

Sächsische  
Verwaltungs- und  
Wirtschafts- Akademie



## **1.1.1. Betriebswirtschaftslehre: Einführung**

**Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch**  
Steuerberater/Wirtschaftsprüfer



Begleitendes Material zu:

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Lehrgang 17. Leitungsaufgaben in Pflegeeinrichtungen

**Vogelbusch, Friedrich**

**Termin**

26.-28.11.2024

# Curriculum Lehrgang -1-

Datum	Uhrzeit	Themen	UE	Lehrpersonal
Di, 07.11.23	09:00 - 09:30	Einführung		SVWA
Di, 07.11.23	09:30 - 16:15	1.2. Rechtliche Rahmenbedingungen Pflegeversicherung	8	Herr Krusch
Fr, 10.11.23	09:00 - 16:15	1.2. Gesundheits- und sozialpolitische Grundlagen	8	Herr Krusch
Mi, 15.11.23	09:00 - 16:15	1.2. Gesundheits- und sozialpolitische Grundlagen	8	Herr Krusch
Di, 12.12.23	09:00 - 16:16	1.2. Rechtliche Bestimmungen: Arbeitsrecht	8	Herr Gilak
Do, 14.12.23	09:00 - 16:15	Reserve		
Fr, 15.12.23	09:30 - 16:45	2.2.1. Wissenschaftliches Arbeiten	8	Frau Herrmann-Fankhänel
Mo, 15.01.24	09:00 - 16:15	5.1. Qualitätsmanagement	8	Frau Meister/Hengst
Di, 16.01.24	09:00 - 16:15	4.1.1. Pflegewissenschaften: Einführung	8	Herr Krusch
Mi, 17.01.24	09:00 - 16:15	5.1. Qualitätsmanagement	8	Frau Hengst
Fr, 19.01.24	09:00 - 16:15	4.2.2. Pflege: Visite	8	Herr Krusch
<del>Di, 05.03.24</del>	<del>verlegt</del>	<del>2.2.1. Wissenschaftliches Arbeiten: Online Kommunikation</del>	<del>8</del>	<del>Frau Herrmann-Fankhänel</del>
<del>Mi, 06.03.24</del>	<del>verlegt</del>	<del>1.2. Rechtliche Bestimmungen: Arbeitsrecht</del>	<del>8</del>	<del>Herr Gilak</del>
Do, 07.03.24	09:00 - 16:15	2.1.1. Kommunikation, Präsentation, Moderation und		Herr Höfer
Fr, 08.03.24	09:00 - 16:15	2.1.1. Kommunikation, Präsentation, Moderation und		Herr Höfer
Mo, 22.04.24	09:00 - 16:15	1.2. Rechtliche Bestimmungen: Arbeitsrecht	8	Herr Gilak
Di, 23.04.24	09:00 - 16:15	5.1. Qualitätsmanagement	8	Frau Meister
Mi, 24.04.24	09:00 - 16:15	5.1. Qualitätsmanagement	8	Frau Meister
Do, 25.04.24	09:00 - 16:15	5.1. Qualitätsmanagement	8	Frau Meister
Fr, 26.04.24	09:00 - 16:15	2.1.1. Kommunikation, Präsentation, Moderation und		Herr Höfer
Mo, 13.05.24	09:30 - 16:45	2.2.1. Wissenschaftliches Arbeiten: Online Kommunikation	8	Frau Herrmann-Fankhänel
Di, 14.05.24	09:00 - 09:30	SK. Modul 5. Qualitätsmanagement. 30 min UND		Fachdozenten/SVWA
Mi, 15.05.24	09:00 - 16:16	4.2.1. Pflege: Praktische Anwendung der SIS	8	Herr Krusch
Do, 16.05.24	09:00 - 16:15	4.2.3. Pflege: MD(K) Prüfkonzept	8	Herr Krusch
Fr, 17.05.24	09:00 - 16:15	4.2.3. Pflege: MD(K) Prüfkonzept	8	Herr Krusch
Fr, 24.05.24	online	Mündliche Prüfung. Modul 4. Pflegewissenschaft. 15 min p.P (nur relevant für Zusatzqualifikation "Qualitätsbeauftragte/r")		Herr Krusch/SVWA
Di, 11.06.24		Reserve		
Mi, 12.06.24	09:15 - 16:30	4.1.2. Soziale Sicherung international	8	Herr Krusch
Do, 13.06.24	09:00 - 16:15	4.2.7. Pflege: Vergessene Prophylaxen	8	Herr Krusch
Fr, 14.06.24		Reserve		
Mo, 12.08.24		Reserve		
Di, 13.08.24	09:00 - 16:16	4.2.4. Pflege: Expertenstandards	8	Herr Krusch
<del>Mi, 14.08.24</del>	<del>verlegt 20.09.24</del>	<del>Reserve</del>		
Do, 15.08.24	09:00 - 16:15	4.2.5. Pflege: Validation	8	Herr Krusch
Fr, 16.08.24	09:00 - 16:15	4.2.6. Pflege: Dienstplan	8	Herr Krusch
Mo, 16.09.24		Reserve		
Di, 17.09.24	08:30 - 09:30	SK. Modul 4. Pflegewissenschaft. 60 min		SVWA/Hr. Krusch
Di, 17.09.24	09:45 - 17:00	1.4.1. Personalmanagement	8	Herr Gilak
Mi, 18.09.24	09:00 - 09:45	SK. Modul 1. Management, BWL. Arbeitsrecht. 45 min		SVWA/Hr. Gilak
Mi, 18.09.24	10:00 - 17:15	1.2. Rechtliche Bestimmungen: Arbeitsrecht	8	Herr Gilak
Do, 19.09.24		Reserve		
Fr, 20.09.24	09:00 - 16:15	4.2.4. Pflege: Expertenstandards	8	Herr Krusch

# Curriculum Lehrgang -2-

Mo, 21.10.24		Reserve		
Di, 22.10.24	09:00 - 16:15	4.3.1. Gerontopsychiatrie und geriatrische Rehabilitation	8	Frau Dumke
Mi, 23.10.24	09:00 - 16:15	4.3.1. Gerontopsychiatrie und geriatrische Rehabilitation	8	Frau Dumke
Do, 24.10.24	09:00 - 16:15	4.3.1. Gerontopsychiatrie und geriatrische Rehabilitation	8	Frau Dumke
Fr, 25.10.24	09:00 - 16:15	4.3.1. Gerontopsychiatrie und geriatrische Rehabilitation	8	Frau Dumke
Mo, 25.11.24		Reserve		
Di, 26.11.24	09:00 - 09:30	SK. Modul 4. Pflegewissenschaft. Gerontopsychiatrie. 30 min		SVWA/Fr. Dumke
Di, 26.11.24	09:45 - 17:00	1.1.1. Betriebswirtschaftslehre: Einführung	8	Herr Prof. Vogelbusch
Mi, 27.11.24	09:00 - 16:15	1.1.1. Betriebswirtschaftslehre: Einführung	8	Herr Prof. Vogelbusch
Do, 28.11.24	09:15 - 16:30	1.1.1. Betriebswirtschaftslehre: Einführung	8	Herr Prof. Vogelbusch
Fr, 29.11.24		Reserve		
Mo, 09.12.24		Reserve		
Di, 10.12.24		Reserve		
Mi, 11.12.24		Reserve		
Do, 12.12.24		Reserve		
Fr, 13.12.24		Reserve		
Mo, 20.01.25		Reserve		
Di, 21.01.25	08:30 - 09:00	1. Management, Betriebswirtschaft und Organisation. SK 30 min		SVWA/Prof. Vogelbusch
Di, 21.01.25	09:15 - 16:30	1.4.2. Personalführung	8	Herr Junker
Mi, 22.01.25	09:00 - 16:15	1.4.2. Personalführung	8	Herr Junker
Do, 23.01.25	09:00 - 16:15	1.3.1. Unternehmen: Ziele, Leitbild und Kultur	8	Herr Junker
Fr, 24.01.25	09:00 - 16:15	1.3.1. Unternehmen: Ziele, Leitbild und Kultur	8	Herr Junker
Mo, 10.02.25		Reserve		
Di, 11.02.25	08:30 - 09:00	SK. Modul 1. Management, Betriebswirtschaft und Organisation. Personalführung. 30 min		SVWA/ Hr. Junker
Di, 11.02.25	09:15 - 16:30	1.5. Informations- und Kommunikationstechnik	8	Herr Zipfel
Mi, 12.02.25		Reserve		
Do, 13.02.25		Reserve		
Mo, 17.03.25		Reserve		
Di, 18.03.25		Reserve		
Mi, 19.03.25	09:00 - 16:15	2.2.1. Psychologie: Grundlagen I, II	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Do, 20.03.25	09:00 - 16:15	2.2.1. Psychologie: Grundlagen I, II	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Fr, 21.03.25		Reserve		
Mo, 07.04.25		Reserve		
Di, 08.04.25	09:00 - 16:15	6.1. Rechtslehre: Einführung	8	Frau Gläßer-Fathi
Mi, 09.04.25	09:00 - 16:15	2.2.2. Entwicklungspsychologie	8	Herr Höfer
Do, 10.04.25	09:00 - 16:15	2.2.2. Entwicklungspsychologie	8	Herr Höfer
Fr, 11.04.25	08:30 - 08:50	Facharbeit: Einführung. Themen sind bis zum 01.05.23 einzureichen.		
Fr, 11.04.25	09:00 - 16:15	3.1. Informationen zu Religionen und Weltanschauungen	8	Frau Schäffer
Mo, 12.05.25	09:00 - 16:15	Reserve		
Di, 13.05.25	09:00 - 16:15	2.2.4. Lernpsychologie	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Mi, 14.05.25	09:00 - 16:15	2.2.4. Lernpsychologie	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Do, 15.05.25		Reserve		
Fr, 16.05.25	09:00 - 16:15	3.1. Informationen zu Religionen und Weltanschauungen	8	Frau Schäffer

# Curriculum Lehrgang -3-

Mo, 09.06.25	09:00 - 16:15			
Di, 10.06.25	09:00 - 16:15	6.6. Heimrecht	8	Frau Gläßer-Fathi
Mi, 11.06.25		Reserve		
Do, 12.06.25		Reserve		
Fr, 13.06.25	09:00 - 16:15	3.2. Kultursensible Pflege, Religion	8	Frau Schäffer
Mo, 11.08.25	09:00 - 16:15	6.7. Betreuungsrecht	8	Frau Gläßer-Fathi
Di, 12.08.25		Reserve		
Mi, 13.08.25		Reserve		
Do, 14.08.25	09:00 - 16:15	2.2.3. Sozialpsychologie	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Fr, 15.08.25	09:00 - 14:30	3.3. Beachtung eigener und fremder Grenzen	6	Frau Schäffer
Mo, 01.09.25		Facharbeit: Abgabe im digitalen Format als PDF.		
Mo, 08.09.25		Reserve		
Di, 09.09.25	09:15 - 16:30	2.2.3. Sozialpsychologie	9	Frau Kroczewski-Gubsch
Mi, 10.09.25	08:30 - 09:00	SK. Modul 6. Rechtslehre. 30 min		SVWA
Mi, 10.09.25	09:15 - 16:30	2.2.5. Persönlichkeitspsychologie	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Do, 11.09.25	09:00 - 16:15	2.2.5. Persönlichkeitspsychologie	8	Frau Kroczewski-Gubsch
Fr, 12.09.25	09:00 - 09:30	SK. Modul 3. Humanwissenschaft. 30 min		SVWA
Fr, 12.09.25	09:45 - 15:15	6.8. Datenschutzrecht	6	Frau Gläßer-Fathi
Mo, 13.10.25		Reserve		
Di, 14.10.25	nach Vereinbarung	SK. Modul 2. Sozialwissenschaft. Psychologie. 90 min Verteidigung der Facharbeit: online		SVWA/Betreuer
Mi, 15.10.25		Reserve		
Do, 16.10.25		Reserve		
		<b>Zeugnisausgabe</b>		

# Fragen zu Beginn

30 min Zeit

1. Was verstehen Sie unter einem wirtschaftlichen Handeln?
2. Welche Ziele hat ein Manager/eine Managerin?
3. Welche Ziele hat ein Unternehmen?
4. Können Sie ein Schaubild malen, aus dem die Beziehungen eines Unternehmens zu seiner Umwelt und allen Märkten (Zulieferer, Abnehmer, Kapitalmarkt) sichtbar wird?
5. Sie stehen vor der Aufgabe, ein Pflegeunternehmen zu gründen. Was haben Sie zu bedenken? Wie würden Sie vorgehen?

# Gliederung

Literaturhinweise: Bücher zum Sozialmanagement

1. Übersicht und Hinführung
  - 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft
  - 1.2 Phasen der Entwicklung der Managementlehre
  - 1.3 Fazit zum Sozialmanagement
2. Betriebswirtschaft und Management
  - 2.1 Betriebswirtschaftslehre – Managementlehre
  - 2.2 Abgrenzung zur VWL
  - 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft
  - 2.4 Was heißt Management?
3. Begriffe und Definitionen
  - 3.1 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip
  - 3.2 Begriffe
  - 3.3 unternehmerische Ziele/Nebenbedingungen
  - 3.4 System der Produktionsfaktoren
  - 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens
4. Betriebswirtschaftliche Funktionen
  - 4.1 Überblick
  - 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur
  - 4.3 Strategisches Management: Bereiche Marketing, Organisation, Prozesse, Personal, Unternehmensführung
  - 4.4 Operatives Management: Finanzierung, Controlling
5. Rechnungswesen-Instrumente des Managers
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Grundlegende Elemente
  - 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

ggfs. weitere Materialien:

- Institutionelle Rahmenbedingungen
- Rechtsformen
- Überblick  
Gemeinnützigkeitsrecht
- Träger (öffentlich, freigemeinnützig, privat)
- Corporate Governance (Aufsicht und Geschäftsführung)



# Bücher zum Sozialmanagement 1

Literatur Friedrich Vogelbusch

Bücher

- Friedrich Vogelbusch (2017) Entwicklung der BWL hin zu einer Managementlehre für Sozialunternehmen, Verlag interim 2000
- Friedrich Vogelbusch (2018) Management für Sozialunternehmen – eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen, Verlag Vahlen

Aufsätze

- Vogelbusch, Friedrich (2013) Verschärfte Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsgremien in Non Profit Unternehmen, in: npor, S. 130 ff.
- Vogelbusch, Friedrich (2014) Finanzierung von diakonischen, caritativen und kirchlichen Unternehmen, in: kvi im dialog, S. 6 ff.



# Bücher zum Sozialmanagement 2 (erscheint 1/2017)

## Klappentext

- In diesem Buch wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis in die Gegenwart dargestellt. Mit der Industrialisierung wuchs der Bedarf an Managementkenntnissen, um wachsende Betriebe zu leiten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben „die Klassiker“ die Grundlagen der modernen BWL gelegt.
- Generell kann gezeigt werden, dass sich in Deutschland in den Nachkriegsjahren ein gesicherter Stand an betriebswirtschaftlichen Methoden und Fertigkeiten entwickelt hat. Die BWL reifte zur Wissenschaft.
- In den 1970er-Jahren ist eine Vertiefung und Verbreiterung (Deepening und Broadening) festzustellen. Aus den Sozialwissenschaften und der Psychologie ergaben sich wesentliche Befruchtungen. Neben den „harten Faktoren“, die für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit erforderlich sind, wurde zunehmend erkannt, dass in Dienstleistungsunternehmen und in sozialen Einrichtungen bzw. Verbänden die sog. „weichen Themen“ - beispielsweise die Organisations- und Personalentwicklung – besonders in den Blick genommen werden müssen. Für Dienstleistungsunternehmen ergibt sich darüber hinaus die Notwendigkeit, die Qualität der Leistungen zu steuern, das QM kommt als neuer Ansatz zum Kanon der traditionellen Disziplinen hinzu.
- Darstellung, wie sich in den letzten zwanzig Jahren die Managementlehre für Sozialunternehmen herausgebildet hat. Eine Vorreiterrolle hat dabei die Krankenhausbetriebswirtschaftslehre übernommen. Ausgehend von dieser Branche erweitern sich die Managementkonzepte in den Bereich anderer Sozialunternehmen. Die Bereiche der Pflege, Eingliederungshilfe, Kinder- und Jugendhilfe und der Bereich der Schulen in freier Trägerschaft stehen im Moment vor der vertieften Anwendung der BWL in ihrem Sektor.
- Es ist faszinierend festzustellen, dass für das Management der heute tätigen Sozialunternehmen gut ausgebaute betriebswirtschaftliche Managementmodelle vorliegen. Damit erfahren die Leitung der Unternehmen und die Führung der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Impuls.
- Mit diesem Buch erfahren die Leser wesentliche Impulse. Es hilft, heutigen und zukünftigen kaufmännischen Führungskräften einen Überblick über die Entwicklung der BWL hin zu einer modernen Managementlehre für soziale Organisationen zu wahren, um so Wichtiges von Nebensächlichem zu unterscheiden.



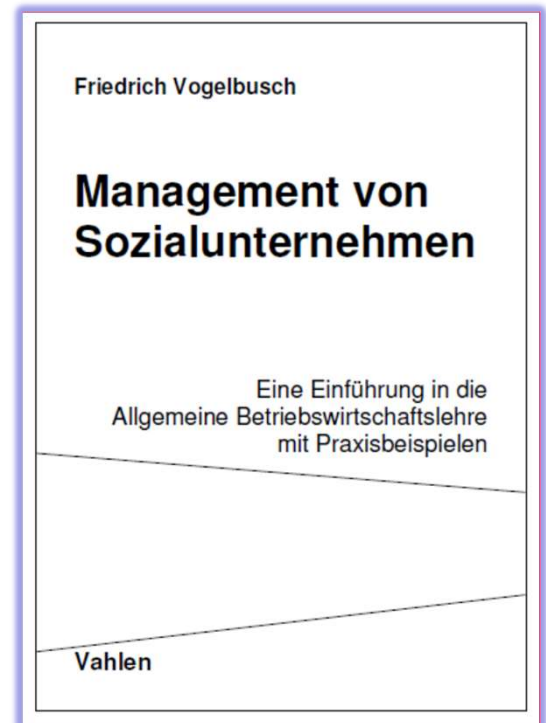
Februar 2017 erscheint das Buch „BWLSozial - Entwicklung einer modernen Managementlehre für Sozialunternehmen“. Friedrich Vogelbusch betrachtet in diesem Buch, wie sich in den letzten zwanzig Jahren die Managementlehre für sog. Sozialunternehmen herausgebildet hat. ISBN: 978-3-00-054111-7 **Verkaufspreis: EURO 29,50 zzgl. Versandkosten**

**Studenten erhalten EUR 4,50 Rabatt.**

# Bücher zum Sozialmanagement 3 (in Arbeit)

## Grobgliederung

1.	EINFÜHRUNG	14
2.	AKTEURE DES WIRTSCHAFTSLEBENS	30
3.	BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN	43
4.	ZIVILRECHTLICHER RAHMEN	74
5.	SOZIALWIRTSCHAFTLICHER RAHMEN	154
6.	STEUERRECHTLICHER RAHMEN	156
7.	UNTERNEHMENSGRÜNDUNG UND STANDORTWAHL	207
9.	UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND BEAUFSICHTIGUNG	378
10.	MANAGEMENTINSTRUMENTE DES RECHNUNGSWESEN	420
11.	PROJEKTMANAGEMENT ALS INSTRUMENT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT	490
12.	BEISPIEL FÜR EINE EXTERNE BILANZANALYSE FÜR SOZIALUNTERNEHMEN	496
13.	BESTANDSAUFNAHME: SOZIALUNTERNEHMEN IN DER STATISTIK	507



Im November 2017 erschien das Lehrbuch „Management von Sozialunternehmen“

# weitere Literatur



## • Allgemein

- Günter Wöhe, Einführung in die allgemeine BWL, Verlag Vahlen, München, (Vorauslage reicht, z.B. 25. Aufl. 2013), 1065 Seiten, 32,90 EUR
- Wolfgang Korndörfer: Allgemeine BWL, Aufbau - Ablauf - Führung - Leitung, Gabler, Wiesbaden 17. Aufl. 2003

## • Speziell Krankenhaus BWL

- Siegfried Eichhorn (1962) Grundlagen der Krankenhausplanung: Bettenbedarf, Betriebs- und Bauplanung, Kohlhammer
- Siegfried Eichhorn (1972 ff) Krankenhausbetriebslehre, Bd.1 – Bd. 3, Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes, Kohlhammer
- **Barbara Schmidt-Rettig, Siegfried Eichhorn (Hrsg.) (2008) Krankenhausmanagementlehre. Theorie und Praxis eines integrierten Konzepts. Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 660 Seiten**
- Steffen Fleßa (2007) Grundlagen der Krankenhaus-Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Bd. 1 (S. 360) und Bd. 2 (S. 366)
- Steffen Fleßa (2008) Grundzüge der Krankenhaussteuerung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 336 S.
- Mike Papenhoff / Frank Schmitz (2009) BWL für Mediziner im Krankenhaus, praxisorientiertes Lehrbuch, 145 S.
- Matthias Graumann / Anke Schmidt-Graumann (2011) Rechnungswesen und Finanzierung im Krankenhaus, 2. Aufl. NWB, Herne, 676 S.
- Nicolaus Krämer (2013) KH-Management 2.0 (Sammlung an Aufsätzen mit Berichten aus Beratungsprojekten und Neugestaltungsvorhaben im Management), Mediengruppe Oberfranken, 288 S.
- Michael Habersam (2009) Management öffentlicher Krankenhäuser, Wiesbaden, Springer, 426 S.
- Andreas Goepfert / Claudia B. Conrad (2013) Unternehmen Krankenhaus, Thieme-Verlag, 240 S.



**Amazon.de:**  
**Gebraucht EUR 9,00 +**  
**EUR 3,00 Versandkosten**  
**ZVAB.de**  
**EUR 5,00**  
**Zzgl. Versand**

# Literatur Speziell für Sozial- unternehmen



<p>1. Ulli Arnold, Klaus Grunwald, Bernd Maelicke (Hrsg.) Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4., erweiterte Auflage 2014, Nomos, Baden-Baden, 940 S.</p>	<p>ein hervorragender Sammelband auf neuestem Stand mit breitem Blick auf die Forschung und Managementlehre in der Sozialwirtschaft / allerdings ist dies kein Lehrbuch, da die einzelnen Beiträge nebeneinander stehen / ein Student bzw. eine Führungskraft, die sich fortbilden will, findet zu dem einen Thema einen guten Beitrag, zu vielen anderen Themen bleibt er aber nur bedingt zufrieden gestellt / das Buch ist zudem stark von der sozialwissenschaftlichen Perspektive der Herausgeber geprägt / die Herausgeber sind in der Sozialwirtschaft sehr renommiert</p>
<p>2. Bettig, U., Harald Christa / Faust, W. (2011): Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft, Nomos UTB, Stuttgart. 250 S.</p>	<p>Das systematisch aufbereitete Lehrbuch behandelt die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe und Instrumente in komprimierter Form. Exkurse, etwa zu rechtlichen Hintergründen, unterfüttern die einzelnen Kapitel (Management, Finanzierung, Marketing, Organisation, Rechnungswesen, Controlling und Wirksamkeit). Zudem wird eine Prozessevaluation eines Modellprojekts durchgeführt, die den Lernstoff systematisch angewendet.</p>
<p>3. Christoph Badelt / Michael Meyer / Ruth Simsa (Hrsg.) (2015) Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 5. Auflage, 558 S., Schäffer-Poeschel;</p>	<p>gut eingeführter Sammelband, der die Themen der NPO in großer Breite darstellt. Neben der deutschen Perspektive werden die österreichischen und schweizerischen Forschungen aufgenommen.</p>
<p>4. Volker Brinkmann (2010) Sozialwirtschaft: Grundlagen - Modelle - Finanzierung Sozialwirtschaft, Gabler, 312 S. /</p>	<p>Hinweis: dieses Buch soll 2016 mit einem Autorenteam (Brinkmann, Volker, Popescu-Willigmann, Silvester, Scheer, Doris) überarbeitet erscheinen. / In diesem Buch werden die Leitbilder der Sozialwirtschaft sowie die Modelle und Finanzierungsformen des Sozialmanagements zusammengestellt. Es erfolgt eine umfassende Vorstellung der Leistungen und Aufgaben des Sozialwirtschaftssektors. Der erste Teil befasst sich mit der theoretischen Konzeption und den Modellorientierungen der Sozialwirtschaft, ihrer Organisationstypen und der Change-Management-Prozesse. Der zweite Teil setzt sich mit der Logik der Refinanzierung der Sozialwirtschaftsorganisationen auseinander - der öffentlichen Finanzierung durch Sozialleistungen, der Eigenmittelerwirtschaftung, der Fremdmittelakquise und der solidarischen Ökonomie bzw. Gemeinwesenökonomie.</p>
<p>5. Fritze, Agnès / Maelicke, Bernd / Uebelhart, Beat (Hrsg.) (2011): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, Baden-Baden, 441 S. –</p>	<p>ein eher auf die soziale Arbeit ausgerichtetes Lehrbuch / dies wird deutlich am Klappentext: Ein nur betriebsbezogenes Managementverständnis reicht nicht mehr aus; im neuen Welfare Mix geht es immer mehr um die Entwicklung von Lebensqualität in den unterschiedlichen Lebenswelten und Sozialräumen. Das Werk beschreibt einen Paradigmenwechsel mit multiperspektivischen, interdisziplinären und interprofessionellen Zugängen bei der Identifikation sozialer Probleme, der Lösungsfindung, der Umsetzung und der Evaluation von Dienstleistungen und Maßnahmen zur Vermeidung, Linderung oder Lösung sozialer Probleme; es skizziert dabei eine erweiterte Systemsicht für das Management sozialer Dienstleistungsorganisationen. Unter Einbezug und Würdigung der bisher getrennt verlaufenden Fachdiskussionen in der Schweiz, Österreich und Deutschland liefert dieser Band ein theoretisch fundiertes Analyse- und Steuerungsmodell, welches erlaubt, die Identifikation sozialer Probleme und deren Bearbeitung unter Einbezug unterschiedlicher Akteursinteressen und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse wirkungsvoll zu gestalten</p>
<p>6. Marlies W. Fröse (Hrsg.) (2005) Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis - Das Darmstädter Management-Modell. Haupt Verlag, Bern, 404 S.,</p>	<p>ein Lehrbuch, das das systemisch geprägte Management-Modell aus der Darmstädter Schule darstellt / dieser Ansatz ist deshalb als eine Einführung zu werten</p>
<p>7. Gerd Gehrman / Klaus D. Müller (2006) Management in sozialen Organisationen. Walhalla und Pretoria, Regensburg 2006, 224 S.</p>	<p>Der vorliegende Sammelband ist in vierter Auflage erschienen / es wird die Perspektive der sozialen Arbeit auf das Management angewendet / Prof. Moos hat in einer Rezension bei Socialnet (<a href="https://www.socialnet.de/rezensionen/2423.php">https://www.socialnet.de/rezensionen/2423.php</a>) kritisiert, dass aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht dieses Buch nur als „ungenügend“ zu bewerten ist. Dies betrifft sowohl die in diesem Buch behandelten Themen als auch die Tiefe der Ausführungen für die Fragestellung des "Management in sozialen Organisationen". Die Autoren „kratzen meist nur an der Oberfläche“.</p>

# Literatur Speziell für Sozial- unternehmen



8. Bernd Helmig / Silke Boenigk (2012) Nonprofit Management, Vah lens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 273 Seiten, Vahlen;	Lehrbuch, dass sich auf die steuerrechtliche Kategorie der gemeinnützigen Organisationen bezieht / unterstützt durch eine gute Internet-Lernplattform / allerdings keine Spezialisierung auf soziale Branche
9. Gregor Hensen / Peter Hensen (Hrsg) (2011) Gesundheits- und Sozialmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 314 S.	in diesem Sammelband schreiben 15 Autoren zu den wichtigsten Themengebieten des Sozialmanagements / hervorzuheben sind Beiträge zu sonst als Randthemen behandelten Themen (Gesundheitsmanagement, Casemanagement, Wissensmanagement) – allerdings fehlt dem Sammelband der Charakter eines geschlossenen Lehrbuchs / in einer Rezension bei Socialnet ( <a href="https://www.socialnet.de/rezensionen/11779.php">https://www.socialnet.de/rezensionen/11779.php</a> ) ist bemängelt worden, dass das Personalmanagements fehlt
10. Gabriele Moos, André Peters: BWL für soziale Berufe. Eine Einführung. Ernst Reinhardt Verlag (München) 2015. 2., aktualisierte Auflage. 155 Seiten.	ein gut zu lesendes Lehrbuch zum Einstieg in das Thema „Sozialmanagement „/ in aller Kürze werden die wesentlichen Inhalte übersichtsartig dargestellt / die grundlegenden betriebswirtschaftliche Fragestellungen werden behandelt / eine Rezension ( <a href="http://www.socialnet.de/rezensionen/19593.php">http://www.socialnet.de/rezensionen/19593.php</a> ) bewertet das Buch als „eine wertvolle Orientierungshilfe für das weitergehende Studium“. Sehr ansprechend ist das Buch ebenso für Praktiker, die hier in komprimierter Weise Antworten auf sie betreffende betriebswirtschaftliche Fragestellungen in der beruflichen Praxis finden können.
11. Michael Mroß (2014) Management in der Sozialwirtschaft - Kompakt, cp-Verlag, Leipzig 2014, 125 S.,	Das einführende Lehrbuch richtet sich vor allem an Leser, die sich erstmals mit Fragen des Managements von und in Sozialen Organisationen befassen. Besprochen werden z.B. die Themen Personalführung, Finanzierung, Controlling und Marketing. Das Lehrbuch bietet einen bewusst kompakten Überblick über alle wichtigen Bereiche des Managements in der Sozialwirtschaft / Mroß hat zwei Lehrbücher zum Management von öffentlichen Unternehmen verfasst – er profitiert von diesem weiten Erfahrungshintergrund
12. Joachim Merchel (2006) Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. Juventa, Weinheim 2006, 150 S.	bei diese Buch handelt es sich um eine sozialtheoretisch geprägte Abhandlung über Management i.e.S. /b es werden nicht die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre behandelt, sondern nur die Führungsaspekte / der Autor behandelt im zentralen 4. Kapitel anhand von verschiedenen Zugängen (Besonderheit der Produktionsbedingungen, Bezugssysteme professionellen Handelns, Effektivität, Effizienz, Gender-Aspekte) die spezifische Managementsituation in Einrichtungen der sozialen Arbeit (vgl. auch die Rezension <a href="https://www.socialnet.de/rezensionen/7866.php">https://www.socialnet.de/rezensionen/7866.php</a> )
13. Arnold Pracht (2013) Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich, 220 Seiten, 3., aktualisierte Aufl., Beltz Juventa (Verlag),	ein Lehrbuch, das die wesentlichen Inhalte des Sozialmanagements in komprimierter Form darstellt, deutliche Schwerpunkte im Controlling, der Organisations- und Personalentwicklung (Marketing, Finanzierung, Rechtsformen, Rechnungswesen wird sehr knapp dargestellt)
14. Schellberg, Klaus (2011): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. 4. Aufl. Augsburg, 264 S.	ein Reader für Studierende / inhaltlich speziell auf Sozialunternehmen bezogen
15. Herbert Schubert (2005) Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 350 S.	Fachkräfte in der sozialen Arbeit der Zukunft müssen sowohl der ökonomischen als auch der sozialpädagogischen Seite gerecht werden. Knapper werdende Finanzmittel müssen wirtschaftlicher eingesetzt und Arbeitsabläufe so organisiert werden, dass weiterhin qualitativ hochwertige Arbeit geleistet werden kann. Die Autoren geben grundlegende und einführende Hinweise, wie Wirtschaftlichkeit mit fachlichen sozialen Standards kompatibel gemacht werden kann, wodurch das Buch vor allem zur Ausbildung von Sozialpädagogen herangezogen werden kann. / Das Buch ist tief durchdrungen von sozialwissenschaftliche Denkmodell. / Vgl. die Rezension bei Socialnet: <a href="https://www.socialnet.de/rezensionen/3266.php">https://www.socialnet.de/rezensionen/3266.php</a>
16. Peter Schwarz (2006) Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle. Haupt Verlag (Bern Stuttgart Wien)	ein Lehrbuch, dass das systemisch-kybernetisch geprägte Management-Modell aus St. Gallen darstellt / in der Tradition der Freiburger Schule werden auch Vereine und Verbände berücksichtigt / dieser Ansatz ist deshalb als eine Einführung zu werten
17. Wolf R. Wendt, Armin Wöhrle (2006) Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie. Beiträge zum wissenschaftlichen Diskurs. ZIEL Verlag (Augsburg), 160 Seiten.	Reader für Studenten – wissenschaftstheoretische Inhalte zur Verortung des Sozialmanagements
18. Wöhrle, Armin; Beck, Reinhilde; Grunwald, Klaus; Schellberg, Klaus; Schwarz, Gotthart; Wendt, Wolf Rainer (2013) Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, UTB Nomos-Verlag, 250 S.	ein Lehrbuch, das in aller Kürze die wesentlichen Inhalte des Sozialmanagements darstellt

# Literatur

## Zeitschriften

- betriebswirtschaftliche: WiSt WiSu Wirtschaftswoche Capital
- Kirche und Verwaltung: KVI im dialog
- Newsletter im Internet für Pflegemanagementstudenten / HCM  
Wirtschaftliches Entscheiden in Kliniken und Altenheimen /Zeitschrift  
„Schwester u Pfleger“, Pflegewissenschaft, Heilberufe, Pflege und  
Gesellschaft, Geschichte der Pflege, Die Kinderkrankenschwester
- Fachzeitschriften: fuw, KMA, Krankenhausrundschau, KU... Altenheim,  
physiopraxis, pt, und weitere Spezialzeitschriften, Berufsverbände
- Die Hebamme, die Hebammenzeitschrift, Hebammenforum
- [www.hebammenforum.de](http://www.hebammenforum.de)

# 1. Übersicht und Hinführung

- 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft
- 1.2 Phasen der Entwicklung der Managementlehre
- 1.3 Fazit zum Sozialmanagement



## Ziele

- Es sollen die großen Entwicklungslinien der BWL skizziert werden
- klassische BWL und moderne Managementlehre
- Wandel in den Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft
- Exkurs zur Ökonomisierung des Sozialen
- welche harten und weichen Fakten muss ein Manager in einem Sozialunternehmen kennen



# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

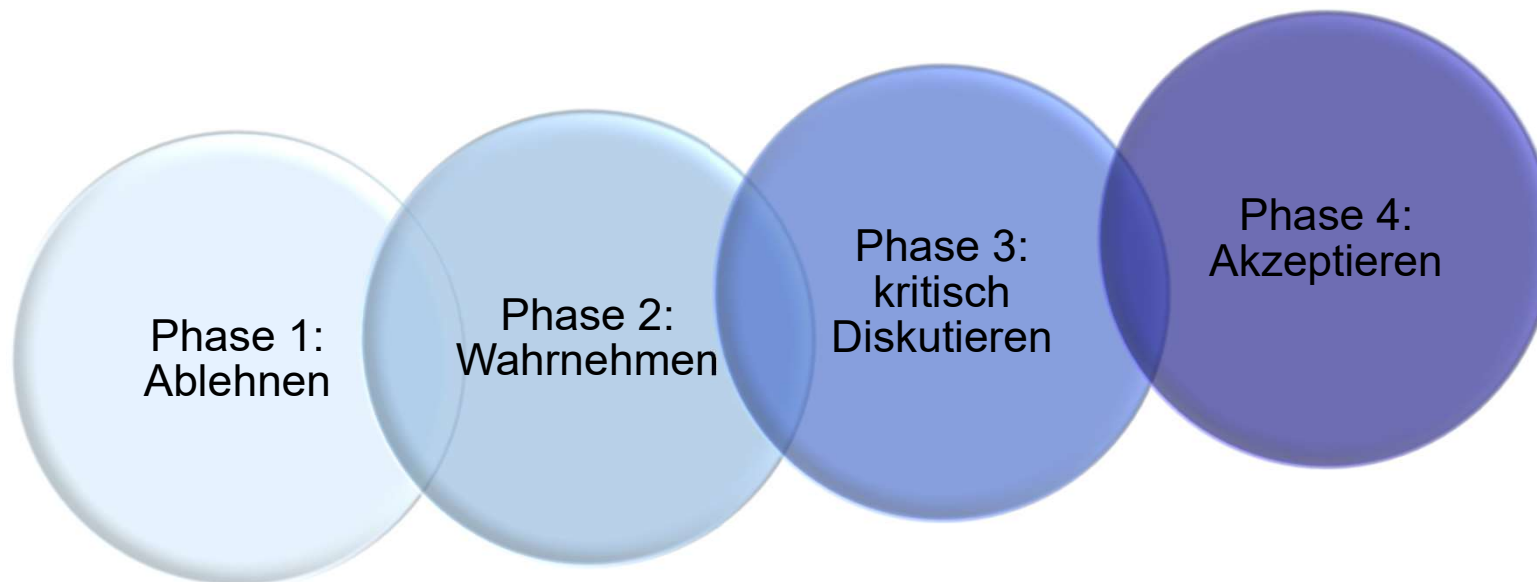
- Die Sozialwirtschaft beschäftigt sich seit jeher mit Themen des Managements
- Dies ist im sozialen Bereich nicht selbstverständlich
- Erstes Lehrbuch, dass sich mit Sozialmanagement beschäftigt, stammt von einem Diakoniker (Albrecht Müller-Schöll (1927-1997) - er gründete die Diakonische Akademie in Stuttgart, der heutigen Berliner Bundesakademie bakd



1. Aufl. 1983

# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

- Der Begriff des „Management“ und die Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Kenntnisse in die Sozialwirtschaft haben es in den ersten Jahren nicht einfach gehabt
- Trend, wie Managementkenntnisse in der Sozialwirtschaft ankommen



# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

im Buch „Entwicklung der Managementlehre...“ werden die großen Entwicklungslinien in der Betriebswirtschaftslehre auf gezeigt

- Welche **Autoren** haben welche wesentlichen Beiträge geleistet.
- Unter den Stichworten „**Deepening and Broadening**“ wurde dargestellt, wie sich die BWL immer weiter differenziert hat, z.T. verästelt in „**Nischen**“.
- Neben ingenieurtechnischen und betriebswirtschaftlichen Konzepten vertieften **sozialwissenschaftliche Ansätze** aus den Verhaltenswissenschaften und der Psychologie die Untersuchung der Entscheidungen in den Betrieben.
- Wie in den angelsächsischen Ländern sind **pragmatische Ansätze** entstanden - immer mit dem Fokus dem Management in der konkreten Situation ein Instrument bzw. ein Konzept an die Hand zu geben, um die richtige Entscheidung zu treffen.
- Welche Konzepte liegen für ähnlich gelagerte Situationen mittlerweile aus benachbarten Fächern bzw. Teildisziplinen der BWL (Public Management, Verbandsmanagement, ... ) vor.
- Randbemerkung: Eine Vorreiterrolle hat die **Krankenhaus-BWL** übernommen.

# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

## Feststellung in der Praxis

- Hohe Zahl an **nicht betriebswirtschaftlich ausgebildeten Leistungskräften**. Mitarbeiter aus dem ärztlichen oder pflegerischen Dienst übernehmen Leitungsaufgaben in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und Pflege. Mitarbeiter mit sonderpädagogischen oder erzieherischen Kenntnissen und Erfahrungen werden bei Kinder- und Jugendhilfeträgern eingesetzt. Lehrer übernehmen Geschäftsführungspositionen bei freien Schulen. Verbände der freien Wohlfahrt werden von Theologen, Juristen und Sozialwissenschaftlern geleitet.
- Kaufleute und betriebswirtschaftlich ausgebildete Manager erleben eine **Unsicherheit und mangelndes Professionalität**. Sie selbst sind sich aber auch unklar, wie weit sie mit ihren Fachkenntnissen kommen. **Ganzheitliche Ansätze** sind Ihnen suspekt, auch wenn sie spüren, dass sie wenigstens wissen sollten, welche ganzheitlichen Konzepte es gibt.
- Es gibt die Konzepte der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung, unklar ist, welche genaue Bedeutung diese Konzepte für das eigene Unternehmen haben.
- Neuerdings wird die Personalabteilung **Human Resource** Abteilung genannt. Verbirgt sich hinter diesem neuen Etikett mehr als ein neuer Anglizismus?
- Managementliteratur zu **Führungsstil** und **Leadership** behaupten marktschreierisch, den Stein der Weisen gefunden zu haben.
- Eine „**Compliance** Abteilung“ und ein „Compliance Officer“ im Stellenteil der Zeitung.
- mangelnde Orientierung im **Dickicht der Managementlehre** (es gibt eine schier unübersehbare Anzahl an Konzepten)

Klar ist dass herkömmliche BWL nicht ausreicht / mit sozialwissenschaftlichen Kenntnissen kommt der Manager einer sozialen Einrichtung auch nicht weit!

# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

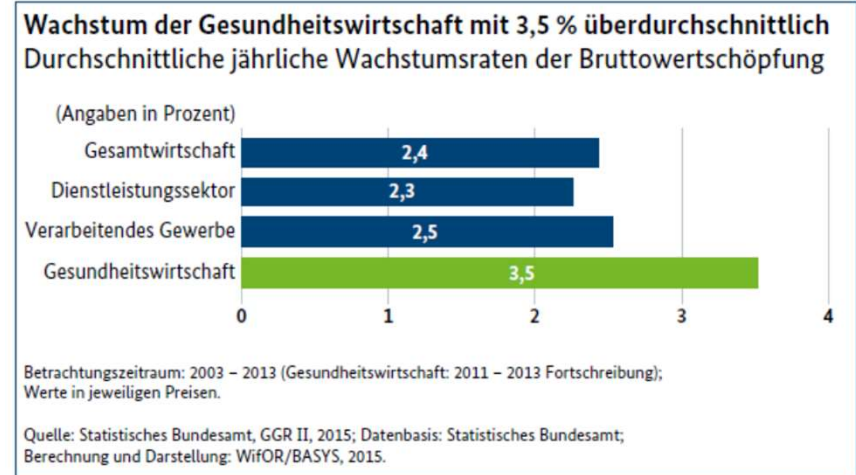
## Chancen und Risiken

- Die **Wachstumsbranche** Pflege hat die Automobilindustrie überholt. Die Pflege bietet in Deutschland mehr Jobs als Mercedes, VW, Opel & Co.
- Der deutsche Pflegesektor erbringt eine Wertschöpfung von mind. 26,5 Mrd. €. Die Gesundheitswirtschaft insgesamt 280 Mrd. €.
- Die Pflegewirtschaft wächst im Durchschnitt fast doppelt so stark wie die Gesundheitswirtschaft und dreimal so stark wie die deutsche Gesamtwirtschaft (WifOR Wirtschaftsforschung, TU Darmstadt).

Quelle: bpa Studie 2010

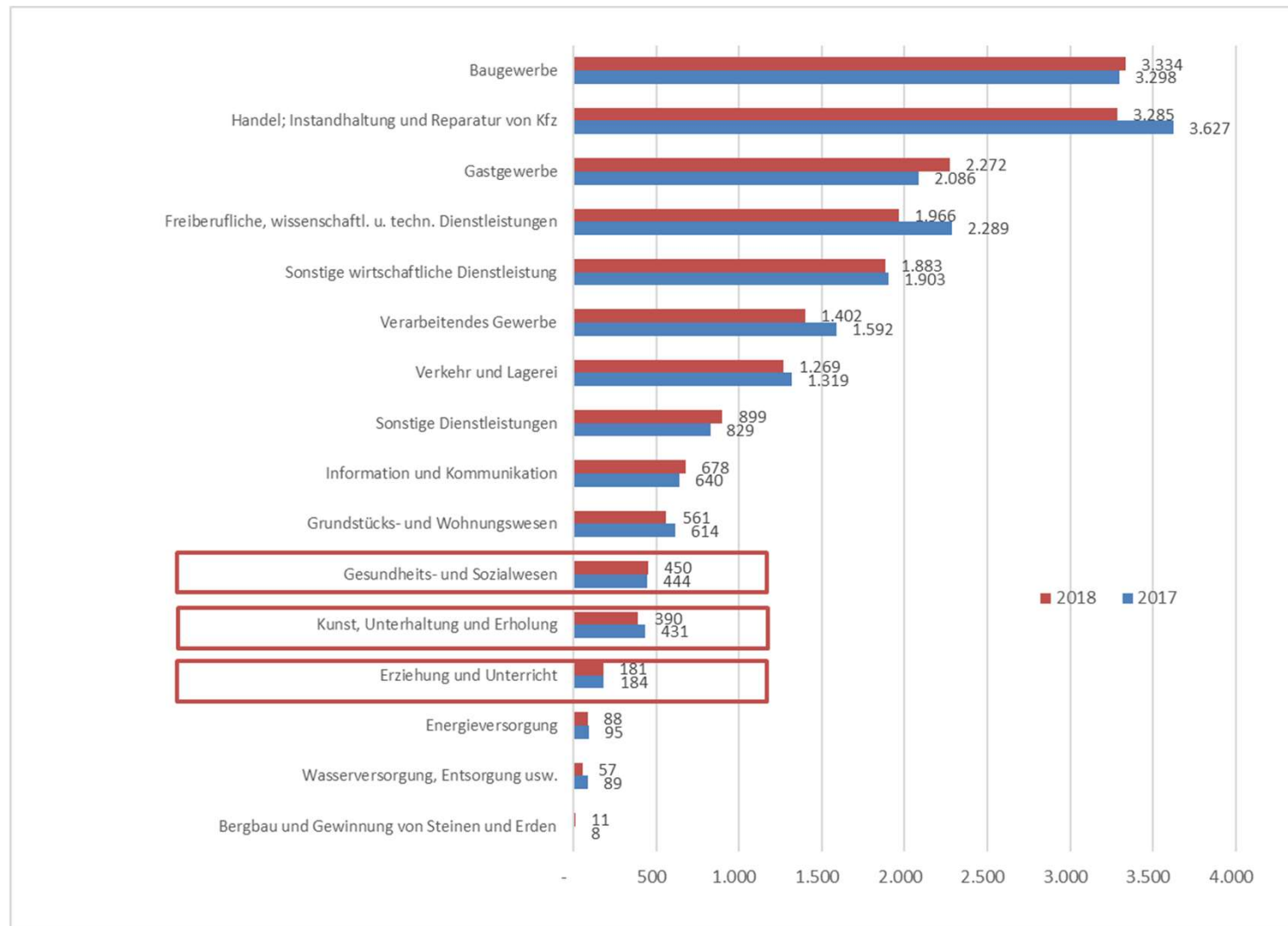
Aber auch: hohe **Anfälligkeit für Krisen** und Unternehmensinsolvenzen

- Rang 5 bei den Insolvenzen nach Branchen (Fälle je 1.000 Unternehmen)
- Details siehe die folgenden Seiten



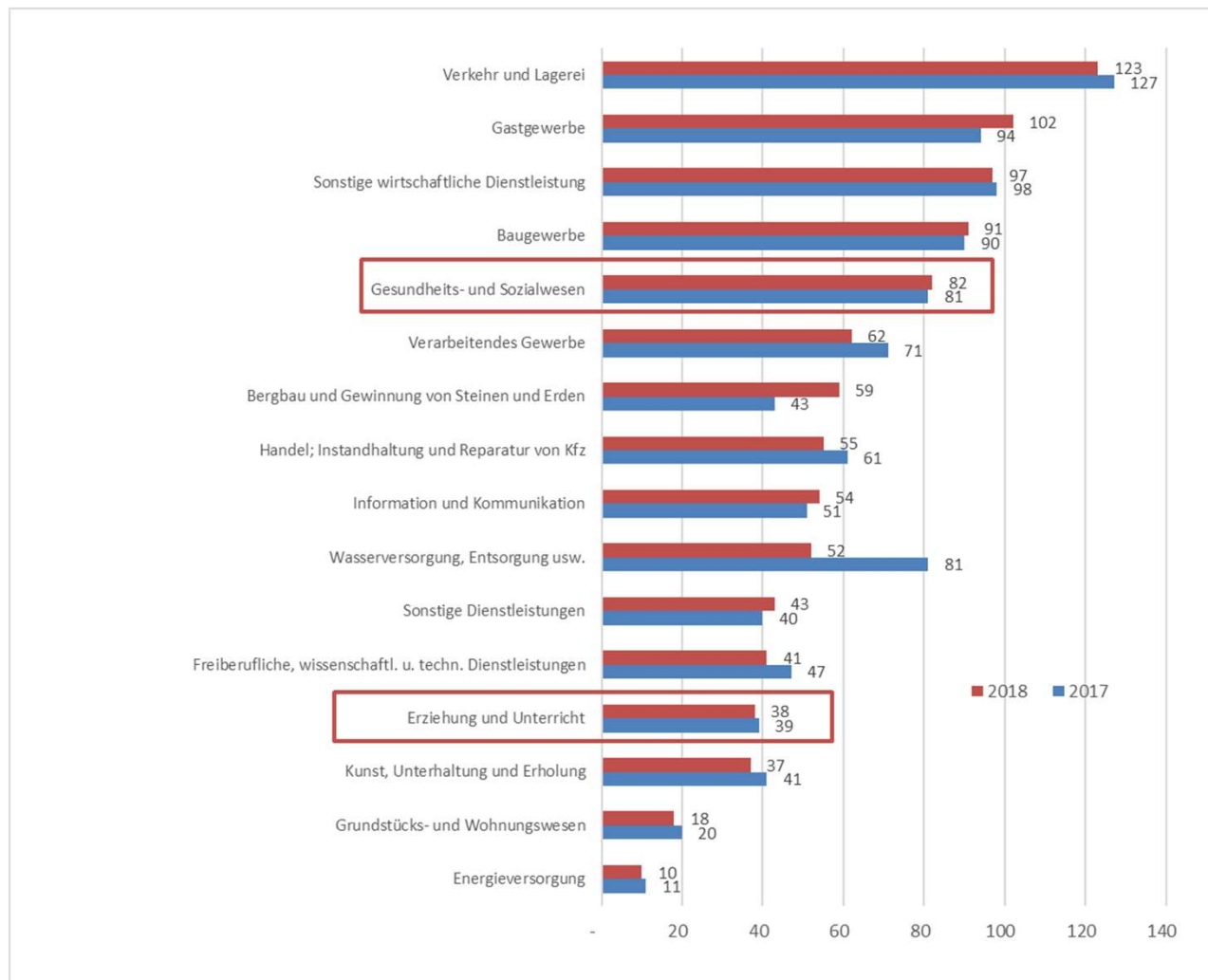
# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Branche Gesundheits- und Sozialwesen hatte 450 Insolvenzen im Jahre 2018 (Vorjahr 444) zu verzeichnen (Rang 11 bei den absoluten Zahlen)



# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Branche Gesundheits- und Sozialwesen verfügt über eine hohe „Anfälligkeitsquote“ (Rang 3 bei den Zahlen je 1.000 Unternehmen)

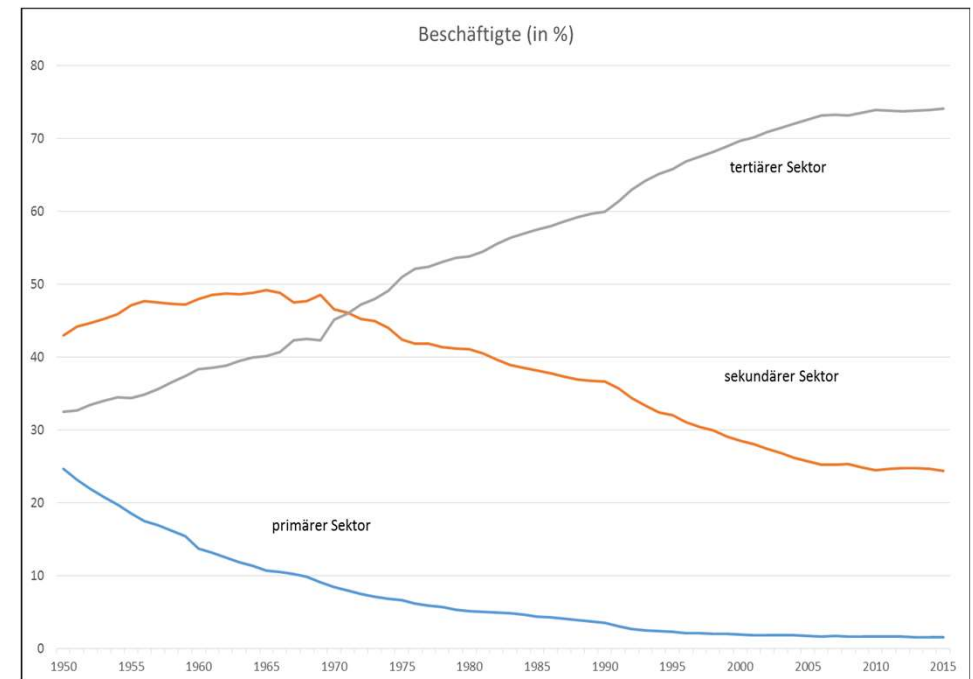


# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

sozialpolitische Bedingungen ändern sich

Zeit	Bezeichnung
ab 1800	Stadium der Entwürfe eines sozialen Wirtschaftens
ab 1820	Bildung von Genossenschaften
ab 1850 bzw. 1890	sozialpolitische Gestaltung solidarischen Wirtschaftens
ab 1970	Ausmessung eines eigenen Wirtschaftsbereichs
ab Mitte 1970-er	Paradigmenwechsel im Verständnis des Sozialstaats
ab 1980	Auftreten von Sozialunternehmen
ab 1990	Umbau des Sozialstaats, Neue Steuerungsmodelle, Evaluation der Wirkungen (Outcome und Impact), Globalisierung und deutsche Wiedervereinigung
ab Ende 1980-er	europäische Positionierung der Sozialdienste
ab 2000	Professionalisierung der Sozialunternehmen, Strukturreformen, neue Instrumente der Finanzierung

starke Zunahme des tertiären Sektors





# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Reaktion auf die sich wandelnden Bedingungen

Sich wandelnde Rahmenbedingungen – auch und gerade für Sozialunternehmen		
Wandel der	rechtlichen Bedingungen	finanziellen Bedingungen
	Gleiche Zulassungsbedingungen für kommunale, frei-gemeinnützige und private Anbieter (Deregulierung durch die Politik)	Qualitäts- und Leistungsvereinbarungen
	Politik als Auftraggeber schreibt Leistungen aus und will die Gegenleistung sichtbar erhalten	Prospektive Pflegesätze / DRG statt Kostendeckung
	Patienten fordern / Kundensicht auch im sozialen Bereich	Finanzierende Banken haben harte und weiche Ansprüche an das Unternehmen

Summa summarum: verstärkter Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden ist erforderlich ohne Kenntnis der Management-Konzepte und -instrumente geht es nicht



# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

## „Kostproben“ zur systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre

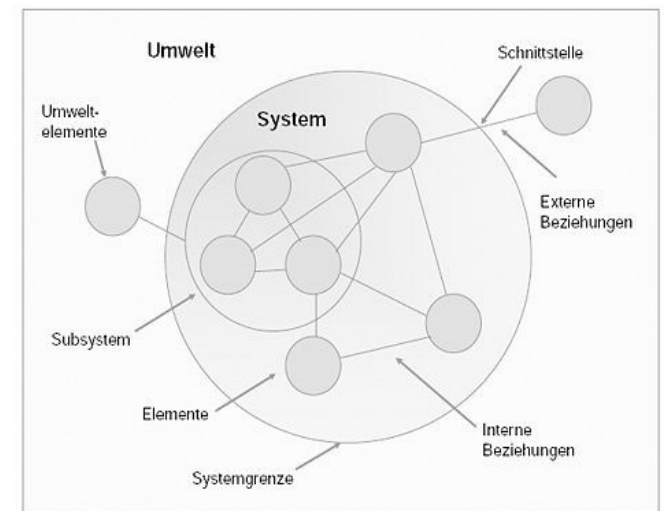
### Begriffe der Systemtheorie

Unternehmen sind offene, dynamische und komplexe Systeme.

Sie unterliegen einem permanenten Wandel und einer Eigendynamik.

- Offen ist ein System dann, wenn es zu seiner Umwelt Beziehungen aufweisen kann, beispielsweise Teil eines Supersystems ist.
- Die Dynamik von offenen Systemen äußert sich dabei in vielfältigen Interaktionen des Systems mit seiner Umwelt, also in Input und Output.
- Die Komplexität der offenen Systeme lässt sich zurückführen auf die Menge an Beziehungen, die zwischen den Systemelementen und der Systemumwelt bestehen. Zuletzt sollen bewusst geschaffene Systeme keine ziellose Dynamik entwickeln, sondern einen bestimmten Output erreichen.

Die Summe der Beziehungen in einem System, die in Form von Subsystemen oder Einzelbeziehungen bestehen können, wird als Struktur bezeichnet, wobei diese als instabil gilt, da die Beziehungen im System sich regelmäßig verändern und kaum prognostizierbar sind.



Ein systemtheoretisches BWL-Lehrbuch ist nicht leicht zu lesen, da eine eigene Begriffswelt verwendet wird. Siehe „Kostproben“ auf den Folgezeiten

# „Kostproben“ zur systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre

Zur Gestaltung von Systemen werden folgende Mechanismen betrachtet: (1) Selbstregelung (2) Anpassung (3) Selbstorganisation und (4) Automatisierbarkeit. In Maliks (St. Galler Systemansatz), die als Weiterentwicklung des systemtheoretisch-kybernetischen Ansatzes auf den beschriebenen Systemaspekten aufbaut, werden neben den oben beschriebenen kybernetischen Eigenschaften auch evolutionswissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Unternehmen und andere soziale Organisationen werden als „weitgehend selbständernde, selbstevolvierende und selbstorganisierende Systeme“ angesehen, die „in wesentlich geringerem Ausmaß als angenommen beherrschbar, d.h. dem steuernden und gestaltenden Einfluss ihrer Leitungsorgane unterworfen, respektive ausgesetzt und zugänglich sind“.

Damit sind aus der evolutionären Perspektive gestalterische und lenkende Eingriffe aufgrund der Komplexität und Eigendynamik der Systeme nur bedingt möglich.

vier wesentliche intrinsische Charakteristika von selbstorganisierten Systemen: (1) Komplexität, (2) Selbstreferenz, (3) Redundanz und (4) Autonomie. Durch die im selbstorganisierten System ablaufenden sozialen Prozesse entsteht eine Eigendynamik, die die Anpassungsfähigkeit, Evolution und Entwicklung der Ordnung zur Erhaltung der Lebensfähigkeit der Organisation garantiert. Die Lebensfähigkeit von Unternehmen beruht dabei auf zwei Grundlagen: zum einen auf der oben beschriebenen Notwendigkeit einer flexiblen und anpassungsfähigen Struktur, zum anderen auf einer „gut durchdachten und immer wieder neu zu überprüfenden strategischen Konzeption“.

<b>Managementprinzipien nach Malik (evolutionäre Managementkonzeption)</b>
Aufgrund der Dynamik von Systemen ist die kontextabhängige Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt nötig, nicht lediglich die Führung von Menschen.
Führung vieler Menschen: Da das Gesamtsystem im Vordergrund steht, muss das Verhalten vieler Menschen durch das direkte oder indirekte Einwirken auf die Interaktionsmuster im System koordiniert werden.
Führung ist Aufgabe vieler: Aus der Redundanz in Systemen resultiert, dass jeder, der es anderen ermöglicht Beiträge zu leisten, als Manager im Netzwerk betrachtet werden sollte, um die Flexibilität des Systems zu erhalten.
Indirektes Einwirken auf der Metaebene: Da der Output eines Systems von den Strukturen und dem Verhalten des Systems abhängt, sind bei inakzeptablem Output Änderungen der Systemstruktur notwendig, Organisation findet hier im Sinne der Lenkung der eigendynamischen Prozesse statt.
Da das System über eigene Gestaltungskräfte verfügt, ist das Management auf die Optimierung der Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Organisierbarkeit und letztlich auf die Steuerungsfähigkeit des Systems auszurichten.
Die unvollkommene Wissenslage des Managements soll zu Entscheidungen führen, die bei Veränderungen im Umfeld/der Sachlage revidierbar sind. Perspektive: Überleben, nicht Gewinn um jeden Preis.
Systeme generieren Änderungen von selbst. Daher soll das Management in der Maximierung der Lebensfähigkeit resultieren, um zu zeigen, dass die für das System relevante Komplexität unter Kontrolle gebracht werden konnte.

siehe auch Folien  
Abschn. 1.2  
(zu Kap. 3.1.3 des  
Buches)

# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

- Zusätzlich zum Beherrschen der klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente

Spezifische Herangehensweisen in Sozialunternehmen	
Finanzen	neben den klassischen Aufgaben sind besondere Herausforderungen, nicht finanzierte Bereiche mit zusätzlichen Geldquellen und (ehrenamtlichem) Engagement auszustatten
Dienstleistungen	nicht greifbare Produkte der Dienstleistungserstellung sind zu gestalten (Wahrnehmung bei den Kunden, Angehörigen bzw. Absatzmittlern), Qualitätsmanagement ist als System zu implementieren, so dass an jedem Arbeitsplatz das Konzept des TQM beachtet wird
Rechtliche Besonderheiten der Branche	kenne die speziellen Regulierungen, wie erfolgt der Absatz, welche Dokumentationen und Evaluationen sind erforderlich?
besondere Rechtsformen	e. V. und Stiftung im frei-gemeinnützigen Bereich, im öffentlichen Bereich gibt es die Anstalt des öffentlichen Rechts, den Eigenbetrieb oder das Kommunalunternehmen
Rolle von Verbänden	Im frei-gemeinnützigen Bereich ergeben sich steuerliche Privilegien aus der Mitgliedschaft in einem Verband (Wohlfahrtsverband). Die Bündelung, Vertretung und die Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen ist ein wichtiger Teil der Managementaufgaben eines Sozialunternehmens.
Strukturen eines Sozialunternehmens	Tätigkeit ehrenamtlicher Aufsichtsgremien einzusetzen. Zwar werden die Mitglieder dieser Gremien bei Vereinen von der Mitgliederversammlung gewählt. Dennoch hat da Management die besondere Aufgabe, bei der Ansprache geeigneten Kandidaten mitzuwirken und für eine Fortbildung der Ehrenamtlichen zu sorgen. Überlegungen der Corporate Governance sind auf den gemeinnützigen Bereich übertragen worden.

# 1.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Zwei Einseitigkeiten drohen	
Erste Einseitigkeit	die Konzepte, die in der BWL und angewandten Managementlehre entwickelt wurden, können nicht einfach auf Sozialunternehmen übertragen werden
Zweite Einseitigkeit	Leitungskräfte arbeiten nur mit sozialwissenschaftlichen Konzepten ohne ausgebautes ökonomisches Fundament

Hier wird dafür plädiert, beide „Seiten der Medaille“ zusammen zu bringen. Dafür ist die im Buch „Entwicklung der Managementlehre...“ gezeigte Entwicklung der letzten zwanzig Jahre sehr hilfreich.

# 1.2 Phasen der Entwicklung der Managementlehre

Darstellung : **BWL**  **Managementlehre für Sozialunternehmen** in den letzten 10 Heften der *kvi im dialog*

KVI IM DIALOG | Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Von den Anfängen

Teil 1: Ein Beitrag von Lara Lierheimer und Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

In diesem Beitrag soll die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen werden. Dabei werden wir in den ersten Kapiteln die Anfänge der Betriebswirtschaftslehre, auch wenn es die Wurzeln der heutigen Betriebswirtschaftslehre sind, im 19. Jahrhundert sehen.

Grundsätzlich lassen sich verschiedene Herangehensweisen bei der Vermittlung betriebswirtschaftlichen Fachwissens unterscheiden.

Es ist Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die in einem Betrieb (Unternehmen) ablaufenden Prozesse (Erkenntnisziele). Mit betriebswirtschaftlichen (und mit dem Faktor rechtlichen, steuerlichen, gesellschaftlichen) Managerin bzw. der U... fähig werden, die U... gut zu leiten.

In den letzten Jahrzehnten hat die Betriebswirtschaftslehre sich dynamisch fortentwickelt. Der Prozess der Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre in mehreren Hinsichten ist zusätzlich zum klassischen Kern der Betriebswirtschaftslehre, gewinnorientierten, industriellen Betriebes mit der Zeit von zwei reichhaltigen zusätzlichen Hinweisen:

20

KVI IM DIALOG | Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Wichtige Vertreter

Teil 2: Ein Beitrag von Lara Lierheimer

In den beiden letzten Heften der KVI IM DIALOG wurde die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Lara Lierheimer studierte zunächst an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Betriebswirtschaftslehre. Sie ist bei Warth & Klein angestellt und Mitarbeiterin von...

In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

10

KVI IM DIALOG | Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Erweiterung des Blickfelds

Teil 3: Ein Beitrag von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

In den ersten drei Teilen dieser Aufsatzreihe wurde die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Schanz stellt fest, dass die Betriebswirtschaftslehre ihrer starken Präzision das geschlossene Theorem von Erich Gutenberg, trichterförmige „Intelligenz“ habe, was für unsere Praxis und nichtökonomische...

In den angloamerikanischen Ländern war die Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Der Nestor der Betriebswirtschaftslehre: Die Zahl der Betriebswirtschaftslehre in der Forschung wurde immer kleiner in der Wirtschaftswissenschaften auch auf höhere Ebenen der Unternehmensentwicklung mehr denn je ganz betriebswirtschaftlich erwartet wird. 22

26

KVI IM DIALOG | Management & Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Von den Anfängen bis zu einer

Teil 4: Ein Beitrag von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

In den ersten drei Teilen dieser Aufsatzreihe wurde die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Phase 7: Entwicklung des Controlling und Rechnungswesens zum Managementkonzept

Eine erste Beeinflussung von Seiten der praktischen Unternehmensführung aus den Vereinigten Staaten von Amerika hat sich auf dem Feld des Rechnungswesens ergeben. In den größeren Unternehmen ergab sich ein Bedarf an Instrumenten zur Steuerung der komplexer gewordenen Unternehmen.

Von der geschichtlichen Entwicklung her kann gezeigt werden, dass zunächst Aufgaben der Budgetkontrolle im staatlichen Bereich eingesetzt wurden!

Das 1931 gegründete Controller Institute of America (CIA) definiert 1933 erstmals die Aufgaben des Controlling:

- Bereitstellen von umfassenden Instrumenten im internen und externen Rechnungswesen

16

KVI IM DIALOG | Management & Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Von den Anfängen bis zu einer

Teil 5: Ein Beitrag von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

In den ersten vier Teilen dieser Aufsatzreihe wurde die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Phase 10: Einführung von finanzieller („weicher“) Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre

Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre

Nach dem 2. Weltkrieg schenkt sich die Betriebswirtschaftslehre zunächst, ethische Überlegungen in ihren Fächerkanon aufzunehmen. Zu frisch waren noch die Erinnerungen an die Forderung Wilhelm Nicklisch, der in den 1930er Jahren die Gemeinwirtschaftlichkeit und das Ideal der Betriebsgemeinschaft zur Aufhebung des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit formuliert und damit ein Programm für die nationalsozialistische Ideologie geliefert hatte.

In der Nachkriegszeit setzen sich zunächst christlich geprägte Autoren entscheidende Impulse zur Wiedereinführung ethischer Überlegungen in die BWL.

- Einmal sturten Vertreter der katholischen Soziallehre (Wilhelm Kalveram, August Mary und Oswald von Nell-Breuning

12

KVI IM DIALOG | Management & Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Von den Anfängen bis zu einer


Teil 6: Ein Beitrag von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

In den ersten fünf Teilen dieser Aufsatzreihe wurde die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt. In der vorliegenden Ausgabe wird die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre von den Anfängen bis zu den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre für soziale Unternehmen dargestellt.

Phase 11: Das Konzept der Wertschöpfungsketten (Supply Chain Management)

Das Konzept der Wertschöpfungsketten (Supply Chain Management) betrachtet die in einem Betrieb ablaufenden Prozesse und schafft damit einen neuen Blick auf das unternehmerische Geschehen. Dieses Konzeptes ist vom amerikanischen Betriebswirt Porter entwickelt worden.

Michael E. Porter (geb. 1947)



Porter definiert die Wertschöpfungskette als die Kette von Aktivitäten, die den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmen.

12

KVI IM DIALOG | Management & Organisation

**SERIE** **BWL** **Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre**

Von den Anfängen bis zu einer speziellen Managementlehre für Sozialunternehmen

Teil 7: Ein Beitrag von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre hat sich über vielfach wechselnde Schwerpunkte entwickelt. Dabei wurde das jeweils Frühere nicht völlig verdrängt, vielmehr kann eine partielle Verdrängung, die das Vorhergehende ausbaut und erweitert, festgestellt werden.

In den zurückliegenden sechs Teilen wurde die Entwicklung der Managementtheorien in der gewerblichen Wirtschaft dargestellt.

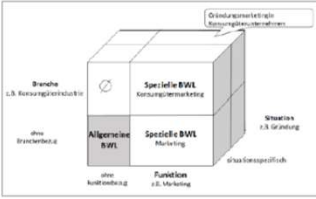
In einer Abbildung zeichnet Brockhoff nach, wie sich die Ausdifferenzierung der BWL in spezielle Branchen und Situationen (Gründung, Wachstum usw.) ergeben hat.

Eine weitere Einteilung in Funktionen oder Eigentümerstrukturen (börsennotierte Unternehmen und Familienunternehmen) sei möglich.

Die Allgemeine BWL hat die Aufgabe, eine Klammer zu bieten, damit die stark zugenommene Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre nicht dazu führt, dass „man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht“.

**Entwicklung der anwendungsorientierten Managementlehre**

Mittlerweile können wir auf eine über hundertjährige Entwicklung der Managementtheorien in der gewerblichen Wirtschaft zurückblicken (Wollgang H. Staehle (1999) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, S. 22 ff.)



Beispiele für eine Ausdifferenzierung spezieller Betriebswirtschaftslehren

www.kvi.de

# 1.2 Phasen der Entwicklung der Managementlehre

Teil 1: Entwicklung der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Teil 2: Erweiterung und Vertiefung des Blickwinkels –  
Berücksichtigung anderer Disziplinen für neue Fragestellungen

Teil 3: Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre hin zu einer  
speziellen Managementlehre für Sozialunternehmen

Teil 4: Ergebnis / Fazit





# Teil 1 des Buches „BWL Sozial“

1.1	Vorbemerkung: Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	18
1.2	Historische Wurzeln in der Antike, der Kaufmannskunst der oberitalienischen Städte und der Renaissance, Entwicklung einer Kommerzienkunde	20
1.3	Merkantilwissenschaft (1650-1800) und systematische Handlungswissenschaft (1750-1900)	23
1.4	Frühe Vertreter der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	26
1.4.1	Johann Friedrich Schär (1846-1924)	26
1.4.2	Eugen Schmalenbach (1873-1955)	27
1.4.3	Heinrich Nicklisch (1876-1946)	28
1.4.4	Wilhelm Rieger (1878-1971)	29
1.4.5	Fritz Schmidt (1882-1950)	30
1.4.6	Weitere betriebswirtschaftliche Lehrer dieser Zeit	31
1.4.6.1	Konrad Mellerowicz (1891-1984)	31
1.4.6.2	Erich Koziol (1899-1990)	32
1.4.6.3	Günter Wöhe (1924-2007)	33
1.5	Universelle Wissenschaft, geschlossenes Gedankengebäude, Interdisziplinarität	34
1.5.1	Erich Gutenberg (1897-1984)	34
1.5.2	Horst Albach (geb. 1931): ein letzter betriebswirtschaftlicher Universalgelehrter	36
1.5.3	Edmund Heinen (1919-1996): sozialwissenschaftliche Öffnung der Betriebswirtschaftslehre	38



Abbildung 8: Eugen Schmalenbach



Abbildung 15: Erich Gutenberg



Abbildung 16 Horst Albach



Abbildung 17: Edmund Heinen

# Teil 2 des Buches „BWL Sozial“

Teil 2:	Erweiterung und Vertiefung des Blickwinkels – Berücksichtigung anderer Disziplinen für neue Fragestellungen	44
2.1	Öffnung der Betriebswirtschaftslehre hin zu den Sozialwissenschaften	45
2.1.1	Herbert Simon (1916-2001): Theorie der beschränkten Rationalität	45
2.1.2	Hans Ulrich (1919-1997): Die Betriebswirtschaftslehre in systemtheoretisch-kybernetischer Perspektive	46
2.1.3	Motivationstheoretische Ansätze	49
2.2	Neue Institutionenökonomik: verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre	50
2.2.1	Abgrenzung zum sog. Institutionalismus – Thorstein Veblen (1857 – 1929)	51
2.2.2	Ronald Coase (1910-2013)	52
2.2.3	Oliver E. Williamson (geb. 1932)	53
2.2.4	Douglass Cecil North (1920-2015)	55
2.3	Übernahme der neuen Erkenntnisse in die deutsche Betriebswirtschaftslehre	56
2.3.1	Günther Schanz (geb. 1943) als typisches Beispiel	56
2.3.2	Übernahme der neuen Erkenntnisse in der Organisationstheorie	58
2.3.3	Übernahme der neuen Erkenntnisse in die Personalwirtschaftslehre	60



Abbildung 18: Herbert Simon



Abbildung 19: Hans Ulrich



Abbildung 23: Ronald Coase



Abbildung 24: Oliver E. Williamson



Abbildung 28: Günther Schanz

# Kapitel 2.4 und 2.5: Controlling und Marketing

2.4	Entwicklung des Controllings vom Rechnungswesen zum Management-Konzept	62
2.4.1	Entwicklung des Controllingansatzes in den Vereinigten Staaten von Amerika	62
2.4.2	Entwicklung des Controllingansatzes in Deutschland	64
2.5	Marketingmanagement als Antwort auf sich wandelnde Marktbedingungen (Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten)	68
2.5.1	Entwicklung des Marketingansatzes in den Vereinigten Staaten von Amerika	68
2.5.2	Exkurs: ein Managementlehrer aus Österreich, der zum erfolgreichen Managementpionier in den Vereinigten Staaten von Amerika wurde	71
2.5.3	Entwicklung des Marketingansatzes in Deutschland	72
2.5.4	Marketing für Dienstleistungs- und Sozialunternehmen	74



Abbildung 37: Philip Kotler



Abbildung 40: Heribert Meffert



Abbildung 42: Manfred Bruhn



Abbildung 38: Peter Drucker

# Kapitel 2.6 – 2.9

2.6	Betriebswirtschaftslehre in der Zeit der deutschen Teilung	78
2.6.1	Sozialistische Betriebswirtschaftslehre in der DDR – 40 Jahre Inseldasein	78
2.6.2	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre: eine Episode in der Bundesrepublik	86
2.7	Einführung vor-finanzieller („weicher“) Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre	87
2.7.1	Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre	87
2.7.1.1	Philosophischer Ansatz der Unternehmensethik	91
2.7.1.2	Institutionenökonomischer Ansatz	92
2.7.1.3	Corporate Social Responsibility	94
2.7.1.4	Compliance Management	96
2.7.2	Umweltorientierte/Ökologische Betriebswirtschaftslehre	100
2.8	Das Konzept der Wert(schöpfungs)ketten (Supply Chain Management)	104
2.9	Qualitätsmanagement als Instrument der Betriebswirtschaftslehre	108



Horst Steinmann



Peter Ulrich



Abbildung 46: Karl Homann



Abbildung 50: Edeltraud Günther



Abbildung 47: Paul Sarbanes / Michael Oxley



Michael E. Porter

## Teil 3 des Buches „BWL Sozial“

### Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre hin zu einer speziellen Managementlehre für Sozialunternehmen

3.1	Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre in einzelne Branchen: Entwicklung einer Managementlehre für Sozialunternehmen	124
3.1.1	Erste Ansätze der Entwicklung einer speziellen Managementlehre im Bereich der Krankenhäuser	124
3.1.2	Dienstleistungsbetriebswirtschaftslehre	132
3.1.3	Entwicklung einer Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL)	136
3.1.4	Spezielle Betriebswirtschaftslehre für NPO und Verbände	144
3.1.4.1	Spezielle BWL im angelsächsischen Bereich	144
3.1.4.2	Spezielle BWL im deutschsprachigen Bereich	146
3.1.5	Managementmodelle für NPO (Übernahme Systemtheorie)	147
3.1.5.1	St. Galler Management-Modell	147
3.1.5.2	Freiburger Management-Modell	156
3.1.5.3	Darmstädter Management-Modell	158
3.1.5.4	Management-Modelle mit explizit theologischen Dimensionen	160
3.1.6	Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen	162

# Kap. 3.1.1: Krankenhaus-BWL

3.1	Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre in einzelne Branchen: Entwicklung einer Managementlehre für Sozialunternehmen	124
3.1.1	Erste Ansätze der Entwicklung einer speziellen Managementlehre im Bereich der Krankenhäuser	124



Abbildung 60: Siegfried Eichhorn



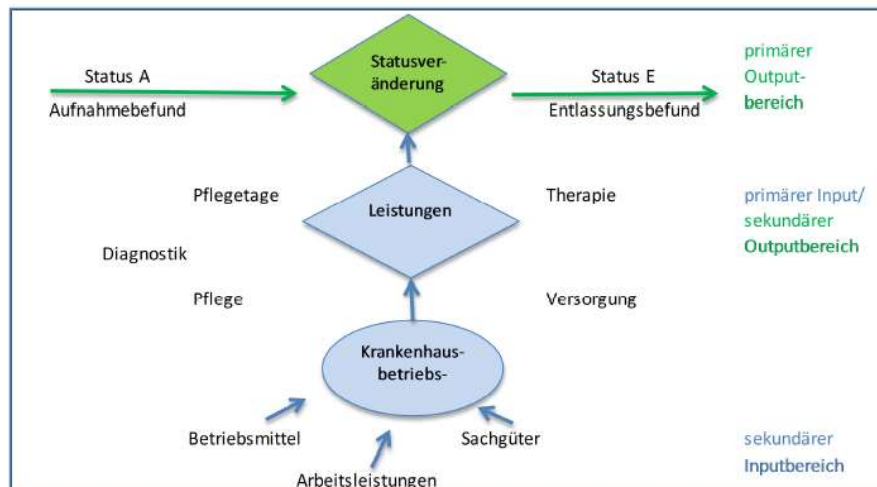
Abbildung 67: Peter Eichhorn

# Kapitel 3.1.1: Krankenhaus-BWL

## Allg. BWL: Klassisches Schema der **Produktion im Industriebetrieb**



- Es werden in der Produktion Inputs eingesetzt, um Produkte (Outputs) herzustellen
- Schwerpunkt: Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Logistik



- oberer Bereich: primärer Leistungsbereich gegenüber dem Patienten:  
bei der Aufnahme des Patienten im Krankenhaus wird ein Aufnahmebefund erhoben
- Primärleistung: Verbesserung des Gesundheitszustands - in diesem Prozess werden die Leistungen der Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung eingesetzt (Inputs sind „innerbetriebliche Leistungen“)
- unterer Bereich: sekundärer Leistungsbereich  
aus der Kombination der Einsatzfaktoren des Krankenhauses (Betriebsmittel, Sachgüter und Arbeitsleistungen) entstehen als Output des Sekundärbereichs die Leistungen der Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung  
(in der Kostenrechnung sind dies die entstehenden „Kosten“ des Krankenhauses)

Abbildung 56: zweistufiger Prozess der Leistungserstellung im Krankenhaus (Quelle: Eichhorn / Schmidt-Rettig Krankenhaus-Managementlehre, S. 16)

# Kapitel 3.1.1: Krankenhaus-BWL

## Erkenntnis

Zentrale Erkenntnis dieser modellhaften Abbildung ist, dass für die jeweiligen Bereiche unterschiedliche Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit erforderlich sind :

- Im primären Leistungsbereich ergibt sich eine „Leistungswirtschaftlichkeit“ aus dem Verhältnis zwischen Art und Umfang der Einzelleistungen Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung zur bewirkten Statusveränderung (Gesundheitszustand des Patienten).
- Für den sekundären Leistungsbereich ist eine „Kostenwirtschaftlichkeit“ zu betrachten. D.h. dass es auf das Verhältnis zwischen den eingesetzten Arbeitsleistungen, den Sachgütern und Betriebsmitteln zu den bereit gestellten Outputs des sekundären Leistungsbereichs (Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung) ankommt.

Für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Krankenhauses insgesamt kommt es darauf an, ob es gelungen ist, das oberste Ziel des Betriebes zu erreichen, nämlich den Gesundheitszustand des Patienten zu verbessern.

Hierfür ist eine genaue Dokumentation des Aufnahme- und Entlassungsbefundes erforderlich. Die qualitative Veränderung des Status (die erreichte Wirkung = Outcome) ist das eine Merkmal eines erfolgreichen Krankenhauses.

Die quantitative Zahl der behandelten Fälle ist das andere Merkmal.



# Kapitel 3.1.1: Krankenhaus-BWL

## Systemtheoretisches Modell für das Krankenhaus

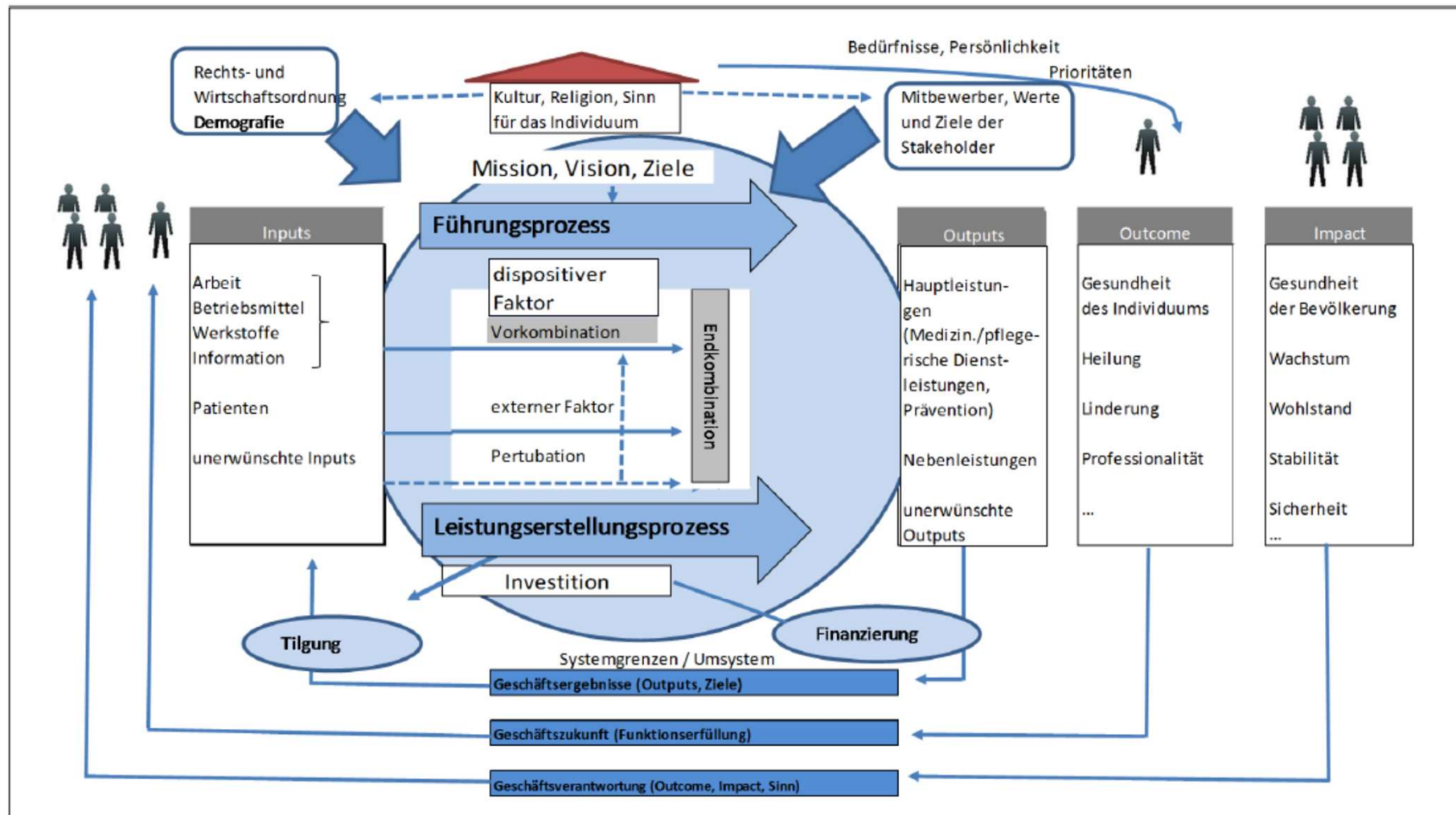


Abbildung 63: Systemmodell für ein Krankenhaus (Quelle: Fleßa [2008], aaO, S. XI)

# Kapitel 3.1.3: Öffentliche BWL (Public Management)

Nr.	Bezeichnung	Zeit	entwickelt von ...	Inhalt
a.	Bürokratiemodell	Verwaltungsbürokratie entwickelt ab 1700 / Weber veröffentlichte seine 1. Aufl. 1922/23	Max Weber, Soziologe (1864-1920)	orientiert an den sachlichen und personellen Ressourcen (inputs), die für die Verwaltungsleistung erforderlich sind. Für die Bürokratie wurde eine Fachsprache entwickelt. Träger der Entscheidungen sind unabhängige Beamte (treu und gehorsam, verschwiegen im Amt, unbestechlich mit untadeligem Lebenswandel), alimentiert, nicht bezahlt für ihre Tätigkeit.
b.	Neues Steuerungsmodell	1990-er Jahre	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und diverse Praktiker (z.B. aus der niederländischen Stadt Tilburg)	unternehmerische, dezentrale Führung und Organisation, Steuerung der Leistungen (Outputs), wettbewerbliche Mechanismen. Für die Steuerung werden öff. Leistungen in Produktkatalogen beschrieben, um sie transparent und vergleichbar zu machen. Für die gesamte Stadtverwaltung und ihre Beteiligungen wird ein Gesamtbericht (Konzernabschluss) erstellt.
c.	Corporate-Governance-Ansatz	ab 2000	Davies (2002), Pröhl (2002), Benz (2004), Klenk/Nullmeier (2004), Koch (2004)	Reformkonzept, das als Alternative zum Neuen Steuerungsmodell entwickelt wurde. Statt den betriebswirtschaftlichen Wettbewerbsmechanismen und der Effizienz steht die Partizipation der Beteiligten und die Wirkung (Outcome) im Fokus. Lösungen werden im Netzwerk und durch Kooperation gesucht. Wissen soll verankert und Lernen gefördert werden.



Abbildung 69: Entwicklung vom Bürokratiemodell zu neueren Ansätzen der Verwaltungswissenschaft (eigene Darstellung)

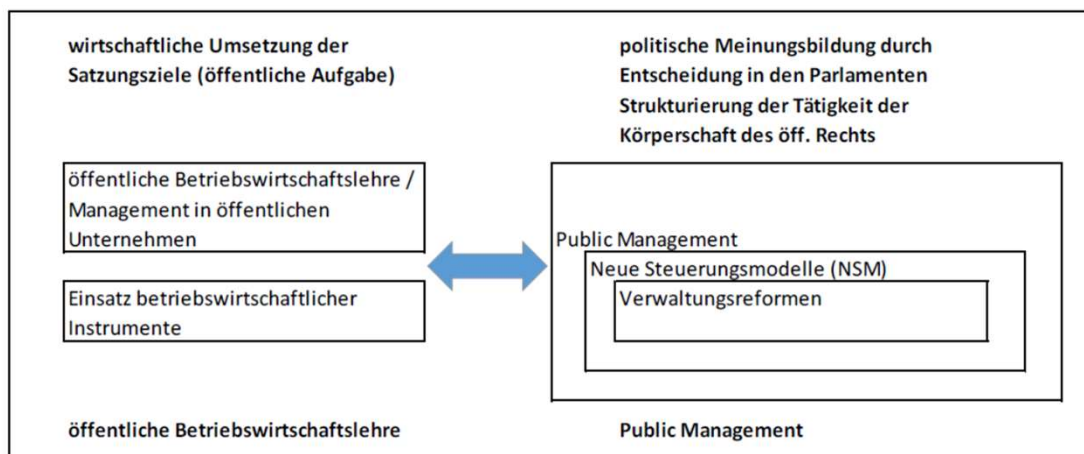


Abbildung 71: Zusammenhang zwischen Öffentlicher BWL und Public-Management-Ansätzen (eigene Darstellung, angelehnt an Knappe [2000] Eignung des New Public Managements, S. 59



# Kapitel 3.1.5: Management-Modelle für NPO

3.1.5	Managementmodelle für NPO (Übernahme Systemtheorie)	147
3.1.5.1	St. Galler Management-Modell	147
3.1.5.2	Freiburger Management-Modell	156
3.1.5.3	Darmstädter Management-Modell	158
3.1.5.4	Management-Modelle mit explizit theologischen Dimensionen	160



Abbildung 19: Hans Ulrich



Abbildung 73: Knut Bleicher

# Kap. 3.1.5: Grundlage St-Galler-Modell der Unternehmensführung

Stichworte:

- Systemtheorie
- Strukturen und Verhalten
- integratives Modell
- normativ-strategisch-operativ

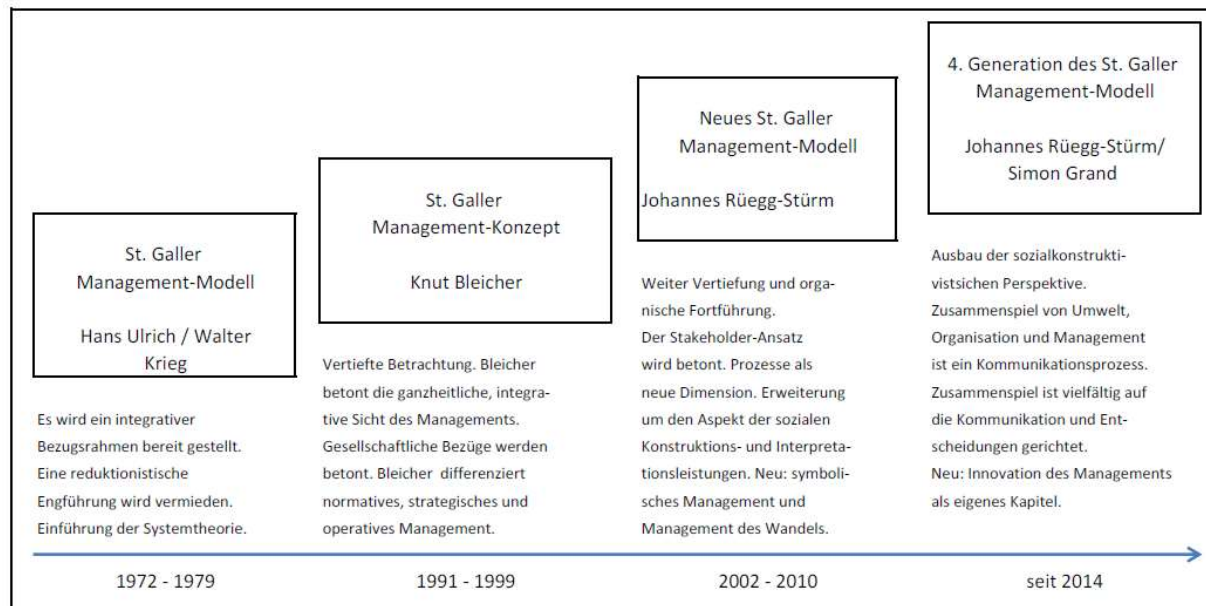


Abbildung 58: Entwicklungsstufen des St. Galler Management-Modells (eigene Darstellung, nach M. Gläser (2010) Medienmanagement, aaO, S. 40)

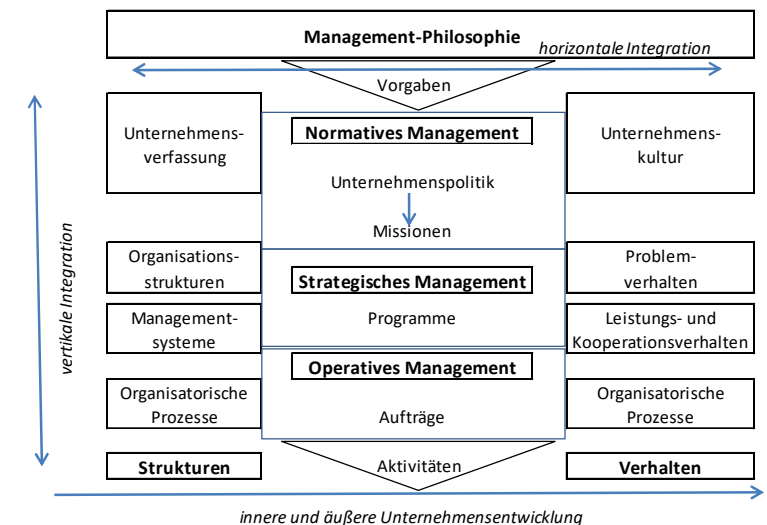


Abbildung 60: Management-Ebenen im St. Galler Management Konzept (Bleicher (1991))

## Kap. 3.1.6: Sozialmanagement - Rahmenbedingungen

Zeit	Bezeichnung	Inhalt der Phase
ab 1800	Stadium der Entwürfe eines sozialen Wirtschaftens	Begriff „Sozialwirtschaft“ stammt aus Frankreich, Katholische Soziallehre (1891 Sozialzyklika) – Gedanke der Subsidiarität, Nationalökonom Léon Walras entwickelte den Gedanken der „sozialen Ökonomie“.
ab 1820	Bildung von Genossenschaften	Kooperativ- und Genossenschaftsbewegung, deutsches Genossenschaftsgesetz (1889) erlaubt keine soziale Betätigung.
ab 1850 bzw. 1890	sozialpolitische Gestaltung solidarischen Wirtschaftens	in Deutschland gründen sich christliche Initiativen, um die Not in Folge der Industrialisierung und Verstädterung zu lindern, Bismarck führt die gesetzliche Sozialversicherung ein (Solidarprinzip). In Frankreich: Bewegung des Solidarismus.
ab 1970	Ausmessung eines eigenen Wirtschaftsbereichs	boomartiges Wachstum des Wohlfahrtsstaates und damit der Leistungserbringer, noch gilt das Subsidiaritätsprinzip mit dem Vorrang der frei-gemeinnützigen Leistungserbringer, Selbstkostendeckungsprinzip und Investitionszuschüsse gelten im Finanzierungsbereich, besondere Aufgaben der Sozialpolitik auf kommunaler Ebene (Selbstverwaltung, Partizipation z.B. im Bereich der Jugendhilfe)
ab Mitte der 1970-er Jahre	Paradigmenwechsel im Verständnis des Sozialstaats	Kritik am „Versorgungsstaat“ und der „Herrschaft der Funktionäre“/„Wohlfahrtsdiktatur“, Professionalisierung der Sozialen Arbeit durch Gründung zahlreicher Fachhochschulen.
ab 1980	Auftreten von Sozialunternehmen	Unternehmen stellen die eigene Effizienz und Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt ihres Handelns, ökonomisches Denken wird in das Management integriert, Veröffentlichungen und Studiengänge zum „Sozialmanagement“ entstehen.
ab 1990	Umbau des Sozialstaats, Neue Steuerungsmodelle, Evaluation der Wirkungen (Outcome und Impact), Globalisierung und deutsche Wiedervereinigung	Politik installiert zunehmend sozialpolitische Steuerungsinstrumente, Abkehr vom Kostendeckungsprinzip, Leistungsverträge, Projektzuschüsse, Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen, Entgeltverhandlungen, Benchmarking der Kostenträger, trotz zunehmender Fälle werden Finanzmittel geringer, Sozialraumorientierung, Quartiersmanagement, im Bereich der Pflege und der Krankenhäuser werden prospektive Entgelte (feste Preise, DRG) eingeführt.
ab Ende der 1980-er Jahre	europäische Positionierung der Sozialdienste	Zunehmend befasst sich die EU mit sozialpolitischen Themen, Revision der Social Charta (1999), Sozialunternehmen werden explizit in den Blick genommen, Kommissionsinitiative für soziales Unternehmertum (2011)/(2014)
ab 2000	Professionalisierung der Sozialunternehmen, Strukturreformen, neue Instrumente der Finanzierung	Etablierung des Sozialmanagements, erste Masterstudiengänge zum „Sozialmanagement“ werden gebildet, Bologna-Prozess mit Bachelor und Masterstudiengängen, zahlreiche Studiengänge zum HCM- und Pflege-Management, Corporate Governance Kodizes auch im Non-Profit-Sektor, Initiative Transparente Zivilgesellschaft, Compliance und erhöhte Anforderungen an Aufsichtsgremien, Verschärfung der gesetzlichen Bestimmungen, strenge Rechtsprechung, Haftung von Vorständen/Aufsichtsräten.

Abbildung 82: Historische Phasen der Entwicklung der Sozialwirtschaft (eigene Darstellung)

## Teil 4 des Buches „BWL Sozial“

4.1	Übersicht über die Etappen der Entwicklung	172
4.2	Vertiefung und Verbreiterung	174
4.3	Impulse von Seiten der Sozialwissenschaften und der Psychologie	178
4.4	Komplexe Managementmodelle	180
4.5	Auswirkungen der zunehmenden Spezialisierung und Verästelung in der Betriebswirtschaftslehre	182

Analyse zeigt, dass drei Lehrgebiete zu Managementphilosophien ausgebaut wurden:

- Marketingmanagement mit der Schlüsselfunktion, ein Unternehmen vom Markt und Kunden her zu definieren (Kapitel 10)
- Controlling als übergreifendes Instrument der Geschäftsleitung, um die einzelnen betrieblichen Funktionen zu koordinieren (Kapitel 9)
- Qualitätsmanagement als umfassendes und ganzheitliches Konzept, das auf allen Ebenen des Unternehmens eingesetzt wird (Kapitel 14)

# Fazit zum Sozialmanagement (Kap. 4.1)

Sozialmanagement bildet die zahlreichen Besonderheiten von Organisationen des Sozialbereichs ab:

- den **Dienstleistungscharakter** der Sozialunternehmen, die besondere Prägung personenbezogener Dienstleistungen und die Charakteristik von Dienstleistungen als meritorische Güter
- die Besonderheiten von **Non-Profit-Organisationen** und insbesondere der **Wohlfahrtspflege**
- die Prägung durch mitgliedschaftliches Engagement und Selbsthilfegruppen (Bedeutung der Arbeit von **Freiwilligen**)
- die **Finanzierung** über Entgelte aus dem sozialunternehmerischen Bereich auf der einen Seite und die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge, Spenden und Fundraising auf der anderen Seite
- die enge Einbindung in das **Sozialrecht**

Sozialmanagement ist eine spezielle und anwendungsbezogene Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen

In den 1970er-Jahren wurde die Ausbildung der Sozialarbeiter an Fachhochschulen eingeführt und ausgebaut / Heute wird Sozialmanagement auch an den Universitäten gelehrt

Der **breite Ansatz** (Verhaltenswissenschaft/Motivationstheorie/Stakeholder ...) begünstigt die Akzeptanz der BWL

Anfangs: Konflikte und Berührungspunkte

Heute: Management ist für Sozialunternehmen Normalität geworden

## Kap. 4.1: Fazit

ManagerInnen in Sozialunternehmen müssen sowohl über das Wissen von harten als auch weichen Fakten verfügen

### Harte Fakten

- Zivilrecht und Gesellschaftsrecht (welche §§ sind einzuhalten, damit ein Unternehmen am Markt agieren darf?)
- Standort
- Steuerrecht
- Finanzierung
- Organisation (Struktur und Abläufe, Prozesse, Projekte)
- Marketing
- Unternehmensführung (Personalwirtschaftslehre - *hart*)
- Instrumente des Kaufmanns
  
- Corporate Governance (Geschäftsführung und Aufsicht, die Rolle der internen und externen Revision)
- Corporate Compliance (Risikomanagement, Schutz vor Reputationsschäden durch Nichteinhaltung von Gesetzen im jeweiligen Verantwortungsbereich)

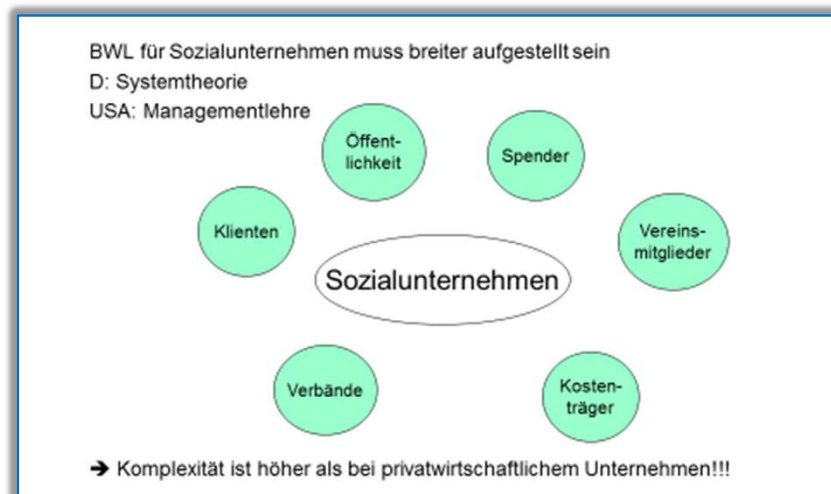
### Weiche Fakten

- Institutioneller/verhaltenswissenschaftlicher Ansatz: im Mittelpunkt steht der Mensch
- Unternehmen sind soziale Gebilde
- die Gruppe, der einzelne Mitarbeiter als Handelnde
- Motivationstheorie
- Die Rolle der Informationen und Kommunikation
- Human Resources (Personalwirtschaftslehre - *weich*)
- Organisationsentwicklung (lernende Organisation, bereit für Innovationen)
- CSR
- Responsible Capital Investment



## Kap. 4.1: Fazit

- Erheblicher Fortschritt in der theoretischen Analyse der Sozialwirtschaft ist festzustellen
- Herausforderungen sind gestiegen / Komplexität im Management ist höher als im Industriebetrieb / Stichworte „Ökonomisierung des Sozialen“
- betriebswirtschaftliches Wissen, Bezug auf die Sozialwirtschaft und die gezielte Anwendung auf Sozialunternehmen sind aktuell gefordert
- Schlüssel: gut ausgebildete Führungskräfte



# Nebenaspekt: Zeichnungen der BWL-Koryphäen



Abbildung 7: Johann Friedrich Schär



Abbildung 8: Eugen Schmalenbach



Abbildung 9: Heinrich Nicklisch



Abbildung 14: Günter Wöhe



Abbildung 15: Erich Gutenberg



Abbildung 16 Horst Albach



Abbildung 17: Edmund Heinen



Abbildung 18: Herbert Simon



Abbildung 19: Hans Ulrich



Abbildung 23: Ronald Coase



Abbildung 24: Oliver E. Williamson



Abbildung 27: Cecil North



Abbildung 28: Günther Schanz



Abbildung 34 Péter Horváth



Abbildung 37: Philip Kotler



Abbildung 38: Peter Drucker



Abbildung 40: Heribert Meffert



Abbildung 42: Manfred Bruhn



Abbildung 44: Horst Steinmann



Abbildung 4: Peter Ulrich



Abbildung 46: Karl Homann



Abbildung 47: Paul Sarbanes / Michael Oxley

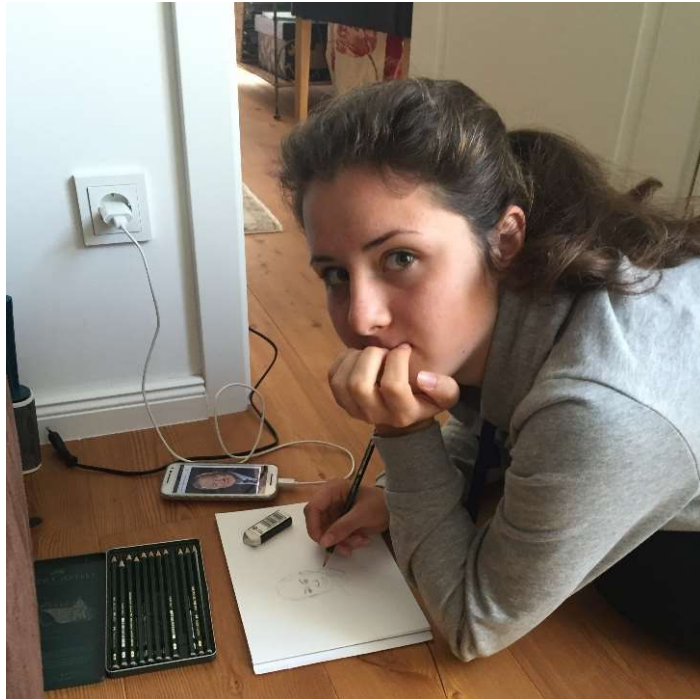


Abbildung 50: Edeltraud Günther



Abbildung 51: Michael E. Porter

# Nebenaspekt: Zeichnungen der BWL-Koryphäen



Franziska (\*2000)

# Nobelpreisträger

Quiz-Frage: welche Ökonomen aus dieser Liste sind Träger des Nobelpreises\* für Wirtschaftswissenschaften?



\*Hinweis: Der hier genannte Preis unterscheidet sich von den Nobelpreisen darin, dass er nicht von Alfred Nobel, sondern nachträglich im Jahr 1968 von der Schwedischen Reichsbank anlässlich ihres 300-jährigen Bestehens gestiftet wurde. Es handelt sich also nicht um einen Nobelpreis im ursprünglichen Sinne, sondern um eine Ehrung, die im Gedenken an Alfred Nobel nach ähnlichen Kriterien vergeben wird.

## Träger des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften (1969-2015)

A	George A. Akerlof	Tjalling C. Koopmans	Edward C. Prescott
	Maurice Allais	Paul Krugman	R Alvin E. Roth
	Kenneth Arrow	Simon Smith Kuznets	S Paul A. Samuelson
	Robert Aumann	Finn E. Kydland	Thomas Sargent
B	Gary Becker	L Wassily Leontief	Thomas Schelling
	James M. Buchanan	W. Arthur Lewis	Myron S. Scholes
C	<b>Ronald Coase</b>	Robert E. Lucas	Theodore W. Schultz
D	Angus Deaton	M Harry Markowitz	<b>Reinhard Selten</b>
	Gérard Debreu	Eric S. Maskin	Amartya Sen
	Peter A. Diamond	Daniel McFadden	Lloyd S. Shapley
E	Robert F. Engle	James Edward Meade	William F. Sharpe
F	Eugene Fama	Robert Carhart Merton	Robert J. Shiller
	Robert Fogel	Merton H. Miller	<b>Herbert A. Simon</b>
	Milton Friedman	James Mirrlees	Christopher Sims
	Ragnar Anton Kittil Frisch	Franco Modigliani	Vernon L. Smith
G	Clive W. J. Granger	Dale Mortensen	Robert M. Solow
H	Trygve Haavelmo	Robert Mundell	A. Michael Spence
	Lars Peter Hansen	Roger B. Myerson	George Stigler
	John Harsanyi	Gunnar Myrdal	Joseph E. Stiglitz
	Friedrich August von Hayek	N John Forbes Nash Jr.	Richard Stone
	James Heckman	<b>Douglas North</b>	T Jan Tinbergen
	John R. Hicks	O Bertil Ohlin	Jean Tirole
	Leonid Hurwicz	Elinor Ostrom	<b>James Tobin</b>
K	Daniel Kahneman	P Edmund S. Phelps	V William Vickrey
	Leonid W. Kantorowitsch	Christopher Pissarides	W <b>Oliver E. Williamson</b>
	Lawrence Klein		

## 2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

### Gliederung

- 2.1 Betriebswirtschaftslehre – Managementlehre
- 2.2 Abgrenzung zur VWL
- 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft
- 2.4 Was heißt Management?



### Ziele

- Es soll der Ansatz der BWL als Wissenschaft bzw. als Managementlehre aufgezeigt werden
- Es soll eine Abgrenzung der BWL von der VWL und der Finanzwissenschaft gegeben werden
- Es werden die Akteure in der Volkswirtschaft dargestellt (Wirtschaftskreislauf)

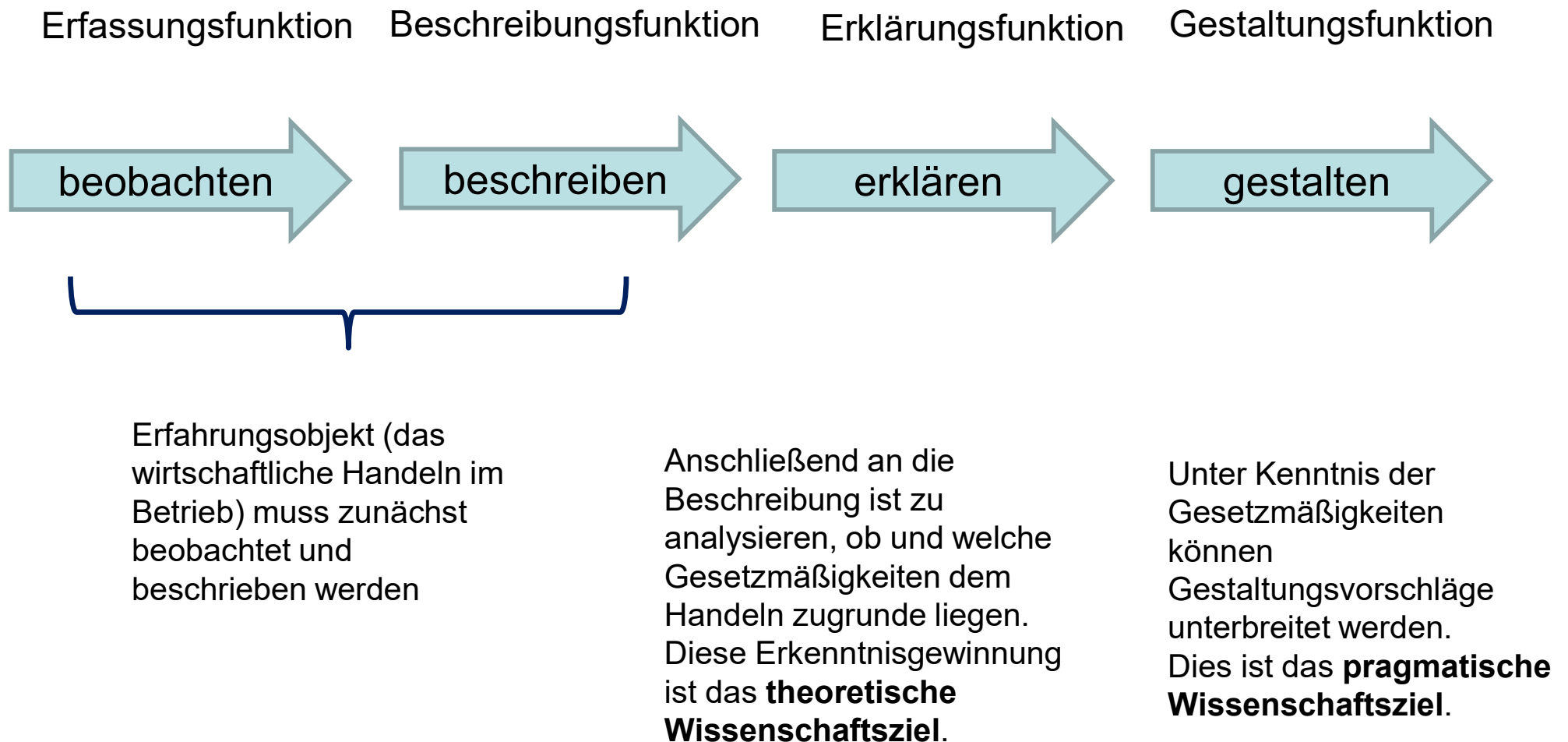
## 2.1 Betriebswirtschaftslehre - Managementlehre

Betriebswirtschaftslehre als	
wissenschaftliche Disziplin	Managementlehre
sucht nach: Gesetzmäßigkeiten	Kenntnisse und Gesetzmäßigkeiten werden vermittelt, um Manager zu befähigen, "gute" Entscheidungen zu treffen
Erkenntnisobjekt: Effizienz und Wirtschaftlichkeit	Es werden auch Sätze vermittelt, die wissenschaftlich nicht gesichert sind
die optimale Gestaltung ist eine normative Frage	Hierzu wird notwendiges Faktenwissen vermittelt (Regelwerke, rechtl. und steuerl. Rahmenbedingungen)
Ort der Forschung und Lehre: Universitäten	Ort der Lehre: Handelshochschulen, Fachhochschulen



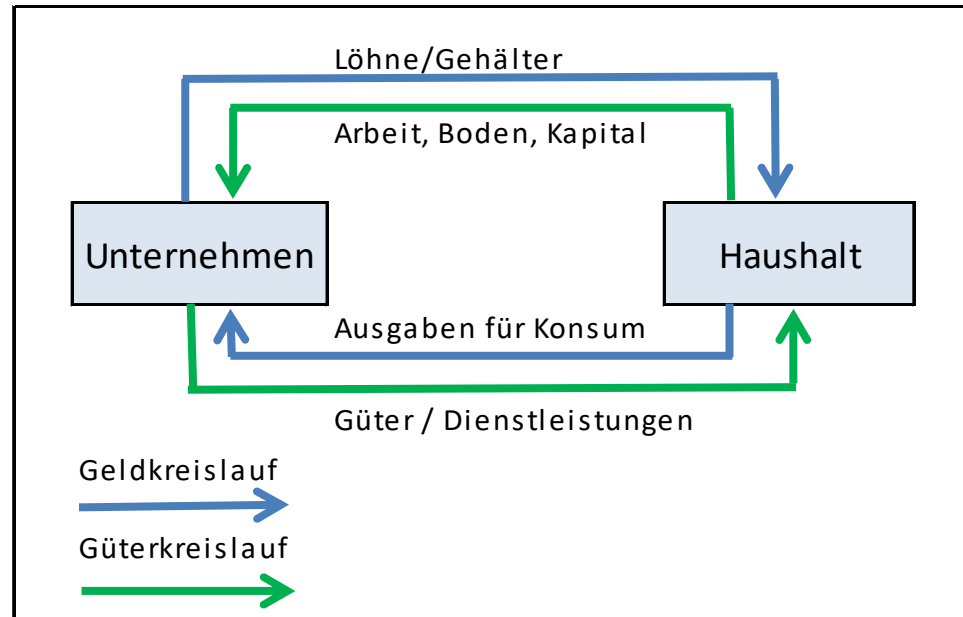
## 2.1. Betriebswirtschaftslehre - Managementlehre

### Funktionen der Betriebswirtschaftslehre



## 2.2 Abgrenzung zur VWL

- Erkenntnisobjekt der VWL ist die Gesamtwirtschaft.
- VWL fragt, wie kann ein Land insgesamt eine möglichst hohe Produktion erzielen. Um ein möglichst hohes Einkommen zur Verteilung an die Bevölkerung zur Verfügung zu haben.
- Herstellung von Gütern: private Unternehmen und öffentliche Unternehmen.
- Verbrauch der hergestellten oder importierten Güter: Haushalte (private und öffentliche).
- Hieraus ergibt sich der **einfache Wirtschaftskreislauf**:



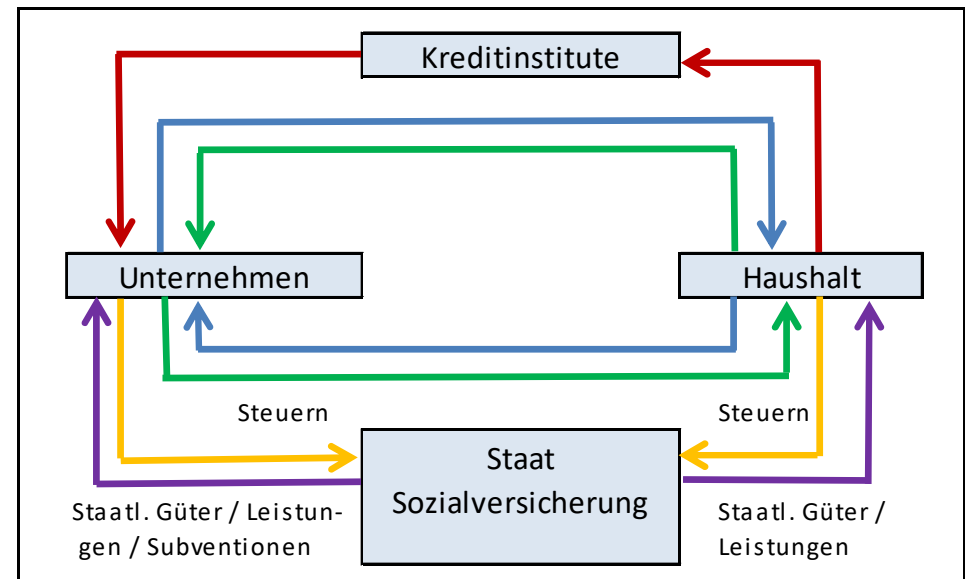
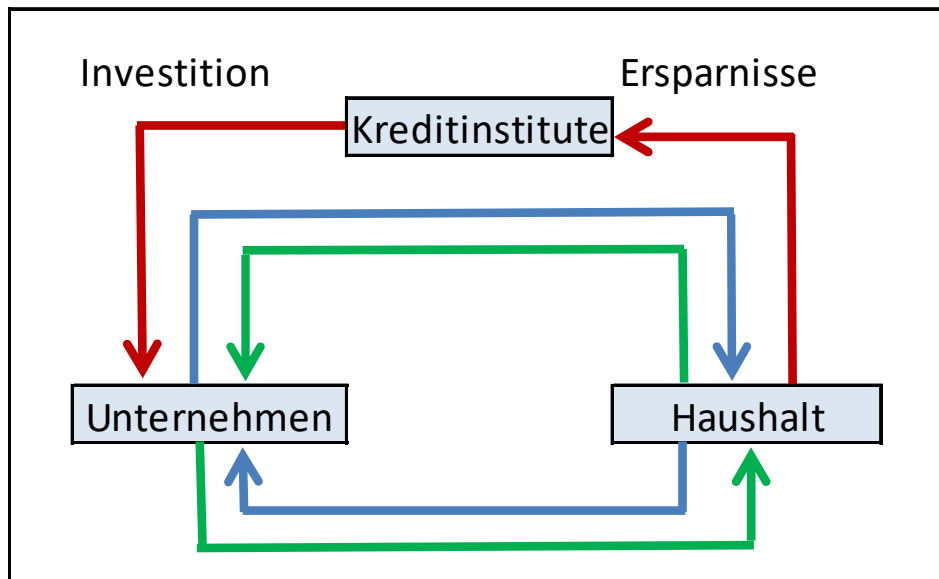


## 2.2 Abgrenzung zur VWL

### Abgrenzung zur VWL

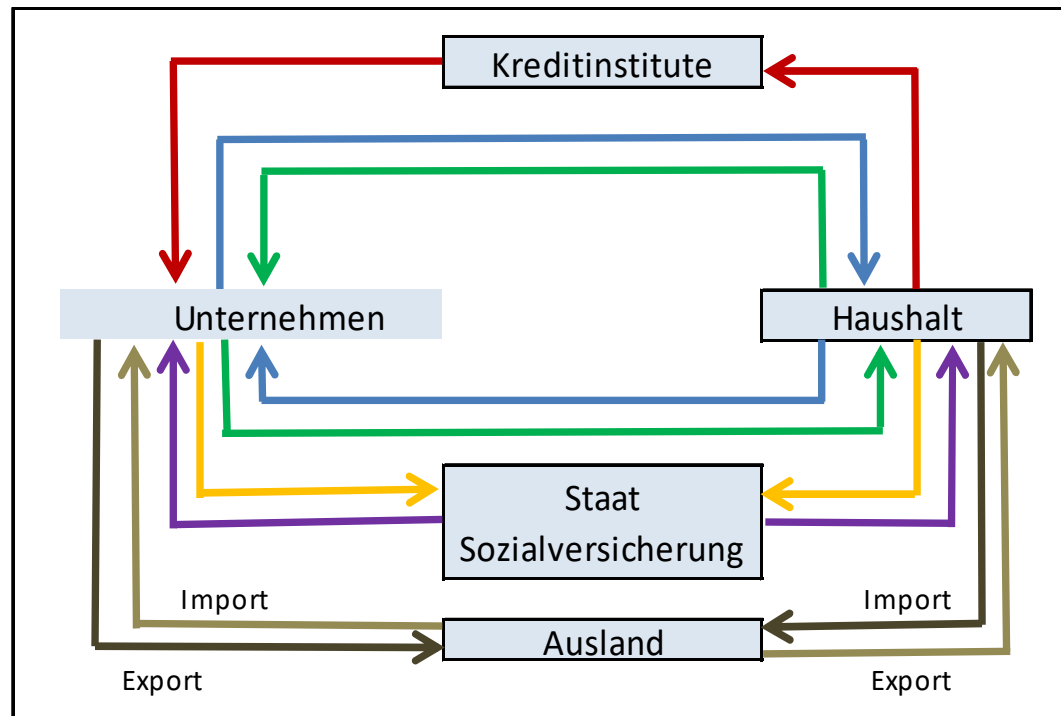
- Zusätzlich mit Kreditinstituten

- zusätzlich mit dem Staat (Anbieter öffentlicher Güter und Dienstleistungen eingeführt wird, der sich durch Steuern, Gebühren und Abgaben finanziert



## 2.2 Abgrenzung zur VWL

- Bisher wurden lediglich die nationalen Beziehungen betrachtet. Neben dem Inland sind in einer sog. offenen Volkswirtschaft auch andere Länder zu betrachten, mit denen Austauschbeziehungen (Import und Export von Gütern, Diensten und Kapital) besteht:
- So ergeben sich folgende Austauschbeziehungen:



Importe und Exporte können sich auf Güter, Dienstleistungen und Kapital beziehen. Haushalte importieren Dienstleistungen in größerem Umfang z.B. durch Auslandsreisen.

Der Vereinfachung halber wurden die Export- und Importbeziehungen mit den Kreditinstituten nicht explizit abgebildet

## 2.2 Abgrenzung zur VWL

- Aufgaben der Mikroökonomie

Mikroökonomie: Theorie des Unternehmens

- Unternehmen: maximiert seinen Gewinn
- Gewinn = Summe der Erlöse – Summe der Aufwendungen
- Budgetrestriktion: Summe Einnahmen = Summe Ausgaben
- Typen von Unternehmern (Joseph Schumpeter)
- Dynamischer Unternehmer vs. Statische Wirte

- Aufgaben der Makroökonomie

Makroökonomie: Wie kommen Entscheidungen zu Angebot und Nachfrage zustande (Wer?, Was? Wie? Wann? Wo?)?  
auf folgenden Märkten

- Arbeitsmarkt
- Gütermarkt
- Markt für Rohstoffe
- Kapital-/Finanzmarkt

Makroökonomie: Erkenntnisziel

- Kombiniert werden die drei Einsatzfaktoren Arbeit, Boden und Kapital
- Volkswirtschaftliche Theorien zur Vergütung des Einsatzes der Faktoren
- Arbeit: Löhne
- Boden: Pacht
- Kapital: Zinsen

## 2.2 Abgrenzung zur VWL

- Wettbewerbspolitik: ein Teilbereich der staatlichen Ordnungs- und Wirtschaftspolitik
- im Interesse der Verbraucher sowie aller Unternehmen (unabhängig von Größe und Rechtsform) soll ein funktionsfähiger, möglichst unbeschränkter Wettbewerb gewährleistet und nachhaltig gesichert werden

• Markttheorie  
und  
Wettbewerbspolitik

Anbieter/ Nachfrager	Viele Kleine	Wenige Mittelgroße	Ein Großer
Viele Kleine	Vollkommene Konkurrenz	Angebotsoligopol	Angebotsmonopol
Wenige Mittelgroße	Nachfrageoligopol	Bilaterales Oligopol	Beschränktes Angebotsmonopol
Ein Großer	Nachfragemonopol	Beschränktes Nachfragemonopol	Bilaterales Monopol

§§	Instrumente
§ 1 GWB	Das allgemeine Kartellverbot
§ 19 GWB	Missbrauchsverbot bei Marktbeherrschung
§ 20 GWB	Diskriminierungs- und Behinderungsverbot
§ 21 GWB	Boycottverbot und Verbot sonstigen wettbewerbsbeschränkenden Verhaltens (§ 21 GWB)
§ 24 GWB	Anerkennung von Wettbewerbsregeln
§ 28 GWB	Sonderregelungen für die Landwirtschaft
§ 30 GWB	Vertikale Preisbindungen bei Zeitschriften und Zeitungen
§ 37 GWB	Zusammenschlusskontrolle
§ 97 GWB	Regelung der Vergabe öffentlicher Aufträge

## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

- Finanzwissenschaft betrachtet explizit den **Staat** als handelndes Subjekt.
- Neben dem Staat als Gebietskörperschaft (auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene) werden **Sozialversicherungen** als Zusammenschlüsse von bestimmten Personengruppen betrachtet.
- Z.B. die Versicherten einer Rentenversicherung, einer Arbeitslosenversicherung, einer Kranken- oder Pflegeversicherung.
- Die Finanzwissenschaft betrachtet explizit die **Art und Weise** der staatlichen Betätigung.
- Der Staat hat aus einer normativen Perspektive immer dann einzuschreiten, wenn der Markt versagt. Ein solches **Marktversagen** ergibt sich aufgrund der Eigenschaft eines Gutes bzw. eines Marktes.
- Von der Betrachtung her unterscheidet die Finanzwissenschaft traditionell die **Einnahmen- und die Ausgabenseite** :
- Für die **Einnahmenseite** ist die Frage der Erhebung von Steuern, Gebühren und Beiträge relevant. Folgende Fragen sind zu stellen: Wie soll ein Gemeinwesen seine Einnahmen gestalten, wie soll ein Steuertarif ausgestaltet sein: eine zu starke Progression besteuert ansteigende Einkommen ggfs. überproportional. Welchen Anteil sollen indirekte Steuern (Umsatzsteuer, Verbrauchsteuern) und welchen Anteil direkte Steuern Einkommensteuer und Körperschaft- und Gewerbesteuern) haben? Sollen Kapitalerträge, die international lange als „flüchtig“ galten, niedriger (z.B. durch eine Flat Rate) begünstigt werden?

## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

- Bei der Erörterung der **Ausgabenseite** werden zunächst einmal öffentliche Güter und natürliche Monopole betrachtet.

Güter	Kennzeichen	Beispiele	Staat
öffentliche Güter	Nichtausschlussprinzip, kein rivalisierender Konsum	Landesverteidigung	sichert das Angebot dieser Güter
natürliche Monopole	haben sinkende Durchschnittskosten	Energieerzeugung	übernimmt die Produktion

- **Öffentliche Güter** sind dadurch gekennzeichnet, dass der Konsum dieses Gutes durch einen Verbraucher nicht dazu führt, dass der Konsum eines anderen Verbrauchers eingeschränkt wird (**Nichtrivalität**). Und es ergibt sich eine Inanspruchnahme (Konsum) des angebotenen Gutes, ohne dass sich der Verbraucher dem entziehen kann (sog. **Nichtausschlussprinzip**).
- Klassisches Beispiel ist die **Landesverteidigung**: Wenn der Staat eine Armee aufstellt und ausrüstet, profitieren alle Einwohner eines Landes vom Schutz durch dieses öffentliche Gut. Von der Finanzierung her muss das Gut durch den Staat angeboten werden, weil es keinen „privaten“ Anreiz gibt, das Gut nachzufragen. Denn wenn eine Person dieses Gut nachfragt und dafür Finanzmittel aufwendet, profitiert auch der benachbarte Verbraucher. Es entsteht das sog. Beggar-my-Neighbour-Prinzip.

## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

Güter	Kennzeichen	Beispiele	Staat
öffentliche Güter	Nichtausschlussprinzip, kein rivalisierender Konsum	Landesverteidigung	sichert das Angebot dieser Güter
natürliche Monopole	haben sinkende Durchschnittskosten	Energieerzeugung	übernimmt die Produktion

- **Natürliche Monopolsituationen** sind dann gegeben, wenn durch die Kostensituation jede Vergrößerung der Betriebsgröße zu niedrigeren durchschnittlichen Produktionskosten führt. „Natürlicher Weise“ führt so eine Situation dazu, dass sich Unternehmen zu immer größeren Unternehmen zusammenschließen. Die dann entstehende Monopolsituation mit einer marktbeherrschenden Stellung sollte dadurch reguliert werden, dass der Staat tätig wird.
- Beispielsweise bei der **Energieerzeugung** ist traditionell davon ausgegangen worden, dass es am besten ist, wenn der Staat diese Aufgabe übernimmt.

## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

### Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

- Darüber hinaus betrachtet die Finanzwissenschaft **meritorische Güter** (d.h. von der Gesamtgesellschaft erwünschte Güter) und **demeritorische Güter** (von der Gesamtgesellschaft nicht erwünschte Güter) betrachtet.

Güterkategorien	Beispiele	Aufgabe des Staates
meritorische Güter	Bildung, frühkindliche Erziehung	unterstützt Produktion und Konsum
demeritorische Güter	Rauschgift, ungesunde Ernährung	verbietet bzw. reguliert

- Eine Entscheidung, welche Güter unterstützt und welche Güter verboten oder reguliert werden, erfolgt durch den politischen Abstimmungsprozess.
- Eine nicht unbedeutende Rolle spielen in diesem Zusammenhang moralische Wertvorstellungen.
- Kritik an einer ausufernden Verwendung der demeritorischen Güter bei Hanno Beck (2013) Des Guten zu wenig, in: FAS 5.12.2013.



## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft



### Staatstätigkeit

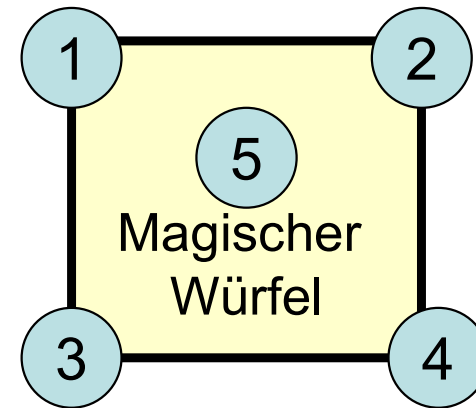
- Von Richard M. Musgrave stammt die klassische Einteilung der Staatstätigkeit in **drei Abteilungen**, nämlich die Allokationsabteilung, die Distributionsabteilung und die Stabilitätsabteilung.

Bezeichnung	Aufgabe
Allokationsabteilung	Bereitstellung der öffentlichen Güter im gewünschten Umfang Regelungen für Güter mit externen effekten (z.B. Umweltverschmutzung) Eindämmung von nicht gewünschten Gütern (demeritorische Güter) Förderung von gewünschten Gütern (meritorische Güter)
Distributionsabteilung	"gerechte" Besteuerung nach der Leistungsfähigkeit (progresive Einkommensteuer) "effiziente" Besteuerung: nach dem Ergiebigkeitsprinzip muss ein erwünschtes Maß an Steuern erhoben werden
Stabilitätsabteilung	Steuerung der gesamtwirtschaftliche Entwicklung auf einem ausgewogenen Wachstumspfad (Konkunktur, Geldwertstabilität) außenwirtschaftliches Gleichgewicht

## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

### Stabilisierungsabteilung

- Wachstums- und Stabilitätsgesetz
- Magisches Viereck:
  1. ausgeglichenes Wirtschaftswachstum
  2. Vollbeschäftigung
  3. Außenwirtschaftliches Gleichgewicht
  4. Keine Inflation
  5. Heute: nachhaltiges Wachstum
- Ausgaben (Fiskalpolitik)
  - Ausgaben mit automatischer Stabilisierungsfunktion (Built-in-Stability): Arbeitslosengeld, Kurzarbeitsgeld
  - Pro-zyklische Ausgaben: Staat kürzt Bauinvestitionen, da Budget gekürzt werden muss
- Einnahmen (Steuerpolitik)
  - Pro-zyklische Einnahmen: Staat erhält weniger Steuern und Sozialausgaben
  - Gegensteuern: Schulden in Zeiten der Baisse, Konjunkturabgabe in Zeiten der Hausse



## 2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft

### Staatsversagen

- Ein eigener Standpunkt innerhalb der Finanzwissenschaft hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, ob es in Analogie / Erweiterung der Theorie vom Marktversagen nicht auch ein **Staatsversagen** gibt.
- Für den Umfang und die Qualität der staatlichen Leistungen ist ein politischer Abstimmungsmechanismus nötig.
- Anders als auf dem Markt, auf dem im Idealfall Angebot und Nachfrage zusammentreffen und ein Marktgleichgewicht durch flexible Preise gefunden wird.
- Der politische Abstimmungsprozess wird in der Finanzwissenschaft aus politik-ökonomischer Sicht analysiert.
- Eine Quelle des Staatsversagen ist in der nicht vollständig gegebenen Transparenz über die Kostenverursachung gegeben. Bürokraten handeln nicht immer im Sinne eines „wohlmeinenden Politikers“, sie haben auch eigene Ziele, weswegen sie die tatsächlichen Kosten einer öffentlichen Produktion verschleiern.
- Mangelnde Verfahren beim Bau öffentlicher Einrichtungen (Beispiel: Elbphilharmonie) und schlechte Strukturen und schlechtes Management (BER) sind weitere Quellen für öffentliche Verschwendung.
- Der Bundesrechnungshof listet jährlich in einem Schwarzbuch die gravierendsten Ausgabensünden der öffentlichen Gebietskörperschaften auf.

## 2.4 Was heißt Management?

### Herkömmliche Definition

im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs verwandter Begriff für die Leitung eines Unternehmens (angloamerikanischer Herkunft)

Quelle auch für die folgenden Folien: Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Management, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v8.html> (Zugriff: 3.4.2013)

- 1. Management als Institution**
- 2. Management als Funktion**
- 3. Managementmethoden**

## 2.4 Was heißt Management?

### Herkömmliche Definition

#### zu 1. Management als Institution:

- Management umfasst alle diejenigen, die in der Unternehmung leitende Aufgaben erfüllen.
- Das Management in diesem weiten Sinn vertritt die Interessen des Unternehmers als Arbeitgeber gegenüber der Arbeitnehmerschaft.
- Bis auf wenige Ausnahmen sind die Angehörigen des Managements deshalb nicht Mitglied der Gewerkschaften.
- Sie haben eigene Berufsorganisationen, die aber i.d.R. nicht als Partei auf dem Arbeitsmarkt auftreten, sondern sich der sonstigen beruflichen Förderung ihrer Mitglieder annehmen.
- Bei den sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen seiner Mitglieder bildet das Management keine einheitliche Berufsgruppe.
- Als *Manager* werden i.Allg. nur die obersten und oberen Führungskräfte der Unternehmen bezeichnet.
- An sich gehören hierzu nur angestellte Geschäftsführer von Unternehmen, nicht dagegen selbstständige Unternehmer. Heute fühlen sich auch selbstständige Unternehmer als Manager und sind Mitglieder der Managerorganisationen.

## 2.4 Was heißt Management?

### Herkömmliche Definition

#### zu 2. Management als Funktion:

- Tätigkeiten, die von Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung (Personalwirtschaft, Beschaffung, Absatz, Verwaltung, Finanzierung etc.) in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe (Führung) zu erbringen sind. Häufig wird hier zwischen Plan, Realisierung und Kontrolle differenziert.
  - a) Zur Planung zählen die Problem- und Aufgabendefinition, die Zielsetzung, die Planung von Alternativen und die Entscheidung.
  - b) Die Realisierung umfasst die Organisation, die Information, Kommunikation, Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination.
  - c) Die Kontrolle besteht aus Rückmeldung, Soll-/Istvergleich für die weitere Planung und Steuerung. In der Fachliteratur finden sich vielfältige ähnlich strukturierte Phasenabfolgen.

## 2.4 Was heißt Management?

### Herkömmliche Definition

#### zu 3. Managementmethoden:

- (*Managementtechniken*): Von Wissenschaftlern und Institutionen, die sich mit der Ausbildung von Führungskräften befassen (Personalentwicklung), wurde eine Reihe von Methoden geschaffen.
- Einen großen Bekanntheitsgrad erreichten die „*Management by ...*“-Konzeptionen, die größtenteils in den USA entwickelt worden sind.
- Sie sind meistens durch Zielvorgaben für alle Stellen im Unternehmen, mehr oder weniger kooperativen Führungsstil und Delegation von Verantwortung gekennzeichnet.
- Alle „*Management by ...*“-Konzeptionen umfassen den Komplex strategisches Management

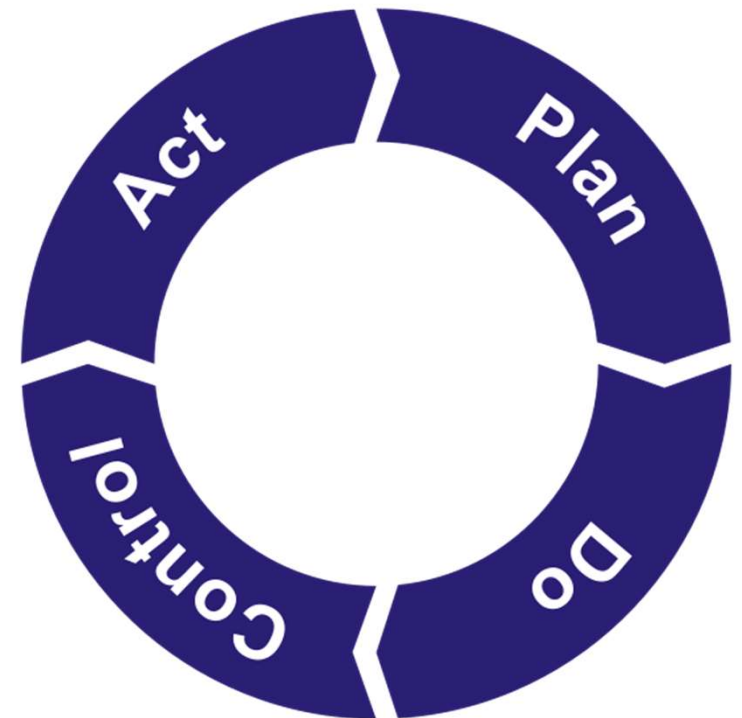
## 2.4 Was heißt Management?

### Phasenschema der herkömmlichen Definition

Die grundlegenden Praktiken des Management-Prozesses umfassen:

1. Identifiziere die notwendigen Aktivitäten und Aufgaben.
2. Prüfe die Angemessenheit der beabsichtigten Vorgehensweise.
3. Plane und beschaffe die notwendigen Ressourcen und Infrastruktur.
4. Sorge für die vollständige Durchführung der notwendigen Arbeiten.
5. Überwache den Fortschritt der Arbeiten.
6. Prüfe die Arbeitsprodukte der Arbeitsschritte und bewerte die Ergebnisse.
7. Leite bei Abweichungen Korrekturen ein.
8. Prüfe das Endergebnis

PDCA-Zyklus  
(sog. Deming-Kreis)





## 2.4 Was heißt Management?

### Handlungsebenen des Managements

- Management entwickelt einen institutionellen Rahmen, in dem ein Unternehmen als komplexes soziales Gebilde gesteuert werden kann
- neben den bestehenden Strukturen und Prozessen sind die im Unternehmen tätigen Menschen und die Kulturen zu berücksichtigen
- Erforderlich ist, dass ein Unternehmen bereit ist, sich angesichts externer und interner Wandlungen ständig weiter zu entwickeln
- Merke: Wenn eine Struktur geschaffen ist, Entscheidungen zu den Produktionszielen getroffen und Investitionen umgesetzt wurden, ist für eine gewisse Zeit der Handlungsrahmen fest vorgegeben (es gibt für die kommenden Perioden geschaffene Tatsachen und in der Ergebnisrechnung zu berücksichtigende Fixe Kosten).

## 2.4 Was heißt Management?

### Handlungsebenen des Managements

In der Managementlehre hat sich eine Unterteilung in drei Handlungsebenen herausgebildet, die die unterschiedlichen Handlungsaufgaben und -möglichkeiten beschreiben.

Nr.	Ebene	Inhalt der Managementebene
1.	normatives Management	grundlegenden Werten, Zielen und Aufgaben des Unternehmens:
		Welches Leitbild soll für die im Unternehmen tätigen Mitarbeiter gelten?
		Welche Produkte soll für welche Märkte hergestellt werden?
		Welche Art und Weise des Miteinanders soll gelten?
2.	strategisches Management	aus den getroffenen grundlegenden Entscheidungen folgt:
		qualitative und grundlegende Entscheidungen über die betriebliche Ausstattung (Personal und Technik)
		die Marketingbotschaft
		aus der festgelegten Unternehmensstrategie folgen direkt Investitionsentscheidungen (Standort, Unternehmensrechtsform)
3.	operatives Management	Innerhalb des vorgegebenen Rahmens geht es um die unmittelbare Steuerung des Unternehmens
		unter der Zielstellung einer hohen Wirtschaftlichkeit
		Nebenbedingung allen betrieblichen Handelns ist die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft (finanzielles Gleichgewicht)

## 2.4 Was heißt Management?

### Definition nach Malik

- Fredmund Malik unterscheidet zwischen Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen des Managements:
- Im *Grundsatz* sollte ein Managementprozess ergebnisorientiert, ganzheitlich und konstruktiv sein.
- Der Manager hat sich dabei auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- Die Konzentration auf die eigenen Stärken sowie das Schaffen von Vertrauen bei den Mitarbeitern führen zusätzlich zu einem positiveren und ehrlicheren Gesamtbild des Prozesses.
- Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Managementprozess> (Zugriff 3.4.2013)



## 2.4 Was heißt Management?



<http://www.malik-management.com>

Werke in Auswahl: Reihe: *Management: Komplexität meistern*

Band 1: *Management: Das A und O des Handwerks*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2007  
[ISBN 978-3-593-38285-2](https://www.isbn-international.org/product/9783593382852)

Band 2: *Unternehmenspolitik und Corporate Governance*, 2008, [ISBN 978-3-593-38286-9](https://www.isbn-international.org/product/9783593382869)

Band 3: *Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*, 2011, [ISBN 978-3-593-38287-6](https://www.isbn-international.org/product/9783593382876)  
*Gefährliche Managementwörter – Und warum man sie vermeiden sollte*

*Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*  
(Neuausgabe: 2006 [ISBN 3-593-38231-8](https://www.isbn-international.org/product/3593382318))

## 2.4 Was heißt Management?

Definition nach Malek

- Die *Aufgaben* gehen parallel mit der Phase des Managementprozesses einher und orientieren sich daran. Sie können auch als Management-Funktionen bezeichnet werden, beispielsweise Planen, Organisieren, Koordinieren, Diskutieren, Berichten, Einweisen und Kontrollieren.
- Als *Werkzeuge* der Manager kann man nennen
  - Sitzung,
  - Bericht,
  - Arbeitsgestaltung (engl. job design) und Assignment Control (Personaleinsatzplanung),
  - Persönliche Arbeitsmethodik,
  - Budget & Budgetierung,
  - Kostenrechnung,
  - Leistungsbeurteilung und
  - systematisches Aussortieren.

# 3. Begriffe und Definitionen

3.1 Begriffe

3.2 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

3.3 Unternehmerische Ziele

3.4 System der Produktionsfaktoren

3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens



## 3.1 Begriffe

Definitionen - Fragen an die Studenten:

- was verstehen Sie unter Wirtschaftlichkeit?
- Wann arbeitet ein Betrieb erfolgreich?
- Was bedeutet in diesem Zusammenhang Rentabilität?
- Kennen Sie den Begriff der Liquidität?

## 3.1 Begriffe

Betrieb, Unternehmen und Haushalt (Begriffsbildung in der klassischen BWL (Erich Gutenberg))



Abbildung 15: Erich Gutenberg - 2

- Wirtschaften in einem Betrieb: über Art, Umfang und Zeitpunkt der Leistungserstellung und Leistungsverwertung entscheiden
- **Betrieb:** technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung, mit selbständigen Entscheidungen und eigenen Risiken
- **Haushalt:** eine technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Eigenbedarfs-deckung, mit Entscheidungen und eigenen Risiken
  - Unterscheidung privater und öffentlicher Haushalt
- **Unternehmen:** privatwirtschaftliche Unternehmen
  - Autonomie: Selbstbestimmung der Wirtschaftssubjekte
  - Alleinbestimmung, Privateigentum an Produktionsmittel
  - Gewinnmaximierung, angemessener Gewinn, erwerbswirtschaftliches Prinzip



# 3.1 Begriffe

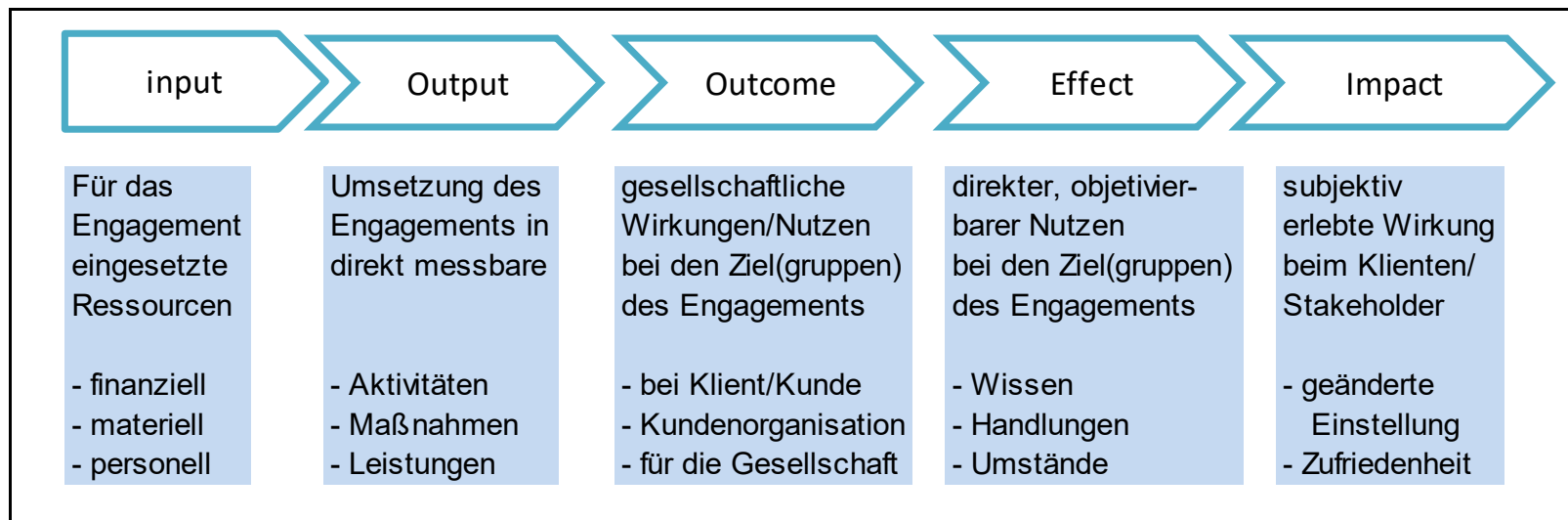
## Grundlegende Definitionen

- Durch den Leistungsprozess kommt es zu einer **Wertschöpfung** innerhalb einer Wertschöpfungskette
- Definition **Wertschöpfung**: Umsatz ./ Vorleistungen
- Definition **Umsatz**: Umsatz ist die Summe der in einer Periode verkauften Produkte und Dienstleistungen
- Definition **Vorleistungen**: Vorleistungen sind alle vom Unternehmen bezogenen Inputfaktoren, z.B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Arbeit, bezogene (Dienst-)Leistungen, Information und Sonstiges (Rechte, Lizenzen usw.)
- Wertschöpfung ist das durch den Kombinationsprozess hinzugefügte mehr (value added)
- Definition **Ertrag**: mit Geld bewerteter Wertezugang in einer Periode
- Definition **Aufwand**: mit Geld bewerteter Werteverzehr in einer Periode

# 3.1 Begriffe

## Grundlegende Definitionen

- Wirtschaften betrifft den Faktorkombinationsprozess mit knappen Gütern.
- **Wirtschaftlich** ist man, wenn die Relation von Ertrag/Aufwand optimiert wird.
- **technische Effizienz / Produktivität** (mengenmäßige Definition): Maximaler Output mit gegebenem Input bzw. einen gegebenen Output durch minimalen Inputeinsatz. Relation Input/Output – man kann auch umgangssprachlich sagen: es darf in der Produktion **keine Verschwendung** geben.
- wenn der Blick über die Erfolgsgrößen hinaus gerichtet wird, die im Rechnungswesen des Unternehmens verbucht werden, sind die Wirkungen (outcomes und outcome) zu beachten.



# 3.1 Begriffe

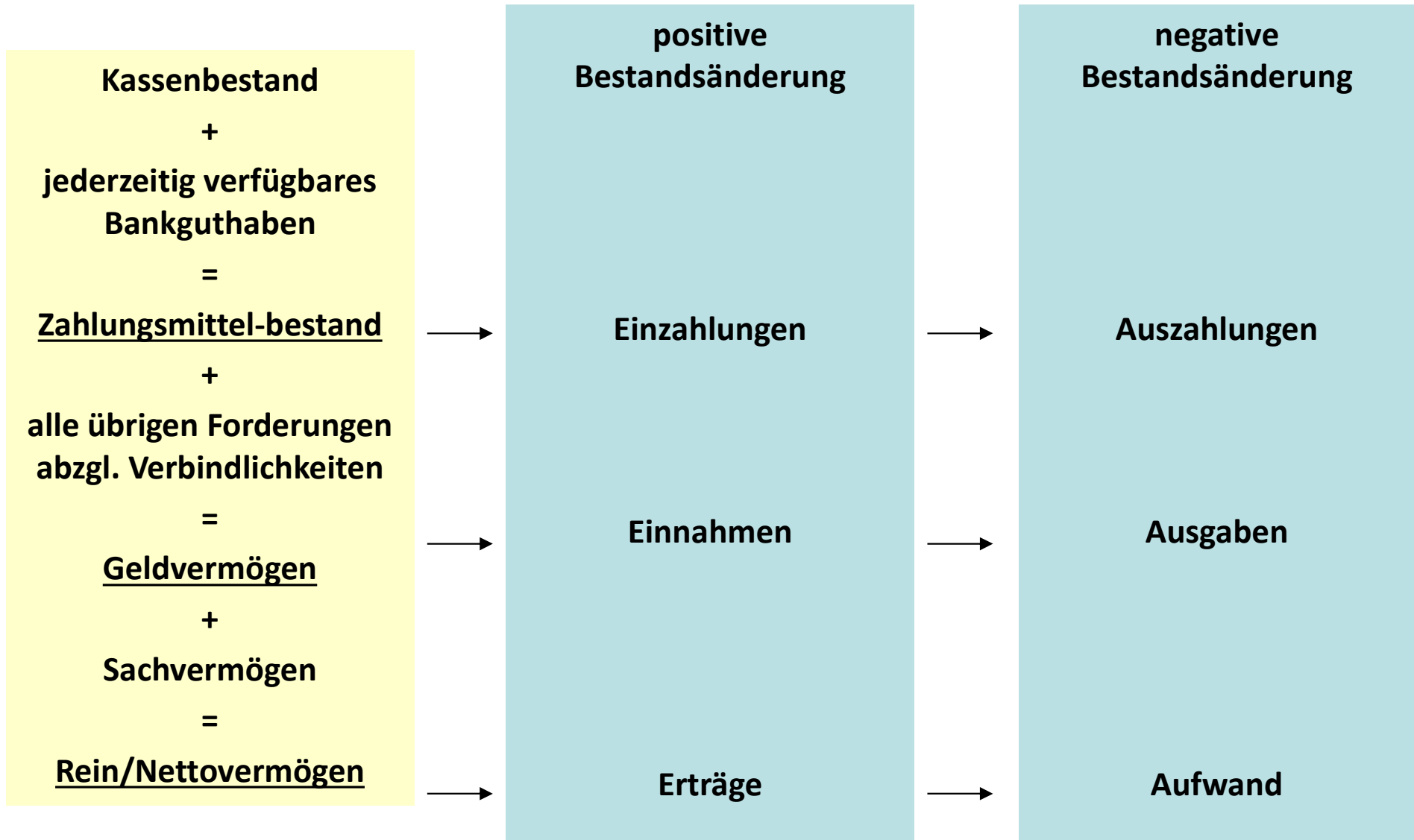
## Grundlegende Definitionen

- Definition **Leistungen**: der Output des gelungenen betrieblichen Faktorkombinationsprozesses
- Definition **Kosten**: mit Geld bewerteter Verzehr von Einsatz-faktoren zur Erstellung und zum Absatz von Gütern bzw. zur Erhaltung der Betriebsbereitschaft. Kosten werden aus dem Aufwand einer Periode abgeleitet.

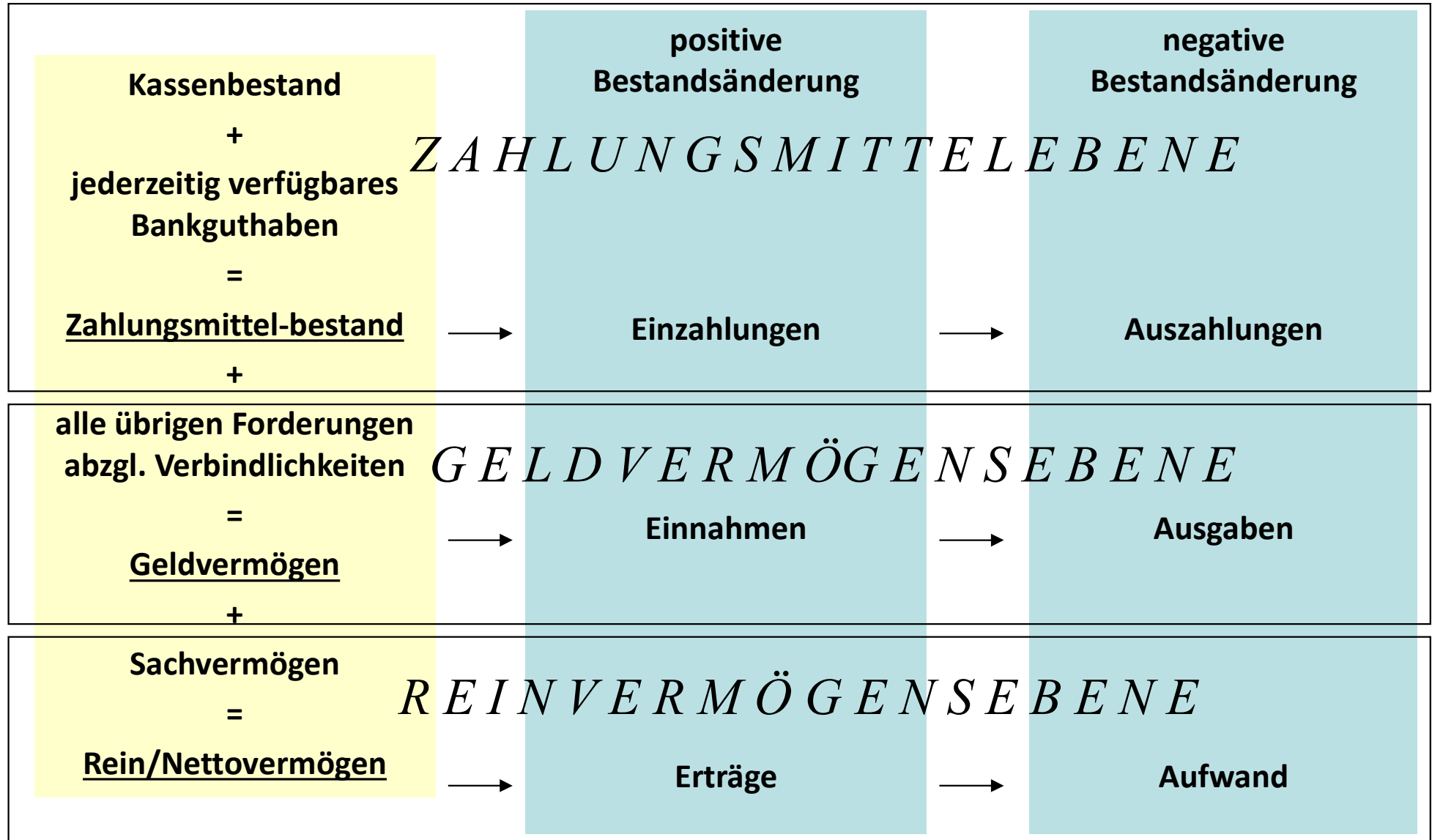
Gliederung nach ....	Beispiele
der Variabilität mit der Ausbringungsmenge	Fixkosten; Besonderheit: sprungfixe Kosten
	variable Kosten
den Produktionsfaktoren	Personalkosten
	Pmaterialkosten
	Mietkosten
den betrieblichen Funktionen	Verwaltungskosten
	Reinigungskosten, Fertigungskosten
	Fertigungskosten
der Art der Verrechnung	Einzelkosten: direkt einem Kostenträger zurechenbar
	Gemeinkosten: nicht direkt einem Kostenträger zurechenbar
primären und sekundären Kosten	Primärkosten: Güter und Dienstleistungen, die ein Unternehmen von außen bezieht
	Sekundärkosten: resultieren aus dem Wiedereinsatz selbst erstellter innerbetrieblicher Leistungen

Material

# 3.1 Begriffe



### 3.1 Begriffe

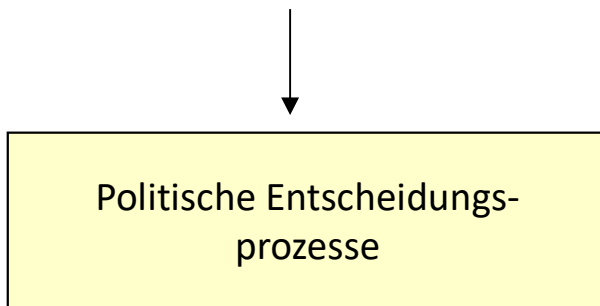


## 3.2 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

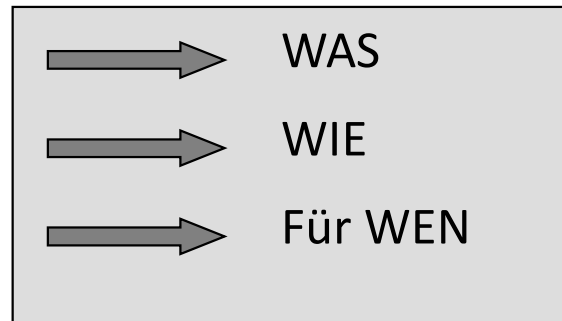
Für jeden Betrieb ergeben sich 3 Grundfragen:

- ➔ WAS
- ➔ WIE
- ➔ Für WEN

Sozialstaat/Gesetzgebung

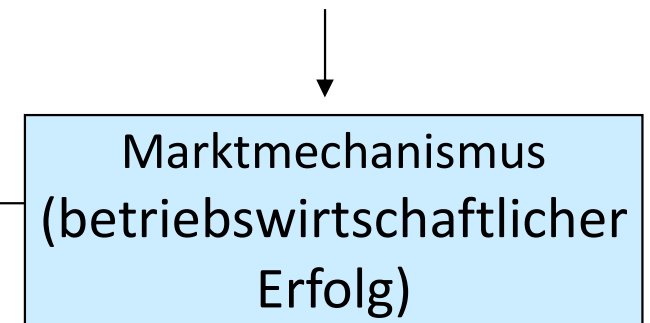


Politische, soziale, kulturelle Ziele können über betriebs-wirtschaftlichen Erfolg stehen



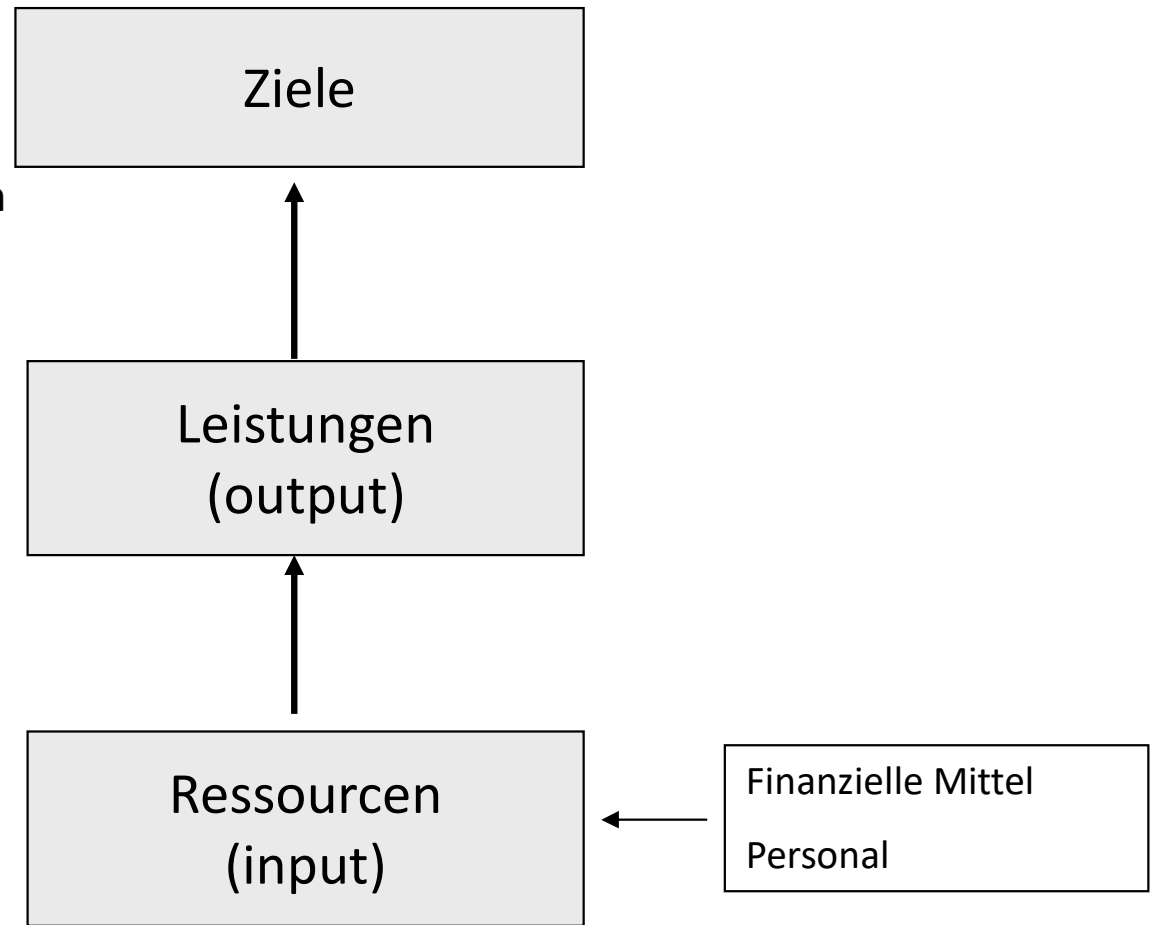
Steuerung betrieblicher Grundfragen

Private Unternehmen



## 3.2 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

- Wirtschaften ergibt sich aus dem **Spannungsverhältnis zwischen Zielen einerseits und knappen Ressourcen** andererseits
- Wirtschaften: Entscheidung über Knappheitsverhältnisse, erfordert **RATIONALES** Verhalten der Entscheidungsträger (**allgemeines Vernunftprinzip = Rationalprinzip**)
- Grundlager rationaler Entscheidungsfindung:

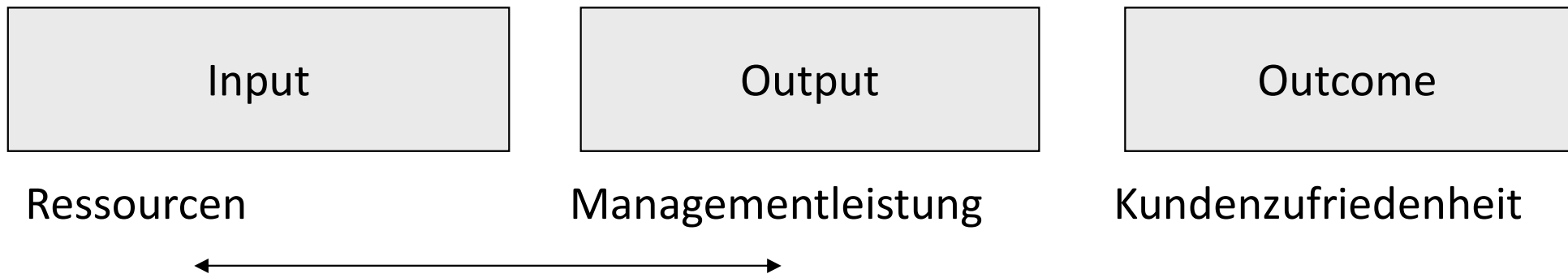


***Wirtschaftlichkeitsprinzip***  
***(ökonomisches Prinzip)***

Spannungsverhältnis zwischen  
Ressourceneinsatz und Zielen

## 3.2 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

### Steuerungsgrößen



### Effizienz

Produktivität u.  
Wirtschaftlichkeit

Tun wir die Dinge  
richtig?

### Effektivität

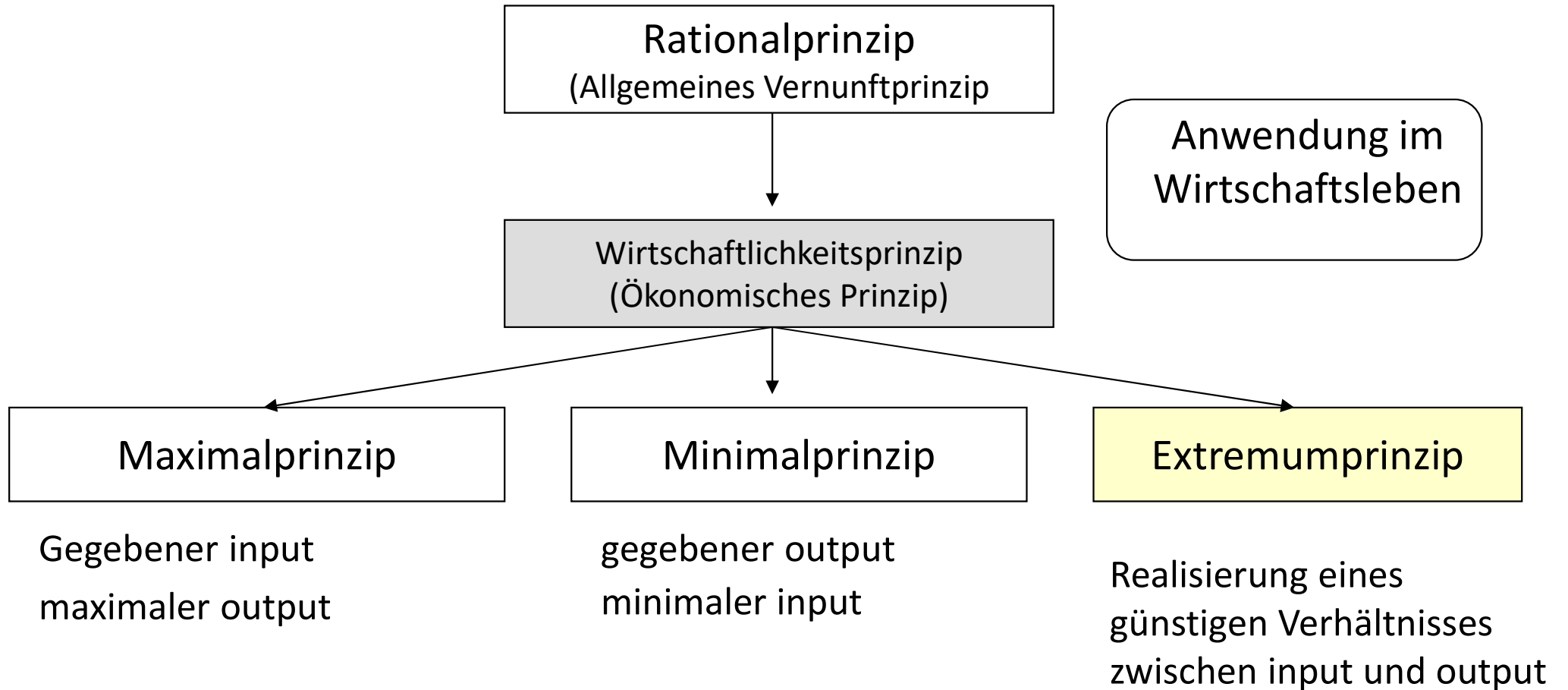
(Zielerreichungsgrad)

Tun wir die richtigen  
Dinge richtig?

### Wirkung



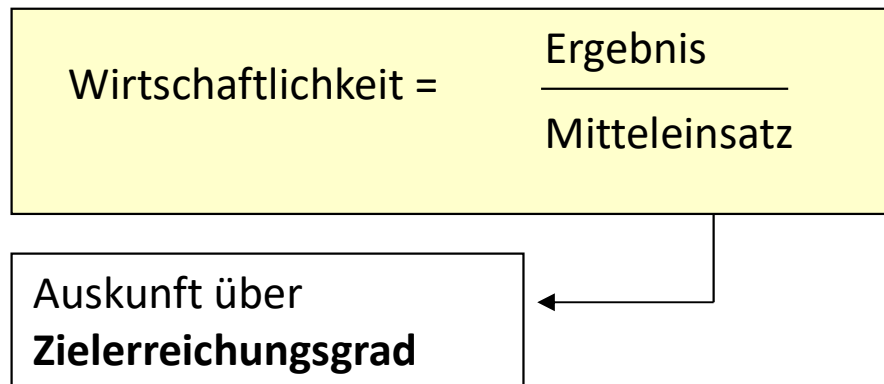
### 3.3 Unternehmerische Ziele



### 3.3 Unternehmerische Ziele

Es wird wirtschaftlich gehandelt, wenn das Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und angestrebtem Ergebnis günstig ausfällt.

Unter Wirtschaftlichkeit versteht man also das in **ökonomischen** Kategorien ausgedrückte **Verhältnis zwischen Ergebnis und Mitteleinsatz**



**Wirtschaftlichkeitsprinzip:  
Verhaltensnorm (Zielcharakter)**

Besonderheiten: in öffentlichen Sozialbetrieben sind Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsprinzip in einschlägigen Rechtsvorschriften verankert.

## 3.3 Unternehmerische Ziele

### Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Neben dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit ist oft auch der Grundsatz der **SPARSAMKEIT** zu beachten (z.B. bei öffentlichen Sozialunternehmen).

- Eine eindeutige und allgemein akzeptierte Abgrenzung zwischen Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit liegt bisher nicht vor.
- Unter Sparsamkeit wird vielfach die Vermeidung von Ausgaben verstanden, wobei man die Auswirkungen auf das jeweilige Ergebnis des Wirtschaftens außer Acht lässt.
- Ein derartiger absolut sparsamer Mitteleinsatz kann zur **Unwirtschaftlichkeit** führen.
- Deshalb ist es sinnvoll, beim Sparsamkeitsstreben vom jeweils angestrebten Ergebnis auszugehen, indem man sich bemüht, das gewünschte Resultat mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz zu erreichen.
- In diesem Fall: **Sparsamkeitsprinzip = Unterfall des Wirtschaftlichkeitsprinzips: Minimalprinzip**

### 3.3 Unternehmerische Ziele

**Privatwirtschaft:** als Wirtschaftlichkeitsmaßstab:

$$\text{Wertmäßige Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}} \quad \text{bzw.} \quad \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Die Ermittlung der wertmäßigen Wirtschaftlichkeit erfordert eine **Bewertung** der Ausbringungsgütermenge und der eingesetzten Produktionsfaktormengen in Geldeinheiten (€).

Dies geschieht im Regelfall mit den **tatsächlich erzielten bzw. gezahlten Preise**.

### 3.3 Unternehmerische Ziele

Neben der wertmäßigen Wirtschaftlichkeit können auch **Quotienten aus MENGEN- und WERTGRÖßEN** zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit herangezogen werden.

Auf Grund der Bewertungsprobleme der Ergebnisse des Handelns von sozialen Dienstleistungsunternehmen werden häufig **derartige Mischformen** verwandt, wobei die **KOSTENWIRTSCHAFTLICHKEIT** von besonderer Bedeutung ist.

$$\text{Kostenwirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Kosten}}$$

### 3.3 Unternehmerische Ziele

Die **mengenmäßige** oder **technische Wirtschaftlichkeit** ist das Verhältnis von Ausbringungsmenge zur Faktoreinsatzmenge = Produktivität (techn. Effizienz)

$$\text{Produktivität} = \text{Effizienz} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

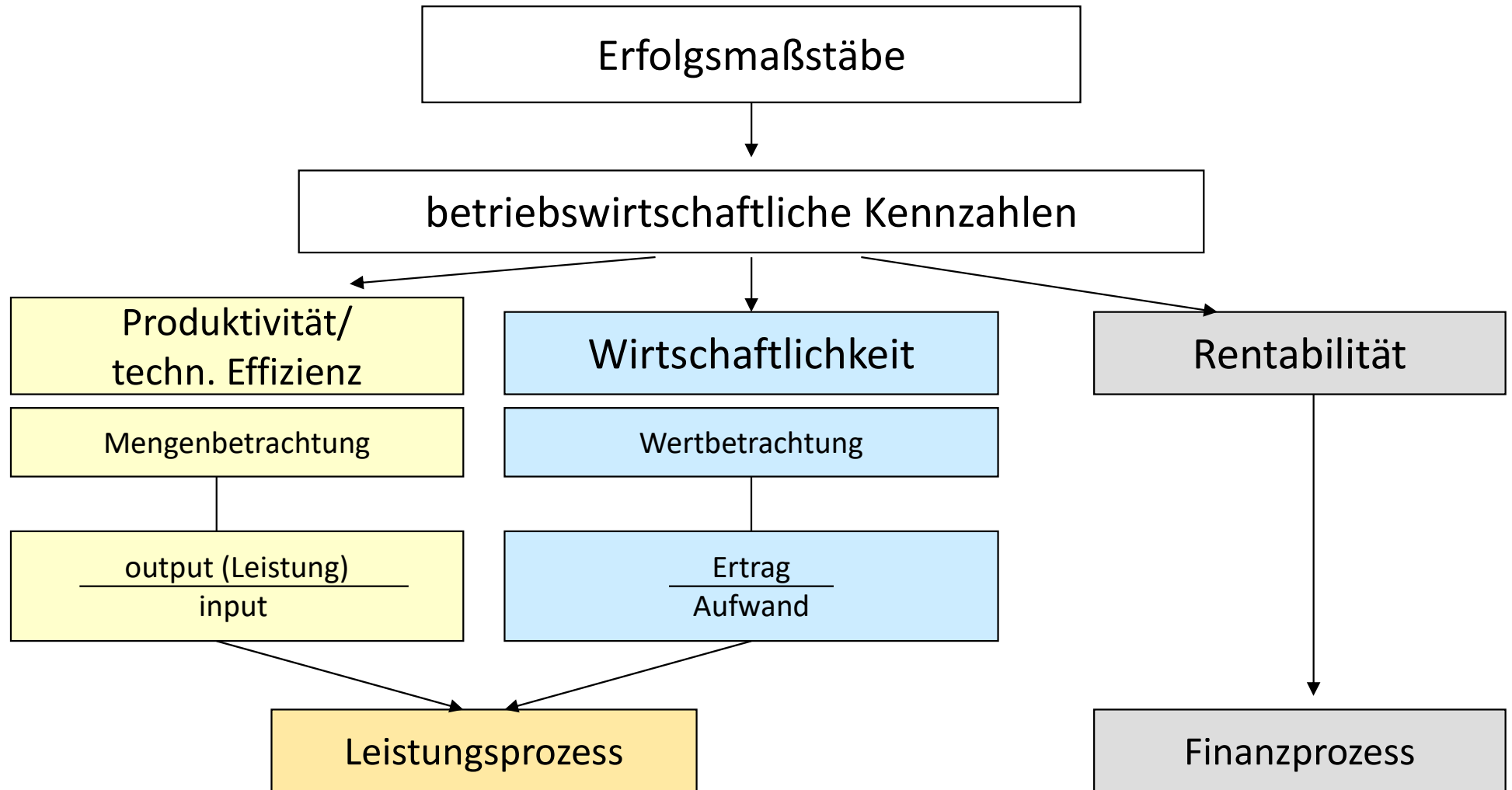
Man kann zwischen einer

- **Gesamtproduktivität** (Ausbringungsmenge/mengenmäßiger Einsatz ALLER PRODUKTIONSFAKTOREN) und einer
- **Teilproduktivität** (nur Verhältnis einer bestimmten Faktorart) unterscheiden

Eine besondere Art der Teilproduktivität ist die Arbeitsproduktivität

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitsmenge (z.B. Anzahl Arbeitsstunden)}}$$

### 3.3 Unternehmerische Ziele



techn. Effizienz/Produktivität und wertmäßige Wirtschaftlichkeit messen und kontrollieren den Erfolg der eingesetzten Ressourcen im Leistungsprozess

Rentabilität misst den Erfolg im Finanzprozess, d.h. die durch das investierte Kapital erwirtschafteten finanziellen Mittel

## 3.3 Unternehmerische Ziele

**Rentabilität:** Verhältnis von Gewinn zu anderen Größen des Betriebes



**Gewinn allgemein:**  $\text{Ertrag} - \text{Aufwand}$

Daraus folgt, dass die Rentabilität als Erfolgsmaßstab nur für Betriebe relevant ist, die Gewinne erwirtschaften.

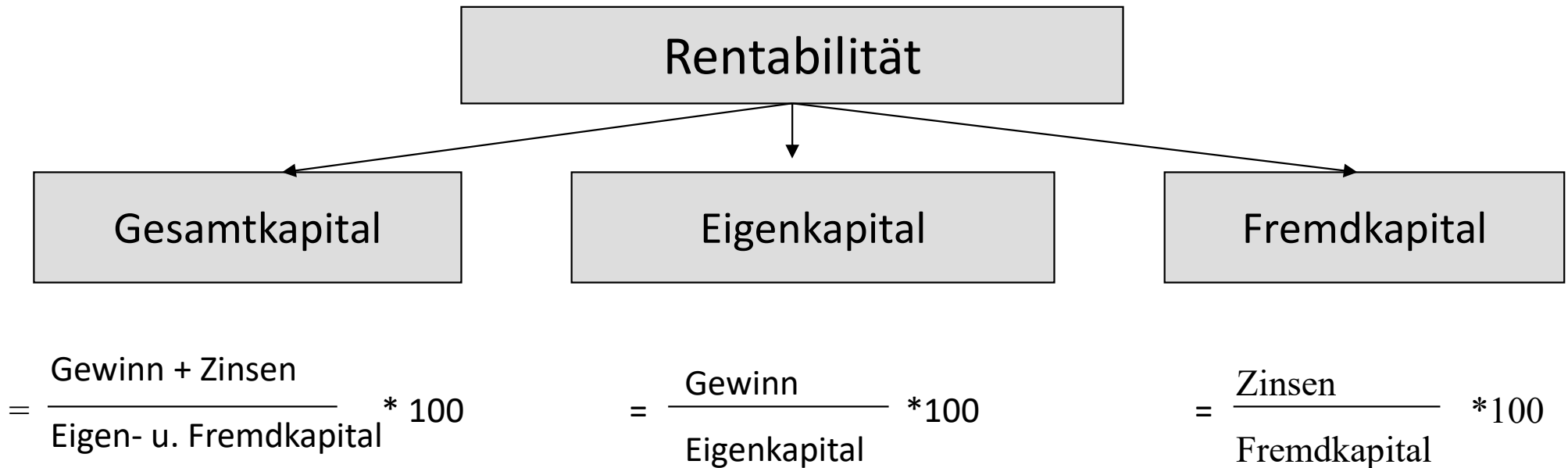
Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Rentabilitätsbetrachtung.

Die wichtigsten sind:

- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität



### 3.3 Unternehmerische Ziele



Erfolgsrelation für Finanzprozesse

Eine weitere wichtige Rentabilitätskennzahl für gewinnorientierte Betriebe ist die

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

Wieviel Gewinn wurde mit einem bestimmten Umsatz erzielt?

### 3.3 Unternehmerische Ziele

allgemeines Vernunftsprinzip (Rationalität)					
Allgemein formuliert	Wirtschaftlichkeitsprinzip (ökonomisches Prinzip)		Gewinnstreben (Rentabilität)		
	Produktivität (technische Effizienz)	Wirtschaftlichkeit (i.e.S.) (wertmäßige Wirtschaftlichkeit)	Rentabilität (bezogen auf das Eigenkapital)	Rentabilität (bezogen auf den Umsatz)	
<u>Ziel</u> Mittel	<u>Nutzen</u> Opfer	$\frac{\text{mengenmäßiger Ertrag (output)}}{\text{mengenmäßiger Einsatz (input)}}$	$\frac{\text{wertmäßiger Ertrag (Ertrag)}}{\text{wertmäßiger Einsatz (Aufwand)}}$	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$
Ein optimales Ziel soll mit einem gegebenen Einsatz erreicht werden Ein bestimmtes Ziel soll mit einem minimalen Einsatz erreicht werden	Ein optimales Ziel (Menge an output) soll mit einer gegebenen Menge an Input erreicht werden Ein bestimmtes Ziel (Menge an output) soll mit einer minimalen Menge an Input erreicht werden	Ein maximaler Ertrag soll mit einem gegebenen Aufwand erreicht werden Ein bestimmtes Ziel (Ertrag) soll mit einem minimalen Aufwand erreicht werden	Ein maximaler Gewinn soll mit einem gegebenen Eigenkapitaleinsatz erreicht werden Ein bestimmter Gewinn soll mit einem minimalen Einsatz an Eigenkapital erreicht werden	Ein maximaler Gewinn soll mit einem gegebenen Umsatzvolumen erreicht werden Ein bestimmter Gewinn soll mit einem geringen Umsatz erzielt werden	

## 3.3 Unternehmerische Ziele

### **Liquidität:**

Fähigkeit eines Betriebes seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht und im vollen Umfang nachkommen zu können\*

Diese Definition orientiert sich an Stromgrößen

Achtung: der Begriff Liquidität wird umgangssprachlich für verschiedene Dinge verwendet (\*Dynamische Liquidität)

Werden die Vermögensbestände zu einem Zeitpunkt betrachtet gilt: die vorhandenen flüssigen Mittel dürfen im Verhältnis zu den benötigten flüssigen Mitteln, die sich aus kurzfristig zu bedienenden Verbindlichkeiten ablesen lassen, nicht kleiner als 1 sein.

## 3.3 Unternehmerische Ziele

### Zusammenfassung

- **Techn. Effizienz (= Produktivität)**

in der Betriebswirtschaftslehre / im Management soll effizient gewirtschaftet werden / keine Verschwendung

**Minimalprinzip:** Bsp: 1 Waschgang mit min. Wasser- und Stromverbrauch / 100 km PKW mit wenig Sprit

**Maximalprinzip:** mit 1 Paket Waschmittel kann ein ganz lange Wäscheleine mit Wäschestücken gewaschen werden

- **Wirtschaftlichkeit:** das gleiche in € ausgedrückt (Ein KH ist mit möglichst minimalem Aufwand zu betreiben – mit einem gegebenen Team an Mitarbeitern, Räumlichkeiten, Apparaten und Material (alles in €) soll ein max. Umsatz gefahren werden)

- **Rentabilität:** Summe aller Erträge > Summe alle Aufwendungen, es wird in einer Periode Gewinn erzielt, im Jahresabschluss: in der GuV werden alle E und A zusammen gestellt, es kann der Jahresüberschuss als Summe aller Erträge - Summe alle Aufwendungen abgelesen werden

es gibt drei Arten der Bezugsgrößen für die Rentabilität:

(1) EK-Rentabilität, (2) Gesamtkapitalrentabilität und (3) Umsatzrentabilität

- **Liquidität:**

**statisch:** Liquidität eines Vermögensgegenstandes (Bestände an Kasse/Bank sind hoch liquide)

**dynamisch:** jederzeit muss ein Unternehmen in der Lage sein, seine fälligen Verbindlichkeiten bezahlen zu können

## 3.3 Unternehmerische Ziele

Ziel: Gewinn auch für gemeinnützige Sozialunternehmen

- NPO = Non Profit Organisationen (hier gemeinnützige Sozialunternehmen)
- Non Profit Unternehmen = besser Not For Profit Unternehmen
- NPOs sind auch als nicht gewinnorientierte Betriebe verpflichtet, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu handeln
- neben der Überschuss-Erzielungsnotwendigkeit bzw. dem Kostenbewusstsein gibt es jedoch auch andere Ziele (Leistung, Qualität, Kunden- und Klientenorientierung)

## 3.3 Unternehmerische Ziele

- **Rentabilität:** gewerbliche Wirtschaft: ein Unternehmen soll Rendite für die Eigentümer erzielen
- Sozialwirtschaft: ein Unternehmen muss mindestens eine schwarze Null erwirtschaften, sonst ist es bald insolvent
- **unter der Nebenbedingung:** Aufrechterhalten des finanziellen Gleichgewichts (jederzeit muss ein Unternehmen seinen fälligen Verbindlichkeiten bezahlen können)  
= dynamische Liquidität

Faustregel: Ein Unternehmer erkennt, dass er „dynamisch liquide“ ist daran, dass er am Ende des Monats in der Lage ist, seine monatlich fälligen Ausgaben leisten zu können (Gehälter, Miete, Zins, Tilgung, Telefon, Medien)

Grenze ab zur „Zahlungsstockung“: wenn einmalig die Zahlungen nicht bedient wurden, aber mit Erfolgsaussicht Sanierungsverhandlungen (frisches Kapital oder erhöhte Kontokorrentlinie) durchgeführt werden. In der InsO steht: spätestens nach drei Wochen nach Illiquidität ist Insolvenz anzumelden.

Wer zu spät Insolvenz anmeldet, macht sich (a) strafbar und (b) muss mit seinem Privatvermögen für die verschlechterte Konkursquote den Gläubigern gegenüber haften.

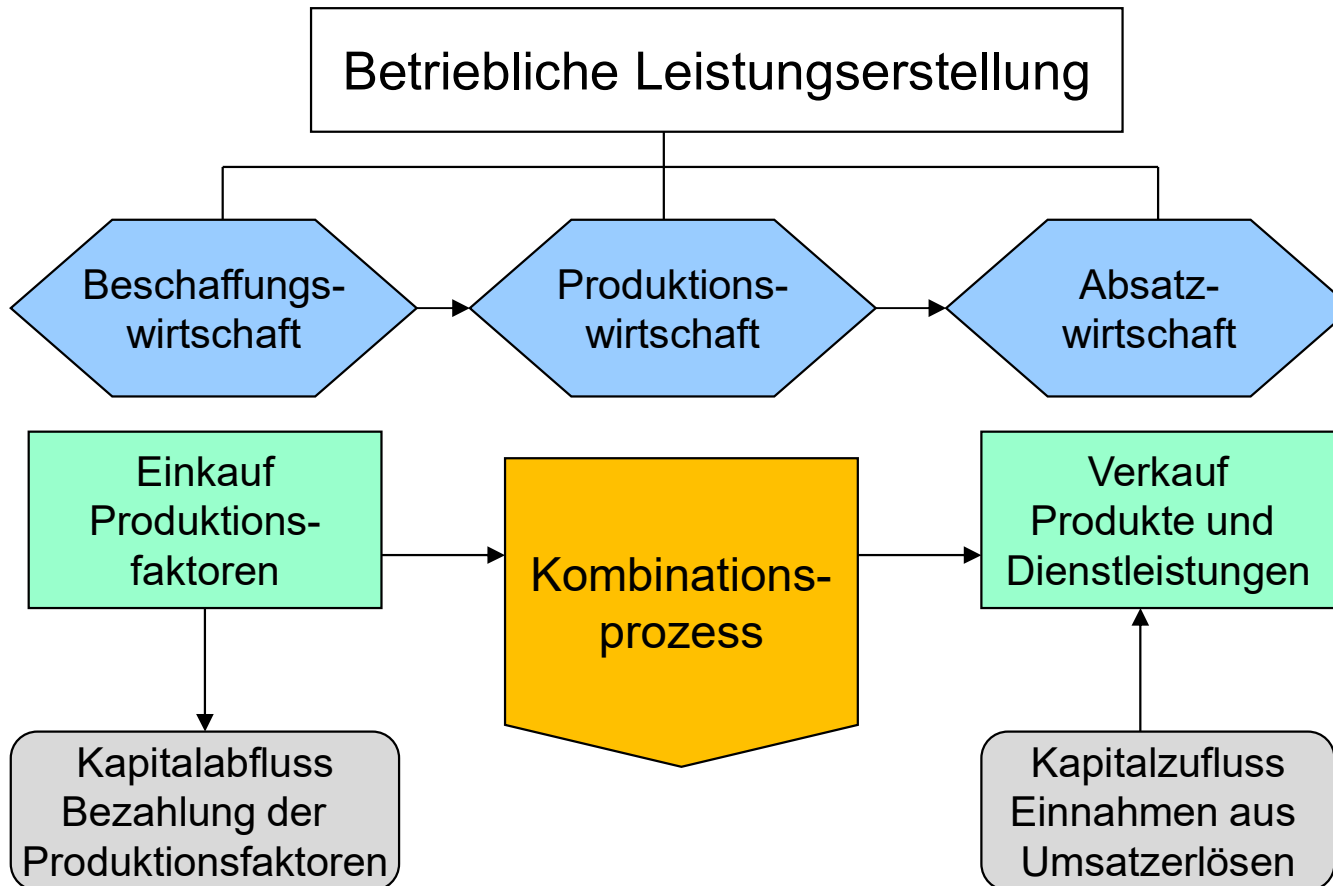
## 3.3 Unternehmerische Ziele

weitere Ziele

- **Ergebnisorientierung:** mit vorhandenem Input einen max. Output erzielen
- **Marktorientierung:** bei neuen Bedürfnislagen - wie reagiert die Sozialarbeit mit professionellen und organisatorischen Strukturen auf neue Problemlagen?
- **Kostenorientierung:** beim Bau einer KiTa: wo können durch Absenken auf Mindestniveaus noch machbare Lösungen gefunden werden?
- **Qualitätsorientierung:** entspricht unser Dienstleistungsniveau dem Niveau der anderen Anbieter?
- **Mitarbeiterorientierung:** Als Sozialarbeiter mit Führungsverantwortung muss ich mich fragen, wie sieht optimale Führung aus? Wie ist die Bezahlung, wie die Arbeitszeit zu regeln?
- **Veränderungsorientierung:** wie ist eine Organisation zu entwickeln, wie sind Innovationen umzusetzen? Die Bedarf der Klienten, Patienten und Bewohner ändern sich. Kann das Sozialunternehmen hierauf reagieren? Die Deregulierung am Sozialmarkt sorgt dafür, dass neue Mitbewerber in den Markt eintreten, ist das Unternehmen hierauf eingestellt?

## 3.4 Betriebliche Faktoren

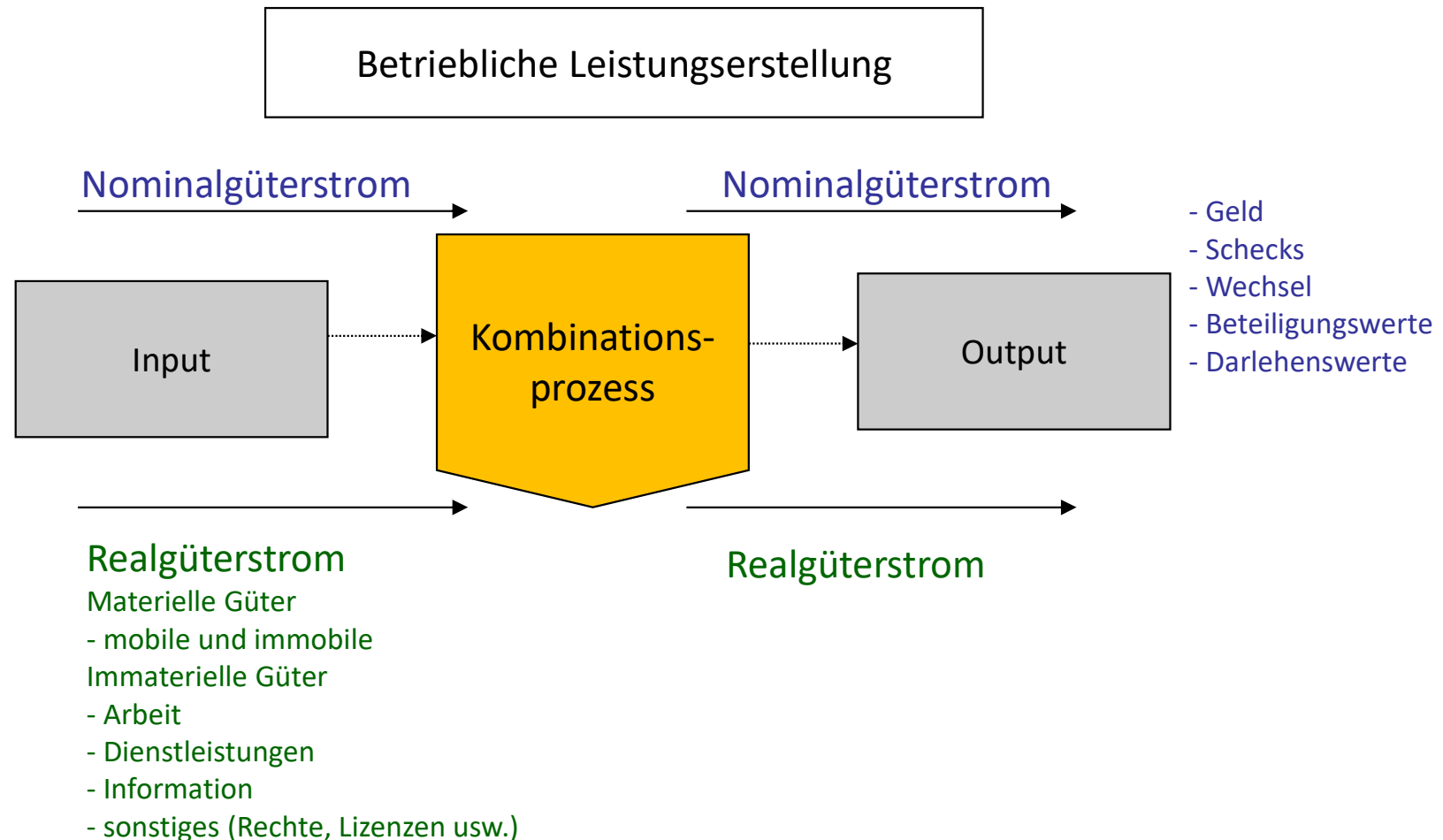
- der **Leistungsprozess** ist die Beschaffung, Kombination von Produktionsfaktoren zur Erzeugung und zum Absatz von Produkten und Dienstleistungen





## 3.4 Betriebliche Faktoren

- Innerhalb des **Leistungsprozesses** ist ein Nominalgüter- und ein Realgüterprozess zu unterscheiden



## 3.4 System der Produktionsfaktoren



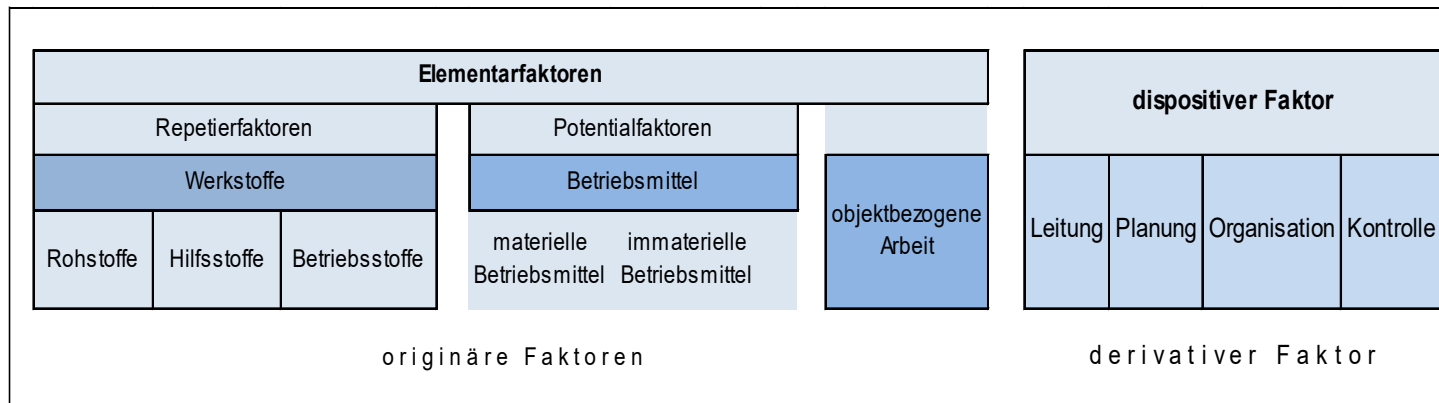
Input

Ressourcen

- ein Unternehmen setzt Faktoren (input) ein, um Güter und Leistungen (output) zu produzieren
- System der Einsatzfaktoren in der **VWL**
  - Arbeit
  - Boden
  - Kapital
- ist zu einfach und grobschlüchtig, nicht geeignet für die Steuerung eines Betriebs

# 3.4 System der Produktionsfaktoren

- es wird in der **BWL** unterschieden zwischen **Elementarfaktoren** und dem **dispositiven Faktor**.
- die Elementarfaktoren werden weiter unterteilt:
- **Repetierfaktoren** sind die kombinierten Gegenstände.
  - **Rohstoffe**: Grundstoffe, gehen als wesentlicher Bestandteil in das Endprodukt ein
  - **Hilfsstoffe**: gehen ein, ohne Rohstoff zu sein (Leim, Nägel)
  - **Betriebsstoffe**: sind zum Betrieb der Maschinen und techn. Anlagen erforderlich
  - **objektbezogene Arbeitsleistung**: ausführende Arbeit
- **Potentialfaktoren**: sind bei der Produktion genutzte Anlagegüter (techn. Anlage, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Fuhrpark)



## 3.4 System der Produktionsfaktoren

- Der **dispositive Faktor** hat die betriebliche Führungsfunktion.
  - originäre Funktion: Geschäftsleitung: hat als Hauptaufgaben die Leitung, Planung, Organisation, Kontrolle
  - derivative Funktion: Koordination der Elementarfunktionen, Beschaffung, Leistungserstellung, Leistungsverwertung wieder mit Planung, Organisation, Kontrolle
- In der VWL werden dagegen die volkswirtschaftlichen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital unterschieden

# 3.4 System der Produktionsfaktoren

## System der Einsatzfaktoren nach Gutenberg

systemindifferent

- Potentialfaktoren (geben Leistungen ab)
- Repetierfaktoren (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) – werden kombiniert
- objektbezogene Arbeit
- gesteuert wird dieser Prozess der Faktorkombination vom dispositiven Faktor (dem Management)

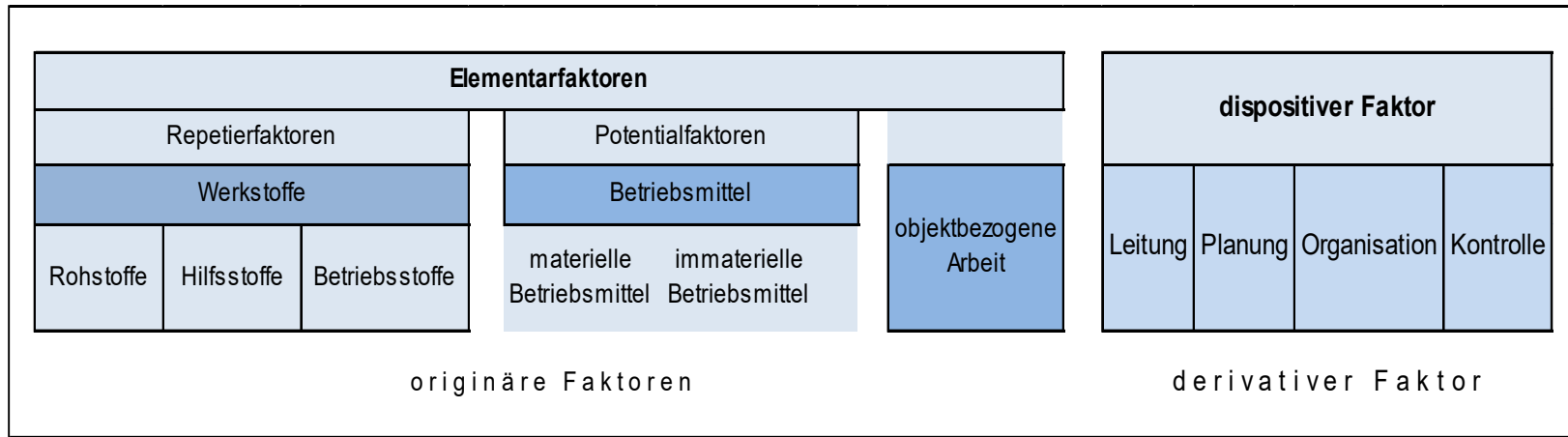
systemabhängig (Marktwirtschaft / Planwirtschaft)

- Eigentum an Produktionsmitteln - Vergesellschaftung
- Entscheidungsautonomie – Teil des Gesamtplans
- Gewinnstreben – Streben nach Planerfüllung

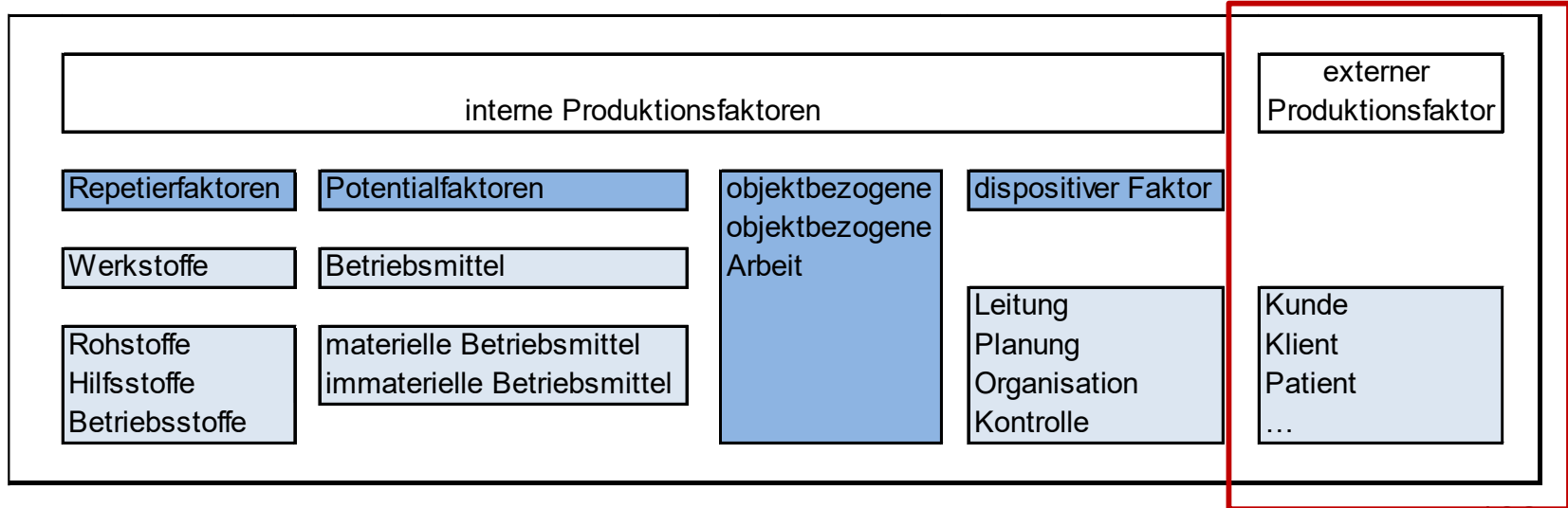
# 3.4 System der Produktionsfaktoren

## Einsatzfaktoren in Industrieunternehmen und in Dienstleistungsunternehmen

gewerblichen Unternehmen



Dienstleistungsunternehmen



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

- sie produzieren etwas Immaterielles, was nicht auf Vorrat produziert / gelagert werden kann
- sie produzieren Leistungen, deren Qualität nicht einfach wie bei materiellen Produkten durch einen Produkttest bewertet werden kann
- äußere Merkmale (Räumlichkeiten, Kleidung der Mitarbeiter, Berufsqualifikation) sind wichtig, weil hieran die Qualität abgelesen wird
- QM ist wichtig (dokumentiere Vorgehen, schaffe Standards, Ergebnis- und Prozess-Qualität)
- oft besteht die Leistung in einer Bereitschaft (Rufbereitschaft, Nachtwache ...)

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### grundlegende Definitionen

- Def. **Dienstleistungen**: unter Einsatz von fremden /externe Produktionsfaktoren produzierte immaterielle Produkte
- *Besonderheit 1: es werden nicht in erster Linie materielle Güter eingesetzt, um materielle Produkte zu erzeugen.*
- Def.: **Dienstleistungsunternehmen**: Gesamtrahmen einer im Dienstleistungsbereich tätigen Wirtschaftseinheit.
- Def.: **Dienstleistungsbetrieb**: Summe der Einrichtungen und Tätigkeiten, die der Hervorbringung der jeweiligen Absatzgüter dienen.
- *Besonderheit 2: Dienstleistungsproduktion bedarf in vielen Fällen keiner festen Produktionsstätte oder Betriebsstätte im herkömmlichen Sinne.*



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

- in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) wird zwischen verschiedenen Sektoren unterschieden

primärer  
Sektor:

Land- und Forstwirtschaft  
Viehzucht, Fischerei

sekundärer  
Sektor:

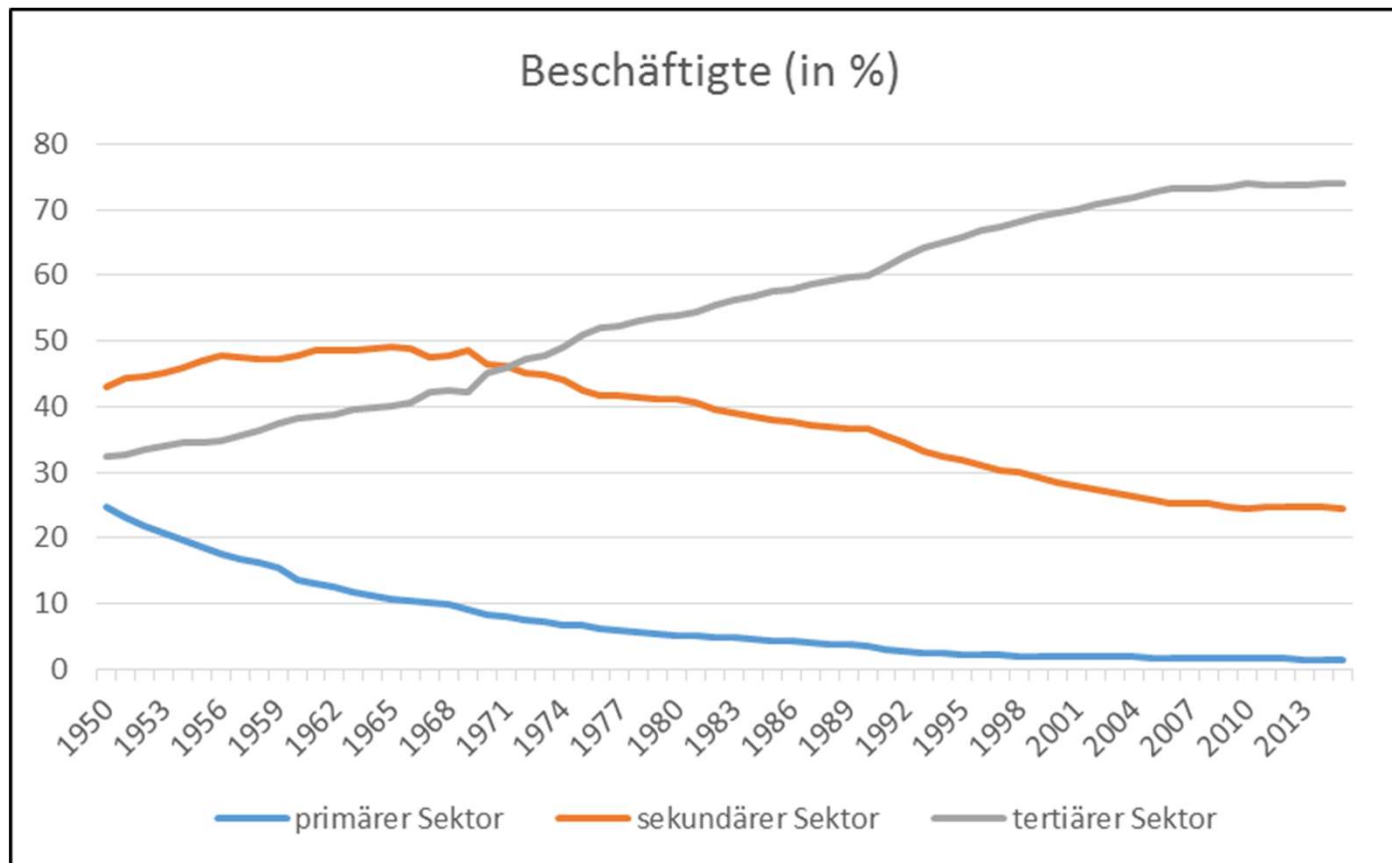
Energiewirtschaft und Wasserversorgung,  
Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Bau

tertiärer  
Sektor:

Handel, Verkehr u.  
Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute,  
Versicherungen, Dienstleistungen, freie  
Berufe, Organisationen ohne  
Erwerbscharakter, private Haushalte,  
Gebietskörperschaften,  
Sozialversicherungen

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

- in den letzten Jahrzehnten ist der Anteil des tertiären Sektors deutlich angestiegen (zumindest bis 1990: Bundesrepublik Deutschland)



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

- Juristisch wird zwischen Dienst- und Werkverträgen unterschieden

### § 611 BGB: Dienstverträge:

man schuldet als derjenige, der einen Dienst zusagt, die Leistung des versprochenen Dienstes, der andere schuldet die vereinbarte Vergütung

welche Dienste hat der Beauftragte nach Form, Dauer und Inhalt zu erbringen

alleine durch die Ausübung wird der Dienst erbracht, z.B. Arzt, auch wenn Patient krank bleibt

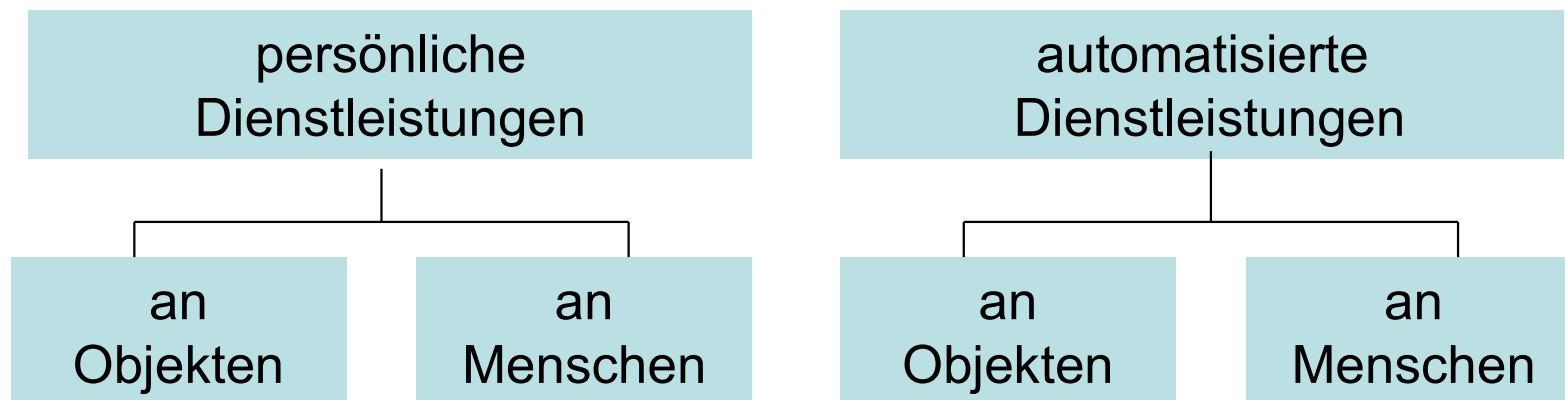
### § 631 BGB Werkverträge:

man schuldet ein fertiges Werk, den Erfolg der Arbeit

z.B. Ehevermittlungsunternehmen oder Arbeitsvermittlungsagentur

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

- Die Dienstleistung kann automatisiert oder persönlich erbracht werden.
- Inhaltlich vom Objekt der Dienste her, kann die Dienstleistung an einem Objekt oder am Menschen erfolgen



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### „Produktion“ von Dienstleistungen

- formal ist eine Input-Output-Beziehung bei Produktions- und Dienstleistungsunternehmen zu betrachten.
- Produktionstheorie passt aber nicht 1:1 auf den tertiären Sektor.
- Statt dem technischen Blick der Fertigung ist erforderlich, auf die Tätigkeit der Werterhöhung von Gütern zu schauen
- Erst seit Anfang der Siebziger Jahre des letzten Jahrhdts. wird die Dienstleistungsökonomie entwickelt.
- besondere Merkmale der Dienstleistungsbranche sind zu beachten

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Produktion von Dienstleistungen

- Merkmale der Dienstleistungsbranche:
  - Verrichtung, Erstellung und Verwertung der DL erfolgt simultan und in Präsenz des Kunden (uno-actu-Prinzip)
  - Leistungsempfänger wirkt mit (bringt z.B. Steuerunterlagen zum StB mit oder legt seine finanzielle Situation dem Sozialamt offen)
  - Kapazitätsprobleme, Engpass-Prinzipien spielen entscheidende Rolle, da DL nicht auf Vorrat produziert werden können und nicht lagerbar sind (KiTa macht morgens immer zu 100% auf, egal wie viele Kinder kommen)
  - Angebot besteht oft in der Dienstbereitschaft (Polizei, Feuerwehr, Notaufnahme in Klinik, Notfallseelsorge ...)
  - Standardisierung nur in geringem Maße möglich (überwiegend individuelle menschliche Arbeit ist einzusetzen)
  - Dienstleistungsqualität unterliegt der sofort wirksamen Bewertung der Leistungsempfänger
  - Nutzen, Prozesse sind erläuterungsbedürftig, anders als bei physischen Endprodukten

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Produktion von Dienstleistungen

- zur Analyse muss daher die jeweilig relevante Dimension der Dienstleistung betrachtet werden:
  1. **Tätigkeitsorientierte Dimension:** Leistung für andere Menschen zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung.
  2. **Prozessorientierte Dimension:** synchrone räumliche und zeitliche Erstellung der DL und deren Konsum durch den Leistungsempfänger steht im Vordergrund. Der Prozess ist das Produkt. Z.B. Reha-Maßnahme
  3. **Ergebnisorientierte Dimension:** im Sinne der Definition des Werkvertrages. Das Endprodukt ist entscheidend.
  4. **Potentialorientierte Dimension:** Möglichkeiten des Leistungsabrufs steht im Vordergrund. Tatsächliche Verfügbarkeit im Notfall.

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Produktion von Dienstleistungen

Zusammenfassende Definition  
(Meffert, Bruhn)



Abbildung 40: Heribert Meffert



Abbildung 42: Manfred Bruhn

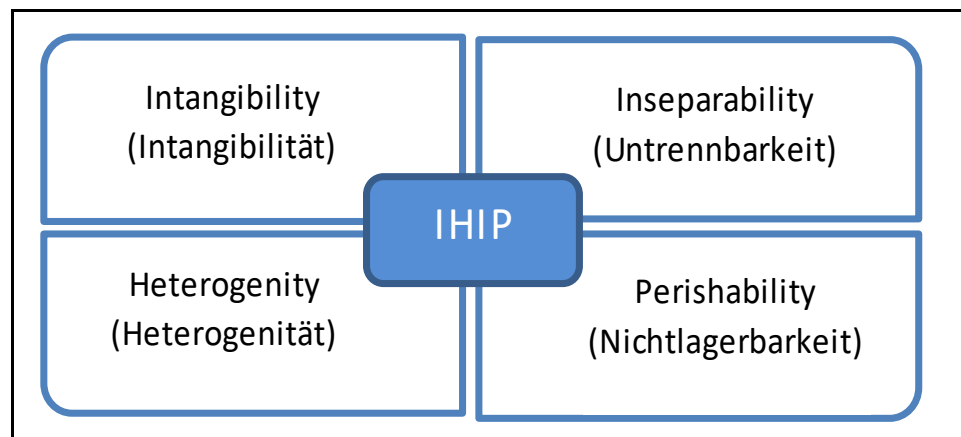
Def: **Dienstleistungen sind** selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeit verbunden sind (*Potentialorientierung*). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (als solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (*Prozessorientierung*). Die Faktorkombination des Leistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. an Klienten) oder deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (Autoinspektion) zu erzielen (*Ergebnisorientierung*)



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Zusammenfassung (für Klausur) Merkmale der Dienstleistungsbranche

- I: Intangibility: immaterielle Leistungen, nicht physisch anzufassen
- H: Heterogeneity: heterogen, d.h. nur in geringem Maße standardisierbar
- I: Inseparability: nicht trennbar: der Patient tritt hinzu, uno actu erfolgt die Leistungserstellung in Anwesenheit des Patienten
- P: Perishability: nicht lagerfähig



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Externe Produktionsfaktoren

- anders als in Produktionsunternehmen ist in DL-Unternehmen der Einsatz von **externen Produktionsfaktoren** entscheidend.
- hierbei handelt es sich um
  - materielle und immaterielle Güter, die von Seiten des Leistungsempfängers/Klienten in den Produktionsprozess eingebracht werden (zu reparierendes Auto, Mitwirkungs- und Informationspflichten des Sozialhilfeempfängers)
  - Leistungsempfänger ist passiv an der Produktion beteiligt (z.B. Röntgenaufnahme)
  - Leistungsempfänger ist aktiv an der Produktion beteiligt (z.B. Psychotherapie, familientherapeutische Maßnahme)

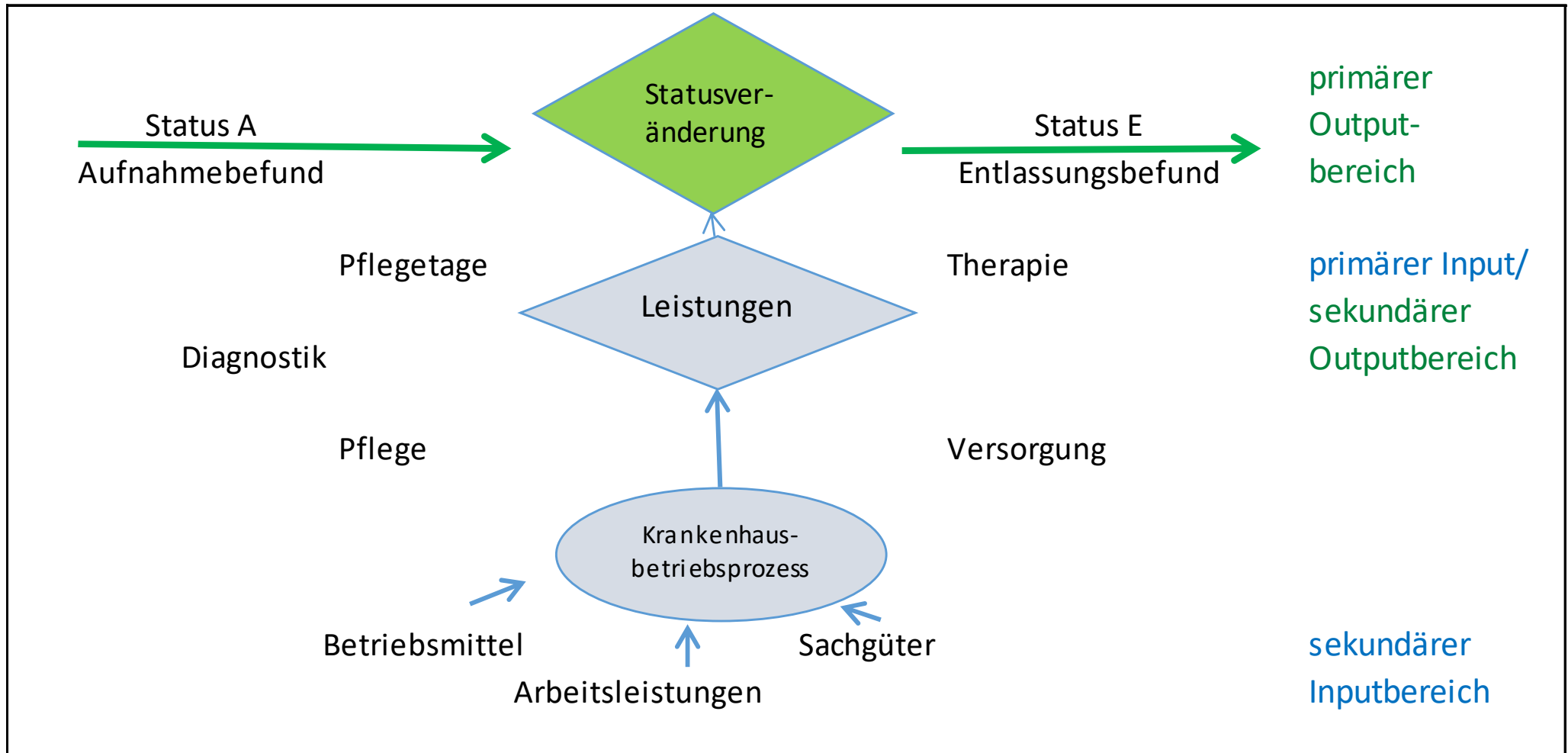
## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Vor- und Endkombinationen

- aus der Besonderheit des Potentialcharakters ist bei bestimmten DL erforderlich, sämtliche Produktionsfaktoren immer in ausreichender Art und Weise bereit zu halten
- herzustellen ist eine permanente Leistungsbereitschaft
- nötig sind
  - **Vorkombinationen der Produktionsfaktoren:** z.B. Raum, Personal, Sachmittel bei Beratungsstelle (neben dem Bereitstellungsnutzen ist aber auch der Beanspruchungsnutzen zu beachten)
  - **Endkombinationen der Produktionsfaktoren** kommt zustande, wenn der Leistungsempfänger die DL beansprucht, durch das DL-Unternehmen ist der externe Faktor zu integrieren (hierdurch entsteht eine Unsicherheit über die Kapazitätsauslastung, anzustreben ist eine möglichst homogene Auslastung, Instrument für das Management ist z.B. eine flexible Dienstplanung, das Personalmanagement spielt eine außerordentlich wichtige Rolle)

# 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

## Vor- und Endkombinationen - hier: Krankenhaus-Managementlehre



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### **Vor- und Endkombinationen - hier: Krankenhaus-Managementlehre**

- Der obere Bereich stellt den primären Leistungsbereich gegenüber dem Patienten dar: Bei der Aufnahme des Patienten im Krankenhaus wird ein Aufnahmebefund erhoben.
- Die Primärleistung besteht darin, den Gesundheitszustand des Patienten zu verbessern. In diesem Prozess werden die Leistungen der Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung eingesetzt. In der Kostenrechnung würde man diese Inputs als „innerbetriebliche Leistungen“ bezeichnen.
- Der untere Bereich stellt die sekundären Leistungen dar. Aus der Kombination der Einsatzfaktoren des Krankenhauses (Betriebsmittel, Sachgüter und Arbeitsleistungen) entstehen als Output des Sekundärbereichs die Leistungen der Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung.
- In der Kostenrechnung sind dies die entstehenden „Kosten“ des Krankenhauses.

## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

### Vor- und Endkombinationen - hier: Krankenhaus-Managementlehre

Zentrale Erkenntnis dieser modellhaften Abbildung ist, dass für die jeweiligen Bereiche unterschiedliche Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit erforderlich sind :

- Im primären Leistungsbereich ergibt sich eine „Leistungswirtschaftlichkeit“ aus dem Verhältnis zwischen Art und Umfang der Einzelleistungen Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung zur bewirkten Statusveränderung (Gesundheitszustand des Patienten).
- Für den sekundären Leistungsbereich ist eine „Kostenwirtschaftlichkeit“ zu betrachten. D.h. dass es auf das Verhältnis zwischen den eingesetzten Arbeitsleistungen, den Sachgütern und Betriebsmitteln zu den bereit gestellten Outputs des sekundären Leistungsbereichs (Diagnostik, Therapie, Pflege und Hotelversorgung) ankommt.

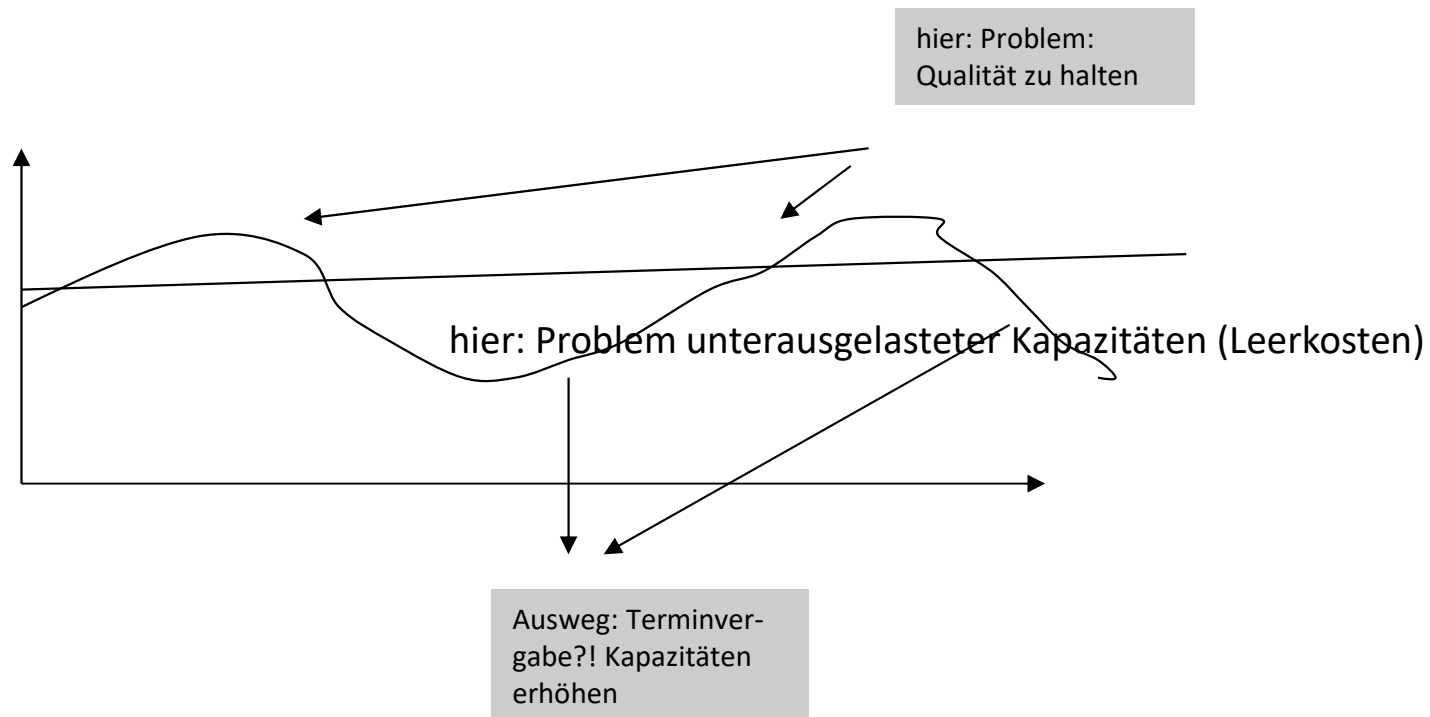
Für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Krankenhauses insgesamt kommt es darauf an, ob es gelungen ist, das oberste Ziel des Betriebes zu erreichen, nämlich den Gesundheitszustand des Patienten zu verbessern. Hierfür ist eine genaue Dokumentation des Aufnahme- und Entlassungsbefundes erforderlich. Die qualitative Veränderung des Status (die erreichte Wirkung = Outcome) ist ein Merkmal eines erfolgreichen Krankenhauses. Die quantitative Zahl der behandelten Fälle ist das andere Merkmal.

# 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

## Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Immaterialität der Dienstleistungen

folgende Punkte sind hinsichtlich der Immaterialität der Dienstleistungen zu beachten:

- mangelnde Lagerfähigkeit und Speicherfähigkeit: Produktion und Absatz fallen i.d.R. zusammen
  - ➔ nicht abgenommen Produktionsleistungen verfallen
  - ➔ Nachfrage-/Absatzschwankungen führen sofort zu Beschäftigungsschwankungen



## 3.5 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens

zu beachtende Punkte hinsichtlich der Immaterialität der Dienstleistungen :

- permanente Produktion von Dienstleistungen
  - ➡ gilt nur für permanent gewünschte Angebote: Notaufnahme KKH
- bedingte Standortgebundenheit
  - ➡ gilt für stationäre Einrichtungen (z.B. Krankenhaus, Kinderheim, KiTa)
- Absatzprobleme von DL
  - ➡ oft ist der herkömmliche Einsatz von absatzpolitischen Instrumenten - wie z.B. der Werbung - nicht ohne weiteres möglich
  - ➡ oft ist Empfänger der DL nicht in der Lage, Qualität zu bewerten



# Nachtrag zu 1.2: Übersichten zur Entwicklung der BWL

## Allgemeine BWL und Spezielle BWL

Besondere Betriebswirtschaftslehren									
Institutionen/ Funktionen	Industrie (sekundärer Sektor)	Handel (tertiärer Sektor)	Banken	Versicherungen	Fremden- verkehr	Land- und Forstwirtschaft (primärer Sektor)	Non- Profit	Öffentl. Betriebe	etc
Beschaffung									
Produktion									
Absatz									
Finanzwirtschaft			Allgemeine Betriebswirtschaftslehre						
Personalwirtschaft									
Materialwirtschaft									
Organisation									
Rechnungswesen									
Controlling									
etc									

# Nachtrag zu 1.2: Übersichten zur Entwicklung der BWL

zwei Übersichten wurden zusätzlich entwickelt

- zur Entwicklung der „klassischen BWL“
- zur Erweiterung und Vertiefung der BWL hin zu einer modernen Managementlehre

# Teil1: Kapitel 1 - 5

## Teil 1: Entwicklung der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Was bewegte die „Klassiker“ der BWL?

<b>Thema 1: Wirtschaftlichkeit</b> der Produktion
<ul style="list-style-type: none"><li>• nach der Industrialisierung Mitte/Ende des 19. Jahrhunderts waren große Industriebetriebe entstanden</li><li>• Eugen Schmalenbach: wie kann ein möglichst großer Erfolg mit geringstem Aufwand erzielt werden</li><li>• Unternehmen orientieren sich am Gewinn und der Wirtschaftlichkeit als Maßstab</li></ul>
<b>Thema 2: Begrifflichkeiten und Instrumente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Begriffe der „Erträge“, „Aufwendungen“ -&gt; „Leistungen“ und „Kosten“</li><li>• Analyse der Kosten: Unterscheidung in fixe und variabel Kosten (verbessertes Rechnungswesen)</li><li>• nach der Weltwirtschaftskrise wird der Beruf des Wirtschaftsprüfers geschaffen</li><li>• Fritz Schmidt: wie soll ein Unternehmen in Zeiten der Hyperinflation kalkulieren und bilanzieren?</li><li>• Kontenrahmen für die Industrie (Eugen Schmalenbach vergibt zahlreiche Diplomarbeiten zu div. Branchen)</li></ul>
<b>Thema 3: BWL als Wissenschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erich Gutenberg: geschlossenes Gedankengebäude</li><li>• Einsatz der volkswirtschaftlichen theoretischen Methoden (mathematische Modellbetrachtungen, klare Argumentation) statt der sog. historischen Methode</li><li>• Beschreibung eines Systems der betrieblichen Einsatzfaktoren</li><li>• Ableitung von Gesetzmäßigkeiten wie in den Naturwissenschaften</li></ul>

an den Universitäten hat sich die Betriebswirtschaftslehre als gleichberechtigte wissenschaftliche Disziplin etabliert

# Teil 2: Kap. 2.1 – 2.8

## Teil 2: Erweiterung und Vertiefung des Blickwinkels – Berücksichtigung anderer Disziplinen für neue Fragestellungen

Was kommt durch die Erweiterung und Vertiefung zur klassischen BWL hinzu?

Verhaltensorientierte BWL	Controllingkonzept	Marketingkonzept	Qualitätsmanagementkonzept	Prozessmanagementkonzept
wie kommen Entscheidungen in Organisationen tatsächlich zustande?	Das Rechnungswesen wird erweitert zu einer unterstützenden Führungsfunktion	die Vertriebsfunktion wird erweitert zur Führungsfunktion für das gesamte Unternehmen	Ursprünge im wissenschaftlichen Management	neben der herkömmlichen Betrachtung der Struktur und der Aufgaben werden die Prozesse in den Blick genommen
nehme den Mitarbeiter als Persönlichkeit mit eigenen Motiven, Zielen und Bedürfnissen wahr	in den angelsächsischen Ländern wird ein anwendungsorientiertes Konzept entwickelt, wie große (Industrie)-Unternehmen geleitet werden können	in entwickelten Märkten wird der Blick auf die Kundenbedürfnisse entscheidend	Amerikanische Unternehmen erkannten, dass es kostengünstiger war, Qualität von vornherein in die Produktion einzubauen, anstatt nachträglich Defekte zu suchen und zu reparieren (Qualitätssteuerung)	Es werden Kernprozesse und Unterstützungsprozesse unterscheiden
es gilt die "begrenzte Rationalität", Menschenbild: Theorie X und Y, Motivationstheorie, Herzberg: Motivator-Hygiene-Theorie usw.	Regelkreis: Planung, Budgetierung, Reporting, Soll-Ist-Abweichungsanalyse	die sich ändernde Umwelt und die Konkurrenten werden systematisch beobachtet	evolutionäre Qualitätsentwicklung: PDCA-Zyklus propagiert, dass eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt werden muss	Das Ziel der Prozessanalyse: jede Unternehmensaktivität ist hinsichtlich Optimierungen zu überprüfen, in den USA weit verbreitet: Reengineering
das Unternehmen ist eine Organisation: dort finden gruppenspezifische Prozesse statt	Controllingkonzept wird ausgebaut, Controlling erhält die Integrationsaufgabe für das gesamte Unternehmen	Empfehlung: strategisch ist eine Unique Selling Proposition (USP) zu entwickeln	Forderung an die Zulieferer der Streitkräfte im 2. Weltkrieg: Einsatz moderner Qualitätskontrollmethoden zur Vermeidung von Materialfehlern	erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf die Kernprozesse und suchen hier Vorteile ggü. den Konkurrenten
das Phänomen der informellen Organisation ist zu berücksichtigen, Human-Relations-Theorie	organisatorisch ist dies mit der Delegation von Kompetenzen und Verantwortung verbunden (Management by Delegation)	Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums (4 Ps)	Zwischenzeitlicher Exodus des QM (William Edwards Deming) nach Japan, neue Konzepte entstehen (Kaizen, Qualitätszirkel, Six Sigma...)	neben den Abläufen im eigenen Unternehmen werden Prozesse bei den Zulieferern und beim Kunden (Service) beachtet
Organisationsentwicklung: mache aus den Mitarbeitern Beteiligte, gestalte die Organisation als lernende Organisation, den Mitarbeitern wird ein Gestaltungsspielraum eingeräumt	empfohlen wir ein Kontraktmanagement: mit den zuständigen ausführenden Stellen werden jährlich Ziele vereinbart (Management by Objectives)	Marketing übernimmt die Rolle der leitenden Unternehmensphilosophie: alle Überlegungen sind am Kunden auszurichten	Vom dort kehrt das QM als Managementkonzept zurück, nach den wirtschaftlichen Erfolgen japanischer Unternehmen, erhält das Thema der Qualität in den 1980-er Jahren einen Bedeutungszuwachs	strategische Option: Differenzierung zu den Mitbewerbern und in der Kostenführerschaft des Unternehmens im Wettbewerb
Personalentwicklung: die Personalverwaltung entwickelt sich weiter zum Human Resource Management	Der Controller sorgt für eine Ausrichtung auf das übergeordnete Gesamtziel.	Marketingansatz wird auf nichtunternehmerische Bereiche übertragen (Social-Marketing, Marketing für NPO)	Konzept des Total-Quality-Management: jeder Mitarbeiter weiß sich der Qualität verpflichtet	Weiterentwicklung: Wertsystem, Wertschöpfungs-Werkstatt (Value Shop) bzw. Netzwerk

in der Betriebswirtschaftslehre entstehen eine Vielzahl an Lehrstühlen für die neuen Konzepte (Controlling, Marketing, Qualitätsmanagement, usw.)

# 4. Betriebswirtschaftliche Funktionen

4.1 Überblick

4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

4.3 Strategisches Management: Bereiche

4.3.1 Marketing

4.3.2 Organisation

4.3.3 Personal (Human Resource Management)

4.3.4 Prozesse

4.3.5 Controlling

4.4 Operatives Management

Finanzen

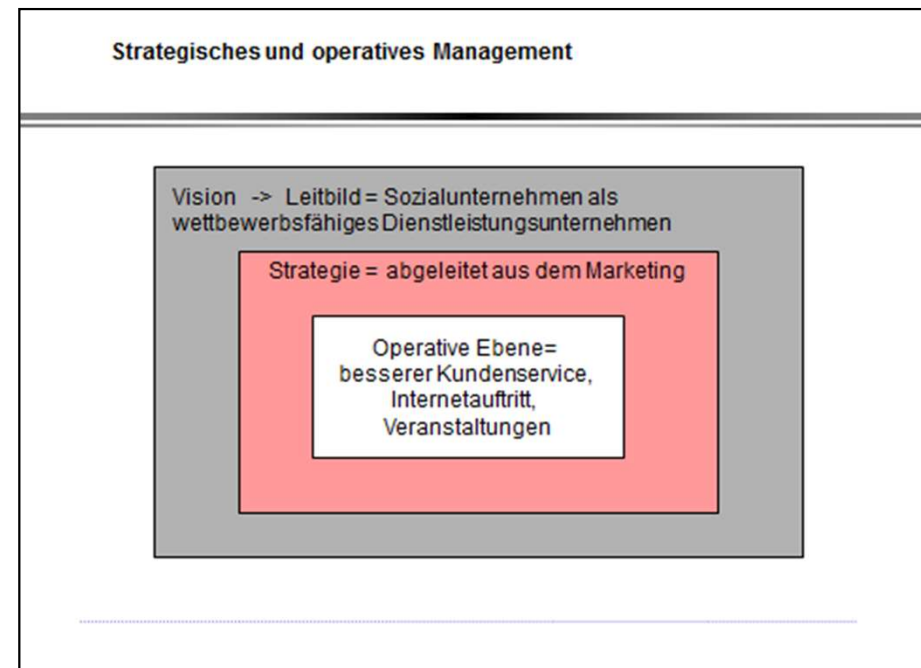
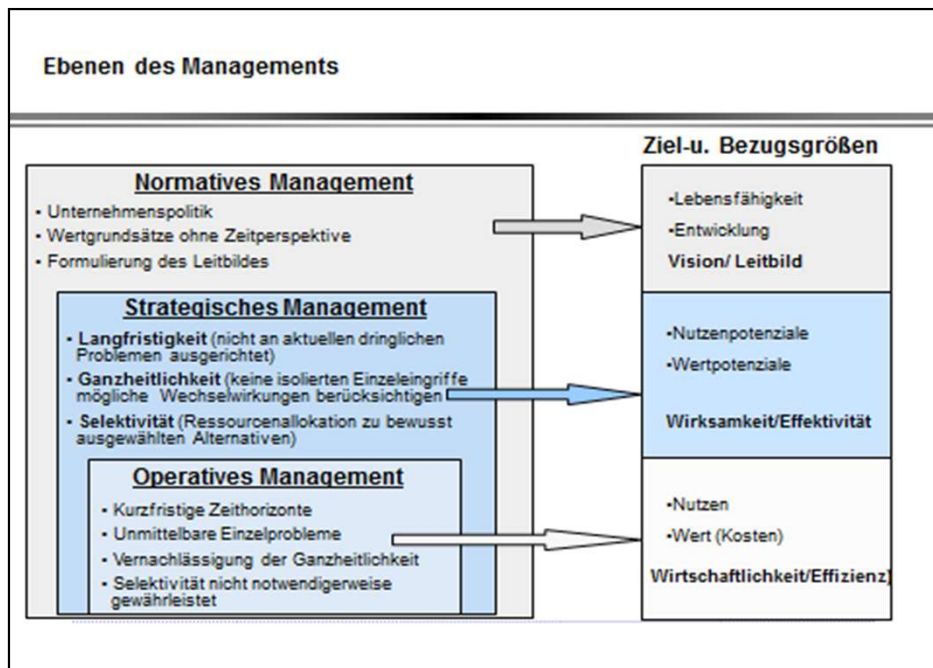
Personalwirtschaft

Rechnungswesen

# 4. Betriebswirtschaftliche Funktionen

## 4.1 Überblick

- man unterscheidet in der Betriebswirtschaftslehre drei Ebenen des Managements:



- Begriffe stammen aus dem militärischen Bereich (Clausewitz)

# 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

## 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

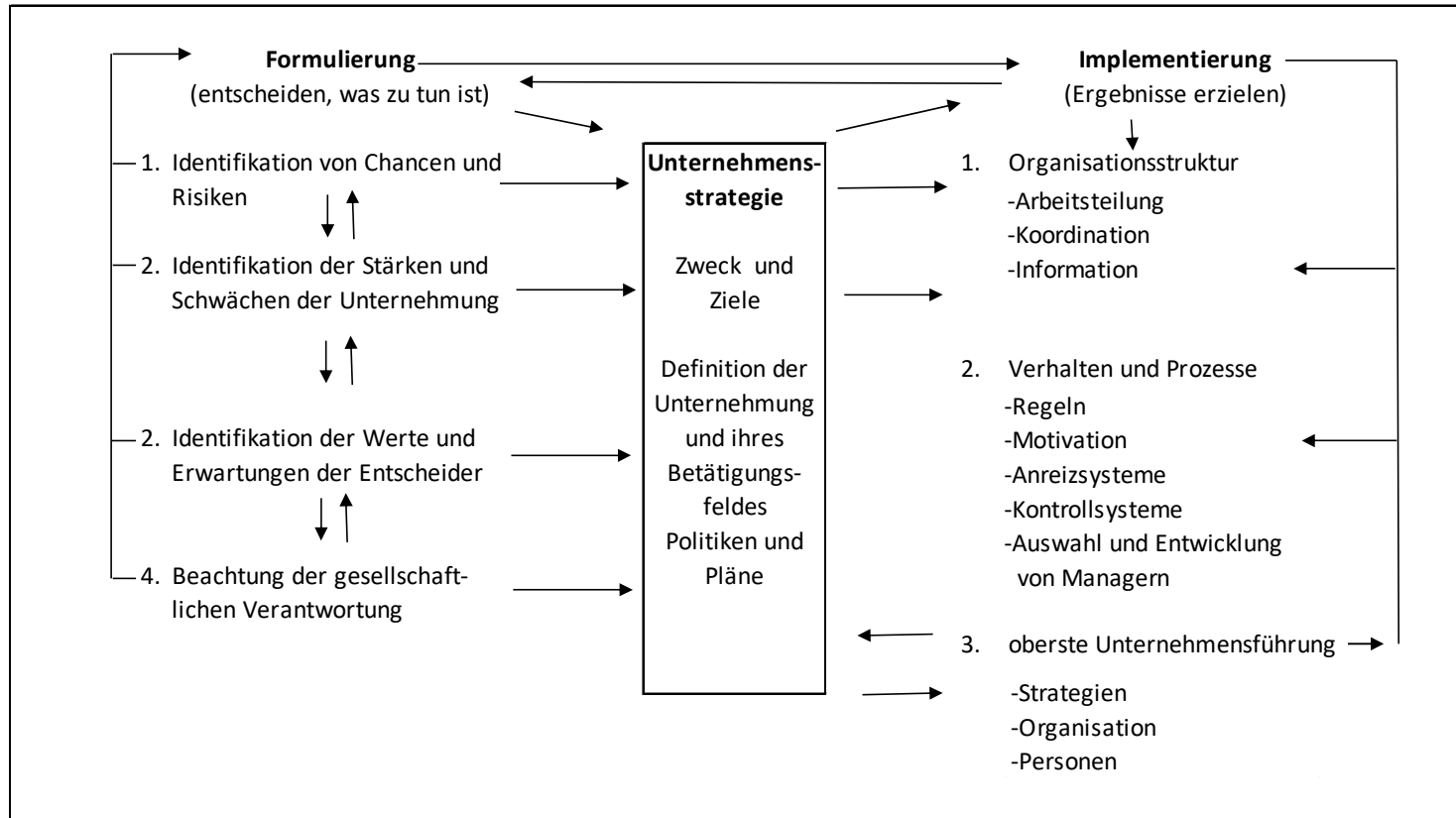
Hinterhuber unterscheidet 5 Phasen der Umsetzung der Strategie

Nr.	Phasen der Umsetzung der Strategie	Inhalt
1	Identifikation des „Strategischen Profils“	Definition Tätigkeitsfeld Wettbewerbsposition Selbstbild (Mentalität, Wertsystem)
2	Identifikation relevanter Umweltausschnitte	internationale und nationale Wirtschaftspolitik Rechtsbestimmungen jüngste politische und soziale Entwicklungen ökonomische Entwicklungen Absatzmarkt Rohstoffe, Produkte, Technologie
3	Strategische Prognosen	wie werden sich die unter 2. genannten Zustände der Umwelt verändern?
4	Analyse der Ressourcen (SWOT-Analyse des Unternehmens)	operativer Bereich Finanzbereich Management
5	Entwicklung strategischer Alternativen	nichts tun Liquidation Spezialisierung vertikale Integration Diversifikation Internationalisierung
6	Konsistenztest	erlaubt die Strategie die optimale Verbindung der SWOT?
7	strategische Wahl	Abwägen zwischen Maximierung der Chancen und Minimierung der Risiken exaktes Timing der strategischen Schritte in Abstimmung mit den erwarteten Entwicklungen Antizipation der denkbaren Gegenmaßnahmen der Konkurrenten Offenlegung der persönlichen Präferenzen der Entscheider Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung

# 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

## 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

- bekannt ist das Harvard-Konzept der Corporate Strategy
- von Porter stammt der marktorientierte Strategie-Ansatz



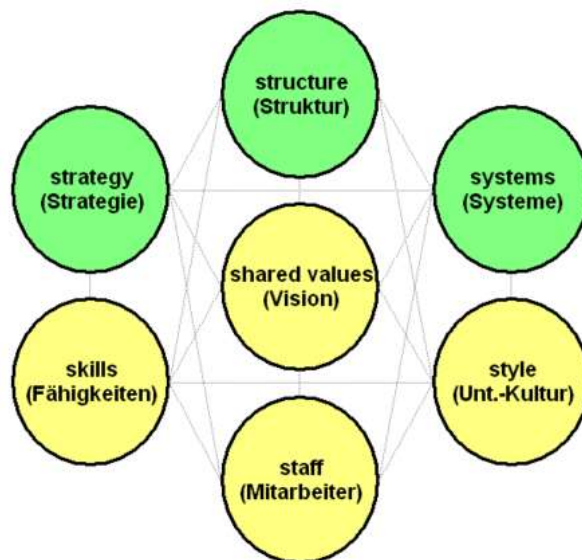
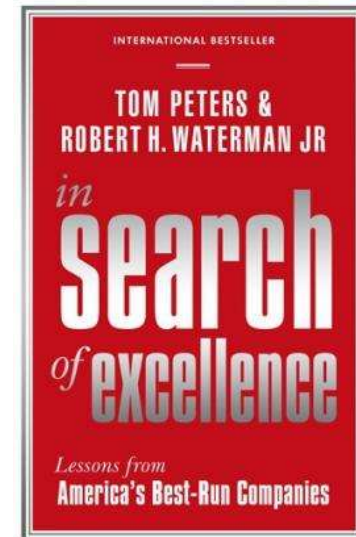


## 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

### 4.2 Leitbild und Unternehmenskultur

Organisationskultur (als interne und externe Variable)

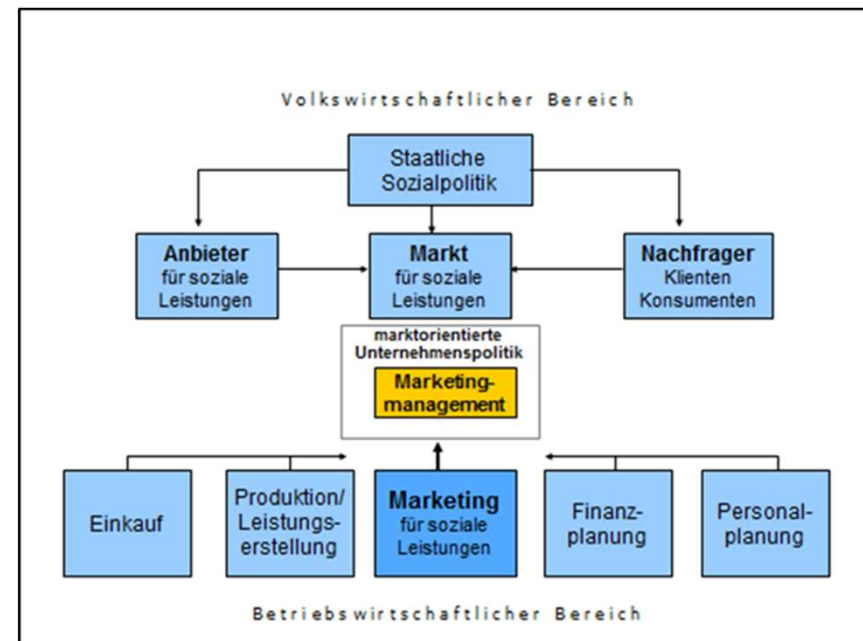
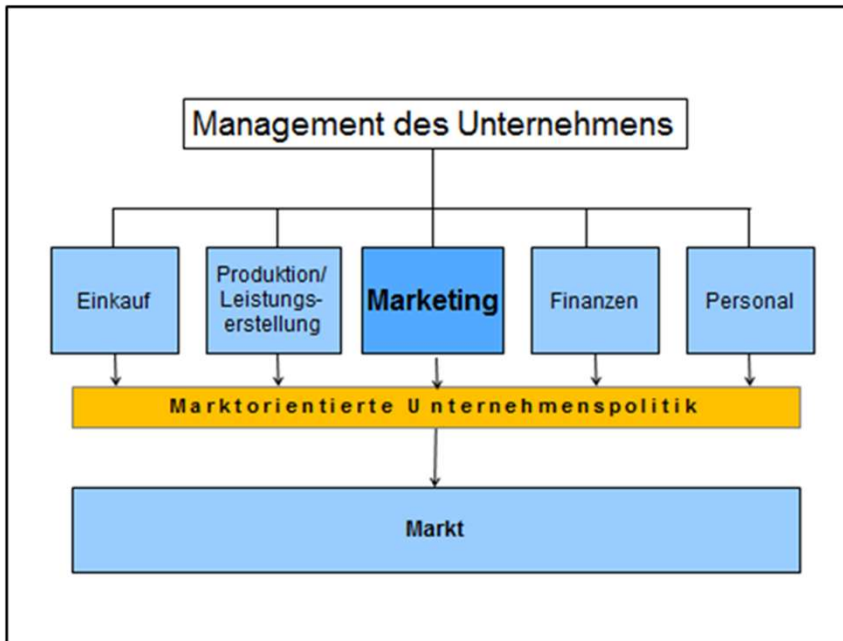
- Gemeinsame Glaubenssätze/Wertvorstellungen
- Populär: Peters/Waterman (1982) In Search of Excellence
- 7-S-Modell-Mc Kinsey (harte und weiche Faktoren)



- in diesem populären Buch wird eine Untersuchung zur Mitarbeiterorientierung vorgestellt.
- Peters/Waterman hatten entdeckt, dass die Unternehmen besonders erfolgreich seien, die engagierte Mitarbeiter aufweisen.
- Ein enger Kontakt zum Kunden sei eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.
- Beispiel: freundliche Empfangsdame bei einem Hotel.
- IBM: zwar (damals) nicht technologisch führend, aber führend mit freundlichem Service.
- "Nichts wirkt anspornender", schreiben sie, "als das Gefühl, gebraucht zu werden."

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.1 Strategisches Management: Bereich Marketing



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.1 Strategisches Management: Bereich Marketing

### Mission

#### **Leistungsziele**

Aktivitäten um Bedürfnisse der Leistungsempfänger zu erfüllen  
z.B. Beratungsgespräche

#### **Beeinflussungsziele**

Beeinflussung des Denkens und Handels der Anspruchsgruppen  
z.B. Teilnahme an Spendenkampagnen

#### **Potenzialziele**

Qualitätsorientierung der Potenziale z.B. Schulungen, Beschaffung von Geräten, Organisationsstruktur

#### **Wirtschaftliche Ziele**

Kostendeckung, finanzielle Absicherung, Erzielung von Überschüssen

#### **Soziale Ziele**

Mitarbeiterorientierte Ziele z.B. Mitarbeiterzufriedenheit

#### **Marktstellungsziele**

Positionierung auf relevantem Markt

#### **Ökologische Ziele**

Ökologische Auflagen und Normen erfüllen

#### **Imageziele**

Abheben von anderen Anspruchsgruppen & Vertrauen gewinnen

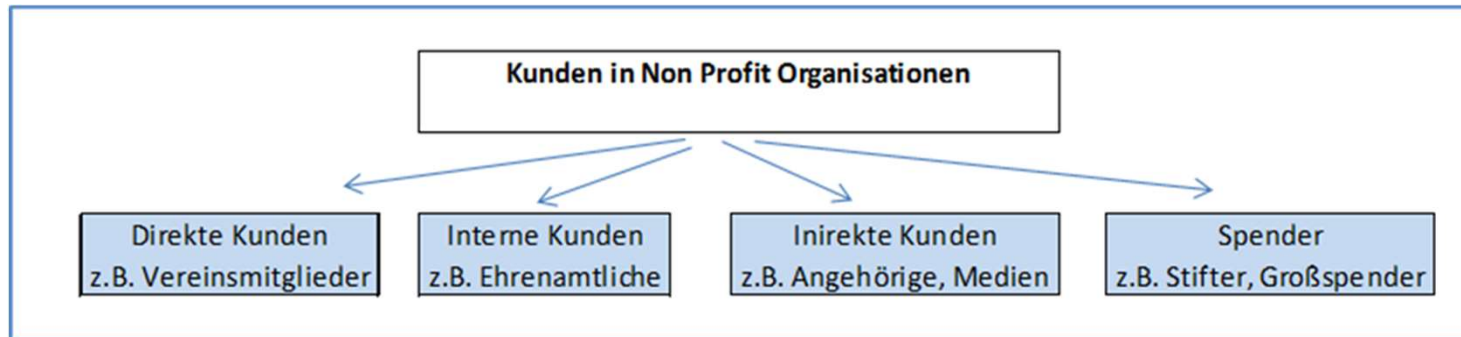
## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.1 Strategisches Management: Bereich Marketing



## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

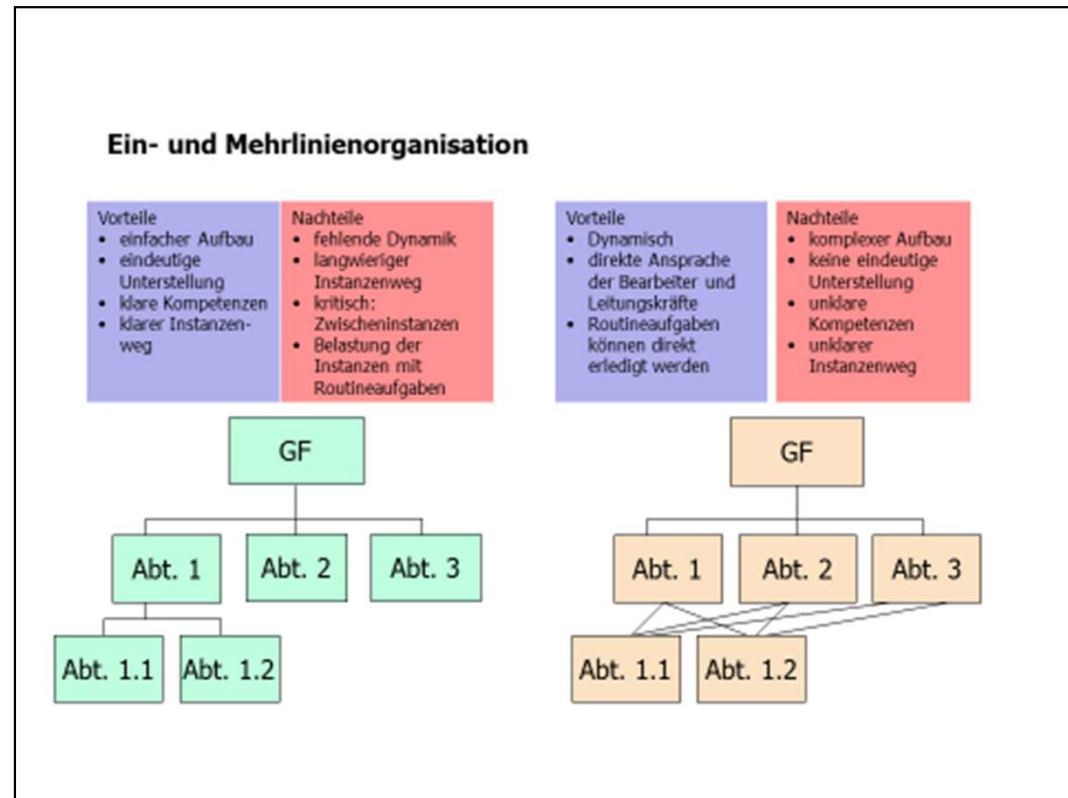
### 4.3.1 Strategisches Management: Bereich Marketing



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

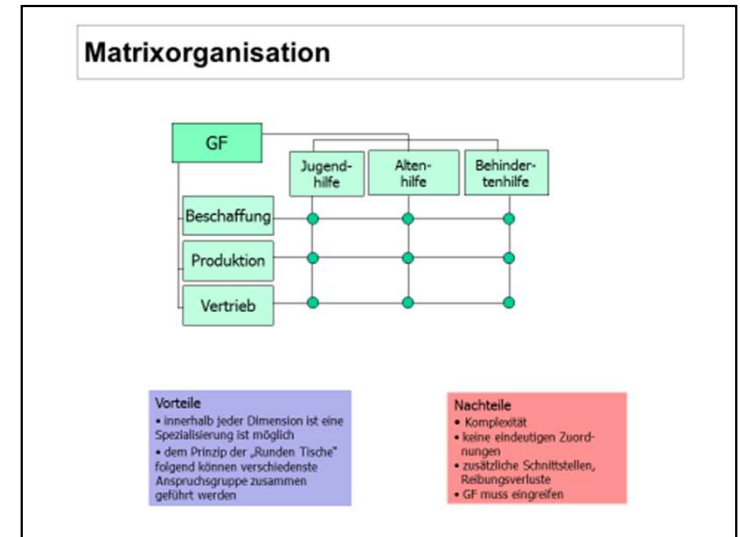
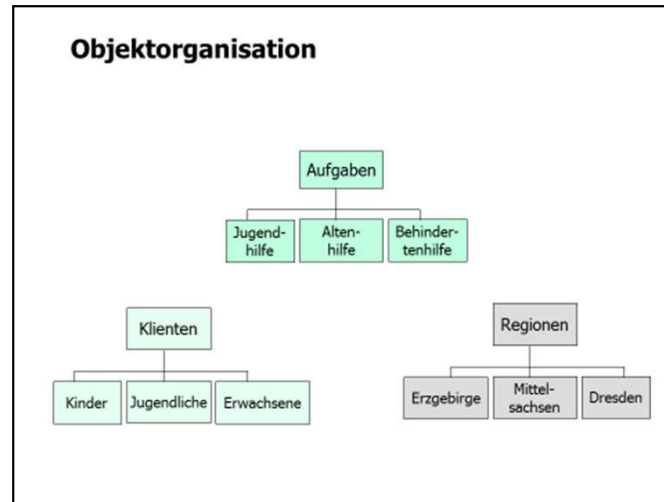
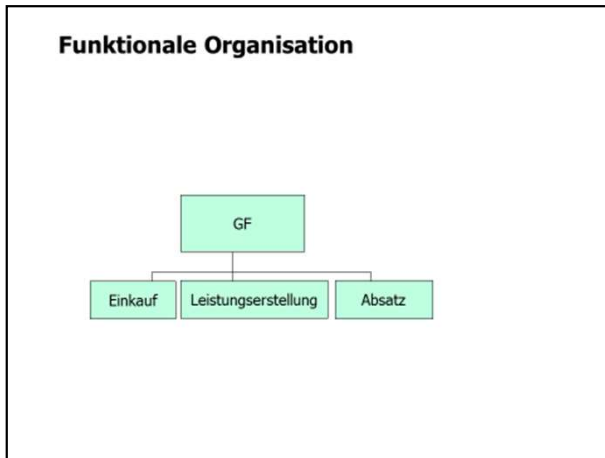
- klassische Organisationstheorie
  - Grundlagen
  - Begriffe
  - Stellen- und Abschreibungen
  - Einlinien- und Mehrlinienorganisation



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

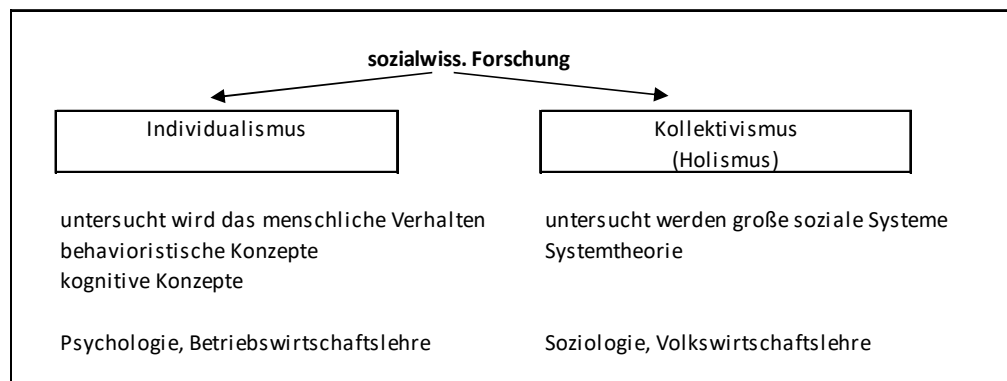
- Funktional, Divisional und Matrix-Organisation



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

- verhaltenswissenschaftliche Organisation
- betrachtet wird der Mitarbeiter als Person mit eigenen Zielen, Motiven



Im Blick ist einmal der einzelne Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen und Motiven. Zum anderen ist die Gruppe, das Kollektiv und die Organisation zu betrachten. Beide Aspekte sind wichtig und bringen Erkenntnisse für das Management.

Überblick über die historische Entwicklung der Verhaltenswissenschaften (Stahle (1999) S. 151 ff

- Maslow und • Lewin

In Deutschland • Simmel • Max Weber • Mayntz



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

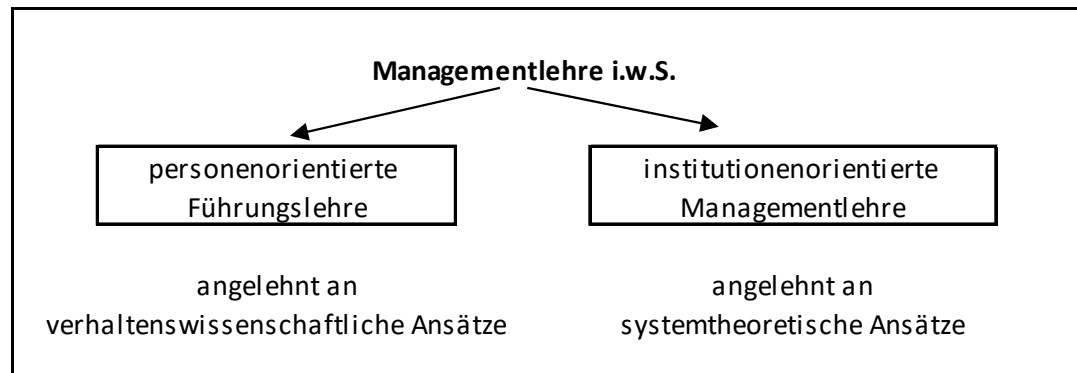
## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

### verhaltenswissenschaftliche Organisation

- Person (Mc Gregor: Mensch XY)
- Person und Situation (Maslow, Herzberg)

### Ebene der Gruppe

- Konzept der teilautonomen Gruppe
- Hawthorne Experimente
- Techniken der Partizipation, Willensbildung, Interaktion
- Unterscheidung formelle und informelle Organisation

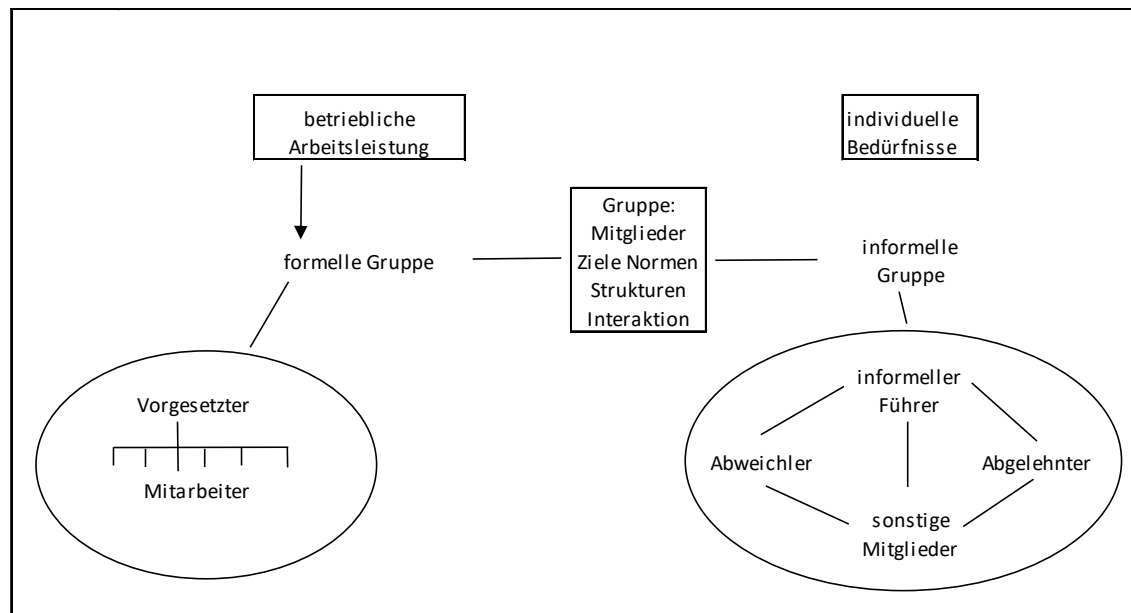


# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

- darüber hinaus spielt die Gruppe und das Team eine entscheidende Rolle
- Prozessorganisation: 60% der Managementtätigkeit ist Kommunikation

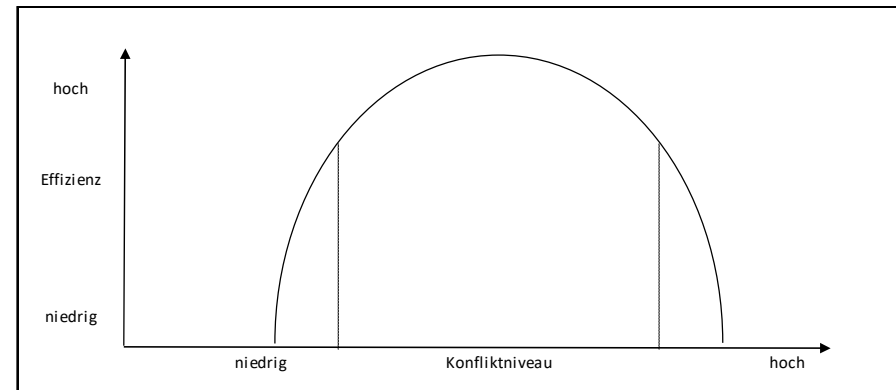
neben der formellen Organisationsstruktur ist die sog. **informelle Organisation** zu beachten



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

Beispiel: auch **Konflikte** sind in einer Organisation erwünscht  
dabei gibt es ein „optimales Konfliktniveau“



Konfliktniveau und organisatorische Effizienz (Quelle: Kast/Rosenzweig (1985) S. 344)

Konsequenz: Schaffe positiven Wettbewerb

Verringere Konflikte (intern)

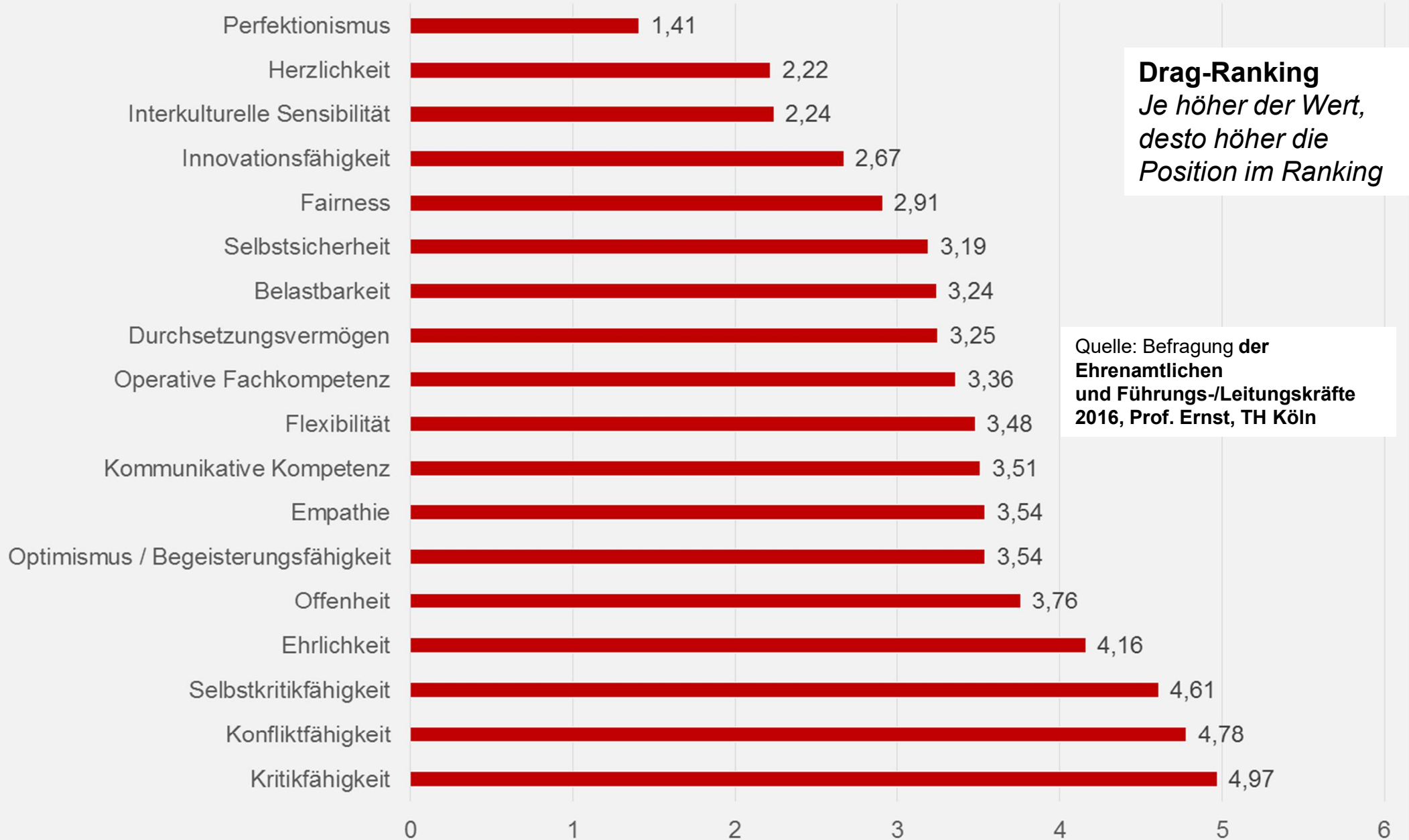
- Gemeinsamer Feind
- Kooptiere den Kritiker
- Bargaining / Verhandeln

Dahrendorf (1959) Konflikte sind die treibende Kraft für positive gesellschaftliche Entwicklungen und freiheitliche Problemlösungen



Ehrenamtliche

# Gewünschte Eigenschaften einer DRK-Führungskraft



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.2 Strategisches Management: Bereich Organisation

### Verhalten in Gruppen

- Team: kleine Gruppe, Teamwork, Teamspirit
- Gruppendynamik (Aspekte: Eigenplankompetenz, sozialer Austausch, Vertrauensbildung)
- Rollen in einer Gruppe
- Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit
- Experimentelle Kleingruppenforschung

### Führung von Gruppen

- Eigenschaften von Führern (klassisch und demokratisch) nach Stodill (1948) 6 Fähigkeiten, Leistungen, Verantwortung, Partizipation, Status, Situation
- Führungsstile (4 ideale: patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch)  
**siehe Details im Abschnitt Führung**

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

- Vor rund 25 Jahren erfolgte in den USA eine Zweiteilung der personalwirtschaftlichen Arbeitsfelder.

#### Personnel

- hierzu gehören die traditionellen Aufgaben der Personaladministration (Personalverwaltung, Entgeltabrechnung und Arbeitsrecht)

#### Human Resources Management

- zielt auf die ganzheitlich-strategische Dimension der Personalfunktion ab  
und
- versucht, das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern in eine strategisch erfolgreiche Position zu bringen

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

Unterscheidung nach Miles (1965)

- traditionelle Personalwirtschaft
- Human Relations Modell
- Human Resources Modell

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

drei Ansätze

- Michigan-Konzept
- Harvard-Konzept
- Ressourcenbasierte Konzepte



## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

#### Michigan-Konzept

- Der Ansatz wurde in den frühen 1980er Jahren an der Universität Michigan von Tichy, Fombrun und Devanna (1982) entwickelt und hat einen engeren Gegenstandsbereich als das Harvard-Konzept; er zielt stärker auf die Förderung der Human Resource.
- Der Fokus liegt hier v.a. auf der inneren Konsistenz von personalpolitischen Maßnahmen, dem sog. »Human-Resource-Cycle«, und einer wechselseitigen Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie.
- Vorrangiges Ziel ist die integrative Verknüpfung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und HRM-Cycle mit dem Ziel eines »best fit«.
- Das HR-Management soll in die Unternehmensstrategie eingebunden sein, um Abstimmungsprobleme zu vermeiden.
- Der Kern des Michigan-Ansatzes, der sogenannte »Human-Resource-Cycle«, beinhaltet vier Funktionsbereiche der Personalpolitik im HRM:
  - die Personalrekrutierung
  - die Entgeltgestaltung
  - die Personalentwicklung
  - die Personalbeurteilung

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

#### Harvard-Konzept

- Das Konzept wurde Anfang der 1980er Jahre als Pflichtbestandteil im Rahmen des Lehrprogramms des MBA-Kurses<sup>5</sup> an der Universität Harvard u.a. von Beer, Spector, Lawrence und Mills (1985) ausgearbeitet. Charakteristisch für diesen Ansatz ist seine zentrale Beschäftigung mit **internen und externen situativen Faktoren**, die die HRM-Praktiken beeinflussen. Gemeint sind damit Einflussfaktoren aus der Umwelt der Organisation, die eine wesentliche Rolle spielen.
- Besondere Bedeutung wird dabei der **Management-Philosophie** zugesprochen, darüber hinaus werden die Eigenschaften der Mitarbeiter/-innen, die Unternehmensstrategie und -bedingungen, der Einfluss des Staates z.B. via Gesetze, gesellschaftliche Werte, die Gewerkschaften, demografische Veränderungen, der Arbeitsmarkt, die Technologieentwicklung und die allgemeinen Wirtschaftsbedingungen genannt. Diese Faktoren beeinflussen das HRM direkt, nehmen aber auch Einfluss auf die Interessen der Organisationsmitglieder.
- Als wichtige »Organisationsteilnehmer« (stakeholder) werden genannt: die Anteilseigner, das Management, die Arbeitnehmergruppen, Gewerkschaften, Staat und Gesellschaft. Weil die Arbeitnehmer/-innen als wichtigste Gruppe gelten, kommt ihrem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen (Partizipation) eine besondere Bedeutung zu. Das Management soll in diesem Konzept zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln. Die Mitarbeiterbeteiligung, die Anerkennung von stakeholder-Interessen sowie von Personalkosten als Investitionen gehört zu den zentralen Perspektiven des Ansatzes. (Vgl. Fischer 1998, 62ff; Schneck 2000, 55ff)
- Der Harvard-Ansatz enthält vier zentrale Handlungsfelder einer HRM-Politik: (1) der **Mitarbeiterfluss** durch das Unternehmen (»Human Resource Flow«), d.h. die Bewertung, Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entwicklung und Entlassung von Personal, (2) das Anreiz- bzw. Belohnungssystem (**Entgelt- und Beteiligungssystem**), (3) die **Arbeitsorganisation** bzw. -strukturierung sowie (4) der Einfluss der Mitarbeiter/-innen (**direkte Partizipation**).
- Als zentrale Zielsetzung des Ansatzes gilt die integrative **Harmonisierung dieser vier Funktionsbereiche** untereinander, deren Abstimmung mit der Unternehmensstrategie sowie das Abstimmen mit externen Einflussfaktoren. Dies gilt allgemein als die eigentliche innovative Leistung des Ansatzes.

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

#### **Ressourcenbasierte Konzepte**

- Blick richtet sich auf die Quantität und Qualität der vorhandenen Mitarbeiter
- deren Aus- und Fortbildung
- auf die Weiterentwicklung (Personalentwicklung)
- auf die Unternehmenskultur

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

strategische Personalplanung  
Minzer (1969)

Nr.	Bezeichnung	Inhalt
1	Input-Strategien	Personalwerbung, Personalauswahl, Personalentwicklung
2	Mediator-Strategien	Personalplanung, Informationspolitik, Entlohnungspolitik
3	Output-Strategien	Personalbeurteilung, Leistungskontrollen

Miles/Snow (1978) 4 Strategien

Nr.	Bezeichnung	Inhalt
1	Personalentwickler	streut Risiken
2	Personalverwalter	verteidigt
3	Personalforscher	Mischtyp
4	Personalbearbeiter	Prospektoren

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

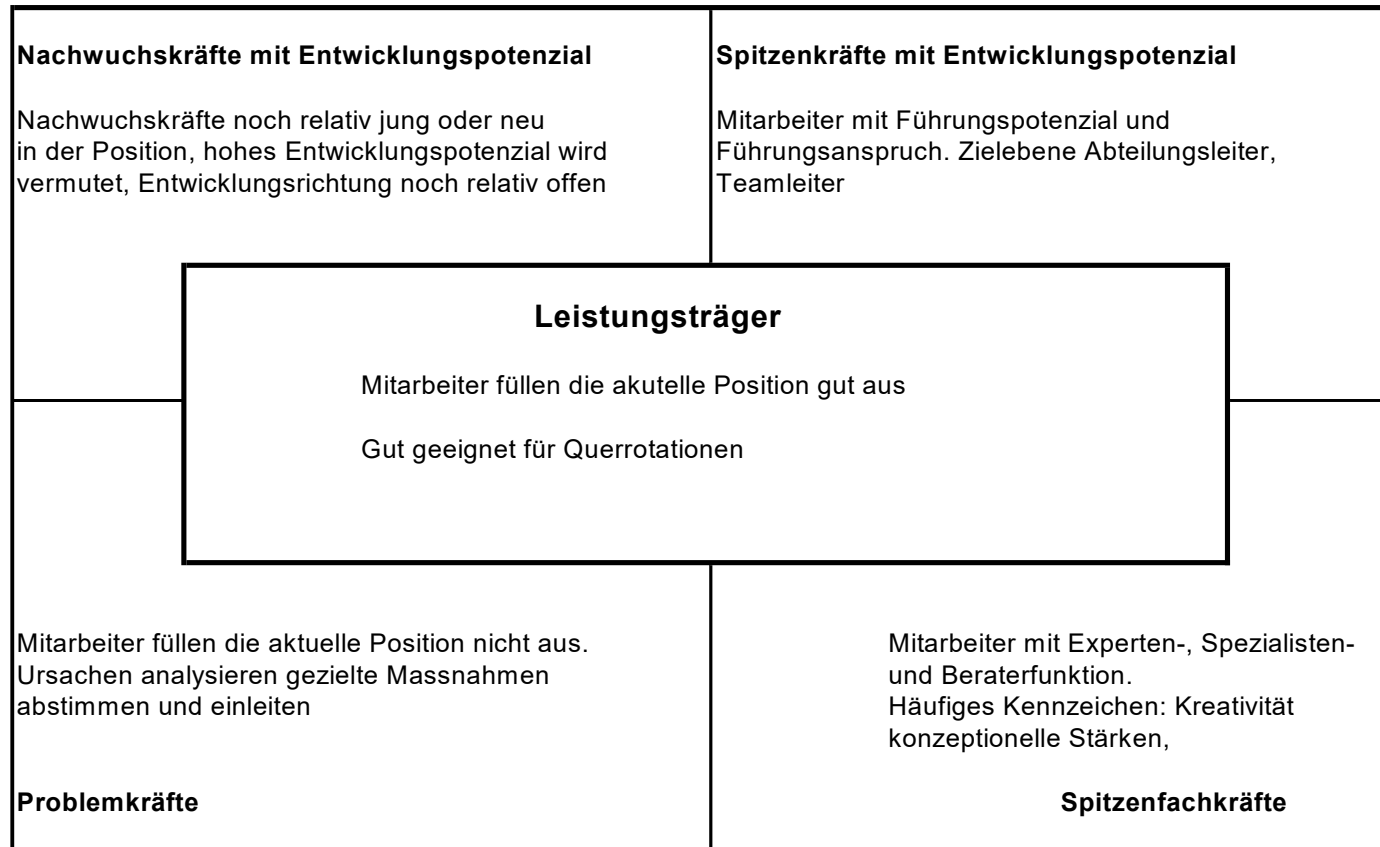
#### Personalplanungskonzepte

1. erhebe den Personalbedarf
  - nachfolgend zur Markt- und Produktionsplanung
  - simultan

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3.3 Strategisches Management: Personal

#### PE Portfolio Positionierung



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3.3 Strategisches Management: Personal

### **Job Enrichment**

- Job Enrichment bedeutet – über eine quantitative Erweiterung hinaus – eine qualitative Veränderung/Aufwertung des Aufgabengebietes.
- Der Mitarbeiter/in wird durch die Anreicherung des Aufgabeninhaltes, eine Erweiterung seiner Entscheidungskompetenzen erfahren.
- Die Erhöhung seiner Verantwortung wird gefordert und damit verbunden - anspruchsvollere Leistungen.

### **Job Enlargement**

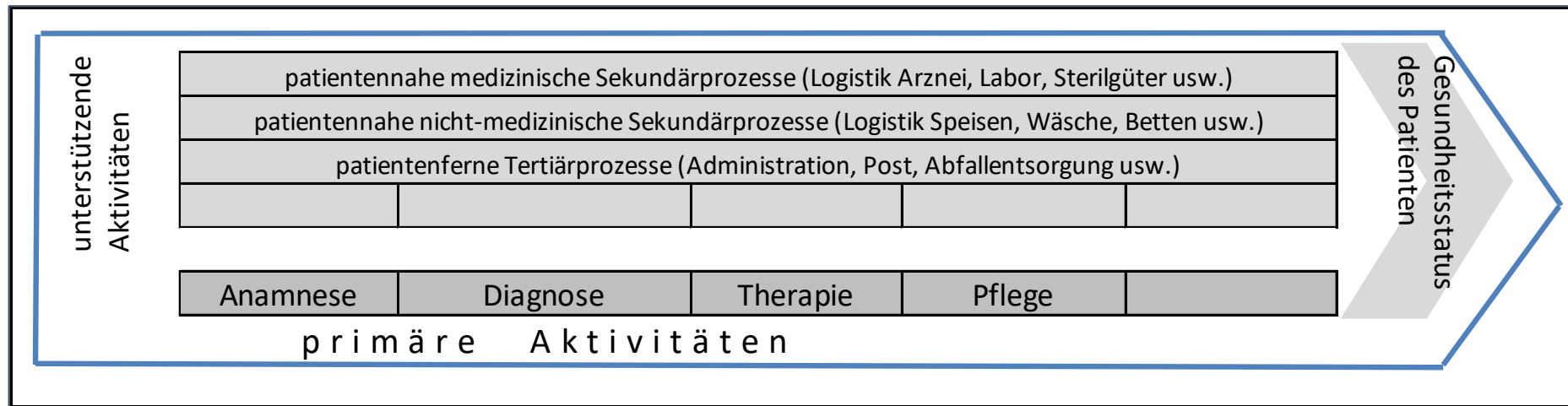
- Gebe dem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben

### **Job Rotation**

- Gebe dem Mitarbeiter wechselnde Aufgaben

### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten

#### Wertschöpfungskette im Krankenhaus



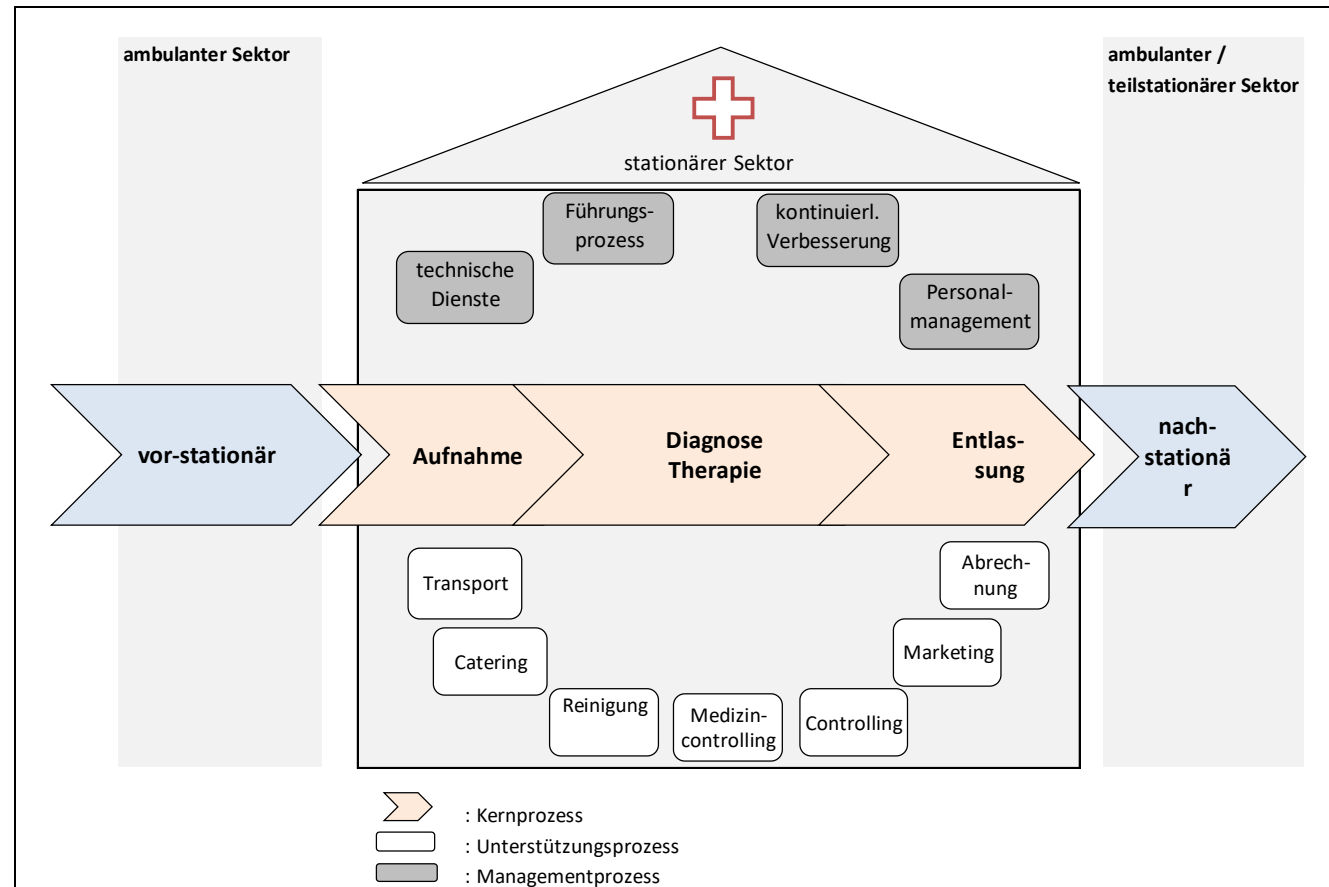


### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Prozesslandkarte Krankenhaus

#### Prozesslandkarte

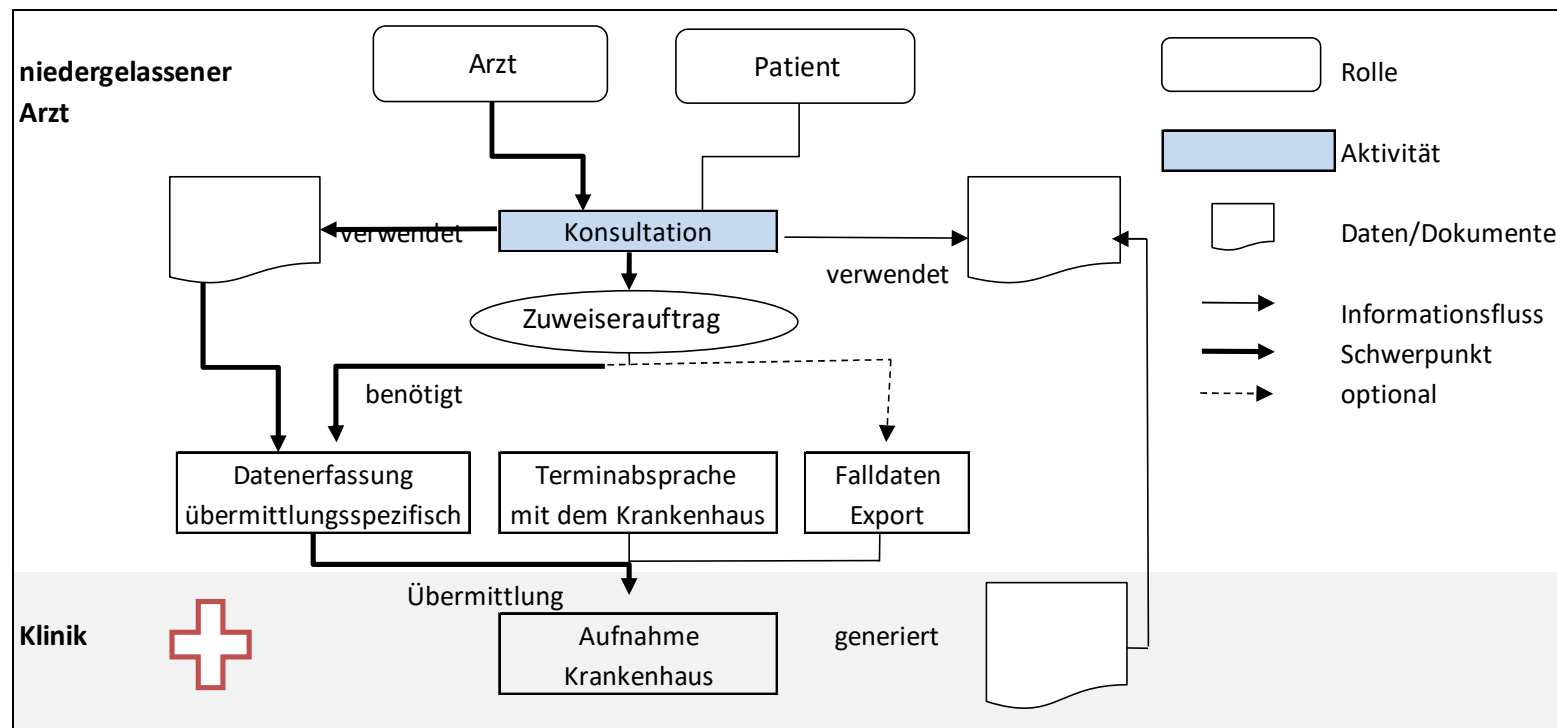
stellt die verschiedenen Prozessebenen, Schnittstellen und die Akteure dar

hier: komplexe Versorgung von Patienten im Gesundheitssektor



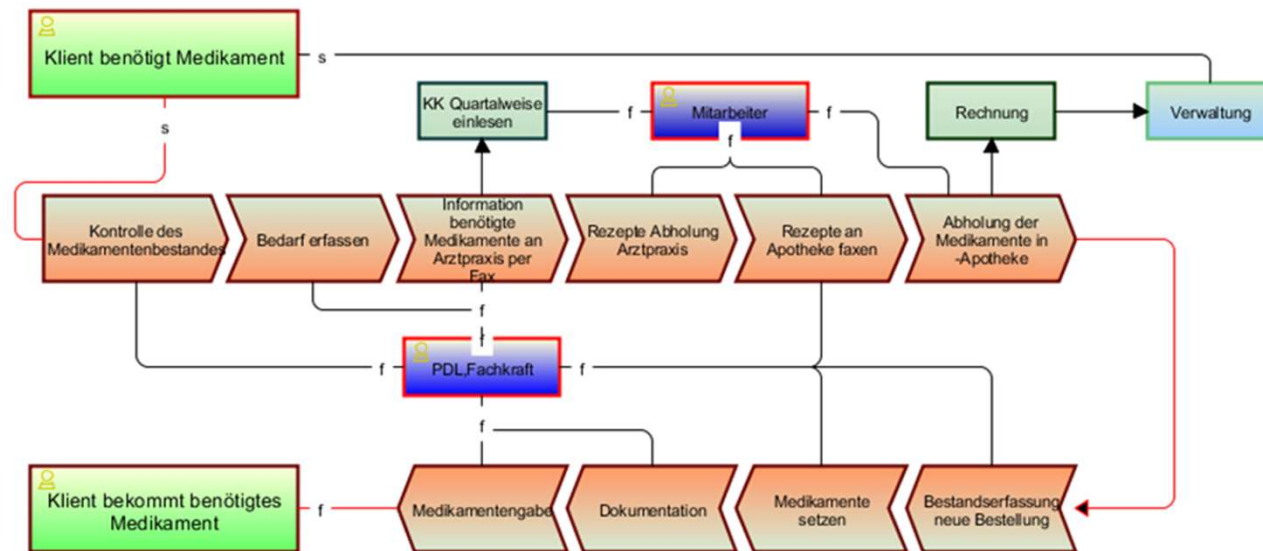
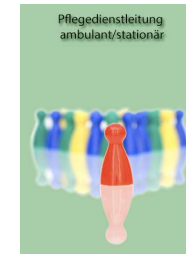
### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten

#### Beispiel Prozesserfassung: Aufnahme ins Krankenhaus



### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

#### Dauer-Medikamentation (alt)



Prozessbeschreibung Versorgung Dauermedikation alt

- Darstellung zeigt den enormen Aufwand, der für die verantwortlichen Fachkräfte/PDL sowie für die Mitarbeiter alltäglich war, um die Versorgung mit Medikamenten sicher zu stellen
- hohe Anzahl der Einzelschritte in der Prozesskette
- viele Fahrten
- keine integrierte Qualitätssicherung

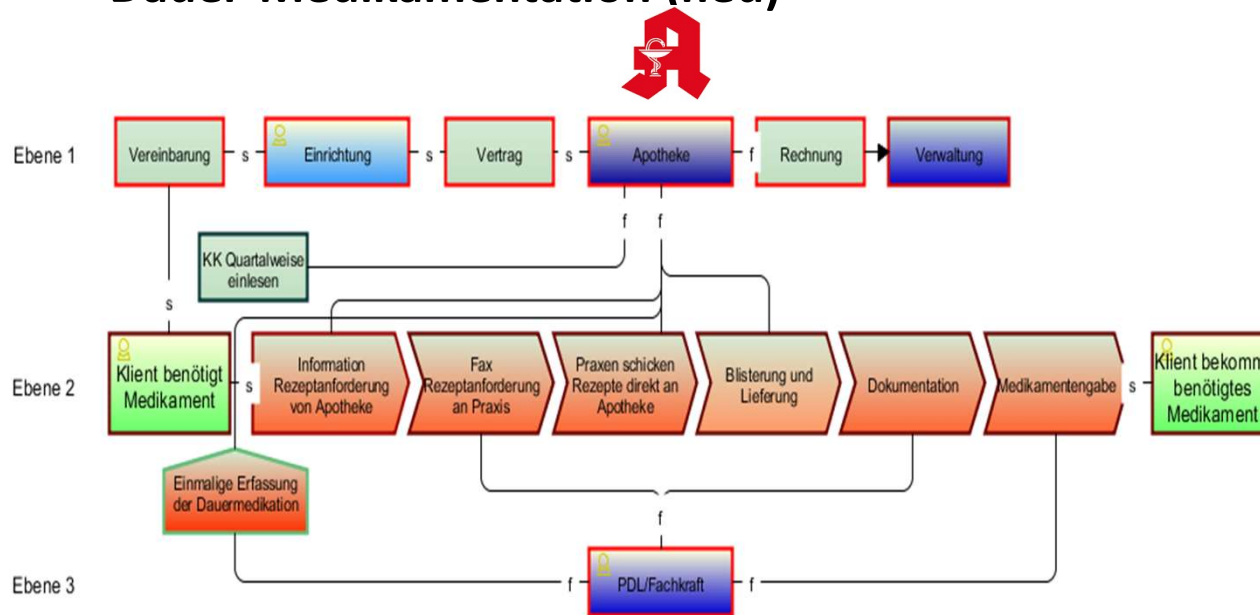
- (Haupt)Akteure = Blau

- Prozessschritte = Rot


Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

#### Dauer-Medikamentation (neu)



Prozessbeschreibung Versorgung Dauermedikation aktuell

	<p>Ebene 1 hier wird die Apotheke zu einem Hauptakteur mit weitreichendem Aufgabenspektrum z. B. durch einen Vertrag mit Einrichtung sowie eine Vereinbarung mit dem Klienten im Vorfeld. Es wird eine grundlegende Versorgung festgelegt und die Verantwortlichkeiten werden klar bestimmt.</p>
	<p>Ebene 2 zeigt den Kernprozess mit den einzelnen Schritten von „Bedarf“ bis „Versorgung“ des Klienten mit den benötigten Medikamenten, diese Schritte haben sich um fast 50 Prozent halbiert, Zuordnung der Aufgaben ist klar definiert, durch die Blisterung der Medikamente verschieben sich die Prozessinhalte erheblich</p>
	<p>Ebene 3 Aufgaben der Fachkräfte/PDL auf: Diese Akteure stellen nicht mehr die Hauptakteure mit den meisten Aufgaben dar, sondern hat ein stark abgespecktes Aufgabenfeld in der Prozesskette übernommen</p>

Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

### 3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

#### **Fazit Dauer-Medikamentation**

##### **Vorteile:**

- sicheres Handeln durch Vertrag/Vereinbarung definiert
- geringer Personaleinsatz
- durch das Setzen der Medikamente bzw. das Blistern durch die Apotheke werden Fehlerquellen reduziert – Verantwortung liegt bei der Apotheke
- Versorgungswege werden zu großen Teilen von der Apotheke übernommen (z. B. Chipkarten einlesen)
- Fahrtwege stark reduziert
- kein Setzen der Dauermedikamente mehr durch den Mitarbeiter
- platz- und mengensparendes Verfahren, da nur noch der Medikamentenbedarf, wie aktuell benötigt wird, in der Einrichtung vorhanden ist
- es kann über mehrere Wochen sicher geblistert werden
- umweltschonendes Verfahren – Blister biologisch abbaubar
- Reduzierung von Dokumentation

##### **Nachteile:**

- bei Dosierungsänderung ist man auf Lieferung der Apotheke angewiesen
- Problem wechselnde Ärzte – diese müssen immer wieder erst in den Prozess eingebunden werden
- bei zu geringer Patientenzahl werden die Versorgungswege nicht von der Apotheke abgesichert – kommt immer auf den Ort der Praxis an
- schnelles Ändern der Medikamente – Versorgung der Rezepte
- Fachkräfte verlieren evtl. den Bezug zu den Medikamenten, da sie selbst keine Medikamente mehr setzen

Hinweis: ab 2018: Datenschutzgrundverordnung, zusätzliche Unterschriften der Angehörigen erforderlich

Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

# Strategisches Management von Prozessen

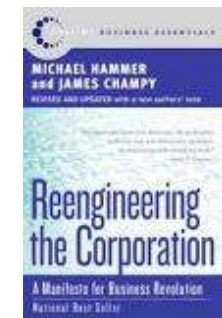


→ **Business Reengineering** ist in den angelsächsischen Ländern durch „geschicktes Begriffs-Marketing“ und Unternehmensberatungen populär geworden

Business Reengineering gilt als der Inbegriff des modernen amerikanischen Managements

Hammer/Champy (1994) propagieren die Umgestaltung der betrieblichen Organisationsabläufe unter dem Schlagwort des **Business Reengineering**

Diesem Konzept schließt sich eine ganze Schar von Unternehmensberatern an, die mit weiteren Verfeinerungen Konzepte zur Optimierung der Prozesse in einem Unternehmen anbieten



Literatur (*doppelt*)

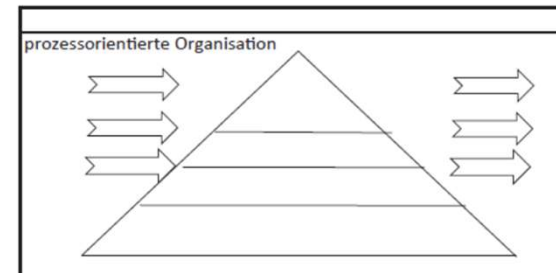
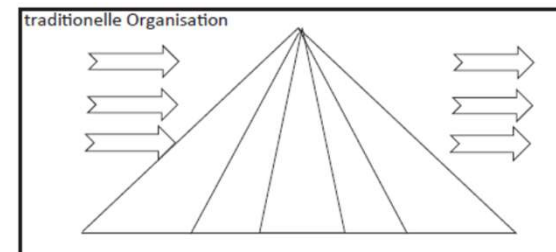
- Gaitanides, Michael (1998) Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen
- Hammer, Michael / Champy, James / Künzel, Patricia (1994) Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen
- Staehle, Wolfgang H./ Conrad, Peter/ Sydow, Jörg (1999) Management

# Strategisches Management von Prozessen

## Business Reengineering

- Beim Business Reengineering wird die Organisation verändert, Abläufe werden nach den Prozessen radikal umgestaltet neu gebaut
- Hammer/Champy fordern die Verantwortlichen auf, groß zu denken und dadurch eine wirkliche Neuaufstellung der Kernprozesse zu erreichen
- Konzept bleibt nicht bei der Analyse und Verbesserung der alten Prozesse stehen, stattdessen wird komplett neu strukturiert – wichtig sind dabei ehrgeizige Ziele: Optimierung nicht um 10 % sondern um 300 %

90 Grad-Drehung  
gegen die Spezialisierung und Arbeitsteilung



# Strategisches Management von Prozessen

## Business Reengineering - Triage

- Hammer/Champy schlagen eine **Triage** oder ABC-Analyse (von A für die wichtigsten bis C für die unwesentlichen Prozesse) der vorhandenen Prozesse, um sich auf die wesentlichen Prozesse und Abläufe zu konzentrieren
- Danach werden die wichtigsten Prozesse bestimmt, die für die Restrukturierung z. B. aufgrund ihres wesentlichen Einflusses auf die Kosten entscheidend sind
- Bewusst wird in Kauf genommen, dass sich bei unwesentlichen Prozessen Fehler und Ungenauigkeiten ergeben können
- Mit dem Konzept wird angestrebt, die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen prozessorientiert zu beschleunigen
- Kosteneinsparung durch unterlassenen Kontrollen bei den C-Prozessen ist höher als die der erwarteten Fehler bei den ungeprüften Abläufen

Begriff der **Triage** (französisch vom Verb „trier“ = sortieren) versteht man im deutschen Sprachgebrauch das Sichten und Einteilen bestimmter Sachverhalte nach ihrer Dringlichkeit. Beispielsweise wird das Konzept der Triage in der Notfallmedizin eingesetzt, wenn in einem Katastrophenfall Patienten nach der Schwere ihrer Verletzungen eingeteilt werden. In der Betriebswirtschaft wird das Konzept der Triage vornehmlich in der Wirtschaftsinformatik eingesetzt.

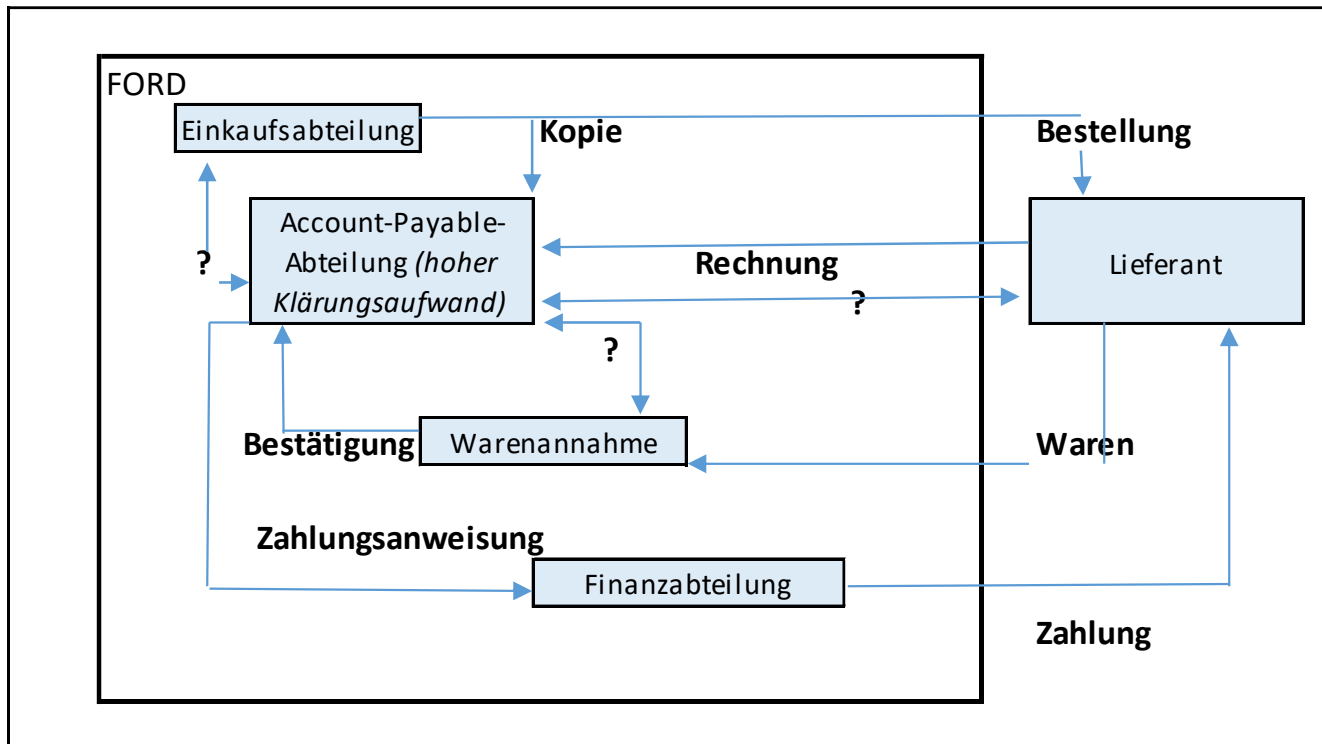
**Beispiel zum Einsatz des Triage-Konzepts in der Prozessanalyse:**  
Bei der Bearbeitung und Abwicklung von Kreditanträgen in einer Bank wird zwischen einfachen, durchschnittlichen und komplexen Fällen unterschieden.

Für jede Fallvariante werden bestimmte Anforderungen und eine speziell formulierte Geschäftsprozessvariante bereitgehalten. Insgesamt wird so eine adäquate, aber zügige Bearbeitung der Anträge sichergestellt



# Strategisches Management von Prozessen

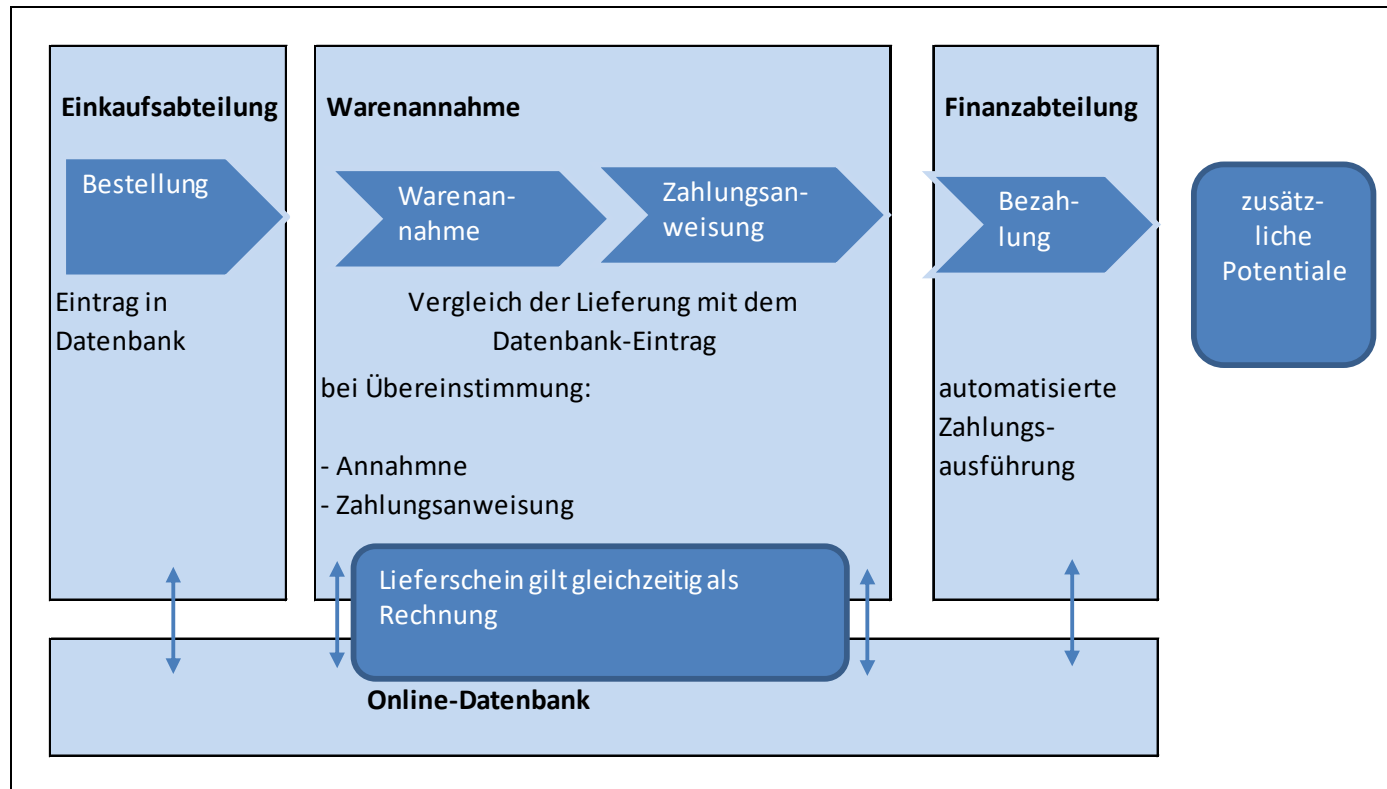
## Beispiel Business Reengineering (1)



vor der Restrukturierung

# Strategisches Management von Prozessen

## Beispiel Business Reengineering (2)



nach der Restrukturierung

# Entlass-Management im UKD

wer	wohin	womit	wo	was	wann	Dokumentation
Patient	nach Hause, Reha-Einrichtung, Pflegeeinrichtung	privat, Taxi, Krankentransportwagen	Station		am Entlasstag	
Pflegepersonal			Station	a) Identifikation nachstationärer Versorgungsbedarf b) Anforderung Sozialdienst c) Prüfung Entlassplan / Information an Nachversorger d) Pflegebericht schreiben e) admin. Entlassung	a) nach Aufnahme b) sofort nach Identifikation c) 1-2 Tage vor Entlassung d) spätestens am Entlasstag e) nach Entlassung	Krankenhausinformationssystem (KIS): Pflegebericht; Checkliste Entlassung
Ärzte			Station	a) Anordnung Nachversorgung b) OP-Bericht, Arztbrief, Aufklären des Patienten zu Verhalten und Therapie	a) sobald absehbar b) spätestens am Entlasstag	KIS: OP-Bericht, Arztbrief
Sozialdienst			Büro	a) Prüfung soziales Netz b) Organisation Nachversorger, Unterstützung Antragstellung	a) und b) nach Anforderung durch die Pflegekraft	KIS: Sozialdienstbefund
Sekretariat			Büro	Arztbrief schreiben		

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

### **Echte Führungsentscheidungen (Erich Gutenberg)**

- Liegen vor, wenn sie ein hohes Maß an Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage besitzt
- Auf das Ganze der Unternehmung gerichtet ist
- Entweder nicht untergeordneten Stellen übertragbar ist oder im Interesse des Unternehmens nicht übertragen werden darf
- Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht
- Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche
- Beseitigung von Störungen im laufenden Betriebsprozess
- Geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher betrieblicher Bedeutsamkeit
- Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

- jedes Unternehmen braucht eine **Vision** als Orientierung
- eine Vision ist eine Vorstellung, wie eine Organisation in Zukunft aussehen soll
- um eine Vision kommunizierbar zu machen, muss sie in einem **Leitbild** schriftlich fixiert werden

Im Leitbild wird Antwort auf die Fragen gegeben:

- Wer sind wir?
- Was wollen wir?
- Wie verhalten wir uns?
- Das Leitbild fixiert den zukünftigen Sollzustand, beschreibt die Unternehmenskultur (Führung, Verhalten, Umgang mit Kunden usw.) und stellt die Orientierung für das strategische Management dar.

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

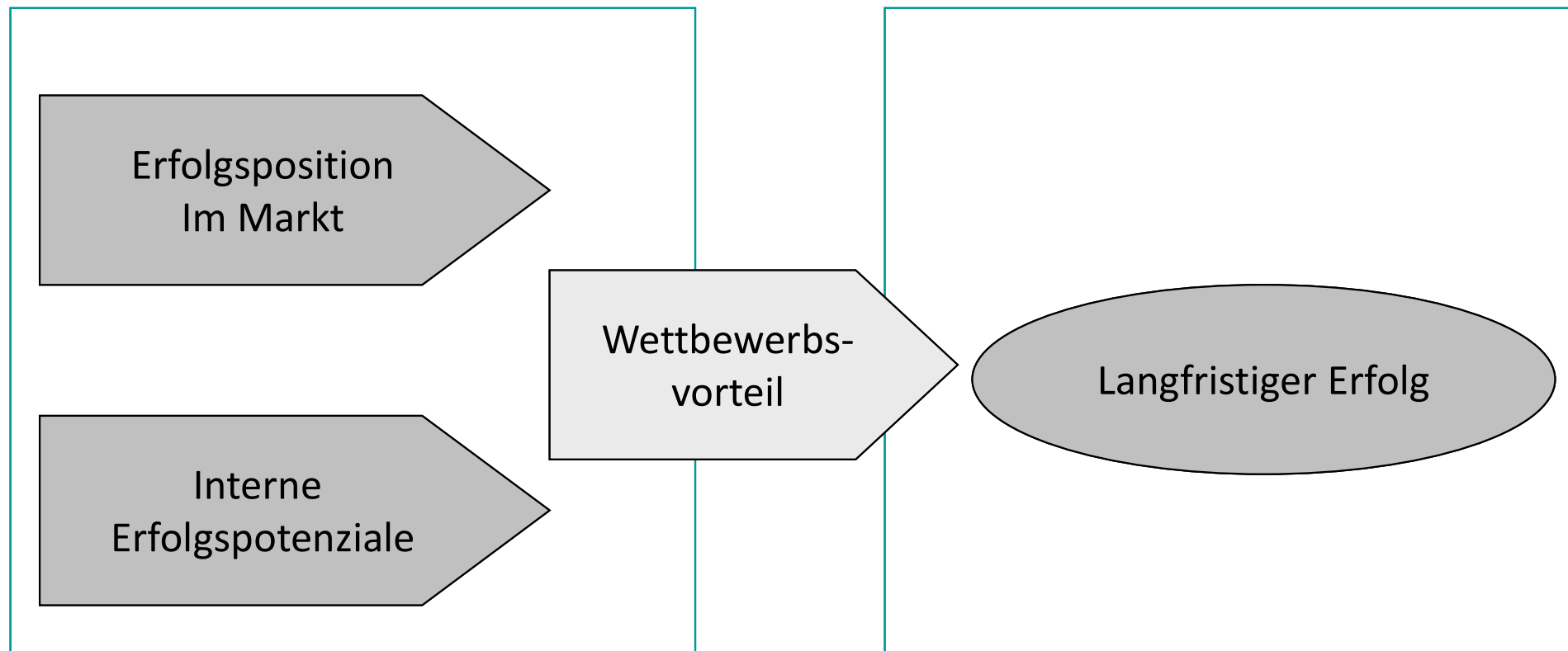
„**Strategisch**“ sind alle Fragen/ Probleme,  
die nachhaltig die Erfolgspositionen und  
Erfolgspotenziale eines Unternehmens berühren!

Quelle: Krüger,W.(2000), S. 15

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

### Grundverständnis des strategischen Managements

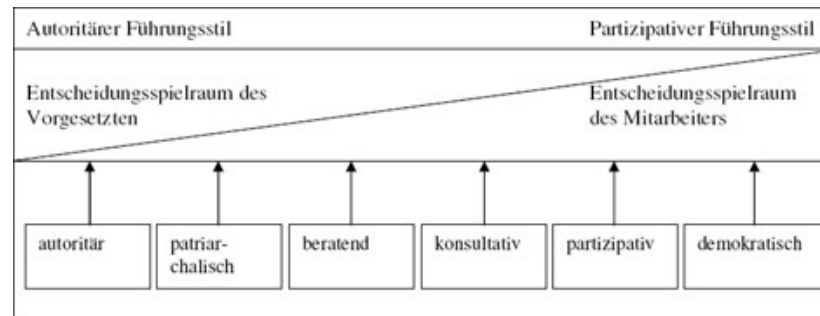


## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

#### Führungsstile

- charismatisch
- autoritär
- laissez faire
- demokratisch/kooperativ



Forschung: gibt es einen optimalen Führungsstil? Antwort: dies ist situationsabhängig

- Iowa Studien, Ohio Studien, Black-Mouton Managerial Grid

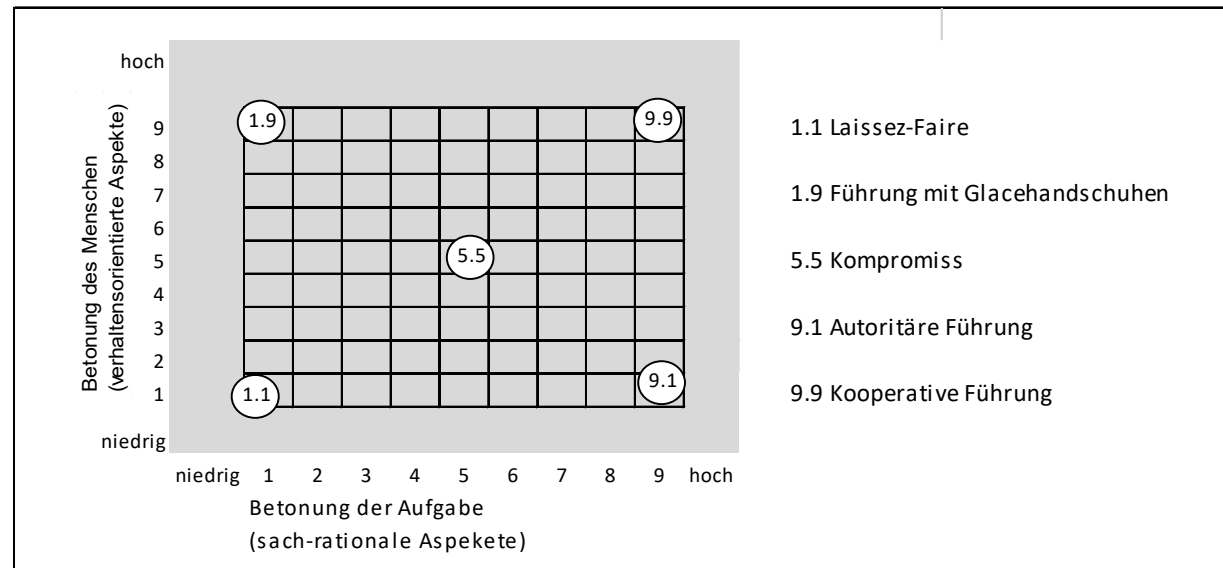


# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

### Führungsstile

- aufgabenorientiert
- mitarbeiterorientiert



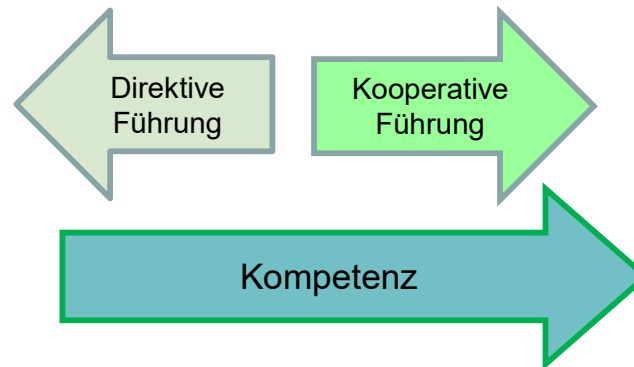
- im sog. Managerial Grid können verschiedenen Ausprägungen des Führungsstils dargestellt werden

- situativer Führungsstil: es kommt noch eine weitere Dimension hinzu

## 4.3 Strategisches Management: Bereiche

### 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

#### Führungsstile



- situativer Führungsstil
- setzt beim Führenden voraus:
  - hohe Flexibilität, Umsicht
  - gute Menschenkenntnis
  - beispielhafte Verhaltensweise (Authentizität)
  - Selbstbewusstsein

Das situative Führen ist am schwierigsten durchzuführen und stellt die höchsten Anforderungen an die Führungskraft.

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

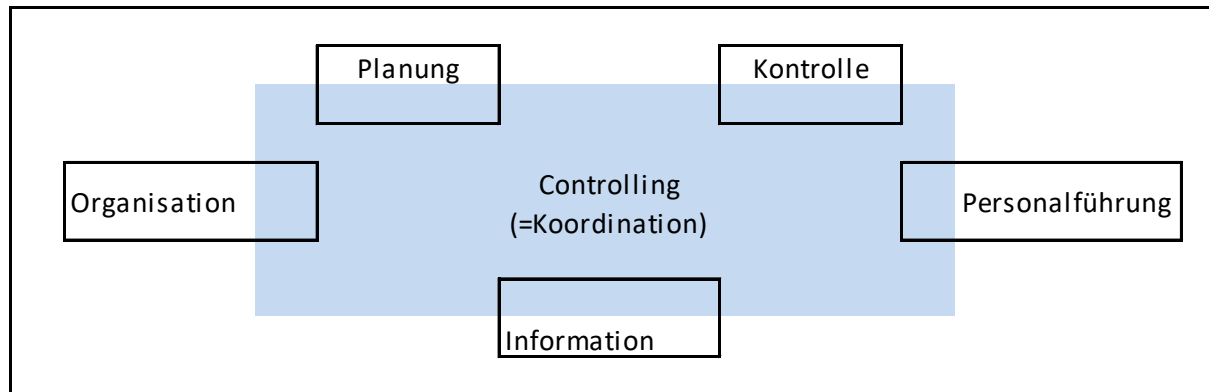
## 4.3 Strategisches Management: Bereich Unternehmensführung

Führungsstil	Beschreibung (Vor- und Nachteile)
<u>Patriarchalische Führung</u> (mittelständische und Familienunternehmen, Dr. Quendt, Trigema)	Autorität und die Güte des „Vaters in der Familie“ Mitarbeiter haben jederzeit Zugang zum Patriarchen sind ihm zu Gehorsam verpflichtet Herrschaftsanspruch des Patriarchen begründet auf Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung
<u>Charismatische Führung</u> (Gandhi, Hitler, Martin Luther King)	Vorgesetzte führen durch Ausstrahlungskraft Mitarbeiter/Anhänger sind von Vorgesetzten abhängig Vorgesetzte sind den Mitarbeitern gegenüber nicht verpflichtet Mitarbeiter / Anhänger zeigen aus innerer Überzeugung das gewünschte Verhalten
<u>Autokratische Führung</u> (Bundeswehr und alle Militärorganisationen, Polizei, Feuerwehr, THW)	Vorgesetzte geben Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen Keine Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen Widerspruch oder Kritik wird nicht geduldet streng gegliederter Führungsapparat <u>Vorteile:</u> hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, gute Kontrolle <u>Nachteile:</u> mangelnde Motivation der Mitarbeiter, Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte, brachliegende Kompetenzen der Mitarbeiter, schwierig, wenn Entscheidungsträger ausfällt
<u>Bürokratische Führung</u> (Verwaltungsbehörde)	Reglement bzw. bürokratische Instanzen und Dienststellenbefugnisse werden betont Präzise Beschreibungen der Stellenbefugnisse und Verwaltungsabläufe Keine beherrschende Führungsperson Mangel an Flexibilität und Effizienz
<u>Demokratische/ Kooperative Führung</u>	Vorgesetzter bezieht Mitarbeiter ein, gesteht gewisse Kompetenzen zu Diskussionen und sachliche Unterstützung werden erwartet
<u>Laissez-Faire "Führung"</u> (Kreativabteilungen)	Vorgesetzter greift nicht in das Geschehen ein Mitarbeitern bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst Gewährung von Freiheit und Individualität eigenständigen Arbeitsweise und Treffen von Entscheidungen durch die Mitarbeiter Laissez faire ist im eigentlichen Sinne keine Führung.

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Controlling

- Controlling übernimmt die Integration der betrieblichen Bereiche und Funktionen



- unterscheiden werden strategisches und operatives Controlling

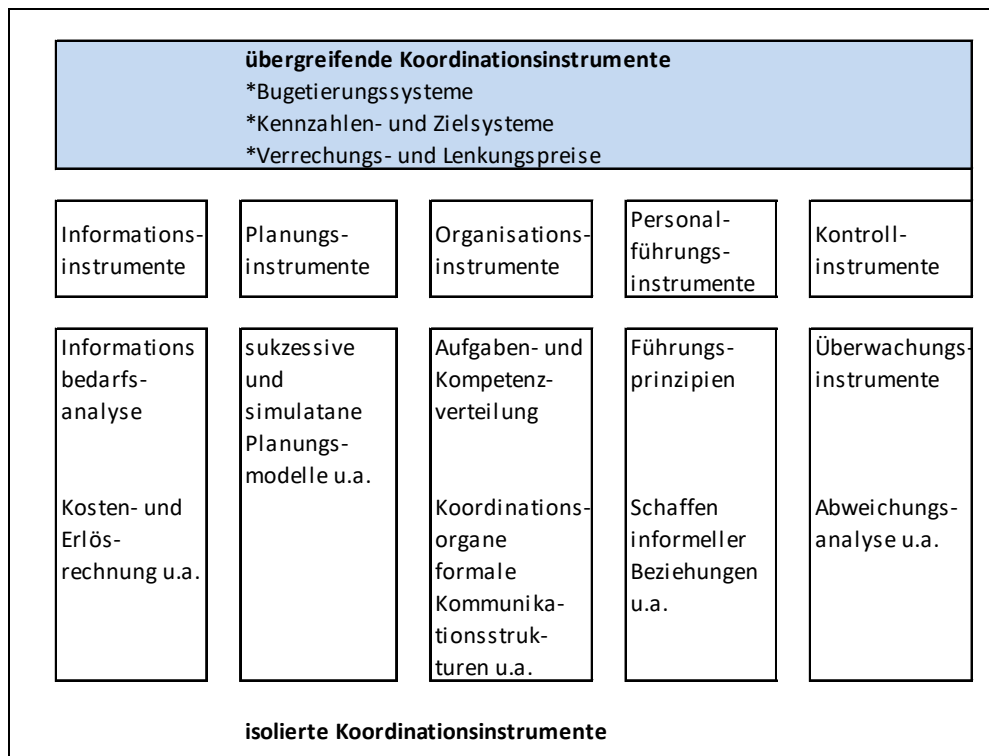
Merkmal	strategisches Controlling	operatives Controlling
Zeithorizont	5 Jahre und mehr	0-4 Jahre
Ziele	Gewinnmaximierung Kostendeckung Budgetüberwachung	Existenzsicherung/Frühwarnfunktion optimale Bedarfsdeckung Fixkostenabbau
Schwerpunkt	Information und Planung	Steuerung und Information
Orientierung	Umwelt	Unternehmen

# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Controlling

- Controlling übernimmt verschiedene Funktionen
- unterscheiden werden übergreifende und isolierte Koordinationsinstrumente

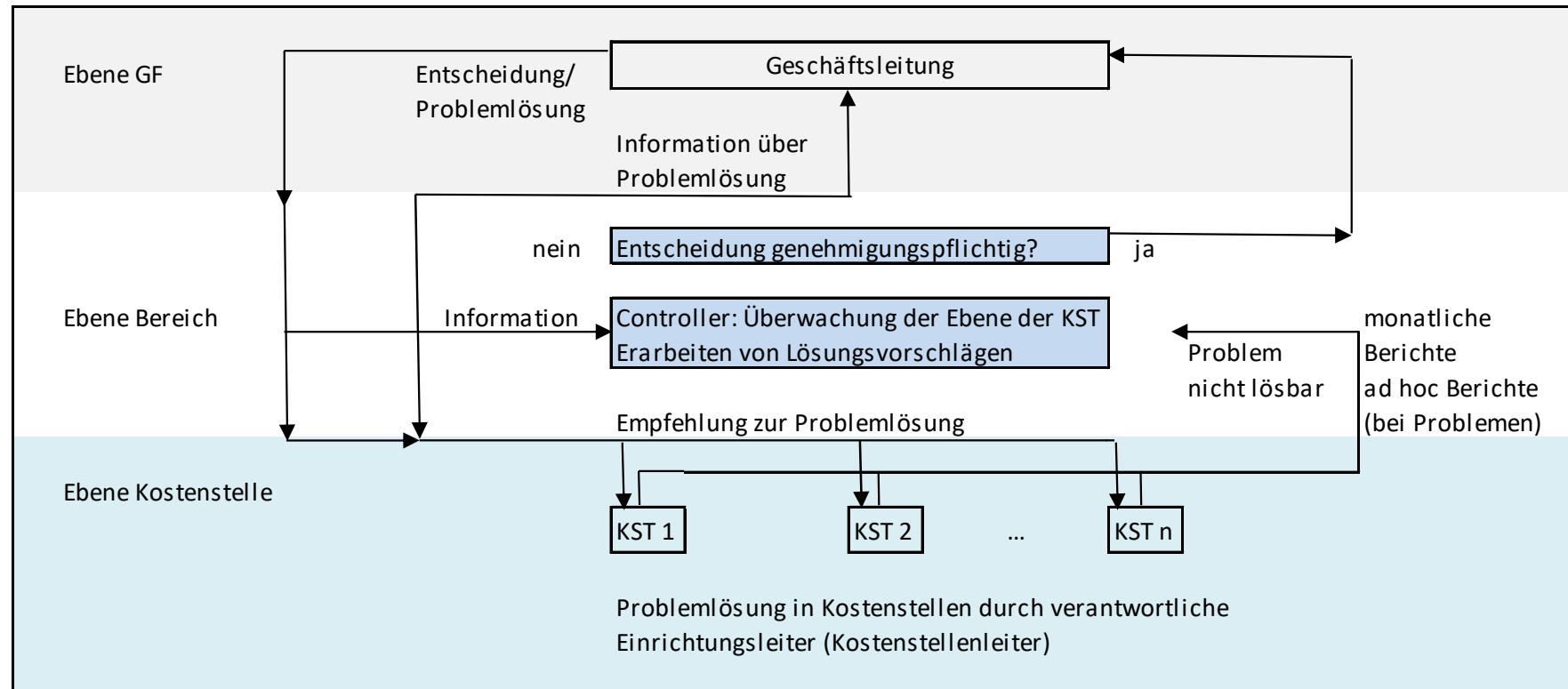
Nr.	Funktion	Inhalt
1	Anpassungs- und Innovation	Koordination der Unternehmensführung mit der Umwelt
2	Zielausrichtung	Ausrichten der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele
3	Service und Unterstützung	Koordination der Instrumente und der Informationsversorgung



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Controlling

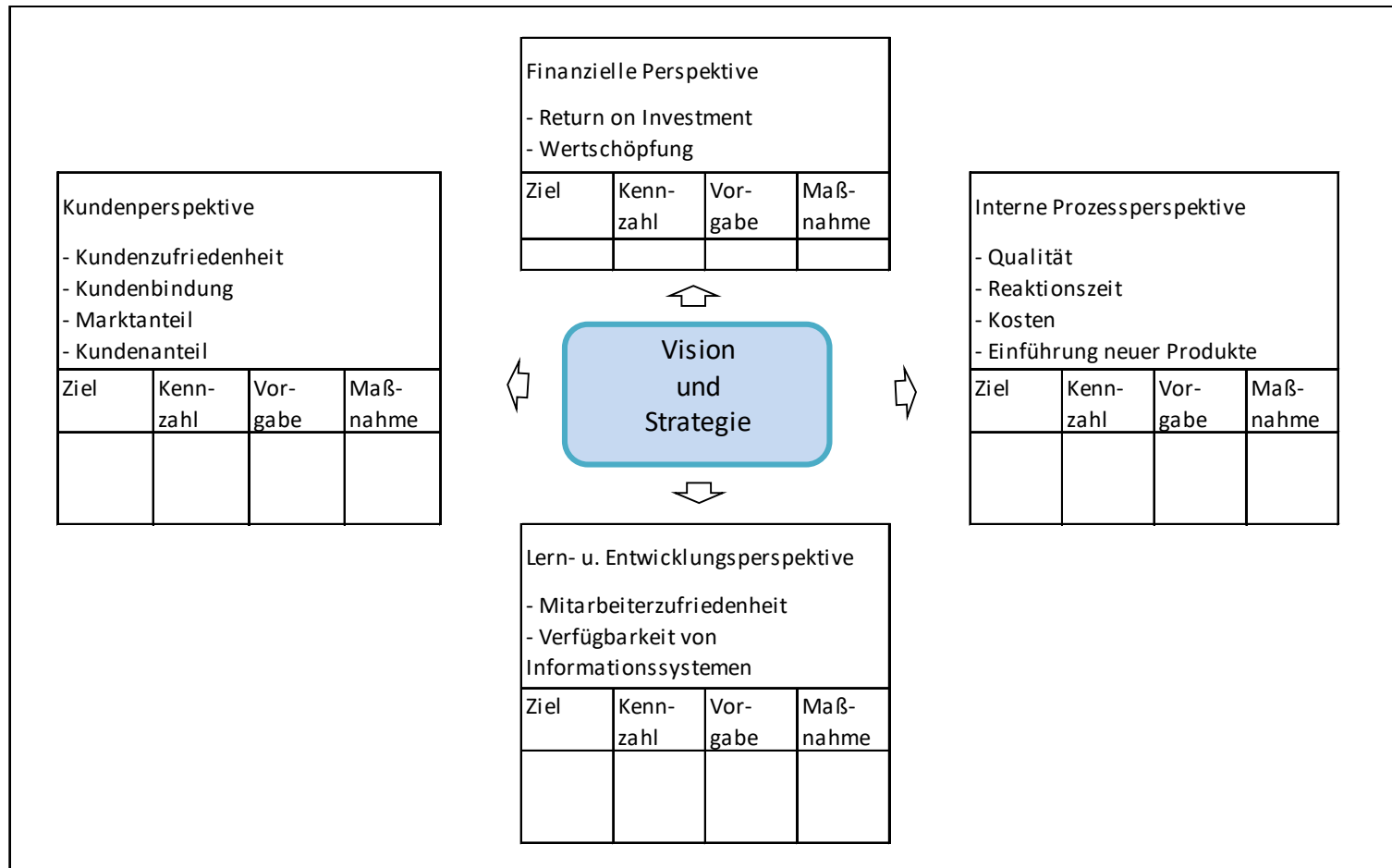
- Controlling steuert auf den drei betrieblichen Ebenen



# 4.3 Strategisches Management: Bereiche

## 4.3 Strategisches Management: Bereich Controlling

- Controlling steuert die strategischen Dimensionen z.B. mit der Balanced Score Card



## 4.4 Operatives Management

### 4.4 Operatives Management

- Finanzierung
- Personal

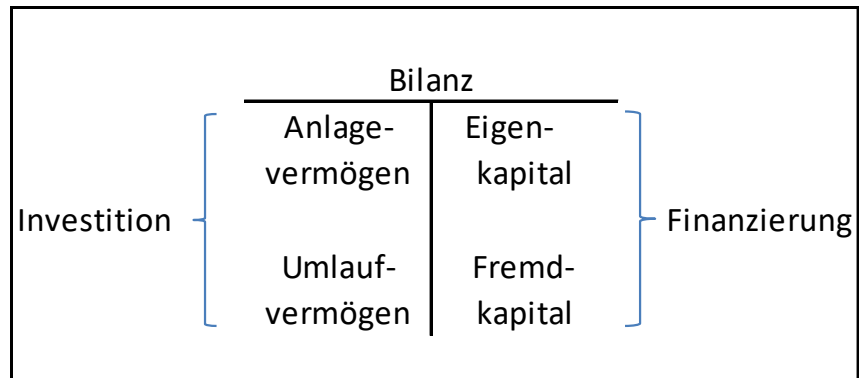


# 4.4 Operatives Management

4.4 Operatives Management

Finanzierung

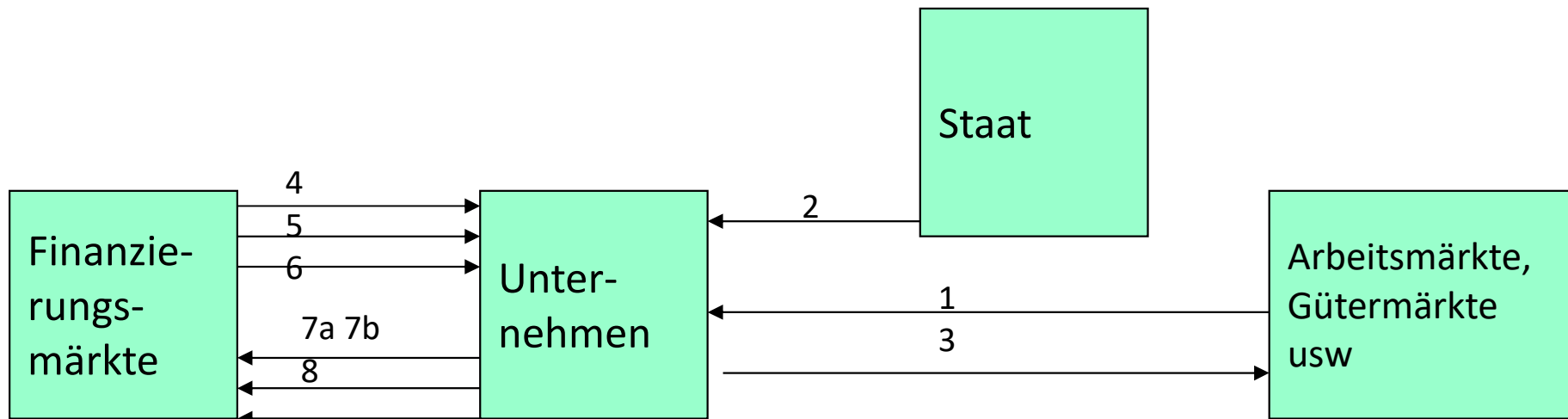
Begriffe



## 4.4 Operatives Management - Finanzierung

### Systematik der Finanzierungsformen

- Sozialunternehmen sind in verschiedenen Märkte eingebunden: Gütermärkte, Märkte für Dienstleistungen und Arbeitsmärkte sowie Finanzierungsmärkte sowie gegenüber dem Staat eingebunden.
- Daneben ist der Staat und die Sozialversicherung als Umfeld zu beachten. Der Staat erhält Steuern, Gebühren und Beiträge und erstellt dafür öffentliche Güter. Sozialversicherungen stehen zwischen Staat, Versicherten und Leistungserbringern. Private Versicherungen ergänzen die Sozialversicherung.



## 4.4 Operatives Management - Finanzierung

Zahlungsbeziehungen können somit wie folgt unterschieden werden:

- Einzahlungen von Nichtfinanzierungsmärkten (Entgelte für Leistungen, Verkäufe von Anlagegegenständen, ...) 1
- Einzahlungen der öffentlichen Hand (Zuschuss zu einem Krankenhausneubau,..) und der Sozialversicherungen (Pflegeentgelte,...) 2
- Auszahlungen des Unternehmens an Nichtfinanzierungsmärkte (für Anschaffungen, für laufenden Ausgaben, ...) 3
- Einzahlungen von Gläubigern an das Unternehmen (**Fremdfinanzierung**) 4
- Einzahlungen von bisherigen Eigentümern/Gesellschaftern an das Unternehmen (**Eigenfinanzierung**) 5
- Einzahlungen von neuen Eigentümern/Gesellschaftern an das Unternehmen (**Beteiligungsfinanzierung**) 6
- Auszahlungen an Gläubiger des Unternehmens (Zinsen, Tilgungen) 7a
- Auszahlungen an Eigentümer/Gesellschafter (Entnahmen, Dividenden, Kapitalrückzahlungen, usw.) 7b
- 8

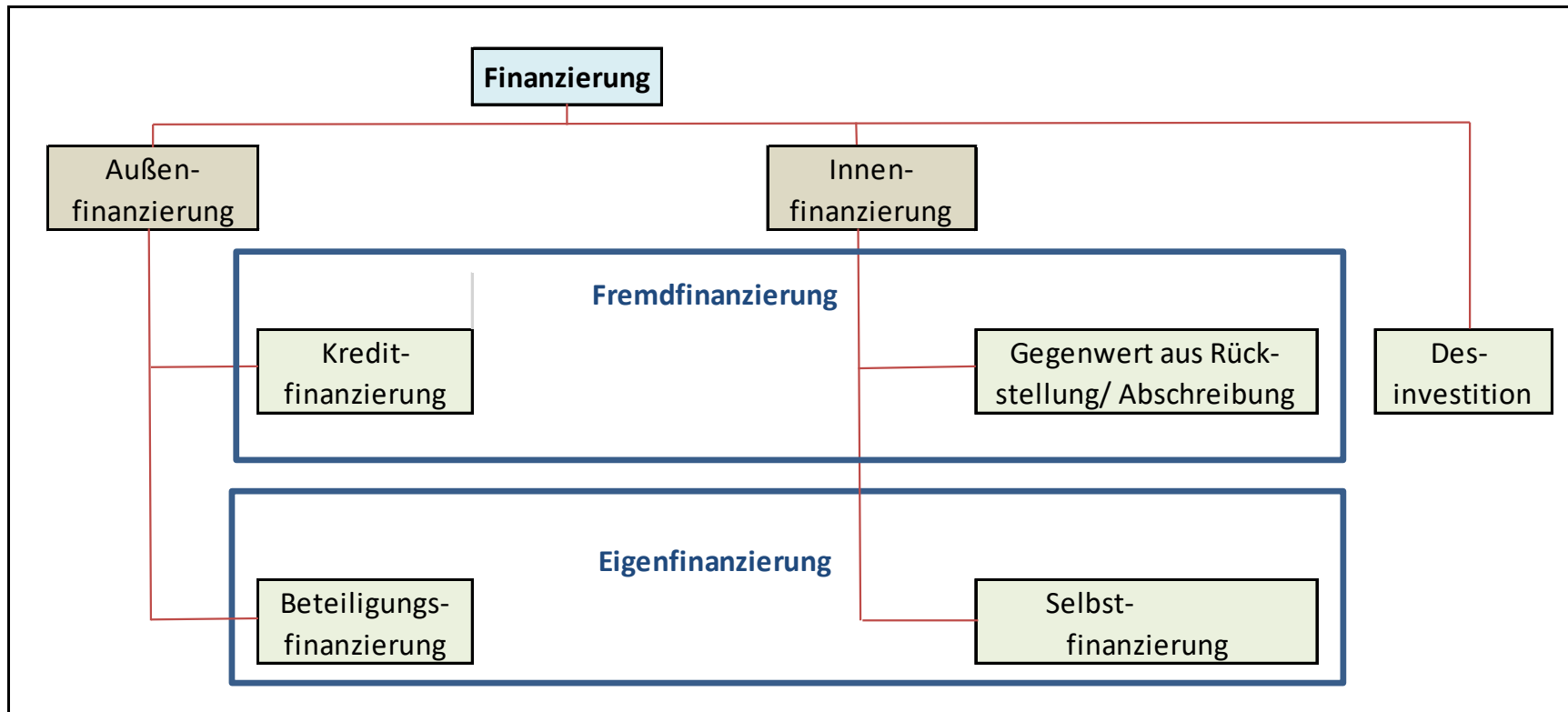
# 4.4 Operatives Management - Finanzierung

Differenzierungen nach der Rechtstellung

- Fremdfinanzierung und
- Eigen- bzw. Beteiligungsfinanzierung

Differenzierungen nach der Herkunft

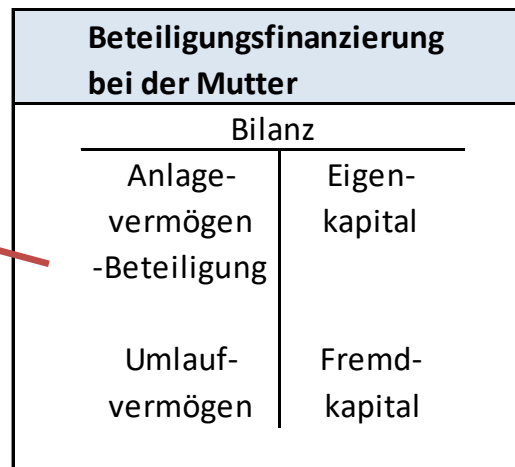
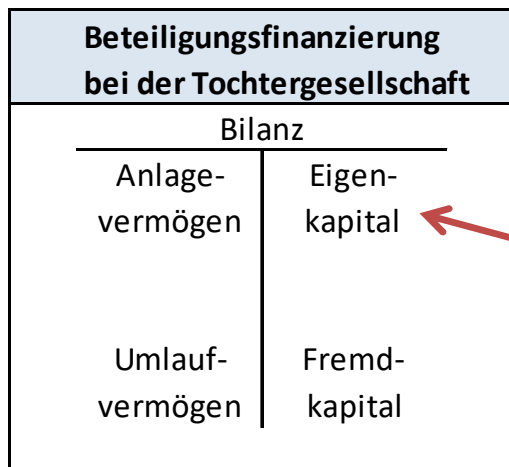
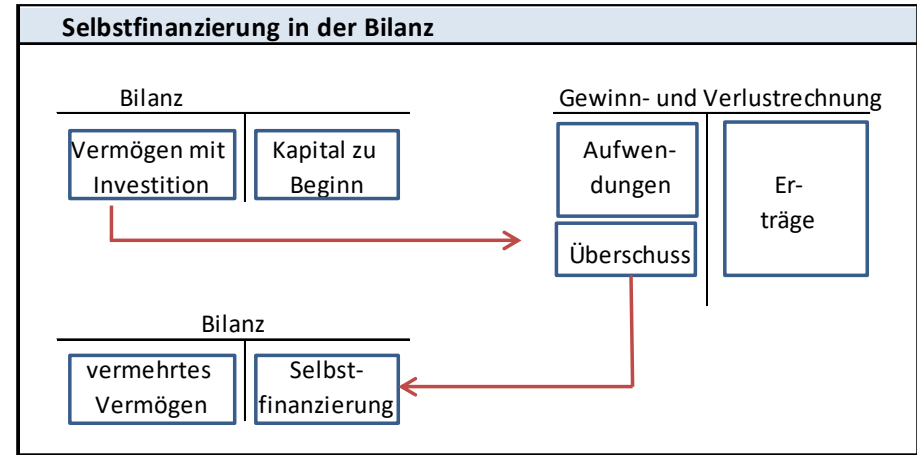
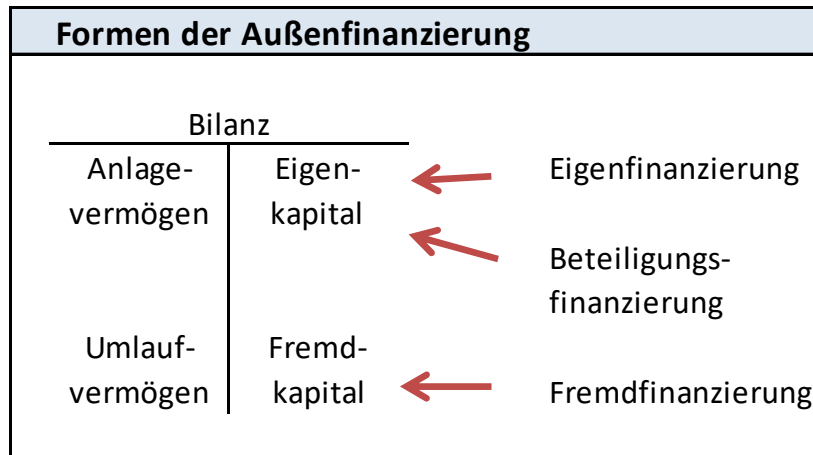
- Innenfinanzierung oder interne Finanzierung und
- Außenfinanzierung oder externe Finanzierung



# 4.4 Operatives Management - Finanzierung

Differenzierungen nach der Herkunft

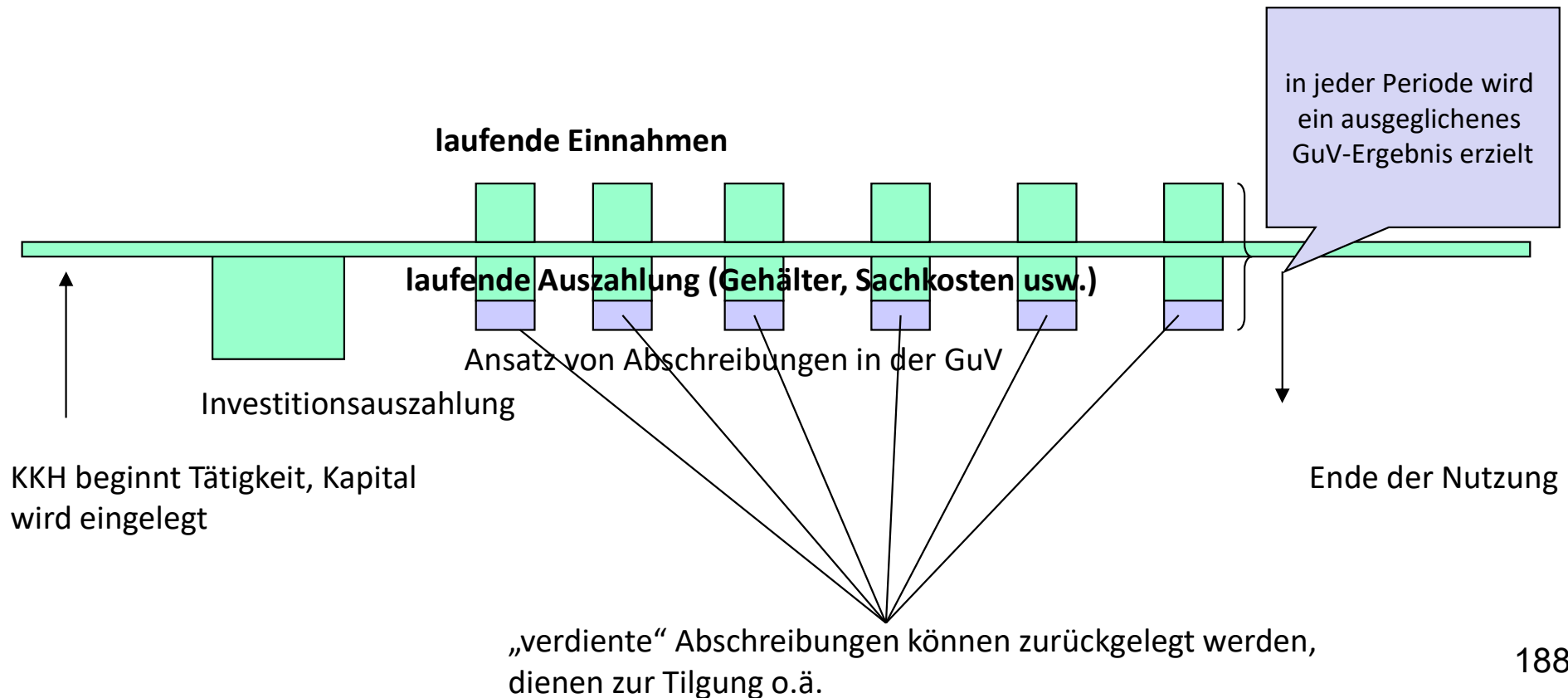
- Innenfinanzierung oder interne Finanzierung und
- Außenfinanzierung oder externe Finanzierung



# 4.4 Operatives Management - Finanzierung

## Innenfinanzierung aus Abschreibungen

- Ein Krankenhaus arbeitet kostendeckend. D.h. dass Erträge und Aufwendungen sich gerade ausgleichen.
- Der Gegenwert der erhaltenen Zahlungen, die dem Werteverzehr entsprechen (Abschreibungen) und der nicht ausgeschüttet werden darf, dient ebenfalls der Innenfinanzierung.



# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

### **Personalwirtschaft**

(engl.: Human-Resource-Management, human resources management, personnel management)

- Personalmanagement umschreibt alle Maßnahmen mit mitarbeiterbezogener Ausrichtung, die der Realisation strategischer Unternehmensziele dienen sollen.
- betriebliche Personalwirtschaft besteht aus der Personalplanung und der Personalpolitik sowie der Personalverwaltung

### zu erfüllende **Funktionen**

- Personalbedarfsermittlung
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Personalerhaltung
- Leistungsstimulation
- Personalfreistellung

Personalwirtschaftslehre will die inner- und außerpersönlichen Bestimmungsgrößen menschlichen Leistungsverhaltens zu identifizieren, ihr Zusammenwirken analysieren und erklären.

In der BWL wurde personalwirtschaftlichen Fragen lange Zeit nur geringe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Erst seit 1990 wurde die Personalwirtschaft als betriebswirtschaftliche Teildisziplin zunehmend ausgebaut (Anzahl der Veröffentlichungen und der neu eingerichteten Lehrstühle bzw. Institute)

# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

Aufgabe: die Verfügbarkeit des im Leistungsprozess quantitativ, qualitativ, räumlich und zeitlich benötigten Personals Sorge zu tragen, einen Einsatz des Personals zu ermöglichen, der einerseits eine möglichst hohe Leistungswirksamkeit und andererseits eine möglichst hohe Zufriedenheit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter zur Folge hat;

### **Aufgaben im einzelnen**

- Anpassung der Arbeitsbedingungen an die vorhandene Leistungsfähigkeit und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter (soweit diesen nicht durch entsprechende Personaleinsatzentscheidungen Rechnung getragen werden kann)
- Erarbeiten und Einführung von Maßnahmen zur Erhaltung und Weiterentwicklung des Fähigkeitspotentials der Mitarbeiter sowie ihrer Leistungsbereitschaft
- Unterstützung von Mitarbeitern mit Personalverantwortung (Vorgesetzte) bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben
- Erfüllung der vertraglichen oder gesetzlichen Verpflichtungen ergebenden Maßnahmen (z. B. der Personalbetreuung oder Entlohnung sowie die damit zusammenhängenden Verwaltungsmaßnahmen)
- Erarbeitung der Grundlagen für eine vorausschauende (Personalplanung) sowie Steuerungs- und Kontrollgrößen für die aktuelle Personalpolitik.



# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

Personalplanung - Begriff:

- Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen. Personalplanung soll dafür sorgen, dass kurz-, mittel- und langfristig die im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Ziele zur Verfügung stehen. Die Personalplanung ist Teilaufgabe der Personalwirtschaft und Teil der Unternehmensplanung.

### **Teilbereiche**

Personalplanung vollzieht sich in mehreren Prozessabschnitten:

- (1) Ermittlung des Personalbedarfs;
- (2) Planung der Personalbeschaffung;
- (3) Planung der Personalentwicklung;
- (4) Planung des Personaleinsatzes;
- (5) Planung der Personalfreisetzung.

# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

### **Personalplanung – Voraussetzungen**

Eine aussagekräftige Personalplanung verlangt, dass umfassende Informationen über die Stellen, Personen, interne und externe Faktoren in die Planung einfließen. Hierzu ist ein gut ausgebautes, dem Datenschutz Rechnung tragendes Personalinformationssystem erforderlich.

### Arbeitsrechtliche Regelungen

- Nach § 92 BetrVG ist der Betriebsrat hinsichtlich der Personalplanung zu informieren und beratend zu beteiligen. Entsprechend dem Zweck der Vorschrift umfasst der Begriff der Personalplanung v.a. den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht, zudem die sich aus dem Personalbedarf ergebenden personellen Maßnahmen.
- Die Unterrichtung muss umfassend sein, soweit eine Planung bereits vorliegt. Das Stadium der Planung ist erreicht, wenn die Überlegungen über Personalbedarf und Personaldeckung so weit gediehen sind, dass man sie als Vorgabe ansehen kann, nach der der Arbeitgeber in der betrieblichen Personalpolitik künftig verfahren will.
- Nach § 92 II BetrVG kann der Betriebsrat, soweit eine Personalplanung noch nicht besteht, dem Arbeitgeber Vorschläge für ihre Einführung und Durchführung machen. Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, den Vorschlägen zu folgen.

# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

### Personalpolitik

- Der Begriff Politik umfasst das Setzen von Zielen, Strukturierung von Aufgaben und Durchführung von Maßnahmen. Damit ist naturgemäß jedes betriebliche Handeln auch ein politisches Handeln.
- I.e.S. umfasst Personalpolitik daher lediglich die Ziel- und Maßnahmenplanung sowie ihre Realisierung.

# 4.4 Operatives Management

## 4.4 Operatives Management Personal

Personalverwaltung ist die Summe aller administrativen personalbezogenen Maßnahmen im Unternehmen

- in mittelständischen und Großunternehmen ist die administrative Personalarbeit häufig in sog. HR-Service-Centern gebündelt
- Anwendung der Regelungen des geltenden Rechts vom Sozialrecht bis zur Betriebsvereinbarung,
- Erledigung aller Formalitäten von der Personaleinstellung bis zur Personalfreisetzung,
- Bearbeitung der laufenden Mitarbeiteranträge,
- Führung der Personalakten,
- Führung der Personalstatistik,
- Abwicklung der Lohn- und Gehaltszahlungen.

# 5. Rechnungswesen-Instrumente des Managements

Literatur zu den kaufmännischen Instrumenten

5.1 Überblick

5.2 Grundlegende Elemente

5.3 Instrumente des Rechnungswesens

5.4 Evaluation der Wirkungen

# Literatur zu den kaufmännischen Instrumenten

- Grundzüge der Buchführung und Bilanztechnik
- Günter Wöhe und Heinz Kußmaul,
- 7., völlig überarbeitete Auflage 2010.
- XXV, 375 S.: Kartoniert  
Vahlen ISBN 978-3-8006-3683-9
- 24,80 €



**Tipp: Etwas  
wissenschaftlicher**

# Literatur zu den kaufmännischen Instrumenten

- Bitz / Schneeloch / Wittstock
- Der Jahresabschluss
- Nationale und **internationale** Rechtsvorschriften, Analyse und Politik
- Von Prof. Dr. Michael Bitz, Prof. Dr. Dieter Schneeloch, Steuerberater, und Dr. Wilfried Wittstock, Steuerberater, Akademischer Oberrat a.D.
- 5., überarbeitete und erweiterte Auflage 2011. XLVI, 1004 S.: Gebunden  
Vahlen ISBN 978-3-8006-3711-9
- Preis: 44,80 €



**internationales  
Bilanzrecht ist  
überflüssig**

# Literatur zu den kaufmännischen Instrumenten

- Schauer / Andessner / Greiling
- Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen
- Ergebnisorientierte Informations- und Steuerungsinstrumente für das NPO-Management
- ISBN: 978-3-258-07930-1
- 4., neu bearbeitete Auflage 2015
- 425 Seiten, 119 Abb.
- Haupt Verlag
- EUR 68.00



Passend zur  
ganzheitlichen  
Systemtheorie



## 5.2 Grundlegende Elemente

der Kaufmann richtet eine Buchhaltung ein

### Konto

- auf dem Konto in der Finanzbuchhaltung (unterscheide vom Bankkonto!) werden die Vermögensgegenstände und Schulden sowie die Erträge und Aufwendungen verbucht
- es werden Bestandskonten und Erfolgskonten unterschieden

### Jahresabschluss

- besteht aus einer Aufstellung über das Vermögen und die Schulden (**Bilanz**)
- in einer Zusammenstellung der Erträge und Aufwendungen (**Gewinn- und Verlustrechnung**)
- Anhang

## 5.2 Grundlegende Elemente

der Kaufmann schließt die Buchhaltung laufend, d.h. einmal im Monat, ab =  
**Betriebswirtschaftliche Auswertung**

einmal im Jahr wird ein Abschluss für das ganze Jahr erstellt =  
**Jahresabschluss**

- besteht aus einer Aufstellung über das Vermögen und die Schulden (**Bilanz**)
- in einer Zusammenstellung der Erträge und Aufwendungen (**Gewinn- und Verlustrechnung**)
- Anhang

Jahresabschluss 1. Bilanz 2. GuV 3. Anhang
-----------------------------------------------------

## 5.2 Grundlegende Elemente

- **Bilanz**  
in der Bilanz werden auf der Aktivseite Vermögensgegenstände und auf der Passivseite Schulden aufgeschrieben
- Posten auf der Passivseite werden als Kapital bezeichnet
- wenn mehr Vermögen als Schulden vorhanden ist, ist Eigenkapital vorhanden
- folgendes Schema zeigt den Zusammenhang

Bilanz zum Stichtag 31.12.	
Vermögen wo ist Geld investiert?	Kapital wie wurde Geld aufgebracht?

## 5.2 Grundlegende Elemente

- die einzelnen Posten auf der Aktivseite werden nach ihrer statischen Liquidität geordnet, d.h. Vermögensgegenstände, die wenig liquide sind, stehen oben und Vermögensgegenstände, die sich schnell in Geld umsetzen lassen, stehen unten
- auf der Passivseite werden die Schulden in (1) **sichere** Bank-, Lieferanten-, Gesellschafter und sonstige Verbindlichkeiten und (2) in **ungewisse Verbindlichkeiten** (Rückstellungen) unterteilt
- Posten auf der Passivseite werden als **Fremdkapital** bezeichnet
- wenn mehr Vermögen als Schulden vorhanden ist, ist **Eigenkapital > 0 €** vorhanden
- das EK ist also eine Saldogröße. folgendes Schema zeigt den Zusammenhang

Aktiva = Vermögen		Schulden + EK = Passiva	
Grund und Boden	25.000.000	EK = Saldo	2.000.000 EK
Gebäude	68.890.000		
Techn. Anlagen	5.000.000	Verbindlichkeiten	
BGA	2.700.000	-Kreditinstitute	60.000.000
Vorräte	100.000	-Lieferanten	30.900.000
Forderungen	3.000.000	-sonstige	10.000
Bank	300.000		
Kasse	10.000	Rückstellungen	12.090.000
	<u>105.000.000</u>		<u>105.000.000</u>

## 5.2 Grundlegende Elemente

- wenn weniger Vermögen als Schulden vorhanden ist, ist **negatives Eigenkapital** vorhanden, d.h. das Unternehmen ist überschuldet

Aktiva = Vermögen		Schulden + EK = Passiva	
Grund und Boden	25.000.000		EK
Gebäude	68.890.000		
Techn. Anlagen	5.000.000	Verbindlichkeiten	
BGA	2.700.000	-Kreditinstitute	80.000.000
Vorräte	100.000	-Lieferanten	30.900.000
Forderungen	3.000.000	-sonstige	10.000
Bank	300.000		
Kasse	10.000	Rückstellungen	12.090.000
<b>EK = Saldo</b>	<b>18.000.000</b>		
	<u>123.000.000</u>		<u>123.000.000</u>

Überschuldung

## 5.2 Grundlegende Elemente

- **Gewinn- und Verlust-Rechnung**  
in der GuV werden die Erträge und die Aufwendungen aufgeschrieben
- Erträge sind positive Erfolgsbeiträge
- Aufwendungen sind negative Erfolgsbeiträge
- eine Zusammenfassung ist in Kontoform oder in Staffelform (untereinander) möglich

a) GuV in Kontoform

Personalaufwendungen	Entgelte aus Pflegeleistungen
Materialaufwendungen	Unterkunftsentgelte
sonstige betriebl. Aufwendungen	Verpflegung
Zinsaufwendungen	Medien
Abschreibungen	Spenden
Saldo = Erfolg	Zinserträge

## 5.2 Grundlegende Elemente

### Gewinn- und Verlust-Rechnung in Staffelform

Umsatzerlöse

- Entgelte aus Pflege (Grad 1)
- Entgelte aus Pflege (Grad 2)
- Entgelte aus Pflege (Grad 3)
- Entgelte aus Pflege (Grad 4)
- Entgelte aus Pflege (Grad 5)
- Entgelte aus Unterkunft
- Entgelte aus Verpflegung

abzgl. Materialaufwand

---

= Rohertrag/Handelsspanne

abzgl. Personalaufwand

abzgl. sonstigen betriebl. Aufwand

abzgl. Abschreibungen

---

= Betriebsergebnis

zzgl. Zinsertrag

abzgl. Zinsaufwand

- neg. Finanzergebnis/+ pos. Finanzergebnis

-abzgl. Steuern

---

= Jahresergebnis (Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag)

## 5.2 Grundlegende Elemente

- **Bestandsgrößen: Bilanz**  
in der Bilanz werden die Vermögensgegenstände und Schulden aufgeschrieben
- **Stromgrößen: Gewinn- und Verlust-Rechnung**  
in der GuV werden die Erträge und die Aufwendungen aufgeschrieben

Bilanz: Foto zum  
Stichtag  
31.12.2012



GuV: Film für das  
Geschäftsjahr  
1.1.2012 - 31.12.2012





## 5.2 Grundlegende Elemente

- **Anhang**

im Anhang sind

- die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zu erläutern (wichtig bei bestehenden Bilanzierungswahlrechten)
- wenn vom Grundsatz der Bewertungsstetigkeit abgewichen wird, ist dies im Anhang zu benennen. Der Unterschiedsbetrag, der sich beim Jahresergebnis deswegen ergibt, ist anzugeben.
- Darüber hinaus sind für den Bilanzleser wichtige Einzelangaben im Anhang zu veröffentlichen:
  - Anteilsbesitz
  - Zahl der Arbeitnehmer
  - Vergütungen des Management
  - Abschlussprüferhonorar
  - ggfs. Entsprechenserklärung Corporate Governance Kodex

## 5.2 Grundlegende Elemente

### Lagebericht

- beinhaltet eine ausführliche verbale Erläuterung des Zahlenteils des Jahresabschlusses
- Erfolgsquellen sind aufzuzeigen
- Entwicklungen nach dem Bilanzstichtag sind darzustellen
- Insgesamt dient der Lagebericht dazu, dem Bilanzleser einen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Lage – den sog. „true and fair view“ - zu vermitteln
- darüber hinaus hat die GF hier eine Einschätzung der Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zu geben  
(Risikobericht)

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- es gibt ein ganzes System von eingesetzten Instrumenten (siehe Exkurs: Was erwartet ein WP von einer gut geführten Einrichtung?)
- Instrumente sind nach innen und nach außen gerichtet
- daneben gibt es Instrumente, die sowohl nach innen als auch nach außen eingesetzt werden bzw. allgemeine Zwecke haben (Finanzbuchhaltung dient der Dokumentation der Geschäftsvorfälle, Beweisfunktion, Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung sind einzuhalten)


## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- **externe Instrumente:** sind nach außen gerichtet, dienen der Rechenschaftslegung ggü. Eigentümern bzw. Vereinsmitgliedern, der Information der Öffentlichkeit bzw. der Erfüllung steuerlicher oder handelsrechtlicher Pflichten
- Jahresabschluss nach HGB (**Handelsbilanz**): eine gewerbliche GmbH kann nur Gewinn ausschütten, wenn es ein ausreichendes Eigenkapital gibt, Hauptversammlung stellt den Jahresabschluss fest und beschließt eine Gewinnverwendung (Thesaurierung / Einbehalt von Gewinnen oder Dividendenausschüttung)
- § 325 ff HGB: Kapitalgesellschaften müssen ihren Jahresabschluss zum Handelsregister einreichen (Publizität)
- Jahresabschluss nach Steuerrecht (**Steuerbilanz**): hiermit wird die Bemessungsgrundlage der Steuern (ESt, GewSt, USt) ermittelt.

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- **externe Instrumente:**
- der Kaufmann überzeugt sich durch eine zeitnahe Bilanzierung (Handelsbilanz), dass er **nicht überschuldet** ist. Damit wird den Gläubigern gedient (bei einer Kapitalgesellschaft bzw. bei einem Verein) haftet nur das Gesellschafts-/Vereinsvermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft / des Vereins.
- Deshalb stellt das HGB die Gläubiger unter den gesetzlichen Schutz: wenn der Kaufmann zu spät Insolvenz anmeldet, haftet er mit seinem Privatvermögen.

Aktiva = Vermögen		Schulden + EK = Passiva	
Vermögen	105.000.000	Verbindlichkeiten	110.910.000
		Rückstellungen	12.090.000
EK = Saldo	18.000.000		
	<u>123.000.000</u>		<u>123.000.000</u>


 Unterbilanz: früher relevant: sog. "Überschuldung": Kapitalgesellschaft musste Insolvenz anmelden, wenn die bilanzielle Überschuldung auch tatsächlich eine Überschuldung war (messe im sog. Überschuldungsstatus)

Seit 2008 vorläufig, seit 2013 bis auf weiteres: Die ÜS stellt keinen InsO-Tatbestand dar, solange eine positive Fortführung prognostiziert werden kann

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse des Jahresabschlusses

- zunächst ist interessant, ob die abgelaufenen Periode erfolgreich (rentabel) war

Umsatzerlöse
- Entgelte aus Pflege (Grad 1)
- Entgelte aus Pflege (Grad 2)
- Entgelte aus Pflege (Grad 3)
- Entgelte aus Pflege (Grad 4)
- Entgelte aus Pflege (Grad 5)
- Entgelte aus Unterkunft
- Entgelte aus Verpflegung
abzgl. Materialaufwand
<hr/>
= Rohertrag/Handelsspanne
abzgl. Personalaufwand
abzgl. sonstigen betriebl. Aufwand
abzgl. Abschreibungen
<hr/>
= Betriebsergebnis
zzgl. Zinsertrag
abzgl. Zinsaufwand
- neg. Finanzergebnis/+ pos. Finanzergebnis
-abzgl. Steuern
<hr/>
= Jahresergebnis (Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag)

1.1 Blick: Betriebsergebnis  
(wie stellt sich das Ergebnis der operativen Tätigkeit dar)

1.2 Blick: Jahresergebnis  
(unter Einschluss des Finanzergebnisses)

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse des Jahresabschlusses

- darüber hinaus will der Bilanzleser wissen, ob positives Eigenkapital da ist
- und wie hoch der Bestand an liquiden Mitteln am Stichtag (31.12.) ist

Aktiva = Vermögen		Schulden + EK = Passiva	
Grund und Boden	25.000.000	EK = Saldo	2.000.000 EK
Gebäude	68.890.000		
Techn. Anlagen	5.000.000	Verbindlichkeiten	
BGA	2.700.000	-Kreditinstitute	60.000.000
Vorräte	100.000	-Lieferanten	30.900.000
Forderungen	3.000.000	-sonstige	10.000
Bank	300.000		
Kasse	10.000	Rückstellungen	12.090.000
	<u>105.000.000</u>		<u>105.000.000</u>

2. Analyseblick: Wie hoch ist das Vermögen des Unternehmens nach Abzug der Verbindlichkeiten ("Reinvermögen")?

4. Blick "davon vermerk: kurzfr. Verbindl." = SV, Lohnsteuer nur mit 3. und 4. wissen wir etwas über die tatsächliche Liquiditätslage

3. Analyseblick: wie hoch ist der Bestand an liquiden Mitteln?

5. Blick: Kapitel: „Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung“ im Lagebericht

6. Blick: weitere Darstellungen zum „true and fair view“ im Lagebericht

7. Blick: gibt es Auffälligkeiten im Anhang (Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – „window dressing“)

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse des Jahresabschlusses

### Unterschiedliche Interpretation des Jahresabschlusses

#### Statische Bilanztheorie

- juristisch geprägt
  - Sind die Gläubiger auf der sicheren Seite?
  - Ist genügend Haftungsmasse (Vermögen) vorhanden, um die Gläubiger abzusichern?
- > Vorsichtsprinzip: bewerte Vermögen eher zu niedrig und Schulden eher vorsichtig hoch, damit das EK niedrig ausgewiesen wird, und nur wenig Gewinn an die Aktionäre ausgeschüttet werden kann
- > zentral ist der Blick auf die Bilanz

#### Dynamische Bilanztheorie

- betriebswirtschaftlich geprägt
- Geht es dem Unternehmen gut?
- Wurde ein Gewinn erzielt?

-> Periodeisierungsprinzip: bewerte Vermögen und Schulden so, dass der richtige Periodengewinn ausgewiesen wird, die Bilanz hat nur eine Funktion als „Kräftespeicher“ (Schmalenbach)

-> zentral ist der Blick auf die GuV

Ergebnis: die HGB-Bilanz ist eine Bilanz im Rechtssinne: auf der Basis der Bilanz nach dem HGB wird ein ausschüttungsfähiger Gewinn ermittelt. Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften dienen der Objektivierung: ein sachkundiger Bilanzleser kann den Jahresabschluss interpretieren.



# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Bilanz

- Kennzahlen
  - Anlagenintensität
  - Umlaufintensität

Kennzahlen zur Vermögensstruktur	
<b>Anteil des Anlagevermögens =</b> $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auch Anlagenintensität genannt: Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen</li> <li>➤ Je niedriger, desto flexibler ist das Unternehmen bei Auslastungsänderung</li> </ul>	
<b>Anteil des Umlaufvermögens =</b> $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auch Umlaufvermögensintensität genannt: Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen</li> <li>➤ Je höher, desto flexibler ist das Unternehmen</li> <li>➤ Höhere Flexibilität bei Auslastungsänderungen ermöglicht Fixkostenreduktion und verbessert Ertragslage</li> </ul>	

Anlagenintensität		
<b>Anlagenintensität</b>	Bilanz	
=	Anlagevermögen	Eigenkapital
<b>59%</b>	59	
	Umlaufvermögen	Fremdkapital
	41	
	Summe 100	

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Bilanz

- **Kennzahlen**
  - Eigenkapitalquote
  - erweiterte Eigenkapitalquote

- Goldene Bilanzregel

Eigenkapitalquote		
Bilanz		
Anlagevermögen	Eigenkapital 44	EK-Quote =
Umlaufvermögen	Fremdkapital 56	<b>44%</b>
	Summe 100	

erweiterte Eigenkapitalquote		
Bilanz		
Anlagevermögen	Eigenkapital 44	erweiterte EK-Quote =
	Sonderposten 20	
Umlaufvermögen	Fremdkapital 36	<b>64%</b>
	Summe 100	

goldene Finanzierungsregel	
Bilanz	
Anlagevermögen 70	Eigenkapital 44
	Fremdkapital (langfr.) 27
Umlaufvermögen 30	Fremdkapital 29
Summe 100	Summe 100
<b>AV &lt; EK + FK langf.</b>	

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Bilanz

- Kennzahlen
  - Eigenkapitalquote
  - erweiterte Eigenkapitalquote
  - Goldene Bilanzregel

	Dresden Cultus gGmbH		Heim gGmbH Chemnitz		Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
1. Eigenkapital	25.947.725 €	25.293.756 €	11.643.047 €	10.700.000 €	17.535.617 €	17.173.740 €
2. Kennzahl EK-Quote						
<u>Eigenkapital</u>	25.947.725 €	25.293.756 €	11.643.047 €	10.700.000 €	17.535.617 €	17.173.740 €
Gesamtkapital	61.934.637 €	63.232.139 €	36.370.788 €	33.653.000 €	86.242.643 €	78.274.827 €
3. Kennzahl Goldene Bilanzregel						
langfr. Vermögen = AV	50.314.905 €	51.979.745 €	30.023.875 €	28.745.000 €	81.996.661 €	74.602.123 €
EK	25.947.725 €	25.293.756 €	11.643.047 €	10.700.000 €	17.535.617 €	17.173.740 €
FK (langfr.)	- €	- €	5.736.767 €	4.805.814 €	18.627.000 €	8.602.000 €
<u>SoPo (Inv.Zuschüsse)</u>	31.966.119 €	33.886.275 €	11.989.703 €	11.488.000 €	30.282.409 €	29.443.406 €
langfr. Kapital = (EK + FK langfr.)	57.913.844 €	59.180.031 €	29.369.517 €	26.993.814 €	66.445.026 €	55.219.146 €
Kennzahl = langfr. Kap/AV	57.913.844 €	59.180.031 €	29.369.517 €	26.993.814 €	66.445.026 €	55.219.146 €
	50.314.905 €	51.979.745 €	30.023.875 €	28.745.000 €	81.996.661 €	74.602.123 €


# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Bilanz

- Kennzahlen
  - Liquidität 1. - 3. Ordnung

Kennzahlen zur Verschuldung			
<b>Liquidität 1. Grades =</b>	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{Kurzfristigen Verbindlichkeiten}}$	x	100
<b>Liquidität 2. Grades =</b>	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristigen Verbindlichkeiten}}$	x	100
<b>Liquidität 3. Grades =</b>	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristigen Verbindlichkeiten}}$	x	100


Liquidität 1.-3. Ordnung	
Bilanz	
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Vorräte	langfr. FK
Forderungen kurzfr.	kurzfr. FK
Kasse/Bank	
Summe	Summe



- Working Capital

Kennzahlen zur Verschuldung	
<b>working capital =</b>	Zahlungsmittel ./ Kurzfristige Verbindlichkeiten

working capital	
Bilanz	
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Vorräte	langfr. FK
Forderungen kurzfr.	kurzfr. FK
Kasse/Bank	
Summe	Summe



# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Bilanz

- Kennzahlen
  - Liquidität

	DD CultusgGmbH			Heim GmbH Chemnitz			Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH		
	2014	2013	2014/13 in %	2014	2013	2014/13 in %	2014	2013	2014/13 in %
1. Bestand an liquiden Mitteln	10.361.398 €	10.018.231 €	3,4%	6.318.633 €	4.854.000 €	30,2%	4.218.667 €	3.635.236 €	16,0%
2. Kennzahl: Working Capital									
Bestand an Umlaufvermögen	11.566.784 €	11.239.321 €		6.318.633 €	4.854.476 €		4.218.667 €	3.635.236 €	
abzgl. Verbindlichkeiten kurzf.	- 1.050.907 €	- 1.486.162 €		- 3.460.065 €	- 2.395.546 €		- 3.412.000 €	- 10.741.000 €	
	= 10.515.877 €	= 9.753.159 €		= 2.858.568 €	= 2.458.929 €		= 806.667 €	= - 7.105.764 €	

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung

- Jahresüberschuss
- Betriebsergebnis

### Kennzahlen

- EK-Rentabilität
- Umsatzrentabilität

- Personalaufwandsquote
- Personalaufwand je Kopf

Ertragsstrukturanalyse			
Eigenkapitalrentabilität =	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$	x	100
Fremdkapitalrentabilität =	$\frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital}}$	x	100
Gesamtkapitalrentabilität =	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital}}$	x	100
Umsatzrentabilität =	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$	x	100

Personalaufwandsquote =	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Summe Erträge}}$	x	100
Personalaufwand pro Kopf =	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Mitarbeiter}}$		

# Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung

## Kennzahlen

- EK-Rentabilität
- Umsatzrentabilität
- Personalaufwandsquote
- Personalaufwand je Kopf

	DD Cultusg GmbH		Heim GmbH Chemnitz		Städtische Altenpflegeheime Leipzig gGmbH	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1. Betriebsergebnis (in €, absolut)	588.166 €	416.687 €	683.000 €	808.209 €	537.000 €	1.256.000 €
2. Jahresüberschuss (in €, absolut)	913.602 €	653.969 €	682.000 €	943.346 €	352.469 €	424.876 €
3. Kennzahl Umsatzrendite (in %)						
<u>Jahresüberschuss</u>	913.602 €	653.969 €	682.000 €	943.346 €	352.469 €	424.876 €
Summe Erträge	26.507.330 €	27.798.661 €	21.777.000 €	22.985.365 €	31.609.000 €	32.410.000 €
	3,4%	2,4%	3,1%	4,1%	1,1%	1,3%
<u>Jahresüberschuss</u>						
Summe der Erträge (Gesamtleistung)	26.507.330 €	27.798.661 €	21.777.000 €	22.985.365 €	31.609.000 €	32.410.000 €
4. Personalaufwand (in €, absolut)	16.356.902 €	17.323.605 €	16.575.000 €	17.312.031 €	22.726.931 €	22.891.736 €
5. Kennzahl Personalaufwandsquote						
<u>Personalaufwand (in €, absolut)</u>	16.356.902 €	17.323.605 €	16.575.000 €	17.312.031 €	22.726.931 €	22.891.736 €
Summe Erträge	26.507.330 €	27.798.661 €	21.777.000 €	22.985.365 €	31.609.000 €	32.410.000 €
	61,7%	62,3%	76,1%	75,3%	71,9%	70,6%
6. Kennzahl Personalaufwand pro Kopf						
<u>Personalaufwand (in €, absolut)</u>	16.356.902 €	17.323.605 €	16.575.000 €	17.312.031 €	22.726.931 €	22.891.736 €
Mitarbeiter lt. Anhang in VK	686	719	615	593	704	704
=	23.844 €	24.094 €	26.951 €	29.194 €	32.283 €	32.517 €

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- **interne Instrumente:** dienen der Entscheidungsfindung und der laufenden Betriebssteuerung
- Kalkulation: wie soll ich meine Preise festsetzen (bei freier Preisgestaltung)
- Entgeltverhandlung: welche Entgeltsteigerung brauche ich, um bei gestiegenen Kosten (z.B. Personalvergütung, Tarifsteigerung) noch rentabel wirtschaften zu können
- Investitionsrechnung: wann soll ich eine Maschinen ersetzen? welche Investition lohnt sich? Vergleich: Kauf, Miete, Leasing



## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- **externe und interne Instrumente:** dienen der Information und Entscheidungsfindung nach innen und außen
- generell: die Finanz- und Lohnbuchhaltung: hat Dokumentationsfunktion, die BWA (der monatliche Abschluss der laufend bebuchten Konten dient dem Management zur Selbstinformation und Betriebssteuerung, wird aber oft auch von Kreditinstituten angefordert, um zeitnah informiert zu sein
- speziell: der Geschäftsplan / Businessplan (verbale Vorhabensbeschreibung, Finanzierungs- und Investitionsplan, Finanzplan und Rentabilitätsplan dient der Information der Existenzgründer und kann als Grundlage für eine Förderung (Arbeitsamt, ESF, ...) bzw. für eine Bankenfinanzierung verwendet werden

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

Analyseinstrumente: Kostenrechnung und **Controlling**

Die Kostenrechnung ist ein Instrument des internen Rechnungswesens  
es basiert nicht auf gesetzlicher Grundlage sondern dem  
betriebswirtschaftlichen Sachverstand des Managements

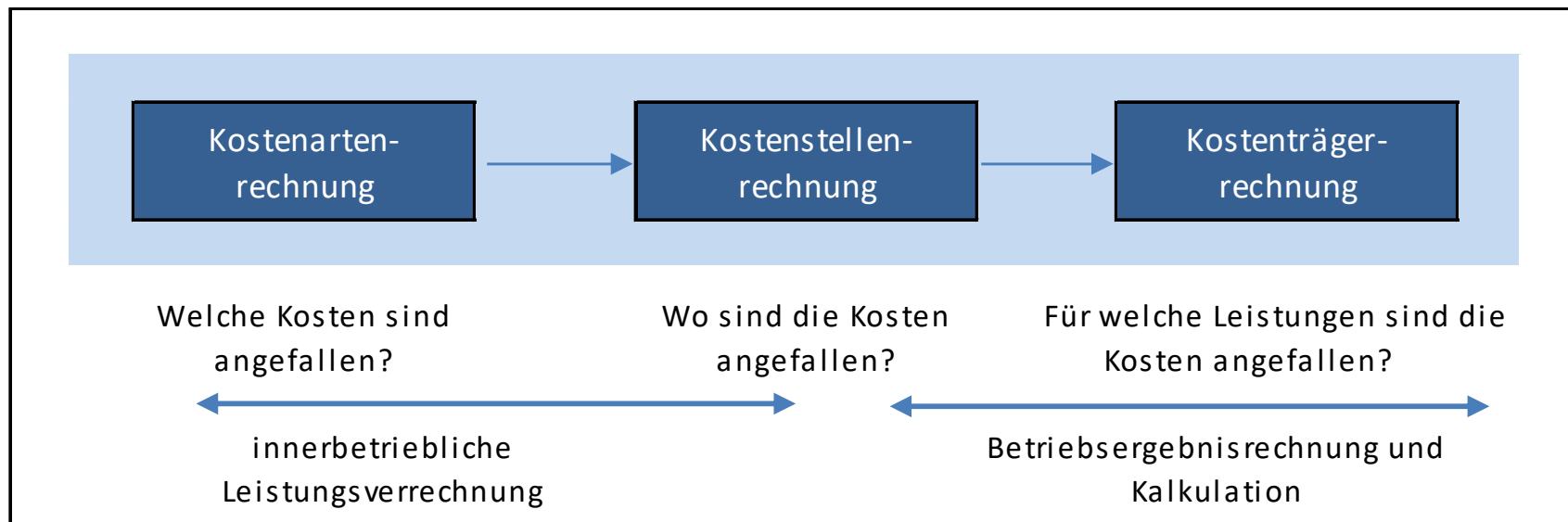
Das Controlling ist ein Managementinstrument, das auf der vorhergehenden  
Budgetierung aufbaut und eine Steuerung des Unternehmens durch zeitnahe  
Soll-Ist-Abweichungsanalyse erlaubt

### **Preiskalkulation**

Die Kostenrechnung ist ein Instrument zur Ermittlung des  
kostendeckenden Preises

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

### Bestandteile der Kostenrechnung



## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

### Bestandteile der Kostenrechnung

#### (1) Kostenartenrechnung

gliedert nach dem Inhalt (Material, Personal usw.)

für welche Kosten haben wir Geld/Personaleinsatz usw. aufgewendet?

#### (2) Kostenstellenrechnung

- gliedert nach der Verantwortlichkeit (Kostenstellen, Profit Center)

- wer hat z.B. eine Kostensteigerung zu vertreten?

- schafft die Voraussetzung für eine Weiterverrechnung der erfassten Gemeinkosten

auf die Kostenträger

- Wirtschaftlichkeitskontrolle einzelner Verantwortungsbereiche anhand des Vergleichs

der entstandenen Periodenkosten mit Vergangenheits- oder Planwerten

- Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

#### (3) Kostenträgerrechnung

gliedert nach Leistungen (wer trägt die Kosten, z.B. Person xy auf Station mit Pflegestufe II)

wie rechnet sich eine Leistungsart (z.B. Pflegestufe II auf Station xy)?

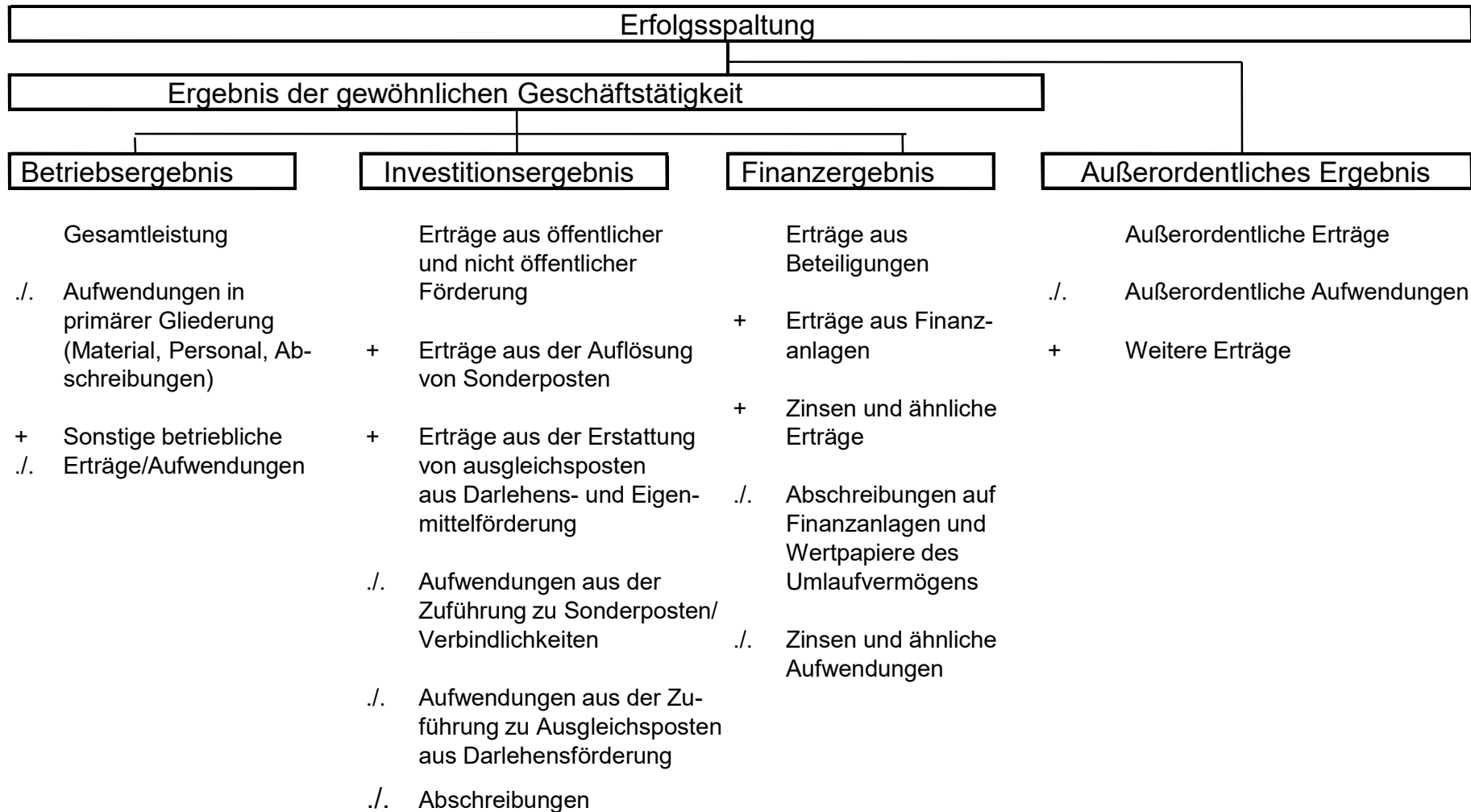
# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Betriebsabrechnungsbogen

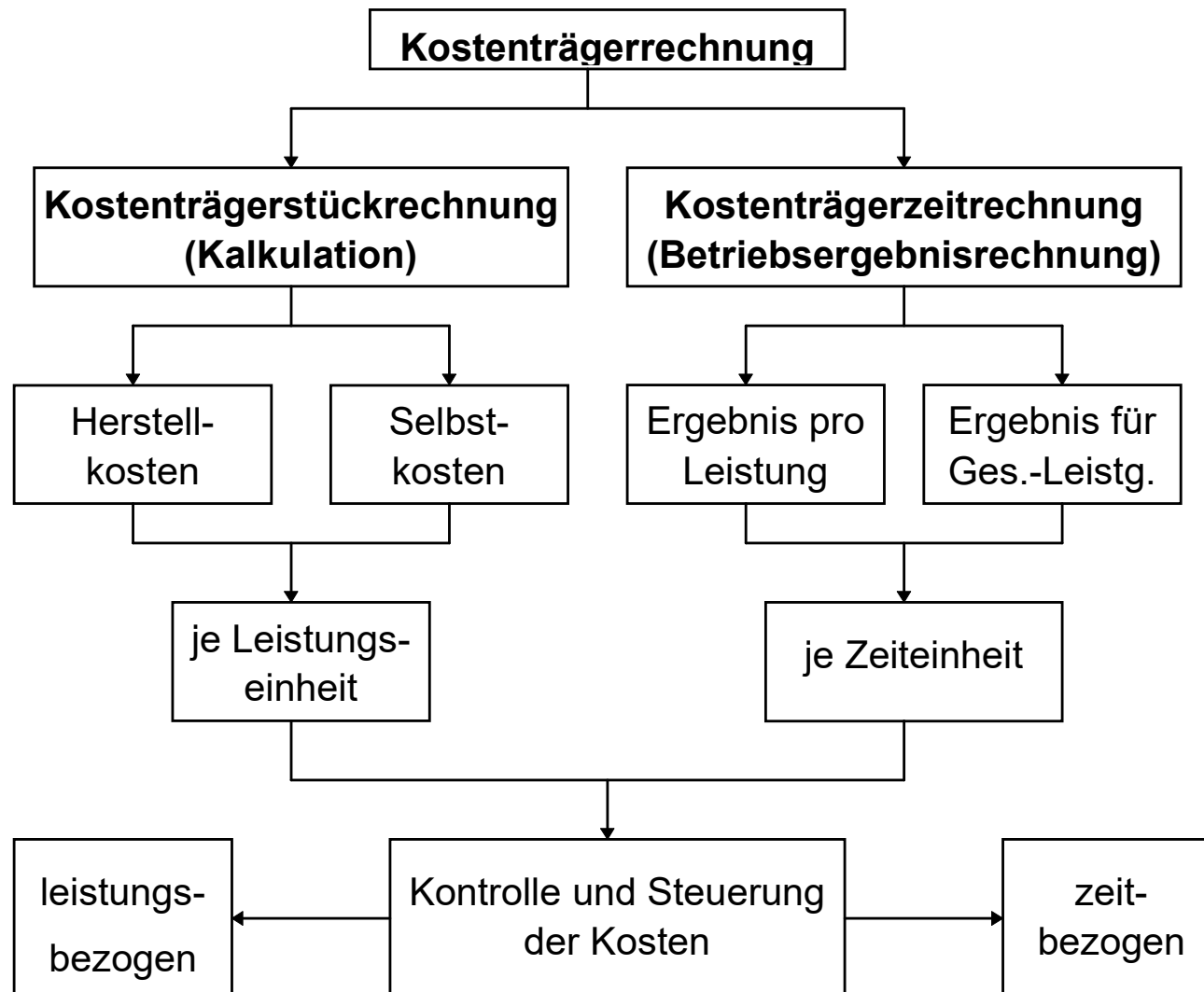
- Standardinstrument
- veranschaulicht die Bereiche der Kostenrechnung

Kostenstelle	Vorkostenstellen		Endkostenstellen				
	Kostenarten	Transport	Reparatur	Material	Produktion	Verwaltung	Vertrieb
<b>1. Einzelkosten</b>							
-Fertigungsmaterial							
-Fertigungslöhne							
<b>Summe Einzelkosten</b>							
<b>2. Gemeinkosten</b>							
-Gehälter							
-Energie							
-Versicherungen							
-Bürobedarf							
-Miete/Leasing							
-sonstige Gemeinkosten							
<b>Summe primäre Gemeinkosten</b>							
<b>3. Umlage Kosten der Vorkostenstellen</b>	Summe	Summe					
-Umlage Transport							
-Umlage Reparatur							
<b>Summe primäre und sekundäre Gemeinkosten</b>				Summe	Summe	Summe	Summe

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

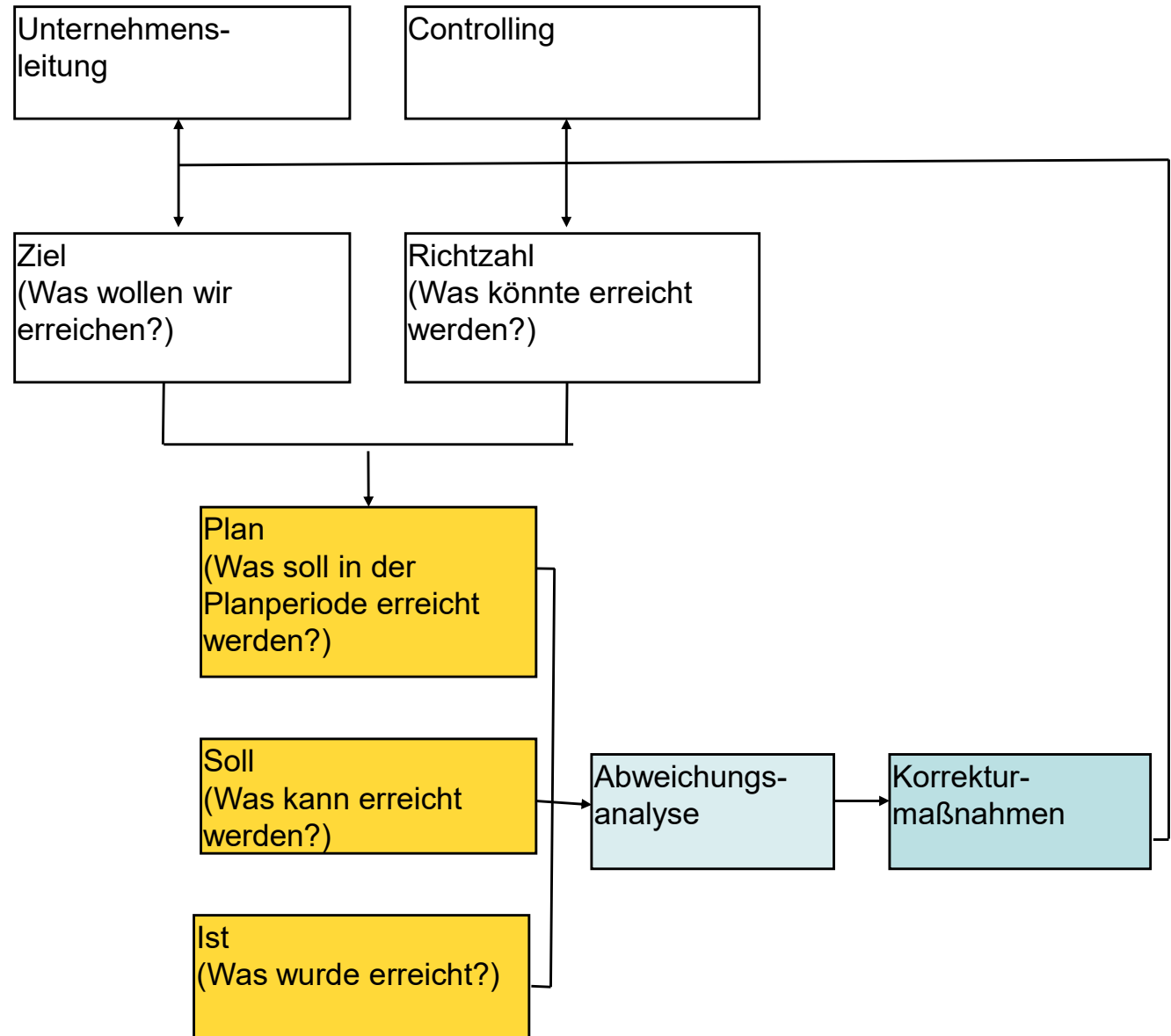


## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens



## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

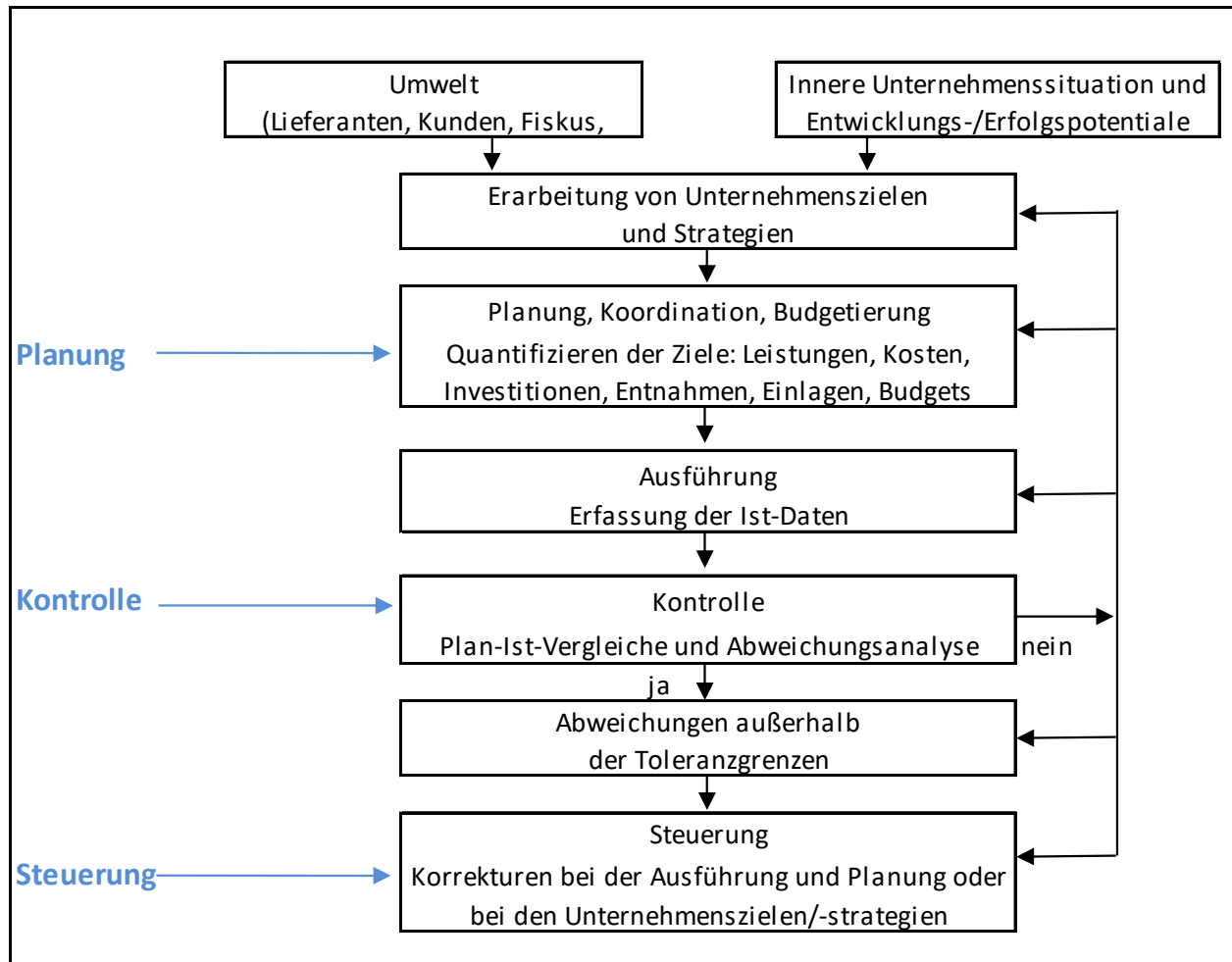
Grundschemata  
der  
Abweichungs-  
analyse





## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

### Planung, Kontrolle und Steuerung



## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

Controller Berichtsblatt Monat __ 2014						
<u>Anamnese</u>						
Erträge	Ist Monat	Soll Monat	Abw. Monat			
Aufwendungen						
Ergebnis						
Fehlzeiten						
Verweildauern						
Ergebnisse der 10 wichtigsten DRGs (Kostenträger)						
<u>Diagnose</u>						
Ursachen der Abweichungen				steuerbar: ja/nein		
<u>Therapie</u>						
Maßnahmen						
_____						
_____						

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Controllerblatt Körperschaft XY

Abteilung: \_\_\_\_\_

erstellt von: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Kostenstelle: \_\_\_\_\_

Erlös- bzw. Kostenart	Soll (Monat)	Ist (Monat)	Abweichung	Prognose (Plan)	Prognose	Abweichung	Prognose Plan	Prognose	Abweichung
	per 31.04.2016	per 31.04.2016	per 31.04.2016		Mai-Dez 2016	(angepasst) Mai-Dez 2016		Mai-Dez 2017	(Jahr) 2016
Umsätze									
Sachkosten									
Personalkosten									
Gesamtkosten									
<b>Ergebnis</b>									
Mitarbeiterzahl									
Fehltage									
Fluktuation									
Lagerbestand									

### Sachverhalte: Anamnese / Diagnose

steuerbar: ja/nein

Abweichung 1 hat folgende Ursache \_\_\_\_\_

Abweichung 2 hat folgende Ursache \_\_\_\_\_

Abweichung 3 hat folgende Ursache \_\_\_\_\_


### Maßnahmen: Therapie

Gegenmaßnahme a \_\_\_\_\_

Gegenmaßnahme b \_\_\_\_\_

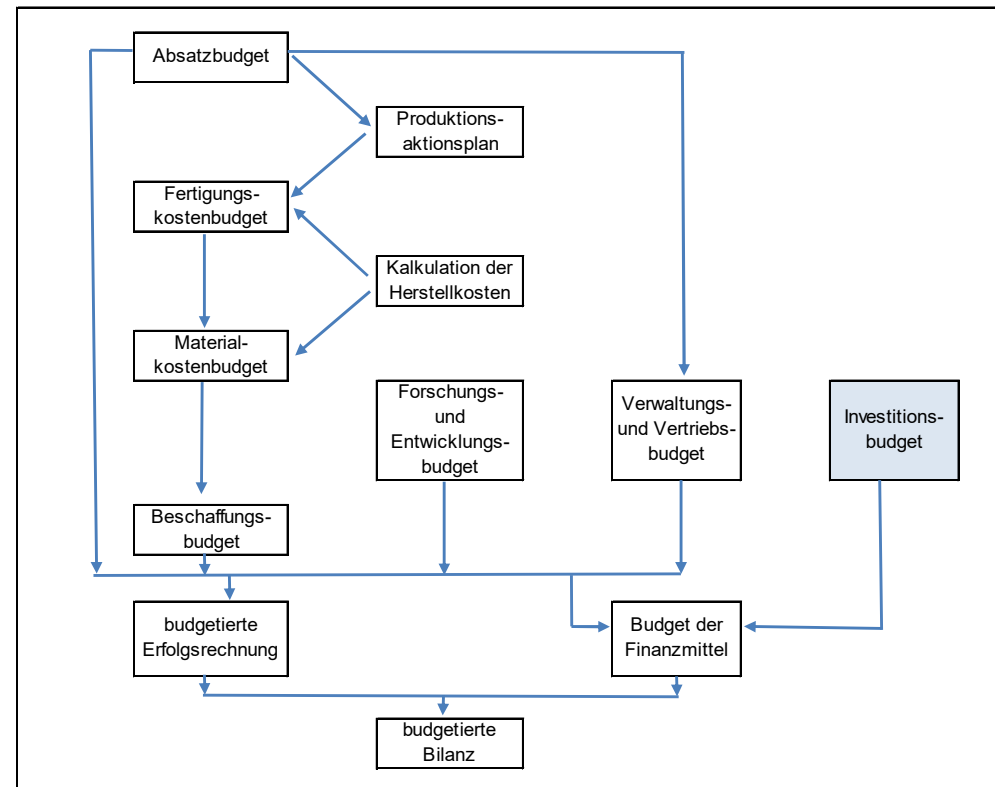
Gegenmaßnahme c \_\_\_\_\_

verantwortlich	Termin	erledigt

# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

## Planungen im Unternehmen

- Die **Finanzplanung** ist die Darstellung der jährlichen Einnahmen und Ausgaben in einem Unternehmen.
- Die **Investitionsplanung** bildet die geplanten Investitionen für ein Unternehmen insgesamt ab.
- Da zwischen der Erträgen und den Aufwendungen und der Leistungserstellung ein enger Zusammenhang besteht, ist die Investitionsplanung eng und interdependent mit der Absatzplanung, der Produktions- und Finanzplanung verbunden.
- Die **Gesamtplanung** des Unternehmens bildet ab, welche Einnahmen und Ausgaben und welches **Investitionsbudget** in einer Periode zur Verfügung stehen.
- Neben der **jährlichen Finanz- und Investitionsplanung** gibt es eine mehrjährige Planung (**Mittelfristige Planung**).



## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

### Investitionsrechnung - Grundlagen

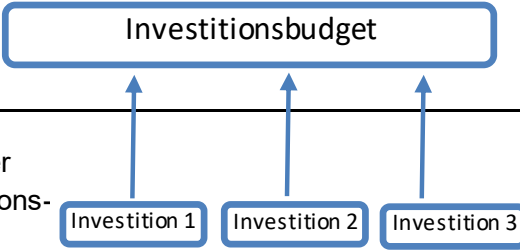

- Unter der **Investition** werden in der Betriebswirtschaftslehre größere Ausgaben in langlebige Vermögensgegenstände (Anschaffung oder Herstellung) verstanden.
- Besonderheiten gelten für Immobilien:
  - Hier sind die Anschaffungen von Grundstücken/Gebäuden und die Herstellung von Gebäuden abzubilden.
  - Einer Anschaffung eines Gebäudes gleich kommt eine umfassende Sanierung (Generalsanierung)
  - Darüber hinaus werden die laufenden Instandhaltungen geplant.
- Besonderheiten gelten für die Investitionen in die Informationstechnologie (IT). Hier sind ebenfalls größere Beträge einzuplanen.
- Hinweis: hier wird die Investition in Finanzanlagen nicht betrachtet.

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- Die Investitionsplanung ist der **Prozess**, der sich mit der Analyse, Bewertung und Umsetzung von Investitionsprojekten befasst.
- Ergebnis der Investitionsplanung ist das Investitionsprogramm.
- Dem Prozess der Planung kommt eine besondere Bedeutung zu.
- Hier werden Investitionen in das immobile Vermögen (Grundstücke, Gebäude) von Investitionen in das mobile Vermögen (Inventar, Betriebs- und Geschäftsausstattung, kleinere Investitionen in geringwertige Wirtschaftsgüter) unterschieden
- **Stellen**, die die Investitionsplanung vornehmen: je nach Unternehmensgröße wird
  - bei kleineren Unternehmen die Investitionsplanung durch die Geschäftsführung vorgenommen
  - bei mittleren Unternehmen können spezielle Stellen (z.B. Assistent der Geschäftsführung) eingesetzt werden
  - bei größeren Unternehmen sind spezielle Abteilungen mit der Investitionsplanung beauftragt, es gibt ein abgestimmtes System von Planungen
- es ist aber auch möglich, flexible Strukturen für diese spezielle Aufgabe (Task Force, Projektorganisation) zu bilden
- neben der Verantwortung für einen Planungsprozess bzw. einen Teilprozess sind auch Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Unterstützung, Beratung und Kontrolle festzulegen

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- von den Ebenen der Planung kann in strategische, operative und taktische Investitionsplanung unterschieden werden

Nr.	Planungsebene	Planungsgegenstand
1	strategisch	Erstellen eines langfristigen Investitionsplan (5-10 Jahre)
2	taktisch/ operativ	Verabschieden eines einjährigen Investitionsplans 
3	taktisch/ operativ	Entscheiden über einzelne Investitionsprojekte 

- die strategische Investitionsplanung ist Aufgabe des Top Managements
- die operative und taktische Investitionsplanung liegt im Bereich der Funktionsbereiche (Anlagenwirtschaft) bzw. bei den Bereichsleitungen

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

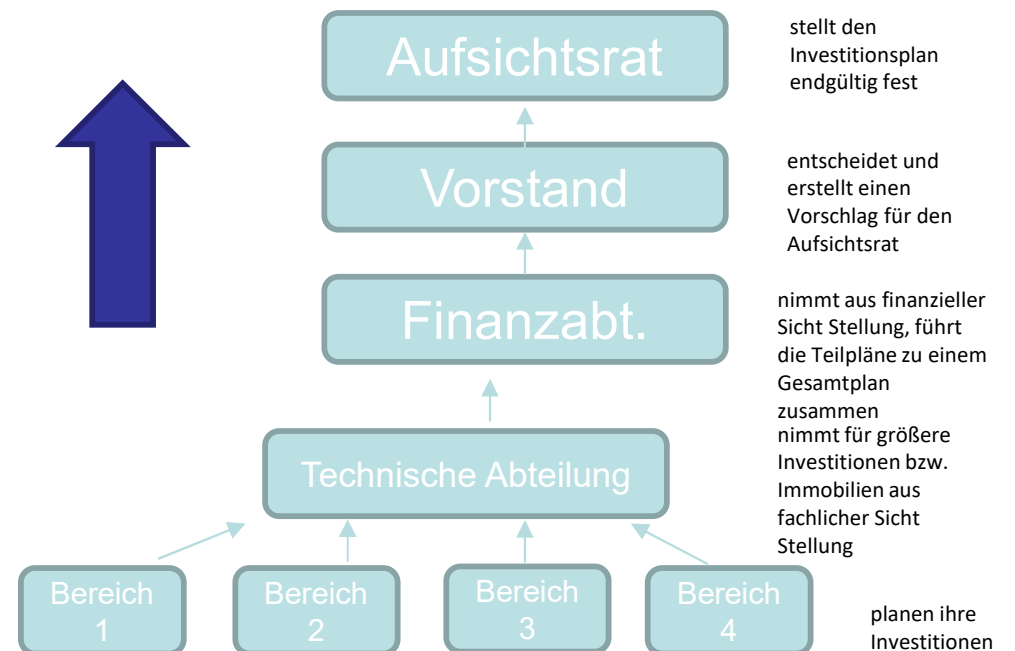
### Prozess

- Vom Prozess her kann eine Planung von unten nach oben bzw. von oben nach unten durchgeführt werden.
- Beim Gegenstromverfahren werden die Pläne von oben und

### Planung von unten:

- Die Bereiche reichen einen Investitionsantrag ein.
- Die eingegangenen Investitionsanträge werden zu einem Gesamtplan (beantragte Investitionen) addiert.
- Die Finanzabteilung prüft die eingegangenen Investitionsanträge (finanzielle Prüfung), die technische Abteilung die größeren bzw. grundstücksbezogenen Anträge (fachliche Prüfung).
- Für den Fall, dass kein ausreichendes Budget für die beantragten Investitionen vorhanden ist, werden die Investitionen nach Priorität beurteilt und ausgewählt.
- Die endgültige Vorlage für den Aufsichtsrat wird vom Vorstand erarbeitet (je nach Satzung ist der Vorstand zuständig und berichtet dem AR oder der AR beschließt final).

### Planung von unten nach oben





# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

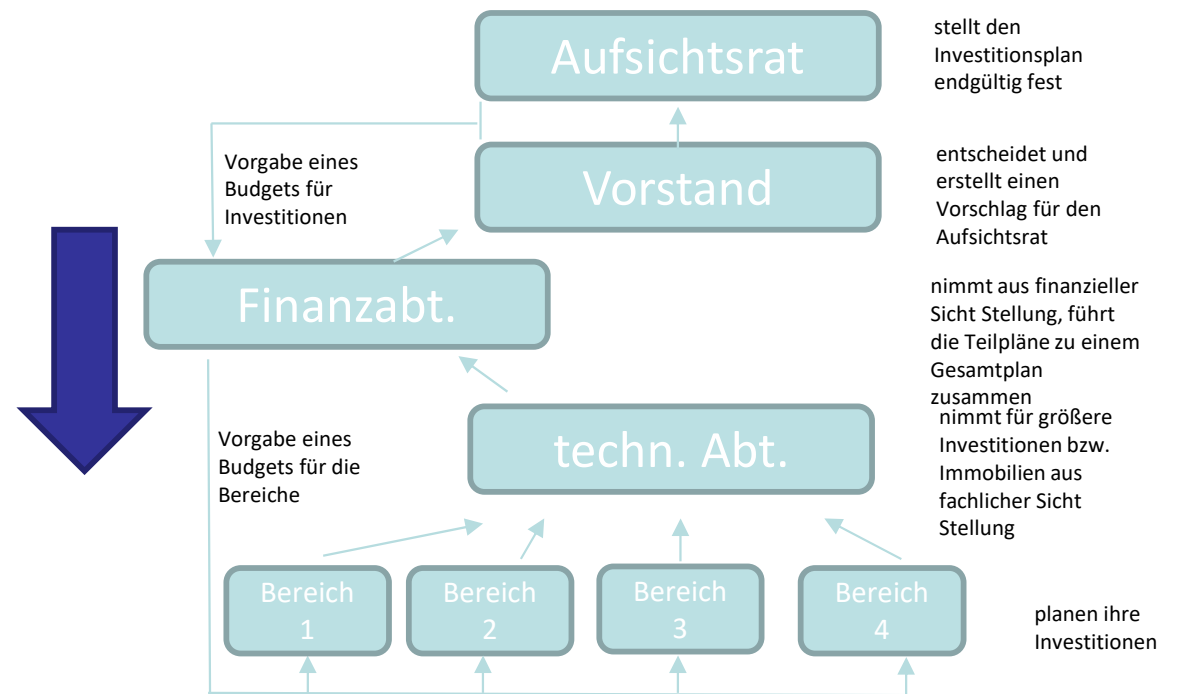
## Prozess

- bei der Planung von oben nach unten ergibt sich folgendes Bild:

### Planung von oben:

- Es erfolgt eine zentrale Planungsvorgabe (Budget für Investitionen).
- Den Bereichen werden Vorgaben über die zur Verfügung stehenden Mittel bekannt gegeben.
- Sie reichen einen Investitionsantrag ein.
- Die eingegangenen Investitionsanträge werden zu einem Gesamtplan (beantragte Investitionen) addiert.
- Die Finanzabteilung prüft die eingegangenen Investitionsanträge (finanzielle Prüfung: Einhaltung der Teilbudgets).
- Die Liegenschaftsabteilung unterstützt durch Prüfungen und Beratungen bei den grundstücksbezogenen Anträge (fachliche Prüfung).

## Planung von oben nach unten





## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

- wichtige Instrumente für die Organisation der Ablauforganisation der Investitionsplanung sind das Planungshandbuch und der Planungskalender
- Das **Planungshandbuch** dokumentiert das Ergebnis der Gestaltung des Planungssystems.
- Es gibt an, wie, wann und durch wen die Investitionsplanung zu erfolgen hat.
- Obwohl es damit auch aufbauorganisatorische Aspekte enthält, sind vor allem ablauforganisatorische Vorgaben enthalten.
- Es dient dem Planungsmanagement und den Planenden als Nachschlagewerk zum festgelegten System der Investitionsplanung.

### Anforderungen an das Planungshandbuch:

- Verbesserung des Informationsstandes
- Verstärkung der Kooperationsbereitschaft
- Erhöhung der Effizienz der Planung
- Erzielung einer allgemeinen Motivationswirkung
- Fortbildung der Mitarbeiter
- Bedeutung der Planung darstellen
- Planungsablauf sichern

## 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

Muster für die Gliederung eines Planungshandbuchs

Nr.	Kapitel	Inhalt des Planungshandbuchs
1	Einleitung	Erläuterung der Funktionen des Planungshandbuchs, Verdeutlichung der Bedeutung durch die Autorisierung seitens der Unternehmensführung mittels Unterschrift.
2	Allgemeine Hinweise zum Planungshandbuch	Hinweise zum Aufbau und Gebrauch des Buches sowie zum Änderungsdienst, zu Auskunftsmöglichkeiten bei Fragen etc.
3	Allgemeine Hinweise zur Planung	Darstellung der Planungsphilosophie des Unternehmens; Ziele, Funktionen und Grenzen der Planung.
4	Planungs- und Kontrollsystem	Darstellung des hierarchischen Gesamtsystems der Pläne; detaillierte Darstellung der Einzelpläne hinsichtlich ihrer Zielsetzung, ihrer Input- und Outputdaten, Planprämissen, Plankategorien, Planungskörper, IT-Unterstützung etc.
5	Planungsorgane	Nennung der Aufgabenträger sowie deren Aufgaben und Kompetenzen (bspw. In Form von Stellenbeschreibungen).
6	Planungskalender	Zeitplan für die Planungsaktivitäten; Festlegung des Anfangs- und Abgabetermins, der Gültigkeitsdauer, der Fristigkeit von Plänen etc.
7	Planungsmethoden	Systematischer Überblick über Instrumente und Methoden (bspw. Kostenstellenplanung im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung).
8	Planungslexikon	alphabetisch geordnete Erklärungen zentraler Begriffe der Planung. Ziel: gemeinsames Verständnis der Investitionsplanung.



# 5.3 Instrumente des Rechnungswesens

Anlass	Instrument	Inhalte	Aufgaben
1 Geburt, Existenzgründung	Geschäftsplan Business Plan	verbale Vorhabensbeschreibung Plan (Finanzplan, Liquiditätsplan) Investitionsplan und Finanzierungsplan	Selbstinformation der Existenzgründer Information potentieller Geldgeber (Banken, Zuschussgeber, Investoren)
2 monatliche Steuerung	kurzfristige Erfolgsrechnung BWA	Abschluss der FiBu monatlich	Ermittlung des Monatsergebnisses Information nach innen
3 Rechenschaftslegung an Aktionäre, Gesellschafter, Mitglieder Dividende bei Jahresergebnis > 0€	handelsrechtlicher Jahresabschluss (JA) Bilanz, GuV (Gewinn- u VerlustRe), Anhang + Lagebericht	12 * BWA + Jahresabschlussbuchungen  verbale Ergänzung des JA zusätzlich: Chancen / Risiken der zukünftigen Entw.	Rechenschaft nach außen  Vermittlung eines true and fair view ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der VFE-Lage
4 Info an Finanzamt	steuerlicher JA ("Steuerbilanz")	Ermittlung der Bemessungsgrundlage für Steuern	Erfüllung der steuergesetzlichen Pflichten
5 Entscheidung über Neuanschaffung oder Leasen oder Weiternutzen	Investitionsrechnung	zukünftigen Einnahmen und zukünftigen Ausgaben des Investitionsvorhabens im Vergleich zum Status Quo oder zu verschiedenen Varianten	ermittle die beste Entscheidung, d.h. d.h. die Variante mit den niedrigsten Ausgaben
6 regelmäßige Info an das Management zur Betriebssteuerung	Kosten- und Leistungsrechnung Kalkulation	genauen Kosten der Produktion/Leistungserstellung andere Berücksichtigung des Verzehrs von Input	Info an das Management
7 bei kommunalen Unternehmen ist die Vorlage einer Planung gesetzlich vorgeschrieben	Planung (Finanzplanung, Plan-Bilanz und Plan-GuV)	Planung der laufenden Einnahmen und Ausgaben Planung der Investitionen und deren Finanzierung Stellenplan	Handlungsrahmen für das Management Parlament oder Mitgliederversammlung gewährt ein Budget
8 laufende Betriebssteuerung insbesondere in der Krise!	Liquiditätsplan	zukünftige Zahlungseingänge und -ausgänge (Einzahlungen und Auszahlungen)	Nachweis des finanziellen Gleichgewicht
9 Ende der Tätigkeit	ggfs. auf Insolvenzreife prüfen		Info an das Management Info an das Management

Insolvenzprävention