



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für Weiterbildung

Betriebswirtschaft kompakt

Technischer Betriebs-/Fachwirt, Industriemeister

Bearbeitet von Lehrern und Ingenieuren an beruflichen Schulen und in Betrieben (siehe Rückseite)

Ihre Meinung interessiert uns!

Teilen Sie uns bitte Ihre Verbesserungsvorschläge, Ihre Kritik aber auch Ihre Zustimmung zum Buch mit.

Schreiben Sie uns an die E-Mail-Adresse: lektorat@europa-lehrmittel.de

Die Autoren und der Verlag Europa Lehrmittel
Winter 2013/2014

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL • Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselderger Straße 23 • 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 37060

Autoren des Lehrbuchs „Betriebswirtschaft kompakt“:

Patricia Burgmaier	Mannheim
Hermann Münch	Stuttgart
Bernd Schiemann	Durbach
Hubert Troßmann	Ulm

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Bernd Schiemann, Durbach

Bildbearbeitung: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar

Betreuung der Bildbearbeitung: Zeichenbüro des Verlags Europa-Lehrmittel, Ostfildern

Diesem Buch wurden die neuesten Ausgaben der DIN-Blätter und der VDE-Bestimmungen zugrunde gelegt. Verbindlich sind jedoch nur die DIN-Blätter und VDE-Bestimmungen selbst.

Die DIN-Blätter können von der Beuth-Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, bezogen werden. Die VDE-Bestimmungen sind bei der VDE-Verlag GmbH, Bismarckstraße 33, 10625 Berlin, erhältlich.

1. Auflage 2014

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-3706-0

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2014 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar

Umschlagfotos: ©gjp-Fotolia.com; Nmedia-Fotolia.com

Satz: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar

Druck: M. P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Vorwort zur 1. Auflage

Das Lehrbuch „Betriebswirtschaft kompakt“ ist ein kompaktes Fachbuch für die Ausbildung und Weiterbildung für Geprüfte Technische Betriebswirte IHK, für die Ausbildung zum Industriemeister, Betriebswirte des Handwerks, Technische Fachwirte HWK, Fachkauffrau bzw. Fachkaufmann HWK, in Fachschulen sowie für Studium und Beruf.

Als grundlegende Einführung in das gesamte Fachgebiet ist dieses Buch nützlich für Schüler an Berufskollegs und Studierende an Fachschulen, Berufsakademien und Fachhochschulen.

Auch für den Unterricht an Informationstechnischen Gymnasien, Fachgymnasien, Fachoberschulen, Berufskollegs und Berufsoberschulen ist das Buch zu empfehlen.

Im Lehrbuch „Betriebswirtschaft kompakt“ erhalten Sie zielgruppenspezifisch und kompakt zusammengefasst prüfungs- und praxisrelevante Informationen zu den technisch-betriebswirtschaftlichen Grundlagen.

Der übersichtliche Aufbau nach Themenschwerpunkten und das detaillierte Sachwortverzeichnis erleichtern die schnelle Orientierung. Das Buch enthält die Sachzusammenhänge, die mathematischen Formeln, viele Beispiele und Schemata.

Die inhaltlichen Schwerpunkte sind:

1. Grundlagen, Rahmenbedingungen
2. Management der Organisation
3. Management der Qualität
4. Management der Beschaffung
5. Management der Kundenbeziehungen
6. Betriebliches Rechnungswesen
7. Projektmanagement
8. Management Personal
9. Management der Fertigung
10. Management der Finanzen

Besonderen Wert haben die Autoren darauf gelegt, auch schwierige Zusammenhänge in verständlicher Sprache darzustellen. So werden Funktionszusammenhänge und Funktionsabläufe durch mehrfarbige Bilder, Diagramme und Tabellen anschaulich visualisiert.

1. Grundlagen, Rahmenbedingungen	9	Organisation 2	47
1. Unternehmensziele und Rahmenbedingungen		Organisation 3	48
Bedürfnisse	10	Organisationsentwicklung	49
Güter und Nutzen	11	Unternehmensorganisation	50
Wirtschaften, Nutzenmaximierung	12	Veränderungsmanagement, Changemanagement 1	51
Systeme	13	Veränderungsmanagement, Changemanagement 2	52
Unternehmen als System	14	Ablauforganisation und Geschäftsprozesse	53
Systemanalyse.	15	Geschäftsprozessarten	54
Unternehmerische Zielsysteme	16	Wertschöpfungsketten	55
Unternehmen als soziotechnisches System	17	Grafische Darstellung von Prozessen als EPK 1	56
Unternehmen als Informationen verarbeitendes System	18	Grafische Darstellung von Prozessen als EPK 2	57
Unternehmen als Wertschöpfungssystem	19	Geschäftsprozessdarstellung 1	58
2. Interessensgruppen und unternehmerische Kennzahlen		Geschäftsprozessdarstellung 2	59
Interessensgruppen.	20	Monitoring und Controlling von Geschäftsprozessen	60
Informationsbedarf und Informationsrechte der Interessensgruppen.	21	Syntax und Semantik Business Process Model and Notation BPMN	61
Handlungsprinzipien zum Erreichen der Formal- und Sachziele.	22	Teilnehmersymbole und Aktivitätensymbole BPMN	62
Sachziele und Zielkonkurrenz.	23	Ereignissymbole und Entscheidungssymbole BPMN	63
3. Wirtschaftsethik und Umwelt		Symbole und Beispiele zu Business Process Diagram	64
Wirtschafts-, Führungs- und Unternehmensethik	24	Beispiele zu Business Process Diagram	65
Ökologischen Verantwortung.	25	Geschäftsprozess-Controlling	66
Nachhaltigkeit	26		
Umweltmanagement	27	3. Management der Qualität	67
Umweltmanagementkennzahlen	28	1. Qualitätsverständnis Auditierung	
Umweltrecht 1	29	Qualitätsverständnis nach Kanon	68
Umweltrecht 2	30	Subjektives Qualitätsverständnis	69
Umweltmanagementsysteme	31	Sichtweisen des Qualitätsbegriffs, Qualitätsverständnis	70
Produktkennzeichnung 1	32	Qualitätsdefinition für immaterielle Güter und Dienstleistungen	71
Produktkennzeichnung 2	33	Qualitätserwartungen, Qualitätslücken, Qualitätsmanagementsysteme	72
Verpflichtende Produktkennzeichnung	34	Qualitätsmanagementnormen	73
4. Rechtsformen und Markt		Qualitätsmanagementsysteme	74
Rechtsformen von Unternehmen.	35	Qualitätskosten	75
Rechtsformen von Einzelunternehmen und Personengesellschaften	36	QM-Elemente, Prozessmodell ISO 9001,	76
Rechtsformen von Kapitalgesellschaften und Genossenschaften	37	Prozessmodell EFQM	77
Unternehmenszusammenschlüsse	38	Audit 1	78
Markt.	39	Audit 2	79
Marktverhalten und Preis-Absatz-Funktion	40	2. Qualitätsverständnis Normen	
Preismechanismus und Preisfunktionen	41	Entwicklung der Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken	80
Preismechanismus und Angebotselastizität	42	Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach Deming 1	81
Preiselastizität der Nachfrage, Einkommenselastizität	43	Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach Deming 2	82
Kreuzpreiselastizität und Marktformen	44		
2. Management der Organisation	45		
Organisation 1	46		

Inhaltsverzeichnis

Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach Juran und Ishikawa	83	Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 5 . . .	120
Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach Cosby	84	Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 6 . . .	121
Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach Kaizen	85	Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 7 . . .	122
Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach TQM und 5S	86	Beschaffungskennzahlen	123
Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken nach 7M und 3 Mu.	87	Schemata zur Lieferantenbewertung	124
Qualitätsdenkweisen und Qualitätstechniken im GAP-Modell für Dienstleitungen	88	Schemata zur Beschaffungsrisikobewertung	125
3. Elementare Qualitätswerkzeuge		Rechtliche Aspekte der Beschaffung	126
Übersicht Qualitätswerkzeuge	89	Rechtliche Bestimmungen zur Beschaffung	127
7 Elementare QM-Werkzeuge Fehlersammelkarte, Pareto und Histogramm	90	QM-Vereinbarungen und Qualitätsnachweise . . .	128
7 Elementare QM-Werkzeuge Qualitätsregelkarte	91	Qualitätsnachweise 1	129
7 Elementare QM-Werkzeuge Korrelationsdiagramm	92	Qualitätsnachweise 2	130
7 Elementare QM-Werkzeuge Ishikawa-Diagramm	93	Erstbemusterung, Warenprüfung, Felddatenrückkopplung und Eskalationspläne . . .	131
7 Elementare QM-Werkzeuge Flussdiagramm . . .	94	Felddatenrückkopplung und Eskalationspläne . .	132
8D-Report	95	Logistik, Spediteure, Logistikdienstleister	133
FMEA Failure Mode and Effects Analysis 1	96	Transportkosten und Transportrisiko	134
FMEA Failure Mode and Effects Analysis 2	97	Logistikdienstleister, Lagerfunktionen	135
Six-Sigma Methodik und Hierarchie	98	Versorgungsmanagement, Lagerhaltung	136
Six-Sigma DMAIC-Cycle	99	Warenkennzeichnung	137
Six-Sigma Kennwerte	100	ABC-Analyse in der Beschaffung	138
Six-Sigma Standardabweichung und Mittelwertverschiebung	101	XYZ-, und ABC- Analyse in der Beschaffung	139
Six-Sigma Fehleranzahl und Wettbewerbsfähigkeit	102	Mengenplanung und Make-or-buy-Entscheidung in der Beschaffung	140
Lean Management	103	Materialdisposition, Bedarfsplanung	141
Unternehmensleitbild und Qualitätsverständnis .	104	Produktionsbedarfsplanung, Stücklisten	142
4. Management der Beschaffung	105	Stochastische Primär-Materialbedarfs-ermittlung 1	143
Beschaffung Grundlagen	106	Stochastische Primär-Materialbedarfs-ermittlung 2	144
Strategische und operative Beschaffung	107	Sekundär-Materialbedarfsermittlung, Bestände, Bedarfsplanung	145
Beschaffungsziele und Beschaffungszielkonflikte	108	Bestellverfahren	146
Beschaffungsprozesse, Beschaffungsfunktionen .	109	Lagerkenngrößen, Lagerkennziffern 1	147
Beschaffungsmodelle und Beschaffungsmanagement	110	Lagerkenngrößen, Lagerkennziffern 2	148
Beschaffungsmanagement und elektronische Märkte	111	Kostenoptimale Beschaffung 1	149
Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl . . .	112	Kostenoptimale Beschaffung 2	150
Beschaffungsmodelle 1	113	Ertragsoptimale Beschaffung	151
Beschaffungsmodelle 2	114	Momente der Beschaffung	152
Beschaffungsstrategien	115	5. Management der Kundenbeziehungen	153
Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 1 . .	116	Marketing 1	154
Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 2 . .	117	Marketing 2	155
Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 3 . .	118	Werbewirksamkeitsmodelle 1	156
Lieferantenbeurteilung, Lieferantenauswahl 4 . .	119	Werbewirksamkeitsmodelle 2	157
		Werbewirksamkeitsmodelle 3	158
		Strategisches Marketing	159
		Marktanalysen, Marktprognosen und Marktbeobachtungen in der Marktforschung	160
		Marktuntersuchungen	161
		SWOT-Analyse	162
		Lebenszyklusanalyse, SWOT-Analyse	163
		Boston-Matrix	164

Operatives Marketing	165	Übernahme von Zahlen der Finanzbuchhaltung in der Kostenrechnung und Leistungsrechnung .	208
Marktsegmentierung und Marketingmix.	166	Neutrale Aufwendungen und Erträge, betriebliche Abgrenzungsrechnung.	209
Produktpolitik	167	Kostenrechnung und Leistungsrechnung.	210
Preispolitik	168	Kostenarten	211
Methoden der wettbewerbsorientieren Preisbildung.	169	Kostenverläufe.	212
Promotion, Kommunikationspolitik.	170	Kalkulatorische Kosten 1.	213
Placement, Distribution.	171	Kalkulatorische Kosten 2.	214
Aquisitorische Distribution.	172	Kalkulatorische Kosten 3.	215
Absatzmittler in der Distribution 1.	173	Kostenstellen und Kostenstellenplan	216
Absatzmittler in der Distribution 2.	174	Kostenstellenplan und Budgetierung	217
6. Betriebliches Rechnungswesen	175	Verteilung der Gemeinkosten mit dem einstufigen BAB 1	218
Teil 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens und Buchführung	175	Verteilung der Gemeinkosten mit dem einstufigen BAB 2	219
Bereiche, Ziele und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens 1	176	Verfahren zur Verrechnung des innerbetrieblichen Leistungsaustausches.	220
Bereiche, Ziele und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens 2	177	Verteilung der Gemeinkosten mit dem mehrstufigen BAB	221
Bereiche, Ziele und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens 3	178	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit dem Gleichungsverfahren und Budgetierung ...	222
Buchführung	179	Kostenträgerrechnung	223
Dokumentation der Geschäftsfälle 1	180	Kostenträgerstückrechnungen auf Vollkostenbasis und Teilkostenbasis	224
Dokumentation der Geschäftsfälle 2	181	Divisionskalkulation 1	225
Dokumentation der Geschäftsfälle 3	182	Divisionskalkulation 2	226
Inventur	183	Äquivalenzziffernkalkulation.	227
Inventar	184	Äquivalenzziffernkalkulation mit Berücksichtigung von Fixkosten	228
Bilanz	185	Kalkulation von Kuppelprodukten 1.	229
Gliederung der Bilanz	186	Kalkulation von Kuppelprodukten 2.	230
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	187	Kostenträgerstückrechnungen auf Vollkostenbasis 1.	231
Bilanzkennzahlen und Vermögensstruktur	188	Kostenträgerstückrechnungen auf Vollkostenbasis 2.	232
Vermögensstruktur der Bilanz	189	Kostenträgerstückrechnungen auf Vollkostenbasis 3.	233
Liquiditäts- und Rentabilitätskennzahlen	190	Differenzierte Zuschlagkalkulation mit vier Zuschlagsätzen 1	234
Rating	191	Differenzierte Zuschlagkalkulation mit vier Zuschlagsätzen 2	235
Betriebsvermögensvergleich	192	Zuschlagkalkulation mit mehreren Fertigungsstellen	236
Veränderung der Bilanz durch Geschäftsfälle. ...	193	Mehrstufige Zuschlagkalkulation mit Maschinenstundensatz	237
Gewinn- und Verlustrechnung	194	Maschinenstundensatzrechnung	238
Buchungssatz	195	Zuschlagkalkulation im Handwerk.	239
Kontieren 1.	196	Teilkostenrechnung	240
Kontieren 2.	197	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 1.	241
Vorsteuer und Umsatzsteuer	198	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 2.	242
Vorsteuer und Umsatzsteuer, Skontozahlung.	199	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 3.	243
Jahresabschluss	200	Nutzenschwelle	244
Steuerliche Abschreibung 1	201	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	245
Steuerliche Abschreibung 2	202		
Steuerliche Abschreibung 3	203		
Kontenrahmen SKR 04 (Auszug für Ausbildung). .	204		
Kontenrahmen SKR 04 (Auszug für Ausbildung). .	205		
Teil 2: Grundlagen der Kostenrechnung	206		
Grundbegriffe der Kostenrechnung und Leistungsrechnung	207		

Deckungsbeitragsrechnung zur Produktionsplanung 1 246

Deckungsbeitragsrechnung zur Produktionsplanung 2 247

Prozesskostenrechnung 248

Prozessanalyse und Prozesskostenrechnung 249

Kostenträgerrechnung 250

Plankostenrechnung 1 251

Plankostenrechnung 2 252

Abweichungen in der Plankostenrechnung 253

Controlling 254

Anforderungen an Kennzahlensysteme, Du-Pont-Schema 255

ZVEI-Kennzahlensystem, Reichmann-Lachnit-Kennzahlensystem 256

Balanced-Scorecard, Key-Performance-Indicators 257

Wirkungszusammenhänge in der Balanced-Scorecard, Sustainability Balanced-Scorecard... 258

Benchmarking 259

Betriebliche Abgrenzungsrechnung, BWA und KER 260

Betriebswirtschaftliche Auswertung und kurzfristige Erfolgsrechnung 261

Controllingberichte und Branchenvergleich 262

7. Projektmanagement 263

Projekte und Projektziele 264

Zuständigkeiten im Projektmanagement 265

Projektmanagementnutzen und Projektdefinition 266

Projektphasen und Verantwortlichkeiten 267

Projektleitertaufgaben und Projektzielformulierungen 268

Projektleiter 269

Projektplanungsschritte, Lastenheft und Pflichtenheft 270

Zustandsanalysen, Entwurfsprinzipien und Betroffenheitsanalyse im Projektmanagement... 271

Organisationsformen und Projektplanungsschritte im Projektmanagement . 272

Ausschreibung und Projektvergabe 273

Gliederung von Lastenheften und Pflichtenheften 274

Risikomanagement im Projektmanagement 275

Projektdurchführungsplanung und Arbeitspakete Vorgangslisten und PSP-Code in der Projektdurchführungsplanung 277

Anordnungsbeziehungen und Projektstrukturpläne in der Projektdurchführungsplanung 278

Arbeitspakete in der Projektdurchführungsplanung 279

Vorwärtsplanung und Rückwärtsplanung in der Projektdurchführungsplanung 280

Projektplan mit festgelegtem Endtermin und kritischem Weg 281

Projektdurchführungsplanung mit Pufferzeiten,

Netzplantechnik 282

Projektdurchführungsplanung mit kritischem Weg 283

Projektdurchführungsplanung ohne kritischem Weg 284

Vorwärts- und Rückwärtsplanung in der Projektdurchführungsplanung mit alternativen Formeln 285

Meilensteine und Ressourcen-Ausgleich 286

Projekt-Controlling 1 287

Projekt-Controlling 2 288

8. Management Personal 289

Organisation der eigenen Arbeit 1 290

Organisation der eigenen Arbeit 2 291

Kompetenzen 1 292

Kompetenzen 2 293

Selbstorganisation, Selbstkompetenz 294

Zieldefinitionen, Stress 295

Umgang mit Stress 296

Stressfaktoren am Arbeitsplatz 297

Stressmanagement, Coaching 298

Work-live-balance 299

Stressvermeidung 1 300

Stressvermeidung 2 301

Teamarbeit 1 302

Teamarbeit 2 303

Einfluss der Teambildung auf die Teamleistung . 304

Einfluss der Teamrollen auf die Teamleistung ... 305

Einfluss der Aufgabentypen auf die Teamleistung 306

Einfluss von Gruppeneffekte auf die Teamleistung 1 307

Einfluss von Gruppeneffekte auf die Teamleistung 2 308

Teamführung 309

Kommunikation 310

Gesprächsführung 311

Moderieren 312

Kreativitätstechniken 1 313

Kreativitätstechniken 2 314

Informationsbeschaffung 315

Suchen im Internet 316

Präsentationsmethoden 317

Diagramme 1 318

Diagramme 2 319

Arbeiten mit Texten 320

Zitierregeln 321

Führung 322

Führungskräfte und Menschenbild 323

Führungsstile 324

Führungsmodelle 1 325

Führungsmodelle 2 326

Inhaltsverzeichnis

Mitarbeiterbeurteilung 1	327	Symbole Handhabungs- und Montageoperationen (Beispiele)	369
Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung	328	Roboter	370
Fehler der Mitarbeiterbeurteilung, Gespräche	329	Industrieroboter 1	371
Auswahl von Mitarbeitern	330	Industrieroboter 2	372
Stellenbeschreibung	331	CIM Computer-Integrated Manufacturing 1	373
Arbeitsanforderungsanalyse	332	CIM Computer-Integrated Manufacturing 2	374
Formen der Entgeltfindung	333	Kommissionierungssysteme	375
Entgeltrahmenabkommen ERA	334	Maschinenkarte	376
Arbeitsrecht 1	335	Virtuelle Umgebungen VE	377
Arbeitsrecht 2	336	Steuerungseinheiten für VE	378
9. Management der Fertigung	337	Betriebsdatenerfassung	379
Arbeitssysteme	338	Symbole zur Dokumentation in der Computertechnik	380
Arbeitsgestaltung	339	Struktogramm (DIN 66261), Programmablaufplan (DIN 66001)	381
Ablaufprinzipien 1	340	GRAFCET 1	382
Ablaufprinzipien 2	341	GRAFCET 2	383
Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie	342	GRAFCET 3	384
Arbeitsplatzgestaltung-Anthropometrie 1	343	Funktionspläne von Ablaufsteuerungen, Beispiele	385
Arbeitsplatzgestaltung-Anthropometrie 2	344	Funktionspläne von Ablaufsteuerungen nach GRAFCET und DIN EN 61131	386
Arbeitsplatzgestaltung-Arbeitsphysiologie 1	345		
Arbeitsplatzgestaltung-Arbeitsphysiologie 2	346		
Arbeitsplatzgestaltung-Bewegungstechnik und Sicherheitstechnik	347		
Software-Ergonomie	348	10. Management der Finanzen	387
Bildschirmarbeitsplatz 1	349	Finanzierung	388
Bildschirmarbeitsplatz 2	350	Kreditwürdigkeit, Kapitalbedarf 1	389
Arbeitsplanung und Arbeitsplan 1	351	Kapitalbedarf 2	390
Arbeitsplanung und Arbeitsplan 2	352	Kapitaldienstfähigkeit	391
MTM Methods-Time-Measurement 1	353	Finanzierungskennzahlen	392
MTM Methods-Time-Measurement 2	354	Gründungsfinanzierung, Auftragsvorfinanzierung	393
Unfallverhütung 1	355	Kreditarten	394
Unfallverhütung 2	356	Finanzierungsalternativen	395
Sicherheitskennzeichen 1	357		
Sicherheitskennzeichen 2	358	Anhang	396
Inspektion	359	Literaturverzeichnis	396
Instandhaltungsstrategien	360	Lexika der Betriebswirtschaft	397
Instandhaltung	361	Wirtschaftsbegriffe, kleines Glossar 1	398
Ablaufschritte und Ablaufarten 1	362	Wirtschaftsbegriffe, kleines Glossar 2	399
Ablaufschritte und Ablaufarten 2	363		
Vorgabezeit	364	Sachwortverzeichnis	400
Materialfluss 1	365		
Materialfluss 2	366		
Materialfluss 3	367		
Materialfluss 4	368		

1. Unternehmensziele und Rahmenbedingungen

Bedürfnisse 10

Güter und Nutzen 11

Wirtschaften, Nutzenmaximierung 12

Systeme 13

Unternehmen als System 14

Systemanalyse 15

Unternehmerische Zielsysteme 16

Unternehmen als soziotechnisches System 17

Unternehmen als Informationen verarbeitendes System 18

Unternehmen als Wertschöpfungssystem 19

2. Interessensgruppen und unternehmerische Kennzahlen

Interessensgruppen 20

Informationsbedarf und Informationsrechte der Interessensgruppen 21

Handlungsprinzipien zum Erreichen der Formal- und Sachziele 22

Sachziele und Zielkonkurrenz 23

3. Wirtschaftsethik und Umwelt

Wirtschafts-, Führungs- und Unternehmensethik 24

Ökologischen Verantwortung 25

Nachhaltigkeit 26

Umweltmanagement 27

Umweltmanagementkennzahlen 28

Umweltrecht 1 29

Umweltrecht 2 30

Umweltmanagementsysteme 31

Produktkennzeichnung 1 32

Produktkennzeichnung 2 33

Verpflichtende Produktkennzeichnung 34

4. Rechtsformen und Markt

Rechtsformen von Unternehmen 35

Rechtsformen von Einzelunternehmen und Personengesellschaften 36

Rechtsformen von Kapitalgesellschaften und Genossenschaften 37

Unternehmenszusammenschlüsse 38

Markt 39

Marktverhalten und Preis-Absatz-Funktion 40

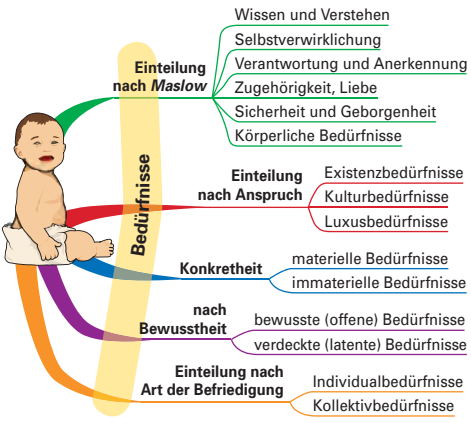
Preismechanismus und Preisfunktionen 41

Preismechanismus und Angebotselastizität 42

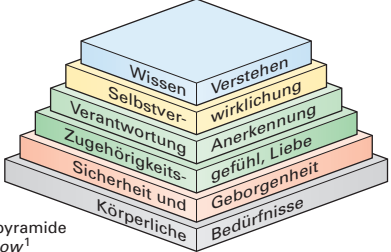
Preiselastizität der Nachfrage, Einkommenselastizität 43

Kreuzpreiselastizität und Marktformen 44

Bedürfnisse

Begriff	Darstellung, Beispiele	Erklärung
Einteilung der Bedürfnisse	 <p>In der Psychologie spricht man von Bedürfnissen, wenn der Mensch ein Mangelempfinden hat und bestrebt ist, dieses zu beseitigen. Bedürfnisse sind also der Ausgangspunkt und die Motivation wirtschaftlichen Handelns.</p>	<p>Bedürfnisse kann man z. B. einteilen nach</p> <ul style="list-style-type: none"> psychologischen Kriterien (vgl. Einteilung nach Maslow), der Dringlichkeit in Existenzbedürfnisse, Kulturbedürfnisse und Luxusbedürfnisse, der Konkretheit in materielle (stoffliche Gegenstände, z. B. Handy) und immaterielle Bedürfnisse (religiöse oder geistige Verlangen, z. B. Prestige und Macht), der Bewusstheit in bewusste und unbewusste Bedürfnisse, der Art der möglichen (sinnvollen) Befriedigung in Individualbedürfnisse und Kollektivbedürfnisse. Kollektivbedürfnisse, z. B. Krankenhäuser und Verkehrswege, lassen sich im Gegensatz zu Individualbedürfnissen meist nur gemeinsam (kollektiv) sinnvoll befriedigen.

Bedürfnisbefriedigung	Bedürfnis (= Mangelempfinden)	wirtschaftliches Gut zur Bedürfnisbefriedigung	Beispiel	Erklärung
	Essen und Trinken	ausgewählte Nahrungsmittel Wasser und Getränke		Bedürfnisse werden mit Gütern befriedigt.
	Entspannung	Nutzungsrechte Musikaufnahme, Nutzungsrechte Software		Der Tauschwert eines wirtschaftlichen Gutes richtet sich
	soziale Kontakte	Zugang zu Kommunikationsmitteln		• nach dessen Bedeutung für die Bedürfnisbefriedigung.
	soziale Anerkennung	Güter bestimmter Marken, Titel		• dem Gebrauchs- und Nutzenwert.
	Wissen und Verstehen	Informationen		• der Menge an Arbeit, die darin investiert wurde.
				• dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage.

Einteilung nach Maslow	 <p>Bedürfnispyramide nach Maslow¹</p>	<p>Menschen legen eine individuelle Reihenfolge fest, in welcher sie Bedürfnisse befriedigen.</p> <p>Nach der Motivationstheorie von Maslow gewinnen Bedürfnisse einer höheren Ebene für ein Individuum erst an Bedeutung, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebene weitgehend befriedigt sind.</p>
------------------------	--	---

¹ Maslow, Abraham, amerikanischer Sozialpsychologe, 1908 – 1970

Güter, Nutzen

Begriff	Darstellung, Beispiele	Erklärung								
<p>Güter</p> <p>wirtschaftliche und freie Güter</p> <p>Nutzen</p>		<p>Freie Güter, z. B. Atemluft und Tageslicht, sind im Überfluss vorhanden und haben deshalb keinen Preis und keinen Tauschwert.</p> <p>Je mehr Menschen es auf der Erde gibt, desto knapper und seltener werden ursprünglich freie Güter. Menschen zerstören freie Güter (Umweltverschmutzung) und betreiben unkontrollierten Raubbau. Ursprünglich freie Güter werden dann knapp oder unbrauchbar und müssen durch den Einsatz von Arbeit und Energie wieder nutzbar gemacht werden.</p> <p>Wirtschaftliche Güter haben einen Gebrauchswert und einen Tauschwert. Sie haben einen Eigentümer und man muss für die Eigentumsübertragung oder Nutzung bezahlen.</p>								
<p>Sektorenmodell</p> <p>Immaterielle Güter</p>		<p>Primärer Sektor: Er liefert zumeist die Rohstoffe für den sekundären Sektor, z. B. Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Bergbau.</p> <p>Sekundärer Sektor: Ist der produzierende, für die Verarbeitung von Rohstoffen zuständige Bereich, z. B. Industrie, Handwerk und Energiewirtschaft.</p> <p>Tertiärer Sektor: Dienstleistungssektor, z. B. Handel, Verkehr, Logistik, Tourismus, Kreditinstitute und Versicherungen.</p>								
<p>Wissensgesellschaft</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ffe0b2;">Merkmal</th> <th style="background-color: #ffe0b2;">Wirkung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wissensarbeit ist ortsunabhängig</td> <td>Unternehmen können sich nationalen Regulierungen leichter entziehen.</td> </tr> <tr> <td>Infrastrukturänderungen, z. B. beim Verkehr und in der Telekommunikation</td> <td>Hinzufügung künstlicher Intelligenzen in vielen Strukturen und Abläufen. Hochtechnische Infrastruktur als Voraussetzung für Abläufe.</td> </tr> <tr> <td>Staat und Politik sind zunehmend von privaten Akteuren und Systemen abhängig</td> <td>Politik reduziert sich auf das Erlassen und Anwenden von nationalen Vorschriften und Gesetzen. Der Einfluss von Interessensgruppen auf die gesellschaftliche Entwicklung steigt.</td> </tr> </tbody> </table>	Merkmal	Wirkung	Wissensarbeit ist ortsunabhängig	Unternehmen können sich nationalen Regulierungen leichter entziehen.	Infrastrukturänderungen, z. B. beim Verkehr und in der Telekommunikation	Hinzufügung künstlicher Intelligenzen in vielen Strukturen und Abläufen. Hochtechnische Infrastruktur als Voraussetzung für Abläufe.	Staat und Politik sind zunehmend von privaten Akteuren und Systemen abhängig	Politik reduziert sich auf das Erlassen und Anwenden von nationalen Vorschriften und Gesetzen. Der Einfluss von Interessensgruppen auf die gesellschaftliche Entwicklung steigt.	<p>Der Arbeitsmarkt unterteilt sich in 3 Qualifikationssegmente: 20 % nicht oder gering qualifizierte Arbeitnehmer, 50 % mittel qualifizierte und 30 % hoch qualifizierte Arbeitnehmer.</p> <p>Das obere Segment der mit dem nötigen Wissen ausgestatteten Bevölkerung und internationale Unternehmen ziehen sich in private Absicherungen zurück und beteiligen sich immer weniger an sozialen Verpflichtungen.</p>
Merkmal	Wirkung									
Wissensarbeit ist ortsunabhängig	Unternehmen können sich nationalen Regulierungen leichter entziehen.									
Infrastrukturänderungen, z. B. beim Verkehr und in der Telekommunikation	Hinzufügung künstlicher Intelligenzen in vielen Strukturen und Abläufen. Hochtechnische Infrastruktur als Voraussetzung für Abläufe.									
Staat und Politik sind zunehmend von privaten Akteuren und Systemen abhängig	Politik reduziert sich auf das Erlassen und Anwenden von nationalen Vorschriften und Gesetzen. Der Einfluss von Interessensgruppen auf die gesellschaftliche Entwicklung steigt.									

Wirtschaften, Nutzenmaximierung

Begriff	Darstellung			Erklärung
<p>Wirtschaften</p> <p>Nutzenmaximierung</p>				<p>In einer entwickelten Volkswirtschaft gibt es bei vielen wirtschaftlichen Gütern eine sehr große Menge von Anbietern und Nachfragern.</p> <p>Sowohl Anbieter wie auch Nachfrager befinden sich dabei in einem vielfachen und fortwährenden Entscheidungszwang.</p> <p>Ein bewusst handelnder Mensch wird sich als Anbieter oder Nachfrager wirtschaftlicher Güter dann überlegen, welche Handlungsalternativen er hat. Er wird die Handlungsalternativen wählen, die er sich mit seinen begrenzt vorhandenen Mitteln leisten kann und die ihm in den zu erwartenden Ergebnissen am nützlichsten erscheint. Diese Entscheidung nennt man Wirtschaften.</p>
	<p>Wirtschaften aus Anbieter-sicht</p> <p>Der Unternehmer muss sich fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen hat der Kunde? • Welche Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele muss ich erfüllen, um in der Beurteilung des Kunden besser zu sein, als die Wettbewerber. 	<p>Wirtschaften aus Kunden-sicht</p> <p>Der Kunde fragt sich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Produkte werden für mein Bedürfnis angeboten? • Was bringt mir das Produkt für den Preis? • Wer bietet mir den größten Nutzen für mein Geld? • Wie schnell bekomme ich den Nutzen? 		
<p>Ökonomische Prinzipien</p>	<p>Allgemeine Formulierung</p>	<p>Beispiele für Anbieter</p>	<p>Beispiele für Nachfrager</p>	<p>Nachfrager haben so viele Bedürfnisse nach wirtschaftlichen Gütern, dass sie diese nicht alle und nicht alle gleichzeitig mit ihren begrenzt vorhandenen Mitteln befriedigen können. Ein rational handelnder Nachfrager wird dann die wirtschaftlichen Güter auswählen, bei denen er sich am meisten Nutzen verspricht.</p> <p>In der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre wird natürlich nicht davon ausgegangen, dass alle Menschen immer nach diesen vernünftigen Kriterien handeln. Es wird aber vorausgesetzt (postuliert), dass es vernünftig (rational) ist, bei Knappheit nach diesem Prinzip vorzugehen.</p>
	<p>Maximalprinzip</p> <p>Der Aufwand ist festgelegt, Ertrag und Nutzen werden maximiert.</p>	<p>Mit einem gegebenen Aufwand an Maschinenpark und Personal soll ein möglichst hoher Ertrag erzielt werden.</p>	<p>Es stehen 500 € zum Kauf von Kopierpapier zur Verfügung. Für den Kauf wird eine optimale Kombination aus Qualität und Menge ausgewählt.</p>	
	<p>Minimalprinzip</p> <p>Das Ziel ist festgelegt, der Aufwand zum Erreichen des Ziels wird minimiert.</p>	<p>5000 Europaletten XY müssen mit möglichst wenig Aufwand innerhalb von 3 Tagen von der Firma A in Hamburg zur Firma B in Stuttgart geliefert werden.</p>	<p>Sie sind entschlossen die Digitalkamera XY zu kaufen und suchen den günstigsten Anbieter.</p>	
<p>Nutzentheorie</p> <p>Indifferenzkurven</p>			<p>Das Ergebnis einer solchen Nutzenanalyse (für zwei unterschiedliche Güter) stellt man als Indifferenzkurven mit unterschiedlichem Nutzenniveau dar:</p> <p>Nutzen $V_3 > V_2 > V_1$.</p> <p>Alle Güterkombinationen auf einer Kurve bieten den gleichen Nutzen. Je weiter eine Kurve vom Ursprung entfernt ist, desto größer ist der Nutzen der Güterkombinationen. Mögliche Güterkombinationen sind durch die Budgetgerade G bestimmt.</p>	<p>Die ordinale (lat. ordo = Reihenfolge, Ordnung) Nutzentheorie wurde von <i>Vilfredo Pareto</i>¹ entwickelt. In der ordinalen Nutzentheorie wird davon ausgegangen, dass ein Haushalt bei der Auswahl zwischen zwei Konsumgüterbündeln eindeutig festlegen kann, ob er das erste Konsumgüterbündel dem zweiten Konsumgüterbündel vorzieht oder umgekehrt, bzw. beide als gleichwertig betrachtet.</p> <p>a_1, b_1, Güter e_a, e_b Preise für Güter</p>
	<p>Den größten erzielbaren Nutzen mit Budget G bietet die Güterkombination a_1/b_1.</p> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block;"> $G = b_1 \cdot e_b + a_1 \cdot e_a$ </div>			

¹ *Vilfredo Federico Pareto*, italienischer Ingenieur, Ökonom und Soziologe, 1848 – 1923

Systeme

Begriff	Darstellung, Beispiele		Erklärung
System, System- ansatz	Wissenschaft	Systembeispiele	Als System (von griechisch sy- stema, das Gebilde, Zusammen- gestellte, Verbundene) bezeich- net man die Zusammenfassung von vielen aufeinander wirken- den Elementen. Systemansätze werden in der Wissenschaft und Lehre häufig verwendet, um komplexe Pro- bleme und Zusammenhänge verständlich beschreiben und erklären zu können.
	Biologie	Immunsysteme, Nervensysteme und Verdauungssysteme.	
	Gesellschaft	Sozialsysteme, Gesundheitssysteme und Bildungssysteme.	
	Informatik	Betriebssysteme, Zahlensysteme, Datenverarbeitungssysteme, Datenbanksysteme, Kommunikationssysteme und Speichersysteme.	
	Technik	Regelungssysteme, Bremssysteme, Verbrennungssysteme und Energieversorgungssysteme.	
Wirtschaft	Bankensysteme, Finanzsysteme, Zahlungssysteme, Buchhaltungssysteme, Projekt-systeme und Warenwirtschaftssysteme.		

System-merkmale

Elemente (Gegenstände, Personen, Informationen)

Ziele (Sachziele, wirtschaftliche Ziele, soziale Ziele, ökologische Ziele, ethische Ziele)

Eigenschaften der Elemente, Gesetze und Beziehungen innerhalb des Systems (lernend, denkend, abhängig, unabhängig, geregelt)

Wechselwirkungen und Beziehungen zur Umwelt (offen, geschlossen, abhängig, unabhängig, anpassend, übergeordnet, untergeordnet)

Merkmale von Systemen sind:

- die Elemente, aus denen sie bestehen,
- die Ziele des Systems,
- die Eigenschaften der Elemente, Gesetze und Beziehungen innerhalb des Systems,
- Wechselwirkungen und Beziehungen zur Umwelt.

Jedes System kann selbst als Element oder Subsystem eines übergeordneten Systems betrachtet werden.

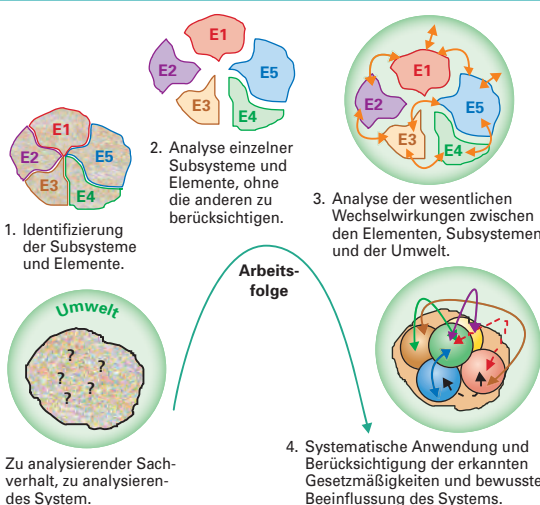
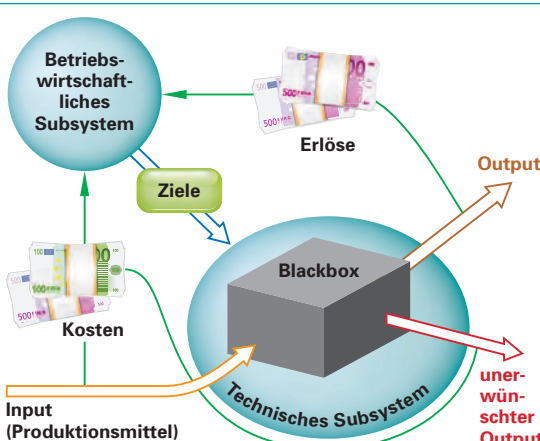
Innerhalb dieser Systeme gibt es eine Hierarchie der Gesetzmäßigkeiten. Das Ökosystem funktioniert nach übergeordneten Naturgesetzen. Die Gesellschaftsordnungen (Verfassungen) geben Grundsätze und Regeln (Gesetze, Verordnungen und Rechtsprechungen) für die Wirtschaftsordnungen und Unternehmen vor.

Zwischen den Subsystemen gibt es Abhängigkeiten und Beeinflussungen. Die Elemente der Subsysteme, z. B. Nachfrager, Anbieter und Staat haben bestimmte Beziehungen zueinander und untereinander.

System-hierarchie

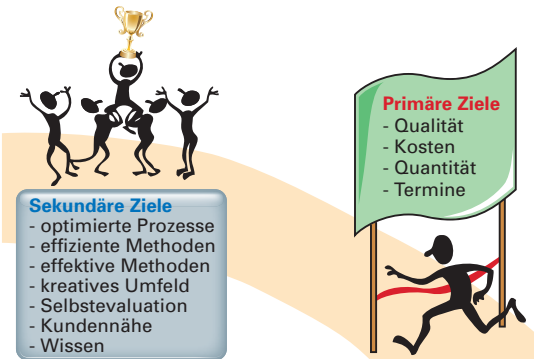
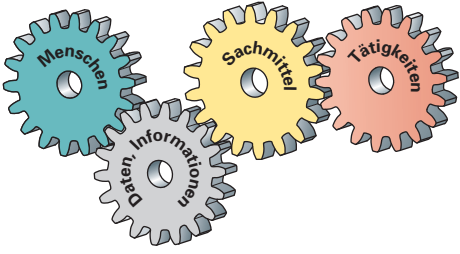
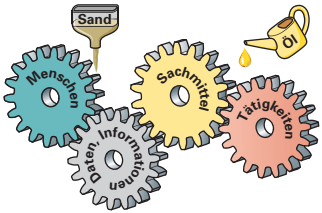
Unternehmen als System

Begriff	Darstellung, Beispiele			Erklärung
<p>Unternehmen als System</p> <p><i>Ceteris-Paribus Annahme</i></p>				<p>Zum leichteren Verstehen von Abläufen und Zusammenhängen kann man das System Unternehmen in Subsysteme aufteilen. Es ist dann leichter, Einflüsse, Abläufe und Zusammenhänge zu analysieren.</p> <p>Subsysteme werden isoliert auf den Einfluss einzelner Größen (Ursachen) auf andere Größen (Wirkungen) untersucht. Dabei werden alle anderen Einflüsse auf die Wirkung als konstant angenommen bzw. außer acht gelassen (<i>Ceteris-Paribus-Annahme</i>, lat. „die übrigen Dinge bleiben gleich“; Abkürzung <i>c.p.</i> oder <i>cet. par.</i>).</p>
<p>Systemmerkmale von Unternehmen</p>	<p>Systemmerkmal</p>	<p>Allgemeine Erläuterung</p>	<p>Subsystem Unternehmen</p>	<p>Durch das Aufteilen des komplexen Systems Unternehmen, z. B. in</p> <ul style="list-style-type: none"> • das unternehmerische Zielsystem, • das sozio-technische System, • das Information verarbeitende System, • das Wertschöpfungs-system und • das Unternehmen als Subsystem des ökonomisch-ökologisch-sozialen Systems, <p>entstehen vereinfachte und überschaubare Modelle der zu untersuchenden Wirklichkeit.</p> <p>Die Wechselwirkungen zwischen den Elementen und Subsystemen führen dazu, dass die Eigenschaften eines Systems nicht nur auf die Eigenschaften der Elemente oder Subsysteme zurückführbar sind (in der Wissenschaft spricht man von Emergenz).</p> <p>Beispielsweise ergeben drei gute Subsysteme nicht unbedingt ein gutes übergeordnetes System</p>
<p>Ziel</p>	<p>Künstliche Systeme, z. B. Wirtschaftssysteme werden entwickelt und optimiert um bestimmte Ziele zu erreichen.</p>	<p>Schaffung und Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen um damit z. B. Gewinn zu erzielen oder die Bevölkerung zu versorgen.</p>		
<p>Elemente und deren Eigenschaften</p>	<p>Je nach Betrachtungsweise können Systeme unterschiedliche Zahlen von Elementen mit bestimmten Eigenschaften enthalten.</p>	<p>Betriebe, Menschen und Maschinen der betrachteten Abteilung, der betrachteten Unternehmung. Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrung, Wissen und Motivation der Mitarbeiter, Qualität der technischen Hilfsmittel.</p>		
<p>Beziehung der Elemente untereinander</p>	<p>Elemente können z. B. übergeordnet, untergeordnet, abhängig und unabhängig von anderen Elementen sein.</p>	<p>Es gibt eine Weisungsbefugnis der Vorgesetzten. Abläufe sind festgelegt. Vorgänge werden durch Personen oder Ereignisse gestartet.</p>		
<p>Systemumfeld, Wechselwirkungen</p>	<p>Zwischen der Umwelt und dem System bestehen Beziehungen.</p>	<p>Das Gesellschaftssystem, z. B. Kunden, Lieferanten, Mitbewerber und die Öffentlichkeit haben Wirkungen auf das System Unternehmen. Die Kunden haben Erwartungen und entscheiden über den Kauf und damit über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.</p>		
<p>Systemgrenze</p>	<p>Für Analysen müssen Systemgrenzen eindeutig und sinnvoll definiert werden.</p>	<p>Vorgegeben, z. B. durch Bilanzierungsrichtlinien.</p>		

Begriff	Darstellung, Beispiele	Erklärung
<p>Systemanalyse</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">  <p style="text-align: center;">Arbeitsfolge</p> <p style="text-align: center;">Umwelt</p> <p style="text-align: center;">Zu analysierender Sachverhalt, zu analysierendes System.</p> </div> <p>Beispiel</p> <p>Problem: unzureichende Bremswirkung in einem Pkw</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsysteme: Bremsscheiben, Bremsbeläge, Bremsattel, Bremszylinder, Bremsleitung, ABS-System, ESR-System, Bremspedal, u. a. 2. Analyse der unter 1. genannten Teilsysteme, z. B. Zustand des Bremsattels und der Bremsbeläge. 3. Analyse der Zusammenhänge, z. B. ungleiche Abnutzung der Bremsbeläge durch festsitzende Bremsattelteile. 4. Bremsbeläge tauschen und Bremsattel gängig machen, geeignete Schmierstoffe gegen erhöhte Reibung und Korrosion einsetzen. 	<p>Das wissenschaftliche Vorgehen zum Verständnis von Systemen erfolgt in vier Schritten.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifizieren der Subsysteme und Elemente. Durch die Festlegung zweckmäßiger Systemgrenzen werden Subsysteme überschaubarer Komplexität definiert. 2. Die einzelnen Subsysteme und deren Elemente werden analysiert. Der Einfluss der Umwelt und der übrigen Subsysteme wird dabei ausgegrenzt um die Analysen zu vereinfachen. 3. Die Wechselwirkungen der Subsysteme untereinander werden berücksichtigt. Teilweise werden die anderen Subsysteme dazu als Blackbox betrachtet. 4. Die erkannten Gesetzmäßigkeiten werden genutzt, um das Verhalten des Systems zu verstehen, vorauszusagen und bewusst zu beeinflussen.
<p>Blackbox</p>	 <p>Die Betriebswirte betrachten z. B. Maschinen oder ganze Produktionsanlagen häufig als Blackbox. Sie definieren geeignete Systemgrenzen, geben Ziele vor und analysieren nur Input- und Output-Größen der Blackbox.</p>	<p>Wenn die inneren Vorgänge eines anderen Subsystems unwesentlich für eine Analyse sind, kann man die Analyse vereinfachen indem man dieses Subsystem als Blackbox betrachtet. Es genügt dann, nur die Ein- und Ausgangsgrößen in diesem Subsystem zu analysieren.</p> <p>Techniker sehen das betriebswirtschaftliche System oft als Blackbox und wissen nicht, wie z. B. ihr Budget festgelegt oder ein Bestellvorgang kontiert wird.</p>

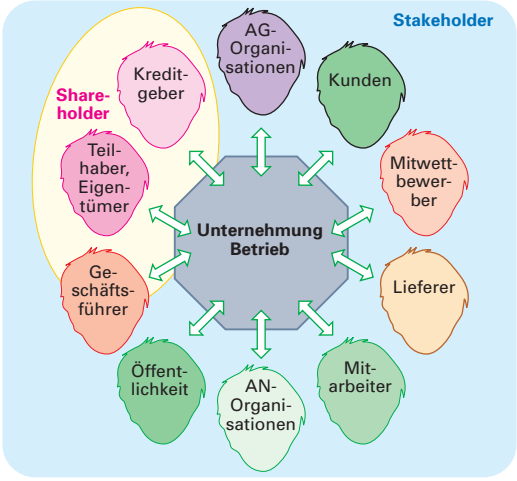
Unternehmerische Zielsysteme

Begriff	Darstellung, Beispiele					Erklärung
Zieldefinition	S (specific)	M (measurable)	A (attractive)	R (realistic)	T (timely)	Ziele sind angestrebte Zustände und Ereignisse, die erreicht werden sollen. Sie zeigen, welche Anforderungen man meistern möchte, welche Fähigkeiten erworben werden sollen und welche Veränderungen angestrebt werden. Eine Zielformulierung ist z. B. dann korrekt, wenn sie die fünf Bedingungen erfüllt, die unter dem englischen Akronym SMART bekannt sind.
	Spezielle (gezielte, genaue, exakte) Zieldefinition. Ist die Zielformulierung konkret, klar, präzise, schriftlich, und eindeutig?	Messbare (operationalisierte) Zieldefinitionen Woran wird gemessen, ob und inwieweit das Ziel erreicht ist?	Attraktive (zugkräftige, reizvolle) Ziele Lohnt es, sich für dieses Ziel zu engagieren?	Realistische Ziele Liegen die Ziele für mich/uns im Bereich des „Möglichen“?	Terminiert Wie ist der Zeitplan für die Zielerreichung?	
Zielhierarchie	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="width: 15%;"> <p style="color: green;">Geschäftsführung</p> <hr/> <p style="color: green;">Strategisches Management</p> <hr/> <p style="color: green;">Operatives Management</p> <hr/> <p style="color: green;">Ausführungsebene</p> </div> <div style="width: 60%; text-align: center;"> <p style="font-size: small;"> Visionen Unternehmensgrundsätze Selbstverständnis Prozessziele Kundenziele Finanzziele Marktziele Mitarbeiterziele Leistungsziele Markenwert Marktbekanntheit Marktanteil Rentabilität Produktivität Wirtschaftlichkeit Imagebewertung Liquidität </p> </div> <div style="width: 15%;"> <p>langfristige bis mittelfristige Zielvisionen</p> <hr/> <p>mittelfristige strategische Ziele</p> <hr/> <p>mittelfristige bis kurzfristige operative Ziele</p> <hr/> <p>messbare Teilziele</p> </div> </div>					In der Geschäftsführung sind lang- bis mittelfristige kreative Visionen als wichtige Wegbereiter und Startpunkte für neue Entwicklungen und Märkte notwendig. Im strategischen Management werden aufgrund von Marktanalysen, Wettbewerbsvergleichen, Chancenabwägungen und Risikobetrachtungen grundsätzliche Ziele, z. B. zur Positionierung am Markt, vorgegeben. Um die strategischen Ziele zu erreichen, sind verschiedene konkrete und überprüfbare Handlungen in Richtung auf das Gesamtziel und für den täglichen Betriebsablauf notwendig. Diese werden in den operativen Zielen festgelegt.
Zielformulierungen	Operativer Zielbereich	Beispiel für Zieldefinition				In der ausführenden Ebene (operativen Ebene) findet die Wertschöpfung statt. Anhand konkreter Zielwerte werden die erreichten Teilziele überprüft und Rückmeldungen für weitere Entscheidungen des Managements gegeben. Bei den operativen Zielen werden die Ziele für verschiedene Subsysteme formuliert, beispielsweise für den <ul style="list-style-type: none"> Finanzbereich, den Kundenbereich, den Prozessbereich und die Lernfähigkeit des Unternehmens. (Siehe Balanced-Scorecard BSC).
Finanzbereich (financial focus)	Im nächsten Geschäftsjahr Umsatz pro Vertriebsbeauftragten im Vertriebsgebiet Südwest 300000 €. Kosten je Stück bis zum Quartalsende 31.3.20xx um 5 % senken.					
Kundenbereich (customer focus)	Bis zu Jahresende 20xx im Kerngeschäft 80 % Umsatz als A-Lieferant.					
Interner bzw. Prozessbereich (process focus)	Antwortzeit auf 99 % aller Kundenanfragen bis zum Jahresende auf einen Arbeitstag reduzieren.					
Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Erneuerungs- und Wachstumsbereich (learning focus)	Im laufenden Geschäftsjahr 40 % Umsatz mit Produkten, die weniger als zwei Jahre im Programm sind. Im laufenden Geschäftsjahr mindestens 10 Fortbildungstage je Mitarbeiter.					

Begriff	Darstellung, Beispiele	Erklärung								
<p>Primäre und sekundäre Unternehmensziele</p>	 <p>Sekundäre Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - optimierte Prozesse - effiziente Methoden - effektive Methoden - kreatives Umfeld - Selbstevaluation - Kundennähe - Wissen <p>Primäre Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualität - Kosten - Quantität - Termine <p>Bei der Formulierung der Ziele muss berücksichtigt werden, dass zwischen den Zielen Zusammenhänge bestehen. Ziele können sich</p> <ul style="list-style-type: none"> • gegenseitig unterstützen (kongruente Ziele), z. B. wirkt sich der Einsatz effektiver Methoden günstig auf die Kosten aus. • Behindern, z. B. wirkt sich eine Kosteneinsparung oft negativ auf die Qualität aus. 	<p>Über den kurzfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidet insbesondere das Erreichen primärer Unternehmensziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung von Terminen, • Kosten, • Qualitätsanforderungen und • Quantitätsanforderungen. <p>Für den mittelfristigen und langfristigen Erfolg ist zusätzlich das Erreichen der sekundären Unternehmensziele, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • entwickeln optimierter Prozesse, • Einsatz effektiver und effizienter Methoden, • hohe Kundenorientierung und • Lernfähigkeit wichtig. 								
<p>Unternehmen als soziotechnisches System</p>	 <table border="1" data-bbox="229 974 786 1307"> <thead> <tr> <th>Funktionen und Ziele</th> <th>Beispiel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Unterstützen Menschen mit ihren Tätigkeiten, mit differenziertem Wissen und unterschiedlichen Fähigkeiten die Zielerreichung.</td> <td>Marketingfachleute, Betriebswirte und Techniker.</td> </tr> <tr> <td>Sind zuverlässige und aktuelle Daten und zielspezifisch aufgearbeitete Informationen für alle Entscheider unbedingt notwendig.</td> <td>Aktuelle Aktienkurse, Betriebskennzahlen, Zinssätze und Rohstoffpreise.</td> </tr> <tr> <td>Vereinfachen oder ermöglichen Sachmittel, z. B. Computer, die Zielerreichung.</td> <td>Erfassen von Daten, Kalkulieren von Kosten, Forschen und Entwickeln mit Simulationsmethoden.</td> </tr> </tbody> </table>  <p>Soziotechnische Systeme scheitern selten an der Technik. Meistens liegt es an den beteiligten Menschen (an sogenannten weichen Faktoren).</p>	Funktionen und Ziele	Beispiel	Unterstützen Menschen mit ihren Tätigkeiten, mit differenziertem Wissen und unterschiedlichen Fähigkeiten die Zielerreichung.	Marketingfachleute, Betriebswirte und Techniker.	Sind zuverlässige und aktuelle Daten und zielspezifisch aufgearbeitete Informationen für alle Entscheider unbedingt notwendig.	Aktuelle Aktienkurse, Betriebskennzahlen, Zinssätze und Rohstoffpreise.	Vereinfachen oder ermöglichen Sachmittel, z. B. Computer, die Zielerreichung.	Erfassen von Daten, Kalkulieren von Kosten, Forschen und Entwickeln mit Simulationsmethoden.	<p>Ein soziotechnisches System ist eine organisierte Zusammenstellung von Menschen und Technologien zum Erreichen gegebener Ziele.</p> <p>Hauptaspekte der soziotechnischen Systemgestaltung sind</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Motivation der Mitarbeiter, • gute Selbstregulation bei internen Störungen, • hohe Qualifikationen, • hohe Flexibilität, • hoher Wissensaustausch, • Nutzung von Erfahrungswissen und • Verminderung von Stress und Monotonie bei den Mitarbeitern. <p>Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, informelle Strukturen und der Führungsstil beeinflussen das soziotechnische System.</p>
Funktionen und Ziele	Beispiel									
Unterstützen Menschen mit ihren Tätigkeiten, mit differenziertem Wissen und unterschiedlichen Fähigkeiten die Zielerreichung.	Marketingfachleute, Betriebswirte und Techniker.									
Sind zuverlässige und aktuelle Daten und zielspezifisch aufgearbeitete Informationen für alle Entscheider unbedingt notwendig.	Aktuelle Aktienkurse, Betriebskennzahlen, Zinssätze und Rohstoffpreise.									
Vereinfachen oder ermöglichen Sachmittel, z. B. Computer, die Zielerreichung.	Erfassen von Daten, Kalkulieren von Kosten, Forschen und Entwickeln mit Simulationsmethoden.									

Unternehmen als Wertschöpfungssystem

Begriff	Darstellung, Beispiele	Erklärung												
<p>Wertschöpfungssystem</p> <p>Betriebliche Produktionsfaktoren</p> <p>Geschäftsprozesse</p>		<p>Wertschöpfung ist alles, was innerhalb eines Unternehmens geschieht, um einen höheren Verkaufspreis für den Output gegenüber den Kosten für den Input zu erzielen.</p> <p>Die in einem Unternehmen oder Betrieb dazu ablaufenden und vielfach wiederholbaren Vorgehensweisen sind zunehmend in Geschäftsprozessen organisiert.</p>												
<p>Wertschöpfungsprozesse</p>	<p>Der Input für die Geschäftsprozesse sind die betrieblichen Produktionsfaktoren. Dazu gehören die Elementarfaktoren Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe und der dispositive Faktor Wissen. Zusätzlich können die Infrastrukturleistungen und das Rechts- und Sozialsystem als Systemelemente berücksichtigt werden.</p> <p>Durch die effektive und effiziente Kombination von betrieblichen Produktionsfaktoren in Geschäftsprozessen werden Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte bereitgestellt.</p>	<p>Die wesentlichen Geschäftsprozessarten sind</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungsprozesse Sie erzeugen die Unternehmensleistungen (den Output), für die der Kunde bereit ist Geld zu bezahlen. Aus der betrieblichen Wertschöpfung erhalten die <ul style="list-style-type: none"> – Arbeitnehmer ihren Lohn, – Kapitalgeber ihre Zinsen, – der Staat seine Steuern und der – Unternehmer seinen Gewinn. • Managementprozesse Sie regeln langfristig den Ablauf der Unternehmens-tätigkeit und schaffen Voraussetzungen zur erfolgreichen Wertschöpfung. • Supportprozesse Sie unterstützen und ermöglichen die Optimierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. 												
<p>Managementprozesse</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f9e79f;"> <th style="width: 30%;">betrieblicher Produktionsfaktor</th> <th>Beispiele</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f9e79f;">Arbeitsleistung</td> <td>Auftragsannahme, Herstellung und Rechnungsstellung, Produktion, Entwurf, Design und Beratung.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9e79f;">Betriebsmittel</td> <td>Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Einrichtungen und Geldmittel.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9e79f;">Werkstoffe</td> <td>Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9e79f;">dispositiver Faktor</td> <td>Wissen und die Erfahrung, z. B. zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Geschäftsprozessen, zum optimalen strategischen und operativen Einsatz der Produktionsfaktoren im Unternehmen.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f9e79f;">Leistungen des Staates</td> <td>Rechtssystem, Sozialsystem, Infrastruktur, Kreditinstitute, Versicherungen sind weitere Inputgrößen bzw. Rahmenbedingungen.</td> </tr> </tbody> </table>	betrieblicher Produktionsfaktor	Beispiele	Arbeitsleistung	Auftragsannahme, Herstellung und Rechnungsstellung, Produktion, Entwurf, Design und Beratung.	Betriebsmittel	Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Einrichtungen und Geldmittel.	Werkstoffe	Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse.	dispositiver Faktor	Wissen und die Erfahrung, z. B. zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Geschäftsprozessen, zum optimalen strategischen und operativen Einsatz der Produktionsfaktoren im Unternehmen.	Leistungen des Staates	Rechtssystem, Sozialsystem, Infrastruktur, Kreditinstitute, Versicherungen sind weitere Inputgrößen bzw. Rahmenbedingungen.	
betrieblicher Produktionsfaktor	Beispiele													
Arbeitsleistung	Auftragsannahme, Herstellung und Rechnungsstellung, Produktion, Entwurf, Design und Beratung.													
Betriebsmittel	Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Einrichtungen und Geldmittel.													
Werkstoffe	Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse.													
dispositiver Faktor	Wissen und die Erfahrung, z. B. zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Geschäftsprozessen, zum optimalen strategischen und operativen Einsatz der Produktionsfaktoren im Unternehmen.													
Leistungen des Staates	Rechtssystem, Sozialsystem, Infrastruktur, Kreditinstitute, Versicherungen sind weitere Inputgrößen bzw. Rahmenbedingungen.													
<p>Supportprozesse</p>														
<p>Wertschöpfungsketten</p>		<p>Kein Unternehmen kann über alle Stufen einer Wertschöpfungskette so gut sein wie die Besten der jeweiligen Produktionsstufe.</p> <p>Deshalb werden in Unternehmen übergreifende Prozesse für die Wertschöpfung organisiert (Supply Chain Management, SCM).</p> <p>Ziel des Wertschöpfungskettenmanagements ist die Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette vom Erstlieferanten bis zum Endkunden.</p>												
<p>SCM</p>	<p>Schritte zu einer Unternehmen übergreifenden Wertschöpfungskette</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung gemeinsamer Ziele, • Schaffung eines einheitlichen Prozessverständnisses, • einheitliche ablauforganisatorische Gestaltung in den Bereichen Planen, Beschaffen, Herstellen und • informatorische Integration und Vernetzung der Partner mit Hilfe moderner IuK-Technik (Supply-Chain-Software, Advanced Planning Systems) zur Optimierung und Synchronisation der Geschäftsprozesse. 													

Begriff	Darstellung	Erklärung
<p>Anspruchsgruppen</p> <p>Stakeholder-Ansatz</p> <p>Shareholder-Ansatz</p>	 <p>Unternehmen agieren in einem Spannungsfeld von wirtschaftlichem Erfolg einerseits und Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt andererseits.</p> <p>Es ist Aufgabe des Managements, für alle unterschiedlichen Interessensgruppen konsensfähige und akzeptierte Unternehmensziele zu formulieren.</p> <p>Unternehmen berücksichtigen die Interessensgruppen unterschiedlich. Ein Teil der Unternehmen beachtet erstrangig die Ansprüche der Kapitaleigentümer (Shareholder-Ansatz). Andere Unternehmen berücksichtigen die Ansprüche aller am Markt beteiligten Interessensgruppen (Stakeholder-Ansatz).</p>	<p>Unternehmensleitungen versuchen den wirtschaftlichen Erfolg durch eine gewichtete Berücksichtigung der verschiedenen Anspruchsgruppeninteressen zu optimieren.</p> <p>Stakeholder-Ansatz Der Stakeholder-Ansatz beruht auf der Überlegung, dass alle Gruppen für die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens notwendig sind und daher auch legitimiert sind, die Ziele des Unternehmens zu beeinflussen. Als Erfolgsgröße wird der Stakeholder-Value ermittelt, der Wert, den ein Unternehmen aus Sicht aller Gruppen besitzt.</p> <p>Shareholder-Ansatz Der <i>Shareholder-Ansatz</i> räumt den Interessen der Eigentümer („Shareholder“) absolute Priorität ein. Legitimiert wird dieser Ansatz in marktwirtschaftlichen Ordnungen aus dem Privateigentum am Unternehmen. Als Erfolgsgröße wird der Shareholder Value ermittelt. Das ist der Wert, den das Unternehmen für seine Eigentümer darstellt.</p>
<p>Einfluss der Interessensgruppen</p> <p>Verkäufermarkt</p> <p>Käufermarkt</p>	<p>Verkäufermarkt</p> <p>Im Verkäufermarkt können die Anbieter von Waren und Dienstleistungen ihre Interessen besser durchsetzen, weil</p> <ul style="list-style-type: none"> • einer großen Käufernachfrage ein geringes Angebot gegenüber steht, • der Bedarf dringlich oder unaufschiebbar ist, z. B. Unfallhilfe durch Rettungsdienste, • der Verkäufer einer Dienstleistung über unverzichtbare Fachkenntnisse verfügt, z. B. Fachanwalt, Steuerexperte und • durch Kartelle der Wettbewerb ausgeschaltet ist, z. B. häufig bei Verkehrsdienstleistungen. <p>Käufermarkt</p> <p>Im Käufermarkt müssen sich die Verkäufer die Kundenerwartungen in den Mittelpunkt ihrer Planungen und Handlungen stellen, weil sich die Käufer in einer verhandlungstechnisch günstigeren Position befinden. Verursacht wird ein Käufermarkt durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine begrenzte Nachfrage, die einem Überangebot gegenüber steht, • nicht dringlichem Bedarf, der zeitlich verschiebbar oder leicht durch andere Güter ersetzbar ist, • fehlende Konkurrenz unter den Käufern und • Deflation. Das Geld verliert weniger an Wert als die Ware. 	<p>Der Einfluss der verschiedenen Interessensgruppen variiert mit</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Marktstellung des Unternehmens (Image, Alleinstellungsmerkmale), • der Größe und Homogenität der Interessensgruppen, • dem Wettbewerb und den • gesetzlichen Regelungen. <p>Bei vielen Waren und Dienstleistungen steht einer begrenzten Nachfrage ein Überangebot gegenüber (Käufermarkt).</p> <p>Merkmale der Marktmacht der Interessensgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Interessensgruppe kann im Falle von Zielkonflikten ihre Vorstellungen durchsetzen? • Welche Informationsquellen müssen den Interessensgruppen zugänglich gemacht werden?