

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](http://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

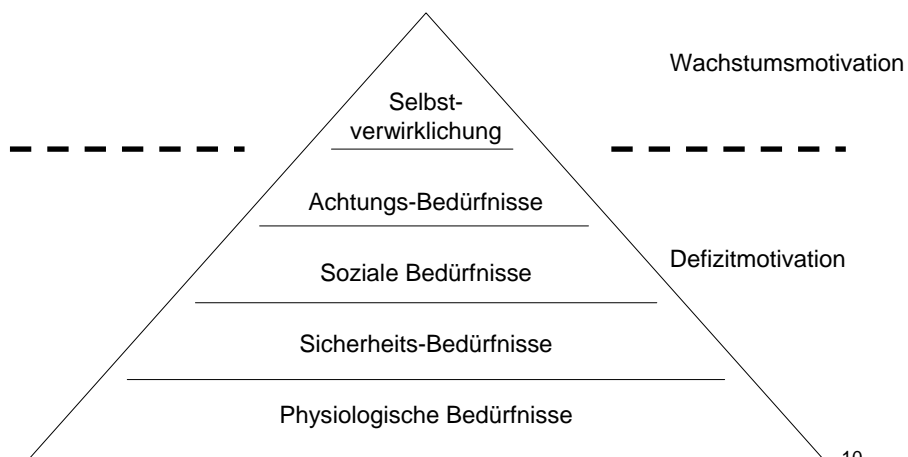
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## 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

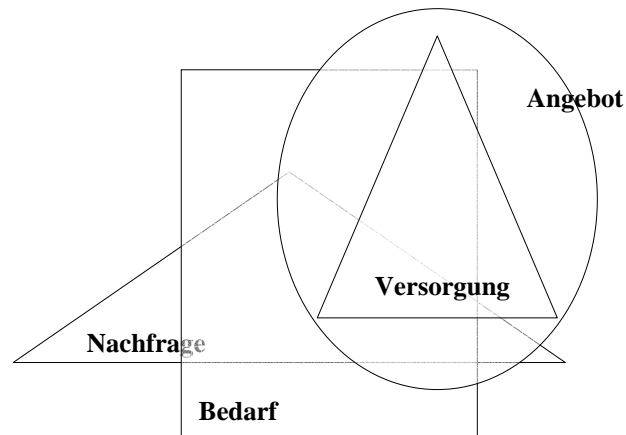
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## 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

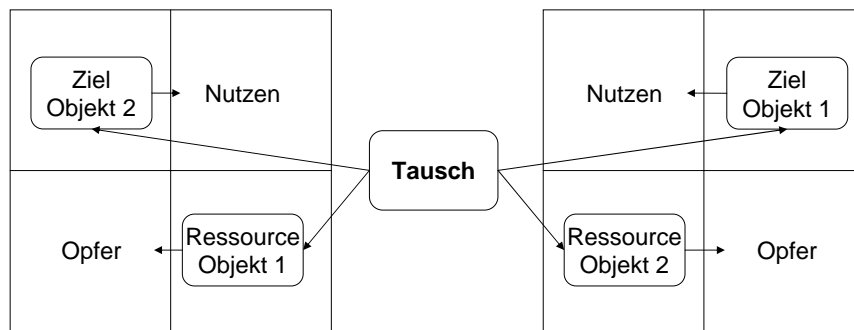
**Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel**  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

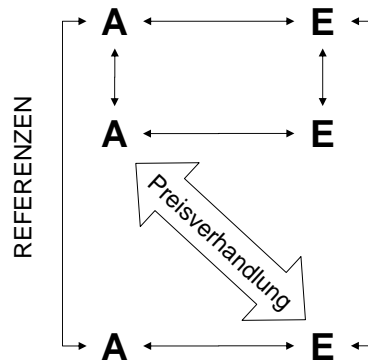
### Die Bedeutung der Wertebenen für den Tauschprozess

#### Wertebenen

volkswirtschaftliche Ebene

individuelle Ebene  
des Käufers

individuelle Ebene  
des Verkäufers



25

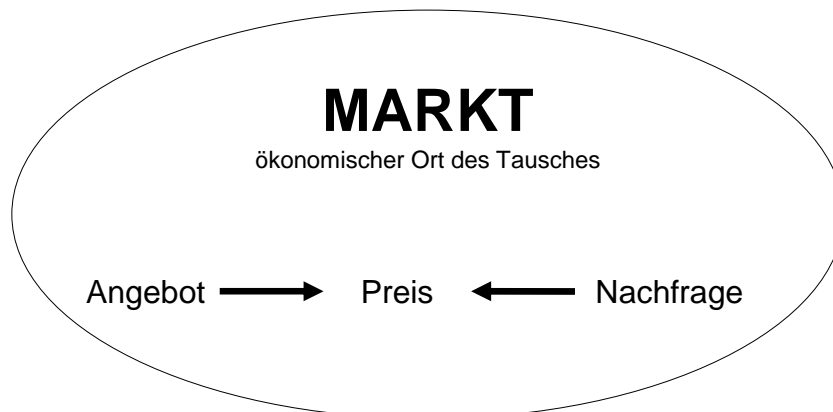
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

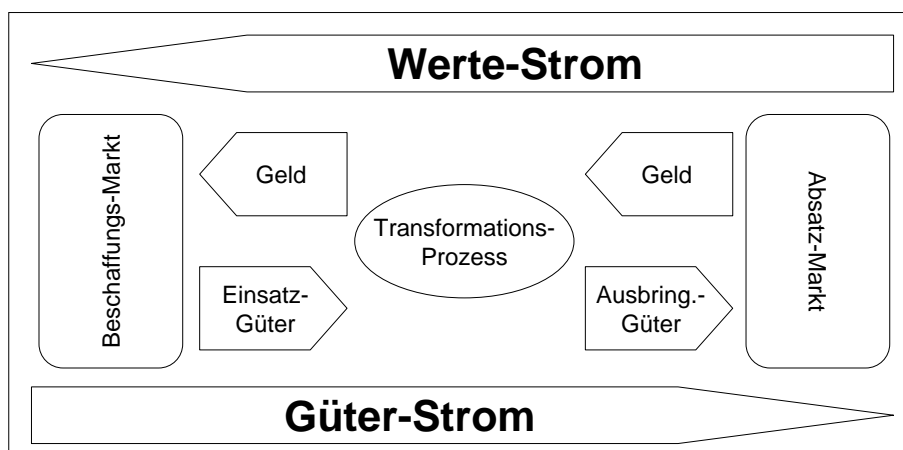
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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); border: 1px solid black; padding: 2px;">Unternehmen</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 2px;">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

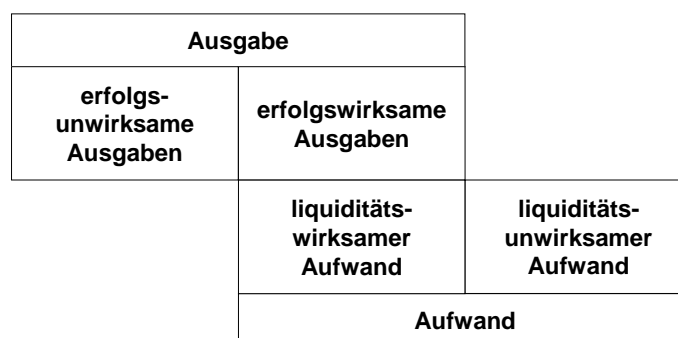
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

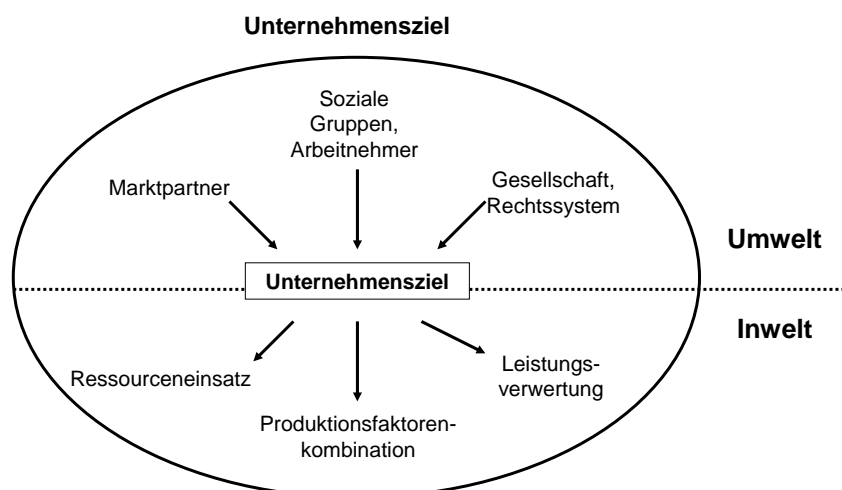
75

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

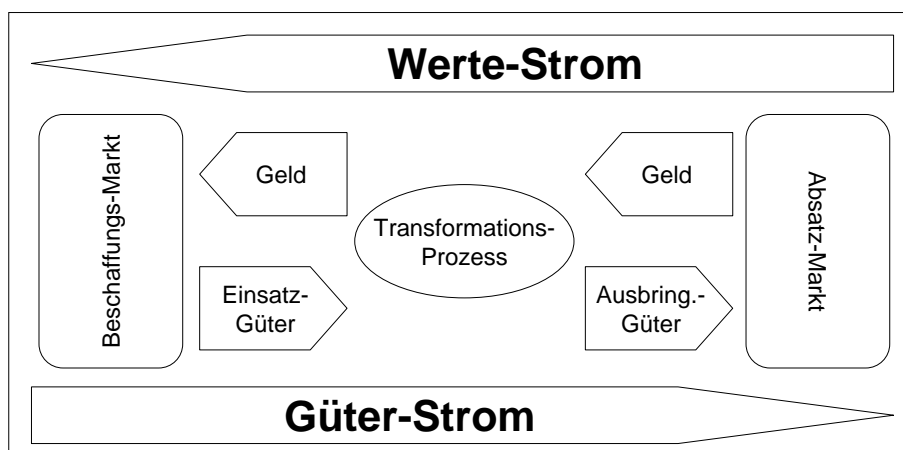
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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



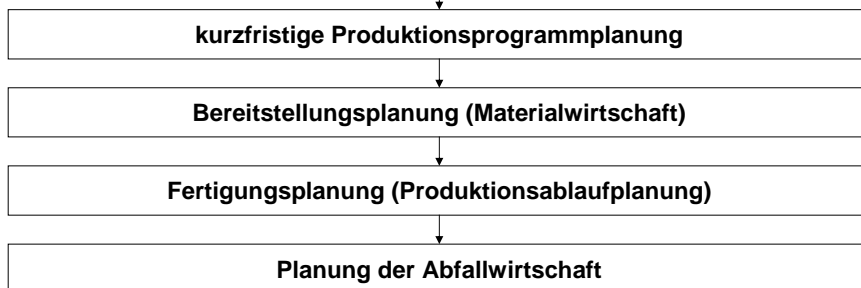
## B.II Leistungserstellung

---

### Operative Produktionsplanung

#### Vorgaben aus der strategischen Rahmenplanung

- langfristiges Produktionsprogramm
- Personalkapazität
- Betriebsmittelkapazität



79



## B.II Leistungserstellung

---

### Funktionen der Lagerhaltung

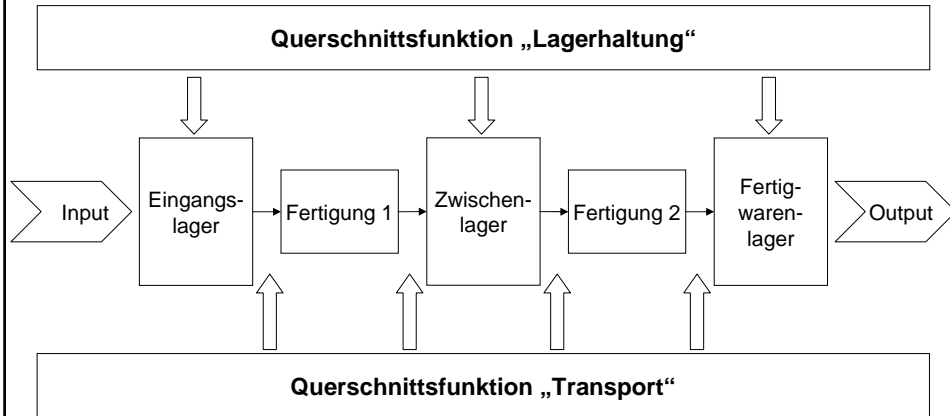
- Reifeprozesse
- Pufferfunktion
- Spekulationsfunktion
- ...

80



## B.II Leistungserstellung

### Innerbetrieblicher Transport und Lagerhaltung



81

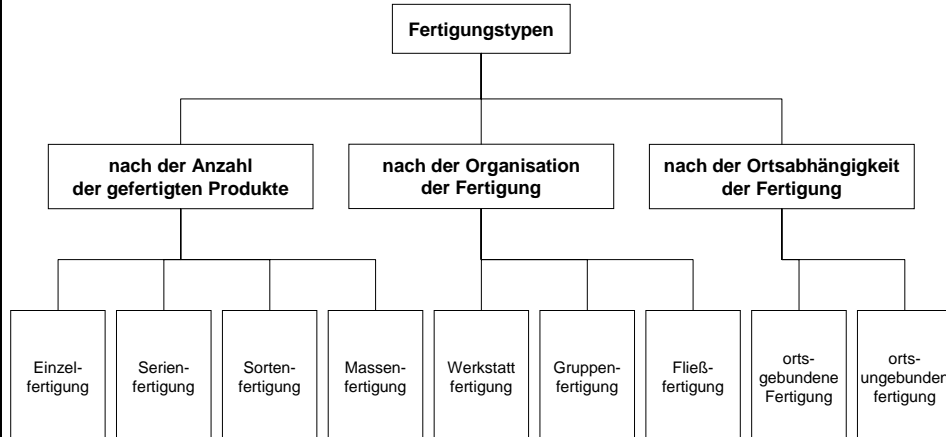
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

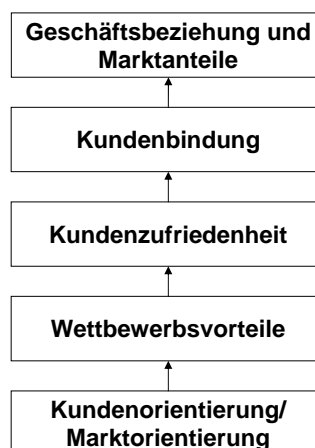
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

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

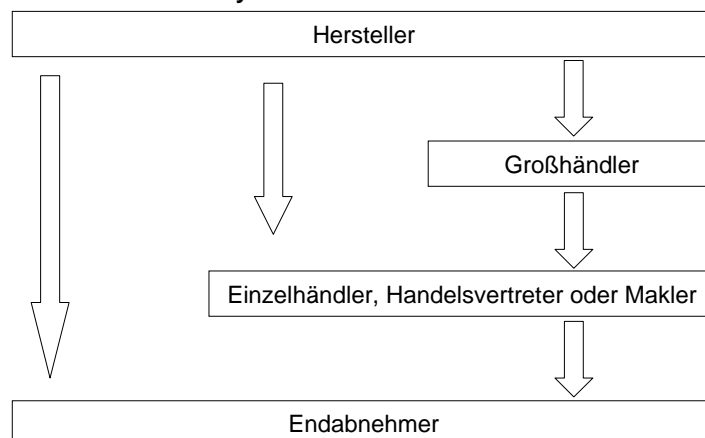
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

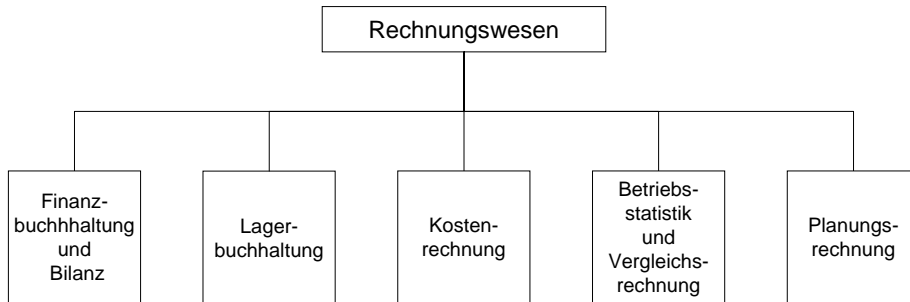
**Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel**  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## C Rechnungslegung

### Teilgebiete des Rechnungswesens



103

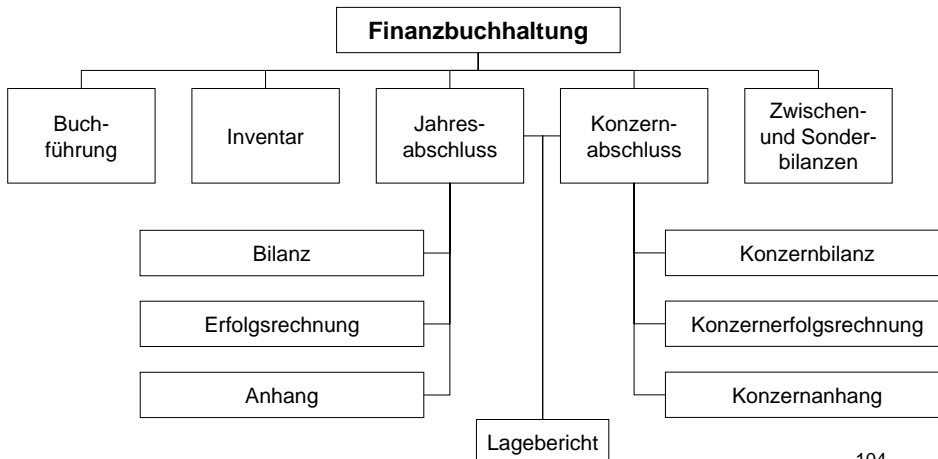
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## C Rechnungslegung

### Teilbereiche der Finanzbuchhaltung



104

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

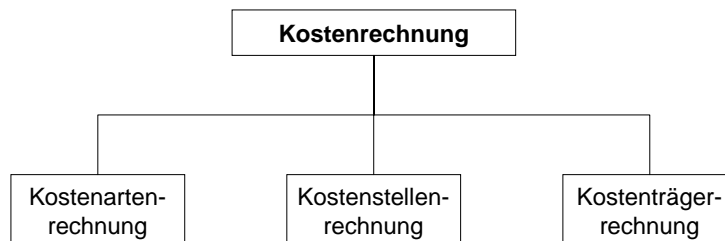
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## 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

<b>Bilanz</b>	
Aktiva	Passiva
Anlage-Vermögen	Eigen-Kapital
	Gewinn
Umlauf-Vermögen	Fremd-Kapital

**Vermögen = Verpflichtung**

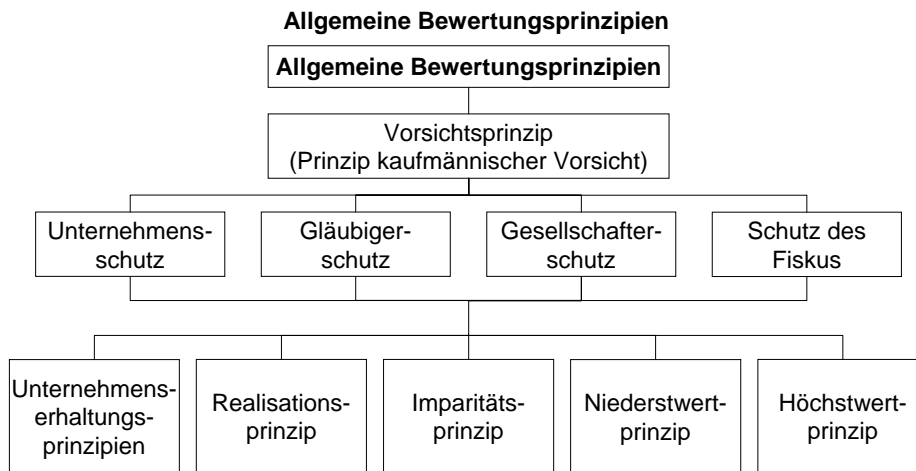
110

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

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## C.II Bilanzierung



111

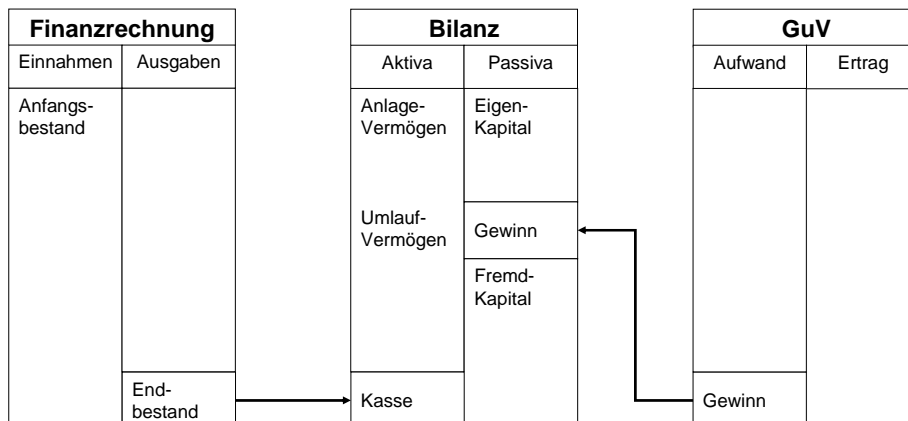
**Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel**  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## C.II Bilanzierung

### Zusammenhang der Rechenwerke der Unternehmensrechnung



112

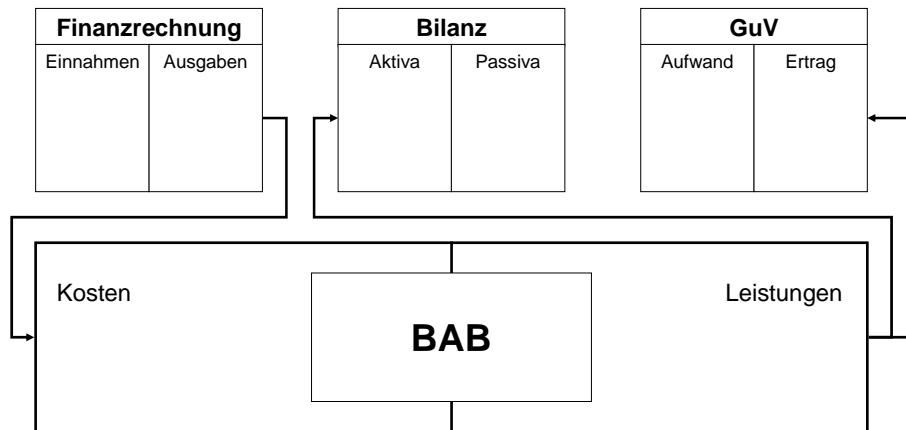
**Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel**  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

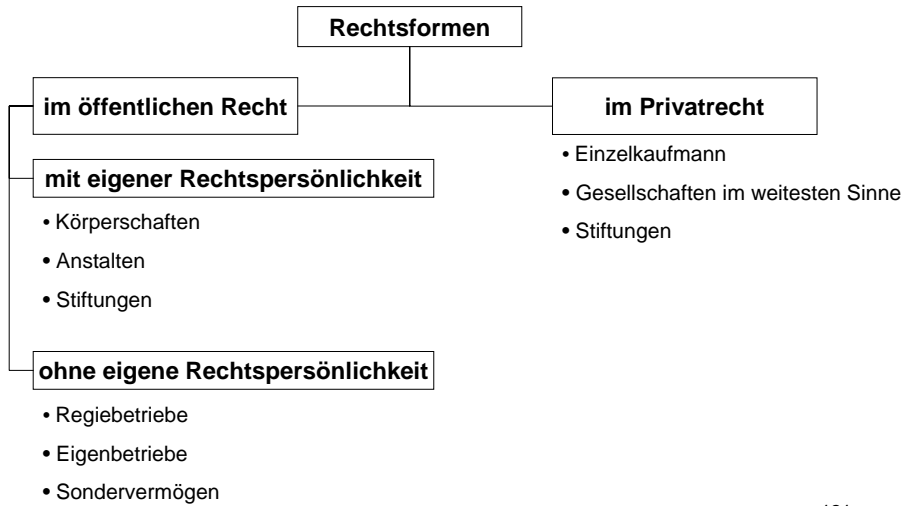
120

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

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## F.I Rechtsformwahl



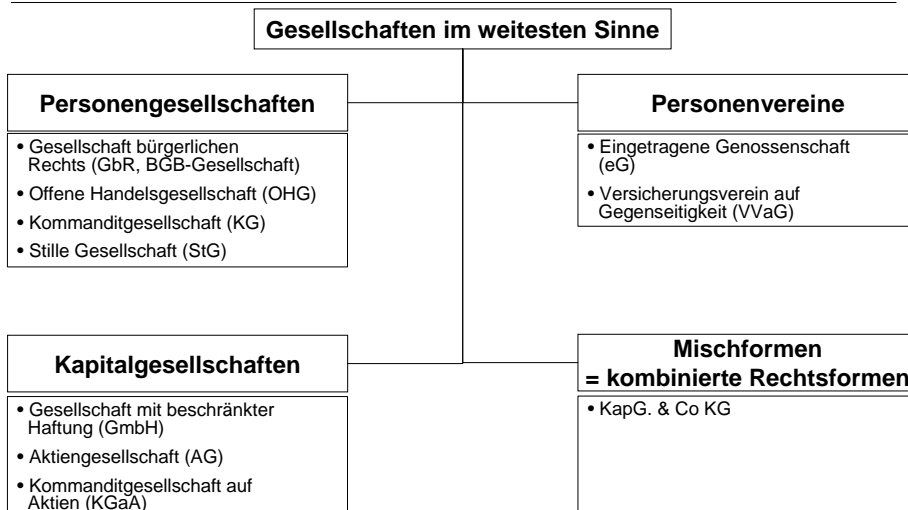
121

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

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

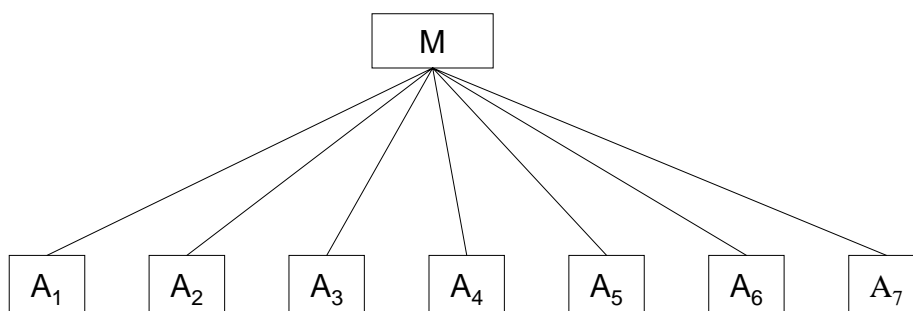
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## F.III Strukturierung des Betriebes

---

### Grundschemata der Einlinien-Organisation



162

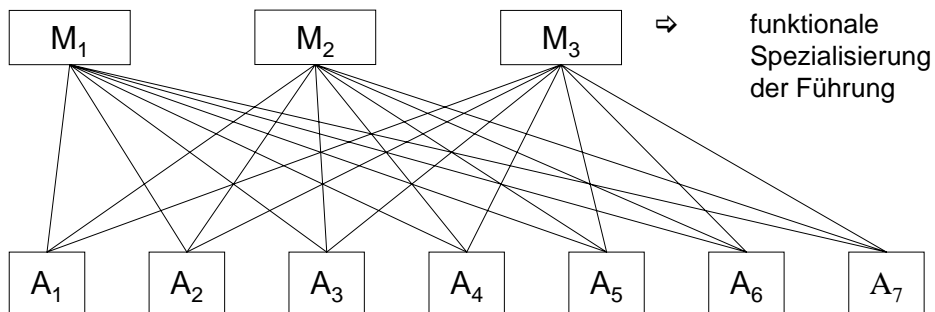
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## F.III Strukturierung des Betriebes

### Grundschema 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

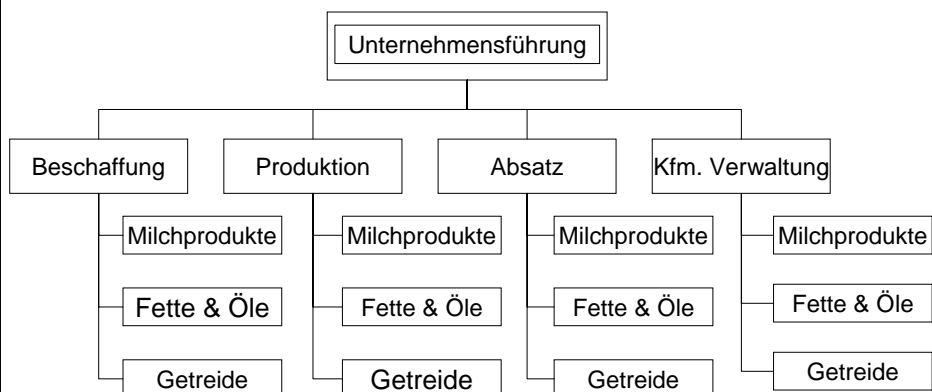
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



## F.III Strukturierung des Betriebes

### Funktionale Struktur



166

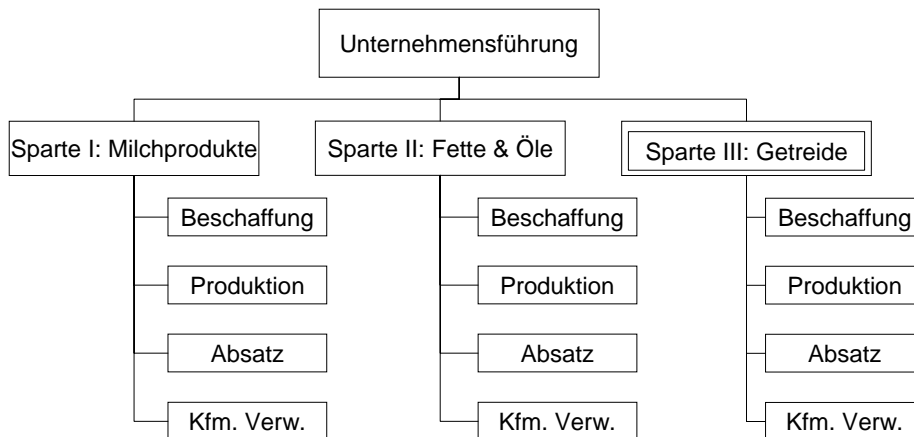
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

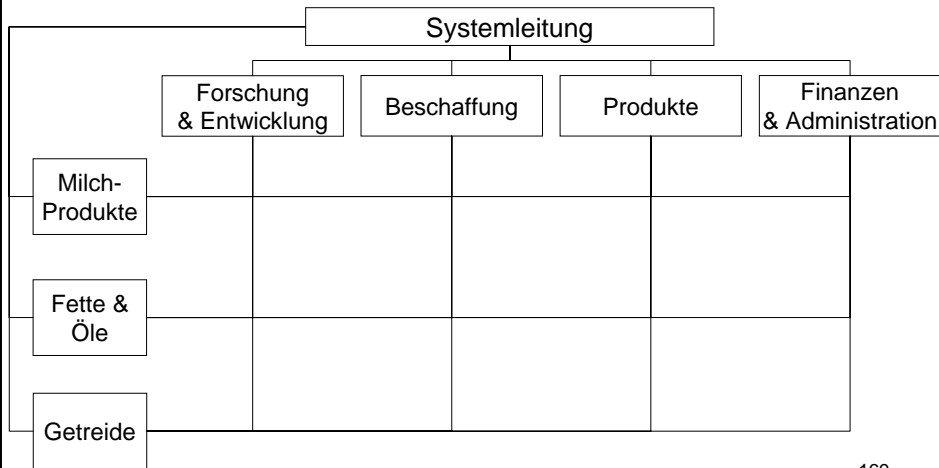
Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel  
Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal

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

