

### Einführung in die BWL

Sally Rahusen

www.dhbw-loerrach.de

#### Inhaltsverzeichnis

#### 1. Grundlagen

- 1. Eingliederung der BWL und allgemeine Begriffe
- 2. Das Unternehmen

#### 2. Unternehmen als Regelkreis

- 1. Ziele
- 2. Planung
- 3. Entscheidung
- 4. Ausführung
- 5. Kontrolle

### 1. 1. Wirtschaftssubjekte

#### Haushalte

Konsumwirtschaften, decken eigenen Bedarf

- Private Haushalte
- Öffentliche Haushalte

#### Betriebe

(Produktionswirtschaften, decken fremden Bedarf

- Öffentliche Betriebe
- Unternehmen

#### 1.1. Güter

- Freie Güter → in der Umwelt quasi unbegrenzt vorhanden
- Knappe Güter → Gegenstand des Wirtschaftens: Wirtschaftsgüter
- Materielle Güter → körperlich erfassbar
- Immaterielle Güter → nicht körperlich erfassbar
- Inputgüter/Einsatzgut
- Outputgüter/Ausbringungsgut
- Gebrauchsgüter → werden bei Ihrer Nutzung teilweise oder gar nicht aufgebraucht
- Verbrauchsgüter → werden bei Ihrer Nutzung sofort aufgebraucht oder in ein anderes Gut transferiert



# Aufgabe 1

Nennen Sie jeweils ein Beispiel für die einzelnen Güterarten



#### 1.1. Bedürfnisse

- Existenzbedüfnisse → Benötigt man zum Überleben
- Grundbedürfnisse → Standardbedürfnisse
- Luxusbedürfnisse → Luxusartikel
- Offene Bedürfnisse → bewusst empfundene
- Latente Bedürfnisse → unbewusst empfundene
- Individualbedürfnisse → die eines einzelnen
- Kollektivbedürfnisse → die einer Gemeinschaft



# Aufgabe 2

Nennen Sie ein eigenes Beispiel für jedes der Bedürfnisse

#### 1.1. Wirtschaften

Wirtschaften bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt.

Dies setzt einen Entscheidungsprozess über die Produktion und Konsumtion der Güter voraus. Die Knappheit der Güter zwingt die Menschen nach bestimmten Kriterien Wahlentscheidungen zu treffen.

Zur Wahlentscheidung gibt es zwei Ausgangspunkte:

- 1. Vorgegebenes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz (Optimierung der Mittel)
- 2. Mit vorgegebenem Mitteleinsatz wird das Ziel optimiert
  - → ÖKONOMISCHES PRINZIP

### 1.1. Ökonomisches Prinzip/ Wirtschaftlichkeitsprinzip

#### Mengenmäßige Wirtschaftlichkeit

- Maximalprinzip
  - Maximaler mengenmäßiger Ertrag (Ausbringungsmenge)
  - Gegebener mengenmäßiger Einsatz (Faktoreinsatzmenge)
- Minimalprinzip
  - Gegebener mengenmäßiger Ertrag (Ausbringungsmenge)
  - Minimaler mengenmäßiger Einsatz (Faktoreinsatzmenge)

#### Wertmäßige Wirtschaftlichkeit

- Budgetprinzip
  - Maximaler wertmäßiger Ertrag
  - Gegebener wertmäßiger Einsatz (Aufwand)
- Sparprinzip
  - Gegebener wertmäßiger Ertrag
  - Minimaler Wertmäßiger Einsatz



### Aufgabe 3

- Erstellen Sie ein eigenes Beispiel für folgende Prinzipien:
  - Maximalprinzip
  - Minimalprinzip
  - Budgetprinzip
  - Sparprinzip



**H**BW Lörrach

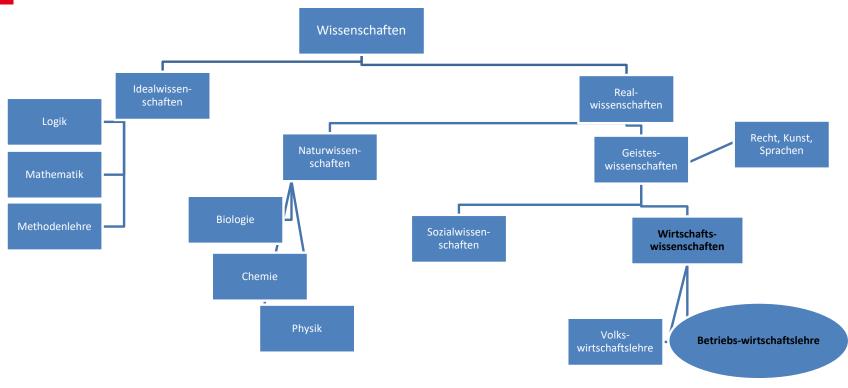
## 1.1. Min/Max-Prinzip

Mit minimalem Mitteleinsatz einen maximalen Ertrag erzielen.

Aufgabe: Nehmen Sie kritisch Stellung.



### 1.1. Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften





# 1.1. Abgrenzung Volkswirtschaftslehre Betriebswirtschaftslehre

#### Volkswirtschaftslehre

- Ausgehend von knappen Gütern, welche das wirtschaften fordern
- Nationalökonomie oder Sozialökonomie
- Untersucht Beziehungen bei der Produktion und Verteilung von Gütern und Produktionsfaktoren

#### Betriebswirtschaftslehre

- Ausgehend von knappen Gütern, welche das wirtschaften fordern
- Nimmt Perspektive des einzelnen Unternehmens ein
- versucht unternehmensinterne
   Prozesse zu beschreibe, zu erklären und konkret zu unterstützen







### 1.1. Historische Entwicklung der Betriebswirtschaft

#### 430-355 v. Chr.:

Aufzeichnungen der Wirtschaftswissensch aften vom Griechen Xenophon

Jahr 0

#### 1445-1514:

Beschreibung der doppelten Buchführung von Luca Pacialoni

#### Ende 18. Jahrhundert

Volkswirtschaft rückt mehr in den Vordergrund

#### 4000 vor Christus

erste Ansätze systematischer Buchführung



#### Ab dem 18. Jahrhundert

folgen grundlegende Systematische Schriften "Eröffnete Akademie der Kaufleute" "System des Handelns"

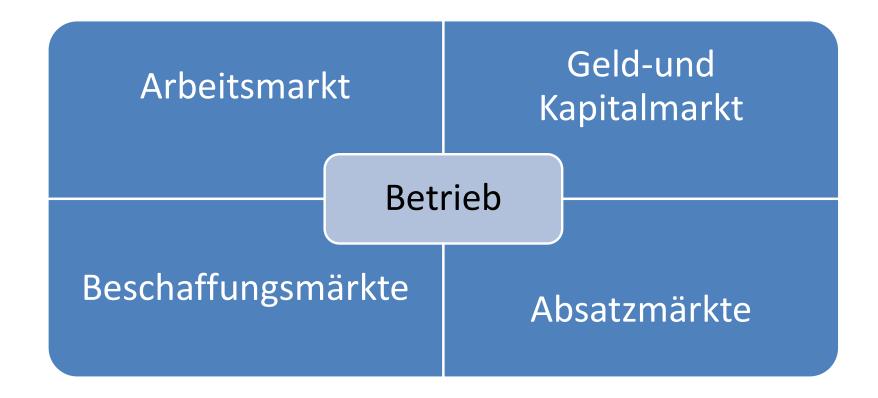
#### Anfang 20. Jahrhundert:

Entstehung von Handelsschulen, Volkswirtschaft kommt wieder in den Vordergrund **SR2** Sally Rahusen; 04.09.2019

### 1.2. Das Unternehmen

- Märkte
- Anspruchsgruppen
- Unternehmenskultur
- Arten von Betrieben
- Lebensphasen von Unternehmen

### 1.2. Märkte





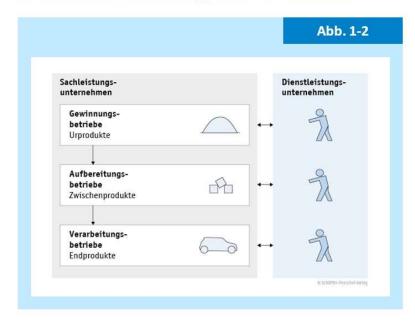
### 1.2. Arten von Betrieben



Grundlagen Vahs - Schäfer-Kunz | Einführung in die Betriebswirtschaftslehre | 7. Auflage - 2015 SCHÄFFER POESCHEL

1.1.1.2.2 Unterteilung der Unternehmen

1.1.1.2.2.1 Unterteilung nach der Güterart



After Pascell Wally to Well Shift Sweep, South 1888

### 1.2. Lebensphasen von Unternehmen

#### 1. Gründungsphase

- Marktanalyse zur Wahl des Geschäftsfeldes
- Standortwahl
- 3. Rechtsformwahl
- 4. Bereitstellung von Gründungskapital
- 5. Organisationsaufbau

#### 2. Betriebsphase

- 1. Leistungserstellung/-verwertung
- 2. Lösung der Unternehmung vom Unternehmer (Gang an die Börse)
- 3. Unternehmenszusammenschlüsse
- 4. Umstrukturierung

#### 3. Liquidationsphase

- 1. Unternehmenskrise
- 2. Insolvenz
- 3. Liquidation

### 1.2. Stakeholder/Anspruchsgruppen





### 1.2. Stakeholder- versus Shareholder Ansatz

#### Stakeholder-

#### **Ansatz**

- Alle Anspruchsgruppen haben die gleichen Partizipationsrechte
- Interessenskonflikte zwischen Stakeholdern werden im "gewaltfreien Diskurs" am runden Tisch gelöst

#### Shareholder-

#### **Ansatz**

- Vorrangstellung der Eigenkapitalgeber (Shareholder)
  - Träger der Leitungskompetenz
  - Träger des Unternehmensrisikos
- Interessensausgleich durch Vertragsvereinbarungen zwishen Shareholdern und Stakeholdern

Verhaltenswissenschaftlich fundierte BWL

Wirtschaftswissenschaftlich fundierte BWL

#### 1.2. Unternehmenskultur

Wird primär von ungeschriebenen Gesetzen geprägt, die sich in bestimmten Ritualen äußern:

- Umgangston
- Wer informiert wen
- Wer trifft welche Entscheidung
- Welcher Führungsstil wird angestrebt
- Welche Risiken werden eingegangen
- Wie wird mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen
- Wie wird auf Erfolge bzw. Misserfolge reagiert
- Wie und wer wird befördert
- Welche Art von Kleidung wird getragen
- **-**



### 1.2. Unternehmensverfassung und Verhaltenscodizes

#### Corporate Governance System

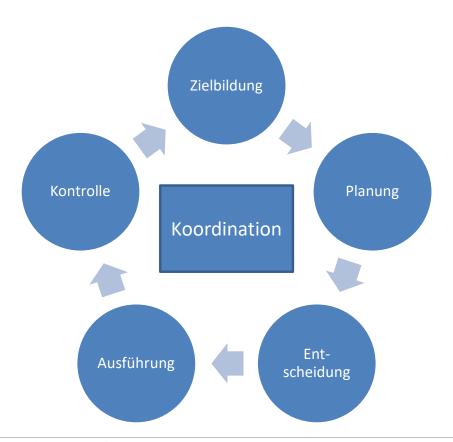
 Der Unternehmensführung werden Regeln für die Leistung und die Überwachung von Unternehmen vorgegeben. (corporate governance codex)

#### **Corporate Codes of Conduct**

Verhaltenscodizes, die teilweise auch als Ethikcodizes bezeichnet werden.
 Moralische Standards, an denen sich Mitarbeiter orientieren sollen.

(bsp: https://forumandersreisen.de/ueber-uns/kriterienkatalog/)

### 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis





### 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis

- 2.1. **Ziele**
- 2.1.1. Zielarten
- 2.1.2. Zielbildung und Zielbeziehungen
- 2.2. Planung
- 2.2.1. Strategische Planung
- 2.2.2. operative Planung
- 2.3. Konstitutive Entscheidungen des Betriebes
- 2.3.1 Rechtsformen
- 2.3.2 Standortwahl
- 2.4. Ausführung
- 2.4.1 Aufbauorganisation
- 2.4.2. Ablauforganisation
- 2.5. Kontrolle Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen
- 2.5.1 Stromgrößen und Bestandsgrößen
- 2.5.2 Gewinn- und Verlustrechnung
- 2.5.3 Bilanzierung und Jahresabschluss
- 2.5.4 Kosten- und Leistungsrechnung

#### 2.1. Ziele

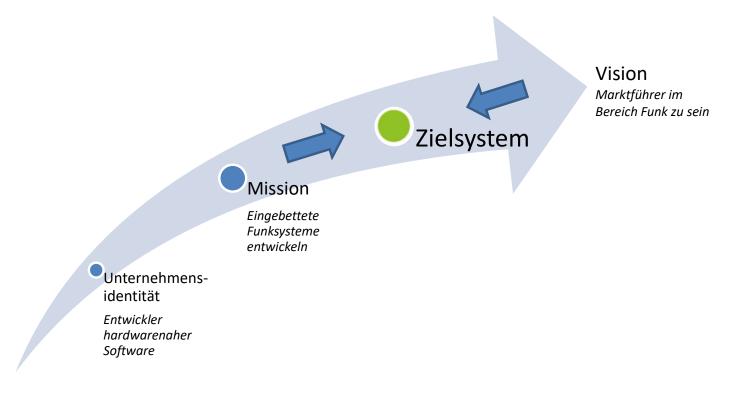
Ziele beschreiben ganz allgemein einen gewünschten zukünftigen Zustand, den das Unternehmen zu erreichen versucht.

Wichtige Funktionen von Zielen sind:

- Rechtfertigung von Handlungen
- Information von Unternehmensmitgliedern und Nichtmitgliedern über den Sinn des Unternehmens
- Handlungsanleitung
- Motivation
- Maßstab der Leistungsbeurteilung

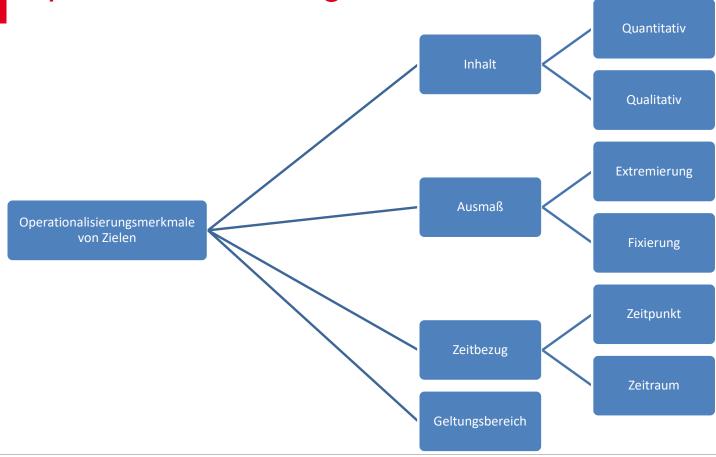


#### Elemente des normativen Rahmens





Operationalisierung Zielen







Zielstruktur der Audi AG

https://www.audi.com/de/company/strategy.html

### 2.1.1. Zielarten

- Monetäre Ziele (Gewinnstreben)
- Nicht monetäre Ziele (Marktanteilsvergrößerung)
- Hauptziele (Erhöhung der Rentabilität)
- Nebenziele (Erhaltung der Liquidität)
- Oberziele (Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter)
- Unterziele (Lärmschutz für den Mitarbeiter)



### 2.1.1. Zielarten

- Sachziele
  - Leistungsziele
  - Ziele sozialer und ökologischer Art
  - Führungs- und Organisationsziele
  - Ziele finanzieller Art
- Formalziele/Erfolgsziele

### 2.1.1. Formalziele/Erfolgsziele

$$Produktivität = \frac{Ausbringungsmenge}{Einsatzmenge}*100$$

$$Wirtschaftlichkeit = \frac{Ertrag}{Aufwand}*100$$

#### Rentabilität:

```
Gesamtkapitalrentabilität = \frac{(Gewinn+Fremdkapitalzinsen)*100}{Gesamtkapital} Eigenkapitalrentabilität = \frac{Gewinn*100}{Eigenkapital} Fremdkapitalrentabilität = \frac{Fremdkapitalzinsen*100}{Fremdkapital} Umsatzrentabilität = \frac{Gewinn*100}{Umsatzerlös}
```

### 2.1.2. Zielbildung und Zielbeziehungen

Die Zielbildung erfolgt meist aus der Führungsebene heraus. Jedoch haben auch externe Anspruchsgruppen Einfluss auf die Zielbildung. Man sprich von

- internen Machtzentren (Eigentümern, Management, Belegschaft)
- Und externen Machtzentren (Kreditinstitute, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden)

Diese multipersonalen Zielentscheidungsprozesse führen in der Regel zu einem Zielkonflikt-Zielkompromiss-Prozess.

Die Zielkonzeption einer Unternehmung setzt sich in der Regel aus einer Mehrzahl von Einzelzielen zusammen, die gleichzeitig angestrebt werden.



### 2.1.2. Zielbildung und Zielbeziehungen

#### Zielbeziehungen:

Zielantinomie → Ziele schließen sich gegenseitig aus

Zielkomplementarität → Erfüllung des einen Ziels trägt zur Erfüllung des anderen bei

Zielindifferenz -> Ziele beeinflussen sich nicht gegenseitig

Zielkonkurrenz → Zunehmende Erfüllung von Ziel 1 trägt zur nicht Erfüllung von Ziel 2 bei

### 2.1.3. Zielbildung

- Zielsuche
  - Ziele Resultieren meist aus dem Unternehmensleitbild
- Zielabstimmung
  - In welcher Beziehung stehen die neuen Ziele zu den bisherigen. Außerdem muss abgestimmt werden, ob es sich um Haupt-, Neben, Ober- oder Unterziele handelt.
- Zielformulierung
  - Inhalt, Ausmaß, Geltungsbereich und Zeit
- Zielverbindlichkeit
  - Die eindeutig formulierten Ziele k\u00f6nnen von der Unternehmensleitung f\u00fcr verbindlich erkl\u00e4rt werden und vom Controlling sp\u00e4ter als Soll-Daten f\u00fcr den Soll-Ist Vergleich dienen.



# Aufgabe 4

Formulieren Sie ein Ziel für Ihr Ausbildungsunternehmen.



# Aufgabe 5

Ein Unternehmen erwirtschaftet mit 10.000 Euro Eigenkapital einen Gewinn von 200 Euro. Durch zusätzliche 2.000 Euro Fremdkapital würde eine Gewinnsteigerung von 100 Euro vor Zinsen erzielt. Fremdkapitalzinsen betragen 10%

- 1. Errechnen Sie die Eigenkapitalrentabilität vorher und nachher.
- 2. Errechnen Sie die Gesamtkapitalrentabilität vorher und nachher.
- 3.Stellen Sie die Zielbeziehungen von Eigenkapitalrentabilität zu Gewinn dar.
- 4.Stellen Sie die Zielbeziehungen von Gesamtkapitalrentabilität zu Gewinn dar.



100						
	1	V	M	1	-	h
	( )			$\overline{}$	(	11
_	V			a	C	
Benny	0				-	

# Aufgabe 6

Ein Unternehmen produziert 1.000 Mengeneinheiten eines Produktes zu Stückkosten von 8 Euro. Bei 1.500 Mengeneinheiten liegen die Stückkosten bei 8,50 Euro aufgrund des höheren Maschinenverschleißes. Der Absatzpreis beträgt 10 Euro.

Vervollständigen Sie folgende Tabelle:

Kennzahlen	Alternative 1	Alternative 2
Ausbringung		
Umsatz		
Kosten		
Gewinn		
Umsatzrentabilität		



# Aufgabe 7

In welcher Beziehung stehen hierbei die Maximierung der Umsatzrentabilität zur Maximierung des Gewinns?



# Fazit

Untern diesem Gesichtspunkt kann man die Maximierung der Eigenkapitalrentabilität im Sinne der Gewinnmaximierung als Auswahlprinzip der Betriebswirtschaftslehre anerkennen.

Allerdings sollte man immer alle Seiten betrachten!



	1	M	M	1	C	h
	( )			$\overline{}$	(	п
_	U			$\mathbf{c}$		
_	_	-	-		_	

# Begrenzte Gewinnerzielung als Auswahlprinzip

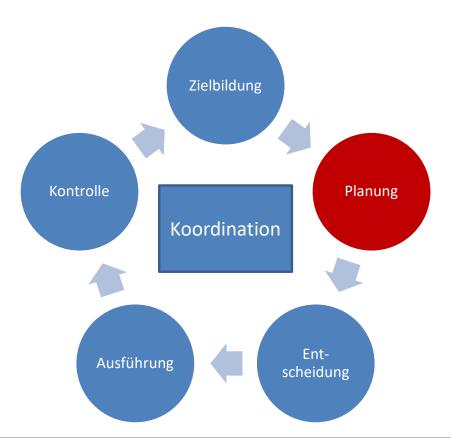
Hierbei liegt ein gewinnorientiertes Aktionsziel vor. Das Hauptziel der Gewinnerzielung wird in ein Zielsystem eingefasst und durch die Nebenbedingungen begrenzt.

Nebenbedingungen werden in Minimalziele und Maximalziele klassifiziert.

Maximalziele wären hierbei beispielsweise die Erlangung von Macht oder Prestige

Minimalziele Norm der Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit

# 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis





# 2.2. Planung

Planung ist ein systematischer Prozess, der dazu dient, zu erreichende Zustände und den Weg dort hinzu beschreiben sowie die auf dem Weg möglicherweise auftretenden Probleme vorausschauend zu identifizieren.



# 2.2. Planungsarten

### Zeitlich

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Zeithorizont	Langfristig (>5 Jahre)	Mittelfristig (1-5 Jahre)	Kurzfristig (<1 Jahr)
Differenzierungs-grad	Gesamtplan	Wenige Teilpläne	Viele Teilpläne
Detaillierungs-grad	Niedrig	Mittel	Hoch
Einsatzbereiche	Schlecht definier-bare Probleme (Bsp.: Standortent- scheidungen)	Gut definierbare Probleme (Bsp.: Investitions- oder Produktprogramm- entscheidungen)	Sehr gut definierbare Probleme, (Bsp.: Kapazitätsplanung)



## 2.2. Planungsarten

#### Hierarchisch:

- Retrograd: top-down (von der Unternehmensführung zur Ausführungsebene)
- Progressiv: bottom-up
- Gegenstrom: zirkulär

#### Sachlich und zeitliche Koordination:

- Sukzessive Planung (Einzelpläne werden schrittweise und aufeinander aufbauend erstellt)
- Simultane Planung (Wirkungszusammenhänge werden bereits von Anfang an betrachtet)

# 2.2. Planungsarten

#### Verbindlichkeit:

- Starr
- Flexibel

### Anpassungsform

- Rollende Planung (Feinpläne werden nach Ablauf von Teilplänen angepasst)
- Nichtrollende Planung



# 2.2. Aufgaben der Planung

### Aufgaben der Planung

- Ausrichtung der Planungsobjekte auf die angestrebten Ziele
- Risikoerkennung und Flexibilitätserhöhung
- Schaffung von Entscheidungsgrundlagen
- Information und Motivation



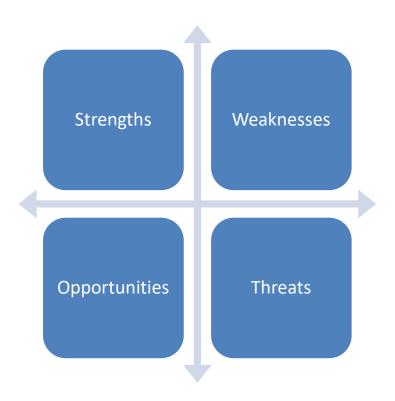
# 2.2.1. Strategische Planung

Strategie ist das rational geplante Entscheidungs-, Maßnahmen- und Verhaltensbündel, das der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges dient.

Strategie sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges.

Igor Ansoff, 1965

# 2.2.1. Swot Analyse





	M	ra		h
1 ()			(	. 1
Lö		I CI		ш

# Exkurs

Anfang der 50er wurden zwei Schuhverkäufer nach Afrika geschickt. Sie sollten den Markt erkunden und nach drei Tagen ein Telegramm über ihre ersten Eindrücke schicken.

Telegrafiert der eine: "Nullmarktchancen, alle laufen barfuß."

Telegrafiert der andere: "Riesenmarktchancen, noch keiner trägt Schuhe"

- → Der eine sieht keine Chance
- → Der andere sieht hier eine Chance

Womit wir wieder bei den Bedürfnissen angelangt wären.



### Aufgabe 9

Ordnen Sie die folgenden Faktoren der BMW AG den positiven, negativen, internen und externen Faktoren der Swot Analyse zu:

- 1. Überdurchschnittliches Lohnniveau im Vergleich zu ausländischen Herstellern
- 2. Der dichter werdende Straßenverkehr erfordert neue, kompakte Fahrzeugkonzepte
- 3. Der Dollar notiert niedrig
- 4. Die USA verlangt Importzölle für ausländische Hersteller
- 5. Die Produktqualität wurde seit dem Vorjahr um 25% erhöht
- 6. BMW verfügt über in der Fertigung über hohe Flexibiliätspotentiale
- 7. Die japanische Konkurrenz erweitert Ihr Angebot im Bereich der Komfortlimousinen
- 8. Die Höchstgrenze der Co<sup>2</sup>Abgaswerte sinkt
- 9. Es entstehen Diesel-Fahrverbote in deutschen Großstädten
- 10. Immer mehr junge Menschen können sich einen BMW leisten
- 11. Die Auslastung der Automobilbranche schwankt stark
- 12. Konkurrent Mercedes-Benz setzt in Japan und den USA wesentlich mehr Komfortlimousinen ab
- 13. Die Markenkampagne BMW hat sich in den letzten Jahren bewährt gemacht, die Bekanntheit ist um 20% gestiegen
- 14. Der Absatz hauseigenen Diesel-Motoren sinkt um 35%

### 2.2.1. TOWS Matrix





# Aufgabe 9.1

Formulieren Sie Strategien aus der Swot Analyse, übergehend in die TOWS Matrix.

## 2.2.1. Benchmarking

Das Benchmarking ist eine Analysemethode, bei der durch systematische Vergleiche die besten Methoden und Verfahren zur Durchführung eines bestimmten Prozesses die sogenannten Best-Practices identifiziert und im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen.

#### Prozess:

Auswahl der Benchmarkingbereiche

→ Welche Prozesse sollen verglichen werden

Auswahl der Benchmarks

→ Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Kennzahlen (Arbeitszeit für bestimmte Produkte, Anzahl durchgeführter Buchungen)

Auswahl von Vergleichspartnern intern, extern oder branchenübergreifend



# 2.2.1. Benchmarking

### Wichtige/bekannte Benchmarks:

- Automobilindustrie: Arbeitsstunden je Auto
- Fehltage pro Abteilung
- Marktanteil
- Gewinnanteil pro Abteilung
- Beitrag zur Umwelt



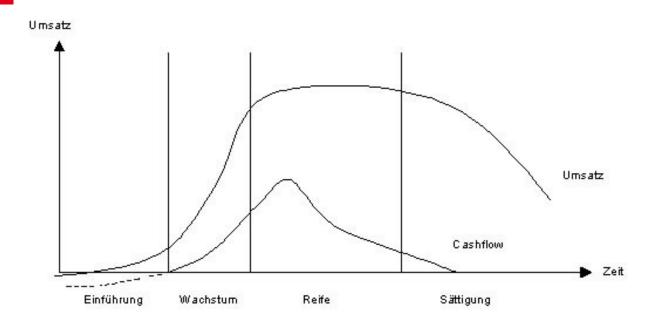
# Aufgabe 10

■ Führen Sie eine Benchmarking Analyse des Personenverkehrs der deutschen Bahn durch.

# 2.2.1. Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio

Question Marks	Stars
Investieren oder Desinvestieren	Investieren
Einführung	Wachstum
Dogs	Cash-Cows
Desinvestieren	Abschöpfen
Degeneration	Reife

# 2.2.1. Produktlebenszyklusmodell



# 2.2.2. operative Planung

Kurzfristige Planung mit einen Zeithorizont von bis zu einem Geschäftsjahr.

#### Beispiele:

- Absatzpläne
- Produktionspläne
- Personalpläne
- Beschaffungspläne
- Investitionspläne
- Erfolgspläne
- Finanzpläne
- Planbilanzen



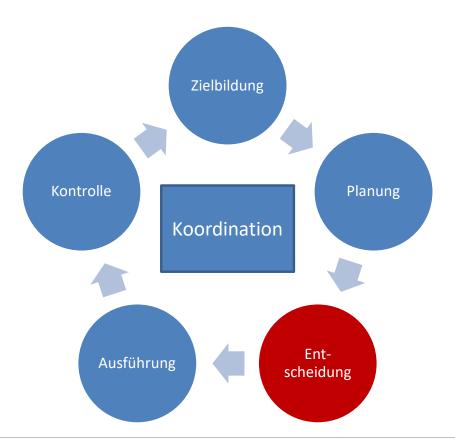
# 2.2.2. operative Planung

### Budgetierung

Auf Basis der Pläne der operativen Planung erfolgt die Zuweisung von Budgets.

Budgets sind Kostenvorgaben für Kostenstellen auf der Basis von Leistungsvorgaben.

# 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis





10						
	1	V	M	1	-	h
	( )			$\overline{}$	(	11
_	V			a	C	
Benny	0				-	

# 2.3. Konstitutive Entscheidungen des Betriebes

Sie legen die Arbeitsweise und einen allgemein gültigen Handlungsrahmen für ein Unternehmen auf lange Sicht fest.

#### Hierunter zählen:

- Entscheidungen über den Standort
- Entscheidungen über die Rechtsform
- Entscheidungen über die Eingliederung in Unternehmensverbindungen



### Standortwahl

- Innerbetrieblich
  - Gebäude und Anlage innerhalb eines Betriebskomplexes
  - Lage einzelner Arbeitsplätze
  - Funktionsbereiche
- Außerbetrieblich
  - Lokaler Standort
  - Regionaler Standort
  - Nationaler Standort
  - Internationaler Standort



### Standortwahl

#### Betriebliche Standortfaktoren:

- Qualifikation der Mitarbeiter
- Stückkosten
- Personalkosten
- Arbeitsproduktivität
- Infrastruktur
- Direktlohn
- Politische Stabilität
- Besteuerung
- Arbeitszeit
- Material- und Rohstoffversorgung
- Unternehmenszusammenschlüsse





### **Exkurs zum Standort Deutschland**

- Arbeitskosten in Deutschland
- Arbeitszeiten in Deutschland

## 2.3.1. Rechtsformen

- Merkmale bei der Wahl der Rechtsform
  - Gründung
  - Vertretung
  - Haftung
  - Stammkapital
  - Verteilung von Gewinn- und Verlust
  - Steuern
- Kapitalgesellschaften
- AG
- Europäische Gesellschaften



### Rechtsformen

- Welche Rechtsformen sind Ihnen bekannt und worin bestehen die Unterschiede?
- Welche Merkmale sind bei der Wahl einer Rechtsform zu beachten?





## Rechtsformen

### Kapitalgesellschaften

- AG
- GmbH

### Personenunternehmen

- Einzelunternehmen
- Personengesellschaften
  - Gbr. (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)
  - OHG
  - KG

Vgl.: www.existenzgruender.de



### 4.1. Merkmale bei der Wahl der Rechtsform

- Haftung
- Leitungsbefugnisse (Innen und Außenverhältnis)
- Finanzierungsmöglichkeiten (Eigen- und Fremdkapital
- Gewinn- und Verlustbeteiligung, sowie Entnahmerechte
- Flexibilität bei der Änderung von Beteiligungsverhältnissen, sowie bei Eintritt und Ausscheiden von Gesellschaftern
- Steuerbelastung, insbesondere Einkommens- und Körperschaftssteuer
- Gesetzliche Vorschriften über Inhalt, Umfang, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses
- Aufwendungen der Rechtsform (Gründungs- und Kapitalerhöhung)



# Gründung, Anzahl der Gründer

Einzelunternehmen	Eine Person
GbR	Min. zwei Personen
OHG	Min. zwei Personen
KG	Min. zwei (ein Kommanditist, ein Komplementär)
GmbH	Eine Person
AG	Eine Person



# Gründung, Aufwand

Einzelunternehmen	Formlos, Familienname + Vorname möglich
GbR	Abschluss eines Gesellschaftervertrages, kann nicht ins Handelsregister eingetragen werden
OHG	Abschluss eines Gesellschaftervertrages, Firma und Namen der Gesellschafter müssen ins Handelsregister eingetragen werden
KG	Gründung erfolgt durch Gesellschaftervertrag, Fima und Namen der Komplementäre und Kommanditisten in das HR mit Höhe der Einlage einzutragen
GmbH	Notarielle Beurkundung, Regelung der Satzung, Mindestkapital
AG	Notarielle Beurkundung, Regelung der Satzung, Mindestkapital



# Vertretung

Einzelunternehmen	Inhaber ist Geschäftsführer
GbR	Geschäftsführung erfolgt gemeinsam
OHG	Alle Gesellschafter sind berechtigt, es sei denn der Gesellschaftervertrag hat einen oder mehrere Gesellschafter ausgeschlossen
KG	Komplementäre, Gesellschaftervertrag kann aber Mitsprache und Kontrollrechte der Kommanditisten festlegen
GmbH	Angestellte Geschäftsführer, können auch Gesellschafter sein
AG	Vorstand auf 5 Jahre, Wiederwahl möglich



# Haftung

Einzelunternehmen	Privat (allein und unbeschränkt)			
GbR	Privat (gemeinsam und unbeschränkt)  Gesellschaftsvermögen und privat  Gesellschafter mit Privatvermögen,  Kommanditisten nur mit Einlage			
OHG				
KG				
GmbH	Haftung nur durch Gesellschaftskapital (Ausnahmen) – Nachschusspflicht von Kapital möglich (Gesellschaftervertrag)			
AG	Haftung nur durch Gesellschaftskapital			



# Stammkapital

Einzelunternehmen	Nicht benötigt		
GbR	Nicht benötigt		
OHG	Nicht benötigt		
KG	Nicht benötigt		
GmbH &co KG	25.000 Euro		
GmbH	25.000 Euro		
AG	50.000 Euro		



# Verteilung Gewinn- und Verlust

Einzelunternehmen	Freie Verfügung, trägt Verlust allein			
GbR	Abhängig von der Höhe der Einlage, nach Anzahl der Gesellschafter			
OHG	4% Verzinsung der Kapitaleinlage, der Rest nach Köpfen			
KG	4% der Kapitaleinlage, der Rest angemessen			
GmbH	Schlüssel wird im Gesellschaftervertrag festgelegt			
AG	Verwendung des Gewinns wird in der Hauptversammlung bestimmt			



#### **Jahresabschluss**

§ 242 HGB verpflichtet das Gesetz alle Kaufleute, für den Schluss eines Geschäftsjahres einen Jahresabschluss zu erstellen. Der Jahresabschluss dient u.a. der Ermittlung des handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Jahresergebnisses.

Einzelunternehmen, GbR, OHG, KG	Jahresbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
GmbH, AG	Jahresbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung + Anhang (gibt nähere Auskunft über die Einzelpositionen der Bilanz) + Lagebericht (kein Bestandteil des Jahresabschlusses, enthält zusätzliche Informationen über Absatz, Forschung und Prognosen)

Vgl.: Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13 Auflage, S. 1064



# Steuern der Gesellschaften

Einzelunternehmen	Gewinn unterliegt nur der Einkommenssteuer Gewinn unterliegt nur der Einkommenssteuer		
GbR			
OHG	Gewinn unterliegt nur der Einkommenssteuer		
KG	Gewinn unterliegt nur der Einkommenssteuer		
GmbH	Unterliegt der Körperschaftssteuer		
AG	Unterliegt der Körperschaftssteuer		



### Kapitalgesellschaften

#### AG

Grundkapital ist in Aktien zerlegt → kann einfach veräußert und ausgeschüttet werden

Aktie:

Min 1 Euro wert
Unteilbar
Keine persönliche Bindung

#### GmbH

Stammeinlage min. 100 Euro
Teilbarkeit des Geschäftsanteils möglich
Nur eine Stammeinlage kann pro Person übernommen
werden

Persönliche Bindung am Anteil

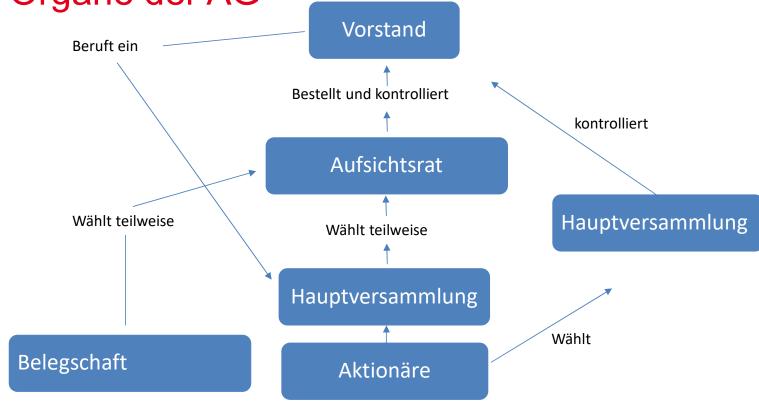


# **Exkurs**

Aufsichtsräte, Deutschlands Netz der Macht



AG Organe der AG





# AG Organe der AG

- Vorstand
  - Eine oder mehrere natürliche Personen
  - Auf 5 Jahre bestellt
  - Führung der Geschäfte in eigener Verantwortung
  - Hauptaufgaben:
    - Vorbereitung und Ausführung von Hauptversammlungsbeschlüssen
    - Berichterstattung an den Aufsichtsrat
    - Aufstellen, Vorlage und Bekanntmachung des Jahresabschlusses
    - Einberufung der Hauptversammlung



# AG Organe der AG

- Aufsichtsrat
  - Von Hauptversammlung und (teilweise) Belegschaft gewählt
  - Auf maximal 4 Jahre
  - Keine Vorstandsmitglieder
  - Beschluss und Kontrollorgan und zur Überwachung des Vorstandes
    - Überwachung des Vorstandes
    - Prüfung des Jahresabschlusses



# AG Die Hauptversammlung

- Oberstes Organ der AG
  - Setzt sich aus der Gesamtheit der Aktionäre zusammen
  - Hauptaufgaben:
    - Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrates
    - Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns
    - Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat
    - Satzungsänderungen
    - Beschlüsse über Kapitalerhöhungen
    - Bestellung von Prüfern (Jahresabschluss)





# AG Aktien

- Fester Bestandteil des Grundkapitals und bezeichnet gleichzeitig die Mitgliedschaft an einer Aktiengesellschaft.
  - Die Aktie besteht aus einem Mantel und den Coupons, die bei Inanspruchnahme der Rechte Abgeschnitten werden. Der Mantel ist eine Urkunde, auf dem das Anteilsrecht bestätigt wird. Zusätzlich werden auf dem Mantel der Nennbetrag, die Wertpapiernummer, die Firma, der Ort und das Ausstellungsdatum vermerkt.



#### Die Unternehmergesellschaft (UG)

- Reformierte GmbH
  - Staffelung der Einstiegsvariante mit Mini GmbH
  - Kostengünstiger in der Gründung und erfordert zunächst nur 1 €
     Stammkapital
  - Um eine Kapitaldecke zu schaffen muss eine UG jedes Jahr mindestens ¼ des Gewinns in die Bilanz einstellen. Ist das Kapital auf 25.000 € angestiegen (Mindestkapital der GmbH) kann die UG umfirmieren, muss aber nicht.
    - Wurde hauptsächlich geschaffen, um der günstigeren englischen Limited zu begegnen.



#### Unternehmensformen in Europa

- Europäische Aktiengesellschaft (SE)
  - Soll Grenzüberschreitende Fusionen erleichtern
  - SE muss nicht in jedem Land eine Tochtergesellschaft betreiben, die dem jeweiligen Landesrecht entsprechen muss
  - Ermöglichung für alle Gesellschaften, eine europaweite gültige Rechtsform zu geben



#### Unternehmensformen in Europa

Die britische Limited

Eine der häufigsten Rechtsformen in Großbritannien und kann auch in Deutschland als Rechtsform gewählt werden

- Private Company by Shares (Ltd.)
  - Ähnelt der deutschen GmbH
- Public Limited Company (plc.)
  - Ähnelt der deutschen Aktiengesellschaft



#### Unternehmenszusammenschlüsse

Verbindung bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten, ohne, dass dabei die rechtliche Selbstständigkeit aufgehoben wird.

- Kooperation
  - Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit bleibt erhalten
- Konzentration
  - wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit von mindestens einem teilnehmenden Unternehmen wird aufgehoben



### Aufgabe 11

a)An einer OHG sind drei Gesellschafter mit folgenden Kapitaleinlagen beteiligt:

Heinz Müller = 150.000 Euro

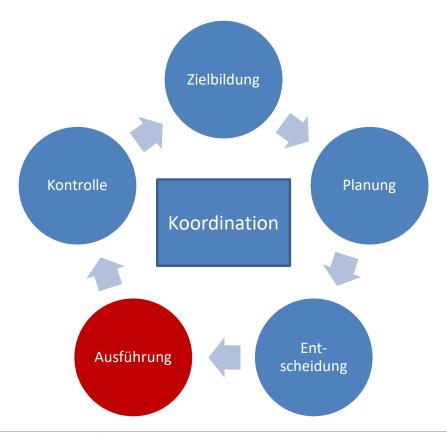
Frieda Maier = 100.000 Euro

Erwin Riesterer = 250.000 Euro

Der Gewinn des Jahres beläuft sich auf 200.000 Euro. Welchen Anteil erhält jeder der Gesellschafter am Gewinn, wenn der Gesellschaftsvertrag keine Bestimmungen über die Gewinnverteilung enthält?

b)Unter welchen Gesichtspunkten halten Sie diese Gewinnverteilung problematisch?

## 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis





## 2.4. Ausführung

#### Es ist Aufgabe der

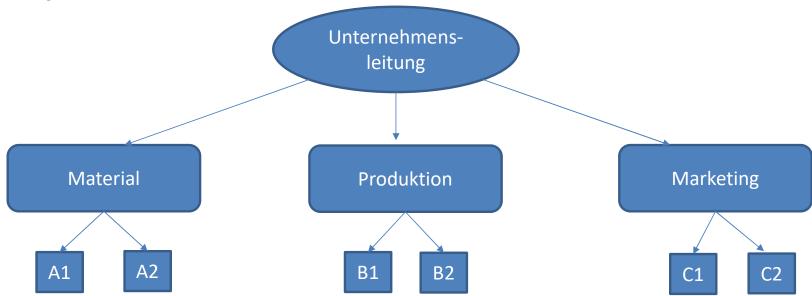
- Organisation
- Personalwirtschaft

Für eine effiziente Ausführung der geplanten Maßnahmen zu sorgen.

Die Organisation soll die mit der Ausführung verbundenen Teilaufgaben den zuständigen Abteilungen zuweisen. Die Personalwirtschaft hat die Aufgabe, für einen effizienten Personaleinsatz zu sorgen.

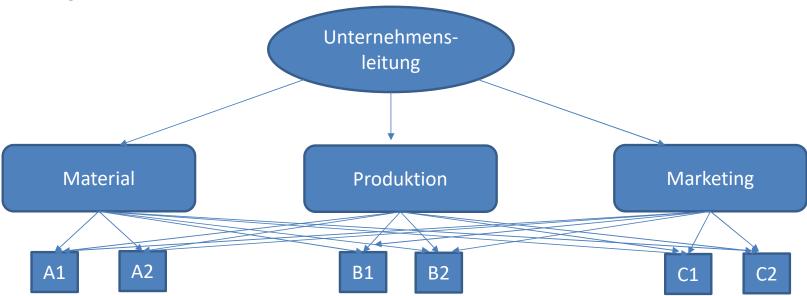
# 2.4.1 Aufbauorganisation eines Unternehmens

Einliniensystem



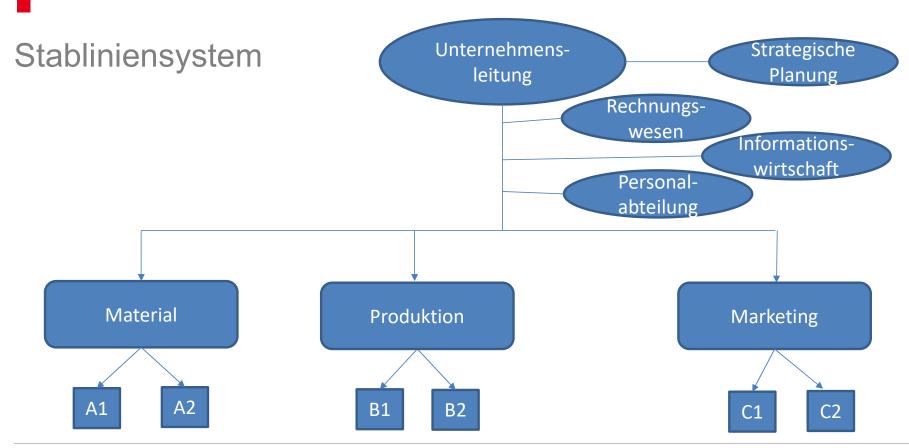
# 2.4.1 Aufbauorganisation eines Unternehmens

Mehrliniensystem



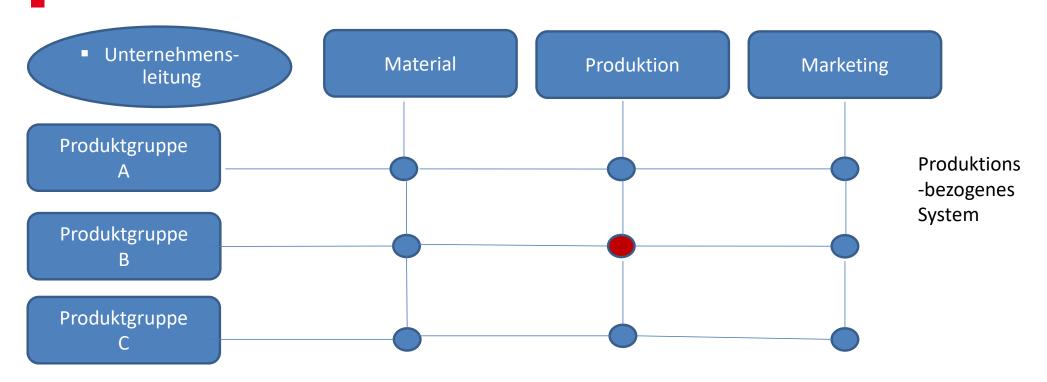


### 2.4.1 Aufbauorganisation eines Unternehmens





### 2.4.1 Aufbauorganisation eines Unternehmens – Matrix



Funktionsbezogenes System





8 Regeln für den totalen Stillstand

https://www.youtube.com/watch?v=4f mlRrns2U



100						
	0	V	M	1		h
	( )			$\overline{}$	(	11
_	V			a	C	
Benny	0			V	-	

#### 2.4.2 Ablauforganisation eines Unternehmens

Zeitliche, räumliche und personelle Gestaltung der Arbeitsabläufe nach Maßgabe des Ökonomischen Prinzips.

- Räumliche Anordnung der Betriebsmittel
- Zeitliche Abfolge der Verrichtungen



# 2.4.2.1 Management Techniken - Management by Konzepte

- Stammen größtenteils aus der Praxis orientierten amerikanischen Führungslehre.
- Teilweise belegen sie seit langem bekannte Konzepte mit neuen Namen, teilweise stellen sie aber auch neue Führungshilfen für den Manager dar.



#### 2.4.2.1 MBO - Management by objectives

- Führung durch Zielvereinbarung
  - Zielabstimmung findet zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung statt
  - Innerhalb seines Bereiches kann der Mitarbeiter über die Maßnahmen die zur Zielerreichung führen frei entscheiden
  - Der durch das Ergebnis bestimmte Grad der Zielerreichung dient als Leistungsbewertung und damit als Anhaltspunkt für die Entlohnung oder Beförderung.



#### 2.4.2.1 MBO - Management by objectives

- Effizienz ist stark an mehrere Voraussetzungen gebunden:
  - Erarbeitung von Führungsrichtlinien, welche die Zusammenarbeit im Unternehmen regeln
  - Aufbau eines klaren und detaillierten Zielsystems, welches ausgehend von Unternehmenszielen die die operativen Ziele für Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter formuliert
  - Zielorientierte Organisation mit Stellenbeschreibungen
  - Kontrollsystem, das Informationen zur Eigen- und/oder Fremdkontrolle und zur Leistungsbearbeitung liefert



#### 2.4.2.1 MBO – Management by objectives

- Die Leistungs- und Ergebnisanalyse stellt das Kernstück der Realisierung und Kontrolle im Rahmen des Mbo dar. In Regelmäßigen Besprechungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über den Stand er Zielerreichung wird festgestellt ob:
  - Das betreffende Ziel erreicht wurde
  - Abweichungen vorhanden sind und welche Ursachen dafür verantwortlich sind
  - Fehler bei der Zielfestlegung gemacht wurden



#### 2.4.2.1 MBO Management by Objectives

- Nachteile
  - Hohe Kosten bei der Einführung
  - Gefahr des überhöhten Leistungsdruckes
  - Mitarbeiter identifizieren sich nicht ohne weiteres mit den Unternehmenszielen
  - Nicht alle Menschen sind vom Typ X
  - Die operationale Führung von Zielen für sämtliche Ebenen ist problematisch
  - Gefahr der Konzentration auf quantitative statt qualitative Ziele
  - Ungenaue Zielfestlegung Gefahr der Kontrolle
  - Gefahr der Tendenz zu Bürokratischem System



#### 2.4.2.1 Management by decision rules

- Bestimmte "Wenn Dann Regeln" für das Verhalten in verschiedenen Situationen werden festgelegt
- Besonders geeignet für Routine Aufgaben, da es nicht alle Regel abdecken kann
  - + Deutliche Entlastung der Führenden bei Routineaufgaben
  - + Steuerung und Kontrolle von Mitarbeitern durch festes Regelwerk
  - + Unternehmensziele können gut in Regelwerk umgesetzt werden.
  - Beschränkung auf Routineaufgaben
  - Regelwerk kann nur bestimmte Szenarien abdecken
  - Mögliche fehlende Motivation der Mitarbeiter, da eigene Entscheidung durch starres Regelwerk eingeschränkt wird



# 2.4.2.1 Management by delegation

- Führung durch Übertragung von Aufgaben
- Komplette Aufgaben werden inklusive deren Verantwortung übertragen
  - Ausgenommen sind hierbei "Führungsaufgaben"
    - → Vertiefung im Harzburger Modell



#### 2.4.2.1 Harzburger Modell

#### Zusammenfassung Harzburger Modell

- erfunden von Reinhard Höhn im Jahr 1954
- akademisch gelehrt und mit dem Harzburger Diplom zertifiziert
- Delegation als Kernelement der betrieblichen Führung
- selbstständiger Mitarbeiter mit Handlungskompetenz im Fokus
- Kritik an militärischen Strukturen wie beispielsweise festen Dienstwegen



# 2.4.2.1 Management by exception

- Führen nach dem Ausnahmeprinzip
  - Nur bei unvorhergesehenen Ereignissen oder wenn der vereinbarte Rahmen überschritten wird, wird eingegriffen



## 2.4.2.1 Management by Systems

- Management by decision rules im großen -> beinhaltet auch Führungsaufgaben
  - Vorteil: Entlastet führenden sehr stark
  - Nachteil Möglichkeit einer hohen Komplexität und Bürokratie

#### 3.1. Taylorismus

Ist eine vom amerikanischen Ingenieur Frederic Winslow Taylor (1856-1915) begründete »wissenschaftliche Betriebsführung« zum Zwecke der Produktivitätssteigerung (<u>Produktivität</u>) der Arbeit. Auf der Grundlage von Zeit- und Bewegungsstudien (REFA) wird ein <u>Arbeitsvorgang</u> in kleinste Einheiten zerlegt, die keine oder nur geringe geistige <u>Anforderungen</u> stellen, schnell wiederholbar und mithin schnell erlernbar sind.

Frederick Winslow Taylor wird als der geistige Vater der wissenschaftlichen Unternehmensführung angesehen. Das Ziel der Unternehmensführung bestand in der Leistungssteigerung der Arbeitnehmer.

#### Hauptmerkmale sind:

- Systematische Beschreibung der Arbeit durch Arbeitsanalyse
- Einführung einer leistungsgerechten Entlohnung
- Personelle Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit
- Fremdkontrolle durch das Management
- Räumliche Ausgliederung aller konzeptionellen, steuernden und überwachenden Arbeitsinhalte aus der Werkstatt

### 3.1. Menschenbilder nach Mc Gregor

#### Theorie X bei Führungskräften

- Menschen sind von Natur aus faul, es gibt kaum Eigenantrieb zur Arbeit
- Belohnung und Bestrafung von außen sind die wirkungsvollsten Instrumente, um motivieren
- Menschen müssen direktiv geführt werden, Sie mögen keine Autonomie und Verantwortung
- Misstrauen
- Betonung von Individualismus
- Verachtung
- Emotionale Distanz

#### Theorie Y bei Führungskräften

- Die Arbeit kann Menschen motivieren und begeistern
- Menschen können sich mit Zielen identifizieren und verfolgen diese selbstständig
- Menschen suchen die Herausforderung, können sich weiterentwickeln und Verantwortung übernehmen
- Vertrauen
- Betonung von Teamgeist
- Respekt
- Emotionale Anteilnahme

### Personalwirtschaft/Personalwesen

Personalbereich

#### Verhaltenswissenschaftliche Perspektive

- Mitarbeiterinteressen
- Mitarbeiter im Betrieb

Personalwesen

#### Ökonomische Perspektive

- Personaleinsatz als
  - Leistungsfaktor
  - Kostenfaktor

Personalwirtschaft

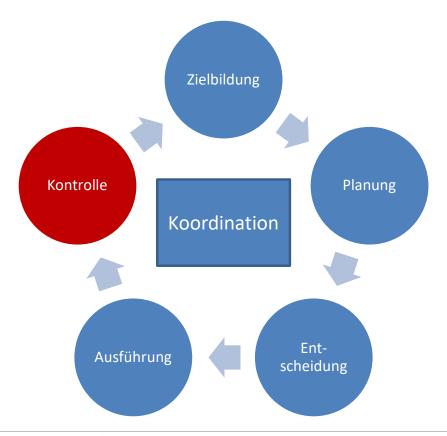




# **Exkurs**

Womit ich nie gerechnet habe, Götz Werner

# 2. Betriebswirtschaftlicher Regelkreis





# 2.5. Kontrolle, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen

Kontrollen haben den Zweck, unternehmerisches Handeln zu überwachen und Hindernisse auf dem Weg zur Erreichung der Unternehmensziele ausfindig zu machen.

Im Rahmen von Abweichungsanalysen (Soll-Ist-Vergleichen) versucht man die Ursachen für Planabweichungen festzustellen.



# 2.5. Kontrolle, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen

- 2.5.1 Inventur und Inventar
- 2.5.2 Stromgrößen und Bestandsgrößen
- 2.5.3 Finanzierung und Investition
- 2.5.4 Gewinn- und Verlustrechnung
- 2.5.5 Bilanzierung und Jahresabschluss
- 2.5.6 Kosten- und Leistungsrechnung



### 2.5. Aufgaben der Buchführung

Die Buchführung verzeichnet chronologisch, systematisch, lückenlos und ordnungsgemäß alle in Zahlenwerten festgehaltenen Geschäftsvorfälle. Sie entspricht damit einer Zeitabschnittsrechnung. Die Aufgaben sind:

- Die Aufstellung der Bestände, des Vermögens und Kapitals für einen Stichtag in der Bilanz
- Die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung)
- Die Entwicklung des Jahresabschlusses auf Grundlage der Bilanz und der Erfolgsrechnung

### 2.5.1. Inventur und Inventar

Aufgabe der pagatorischen(zahlenmäßigen) Buchführung ist es, alle Geschäftsvorfälle, die sich im Betrieb ereignen, in zeitlicher Reihenfolge zu erfassen. Diese Bestandsaufnahme, **Inventur** genannt, erstreckt sich auf alle Vermögensteile und alle Schulden des Unternehmens, dem sogenannten **Inventar**.

- Zunächst wird ein Anfangsbestand, bei Gründung oder Übernahme festgestellt.
- Jährlich beim Abschluss eines Geschäftsjahres
- Beim Verkauf oder bei der Auflösung eines Unternehmens Hierbei wird zwischen körperlicher Inventur und Buchinventur unterschieden.



### 2.5.1. Inventur

- Die k\u00f6rperliche Inventur stellt die mengenm\u00e4\u00dfige Aufnahme aller k\u00f6rperlichen Verm\u00f6gensgegenst\u00e4nde (Maschinen, Fahrzeuge, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, fertige und unfertige Erzeugnisse)
  - Erfolgt durch zählen, wiegen, schätzen
- Nicht k\u00f6rperliche Inventur erfolgt auf alle nicht k\u00f6rperlichen Gegenst\u00e4nde (Forderungen, Schulden, Bankguthaben)



# Exkurs Inventur im Zoo

https://www.youtube.com/watch?v=kcx SI3en9I

### 2.5.1. Inventur

Die Inventur erfordert einen erheblichen zeitlichen Aufwand, der oftmals nicht stichtagsgenau geleistet werden kann. Deshalb gibt der Gesetzgeber Spielraum zur Vereinfachung:

- Zeitnahe Stichtagsinventur
  - Frist von zehn Tagen vor oder nach dem Bilanzstichtag
- Verlegte Inventur
  - Drei Monate vor oder zwei Monate nach dem Bilanzstichtag
- Permanente Inventur
  - Bestandsveränderungen werden laufend erfasst, aktueller Lagerbestand ist somit jederzeit abrufbar. Mindestens einmal im Jahr muss trotzdem erfasst werden, ob der tatsächliche Bestand mit dem Buchbestand übereinstimmt
- Stichprobeninventur
  - Mit mathematisch-statistischen Methoden (z.B. Mittelwertschätzung) wird die Inventur stichprobenartig durchgeführt und auf den Gesamtbestand hochgerechnet.



### 2.5.1. Inventar

Das Ergebnis der Inventur wird in einem Bestandsverzeichnis, dem Inventar zusammengeführt.

- Vermögen (Anlage- und Umlaufvermögen)
- Schulden (Fremdkapital)
- Reinvermögen (Eigenkapital) Summe des Vermögens abzüglich der Schulden



# 2.5.2. Stromgrößen und Bestandsgrößen

- Bestandsgrößen
  - Größen, die in Geldeinheiten oder physikalischen Einheiten bewertet werden (Kassenbestand oder Warenbestand) – diese werden immer für einen bestimmten Zeitpunkt ermittelt – d.h. zeitpunktbezogen
    - Vermögen, aktivierbare Güter und Rechte (Mittelverwendung)
    - Kapital (Mittelherkunft)



# 2.5.2. Stromgrößen und Bestandsgrößen

Stromgrößen sind wertmäßige Größen der Zahlungs- und Leistungsvorgänge innerhalb einer bestimmten Periode, d.h. Zeitraum bezogen. Sie beinhalten folgende vier Begriffspaare:

Einzahlungen	Auszahlungen
Einnahmen	Ausgaben
Erträge	Aufwendungen
Leistungen	Kosten

Auszahlungen≠Ausgaben≠Aufwand≠Kosten Einzahlungen≠Einnahmen≠Ertrag≠Leistung



# 2.5.2. Stromgrößen

# Pagatorische Rechnung (auf Zahlungsvorgängen beruhend) In der Finanzbuchhaltung:

Einzahlungen	Auszahlungen	
Zunahme	Abnahme	
Des Zahlungsmittelbestandes  = Kassenbestand und jederzeit verfügbares Bankguthaben		

Einnahmen	Ausgaben	
Zuflüsse	Abflüsse	
Des Geldvermögens = Zahlungsmittelbestand und Bestand an Forderungen abzüglich des Bestandes an		
Verbindlichkeiten		



# 2.5.2. Stromgrößen

# Pagatorische Rechnung In der Gewinn- und Verlustrechnung

Erträge	Aufwendungen
Erhöhung (Wertzugänge)	Verminderung (Werteverzehr)
	bestandes
= Gela- una	Sachvermögen



# 2.5.2. Stromgrößen

## Kalkulatorische Rechnung In der Betriebsführung

Leistungen	Kosten	
Werteentstehung	Werteverzehr	
Leistungsbezogen = als Folge der betrieblichen Tätigkeit		

	Auszahlungen					
Auszahlung die keine Ausgabe ist	Auszahlung	g=Ausgabe	1	sgabe die keine uszahlung ist		
		Ausgaber				
	Ausgabe die			Aufwand der		
	kein	Ausgabe = Aufwand		Aufwand	keine	
	Aufwand ist				Ausgabe ist	
		Aufwand				
		Neutraler Aufwand Aufwand=		= Kosten	Zusatz-	
				(Zweckaufwand	/Grundkosten)	kosten
					Kosten	



Grundbegriff	Beispiele
Auszahlung die keine Ausgabe ist	Bezahlung einer bestehenden Verbindlichkeit aus der Vorperiode
Auszahlung = Ausgabe	Einkauf von Rohstoffen, Barzahlung
Ausgabe die keine Auszahlung ist	Zieleinkauf von Rohstoffen
Ausgabe die kein Aufwand ist	Kauf von Rohstoffen, kein Verbrauch in der Periode (Lagerung)
Ausgabe = Aufwand	Kauf und Verbrauch von Rohstoffen in einer Periode
Aufwand der keine Ausgabe ist	Verbrauch von Rohstoffen ab Lager (Kauf in Vorperiode)
Neutraler Aufwand	Spenden, Verlust aus Wertpapierverkauf
Aufwand = Kosten (Zweckaufwand/Grundkosten)	Rohstoffeinsatz
Zusatzkosten	Kalkulatorische Miete

	Einzahlungen					
Einzahlung die keine Einnahme ist	Einzahlung	= Einnahme		nahme die keine Einzahlung ist		
	Einnahn		nen			
	Einnahme			Ertrag der		
	die kein	Einnahme = H		= Ertrag	keine	
	Ertrag ist				Einnahme ist	
		Ertrag				
		Neutraler Ertrag Ertrag = I		Leistung	Zusatz-	
				(Zweckertrag/C	Grundleistung)	leistung
					Leistung	



Grundbegriff	Beispiele
Einzahlung die keine Einnahme ist	Kunde bezahlt Ausgangsrechnung aus der Vorperiode
Einzahlung = Einnahme	Barverkauf von Erzeugnissen
Einnahme die keine Einzahlung ist	Zielverkauf von Erzeugnissen
Einnahme die kein Ertrag ist	Kunde leistet Anzahlung für Erzeugnisse, die in der folgenden Periode erstellt werden
Einnahme = Ertrag	Verkauf von in der laufenden Periode erstellten Erzeugnissen
Ertrag der keine Einnahme ist	Herstellung von Erzeugnissen und Lagerung
Neutraler Ertrag	Gewinn aus Wertpapierverkauf
Ertrag = Leistung (Zweckertrag/Grundleistung)	Verkauf von Erzeugnissen
Zusatzleistung	unentgeltlich abgegebene Leistungen oder Selbsterstelltes Know-How



## Aufgabe 12

Ordnen Sie die folgenden Geschäftsvorfälle den Stromgrößen zu:

- 1. Aufnahme eines Kredites
- 2. Kauf von Materialien gegen Barzahlung
- 3. Materialverbrauch für die Produktion
- 4. Verkauf von Waren, die in der Vorperiode erstellt wurden
- 5.Zahlung von Ruhegeldern aus einer unternehmenseigenen Pensionskasse
- 6. Verrechnung von einer kalkulatorisch höheren Abschreibung als in der Finanzbuchhaltung
- 7. Bartilgung eines in einer früheren Periode aufgenommenen Kredites
- 8. Verkauf produzierter Erzeugnisse



# Aufgabe12

Ordnen Sie die folgenden Geschäftsvorfälle den Stromgrößen zu:

- 1. Warenverkauf auf Ziel
- 2. Spende einer Kapitalgesellschaft an eine gemeinnützige Einrichtung
- 3. Bewertung der Waren, deren Werte über den Anschaffungskosten liegen
- 4. Erbringen von betrieblichen Leistungen, die erst in den folgenden Perioden veräußert werden (Produktion auf Lager)
- 5. Kauf, Bezahlung und Verbrauch von Produktionsfaktoren in derselben Periode
- 6. Verkauf von Waren
- 7. Verbrauch von Produktionsfaktoren, die erst in späteren Perioden bezahlt werden
- 8. Erträge Verpachtung von Grundstücken



Lö	M	MA		<b>^</b>
1 ()				11
LU				
	-		_	

### Finanzierung und Ivestition

Relevante Stromgrößen für die Finanzierung und Investition sind die Einzahlungen und Auszahlungen. Mittels Liquiditätsplänen prüft man die dauerhafte Zahlungsfähigkeit/Liquidität des Unternehmens.



# 2.5.3 Finanzierung

#### Einordnung

Die Finanzierung ist einer der Teilbereiche des Finanzwesens. Schnittstellen bestehen insbesondere zu folgenden Bereichen:

**Eigenkapitalgeber:** Eigenkapitalgeber stellen im Rahmen der Beteiligungs- oder Selbstfinanzierung Eigenkapital zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Gewinnanteile

**Fremdkapitalgeber**: Kreditfinanzierung oder Finanzierung aus Rückstellungen, erhalten im Gegenzug Zinsen

**Kunden**: das Unternehmen erhält Geld als Gegenleistung für die Produkte, dient der Selbstfinanzierung

Leistungserstellung: Der Leistungserstellungsbereich bestimmt den Investitions- und damit Finanzierungsbedarf

Investition: Der Finanzbereich gibt den maximal möglichen Investitionsrahmen vor.



## 2.5.3 Ziele der Finanzierung

Im Rahmen des Führungsprozesses sind hinsichtlich der Finanzierung kontinuierlich folgende Tätigkeiten durchzuführen:

Planungsphase: Finanzierungsbedarf wird ermittelt

 Cash-to-Cash-Zyklus wird ermittelt (Prognostizierte Ein- und Auszahlungen des Unternehmens), diese werden in einem Finanzplan/Liquiditätsplan zusammengefasst, aus welchem dann ersichtlich wird, ob und wenn ja, wann zu welchem Zeitpunkt Liquiditätsengpässe entstehen

**Entscheidungsphase:** Entscheidungen, wie viel Kapital in welcher Art beschafft werden soll

Realisierungsphase: Beschaffung der Finanzmittel



# 2.5.3 Finanzierung, Exkurs

Große Insolvenzen in den vergangen Jahren:

2012 Neckermann (Versandhändler)

2012 Schlecker

2014 Weltbild (Verlag)

2017 Air Berlin

2018 Germania

2019 Flybmi





# 2.5.3. Finanzierung

#### Aufgabe

Monat	Einzahlungen	Auszahlungen	Zahlungsmittelbestand
			390000
Januar	10000	-100000	
Februar	20000	-200000	
März	50000	-80000	
April	70000	-140000	
Mai	90000	-300000	
Juni	150000	-30000	
Juli	130000	-40000	
August	40000	-60000	
September	20000	-130000	
Oktober	200000	-20000	
November	180000	-10000	
Dezember	190000	-30000	

Ermitteln Sie den Zahlungsmittelbestand während des Geschäftsjahres. Gab es kritische Situationen?



# 2.5.4. Gewinn- und Verlustrechnung

Gesamtkostenverfahren

Umsatzkostenverfahren



### 2.5.4. Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung weist durch Gegenüberstellung der **Aufwendungen und Erträge** in Staffelform den Periodenerfolg aus. Sie wird auch als **Erfolgsrechnung** bezeichnet.

Bilanz	Gewinn- und Verlustrechnung
Gegenüberstellung von Vermögen und Verbindlichkeiten beim Vergleich von zwei aufeinander folgenden Stichtagen. Erfolgsausweis durch Summe.	Einzelne Erfolgswirksame Komponenten werden untergliedert nach Arten dargestellt.



# 2.5.4. Gewinn- und Verlustrechnung

Die übliche Gewinn- und Verlustrechnung weist Kontoform (T-Konto) auf:

Aufwand	<b>GuV-Konto</b>	Ertrag



# 2.5.4. Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

Zwei gängige Verfahren werden angewendet:

#### Gesamtkostenverfahren:

- sämtliche Erträge, die in einer Periode erwirtschaftet worden sind, werden den anfallenden Aufwendungen gegenüber gestellt. Auch auf Lager produziert, Halb- und Fertigprodukte werden berücksichtigt. 

Produktionserfolgsrechnung

#### Umsatzkostenverfahren:

- Nur tatsächliche Umsatzerlöse und sonstige Erträge sowie Aufwendungen, die für die erzielten Umsätze eingesetzt werden, werden berücksichtigt. → Absatzerfolgsrechnung



# 2.5.4. Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

#### Gesamtkostenverfahren

Aufwand	Ertrag
Sämtliche Aufwendungen der Periode	Umsatzerlöse +- Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen +- aktivierte Eigenleistungen

L	Aufwand	Ertrag
	Selbstkosten des Umsatzes	Umsatzerlöse

Vgl.: Wörner, Handels- und Steuerbilanz nach neuem Recht, 8 Auflage, S. 199



# 2.5.4. Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren führen stets zum gleichen Ergebnis. Der Unterschied liegt lediglich in der Art und Weise der Ermittlung. Da Produktion und Absatz einer Periode in der Regel auseinanderklaffen, setzt eine Rechnung von der Produktion her (Gesamtaufwand einer Periode), die andere vom Absatz (Umsatzerlöse) her an.



# Aufgabe 13

In einem Betrieb betragen die Umsatzerlöse einer Periode 100, die Bestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen haben sich um 20 erhöht. Dem stehen folgende Gesamtaufwendungen einer Periode gegenüber: Materialaufwand 40, Personalaufwand 45, sonstiger Aufwand 25; davon treffen laut KLR auf die abgesetzten Erzeugnisse: Materialaufwand 32, Personalaufwand 37, sonstiger Aufwand 21. Welches Aussehen zeigen Produktions- und Umsatzrechnung?



### 2.5.5. Bilanz

Abschluss des Rechnungswesens zu einem bestimmten Stichtag, in Form einer Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital.

Aktiva/	Passiva/
Vermögen/	Ansprüche Gläubiger und EK
Mittelverwendung	Geber/ Mittelherkunft
<ul> <li>Anlagevermögen (Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Betriebsausstattung)</li> <li>Umlaufvermögen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse, Kundenforderungen, Kasse, Bank)</li> </ul>	<ul> <li>Eigenkapital</li> <li>Fremdkapital (Hypotheken, Verbindlichkeiten)</li> </ul>



#### 2.5.5. Arten und Aufgaben der Bilanz

- Ordentliche Bilanz
  - in regelmäßigen Abständen (z.B. jährlich)
- Außerordentliche Bilanz
  - Bei einmaligen oder unregelmäßigen Anlässen (bps. Gründung oder Liquidation)
- Externe Bilanz
  - Richtet sich an Personen außerhalb des Unternehmens Handelsbilanz, Steuerbilanz
- Interne Bilanz
  - Dienen ausschließlich der Information der Unternehmensführung



## Aufgabe 14

- 1. Grenzen Sie die Begriffe Inventur, Inventar und Bilanz voneinander ab.
- 2. Stellen Sie die Aufgaben der Buchführung dar.



#### 2.5.5. Grundsätze bei der Aufstellung einer Bilanz

- Grundsatz der materiellen Ordnungsmäßigkeit
  - Aufzeichnungen müssen vollständig und richtig sein
- Grundsatz der formellen Ordnungsmäßigkeit
  - Buchungen müssen klar und übersichtlich sein (Kontenplan und Prüfung anhand von Belegen möglich)
- Grundsatz der Bilanzkontinuität
  - Bilanzidentität (Schlussbilanz des letzten Geschäftsjahres und Eröffnungsbilanz des neues Geschäftsjahres müssen identisch sein, materielle und formale Bilanzkontinuität -Bewertungsverfahren dürfen sich nicht ändern)
- Grundsatz der Bilanzwahrheit
  - Bilanzsätze sollen neben der rechnerischen Richtigkeit auch dem jeweiligen Ziel der Bilanz entsprechen
- Grundsatz der Bilanzklarheit
  - Klarheit und Übersichtlichkeit von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung soll durch entsprechende Gliederung erreicht werden.

#### 2.5.5. Die Bewertung der Bilanz

Fragestellung bei der Bilanz, wie die einzelnen Posten zu bewerten sind. Bewertungsprobleme:

- 1.Frühere Anschaffungskosten und aktuelle Wiederbeschaffungskosten sind nicht gleich
- 2.Marktpreise sind nicht vorhanden (Bewertung von Anlagegütern, oder Wertminderung durch Verschleiß)
- 3. Marktpreis ungeeignet (Nutzungswert liegt über dem theoretischen Veräußerungswert)
- 4. Marktpreis ist zwar Ausgangspunkt der Bewertung, aber Zurechnung auf verschiedene Wirtschaftsgüter ist nur annäherungsweise möglich, z.B. bei der Ermittlung von Herstellungskosten

#### 2.5.5. Die Bewertung der Bilanz

# Grundsatz der kaufmännischen Vorsicht Imparitätsprinzip

Gewinne dürfen erst dann ausgewiesen werden, wenn diese realisiert sind, zukünftige Verluste müssen hingegen sofort zum Ansatz gebracht werden.

- Posten auf der Aktivseite, d.h. Vermögen, unterliegen dem Niederstwertprinzip
- Posten auf der Passivseite, d.h. Schulden, unterliegen dem Höchstwertprinzip

#### Grundsatz der Einzelbewertung

 D.h. jedes Wirtschaftsgut muss für sich allein bewertet werden. Durch anschließende Addition der Einzelwerte erfolgt die Gesamtbewertung



#### 2.5.5. Die Bewertung der Bilanz

#### **Anschaffungskosten** =

Anschaffungspreis

- + Anschaffungsnebenkosten
- + nachträgliche Anschaffungskosten
- + Anschaffungspreisminderungen

Anschaffungsnebenkosten sind beispielsweise Transport, Transportversicherungen, Aufstellung und Montage, Gebühren für die Beurkundung von Kaufverträgen, Provision und Vermittlungsgebühren, Steuern (nicht Umsatzsteuer), Zölle und sonstige Abgaben



## Aufgabe 15

Firma CNC XY kauft eine Drehmaschine im Wert von 350.000 Euro zzgl. UST. Für den Transport werden 2.500 Euro berechnet, die Montage beläuft sich auf 6.000 Euro. Da Firma CNC XY innerhalb von 27 Tagen bezahlt, erhält sie ein Skonto in Höhe von 2% Auf den Anschaffungspreis.

Ermitteln Sie die Anschaffungskosten.

#### 2.5.5. Die Bewertung der Bilanz

#### Herstellungskosten

Vermögensgegenstände, die ganz oder zum Teil für den eigenen Betrieb erstellt wurden. Beispielsweise Anlagen und Werkzeuge sowie Vorräte (Halb- und Fertigerzeugnisse)

→ Ermittlung ist ungleich schwieriger, da es keinen einfachen Kaufpreis gibt. Nach HGB § 255 Abs. 2

Herstellungskosten sind die Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstands, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Dazu gehören die Materialkosten, die Fertigungskosten und die Sonderkosten der Fertigung sowie angemessene Teile der Materialgemeinkosten, der Fertigungsgemeinkosten und des Werteverzehrs des Anlagevermögens, soweit dieser durch die Fertigung veranlasst ist. Bei der Berechnung der Herstellungskosten dürfen angemessene Teile der Kosten der allgemeinen Verwaltung sowie angemessene Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für die betriebliche Altersversorgung einbezogen werden, soweit diese auf den Zeitraum der Herstellung entfallen. Forschungs- und Vertriebskosten dürfen nicht einbezogen werden.



#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

Abschreibung von Anlagegütern

Durch Nutzung, technischen Fortschritt, wirtschaftliche Entwicklung oder sonstige Ereignisse verlieren Anlagegüter eines Unternehmens an Wert.

Für die Kapitalerhaltung eines Betriebes ist es notwendig, dass für jedes Anlagegut, an dem Wertminderung eintritt, so viele Abschreibungsbeträge geltend gemacht werden, dass der Betrieb nach Ende der Nutzungsdauer ein (funktions-) gleiches Wirtschaftsgut aus der Summe der Abschreibungen wieder beschaffen kann.

Problem: bilanzielle Abschreibung nach Herstellungskosten führt also lediglich zur nominellen Kapitalerhöhung.

Deshalb führt man im Unternehmen u.a. für die substanzielle Kapitalerhaltung die kalkulatorische Abschreibung.

#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

#### Unterschiede von Anlagegütern

- Abnutzbare Anlagegüter (bei Nutzungsdauer zeitlich begrenzt: Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge etc.)
- Nicht abnutzbare Anlagegüter (bei der Nutzungsdauer nicht zeitlich begrenzt: Grundstücke, Wertpapiere, Lizenzen)

#### Unterschiede von Abschreibungen

- Planmäßige Abschreibung (steuerlich "Absetzung für Abnutzung" kurz Afa)
- Außerplanmäßige Abschreibungen (außergewöhnliche Wertminderungen neben der planmäßigen linearen Abschreibung)

## 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

Abschreibungsmethoden Lineare Abschreibung

$$AfA-Betrag = \frac{Anschaffungskosten}{Nutzungsdauer}$$

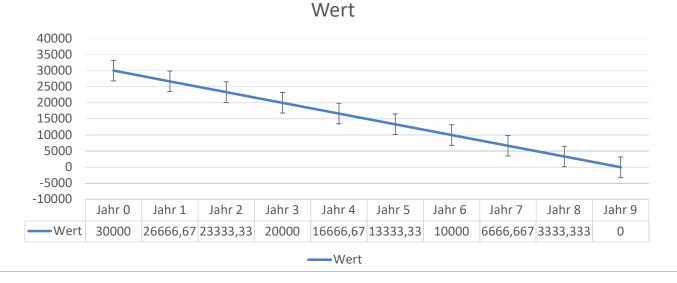
Hierbei orientiert man sich an AfA Tabellen, in denen für Anlagegegenstände verschiedene Nutzungsdauern angegeben werden.



#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

#### Beispiel:

STACKFORCE schafft sich zu einem Neupreis von 30.000 Euro einen Geschäftswagen an. Dieser hat eine Nutzungsdauer von 9 Jahren.





# Aufgabe 16

Erläutern Sie Probleme bei der linearen Abschreibungsmethode

#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

Degressive Abschreibungsmethode

Hierbei wird nur im ersten Jahr der Abschreibungsbetrag über den Anschaffungswert berechnet. In den darauf folgenden Jahren wird er über den Restbuchwert des Vorjahres ermittelt, d.h. mit jedem Jahr wird der Abschreibungsbetrag geringer.

$$a_t = R_{t-1} p$$

Nur bei beweglichen, abnutzbaren Anlagegütern erlaubt

Unterschied: in der degressiven Methode sind in den ersten Jahren der Nutzungsdauer erheblich höhere Abschreibungen möglich. Da bei der degressiven Abschreibung der Wert nie 0 werden kann, wird in der Regel bei unterschreiten des linearen Satzes auf die lineare Abschreibung gewechselt.

Die degressive AfA ist derzeit steuerlich ein Auslaufmodell, kommt aber für bis 2010 angeschaffte Wirtschaftsgüter noch in Betracht. Durch das Konjunkturpaket ist die degressive Abschreibung für Anschaffungen in den Jahren 2020 und 2021 vorübergehend zulässig,

Kalkulatorisch wird sie weiterhin eingesetzt.

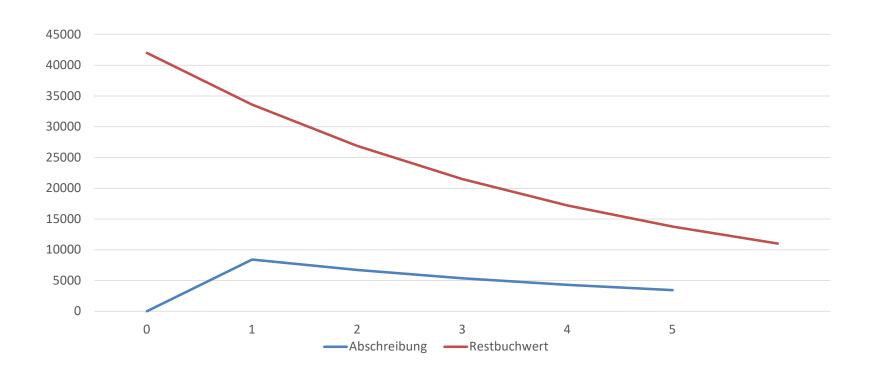


# 2.5.5. Beispiel für degressive Abschreibungsmethode

Jahr	Abschreibung <b>a</b> t	Restbuchwert R <sub>t</sub>
0	0,00 EUR	42.000,00 EUR
1	8.400,00 EUR	33.600,00 EUR
2	6.720,00 EUR	26.880,00 EUR
3	5.376,00 EUR	21.504,00 EUR
4	4.300,80 EUR	17.203,20 EUR
5	3.440,64 EUR	13.762,56 EUR
6	2.752,51 EUR	11.010,05 EUR

p = Abschreibungsquote, in diesem Fall 20%

## 2.5.5. Degressive Abschreibung



### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

Leistungsabschreibung

Bei Anlagegütern, bei denen die Beanspruchung oder Leistung stark schwanken, ergibt sich ein ungleichmäßiger Verschleiß. Ist die Wertminderung proportional zur Inanspruchnahme, kann auch in Abhängigkeit der Beanspruchung abgeschrieben werden.

$$AfA-Betrag = \frac{Anschaffungskosten}{Gesamtleistung}* Leistung in der Periode$$

Diese Methode ist steuerrechtlich zulässig.



### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

- Abschreibung geringwertiger Güter des Anlagevermögens (GWG)
  - GWG Abschreibung in Pool Methode:
    - GWGs mit Anschaffungskosten bis 250 Euro sofort
    - GWGs mit Anschaffungskosten zwischen 251 und 1.000 Euro Pool Methode und innerhalb von 5 Jahren linear
  - GWG Abschreibung 800 Euro nach klassischer Methode
    - Wirtschaftsgüter bis 800 Euro können sofort abgeschrieben werden
    - Wird von dieser Regel Gebrauch gemacht, gelten für die Wirtschaftsgüter zwischen 801 und 1.000
       Euro die normalen Abschreiberegeln



#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Anlagevermögen

- Immaterielles Anlagevermögen
  - Wird soweit eine Nutzung zeitlich begrenzt ist in der Regel mit 25% abgeschrieben
- Finanzanlagen (Beteiligungen an anderen Unternehmen, Wertpapiere des Anlagevermögens, Ausleihungen)
  - Hierzu muss von Kapitalgesellschaften ein Anlagespiegel erstellt werden, welcher Aufschluss über die Veränderung des Anlagenbestandes gibt.

### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Umlaufvermögen

- Bewertung des Voratsvermögens
  - Eigentlich Einzelbewertung, ist jedoch bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen meist nicht möglich, deshalb gibt es entweder eine
    - Durchschnittswertermittlung (permanent oder j\u00e4hrlich)
    - Verbrauchsfolgebewertung
      - Fifo-Methode (First in first out) Unterstellung: Zuerst erworbene G\u00fcter werden zuerst verbraucht
      - Lifo-Methode (Last in first out) Unterstellung: Zuletzt erworbene Güter werden zuerst verbraucht
      - Hifo-Methode (Highest in first out) Unterstellung: teuerste erworbene G\u00fcter werden zuerst verbraucht



#### 2.5.5. Bewertung der Aktivseite, Umlaufvermögen

- Bewertung der Forderungen
  - Einwandfreie Forderungen
    - Sind mit dem Nennbetrag anzusetzen
  - Zweifelhafte Forderungen
    - Sind mit wahrscheinlichem Wert zu bilanzieren
  - Uneinbringliche Forderungen
    - Sind in voller Höhe abzuschreiben



### 2.5.5. Bewertung der Passivseite, Verbindlichkeiten

Generell gilt für die Bewertung der Verbindlichkeiten das Höchstwertprinzip.

- Währungsverbindlichkeiten
  - Grundsätzlich mit dem Tageswechselkurs der Entstehung. Hat sich der Kurs verändert, wird nach dem Höchstwertprinzip verfahren



### 2.5.5. Bewertung der Passivseite, Rückstellungen

Rückstellungen dürfen für Aufwendungen gebildet werden, die noch das abgelaufene Geschäftsjahr betreffen. Beispiele sind:

- Ungewisse Verbindlichkeiten: Steuernachzahlungen, Prozesskosten, Pensionsverpflichtungen
- Drohende Verluste aus schwebenden Geschäften
- Unterlassene Instandhaltungsaufwendungen
- Gewährleistungen ohne rechtliche Verpflichtungen



## 2.5.5. Bewertung der Passivseite, Rücklagen

- Sind im Gegensatz zu Rückstellungen Eigenkapital.
  - Kapitalrücklagen
  - Gewinnrücklagen
    - Gesetzliche Rücklagen
    - Satzungsmäßige Rücklagen



10						1
	0	r	r	1	-	h
	( )			1	C	
lane.	$\mathbf{\circ}$			V	-	

#### 2.5.5. Periodengerechte Abgrenzung der Bilanz

- Aktive Rechnungsabgrenzung
  - Aufwendungen, die bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr zu Auszahlung geführt haben, jedoch ganz oder nur zum Teil dem neuen Geschäftsjahr zuzuordnen sind.
- Passive Rechnungsabgrenzung
  - Erträge, die bereits im abzuschließenden Geschäftsjahr als Einnahmen gebucht werden, aber zum Teil oder ganz dem Ertrag des kommenden Jahres zuzuordnen sind.
- Verbindlichkeiten
  - Aufwendungen, die erst im folgenden Jahr zu Ausgaben führen
- Forderungen
  - Erträge, die erst im folgenden Jahr zu Einnahmen führen



## Aufgabe 17

Geben Sie an, um welche Bilanzposten es sich für das jeweilige Unternehmen für die Bilanz handelt.

- 1.STACKFORCE zahlt am 27.12.19 bereits die Miete für Januar 2020.
- 2. Für den am 30.11.2019 abgegebenen Auftrag stellt die Firma STACKFORCE am 05.12.2019 eine Rechnung mit Zahlungsziel 30 Tagen.
- 3.Endress&Hauser platziert am 01.12.2019 einen Auftrag in Höhe von 100.000 Euro bei STACKFORCE. Am 15.12.2019 leistet Endress&Hauser eine Anzahlung in Höhe von 50%.
- 4. Max Mustermann hat zum 31.12.2019 noch 7 Tage Urlaub und 25 Überstunden, die er mit ins Folgejahr nimmt
- 5.STACKFORCE kauft einen Saugrobotter am 15.11.2019 auf Rechnung, Zahlungsziel 30 Tage



### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Aus dem Jahresabschluss lassen sich wichtige Rückschlüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Erfolgslage des Unternehmens gewinnen, wenn das Abschlussergebnis entsprechend analysiert wird.

Vergleich zu Vorjahren: Zeitvergleich

Vergleich von Unternehmen der gleichen Branche: Betriebsvergleich



#### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Um eine entsprechende Betrachtung zu ermöglichen, müssen die Bilanzen neu geordnet werden. Auf Vermögens- bzw. Aktivseite der Bilanz unterteilt sich das Anlagevermögen in Sach- und Finanzanlagen, das Umlaufvermögen in Vorräte, Forderungen und flüssige Mittel. Aktive Rechnungsabgrenzungsposten werden den Forderungen zugerechnet.

Auf der Kapital- bzw. Passivseite wird das Fremdkapital in langfristiges und kurzfristiges Fremdkapital, dem auch die passiven Rechnungsabgrenzungsposten zugerechnet werden, untergliedert, während das Eigenkapital als Einzelposten erhalten bleibt.

Für eine bessere Übersicht, stellt man die Bilanzstruktur in Prozentzahlen dar.



# 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Vermögen	Bilanzstruktur	Kapital	
Anlagevermögen: Finanzanlagen	Sachanlagen und	Eigenkapital	
Umlaufvermögen: Vorräte, Forderungen, Flüssige Mittel		Fremdkapital: langfristig, kurzfristig	
Bilanzsumme 100%			



### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Auskunft für jeweilige Kapital- oder Vermögenszusammensetzungen:

- Finanzierung: Eigenkapital zu Fremdkapital
- Vermögensaufbau: Anlagevermögen zu Umlaufvermögen
- Anlagendeckung: Eigenkapital zu Anlagevermögen
- Zahlungsfähigkeit: Flüssige Mittel zu Verbindlichkeiten



## 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Aus der aufbereiteten Bilanz kann eine Beurteilung der aus ihr erkennbaren Werte (Kennzahlen) erfolgen. Die Auswertung wird in vier Bereichen vorgenommen:

- Kapitalausstattung
- Anlagenfinanzierung
- Vermögensaufbau
- Zahlungsbereitschaft



### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

#### Kapitalausstattung:

- Eigenkapitalanteil → dient als Sicherheit gegenüber den Gläubigern (Haftungs- und Garantiefunktion)
- Fremdkapitalanteil → gibt Grad der Verschuldung an (mit zunehmenden Verschuldungsgrad wächst der Einfluss der Gläubiger)
- Selbstfinanzierung → Gewinnrücklagen (Einbehaltung von Gewinnen, erhöhen das Eigenkapital)

Grad der finanziellen Unabhängigkeit (EK-Quote) =  $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} *100$ 

Grad der Verschuldung =  $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} *100$ 

Grad der Selbstfinanzierung= Rücklagen Nominalkapital\*100

Nominalkapital = gezeichnetes Kapital

Anlagenfinanzierung

Deckungsgrad 1 = 
$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} *100$$

Deckungsgrad 2 = 
$$\frac{\text{langfristiges Kapital (EK + lgf. FK)}}{\text{Anlagevermögen}}*100$$

Vermögensaufbau:

Auch Konstitution genannt, bezeichnet das Anlagevermögen im Vergleich zum Umlaufvermögen:

 $Anlagenitensität = \frac{Anlagevermögen}{Gesamtvermögen}*100$ 

Anteil des Umlaufvermögens  $=\frac{Umlaufvermögen}{Gesamtvermögen}*100$ 

Weitere: Vorratsquote, Forderungsquote, Anteil der liquiden Mittel

#### Zahlungskapazität

Zeigt die Deckung der fälligen kurzfristigen Verbindlichkeiten mit flüssigen Mitteln. → Liquidität

Liegt nur unzureichende Deckung vor → Illiquidität, ist der Konkurs des Unternehmens nur noch schwer zu verhindern.

```
Liquidität 1 = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} *100
Liquidität 2 = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} *100
Liquidität 3 = \frac{\text{Umflaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} *100
```



L(	N	1		5
	) [		(	П
$\perp$	1	ra		ш

### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

Als Analyse eines Unternehmens reichen die Bilanzen nicht aus, da Sie nur die Höhe des Erfolges, bzw. Gewinnes ausweisen. Dies lässt keinen zuverlässigen Schluss auf die Wirtschaftlichkeit zu.

Daher wird auch das Zustandekommen des Erfolges analysiert und beurteilt.

Ausgangspunkt: Gewinn- und Verlustrechnung

Wichtige Zwischengrößen für die Beurteilung:

Gesamtleistung: Umsatz + Überschuss + Bestandsveränderung

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit: (Erträge-Aufwendungen aus der Geschäftstätigkeit)

Außerordentliche Ergebnisse: (Erträge-Aufwendungen außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)

Jahresüberschuss: (Differenz aus Vermögen und Schulden)

Bilanzgewinn: Jahresüberschuss, der in der Bilanz ausgewiesen wurde, abzüglich Gewinnrücklagen

### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

#### Rentabilität:

$$Eigenkapitalrentabilität = \frac{Gewinn*100}{Eigenkapital}$$

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



### 2.5.5 Analyse und Beurteilung von Bilanz und GuV

#### Goldene Bilanzregel

Die goldene Bilanzregel, auch Finanzierungsregel besagt, dass die Dauer der Kapitalbindung in dem Anlage- und Umlaufvermögen mit der Dauer der Kapitalüberlassung übereinstimmen soll.

 $\frac{Eigenkapital + Langfristiges\ Fremdkapital}{Anlageverm\"{o}gen} \geq 1$ 

Vgl.: Vahs, Schäfer-Kunz, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, S. 520



### 2.5.6. Kostenrechnung

- Kosten
- Abgrenzung
- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Kostenrechnungssysteme



### 2.5.6. Kostenrechnung

Die Kostenrechnung ist ein zentrales Teilgebiet des internen Rechnungswesens, in dem Kosten erfasst (Kostenerfassung), gespeichert, den verschiedensten Bezugsgrößen (z.B. Produkten) zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet, d.h. selektiert, verknüpft und/oder verdichtet (Kostenauswertung) werden.

Hauptsächliche Adressaten sind interne Stellen, von der Unternehmensleitung bis hin zu einzelnen Kostenstellenleitern.

#### 2.5.6. Kosten

#### Aufgaben der Kostenrechnung

- Bereitstellung von Informationen in kürzeren Abständen als vom Gesetzgeber erforderlich (meist monatlich)
- Wirtschaftlichkeitskontrolle
- Preisnachkalkulation
- Bereitstellung von Zahlenmaterial
- Bereitstellung von Informationen



#### 2.5.6. Kosten

#### Kalkulatorische Kosten

Die meisten Kosten der kalkulatorischen Buchführung entsprechen den jeweiligen Aufwendungen der pagatorischen Buchführung. → Aufwandsgleiche Kosten

Kosten die denen in der Geschäftsbuchführung ein Aufwand gegenübersteht, die aber in der kalkulatorischen Buchführung einen anderen Wert angesetzt haben, nennt man **Anderskosten**. (Bps.: kalkulatorische Abschreibungen)

Kosten, denen in der Geschäftsbuchführung kein Aufwand gegenübersteht, nennt man **Zusatzkosten** oder **aufwandslose Kosten**. (Bsp.: kalkulatorische Eigenkapitalzinsen, kalkulatorische Unternehmerlöhne, Kalkulatorische Miete)



#### 2.5.6. Kosten

#### Aufgabe:

Was ist Ziel der kalkulatorischen Abschreibungen?

Was benötigt man um eine kalkulatorische Abschreibung durchzuführen?



#### 2.5.6. Kosten

Wichtigste Kosten im Überblick:

#### Materialkosten:

Materialkosten = Mengenmäßiger Verbrauch (an Roh-, Hilfs und Betriebsstoffen) \* Preis Ermittlung: Inventurmethode/Fortschreibungsmethose/Rückrechnungsmethode

#### Personalkosten:

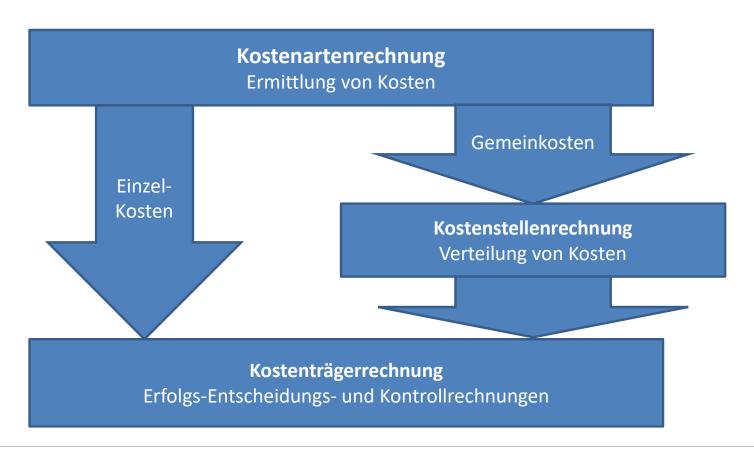
Löhne Gehälter, Sozialkosten und sonstige Personalkosten

- →Einzelkosten: Fertigungslöhne, direkt bestimmten Erzeugnissen zugerechnet
- → Gemeinkosten: Verwaltung, Vertrieb lassen sich nicht eindeutig dem Produkt zuordnen

#### Fremdleistungskosten:

Mieten, Pachten, Gebühren, Instandhaltung – alle per Beleg nachweisbar, daher leicht erfassbar

### 2.5.6. Abgrenzung





### 2.5.6. Abgrenzung

Kostenträger

Betriebliche Leistungen, die die verursachten Kosten tragen müssen. D.h. Produkte oder Dienstleistungen des Betriebes

Kostenstellen

Betriebliche Teilbereiche, die kostenrechnerisch selbstständig abgerechnet werden.



### 2.5.6. Kostenartenrechnung

#### Kostenarten

Zu den Faktoren, die die Kosten in einem Unternehmen beeinflussen, gehört die Produktionsmenge. Man unterscheidet von der Produktionsmenge abhängige und unabhängige Kosten.

#### **Fixe Kosten**

Unabhängig von der Produktionsmenge → Bereitschaftskosten

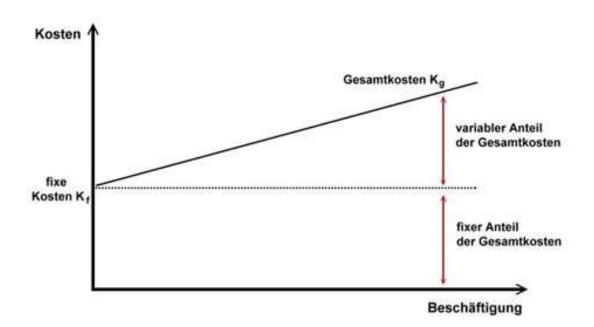
Mieten, Abschreibungen, Versicherungen, zu großen Teilen auch Personalkosten

#### Variable Kosten

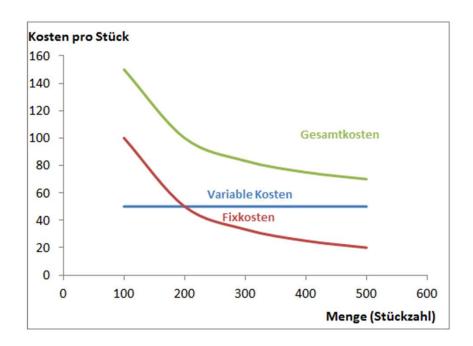
Verändern sich mit der Produktionsmenge

Bei steigender Produktionsmenge erhöhen sich diese Kosten, bei fallender Produktionsmenge sinken diese Kosten

### 2.5.6. Kostenartenrechnung



## 2.5.6. Kostenartenrechnung



### Aufgabe 19

Die Gesamtkosten eines Eigenproduktbetriebes, der Kugelschreiber herstellt, belaufen sich im Oktober 2010 auf 900.000 Euro. Es wurden 1.800.000 Kugelschreiber hergestellt, die Vollkosten pro Kuli betragen 0,50 Eur.

Die variablen Einzelkosten pro Kuli betragen 0,35 Euro (Gehäuse, Mine, Feder und Clip).

- 1. Errechnen Sie die Fixkosten
- 2.Das Unternehmen möchte einen Gewinn von 270.000 Euro erzielen. Wie hoch muss der Verkaufspreis sein?



#### 2.5.6. Kostenartenrechnung

Einzelkosten vs Gemeinkosten

Die Unterscheidung von Kosten in Einzelkosten und Gemeinkosten erfolgt nach der Zurechenbarkeit auf

- einen Kostenträger in der Regel das Produkt (Kostenträgereinzelkosten) bzw.
- eine Kostenstelle (Kostenstelleneinzelkosten).
- Einzelkosten sind Kosten, die einem Kostenträger (oder einer Kostenstelle) direkt zugerechnet werden können.

#### Einzelkosten Beispiele

Dem Kostenträger *PKW mit der Fahrgestellnummer 012* eines Automobilherstellers können die Kosten für 4 Reifen, den Motor etc. direkt zugerechnet werden – die Abschreibung für die Produktionshalle (**Gemeinkosten**) hingegen nicht.

- Einzelkosten sind der einfache Teil der Kostenrechnung bzw. Produktkalkulation das Problem ist eher, die Gemeinkosten den Produkten verursachungsgerecht zuzuordnen. Einzelkosten sind auch immer <u>variable Kosten</u> (umgekehrt gilt dies aber nicht immer).
- Im Englischen werden Einzelkosten etwas klarer als direct costs (Direktkosten / direkte Kosten) bezeichnet.



#### 2.5.6. Kostenartenrechnung

- Gemeinkosten sind Kosten, die einem Kostenträger (z.B. Produkt) oder einer Kostenstelle nicht direkt, sondern lediglich indirekt über Schlüssel zugerechnet werden können. Beispiele für Gemeinkosten sind Miete oder Abschreibungen.
- Um Gemeinkosten auf das Produkt zu verrechnen, muss man einen Umweg über die Kostenstellenrechnung bzw. den Betriebsabrechnungsbogen gehen — daraus werden Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt und im Kalkulationsschema dem Produkt zugeschlagen.
- Gemeinkosten werden auch oft als indirekte Kosten oder Overheadkosten (in engerem Sinne: Verwaltungsgemeinkosten) bezeichnet.



#### 2.5.6. Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung ist die zweite Stufe der Kostenrechnung. Sie verbindet die Kostenarten- mit der Kostenträgerrechnung. In die Kostenstellenrechnung gehen die Gemeinkosten ein, die nicht direkt den Kostenträgern zugeordnet werden können.

- Möglichkeit der Analyse und Kontrolle zur Entstehung in den Unternehmensbereichen
- Möglichkeit zur Bildung von Kalkulationssätzen zur Verteilung der Kosten



### 2.5.6. Kostenstellenrechnung

#### Kostenstellen:

Kostenstellen sind Teilbereiche eines Unternehmens, deren Kosten erfasst, geplant und kontrolliert werden.

#### Klassische Kostenstellen sind:

- Material
- Fertigung
- Verwaltung
- Vertrieb



### 2.5.6. Kostenstellenrechnung

Unterteilung der Kostenstellen:

Hauptkostenstellen: für die Herstellung der Hauptprodukte zuständig

Nebenkostenstellen: für die Herstellung von Nebenprodukten

zuständig

Hilfskostenstellen: nur indirekt an der Herstellung beteiligt



### 2.5.6. Kostenstellenrechnung

#### Der Betriebsabrechnungsbogen

Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist ein Instrument der Kostenrechnung in Form einer Tabelle, die

- in den Zeilen die verschiedenen (Gemein-)Kostenarten und
- in den Spalten die Kostenstellen auflistet.

Der Betriebsabrechnungsbogen dient dazu,

- die Gemeinkosten über Umlageschlüssel auf die Kostenstellen zu verteilen (dies ermöglicht auch eine Kostenkontrolle der jeweiligen Kostenstelle) und
- die Zuschlagssätze für die Kostenträger (Produkte) zu ermitteln.

# 2.5.6. Kostenstellenrechnung

Gemein- kostenart	Summe	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
Gehälter	50.000	10.000	20.000	10.000	10.000
Miete	20.000	4.000	10.000	4.000	2.000
Versicherungen	10.000	2.000	4.000	2.000	2.000
Summe Gemeinkosten	80.000	16.000	34.000	16.000	14.000
Zuschlagsbasis (Einzelkosten bei Material und Fertigung)		100.000	170.000	320.000	320.000
Zuschlagssätze		16 %	20 %	5 %	4,375 %

Vgl.: https://welt-der-bwl.de/Betriebsabrechnungsbogen



# Aufgabe 20

Kostenstellendaten		Vorkostenste lle		Endkostenst elle Material		Endkostenst elle Verwaltung	Endkostenst elle Vertrieb
Umlageschlüssel Kostenstellengemeinkosten		1	4	11	. 30	16	18
Kostenstelleneinzelkosten	2764000	3750	4900	485250	1258000	637700	374400
Kostenstellengemeinkosten	100000						
Primäre Gemeinkosten							396900

In einem Unternehmen ergaben sich im Geschäftsjahr Kostenstellengemeinkosten von 100.000,00 Euro. Verteilen Sie diese in der nachfolgenden Tabelle entsprechend dem angegebenen Umlageschlüssel auf die Kostenstellen und ermitteln Sie die primären Gemeinkosten.



### 2.5.6. Kostenträgerrechnung - Kalkulation

 Dritte und letzte Stufe der Kostenrechnung. Ermittelt die Frage wofür die Kosten angefallen sind. Ermittlung von Selbstkosten oder Herstellkosten eines einzelnen Produktes oder einer Serie.

Kostenträger sind Objekte, auf die bestimmte Kosten von Unternehmen verteilt werden.



### 2.5.6. Kostenträgerrechnung - Kalkulation

#### Kostenrechnungssysteme

**Vollkostenrechnung**: Ermittelt das Betriebsergebnis und ist für die Preiskalkulation von Bedeutung. Außerdem werden mit Ihr Kosten in einzelnen Abteilungen ermittelt und kontrolliert. → langfristige Preisuntergrenze

**Teilkostenrechnung:** Hierbei werden die variablen Kosten, und nur diese, nach dem Kostenverursachungsprinzip auf die jeweiligen Kostenträger verteilt. Gesamtkosten werden hierzu in variable und fixe Kosten getrennt. Die Fixkosten werden im Block erfasst. → Kurzfristige Preisuntergrenze

Ziel: durch entsprechenden Umsatzerlös zunächst die variablen Kosten zu decken. Mit dem darüber hinaus verbleibenden Betrag (Deckungsbeitrag) können Fixkosten ausgeglichen werden.



### 2.5.6. Kostenträgerrechnung - Kalkulation

#### Deckungsbeitragsrechnung/Teilkostenrechnung

Problem der Vollkostenrechnung:

Alle Kosten werden ermittelt und mithilfe von Zuschlagssätzen auf Produkte verteilt.

Was aber, wenn der ermittelte Preis nicht vom Markt akzeptiert wird?

Um auf Beschäftigungsschwankungen zu reagieren trennt die Teilkostenrechnung die Gesamtkosten in beschäftigungsabhängige (variable) und beschäftigungsunabhängige (fixe) Kosten.

Kurzfristige Entscheidungen entfallen aufgrund von variablen Kosten.



### 2.5.6. Kostenträgerrechnung - Kalkulation

Beispiel:

5 Produkte

Produkt 1-4: Gewinn von gesamt 1.000 Euro

Produkt 5: Verlust von 100 Euro

Gesamtgewinn 900 Euro

Fixkosten Produkt 5: 400 Euro

→ Durch die Einstellung von Produkt 5 würde sich der Gewinn um 300 Euro auf 600 Euro reduzieren.



### 2.5.6. Kostenträgerrechnung - Kalkulation

Produkt	Anzüge	Hemden	Hosen	Blusen	
	Verkaufspreis (Euro)	200	50	100	50
-	Variable Stückkosten (jeweils 50 %)	100	25	50	25
=	Stückdeckungsbeitr ag (Euro)	100	25	50	25
×	Absatzmenge (Stück)	100	200	100	200
=	Deckungsbeitrag je Produktart (Euro)	10.000	5.000	5.000	5.000
	Summe der Deckungsbeiträge (Euro)	25.000			
-	Unternehmensfixk osten (Euro)	-20.000			
=	Betriebsgewinn (Euro)	5.000			

Vgl.: https://welt-der-bwl.de/Deckungsbeitragsrechnung



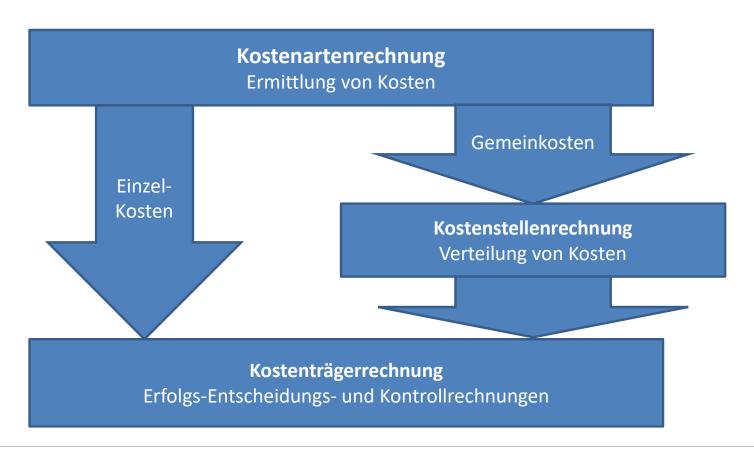
### Aufgabe 21

Ein Unternehmen kann jährlich 9.000 Stück eines Erzeugnisses produzieren, nutzt seine Kapazität aber nur zu 70%. Die Erzeugnisse werden zum Preis von 42 EUR/Stück verkauft. Die fixen Kosten liegen bei 60.000 Euro/Jahr, die variablen Kosten betragen 16 Euro pro Stück.

Die Geschäftsleitung ist an einer besseren Auslastung interessiert und beauftragt ein Marktforschungsunternehmen mit der Erstellung einer Marktanalyse. Darin zeigt sich, dass voraussichtlich 1.500 Stück pro Jahr mehr abgesetzt werden könnten, wenn der Preis der Erzeugnisse um 3 EUR/Stück gesenkt würde.

- 1. Wie hoch ist der Beschäftigungsgrad bei Erhöhung der Produktion
- 2. Wie verändert sich der Deckungsbeitrag pro Stück bei Erhöhung der Produktion?
- 3. Wie verändert sich die Gewinnschwelle bei Erhöhung der Produktion?
- 4. Wie wirkt eine Produktionserhöhung auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Gewinn?

### 2.5.6. Abgrenzung





#### 2.5.6. Kostenrechnungssysteme

**Istkosten:** Alle während einer bestimmten Abrechnungsperiode tatsächlich angefallenen Kosten.

Plankosten: die für eine bestimmte Bezugsgröße aufgrund der gegebenen und geplanten Kostenbestimmungsfakturen ermittelten Kosten

Istkostenrechnung: Die Istkosten werden ohne Korrekturen auf die erstellen und verkauften Produkteinheiten eines Zeitraums errechnet.

Plankostenrechnung: Rein zukunftsorientiert. Ziel: Wirksame Steuerung des Betriebsgeschehens. Einzelkosten werden nach Produktarten, die Gemeinkosten nach Kostenstellen geordnet und meist für ein Jahr als Sollwerte (Soll-Kostenrechnung) festgelegt.

Vgl.: https://wirtschaftslexikon.gabler.de

### 2.5.5. Kostenrechnungssysteme

Kostenrechensystem	Istkostenrechnung	Plankostenrechnung
Vollkostenrechnung	Istkostenrechnung auf Vollkosten-Basis (1,2,4)	Plankostenrechnung auf Vollkosten-Basis (2,3)
Teilkostenrechnung	Istkostenrechnung auf Teilkosten-Basis (1,2)	Plankostenrechnung auf Teilkosten-Basis (2,3)

Jedes Kombinationssystem eignet sich für unterschiedliche Aufgaben.

- 1. Kurzfristige Erfolgsrechnung
- 2. Wirtschaftlichkeitskontrolle
- 3. Unternehmungsentscheidungen
- 4. Bereitstellung von Zahlenmaterial für die Bilanzierung



### 2.5.6. Kostenrechnungssysteme

#### Fazit:

Am Ende wird kontrolliert, ob ein Produkt, eine Linie, oder ein ganzes Geschäftsjahr wirtschaftlich, im Plan liegt/lag und falls nicht, woran es lag.



### Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

### Und viel Erfolg bei den Präsentationen!



#### Quellenverzeichnis

#### **Fachliteratur:**

- Cassel G., 1923: S. 3
- HGB
- Hummel, S/Männel W. 1995
- Jung, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Auflage
- Jung, Arbeits- und Übungsbuch, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage
- Mandler, Einführung in den Jahresabschluss und Buchführung
- Vahs, Schäfer-Kunz, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage
- Wörner, Handels- und Steuerbilanz nach neuem Recht, 8. Auflage
- Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage
- Straub, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschafslehre, 2. Auflage

#### Zeitschriften und Bücher:

- Top Voice 2017/ 2018♦ Top25 HR Influencer ♦ Coach ♦ Speaker ♦ New Work Philosoph
- Womit ich nie gerechnet habe, Götz Werner



#### Quellenverzeichnis

#### Internet:

- https://augenhoehe-film.de/impulse/
- www.bundesanzeiger.de
- https://www.controllingportal.de
- www.existenzgruender.de
- www.haufe.de
- https://karrierebibel.de/bildschirmarbeit-mehr-monitore-machen-produktiver/
- https://www.kostenrechnung-info.de
- www.rechnungswesen-info.de
- https://www.vc-magazin.de/allgemein/wandeldarlehen-fluch-oder-segen-fuer-start-ups-undinvestoren/
- https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/harzburger-modell.php
- https://welt-der-bwl.de
- wirtschaftslexikon.gabler.de
- www.wirtschaftslexikon24.com
- https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/x-y-theorie-x-und-y-nach-mcgregor
- https://www.youtube.com/watch?v=4f mlRrns2U