

## Kapitel 1: Gegenstand der BWL und Betriebswirtschaftliche Funktionen

**Definition BWL:** Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit dem Wirtschaften in Betrieben unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zu anderen Betrieben und zu den sie umgebenden Wirtschaftsbereichen.

**Definition Betrieb:** Ein Betrieb ist eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken. Unterscheidung zwischen Unternehmen (Betriebe der Fremdbedarfsdeckung) und Haushalten (Betriebe der Eigenbedarfsdeckung).

### Betriebswirtschaftliche Funktionen:

- **Beschaffungswirtschaft:**
  - Definition: Aktivitäten zur Planung und Durchführung der Materialbeschaffung, der Lagerhaltung und der Entsorgung
  - Ziele: Qualität, Kostengünstigkeit, Lieferfähigkeit, Bereitstellung der zur Produktion erforderlichen Güter in der benötigten Menge, in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu einem möglichst günstigen Preis
- **Produktionswirtschaft:**
  - Definition: Aktivitäten mit dem Ziel eines optimalen Kombinationsprozesses der Produktionsfaktoren
  - Ziel: Möglichst günstiges Verhältnis zwischen Faktoreinsatz und Faktorsertrag
- **Absatzwirtschaft:**
  - Definition/Ziel: Verwertung der erstellten Leistung am Markt
- **Finanzwirtschaft:**
  - Definition/Ziel: Ausgleich der Finanzströme mit dem Ziel der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit
- **Rechnungswesen/Informationswirtschaft:**
  - Definition/Ziel: Bereitstellung der richtigen Menge und Qualität an Informationen am richtigen Ort
- **Management:**
  - Definition/Ziel: Führen von Unternehmen, d.h. auch von Menschen, mit dem Ziel der Handlungskoordination
  - Festlegung von Markt- und Organisationsstrategien

**Definition Wirtschaften:** Wirtschaften ist das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben.

### Wirtschaftlichkeitsprinzipien:

- **Maximumsprinzip:** Mit gegebenem Aufwand einen möglichst hohen Ertrag erzielen → Ertragsmaximierung
- **Minimumsprinzip:** Einen bestimmten Ertrag mit möglichst geringem Aufwand erzielen → Aufwandsminimierung

### Probleme des Wirtschaftlichkeitsprinzips:

- **Unvollkommene Rationalität:** Unvollständige Information, begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, Bewertung von Aufwand und Ertrag schwierig, unterschiedliche Ziele und inkonsistente Zielsysteme

→ Bounded Rationality (begrenzte Rationalität)

→ Politische Perspektive in der BWL

#### **Vollständige Rationalität:**

- Es sind alle Alternativen bekannt und werden bei Entscheidungen berücksichtigt
- Die Folgen der Wahl einer Alternative sind bekannt
- Die Präferenzen, vor deren Hintergrund eine Alternative bewertet und ausgewählt wird, sind ebenfalls bekannt und konsistent
- Als Auswahlregel wird ein Maximierungs-/Minimierungsalgorithmus auf die richtige Art und Weise angewandt

#### **Begrenzte Rationalität – Satisfizierung:**

- Menschen wollen zwar rational handeln, sind aber durch begrenzte Informationsaufnahme- und –verarbeitungskapazitäten eingeschränkt
- Menschen maximieren nicht, sondern wählen die erste befriedigende Lösung. Was als befriedigend betrachtet wird, ist abhängig vom individuellen Anspruchsniveau

### *Kapitel 2: Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsprogramme*

#### **Ziele der Wissenschaft:**

- Kognitives Ziel: Erkenntnisneugier, Ausgangspunkt: Intellektuelle Neugier
- Praktisches Ziel: Gestaltungsinteresse, Ausgangspunkt: Bewältigung von Lebensproblemen

#### **Inhalte von wissenschaftlichen Aussagen:**

- **Beschreibungen/Zustände:**
  - Was ist der Fall?
- **Erklärungen/Zusammenhänge:**
  - Warum ist etwas der Fall?
  - Zusammengesetzt aus deskriptiven Aussagen und Gesetzesaussagen
- **Prognosen/Vorhersagen:**
  - Was wird der Fall sein?
  - Zusammengesetzt aus deskriptiven Aussagen und Gesetzesaussagen
- **Gestaltungsaussagen/Veränderungen:**
  - Wie kann ein Zustand erreicht werden?
  - Zusammengesetzt aus deskriptiven Aussagen, normativen Aussagen und Gesetzesaussagen
  - Handlungsempfehlungen, Bewertungen

Durch Anwendung von Methoden gelangt man zu gültigen Aussagen.

**Definition Methode:** Regelgeleitete Grundlage einer Vorgehensweise, festgelegtes Regelsystem eines Verfahrens, das überprüfbare Ergebnisse liefern soll.

#### **Forschungsmethoden:**

- **Begriffsbildung:** Festlegen, welche Sachverhalte unter einen Begriff fallen und welche nicht.
- **Klassifizierung:** Zusammenfassung von Objekten, die sich in der Ausprägung *eines* Merkmals gleichen, zu einer Klasse.
- **Typisierung:** Einordnung von Objekten anhand *mehrerer* Merkmale.
- **Theoriebildung und –anwendung** (durch induktive oder deduktive Vorgehensweisen): Eine Theorie ist ein Aussagenzusammenhang mit mindestens einer gesetzesartigen Aussage.

- **Induktion:** Schlussfolgerungsverfahren, nach welchem von einer endlichen Zahl beobachteter Einzelsachverhalte zu einer Hypothese mit Allgemeingültigkeit fortgeschritten wird.
- **Deduktion:** Herleitung von Aussagen (Konklusionen, Theoremen) aus Grundaussagen (Prämissen, Axiome) unter Verwendung logisch-wahrer Ableitungen.
  - Durch **Verifikation:** Wird ein Zusammenhang viele Male gefunden, so wird der Zusammenhang auch in Zukunft (immer) gelten.
  - Durch **Falsifikation:** Wird ein Zusammenhang ein Mal nicht gefunden, dann ist der Zusammenhang falsch. Gelingt eine Widerlegung bislang nicht, ist er als vorläufig wahr anzusehen.
- **Analogieschluss:** Übertragung von Aussagen aus einem Erfahrungsbereich auf einen anderen, weil Ähnlichkeiten vermutet/beobachtet werden.
- **Hermeneutik:** (Kunst-)Lehre des Verstehens
- **Modellierung:** Sprachliche Reproduktion eines realen Sachverhaltes nach präzisen Abbildungsregeln; das Ergebnis ist ein Modell.
- **Algorithmus:** Rechenvorschrift

#### Begriffsarten:

- **Logische**
- **Nicht logische**
  - **Präskriptive** (wertend), z.B. gut, böse, feige
  - **Deskriptive** (beschreibend), z.B. Berg, Arbeitnehmer, Liebe, Formalisierung

#### Aussagearten:

- **Analytische:** Definitionen (Sprachregelungen, Gleichungen in sprachlicher Form); sind nicht empirisch wahr oder falsch, können nur hinsichtlich Zweckmäßigkeit & Sinnhaftigkeit beurteilt werden
- **Normative:** Aussagen über was sein soll oder nicht sein soll. Diese können nicht durch Beobachtungen als wahr oder falsch eingestuft werden, sondern können nur geprüft werden hinsichtlich der Akzeptabilität der Ziele, der Mittel und der ggf. eintretenden Nebenwirkungen
- **Empirische:** können durch Beobachtungen überprüft werden
  - Beschreibende Aussagen (deskriptiv)
  - Gesetzesaussagen (nomologisch), umfassender als deskriptive Aussagen und raum-zeitlich unbeschränkt

#### Wegbereiter der betriebswirtschaftlichen Wissenschaftsprogramme:

	<b>Produktionsfaktor-Ansatz (Gutenberg)</b>	<b>Entscheidungs-Ansatz (Heinen)</b>	<b>Verhaltenswissenschaftl. Ansatz (Schanz)</b>	<b>Systemansatz (Ulrich)</b>	<b>Neue Institutionen-ökonomik (Williamson)</b>
<b>Leitidee</b>	Produktivitätsbeziehungen	reale Entscheidungen als Kernproblem	auf der Basis von Gesetzmäßigkeiten auf Individualebene soziale Institutionen gestalten	Unternehmen als produktives und soziales <u>System</u>	Märkte funktionieren nicht kostenlos
<b>Wissenschaftsziele</b>	Erklärungen/Möglichkeitssaussagen	Erklärung/Gestaltung	Erklärung/Gestaltung	Gestaltung	Erklärung, z.T. Gestaltung
<b>Wertungen</b>	Gewinnmaximierung gesetzt	Ziele nicht gesetzt; werden aber übernommen	Zielen nicht gesetzt; müssen nicht übernommen werden	Ziel: Überleben von Unternehmen	Kostenminimierung als Ziel gesetzt
<b>AN-Ziele</b>	kaum relevant	teilweise relevant	verhaltensrelevant	wenig relevant	z.T. relevant
<b>Methode</b>	logisch-	Erklärungen aus	Erklärungen aus	Gestaltungsaussagen	Erklärung aus Ge-

	mathematische Ableitungen	Gesetzmäßigkeiten; Ableitung von Entscheidungsmodellen	Gesetzmäßigkeiten; daraus Gestaltungsmodelle	auf der Basis von Beobachtungen über Input-Output-Bez.	gesetzmäßigkeit, z.T. Modellierung
<b>Annahmen über den Menschen und soz. Bezieh.</b>	homo oeconomicus; homo irrationalis; asozial	beschränkte Rationalität; soziales Wesen	Mensch als Bedürfnisbefriediger und soziales Wesen	Mensch und soziale Beziehungen als Systeme	beschränkte Rationalität, Opportunismus, soziale Beziehungen als Tausch
<b>Natur</b>	als Kapital oder Betriebsmittel	als Kapital oder Betriebsmittel	kaum relevant	kaum relevant	kaum relevant
<b>Kritik</b>	Ausblendung sozialer Aspekte	praktisch-normative Ausrichtung problematisch	Kann soziale Phänomene nicht/nur schwer erklären	Wissen über Input-Output-Beziehungen reichen nicht aus	zu starke Rationalitätsmaßnahmen, z.T. interessenlastige Erklärungen

### Kapitel 3: Entscheidungen als Grundelemente der BWL

#### Entscheidungstheoretische Ansätze:

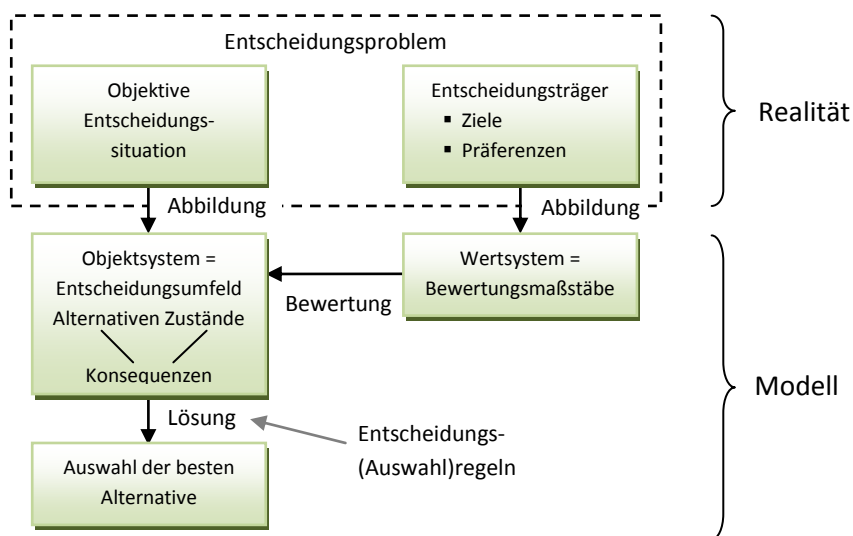
<b>Normative Entscheidungstheorie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsprobleme werden strukturiert und in einem formalen Entscheidungsmodell abgebildet, um nach logischen Kriterien Entscheidungen abzuleiten</li> <li>Leitfrage: Wie soll (auf der Grundlage bestimmter Regeln) entschieden werden?</li> </ul>	<b>Deskriptive Entscheidungstheorie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschreibung und Erklärung von realen Entscheidungsverhalten von Individuen, Gruppen und Organisationen</li> <li>Leitfrage: Wie entscheiden Menschen tatsächlich?</li> </ul>
--	---

#### Normative Entscheidungslehre

##### Verfahren der normativen Entscheidungstheorie:

- **Heuristische Verfahren:** regelbasierte Verfahren, dienen zur näherungsweisen Lösung von komplexen Entscheidungsproblemen, kommen insbesondere zur Anwendung bei schlecht strukturierten, nicht vollständig formalisierten und quantifizierten Problemen
- **Analytische Verfahren:** deduktive Verfahren, ermitteln die bestmögliche Lösung ausgehend von einer klaren, eindeutigen Problemdefinition, in der Regeln unter Verwendung mathematischer Verfahren

##### Grundmodell der normativen Entscheidungstheorie:



**Anforderungen an das Entscheidungsumfeld:**

- Menge der zu berücksichtigenden **Alternativen** (Handlungsraum)
  - Vollständigkeit/Abgeschlossenheit: es müssen alle möglichen Alternativen erfasst werden, es tauchen keine weiteren Informationen mehr auf
  - Vollkommene Alternativenstellung: es muss eine der Alternativen ergriffen werden, d.h. auch die Unterlassungsalternative muss berücksichtigt werden
  - Gegenseitiger Ausschluss der Alternativen (Exklusionsprinzip)
- Menge der relevanten **Zustände** (Zustandsraum)
  - Vollständigkeit
  - Exklusionsprinzip
  - Nutzenrelevanz
- Menge aller möglichen **Konsequenzen** (Ergebnisraum)
  - Vollständigkeit
  - Genauigkeit: logische Zusammenhänge, objektive und subjektive Schätzungen
  - Entscheidungsträgerbezogenheit
  - Unabhängigkeit der Konsequenzen

**Anforderungen an die Bewertungsmaßstäbe:**

- Die **Ziele**
  - Vollständigkeit der Ziele
  - Zielbeziehungen müssen klar sein: Zielunabhängigkeit, -konkurrenz, -komplementarität
  - Ableitung von Entscheidungen aus den Zielen müssen möglich sein
- **Präferenzen** über Ziele
  - Höhenpräferenz (Extremierung/Satisfizierung)
  - Arten-/Zielpräferenz (Gewichtung der Ziele)
  - Zeitpräferenz
  - Risikopräferenz

**Voraussetzung für Anwendung der normativen Entscheidungstheorie:**

- Wohldefiniertes Problem
- Alternativen bekannt
- Konsequenzen bekannt
- Ziele und Präferenzen bekannt
- Entscheidungsregeln bekannt (und man kann sie anwenden)

**Beispiel einer Ergebnismatrix:**

Zustände Aktionen	z1 K+, W+	z2 K+, W-	z3 K-, W+	z4 K-, W-
a1 = G, MA	6.000	1.500	2.000	-1.000
a2 = E, MA	1.500	6.000	-1.000	2.000
a3 = G, kein MA	3.500	3.500	3.500	1.000
a4 = E, kein MA	3.500	3.500	1.000	3.500
a5 = kein Stand	0	0	0	0

**Entscheidungsregeln:**

- Sicherheit
  - Mit Zielgewichtung: Nutzwertanalyse
  - Ohne Zielgewichtung: Lexikografische Regel
- Unsicherheit
  - Risiko: Erwartungswert-Regel (Bayes-Regel)
  - Ungewissheit: Laplace-, Maximin-, Maximax-, Hurwicz-Regel

**Nutzwertanalyse:** Zielgewichte festlegen, gewichtete Ergebnisse ermitteln, Nutzen jeder Alternative ermitteln, Alternative auswählen

**Entscheidungen unter Risiko:**

- **Naïve Entscheidungsregel:** Gewichte die Ergebnisse in den verschiedenen Zuständen mit der Eintrittswahrscheinlichkeit der Zustände um das Gesamtergebnis zu erhalten → Entscheidung orientiert sich am **Erwartungswert des Ergebnisses**
- **Bernoulli-Prinzip:** Ordne jedem Ergebnis  $e$  über eine Nutzenfunktion  $U$  einen Nutzenwert zu, gewichte die *Nutzenwerte* in den verschiedenen Zuständen mit der Eintrittswahrscheinlichkeit der Zustände um den Gesamtnutzen zu erhalten → Entscheidung orientiert sich am **Erwartungsnutzen**

**Entscheidungen bei Ungewissheit:**

- **Laplace-Regel:** Da die Wahrscheinlichkeiten unbekannt sind, nimmt man an: alle Umweltzustände haben die gleiche Wahrscheinlichkeit
- **Maximin-Regel:** Unter den *ungünstigsten* Umweltkonstellationen das beste Ergebnis raussuchen (Maximiere den minimalen Nutzen)
- **Maximax-Regel:** Unter den *günstigsten* Umweltkonstellationen das beste Ergebnis raussuchen (Maximiere den maximalen Nutzen)
- **Hurwicz-Regel:** Mischung aus Maximin und Maximax ( $\lambda * \max e + (1 - \lambda) * \min e$ )
- **Prinzip des kleinsten Bedauerns** (Savage-Niehans-Regel bzw. Minimax-Regret-Prinzip): Geringste Unterschreitung des im jeweiligen Umweltzustand möglichen maximalen Ergebnisses

**Beurteilung von Modellen der normativen Entscheidungstheorie:**

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problem- und Informationstransparenz: Die Modelle schließen Fehler aus, da Klarheit über das Problem und die zu beschaffenden Informationen entstehen.</li> <li>▪ Logik: Zwingen zur logisch korrekten Informationsverarbeitung.</li> <li>▪ Entscheidungstransparenz: Die Modelle machen Entscheidungen transparent und damit kritisierbar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktionismus: Die Informationen sind nicht beschaffbar; das Problem wird inadäquat auf die Modellstruktur reduziert.</li> <li>▪ Nur formal zu verarbeitende Informationen werden verwendet.</li> <li>▪ Die Modelle machen Entscheidungen transparent und damit kritisierbar.</li> </ul>

*Deskriptive Entscheidungslehre***Ursachen hohen Kohäsion:**

- Häufige Interaktion
- Kleine Gruppe
- Attraktivität, Homogenität
- Intergruppen-Wettbewerb
- Bewertung der Gruppenleistung
- Einigkeit über Ziele

- Erfolg der Gruppe

### Groupthink-Phänomen:

#### Ausgangsbedingungen

- Hohe Kohäsion
- Isolierung
- Autoritäre und charismatische Führung
- Stress



#### Tendenz zur Gruppenbefangenheit



#### Symptome

- Illusion der Unverwundbarkeit
- Kollektive Rationalisierung
- Glaube an die überlegene Moral der Gruppe
- Stereotypisierung externer Gruppen
- Druck auf Abweichler
- Selbst-Zensur
- Illusion der Einmütigkeit
- Informationsfilterung



#### Defekte Entscheidungen (Merkmale)

- Unvollständige Prüfung der Alternativen
- Unvollständiger Überblick über die Ziele
- Mangelhaftes Abwägen der Risiken der bevorzugten Entscheidungen
- Unzureichende Informationssuche
- Selektive Auswertung vorh. Informationen
- Keine Ausarbeitung von Ausweichplänen

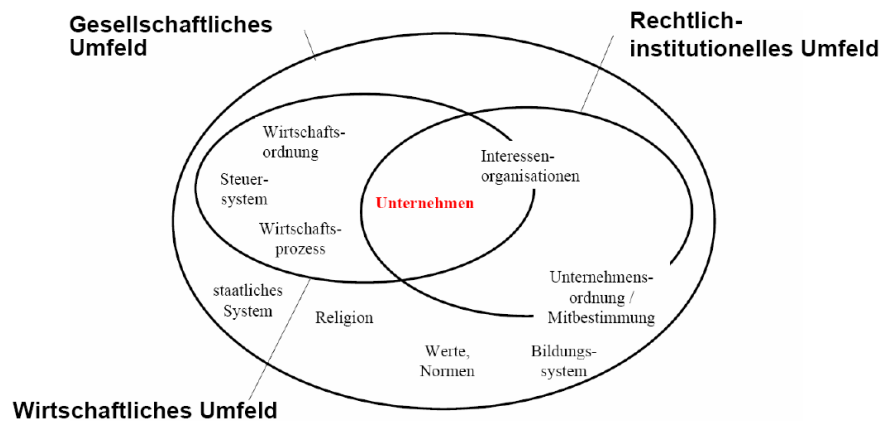
### Janis-Regeln:

- Aufklärung über Gefahren des Groupthink-Phänomens
- Zurückhaltung des Vorgesetzten in eigenen Stellungnahmen
- Ermutigung der Gruppenmitglieder zur Äußerung von Zweifeln und Einwänden
- Fallweise Einnahme der Rolle eines "advovatus diaboli" durch ein Gruppenmitglied
- Gelegentliche Bildung von Untergruppen (konkurrierende Bearbeitung)
- Einsetzen einer parallel am selben Problem arbeitenden Gruppe
- Einholen von Meinungen vertrauenswürdiger Kollegen durch Gruppenmitglieder
- Hinzuziehen von externen Beratern und Kritikern
- Sorgfältige Analyse der Möglichkeiten und Absichten eines eventuellen Konkurrenten/Gegners
- Erneutes Überdenken der (vorläufigen) Einigung auf eine Lösung

### Schlussfolgerungen für die BWL:

- Annahmen der normativen ET bilden keine gute Erklärung (nur im Durchschnitt, nur für große Personengruppen, nicht für alle Probleme geeignet)
- Normative ET ist ein gutes Instrument zur Reduzierung der Defekte (insb. auf Individualebene, aber Erkennen von Grenzen und Problemen nötig, z.B. Kontrollillusion)
- Die Gestaltung des Entscheidungsprozesses ist ebenso wichtig wie die Gestaltung der Entscheidungen, Möglichkeiten: Advokat des Teufels, Machtgleichgewichte, politische Prozesse zulassen, Gruppentechniken der anonymen Ideenfindung und –bewertung
- Gruppenlebensdauer kontrollieren
- Totaleinbindung der Mitglieder verhindern – "Standbein" auch in anderen Gruppen

## Kapitel 4: Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Entscheidens



### Gesellschaftliches Umfeld

#### Einflüsse auf die Ressourcennutzung und Folgen für die Umwelt:

- Einstellung gegenüber ökologischen Problemen hat sich geändert (höheres Problembewusstsein)
- Soziale Folgen:
  - Frage, inwieweit Unternehmen soziale Kosten auf die Gesellschaft überwälzen können bzw. Kosten übernehmen können
  - Beispiele: Arbeitslosigkeit, Berufskrankheiten u. -unfälle, Folgen für die Familien, Beschäftigung von Schwerbehinderten etc.
- Anforderungen an die Produktqualität (Umweltverträglichkeit der Produkte, nicht nur der Produktion; Haltbarkeit)
- Art der Vermarktung (z.B. aggressive Werbung)

### Wirtschaftliches Umfeld

#### Wirtschaftsprozess (Konjunkturstatus und -entwicklung):

- Entwicklung des Angebots und der Nachfrage auf Produkt-, Finanz- und Arbeitsmärkten
- Problem:
  - Geringe Nachfrage nach Produkten/Dienstleistungen
  - Hohe Preise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Kapital, Arbeit
- Lösungen:
  - Analyse der Konkurrenz, der langfristigen Nachfrageentwicklung, der Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkte
  - Reduzierung des Angebots oder der Preise

#### Wirtschaftsordnung (Wirtschaftssystem):

	Liberalismus	Sozialismus
<b>Vertreter</b>	Adam Smith (1723-1790) David Ricardo (1772-1823)	Karl Marx (1818-1883) Friedrich Engels (1820-1895)
<b>Idee</b>	Freie Entfaltung des Einzelnen fördert Gesamtwohl	Freie Entfaltung des Einzelnen beeinträchtigt Gesamtwohl
<b>Folgerung</b>	Stärkung des Wettbewerbs, Vertrags-, Gewerbe-, Niederlassungsfreiheit	Beschränkung der (wirtschaftlichen) Freiheit, Staatseigentum, zentrale Planung
<b>Organisation</b>		
<b>Planung</b>	Dezentral	Zentral
<b>Koordinations-</b>	Markt	Wirtschaftsplan(er)



<b>mechanismen</b>		
<b>Motivation</b>	Gewinn	Prämie
<b>Eigentum</b>	Privateigentum	Staats-(Gemein-)eigentum

	<b>Zentral gelenkte Wirtschaft</b>	<b>Marktwirtschaft</b>	<b>Soziale Marktwirtschaft</b>
<b>Grundidee</b>	Wirtschaftliche Aktivitäten werden in einem festgelegten Abstimmungsverfahren zwischen verschiedenen Institutionen von einer zentralen Behörde geplant	Wirtschaftliche Aktivitäten werden individuell geplant; Koordination durch den Markt	Korrektur der Marktwirtschaft durch <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung der Funktionsfähigkeit des Marktes</li> <li>▪ Interessensorganisationen</li> <li>▪ Sozialen Ausgleich</li> </ul>
<b>Hauptprobleme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung von Angebot und Nachfrage schwerfällig</li> <li>▪ "Trittbrettfahreneffekte" wegen Entkopplung von Beitrag und Anreiz/Ergebnis</li> <li>▪ Machtkonzentration beim Staat</li> <li>▪ "Gleichmacherei"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eigennutzenstreben setzt Markt außer Kraft (Unternehmenskonzentration)</li> <li>▪ Vernachlässigung "öffentlicher Güter"</li> <li>▪ Machtkonzentration bei den Unternehmen</li> <li>▪ "Soziale Blindheit"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendenz zur Ausweitung des Sozialsystems</li> <li>▪ "Verschwendisierung"</li> </ul>

### Rechtlich-institutionelles Umfeld

#### Interessensorganisationen:

- Arbeitgeber- bzw. Unternehmerverbände
  - Arbeitgeber(dach-)verbände (z.B. Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände BDA), Wirtschaftsfachverbände (z.B. Bundesverband der Deutschen Industrie BDI), Kammern (z.B. Industrie- und Handelskammer, Handwerksinnung)
  - Aufgaben: Mitgliedsverbände schließen Tarifverträge, Beratung und Vertretung, Einfluss auf Berufsbildung und staatliche Politik, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Regeln von Prüfungen
- Gewerkschaften
  - Drei große Dachverbände: Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Deutscher Beamtenbund, Christlicher Gewerkschaftsbund (CGB)
  - Aufgaben: Gestaltung der Arbeitsbedingungen über Tarifverträge, Unterstützung der Mitglieder, Förderung der Mitbestimmung, Einfluss auf die Wirtschaftspolitik, Einfluss in Selbstverwaltungsorganen

#### Unternehmensorganisationen/Mitbestimmung:

- Unternehmensebene:

	<b>Montan-Mitbestimmungsgesetz 1951</b>	<b>Mitbestimmungsgesetz 1976</b>	<b>Betriebsverfassungsgesetz 1952</b>
<b>Anwendungsbereich</b>	Montanunternehmen mit mehr als 1.000 AN (gilt für ca. 500 Tsd. AN)	Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 AN (gilt für 4,5 Mio. AN)	Kapitalgesellschaften mit mind. 500 bis max. 2.000 AN (gilt für 1 Mio. AN)
<b>Gegenstand der Mitbestimmung</b>	Alle Entscheidungen im Aufsichtsrat: Wahl und Kontrolle des Vorstands, Informationsrechte, Zustimmungs-, Prüfungs-, Billigungsrechte		
<b>Beteiligung an zentralen AG-Entscheidungen</b>	Über Arbeitsdirektor im Vorstand, kann nicht gegen Stimmen der AN-Vertreter gewählt werden	Über Arbeitsdirektor im Vorstand, kann gegen Stimmen der AN-Vertreter gewählt werden	Kein Arbeitsdirektor, keine Beteiligung im Vorstand
<b>Kräfteverhältnis</b>	Parität	Formale Parität (Koalitionsmodell): Vorsitzender ist i.d.R. Vertreter der AG	Dominanzmodell: 2/3 AG, 1/3 AN
<b>Konflikthandhabung</b>	"Neutraler Mann"	Vorsitzender hat 2 Stimmen	Dominanz

- Betriebsebene:

	Betriebsverfassungsgesetz 1972	Sprecherausschussgesetz 1990
<b>Anwendungsbereich</b>	Betriebe mit mind. 5 AN (außer Öffentlicher Dienst und Kirchen) (gilt für ca. 15 Mio. AN)	Betriebe mit mind. 10 leitenden Angestellten
<b>Gegenstand der Mitbestimmung</b>	Mitbestimmung vor allem in sozialen Angelegenheiten	Überwiegend Anhörungs-, Informations- und Beratungsrechte
<b>Beteiligung an zentralen AG-Entscheidungen</b>	Bei wirtschaftlichen Angelegenheiten Anhörungs-, Informations- und Beratungsrechte	
<b>Kräfteverhältnis</b>	Stärke: Bei z.B. 300 AN: 9 BR, 1 Freigestellter	Bei 10-29 leitenden Angestellten: 1 Mitglied
<b>Konflikthandhabung</b>	Einigungsstelle	

## Kapitel 5: Konstitutive Entscheidungen

Konstitutive Entscheidungen befassen sich mit Aufbau Problemen von Unternehmen im Gründungsstadium sowie mit grundlegenden Entscheidungen im Leben einer Unternehmung. Sie unterscheiden sich von laufenden Entscheidungen hinsichtlich der sehr viel größeren, zeitlichen und inhaltlichen Reichweite sowie des geringeren Bezugs auf die laufende Ausgestaltung des Leistungsprozesses. Wesentliche konstitutive Entscheidungen sind z.B. die Wahl des Standorts, der Rechtsform, des Leistungsprogramms sowie der Fertigungstechnologie.

### Standort

#### Typen/Anlässe der Standortwahl:

- Unternehmensgründung
- Verlagerung des gesamten Unternehmens
- Verlagerung eines Teilbereichs

#### Standortalternativen:

- Geografisch: national – international
- Anzahl: einer – mehrere
- Gestaltungsform
  - Pacht – Kauf – Miete – Leasing
  - Verlagerung der Produktion – der Verwaltung – der Lager ...

#### Standortfaktoren:

- Beschaffungsorientierte Standortfaktoren
  - Grundstücke (Beschaffenheit, Anschaffungspreis, Miethöhe)
  - Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (Preise, Transportkosten)
  - Arbeitskräfte (Arbeitskräfte-Potential)
  - Energie (Verfügbarkeit, Energiekosten)
  - Verkehr (Infrastruktur wie Autobahnanschluss, Nähe zum Flughafen, Transportkosten)
- Fertigungsorientierte Standortfaktoren
  - Natürliche Gegebenheiten (Beschaffenheit des Bodens, des Klimas)
  - Technische Gegebenheiten
- Absatzorientierte Standortfaktoren
  - Absatzpotential (Bevölkerungsstruktur, Kaufkraft, Konkurrenz, Herkunftsgoodwill)
  - Verkehr (Verkehrsanbindung, Transportkosten)
  - Absatzkontakte (Vorhandensein von Absatzhilfen wie Makler, Messen, Werbeagenturen)
- Staatlich orientierte Standortfaktoren

- Steuern
- Grenzüberschreitende Regelungen (Zölle, Außenhandelsgesetze)
- Wirtschaftsordnung (Wettbewerbsgesetze, Mitbestimmung) sowie Risiken einer Änderung der Wirtschaftsordnung aufgrund politischer Instabilität
- Umweltschutzmaßnahmen
- Staatliche Hilfen

#### Methoden zur Standortwahl:

- **Transportkostenmodell**
- **Allgemeine Wirtschaftlichkeitsanalyse:** Berücksichtigung und Quantifizierung der Auswirkungen der Standortwahl auf verschiedene Kosten- und ggf. Erlös-komponenten, insbesondere:
  - Transportkosten Beschaffung
  - Transportkosten Absatz
  - Miete/Kaufpreis
  - Energie- und sonstige Nebenkosten Gebäude und Produktion
  - Lohnkosten
  - Verkaufserlöse
  - Steuern

- **Nutzwertanalyse:**

	Ziel 1: Transportkosten	Ziel 2: Absatzpotential	Ziel 3: Steuervorteil	Summe
<b>Gewichtung</b>	0,5	0,3	0,2	1
<b>Alternative 1</b>	5	6	1	4,5
<b>Alternative 2</b>	8	2	10	6,6

- **Kostenwirksamkeitsanalyse:**

Standort	Lage	Sonstige Standortfaktoren	Miete
<b>Alternative 1</b>	Citynah, attraktive Lage	...	1.500 €/Monat
<b>Alternative 2</b>	Außenbezirk, unattraktive Lage	Wie Alternative 1	1.200 €/Monat

Kostenwirksamkeit: Für 300 €/Monat erhält das Unternehmen einen deutlich attraktiveren Standort in Citynähe → Bewertungsfrage: Rechtfertigt der Mehrnutzen die Mehrausgaben?

- **Checklisten:**

Kriterien	Standort A	Standort B
<b>Standortfaktor</b>		
<b>Grundstück</b>	+	-
<b>Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe</b>	0	+
<b>Arbeitskräfte</b>	+	0
<b>Energieversorgung</b>	0	0
...		
+ = positiv, genügt den Anforderungen voll 0 = weder positiv noch negativ - = negativ, genügt den Anforderungen nicht		

- **Mehrstufige Entscheidungsverfahren:**

- 1. Stufe: Vorauswahl potentieller Standort auf Basis von Checklisten
- 2. Stufe: Detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalyse oder Nutzwertanalyse für eine begrenzte Anzahl von Standorten

## Rechtsform

**Definition Rechtsform:** Als Rechtsform wird die rechtliche Organisation, der rechtliche Rahmen oder das "Rechtskleid" eines Unternehmens bezeichnet. Durch die Rechtsform wird ein Teil der rechtlichen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens (z.B. zwischen Gesellschaftern) und zwischen Unternehmen und Umwelt (z.B. Publizitätsvorschriften) geregelt.

### Rechtsformen des privaten Rechts:

- Einzelunternehmen
- Personengesellschaften
  - Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft)
  - Offene Handelsgesellschaft
  - Kommanditgesellschaft (KG)
  - Stille Gesellschaft
- Kapitalgesellschaften
  - Aktiengesellschaft (AG)
  - Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Bergrechtliche Gesellschaft
- Mischformen von Personen- und Kapitalgesellschaften
  - GmbH & Co. KG
  - Doppelgesellschaft
- Genossenschaften
- Stiftung des privaten Rechts

### Rechtsformen des öffentlichen Rechts:

- Ohne eigene Rechtspersönlichkeit
  - Reine Regiebetriebe
  - Verselbständigte Regiebetriebe (Eigenbetriebe, Sondervermögen, autonome Wirtschaftskörper)
- Mit eigener Rechtspersönlichkeit
  - Körperschaften des öffentlichen Rechts
  - Anstalt des öffentlichen Rechts
  - Stiftung des öffentlichen Rechts

### Unterschiede Personen- und Kapitalgesellschaften:

- Personengesellschaften
  - Bezogen auf Person(en) der jeweiligen Gesellschafter
  - Uneingeschränkte persönliche Haftung der Gesellschafter
  - Geschäftsführung durch Gesellschafter
  - Einstimmigkeitsprinzip
- Kapitalgesellschaften
  - Kapitalbeteiligung steht im Vordergrund
  - Haftungsbeschränkung auf die Höhe des eingebrachten Kapitals
  - Rechtsfähige Einheiten (juristische Personen)

**Kriterien** für die Wahl der Rechtsform:

- **Leitungs-/Vertretungsbefugnis:**
  - Unterschiede insbesondere bei Personen- und Kapitalgesellschaften
  - Bei Personengesellschaften übernehmen die Personen die Leitung, die unbeschränkt haften
  - Bei Kapitalgesellschaften sind besondere Geschäftsführungsorgane vorgesehen
  - Geschäftsführung wird durch Kontrollorgane wie z.B. Aufsichtsrat und Hauptversammlung (AG) oder Gesellschafterversammlung (und evtl. einen Beirat oder einen Aufsichtsrat) bei der GmbH überwacht
- **Gewinn-/Verlustverteilung:**
  - Orientiert sich an der Höhe der Haftungsverpflichtung und der Eigenkapitalanteile (Regelung stellt dispositives Recht dar und ist zumeist im Gesellschaftsvertrag verankert)
  - Bei Kapitalgesellschaften sind in den Bilanzierungsbestimmungen einige Vorschriften über Ausschüttungsbeschränkungen (Gläubigerschutz) sowie Mindestausschüttungen (Aktionärschutz) zu finden
  - Dieses Kriterium hat Einfluss auf die Eigenkapital- und Fremdkapitalbeschaffungsmaßnahmen
- **Haftung/Risikoverteilung:**
  - Haftet der Inhaber bzw. der Gesellschafter für Unternehmensverbindlichkeiten mit seinem gesamten Privatvermögen, so ist dies als *unbeschränkte* Haftung zu bezeichnen
  - Bezieht sich die Haftung jedoch nur auf die übernommenen Kapitaleinlagen (zzgl. evtl. vereinbarter Nachschüsse), so spricht man von einer *beschränkten* Haftung
  - Eigenkapitalgeber streben in der Regel eine Minimierung des Haftungsumfangs an
  - Umgekehrt verhält es sich mit dem Risiko des Fremdkapitalgebers, so dass die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens mit der Strenge der Haftungsverpflichtung steigt
- **Finanzierungsmöglichkeiten:**
  - Bezieht sich auf Eigen- und Fremdfinanzierung
  - Verschiedene Vorschriften über die Eigenkapitalausstattung der verschiedenen Rechtsformen und Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten
  - Beides beeinflusst die Kreditwürdigkeit und somit auch die Fremdkapitalbeschaffung
- **Rechnungslegung/Publikationspflichten:**
  - Strenge Anforderungen verbessern den Informationsstand der Gläubiger, Eigenkapitalgeber und auch der Öffentlichkeit
  - Verursachen aber teilweise erhebliche Aufwendungen und bieten der Konkurrenz unerwünschte Informationen
  - Handels- und gesellschaftsrechtliche Tatsachen (z.B. Name und Ort der Firma, Gesellschafter, Vertretungsbefugnisse) sind im *Handelsregister* zu publizieren
  - Grundsätzliche Bestimmungen des Publizitätsgesetzes von 1969
  - Erweiterte Publizität gilt für Kapitalgesellschaften
  - Umfang der Publizität ist von der Größe der Kapitalgesellschaft abhängig
  - Z.B. sind Jahresabschlüsse großer und mittelgroßer Kapitalgesellschaften von einem Wirtschaftsprüfer zu prüfen
- **Mitbestimmungsregelungen**
- **Steuerliche Behandlung:**
  - Reduziert die Einkünfte aus der Unternehmertätigkeit
  - Erhebliche Unterscheidungen bei den unterschiedlichen Rechtsformen

- Dieses Kriterium hat starken Einfluss auf die Wahl der Rechtsform
- Vermutlich Einigkeit unter den Gesellschaftern, dass das erzielbare Einkommen maximiert werden soll
- **Unternehmenskontinuität (Gesellschafterwechsel):**
  - Probleme diesbezüglich besonders bei Personengesellschaften
  - Von Beginn an starker Zuschnitt auf die Person des Gesellschafters
  - Fragen der Erbfolge und des Gesellschafterwechsels sind von weit größerer Bedeutung als bei Kapitalgesellschaften
  - Eine OHG wird z.B. beim Tod eines Gesellschafters aufgelöst, falls im Gesellschaftsvertrag nicht anderes vereinbart wurde
  - Primäres Ziel der Entscheidungsträger bzgl. der Unternehmenskontinuität sollte die möglichst problemlose Regelung der Erbfolge, des Gesellschafterwechsels oder einer restriktiven Regelung (keine Erben, keine neuen Gesellschafter) sein
- **Rechtsformabhängige Aufwendungen:**
  - Ergeben sich aus den unterschiedlichen Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätsvorschriften
  - Unterschiede liegen zudem in den Gründungsaufwendungen und in den Organisationskosten
    - Aufsichtsratsvergütungen
    - Kosten für Hauptversammlung
    - Kosten für Gesellschafterversammlung etc.
  - Konformes Ziel der Gesellschafter dürfte eine Minimierung dieser Aufwendungen sein

#### Überblick Rechtsformen:

Rechtsform	Rechtsgrundlage	Haftung	Leitung	Gewinn- und Verlustbeteiligung	Steuerbelastung
Einzelunternehmen	§§ 1–104 HGB	unbeschränkt	Inhaber allein	Inhaber allein	je nach Höhe der persönlichen Gesamteinkünfte 16–45% Einkommensteuer
OHG	§§ 105–160 HGB	unbeschränkt und solidarisch	grundsätzlich alle Gesellschafter; Ausnahmen im Gesellschaftsvertrag	Gewinn: 4% Vorabverzinsung, Rest nach Köpfen; Verlust: nach Köpfen	
KG	§§ 161–177a §§ 105–160 HGB	Komplementär unbeschränkt; Kommanditist beschränkt	Komplementär	Gewinn: wie OHG, «Rest» jedoch nach Kapitalanteilen Verlust: nach Kapitalanteilen	Begünstigung bei der Gewerbesteuer
Stille Gesellschaft	§§ 230–236 HGB	Inhaber allein	Inhaber allein	angemessen	
AG	AktG	beschränkt	Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung	im Verhältnis der Zahl der Aktien zur Gesamtzahl der ausgegebenen Aktien	25% Körperschaftsteuer auf Gewinne (Unternehmensebene);
GmbH	GmbHG	beschränkt	Organe: Geschäftsführer, Gesellschafterversammlung, evtl. Aufsichtsrat	im Verhältnis der Geschäftsanteile	16–45% <sup>1</sup> Einkommensteuer auf die Hälfte der Gewinnausschüttung (Gesellschafterebene)
e. Gen.	GenG	beschränkt	Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung	im Verhältnis der Geschäftsguthaben	

#### Leistungsprogramm

**Definition:** Das Leistungsprogramm einer Unternehmung oder eines Betriebes setzt sich in einer gegebenen Situation aus einer Teilmenge aus allen möglichen Mengen der zu produzierenden Güter und Dienstleistungen zusammen.

In Hinsicht auf das Leistungsprogramm muss entschieden werden, welche Güter und/oder Dienstleistungen (Produktarten), in welchen Mengen(-kombinationen) für welche Nachfragen (für den anonymen Markt oder für einen konkreten Kunden) hergestellt werden sollen.

### Fertigungstechnologie

In Hinsicht auf die zur Leistungserstellung verwendete Technologie sind Entscheidungen darüber zu treffen, welcher Fertigungstyp und welche Fertigungsorganisation Anwendung finden soll.

#### Fertigungstypen:

Fertigungstyp	Merkmale und Beispiele
<b>Einzelfertigung</b>	Wenige gleichartige Produkte: Der Produktionsablauf ist jeweils auf die Erstellung eines einzelnen Produktes ausgerichtet, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schiffsbau auf einer Werft</li> <li>▪ Werkzeugmaschinenbau</li> <li>▪ Brückenbau</li> </ul>
<b>Mehrfachfertigung</b>	
<b>Massenfertigung</b>	Ein und derselbe Fertigungsprozess wird ständig wiederholt; Menge sehr groß und homogen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zigarettenproduktion</li> <li>▪ Streichhölzer</li> </ul>
<b>Sortenfertigung</b>	Ein Produkt wird mehrfach hintereinander hergestellt. Produkte sind in der Art des verwendeten Einsatzmaterials verwandt, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hemden mit unterschiedlichem Schnitt</li> <li>▪ Möbel</li> </ul>
<b>Serienfertigung</b>	Ein gleichartiges Produkt wird mehrfach hintereinander hergestellt. Es bestehen fertigungstechnische Besonderheiten der einzelnen Produktvarianten, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PKW-Produktion von verschiedenen Typen</li> <li>▪ Elektrogeräte</li> </ul>

#### Fertigungsorganisation:

Organisationsform	Merkmale und Beispiele
<b>Werkstattfertigung</b>	Insb. bei Einzelfertigung, d.h. bei nicht gleichartigen Produkten; jedes Stück durchläuft verschiedene Werkstätte; d.h. gleichartige Maschinen und Arbeitsplätze sind an einem Ort zusammengefasst (z.B. Lackiererei)
<b>Fließfertigung</b>	Insb. bei gleichartigen Produkten, die stets gleiche Arbeitsgänge bedingen; Maschinen sind dezentralisiert und nach dem Fertigungsablauf angeordnet (typisches Beispiel: Fließband).
<b>Baustellenfertigung</b>	Insb. bei nicht transportablen Gütern. Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Werkstoffe etc. werden an den Ort des zu erstellenden Produkts gebracht; wechselnder Fertigungsstandort.

## Kapitel 6: Management – Strategische Unternehmensführung

### Perspektiven der Strategieforschung

**Definition Strategie:** Strategie meint das *tatsächliche* längerfristige Handeln einer Unternehmung im Sinne eines erkennbaren umfassenden und zeitlich stabilen Handlungsmusters und auch das *geplante* Handeln im Sinne eines Ziel-Mittel-Systems bzw. eines Plans.

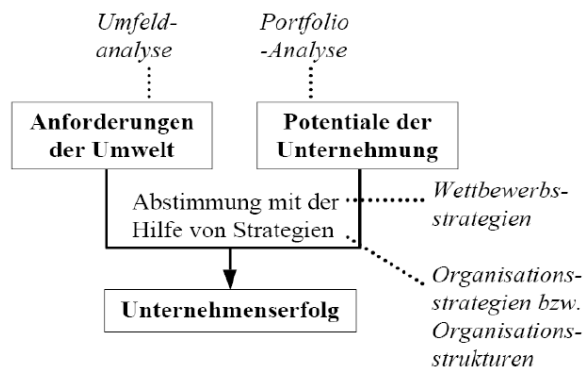


**Unternehmensstrategien nach Mintzberg:**

	nicht realisiert	realisiert
intendiert	unrealisierte Strategie	erwogene Strategie
nicht intendiert	-	emergente Strategie

*Strategische Unternehmensführung*

**Definition: Strategische Unternehmensführung** ist der Prozess der Abstimmung von Anforderungen und Möglichkeiten der Umwelt mit den Potenzialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien und Strukturen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.

**Schrittfolgen der Unternehmensführung:**

- |  |                    |
|--|--------------------|
|  | Strategieplanung   |
| 1. Umfeldanalyse (Chancen und Risiken)   | } SWOT-Analyse     |
| 2. Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen)   |                    |
| 3. Identifikation und Bewertung von strategischen Optionen (im Hinblick auf die identifizierten Stärken und Schwächen des Unternehmens und Chancen und Risiken des Umfeldes) |                    |
| 4. Wahl einer Strategie  |                    |
|  | Strategieumsetzung |
| 5. Erarbeitung von Strategie-Umsetzungsprogrammen  |                    |
| 6. Realisation (Implementierung) der Strategie   |                    |
|  | Strategiekontrolle |
| 7. Strategische Kontrolle  |                    |

**SWOT-Analyse:** Umfeld- und Unternehmensanalyse können mit einer sogenannten SWOT-Analyse durchgeführt werden, in der die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Unternehmung sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des Umfeldes systematisch durchleuchtet werden.

**Umfeldanalyse:** Analyse der Chancen und Risiken der Umwelt

- Gegenwärtige Lage: Umfeldanalyse im engeren Sinne
- Zukünftige Lage: Szenario-Analyse als eine Möglichkeit

**Fünf Wettbewerbskräfte (Porter):**

- Wettbewerber in der Branche: Rivalität unter den bestehenden Unternehmen
- Potentielle neue Kunden: Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Abnehmer: Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Ersatzprodukte: Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste
- Lieferanten: Verhandlungsstärke der Lieferanten



**Szenario-Analyse:** Beschreibung der zukünftigen Entwicklung des Projektionsgegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen

1. Analyse: Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes
2. Projektion: Festlegung von Indikatoren zur Beschreibung, Ermittlung von Ist-Werten und Trends, Bündelung von Annahmen und Erstellung mehrerer Szenarien, Einführung von Störereignissen, ggfs. Modifikation der Szenarien
3. Auswertung: Analyse der Konsequenzen, Generierung von alternativen Strategien

**Szenario-Analyse – Sichtweise von Shell:**

- Szenarien liefern alternative Sichtweisen für eine zukünftige Entwicklung
- Identifizierung von entscheidenden Events, Haupt-Akteuren, Antriebsgründen und Beziehungen untereinander
- Entscheidungsträger nutzen Szenarien, um über unsichere und evtl. besorgniserregende zukünftige Entwicklungen nachzudenken und Möglichkeiten zu betrachten, was für Wirkungen damit verbunden sind
- Es werden Sets von Szenarien erstellt, da ein Szenario zumeist nicht in der Lage ist, alle Eventualitäten abzubilden
- Alle Szenarien beziehen sich auf die sondierten Kernfragen – aber jedes Szenario beschreibt unterschiedliche Wege, wie sich die unsicheren Aspekte manifestieren
- Szenarien helfen Unternehmen oder Regierungen, sich auf überraschende Ereignisse vorzubereiten
- "Gute" Szenarien sondieren das Mögliche und nicht nur das Wahrscheinliche
- Nutzer werden auf die großen Veränderungen in der Zukunft vorbereitet

**Unternehmensanalyse – Beispiel Portfolio-Analyse nach BCG (Boston-Consulting-Group):**

Marktwachstum	Relativer Marktanteil	
	hoch	gering
hoch	<b>Stars</b> <u>Strategie:</u> Halten / leichter Ausbau <u>Investitionsaufwand:</u> Hoch, Reinvestition des Cash Flow	<b>Questionmarks (Nachwuchs)</b> <u>Strategie:</u> Selektiver Ausbau / Abbau <u>Investitionsaufwand:</u> Hoch, Erweiterungsinvestition / Verkauf
gering	<b>Cash-Cows (Cash-Kühe)</b> <u>Strategie:</u> Halten / leichter Abbau <u>Investitionsaufwand:</u> Gering, nur Rationalisierungs- und Ersatzinvest. / Einschränken	<b>Poor Dogs (Auslaufprodukte)</b> <u>Strategie:</u> Abbau <u>Investitionsaufwand:</u> Minimal, Verkauf bzw. Stilllegung, stark einschränken

**Idealportfolio:**

- Genügend Produkte/strategische Geschäftseinheiten in dem Segment *Stars*
- Genügend Nachwuchseinheiten, die zukünftig an die Stelle der derzeitigen Stars rücken können
- Genügend Einheiten/Produkte, die für einen positiven Cash-Flow sorgen, um den Finanzierungsbedarf anderer Einheiten (Stars, Nachwuchs) zu decken
- Die Auslaufprodukte tragen sich selbst

**Schritte** beim Einsatz der Portfolio-Analyse:

- Analyse der Ist-Situation
- Vergleich mit Soll (Normstrategien)

- Bei Abweichungen Anpassung in Richtung auf Normstrategie durch neue Produkte, Anpassung vorhandener Produkte, Aussonderung von Produkten und Abstimmung der übrigen Unternehmensbereiche auf die Normstrategien (Finanzierungsstrategie, Personal etc.)

### *Wettbewerbsstrategien nach Porter*

#### **Umfassende Kostenführerschaft:**

- Erlangung eines umfassenden Kostenvorsprungs
- Niedrigere Kosten im Vergleich zur Konkurrenz werden zum roten Faden der Gesamtstrategie
- Erfordert aggressiven Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen, strenge Kontrolle von variablen und Gemeinkosten, Vermeidung von marginalen Kunden, Kostenminderung in Bereichen wie F&E, Service, Werbung
- Aber: Qualität und Service dürfen nicht völlig außer Acht gelassen werden
- Zur Erlangung der Kostenführerschaft sind oft ein hoher Marktanteil oder andere Vorteile erforderlich (z.B. günstiger Rohstoffzugang)
- Kostenvorsprung schützt gegen alle fünf Wettbewerbskräfte:
  - Schutz gegen Rivalität der Konkurrenz: Niedrigere Kosten bescheren noch Gewinne, wenn sich die Konkurrenten ihre Gewinne durch Rivalität schon untereinander wegkonkurriert haben
  - Schutz gegen mächtige Abnehmer: Preise können nur bis auf das Niveau des zweiteffizientesten Konkurrenten gedrückt werden
  - Schutz vor mächtigen Lieferanten: größere Flexibilität im Umgang mit Kosteneinsparungen bei Inputs
  - Schaffung von erheblichen Markteintrittsbarrieren in Form von Betriebsgrößensparnissen oder Kostenvorteilen
  - Unternehmen mit niedrigeren Kosten kann besser mit Ersatzprodukten fertig werden als Branchenkonkurrenten
- Implementierung der Kostenführer-Strategie kann zu Beginn massive Einstiegsinvestitionen in die branchenüblichen Ausrüstungen erfordern, hohe Wahrscheinlichkeit von Anfangsverlusten
- Risiken der umfassenden Kostenführerschaft:
  - Technologische Veränderungen, die vergangene Investitionen oder Lernprozesse zunichte machen
  - "Erlernen" niedrigerer Kosten auf Seiten von Branchenneulingen oder –nachfolgern (durch Nachahmung) oder ihr Fähigkeit, in adäquate Anlagen zu investieren
  - Unfähigkeit, notwendige Produkt- oder Marketingänderungen zu erkennen, da die Aufmerksamkeit ganz auf die Kosten gerichtet ist

#### **Differenzierung:**

- Es soll ein Produkt oder Dienstleistung geschaffen werden, das in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird (Coca-Cola, Hugo Boss, C&A, Porsche)
- Viele Ansatzformen: Design oder Marken (Mercedes), Technologie, werbewirksame Aufhänger, Kundendienst, Händlernetz (Caterpillar) etc.
- Im Idealfall differenziert sich das Unternehmen auf mehreren Ebenen
- Kostenseite darf nicht vollständig ignoriert werden, aber Kosten sind nicht das primäre strategische Ziel

- Differenzierung ist – sobald sie erreicht ist – eine überlebensfähige Strategie mit dem Ziel überdurchschnittlicher Erträge
- Gefestigte Position in der Auseinandersetzung mit den fünf Wettbewerbskräften
  - Schirmt gegen Wettbewerb ab (bindet Abnehmer an die Marke und verringert Preisempfindlichkeit)
  - Erhöht Ertragsspannen und macht dadurch einen Kostenvorsprung überflüssig
  - Kundenloyalität und der Zwang der Konkurrenten, die Einzigartigkeit des Produkts zu überwinden, schaffen Eintrittsbarrieren
  - Erleichtert den Umgang mit der Macht der Zulieferer
  - Aufbau von Kundenloyalität stellt Unternehmen besser gegenüber Ersatzprodukten als seine Konkurrenten
- Differenzierung kann unter Umständen einen hohen Marktanteil ausschließen, da einige Kunden nicht in der Lage sein werden, die hohen Preise zu bezahlen
- Setzt häufig einen exklusiven Ruf voraus (ist mit hohem Marktanteil meistens unvereinbar)
- Beeinträchtigt die Kostenseite negativ: ausgedehnte Forschung, Produktdesign, qualitativ hochwertige Materialien, intensive Kundenbetreuung
- Risiken der Differenzierung
  - Kostenunterschiede zwischen Billiganbietern und differenzierten Unternehmen wird so groß, dass die Differenzierung die Markenloyalität nicht mehr aufrecht erhalten kann
  - Abnehmer opfern etwas von den Eigenschaften, Diensten oder Image zugunsten von großen Kostenersparnissen
  - Der Bedarf der Abnehmer an dem differenzierenden Faktor sinkt
  - Nachahmung vermindert die erkennbare Differenzierung

**Konzentration auf Schwerpunkte:**

- Konzentration auf Marktnischen: bestimmte Abnehmergruppen, bestimmter Teil des Produktprogramms, geographisch begrenzter Markt
- Ein primäres Ziel wird bevorzugt bedient und jedes Instrument wird im Hinblick darauf entwickelt
- Prämisse: Unternehmen kann sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen als sich im Wettbewerb befindliche Konkurrenten
- Unternehmen erzielen entweder eine Differenzierung (erfüllt Anforderungen des besonderen Zielobjekts besser) oder niedrigere Kosten bei der Erreichung des Ziels (ideal: beides zusammen)
- Abschirmung gegen die Wettbewerbskräfte wie bei Differenzierung und Kostenführerschaft, im besten Fall werden alle Vorteile kombiniert und die Abschirmung weiter fundamentiert
- Konzentration kann außerdem dazu verwandt werden, Zielobjekte auszumachen, die am wenigsten durch Ersatzprodukte verwundbar sind oder bei denen die Konkurrenz am schwächsten ist
- Konzentrationsstrategie beinhaltet immer bestimmte Begrenzungen des auf dem Gesamtmarkt erzielbaren Marktanteils
- Zielkonflikt zwischen Rentabilität und maximalem Umsatz
- Beeinträchtigung der Kostenposition muss von Fall zu Fall untersucht werden
- Risiken bei einer Konzentration auf Schwerpunkte:
  - Der Kostenunterschied zwischen breiten Anbietern und dem konzentrierten Unternehmen weitet sich so stark aus, dass er die Kostenvorteile aus der Belieferung eines begrenzten Ziels aufhebt oder die darauf erzielte Differenzierung aufwiegt.
  - Die Unterschiede zwischen den Produkten oder Leistungen, die einerseits vom strategischen Zielobjekt und andererseits vom Markt als Ganzem gewünscht werden, verringert sich.

- Konkurrenten befinden Untermärkte innerhalb des strategischen Zielobjekts und spezialisieren sich noch gezielter als das Unternehmen, dass diese Strategie schon vorher verfolgt hat.

**Zwischen den Stühlen:**

- Die drei Strategietypen sind alternative, gangbare Möglichkeiten, um mit den Wettbewerbskräften umzugehen. Im Umkehrschluss ist ein Unternehmen, dem es *nicht* gelingt, seine Strategie in eine dieser drei Richtungen zu entwickeln, in einer strategisch ungünstigen Situation. Fehlen von z.B. Marktanteil, Kapitalinvestitionen, Konzentration im Marktsegment
- Niedrige Rentabilität ist fast sicher: Verlust der großen Mengenabnehmer, die niedrigere Preise fordern; Gewinnverzicht, um nicht an Billiganbieter Kunden zu verlieren; Verlust der besonders profitablen Aufträge an spezialisierte und differenzierte Unternehmen; verschwommene Unternehmenskultur; inkonsistentes Organisations- und Motivationssystem
- Es muss eine fundamentale strategische Entscheidung getroffen werden: Modernisierungsinvestitionen, Marktanteile "kaufen", Ausrichtung auf bestimmtes Zielobjekt (Konzentration), Schaffung einer Einmaligkeit (Differenzierung)
- Es bedarf in der Regel Zeit und kontinuierliche Anstrengung, um das Unternehmen aus dieser Position zu befreien. Es gibt aber oftmals die Tendenz, zwischen den Strategietypen hin- und herzuwechseln. Aufgrund der potentiellen Widersprüche, die damit verbunden sind, ist ein solches Verhalten zum Scheitern verurteilt.
- Besonders in der Elektronik- und Automobilbranche u-förmige Beziehung zwischen Rentabilität und Marktanteil. In manchen Branchen gibt es keine Möglichkeit der Differenzierung oder Konzentration (Stahlindustrie, Strommarkt).

**Hyperwettbewerb:**

- Tendenz zu eskalierenden Wettbewerbskämpfen (z.B. auf Preis- und Konditionsebene) zwischen großen Anbietern
- Wettbewerbsvorteile, sei es auf der Basis von Kosten oder von Differenzierung, erodieren schnell
- Rasche Abfolge von immer wieder neuen Strategien
- Eintrittsbarrieren verlieren ihre Abschreckungskraft

**Kernkompetenzen:**

- Um Hyperwettbewerb entgegen zu wirken, müsste die strategische Planung immer kurzfristiger werden. Neuer Ansatz des strategischen Managements: Konzept der Kernkompetenzen
- Ist als Versuch zu verstehen, die Planung von Unternehmensstrategien auf eine andere, tiefer liegenden Ebene zu stellen
- Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass nur Unternehmen dauerhaft überlebensfähig sind, die über spezielle Grund- oder Kernkompetenzen (übergreifender Natur, nicht nur auf einen Markt oder ein Geschäftsfeld bezogen) verfügen
- Fünf Hauptkomponenten der KK-Strategie:
  - Unternehmensweiter Geltungsbereich
  - Dauerhafter Nährboden
  - Historisch entwickelt
  - Kollektives Wissen
  - Ressourcenwettbewerb
- VRIN-Kriterien (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) erlauben eine Abschätzung der Erfolgsträchtigkeit

- Kernkompetenzen sind ein übergreifendes Fähigkeitspotenzial, das in verschiedenen Geschäftsfeldern den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht
- Konzept bedeutet Ausdehnung im Sinne eines allgemeinen marktübergreifenden Wettbewerbsvorteils und zugleich Einschränkung, da Konzentration auf bestimmte Fähigkeiten

**Innovationsstrategie:**

- Ziel ist es, das Unternehmen mit den innovativsten Produkten am Markt zu sein
- Erfordert hohe Investitionen in F&E, Trend- und Marktforschung

*Organisationsstrukturen als Instrument der internen Koordination und der Anpassung an die Umwelt***Zweiteilung:**

- Arbeitsteilung bzw. Auffächerung des Arbeitsprozesses und Bildung von leistungsfähigen Aktienseinheiten einerseits
- Gezielte Zusammenführung der einzelnen Ebene andererseits
- Basisaufgaben der organisatorischen Gestaltung sind somit Differenzierung und Integration

**Organisation nach Verrichtungen/Funktionsorganisation:**

- Gleichartige Verrichtungen werden zusammengefasst
- Gilt sowohl für Stellenbildung (z.B. Lackierer) als auch für die Abteilungsbildung (z.B. Lackiererei)
- Vorteile:
  - Nutzung von Spezialisierungsvorteilen
  - Bildung von in sich homogenen Handlungseinheiten mit hoher Kompetenzdichte und effizienter Nutzung von Ressourcen
  - Koordinationsvorteil
  - Entlastung der Spitze von operativen Entscheidungen
- Funktionale Organisation wird häufig bei Unternehmen verwendet, die nur in einem Geschäftsfeld tätig sind oder über ein homogenes Produktprogramm verfügen

**Organisation nach Objekten:**

- Produkte/Güter, Kunden, Regionen/Märkte sind das gestaltbildende Kriterium für Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Ausgehend von Objekten werden verschiedenartige Verrichtungen zusammengefasst → die, die für die Erstellung des betreffenden Objekts notwendig sind
- Objektorientierung auf der zweitobersten Hierarchieebene eines Stellengefüges nennt man divisionale Organisation, Spartenorganisation oder Geschäftsbereichorganisation
- Divisionen erhalten gewöhnlich eine weitgehende Autonomie im Sinne eines Profit-Centers
- Division muss entsprechend zumindest die Kern-Sachfunktionen umfassen
- Grundvoraussetzung ist die Teilbarkeit der geschäftlichen Aktivitäten in homogene, voneinander unabhängige Sektoren
- Vorteile:
  - Markt- oder produktbezogene Spezialisierung
  - Anpassungsfähigkeit
  - Koordinationsvorteil
  - Entlastung der Spitze von operativen Entscheidungen

**Objekt- vs. Verrichtungsorientierung:**

- Die Frage nach Objekt- vs. Verrichtungsorientierung stellt sich grundsätzlich auf jeder hierarchischen Ebene. Es gibt keine Pflicht zur Durchhaltung einer der beiden Alternativen. Vielmehr ist es üblich, beide Prinzipien zu mischen.
- Die Gliederung der zweiten hierarchischen Ebene ist jedoch eine besondere Organisationsentscheidung, dort werden die Weichen für die Grundausrichtung des gesamten Systems gestellt.

**Matrixorganisation:**

- Gesamte funktionale Organisation wird horizontal von einer produkt- oder projektorientierten Organisation überlagert
- Die Leiter der Funktionsabteilungen sind verantwortlich für die effiziente Abwicklung der Aufgaben ihrer Funktionen und die Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses
- Ziel der Produkt- und Projektmanager ist die Verfolgung des Gesamtziels ihres Produkts oder Projekts über die Funktionen hinweg
- Bei Konflikten gibt es keine organisatorisch bestimmte Dominanzlösung zugunsten der einen oder anderen Achse, Vertrauen auf Argumentation und Bereitschaft zur Kooperation
- Dieses System erfordert zwangsläufig eine Vielzahl von Abstimmungsprozeduren und Konferenzen um Konflikte zu lösen. Matrix-Konfiguration gilt meistens nur für eine und nicht für alle hierarchischen Ebenen.
- Vor- und Nachteile:

+ Höhere Integrationsdichte + Höhere Integrationsqualität + Mehr Flexibilität + Stärkere Gesamtzielorientierung	- Hoher zeitlicher Bedarf an Abstimmungsprozeduren - Enorme Erhöhung der Binnenkomplexität - Gefahr des Orientierungsverlustes
--	--

**Weisungsbeziehungen:**

- Einliniensystem
- Stabliniensystem
- Mehrliniensystems (z.B. Matrixform)
- Gruppenkonzept

**Kombination von Organisationsstrukturen und komplexen Organisationstypen:**

Merkmale und Situationsbedingungen	Markt	Bürokratie	Clan
Steuerung durch	Preise	Hierarchie/ Autorität	Normen
Anpassungsfähigkeit bei Umweltveränderungen	hoch, über "hire and fire"	gering, über Aufstiege und langfristige Qualifizierung	mittel, über breite Qualifizierung und Flexibilität des Personals
Arbeitsaufgaben und Anforderungen	einfach, durch "jedermann" zu leisten	einfach bis mittelschwer, durch Fachkräfte zu leisten	komplex, durch speziell ausgebildete Kräfte zu leisten
Arbeitsteilung	hoch, wenig Integration nötig	hoch, aber Integrationsbedarf	gering
"Passende" Organisationsstruktur	Einliniensystem, Funktionalprinzip	Mehrliniensystem, Funktionalprinzip	Mehrliniensystem, Divisionalprinzip
"Passende" Umweltsituation	für stabile bis turbulente Umwelt	stabile bis mittelstabile Umwelt	turbulente Umwelt
"Passende" Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft	Qualitätsführerschaft	Qualitäts- und Innovationsführerschaft