

Betriebswirtschaftslehre I

WS '98/'99/'00

Professor Hentze

Alles was hier ist, ist ohne Gewähr – weil ich aus Australien herkomme, könnte es vorkommen, daß ich nicht alles richtig verstanden habe, oder konnte es nicht richtig darstellen. Trotzdem, viel Glück!
(Sarah Worthington)

Kapitel 1: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre in der Marktwirtschaft

1.1 Definition eines Betriebs

1. Haushalter: Unternehmer/Produzent – Konsumer
 - # Sozialsystem
 - # produzieren für eigenen Bedarf
 - # individuelle Entscheidungen
 - # Güter sind Knapp, kosten Geld
 - # Anbieter und Nachfrage tauschen Güter
2. Prozeß, wo Gewinn erlaubt
 - # Betrieben ≈ Unternehmen
 - # produzieren für fremden Bedarf

1.2 Die Unterteilung (Gruppen) der Einzelwirtschaften (Betriebe)

1. Produktionswirtschaften (Leistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse Dritter)
2. Haushalte
 - a) private Haushalte (Konsumwirtschaft)
 - b) öffentliche Haushalte (Erzeugen von Dienstleistungen)

1.3 Wirtschaft

- Disponieren von Güter (~ planning ahead, making arrangements)
- Dienstleistung
- Marktwirtschaft: dezentral (sehr nutvoll für Konsumer)
- Planwirtschaft: zentral
- Soziale Marktwirtschaft (wie in Deutschland) versorgt Arbeitslosengeld, Kindergeld, u.a.

1.4 Betriebswirtschaft = Betrieb

- Haushalter
- Unternehmenr

1.5 Verhalten

- Einstellung und Verhaltensweise von Menschen

1.6 Betriebsbegriffe

Der Betrieb als:

- rein technische Einheit (Produktionsstätte)
- soziales System
 - # formale Organisation (Dienstweg)
 - # informelle Organisation (Informationsfluß ohne Einhaltung des Dienstweges)
- organisatorische Einheit
- technisch-wirtschaftliche Einheit
- rein wirtschaftliche Einheit

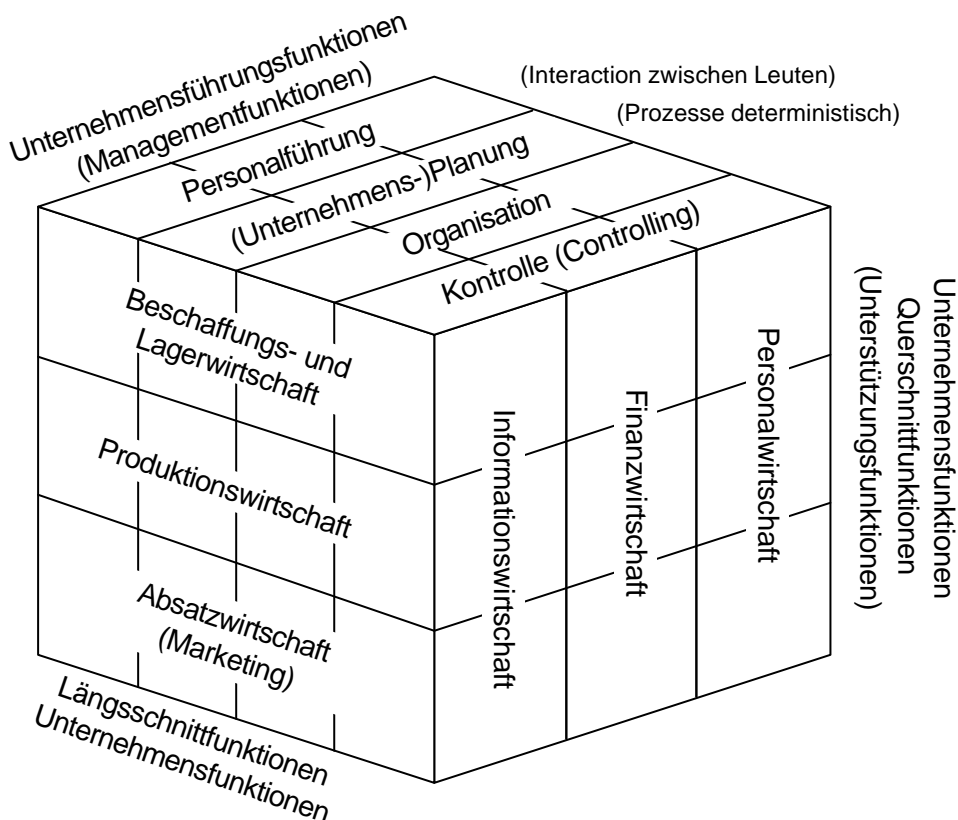
Hier wird der Betrieb betrachtet als äußerst komplexe sozio-technische Wirtschaftseinheit, die den gesellschaftlichen Zweck hat, Leistungen (Sach- und Dienstleistungen) zur Befriedigung der Bedürfnisse Dritter zu erstellen und abzusetzen.

1.7 Betriebstypologie

Einteilung:

- nach vorherrschenden Einsatzgütern
z. B. in arbeits-, material- oder anlagenintensive Betriebe
- nach Betriebsgröße
z. B. in Groß-, Mittel- oder Kleinbetriebe (Größenkriterien: Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Gewinn)
- nach Rechtsformen
z. B.: - in Personengesellschaften (Einzelunternehmung, BGB-Gesellschaft, OHG, KG)
- in Kapitalgesellschaften (AG, GmbH)
- Genossenschaft
- Körperschaft
- Anstalten
- Stiftungen des öffentlichen Rechts
- nach Art der erstellten Leistung
 - a) Sachleistungsbetriebe
 - b) Dienstleistungsbetriebe

1.8 Unternehmensfunktionen (Aufgaben)



1.9 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

- Institutionelle Gliederung
 - # Funktionslehre
 - # BW Theorie (Modelle wird - oft sehr mathematisch – abgelegt)
 - # BW Politik (angewandeter Teil)

1.10 Unternehmensziele

Definition Ziel

Unter *Ziel* wird ein zukünftiger Sachverhalt eines Zustands oder einer Situation verstanden, der vom *Träger* des Ziels angestrebt wird.

Der Ziel wird bestimmt durch:

- die Rangordnung der Ziele
- den angestrebten Ausmaß der Zielerreichung
 - # Gewinnmaximierung/~Anstreben
- die Beziehungen zwischen den Zielen
- zeitlichen Bezug der Ziele
 - # Inhalt
 - # Umsatz
 - # Rentabilität

Ordnungsbegriffe und Zielbeziehungen

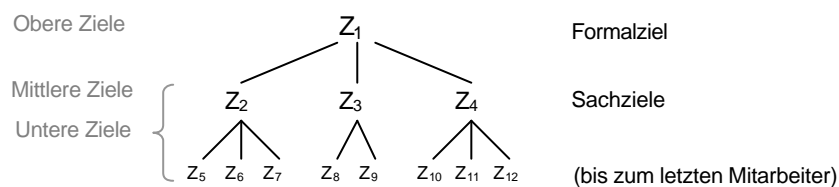
Formalziel: Erfolgsziele als wirtschaftliche Formziele bringen den Umfang der angestrebten Wirtschaftlichkeit bei der Verfolgung wirtschaftlicher Sachziele zum Ausdruck.
 \wedge Gewinn erzielen

Sachziel: Leistungs- und Finanzziele bilden als wirtschaftliche Sachziele den Gegenstands-bereich des Wirtschaftens in der Unternehmung ab.
 \wedge Produktion

Mittelziel: zB. Sachziele

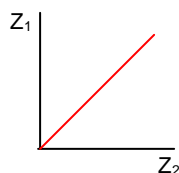
Unterziel: Untergeordnete Ziele

Zielsystem

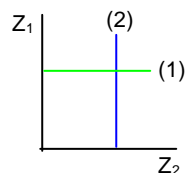


Zielarten

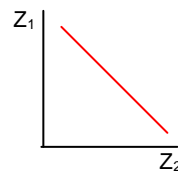
Komplementär



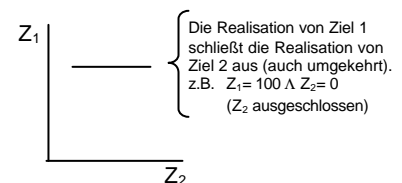
Indifferent



Konfliktär



Zielantinomie



- # Wirtschaftliches Ziel, z.B. Gewinn
- # Soziales Ziel, z.B. Arbeitsplätze, günstige Arbeitszeit, ökologisch, religiös
- # "Monolithisch" : Eigentümer/Manager trifft Entscheidungen
- # Vielschichtig : Multipersonen treffen Entscheidungen (Mitbestimmung)
- # Belegschaft (Personal) gegen Betriebschaft (Firma)

Kapitel 2: Die Begriffe Einzel- und Gesamtwirtschaft

Der Problembereich der Wirtschaft erstreckt sich auf die planvolle Versorgung der Menschen mit knappen Gütern (Sachgütern und Dienstleistungen).

Wirtschaft steht im "Spannungsfeld" zwischen Bedarf an knappen Gütern und seiner Deckungsmöglichkeit. Aber erst zielorientiertes Handeln, d. h. planvolles Disponieren in Bezug auf knappe Güter macht Wirtschaften aus.

2.1 Kennziffern als Grundlagen zielorientierten Handelns

Kennziffern sind für Unternehmen wichtig um Transaktionen planen zu können:

- **Die Wirtschaftlichkeitsprinzipien**

$$W = \frac{\text{Nutzen}}{\text{Opfer}} \rightarrow \text{MAX!}$$

(Nutzen oder Opfer muß konstant sein – irgendeiner)

Maximumprinzip: Mit gegebenem Opfer soll möglichst hoher Nutzen erreicht werden, d.h. mit gegebenem Input soll ein möglichst hoher Output erreicht werden. (Opfer fixiert → konstant)

Minimumprinzip: Ein bestimmter Nutzen soll mit möglichst geringem Opfer erreicht werden, d.h. der nötige Input soll im Hinblick auf einen bestimmten Output gering gehalten werden. (Nutzen fixiert → konstant)

Generelles

Extremumprinzip: Die Differenz zwischen Nutzen und Opfer soll maximiert werden.

- **Produktivität**

(auch als "technische Wirtschaftlichkeit" bekannt)

$$1. \quad \frac{\text{Mengenmäßiger Ertrag}}{\text{Mengenmäßiger Einsatz an Produktionsfaktoren}} \rightarrow \text{MAX!}$$

$$2. \quad \frac{\text{Menge Ertrag}}{\text{Eingesetzten Produktionsfaktoren}}$$

Mengenmäßiger Ertrag:

- Landwirtschaft Δ Hektarertrag (Mengengröße)
- Ökonomie Δ Gewinn
- BWL
 - # Produkte
 - # Betriebsmittel
 - # Wirkstoff
 - # Arbeiter
 - # Management

- **Arbeitsproduktivität (gilt speziell für Human Arbeit)**
(Teilproduktivität)

$$1. \quad \frac{\text{Anzahl der produzierten Einheiten}}{\text{Anzahl der eingesetzten Arbeitsstunden}} \rightarrow \text{MAX!}$$

$$2. \quad \frac{\text{Ertrag}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

- # versuche Leistung zu erhöhen
- # produziere mehr mit weniger Arbeiter

- **Maschinenproduktivität**
(Teilproduktivität)

$$1. \quad \frac{\text{Anzahl der produzierten Einheiten}}{\text{Anzahl der eingesetzten Maschinenstunden}} \rightarrow \text{MAX!}$$

$$2. \quad \frac{\text{Ertrag}}{\text{Maschinenstunden}}$$

(alle hier benutzten Werte sind Mengenrelationen, keine Werte)

- **Wirtschaftlichkeit**

$$1. \quad \frac{\text{Wertmäßiger Ertrag}}{\text{Wertmäßiger Aufwand}} \Delta \text{ MAX!}$$

$$2. \quad \frac{\text{Wertmäßiger Ertrag}}{\text{Aufwand der Produktionsfaktoren}}$$

$$3. \quad \frac{\text{Aufwand}}{\text{Erlöse}}$$

$$4. \quad \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

$$5. \quad \text{in der Kostenrechnung } \Delta \text{ (Rechnungswesen)} \quad \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}} = \frac{\text{geplante Kosten}}{\text{tatsächlich entsandene Kosten}}$$

Wertmäßiger Ertrag \rightarrow Umsatzerlösen
 $=$ Summe der Menge multipliziert mit den Preisen (Wertzahl: DM-Betrag)

Wirtschaftlichkeit \neq Wirtschaftlichkeitsprinzip
 (Formale Verhandlungsweise)

- **Ergebnis**

1. Ertrag - Aufwand
2. Betriebsergebnis + neutrales Ergebnis

- Ertrag = Menge \times Preis

Ergebnis: Gewinn/Verlust

Ertrag – Aufwand: für eine Periode gerechnet

neutrales Ergebnis: der Ertrag, der nicht zur betrieblichen Leistungserstellung beiträgt.

(Beispiel VW: Leistungserstellung sind Autos, und der durch den Verkauf von Maschinen erwirtschaftete Gewinn ist das neutrale Ergebnis.

Beispiel: Verkauf eines Grundstücks;
d.h. Grundstück billig gekauft, aber teuer verkauft.

Betriebsergebnis: – resultiert aus den wirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens
– Resultat ändert
– Normale Tätigkeit des Betriebs
– Erfüllung des Betriebs

- **Betriebsergebnis:**

Betriebsergebnis = Leistung - Kosten

- Leistung: Können Perioden abhängig sein.
- Kosten: Können auch Perioden abhängig sein.

- **Ausgabe**

Ausgabe = Auszahlung + Forderungsabgang + Schuldenzugang

- **Einnahmen**

Einnahmen = Einzahlung + Forderungszugang + Schuldenabgang

- **Rentabilität**

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}} \times 100$$

- **Eigenkapitalrentabilität**

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \quad \exists \quad 100$$

- **Leverage-Effekt:**

Um die Eigenkapitalrentabilität zu erhöhen, bedient man sich häufig dem Leverage-Effekt (&), bei dem der durch das im Unternehmen eingesetzte Fremdkapital erzielte Gewinn dem Gesamtgewinn zugewiesen wird und somit der Gewinn höher erscheint, als er in Wirklichkeit ist, wodurch die Rentabilität steigt.

(&) Der mit dem Fremdkapital über die Fremdkapitalzinsen hinaus erzielte Ertrag erhöht die Rendite des Eigenkapitals (leverage effect). Dieser Vorteil schlägt dann in einen Nachteil um, wenn die Gesamtkapitalrentabilität unter dem Fremdkapitalzins liegt.

- **Gesamtkapitalrentabilität**

$$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \quad \exists \quad 100$$

Gesamtkapital = Eigenkapital + Fremdkapital

- **Umsatzrentabilität**

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \quad \exists \quad 100$$

- **ROI (Return on Investment)**

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \quad \exists \quad \left(\frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} \right) \quad \exists \quad 100$$

Umschlaghäufigkeit
des Kapitals

- **Grundbegriffe des Rechnungswesens:**

- # Ertrag
- # Zweckertrag (Betriebsertrag durch Leistungsertrag erfüllt)
- # Betriebsertrag
- # neutraler Ertrag (zB. Zinserträge)
- # Aufwand (bewerteter Güterbezieher: Löhne, Abschreibung, . . .)
- # Zweckaufwand (notwendig um originalen Prozeß eines Unternehmens zu erhalten)
- # neutraler Aufwand
- # betriebsfremde Aufwendungen
- # außerordentliche Aufwendungen
- # periodenfremde Aufwendungen
- # Kosten
- # Zusatzkosten (kalkulatorisch)
- # Grundkosten (Haben etwas mit Betriebszweck zu tun)

- Die (Betriebs-) **Leistung** ist das wertmäßige Ergebnis der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit. Dem **neutralen Ertrag** steht keine Betriebsleistung gegenüber.

- Aufwand und Ertrag dürfen auch nicht mit den Begriffen Auszahlung/Einzahlung oder Ausgabe/Einnahme verwechselt werden.
- Der Abschluß (*sale*) von liquiden Mitteln verzeichnet man als **AUSZAHLUNG** (*withdrawal, cash outflow*). Zu den **liquiden Mitteln** eines Betriebs zählen die Kassenbestände sowie die jederzeit verfügbaren Guthaben bei Kreditinstitution.
- Eine **EINZAHLUNG** (*deposit, cash inflow*) liegt vor, wenn der Bestand an liquiden Mittel erhöht wird. Durch die Einzahlung . . . (*hatte keine Zeit, um den Satz bis zum Ende zu schreiben.*)
- Die Einzahlung und Auszahlung haben keinen Einfluß auf den Erfolg der Unternehmung.

- **Liquidität (¹ Illiquidität)**

Als Liquidität wird das finanzielle Gleichgewicht aus Zahlungsmittelbestand und Zahlungsmittelbedarf verstanden, so daß der Betrieb zu jedem Zeitpunkt seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Liquidität wird als endlich betrachtet, weil unendliche Liquidität keinen Sinn hat – anstatt zuflüssige Liquidität zu haben, ist es besser das Geld zu investieren, um *mehr* Geld zu gewinnen.

$$\frac{\text{Zahlungsmittelbestand}}{\text{Zahlungsmittelbedarf}} \approx 1!$$

- Δ Zahlungsmittelbestand ist Geld in der Tache oder im Konto (Bargeld).
- Δ Zahlungsmittelbedarf ist die Verbindlichkeiten, wie Steuer, Löhne und Gehalt, zum Beispiel.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \approx 100$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \approx 100$$

- Δ monetäres Umlaufvermögen: Bankguthaben, Geldpapiere, Geldmarktfonds, u.a.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \approx 100$$

- Δ Umlaufvermögen: fertige Waren, die verkauft werden können, zum Beispiel

(Mögl. Klausur Frage: Nennen Sie Kennziffern für Unternehmen und deren Kriterien.)

Kapitel 3: Produktionsfaktoren

3.1 Produktionsfaktorensystem

VWL-betrachtet: Einkommen wird durch Produktionsfaktoren definiert.

BWL-Betrachtet: Es ist ein Kombinationsprozeß (Transformationsprozeß).

Δ Produktionsfaktoren (PF) wird bearbeitet, und etwas mit einem höheren Wert kommt heraus.

Betriebs- und Geschäftsleitung (irrationaler Bereich)				objektbezogene Arbeitsleistungen	Betriebsmittel	Werkstoffe (z.B. Kapitel)
Planung (rational erfaßt)	Organis-ation (organisatorisch)					
Derivative Faktoren (Unternehmergeist)		Originäre Faktoren				
Dispositiver Faktor (kombiniert)			Elementarfaktoren			
Potentialfaktoren (geben Potential ab, aber gehen nicht ins Produktion ein)						Repetierfaktor (Verbrauchs-faktoren) (gehen unmittelbar ins Produkt ein)
Planung	Organis-ation	Personal-führung (Unbestimmtheit – Menschen sind nicht zu kontrollieren)	Kontrolle	objektbezogene Arbeitsleistungen (Mengengerüst: zB. Autoproduktion Stückliste Δ Menge ∩ Preise = Kosten Preise sind Bewertungen, Kosten sind Wertgerüst. Von Gebrauch/ Verbrauch von PF entstehen Kosten; durch PF wird Mengengerüst benutzt.	Betriebsmittel (Maschinen, Anlagen, Grundstücke, . . . Sie sind Potentialfaktoren – sie wirken mit Prozeß auf Produkte mit.)	Werkstoffe

Aus den Produktionsfaktoren resultiert der Kostenrechnung.

3.2 Werkstoffe

- *Rohstoffe* (stellen den Hauptteil des Produkts)
- *Hilfsstoffe (Fertigfabrikate)* (notwendig zu produzieren, aber haben nur eine ergänzende Funktion)
- *Betriebsstoffe* (vollständig gebraucht bei Produktion, zB. Strom)
- *Halbfabrikate* (entweder selbst bereitgestellt oder von außen)

Just in Time Konzept (JIT)

J-I-T bedeutet, daß u.a. Werkstoffe erst dann bereitgestellt werden, wenn sie in der Produktion tatsächlich benötigt werden und entsprechend Fertigungssynchron angeliefert werden.

- Single Sourcing (ein Lieferant)
- Dual- (Multiple) Sourcing (mindestens 2 Lieferanten)
- Modular Sourcing (zusammen arbeiten)

Lagerung führt zur Kapitalminderung wegen Lagerkosten. Es wird besser das Geld zu investieren, wenn möglich.

3.3 Betriebsmittel

Betriebsmittel werden häufig eingesetzt über längere Zeit, bis sie verschlissen sind.

Grundbegriffe zum Produktionsfaktor Betriebsmittel

- Lebensdauer
- technische Nutzungsdauer
- wirtschaftliche Nutzungsdauer (kann kürzer sein als der technische Nutzungsdauer)
- Kapazität
- Totalkapazität
- Periodenkapazität
- qualitative Kapazität (Maschine muß Qualitätsansprüche erfüllen)
- quantitative Kapazität (Leistungsvermögen, das eine Anlage hat)

Nutzungsintensität: zB. die Geschwindigkeit einer Maschine

Zeit- und Gebrauchverschleiß: benutzt man Betriebsmittel, fängen die Kosten an → Abschreibung!

3.4 Abschreibung (depreciation)

Abschreibung von Betriebsmittel und andere Vermögensgegenstände.

3 Gruppen von Abschreibung

1. bilanzielle Abschreibung (gesetzlich vorgeschrieben)
2. kalkulatorische Abschreibung (Internalrechnungswesen: Unternehmer frei zu abschreiben wie er will)
3. "AFA" Abschreibung (Absetzung für Abnutzung)

Grundbegriffe zum Terminus Abschreibungen

- Zeitverschleiß
- Gebrauchverschleiß
- Gebrauchsabschreibung
- Zeitabschreibung
- bilanzielle Abschreibungen
- kalkulatorische Abschreibungen
- planmäßige Abschreibung
- außerplanmäßige Abschreibung

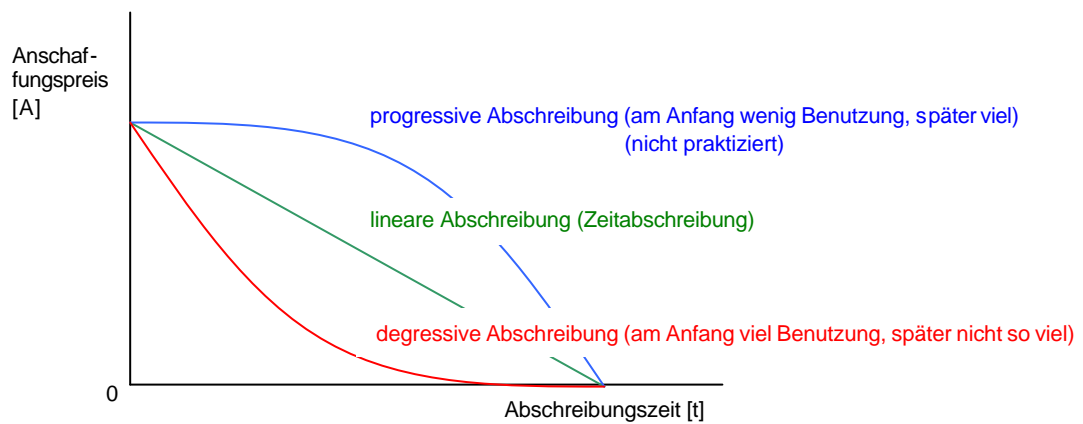
NACHLESEN!!!

Methoden der Abschreibung

Für die Bemessung der Höhe der Abschreibungen spielen folgende drei Determinanten eine Rolle:

- Die Abschreibungssumme
- der Abschreibungszeitraum (Nutzungsdauer)
- die Abschreibungsmethoden

Die verschiedenen Methoden in Abhängigkeit von Anschaffungspreis [A] und Abschreibungszeit [t]:



Lineare Abschreibungsmethode

$$\text{lineare Abschreibung [a]} = \frac{\text{Anschaffungswert [A]} - \text{Liquidationswert [L]}}{\text{Nutzungsdauer [n]}}$$

z.B:

[A]nschaffungswert = 10000

[L]iquidationswert = **2000**

[n]utzungsdauer = 5

n	a	Restwert
1	1600	10000 – 1600 = 8400
2	1600	8400 – 1600 = 6800
3	1600	6800 – 1600 = 5200
4	1600	5200 – 1600 = 3600
5	1600	3600 – 1600 = 2000

$$a = \frac{(10000 - \mathbf{2000})}{5} = 1600$$

Steuerrechtlich ist die lineare Abschreibungsmethode vorgeschrieben.

- **Degressive Abschreibungsmethode (digitale Abschreibung)** – nur bei bewegliche Sachen

$$\text{Degressionsbetrag [D]} = \frac{\text{Anschaffungswert [A]}}{\text{Summe der Jahresziffern der Nutzungsdauer [n]}}$$

In digitale Abschreibung $a = D * \text{Jahresziffern}$ in umgekehrter Reihenfolge.

d.h. $a_1 = D * n$
 $a_2 = D * (n - 1)$
 $a_3 = D * (n - 2)$
 $a_4 = D * (n - 3)$
 u.s.w.

zB:

	n	a = D&Jahr	Restwert	
[A]nschaffungswert = 10000	1	1000 * 4	10000 – 4000 = 6000	$D = \frac{A}{\sum_{n=1}^4 n}$ $= \frac{10000}{4+3+2+1}$ $= 1000$
[D]egressionsbetrag = 1000	2	1000 * 3	6000 – 3000 = 3000	
[n]utzungsdauer = 4	3	1000 * 2	3000 – 2000 = 1000	
	4	1000 * 1	1000 – 1000 = 0	

Δ Betrag = **0** (Restbuchwert)

Hinweis: Bei der degressiven Abschreibung darf der Abschreibungssatz nicht das 3fache des linearen Abschreibungssatzes und nicht 30% des gesamten Wertes überschreiten.

- **Progressive Abschreibungsmethode**

Diese Art der Abschreibung findet praktisch keine Anwendung, weil die Zukunft oft ungewiß ist – um vorsichtig zu sein, lieber wird degressive Abschreibung benutzt.

Kapitel 4: Menschliche Arbeit

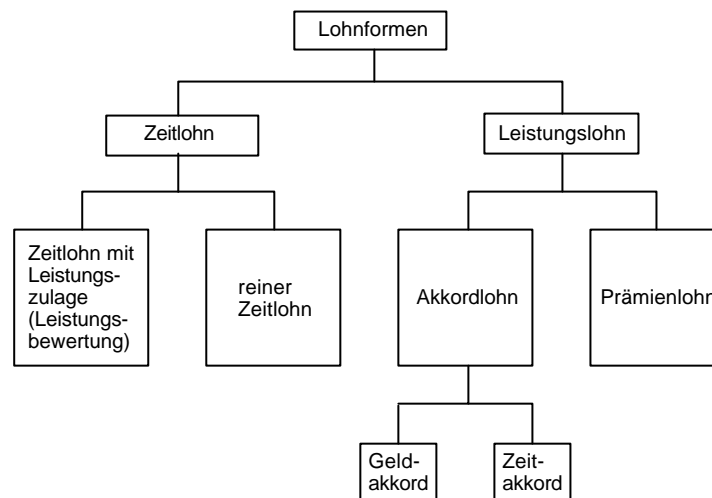
4.1 Begriff und Wesen

Definition Arbeit

Arbeit soll hier als eine zielgerichtete Tätigkeit verstanden werden, die auf ein materielles oder immaterielles Arbeitsergebnis ausgerichtet ist. Sie dient der Befriedigung der individuellen Bedürfnisse und erfolgt unter Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kraft des Menschen.

4.2 Lohnformen

Eine grafische Darstellung der verschiedene Lohnformen:



4.3 Arbeitsentgelt

Durch Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit entstehen Lohnkosten.

Kriterien für die Bestimmung der Einzellöhne

Basiert auf Relativgerechtigkeit durch

1. Anforderungen (Schwierigkeitsgrad)
2. Arbeitsleistung
3. Persönliches Verhalten (Pflichtbewußtsein, Solidarität, Hilfsbereitschaft und Verbundenheit mit dem Betrieb (Betriebstreue))
4. Soziale Überlegungen (Soziallohn), z.B. Anspruch auf bezahlten Urlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, 13. Monatsgehalt
5. Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt
6. eingebrachte Qualifikation (insbesondere z.B. bei Teamarbeit)

Arbeitsbewertung

Die Anforderungsermittlung mit dem Verwendungszweck der Lohn- und Gehaltsdifferenz wird Arbeitsbewertung oder Arbeitsplatzbewertung genannt.

Für die Ermittlung der Anforderungshöhe ist die Bezugsleistung einer fiktiven Person relevant.

Es gibt drei Arten von Bezugsleistung (nach REFA):

- Durchschnittsleistung
- Standardleistung
- REFA-Normalleistung

Methoden der Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung bedient sich **summarischer und analytischer Methoden**. Die Quantifizierung der Anforderungen kann durch **Reihung oder Stufung** erreicht werden (vgl. mit Tabelle unten, und mit Wöhe, S. 275~).

Dementsprechend gibt es:

1. **summarisch:**

Mit den summarischen Methoden werden die Arbeitsschwierigkeiten der Arbeitsplätze global erfaßt. Die einzelnen Anforderungsgruppen werden summarisch berücksichtigt (Rangfolgenmethode (Reihung), Lohngruppen- / Gehaltsgruppenmethode (Stufung)).

2. **analytisch:**

Mit den analytischen Verfahren werden die Anforderungsgruppen der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes einzeln bewertet/aufgegliedert (Rangreihenmethode (Reihung), Stufenwertzahlmethode (Stufung)).

3. **Reihung:**

Ordnung der zu bewertenden Arbeitsverrichtungen in einer Reihenfolge, Arbeit mit höchstem Schwierigkeitsgrad an erster, mit geringstem an letzter Stelle.

4. **Stufung:**

Anforderungsstufen; unterschiedliche Arbeitsverrichtungen gleicher Schwierigkeit werden einer Stufe zugeordnet.

Methode der Quantifizierung	Methode der qualitativen Analyse	
	<i>summarisch</i>	<i>analytisch</i>
<i>Reihung</i>	Rangfolgenmethode	Rangreihenmethode
<i>Stufung</i>	Lohngruppenmethode Gehaltsgruppenmethode	Stufenwertzahlmethode

Summarische Methoden:

”Die summarische Methode ist dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeitsverrichtungen als Ganzes bewertet werden, d.h. es wird eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit vorgenommen. Dabei werden die einzelnen Anforderungsarten summarisch (global) berücksichtigt.” (Wöhe, S. 276)

Die Rangfolgemethode ist auf den Schwierigkeitsgrad basiert. Weil es oft schwierig ist, zwischen die Grade zu unterscheiden, wird diese Methode weniger praktiziert. Häufiger benutzt wird Tarifverträge.

- **Lohn und Gehalt im Tarifvertrag**

Die Entlohnung ist nach Form und Höhe geregelt durch:

- # Einzelarbeitsverträge
- # Betriebsvereinbarungen (Dienstvereinbarungen)
- # Tarifverträge
- # Sozialgesetzgebung

Tarifvertragsarten:

- # Branchentarifvertrag
- # Unternehmenstarifvertrag
- # Betriebstarifvertrag
- # Mantel- und Rahmentarifvertrag
- # Gehalts- und Lohntarifvertrag
- # Urlaubstarifvertrag
- # Tarifvertrag über betriebsverfassungsrechtliche Fragen

Tarifverträge werden alle 12 oder 18 Monate neu verhandelt.

- **Lohngruppenverfahren**

- # werden in Tarifverträgen bevorzugt
- # gewöhnlich 6 - 15 Lohngruppen (in allgemeiner Form charakterisiert)
- # Festlegung der Lohngruppentarife anhand des Ecklohns (100%) der für eine Lohngruppe ausgehandelt wird.

Lohngruppen:

- Lohngruppe 1 : • Arbeiten, die nach kurzfristiger Einarbeitungszeit und Unterweisung ausgeführt werden.
- Anlernung einfachster Art
 - 85% des Ecklohns
- Lohngruppe 2 : • Arbeiten, die nach nicht nur kurzfristiger Einarbeitungszeit und eingehender Unterweisung ausgeführt werden und über die Anforderung der vorhergehenden Lohngruppen hinausgehen.
- Anlehnung einfacher Art
 - 85% des Ecklohn
- Lohngruppe 4 : • Arbeiten, die Sach- und Arbeitskenntnis und Fertigkeit mit zusätzlicher Erfahrung voraussetzen, die über die Anforderungen der vorhergehenden Lohngruppen hinausgehen.
- 88.6% des Ecklohns

- Lohngruppe 7 :
- Facharbeiten, die ein Können voraussetzen, das durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäß abgeschlossene Ausbildung erreicht wird, oder Arbeiten, deren Ausführung gleichwertige Spezialfähigkeiten und Spezialkenntnisse erfordert, auch wenn sich nicht durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäß abgeschlossene Ausbildung erworben sind.
 - besonders schwierige Facharbeiten
 - 100% des Ecklohns
- Lohngruppe 10 :
- Hochwertigste Facharbeit, die überragendes Können völlig selbständigkeit, Dispositionsvermögen, umfassendes Verantwortungsbewusstsein und entsprechende theoretische Kenntnisse voraussetzen.
 - 133% des Ecklohns

Definition Ecklohn (basic wage)

Der Ecklohn ist der festgesetzte Stundenlohn in einer Facharbeitergruppe, an dem sich in der prozentualen Relation die Tariflöhne der übrigen Gruppen errechnen lassen. In Lohnverhandlungen wird vielfach nur der Ecklohn ausgehandelt (*negotiated*), während die weiteren Lohn sich aus den prozentualen Zu- oder Abschlägen ergeben.

Menschen, die den Ecklohn bekommen sind, z.B., Facharbeiter, die ein Können voraussetzen, das durch eine fachentsprechende, ordnungsgemäß abgeschlossene Ausbildung erreicht wird oder Arbeiter, deren Ausführung gleichwertige Spezialfähigkeiten und –kenntnisse erfordert, auch wenn sie nicht erlernt wurden.

Gehaltsgruppen

Gruppe 1: Tätigkeitsmerkmale

Einfache Tätigkeiten mit wechselnden Anforderungen, für die Ablauf und Ausführung festgelegt sind. Sie erfordern Kenntnisse, die in der Regel nach einer Einarbeitungszeit von einem Monat erworben werden.

Gruppe 4: Tätigkeitsmerkmale

Tätigkeiten mit erhöhten Anforderungen, die nach allgemeinen Anweisungen selbständig ausgeführt werden. Diese Tätigkeiten erfordern zusätzlich Kenntnisse und Fähigkeiten, die durch Berufstätigkeit oder berufliche Fortbildung erworben werden.

Gruppe 6: Tätigkeitsmerkmale

Schwierige Tätigkeiten, die nach allgemeinen Richtlinien selbständig und verantwortlich ausgeführt werden und die im eigenen Aufgabenbereich Entscheidungen erfordern. Diese Tätigkeiten erfordern umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten, die durch längere Berufstätigkeit oder durch gleichwertige berufliche Fortbildung erworben werden. (Diesen Kenntnissen und Fähigkeiten kann eine abgeschlossene Ausbildung an einer Hochschule gleichgestellt werden.)

Gruppe 7: Tätigkeitsmerkmale

Sehr schwierige Tätigkeiten, die nach allgemeinen Richtlinien selbständig ausgeführt werden und Entscheidungen von erheblicher Bedeutung einschließen.

Analytische Methoden:

„Bei der analytischen Methode werden die Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungsarten aufgeliert. Für Jede Anforderungsart wird eine Wertzahl ermittelt, und aus der Summe der Einzelwerte ergibt sich dann der Arbeitwert der einzelnen Verrichtungen.“ (Wöhe S. 276)

- **Rangreihenmethode**

Genfer Schema

	Fachkönnen	Belastung	z.B.
1. Geistiges Können	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse • Nachdenken (geistige Beanspruchung)
2. Körperliche Anforderung	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Geschicklichkeit • Muskelbelastung • Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven)
3. Verantwortung		X	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsmittel und Produkte • Sicherheit und Gesundheit anderer • Arbeitsablauf
4. Arbeitsbedingungen (Umgebungsbeeinflüsse)		X	<ul style="list-style-type: none"> • Temperatur • Nässe (Wasser, Feuchtigkeit, Säure) • Schmutz (Öl, Fett, Staub) • Gas, Dämpfe • Lärm, Erschütterung • Blendung, Lichtmangel • Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien • Unfallgefährdung

Charakteristische Anforderungen (Genfer Schema)

1. Schritt: Beschreibung des Arbeitsplatzes, bzw. der Arbeit.

Die Arbeitsplatzbeschreibung umfaßt die Arbeitsumschreibung und die charakteristischen Angaben zur Platznummernbestimmung.

2. Schritt: Bestimmung der Anforderungen nach Art und Höhe.

Für die Höhe der Anforderungen werden Platznummern vergeben, die für jede Anforderungsart zwischen 0 und 100 liegen können. Um die Bestimmung der Platznummern zu erleichtern, werden in der Praxis Vergleichsreihen herangezogen.

3. Schritt: Ermittlung des Gesamtwertes.

Zur Ermittlung des Gesamtarbeitwertes werden zunächst die Platznummern mit einem Wichte-Faktor multipliziert. Das Ergebnis sind die sogenannten Wertzahlen, die die gewichteten Arbeitswerte der einzelnen Anforderungsarten darstellen.

Wertzahl $W = \text{Platznummer} \times \text{Wichtefaktor}$

4. Schritt: Zuordnung der Arbeitswertlöhne zu Gesamtwerten.

Den Gesamtarbeitswerten entsprechend bestimmte Arbeitslöhne. Dabei wird der niedrigste Gesamtarbeitswert dem vorgesehenen minimalen Arbeitswertlohn und der höchste Gesamtarbeitswert dem vorgesehenen maximalen Arbeitswertlohn zugeordnet. Damit sind der Ausgangs- und der Endpunkt der Arbeitswertlöhne bestimmt.

Es kann aber nicht wissenschaftlich nachgewiesen werden, welches Gewicht eine Tätigkeit hat.

Stufenmethode

Die Stufenmethode wird in zwei Formen, der Punktbewertungsmethode und der Stufen-Wertzahl-Methode angewendet.

- **Stufen-Wertzahl.Methode:**

Für jede Anforderungsart (der Genfer Schema) wird eine Punktwertreihe festgelegt. Die Wertzahlen bringen die unterschiedliche Beanspruchung der Arbeitskraft durch die betreffende Anforderungsart zum Ausdruck.

z.B:

Anforderungsart	Bewertungsstufe	Wertzahl
Fachkönnen	äuserst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10

Konkretes Beispiel:

Anforderungsart	Gewichtungsfaktor	Stelle	Anforderungsstufe	Wertzahl	Anforderungshöhe
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. Geistige Anforderung	0,2	A	gering	1	0,2
		C	mittel	2	0,4
		B	groß	3	0,6
		D	sehr groß	4	0,9
6. Körperliche Anforderung	0,1	C	gering	1	0,1
		B	mittel	2	0,2
		D	groß	3	0,3
		A	sehr groß	4	0,4
7. Verantwortung	0,3	C	gering	1	0,3
		D	mittel	2	0,6
		B	groß	3	0,9
		A	sehr groß	4	1,2
8. Arbeitsbedingungen	0,1	B	gering	1	0,1
		A	mittel	2	0,2
		C	groß	3	0,3
		D	sehr groß	4	0,4

Stelle	Rechnung	Summe = Gesamtwert
A	$0,2 + 0,4 + 0,7 + 0,2$	1,7
B	$0,6 + 0,2 + 1,2 + 0,1$	2,1
C	$0,4 + 0,1 + 0,3 + 0,3$	1,1
D	$0,9 + 0,3 + 0,6 + 0,4$	2,2

Tätigkeit	Gesamtarbeitswert	Prozentuale als Abstufung (2,2 = 100%)
A	1,7	50%
B	2,1	77,77%
C	1,1	95,45%
D	2,2	100%

Leistungslohnformen

- **Akkordlohn**

Geldakkord:

Lohn je Woche = Menge je Woche \exists Geldsatz je Mengeneinheit

Zeitakkord:

Lohn je Woche = Menge je Woche \exists Vorgabezeit je Mengeneinheit \exists Geldfaktor je Vorgabezeit

Beispiel:

- | | | | |
|----|-----------------------------|----------------|---|
| 1. | Tariflicher Mindestlohn | 16.50 DM | + |
| | Akkordzuschlag 20% | <u>3.30 DM</u> | = |
| | Akkordrichtsatz (Grundlohn) | 19.80 DM | |

$$\text{Minutenfaktor } (f_G) = \frac{LA}{60} = \frac{19.80}{60} = 0.33 \text{ (Geldbetrag pro Minute)}$$

2. Wenn die Vorgabezeit je Mengeneinheit (t_e) 10 Minute beträgt, so ergibt sich ein Geldsatz je Mengeneinheit (gE) von $10 \exists 0.33 = 3,30$ DM.

Werden 6 Stück/Stunden hergestellt, so wird der Grundlohn von 19,80 DM/h erreicht, d.h. bei 36 Stunden/Woche = $36 * 19,80\text{DM} = 712.80\text{DM}$.

Werden nun 8 Stück/Stunden produziert (d.h. schnellere Arbeit), so erhöht sich der Stundenlohn auf $8 \exists 3.30 \text{ DM} = 26.40 \text{ DM/Stunden}$, d.h. bei 36 Stunden/Woche = $36 \exists 26.40 \text{ DM} = 950.40 \text{ DM/Woche}$.

Nach der Formel für den **Geldakkord**: $36 \exists 8 \exists 3.30 = 950.40 \text{ DM/Woche}$,

und nach der **Zeitlohnformel**: $36 \exists 8 \exists 10 \exists 0.33 = 950.40 \text{ DM/Woche}$.

Der Zeitakkord hat einen Vorteil über den Geldakkord: wenn der Minutenfaktor (f_G) (~ Geldfaktor je Vorgabezeit) wechselt - im Beispiel 0.33 DM -, ist der Veränderung gleich sichtbar, bei dem Geldakkord ist das nicht der Fall.

- **Prämienlohn**

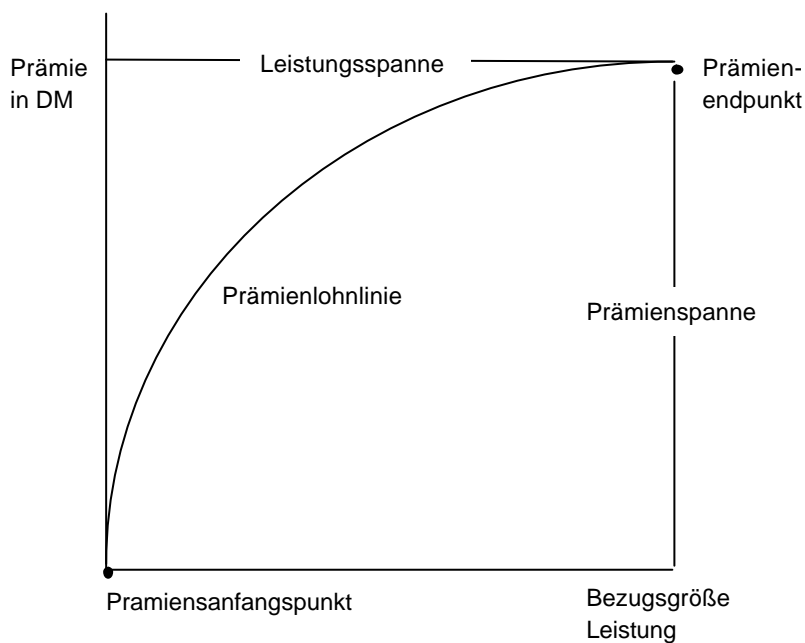
Lohn je Woche bzw. Monat = (Grundlohn + Prämie) \div Stunden je Woche bzw. Monat

Prämienarten

1. Mengenleistungsprämie (Leistung)
2. Qualitätsprämie
3. Ersparnisprämie (Ersparnis an Material, zB. Energie, usw)
4. Nutzungsgradprämie (Maschine habe eine Nutzungszeit, und Menschen müssen sie bedienen – Prämie ist von der Rüstungszeit abhängig)
5. Terminprämie

Stichworte: Anreizpolitik, Teilungslöhne

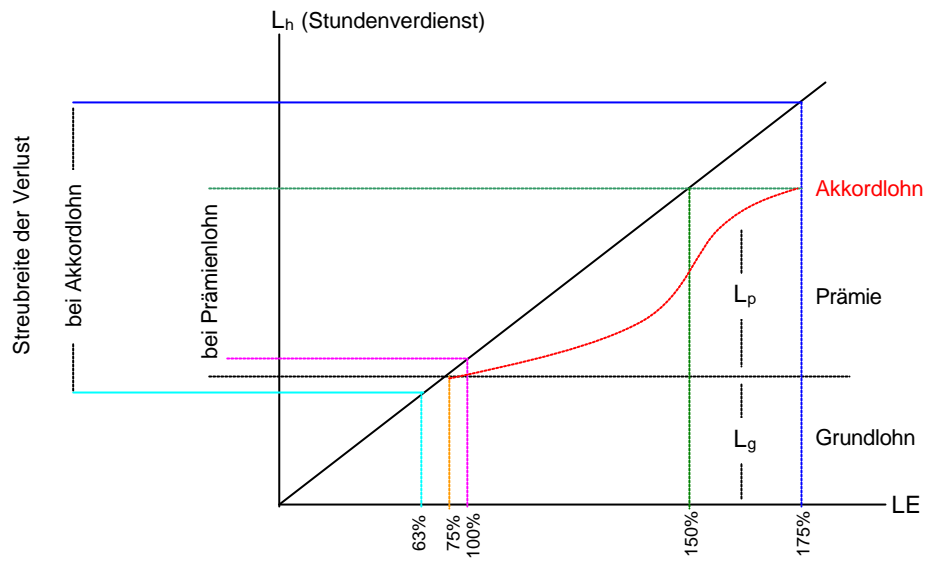
Grundbegriffe der Prämientlohnung, dargestellt an einer degressiven Lohnlinie



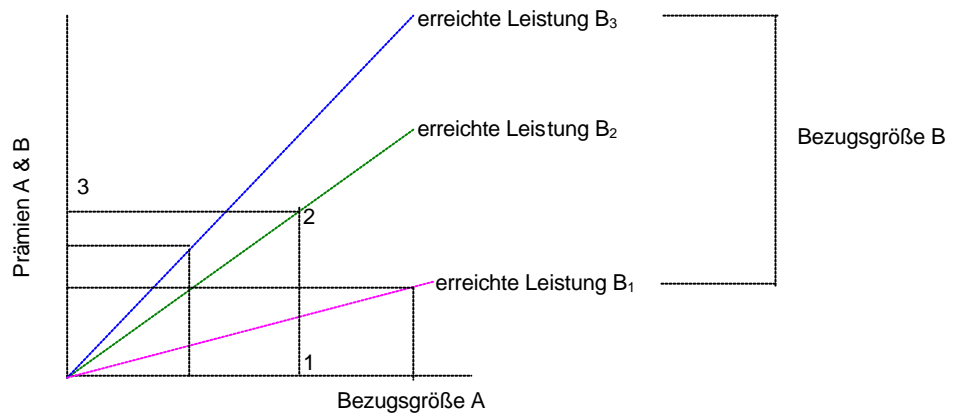
Leistungsentlohnung bei neuer Technologie Akkordlohnkombination

- Pensumlohn
- Programmlohn
- Qualifikationslohn

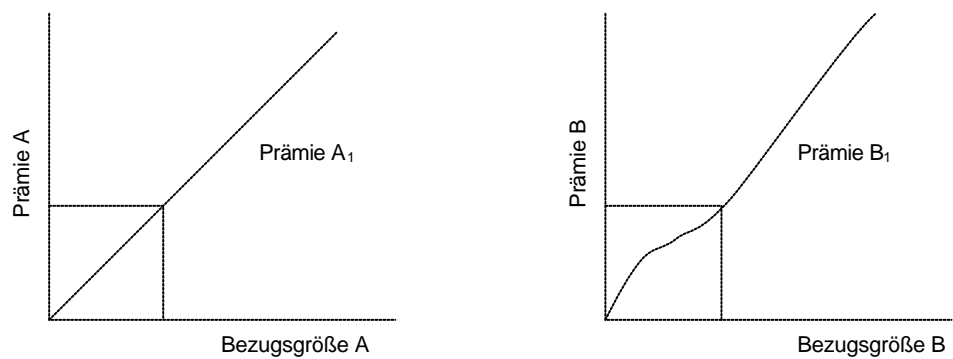
Vergleich von Akkord und Prämienlohn in Abhängigkeit vom Leistungsgrad f_{LE} bei Teilung der Prämie zwischen Betrieb und Mitarbeiter:



Gekoppelte Kombination zweier Prämien



Beispiele für eine additiv gekoppelte Prämie



Gesamtprämie = Prämie A + Prämie B

Kapitel 5: Managementansätze

5.1 Merkmale der Definition Management (ein dispositiver Faktor)

- Manager erfüllen die Managementfunktionen Planung (Planning), Organisation (Organising), Personalwirtschaft (Staffing), Personalführung (Leading) und Kontrolle (Controlling).
- Management betrifft alle Arten von Organisationen.
- Es bezieht Manager auf allen organisatorischen Ebenen ein.
- Das Ziel aller Manager ist dasselbe: die Erzielung eines Gewinns.
- Management hängt mit Produktivität zusammen, das schließt Effektivität und Effizienz ein.

5.2 Zum Begriff Management

Management als Funktion umfaßt alle zur Steuerung der Organisation notwendigen Prozesse und Funktionen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind. In der Literatur besteht keine Einigkeit darüber, welche Funktionen konkret dem Management zuzuordnen sind.

Zwei Gliederungsmöglichkeiten sind oben bereits zitiert worden. Hier sollen folgende Unternehmensführungs-(Management-)Funktionen zugrunde gelegt werden:

- (Unternehmens-)Planung
- Organisation
- Personalführung
- Kontrolle (Controlling)

Management als Institution beinhaltet alle leitenden Instanzen, d.h. Personen, die Managementaufgaben wahrnehmen. Im allgemeinen werden folgende drei Managementebenen unterschieden:

- Top-Management (oberste Unternehmensleitung, wie Vorstand, Geschäftsführer)
- Middle-Management (mittlere Führungsebene: Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter)
- Lower Management (unterste Führungskräfte: Unterabteilungsleiter, Meister).

5.3 Managementansätze in der amerikanischen Literatur

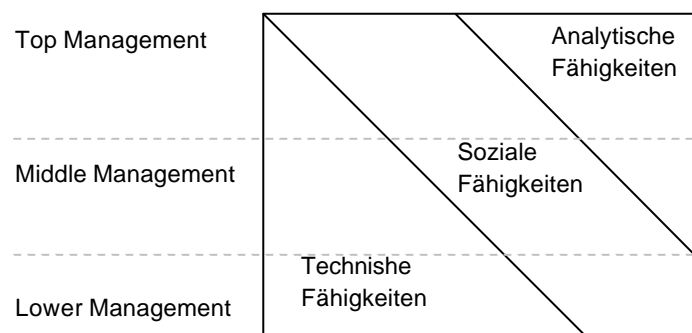
Managementaufgaben

Folgende Dreiteilung ist in der amerikanischen Literatur häufig vorzufinden:

1. Managementfunktionen:

im weitesten Sinne alle zur Steuerung einer Unternehmung notwendigen Aufgaben.
 Negativ formuliert, also alle Aufgaben, die nicht rein ausführender Natur sind.
 (*siehe Beziehung von BWL/Management in der deutschsprachigen Literatur*)
2. Managementrollen
 - I. Beziehungsrollen:
 - a) Repräsentant (Figurehead)
 - b) Koordinator (Liaison)
 - c) Führer (Leader)
 - II. Informationsrollen:
 - a) Informationssammler (Monitor)
 - b) Informationsverteiler (Disseminator)
 - c) Informant für externe Gruppen (Spokesperson)
 - III. Entscheidungsrollen:
 - a) Unternehmer (Entrepreneur) – ein Unternehmer in einem Unternehmen
 - b) Krisenmanager (Disturbance Handler)
 - c) Ressourcenzuteiler (Resource Allocator)
 - d) Verhandlungsführer (Negotiator)
3. Managementfähigkeiten
 - I. technische Fähigkeiten (technical skills)
 - II. soziale Fähigkeiten (human skills)
 - III. analytische Fähigkeiten (conceptual skills), zB. Problemlösung, Systemgestaltung.

Die folgende Abbildung zeigt die Bedeutung der oben genannten Managementfähigkeiten auf den verschiedenen Managementebenen.



5.4 Beziehung von BWL/Management in der deutschsprachigen Literatur

Beziehung von Betriebswirtschaftslehre und Management

1. weitgehend ökonomie-unabhängige, sozialwissenschaftlich orientierte Managementansätze.
2. integrative Auffassungen, die ökonomische und sozialwissenschaftliche Ansätze verbinden wollen.
3. Beschränkung der BWL auf ökonomische Erkenntnisse und kritisch-rationale Methoden.
4. Management ist eine sozialwissenschaftlich fundierte personale Führungslehre als Teilgebiet der BWL.

Kapitel 6: Betrachtungsebenen

6.1 Betrieb und Wirtschaftssystem

Fünf Elemente der sozialen Marktwirtschaft

1. Wettbewerbsordnung

Der funktionierende Wettbewerb stellt sicher, daß der Verbraucher gute Qualitäten zu günstigen Preisen kaufen kann. Damit der Wettbewerb gesichert ist, hat der Staat Spielregeln aufgestellt und sorgt für deren Einhaltung. Beispielsweise werden Konzentrationsprozesse, die auf die Beseitigung des Wettbewerbs zielen, durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen eingeschränkt.

2. Eigentumsordnung

Die Gewinnerzielung ist der Motor für das wirtschaftliche Handeln. Gewinne sind der Antrieb für das wirtschaftliche Handeln. Das Risiko, durch Verluste das eingesetzte Kapital zu verlieren, vermeidet Verschwendung. Daher ist das Privateigentum an Produktionsmitteln eine wichtige Voraussetzung, das in bestimmten Bereichen eingeschränkt ist. Die Einkommens- und Vermögensverteilung wird beispielsweise durch die Einkommensteuerprogression, Vermögensbildungsgesetze gesetzlich beeinflusst. Auch durch die betriebliche (freiwillige) Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer werden Unternehmergewinne umverteilt.

3. Sozialordnung

Der Markt würde nur leistungsgerechte Einkommen zulassen. Nicht alle Marktteilnehmer können am Leistungswettbewerb teilnehmen. Damit diese nicht ins soziale Abseits geraten, wird die Marktwirtschaft durch eine Sozialordnung ergänzt (beispielsweise Unterstützung der Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger).

4. Geld- und Währungsordnung

Voraussetzung für das Funktionieren einer Volkswirtschaft ist eine stabile Geldwährung. In Deutschland ist eine von der Regierung unabhängige, autonome Zentralbank geschaffen worden, die unter anderem die Aufgabe hat, die Geldwertstabilität zu sichern. Im Rahmen der europäischen Währungsunion wird die Europäische Zentralbank ab dem 01.01.1999 einen Großteil der Aufgaben der Deutschen Bundesbank übernehmen. Die Rolle der Bundesbank wird in diesem Zusammenhang mit der der Landeszentralbanken heute vergleichbar sein.

5. Tarifautonomie

Der Staat hält sich aus Verteilungskonflikten zwischen Arbeit und Kapital heraus. Die Regelungen der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung vereinbaren die Tarifpartner. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften wird aufgrund ihrer Sachnähe die Kompetenz des fairen Interessenausgleichs zugesprochen.

6.2 Die Entstehung betrieblicher Entscheidungsmodelle

Monistischer Ansatz

Die Betriebswirtschaft selbst ist das Entscheidungssubjekt, nicht die in ihr tätigen Menschen. Die inneren Vorgänge interessieren nicht unmittelbar und werden allenfalls durch stark vereinfachte "Fiktionen" ersetzt. Eine Fiktion ist z. B. die eines eigenen Willenbildungszentrums: Eigentümer - Unternehmer

Der erweiterte Monistische Ansatz

- 1. systemindifferente Tatbestände
 - # Kombination von Einsatzgütern (Produktionsfaktoren) und deren Transformation zum betrieblichen Leistungsprogramm
Produktionsfaktoren:
 - a) objektbezogene menschliche Arbeitsleistung
 - b) Arbeits-, Betriebsmittel
 - c) Werkstoffe
 - d) dispositiver Faktor
 - # Prinzip der Wirtschaftlichkeit
 - # Prinzip des finanziellen Gleichgewichts
- 2. systembezogene Tatbestände
 - a) Betrieb in der Marktwirtschaft
 - # Autonomieprinzip
 - # Prinzip des Privateigentums
 - # erwerbswirtschaftliches Prinzip
 - b) Betrieb in der Planwirtschaft
 - # Organprinzip
 - # Prinzip des Gemeineigentums
 - # Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung

• **Systemindifferente und Systembezogene Tatbestände des Betriebs (nach Gutenberg)**

Systemindifferente Tatbestände		Systembezogene Tatbestände	
Produktions- faktoren	BETRIEB	Markt- wirtschaftlicher Betrieb	Autonomieprinzip
Prinzip der Wirtschaftlichkeit		=	Erwerbswirt- schaftliches Prinzip
Prinzip des finanziellen Gleichgewichts		Unternehmung	Prinzip des Privateigentums
		Plan- wirtschaftlicher Betrieb	Organprinzip
			Prinzip der Planerfüllung
			Prinzip des Gemeineigentums

• **Der Betrieb in der Marktwirtschaft**

- Autonomieprinzip: Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (in der Realität gesetzlich Beschränkt).
- Prinzip des Privateigentums: grundsätzlich sind die Betriebsmittel und Werkstoffe das Eigentum derer, die das Kapital zur Verfügung stellen.
- erwerbswirtschaftliches Prinzip: als Motor für private wirtschaftliche Betätigung;
Ziel: möglichst Gewinnmaximierung (im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen).

- **Der Betrieb in der Planwirtschaft**

- Organprinzip: Betrieb als Organ der Gesamtwirtschaft unterliegt übergeordneten, zentraler Planungsinstanzen.
- Prinzip der Planerfüllung: (plandeterminierte Leistungserstellung) Planerfüllung als Motor betrieblicher Aktivität (Vorgabe des Produktionssolls, Steuerung der Preise, Kontingentierung von Betriebsmitteln), Wirtschaftlichkeit ist dem Volkswirtschaftsplan untergeordnet.
- Prinzip des Gemeineigentums: an Betriebsmitteln und vergesellschaftetem Eigentum.

Der Pluralistische Ansatz

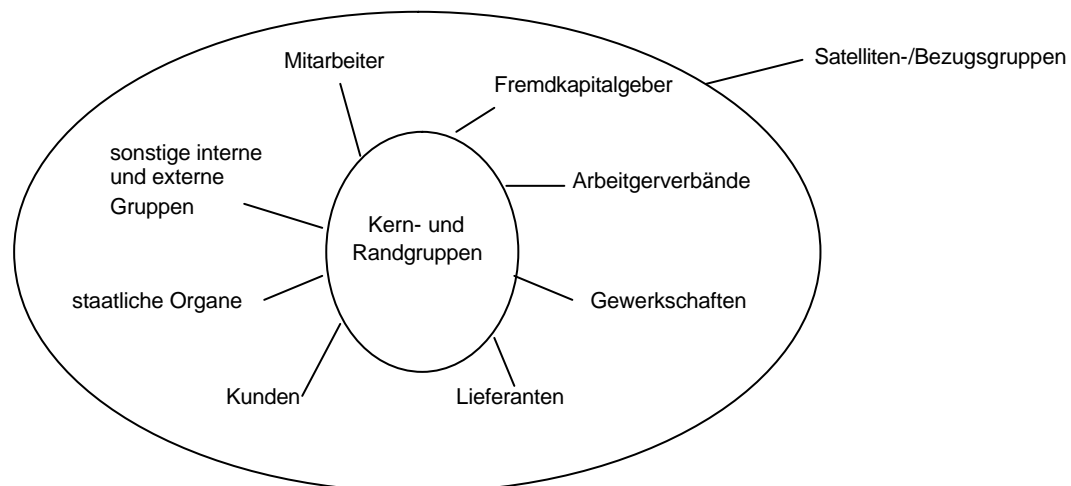
Damit ein soziales System zu einer Organisation wird, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Soziale Systeme müssen zielgerichtet sein und sich eine Verfassung geben. Eine Verfassung beinhaltet z.B. grundlegende Aufgaben und Ziele der Organisation, Entscheidungsbefugnisse, Mitgliederstruktur.
- Soziale Systeme müssen eine Tendenz zur Selbsterhaltung aufweisen (Homöostasie).
- Beziehungen zwischen den Elementen des sozialen Systems müssen relativ dauerhafter Natur sein.

6.3 Das Koalitionsmodell

Grundgedanke:

- Ein Betrieb stellt eine Koalition von Individuen dar, die in zahlreichen Untergruppen organisiert sind.
- Man unterscheidet drei Gruppen:
 1. Kerngruppen sind besonders "mächtige" Unterkoalitionen. Sie sind die primären Willenszentren in marktwirtschaftlichen Ordnungen (z.B.: Unternehmensleitung, Kapitaleigner).
 2. Randgruppen sind auch aktiv an den Zielbildungsprozessen beteiligt, jedoch weniger mächtig als die Kerngruppen (z.B.: Betriebsrat).
 3. Bezugsgruppen versuchen ihre Ziele (indirekt) durch Beeinflussung der beteiligten Kern- und Randgruppen durchzusetzen. Es können sowohl Koalitionsmitglieder als auch -teilnehmer sein (z.B.: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände)



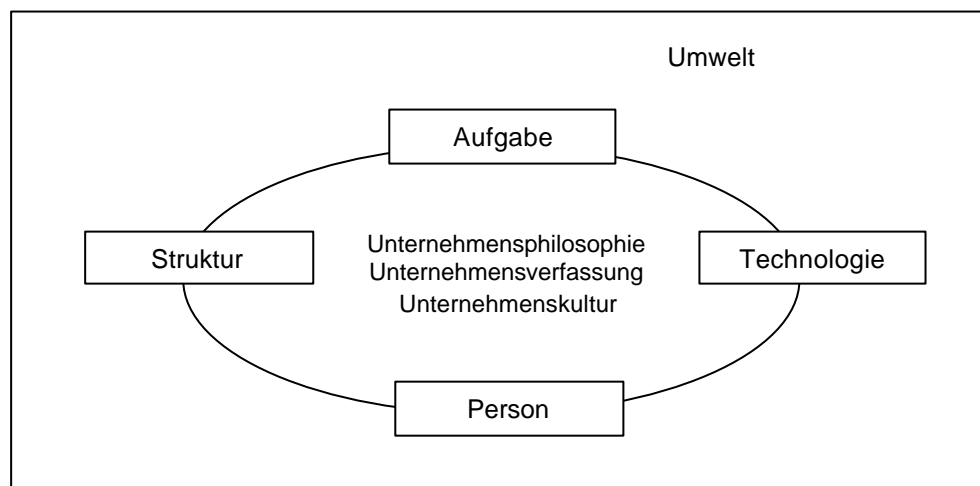
6.4 Unternehmen und Unternehmensordnung

Stichworte

- Sozio-technisches System: Menschen arbeiten mit Betriebsmitteln. System ist mit betriebswirtschaftlichen Mitteln erklärbar. Träger sind zum Wandel verpflichtet.
- Aufgabenanalyse: Sachziel der Unternehmung
- Aufbauorganisation: Ablauforganisation (Arbeit, Bewegungs und Beschaffungsprozeß)

Menschenbilder

- **Grundmodell des sozio-technischen Systems**



- Theorie X:
 1. Der durchschnittliche Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und wird, soweit es möglich ist, die Arbeit meiden.
 2. Daher müssen die meisten Menschen unter Strafandrohung zur Arbeit gezwungen, kontrolliert und geführt werden, damit sie einen angemessenen Beitrag zur Zielerreichung leisten.
 3. Der durchschnittliche Mitarbeiter möchte gern gelenkt werden, er meidet die Verantwortung, hat wenig Ehrgeiz und wünscht die Sicherheit über alles.
- Theorie Y:
 1. Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegenüber der Arbeit. Die Arbeit ist so natürlich wie Spiel und Ruhe. Sie kann eine Quelle der Zufriedenheit sein.
 2. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Unternehmung identifiziert, übt er Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Fremdkontrolle und Strafandrohung sind keine geeigneten Mittel.
 3. Die Verpflichtung gegenüber den Zielsetzungen ist eine Funktion der Belohnungen.
 4. Unter entsprechenden Bedingungen lernt der Mensch nicht nur, Verantwortung zu akzeptieren, sondern auch, sie anzustreben.
 5. Einfallsreichtum und Kreativität sind in der Bevölkerung weit verbreitet.
 6. Das geistige Potential wird im industriellen Leben kaum aktiviert.

- **Konzepte von Menschenbildern und Konsequenzen für die Führung:**
(Schein 1970, S.47 ff.)

	Rational-economic Person	Social Person	Self-actualising Person	Complex Person
Annahme über den Menschen	Motivation durch monetäre Anreize und langfristige wirtschaftliche Sicherheit. Arbeitsbedingungen spielen ebenfalls eine Rolle.	Positive soziale Beziehungen und Interaktionen sind in erster Linie von Bedeutung. Es besteht eine Korrelation zwischen der Gruppenkohäsion und der Gruppenleistung. Gruppenzugehörigkeit und Achtung in der Gruppe sind wichtige Faktoren.	Streben nach Selbstverwirklichung durch Leistung und anspruchsvolle Aufgaben. Einsatz der vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen. Streben nach Autonomie im Sinne von Selbstmotivation und Selbstkontrolle.	Ist flexibel und lernfähig. Paßt sich neuen Situationen an.
Führungs-konsequenzen	Die Aufgabe der Führung besteht in der Entwicklung und Anwendung von monetären Anreizen sowie der Platzierung von geeigneten Mitarbeitern zu den vorhandenen Stellen, um eine hohe Effizienz zu erreichen. Es handelt sich um einen mechanistischen Ansatz und die Annahmen der Theorie X.	Die Aufgabe der Führung besteht in der Schaffung eines freundlichen, familiären Klimas ohne interpersonale Konflikte. Annahme der Human-Relations-Bewegung.	Die Aufgabe der Führung besteht in der Gestaltung der Tätigkeiten, die für den Mitarbeiter interessant sind, Verantwortung verlangen und eine Herausforderung darstellen. Der Vorgesetzte unterstützt den Mitarbeiter. Annahme der Theorie Y.	Der Führer muß die Situation erkennen und den Mitarbeiter in seiner Komplexität sehen. Annahme der Situationstheorie.

- **Betriebswirtschaftliche Modelle** (Wöhe S. 39f)

1. Beschreibungsmodelle,
2. Erklärungsmodelle,
3. Entscheidungsmodelle.

- **Zwecke und Grenzen der Modellbildung**

Definition:

Ein Modell ist eine (meist) vereinfachte, sprachliche oder materielle "Abbildung" von Objektsystemen (Originale), d. h. ein Modell ist ein System, das in (meist) abstrahierender (vereinfachter) Weise ein anderes System abbildet, und zwar mit Hilfe von Abbildungsmitteln.

- Isomorphie Δ Strukturgleichheit (Original Δ Modell; Modell Δ Original)
- Homomorphie Δ Strukturähnlichkeit

Einteilung von Modellen:

- Realmodell: bezieht sich auf in der Realität vorzufindende Objektsysteme
- Idealmodell: bezieht sich auf nur gedankliche Vorstellungen

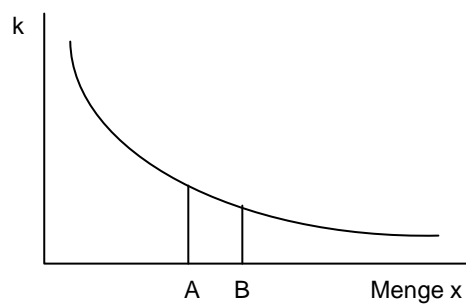
Beschreibungsmodelle:

Durch Beschreibungsmodelle werden (empirische) Systeme abgebildet, ohne daß diese dabei analysiert bzw. erklärt werden.



Erklärungsmodelle:

Beispiel für ein Erklärungsmodell:



Damit sollten die Ursachen betrieblicher Prozesse abläufe erklärt werden. Sie stellen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten auf.

Heuristische Modelle:

Diese sind Modelle, die auf Erfahrungen und Experimenten basieren. Man entwickelt lediglich Hypothesen.

Entscheidungsmodelle:

- Sind Erklärungsmodell + Zielfunktion.
- Sind auf die Zukunft gerichtet.
- Man sucht nach den optimalen Handlungsmöglichkeiten.

Kapitel 7: Theoretische Ansätze (ausgewählte Wirtschaftsprogramme)

7.1 Mikroökonomisch fundierter Ansatz der BWL von E.Gutenberg

Der Ansatz von Gutenberg ist auf das Produktionssysteme basiert:

- Faktoreinsetzen, Faktorsertrag Δ Produktivität
- Die Produktionsfaktoren sind auf Verbrauchsfunktion basiert
- Anpassungsformen – Kostenveränderungen durch Einsatz von Arbeiter, usw.
- Absatzpolitik, Produktgestaltung, Marketing

Prinzipien von Gutenberg:

- Mensch handelt rational.
- Die Unternehmung ist ein geschlossenes System.

Exkurs ins Marketing: (kam nicht in der WS 98/99 Vorlesung Prof. Hentzes)

Absatzwirtschaft (Marketing)

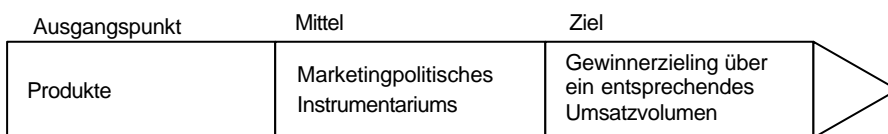
- **Marketingkonzept und -prozeß**

ältere Version: Aufgabe, die erstellten Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens unter Einsatz bestimmter Instrumente zu verkaufen. (Entstand in der 60er.)

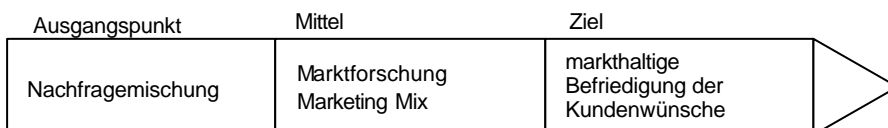
neuere Version: Tendenz: Angebot wächst schneller als die Nachfrage

Entstehung von Käufermärkten, Ausrichten aller unternehmerischer Aktivitäten auf die Marktanforderungen. Beim alten Konzept stand die Leistungserstellung im Zentrum, deren Ergebnis es zu verkaufen gilt. Im neuen Konzept werden von vornherein alle Entscheidungen auf die Nachfrager, ihre Bedürfnisse und Wünsche ausgerichtet.

- **Altes Marketingkonzept**



- **Modernes Marketingkonzept**



- **Strategieentscheidungen im Marketingprozeß:**

- # Gutenberg
 - absatzpolitische Instrumentarien
 - Preispolitik
 - Werbung
 - Produkt- und Sortimentsgestaltung
 - Absatzmethode (Vertriebssysteme, Absatzformen und Absatzwege)
- # Schierenbeck 1993
 - Produkt- und Sortimentspolitische Entscheidungen
 - konditionpolitische Entscheidungen
 - distributionspolitische Entscheidungen
 - kommunikationspolitische Entscheidungen
- # Wöhe
 - Produktpolitik
 - Preispolitik
 - Distributionspolitik
 - Werbepolitik

- **Marketingplanung**

Marketingplanung umfaßt die Marketingziele und die Mittel und Wege (Marketingstrategien) zur Zielerreichung.

- a) Marketingplanung nach der Fristigkeit
- b) Marketingplanung nach der Elastizität der Pläne
- c) Prozeß der Marketingplanung

- **Phasen der Prozesse der Marketingplanung**

1. Marktanalyse
2. Marktprognose
3. Festlegen der Marketingziele
4. Entscheidung über Marketingstrategien

- **Information und Marketingentscheidungen**

Informationsbereiche:

- # Informationen über die Unternehmensumwelt (externe Informationen)
- # Informationen über betriebliche Tatbestände (interne Informationen)

- **Betriebliche Marktforschung der Informationsinstrumente**

Marktforschung befaßt sich mit den Methoden und Techniken zur Gewinnung originärer marktbezogener Daten und Instrumentalinformationen (Primärforschung) bzw. der Auswertung vorhandener marktrelevanter Unterlagen (Sekundärforschung).

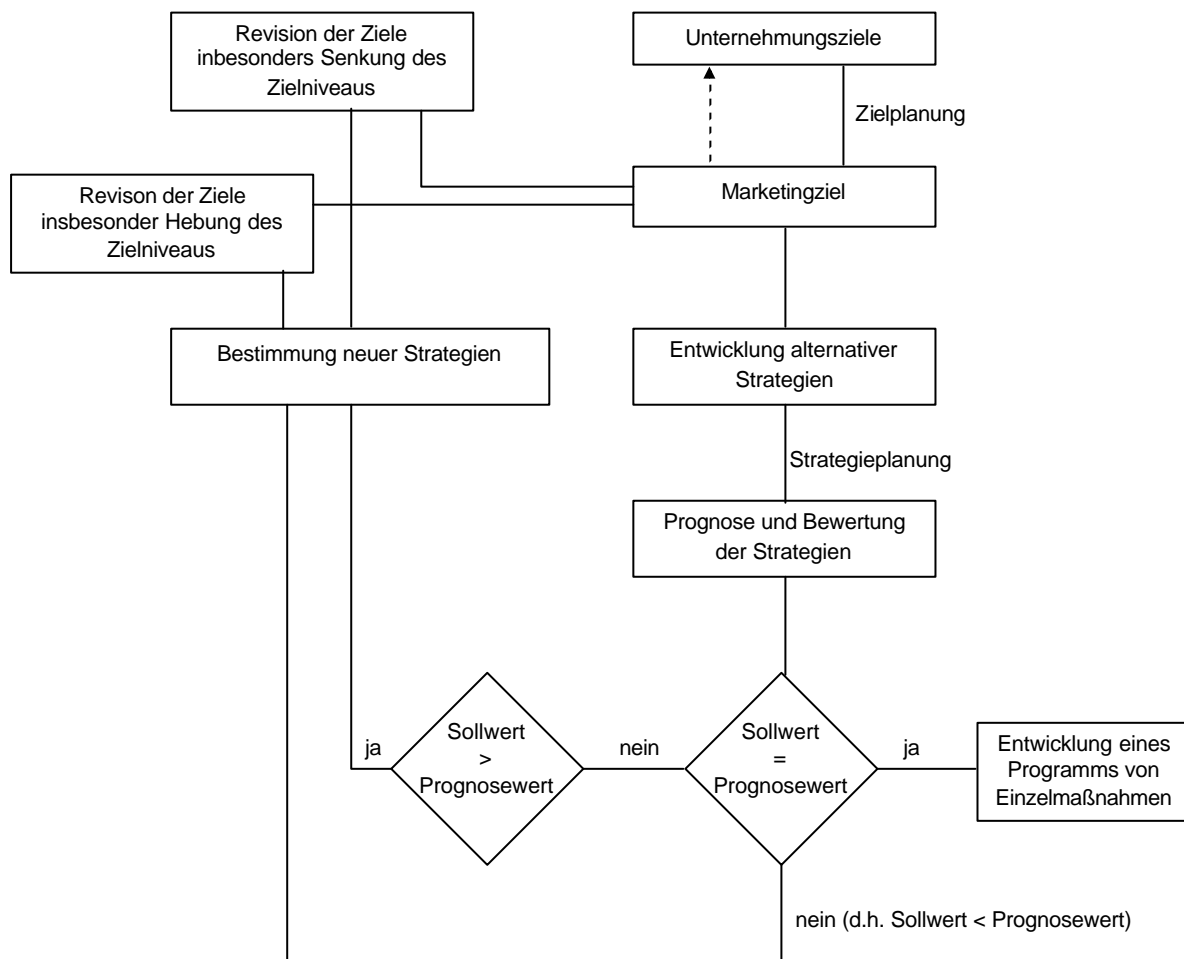
1. Sekundärforschung:

- # Gewinnung der erforderlichen Entscheidungsunterlagen aus bereits vorhandenen Unterlagen.
- # mittelbare Marktforschung: Anwendung wissenschaftlicher systematischer Methoden.
- # mittelbare Markterkundung: mehr oder weniger planloses und unsystematisches Vorgehen.

2. Primärforschung:

- # Gewinnung neuer originärer Marktfaktoren.
- # Auch hier kann analog zur Sekundärforschung in Marktforschung und Markterkundung unterschieden werden.

- **Zusammenhänge zwischen Ziel- und Strategieplanung**



7.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz

Ab den 70er wurde diesen Ansatz benutzt. Die Mittelpunkt ist das Entscheidungsprozeß.

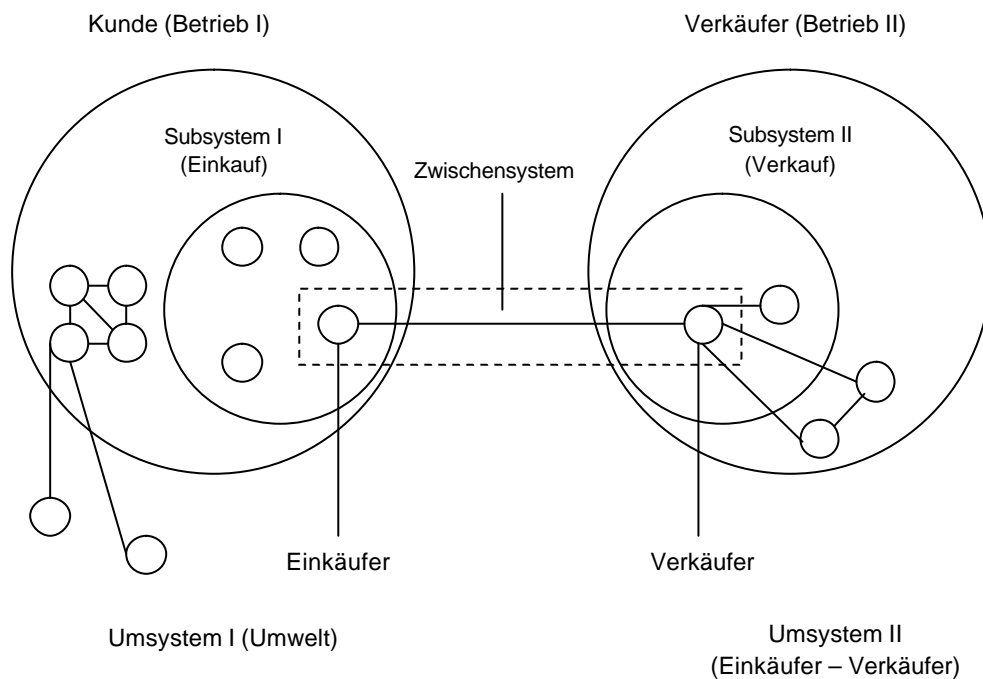
7.3 Der systemtheoretische Ansatz

- ganzheitliche Betrachtung
- Austauschbeziehungen
- dynamische Betrachtungsweise
- Systemrationalität (Entscheidungen sind manchmal irrational getroffen werden – im Gegensatz zur Gutenbergs Prinzip.)
- Gleichgewichtssicherung (Es geht um Überleben des Unternehmens.)
- Äquifinalität (Es gibt verschiedene Ausgangspunkte, Mitteln und Lösungen um ein Ziel zu erreichen.)

Definition System

Ein System ist eine Menge von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen, wobei Elemente Bestandteile einer Gesamtheit sind, die nicht weiter zerlegt werden können oder sollen (Untersuchungszweckbezogenheit).

Systembeziehungen (Systemansatz)



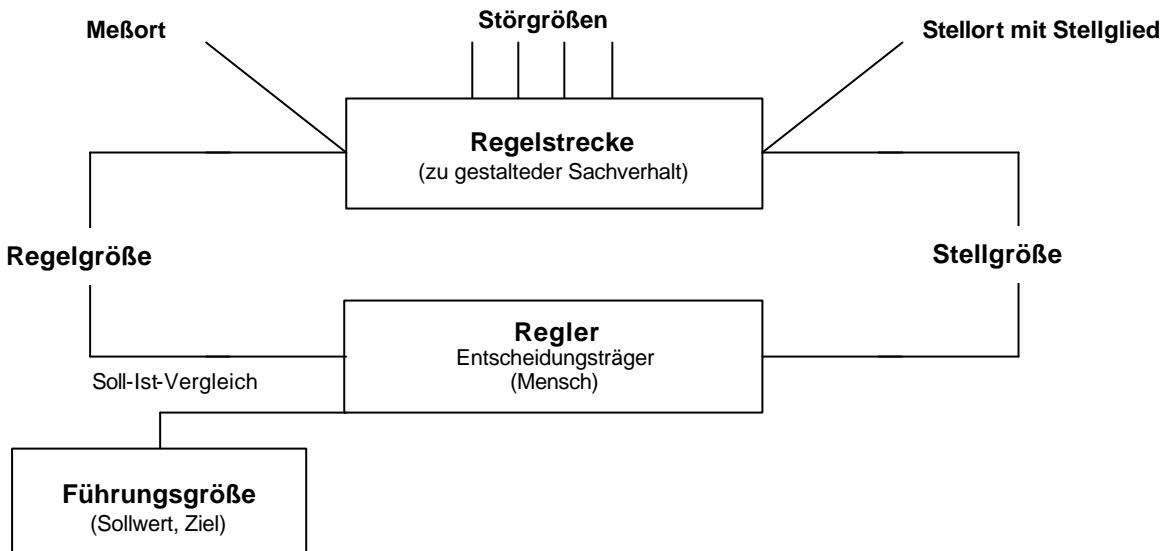
Der Regelprozeß (Rückkopplung)

Man muß die Störgrößen rechtzeitig erkennen und entsprechende maßnahmen einleiten.

Vorteile: - ganzheitliche Betrachtungsweise; formaler Ansatz (universell einsetzbar)

Nachteile: - Unsicherheitsproblem bleibt bestehen; keine konkrete Gestaltungshilfe

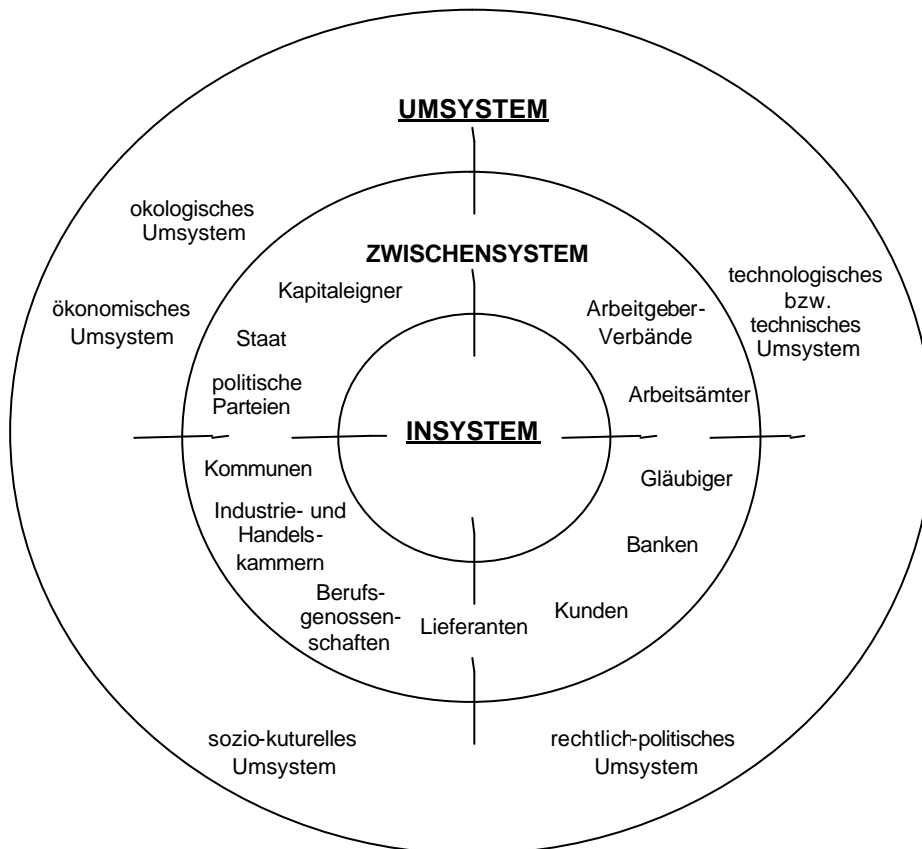
Schema eines Regelkreises



Der Kontingenzansatz

Systemebenen im Kontingenzansatz:

(Dies ist keine Handlungsanleitung - es gibt kein "best way". Es ist nur ein Erklärungsmodell)



Kapitel 8: Unternehmerisch fundierter Ansatz (Corporate Entrepreneurship)

8.1 Merkmale zur Beschreibung des Entrepreneurship

1. Proaktivität (Innovationsfähigkeit: individuelle, organisationelle . . .)
2. Ehrgeizige Bestrebungen, die über die bisherigen Möglichkeiten und Fähigkeiten hinausgehen
3. Teamorientierung
4. Kreative Fähigkeiten
5. Lernfähigkeit

Kapitel 9: Entscheidungen

9.1 Grundlagen betrieblicher Entscheidungsprozesse

Entscheidung ist ein weiter Begriff als "Wahlhandlung" zwischen mindestens zwei (sich einander ausschließenden) Alternativen (Handlungsmöglichkeiten, Verhaltensweisen).

Weitere Merkmale von verschiedenen Autoren:

- Bewußtsein der Wahlhandlung
- Unsicherheit jeder Entscheidung (Zukunftsgerichtetheit) \wedge Risiko

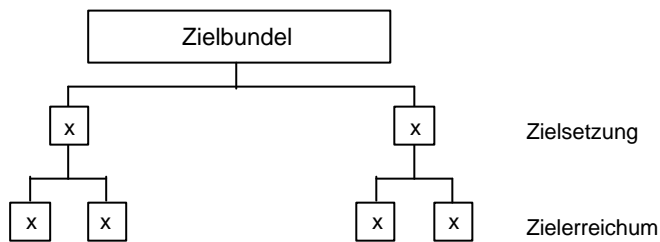
Entscheidungsträger (Entscheidungssubjekte)

Entscheidungsfeld (die Handlungsweisen und die vorhandenen Daten bilden die Grenzen)

Alternativen und Konsequenzen

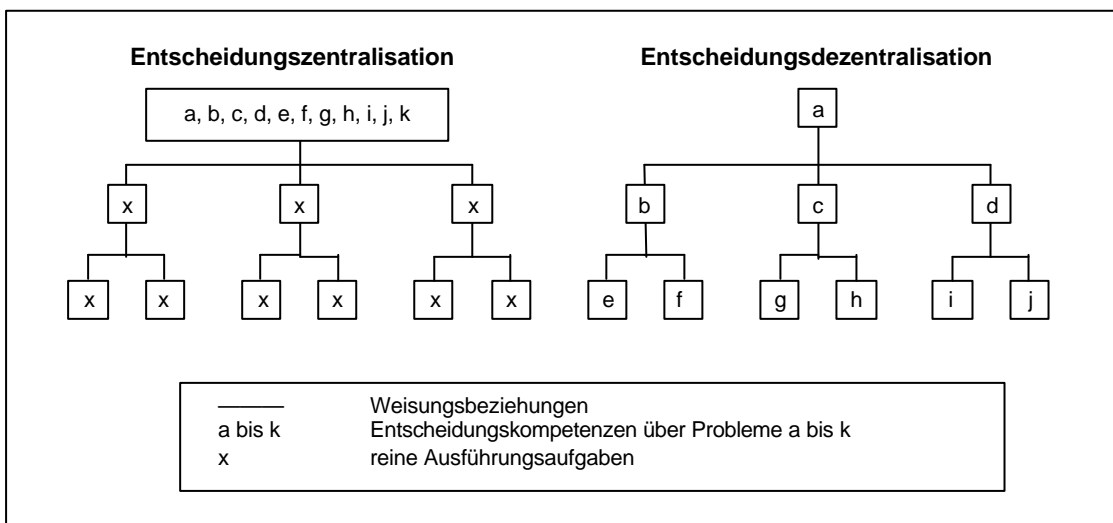
Entscheidungsregeln

Hierarchische Verknüpfung von Entscheidungen



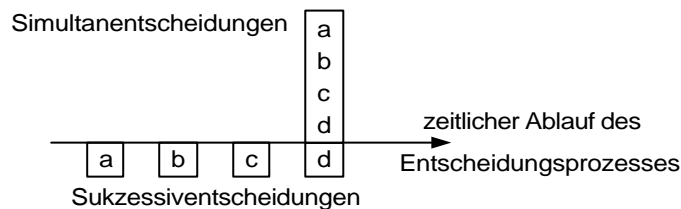
Wichtige Arten von Entscheidungen (I):

1. Zielentscheidungen und Zielerreichungsentscheidungen (Mittelentscheidungen)
2. Individual- (intrapersonell) und Kollektiventscheidungen (interpersonell)
3. Entscheidungen bei einem (monovariabel) oder mehreren (multivariabel) Zielen
4. Zentrale und dezentrale Entscheidungen



Wichtige Arten von Entscheidungen (II)

1. Führungs- (gesamtbetriebliche) und Bereichsentscheidungen (Ressortentscheidungen)
2. Selbst- und Fremdentscheidungen
3. Gelegentliche (zB. bei einer Firmengründung) und laufende (situationsbedingte) Entscheidungen
4. Nicht programmierbare ("echte") Entscheidungen; programmierbare (Routineentscheidungen) (zB. eiserene Reserve) und Impulsentscheidungen
5. Kurz- (operative), mittel- (taktische) und langfristige (strategische) Entscheidungen
6. Entscheidungen unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit (zB. Unvollständigkeit der Informationen)
7. Wohlstrukturierte und schlecht strukturierte Entscheidungssituationen
8. Simultane (parallel) und sukzessive (sequentiell) Entscheidungen

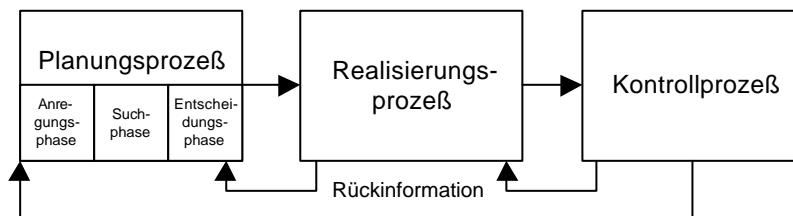


Entscheidungen werden im allgemeinen durch Kerngruppen getroffen.

Mögliche Klausurfrage: Bitte nennen Sie 6 verschiedene Entscheidungsarten

Der Prozeßcharakter von Entscheidungen

Die Folgende Abbildung zeigt den Problemlösungsprozeß (Entscheidungsprozeß) in einer schematisierten Darstellung.



Planung = gedankliche Vorwegnahme zukünftigen handelns

- **Die einzelnen Phasen lassen wie folgt charakterisieren**

1. Die Anregungsphase
 - Erkennen eines Problems
 - Feststellen der Ausgangslage und der Umweltbedingungen
 - Ursachenanalyse zur Klärung und Präzisierung der offenen Fragen und der möglichen Absichten
2. Suchphase
 - Bestimmung der Ziele bzw. Entscheidungskriterien
 - Suchen und Ausarbeiten von alternativen Lösungsmöglichkeiten
 - Ermittlung und Beurteilung der Konsequenzen alternativen Lösungen in Hinblick auf die Entscheidungskriterien (Ziele und Umweltdaten)
3. Entscheidungsphase/Optimierungsphase
 - Beurteilung der Lösungsmöglichkeiten
 - Rangordnung der Lösungen und Wahl der günstigsten Lösung (Entschluß)
 - Differenzierung Nutzen ↔ Opfer
4. Realisierungsphase
 - Bestimmung der Sollwerte (Vorgabewerte)
 - Umsetzung in Maßnahmen und Handlungsvorschriften
 - Anordnung, instruieren, orientieren, organisieren
 - Ausführen der vorbestimmten Handlungen
5. Kontrollphase
 - Überwachung der programmgemäßen Ausführung. (Fortschrittskontrolle)
 - Ermitteln der Ergebnisse
 - Analysieren der Ergebnisse
 - Soll-Ist-Analyse

9.2 Standortentscheidung

Die Standortwahl ist eine unternehmerische Entscheidung mit langfristiger Wirkung (*konstitutive Entscheidung*). Dabei muß eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt werden, die miteinander in Konkurrenz stehen können. Wie bei allen Entscheidungen ist das Ziel, die Differenz zwischen standortbedingten Erträgen und standortabhängigen Aufwendungen, d.h. den **Nettogewinn** (Gewinn nach Abzug der Steuern) auf lange Sicht zu **maximieren**.

Die Standortentscheidung kann in vier Stufen getroffen werden:

1. internationale Standortwahl: In welchem Staat wird der Betrieb gegründet?
2. interlokale Standortwahl: In welcher Stadt oder Gegend?
3. lokale Standortwahl: Wo innerhalb der Stadt oder Gegend?
4. innerbetriebliche Standortwahl: Wo innerhalb des Betriebsgeländes wird gebaut? (z.B. Lagerstandort)

Standortfaktoren (I)

Klausur verdächtig!

(Nationale Standortwahl)

1. Materialorientierung (Rohstofforientierung)
 - # Wenn sich der Standort nach den billigsten Transportkosten für die Beschaffung der Rohstoffe richtet.
2. Arbeitsorientierung (hier hat Transportkosten gar nichts damit zu tun)
 - # Wo qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stellen; Arbeitskosten sind auch gering.
3. Abgabeorientierung (Besteuerung)
 - # innerstaatliche Steuergefälle
 - # zwischenstaatliche Steuergefälle: die Firmen gründen sich in Ländern, wo die Steuer niedrig ist, um Geld zu sparen, und um größere Dividenden zu gewinnen. *Keine Doppelsteuer!*
4. Kraftorientierung
 - # Energieorientierung
 - # Strom, Wasser, Kohle, usw.
5. Verkehrsorientierung
 - # gute Verkehrsbindung wichtig
 - # Hafen und usw.
6. Absatzorientierung
 - # Wo die Absatzmöglichkeiten (**market potential**) am besten sind.
 - # Grundstückskosten, Miete, usw. müssen auch berücksichtigt.
7. Immobilienorientierung
 - # außerhalb der Stadt ist es oft freier, und nicht so eng: (d.h. mehr Platz, und Freiheit zu bauen wo und wie man will)
8. Freizeitwertorientierung
9. Subventionen
10. Umweltorientierung
 - # Umweltschutzkosten, Wohngebieten, Landschaftsschutzgebieten.

- **Ein Beispiel – Daimler**

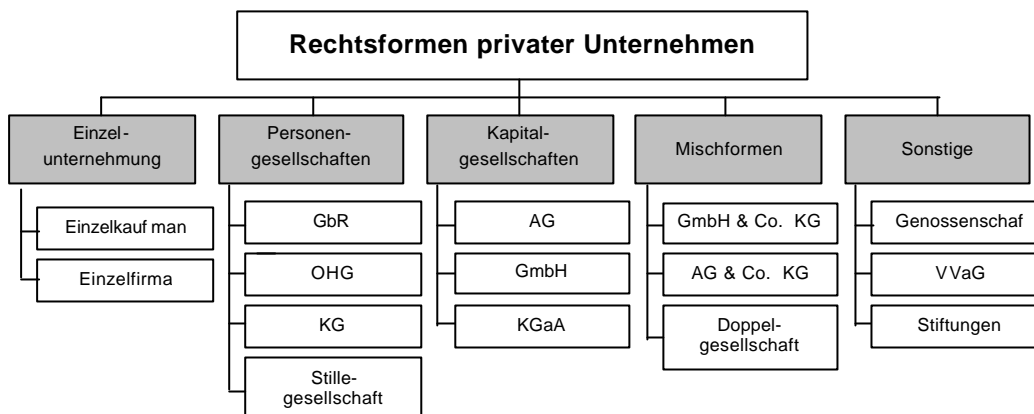
<p style="text-align: center;">50 US-Staaten und Kanada 350 Bewerbungen/Angebote 54 bestehende Fabriken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transportkosten • Ausbildungsniveau der Mitarbeiter • Möglichkeit, bestehende Fabriken zu übernehmen • Kompetenz und Begeisterung der Gemeinden/Staaten bei Angebotsabgabe 	<p style="text-align: center;">Longlist: 11 Staaten mit je 1-3 guten Standorten</p> <p>Die wichtigsten Kriterien für die Longlist sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebskosten • Betriebsflexibilität • Nähe zu Zulieferern • Investitionsanalyse <p>Detaillierte Nutzwertanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt • Ausbildungsprogramme • Incentives • Transportinfrastruktur • Lebensqualität (Lebenshaltungskosten, medizinische Versorgung, Klima, Kultur, Sportanlagen, Hotels)
<p style="text-align: center;">21 US-Staaten mehr als 100 Standorte</p> <p>"Killerkriterien":</p> <ul style="list-style-type: none"> • unzureichende Größe des Grundstücks • Standort liegt zu nahe an einem Wohngebiet • bestehende Fabriken zu groß/zur Klein/zur alt • anderes Automobilwerk im Umkreis von 50 Meilen 	<p style="text-align: center;">Shortlist: 6 Staaten mit je 1 guter Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standortbesuche/Umfeltbeurteilung • Arbeitskräftepotential (Verfügbarkeit, Fehlzeiten, Fluktuation, Überstundenflexibilität, Wanderungstrends) • Ausbildungsqualität (Schulen, Technische Universitäten) • Sensitivitätsanalyse • Veränderung der Gewichtung in der Nutzwertanalyse
<p style="text-align: center;">21 Staaten, 64 Standorte 4 bestehende Fabriken</p> <p>Nutzwertanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur • Betriebskostenanalyse (Transportkosten) • Ausbildung/Verfügbarkeit von Mitarbeitern • welche Standorte können Transportnachteile durch hohe Arbeitsproduktivität ausgleichen? 	<p style="text-align: center;">3 Staaten mit je 1 guter Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externe Gutachten (Umweltverträglichkeit, . . .) • usw (hatte keine Chance, bis zum Ende zu schreiben)

Standortfaktoren (II)

Unterteilung der Standortfaktoren nach A. Weber:

1. Nach dem Umfang ihrer Geltung (generelle und spezielle Standortfaktoren)
Generelle Standortfaktoren beeinflussen jede industrielle Produktion, während **spezielle Standortfaktoren** nur bestimmte Industrien betreffen.
2. Nach ihrer räumlichen Wirkung (Regional-, Agglomerations- und Deglomerationsfaktoren)
Regionalfaktoren sind dafür "verantwortlich", daß manche geographischen Orte bestimmte Industriezweige anziehen. **Agglomerationsfaktoren** führen zur Bildung von Ballungsräumen (good for couples : employer changes for one partner, without requiring a change of residence for the couple, or a change of employment for the other), während **Deglomerationsfaktoren** eine Dezentralisierung bewirken (spreading out?).
3. Nach der Art ihrer Beschaffenheit (natürlich-technische und gesellschaftlich-kulturelle Faktoren)
Ein natürlich-technischer Faktor kann z.B. das Klima einer Region sein; ein gesellschaftlich-kultureller Faktor ist z.B. das Bildungsniveau der Bevölkerung einer Region.

Kapitel 10: Rechtsformen privater Unternehmen



10.1 Begriffe

- GbR: Gesellschaft des bürgerlichen Recht
 OHG: Offene Handelsgesellschaft
 KG: Kommanditgesellschaft
 AG: Aktiengesellschaft
 KGaA: Kommanditgesellschaft auf Aktien
 GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 VVaG: Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

10.2 Rechtsformen der Unternehmung

Definition Rechtsform

Unter dem Begriff Rechtsform lassen sich alle diejenigen rechtlichen Regelungen zusammenfassen, die einen Betrieb über seine Eigenschaft als Wirtschaftseinheit hinaus auch zu einer rechtlich faßbaren Einheit machen. Die Rechtsform ist also das juristische Kleid einer Wirtschaftseinheit und bindet in dieser Funktion deren Handeln in die bestehende Rechtsnormen ein.

Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform privater Betriebe

Bei der Wahl der Rechtsform stehen folgende Punkte zur Entscheidung an:

1. Rechtsgestaltung, insbesondere die Haftung
2. Leitungsbefugnisse (Vertretung nach außen, Geschäftsführung, Mitbestimmung)
3. Gewinn- und Verlustbeteiligung, sowie Entnahmerechte
4. Finanzierungsmöglichkeiten mit Eigen- und Fremdkapital
5. Flexibilität bei der Änderung von Beteiligungsverhältnissen und bei Eintritt und Ausscheiden von Gesellschaftern
6. Steuerbelastung
7. gesetzliche Vorschriften (Publizitätsvorschriften) über Umfang, Inhalt, Prüfung, Offenlegung des Jahresabschlusses
8. Aufwendungen der Rechtsform (z.B. Gründungs- und Kapitalerhöhungskosten, besondere Aufwendungen für die Rechnungslegung)

Zusätzlich muß die Anzahl der Arbeiter betrachtet werden.

Diese Faktoren sind bei der Wahl oder der Änderung der Rechtsform gegeneinander abzuwägen.

Einschränkung bei der Entscheidungen über die Rechtsformen

1. Beschränkung des Wahlrechts durch gesetzliche Vorschriften
2. Beschränkung des Wahlrechts durch die Art der wirtschaftlichen Aufgabe
3. Beschränkung des Wahlrechts durch besondere Eigentumsverhältnisse

10.3 Die einzelne Rechtsformen

Die Personengesellschaften

Grundlegend ist zu sagen, daß alle *Personengesellschaften* mit Steuern in Form von *Einkommens- und Gewerbesteuer* belastet sind.

- **Die Einzelunternehmung**

Die Gründung einer *Einzelunternehmung* erfolgt formlos. Falls der Gegenstand einer gewerblichen Betätigung eines der in 1 HGB aufgezählten neun sogenannten Grundhandelsgewerbe ist, oder im Zusammenhang mit einer sonstigen gewerblichen, nicht aber land- und forstwirtschaftlicher Betätigung ein in kaufmännischer Weise eingerichteter Geschäftsbetrieb erforderlich ist, muß eine Eintragung im Handelsregister vorgenommen werden. Die Firma der Einzelunternehmung ist eine Personengesellschaft, d.h. sie muß einen Familiennamen und mindestens einen ausgeschriebenen Vornamen enthalten. Obwohl nur der Einzelunternehmer selbst und nicht die Firma Träger von Rechten und Pflichten ist, kann auch er unter seiner Firma klagen und verklagt werden. Die Führung obliegt dem Einzelunternehmer. Bei mangelndem Kapital kann durch die Aufnahme von stillen Gesellschaftern der Kapitalstock vergrößert werden. Erwirtschaftete Gewinne stehen dem Einzelunternehmer zu. Eine Gewinn- und Verlustrechnung muß gemacht werden.

Einzelunternehmung	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Karl Kabel Elektronik • Kapitalaufbringung • Eintragung ins Handelsregister 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Einzelunternehmer entscheidet allein
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Einzelunternehmer enthält den Gewinn, trägt den Verlust • Einzelunternehmer bekommt kein Gehalt 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkt, mit Privat und Betriebsvermögen • Ehepaar beraten, getrennte Finanzen zu haben, so daß der unbeteiligte Ehepartner nicht haftet
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital • Aufnahme eines stillen Gesellschafters • Bankkredit als Personalkredit 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Kein selbständiges Steuersubjekt • Einkommenssteuerpflicht des Einzelunternehmers zum Zeitpunkt des Gewinnerstehung

- **Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)**

Die *Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)* ist ein vertraglicher Zusammenschluß von natürlichen oder juristischen Personen zur Förderung eines von den Gesellschaftern gemeinsam verfolgten Zwecks. Der Gesellschaftsvertrag kann formlos abgeschlossen werden, d.h. es ist noch nicht einmal die Schriftform erforderlich. Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts kann nicht ins Handelsregister eingetragen werden. Die Gesellschafter haften persönlich mit ihrem gesamten Privatvermögen, ohne die Gläubiger zunächst auf das Gesellschaftsvermögen verweisen zu können. Das Gesellschaftsvermögen steht ihnen zur gesamten Hand zu. Die Gesellschaft kann, braucht aber nicht nach außen aufzutreten. Sie kann eine reine Innengesellschaft sein, bei der nur ein Gesellschafter nach außen auftritt. Dann haftet der Innengesellschafter den Gläubigern des "Außengesellschafters" nicht.

Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts kann als Rechtsform für viele Zwecke verwendet werden. Sie kommt vor allem für den Zusammenschluß von Minderkaufleuten (z.B. kleinen Handwerksbetrieben) oder von Angehörigen freier Berufe (z.B. Sozietäten von Rechtsanwälten oder Steuerberater) in Betracht. Erstere können nach 4 Abs.2 HGB keine OHG oder KG gründen, weil dazu nur Vollkaufleute berechtigt sind. Für letztere kommen OHG und die KG deshalb nicht in Frage, weil die Ausübung eines freien Berufs kein Handelsgewerbe ist.

- **Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)**

Die *Offene Handelsgesellschaft (OHG)* ist nach 105 HGB eine Gesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinsamer Firma gerichtet ist. Die Firma muß den Namen mindestens eines Gesellschafters mit einem Zusatz enthalten, in dem das Gesellschaftsverhältnis zum Ausdruck kommt (z.B. Karl Müller & Co). Die Gesellschafter der OHG haften - ebenso wie der Einzelunternehmer und die Gesellschafter der GbR - den Gläubigern unbeschränkt mit ihrem ganzen Vermögen, d.h. es haftet nicht nur das Gesellschaftsvermögen, sondern jeder Gesellschafter haftet auch mit seinem Privatvermögen, ohne daß er eine Einrede der Vorausklage oder eine Einrede der Teilung hat; der Gläubiger kann sich also sofort an einen einzelnen Gesellschafter halten, oder die ganze Leistung von ihm verlangen.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Karl Kabel OHG Elektronik • Gesellschaftsvertrag • Kapitalaufbringung • Eintragung ins Handelsregister 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Alle Gesellschafter sind berechtigt und verpflichtet
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinn jew. 4% d. Kapitals, Rest n. Köpfen • Verlust nach Vertrag und nach Köpfen 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkt, mit Privat und Betriebsvermögen
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kapitaleinlagen • Aufnahme neuer Gesellschafter • Gute Kreditchancen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Kein selbständiges Steuersubjekt • Einkommenssteuerpflicht jedes einzelnen Gesellschafters zum Zeitpunkt des Gewinnerstehung

- **Die Kommanditgesellschaft (KG)**

Die *Kommanditgesellschaft (KG)* unterscheidet sich von der OHG in erster Linie dadurch, daß sie zwei Arten von Gesellschaftern hat:

1. *Erstens* solche, die wie die Gesellschafter der OHG unbeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen haften (**Komplementäre**). Jedoch besitzen sie die vollständige Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis in der Kommanditgesellschaft.
2. *Zweitens* gibt es Gesellschafter, deren Haftung auf eine bestimmte, im Handelsregister eingetragene Kapitaleinlage beschränkt ist (**Kommanditisten**). Solange, die Einlage noch nicht voll eingezahlt ist, haftet der Kommanditist mit seinem Privatvermögen für die Resteinzahlung.

Jede KG muß **mindestens** einen Komplementär und einen Kommanditisten haben. Die Firma muß den Namen wenigstens eines Komplementärs und einen das Gesellschaftsverhältnis andeutenden Zusatz enthalten (z.B. Karl Müller & Co. KG). Der Name eines Kommanditisten darf nicht in die Firma aufgenommen werden.

Kommanditgesellschaft (KG)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Karl Kabel KG Elektronik • Gesellschaftsvertrag (Komm. – Kompl.) • Kapitalaufbringung • Eintragung ins Handelsregister 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Komplementar
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinn jeweils 4% des Kapitals, Rest nach Risikoanteilen • Verlust nach Vertrag oder angemess. Anteil 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Komplementar: Unbeschränkt, mit Privat und Betriebsvermögen • Kommanditist: Beschränkt, n. Einlagenhöhe
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme neuer Kommanditisten • Erhöhung der Kapitaleinlagen • Sehr gute Kreditchancen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Kein selbständiges Steuersubjekt • Einkommenssteuerpflicht jedes einzelnen Gesellschafters

- **Die Stille Gesellschaft**

Die KG hat auch eine gewisse Ähnlichkeit mit der *stillen Gesellschaft*, da auch bei dieser mindestens ein Gesellschafter seine Haftung auf die Höhe seiner Einlagen beschränkt. Rechtlich besteht jedoch der Unterschied, daß die stille Gesellschaft keine Gesamthandelsgesellschaft, sondern eine reine Innengesellschaft ist, da die Einlage des stillen Gesellschafters in das Vermögen des Inhabers des Handelsgeschäftes übergeht, in der Bilanz in der Regel also nicht in einer besonderen Position erscheint. [. . .]

Die Kapitalgesellschaften

- **Die GmbH**

Die *GmbH* ist eine der beliebtesten Unternehmensformen in der deutschen Wirtschaft. Sie wird von höchstens einer Person gegründet und hat ein Mindestkapital von 25000 Euro, die als Haftungsgrundlage dient. Die Leitungsbefugnisse unterstehen dem Geschäftsführer, bzw. bei Unternehmen über 500 Beschäftigten und 100 in der Montanindustrie einem Aufsichtsrat. Die Hauptaufgabe der Gesellschaftsversammlung sind die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Gewinns, die Bestellung, Abberufung und Entlastung der Geschäftsführer sowie die Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung. Der Aufsichtsrat hat im wesentlichen die gleichen Kontrollrechte wie der Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft. Die Gesellschafter einer GmbH haben gem. 29 Abs.1 GmbHG Anspruch auf den Jahresüberschuß, korrigiert um einen möglichen Gewinn- oder Verlustvortrag. Soweit der sich ergebende Betrag nicht auf Grund gesetzlicher oder gesellschaftsvertraglicher Bestimmungen bzw. durch Beschluß der Gesellschaftsversammlung von der Verteilung ausgeschlossen ist. Die Ausschüttung erfolgt nach dem Verhältnis der Gesellschaftsanteile.

Die Kapitaleinlagen können durch Aufnahme weiterer Gesellschafter oder durch Nachschußzahlungen erhöht werden.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Karl Kabel GmbH • Gesellschaftsvertrag • Stammeinlagen (min. 25000 Euro) • Eintragung ins Handelsregister 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat (bei mehr als 500 Mitarbeitern) • Gesellschaftsversammlung (Weisung/Kontrolle) • Geschäftsführer
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnbeteiligung nach Geschäftsanteilen • Keine Gewinnausschüttung, <i>bis Verlust abgedeckt</i> 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen • Nachschußpflicht der Gesellschafter nach Vertrag
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Nachschußzahlungen der Gesellschafter • Aufnahme neuer Gesellschafter • Begrenzte Kreditchancen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Steuersubjekt mit Körperschaft- und Vermögenssteuerpflicht • Einkommen- und Vermögensteuerpflicht der Gesellschafter

- **Die Aktiengesellschaft (AG)**

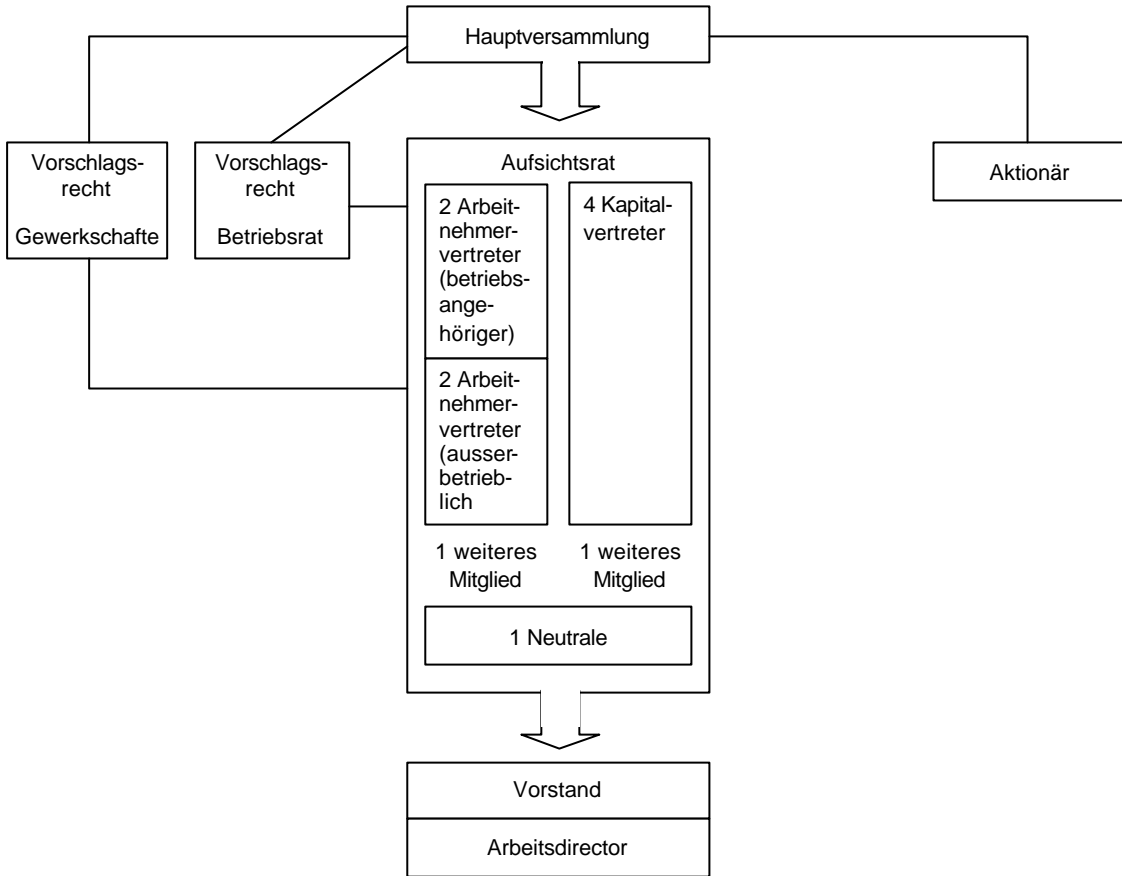
Bei dieser Form einer Kapitalgesellschaft, muß ein Startkapital von mindestens 50000 Euro vorliegen. Das Grundkapital wird dabei in Aktien in einem Nennwert von DM 50 gestückelt.

- Gewinn- und Verlustrechnung:
Die Verteilung der erwirtschafteten Bilanzgewinne obliegt der Hauptversammlung der AG. Sie entscheidet über die Verwendung (Dividenden, etc.)
- Die Haftung der Aktiengesellschaft gestaltet sich folgendermaßen:
 - # die Aktionäre haften mit ihr Einlage (Aktien)
 - # die Gesellschaft an sich haftet mit ihrem Kapital.
- Leitungsbefugnisse
Die Führungsaufgabe der Aktiengesellschaft teilt sich auf ihre Organe auf:
 - # Der Vorstand (Board of Directors):
Die Mitglieder des Vorstandes sind die eigentlichen Unternehmer in der AG. Ihm obliegen die Führungsentscheidungen und die geschäftliche Verantwortung über die AG. Weiterhin hat er die Aufgabe, Bericht über die Geschäftspolitik und die Rentabilität der AG vorzulegen. Der Vorstand wird vom Aufsichtsrat für höchstens 5 Jahre bestimmt. Gibt es mehrere Vorstandsmitglieder, so kann der Aufsichtsrat einen Vorstandsvorsitzenden bestimmen.
 - # Der Aufsichtsrat (Supervisory Board):
Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Vorstand in seiner Arbeit zu überwachen. Er wird für höchstens 4 Jahre von der Hauptversammlung (Aktionärsversammlung) gewählt. Seine 3 bis 21 Mitglieder dürfen jedoch nicht dem Vorstand angehören. Unterliegt der Betrieb der erweiterten Mitbestimmung (hierrauf wird später noch eingegangen), so besteht der Aufsichtsrat aus 12 bis 21 Mitgliedern, von denen die Hälfte aus dem Lager der Arbeitnehmervertreter sind.
(Wenn der Zahl der Arbeitnehmer grosser als 2000 ist, ist es 50%:50% Beteiligung)
 - # Die Hauptversammlung (General Meeting)
Wird auch als Aktionärsversammlung bezeichnet. Sie besteht aus den Anteilseignern (Aktionären) und hat folgende Aufgaben:
 1. Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrates (wählt sie)
 2. Die Verwendung des Bilanzgewinns
 3. Die Entlastung der Mitglieder des Vorstandes und Aufsichtsrates
 4. Die Bestellung der Abschlußprüfer
 5. Satzungsänderungen
 6. Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und der Kapitalherabsetzung einleiten
 7. Die Bereitstellung von Prüfern zur Prüfung von Vorgängen bei der Gründung oder der Geschäftsführung
 8. Auflösung der Gesellschaft

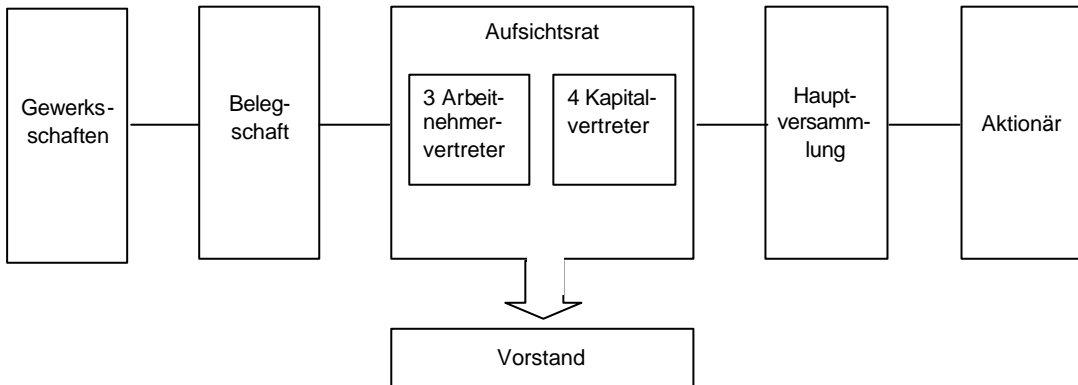
Aktiengesellschaft (AG)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Elektronik AG • Satzung • Grundkapital (min. 50000 Euro) • Eintragung ins Handelsregister • Mindestens 5 Mitglieder 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat • Vorstand (von dem Aufsichtsrat gewählt) • Hauptversammlung
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Rücklagen, Dividende • Keine Gewinnausschüttung, <i>bis Verlust abgedeckt</i> 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen • Keine persönliche Haftung der Anteilseigner (Aktionäre)
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Auflösung der Rücklagen • Kapitalerhöhung (Ausgabe neuer Aktien) • Gute Kreditchancen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Steuersubjekt mit Körperschaft- und Vermögenssteuerpflicht • Einkommens- und Vermögensteuerpflicht der Aktionäre

• **Montanmitbestimmung (Geschäftsführung der AG):**

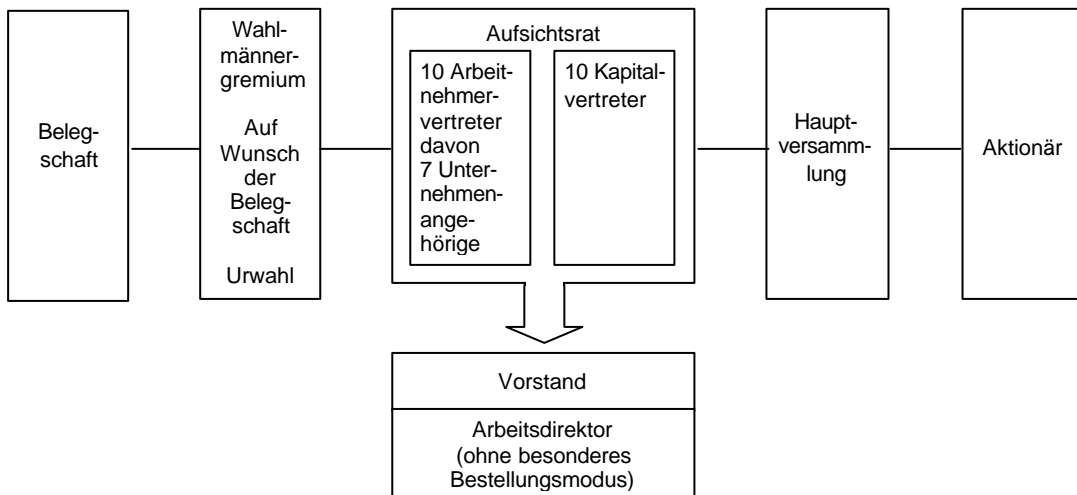
Version 1:



Version 2:



Version 3: Unternehmen mit mehr als 20000 Arbeitnehmer



Kommanditgesellschaft auf Aktien (KgaA)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • Elektronik KGaA • Satzung, mindestens 5 Personen • Grundkapital (min. 50000 Euro) • Eintragung ins Handelsregister 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat • Geschäftsführer • Hauptversammlung • Vollhafter (eingeschränktes Stimmrecht)
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinn an Vollhafter, Dividende an Teilhafter • Verlust vermindert Kapitalanteil des Vollhafter's <i>t</i> 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Vollhafter: Unbeschränkt, mit Privat- und Betriebsvermögen • Teilhafter (Kommanditaktionäre): Keine persönliche Haftung
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Auflösung der Rücklagen • Kapitalerhöhung (Ausgabe neuer Aktien) • Ausgabe von Schuldverschreibungen • Gute Kredit Chancen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Steuersubjekt mit Körperschaft- und Vermögenssteuerpflicht • Einkommen- und Vermögensteuerpflicht der Gesellschafter

Kombinierte Unternehmensformen

GmbH und Co KG	Doppelgesellschaft	
	Besitzpersonengesellschaft/ Betriebskapitalgesellschaft	Produktionspersonengesellschaft/ Vertriebskapitalgesellschaft
Aufbau: <ul style="list-style-type: none"> • (Haftender) Komplementär ist eine GmbH Δ Keine Haftende Person • Zuerst müssen 2 Personen eine GmbH gründen, nur dann kann die GmbH und Co KG gegründet werden 	Aufbau: <ul style="list-style-type: none"> • OHG ist Eigentümer von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen • GmbH ist zuständig für Beschaffung, Produktion, Absatz, zählt Pachtzinsen an OHG (operatives Geschäft) • Gesellschafter sind an beiden Gesellschaften beteiligt 	Aufbau: <ul style="list-style-type: none"> • OHG ist zuständig für Beschaffung und Produktion • GmbH ist zuständig für den Absatz, zählt für Produkte feste Verrechnungspreise an OHG • Gesellschafter sind an beiden Gesellschaften beteiligt
Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Steuervorteile • Haftung der natürlichen Personen nur in Höhe ihrer Einlagen 	Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Steuervorteile • Vorteile in Haftungsfragen 	Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Steuervorteile • Vorteile in Haftungsfragen
Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Kredit Chancen 	Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> • Getrennte Buchführung • Erschwerte Organisation 	Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> • Getrennte Buchführung • Erschwerte Organisation

Genossenschaften

Eine *Genossenschaft* ist eine Gesellschaft mit einer nicht geschlossenen Zahl von Mitgliedern (Genossen), die einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen und sich dazu eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes bedienen. Der Zweck ist nach 1 GenG "die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes". Entsprechend dieser Zwecksetzung ist das ursprüngliche Ziel der Genossenschaft nicht die Gewinnerzielung, sondern die Selbsthilfe der Mitglieder durch gegenseitige Förderung. Alle Mitglieder sind gleichberechtigt, jedes Mitglied hat in der Generalversammlung unabhängig von der Höhe des Kapitalanteils nur eine Stimme. Auf Grund ihres Charakters als Hilfgesellschaften haben die Genossenschaften gewisse steuerliche Vorteile. Diese lassen sich dann nicht mehr rechtfertigen, wenn - wie das heute bei vielen Genossenschaften bereits der Fall ist - sich die Geschäftstätigkeit nicht überwiegend auf die Mitglieder beschränkt. Die Genossenschaft ist weder Personen- noch Kapitalgesellschaft, sondern ein wirtschaftlicher Verein. Sie ist eine juristische Person und im Genossenschaftsregister einzutragen.

Genossenschaft (eG: eingetragene Genossenschaft)	
Grundung: <ul style="list-style-type: none"> • zB. Elektronik Einkauf eG • Eintragung ins Handelsregister • Einzahlungen auf Geschäftsanteil 	Geschäftsführung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat • Vorstand • Generalversammlung (Stimmrecht nach Köpfen)
Gewinn/Verlust: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinn wird Geschäftsguthaben zugeschrieben • Verlust wird vom Geschäftsguthaben abgezogen 	Haftung: <ul style="list-style-type: none"> • Beschränkt auf das Gesellschaftsvermögen • Haftung der Genossen: Beschränkt auf Geschäftsanteil oder darüber hinausgehende Haftsumme
Finanzierung: <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme neuer Genossen • Kredit Chancen je nach Mitgliederzahl und Höhe der Rücklagen 	Besteuerung: <ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Steuersubjekt mit Körperschaft- und Vermögenssteuerpflicht • Einkommen- und Vermögensteuerpflicht der Genossen

• Beschaffungsgenossenschaften

1. Warenbezugsgenossenschaften
 - # Bezugsgenossenschaften (Einkaufsgenossenschaften) der Handwerker
 - # Einkaufsgenossenschaften der Händler
 - # Bezugsgenossenschaften der Landwirte
 - # Verbrauchergenossenschaften
2. Baugenossenschaften (Wohnungsbau, Wohnungsverwaltung, Wohnungsbetreuung)
3. Kreditgenossenschaften
 - # Städtische (gewerbliche) Kreditgenossenschaften
 - # Ländliche Spar- und Darlehensvereine
4. Nutzungsgenossenschaften (z.B. landwirtschaftliche Maschinengenossenschaften)
5. Dienstleistungsgenossenschaften

• Verwertungsgenossenschaften

1. Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaften
2. Fischerei - und Fischverwertungsgenossenschaften
3. Absatzgenossenschaften der Handwerker
4. Verkehrsgenossenschaften
5. Kreditgenossenschaften

Δ vgl. Wöhe [1] 328- 381, Schierenbeck [3], Diedrich [2]

Holding-Organisation

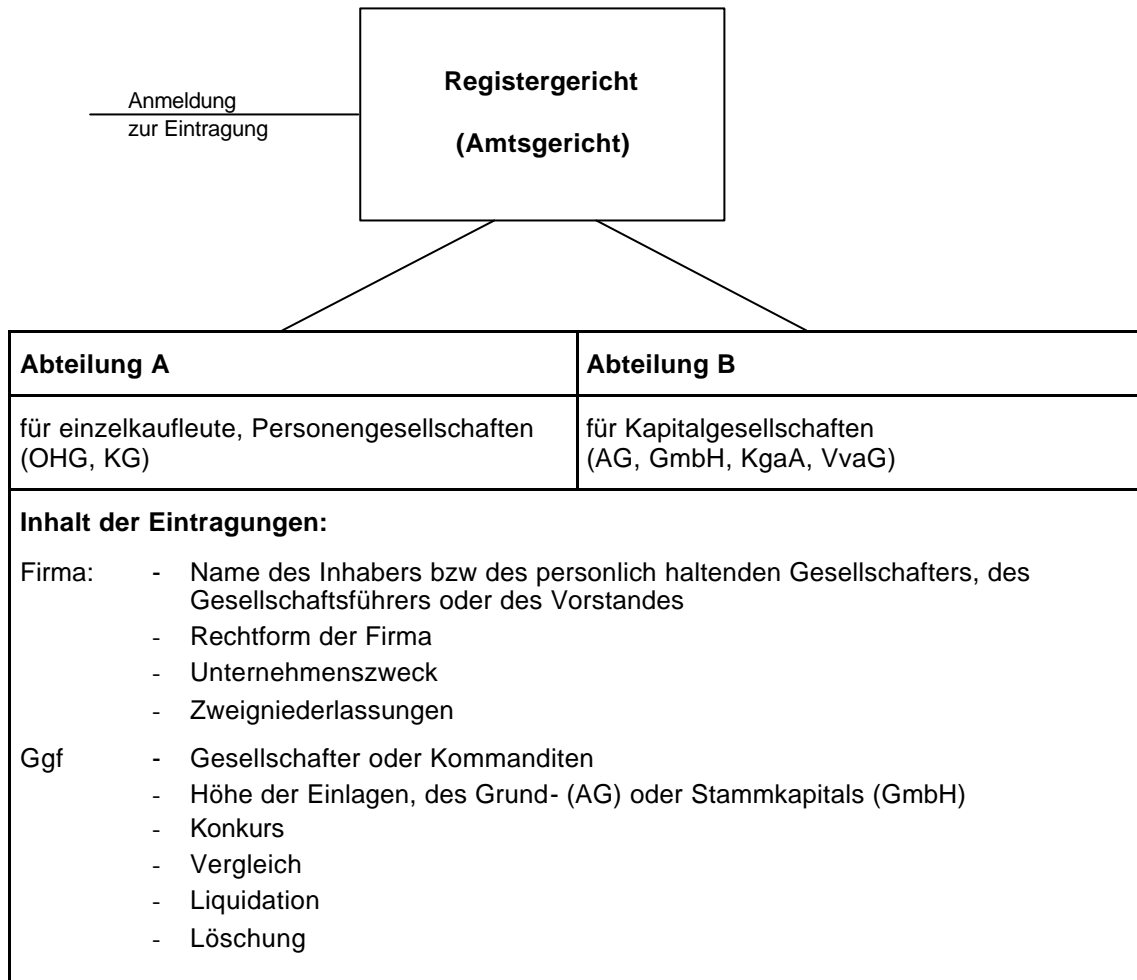
Ein Holding besteht aus selbständige Unternehmen: Mantel für Obergesellschaft

Konzerne

Konzerne sind rechtliche Ausgestaltungen

Rechtsformen – Zusatz zum BWL Skript

10.4 Eintrag ins Handelsregister



10.5 Publizitätspflicht

Publizitätsgesetz: Für einen Abschlußstichtag und in der Regel für die zwei darauf folgenden Abschlußstichtage müssen mindestens zwei der drei folgenden Merkmale zutreffen:

- Bilanzsumme über 125 Mio DM
- Umsatz über 250 Mio DM
- mehr als 5000 Beschäftigte

Die werden von den Jahresberichten und Bilanzen gelesen.

10.6 Rücklagen – Rückstellungen

Während *Rücklagen* Eigenkapital darstellen, das durch die Unterbewertung von Aktiva entsteht und nicht in der Bilanz sichtbar ist, haben *Rückstellungen* Fremdkapitalcharakter, da sie Forderungen Dritter sind (z. B. Pensionsrückstellungen) deren Rückzahlungstermin jedoch noch nicht feststeht.

10.7 Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungsproblem

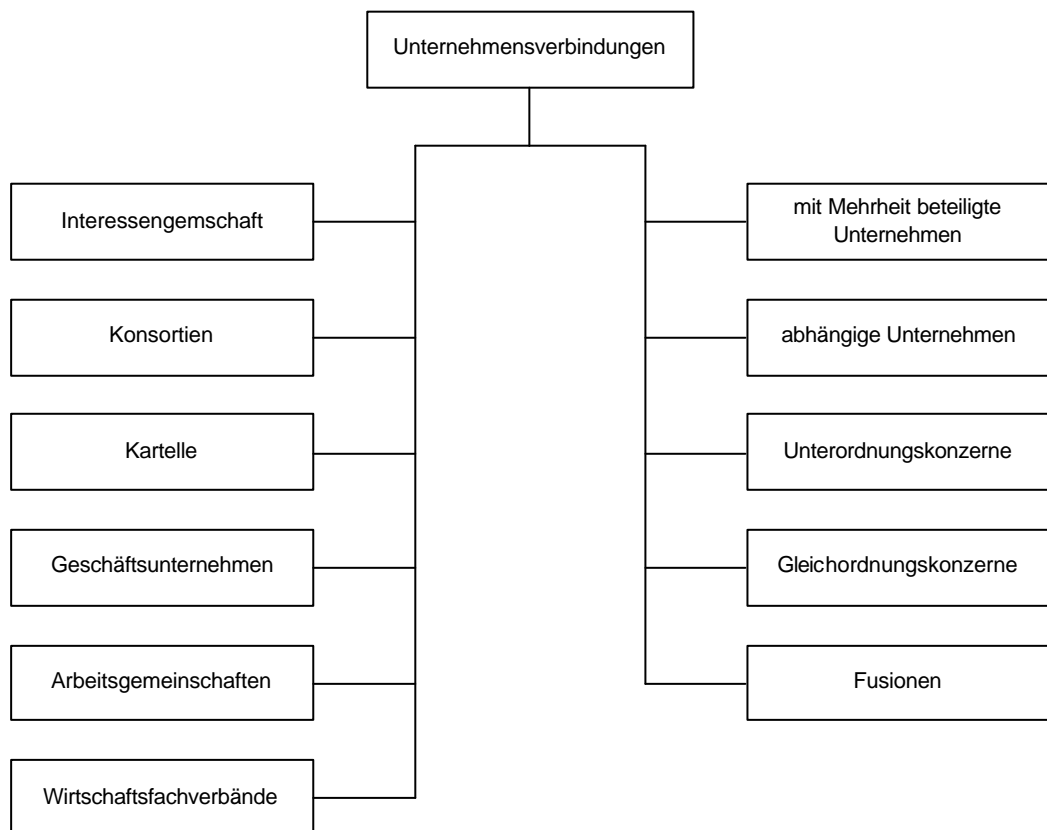
I. Begriffe

- # Kooperation
- # Konzentration
- # Fusion
- # Kartelle (siehe Wöhe Seite 391, 394, 404ff)

II. Zielsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen (Wöhe S. 383 ff):

- # Ziele im Beschaffungsbereich
- # Ziele im Produktionsbereich
- # Ziele im Finanzierungsbereich
- # Ziele im Absatzbereich
- # Steuerliche Ziele
- # Sonstige Ziele der Kooperation
 - gemeinsame Werbung
 - Durchführung gemeinschaftlicher betriebswirtschaftlicher Vorhaben (z. B. Betriebsvergleiche, Marktuntersuchungen, Ausbildung)
 - Durchführung gemeinschaftlicher technischwissenschaftlicher Vorhaben (z. B. gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte)
 - gemeinsame Nachrichten- und Informationsdienste
 - gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation)
 - gemeinsame Lobbyarbeit

10.8 Unternehmensverbindungen



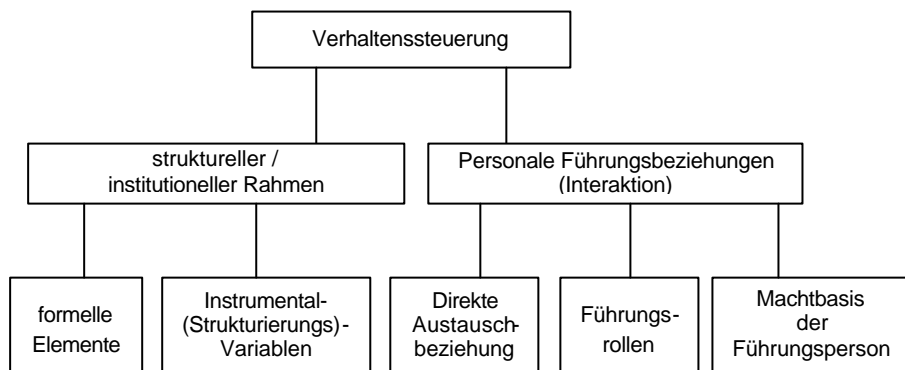
Kapitel 11: Organisation

11.1 Begriff, Aufgaben und Abgrenzung zur Personalführung

Organisationsbegriff:

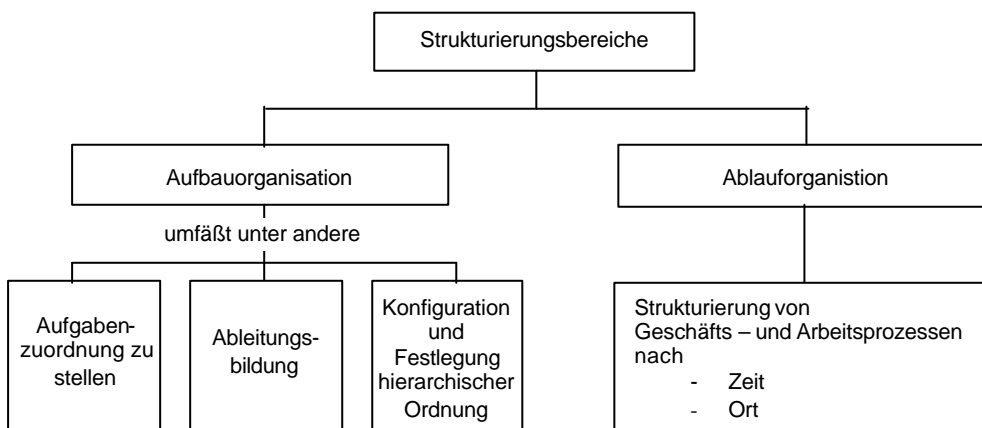
- institutionaler Begriff : Jede Unternehmung *ist* eine Organisation;
Zielgerichtete Institutionen
- strukturaler oder instrumentaler : Die Unternehmung *hat* Organisation;
Stuktur ist gemeint: Aufbau- und Ablauforganisation
Strukturaler – Zeitwettbewerb
Instrumentaler – Formularen
- funktionaler Organisationsbegriff

Strukturelle und personale Verhaltenssteuerung:



11.2 Merkmale der Organisation

- Aufbau- und Ablauforganisation



- Gestaltung der Organisationsstrukturen

11.3 Formale Elemente der Führung (bildet Organisationstypen)

1. Aufgaben und Aufgabenträger

- Differenzierung durch Arbeitsteilung
- Aufgaben formulieren Soll-Leistung

2. Stelle und Stellenbildung

- Stelle (Position) sind ortsgebunden aber
- Arbeitsplätze sind wo Aufgabe erfüllt wird.
- Aufgabenträger sind sowohl Menschen als auch Maschinen
- Eignung (qualification) und Förderung (promotion) sind nötig.
- Stellenbeschreibung festgelegt.
- Der Kern ist die Aufgabenbeschreibung.
- Leitungsstellen: Instanzen

3. Kompetenz und Verantwortung

- Aufgabenträger verantwortlich; Delegation
- Kompetenz bedeutet auch Rechte zu haben, zB. Delegationsrecht, Abmahnungsrecht, usw.

4. Instanz und Instanzenbildung

- Leitungsstelle **mit** Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis
- Leitungsspanne (management span)
- Fach- und Personalkompetenz

5. Leitungshilfsstellen

- wie Leitungsstelle (Instanzen) aber **ohne** Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis
- 4 Gruppen:
 1. Stabe (Stabstellen und ~abteilungen)
(Oft Spezialisten, die keine Entscheidungen treffen, nur dazu helfen.)
 2. Assistenten
 3. Stellen mit begrenzten funktionaler Autorität
 4. Ausschüsse (keine Dauereinrichtung)

6. Abteilung und Abteilungsbildung

7. Verkehrswege

- Transport von u.a. Information, Aktien, usw. (nicht nur Produkte) - Logistik

11.4 Strukturierungsprinzipien/~variablen (L. Aufbauorganisation)

1. Zentralisation, Dezentralisation von Aufgaben

- Zentralisation: gleichartige Aufgaben
- Dezentralisation: Aufgaben und Verantwortung bei verschiedenen Abteilungen übernommen worden (nach geordneten Stellen).
- Delegation: ein Koordinationsinstrument

2. Spezialisierung, Generalisierung

- Eingeschränkte Qualifikation
- Arbeitszerlegung

3. Koordination

- verschiedene Stellen abgestimmt (selbstabstimmung) werden müssen

4. Konfiguration

- Leistungsgefüge, ~system

5. Formalisierung

- Vorgänge schriftlich festgelegt

6. Flexibilität

Leistungsfähigkeit \wedge Effizienz

Mehr dazu:

Wichtige Merkmale für die Gliederung der Zentralisation bzw. Dezentralisation

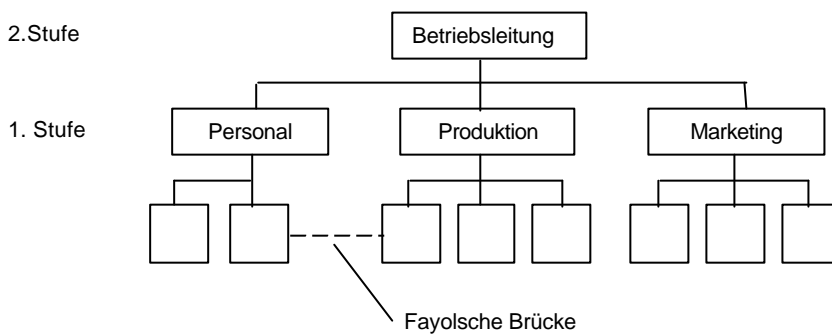
1. Phasen des Entscheidungsprozesses
2. Verrichtungen (Tätigkeiten wie, zB., Verkaufen) – wichtige Technik
3. Objekte
4. Regionen

Koordinationsinstrumente

1. Koordination durch persönliche Weisungen
2. Koordination durch Selbstabstimmung
3. Koordination durch Programme
4. Koordination durch Pläne

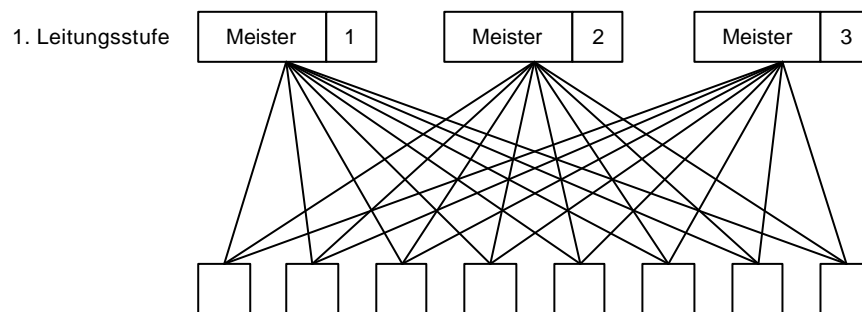
Konfigurationen

- **Grundform des Einliniensystems**

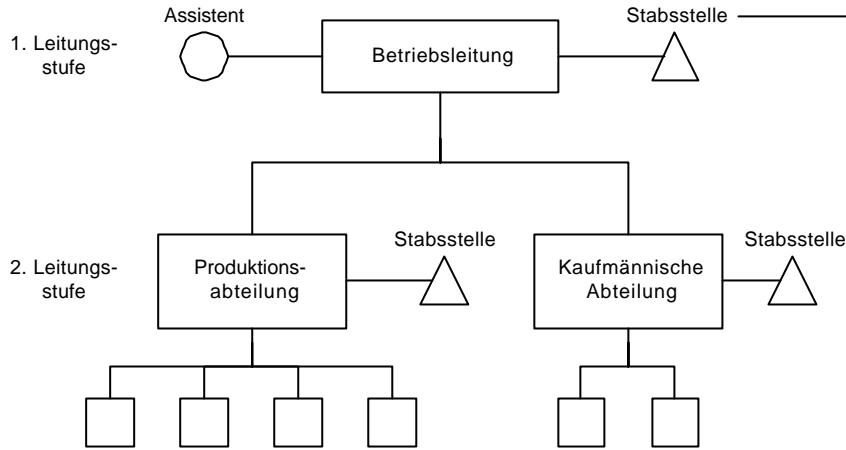


- # Information erfolgt nur über die Linien.
- # Es kann ein sehr lange Verkehrsweg sein, besonders wenn jemand im Urlaub ist!
- # Keine Instanz (Leitungsstelle) wird übersprungen - nur durch die Fayolsche-Brücke kann das ermöglicht werden.

- **Mehrliniensystem**



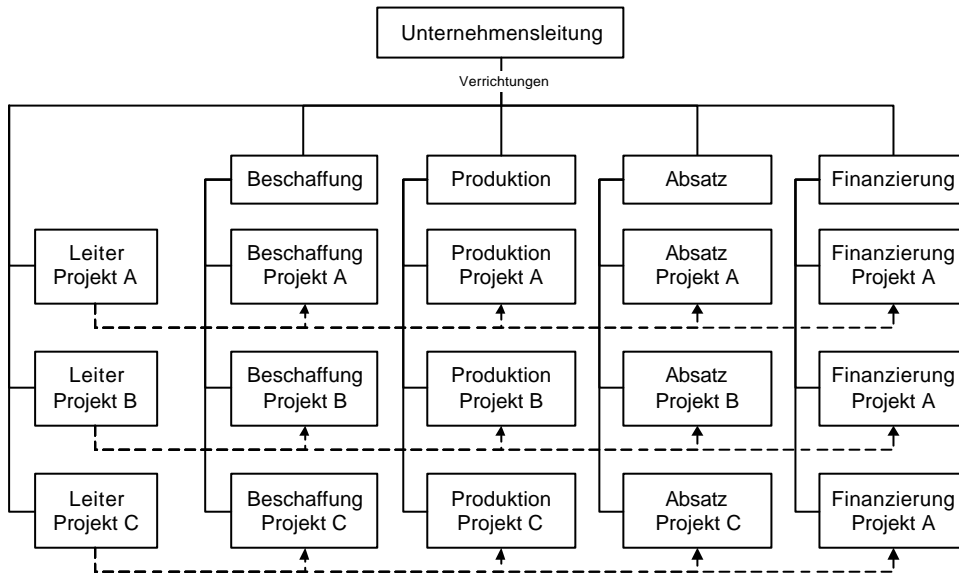
• **Stablinienorganisation**



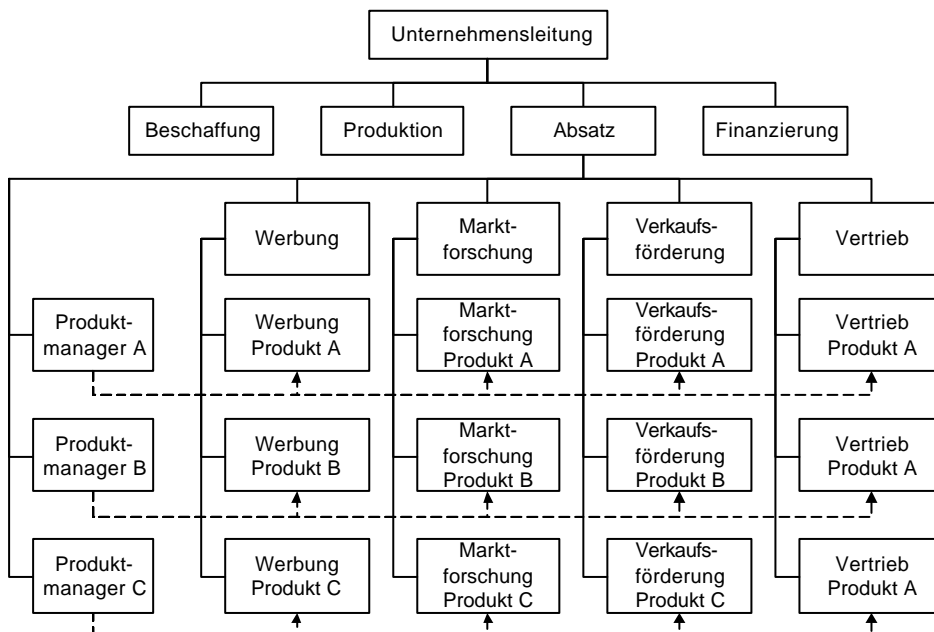
Stab = staff

Sie sind oft Spezialisten. Der Nachteil dazu ist, daß man oft nicht wieder in die Linie rein kann. Das bedeutet, daß die Karriere nicht weiter geht!

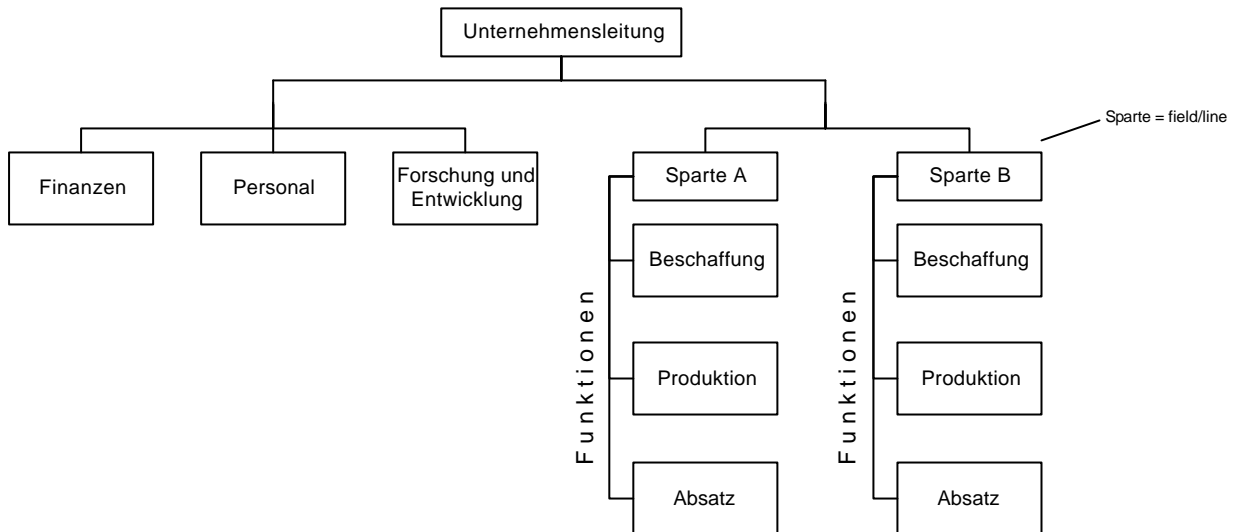
• **Matrix-Projektorganisation**



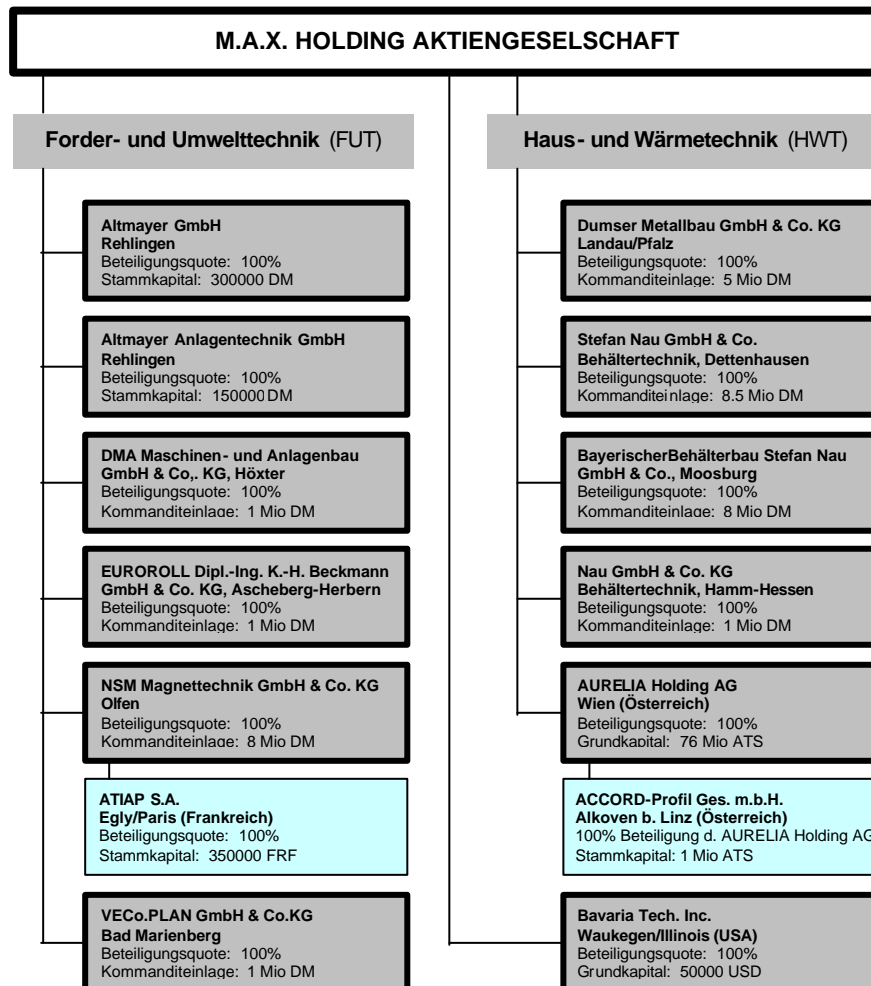
• **Produkt-Matrix-Organisation**



- **Divisionale Organisation**



- **eine Beispiel:**



11.5 Geschäftsbereichskonzepte

1. Budget-Ansätze (Finanzbereiche)
2. Profit-Center (Erfolgsbereich)
3. Investment-Center (Kapitalbereich)
4. Cost-Center (Kostenbereich)

11.6 Ablauforganisation als Prozeßstrukturierung

Drei Teildimensionen der Formalisierung

1. schriftliche Fixierung organisatorischer Regeln
(Strukturierung, zB. Organisationsschabild, Stellenbeschreibung)
2. Formalisierung des Informationsflusses
(Aktenmäßigkeit, zB. Dienstanweisungen, Mitteilungen)
3. Leistungsdokumentation
(Arbeitszeiterfassung, Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung)

Ziele der Ablauforganisation für den direkten Bereich

- hohe Auslastung der Kapazitäten
- Minderung von Lagerbeständen
- kurze Durchlaufzeiten
- hohe Termintreue
- kundengerechte Problemlösungen

Ziele der Ablauforganisation für den indirekten Bereich

- beschleunigter Informationstransport
- bessere Erreichbarkeit
- Entlastung von aufwendigen Routinetätigkeiten
- Erleichterung der Dokumentation
- verbesserte Kommunikationsqualität und Kommunikationsergebnisse
- Integration mit vor- und nachgelagerten Stufen der Informationsverarbeitung
- Erleichterung des vertraulichen Informationsaustausches

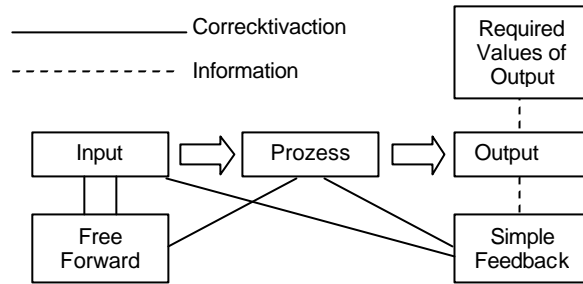
Konzept der Kundenzufriedenheit

- die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden identifizieren
- die identifizierten Wünsche und Belange befriedigen (Gaitandes 1994: 14)

11.7 Prozeßgestaltung

Vier Phasen der Prozeßgestaltung

1. Prozeßdefinition
2. Prozeßstrukturierung
3. Prozeßrealisation
4. Prozeßkontrolle



11.8 Controlling D Steuerungssystem (NICHT "Kontrolle")

Bei der Controlling-Definition sind folgende Merkmale einzubeziehen:

- Rationalität
- Unterstützungscharakter
- Informationsversorgender Charakter
- koordinierender Charakter
- Zukunftsbezogenheit
- Konstanz

Aufgaben des Controlling:

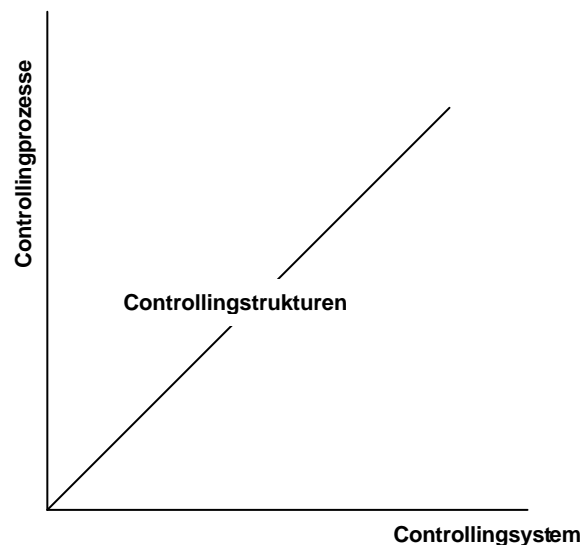
- Konzipierung, Gestaltung und Entwicklung der Controllinginstrumente und -systeme
- Durchsetzung des Controlling-Prinzips
- Unterstützung und Beratung des Managements bei Unternehmenssteuerung und -planung
- laufende Berichterstattung und Analysen
- Verantwortung für Rechnungswesen und Kostensenkung (und auch Bilanzen).
Gesamtes Rechnungswesen ist die Grundlage für Controlling.
- Verantwortung für EDV

Controllingprozesse:

- Managementphasenablauf
- Regelkreiskonzept (ein~/mehrstufig)
- Gegenstromverfahren
- Selbstverantwortung

Controllingstrukturen:

- Controllingfelder
 - # Geschäftsbereiche
 - # Ressourcen
 - # Funktionen
 - # Projekte
- Controllingebene
 - # operativ Δ kurzfristig
 - # strategisch
- Controllingorganisation
 - # zentral
 - # dezentral
 - # Stab
 - # Linie



Controllingsystem:

- Planungs- und Kontrollsystem (Gestaltungsparameter, -Pak, -Instrumente)
- Controlling-Informationssystem

Kapitel 12: Unternehmensplanung

12.1 Gliederung

1. Begriff: Was ist Planung?
2. Ziele: Wozu wird geplant im Unternehmen?
3. Objektbereiche: Was ist Gegenstand der Unternehmensplanung?
4. Planungsträger: Wer plant?
5. Planungsprozesse: Wie wird geplant?
6. Instrumente/Resourcen: Womit wird geplant?
7. Dauer: Wie lange gelten bestimmte Pläne?
8. Kontext: Unter welchen Bedingungen wird geplant?

12.2 Exkurs: Lernplanung

- Zielplanung:
 - # Operationale Lernziele/handlungsorientiert (zB. lesen, vertiefen, wiederholen)
 - # Realisierbarkeit (Fern-/Nahziele)
 - # Verbindlichkeit
- Stoffverteilungsplan:
 - # Prioritätensetzung
 - # Strukturierung
 - # Prozeß-/Terminplanung: Aufteilung des Lernstoffes in lernbare Abschnitte
- Selbstkontrolle:
 - # Teilerfolge auf dem Weg zum Ziel müssen sichtbar werden

12.3 Begriff: Planung

Planung ist ein willensbildender, informationsvorbereitender und prinzipiell systematischer Entscheidungsprozeß mit dem grundlegenden Ziel, zukünftige Handlungsspielräume problemorientiert einzugrenzen und zu strukturieren.

Zentrale Merkmale des Planungsbegriffs

- a) Zukunftsbezogenheit:
Die Handlungsaktivitäten der Planung erfolgen zwar in der Gegenwart, ihr Bezug liegt jedoch in der Zukunft (Ungewißheit).
- b) Abstraktion und Rationalität:
Die Planung vollzieht sich abstrakt und zielgerichtet als sachlogisch systematisch-methodische Aufeinanderfolge bestimmter Denkschritte
- c) Prozeßcharakter:
Der mehrstufige Prozeß besteht aus einer Abfolge von Phasen, die je nach Weite des Planungsbegriffs von der Zielbildung bis zur Entscheidung reichen
- d) Gestaltungscharakter:
Die Probleme und Veränderungsnotwendigkeiten werden in eine zielgerichtete, aktive Gestaltung zukünftiger Entwicklung umgesetzt.
- e) Informationscharakter:
Die wesentliche Aufgabe der Planung ist die Versorgung der Entscheidungsträger mit Informationen im Sinne entscheidungsorientierten Wissens durch Gewinnung, Aufnahme, Speicherung und Übertragung von Informationen

Planung als Instrument der Unternehmensführung

- Gegenstand (Produktion, Forschung, Marketing)
- Organisation der Unternehmung
- Elemente (Budget, Regeln)
- Zeiten (kurz-, mittel- oder langfristig)
- Charakteristika (flexibel, komplex)

Ziele

Leistungswirtschaftliche Ziele	1. Marketierungsziele	1. Produktqualität 2. Produktinnovation 3. Kundenservice
	2. Marktteilungsziele	????????????????????
Finanzwirtschaftliche Ziele	3. Rentabilitätsziele	????????????????????
	4. Finanzziele	????????????????????
Soziale Ziel	5. Soziale Ziele in bezug auf die Mitarbeiter	????????????????????
	6. Soziale Ziele des Unternehmens	????????????????????
	7. Einfluß und Prestige	????????????????????

Funktionen der Planung

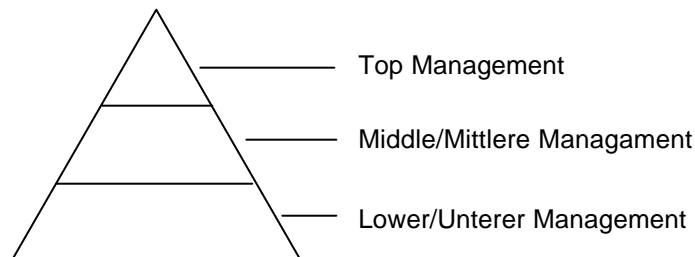
- Optimierungs- und Sicherungsfunktion:
Erfolgssicherung bzw. Effizienzsteigerung, Zielerreichung und -ausrichtung, Risikenhandlung (Risikoverkenntnis und -reduzierung), Allokation knapper Resources
- Koordinations- und Integrationsfunktion:
Harmonisierung, Synergieeffekte durch Integration
- Anpassungs- und Flexibilitätsfunktion
Reaktionsvermögen, Modifikationsmöglichkeiten, Flexibilitätserhöhung
- Komplexitätsreduktion
- Entscheidungsvorbereitung
- Problemerkennntnis
- Kontrolle
- Information und Kommunikation
- Innovations- und Kreativitätsfunktion
Routine vs Suche nach neuen Problemlösungen
- Leistungs- und Motivationsfunktion
Planungsvorhaben als Leistungsanreiz

12.4 Objektbereiche

Unternehmensprozesse

Supportleistung		Kernleistungen		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal betreuen • Finanz-Rentabilität and Liquidität sicherstellen • Informations-versorgung sicherstellen 	Δ	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsangebot definieren • Leistung entwickeln • Leistung herstellen • Leistung vertreiben • Leistung erbringen • Auftrag abwickeln 	X Leistung Δ	K U N D E
			X Design Δ	
			X Produkt Δ	
			X Angebot Δ	
			X Service Δ	
			X Auftrag Δ	

12.5 Planungsträger



- Top Management/Unternehmensleitung (zB. Vorstand, Geschäftsführung einer Unternehmung)
- Muttergesellschaft (zB. Konzernzentrale)
- Linienmanagement
- zentrale/dezentrale Planungsstäbe
- zentrale/dezentrale Planungsabteilungen
- Planungsausschüsse (-konferenzen, -komitees)
- Planungsaufträge als einem objektbereich zugeordneter Stelleinhaber
- Produkt- oder Programm-Management
- der Controller
- Planungsgruppe
- task force Gruppen
- externe Berater oder Informationslieferanten

12.6 Planungsprozeß

Problemstellung		Planaufstellung	Planung
Infosammlung und Entwicklung von Lösungen			
Bewertung der Lösungen		Planverabschiedung	Steuerung
Entscheidung für eine Lösung			
Festlegung und Veranlassung der Durchführung			Kontrolle
Feststellen der Durchführung und Vergleich mit den Entscheidungsergebnissen			

12.7 Instrumente/Resourcen

- Analytische Instrumente
 - # Kennzeichensysteme
 - # Plankostrechnung
- Prognostische Instrumente
 - # Zeitreihenanalyse
 - # Simulation
- Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente
 - # Kompatibilitätsmatrix
 - # Portfoliomodelle/-methode
- Heuristische Instrumente
 - # Brainstorming

12.8 Dauer

- strategische Planung
 - # stark Marktorientiert
 - # langfristig (5 Jahre ~)
 - # Top Management instigiert
- taktische Planung
 - # mittelfristig (3~5 Jahre)
 - # Absatz/Finanz/Personalplanung
- Operative/Operationale Planung
 - # kurzfristig (~ 2 Jahre)
 - # stark auf Ausführung (*carry-out, execution*) orientiert

12.9 Teilphasen des Prozesses

1. Zielbildung
2. Problemanalyse
3. Alternativensuche
4. Bewertung
5. Entscheidung

12.10 Kontext

- Entscheidung zwischen Intern- und Externbedingungen
- soziokulturelle Einflüsse – Internationalmanagement

Kapitel 13: Forschung & Entwicklung (F+E) - Unternehmensfunktionen

13.1 Zusammenhang zwischen Grundlagenforschung, angewandter F + E

logische Folge		
Grundlagenforschung	angewandte Forschung (Zweckforschung)	Entwicklung
Bedeutung des wissenschaftlichen Erkenntniswertes	abnehmend >	
	< zunehmend	Praxisbezogenheit
	< zunehmend	Konkretisierungsgrad der angestrebten Forschung

13.2 Zweckforschung

Grundlagenforschung (Basiswissen)

- Ziel ist, den Wissensstand zu mehren.
- Motivation: Neugierde (Beispiel: Max-Planck-Institut)
- Wird von Universitäten und in zunehmendem Maße auch von der Industrie betrieben.

Angewandte Forschung

- Greift auf die Grundlagen zurück (Bsp. Teflon)
- Verwertbare Problemlösungen werden generiert

13.3 Ziel der Produktentwicklung

- Markt- und produktionsfähige Produkte und Verfahren sollen entwickelt werden
- Industriedomäne (Unternehmen verpflichtet Produkte zu entwickeln)
- Wird auch Zweckforschung oder praxisgerichtete Forschung genannt

Unterschiedliche Zielsetzung in der F+E

Forschungskategorien	Forschungsziel
Grundlagenforschung	Vermehrung des Wissenstandes in Hinblick auf eine mögliche Zukünftige Verwertung
angewandte Forschung	gedankliche Gestaltung einer Verwertbaren Produktidee
Entwicklung	Konkretisierung der Produktidee durch Übertragung auf einen physischen Träger (Produkt)

13.4 Begriffe aus dem F+E Bereich industrieller Unternehmungen

a) Neuentwicklung (Innovation) und Weiterbildung (Perfektionierung):

Hierbei spielt die Sichtweise eine Rolle. Ein neues Produkt mag für ein Unternehmen eine Innovation sein. Für den Markt kann aber nur von Innovation gesprochen werden, wenn es das Produkt da auch noch nicht gibt.

Beispiele: Volkswagen und Computer

(VW hat einem größeren Motor im Golf gebaut, etwas das Peugeot und Porsche schon längst gehabt hatten)

b) defensive und offensive Forschung

defensiv: Marktanteile halten, wenig Risiko; Weiterentwicklung, basierend auf bereits vorliegenden Ergebnissen, Risikovermeidung)

offensiv: neue Märkte erobern, risikoreich

c) Produktentwicklung:

Hier müssen nicht nur die technischen und finanziellen (marktseitigen, wirtschaftlichen) Möglichkeiten, sondern auch der Markt und die Vermarktung einbezogen werden. Problemlösungen, Werbungen, Marktforschung.

Beispiel Video 2000 vs. VHS

13.5 Definition Produktentwicklung (nach H. Siegart)

Unter Produktentwicklung verstehen wir die Gesamtheit der technischen, markt- und produktionsorientierten Tätigkeiten des F+E-Bereichs einer industriellen Unternehmung, die auf die Schaffung eines neuen oder verbesserten Produktes oder Verfahrens gerichtet ist.

13.6 Inhalte und Umfang von Verfahrenslizenzen

Typ	Inhalt	
	vereinbarte Dienstleistungen	vereinbarte Sachleistungen (fakultativ)
1.	Übergabe von Zeichnungen und Beschreibungen	Lieferungen von kompletten Anlagen, Maschinen und/oder von Teilen von Anlagen und Maschinen bei allen drei Typen möglich
2.	Übergabe von Zeichnungen und Beschreibungen und Vermittlung von Know-How	
3.	Übergabe von Zeichnungen und Beschreibungen und Vermittlung von Know-How und Engineering	

- **Patent**

- # Europäische und nationale Patente
- # Schutz über 20 Jahre
- # Technische Erfindungen, Produktionsverfahren
- Voraussetzung: kann benutzt werden, aber noch nicht veröffentlicht
- # Wissenschaftliche Theorien und Methoden, als auch Spiele und EDV kann nicht patentet werden
- # Anerkennung braucht Zeit
- # Kosten: 1000~2500 Euro

- **kleines Patent (Gebrauchsmuster)**

- # schützt technische Erfindungen, Gebrauchsgegenstände
- # Laufzeit 8 Jahre
- # geringere Kosten als beim Patent (400~1000 Euro)

- **Geschmacksmuster**

- # Design, Stoffe, Tapeten
- # Laufzeit 20 Jahre

- **Marken- und Warenzeichen**

- # wesentliches Unternehmenskapital
- # Wort- und Bildkombinationen zur Warenbezeichnung
- # Beispiele: Stern bei Daimler;
Jägermeister hat auch Namen geschützt/gesichert, die damit verwandt sind – Jägermann, usw.

- **Sortenschutz**

- # Pflanzensamen

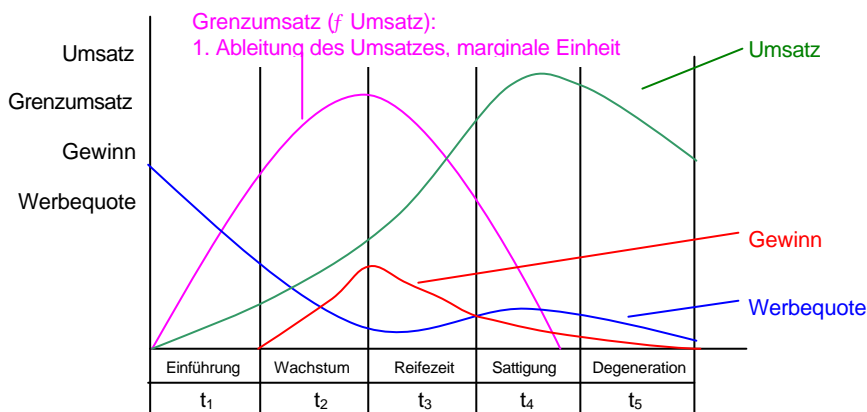
- **Lizenz**

- # Weitergabe eines Patents an ein anderes Unternehmen.

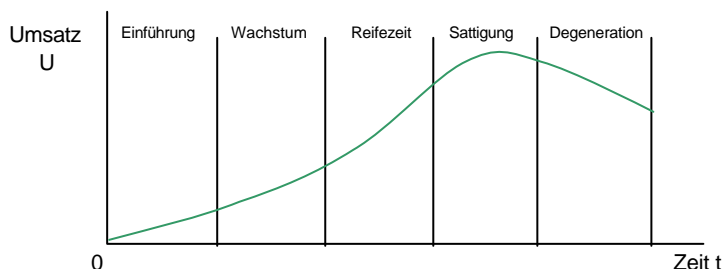
13.7 Gründe für die Notwendigkeit der Produktentwicklung

- Erfüllung des Unternehmenszwecks
- Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb

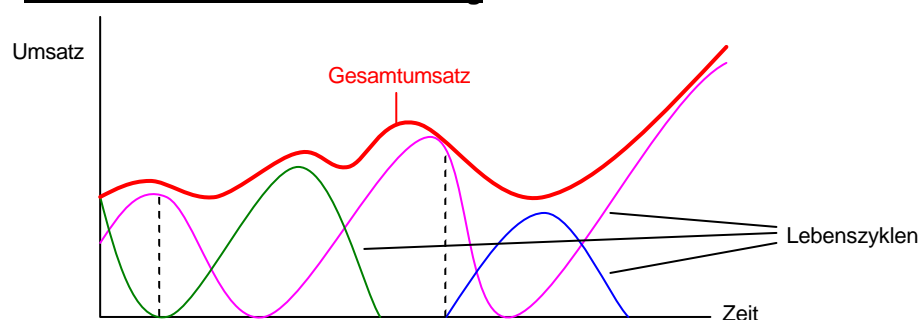
13.8 Lebenszyklus von Produkten (nach Freudenmann)



13.9 Die Lebenszykluskurve eines Produktes



13.10 Gesamtumsatz einer Unternehmung



13.11 Portfoliomodelle

- Dienen als Entscheidungshilfe für das strategische Management [Portfoliomanagement]
- Bei der Verwendung von Portfoliotechniken geht man von der Vorstellung aus, daß einerseits die Attraktivität eines Industriezweiges und andererseits die Stärken der Unternehmung in diesem Industriezweig die ausschlaggebenden Faktoren für den Unternehmenserfolg darstellen.

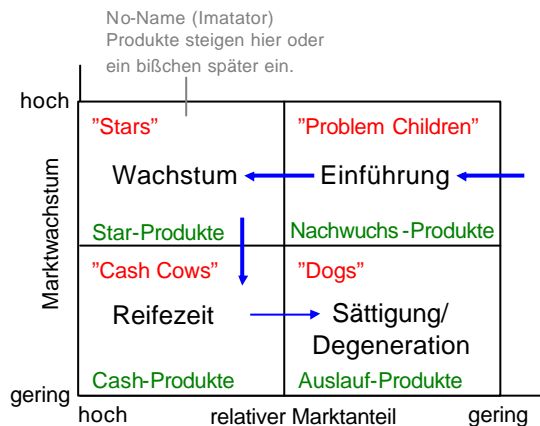
Klassisches Marktanteils-/Marktwachstumsportfolio

Attraktivität des Industriezweiges → Marktwachstum

Stärke der Unternehmung → relativer Marktanteil
(Verhältnis des Eigenen Marktanteils zum Anteil des Marktführers)

- **Portfolio (Bosten Consulting)**

Klausur verdächtig!



Neuerungsbeschleunigte Entwicklungstendenzen

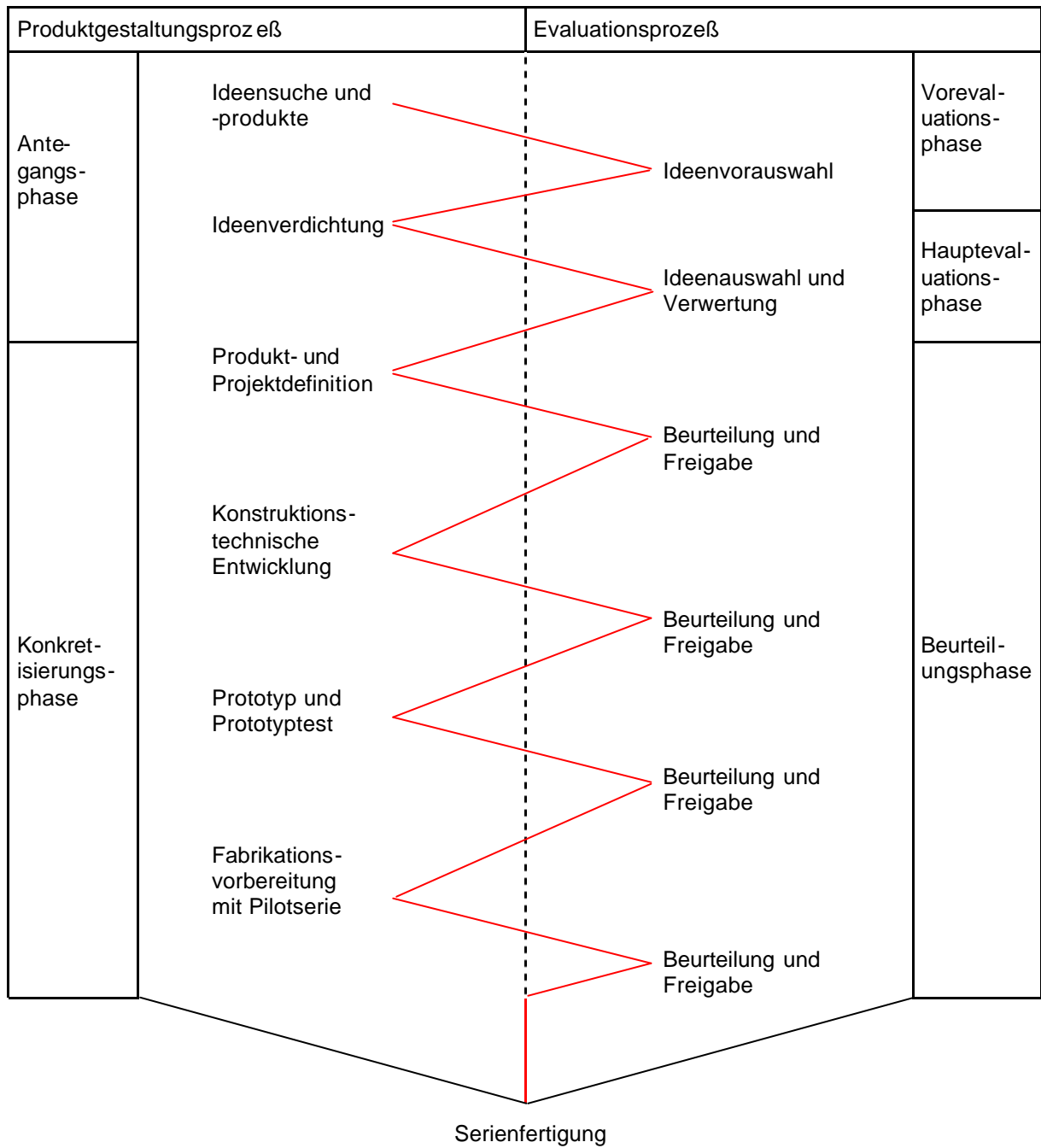
- Durch **sozialen Wandel** ändern sich die Wert- und Bedürfnisskalen der Verbraucher, so daß vorhandene Produkte insbesondere im Konsumsektor aus der Mode kommen, d.h. künstlich veraltern und damit die veränderten Bedürfnisse nicht mehr zu befriedigen vermögen.
- **Technischer Wandel** bringt neue Erkenntnisse, welche für die praktische Anwendung ausgewertet, eine bessere Befriedigung vorhandener wie neuer Bedürfnisse erlauben. (z.B. Taschenrechner)
- Die **wirtschaftliche Entwicklung** (Konjunktur) bringt zusätzliche Einkommen, was eine Marktausweitung zur Folge hat.

13.12 Risiken der Forschung und Entwicklung

- Entwickle nicht was nicht gewollt ist.

13.13 Produktentwicklungsprozeß

Die Phasen und Arbeitsstufen des Produktentwicklungsprozesses:



Kapitel 14: Beschaffung/Materialwirtschaft

14.1 Definitionen

Beschaffung (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

Beschaffung (**acquisition**) ist eine betriebliche Funktion, im weiteren Sinne gerichtet auf die Bereitstellung von Arbeitskräften, finanziellen Mitteln, Werkstoffen, Waren, Maschinen u.a.; im engeren Sinne; Beschaffung von Werkstoffen und Betriebsmitteln.

Definition Einkauf (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

Einkauf (**purchase**) ist eine betriebliche Funktion bzw. Abteilung eines Unternehmens, die für die Beschaffung von Werkstoffen, Betriebsmitteln und /oder Handelswaren (alle operative Tätigkeiten) zuständig ist. Der ist ein Teil der Beschaffungspolitik und Marktforschung. Die Aufgabe des Einkaufs umfaßt nicht nur die Entscheidung, was, bei wem, zu welchem Preis, zu welchem Lieferungs- und Zahlungsbedingungen einzukaufen ist, sondern es muß auch darauf geachtet werden, daß die zur Produktion benötigten Wirtschaftsgüter in ausreichender Menge, in der erforderlichen Qualität und zur festgesetzten Zeit am richtigen Ort zum Einsatz gelangen können. Einkauf löst demnach nicht nur kaufmännisches Preis-Mengen-Probleme, sondern ist Teil der betriebswirtschaftlichen Logistik.
Personal wird nicht eingekauft!

Definition Logistik (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

Logistik ist, in der Betriebswirtschaft, Organisation, Planung, und Steuerung der gezielten Bereitstellung und des zweckgerichteten Einsatzes von Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Werkstoffe) zur Erreichung der Betriebsziele. Besonders wird im Zusammenhang mit dem Lager- und Transportwesen von Logistik gesprochen.

Definition Materialwirtschaft (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

Materialwirtschaft ist eine betriebliche Einrichtung, der Beschaffung und Bereitstellung beweglicher Sachgüter (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe), Qualitätsprüfungen, Lagerungen, Transporte und Abfallverwertungen obliegen. Ursprünglich meist in Einkaufs- und Lagerabteilungen angesiedelt, hat sich heute das Konzept der integrierten Materialwirtschaft durchgesetzt, das auch Aufgaben des Einkaufs und der Logistik umfaßt. Unbewegliche Sachgüter (Anlagen, Grundstücke) gehören zur Anlagenwirtschaft. Zur technischen Aufgabe (Versorgung der Produktion mit den benötigten Materialien in der erforderlichen Menge und Güte zur rechten Zeit am rechten Ort) kommt die ökonomische Aufgabe kostengünstiger Materialbeschaffung und –bereitstellung. (Material ist ein Beschaffungsobjekt.)

Abgrenzung von Beschaffung und Materialwirtschaft (nach Heinen)

Die Beschaffungsfunktion umfaßt die Versorgung des Industriebetriebs mit Anlagen und Maschinen (Potentialfaktoren), sowie mit Werk-, Hilfs- und Betriebsstoffen (Repetierfaktoren (**repetier: repeat**)).

Die Kapazität von Betriebsmitteln

Die quantitative Kapazität gibt an, welche Leistungsmenge ein Betriebsmittel pro Zeiteinheit maximal abgeben kann. (Beispiel: Eine Spritzgußanlage hat eine Kapazität von 100 Werkstücken pro Stunde.)

Als qualitative Kapazität bezeichnet man die Fähigkeit eines Betriebsmittels, Leistungen von bestimmter Qualität abzugeben.

14.2 Die Beschaffungsobjekte der Materialwirtschaft

- a) *Rohstoffe*
Stoffe, die unmittelbar als wesentlicher Bestandteil in das Fertigprodukt eingehen
- b) *Hilfsstoffe*
Stoffe, die zwar ebenfalls in das Fertigprodukt eingehen, die deren Funktion jedoch lediglich verstärken (z.B.: Farben, Lacke)
- c) *Betriebsstoffe*
Stoffe, die nicht unmittelbar in das Fertigungsprodukt eingehen, sondern im Fertigungsprozeß verbraucht werden, bzw. diesen ermöglichen (z.B.: Energie Schmiermittel, Reinigungsmaterial, Büromaterial)
- d) *Halbfabrikate*
Fremdbezogene Teile, die durch Montage in das Fertigprodukt eingehen (z.B.: Schrauben, Reifen)
- e) *Handelswaren*
z.B. wie bei Eduscho oder Tchibo

14.3 Ziele der Beschaffung

1. *Kostenminimierung/-Senkung*
(der Beschaffungs-, Lagerhaltungs-, Zins- und Fehlmengenkosten)
2. *Sicherheitsstreben für Qualität*
(z.B. Sicherheitskäufe wegen schnell wechselnder Marktlagen)
3. *Pflege guter Lieferantenbeziehungen*
(Zulieferer "bei der Stange halten")
4. *Erhaltung der Liquidität*
(nicht zu große Mengen bestellen; JIT_Fertigung; geringes Fertigteillager)
5. Umweltbestreben

14.4 Beschaffungspolitisches Instrumentarium

- Beschaffungsprogrammpolitik
- Beschaffungskonditionenpolitik
- Kommunikationspolitik
- Bezugspolitik

14.5 Beschaffungsprogrammpolitik

- Die Beschaffungsprogrammpolitik bestimmt geschätzten Bedarf nach Art, Menge
- Interne/Externe Analyse O Beschaffungsweg/Beschaffungsart

Bedarfsarten

1. Primärbedarf: Produktkomponenten (Material, daß voll in das Produkt eingeht); Fertigerzeugnisse, Ersatzteile
2. Sekundärbedarf: Rohstoffe, einzelne Baugruppen, Einzelteile
3. Tertiärbedarf: Hilfs- und Betriebswirkstoffe, Verschleiswerkzeuge

14.6 Die ABC-Analyse

Die ABC - Analyse ist ein Verfahren zur Klassifizierung von Verbrauchsfaktoren nach ihrer wertmäßigen Bedeutung.

Vorgehensweise:

1. Schritt: Klassifikation nach Maßgabe des Güterwertes:

Im ersten Schritt werden die Verbrauchswerte ermittelt.
(Verbrauchsmenge einer Periode * Preis pro Einheit)

ME: Mengeneinheit
GE: Geldeinheit

Gut	Verbrauch ME	Einheitspreis GE	Verbrauch GE	Rang
1	1000	3,50	3500	6
2	2000	8,00	16000	2
3	1000	12,00	12000	4
4	3000	16,00	48000	1
5	2000	7,00	14000	3
6	1000	6,50	6500	5

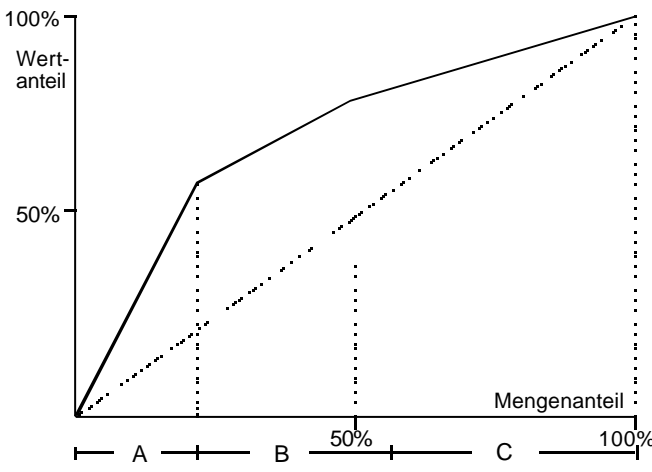
2. Schritt: Klasseneinteilung:

Als nächstes erfolgt die Sortierung der Faktoren entsprechend ihrer Anteile am Gesamtverbrauchswert aller Faktoren. Hier werden die Faktoren in Klassen eingeteilt:

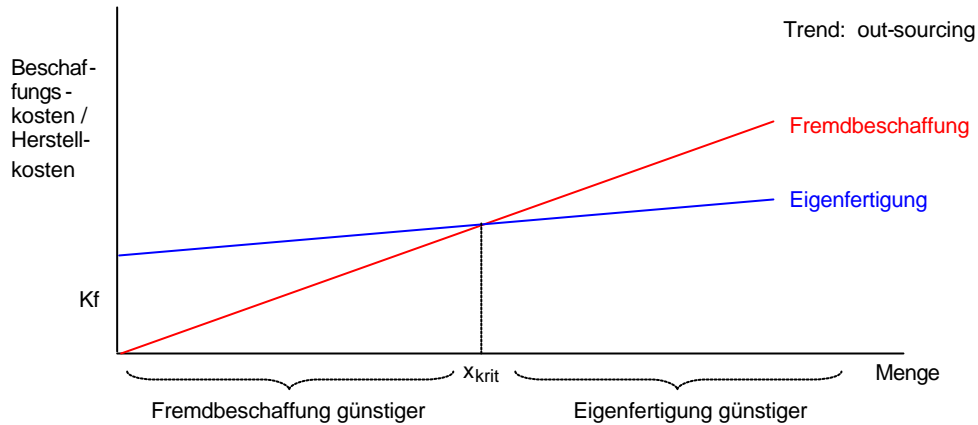
- A-Güter: Güter mit hohem prozentualen Anteil am Periodenbedarfswert
- B-Güter: Güter mit mittlerem prozentualen Anteil am Periodenbedarfswert
- C-Güter: Güter mit geringem prozentualen Anteil am Periodenbedarfswert

Gut	Verbrauch ME kum.	Verbrauch GE kum.	Verbrauch ME kum. in %	Verbrauch GE kum. in %	Klasse
4	3000	48000	30	48,0	A
2	5000	64000	50	64,0	A
5	7000	78000	70	78,0	B
3	8000	90000	80	90,0	C
6	9000	96500	90	96,5	C
1	10000	100000	100	100,0	C

A-B-C Güter in der Lorenzkurve (Beispiel)



14.7 Kostenvergleich Eigen- und Fremdbeschaffung ("Make or Buy"-Entscheidung)



Fixkosten (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

- Fixkosten (fixe Kosten, auch zeitabhängige Kosten) sind eine Bezeichnung für den Teil der Gesamtkosten, der sich mit dem Beschäftigungsgrad nicht ändert.
- Beschäftigungsgrad ist das Verhältnis von tatsächlicher Beschäftigung zur möglichen Beschäftigung, bzw. Kapazitätsausnutzung als Prozentsatz:
$$\frac{\text{genutzte Kapazität}}{\text{mögliche Kapazität}} \cdot 100$$

Outsourcing

Outsourcing is the use of other firms for production and other services. The outsourcers provide some of the production, all of the production, and/or materials and distribution services.

Wertanalyse (nach Schüler Duden: Wirtschaft)

Wertanalyse ist eine Rationalisierungstechnik mit folgenden Merkmalen: Durch systematische und interdisziplinäres Vorgehen werden in ganzheitlicher Problembetrachtung und unter Anwendung von Kreativitätsmethoden die betrieblichen Produkte, Leistungen und Abläufe untersucht auf Haupt-, Neben- und Wert- und Kostengesichtspunkten. Die Wertanalyse soll dazu beitragen, daß der Nutzen bzw. Funktionwert maximiert wird.

14.8 Beschaffungsarten

- fallweise Einzelbeschaffung
- fertigungssynchrone Beschaffung
- Vorratsbeschaffung

14.9 Just-in-Time (Kanban)

Der Real-Time-Effekt: Produziert wird immer, was bestellt ist und Bestellungen werden ohne Zeitverzögerungen bedient.

Zwei Vorteile von Just-in-Time:

- 1) Abnahme der Lagerkosten, des Produktionsflächenbedarfs und der Kapitalbindung
- 2) Die Erneuerung der Produkte und des Produktionsprozesses wird immer schneller

Unternehmen, die alle logistischen Probleme durch Lagerhaltung lösen wollen, binden erhebliche Mittel, die besser für Qualitätssteigerung und konkurrenzfähige Preisgestaltung eingesetzt werden können.

Gesamtkonzept von Just-in-Time

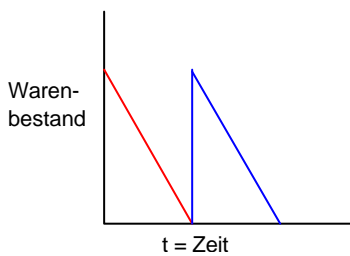
Ein Unternehmen muß ein logistisches Gesamtkonzept entwerfen, das Absatz, Produktion, Konstruktion, Entwicklung, Prozeßtechnik und -steuerung sowie technischen Fortschritt und Materialbeschaffung als einheitliches Ganzes behandelt.

- Das erfordert im einzelnen:
- 1) verbesserte Marktanalyse
 - 2) verbesserte Konkurrenzanalyse
 - 3) Überprüfung der einzelnen Produktionsstandorte
 - 4) engere Zusammenarbeit mit anderen Zulieferern
 - 5) Senkung der Rüst- und Umrüstzeiten in der Produktion

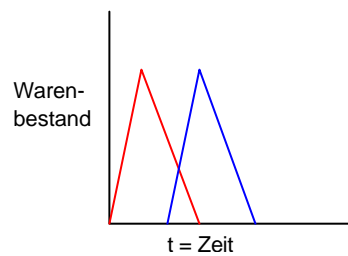
14.10 Entscheidungen im Rahmen der Beschaffungsplanung

1. Beschaffungs- bzw. Bestellmengen
2. Bestellzeitpunkt
3. Güterqualitäten
4. Lagerhaltung
5. Einsatz des beschaffungspolitischen Instrumentariums

Bestellung ohne Berücksichtigung der Lieferzeit:



Bestellung unter der Berücksichtigung der Lieferzeit:



14.11 Beschaffungskonditionspolitik

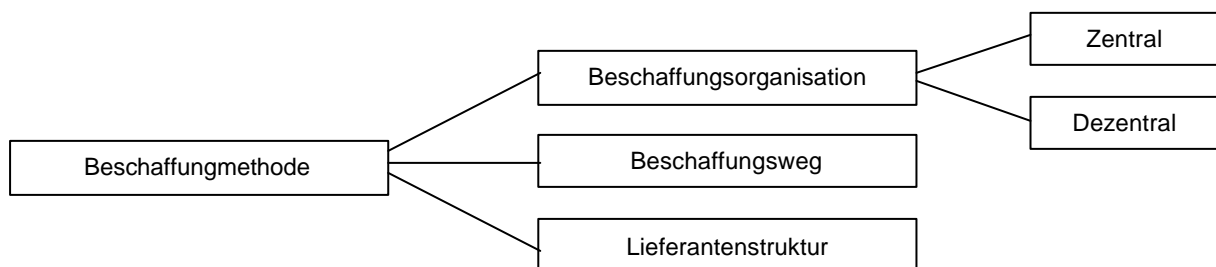
- △ Rabatpolitik

14.12 Kommunikationspolitik

- △ Lieferantbeziehung, gegenseitiges Vertrauen
- △ Key-Account.-Management

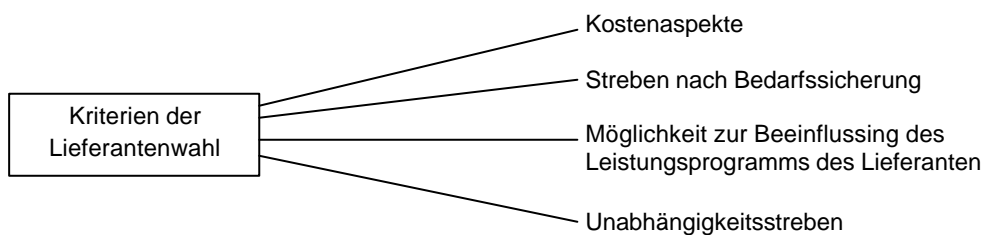
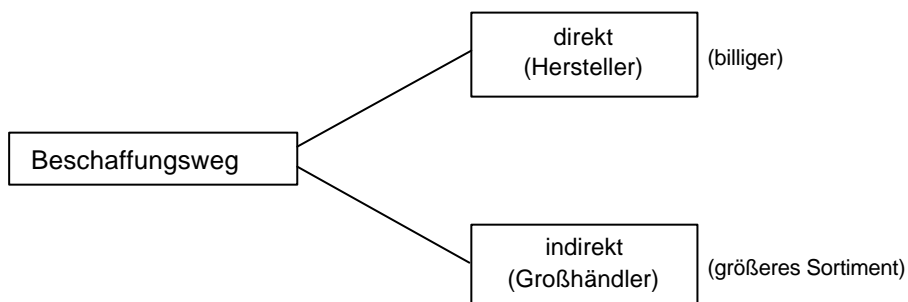
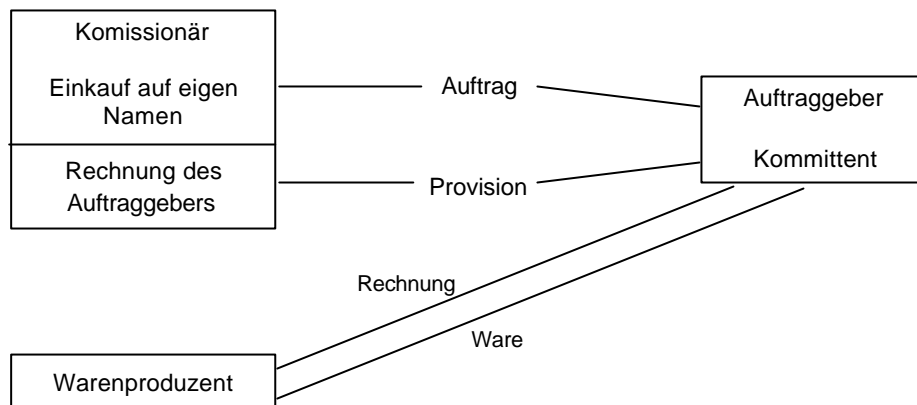
14.13 Bezugspolitik

Beschaffungsmethode (D) Organisation



Beschaffungsformen

- Handelsvertreter
- Kommissionsgeschäft
- **Kommissionsgeschäft**



Marketingpolitische Möglichkeiten der Beschaffung

- Beschaffungsorganisation
- Beschaffungsform
- Beschaffungsweg
- Lieferantenstruktur
- Preispolitik
- mittelbare Produktgestaltung

14.14 Beschaffungslogistik

Bewegungs- und Lagerprozesse:

- Lagerungsprozeß folgt Bewegungsprozeß
- Beschaffungslogistik O Materiallogistik
- Fertiglager O Eingangslage
 - # Pufferfunktion (Kapitalbindung)
- Zwischenlage – vor Produktion
- Absatzlage, Fertigware – Ausgleichsfunktion
 - # Menge und Zeit Ausgleich
 - # Sicherungsfunktion: Schwankung auf Markt
 - # Spekulationsfunktion: Preis-/Wertsteigerung
- Ziel der Lagerhaltung
 - # Minimalisierung der Kosten: Haltung, Zinskosten gebundener Ware, Personalkosten
- Lagerhaltungsmotive
 1. Reservehaltung
 2. antizipative Güterbereitstellung
 3. saisonaler Ausgleich
 4. Spekulation

14.15 Beschaffungsplanung

Die Bedarfsvariablen:

1. festgestellter oder geschätzter Bedarf
2. zeitliche Verteilung während der Planungsperiode

Die Kostenvariablen:

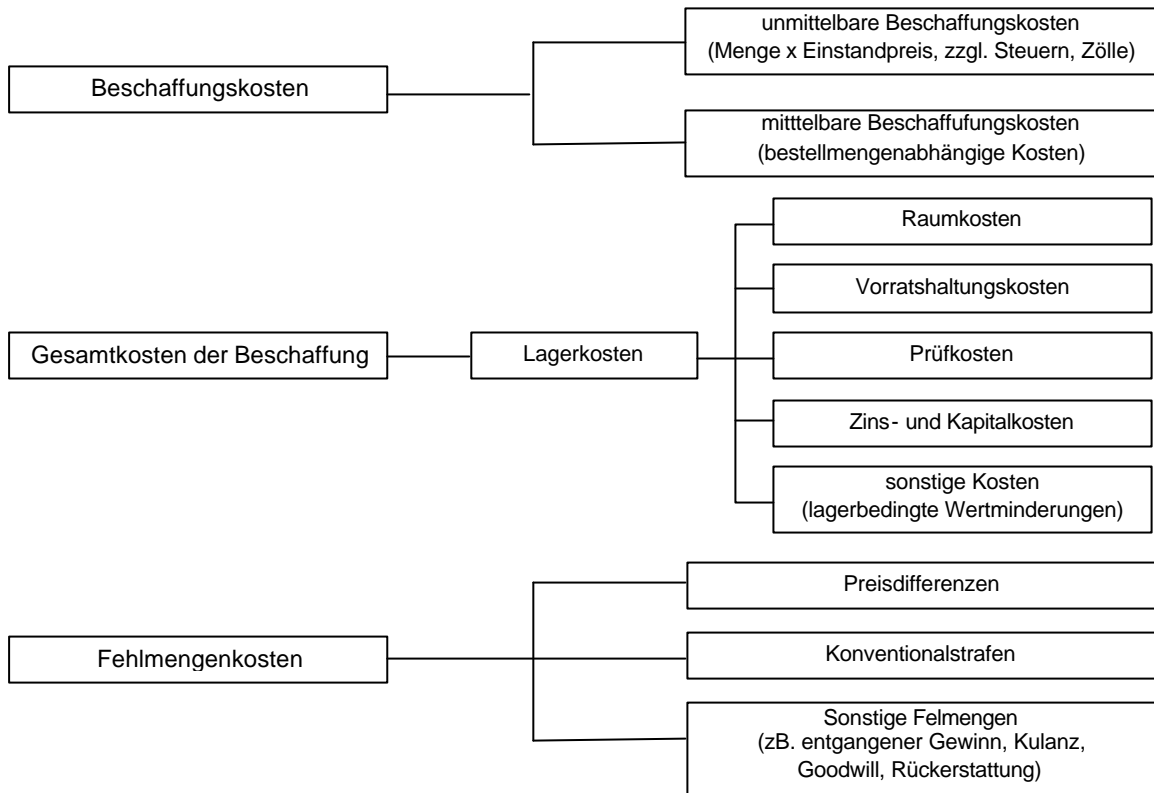
1. Beschaffungskosten
2. Lagerkosten
3. Fehlmengenkosten

14.16 Beschaffungszeit und Bestellrhythmus

Unter Beschaffungszeit ist die Zeitspanne zu verstehen, die vom Entschluß zur Bestellung bis zur Verwendungsbereitschaft der Güter verstreicht. Sie umfaßt den Zeitraum von der

1. Verbreitung über die
2. Erteilung der Bestellung und den
3. Eingang der Lieferung bis zur
4. Wareneinlagerung

14.17 Die Gesamtkosten der Beschaffung



Grundmodell zur Planung der optimalen Bestellmenge

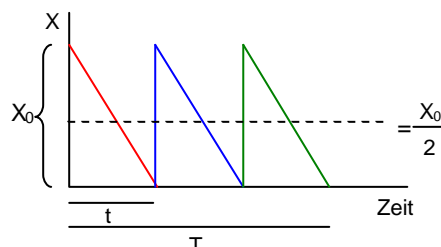
Aufgabe der Beschaffungsprogrammplanung ist die Ermittlung derjenigen Bestellmenge, bei der die Summe aus Beschaffungskosten und Lagerhaltungskosten, bezogen auf eine Mengeneinheit, ihr Minimum erreicht.

Arten der Lager im Lauf des Güterstroms

- Eingangslager Puffer (**buffer**) zwischen Anlieferung und Produktion
- Zwischenlager direkt vor den Produktionsstätten
- Absatzlager Lager für Fertigprodukte und veräußerungsfähige Halbfabrikate, bei Diskrepanz zwischen Produktion und Absatz

Annahme für das Lagerhaltungsmodell

1. Die Beschaffungsmenge (M) pro Planperiode (T) ist gegeben. Sie stimmt mit der Beschaffungsmenge überein. Diese soll in gleichbleibende Bestellmengen (X_0) aufgeteilt werden. Gleichbleibende Lagerabgangsraten werden unterstellt.



2. Die fixen Kosten pro Bestellmenge sind bekannt und für alle Aufträge während der Planungsperiode gleich.
3. Die Einstandspreise sind von der Bestellmenge und vom Bestellzeitpunkt unabhängig.
4. Die Lager- und Zinskosten ergeben sich als Produkt Lagerkostensatz, Einstandspreis, Menge und Lagerzeit.
5. Fehlmengen sind nicht erlaubt.

14.18 Bestellmengenoptimierung

Bestellkosten

$$M_j = V_j q_j + (V_j / M_j) \cdot k_{Bj} + 0,5 \cdot M_j \cdot ((q_j \cdot i) + k_{Lj}) \quad \text{L MAX!}$$

$V_j q_j$ Periodenbedarfswert

$(V_j / M_j) \cdot k_{Bj}$ oder $\cdot k_{Bj}$ Bestellkosten

$0,5 \cdot M_j \cdot ((q_j \cdot i) + k_{Lj})$ Zins-/Lagerkosten

Optimale Bestellmenge

$$M_j^* = \frac{\sqrt{2 \cdot V_j \cdot k_{Bj}}}{(q_j \cdot i) + k_{Lj}}$$

Ermittlung der optimalen Bestellmenge

Beispiel:

(Annahme: Konstanter Lagerabgang, keine Fehlmengen)

Preis pro Mengeneinheit (P)	4,- DM
Bedarf pro Jahr (m)	1000 ME
Kosten pro Bestellung (K_B)	3,- DM
Lagerkostensatz (q)	0,1 (10% des Lagerkapitals)

1. Empirische Lösung

Bestellmenge X	50	100	125	200
Durchschnittlicher Lagerbestand (DM)	100	200	250	400
Bestellungen pro Jahr	20	10	8	5
Lagerhaltungskosten (DM)	10	20	25	40
Bestellkosten	60	30	24	15
Relevante Gesamtkosten (DM)	70	50	49	55

2. Rechnische Lösung

K_B : Kosten je Bestellung	a: fixe Kosten
X: Bestellmenge	P: Einstandspreis
t: Zeitraum zwischen zwei Lagerzugängen	m: Bedarfsmenge während der Planperiode
K_L : Lagerkosten	i: Zinskostensatz

$$K = K_B + K_L \quad \text{mit } K_B = a + px$$

$$\text{und } \frac{K_B}{x} \cdot qt \quad \text{mit } t = \frac{x}{m}$$

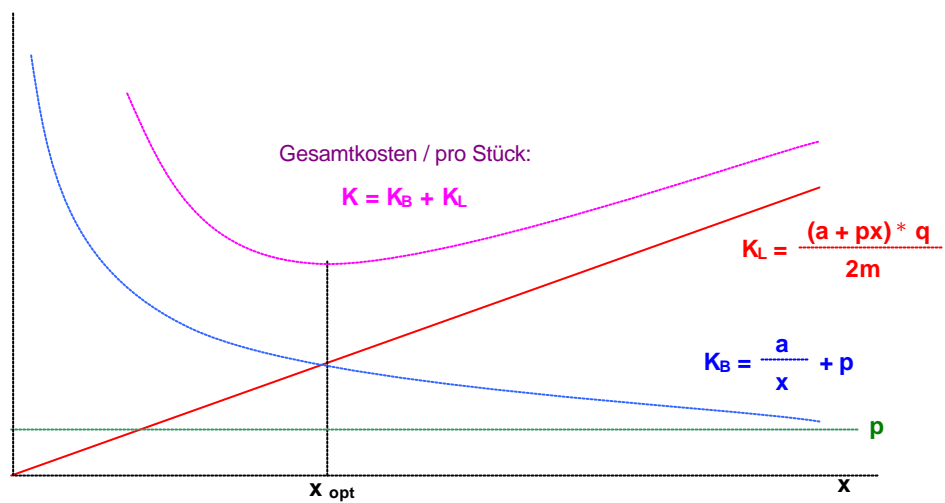
$$\Delta K = a + px + \frac{(a+px)qx}{2m} = kx$$

$$\Delta K = \frac{a}{x} + px + \frac{(a+px)q}{2m} \quad (\text{Stückkosten})$$

Für die Minima muß gelten:

$$K'(x_0) = 0 \text{ und } K''(x_0) > 0 \quad \Delta x_0 = \frac{\sqrt{2ma}}{pq} \quad \text{In unserem Beispiel: } \Delta x_0 = \frac{\sqrt{2 \cdot 3 \cdot 1000 \cdot 3}}{0,1}$$

Beschaffungskosten pro Stück (in Abhängigkeit von der Bestellmenge)



14.19 Beschaffungsmarketing

Das Beschaffungsmarketing stellt den Inbegriff marktorientierten Entscheidungsverhaltens einer Unternehmung auf den Beschaffungsmärkten dar.

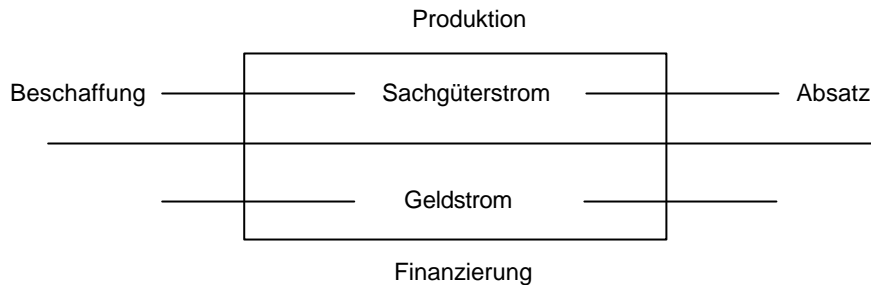
Entscheidung über geeignete Beschaffungsorganisation:

- Betriebsgröße
- Standort
- Fertigungsprogramm
- Wirtschaftszweig
- Organisationsstruktur

Kapitel 15: Produktion

15.1 Begriff und Wesen der Produktion

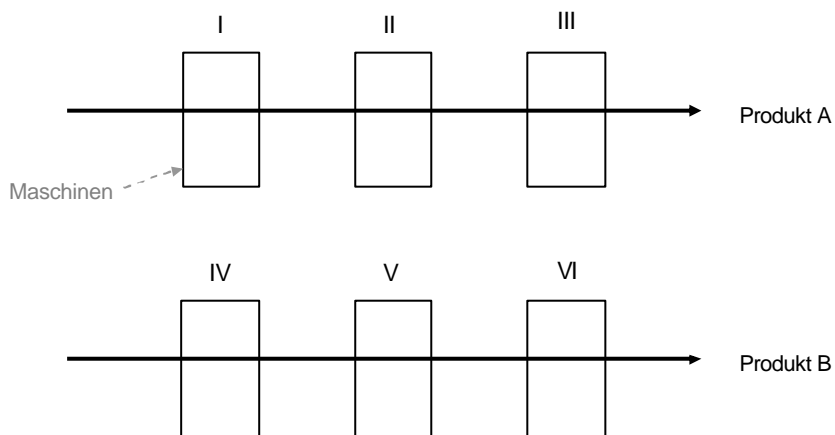
- im weiteren Sinne (Leistungserstellung) ist die Herstellung wirtschaftlicher Güter, sowohl materieller als auch immaterieller Güter, sowie die Erstellung von Dienstleistungen.
- im engeren Sinne (Erzeugung oder Fertigung) ist jene Funktion des Betriebes, die die Erzeugung der Sachgüter vollzieht.



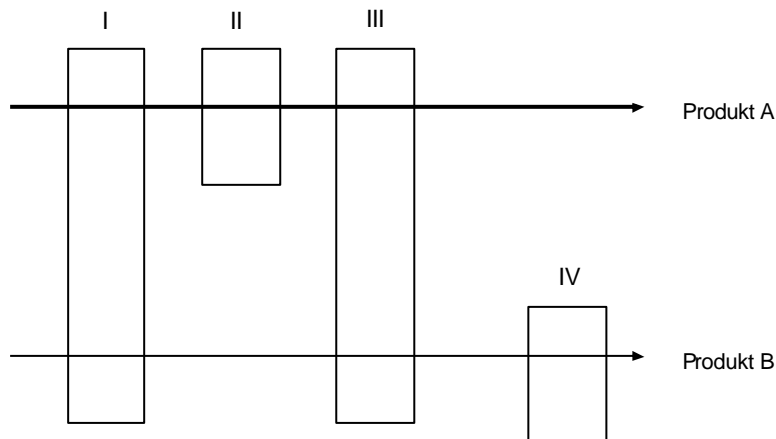
15.2 Verbundene Produktion im Mehrproduktbetrieb

Arten der verbundenen Produktion

- parallele Produktion



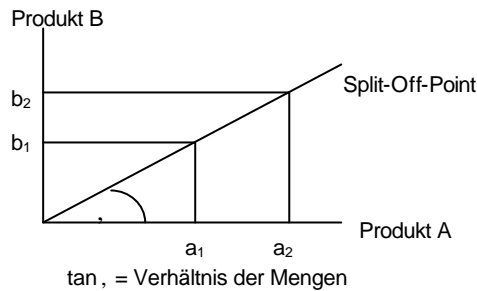
- alternative Produktion



15.3 Kuppelproduktion

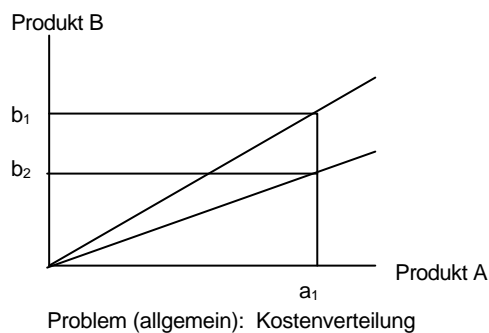
Primäre Kuppelproduktion

Kuppelprodukte fallen stets in einem festen unveränderlichen Mengenverhältnis an.



Sekundäre Kuppelproduktion

Die Kuppelprodukte können innerhalb gewisser Grenzen in ihren Mengenverhältnissen variiert werden.



15.4 Produktionsverfahren

Einzel- und Mehrfachfertigungstypen

- Einzelfertigung: Facharbeiter benötigt
- Massenfertigung
- Reihenfertigung
 - # Serienfertigung:
 - nach Herstellung der Losgröße wird eine neue Fertigungsserie aufgelgt
 - # Sortenfertigung:
 - das Ausgangsmaterial und Lagerhaltung oder häufiges Umrüsten und Fertigung der gegragten Mengen (?)

Verfahren nach dem Weg der Erzeugnisse

- Baustellungfertigung bei unbeweglichen Erzeugnis (produkt)
- Verfahren bei beweglichen Erzeugnissen (Organisationstypen)
 - # Werkstattfertigung: Materiallager Δ Werkstatt 1 Δ Zwischenlager Δ Werkstatt 2 Δ Fertigwarenlage (Fertigung nach Verrichtungsprinzip)
 - # Gruppenfertigung
 - # Fließfertigung: Produktion kontinuierlich durch Fließband, Taktsollzeit

Taktsollzeit (Takt: wiederholte Rhythmus)

Klausur verdächtig!

$$t_{Ts} = \frac{BAT - EPT}{MT_S}$$

BAT – Betriebsarbeitszeit (effektive Arbeit)
 MT_S – tägliche Sollzeit/menge (die Zeitdauer, die man benötigt, um das Erzeugnis herzustellen)

EPT – bezahlte Erholungspausen (Mittag-, Kaffeepause)

$t_{Ts} < 1$: nicht produktiv
 $t_{Ts} > 1$: produktiv

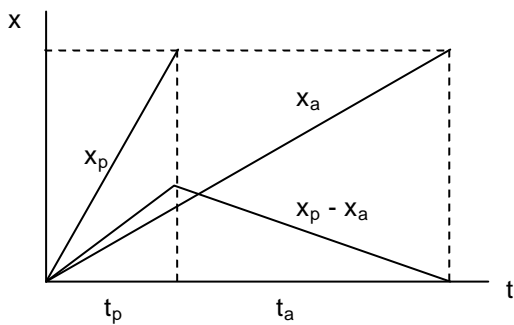
15.5 Ermittlung der optimalen Losgröße

Die optimale Losgröße ist bei Serien- und Sortenfertigung die kostengünstigsten Auflagenhöhe einer Serie oder Sorte. Dazu untersucht man, bei welcher Losgröße die Summe der Einrichtungs-, Lager- und Zinskosten, also der gesamten Auflagenkosten, ihr Minimum erreicht.

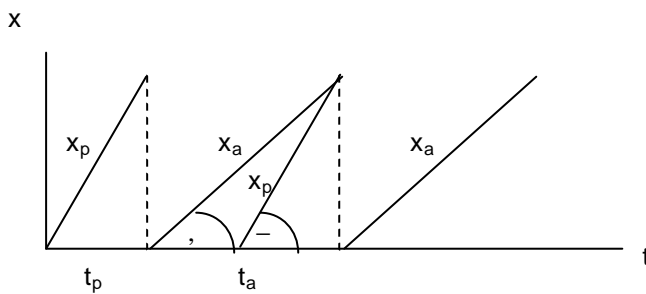
Eine optimale Losgröße existiert natürlich nur, wenn die Absatzgeschwindigkeit kleiner ist, als die Produktionsgeschwindigkeit.

1. Wie oft muß die Produktionsserie aufgelegt werden?
2. Wieviele Mengeneinheiten pro Serie sollen erzeugt werden, d.h. wie groß ist die optimale Losgröße?

Kontinuierlicher Produktionsprozeß



Diskontinuierlicher Produktionsprozeß



Die Kosten eines Loses sind die Summe aus Herstellkosten und Lagerkosten. Die Herstellkosten einer Einheit h (Stückkosten) ergeben sich aus folgender Beziehung:

$$h = \frac{K_f}{x} + K_v$$

K_f stellt die losfixen Kosten, K_v die losvariablen Kosten und x die Losgröße da. Die Herstellkosten H für den Periodenbedarf g sind mit der folgenden Gleichung bestimmt:

$$H = \left(\frac{K_f}{x} + K_v \right) g$$

$$g = \left(\frac{K_f \exists g}{x} \right) + K_v \exists g$$

Die Anzahl der Serien (u) im Zeitraum T ist mit

$$u = g/x$$

festgelegt.

Der durchschnittliche Lagerbestand beträgt während des Zeitintervalls t_0

$$x_1 = x/2$$

wenn zum Zeitpunkt t_0 x Einheiten vorhanden sind und am Ende der Zeitperiode T das Lager leer ist.

Für die Lagerkosten im Zeitraum T erhält man also:

$$L = (x/2) \cdot K_L \cdot T$$

Faßt man die Herstell- und die Lagerkosten zusammen, so erhöht man die Gesamtkostengleichung:

$$H+L = ((K_f \cdot g)/x) + K_v \cdot g + ((x/2) \cdot K_L \cdot T)$$

Um das Minimum zu bestimmen, wird die erste Ableitung der Gesamtkostenfunktion gleich Null gesetzt:

$$(H+L)' = (K_f \cdot g)/x^2 + (K_L \cdot T)/2 = 0$$

$$L \cdot (K_f \cdot g)/x^2 = (K_L \cdot T)/2$$

$$L \text{ optimale Losgröße: } x = \frac{2 \cdot K_f \cdot g}{K_L \cdot T}$$

Das Zeitintervall t_a wird mit dem folgenden Formel bestimmt:

$$t_a = (T \cdot x)/g$$

Beispiel:

Gesamtliefermenge (g)	1800 ME
Laufzeit (T)	12 Monate
Lagerkosten (pro Stück) (K_L)	0.25 GE/Monat/ME
Losfixe Kosten (K_f)	300 GE/Los
Losvariable Kosten (v)	30 GE/ME

Gesucht ist die optimale Losgröße (x_0), das Minimum der Gesamtkosten ($H+L$) und das Zeitintervall (t_a).

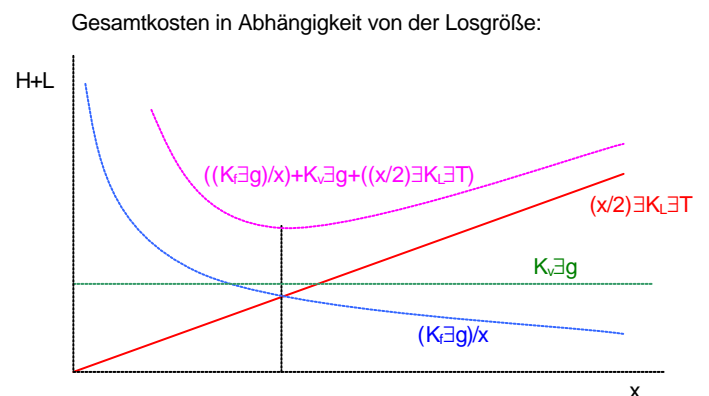
$$x = \frac{2 \cdot 300 \cdot 1800}{0.25 \cdot 12} = 600 \text{ ME ;}$$

$$H+L = \frac{2 \cdot 0.25 \cdot 12 \cdot 300 \cdot 1800 + (1800 \cdot 30)}{2} ;$$

$$= 1800 + 54000 = 55800$$

$$t_a = (12 \cdot 600)/1800 = 4 \text{ Monate}$$

$$u = 1800/600 = 3$$



Kapitel 16: Produktionsfunktionen

16.1 Begriff der Produktionsfunktion

Eine Produktionsfunktion drückt die gesetzmäßigen Beziehungen zwischen der Menge an Endprodukten (output) und der Menge an Einsatzgütern (input) aus.

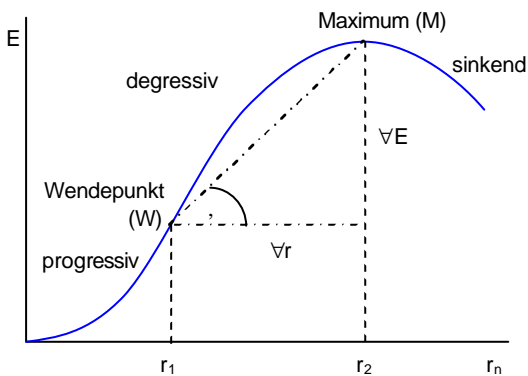
Produktionsfunktion vom Typ A

- substituierbar
- Wird auch als das Gesetz vom abnehmenden Grenzertrag bezeichnet. Bezeichnet einen produktions-technischen Sachverhalt, der bei partieller Faktorvariation (Produktionstheorie) auftritt. Es wurde ursprünglich für land- und forstwirtschaftliche Produktionsprozesse formuliert (Turgot, Bodenertragsgesetz). Dabei wurde Boden als fixer, insbesondere die Arbeitsleistung als variabler Faktor betrachtet. Vorausgesetzt wird eine Produktionsfunktion mit begrenzt substitutionalen Produktionsfaktoren (Produktionstheorie):

Der Gesamtertrag nimmt bei Gültigkeit des Ertrags bei Erhöhung des Arbeitseinsatzes zunächst überproportional und danach unterproportional zu (positive, aber sinkende Grenzerträge; schließlich geht der absolute Ertrag zurück. Erklärung hierfür ist, daß der Boden zunächst Überschußfaktor ist, dessen Aufnahmekapazität für Arbeitsleistungen mit ständig steigendem Arbeitseinsatz sich irgendwann gleichsam erschöpft. Dieser Zusammenhang spiegelt sich im Verlauf des Grenz- und des Durchschnittsertrages wider: Der Grenzertrag nimmt zunächst zu, erreicht ein Maximum (bei A₀) und nimmt schließlich ab. Gleiches gilt für den Durchschnittsertrag, der sein Maximum dann erreicht, wenn sich beide Kurven schneiden.

Gesamtertragskurve einer ertragsgesetzlichen Produktionsfunktion

$E = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$ $E = f(r_n)$ (Erträge sind mengenmäßig gemeint (d.h. nicht in DM!))
 (r ist die Menge des Produktionsfaktors)



$\tan \alpha = \Delta E / \Delta r$

Grenzproduktivität:

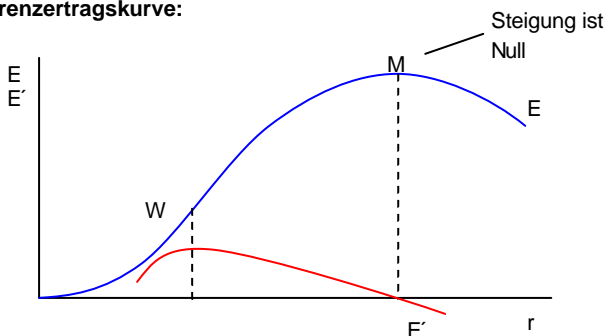
$\lim_{\Delta r \rightarrow 0} \Delta E / \Delta r = dE/dr = \tan \alpha$

Grenzertrag des variablen Faktors:

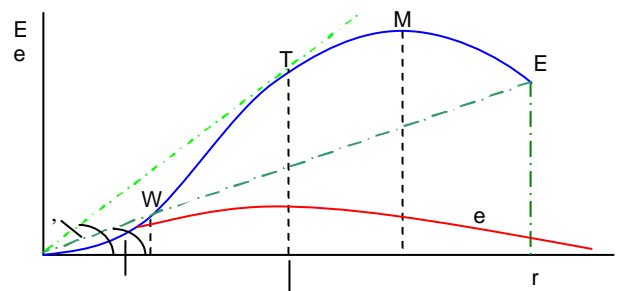
$dE/dr \cdot dr = dE$

Der Grenzertrag des variablen Faktors ist der Zuwachs zum Gesamtertrag, der durch den Einsatz einer weiteren Einheit des variablen Faktors verursacht wird.

Grenzertragskurve:



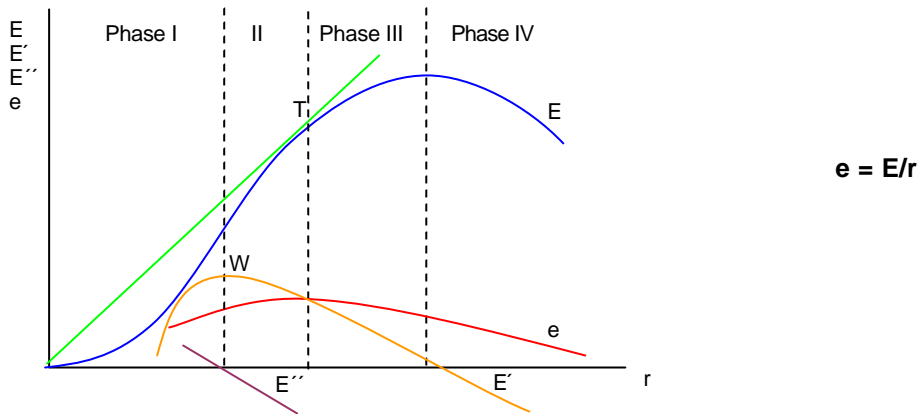
Durchschnittsertragskurve (Betriebsoptimum)



Der optimale Ertrag liegt dort, wo die Tangente an die Gesamtertragskurve den größten Winkel mit r bildet.

, > -

Beziehung zwischen den Ertragskurven

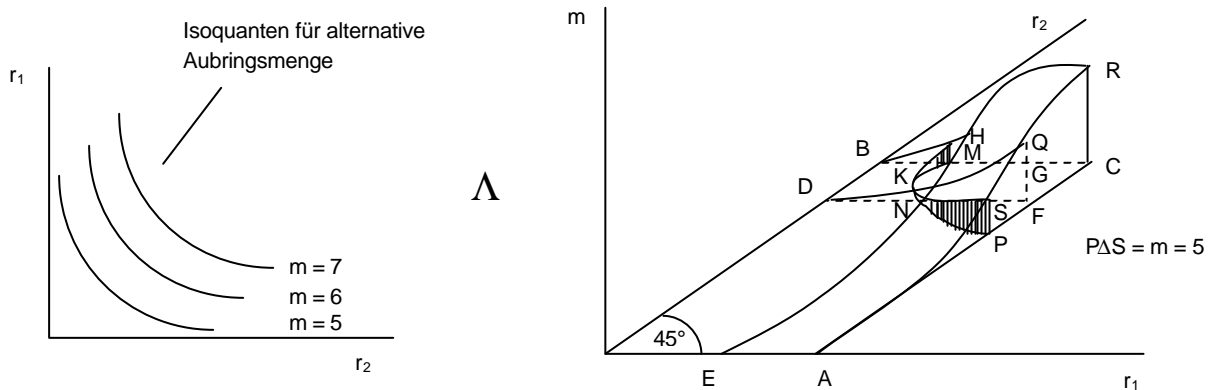


Übersicht zu den Ertragskurven

	Gesamtertrag E	Durchschnittsertrag e	Grenzertrag E'
Phase I	positiv steigend	positiv steigend	positiv steigend
Phase II	positiv steigend	positiv steigend bis Maximum	positiv fallend $E' > e$
Phase III	positiv steigend bis Maximum	positiv fallend	positiv fallen bis Null $E' < e$
Phase IV	positiv fallend	positiv fallen	negativ fallend

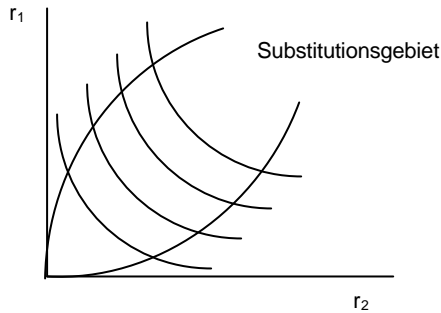
Ertragsfunktion mit zwei variablen Produktionsfaktoren (Ertragsgebirge)

– siehe Wöhe, E.i.d.A.BWL, 19. Aufl., 1996, Seite 481–482

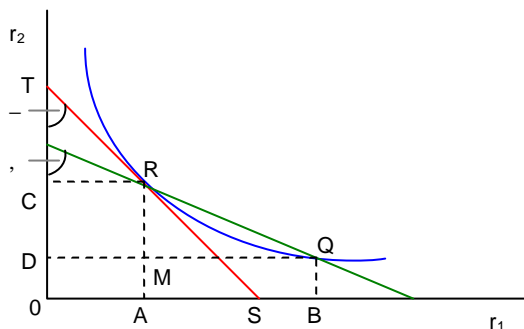


Wöhe: "Stellt man die Ausbringungsmenge m als Senkrechte zur dazugehörigen Faktorkombination (r_1, r_2) dar, so erhält man die dreidimensionale . . . Ertragsgebirge. Das Ertragsgebirge zieht für jede denkbare technisch effiziente Faktorkombination die dazugehörige Ausbringungsmenge an."

Indifferenzkurve



Grenzrate der Substitution (Substitutionsverhältnis)



$$\tan \alpha = \frac{OS}{OT} = -\frac{dr_1}{dr_2} \cdot (-1) = \frac{dr_1}{dr_2}$$

Die Faktoreinsatzmenge, die notwendig ist, um eine Einheit eines anderen Faktors an einen anderem Punkt zu ersetzen, wenn die Produktmengen unverändert bleiben sollen, bezeichnet man als das Substitutionsverhältnis, welches zwischen den beiden Faktoren besteht:

Durchschnittsrate der Substitution: $\tan \alpha = \frac{AB}{CD} = \frac{MQ}{MR}$

Grenzrate der Substitution

1. Ist z.B. die Grenzproduktivität des ersetzenden Faktors (r_2) gleich 1 und die des zu ersetzenden Faktors (r_1) ebenfalls gleich 1, dann ist offenbar **eine** Einheit von r_2 notwendig, um **eine** Einheit von r_1 zu ersetzen, wenn der Ertrag der Kombinationen unverändert bleiben soll:

$$\frac{\partial x}{\partial r_2} = 1, \quad \frac{\partial x}{\partial r_1} = 1 \quad \wedge \quad \frac{dr_1}{dr_2} = 1$$

2. Folgend sind **zwei** Einheiten von r_2 notwendig, um den Produktionsaufwand zu kompensieren, der entsteht wenn r_1 um **eine** Einheit vermindert wird:

$$\frac{\partial x}{\partial r_1} = 0.5, \quad \frac{\partial x}{\partial r_2} = 1$$

3. Die Substitutionsrate steht also im umgekehrten Verhältnis zur Grenzproduktion des ersetzenden Faktors. z.B., so müssen **drei** Einheiten r_2 durch **eine** Einheit r_1 substituiert werden. Dieser Wert folgt daraus, daß die Grenzproduktivität des Faktors 1 dreimal so groß ist wie die des Faktors 2.

$$\frac{dr_1}{dr_2} = -3$$

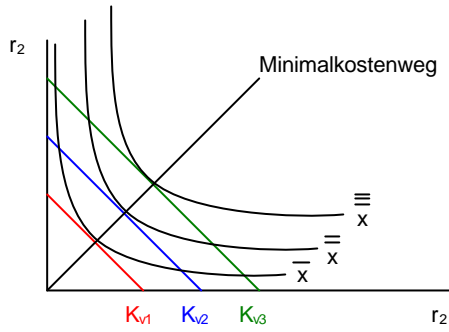
Variation der Faktoreinsatzmenge unter der Bedingung, daß der Ertrag unverändert bleiben soll, dann ist der totale Grenzertrag Null:

$$dx = \left(\frac{\partial x}{\partial r_1}\right) dr_1 + \left(\frac{\partial x}{\partial r_2}\right) dr_2 = 0$$

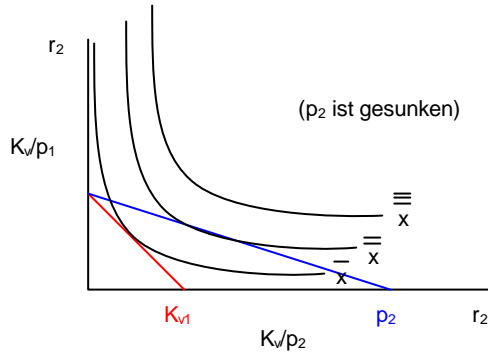
Grenzertrag

$$\frac{dr_1}{dr_2} = -\left(\frac{\partial x}{\partial r_2}\right) \cdot \left(\frac{\partial x}{\partial r_1}\right)$$

Minimalkostenweg



Wenn p_2 sinkt:



Ertragsfunktion und Kostenfunktion

Ertragsfunktion: $x = f(r)$

Kostenfunktion: $K = f(x)$

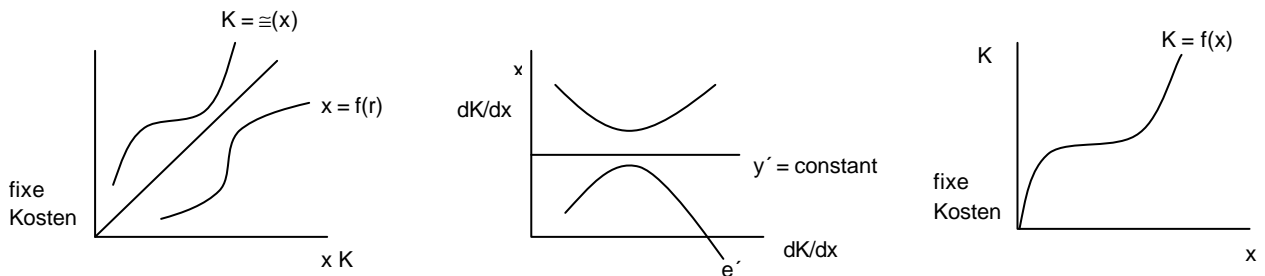
Bei der Kostenfunktion sind die abhängige Variable und die unabhängige Variable der Ertragsfunktion einfach vertauscht. Sie ist die inverse Funktion der Ertragsfunktion. Bei der Kostenfunktion wird also die Ausbringung x variiert und die Faktormenge r als die abhängige Variable betrachtet. Die Faktormenge wird dabei in Geld ausgedrückt, denn die Kosten sind das Produkt aus Faktormenge und Preis: $K = r \cdot q$

Der Preis wird konstant als 1 angenommen.

Die Kostenfunktion lautet dann: $K = @(r \cdot 1)$
 $K = @(x)$

Das ist die Umkehrfunktion der Ertragsfunktion $x = f(r)$

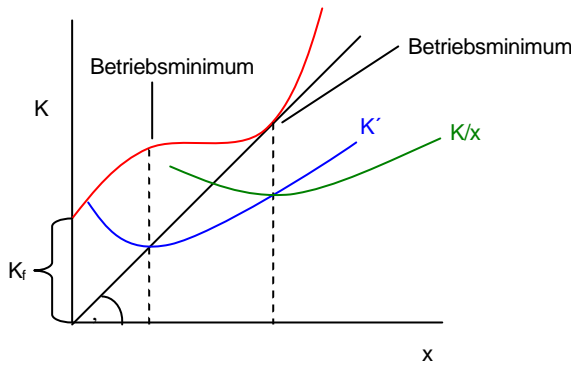
Kurven:



Gesamtkostenfunktion: $K(x) = r_1 \cdot p_1 + r_2 \cdot p_2 + \dots + r_n \cdot p_n + K_f$

Grenzkostenfunktion: $dK/dx = (dr_1/dx) \cdot p_1 + (dr_2/dx) \cdot p_2 + \dots + (dr_n/dx) \cdot p_n$

Grenzkosten Kurve

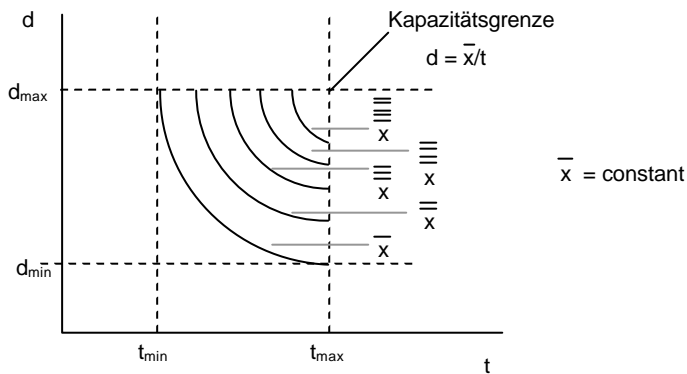


16.2 Produktions- und Kostenfunktionen auf der Grundlage von Verbrauchsfunktionen

Eine Verbrauchsfunktion gibt die funktionalen Beziehungen wieder, die zwischen Faktorverbrauch für eine geleistete Produktions- oder Arbeitseinheit und der technischen Leistung eines Aggregates bestehen.

Allgemein gilt: $Leistung = \frac{Arbeit}{Zeit}$

Im Einproduktbetrieb mit homogenen Produkten gilt: $Leistung = \frac{x}{Zeit}$; $d = \frac{x}{t}$

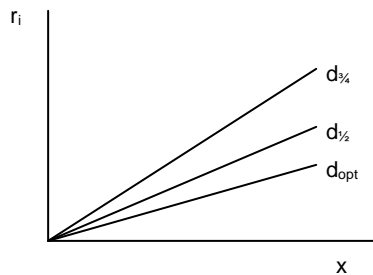


Verbrauchsfunktion: $v_i = f(d)$

Faktoreinsatzfunktion

$r_i = v_i \exists x = f_i(d) \exists x$

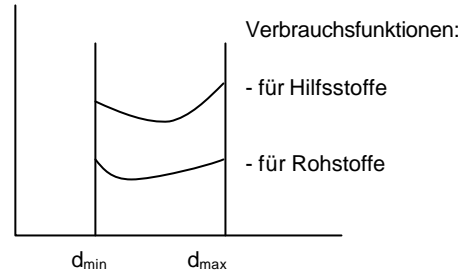
r_i = Verbrauchsmenge einer beliebigen Faktorort



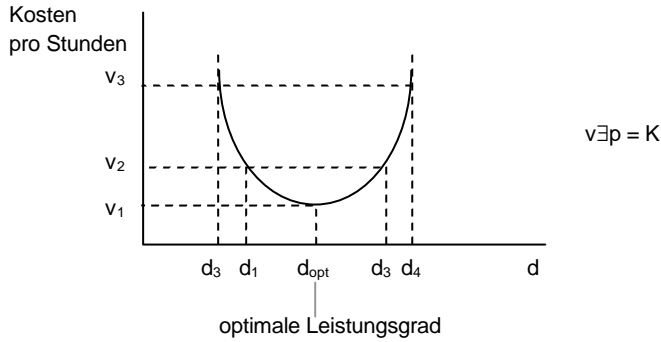
Den gesamten Faktorverbrauch r_1 erhält man dadurch, daß man die Leistung mit der Anzahl der Einheiten x multipliziert.

$$r_i = v_i(d) \cdot x$$

$$r_1 + r_2 + \dots + r_n = x[v_1(d) + v_2(d) + \dots + v_n(d)]$$

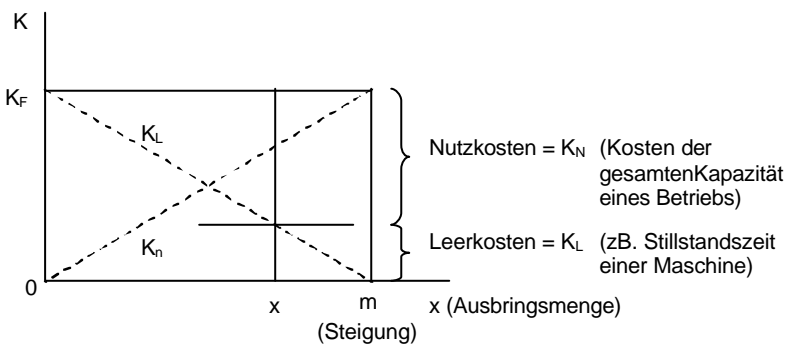


Optimale Leistungsgrad



- proportionale Kosten (Kostenveränderung verläuft proportional zur Beschäftigungsänderung)
- progressive Kosten (relative Kostenveränderung ist größer als der relative Beschäftigungsrückgang bzw. zuwachs)
- degressive Kosten (relative Kostenveränderung ist kleiner als der relative Beschäftigungsrückgang bzw. zuwachs)
- regressive Kosten (Beschäftigungserhöhung bewirkt absolut sinkende Kosten beziehungsweise Beschäftigungsrückgang läßt die Kosten absolut abnehmen)

Leer- und Nutzkosten



$$K_F = K_L + K_N$$

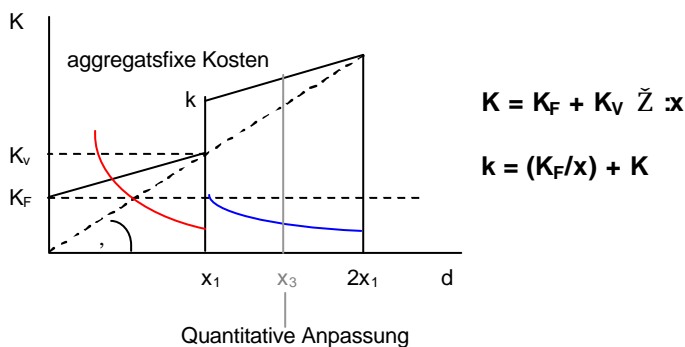
$$K_N = (K_F/m) \cdot x$$

$$K_L = K_F - K_N$$

$$K_L = K_F - (K_F/m) \cdot x$$

$$K_L = (K_F/m) \cdot (m - x)$$

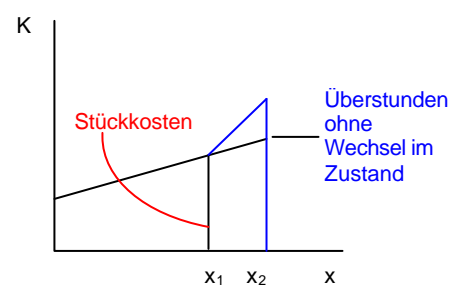
Quantitative Anpassung



$$K = K_F + K_V \cdot \tilde{z} \cdot x$$

$$k = (K_F/x) + K$$

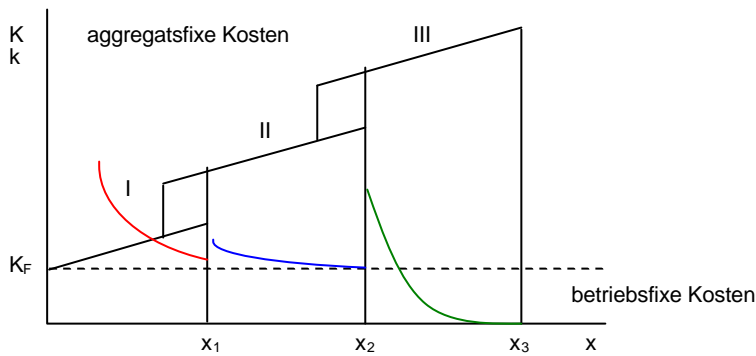
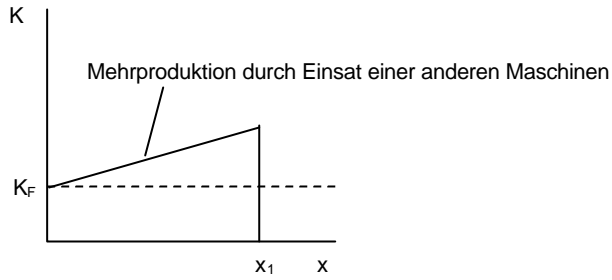
mit Überstunden:



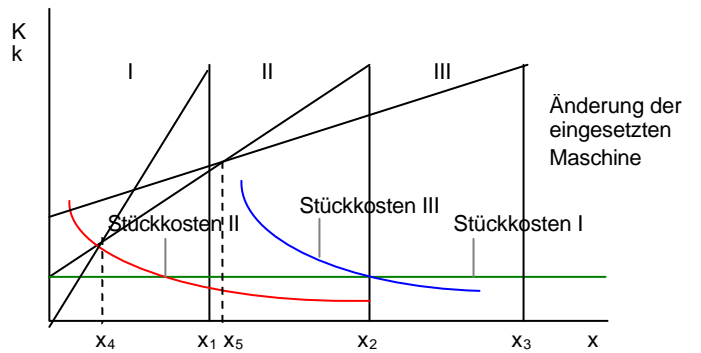
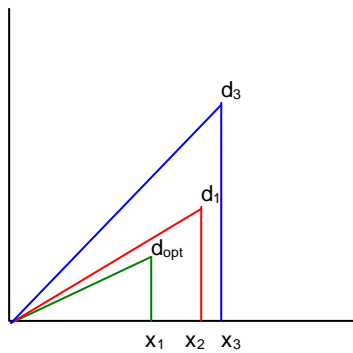
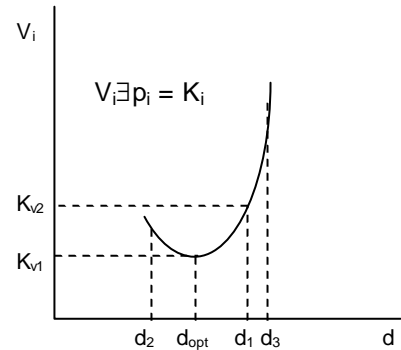
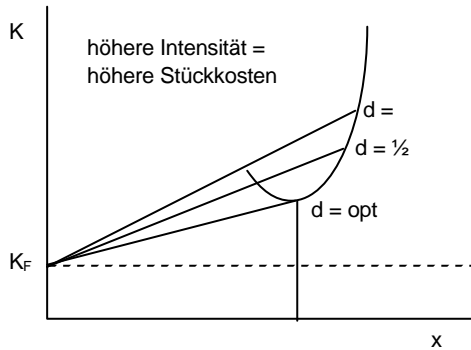
16.3 Neoklassische Produktionsfunktionen

(siehe Wöhe, Seite 521ff)

- **Mehrproduktion durch Einsatz einer anderen Maschinen**



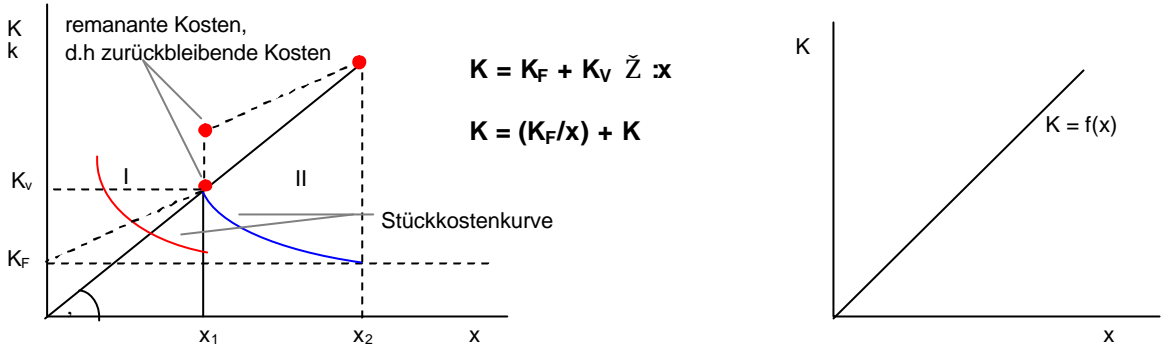
- **Intensitätsmäßige Anpassung**



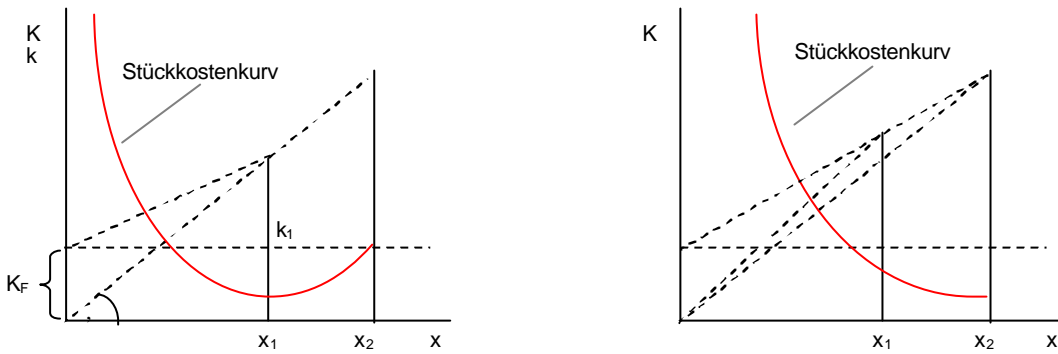
Je höher die Intensität, desto steiler ist die Gerade.

Verfahrensvergleich, um das kostengünstigste zu finden

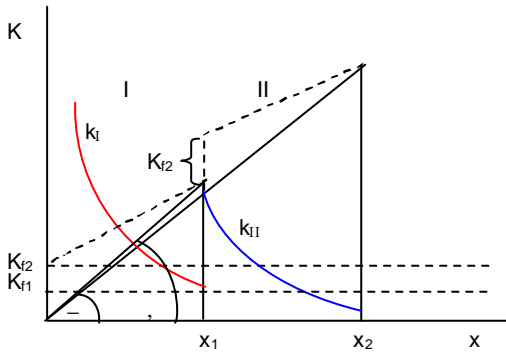
• **Quantitative Anpassung**



• **Zeitliche Anpassung**

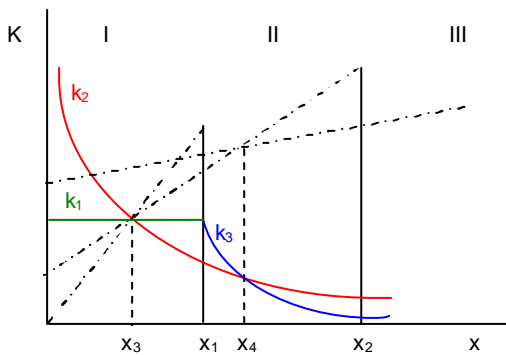


$$/_1 = k_1/x_1$$



, >

• **Mutative Erweiterung**



Δ bis zum x_3 ist Verfahren I günstiger als Verfahren II;
 bis zum x_4 ist Verfahren II günstiger als Verfahren III . . .

16.4 Die Leontief-Produktionsfunktion (siehe Wöhe, Seite 522ff)

$$r_{1j} = a_{1j} \cdot r_j$$

a_{ij} L konstanter Produktionskoeffizient

- **Beispiel**

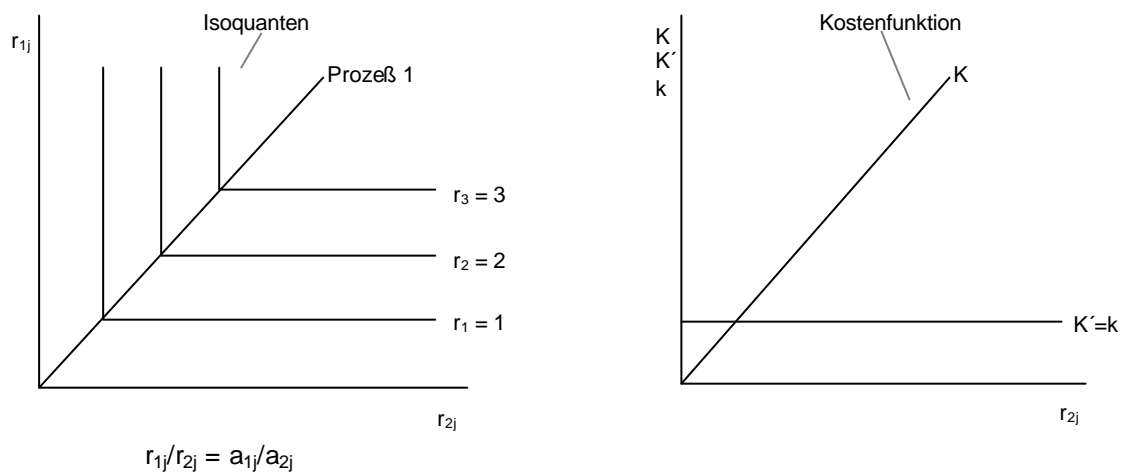
R_{1j} sind die Einsatzgüter für das Zwischenprodukt R_{2j} , R_{ij} ,

dann lautet die Transformationsfunktion $r_{1j} = a_{1j} \cdot r_j$

$$r_{2j} = a_{2j} \cdot r_j$$

Daraus ist ersichtlich, daß ein konstantes Mengenverhältnis gegeben ist.

- **Geographische Abbildung einer Leontief-Transformationsfunktion**



16.5 Produktionsfunktion vom Typ B

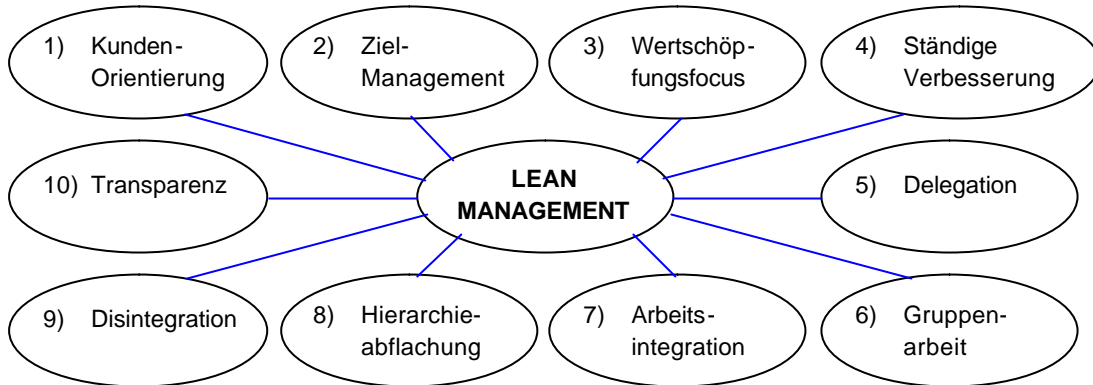
(Gutenberg-Produktionsfunktionen: siehe Wöhe Seite 525ff)

- Ableitung der Produktionsfunktion aus Verbrauchsfunktionen
- Aus Verbrauchsfunktionen abgeleitete Kostenverläufe

Kapitel 17: Lean Produktion (LP)

17.1 Lean Production - Lean Management

Die folgende Abbildung zeigt die zehn Grundregeln des LEAN MANagements.



- Kundenorientierung (1): Ein wichtiges Merkmal ist die Fehlervermeidung.
- Gruppen Arbeit (5): Jeder in der Gruppe kann alle Tätigkeiten der Gruppe tun.
- Disintegration (9): Bestimmte Vorgänge können von anderen Firma erledigt.

△ Lean Management führt zur Kostenreduzierung, bessere Organisation und effektivere Arbeit.

17.2 Terminus Lean Produktion

Im Sinne des integrierten Unternehmensführungsansatzes läßt sich LP allgemein charakterisieren, als ein auf Markt- und Kundennähe, Produktivitätserhöhung und Qualitätsverbesserung, hohe Innovationsgeschwindigkeit und Wertschöpfung konzentrierter praxiserprobter Denk- und Handlungsrahmen erfolgreicher japanischer Großunternehmen auf dem Weltmarkt.

Die Implementierung ist als langfristiger, kontinuierlicher Prozeß anzusehen.

17.3 Gründe für Lean Produktion

- Wechselhafte Wettbewerbsposition und kürzer werdende Produktlebenszyklen
- massiver Innovationsdruck durch beschleunigten technischen Fortschritt, zB. Computer
- wachsender Preis- und Kostendruck
- verstärkte Nachfragedifferenzierung (Wunsch nach mehr Typenvielfalt und höherer Qualität)

17.4 Merkmale der Lean Produktion in verschiedenen Bereichen

△ Taylor, economies of scale, higher capacity, lower cost je Stück

• in der Organisation

- # Schaffung und Etablierung von Teams
 - Gruppen von 5 - 10 Personen
 - Teams besitzen weitreichende Kompetenzen
 - keine exakt festgelegten Stellenbeschreibungen (jeder Mitarbeiter sollte alle Aufgaben erfüllen können)
 - hohe und breitgefächerte fachlich, soziale Anforderungen (integriertes Aufgabenverständnis, Arbeitseinsatzflexibilität, über durchschnittliche soziale Fähigkeiten)
 - Gruppenleiter (Produktionsstättenmanager) regelt "Job Rotation" innerhalb der Gruppe, Arbeitsverteilung, Trainingsziele, Entlohnung, Qualitätsstandards, Personalauswahl, Materialbeschaffung, . . .
 - Beibehaltung von Fließband und Taktbindung bei gleichzeitigem Verzicht auf komplexe Automatisierung in der Montage
- # möglichst kleine Bereichsgrenzen
- # flachere Hierarchien (eher horizontale als vertikale Organisationsstruktur)

• in der Fertigung

- # "Lean Manufacturing"
 - Organisation geht vor (High-Tech-) Automation ("simple is best")
 - flußorientierte Strukturen mit präziser Segmentierung
 - "Just-in-Time"-Betrieb (vernetzte und synchrone Produktion)
 - bedarfsgerechte Teilebereitstellung
 - Verringerung von Absicherungstechnologien (Puffer) bei gleichzeitigem Einsatz robuster, einfacher Lösungen mit hoher Prozeßsicherheit
 - Anordnung der Maschinen um den Arbeitsplatz herum zur Vermeidung langer Wege
 - Reduzieren der Komplexität bei geringer Teilevielfalt und Modellbauweise
 - kurze Rüstzeiten durch hohe Flexibilität von Werkzeug und Maschinen
 - Verringerung von Maschinenausfällen, höherer Auslastungsgrad
 - Ausgleichsfertigungen für abwesenheitsbedingte Personalschwankungen
 - ständige "Vor-Ort"-Information über den Produktionsstatus
- # "Null-Fehler"-Strategie (Mängel werden sofort beim Auftreten eigenverantwortlich behoben)
- # Total-Quality-Management nach dem KAIZEN-Prinzip ("Continuous Improvement" – Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP))

• in der Produktentwicklung

- # "*Simultaneous Engineering*"
 - weitgehende Parallelisierung von Produkt- und Produktionsmittelentwicklung
 - frühzeitige und umfassend abgestimmte Marktorientierung kritischer Qualitätsmerkmale des neuen Produktes
 - direkte Kommunikation durch Bildung von "*Cross-Functional-Teams*"
 - umfassende Planung und rechtzeitige Abstimmung vom Entwicklungsprozeß
 - Kooperation von Komponentenzulieferern und Produktionsmittelherstellern
 - interne Integration (Schnittstellenkoordination zwischen Funktionsbereichen und Abteilungen) und externe Integration (von Konsumerwartungen und Herstellervorstellungen)
- # Projektmanagement
- # Abteilungsübergreifende Kooperation
- # Informationsinfrastruktur
- # Kostenplanung und -steuerung als Aufgabe der Produktentwicklung

- **in der Beschaffung**
 - # Partnerschaft mit Zulieferbetrieben (gemeinsame Ziele)
 - # "Dual-Sourcing" (2 Lieferanten) zur Verminderung von Störfällen, die durch die hohe Abhängigkeit von Zuliefer- und Produktionsbetrieben entstehen können
 - # Kontrolle der Stammlieferer durch Lieferantenwertungsverfahren
 - # Umfassende Unternehmensaudits (Bewertungen)

- **im Marketing**
 - # Betonung des Managements der Kundenbeziehungen
 - # *Key-Account-Management* an der Schnittstelle zwischen Anbieter und Abnehmer
 - # Kundennähe durch:
 - differenzierte Marktbeobachtung
 - Flexibilität gegenüber den Kundenwünschen
 - Reagibilität auf mittel- bzw. langfristige Marktveränderungen

- **im Personalmanagement**
 - # werteorientierte Personalführung
 - starker Teamgeist
 - offener, permanenter Informationsaustausch
 - gemeinsame Offenlegung und Handhabung von Konflikten
 - qualitäts- und kundenorientiertes Denken
 - Flexibilität und Lernbereitschaft des Einzelnen
 - # Delegation von Verantwortung
 - # 'Open Door' - Prinzip
 - # Prinzip der Gleichbehandlung
 - # Teamfähigkeit

17.5 Implementierungsbarrieren

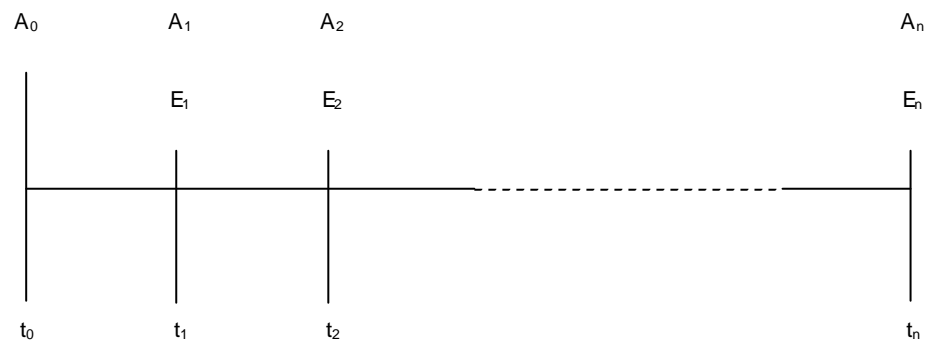
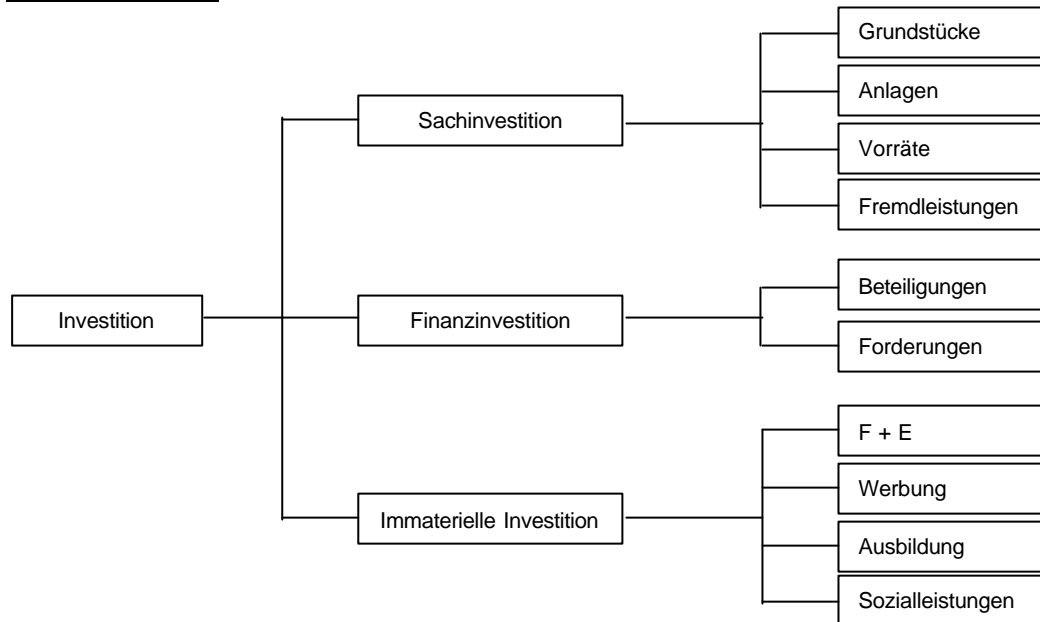
- grundlegende Informationsdefizite
- Ausschluß der Betroffenen von der Entwicklung und Implementierung des organisatorischen Wandels
- mangelnde aktive Unterstützung durch das Top-Management
- falsche oder bruchstückhafte Umsetzung bestimmter Konzeptbestandteile durch partielle oder totale Fehlinterpretation bzw. nur unzureichender Kenntnis des umfassenden Lean-Produktion-Ansatzes und mangelnde persönliche Eignung und Qualifikation der Unternehmungsmitglieder auf allen Ebenen

Kapitel 18: Die Investition

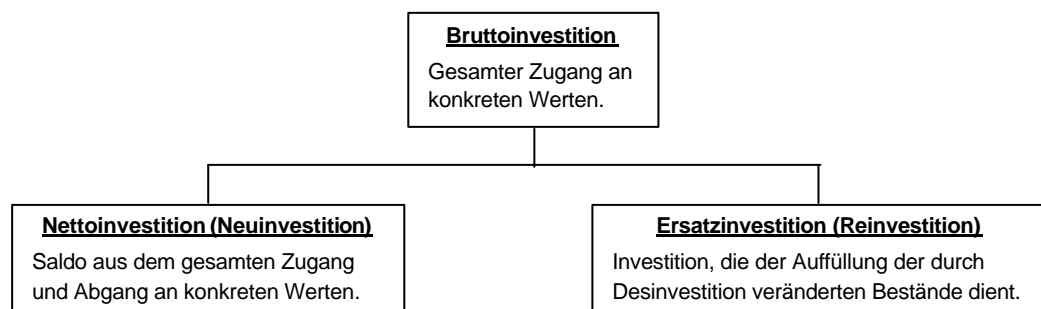
Unter Investition verstehen wir die Verwendung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung von Sachvermögen, immateriellem Vermögen oder Finanzvermögen, d. h. die Beschaffung von Potentialfaktoren. (Maschinen, Vorräte, Patente, Lizenzen, Wertpapiere, Beteiligungen, Weiterbildung von Mitarbeitern, Forschung und Entwicklung).

Eine Desinvestition wäre entsprechend der Verkauf der Güter.

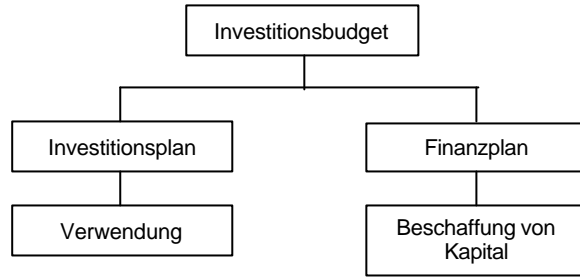
18.1 Investitionsarten



18.2 Investitionsarten ausgehend vom Investitionsvolumen einer Periode



18.3 Investitionsplanung

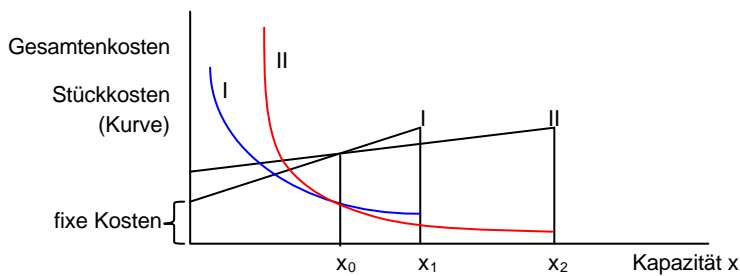


18.4 Methoden der Investitionsrechnung

Statische Verfahren	Dynamische Verfahren (BWL III)
Kostenvergleichsrechnung	Kapitalwertmethode
Gewinnvergleichsrechnung	Methode des internen Zinsfußes
Rentabilitätsvergleichsrechnung	Annuitätsmethode
Amortisationsvergleichsrechnung (Pay-Off-Methode)	(incl. Zins- und Zinseszins)

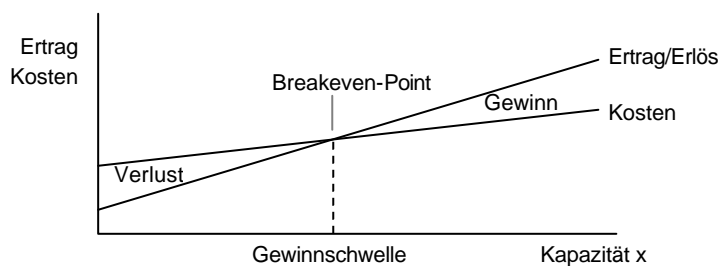
1. Kostenvergleichsrechnung

Kostenvergleich zweier Investitionen:



2. Gewinnvergleichsrechnung

Gewinnschwelle einer Investition:



3. Rentabilitätsvergleichsrechnung (Return on Investment)

ROI = Umsatzrentabilität x Umschlagshäufigkeit des Kapitals

$$= (\text{Gewinn}/\text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz}/\text{investiertes Kapital})$$

$$= \text{Gewinn}/\text{investiertes Kapital}$$

4. Amortisationsvergleichsrechnung (Pay-Back-Period (PbP) \wedge Pay-Off-Methode)

PbP = Anschaffungskosten/Nettoeinnahme pro Jahr

$$= \text{Amortisationsdauer}$$

Je kürzer die Amortisationsdauer, desto günstiger ist die Investition

Kapitel 19: Internationales Management

19.1 Definitionen

Internationalisierung

Unter Internationalisierung werden somit Auslandstätigkeiten wie Export, Direktinvestition im Ausland oder Lizenzvergabe ins Ausland, eigene Produktionsstätten im Ausland und Allianzpartner in verschiedenen Regionen der Erde verstanden.

Globalisierung

Sofern Internationalisierung als Oberbegriff für länderübergreifende Aktivitäten verstanden wird, dann ist Globalisierung als extensivste Form länderübergreifender Aktionen auf dem Weltmarkt zu verstehen.

- **Weitere Dimensionen der Globalisierung**

- technologische Dimension
- kulturelle Dimension
- ökonomische Dimension
- politische Dimension
- soziale Dimension
- ökologische Dimension.

- **Beispiele für grenzüberschreitende Aktivitäten**

- Internationaler Austausch von Gütern, Investitionskapital und/oder Personal
- Ausdehnung der Funktionsbereiche Beschaffung, Absatz, Produktion, Finanzierung, Personalwirtschaft Forschung und Entwicklung, Unternehmensplanung sowie Organisation auf andere Länder
- Durchführung der Leistungserstellung in zwei oder mehr Volkswirtschaften
- Integration in den Wirtschaftsprozess verschiedener Volkswirtschaften, insbesondere auch verbunden mit privaten Direktinvestitionen

- **Komplexität der Aufgabenstellungen durch Internationalisierung**

- unterschiedliche ökonomische, sozio-kulturelle und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen;
- teilweise große Entfernungen und Zeitunterschiede zwischen den Märkten/Organisations-einheiten und dem Stammhaus;
- Probleme mit Währungsdisparitäten und mit dem Kapital- und Gewinntransfer;
- von Land zu Land unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften;
- oft nur mangelhaft entwickelte Infrastrukturen (Osteuropa, Entwicklungsländer).

19.2 Definition Internationales Management

Internationales Management umfaßt sämtliche grenzüberschreitenden Aktivitäten der unternehmerischen Geschäftstätigkeit, die die gesamte Unternehmung sowie einzelne Funktionsbereiche betreffen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen insbesondere die Entscheidungen in den Managementfunktionen.

Drei Formen internationaler Unternehmensaktivitäten

1. Außenhandel
2. Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung
3. Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung

- **Außenhandel**

Zum Außenhandel zählen der indirekte und der direkte Export sowie das Countertrade (Kompensationsgeschäfte).

- Indirekte Exporte sind gegeben, wenn sich das exportierende Unternehmen inländischer Handelsunternehmen bedient, die die Mittlerfunktion zu den ausländischen Kunden übernehmen. Das Handelsunternehmen nimmt sämtliche mit der Ausfuhr verbundenen Aufgaben wahr.
- Direkte Exporte liegen vor, wenn der ausländische Endverbraucher in Form des Direktvertriebs die Leistungen über eigene Distributionsorgane erhält. Dies bedingt die Einrichtung von Exportabteilungen, die ein länderspezifisches Know-how aufweisen müssen.
- Countertrade, also das Kompensationsgeschäft, gewinnt zunehmend an Bedeutung und ist generell dadurch gekennzeichnet, daß die Lieferung eines Gutes oder einer Dienstleistung mit dem Bezug eines anderen Gutes verbunden ist. Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung: Diese Formen weisen als gemeinsames Hauptmerkmal auf, da den ausländischen Partnern kostenpflichtige Privilegien, Nutzungsrechte und/oder Managementleistungen überlassen werden, ohne dort selbst investiert wird.

- **Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung**

Diese Formen weisen als gemeinsames Hauptmerkmal auf, daß den ausländischen Partnern kostenpflichtige Privilegien, Nutzungsrechte und/oder Managementleistungen überlassen werden, ohne daß selbst investiert wird.

- **Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligungen**

Hierbei ist es notwendig, daß das internationale Unternehmen dauerhaft auf dem Auslandsmarkt präsent ist und direkt vor Ort durch Direktinvestitionen Einfluß auf die Unternehmenstätigkeit nimmt.

Direktinvestitionen

Direktinvestitionen bedeuten, daß Leistungserstellung und -verwertung ins Ausland verlagert werden mit der Absicht, einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit und die Kontrolle des Managements der Auslandsunternehmung ausüben zu können.

Formen internationaler Direktinvestitionen

- **Auslandsgesellschaft**
Die Auslandsgesellschaft befindet sich vollständig im Eigentum der internationalen Unternehmung und wird von dieser voll beherrscht.
- **Joint Ventures**
Als Joint Ventures werden Unternehmen bezeichnet, die grenzüberschreitend, auf Kapitalbeteiligungen beruhend, dauerhaft zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf der Basis eines Kooperationsvertrages zusammenarbeiten.

Sonderform internationaler Kooperation: Strategische Allianzen

Sie werden zwischen zwei oder mehreren international tätigen Unternehmen (meistens auf horizontaler Ebene zwischen aktuellen und potentiellen Konkurrenten) langfristig angelegt, aber zeitlich nicht immer unbegrenzt festgelegt.

Formalziele der internationalen Unternehmung

- Gewinn- bzw. Rentabilitätsstreben
- Sicherheitsstreben

Internationalisierungsmotive

Unter Internationalisierungsmotiven werden die Beweggründe von Unternehmungen verstanden, die sie veranlassen, über die Staatsgrenzen ihres Sitzlandes hinaus wirtschaftlich tätig zu werden.

EPRG-Modell:

- ethnozentrische Strategien (heimatland-orientiert)
- polyzentrische (gastland-orientiert)
- regiozentrisch (regionen-orientiert)
- geozentrische (welt-orientiert)