

Grundzüge der Unternehmenssteuerung

LERNZIEL

Sie sollen

- die Grundlagen der Betriebswirtschaft erkennen und deren Begriffe definieren
- die Entscheidungssituationen und –kriterien erklären, sowie ihre Vor- und Nachteile nennen
- die unterschiedlichen Ansätze im ökonomischen Prinzip beschreiben können.

Gründung und Expansion

Die PROXIMUS AG plant die Gründung eines Direktversicherungsunternehmens.

- **Formalziele**
- **Sachziele**

Def. Ziel: Unter Ziel versteht man ein gewünschtes Ergebnis, welches durch Handeln erreicht wird.

- monetäre Ziele
- nichtmonetäre Ziele

- Produktivität
- Umsatz
- Kostendeckung
- Gewinnerzielung
- Return on Investment (RoI):

Das alles sind klar definierbare monetäre (Formal-)Ziele!!!

Angestrebte nichtmonetäre (Formal)ziele könnten sein....

- Marktmacht
- Zahlungsfähigkeit
- Umweltschutz
- sehr gutes Betriebsklima
- Mitarbeitermotivation

Formalziele müssen für eine erfolgreiche Zielerreichung sehr konkret formuliert werden.

Sachziele

...beschäftigen sich mit der Frage, wie die Formalziele erreicht werden können.

z.B. Art, Qualität, Menge, Ort und Zeit des Angebots

Leistungsangebote nach

- Sparten
- Qualität des Produkts
- Menge (Massen- oder Spezialprodukt)
- Absatzkanäle
- Schaffung spezieller Zusatzangebote (zeitgebundene Anreize)

Kurzform: Formalziele sind übergeordnete Ziele, Sachziele sind konkreter und detaillierter.

Entscheidungssituationen

Für jedes Unternehmen (UN) werden die notwendigen Entscheidungssituationen unterteilt in

- **grundlegende (konstitutive Entscheidungen)** und
- **solche des täglichen Geschäftsbetriebs (laufende Entscheidungen).**

Konstitutive Entscheidungen sind:

- Unternehmensgründung
- Unternehmensumstrukturierung
- Unternehmensneuausrichtung
- Unternehmensschließung

Konstitutive Entscheidungen sind immer

- ✓ von großer Tragweite,
- ✓ mit erheblichen finanziellen Auswirkungen und
- ✓ schwer korrigierbar

Frage:

Wie kann man laufende Entscheidungen zu konstitutiven Entscheidungen gegeneinander abgrenzen?

Laufenden Entscheidungen

- sind variabler, oft Einzelfallentscheidungen
- sind häufiger zu treffen
- haben eine geringere wirtschaftliche Auswirkung
- stehen oft unter zeitlichem Entscheidungsdruck

Entscheiden bedeutet immer die Wahl zwischen mehreren Alternativen zu haben und eine davon auszuwählen.

Entscheidungskriterien

Ökonomisches Prinzip: Minimal- und Maximalprinzip

Das ökonomische Prinzip erscheint in zwei Ausprägungen und hat Gültigkeit für jede denkbare Form wirtschaftlichen Handelns.

Das **Maximalprinzip** geht von gegebenen Ressourcen aus und fordert, dass aus diesen das **bestmögliche** Ergebnis entsteht.

privater Bereich:

Haben wir nur einen bestimmten Geldbetrag für Benzinkosten eingeplant, so werden wir versuchen, möglichst sparsam zu fahren, um möglichst viel fahren zu können.

Unternehmer:

Wird bei der Güterproduktion versuchen, aus der beschränkt vorhandenen Menge an Rohstoffen möglichst viele Erzeugnisse zu fertigen, indem der Verschnitt oder der Ausschuss möglichst gering gehalten wird.

Maximalprinzip: Es ist so zu handeln, dass mit gegebenen Mitteln ein maximaler Erfolg erzielt wird.

Das **Minimalprinzip** geht von einem angestrebten Ziel aus und fordert, dass dieses mit dem **geringsten** Aufwand erreicht wird.

Ein Unternehmen wird, wenn es nur eine bestimmte Menge Güter am Markt absetzen kann, versuchen, diese Güter mit so wenig Aufwand (Rohstoffe, Arbeitsleistung usw.) wie möglich zu produzieren.

Minimalprinzip: Es ist so zu handeln, dass ein gegebenes Ziel mit dem minimalen Einsatz erreicht wird.

Gewinn / Rentabilität

Begriffsabgrenzung: Gewinn – Rentabilität

Gewinn

ist das positive finanzielle Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit.

Rentabilität

ist das Ergebnis einer wirtschaftlichen Maßnahme im Verhältnis zum eingesetzten Kapital.

Dabei wird unterschieden in:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Eigenkapital}} \times 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$\text{Betriebskapitalrentabilität} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Betriebsnotwendiges Kapital}} \times 100$$

$$\text{Projektrentabilität} = \frac{\text{Erträge aus dem Projekt}}{\text{Kapitaleinsatz für dieses Projekt}} \times 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Sicherheit / Risiko

Risiko

ist das Informationsdefizit der Zielerreichung gemessen in Wahrscheinlichkeitsverteilungen.

Risiko ist damit die Abweichung vom Zielwert.

Sicherheit

ist das Gegenteil von Risiko. Sicherheit bedeutet Kapitalerhaltung.

Typisierung von Risikoverhalten

risikoavers	Umgehung oder Meidung des Risikos
risikoneutral	gleichgültige Grundhaltung gegenüber dem Risiko
risikofreudig	bewusstes Eingehen und Wollen des Risikos

Risikoverhalten – Risikovorstellung – Zielerreichung

- ◆ Was passiert, wenn sich das Risiko verwirklicht?
- ◆ Was passiert, wenn alles gut geht?

Fazit:

Ein Unternehmen zu führen heißt auch zahlreiche Entscheidungen zu treffen mit unterschiedlichen Tragweiten.

Die ökonomischen Prinzipien sind eine hilfreiche Unterstützung und werden von Gewinn- bzw. Rentabilitätskennzahlen geprägt / beeinflusst.

Dabei spielt das jeweilige Risiko eine starke Rolle bei der Entscheidungsalternative.

Entscheidungsmodelle

- Sie dienen der theoretischen Erfassung und Darstellung von Handlungsalternativen und Handlungskonsequenzen.
- Sie helfen dem Entscheidungsträger bei der Prognose und Auswahl

Die folgenden Komponenten sind dabei wesentlich:

Zuerst muss das Entscheidungsfeld definiert werden das sich mit verschiedenen Ausgangsfragen nach den drei Kategorien unterteilen lässt:

Aktionenraum: Welche Aktionen stehen uns zur Verfügung?

(umfasst die Menge aller möglichen Aktionen die vom Entscheidungsträger beeinflussbar sind)

Zustandsraum: Welche Umweltzustände können herrschen?

(definiert die Menge aller möglichen Umweltzustände die vom Entscheidungsträger nicht beeinflussbar sind)

Ergebnisfunktion: Welche möglichen Ergebnisse können erzielt werden?

(= die kombinierte Betrachtung von Aktions- und Zustandsraum die auf ein Ergebnis hinauslaufen)

Daraus ergibt sich eine Ergebnismatrix

Beispiel zur Ergebnismatrix siehe Buch Seite 336

Zielsystem

Wird bestimmt und setzt sich zusammen aus den Determinanten

- ◆ Zielinhalt
- ◆ Zielbezug und
- ◆ Zielausmaß

Wechselseitige Beeinflussungen - Interdependenzen

Komplementäre Ziele	fördern sich gegenseitig
Indifferente Ziele	beeinflussen sich nicht
Konkurrierende Ziele	stehen zueinander im Widerspruch

*Zusätzlich bestehen noch Kausalzusammenhänge,
d.h. Ursache-Wirkungsbeziehungen.*

Messtheoretische Grundlagen

Ziel ist die Ordnung der Handlungsalternativen in einer Ergebnismatrix die mit dem jeweiligen Nutzen bewertet wird.

Aus der Verbindung von Ergebnis und Nutzen entwickelt sich dann die Entscheidungsmatrix

Beispiel zur Entscheidungsmatrix siehe Buch Seite 337

*Ziel der Entscheidungsmodelle ist immer die
maximale Zielerreichung*

Unterschiedliche Ansätze finden ihre Anwendung als

- ◆ deterministische
- ◆ stochastische und
- ◆ spieltheoretische Modelle

Deterministische Modelle

Determinanten sind Daten und Fakten, die betriebliche Handlungsalternativen bestimmen, z.B. Daten und Fakten der Technik, der Rechtsordnung und des Wirtschaftssystems.

Stochastische Modelle

Sie basieren auf den Ergebnissen von Wahrscheinlichkeitsberechnungen

Spieltheoretische Modelle

Sie nutzen als Grundlage mathematische Verfahren die verschiedenen Mit- und Gegenspieler als auch eine Zufallskomponente mit in ihre Modellberechnung einbeziehen.

Zusammenfassung der wichtigsten Stichpunkte:

- Entscheidungsmodelle machen Alternativen darstellbar und übersichtlich
- Diese Modelle bestehen aus Entscheidungsfeldern, dem Aktion- und Zustandsraum sowie der Ergebnisfunktion
- Nach Erfassung und Ordnung entsteht eine Entscheidungsmatrix, die auch subjektive Komponenten des Entscheidungsträgers beinhaltet
- Ziel ist immer eine maximale Zielerreichung