
Allgemeine BWL

Unternehmensführung Teil 1

Janik Trappe
trappejanik@gmail.com

Gliederung:

Thema/ Kapitel

(2) Unternehmensführung

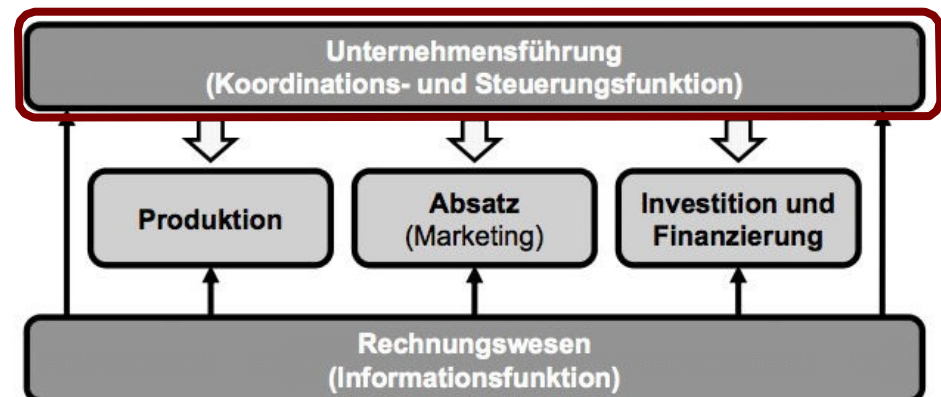
- I. Unternehmensziele
- II. Planung & Entscheidung
- III. Organisation
- IV. Personalwirtschaft
- V. Kontrolle

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Die Funktion der Unternehmensführung ist es, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung- & verwertung so zu gestalten, dass das Unternehmensziel/ die Unternehmensziele auf höchstmöglichem Niveau erreicht werden.

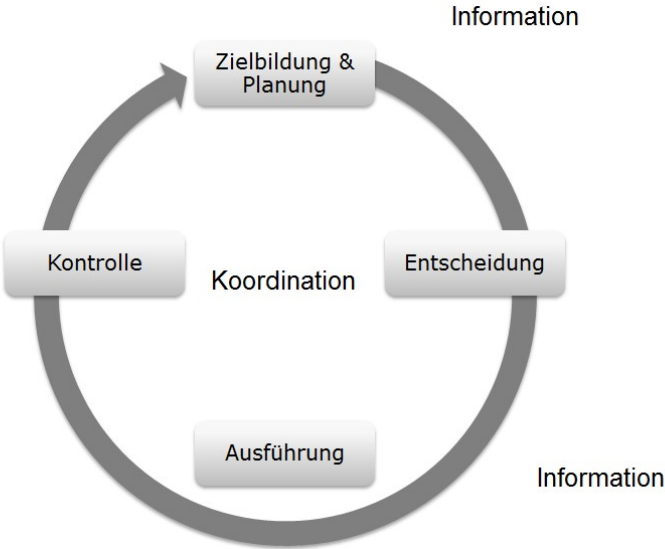
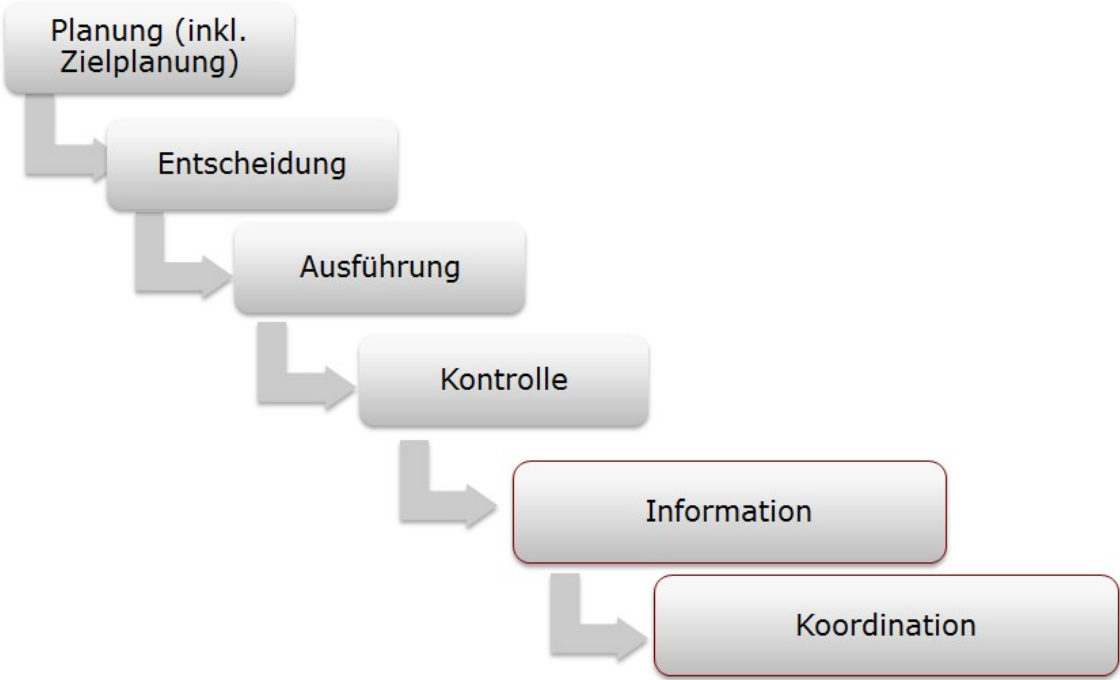
Unternehmensführung tritt sowohl bei der Gesamtführung als auch in allen Funktionsbereichen des Unternehmens (Marketing, Produktion etc.)
→ Querfunktion der funktionellen Gliederung



(2) Unternehmensführung

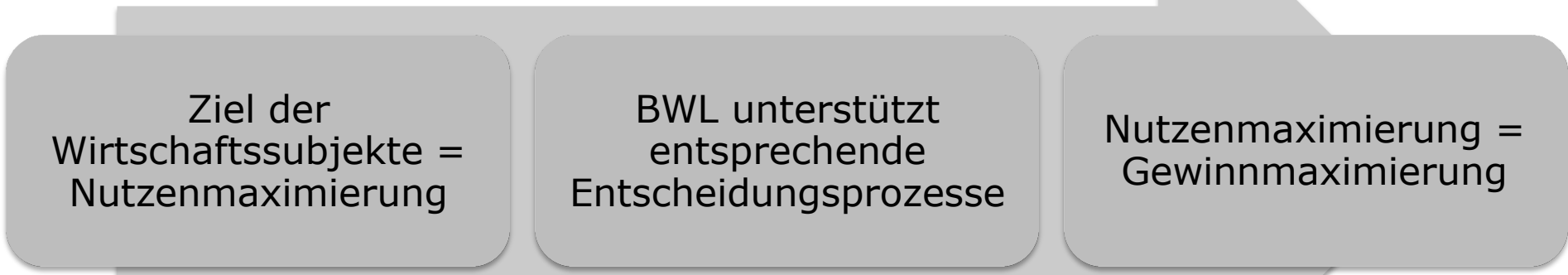
I. Grundlagen der Unternehmensführung

Entscheidungsprozess BWL (sukzessiv vs. iterativ)



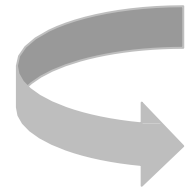
(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung



Fragen, die es nun zu klären gilt:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen?
- Wer trifft die unternehmerischen Entscheidungen?
- **Wer partizipiert den Unternehmenserfolg?**



Stakeholder Ansatz	Shareholder-Ansatz
alle Anspruchsgruppen haben gleiche Partizipationsrechte	Vorrangstellung der Eigenkapitalgeber (z.B. Aktionäre)
Interessenkonflikte zwischen Stakeholdern werden im „gewaltfreien“ Diskurs gelöst = Harmoniemodell	<ul style="list-style-type: none">• Träger der Leistungskompetenz• Träger der Unternehmensrisikos
	<ul style="list-style-type: none">• Interessenausgleich durch Vertragsvereinbarung zwischen Shareholder und Stakeholder/ Existenz marktwirtschaftlichen Wettbewerbs & Vorgaben geltender Rechtsordnung
Koordinationsmodell der verhaltenswissenschaftlichen BWL (quasi Berücksichtigung des Gemeinwohls)	Koordinationsmodell der wirtschaftstheoretischen BWL

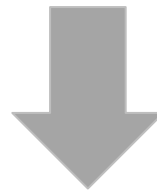
(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Shareholder-Ansatz:

Nach dem **Shareholder-Konzept** hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, unternehmerische Entscheidungen so zu treffen, dass die Einkommens- und Vermögensposition der Shareholder (=Eigenkapitalgeber) verbessert wird.

Kritik: Vernachlässigung Interessen der anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder)



Mit dem **Shareholder-Value-Ansatz** wird das Ziel der aktiven Steuerung des Unternehmenswertes und des Börsenkurses sowie die Bereitstellung eines geschlossenen Kennzahlensystems verfolgt.

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Stakeholder-Ansatz:

Ein **Stakeholder** ist jeder, der einen Anspruch an ein Unternehmen hat, weil er durch das Handeln dieses Unternehmens betroffen ist.

- Stakeholder mit ähnlichen Ansprüchen = Stakeholdergruppen
- Stakeholder $\xleftrightarrow{\text{Machtausübung}}$ Unternehmen
- Ziel: die für ein Unternehmen relevanten Stakeholdergruppen erkennen & deren Ansprüche in die Unternehmensstrategie und damit in das unternehmerische Handeln einzubeziehen

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Stakeholder-Ansatz:

	Stakeholder	Anspruch gegenüber der Unternehmung
Interne Stakeholder	Eigenkapitalgeber	Mehrung des eingesetzten Kapitals
	Arbeitnehmer	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit
Externe Stakeholder	Management	Gehalt, Einfluss, sozialer Status
	Fremdkapitalgeber	Zeitlich & betragsmäßig festgelegte Tilgung & Verzinsung des eingesetzten Kapitals
	Kunden	Wettbewerbsfähige Güter
	Lieferanten	Zuverlässige Zahlungen, langfristige Lieferbeziehungen
	Allgemeine Öffentlichkeit	Steuerzahlung, Einhaltung Rechtsvorschriften, Nachhaltigkeit

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Stakeholder-Ansatz:

- Stakeholder-Unternehmensbeziehung nicht unbedingt nur bilateral, sondern interaktive Vernetzung → Notwendigkeit eines Stakeholdermanagements
 - Bestimmung der relevanten Stakeholdergruppen hinsichtlich Haltung gegenüber Unternehmen
 - Weiterverarbeitung der Kenntnisse zu einer eigenen Strategie, für die Gestaltung der Struktur und Verankerung der Kultur
 - Umsetzung & Kontrolle des Stakeholderkonzeptes als interaktiver Prozess: Stakeholder überwachen Handlungen des Unternehmens durch ihre Gruppen, z.B. Wirtschaftspresse, Konsumentenforschung) & Unternehmen überwacht Effizienz der Umsystem, z.B. Lobbying
- Erfolg des Unternehmens kann nur durch nachhaltiges Ausbalancierung der verschiedenen Interessen der Stakeholder gesichert werden

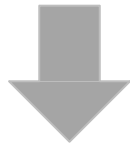
(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Dominanz des Shareholder-Ansatzes:

Shareholder-Value Dominanz in der Unternehmenspraxis weil:

- (1) **Risikoübernahme & Entscheidungsbefugnis zusammengehören**
- (2) Sicherung der Stakeholder-Interessen durch gesetzliche Rahmenbedingungen sowie durch (3) marktwirtschaftlichen Wettbewerb bereits verankert ist



(1) Als **unternehmerisches Risiko** bezeichnet man die Gefahr, dass geleistete Aufwendungen/ Auszahlungen in einer ungewissen Zukunft nicht durch Erträge/ Einzahlungen gedeckt werden. → tragen alleine die Eigenkapitalgeber

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Dominanz des Shareholder-Ansatzes:

Shareholder-Value Dominanz in der Unternehmenspraxis weil:

(1) Risikoübernahme & Entscheidungsbefugnis zusammengehören

(2) Sicherung der Stakeholder-Interessen durch gesetzliche Rahmenbedingungen sowie durch (3) marktwirtschaftlichen Wettbewerb bereits verankert ist



(2) Gesetzliche Rahmenbedingungen haben in der sozialen Marktwirtschaft u.a. die Aufgabe, die Schwachen zu unterstützen

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Dominanz des Shareholder-Ansatzes:

(2) Gesetzliche Rahmenbedingungen haben in der sozialen Marktwirtschaft u.a. die Aufgabe, die Schwachen zu unterstützen



Anspruchsgruppen

Schutz durch gesetzliche Rahmenbedingungen

Fremdkapitalgeber

Gläubigerschutz durch HGB, AktG, GmbHG

Arbeitnehmer

Sicherung & Mitbestimmung durch KSchG, BetrVG, Drittelbeteiligungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz

Lieferanten

Eigentumsvorbehalt

Kunden

Verbraucherschutz durch das BGB

Allgemeine Öffentlichkeit

Schutz der Umwelt durch das StGB

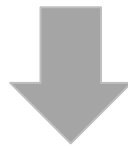
(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Dominanz des Shareholder-Ansatzes:

Shareholder-Value Dominanz in der Unternehmenspraxis weil:

- (1) Risikoübernahme & Entscheidungsbefugnis zusammengehören
- (2) Sicherung der Stakeholder-Interessen durch gesetzliche Rahmenbedingungen sowie durch **(3) marktwirtschaftlichen Wettbewerb bereits verankert ist**



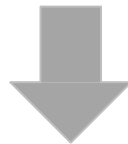
(3) Zum marktwirtschaftlichen Wettbewerb gehört die **Vertragsfreiheit**, welche besagt, dass jedes Wirtschaftssubjekt frei darüber entscheiden kann, ob, mit wem und mit welchem Inhalt ein Vertrag abgeschlossen werden soll.

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Dominanz des Shareholder-Ansatzes:

(3) Zum marktwirtschaftlichen Wettbewerb gehört die **Vertragsfreiheit**, welche besagt, dass jedes Wirtschaftssubjekt frei darüber entscheiden kann, ob, mit wem und mit welchem Inhalt ein Vertrag abgeschlossen werden soll.



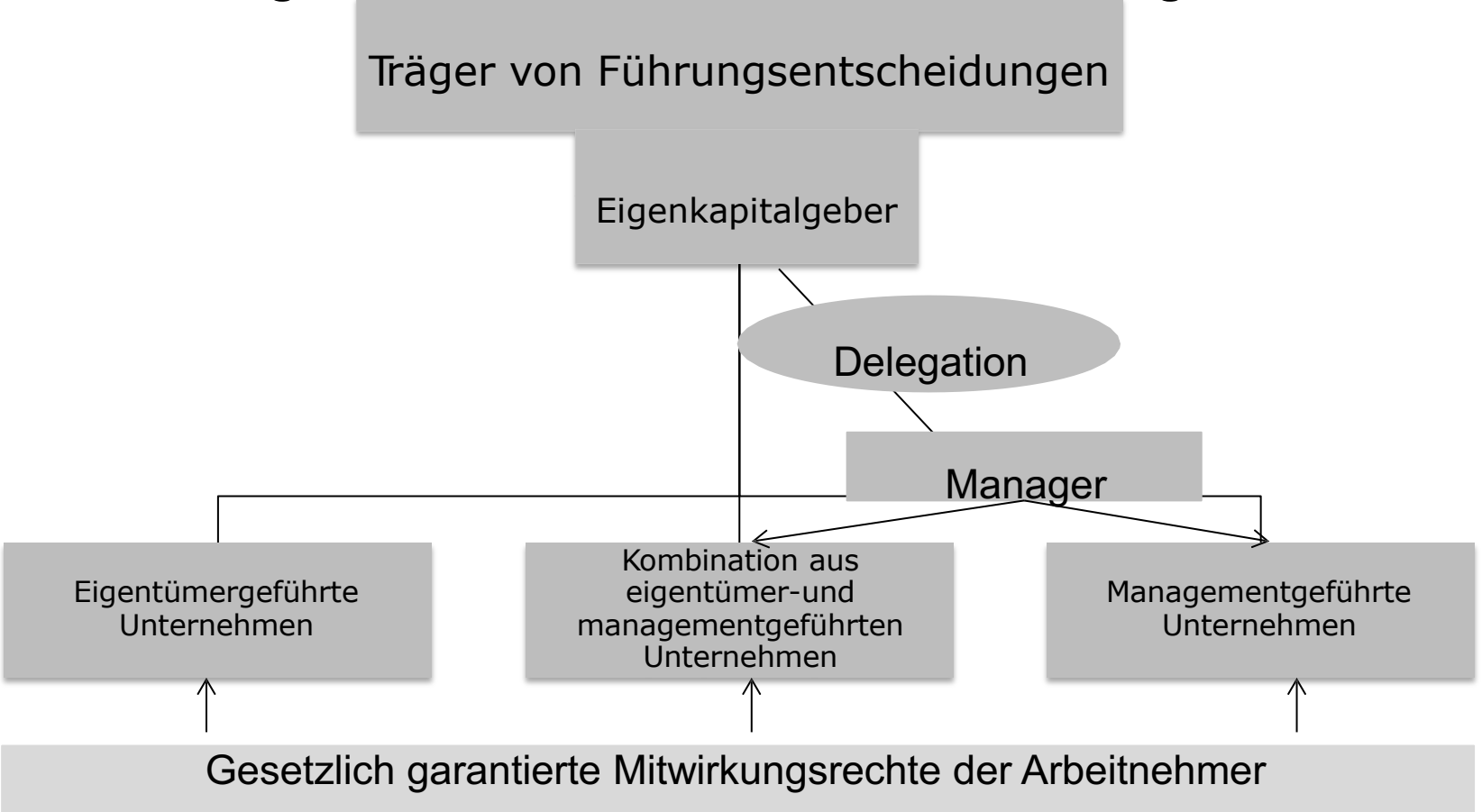
Rechtsstaat & marktwirtschaftliche Wettbewerb schützen Stakeholder in dem sie:

- bei Vertragsverletzungen Ansprüche einklagen können oder auch Vertragspartner wechseln können
- **FAZIT: Stakeholder haben die Möglichkeit, stakeholderaverses Unternehmenshandeln zu sanktionieren**

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Gewalteneinteilung im Rahmen der Unternehmensführung:



(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Gewalteneinteilung im Rahmen der Unternehmensführung:

Eigentümergeführte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Eigentümer übt alle zentralen Führungsfunktionen selbst aus• Eigentümer hat volles Verlustrisiko & Gesamtverantwortung für wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes• Beispiele: OHG, KG, auch in Kapitalgesellschaften
Managementgeführte Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Zentrale Führungsentscheidungen werden an Geschäftsführer /Manager übertragen, die selbst nicht wesentlich am Unternehmen beteiligt sind

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Beispiel: managementgeführtes Unternehmen → Korian AG

Hauptversammlung

- wählt Aufsichtsrat
- fasst Grundsatzbeschlüsse

Eigentümerversammlung

Aufsichtsrat

- bestellt den Vorstand
- überwacht die Geschäftsführung

Kontrollorgan

Vorstand

- eigenverantwortliche Geschäftsführung
- Berichtspflichten

Ausführungsorgan

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Beispiel: managementgeführtes Unternehmen → KORIAN AG



[Start](#)

[Aktuelles](#)

[Unternehmen ▾](#)

[Development ▾](#)

[Presse](#)

Wir bei KORIAN Deutschland

Als Anbieter von Pflege- und Betreuungsdienstleistungen wollen wir mit unserer Expertise in der Altenpflege der führende Dienstleister für ältere Menschen sein.

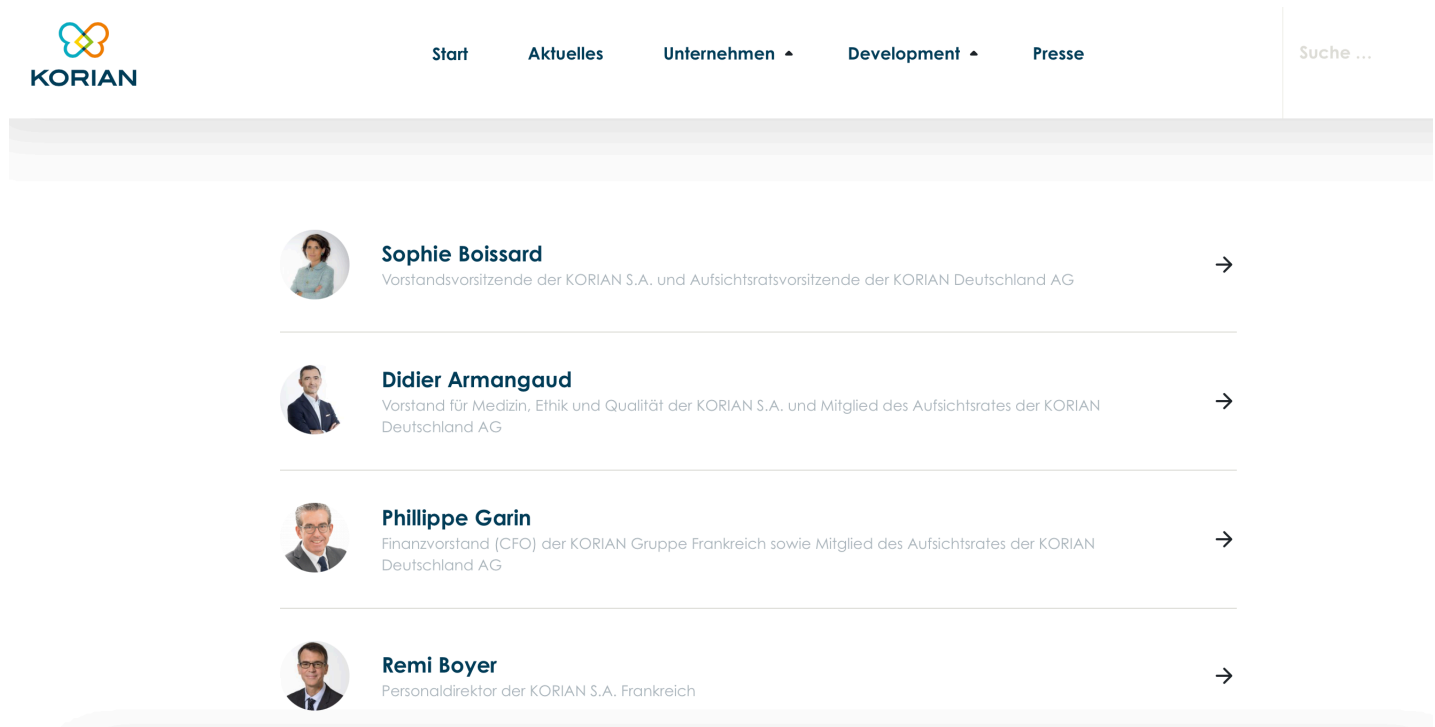
Mit 252 Pflegeeinrichtungen, davon 74 Seniorenheime mit Betreutem Wohnen und 43 Ambulanten Diensten sind wir in ganz Deutschland mit unseren umfangreichen Pflege- und Betreuungsdienstleistungen vertreten.

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Beispiel: managementgeführtes Unternehmen → KORIAN AG

- bei AGs, für die das MitbestG gilt, besteht der Aufsichtsrat aus gleich vielen Aktionären & Arbeitnehmer (max. 21 Mitglieder)



The screenshot shows the KORIAN AG website header with navigation links: Start, Aktuelles, Unternehmen, Development, and Presse. A search bar is on the right. Below the header, a list of board members is displayed, each with a profile picture, name, title, and a right-pointing arrow.

Name	Position
Sophie Boissard	Vorstandsvorsitzende der KORIAN S.A. und Aufsichtsratsvorsitzende der KORIAN Deutschland AG
Didier Armangaud	Vorstand für Medizin, Ethik und Qualität der KORIAN S.A. und Mitglied des Aufsichtsrates der KORIAN Deutschland AG
Phillippe Garin	Finanzvorstand (CFO) der KORIAN Gruppe Frankreich sowie Mitglied des Aufsichtsrates der KORIAN Deutschland AG
Remi Boyer	Personaldirektor der KORIAN S.A. Frankreich

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Beispiel: managementgeführtes Unternehmen → KORIAN AG



[Start](#)

[Aktuelles](#)

[Unternehmen ▾](#)

[Development ▾](#)

[Presse](#)

Suche ...



Arno Schwalie

CEO der KORIAN Deutschland AG



Christian Gharieb

COO der KORIAN Deutschland AG



Eva Lettenmeier

CHRO der KORIAN Deutschland AG



Markus Scheitzach

CFO der KORIAN Deutschland AG



(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance:

Als **Corporate Governance** bezeichnet man sämtliche Grundsätze und Regeln, mit deren Hilfe die Strukturen und das Verhalten der obersten Führungskräfte gesteuert und überwacht werden können.

Im Vordergrund stehen insbesondere die Struktur des Verwaltungsrates sowie die Beziehungen zwischen dem Verwaltungsrat und seinen verschiedenen Interessensgruppen im Innen- und Aussenverhältnis.

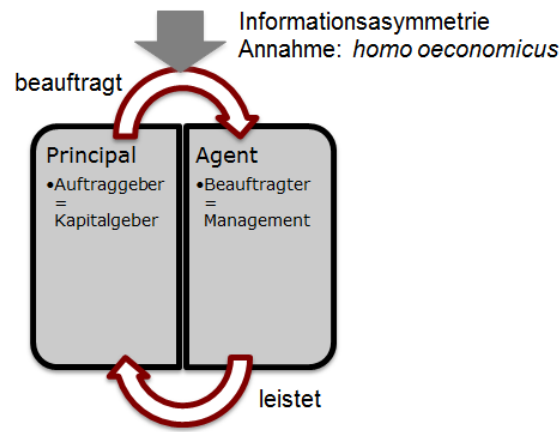
Was sind die Gründe dafür & wie sehen diese Regeln aus, damit unethisches Verhalten des Managements verhindert werden kann?

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance:

Gründe:



→ Risiko, dass Manager nicht die Eigentümerinteressen vertritt & Shareholder Value steigert durch:

- Opportunismus &
- Unfähigkeit des Vorstands

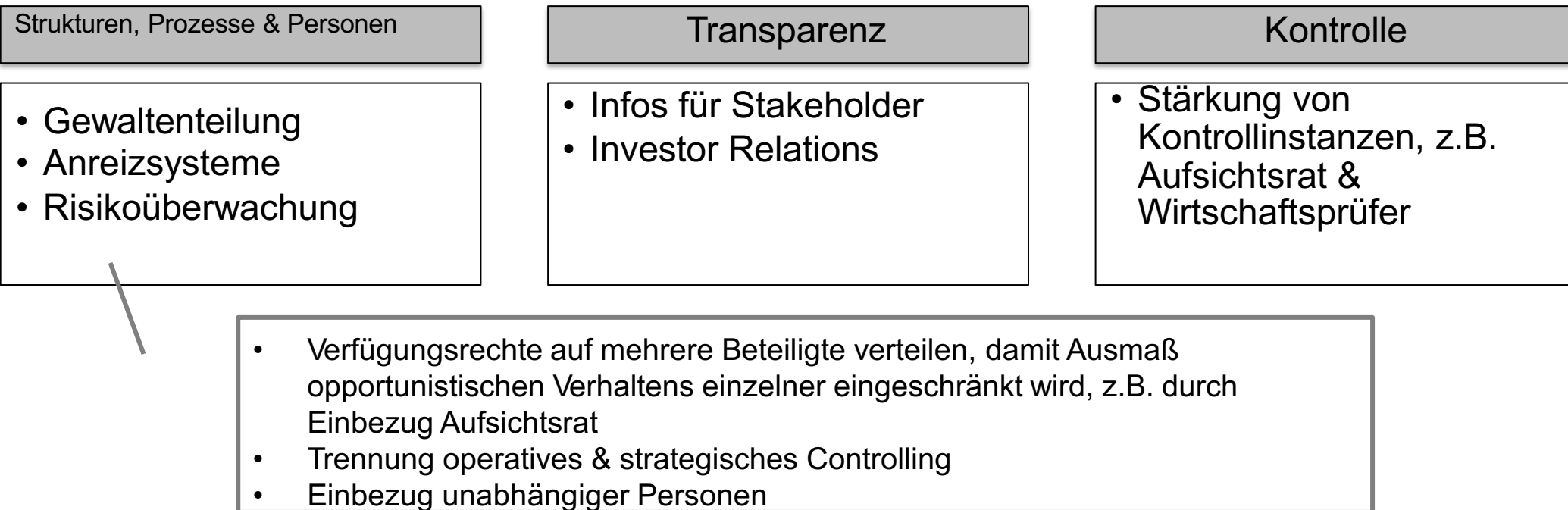
→ Konsequenz: Unternehmenskrise, Reputationsschädigung, Insolvenz

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance:

Gestaltungsfelder & wichtigsten Ziele der Kodizes:



(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance:

Gestaltungsfelder & wichtigsten Ziele der Kodizies:

Strukturen, Prozesse & Personen

- Gewaltenteilung
- Anreizsysteme
- Risikoüberwachung

Transparenz

- Infos für Stakeholder
- Investor Relations

Kontrolle

- Stärkung von Kontrollinstanzen, z.B. Aufsichtsrat & Wirtschaftsprüfer

- Transparenz = umfassende Informationen der Stakeholder, besonders aber der Shareholder über Risiken & Chancen des Unternehmens, z.B. durch Einblick in Risikosituation des Jahresabschlussberichtes
- Vorgeschriebenen Mindestinformationen an Eigen-und Fremdkapitalgeber

(2) Unternehmensführung

I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance:

Gestaltungsfelder & wichtigsten Ziele der Kodizies:



(2) Unternehmensführung

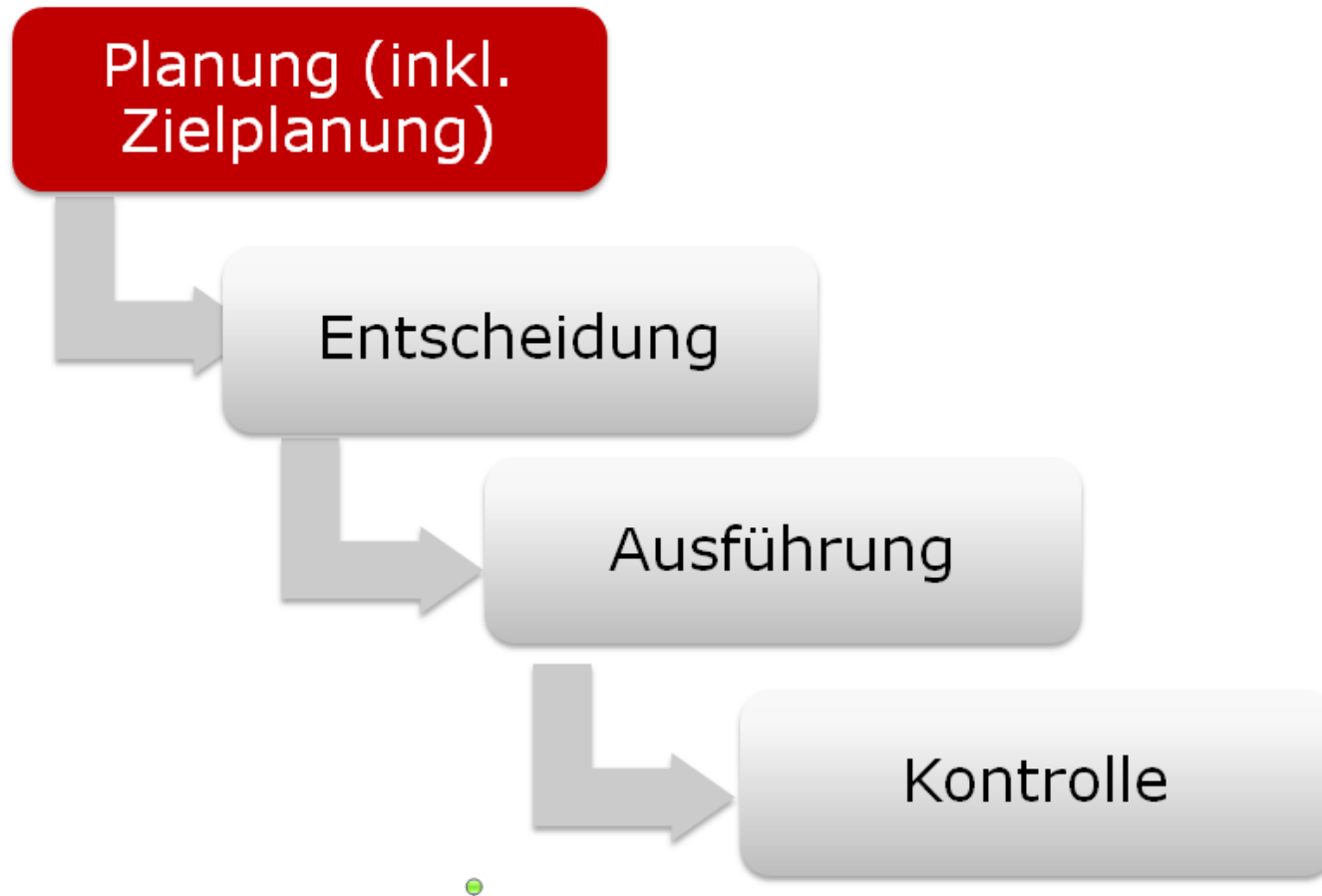
I. Grundlagen der Unternehmensführung

Corporate Governance - Best practice:



(2) Unternehmensführung

II. Unternehmensziele



(2) Unternehmensführung

II. Unternehmensziele

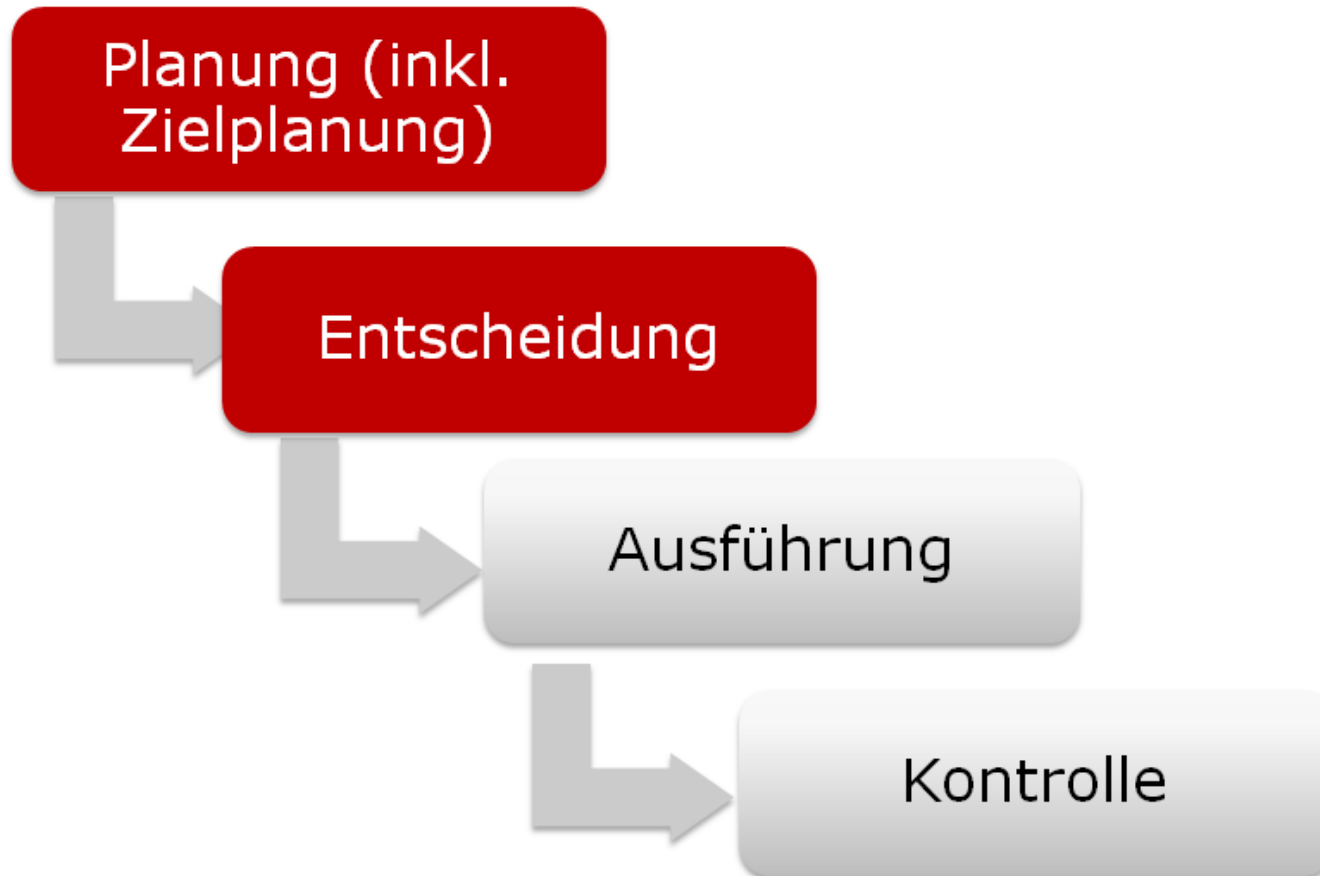
Als **Unternehmensziel** bezeichnet man Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.

Wiederholung: Warum braucht eine Unternehmung Ziele?



(2) Unternehmensführung

II. Unternehmensziele



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Planung ist die gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen. Sie versucht ein Problem zu erkennen und zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu beurteilen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse vorherzusagen.

Planungsgegenstand	Planungssubjekt	Planungsdaten	Planungszeitraum
Was?	Wer ist für die Planung verantwortlich?	Künftige Bedarf, derzeitige & künftige Kapazität, Erwartungen	Kurz-, mittel- oder langfristig

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Komplexitätsreduktion durch Teilplanung:

Sachliche Aufteilung:

- Funktionale Aufteilung des Planungsproblems in die Bereiche Beschaffung, Produktion, Marketing, Finanzierung, Investition
- Aufteilung nach Sparten, z.B. Chemiekonzern in Pharma, Düngemittel, Kunststoffe (Beispiel Bayer)

Zeitliche Aufteilung:

- Strategischer Planung (langfristig)
- Taktischer Planung (mittelfristig)
- Operativer Planung (kurzfristig)

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Zeitliche Struktur der Planung:

Merkmal	Planung		
	strategisch	taktisch	operativ
Fristigkeit	≥ 5 Jahre	2-5 Jahre	max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	Sehr hoch	hoch	gering
Datenprognose	Vorwiegend qualitativ grob strukturiert	Quantitativ grob strukturiert	Quantitativ fein strukturiert
Kapazitäts-änderung	Ja (Rahmenplanung)	Ja (Detailplanung)	Nein (Kapazität=Datum)
Zuständigkeit	Unternehmens-leitung	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Zeitliche Struktur der Planung:

Merkmal	Planung
	strategisch
Fristigkeit	≥ 5 Jahre
Unsicherheitsgrad	Sehr hoch
Datenprognose	Vorwiegend qualitativ grob strukturiert
Kapazitätsänderung	Ja (Rahmenplanung)
Zuständigkeit	Unternehmensleitung

Hauptgegenstand der strat. Planung:

- Sicherung bestehender Erfolgspotentiale
 - Erschließung neuer Erfolgspotentiale
 - Verringerung von Risikopotentialen durch frühzeitiges Erkennen von z.B. zukünftigen Nachfragebedürfnissen, ändernden Marktbedingungen etc.
- Keine konkreten Handlungsprogramme
- Vorgabecharakter & Koordinierungsfunktion für taktische Planung

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Zeitliche Struktur der Planung:

Merkmal	Planung	
	taktisch	operativ
Fristigkeit	2-5 Jahre	max. 1 Jahr
Unsicherheitsgrad	hoch	gering
Datenprognose	Quantitativ grob strukturiert	Quantitativ fein strukturiert
Kapazitätsänderung	Ja (Detailplanung)	Nein (Kapazität=Datum)
Zuständigkeit	Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene

Taktische Planung:

- Konkretisierung der Rahmenvorgaben der strat. Planung
- Mittelfristige F&E-Planung, Absatzplanung, Personalplanung etc.

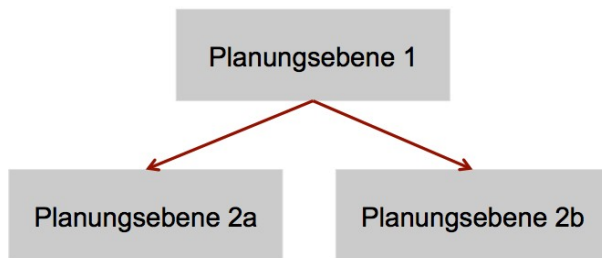
Operative Planung.

- Feinplanung auf Basis gegebener Kapazitäten, z.B. Produktionsplanung von Saisonartikel (12 Monate), Lieferplan Supermarkt (1Tag)
- Minimierung Auswirkung taktischer Fehlplanungen

(2) Unternehmensführung

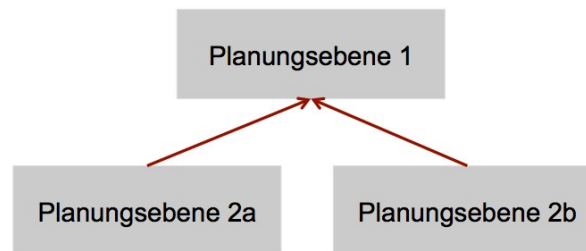
II. Planung & Entscheidung

Hierarchische Struktur der Planung:



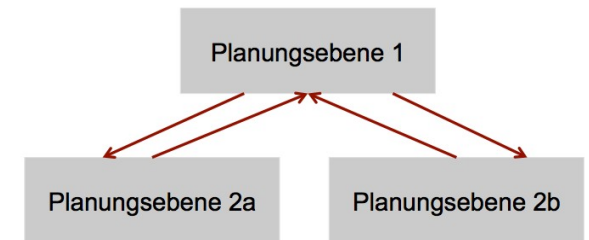
Top-Down Planung:

- Teilpläne werden aus Gesamtplan der Gesamtführungsebene abgeleitet
- Vorteil: Zielsetzung der Teilpläne entsprechen den Zielen der Unternehmensführung
- Nachteil: vertikale Interdependenzen, Informationsprobleme



Bottom-up Planung:

- Gesamtplan wird aus Teilplänen abgeleitet
- Vorteil: Planung geht unmittelbar von den Betroffenen aus - Motivationsschub
- Nachteil: möglicher inhaltlicher Widerspruch zu anderen Teilplänen



Gegenstromverfahren:

- baut auf Nachteilen beider dargestellten Planungskonzepte auf
- Planaufstellung erfolgt zwar top-down, doch Überprüfung & Realisierbarkeit verläuft bottom-up

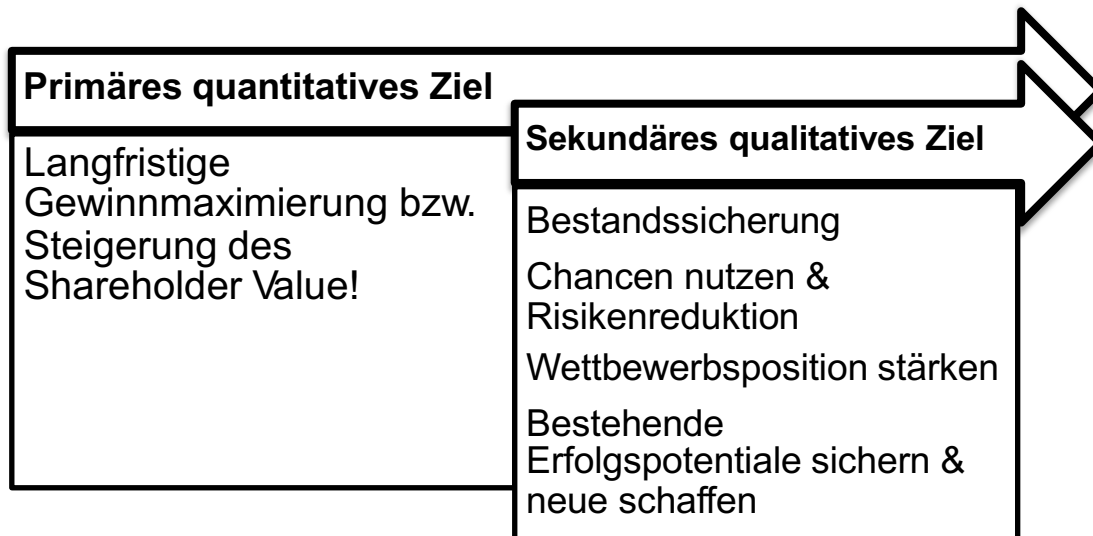
(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Ziele der strategischen Planung:

Determinanten des Unternehmenserfolges:

- frühzeitige Erkennung von:
 - zukünftigen Nachfragebedürfnissen
 - ändernden Marktbedingungen
 - Marktstrategien von Konkurrenten
 - Technische Entwicklungsprozesse
- aus dieser Erkenntnis langfristige Unternehmensstrategie ableiten



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Ziele strategischen Planung:

Strategische Unternehmenspolitik		
marktorientiert	ergebnisorientiert	finanziell abgesichert
Erkundung zukünftiger Entwicklungen von: <ul style="list-style-type: none">• Nachfragebedürfnissen• Konkurrenzsituation• rechtlichen Rahmenbedingungen	Prognose zukünftiger Einflussfaktoren, z.B. <ul style="list-style-type: none">• Erwarteter Deckungsbeitrag• Investitionsausgaben• Steuerzahlungen auf freien Cash Flow	Prognose zukünftigen Nettokapitalbedarfs zur Finanzierung einer Wachstumsstrategie

→ Strategische Planung bedarf somit einer genauen Analyse aktueller & zukünftiger Umweltfaktoren!

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Planungsrelevante Einflussfaktoren:

Externe Faktoren

- vom einzelnen Unternehmen nicht beeinflussbar
- Beispiel: Konkurrenten, Regelungsbehörden, lokale Regierungen & rechtliche Rahmenbedingungen

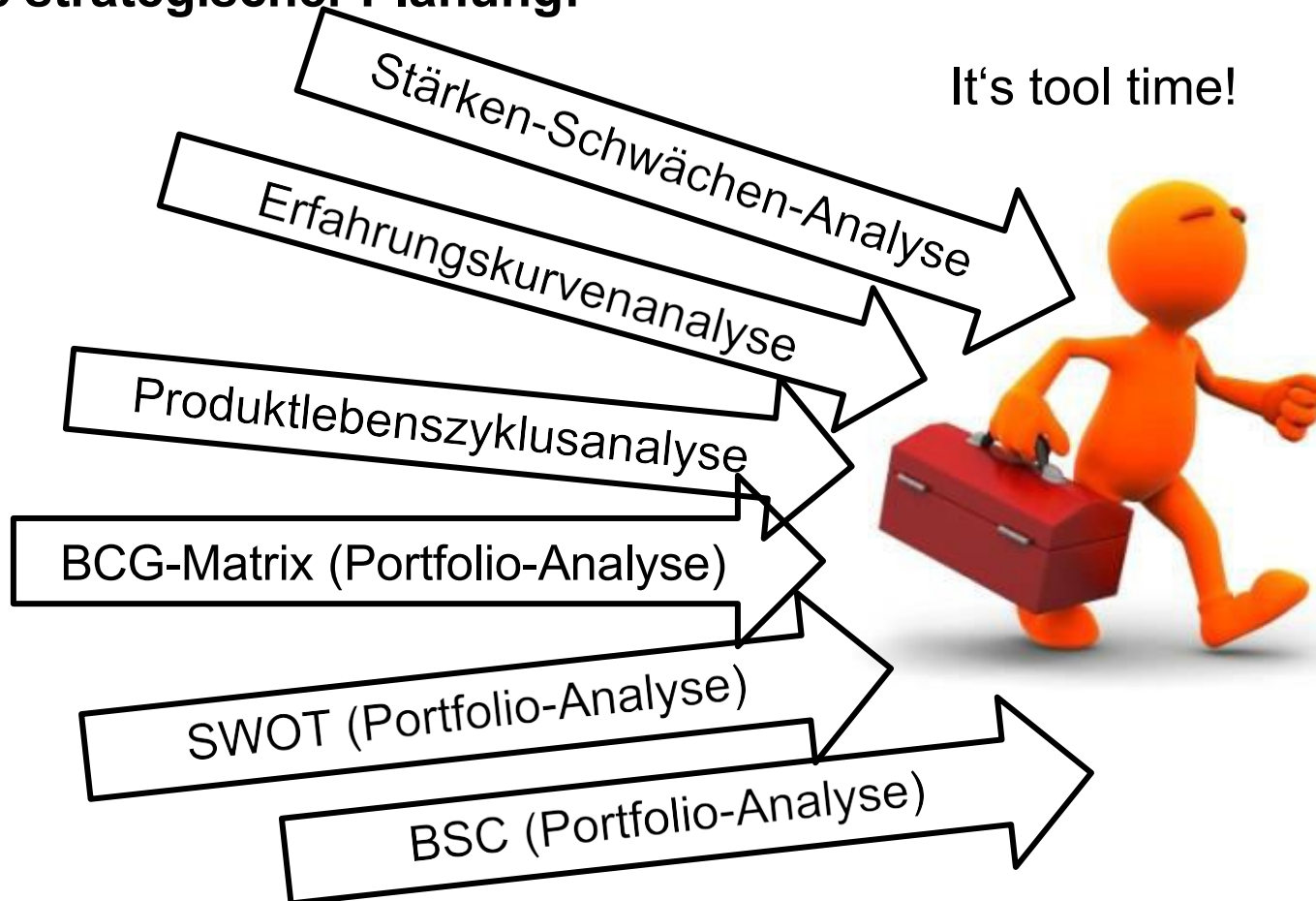
Interne Faktoren

- vom einzelnen Unternehmen beeinflussbar & bestimmt
- meist Kernelemente der Wertschöpfungskette (siehe Kapitel 3)
- Beispiel: Marketing, F&E, Investition

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:



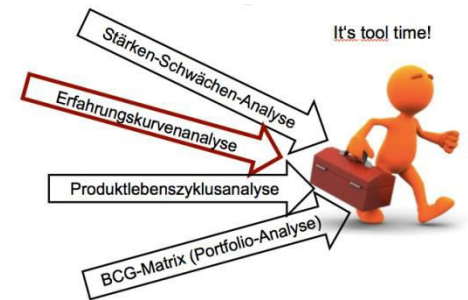
Stärken-Schwächen-Analyse:

- Veranschaulichung der Wettbewerbsposition anhand verschiedenen Merkmalen, z.B. Produktpalette, Marktanteile, F&E-Kapazitäten, Mitarbeiterfluktuation, Rentabilität etc.
- Unternehmen & Konkurrenz erhalten für jedes Kriterium eine Note auf einer Notenskala
- Nachteil: vorrangig subjektive Bewertung

Ressourcen (Leistungs- potential)	Beurteilung														
	schlecht			mittel				gut							
	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7
Marktanteil															
Strategie															
Finanzsituation															
F & E															
Produktion															
Infrastruktur															
Logistik															
Kosten															
Führungssysteme															
Produktivität															
	● eigenes Unternehmen														
	● stärkster Wettbewerber														

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung



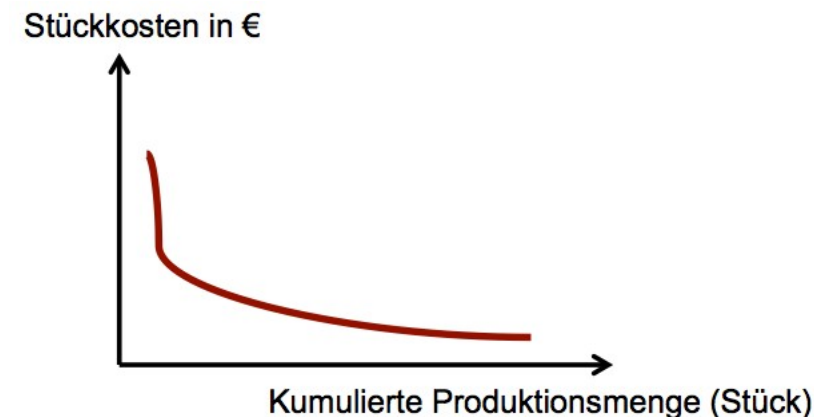
Instrumente strategischer Planung:

Erfahrungskurve:

- Kosten pro hergestellte Produktionseinheit sinken mit zunehmender Erfahrung
- Speziell: mit jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge sinken die Kosten um einen nahezu konstanten Faktor zw. 20% & 30% → Kostenreduzierungspotential

Economie of Scale (Skaleneffekte)

- Ursachen der Kostenreduzierung:
 - Lerneffekte & Einführung verbesserter Arbeitsmethoden
 - Übergang zur Massenproduktion, aufgrund technischen Fortschritts, effizientere Lagerung



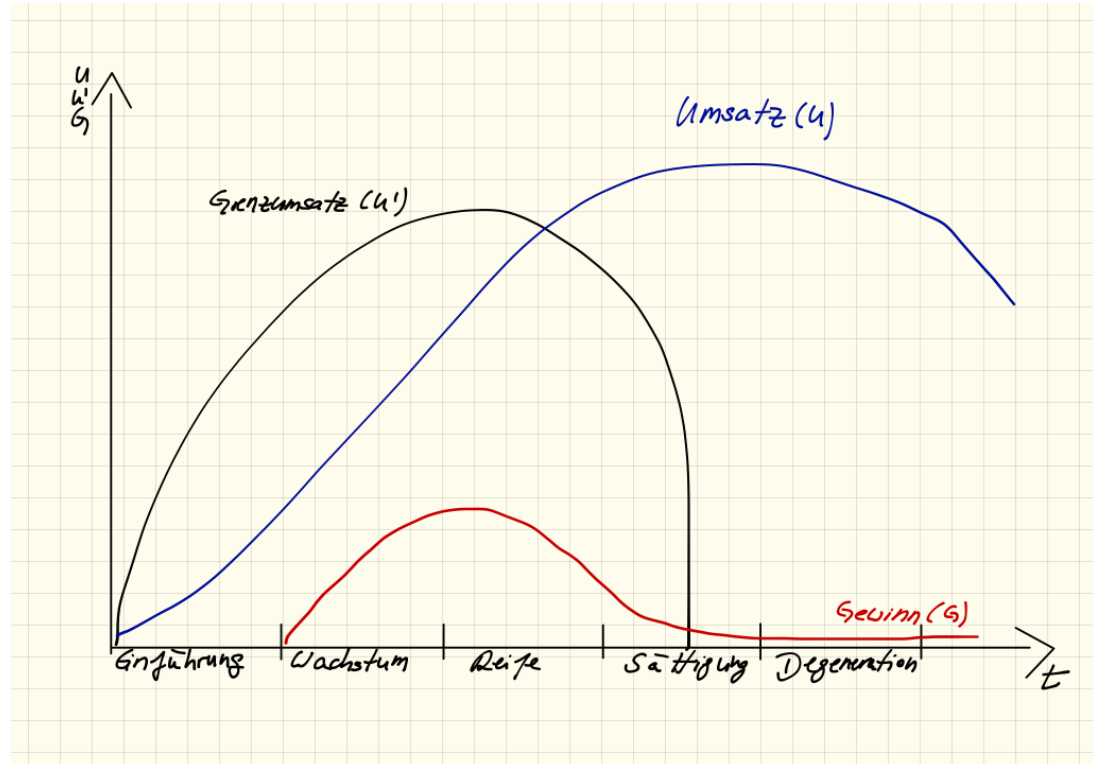
(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:

Produktlebenszyklus:

- Zusammenhang zwischen Lebensdauer & Umsatzverlauf eines Produktes





(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

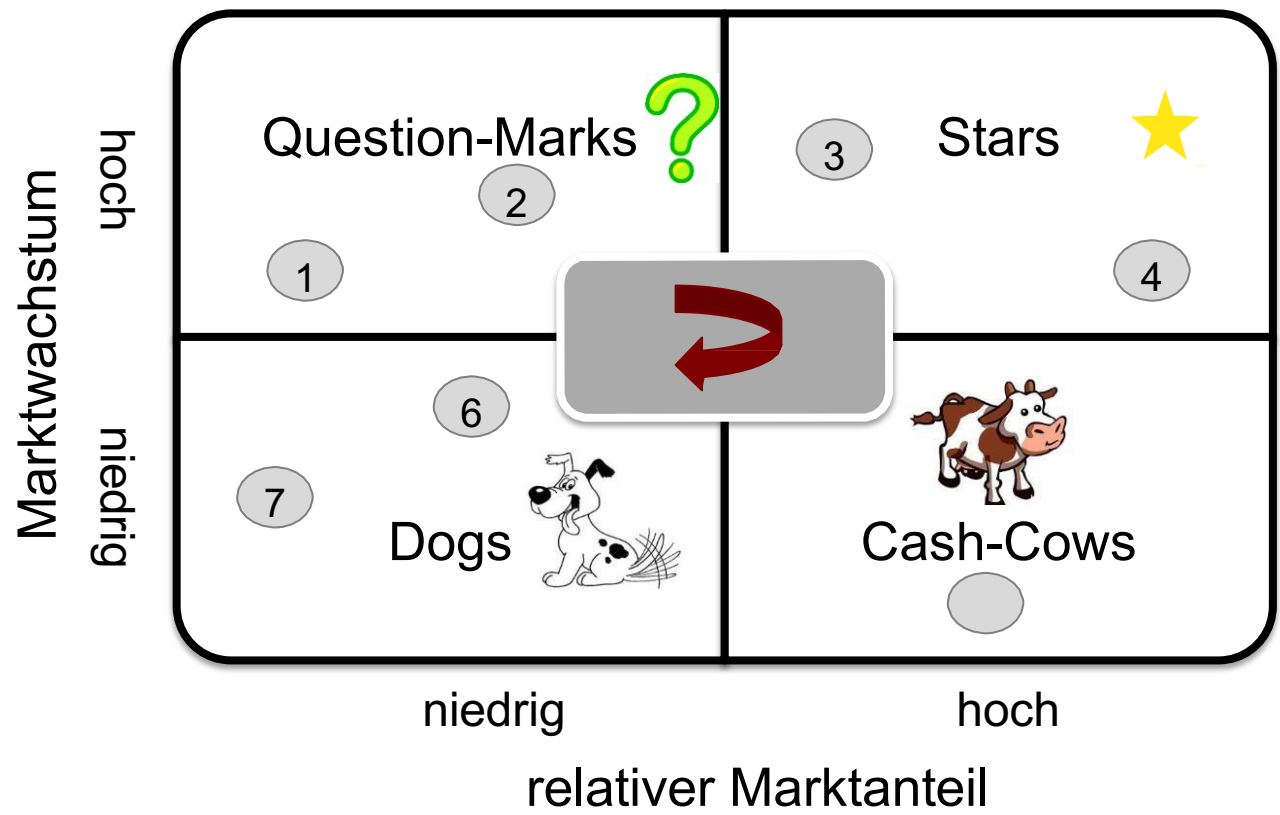
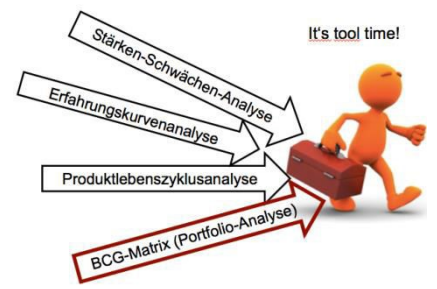
Instrumente strategischer Planung:

Phasen des Produktlebenszyklus				
Einführungsphase	Wachstumsphase	Reifephase	Sättigungsphase	Degenerationsphase
=Markteinführung des Produktes <ul style="list-style-type: none"> hohe Kosten während Entwicklung & Test, doch durch Einführung erste Erlöse Erlöse aber noch gering, da teure Marketingmaßnahmen zur Bekanntmachung des Produktes anfallen 	=Umsatzsteigerung durch mögliche Bedürfnisbefriedigung & Wiederholungskäufe; überproportionales Umsatzwachstum (Gewinnschwelle wird übertreten), welches sich später stabilisiert	=Wendepunkt der Umsatzkurve <ul style="list-style-type: none"> oftmals höchste Gewinnstufung hier erreicht Marktvolumen nimmt noch zu, doch Grenzumsatz nimmt ab, da Produkt langsam „in die Jahre“ kommt 	=Marktsättigung & Konkurrenzkampf wird größer <ul style="list-style-type: none"> Umsatzwachstum kommt zum Stillstand ggf. Produkt-Relaunch um Degenerationsphase zu verhindern 	=Umsatzrückgang durch Ablösung durch neue Produkte, die aufgrund technischen Fortschritts eine bessere Problemlösung ermöglichen

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:



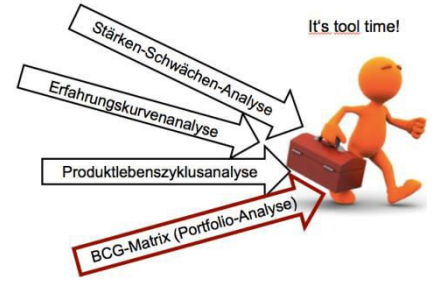
Produkt-Portfolio-Analyse/ Boston Consulting Group (BCG-Matrix):

- langfristige Gewinnmaximierung, indem vorhandene oder potentielle Ressourcen in solche Bereiche zu lenken sind, in denen die Marktaussichten besonders vorteilhaft sind & in denen das Unternehmen seine Stärken ausnutzen kann
- Bereiche=strategische Geschäftsfelder (**SGF**) oder Geschäftseinheiten (**SGE**)

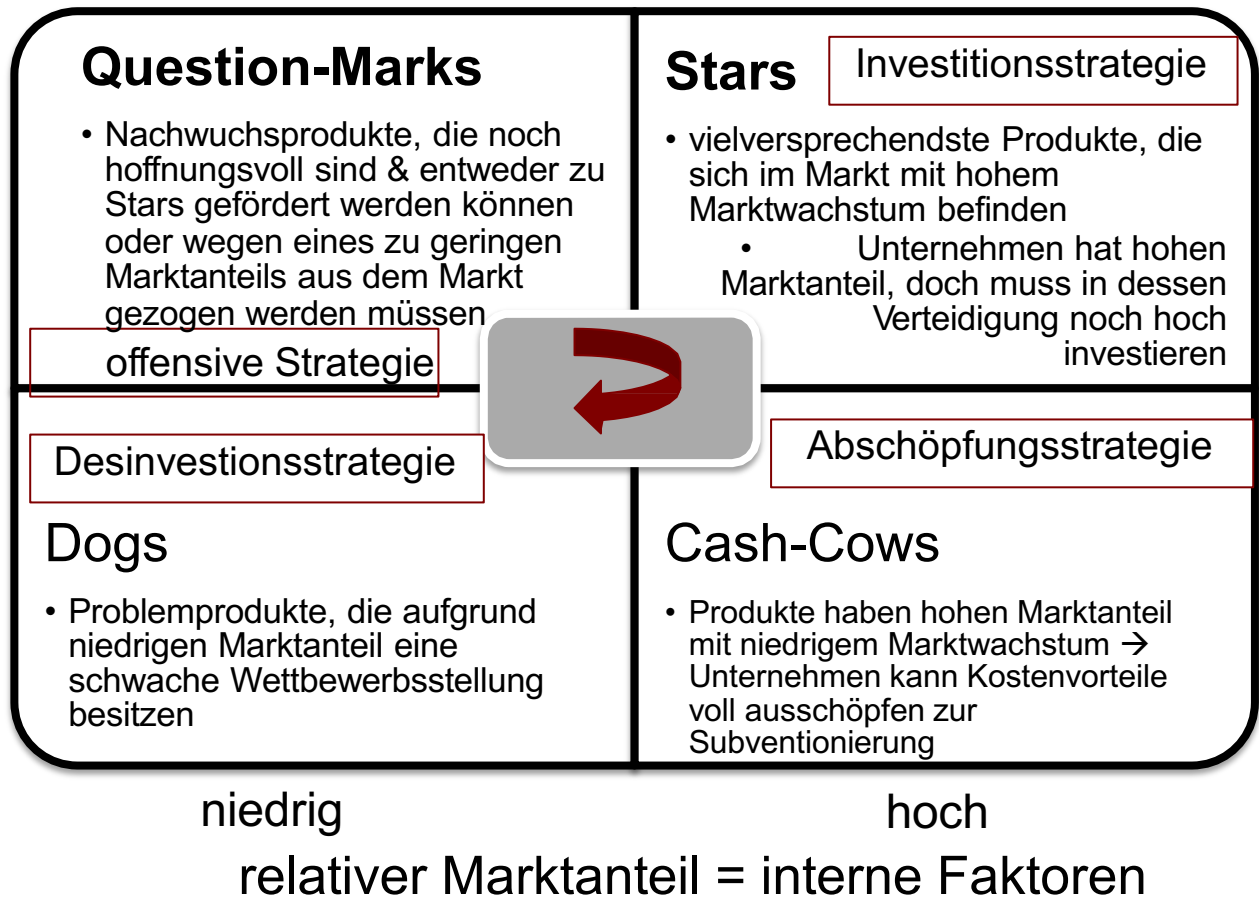
(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:



Marktwachstum = externe Faktoren



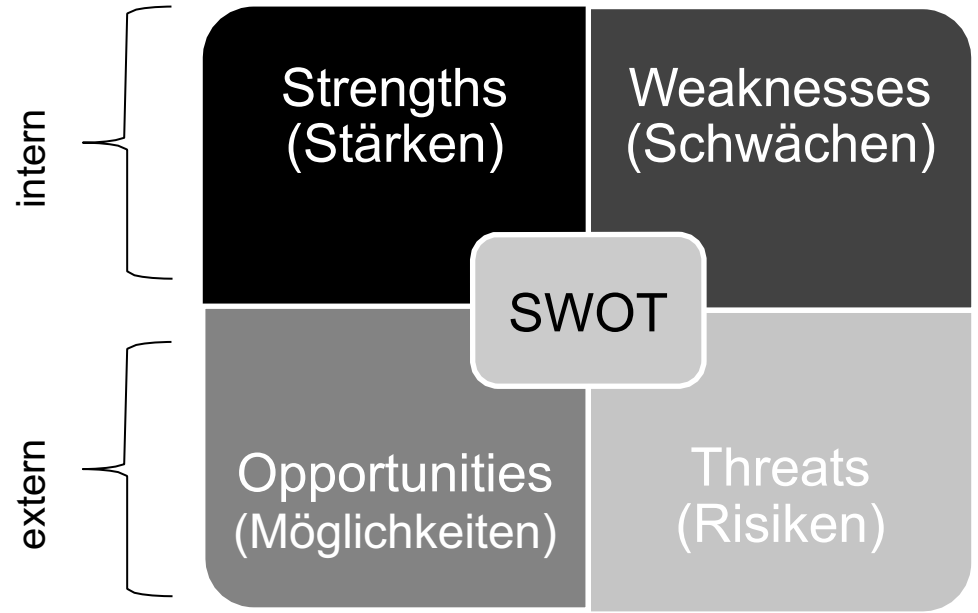
Eigene Darstellung i.A. an Thommen/ Achleitner (2012), S. 998



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:



Aufgabe:

Filterfunktion durch Verdichtung von Informationen (Stärken & Schwächen des Unternehmens + Möglichkeiten & Risiken der Umwelt)

- **Stärken:** Unternehmensstandort, Marketingspezialisten, Produktneuheiten
- **Schwächen:** schlechte Distribution, kein USP
- **Möglichkeiten:** Anschaffung neuer Technologie, Internationalisierung der Marke, Social Events
- **Gefahren:** Wettbewerber sind günstiger, Veränderung Konsumentenverhalten, ökonomische Veränderungen (Inflation etc.)

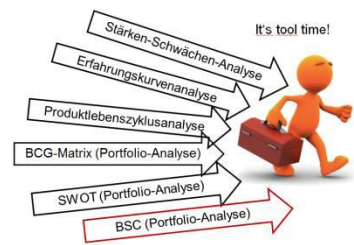
abzuleitende Strategien:

- S-O Strategie:** Verwende Stärken & nutze Chancen
- W-O Strategie:** Baue Schwächen ab, um Chancen zu nutzen
- S-T-Strategie:** Verwende Stärken, um Risiken zu vermeiden
- W-T Strategie:** Minimiere Schwächen & reduziere Risiken

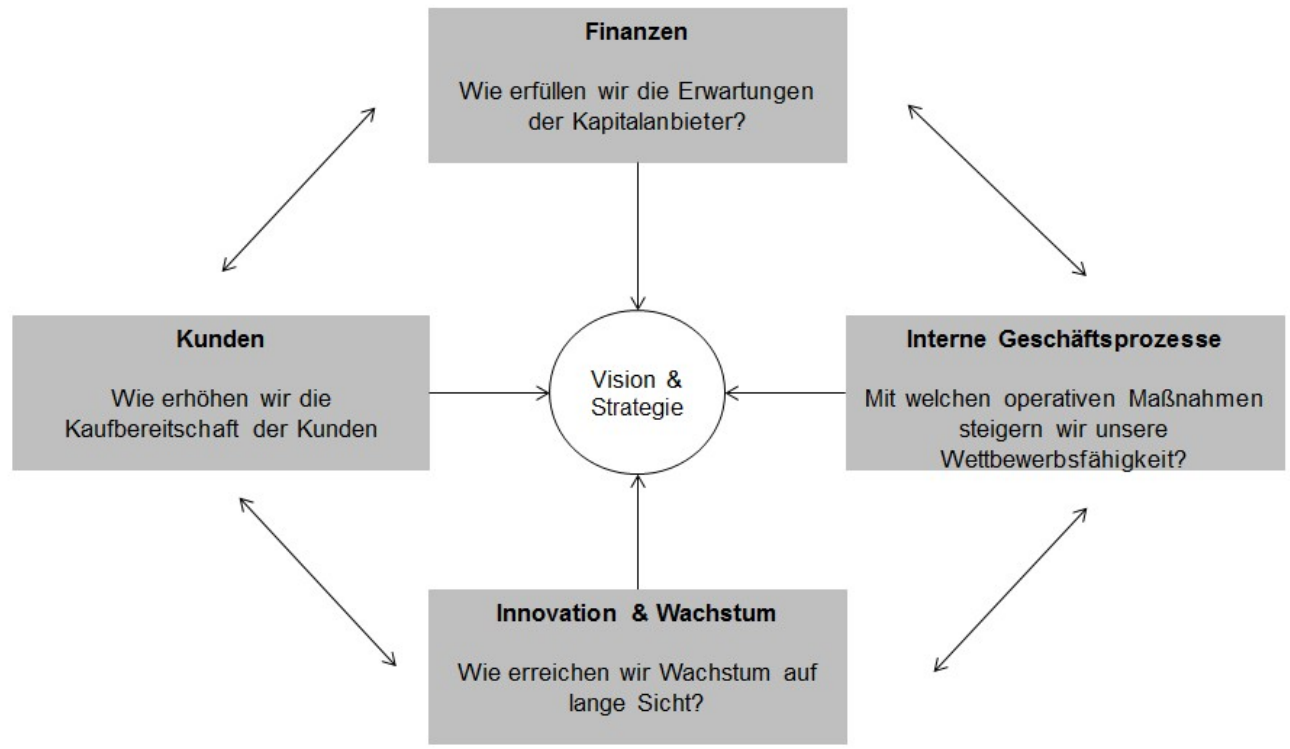
(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Instrumente strategischer Planung:

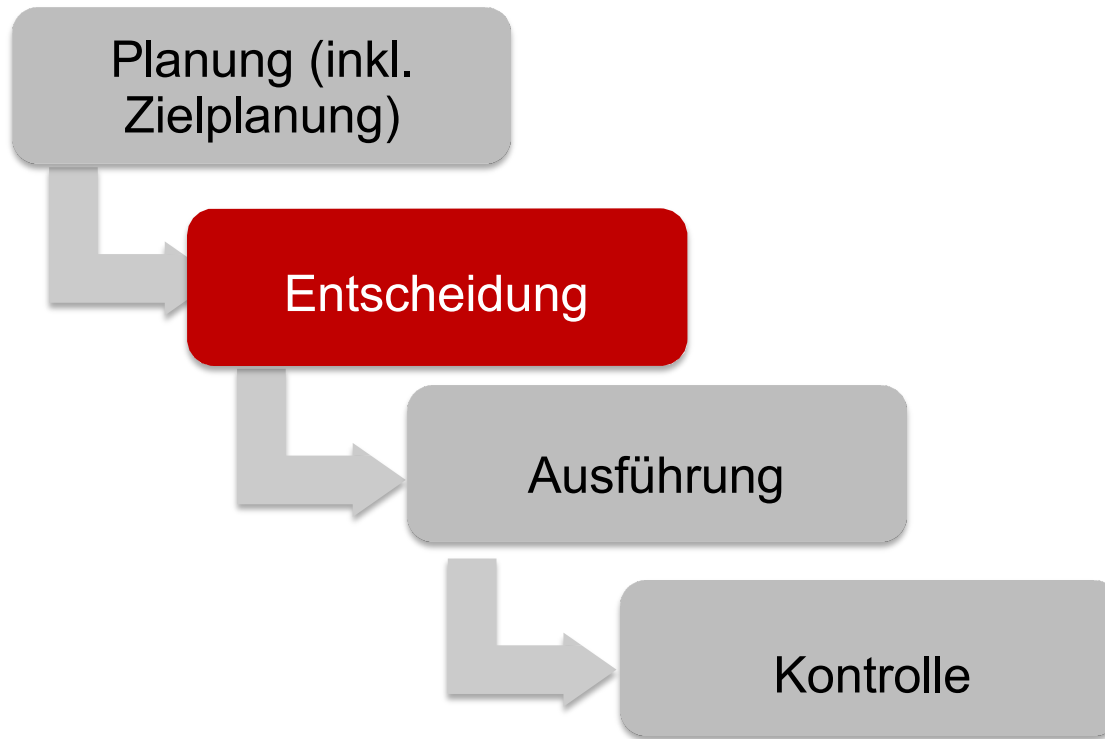


Balance Scorecard (BSC) nach Norten & Kaplan



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung



(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Merkmale einer Entscheidung:

- nach Beendigung der Planungsgrundlagen erfolgt Entscheidung im Sinne der Auswahl einer von 2 oder mehreren Handlungsalternativen, die dem Entscheidungsträger zur Realisierung des Zieles zur Verfügung stehen
- mind. 2 Handlungsmöglichkeiten müssen vorliegen & der Einfluss der (vornehmlich nicht beeinflussbaren) Umweltbedingungen, z.B. allgemeine konjunkturelle Entwicklung, auf diese Handlungsmöglichkeiten muss geklärt sein

Eine **Entscheidung** umfasst nicht nur den Entscheidungsakt, sondern auch den gesamten Entscheidungsprozess dahinter. Da dieser Prozess ein höchst komplexer Vorgang ist, beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie mit diesem Problemkomplex.

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Merkmale einer Entscheidung:

- 1) Entscheidungsträger:** Wer ist an der Entscheidung beteiligt?
- 2) Entscheidungsprozess:** In welchen Phasen läuft die Entscheidung ab?
- 3) Entscheidungsinstrumente:** Welche Instrumente stehen zum Treffen von Entscheidungen zur Verfügung

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Entscheidungsarten:

- Entscheidungen bei sicheren und unsicheren Erwartungen
 - Kollektiventscheidungen und individuelle Entscheidungen
 - strategische und operative Entscheidungen
 - Entscheidungen in unterschiedlichen Funktionsbereichen, z.B. Marketing, Finanzierung etc.
- Unternehmen muss wesentlichen Entscheidungen wissen: **echte Führungsentscheidungen**
- große Bedeutung für Existenzsicherung des Unternehmens
 - aufgrund hoher Verantwortung sind Führungsentscheidungen aus der Kenntnis des Gesamtzusammenhanges zu treffen
 - können im Interesse des Unternehmens nicht delegiert werden
- Entscheidungen hierbei beinhalten daher die zu verfolgenden Unternehmensziele, die zur Erreichung der Unternehmensziele vorgeschlagenen Maßnahmen & entsprechende Allokation der Ressourcen

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Elemente einer Entscheidung:

- **Handlungsmöglichkeiten (Alternativen)**
 - Gesamtheit aller Alternativen ($i=1,2,\dots,n$) = Aktionsraum
 - Aktionen müssen sich gegenseitig ausschließen
 - **Umweltbedingungen**
 - Kombination der Umwelteinflüsse ($j=1,2,\dots,m$) = Umweltsituation/ Zustandsraum
 - Schließen sich ebenfalls gegenseitig aus
- Problem:
- Erkennung möglicher Umweltsituationen mithilfe Informationssysteme notwendig
 - Bestimmung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts unter Berücksichtigung folgender Sicherheitsgrade:

Vollkommene Information	Unvollkommene Information	
Entscheidung bei sicheren Erwartungen	Entscheidungen unter Risiko	Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen
Umweltsituationen sind bekannt; unreal & nur in Theorie	möglichen Umweltsituationen werden Wahrscheinlichkeiten zugeordnet	alle Umweltsituationen sind gleich wahrscheinlich

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Elemente einer Entscheidung:

- **Resultate**
 - nach Analyse der Handlungsmöglichkeiten & Umweltbedingungen werden Konsequenzen zusammengefasst, z.B. bestimmte anfallende Kosten, potentielle Gewinne, Personalfluktuationsraten etc.
- **Ziel-oder Nutzenfunktion**
 - Resultate werden mit Zielfunktion verglichen, dadurch Auswahl der optimalen Alternative
 - mögliche Einschränkungen oder Hindernisse:
 - Vielzahl von Zielen (eindimensionale Betrachtungsweise wäre zu praxisfern)
 - Änderung der Ziel-oder Nutzenvorstellung (z.B. durch Wechsel des Entscheidungsträgers)
 - Gruppenentscheidungen (Berücksichtigung verschiedener Wertvorstellung von mehreren Interessenten=

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Entscheidungstheorie:

Normative Entscheidungstheorie

- Ausgangspunkt der Modellbildung ist der **homo oeconomicus**
- Wie soll entschieden werden, um ein Ziel zu erreichen?

Deskriptive Entscheidungstheorie

- Ausgangspunkt ist die **bounded rationality**: Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten
- empirisch-realistische Entscheidungstheorie

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Entscheidungsregeln wollen dem Entscheidungsträger Handlungsanweisungen geben, die seiner individuellen Risikoneigung angepasst sind.

Vollkommene Information	Unvollkommene Information	
Entscheidung bei sicheren Erwartungen	Entscheidungen unter Risiko	Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen
Umweltsituationen sind bekannt; unreal & nur in Theorie	möglichen Umweltsituationen werden Wahrscheinlichkeiten zugeordnet	alle Umweltsituationen sind gleich wahrscheinlich
-	<ul style="list-style-type: none"> • Regel 1: Bayes-Prinzip, (μ, σ)-Regel • Bernoulli-Prinzip 	<ul style="list-style-type: none"> • Laplace-Regel • Regel 2: Minimax-Regel • Regel 3: Maximax-Regel • Regel 4: Hurwicz-Regel (Pessimismus-Optimismus-Regel) • Regel 5: Savage-Niehans-Regel (Minimax-Risiko-Regel)

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Beispiel Ergebnismatrix:

Ein Unternehmen führt 3 verschiedene Produkte, kann aber nur eines dieser 3 absetzen. Das Unternehmen rechnet mit 3 möglichen Umweltzuständen, die seine Zielerreichung (z.B. Gewinn) beeinflussen, z.B. veränderte Konkurrenzsituation.

Zustandsraum (U)

		Zustandsraum (U)		
		U1 p1=0,5	U2 p2=0,4	U3 p3=0,1
Aktionsraum (A)	A/U			
	A1	180	60	210
	A2	100	110	180
	A3	80	100	240
A4	0	0	0	

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 1: Erwartungswert, Risikoneigung & Standardabweichung

A/U	U1 p1=0,5	U2 p2=0,4	U3 p3=0,1	Erwartungswert μ $E(x)=x_1 \cdot p(X=x_1) + \dots + x_n \cdot p(X=x_n)$
A1	180	60	210	$(180 \cdot 0,5) + (60 \cdot 0,4) + (210 \cdot 0,1) = 135$
A2	100	110	180	112
A3	80	100	240	104

Es ist jene Alternative zu wählen, deren gewichtete Ergebniswerte aller Umweltsituationen die größte Summe und somit den maximalen Gesamterwartungswert aufweist.

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 1: Erwartungswert, Risikoneigung & Standardabweichung

A/U	U1 p1=0,4	U2 p2=0,6	Erwartungswert μ $E(x)=x1*p(X=x1)+...+xn*p(X=xn)$
A1	100	100	100
A2	-200	+300	100



Streuung: Abweichung der möglichen Einzelergebnisse vom gewogenen Durchschnittswert (hier Gesamterwartungswert)
-200 und +300

Die Entscheidung hängt bis jetzt noch von der Risikobereitschaft ab!

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 1: Erwartungswert, Risikoneigung & Standardabweichung

Als **Risikoneigung** bezeichnet man die subjektive Bereitschaft eines Entscheidungsträgers, bei der Auswahl einer Handlungsmöglichkeit unsichere Ergebnismöglichkeiten in Kauf zu nehmen.

- **risikoscheu:**
 - Entscheidungsträger möchte dem Risiko aus dem Wege gehen
 - Beispiel Folie 66 wäre A1 zu wählen, da man dem Verlustrisiko von -200 (A2) aus dem Wege gehen möchte
- **risikofreudig:**
 - Entscheidungsträger sieht Chancen
 - Beispiel Folie 66 wäre A2 zu wählen, da man in +300 die größte Gewinnchance sieht
- **risikoneutral:**
 - Entscheidungsträger ist die mögliche Streuung der Einzelergebnisse gleichgültig
 - Streuung der Einzelergebnisse ist egal

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 1: Erwartungswert, Risikoneigung & Standardabweichung

Die **Standardabweichung** ist ein gängiges Maß zur Risikomessung und erfasst die wahrscheinliche Abweichung der Einzelergebnisse vom Erwartungswert.

A/U	U1 p1=0,4	U2 p2=0,6	Erwartungswert μ	Standardabweichung σ $s = \sqrt{p(x1-\mu)^2}$
A1	100	100	100	$s = \sqrt{0,4 \cdot (100-100)^2 + 0,6 \cdot (100-100)^2} = 0$
A2	-200	+300	100	244,9

Weisen mehrere Handlungsalternativen den gleichen Erwartungswert auf, dann entscheidet sich ein risikoscheues Wirtschaftssubjekt für die Alternative mit der geringste Standardabweichung.

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 2: Minimax-Regel (Waldregel)

Um Enttäuschung zu minimieren, wird jene Alternative gewählt, deren kleinstes/ schlechtestes Ergebnis größer ist, als das kleinste Ergebnis jeder anderen zur Auswahl stehenden Alternative. (Regel für Entscheidungsträger mit geringer Risikobereitschaft (Risikoaversion))

A/U	U1	U2	U3	Minimax-Regel (Zeilenminima)
A1	180	60	210	60
A2	100	110	180	100 Maximum
A3	80	100	240	80

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 3: Maximax-Regel (Waldregel)

Hier wird jene Alternative gewählt, deren größtes Ergebnis größer ist, als das größte Ergebnis jeder anderen zur Auswahl stehenden Alternative (Regel für hohe Risikobereitschaft).

A/U	U1	U2	U3	Maximax-Regel (Zeilenmaxima)
A1	180	60	210	210
A2	100	110	180	180
A3	80	100	240	240 Maximum

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 4: Hurwicz-Regel (Pessimismus-Optimismus-Regel)

Hier werden Minima als auch Maxima berücksichtigt, indem diese Werte mit dem so genannten Pessimismus-Optimismus-Faktor α gewichtet werden. Dieser darf die Werte zwischen 0 (risikoscheu) und 1 (risikofreudig) annehmen und drückt die subjektive Einstellung des Entscheidungsträgers zur Unsicherheit der Umweltsituation aus. Hierzu wird der Zeilenmaxima mit dem Optimismusparameter α und der Zeilenminima mit dem Pessimismusparameter $(1-\alpha)$ gewichtet.

A/U	U1	U2	U3	Zeilen-maximum	Zeilen-minimum	Faktor α	Hurwicz-Regel (gewichtete Zeilenwerte)
A1	180	60	210	210	60	Beispiel $\alpha=0,2$	$=(210*0,2)+(60*0,8)=90$
A2	100	110	180	180	100		116 Maximum
A3	80	100	240	240	80		112

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 5: Savage-Niehans-Regel (Minimax-Risiko-Regel)

Diese Regel berücksichtigt im Vergleich zu den bisher genannten nicht direkt die Höhe des Ergebnisses, sondern berechnet indirekt daraus die relativen Nachteile. Hierzu wird aus jeder Umweltsituation die Differenz aus dem größtmöglichen Ergebnis und den Ergebnissen der anderen Alternativen bestimmt.

A/U	U1	U2	U3
A1	180	60	210
A2	100	110	180
A3	80	100	240
Spaltenmaxima	180	110	240

(2) Unternehmensführung

II. Planung & Entscheidung

Regeln der Entscheidungstheorie:

Regel 6: Laplace-Regel



Verständnisfragen

- Was versteht man unter Unternehmensführung?
- Welche Personengruppen beansprucht im Shareholder-Stakeholder-Ansatz für sich das Recht zur Festlegung der Unternehmensziele und zur uneingeschränkten Entscheidungsgewalt?
- Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der BCG Matrix.

Verständnisfragen

- Wie überwindet das Gegenstromverfahren die Kluft zwischen top-down & bottom-up Planung?
- Inwiefern gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus & der BCG Matrix?
- Was beschreibt das Konzept der Erfahrungskurve und was ist der Effekt der Erfahrungskurve?