

BWL

A) Wirtschaft und wirtschaftliche Elemente

1. Wirtschaft und das wirtschaftliche Prinzip

Das gemeinsame Untersuchungsobjekt aller Wirtschaftswissenschaften (VWL+BWL) ist die „Wirtschaft“

„Wirtschaft“ umfaßt :

1. Institutionen/Einrichtungen, die wirtschaften.
2. Prozesse, d.h. wirtschaftliches Handeln, zwischen den Institutionen

Auslöser der Wirtschaft sind Bedürfnisse des Menschen, welche objektiv vorhandene oder subjektiv empfundene Mängel sind.

Es gibt drei Arten von Bedürfnissen :

1. **Existenzbedürfnisse** -> dienen der Selbsterhaltung (Nahrung, Wohnung, Kleidung,...)
2. **Grundbedürfnisse** -> entstammen dem Lebensstandard des sozialen Umfeld (Reisen, Video, Handys, Theaterbesuche, PCs...)
3. **Luxusbedürfnisse** -> Güter ohne nennenswertem Nutzen (Schmuck, Yacht, Ferienhaus...)

Def.:

Die Wirtschaft umfaßt die Einrichtungen und Prozesse, die eine optimale Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach Wirtschaftsgütern (knappen Gütern) ermöglichen.

Das Grundprinzip des wirtschaftlichen Handelns ist das ökonomische Prinzip in drei Alternativen:

1. **Maximalprinzip:**

„Mit gegebenem Mitteleinsatz (Input) soll ein möglichst maximaler (großer) Erfolg (Ergebnis/Output) erreicht werden.“

2. **Minimalprinzip:**

„Ein gegebenes Ziel (Output) mit möglichst geringem Mitteleinsatz (Input) zu erreichen“

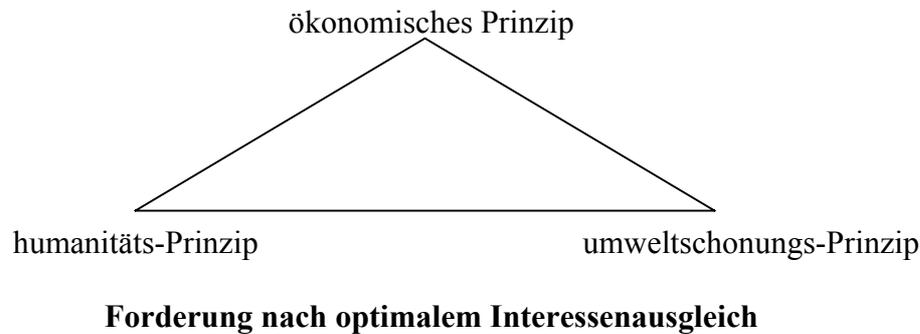
3. **Optimierungsprinzip:**

„Das Verhältnis von Mitteleinsatz und Erfolg soll unter Berücksichtigung bestehender Kriterien optimiert werden, z.B. durch humanitäre Arbeitsplatzgestaltung.“

Def.:

Bedürfnisse + Kaufkraft = Bedarf

Der Bedarf umfaßt alle Bedürfnisse, die durch das Vorhandensein von Kaufkraft gedeckt werden können.

Das magische (strategische) Dreieck der BWL:**Def.:**

Der Gewinn:

$$G = U - K = p \cdot \bar{X} - K = \text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Preis} \cdot \text{Absatzmenge (=Umsatz)} - \text{Kosten}$$

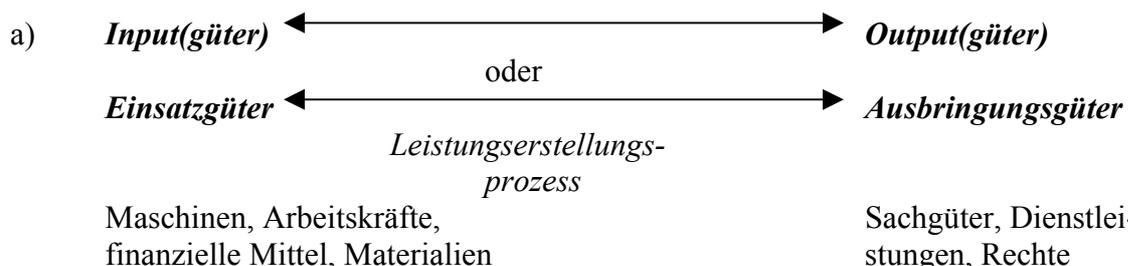
Inputs:

Maschinen, Arbeit, Rohstoffe, Informationen, Know-How,..

2. Wirtschaftsgüter**Grundsätzliche Unterscheidung von Gütern:**

Knappe Güter \longleftrightarrow *freie Güter, die in ausreichender Menge vorhanden sind*

„Freie Güter“ können auch „Knappe Güter“ werden. Luft z.B. ist grundsätzlich ein freies Gut, das jeder ohne Kosten einatmen kann. Überall dort aber, wo „gute“ Luft Mangelware, also knapp ist, muß man dafür bezahlen. Z.B. durch die Aufbereitung der Luft durch eine Klimaanlage ist sie ein knappes Gut geworden, da gute, aufbereitete Luft ohne den Einsatz der Klimaanlage nicht existiert.

Einteilung von Knappen Gütern (Wirtschaftsgütern) :

- b) **Produktionsgüter** ←————→ **Konsumgüter**
 Outputgüter, die u.U. Inputgüter für nachgelagerte Fertigungsstufen darstellen
 Dienen direkt der Befriedigung menschlicher Bedürfnissen
- c) **Verbrauchsgüter** ←————→ **Gebrauchsgüter**
 werden durch Konsum oder Produktion verbraucht
 ermöglichen eine wiederholte Nutzung.

	Verbrauchsgüter	Gebrauchsgüter
Konsumgüter	Nahrungsmittel (Big-Mac® - theorie)	Auto, Kühlschrank
Produktionsgüter	Schmierstoffe, Energie, Rohstoffe	Maschinen, Werkzeuge

Repetierfaktoren

Potenzialfaktoren



Werkstoffe

Betriebsmittel

- a) Rohstoffe
 (unterliegen einem *Veredelungsprozess*, z.B. aus Rohöl wird Benzin)
- b) Hilfsstoffe
 (Gehen in das Produkt ein, dienen der Fertigung)
- c) Betriebsstoffe
 (gehen *nicht* in das Erzeugnis ein, sondern dienen der Erhaltung der Betriebsbereitschaft!)

- d) **Halbfabrikate** ←————→ **Fertigfabrikate**
 Teile, Baugruppen
 Enderzeugnisse
- e) **Materielle Güter** ←————→ **Immaterielle Güter**
 Sachgüter
 Dienstleistungen und Rechte, z.B. Patente

3. Wirtschaftseinheiten

Wirtschaftseinheiten sind Einrichtungen oder Institutionen oder Wirtschaftsfaktoren, bzw. Einzelwirtschaften.

In der BWL unterteilt man in folgende Wirtschaftseinheiten:

- 1) **Haushalte (HH)**, die Güter zur so genannten *Eigenbedarfsdeckung* nachfragen, man nennt dieses Vorgehen auch Konsumtionswirtschaften.
- 2) **Betriebe**, die primär der *Fremdbedarfsdeckung* dienen, man nennt dieses auch Produktionswirtschaften.

Die Betriebe sind der Untersuchungsgegenstand der BWL!

Fallstudie:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Ausbringungsmenge [ME]}}{\text{Faktoreinsatzmenge [ZE]}}$$

Aufgabe 2:

	5ME G1	5ME G2
A	25	50
B	50	25

a)

$$\text{Produktivität}_A = \frac{1 \text{ ME}}{75 \text{ ZE}}$$

$$\text{Produktivität}_B = \frac{1 \text{ ME}}{75 \text{ ZE}}$$

b)

$$\text{Produktivität}_A = \text{Produktivität}_B = \frac{1 \text{ ME}}{50 \text{ ZE}}$$

c)

$$\text{Produktivität}_A = \frac{1 \text{ ME}}{45 \text{ ZE}}$$

$$\text{Produktivität}_B = \frac{1 \text{ ME}}{80 \text{ ZE}}$$

} *ohne* Arbeitsteilunmg

$$\text{Produktivität}_A = \frac{1 \text{ ME}}{40 \text{ ZE}}$$

$$\text{Produktivität}_B = \frac{1 \text{ ME}}{60 \text{ ZE}}$$

} *mit* Arbeitsteilunmg

4. Abgrenzung Betrieb und Unternehmung

Die Unterscheidung fällt nach dem Wirtschaftssystem, d.h.

- freie Marktwirtschaft
- zentral gelenkte Planwirtschaft

Die Charakterisierenden Merkmale sind zu unterscheiden (nach Gutenberg) in:

- 1) systemabhängige (*systemdifferente*) Faktoren
- 2) systemunabhängige (*systemindifferente*) Faktoren

zu 2) **systemindifferente Faktoren sind :**

- a) Kombination von Produktionsfaktoren
- b) Verhalten nach dem ökonomischen Prinzip
- c) Prinzip des finanziellen Gleichgewichtes
D.h. der Betrieb muß jederzeit Termingerecht seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen (Vorderung nach der Liquidität!)

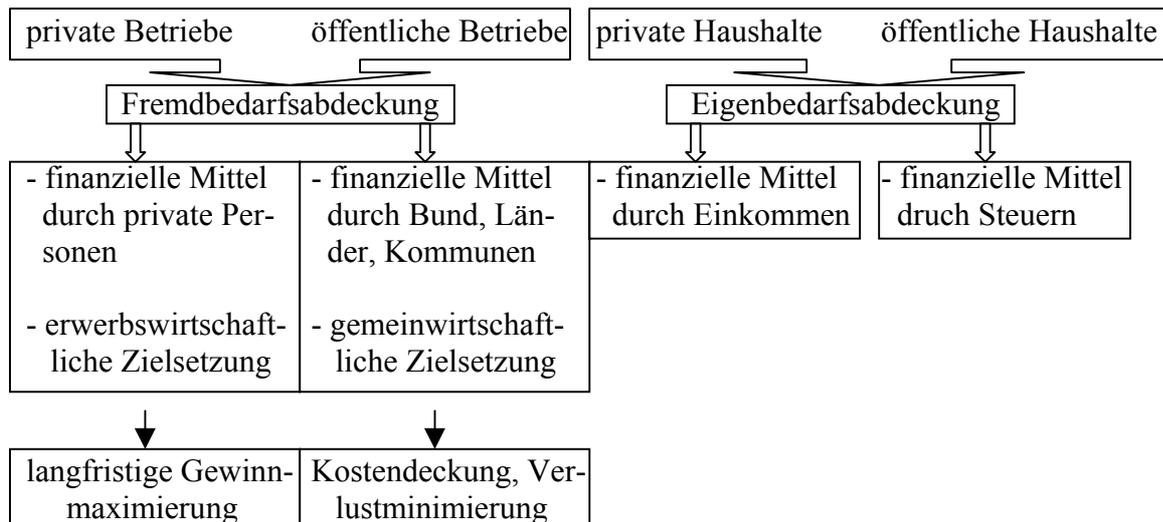
zu 1) **systemdifferente Faktoren sind :**

s. kopierte Anlage, Seite 3

Resultat : *Unternehmungen sind Betriebe in einem marktwirtschaftlich organisiertem System*

Unterscheidung von Betrieben in :

- öffentliche Betriebe
- gemischt wirtschaftliche Betriebe (Volkswagen AG, Telecom, Lufthansa)
- private Betriebe



=> Ergebnis: Untersuchungsgegenstand der BWL:
Private Betriebe in marktwirtschaftlichen Systemen, also von Unternehmen.

5. Unternehmenstypologien

Kriterien:

- Branche
- Größe
- Rechtsform
- Standorte
- technisch-ökonomische Struktur

5.1 Branche

Die Branche bestimmt sich nach der Stufe, die der Betrieb innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozesses inne hat.

Die Einteilung richtet sich nach der VWL:

- Sachleistungsbetriebe

- Gewinnungsbetriebe (*Betriebe der Urproduktion*)
z.B. Ziegeleien, Steinbrüche, Betriebe des Bereiches Stein und Erde
- Aufbereitungsbetriebe (*Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie*)
z.B. Verhüttung, Faserhersteller, Sägewerk
- Verarbeitungsbetriebe (*Konsum- und Investitionsgüterindustrie*)
- Baugewerbe

- Dienstleistungsbetriebe

- Handelsbetriebe
- Verkehrsbetriebe
- Banken
- Versicherungen
- sonstige

5.2 Betriebsgröße

Einteilung in Groß-, Mittel-, Kleinbetriebe

Was könnten Bezugsgrößen sein:

- X - Anzahl Beschäftigter
- X - Umsatz
- X - Bilanzsumme
- Marktanteile
- Größe der Produktivität
- Rentabilität
- Marktwert/Aktienkurs

(s. auch Kopie Seite 5)

Nur die „bekreuzten“ Größen werden in der Regel verwendet, um Betriebe in der Größe zu klassifizieren.

- Größeneinteilung nach §267 HGB
- Größeneinteilung nach Siebert
- Größeneinteilung nach Thomman

Es gilt: Ein Betrieb muß wenigstens zwei Kriterien erfüllen, um einer bestimmten Betriebsgröße zugeordnet werden zu können.

5.3 technisch-ökonomische Struktur

=> Sachleistungsbetriebe

Die *technisch-ökonomische Struktur* wird nach den Faktoren bestimmt :

- a) **vorherrschende Produktionsfaktoren**
- b) **Leistungstyp der Fertigung** (Fertigungstyp)
- c) **Organisationstyp** (Fertigungsprinzip)

zu a) Produktionsfaktoren (nach Gutenberg)

1. Elementare Produktionsfaktoren:

- Arbeit / Arbeitskräfte
- Betriebsmittel
- Werkstoffe
 - Rohstoffe
 - Hilfsstoffe
 - Betriebsstoffe

2. Dispositive Faktoren

- Planung
- Organisation
- Führung
- Kontrolle

Einteilung der Betriebe erfolgt nach den elementaren Faktoren in:

- **Personalintensive** Betriebe (Prod.: Arbeit, Beispiel : Post)
- **Anlageintensive** Betriebe (Prod.: Betriebsmittel, Beispiel: Kraftwerk)
- **Materialintensive** Betriebe (Prod. Werkstoffe)
- **Energieintensive** Betriebe (Beispiel : Verhüttungsbetrieb)

zu b) „Leistungstyp der Produktion“=Fertigungstyp

Unterscheidungskriterien :

Wiederholung des Leistungsprozesses bei Produkten

Fertigungstypen sind:

1. Einzel- und Kleinserienfertigung

- Auftragsbezogen
- nur eine Mengeneinheit (1 ME) oder aber eine sehr geringe Anzahl

2. Serienfertigung

- Fertigung in begrenzter Anzahl
- Serienunterschiede durch verschiedenartige Fertigungsabläufe oder durch unterschiedliche Inanspruchnahme der Betriebsmittel/Arbeitsplätze

Sonderformen der **Serienfertigung**:

a) **Sortenfertigung**: wie die Serienfertigung, aber einheitliche Ausgangsmaterialien (Rohstoffe) und verwandte Endprodukte.

b) **Chargen-(Partei-)fertigung**: Unterschiede der Chargen durch Rohstoffe (z.B. natürliche Rohstoffe, die daher unterschiedlichst ausfallen können) oder Produktionsprozesse

3. **Massenfertigung**

Fertigung gleichartiger Produkte über eine längere Zeit in sehr großen Stückzahlen auf den selben Produktionsanlagen (ohne Umrüstungen)

(Schrauben, Streichhölzer)

zu c) **Organisationstyp der Fertigung** / Fertigungsverfahren

Organisationstypen werden unterschieden nach der räumlichen Gestaltung der Produktionsmittel.

drei grundsätzliche Unterscheidungen:

(1) **Werkstattprinzip**

Materialfluß erfolgt entsprechend der funktionsbezogenen Maschinenanordnung

(2) **Fließprinzip**

Maschinenanordnung entsprechend der Bearbeitungsfolge

(3) **Gruppen-(Insel-)fertigung**

Kombination von (1) und (2) => Zusammenfassung mehrerer Maschinen in unterschiedlichen Funktionen in einer Gruppe und innerhalb dieser Gruppe Bearbeitung nach dem Fließprinzip

5.4 Kriterium Standort

Geographischer Ort, an dem die Produktion (Faktorkombination) stattfinden kann.

5.4.1 Standortkategorien

=> definieren den Einzugsbereich eines Unternehmens:

(a) **lokaler Standort**

Einzugsbereich Gemeinde/Stadt (z.B. ein Friseur)

(b) **regionaler Standort**

Einzugsbereich ist etwas größer (Steuerberater, Kaufhaus)

(c) **nationaler Standort**

Landesspezifischer Einzugsbereich (EWE, Südmilch) und möglicherweise bezogen auf die gesamte BRD

(d) **internationaler Standort**

Leistungserstellung im „Land“, doch Leistungsverwertung international

(e) **multinationaler Standort**

Leistungserstellung und –verwertung Weltweit

5.4.2 Standortfaktoren

- Material
- Verkehrsorientiert
- Arbeitsorientiert
- Absatzorientiert (Aufgabenorientiert)
- Abgabenorientiert
- Landschaftsorientiert
- Umweltorientiert

1. Materialorientierung (Voraussetzung ist ein materialintensiver Betrieb)

Bestimmungsfaktoren:

- Transportoptimierung
- Zulieferersicherheit, z.B. Ansiedlung von Zulieferer in der Nähe von Großkunden
- Immobilität oder Verderblichkeit des Materials (Fischfabriken auf See für den fangfrischen Fisch)

2. Arbeitsorientierung

Bestimmungsfaktoren:

- Quantität vorhanden
- Qualität vorhanden
- Lohn(neben)kosten niedrig

3. Absatzorientierung

Bestimmungsfaktoren:

- Kundennähe
- Konkurrenz
- Transportorientiertheit von Gütern
- Nachfragerpotenzial

4. Verkehrsorientierung

Bestimmungsfaktoren:

- Infrastruktur (Bahn, Binnenschifffahrt, Straßen, evntl. auch Flughäfen)
- Zwecksetzung: Optimierung der Transportleistung in Art/Kosten/Zeit

5. Umweltorientierung

Bestimmungsfaktoren:

- Einhaltung des Umweltschonungsprinzips
- Existenz von Landesspezifischen Gesetzen und Verordnungen

6. Landschaftsorientiert

z.B. Hotels, Gaststättengewerbe

7. Abgabenorientiert

Bestimmungsfaktoren:

- Nationales und Internationales Steuer- und Abgabengefälle

Unterschiede sind:

- in Steuersystem/Finanzsystem
- z.B. Sonderabschreibungen für strukturschwache Gebiete, Subventionen, unterschiedliche Hebesetze, Körperschaftsteuer (in Dt: 45%, z.B. Irland oder Belgien: 10%)
- Internationale Steuerbefreiung für befristete Zeiträume

5.4.3 Optimale Standortwahl

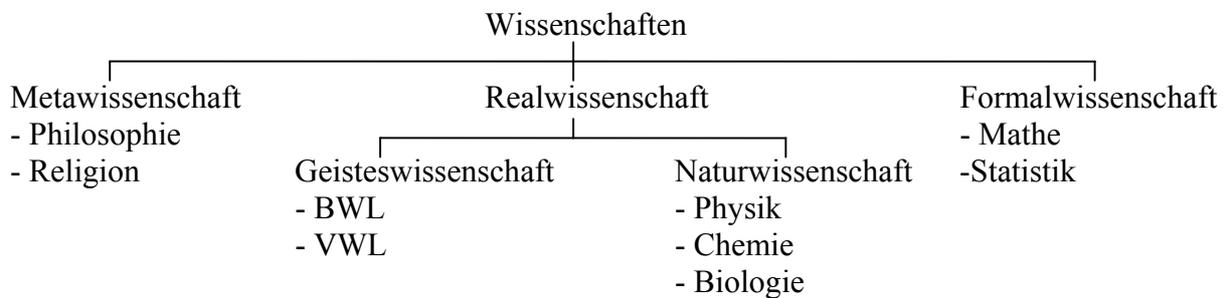
- => mit Hilfe einer Nutzwertanalyse
- => günstigster Standort ist derjenige, der den höchsten Nutzen aufweist.

5.5 Kriterium Rechtsform

- Einzelunternehmen
- Personengesellschaft (OHG, KG)
- Kapitalgesellschaft (AG, GmbH)

6. *BWL als Wissenschaft*

6.1 Einordnung der BWL



6.2 Gliederung der BWL

BWL

Allgemeine BWL	Spezielle BWL
Führungslehre	Industriebetriebslehre
Materialwirtschaftslehre	Handelsbetriebslehre
Produktionswirtschaftslehre	Bankbetriebslehre
Marketinglehre	Versicherungsbetriebslehre
Personalwirtschaftslehre	Verkehrsbetriebslehre
Finanzwirtschaftslehre	Touristikbetriebslehre
Informationswirtschaftslehre	Handwerksbetriebslehre
Rechnungswesenlehre	Landwirtschaftsbetriebslehre
Organisationslehre	Steuerlehre
Controlingslehre	Prüfungslehre

Grundfunktionen: Materialwirtschaft(MaWi), Produktionswirtschaft, Absatz

Querschnittsfunktion: Führung, Controlling, Personalbetreuung.

B) Das Grundmodell der Unternehmung

1. Der Gesamtwirtschaftliche Umsatz (Model des Marktes)

=> Komplexität der wirtschaftlichen Realität erfordert Modellbildung, d.h. Abstraktion/Vereinfachung der Zustände und Zusammenhänge.

DER MARKT (s. Kopie)

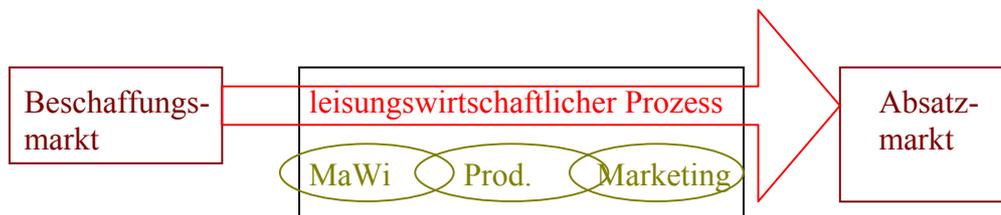
- geographischer Ort, an dem Nachfrage und Angebot zum Warenaustausch aufeinandertreffen
z.B. Wochenmarkt / Börse
- gedankliche Zusammenfassung aller Geschäftsbeziehungen von Käufer und Verkäufer

2. Der betriebliche Umsatzprozess (Modell der Unternehmung (UN))

2.1 Prozesse

- (1) Güter-/Leistungswirtschaftlicher Prozess
- (2) Finanzwirtschaftlicher Prozess
- (3) Informationsprozess

zu 1)



zu 2) s. Folie 11 unten

zu 3) *Informationsprozess*

Informationen können sein :

- einzelne Infos => zwischen Leitung und Bereichen bzw. zwischen den Bereichen selbst.
- externe Infos => UN zu Märkten oder sonstiger Umwelt.

3.2 Zielinhalt

=> **Hier:** nach dem Konkretisierungsgrad eingeteilt in:

(1) Sachziele:

→ konkrete Vorgaben für die Steuerung, insbesondere des betrieblichen Kombinationsprozesses.

(2) Formalziele:

→ Erfolgsziele

→ übergeordnete Vorgaben, die dem Zweck unternehmerischen Handelns definieren.

→ Daten für (1)

3.2.1 Sachziele

Unterschieden in

- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| 1. Leistungsziele | } | Kombination der elementaren Faktoren |
| 2. Finanzwirtschaftliche Ziele | | |
| 3. Führungs- und Organisationsziele | } | dispositive Faktoren |
| 4. Soziale- und Gesellschaftsbezogene Ziele | | |

zu (1) **Leistungsziele**

=> konkrete Vorgaben für den Prozeß der Leistungserstellung und –verwertung

=> Markt-, Produkt, Produktionsziele

=> Unterschieden in

- | | | | |
|----|-------------------------|---|------------------------------|
| a) | <u>monitäre</u> | - | <u>nicht monitäre</u> |
| | - Umsatzerlöse | | - Ausbringungsmenge |
| | - Kosten | | - Qualität |
| b) | <u>quantifizierbar</u> | - | <u>nicht quantifizierbar</u> |
| | Wert- oder Mengemäßig | | - Qualität |
| | bezifferbar | | - Kundenzufriedenheit |
| | - Kosten / Umsatzerlöse | | - Image |
| | - Ausbringungsmenge | | |
| | - Marktanteile | | |

zu (2) **Finanzziele**

=> konkrete Vorgabe für den finanzwirtschaftlichen Prozess

=> Funktionen; Unternehmens-Sicherung

=> Voraussetzung für UN:

- Liquide
- Versorgung mit dem für den leistungswirtschaftlichen Prozess erforderlichem Kapital
- Erhaltung einer optimalen Kapital- und Vermögensstruktur (fristenmäßig ausgeglichen!)

a) Begriffserklärung

=> Kapital = Abstrakte Geldwertsumme für das in der Unternehmung arbeitende Vermögen.

Unterschieden nach

- der **Herkunft** in
 - Eigenkapital (EK)
 - Fremdkapital (FK)
- der **Fristigkeit** in
 - kurzfristiges Kapital (→ bis einem Jahr)
 - mittelfristiges Kapital (→ bis vier Jahre)
 - langfristiges Kapital (→ über vier Jahre)

(EK ist langfristiges Kapital)

=> Vermögen = Gesamtheit der zur Erreichung des unternehmerischen Zieles eingesetzte Güter. (Vermögen steht auf der *Aktivseite einer Bilanz*)

Unterscheidung nach

- der **Verwendung**
 - Finanzvermögen (Kasse, Wertpapiere, Beteiligungen)
 - Sachvermögen (materielle Güter)
- der **Fristigkeit**
 - Anlagevermögen
 - Umlaufvermögen (Kasse, Bank, Postcheck, Forderungen, Vorräte)

b) Messung der Liquidität

anhand einer definierten Liquiditätsausstattung, eines sog. Liquiditätsfonds, der sich aus wesentlichen Bilanzzahlen ergibt.

ba) Statische Analyse (Zeitpunktbezogen)

=> Kennziffer für die absolute Liquidität:

→ Liquiditätsstufe 1 = Liquide Mittel – kurzfristiges Fremdkapital

↓
(Kasse, Bank, Postcheck, fällige Kundenwechsel)

→ Liquiditätsstufe 2 = Liquide Mittel + Geldforderungen – kurzfristiges Fremdkapital

↓
(Forderungen aus L+L, kurzfristige Wertpapiere)

→ Liquiditätsstufe 3 = UV – kurzfristiges Fremdkapital

↓
(UV = Liquide Mittel + Geldforderungen + Vorräte)

=> Kennziffer für relative Liquidität:

→ Liquiditätsstufe 1. Grades =

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

→ Liquiditätsstufe 2. Grades =

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Forderungen aus L + L}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

→ Liquiditätsstufe 3. Grades =

$$\text{Current Ratio} = \frac{UV}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

bb) Dynamische Analyse

=> Vergleich der Liquiditätsfonds mehrerer Zeitpunkte, z.B. als Finanzplan

Fall (Folie 13)

Liquiditätsstufe 1. Grades = 63 % (Sieht wohl schlecht aus ?!)

Liquiditätsstufe 2. Grades = 200 %

Liquiditätsstufe 3. Grades = 350 %

Die Liquiditätsstufe 1. Grades spricht eine deutliche Sprache in Bezug auf flüssige Mittel in Relation des kurzfristig zu tilgenden geliehenen Geldes. Diese Bilanz behauptet, daß nur 63% des kurzfristig geliehenen Geldes sofort wieder zu tilgen sind, was aber nicht wirklich stimmt. Die Forderungen aus L+L sind ebenfalls (vergleichbar) kurzfristig. Daher ist die Liquiditätsstufe 2. Grades aussagekräftiger.

zu (3) Führungs- und Organisationsziele

→ konkrete Vorgaben für Gestaltung und Steuerung des Güter- und Finanzwirtschaftlichen Prozesses

→ Ziele : Motivation von Mitarbeitern, Qualitätssteigerung, Verbesserung von Organisationsstrukturen und Prozeßabläufen.

zu (4) Soziale und Gesellschaftlich bezogene Ziele

→ Unternehmung als soziales System

→ Mitarbeiter Ziele

→ Unternehmung als Teil (Subsystem) der Gesellschaft

→ (häufig) Umweltziele

Beispiel:

a) Emmisionssbegrenzung

b) Ressourcenschutz

c) Risikovermeidung

3.2.2 Formalziele

- Erfolgsziele
- Übergeordnete Ziele im Hinblick auf die Sachziele
- Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Gewinn

1) Produktivität

$$P = \frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$$

Def.: Produktivität gibt die mengenmäßige Ergibigkeit eines Faktorkombinationsprozesses wieder.

$$P = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

Da aber die Faktoreinsatzmenge nicht mischbar ist:

=> **Teilproduktivitäten:**

$$1) \text{ Materialproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Materialeinsatzmenge}}$$

$$2) \text{ Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitsstunden}} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Anzahl der Arbeitskräfte}}$$

$$3) \text{ Betriebsmittelproduktivität, Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Maschinenstunden}}$$

=> Da unterschiedliche Dimensionen in Zähler und Nenner stehen

=> ist eine Aussage über die Produktivität nur möglich als

- Zeitvergleich oder
- Betriebsvergleich

2. Wirtschaftlichkeit

= wertmäßige Ergiebigkeit des Faktorkombinationsprozesses

$$W_I = \frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Ausbringungsmenge} \cdot \text{Preis}}{\text{Faktoreinsatzmenge} \cdot \text{Faktorpreis}}$$

$$= \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}} \geq 1$$

=> Dimensionslose Ziffer

$$W_{II} = \frac{\text{Istkosten}}{\text{Sollkosten}}$$

Beispiel:

- Ausbringungsmenge	1000 St.
- Absatzpreis	$8 \frac{DM}{St.}$
- Faktoreinsatzmenge A (Ist/Soll)	500/400 Kg
- Faktoreinsatzmenge B (Ist/Soll)	100/80 St.
- Beschaffungspreis A	$3 \frac{DM}{St.}$
- Beschaffungspreis B	$10 \frac{DM}{St.}$

1) W_I, W_{II} , Produktivitäten2) a) Anstieg des Absatzpreises auf $12 \frac{DM}{St.}$ b) Sinken des Beschaffungspreises auf $2 \frac{DM}{Kg}$ 1) Produktivitäten:

$$\text{Materialproduktivität}_A = \frac{1000 \text{ St.}}{500 \text{ Kg}} = 2 \frac{St.}{Kg}$$

$$\text{Materialproduktivität}_B = \frac{1000 \text{ St.}}{100 \text{ St.}} = 10 \frac{St.}{St.}$$

$$W_I = \frac{1000 \text{ St.} \cdot 8 \frac{DM}{St.}}{500 \text{ Kg} \cdot 3 \frac{DM}{Kg} + 100 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}} = 3,2$$

$$W_{II} = \frac{500 \text{ Kg} \cdot 3 \frac{DM}{Kg} + 100 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}}{400 \text{ Kg} \cdot 3 \frac{DM}{Kg} + 80 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}} = 1,25$$

2) Geänderte Produktivitäten:

$$\text{a) } W_I = \frac{1000 \text{ St.} \cdot 12 \frac{DM}{St.}}{500 \text{ Kg} \cdot 3 \frac{DM}{Kg} + 100 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}} = 4,8$$

$$\text{b) } W_I = \frac{1000 \text{ St.} \cdot 8 \frac{DM}{St.}}{500 \text{ Kg} \cdot 2 \frac{DM}{Kg} + 100 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}} = 4,0$$

$$W_{II} = \frac{500 \text{ Kg} \cdot 2 \frac{DM}{Kg} + 100 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}}{400 \text{ Kg} \cdot 2 \frac{DM}{Kg} + 80 \text{ St.} \cdot 10 \frac{DM}{St.}} = 1,25$$

Das Resultat: Die Aussagefähigkeit der Wirtschaftlichkeitskennziffer wird beeinträchtigt durch Preisschwankungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt.
=> Abhilfe schaffen hier konstante Verechnungspreise.

3) Gewinn + Rentabilität

Formulierung des Gewinnzieles

- a) absolut als Gewinn = Ertrag – Kosten
- b) relativ als Rentabilität

4) Rentabilitäten

a) Eigenkapitalrentabilität

$$R_{EK} = \frac{(\text{Rein}) \text{ Gewinn}}{EK} \cdot 100 \quad EK = \emptyset \text{ EK einer Periode}$$

b) Gesamtkapitalrentabilität

$$R_{GK} = \frac{(\text{Rein}) \text{ Gewinn} + FK - \text{Zins}}{GK} \cdot 100 \quad GK = EK + FK$$

c) Umsatzrentabilität (Netto!, da Reingewinn verwendet)

$$R_U = \frac{(\text{Rein}) \text{ Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

d) Return Of Investment (ROI)

$$R_{OI} = \underbrace{\frac{\text{Rein} - G}{U}}_{\text{Umsatzrent.}} \cdot \underbrace{\frac{U}{GK}}_{\text{Kapitalumschlag}} \cdot 100$$

Gewinn vor Abzug von Steuern = Kapitalgewinn	
Reingewinn =Unternehmergeinn	Fremdkapitalzinsen

Aufgabe 1)

IST:

$$ROI = \frac{1.500}{70.000} \cdot \frac{70.000}{52.000} \cdot 100 = 2,88\%$$

$$R_{GK} = 7,69\%$$

SOLL:

$$U \rightarrow 75.000$$

$$FK - Zins \rightarrow 2.600$$

$$G \rightarrow 6.400 \quad G = \text{Erlös} - FK - Zins - \text{sonstige Kosten}$$

$$ROI = \frac{6.400}{75.000} \cdot \frac{75.000}{53.500} \cdot 100 = 11,96\%$$

$$R_{GK} = 16,82\%$$

Aufgabe 2)

	IST	SOLL
Absatzmenge	1.000	1.500
Umsatzerlös	7.500	1.500 * 7,50 = 11.250
Kosten	6.000	6.000 + (500 * 7) = 9.500
G	1.500	1.750
R _u	20%	15,56%

=> Fragwürdigkeit von Gewinn-Kennziffern.

Aufgabe 3)

	IST	SOLL
GK	200.000	250.000
FK-Zinsen	-	8.000
Gewinn	20.000	19.500
G + FK-Zinsen	20.000	27.500
GK-Rent. R _{GK}	10%	11%

$$R_{GK} = \frac{G + FK - Zins}{EK + FK} \cdot 100$$

$$11\% = \frac{x + 8.000}{250.000} \Rightarrow x = G = (11\% \cdot 250.000) - 8.000 = 19.500$$

$$11\% = \frac{20.000 + FK - Zins}{250.000} \Rightarrow FK - Zins = (11\% \cdot 250.000) - 20.000 = 7.500$$

$$\Rightarrow \text{Zinssatz} = 15\%$$

3.3 Zielkonkretisierung

Operationalisierung von Zielen durch Spezialisierung nach folgenden Kriterien:

- Zielinhalt
- Ausmaß
- zeitlicher Bezug
- Stellung in der Zielhierarchie

zu „Ausmaß“:

(1) **Satisfizierungsziele**, z.B.

begrenzt formuliert: „Gewinn erhöhen um 5%“

unbegrenzt formuliert: „befriedigende Qualität, ausreichende Funktionserfüllung“

(2) **Maximal- /Extremziele**, z.B.

begrenzt formuliert: maximaler Marktanteil (→Monopol)

unbegrenzt formuliert: Gewinn maximieren

zu „zeitlicher Bezug“

(1) **kurzfristige** (1 Jahr Realisierungsdauer), **mittelfristige**, **langfristige** Ziele

(2) **Statische und dynamische Zielformulierung**

statisch: „Erhöhung des Umsatzes in 99 um 5%“

dynamisch: „Jährliche Umsatzsteigerung bis 2005 um jeweils 0,8%“

zu „Stellung in der Zielhierarchie“

(1) **Übergeordnete Ziele**

(2) **Handlungsziele**

(2a) **Oberziele**

- Sind von **strategischer Bedeutung** (übergeordnet)
- **Formalziele**, häufig nicht operational
- wird vom **Top Management** festgelegt
- z.B. Qualitätsführerschaft, Wachstum

(2b) **Mittel-(Zwischen-)ziele**

- Sind von **taktischer Bedeutung**
- werden für Tätigkeitsbereiche oder für Geschäftsfelder vom
- **Middle Management** formuliert
- z.B. Reduzierung der Läger / Fertigungstiefe
senken von Kosten / Erhöhung der Ausbringungsmenge in der
Fertigung

(6c) **Unterziele**

- Sind von **operativer Bedeutung**
- werden für **Abteilungen / Arbeitsplätze** vom
- **Lower Management** formuliert
- z.B. Reduzierung des Ausschusses, Senkung der Durchlaufzeiten in
der Werkstatt A

3.4 Das Zielsystem als Bestandteil des Unternehmenskonzeptes

Siehe Kopie Seite 14

3.5 Zielbeziehungen

→ **komplementäre** Ziele

→ Maßnahmen führen zur gleichzeitigen Zielrealisierung
z.B. Umsatzerhöhung und Gewinn steigen.

→ **konkurrierende** Ziele

→ Maßnahmen begünstigen die Realisierung des einen Zieles und behindern die des anderen Zieles

→ **indifferente** Ziele

→ beeinflussen sich nicht
z.B. Verbesserung der Arbeitsbedingungen an Ort X und
Marktchancenverbesserung an Ort Y.

C) Unternehmensverbindungen und Rechtsformen

1. Unternehmensverbindungen

1.1 Gründe für Unternehmensverbindungen

Unternehmensverbindungen finden statt

- durchgängig durch alle Branchen (Dienstleister, Konsum, Investitionsgüterindustrie)
- weltweit

Def.: Unternehmensverbindung → Verbindung von bisher wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.

2 Möglichkeiten

- sog. *freundliche Übernahme* (Daimler – Crysler)
- sog. *unfreundliche Übernahme* (Krupp – Thyssen durch unbemerkten Aktienkauf)

=> *Motive:*

(a) *generelle Motive* (strategische Ziele)

1. **Extremes Wachstum**, d.h. Stärkung der Marktmacht durch gemeinsame Aufgabenerfüllung
2. **Realisierung von Synergieeffekten** (1+1=3-Effekt)
=> gemeinsame Erschließung von *Rationalisierungspotenzialen* z.B. Know-How-Austausch
3. **Risiko-Verteilung**
=> Reduzierung des eigenen Risikos

b) *Motive für den Zusammenschluß in einzelnen funktionalen Bereichen:*

1. Beschaffungsbereich

- Verbesserung des Beschaffungsergebnisses (Kosten- und Zeitreduzierung)
 - => größere Abnahmemenge
 - => größere Marktmacht
 - => bessere Preiskonditionen
 - => **horizontale** Verbundenheit
- Risikominimierung durch **vertikale** Verbindungen, d.h. vor-/nachgelagerte Stufen
 - => „Wertschöpfungsketten“

2. Produktionsbereich

- Verbesserung des Produktionsergebnisses durch
 - => Arbeitsteilung
 - => verbesserte Kapazitätenauslastung
 - => Typenbereinigung
 - => „Produktion vor Ort“ => Marktzugang

3. Absatzbereich

- Vergrößerung der Marktanteile und –macht (=>Kartellrecht)
- Verbesserung der Absatzmöglichkeiten
- gemeinsame Werbung
- Risikostreuung durch Absatzprogrammerweiterung

4. F+E-Bereich

- Übernahme von neuer Technologie ohne eigene F+E-Abteilung
- Kostenverteilung bei gemeinsamer F+E
- Vermeidung von Doppelarbeiten

5. Finanzierungsbereich

- Verbesserung der Kapitalaufbringung (z.B. bei Großprojekten)
- Risikoverteilung

=> **Resultat:** In der Regel Kombination mehrerer Motive.

1.2 Merkmale von Unternehmenverbindungen

- => Produktionsstufen
 - => Dauer
 - => rechtliche Selbstständigkeit
 - => wirtschaftliche Selbstständigkeit
- } Kooperationsgrad

1.2.1 Produktionsstufen

3 Arten von Verbindungen:

a) Horizontale Unternehmensverbindung

=> Verbindung von Unternehmen gleicher Produktions- oder Handelsstufen

b) Vertikale Unternehmensverbindung

=> Verbindung von Unternehmen auf einander folgende Produktions- und Handelsstufen.

Unterschieden werden:

Backward ↔ forward Integration

backward:

Eingliedern von vorgelagerten Stufen

forward:

Eingliedern von nachgelagerten Stufen

c) diagonale (laterale) Unternehmensverbindung

=> Verbindung von Unternehmen unterschiedlichen Branchen

=> primärer Grund: Risikostreuung

z.B. Dr. Oetker

1.2.2 Merkmal „Dauer der Verbindung“

=> kurzfristige Verbindung, die z.B. für die Realisierungszeit eines Großprojektes eingegangen werden.

=> Konsortien, Arbeitsgemeinschaften

=> langfristige Verbindung für unbestimmte Zeit

=> Konzerne, Fusion, Kartell, Joint Venture

1.2.3 Kooperationsgrad

Begriffliche Klärung:

(1) Kooperationen = Unternehmensverbindungen

(2) Kooperationen + Konzentration = Unternehmensverbindungen

Der Kooperationsgrad beinhaltet die Merkmale:

(1) wirtschaftliche Selbstständigkeit

(2) rechtliche Selbstständigkeit

=> siehe Kopie S.24

Zusammenfassung von Kooperationsmöglichkeiten

(1) **Vertragliche Grundlage**

=> rechtliche- und wirtschaftliche Selbstständigkeit bleibt erhalten

(2) **Beteiligungserwerb**

=> je nach Anteilsquote differenzierte Einflußmöglichkeit

(3) **Käufliche Übernahme von Aktiva und Passiva (Vermögen/Schulden)**

=> Unternehmen bleiben rechtlich Selbstständig als *Rumpfgesellschaft*, um einen wertvollen Namen zu erhalten

(4) **Fusion**

= Verschmelzung von zwei oder mehr Unternehmungen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit.

=> *Verschmelzung durch Aufnahme*: Vermögen der Übertragenden

Unternehmung geht gegen Aktiengewährung auf die andere Gesellschaft über.

=> *Verschmelzung durch Neubildung*: zwei oder mehr Unternehmen

übertragen ihr Vermögen gegen Aktientausch auf eine neue (i.d.R.) AG

1.3 Formen von Unternehmensverbindungen

- Konsortium
- Kartell
- Joint Venture
- strategische Allianz
- Konzerne

1.3.1 Konsortium

- => i.d.R. von kurzfristiger Dauer
- => **Def.:** Unternehmensverbindung auf vertraglicher Basis zur Durchführung von gemeinschaftlichen Projekten.
- => *Rechtsform* in der Regel: GBR (BGB-Gesellschaft)
- => sämtliche Gesellschafter zur Geschäftsführung berechtigt
- => Bestimmung eines Konsortialführers, der für die Gesellschafter die gemeinschaftliche Abwicklung übernimmt.
- => Beispiele:
 - Bankkonsortium z.B. als Emissionskonsortium
 - Kreditkonsortium für Vergabe von Großkrediten
 - Industriekonsortium für Großprojekte

1.3.2 Kartell

- => in der Regel langfristig, unter Umständen kurzfristig angelegt
- => **Def.:** Vertraglicher Zusammenschluß von Unternehmen unter Beibehaltung ihrer rechtlichen Selbstständigkeit, teilweise Einbußen ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit, z.B. durch Absprachen über F+E-Tätigkeiten, Vertriebsaktivitäten, o.ä.
- => Ziel der Kartellbildung ist die Beseitigung oder zumindest Beschränkung des Wettbewerbs
- => 1945: Kartellgesetz: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)
- => Grundsätzlich 2 Kartellprinzipien mit weltweiter Gültigkeit:
 - (a) Verbotsprinzip
 - (b) Mißbrauchsprinzip
- => In Deutschland gilt: „Verbotsprinzip mit Erlaubnisvorbehalt“
Ein Kompromiß, d.h.
 - (a) **Kartellverbot nach §1 GWB**
 - => *strenge* des Kartellgesetzes *gemildert* durch eine Vielzahl von *Ausnahmen*.
 - Anmeldekontrolle
 - Widerspruchskartelle
 - Erlaubniskartelle
 - (b) **Mißbrauchsprinzip, gewährleistet durch das Bundeskartellamt** (kurz BKartA)
 - => es akzeptiert „Marktmacht“
 - => greift ein (Untersagung / Auflösung von Verbindungen) bei
 - 1) dem Mißbrauch einer gegebenen und beherrschten Stellung (§22 GWB)
 - 2) Konzernverbindungen und Fusionen mit marktbeherrschender/-verstärkender Funktion. (§22, §23 GWB)

Alternative Kartellform

a) *grundsätzlich verbotene* Formen

- >Preiskartelle (Absprachen über Preise und Handlungsspannen)
- >Kontingente (Absprachen über Regionen oder Kundengruppen)
- > Submissionskartelle (Absprache über ein abgestimmtes Verhalten bei öffentlichen Aufträgen)

b) *Prüfungspflichtige* Unternehmensverbindungen

1) Anmeldekartelle

- > wirksam mit Anmeldung
- > Formen:
 - => Normen- und Typenkartelle -> Absprache über die Herstellung genormter und getypter Erzeugnisse.
 - => Kalkulationsverfahrenskartelle
 - => reine Exportkartelle -> gedacht zur Sicherung und Stärkung inländischer Unternehmungen auf Auslandsmärkten.

2) Widerspruchskartelle

- > wirksam, wenn BKartA nicht innerhalb von 3 Monaten widerspricht.
- > Formen:
 - => Konditionskartelle
 - => Rabattkartelle
 - => Spezialisierungskartell
 - = Absprachen über Rationalisierungsmaßnahmen im Hinblick auf eine Aufteilung bei :
 - Fertigungsprogramme
 - bestimmte Funktionen
 - => Kooperationskartelle
 - = Absprachen häufig kleinerer oder mittlerer Unternehmungen im Hinblick auf verbesserten Wettbewerbsfähigkeit, z.B. Einkaufskooperation.

3) Erlaubniskartelle

- > wirksam nach Genehmigung, in der Regel nur für 3 Jahre (mit Verlängerungsmöglichkeit), ist häufig auch mit Auflagen verbunden.
- > Formen:
 - => Strukturkrisenkartell bei nachhaltigem Nachfragerückgang zum planmäßigen Kapazitätenabbau.
 - => Syndikat => Rationalisierungskartell mit der Schaffung gemeinsamer Einkaufs- und Vertriebsinstitutionen, in der Regel für standardisierte Erzeugnisse (Kali, Kohle, Stahl, Eisen)
 - => Export und Importkartelle

1.3.3 Joint Venture

- => eine Ausprägung der strategischen Allianz
- => langfr. Verbindung
- => Unternehmensverbindung, die entsteht, in dem zwei oder mehr Partner die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen in eine rechtlich selbständige Einheit mit klarer Ergebnisbeteiligung einbringen.

=> Zusammenarbeit möglich

- (a) auf einem (z.B. F+E oder Logistik) oder mehreren Funktionsbereichen (z.B. F+E und Finanzen, auch genannt : Joint Venture mit mehreren „Funktionen“)
- (b) auf nationalen und internationalen Märkten, z.B. regionale Joint Venture zur Erschließung neuer Auslandsmärkte.

1.3.4 strategische Allianzen

=> Kooperationen rechtlich selbständiger Partner zur Interessenkoordination auf gemeinsamen Geschäftsfelder oder bestimmten Regionen.

=> langfristig angelegte Unternehmensverbindung.

=> horizontale, vertikale, regionale Kooperation

3 Typen:

- (1) Allianzen zur Verbindung komplementärer (ergänzenden) Kompetenzen
- (2) Allianzen zur Realisierung einer wettbewerbsfähigen Größe.
- (3) Allianzen zur Erschließung regionale Märkte

Rechtliche Formen:

- (1) Joint Venture
- (2) Minderheitsbeteiligung
- (3) Längerfristige Vertragliche Vereinbarung ohne Kapitalbeteiligung

=> Realisierung von Synergieeffekten

1.3.5 Konzerne

1) **Def.:** Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung. => nicht rechtsfähig, keine eigene Geschäftsform

2) Beteiligungsmöglichkeit:

=> 90% aller AG und 50% aller Personen Gesellschaften sind konzernmäßig miteinander verflochten.

Beteiligungsquoten:

≤ 25%	unwesentliche Beteiligung
> 25%	Sperrminorität (Verhinderung von Satzungsänderungen)
> 50%	einfache Mehrheitsbeteiligung
> 75%	qualifizierte Beteiligung
>100%	Totalbeteiligung

3) Konzernbegriff

(a) horizontale/vertikale Konzerne:

vertikale Konzerne => strategische Allianzen ohne Kapitalbeteiligungen
=> strategische Lieferantenpartnerschaften
unter Umständen laterale Verbindungen

(b) Unterordnungs-/Gleichordnungskonzerne

Unterordnungskonzerne: Mutter-/Tochtergesellschaften (z.B. GM->Opel)

(c) Organische/Anorganische Konzerne

Organische Konzerne => passen aufgrund der Branchenstruktur zusammen.

Anorganische Konzerne => verschiedene Branchenstrukturen (diagonale Verbindungen)

4) Konzernatbestände

Wann liegt ein Konzern vor:

- a) Nach AktG wird ein Konzern vermutet,
=> wenn die Muttergesellschaft eine AG oder KGaA
+ mind. ein weiterer Konzernatbestand gilt:
- (1) Kapital + Stimmenanteil > 50%
 - (2) einheitliche Leitung
 - (3) Beherrschungsmöglichkeit
 - (4) wechselseitige Beteiligung innerländischer Kapitalgesellschaften >25%
 - (5) Vorliegen eines z.B. Gewinnabführungsvertrages sowie eines Betriebsüberlassungs- bzw. Pachtvertrages.
- b) zusätzlich gilt nach HGB:
Konzern liegt vor, wenn bei Vorliegen einer Mutter-Tochter-Beziehung die Mutter eine Kapitalgesellschaft ist. D.h. auch mittlere und große GmbHs haben Konzernpflichten bezüglich der Rechnungslegung, Besteuerung, ...

5) Holding

- => häufiges Organisationskonzept deutscher Konzerne
=> Holding als Dachgesellschaft rechtlich selbstständiger Subkonzerne an denen sie beteiligt ist.
=> langfristige Unternehmensverbindung

Formen:

- (1) **Finanzholding** => Beteiligungsverwaltung/ Verwaltung der Beteiligungen ohne Führungsfunktion
- (2) **Managementholding** => hat übergeordnete strategische Aufgaben inne, berät, koordiniert und kontrolliert die Subkonzerne; diese führen die operativen Geschäfte weitgehend selbstständig, in der Regel mit klarer Ergebnisverantwortung

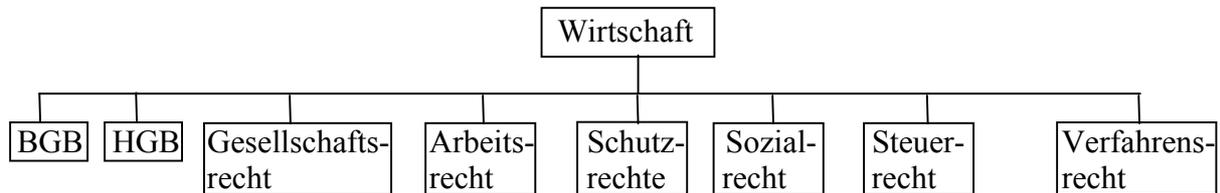
Merkmale:

- (1) Trennung zwischen strategischer und operativer Ausrichtung auf Holding und Subkonzerne
- (2) Verselbstständigung und Erfolgsorientierung der Subkonzerne
- (3) strategische Flexibilität und Kooperationsbereitschaft der Managementholding, Subkonzerne aufzunehmen oder abzustoßen.

2. Rechtsformen

2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

2.1.1 Schaubild der wesentlichen rechtlichen Verbindungen im Zusammenhang mit Wirtschaften



2.1.2 Bürgerliches Recht:

Gesetzgrundlage: Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

=> regelt die Rechtsverhältnisse zwischen:

- natürlichen Personen (§§1ff BGB, Menschen)
- juristischen Personen (§§21ff BGB Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit), z.B. Körperschaften, Stiftungen und Vereine (GmbH, AG, KGaA)

2.1.3 Handelsrecht

Gesetzgrundlage: Handelsgesetzbuch (HGB)

BGB gilt für Kaufleute und Nichtkaufleute

HGB gilt *nur* für Kaufleute

Wesentliche Begriffe des Handelsgesetzbuches (HGB)

=> Kaufleute

=> Firma

=> Handelsregister (HR)

2.1.3.1 Kaufleute

=> seit 1. Juli 1998 gilt das sog. Handelsreformengesetz (HRefG)

=> Gründe:

- Deregulierung und Vereinfachung (das HGB existiert bereits 100 Jahre)
- Aktualisierung (z.B. wegen der Zunahme von Dienstleistungsunternehmungen)
- Anpassung an das EU-Recht

=> Kaufmannsrecht, Firmenrecht und Führung der Handelsregister wurde geändert

=> Im Kaufmannsrecht:

- §1 Abs 1 HGB: Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.
- §1 Abs 2 HGB: (geändert) Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, daß das Unternehmen nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb *nicht* braucht.

- §2 HGB (geändert): Gewerbebetriebe, die keinen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb benötigen, werden durch HR-Eintragung zum Handelsgewerbe nach §1
 - => Kaufmann
 - => Optionsrecht
 - => Eintragung hat Konstitutionscharakter
- §3 Abs 2 HGB (geändert): land- und Forstwirtschaftliche Unternehmungen die einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb aufweisen, verfahren nach §2, d.h. dem Prinzip der HR-Eintragung
 - => konstituiver Charakter

[Kaufmann nach §1 => HR-Eintragung nur deklaratorischer Charakter]

=> geändert: Kleingewerbebetriebe mit HR-Eintragung firmieren als Einzelkaufleute, OHG oder KG

2.1.3.2 Firma

Def.: Handelsname des Kaufmanns, unter dem er seine Geschäfte führt, klagen und verklagt werden kann.

- (1) Vereinfachung dahingehend:
Firmierungsalternativen für Einzel-UN, für Personen- und Kapitalgesellschaften:
 - Personennamen
 - Sachnamen
 - Phantasienamen
- (2) aber immer obligatorischer Hinweis auf die Rechtsform und die Haftungsverhältnisse.
- (3) Namen müssen immer ohne Irreführende Angaben sein.

2.1.3.3 HR-Recht

Def.: Handelsregister = Verzeichnis aller Kaufleute,
 - in Abt. A: Einzelkaufleute + Personengesellschaften
 - in Abt. B: Kapitalgesellschaften

- (1) Einsichtnahme für Jedermann
- (2) Bekanntgabe der Eintragung:
 1. Im Bundesanzeiger
 2. in mindestens einem weiteren Blatt
- (3) früher Amtsgericht, seit 1. Juli haben die Länder bundesweit das Recht, das Führen des Handelsregisters Probeweise den IHKs zu übertragen

2.2.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Rechtsform (→ Blatt 35)

siehe Blatt 35

2.2.3 Kriterien für die Wahl der Rechtsform (→ Blatt 36 – 37)

- Haftung
- Beteiligung an Gewinn und Verlust
- Grundkapital
- Gründungsaufwand
- Steuerbelastung
- Förderung (Subvention) bei Gründung
- Kreditbeschaffung → Kapitalbeschaffung
- Publizitätspflicht
- Leitungsbefugnis
- Übertragbarkeit der Geschäftsanteile

2.3 Gegenüberstellung der Rechtsform

2.3.1 Einzelunternehmung (ACHTUNG! Nicht im Thommen nachschlagen)

1) Definition:

Einzelunternehmung ist ein Gewerbebetrieb im Eigentum eines einzelnen Inhabers (natürliche Person), der das Unternehmen selbst und eigenverantwortlich führt. Der einzelne Inhaber kann Einzelkaufmann – eingetragen im Handelsregister – oder Kleingewerbetreibender – ohne Handelsregistereintragung – sein.
(Rechtsgrundlage: § 1 – 104 HGB, BGB)

2) Gründung / Auflösung:

- formlose Gründung (kein notarischer Vertrag)
- Auflösungsgründe: Konkurs, Arbeitsunfähigkeit oder Tod des Inhabers

3) Rechte / Pflichten:

- Rechte:
 - alleinige Geschäfts- und Vertretungsbefugnis
 - alleinige Entscheidung über Gewinne, Privatentnahmen und Liquidationserlöse
- Pflichten:
 - Eigenkapitalbereitstellung
 - Haftung mit Geschäfts- und Privatvermögen

4) Vor- und Nachteile:

- Vorteile:
 - schnelle, problemlose Entscheidungen
- Nachteile:
 - Gefahr von Fehlentscheidungen
 - Privatvermögenshaftung
 - Kreditwürdigkeit und Kapitaleinsatz abhängig vom Vermögen des Inhabers

2.3.2 Gesellschaftsunternehmen

2.3.2.1 Gründe

- 1) Erweiterung der Fachkompetenz
- 2) Möglichkeit der Nachfolgeregelung
- 3) Risikoverteilung und Haftungsbeschränkung
- 4) Vergrößerung der Kapitalbasis / Kreditwürdigkeit durch weitere Gesellschafter

2.3.2.2 Grundsätzliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften

Personengesellschaften	Kapitalgesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschafter (natürliche Personen) sind rechtsfähig - diese haften für Schulden der Gesellschaft; mindestens ein Vollhafter - nur die Vollhafter haben Geschäfts- und Vertretungsbefugnis - „Selbstorganschaft“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaft (juristische Person) sind rechtsfähig - Gesellschaft haftet mit eigenem Vermögen (= Einlagen der Gesellschafter) → keine vollhaftenden Gesellschafter - nicht die Gesellschaft, sondern ein eigens gebildetes Organ führt Gesellschaft - „Drittorganschaft“ - Organ z.B.: Vorstand, Geschäftsführer (fremde Person, kein Gesellschafter!)
<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsbefugnis <ul style="list-style-type: none"> - Innenverhältnis der Gesellschaft - jeder Vollhafter kann betriebsübliche Handlungen durchführen - bei „außergewöhnlichen“ Geschäften ist Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich (z.B. Prokura – Erteilung, Grundstückserwerb) - Vertretungsbefugnis <ul style="list-style-type: none"> - Vertretung der Gesellschaft nach außen - Verträge eines Gesellschafters im Außenverhältnis sind bindend - Einschränkungen durch Handelsregistereintragung möglich 	

2.3.3 Personengesellschaften

2.3.3.1 Offene Handelsgesellschaften (OHG)

- *Rechtsgrundlage* §§105ff HGB und §§705-740 BGB
- Gründung durch Gesellschaftsvertrag
=> Beginn der Gesellschaft im Außenverhältnis durch Gesellschaftsaufnahme
- **Rückbezogen**, d.h. neue Gesellschafter haften für Altschulden bei Eintritt (Haftungsausschluß durch HR-Eintrag)
- **Abgangsbezogen**, d.h. der ausscheidende Gesellschafter haftet für weitere 5 Jahre für die bei seinem Austritt bestehenden Schulden
- Auflösung durch Gesellschafterbeschuß, (Vertrag <=>) Kündigung oder Tod eines Gesellschafters, Konkurs
- Wettbewerbsverbot: keine Geschäfte auf eingene Rechnung und Beteiligungsverbot an artgleichen Unternehmen
- Publizitätspflicht: sofern Großunternehmung

2.3.3.2 Kommanditgesellschaft (KG) [*nicht zu verwechseln mit Kapitalgesellschaft!*]

- kein Recht für Kommanditisten (zwingendes Recht, keine Änderung durch Vertrag möglich!)
- Gewinnverteilung: 4%ige Verzinsung der Kapitaleinlage und Verteilung des Restes im „angemessenen Verhältnis“ (i.d.R. nach gewichtet nach dem Haftungskapital)
- Auflösung durch Tod der komplementärs (Tod des Kommanditisten ist *kein* Auflösungsgrund), Konkurs, Gesellschafterbeschuß
- Publizierungspflicht: s. OHG

Beurteilung von Personengesellschaften:

- (1) durch Privatvermögenhaftung (Vollhafter) relativ Kreditwürdig.
- (2) häufig Kompetenzstreitigkeiten der Gesellschafter => „guter“ Gesellschaftsvertrag notwendig
- (3) übliche Gefahren der Gesamthaftung (Vollhafter)
- (4) bei KG: Aufnahme zusätzlicher Kapitalgeber (Kommanditisten) ohne Geschäftsführungsbefugnis.

2.3.3.3 Unvollkommene Personengesellschaften

a) Stille Gesellschaft:

Rechtsgrundlage: §§230-237 HGB und §§705-740 BGB

Def.: Vertragliche Vereinigung eines Kaufmannes und eines Kapitalgebers (Einzel-Unternehmers, Personen- oder Kapitalgesellschaft), dessen Einlagen in des Vermögen des Kaufmannes eingehen.

- => Gründung einer Innungsgesellschaft ohne HR-Eintrag.
- => Auflösung: s. jeweilige Rechtsform. Tod des stillen Gesellschafters ist keine Auflösungsgrund.
- => Der stille Gesellschafter haftet mit der Einlage
- => Recht ist vertragsgemäßer Gewinn- und Verlustanteil
- => Vorteil:
 - Kapitalgeber tritt nicht in Erscheinung
 - Unternehmung hat Handlungsfreiraum und eine verstärkte Eigenkapitalbasis

b) Gesellschaft bürgerlichen Rechts (Gbr)

- => auch: BGB-Gesellschaft
- => Rechtsgrundlage: §§705-740 BGB (kein HGB!)
- => oft anzufinden bei Konsortien
- Def.:** Vertragliche Vereinigung von Personen, die sich verpflichten, zur gemeinsamen Zielereichung vereinbarte Beiträge zu leisten.
- => Zusammenschlußformen:
 - (1) Angehörige freier Berufe, da sie kein Gewerbe darstellen
 - (2) Kleingewerbebetriebe ohne HR-Eintrag
 - (3) sog. Gelegenheitsgesellschaften, befristet für die Aufgabenstellung (=Konsortien)
- => Gründung: mind. 2 Personen mit gemeinschaftlichem Vermögen; keine Firma; kein HR-Eintrag

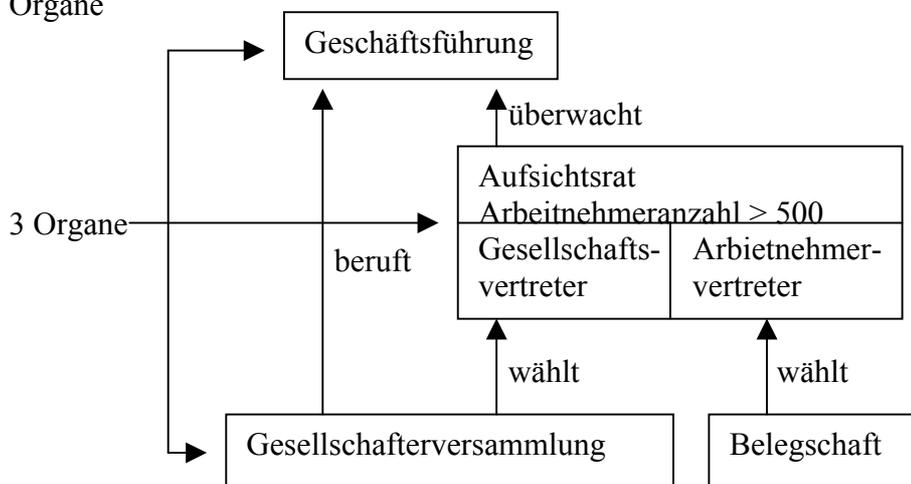
- => Pflichten: Haftung unbeschränkt und solidarisch
- => Rechte:
 - gemeinschaftliche Geschäftsführung und Vertretungsbefugnis (per Vertrag auf einen Gesellschafter übertragen)
 - Gewinnverteilung nach Köpfen oder nach Vertrag
- => Nachteil: Privatvermögenshaftung
- => Vorteil: gesteigerte Kapitalkraft

2.3.4 Kapitalgesellschaften

2.3.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Ergänzungen zu der Folie Seite 48:

1) Organe



a) Geschäftsführer

Geschäftsführerbefugnis für Fremde

=> grundsätzlich Angestellte, auch wenn es sog. Geschäftsführer sind.

=> ab 2.000 Mitarbeiter => Arbeitsdirektor zu wählen

b) Aufsichtsrat

=> überwachendes Organ => Kontrollorgan

=> erst ab 500 Mitarbeiter

=> Aufgabengebiete :

- Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichtes, Abgabe eines Gewinnverwendungsvorschlag
- Berichterstattung an Geschäftsvorstand

=> Zusammensetzung s. Kopie Seite 40

=> neutrales Mitglied => sog. unparteiisches Mitglied bei paritätischer Wahl => „paritätische Mitbestimmung“

=> bei $\frac{2}{3}$ zu $\frac{1}{3}$ => 3. Parität ohne neutrales Element

=> bei anderen paritätischen Wahlen existiert ein Vorsitzender, der u.U. nur von den Kapitalgebern gewählt wurde (eingeschränkte Parität). Damit ist bei einer Patt-Situation ein Stichentscheid durch eine zweite und entgeltliche Stimme des Vorsitzenden möglich.

2) Pflichten der Gesellschafter

Vor Anmeldung zur Handelsregistereintragung ist an Kapital erforderlich:

- a) mindestens 25%ige Einzahlung der Stammeinlage je Gesellschafter.
Die „Ausstehende Einlage“ ist der Restbetrag.
- b) + Gesamtbetrag aller Stammeinlagen von mind. 25.000,--

=> Pflicht zur fristgerechten Einzahlung der Stammeinlage, sonst Aberkennung des Gesellschaft- bzw. Geschäftsanteiles möglich. => „Kaduzierung“

3) Publizitätsgesetz nach §264 HGB => als Kapitalgesellschaft s. AG

4) Auflösung: Gesellschafterbeschuß mit $\frac{3}{4}$ Mehrheit, Konkurs, Ablauf der Vertragsdauer

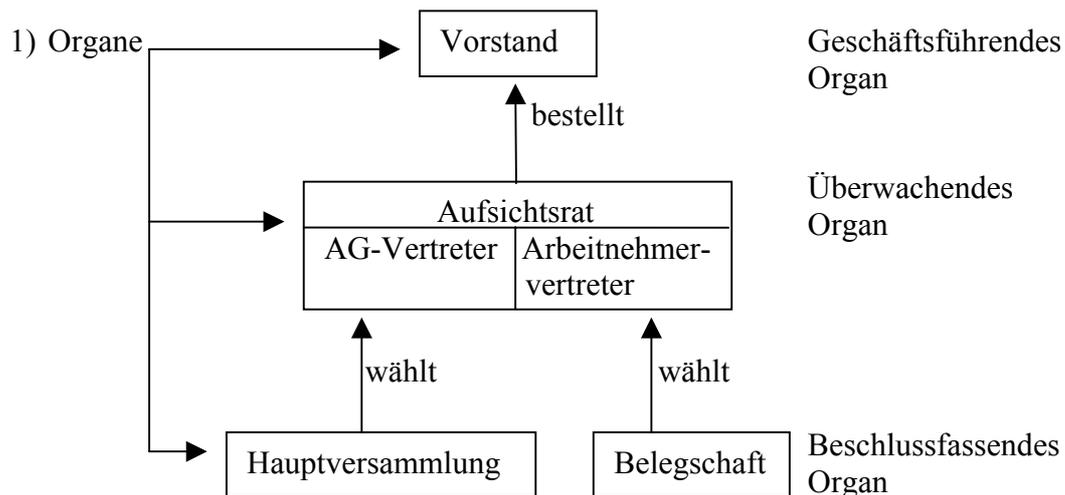
5) Übertragbarkeit der Geschäftsanteile jederzeit möglich (durch Erbe, Verkauf)
Jedoch stellt es eine Vertragsänderung dar, die erst von einem Gesellschafterbeschuß mit $\frac{3}{4}$ Mehrheit abgesegnet werden muß.

6) Vergleich mit Personengesellschaften:

- Haftungsbegrenzung auf 50.000,--
- Übertragbarkeit
- fragliche Kreditwürdigkeit
- steuerliche Nachteile
- Abstimmungsprobleme bei a.o. Geschäften mit Gesellschafterversammlung / AR
- Aufwendige Gründung
- Publizitätspflicht
- niedriges Kapital zur Gründung

2.3.4.2 Aktiengesellschaft (AG)

Ergänzungen zur Kopie (S. 46)



2) Gründung

- Seit 1994: Gesetz für kleinere AG's und zur Deregulierung des Aktienrechts.
=> 1-Mann-AG => s. Artikel

Gründung zwecks:

- Nachfolgeregulierung
- potentiell Wachstum

- Gründung:

- Gründer (z.B. Konsortium) übernehmen als erste Aktionäre alle Aktien gegen Einlage, u.U. zuzüglich eines Agios. (eingestellt in Kapitalrücklagen)
- + Berufung des 1. Aufsichtsrates (+1. Wirtschaftsprüfer)
- + 1. Aufsichtsrat bestellt 1. Vorstand

- Auflösung durch Beschluß der Hauptversammlung mit $\frac{3}{4}$ Mehrheit, Konkurs

3) Publizitätspflicht

- => Die Publizitätspflicht gilt unabhängig von der Rechtsform (auch für Einzel-Unternehmen und Personen-Gesellschaften) nach dem Gesetz über Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publ.G)
- => Publizitätspflicht besteht, wenn mindestens zwei der folgenden Kriterien zusammenfallen:
 - Bilanzsumme > 125 Mio DM
 - Umsatz > 250 Mio DM
 - Mitarbeiteranzahl > 5.000 Mitarbeiter
- => Für Kapitalgesellschaften gelten verschärfte Bedingungen gemäß HGB:
Siehe auch Kopie S. 43

2.3.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

- => z.B. Claas KGaA, Oetker, Henkel, MM, Steigenberger KGaA
- => **Def.:** KGaA hat mindestens einen persönlich haftenden Gesellschafter, der als Komplementär der Vorstand ist. Die übrigen Gesellschafter sind mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt, ohne persönlich zu haften.
- => Gesellschafter ohne Privathaftung $\hat{=}$ Kommanditaktionäre
 - => bilden die Hauptversammlung
- => Gründung: 100.000,- Mindestkapital
- => Gewinnverteilung : 4% Verzinsung für Komplementär auf seinem Kapitalanteil;
Restgewinn auf sämtliche Gesellschafter nach Verhältnis der Aktien-Nennwerte

2.3.5 Besondere Gesellschaftsform (Mischform)

- => Kombination der Vorteile von Personengesellschaften bzw. Kapitalgesellschaften bei gleichzeitiger Eliminierung der Nachteile
 - => Begrenzung der Haftung / Nachfolgeregelung
 - => Reduzierung der Steuerlast

A) AG & CoKG

B) GmbH & CoKG (z.B. Aldi)

Aufgrund der analogen Betrachtungsweise hier beide zusammen:

- Geschäfts- und Vertretungsbefugnis obliegt der GmbH, für welche die KG-Gesellschafter (u.U. einen betriebsfremden) Geschäftsführer bestellen.
- Gewinn geht überwiegend an die Kommanditisten, die der niedrigeren Einkommensteuer unterliegen, der Rest an die Körperschaftsteuerpflichtige GmbH

C) Doppelgesellschaft

s.Kopie S.49

D) Organisation und Führung

1. Organisation

1.1 Begriff der Organisation

In der Literatur:

- => Organisation als Hilfsmittel der Führung (Gestaltungsinstrument)
 - Unterordnung
- => Organisation als Eigenständiger Begriff
 - Gleichordnung (nach Gutenberg und Thomen)

Bedeutung und Inhalt der Organisation:

- 1) Die Unternehmung *ist* eine Organisation
- 2) Die Unternehmung *hat* eine Organisation
 - => Ordnungsfunktion, d.h. Unternehmung hat eine Struktur
 - > **Aufbauorganisation**
 - => Unternehmung hat bestimmte Prozesse
 - > **Ablauforganisation**
- 3) Die Unternehmung wird organisiert
 - => Gestaltungsfunktion der Organisation

Def.: Die Organisation einer Unternehmung ergibt sich durch *bewußte* Gestaltung der Strukturen und Prozessen zur Realisierung des Unternehmens-Zieles

„bewußt“:

- => bewußt gestaltet => „*formale Struktur*“
 - => zuzüglich zu berücksichtigen sind „*informale Strukturen*“

hervorgerufen insbesondere durch

- 1) menschliche Eigenschaften u. Einstellungen der Mitarbeiter (z.B. Mobbing)
 - 2) unterschiedliche Arbeitsplatzbedingungen
 - 3) unterschiedliche Aufgabenstellungen
- => wirken entweder
- =>komplementär oder → fördern
 - =>substituierend → abbauen

1.2 Aufbauorganisation

1.2.1 Elemente der Organisation

- 1) Abgrenzung nach hierarchischen Gliederungsstufen
 - a) *Stellen*: umfaßt einen bestimmten Aufgabenkomplex (z.B. Materialeinkauf), der aus verschiedenen Teilaufgaben (Anfrage, Bestellung) bestehen
 - Aufteilung in:
 - ausführende Stelle (keine Weisungsbefugnis)
 - Leitungsstellen oder Instanzen (Weisungsbefugnis für hierarchisch untergeordnete Stellen)

- b) Abteilungen:
=> besteht aus Instanz, der eine Gruppe mit zusammenhängenden Aufgaben untergeordnet ist.
- c) Arbeitsplatz
= Ort der Aufgabenerfüllung

- 2) Beziehung zwischen den Begriffen „Aufgabe“, „Kompetenz“, „Verantwortung“
=> Mit der Aufgabenübertragung auf einen Stelleninhaber müssen diesem auch entsprechende Kompetenzen übertragen werden, damit er die Verantwortung übernehmen kann
=> Nennt man den „Kompetenzsatz der Organisation“ (Forderung nach Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung).

1.2.2 Aufgabenanalyse → Aufgabensynthese

- => Aufgabenanalyse: hier erfolgt die Aufgliederung der Gesamtaufgabe in nicht weiter zerlegbare Teilaufgaben, die Elementaufgaben.
- => Aufgabensynthese: hier werden die Elementaraufgaben zu zweckmäßigen Aufgabenkomplexen zusammengefaßt und auf Stellen übertragen, die wieder zu Abteilungen zusammengefaßt werden

Fallstudie: Beziehung zwischen Stellen (s.S. 50+51)

- a) Breite der Leitungsgliederung $\hat{=}$ horizontale Leitungsprogramme $\hat{=}$ Kontrollspanne
=> Anzahl der einem Vorgesetzten unterstellten Mitarbeiter
- b) Tiefe der Leitungsgliederung $\hat{=}$ vertikale Leitungsspanne
=> Anzahl der Hierarchie-(Management-)stufen
- c) Zusammenhang zwischen a) und b) ist indirekt proportional

Aufgabe a+b der Fallstudie zusammen:

Annahme: wir verwenden eine Kontrollspanne von 2 und 8

Ebenen\Kontrollspannen→	2	8
1.	1	1
2.	2	8
3.	4	64
4.	8	
5.	16	
6.	32	
7.	64	
	127 Mitarbeiter	73 Mitarbeiter

1.2.3. Organisationsstrukturen $\hat{=}$ Abbild der Aufbauorganisation

=> festgelegt nach sog. Strukturierungsprinzipien, die alternativ kombiniert werden können.

1.2.3.1 Strukturierungsprinzipien

- Prinzip der Stellenbildung (1.2.3.1.1)
- Leitungsprinzip (1.2.3.1.2)
- Aufteilung der Entscheidungsbildung (1.2.3.1.3)

1.2.3.1.1 Prinzip der Stellenbildung

=> als Zusammenfassungskriterien dienen im Rahmen der Aufgabensynthese die einzelnen Elemente einer Aufgabe

Merkmale der Stellenbildung:

- 1) Verrichtungen (Tätigkeiten), die zur Aufgabenerfüllung nötig sind
- 2) Objekte, die an der Aufgabenerfüllung beteiligt sind. (Rohstoffe) oder aus diesen Resultieren (z.B. Endprodukte)
- 3) Orte / Regionen

Danach unterscheidet man:

- 1) => Stelle entsteht durch Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten, z.B. Produktion, MaWi, Vertrieb, ...
 - => Verrichtungszentralisation
 - => funktionale Organisationsstruktur

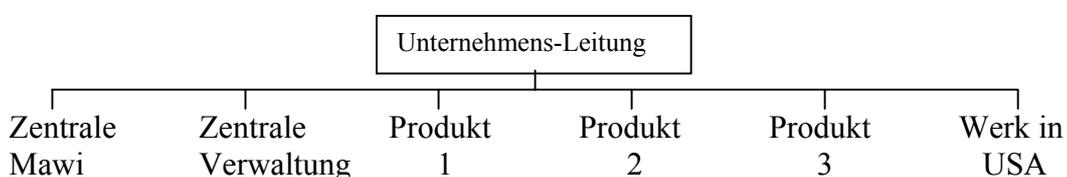
Bewertung:

- Aufgabenspezialisierung => Funktionspezialisten
 - Vermeidung von Doppelfunktionen
- 2) => Stellenbildung nach dem Objektprinzip
 - => Zusammenfassung der Verrichtungen einzelner Produkte / Dienstleistungen zu einem Aufgabenkomplex
 - => Objektzentralisation
 - => Divisionale Organisationsstruktur

Bewertung:

- Verkürzung der Kommunikationswege innerhalb und geringere Kommunikation zwischen den Stellen
 - geringer Koordinationsaufwand
 - Produktionsspezialist
- 3) => Stellenbildung nach Regionen
 - => Verteilung von Subsystemen auf unterschiedlichen geographischen Orten, z.B.
 - als rechtlich selbstständige Einheit (Konzern/Töchter)
 - als nicht rechtlich selbstständige Einheit (Filiale)

Zur Kopie S. 53: In der Praxis:



1.2.3.1.2 Leitungsprinzipien

Kommunikationsbeziehungen zwischen ausführenden Stellen und Instanzen =
Leitungssystem

(1) Ein-Liniensystem

Eine Stelle erhält nur von einer Instanz Anweisungen

Vorteile

- übersichtlich
- einfache Kommunikationsbeziehungen
- Klare Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung

Nachteile

- Starr
- lange und umständliche Instanzenwege
- starke Belastung der Zwischeninstanzen

(2) Mehrliniensystem

Jeder Stelle sind mehrere Instanzen vorgesetzt

Vorteile

- Nutzung der Spezialisierung
- kurze Wege zwischen den Stellen

Nachteile

- Gefahr der Aufgabenüberschneidung
- Kompetenz- und Verantwortungskonflikte
- leicht unübersichtlich

(3) Stab-Linien-System

Def.: „Stab“ Leitungshilfsstelle ohne Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis mit der Aufgabe der fachlichen Beratung und Entscheidungsvorbereitung

1.2.3.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen

=> Entscheidungscentralisation

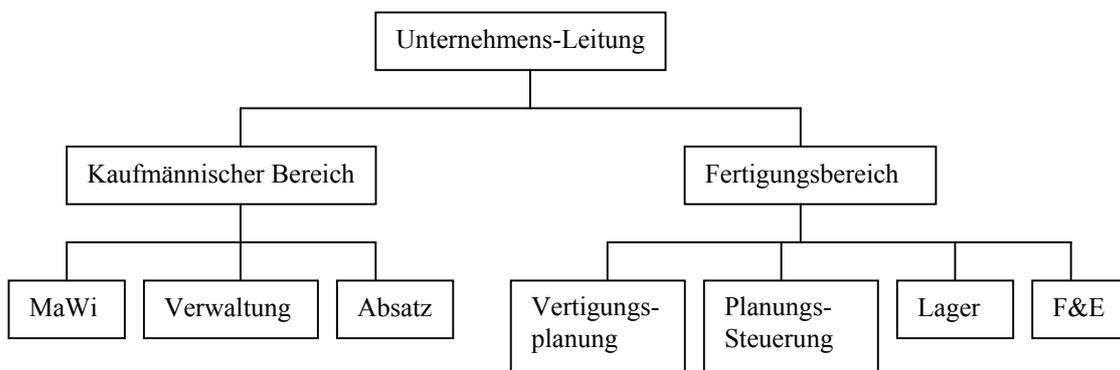
=> Trennung zwischen Entscheidungs- und ausführenden Aufgaben

=> Entscheidungsdezentralisation

=> Entscheidungen werden auf untergeordnete Stellen delegiert

1.2.3.2 Organisationsformen in der Praxis

a) Sektoralorganisation



=> kleinere und mittlere Unternehmungen

=> Zweiteilung dient der Entscheidungsrealisierung

=> Probleme:

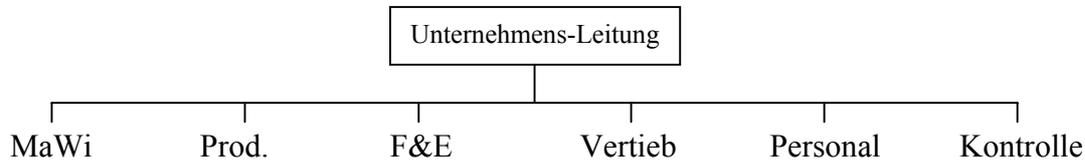
- Abstimmungs- und Kompetenzprobleme zwischen Sektoren
- geringe Kommunikation und Koordination zwischen den Sektoren

b) Funktionalorganisation

b1) *Reine funktionale Organisationsstruktur*

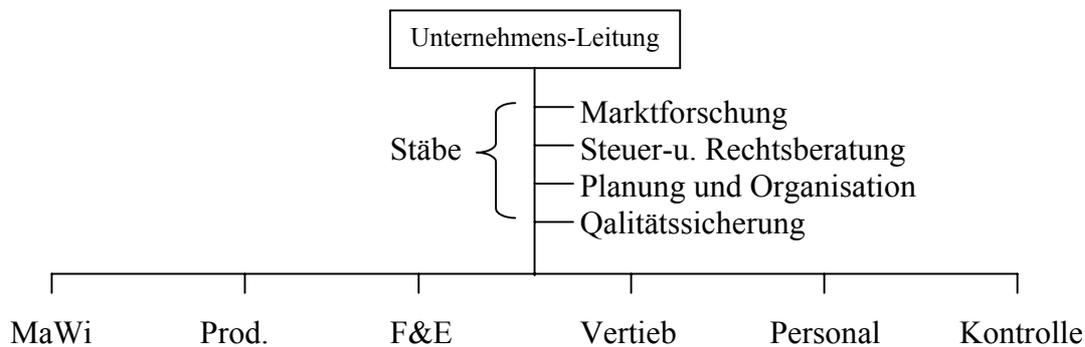
=> geeignet bei einem homogenen Fertigungsprogramm

=> „Traditionelle Liniorganisation“



b2) *Stab-Linien-Organisation*

=> geeignet bei einem homogenen Fertigungsprogramm



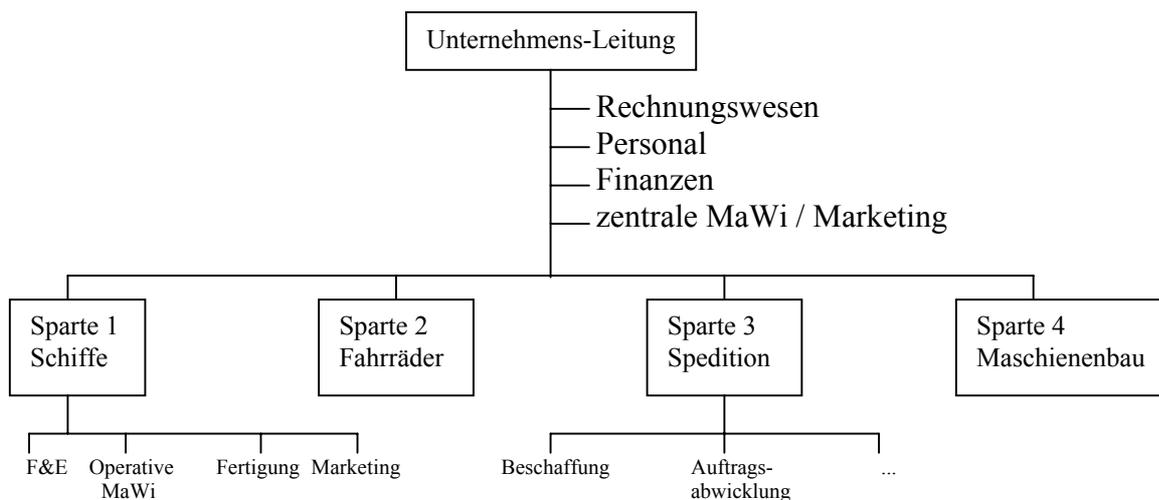
c) Spartenorganisation

=> Divisionalorganisation

=> Eignung: für heterogene Fertigungsprogramme

=> Spartenbildung: für heterogene, überschaubare Divisionen (Produkt, Produktgruppen, Geschäftsfelder, Kundengruppen, Regionen)

=> Bildung von Zentralstellen, die als Spezialisten bestimmte Funktionen zentral für die Sparten ausführen und Weisungsbefugnis haben.



In Abhängigkeit vom Umfang der auf die Sparten zu übertragenden Entscheidungskompetenzen und Verantwortung:

- 1) Cost-Center-Organisation: => Verantwortung für Kostenhöhe und -entwicklung. (Vorgabe des Kostenbudgets)
- 2) Profit-Center-Organisation: => Ergebnis- bzw. Gewinnverantwortung
- 3) Investment-Center-Organisation: => Entscheidung und Verantwortung für Ergebnis und Investition (Unternehmens-Leitung ist verantwortlich für die Mittelbeschaffung)

Vorteile:

- Übersichtliche Organisationsstruktur (Einliniensystem)
- Produktbezogene Spezialisierung in Sparten (Zentralstellen: funktionale Spezialisierung)
- Kurze Kommunikations- und Entscheidungswege in den Sparten mit der Folge der Motivation
- Entlastung der Unternehmens-Leitung durch Entscheidungsdelegation

Nachteile:

- Diskrepanzen zwischen den Divisionen (Ressourcen)
- Kommunikations- und Koordinationsprobleme zwischen den Divisionen
- fehlende Berücksichtigung von Synergieeffekten zwischen den Divisionen
- Vielzahl qualifizierter Arbeitnehmer

d) **Matrixorganisation**

- => Mehrlinienorganisation, bei der eine (i.d.R.) vertikale funktionsorientierte mit einer (i.d.R.) horizontalen produktorientierten Organisationsform überlagert wird.
- => daraus ergibt sich die Matrix
- => Verknüpfung der Vorteile (Funktions- bzw. Produktspezialisierung) unter Vermeidung der Nachteile (Koordinations- bzw. Kommunikationsprobleme) s. Schaubild S. 55
- => Der Produkt- bzw. Projektmanager betreut „sein“ Produkt durch alle Funktionen; der Funktionsmanager bestimmt, wie eine bestimmte Funktion für dieses Produkt zu erfüllen ist.

Vorteile

- keine organisatorische Trennung von Funktionaler- und Produktbezogener Spezialisierung
- umfassende Betrachtung komplexer Aufgaben (4-Augen-Prinzip)
- Entlastung der Unternehmens-Leitung (Entscheidungsdelegation)
- direkte Kommunikations- und Koordinationsmöglichkeit
- Motivation durch gleichberechtigte Beteiligung von funktionalen und divisionalen Bereichen bei Entscheidungsprozessen.

Nachteile:

- hoher Kommunikations- und Informationsbedarf
- oftmals schwirige und langsame Entscheidungsfindung
- Abstimmungsprobleme, Konfliktsituationen
- Gefahr von Kompromissen (die zweitbeste Lösung)

1.3 Ablauforganisation

s. Kopie