

**Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

- **Erich Gutenberg**
  - neoklassischer Ansatz nach dem zweiten Weltkrieg (faktor- und produktionstheoretischer Ansatz)
  - rein theoretisch, formal, mathematisch, Ablehnung einer normativ-produktiven BWL
  - **Betriebstypologie und Wirtschaftsordnung**
    - **systemindifferente Tatbestände**
      - Kombination von Produktionsfaktoren
      - Wirtschaftlichkeitsprinzip
      - finanzwirtschaftliche Gleichgewicht
    - **systembezogene Tatbestände**
      - Autonomieprinzip / Organprinzip
      - erwerbswirtschaftliche Prinzip / Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung
      - Privateigentum / Gemeineigentum
    - → Unternehmung / planwirtschaftlicher Betrieb
  - **Produktionsfunktion (Kombination der Produktionsfaktoren)**
    - Elementarfaktoren
      - menschliche Arbeit
      - Potentialfaktoren (Betriebsmittel, Investitionsgüter)
      - Repetierfaktoren (Werkstoffe, Rohstoffe)
    - Dispositiver Faktor (Irrationale, rationale und gestaltende Schicht)
    - Betrieb als Produktivitätsbeziehung
  - **Produktivitätsbeziehung (Faktoreinsatz und Faktorertrag)**
    - Produktivität: Optimierung der Beziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag
    - Produktionskoeffizienten = Faktoreinsatz / Faktorertrag
    - Produktivitätskoeffizienten = Faktorertrag / Faktoreinsatz
    - **mengenmäßiges Wirtschaftlichkeitsprinzip**
      - Maximalprinzip (geg. Input -> max Output)
      - Minimalprinzip (geg. Output -> min Input)
    - **wertmäßiges Wirtschaftlichkeitsprinzip**
      - Sparprinzip (geg. Erlös -> min Geldeinsatz)
      - Budgetprinzip (geg. Geldaufwand -> max Erlös)

**Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre**

- **Betrieb und Haushalt (Einzelwirtschaften)**
  - **Betrieb:** Fremdbedarfsdeckung → **Produktionswirtschaften**
  - **Haushalt:** Eigenbedarfsdeckung → **Konsumtionswirtschaften**
- **Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt**
  - **Erfahrungsobjekt** (in der Realität vorkommende Erscheinungen)
  - **Erkenntnisobjekt** (Einengung des Erfahrungsobjektes, Differenzierung von Wissenschaften)
- **Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse**
  - **Erkenntnisinteresse** (kognitives Wissenschaftsziel, reines Wissen, intellektuelle Neugier)
  - **Gestaltungsinteresse** (praktisches Wissenschaftsziel, Praxis, Problemen der Lebensbewältigung)
- **Betriebswirtschaftliche Forschungsmethoden**
  - **Deduktion** (deduktiv, neoklassisch, reine betriebswirtschaftliche Theorie)
    - vom Allgemeinen ins Besondere durch logisches Folgern, Herleiten (Schlussfolgerungsverfahren)
    - Ziel: Antwort auf Frage: Warum ist das der Fall
    - Mittel: Explikative Aussagen (Hypothesen, Theorien, Gesetze) und Randbedingungen
    - **Hempel-Oppenheimer-Schema** (Gesetzesmäßigkeiten + Randbedingungen = Explanandum)
    - **Grenzen**
      - Ceteris-Paribus-Methode (eine veränderte Einflussgröße, Rest unverändert, Modellvereinfachung)
      - rein gedankliche Konstruktion, keine Relevanz zur Realität (isolierte Teilzusammenhänge)
      - quantifizierbare Größen, zu hohe Abstraktion
  - **Induktion** (induktiv, empirisch-realistisch)
    - vom speziellen Einzelfall ins Allgemeine (Theoriebildung)
    - Basis von endlich beobachteten Einzelsachverhalten zu einer allgemeingültigen Hypothese/Aussage
    - **Grenzen**
      - nur einfache Ursachenkomplexe erklär- und erfassbar auf Basis der Beobachtung
      - keine zwei Sachverhalte sind streng genommen identisch
      - Abstraktion von (belanglosen) Einzelheiten um zu typischen Erscheinungen vorzudringen
      - kein zur Deduktion analoger Begründungs- oder Schlussfolgerungszusammenhang von Gesetzen möglich, sondern reiner Entdeckungszusammenhang
  - **Paradigma** (wissenschaftliche Leistung, die eine wissenschaftliche Gemeinschaft eine zeitlang als Grundlage für ihre Arbeit anerkennt, Attraktivität durch Beispiellosigkeit und Offenheit, z.B. homo oeconomicus)
  - **Heuristik** (Wegweiser, Leitidee, wenig spezifizierte Behauptung, Bauchgefühl)
  - **Dogma** (Paradigma, die eine wissenschaftliche Disziplin beherrscht, erstarrendes oder schon erstarrtes Paradigma)

**Gewinnbegriff und betriebswirtschaftliche Kennzahlen**

- **Gewinn**
  - **monetäres Ziel von Unternehmungen**
    - **wertmäßige Zieldimension**
    - **mengenmäßige Zieldimension (Produktivität)**
      - mengenmäßiges Verhältnis zwischen Input und Output
      - Produktivität (mengenmäßig) = Ertragsmenge/Einsatzmenge
  - **zeitpunktbezogene (statische) Bestandsgrößen (z.B. Bilanz)**
    - Überblick über Bestände zu einem Stichtag (Gegenüberstellung von Vermögen und Schulden)
    - Aktiva (Mittelverwendung): Anlagevermögen, Umlaufvermögen
    - Passiva (Mittelherkunft): Eigenkapital, Fremdkapital
    - keine mengenmäßige Angaben
  - **zeitraumbezogenen (dynamische) Stromgröße (z.B. GuV)**
    - Abbildung von Gütern und Geldbewegungen (Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen)
    - Soll (Aufwand): Wareneinsatz, Personalaufwand/Löhne, Zinsen → Jahresüberschuss
    - Haben (Erträge): Umsatzerlöse, Sonstigen betrieblichen Erlöse → Jahres-Fehl-Betrag
  - **Jahresabschlusses**
    - Einzelfirmen und Personengesellschaften: Bilanz und GuV
    - Kapitalgesellschaften: Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht
    - dient als Dokumentationspflicht, Informationsfunktion und Zahlungsbemessungsfunktion für interne und externe Bilanzadressaten
  - **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen**
    - **EBIT** = Jahresüberschuss ± Zinsen ± Steuern
    - **EBITDA** = Jahresüberschuss ± Zinsen ± Steuern + Abschreibungen + Amortisation
    - **Cash-Flow** = Jahresüberschuss + Abschreibungen + Netto-Rückstellungen
    - **Gesamtkapitalrentabilität** = Jahresüberschuss \* 100 / Gesamtkapital
    - **Eigenkapitalrentabilität** = Jahresüberschuss \* 100 / Eigenkapital
    - **Umsatzrentabilität** = Jahresüberschuss \* 100 / Umsatz
    - **ROI** = EBIT \* 100 / investiertes Kapital
  - **Probleme**
    - unvollständige Informationsquellen (nur monetäre Größen)
    - Spielraum bei Bewertung/Wahlrecht (verschiedene Angaben für Gewinn)
    - Kennzahlenanalyse nicht standardisiert
    - Vergangenheitsorientiert / Stichtagsbezogen
    - Abhängigkeit der Bilanzansätze vom Normensystem → Mangelnde Vergleichbarkeit

**System betrieblicher Ziele, normative Entscheidungstheorie und -modelle**

- **Ziele / Funktionen von Zielen**
  - Definition des gewünschten Sollzustands, Maßstab der Leistungsbeurteilung, Entscheidungsgrundlage, Handlungsanleitung, Rechtfertigungsgrundlage, Motivationsbasis, Interpretationsgrundlage, Information über den Zweck der Organisation
- **Shareholder vs. Stakeholder**
  - **Shareholder (Eigentümer)**
    - Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans und der Risiken)
    - erwerbswirtschaftliches Prinzip (oberstes formales Unternehmungsziel: Gewinnmaximierung)
    - Prinzip des Privateigentums (an der Produktionsmittel)
    - → Legitimation der Zielbildung
  - **Interne Stakeholder**
    - Eigentümer-Unternehmer, Kapitaleigner: hoher Gewinn, Selbständigkeit
    - Mitarbeiter: Einkommen, sicherer Arbeitsplatz
    - Manager: Gewinn oder Einkommen ?
  - **Externe Stakeholder**
    - Fremdkapitalgeber: sichere Kapitalanlage, Verzinsung
    - Lieferanten: Zahlungsfähigkeit der Abnehmer, stabile Lieferbeziehungen
    - Kunden: hochwertige Güter, günstige Preise, Service
    - Konkurrenz: Einhaltung von Gesetzen, faires Verhalten, evtl. Kooperation
    - Staat und Gesellschaft: Steuern, Arbeitsplätze, Sozialleistungen, Mitbestimmung, positive Beiträge zur Infrastruktur und ökologischen Umwelt, Beiträge zu kulturellen und wissenschaftlichen Institutionen
- **Einteilung und Merkmale von Zielen**
  - **Zielinhalt**
    - **Formalziele** (abstrakte, übergeordnete Ziele) und **Sachziele** (konkrete Handlungen)
    - **Monetäre Ziele** (in Geldeinheiten messbar) und **Nicht-monetäre Ziele** (ökonomisch und außerökonomisch, sozial, politisch, ethisch, ökologisch)
  - **Rangordnung der Ziele**
    - **Oberziele** (Zielsetzung der Gesamtunternehmung, indirektes Ziel)
    - **Unterziele** / Subziele / Zwischenziele (operationalisierbar, Mittel zur Erreichung von Oberzielen)
    - → Ziel-Mittelbeziehung
  - **Angestrebtes Ausmaß der Zielerreichung**

- **Unbegrenzte Ziele** (Marktdominanz, Gewinnmaximierung, Kostenminimierung)
- **Begrenzte Ziele** (Vergrößerung des Marktanteil um x%, Gewinnsteigerung um y%, Senkung der Werbekosten um z%)
- **Beziehung zwischen Zielen**
  - **Komplementäre Ziele** (Erhöhung des Zielerreichungsgrad Z1 führt zur Erhöhung des Zielerreichungsgrad Z2, z.B. Kostenminimierung ↔ Gewinnmaximierung)
  - **Konkurrierende Ziele** (Erhöhung des Zielerreichungsgrad Z1 führt zur Verminderung des Zielerreichungsgrad Z2, z.B. Intensivierung Werbeaufwand ↔ Kostenminimierung)
  - **Antinome Ziele** (Realisation von Z1 schließt Realisation von Z2 aus (et vice versa), z.B. Senkung des Energieverbrauchs ↔ Erhöhung des Ausstoßes, was nur möglich bei überhöhter Drehzahl)
  - **Indifferente Ziele** (Erfüllung von Z1 hat keinen Einfluss auf Z2, z.B. Senkung der Rohstoffkosten ↔ Verbesserung des Kantinenessens)
- **Zielkonflikte**
  - relevant bei Zielkonkurrenz oder –antinomie
  - Individuale Konflikte (z.B. Spannung zwischen privaten Zielen von Individuen und Zielen der Organisation)
  - Hierarchisch bedingte Zielkonflikte (z.B. Unterziele nicht eindeutig operational)
  - Innerorganisatorische Zielkonflikte (z.B. Abteilungs- oder Geschäftsdifferenzen)
- **Entscheidungen**
  - **Konstitutive Entscheidungen**
    - Grundsatzentscheidungen, sporadisch, zum Teil sogar einmalige Entscheidungen (Rechtsform, Standort, Tätigkeitsfeld, Arbeits- oder maschinenintensiver Produktionsprozess)
  - **Laufende (funktionale) Entscheidungen**
    - regelmäßig wiederkehrende Entscheidungen (Managementalltag)
- **Normative Entscheidungstheorie**
  - **Entscheidungsfeld** (Aktionenraum (beeinflussbar), Zustandsraum (nicht beeinflussbar), Ergebnisse)
  - Überführung der **Ergebnismatrix** in **Entscheidungsmatrix** (mittels Nutzenfunktion)
  - **Vollkommenes Informationssystem**
    - **Entscheidung bei Sicherheit**
      - Menge der Umweltzustände bekannt
      - Eintreffwahrscheinlichkeit der Zustände liegt bei 0 oder 1
  - **Unvollkommenes Informationssystem**
    - **Entscheidung bei Risiko**
      - Menge der Umweltzustände bekannt
      - Eintreffwahrscheinlichkeit der Zustände liegt zwischen 0 oder 1
      - → Bayes-Prinzip (Erwartungswertprinzip)
    - **Entscheidung bei Unsicherheit**
      - Menge der Umweltzustände bekannt
      - Eintreffwahrscheinlichkeit der Zustände unbekannt
      - → **Maximin-Regel** (Wald-Regel): Maximum der Zeilenminima, pessimistisches Kriterium
      - → **Maximax-Regel**: Maximum der Zeilenmaxima, extremoptimistisches Kriterium, risikofreudig
      - → **Laplace-Regel** (Regel des unzureichenden Grundes): alle Umweltzustände mit gleicher Wahrscheinlichkeit
      - → **Hurwicz-Regel** (Pessimismus-Optimismus-Regel): Zeilenmaxima \* Optimismusparameter  $\lambda$  und Zeilenminima \*  $(1-\lambda)$ , danach Maximum der Summen
      - → **Savage-Niehanns-Regel** (Regel des geringstes Bedauerns): neue Entscheidungsmatrix mit jeweiligen Differenz zum Spaltenmaxima, danach Minimum der Zeilenmaxima
  - **Kritik**
    - Ausstrahlungseffekte fehlen (nicht-intendierte Handlungskonsequenzen wie Nebenwirkungen, Fernwirkungen)
    - rein ökonomisch/wirtschaftliche Betrachtung, ignoriert ökologischer Belastung, Interessen externer Stakeholder, sozialen Interessen der Arbeitnehmer
    - Entscheidungen in Realität oftmals ganz anders getroffen (Routine-Entscheidungen, Erfahrungen, Bauchgefühl)

## Rechtsformen

- **Rechtsformen**: rechtliche Regelung/Rahmen eines Unternehmens
- **Kriterien**
  - Haftung (unbeschränkt mit Gesamtvermögen oder beschränkt mit Eigen- oder Fremdkapitaleinlage)
  - Leitungsbefugnis (Kapitaleigner selbst oder haftende Personen oder Geschäftsführungorgane)
  - Finanzierung (Eigenfinanzierung oder Fremdfinanzierung)
  - Gewinn- und Verlustbeteiligung (dispositives Recht)
  - Rechnungslegung und Publizität (Handelsregistereintrag, erweiterte Publizität)
  - Steuerbelastung (Einkommensteuer, Körperschaftssteuer, Gewerbeertragssteuer)
  - Unternehmenskontinuität (Frage der Weiterexistenz bei Wechsel/Tod des Gesellschafters)
  - Rechtsformenaufwendung (Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätsvorschriften, sowie Gründungsaufwendung und Organisationskosten)
  - Mitbestimmung (siehe Mitbestimmungsgesetze)
- **Relevante Rechtsformen**
  - **Einzelunternehmen** (häufigste Unternehmensform in Deutschland >70%)

- **Personengesellschaften**
  - GbR (Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, BGB-Gesellschaft)
  - OHG (Offene Handelsgesellschaft) (erfordert hohes wechselseitiges Vertrauen)
  - KG (Kommanditgesellschaft) (Komplementär/Geschäftsführer mit unbeschränkter Haftung, Kommanditist auf Kapitaleinlage beschränkte Haftung, nur Kontroll- und Widerspruchsrechte)
  - Stille Gesellschaft (reine Innengesellschaft mit Kapitaleinlage und Gewinnbeteiligung)
- **Kapitalgesellschaften**
  - GmbH (mit beschränkter Haftung) (Organe: Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung)
  - AG (Aktiengesellschaft) (Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung)
- **Misch-/Sonderformen** (Kombination der Haftungsvorteile von Kapitalgesellschaften und steuerlichen Vorteilen der Personengesellschaften)
  - GmbH & Co. KG (KG, an der als Komplementär eine GmbH beteiligt ist → steuerliche Vorteile, umgeht strenge Publizitätsvorschriften)
  - KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)
  - Genossenschaft

	<b>Haftung</b>	<b>Leitungsbefugnis</b>	<b>Finanzierung</b>
<b>Einzelunternehmen</b>	<b>Unbeschränkt (haftet voll)</b>		<b>Entsprechend Privatvermögen</b>
<b>Personengesellschaften</b>	<b>Unbeschränkt (persönliches Risiko)</b>	<b>Kapitaleigner/Gesellschafter</b>	
GbR	Gesellschafts- und Privatvermögen	Allen Gesellschaftern gemeinschaftlich	Über Einlagen der Gesellschafter
OHG	Gesamtschuldnerisch/solidarisch persönlich mit Privatvermögen	Allen Gesellschaftern gemeinschaftlich	Überführung von Privat- in Gesellschaftsvermögen
KG	Komplementär unbeschränkt, Kommanditist beschränkt mit Einlage	Komplementär	Eigenfinanzierung durch Kommanditisten
Stille Gesellschaft	Nur bis zur Einlage, keine hinaus	Keine, beschränkte Kontrollrechte	über Eigenkapital
<b>Kapitalgesellschaften</b>	<b>Auf Kapitaleinlage beschränkt (keine persönliche Haftung)</b>	<b>Beauftragte Organe der Kapitaleigner</b>	
GmbH	beschränkt	Geschäftsführung	Grundkapital 25.000 €
AG	Aktieninhaber beschränkt durch Aktienwert	Vorstand	Durch Aktien, Grundkapital 50.000 €

	<b>Gewinn- und Verlustbeteiligung</b>	<b>Rechnungslast und Publizität</b>	<b>Steuerbelastung</b>
<b>Einzelunternehmen</b>	<b>Voll zu seinen Lasten</b>	<b>Handelsbilanz</b>	
<b>Personengesellschaften</b>		<b>Handelsbilanz</b>	<b>Individuelle Einkommensteuer der Gesellschafter</b>
GbR	Gleichmäßig dispositiv	Handelsbilanz	Nicht selbstständig einkommensteuerpflichtig
OHG	Gleichmäßig dispositiv	Handelsbilanz	Individuelle Einkommensteuer
KG	Dispositiv (nach Kapitalanteil)	Handelsbilanz	
Stille Gesellschaft	Dispositiv entspr. Gesellschaftsvertrag	Handelsbilanz	
<b>Kapitalgesellschaften</b>		<b>Hoch</b>	<b>Körperschaftssteuer</b>
GmbH	Geschäftsanteile	Hoch, streng	Körperschaftssteuer
AG	Aktienanteile	Hoch, streng	Körperschaftssteuer

	<b>Unternehmenskontinuität</b>	<b>Rechtsformenaufwendung</b>	<b>Mitbestimmung</b>
<b>Einzelunternehmen</b>	<b>Sehr problematisch</b>	<b>Sehr gering (Gewerbeanmeldung)</b>	
<b>Personengesellschaften</b>	<b>Problematisch, da sehr auf Person ausgerichtet</b>	<b>Niedrig</b>	<b>Betriebliche Mitbestimmung</b>
GbR		keine	
OHG	Tod führt meist zur Auflösung		
KG			
Stille Gesellschaft			
<b>Kapitalgesellschaften</b>	<b>Unproblematisch, da Körperschaften unabhängig vom Kapitaleignerwechsel</b>	<b>hoch</b>	<b>Unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung</b>
GmbH	unabhängig	Laufend, hoch	
AG	unabhängig	Laufend, hoch	

**Unternehmensordnung**

- **Unternehmensordnung:** Bestimmung der Zielsetzung und Politik von Unternehmen
- **Interessensgruppen** (Legitimationsfrage: „Welche Interessen bestimmen ein Unternehmen“)
  - Konsumenteninteresse
  - Produzenteninteresse (Arbeitnehmer)
  - Kapitalinteresse (Kapitaleigner)
  - Öffentliches Interesse
- **Monistische Unternehmensordnung**
  - Dominanz des Kapitalinteresses (systembezogen, historisch-derivat, homo oeconomicus)

- Grund: Koordination unterschiedlicher Interessen im freien Markt durch Vertragsmodell, mikroökonomische Gleichgewichtstheorie führt zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip und damit zum Kapitalinteresse)
- **Dualistische Unternehmensordnung**
  - Produzenten- und Konsumenteninteresse (systemindifferent, originär)
  - Kapitaleigner- und Arbeitnehmer (Mitbestimmung)
- **Pluralistische Unternehmensordnung**
- **Organe einer AG**
  - **Hauptversammlung**
    - Wahl des Aufsichtsrats
    - Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat
    - Verwendung des Bilanzgewinns, Bestellung von Abschlussprüfer, Satzungsänderungen, Maßnahmen der Kapitalbeschaffung
    - Versammlung der Kapitaleigner, Kapitalorgan
  - **Vorstand**
    - Geschäftsführung (führt Geschäfte nach eigener Verantwortung)
    - Vertritt Gesellschaft nach außen
    - Berichterstattung an Aufsichtsrat über laufende Geschäftstätigkeiten, beabsichtigte Politik
    - Jahresabschluss in Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat
    - Entscheidungsorgan
  - **Aufsichtsrat**
    - Bestellung und Abberufung des Vorstandes
    - Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes
    - Erteilung des Prüfungsauftrags an Abschlussprüfer
    - Prüfung des Jahresabschlusses
    - Kontrollorgan
  - **Kritik**
    - Trennung von Kapital und Entscheidung → Konflikte
    - Aufsichtsratsmitglieder meist Vorstandsmitglieder anderer Unternehmen
    - personelle Verflechtungen von Vorstand und Aufsichtsrat → Interessensverflechtungen
    - schädliche Informationen oft vor Hauptversammlung zurückgehalten
    - Lösung: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) oder Deutscher Corporate-Governance-Kodex

### Mitbestimmung

- unvollkommene Märkte und Verträge → fehlender Interessen- bzw. Marktausgleich → Mitbestimmung als Korrektiv
- Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit
- **Gesetzliche Verankerung**
  - **Aufsichtsratsmitbestimmung** (politisches System, Unternehmensmitbestimmung)
    - **Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 (MontanMitbestG)**
      - Kapitalgesellschaften des Bergbaus und der Montanindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten
      - 11 Mitglieder im Aufsichtsrat (5 Arbeitnehmer, 5 Arbeitgeber, 1 Neutraler) → **paritätisch**
      - auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite je ein Externer (nicht interessengebunden)
      - Neutraler auf gemeinsamen Vorschlag der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite von der Hauptversammlung gewählt (bei keiner Einigung: letztliche Entscheidung bei Hauptversammlung)
      - Pattsituation durch Neutralen gelöst
      - Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied (zuständig für Personal und Soziales) ausschließlich von Arbeitnehmerseite gewählt
    - **Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbestG)**
      - große Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten
      - mind. 12 Mitglieder im Aufsichtsrat
      - formell paritätisch besetzt, 50% Kapital, 50% Arbeit, aber Aufsichtsratsvorsitzende hat im Konfliktfall doppeltes Stimmrecht → im Konfliktfall dominiert Kapitaleignerseite → faktische **Scheinparität**
      - leitender Angestellter auf Arbeitnehmerseite
      - Gewerkschaftsvertreter als Kompetenz für Arbeitnehmerseite
      - Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied (zuständig für Personal und Soziales), im Konfliktfall jedoch durch das doppelte Stimmrecht von Aufsichtsratsvorsitzenden ernannt
    - **Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (BetrVG 1952)**
      - kleine Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten
      - Aufsichtsrat: 2/3 Arbeitgeber, 1/3 Arbeitnehmer → deutlich **unterparitätisch**
  - **Betriebsratsmitbestimmung** (administratives und operatives System)
    - **Betriebsverfassungsgesetz von 1972 (BetrVG 1972)**
      - für alle Betriebe mit mindestens 5 ständig beschäftigten Arbeitnehmer
    - **Sprecherausschussgesetz von 1989 (SprAuG)**
      - für alle Betriebe mit mindestens 10 leitenden Angestellten

**Interessenmonismus vs. Mitbestimmung**

- Markt- und Preissystem geprägt durch Interessensausgleich, Vertragsmodell zur Koordination des Marktes
- Funktionsbedingung für das Preissystem (**Shareholder-Ansatz**)
  - **Einheit von Eigentum und Verfügungsgewalt** (jedoch Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt)
  - **Machtlosigkeit von Produzenten und Konsumenten** (jedoch Macht)
  - **Abwesenheit externer Effekte** (jedoch externe Effekte → keine Verrechnung über Markt)
- **Stakeholderansatz als Korrektiv** (Recht → Gesetze, z.B. Mitbestimmung, Verbraucherschutz, Arbeitsrecht)
- Mitbestimmung als Korrektiv gegen unvollkommene Märkte, für öffentliches Demokratieprinzip, für Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital, für die Würde des Menschen (Selbstabstimmung)

**Produktion und Fertigung**

- Produktion: Kombination von Produktionsfaktoren
- Produktion als Fertigung: Umwandlung und Herstellung von Gütern, technischer Aspekte im Vordergrund
- Produktion als Leistungserstellung: betriebswirtschaftliche Entscheidungen, betriebswirtschaftliche Funktionslehre, Fragen des Produktionsprogramms, der Produktionsmenge, des Fertigungstyps, des Fertigungsverfahrens
- **Prozesstypen der Fertigung** (Fertigungstypen Umfang der Produktion in Mengeneinheiten)
  - **Einzelfertigung** (von einem Produkt nur eine Einheit, Individualprodukte, auftragsorientiert, an Kundenwünsche orientiert, relativ hohe Qualifikationsanforderung, z.B. Maßschneiderei)
  - **Mehrfachfertigung** (von einem Produkt mehrere Einheiten)
    - **Massenfertigung** (Produktion großer Stückzahlen von Standardprodukten über längerem Zeitraum, ein und derselbe Fertigungsprozess, hoher Spezialisierungs- und Automatisierungsgrad, relativ geringe Qualifikationsanforderung, anonyme Abnehmer, z.B. Nahrungsmittel)
    - **Serienfertigung** (gemischte Fertigung, begrenzte Stückzahl von Produkten einer übergeordneten, generellen Produktkategorie → Produktvarianten, Serie = Menge homogener Produkte, z.B. Autos)
      - **reine Serienfertigung**
      - **Sortenfertigung** (Variation eines einheitlichen Ausgangsproduktes, höherer Ähnlichkeitsgrad als bei Serienprodukten, z.B. Anzüge in verschiedenen Größen)
      - **Chargenfertigung** (Partienfertigung, nicht vollständig kontrollierbare Variation von Ausgangsbedingungen und Produktionsprozess → unfreiwillige Produktvariation, Charge = Menge, die in einem einzelnen Produktionsvorgang hergestellt wird, zwischen Chargen treten Unterschiede auf, z.B. Weinherstellung)
- **Organisationstypen der Fertigung** (Kombinationsmöglichkeiten der Betriebsmittel und Arbeitsplätze zu einer organisatorischen Einheit)
  - Ablauforganisation = Bearbeitungsreihenfolge der Erzeugnisse und die Zuordnung der Arbeitsplatzaufgaben
    - formale Regelung von Prozessen
    - räumliche und zeitliche Abstimmung der Arbeitsprozesse
  - **Werkstattfertigung**
    - Anordnung der Betriebsmittel und Arbeitsplätze nach Art der Verrichtung, Zusammenfassung gleichartiger Arbeitsverrichtungen
    - Transport von Werkstatt zu Werkstatt, Wege durch notwendige Arbeitsverrichtungen bestimmt
    - Stationen können mehrmals oder gar nicht durchlaufen werden
    - Anwendung: (auftragsorientierte) Einzel- und Kleinserienfertigung
    - **Vorteile**
      - hohe Flexibilität
      - relative Unabhängigkeit der Werkstätten
      - in der Regel qualifiziertes Personal, relativ gute Bewältigung von Nachfrageschwankungen / Marktveränderungen, Änderungen im Produktionsprogramm, Materialengpässen, Personalausfall
    - **Nachteile**
      - Koordinationsprobleme- und Abstimmungsprobleme (Maschinenbelegung, Durchlaufzeitoptimierung, Transport der Bearbeitungsobjekte)
      - Dilemma der Ablaufplanung (optimale Auslastung der Maschinen vs. Minimierung der Durchlaufzeiten)
      - hohe (Zwischen-)Lagerkosten
  - **Fließfertigung**
    - Anordnung der Betriebsmittel und Arbeitsplätze nach Reihenfolge der Verrichtung, Weg ist festgelegt durch erforderliche Bearbeitungsreihenfolge am Produkt
    - Straßenfertigung (ohne Zeitzwang) oder Taktfertigung (mit Zeitzwang), oftmals vollautomatische Fertigung am Fließband
    - Anwendung: Mehrfachfertigung: Serien- und Massenfertigung
    - **Vorteile**
      - geringe Komplexität (einfache Planung und Steuerung, übersichtlicher Produktionsprozess)
      - hohe Spezialisierung möglich
      - ökonomische Vorteile (kurze Durchlaufzeiten, geringe Zins- und Lagerkosten, geringere Personalkosten als Werkstattfertigung, hohe Lernfähigkeit der Arbeiter, hohe Geschwindigkeit)
    - **Nachteile**
      - geringe Flexibilität (keine kurzfristige Anpassungsmöglichkeit, hohe Umstellungskosten bei Nachfrageschwankungen / Marktveränderungen)

- hohe Störanfälligkeit (enge Kopplung der Komponenten, Gefahr des Produktionsstillstands bei Materialengpässen / Personalausfall)
  - hoher Fixkostenanteil (Spezialmaschinen)
  - Monotonie der Arbeitsprozesse
- **Gruppenfertigung**
  - Zusammenfassung von Betriebsmittel und Arbeitsplätzen zu Gruppen (Funktionsgruppen), innerhalb derer das Fließprinzip angewandt wird
  - Anwendung: neue Formen auch für Massen- und Serienfertigung (z.B. Fertigungsinseln)
  - **Vorteile**
    - Verbund positiver Aspekte von Werkstattfertigung und Fließfertigung
  - **Nachteile**
    - Gefahr des Kontrollverlusts
- **Baustellenfertigung**
  - Spezialform: Produktionsobjekt an einen Standort gebunden
  - Anwendung: auftragsorientierte Industrien, Einzelfertigung
  - Probleme: Realisierung der Transportkette, Planung der Baustelleneinrichtung
- **Affinitäten von Fertigungstypen und Organisationstypen der Fertigung**
  - Einzelfertigung ↔ Werkstattfertigung, Serienfertigung ↔ Gruppenfertigung, Massenfertigung ↔ Fließfertigung
- **Formen der Arbeitsorganisation** (Rahmenbedingungen der Arbeitssituation)
  - Organisatorische Strukturierung des Produktionsablaufs steht in enger Beziehung zu Art und Ausmaß der Arbeitsteilung
  - **Objektorientierte Arbeitsteilung** (Werkstattfertigung und Gruppenfertigung)
    - einzelnen Arbeitskräften oder Arbeitsgruppen werden bestimmte Aufgaben ganzheitlich übertragen
    - Variation der Tätigkeiten, Abwechslung
  - **Verrichtungsorientierte Arbeitsteilung** (Fließfertigung)
    - Zerlegung der Arbeit in Einzelverrichtungen, hohe Strukturierung der Aufgabe
    - deterministische Festlegung des Ablaufs, geregelter Informations- und Materialfluss
  - **Tayloristische Arbeitsorganisation** (Fließfertigung)
    - personelle Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit
    - Konzentration der Methodik der Arbeitszerlegung auf die körperliche Arbeit
    - räumliche Ausgliederung aller konzeptionellen, steuernden und überwachenden Arbeitsinhalte
    - **Vorteile**
      - hohe Transparenz des Produktionsablaufs
      - hohe Kostendegressionseffekte durch Einsatz von optimal nutzbaren Spezialmaschinen
      - gering qualifiziertes Personal
      - geringe Anlernzeiten
      - Lern- / Übungseffekte
      - leichte Ersetzbarkeit des Personals
    - **Nachteile**
      - Problem der Unterforderung / Entfremdung / Sinnentleerung
      - Monotonie, einseitige Belastung / gesundheitliche Schäden
      - sinkende Lern- und Anpassungsfähigkeit / -bereitschaft
      - **Nachlassen der Arbeitszufriedenheit und -motivation**
      - **Mangel an Identifikation mit der Gesamtaufgabe des Betriebs**
      - **zunehmende Schwierigkeiten bei der Anpassung an Produkt- und Verfahrensinnovationen**
- **Humanisierung der Arbeitsstrukturierung**
  - **Job Enrichment (Arbeitsbereicherung)**
    - größerer Entscheidungs- und Kontrollspielraum (qualitativ)
  - **Job Enlargement (Arbeitserweiterung) oder Job Rotation**
    - größerer Tätigkeitsspielraum (quantitativ)
  - **Teilautonome Arbeitsgruppen**
    - Zuordnung eines zusammenhängenden Aufgabenkomplexes (Job Enrichment + Enlargement)
    - hohe Qualifikationsanforderung
    - → Humanisierung der Arbeit, Aufhebung der Trennung Kopf/Hand, höhere Flexibilität, höhere Produktivität, Vereinfachung der zentralen Produktionsplanung
  - **Fertigungsinsel**
    - teilautonome Gruppen, die für Bearbeitung ähnlicher Objekte erforderlichen Arbeitsplätze werden räumlich und organisatorisch zusammengelegt
    - möglichst alle verbundenen Funktionen in der Fertigungsinsel konzentriert
    - alle Mitarbeiter sollten alle Arbeitsvorgänge beherrschen
    - Abbau formaler Hierarchien
  - **Vorteile**
    - gegenüber klassischen Konzept höhere Flexibilität bei vergleichsweise hoher Produktivität
    - höherer Arbeitszufriedenheit
  - **Nachteile**
    - setzt (hoch)motivierte Mitarbeiter voraus
    - Koordinationsprobleme einzelner Fertigungsinseln zueinander, Koordination Gesamtunternehmen
  - **Mass Customization**
    - kundenindividuelle Massenproduktion
    - erfordert Plattformstrategie, Module, flexible Fertigungsorganisation, Kooperation / Just-in-Time

## Funktionen des Managements

- **Institutioneller Managementbegriff**
  - Manager als Person in einem Unternehmen mit Anweisungsbefugnis, Vorgesetztenfunktion, Organisatorische Strukturierung des Produktionsablaufs steht in enger Beziehung zu Art und Ausmaß der Arbeitsteilung
  - Unternehmer, Vorstandsmitglieder, Leitende Angestellte
- **Funktionaler Managementbegriff**
  - Fokus auf Steuerungsaufgaben zur Leistungserstellung und Bestandssicherung
  - Management als komplexe Verknüpfungsleistung (Querschnittsfunktion zu Sachfunktionen)
  - nach außen: Einfluss auf externe Stakeholder, Streben nach Autonomie, Koalitionsstreben
  - nach innen: Kontrolle über Mitarbeiter, Reduzierung von Mitbestimmungsrechten
  - Fayol: POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting, Budgeting
  - Koontz & O'Donnell: **Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle**
  - **Planung**
    - logischer Ausgangspunkt des Managementprozesses (Primärfunktion)
    - Bestimmung der Zielrichtung
    - Entfaltung und optimale Auswahl zukünftiger Handlungsoptionen
  - **Organisation**
    - Umsetzung der Planung, Herstellung eines Handlungsgefüges zur Spezifizierung der Aufgaben
    - Schaffung von Aufgabeneinheiten, Zuweisung entsprechender Kompetenzen
    - Verknüpfung der ausdifferenzierten Aufgabeneinheiten zu einer Gesamtheit
  - **Personaleinsatz**
    - Besetzung der Stellen
    - fortwährende Sicherstellung und Erhaltung der Human-Ressourcen
    - Personalbeurteilung und Sicherstellung einer leistungsgerechten Entlohnung
  - **Führung**
    - konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung
    - Feinsteuerung der Arbeitsausführung
  - **Kontrolle**
    - logischer Endpunkt des Managementprozess
    - Registrierung der erreichten Ergebnisse und Vergleich mit Plandaten
    - Korrekturmaßnahmen, Planrevision, Ausgangspunkt für Neuplanung
    - → Planung und Kontrolle sind Zwillingsfunktionen
  - **Beziehung Planung / Kontrolle**
    - ohne Planung keine Kontrolle
    - Kontrolle überprüft Ist-Situation der Soll-Vorgaben
    - Ziele nicht ad-hoc gesetzt
    - Modell der plandeterminierten Unternehmungsführung
    - Kontrolle hat keine Steuerungsfunktion, nur Informationen über Vergangenheit (ex post)
    - Planung als Herrensystem, Kontrolle als Sklavensystem (setzt korrekte Pläne voraus)
    - Planung muss wesentliche Steuerungsprobleme antizipieren und berücksichtigen (komplette Umwelt- und eigene System verstehen, sämtliche Wirkungszusammenhänge verstehen, zukünftige Entwicklungen verstehen → homo oeconomicus als Partner → Planung überfordert)
  - **Kontinuierliche Abfolge**
    - Kontrolle mit teilweiser Steuerungsrelevanz durch Feedback-Korrekturen
    - weiterhin ex post Informationen
    - Problem bei strategischer langfristiger Planung → Kontrollwert tendiert gegen Null
  - **Mehrstufige Feedback-Kontrolle**
    - zeitliche Stufung des Feedbacks (z.B. Vierjahresplan)
    - breiterer Raum für korrigierende Maßnahmen (Revision der nach gelagerten Restpläne möglich, erfordert genügend Spielraum für Anpassung)
    - Kontrollinformationen können immer noch zu spät kommen
  - **Prämissenkontrolle**
    - zusätzliches Kontrollverfahren (Überprüfung während der Planrealisation, ob die Prämissen dem aktuellen Kenntnisstand noch entsprechen)
    - Prämissenkontrolle nicht mehr am Schluss der Managementfunktionskette
    - anstatt Idee der Ergebniskontrolle nun vorlaufende Kontrolle von Planannahmen
    - Planung zur Schaffung einer überschaubaren Ordnung durch Selektion und Verdichtung unsicherer und komplexer Information (Selektion der Umwelt → siehe Systemtheorie nach Luhmann)
    - Kontrolle als fortlaufendes Alarmsystem zur Überprüfung der Tragfähigkeit der Pläne mit eigenständiger Problemlösungskapazität
- **10 Managementrollen nach Mintzberg**
  - **Interpersonelle Rollen**
    - Galionsfigur (Repräsentant)
      - Darstellung nach innen und außen, Symbolfigur, zeremonielle Verpflichtungen
    - Vorgesetzter (Führer)
      - Anleitung/Anweisung und Motivation, Auswahl und Beurteilung
    - Vernetzer (Kontaktperson, Koordinator)
      - Aufbau und Pflege eines informellen Kontaktnetzwerks, insbesondere auch außerhalb
  - **Informationelle Rollen**

- Radarschirm (Monitor, Sammler)
  - Umwelt nach relevanten Informationen gescannt, kontinuierliche Sammlung von Informationen, insbesondere über das Kontaktnetzwerk
- Sender (Verteiler)
  - Interpretation und Übermittlung von Informationen und handlungsleitender Werte
- Sprecher (Informant externer Gruppen)
  - Informationen an externe Gruppen, Vertretung nach außen
- **Entscheidungsrollen**
  - Innovator (Unternehmer)
    - Initiierung und Realisierung von Wandel in der Organisation
    - Entdecken von Problemen, Nutzen von Chancen
  - Problemlöser (Krisenmanager)
    - Schlichtung von Konflikten, Anpassung an Umweltveränderungen
  - Ressourcenzuteiler
    - Verteilung eigener Zeit, Aufgaben, Kompetenzen und finanzielle Ressourcen
    - Selektive Autorisierung von Handlungsvorschlägen
  - Verhandlungsführer (Unterhändler)
    - Vertreter der Organisation/Abteilung in Verhandlungen
- **Managementkompetenzen**
  - **Technische Kompetenz**
    - Managementsachwissen und Anwendungs-Know-How
  - **Soziale Kompetenz**
    - Kooperationsbereitschaft, Dialogfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen
  - **Konzeptionelle Kompetenz**
    - analytische Fähigkeiten (z.B. Chancen und Risiken im Gesamtkontext erkennen und strukturieren, Problembewusstsein, Schaffung von Anschlussmöglichkeiten)

## Organisation

- **Instrumenteller Organisationsbegriff** (Unternehmen hat eine Organisation)
  - formale organisatorische Regelung steht im Mittelpunkt, rationale Akteure
  - Ziel: Leistungserstellungsprozess sicherstellen/optimieren
  - **Funktionaler Organisationsbegriff**
    - Organisation als Managementfunktion, als Instrument der Führung, als Umsetzungsfunktion/-regelung
  - **Konfigurativer Organisationsbegriff**
    - Organisation als dauerhafte Strukturierung von Prozessen, als festes Gefüge/Skelett
- **Institutioneller Organisationsbegriff** (Unternehmen ist eine Organisation)
  - Organisation als soziales Gebilde (verfolgt dauerhaft ein gemeinsames Ziel, formale Struktur, die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausrichtet)
  - **Spezifische Ziel- bzw. Zweckorientierung**
    - keine monolithische geplante Blöcke, sondern in Organisationen tobt das Leben
    - Organisation auf spezifisches Ziel ausgerichtet
    - nicht notwendig identisch mit den Zwecken der Mitglieder
    - mehrere Organisationszwecke möglich, die nicht in einer konsistenten Ordnung stehen müssen
  - **Beständige Grenzen**
    - Unterscheidbarkeit zwischen innen und außen
    - Absichtsvolle Herstellung und relativ stabil
    - identifizierbare Mitgliedschaft durch Grenzen
  - **Geregelte Arbeitsteilung**
    - formale und dauerhafte Regeln und Normen (→ Entindividualisierung)
    - Bestimmung von Stellen und Instanzen (→ Berechenbarkeit, Erwartbarkeit von Handlungen)
    - dauerhafte Regelungen (Aufgabenverteilung, Koordination, Verfahrensrichtlinien, Beschwerdewege, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechte, Handlungsspielraum, usw.) etabliert Hierarchie
    - Hierarchie findet in Organigrammen Ausdruck
    - oftmals überlagert von informellen Regelungen, die eigene Hierarchien schaffen
- **Formale Organisationsstruktur**
  - bewusst geschaffene rationale Struktur
  - Ordnungsmonopol der formalen Organisation
  - Regeln, die das Verhalten der Beteiligten steuern, präzise und explizit formuliert und festgeschrieben
  - Rationale, beobachtbare Aspekte, den Bereichen Organisation und Scientific Management zuzuordnen
  - Unternehmenspolitik, Planung, Einstellungsverfahren, Beförderung, Stellenbeschreibungen, Produktionsprozess, usw.
- **Informale Organisationsstruktur**
  - informale Strukturen ergänzen und überlagern die formalen Strukturen (auch dauerhaft)
  - spontane Entstehung aus der Interaktion, Traditionen, Routinen
  - informale Strukturen sind nicht per se dysfunktional und personal, sondern durchaus auch funktional
  - Affektive, verdeckte Aspekte, den Bereichen Sozialpsychologie und industrielle Psychologie zuzuordnen
  - Machtverteilung, -strukturen, gruppenspezifische Beziehungsverhältnisse, Interaktionen, Vertrauen, Risikofreude, Wertgefüge, Rollen, Bedürfnisse, Erwartungen, Motivation, Unternehmenskultur, usw.

- **Vorteile des institutionellen Organisationsbegriffs**
  - instrumentelle Organisationsbegriff beschränkt sich auf formale Organisationsstruktur, ungeplante Strukturen und Prozesse nur im institutionellen Organisationsbegriff berücksichtigt
  - instrumentelle Organisationsbegriff beschränkt sich auf Perspektive rationaler Gestaltung durch Management, institutioneller Organisationsbegriff kann gesamten Strukturentstehungsprozess beleuchten
  - institutioneller Organisationsbegriff ist umfassender und beinhaltet den instrumentellen
- **Differenzierung und Integration** (Dualproblem der organisatorischen Gestaltung)
  - **Organisatorische Differenzierung**
    - Interne Arbeitsteilung und Spezialisierung: Stellenbildung, Instanzen, Abteilungen, Geschäftsbereiche
  - **Organisatorische Integration**
    - Zusammenführung/Vereinigung der organisationalen Ausdifferenzierung: Verantwortlichkeit, Selbstabstimmung
  - **Funktionalorganisation (Verrichtungsorganisation)**
    - gleichartige Verrichtungen werden zusammengefasst
    - häufig Einproduktunternehmung bzw. bei relativ homogener Produktpalette
    - andere Strukturierungsformen in den unteren Hierarchieebenen möglich
    - **Vorteile**
      - Nutzung von Spezialisierungsvorteilen durch Lern- und Übungeffekte durch beständige Verrichtung ähnlicher Aufgaben
      - Konzentration von Ressourcen an Experten und Sachmitteln (erleichtert effektiven Einsatz)
      - **Economies of Scale** (Skaleneffekte): Größenvorteile durch Zusammenlegung und Konzentration homogener Aktivitäten, Größenkostensparnisse / Fixkostendegression durch Massenproduktion)
      - **Economies of Scope** (Verbundvorteile): Nutzung von Synergieeffekten zwischen den ähnlichen Verrichtungen, Vorteile durch Produktvielfalt
      - funktionale Interdependenzen und Synergien bei Mehrproduktunternehmen (→ leichtere Kontrolle der Zielerreichung und Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf Funktionsebene)
      - einfache Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik
    - **Nachteile**
      - hohe Zahl von Schnittstellen, unvermeidliche Abstimmung zwischen den Funktionsabteilungen
      - hoher Kommunikationsbedarf in Hinsicht auf Entscheidungen auf Gesamtunternehmungsebene
      - geringe Flexibilität
      - Überlastung der Geschäftsleitung (funktionsübergreifende Koordinationsaufgaben)
      - Probleme der Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf Produktebene
      - Probleme der Zurechenbarkeit von Leistungen
  - **Divisionalorganisation (Spartenorganisation)**
    - Objekte in Form von Produkten, Märkten, Regionen, Kundengruppen oder Gütern und Dienstleistungen als primäres Kriterium für Stellen- und Abteilungsbildung
    - weitgehende Autonomie in Bezug auf Erfolgsverantwortung (Gewinn/Verlust) der einzelnen Divisionen
    - → Profit-Center oder Unternehmen im Unternehmen
    - Grundvoraussetzung: Zerlegbarkeit der geschäftlichen Aktivitäten in homogene voneinander unabhängige Bereiche/Objekte (nur dann autonome Erfolgszurechnung möglich)
    - andere Strukturierungsformen in den unteren Hierarchieebenen möglich (meist funktional)
    - **Vorteile**
      - ganzheitliche Perspektive (Objektbezug) auf separierbares Objekt (nicht auf ganzes Unternehmen)
      - spezifische Ausrichtung auf das jeweilige Objekt (z.B. Kundenorientierung, schnelle Reaktion auf Veränderungen, Kundenähe)
      - höhere Flexibilität (kleine und autonome Abteilungen)
      - höhere Motivation durch größere Autonomie
      - Ergebnisorientierung bzw. Erfolgsorientierung, genauere Leistungsbeurteilung möglich
      - Entlastung der Unternehmensführung von Koordinationsaufgaben
      - innerhalb einer Division ist Abstimmung zwischen Funktionsbereichen leichter zu bewerkstelligen
    - **Nachteile**
      - Effizienzverlust durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen und suboptimale Betriebsgröße (verliert Synergieeffekte und Economies of Scale)
      - Gesamtunternehmensführung verliert Überblick und verkommt zum Kontrollsystem
      - potentielle Divergenzen zwischen Divisions- und Unternehmenszielen
      - Auseinanderfallen der Gesamtunternehmung in Hinsicht auf ökonomische Ziele und Vorteile
    - **Reaktion der Praxis**
      - Ergänzung der Geschäftsbereichsorganisation durch Zentralbereiche
      - nicht den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet, lösen Autonomie der Geschäftsbereiche teilweise auf zugunsten eines Gesamtunternehmungserfolges
      - Näherung an Mehrliniensystemen / Matrixorganisation
  - **Einliniensystem**
    - Prinzip der Einheit der Auftragserteilung: Jeder Untergebene hat nur einen Vorgesetzten, jeder Vorgesetzte hat mehrere Untergebene
    - **Vorteil:** Abstimmungen ausschließlich vertikal, Eindeutigkeit der Verantwortlichkeit und Kompetenz
    - **Nachteil:** Überlastung der Instanzen mit Kommunikations- und Kontrollaufgaben
  - **Mehrliniensystem**
    - Funktionsmeisterprinzip nach Taylor: hierarchisch niedrige Stelle ist durch mehrere Linien mit höheren Stellen verbunden und berichts- und weisungspflichtig

- **Vorteil:** hohes Integrationspotenzial, verschiedene Meister / Kompetenzen für versch. Bereiche
- **Nachteil:** Kompetenzunklarheiten, Konflikte, „Diener mehrere Herren“
- **Organisierte Selbstabstimmung**
  - Fayolsche Brücke (horizontale Abstimmung)
  - Ausschüsse (ad hoc, problem- und zeitbezogen)
  - Abteilungskonferenzen (dauerhaft)
  - Koordinator/Koordinationsgruppen (boundary spanner, Grenzgänger zwischen Divisionen)
- **Matrixorganisation** (Mehrlinienorganisation, Sonderform der organisierten Selbstabstimmung)
  - Grundprinzip: Balanced Matrix, parallele Existenz von zwei unterschiedlich ausgerichteten Autoritätslinien (Dualorganisation), keine Dominanz einer Linie, deshalb Selbstabstimmung
  - Institutionalisierung von Konflikten
  - Produktive Konflikte (Innovationen, Flexibilität, Wandeln)
  - Konfliktlösung durch Argumentation und gegenseitige Abstimmung
  - Erhöhung der Entscheidungsqualität durch Berücksichtigung zweier Logiken (Funktionsmanager (Effizienz der Funktionen) und Produktmanager (Koordination auf Endprodukt))
  - **Leitender Manager** (Geschäftsführer, Vorstand, usw.)
    - Führungsverantwortung für zwei Linien
    - permanentes Ausbalancieren des Machtverhältnisses
    - Schaffung kommunikationsförderlichen Klimas
    - Überwachung der Regeleinhaltung
    - Problem: Zulassen der Rückdelegation der Entscheidungsprobleme
  - **Matrixmanager** (Funktions- und Produktmanager)
    - ständiges Abstimmungserfordernis (gemeinsame Leistungsbeurteilung sinnvoll)
    - keine uneingeschränkte Weisungsbefugnis
    - Problem: Verlagerung ungelöster Entscheidungsprobleme nach unten
  - **Doppel berichtender Manager**
    - Loyalitäts- und Identitätskonflikte
    - Thematisierung ungelöster Entscheidungsprobleme (Druck durch Weitergabe von oben)
    - evtl. Gewinn von Handlungsspielräumen
  - **Vorteile**
    - Erweiterung der Perspektive (sowohl Objekt als auch Funktion)
    - Veränderungsnotwendigkeiten und Innovationschancen besser zu erkennen (→ Flexibilität)
    - Mechanismus zur geordneten Konflikterkennung und Konfliktlösung
    - bessere Gesamtoptimierung der Ressourcennutzung
  - **Nachteile**
    - Intransparenz, Zwang zum Konsens
    - Verzögerung von Entscheidungen, hohe Koordinationskosten
    - Bürokratisierung (Abstimmungssitzungen, Protokolle, usw.)
    - persönliche Belastung der Führungskräfte durch häufige Konflikte

### „Dienst nach Vorschrift ist Streik“

- **formale Organisation** als Ordnungsmonopol (bewusst geschaffene rationale Struktur zur Erreichung der unternehmerischen Zielsetzung → Regeln einhalten)
- → **Bedarf notwendiger Ergänzung und Stabilisierung durch informale Strukturen, Schwächen hierdurch kompensiert und Regelungen flexibler, elastische Kombination**
- **informale Organisation** als konkurrierende Ordnungen (durch persönliche Ziele, Wünsche, Verhaltensweisen bestimmter sozialer Strukturen, Störquelle von unerwünschten dysfunktionalen und unvorhergesehenen Zielwirkungen, gesellige Freiräume und Schutzzonen → Regeln brechen, brauchbare Illegalität)
- → **Korrektiv zu den dysfunktionalen Wirkungen formaler Organisation, Kompensation der einseitigen formalen Regelungen, indem sie andere Regelungen heranziehen, die aber zum Erfolg führen**

### Umweltanalyse / Branchenanalyse

- **Globale Umwelt** (Branchenanalyse)
  - **makro-ökonomische Umwelt** (Arbeitslosenquote, Konjunktur, Wechselkurse, Ölpreis, usw.)
  - **ökologisch-natürliche Umwelt** (schonende Nutzung natürlicher Ressourcen, Standortfaktoren, Vermeidung von Umweltverschmutzung, usw.)
  - **sozio-kulturelle Umwelt** (demografische Merkmale, Wertewandel, usw.)
  - **politisch-rechtliche Umwelt** (Gesetze, Verordnungen, Bestimmungen, Steuern, usw.)
  - **technische Umwelt** (technologische Entwicklung, Schlüsseltechnologien, verkürzte Technologie-Lebenszyklen, neue Produktionsverfahren usw.)
- **Wettbewerbsumwelt** (Branchenstrukturanalyse, Fünf-Kräfte-Modell von Porter)
  - Abnehmer (Verhandlungsmacht/-stärke)
  - Lieferanten (Verhandlungsmacht/-stärke)
  - Substitutionsprodukte (Bedrohung durch Ersatzprodukte)
  - potenzielle Konkurrenten (Bedrohung durch neue Konkurrenten)
  - Wettbewerber (Rivalität unter den bestehenden Unternehmen)
- **Systemtheorie nach Luhmann**
  - **Komplexität der Umwelt** (Vielzahl von Variablen/Interdependenzen, kaum beeinflussbar)

- **Dynamik der Umwelt** (stets nur Momentaufnahmen möglich)
- **Prognosen sind stets unsicher**
- **→ Grenzziehung/Selektion aus der Umwelt/Abstraktion**
- Umwelt bestimmt Unternehmen → Deterministisches Modell / Steuerungspessimismus
- Unternehmen bestimmt Umwelt → Volantistisches Modell / Steuerungsoptimismus

### Portfolioanalyse

- Technik der strategischen Planung (Strategische Entscheidungen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern in Verbindung mit anderen Entscheidungen)
- gesamtunternehmerische Perspektive, vor allem Risikostreuung bzw. -ausgleich
- Kombination von Umweltanalyse (Märkte) und Unternehmensanalyse (Stärken/Schwächen)
- diverse Anwendungs- und Abbildungsmöglichkeiten (z.B. Marktwachstum/Marktanteil, Markenstärke/abgesetzte Einheiten, Weltmarktanteil/nationaler Anteil, usw.)
- Dekomposition der strategischen Entscheidungsaufgabe (Bildung von strategischen Geschäftsfeldern, Zergliederung in spezielle Produkte, Effiziente Streuung des Produktportfolios)
- Integration der einzelnen Entscheidungsobjekte (Risiko und Gewinn, Cashflow-Verteilung, Gleichgewichtsgedanke)
- Umwelt prinzipiell nicht beeinflussbar (z.B. Marktwachstum)
- Unternehmung beeinflussbar (z.B. relativer Marktanteil)
- Verdichtung/Reduzierung der relevanten Erfolgsfaktoren und Bildung von Normstrategien
- **BCG-Matrix**
  - Zerteilung des Unternehmen in vier strategische Geschäftsfelder
  - **Nachwuchsprodukte** (Question Marks): Einführungsphase, Innovative Produkte → Offensivstrategie
  - **Starprodukte** (Stars): Wachstumsphase, Hoffnungsträger → Investitionsstrategie
  - **Cash-Produkte** (Cash Cows): Reifephase, erzeugen Cash-Flow → Abschöpfungsstrategie
  - **Auslaufprodukte** (Poor Dogs): Degenerationsphase, verlassen den Markt → Desinvestitionsstrategie
  - Portfolio im Gleichgewicht, wenn Cash-Flow verwendeten Produkte (Nachwuchs- und Starprodukte) in ausreichendem Maße von Cash-Produkten alimentiert werden (Quersubvention)
  - **Kritik**
    - Wahl der Erfolgsfaktoren unterschiedlich
    - Aspekt der Synergie (Poor Dogs müssen evtl. aufgrund Kundenwunsch erhalten bleiben)
    - zu stark vereinfacht (2 Dimensionen)

### Management zwischenbetrieblicher Beziehungen

- **Kriterien von Unternehmenszusammenschlüssen**
  - **horizontal**
    - Übernahme oder Kooperation mit Wettbewerber
    - Ziel: Ausschaltung des Wettbewerbs, Marktmacht, Synergieeffekte
  - **vertikal**
    - Übernahme oder Kooperation mit Lieferanten oder Abnehmer
    - Ziel: Risikominimierung auf Versorgungs- oder Absatzseite
  - **lateral**
    - Übernahme oder Kooperation mit Unternehmen anderer Branchen
    - Ziel: Risikostreuung, Etablierung neuer Branchen, Synergieeffekte, Machtstreben
- **Unternehmenskonzentration** (Zusammenschluss von Unternehmen mit vollständiger Aufgabe der wirtschaftlichen Unabhängigkeit)
  - **Fusionierung**
    - völlige Verschmelzung von zwei oder mehr Unternehmungen zu einer neuen wirtschaftlichen Einheit
    - Aufgabe auch der rechtlichen Selbständigkeit
    - Entweder Neubildung oder Aufnahme
  - **Konzernierung**
    - Zusammenschluss mehrere rechtlich selbständigen Unternehmen unter einheitlicher Leitung, Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit
    - **Gleichordnungskonzern** (gleichrangige Stellung der Konzernunternehmen)
    - **Unterordnungskonzern** (Abhängigkeitsverhältnis, Beteiligung mind. 50%)
      - **Vertragskonzern** (Abschluss eines Beherrschungsvertrags → Weisungsrecht)
      - **Eingliederungskonzern** (Beteiligung mind. 95% → wirtschaftlich völlig integriert)
      - **Faktischer Konzern** (tatsächliche Beherrschung durch Beteiligung, insbesondere durch personelle Verflechtungen, kein Beherrschungsvertrag → kein Weisungsrecht, Problem der Speerminorität, Untergesellschaft ausschließlich eigenem Wohle verpflichtet, ständiger Konsens)
    - **Organisation von Konzernen**
      - **Stammhauskonzern** (operative Geschäft liegt quer durch alle Funktionsbereiche in den Händen der Obergesellschaft)
      - **Managementholding** (Steuerung der Obergesellschaft erstreckt sich auf die gesamte strategische Unternehmungsführung)
      - **Finanzholding** (Obergesellschaft beschränkt sich auf finanzielle Unternehmungssteuerung)