



**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
University of Applied Sciences

Businessmanagement I

Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Prof. Dr. Volker Tolkmitt



Betriebswirtschaftliche Grundlagen (Bachelor)

„Ich habe immer Mitarbeiter eingestellt,
die besser waren als ich“

Henry Ford

Businessmanagement I (Basismodul Bachelor)

Symbolsystem

Theoriewissen



Autoren der Symbole
"Theoriewissen":
Linector, Najdenovski, Nhor
Phai

Anwendung



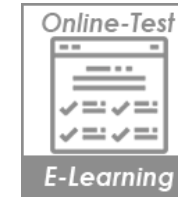
Autoren der Symbole
"Anwendung":
Kiranshastry, Smashicons

Interaktion



Autoren der Symbole
"Interaktion":
dDara

E-Learning



Autoren der Symbole
"E-Learning":
Freepik, Vitaly Gorbachev, Pixel
perfect, Freepik
Alle Symbole sind von
www.flaticon.com genommen

Agenda

1. Das Grundmodell der Unternehmung
2. Unternehmerische Rahmenbedingungen
3. Unternehmerische Entscheidungen
4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

Businessmanagement I (Basismodul Bachelor)

Gliederung

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

2.1.1. Unternehmer- und Unternehmensziele

2.1.2. Stakeholder

2.1.3. Anreizmechanismen

2.2. Markt und Wettbewerb

2.2.1. Kunden (Haushalte)

2.2.2. Konkurrenzprinzip

2.2.3. Marktmechanismen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem (Ethik, Nachhaltigkeit, Verantwortung)

Businessmanagement I (Basismodul Bachelor)

Gliederung

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

4.2. Produktion und Leistungserstellung

4.3. Marketing & Vertrieb

4.4. Finanzierung/Investition/Rechnungswesen

5. Back Up

Businessmanagement I (Basismodul Bachelor)



Der Nachteil der Intelligenz besteht darin, dass man ununterbrochen gezwungen ist, dazuzulernen.
(George Bernhard Shaw, (1856-1950, irischer Schriftsteller))

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1. Das Grundmodell der Unternehmung

Lernziele

1. Wie sieht das Grundmodell der Betriebswirtschaftslehre aus?
2. Wie sah die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre als Forschungsgebiet aus?
3. Welche grundlegenden ökonomischen Prinzipien gibt es?

1. Das Grundmodell der Unternehmung

Einführung in das Kapitel 1

- Welche großen Unternehmer (Persönlichkeiten) kennen Sie?
- Erstellen Sie mit Ihrem Nachbarn eine Liste mit 5 Persönlichkeiten!
- Erstellen Sie mit Ihrem Nachbarn eine Liste mit jeweils 5 „großen“ Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen Epochen! (max. 5 min)
- Tauschen Sie sich mit der Nachbargruppe aus und formulieren Sie zu jedem Unternehmen/Unternehmer einen markanten Satz, der das Unternehmen/eine Innovation/ein besonderes Produkt beschreibt!
- Aufgabe zur Erfüllung im Online-Forum:
 - a. Recherchieren Sie Namen prominenter Pionier-Unternehmer!
 - b. Diskutieren Sie ihre Leistungen!



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Begriffsdefinitionen

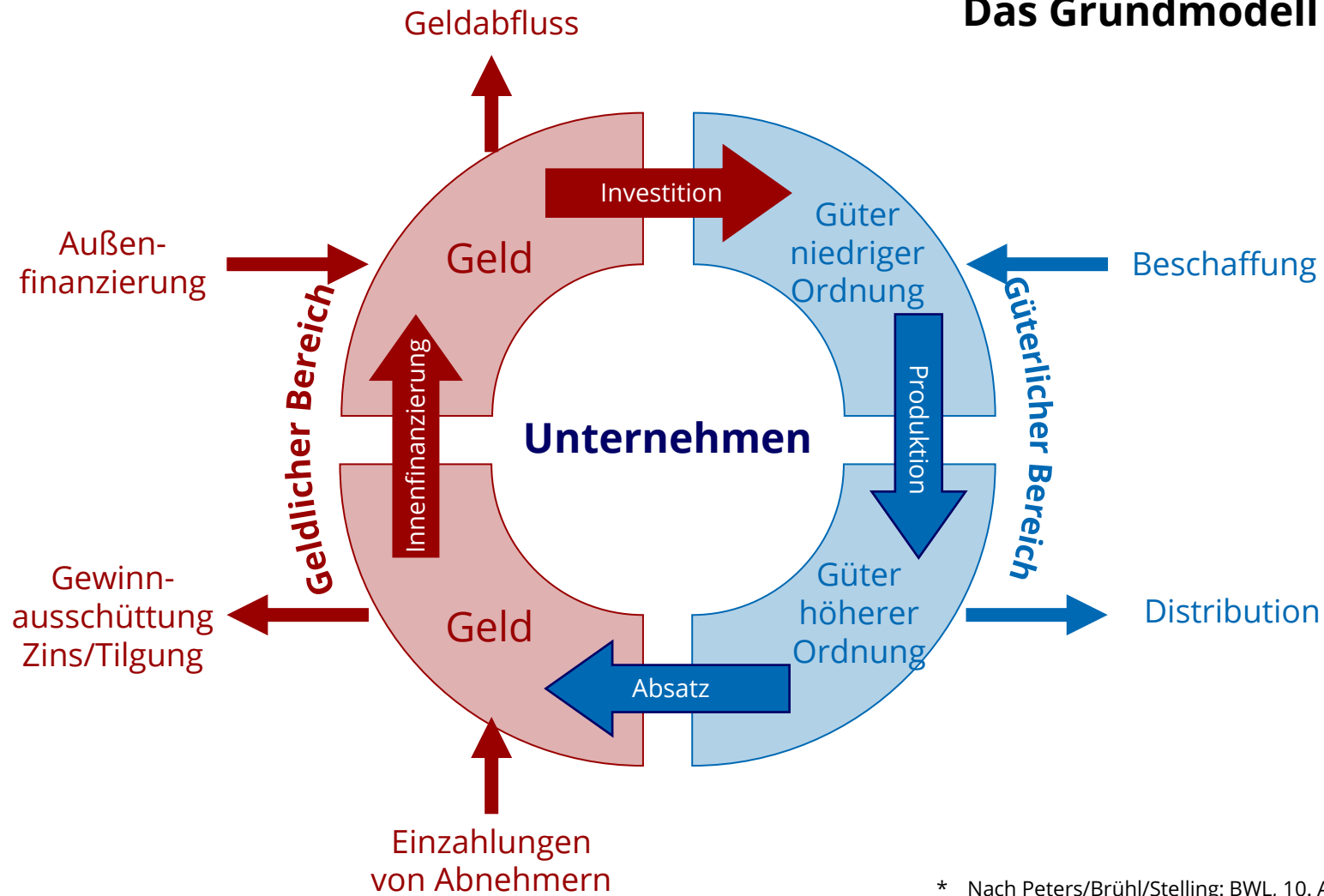
- **Betriebswirtschaftslehre** – die Lehre von den Unternehmen. Ziel der BWL ist die Beschreibung und Erklärung wirtschaftlicher Phänomene sowie das Einreichen von Handlungsempfehlungen und Verfahrensregeln (für Unternehmen).
- **Bilanz** - in der Betriebswirtschaftslehre: die Gegenüberstellung der Aktiva (Vermögen) und der Passiva (Kapital) eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt, dem sogenannten Bilanzstichtag (Bestandsrechnung).
- **Handelsregisterauszug** – Ein rechtssicheres, zuverlässiges Dokument (Öffentlicher Glaube), in welchem die Angaben über Firma und Sitz des Unternehmens, Haftungsverhältnisse, Namen der Gesellschafter, Höhe des Kapitals bei Kapitalgesellschaften sowie weitere unternehmensrelevante Informationen enthalten sind.
- **Verkäufermarkt** – Ein Markt, auf dem der Wettbewerb bei der Nachfrage nach Gütern und Leistungen größer als auf der Angebotsseite des Marktes ist
- **Käufermarkt** – Ein Markt, auf dem der Wettbewerb beim Angebot an Waren und Leistungen größer als auf der Nachfrageseite des Marktes ist



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

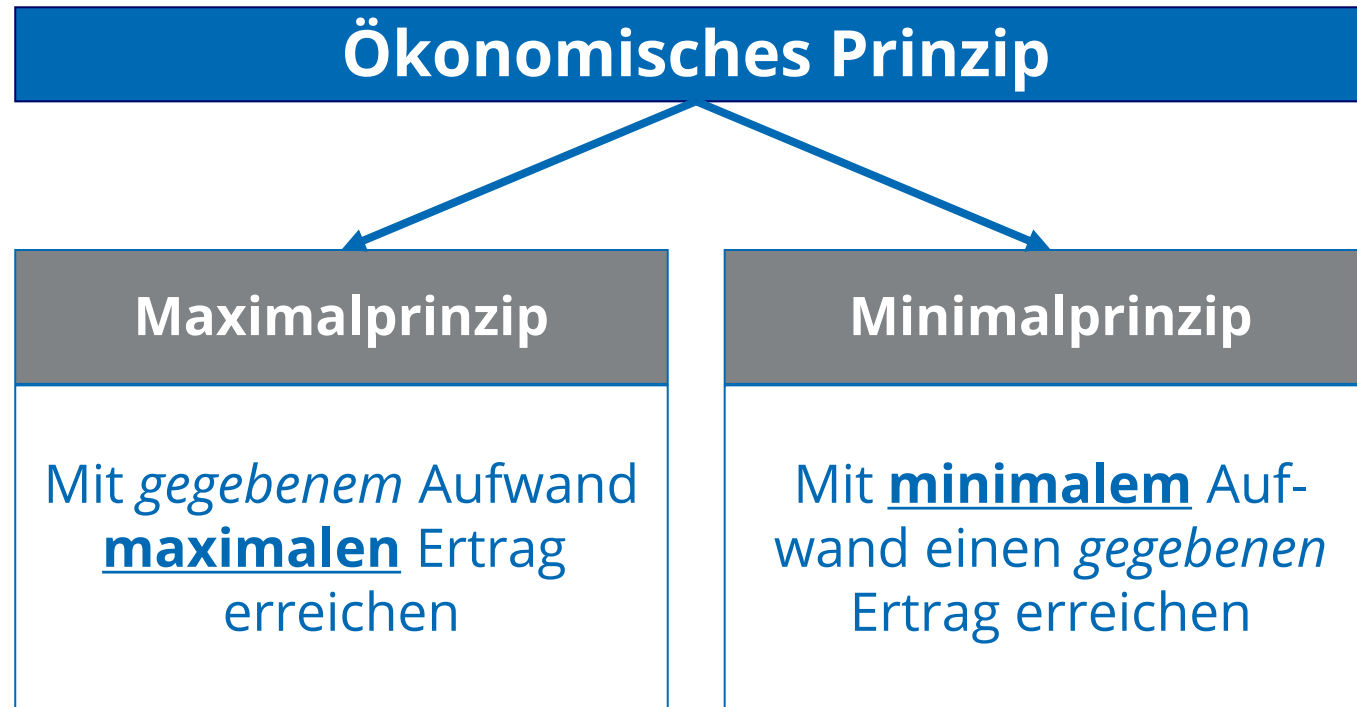
Das Grundmodell der BWL *



* Nach Peters/Brühl/Stelling: BWL, 10. Aufl., S. 34.

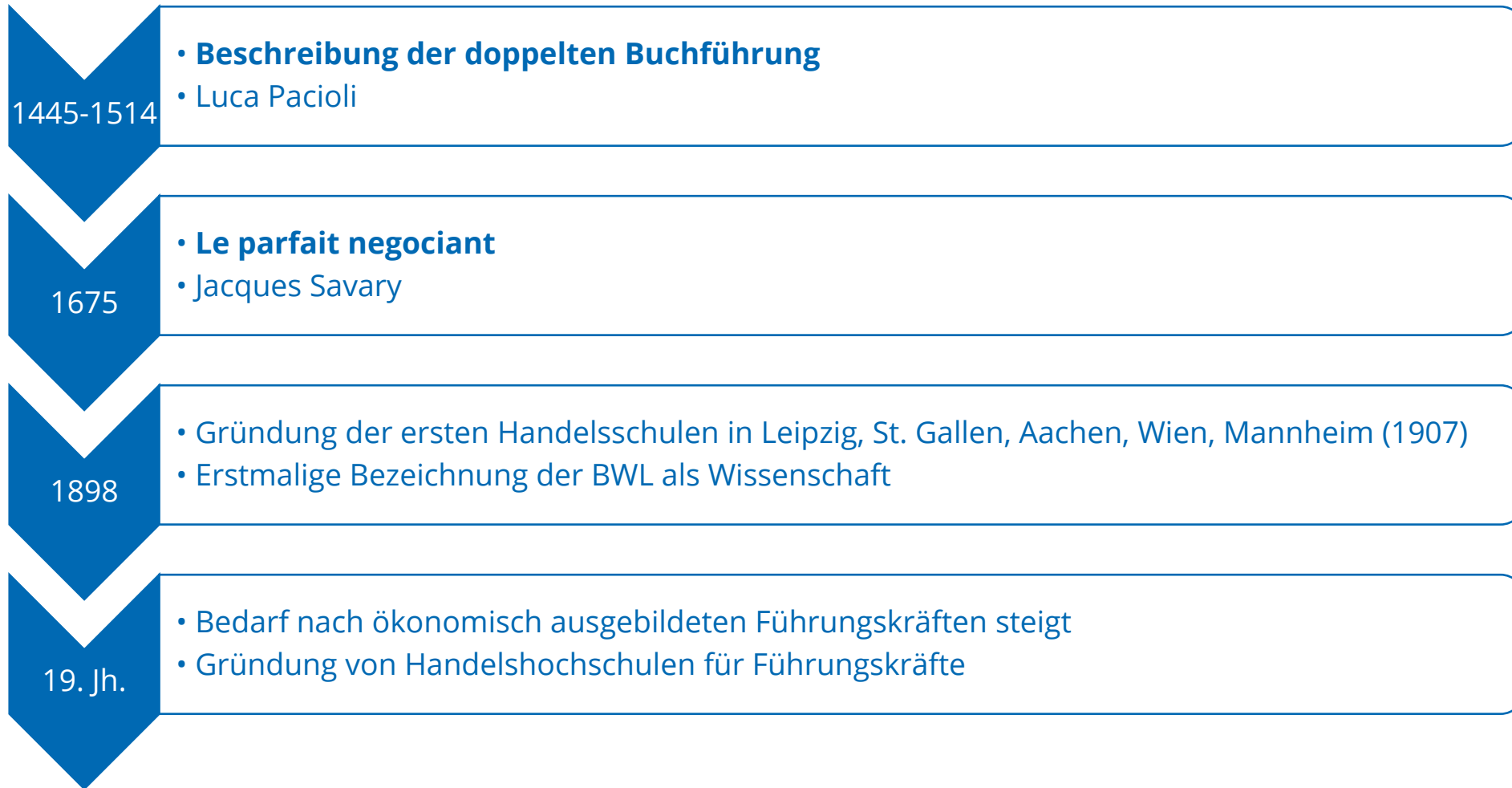
1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

- **Sachverhalt:** Unternehmensgründung, Einzahlung von 25.000 €
- **Buchungssatz:** Per Bank 25.000 € an EK 25.000 €

In der ersten Abbildung ist die Bilanz vor der Gründung des Unternehmens dargestellt. In der zweiten Abbildung kann man das Ergebnis der Einzahlung des Gründungskapitals sehen. 25.000 € wurden per Bank an EK gebucht und sind in der Kasse des Unternehmens wiederzufinden.

BILANZ: VOR DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG			
Aktiva (Aktivseite)		Passiva (Passivseite)	
A. Anlagevermögen	0	A. Eigenkapital	0
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	0	I. gezeichnetes Kapital	0
II. Sachanlagen	0	II. Kapitalrücklagen	0
III. Finanzanlagen	0	III. Gewinnrücklagen	0
B. Umlaufvermögen	0	IV. Gewinn-/Verlustvortrag	0
I. Vorräte	0	V. Jahresüberschuss	0
II. Forderungen	0	VI. nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	0
III. Wertpapiere	0	B. Rückstellungen	0
IV. Kasse	0	C. Verbindlichkeiten	0
C. Rechnungsabgrenzungsposten	0	D. Rechnungsabgrenzungsposten	0
D. nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	0		
GESAMTVERMÖGEN	0	GESAMTKAPITAL	0



BILANZ: NACH DER EINZAHLUNG DES GRÜNDUNGSKAPITALS			
Aktiva (Aktivseite)		Passiva (Passivseite)	
A. Anlagevermögen	0	A. Eigenkapital	25
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	0	I. gezeichnetes Kapital	25
II. Sachanlagen	0	II. Kapitalrücklagen	0
III. Finanzanlagen	0	III. Gewinnrücklagen	0
B. Umlaufvermögen	25	IV. Gewinn-/Verlustvortrag	0
I. Vorräte	0	V. Jahresüberschuss	0
II. Forderungen	0	VI. nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	0
III. Wertpapiere	0	B. Rückstellungen	0
IV. Kasse	25	C. Verbindlichkeiten	0
C. Rechnungsabgrenzungsposten	0	D. Rechnungsabgrenzungsposten	0
D. nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	0		
GESAMTVERMÖGEN	25	GESAMTKAPITAL	25



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Handelsregisterauszug 1: Aktueller Handelsregisterauszug

Der aktuelle Handelsregisterausdruck zeigt eine aktuelle Bestandsaufnahme des Ist-Standes eines Unternehmens

Handelsregister B des Amtsgerichts München_ Test	Abteilung B Wiedergabe des aktuellen Registerinhalts Abruf vom 2.10.2003 15:49	Nummer der Firma: HRB 144706
-Ausdruck-	Seite 1 von 2	

- Anzahl der bisherigen Eintragungen:
3
- a) Firma:
Westcoast Diner GmbH
b) Sitz, Niederlassung, Zweigniederlassungen:
München
c) Gegenstand des Unternehmens:
Betreiben von Fast-Food-Restaurants
- Grund- oder Stammkapital:
26.100,00 EUR
- a) Allgemeine Vertretungsregelung:
Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, so vertritt er die Gesellschaft allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer oder durch einen Geschäftsführer gemeinsam mit einem Prokuristen vertreten.
b) Vorstand, persönlich haftende Gesellschafter, Geschäftsführer, Vertretungsberechtigte und besondere Vertretungsbefugnis:
Einzelvertretungsberechtigt; mit der Befugnis, im Namen der Gesellschaft mit sich im eigenen Namen oder als Vertreter eines Dritten Rechtsgeschäfte abzuschließen:
Geschäftsführer: Probe, Petra, München, *01.04.1974
- Prokura:

- a) Rechtsform, Beginn, Satzung oder Gesellschaftsvertrag:
Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Gesellschaftsvertrag vom 20.08.2003
Zuletzt geändert durch Beschluss vom 03.09.2003
b) Sonstige Rechtsverhältnisse:
Die Gesellschaft hat am 20.08.2003 mit der Gastro Finanz GmbH mit dem Sitz in Musterstadt (Amtsgericht Musterstadt HRB 12345) als herrschender Gesellschaft einen Gewinnabführungsvertrag geschlossen. Die Gesellschafterversammlung hat mit Beschluss vom 20.08.2003 zugestimmt.
- a) Tag der letzten Eintragung:

Quelle: <https://www.infobroker.de/service/beispiel-handelsregisterauszug-handelsregisterausdruck/>



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Handelsregisterauszug 2: Chronologischer Handelsregisterauszug

In einem chronologischen Ausdruck kann man die Veränderungseintragungen innerhalb des Registers sehen, z.B.: Wechsel in der Geschäftsführung, Angaben zu Tätigkeit, Kapital etc.



Handelsregister B des Amtsgerichts München_Test			Ausdruck Abruf vom 2.10.2003 15:49		Nummer der Firma: Seite 1 von 1		HRB 144706
Nummer der Eintragung	a) Firma b) Sitz, Niederlassung, Zweigniederlassungen c) Gegenstand des Unternehmens	Grund- oder Stammkapital	a) Allgemeine Vertretungsregelung b) Vorstand, persönlich haftende Gesellschafter, Geschäftsführer, Vertretungsberechtigte und besondere Vertretungsbefugnis	Prokura	a) Rechtsform, Beginn, Satzung oder Gesellschaftsvertrag b) Sonstige Rechtsverhältnisse	a) Tag der Eintragung b) Bemerkungen	
1	2	3	4	5	6	7	
1	a) <u>Your Diner GmbH</u> b) München c) Betreiben von Fast-Food-Restaurants	<u>25.000,00 EUR</u>	a) Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, so vertritt er die Gesellschaft allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer oder durch einen Geschäftsführer gemeinsam mit einem Prokuristen vertreten. b) <u>Geschäftsführer:</u> <u>Muster, Max, München, *11.11.1951</u> <u>einzelvertretungsberechtigt; mit der Befugnis, im Namen der Gesellschaft mit sich im eigenen Namen oder als Vertreter eines Dritten Rechtsgeschäfte abzuschließen.</u>		a) Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesellschaftsvertrag vom 20.08.2003. b) Die Gesellschaft hat am 20.08.2003 mit der Gastro Finanz GmbH mit dem Sitz in Musterstadt (Amtsgericht Musterstadt HRB 12345) als herrschender Gesellschaft einen Gewinnabführungsvertrag geschlossen. Die Gesellschafterversammlung hat mit Beschluss vom 20.08.2003 zugestimmt.	a) 02.10.2003 Mustermann b) Gesellschaftsvertrag Bl. 2 ff SB; Unternehmensvertrag Bl. 14 ff SB; Zustimmungsbeschluss Bl. 25 SB.	
2	a) Westcoast Diner GmbH	26.100,00 EUR			a) Die Gesellschafterversammlung vom 03.09.2003 hat die Erhöhung des Stammkapitals um 1.100,00 EUR auf 26.100,00 EUR und die Änderung der §§ 1 (Firma) und 3 (Stammkapital) der Satzung beschlossen.	a) 02.10.2003 Mustermann b) Beschluss Bl. 29 SB; neue Satzung Bl. 31 ff SB;	
3			b) <u>Ausgeschlossen:</u> <u>Geschäftsführer:</u> <u>Muster, Max, München, *11.11.1951</u> Bestellt: Geschäftsführer: Probe, Petra, München, *01.04.1974 einzelvertretungsberechtigt; mit der Befugnis, im Namen der Gesellschaft mit sich im eigenen Namen oder als Vertreter eines Dritten Rechtsgeschäfte abzuschließen.			a) 02.10.2003 Mustermann	

Quelle: <https://www.infobroker.de/service/beispiel-handelsregisterauszug-handelsregisterausdruck/>

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Handelsregisterauszug 3: Historischer Handelsregisterauszug

In einem historischen Handelsregisterauszug kann man auch ältere Informationen über die Tätigkeit des Unternehmen wiederfinden. Üblicherweise werden die historischen Handelsregisterauszüge in der gescannten Form der alten Unterlagen ausgegeben

Amtsgericht Frankfurt am Main		HR B 16982				
Nr. der Eintragung	a) Firma b) Sitz c) Geschäft des Unternehmens	Größt- oder Stammkapital DM	Vorstand Persönlich haftende Geschäftsführer Abwäher	Prokura	Rechtsverhältnisse	a) Tag der Eintragung und Unterschrift b) Bemerkungen
1	a) <u>Sponholz & Co.</u> b) Frankfurt am Main c) a) der Betrieb, die Geschäftsführung, der Erwerb sowie die Beteiligung an Unternehmen, die den Ankauf und Verkauf sowie die Vermietung und Verpachtung von Grundstücken, ferner den Ankauf und Verkauf von Waren aller Art zum Gegenstand haben; b) der Erwerb von oder die Beteiligung an anderen Unternehmen; c) der Abschluss von Handelsgeschäften aller Art.	50.000.-- 500.--	Verleger Dr. Bodo Hubert Sponholz, Frankfurt am Main Kaufmann Elfriede Sponholz geb. Brückner, Frankfurt am Main Fräulein Gertrud		Gesellschaft mit beschränkter Haftung Der Gesellschaftsvertrag ist am 18. Dezember 1977 abgeschlossen. Die Geschäftsführer Dr. B. Sponholz und Elfriede Gertrud Sponholz geb. Brückner haben Alleinvertretungsrecht.	a) 20. Dez. 1977 b) Gesellschaftsvertrag Bl. 3f. 50 Bd.
2				Einzelprokura Erwin Nöske, Neu-Isenburg.		a) 24. Sept. 1978
3					Gertrude Gertrud Sponholz geb. Brückner ist nicht mehr Geschäftsführerin.	a) 5. Nov. 1978
4			Erwin Nöske, Neu-Isenburg.	Die Prokura Erwin Nöske ist erloschen.	Erwin Nöske hat seine Geschäftsführung bestellt. Er vertritt die Firma mit einem anderen Geschäftsführer aus Prokura Prokuristen.	a) 26. Feb. 1979
5					Durch Beschluss der Gesellschafterversammlung vom 6. Mai 1986 ist der Gesellschaftsanteiltrag in § 10 (Vertretung der Gesellschaftsmitglieder). Der Geschäftsführer Erwin Nöske hat das Alleinvertretungsrecht. Der Geschäftsführer Dr. Bodo Hubert Sponholz ist berechtigt, sich im eigenen Namen oder als Vertreter eigener Dritten Rechtsgeschäfte mit der Gesellschaft abzuschließen (§ 181 BGB)	a) 25. Nov. 1986 b) Bl. 34 ff. Sonderband



Quelle: <https://www.infobroker.de/service/beispiel-handelsregisterauszug-handelsregisterausdruck/>

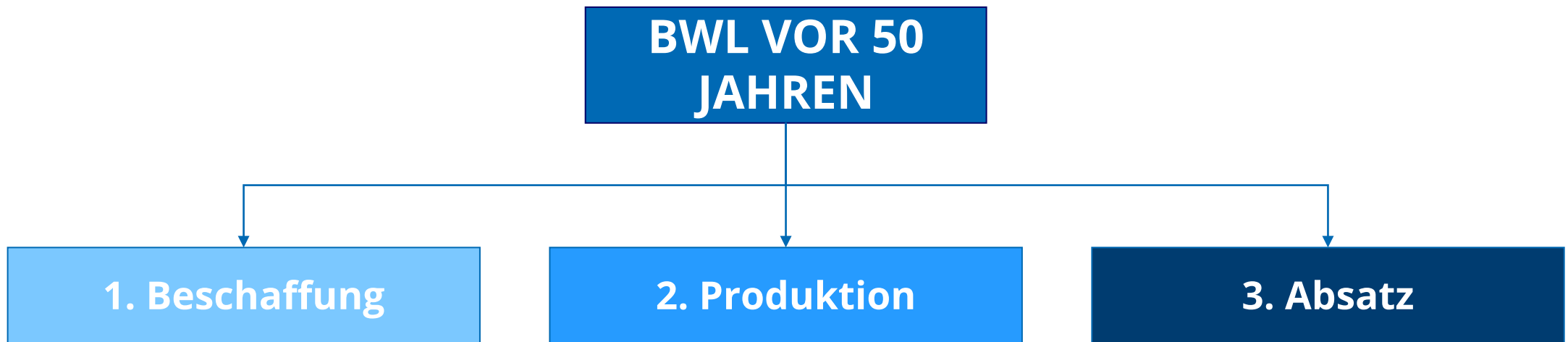
1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Vor 50 Jahren gab es den Begriff „Marketing“ in dessen heutiger Bedeutung noch nicht. Alle Maßnahmen und Einrichtungen zur Vorbereitung und Durchführung der Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen am Markt wurden im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre geplant und durchgeführt.



Damals bestand Betriebswirtschaftslehre aus drei Hauptbereichen: **Beschaffung**, **Produktion** und **Absatz**.



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Im Rahmen der damals vorherrschenden Preistheorie wurde der **Absatz** von Gütern und Leistungen im größten Teil als die letzte Stufe im betrieblichen Leistungsprozess nach **Beschaffung** und **Produktion** gesehen.

Der Grund dafür war, dass die damaligen Märkte die typischen **Verkäufermärkte** waren.

Verkäufermarkt: Ein Markt, auf dem der Wettbewerb bei der Nachfrage nach Gütern und Leistungen größer als auf der Angebotsseite des Marktes ist



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Nach dem zweiten Weltkrieg hat die Weltökonomie angefangen, sich rasch zu entwickeln (ein eklatantes Beispiel dafür ist das bekannte deutsche Wirtschaftswunder). Im Rahmen solchen schnellen und nachhaltigen Wirtschaftswachstums sind in diesen Zeiten viele neue Unternehmen entstanden.



Somit konnte auch der Übergang von **Verkäufermärkten** zu **Käufermärkten** stattfinden.

Käufermarkt: Ein Markt, auf dem der Wettbewerb beim Angebot an Waren und Leistungen größer als auf der Nachfrageseite des Marktes ist



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

Aufgrund des Übergangs von Verkäufermärkten zu Käufermärkten sind die Verkäufer gezwungen, Maßnahmen zur Kundenwerbung zu unternehmen. Dabei kann in einem Verkäufermarkt ein Anbieter für die Käufer nur dann interessant werden, wenn seine Güter und Dienstleistungen qualitativ besser sind und **markt- sowie kundenorientiert** positioniert werden. Das ist der Schwerpunkt des Marketings



Marketing. Systematik der absatzpolitischen Instrumente und ihre Kombination nach Heribert Meffert



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Videos



BWL Grundlagen: Was ist
BWL? Was ist VWL?
Verständlich!

<https://youtu.be/psizeE-xBT0>



Marketing-Mix -
Grundbegriffe der
Wirtschaft

https://youtu.be/v5P_W4l-TO4



Bilanz einfach erklärt -
Bilanzaufbau, Aktiva,
Passiva

<https://youtu.be/4TgeSQdtV-Q>



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Literatur

Thema	Literatur
Funktionen des Wettbewerbs	Deimer, Pätzold, Tolkmitt, Ressourcenallokation, Wettbewerb und Umweltökonomie, S. 66
Das Grundmodell der BWL	Nach Peters/Brühl/Stelling: BWL, 10. Aufl., S. 34
Marketing	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 173
Marketing-Mix	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 376

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

The screenshot displays the OPAL interface for the course 'Business Management I - CMU'. The left sidebar shows the course structure, with '1.1 Test' highlighted in red and a red arrow pointing to it. The main content area shows a 'Test starten' button and a 'Test mit Bewertung' section with the text: 'Alle Informationen zum Lösungsversuch können durch den Betreuer des Kurses eingesehen werden.'



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.1. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) Welcher fundamentale Vorteil liegt in der Nutzung der doppelten Buchführung?
- 2) Warum wurde betriebswirtschaftliches Wissen (Know-how) Mitte des 19. Jahrhunderts relevant?
- 3) Nach welchen Vorgaben ist die betriebswirtschaftliche Bilanz gegliedert? Welche Teile sind in solcher Bilanz gegenübergestellt?

❖ Anwendungswissen

- 1) Analysieren Sie Beispiele für die zunehmende Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Kompetenzen zur Unternehmensführung um die Wende zum 20. Jahrhundert!
- 2) Wodurch ist ein Käufer-/ Verkäufermarkt gekennzeichnet, was dominiert gegenwärtig und welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für Unternehmen?



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

Begriffsdefinitionen

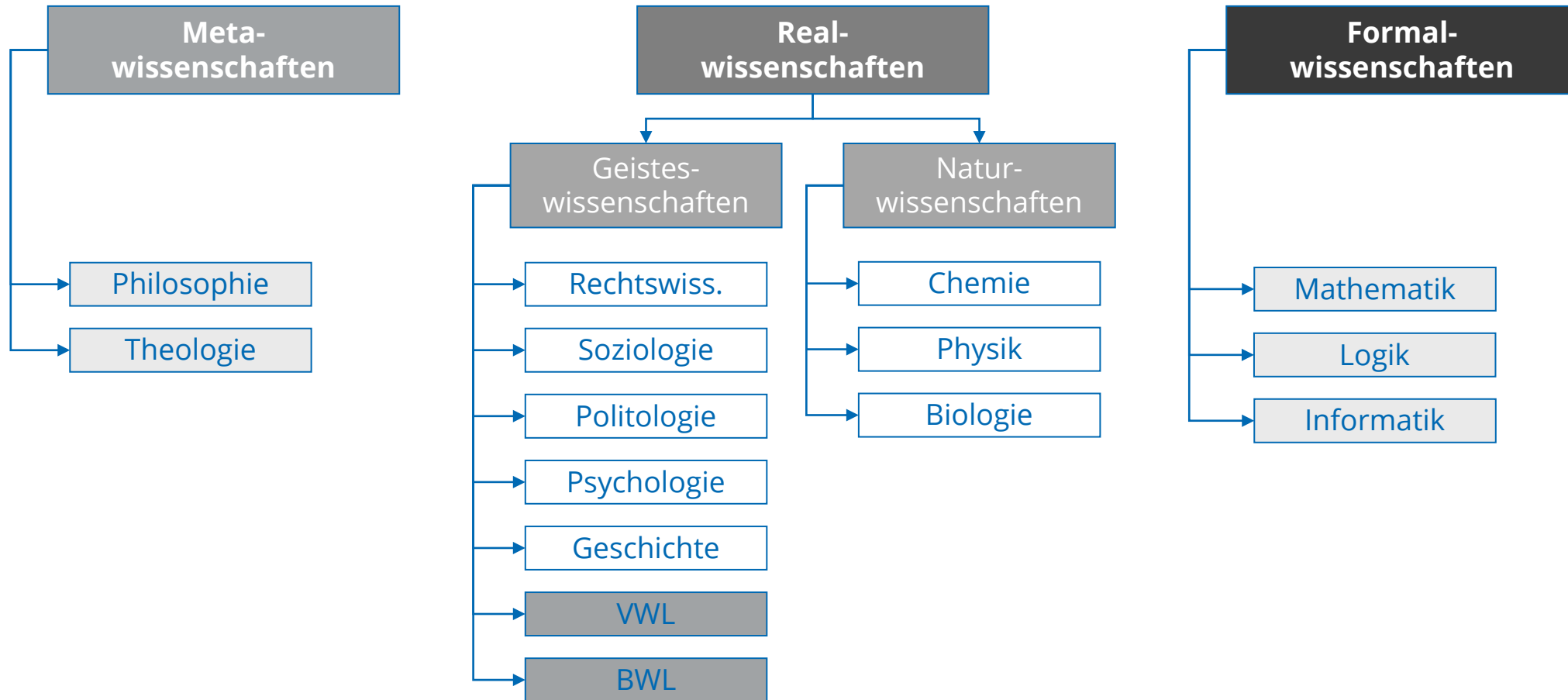
- **Betrieb** – eine Wirtschaftseinheit, die Güter bzw. Leistungen erstellt und auf Märkten anbietet.
- **Unternehmen** – ein in der Marktwirtschaft vorkommendes wirtschaftliches Gebilde, das nach einem von der Unternehmensleitung bestimmten Wirtschaftsplan durch Einsatz der Produktionsfaktoren Güter hervorbringt, vorrangig mit der Zielsetzung, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften.
- **Unternehmer** – Person, die Eigentümer eines Unternehmens ist (Eigentümerunternehmer) oder dieses als leitender Angestellter an oberster Stelle der Geschäftsführung (Manager) leitet.
- **Kaufmann** – Wer ein Gewerbe betreibt und seinen Betrieb (Handelsgewerbe) in das Handelsregister eintragen lässt, ist nach dem Handelsgesetzbuch Kaufmann. Nicht nur Einzelpersonen können Kaufleute sein (Istkaufmann), sondern auch Handelsgesellschaften wie Aktiengesellschaft und GmbH (Formkaufmann).
- **Produktionsfaktoren** – alle Einsatzmengen, die für die Herstellung von Waren und Dienstleistungen erforderlich sind.



1. Das Grundmodell der Unternehmung

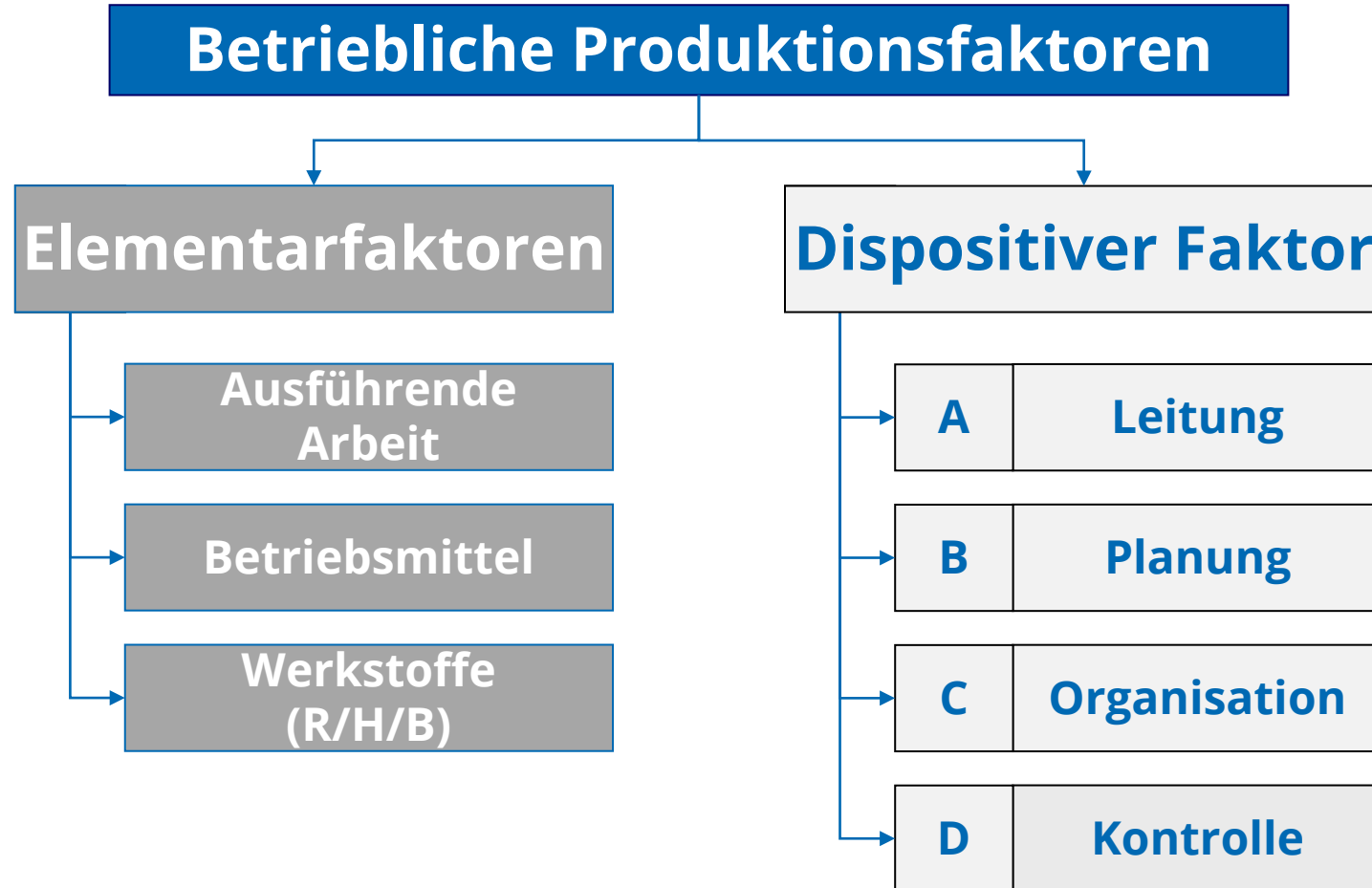
1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

Systematik der Wissenschaften (nach Raffée)



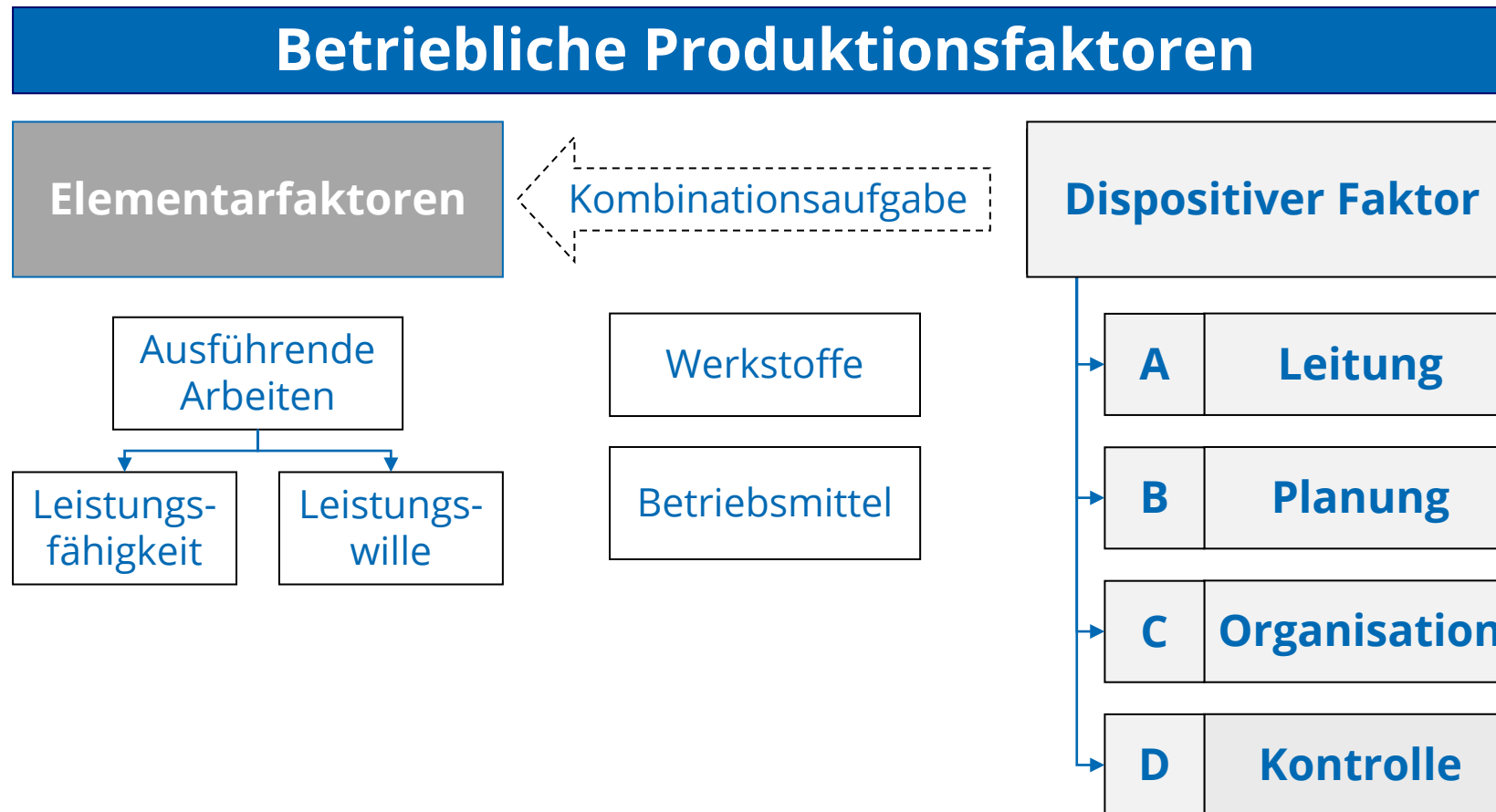
1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

Jede Wissenschaft ist **interdisziplinär**.

Genauso gehört zur Systematik der BWL, dass sie zu vielen angrenzenden Fachdisziplinen Berührungspunkte hat.

Markante Beispiele von **Berührungspunkten** der BWL mit angrenzenden Wissenschaften / Fachgebieten sind: **VWL, Recht, Naturwissenschaften, Technik** und **Psychologie**.

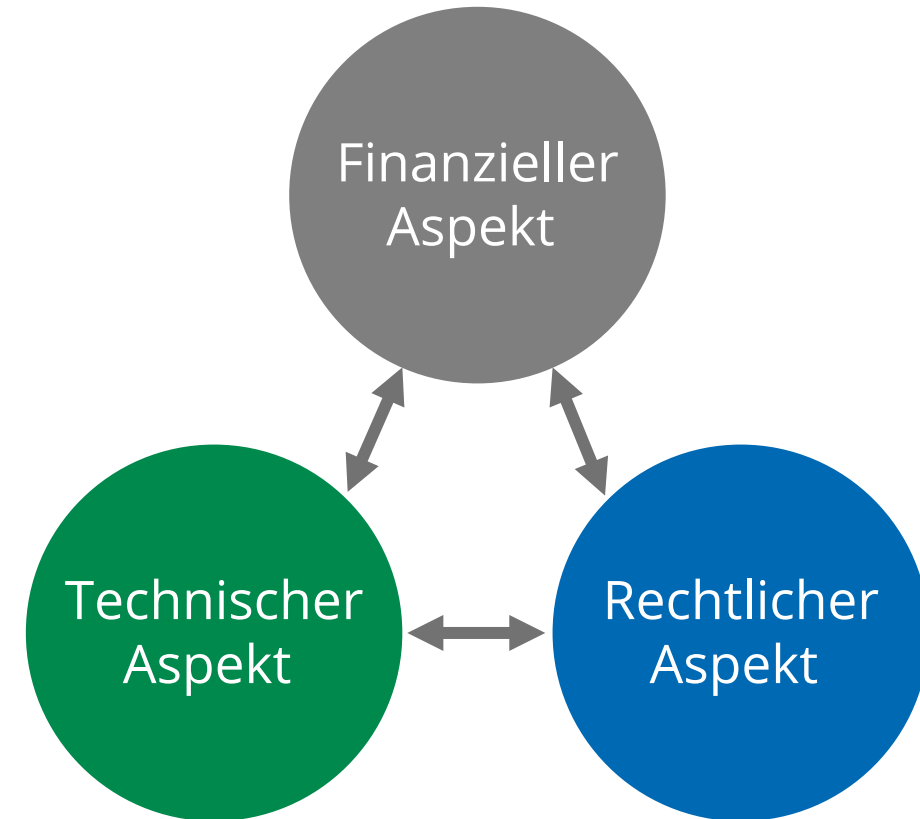


1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

Bei der Hervorbringung von Produkten und Dienstleistungen müssen Unternehmen eine Reihe von Faktoren verschiedener Fachbereiche berücksichtigen.

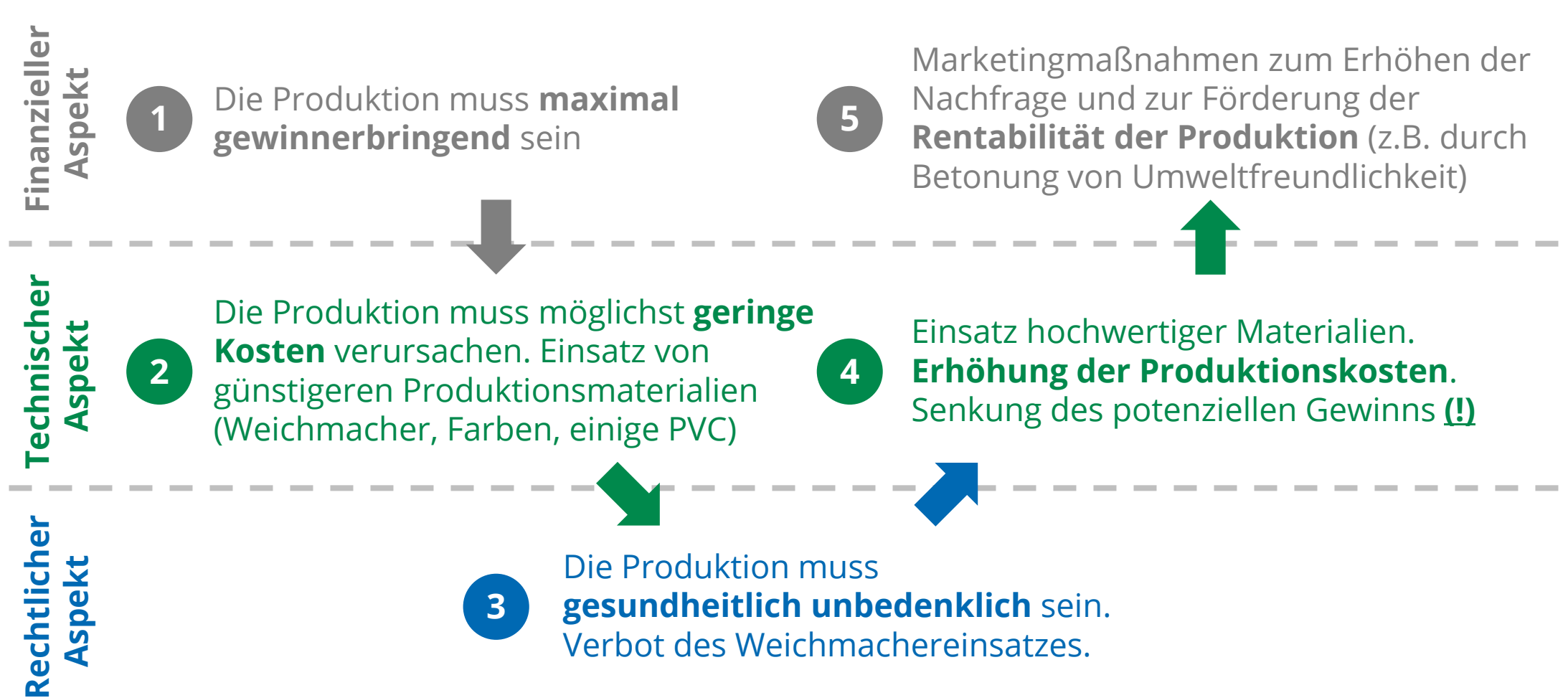
So muss z. B. die verkaufte Produktion einerseits wirtschaftlich erfolgreich sein (**finanzielle Rentabilität**). Andererseits muss es aber auch den rechtlichen Anforderungen entsprechen (z. B. **gesundheitliche Unbedenklichkeit der Produktion**). Außerdem ist es auch wichtig, dass die Produktion für den Endkunden interessant und attraktiv sein muss (**Marketingmaßnahmen**).



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Systematik der Betriebswirtschaft

Fallbeispiel: Produktion von Spielzeugen für Kinder. Oberziel: Gewinnmaximierung



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Video



Produktionsfaktoren -
einfach erklärt!

<https://youtu.be/HfKKS4V0m2g>



Welche Aufgaben hat der
dispositive Faktor?

<https://youtu.be/mrgxOYgwQF4>



Was ist ein Betrieb?

<https://youtu.be/ykpW7kRFe2E>



1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Literatur

Thema	Literatur
Unternehmensmerkmale	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 15
Interne Anspruchsgruppen als Kerngruppen von Unternehmensträgern	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 110
Strategien, Strukturen und Systeme	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 377
Dispositionsaufgabe und Entscheidungsunterstützung des Rechnungswesens	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 407

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

The screenshot displays the OPAL interface for Business Management I. The left sidebar shows a tree view of course content, with '1.2. Systematik der Betriebswirtschaft' expanded. Under this section, '1.2. Test' is highlighted with a red box and a red arrow. The main content area shows a '1.2 Test' section with a 'Test starten' button and a warning message: 'Sie dürfen den Test starten, die Bewertung einsehen, und Ihre Ergebnisse abrufen.' Below this, there is a 'Test mit Bewertung:' section with a note: 'Alle Informationen zum Lösungsversuch können durch den Betreuer des Kurses eingesehen werden.' The top navigation bar includes 'Startseite', 'Lehren & Lernen', 'Kursangebote', and 'Administration'.



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

1. Das Grundmodell der Unternehmung

1.2. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Nennen** Sie die vier Aufgabenbereiche des dispositiven Faktors!
- 2) **Nennen** Sie die Produktionsfaktoren!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie an Beispielen die Schnittmengen der **Betriebswirtschaftslehre mit angrenzenden Wissenschaften** bzw. Fachgebieten!
- 2) **Ordnen** Sie die BWL in die Wissenschaftsgebiete ein!



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

Lernziele

1. Welche externen Parameter determinieren (bestimmen) den Unternehmenserfolg?
2. Welche Bedeutung haben die Markt- und Wettbewerbsbedingungen?
3. Wie beeinflussen Gesetze und staatliche Verwaltung die Unternehmenstätigkeit?

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

Einführung in das Kapitel 2

- 1) Welche **äußeren (externen) Einflüsse** sind Ihrer Meinung nach **für die Unternehmenstätigkeit relevant**? Finden Sie mit Ihrem Nachbarn **drei Parameter** und begründen deren Einfluss auf Unternehmen! (5 min)
- 2) Nennen Sie **fünf Gesetze** oder Verordnungen, die für Unternehmen wichtig sind und begründen Sie kurz deren Bedeutung! (10 min)
- 3) Wer sind die **Akteure** in einem Unternehmen bzw. mit Unternehmen und welche Interessen verfolgen sie dabei? Finden Sie mit dem Nachbarn **drei Akteure** und beschreiben kurz deren **Interesse am Unternehmen**! (10 min)
- 4) Erstellen Sie jeweils **drei Beispiele für Unternehmensaktivitäten**, die ökologisch oder ethisch besonders **negativ bzw. positiv** waren. (15 min)



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

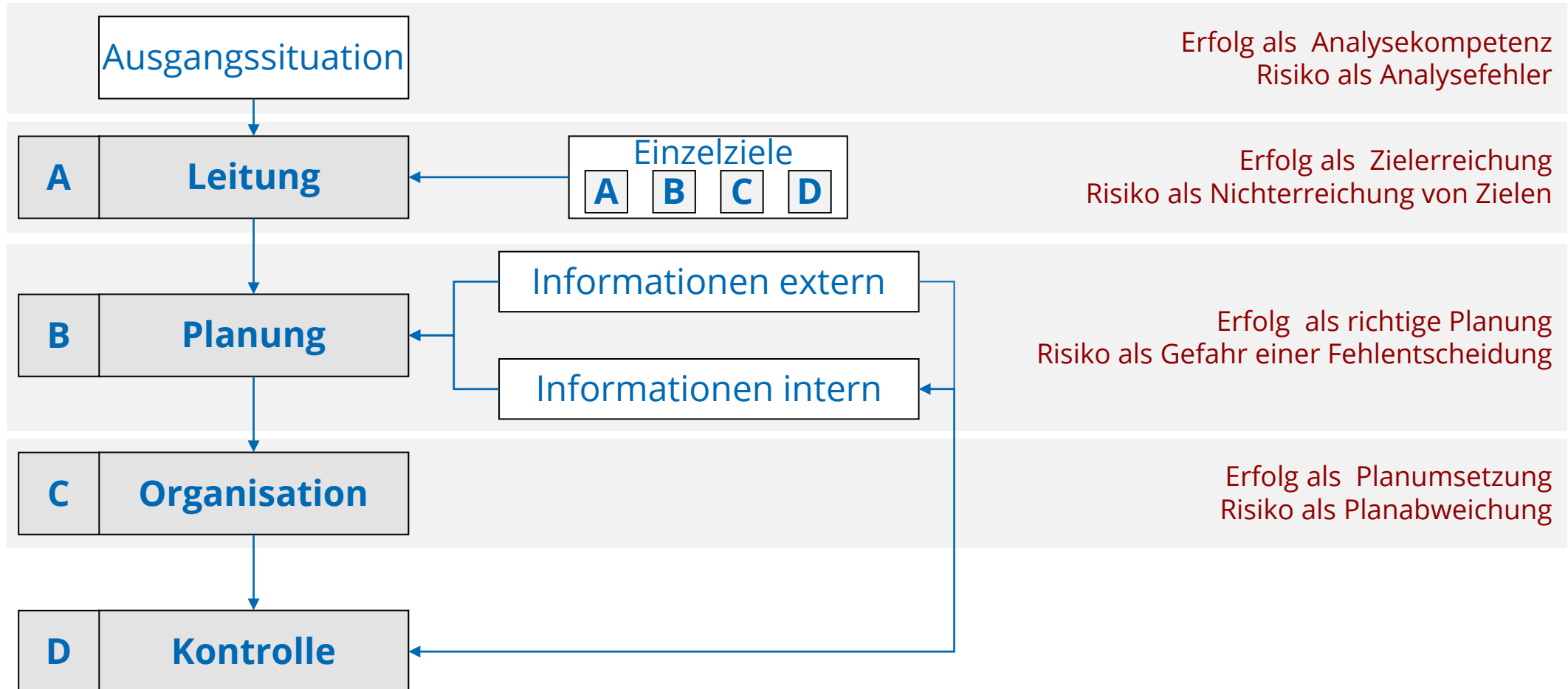
Begriffsdefinitionen

- **Zielsystem** – Zielsysteme sind ein Gefüge von angestrebten Größen, d.h. erwünschter Ereignisse bzw. Daseinszustände, zwischen denen Beziehungen bestehen
- **Gewinnmaximierung** – Ziel der unternehmerischen Tätigkeit in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Die Differenz zwischen den Erlösen aus dem Verkauf von Erzeugnissen und Leistungen sowie den Kosten für deren Erstellung soll dabei möglichst groß sein (maximiert werden).
- **Kostenminimierung** – Verfolgung des ökonomischen Prinzips durch Ressourceneffizienz (geringstmöglicher bewerteter Ressourceneinsatz). => Unternehmensstrategie, die auf einem dauerhaften Kostenvorteil eines Produkts oder einer Dienstleistung basiert
- **Wertschöpfung** – Volkswirtschaftliche Definition: die in einzelnen Wirtschaftsbereichen erbrachte wirtschaftliche Leistung. Betriebswirtschaftliche Definition: Beitrag eines Unternehmens zum Volkseinkommen (Gesamtwohlstand).
- **Stakeholder** – alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind



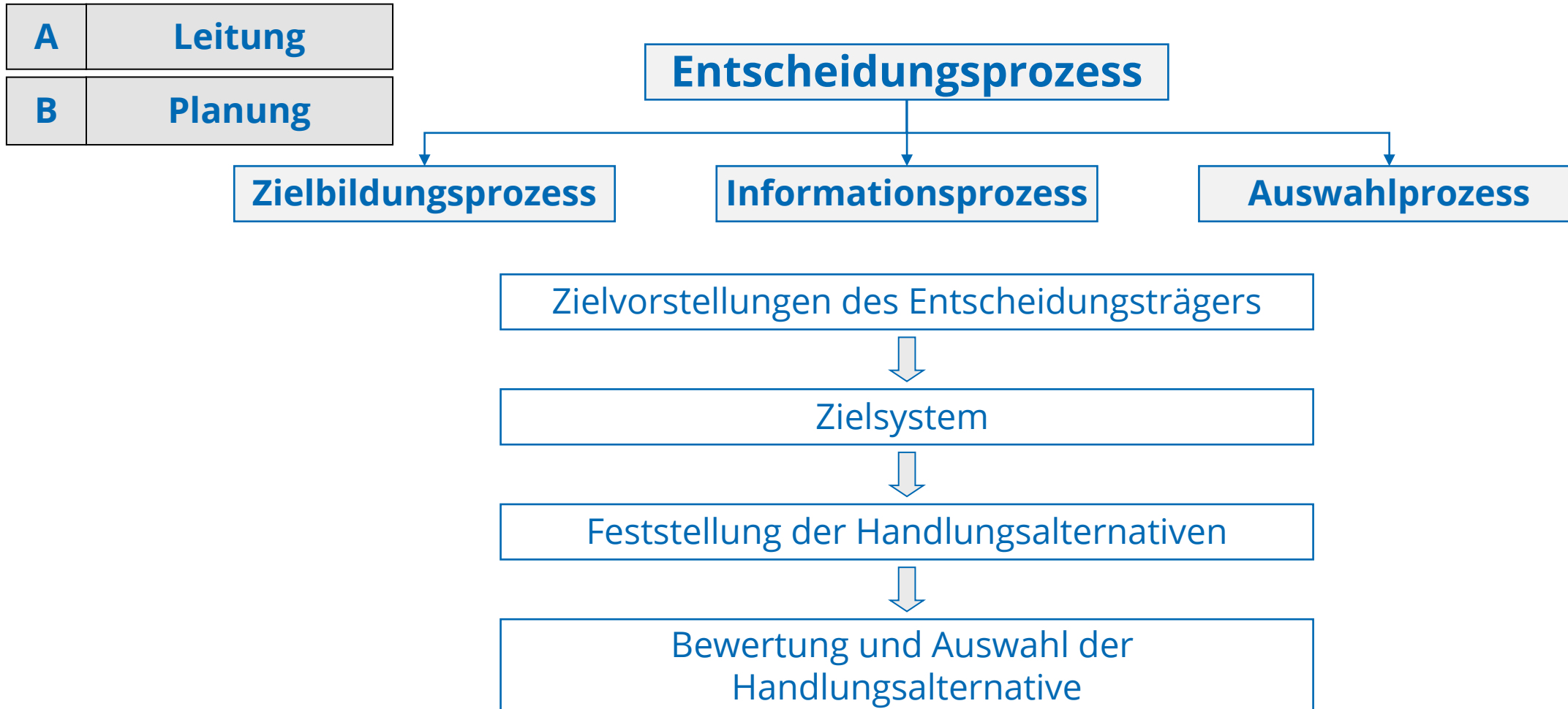
2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

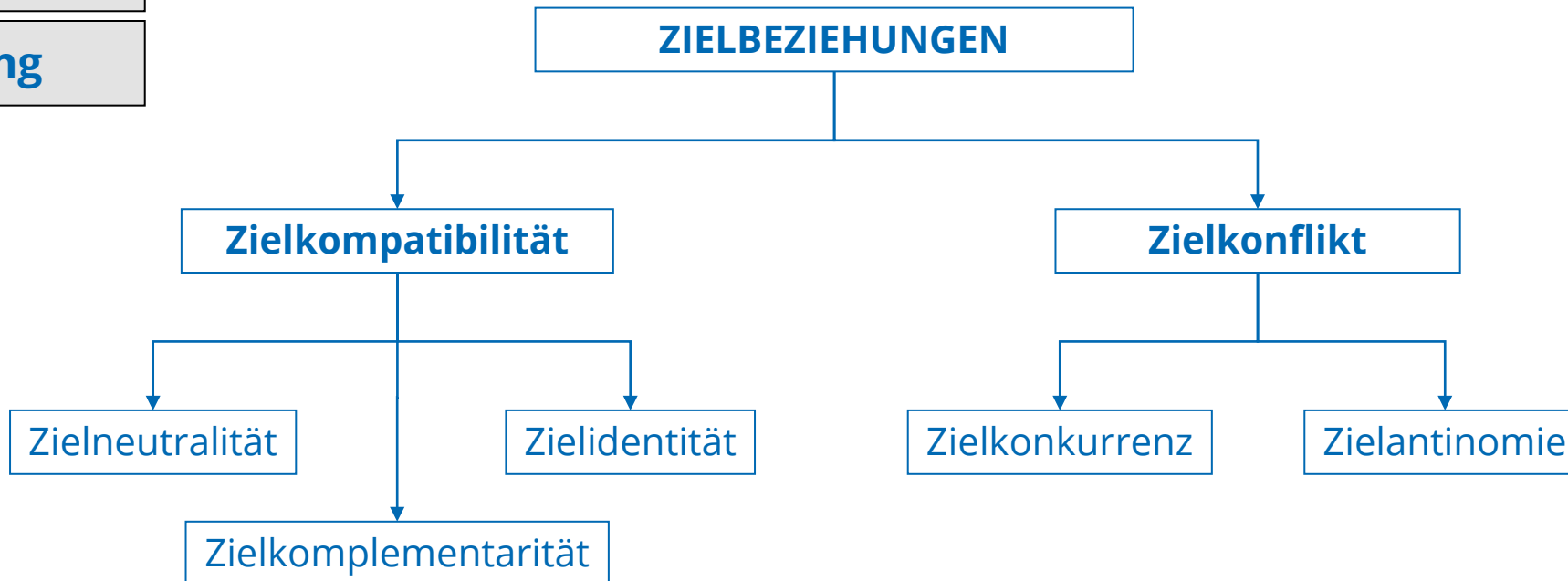


2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Arten von Zielbeziehungen

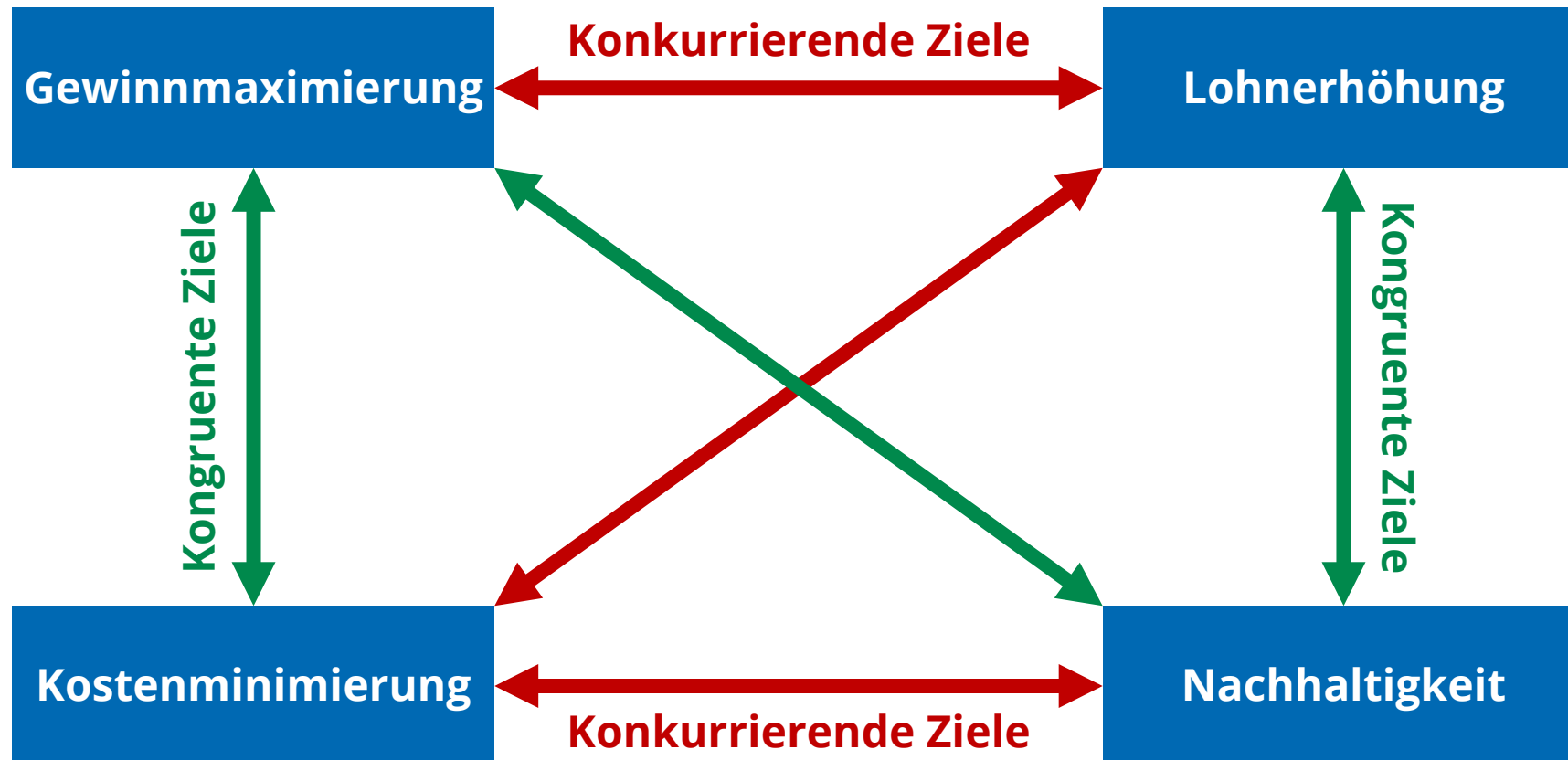
A	Leitung
B	Planung



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Beispiel: Zielbeziehungen und Zielsystem mit Oberziel Gewinnmaximierung

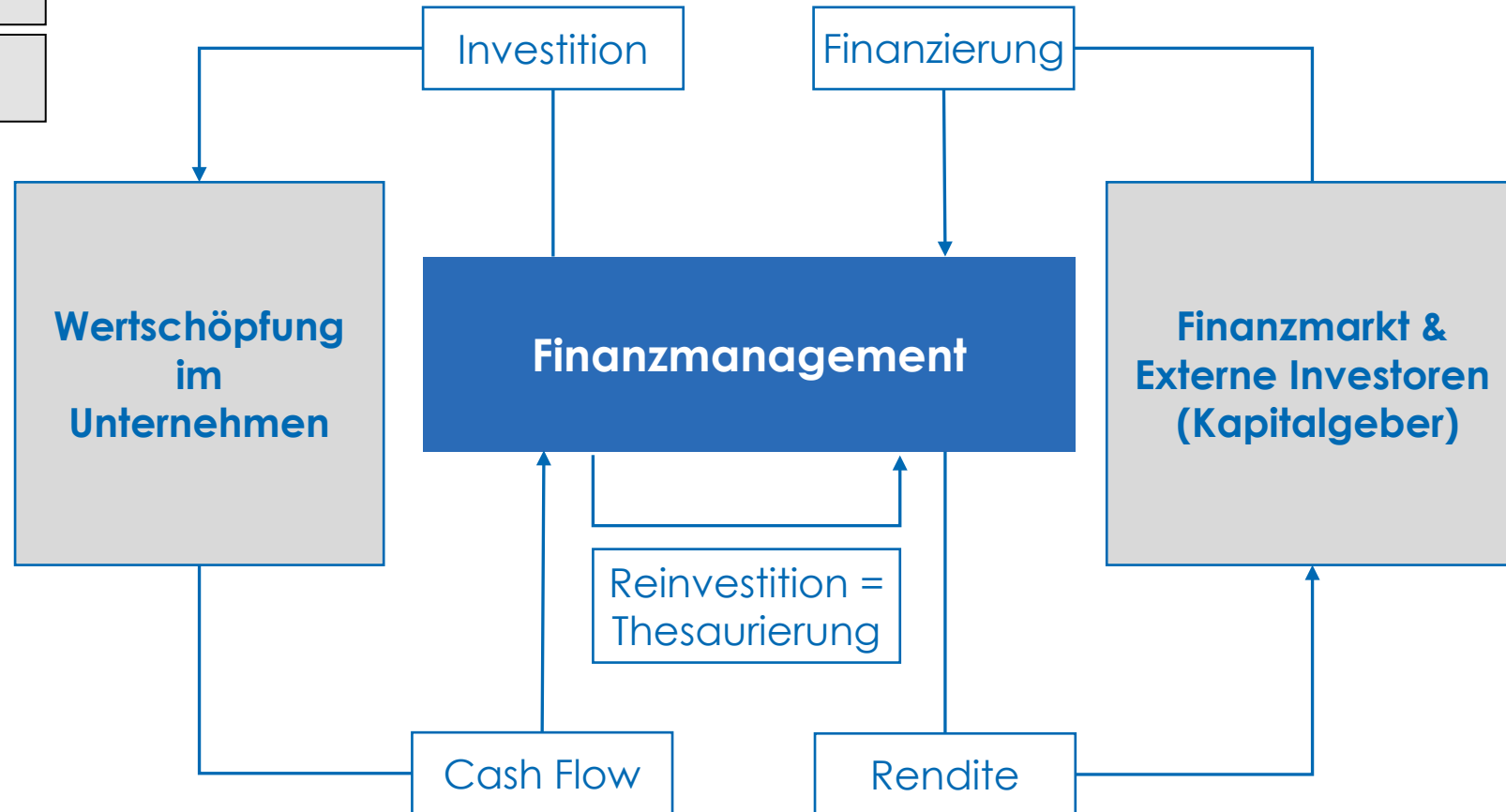


2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Arten von Zielbeziehungen

C	Organisation
D	Kontrolle

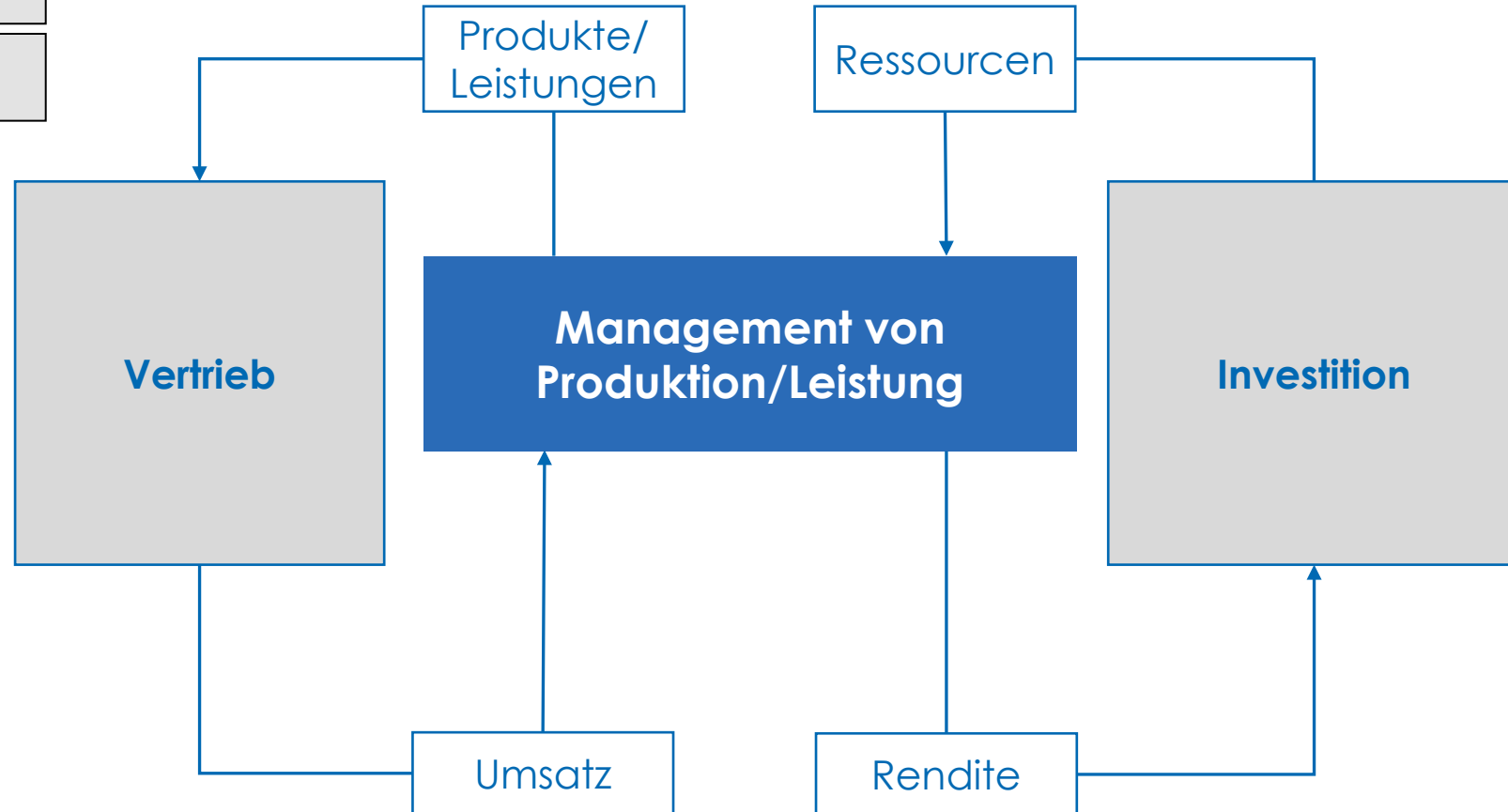


2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Arten von Zielbeziehungen

C	Organisation
D	Kontrolle



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Wettbewerb aus gesamtwirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht

- **Gesamtwirtschaftliche Perspektive:**

- Wettbewerb **ermöglicht** Innovation, Fortschritt und Effizienz, weil die Anbieter auf dem Gütermarkt durch Wettbewerbsvorteile ihren Gewinn verbessern können bzw. überhaupt Gewinn erzielen können
- Der Gesamtwohlstand der Volkswirtschaft wird dadurch maximiert (siehe VWL)

- **Betriebswirtschaftliche Perspektive:**

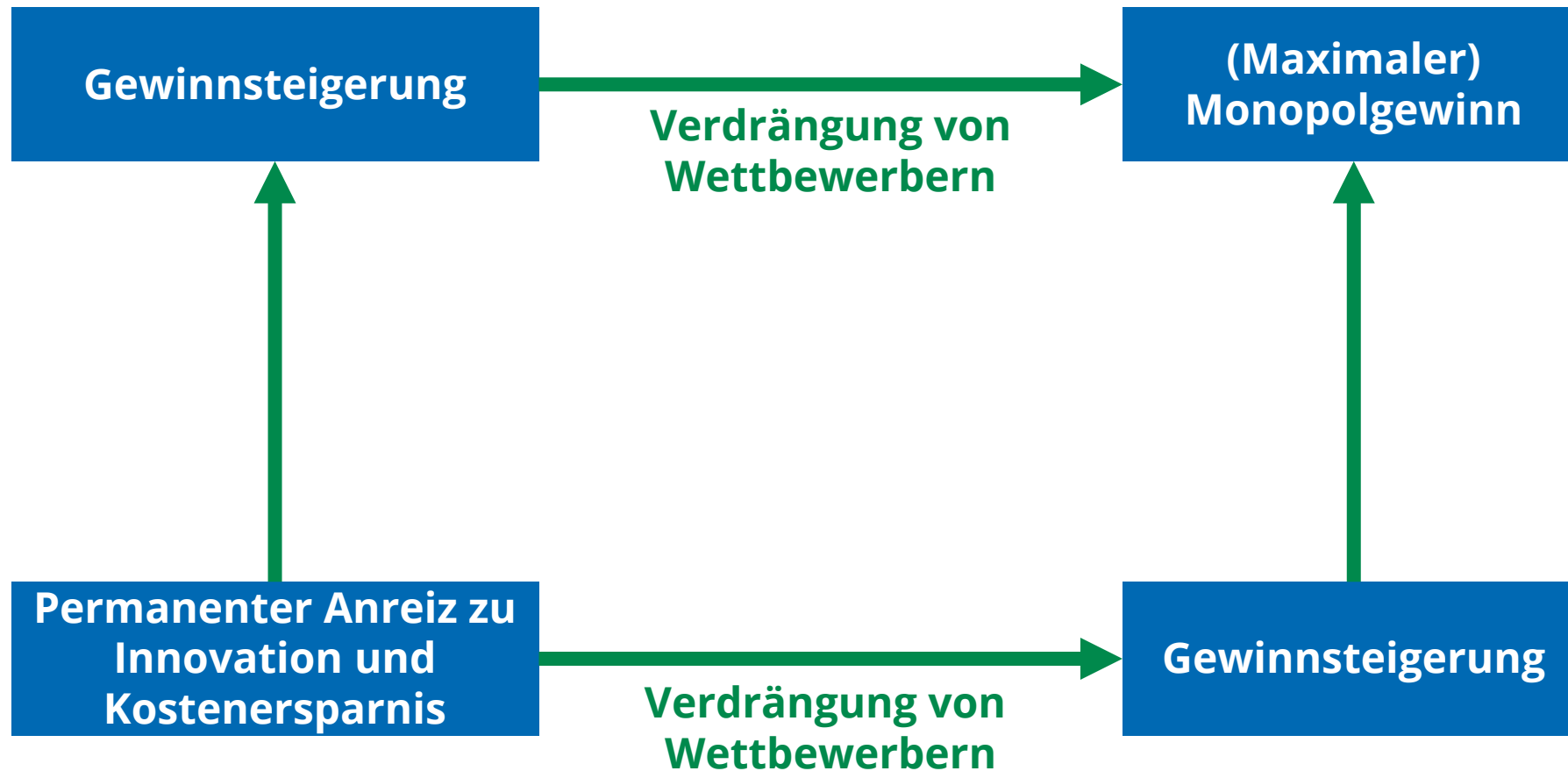
- Wettbewerb **zwingt** Unternehmen zu Innovation, Fortschritt und Effizienz, weil die Anbieter auf dem Gütermarkt sich nur dadurch auf dem Markt behaupten können und überhaupt Gewinn erzielen können
- Im Monopol können Unternehmen (zu Lasten der Nachfrager = Konsumenten) den Gewinn steigern, weil sie den Preis festsetzen können und nicht den Marktpreis akzeptieren müssen
- Der Verlust bei den Konsumenten wäre größer als der Gewinnzuwachs des Monopolisten (gesamtwirtschaftlicher Verlust)



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

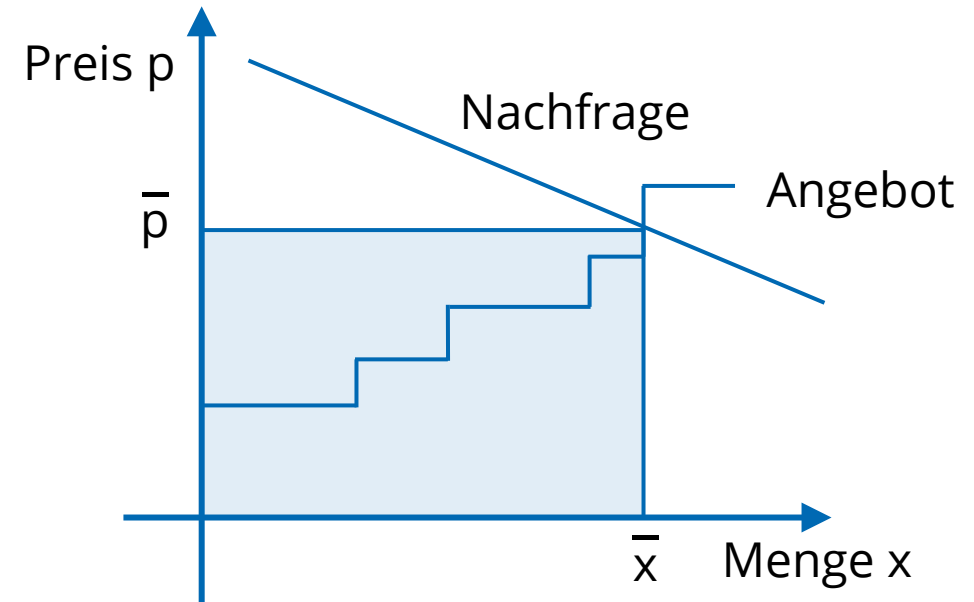
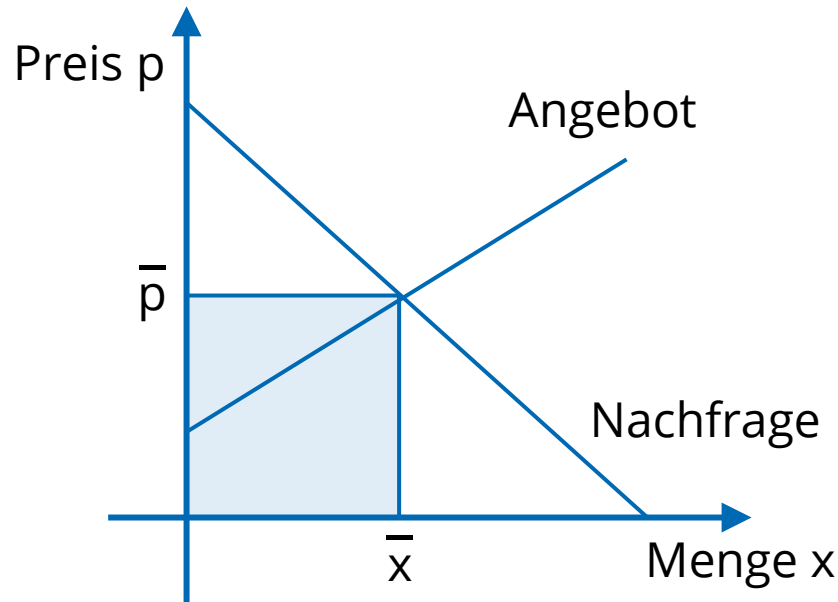
Oberziel Gewinnmaximierung: Streben nach Monopolstellung



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Gewinnmaximierung bei polypolistischer Preisbildung: Preisbildung im Polypol(Wettbewerb)



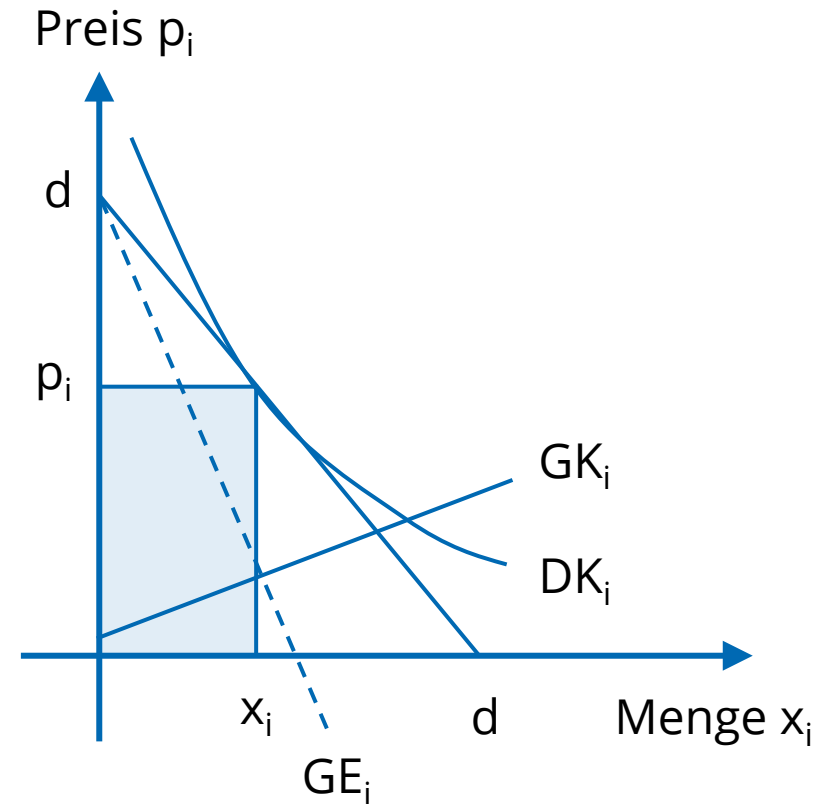
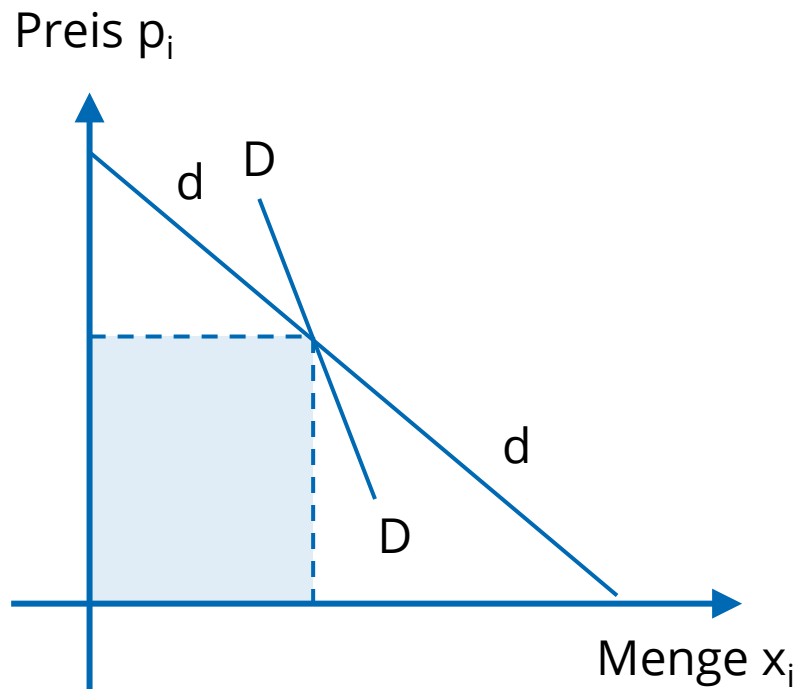
Jeder Unternehmer bietet an zu: Grenzkosten = Preis (Mengenanpasser)



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

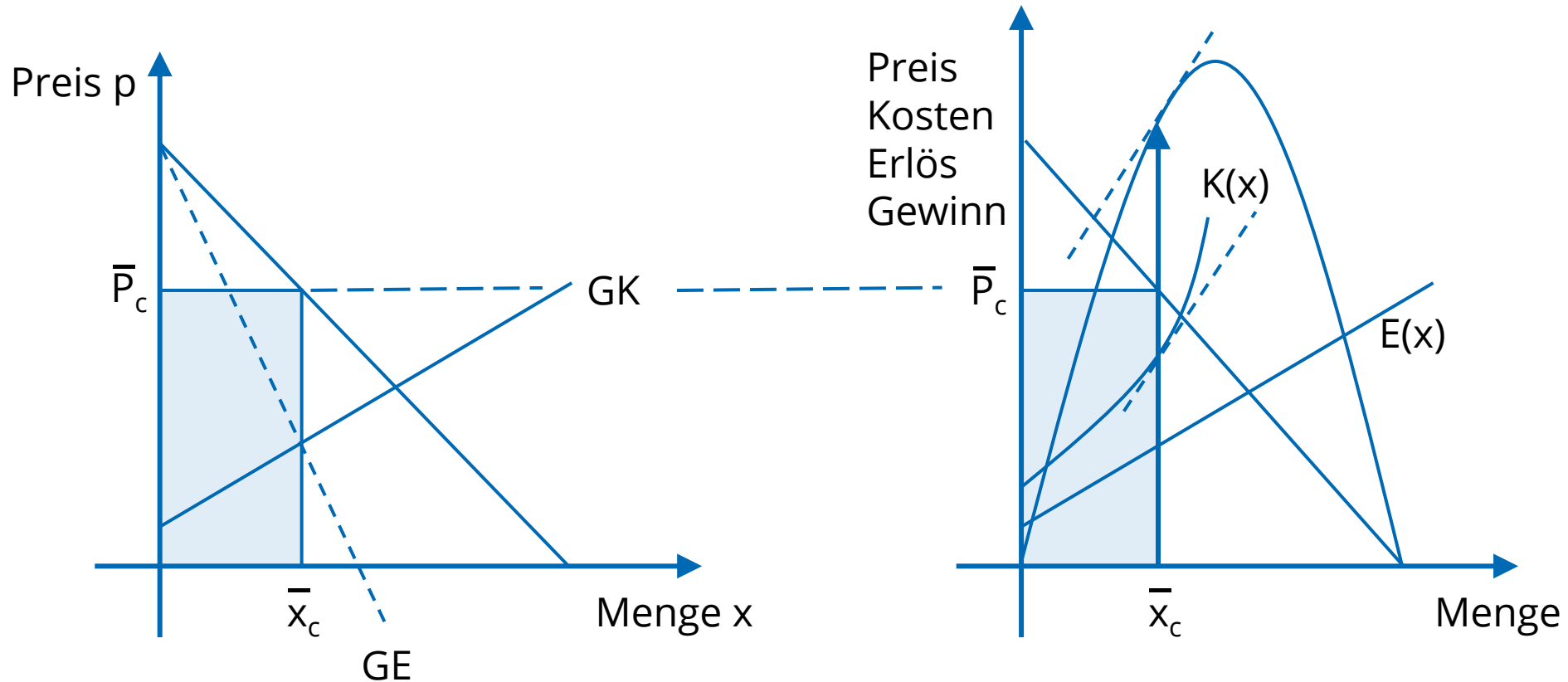
Polypolistische Preisbildung: Preisbildung im heterogenen Polypol



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Monopolistische Preisbildung: Monopolistische Preisbildung ohne Berücksichtigung der potenziellen Konkurrenz



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Beispiel für Pressemitteilung: Kartelluntersuchung zur Preisbeeinflussung von Amazon



Freund oder Feind des Handels?
08.08.2018
Von Peter Marwan (Redakteur)
Der Präsident des Bundeskartellamts will prüfen, ob Amazon auf seiner Plattform andere Händler behindert. Welche Erfahrungen hat der Handel gemacht?
Empfehlen, PDF, Xing, LinkedIn, Twitter, Facebook, Feedback
Andreas Mundt, der Präsident des Bundeskartellamts, will eine Untersuchung gegen Amazon einleiten. In einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erklärte er, dass die Kartellbehörde prüfen wird, ob der Internet-Konzern auf seiner Plattform den Wettbewerb anderer Händler behindert. Mundt hält es möglicherweise für problematisch, dass Amazon gegenüber Endkunden nicht nur selbst als Händler auftritt, sondern mit dem Amazon Marketplace gleichzeitig auch eine wichtige Plattform für andere Einzelhändler anbietet.
Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamts, sieht bei Hybridplattformen wie Amazon immer auch ein gewisses Potenzial für eine Wettbewerbsbehinderung.
Bei solchen Hybridplattformen bestehe immer auch ein gewisses Potenzial für eine Wettbewerbsbehinderung der Einzelhändler.
Foto: Jeramey Lende - shutterstock.com

e-tailment
Das Digital Commerce Magazin von Der Handel
Amazon: Die Zerschlagung des Giganten beginnt
Von Christian Klein am 24. Juni 2020
„EU plant Kartellklage gegen Amazon und das Kartellverfahren. Argumentation für „Kartell...“
ZDNet / Regulierung
Umgang mit Händlerdaten: EU startet Kartelluntersuchung gegen Amazon
Amazon vereinbart mit Händlern über die Analyse ihrer Daten sind missbräuchlich. Die EU prüft in dem Zusammenhang auch den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung. Auf Druck des Bundeskartellamts passt Amazon bereits einige Bedingungen für Händler an.
DVZ
Deutsche Verkehrs-Zeitung
EU leitet Kartelluntersuchung gegen Amazon
Die Doppelrolle von Amazon als Onlinehändler und als Online-Marktplatz für andere unabhängige Händler kommt auf den Prüfstand der EU-Kommission. Die Kommission hat eine Kartelluntersuchung eingeleitet, die die Geschäftspraktiken von Amazon als Marktplatz und Einzelhändler prüfen soll.
CAMPUS M UNIVERSITY
Das mobile Studienprogramm der Hochschule Mittweida
HOCHSCHULE MITTWEIDA

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Beispiel für Pressemitteilung: DHL-Investitionen in Leipzig



Erweiterung

Am 12. Oktober 2016 wurde das neue Sortierzentrum am Luftfrachtdrehkreuz Leipzig als Europas fortschrittlichstem Umschlagplatz für Luftfracht abgefeiert.

230 Mio. Euro Investition, 50 % Arbeitsplätze

Die Investitionen zur Erweiterung des europäischen Hubs in Höhe von 230 Millionen Euro werden über den nächsten Zeitraum von 2017 bis 2020 durchgeführt. In dieser Zeit werden 400 neue Stellen geschaffen. DHL jetzt insgesamt rund 4.900 Mitarbeiter.

Büroriele und weitere Ausbaupläne: DHL schafft Hunderte neue Jobs

Mit 5700 Mitarbeitern ist der Flughafen Leipzig/Halle schon jetzt der größte DHL-Standort weltweit. Doch die Entwicklung soll nicht stehenbleiben. Nach LVZ-Informationen plant der Frachtriese den Aufbau von Hunderten weiteren Jobs. Unter anderem soll ein großes Büro-Ensemble neben dem Kreisverkehr vor dem DHL-Hub entstehen.

Leipzig. Für das Büroensemble sind auf einer zwei Hektar großen Fläche vier Gebäude vorgesehen. Die Fläche befindet sich im Schleuditzer Gewerbegebiet „Freirodaer Weg“ – also unmittelbar nördlich der Bundesstraße 6. In der Endausbaustufe sollen dort bis zu 1.000 Arbeitsplätze entstehen.

Flughafen Leipzig/Halle wird für 500 Millionen Euro weiter ausgebaut

Der Ausbau am Flughafen Leipzig/Halle wird umfangreicher als geplant. Wie die Flughafengesellschaft am Dienstag mitteilte, sollen in den kommenden Jahren nun 500 Millionen Euro für neue Frachterminals investiert werden.



Infrastruktur

Millioneninvestition am Flughafen Leipzig/Halle

Stand: 18. Oktober 2018, 20:22 Uhr

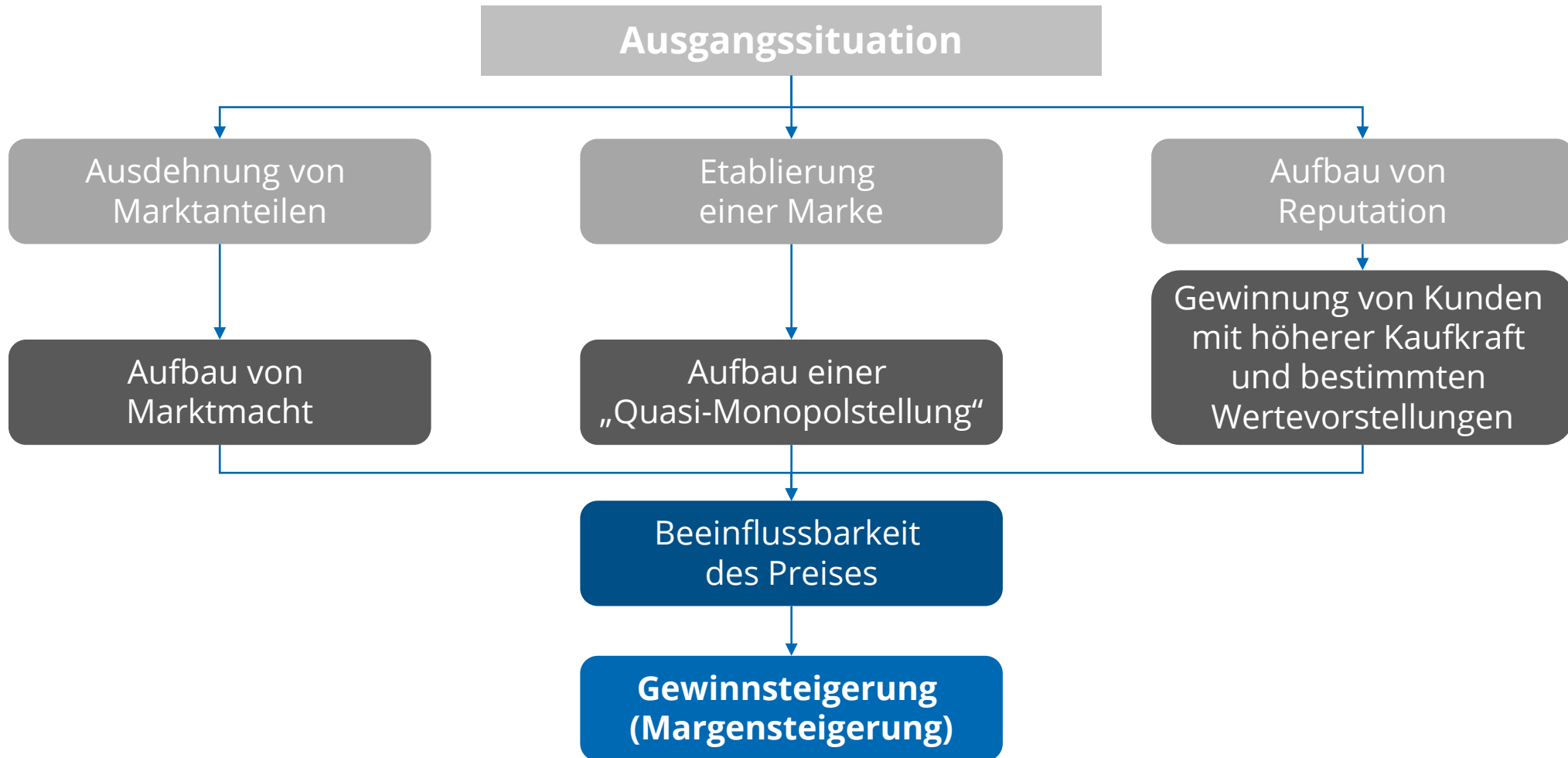
Das Frachtaufkommen am Flughafen Leipzig/Halle wächst und wächst. Seit 2010 hat es sich mehr als verdoppelt - von 150.000 Sendungen pro Nacht auf derzeit 350.000. Tendenz steigend. Für den größten mitteldeutschen Airport nun Grund, Millionen Euro zu investieren, um das DHL-Frachtdrehkreuz zu erweitern.

Bildrechte: Mitteldeutsche Flughafen-Holding

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Alternative Entscheidungsszenarien



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Begriffsdefinitionen

- **Eigentümer (Gesellschafter = Shareholder)** – Aktionäre bzw. Genossen
- **Gläubiger** – jemand, der berechtigt ist, von einem andern (dem Schuldner) eine Leistung zu fordern
- **Management – In funktionaler Perspektive:** die Tätigkeit der Unternehmensführung. **In institutioneller Perspektive:** das geschäftsführende Organ, also die Gruppe der leitenden Personen eines Unternehmens
- **Mitarbeiter** – Personen, die im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses tätig sind
- **Kunden** – tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten
- **Staat** – Die Summe aus öffentlicher Verwaltung und politischer Führung in Bund, Ländern und Gemeinden, die auch für die öffentlichen Ausgaben (Staatsausgaben), öffentlichen Einnahmen (Staatseinnahmen) und öffentlichen Schulden (Staatsschulden) zuständig ist.

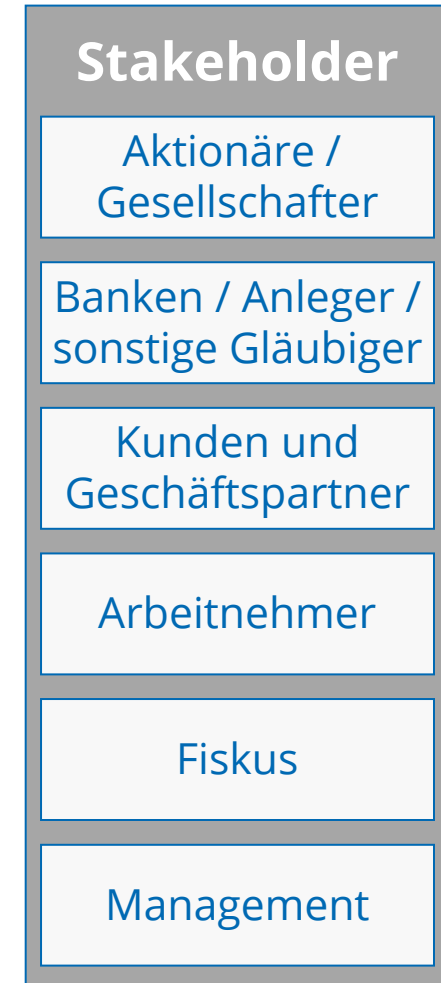


2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Die verschiedenen Interessenlagen:

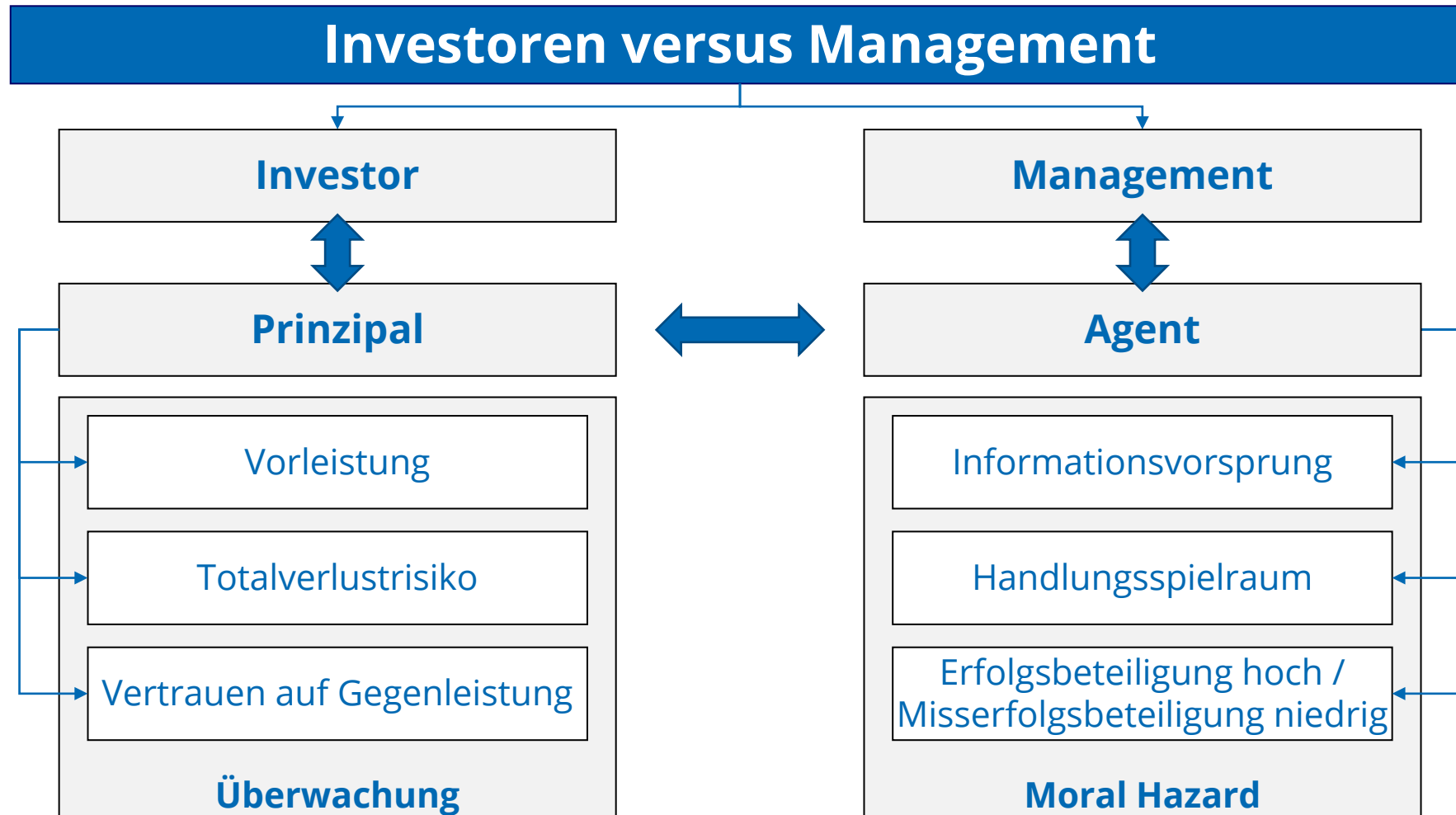
- Ertragsoptimierung nach Rendite und Risiko
- Sicherung des Geldkapitalvermögens bzw. Sicherung der Zahlungsansprüche
- Nutzung der Bonität und Stabilität der Geschäftsbeziehung
- Einkommenserzielung und Existenzsicherung
- Sicherung der Steuerzahlungen
- Gestaltung der Darstellung in der Öffentlichkeit & Institutionsschutz und Funktionsschutz



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Anreizmechanismen



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Unternehmen und ihr Verhalten

Beispiel für Fehlverhalten zum Schaden des Unternehmens



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Video



Marktformen einfach erklärt

<https://youtu.be/TwkMH7cE2FE>



Gleichgewichtspreis einfach erklärt

<https://youtu.be/aZrkZ0-srel>



Formalziele & Sachziele - Unternehmensziele

<https://youtu.be/EkUfudhTusI>



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

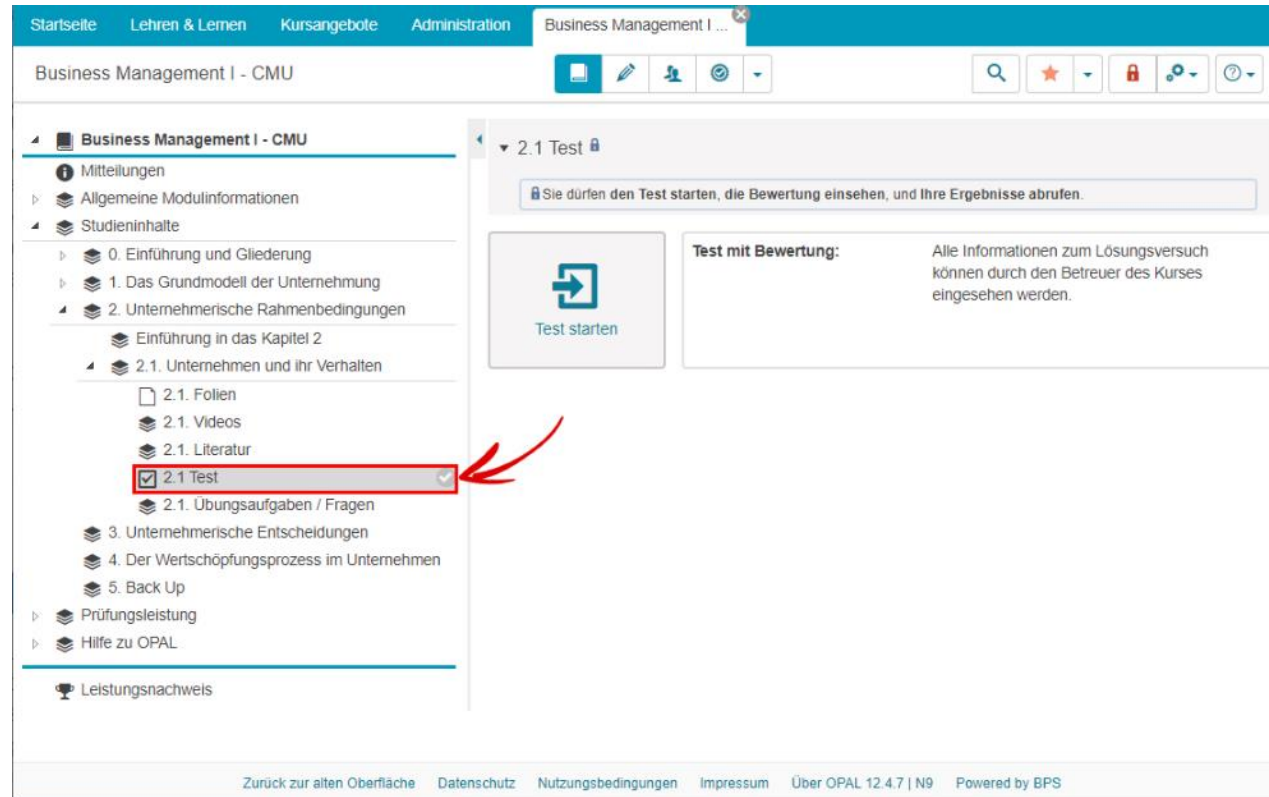
2.1. Literatur

Thema	Literatur
Wertschöpfungskette	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 9
Arten von Konkurrenten	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 205
Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizitäten	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 563
Kartelle, Syndikate	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 450

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:



The screenshot displays the OPAL interface for 'Business Management I - CMU'. The left sidebar shows a tree view of course content, with '2.1 Test' highlighted in a red box and pointed to by a red arrow. The main content area shows a 'Test starten' button and a 'Test mit Bewertung' section with the text: 'Alle Informationen zum Lösungsversuch können durch den Betreuer des Kurses eingesehen werden.' The footer contains links for 'Zurück zur alten Oberfläche', 'Datenschutz', 'Nutzungsbedingungen', 'Impressum', 'Über OPAL 12.4.7 | N9', and 'Powered by BPS'.



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.1. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) Was ist das Oberziel der Unternehmenstätigkeit und welches Marktverhalten resultiert daraus?
- 2) Warum muss der Staat (ein Schiedsrichter) für Wettbewerb sorgen?
- 3) Welche Stakeholder gibt es im Unternehmen? Nennen Sie jeweils einen Interessenkonflikt oder Interessenübereinstimmung zwischen zwei Stakeholdern!

❖ Anwendungswissen

- 1) Wie kann das Unternehmensverhalten durch externe Rahmenbedingungen beeinflusst werden?
- 2) Welche Maßnahmen können Interessengegensätze zwischen Akteuren im Unternehmen reduzieren?



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Begriffsdefinitionen

- **Wettbewerb** – Existenz von Märkten mit mindestens zwei Anbietern oder Nachfragern die sich antagonistisch verhalten, d.h. durch Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter ihren Zielerreichungsgrad zulasten anderer Wirtschaftssubjekte verbessern wollen
- **Vollständige Konkurrenz** – Marktmodell, das durch einen stationären Zustand der Wirtschaft bei maximaler wirtschaftlicher Effizienz (optimale Faktorallokation) geprägt ist
- **Polypol** – Marktform, die durch viele Anbieter und/oder Nachfrager charakterisiert ist (Anbieterpolypol, Nachfragerpolypol oder bilaterales Polypol)
- **Markt** – Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist der Markt der Ort, an dem Angebot und Nachfrage bezüglich bestimmter Güter aufeinandertreffen und der Preis für diese Güter ermittelt wird
- **Marktgleichgewicht** - diejenige Situation auf einem Markt, in der die angebotene Menge und die nachgefragte Menge nach Gütern übereinstimmen
- **Kartell** – Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Ansoff-Matrix



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Alleinstellungsmerkmal

Alleinstellungsmerkmal (englisch Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point – USP) – das herausragende Leistungsmerkmal, durch das sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb unterscheidet.



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Gewinnmaximierung bei vollständiger Konkurrenz

$$\text{Gewinn} = \text{Erlös} - \text{Kosten}$$

$$G = p \cdot x - K(x)$$

Bedingung 1. Ordnung für Gewinnmaximum

$$\frac{\partial G}{\partial x} = p - K'(x)$$

$$p = K'(x)$$

Preis = Grenzkosten

Bedingung 2. Ordnung für Gewinnmaximum

$$-K''(x) \leq 0 \text{ oder } K''(x) \geq 0$$

Die Grenzkosten müssen also an der Stelle $p = K'(x)$ steigen oder konstant bleiben, damit ein Gewinnmaximum vorliegt.



p = Preis
X = Menge
K(x) = Kostenfunktion

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Beispiele für Wettbewerbsaktivitäten – „Schienenkartell“

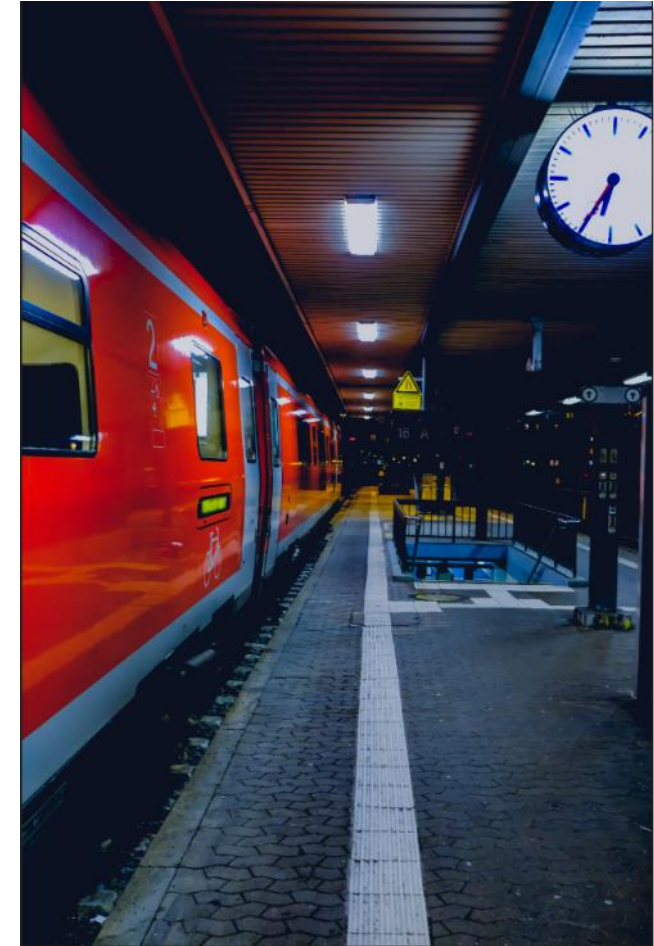
Schienenkartell (davor auch als „Schienenfreunde“ bezeichnet) – ein Preis- und Gebietskartell, das bis 2011 Preise und Mengen auf dem deutschen Markt für Eisenbahnschienen reguliert hat.

Entsprechend den Ermittlungsakten soll das Kartell seit 1980 existiert haben.

Das Kartell wurde im Juli 2011 öffentlich bekannt. Das Bundeskartellamt schloss das Verfahren des zu Lasten der Deutschen Bahn gebildeten Kartells ab.

Die Bußgelder für die Kartellbeteiligten waren:

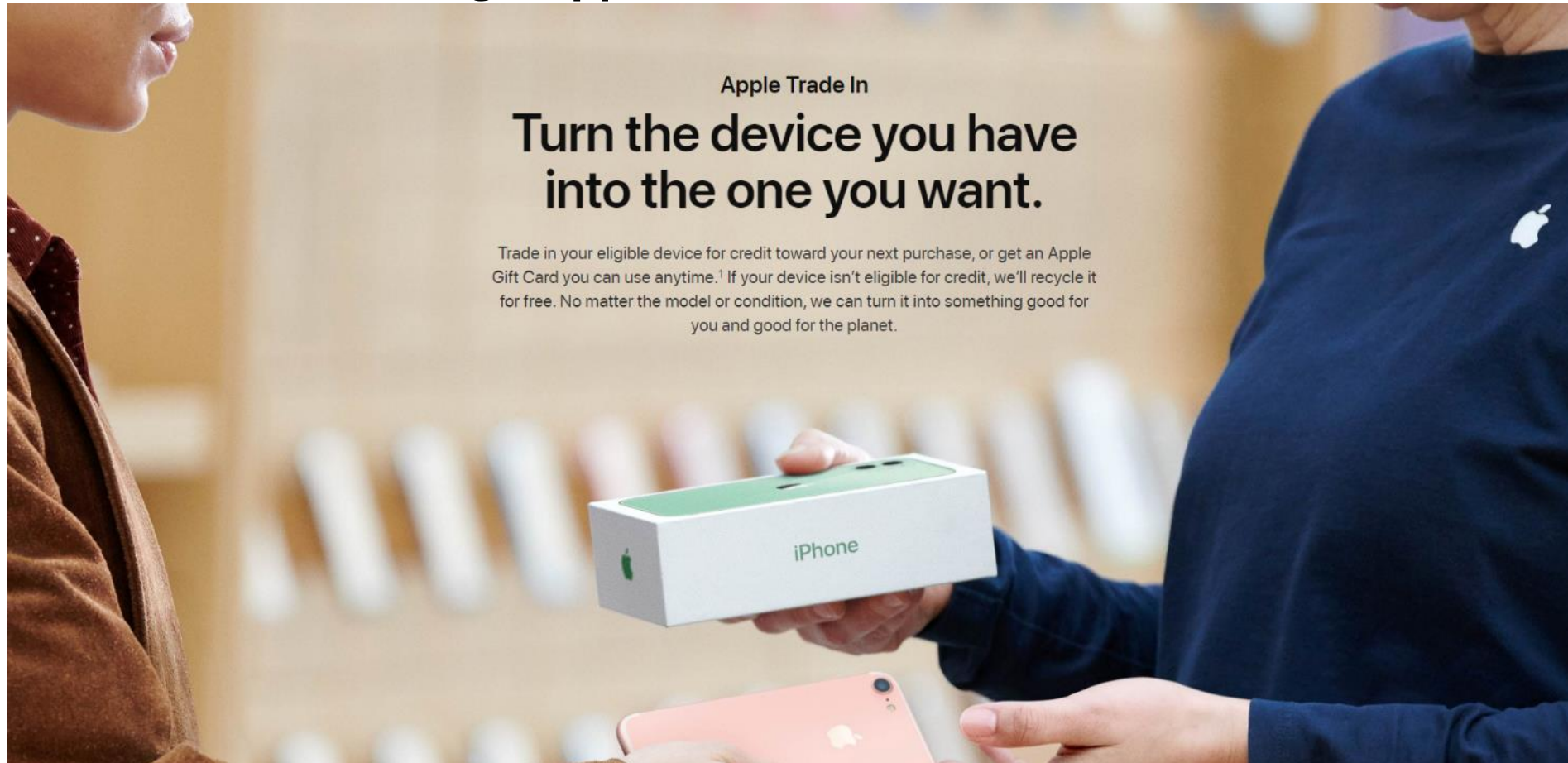
Thyssen-Krupp	103 Millionen Euro
Vossloh	13 Millionen Euro
Voestalpine	8,5 Millionen Euro



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Markt und Wettbewerb

Beispiel der Kundenbindung – Apple Trade In



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.2. Video



Was ist ein Markt? Wie entsteht ein Markt? - Märkte einfach erklärt

<https://youtu.be/QXmJNlQ-qhQ>



Wettbewerb - Funktionen des Wettbewerbs - Warum ist Wettbewerb wichtig? Einfach erklärt

<https://youtu.be/lHuyASRFpB4>



Ansoff Matrix (Produkt-Markt-Matrix) einfach erklärt

<https://youtu.be/NTkkf7HdiXg>



2.2. Markt und Wettbewerb

2.2. Literatur

Thema	Literatur
Wettbewerbsformen	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 21
Unternehmensgründungen und Marktgleichgewicht	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 30
Marketing-Strategien, Marketing-Instrumente	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 242
Kundenbeziehungen	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 175

2.2. Markt und Wettbewerb

2.2. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

The screenshot displays the OPAL interface for 'Business Management I - CMU'. The left sidebar contains a navigation menu with the following items: 'Mitteilungen', 'Allgemeine Modulinformationen', 'Studieninhalte', '0. Einführung und Gliederung', '1. Das Grundmodell der Unternehmung', '2. Unternehmerische Rahmenbedingungen', 'Einführung in das Kapitel 2', '2.1. Unternehmen und ihr Verhalten', '2.2. Markt und Wettbewerb', '2.2. Folien', '2.2. Videos', '2.2. Literatur', '2.2 Test', '2.2. Übungsaufgaben / Fragen', '3. Unternehmerische Entscheidungen', '4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen', '5. Back Up', 'Prüfungsleistung', 'Hilfe zu OPAL', and 'Leistungsnachweis'. The '2.2 Test' item is highlighted with a red box and a red arrow. The main content area shows a '2.2 Test' card with a 'Test starten' button and a 'Test mit Bewertung' section.



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

2.2. Markt und Wettbewerb

2.2. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) Was versteht man unter dem unlauteren Wettbewerb(Definition)?
- 2) **Nennen** Sie mindestens drei Marktformen!
- 3) **Nennen** Sie für jede der genannten Marktformen ein eklatantes Beispiel aus der Wirtschaft!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie zwei Beispiele des unlauteren Wettbewerbs!
- 2) Welche Nachteile stellt der unlautere Wettbewerb zwischen den Marktakteuren für den Endkunden dar?
- 3) Welche Institutionen sorgen in Deutschland für die Unterstützung und Förderung des fairen Wettbewerbes?



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

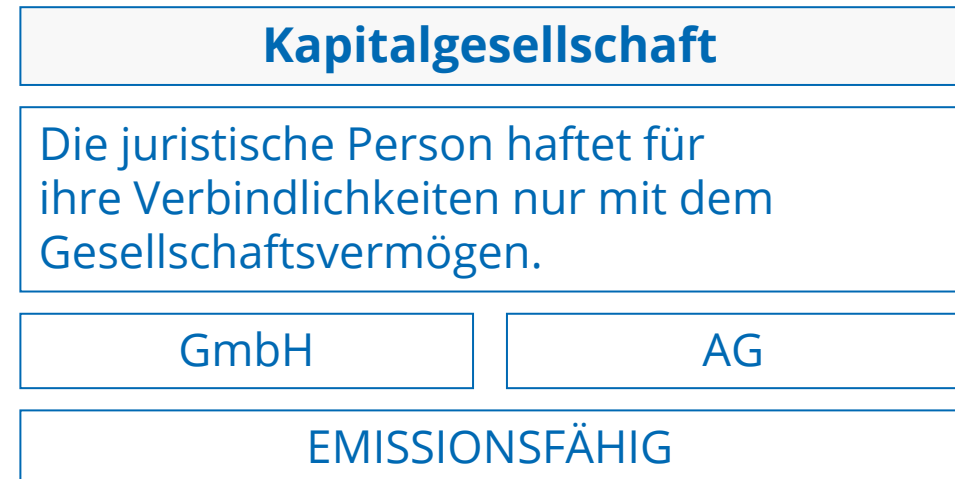
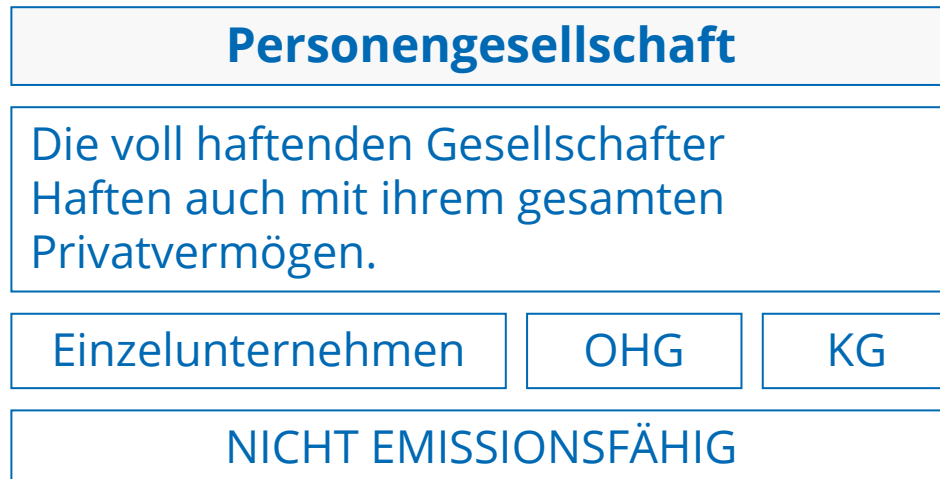
Begriffsdefinitionen

- **Gesetz** - Im formellen Sinn: Alle in einem förmlichen, meist in der Verfassung vorgeschriebenen Gesetzgebungsverfahren von den gesetzgebenden Körperschaften (Legislative) beschlossene Rechtsvorschriften
- **Verordnungen** – für jedermann verbindliche Anordnungen, die nicht vom Gesetzgeber, sondern von den durch Gesetz ermächtigten Exekutivorganen (Exekutive) erlassen werden.
- **Lobbyismus** – Einflussnahme organisierter Interessengruppen (z.B. Verbände, Vereine, Nichtregierungsorganisationen) auf Exekutive und Legislative, bspw. in der Form von Anschreiben, Telefonaten, Anhörungen, Vorlagen, Berichten, Studien usw. . Gegenleistungen der Interessengruppen an die Politiker können spezifische Informationen, Spenden etc. sein.
- **Rechtssicherheit** - der Schutz des Vertrauens des einzelnen Staatsbürgers in eine durch Rechtsordnung und Rechtspflege garantierte Rechtmäßigkeit der ihn umgebenden und ihm begegnenden Verhältnisse und Rahmenbedingungen.
- **Standortfaktoren** –variable, spezifische Bedingungen und Einflüsse , die sich positiv oder negativ auf die Anlage und Entwicklung eines Betriebs auswirken; sie sind als wirtschaftliche Vor- und Nachteile zu begreifen, die aus dem Niederlassen eines Unternehmens an einem bestimmten Platz (Region, Stadt, Land) resultieren.



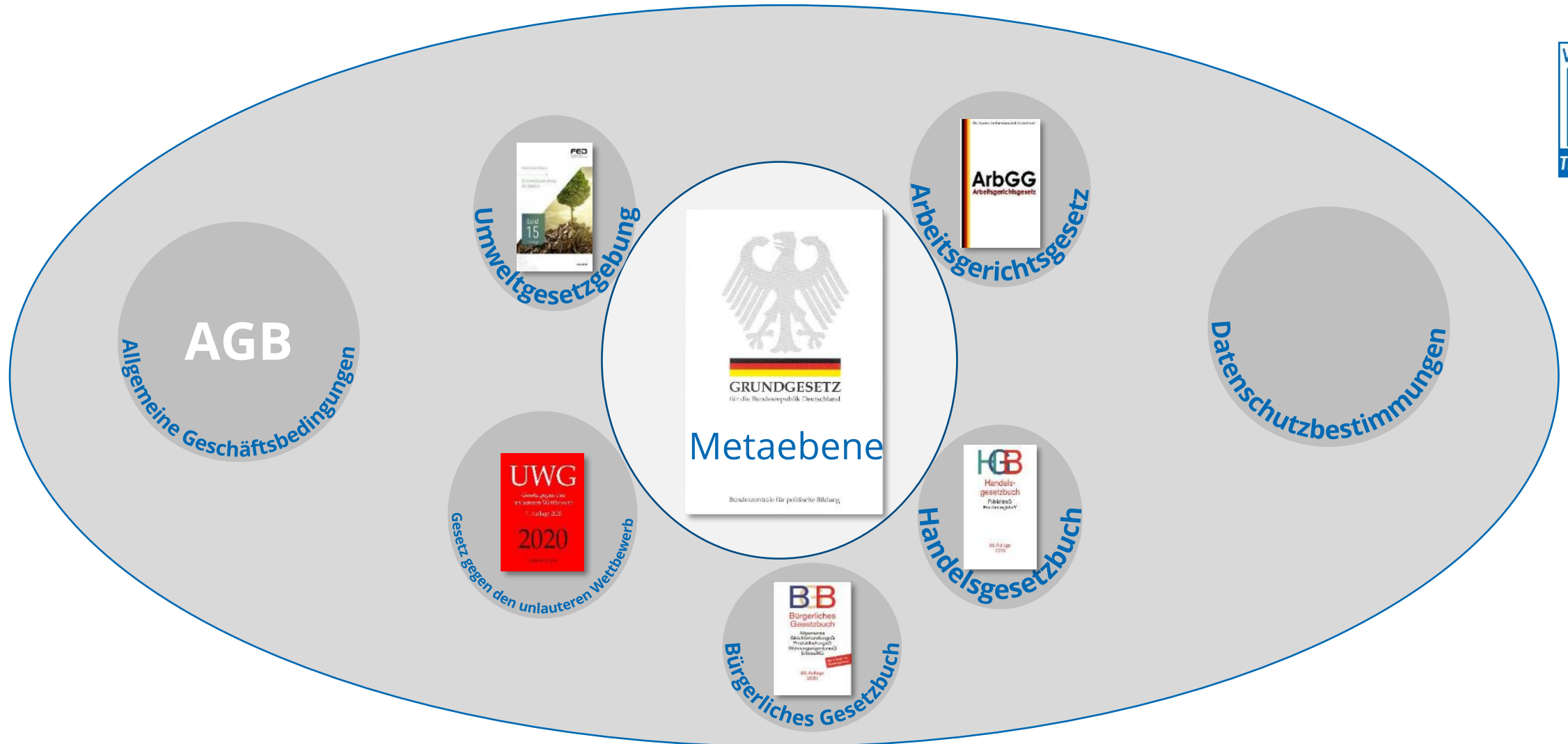
2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

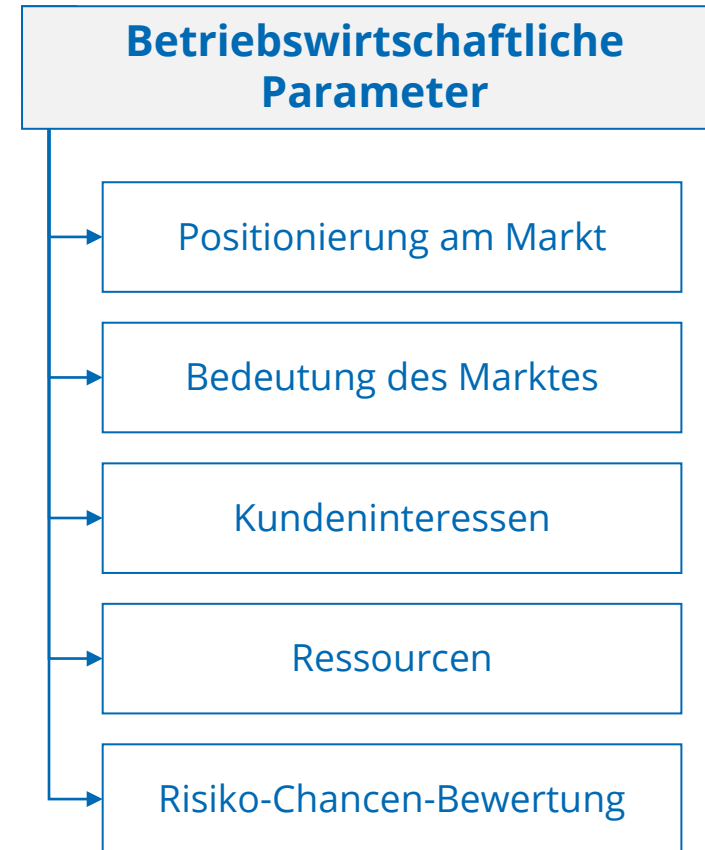
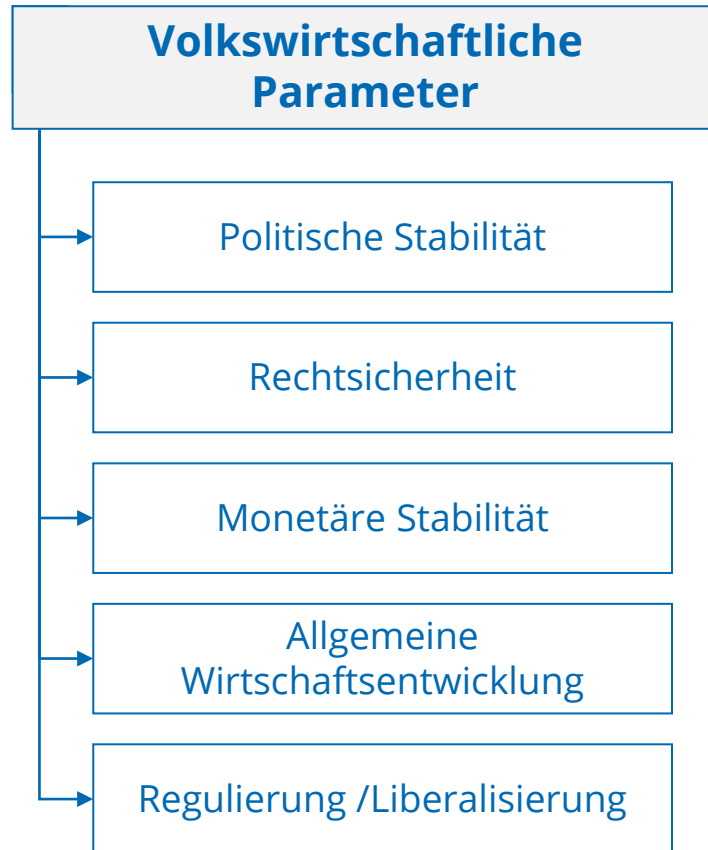
2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

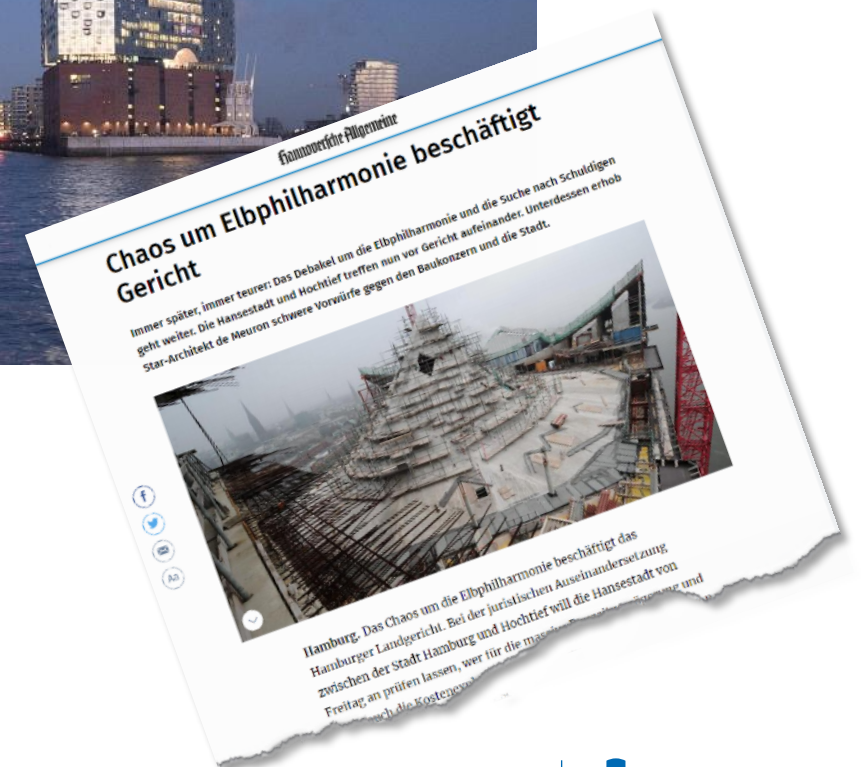
Standortfaktoren & sonstige Parameter



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

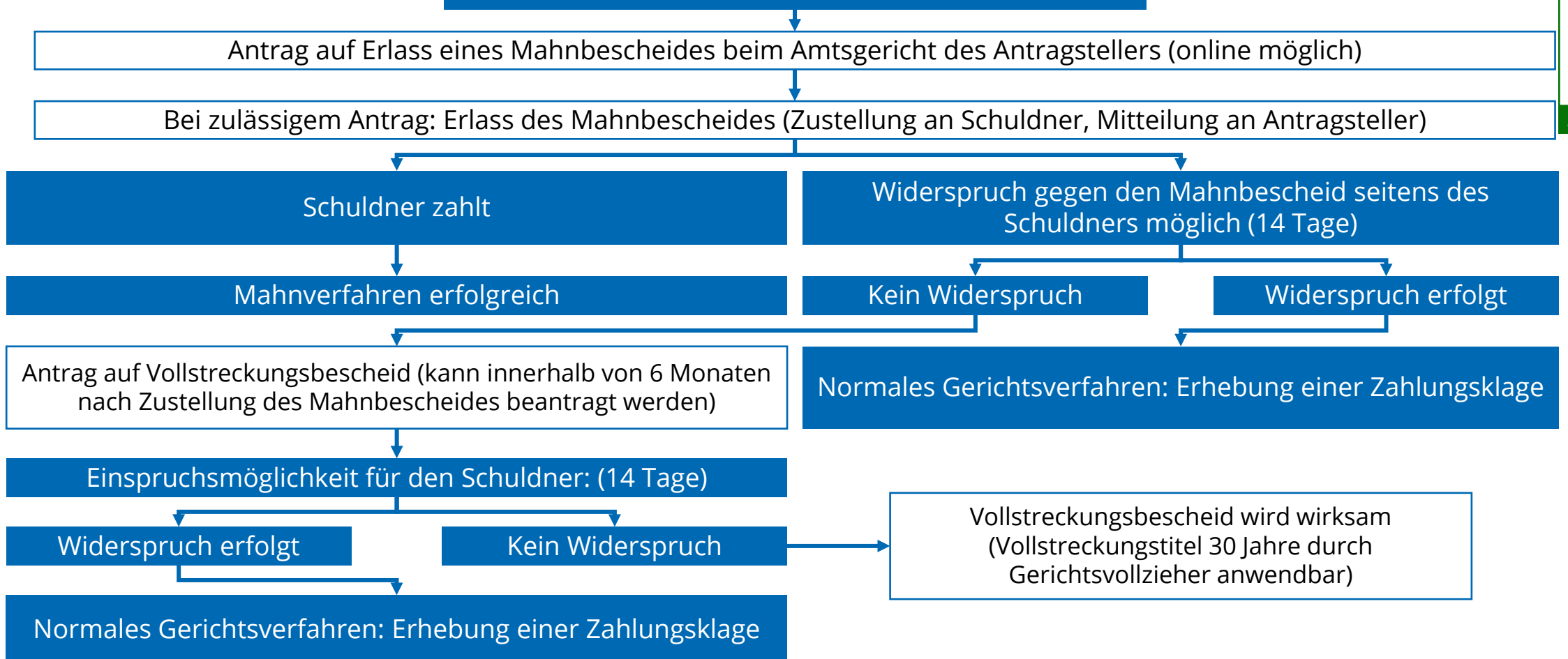
Gerichtsfall: Elbphilharmonie vor Gericht



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen

GERICHTLICHES MAHNVERFAHREN



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Video



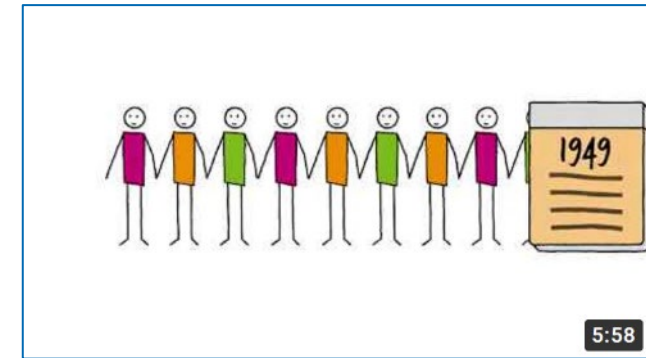
Die Personengesellschaft
einfach erklärt

<https://youtu.be/PLeMAsFkF50>



Die Kapitalgesellschaft
einfach erklärt

<https://youtu.be/1qvsRwngk9E>



Kurz erklärt: Was ist das
Grundgesetz?

<https://youtu.be/E9kXaSeqCv4>



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Literatur

Thema	Literatur
Unternehmensformen	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 225
Unternehmensmerkmale: Merkmal „Rechtsform“	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 19
Kapitalrückfluss	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 87
Unternehmertum und Unternehmensgründung: Wahl der Rechtsformen	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 41

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

The screenshot shows the OPAL interface for the course 'Business Management I - Teil BWL (CMU)'. The left sidebar contains a navigation menu with the following items: 'Mittelungen', 'Allgemeine Modulinformationen', 'Steckbrief des Lehrenden', 'Studieninhalte', '0. Einführung und Gliederung', '1. Das Grundmodell der Unternehmung', '2. Unternehmerische Rahmenbedingungen' (expanded), '2.1. Unternehmen und ihr Verhalten', '2.2. Markt und Wettbewerb', '2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen' (expanded), '2.3.1. Folien', '2.3.2. Videos', '2.3.3. Literatur', '2.3.4. 2.3. Test' (highlighted with a red box and a red arrow), '2.3.5. Übungsaufgaben / Fragen', '3. Unternehmerische Entscheidungen', '4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen', '5. Back Up', 'Prüfungsleistung', 'Hilfe zu OPAL', and 'Leistungsnachweis'. The main content area displays the course title 'Business Management I - Teil BWL (CMU)' and the following sections: 'Mittelungen', 'Allgemeine Modulinformationen', 'Studieninhalte', 'Prüfungsleistung', and 'Hilfe zu OPAL'.



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.3. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Grenzen** Sie bitte Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften voneinander ab!
- 2) **Was** versteht man unter dem Begriff „Emissionsfähiges Unternehmen“?
- 3) **Nennen** Sie mindestens vier Standortfaktoren oder Parameter, die für Investitionsentscheidungen maßgeblich sind!
- 4) **Nennen** Sie bitte drei bekannte Aktiengesellschaften!
- 5) **Nennen** Sie bitte mindestens drei Gesetzgebungen bzw. Gesetzbücher!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Warum** beeinflusst die Rechtssicherheit eines Standorts die Investitionsentscheidungen von Unternehmen? **Erläutern** Sie dies an einem Beispiel!
- 2) **Nennen** Sie **drei** betriebswirtschaftliche Parameter für Investitionsentscheidungen und **erläutern einen** Parameter!



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Begriffsdefinitionen

- **Nachhaltigkeit (Sustainability)** – Das in der Forstwirtschaft seit Jahrhunderten angewandte Prinzip der Nachhaltigkeit ist als Art und Weise des Wirtschaftens zu bezeichnen, bei welcher derzeitige Bedürfnisse befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlagen zu entziehen (Sustainable Development). Kennzeichnung durch langfristig orientiertes Denken und Handeln, um ein Fließgleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu erreichen. (Achtung: stark variierende Begriffsabgrenzungen in der Literatur!)
- **Corporate Governance** – Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.
- **Corporate Social Responsibility (CSR)** – Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Als grundlegende Orientierungspunkte fungieren hierbei insbesondere das Leitbild der Nachhaltigkeit sowie die Sustainable Development Goals.
- **Wirtschaftsethik** – Wirtschaftsethik beschäftigt sich mit der moralischen Bewertung von ökonomischen Sachverhalten und sucht nach Möglichkeiten für gesellschaftliche Kooperationspotenziale.



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Modernes Verständnis von CSR: CSR 3.0

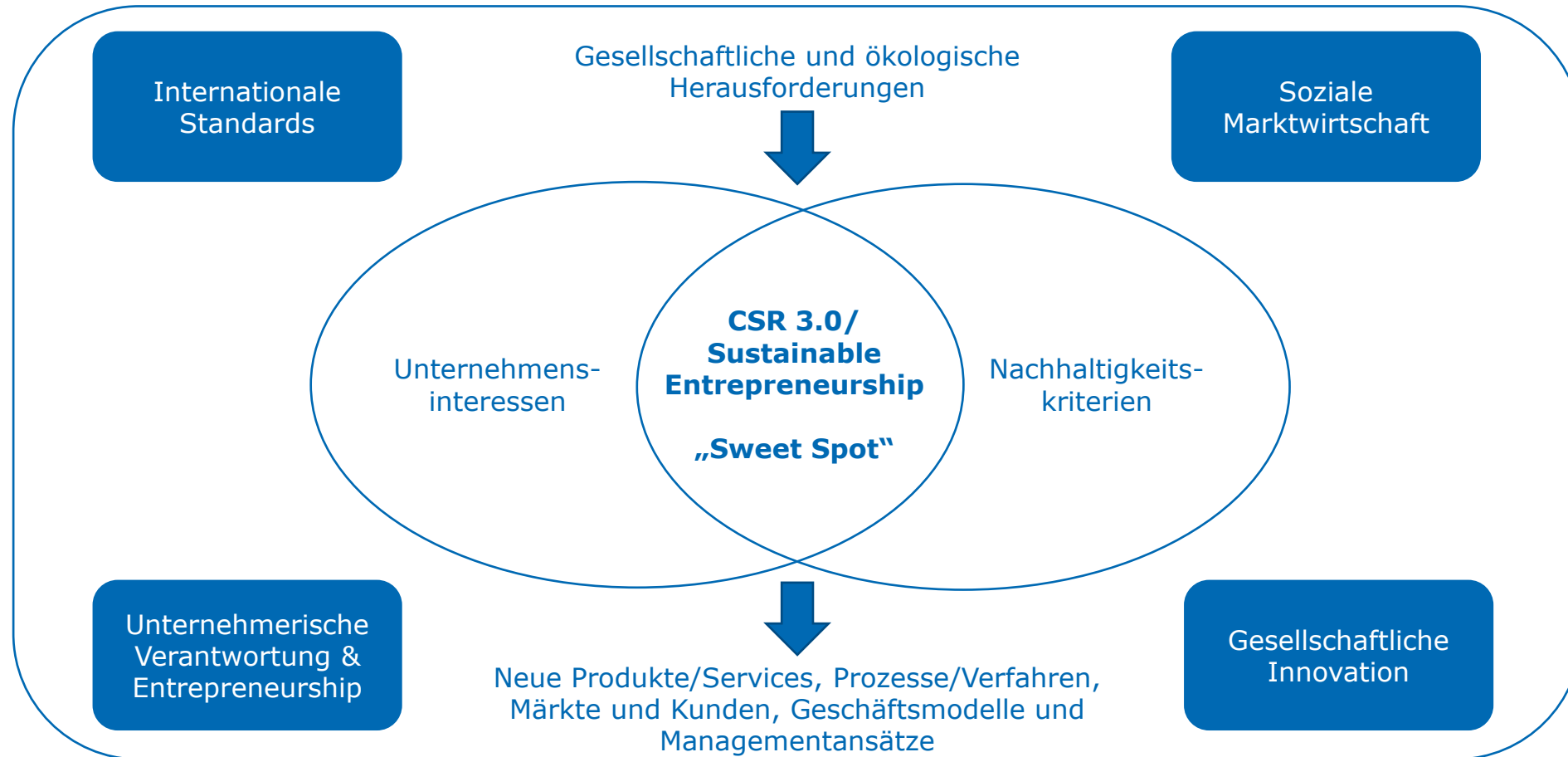


Abbildung aus den Lehrunterlagen von Dr. Georg Puchner



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Die Spannweite von CSR 3.0



Abbildung aus den Lehrunterlagen von Dr. Georg Puchner

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

CSR und Marketing (aktuelle wissenschaftliche Befunde)

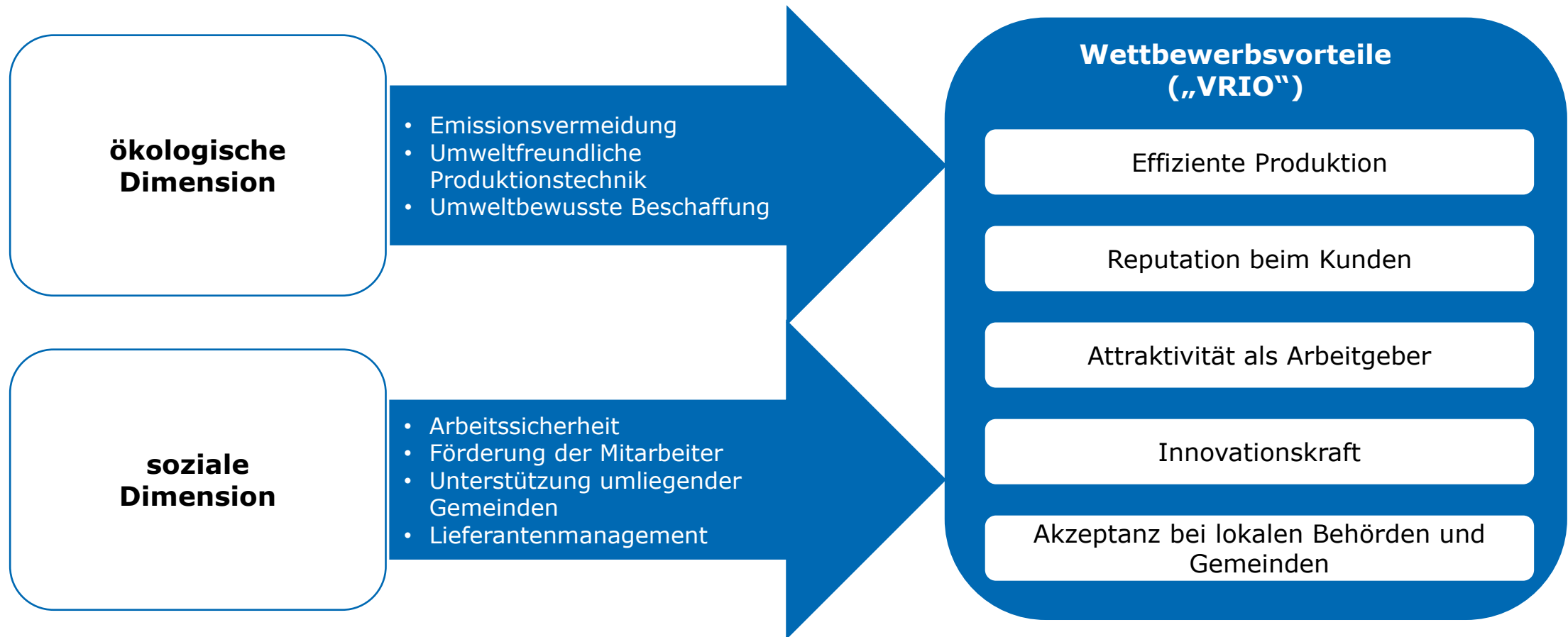


Abbildung aus den Lehrunterlagen von Dr. Georg Puchner

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Lidl gewinnt Fairtrade-Award

Themen: 3 Minuten Fairtrade Kompakt Bewegtbild Fairtrade Xing TV



Preisverleihung Fairtrade Award 2016. / v.l.n.r.: Anke Engelke (Moderatorin), Tim Bork (Einkauf Lidl International), Peter Esser (Geschäftsführer Deutscher Fachverlag GmbH). Quelle: obs/LIDL

VON: DBTV REDAKTION

Der Award bildet den Auftakt des „Fairtrade Jahres“ von Lidl anlässlich der 10-jährigen Lizenz-Partnerschaft mit Fairtrade

Fairer Handel ist schon lange ein wichtiges Thema für Lidl: Passend zur zehnjährigen Lizenz-Partnerschaft mit Fairtrade belegt der Lebensmitteleinzelhändler bei dem Fairtrade-Award 2016 den 1. Platz. Den Preis erhalten Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure, die sich vorbildlich für die Fairtrade-Idee einsetzen. Anlässlich des Jubiläums intensiviert Lidl die Zusammenarbeit mit Fairtrade und macht 2016 zum „Fairtrade Jahr“. In diesem Jahr finden zahlreiche Aktionen statt, mit deren Hilfe Lidl Fairtrade-Projekte finanziell unterstützt. Auch die Kunden profitieren, denn es erwarten sie sowohl online auf der Lidl-Homepage als auch in den Filialen zahlreiche Überraschungen.

Vor zehn Jahren hat Lidl als erster Händler in Deutschland eine eigene Fairtrade-Eigenmarke für...

ALDI SÜD gründet neues Tochterunternehmen.

Themen: 3 Minuten Fairtrade Kompakt Kaffee Umfrage NewCoffee



Die beiden ALDI SÜD Kaffeeröstereien in Mülheim an der Ruhr und Ketsch werden künftig unter dem Namen „NewCoffee“ als eigenständiges Tochterunternehmen der Unternehmensgruppe ALDI SÜD agieren. Damit sollen externe Vermarktungspotenziale noch besser ausgeschöpft werden. Quelle: Unternehmensgruppe ALDI SÜD - RyanLane.

VON: DBTV REDAKTION

Die beiden ALDI SÜD Kaffeeröstereien in Mülheim an der Ruhr und Ketsch werden künftig unter dem Namen „NewCoffee“ als eigenständiges Tochterunternehmen der Unternehmensgruppe ALDI SÜD agieren. Damit sollen externe Vermarktungspotenziale noch besser ausgeschöpft werden.

Hohe Qualität und ein unverkennbar guter Geschmack – dafür steht der Kaffee von ALDI SÜD. Der...

Santander lässt Coffee To Go-Becher gehen.

Themen: 3 Minuten Fairtrade Kompakt Coffee To Go-Becher Santander Consumer Bank AG



Die Coffee To Go-Becher weichen bei Santander den umweltfreundlicheren Porzellantassen. Quelle: Santander Consumer Bank AG - Detlef Ilgner.

VON: DBTV REDAKTION

Santander verabschiedet sich von den Coffee To Go-Bechern, in denen die Mitarbeiter bislang auf Wunsch ihre Heißgetränke an diversen Kaffeebars sowohl in der Unternehmenszentrale am Santander-Platz als auch im Gebäude am Nordpark erhalten konnten. Damit spart die Bank mehr als 425 000 Papierbecher pro Jahr zugunsten der Umwelt ein und unterstreicht ihr nachhaltiges Engagement.

Ersetzt werden die Papierbecher durch Porzellantassen, die in der Ökobilanz deutlich besser dastehen. Die Herstellung eines Porzellanbechers benötigt...



<https://www.deutsches-business.tv/tag/3-minuten-fairtrade-kompakt/>

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

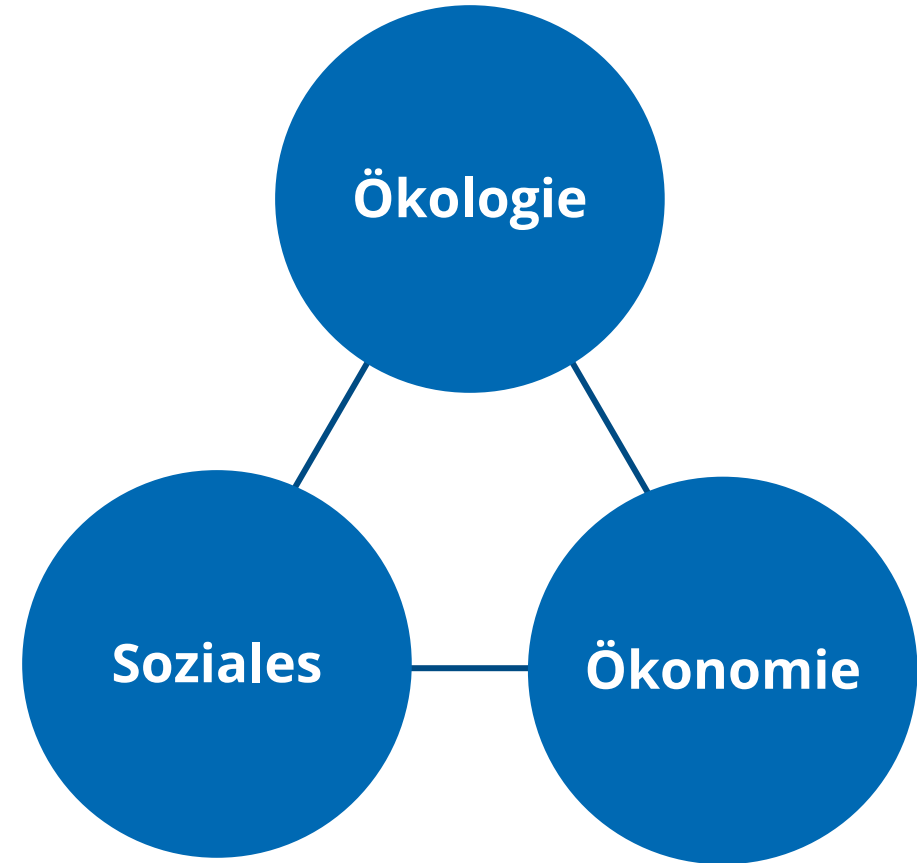
Nachhaltigkeit bei Sportevents

Das wichtigste Produkt des 20. Jahrhunderts ist die Befestigung der Leitidee der nachhaltigen Entwicklung.

Entsprechend dieser Leitidee sollen auch bei der Veranstaltung von Sportevents die Faktoren der Nachhaltigkeit mitberücksichtigt werden.

So müssen die modernen Sportveranstaltungen einerseits den sozialen Fortschritt fördern, dabei muss aber auf der anderen Seite der Umweltschutz immer beachtet werden.

In der Kombination mit den wirtschaftlichen Faktoren von Sportveranstaltungen ergeben sich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit



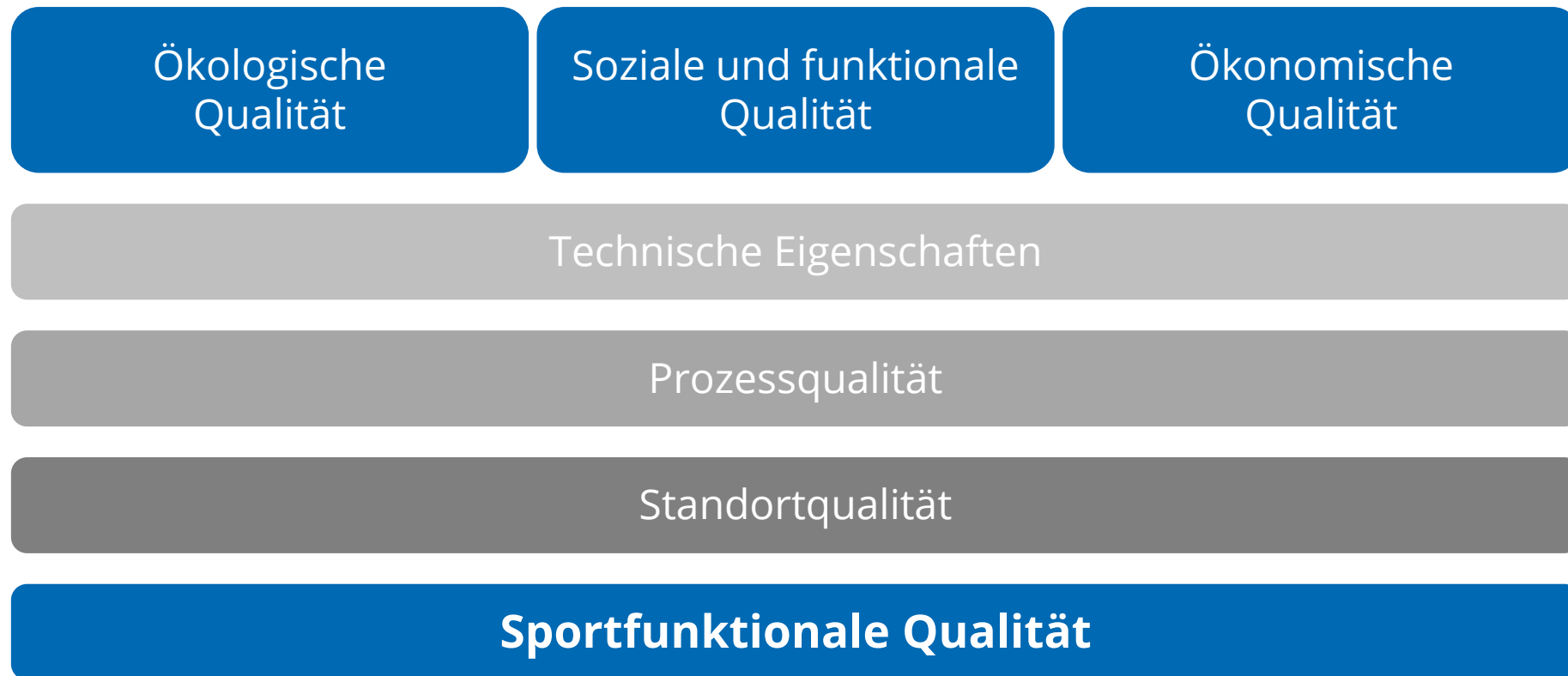
Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

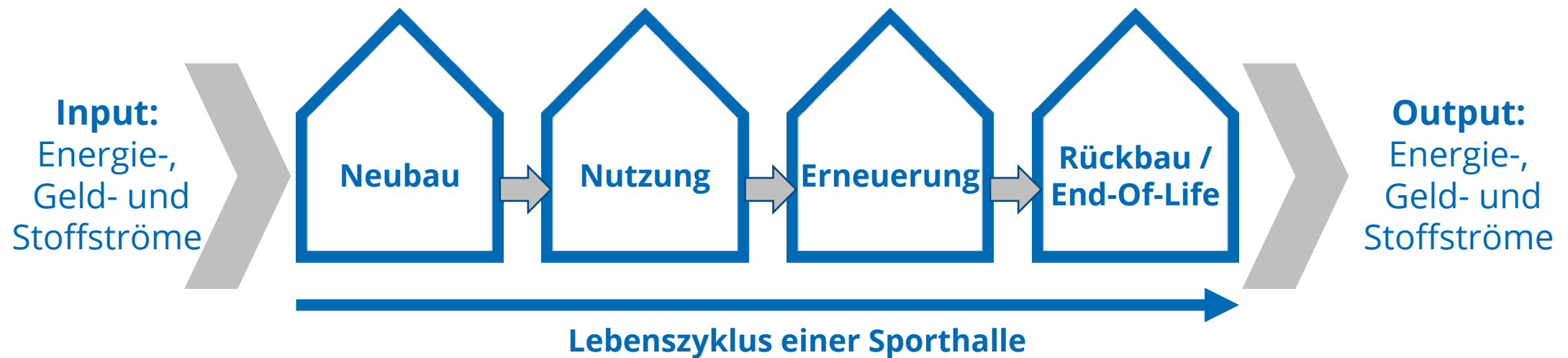
Aspekte des nachhaltigen Sporthallenbaus



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Lebenszyklus einer Sporthalle



Essig, N. (2010). Nachhaltigkeit von Olympischen Bauten. Stuttgart: irb Verlag

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Indikatoren des nachhaltigen Sporthallenbaus

Ökologische Qualität: Umweltbelastungen, Ökobilanz, erneuerbare Energie, nicht erneuerbare Energie, Materialien, Wasser, Fläche, Abfall, Recycling etc.

Ökonomische Qualität: Wirtschaftlichkeit, Lebenszykluskosten, Drittverwendung etc.

Soziokulturelle und funktionale Qualität: Komfort (thermisch, akustisch, visuell), Gesundheit, Innenraumluftqualität, Nutzer, Barrierefreiheit, Flächeneffizienz, Umnutzungsfähigkeit, Sicherheit, Zugänglichkeit, Einflussnahme des Nutzers, Fahrradkomfort, Architektur und Design, regionale und kulturelle Kriterien, Innovation etc.

Technische Eigenschaften: Brandschutz, Haltbarkeit, Reinigungsfreundlichkeit, Wetter- und Umweltresistenz, technische Gebäudeausstattung, Gebäudehülle, Demontage etc.

Prozessqualität: Planungsprozess, Vorplanung, integrale Planung, Ausschreibung Baustellenabläufe, Inbetriebnahme, Betrieb etc.

Standortqualität: Mikrostandort, Verkehrsanbindung, Nachbarschaft, Bauordnung, Erweiterungsmöglichkeiten, Flächenverbrauch, Biodiversität, nutzerspezifische Einrichtungen etc.

Sportfunktionale Qualität: Durchführung einer Sportstättenentwicklungsplanung, Wettkampf- und Trainingsbereiche, Mehrzweckeinrichtungen, Infrastruktur, Erschließung, Medieneinrichtungen, Nutzer (Sportler, Zuschauer) etc.



Bundesinstitut für Sportwissenschaft

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

Nachhaltigkeitsstrategie für FIFA Fußball-WM: Katar

"Mit der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft können wir viel Positives bewirken. Die FIFA und Katar müssen und werden diese einzigartige Chance nutzen. Alle heiklen Punkte im Zusammenhang mit dem Turnier wurden in der Strategie aufgeführt und ernsthaft behandelt, z. B. **der Schutz von Arbeitnehmern, Menschenrechte, Diskriminierung und Umweltschutz**. Dieses Dokument entspricht auch den **UNO-Zielen** für **nachhaltige Entwicklung**, für die wir uns mithilfe des Fußballs und der weltweit größten Einzelveranstaltung im Sport mit aller Kraft engagieren", sagte FIFA-Generalsekretärin Fatma Samoura.



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisches Wertesystem

FIFA World Cup 2022 - Strategierahmen

ZEITFRAGEN / ARCHIV | Beitrag vom 28.08.2018

Katar investiert Milliarden in die WM Fußball in der Wüste

Von Udo Schmidt

Podcast abonnieren



Das Khalifa International Stadium in Doha (Katar), wo 2022 WM-Spiele stattfinden sollen. (picture alliance/dpa/Foto: Sven Hoppe)

Im Winter 2022 wird die Fußballweltmeisterschaft im Wüstenstaat Katar stattfinden, das gerade mal halb so groß ist wie Hessen. Neun Stadien werden mit Klimaanlage errichtet – und die meisten nach dem Turnier wieder abgebaut.

Nach Kritik an katastrophaler Lage für WM-Arbeiter

Katar sieht kein Fehlverhalten in Corona-Krise

Viele Menschen in engen Räumen, untragbare hygienische Zustände: Die Baustellen soll dramatisch sein. Doch Katar wiegelt ab.



An den WM-Stadien in Katar wird weiter gearbeitet – trotz Coronavirus-Krise. FOTO: REUTERS

WM-Gastgeber Katar hat Kritik am Umgang mit ausländischen Arbeitern

Milliardeninvestitionen im „Niemandland“ und Klimaanlage für Fußballstadien – wie kann das nachhaltig sein?



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Video



Nachhaltigkeit einfach erklärt

<https://youtu.be/RcNKHQb8QIc>



Kick It Fair – Nachhaltigkeit im Sport

<https://youtu.be/IOTG2uXfKHY>



Sustainability at the 2014 FIFA World Cup Brazil

<https://youtu.be/R-5NyzWAp1Y>



2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Literatur

Thema	Literatur
Unternehmensethik	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 55
Corporate Governance als Rahmen der Unternehmensverfassung	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 213
Nachhaltiger Sportstättenbau	Natalie Eßig, Sara Lindner, Simone Magdolen Leitfaden Nachhaltiger Sportstättenbau Kriterien für den Neubau nachhaltiger Sporthallen Kurzfassung
Nachhaltigkeit	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 382

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

Business Management I - Teil BWL (CMU)

- Business Management I - Teil BWL (CMU)
 - Mitteilungen
 - Allgemeine Modulinformationen
 - Steckbrief des Lehrenden
 - Studieninhalte
 - 0. Einführung und Gliederung
 - 1. Das Grundmodell der Unternehmung
 - 2. Unternehmerische Rahmenbedingungen
 - Einführung in das Kapitel 2
 - 2.1. Unternehmen und ihr Verhalten
 - 2.2. Markt und Wettbewerb
 - 2.3. Rechtliche Rahmenbedingungen
 - 2.4. Gesellschaftliches und unternehmerisch
 - 2.4 Folien SCORM
 - 2.4. Folien PDF
 - 2.4. Videos
 - 2.4. Literatur
 - 2.4. Test**
 - 2.4. Übungsaufgaben / Fragen
 - 3. Unternehmerische Entscheidungen
 - 4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen
 - 5. Back Up
 - Prüfungsleistung
 - Hilfe zu OPAL

2.4. Test

Sie dürfen den Test starten, die Bewertung einsehen, und Ihre Ergebnisse abrufen.

Test mit Bewertung:



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

2. Unternehmerische Rahmenbedingungen

2.4. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Nennen** Sie mindestens 5 Indikatoren des nachhaltigen Sporthallenbaus!
- 2) **Nennen** Sie die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit!
- 3) **Definieren** Sie die Begriffe Nachhaltigkeit bzw. CSR!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Was** versteht man unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“? **Erläutern** Sie bitte dies an einem Beispiel aus dem Sport/Eventbereich!
- 2) **Erläutern** Sie das moderne Verständnis von CSR: CSR 3.0 !
- 3) **Welche** Bedeutung hat CSR für Unternehmen im Hinblick auf den insgesamt steigenden Wettbewerbsdruck auf heutigen Märkten?



3. Unternehmerische Entscheidungen

3. Unternehmerische Entscheidungen

Lernziele

1. Was sind die Entscheidungsprozesse und -regeln?
2. Welche Entscheidungsmodelle und Instrumente der Entscheidungsfindung gibt es?
3. Wie sieht der Lebenszyklus eines Unternehmens aus?

3. Unternehmerische Entscheidungen

Einführung in das Kapitel 3

- 1) Definieren Sie mit Ihrem Nachbarn, was Sie unter dem **Begriff „ Lebenszyklus von Unternehmen“** verstehen!
- 2) Wie kann man Entscheidungssituationen systematisieren? Welche Dimensionen sind bei der Entscheidungsfindung alles zu berücksichtigen ?
- 3) Von welchen **Instrumenten des strategischen Managements (strategischen Unternehmensführung)** haben Sie schon einmal gehört ?



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

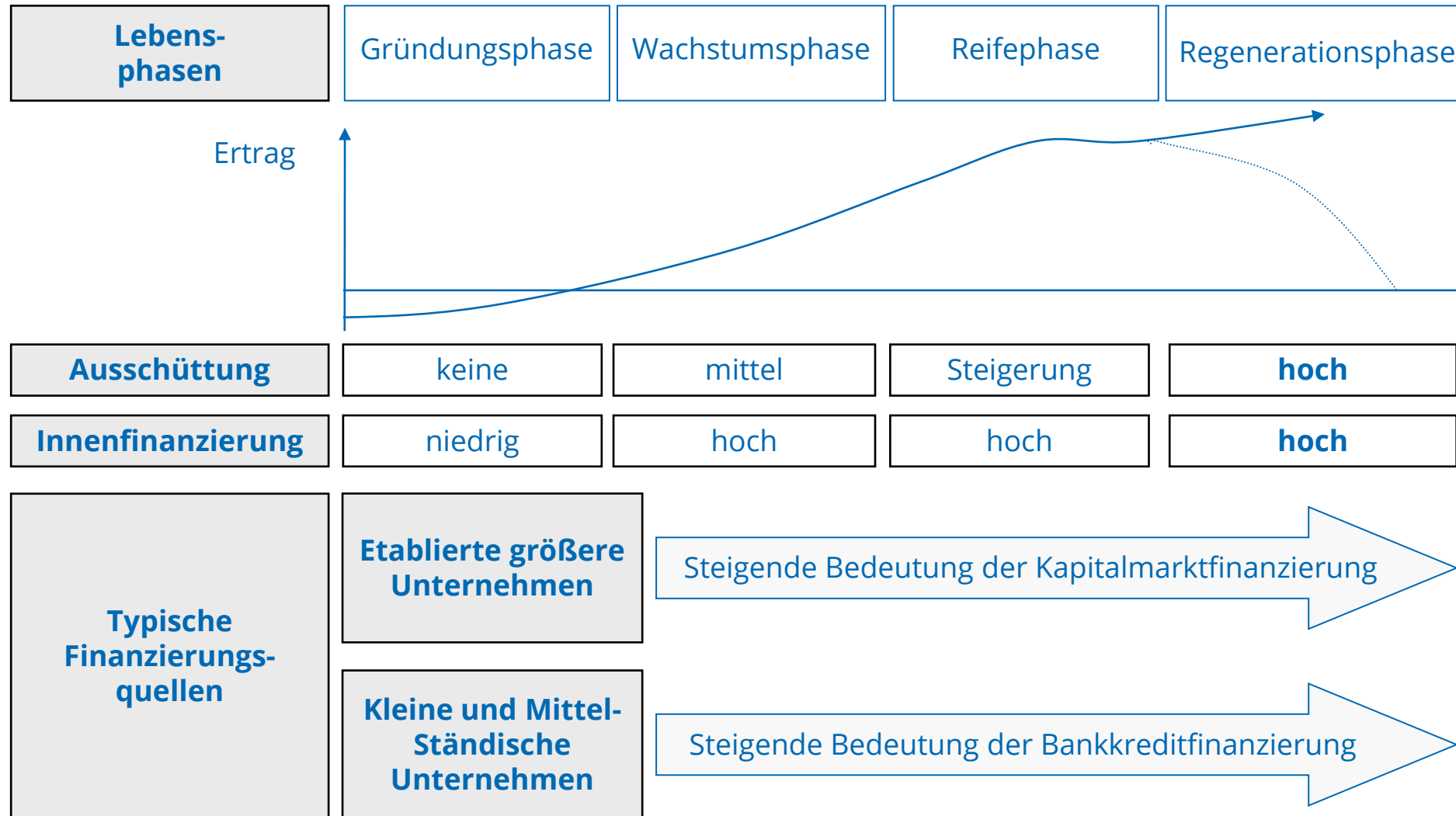
Begriffsdefinitionen

- **Start Up-Phase** – Im Rahmen des chronologischen Phasenmodells die Phase nach der Seed Stage. Sie betrifft innerhalb der Early Stage die Finanzierung der Frühphase eines Start-up-Unternehmens, die sich von der Entwicklung des Businessplans bis zum Produktionsstart und der Produktvermarktung erstreckt.
- **Expansion Stage** – Im Rahmen des chronologischen Phasenmodells im Anschluss an die Start-up-Phase. Dient der Finanzierung des Unternehmenswachstums, z.B. durch Ausweitung von Produktionskapazitäten oder Ausbau von Vertriebskanälen, normalerweise kurz vor oder nach Erreichen des Break-Even-Punktes
- **Wachstum** – die Zunahme der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft (eines Unternehmens).
- **Insolvenz** – Das auf Mangel an Zahlungsmitteln beruhende (Illiquidität) oder auf Überschuldung beruhende, nach außen erkennbare, voraussichtlich dauernde Unvermögen eines Schuldners, seine fälligen Geldschulden noch im Wesentlichen zu erfüllen.
- **Sanierung** – Organisatorische und finanztechnische Maßnahmen zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit (insolventer) Unternehmen, v.a. zur Abwendung einer Zahlungsunfähigkeit oder einer Überschuldung.



3. Unternehmerische Entscheidungen

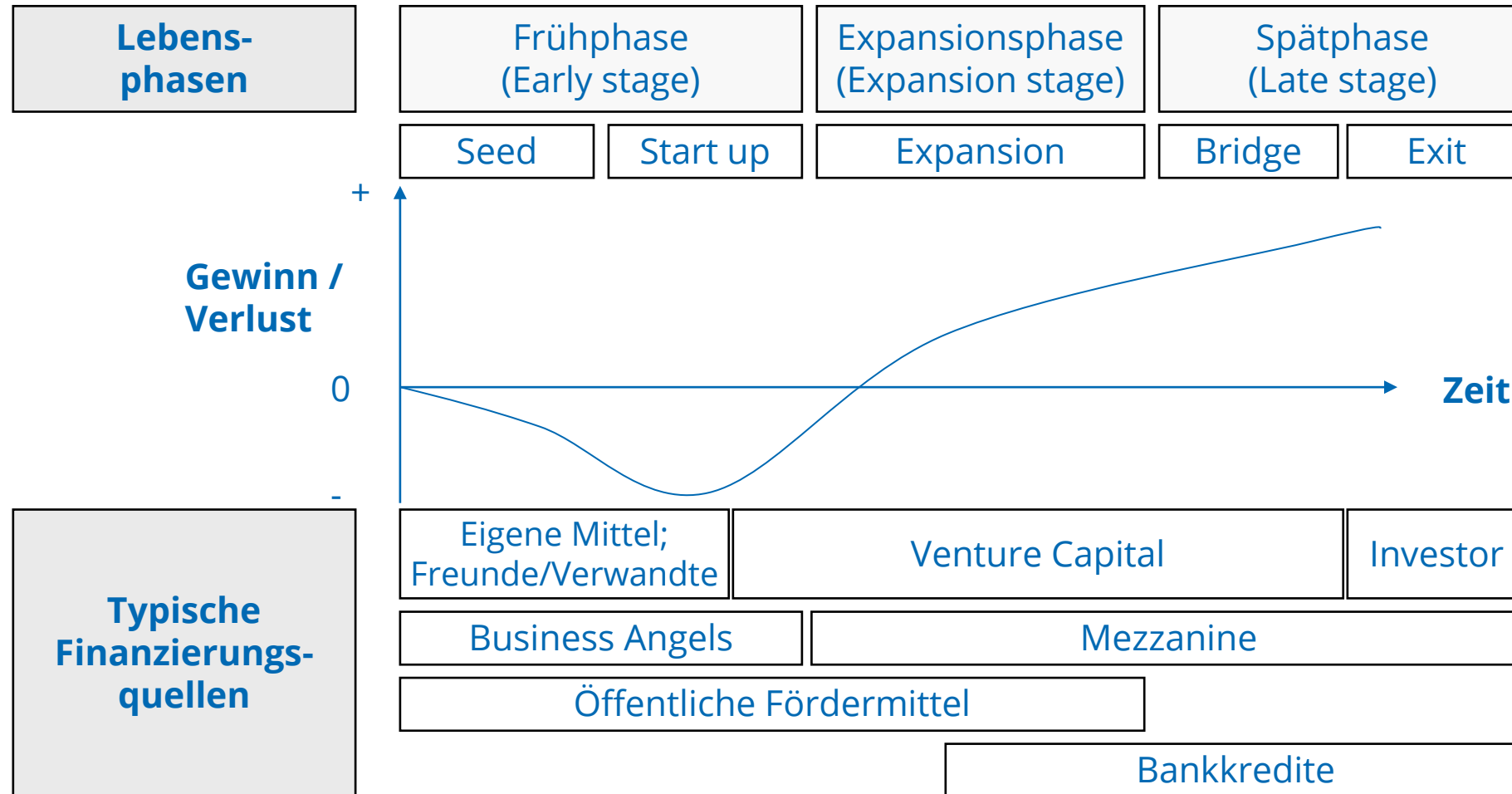
3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Typischer Verlauf bei einem Start Up-Unternehmen in der Gründungsphase



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Charakteristiken von Lebenszyklusstufen

Dimension	Geburtsphasen	Wachstumsphasen	Maturitätsphasen	Diversifikationsphasen	Rückgangsphasen
Alter	Jung	Jung	Jung	Älter	Jedes Alter
Größe	Klein	Klein	Groß	Am größten	Abnehmend
Wachstumsrate	Inkonsistent	Schnell, positiv	Langsam	Schnell, positiv	Abnehmend
Unternehmensstruktur	Undifferenziert, einfach	Funktional	Funktional	Divisional	Meistens funktional
Formalisierungsgrad	Sehr informell, persönlich, flexibel	Entwicklung eines formalen Systems	Formell, bürokratisch, Planungs- und Kontrollsysteme	Formell, bürokratisch	Exzessiv bürokratisch
Zentralisierungsgrad	Hohe Zentralisierung beim Gründer	Zentralisierung, beschränkte Delegation	Zentralisierung, beschränkte Delegation	Moderate Zentralisierung	Moderate Zentralisierung
Geschäftsaufgaben	Nischen identifizieren, Ressourcen erhalten	Produktions- und Distributionsvolumen erhöhen, Kapazitätserweiterung	Profitabler werden, Ausgaben- und Kostenkontrolle, Aufbau des Management-Informationssystems	Diversifikation, „Scope“ erweitern	Revitalisierung, Überarbeitung der Mission und Strategie

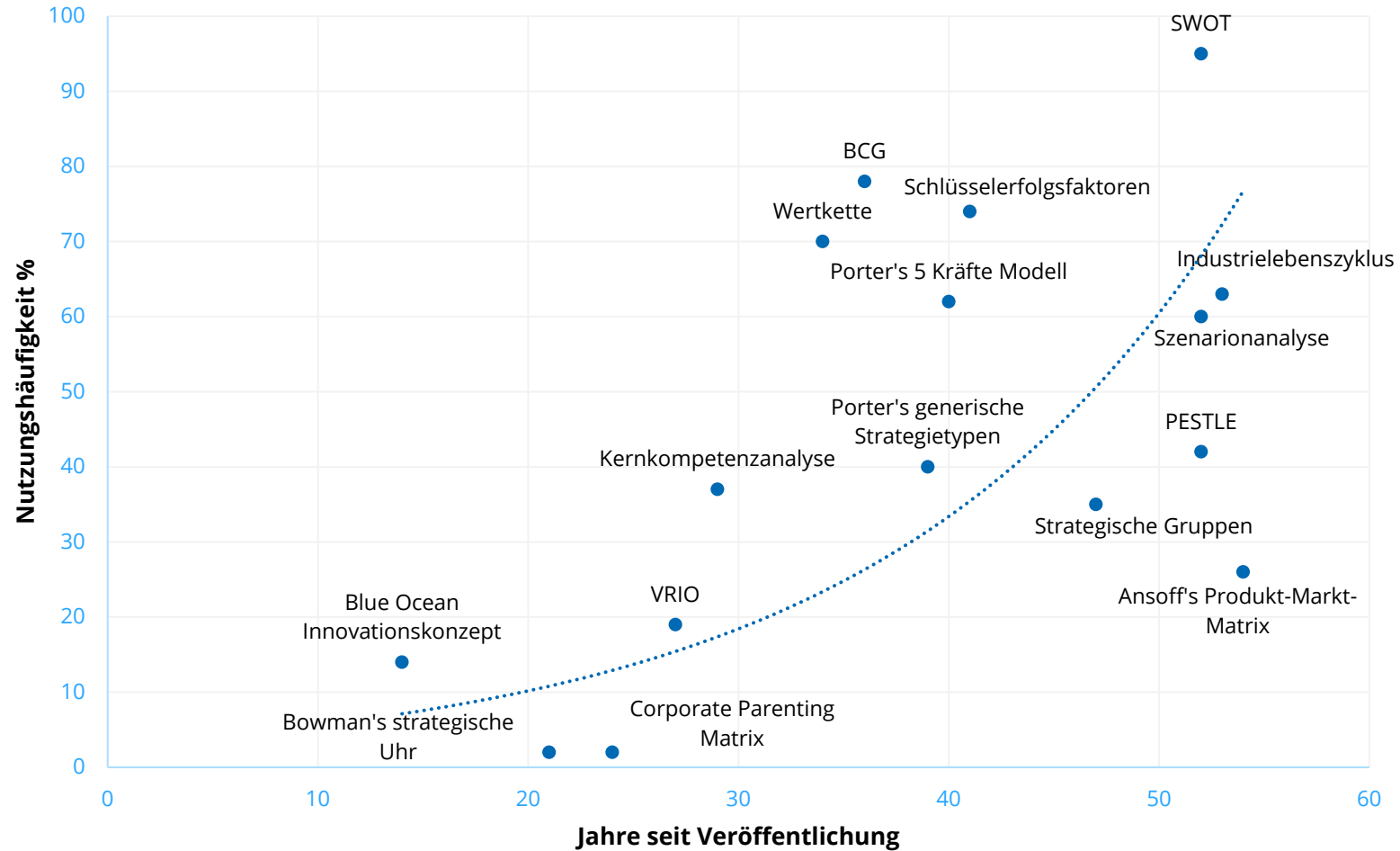


Quelle: https://www.ifm.unibe.ch/research/practioner/archiv2007/e289872/files495586/MasterarbeitIFMWaeber2008_ger.pdf

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Nutzungshäufigkeit und Alter von Strategieinstrumenten



Quelle: Herbert Paul und Volrad Wollny, Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

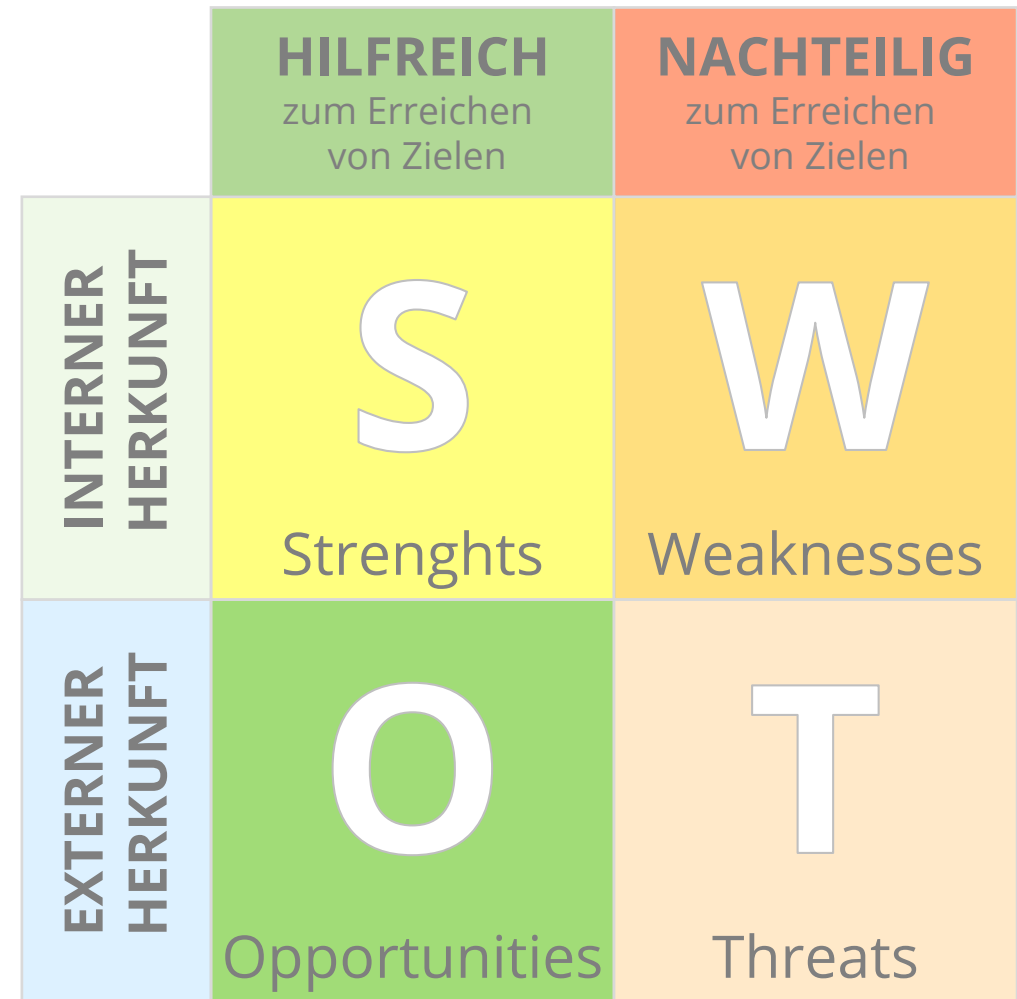
SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument für den strategischen Planungsprozess in Unternehmen.

Bei der Durchführung einer SWOT-Analyse werden einerseits die eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens (interne Faktoren), andererseits die Chancen und Risiken der aktuellen Situation auf dem Markt (externe Faktoren der Umwelt) betrachtet und aufgelistet .

Kombination der internen und externen Perspektiven verschafft dem Management des Unternehmens eine Übersicht über die Möglichkeiten für das Unternehmen auf dem und trägt dem strategischen Planungsprozess bei.

Der wichtigste Schritt der SWOT-Analyse ist die Ableitung von Handlungsstrategien durch die Verknüpfung der vier Bereiche (S-O; S-T; W-O; W-T). Dabei definiert die Unternehmensführung Handlungsweisen, um bspw. aus Stärken und Chancen des Unternehmens seine Potenziale zu identifizieren und zu nutzen bzw. um aus Schwächen und Risiken ein Risikomanagementsystem abzuleiten.



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

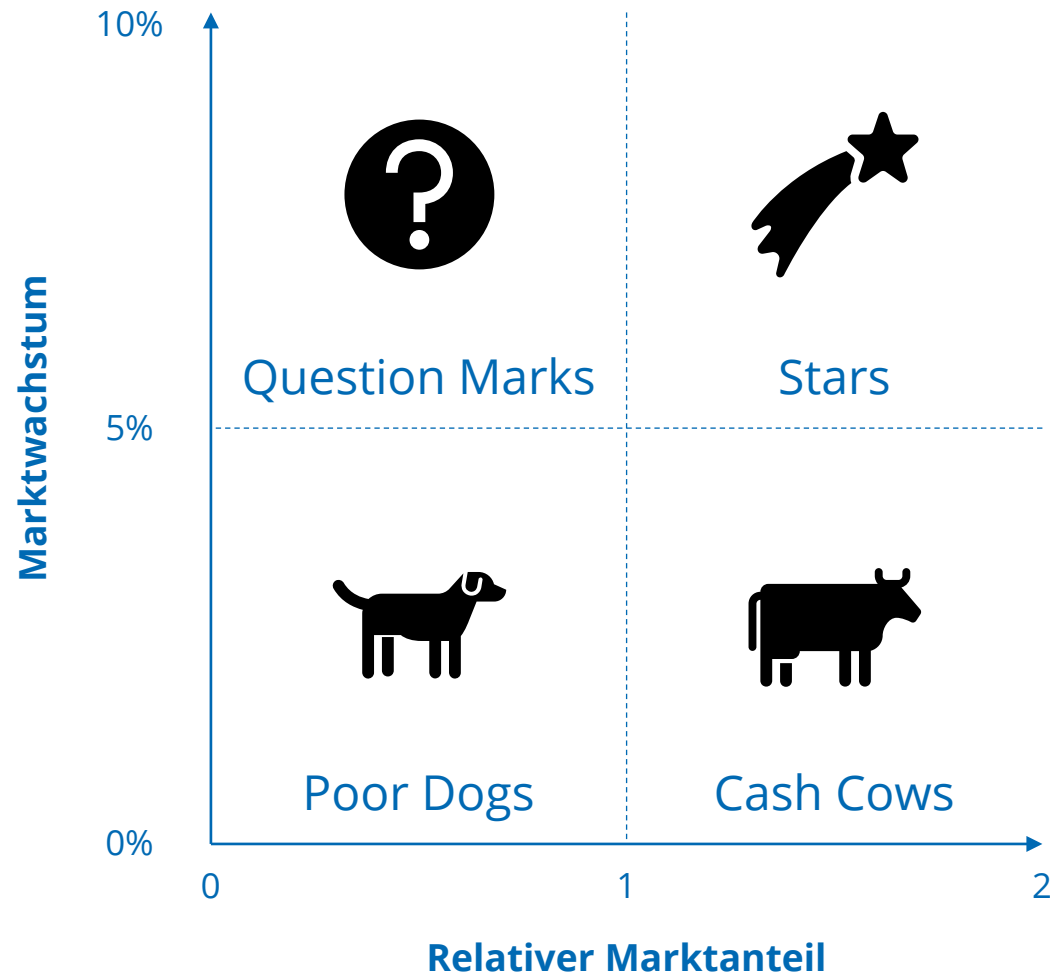
BCG-Matrix

Die BCG-Matrix ist ein strategisches Instrument zur Portfolio-Analyse für das strategische Management von Unternehmen.

In der BCG-Matrix werden die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in einer Matrix mit den Koordinaten „Relativer Marktanteil“ und „Marktwachstum“ angeordnet. Dabei liegt wiederum ein Lebenszyklus-Modell zugrunde (Produktlebenszyklus).

Die visualisierten Ergebnisse der Anordnung helfen dabei, die einzelnen strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens nicht isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Planung und Übersicht der Produktpalette des Unternehmens zu erreichen.

BCG - Boston Consulting Group



3. Unternehmerische Entscheidungen

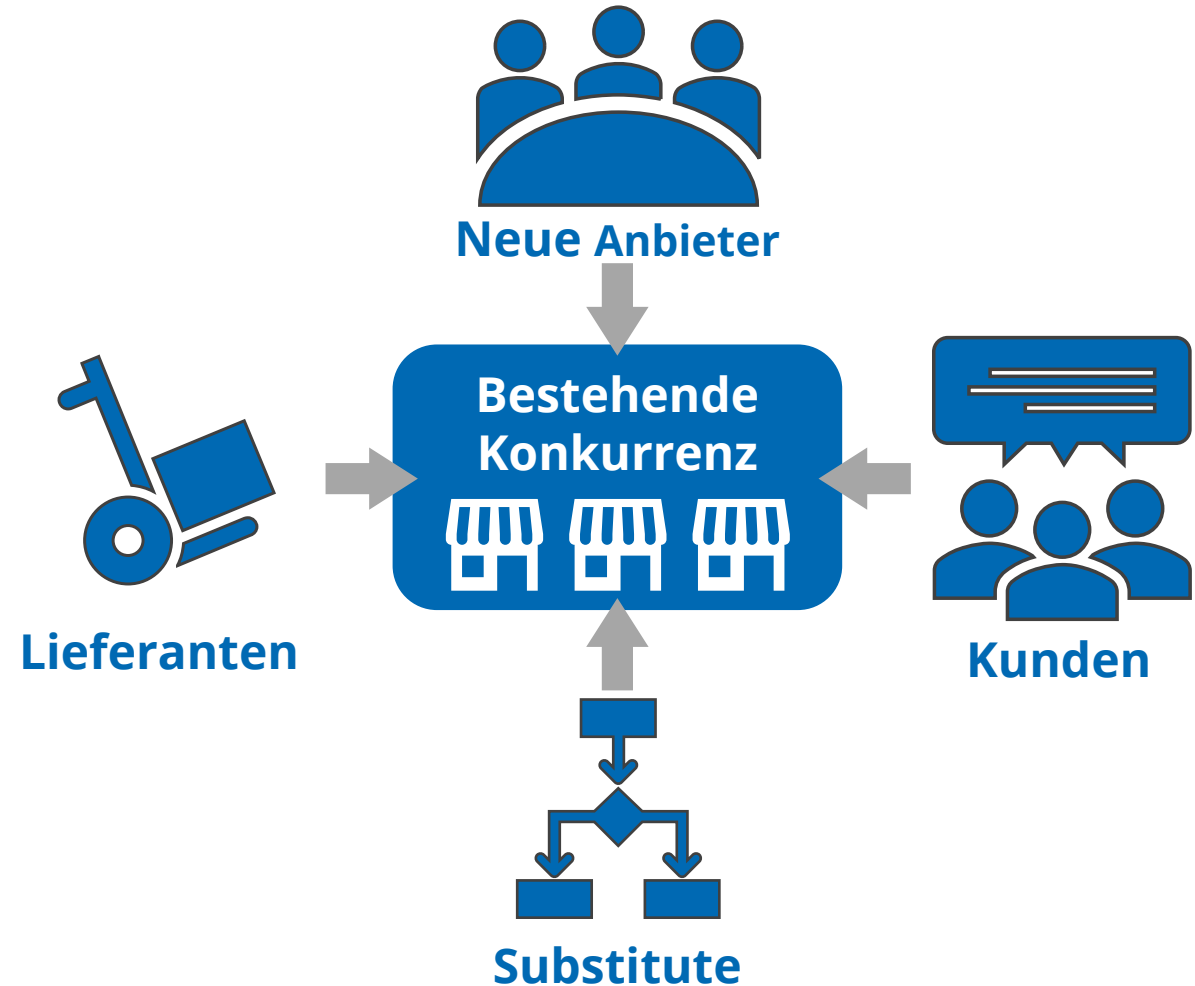
3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Das Modell von Michael E. Porter ist ein strategisches Instrument für die Branchenstrukturanalyse. Dieses Instrument dient der Bestimmung der Attraktivität einer Branche.

Hierzu werden die fünf Komponenten der Branchenstruktur („Five Forces“) analysiert und bewertet:

Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsmacht der Kunden, Bedrohung durch neue Wettbewerber, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Wettbewerbsintensität in der Branche.



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

PESTLE



<h1>P</h1> <p>Political</p>	<h1>E</h1> <p>Economic</p>	<h1>S</h1> <p>Sociological</p>	<h1>T</h1> <p>Technological</p>	<h1>L</h1> <p>Legal</p>	<h1>E</h1> <p>Environmental</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilität der Regierung • Mögliche Änderungen der Gesetzgebung • Globale Einflüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliches Wachstum • Beschäftigungsquoten • Inflationsrate • Geldpolitik • Verbrauchervertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommensverteilung • Demografische Einflüsse • Lebensstilfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Einflüsse • Veränderungen im IT-Bereich • Auslastungsquoten 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerpolitik • Arbeitsrechte • Industrievorschriften • Arbeitsschutzvorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbeziehungen • Konkurrenz

3. Unternehmerische Entscheidungen

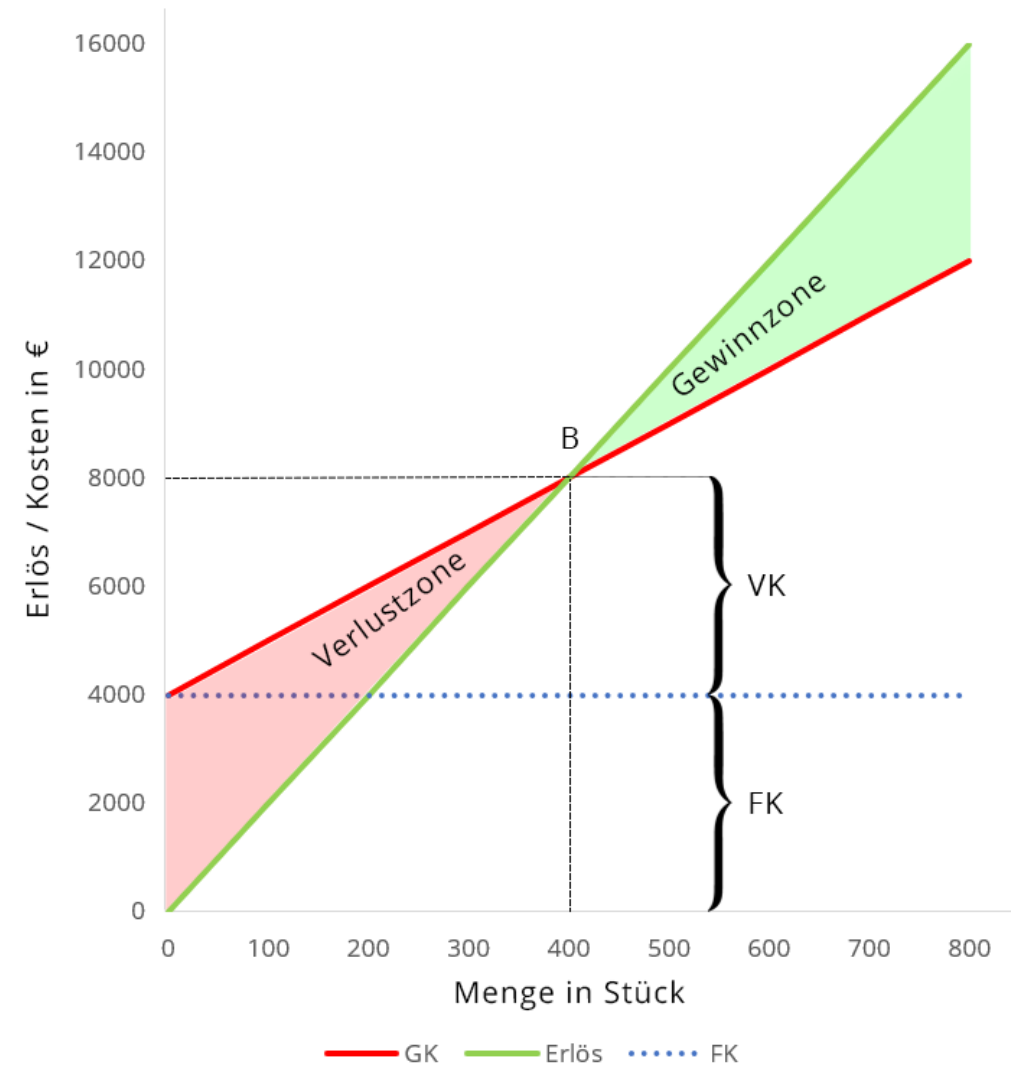
3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Break-Even-Point

Unter dem Begriff „Break-Even-Point“ versteht man den Beschäftigungsgrad, bei welchem der Umsatz einer Periode sämtliche fixen Kosten sowie die angefallenen variablen Kosten dieser Periode deckt.

Unterhalb des Break-even-Points befindet man sich in der Verlustzone, oberhalb in der Gewinnzone.

Break-Even-Point wird auch als Deckungspunkt, Gewinnpunkt, Gewinnschwelle, Kostenschwelle, Nutzschwelle und „Toter Punkt“ bezeichnet.



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Break-Even-Point: Beispiel

Ein imaginäres Unternehmen produziert und verkauft Fußbälle. Dazu wird eine Gewerbefläche gemietet. Die Miete der Gewerbefläche sowie einige weitere fixen Kosten betragen insgesamt 4.000€ monatlich. Die variablen Kosten zur Produktion eines Fußballs betragen 10€. Also:

Variable Stückkosten (VK) = 10€

Fixe Kosten (FK) = 4.000€

Verkaufspreis (P) = 20€

Fragestellung: Wie viele Fußbälle muss das imaginäre Unternehmen herstellen und vermarkten, um den Break-Even-Point zu erreichen?

Bonusaufgabe: Definieren Sie die Formel zur Berechnung des Break-Even-Points



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

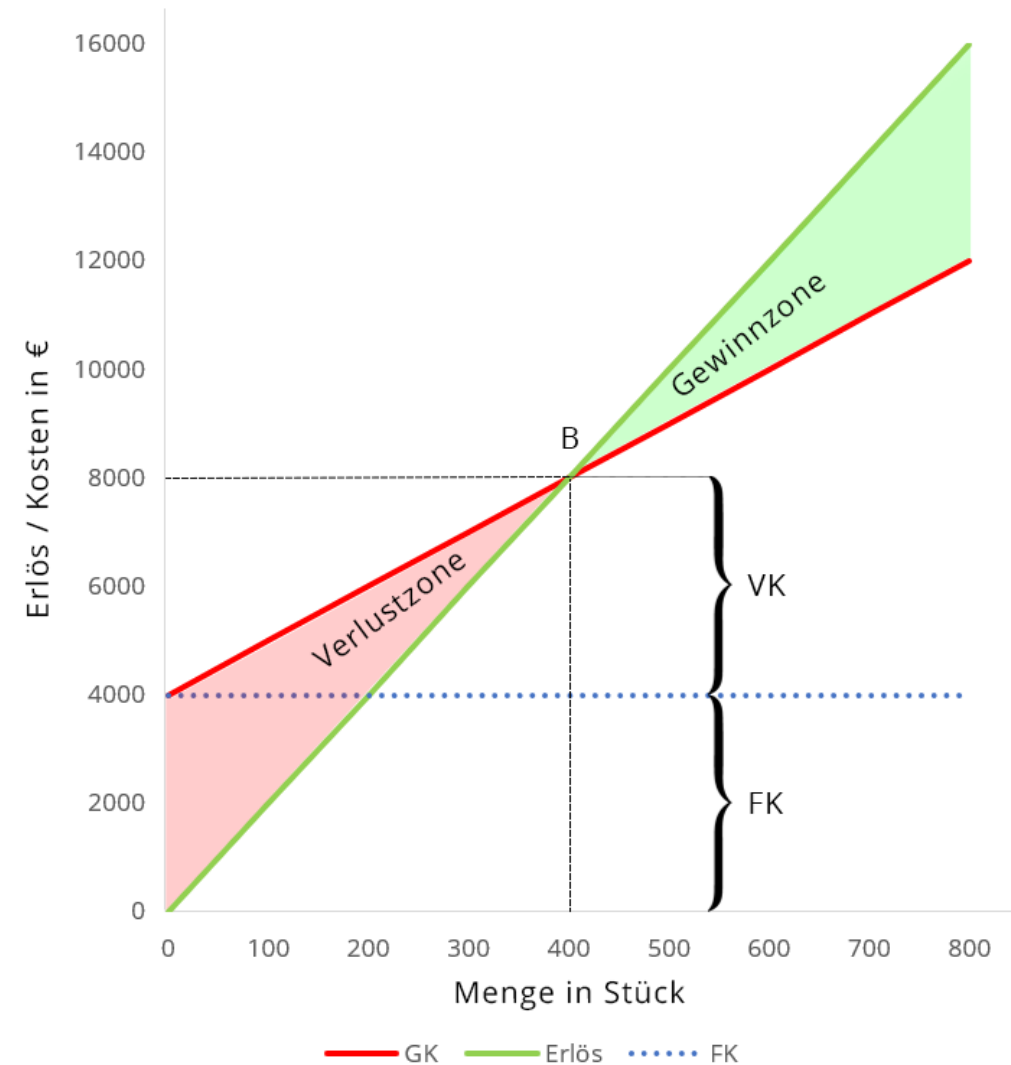
Break-Even-Point

Formel zum Berechnen des Break-Even-Points:

$$BEP = \frac{FK}{P - VK}$$

Berechnung des Break-Even-Points:

$$BEP = \frac{4.000\text{€}}{20\text{€/Stück} - 10\text{€/Stück}} = 400 \text{ Stück}$$



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

Apple vs. Nokia Aktien



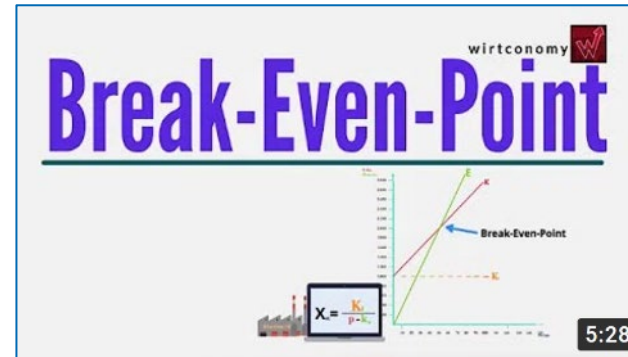
3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

3.1. Video



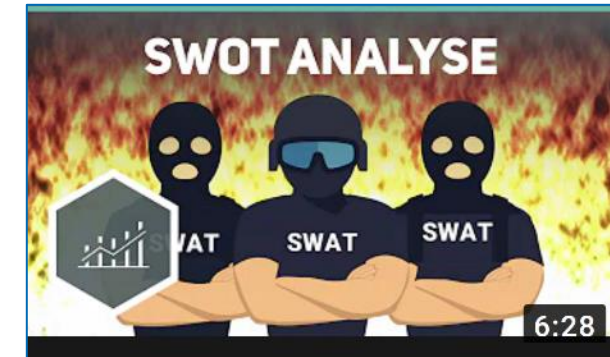
BCG Portfolio einfach
erklärt

<https://youtu.be/ffRQwCzcXHM>



Break-Even-Point
berechnen und grafisch
ermitteln

<https://youtu.be/N7AFmGN9I1Q>



SWOT-Analyse einfach
erklärt

<https://youtu.be/HU-xRXnhzow>



3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

3.1. Literatur

Thema	Literatur
SWOT-Analyse	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 523
Strategisches Management und Innovationsmanagement	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 379
Produkt-Lebenszyklus	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 179
Break-Even-Analyse	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 1096

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

3.1. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

The screenshot displays the OPAL interface. On the left, a navigation tree for 'Business Management I - Teil BWL (CMU)' is shown. The tree is expanded to '3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens', where '3.1. Test' is highlighted with a red box and a red arrow. On the right, the content area shows '3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens' with a list of resources: '3.1 Folien SCORM', '3.1. Folien PDF', '3.1. Videos', '3.1. Literatur', and '3.1. Test' (checked). A small 'Online-Test' icon is visible in the top right corner of the page.

<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens

3.1. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Erläutern** Sie, für wofür das englische Akronym „PESTLE“ steht?
- 2) **Nennen** Sie die vier Bereiche einer BCG-Matrix!
- 3) **Nennen** Sie **drei** strategischen Instrumente der Unternehmensführung! **Erklären** Sie **ein** Instrument!
- 4) **Definieren** Sie bitte die Begriffe „Fixe Kosten“ und „Variable Kosten“!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie bitte zwei Beispiele von Unternehmen, welche sich in verschiedenen Phasen des Lebenszyklus befinden!
- 2) Welche Ziele verfolgen die sogenannten Business-Inkubatoren? **Erläutern** Sie bitte diese!
- 3) Welche Städte sind weltweit als Innovationszentren bekannt?



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Begriffsdefinitionen

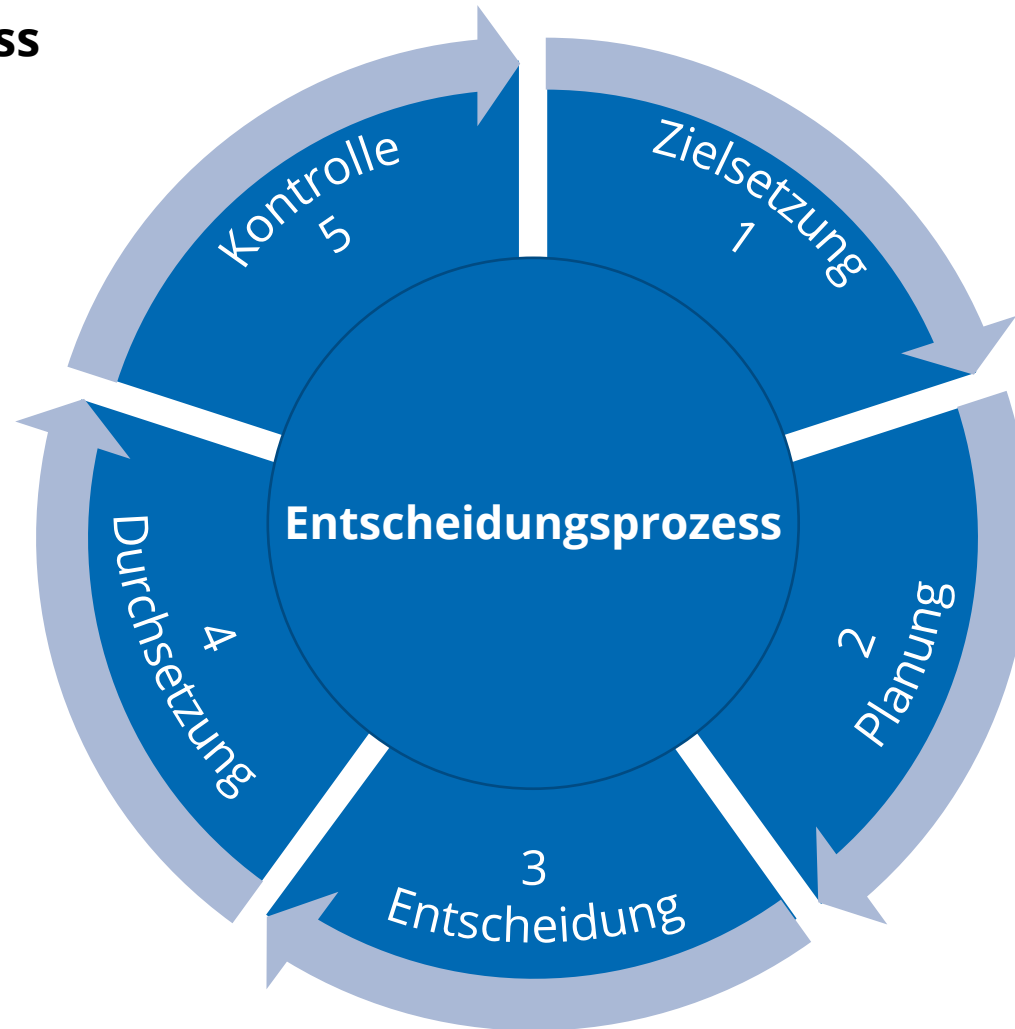
- **Entscheidungsprozess** - Ablauf in einer Organisation, der die Auswahl von und die Festlegung auf bestimmte Handlungsoptionen (Aktionen) beschreibt. Es wird zwischen zentralen und dezentralen Entscheidungsprozessen unterschieden.
- **Entscheidungsfeld** - Das Entscheidungsfeld umfasst alle Größen, die für die Darstellung eines Entscheidungsproblems notwendig sind.
- **Zustandsraum** - unbeeinflussbarer Teil des Entscheidungsfelds, enthält die Menge der relevanten Umweltzustände in einer Entscheidungssituation.
- **Aktionsraum** - Menge der Handlungsalternativen, die einem Entscheider zur Verfügung stehen bzw. von ihm erwogen werden.
- **Entscheidungsregel** - Eine Entscheidungsregel legt fest, wie eine Entscheidung getroffen wird, d.h. wie aus einer Menge von Handlungsalternativen ausgewählt wird. Sie besteht aus der Präferenzfunktion und einer Vorschrift (Maximierung, Minimierung, Satisfizierung). Die Präferenzfunktion weist jeder Alternative einen Präferenzwert so zu, dass eine ordinale Reihung der Alternativen nach ihrer Vorteilhaftigkeit erfolgen kann.



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

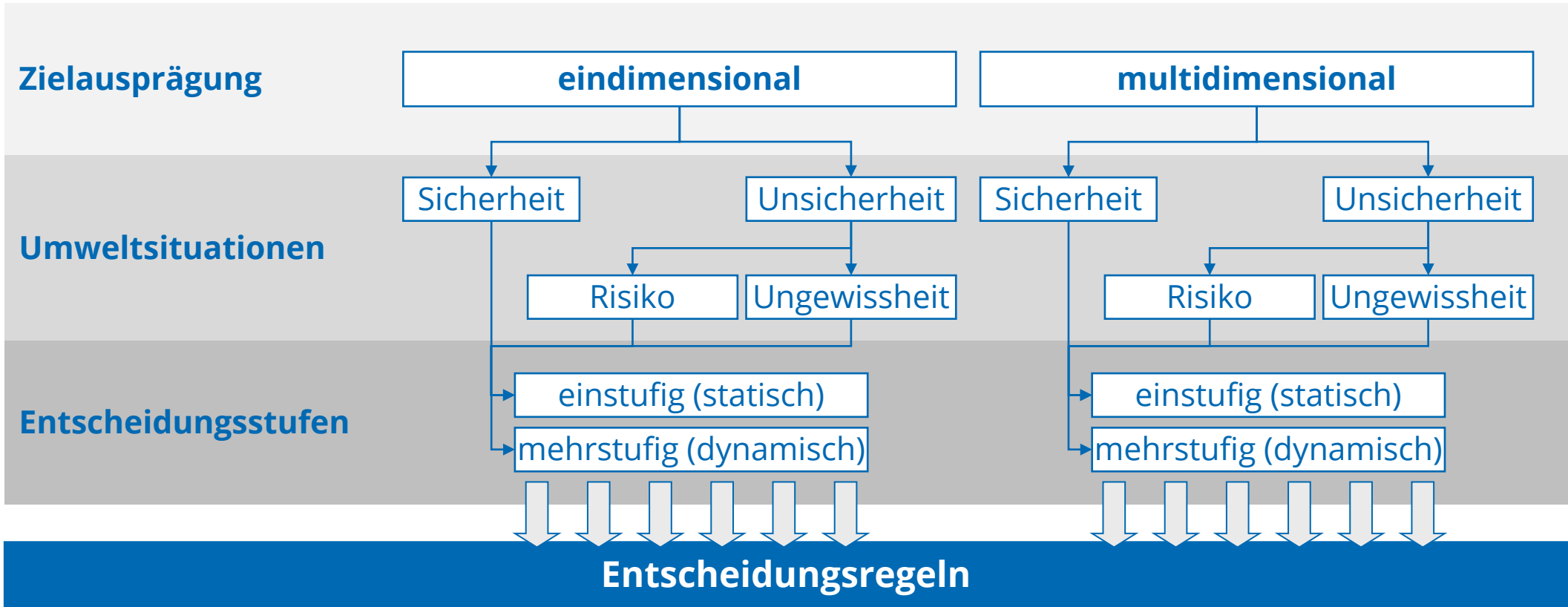
Der Entscheidungsprozess



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Entscheidungsmodelle und Instrumente der Entscheidungsfindung



Eine Entscheidung ist die Auswahl einer von mehreren Alternativen.

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Ausgewählte Entscheidungen – Entscheidungsregeln unter Sicherheit:

Lexikographische Ordnung: Absolute Dominanz. Ein nachfolgendes Ziel wird erst dann relevant, wenn die Ausprägungen zweier Aktionen im Hinblick auf das vorhergehende Ziel gleich sind (Zielunterdrückung).

- a) Zielordnung festlegen
- b) Aktion mit größter Ausprägung auf wichtigstes Ziel bestimmen
- c) Wenn zwei Ausprägungen gleich sind, Routine mit nächst wichtigstem Ziel wiederholen, bis eindeutige Lösung vorliegt.

Zielgewichtung (Maximierungsregel): Optimale Aktion ist die mit der größten gewichteten Nutzensumme

- a) Gewichte g festlegen
- b) Nutzen gewichten
- c) Zeilenweise Nutzensumme bilden
- d) Nutzensummenmaximum bestimmen



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Ausgewählte Entscheidungen – Entscheidungsregeln unter Ungewissheit:

- **Maximin-(Wald-)Regel:** Die Aktion mit dem maximalen Minimum bringt den größten Nutzen (Pessimismus-Regel), (Minimax-Regel).
- **Maximax-Regel:** Die Aktion mit dem maximalen Maximum bringt den größten Nutzen (Optimismus-Regel).
- **Erwartungswert-Regel:** Nutzenmaximum als Erwartungswertsumme
Nutzwert $L = \Sigma[\text{Nutzen} \cdot (1/\text{Anzahl Zustände})]$ (Maximum von L über alle Aktionen)



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Ausgewählte Entscheidungen – Entscheidungsregeln unter Risiko:

Erwartungswert als Nutzenmaß: Summe der mit Wahrscheinlichkeiten multiplizieren Nutzen über alle Aktionen ($_1\dots_i$).

- $m_i = \sum_j p_j \cdot u_{ij}$

Erwartungswert und Streuung als Nutzenmaß: Die Standardabweichung (s) bzw. Varianz (s^2) informiert über die Bandbreite möglicher Chancen und Risiken, was der Erwartungswert nicht berücksichtigt. Die Varianz ist dabei als Summe aller mit den Wahrscheinlichkeiten gewichteten quadrierten Abweichungen der Nutzen zum Erwartungswert der jeweiligen Aktion definiert. Die Standardabweichung (s) ergibt sich aus der Wurzel der Varianz.

- $s^2_i = \sum_j p_j \cdot [u_{ij} - m_i]^2$

- $s_i = \sqrt{s^2_i}$



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Mehrdimensionale Entscheidungen

Konstitutive Entscheidungen (Metaentscheidungen)

geben der Unternehmung einen grundlegenden Handlungsrahmen, sie liefern die Bedingungen unter denen die Entscheidungen in den einzelnen Unternehmensbereichen getroffen werden.



Typische konstitutive Entscheidungen im Unternehmen:

- Wahl und Umwandlung der Rechtsform (aktueller Bezug: limited)
- Wahl und Verlegung des Standortes (Standortdebatte „Deutschland“)
- (Wahl und Veränderung der Organisationsstrukturen)
- (Wahl und Veränderung der Informationssysteme)
- Unternehmenszusammenschlüsse („Fusionitis“)
- Festlegung des Leistungsprogramms (Verkürzter Lebenszyklus)
- Langfristige Investitionsentscheidungen (Vollständiger Finanzplan)
- Beendigung der Unternehmenstätigkeit (Nachfolgeproblematik)

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

a) Bewertung (Gewichtung)

Zielwertmatrix (Entscheidungsmatrix)

Aktion/Zielwerte	g_1	g_2	$g_{...}$	g_m
a_1	n_{11}	n_{12}	$n_{1...}$	n_{1m}
$a_{...}$	$n_{...1}$	$n_{...2}$	$n_{.....}$	$n_{...m}$
a_n	n_{n1}	n_{n2}	$n_{n...}$	n_{nm}



b) Wertsynthese mit Hilfe einer Entscheidungsregel

Zielwertmatrix (Entscheidungsmatrix)

Aktion	Nutzwerte
a_1	N_1
$a_{...}$	$N_{...}$
a_n	N_n

3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Zielerreichung und rationales Verhalten

Punkte und Tore als Erfolgskennzahlen

Fußball-WM Spanien 1982 Österreich-Deutschland

Pl.	Vorrunde	Spiele	Tore	Punkte
1.	Österreich	2	3:0	4:0
2.	Algerien	3	5:5	4:2
3.	Deutschland	2	5:3	2:2
4.	Chile	3	3:8	0:6

Welche Strategie führt beide Mannschaften zum Ziel (Erfolg), wenn die ersten beiden Teams weiterkommen?



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Konsequenzen der „ Schande von Gijón“

- Seit der Europameisterschaft 1984 werden die Entscheidungsspiele einer Gruppe bei jedem internationalen Turnier immer zeitgleich angepfiffen
- Um das passive Spiel (bzw. Zeitspiel) zu begrenzen, wurde die Rückpassregel durch die FIFA 1992 eingeführt.

GRUPPE 2

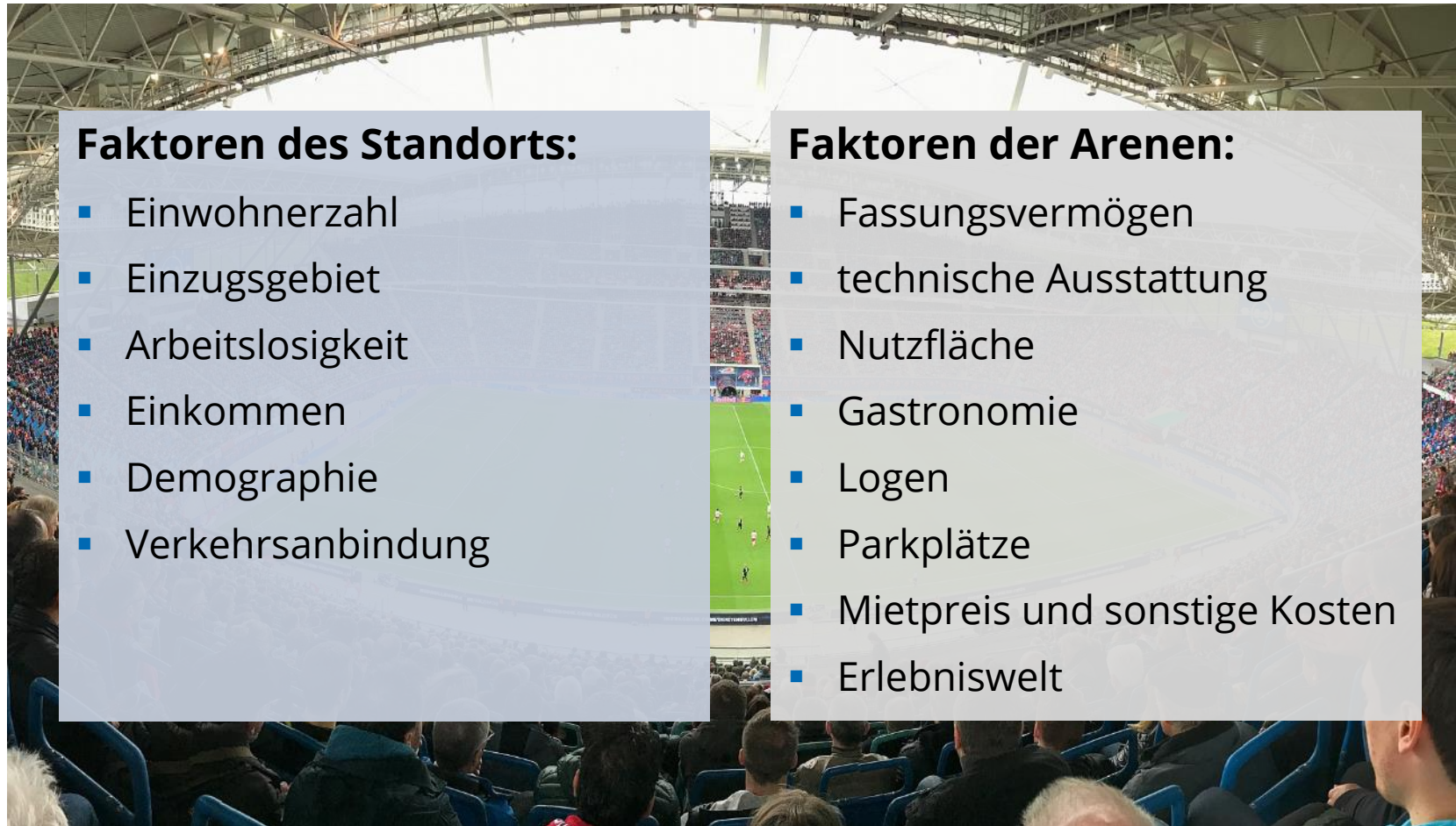
		Tore		Punkte	
1	Deutschland	6	3	4	2
2	Österreich	3	1	4	2
3	Algerien	5	5	4	2
4	Chile	3	8	0	6



3. Unternehmerische Entscheidungen

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

Fallstudie: Kritische Erfolgsfaktoren für die Standortentscheidung Leipzig



3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

3.2. Video



Entscheidungstheorie
Grundlagen -
Entscheidungsmatrix

<https://youtu.be/j96B1qGW0nA>



Gefangenendilemma -
Spieltheorie Beispiel

<https://youtu.be/pBHu1hSein0>



Fussball WM – Skandale:
Nichtangriffspakt von
Gijón 1982

<https://youtu.be/LUZZKxrTPtA>



3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

3.2. Literatur

Thema	Literatur
Entscheidungssituationen in unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 481
Entscheidungstheorie	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 16
Entscheidungsprozesse	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 328
Zielkonzeptionen	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 447

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

3.2. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

Business Management I - Teil BWL (CMU)

- Business Management I - Teil BWL (CMU)
 - Mitteilungen
 - Allgemeine Modulinformationen
 - Steckbrief des Lehrenden
 - Studieninhalte
 - 0. Einführung und Gliederung
 - 1. Das Grundmodell der Unternehmung
 - 2. Unternehmerische Rahmenbedingungen
 - 3. Unternehmerische Entscheidungen
 - 3.1. Lebenszyklus eines Unternehmens
 - 3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln
 - 3.2. Folien SCORM
 - 3.2. Folien PDF
 - 3.2. Videos
 - 3.2. Literatur
 - 3.2. Test**
 - 3.2. Übungsaufgaben / Fragen
 - 4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen
 - 5. Back Up
 - Prüfungsleistung
 - Hilfe zu OPAL



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

3.2. Entscheidungsprozesse und -regeln

3.2. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) Wie heißen in der Entscheidungstheorie die verschiedenen Umweltsituationen, im Rahmen welcher die Unternehmen sich bei der Entscheidungsfindung befinden können? **Beschreiben Sie kurz** diese Umweltsituationen!
- 2) **Nennen** Sie die fünf Schritte eines Entscheidungsprozesses im Unternehmen!
- 3) **Definieren** Sie den Begriff „Entscheidungsregel“! **Nennen** Sie drei Entscheidungsregeln für verschiedene Situationen!
- 4) Was versteht man unter „konstitutiven Entscheidungen“? **Nennen** Sie mindestens vier typische konstitutiven Entscheidungen in Unternehmen!

❖ Anwendungswissen

- 1) Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem rationalen Handeln und der Vollständigkeit der verfügbaren Information? **Führen** Sie ein Beispiel an, welches diesen Zusammenhang gut veranschaulicht!
- 2) **Erläutern** Sie an einem Beispiel, wie die persönlichen festgelegten Präferenzen einen Einfluss auf das rationale Handeln haben können!



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

Lernziele

1. Was versteht man unter der Wertschöpfung?
2. Aus welchen Phasen besteht eine Wertschöpfungskette?
3. Was sind die wichtigsten Prozesse einer Wertschöpfungskette?

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

Einführung in das Kapitel 4

- 1) Formulieren** Sie mit Ihrem Nachbarn, was Sie unter dem Begriff „Wertschöpfung“ verstehen! **Führen** Sie dabei auch ein **einfaches Beispiel** der Wertschöpfung in einem Unternehmen **an!**
- 2)** Aus welchen grundlegenden Prozessen können die einzelnen Phasen einer Wertschöpfungskette bestehen? **Erläutern** Sie Ihrer Meinung nach die wichtigsten Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen!
- 3) Erläutern** Sie, was Sie unter dem Begriff „Kernkompetenzen“ verstehen, und wie diese die Wertschöpfungskette des Unternehmens beeinflussen!
- 4)** In welchen Bereichen der Unternehmenstätigkeit kann sich Outsourcing lohnen? **Erläutern** Sie Ihre Meinung dazu!



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Begriffsdefinitionen

- **Wertschöpfung** – die Summe der in einem bestimmten Zeitraum in den einzelnen Wirtschaftsbereichen der Volkswirtschaft hergestellten Güter und Leistungen. In der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wird die Wertschöpfung als Bruttowertschöpfung aus den Bruttoproduktionswerten (hergestellte Gütermengen zu jeweiligen Marktpreisen) abzüglich der Vorleistungen der einzelnen Wirtschaftsbereiche berechnet. Im betriebswirtschaftlichen Sinne: Beitrag eines Unternehmens zum Volkseinkommen.
- **Vorleistungen** - im Rahmen der Entstehungsrechnung des Sozialprodukts bzw. Inlandsprodukts der Wert der bezogenen Produktionsgüter wie Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe, Fertigteile, Halbfabrikate, Handelswaren oder Dienstleistungen, die Unternehmen von anderen Unternehmen kaufen und in der eigenen Produktion verwenden.
- **Wertschöpfungskette** – Managementkonzept von Porter, welches die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses grafisch darstellt.
- **Beschaffung** – Zusammenfassung aller Tätigkeiten, die der Versorgung eines Unternehmens mit Material, Dienstleistungen, Betriebs- und Arbeitsmitteln sowie Rechten und Informationen aus unternehmensexternen Quellen dienen.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

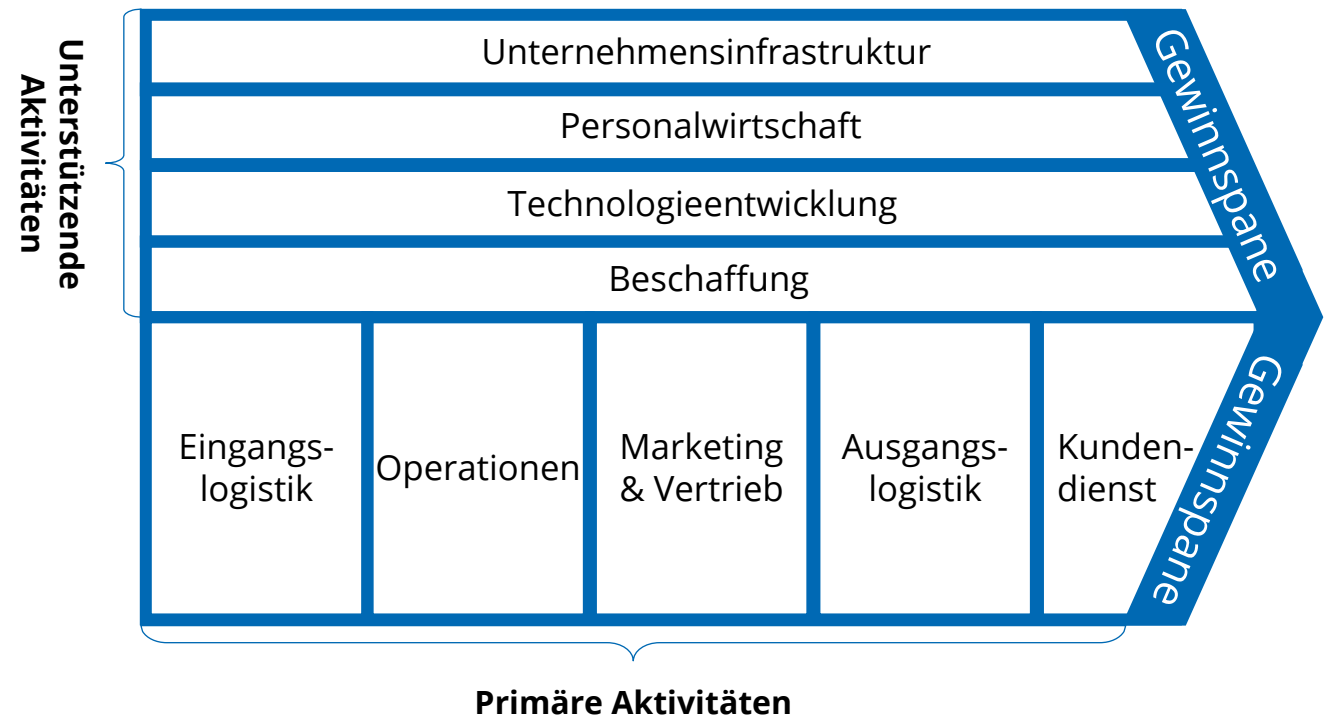
4.1. Beschaffung

Die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens können vielfältiger Natur sein. Nach Porter lassen sich Wettbewerbsvorteile allerdings nur dann verstehen, wenn das Unternehmen als Ganzes betrachtet wird.

Zu Zwecken der Systematisierung und einer strukturierten Analyse von Wettbewerbsvorteilen hat Porter die sogenannte Wertschöpfungskette (Value Chain) vorgeschlagen.

In der Wertschöpfungskette wird zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden.

Idealtypische Abbildung der Wertschöpfungskette nach Porter:



Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt 2014.

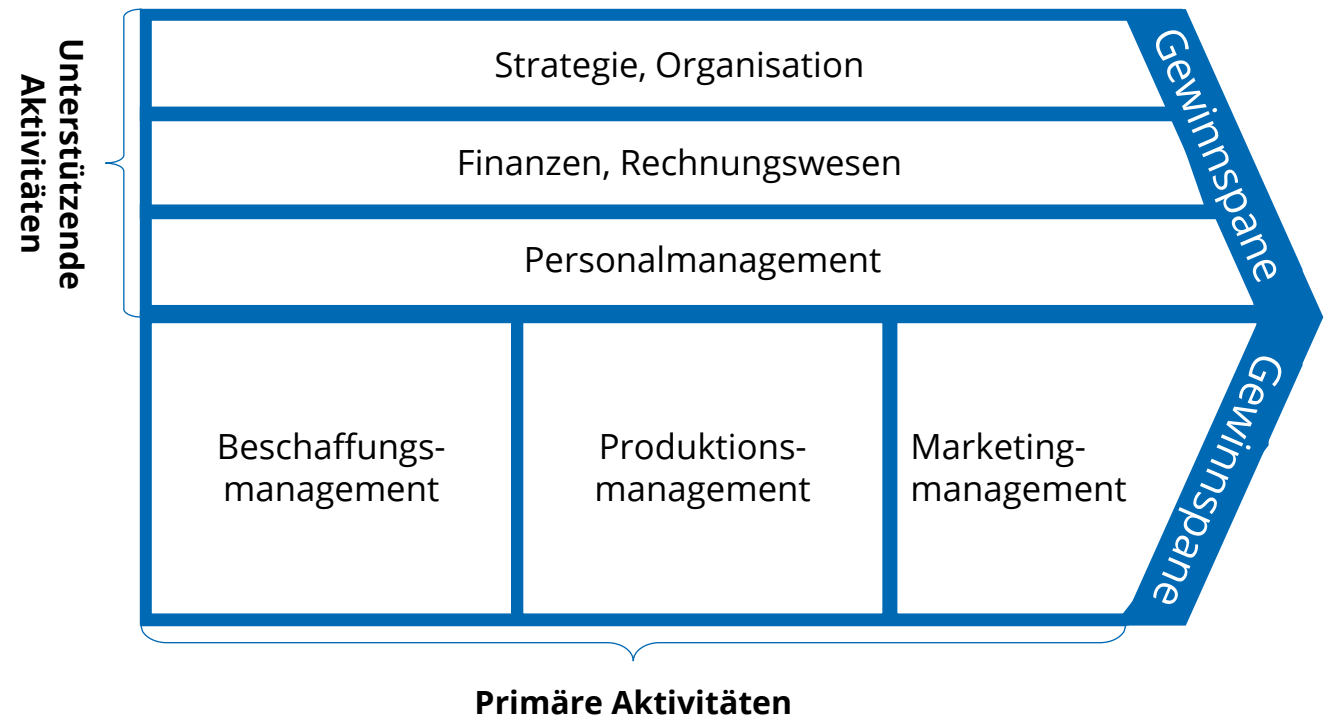
4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Im Bezug auf den Geschäftsbereich und auf die geschäftsspezifischen Charakteristiken des Unternehmens kann die reale Wertschöpfungskette jedes Unternehmens von der idealtypischen sich wesentlich unterscheiden.

So können beispielsweise die Wertschöpfungsketten von produzierenden Unternehmen und von den dienstleistungsorientierten Unternehmen stark voneinander abweichen.

Beispiel einer möglichen Wertschöpfungskette



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Wertschöpfung – Entstehungsrechnung

1. Umsatzerlöse
2. + - Bestandsänderungen bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. + andere aktivierte Eigenleistungen
4. + sonstige betriebliche Erträge

5. = Gesamtleistung (Produktionswert)

6. - Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren
7. - Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen
8. - Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des AV und Sachanlagen
9. - außerplanmäßige Abschreibungen auf das Anlage- und Umlaufvermögen
10. - sonstige betriebliche Aufwendungen (Werbungskosten, Mieten u. a.)
11. - sonstige Steuern (Kfz-Steuer, Grundsteuer, Mineralölsteuer)

12. = Wertschöpfung



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Wertschöpfung berechnen

Der uns schon aus Kapitel 3.1. bekannte fiktive Produzent von Fußbällen verkauft einen fertigen Fußball für 20€ an die Einzelhändler. Die variablen Stückkosten bei der Produktion eines Fußballs ergeben sich aus Kosten der benötigten Rohstoffe, Betriebsmittel und Halbzeuge. So zahlt der Produzent die Hälfte der Stückkosten für den Rohstoff – Leder. Eine weitere wichtige Komponente des fertigen Fußballs ist die Gummiblase – diese wird bei einem Lieferanten als Halbzeuge eingekauft und kostet noch 3 Euro pro Stück. Außerdem braucht man für einen Fußball die Fäden. Diese werden ebenfalls als Halbzeuge für 1 Euro eingekauft. Im Endeffekt gehört zu den einzusetzenden Betriebsmitteln, die zur Herstellung des Fußballs benötigte Energie. Die Energiekosten pro einen fertigen Fußball betragen ebenfalls einen Euro.

Berechnen Sie bitte die durch das Unternehmen erzielte Wertschöpfung je einem vermarkteten Fußball!



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Wertschöpfung berechnen

Die erzielte Wertschöpfung pro einen Fußball beträgt 10 Euro, da:

Wertschöpfung = Gesamtleistung - Vorleistung, also:

Verkaufspreis	20€
Leder	-5€
Gummiblase	-3€
Fäden	-1€
Energie	-1€

Wertschöpfung 10€

Dieser Betrag enthält u.a. auch noch die Steuern und Sozialleistungen der Mitarbeiter und den Gewinn des Unternehmens. Nach dem Abzug dieser Bestandteile kann die Nettowertschöpfung gefunden werden.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Beschaffungsmanagement

Unter dem Begriff Beschaffungsmanagement werden diejenigen Tätigkeiten eines Unternehmens zusammengefasst, die der Bereitstellung nicht selbst erstellter Güter für den unternehmerischen Leistungsprozess dienen.

Im Rahmen des Beschaffungsmanagements geht es um die orts-, mengen-, qualitäts- sowie termingerechte Befriedigung eines spezifizierten Bedarfs an Produktionsfaktoren.

In der Vergangenheit hatte die Beschaffung eine eher operative Rolle in Geschäftsprozessen von Unternehmen. Heutzutage bekommt das Beschaffungsmanagement zunehmend eine strategische Bedeutung. Dies ist unter anderem durch den zunehmenden Spezialisierungsgrad von Unternehmen, steigende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen sowie durch erhöhte Kundenerwartungen und -anforderungen bedingt.

Anstieg fremdbezogener Güter und Dienstleistungen seit 1995 in ausgewählten Geschäftsbereichen:

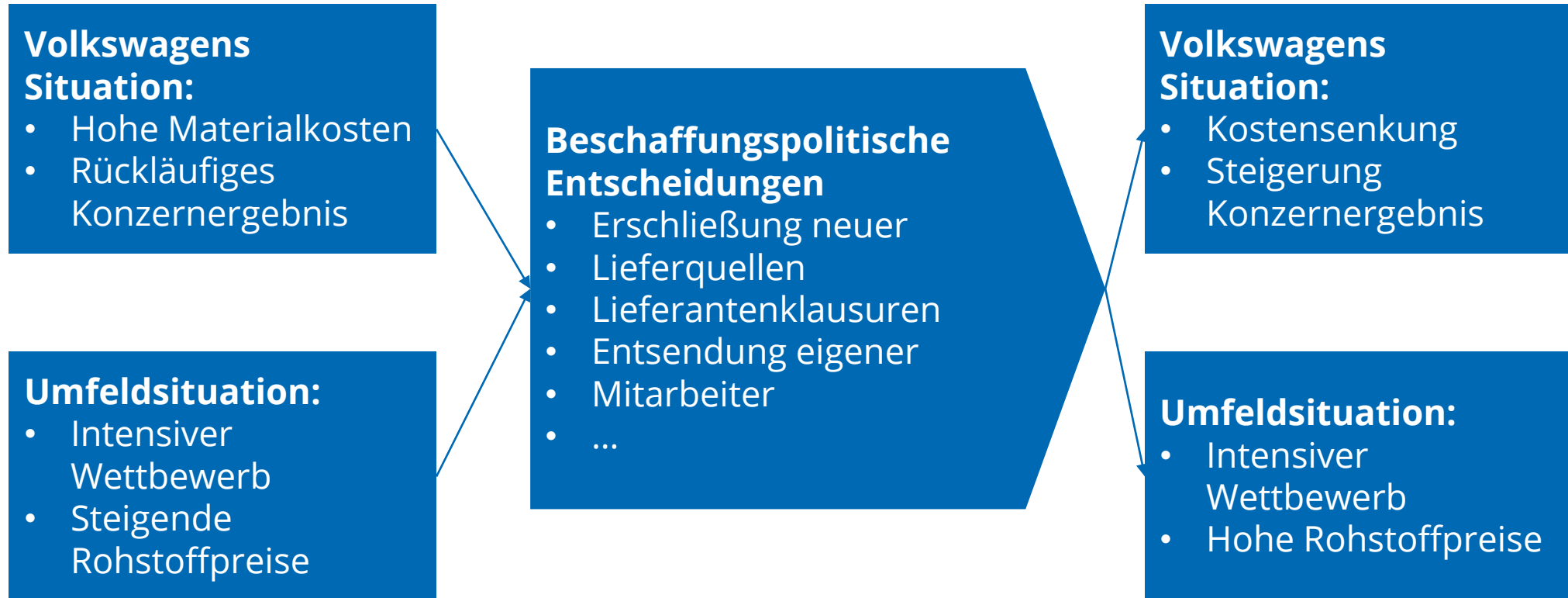
- Metallindustrie von 51% auf über 57%,
- Chemische Industrie von 57% auf über 61%
- Automobilindustrie von 59% auf über 63%



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Unternehmensentwicklung durch Beschaffungsmanagement am Beispiel von Volkswagen



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Supply Chain Management (SCM)

Die Aufgabe vom Supply Chain Management ist der Aufbau und die Verwaltung integrierter Logistikketten über den gesamten Wertschöpfungsprozess, ausgehend von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung und Vorbereitung der Rohstoffe hin zum Endverbraucher.

Supply Chain Management ermöglicht eine aktive Gestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, Kunden und Märkte wirtschaftlich mit Produkten, Gütern und Dienstleistungen zu versorgen.

Im Unterschied zur klassischen Logistik beinhaltet Supply Chain Management neben den physischen Aktivitäten auch die begleitenden Kommunikations- und Geldflussprozesse. Der digitale Austausch von planungsrelevanten Daten erlaubt dabei die Abstimmung von Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsplanungen auf den verschiedenen Stufen, wodurch die Unternehmen auf Störungen unmittelbar mit Planänderungen reagieren können.

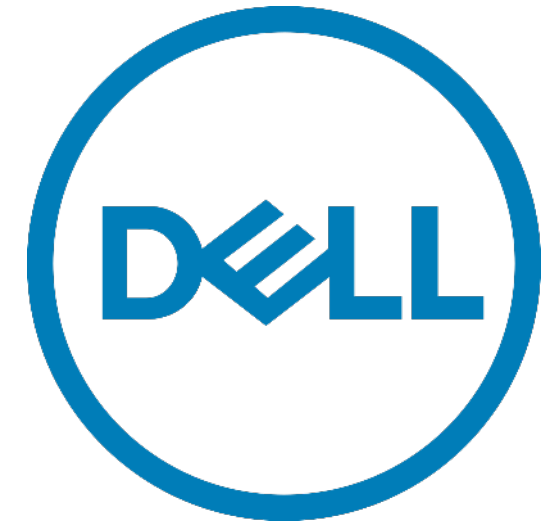


4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Beschaffung

Dell Supply-Chain-Strategie

Dell hat mehrmals die eigene Supply-Chain-Struktur angepasst: wenn in den 2000-er Jahren das wichtigste Alleinstellungsmerkmal dieses Unternehmens der hohe Personalisierungsgrad von Laptops sowie die direkte Bestellung bei dem Produzenten waren, so sind es heute starke Standardisierung sowie das Modell der segmentierten Zielgruppenansprache.



Wichtige Merkmale des heutigen Supply-Chain-Managements von Dell sind:

- Globale dreiteilige Struktur von Geschäftsbereichen: öffentliche Sektor, Unternehmen sowie Kleinbetriebe
- Standardisiertes Angebot von häufig gekauften Konfigurationsvarianten
- Standardisierte und immer noch flexible Geschäftsprozesse mit Partnern
- Konfigurierbare Angebote sowie vorrätige Artikel für schnelle Lieferung bei Bedarf
- Strukturierte Kommunikationsketten mit Lieferanten für eine dynamische und flexible Planung von Beschaffungs-, Produktions- und Vermarktungsprozessen

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Video



Wertschöpfung – einfach erklärt!

<https://youtu.be/6nM5Dj1znEY>



Wertschöpfungskette nach Porter

<https://youtu.be/pnG2WdX7e8s>



Supply Chain Management Beispiel

<https://youtu.be/TqoaeL7blOk>



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

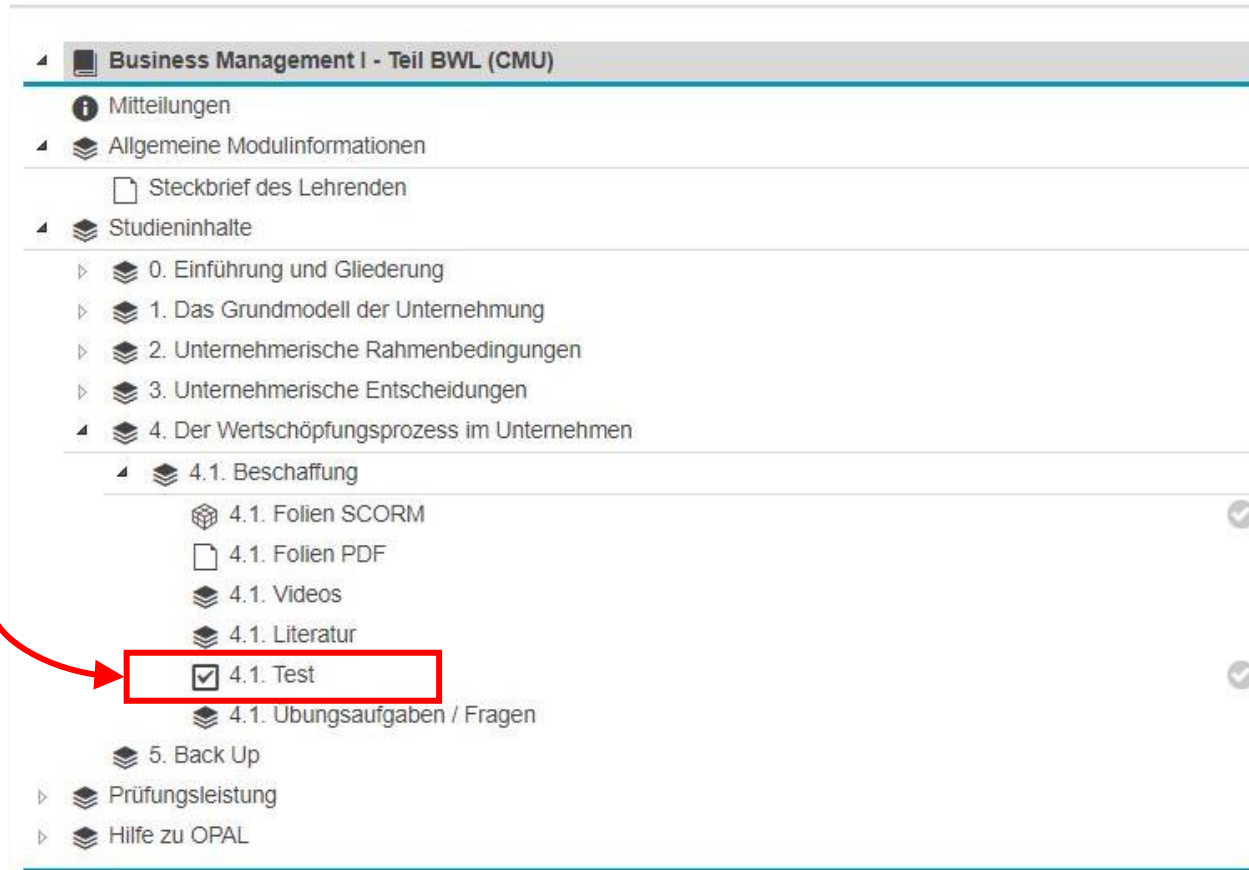
4.1. Literatur

Thema	Literatur
Idealtypische Abbildung der Wertschöpfungskette	Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt 2014.
Die Prozesse und Phasen der Wertschöpfungskette	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 481
Beschaffungsmanagement	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 217
Beschaffung, Einkauf, Lagerhaltung	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 187

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.1. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Definieren** Sie den Begriff „Wertschöpfung“! **Erläutern** Sie, wie der Umfang der eingesetzten Vorleistungen die resultierende Wertschöpfung des Unternehmens beeinflusst!
- 2) **Erläutern** Sie das grundlegende Ziel des Beschaffungsmanagements!
- 3) Welche moderneren Beschaffung- und Logistikkonzepte kennen Sie? **Nennen** Sie bitte Beispiele!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie, welche grundlegende Aufgabe die Wertschöpfungskette von Porter als ein strategisches Instrument des Managements erfüllt!
- 2) Welche Charakteristiken und Entwicklungen von heutigen Märkten bedingen die zunehmende Wichtigkeit des Beschaffungsmanagements von Unternehmen? **Nennen** Sie bitte mindestens 2 Faktoren!
- 3) **Nennen** Sie bitte Beispiele von Unternehmen, welche für ein besonders effizientes Beschaffungsmanagement bekannt sind!



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Begriffsdefinitionen

- **Produktion** – Im engeren Sinne: Herstellung von Marktleistungen von der Rohstoffgewinnung bzw. der Be- und Verarbeitung von Rohstoffen und Materialien zu Halb- und Fertigfabrikaten. In der weiteren Begriffsfassung: Kombination von Produktionsfaktoren als grundsätzliches Merkmal einer unternehmerischen Betätigung.
- **Produktionsprogramm** - Gesamtheit aller Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf seinen Absatzmärkten anbietet.
- **Economies of Scale** – statische Skaleneffekte, mit denen eine Kostensenkung durch die Fixkostendegression aufgrund höherer produzierter Stückzahlen erreicht wird.
- **Economies of Scope** – Skaleneffekte (Verbundvorteile), die Unternehmen mit der Diversifikation der Geschäftsbereiche bzw. Produkte erlauben, Synergieeffekte (Kosteneinsparungen) bei unterstützenden Aktivitäten zu erzielen (Rechnungswesen, Personal usw.)
- **Fixkostendegression** – Abnahme der anteiligen fixen Kosten pro hergestellte Einheit des Produktes bei steigender Ausbringungsmenge



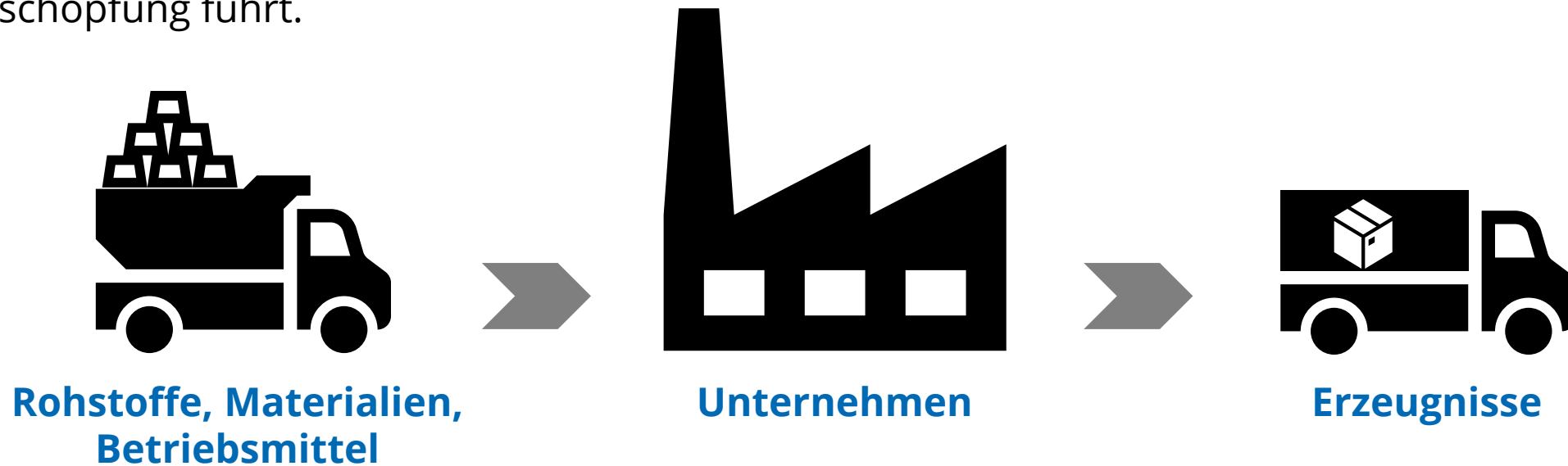
4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Inhalt und Wirkung der Leistungserstellung

Gegenstand und Anliegen von Produktion und Leistungserstellung ist es, die beschafften Input-Güter (Rohstoffe, Materialien, Betriebsmittel usw.) in arbeitsteiligen Prozessen durch den Einsatz der menschlichen Arbeit so miteinander zu kombinieren, dass Erzeugnisse bzw. Dienstleistungen entstehen, welche erfolgreich auf dem Markt abgesetzt werden können.

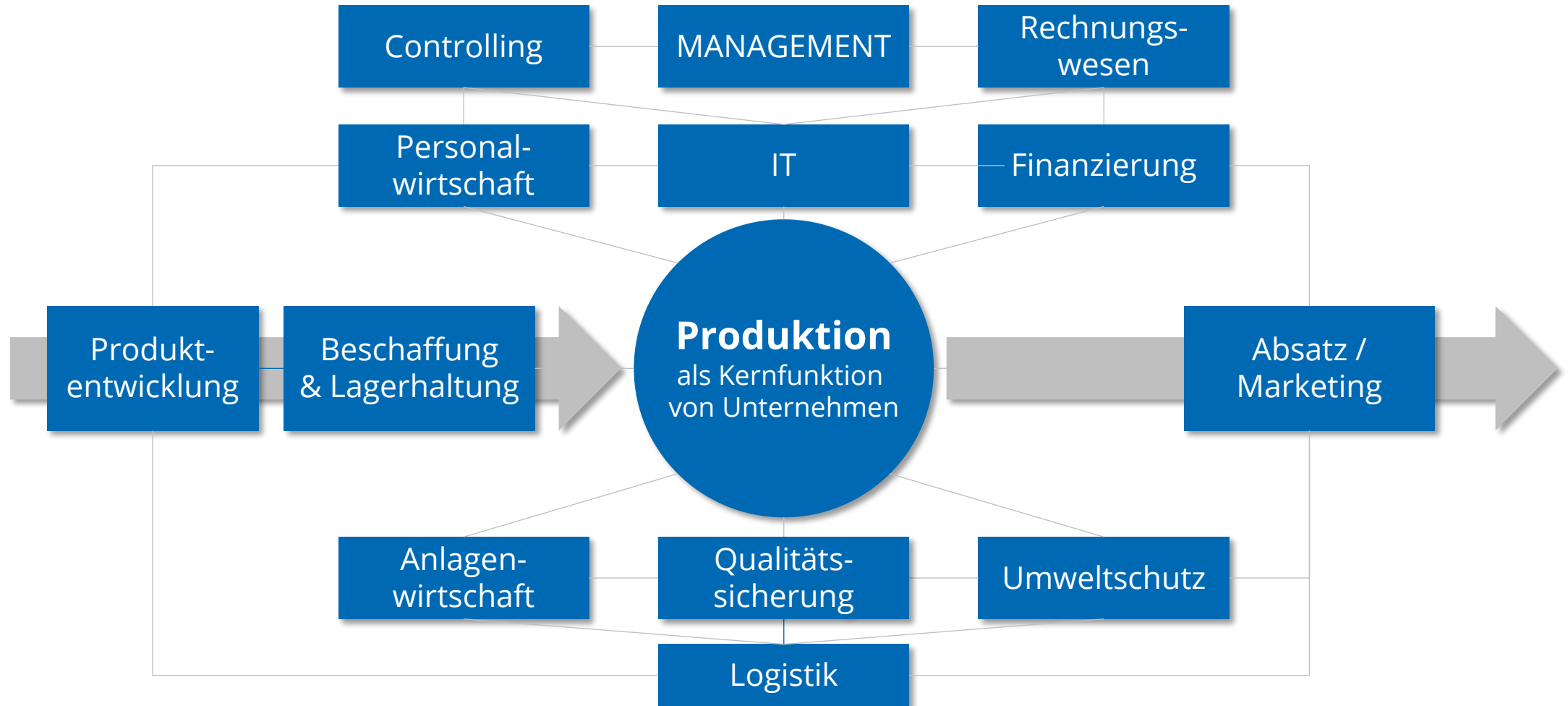
Somit ist die Leistungserstellung ein Prozess der Wandlung von Input-Gütern (Sachgütern, Dienstleistungen u. a.) in Output-Güter (Erzeugnisse, Leistungen), die zu einer damit verbundenen Wertschöpfung führt.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

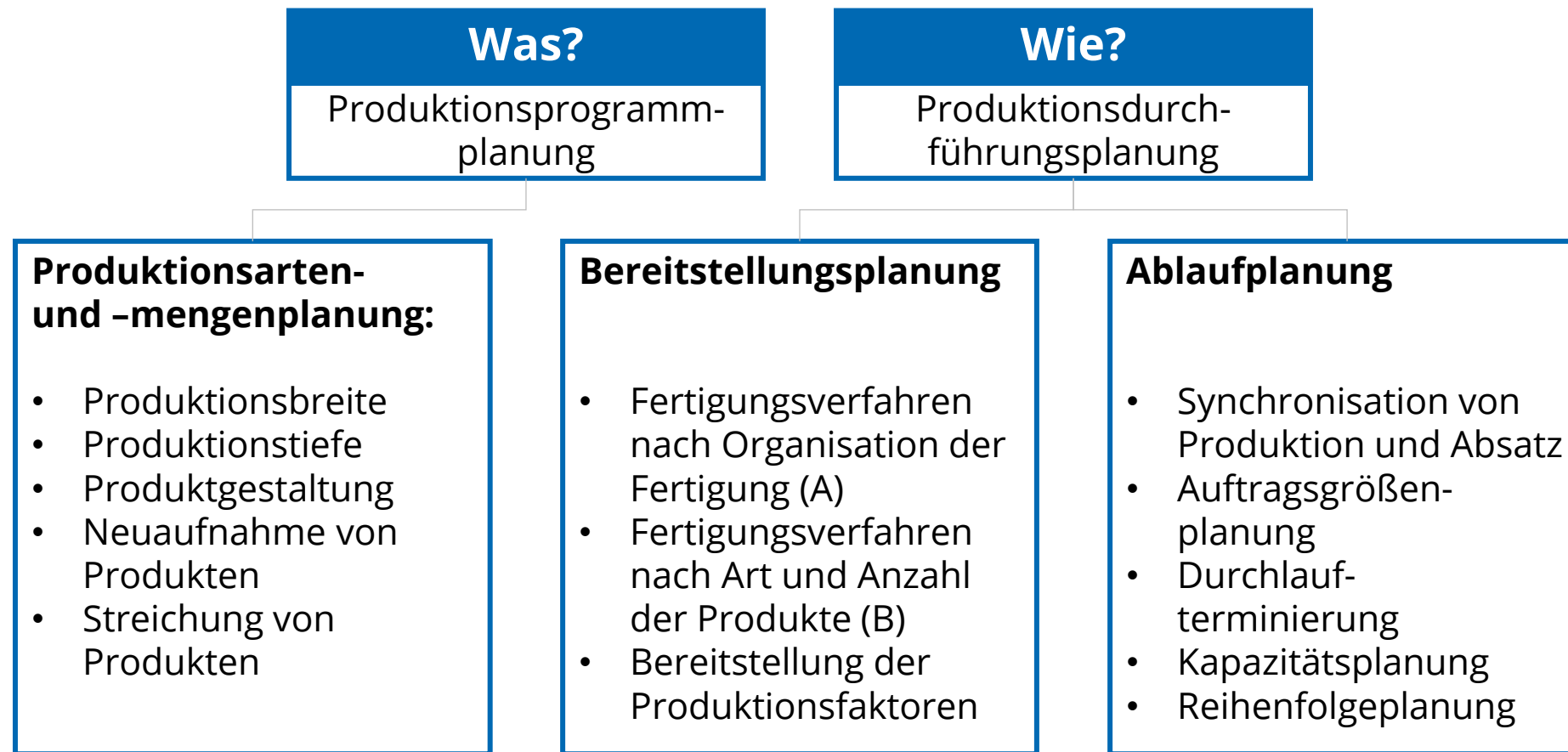
Leistungserstellung als betriebliche Kernfunktion von Unternehmen



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

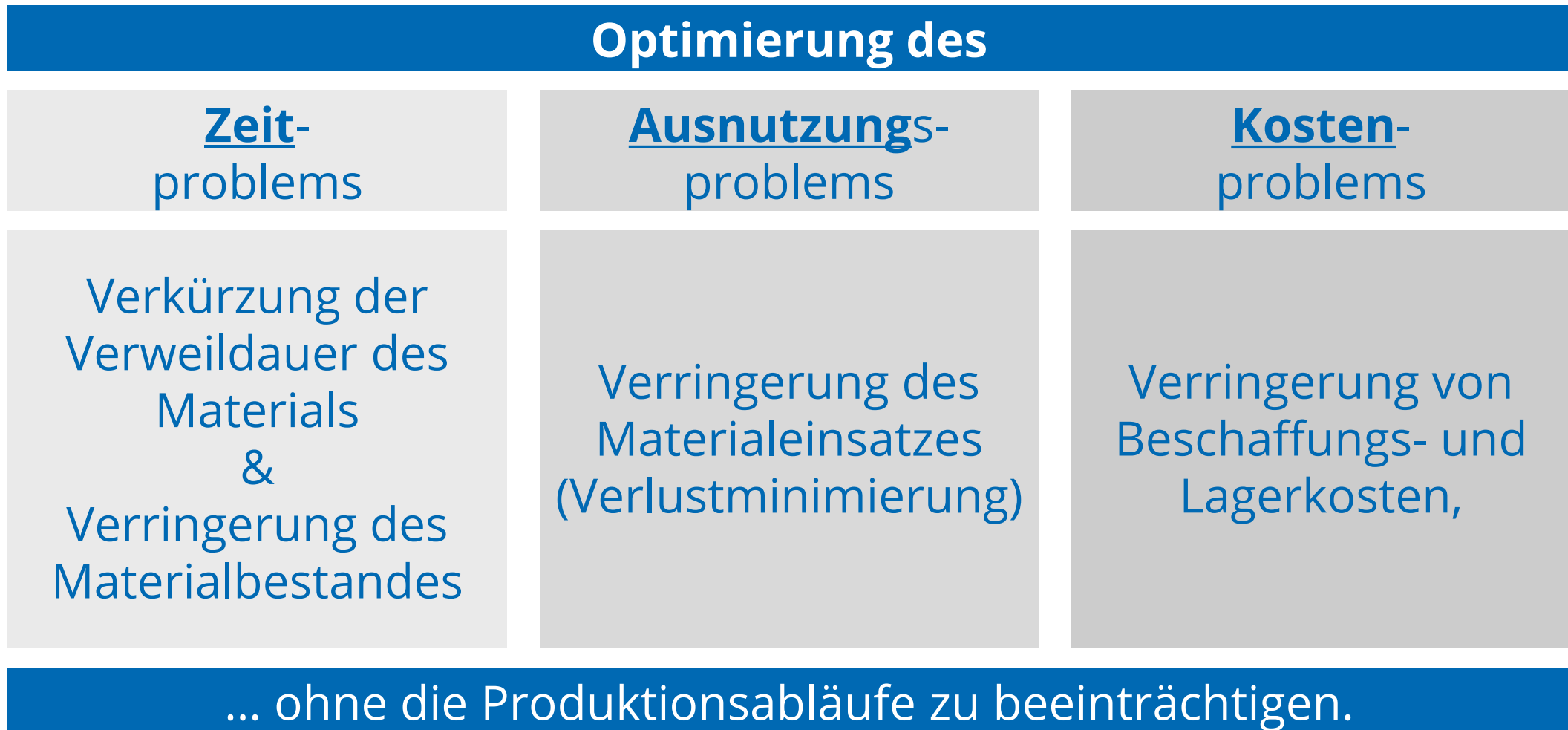
4.2. Produktion und Leistungserstellung

Einzelne Entscheidungs- und Gestaltungsfelder bei der Produktion



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

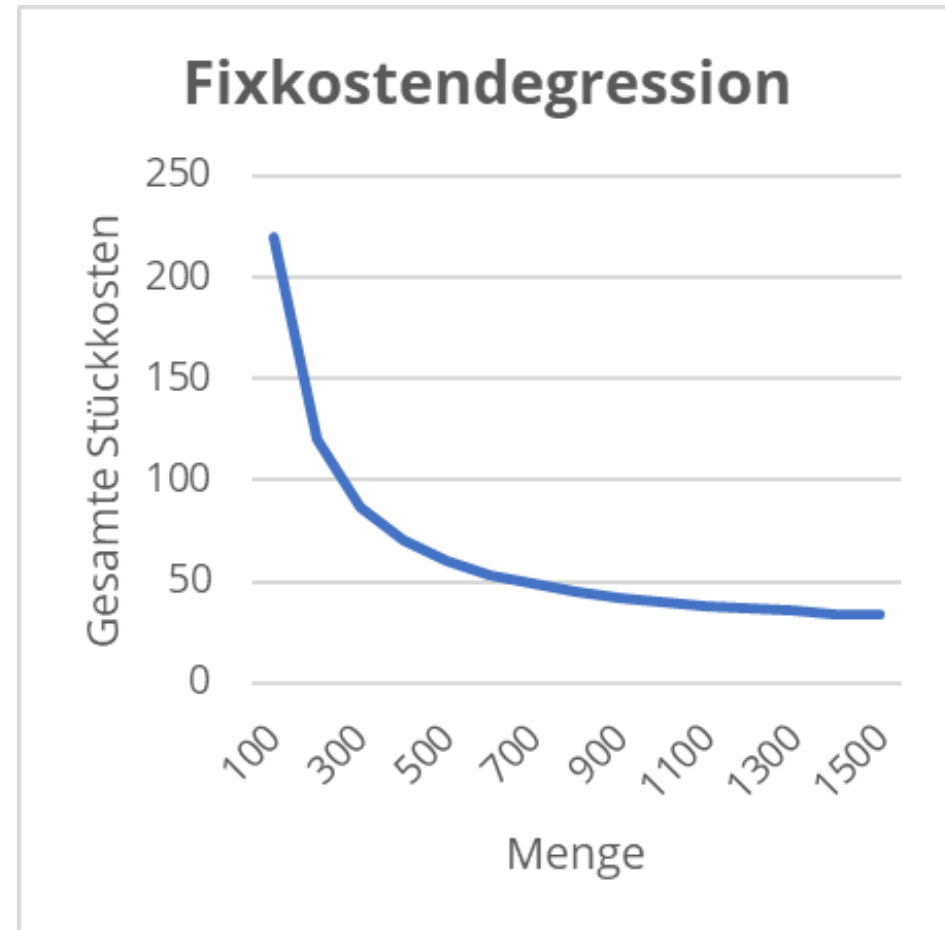
4.2. Produktion und Leistungserstellung

Economies of Scale

Unter dem Begriff „Economies of Scale“ versteht man statische Skaleneffekte, bei welchen durch die Fixkostendegression eine Kostensenkung erreicht wird.

Das heißt, die Fertigungsstückkosten (Fixkostenanteil + variable, direkt produktabhängige Kosten) mit steigender Produktionsmenge niedriger werden.

Fixkostenregression bedeutet die Abnahme der anteiligen fixen Kosten pro hergestellte Einheit des Produktes durch den Anstieg der Produktionsmenge.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Fixkostendegression berechnen

Im Vormonat hat der uns schon bekannte Produzent von Fußbällen 5.000 Fußbälle produziert. Dabei musste er mit folgenden Kosten rechnen:

Fixe Kosten: Miete der Produktionshalle = 20.000 € / Monat
Variable Stückkosten: Material und Betriebsmittel = 10 € pro Fußball
 Arbeitskosten = 2 € pro Fußball

Der Verkaufspreis betrug genauso 20 €.

Aufgabenstellung:

- A) Berechnen Sie die gesamten Stückkosten der Herstellung eines Fußballes im letzten Monat!
- B) Um wie viel Prozent werden die gesamten Stückkosten sinken, wenn das Unternehmen in diesem Monat 10.000 Fußbälle produziert (andere Werte bleiben gleich)?



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Fixkostendegression berechnen – Lösung

Aufgabe A)

$$\text{Stückkosten im Vormonat} = \frac{20.000 \text{ €}}{5.000 \text{ St.}} + 12 \text{ €/St.} = 16 \text{ €/St.}$$

Aufgabe B)

$$\text{Stückkosten im aktuellen Monat} = \frac{20.000 \text{ €}}{10.000 \text{ St.}} + 12 \text{ €/St.} = 14 \text{ €/St.}$$

$$\text{Senkung der gesamten Stückkosten} = \frac{16 \text{ €/St} - 14 \text{ €/St}}{16 \text{ €/St}} * 100\% = 12,5 \%$$



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Economies of Scope

Als Economies of Scope bezeichnet man die Verbundeffekte, durch welche eine weiter gehende Kostensenkung erreicht wird.

Im Falle von Economies of Scope sind also nicht nur die einzelnen Fixkostenblöcke für Kosteneinsparungen relevant, sondern es wird auch zusätzlich eine Absenkung der variablen Kostenbestandteile angestrebt.

Dies kann beispielsweise durch den Einsatz gleicher Komponenten bzw. Produktionsanlagen bei der Herstellung verschiedener Produkte erreicht werden.

Ein praktisches Beispiel: das japanische Unternehmen Canon setzt die gleiche Optoelektronik in verschiedenen Produkten – in Scanner, Drucker als auch Digitalkameras ein. Somit werden die einmal anfallenden Entwicklungskosten dieser Optoelektronik besser verteilt, wodurch ein Rückgang der durchschnittlichen Kosten erreicht wird.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Produktion und Leistungserstellung

Weiteres Beispiel für Economies of Scope

Plattform bei Automobilen: eine technische Basis, auf der äußerlich verschiedene Modelle aufgebaut werden.

Zu der Plattform gehören Blechteile der Karosserie wie Bodenplatte, Radkästen, Teile des Fahrwerks, Tank, Auspuffanlage, Heizung, vordere Längsträger und auch die Elektronikarchitektur etc.

Der Aufbau der Karosserie – also Frontmaske, Kotflügel, Seitenteile und Heck – ist modellspezifisch.

Um die Economies of Scope zu erreichen, setzen Autokonzerne heutzutage eine entwickelte Plattform bei verschiedenen Fahrzeugmodellen und Konzernmarken ein.

Beispiel – die Volkswagen AG. Alle rechts dargestellten Fahrzeuge haben die gleiche Plattform - **MLB Evo**



Porsche Macan

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Porsche_Macan_\(2015\)_at_Wolfsburg.JPG#/media/Datei:Porsche_Macan_\(2015\)_at_Wolfsburg.JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Porsche_Macan_(2015)_at_Wolfsburg.JPG#/media/Datei:Porsche_Macan_(2015)_at_Wolfsburg.JPG)



Audi Q8

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Audi_Q8_IMG_3134.jpg#/media/Datei:Audi_Q8_IMG_3134.jpg



Lamborghini Urus

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lamborghini_Urus_20180306_Genf_2018.jpg#/media/Datei:Lamborghini_Urus_20180306_Genf_2018.jpg



Bentley Bentayga

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bentley_Bentayga_Diesel_%E2%80%93_Frontansicht,_24._Juni_2017,_D%C3%BCsseldorf.jpg#/media/Datei:Bentley_Bentayga_Diesel_-_Frontansicht,_24._Juni_2017,_Düsseldorf.jpg



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Video



Produktionsmanagement -
Grundbegriffe der
Wirtschaft

<https://youtu.be/F9-dJpS2eig>



Economies of scale
Economies of scope

<https://youtu.be/-zwaZbLZoP0>



Produktions-
programmplanung

<https://youtu.be/VVHOforZY6E>



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

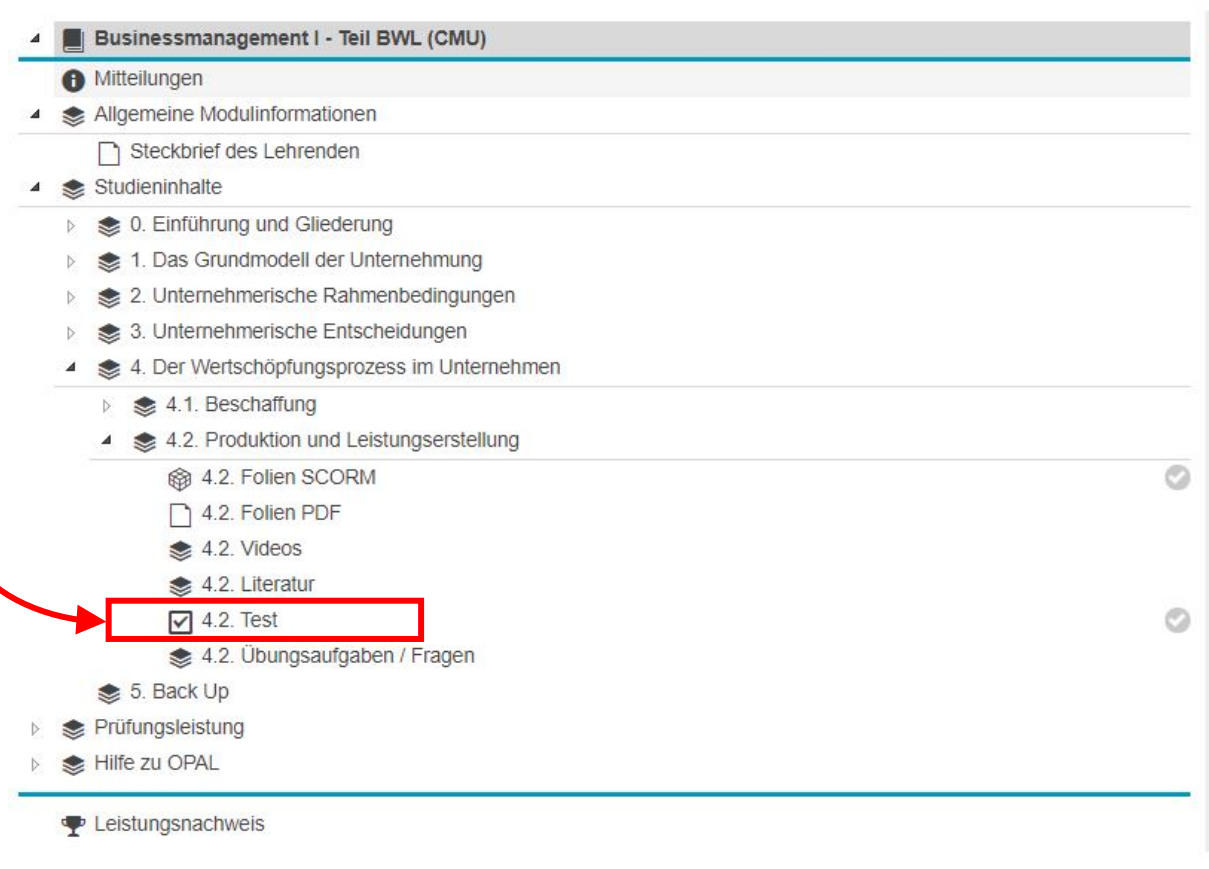
4.2. Literatur

Thema	Literatur
Leistungserstellung - Einordnung, Merkmale, Ziele	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 209
Economies of Scale & Economies of Scope	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 792
Fixkostendegression	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 413
Produktion: Entscheidungs- und Gestaltungsfelder	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 761

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.2. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Definieren** Sie den grundlegenden Inhalt der Leistungserstellung!
- 2) **Definieren** Sie den Begriff „Economies of Scale“!
- 3) **Beschreiben Sie kurz** den Fixkostendegressionseffekt!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie warum die Größe des Marktes, auf welchem ein Unternehmen tätig ist, für die Umsetzung der Potenziale von Skaleneffekten wichtig ist?
- 2) Aufgrund der Planwirtschaft und einer (monopolistischen) Massenproduktion von bestimmten Produkten, könnten die Länder mit Zentralverwaltungswirtschaften theoretisch Vorteile durch Skaleneffekte haben. Warum zeigten aber solche wirtschaftlichen Systeme bzw. die „sozialistischen“ Unternehmen stattdessen so große ökonomische Schwächen?



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Begriffsdefinitionen

- **Vertrieb (synonym: Absatz)** – Verkauf von Waren sowie Steuerung der Außendienstorganisation und Pflege der Beziehungen eines Herstellers zum Handel bzw. beim Direktvertrieb zum Endkunden
- **Marketing** – Marktorientierte Unternehmensführung, die durch Einsatz aller Marketinginstrumente den Markt zu beeinflussen versucht, d. h., Marketing ist alles, was letztlich den Absatz fördert
- **Marketing-Mix** – Kombination von produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitischen Entscheidungen, welche zum Markenbild des Unternehmens beitragen und somit das Potenzial des Unternehmens zur Kundengewinnung beeinflussen.
- **Kundenorientierung** – im Marketing die noch deutlichere Ausrichtung der Tätigkeit des Unternehmens an den Kundenwünschen
- **Kundenservice** – Dienstleistung eines Herstellers oder Händlers vor, während oder nach dem Kauf, besonders die einem Kunden nach dem Kauf erbrachten Neben- bzw. Zusatzleistungen, die ihm den Ge- oder Verbrauch der gekauften Güter erleichtern sollen.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Marketing: Begriff

Marketing ist eine kunden- und marktorientierte Unternehmensführung bzw. Denk- und Verhaltensweise, die alle Bereiche des Unternehmens durchdringt.

Durch einen planmäßigen und koordinierten Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten soll Marketing in der Erreichung der Marktbeeinflussung und -gestaltung resultieren. Dabei soll die Erfüllung von Kundenwünschen das tragende Umsatzgeschäft sein.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

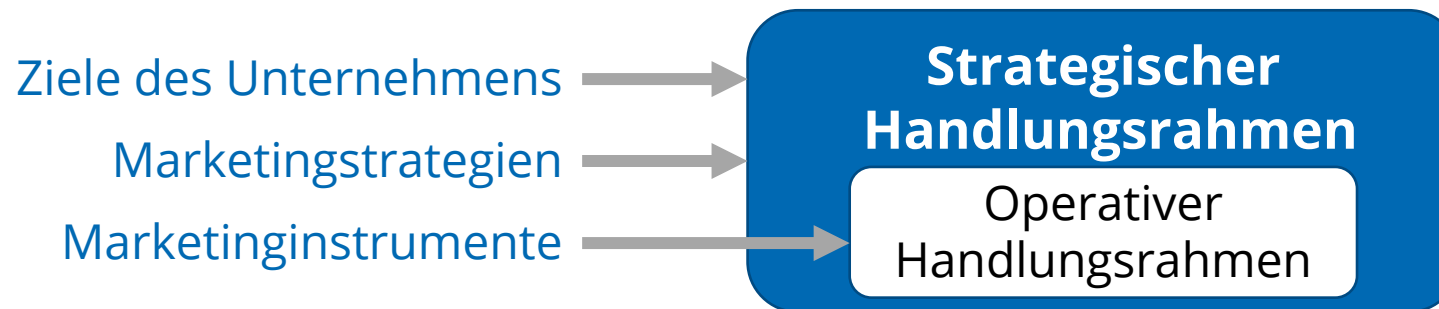
4.3. Marketing & Vertrieb

Marketingkonzeption

Eine Marketingkonzeption ist ein umfassender Entwurf zur Implementierung der Grundgedanken und Zielsetzungen des Marketings im Unternehmen.

Orientierung für die Marketingkonzeption sind die grundlegenden Ziele des Unternehmens, die bei der Formulierung von Marketingstrategien des Unternehmens berücksichtigt werden.

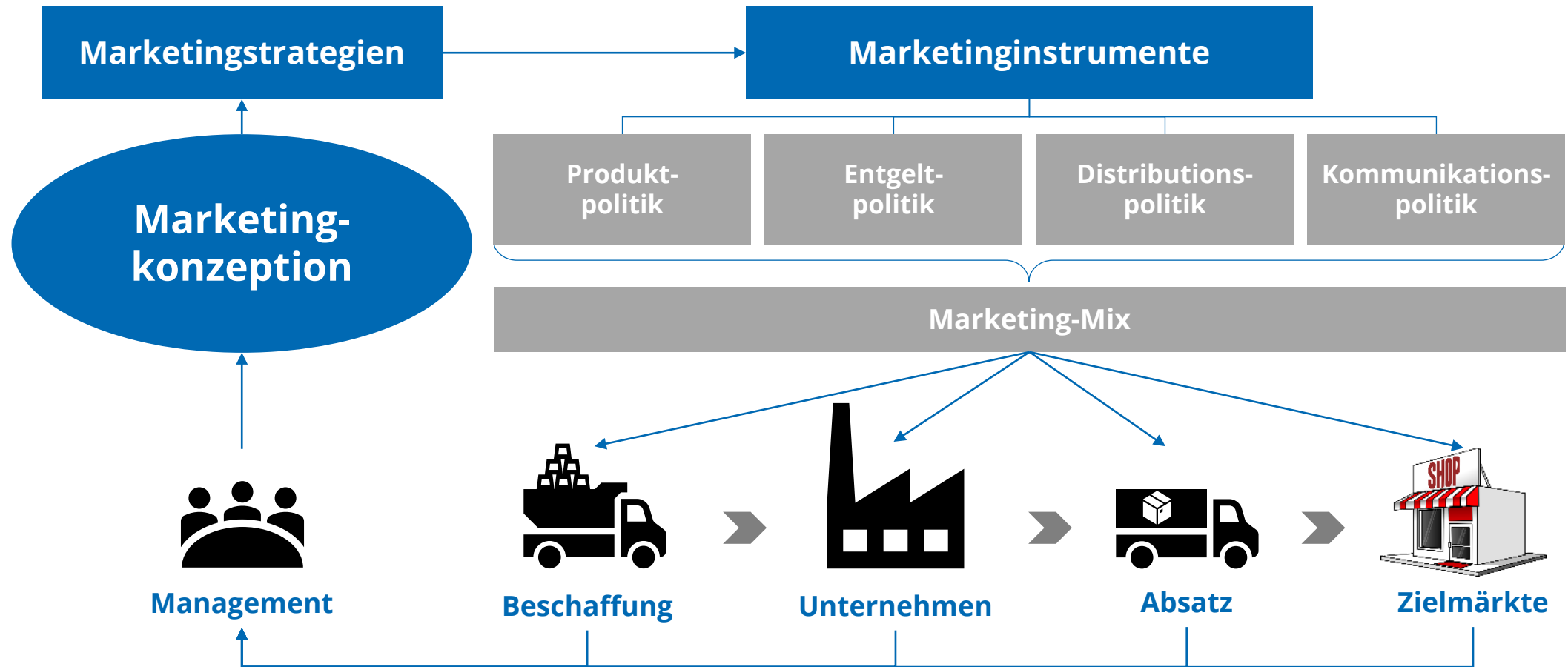
Unter Beachtung dieser Marketingstrategien und durch die Konkretisierung der anzuwendenden Marketinginstrumente (Produktpolitik, Entgeltpolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik) stellt man sowohl den strategischen als auch den operativen Handlungsrahmen fest.



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Marketing-Konzeption und Marketing-Mix



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

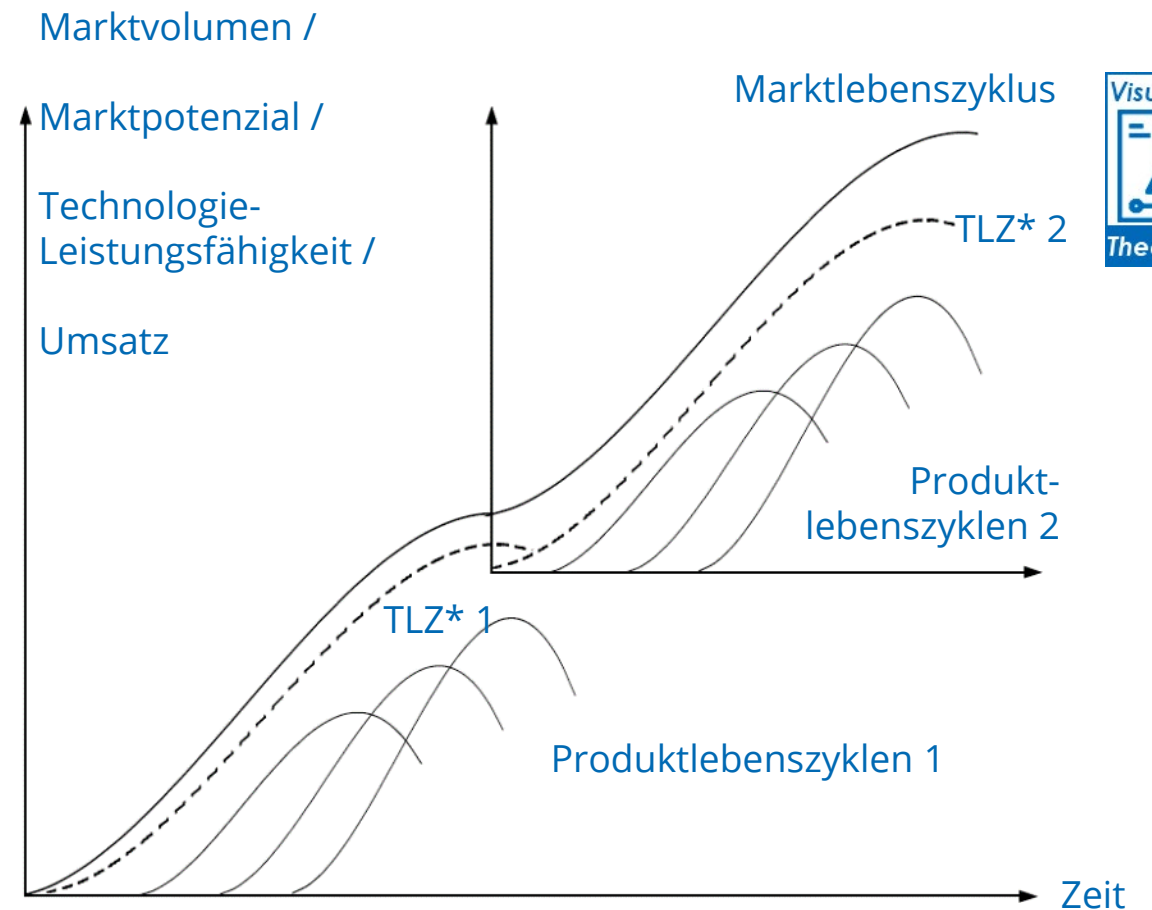
4.3. Marketing & Vertrieb

Produktlebenszyklus

Aufgrund des Wettbewerbs sowie technischer Veränderungen verläuft der Absatz von Produkten und Dienstleistungen nicht konstant, so dass man bei Produkten verschiedene Phasen des Produktlebenszyklus erkennen kann.

Die typischen Phasen des Produktlebenszyklus sind:

1. Einführung
2. Wachstum
3. Reife
4. Sättigung
5. Degeneration



Mehrstufige Lebenszyklus-Analyse

*TLZ - Technologielebenszyklus

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Businessplan

Der Businessplan ist die Grundlage zur Verwirklichung einer Geschäftsidee und dient letztlich dazu, das für die Gründung und Entwicklung des Unternehmens notwendige Kapital zu beschaffen.



Der Businessplan:

- hilft den Firmengründern die Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, Schwerpunkte zu setzen und Ziele zu konkretisieren
- zeigt Wissenslücken auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu füllen
- zwingt zu Entscheidungen und damit zu fokussiertem Vorgehen
- gibt einen Überblick über die benötigten Ressourcen und deckt dadurch Lücken auf
- ermöglicht eine langfristige Sichtweise bzgl. des Unternehmens und der Umwelt

Wichtige Regeln:

- Der Businessplan sollte alle Informationen enthalten, die für die Einschätzung der Geschäftsidee notwendig sind, jedoch nicht mehr.
- Bei *Risikokapitalgebern* muss der Businessplan deutlich hervorheben: das große Potenzial der Idee, nachhaltige Alleinstellungsmerkmale, ein gutes Managementteam und eine gute Ausstiegsmöglichkeit für den Investor (Exit).
- Bei *Fremdkapitalgebern* muss der Businessplan deutlich hervorheben: ein solides, möglichst risikoloses Geschäft, ein gutes Managementteam und gut verwertbare Sicherheiten.

Quelle: Küsell (2006), McKinsey & Company (2010), Kußmaul (2011)

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Businessplan als Analyseinstrument

Executive Summary	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung der Kernaussagen Kernfrage: Ist es wert den Plan zu lesen? Was ist die Geschäftsidee?
Produkt / Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Produktes / der Dienstleistung Kernfrage: Löst das Produkt / die Dienstleistung ein Problem?
Gründerteam	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung des Gründerteams (und der Unterstützer) Kernfrage: Kann das Team die Idee umsetzen? Gibt es Unterstützer?
Kunden & Märkte	<ul style="list-style-type: none"> Abschätzung des Marktes & der Industrie Kernfrage: Wie groß ist der Markt? Wer sind die Wettbewerber?
Beschaffung & Produktion	<ul style="list-style-type: none"> Erläuterung des Beschaffungs- & Produktionsprozesses Kernfrage: Gibt es Zulieferer? Wo und wie wird produziert?
Marketing & Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> Detaillierung der Marketing- & Vertriebsstruktur Kernfrage: Wie werden Kunden adressiert, beworben und gehalten?
Geschäftssystem & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Darstellung des Geschäftsmodells / der Orga-Struktur Kernfrage: Wie wird Geld verdient? Wer ist für was verantwortlich?
Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Darstellung einer kritischen SWOT Analyse Kernfrage: Welche Risiken bestehen? Was sind Gegenmaßnahmen?
Finanz- & Liquiditätsplan & Prognose	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Umsätze/Kosten/Liquidität inkl. Sensitivitäten Kernfrage: Wie viel wird verdient? Lohnt sich die Umsetzung?

Der Businessplan zwingt den Gründer sich mit „seinem“ Unternehmen detailliert zu beschäftigen und die Analysen logisch zu gliedern und stringent darzustellen.



Die Struktur eines Businessplans kann je nach Geschäftsmodell und/oder Industrie variieren.

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Einfluss der Werbung kalkulieren

Nun nähert sich der Verkaufsstart des neuen Modells des Lederfußballs unseres imaginären Unternehmens. Ohne extra Werbungsaktivitäten erwartet das Unternehmen, 40 000 Fußbälle abzusetzen. Das Management des Unternehmens überlegt sich, ob zusätzliche Werbungsmaßnahmen vorgenommen werden sollen – dazu könnte das Unternehmen noch 40 000 € investieren. Deswegen wurde der Marketingabteilung ein Arbeitsauftrag zur Einschätzung der Reaktionsfunktion erteilt. Die durch die Marketingabteilung eingeschätzte Reaktionsfunktion (Preiselastizität der Nachfrage) ist:

$$\text{Absatzmenge} = 15.000 \times \text{Preis}^{-1,2} \times \text{Werbebudget}^{0,2}$$

Berechnen Sie:

- A) Wie viel mehr Fußbälle kann das Unternehmen noch absetzen, wenn 40 000 € zusätzlich in Werbungsmaßnahmen investiert werden (bei der Annahme, dass die eingeschätzte Reaktionsfunktion richtig ermittelt wurde)?
- B) Wie ändern sich bei der Werbungsinvestition die gesamten Stückkosten je Fußball?

Die Eckdaten sind: Verkaufspreis = 20 €, Variable Stückkosten = 12 €, Fixe Kosten = 20 000 €



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Marketing & Vertrieb

Einfluss der Werbung kalkulieren: Lösung

1) $\text{Werbungsabsatzmenge} = 15.000 \times \text{Preis}^{-1,2} \times \text{Werbebudget}^{0,2}$

2) $\text{Gesamter Absatz} = \text{Normalabsatz} + \text{Werbungsabsatz}$

Verkaufspreis	20,00 €
Variable Produktionskosten	12,00 €
Fixe Kosten	20 000,00 €

	Erwarteter Normalabsatz (St.)	Werbungs-kosten (€)	Absatz mit der Werbung (St.)	Gesamter Absatz (St.)	Gesamte Stückkosten (€ / St.)	Gewinn pro Fußball vor Steuern (€ / St.)
OHNE WERBUNG	40 000	-	-	40 000	12,50	7,50
MIT WERBUNG	40 000	40 000,00	3 430 A	43 430	13,38 B	6,62

3) $\text{Gesamte Stückkosten} = \text{Variable Stückkosten} + \text{Fixe Kosten} / \text{Gesamter Absatz} + \text{Werbungskosten} / \text{Gesamter Absatz}$



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Video



Distributionspolitik:
Marketing einfach erklärt

<https://youtu.be/J0CnTGvfZSM>



Marketingkonzeption
einfach erklärt mit Beispiel

https://youtu.be/rx_AALFjx7Y



Produktlebenszyklus
einfach erklärt

<https://youtu.be/GfxDSWEkbl0>



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Literatur

Thema	Literatur
Absatz und Marketing	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 240
Mehrstufige Lebenszyklus-Analyse	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 521
Marketing-Mix	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 558
Marketingpolitische Entscheidungen	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 182

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:

- Businessmanagement I - Teil BWL (CMU)
 - Mitteilungen
 - Allgemeine Modulinformationen
 - Steckbrief des Lehrenden
 - Studieninhalte
 - 0. Einführung und Gliederung
 - 1. Das Grundmodell der Unternehmung
 - 2. Unternehmerische Rahmenbedingungen
 - 3. Unternehmerische Entscheidungen
 - 4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen
 - 4.1. Beschaffung
 - 4.2. Produktion und Leistungserstellung
 - 4.3. Marketing & Vertrieb
 - 4.3. Folien SCORM
 - 4.3. Folien PDF
 - 4.3. Videos
 - 4.3. Literatur
 - 4.3. Test**
 - 4.3. Übungsaufgaben / Fragen
 - 4.4. Finanzierung / Investition / Rechnungswesen
 - 5. Back Up
 - Prüfungsleistung
 - Hilfe zu OPAL



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.3. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) Welche Faktoren beeinflussen den strategischen Handlungsrahmen des Unternehmens im Marketingbereich!
- 2) Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem strategischen und operativen Handlungsrahmen des Unternehmens im Marketingbereich? **Führen** Sie Beispiele **an!**
- 3) Welche Funktionen erfüllt der Businessplan? **Erläutern** Sie, warum dieser bei der Planung von Marketingmaßnahmen zu berücksichtigen ist!

❖ Anwendungswissen

- 1) Im Rechenbeispiel dieses Kapitels waren der Verkaufspreis und das Werbebudget die zwei wesentlichen Faktoren, welche die Absatzmenge beeinflussten. **Erläutern** Sie noch mindestens 3 weitere Faktoren, welche Ihrer Meinung nach im realen Leben relevant sein können!
- 2) Heutige Märkte unterscheiden sich wesentlich von denen, welche man noch vor 20 Jahren kannte. **Nennen** Sie mindestens 3 Marketingkanäle, welche relativ jung sind, aber gegenwärtig eine sehr wichtige Rolle spielen!



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Begriffsdefinitionen

- **Rechnungswesen** – Gesamtheit von Verfahren zur systematischen Erfassung und Auswertung quantifizierbarer Beziehungen und Vorgänge im Unternehmen, welche der Planung, Steuerung sowie Kontrolle des betrieblichen Geschehens dienen
- **Finanzierung** – Maßnahmen der Mittelbeschaffung und -rückzahlung sowie der Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern
- **Investition** – In langfristiger Perspektive: Bindung finanzieller Mittel in materiellen oder in immateriellen Vermögensgegenständen. In kurz- und mittelfristiger Perspektive: ein Zahlungsmittelabgang für die Beschaffung von Ressourcen, deren Verwertung zukünftige Zahlungsmittelzugänge erwarten lässt
- **Anlagevermögen** – Teile des Vermögens einer Unternehmung, die nicht zur Veräußerung bestimmt sind (langfristig dem Unternehmen zur Verfügung stehen)
- **Umlaufvermögen** – Vermögensteile des Unternehmens, die zum kurzfristigen Verbrauch bzw. zur Weiterveräußerung bestimmt sind oder der finanziellen Abwicklung von Geschäften dienen



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Rechnungswesen

Das betriebliche Rechnungswesen dient der Unternehmensführung als Instrument zur Erfassung, Speicherung und Aufarbeitung der betriebswirtschaftlich relevanten Sachverhalte eines Unternehmens zu Zwecken der Planung, Steuerung und Kontrolle.

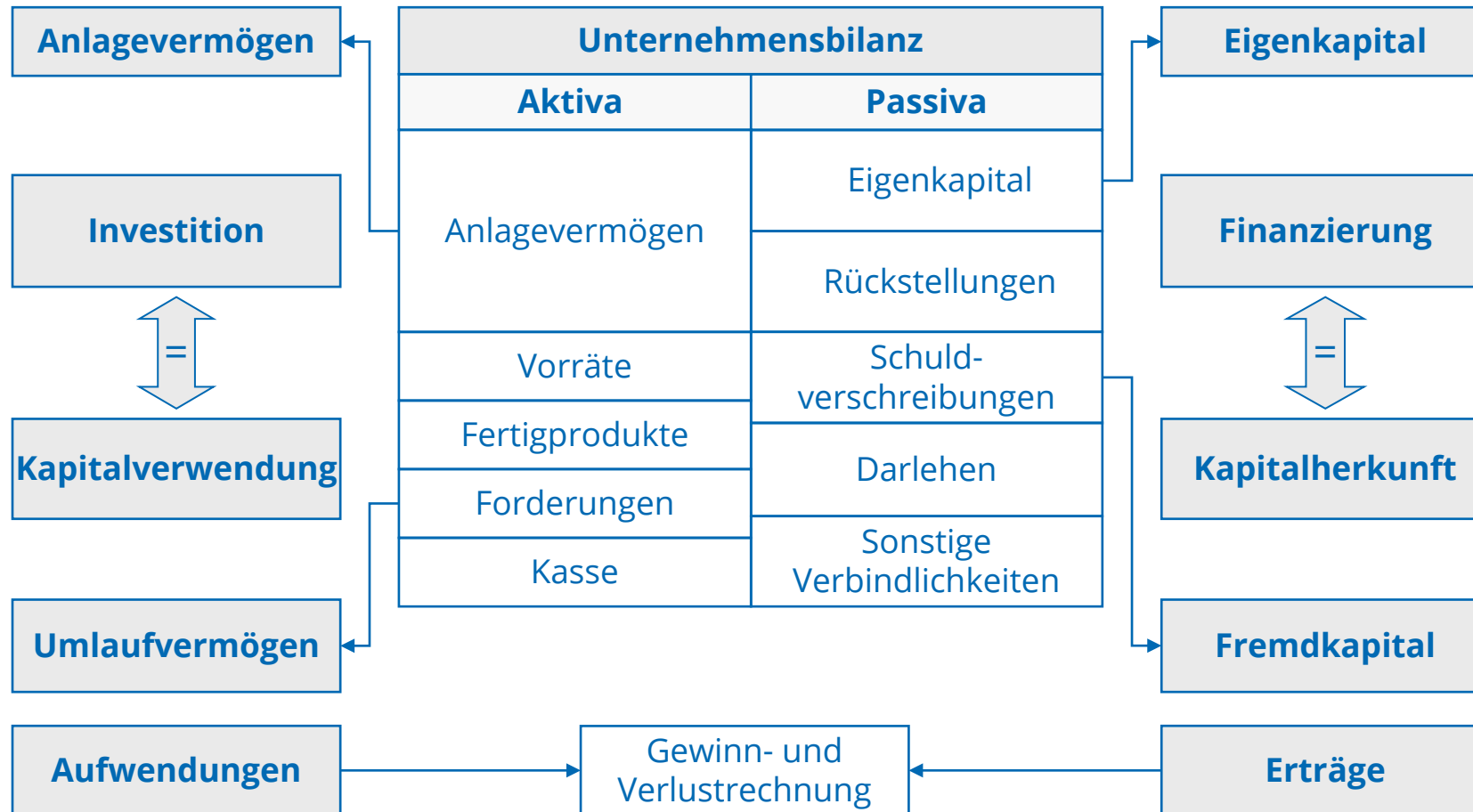
Dabei wird zwischen dem internen und externen Rechnungswesen unterschieden:



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Logik des Rechnungswesens



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Controlling

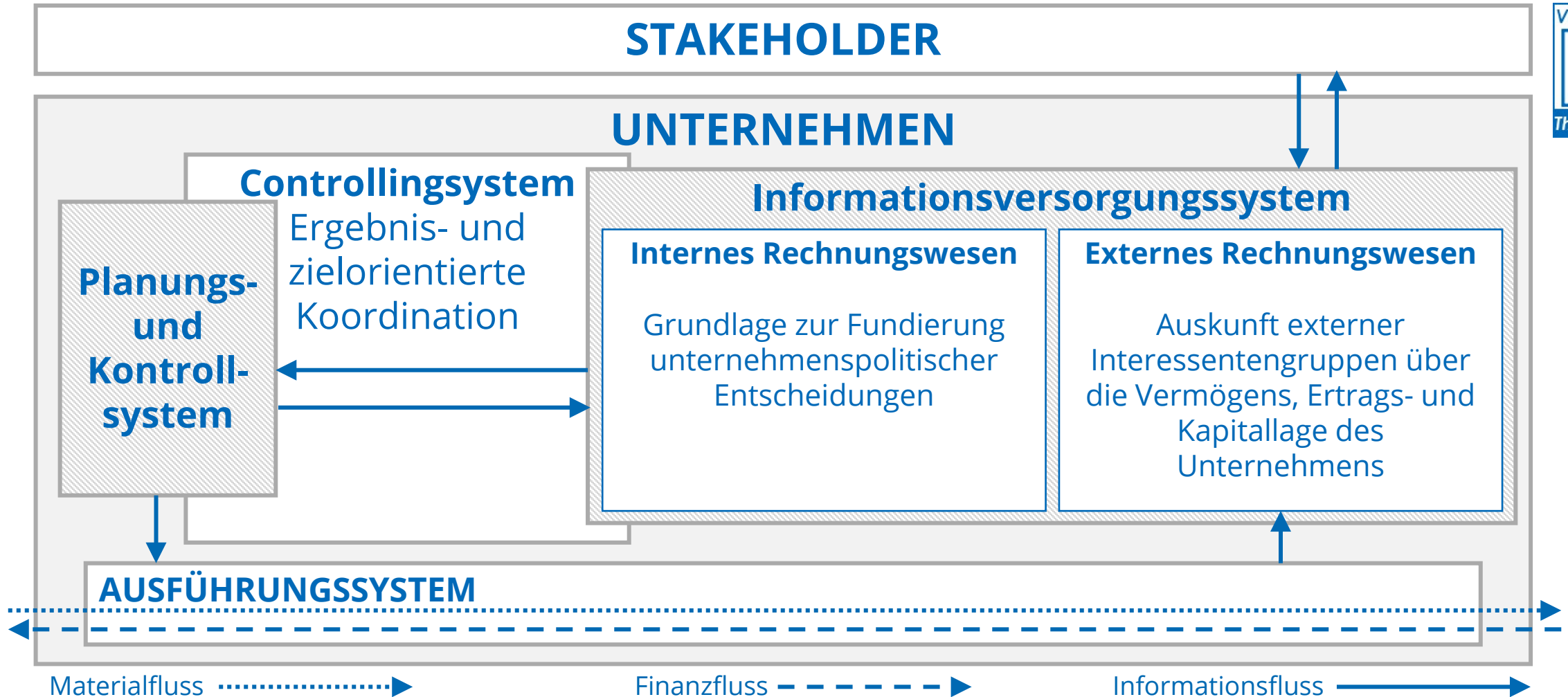
	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	strategische Planung	taktische und operative Planung, Budgetierung
Kategorien	Chancen / Risiken Stärken / Schwächen	Aufwand / Ertrag Kosten / Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit Rentabilität Gewinn



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Funktionen von Rechnungswesen und Controlling



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen



Wesen von Investition und Finanzierung

Betrieblicher Leistungserstellungsprozess ist durch den Einsatz von verschiedenen Ressourcen gekennzeichnet (beispielsweise können Rohstoffe, Anlagen, Arbeitskraft etc. genannt werden). Deswegen bedarf der Leistungserstellungsprozess einer langfristigen und stabilen Sicherstellung der Ressourcenbeschaffung.

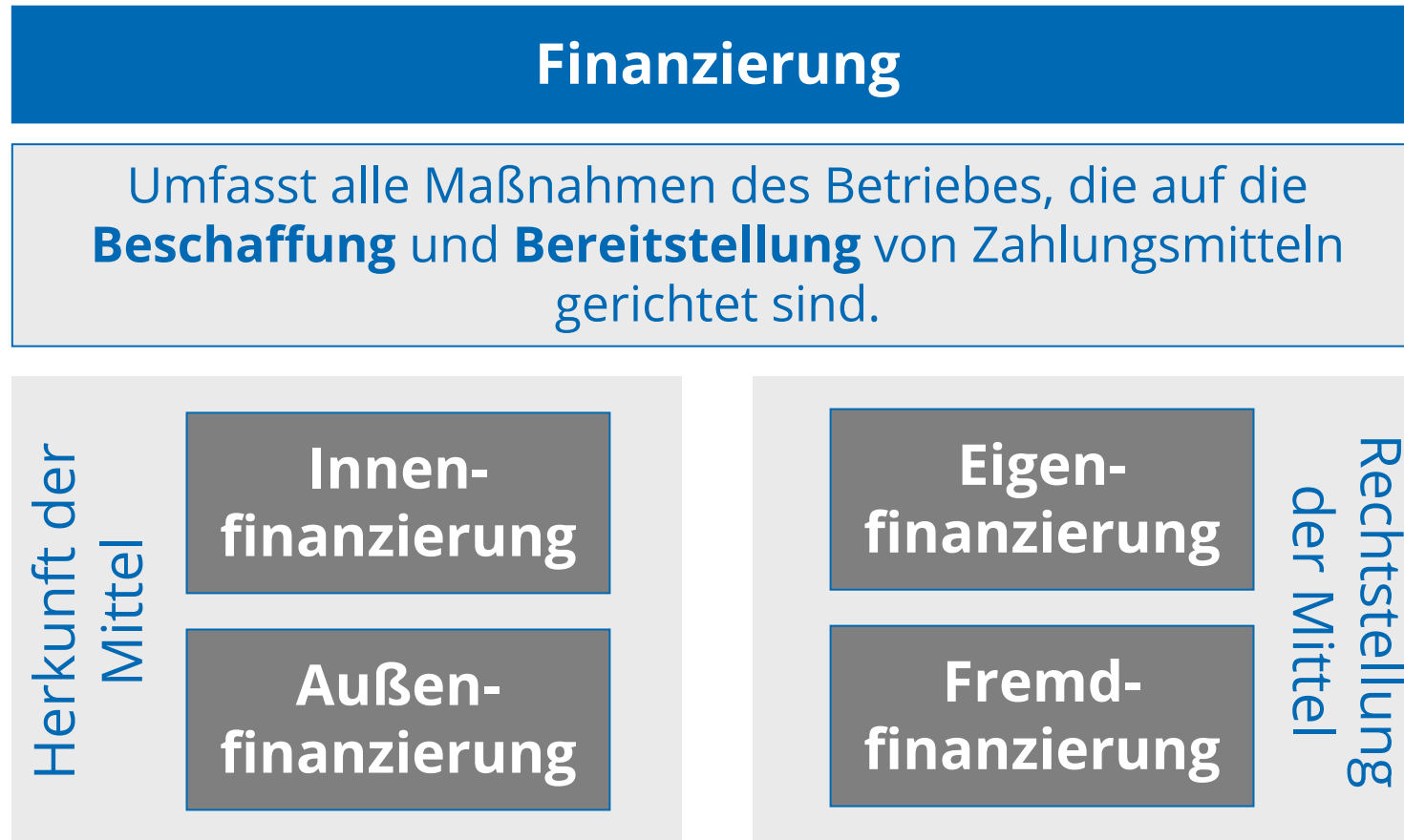
Aus zahlungsorientierter Sicht ist die Beschaffung zunächst ein Zahlungsmittelabgang zu Zwecken des Ressourcenerwerbes. Der Verzicht auf Zahlungsmittel findet nur aufgrund der Erwartung von Zahlungsmittelzugängen in der Zukunft statt.

Daher kann man eine Investition in Rohstoffe, Halbfabrikate etc. als ein Zahlungsmittelabgang für die Beschaffung von Ressourcen, deren Verwertung zukünftige Zahlungsmittelzugänge erwarten lässt, bezeichnen. Dabei soll der Zahlungsmittelzufluss den Zahlungsmittelabgang möglichst hoch übersteigen.

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Abgrenzung der Finanzierungsformen



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Abgrenzung der Finanzierungsformen

	Innen- finanzierung	Außen- finanzierung
Eigen- finanzierung	Gewinn- finanzierung	Beteiligungs- finanzierung
Fremd- finanzierung	Finanzierung aus Rückstellungs- gegenwerten	Kredit- finanzierung



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Auszug aus der Bilanz der Borussia Dortmund GmbH und Co KGaA

PASSIVA	Anhang	30.06.2004	30.06.2003
		€	T€
A. Eigenkapital	(IV.4.)		
I. Gezeichnetes Kapital		19.500.000,00	19.500,0
II. Kapitalrücklage		135.575.138,15	135.567,6
III. Gewinnrücklage			
Rücklage für eigene Anteile		71.290,70	78,8
IV. Verlustvortrag		-5.786.583,13	-6.610,1
V. Jahresfehlbetrag, -überschuss		-67.515.807,07	823,5
		81.844.038,65	149.359,8



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen

Auszug aus der GuV der Borussia Dortmund GmbH und Co KGaA

	Anhang	7/2004- 6/2005		7/2003 - 6/2004
		€	€	T€
1. Umsatzerlöse	(V.1.)		73.947.426,83	94.948,0
2. Sonstige betriebliche Erträge			4.597.358,48	2.410,8
			78.544.785,31	97.358,8
3. Materialaufwand			3.317.753,99	3.495,4
4. Personalaufwand				
a) Löhne und Gehälter		43.746.219,33		
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		2.177.456,00		
			45.923.675,33	55.098,0
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	(IV.1.)		19.219.916,39	28.523,7
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	(V.2.)		85.848.033,04	76.205,2
7. Erträge aus Beteiligungen			73.805,13	38,7
davon aus verbundenen Unternehmen: € 40.405,13 / Vj. € 38.696,42				
8. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens			2.143.910,48	1.535,4
14. Jahresfehlbetrag			-78.680.630,77	-67.515,8



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4 Finanzierung / Investition / Rechnungswesen



Was hätte passieren müssen?

Lizenzzug 2005

=> Zwangsabstieg in die 11. Liga

Bye, Bye Borussia

2011 ? => Meister ... in der 6. Liga

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4. Video



Einführung in das Rechnungswesen

<https://youtu.be/L0I4GrvKh58>



Finanzierung – Grundbegriffe der Wirtschaft

<https://youtu.be/4Rp-knSojLI>



Investition – Grundbegriffe der Wirtschaft

<https://youtu.be/3C01M9o0-IY>



4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

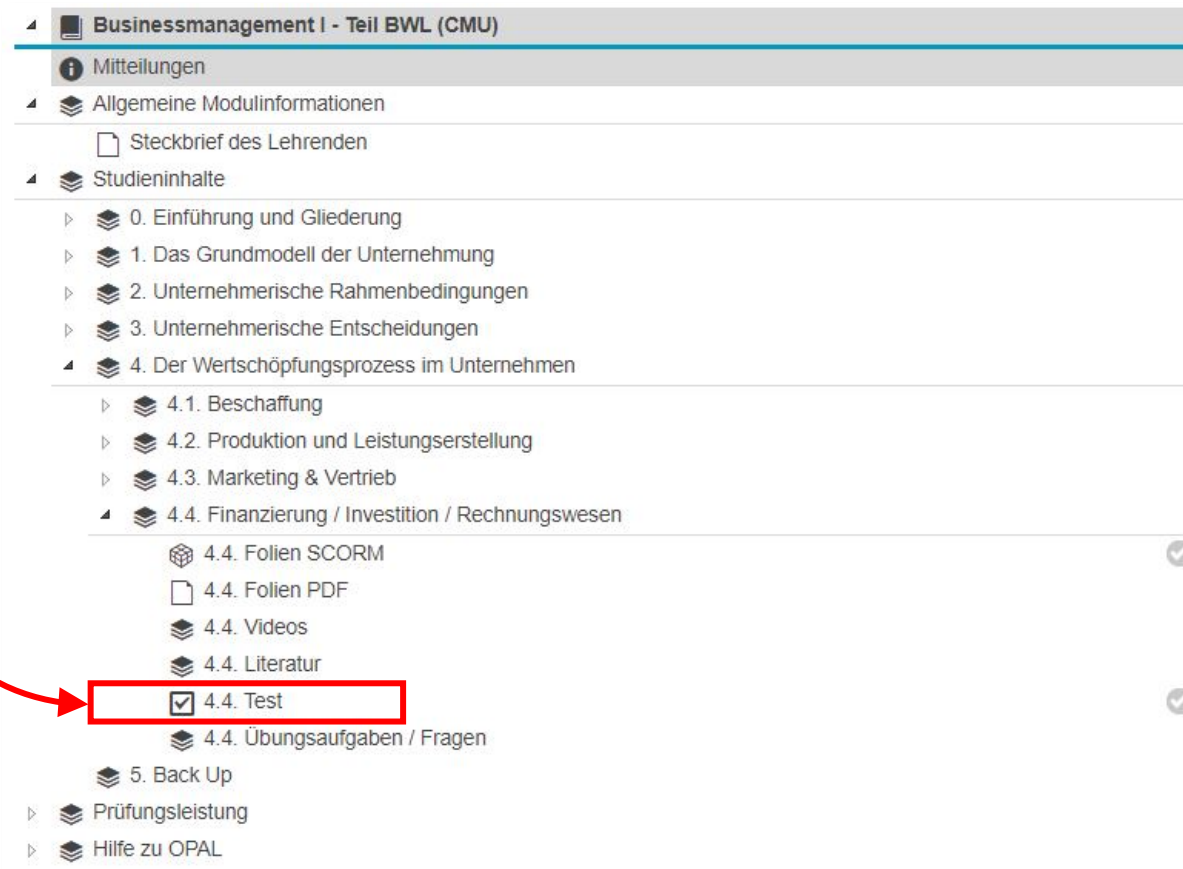
4.4. Literatur

Thema	Literatur
Funktionen von Rechnungswesen und Controlling	Armin Töpfer Betriebswirtschaftslehre Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen S. 1031
Betriebliches Rechnungswesen	Siegfried von Känel Betriebswirtschaftslehre Eine Einführung S. 401
Internes Rechnungswesen: Kosten- und Leistungsrechnung	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 317
Externes Rechnungswesen: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	Thomas Hutzschenreuter Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen 6. Aufl. S. 344

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4. Abschlusstest

Den Test für dieses Kapitel finden Sie in OPAL:



<https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/25307545601>

4. Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen

4.4. Übungsaufgaben / Fragen

❖ Grundlagenwissen

- 1) **Nennen** Sie mindestens drei Möglichkeiten, wie Unternehmen das Geld und Investitionen anziehen kann!
- 2) **Definieren** Sie die zwei Bereiche des Rechnungswesens!

❖ Anwendungswissen

- 1) **Erläutern** Sie, welche Zwecke das Rechnungswesen im Unternehmen erfüllt!
- 2) **Erklären** Sie an einem Beispiel, warum die Steuerung der Liquidität (des Zahlungsmittelflusses) eine sehr wichtige Rolle sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich spielt!
- 3) **Erläutern** Sie, worin die Unterschiede einer langfristigen Investition von einer kurz- bzw. mittelfristigen Investition bestehen!



5. Back Up

Ratingkategorien

RATINGSKALEN				
Standard & Poors	Moody`s	Fitch	Bonitätseinstufung / Bewertung des Ausfallrisikos	Klassifikation
AAA	Aaa	AAA	Sehr gut: Höchste Bonität; geringstes Ausfallrisiko	Investive Anlage
AA+	Aa1	AA+	Sehr gut bis gut: Hohe Qualität mit etwas größerem Ausfallrisiko als in der Spitzengruppe	
AA	Aa2	AA		
AA-	Aa3	AA-		
A+	A1	A+	Gut bis befriedigend: Gute Qualität mit vielen guten Investmentattributen aber auch Elementen, die sich bei veränderter Wirtschaftsentwicklung negativ auswirken	
A	A2	A		
A-	A3	A-		
BBB+	Baa1	BBB+	Befriedigend: Mittlere Qualität, aber mangelnder Schutz gegenüber sich verändernder Wirtschaftsentwicklung; angemessene Deckung von Zins und Tilgung	
BBB	Baa2	BBB		
BBB-	Baa3	BBB-		
BB+	Ba1	BB+	Ausreichend: Spekulative Anlage mit nur mäßiger Deckung für Tilgungs- und Zinsleistungen auch in gutem wirtschaftlichen Umfeld	Spekulative Anlage
BB	Ba2	BB		
BB-	Ba3	BB-		
B+	B1	B+	Mangelhaft: Sehr spekulative Anlage mit geringer Sicherheit der langfristigen Schuldenbedienung	
B	B2	B		
B-	B3	B-		
CCC	Caaa	CCC	Ungenügend: Niedrigste Qualität mit geringstem Anlegerschutz mit akuter Gefahr des Zahlungsverzugs	
CC	Ca	CC		
		C		
SD/D	C	DDD	Zahlungsunfähig: In Zahlungsverzug: bei Fitch differenziert nach erwarteten Rückzahlungsquoten	
		DD		
		D		

Vielen Dank



**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
University of Applied Sciences

Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

Hochschule Mittweida | University of Applied Sciences
Technikumplatz 17 | 09648 Mittweida
Fakultät WI

T +49 (0) 3727 58-1275

F +49 (0) 3727 58-21275

tolkmitt@hs-mittweida.de

Haus 18 | Rektorat / Archiv | Raum 101
Leisniger Straße 7 | 09648 Mittweida

[hs-mittweida.de](https://www.hs-mittweida.de)