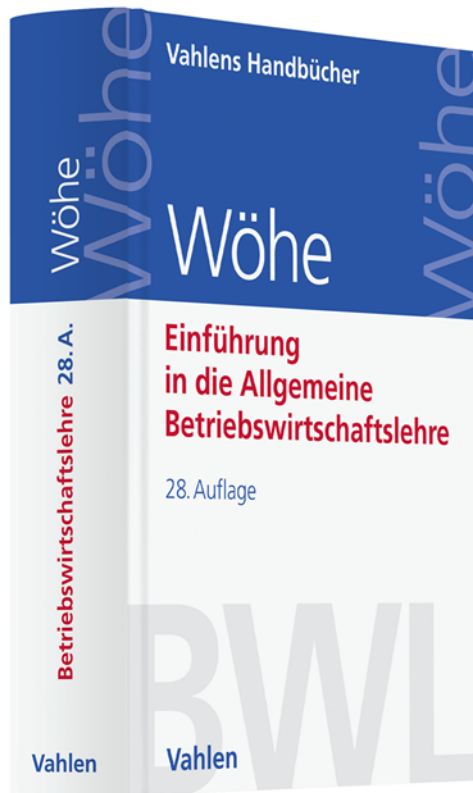


# Dozentenskript zum „Wöhe“:

## 2. Abschnitt

Einführung in die Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre  
Wöhe / Döring / Brösel  
28. Auflage, 2023  
Verlag Vahlen  
**2. Abschnitt**



Alle Hinweise auf Seiten, Kapitel und Abbildungen in diesem Skript beziehen sich auf das Lehrbuch:

*Günter Wöhe / Ulrich Döring / Gerrit Brösel*

### **Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

28. Auflage, 2023

ISBN: 978-3-8006-7200-4

Verlag Franz Vahlen GmbH, München

**Vahlen**

# Allgemeiner Hinweis

Dieser Foliensatz ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Der Verlag Vahlen überträgt Ihnen jedoch das **unentgeltliche Nutzungs- und Bearbeitungsrecht** im Rahmen Ihrer Lehrveranstaltungen unter dem einzigen Vorbehalt eines deutlichen **Hinweises auf das zugrundeliegende Werk**.

Die Verwendung der Folien ist daher in gekürzter, ergänzter und/oder neu sortierter Form **ausdrücklich erwünscht und gestattet**, sofern die Verweise auf das Werk im Sinne des Urheberrechts beibehalten werden. Die Quellenangabe für Texte, Bilder und Grafiken lautet „Günter Wöhe / Ulrich Döring / Gerrit Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage, München: Vahlen 2023“.

Der Foliensatz wurde in **enger Abstimmung mit diesem Lehrbuch** entwickelt. Wir freuen uns, wenn Ihre Lehre durch die vorliegenden Folien unterstützt würde und Sie auch das Lehrbuch aktiv einsetzen. Darüber hinaus ist uns jede Art von **Rückmeldung** aus Ihrer tagtäglichen Lehrpraxis für die Weiterentwicklung des Buches und der Lehrmaterialien sehr wertvoll. **Für diese Ihre Mithilfe und Kritik bedanken wir uns bereits im Voraus!**

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Aufl., München 2023, S. 1–902.

**Vahlen**

An dieser Stelle finden Sie jeweils die  
**Bezeichnung des Schaubildes.**

Sofern es sich um eine Abbildung handelt,  
welche direkt aus dem „**Wöhe**“ entnommen wurde,  
erkennen Sie dies an dem Hinweis „Abb. xx:“.



Hinweise zur Foliengestaltung 1/4

An dieser Stelle finden Sie jeweils die **Quelle für die Inhalte**,  
welche auf dem Schaubild dargestellt sind.  
Sofern es sich um ein Gliederungsschaubild handelt,  
finden Sie an dieser Stelle den Hinweis auf die  
**Seitenzahlen** des gesamten Abschnitts/Kapitels.

Hinweise zur Foliengestaltung 2/4

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Aufl., München 2023, S. 1–902.

**Vahlen**

An dieser Stelle des Schaubildes finden Sie den Hinweis auf den entsprechenden **Abschnitt im „Wöhe“**.

## Hinweise zur Foliengestaltung 3/4

- A. (ggf.) Überschrift des Unterabschnitts
- 1. Überschrift des Kapitels (1. Gliederungsebene)
- 1.1 Überschrift des Kapitels (2. Gliederungsebene)

An dieser Stelle des Schaubildes finden Sie für das jeweilige Kapitel die **Überschriften bis zur 2. Ebene der Gliederungstiefe.**

## Hinweise zur Foliengestaltung 4/4

Sie können diesen Bereich **individualisieren**, indem Sie auf  
„Ansicht“ „Folienmaster“ klicken.  
Dort sollten Sie die Platzhalter „Dozent“, „Einrichtung“ und „Semester“  
in den **Design-Vorlagen** an Ihre Wünsche anpassen.

## Hinweis zur Individualisierung

**1. Abschnitt: Standort und Geschichte der BWL**

**2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes**

**3. Abschnitt: Produktion**

**4. Abschnitt: Marketing**

**5. Abschnitt: Investition und Finanzierung**

**6. Abschnitt: Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre
2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

### B. Unternehmensführung

1. Grundlagen
2. Unternehmensziele
3. Planung und Entscheidung
4. Organisation
5. Personalwirtschaft
6. Kontrolle
7. Informationswirtschaft
8. Controlling

### C. Konstitutive Entscheidungen

1. Wahl der Rechtsform
2. Wechsel der Rechtsform
3. Zusammenschluss von Unternehmen
4. Wahl des Standorts
5. Liquidation

## Inhaltsüberblick – 2. Abschnitt

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

- A. Grundlagen
  - 1. Gegenstand der BWL
    - 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL
    - 1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL
    - 1.3 Unternehmerisches Handeln im marktwirtschaftlichen System
    - 1.4 Entscheidungsorientierte BWL
    - 1.5 Abgrenzung der BWL von anderen Disziplinen
  - 2. Gliederung der BWL
    - 2.1 Funktionale Gliederung der BWL
    - 2.2 Institutionelle Gliederung der BWL
    - 2.3 Genetische Gliederung der BWL
    - 2.4 Prozessorientierte Gliederung der BWL

### Inhaltsüberblick – Kapitel A. des 2. Abschnitts

# A. Grundlagen

## 1. Gegenstand der BWL

### Gliederung

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre
- 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL
- 1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL
- 1.3 Unternehmerisches Handeln im marktwirtschaftlichen System
- 1.4 Entscheidungsorientierte BWL
- 1.5 Abgrenzung der BWL von anderen Disziplinen

### Lehrinhalt

1. Wirtschaften im Betrieb
- 1.1 Welche Betriebsarten gibt es?
- 1.2 Was versteht man unter Wirtschaften?
- 1.3 Betriebe müssen Gewinne machen
- 1.4 Wissenschaftliche Anleitung zu erfolgreicher Unternehmensführung
- 1.5 Arbeitsteilung: Die BWL betrachtet nur die wirtschaftliche Seite betrieblicher Prozesse

## Lehrinhalte – Kapitel A.1. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 1. Gegenstand der BWL

#### **1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL**

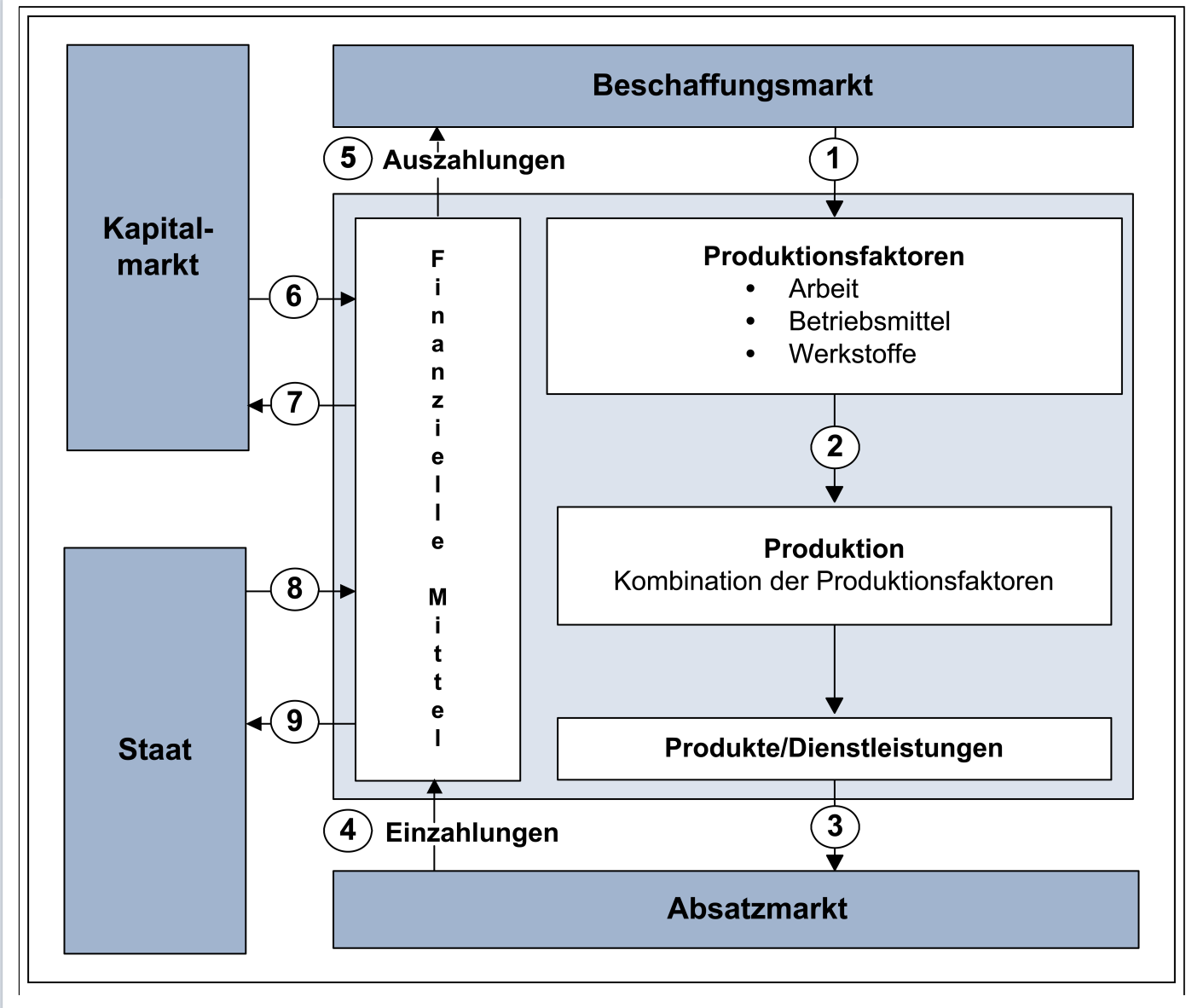


Abb. 1: Betriebliche Leistungserstellung und -verwertung

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL

Wirtschaftseinheiten bestehen aus:

- Betrieben (Produktionswirtschaft)
- Haushalten (Konsumtionswirtschaft)

Bedarfsdeckung Trägerschaft	Fremdbedarfsdeckung <b>Betriebe</b>	Eigenbedarfsdeckung <b>Haushalte</b>
privat	Private Betriebe	Privathaushalte
öffentlich	Öffentliche Betriebe	Öffentliche Haushalte

- Frage

Abb. 2: Betriebe und Haushalte

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL

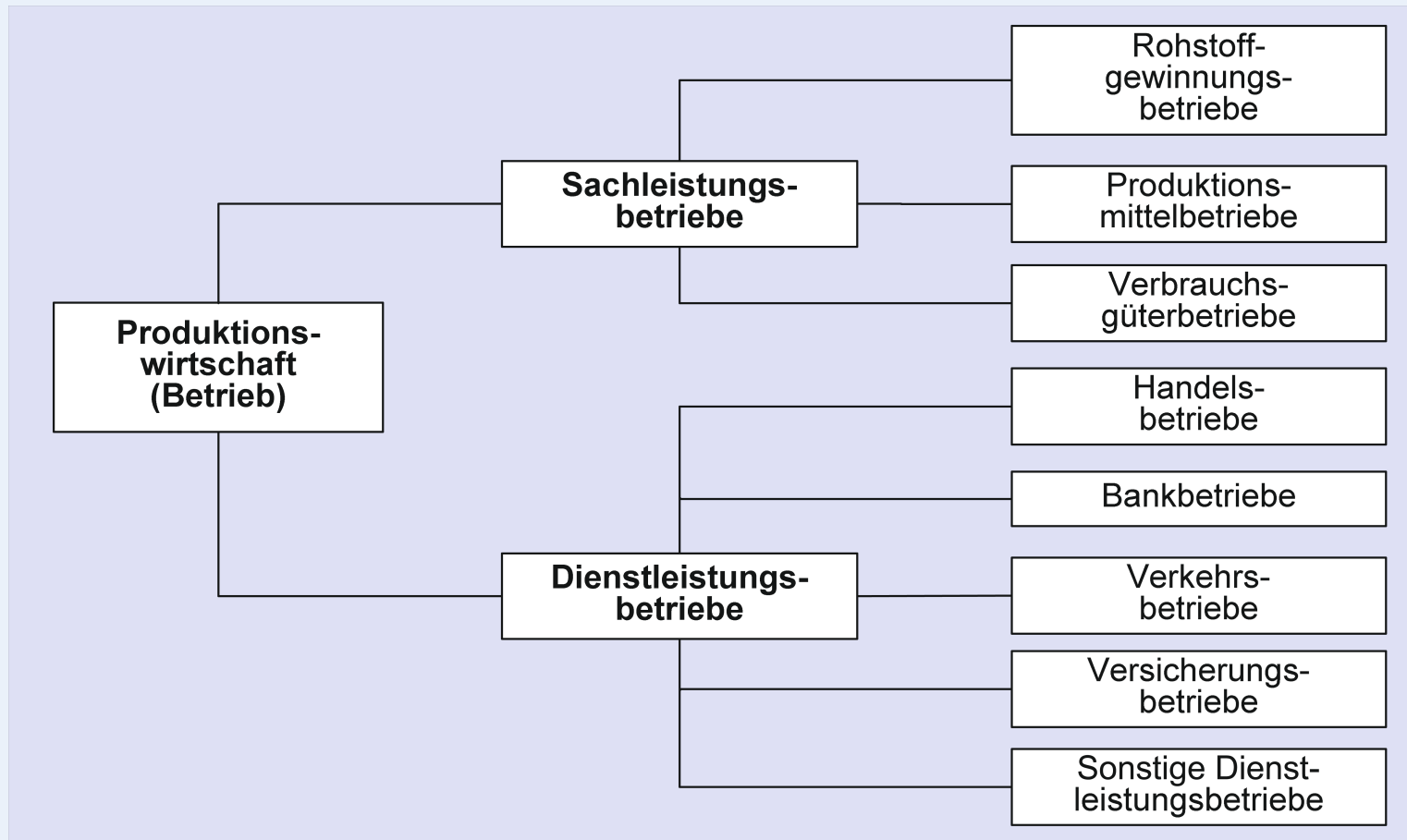


Abb. 3: Gliederung nach Art der erstellten Leistung

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL

<b>Unternehmen (wirtschaftliche Einheiten) und Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen 2021</b>				
Wirtschaft	Zahl der Unternehmen (Einheiten)	Anteil in %	Zahl der Beschäftigten	Anteil in %
1. Energie- und Wasserver-/entsorgung	82.614	2,44	558.599	1,59
2. Bergbau	1.957	0,06	39.753	0,11
3. Verarbeitendes Gewerbe	217.076	6,40	7.244.636	20,67
4. Baugewerbe	385.511	11,37	2.068.840	5,90
<b>Summe 1–4 (Sachleistungsbetriebe)</b>	<b>687.158</b>	<b>20,27</b>	<b>9.911.828</b>	<b>28,27</b>
5. Handel; KFZ-Instandhaltung/Reparatur	572.219	16,88	5.368.337	15,31
6. Grundstücks- und Wohnungswesen	210.061	6,19	389.294	1,11
7. Gastgewerbe	227.139	6,70	1.388.960	3,96
8. Verkehr/Information/Kommunikation	238.732	7,04	3.506.697	10,00
9. Versicherung und Finanzen	75.482	2,23	955.438	2,73
10. Gesundheits- und Sozialwesen	265.655	7,83	5.670.184	16,18
11. Sonstige Dienstleistungsunternehmen	1.114.258	32,86	7.867.995	22,44
<b>Summe 5–11 (Dienstleistungsbetriebe)</b>	<b>2.703.546</b>	<b>79,73</b>	<b>25.146.905</b>	<b>71,73</b>
<b>Summe 1–11</b>	<b>3.390.704</b>	<b>100,00</b>	<b>35.058.733</b>	<b>100,00</b>

*Abb. 4: Gliederung nach Wirtschaftszweigen (Stand: 05.12.2022)*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL

Unternehmensgrößenklassen 2021			
(1) Gliederung nach Umsatzgrößenklassen		(2) Gliederung nach Beschäftigtenzahl	
Jahresumsatz in Mio. Euro	Anzahl der Unternehmen (Einheiten)	Beschäftigte je Betrieb	Anzahl der Unternehmen (Einheiten)
0 bis unter 2	3.136.747	bis 9	2.946.649
2 bis unter 10	187.946	10 bis 49	354.317
10 bis unter 50	50.550	50 bis 249	73.034
50 und mehr	15.461	250 und mehr	16.704
<b>Insgesamt</b>	<b>3.390.704</b>	<b>Insgesamt</b>	<b>3.390.704</b>

*Abb. 5: Gliederung nach der Betriebsgröße (Stand: 05.12.2022)*

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 1. Gegenstand der BWL

#### **1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL**

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL

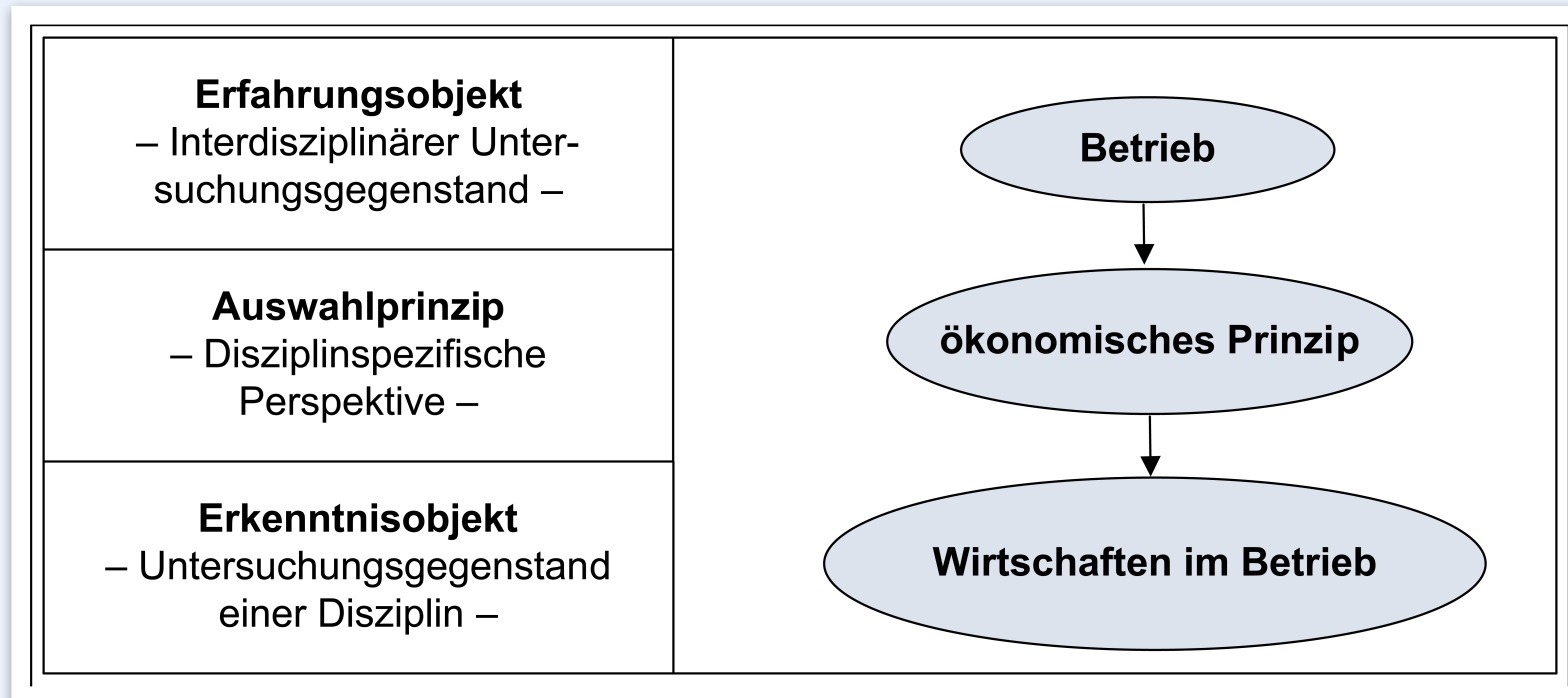


Abb. 6: Vom Erfahrungs- zum Erkenntnisobjekt

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL

Nach dem **ökonomischen Prinzip** dürfen knappe Mittel nicht verschwendet werden.

<b>Output(-menge)</b>	·	Absatzpreis	=	<b>Ertrag</b>	<b>Ertrag</b> – Aufwand <hr/> <b>Erfolg</b>
<b>Input(-menge)</b>	·	Faktorpreis	=	<b>Aufwand</b>	

Das **ökonomische Prinzip** verlangt, das Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output, Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand) zu optimieren.

- Frage

Abb. 7: Output, Input; Ertrag, Aufwand und Erfolg

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL

##### **Maximumprinzip:**

Bei einem gegebenen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) ist eine größtmögliche Gütermenge (Output; Ertrag) zu erwirtschaften.

##### **Minimumprinzip:**

Eine gegebene Gütermenge (Output; Ertrag) ist mit einem geringstmöglichen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften.

##### **Optimumprinzip:**

Es ist ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Gütermenge (Output; Ertrag) und Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften.

- Frage

### Abb. 8: Versionen des ökonomischen Prinzips (Wirtschaftlichkeitsprinzip)

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - A. Grundlagen
    - 1. Gegenstand der BWL
      - 1.3 Unternehmerisches Handeln im marktwirtschaftlichen System**

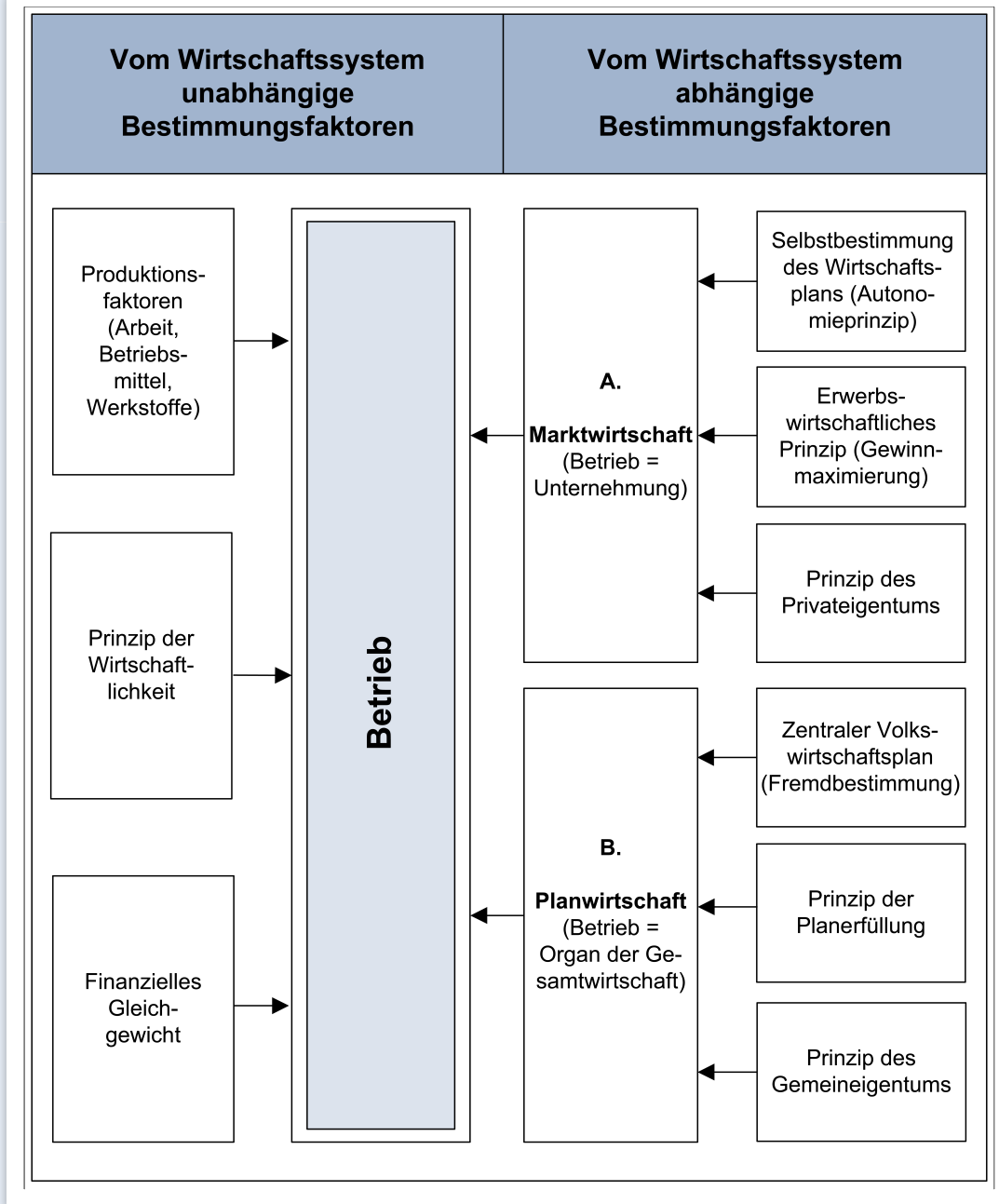


Abb. 9: Bestimmungsfaktoren des Betriebes

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.3 Unternehmerisches Handeln im marktwirt. System

Ein Unternehmen kann im marktwirtschaftlichen Verdrängungswettbewerb nur bestehen, wenn es

- **Kundenwünsche** besser erfüllt bzw.
- **Kostensenkungspotentiale** besser ausschöpft

als seine Konkurrenten.

Abb. 9b: Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb

Erklären Sie die optimale Strategie zum Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Aufl., München 2020, S. 37.

**Vahlen**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 1. Gegenstand der BWL

#### **1.4 Entscheidungsorientierte BWL**

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.4 Entscheidungsorientierte BWL

Erfolgsmaßstab		Erfolgsdefinition
Produktivität	=	$\frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$
Gewinn	=	Ertrag – Aufwand
Rentabilität	=	$\frac{\text{Erfolgsgröße}}{\text{Basisgröße}}$ z.B. $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Anzahl gleichartiger Verrichtungen}}{\text{Arbeitsstunde}}$$

- Frage

Abb. 10: Erfolgsmaßstäbe unternehmerischen Handelns

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 1. Gegenstand der BWL

#### **1.5 Abgrenzung der BWL von anderen Disziplinen**

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.5 Abgrenzung der BWL von anderen Disziplinen

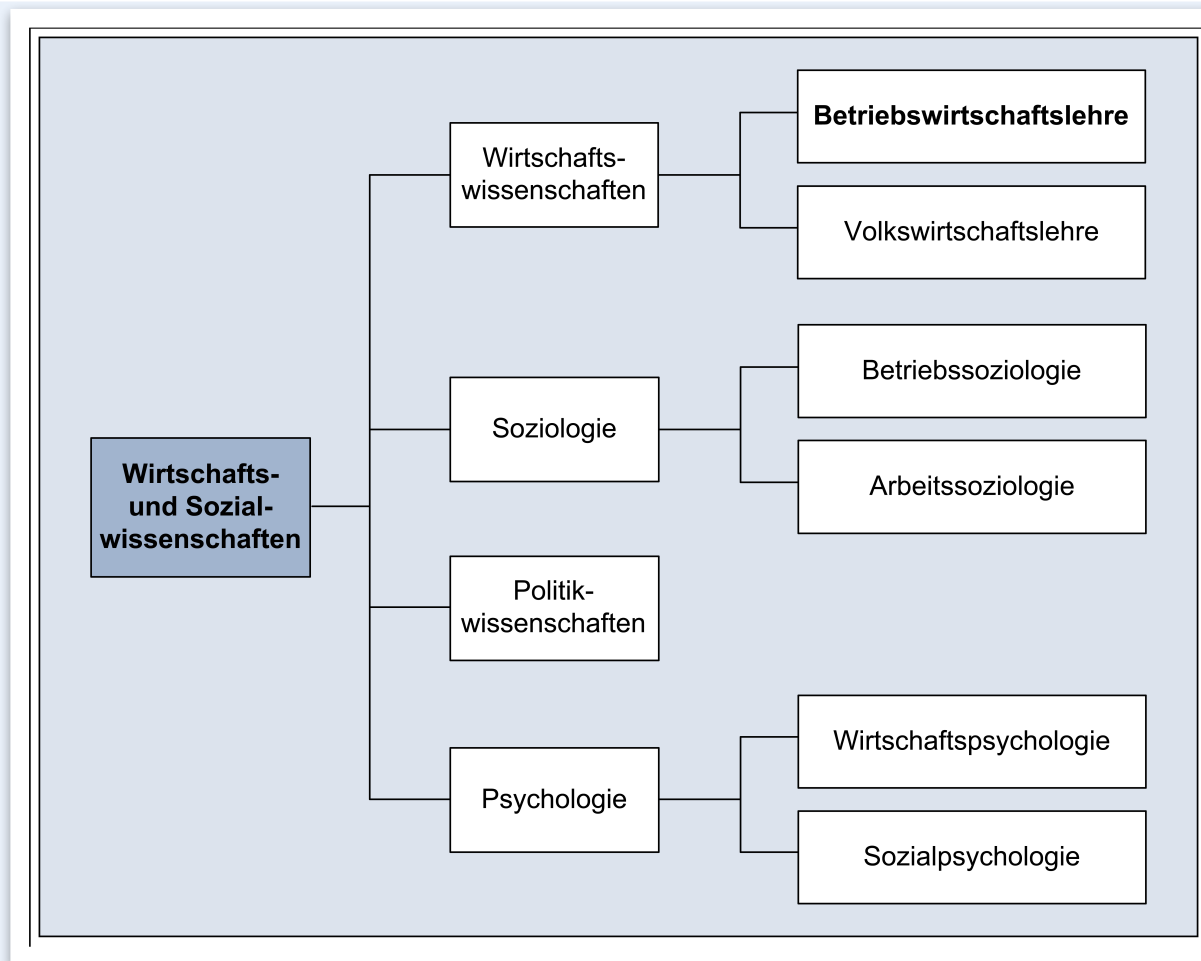


Abb. 11: Betriebswirtschaftslehre im Kontext anderer Disziplinen

## A. Grundlagen

### 1. Gegenstand der BWL

#### 1.5 Abgrenzung der BWL von anderen Disziplinen

Nachbarwissenschaften	Fragestellung
<b>Betriebstechnik</b>	Wie können technische Prozesse ablauf- und sicherheitstechnisch optimiert werden?
<b>Betriebssoziologie</b>	Wie lassen sich konträre Individual- und Gruppeninteressen zu einem Konsens führen?
<b>Wirtschaftsrecht</b>	Wie sind die rechtlichen Beziehungen zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt zu regeln?
<b>Arbeitsmedizin, -psychologie</b>	Wie beeinflusst die betriebliche Tätigkeit den menschlichen Organismus und die Psyche?
<b>Ökologie</b>	Wie beansprucht die betriebliche Tätigkeit die natürlichen Ressourcen?

Abb. 12: Thematik betriebswirtschaftlicher Nachbarwissenschaften

# A. Grundlagen

## 2. Gliederung der BWL

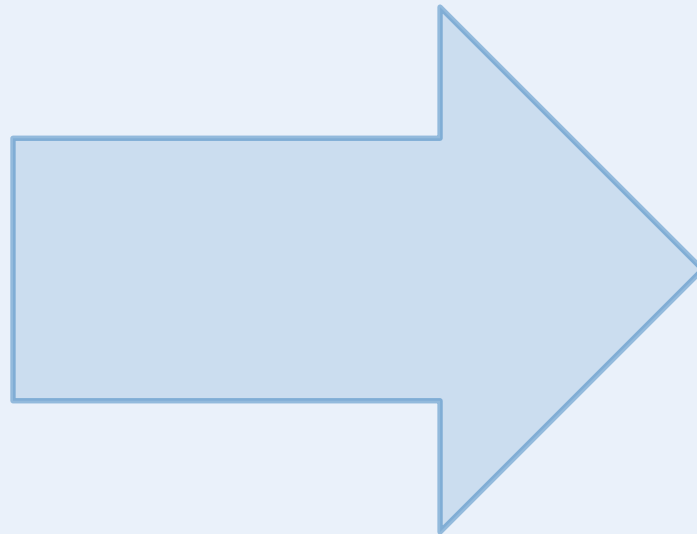
### Gliederung

- 2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre
- 2.1 Funktionale Gliederung
- 2.2 Institutionelle Gliederung
- 2.3 Genetische Gliederung
- 2.4 Prozessorientierte Gliederung

### Lehrinhalt

- 2. Möglichkeiten der Stoffaufbereitung
- 2.1 Vorherrschendes Gliederungsprinzip (ABWL)
- 2.2 Wirtschaftszweiglehren
- 2.3 Schwerpunkt: Existenzgründung
- 2.4 Prozessschritte der Unternehmensführung

2. Abschnitt



## Lehrinhalte – Kapitel A.2. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 2. Gliederung der BWL

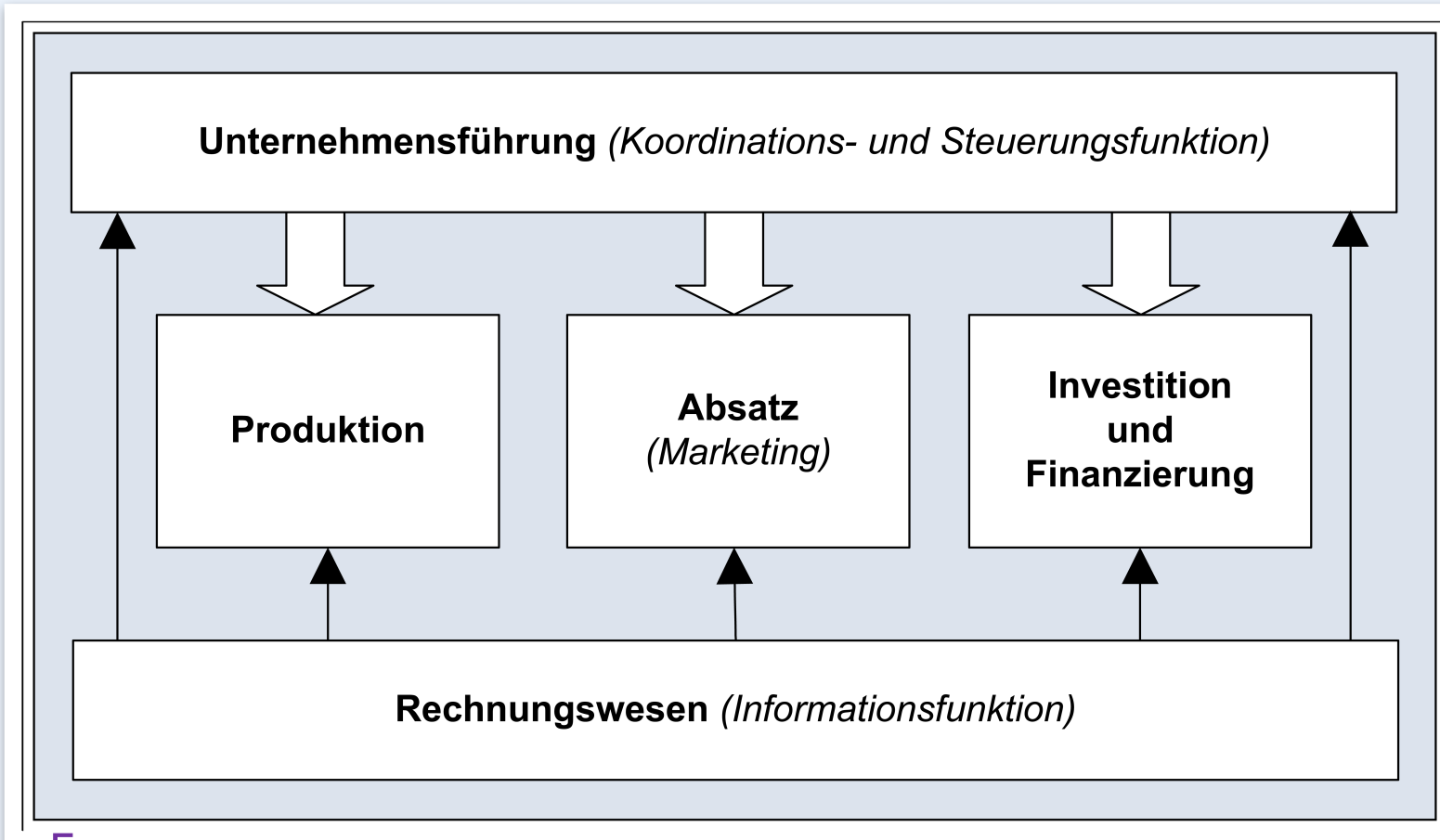
### **2.1 Funktionale Gliederung der BWL**

# A. Grundlagen

## 2. Gliederung der BWL

### 2.1 Funktionale Gliederung der BWL

2. Abschnitt



• Frage

Abb. 13: Funktionale Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 2. Gliederung der BWL

### **2.2 Institutionelle Gliederung der BWL**

# A. Grundlagen

## 2. Gliederung der BWL

### 2.2 Institutionelle Gliederung der BWL

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

Abb. 14: Spezielle Betriebswirtschaftslehren

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 2. Gliederung der BWL

### **2.3 Genetische Gliederung der BWL**

## A. Grundlagen

### 2. Gliederung der BWL

#### 2.3 Genetische Gliederung der BWL

##### 1. Gründungsphase

- Marktanalyse zur Wahl des Geschäftsfelds
- Standortwahl
- Rechtsformwahl
- Bereitstellung von Gründungskapital
- Organisationsaufbau

##### 2. Betriebsphase

- Leistungserstellung/-verwertung analog funktionaler Einteilung
- Lösung der Unternehmung vom Unternehmer (Gang an die Börse; Going Public)
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Umstrukturierung

##### 3. Liquidationsphase

- Unternehmenskrise
- Insolvenz
- Liquidation

Erst mit der Schaffung von Existenzgründungslehrstühlen an vielen Hochschulen

- **Frage** gelangte die genetische Gliederung der BWL zu praktischer Bedeutung.

### Abb. 15: Genetische Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### A. Grundlagen

#### 2. Gliederung der BWL

### **2.4 Prozessorientierte Gliederung der BWL**

## A. Grundlagen

### 2. Gliederung der BWL

#### 2.4 Prozessorientierte Gliederung der BWL

Unternehmensführung	
(1)	Festlegung von Unternehmenszielen
(2)	Planung (Suche und Bewertung von Alternativen)
(3)	Entscheidung
(4)	Ausführung <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation</li><li>• Personalwirtschaft</li></ul>
(5)	Kontrolle

Abb. 16: Prozessorientierte Gliederung der Unternehmensführung

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 1. Grundlagen

- 1.1 Aufgaben der Unternehmensführung
- 1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen
- 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung
- 1.4 Corporate Governance – „Herrschaft im Unternehmen“

#### 2. Unternehmensziele

- 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen
- 2.2 Streben nach Gewinnmaximierung
- 2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)
- 2.4 CSR im Zielsystem der Unternehmung

#### 3. Planung und Entscheidung

- 3.1 Aufgaben und Elemente der Planung
- 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung
- 3.3 Koordination von Teilplänen
- 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung
- 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

## Inhaltsüberblick – Kapitel B. des 2. Abschnitts (1/3)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

- B. Unternehmensführung
  - 4. Organisation
    - 4.1 Grundlagen
    - 4.2 Aufbauorganisation
    - 4.3 Ablauforganisation
    - 4.4 Managementtechniken
  - 5. Personalwirtschaft
    - 5.1 Grundlagen
    - 5.2 Personalplanung
    - 5.3 Personalführung und -motivation
    - 5.4 Personalwirtschaftliche Grundsätze
  - 6. Kontrolle
    - 6.1 Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung
    - 6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle

### Inhaltsüberblick – Kapitel B. des 2. Abschnitts (2/3)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 7. Informationswirtschaft

##### 7.1 Aufgaben der Informationswirtschaft

##### 7.2 Teilgebiete der Informationswirtschaft

##### 7.3 Informations- und Kommunikationskonzept

##### 7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

##### 7.5 Grundlagen der Informations- und Kommunikationstechnologie

##### 7.6 Nutzenpotentiale und Risiken moderner Informationswirtschaft

#### 8. Controlling

##### 8.1 Begriff und Einordnung

##### 8.2 Controllingfunktionen

##### 8.3 Controllingbereiche

##### 8.4 Controllinginstrumente

##### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

##### 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling

##### 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

## Inhaltsüberblick – Kapitel B. des 2. Abschnitts (3/3)

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

1. Grundlagen
- 1.1 Aufgaben der Unternehmensführung
- 1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen
- 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung
- 1.4 Corporate Governance – „Herrschaft im Unternehmen“

Gliederung – Kapitel B.1. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

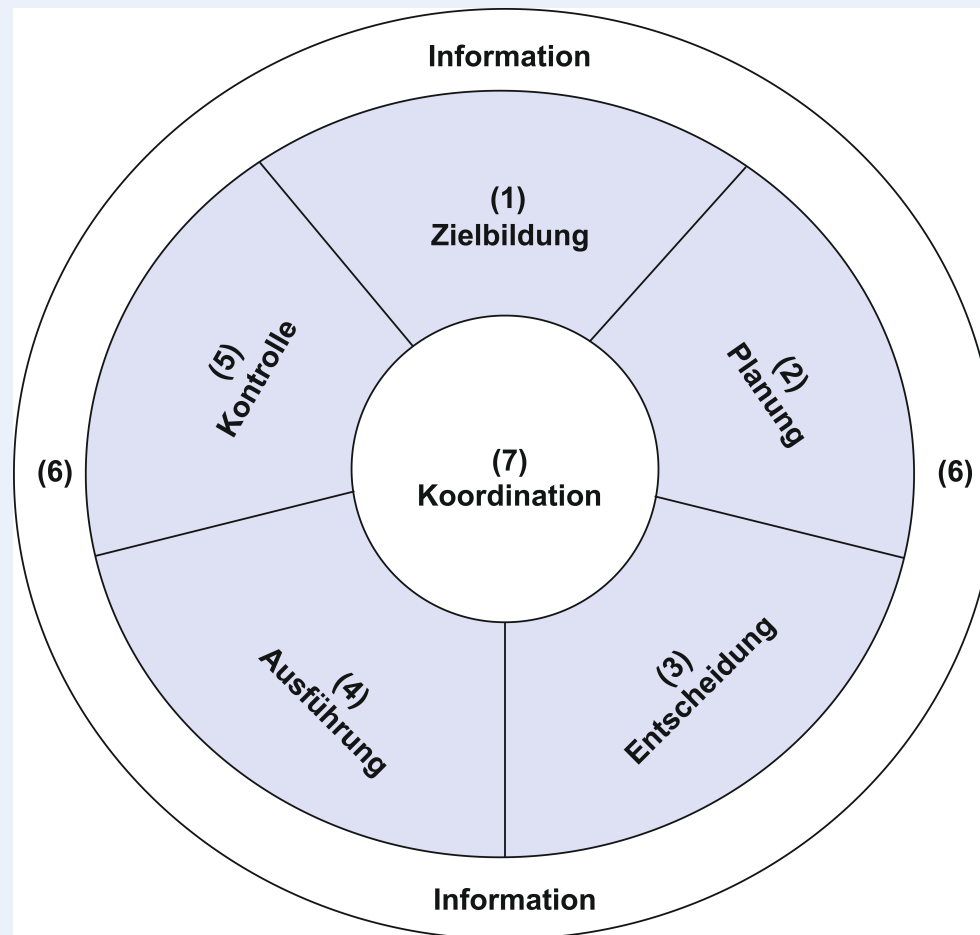
#### 1. Grundlagen

#### **1.1 Aufgaben der Unternehmensführung**

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.1 Aufgaben der Unternehmensführung



- Frage

Abb. 17: Teilaufgaben der Unternehmensführung (Managementprozess)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 1. Grundlagen

#### **1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen**

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen ...

Anspruchsgruppen	Leistungsbeitrag zur Unternehmung	Leistungsanspruch gegenüber der Unternehmung
<b>Eigenkapitalgeber</b> (Eigentümer; Anteilseigner)	Eigenkapitalbereitstellung Übernahme des Verlustrisikos	Anspruch auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn und</li> <li>• Unternehmensführung</li> </ul>
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Fremdkapitalbereitstellung	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen des eingesetzten Kapitals
<b>Arbeitnehmer</b>	Ausführende Arbeit	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen
<b>Management</b>	Dispositive Arbeit	Hohe Vergütung, Macht, Einfluss
<b>Kunden</b>	Mittelzufluss (Cash Flow) durch Umsatzerlöse	Preisgünstige und qualitativ hochwertige Güter
<b>Lieferanten</b>	Zuverlässige Lieferung mit Qualitäts- und Termingarantie	Zuverlässige Bezahlung, faire Preisverhandlungen, langfristige Lieferbeziehungen
<b>Allgemeine Öffentlichkeit/ Staat</b>	Rechtssicherheit, Infrastruktur, Umweltgüter	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit Umweltressourcen

Abb. 18: Leistungsbeiträge und Leistungsansprüche der Stakeholder

- Frage

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen ...

Anspruchsgruppen	Vertraglich vereinbarter Zahlungsanspruch
Fremdkapitalgeber	Fester Fremdkapitalzins
Arbeitnehmer	Fester Lohnanspruch
Lieferanten (Vermieter)	Fester Zahlungs-(Mietzins-)anspruch

Abb. 19: Zahlungsansprüche der Festbetragsbeteiligten

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen ...

Anspruchsgruppen	Schutz durch gesetzliche Rahmenbedingungen
Fremdkapitalgeber	Gläubigerschutz durch das HGB, die InsO u. a.
Arbeitnehmer	Kündigungsschutzgesetz, weitere Gesetze zum Schutz der Arbeitnehmerinteressen <sup>3</sup>
Lieferanten	Lieferantenschutz durch das Vertragsrecht im BGB u. a.
Kunden	Gesetze zum Schutz von Verbrauchern, Mietern, Patienten u. a.
Allgemeine Öffentlichkeit	Schutz der Umwelt durch das Bundes-Immissionsschutzgesetz u. a.

*Abb. 20: Beispiele zum Schutz der Stakeholder durch gesetzliche Rahmenbedingungen*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

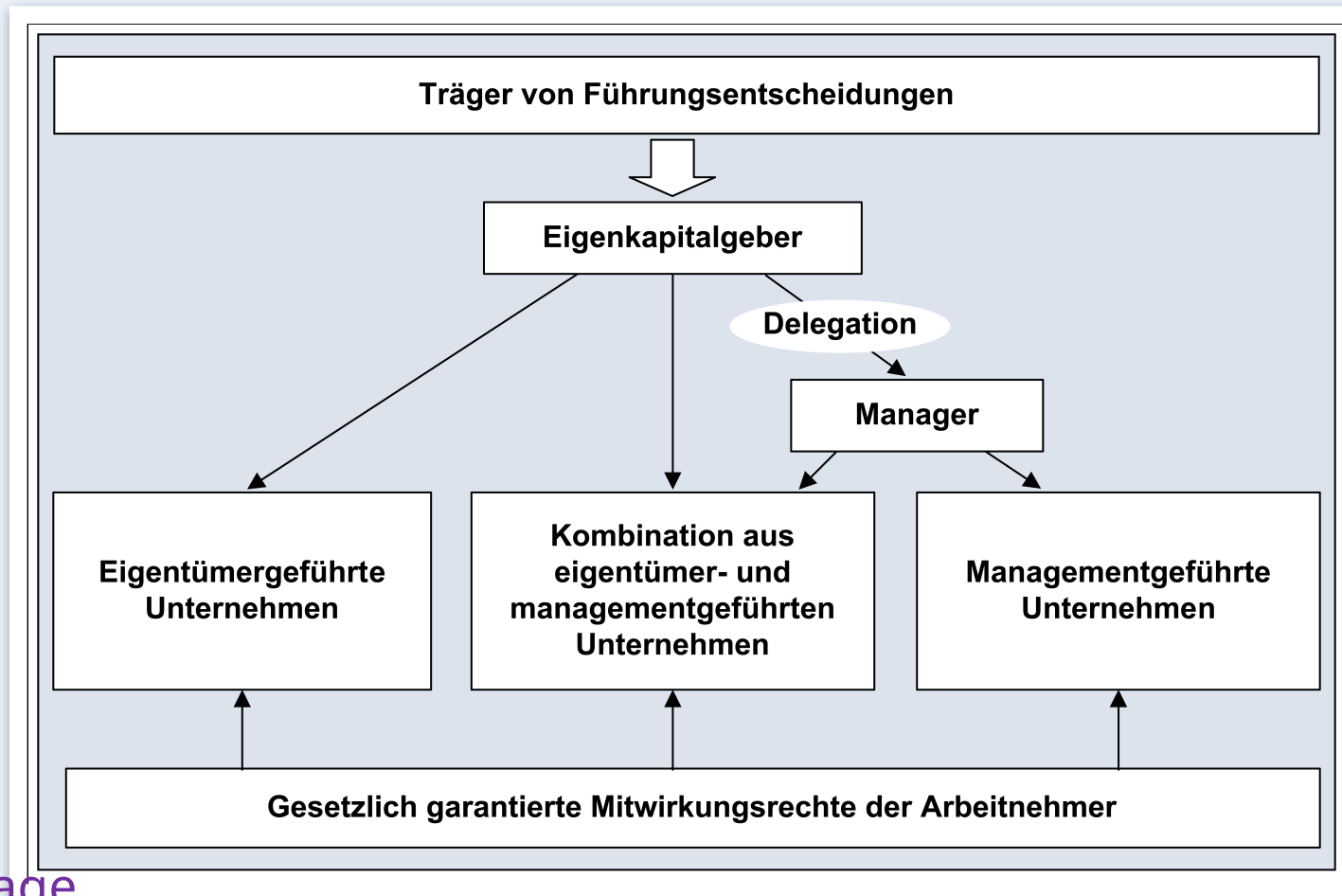
#### 1. Grundlagen

### **1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung**

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der U.-Führung



- Frage

Abb. 21: Eigentümer- und managementgeführte Unternehmen

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der U.-Führung

<b>Hauptversammlung</b> <i>Eigentümerversammlung</i>	<b>Aufsichtsrat</b> <i>Kontrollorgan</i>	<b>Vorstand</b> <i>Ausführungsorgan</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• wählt Aufsichtsrat</li><li>• fasst Grundsatz- beschlüsse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• bestellt Vorstand</li><li>• überwacht die Geschäftsführung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• eigenverantwortliche Geschäftsführung</li><li>• Berichtspflichten</li></ul>

Abb. 22: Organe der Aktiengesellschaft

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der U.-Führung

1.3.3.1 Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	1.3.3.2 Unternehmerische Mitbestimmung	1.3.3.3 Schutzvorschriften
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informations-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer</li><li>• Gegenstand: Einzelfragen, die das Arbeitsverhältnis betreffen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitwirkungsrechte an der Unternehmensleitung</li><li>• Gegenstand: unternehmerische Entscheidungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einschränkung der Vertragsfreiheit</li><li>• Gegenstand: Mindestlohn, Mindesturlaub, Beschränkung der Arbeitszeit u. a.</li></ul>

Abb. 23: Sicherung von Arbeitnehmerrechten

Rechtsgrundlage Sachverhalt	Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG vom 18.05.2004)	Mitbestimmungsgesetz (MitbestG vom 04.05.1976)	Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG vom 12.05.1951)
1) erfasste Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG und KGaA</li> <li>GmbH</li> <li>Genossenschaft</li> <li>Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, sofern mit Aufsichtsrat (§1 Abs. 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG und KGaA</li> <li>GmbH</li> <li>Genossenschaft</li> <li>keine Montanbetriebe (§1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montanbetriebe in der Rechtsform der AG oder GmbH (§1)</li> </ul>
2) Mindestbeschäftigtenzahl	mehr als 500 (§1 Abs. 1)	mehr als 2.000 (§1 Abs. 1)	mehr als 1.000 (§1 Abs. 2)
3) absolute Mitgliederzahl des Aufsichtsrates (AR)	abhängig von der Höhe des Grund- bzw. Stammkapitals: <ul style="list-style-type: none"> <li>bis 1,5 Mio. EUR: 3, 6 oder 9</li> <li>bis 10 Mio. EUR: 3, 6, 9, 12 oder 15</li> <li>über 10 Mio. EUR: 3, 6, 9, 12, 15, 18 oder 21 (§95 AktG)</li> </ul>	abhängig von der Zahl der Arbeitnehmer <ul style="list-style-type: none"> <li>bis 10.000: 12</li> <li>bis 20.000: 16</li> <li>mehr als 20.000: 20 (§7)</li> </ul>	abhängig von der Höhe des Grund- bzw. Stammkapitals: <ul style="list-style-type: none"> <li>bis 10 Mio. EUR: 11 oder 15</li> <li>über 25 Mio. EUR: 11, 15 oder 21 (§§4, 9)</li> </ul>
4) Sitzverhältnis im AR (Anteilseigner : Arbeitnehmer)	2 : 1 (§4 Abs. 1) sog. <b>Drittelparität</b>	1 : 1 (§7) sog. <b>Unterparität</b>	1 : 1, dazu ein „neutrales“ Mitglied • „neutrales“ Mitglied wird von den übrigen AR-Mitgliedern mit Mehrheit der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen (§§4, 9) sog. <b>Parität</b>
5) Aufteilung der Sitze der Arbeitnehmer-(AN)-Vertreter im AR	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 AN, sofern 1 AN-Vertreter zu wählen ist</li> <li>mindestens 2 AN, sofern 2 oder mehr AN-Vertreter zu wählen sind (§4)</li> </ul>	abhängig von der Zahl der AR-Mitglieder (§7 Abs. 2) <ul style="list-style-type: none"> <li>bei 12: 4 AN, 2 Gewerkschaftsvertreter</li> <li>bei 16: 6 AN, 2 Gewerkschaftsvertreter</li> <li>bei 20: 7 AN, 3 Gewerkschaftsvertreter jeweils mindestens ein leitender Angestellter unter den AN (§15 Abs. 1)</li> </ul>	abhängig von der Zahl der AR-Mitglieder <ul style="list-style-type: none"> <li>bei 11: 4 AN, 1 sog. weiteres Mitglied</li> <li>bei 15: 6 AN, 1 weiteres Mitglied</li> <li>bei 21: 8 AN, 2 weitere Mitglieder (§§6, 9)</li> </ul>

Abb. 24: Mitbestimmung im Aufsichtsrat (1/2)

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der U.-Führung

2. Abschnitt

6) Wahlverfahren für die AN-Vertreter	unmittelbare Wahl durch alle AN des Betriebes (§5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bis 8.000 AN: Urwahl</li> <li>• ab 8.000 AN: durch Delegierte (§§9 ff.)</li> </ul>	Hauptversammlung wählt nach den Vorschlägen des Betriebsrates („Bestätigungswahl“) (§6)
7) Die Willensbildung im AR a) Wahl des AR-Vorsitzenden und seines Stellvertreters	• Wahl mit einfacher Stimmenmehrheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl mit Mehrheit von 2/3 der Soll-Mitglieder</li> <li>• falls 2. Wahlgang notwendig, wählen die Anteilseignervertreter den AR-Vorsitzenden, die AN-Vertreter den Stellvertreter mit einfacher Stimmenmehrheit (§27)</li> </ul>	• Wahl mit einfacher Stimmenmehrheit
b) Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern	• Wahl mit einfacher Stimmenmehrheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2/3-Mehrheit der AR-Mitglieder</li> <li>• vor 2. Wahlgang erarbeitet paritätisch besetzter AR-Ausschuss einen Vorschlag</li> <li>• 2. Abstimmung erfordert einfache Mehrheit</li> <li>• in einer evtl. 3. Abstimmung hat AR-Vorsitzende zwei Stimmen (§31)</li> </ul>	• Wahl mit einfacher Stimmenmehrheit
c) „normale“ Sachentscheidung	• Abstimmung mit einfacher Stimmenmehrheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Abstimmungsgang: einfache Mehrheit</li> <li>• ergibt auch 2. Abstimmung ein „Patt“, hat der AR-Vorsitzende zwei Stimmen (§29)</li> </ul>	• Abstimmung mit einfacher Stimmenmehrheit

Abb. 24: Mitbestimmung im Aufsichtsrat (2/2)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

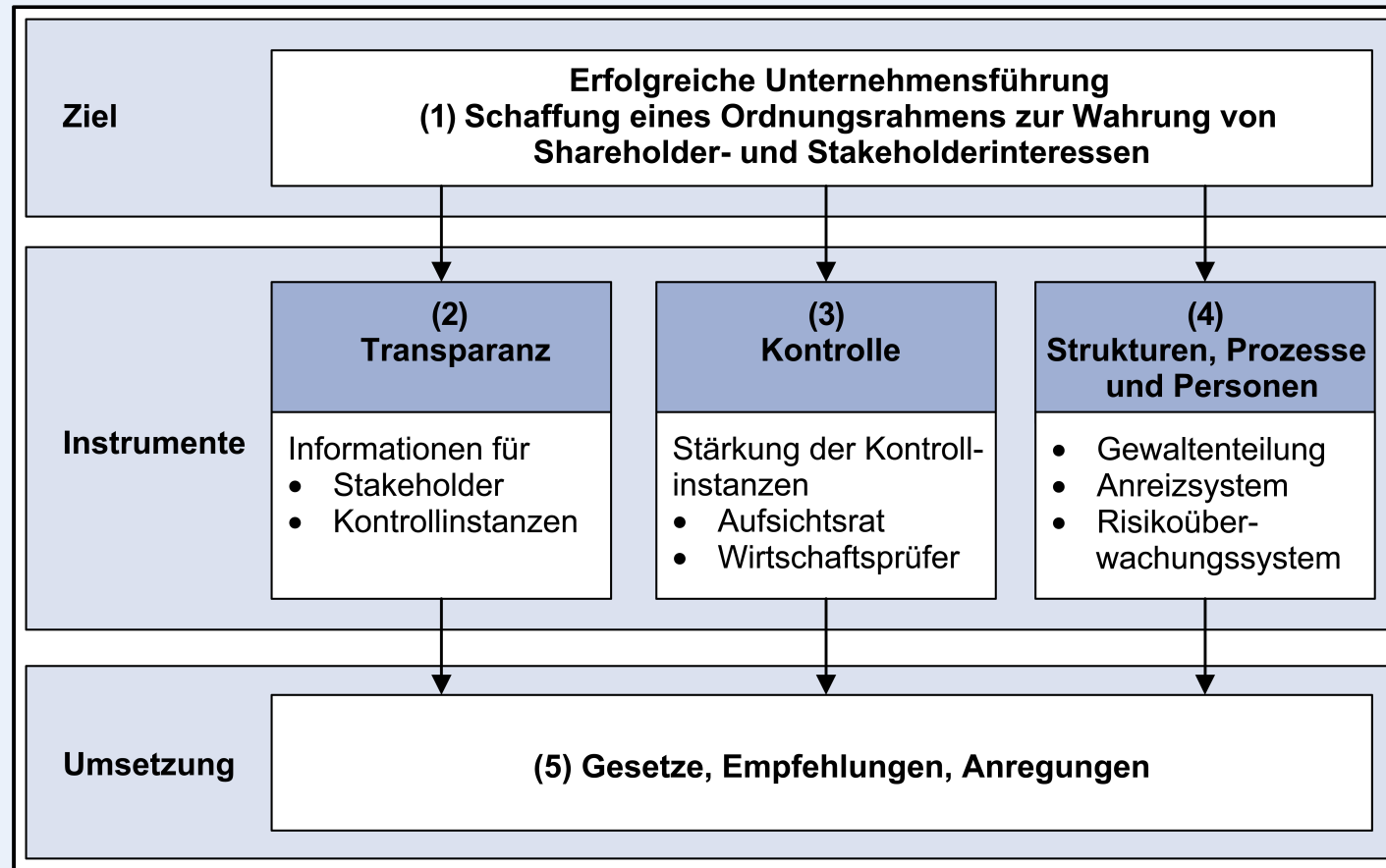
#### 1. Grundlagen

#### **1.4 Corporate Governance – „Herrschaft im Unternehmen“**

## B. Unternehmensführung

### 1. Grundlagen

#### 1.4 Corporate Governance – „Herrschaft im Unternehmen“



- Frage

Abb. 25: Ziele und Instrumente der Corporate Governance

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

- 2. Unternehmensziele
- 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen
- 2.2 Streben nach Gewinnmaximierung
- 2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)
- 2.4 CSR im Zielsystem der Unternehmung

Gliederung – Kapitel B.2. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 2. Unternehmensziele

### **2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen**

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen

Zielmerkmal	Zielausprägungen
(1) Zielinhalt	Mengengrößen, Geldgrößen; Sachziele, Formalziele
(2) Zielausmaß	begrenzte, unbegrenzte Ziele
(3) Zeitbezug	kurzfristige, langfristige Ziele
(4) Zielbeziehungen	komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele
(5) Rangordnung	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele

*Abb. 26: Einteilung von Zielen*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen

<b>Sachziele</b> <i>Was soll produziert werden?</i>	<b>Formalziele</b> <i>Nach welchen Regeln soll produziert werden?</i>
Festlegung von <ul style="list-style-type: none"><li>• Arten</li><li>• Mengen</li><li>• Qualitäten</li><li>• Orten</li><li>• Zeitpunkten</li></ul> der Produktion	Festlegung von <ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatzzielen</li><li>• Kostenzielen</li><li>• Gewinnzielen</li><li>• Rentabilitätszielen</li><li>• Liquiditätszielen</li></ul>

*Abb. 27: Sachziele und Formalziele*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

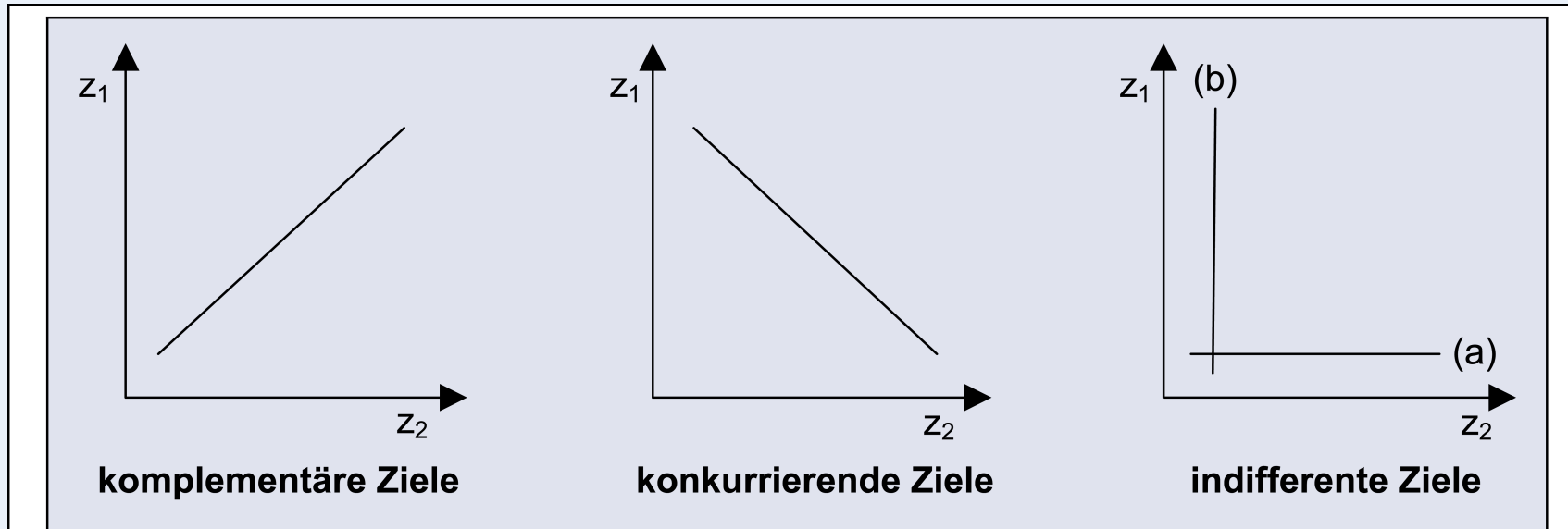
© Vahlen

- Frage

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen



*Abb. 28: Zielbeziehungen*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.1 Merkmale und Einteilung von Zielen

Rang	Zielvorschrift	Geltungsbereich
<b>Oberziel</b>	langfristige Gewinnmaximierung	Gesamtunternehmen
<b>Zwischenziel</b>	Kostenminimierung bei gegebener Produktqualität und Absatzmenge	Produktionsleitung
<b>Unterziel</b>	Abfallminimierung durch Kontrolle von Haltbarkeitsdaten	Lagerhaltung

*Abb. 29: Rangordnung von finanzwirtschaftlichen Zielen (Beispiel)*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 2. Unternehmensziele

### **2.2 Streben nach Gewinnmaximierung**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 2. Unternehmensziele

### **2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)**

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

<b>Ökonomische Ziele</b> (Eigenkapitalgeber)	<b>Soziale Ziele</b> (Arbeitnehmer)	<b>Ökologische Ziele</b> (Öffentlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"><li>• langfr. Gewinnmaximierung</li><li>• Shareholder Value</li><li>• Rentabilität</li><li>• Unternehmens-<ul style="list-style-type: none"><li>○ sicherung</li><li>○ wachstum</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• gerechte Entlohnung</li><li>• gute Arbeitsbedingungen</li><li>• betriebl. Sozialleistungen</li><li>• Arbeitsplatzsicherheit</li><li>• Mitbestimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenschonung</li><li>• Begrenzung von Schad- stoffemissionen</li><li>• Abfallvermeidung</li><li>• Abfallrecycling</li></ul>

*Abb. 30: Ökonomische, soziale und ökologische Ziele*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 2. Unternehmensziele

### **2.4 CSR im Zielsystem der Unternehmung**

## B. Unternehmensführung

### 2. Unternehmensziele

#### 2.4 CSR im Zielsystem der Unternehmung

#### Arbeitsschritte zum Nachhaltigkeitscontrolling

- (1) **Formulierung von Nachhaltigkeitszielen** für einzelne Controllingbereiche  
(*Zwischenziele für Funktionsbereiche, Unterziele für Abteilungen*)
- (2) **Konkretisierung der Zielgrößen** „Grüne Kennzahlen“  
(*z.B. Ausschussquote, Energieeinsparquote*)
- (3) **Planung: Quantifizierte Zielvorgaben** für die einzelnen Controllingbereiche  
(*z.B. Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emission um 20 Prozent*)
- (4) **Kontrolle: Feststellung des Zielerreichungsgrades** im jeweiligen Controllingbereich

*Abb. 31: Nachhaltigkeitscontrolling (Kurzüberblick)*

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

- 3. Planung und Entscheidung
- 3.1 Aufgaben und Elemente der Planung
- 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung
- 3.3 Koordination von Teilplänen
- 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung
- 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

Gliederung – Kapitel B.3. des 2. Abschnitts

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - B. Unternehmensführung
  - 3. Planung und Entscheidung
  - 3.1 Aufgaben und Elemente der Planung**

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.1 Aufgaben und Elemente der Planung

#### Basiselemente eines Planungsmodells

- (1) Ausrichtung auf das Unternehmensziel
- (2) Zeitliche Dimension (Planungshorizont)
- (3) Sachliche Dimension (Zahl der Handlungsalternativen)
- (4) Personelle Zuständigkeit (Aufgabenverteilung)
- (5) Koordination von Teilplänen
- (6) Alternativenbewertung bei Unsicherheit

Abb. 32: Konstitutive Elemente betrieblicher Planung

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.1 Aufgaben und Elemente der Planung

#### 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung

Arbeitsteilung: Warum beansprucht die Unternehmensleitung die Führungsrolle bei der strategischen Planung?

#### 3.3 Koordination von Teilplänen

Warum müssen Teilpläne in zeitlicher, sachlicher und personeller Hinsicht aufeinander abgestimmt werden?

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

Mit welchen Konzepten begegnet die Unternehmensleitung den großen Herausforderungen strategischer Planung?

#### 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

Prognoseproblem: Mit welchen Hilfskonstruktionen begegnet die Planungspraxis dem Problem unvollkommener Information?

Abb. 33: Planung und Entscheidung (Vorschau)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

### **3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung**

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung

Merkmal	Planung		
	strategische	taktische	operative
Fristigkeit	5 Jahre und mehr	2 bis 5 Jahre	max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	extrem hoch	hoch	gering
Planungsgrößen Datenprognose	vorw. qualitativ grob strukturiert	quantitativ grob strukturiert	quantitativ fein strukturiert
Kapazitätsveränderung	ja: Rahmenplanung	ja: Detailplanung	nein: Kapazität = Datum
Zuständigkeit	Unternehmensleitung	mittlere Führungsebene	untere Führungsebene

- Frage

Abb. 34: Charakteristika strategischer, taktischer und operativer Planung

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung

Grundsatzplanung		
Ansatz	Ökonomische Perspektive	Verhaltenswissenschaftliche Perspektive
Adressaten	Shareholder	Stakeholder
Zweck	Handlungsrahmen zur erfolgsorientierten Unternehmensplanung	Werbewirksame Kommunikation des Unternehmensleitbilds
Gegenstand	Festlegung der Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche</li> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• Eigentümerstruktur</li> </ul>	Erarbeitung einer wohlklingenden „Vision“ zur <ul style="list-style-type: none"> <li>• positiven Außendarstellung</li> <li>• Mitarbeitermotivation</li> </ul>

Abb. 35: Grundsatzplanung aus ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Sicht

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung

Parameter	Taktische Planung	Operative Planung
Planungsziel	Optimierung langfristig wirksamer Kapazitäten	Feinplanung auf der Basis gegebener Kapazitäten
Planungszeitraum	mehrere Jahre (Dauer der Kapazitätsbindung)	maximal ein Jahr
Planungsgegenstände	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur des Produktions- und Absatzprogramms</li> <li>• Stammpersonalkapazität</li> <li>• Betriebsmittelkapazität</li> <li>• langfr. Lieferverträge u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestellmengen</li> <li>• Einzelaufträge</li> <li>• Maschinenbelegung</li> <li>• Eigentransport oder Fremdtransport</li> <li>• Annahme Zusatzauftrag u. a.</li> </ul>
Erfolgsmaßstäbe	Einzahlungen und Auszahlungen (aufgezinst oder abgezinst)	Einzahlungen und Auszahlungen Erträge und Aufwendungen Erlöse und Kosten

*Abb. 36: Gegenstände taktischer und operativer Planung*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

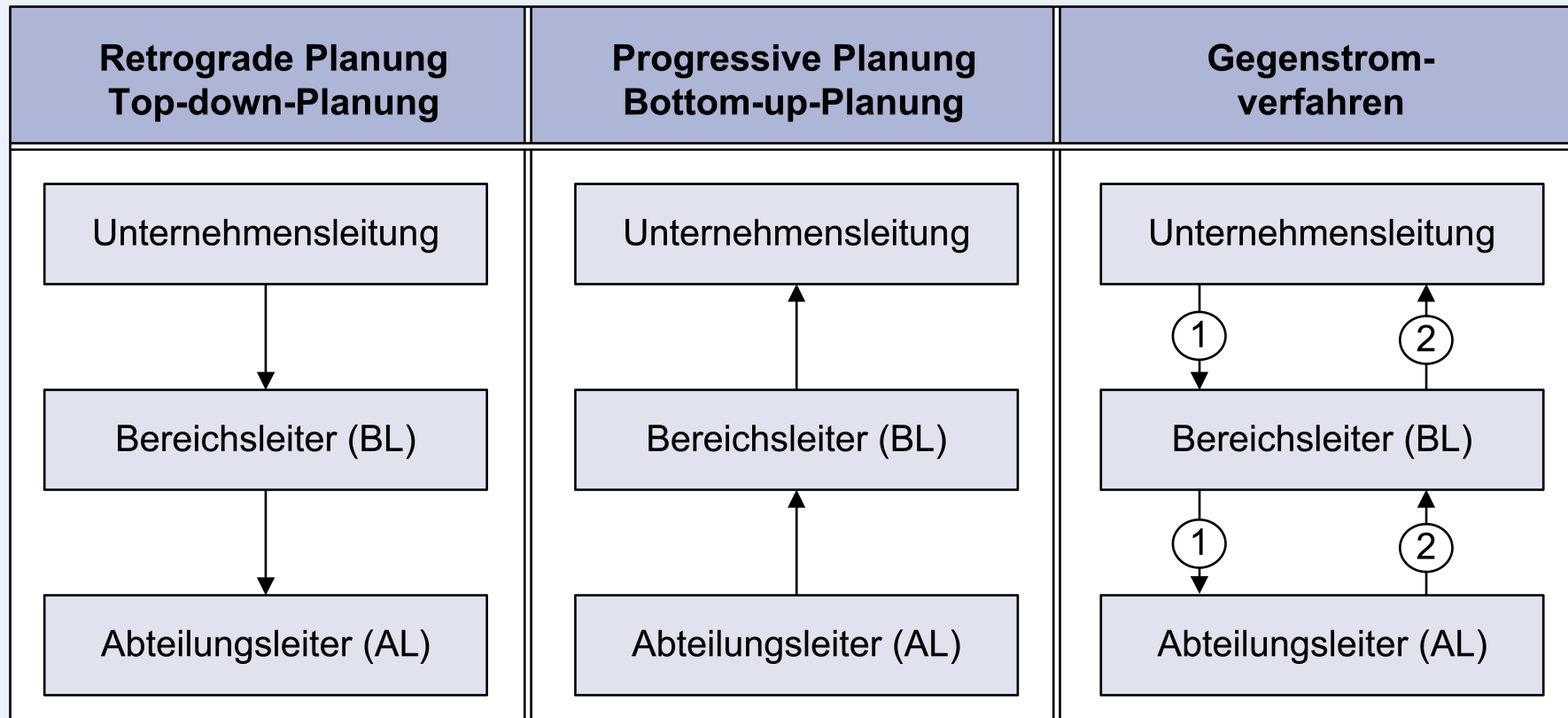
• Frage

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - B. Unternehmensführung
  - 3. Planung und Entscheidung
  - 3.3 Koordination von Teilplänen**

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.3 Koordination von Teilplänen



- Frage

Abb. 37: Verknüpfung von Teilplänen und Gesamtplan

# B. Unternehmensführung

## 3. Planung und Entscheidung

### 3.3 Koordination von Teilplänen

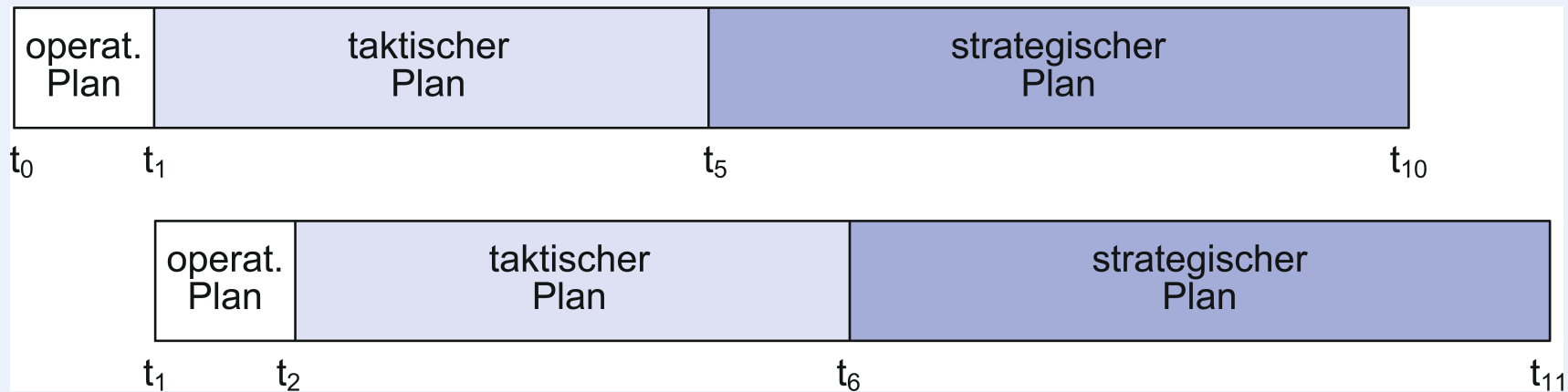


Abb. 38: Prinzip rollender Planung

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

### **3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung**

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

Strategische Analyse	– intern –	– extern –
		<b>Unternehmensanalyse</b>
Perspektive	Ressourcenorientierung	Marktumfeldorientierung
Beurteilungsmaßstab	<b>Stärken und Schwächen</b>	<b>Chancen und Risiken</b>
Teilaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Kernkompetenzen</li> <li>• Unternehmensengpässe</li> <li>• vorhandene Potentiale</li> <li>• Entwicklungspotentiale des eigenen Unternehmens</li> </ul>	Marktstruktur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenwünsche</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Konkurrenten</li> <li>• Rahmenbedingungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- gesetzliche</li> <li>- gesellschaftliche</li> </ul> </li> </ul>

- Frage

Abb. 39: Gegenstände strategischer Analyse

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

##### Fallbeispiele strategischer Planung

- (1) Soll das strategische Ziel einer Verdreifachung des Marktanteils binnen zehn Jahren durch organisches Wachstum oder durch Unternehmenszukäufe erreicht werden?
- (2) Wie soll der Expansionskurs in (1) finanziert werden?
- (3) Soll die Produktion (ganz oder teilweise) in ein Niedriglohnland verlagert werden?
- (4) Soll ein Pharmahersteller sein bisheriges Geschäftsmodell (Generikaprodukte) durch Gründung einer eigenen Forschungsabteilung zur Entwicklung neuer Medikamente erweitern?
- (5) Soll eine Privatbank mit angestammtem Privatkundengeschäft in ein neues Geschäftsfeld, das hochriskante Investmentbanking, einsteigen?
- (6) Soll sich ein Unternehmen durch Betriebsabspaltung (Verkauf) von Geschäftsfeldern trennen, die nicht zu seinem Kerngeschäft gehören?
- (7) Soll ein deutscher Maschinenbauer den Markteintritt in China riskieren?

Abb. 40: Strategische Herausforderungen (Beispiele)

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

Markt/Umwelt „intern“ Unternehmen „extern“	Chancen (O - Opportunities)	Risiken (T - Threats)
<b>Stärken</b> (S - Strengths)	S-O Unternehmen + Markt + Offensivstrategie „forcieren“	S-T Unternehmen + Markt - Präventionsstrategie „absichern“
<b>Schwächen</b> (W - Weaknesses)	W-O Unternehmen - Markt + Entwicklungsstrategie „besser werden“	W-T Unternehmen - Markt - Defensivstrategie „vorsichtig auswählen“

- Frage

Abb. 43: SWOT-Analyse-Matrix

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

(1) Lagervorräte	(2) Liquidität	(3) Eigenkapital
Zur Vermeidung von Produktions- und Lieferengpässen	Zur Vermeidung von Zahlungseingpässen	Zur Vermeidung von Zwangsliquidationen

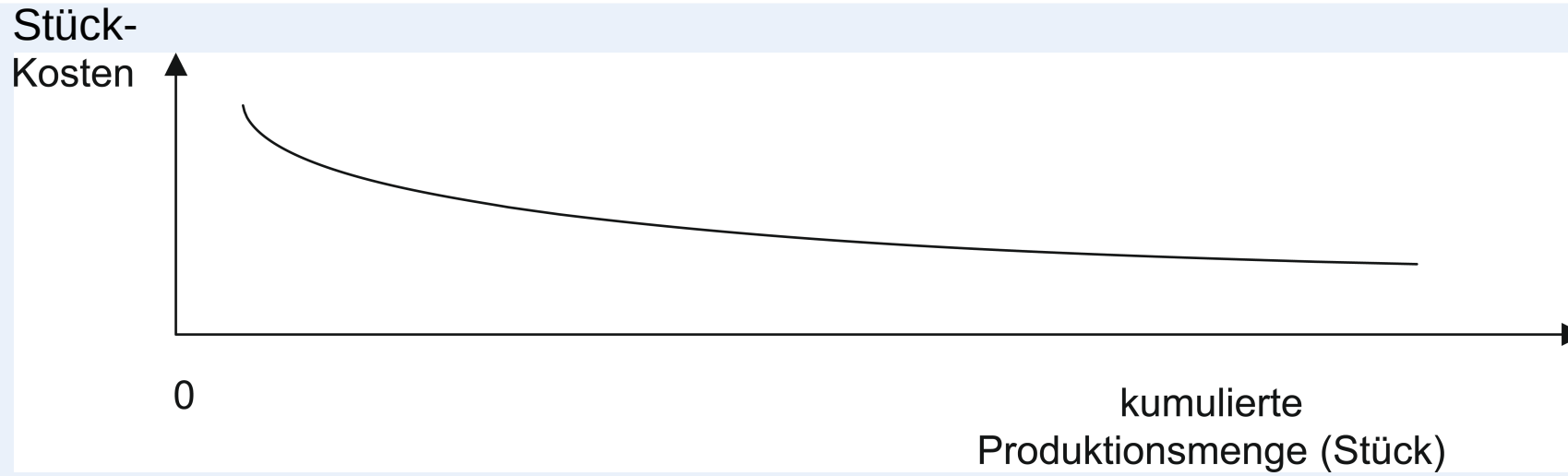
- Frage

Abb. 44: Instrumente strategischer Krisenprävention

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung



2. Abschnitt

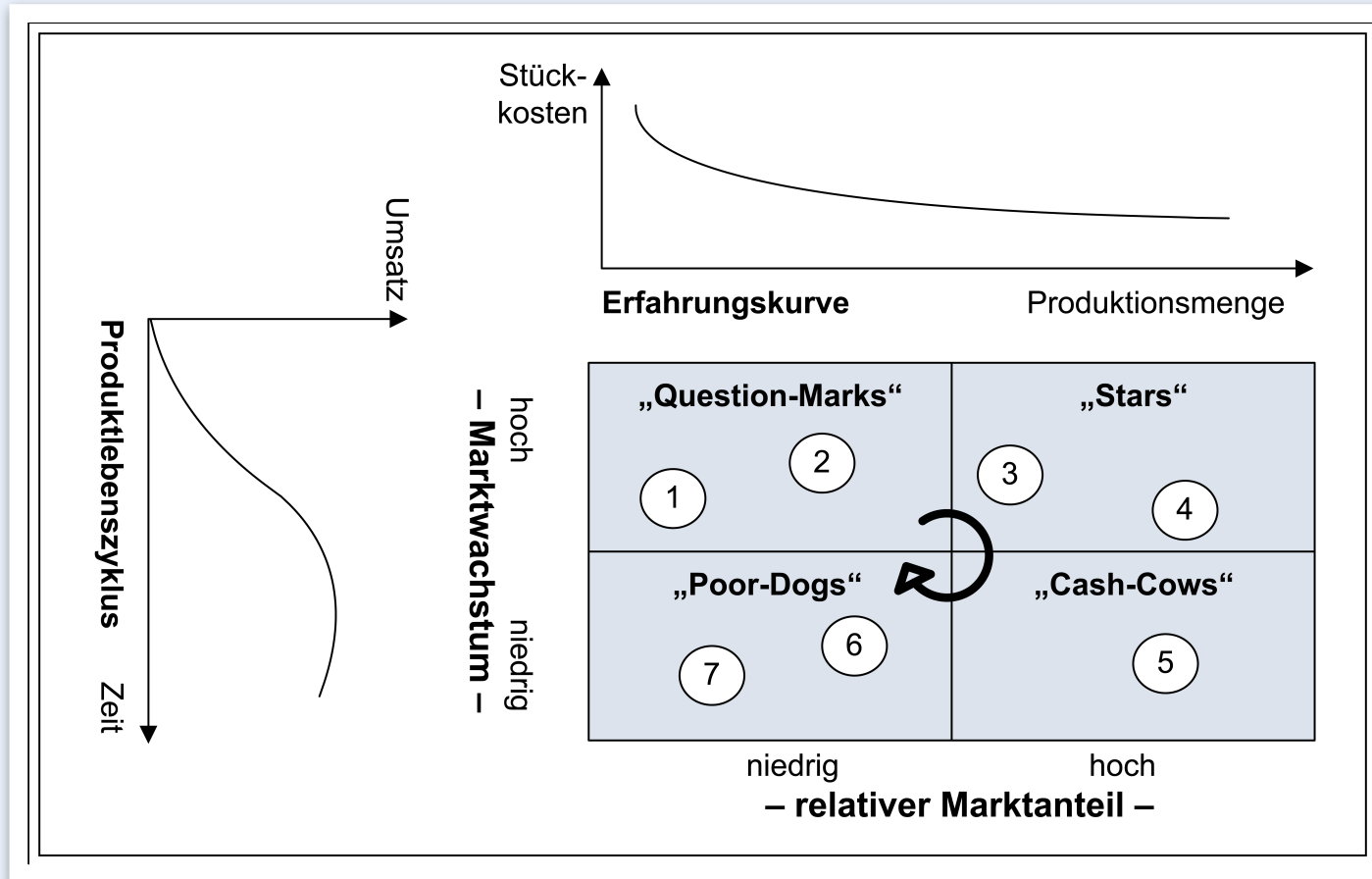
#### Stückkostendegressionseffekt durch

- Lerneffekte
- Massenproduktion
- Frage

Abb. 41: Erfahrungskurve

B. Unternehmensführung  
 3. Planung und Entscheidung  
 3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung

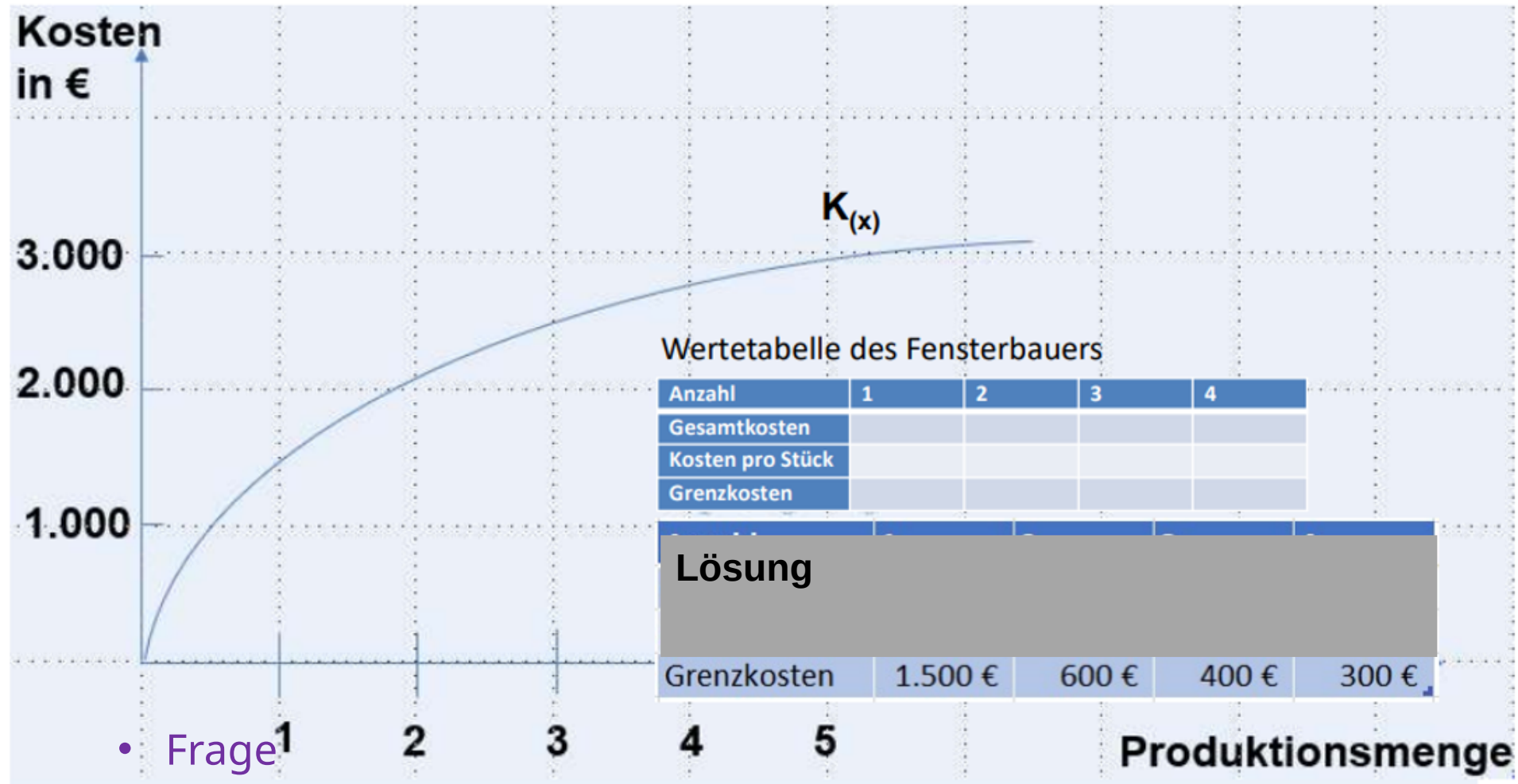
2. Abschnitt



• Frage

Abb. 42: Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio

# Exkurs: Die Kostenfunktion des Fensterbauers



# Exkurs Kostenbegriffe

**Gesamtkosten**

**Fixe Kosten**

**Variable Kosten**

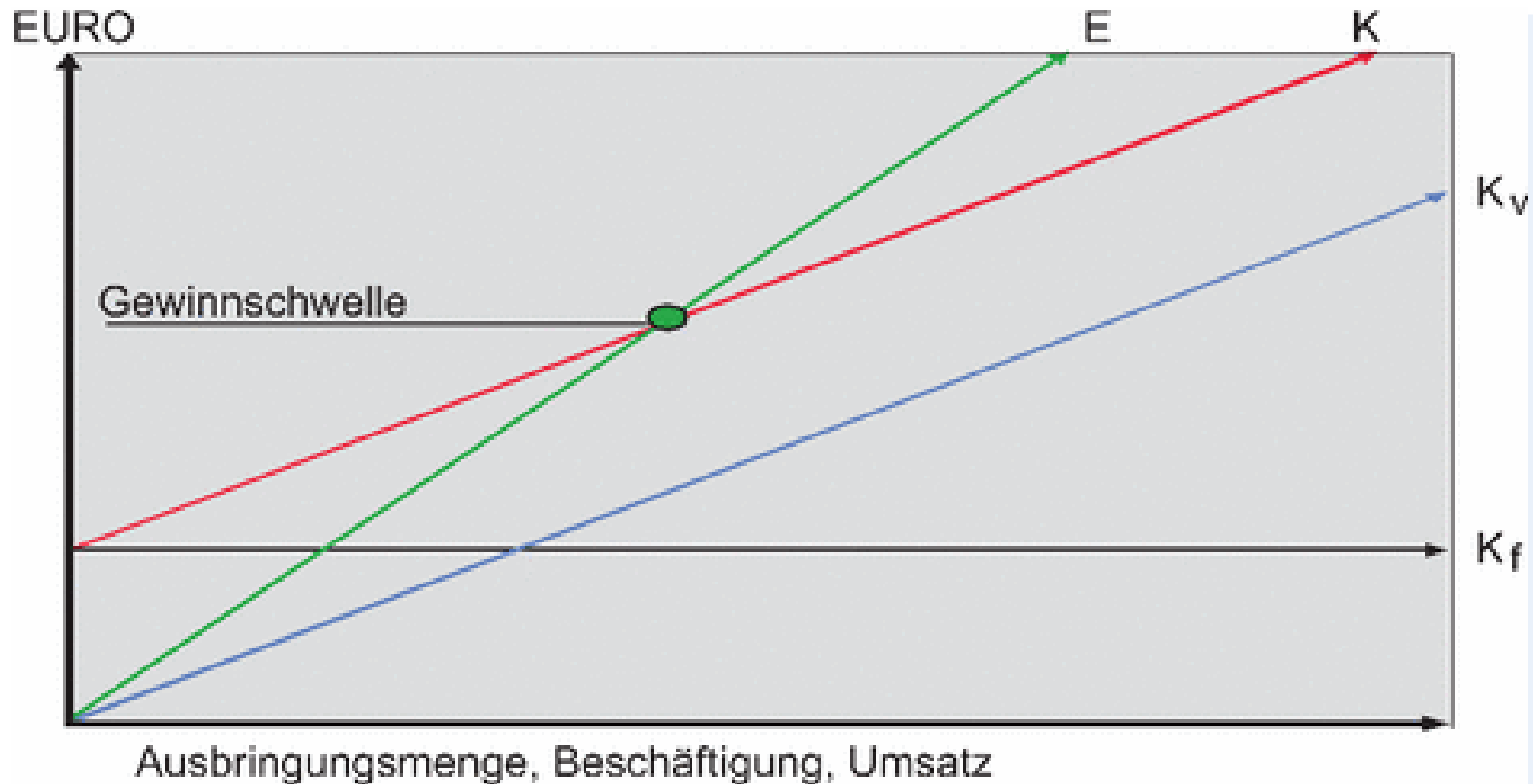
**Stückkosten**

**Grenzkosten**

**Sinkende Grenzkosten**

**Steigende Grenzkosten**

# Exkurs: Allgemeine, lineare Kostenfunktion



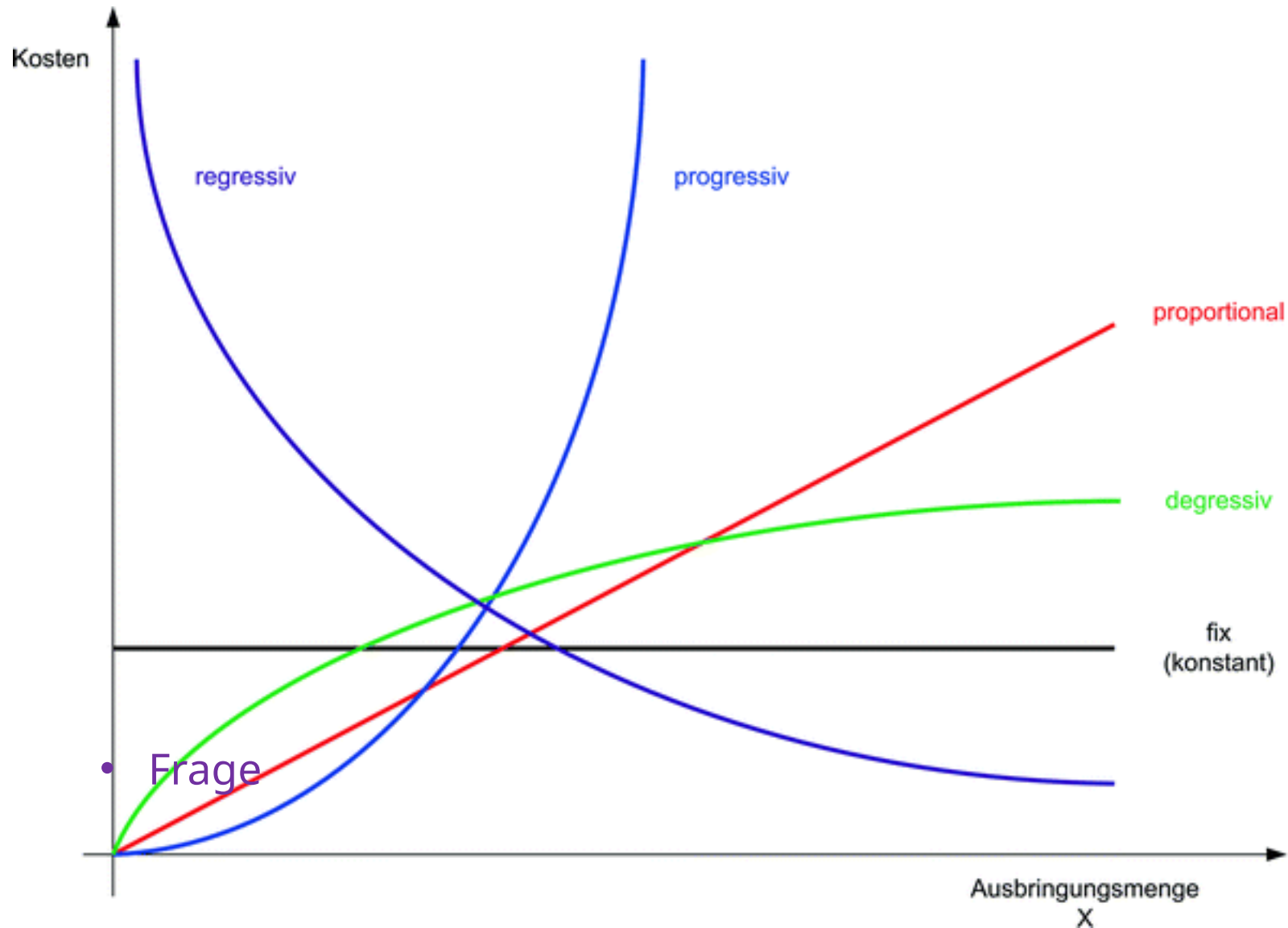
- Frage

$K_f$  = Kosten fix  
 $K_v$  = Kosten variabel  
 $K$  = Kosten gesamt  
 $E$  = Erlöse

2. Abschnitt

Vahlen

# Exkurs: Allgemeine Kostenfunktionen



2. Abschnitt

Vahlen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

### **3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken**

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

<b>Vollkommene Information</b>	<b>Unvollkommene Information (Unsicherheit)</b>	
<b>(1) Entscheidung bei sicheren Erwartungen</b>	<b>(2) Entscheidung unter Risiko</b>	<b>(3) Entscheidung bei Ungewissheit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsequenzen des Handelns sind vollständig bekannt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsequenzen unbestimmt</li><li>• Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsequenzen unbestimmt</li><li>• Eintrittswahrscheinlichkeiten unbekannt</li></ul>



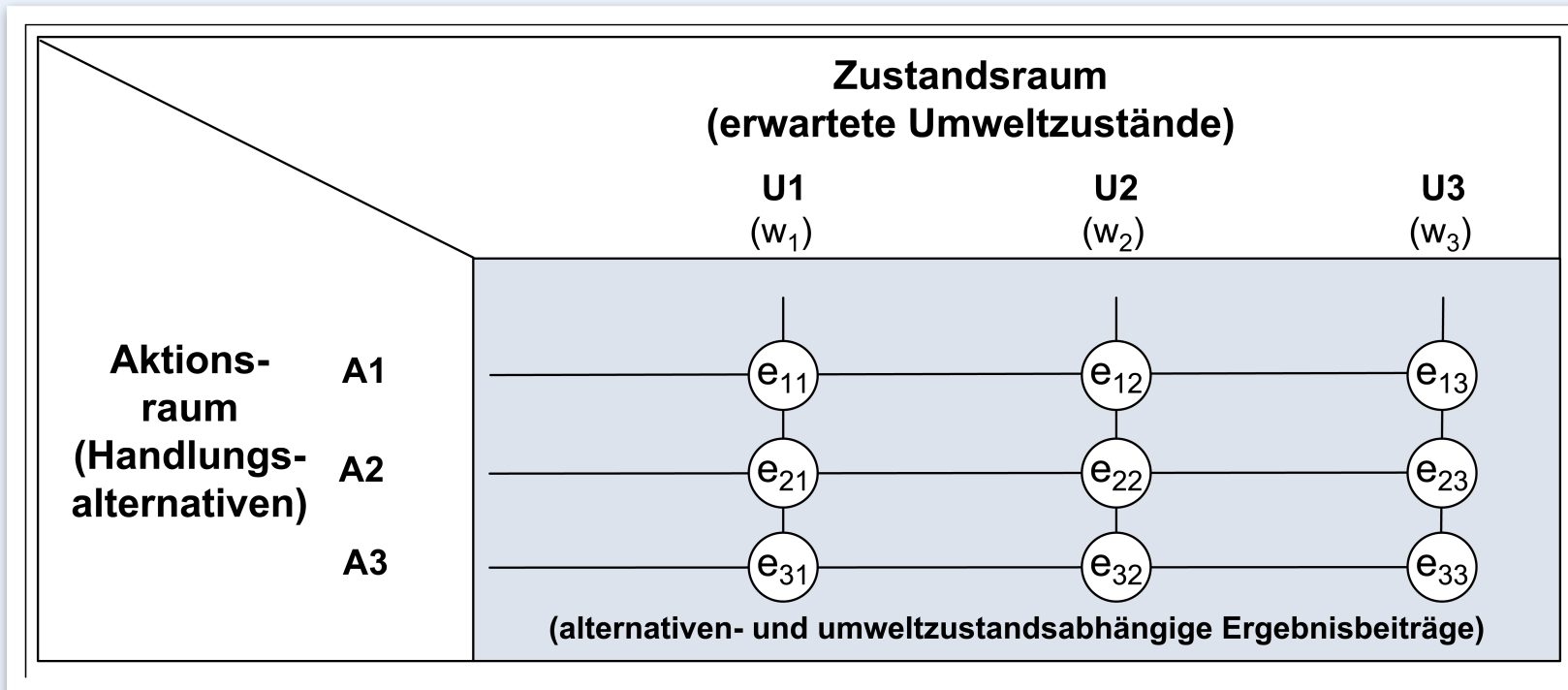
- objektiv ermittelte Wahrscheinlichkeiten
- subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeiten

Abb. 45: Informationsstand und Entscheidungssituation

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken



- Frage

Abb. 46: Entscheidungsfeld mit Aktionsraum, Zustandsraum und Ergebnisraum

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

A \ U	U1 $w_1 = 0,5$	U2 $w_2 = 0,4$	U3 $w_3 = 0,1$
A1	180	60	210
A2	100	110	180
A3	80	100	240
A4	0	0	0

#### Legende:

- A1, A2 und A3      Handlungsalternativen
- A4                    Unterlassungsalternative
- U1, U2 und U3      alternative Umweltzustände
- im Ergebnisraum    Gewinnerwartungen e

Abb. 47: Beispiel einer Ergebnismatrix

**B. Unternehmensführung**  
**3. Planung und Entscheidung**  
**3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken**

2. Abschnitt

$A_i \backslash U_j$	<b>U1</b> $w_1 = 0,4$	<b>U2</b> $w_2 = 0,6$	$e_{i1} \cdot w_1 + e_{i2} \cdot w_2 =$ <b>Erwartungswert <math>\mu_i</math></b>
<b>A1</b>	+ 100	+ 100	$+ 100 \cdot 0,4 + 100 \cdot 0,6 = + 100$
<b>A2</b>	- 200	+ 300	$- 200 \cdot 0,4 + 300 \cdot 0,6 = + 100$

Abb. 48: Erwartungswert  $\mu$

B. Unternehmensführung  
 3. Planung und Entscheidung  
 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

2. Abschnitt

Ergebnis- matrix				Entscheidungsregeln bei Risiko							
				(1) $\mu$ -Prinzip	(2) $(\mu, \sigma)$ -Prinzip			(3) Bernoulli-Prinzip			
U	U1	U2	U3	$\mu$	$\sigma$	q	P	$u_1$	$u_2$	$u_3$	B
A	0,5	0,4	0,1								
A1	180	60	210	<b>135</b>	61,84	-0,8	85,52	13,42	7,75	14,49	<b>11,3</b>
A2	100	110	180	112	23,15		93,48	10	10,49	13,42	10,5
A3	80	100	240	104	46,30		66,96	8,94	10	15,49	10,0

Abb. 49: Regeln zur Entscheidung unter Risiko

**B. Unternehmensführung**  
 3. Planung und Entscheidung  
 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

2. Abschnitt

Ergebnis- matrix				Entscheidungsregeln bei Ungewissheit				
				(1) Laplace	(2) Minimax	(3) Maximax	(4) Hurwicz	(5) Savage- Niehans
A \ U	U1	U2	U3					
A1	180	60	210	<b>150</b>	60	210	90	<b>50</b>
A2	100	110	180	130	<b>100</b>	180	<b>116</b>	80
A3	80	100	240	140	80	<b>240</b>	112	100

Abb. 50: Regeln zur Entscheidung bei Ungewissheit

## B. Unternehmensführung

### 3. Planung und Entscheidung

#### 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

Zustandsraum	U1	U2	U3
Maximalergebnis	180	110	240

Abb. 51: Spaltenmaxima

B. Unternehmensführung  
 3. Planung und Entscheidung  
 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

2. Abschnitt

Bedauernsmatrix					Maximales Bedauern
A \ U	U1	U2	U3		
A1	$180 - 180 = 0$	$110 - 60 = 50$	$240 - 210 = 30$	<b>50 Min!</b>	
A2	$180 - 100 = 80$	$110 - 110 = 0$	$240 - 180 = 60$	80	
A3	$180 - 80 = 100$	$110 - 100 = 10$	$240 - 240 = 0$	100	

Abb. 52: Bedauernsmatrix nach der Savage-Niehans-Regel

**B. Unternehmensführung**  
 3. Planung und Entscheidung  
 3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken

2. Abschnitt

<b>A \ B</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>Zeilenminima</b>
<b>A1</b>	9/-9	4/-4	5/-5	4
<b>A2</b>	8/-8	7/-7	6/-6	6 Max!
<b>A3</b>	3/-3	8/-8	5/-5	3
<b>Spalten- minima</b>	-9	-8	-6 Max!	

Abb. 53: Ergebnismatrix eines Zwei-Personen-Nullsummen-Spiels

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

- 4. Organisation
- 4.1 Grundlagen
- 4.2 Aufbauorganisation
- 4.3 Ablauforganisation
- 4.4 Managementtechniken

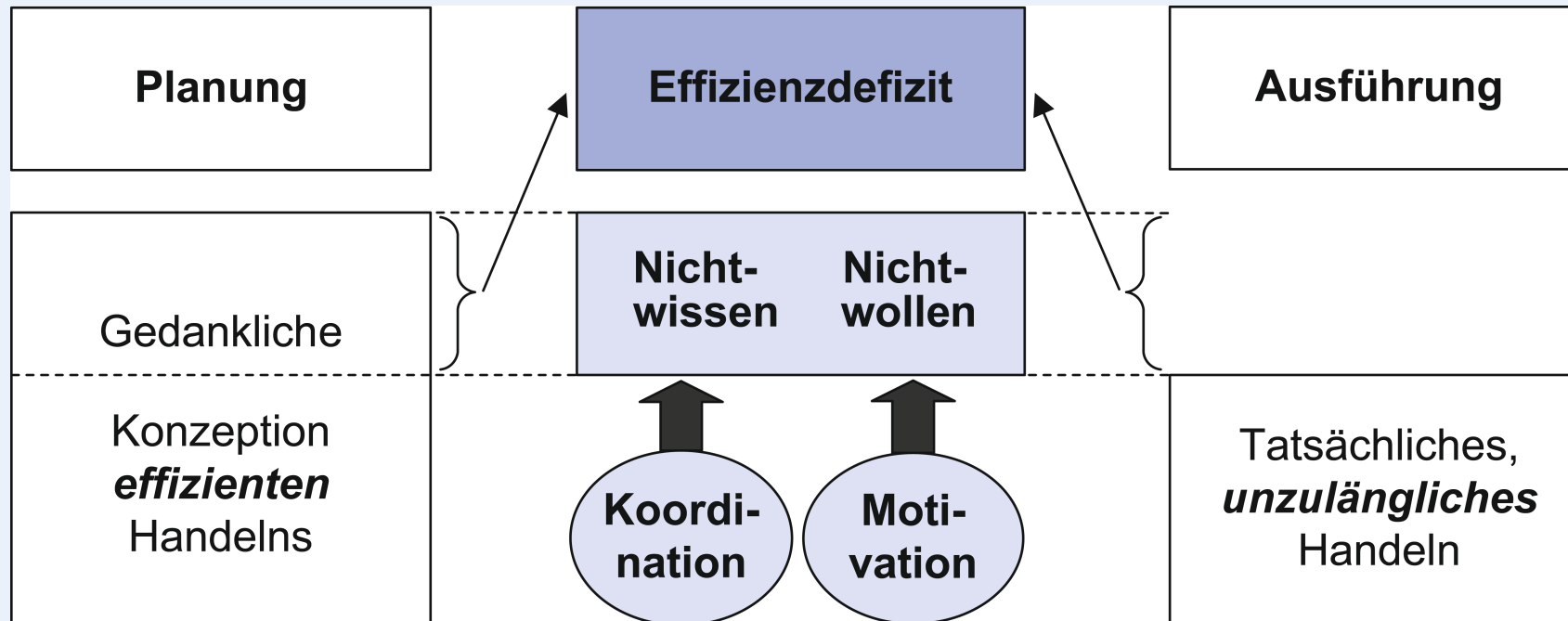
Gliederung – Kapitel B.4. des 2. Abschnitts

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - B. Unternehmensführung
    - 4. Organisation
      - 4.1 Grundlagen**

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.1 Grundlagen



- Frage

Abb. 54: Effizienzsteigerung durch Koordination und Motivation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.1 Grundlagen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Entlastungsfunktion</b> für die Unternehmensleitung</li><li>• <b>Rationalisierungsfunktion</b> durch Arbeitsteilung</li><li>• <b>Kostenminimierung</b> durch Ermöglichung einer Massenproduktion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Erfolgseinbußen</b> durch bürokratische Routineentscheidungen</li><li>• <b>Motivationseinbußen</b> durch eingeschränkten Entscheidungsspielraum und mangelnde Identifikation der Werktätigen mit dem Werk</li></ul>

- Frage

Abb. 55: Vor- und Nachteile großbetrieblicher Organisation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.1 Grundlagen

Organisation	
Schaffung einer Ordnung (Tätigkeit)	Bestehen einer Ordnung (Zustandsbeschreibung)
Zielorientierte Schaffung von Regelungen zur dauerhaften Ordnung künftiger betrieblicher Tätigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Aufbauorganisation</b> Hierarchische Ordnung zur dauerhaften Regelung von Rechten und Pflichten von Personen und Abteilungen</li><li>• <b>Ablauforganisation</b> Bestehende Regelungen zur zeitlichen, räumlichen und personellen Festlegung von Arbeitsabläufen</li></ul>

Abb. 56: Organisation als Tätigkeit bzw. Zustandsbeschreibung

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 4. Organisation

#### **4.2 Aufbauorganisation**

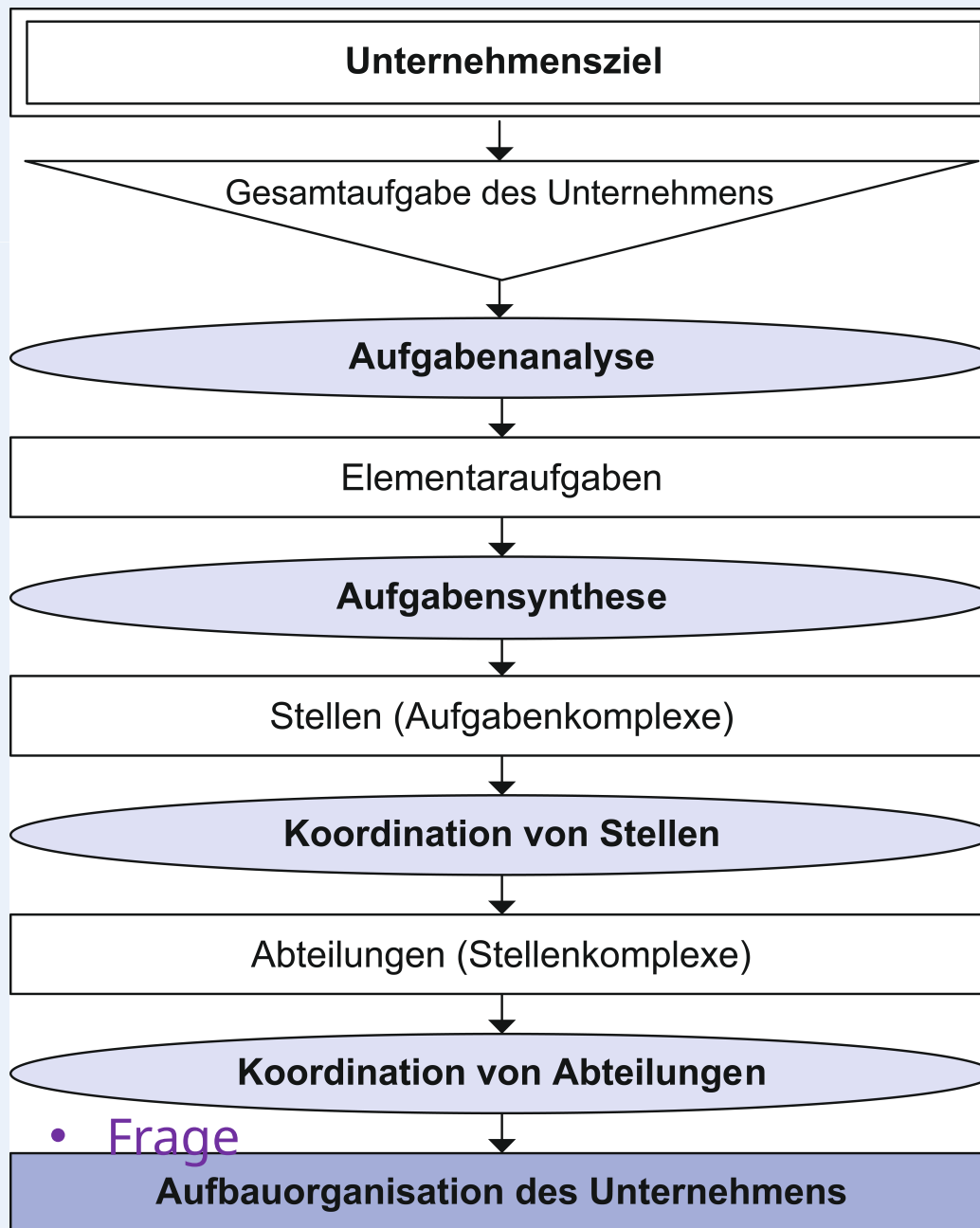


Abb. 57: Arbeitsschritte zur Schaffung einer Aufbauorganisation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

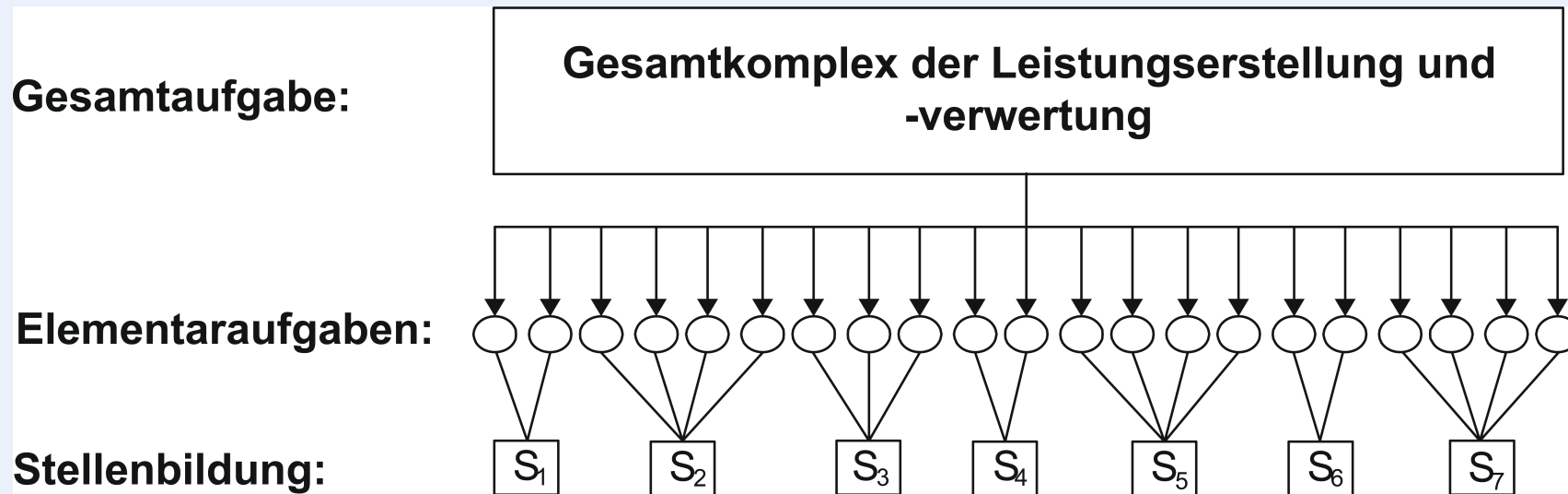


Abb. 58: Aufgabenanalyse und -synthese

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

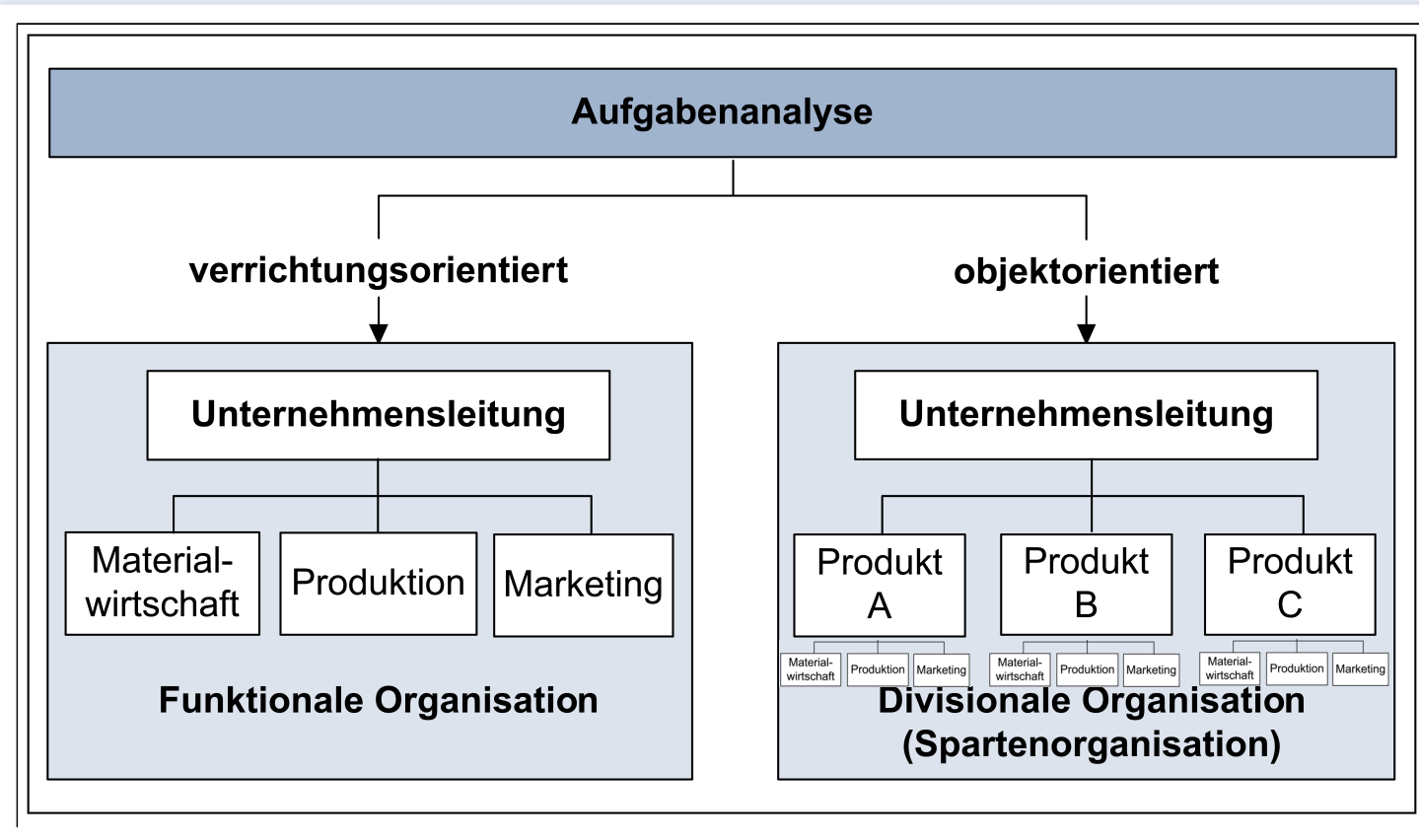
Gliederungskriterien	Gliederungsergebnis
<b>Verrichtung</b>	Forschen, Bestellen, Montieren, Verkaufen usw.
<b>Objekt</b>	(Verschiedene) Tätigkeiten an Produkten A, B, C
<b>Rang</b>	Dispositive bzw. ausführende Tätigkeit
<b>Phase</b>	Planung, Ausführung, Kontrolle
<b>Zweck</b>	Primärer Betriebszweck (Leistungserstellung/Absatz) Sekundärer Betriebszweck (Rechnungswesen/Verwaltung)

Abb. 59: Kriterien der Aufgabenanalyse

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation



- Frage

Abb. 60: Funktionale und divisionale Organisation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

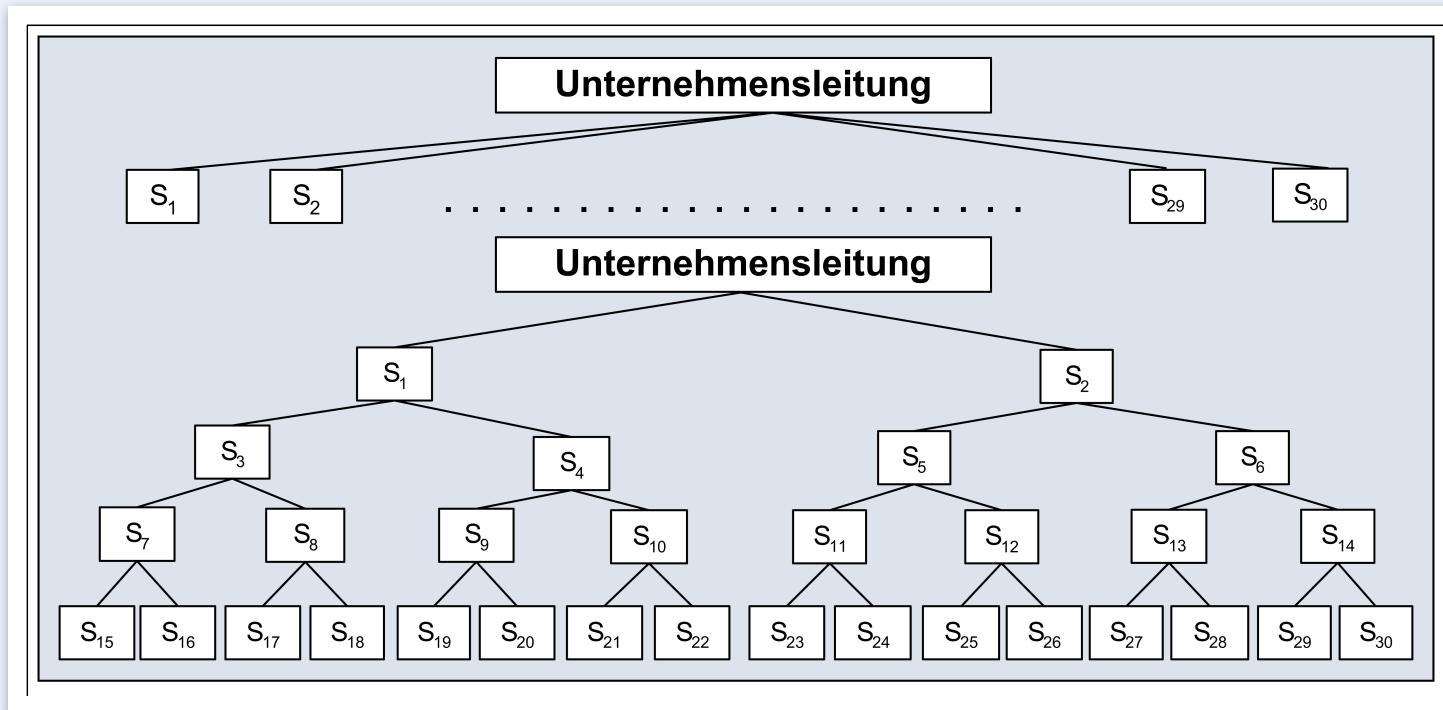


Abb. 61: Leitungsspanne und Leitungstiefe

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

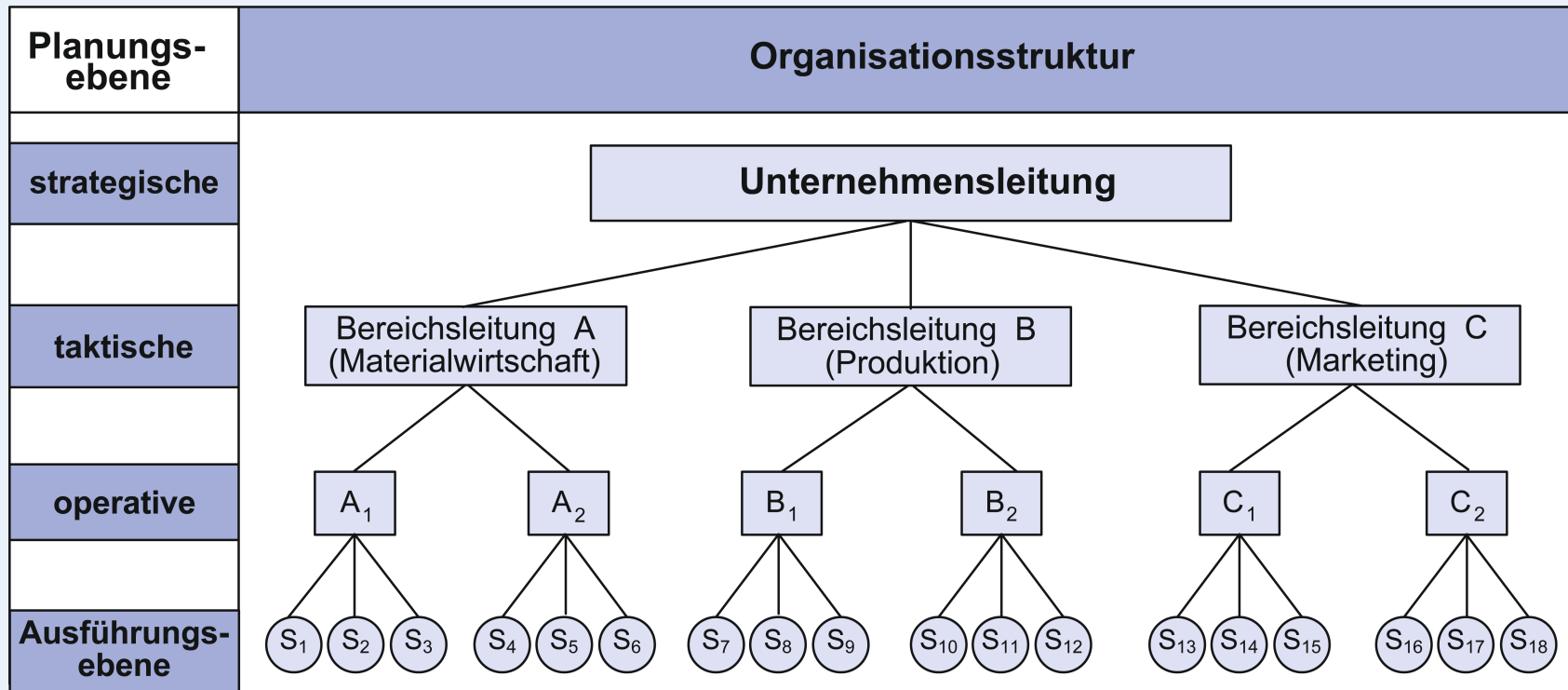


Abb. 62: Delegation taktischer und operativer Entscheidungen

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

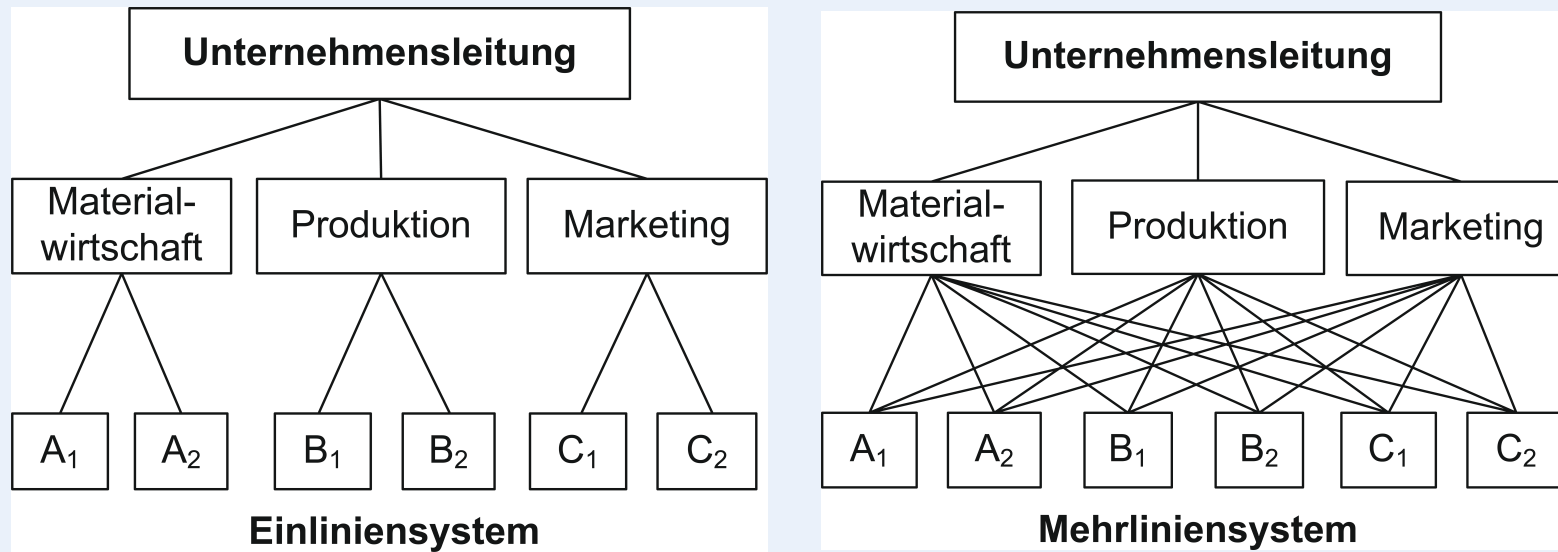
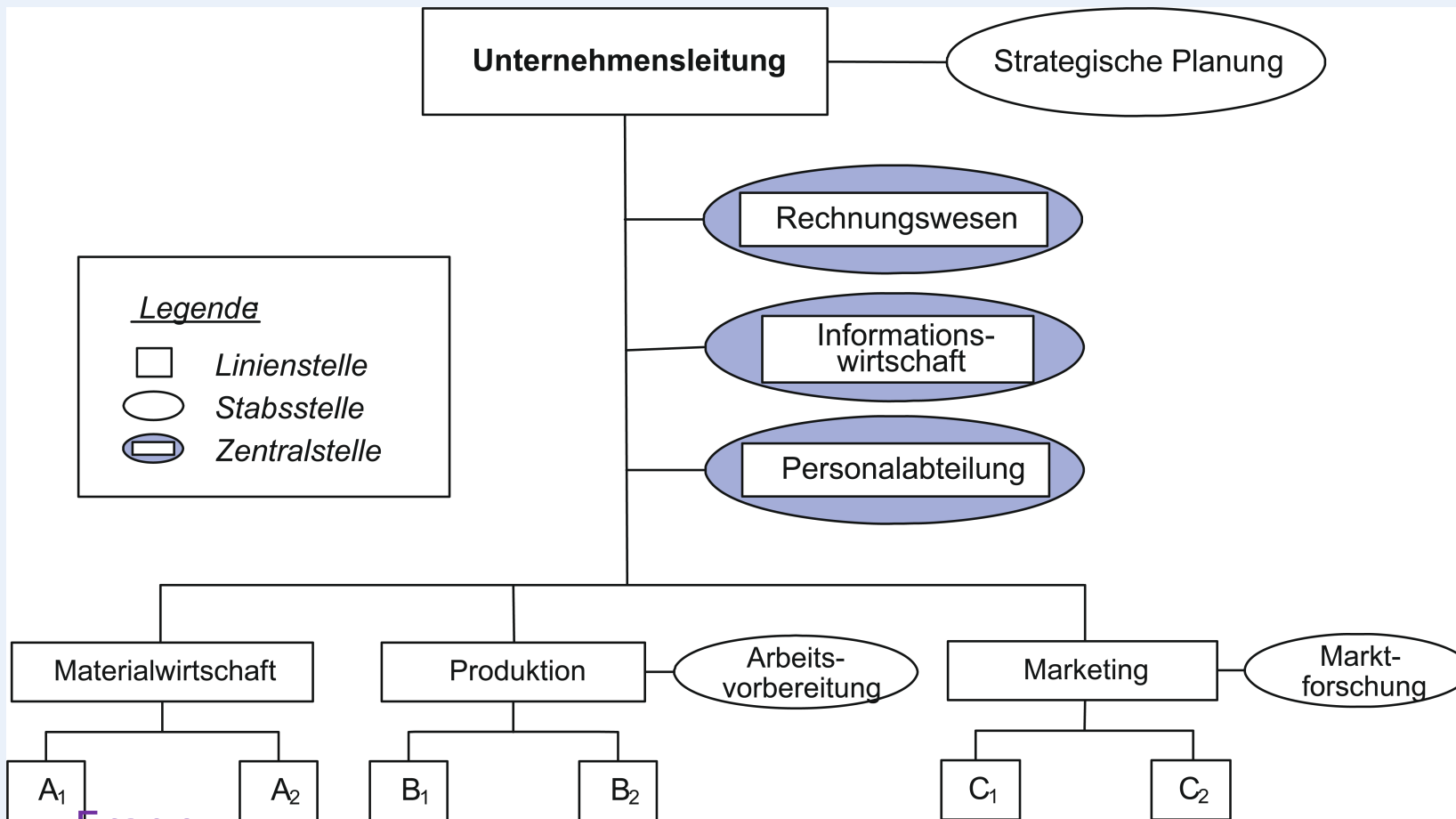


Abb. 63: Einlinien- und Mehrliniensystem

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation



• Frage

Abb. 64: Stablinienorganisation mit Zentralstellen

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

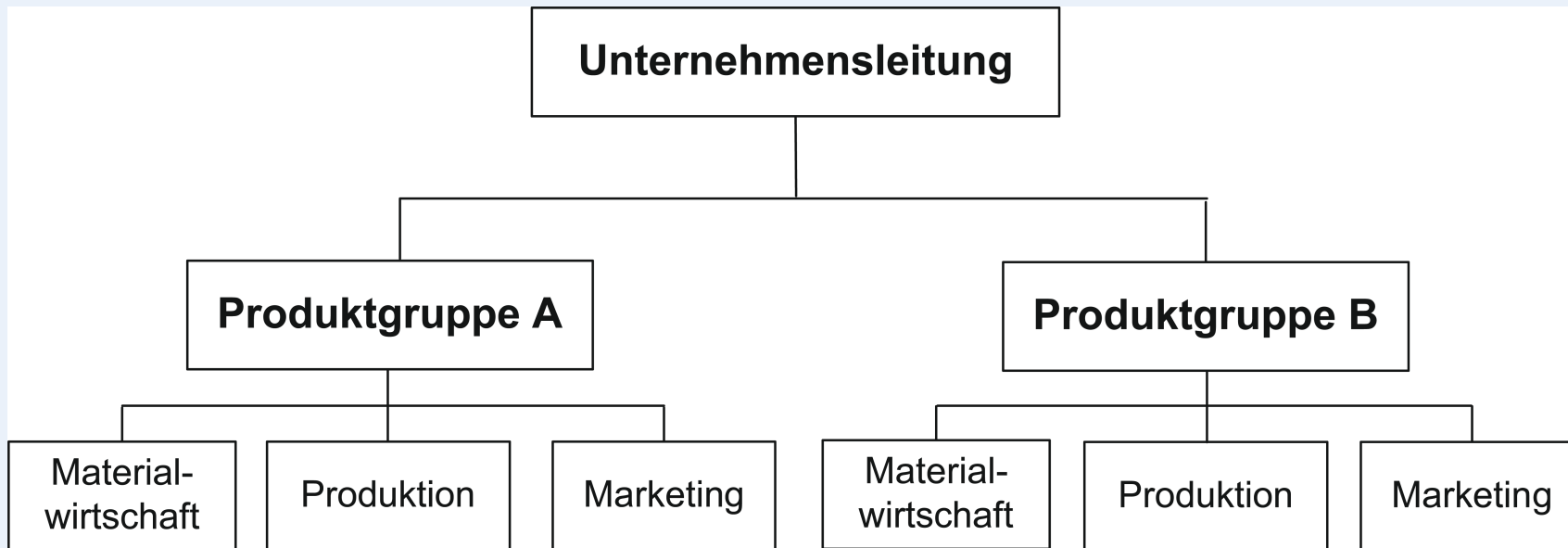
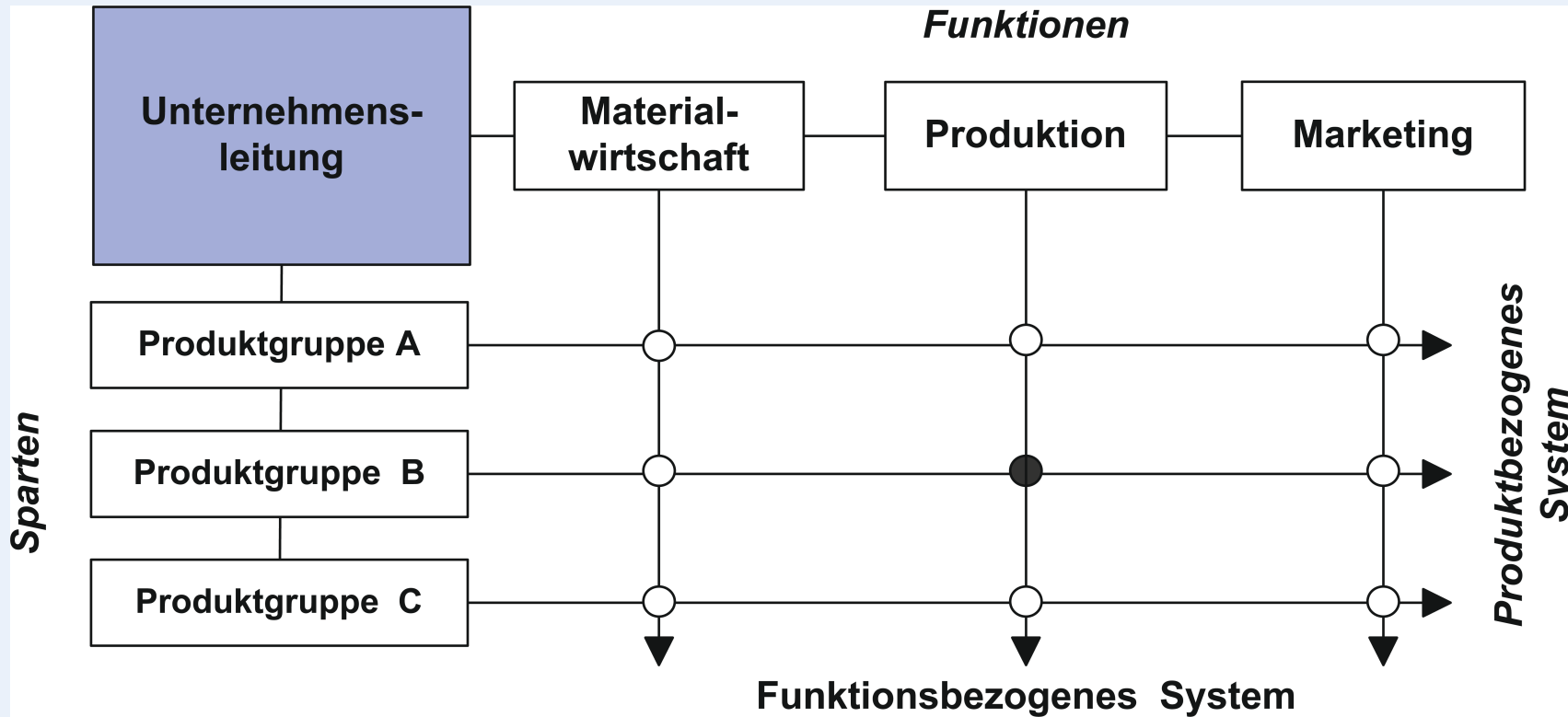


Abb. 65: Spartenorganisation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation



2. Abschnitt

Abb. 66: Matrixorganisation

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.2 Aufbauorganisation

<b>Kollegienlösung</b>
Regelmäßige Treffen der Leiter der betroffenen Unternehmensbereiche zur Abstimmung der vom jeweiligen Bereichsleiter zu initiiierenden und zu verantwortenden Realisations-schritte.
<b>Stabsstelle</b>
Ein Projektleiter (Stabsstelle) erarbeitet einen Projektplan. Nach Verabschiedung durch die Unternehmensleitung wird der Plan in den betroffenen Bereichen durchgesetzt.
<b>Matrixlösung auf Zeit</b>
Als Spartenleiter fungiert der Projektleiter ähnlich wie ein Produktmanager. Der Projektleiter koordiniert die Projektumsetzung mit den Funktionsbereichsleitern.
<b>Selbständige Organisationseinheit auf Zeit</b>
Der Projektleiter plant das Projekt und ist für dessen Realisierung verantwortlich. Funktionsbereichsleiter delegieren wenige erfahrene Mitarbeiter für begrenzte Zeit in ein Expertenteam. Für die Projektdauer hat der Projektleiter Weisungsbefugnis.

Abb. 67: Möglichkeiten der Projektorganisation

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 4. Organisation

#### **4.3 Ablauforganisation**

## B. Unternehmensführung

### 4. Organisation

#### 4.3 Ablauforganisation

Langfristige Gewinnmaximierung	
Kostenseite	Erlösseite
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermeide Leerkosten (bei ungenutzten Kapazitäten)!</li><li>• Senke Durchlaufzeiten!</li><li>• Senke Ausschuss!</li><li>• Vermeide unnötige Transportkosten!</li><li>• Vermeide Lohnzuschläge außerhalb der Normalarbeitszeit!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sichere vorgegebene Qualitätsstandards!</li><li>• Sichere Einhaltung von Lieferterminen!</li><li>• Sichere die kurzfristige Erfüllung von Kundenwünschen!</li></ul>

*Abb. 68: Einzelanforderungen an die Ablauforganisation*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

Ausweg aus Zielkonflikten bei konträren Subzielen:

- Kosten-Nutzen-Analyse (z. B. Vergleich von Grenzkosten und -erträgen)
- Frage

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - B. Unternehmensführung
    - 4. Organisation
      - 4.4 Managementtechniken**

# B. Unternehmensführung

## 4. Organisation

### 4.4 Managementtechniken

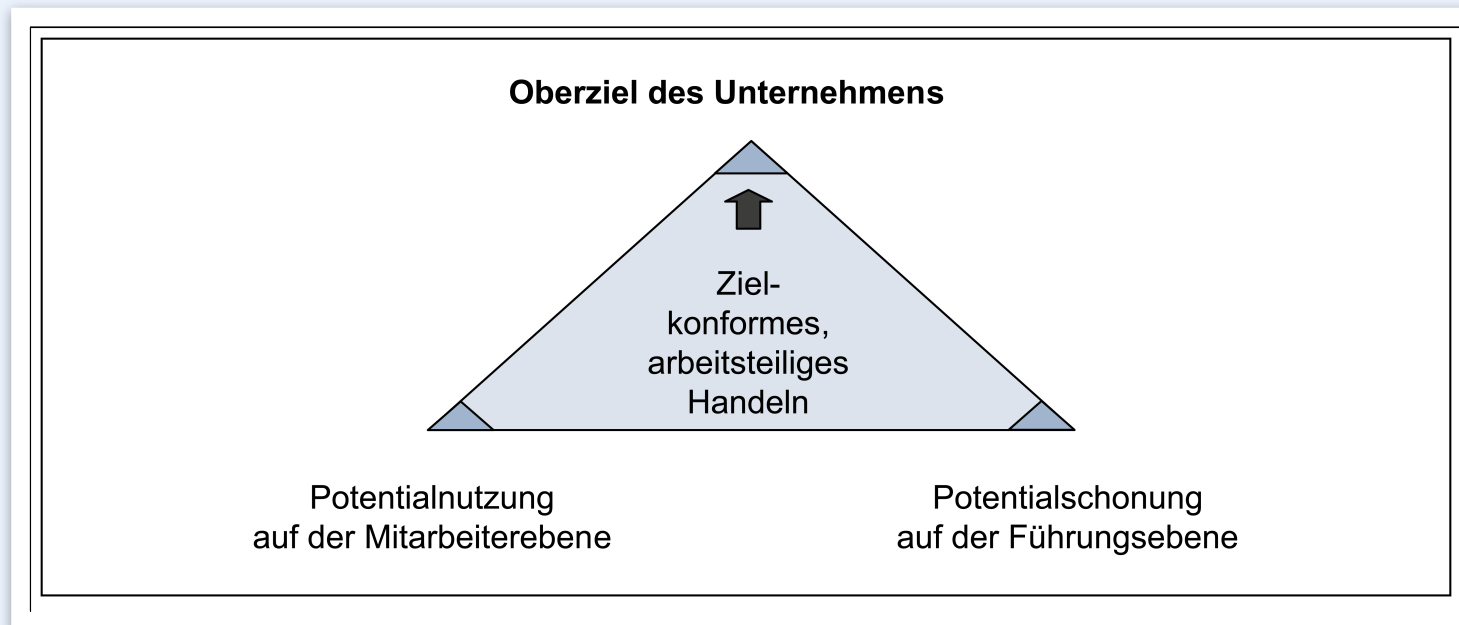


Abb. 69: Organisatorisches Dreieck

# B. Unternehmensführung

## 4. Organisation

### 4.4 Managementtechniken

#### Management by Exception

Führung durch Abweichungskontrolle und Eingreifen in Ausnahmefällen

##### Konzept:

- Mitarbeiter M soll „Normalfälle“ seines Aufgabengebietes selbständig bearbeiten.
- Führungskraft F greift nur ein, wenn
  - Arbeitsergebnis des M vom „Normalwert“ negativ abweicht
  - „kritische Situationen“ (= Ausnahmefälle) eintreten.

##### Zielsetzung:

Regelgebundene Entscheidungen;  
Entlastung der Führungsebene von Routineentscheidungen.

##### Offene Fragen:

- Wie lassen sich in der Stellenbeschreibung von M „Normalfälle“ und „Ausnahmefälle“ abgrenzen?
- Wie lassen sich der Sollwert des Arbeitsergebnisses und tolerierbare Abweichungen festlegen?
- Gibt es ein Informationssystem zur Signalisierung von „Ausnahmefällen“ und „Negativabweichungen“?

##### Beurteilung:

- + Führungsebene kann von Routine entlastet werden.
- + „Kritische Situationen“ können identifiziert werden.
- Eigeninitiative der Mitarbeiterebene wird nicht gefördert.
- Vergangenheitsorientierung durch nachträglichen Soll-Ist-Vergleich.

**Generell plausible Handlungsanweisung; schwach konturiert;  
unzureichende Zielorientierung.**

Abb. 70: Management by Exception

# B. Unternehmensführung

## 4. Organisation

### 4.4 Managementtechniken

#### Management by Delegation

Führung durch Delegation von Aufgaben

##### Konzept:

- Führungskraft F überträgt delegierbare Aufgaben an Mitarbeiter M.
- F beschränkt sich auf Erfolgskontrolle.
- M hat Kompetenz und Verantwortung im delegierten Aufgabenbereich.  
(Harzburger Modell: „Führung im Mitarbeiterverhältnis“)

##### Zielsetzung:

Entlastung der Führungsebene von Routineaufgaben; Mitarbeitermotivation; M ist nicht „Befehlsempfänger“, sondern „Entscheidungssträger“.

##### Offene Fragen:

- Welche Aufgaben sind delegierbar, welche bleiben „Chefsache“?
- Wer definiert den von M erwartbaren Arbeitserfolg?
- Wie kann das Informationssystem eine Erfolgskontrolle für alle Mitarbeiterbereiche gewährleisten?

##### Beurteilung:

- + Entlastung der Führungsebene von Routineentscheidungen.
- + Unternehmen kann Basiswissen der Mitarbeiter nutzen.
- Abgrenzungsproblem Routinefall/Ausnahmefall wird durch dieses Konzept nicht gelöst.
- Zielorientiertes Handeln der Mitarbeitersebene wird nicht erreicht.

**Hierarchisches Konzept; Führungsebene schiebt lästige Routine auf Mitarbeitersebene; Motivationseffekt gering; Zielorientierung schwach.**

Abb. 71: Management by Delegation

# B. Unternehmensführung

## 4. Organisation

### 4.4 Managementtechniken

#### Management by Objectives

Führung durch Zielvereinbarung; Bildung einer Zielhierarchie

##### Konzept:

- Führung F und Mitarbeiter M erarbeiten konkrete Zielvorgaben (= Teilziele) für den betreffenden Mitarbeiterbereich.
- M hat volle Gestaltungsfreiheit, wie er Teilziel erreichen will.
- M handelt (teil-)zielorientiert – aus eigenem Antrieb oder gestützt durch ein Anreizsystem.

##### Zielsetzung:

Arbeitsteilung durch Teilzielbildung; zielorientiertes Handeln auf allen Ebenen; Mitarbeitermotivation.

##### Offene Fragen:

- Wie lässt sich das Oberziel in mitarbeiterspezifische Teilziele zerlegen?
- Wie können M/F ihren Interessengegensatz über niedriges/hohes Zielniveau überwinden?
- Wie ist die Zielvereinbarung bei geändertem Entscheidungsumfeld zu modifizieren?

##### Beurteilung:

- + Entscheidungsfreiheit auf Mitarbeiterebene stärkt die Motivation.
- + Mitarbeiterebene entscheidet (teil-)zielorientiert.
- Formulierung konsistent abgeleiteter Teilziele ist schwierig.
- Erreichung des Oberziels kann durch „Abteilungsegoismus“ gefährdet werden.

**Organisationstheoretisch schlüssiges Konzept (Profitcenter-Prinzip) mit praktischen Umsetzungsschwierigkeiten.**

Abb. 72: Management by Objectives

# B. Unternehmensführung

## 4. Organisation

### 4.4 Managementtechniken

<b>Management by System</b> Führung durch Systemsteuerung
<b>Konzept:</b> Ganzheitliche Führung durch ein computergestütztes Planungs-, Kontroll- und Informationssystem nach den Regeln der Kybernetik.
<b>Zielsetzung:</b> Erreichung des Gesamtoptimums im Sinne einer Totalplanung durch computergesteuerte Verknüpfung von Subsystemen.
<b>Offene Fragen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie deckt die Führungsebene ihren Informationsbedarf?</li><li>• Können Systeme bei der Bewertung von Risiken menschliche Erfahrung und Intuition ersetzen?</li></ul>
<b>Beurteilung:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Ausbau des Management-Informationssystems (MIS) zur Entscheidungsunterstützung.</li><li>+ Umfassender Versuch zur Strukturierung des Planungs-, Kontroll- und Informationsprozesses.</li><li>– Delegations- und Motivationsproblem bleibt ungelöst.</li><li>– Allenfalls Routineprozesse sind automatisch steuerbar.</li></ul>
<b>Menschliches Urteilsvermögen ist zur Abschätzung unternehmerischen Risikos unverzichtbar.</b>

Abb. 73: Management by System

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

- 5. Personalwirtschaft
- 5.1 Grundlagen
- 5.2 Personalplanung
- 5.3 Personalführung und -motivation
- 5.4 Personalwirtschaftliche Grundsätze

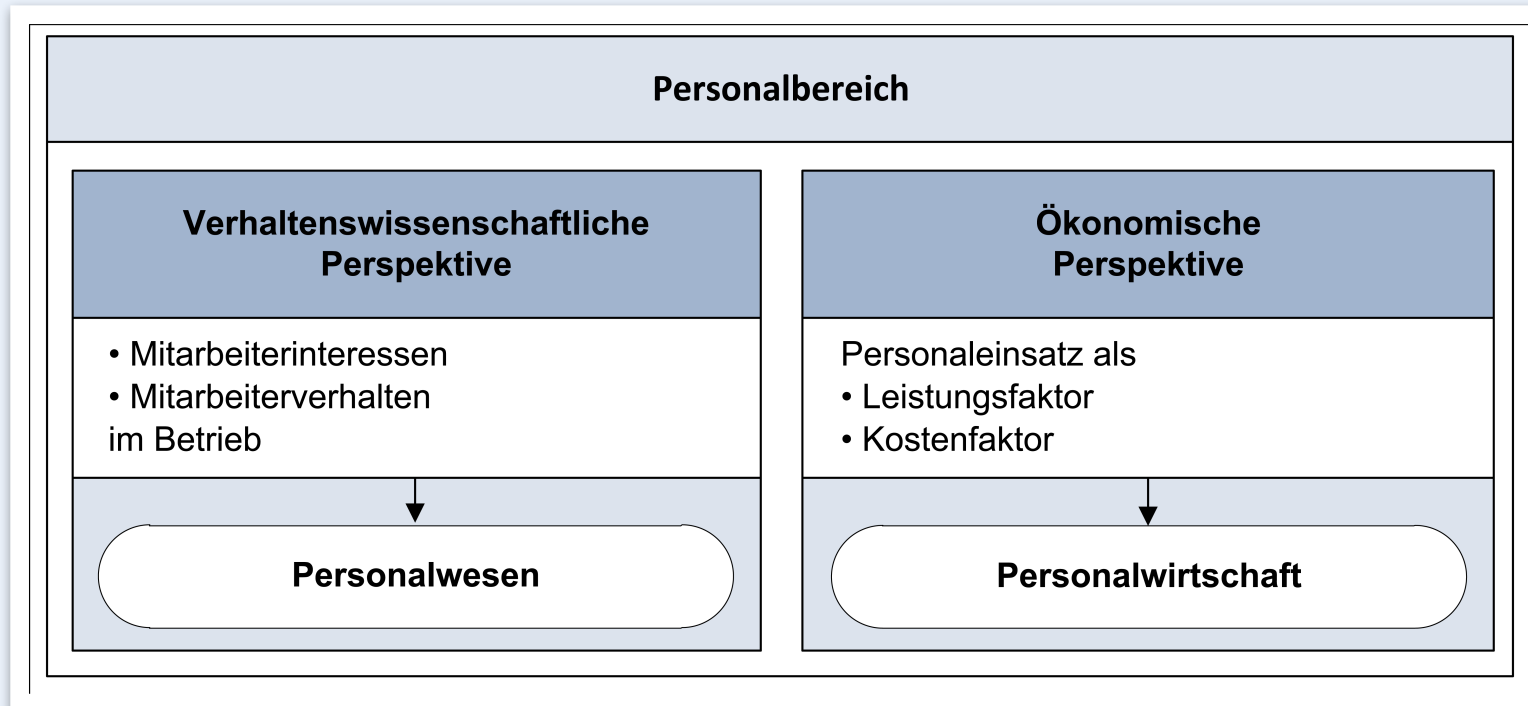
Gliederung – Kapitel B.5. des 2. Abschnitts

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
  - B. Unternehmensführung
  - 5. Personalwirtschaft
  - 5.1 Grundlagen**

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen



- Frage

Abb. 74: Personalwesen und Personalwirtschaft

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen

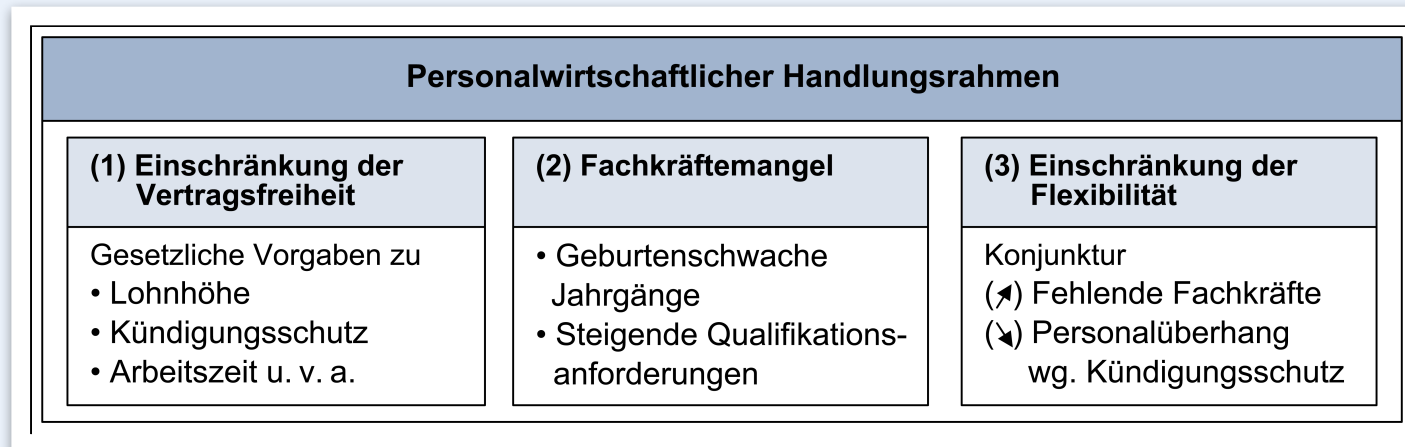
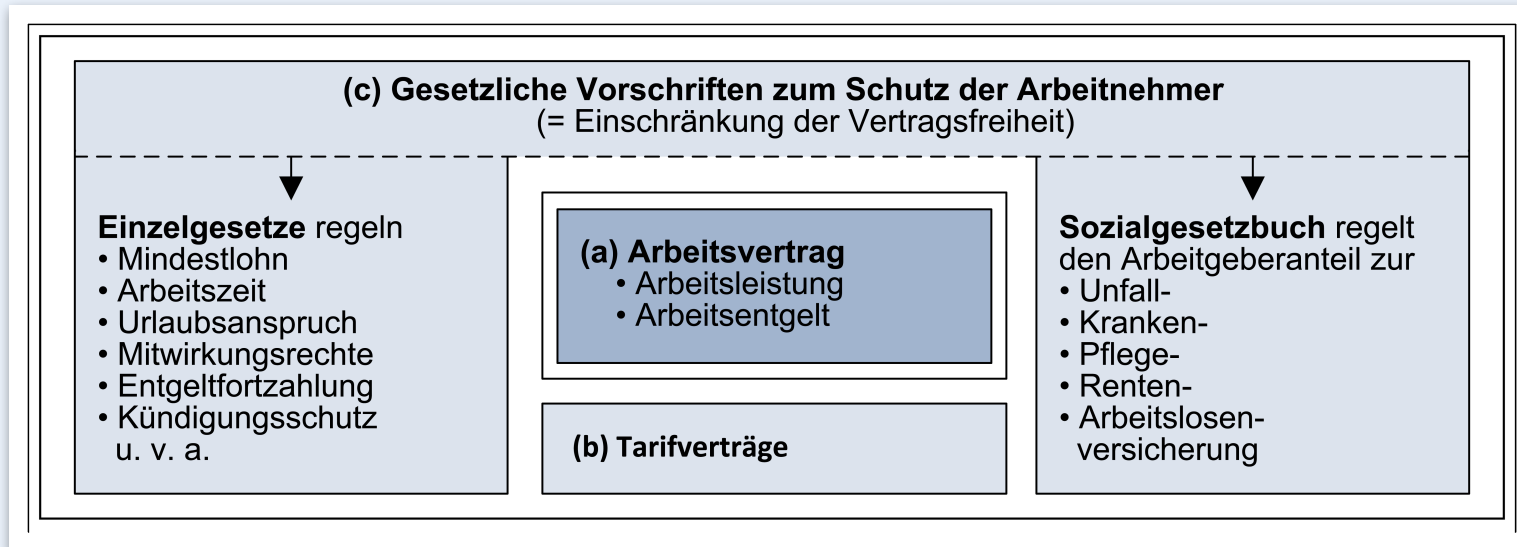


Abb. 75: Eingeengter Handlungsrahmen

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen



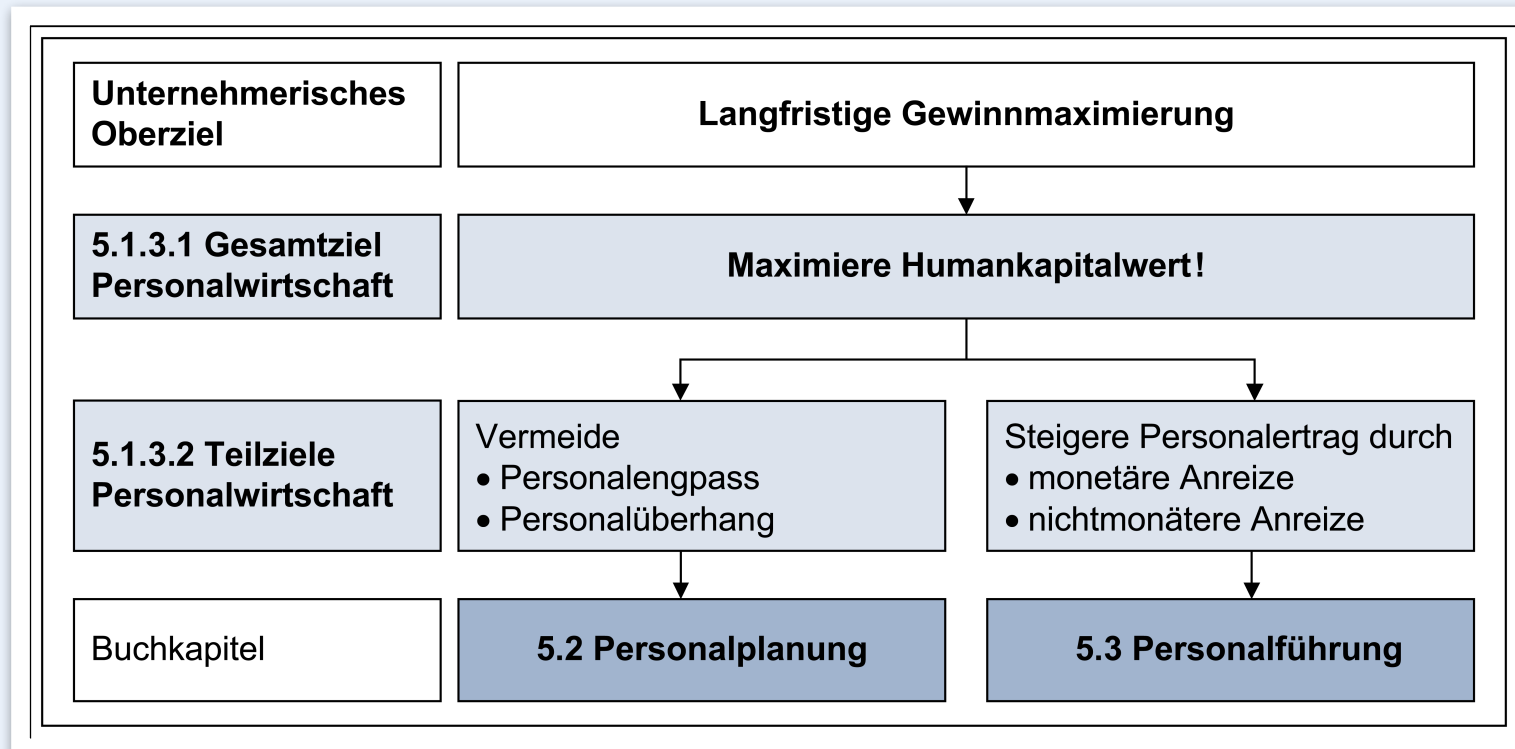
#### • Frage

### Abb. 76: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen



- Frage

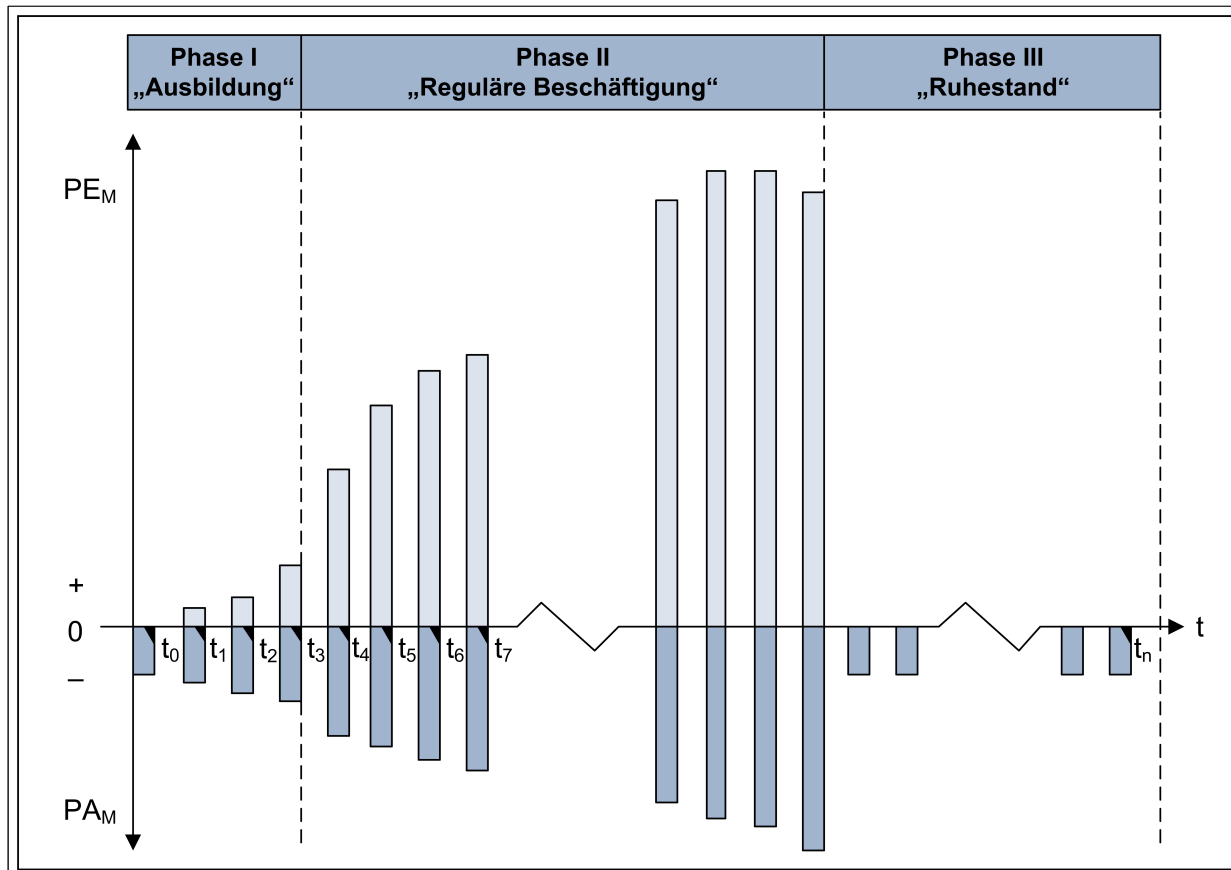
$$G_M = PE_M - PA_M \rightarrow \max!$$

Abb. 77: Gesamtziel und Teilziele der Personalwirtschaft

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen



2. Abschnitt

#### • Frage

Abb. 78: Personalertrag und Personalaufwand eines Mitarbeiters M im Zeitablauf

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen

#### Humankapitalwert $HK_M$ des Stellenbewerbers M

##### Beispiel:

$PE_M^t$  = 70.000 EUR/Jahr (konstante Größe)

$PA_M^t$  = 60.000 EUR/Jahr (konstante Größe)

Zinssatz  $i$  = 6 Prozent

Beschäftigungsdauer = (a) 5 Jahre (b) 10 Jahre

Rentenbarwertfaktor 6% = (a) 4,212 (b) 7,360

(a)  $HK_M^{(5)}$  = 10.000 EUR · 4,212  
= **42.120 EUR**

(b)  $HK_M^{(10)}$  = 10.000 EUR · 7,360  
= **73.600 EUR**

Abb. 79: Humankapitalwert – vereinfachtes Zahlenbeispiel

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.1 Grundlagen

Personalwirtschaft	
5.2 Personalplanung	5.3 Personalführung
Quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazität an die betrieblichen Anforderungen	Steigerung der Mitarbeitermotivation durch monetäre und nichtmonetäre Anreize unter Beachtung des ökonomischen Prinzips

Frage, zzgl. De-/ Regulierung vom Arbeitsmarkt

Abb. 80: Teilgebiete der Personalwirtschaft

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- B. Unternehmensführung
- 5. Personalwirtschaft
- 5.2 Personalplanung**

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

Teilplanung	Aufgabenstellung
<b>5.2.1 Personalbedarfsplanung</b>	Wie viele Beschäftigte welcher Qualifikation werden wann für welche Arbeiten benötigt?
<b>5.2.2 Personalbeschaffungsplanung</b>	Durch welche Beschaffungsalternativen kann eine bestehende Kapazitätslücke geschlossen werden?
<b>5.2.3 Personalabbauplanung</b>	Durch welche Maßnahmen kann eine personelle Überkapazität abgebaut werden?
<b>5.2.4 Personaleinsatzplanung</b>	Wie viele und welche Mitarbeiter sollen wann und wo für welche Aufgaben eingesetzt werden? Wie sind die Arbeitsplätze zu gestalten?
<b>5.2.5 Personalentwicklungsplanung</b>	Durch welche Maßnahmen kann die Mitarbeiterqualifikation mittel- und langfristig gesteigert werden?

- Frage

Abb. 81: Teilgebiete der Personalplanung

B. Unternehmensführung  
5. Personalwirtschaft  
5.2 Personalplanung

Personalbedarfsermittlung für Planperiode 1		
	<b>Nettopersonalbedarf</b> Periode 1	Sollbestand $t_1$
	<b>550</b>	
Anfangsbestand in $t_0$	1.000	
+ <b>Festzugang</b>	+ 200	
- <b>Festabgang</b>	- 300	
<b>Endbestand in <math>t_1</math></b>	<b>900</b>	
<b>(1) Erwarteter Istbestand</b>	<b>(3) Anpassungsbedarf</b>	<b>(2) Bruttopersonalbedarf</b>
		<b>1.450</b>

Abb. 82: Ermittlung des Nettopersonalbedarfs (Beispiel)

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

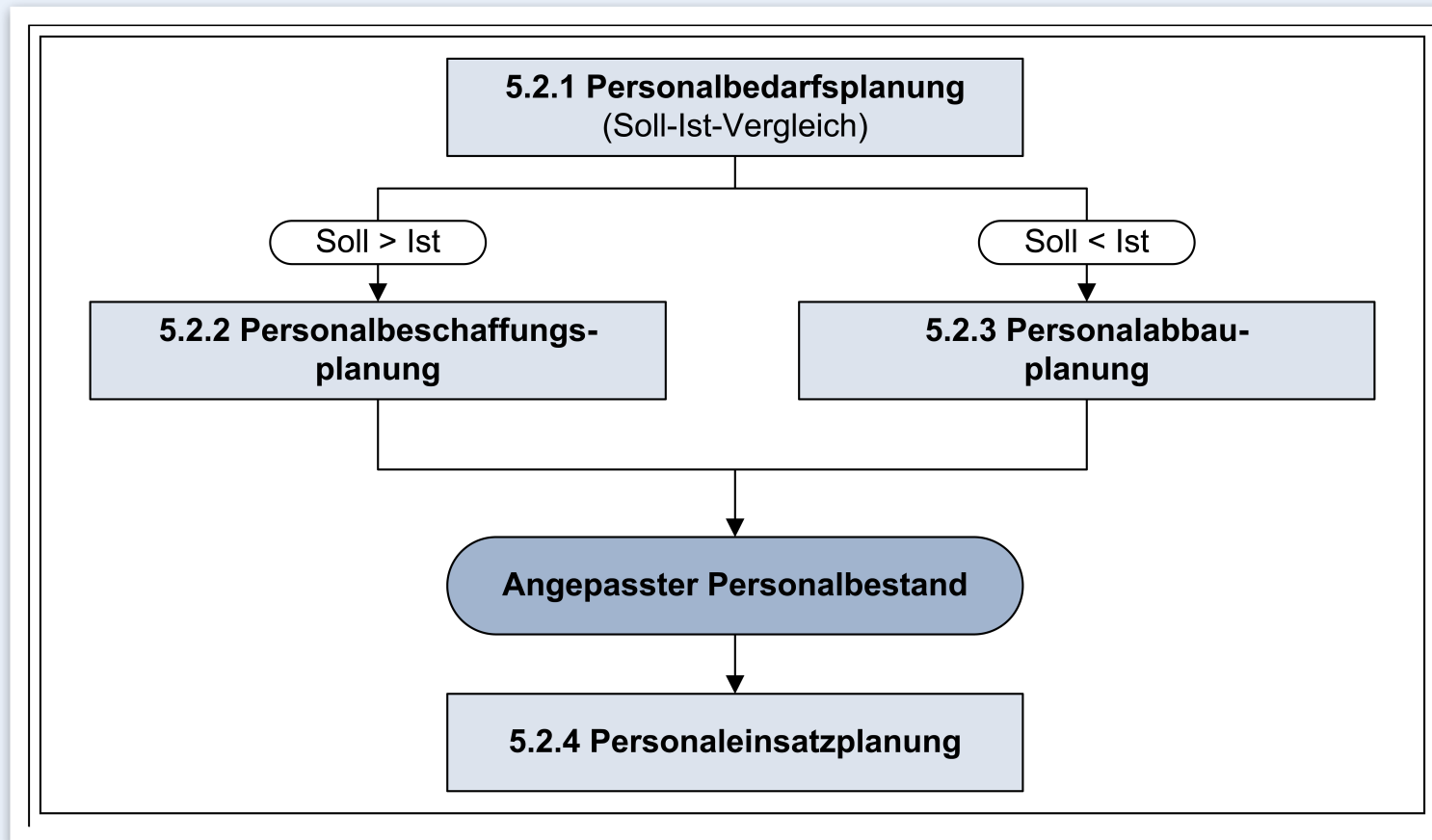


Abb. 83: Personalbedarfsplanung und nachfolgende Teilpläne

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

Zusätzlicher Personalbedarf			
Dauer	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Auslöser	z. B. Saisongeschäft	z. B. konjunkturabhängige Nachfrageerhöhung	z. B. Unternehmensexpansion
Instrumente	Urlaubssperre, Überstunden, Aushilfskräfte	Überstunden, Leiharbeit, befristete Arbeitsverträge	unbefristete Arbeitsverträge (Stammpersonal)

- Frage

### Abb. 84: Fristenadäquate Erhöhung der Personalkapazität

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

Merkmal	Unternehmensinterne Beschaffung	Unternehmensexterne Beschaffung
<b>Beschaffungskosten und Beschaffungszeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geringe Such- und Auswahlkosten</li><li>• Schnelle Verfügbarkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Such- und Auswahlkosten</li><li>• Verzögerte Verfügbarkeit</li></ul>
<b>Einarbeitungskosten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gering, weil mit Betrieb vertraut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoch, weil Personal betriebsfremd</li></ul>
<b>Auswahlspektrum</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eng; auf verfügbares eigenes Personal begrenzt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Weit; Fachkräftepotential des (regionalen) Arbeitsmarktes</li></ul>
<b>Chancen und Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Fähigkeiten und Persönlichkeitsstruktur bekannt</li><li>– Gefahr der Betriebsblindheit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Import neuer Ideen</li><li>– Gefahr des Fehlgriffs sehr groß</li><li>– Risiko erhöhter Fluktuation</li></ul>
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innerbetriebliche Stellenanzeigen</li><li>• Personalentwicklung</li><li>• Mehrarbeit</li><li>• Urlaubsverschiebung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agentur für Arbeit</li><li>• Personalagenturen</li><li>• Stellenanzeigen in Zeitungen bzw. im Internet</li><li>• Personalleasing</li></ul>

#### • Frage

### Abb. 85: Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

Personalabbaumöglichkeiten		
<b>(1) Abbau ohne Änderung von Arbeitsverhältnissen</b>	<b>(2) Abbau mit Änderung von Arbeitsverhältnissen</b>	<b>(3) Kündigung von Arbeitsverhältnissen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Überstundenabbau</li><li>• Verzicht auf Personalleasing</li><li>• Fluktuation/Einstellungsstopp</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versetzung</li><li>• Arbeitnehmerüberlassung</li><li>• Kurzarbeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Änderungskündigung</li><li>• Aufhebungsvertrag</li><li>• Betriebsbedingte Kündigung</li></ul>

Frage, zzgl. De-/ Regulierung des Arbeitsmarktes

Abb. 86: Möglichkeiten des Personalabbaus

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

<b>(a) Änderungskündigung</b>	<b>(b) Aufhebungsvertrag</b>	<b>(c) Betriebsbedingte Kündigung</b>
Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu veränderten Bedingungen	Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen	Arbeitgeber kündigt aus wichtigem wirtschaftlichen Grund

Abb. 87: Formen der Kündigung

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

(1) Arbeitsteilung	(2) Arbeitsplatzgestaltung	(3) Arbeitszeitregelung
Wo liegen die Vor- und Nachteile eines hohen Spezialisierungsgrades?	Wo soll die Arbeit verrichtet werden? Wie soll der Arbeitsplatz gestaltet werden?	Wie lassen sich die Arbeitszeitwünsche von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Einklang bringen?

Abb. 88: Teilgebiete der Personaleinsatzplanung

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

Arbeitsteilung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Effizienz durch Spezialisierung</li><li>• Schnellere Einarbeitungszeit aufgrund geringer Komplexität</li><li>• Verwertung spezieller Fähigkeiten</li><li>• Keine Umstellung des Arbeitnehmers auf wechselnde Arbeitsverrichtungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einseitige Belastung des Mitarbeiters</li><li>• Ermüdung aufgrund monotoner Arbeit</li><li>• Mitarbeiter sieht sich zum Werkzeug degradiert</li><li>• Verkümmern nicht benötigter Fähigkeiten</li></ul>

Abb. 89: Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.2 Personalplanung

<b>Personalentwicklung</b> (Bildung von Humankapital durch Mitarbeiterqualifizierung)			
<b>(1) Ausbildung</b> berufsvorbereitend	<b>(2) Fortbildung</b> berufsbegleitend	<b>(3) Umschulung</b> berufswechselnd	<b>(4) Karriereplanung</b> aufstiegsvorbereitend
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstausbildung</li><li>• Praktika</li><li>• Trainee-programme</li><li>• duales Studium</li></ul>	Steigerung der <ul style="list-style-type: none"><li>• allgemeinen</li><li>• betriebs-spezifischen</li></ul> Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anpassung an strukturelle Veränderungen</li><li>• Vorbeugung gegen betriebliche Kündigungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• „Kaderschmiede“</li><li>• Bleibeperspektive für Talente</li></ul>

*Abb. 90: Arten der Personalentwicklung*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

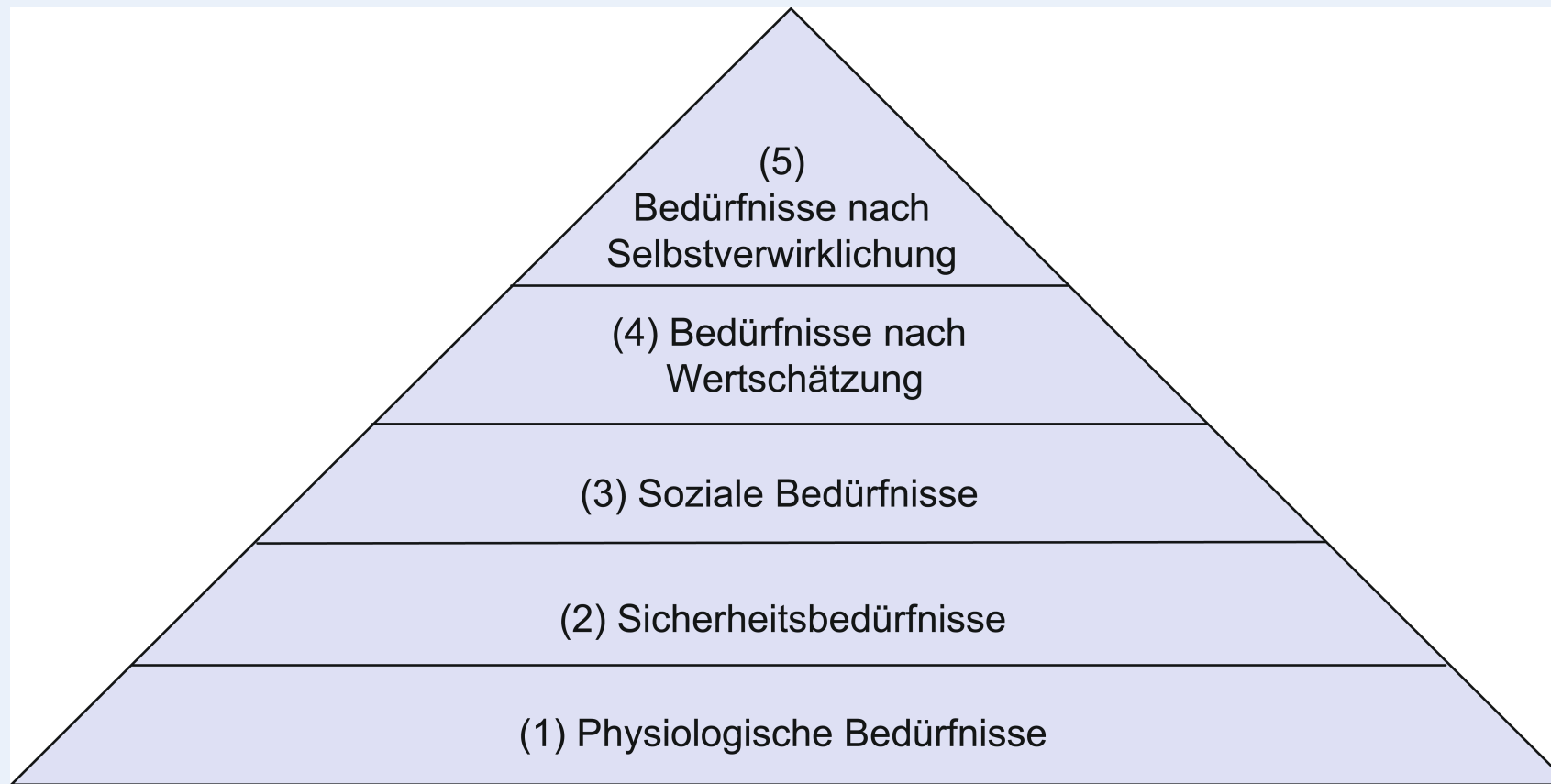
## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

### **5.3 Personalführung und -motivation**

B. Unternehmensführung  
5. Personalwirtschaft  
5.3 Personalführung und -motivation



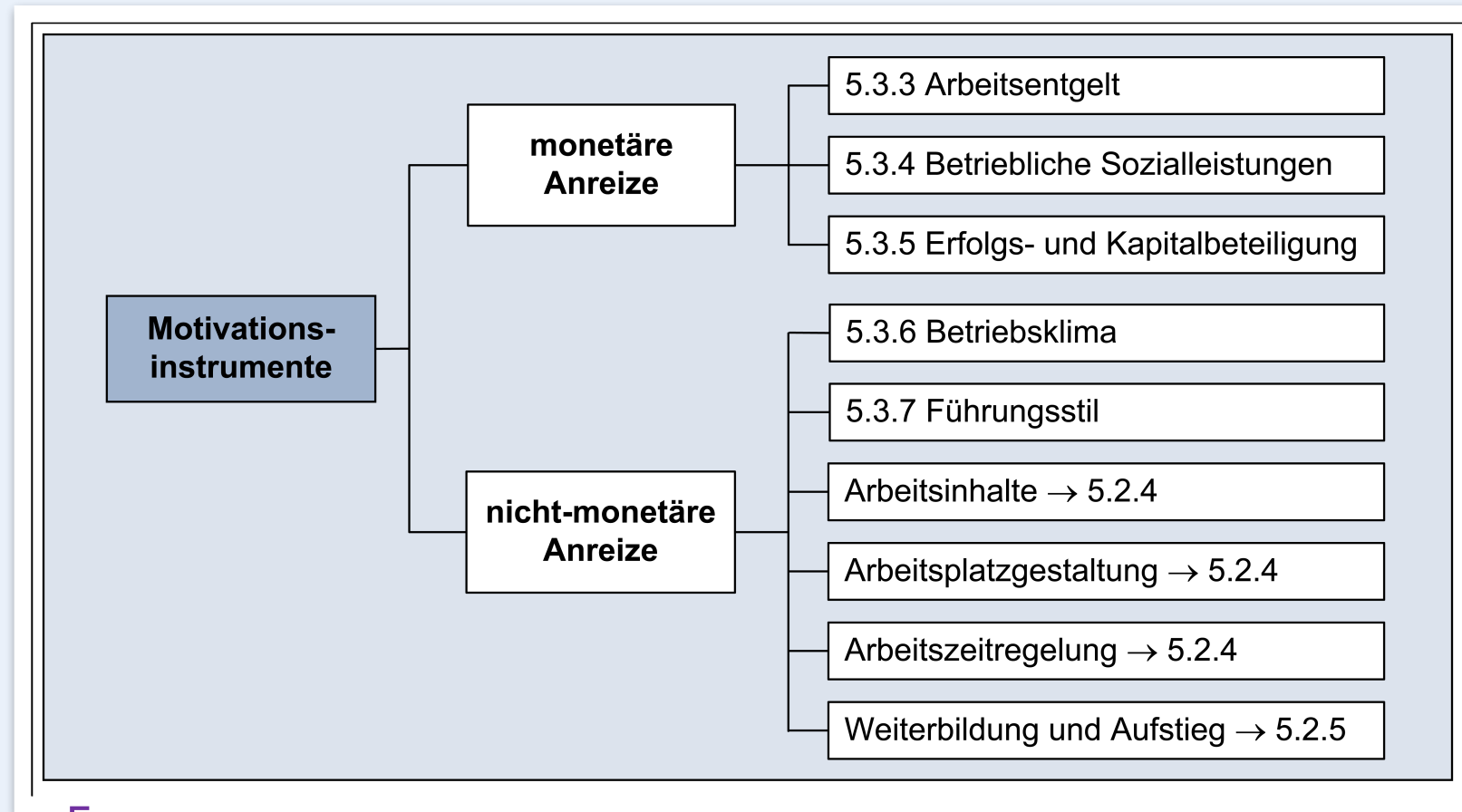
- Frage

Abb. 91: Bedürfnispyramide nach Maslow

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation



• Frage

Abb. 92: Instrumente der Mitarbeitermotivation

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation

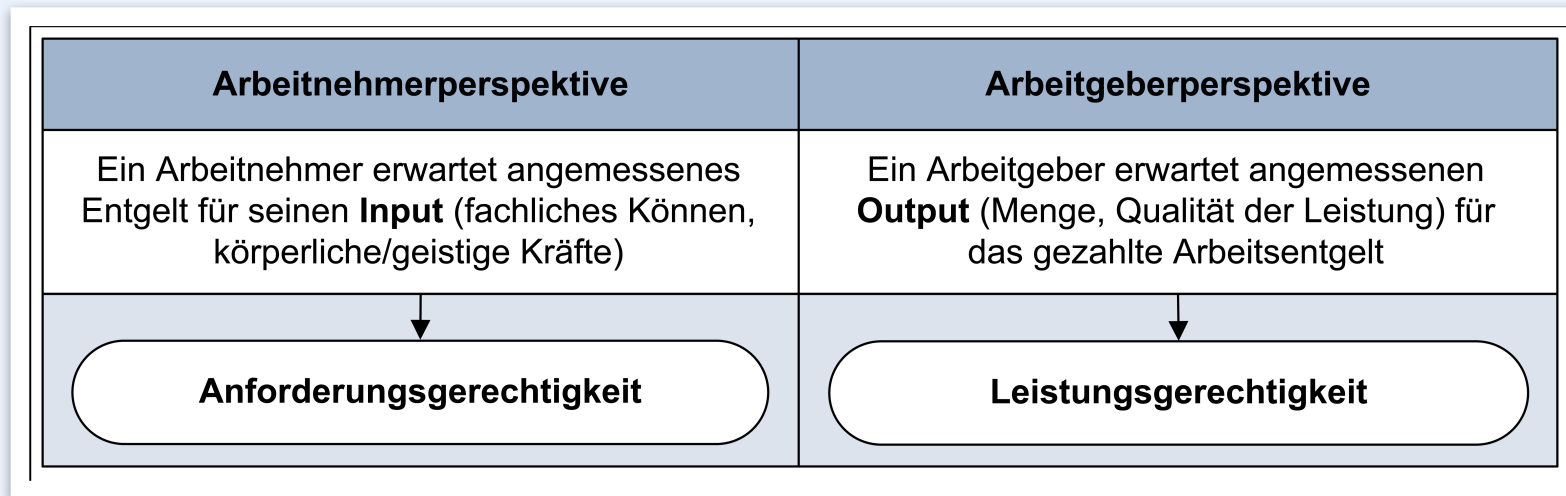


Abb. 93: Gerechter Lohn aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive

B. Unternehmensführung  
5. Personalwirtschaft  
5.3 Personalführung und -motivation

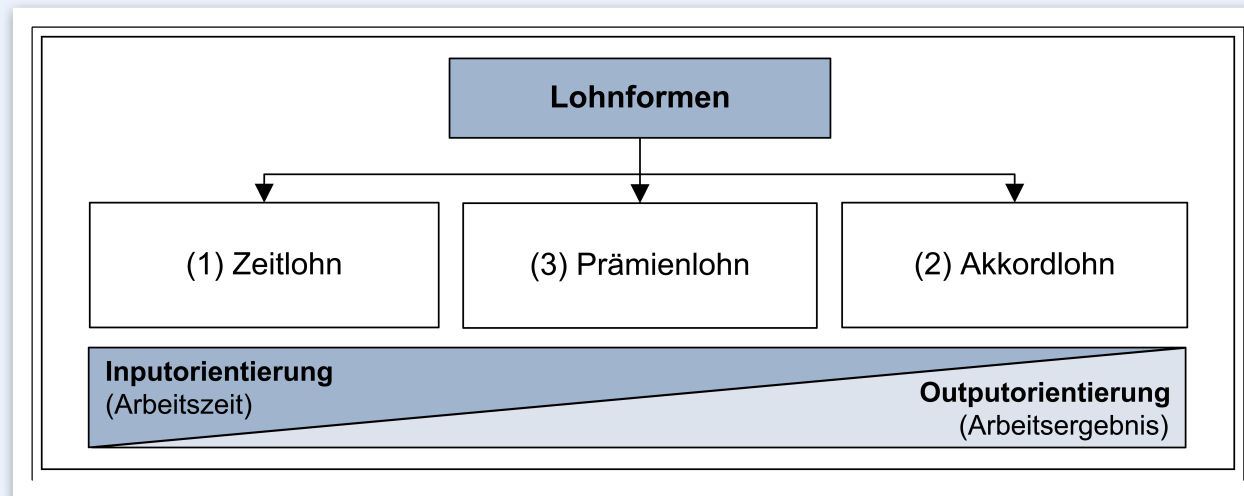


Abb. 94: Bedeutende Lohnformen im Überblick

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation

Zeitlohn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>• einfache Abrechnung</li><li>• keine Gefahren (z. B. gesundheitliche Schäden, Qualitätseinbußen) wegen überhasteten Arbeitstempos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kein Leistungs- und Mehrverdienstanzreiz für Arbeitnehmer</li><li>• Arbeitgeber allein trägt Risiko geringer Arbeitsproduktivität</li></ul>

Abb. 95: Vor- und Nachteile des Zeitlohns

**B. Unternehmensführung**  
**5. Personalwirtschaft**  
**5.3 Personalführung und -motivation**

2. Abschnitt

**Akkordlohn**

**gegeben:**

ML	Mindestlohn/Std.	15 EUR
AZ	Akkordzuschlag; Prozentsatz von ML	20 %
NL	Normalleistung/Std.	3 Stück
IL <sub>A, B, C, D</sub>	Istleistung/Std. für Arbeitnehmer A, B, C bzw. D	1 Stück, 2 Stück, 3 Stück bzw. 4 Stück

**gesucht:**

AR	Akkordrichtsatz/Std. = ML + AZ = 15 EUR + 3 EUR	18 EUR
GS	Geldsatz/Stück = $\frac{AR}{NL} = \frac{18 \text{ EUR}}{3 \text{ Stück}}$	6 EUR
SV <sub>A</sub>	<b>Stundenverdienst</b> = GS · IL <sub>A</sub> = 6 EUR · 1 Stück = 6 EUR < ML →	<b>15 EUR</b>
SV <sub>B</sub>	<b>Stundenverdienst</b> = GS · IL <sub>B</sub> = 6 EUR · 2 Stück = 12 EUR < ML →	<b>15 EUR</b>
SV <sub>C</sub>	<b>Stundenverdienst</b> = GS · IL <sub>C</sub> = 6 EUR · 3 Stück = 18 EUR (> ML) →	<b>18 EUR</b>
SV <sub>D</sub>	<b>Stundenverdienst</b> = GS · IL <sub>D</sub> = 6 EUR · 4 Stück = 24 EUR (> ML) →	<b>24 EUR</b>

**Abb. 96: Stundenverdienst bei Geldakkord**

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation

Eingeengter Handlungsspielraum (durch)		
(1) Tarifverträge	(2) Gesetzgebung	(3) regionalen Arbeitsmarkt

Abb. 97: Wesentliche Einschränkungen des Handlungsspielraums bei der Lohnfindung

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation

Betriebliche Sozialleistungen	
vorgeschriebene (Gesetz, Tarifverträge)	freiwillige
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung</li><li>• Lohnfortzahlung im Krankheitsfall</li><li>• tarifliches Urlaubsgeld</li><li>• tarifliches Weihnachtsgeld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• betriebliche Altersversorgung</li><li>• übertarifliches Weihnachts- und Urlaubsgeld</li><li>• finanzielle Zuschüsse (z. B. für Wohnen, Essen)</li><li>• Sonderzahlungen und -leistungen (Jubiläumsgeschenke, Sonderurlaub usw.)</li><li>• Leistungen für betriebliche Einrichtungen (Kantine, Kindertagesstätte, Sportanlagen)</li></ul>

- Frage

Abb. 98: Arten betrieblicher Sozialleistungen

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.3 Personalführung und -motivation

Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung	
(1) Erfolgsbeteiligung	(2) Kapitalbeteiligung
Erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteil für <ul style="list-style-type: none"><li>• alle Mitarbeiter</li><li>• ausgewählte Mitarbeiter</li></ul>	Mitarbeiter erwerben Gesellschaftsanteile zu Vorzugsbedingungen über <ul style="list-style-type: none"><li>• Belegschaftsaktien (alle Mitarbeiter)</li><li>• Aktienoptionspläne (Führungskräfte)</li></ul>

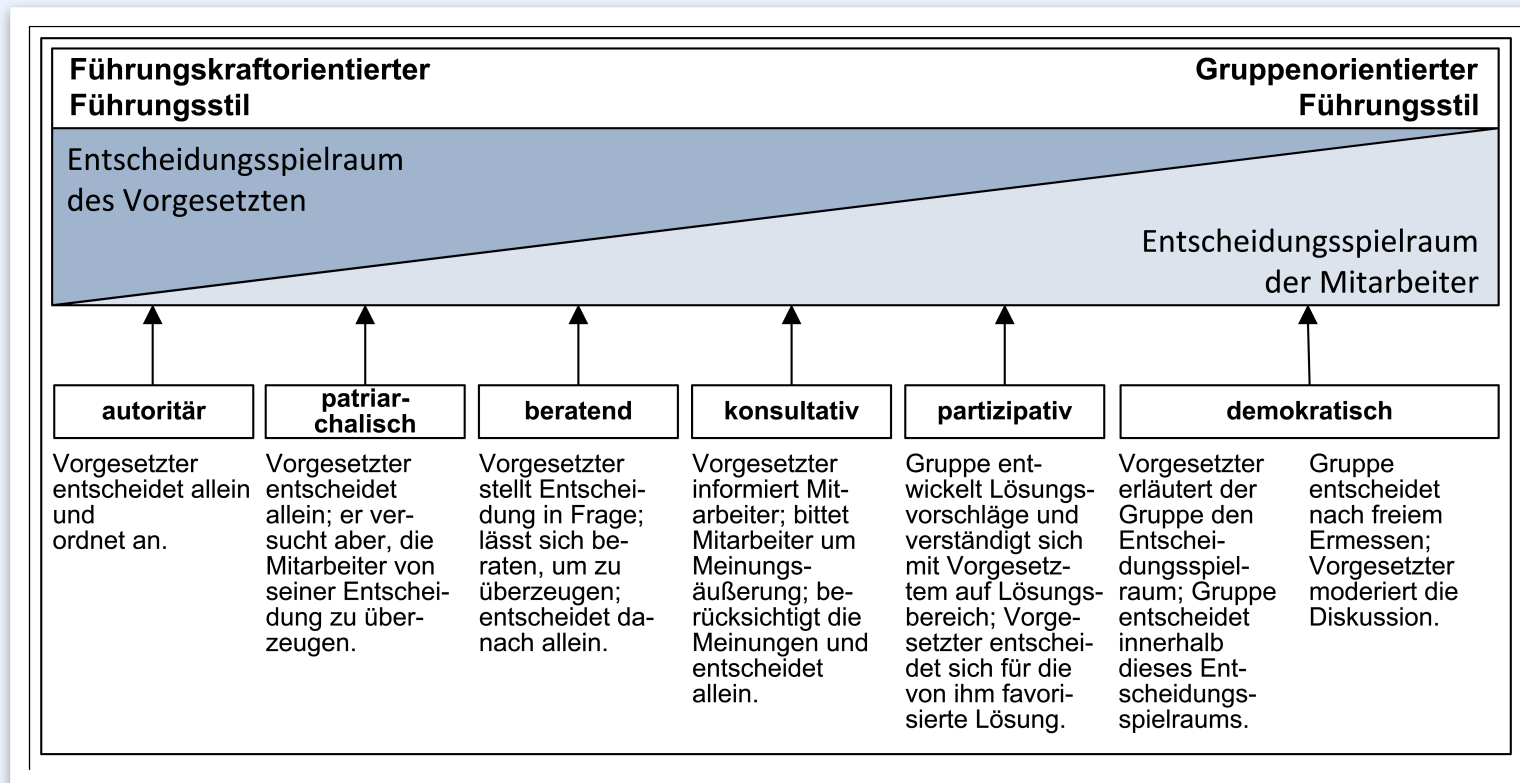
Abb. 99: Arten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

# B. Unternehmensführung

## 5. Personalwirtschaft

### 5.3 Personalführung und -motivation

2. Abschnitt



- Frage

Abb. 100: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

### **5.4 Personalwirtschaftliche Grundsätze**

## B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

#### 6. Kontrolle

6.1 Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung

6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle

### Gliederung – Kapitel B.6. des 2. Abschnitts

## B. Unternehmensführung

### 5. Personalwirtschaft

#### 5.4 Personalwirtschaftliche Grundsätze

#### **An welchen Leitlinien sollte sich ein Unternehmen im Personalbereich orientieren?**

- 1) Der personalwirtschaftliche Handlungsrahmen ist durch die gesetzlichen Vorschriften und den Fachkräftemangel erheblich eingeschränkt.
- 2) Im Sinne langfristiger Gewinnmaximierung liefert das Modell der Humankapitalwertermittlung wertvolle Hinweise.
- 3) Die Einstellung eines Mitarbeiters lohnt sich nur, wenn der Personalaufwand (PA) kleiner ist als der zu erwartende Personalertrag (PE).
- 4) Unrentable Arbeitsplätze ( $PA > PE$ ) werden durch verstärkte Mechanisierung bzw. durch Verlagerung in Niedriglohnländer abgebaut.
- 5) Tariflöhne stellen Mindestlöhne dar; maßgebliche Orientierungsgröße für das Arbeitsentgelt (und somit für PA) ist das Lohnniveau am regionalen Arbeitsmarkt.
- 6) Je knapper das Angebot an hochqualifizierten Fachkräften ist, umso mehr liegt das tatsächlich zu zahlende Arbeitsentgelt über dem Tariflohn.
- 7) Prämien u. Zulagen ( $\Delta PA$ ) sollten das Arbeitsergebnis verbessern ( $\Delta PE$ ). Achtung  $\Delta PE > \Delta PA$
- 8) Hochqualifizierten Fachkräften, den Leistungsträgern, sollte mit „Bleibepremien“ ein Anreiz zu langfristiger Betriebszugehörigkeit gegeben werden.

- **Frage** Abb. 100b: Leitlinien für den Personalbereich

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

### **6.1 Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

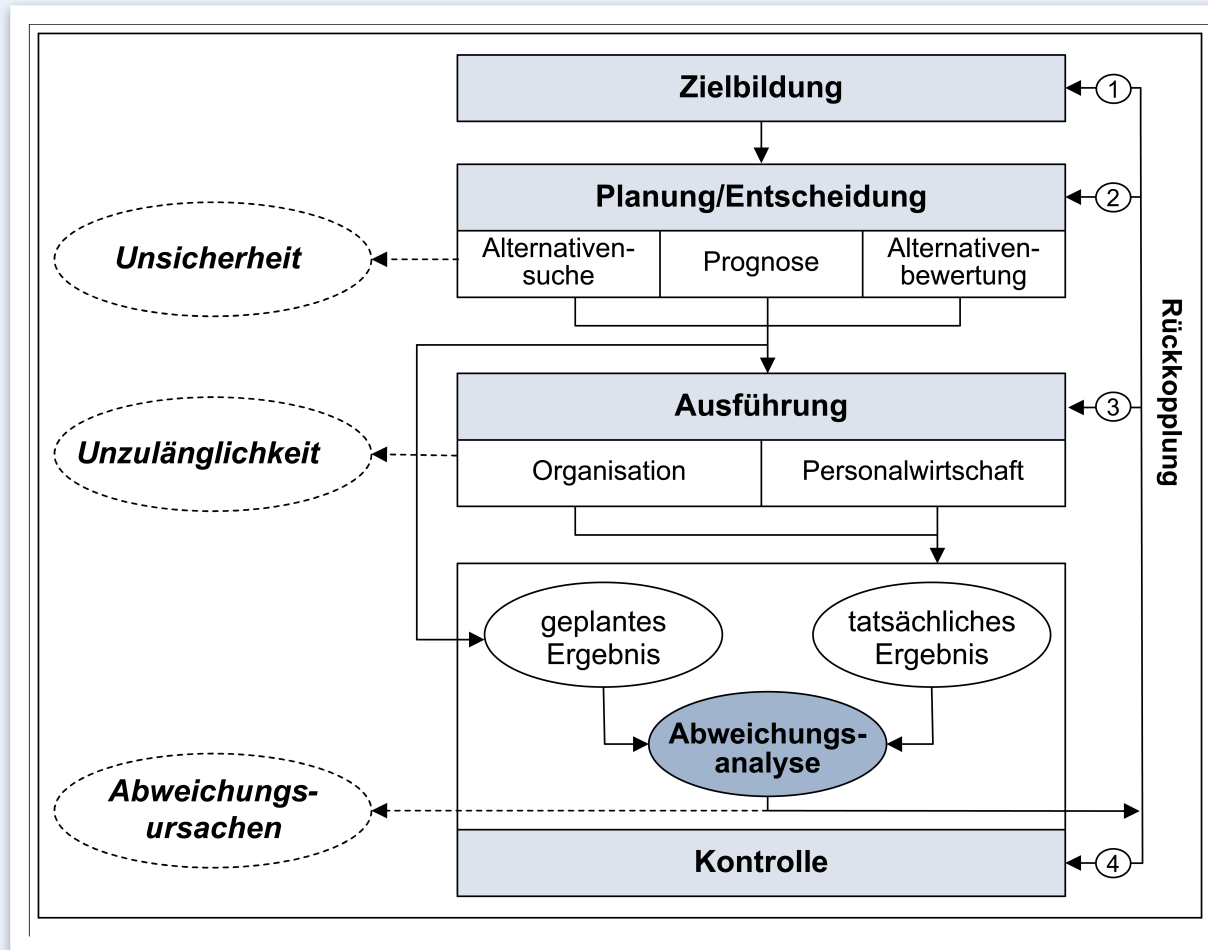
### 6. Kontrolle

### **6.1 Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung**

## B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

#### 6.1 Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung



2. Abschnitt

- Frage

Abb. 101: Unternehmenskontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

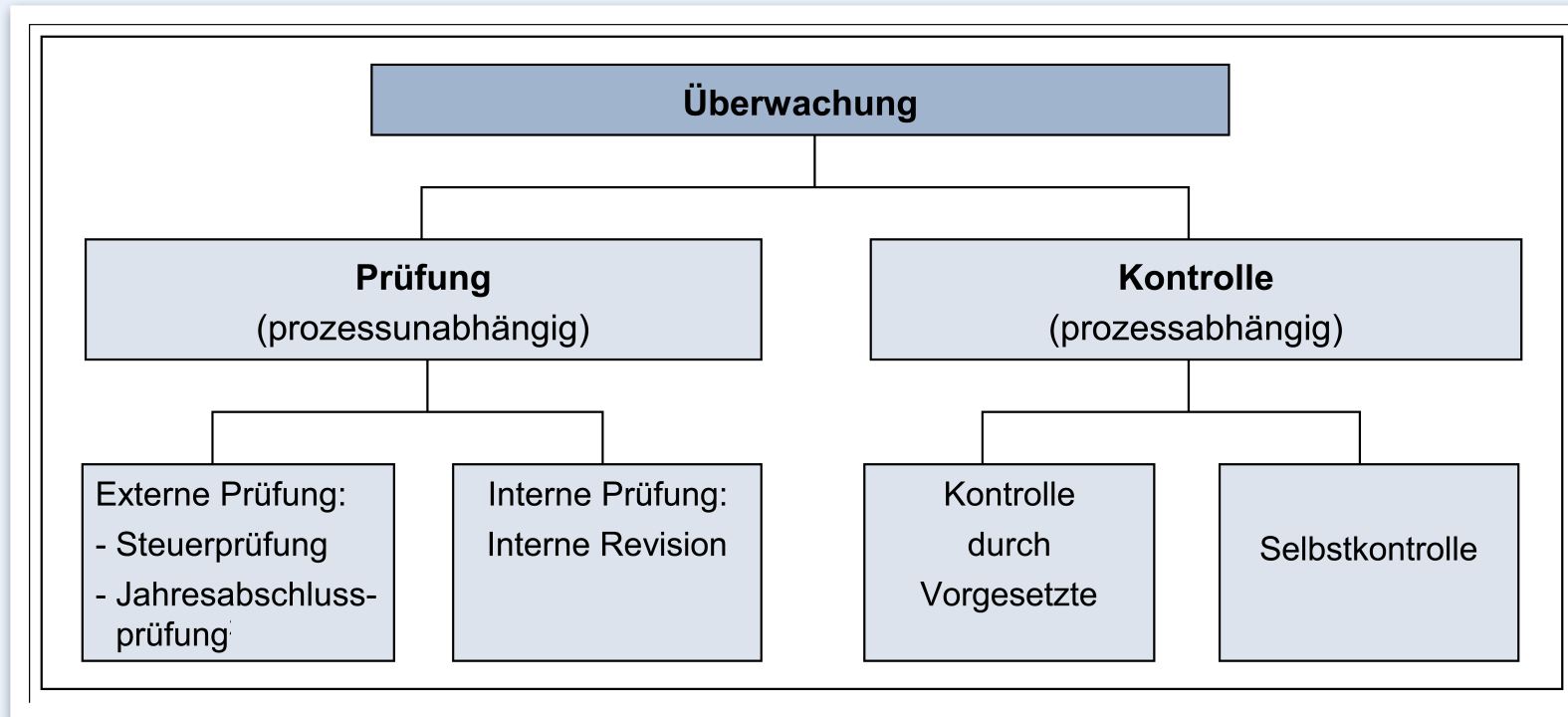
### 6. Kontrolle

## **6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle**

## B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

#### 6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle



**Prüfer** stehen in keinerlei Verbindung zu den zu prüfenden Sachverhalten.

- **Frage**

**Kontrollere** sind am Zustandekommen der zu prüfenden Sachverhalte unmittelbar oder mittelbar beteiligt.

Abb. 102: Überwachung, Prüfung, Kontrolle

## B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

#### 6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle

Funktion	Inhalt
<b>Dokumentation</b>	Sammlung und Speicherung von Kontrollinformationen zur späteren Prüfungsmöglichkeit (z.B. im Rahmen der steuerlichen Außenprüfung oder der Jahresabschlussprüfung).
<b>Disziplinierung</b>	Schon das Wissen um die Möglichkeit von Kontrollen veranlasst die Kontrollierbaren (z.B. potentielle Ladendiebe) zu regelgerechtem Verhalten.
<b>Entscheidungsgrundlagen</b>	Die Feststellung negativer Planabweichungen gibt dem Management die Möglichkeit zum Gegensteuern oder zu disziplinarischen Maßnahmen.
<b>Sammeln von Erfahrungen</b>	Plankalkulationen basieren auf Erfahrungswissen. Erfahrungswissen gewinnt man durch Nachkalkulationen (= Feststellung von Istwerten).
<b>Entlohnung</b>	Gute (schlechte) Mitarbeiterleistungen werden prämiert (sanktioniert). Leistungskontrollen liefern die Grundlage zur Entlohnung.

Abb. 103: Kontrollfunktionen

## B. Unternehmensführung

### 6. Kontrolle

#### 6.2 Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle

### Kontrollarten im Hinblick auf den Zeitbezug der Kontrolle

	Normwert		Vergleichswert	Kontrollart
(1)	Soll	-	Ist	Realisationskontrolle
(2)	Ist	-	Ist	Betriebs- oder Zeitreihenvergleich
(3)	Wird	-	Ist	Prämissenkontrolle
(4)	Soll	-	Soll	Zielkontrolle
(5)	Soll	-	Wird	Fortschrittskontrolle

Abb. 104: Kontrollarten

## B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

- 7. Informationswirtschaft
- 7.1 Aufgaben der Informationswirtschaft
- 7.2 Teilgebiete der Informationswirtschaft
- 7.3 Informations- und Kommunikationskonzept
- 7.4 Informations- und Kommunikationssysteme
- 7.5 Grundlagen der Informations- und Kommunikationstechnologie
- 7.6 Nutzenpotentiale und Risiken moderner Informationswirtschaft

Gliederung – Kapitel B.7. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

### **7.1 Aufgaben der Informationswirtschaft**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

## 7.2 Teilgebiete der Informationswirtschaft

# B. Unternehmensführung

## 7. Informationswirtschaft

### 7.2 Teilgebiete der Informationswirtschaft

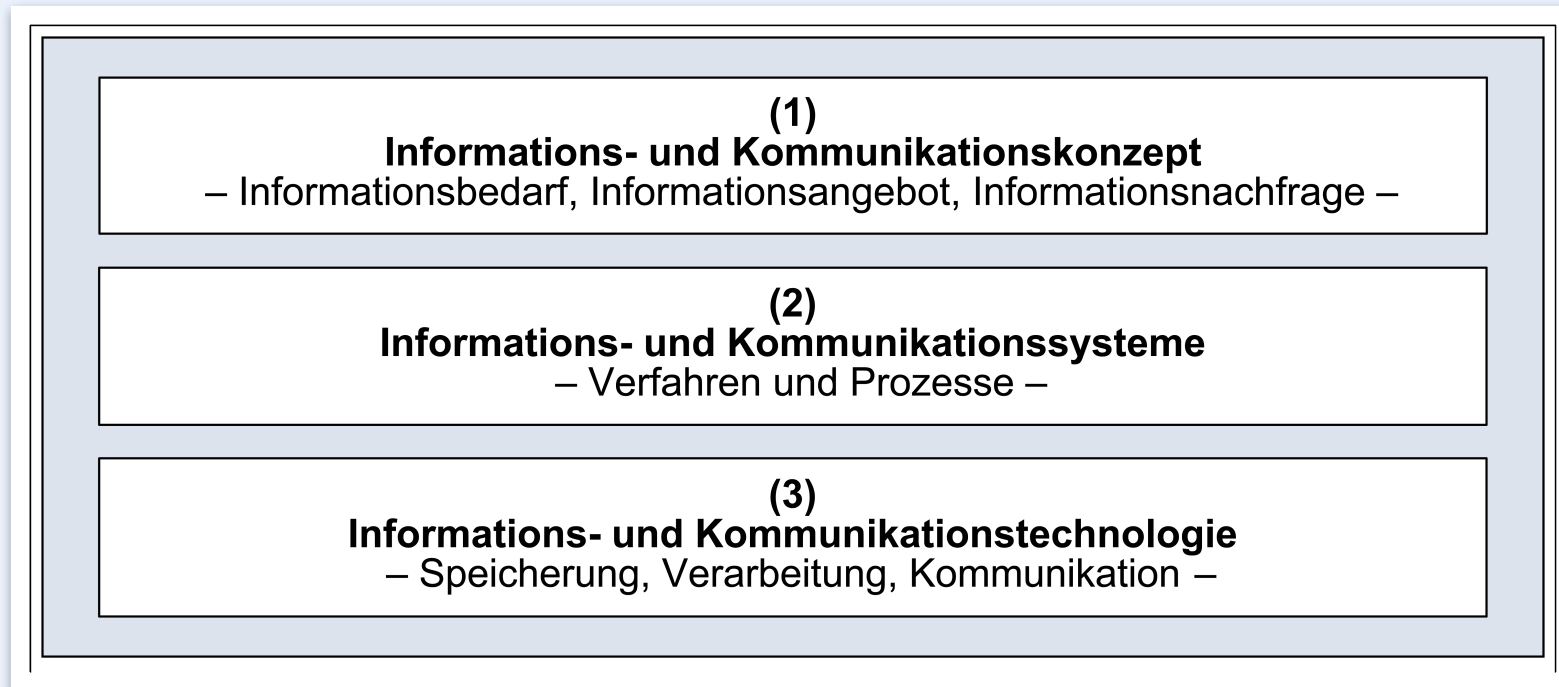
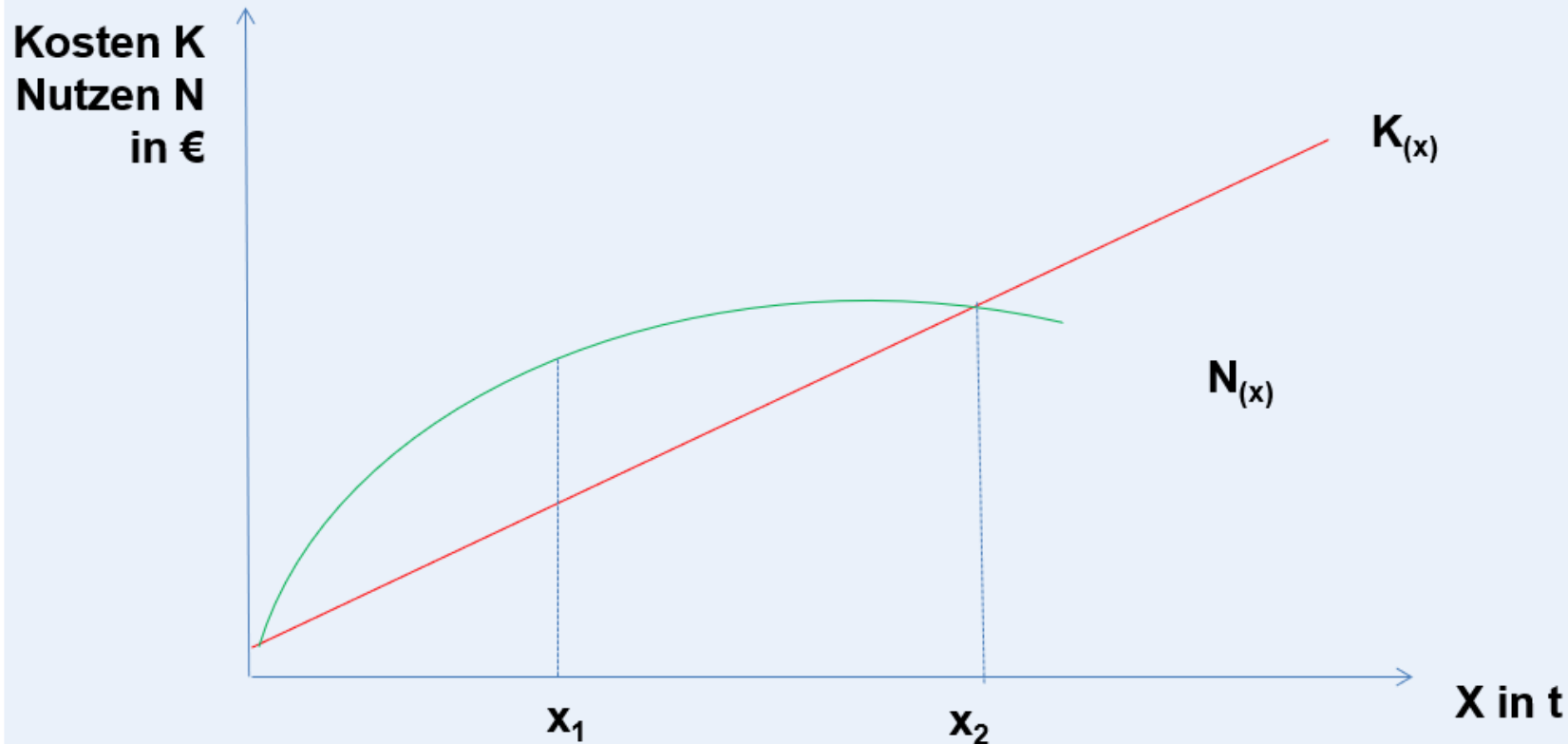


Abb. 105: Teilgebiete der Informationswirtschaft



- Frage

Abb. 105b: Die Kosten- und Nutzenfunktion

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

## **7.3 Informations- und Kommunikationskonzept**

# B. Unternehmensführung

## 7. Informationswirtschaft

### 7.3 Informations- und Kommunikationskonzept

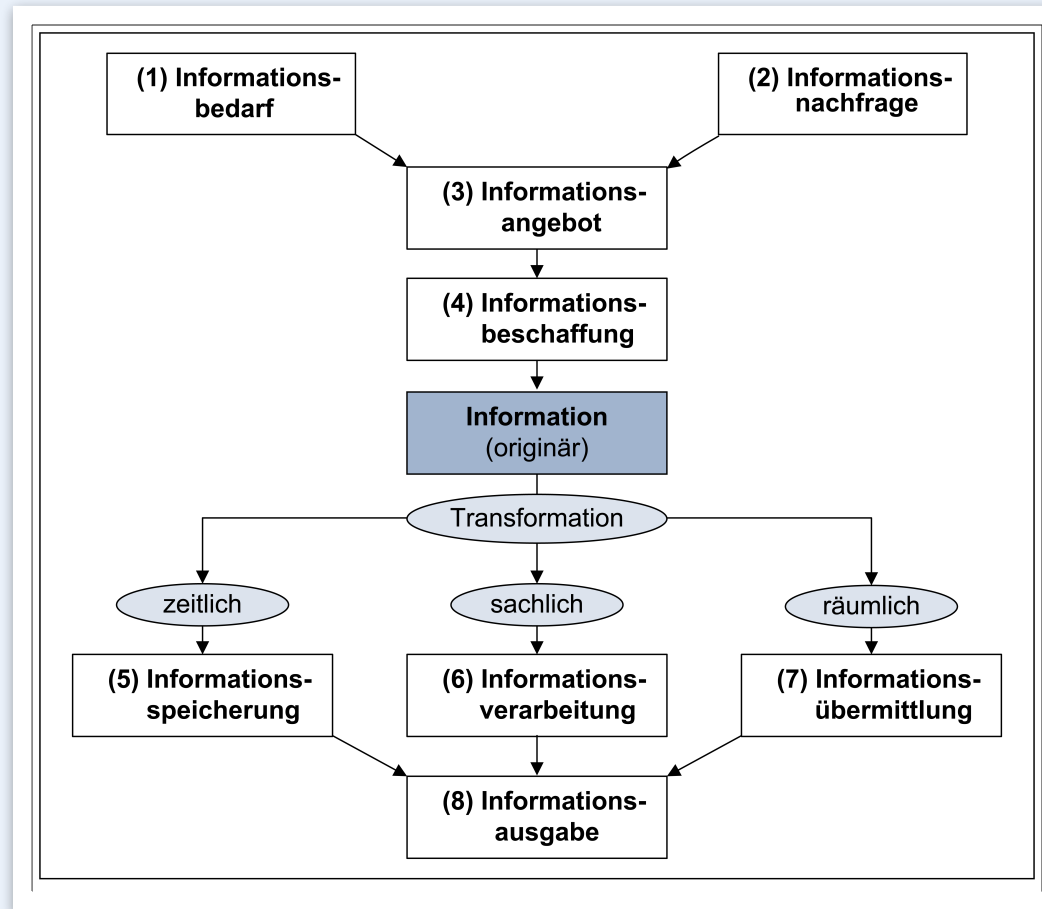


Abb. 106: Deckung des Informationsbedarfs

B. Unternehmensführung  
7. Informationswirtschaft  
7.3 Informations- und Kommunikationskonzept

Entscheidungsproblem	
gut strukturiert	schlecht strukturiert
Informationsbedarf ist objektivierbar	Informationsbedarf wird subjektiv festgestellt

Abb. 107: Ermittlung des Informationsbedarfs

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

## **7.4 Informations- und Kommunikationssysteme**

# B. Unternehmensführung

## 7. Informationswirtschaft

### 7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

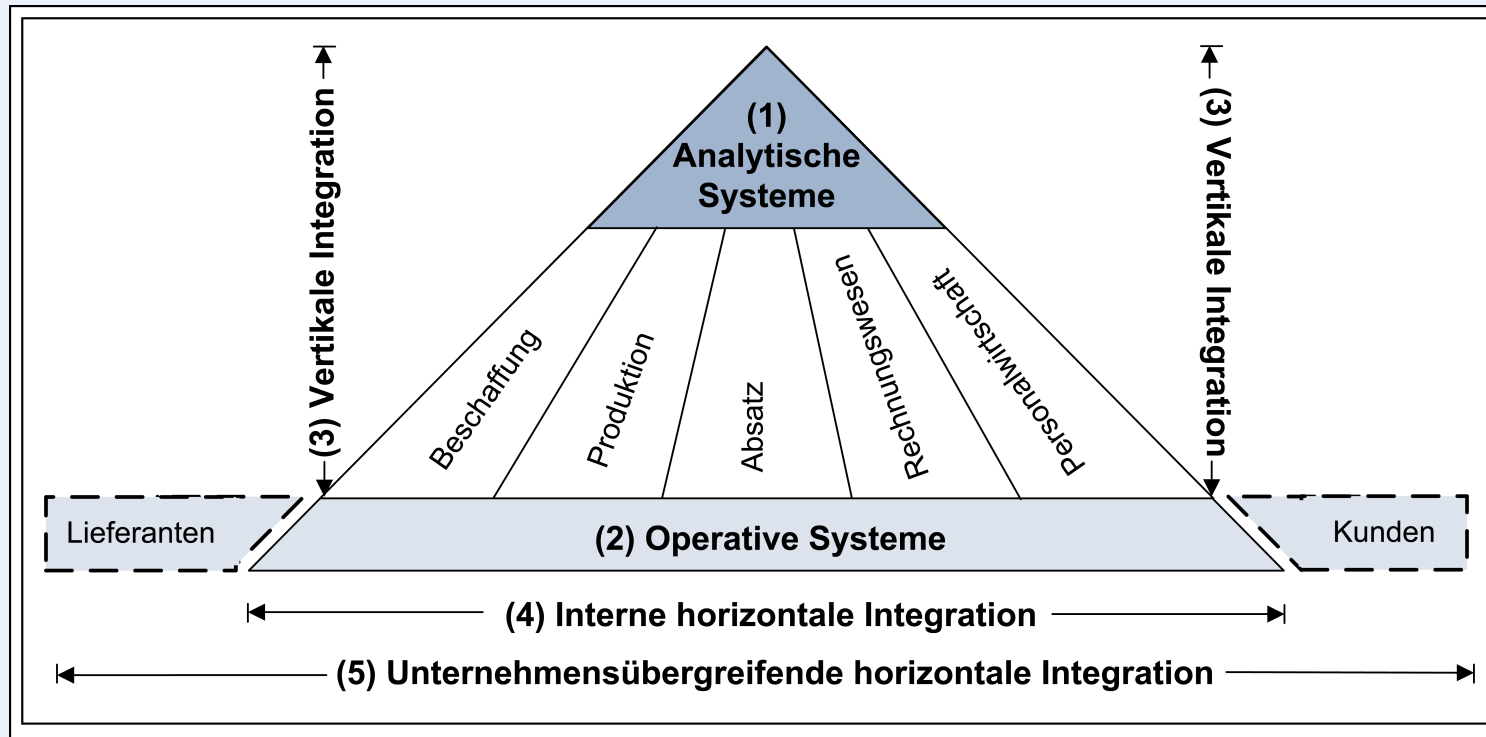


Abb. 108: Analytische und operative Informationsprobleme

B. Unternehmensführung  
7. Informationswirtschaft  
7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

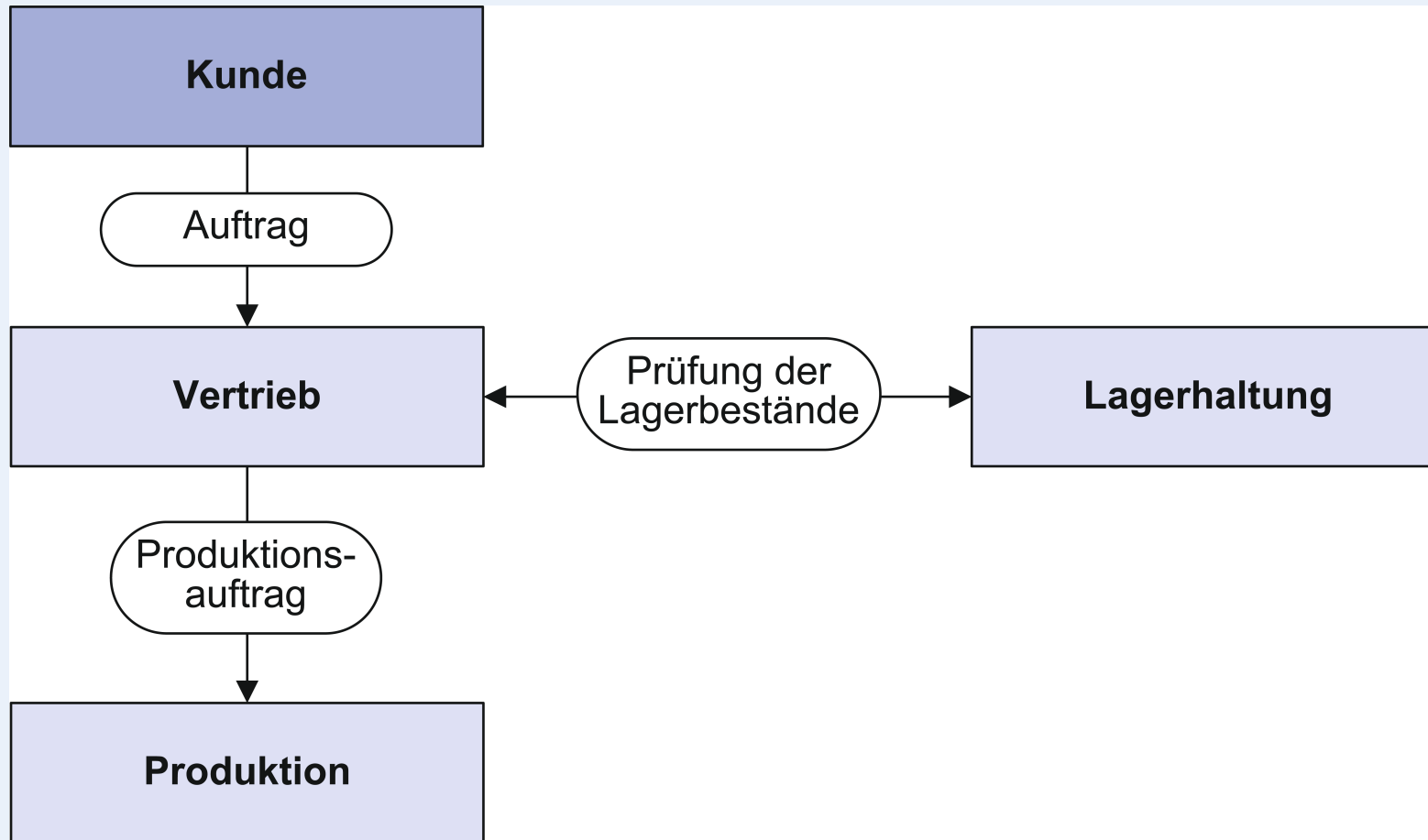


Abb. 109: Interne horizontale Integration operativer Bereiche

# B. Unternehmensführung

## 7. Informationswirtschaft

### 7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

Merkmale	Informationssysteme	
	operative	analytische
Aufgabenstellung	Erledigung von Routineaufgaben	Informationsbereitstellung für Einzelfallentscheidungen
Organisationsbereich	Operatives Tagesgeschäft	Unternehmensführung
Anwendungsbereich	Prozessabwicklung durch ERP-Systeme	Datenbereitstellung durch sog. Data-Warehouse

Abb. 110: Strukturmerkmale operativer und analytischer Systeme

B. Unternehmensführung  
7. Informationswirtschaft  
7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

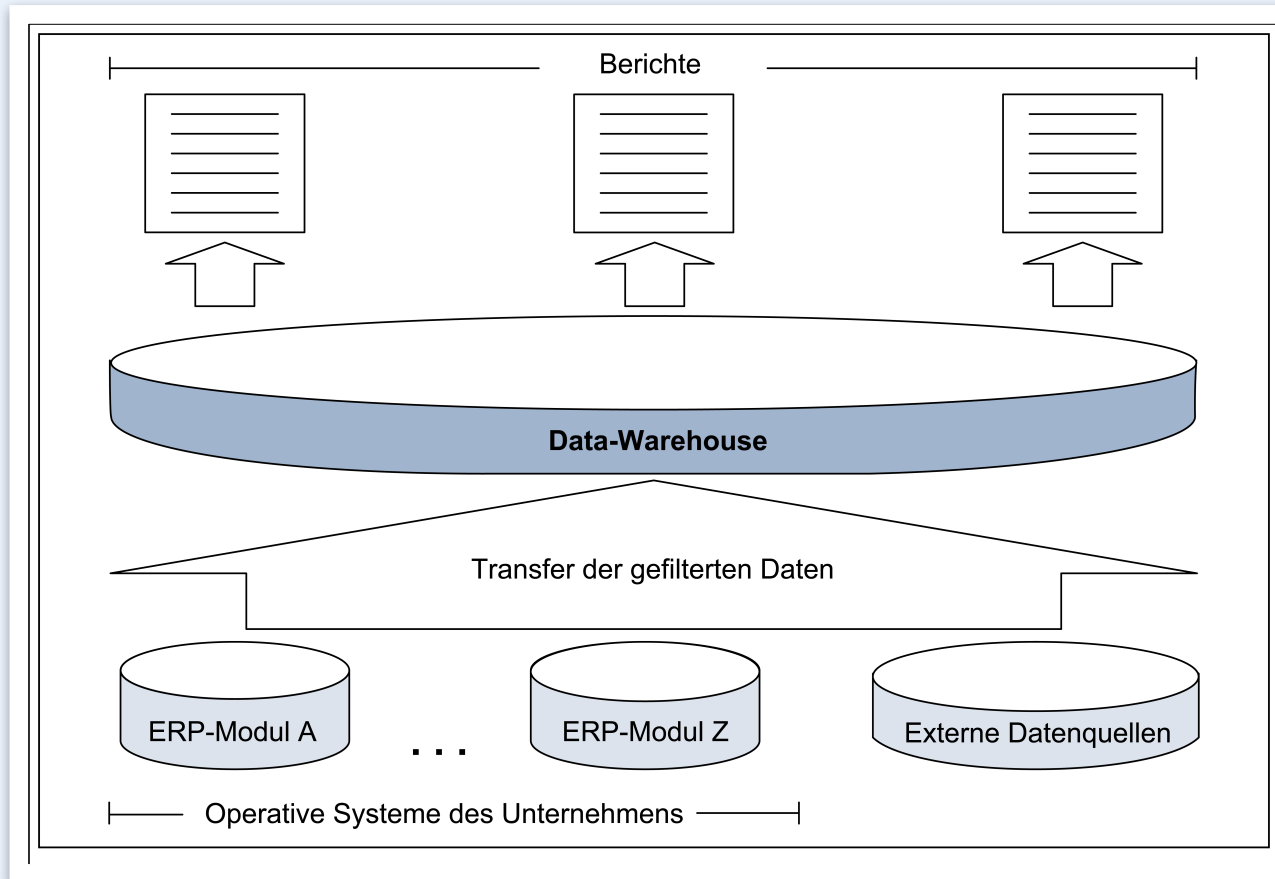


Abb. 111: Struktur des Data-Warehouse

## B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

#### 7.4 Informations- und Kommunikationssysteme

Berichte		
regelmäßige	unregelmäßige	
<b>(a) Standardbericht</b>	<b>(b) Abweichungsbericht</b>	<b>(c) Bedarfsbericht</b>
z. B. wöchentlicher Bericht über Umsätze oder Auftragseingänge	z. B. Berichte über Soll-Ist-Abweichung in der Produktion und über deren Ursachen	z. B. Bericht im Hinblick auf einen geplanten Beteiligungserwerb

- Frage

Abb. 112: Berichtsarten

# Exkurs: Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

## Abb. 112b: Die BWA

26.01.2017

Blatt 1

Kanzlei-Rechnungswesen pro V.5.3  
Vorjahresvergleich Dezember 2016 - Handelsrecht  
SKR 03 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

Bezeichnung	Dez/2016	Dez/2015	Veränderung		Jan/2016 - Dez/2016	Jan/2015 - Dez/2015	Veränderung	
			absolut	in %			absolut	in %
Umsatzerlöse	119.454,42	47.752,31	71.702,11	150,15	5.066.307,16	4.133.755,34	932.551,82	22,56
Best.Verdg. FE/UE	19.187,51	79.026,12	-59.838,61	-75,72	196.065,28	138.562,26	57.503,02	41,50
Akt.Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>138.641,93</b>	<b>126.778,43</b>	<b>11.863,50</b>	<b>9,36</b>	<b>5.262.372,44</b>	<b>4.272.317,60</b>	<b>990.054,84</b>	<b>23,17</b>
Mat./Wareneinkauf	84.695,90	200.876,46	-116.180,56	-57,84	3.425.512,45	2.871.106,51	554.405,94	19,31
Rohertrag	53.946,03	-74.098,03	128.044,06	172,80	1.836.859,99	1.401.211,09	435.648,90	31,09
So. betr. Erlöse	2.430,12	1.489,31	940,81	63,17	22.095,02	18.154,13	3.940,89	21,71
Betriebl. Rohertrag	56.376,15	-72.608,72	128.984,87	177,64	1.858.955,01	1.419.365,22	439.589,79	30,97
<b>Kostenarten:</b>								
Personalkosten	80.585,33	115.866,67	-35.281,34	-30,45	624.769,11	600.719,45	24.049,66	4,00
Raumkosten	7.417,25	503,98	6.913,27	1.371,73	69.004,34	32.818,70	36.185,64	110,26
Betriebl. Steuern	0,00	-18,00	18,00	100,00	4.461,94	3.547,14	914,80	25,79
Versich./Beiträge	770,34	3.838,99	-3.068,65	-79,93	26.862,00	26.262,10	599,90	2,28
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Kfz-Kosten (o. St.)	3.081,99	2.208,75	873,24	39,54	15.893,30	13.858,08	2.035,22	14,69
Werbe-/Reisekosten	5.910,97	14.334,74	-8.423,77	-58,76	34.312,43	53.332,96	-19.020,53	-35,66
Kosten Warenabgabe	1.791,85	10.816,79	-9.024,94	-83,43	93.836,31	90.822,27	3.014,04	3,32
Abschreibungen	14.342,00	108.571,37	-94.229,37	-86,79	172.104,00	168.415,37	3.688,63	2,19
Reparatur/Instandh.	15.380,99	6.112,19	9.268,80	151,64	129.304,76	107.995,21	21.309,55	19,73
Sonstige Kosten	3.979,62	15.812,33	-11.832,71	-74,83	116.833,52	135.064,31	-18.230,79	-13,50
<b>Gesamtkosten</b>	<b>133.260,34</b>	<b>278.047,81</b>	<b>-144.787,47</b>	<b>-52,07</b>	<b>1.287.381,71</b>	<b>1.232.835,59</b>	<b>54.546,12</b>	<b>4,42</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-76.884,19</b>	<b>-350.656,53</b>	<b>273.772,34</b>	<b>78,07</b>	<b>571.573,30</b>	<b>186.529,63</b>	<b>385.043,67</b>	<b>206,42</b>
Zinsaufwand	10.564,92	26.128,74	-15.563,82	-59,57	58.368,28	71.188,39	-12.820,11	-18,01
Sonst. neutr. Aufw	1.000,00	2.852,02	-1.852,02	-64,94	2.322,77	3.270,39	-947,62	-28,98
Neutraler Aufwand	11.564,92	28.980,76	-17.415,84	-60,09	60.691,05	74.458,78	-13.767,73	-18,49
Zinserträge	0,00	4.155,31	-4.155,31	-100,00	0,00	4.385,03	-4.385,03	-100,00
Sonst. neutr. Ertr	0,00	5.113,14	-5.113,14	-100,00	6.828,48	15.367,72	-8.539,24	-55,57
Vorr. kalk. Kosten	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Neutraler Ertrag	0,00	9.268,45	-9.268,45	-100,00	6.828,48	19.752,75	-12.924,27	-65,43
Kontenkl. unbesezt	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-88.449,11</b>	<b>-370.368,84</b>	<b>281.919,73</b>	<b>76,12</b>	<b>517.710,73</b>	<b>131.823,60</b>	<b>385.887,13</b>	<b>292,73</b>
Steuern Eink.u.Ertr	4.538,61	-8.050,64	12.589,25	156,38	49.934,96	49.932,97	1,99	
<b>Vorfälliges Ergebnis</b>	<b>-92.987,72</b>	<b>-362.318,20</b>	<b>269.330,48</b>	<b>74,34</b>	<b>467.775,77</b>	<b>81.890,63</b>	<b>385.885,14</b>	<b>471,22</b>

Frage

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

## **7.5 Grundlagen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie)**

B. Unternehmensführung  
7. Informationswirtschaft  
7.5 Grundlagen der IuK-Technologie

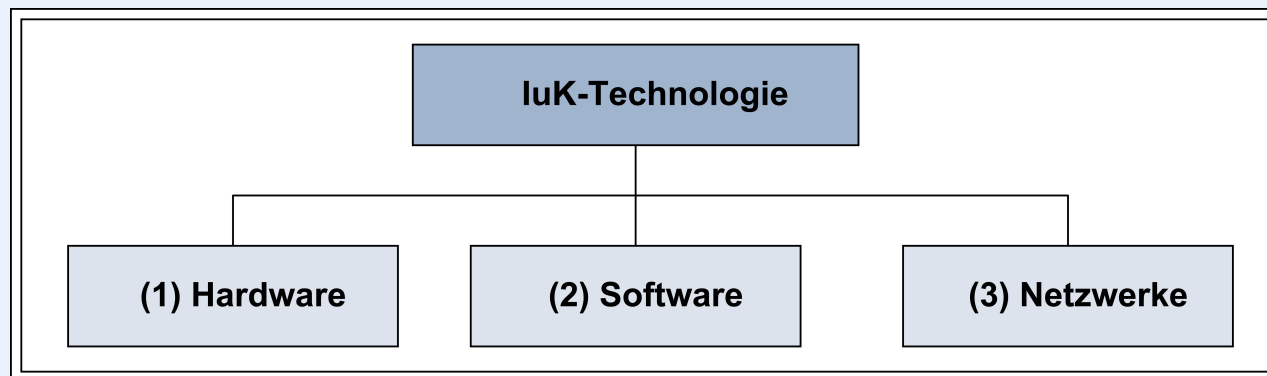


Abb. 113: Grundkomponenten der IuK-Technologie

## B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

#### 7.5 Grundlagen der IuK-Technologie

(a) Anwendungssoftware		(b) Systemsoftware
(aa) Standardsoftware	(bb) Individualsoftware	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lösung von Standardproblemen</li><li>• Programmierung für breiten Anwenderkreis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nutzerspezifische Problemlösung</li><li>• speziell programmiert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koordinationsfunktion</li><li>• Servicefunktion</li></ul>

Abb. 114: Softwarearten

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

#### 7. Informationswirtschaft

### **7.6 Nutzenpotentiale und Risiken moderner Informationswirtschaft**

Vorteile durch den Einsatz des Internets	Anwendungsgebiete
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte Kundenansprache, höhere Kundenbindung und Erschließung eines zusätzlichen akquisitorischen Potentials</li> <li>• Rationalisierungspotentiale durch Substitution z. B. von Filialen durch Internetdienste im Bankwesen</li> <li>• Senkung der Transaktionskosten bei Abwicklung von Geschäftsbeziehungen</li> <li>• Ständige Erreichbarkeit unabhängig von örtlichen oder zeitlichen Restriktionen</li> <li>• Wegfall von Fahrtzeiten und Fahrtkosten</li> <li>• Automatisierung von Prozessen</li> <li>• Verbesserte Informationsbeschaffung für betriebliche Entscheidungen</li> <li>• Kürzere und kostengünstige Kommunikationswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktmarketing über neue Medien oder Einsatz von Apps zur Produktinformation</li> <li>• Online-Banking, Abwicklung von Überweisungen, Wertpapiergeschäften u. a. über das Internet</li> <li>• Abwicklung von Handelsbeziehungen über das Internet (z. B. Verkauf von Konsumgütern)</li> <li>• Regionale Anbieter, Ladenöffnungszeiten in Deutschland</li> <li>• Heimarbeit oder Telearbeit u. U. Zusammenarbeit in virtuellen Teams</li> <li>• Elektronischer Austausch von Geschäftsdaten, z. B. zur Zahlungsabwicklung</li> <li>• Informationsbeschaffung (Erlangung von Internetadressen über Suchbegriffe)</li> <li>• Kommunikation per E-Mail</li> </ul>

Abb. 115: Vorteile und Anwendungsgebiete des Internets

## B. Unternehmensführung

### 7. Informationswirtschaft

#### 7.6 Nutzenpotentiale/Risiken moderner Info.-Wirtschaft

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	<b>Consumer-to-Consumer</b> z. B. Auktionsplattformen, Internet-Klein- anzeigenmarkt	<b>Consumer-to-Business</b> z. B. Jobbörsen mit Anzeigen von Arbeit- suchenden	<b>Consumer-to-Administration</b> z. B. Online-Steuererklä- rung von Privatpersonen (Einkommensteuer etc.)
	Business	<b>Business-to-Consumer</b> z. B. Nutzung einer Shop- ping Mall, Electronic <b>Re-                      tailing</b>	<b>Business-to-Business</b> z. B. Bestellung eines <b>Unternehmens</b> bei einem Zulieferer per EDI (Electro- nic Data Interchange), unternehmensübergrei- fende Netzwerke	<b>Business-to-Administration</b> z. B. Online-Steuer- erklärung von Unterneh- men (Umsatzsteuer, Lohnsteuer etc.)
	Administration	<b>Administration-to-Consumer</b> z. B. Abwicklung von Un- terstützungsleistungen (Arbeitslosengeld etc.)	<b>Administration-to-Business</b> z. B. Beschaffungsmaß- nahmen öffentlicher Insti- tutionen im Internet	<b>Administration-to-Administration</b> z. B. Transaktionen zwi- schen öffentlichen Institu- tionen im In- und Ausland

- Frage

Abb. 116: Transaktionsbereiche des Electronic Commerce

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

- 8. Controlling
- 8.1 Begriff und Einordnung
- 8.2 Controllingfunktionen
- 8.3 Controllingbereiche
- 8.4 Controllinginstrumente
- 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung
- 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling
- 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

Gliederung – Kapitel B.8. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

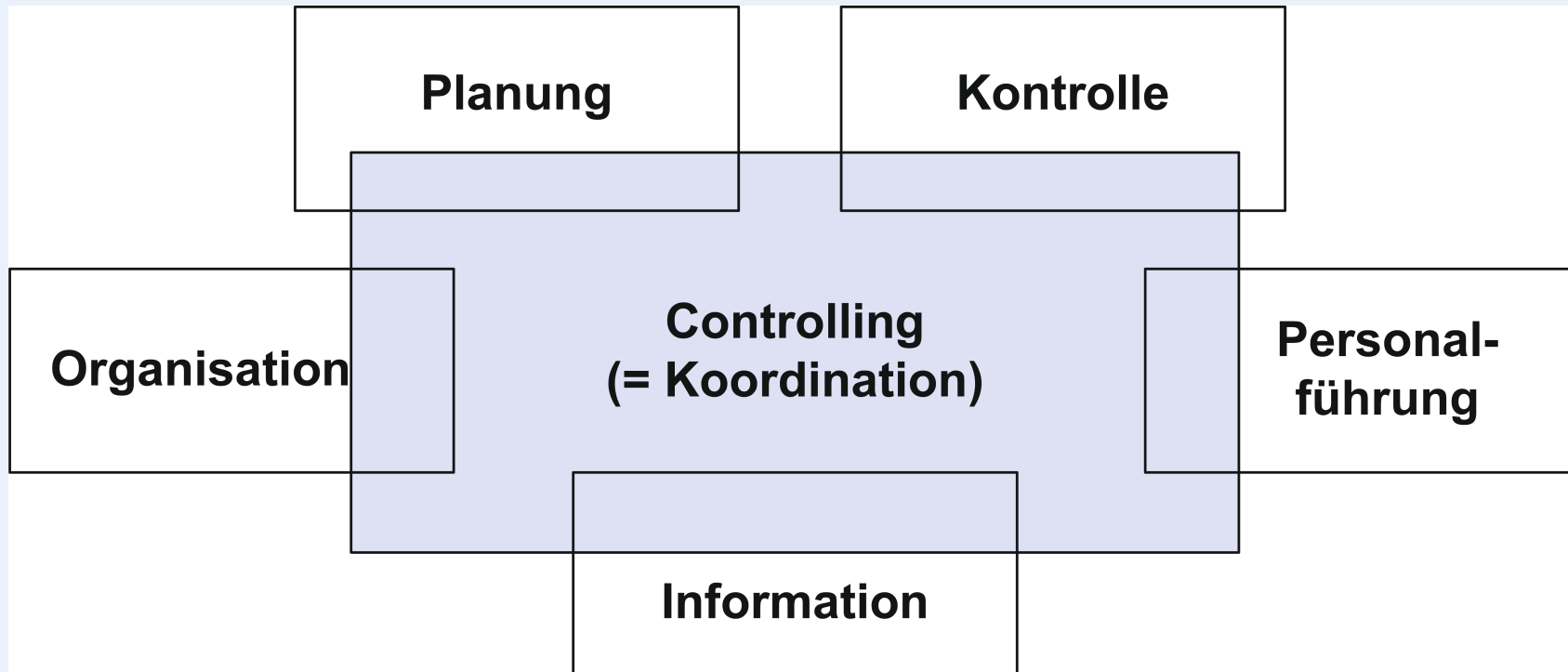
### 8. Controlling

### **8.1 Begriff und Einordnung**

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.1 Begriff und Einordnung



- Frage

Abb. 117: Einordnung des Controllings

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

### **8.2 Controllingfunktionen**

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.2 Controllingfunktionen

Funktionen des Controlling		
(1) Anpassungs- und Innovationsfunktion	(2) Zielausrichtungsfunktion	(3) Service- oder Unterstützungsfunktion
Koordination der Unternehmensführung mit der Umwelt	Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele	Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung

- Frage

Abb. 118: Funktionen des Controllings

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

### **8.3 Controllingbereiche**

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.3 Controllingbereiche

#### Koordinationsbereiche des Controllings

**8.3.1 Koordination zwischen verschiedenen  
Führungsteilsystemen**

**8.3.2 Koordination innerhalb einzelner  
Führungsteilsysteme**

*Abb. 119: Koordinationsbereiche des Controllings*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## Koordinationsaufgaben des Controllings innerhalb der Führungsteilsysteme

<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Planungsziele           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Welche Ziele existieren?</li> <li>◦ Welche Beziehungen bestehen zwischen den Zielen?</li> <li>◦ Wie sind Zielkonflikte zu lösen?</li> </ul> </li> <li>• Koordination der Planungsgegenstände und -bereiche           <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Wie sind die Pläne innerhalb einer Periode abzustimmen?</li> <li>◦ Wie sind die Pläne zwischen den Perioden abzustimmen?</li> <li>◦ Wie sind strategische, taktische und operative Planung aufeinander abzustimmen?</li> <li>◦ Soll zentral oder dezentral geplant werden?</li> <li>◦ Soll simultan oder sukzessiv geplant werden?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kontrollen sind durchzuführen?</li> <li>• Wer soll die Kontrollen durchführen?</li> <li>• Wann sind die Kontrollen durchzuführen?</li> </ul>
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können Buchhaltung, Kostenrechnung, Investitionsrechnung und Finanzierungsrechnung inhaltlich und datentechnisch aufeinander abgestimmt werden?</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die Aufbau- und die Ablauforganisation aufeinander abzustimmen?</li> </ul>
<b>Personalführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die Führungsprinzipien und Führungsinstrumente aufeinander abzustimmen?</li> </ul>

• Frage

Abb. 120: Beispiele für das Controlling innerhalb der Führungsteilsysteme

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

### **8.4 Controllinginstrumente**

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.4 Controllinginstrumente

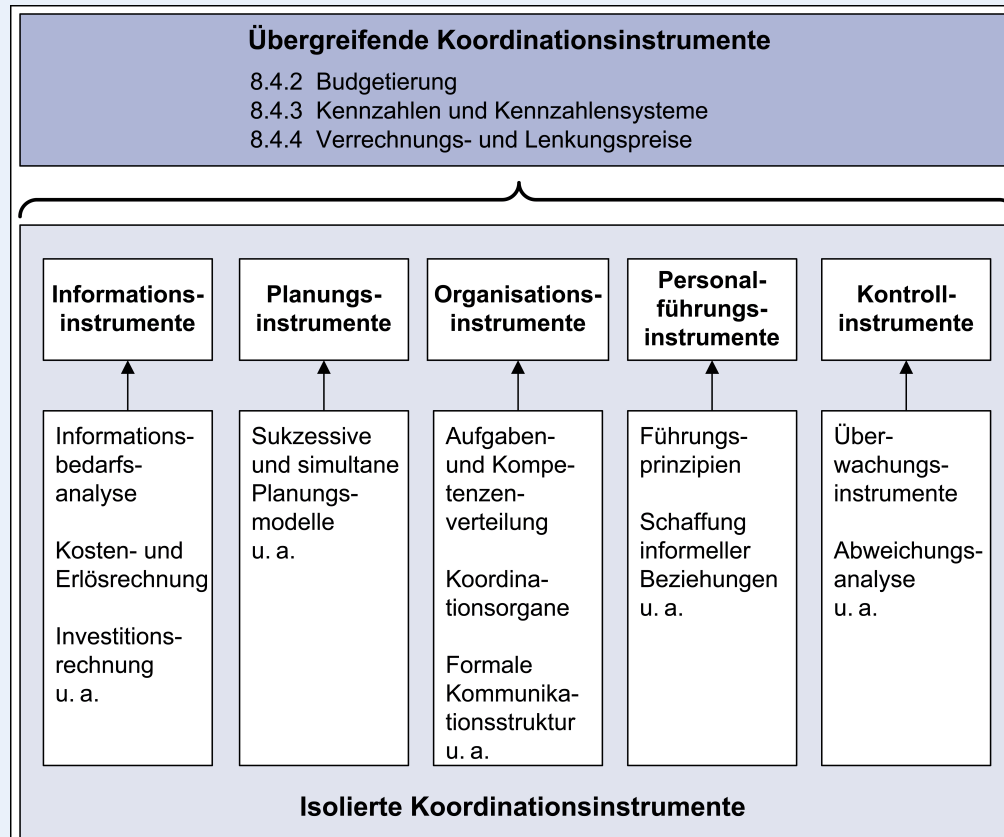


Abb. 121: Koordinationsinstrumente des Controllings

- Frage

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

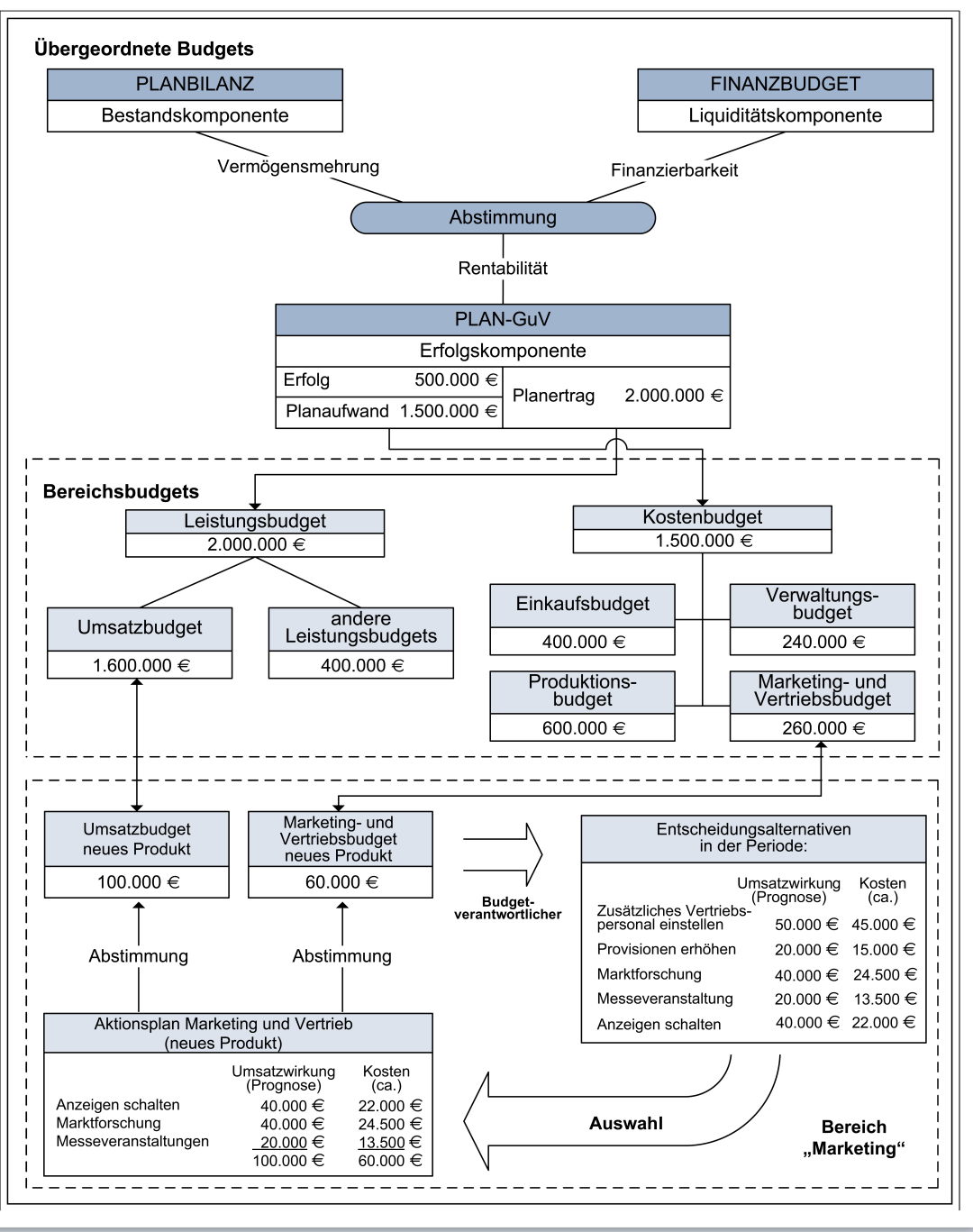


Abb. 122: Budgetierung nach dem Top-down-Verfahren

Quelle: Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Aufl., München 2023, S. 184.

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.4 Controllinginstrumente

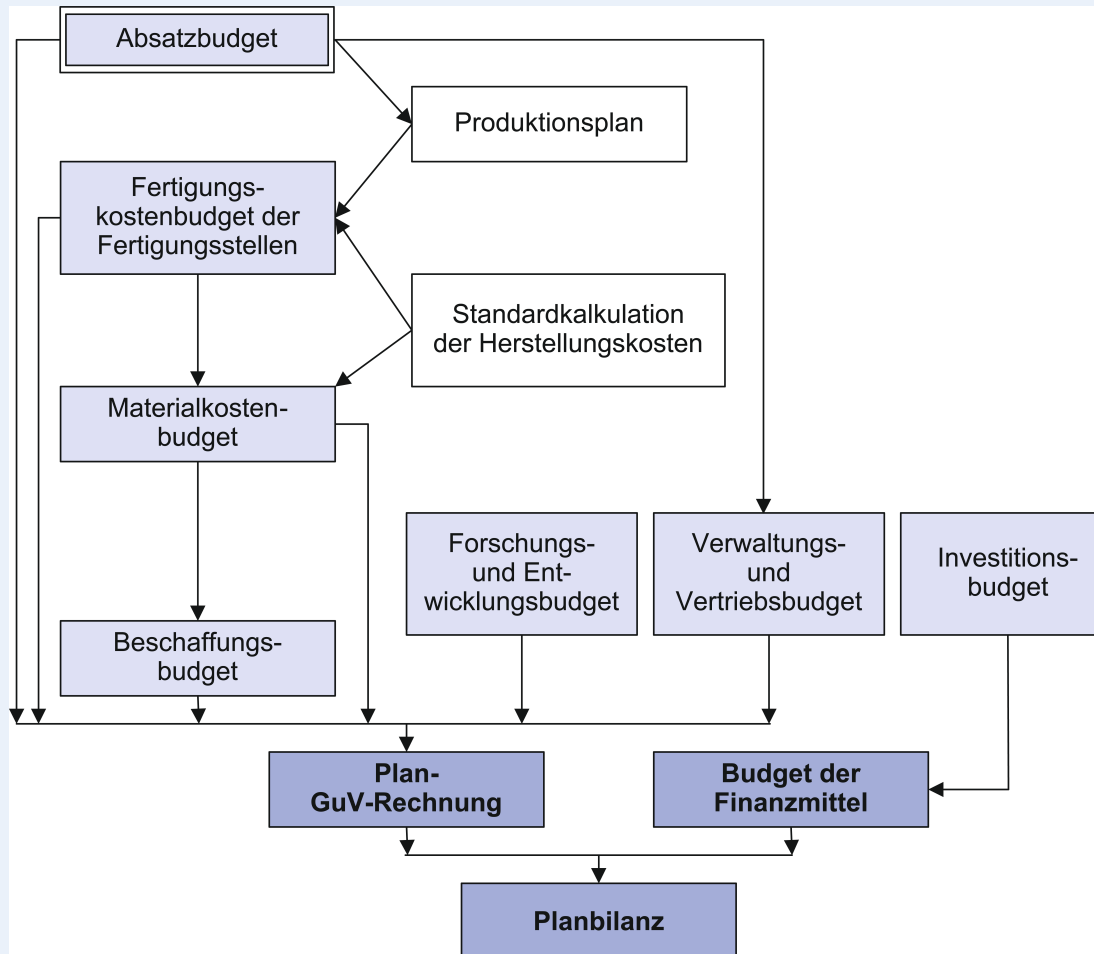


Abb. 123: Budgetierung nach dem Bottom-up-Verfahren

<b>Material- wirtschaft</b>	Reichweite der Vorräte	$= \frac{\text{Lagerbestand}}{\text{Ø Verbrauch/Tag}} \quad [\text{Tage}]$
	Umschlag- häufigkeit	$= \frac{\text{Verbrauchsmenge/Periode}}{\text{Ø Lagerbestand}} \quad [\text{Häufigkeit}]$
<b>Personal- wirtschaft</b>	Kranken- stand	$= \frac{\text{Zahl krankheitsbedingter Ausfalltage}}{\text{Jahresmenge}} \quad [\%]$
	Fluktuations- quote	$= \frac{\text{Ausgeschiedene Mitarbeiter/Periode}}{\text{Ø Mitarbeiterzahl}} \quad [\%]$
<b>Produktions- wirtschaft</b>	Ausschuss- quote	$= \frac{\text{Ausschuss/Periode}}{\text{Produktionsmenge/Periode}} \quad [\%]$
	Deckungs- beitrag	= Umsatzerlöse – Variable Kosten
<b>Marketing</b>	Marktanteil	$= \frac{\text{Eigenes Umsatzvolumen}}{\text{Volumen Gesamtmarkt}} \quad [\%]$
	Exportquote	$= \frac{\text{Auslandsumsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \quad [\%]$
<b>Investition</b>	Gesamt- kapital- rentabilität	$= \frac{\text{Gewinn} + \text{FKZ}}{\text{EK} + \text{FK}} \quad [\%]$
	EVA	$= \text{Unternehmens-ergebnis} \quad (E - A) \quad - \quad \text{Kapital-kosten} \quad (K \cdot i) \quad [\text{EUR}]$
<b>Finanzierung</b>	Eigenkapital- quote	$= \frac{\text{EK}}{\text{Gesamtkapital}} \quad [\%]$
	Schulden- tilgungs- dauer	$= \frac{\text{FK}}{\text{Cash Flow}} \quad [\text{Tage}]$

• Frage

Abb. 124:  
 Beispiele von  
 Kennzahlen

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.4 Controllinginstrumente

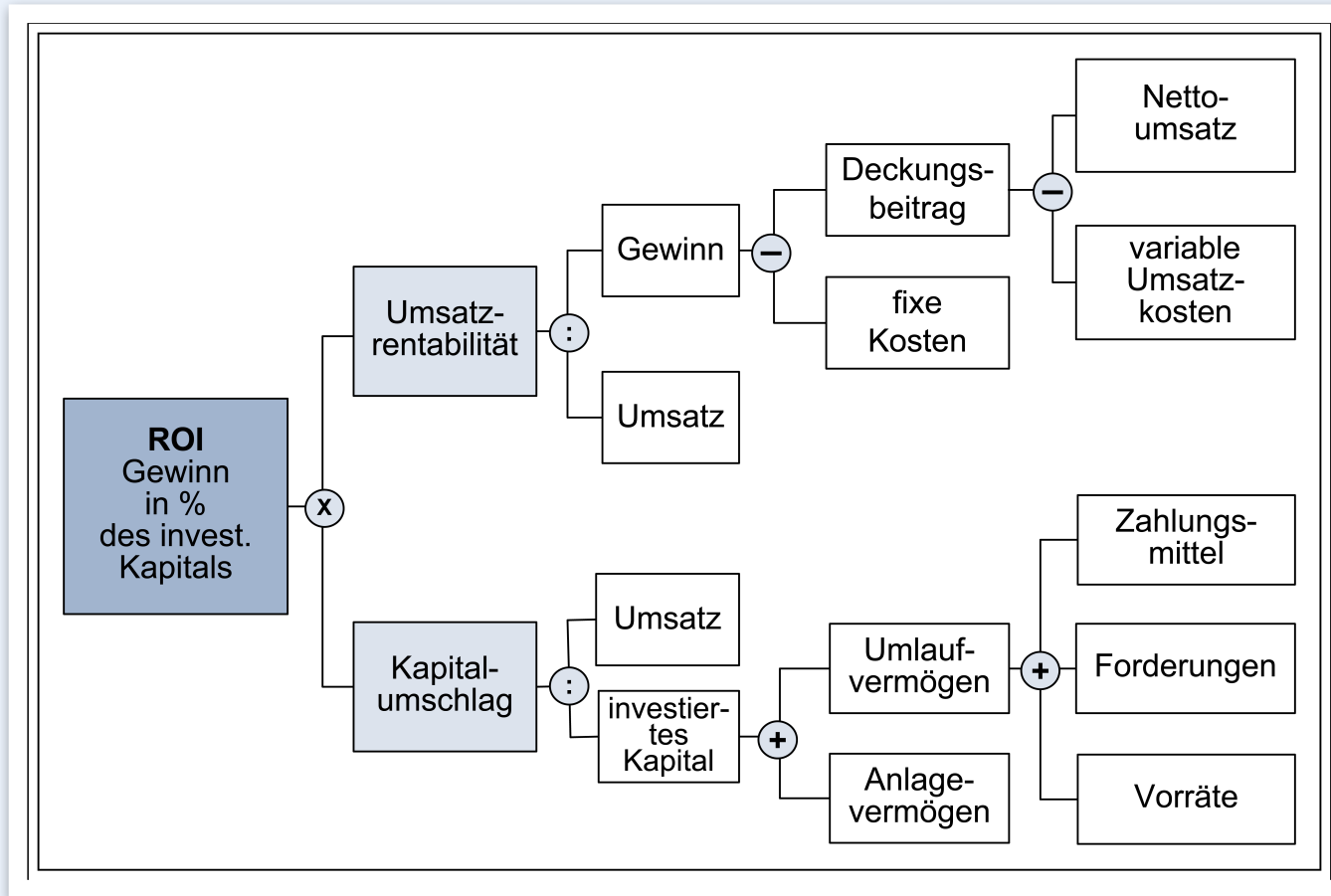


Abb. 125: DuPont-Kennzahlensystem

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.4 Controllinginstrumente

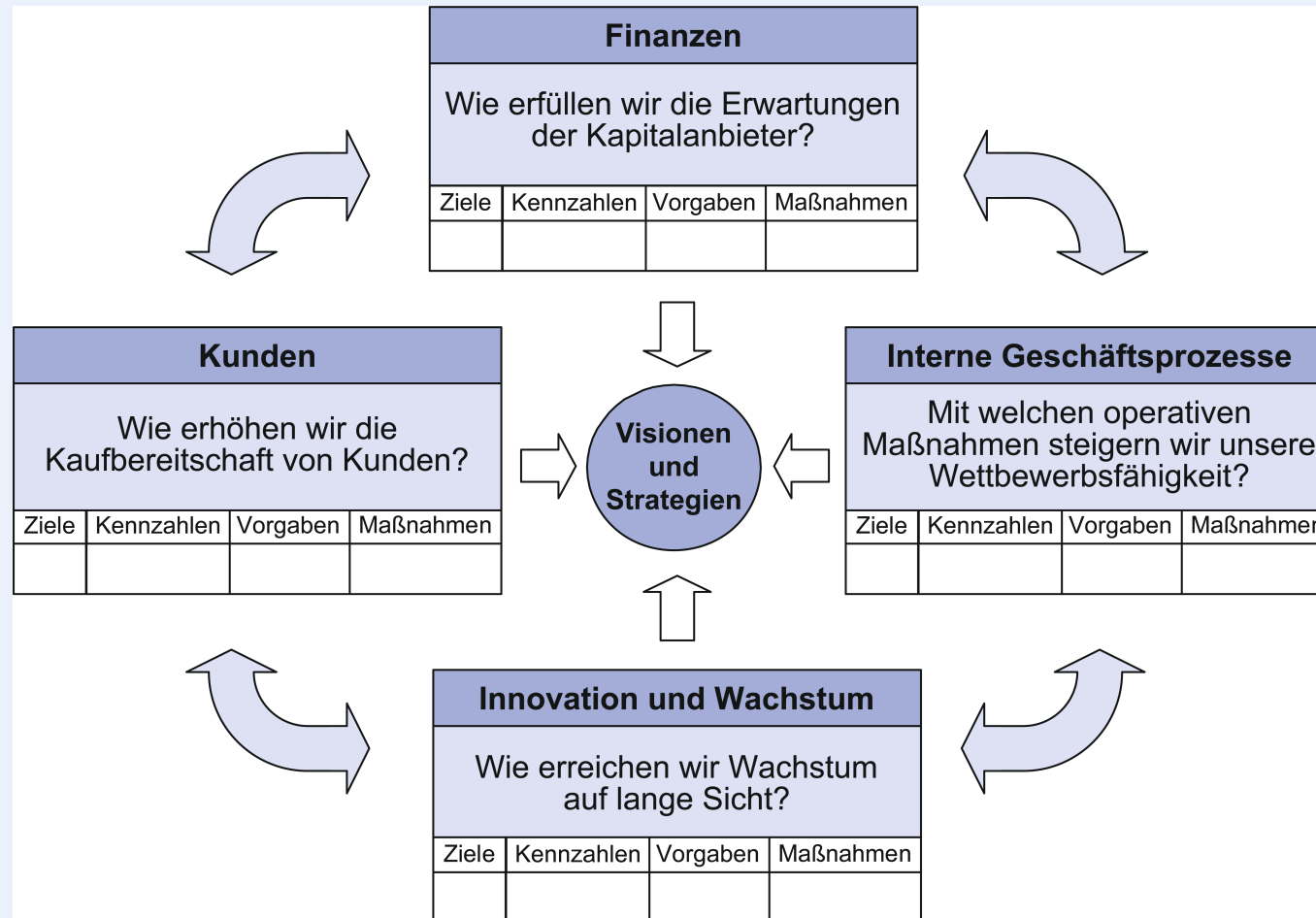
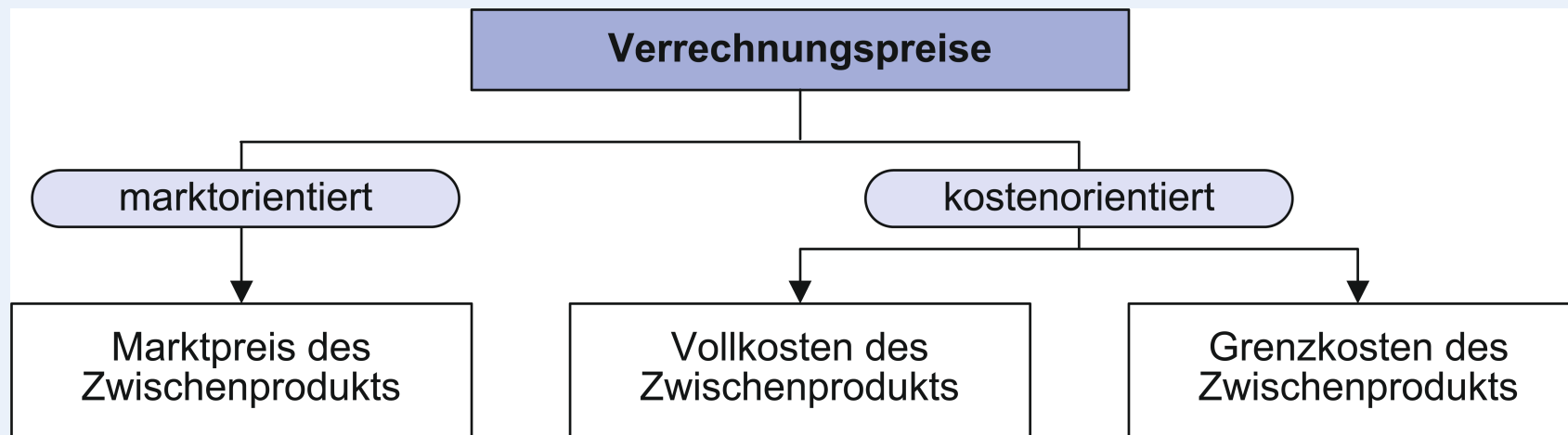


Abb. 126: Perspektiven der Balanced Scorecard

B. Unternehmensführung  
8. Controlling  
8.4 Controllinginstrumente



- Frage

Abb. 127: Arten von Verrechnungspreisen

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.4 Controllinginstrumente

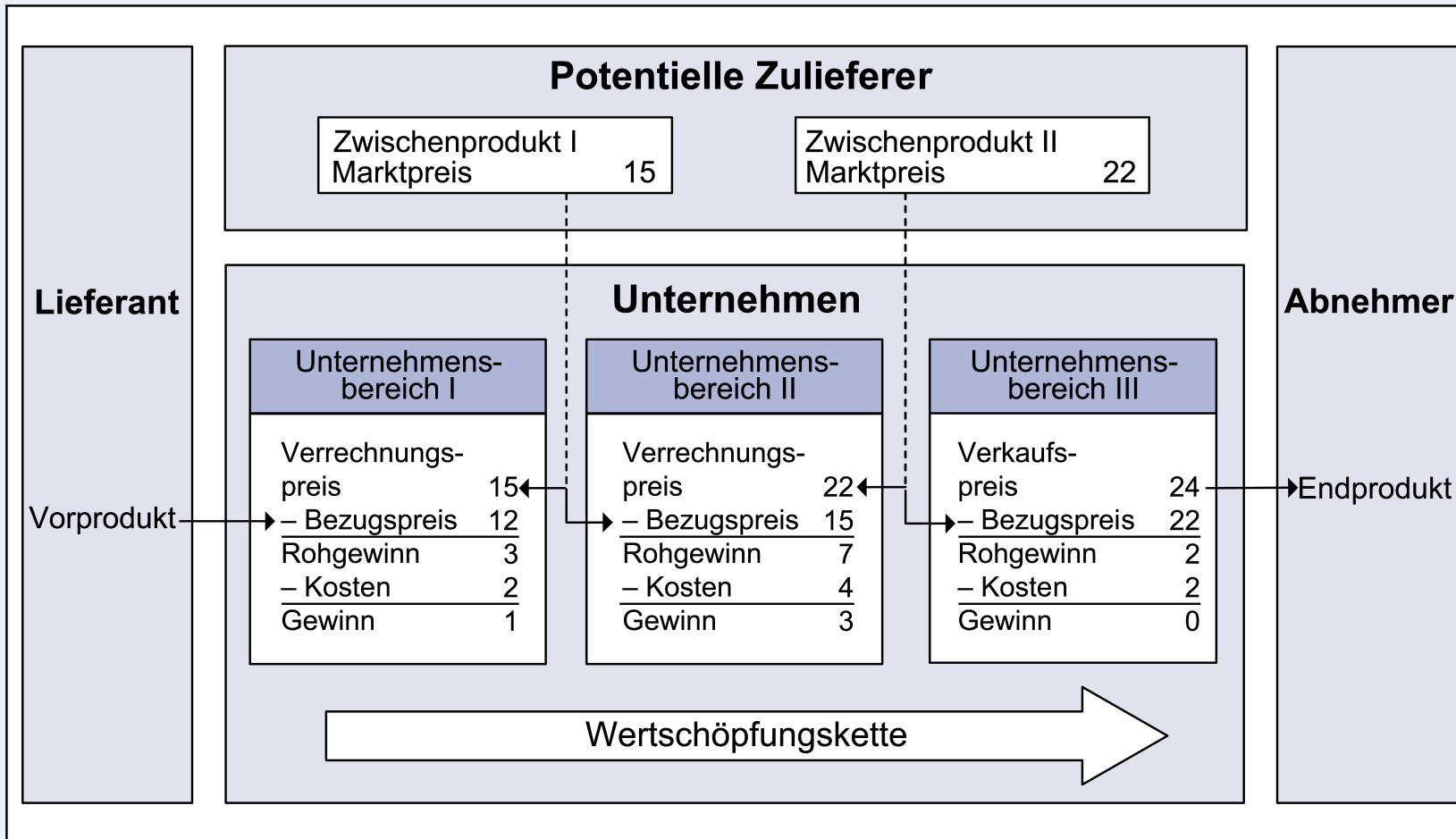


Abb. 128: Beispiel von marktorientierten Verrechnungspreisen im Unternehmen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

### **8.5 Wertorientierte Unternehmensführung**

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

2. Abschnitt

Opportunitätskosten



Indifferenz-  
gleichung



Reinvermögenszuwachs



Ergebnis aus alternativer Kapitalanlage	=	Ergebnis aus unternehmerischer Tätigkeit
$EK \cdot i$		$E - A$
Legende: EK = Eigenkapital i = Verzinsung (in Prozent) aus optimaler Alternativenanlage des Eigenkapitals E = Ertrag/Einzahlung (pro Jahr) des Unternehmens A = Aufwand/Auszahlung (pro Jahr) des Unternehmens E - A = Erfolg/Einzahlungsüberschuss (pro Jahr) des Unternehmens		

- Frage

Abb. 129: Indifferenzbedingung zwischen unternehmerischer Tätigkeit und alternativer Eigenkapitalanlage

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

Wert des Eigenkapitals/ Unternehmenswert/ Shareholder Value	=	Barwert künftiger Zahlungen an EK-Geber
$UW^{EK}$	=	$\frac{E - A}{i}$

- Frage

Abb. 130: Bestimmung des Unternehmenswertes bei ewiger Rente

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

<b>Shareholder Value = <math>UW^{EK} = \frac{E-A}{i}</math></b>		
<b>Beispiel:</b>		
– Gewinnausschüttung an EK-Geber (ewige Rente)		80.000 EUR/Jahr
– Gewünschte Mindestverzinsung der EK-Geber $i_{a, b, c}$		(a) 5 %, (b) 8 %, (c) 10 %
<b>(a) <math>UW^{EK}</math></b>	<b>(b) <math>UW^{EK}</math></b>	<b>(c) <math>UW^{EK}</math></b>
$\frac{80.000}{0,05}$	$\frac{80.000}{0,08}$	$\frac{80.000}{0,10}$
<b>1.600.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>800.000</b>

Abb. 131: Barwert einer ewigen Rente (Beispiel)

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

Werttreiber zur Steigerung des Shareholder Value		
E	A	i
Steigerung künftiger Erträge/ Einzahlungen	Senkung künftiger Aufwen- dungen/Auszahlungen	Senkung der Verzinsungs- ansprüche der Kapitalgeber

- Frage

Abb. 132: Werttreiber des Shareholder Value

**B. Unternehmensführung**  
**8. Controlling**  
**8.5 Wertorientierte Unternehmensführung**

2. Abschnitt

Unternehmens- einheit X	Unternehmens- einheit Y	Zusammen- schluss Z	Steigerung des Shareholder Value
$UW_X^{EK}$	$UW_Y^{EK}$	$UW_Z^{EK}$	$UW_Z^{EK} - (UW_X^{EK} + UW_Y^{EK})$
$\frac{E_X - A_X}{i_X}$	$\frac{E_Y - A_Y}{i_Y}$	$\frac{E_Z - A_Z}{i_Z}$	
$\frac{500 - 420}{0,08}$	$\frac{300 - 246}{0,09}$	$\frac{820 - 640}{0,08}$	
<b><math>UW_X^{EK} = 1.000</math></b>	<b><math>UW_Y^{EK} = 600</math></b>	<b><math>UW_Z^{EK} = 2.250</math></b>	<b>+ 650</b>

- Frage

Abb. 133: Steigerung des (erwarteten) Shareholder Value durch eine Fusion

**B. Unternehmensführung**  
**8. Controlling**  
**8.5 Wertorientierte Unternehmensführung**

2. Abschnitt

Indifferenzbedingung als Ausgangspunkt des EVA-Konzepts:

<b>Ergebnis aus alternativer Kapitalanlage</b>	<b>=</b>	<b>Ergebnis aus unternehmerischer Tätigkeit</b>
$K \cdot i$		$E - A$

<b>Economic Value Added</b>	<b>=</b>	<b>Unternehmens- ergebnis</b>	<b>-</b>	<b>Kapitalkosten</b>
EVA		$(E - A)$		$K \cdot i$

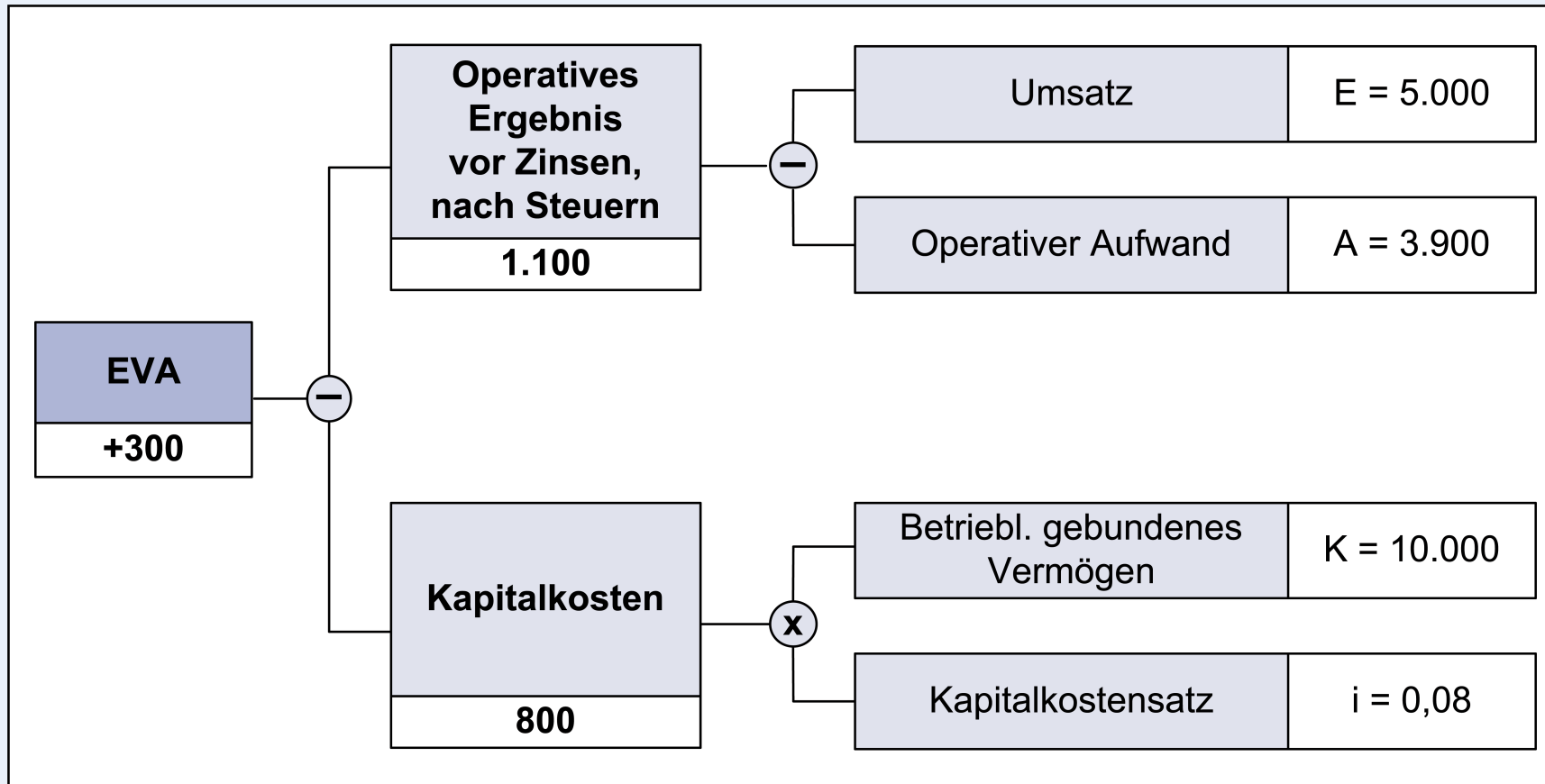
- Frage

Abb. 134: Economic Value Added

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung

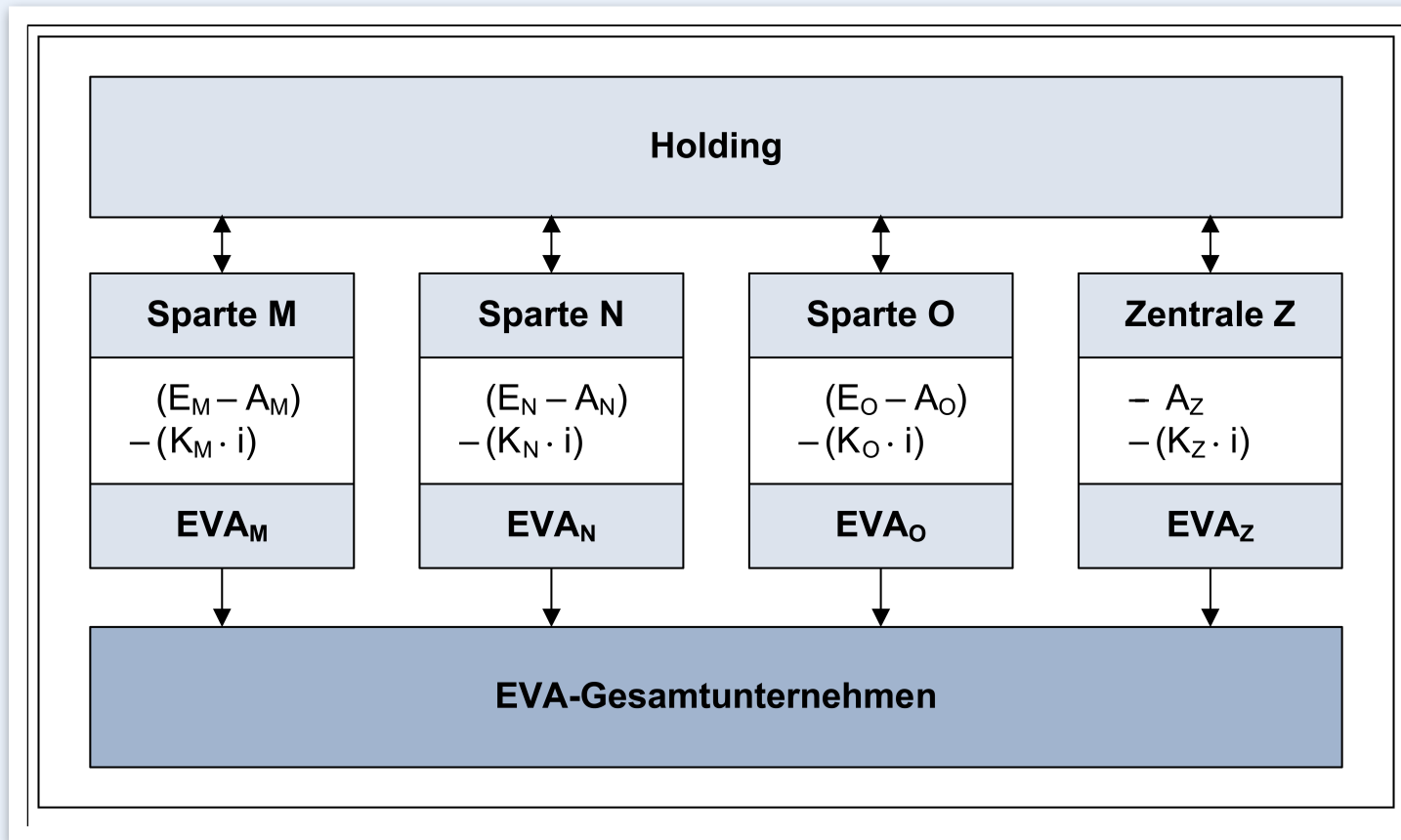


- Frage und Übung 53b
- Abb. 135: EVA-Ermittlung (Beispiel)

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.5 Wertorientierte Unternehmensführung



- Frage

Abb. 136: EVA-Konzept zur Steuerung von Geschäftsbereichen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

### **8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling**

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling

Risikomanagement			
(1) Risikoidentifikation	(2) Risikobewertung	(3) Risikosteuerung	(4) Risikokontrolle
Auf welchen Geschäftsfeldern schlummern welche Einzelrisiken?	Wie hoch ist der drohende Verlust aus dem jeweiligen Einzelrisiko und wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?	Lässt sich der Gesamtwert der Einzelrisiken verringern?	Entspricht die aktuelle Risikosituation noch den ursprünglichen Planannahmen?

- Frage

Abb. 137: Arbeitsschritte des Risikomanagements

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling

Risikobewertung				
Risiko-fall	Schadenshöhe SH (EUR)	Eintrittswahr-scheinlichkeit w	Erwartungs-wert (EUR)	Symbol
<b>(a)</b>	100.000	0,01	<b>1.000</b>	•
<b>(b)</b>	3 Mio.	0,01	<b>30.000</b>	○
<b>(c)</b>	100.000	0,30	<b>30.000</b>	○
<b>(d)</b>	3 Mio.	0,30	<b>900.000</b>	⊙

Abb. 138: Risikobewertung (Beispiel)

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling

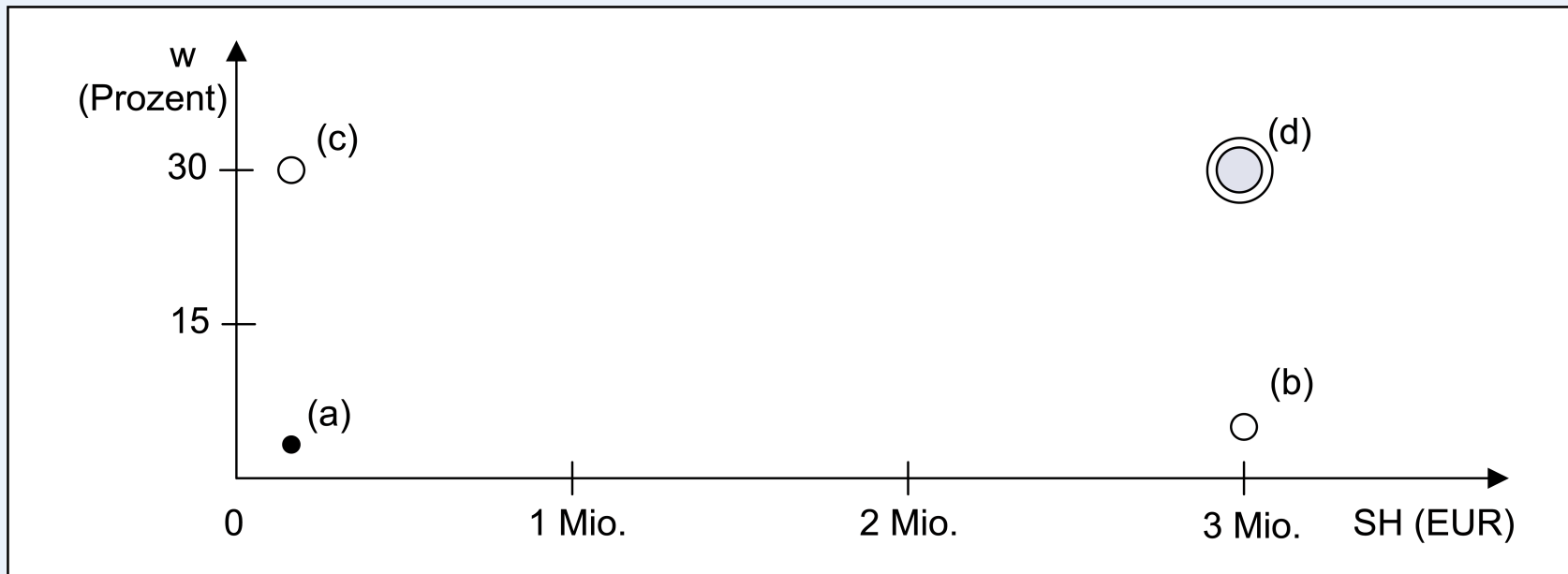
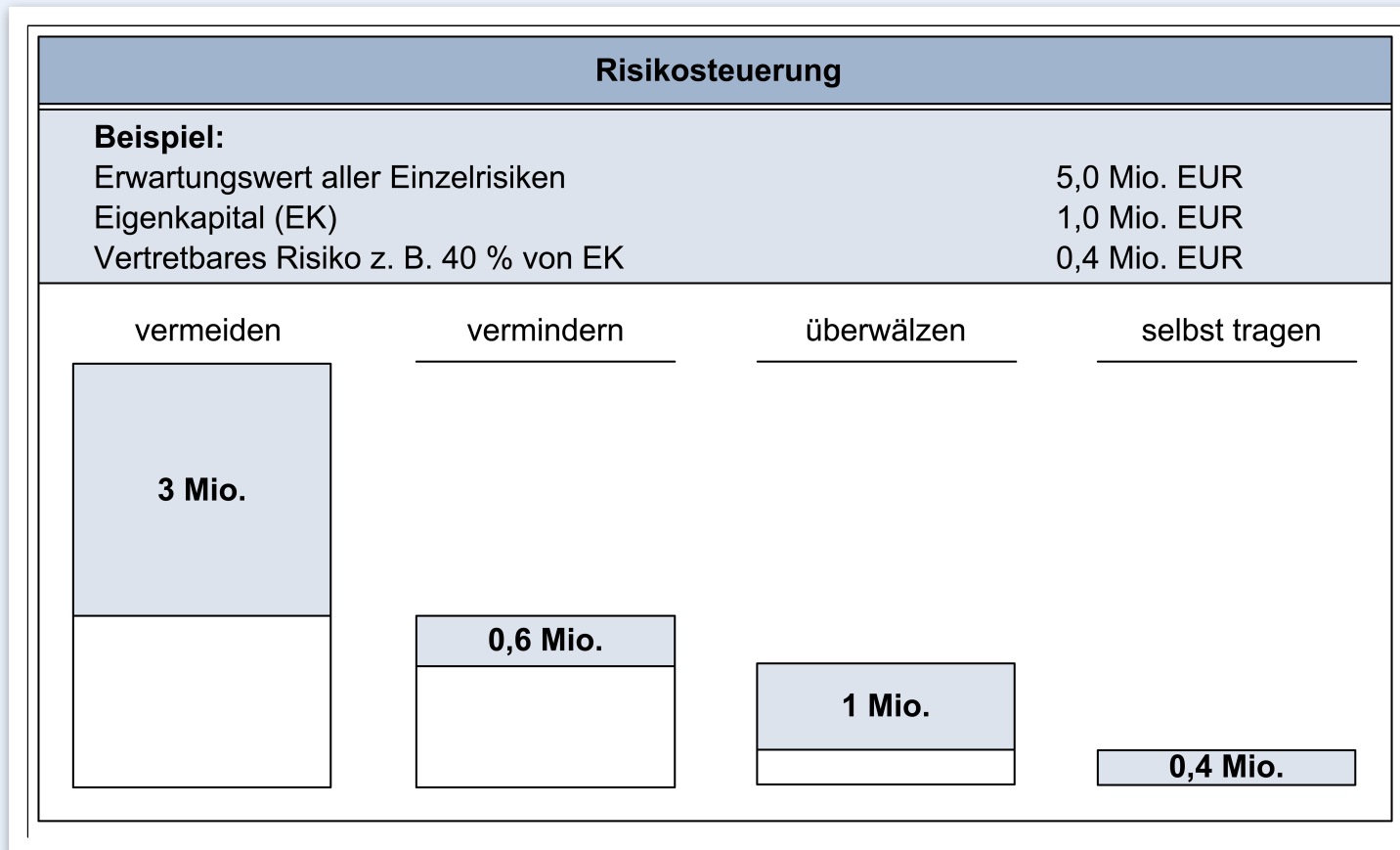


Abb. 139: Risikoportfolio (Beispiel)

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.6 Risikomanagement – Risikocontrolling



- Frage

Abb. 140: Risikosteuerung (Beispiel)

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- B. Unternehmensführung
- 8. Controlling
- 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling**

B. Unternehmensführung  
8. Controlling  
8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

Stakeholder	
Kunden – Öffentlichkeit	Mitarbeiter
(1) Ökologische Bedürfnisse	(2) Soziale Bedürfnisse

*Abb. 141: Ableitung ökologischer und sozialer Ziele*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

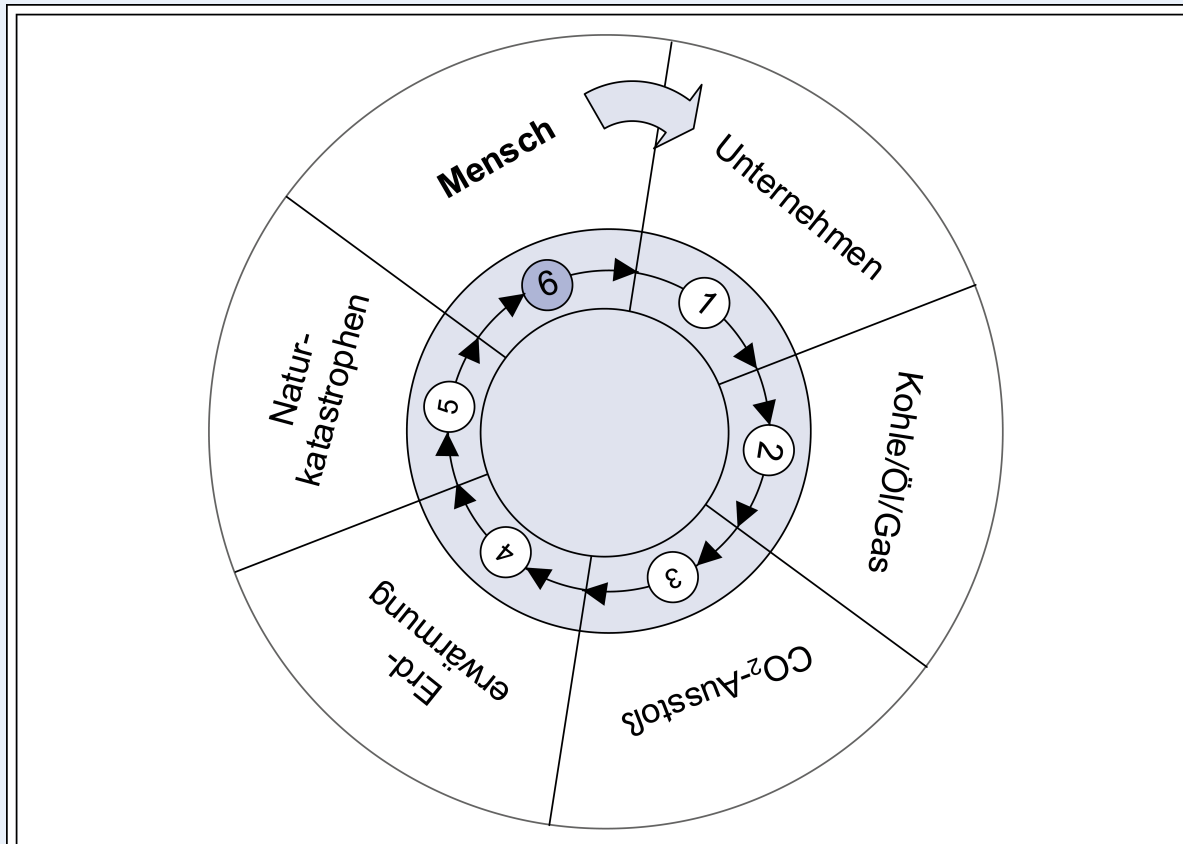


Abb. 142: Marktwirtschaftlicher Druck zu nachhaltigem Unternehmenshandeln

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

#### Mitarbeiterwünsche

##### (1) Arbeitsplatzsicherheit

- Geringe Fluktuationsquote
- Lange Betriebszugehörigkeit (Stammbelegschaft)

##### (2) Betriebliche Altersvorsorge

##### (3) Förderung durch Aus- und Weiterbildung

##### (4) Sozialeinrichtungen (Kantine, Kinderbetreuung, Werksarzt)

##### (5) Gesundheit am Arbeitsplatz

- Vorkehrungen zur Unfallverhütung
- Prävention vor Überforderung (Fitnessprogramm)

*Abb. 143: Soziale Bedürfnisse der Belegschaft*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

B. Unternehmensführung  
8. Controlling  
8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

<b>Stammebelegschafts- quote</b>	=	$\frac{\text{Stammebelegschaft}}{\text{Gesamtbelegschaft}}$	<b>[%]</b>
<b>Sozialaufwands- quote</b>	=	$\frac{\text{Sozialaufwand}}{\text{Personalaufwand}}$	<b>[%]</b>
<b>Lehrstellen- quote</b>	=	$\frac{\text{Anzahl der Lehrstellen}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeiterstellen}}$	<b>[%]</b>

*Abb. 144: Personalwirtschaftliche Kennzahlen (Beispiele)*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

- Frage

## B. Unternehmensführung

### 8. Controlling

#### 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

$$\begin{aligned} \text{CO}_2\text{-Einsparquote} &= \frac{\left( \text{CO}_2\text{-Ausstoß im Vorjahr} \right) - \left( \text{CO}_2\text{-Ausstoß im Berichtsjahr} \right)}{\text{CO}_2\text{-Ausstoß im Vorjahr}} \quad [\%] \\ \text{Produktionsquote aus EE} &= \frac{\text{Stromerzeugung aus EE}}{\text{Stromerzeugung insgesamt}} \quad [\%] \\ \text{Einsparquote Wasser} &= \frac{\left( \text{Wasserverbrauch im Vorjahr} \right) - \left( \text{Wasserverbrauch im Berichtsjahr} \right)}{\text{Wasserverbrauch im Vorjahr}} \quad [\%] \\ \text{Recyclingquote} &= \frac{\text{Weiterverarbeitete Abfallmenge}}{\text{gesamte Abfallmenge}} \quad [\%] \end{aligned}$$

Abb. 145: Kennzahlen zur nachhaltigen Produktion (Beispiele)

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

• Frage

# B. Unternehmensführung

## 8. Controlling

### 8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

#### CO<sub>2</sub>-Emission

##### (a) Vermeidungsstrategie

##### (b) Neutralisierungsstrategie

Ersatz fossiler Brennstoffe durch Einsatz erneuerbarer Energiequellen (EE)

Anfallendes Treibhausgas wird abgespalten und unterirdisch gebunkert.  
(CCS: Carbon Capture and Storage)

Erneuerbare Energie aus

- Windkraftanlagen
- Solaranlagen

Erzeugung von blauem Wasserstoff durch den Einsatz von Erdgas im Rahmen der CCS-Technologie

*Abb. 146: Wege zum klimaneutralen Wirtschaften*

B. Unternehmensführung  
8. Controlling  
8.7 Nachhaltigkeitscontrolling

$$\text{GKZ}_{(a)} = \frac{\text{Betrag der EE-Investitionen des Berichtsjahres}}{\text{Gesamtbetrag der Investitionen}} \quad [\%]$$

$$\text{GKZ}_{(b)} = \frac{\text{Betrag der Investitionen in CCS des Berichtsjahres}}{\text{Gesamtbetrag der Investitionen}} \quad [\%]$$

*Abb. 147: Grüne Kennzahlen zu Nachhaltigkeitsinvestitionen*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

##### 1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl

##### 1.2 Rechtsformen im Überblick

##### 1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften

##### 1.4 Kapitalgesellschaften

##### 1.5 Genossenschaften

##### 1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl

#### 2. Wechsel der Rechtsform

##### 2.1 Ziele und Möglichkeiten des Rechtsformwechsels

##### 2.2 Steuerliche Konsequenzen des Rechtsformwechsels

## Inhaltsüberblick – Kapitel C. des 2. Abschnitts (1/2)

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

3. Zusammenschluss von Unternehmen
  - 3.1 Begriff und Formen der Unternehmenszusammenschlüsse
  - 3.2 Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen
  - 3.3 Kooperationsformen
  - 3.4 Konzentrationsformen
  
4. Wahl des Standorts
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien
  - 4.3 Entscheidungsverfahren der Standortwahl
  
5. Liquidation
  - 5.1 Freiwillige Liquidation
  - 5.2 Insolvenzverfahren

### Inhaltsüberblick – Kapitel C. des 2. Abschnitts (2/2)

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1. Wahl der Rechtsform

- 1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl
- 1.2 Rechtsformen im Überblick
- 1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften
- 1.4 Kapitalgesellschaften
- 1.5 Genossenschaften
- 1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl

Gliederung – Kapitel C.1. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl

#### Ziel: Langfristige Gewinnmaximierung nach Steuern

##### Auswahlkriterien:

- (1) Leitungs- und Kontrollbefugnis
- (2) Haftungsumfang der Eigenkapitalgeber
- (3) Gewinn-/Verlustbeteiligung
- (4) Finanzierungsmöglichkeiten
- (5) Publizität, Prüfung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer
- (6) Steuerbelastung

- Frage

#### Abb. 148: Ziel und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl

Haftung für Verbindlichkeiten	
unbeschränkt	beschränkt
Als Schuldner haften <ul style="list-style-type: none"><li>• natürliche Personen</li><li>• juristische Personen</li></ul> mit ihrem Gesamtvermögen.	Als Gesellschafter einer juristischen Person haften Eigenkapitalgeber nur bis zur Höhe ihrer festgeschriebenen Eigenkapitaleinlage.

- Frage

### Abb. 149: Beschränkte und unbeschränkte Haftung

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.2 Rechtsformen im Überblick**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.2 Rechtsformen im Überblick

#### Rechtsformen privater Betriebe

1. Einzelunternehmen
2. Personengesellschaften
  - Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
  - Offene Handelsgesellschaft (OHG)
  - Kommanditgesellschaft (KG)
  - Stille Gesellschaft
3. Kapitalgesellschaften
  - Aktiengesellschaft (AG)
  - Europäische Gesellschaft (SE)
  - Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)
  - Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
  - Unternehmergesellschaft
4. Genossenschaften (eG)

Abb. 150: Rechtsformen privater Betriebe

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

Rechtsform Merkmale	Einzelunternehmen (Eu)	OHG	KG	Stille Gesellschaft	AG	GmbH	Genossenschaft
<b>Rechtsgrundlage</b>	§§ 1–104a HGB	§§ 105–160 HGB	§§ 161–177a HGB	§§ 230–236 HGB	AktG	GmbHG	GenG
<b>Leitungsrechte</b>	Eigentümer	alle oder ein(-zelne) Gesellschafter	Komplementär(e) (§ 164)	stiller Gesellschafter üblicherweise ausgeschlossen	Vorstand (§ 76 Abs. 1)	Geschäftsführer; Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung (§ 45)	Vorstand; satzungsmäßige Beschränkung möglich (§ 27)
<b>Kontrollrechte</b>	Eigentümer	alle Gesellschafter	volle Kontrollrechte für Komplementäre; beschränkte für Kommanditisten (§ 166)	volle Kontrollrechte für Inhaber; beschränkte für stillen Gesellschafter (§ 233)	volle Kontrollrechte für AR (§ 111); beschränkte Informationsrechte für HV	volle Kontrollrechte für Gesellschafterversammlung (§ 51a)	volle Kontrollrechte für AR beschränkte für Generalversammlung
<b>Haftung</b>	uneingeschränkt (mit Betriebs- und Privatvermögen)	uneingeschränkt für alle Gesellschafter als Gesamtschuldner	uneingeschränkt für Komplementäre; eingeschränkt für Kommanditisten	uneingeschränkt für Inhaber; stiller Gesellschafter wird Insolvenzgläubiger (§ 236)	uneingeschränkt für Gesellschaft; eingeschränkt für Aktionäre (§ 1)	uneingeschränkt für Gesellschaft; eingeschränkt für Gesellschafter	uneingeschränkt für Genossenschaft; eingeschränkt für Mitglieder; ggf. Nachschusspflicht
<b>Mindesteigenkapital</b>	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift	keine Vorschrift	EUR 50.000,- (§ 7)	EUR 25.000,- (§ 5)	keine Vorschrift
<b>Gewinn- und Verlustverteilung</b>	Eigentümer	vorrangig nach Gesellschaftsvertrag	vorrangig nach Gesellschaftsvertrag	stiller Gesellschafter muss am Gewinn, kann am Verlust beteiligt werden (§ 231)	gleichmäßig auf Stammaktien; Sonderregelung für Vorzugsaktien (§ 60)	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach Stammkapitalanteilen (§ 29)	nach Satzung; sonst nach Geschäftsguthaben (§ 19)
<b>Entnahmebeschränkung</b>	keine	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 122	nach Gesellschaftsvertrag; sonst nach § 169	Gewinnanteil ggf. gekürzt um Verlustvortrag (§ 232)	Gewinnthesaurierung durch Vorstand zulässig (§ 58 Abs. 2)	nach Gesellschaftsvertrag möglich (§ 29)	nach Satzung möglich (§ 19)
<b>Finanzierungsmöglichkeiten<sup>1</sup></b>	<b>EF</b> beschränkt durch Vermögen des Inhabers; <b>FF</b> beschränkt durch Kreditwürdigkeit des Inhabers	bessere Finanzierungsmöglichkeit als Eu, da mehrere Vollhafter	bessere Finanzierungsmöglichkeit als Eu und OHG, weil Teilhafter (Kommanditisten) zusätzliches Kapital einbringen	besser als Eu, da stiller Gesellschafter zusätzliches Kapital einbringt	Hervorragend: • kleine EK-Anteile • Handel an Börse • Kapitalmarktzugang für <b>FF</b>	<b>EF</b> -Vorteil: Haftungsbeschränkung für Gesellschafter; <b>FF</b> -Nachteil: Gläubiger verlangen zusätzliche Sicherheit	<b>EF</b> -Vorteil: kleine Stückerlegung; <b>EF</b> -Nachteil: schwankende EK-Basis durch Austrittsrecht; <b>FF</b> kann durch Nachschusspflicht gestärkt werden
<b>Publizität und Prüfung</b>	nicht erforderlich; Ausnahme Großunternehmen (PublG)	wie Eu	wie Eu	wie Eu	zwingend	zwingend	zwingend
<b>Unternehmerische Mitbestimmung für Arbeitnehmer</b>	keine	keine	keine	keine	<b>Drittelparität</b> , wenn mehr als 500, aber weniger als 2.001 Beschäftigte <b>Unterpärität</b> , wenn mehr als 2.000 Beschäftigte <b>Volle Parität</b> für Montanbetriebe ab 1.001 Beschäftigten <sup>2</sup>		

<sup>1</sup> EF: Eigenfinanzierung; FF: Fremdfinanzierung. <sup>2</sup>Die Montanmitbestimmung gilt nicht für Genossenschaften.

#### • Frage

Abb. 151: Rechtsformen im Überblick

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Gesellschafter der KG		
Typ	Komplementär	Kommanditist
Haftung	unbeschränkt mit gesamtem Vermögen	beschränkt auf die Kapitaleinlage (§ 171 HGB)
Kontrollrecht	ja (voll)	ja (beschränkt)
Leitungsrecht	ja	nein
GuV-Verteilung	üblicherweise nach Gesellschaftsvertrag	
Entnahmeregelung	Beschränkung durch Vertrag möglich, nicht zwingend	Beschränkung auf zugewie- senen Gewinn (§ 169 HGB)

*Abb. 152: Wichtige Rechte und Pflichten der Kommanditgesellschafter*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Stille Gesellschaft	
typische	atypische
Stiller Gesellschafter ist beteiligt am <ul style="list-style-type: none"><li>• lfd. Gewinn</li><li>• ggf. lfd. Verlust</li></ul>	Stiller Gesellschafter ist beteiligt am/an <ul style="list-style-type: none"><li>• lfd. Gewinn</li><li>• ggf. lfd. Verlust</li><li>• Wertänderungen am ruhenden Vermögen</li></ul>

Abb. 153: Typische und atypische stille Gesellschaft

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.4 Kapitalgesellschaften**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.4 Kapitalgesellschaften

#### Merkmale von Kapitalgesellschaften

- eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person)
- unbeschränkte Haftung der Gesellschaft
- beschränkte Haftung der Gesellschafter
- Handlungsfähigkeit durch Organbestellung
- Unabhängigkeit vom Bestand der Mitglieder/Gesellschafter
- Partizipationsrechte der Gesellschafter abhängig von Kapitalanteil

Abb. 154: Wichtige Merkmale von Kapitalgesellschaften

## Organe der Aktiengesellschaft

### Vorstand (§§ 76–94 AktG)

- Leitet (nach innen) und vertritt (nach außen) die Gesellschaft in eigener Verantwortung
- Ist nicht an Weisungen des AR oder der HV gebunden
- Verantwortet die Aufstellung des Jahresabschlusses
- Besteht meist aus mehreren Personen (gemeinsame Leitung)
- Arbeitsdirektor ist Vorstandsmitglied in Montanbetrieben
- Bestellung durch den AR für maximal 5 Jahre; Wiederwahl möglich
- Weitgehende Berichtspflichten (§ 90 AktG) gegenüber AR

### Aufsichtsrat (§§ 95–116 AktG)

- Überwachung des Vorstands
- Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern
- Besteht aus 3 bis 21 Mitgliedern
- Bestellung der AR-Mitglieder durch HV für maximal 4 Jahre
- Belegschaft bestimmt Arbeitnehmervertreter im AR in mitbestimmten Unternehmen

### Hauptversammlung (§§ 118–149 AktG)

- Versammlung der Aktionäre
- Eine Stimme pro Aktie
- Wichtige Rechte der HV (§ 119 AktG)
  - Bestellung AR-Mitglieder (jenseits Mitbestimmung)
  - Verwendung des Bilanzgewinns
  - Bestellung von Abschlussprüfern bzw. Sonderprüfern
  - Satzungsänderung, Kapitalerhöhung und -herabsetzung
  - Auflösung der Gesellschaft

Abb. 155:  
Kompetenzen  
von  
Vorstand,  
Aufsichtsrat  
und Haupt-  
versammlung

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.4 Kapitalgesellschaften

#### Rechte aus der Aktie

- Stimmrecht in der Hauptversammlung
- Recht auf Gewinnanteil (Dividende)
- Aktienbezugsrecht bei Kapitalerhöhung
- Anteil am Liquidationserlös

Abb. 156: Rechte aus der Aktie

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.4 Kapitalgesellschaften

Finanzierungsmöglichkeiten der AG	
Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausgabe von Aktien; begünstigt durch<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Haftungsbeschränkung für Aktionäre</li><li>◦ kleine Kapitaltranchen</li><li>◦ Börsenhandel</li></ul></li><li>• Gewinnthesaurierung nach § 58 AktG</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausgabe von Schuldverschreibungen; begünstigt durch<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Zertifizierung durch Rating-Agenturen</li><li>◦ kleine Kapitaltranchen</li><li>◦ Börsenhandel</li></ul></li><li>• Bankdarlehen</li></ul>

Abb. 157: Finanzierungsmöglichkeiten börsennotierter Aktiengesellschaften

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.4 Kapitalgesellschaften

Unternehmens- kategorie	Prüfung durch Wirtschaftsprüfer § 316 HGB	Offenlegung §§ 325, 326, 327 HGB
<b>Kleinste und kleine Kapitalgesellschaften</b>	keine Prüfungspflicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanz und Anhang in verkürzter Form</li> <li>• elektron. Bundesanzeiger</li> <li>• bei <b>Kleinstkapitalgesellschaften</b>: jeweils vereinfacht</li> </ul>
<b>Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften</b>	Prüfungspflicht für <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschluss</li> <li>• Lagebericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschluss (wenn <b>mittelgroß</b>: verkürzter bzw. zusammengefasst) und Lagebericht</li> <li>• elektron. Bundesanzeiger</li> </ul>
<b>Großunternehmen anderer Rechtsformen<sup>4</sup></b>	wie große Kapitalgesellschaften	wie große Kapitalgesellschaften

Abb. 158: Prüfungs- und Offenlegungsvorschriften

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.4 Kapitalgesellschaften

Regelungsbereich	Deutsche Aktiengesellschaft	Europäische Gesellschaft
Mindestgrundkapital	50.000 EUR	120.000 EUR
Leitungs- und Kontrollfunktion	Vorstand; Aufsichtsrat	Vorstand; Aufsichtsrat <i>oder</i> Verwaltungsrat (board)
Mitbestimmung	Weitreichende Mitbestimmung nach deutschem Recht	Verhandlungslösung; ersatz- weise weitestgehende Mitbestimmung

Abb. 159: Unterschiede zwischen deutscher AG und Europäischer Gesellschaft

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.5 Genossenschaften**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 1. Wahl der Rechtsform

#### **1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl

2. Abschnitt

Ebene	Kapitalgesellschaften bzw. zur KSt optierende Personenhandels- gesellschaften	Einzelunternehmen/ Personengesellschaften		
		Einkommen- steuersatz	(a) 45 %	(b) 30 %
Gesellschaft	Gewinn vor Steuern 100,00	Gewinn vor Steuern	100,00	100,00
	(1) GewSt 14,00	(1) GewSt	14,00	14,00
	(2) KSt 15,00	(2) ESt 45,00	30,00	30,00
		- GewSt 14,00	14,00	14,00
	(3) SolZ 0,83	(3) SolZ	16,00	0,88
	<b>Belastung bei Thesaurierung in % 29,83</b>	<b>Belastung bei Thesaurierung in % 46,71</b>	<b>30,88</b>	
Gesellschafter	Ausschüttungsbetrag 70,17	Entnahmebetrag	53,29	69,12
	(4) ESt/AbgSt 17,54		-	-
	(5) SolZ 0,96		-	-
	Zusatzbelastung bei Ausschüttung in % 18,50	Zusatzbelastung bei Ausschüttung in %	0	0
<b>Total</b>	<b>Gesamtbelastung bei Ausschüttung in % 48,33</b>	<b>Gesamtbelastung bei Ausschüttung in % 46,71</b>	<b>30,88</b>	

Abb. 160: Beispielhafter Steuerbelastungsvergleich

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl

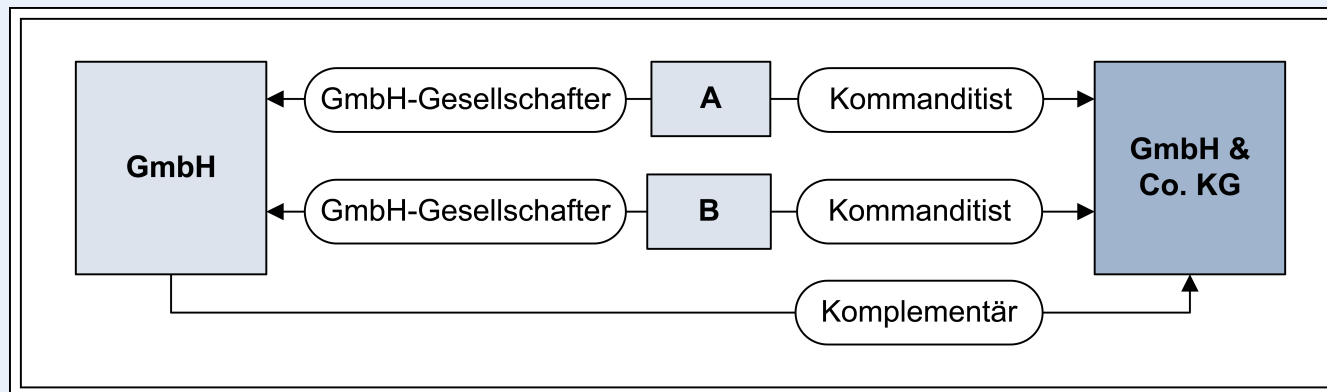
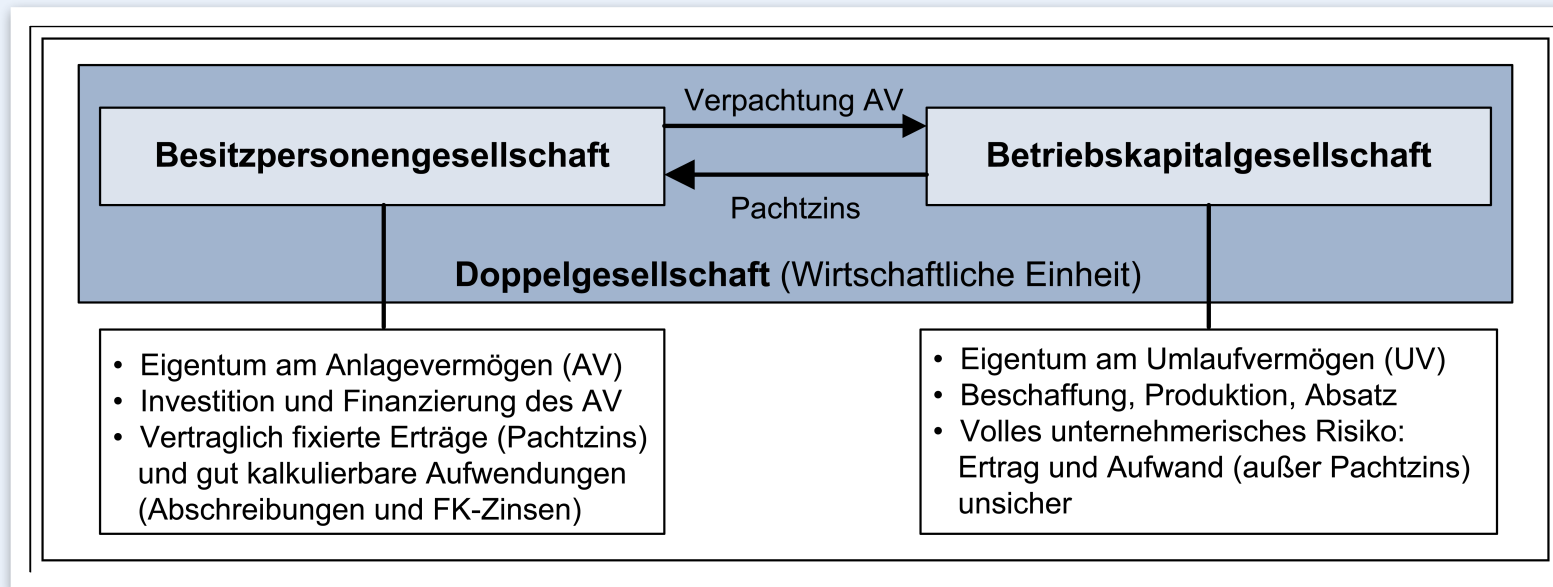


Abb. 161: Typische GmbH & Co. KG

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 1. Wahl der Rechtsform

#### 1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl



#### • Frage

### Abb. 162: Besitzpersonen- und Betriebskapitalgesellschaft

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 2. Wechsel der Rechtsform

- 2. Wechsel der Rechtsform
- 2.1 Ziele und Möglichkeiten des Rechtsformwechsels
- 2.2 Steuerliche Konsequenzen des Rechtsformwechsels

Gliederung – Kapitel C.2. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 2. Wechsel der Rechtsform

### **2.1 Ziele und Möglichkeiten des Rechtsformwechsels**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 2. Wechsel der Rechtsform

#### 2.1 Ziele und Möglichkeiten des Rechtsformwechsels

Wechsel der Rechtsform	
Interne Gründe	Externe Gründe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausscheiden bisheriger Gesellschafter</li><li>• Erweiterter Eigentümerkreis (Erbfall)</li><li>• Wunsch nach Haftungsbegrenzung</li><li>• Erweiterung der Kapitalbasis durch Aufnahme neuer Gesellschafter</li><li>• Vermeidung der Prüfungspflicht</li></ul>	<p>Gesetzesänderungen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesellschaftsrecht</li><li>• Arbeitsrecht</li><li>• Mitbestimmung</li><li>• Steuerrecht usw.</li></ul>

Abb. 163: Anlässe zum Wechsel der Rechtsform

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 2. Wechsel der Rechtsform

#### 2.1 Ziele und Möglichkeiten des Rechtsformwechsels

Umgründung	Umwandlung
Formelle Liquidation des bisherigen Unternehmens in der bisherigen Rechtsform und <b>Einzelübertragung</b> von Vermögensgegenständen und Schulden auf Unternehmen mit neuer Rechtsform	Formwechsel in eine andere Rechtsform im Wege der <b>Gesamtrechtsnachfolge</b> , d. h. Vermögensgegenstände und Schulden gehen in ihrer Gesamtheit auf den Rechtsnachfolger über
<b>Stille Rücklagen/Stille Reserven:</b> Auflösung zwingend	<b>Stille Rücklagen/Stille Reserven:</b> Übertragung möglich

Abb. 164: Möglichkeiten des Rechtsformwechsels

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 2. Wechsel der Rechtsform

### **2.2 Steuerliche Konsequenzen des Rechtsformwechsels**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

- 3. Zusammenschluss von Unternehmen
- 3.1 Begriff und Formen der Unternehmenszusammenschlüsse
- 3.2 Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen
- 3.3 Kooperationsformen
- 3.4 Konzentrationsformen

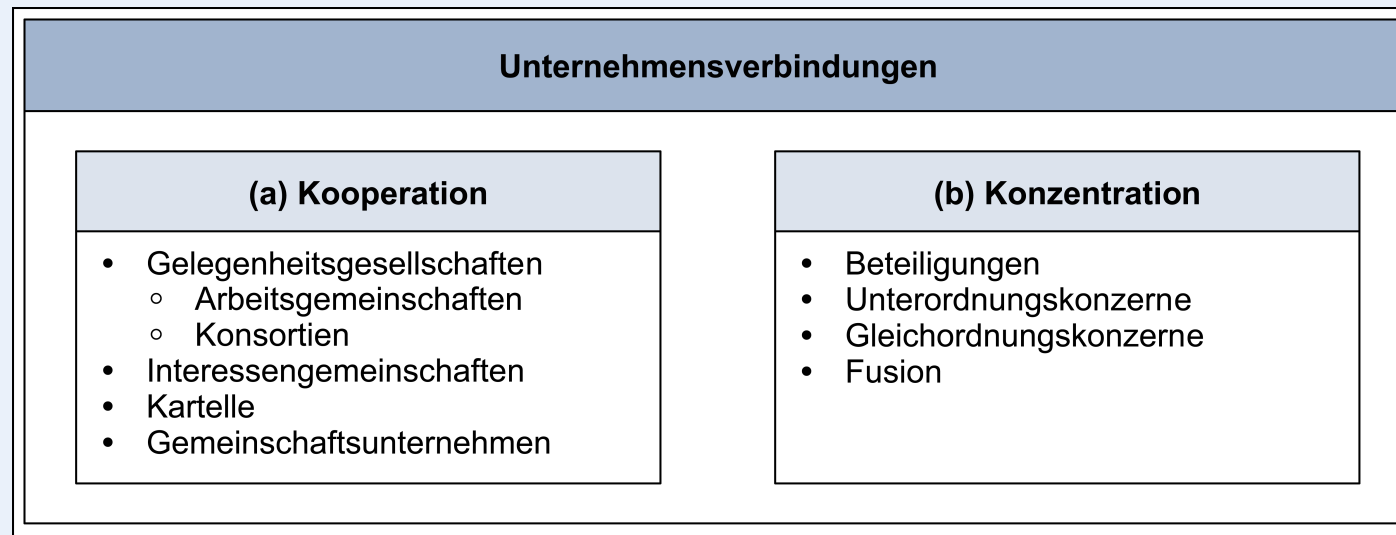
Gliederung – Kapitel C.3. des 2. Abschnitts

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- C. Konstitutive Entscheidungen
- 3. Zusammenschluss von Unternehmen
- 3.1 Begriff und Formen der  
Unternehmenszusammenschlüsse**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.1 Begriff und Formen der U.-Zusammenschlüsse



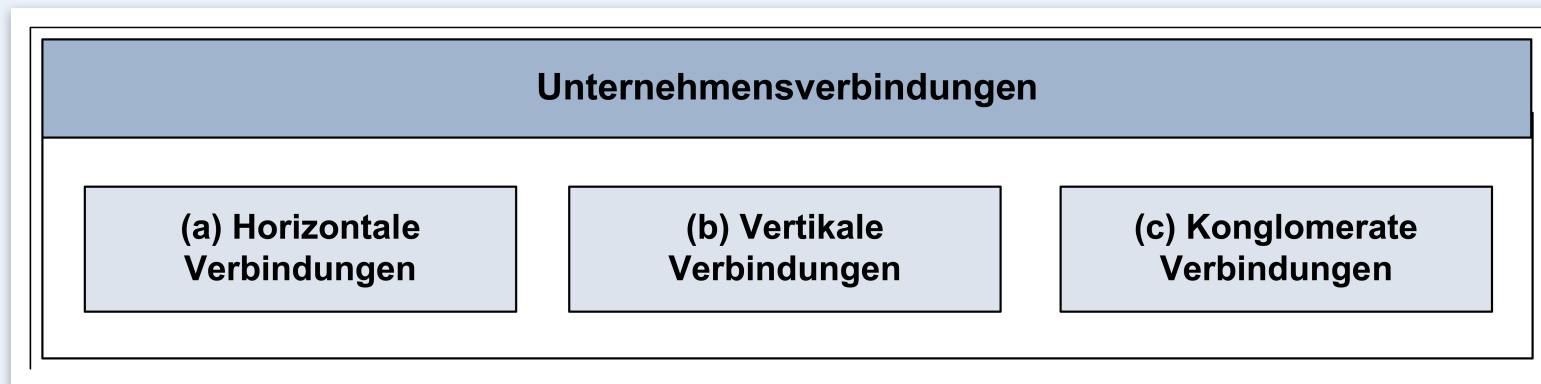
#### • Frage

Abb. 165: Unternehmensverbindungen nach der Bindungsintensität

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.1 Begriff und Formen der U.-Zusammenschlüsse



- Frage

Abb. 166: Unternehmensverbindungen nach der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.1 Begriff und Formen der U.-Zusammenschlüsse

Merkmale	Rückwärtsintegration	Vorwärtsintegration
Inhalt	Verbindung mit Unternehmen der vorgelagerten Produktions- oder Handelsstufe	Verbindung mit Unternehmen der nachgelagerten Produktions- oder Handelsstufe
Beispiel	Ölraffinerie kauft Ölfördergesellschaft	Ölraffinerie kauft Tankstellennetz
Ziel	Risikominimierung durch Sicherung der Versorgung	Risikominimierung durch Sicherung des Absatzes

- Frage

Abb. 167: Rückwärts- und Vorwärtsintegration

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

## 3. Zusammenschluss von Unternehmen

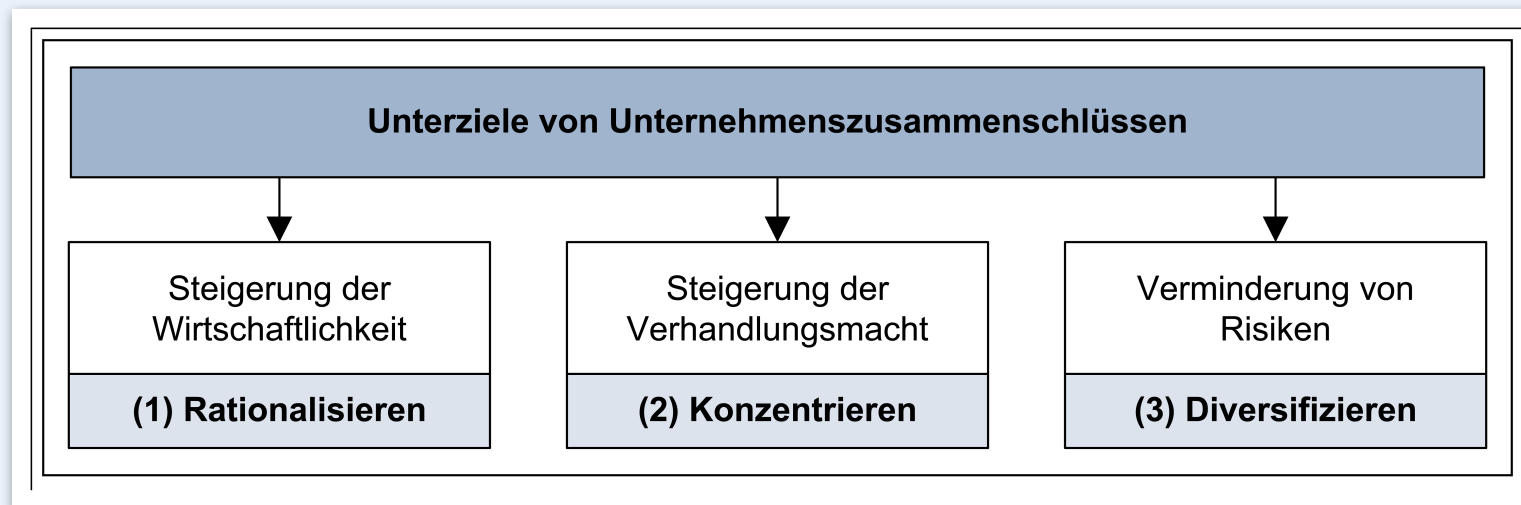
### **3.2 Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.2 Zielsetzungen von U.-Zusammenschlüssen

**Oberziel: langfristige Gewinnmaximierung**



- Frage

Abb. 168: Unterziele von Unternehmenszusammenschlüssen

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- C. Konstitutive Entscheidungen
- 3. Zusammenschluss von Unternehmen
- 3.3 Kooperationsformen**

# C. Konstitutive Entscheidungen

## 3. Zusammenschluss von Unternehmen

### 3.3 Kooperationsformen

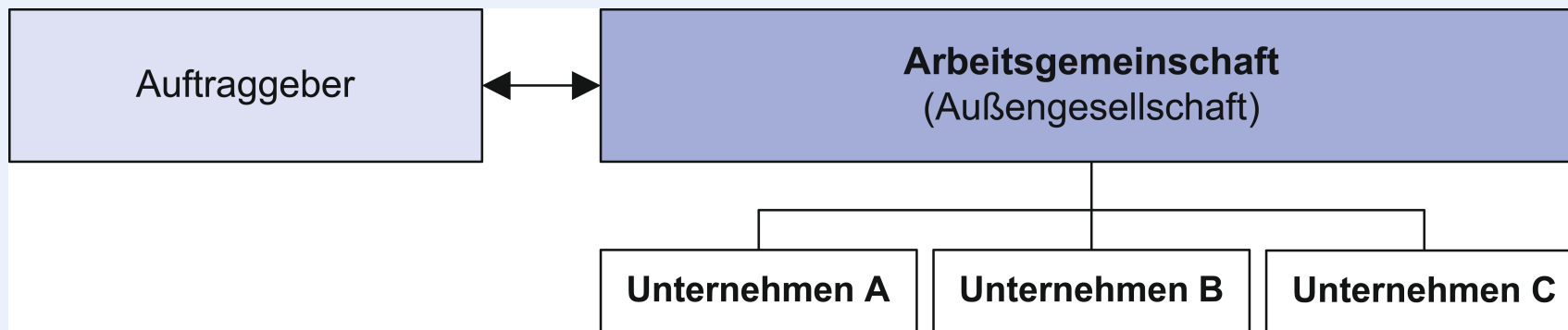


Abb. 169: Echte Arbeitsgemeinschaft

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- C. Konstitutive Entscheidungen
- 3. Zusammenschluss von Unternehmen
- 3.4 Konzentrationsformen**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.4 Konzentrationsformen

Aktionär hat mit Stimmrecht mittelbaren **Einfluss auf die Unternehmenspolitik**: Einfluss ist abhängig von der Höhe der **Beteiligungsquote**!

2. Abschnitt

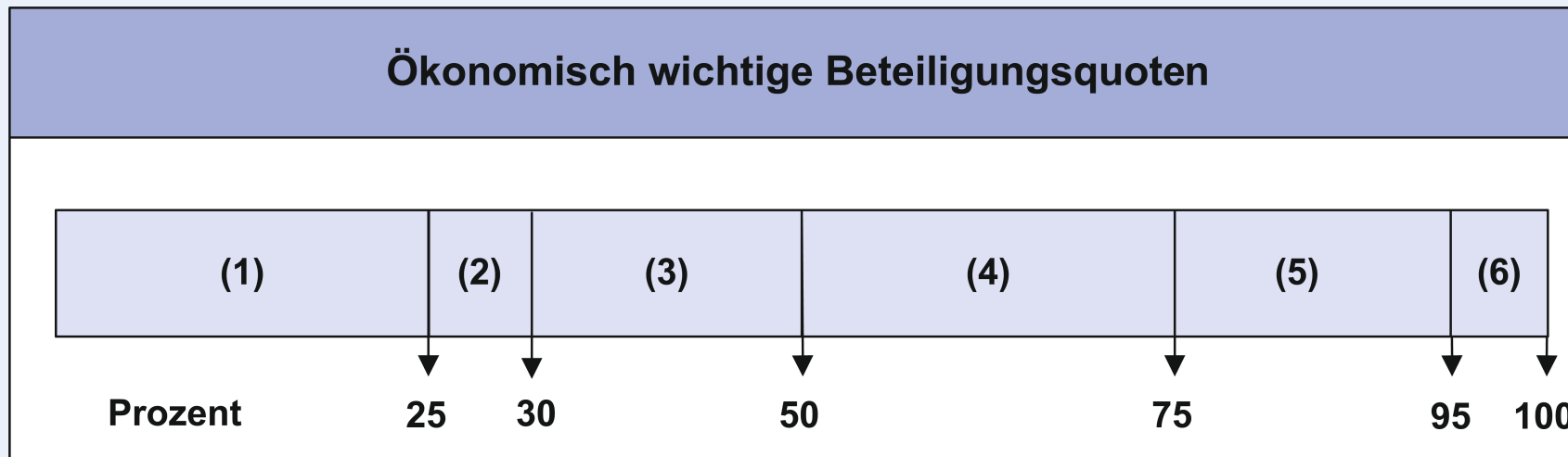


Abb. 170: Beteiligungsquoten und Einflussmöglichkeiten

# C. Konstitutive Entscheidungen

## 3. Zusammenschluss von Unternehmen

### 3.4 Konzentrationsformen

2. Abschnitt

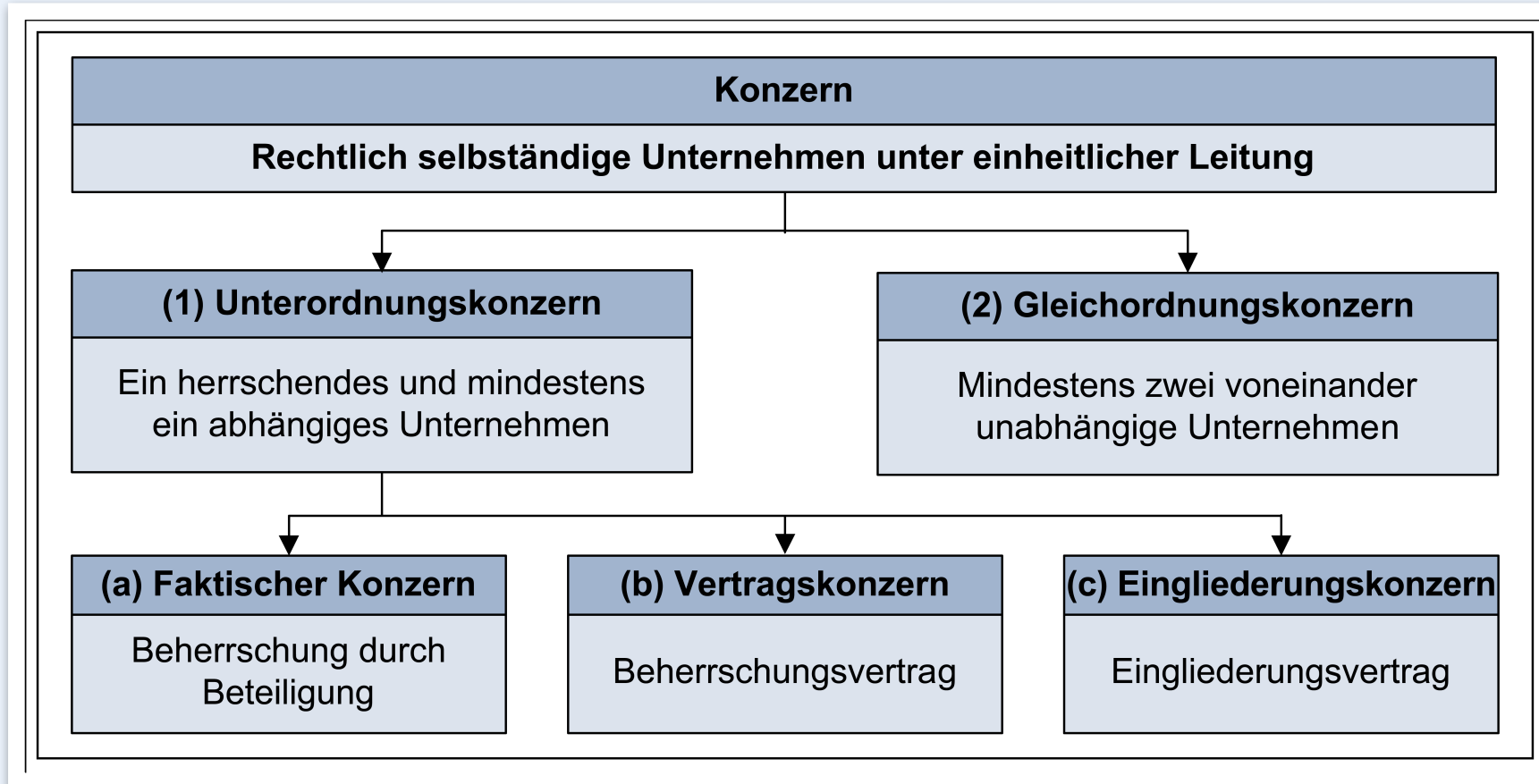


Abb. 171: Konzernarten

# C. Konstitutive Entscheidungen

## 3. Zusammenschluss von Unternehmen

### 3.4 Konzentrationsformen

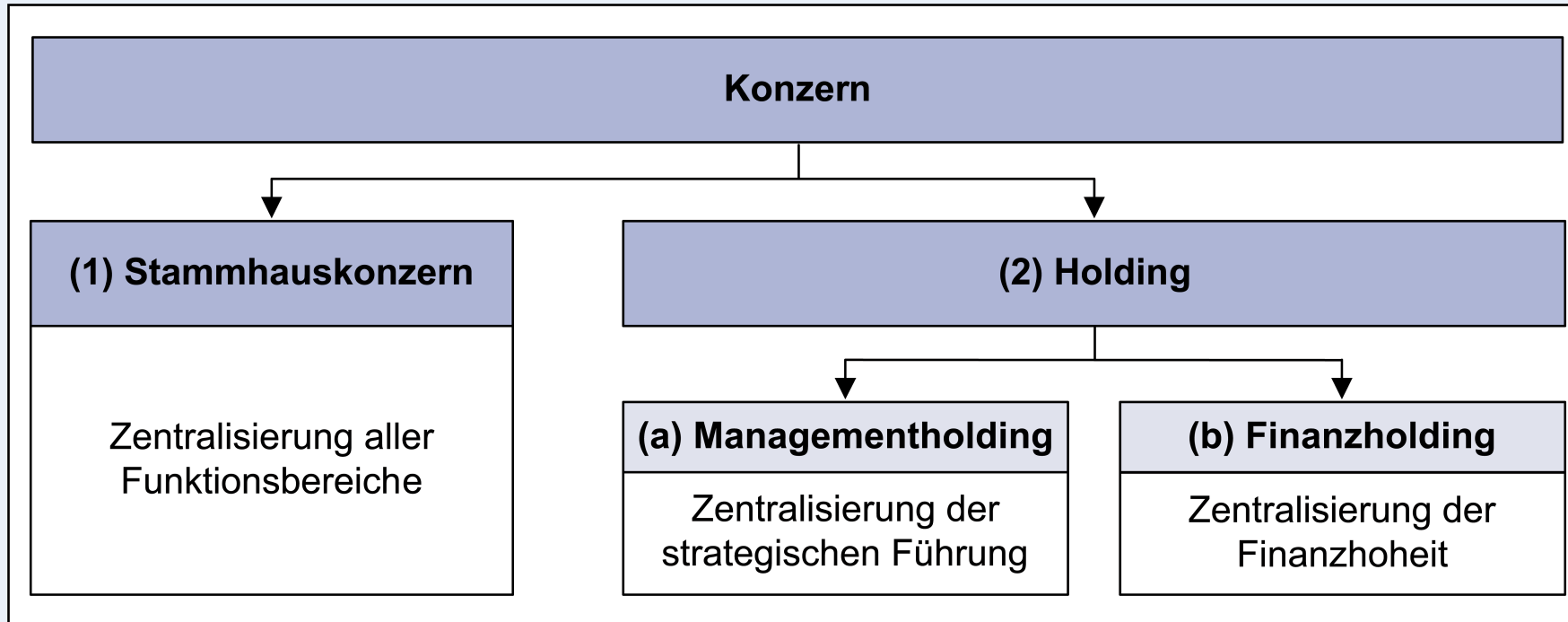
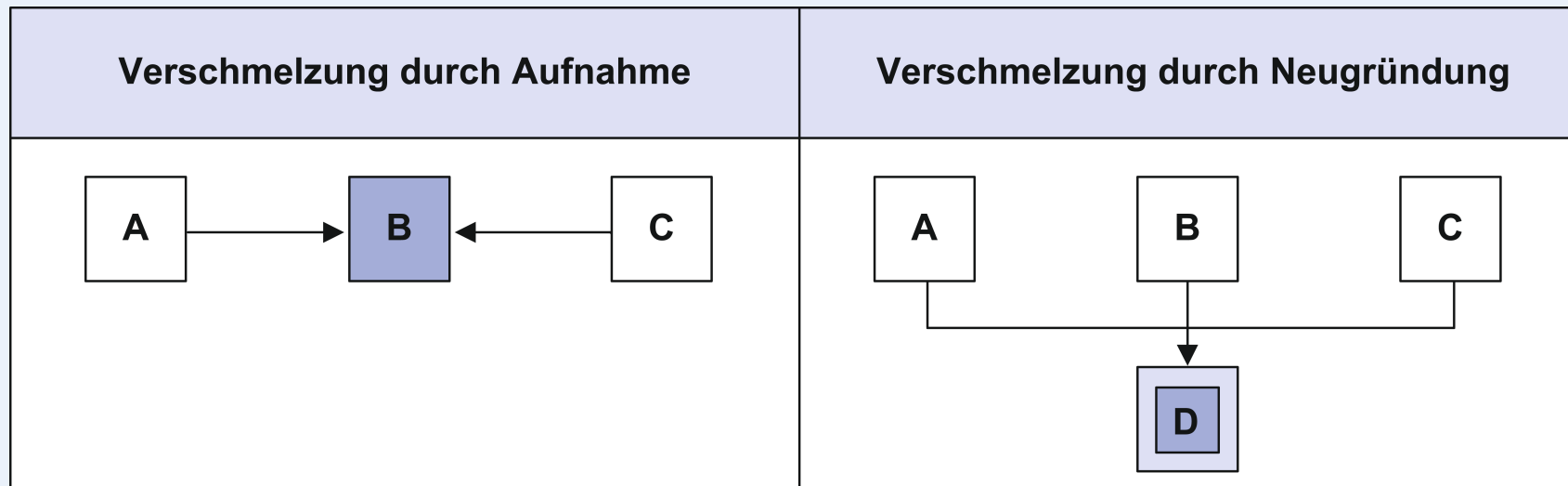


Abb. 172: Organisationsformen des Konzerns

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 3. Zusammenschluss von Unternehmen

#### 3.4 Konzentrationsformen



- Frage

Abb. 173: Arten der Verschmelzung nach § 2 UmwG

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 4. Wahl des Standorts

#### 4. Wahl des Standorts

##### 4.1 Überblick

##### 4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien

##### 4.3 Entscheidungsverfahren der Standortwahl

### Gliederung – Kapitel C.4. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 4. Wahl des Standorts

#### **4.1 Überblick**

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 4. Wahl des Standorts

### **4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 4. Wahl des Standorts

#### 4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien

Standortfaktoren	
4.2.1 Gütereinsatz	4.2.2 Güterabsatz
4.2.1.1 Anlagegüter	4.2.2.1 Kunden
4.2.1.2 Material	4.2.2.2 Mitbewerber
4.2.1.3 Arbeitskräfte	4.2.2.3 Herkunfts-Goodwill
4.2.1.4 Energie	
4.2.1.5 Umwelt(-schutz)	
4.2.1.6 Staatliche Leistungen	
4.2.1.7 Steuern und Subventionen	

- Frage

Abb. 174: Überblick über wichtige Standortfaktoren

Land	Industrielle Arbeitskosten je Stunde (in EUR)	Land	Industrielle Arbeitskosten je Stunde (in EUR)
Dänemark	49,82	Slowakische Republik	14,27
Norwegen	49,56	Zypern	13,72
Belgien	44,83	Estland	13,46
Schweden	43,47	Hongkong	12,91
<b>Deutschland</b>	<b>43,20</b>	Portugal	12,86
Österreich	41,25	Litauen	11,01
Niederlande	40,79	Ungarn	10,96
Frankreich	39,88	Polen	10,45
Finnland	38,48	Lettland	10,30
Luxemburg	35,00	Kroatien	10,28
USA	34,83	China	9,46
Irland	34,66	Rumänien	7,30
Italien	28,92	Bulgarien	5,81
Vereinigtes Königreich	28,29	Russland	5,73
Südkorea	27,23	Mexiko	5,47
Japan	25,65	Weißrussland	4,84
Spanien	24,20	Türkei	4,48
Slowenien	20,33	Peru	4,34
Griechenland	16,30	Ukraine	4,24
Tschechische Republik	14,95	Philippinen	2,11
Malta	14,39		

*Abb. 175: Arbeitskosten/Std. im verarbeitenden Gewerbe (Auswahl 2021)*

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 4. Wahl des Standorts

#### 4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien

EU-Land	Effektive Steuerbelastung von Unternehmen	EU-Land	Effektive Steuerbelastung von Unternehmen
Spanien	34,1 %	Slowakei	18,7 %
<b>Deutschland</b>	<b>28,8 %</b>	Slowenien	17,3 %
Frankreich	26,0 %	Tschechien	17,0 %
Italien	23,9 %	Lettland	16,7 %
Malta	23,3 %	Polen	15,9 %
Niederlande	23,2 %	Kroatien	14,8 %
Belgien	23,1 %	Rumänien	14,7 %
Österreich	23,1 %	Irland	14,1 %
Luxemburg	21,8 %	Zypern	13,3 %
Portugal	21,4 %	Litauen	12,7 %
Griechenland	21,1 %	Ungarn	11,1 %
Dänemark	19,8 %	Estland	10,2 %
Finnland	19,6 %	Bulgarien	9,0 %
Schweden	18,7 %		

*Abb. 176: Effektive Steuerbelastungen von Unternehmen in Europa (2022)*

Wöhe – Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28. Auflage

© Vahlen

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 4. Wahl des Standorts

### **4.3 Entscheidungsverfahren der Standortwahl**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 5. Liquidation

- 5. Liquidation
- 5.1 Freiwillige Liquidation
- 5.2 Insolvenzverfahren

Gliederung – Kapitel C.5. des 2. Abschnitts

## 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes

### C. Konstitutive Entscheidungen

#### 5. Liquidation

#### **5.1 Freiwillige Liquidation**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 5. Liquidation

#### 5.1 Freiwillige Liquidation

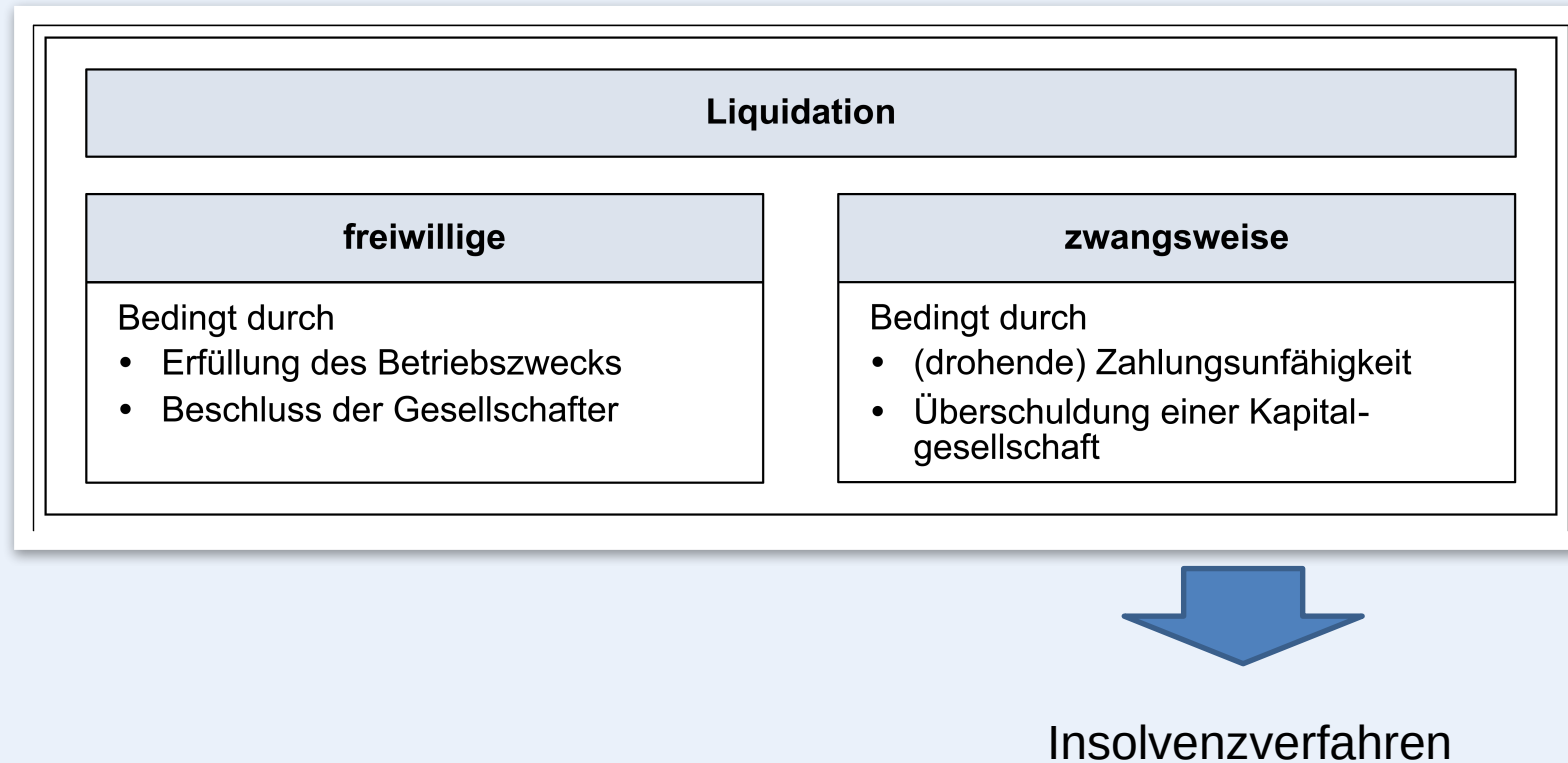


Abb. 177: Arten der Liquidation

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 5. Liquidation

#### 5.1 Freiwillige Liquidation

Freiwillige Liquidation	
Abwicklungsbeschluss	Durchführung der Abwicklung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anteilseigner beschließen Abwicklung</li><li>• Anteilseigner ernennen Abwickler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veräußerung aller Vermögensgegenstände</li><li>• Tilgung aller Schulden</li><li>• Auszahlung des Reinvermögens an Anteilseigner</li></ul>

Abb. 178: Freiwillige Liquidation

- 2. Abschnitt: Aufbau des Betriebes
- C. Konstitutive Entscheidungen
- 5. Liquidation
- 5.2 Insolvenzverfahren**

## C. Konstitutive Entscheidungen

### 5. Liquidation

#### 5.2 Insolvenzverfahren

##### **Gegenstand des Insolvenzverfahrens:**

**Vermögen des Schuldners (natürliche oder juristische Person)**

##### **Beteiligte:**

**(1) Schuldner**

**(2) Insolvenz-  
gericht**

**(3) Gläubiger-  
versammlung**

**(4) Insolvenz-  
verwalter**

Beteiligte haben jeweils spezielle Rechte und Pflichten

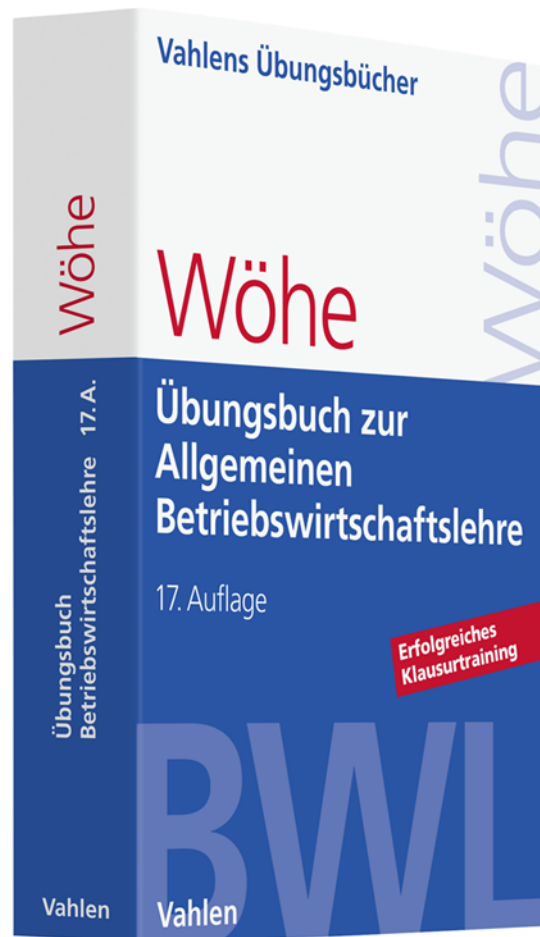
- **Frage**

Abb. 179: Gegenstand und Beteiligte des Insolvenzverfahrens

# Klausurtraining zum „Wöhe“:

## 2. Abschnitt

Übungsbuch zur Allgemeinen  
Betriebswirtschaftslehre  
Wöhe / Kaiser / Döring  
17. Auflage, 2023  
Verlag Vahlen  
**2. Abschnitt**



Im dazugehörigen Übungsbuch:

*Günter Wöhe / Hans Kaiser / Ulrich Döring*

### Übungsbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

17. Auflage, 2023

ISBN: 978-3-8006-7201-1

Verlag Franz Vahlen GmbH, München

finden sich zum **2. Abschnitt**

- **77** klausurerprobte Übungsaufgaben mit Musterlösungen
- **41** Multiple-Choice-Aufgaben mit Lösungen
- **121** Wiederholungsfragen mit Seitenverweisen auf das Lehrbuch.

**Vahlen**