

Vorlesung für Studierende der VWA Köln

Vorlesung Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Wintersemester 2004 / 2005

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Download-Bereich des Lehrstuhls

www.wiwi.uni-duesseldorf.de

Benutzername: Organisation
Kennwort: Faustus

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

A. Ursachen und Elemente wirtschaftlichen Handelns

- I. Grundlagen und Prinzipien
- II. Institutionen
- III. Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

B. Funktionen wirtschaftlichen Handelns

- I. Beschaffung
- II. Leistungserstellung
- III. Leistungsverwertung

3

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

C. Rechnungslegung

- I. Kostenrechnung
- II. Bilanzierung

D. Unternehmensgestaltung

- I. Rechtsformen
- II. Standort
- III. Organisation

4

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Literaturverzeichnis - Lehrbücher

Die nachfolgenden Quellenverweise stellen eine kleine Auswahl der relevanten Literatur dar. Zur Lektüre wird die jeweils aktuellste Auflage empfohlen. Ohne explizite Nennung einzelner sei auf die Vielzahl der veröffentlichten Aufsätze in Fachzeitschriften verwiesen.

- Backhaus, K.:**
Industriegütermarketing, 6. Aufl., München 1999.
- Baegte, J.:**
Bilanzen, 5. Aufl., Düsseldorf 2001.
- Bitz, M. u.a.:**
Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Band 1, München 1998, Band 2, München 1999.
- Coenenberg, A.G.:**
Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 17. Aufl., Landsberg am Lech 2000.
- Gutenberg, E.:**
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Aufl., 1983, Band 2: Der Absatz, 17. Aufl., 1984, Band 3: Die Finanzen, 8. Aufl., Stuttgart/New York Nachdruck 1987.

5

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Literaturverzeichnis - Lehrbücher

- Haberstock, L.:**
Kostenrechnung I, Einführung, 10. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.):**
Technischer Vertrieb - Grundlagen, 2. Aufl., Berlin u.a. 2000.
- Kosiol, E.:**
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die BWL, 4. Aufl., Reinbek 1978.
- Meffert, H.:**
Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Porter, M.E.:**
Wettbewerbsvorteile, 5. Aufl., Frankfurt am Main u.a. 1999.
- Schierenbeck, H.:**
Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München/Wien 2003.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.:**
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Wöhe, G.:**
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2000.

6

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Literaturverzeichnis - Nachschlagewerke

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: H. Corsten, 3. Aufl., München/Wien 1995.

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1974 ff.; insbesondere:

- Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens
- Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
- Handwörterbuch des Marketing
- Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
- Handwörterbuch des Rechnungswesens

Gabler Wirtschafts-Lexikon, Bd. 1-4, Hrsg.: R. Sellien, H. Sellien, 14. Aufl., Wiesbaden 1997.

7

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Literaturverzeichnis - Zeitschriften

Absatzwirtschaft

Die Betriebswirtschaft (DBW)

Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)

Manager Magazin

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)

Das Wirtschaftsstudium (WiSu)

Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)

Wirtschaftswoche

Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)

8

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Bedingungen des Wirtschaftens

1. Menschlicher Bedarf
2. Knappheit von Mitteln und Ressourcen

9

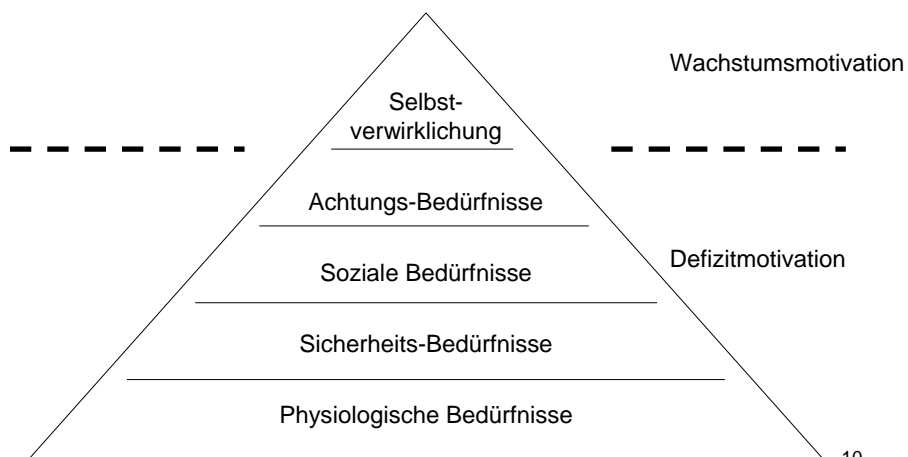
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Maslow-Pyramide



10

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was ist ein Bedarf?

Unter Bedarf versteht man eine

- finale,
- auf Bedürfnis-Befriedigung
- gerichtete,
- handlungsorientierte
- Konkretisierung
- eines Bedürfnisses oder einer Bedürfnisstruktur.

11

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was bedeutet Nachfrage?

Unter Nachfrage versteht man

- eine auf Tausch gerichtete
- konkrete
- Äußerung
- zur Erlangung
- der Verfügung
- über ein Bedarfs-Deckungs-Mittel.

12

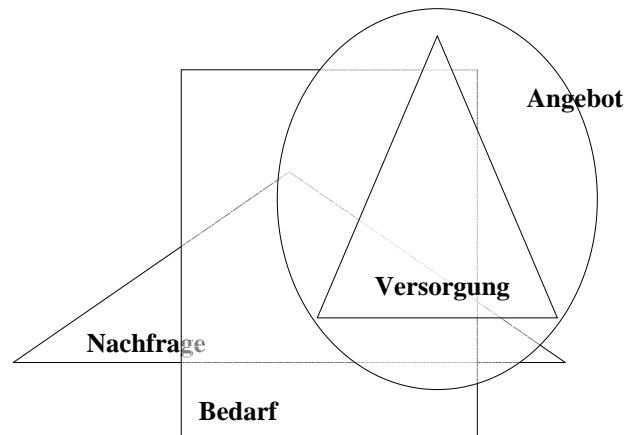
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Zusammenhang Bedarf/Nachfrage/Angebot/Versorgung



13



A.I Grundlagen und Prinzipien

Objekte der Knappheit

- **Mittelknappheit**
Knappheit an Sachverhalten, die zur Bedarfsdeckung zur Verfügung stehen oder gestellt werden können.
- **Ressourcenknappheit**
Knappheit an Sachverhalten, die zur Erlangung der Verfügung über Mittel eingesetzt werden können

⇒ Normalerweise in Form von Tauschgütern

14



A.I Grundlagen und Prinzipien

Erscheinungsformen von Knappheit

- **sachliche Gründe**
 - Quantitative Knappheit
 - Qualitative Knappheit
 - Lokale Knappheit
 - Temporale Knappheit
- **gesellschaftliche Gründe**
 - Legale Knappheit
 - Akzeptierte Knappheit

15



A.I Grundlagen und Prinzipien

Erlangung von Mitteln

Die Erlangung von Mitteln zur Bedarfsdeckung lässt sich erreichen über

- eigene Arbeitsleistung im umfassenden Sinne
- oder über
- Tauschaktivitäten mit anderen Personen oder Institutionen.

16



A.I Grundlagen und Prinzipien

Charakteristik der Mittel-Erlangung

Zur Erlangung eines Bedarfsdeckungs-Mittels

- ist ein Opfer zu erbringen,
- das in eine subjektive
- Wert-Relation zum aus der
- Bedarfsdeckung resultierenden
- Nutzen zu setzen ist.

⇒ Das Opfer besteht in einer Arbeitsleistung oder in der Aufgabe der Verfügung über Ressourcen.

17

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Vorläufige Definition von Aufwand und Ertrag

Im allgemeinen Wirtschaftsleben werden Opfer und Nutzen mit Hilfe von Währungseinheiten – also über Geld – bewertet und damit kommensurabilisiert.

- Aufwand
⇒ in Geldeinheiten ausgedrückte Opfer
- Ertrag
⇒ in Geldeinheiten ausgedrückter Nutzen

18

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was sind (betriebliche) Werte?

Unter betrieblichen Werten versteht man

- die von Wirtschaftssubjekten
- entwickelten subjektiven
- Vorstellungen über den
- Nutzen, den ein Gut
- zu stiften
- in der Lage ist.

19

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Operationale Bestimmung von wirtschaftlichen Werten

Normalerweise werden wirtschaftlich relevante Werte

- in Währungseinheiten gemessen und damit gleichermaßen
- operationalisiert als auch
- objektiviert,
- d.h. einer intersubjektiven Konsensbildung zugeführt.

20

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Bedingungen für einen Tausch

Ein Tausch kommt normalerweise zustande, wenn

- die Wertvorstellungen beider am Tausch beteiligten Partner übereinstimmen

und

- jeder Partner einen positiven Netto-Ertrag aus der Tauschaktivität ableitet.

21

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Tausch-Ablauf des Wirtschaftens

In entwickelten Verkehrswirtschaften erfolgt der Tausch-Ablauf regelmäßig durch

- einen Güterstrom, durch den die Mittel erlangt werden und
- einen Geldstrom, durch den die Ressourcen eingesetzt werden
- et vice versa.

22

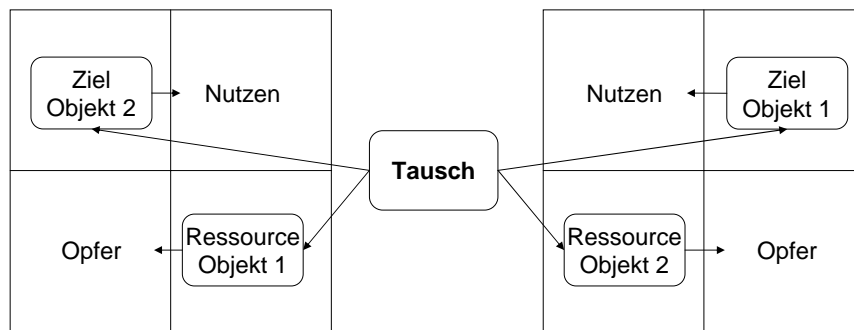
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Grundmuster tauschorientierten (unternehmerischen) Handelns



23



A.I Grundlagen und Prinzipien

Relationale Wertfixierung über Preise

Im Rahmen von aktuellen oder potentiellen Tauschakten verdichten sich gegenseitige Wertvorstellungen über Währungseinheiten als Preise.

Ein Preis kennzeichnet damit

- diejenige Menge von Geldeinheiten,
- zu der ein Tausch zustande kommt
- oder stattfinden kann.

24



A.I Grundlagen und Prinzipien

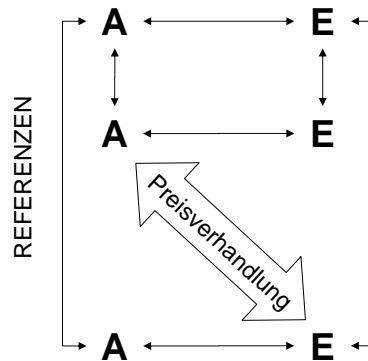
Die Bedeutung der Wertebenen für den Tauschprozess

Wertebenen

volkswirtschaftliche Ebene

individuelle Ebene
des Käufers

individuelle Ebene
des Verkäufers



25

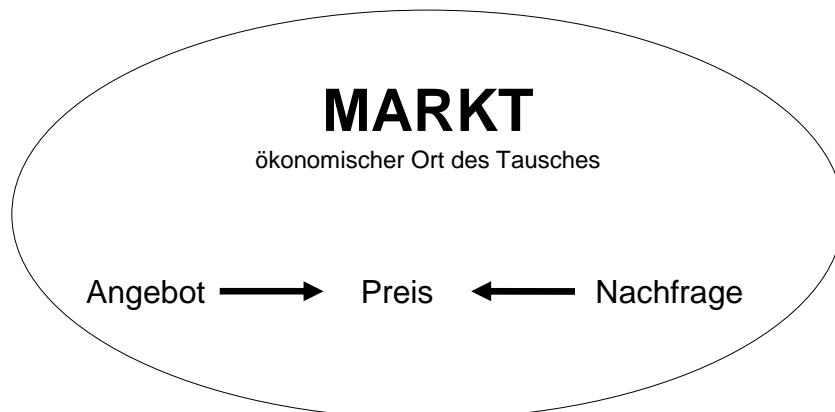
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was ist ein Markt?



26

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Systematischer Ansatz des Wirtschaftens

Die Systematik des Wirtschaftens besteht darin,

- zwischen Ertrag und Aufwand
- ein Verhältnis herbeizuführen,
- das sowohl nach objektiven Kriterien
- als auch nach subjektiver Einschätzung
- als angemessen betrachtet werden kann.

⇒ **Ökonomisches Prinzip!**

27

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Ausprägungen des Ökonomischen Prinzips

- **Maximierungsversion**
Erreiche mit einem bestimmten Aufwand den höchstmöglichen Ertrag!
- **Minimierungsversion**
Erreiche einen bestimmten Ertrag mit dem geringstmöglichen Aufwand!
- **Optimierungsversion**
Erreiche zwischen Aufwand und Ertrag das bestmögliche Verhältnis!

28

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was sind Einsatzgüter?

Betriebliche Einsatzgüter oder Produktionsfaktoren sind alle

- Mittel und
- Ressourcen,
- die für die Erbringung
- der angestrebten
- Ausbringungsgüter
- herangezogen werden.

29

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was sind Ausbringungsgüter?

Unter Ausbringungsgütern versteht man

- die Gesamtheit aller
- zur Bedarfsdeckung
- bestimmten,
- vom Betrieb
- hervorgebrachten
- materiellen und immateriellen
- Sachverhalte.

30

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Was sind betrieblich relevante Prozesse?

Unter betrieblich relevanten Prozessen versteht man

- die Gesamtheit aller
- Transformationsprozesse,
- die durchgeführt werden,
- um Einsatzgüter
- in Ausbringungsgüter
- zu verwandeln
- und diese zu verwerten.

31

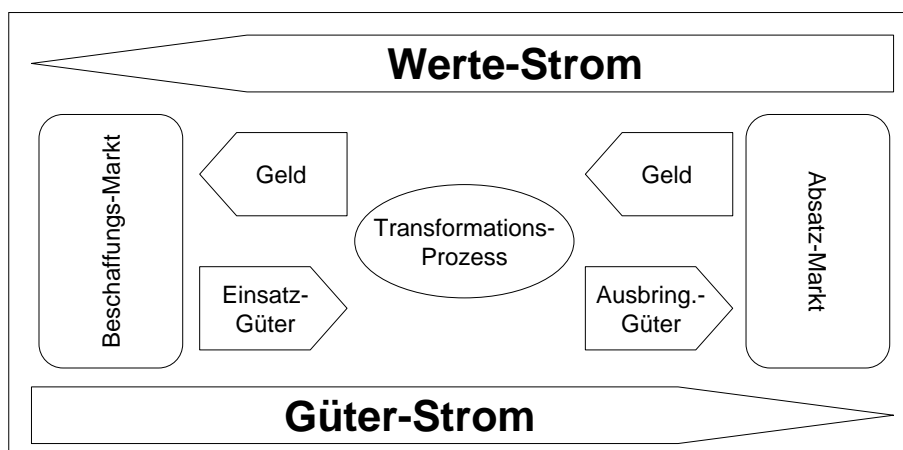
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Wert-Ströme im Unternehmen



32

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.II Institutionen

Was ist ein Unternehmen?

Ein **Unternehmen** ist ein

- offenes,
- juristisch selbständiges,
- zielorientiertes System
- ökonomischen Handelns.

33

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.II Institutionen

Merkmale von Unternehmen

Ein **Unternehmen** ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- juristische Selbständigkeit
- wirtschaftliche Selbständigkeit
- freiwillige Übernahme des Marktrisikos
- Autonomie der Entscheidungen
- privates Eigentum an Einsatz-Faktoren

34

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.II Institutionen

Was ist ein Betrieb?

Ein **Betrieb** ist ein

- offenes,
- sozio-technisches,
- zielorientiertes System
- der Leistungserstellung und -verwertung.

35

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.II Institutionen

Relation Betrieb-Unternehmen I

Betrieb						
Haushalte		Unternehmen		Landwirtschaftliche Anwesen		sonstige
private	öffentliche	private	öffentliche	Höfe	Domänen	Kanzleien, Praxen, Anstalten usw.

36

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.II Institutionen

Relation Betrieb-Unternehmen II

Unternehmen			
Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C	usw.
Werk, Fabrik, Geschäft, ...			

37

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.III Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

Ebenen-Differenzierung

Wirtschaftliches Handeln findet statt

- auf unterschiedlichen
- aufeinander bezogenen Ebenen
- mit jeweils
- spezifischen Denk- und Handlungsmentalitäten
- sowie spezifischen
- Ebenen-Zielsetzungen.

38

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.III Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

Ebenen wirtschaftlichen Handelns

Wirtschaftliches Handeln auf den einzelnen Handlungs-Ebenen orientiert sich grundsätzlich am ökonomischen Prinzip in der jeweils ebenen-spezifischen Effizienz-Ausprägung.

Auf jeder Ebene erfolgen damit – ebenenbezogen benannte –

- Einsätze (Aufwand)
- und
- Ausbringungen (Ertrag).

39

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.III Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

	Ebene	Elemente		Zielkriterium
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Unternehmen</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Betrieb</div> </div>	liquiditätswirtschaftl.	Auszahlung	Einzahlung	Liquidität
	finanzwirtschaftl.	Ausgaben	Einnahmen	Finanzielles GG
	erfolgswirtschaftl.	Aufwand	Ertrag	Gewinn/Rentabilität
	güterwirtschaftl.	Kosten	Leistung	Ökonomität(Produktivität)
	gütertechn.	input	output	Technizität

40

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.III Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

Differenzierung Aufwand und Kosten



41

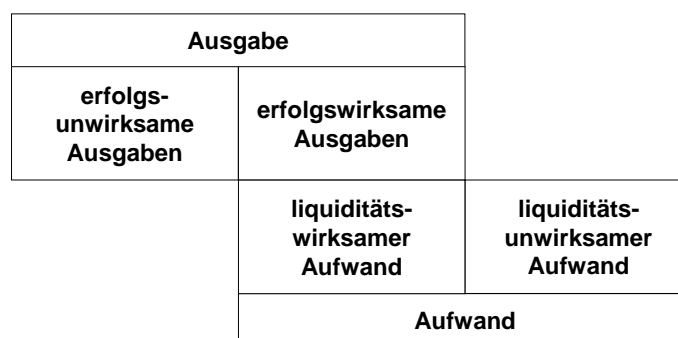
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.III Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns

Differenzierung Ausgabe und Aufwand (einfügen)



42

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was ist Finanzierung?

Finanzierung ist die

- Versorgung des Unternehmens
- mit Nominalgütern
- in hinreichender betraglicher Höhe
- mit hinreichender Verfügungsdauer,
- zu den erforderlichen Zeitpunkten,
- zu erfolgswirtschaftlich günstigen Konditionen.

43

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was ist Geld?

Geld als gesetzlich fixiertes Zahlungsmittel mit Annahmewang
und befreiender Wirkung für Tauschakte
stellt ein allgemeingültiges Nominalgut dar,
welches jederzeit
in andere Güter -Mittel oder Ressourcen-
umgetauscht werden kann und
damit eine wichtige Variable für ökonomische Handlungen aufweist.

Alle wirtschaftlichen Aktivitäten lassen sich in Geld ausdrücken und in Geld
überführen.

44

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Funktionen des Geldes

Geld weist mehrere Funktionen auf, die wichtigsten sind:

- Rechnungseinheit
- allgemeines Zahlungsmittel
- Wertbestimmungsvariable
- Wertübertragungsmittel
- Wertaufbewahrungsmittel
- Tauschbereitschaftsmittel

45

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Erscheinungsformen des Geldes

- **Nationales Zahlungsmittel**
(Noten und Münzen)
- **Giral-Geld**
(Sichtguthaben bei Kreditinstituten)
- **Fremdwährungen**
(Devisen und Sorten)
- **Geld-Titel**
(Schecks, Wechsel, Forderungen, Wertpapiere)
- **[Sachvermögen]**

46

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Kriterien zur Beurteilung der Finanzierung

- Volumen
- Verfügungsdauer
- Zinssatz

47

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Systematisierung der Finanzierung

- nach der Herkunft
 - Außen- oder Innenfinanzierung
- nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers
 - Eigen- oder Fremdfinanzierung
- nach dem Einfluss auf den Vermögens- und Kapitalbereich
 - Bilanzverlängerung
 - Aktiv- oder Passivtausch
- nach dem Anlass der Finanzierung
 - Gründung
 - Wachstum
 - Übernahme
 - Sanierung

48

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Systematisierung der Finanzierung

- nach der Fristigkeit der Überlassung
 - kurzfristig
 - mittelfristig
 - langfristig
 - unbefristet
- nach der Häufigkeit der Finanzierungsakte
 - einmalige Finanzierung
 - laufende Finanzierung
- nach der Art der Mittelzuführung
 - Nominalvermögen
 - Sachvermögen

49

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Kriterien zur Beurteilung von Finanzierungsalternativen

- finanzwirtschaftliche Kriterien
- erfolgswirtschaftliche Kriterien
- besicherungswirtschaftliche Kriterien
- verwaltungstechnische Kriterien
- flexibilitätsorientierte Kriterien
- verhaltensorientierte Kriterien

50

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Hauptformen der Unternehmensfinanzierung

	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
Außenfinanzierung	- Beteiligungsfinanzierung - Gesellschafterfinanzierung - Subventionsfinanzierung	- Kredit-/Darlehensaufn. - Gläubigerfinanzierung
Innenfinanzierung	- Selbstfinanzierung aus - Gewinnthesaurierung - Vermögensumschichtung	- Mittelbildung aus Rückstellungsdotierung z.T. aus Abschreibungen

51

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was kennzeichnet die Beschaffung maschineller Ausstattung?

Die Beschaffung maschineller Ausstattung kennzeichnet

- die Bereitstellung
- aller zur Erstellung der Leistungen notwendigen
- Produktionsanlagen in
- qualitativer,
- quantitativer,
- lokaler und
- temporaler Hinsicht
- unter Einbeziehung der finanzwirtschaftlichen Wirkungen des Beschaffungsvorgangs.

52

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Kriterien der Maschinenbeschaffung

- Kapazität
- Anschaffungspreis
- Flexibilität/Umrüstbarkeit
 - Universalmaschine
 - Umrüstaufwand
 - Umrüstdauer
 - Spezialmaschine
- Kompatibilität
- Lebensdauer/Nutzungsdauer
- Zuverlässigkeit
- Anpassungsfähigkeit an Beschäftigungsschwankungen
- zu erwartender Wartungs- und Instandhaltungsintervalle

53



B.I Beschaffung

Was ist Maschinenkapazität?

Unter Kapazität versteht man das

- gesamte
- quantitative und
- qualitative
- Leistungsvermögen
- einer Maschine.

54



B.I Beschaffung

Arten von Kapazitäten

- **Maximalkapazität (technische, theoretische Kapazität)**
 - ⇒ höchstmögliche Ausbringungsmenge
- **Optimalkapazität**
 - ⇒ unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten günstigste Leistungsvermögen
- **Minimalkapazität**
 - ⇒ Leistungsvermögen, das technischen/wirtschaftlichen Gründen nicht unterschritten werden darf

55



B.I Beschaffung

Problem der Kapazitätsmessung

Kapazitätsmessung kann mittels

- Mengenmaßstäbe in Form
 - von Leistungsmerkmalen (z.B. Ausbringungsmenge)
 - von Ausstattungsmerkmalen (z.B. Einfüllmenge)
- Wertmaßstäben
 - Umsatz
 - Materialkosten
- Zeitmaßstäben
 - Arbeitszeit
 - Geschwindigkeit

erfolgen.

56



B.I Beschaffung

Differenzierung von Lebensdauer und Nutzungsdauer

- **Lebensdauer (technische Nutzungsdauer)**
 - ⇒ ist die Zeitspanne, während der eine Maschine aufgrund ihrer technischen Eigenschaften in der Lage ist, Leistungen abzugeben, also physisch existiert.
- **Nutzungsdauer (wirtschaftliche Nutzungsdauer)**
 - ⇒ ist die Zeitspanne, in der es wirtschaftliche sinnvoll ist, eine Maschine zu nutzen.

57

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Optimales Instandhaltungsintervall

Das optimale Instandhaltungsintervall ist erreicht, wenn

- die gesamten Kosten für
- geplante und
- ungeplante Instandhaltungsmaßnahmen
- minimiert worden sind.

58

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Anpassung an Beschäftigungsschwankungen

- intensitätsmäßige Anpassung
- zeitliche Anpassung
- quantitative Anpassung
- selektive Anpassung
- kombinierte Anpassung

59

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Finanzierungsalternativen der Maschinenbeschaffung

- Kauf
- Miete
- Leasing

60

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was ist Personalbeschaffung?

Die Personalbeschaffung ist die Versorgung des Unternehmen mit

- Personals in
- qualitativer,
- quantitativer,
- lokaler,
- temporaler
- ökonomischer Hinsicht.

61

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was versteht man unter Personal?

Personal kennzeichnet

- die Gesamtheit aller Menschen,
- die mit dem Unternehmen
- über die Arbeit
- verbunden sind.

62

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Personalbeispiele

- Arbeitnehmer
- Auszubildende
- Aushilfskräfte
- Organe
- Leiharbeiter
- Fremdfirmen-Kräfte
- Heimarbeiter
- Handelsvertreter
- externe Funktionsträger
 - Abschluß-, Wirtschaftsprüfer
 - Steuerberater, Rechtsanwälte
 - Unternehmensberater und Personalberater

63

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Zentrales Problem der Personalausstattung

Effiziente Bereitstellung von menschlicher Arbeitskapazität

- ohne Unterdeckungen
- ohne Überdeckungen

Dieses bedeutet gleichzeitige

- Personalbeschaffung und
- Personalfreisetzung

64

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis

Rechte

- Entgelt
- Fürsorge
- Erholungsurlaub
- Gleichbehandlung

Pflichten

- Arbeitsbereitschaft
- Weisungsgebundenheit
- Treuepflicht

65

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Was versteht man unter Werkstoffen?

Unter Werkstoffen versteht man alle

- Güter, aus denen
- durch Umformung,
- Substanzänderung oder
- Einbau
- neue Produkte/Leistungen
- hergestellte werden.

66

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Arten von Werkstoffen

- **Rohstoffe**
 - ⇒ gehen als Hauptbestandteile in die Fertigprodukte ein
- **Hilfsstoffe**
 - ⇒ gehen als wert- und mengenmäßig geringer Anteil in die Fertigprodukte ein
- **Betriebsstoffe**
 - ⇒ gehen nicht in die Fertigprodukte ein, werden aber für die Produktion benötigt

67

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Kriterien der Werkstoffbeschaffung

- Lieferantenzuverlässigkeit/Termintreue/Flexibilität
- Werkstoffqualität
- Preis
- Werkstoffsubstituierbarkeit
- Lieferantenebendienstleistungen
- benötigte Werkstoffmenge
- Lieferzeit
- Notwendiger Lagerungsaufwand
- Lagerfähigkeit
- Transportkosten
- Zahlungsbedingungen

68

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.I Beschaffung

Probleme der betrieblichen Werkstoffwirtschaft

- Problem der Lagerung
 - zeitlich
 - lokal
- Sicherung eines störungsfreien Produktionsablaufs
- Ausnutzung der Werkstoffe
 - ⇒ Minimierung des Materialverbrauchs
- Bestimmung der Optimalen Bestellmenge
- Prozessoptimierung des Werkstoffflusses

69

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Festlegung des Leistungsprogramms

Relevante Aspekte:

- Anzahl zu entwickelnder Produkte
- Ausweitungsmöglichkeiten des Produktprogramms
- Innovation / Differenzierung des Produktprogramms

70

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Definition von Unternehmens-Zielen

Unternehmens-Ziele bilden das

- Geflecht
- der verbindlichen
- Sollvorgaben
- zur Steuerung
- aller
- Unternehmens-Aktivitäten.

71

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Charakteristik von Unternehmens-Zielen

Unternehmens-Ziele enthalten stets

- eine sachliche Aussage,
die sich auf die güterliche Sphäre bezieht (**Sachziel**) und
- eine formale Aussage,
die sich auf die qualitativ-wertmäßige Sphäre bezieht (**Formalziel**).

72

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Charakteristik von Sachzielen

Sachziele eines Unternehmens richten sich auf

- die konkrete
- Leistungspalette
- des Unternehmens.

Identisch hiermit sind

- die Unternehmens-Aufgabe,
- der Unternehmens-Zweck.

⇒ Die Kernfrage lautet: **Was?**

73

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Charakteristik von Formalzielen

Formalziele eines Unternehmens richten sich auf

- die Art und Weise
- von Leistungserstellung
- und Leistungsverwertung.

Weitgehend identisch hiermit sind

- Effizienz-Merkmale.

⇒ Die Kernfrage lautet: **Wie?**

74

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Intra-Ziel-Struktur des Unternehmensziels

Unternehmensziel			
Sachziel-Figur	Formalziel-Figur		
Produkt 1	produkt- gebunden	unternehmensgebunden	
		zwingend	disponibel
Produkt 2	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität - Spezifikationen - Dimensionen - Recyclefähigkeit - Anspruchsadäquanz - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilität - Liquidität - Rechtsvorschriften - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - soziale - gesellschaftliche - ...
Produkt 3			
Produkt 4			
Produkt n			

75

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

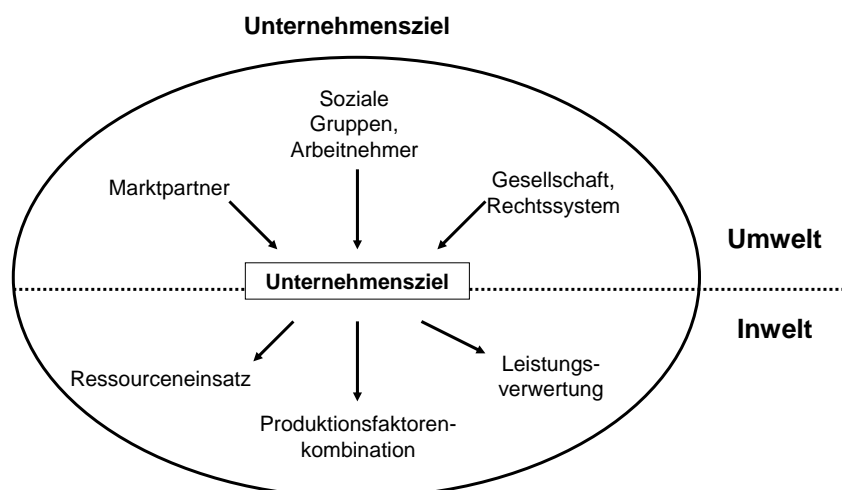
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung



76

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Was ist ein Transformationsprozess?

Ein Transformationsprozess ist

- die Gesamtheit
- aller betrieblichen Maßnahmen
- die Einbringungsgüter (Input)
- in wirtschaftliche verwertbare
- Ausbringungsgüter
- umwandeln.

77

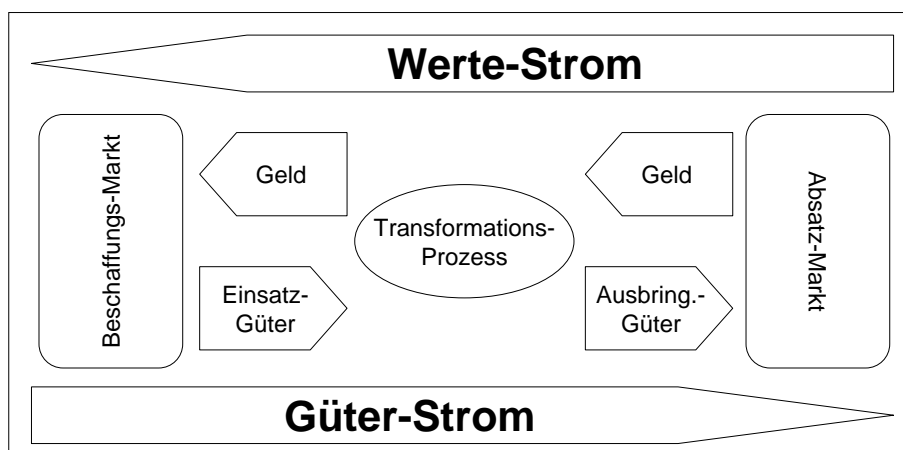
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



A.I Grundlagen und Prinzipien

Wert-Ströme im Unternehmen



78

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

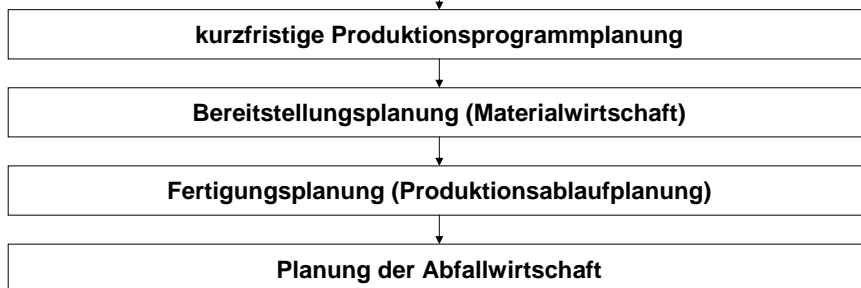


B.II Leistungserstellung

Operative Produktionsplanung

Vorgaben aus der strategischen Rahmenplanung

- langfristiges Produktionsprogramm
- Personalkapazität
- Betriebsmittelkapazität



79



B.II Leistungserstellung

Funktionen der Lagerhaltung

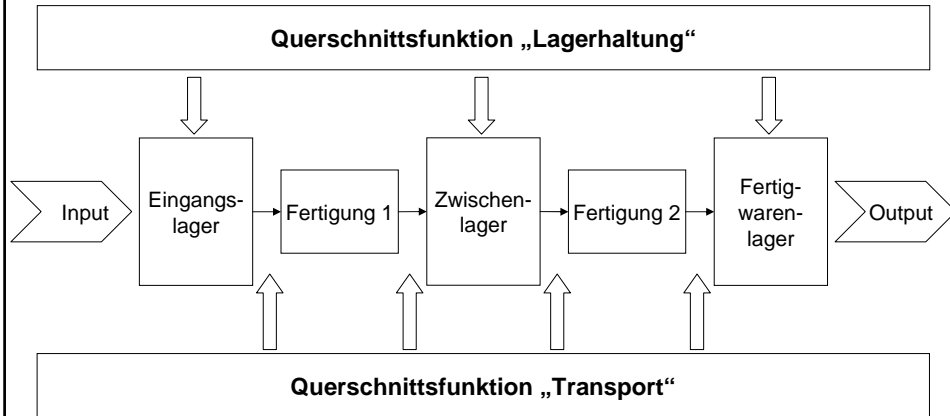
- Reifeprozesse
- Pufferfunktion
- Spekulationsfunktion
- ...

80



B.II Leistungserstellung

Innerbetrieblicher Transport und Lagerhaltung



81

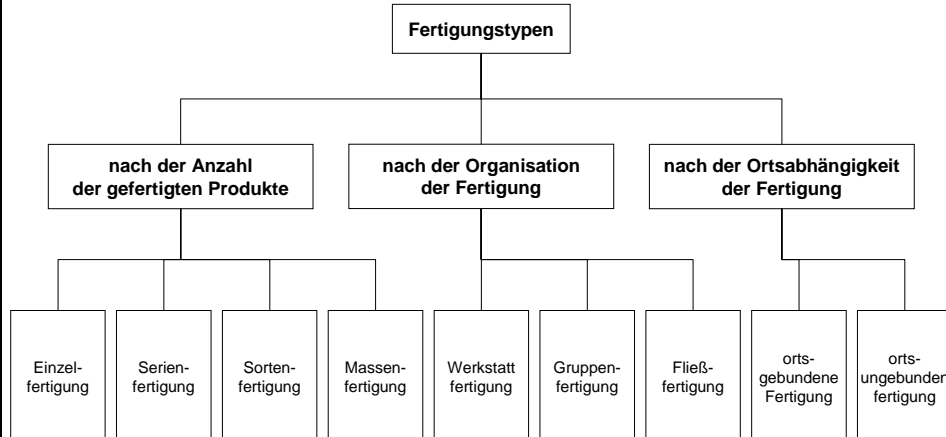
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.II Leistungserstellung

Systematisierung von Fertigungstypen



82

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Produktkategorien

- Investitionsgüter
- Konsumgüter
- Dienstleistungen
- Soziale Anliegen

83

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Zielobjekte des Marketing

- Endverbraucher
- Verwender
- Handel
- Makler
- ...

84

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Absatzpolitisches Instrumentarium

- Produkt- und Sortimentspolitik
- Konditionspolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

85

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Was ist Produkt- und Sortimentspolitik?

Die Produkt- und Sortimentspolitik umfasst

- die Gesamtheit aller Maßnahmen
- zur Gestaltung einzelner Produkte (Produktpolitik) und
- zur Festlegung der Zusammensetzung
- des gesamten Leistungsprogramms (Sortimentspolitik).

86

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Instrumente der Produkt- und Sortimentspolitik

Produktpolitik

- Produktinnovation
- Produktvariation
- Produkteliminierung

Sortimentspolitik

- Programmweiterung
- Programmvariation
- Programmbereinigung

87

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Was ist Konditionspolitik?

Unter Konditionspolitik versteht man

- alle kontrahierungspolitischen Instrumente, die,
- abgesehen vom Preis,
- Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen
- über das Leistungsentgelt sein können.

88

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Aktionsparameter der Konditionspolitik

- Rabattpolitik
- Absatzkreditpolitik
- Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

89

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Was ist Distributionspolitik?

Distributionspolitik umfasst

- alle Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang
- mit dem Weg eines Produktes
- zum Endverwender bzw. -verbraucher anfallen.

90

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Was ist Kommunikationspolitik?

Kommunikationspolitik umfasst

- die zielorientierte
- Übermittlung von Informationen
- und Bedeutungsinhalten zum
- Zweck der Steuerung von
- Meinungen,
- Einstellungen und
- Verhaltensweisen.

91

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Instrumentarium der Kommunikationspolitik

- Werbung
- Verkaufsförderung (Sales Promotion)
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation)
- Persönlicher Verkauf (Außendienst)
- Direktmarketing

92

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

System der Marketinginstrumente



93

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

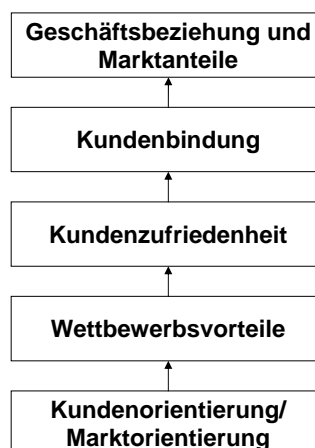
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Grundbausteine des Marketings



94

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Parameter der Kundenorientierung

- Variabilität
- Sortimentbreite
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- Problemlösungsadäquanz
- Benutzungsadäquanz
- Erwartungsadäquanz
- angemessene Freundlichkeit
- Vertrauenswürdigkeit
- Produktqualität

95

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Varianten der Kundenorientierung bei der Leistungserstellung

- Auftrags-/Einzelfertigung
- Mass Customization
- Massenproduktion

96

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Ansatzpunkte der praxisorientierten Preispolitik

- Prinzip der nachfrage- und beschäftigungsorientierten Preisbestimmung
- Prinzip der nutzenorientierten Preisbestimmung
- Prinzip der konkurrenz- und branchenorientierten Preisbestimmung
- Prinzip der kostenorientierten Preisbestimmung

97

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Preisstrategien

- **Prämiumpreisstrategie**
 - ⇒ relativ hohe Preise, die mit entsprechend hoher Produktqualität und betont auf Exklusivität gerichteter Präferenzpolitik verbunden sind
- **Promotionspreisstrategie**
 - ⇒ Relativ niedrige Preise, mit denen bewusst das Image eines Niedrigpreisgeschäfts erzeugen werden sollen
- **Penetrationspreisstrategie**
 - ⇒ Mit relativ niedrigen Preisen sollen schnell Massenmärkte erschlossen und große Absatzmengen bei niedrigen Stückkosten (Erfahrungskurveneffekte) erzielt werden.
 - ⇒ Abschreckung potentieller Konkurrenten (Markteintrittsbarrieren)

98

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Preisstrategien

- **Abschöpfungspreisstrategie**
 - ⇒ Relativ hoher Preis bei Produkteinführung, der mit zunehmender Markterschließung und aufkommenden Wettbewerbsdruck sukzessive gesenkt wird
- **Preisdifferenzierungsstrategie**
 - ⇒ Berücksichtigung der Heterogenität des Gesamtmarktes durch Festlegung unterschiedliche Preise für verschiedene Kundengruppen
- **Strategie des preispolitischen Ausgleichs**
 - ⇒ Preisentscheidungen werden im Hinblick auf das komplette Sortiment getroffen (Mischkalkulation)

99

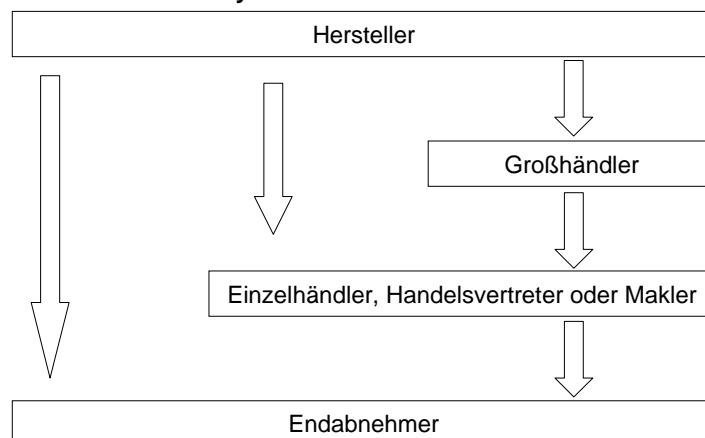
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

System der Vertriebskanäle



100

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



B.III Leistungsverwertung

Vertriebsformen

- Versand
- Filialverkauf/Präsenzverkauf
- Direktmarketing
- Messevertrieb
- Internetvertrieb
- Promotionsvertrieb

101

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C Rechnungslegung

Aufgaben des Rechnungswesens

- **für externe Zwecke**
⇒ Rechenschaftslegung und Information
- **für interne Zwecke**
⇒ Dokumentation, Kontrolle und Information

102

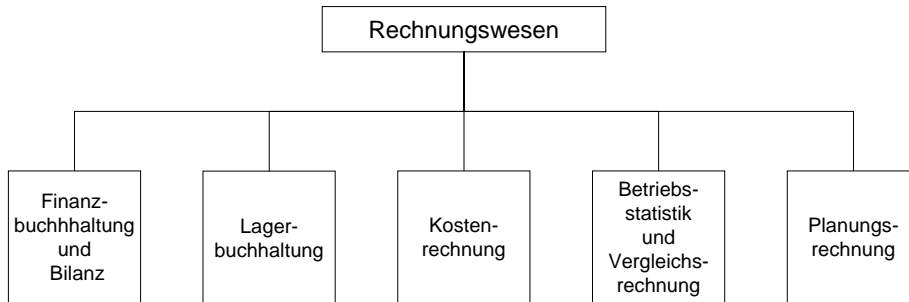
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C Rechnungslegung

Teilgebiete des Rechnungswesens



103

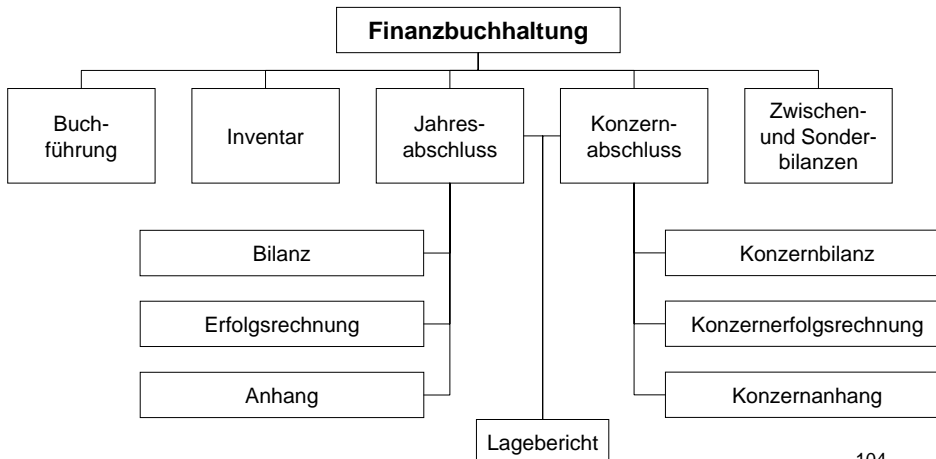
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C Rechnungslegung

Teilbereiche der Finanzbuchhaltung



104

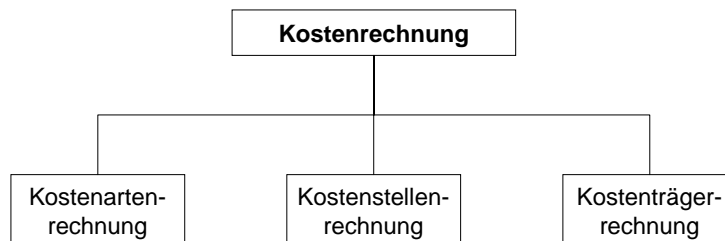
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.I Kostenrechnung

Teilbereiche der Kostenrechnung



105

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.I Kostenrechnung

Aufgaben der Kostenrechnung

- Kalkulation
- Ermittlung der langfristigen Preisuntergrenze
- Ermittlung des kurzfristigen Betriebserfolgs
- Kaufmännische Kontrollfunktion

106

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.I Kostenrechnung

Kostenkategorien

- nach der Zurechenbarkeit der Kosten
 - Einzelkosten
 - Gemeinkosten

- nach dem Umfang der Kostenweiterverrechnung
 - Vollkosten
 - Teilkosten

- nach der kurzfristigen Beeinflussbarkeit der Kosten
 - fixe Kosten
 - variable Kosten

107

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.I Kostenrechnung

Beispiel für einen Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Kostenstellen Kostenarten		Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen
		(1) Primäre (Stellen-) Kosten*	Stellen-einzel-Kosten
	Stellen-gemein-Kosten		
(2) Sekundäre (Stellen-) Kosten		Durchführung einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	
		(3) Ermittlung von Kalkulationssätzen	
		(4) Kostenkontrolle	

108

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.I Kostenrechnung

Arten der Kostenverrechnung

- Deckungsbeitragsrechnung
- Target costing
- Prozeßkostenrechnung
- Grenzplankostenrechnung
- ...

109

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Grundaufbau einer Bilanz

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlage-Vermögen	Eigen-Kapital
	Gewinn
Umlauf-Vermögen	Fremd-Kapital

Vermögen = Verpflichtung

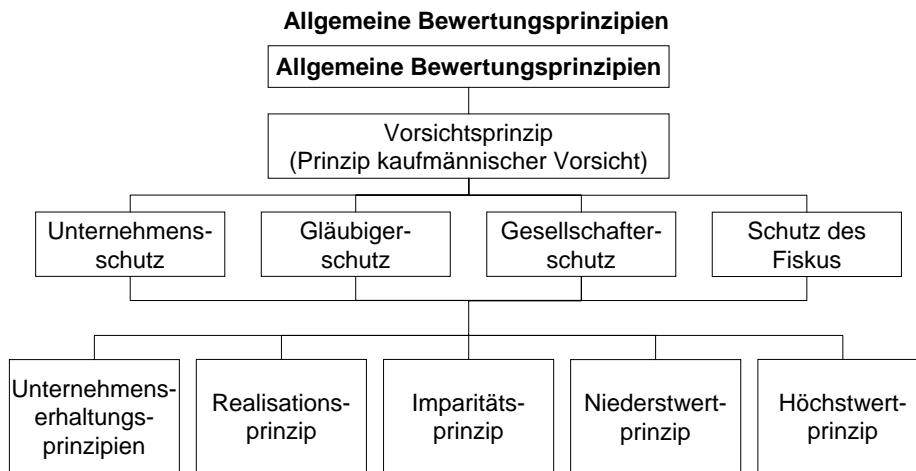
110

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung



111

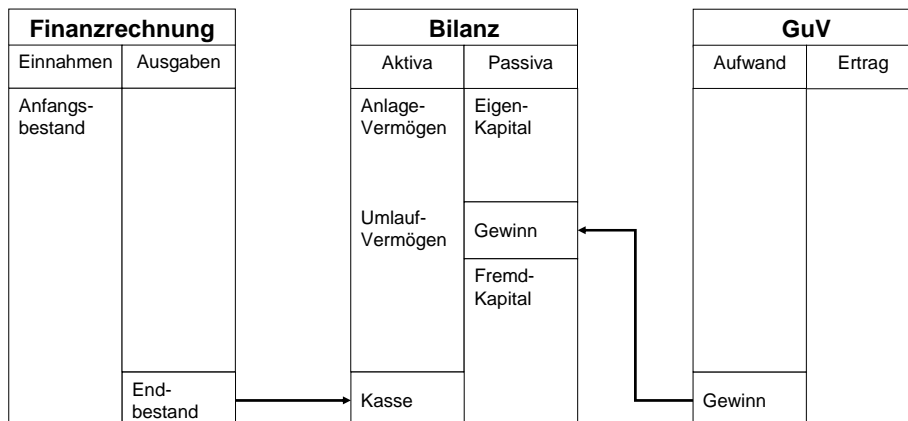
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Zusammenhang der Rechenwerke der Unternehmensrechnung



112

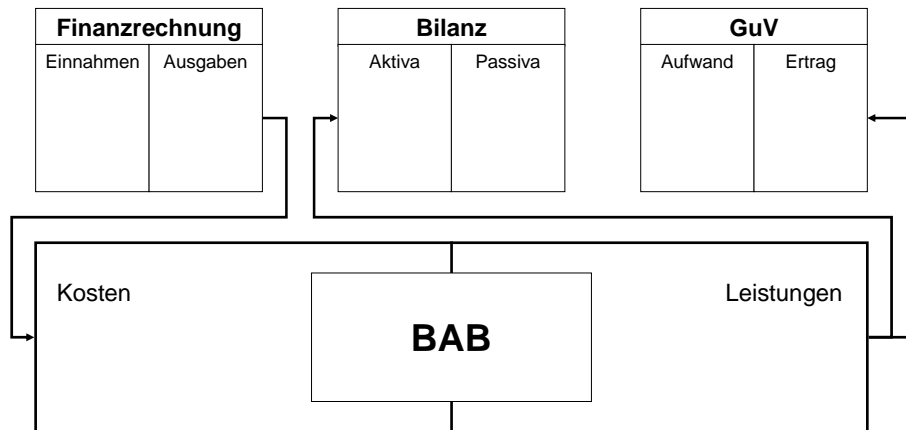
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Zusammenhang der Rechenwerke aus Unternehmen und Betrieb



113

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

DeFaMa GmbH - Gründungsschritte

- Einrichten eines Kontos
- Einzahlung der Einlage

Buchungssatz:

Kasse (Bank) € 300000
an Eigenkapital € 300000

114

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Eröffnungsbilanz DeFaMa GmbH

06.11.03 Eröffnungsbilanz FMD GmbH

Bank	300.000	EK	300.000
Σ	300.000	Σ	300.000

Vermögen

Verpflichtungen

115

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Bilanz nach Kreditaufnahme in Höhe von €250.000

Bilanz FaMaD GmbH

Bank 1	300.000	EK	300.000
Bank 2	250.000	Verbindlichkeiten	250.000
Σ	550.000	Σ	550.000

Vermögen

Verpflichtungen

⇒ Bilanzverlängerung

116

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



C.II Bilanzierung

Bilanz nach Maschinenkauf in Höhe von €280.000

Bilanz FaMaD GmbH

Maschinen	280.000	EK	300.000
Bank 1	20.000	Verbindlichkeiten	250.000
Bank 2	250.000		
Σ	550.000	Σ	550.000

Vermögen

Verpflichtungen

⇒ Aktivtausch

117

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine Rechtsform?

Unter **Rechtsform** versteht man:

- den rechtlichen Rahmen,
- mit dem eine Unternehmung
- im Wirtschaftsleben in Erscheinung tritt.
- Sie bildet die Grundlage
- der externen und internen
- Rechtsbeziehungen.

118

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Anlässe der Rechtsformwahl

- Gründung eines Unternehmens
- Veränderung der gesamtwirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen
- Einzelwirtschaftlich bedingte technische und personelle Gegebenheiten
- Änderung des Steuerrechts
- Verschärfung der Rechnungslegungspflichten
- Wachstum der Unternehmen

119

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Einflüsse auf die Rechtsformentscheidung

Die Rechtsform hat Einfluß auf die

- Haftung
- Leitungsbefugnis
- Gewinn- und Verlustbeteiligung
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Aufnahme und Ausscheiden von Gesellschaftern
- Steuerbelastung
- Vorschriften über den Jahresabschluß, Prüfung
- Aufwendungen zur Erlangung der Rechtsform

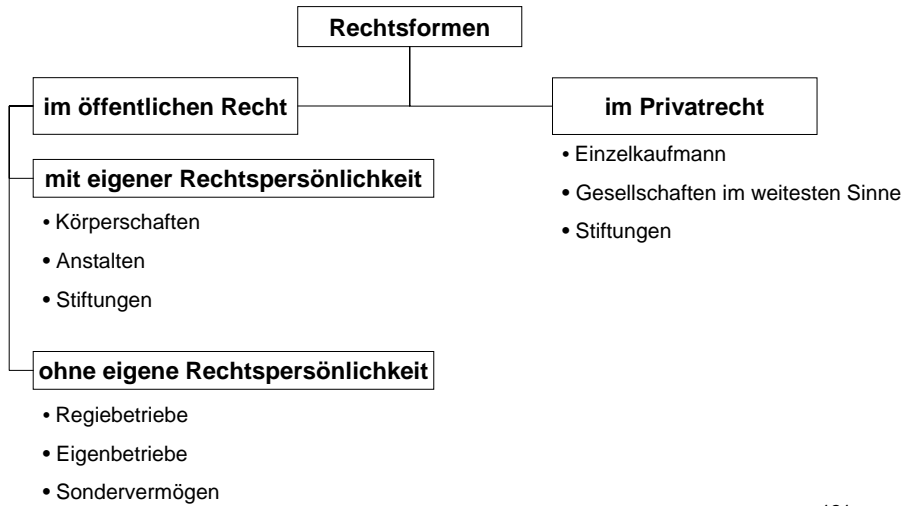
120

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl



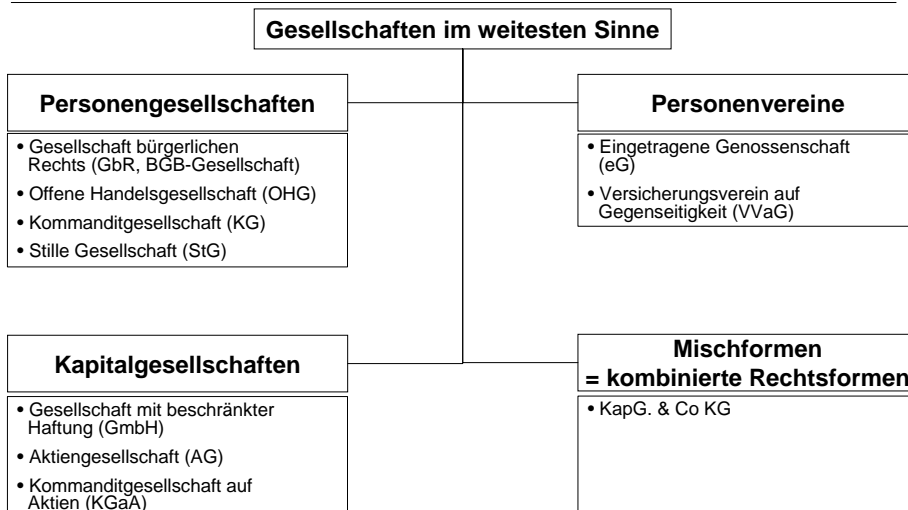
121

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl



122

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Rechtsformwahl als Entscheidungsproblem

Probleme der Wahl der optimalen Rechtsform

- verschiedene Kriterien in Konkurrenz zueinander
- viele Kriterien nicht quantifizierbar
- unterschiedliche Interessen der Entscheidungsträger

Lösungsansätze

- mit Hilfe von Punktbewertungs-
- oder Scoring-Modellen

123

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Einschränkungen der Rechtsformwahl

Einschränkungen der grundsätzlichen Wahlfreiheit für privatwirtschaftliche und freiberufliche Betätigungen auf Grund gesetzlicher oder berufsrechtlicher Vorschriften.

Beispiele:

- Neugründungen von Universalbanken nicht als Einzelunternehmen
- Private Bausparkassen nur als AG
- Kapitalanlagegesellschaften nur als AG oder GmbH
- Private Versicherungen nur als AG oder VVaG

124

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist ein Einzel-Unternehmen?

Ein Einzelunternehmen stellt die

- dauerhafte
- wirtschaftliche Tätigkeit
- einer einzelnen natürlichen Person - evtl. mit Erfüllungsgehilfen -
- als Vollkaufmann
- unter eigener Firma
- auf eigene Rechnung und Gefahr
- sowie
- uneingeschränkte Trägerschaft aller Rechte und Pflichten dar.

125

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was sind Personen-Gesellschaften?

Personengesellschaften sind Unternehmen, bei denen sich

- mindestens zwei Personen
- für gemeinschaftliche wirtschaftliche Aktivitäten
- zusammengeschlossen haben,
- wobei Haftungsbegrenzung
- aller
- Gesellschafter
- ausgeschlossen ist.

126

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine offenen Handelsgesellschaft?

Eine offene Handelsgesellschaft stellt

- den Zusammenschluß
- mindestens zweier
- unbeschränkt haftender Personen zum Zwecke
- Unternehmerischen Handelns
- unter gemeinschaftlicher Firma dar.

127

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine Kommandit-Gesellschaft?

Eine Kommanditgesellschaft stellt

- den Zusammenschluss
- mindestens zweier
- Personen zum Zwecke unternehmerischen Handelns
- unter gemeinschaftlicher Firma dar, wobei
- die Haftung
- mindestens
- eines Gesellschafters beschränkt und
- die Haftung
- eines anderen
- unbeschränkt ist.

128

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was sind Kapital-Gesellschaften?

Kapitalgesellschaften sind

- Unternehmen mit
- eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person),
- die mit haftungsbegrenzender
- Kapital-Einlage
- von mindestens einer Person
- gegründet werden können.

129

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine GmbH?

Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) stellt ein

- Unternehmen das,
- das zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck durch
- mindestens eine Person
- mit haftungsbegrenzender
- Kapital-Einlage (>25 T€)
- errichtet werden kann.

130

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine AG?

Eine Aktiengesellschaft (AG) stellt ein

- Unternehmen dar,
- das zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck durch
- mindestens eine Person
- mit haftungsbegrenzender
- Kapital-Einlage (>50T€)
- gegründet werden kann.

131

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was ist eine Genossenschaft?

Eine Genossenschaft (eG) stellt eine

- Gesellschaft dar, die
- von mindestens sieben Personen
- gegründet werden kann,
- um mit Hilfe eines
- eigenen Geschäftsbetriebes
- die Förderung der
- Mitglieder (Genossen)
- zu bewirken

132

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.I Rechtsformwahl

Was kennzeichnet eine GmbH & Co KG?

- keine speziellen Rechtsvorschriften
- Teilrechtsfähigkeit
- rechtliche Mischform („Grundtypenvermischung“)
- Eintragung in das Handelsregister
- Möglichkeit zur Drittorganschaft
- Geschäftsführung durch Komplementär-GmbH, handelnd durch deren Geschäftsführer
- Verbesserung der Nachfolgeregelung (Tod eines Komplementär ist kein Auflösungsgrund)

133

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Was bezeichnet man als Standort?

Der Standort bezeichnet die

- geographisch bestimmte
- lokale Ansiedlung des Betriebes.

⇒ Jeder Betrieb weist einen eigenen Standort auf.

134

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Ebenen des Standortbegriffs

- **Standort für Betriebe im Ganzen**
 - nationaler Standort
 - regionaler Standort
 - kommunaler Standort
 - lokaler Standort
- **innerbetrieblicher Standort**
 - Standort einzelner Gebäude und Anlagen
innerhalb eines Betriebskomplexes
 - Standort einzelner Arbeitsplätze und Einrichtungen
innerhalb eines Gebäudes

135

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Anlässe für Standortentscheidungen

- **Gründungsphase**
 - Errichtung einer neuen Betriebsstätte
 - Errichtung mehrerer Betriebsstätten (Standortspaltung)
- **Umsatzphase**
 - Standort-Expansion
 - Standort-Verlagerung
 - Standort-Zentralisation
 - Standort-Dezentralisation

136

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Standort Generelles Auswahlkriterium

Generelles Kriterium zur Auswahl eines Standortes ist die

- zeitübergreifende Optimierung
- zwischen
- standortbedingten Vorzügen und
- Nachteilen.

137

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Standort Spezielle Auswahlkriterien

Spezielle Kriterien zur Auswahl eines Standortes sind

- betriebsspezifische Anforderungen
- an Standortbedingungen
- im Hinblick auf
- die Faktoren-Optimierung.

138

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Beispiele für Spezielle Auswahlkriterien

- Verfügbarkeit über Ressource
- Transportkosten für An- und Abfuhr
- rechtliche und politische Restriktionen
- Abgaben und Vergünstigungen
- ökonomische Landschaft
- technische Infrastruktur
- gesellschaftliche Infrastruktur
- Arbeitskräftepotential

139

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Beispiel für das Kriterium Transportkosten

Der optimale Standort in bezug auf Transportkosten

- tonnenkilometrischen Minimalpunkt
- für Beschaffung und
- Absatz.

⇒ Normalerweise abhängig von der Transportstruktur und -tarifen

140

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Standortwahl Procedere

Die Wahl des Standortes erfolgt normalerweise

- sukzessiv
- mit iterativen
- Analysen und Bewertungen
- bis zu einer hinreichenden Lösung.

141

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Kriterien der Standortentscheidung

- **einsatzbedingte Standortfaktoren**
 - Beschaffungskontakte
 - Betriebsraum
 - Anlagegüter
 - Arbeitskräftepotential
 - Fremddienste
 - Material, Werkstoffe
 - Finanzierungsmöglichkeiten
 - Leistungen der Gebietskörperschaften, wie
 - Infrastruktur, Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung
- **absatzbedingte Standortfaktoren**
 - Absatzpotential
 - Absatzkontakte

142

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.II Standortwahl

Beurteilung von Standortalternativen

Verwendung von Standortfaktoren, die

- die Gesamtheit
- aller raumwirtschaftlichen Vorteile,
- die an einem konkreten Ort
- für die standortsuchende Unternehmung
- aufgrund der beabsichtigten Tätigkeit
- von Bedeutung sind.

⇒ Unterschiedliche Systeme von Standortfaktoren sind möglich,
z.B. Standortkriterien der REFA-Methodenlehre

143

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Ebenen der Organisation

1. **Außenorientierte Ebene**
Unternehmensverfassung
2. **Binnenorientierte Ebene**
Unternehmensorganisation

144

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Unternehmensverfassung

Unter dem Begriff der **Unternehmensverfassung** versteht man ein

- auf Rechtsnormen
- basierendes System,
- das mit dem Ziel erstellt wurde,
- eine rahmensetzende Grundordnung
- für ein Unternehmen zu schaffen.

145

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Was versteht man unter Unternehmensorganisation?

Unter dem Begriff **Unternehmensorganisation** versteht man

- auf Ordnungsregeln basierendes System,
das mit dem Ziel erstellt wurde,
die Elemente eines Unternehmens
(effizient) in Beziehung zu setzen.

Sie schafft die Grundlage für die Zuordnung von Aufgaben, Personen
sowie Sachmitteln in formaler, räumlicher und zeitlicher Hinsicht.

146

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Gründe für die Organisation

Wirtschaftliche Handlungsaktivitäten sind u.a. gekennzeichnet durch

- stark arbeitsteilige Leistungsprozesse,
- die Tendenz zu großen Einheiten,
- multi-lokaler Repräsentanz
- und bedürfen der effektiven Zuordnung und Verknüpfung,
- um das Leistungsziel erreichbar zu machen.

Dem Problem der Ordnung der Aktivitäten und der Zusammenführung einzelner Arbeitselemente kommt zentrale Bedeutung zu.

147

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Funktionen der Organisation

Organisation soll

- einen komplexen Arbeitsprozess erst ermöglichen
- einen effizienten Aufgabenvollzug sicherstellen
- die integrativen Leistungshandlungen der Organisationsteilnehmer strukturieren
- die Handlungsträger anweisen
- Konflikte in geordnete Bahnen lenken
- Pfade für neue Ideen schaffen
- verbindliche Verhaltensmaximen für die Organisationsmitglieder schaffen
- Handlungsweisen der Organisationsmitglieder vorhersehbar machen
- etc.

148

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Kernaufgabe der Organisation

Als Kernaufgabe der Organisation ist die

- effiziente Strukturierung
- des interpersonellen Handlungsprozesses zu identifizieren.

Hierbei geht es um das Problem der

- Arbeitsteilung (Spezialisierung), d.h. der Aufächterung des Arbeitsprozesses und der Bildung von leistungsfähigen Aktionseinheiten, und der
- Arbeitsvereinigung (Kordinierung), d.h. der Gezielten Zusammenführung der einzelnen Elemente.

149

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Elemente der Organisation im Handlungssystem - Die 11 W-Fragen zur Organisation -

- | | | |
|-----|------------------|---------------------------|
| 1. | Wer | Aufgabenträger/Person |
| 2. | Was | Sache/Aufgabe |
| 3. | Warum | Grund/Ursache/Anlass |
| 4. | Wie | Art/Verfahren/Methode |
| 5. | Wo | Ort/Bereich/Platz |
| 6. | Woran | Arbeitsgegenstand |
| 7. | Womit | Mittel |
| 8. | Wann | Zeitpunkte/Zeitzone |
| 9. | Wie oft | Häufigkeit/Regelmäßigkeit |
| 10. | Wie lange | Dauer |
| 11. | Wieviel | Menge |

Innerhalb einer effizienten Organisation
sind alle Elemente systematisch aufeinander abgestimmt.

150

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Bereiche der Organisation

Ablauforganisation

Die präjudizierende Analyse und anschließende Strukturierung von zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeitsprozessen in Raum und Zeit.

Aufbauorganisation

Die Systematische Analyse und anschließende Strukturierung von statischen Handlungselementen

151

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Definition der Aufgabe

Unter einer **Aufgabe** versteht man

- die dauerhaft wirksame Aufforderung,
- zielorientiert
- Verrichtungen
- an Objekten
- vorzunehmen.

Sie sind auch als

- quantitativ und qualitativ
- zu spezifizierende Zielsetzungen
- für zweckbezogene
- menschliche Handlungen

zu interpretieren.

152

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Kriterien der Spezialisierung

- Homogenität
- Umfang
- Komplexität
- Koordinationserfordernisse
- Schwierigkeit
- ...

153

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Vorteile der Spezialisierung

Ökonomische Vorteile ergeben sich vor allem aus mit der Spezialisierung verbundenen

- geringeren Qualifikationserfordernissen
- geringeren Einarbeitungs- und Anlernzeiten
- geringeren Aufgabeninhalten und Handlungsspielräumen
- hohen Lern- und Trainingseffekten
- leichten Überwachungs- und Kontrollaufgaben
- eindeutigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

154

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Nachteile der Spezialisierung

Die Vorteile können überkompensiert werden durch

- die negative Wahrnehmung seitens der Arbeitnehmer
- mangelnde Akzeptanz enger Aufgabendefinitionen
- einseitige Belastungen
- Unterforderungen und Dequalifikationen

Diese bewirken

- Fluktuation
- Absentismus
- Krankheiten
- Leistungsminderungen
- Unzufriedenheitsäußerungen
- etc.

155

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Definition von Stelle

Stellen sind die Zusammenfassung der analytisch gewonnenen
Teilaufgaben
zu Aufgabenkomplexen für gedachte oder konkrete Personen
(Stelleninhaber).

Es gilt, die Aufgaben nach

- ihren Inhalten,
- dem Spielraum
- und dem Umfang
- in Abhängigkeit von der Leistungskapazität
des Aufgabenträgers

156

zu verbinden.
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Elemente der Kompetenz

Kompetenz ist definiert als Recht und Pflicht zur (alleinigen) Wahrnehmung von Aufgaben.

Als organisatorisches Prinzip erfordert Kompetenz

- Kompetenznehmer
- Kompetenzgeber
- definierte Aufgaben
- bindende Erklärungen.

157

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Elemente der Verantwortung

Verantwortung ist definiert als sozio-organisatorisches Modell

- der Rechenschaftslegung eines Verantwortungsträgers
- gegenüber einem Verantwortungsadressaten
- über eigenes Verhalten bei Entscheidungsfreiheit
- mit Sanktionserwartung
- aufgrund einer Verhaltensbeurteilung durch den Verantwortungsadressaten
- nach von beiden Verantwortungspartnern vorab akzeptierten Grundsätzen.

158

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Definition von Instanz

Eine Instanz ist

- eine Stelle
- mit Leitungsbefugnis und
- bezeichnet die rangmäßige hierarchische Beziehung
- zwischen mehreren Stellen, wobei
- die Instanzen mit besonderen Rechten und Pflichten ausgestattet sind.

159

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Definition von Leitungsbefugnis

Die Leitungsbefugnis lässt sich dreifach gliedern,
und zwar in

- **Entscheidungsbefugnis:**
Diese beinhaltet das Recht, für nachgeordnete Stellen, im Innen- und Außenverhältnis, den Entscheidungsspielraum verbindlich einzuengen (sog. Fremdentscheidung).
- **Weisungsbefugnis:**
Diese bezieht sich auf das Recht der verbindlichen Übermittlung von Entscheidungsinhalten (sog. Anordnung).
- **Verantwortung:** = Fremdverantwortung
Diese beinhaltet die Pflicht, für die leistungsgerechte Aufgabenerfüllung fremder Stellen einzustehen.

160

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Konfiguration

Konfiguration bezeichnet die äußere Form des Stellengefüges.

Von besonderer Bedeutung sind dabei

- das Verhältnis
- der mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis ausgestatteten
- Instanzen
- zueinander.

Die daraus resultierenden Unter- und Überordnungsverhältnisse lassen sich durch Organigramme darstellen.

161

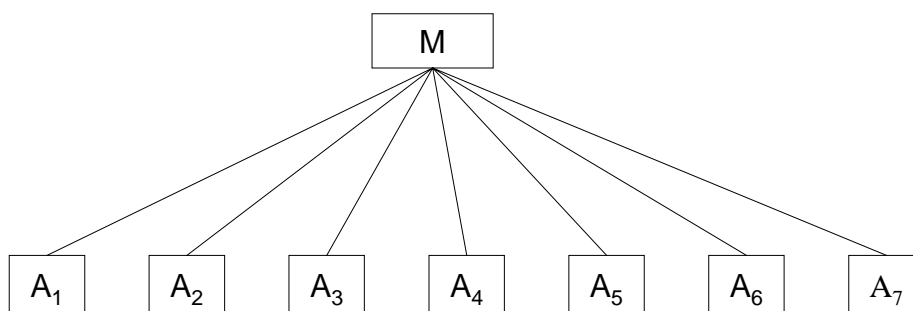
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Grundschemata der Einlinien-Organisation



162

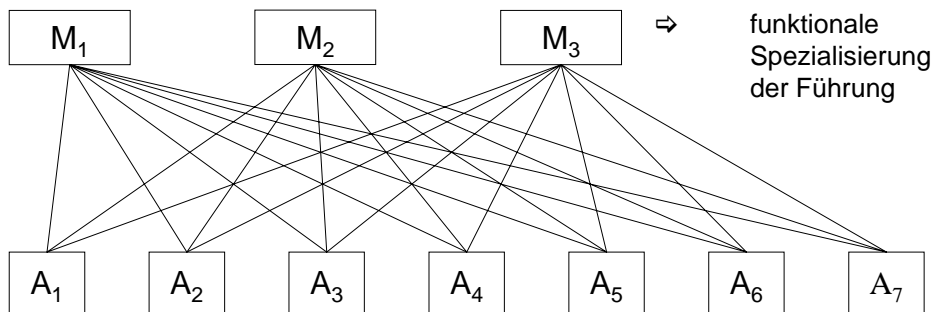
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Grundschemata der Mehrlinien-Organisation



Frederic W. Taylor

163

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Definition von Abteilung

Eine Zusammenfassung mehrerer Stellen zu größeren Organisationseinheiten und einheitlicher Leitung bezeichnet man als Abteilung.

Diese werden zu

- Hauptabteilungen,
- Geschäftsbereichen,
- Divisions etc.

zusammengefasst, bis das gesamte Strukturgefüge errichtet ist.

164

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Arten der Abteilungsspezialisierung

- Abteilungsbildung nach Verrichtungen oder Funktionen
- Abteilungsbildung nach Objekten oder Produkten bzw. Dienstleistungen
- Abteilungsbildung nach Kundengruppen oder Regionen

165

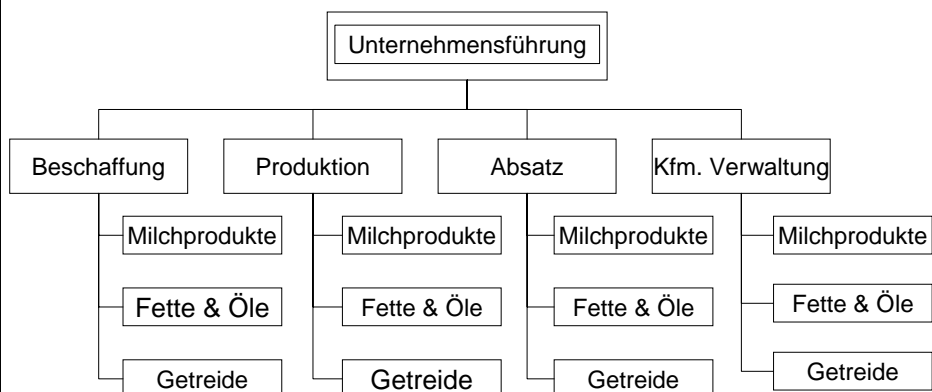
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Funktionale Struktur



166

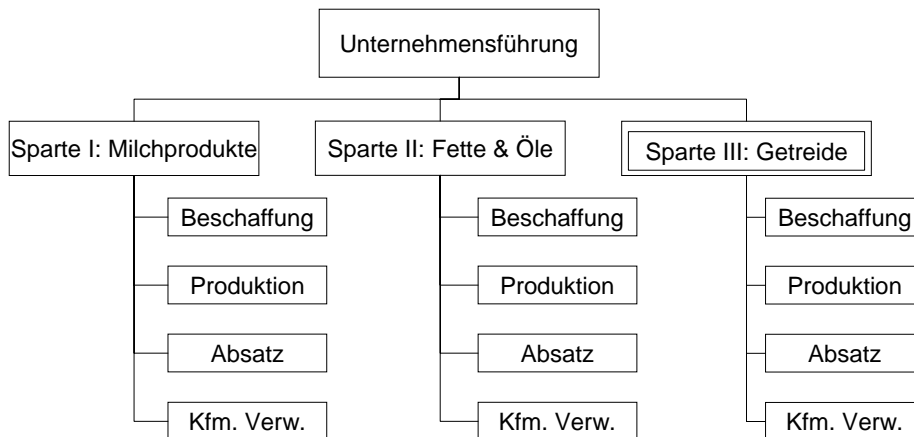
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Objektorientierte Struktur



167

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Matrix-Organisation

- Strukturmodell für Gesamtorganisationen
- zwei- oder mehrdimensional ⇒ Tensor-Organisation

Aufteilung der Leitungsfunktionen nach Dimensionen:

- Sparte/Produktgruppe
⇒ Product Manager
- Region
⇒ Regional Manager
- Kundengruppe
⇒ Market Manager
- Funktion/Zweckbereich
⇒ Functional Manager
- Projekt
⇒ Project Manager

168

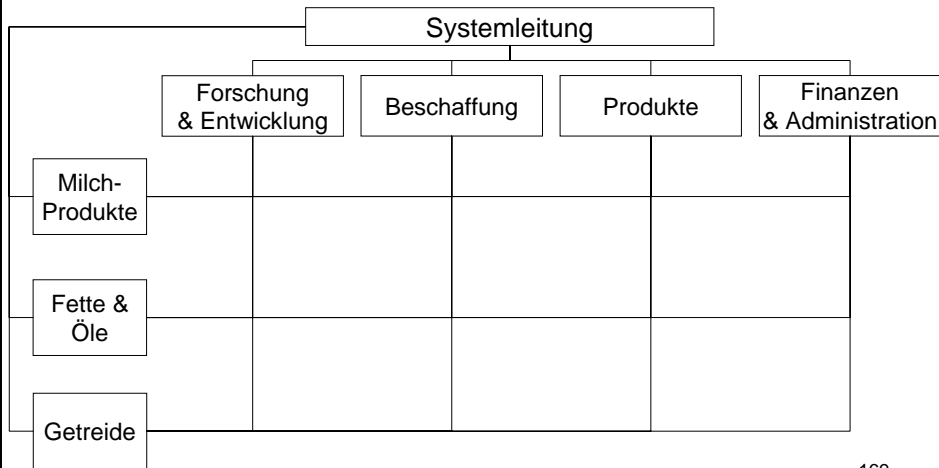
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



F.III Strukturierung des Betriebes

Matrix-Organisation



169

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



Vorlesungs-Ende

Vorlesungs-Ende

170

Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

