

1

Ein **Betrieb** ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter produziert und Dienstleistungen erbracht werden.

Konsumtionswirtschaften ⇔ Produktionswirtschaften

**wirtschaftsbezogene Faktoren (Privateigentum/ Autonomie)**  
 ⇔ **Systemindifferente Faktoren (Produktionsfaktoren, Wirtschaftlichkeitsprinzip)**

Gewinnmaximierung ⇔ Prinzip der Wirtschaftlichkeit

**Monistische Sicht:** Unternehmer = Unternehmen, optimale Kombination von Produktionsfaktoren

**Interessenpluralistische Sicht:** Unternehmen ist ein Sozialverband von Interessengruppen

**Unternehmensverfassung:** unterschiedliche Einflußnahme der Gruppen  
 ⇒ wer, wo, in welchem Umfang und in welcher Form zu beteiligen ist  
 ⇒ Festlegung einer verbindlichen Ordnung

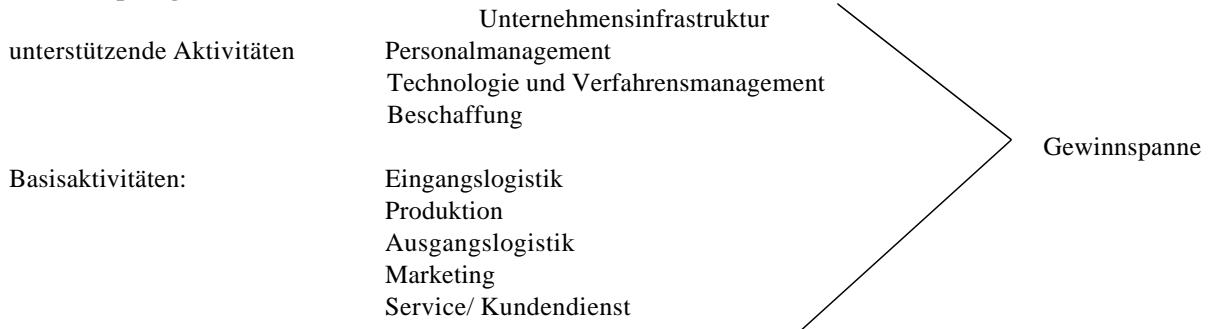
Maximalprinzip:	mit gegebenen Mitteln maximale Zielerreichung
Minimalprinzip:	mit den gegebenen Mitteln das Nötige erreichen

Wertschöpfungsfunktion: Bedürfnisbefriedigung, Bedarfsdeckung, Entgeltzielung

**Unternehmensanalyse nach Porter:**

Wert eines Produktes = was Kunden dafür zahlen, differenzierte Betrachtung der Wertschöpfungsaktivitäten, Ausgangspunkt der Analyse: Einbettung der Wertschöpfungskette in Branchen

**Wertschöpfungskette**



**McKinsey:**

Erfolg bestimmt durch:

- Stammpersonal
- Know-How
- Systeme
- Selbstverständnis
- Stil
- Strategie
- Struktur

Gestaltungs- und Koordinationsbedarf <= **Management** (Leitung des dispositiven Faktors)

- Aufgaben, die zur Steuerung des Unternehmens erforderlich sind
- Personen, die damit befasst sind

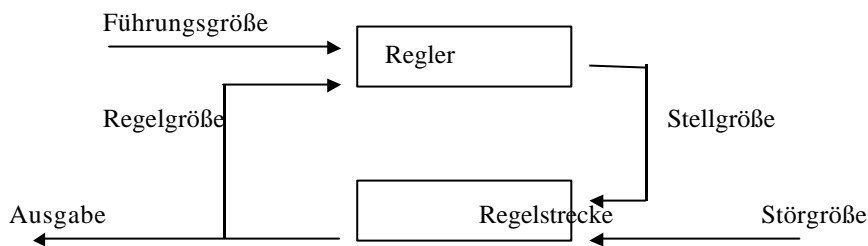
Coase Theorem:  
 Externalisierung oder Internalisierung (auf Grund der Kosten)

Unternehmen  $\Leftrightarrow$  Umwelt

**Austauschprozesse aus 3 Prozesse:**

■ **Systemansatz:**

Ulrich, Unternehmen als System, zielgerichtetes, soziales, komplexes, dynamisches System  
 Systemstruktur, Wechselbeziehungen, System transformiert Input in Output  
 Wandel => Anpassung  
 Umwelt stellt verschiedene Anforderungen an das Unternehmen, Unternehmung ist Bestandteil eines größeren Systems  
 kybernetisches System: Regelkreis => neues Gleichgewicht suchen  
 ständige Wechselwirkung => Abstimmungsbedarf



■ **Kontingenzansatz:** kein universelles Wissen mit absoluter Gültigkeit  
 Ziel: Entwicklung von wenn dann Aussagen  
 ⇒ Qualität der Abstimmung beeinflusst den Erfolg der Unternehmung  
 ⇒ ständige Wechselwirkung mit der Umwelt  
 ⇒ bestimmte Umweltdimensionen sind gegeben, andere können beeinflusst werden

■ **Evolutionsansatz:**

1. Strömung: Unternehmen sind lediglich Anpasser, die Umwelt nimmt eine Filterfunktion war
  2. Strömung: Unternehmen entwickeln sich aus sich selbst heraus, aber nur begrenzte Einflußnahme der Umwelt und nur begrenzte Verbundenheit mit ihr
- ⇒ fast unnötiges Management

**Kontrolle/ Management:** Führungsfunktion; erkennen und analysieren von Abweichungen  
 ⇒ Kontrollobjekte /-kriterien /-größe /-anpassung

**Effizienz**

- Input-Output-Relation
  - Realisierung des ökonomischen Prinzips
  - doing things right
- gentechisches Saatgut

$\Leftrightarrow$

**Effektivität**

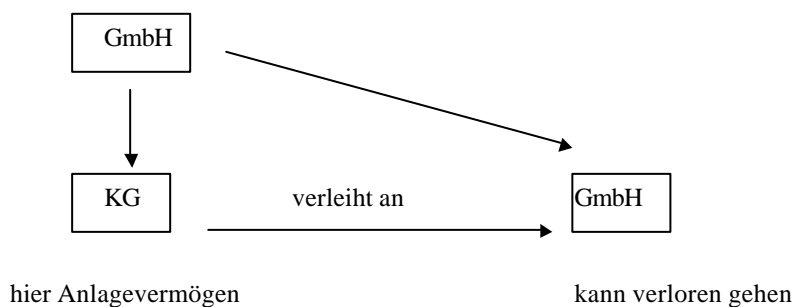
- Zielrichtungsuntersuchung
  - doing the right thing
- => wird nicht akzeptiert

**Controlling:**

Unterstützung der Managementfunktion, Informationsaustausch, basiert auf Rechnungswesen  
 institutionierte Form der Steuerung  
 ⇒ Analyse/ Berichte

### Lebenszyklus eines Unternehmens

- Gründung (Gewerbeanzeige, Gewerberegister, IHK, Finanzamt, Handelsregister)
- Staat <=> Aufsicht => Unternehmen
- Aufsicht durch: Ordnungsbehörden, Gewerbeaufsichtsämter, Wettbewerbsaufsicht, Steuerprüfung, Bilanzprüfung
- Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen
  
- **Unternehmenskrisen:**
  - Vergleich: gerichtliches Verfahren zur Abwendung eines Konkurses
  - Betriebsaufgabe
  - Konkurs: Zahlungsunfähigkeit => Befriedigung der Schuldner
- Fusion: Zusammenschluß zweier oder mehrere Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit
- Unternehmensverfassung: handeln von und in Unternehmen wird bestimmt, regelt die Beziehungen und die innere Ordnung, Gesellschaftsrecht und Mitbestimmungsrecht
  - ⇒ Gesamtheit aller rechtlich verbindlichen konstitutiven und prozeduralen Regelungen, die auf die
  - ⇒ Beteiligung und das Zusammenwirken der Interessengruppen in der Unternehmung gerichtet sind, darunter fallen etwa die Arbeitsordnung
  
- **Rechtsformen:** Gesamtheit der gesetzlichen Normen einer Unternehmung, durch die Rechtsform wird ein Teil der rechtlichen Beziehungen innerhalb der Unternehmung (z.B. zwischen den Gesellschaftern) und zwischen der Unternehmung und der Umwelt geregelt
- **Gesellschaft:** freiwilliger Personenzusammenschluß, die auf vertraglicher Basis die Förderung selbstgewählter Ziele anstreben (stiller Gesellschafter: gibt Geld, aber keine Haftung)
  
- **Personengesellschaft:** BGB, persönliche Verbundenheit der einzelnen Gesellschafter, Mitgliedschaft nicht übertragbar
- **Kapitalgesellschaft:** lösen von persönlichen Verbindungen, rein wirtschaftlich => Gesellschaftskapital
  
- Rechtsformwechsel (Kapitalerhöhung, neuer Gesellschafter, Gesetzesänderung)
- Entscheidungsträger: Eigentümer, autorisierte Kernorgane => Haftung, Rechtsform, Vertretung, Leitung, Steuer
- GmbH: Gesellschaftsversammlung => Geschäftsführung
- AG: Hauptversammlung => Aufsichtsrat => Vorstand
- IST-Kaufmann: vom Umfang kein Kaufmann benötigt
- Kannkaufmann = Kleingewerbetreiber
  
- **Genossenschaft:** Gesellschaft ohne geschlossene Mitgliederzahl, will Erwerb und Wirtschaft der Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb fördern
- **Stiftung:** vom Stifter ins Leben gerufen, widmet gewisse Vermögensmasse auf Dauer
  
- **Mischgesellschaft:**



- öffentliche Betriebe: mit/ ohne Rechtspersönlichkeit
- Mitbestimmung (staatliche, Tarifverträge, betriebliche, Arbeitsverträge, ...)
- ab 500 AN: 1/3 Betriebsrat; 2/3 Hauptversammlung
- ab 2000 AN: 1/3 Arbeitnehmer; 2/3 Anteilseigner => 1:1 Parität

- **Betriebsrat:** Mitwirkung: greift in Phase der Entscheidungsvorbereitung ein  
Mitbestimmung: gleichberechtigte Mitwirkung an Entscheidungen  
⇒ muß Zustimmung erteilen
  - Partizipation am Arbeitsplatz: Informations-, Erörterungs-, Beschwerderechte
  - **Unternehmensverbindungen:** Selbständigkeit bleibt gewahrt: => zusammen bei z.B. Beschaffung, Absatz, Führung, Produktion, Finanzierung, Sozialbereich, Verwaltung
  - Synergien: Summe von einzelem führt zu mehr Produktion
  - Unternehmensverbindungen: Selbständigkeit der verbundenen Unternehmen, verbundene Wirtschaftsstufen, Dauer der Zusammenarbeit, Verhältnis der Partner, Wettbewerbswirkung (horizontale und vertikale Verbindungen)
  - **Kooperation:** rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen => Leistungssteigerung (geringe Intensität)
  - **Konzentration:** einheitliche Leitung, verlieren wirtschaftliche Selbständigkeit (+rechtliche)
  - **Kooperation:** - zwischenbetriebliche Zusammenarbeit
    - selbständige Unternehmen
    - gemeinsame Durchführung von Aufgaben
    - mittel - langfristig
  - **economic of scale:** Größeneffekt, größer = besser
    - ⇒ Vollsortimentunternehmen: ein Unternehmen bietet die gesamte Palette an (Produktion, Forschung und
    - ⇒ Entwicklung, Vertrieb, Werbung, ...)
    - ⇒ mit oder ohne Kapitalbeteiligung
  - Joint Ventures: Gründung eines 3. Unternehmens
  - Verbundgeschäfte: Waren gegen Waren
  - Aktientausch
  - Lizenzverträge
  - **Konzentration:** Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit
    - ⇒ nicht mehr selbst über Ziele entscheiden
    - ⇒ Austritt nicht möglich
- Konzern:** Zusammenschluß von mindestens 2 rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen unter gemeinsamer Leitung
- Fusion:** Zusammenschluß von mindesten 2 rechtlich selbständigen Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit

**Management:**

zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension

⇒ Institution: Personen und Befugnis => Weisungsgewalt

⇒ Funktionsansatz: Handlung die der Steuerung des Leistungsprozesses dienen

- Interpersonelle Rollen: Repräsentant, Führer
- Informelle Rollen: Infosammler, Sprecher
- Entscheidungsrollen: Unternehmer, Krisenmanager

**Planung:**

systematisch-methodischer Prozeß der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen

⇒ vorrausschauend, geistig durchdacht, systematisch, rational, Steuerung

im engeren Sinne: Problemanalyse, Alternativensuche, Alternativenbeurteilung

im weiteren Sinne: zusätzlich Zielbildung und Entscheidung

**Probleme:**

- Komplexität
- Interdependenzproblem (hängen voneinander ab)
- Flexibilitätsprobleme
- Ungewißheitsproblem
- Informationsproblem

Phase: Zielbildung => Problemanalyse => Alternativensuche => Alternativenbeurteilung => Entscheidung

**Unternehmensgrundsätze:**

- zusammenfassen von allgemeinen Zwecken, Zielen, Potentialen und Verhaltensweisen
- schaffen Verbindung zwischen Märkten und der Unternehmung
- Rahmenbedingung des Unternehmenverhaltens
- Grundlage der Zielformulierung

Unternehmensgrundsätze

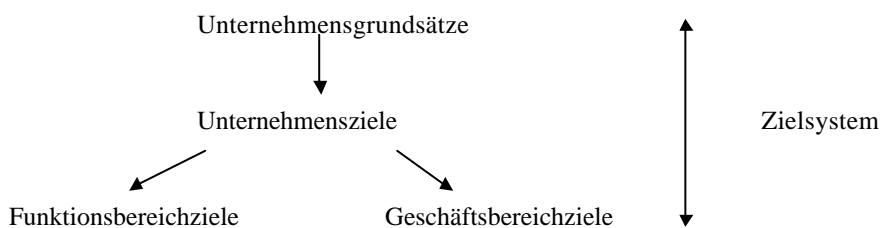
⇔

Führungsgrundsätze

- an andere gerichtet

- Aussagen über das Verhalten gegenüber verschiedenen Gruppen

- Verhältnis zwischen Unternehmern/Managern und Mitarbeitern



- Kunde-Arbeiter-Unternehmer
- Branchenabhängig

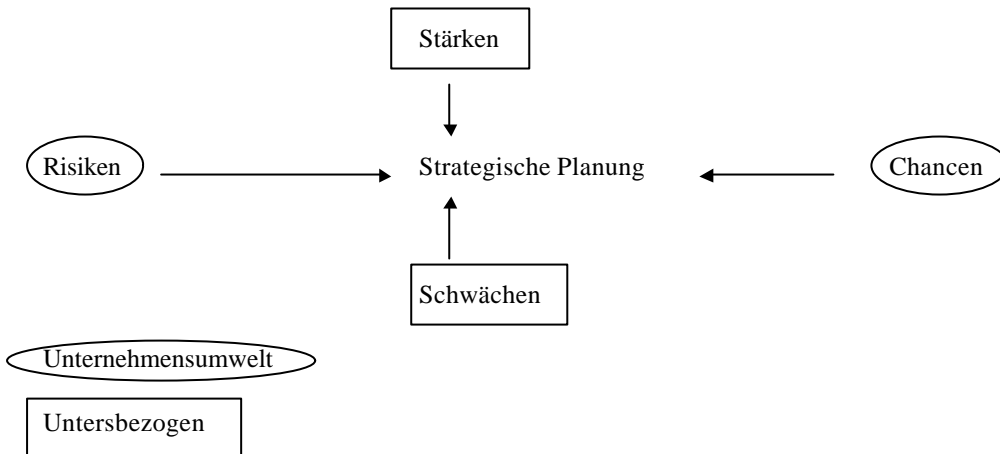
**Empirische Zielforschung:**

- Dominanz ökonomischer Ziele
- Betonung der gesellschaftlichen Verantwortung
- Existenzsicherung, finanzielle Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit, Umweltfreundlich
- ⇒ individuelle Ziele
- ⇒ Ziele für die Unternehmung
- ⇒ Ziele der Unternehmung

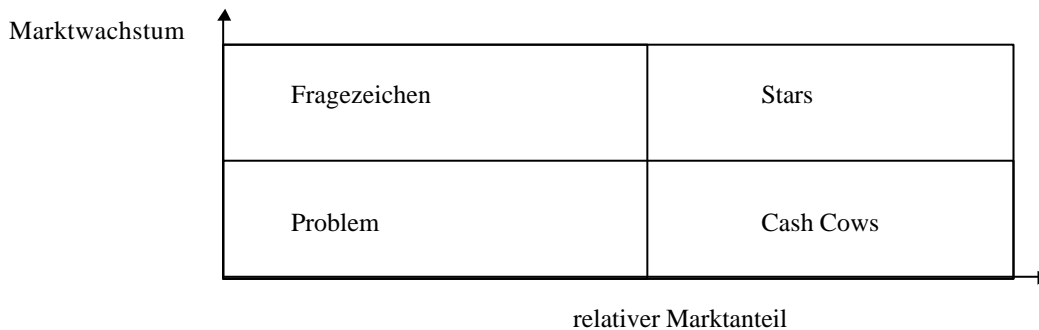
Strategische Planung: (gibt Orientierungsrahmen) für operative Planung (bewegt sich in diesem Rahmen)

- legt Aktivitätsfelder des Unternehmens fest
- Konkurrenzbezug
- Bezug auf Umweltsituationen und -entwicklungen
- Bezug auf Unternehmensressourcen
- zukunftsorientiert
- Planungsobjekt: Unternehmen, Funktionsbereiche, strategische Geschäftseinheiten  
=> tägliche Routine verlangt Planung

**„Strategie ist ein Muster in einem Strom von Entscheidungen.“ Mintzberg**



**Produktlebenszyklus**



relativer Marktanteil =  $\frac{\text{Marktanteil der Unternehmung}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$

⇒ Indikator für Stärken und Schwächen des Unternehmens

**operative Planung:**

- Realisierung der Strategien => Teilung in kurzfristige Aufgaben
- Bilanzielle Ergebnisplanung                      Mehrjahresvergleichsrechnung
- Finanzielle Ergebnisplanung                      Liquiditätspotential
- Kalkulatorische Ergebnisplanung                ABC-Analyse

**Entscheidung:**

bewusste Auswahl zwischen mehreren Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung von Zielen

⇒ Auswahl der optimalen Alternative

⇒ Konsistenzprüfung

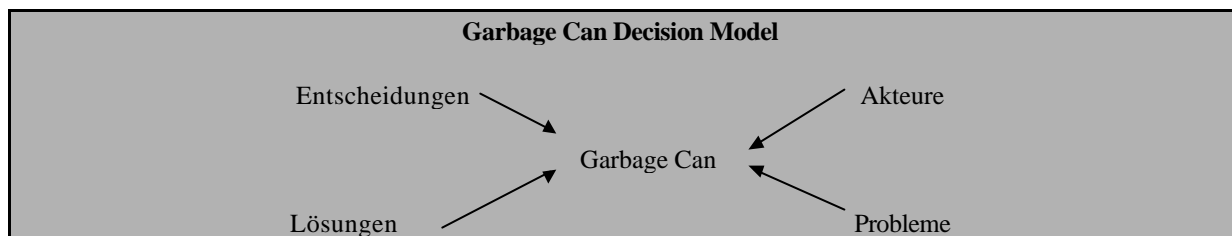
⇒ Festlegung von Durchführungsbedingungen

(Umweltzustände, Alternativen, Ziele, Rationalität)

**rationale Wahl:** => Nutzenmaximierung, vollkommene Information, systematisch-rationales Vorgehen, maximaler Nutzen

**begrenzt rationale Wahl:** => befriedigende Lösung, unvollständige Information, sukzessives entwickeln, subjektiv befriedigendes Anspruchsniveau

**Inkrementalismus:** => Annäherung an bisheriges Verhalten, unvollständige Information, geringfügige Veränderung, marginales Anspruchsniveau (das haben wir schon immer ...)



Entscheidungen werden irrational getroffen

U. zu komplex um ganz verstanden zu werden => organisierte Anarchie

Strom von Problemen steht einem Strom von Lösungen gegenüber

Organisationsstruktur zu komplex

**Beschlusswege:**

- durch Übersehen
- durch Flucht/ Abwanderung
- durch Lösung des Problems

**Entscheidungsarena:** verschiedene Ebenen des Unternehmens

- Entscheidungen vielfach nicht das Werk von Architekten
- fehlt das Merkmal der Gerichtetheit
- Zufälle für den Entscheidungsausgang zuständig
- ex post- Rationalisierung: im Nachhinein rationale Gründe vorgeben

**Entscheidungstheorien:**

- normative Entscheidungstheorie (wie soll entschieden werden)
- formale Entscheidungsmethoden
- deskriptive Entscheidungstheorie (wie wird entschieden?)
- Ablauf von Entscheidungsprozessen in der Realität

### Organisation:

- Instrument: Erreichung einer Zielsetzung/ ordnen der Mittel zum Ziel  
=> Regelungen, Ordnen, Organisationsstruktur  
=> Überlebensfähigkeit sichern
- Institution: Bsp. Unternehmung  
=> zentrale Aufgaben  
=> Sicherheit ↔ Entwicklung  
Palastorganisation ↔ Zeltorganisation (reagiert besser auf Umweltdynamik)

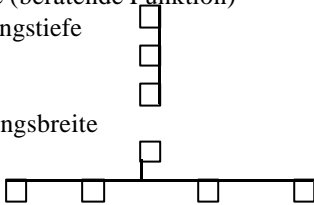
**Regelungen:** Unterorganisation - Optimum - Überorganisation

**Gutenberg: so lange Regelungen ersetzen, bis Optimum erreicht ist**

Problem wird zerlegt und dann den einzelnen Abteilungen zugewiesen

### Organisationsstellen:

- ausführende Stellen (Zielen auf Verrichtung)
- Instanzen (zielen auf Leistung)
- Stäbe (beratende Funktion)
- Leitungstiefe
- Leitungsbreite



### Organisatorische Differenzierung:

Aufgabe wird in kleine Teilaufgaben zerteilt

⇒ Bsp Aufgabenanalyse nach Objekt, Rang

⇒ heute: Variabilität; Aufgabenabhängigkeit

### Organisatorische Aufgabenteilung:

- Organisation nach Funktion: Chef sagt alles (Schnittstellenproblematik, Spezialisierung)
- Organisation nach Objekten: Markt Inland - Markt Ausland  
heterogene Produktpalette, Expansion, Effizienzverluste
- prozessorientierte Organisation: durchläuft alle Bereiche, Kundenorientierung
- Mischform/Matrixform: Überschneidung von Kompetenzsystemen, verschiedene Sichtweisen integriert, Kooperation, Integration

### Organisatorische Integration: (Abstimmung verschiedener Prozesse)

- personenorientiert: persönliche Weisungen
- technokratisch: Programme (Bsp. Bedienungsanleitung)
- nicht-strukturelle: nicht verankert => Verrechnungspreise

### Finanzielle Koordinationsmechanismen:

Verantwortlichkeit der Unternehmenseinheiten:

- Cost-Center-Konzept: Einhaltung des Kostenbudgets (geringe Freiheit)
- Profit-Center-Konzept: Erreichen des Gewinns (hohe Freiheit)
- Investment-Center-Konzept: verteilt Geld an verschiedene Bereiche (hohe Verantwortung)

### Beurteilungskriterien organisatorischer Arbeitsteilung:

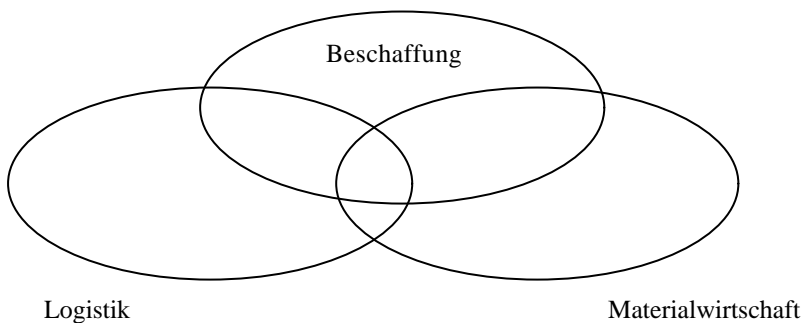
- Ausnutzung verschiedener Ressourcen (Wissen, Verschwendung)
- Schnelligkeit der Informationsverarbeitung (begleitend zum Produktionsprozeß, Schnittstellen sind Fehlerquellen)
- Motivation (hoher Grad an Arbeitsteilung verhindert Motivation)
- Anpassungsfähigkeit (Kno-How-Bündelung, Übersicht, Marktnähe)
- Berücksichtigung von Marktinterpendenzen (einzelne Bereiche wissen nichts voneinander => Bsp. bei einer neuen Erfindung)
- Dispositionsfähigkeit: wie schnell reagiere ich auf Umweltveränderungen

**Beschaffung:** Güter bekommen

**Materialwirtschaft:** leistungsbezogene Materialbereitstellungsvorgänge

**Logistik:** Aktivitäten zur physischen Raum- und Zeitüberbrückung von Gütern einschließlich deren Umgruppierung

- ⇒ Wandel bei der Beschaffung: global sourcing, outsourcing, leanproduction (Hierarchiabbau), ökologische Ziele
- ⇒ Zeitüberbrückung (Lagerung (ausgleich-/ Vorsichts-/ Spekulationsmotiv)
- ⇒ Raumüberbrückung (Transport (Bring-/ Holprinzip)
- ⇒ Umgruppierung (Menge der Abnahme)



■ **Programmierorientierte Prognosen:** wieviel Input: Stückliste/Primärbedarf => Output Sekundärbedarf => Zukunft

Primärbedarf: Bedarf an Endprodukten

Sekundärbedarf: Bedarf an Zwischenprodukten

Stückliste: aus wieviel Teilen besteht mein Produkt

■ **verbrauchsorientierte Prognosen:** vergangener und zukünftiger Bedarf sind abhängig

Transport- und Lagerhaltungskosten

⇒ orientiert sich an: Leistungen und Kosten => Deckungsbeitrag

■ **ABC-Analyse:** wer kauft die meisten Dinge, was wird am meisten hergestellt

⇒ Schwerpunkte setzen => Kosten suchen

■ Modelle zur dynamischen (Vergangenheit => Zukunft) **Bestelloptimierung**

■ Modelle zur stochastischen (wahrscheinlich) Bestelloptimierung

■ **Produktionswirtschaft** : Strukturproblem (wer macht was?) und Mengenproblem (output-Input-Beziehung)

Objekte: knappe und freie Güter

Elementarfaktoren

⇔

dispositiver Faktor

ausführende menschl. Arbeit

Managementaufgaben

■ **Produktionsverfahren:** quantitative und qualitative Beziehung zwischen Produktionsfaktoren

⇒ Zusammensetzung des Inputs (was ist wichtig?)

⇒ Mechanisierungsgrad

⇒ Verwertung des Inputs (welche Produktionsarten)

⇒ Art des Fertigungsablaufs (diskrete (Stückgüter) und kontinuierliche (Chemikalien))

⇒ Art des Outputs

■ Primärbedarf: Bedarf an Rohmaterial

■ Sekundärbedarf: Bedarf an Hilfsstoffe

**Produktionsorganisation:**



- Produktionssystem: welche Aufgaben, welche Stelle, wie zueinander angeordnet
- Systemeigenschaften: Kapazität und Flexibilität (Fließband/Brenner)
- Organisationstypen der Fertigung:
  - Fließbandfertigung: ablaufgebundene Fertigung (1)  $A \Rightarrow F \Rightarrow L$
  - werkstattfertigung: nichtablaufgebundene Fertigung  $S \ 1+2 \quad F \ 1+2 \quad L \ 1+2$
  - Gruppenfertigung:  $S \Rightarrow F \Rightarrow L$
- Zwangslaufertigung
- ⇒ Objektbegundene Fertigung

WER MACHT  
WAS?

**Produktionstheorie:**

- Einsatz-Ausbringungsbeziehungen
- Produktionsfunktionen Output gefordert => wieviel Input?  
=> Substitutionalität der Produktionsfaktoren:  
(Boden ⇔ Dünger, ...)
- Ertragsfkt ⇔ Grenzertrag



WIEVIEL

→ FKT auf S. 155 ff

**Kostentheoretische Grundlagen:** bewerten in Geld => Kosten erfassen

- (Kosten : Summe aller mit Preisen bewerteten Inputfaktoren)
- fixe Kosten/ variable Kosten (Pfortner/Materialkosten)
  - Primär- / Sekundärkosten
  - Personal-/ Materialkosten

**Minimalkostenkombination:** substitutionelle Produktionsfaktoren (Arbeiter oder Maschinen)

**Grenzkosten:** um wieviel verändert sich die Kosten, wenn die Produktionseinheit um 1 Einheit gesteigert wird?

**Durchschnittskosten:** Stückkosten = DVK + DFK

**Produktionsplanung:** alle erwünschten Outputobjekte

- ⇒ Information über produzierende Outputobjekte
- ⇒ Information über produzierende Menge
- ⇒ Zeitpunkt der Produktion
- ⇒ Aufgaben: Programmplanung
- ⇒ Seriengrößenplanung/ Produktionsgrößen
- ⇒ Reihenfolgeplanung



- Ausrichtung des Verhaltens
- personalfunktionsübergreifende Querschnittsfunktion

Menschenbild => Motive menschlichen Verhaltens => Führungsbeziehung

#### **Menschenbilder nach Schein:**

- **rational-ökonomische Mensch**
- **soziale Mensch**
- **sich selbstverwirklichende Mensch**
- **komplexe Mensch**

#### **Führung::**

- zielorientiertes Verhalten (gezielte Beeinflussung)
- Kenntnisse über Motivationsprozesse (Beweggründe menschlichen Verhaltens) als Voraussetzung einer zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung

Motiv => Nutzen

Motivationstheorien:

- Inhaltstheorien (Was erzeugt das Verhalten?)
- Prozeßtheorien (Wie wird das Verhalten hervorgebracht und gesteuert?)

#### **Ansätze:**

- finanzielle Anreize
- immaterielle Belohnungen
- Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse
- Kontaktverbesserung
- genaue Kenntnisse der Arbeitssituation
- ⇒ soziale Beeinflussung
- ⇒ Machtgrundlagen: Expertenmacht, Referenzmacht, legitimierte Macht, Belohnung-/ Bestrafungsmacht
- ⇒ Partizipation
- ⇒ Kontrolle

#### **Führungsverhalten:**

- Partizipation
- Teilhabe an Information
- Art der Kontrolle
- Freiheit
- autoritärer ⇔ demokratischer Führungsstil

#### **Ansätze:**

- Eigenschaftsansatz: spezifische Eigenschaften
- Verhaltensansatz: verschiedene Kombination von Führungscharakteren

#### **Entgelt:**

- monetäre Leistungen
- nichtmonetäre Leistungen
- ⇒ Anreiz für AN, Arbeitsleitung zur Verfügung zu stellen
- ⇒ Selbstverwirklichung/ Identifikation

#### **Arbeitszeitgestaltung:**

- dynamische Arbeitszeiten Teilarbeit
- gleitende Arbeitszeiten Gleitzeit
- variable Arbeitszeit Zeitarbeit

#### **Personalfreisetzung:**

- ⇒ Einschnitte in die soziale Situation der AN

- ⇒ kurzfristige Beschäftigungsvariation
- ⇒ Arbeitszeitvariation
- ⇒ Personalbestandsvariation

7

## Marketing

**Verläufermarkt:** Nachfrage > Angebot: Marketing = Absatzwirtschaft

**Käufermarkt:** Angebot < Nachfrage: Marketing = absatz- und unternehmenspolitische Konzeption

	<b>Traditionelle Ziele</b>	↔	<b>Marketingziele</b>
Produkt	wenige Modelle		viele, individuelle Ziele
Forschung und Entwicklung	lange Entwicklungsdauer		kurze Entwicklungsdauer

**4 p's: product, price, place, promotion => Marketing muß sie abstimmen**

**Panelerhebung:** Überwachung über längere Zeit

**Marktforschung:** Sammlung und Aufbereitung von Information

- Unsicherheitsreduktion
- Selektions- und Strukturierungsfunktion
- Innovationsfunktion
- ⇒ Primärforschung: Beschaffung von Information
- ⇒ Sekundärforschung: Rückgriff auf Daten

### Probleme:

Repräsentativität => Auswahlverfahren

- Zufall
- bewußte Auswahl (Quota-Verfahren (best. Prozentsätze aus best. Gruppen), Konzentrationsverfahren => Schwerpunkte setzen (ABC-Analyse))

### Gütekriterien:

- Objektivität
- Reliabilität (Wiederholungszuverlässigkeit)
- Validität (Wert des Ergebnisses)

Produktpolitik: Gestaltung des Absatzmarktes

- ⇒ Absatzprogrammebene: Programmtiefe und -breite (welche Produkte, wieviel Produkte)
- ⇒ Produktgestaltung:
  - Produktpersistenz (wie lange in gleicher Form beibehalten?)
  - Produktmodifikation (Veränderungen)
  - Produktinnovation (Erfindung)
  - Produktelimination (Produkt entfernen?)

### Produktgestaltung:

- Grundnutzen stofflich-technischer Nutzen
- Zusatznutzen seelisch, geistiger, symbolischer Nutzen

### Produktlebenszyklus:

- permanente Aktualisierung und Analyse
- wandelnde Kundenbedürfnisse
  - => langfristig
  - Einführung - Wachstum - Reife - Rückgang

### Konditionenpolitik:

*4p-Politik (Entscheidung über das Entgelt für Produkt oder Dienstleistung)*

⇒ auf die Preispolitik nimmt Einfluß:

- Marktform
- Nachfrageelastizität (Preis egal wie hoch)
- Kosten, Qualität, Knappheit

**Konditionenpolitik:**

- kostenorientierte Preispolitik  
Preis = Selbstkosten + Gewinnzuschlag
- Gewinnorientierte Preispolitik  
Break-even-analyse => Preis, nachdem kalkuliert und Gewinn festgelegt wird
- Nachfrageorientierte Preisbestimmung  
Preis = von Kunden subjektiver Nutzen
- Konkurrenz / branchenorientierter Preis  
Preis = Leitpreis

**Penetrationspreis:** niedriger Einführungspreis, dann mehr

Prämienpreis: permanent teuer

Abschöpfungspreis: Abschöpfung, hohe Einführung, dann billiger

Promotionspreis: permanent billig

⇒ Preisdifferenzierung

Rabattpolitik

Transportbedingungen

**Distributionspolitik:**

Überführung der Produkte vom Produzenten zum Verbraucher

- akquisitorische Distribution: wie/ von wem/ auf welche Art
- physische Distribution: Auftragsabwicklung - Lagerwesen - Transportwesen

**Kommunikationspolitik:**

Übertragung gezielter Information

- Verkaufsförderung => sales promotion (kurzfristig)  
=> verbraucherorientierte Maßnahmen  
=> außendienstliche Maßnahmen  
=> händlerorientierte Maßnahmen
- Werbung (Produktdarstellung)  
Sender => Werbekonzept => Empfänger  
Werbekonzeption: Zielgruppenbestimmung (=> Streuverluste!)  
Webebudget  
Werbeerfolgskontrolle  
(carry over - Effekt => später daran erinnern  
spill over - Effekt => abstrahlen auf andere Produkte)
- Öffentlichkeitsarbeit: (Unternehmensdarstellung)

⇒ **Optimierungsproblem Marketing-Mix (Abstimmung der 4p)**

- Vielzahl von Kombinationen
- Interdependenzen sachlich/ zeitlich
- Konkurrenz
- Phasen des Produktlebenszyklus  
=> Lösungsansätze

**Kapital 8**

**Innovationswirtschaft (verbunden mit Marketing)**

(Aufspüren und Durchsetzen von Neuerungen in Wirtschaftsbetrieben)

⇒ Interdisziplinär

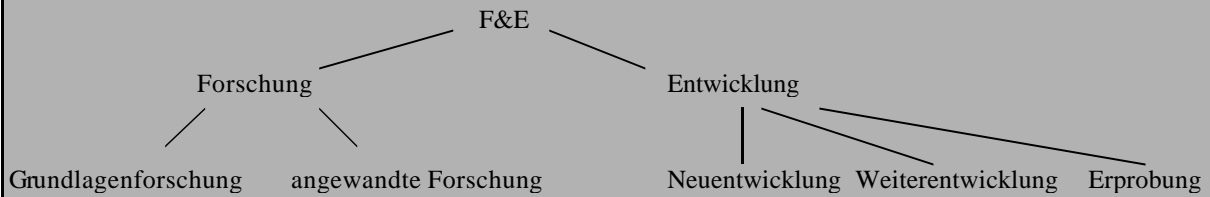
**Invention: Erfindung**

**Innovation: Produktion der Erfindung**

⇒ Entstehungszyklus F&E Wissensgewinnung  
(Grundlagenforschung und Entwicklung)

⇒ Marktzyklus (Markteinführung innovativer Produkte)

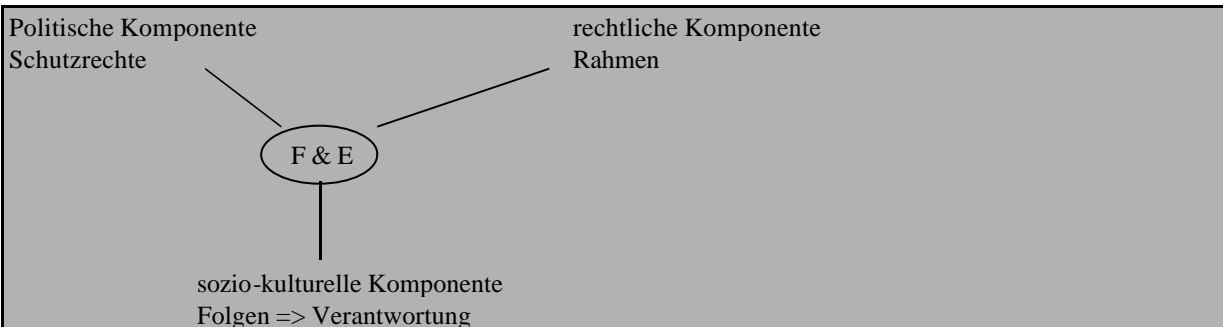
**F&E- Aktivitäten** enden nicht mit der Markteinführung einer Innovation, verändern aber während der Marktphase ihre Inhalte



⇒ Komplexität, Neuigkeit, Variabilität, Strukturiertheit variiert

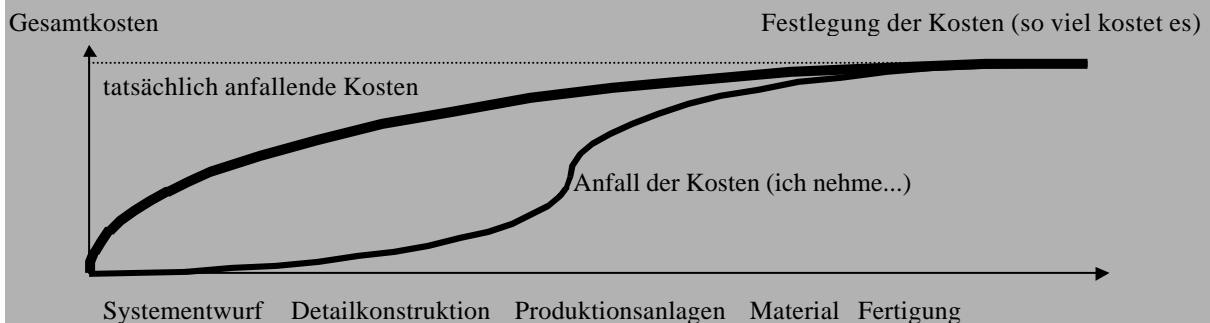
**Erfolgsfaktoren:**

- Marktgerechtigkeit: wird es vom Markt gebraucht?
- Kostengerechtigkeit: ist es zu diesem Preis sinnvoll?
- Zeitgerechtigkeit: richtige Zeit?



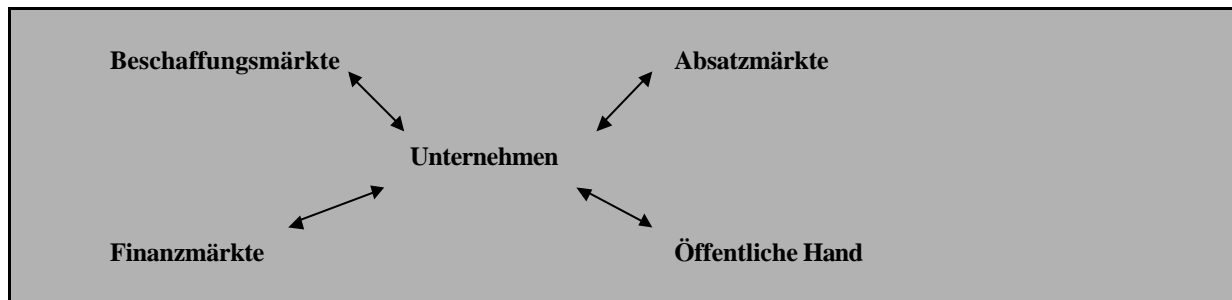
TQM: Total Quality Management: alles so ausrichten, daß die Kosten gedeckt sind

**Festlegung und Anfall der Produktionskosten:**



9:

Güterwirtschaftlicher Prozeß von Beschaffung, Produktion und Absatz wird von entsprechenden Finanzströmen begleitet.



Finanzmanagement ist Kapitalbeschaffung.

### **Gutenberg:**

- ⇨ Finanzierung ist Hilfsfunktion 2. Grades
- ⇨ für ihn ist die Produktion das Wichtigste
- ⇨ Finanzierung lediglich Unterstützung
- ⇨ Kapitalbedarf  $\leq$  Kapitalfonds

### **Finanzierungsziele:**

- finanzielles Gleichgewicht
  - => Liquidität
  - => Vermeidung von Überschuldung
- Rentabilität
- Sicherheit
- Unabhängigkeit/ Dispositionsfreiheit

Zahlungsströme sind asynchron  $\Leftrightarrow$  zieladäquate Gestaltung

### **Finanzmanagement: Investitionstheorie + Finanzierungstheorie**

#### **Investitionstheorie:**

##### **Investitionsbegriff:**

- enge Fassung: Herstellung/ Erwerb von Sachgütern des Anlagevermögens
- weite Fassung: Strom von Auszahlungen, dem Einzahlungen (und Auszahlungen) folgen

##### **Investitionsrechnungsverfahren:**

Aufgabe der Investitionsrechnung ist die Diagnose der absoluten und relativen Vorteilhaftigkeit von Investitionsobjekten sowie die Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunkte derselben.

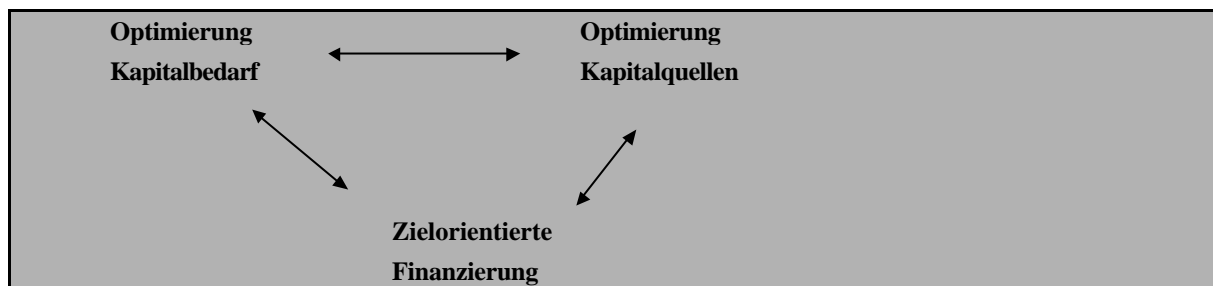
**Kalkulationszinsfuß** = subjektive Mindestverzinsung als Minimalanforderung des Investors an das mit Risiko verbundene Investitionsprojekt, die Höhe ist Kapitalmarkt und Opportunitätskostenorientiert

**absolute Vorteilhaftigkeit:** Ein Investitionsobjekt gilt als vorteilhaft, wenn die Wiedergewinnung der eingesetzten Mittel innerhalb einer subjektiv festgelegten Amortisationszeit geschieht.

**Finanzierungstheorie:**

**Finanzierungsbegriff:**

- enge Fassung: Beschaffung des für den betrieblichen Leistungsprozess notwendigen Kapitals
- weite Fassung: Strom von Einzahlungen, dem Auszahlungen folgen



**Alternative Finanzierungsarten**

**Systematisierungsansätze:**

- Herkunft
- Rechtsstellung
- Fristigkeit
- Partizipationsgrad
- Art der Verzinsung
- Einfluß
- Finanzierungsanlaß

**Eigenkapital**

Haftung in Höhe der Einlage und im Falle des Konkurses wird des Eigenkapital zur Befriedigung der Gläubiger verwendet

an der Unternehmensleitung beteiligt

in der Regel unbegrenzt verfügbar

**Fremdkapital**

Kein Haftung

nicht beteiligt

in der Regel terminiert

**Finanzierungsarten:**

Außen und Innenfinanzierung

**Innenfinanzierung: bisher im Unternehmen gebundenes Kapital wird in frei verfügbare Zahlungsmittel umgewandelt**

■ Selbstfinanzierung (Bsp. Gewinnen)

- keine Verschiebung von Herrschaftsverhältnissen
- keine Zweckbindung
- Stärkung des Eigenkapitals

■ Finanzierung aus Abschreibungen: Verteilung der Anschaffungskosten auf die gesamte Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstandes

■ Finanzierung aus Rückstellungen: Verminderung des zu versteuernden Gewinns durch Rückstellungen

**Außenfinanzierung: Zuführung finanzieller Mittel von außerhalb der Unternehmung durch Einlagen der Unternehmenseigentümer, Beteiligung von Gesellschaftern sowie durch Kreditkapital von Gläubigern**

■ Eigen- bzw. Beteiligungsfinanzierung: Nichtemissionsfähige und emissionsfähige Unternehmen

■ Kredit- und Fremdfinanzierung

**Factoring:**

Ankauf von Forderungen

**Leasing:**

entgeltliche Nutzungsüberlassung von Anlagengegenständen

**Informationen:** Daten, die im Lichte von Entscheidungssituationen zusammengeführt und strukturiert werden und so eine Bedeutung erhalten

- Information als Wirtschaftsgut
- Information als Wettbewerbs- und Produktionsfaktor
- der Wert von Informationen hängt von der Art ihrer Verwendung ab
- Information ist immaterielles Gut

**materielles Wirtschaftsgut**

individueller Besitz

Bestandsbewertung einfach

hohe Vervielfältigungskosten

**Information**

vielfacher Besitz

Bestandsbewertung problematisch

niedrige Vervielfältigungskosten

**Kommunikation** ist ein Prozeß, durch den Informationen von einem Sender zu einem oder mehreren Empfängern übermittelt werden.

**Informationsverarbeitungsansatz:**

**WIE:**

- Sammlung von Daten
- Interpretation
- Kommunikation
- Speicherung

**WO:**

- personelle/ soziale Ebene
- technologische Ebene
- organisationale Ebene

- Wahrnehmung
- Selektion
- Nutzung
- Arten der Nutzung
- Verteilung der Information
- Daten- und Informationsgewinnung
- Transformierung
- Nutzung der Kommunikationstechnologie
- Speicherung

⇒ Informationsmanagement

⇒ Anwendung von spezifischen Führungsinstrumenten

⇒ strategische und operative Aufgaben

**Kostenartenrechnung**

Erfassung der Kostenarten nach verschiedenen

### **Kostenstellenrechnung**

Gliederungskriterien, z.B. nach Faktorarten (Personal-, Sach-, Kapitalkosten)

Verteilung der Kostenarten nach einzelnen Kostenbereichen (z.B. Fertigung, Verwaltung, Vertrieb)

### **Kostenträgerrechnung**

KT-Zeitrechnung (Verrechnung der Kosten einer Periode auf sämtliche Leistungen dieser Periode und Feststellung des Betriebsergebnisses) und KT-Stückrechnung (Ermittlung der Kosten pro Leistungseinheit)

Sammlung => Transformation => Speicherung

### **Informationsökonomie:**

- Existenz von Märkten für Information
- Betrachtung des Kosten- und Nutzenaspekts
- Information als knappe Gute und Produktionsfaktor

### **Interessenpluralistische Sicht des Unternehmens:**

- Unternehmen als Sozialgebilde
- Diskrepanz zwischen verfügbarer und benötigter Information

**Informationsmacht:** Informationsvorsprünge bedeutet Macht, da

- ⇒ die Qualität der getroffenen Entscheidungen steigt
- ⇒ Informationssymmetrien aufgebaut werden können

- Publikationspflicht
- Informationspflicht
- Anreizsysteme