

Einführung in die BWL

TEIL I Grundlagen & Prinzipien der BWL



Was ist Erfolg?

Wie lässt sich Erfolg operationalisieren?

Denkschulen des strategischen Managements (Auszug)



Market Based View

Stiftung eines unverwechselbaren Nutzens, Befriedigung von Kundenbedürfnissen



Finance Based View

Finanz- und Kostenmanagement, Interessengruppenmanagement, Shareholder Value Management



Stakeholder Based View

Systematisierung von Einflussgruppen, Einflussgruppen-Management



Competitor Based View

Aufbau von Monopolmacht, Zutrittsbarrieren, Besetzung attraktiver Branchen/Nischen



Resource Based View

Einmalige, im Idealfall nicht imitierbare Ressourcen

Typische Themen der BWL

Problem:
Leistungsfähige Teams
Leistungsträger

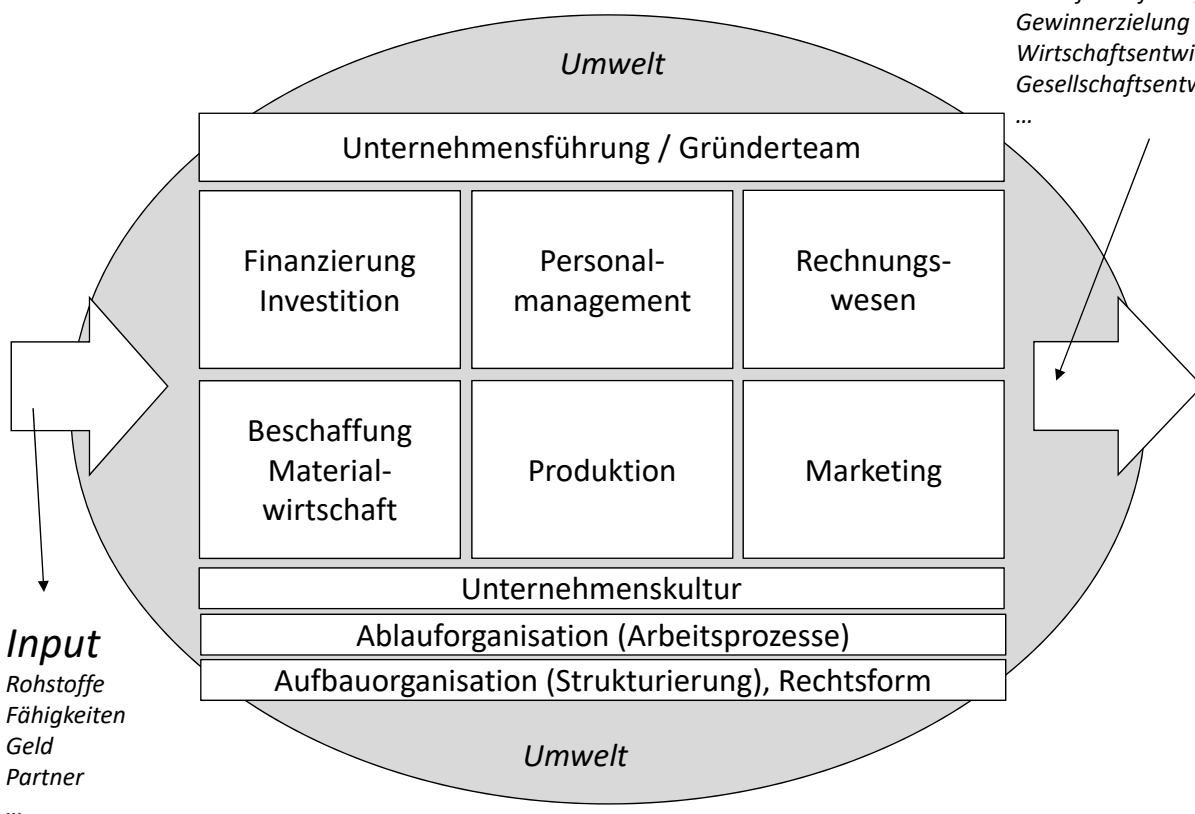


Problem: Der Ehrgeiz der individuellen Führung



Das Unternehmen als betriebswirtschaftliches, soziales,
psychologisches **Betrachtungsobjekt**

Output
Bedürfnisbefriedigung
Gewinnerzielung
Wirtschaftsentwicklung
Gesellschaftsentwicklung



Defizite bei der Unternehmensgründung

- 53% haben sich zu wenig Gedanken zum Alleinstellungsmerkmal ihrer Geschäftsidee gemacht
- 51% haben kaufmännische Defizite (Preiskalkulation, Kostenrechnung, betriebswirtschaftliche Planrechnungen)
- 46% äußern unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe
- 44% schätzen die notwendigen Startinvestitionen/laufende Kosten zu niedrig ein
- 39% haben die Finanzierung ihrer Gründung nicht gründlich durchdacht
- 38% schätzen den zu erwartenden Umsatz unrealistisch hoch ein
- 32% können ihre Produktidee nicht klar beschreiben
- 27% haben unzureichende Fach-/Branchenkenntnisse

DIHK-Gründerreport, 2010: <http://www.existenzgruender.de/gruendermagazin/statistikcenter/statistiken/defizite-2010/index.php?areaid=gruendung>

9

Operationalisierung „Unternehmerischer Erfolg aus betriebswirtschaftlicher Sicht“

Rentabilität

$$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

Eigenkapitalrendite

$$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$$

Zähler-Management

Wert-orientiertes Denkmodell

Nenner-Management

Kosten-orientierte Denkmodell

Kostenorientierung vs.

Wertorientierung

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

Kostenorientierte Geschäftsmodelle

- versuchen die Kosten zu minimieren
- bspw. durch Standardisierung, Automatisierung, Auslagerung von Leistungsschritten (bspw. DELL, Amazon)

Wertorientierte Geschäftsmodelle

- versuchen die Werte für die Kunden zu erhöhen, um höhere Preise zu erzielen
- bspw. durch qualitativ hochwertige Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale (bspw. Apple vs. Einsteigermodelle DELL, Mercedes Benz vs. Dacia)

In Anlehnung (mit Ergänzungen) an Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011), S. 45.

11

Exkurs: Problempunkt „Skalierbarkeit“ bei personengebundenen Dienstleistungen (Ein Informatiker kann sich nur 8-10h/Tag verkaufen!)

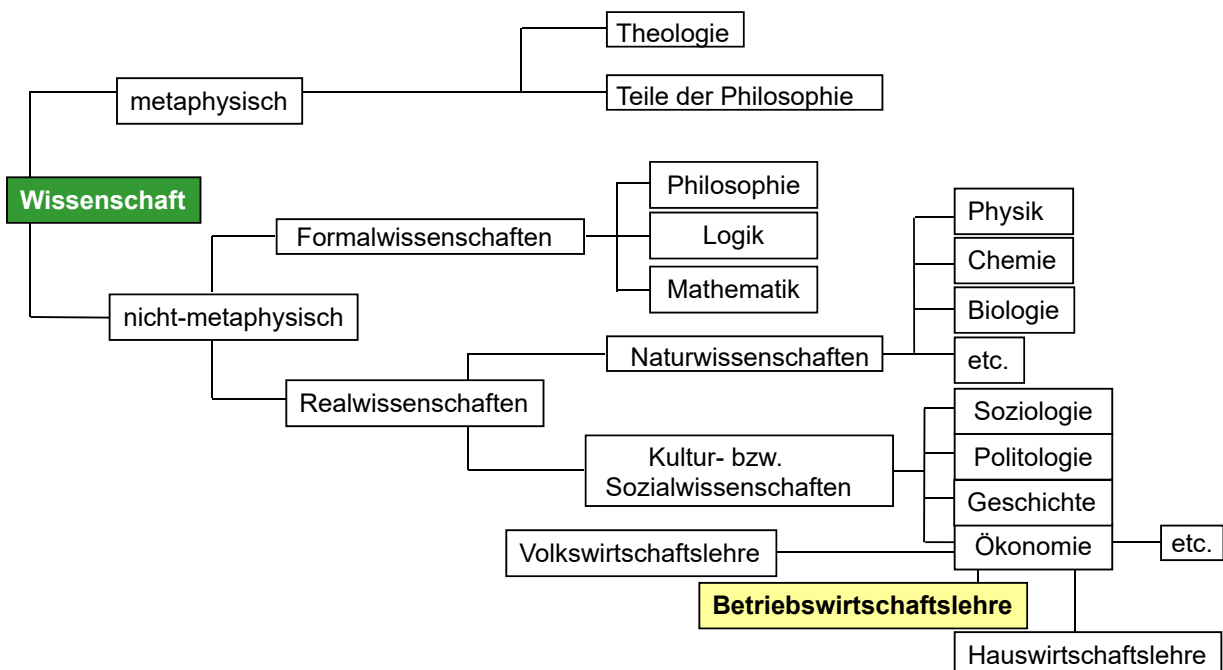
Wie kann trotzdem Gewinn erzielt werden?

- Modularisierung
- Standardisierung (geringe Individualisierung, Kernleistungen (Negativ-Bsp.: Pflegedienst 15 Minuten, Krankenkassenabrechnung))
- Skalierung im IT Kontext (Computergestützte Online Beratung)
- Lizenzvergabe
- Leistungsbündelung „Dienstleistung und Produkt“ (bspw. Coaching + Coaching-Buch/Checkliste für Selbstcoaching)

12

Einordnung der (anwendungsorientierten) BWL

Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften



Definition und Abgrenzung

- Betriebswirtschaftslehre (BWL):
 - Wirtschaften von und in Unternehmen
 - Fokus: Ableitung von Gesetzmäßigkeiten bzgl. Interaktionen, Verhalten u. Entwicklungen
- Volkswirtschaftslehre (VWL):
 - Fokus: gesamte Wirtschaft und darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben u. Branchen
- Unternehmen = wirtschaftliche u. juristische Einheit

Vgl. Straub (2015)

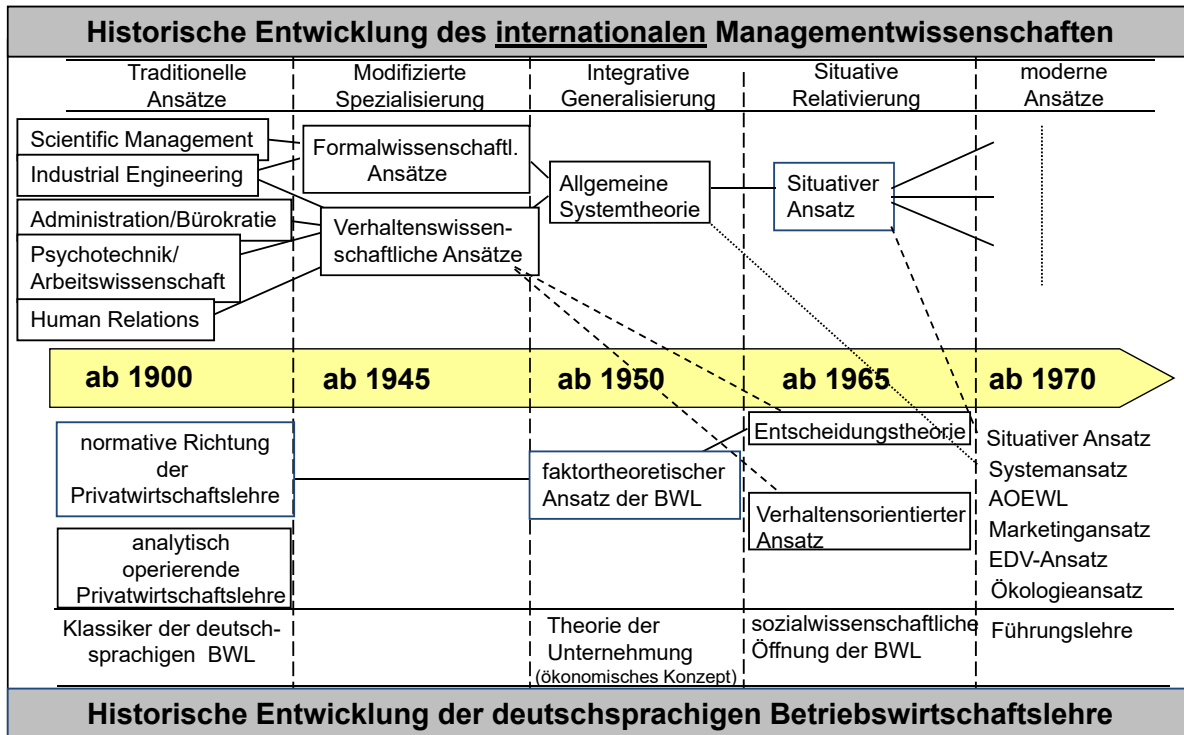
Gründe für die Existenz von Unternehmen

- 1699: erstmaliges Auftreten des Wortes „Unternehmen“ im Französischen (Beischreibung einer bestimmten Handlungstätigkeit)
- Seit 1758: Verwendung wie im heutigen Sprachgebrauch
- 1937: Ronald Coase „The Nature of the Firm“:
 - Frage „Warum gibt es Unternehmen?“
 - Antwort: Unternehmen ersetzt komplexen Tausch in einem freien Markt wegen besserer unternehmerischer Koordination der Produktion → Unternehmen leistungsfähiger als freier Markt

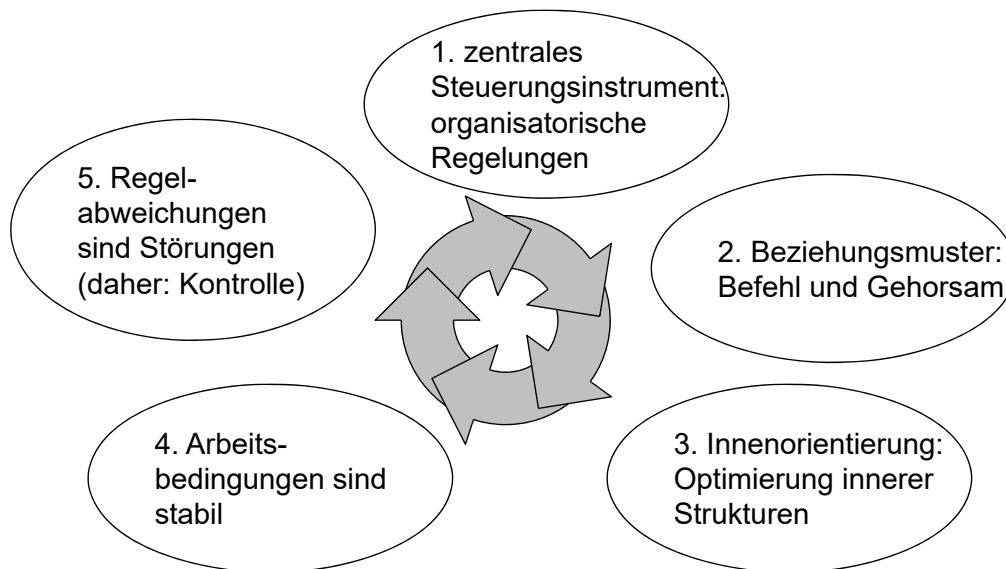
Vgl. Straub (2015)

Historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre

- +++
Bedeutung von Umwelt und Mensch →



Organisationstheorien, Klassische Ansätze, Gemeinsamkeiten



Systemische Denkschule

- Zunehmende Komplexität hinsichtlich der Erklärung von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen
- „Erfolg“ & „Handeln“ können in den geringsten Fällen zurückgeführt werden auf ein paar wenige Ursachen/Bestimmungsgrößen
- Komplexe Umwelten, die Eigendynamiken entwickeln und in denen Bestimmungsgrößen eine situative, zeitlich befristete Rolle spielen (bspw. Krim-Konflikt)
- Ein Verständnis für das Zusammentreffen und Abgrenzen verschiedener Kulturkreise, Denkschulen, Verhaltenskreise („Systeme“) als grundlegende Erklärungshilfe
- Das Ergebnis einer Sache resultiert oftmals aus dem Zusammenspiel verschiedener Teilsysteme, die für sich selber eine geringe Relevanz aufweisen

19

Bsp. Mensch

„Der Mensch ist mehrere Systeme: z.B. Blutkreislauf, Atemsystem, Verdauungssystem, Nervensystem – all diese Sub-Systeme verhalten sich „nach ihrer Art“ und bilden zusammen ein völlig anderes System, das sich als solches auch völlig anders verhält.“

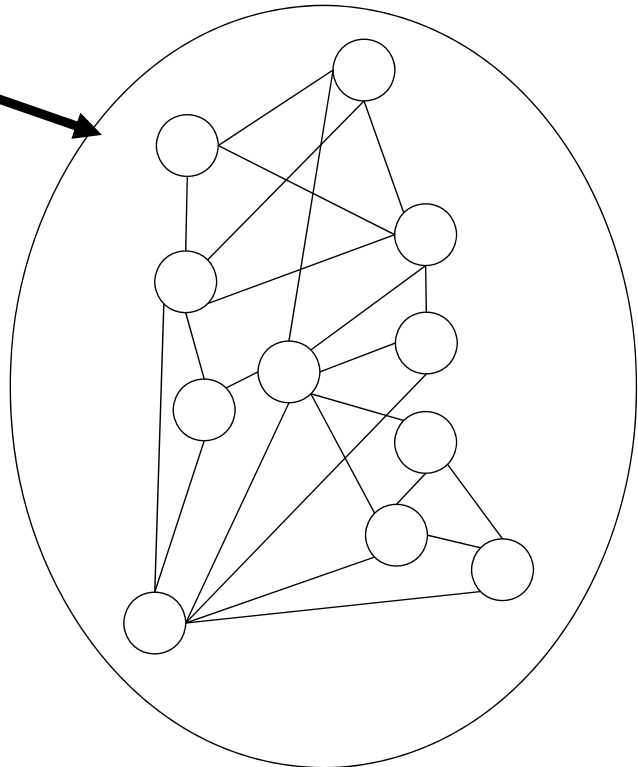
Judith Kirchmayr-Kreczi (2001): Systemisches Denken und Handeln – Grundlagen. Working Paper.

20

Der Systemtheoretische Ansatz

Umwelt ←

- Ziel ist die Gewinnung einer ganzheitlich umfassenden Perspektive, die zur Beherrschung komplexer Systeme möglichst vollständige Erklärungs- und Gestaltungshilfen gibt.
- Zentraler Begriff ist das „System“
- Ein System besteht aus Elementen mit bestimmten Eigenschaften, wobei die Elemente durch Beziehungen miteinander verknüpft sind. **Elemente:** Menschen und Sachmittel
Beziehungen: Stromgrößen informationeller und materieller Art.



21

Der kreative Freiberufler im Jahre 2013

- Kompetenzorientiert
(bis zu 80% keine Marktneuheiten)
- Berufsausbildung, Projekterfahrungen,
Nebenerwerbsgründung
- 30-40 % Frauenanteil
- Learning by doing, i.d.R. keine explizite Gründungsstrategie

Der kreative

Freiberufler 2013

- Diverses, dynamisches Angebotsportfolio
- Erfolgsfaktoren: Gewinn, Umsatz, Kreativrendite, Ästhetische Qualität
- Milieus mit Toleranz, Offenheit, Diversität
- Intensiver Wettbewerb, kleinteilige Anbieterstruktur
- Netzwerke als zentraler Erfolgsfaktor

Funktionen im Unternehmen

Die Funktionen eines Unternehmens

➤ Primäre Funktionen

„sind Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zu der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung liefern.“ (Straub 2015, S. 16)

➤ Unterstützende Funktionen

„sind Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung bilden“. (Straub 2015, S. 16)

Die Funktionen eines Unternehmens -Übersicht-

Primäre Funktionen

- Marketing
- Sales
- Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management
- Produktion
- Finanzwirtschaft

Unterstützende Funktionen

- Externes Rechnungswesen
- Internes Rechnungswesen
- Organisation
- Wissensmanagement und Informationssysteme
- Human Resource Management
- Leadership

Warum wirtschaften wir?

Warum wirtschaften wir?

Warum ist die Managementlehre wichtig?

1

Die Notwendigkeit zum Wirtschaften entsteht aus dem Problem, unbegrenzte menschliche Bedürfnisse mittels knapper Güter zu befriedigen.

2

Ökonomische Güter dienen der **Befriedigung menschlicher (Konsum-) Bedürfnisse** und zeichnen sich durch ihre **Knappheit** aus.

3

Eine hohe Arbeits- und Leistungsmotivation sind das Resultat von Managementtechniken, welche die individuelle Bedürfnisstruktur, das Lebensmodell und die Karriereziele der Mitarbeiter berücksichtigen (**Idealtypische Sicht!**).

Warum wirtschaften wir?

Bedürfnis: Bezeichnet einen tatsächlich vorhandenen oder nur subjektiv empfundenen Mangel, der sich im Begehren bestimmter Güter ausdrückt.

Bedarf: Wenn aus dem Bedürfnis - losgelöst von der Einzelperson - ein objektiv wirtschaftlicher, d.h. von der Kaufkraft unterstützter, wirtschaftlicher Tatbestand geworden ist.

Betriebe/Unternehmen sind wirtschaftliche, soziale, technische und rechtliche Einheiten mit der Aufgabe der selbstverantwortlichen Bedarfsdeckung.

Bedürfnisse

- Def.: „(...) bezeichnet das Streben des Menschen nach Befriedigung aufgrund eines Mangelempfindens“ (Straub 2015, S. 30)
- Wirtschaft → Abhilfe bei Mangel oder Knappheit
- Bedürfnishierarchie nach Maslow
- Oder: Einteilung nach Individual- und Kollektivbedürfnissen

Bedürfnishierarchie nach Maslow



Ausgewählte, besonders herausgestellte

Bedürfnisse nach H.A. Murray (1938)

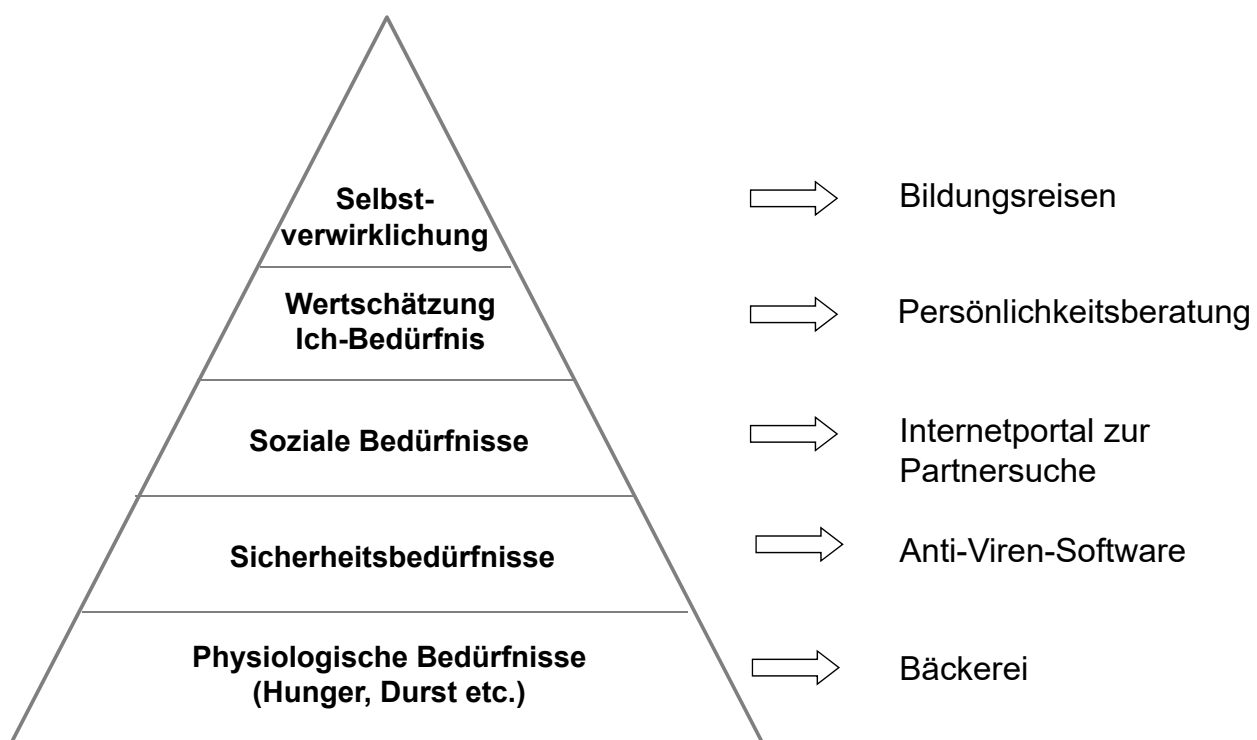
- Leistungsmotiv (etwas Schwieriges meistern);
- Anerkennung (für das eigene Selbstwertgefühl, um eigene Identität zu finden; gibt Sicherheit);
- Anschlussbedürfnis (sich mit jemandem verbinden, um Unsicherheiten zu reduzieren);
- Aggressionsbedürfnis (kämpfen; angreifen);
- Autonomiestreben (frei werden, Beschränkungen abwerfen; aus einer Beengung ausbrechen = Reaktanz; auch als Spezialfall der Frustration zu sehen);
- Machtbedürfnis (auf Personen oder Ereignisse Einfluss nehmen);
- Unterordnungsbedürfnis (Unrecht einstecken; Vorwürfe, Kritik, Strafe hinnehmen);
- Ordnungsstreben (Dinge in Ordnung bringen; Übersicht, Präzision; gutes Aussehen)
- Spielbedürfnis (um des Spasses willen handeln; Scherze machen)

Bedürfnisse

- 1) Physiologische Bedürfnisse: Essen, Trinken, Schlafen, Sex
- 2) Bedürfnis nach Sicherheit: Gesundheit, Behausung, Arbeitsplatzsicherheit
- 3) Bedürfnis nach Zugehörigkeit: zwischenmenschl. Beziehungen, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit
- 4) Bedürfnis nach Wertschätzung: Ansehen, Image, Status, Wertschätzung anderer
- 5) Bedürfnis nach Selbstverwirklichung: Entfaltung der eigenen Individualität in Bereichen wie Kunst, Glauben, Wirtschaft

Beispiel

für die Befriedigung von Bedürfnissen (Maslow-Pyramide)

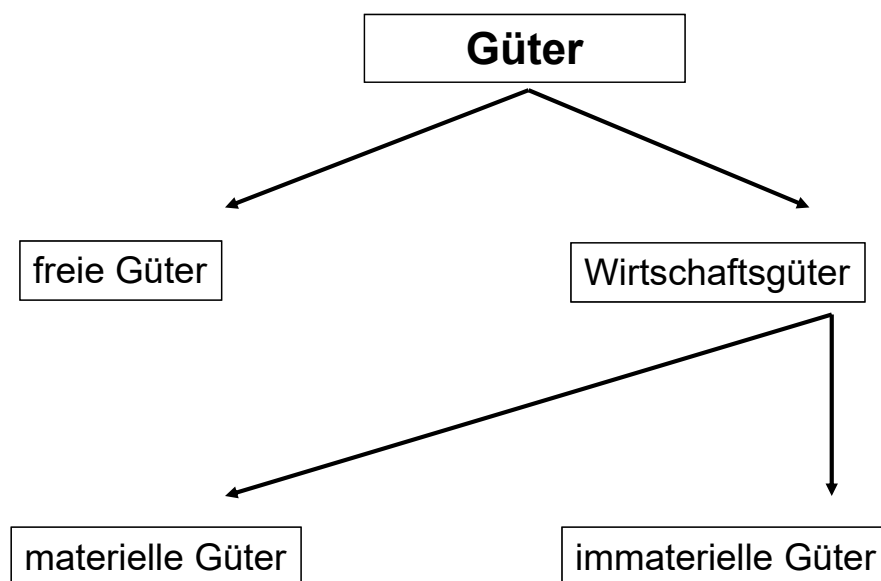


Sehr hoher Abstraktionsgrad!

Güter

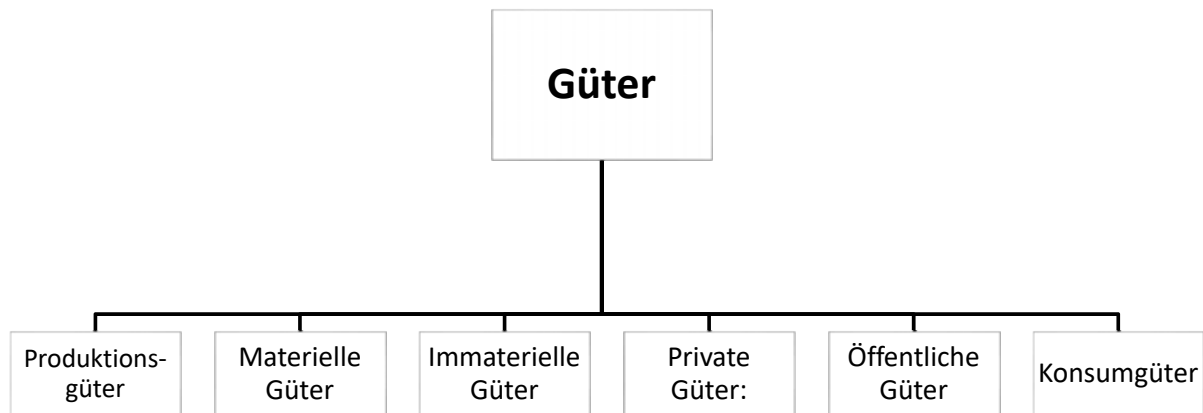
- Befriedigen Bedürfnisse
- Knappe Güter = nicht im Überfluss vorhandene Güter, die i.d.R. erst produziert oder beschafft werden müssen
- Freie Güter: frei verfügbare Güter (Bsp.: Luft)
- Märkte: „(...) beschreiben die Gesamtheit von Wirtschaftsakteuren, die Güter anbieten und nachfragen, welche sich wechselseitig ersetzen können“ (Straub 2015, S. 31)

Welche **Güter** existieren?



Beschreiben Sie jeweils fünf materielle und fünf immaterielle Güter in ihrem Arbeitsumfeld!

Güter



Straub (2015)

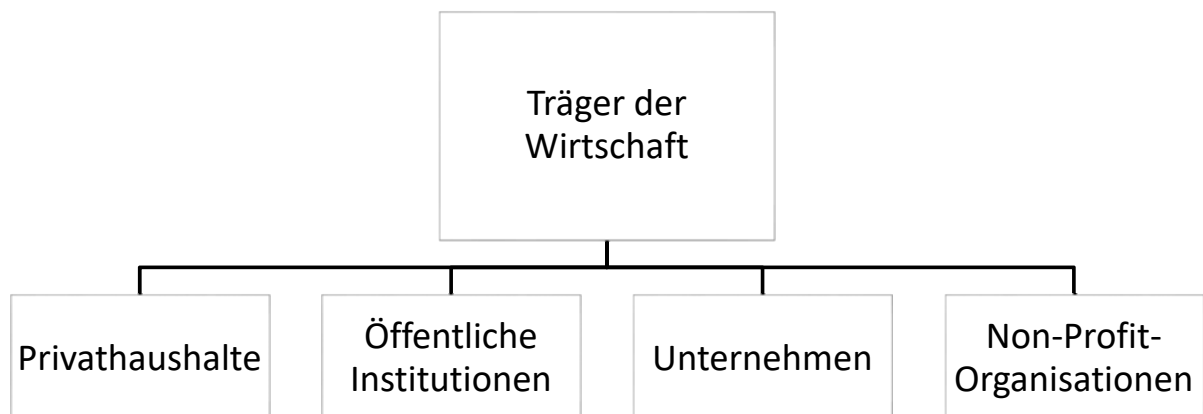


Abb. 1.1. Träger der Wirtschaft, Straub 2015, S. 32

Privathaushalte

- „Begriff der amtlichen Statistik für zusammenwohnende und eine wirtschaftliche Einheit bildende Personengemeinschaft sowie Personen, die allein wohnen und wirtschaften (z.B. Einzeluntermieter). Zum Privathaushalt können verwandte und familienfremde Personen gehören (z.B. Hauspersonal)“

(Gabler Wirtschaftslexikon, s.v. „Privathaushalt“, letzter Zugriff am 14.11.2016 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6611/privathaushalt-v9.html>)

Privathaushalte

- Eine oder mehrere Personen
- Zweck i.d.R.: Selbstversorgung
- Bedürfnisbefriedigung
- Beispiel: Kochen einer Mahlzeit

Öffentliche Institutionen

- Verwaltungen, öffentliche Unternehmen
- Produktion von „öffentliche[n] Güter[n]n, die von Unternehmen oder Haushalten nicht in dieser Form her- oder bereitgestellt werden“ (Straub 2015, S. 32)
- Beispiel: Straßenbau

Straub (2015)

Unternehmen

- Ziel: Gewinnerzielung
- Fokus: Bedürfnisbefriedigung privater Personen/Gruppen
- Merkmale nach Gutenberg (1897–1984):
 - Erwerbswirtschaftliches Prinzip
 - Autonomieprinzip
 - Prinzip des Privateigentums

Non-Profit-Organisationen

- Her- und Bereitstellung privater und öffentlicher Güter
- Beispiele:
 - Verbände
 - NGOs
 - Stiftungen
 - Kirchen

Straub (2015)

• Charakteristika „Betrieb“:

- Produktions- bzw. leistungsorientierte Wirtschaftseinheit
- Erstellen von Gütern und Dienstleistungen für andere zur Gewinnerzielung
 - > Erwerbsprinzip
- Rationelles Verhalten
- Gewinnerzielungsabsicht
- Fremdbedarfsdeckung

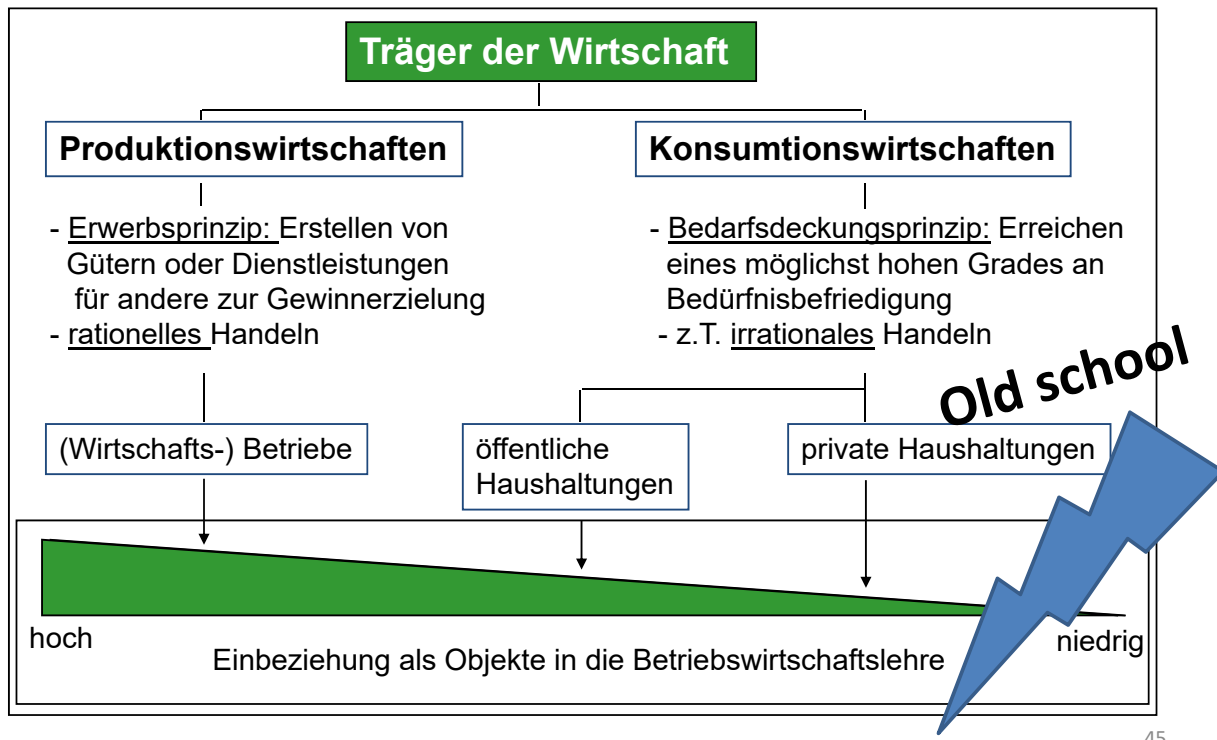
• Charakteristika „Haushalte“:

- Konsum von Gütern- und Dienstleistungen zur Deckung des eigenen Bedarfs
 - > Bedarfsdeckungsprinzip
- Z.T. irrationales Handeln
- Unterscheidung in öffentliche und private Haushalte
- Eigenbedarfsdeckung

Wirtschaft = Produktions-(Betriebe) + Konsumtionswirtschaften(HH)

Haushalte = Teil(ein Träger) der Wirtschaft

Produktions- und Konsumtionswirtschaften



45

Rationales Handeln...

- Planvolle Verfügung über knappe Mittel, die direkt oder indirekt der Befriedigung von Bedürfnissen dienen. (Rationalprinzip oder Vernunftprinzip)
 - Maximalprinzip: Mit gegebenen Mitteln möglichst großer Erfolg erreichen.
 - Minimalprinzip: Einen bestimmten Erfolg mit möglichst geringen Mitteleinsatz erreichen
- Z.B. Kauf eines Buches oder Bibliotheksbesuch (Kosten-Nutzenvergleich!)

Irrationales Handeln...

- Gegenteil von rationalem Handeln
- Z.B. 20 km Autofahrt für ein Stück Butter
- Bspw. Impulsives, habitualisiertes Kaufverhalten

46

Betriebstypen nach Gutenberg:

Systemunabhängige Tatbestände

Kombination von Produktionsfaktoren
verschiedene produktive Faktoren werden im Betrieb miteinander kombiniert, um Leistungen zu erbringen
Das Wirtschaftlichkeitsprinzip
Jeder Betrieb versucht, nach dem Prinzip sparsamster Mittelverwendung vorzugehen oder, anders ausgedrückt, ein möglichst hohes Maß an Ergiebigkeit für den Einsatz der einzelnen Faktoren zu erreichen.
Das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts
Jeder Betrieb muss jederzeit in der Lage sein, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen

47

Die Betriebstypen nach Gutenberg:

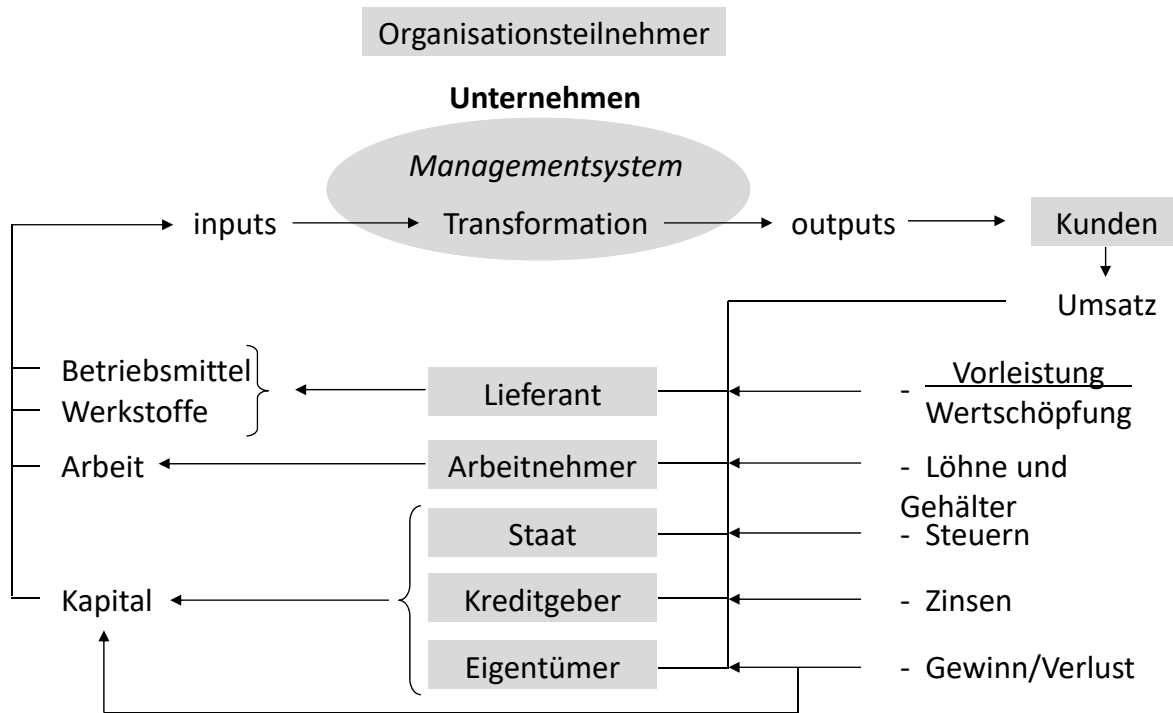
Systemabhängige Tatbestände

(Marktwirtschaftliche Wirtschaftssysteme)

Das Prinzip der äußeren Autonomie
Darunter versteht man die Freiheit, ohne behördliche Einflussnahme u.a. die jeweiligen Produktions- und Absatzpläne autonom aufstellen zu können. Damit verbunden ist die Möglichkeit, die im Rahmen der Rechtsordnung bestehenden Marktchancen nutzen zu können, aber auch die Gefahr des Mislingens selbst, ohne Hilfestellung des Staates, tragen zu müssen.
Das Prinzip der inneren Autonomie
Darunter versteht man das Recht der Eigentümer, die betrieblichen Entscheidungen unmittelbar oder mittelbar selbst zu treffen.
Das erwerbswirtschaftliche Prinzip
Darunter versteht man das Bestreben, auf lange Sicht einen möglichst hohen Gewinn auf das investierte Kapital zu erzielen.

48

Die Unternehmung als offenes System



49

Der Dispositive Faktor

Im betrieblichen Leistungsprozeß müssen die elementaren Faktoren (objektbezogene **menschliche Arbeitsleitung, Betriebsmittel und Werkstoffe**) kombiniert werden. Diese Kombination ist das Ergebnis *leitender, planender und organisierender* Tätigkeit des Menschen bzw. der Führung. Ohne diesen *dispositiven Faktor*, d. h. ohne leitende Tätigkeit, können die übrigen Faktoren nicht zu sinnvollem wirtschaftlichen Einsatz gelangen.

„Das Ordnen der Sach- und Leistungsgüter auf ... [den] Unternehmungszweck hin geschieht durch Menschen, die als psychophysische Subjekte [= dispositiver Faktor] das eigentlich bewegende, aktive, schöpferische Element in der Unternehmung bilden.“ (Gutenberg 1929/1967, S. 39.)

50

Produktionsfaktoren von Gutenberg

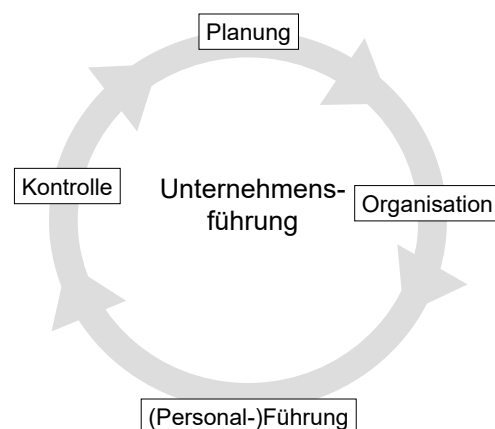
Dispositiver Faktor (Betriebs- und Geschäftsleitung)			Elementare Faktoren		
			Objektbezogene menschliche Arbeitsleistung	Betriebsmittel	Werkstoffe
Planung	Organisation	Kontrolle			
Derivative Faktoren			Originäre Faktoren		

Quelle: Produktionsfaktorensystem von Gutenberg;
Heinen, E.: Industriebetriebslehre, 1991, S.45

51

Der Dispositive Faktor

- **Dispositiver Faktor**
 - Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge (Management)
 - Befugnis = Betriebsangehörigen Anweisungen zu erteilen
- **Elementarfaktoren**
 - Objektbezogene Arbeitsleistung
 - Tätigkeiten der unmittelbaren Leistungserstellung, der Leistungsverwertung ohne dispositive d.h. anordnende Wirkung, z.B. Arbeit an der Drehbank
 - Betriebsmittel
 - Alle Einrichtungen und Anlagen
 - Werkstoffe
 - Roh-, Halb- und Fertigerzeugnisse



Elemente des dispositiven Faktors
als Prozessbausteine der
Unternehmensführung

52

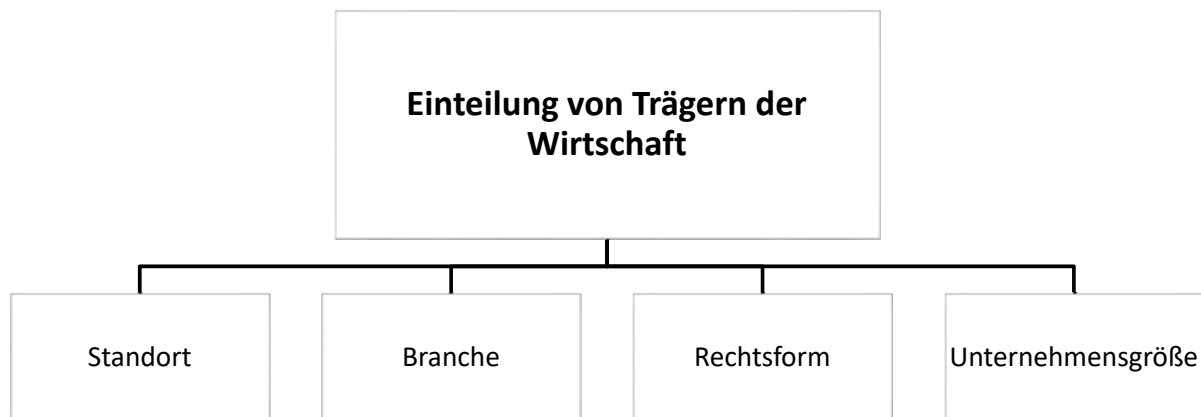


Abb. 1.2. Einteilung von Trägern der Wirtschaft, Straub 2015, S. 33.

Standort

- Vier Dimensionen:
 - Lokale Reichweite
 - Regionale Reichweite
 - Nationale Reichweite
 - Internationale Reichweite
- Produktionsfaktoren
 - Humanressourcen
 - Gebäude und Grundstücke
 - Rohstoffe

Standort

- **Infrastrukturfaktoren**
 - Bildung
 - Verkehr
 - Öffentliche Versorgung
 - Industrialisierungsniveau der Region
- **Nachfrage vor Ort**
 - Kaufkraft
 - Kundennähe
 - Anzahl an potenziellen lokalen Kunden
 - Lokale Wettbewerber
 - Demografische Besonderheiten der Bevölkerung

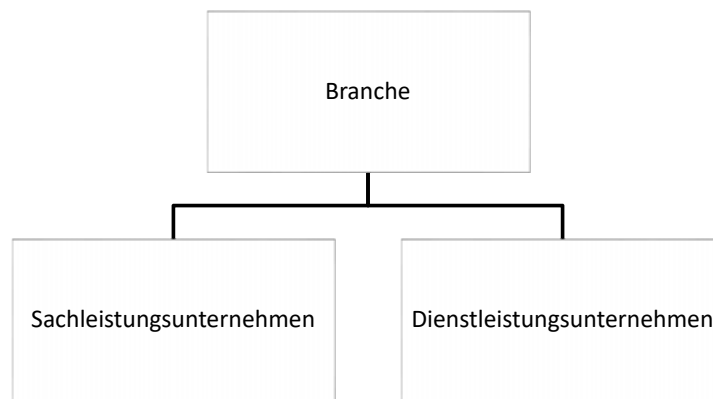
Straub (2015)

Standort

- **Politische, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen:**
 - Steuern
 - Subventionen des Staates
 - Politische Stabilität
 - Soziokulturelle Faktoren
 - Normen und notwendige Zertifizierungen
 - Sicherheit

Straub (2015)

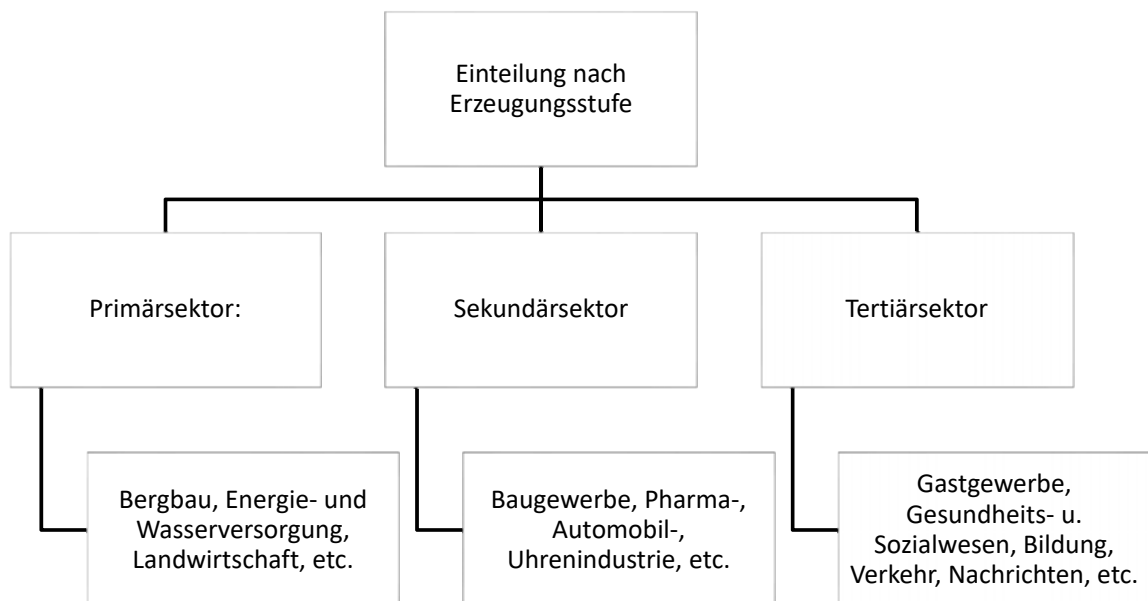
Branche



- Sachleistungsunternehmen:
 - Industrie, Handwerk
 - Produktion eines physisch greifbaren Produkts
- Dienstleistungsunternehmen:
 - Produktion eines „Dienstes“, nicht greifbar
 - Uno-acto-Prinzip

Straub (2015)

Branche



Straub (2015)

Rechtsform

- Drei Möglichkeiten:
 - Einzelunternehmen
 - Personengesellschaften
 - Kapitalgesellschaften
- Jeweils unterschiedliche Charakteristika, vgl. Tabelle 1.2. Straub 2015, S. 36

Straub (2015)

Rechtsform

- Unmittelbare Beeinflussung verschiedener Bereiche durch Rechtsform:
 - Mindestkapitalbedarf
 - Direktion
 - Gesetzesgrundlage
 - Haftungspflicht
 - Anzahl GründerInnen
 - Publizitätsverpflichtung
 - Handelsregister

Straub (2015)

Rechtsform

- Weitere Auswirkungen:
 - Finanzierungsmöglichkeiten
 - Gewinn- oder Verlustverteilung
 - Steuerbelastung
 - Grad der ArbeitnehmerInnenbestimmung

Straub (2015)

Unternehmensgröße

- Handelsgesetzbuch (HGB):
 - Kleine Kapitalgesellschaften
 - Mittelgroße Kapitalgesellschaften
 - Große Kapitalgesellschaften
- Kennzahlen:
 - Bilanzwerte
 - ArbeitnehmerInnenzahl
 - Umsatz bzw. Börsenwert/Börsenkapitalisierung der Jahresüberschüsse

Straub (2015)

Unternehmensgröße

- Übersichten über weltweit größte Unternehmen:
 - Forbes
 - Fortune
 - Financial Times
 - Fortune Global 500
 - Financial Times Global 500
 - Die Welt Online
 - L'Expansion.com

Straub (2015)

Räumliche Struktur

Tabelle 1.4. Unternehmen nach räumlicher Struktur, Straub 2015, S. 40.

Die Prinzipien der Betriebswirtschaftslehre

Prinzip I: Zielgerichtetheit von Unternehmen

Prinzip II: Rationalitätsprinzip (Ökonomisches Prinzip)

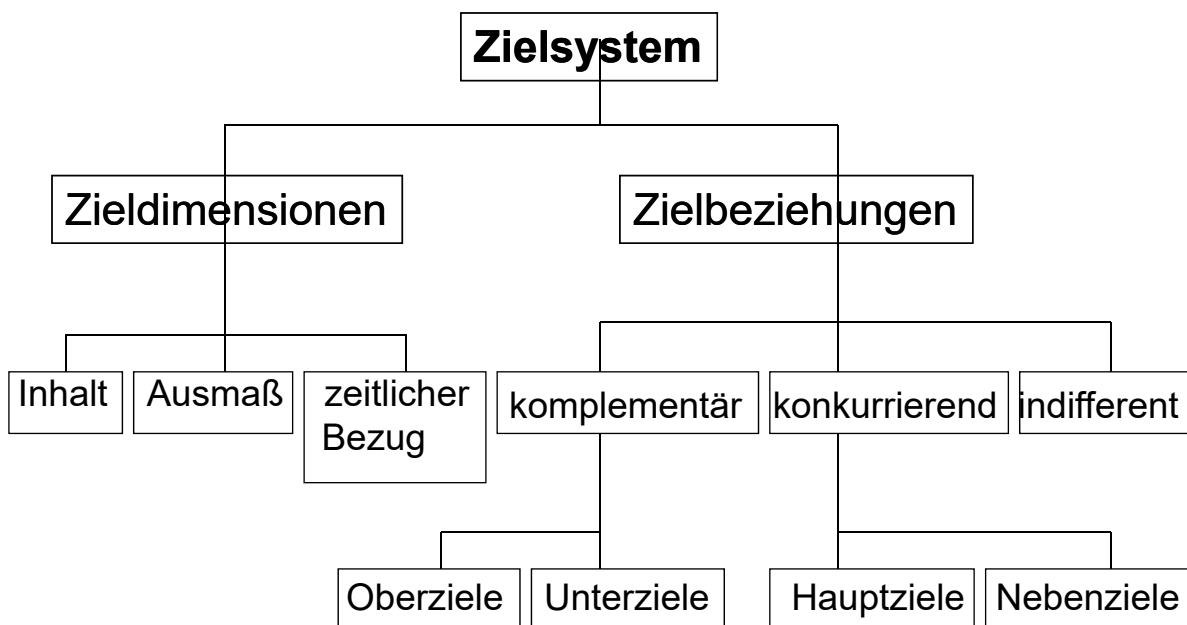
Prinzip III: Mitbestimmung

Prinzip I:

Zielgerichtetheit von Unternehmen

Grundschemata der formalen Struktur

eines **Zielsystems**



Planmäßiges Handeln als Grundlage

- Aufgabe eines Unternehmens:
Erzeugung von Gütern und deren Bereitstellung für die Deckung der Nachfrage in den Märkten
- Randbedingungen: Interne und externe Komplexität
 - enorme Vielzahl zu koordinierender Prozesse im Unternehmen
 - hoher technischer, kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungsstand der Gesellschaft; Vielzahl von Wechselbeziehungen

⇒ Planung = unverzichtbare *Gestaltungshilfe zur Erreichung der* gewählten ökonomischen, technischen, ökologischen und sozialen *Ziele* auf dem jeweils angestrebten Niveau

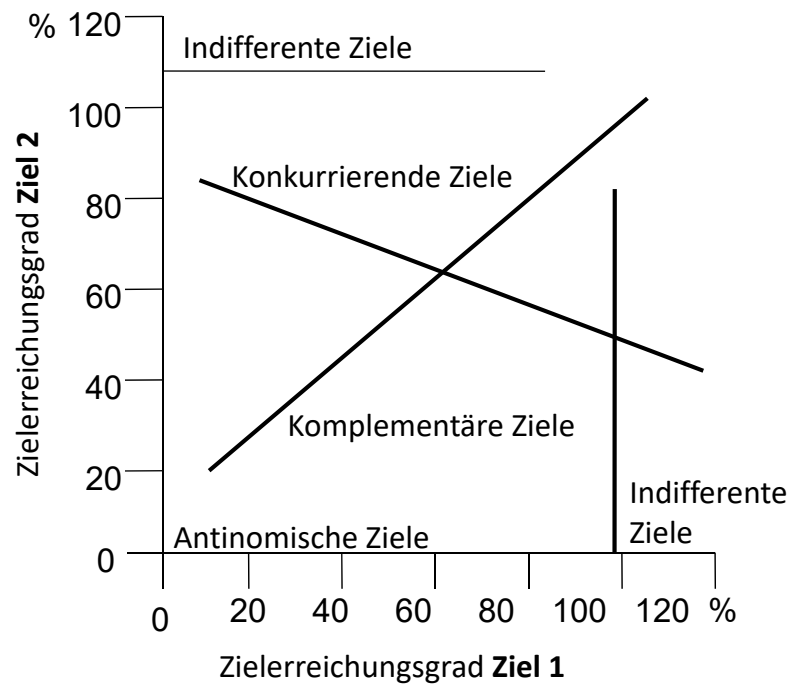
Die unterschiedlichen Zielbeziehungen

Handlungen Zielverträglichkeit	Erklärung und Anwendung	Erklärung	Handlungen
Zielidentität		Die Ziele sind vollständig deckungsgleich.	Aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet man auf die vollständige Formulierung der Ziele.
Zielkomplementarität		Die Verfolgung eines Zieles fördert gleichzeitig ein anderes.	Es werden Zielpyramiden entwickelt, die die Über- und Unterordnung der komplementären Ziele anzeigen. Die Unterziele werden verfolgt, um das Oberziel zu erreichen.
Zielneutralität		Die Erfüllung der Ziele ist voneinander unabhängig.	Bei diesem relativ seltenen Fall der betrieblichen Praxis können die Ziele vollständig übernommen werden.
Zielkonkurrenz		Die Erfüllung eines Ziels beeinträchtigt die Erfüllung anderer Ziele	Es werden Entscheidungsregeln für die Behandlung konfliktärer Ziele festgelegt: Zieldominanz: Unbedeutende Ziele werden vernachlässigt. Zielwandel: Die berücksichtigten Ziele wandeln sich im Zeitlauf. Nutzenmaximierung: Alle Ziele werden gleichzeitig berücksichtigt. Zielteilung: Bestimmte Ziele werden nur auf einzelne Bereiche des Unternehmens angewandt. Zielquantifizierung: Nur quantifizierbare Ziele werden berücksichtigt.
Zielautonomie		Die Erfüllung der Ziele schließt sich aus.	Aus den Wertvorstellungen der Entscheidungsträger werden Ziele ausgewählt, die sich nicht mehr ausschließen.

Die unterschiedlichen Zielbeziehungen



Beschreiben Sie aus ihrem Arbeitsumfeld ein Beispiel für die Zielbeziehungen! Gehen Sie dabei jeweils auf Zielidentität, Zielkomplementarität, Zielneutralität, Zielkonkurrenz und Zielautonomie ein!



Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S. 45.

Welchen Anforderungen sollte das Zielsystem einer Unternehmung idealerweise genügen?

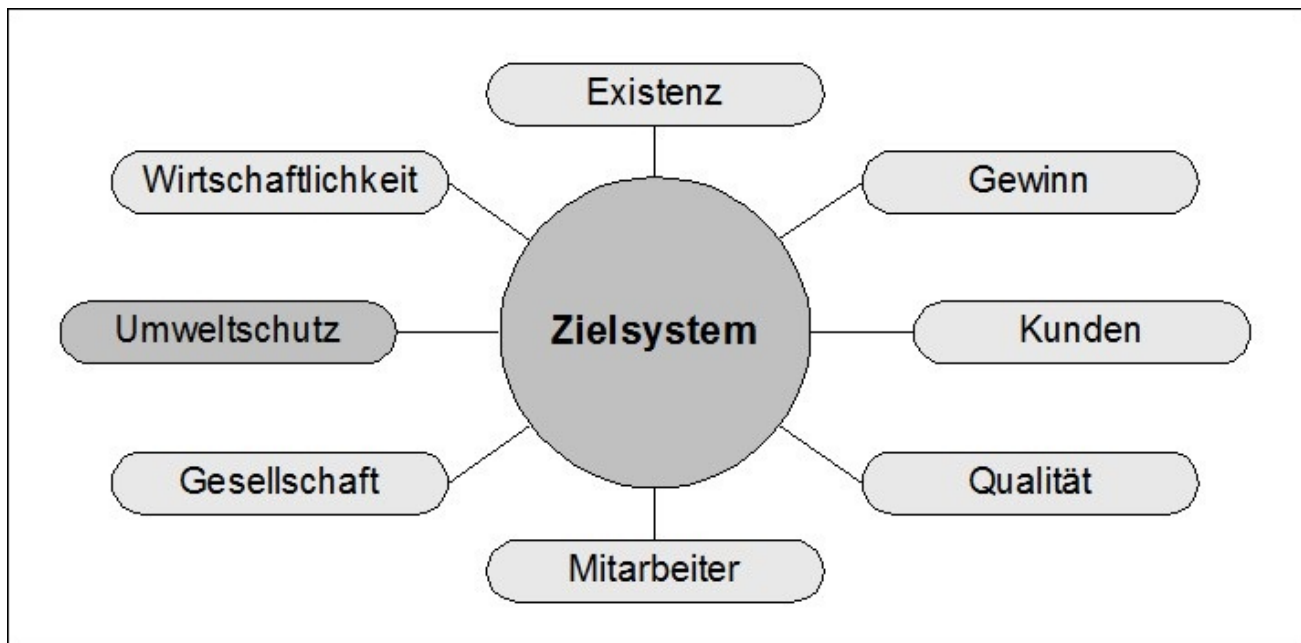
Ziele

- sind angestrebte zukünftige Zustände
- in der Regel werden gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt
- es entstehen komplexe Zielsysteme

Anforderungen

- Ziele sollten klar definiert sein
- Zieldimensionen und Zielbeziehungen sollten eindeutig bestimmt sein
- Idealfall: keine Zielautonomie und keine (bzw. geringe) Zielkonkurrenz

Bsp. Ziele eines Unternehmens



Quelle: <http://www.dirk-hottmann.com/umweltschutz-als-win-win-situation-im-unternehmerischen-zielsystem-i/>, 7.04.2014.

Bsp. Zielverträglichkeit

Zielkomplementarität: Imageverbesserung - Umweltschutz

Zielneutralität/Indifferenz: hohe Produktqualität - geringe Vertriebskosten

Zielkonkurrenz: Wachstum - Liquidität

Soziale Dimension Unternehmensziele

Soziale Ziele:

- spiegeln die Bedürfnisse und Interessen der im Wirtschaftsprozess des Unternehmens eingebundenen Menschen wieder
- sind hauptsächlich mitarbeiterbezogene Ziele
- umfassen zum Beispiel:
 - **gerechte Entlohnung**
 - **gute Arbeitsbedingungen**
 - **Mitbestimmungsmöglichkeiten**
 - **Weiterbildungsmöglichkeiten**
 - **Sozialleistungen**

75

Arten von Zielen I

Sachziele bilden den Gegenstandsbereich des Wirtschaftens im Unternehmen ab (Leistungs- und Finanzziele)

Formalziele bringen den Umfang der angestrebten Wirtschaftlichkeit bei der Verfolgung wirtschaftlicher Sachziele zum Ausdruck (Erfolgsziele)

- ⇒ *Wirtschaftlichkeit* = Wertverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag
- ⇒ *Rentabilität* = Relation zwischen Gewinn und dem zur Erwirtschaftung dieses Gewinns eingesetzten Kapitals
- ⇒ *Liquidität* = jederzeitige Zahlungsfähigkeit

Sozialziele spiegeln die Bedürfnisse und Interessen der im Wirtschaftsprozeß des Unternehmens eingebundenen Menschen wider, z. B.:

- ⇒ *gerechte Entlohnung*
- ⇒ *Arbeitsbedingungen*
- ⇒ *Mitbestimmung*

Arten von Zielen II

Normative Ziele

- ⇒ Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur (= Wertvorstellungen und Bekenntnisse der Unternehmensführung im Hinblick auf ihre Umwelt und klare Normen für ihr unternehmerisches Verhalten)

Strategische Ziele

- ⇒ aus dem Unternehmensleitbild abgeleitete Ziele, z. B. bezüglich bestimmter Produkt-Markt-Kombinationen

Taktische Ziele

- ⇒ Konkretisierung der strategischen Ziele

Operative Ziele

- ⇒ Konkretisierung der taktischen Ziele

77

SMART Regel bei der Formulierung von Zielen

S – spezifisch



konkret, ergebnisorientiert

M – messbar



Fortschritte überprüfen

A – aktiv beeinflussbar



Maßnahmen ableiten

R – realistisch



Ressourcenknappheit

T – terminiert



Zeitpunkt der Zielerreichung festlegen

Prinzip II:

Rationalitätsprinzip

(Ökonomisches Prinzip)

Das Menschen-Modell:

Homo oeconomicus

„Homo oeconomicus (ökonomischer Mensch) bezeichnet einen wirtschaftlich denkenden Menschen, der nach dem Rationalprinzip handelt. Er wird in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre und den von ihr entwickelten Entscheidungsmodellen unterstellt. Dabei wird angenommen, daß der homo oeconomicus **alle Informationen über seine Handlungsalternativen besitzt** und sich dann für die **Handlungsalternative entscheidet, die ihm den größten Nutzenwert verschafft**. Diese ökonomische Rationalität bei vollkommener Information ist eine wichtige Voraussetzung für die theoretischen Modellanalysen. In der Realität stellt das Verhalten des homo oeconomicus nur einen Teilaspekt der gesamten menschlichen Verhaltensweisen dar, so daß sich das menschliche Handeln nach unterschiedlichen Gesichtspunkten vollziehen kann.“

Das Rationalprinzip als ökonomisches Prinzip

Rationalprinzip
Produktivität (mengenmäßige Rationalität)
Wirtschaftlichkeit (wertmäßige Rationalität)
Rentabilität (relative Rationalität)
Liquidität (Sicherheitsrationalität)

Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S.61

Ökonomisches Prinzip:

Entscheidungen über alternative Verwendungsweisen knapper Mittel so zu treffen, dass das Verhältnis zwischen dem Ergebnis intendierter Bedürfnisbefriedigung und dem Einsatz knapper Mittel nach der Maßgabe von Handlungskriterien bestmöglich ausfällt

Das Rationalprinzip als ökonomisches Prinzip

Minimumprinzip	(bestimmtes Ergebnis mit minimalen Güterverbrauch realisieren)
Maximumprinzip	(mit gegebenen Mittelbestand ein maximales Ergebnis erzielen)
Produktivität	(mengenmäßige Rationalität)
Wirtschaftlichkeit	(wertmäßige Rationalität)
Rentabilität	(relative Rationalität)
Liquidität	(Sicherheitsrationalität)

Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S. 61.

Effizienz:

„Wirtschaftlichkeit. Wirtschaftliche Nutzung einer gegebenen Situation; bei effizienten Entscheidungen wird das – ökonomische Prinzip realisiert.“

„Die Effizienz („do the things right“) misst das Verhältnis von aktuellem Output zu aktuellem Input und stellt u.a. eine Leitlinie für die kurzfristige Planung dar. Sie ist die Wirksamkeit von Strukturen bzw. Aktivitäten.“

Quelle: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/effizienz-effektivitaet/effizienz-effektivitaet.htm>, 10. März 2015

Effektivität:

„do the right things“, „... bezeichnet lediglich die Wirksamkeit einer Maßnahme. Im Gegensatz zur Effizienz werden Wirtschaftlichkeitsüberlegungen hierbei nicht angestellt. Beispiel: Ziel ist der Bau eines Überschall-Passagierflugzeugs; erreicht das Flugzeug nach Fertigstellung Überschallgeschwindigkeit, so ist es effektiv. (Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit dieses Flugzeugs und stellt fest, daß es überdurchschnittlich viel Treibstoff verbraucht, so ist es zwar noch immer effektiv, jedoch wenig effizient.)“

Quelle: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/effektivitaet/effektivitaet.htm>

Die Liquidität als Sicherheitsrationalität

Liquidität	= $\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Schulden}}$
Liquidität 1. Grades	= $\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 2. Grades	= $\frac{\text{Zahlungsmittel}+\text{Wertpapiere}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 3. Grades	= $\frac{\text{Zahlungsmittel}+\text{Wertpapiere}+\text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S.64

Prinzip III: Mitbestimmung

Mitbestimmung Zweck der Mitbestimmung

„Unter Mitbestimmung versteht man die durch Gesetz legitimierte Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen“
(Beschoner/Peemöller 1995, S. 24)

⇒ i.w.S. = jede Art der Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen der Organisation

- Überbetriebliche Mitbestimmung (Gewerkschaften/ Arbeitgeberverbände)
- Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Aufsichtsratsmitbestimmung)
- Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebsrat)

Zweck der Mitbestimmung

Übergeordnete Begründungen der Mitbestimmung:

- Menschenwürde, Entfaltungsfreiheit/Selbstbestimmung
- Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit
- Demokratieprinzip
- Kontrolle wirtschaftlicher Macht

87

Mitbestimmung Zweck der Mitbestimmung

Konkreter Zweck/Relevanz für den Unternehmenserfolg

- Abbau sozialer Spannungen
 - Steigerung der Akzeptanz und Förderung der Zielsetzungen, Entscheidungen und Maßnahmen im Unternehmen durch alle Mitarbeiter
- ⇒ Förderung von Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation, Kreativität und Engagement

88

Bereiche des Arbeitsrechts

Individualarbeitsrecht: Arbeitsvertragsrecht und Arbeitsschutzrecht

- u.a.: Kündigungsschutzgesetz, Arbeitszeitordnung, Mutterschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Berufsbildungsgesetz, Schwerbeschäftigtengesetz

Kollektives Arbeitsrecht:

- Tarifvertragsrecht (Manteltarifverträge, Vergütungstarifverträge, Vereinbarungen über Arbeitszeitverkürzung und –flexibilisierung u.ä.)
- Arbeitskampfrecht (Basis: Koalitionsfreiheit nach Art. 9/3GG)
- Betriebsverfassungsrecht (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetze > Regelung der Zusammenarbeit im Betrieb, insbesondere der betrieblichen Mitbestimmung

Zusammenfassung nach Straub
„Prinzipien im Kontext des
Wirtschaftens“

Wirtschaft/Ökonomie

- Definition: „(...) bezeichnet die geplante, rationale Her- oder Bereitstellung von knappen Gütern, die die menschlichen Bedürfnisse befriedigen sollen. Diese vernünftige Planung basiert auf den Prinzipien des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns.“ (Straub 2015, S. 41)

Wirtschaftlichkeitsprinzip

- Definition: „Grundsatz, dass ein bestimmter Erfolg mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz (*Minimalprinzip*) bzw. mit einem bestimmten Mitteleinsatz der größtmögliche Erfolg (*Maximalprinzip*) erzielt werden soll.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, s. v. Wirtschaftlichkeitsprinzip, letzter Zugriff am 21.11.2016 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8349/wirtschaftlichkeitsprinzip-v5.html>)
 - Minimal-Prinzip
 - Maximal-Prinzip
 - Optimum-Prinzip (Extremum-Prinzip): „(...) besagt, dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Mitteleinsatz (Aufwand) und Ergebnis (Erfolg bzw. Ertrag) erreicht werden soll.“ (Straub 2015, S. 41)

Weitere Prinzipien:

- Umweltschonungsprinzip:
 - Möglichst umweltfreundliches Wirtschaften
 - Bsp.: umweltfreundliche Firmenwagen
- Humanitätsprinzip:
 - Möglichst humanes Wirtschaften
 - Bsp.: menschengerechter Arbeitsplatz

Unternehmerische Optionen

- Unternehmens-/Organisationsziele
 - Dem Unternehmertum zugrunde liegende Zielsetzungen
 - Entscheidung i.d.R. durch Direktion des Unternehmens
 - Entscheidungs- und systemtheoretischer Ansatz
- Stakeholder bzw. Interessens- oder Anspruchsgruppen:
 - „Wirtschaftseinheiten, die in Beziehung zu einem Unternehmen stehen“ (Straub 2015, S. 42)
 - Bsp.: KundInnen, LieferantInnen, ArbeitnehmerInnen usw.
- Drei Dimensionen von Unternehmens-/Organisationszielen:
 - Ökonomische Dimension
 - Soziale Dimension
 - Ökologische Dimension
 - Für nachhaltige Unternehmensentwicklung sind alle drei Dimensionen zu berücksichtigen!

Unternehmerische Optionen

- **Ökonomische Ziele, Wert- oder Formalziele:**
 - Liquidität
 - Rentabilität
 - Wachstum
 - Erfolgskenngrößen: Gewinn, Produktivität, Umsatzrentabilität, Wirtschaftlichkeit, Return on Investment (ROI)
 - Weitere Formalziele: Zahlungsfähigkeit, Marktmacht, Erhaltung der Umwelt, sichere Arbeitsplätze, Image, förderliche Organisationskultur

Unternehmerische Optionen

- **Sach- oder Leistungsziele:**
 - Bezug auf konkretes Handeln einer Organisation in Bezug auf die Leistungserstellung
 - Menge, Art, Ort, Zeit, Qualität der produzierten Waren/angebotenen Dienstleistungen
- **Ökologische Dimension:**
 - Angestrebtes Verhalten gü. internen u. externen Stakeholdern (Mitarbeiterinnen, KundInnen, LieferantInnen, Öffentlichkeit, Staat)
 - Social Corporate Responsibility (CRS)
 - Unternehmensethik/ Social Entrepreneurship

Die Ressourcen: Mit welchen Ressourcen können wir wirtschaften?

Welche Ressourcen gibt es?

physisch (materiell)	intangibel (immateriell)	finanziell	organisational
-------------------------	-----------------------------	------------	----------------

Und die wichtigste Ressource?

Der Mitarbeiter!

- Motivation
- Commitment
- Erfahrungen
- Intelligenz (kognitiv & emotional)
- Fachexpertise
- Methodenexperise
- Sozialkompetenz

Exkurs: Die Dienstleistung als Ergebnis generierter Werte

Bruhn/Meffert 2012:

„**Dienstleistungen** sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der **Bereitstellung** (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem **Einsatz von Leistungsfähigkeiten** (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). **Interne** (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) **und externe Faktoren** (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) **werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert** (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“

Charakteristika von Dienstleistungen (DL)

Eigenschaften	Beschreibung
Leistungsfähigkeit des Anbieters	Welche Expertise hat der DL-Anbieter?
Integration externer Faktor	Integration des Kunden oder des Objektes/Anliegens des Kunden
Nichtlagerfähigkeit	DL sind nicht lagerfähig
Nichttransportfähigkeit	DL sind nicht transportfähig