)

Prinzip des Privateigentums

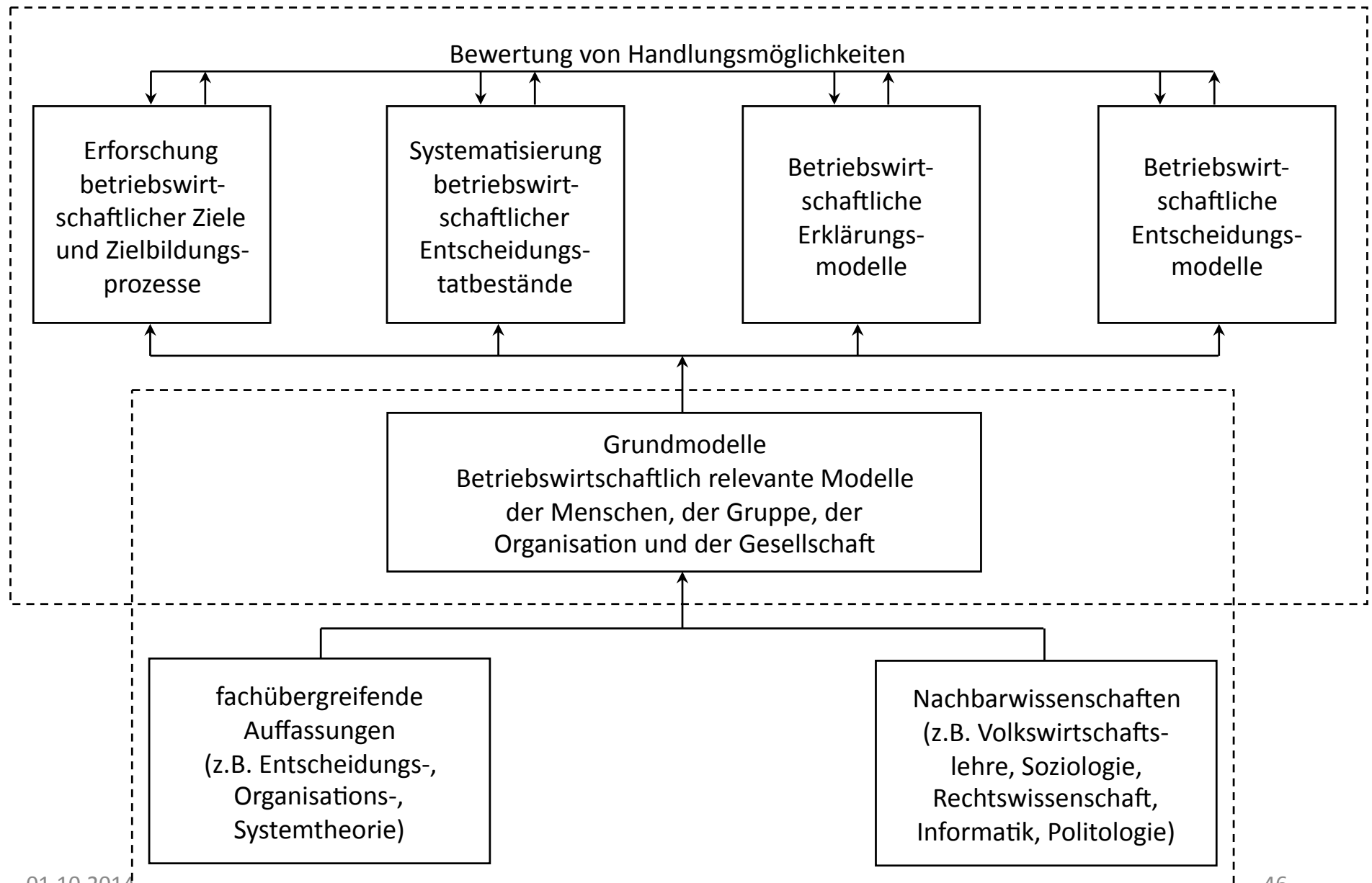
Öffentliche Betriebe und Verwaltungen

(Politisch determinierter Wirtschaftsplan)
Organprinzip

Prinzip der Planerfüllung

Prinzip des Gemeineigentums

Entscheidungsorientierter Ansatz (Heinen)



Systemtheoretischer Ansatz (Ulrich)

- versteht das Unternehmen als produktives soziales System
- begnügt sich nicht mit Erklärungen, sondern bemüht sich um die Schaffung einer Gestaltungslehre (Zukunftsgestaltung)
- unterstützt eine ganzheitliche Sichtweise zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen (Kybernetik)

Einführung

c) Unternehmensziele

- Unternehmensziel = zukünftiger, gegenüber dem gegenwärtigen im Allgemeinen veränderter, erstrebenswerter bzw. angestrebter Zustand
- Ergebnis von wirtschaftlichen Entscheidungen
- festgelegte innere Ordnung eines U wichtig = Unternehmenskultur
- Eine Zielsetzung gehört zu den betrieblichen Grundentscheidungen eines Unternehmens und wird in der Regel von der Unternehmensleitung festgelegt.

Inhaltliche Dimension I: Ökonomische Ziele, Formal- oder Wertziele

- Bezeichnungen für jene Ziele, die den Erfolg des unternehmerischen Handelns widerspiegeln
- z. B. betriebswirtschaftliche Kennzahlen (besonders gut messbar)
- Gewinn und Liquidität (= allgemein als zwingende Voraussetzung für das Bestehen von Wirtschaftsunternehmen angesehen)
- andere Erfolgskenngrößen: Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Umsatzrentabilität, Gewinn und Return on Investment
- andere Formalziele: Marktmacht, Zahlungsfähigkeit, sichere Arbeitsplätze, gutes Betriebsklima, Image, Erhaltung der Umwelt

Inhaltliche Dimension II: Sach- oder Leistungsziele

sind Ziele, die sich auf das konkrete Handeln eines Betriebes oder einer öffentlichen Einrichtung bei der Leistungserstellung beziehen:

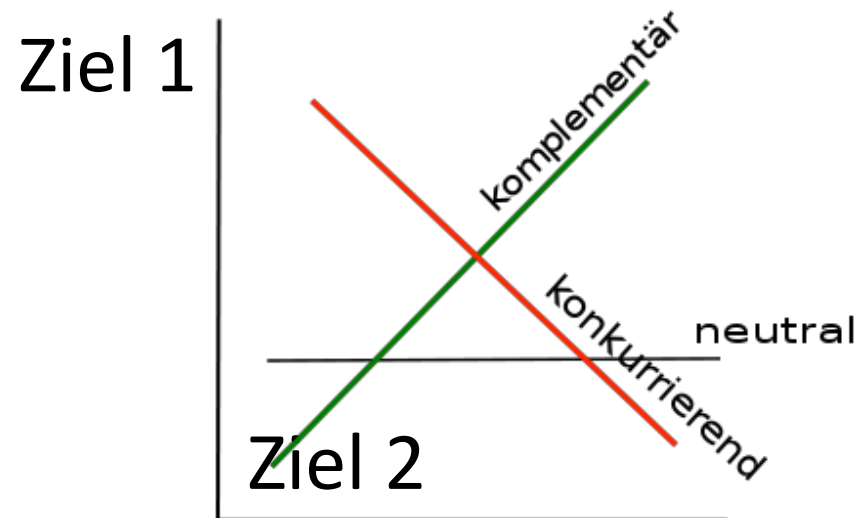
- Leistungserstellung zur Bedarfsdeckung
- Fertigung bestimmter Produkte in bestimmter Qualität
- Anwendung eines bestimmten Fertigungsverfahrens
- Fertigung bestimmter Mengen

Inhaltliche Dimensionen III: Sozial-, Human- und ökologische Ziele

- beschreiben das angestrebte Verhalten gegenüber internen und externen Interessengruppen (Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Staat, Öffentlichkeit)
- wird sie oft als zweitrangig angesehen
- Manche Komponenten sind durch Gesetze, wie die Regelung von Arbeitszeiten oder der Einhaltung von Umweltschutzauflagen, festgelegt.

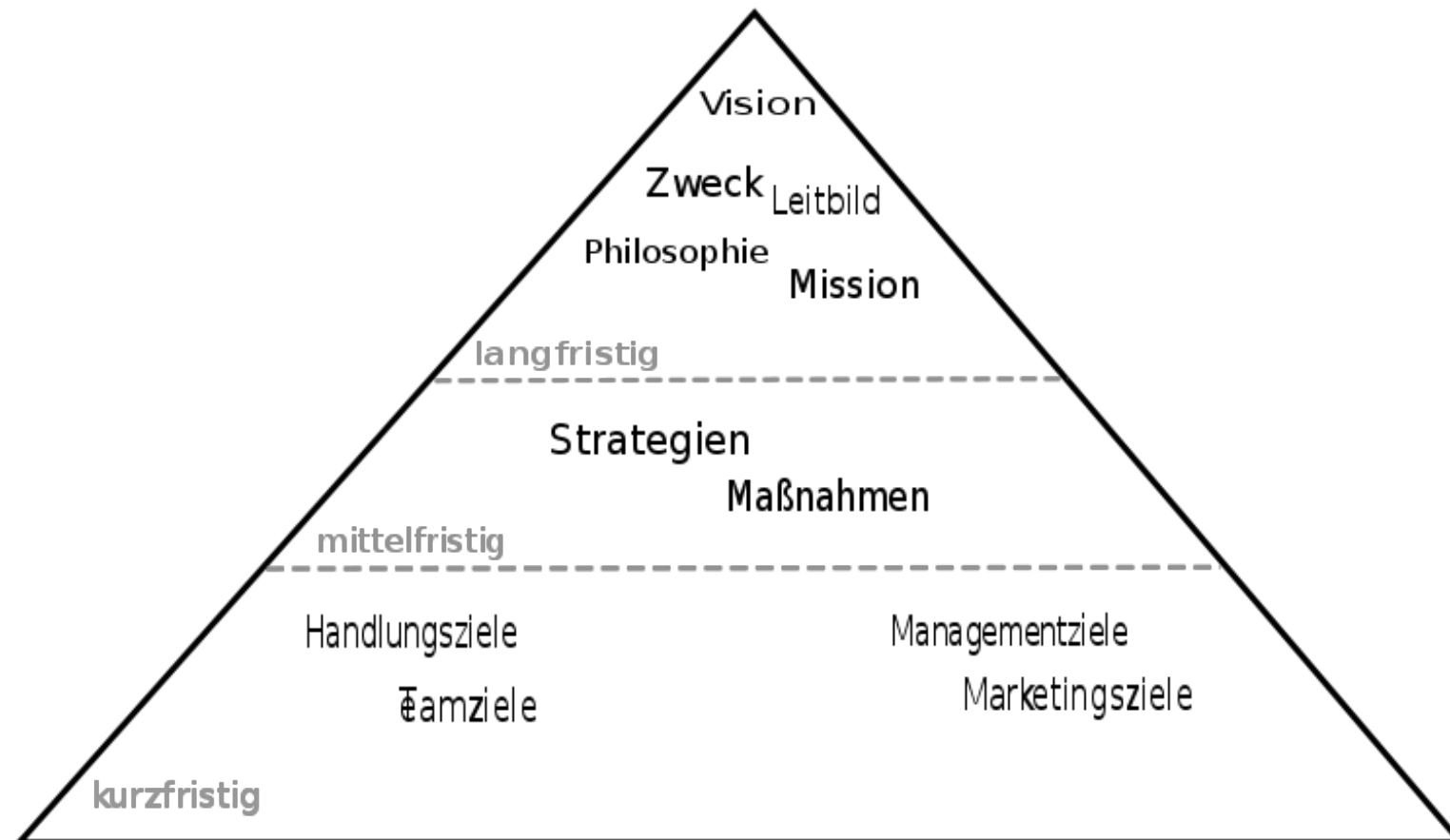
Zielbeziehungen

= Beziehungen zwischen mehreren U-zielen zueinander



- komplementäre Ziele: ergänzend = durch das Verfolgen eines Zieles wird das andere automatisch auch erreicht/begünstigt
- konkurrierende Ziele: lassen sich nicht gleichzeitig verfolgen
- indifferente / neutrale Ziele: können völlig unabhängig voneinander verfolgt werden

Zielstrukturen



Aufgabe

- Ordnen Sie die folgenden Begriffe den nachstehenden Beispielen zu:
- Rationalprinzip
- Produktivitätsmaximierung
- wertmäßige Wirtschaftlichkeitsmaximierung
- Gesamtkapitalrentabilitätsmaximierung
- Eigenkapitalrentabilitätsmaximierung

- 1) Herr Schlau will mit möglichst wenig Geld eine möglichst lange Weltreise unternehmen.
- 2) Herr Springer will mit möglichst wenigen Worten seine aufgebrachte Gattin beruhigen.
- 3) Der Taxiunternehmer KASKO wünscht, dass seine Fahrer mit möglichst wenig Benzin möglichst weit kommen.
- 4) Der Zuschneider Meck soll aus 1.000 qm Stoff möglichst viele Anzüge ausschneiden.
- 5) Der Filialleiter Grün soll mit einem Eigenkapitaleinsatz von 1.000.000 Euro einen möglichst großen Gewinn erzielen.
- 6) Der Student Meiser will für eine Ferienreise 1.000 Euro in möglichst kurzer Zeit verdienen.
- 7) Der Betriebsleiter Blau soll aus 1.000 qm Weißblech im Wert von 3 Euro/qm 15.000 Konservendosen im Wert von 0,20 Euro pro Stück fertigen.

Aufgabe

Aus 10 kg Draht können 1.000 Schrauben hergestellt werden. Der Wert des Drahtes beläuft sich auf 2 Euro/kg. Der Wert einer Schraube beträgt 0,02 Euro.

- a) Wie hoch sind die Produktivität (mengenmäßige Wirtschaftlichkeit) und die wertmäßige Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von 10 kg Draht zur Herstellung von 1.000 Schrauben?
- b) Sie erhalten den Auftrag, die Produktivität der Schraubenherstellung um 10 % zu steigern. Welche Möglichkeiten haben Sie?

Aufgabe

Ein Betrieb weist folgende Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung auf:

Aktiva		Bilanz zum 31.12.10		Passiva	
Anlagevermögen	6.000	Eigenkapital 01.01.10	24.000		
Umlaufvermögen	37.600	Schulden	16.000		
		Gewinn	3.600		
	43.600				43.600

Aufwand		Gewinn- und Verlustrechnung 1.1.-31.12.10		Ertrag	
Wareneinsatz	6.000	Erlöse	20.000		
Löhne	9.440				
Schuldzinsen	960				
Gewinn	3.600				
	20.000				20.000

Die Schulden sollen sich seit dem 1.1.10 nicht verändert haben. Welche (a) Gesamtkapitalrentabilität und (b) Eigenkapitalrentabilität wurde in diesem Unternehmen erzielt?

Aufgabe

Unternehmen im marktwirtschaftlichen System verfolgen üblicherweise das Ziel langfristiger Gewinnmaximierung. Voraussetzung unternehmerischer Tätigkeit ist aber die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit. Wird ein Unternehmen zahlungsunfähig, muss es Insolvenz anmelden. In der Regel bedeutet dies: Der Betrieb muss seine Tätigkeit einstellen, seine Vermögenswerte veräußern und aus dem Veräußerungserlös seine Schulden begleichen.

Die DamnumAG rechnet für die kommende Periode 12 mit folgenden Zahlungen:

Finanzplan 2012			
Einzahlungen		Auszahlungen	
Umsatzerlöse	550	Lohn und Gehalt	80
Staatl. Investitionsförderung	50	Anschaffung Betriebsmittel	600
		Einkauf Werkstoffe	120
		Dividende	60
		Steuern	40
		Darlehenstilgung	30

Am Periodenanfang beziffert sich der Bestand finanzieller Mittel auf 130.

- Kann die Damnum AG nach diesem Plan ihre Zahlungsfähigkeit in der Periode 12 aufrechterhalten?
- Sehen Sie Möglichkeiten, die drohende Deckungslücke zu schließen?

Aufgabe

- In Ihrem Vorlesungsverzeichnis werden folgende Lehrveranstaltungen ausgewiesen:
- 1 Controlling 2 Statistik 3 Marketing 4 Investition 5 Tourismus 6 Produktion 7 Organisation 8 Entscheidungstheorie 9 Bilanzen 10 Einführung in die VWL 11 Materialwirtschaft 12 Bankbetriebslehre 13 Finanzwirtschaft 14 Betriebssoziologie 15 Industriebetriebslehre 16 Handelsrecht 17 Wirtschaftsprüfung 18 Personal und Führung
- Welche der Veranstaltungen sind der
 - Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
 - Speziellen Betriebswirtschaftslehre
 - Nachbarwissenschaftenzuzuordnen?

Aufgabe

Gesucht ist der Kaufpreis X , der sich aus dem erforderlichen Eigenkapital in Höhe von 80.000 € und dem Fremdkapital zusammensetzt.

Gesamtkapital (Kaufpreis) X

Eigenkapital 80.000 €

Fremdkapital $X - 80.000€$

Fremdkapitalzinsen 5% von $(X - 80.000€)$

$= 0,05(X - 80.000)$

Ertrag 18.000 €

Gewinn 18.000 € - Fremdkapitalzinsen

$= 18.000 - 0,05(X - 80.000)$

Rendite 15%

2 Aufbau des Betriebes

a) Grundlagen

i) Gegenstand der BWL

- Betrieb im marktwirtschaftlichen System = Unternehmung
- BWL = Untersuchung des unternehmerischen Handelns
- Betrieb: planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen
- Produktion = Faktorkombinationsprozess oder Leistungserstellung
- Leistungsverwertung = Absatz

- Abgrenzung des Betriebes von artverwandten Begriffen:
 - Unternehmung: Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem
 - Firma: Name, unter dem der Kaufmann sein Geschäft betreibt
 - Fabrik: Produktionsstätte, Ort der Erstellung von Sachgütern
 - Geschäft: Ort der Einzeltransaktion

ii) Gliederung der BWL

– funktionale Gliederung

- Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung = Kernfunktionsbereiche betrieblicher Tätigkeit
- Unternehmensführung als Koordinations- und Steuerungsfunktion
- Rechnungswesen als Informationsfunktion

– institutionelle Gliederung

- Betriebe gehören verschiedenen Branchen an.
- dadurch Unterscheidung der Betriebe je nach Zugehörigkeit zu einer Branche = verschiedene Wirtschaftszweige
- branchenspezifische Sachverhalte als Gegenstand der Speziellen BWL:

Branchenzugehörigkeit	Spezielle BWL
Kreditwirtschaft	Bankbetriebslehre
Versicherungen	Versicherungsbetriebslehre
Industrie	Industriebetriebslehre
Verkehrswesen	Verkehrsbetriebslehre
Tourismus	Tourismusbetriebslehre

genetische Gliederung: Werdegang des Betriebes

1.) Gründungsphase

- Marktanalyse
- Standortwahl
- Rechtsformwahl
- Bereitstellung von Gründungskapital
- Organisationsaufbau

2.) Betriebsphase

- Leistungserstellung/-verwertung
- Lösung der Unternehmung vom Unternehmer (Börsengang)
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Umstrukturierung

3.) Liquidationsphase

- Unternehmenskrise
- Insolvenz
- Liquidation

- prozessorientierte Gliederung

- Mittelpunkt: Unternehmensführung

- dispositiver Faktor (laut Erich Gutenberg)

- Einteilung der Unternehmensführung:

- *Festlegung von Unternehmenszielen

- *Planung (Suche und Bewertung von Alternativen)

- *Entscheidung

- *Ausführung

- Organisation

- Personalwirtschaft

- Kontrolle

b) Unternehmensführung

i) Grundlagen

- Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und –verwertung so zu gestalten, dass die Unternehmensziele auf höchstmöglichem Niveau erreicht werden
- Einteilung des Prozesses der U-führung in vier Phasen: Planung, Entscheidung, Ausführung, Kontrolle

Wer partizipiert am Unternehmenserfolg?

ii) Unternehmensziele

– Shareholder-Ansatz:

- die Unternehmensleitung hat die Aufgabe, unternehmerische Entscheidungen so zu treffen, dass die Einkommens- und Vermögensposition der Shareholder (= Eigenkapitalgeber) verbessert wird
- Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung
- unternehmerische Entscheidungsgewalt liegt bei den Eigenkapitalgebern
- Unternehmenserfolg trifft in vollem Umfang die EK-Geber
- Kritik: Interessen anderer Anspruchsgruppen werden vernachlässigt

- Stakeholder-Ansatz (Harmoniemo­dell)
 - sozialwissenschaftliche Betrachtung: Unternehmen als Koalition verschiedener Anspruchsgruppen (= Stakeholder)
 - oberstes Unternehmensziel: nicht die langfristige Gewinnmaximierung, sondern die Steigerung des Allgemeinwohls
 - Interessengegensätze
- in Unternehmenspraxis Dominanz des Shareholder-Ansatzes

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber der Unternehmung	Beitrag zur Unternehmung
Eigenkapitalgeber		
Fremdkapitalgeber		
Arbeitnehmer		
Management		
Kunden		
Lieferanten		
Allgemeine Öffentlichkeit		

- unternehmerisches Handeln vorrangig bestimmt durch Interessen der Eigenkapitalgeber
- in Unternehmensrealität durchsetzen des Shareholder-Ansatzes, weil:
 - 1.) Risikoübernahme und Entscheidungsbefugnis gehören zusammen
 - 2.) Sicherung der Stakeholder-Interessen durch gesetzliche Rahmenbedingungen
 - 3.) Sicherung der Stakeholder-Interessen durch marktwirtschaftlichen Wettbewerb

Unternehmensziele

Zielmerkmal	Zielausprägung
1.) Zielsetzungsinstanz	Individuelle, institutionelle Ziele
2.) Zielinhalt	Sach-, Formalziele
3.) Zielausmaß	Begrenzte, unbegrenzte Ziele
4.) Zeitbezug	Kurzfristige, langfristige Ziele
5.) Zielbeziehungen	Komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele
6.) Rangordnung	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele

Grundsätze Ziele

Zielmerkmal	Interpretation
Motivationsfunktion	Die Zielsetzung muss einen Impuls zur Verbesserung der Ausgangssituation liefern.
Realitätsbezug	Ziele müssen erreichbar sein. (Bezug zur aktuellen Entscheidungssituation)
Widerspruchsfreiheit	Ziele sollen kompatibel sein. Konkurrenzbeziehungen sind nach Möglichkeit zu vermeiden.
Verständlichkeit	Zielrealisierung setzt Zielverständnis voraus.
Kontrollierbarkeit	Je konkreter die Zielvorgabe, desto leichter die Kontrollierbarkeit der erreichten Leistung.

Aufgabe

Formulieren Sie zwei Ziele für sich für die nächsten ein bis vier Jahre! Versuchen Sie, diese Ziele an den eben genannten Merkmalen zu orientieren!

c) Planung und Entscheidung

Planung = gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen

= geistiger Prozess, durch den zukünftiges Geschehen gestaltet werden soll. Durch Planung werden Entscheidungen vorbereitet und fundiert.

= Bindeglied zwischen Zielsetzung und kalkuliertem Handeln

Merkmale der Planung:

- Zukunftsbezogenheit
- Rationalität
- Informationscharakter
- Gestaltungscharakter
- Prozesscharakter

i.)zeitliche und hierarchische Struktur der Planung

- Grundplanung
- Strategische Planung
- Taktische Planung
- Operative Planung

Merkmal	Strategische Plan.	Taktische Plan.	Operative Plan.
Fristigkeit			
Unsicherheitsgrad			
Datenprognose			
Kapazitätsveränderung			
Zuständigkeit			

ii.) Ziele und Instrumente strategischer Planung

- Sichere den Bestand,
- Mehre die Chancen, mindere die Risiken,
- Stärke die Wettbewerbsposition,
- Sichere bestehende und schaffe neue Erfolgspotentiale des Unternehmens!

Unterscheidung zwischen

- externen Faktoren: Faktoren, die vom Unternehmen kaum beeinflusst werden können (Kundenwünsche, Konkurrenzsituation, rechtliche Rahmenbedingungen)
- internen Faktoren: Faktoren, die vom Unternehmen beeinflusst werden können (Marketingstrategie, Forschung und Entwicklung, Investitionsstrategie)

Instrumente zur Aufgabenerfüllung der strategischen Planung:

- Stärken-Schwächen-Analyse
- Erfahrungskurvenanalyse
- Produktlebenszyklusanalyse
- Portfolio-Analyse

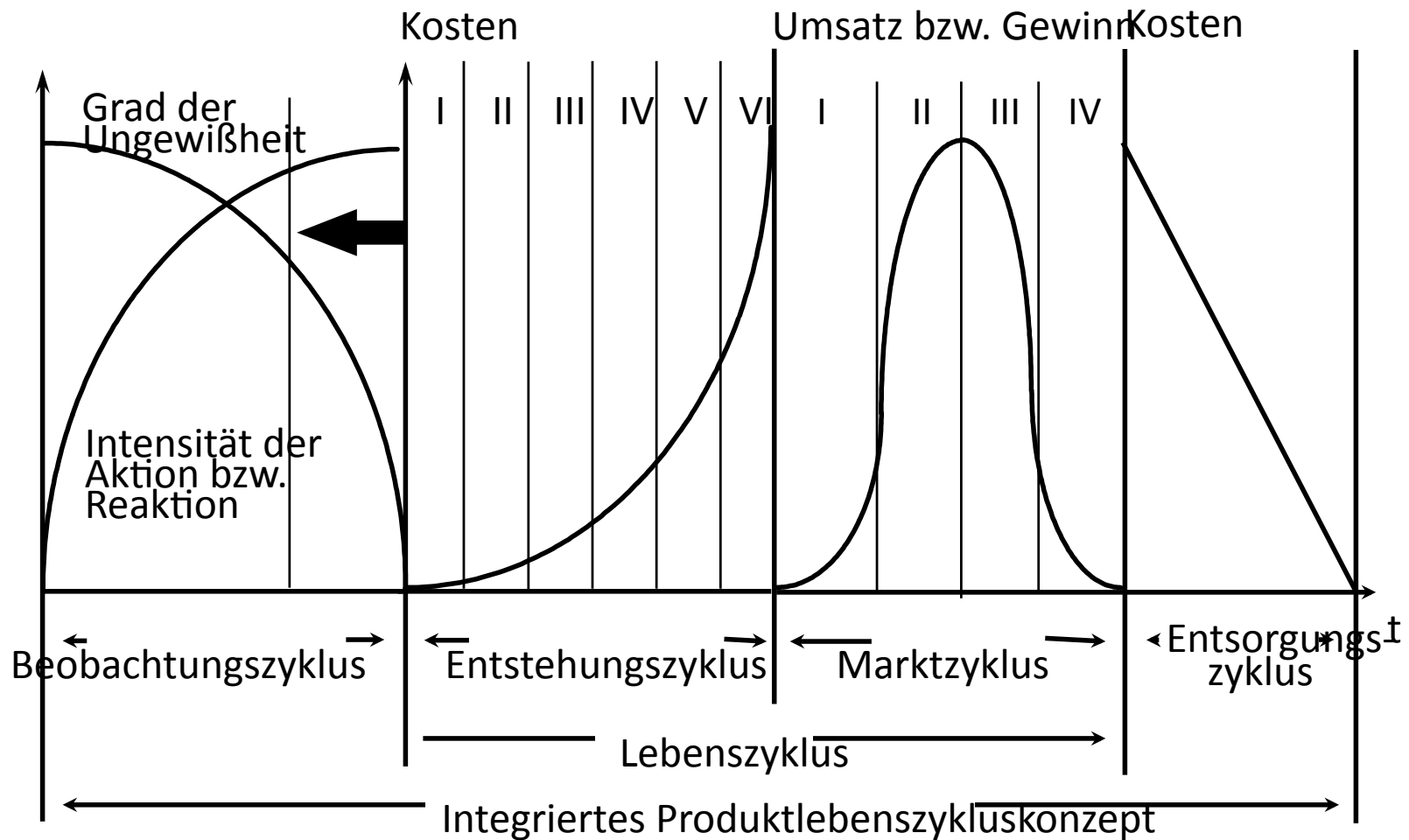
Produkt-Markt-Strategien

Wachstumsstrategien

<div style="text-align: right;">Märkte</div> <div style="text-align: left;">Produkte</div>	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringungsstrategie (Penetration)	Marktentwicklungsstrategie (Expansion)
neu	Produktentwicklungsstrategie (Innovation)	Diversifikationsstrategie

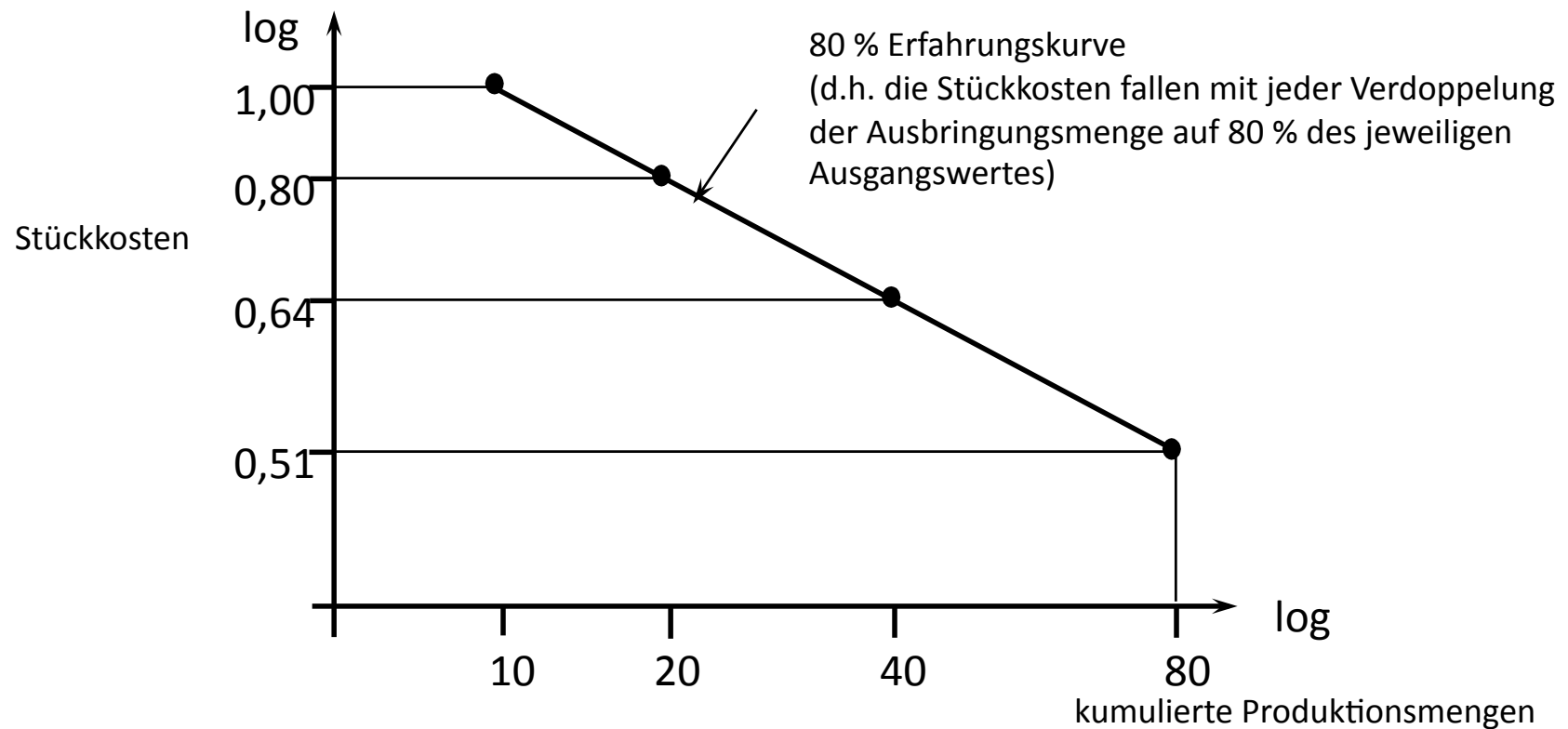
Quelle: Ansoff [Strategie 1966], S. 132

Integriertes Produkt-Lebenszykluskonzept

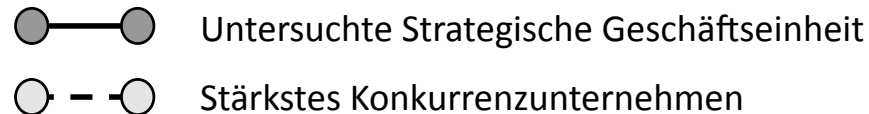
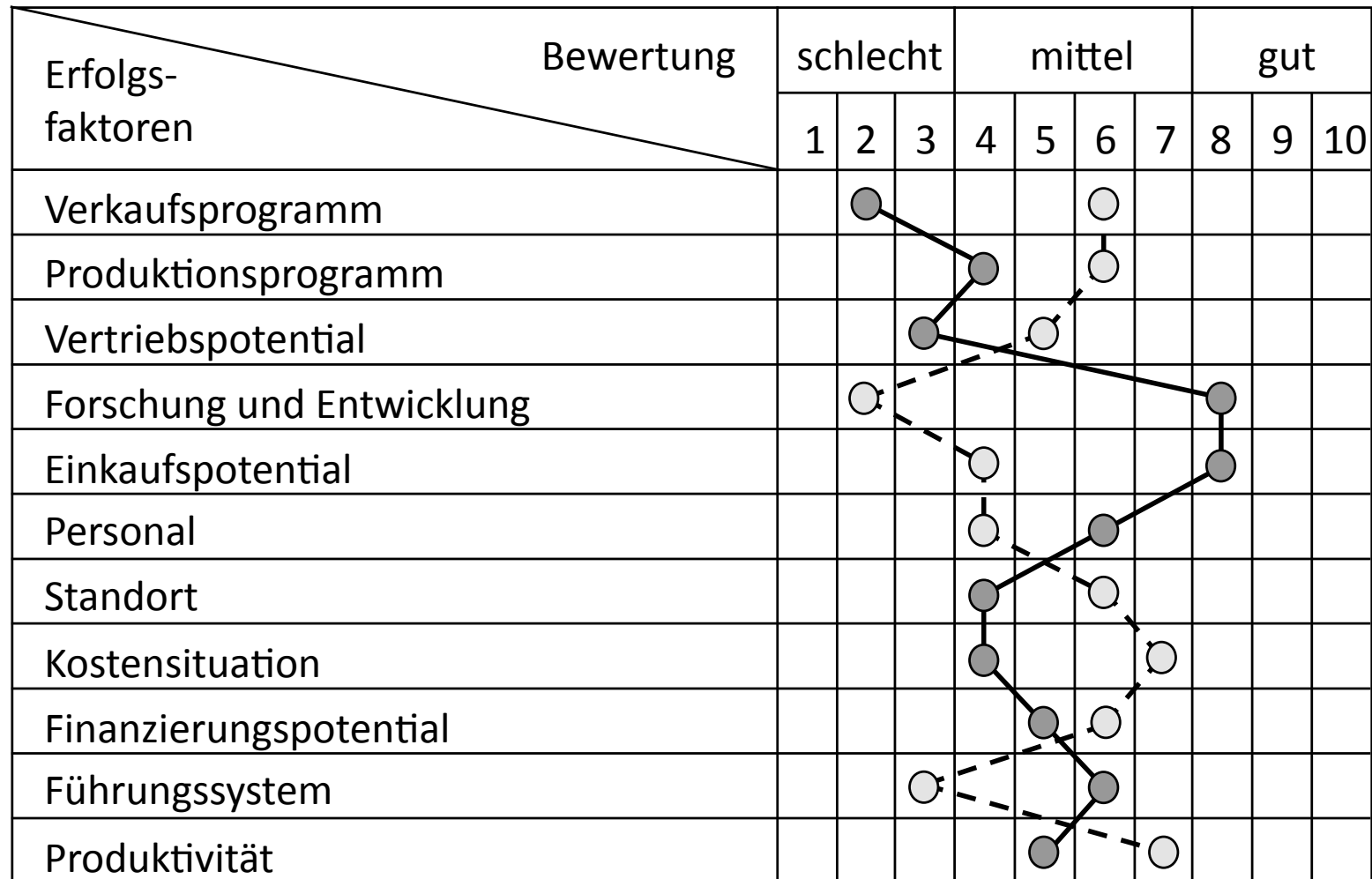


Kostenerfahrungskurve

Gesetzmäßigkeit: “Mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmengen gehen die auf die Wertschöpfung bezogenen realen Stückkosten eines Produkts potentiell um 20 - 30 % zurück.” (Henderson)



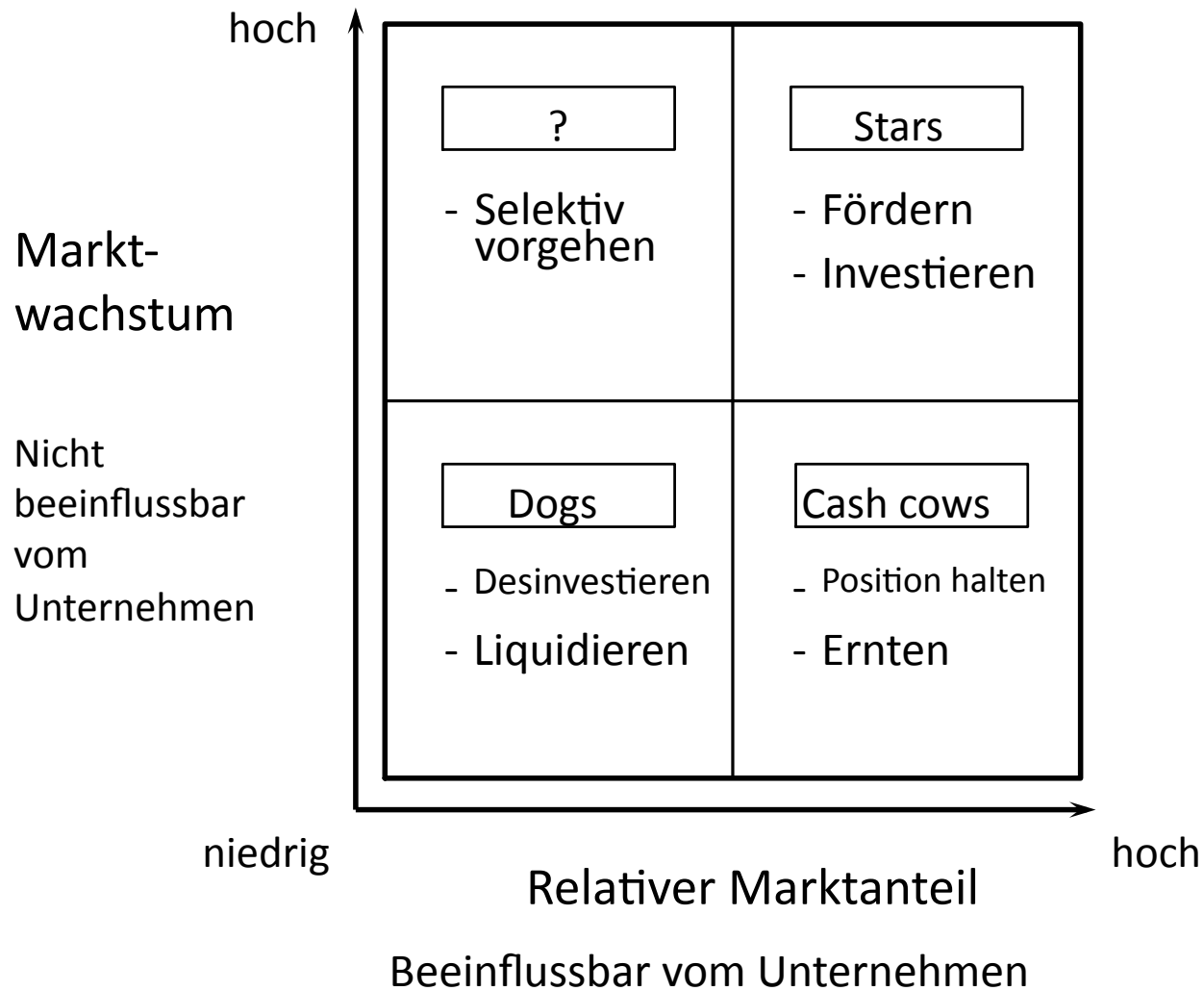
Stärken/Schwächen-Profil (Beispiel)



Quelle: Trux/Müller-Stewens/Kirsch

01.10.2014

Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG)



Wettbewerbsvorteil

... stellt eine im Vergleich zum Wettbewerb **überlegene Leistung** dar, die drei Kriterien erfüllen muß:

⇒ **wichtig**

d. h. sie muß ein für den Kunden wichtiges Leistungsmerkmal betreffen

⇒ **wahrgenommen**

d. h. der Vorteil muß vom Kunden tatsächlich wahrgenommen werden

⇒ **dauerhaft**

d. h. der Vorteil darf von der Konkurrenz nicht schnell einholbar sein

iii.) Operations Research

- weitere deutsche Begriffe für diesen Forschungszweig: Unternehmensforschung, mathematische Planungsrechnung, Optimierungsrechnung oder Operationsforschung
- OR: mathematische Modelle zur Lösung komplexer Planungs- und Entscheidungsprobleme durch Simulationsmodelle



01.10.2014



91

d) Organisation

- Planung = gedankliche Projektion künftigen Handelns
- Organisation = Ausführungsebene
- Koordination = Abstimmung von Teilaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel
- Organisation: Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung zu strukturieren, so dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden
- = Schaffen einer Ordnung durch dauerhafte Regelungen

- Unterscheidung zwischen:
 - Organisation = generelle Regelungen für vergleichbare Fälle
 - Disposition = Einzelfallentscheidungen

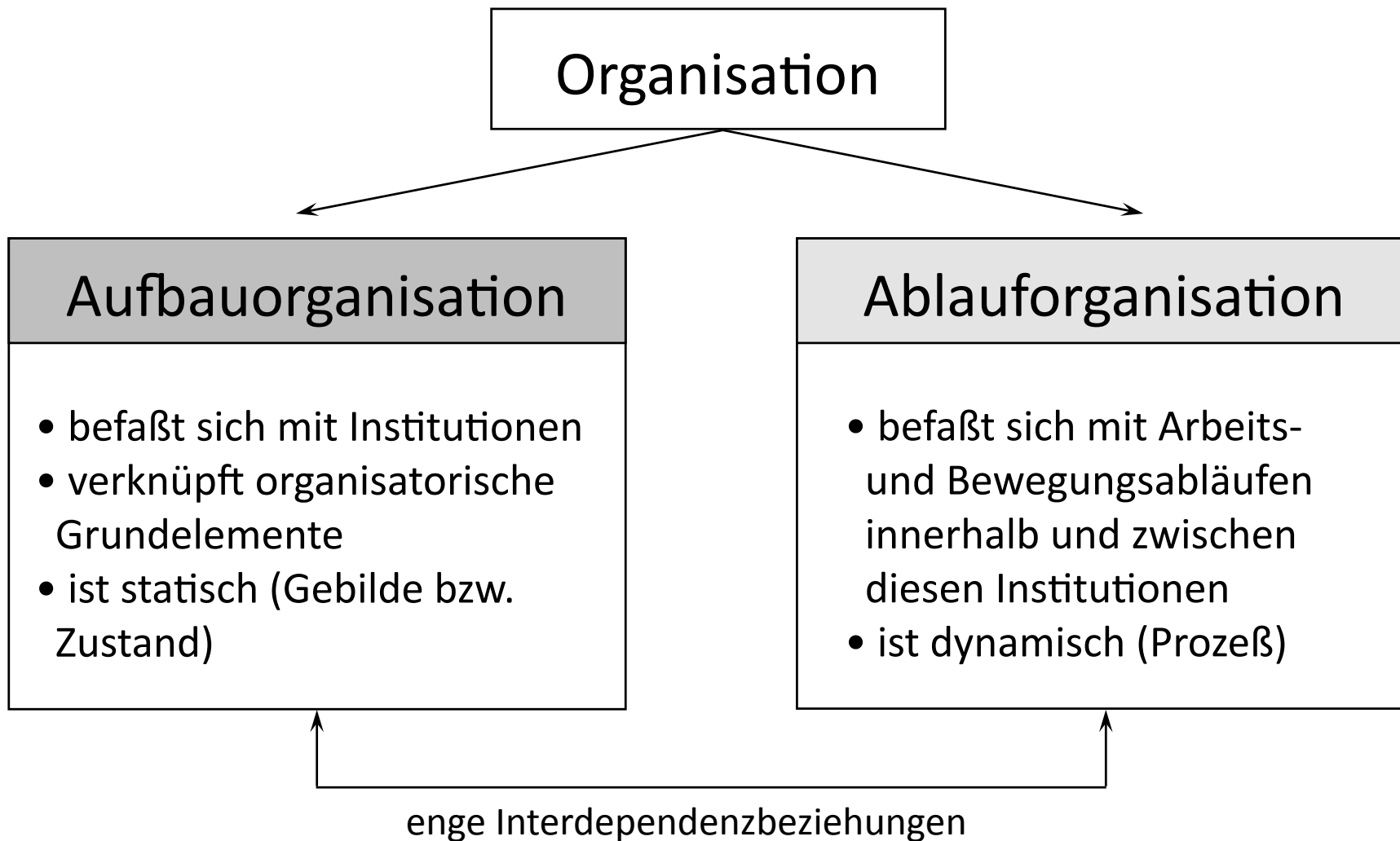
Aufgaben der Organisation

- Schaffung einer Ordnung arbeitsteiliger Prozesse nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips
- Entlastung der Unternehmensleitung durch generelle Regeln zur Erledigung häufig wiederholbarer Arbeiten (Routinearbeiten)

- Vorteile:
 - Entlastung der Unternehmensleitung
 - Rationalisierung durch Arbeitsteilung
 - Kostenminimierung durch Massenproduktion
 - Transparenz, Berechenbarkeit und Kontinuität in den betrieblichen Entscheidungsabläufe

- Nachteile:
 - Erfolgseinbußen durch bürokratische und starre Routineentscheidungen
 - Motivationseinbußen durch eingeschränkten Entscheidungsspielraum und mangelnde Identifikation der Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit

Lösung: ausgewogenes Verhältnis zwischen Organisation und Disposition



i) Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation (z. B. einer Behörde oder eines Unternehmens). Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d. h. welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozesse.

- Aufgabenanalyse: Gesamtaufgaben in Teilaufgaben aufspalten
- Aufgabensynthese: Teilaufgaben zu untereinander in Beziehung stehenden Stellen zusammenfassen

Aufbauorganisation

- Traditionelle Organisationsstrukturen
 - Linienorganisation
 - Stab-Linien-Organisation
 - Mehrlinienorganisation
 - Divisionale Organisation
- Integrierte Organisationsstrukturen
 - Matrixorganisation
 - Koordinationsorgane
- Flexible Organisationsstrukturen
 - Projektorganisation
 - Center-Konzepte