

# Karteikarten 1. Grundlagen

▼ Was besagt die Modellannahmen zum HOMO OECONOMICUS & wie ist es aufgebaut?

## HOMO OECONOMICUS:

„Kunstfigur“, die streng rational handelt und die dabei ausschließlich auf den eigenen Vorteil bedacht ist

### Modellannahmen zum HOMO OECONOMICUS

- (1) Jedes Individuum strebt nach maximalem Eigennutz
- (2) Extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns
- (3) Vollständige Information zur Beurteilung aller Handlungsalternativen
- (4) Entscheidungen nach dem Rationalprinzip / Vernunftprinzip

➤ Ein Mensch handelt nach dem **Rationalprinzip**, wenn er sich bei der Wahl zwischen (zwei) Alternativen für die bessere Lösung entscheidet.

*Kritik:  
eindimensionales Bild,  
dass den komplexen  
Realitäten und  
Entscheidungssituationen  
nicht gerecht wird  
(> Menschen handeln  
häufig irrational und  
Informationen sind meist  
unvollständig)*

▼ Was ist Effizienz? Was ist Effektivität?

$$Effektivität = \text{Ergebnis} / \text{Ziel}$$

$$Effizienz = \text{Ergebnis} / \text{Aufwand}$$

Effektivität → Die richtigen Dinge tun

Effizient → Die Dinge richtig tun

▼ Was bedeutet das **Wirtschaften** von **Betrieben**?

## ...das Wirtschaften von Betrieben.

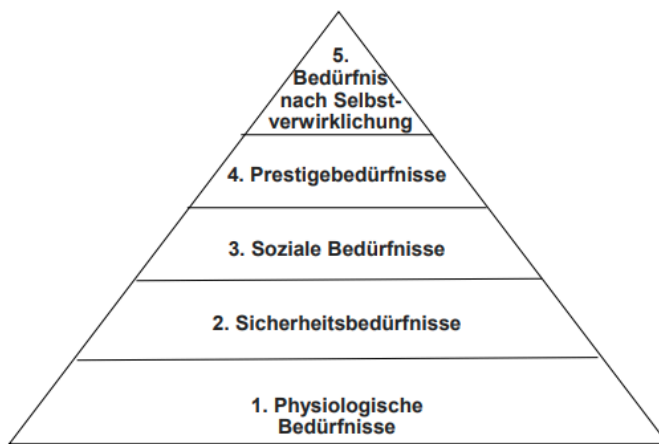
**Wirtschaften** bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt.

(Gustav Cassel, 1923)

**Betriebe** sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur Deckung fremder Bedarfe Güter produziert und abgesetzt werden.

- Motor der Wirtschaft ist der Mensch mit seinen (unerfüllten) Wünschen > **Bedürfnissen!**
- Als Bedürfnis bezeichnet man dabei das **Empfinden eines Mangels**, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden ist oder nur subjektiv empfunden wird.
- „Diesen prinzipiell unbegrenzten Bedürfnissen stehen grundsätzlich aber nur begrenzte Möglichkeiten gegenüber, diese Bedürfnisse zu befriedigen.“ > **Güterknappheit**

▼ Wie ist die Bedürfnispyramide von Maslow aufgebaut und was besagt sie?



### BEISPIELE:

- Entfaltung der Persönlichkeit und Kreativität im weitesten Sinne, Selbstfindung
- z.B. Anerkennung durch Andere, Status
- z.B. Zugehörigkeit, Freundschaft, Zuneigung, Liebe
- z.B. Schutz, Erhaltung der Erwerbsfähigkeit, Alterssicherung
- z.B. Nahrung, Schlaf, Erhaltung der Gesundheit

→ Nach Maslow kann jede Bedürfnisstufe erst dann erreicht werden, wenn die darunter liegende befriedigt wurde

Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences

▼ Was sind Wirtschaftsgüter?

➤ **Wirtschaftsgüter sind knappe Güter (≠freie Güter wie z.B. Luft, Sonnenlicht, „~~Wasser~~“)**

▼ Wie unterteilt man Wirtschaftsgüter?

- Wirtschaftsgüter
  - **Materielle Güter**
    - Produktionsgüter

- Potenzialfaktoren
  - Repetierfaktoren
  - Konsumgüter
    - Gebrauchsgüter
    - Verbrauchsgüter
  - **Immaterielle Güter**
    - Dienstleistungen
    - Rechte(z.B. Patente)
- ▼ Welche beiden Wirtschaftssubjekte gibt es?
- Es gibt Haushalte = Konsumtionswirtschaft
- Es gibt Betriebe = Produktionswirtschaft

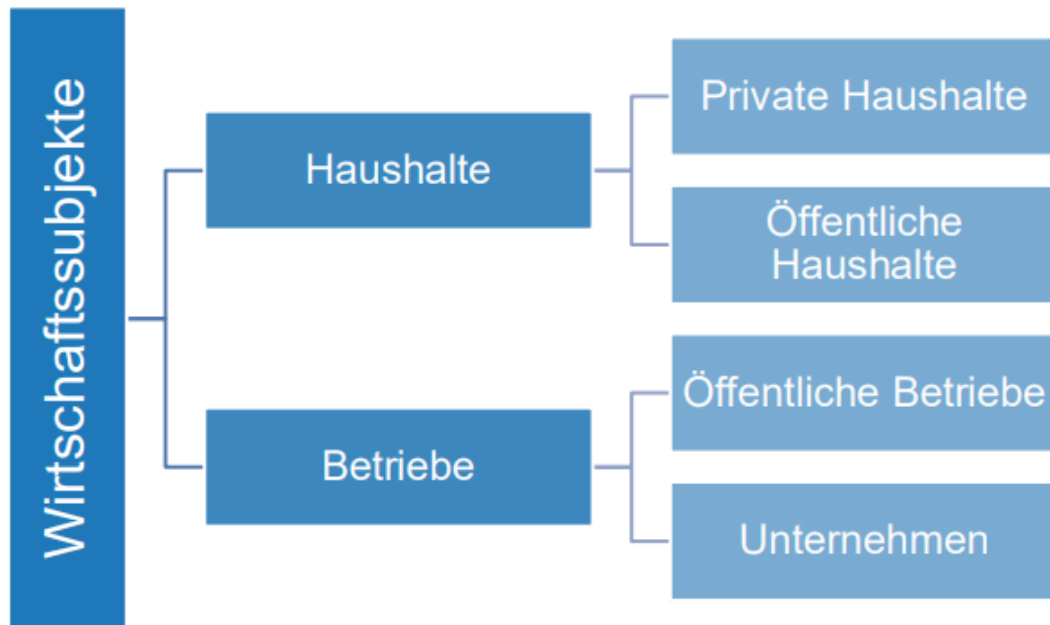
**Haushalte** sind  
Wirtschaftssubjekte,  
in denen zur  
Deckung eigener  
Bedarfe Güter  
konsumiert werden.

**Konsumtionswirtschaft**

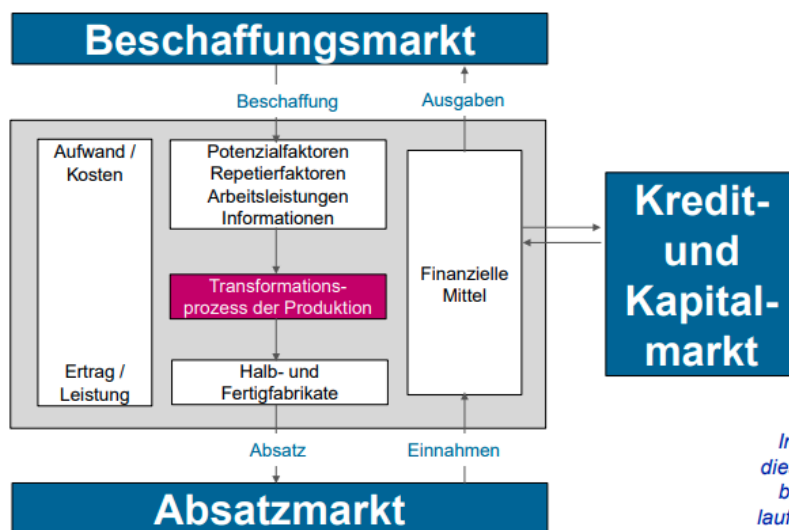
**Betriebe** sind  
Wirtschaftssubjekte,  
in denen zur  
Deckung fremder  
Bedarfe Güter  
produziert und  
abgesetzt werden.

**Produktionswirtschaft**

- ▼ Wie sind Wirtschaftssubjekte unterteilt?



▼ Wie sieht das **Schema** aus für Güter- & finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess?



Vgl. z.B. Thommen / Achleitner (2020), S. 9f

*In der Realität findet man diese Reihenfolge höchstens bei der Gründung, später laufen die Phasen parallel ab.*

▼ Was verlangt das ökonomische Prinzip und welche Ausprägungen hat es?

---

„Das **ökonomische Prinzip** verlangt, das Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output/Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand) zu optimieren.“

**Ausprägungen:**

Minimumprinzip	Gegebener Output, Input minimieren
Maximumprinzip	Gegebener Input, Output maximieren
Optimumprinzip	Input und Output optimal aufeinander abstimmen

*„Der Grad der Verwirklichung des ökonomischen Prinzips wird mit der Effizienz und der Effektivität gemessen.“ (Thommen et al. (2020) S. 47)*

▼ Wie berechnet man Produktivität?

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}}$$

▼ Wie berechnet man Wirtschaftlichkeit?

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Bewertete Outputmenge}}{\text{Bewertete Inputmenge}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

▼ Welche Bereiche der Unternehmensumwelt gibt es?

- Ökonomische Umwelt
  - Konjunktur (Allgemeine Wirtschaftslage - Rezession, Inflation, Arbeitslosigkeit...)
  - Marktstruktur (Wettbewerbsbedingungen, Wirtschaftsform)
  - Wechselkurse
- Ökologische Umwelt
  - Klimawandel - Auswirkungen auf die Umwelt
  - Zugang zu natürlichen Ressourcen (Wasser, Boden...)
  - Biodiversität
- Technologische Umwelt
  - Forschung & Entwicklung (Unis)
  - Automatisierung
  - Telekommunikation

- E-Commerce
- Gesellschaftliche Umwelt
  - Kultur (Bräuche, Werte, Normen...)
  - Demografie
  - Öffentliche Meinung

▼ Was sind Stakeholder?

Stakeholder sind Anspruchsgruppen bzw Interessengruppen

- Interne Stakeholder
  - Eigenkapitalgeber
  - Mitarbeiter
  - Manager
- Externe Stakeholder
  - Lieferanten
  - Wettbewerber
  - Kunden
  - Staat.....

▼ Warum gibt es die Gesamtwirtschaftlichkeit, aber keine Gesamtproduktivität?

$$Produktivität = \frac{Outputmenge}{Inputmenge}$$

$$Wirtschaftlichkeit = \frac{BewerteteOutputmenge}{BewerteteInputmenge} = \frac{Ertrag}{Aufwand}$$

Verschiedene Inputmengen können nicht addiert werden, da es sich um verschiedene Einheiten handelt

# Karteikarten 2. Konstitutive Entscheidungen: Standort-/Rechtsformentscheidungen

## ▼ Was ist Gegenstand von **Konstitutiven Entscheidungen**?

„Als **konstitutive Entscheidungen** bezeichnet man Führungsentscheidungen, die für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung sind und die einmalig oder sehr selten zu treffen sind.“

Standort

Rechtsform

Zusammenschlüsse

## ▼ Was ist Gegenstand von **Standortentscheidungen**?

Standortentscheidungen sind Entscheidungen darüber, **an wie vielen und an welchen** geografischen Orten welche Leistungen eines Unternehmens hergestellt und abgesetzt werden

Gegenstand davon sind

1. Grad der geografischen (internationalen )Ausbreitung
2. Standortanalyse

## ▼ Was sind die drei Übergeordneten Ziele von **Standortentscheidungen**?

- Wachstumsziele (Errichtung / Erweiterung von Standorten)
- Strukturveränderungsziele (Aufteilung/Verlagerung/Vereinigung von Standorten)
- Schrumpfungsziele (Teil-)Stilllegung

## ▼ Was für Arten von Standortfaktoren gibt es?

**Arbeitsbezogene Standortfaktoren**  
**Materialbezogene Standortfaktoren**  
**Absatzbezogene Standortfaktoren**  
**Verkehrsbezogene Standortfaktoren**  
**Immobilienbezogene Standortfaktoren**  
**Umweltschutzbezogene Standortfaktoren**  
**Abgabenbezogene Standortfaktoren**  
**Clusterbildung**  
**Rechtliche und politische Standortfaktoren**

▼ Standortfaktoren werden unterteilt in zwei Arten von Entscheidungsrelevanz. Wie funktioniert diese **Systematisierung** und wie nennt man sie?

- Limitationale Standortfaktoren (MUSS)
  - Beispiel für eine Tankstelle
    - Viel Verkehr im Umkreis
    - Zuverlässige Lieferanten
- Substitutionale Standortfaktoren (KANN / WUNSCH)
  - Beispiele für eine Tankstelle
    - Zusätzliche Dienstleistungen & Angebote wie bspw. Waschanlage

▼ Was ist Gegenstand der **Rechtsformentscheidung**?

Gegenstand der Wahl der Rechtsform ist

- die Regelung der Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern (Innenverhältnis) und der
- Rechtsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den anspruchsberechtigten Stakeholdern (Außenverhältnis)

▼ Was sind die Unterschiede zwischen **Einzelunternehmen**, **Personalgesellschaften** und **Kapitalgesellschaften**?

- Einzel-/Personengesellschaften
  - Persönlich haftend
  - Steuern → Einkommenssteuerpflichtig 0-45%
- Kapitalgesellschaften
  - Beschränkte Haftung
  - Einkommen ist Körperschaftssteuerpflichtig 15%



▼ Was sind die 5 wichtigsten Rechtsformen und worin unterscheiden sie sich?

- Einzelunternehmen (Eigentümer haftet persönlich)
- OHG (Alle Gesellschafter haften)
- KG (Komplementäre haften)
- GmbH (Haftung beschränkt auf die Stammeinlage min. 25k)
- AG (Haftung beschränkt auf Kapitalanlage min. 50k)

Einzelunternehmen, OHG, KG unterliegen der Einkommenssteuer (15-45%), GmbH & AG unterliegen der Körperschaftsteuer (15%)

▼ Welche Vorteile & Nachteile haben Einzelunternehmen, OHG, KG, GmbH, AG?

Einzelunternehmen:

Vorteile:

- Volle Kontrolle und Entscheidungsbefugnis
- Kein Mindestkapital

Nachteile:

- Persönliche Haftung
- Beschränkte Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

OHG (Offene Handelsgesellschaft):

Vorteile:

- Mehr Kapital durch mehr Gesellschafter
- Gemeinsame Entscheidungsfindung und Arbeitsaufteilung

Nachteile:

- Persönliche Haftung der Gesellschafter
- Begrenzte Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

KG (Kommanditgesellschaft):

Vorteile:

- Breitere Kapitalbasis durch mehrere Gesellschafter mit unterschiedlichen Haftungsverhältnissen
- Möglichkeit, Kommanditisten zu haben, die nur begrenzt haften
- Gemeinsame Entscheidungsfindung und Arbeitsaufteilung

Nachteile:

- Persönliche Haftung der Komplementäre für Schulden und Verbindlichkeiten der Gesellschaft
- Mögliche Konflikte zwischen den Gesellschaftern

- Begrenzte Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung):

Vorteile:

- Begrenzte Haftung der Gesellschafter
- Einfache Kapitalbeschaffung durch den Verkauf von Geschäftsanteilen

Nachteile:

- Kapitaleinlage bei der Gründung

AG (Aktiengesellschaft):

Vorteile:

- Begrenzte Haftung der Aktionäre
- Einfache Kapitalbeschaffung durch den Verkauf von Aktien

Nachteile:

- Erfordert eine höhere Kapitaleinlage bei der Gründung
- Hohe Anforderungen an die Geschäftsführung

▼ Wie sehen die Ertragssteuern in Bezug auf Steuersubjekt, Steuerbemessungsgrundlage & Steuertarif aus?

	Gewerbesteuer (GewSt)	Einkommenssteuer (ESt)	Körperschaftsteuer (KSt)
<b>Steuersubjekt</b>	jeder Gewerbebetrieb im Inland	jede natürliche Person mit inländischem Wohnsitz	Körperschaftsteuerpflichtig sind alle juristischen Personen (z.B. AG, GmbH und Genossenschaften) mit Sitz im Inland
<b>Steuerbemessungsgrundlage</b>	Gewerbeertrag	Gesamtbetrag der Einkünfte	der nach den Vorschriften des Einkommen- und Körperschaftsteuergesetzes ermittelte Gewinn aus Gewerbebetrieb
<b>Steuertarif</b>	einheitlich <b>3,5 %</b> Hebesatz*: jede Gemeinde kann Hebesatz festlegen (ca. 200-500%)	progressiv ( <b>14-45%</b> )	Der KSt-Tarif ist ein linearer Tarif. Er beträgt <b>15 %</b> des körperschaftsteuerpflichtigen Gewinns

▼ Auf was wird der Hebesatz & Abgeltungssteuer fällig?

- **Hebesatz (von gemeinden)**
  - Grundsteuer
  - Gewerbesteuer
  - ca 200-500%

- **Abgeltungssteuer (AbgSt)**

- bei Kapitalerträgen
- 25% zzgl. 5,5% Solidaritätszuschlag

▼ Wie wird ein Steuerbelastungsvergleich gemacht zwischen zwei Rechtsformen?

Im Zuge ihrer Unternehmensgründung stehen die Brüder A und B vor der Frage der Rechtsformwahl. Zur Wahl stehen die Rechtsformalternativen OHG und GmbH. Zur Beurteilung des steuerlichen Einflusses auf die Wahl der Rechtsform sind folgende Eckwerte zu berücksichtigen:

Erwarteter Gewinn (EUR/Jahr)	400.000
Gewerbesteuerhebesatz (Prozent)	400
Messzahl (Prozent)	3,5
Gewinnanteil A (Prozent)	60
Gewinnanteil B (Prozent)	40
Einkommensteuersatz A (Prozent)	40
Einkommensteuersatz B (Prozent)	30

Neben der Körperschaftsteuer KSt (15%) und der individuellen Einkommensteuer ESt (hier 30 bzw. 40%) ist ggf. der Solidaritätszuschlag SolZ in Höhe von 5,5% zu berücksichtigen.

Belastungsvergleich			
<b>Steuerbelastung GmbH</b>			
(1) Gewinn vor Steuern			400.000
(2) GewSt (14% von 1)			56.000
(3) KSt (15% von 1)			60.000
(4) SolZ (5,5% von 3)			3.300
<b>Gesamtbelastung bei Thesaurierung (2) + (3) + (4)</b>			<b>119.300</b>
<b>Steuerbelastung OHG</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Insgesamt</b>
(1) Gewinn vor Steuern	240.000	160.000	400.000
(2) (2) GewSt (14% von 1)			56.000
(3) ESt (40 bzw. 30% von 1)	96.000	48.000	
- GewSt-Anrechnung	-31.920	-21.280	
	64.080	26.720	90.800
(4) SolZ (5,5% von 3)	3524,40	1469,60	4994
<b>Gesamtbelastung bei Thesaurierung (2) + (3) + (4)</b>			<b>151.794</b>

# Karteikarten 6. Externes & Internes Rechnungswesen

## ▼ Was ist Gegenstand & Aufgabe des externen Rechnungswesens?

### **Gegenstand:**

Das externe Rechnungswesen umfasst die Versorgung von primär externen Adressaten mit Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens

### **Aufgaben:**

**Buchführung**: vollständige Dokumentation aller im Unternehmen ablaufenden finanziellen Prozesse (Geschäftsvorfälle)

**Jahresabschluss**: dient der Information und Rechenschaftslegung durch Aufbereitung der in der Buchführung gewonnenen Daten (Daten dienen gleichzeitig auch als Zahlungsbemessung für Ausschüttungen und Steuern)

## ▼ Wofür steht Cashflow?

Für den Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode

## ▼ Was ist Gegenstand & Aufgabe des internen Rechnungswesens?

### **Gegenstand des internen Rechnungswesens:**

Dient dazu, Transparenz im Leistungserstellungsprozess zu schaffen  
Kostenermittlung und Leistungsbewertung.

•

### **Aufgaben des internen Rechnungswesens:**

1. **Planung**: Bereitstellung von Informationen für die Festlegung von Zielen und betrieblichen Aktivitäten.

2. **Kontrolle:** Überwachung der Leistungen und Kosten zur Identifizierung von Abweichungen.

3. **Steuerung:** Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für Produktionsmethoden, Preisfestlegung und Ressourcenallokation.

▼ Nachfolgend die Finanzdaten des Geschäftsjahres 2018 der DÜPON OHG:

Vorräte: 100.000 € Kasse: 50.000€

Verwaltungsaufwand: 200.000 € Umsatzerlöse: 1.100.000 €

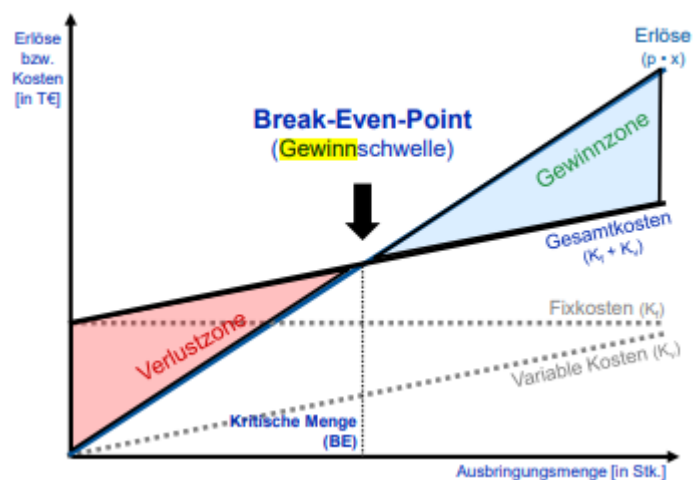
Fertigungsaufwand: 400.000 € Vertriebsaufwand: 300.000 €

Anlagevermögen: 500.000 € Forderungen: 50.000€

$$UR = G(\text{Brutto})/U$$

$$KU = U/GK$$

▼ Wie ist eine Break Even Analyse in einem Diagramm?



# Karteikarten 3. Zielbildung, -system und Inhalte

---

▼ Welche Bedeutung hat der normative Rahmen und welche Elemente?

## 1. Vision:

- Beschreibung des angestrebten Zukunftsbilds
- Inspirierendes Ziel für das Unternehmen
- Langfristige Ausrichtung

## 2. Mission:

- Definiert den Zweck und die Aufgabe des Unternehmens
- Gegenwärtige Handlungen zur Verwirklichung der Vision

## 3. Unternehmensgrundsätze:

- Grundwerte, Ethikrichtlinien und Prinzipien des Handelns
- Moralischer Kompass für Mitarbeiter und Führungskräfte

## 4. Corporate Identity:

- Bestimmt die Persönlichkeit und das Selbstbild des Unternehmens
- Umfasst Corporate Design, Verhalten und Kommunikation

▼ Welche Möglichen Handlungsziele (Übergeordnete Ziele) gibt es? Nenne Beispiele!

### Finanzziele:

- Umsatzsteigerung um 10% im nächsten Geschäftsjahr
- Erhöhung der Rentabilität um 15%
- Senkung der Betriebskosten um 20%

### Produkt- und Marktziele:

- Einführung eines neuen Produkts auf dem Markt

- Ausbau der Marktpräsenz in neuen geografischen Regionen
- Steigerung des Marktanteils um 5%

**Soziale Ziele:**

- Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen
- Implementierung von Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit und -entwicklung
- Engagement in gemeinnützigen Projekten und sozialen Initiativen

**Macht- und Prestigeziele:**

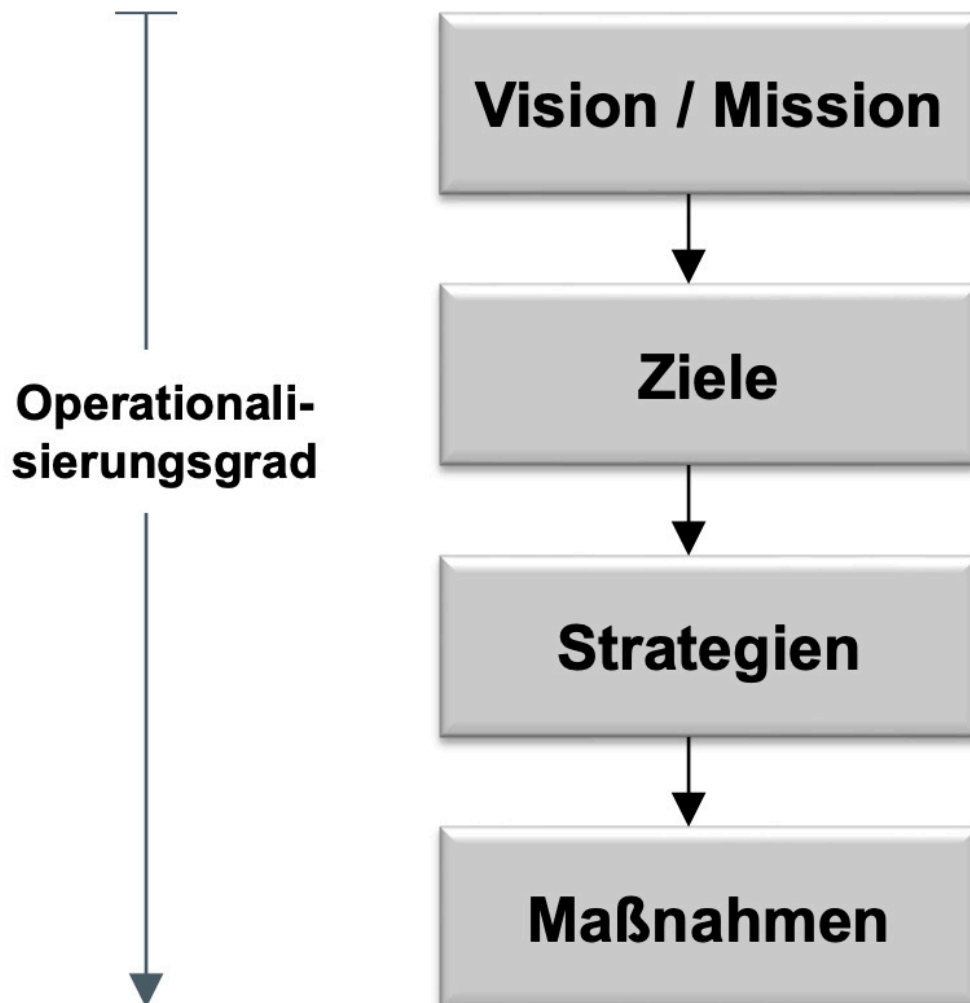
- Erreichung einer Führungsposition in der Branche
- Anerkennung als innovatives Unternehmen durch Auszeichnungen und Preise
- Aufbau einer starken Marke und eines positiven Images

**Ökologische Ziele:**

- Reduzierung des Energieverbrauchs um 20%
- Umstellung auf nachhaltige Materialien in der Produktion
- Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen und Recyclingprogrammen

▼ Welche Bestandteile hat eine Zielhierarchie?

# Zielhierarchie



▼ Welche Arten von Zielbeziehungen gibt es?

**1. Zielkomplementarität:**

- Die Zielerreichung eines Ziels führt gleichzeitig zu einer verbesserten Erfüllung eines anderen Ziels.
- Beispiel: Die Steigerung der Produktqualität kann sowohl die Kundenzufriedenheit als auch den Umsatz erhöhen.

**2. Zielkonflikte:**

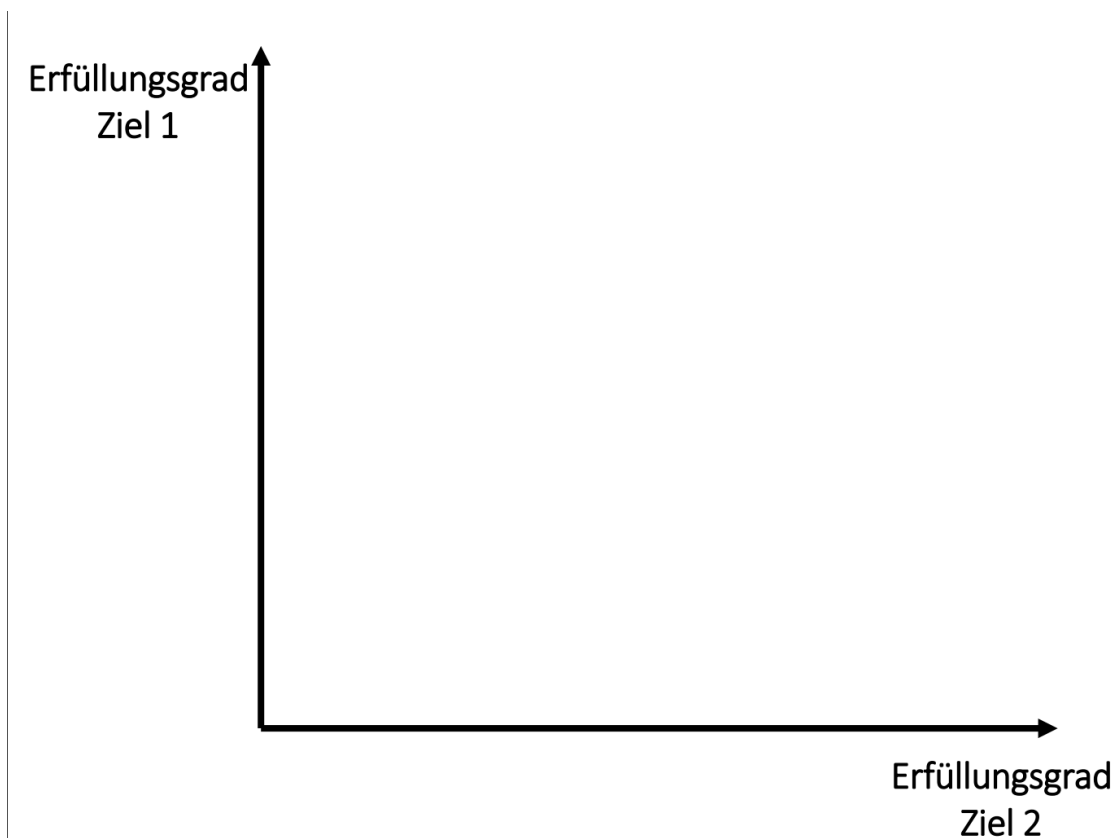
- Die Erreichung eines Ziels beeinträchtigt negativ die Erfüllung eines anderen Ziels.



- Beispiel: Die Senkung der Produktionskosten kann sich möglicherweise negativ auf die Produktqualität auswirken und somit den Kundennutzen verringern.

### 3. Zielneutralität:

- (nicht abgebildet): Die Zielerreichung eines Ziels hat keine Auswirkung auf die Erreichung eines anderen Ziels.
- Beispiel: Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit hat möglicherweise keine direkte Auswirkung auf die Kostenreduktion im Unternehmen.



▼ Was ist ein Zielsystem und welche Komponenten hat es?

**“Ein Zielsystem ist eine geordnete Gesamtheit von Zielen, wobei Ordnung Zielgewichtung und Zielhierarchie bedeutet.”**

- **Zielgewichtung**

Definition von Prioritäten und Rangordnungen der Marktziele zur Lösung von Zielkonflikten

- **Zielhierarchie**

Mittel-Zweck-Vermutung von Zielen: Erlaubt eine Unterscheidung in Ober-, Zwischen-, und Unterziele

▼ Was besagt die Zieloperationalisierung in Bezug auf Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug?

## **Zieloperationalisierung**

Inhalt	<b>1. Bestimmung des Zielinhalts</b> Soll-Zustand in Form von beeinflussbaren Variablen (Gewinn, Umsatz,...)	<b>Was soll erreicht werden?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitative vs. quantitative Ziele</li></ul>
Ausmaß	<b>2. Festlegung des Zielausmaßes</b> Dimensionierung des Zielerreichungsgrades; begrenzt (Erhöhung um x %) oder unbegrenzt (Maximierung)	<b>Wieviel soll erreicht werden?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Punktziele – z.B. 1 Mio Gewinn</li><li>• Intervallziele: z.B. 1 Mio. € &lt; Gewinn &lt; 2 Mio. €</li><li>• Extremierungsziele: höchstmöglicher Gewinn</li></ul>
Zeitbezug	<b>3. Bestimmung des zeitlichen Bezugs</b> Definition des Zeitraums, in dem die Marketingziele erreicht werden sollen	<b>Wann soll das Ziel erreicht sein?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitpunktziele – z.B. am 1.1.2013</li><li>• Zeitraumziele, z.B. bei Abrechnungsperiode vom 1.1.2012 bis 31.1.2012.</li></ul>

# 5

## Karteikarten 5. Strategie & Controlling

### ▼ Was ist Gegenstand & Aufgabe des Controllings?

**Gegenstand:** Controlling koordiniert sämtliche Planungs-, Kontroll- und Informationsaktivitäten zur Steuerung von Unternehmen.

#### **Aufgaben:**

- für Transparenz sorgen
- Koordination bei Erstellung von Plänen & Berichten
- interne betriebswirtschaftliche Beratung
- Sicherung der Informationsversorgung von Entscheidungsträgern

### ▼ Was sind die Ziele & Aufgaben des Berichtswesens?

#### **Aufgaben**

- Informationserstellung
- Weiterleitung
- Transparenz

#### **Ziel**

Ziel der Informationsversorgung ist Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung, d.h. das „richtige Maß“ an Informationen „zur richtigen Zeit“ am „richtigen Ort

### ▼ Was sind die Wachstumsstrategien nach Ansoff? nenne Beispiele!

<div>Märkte</div> <div>Produkte</div>	gegenwärtig / bestehend	neu
gegenwärtig / bestehend	Marktdurchdringung: z.B.	Marktentwicklung: z.B.
neu	Produktentwicklung: z.B.	Diversifikation: z.B.

▼ Was sind Kennzahlen?

Zahlen, die betrieblichen Sachverhalte in konzentrierter Form abbilden. Sie dienen als Basis für Entscheidungen.

▼ Wie berechnet man das DuPont Kennzahlssystem?

$KU \cdot UR$

$$KU = \text{Umsatzerlöse} / \text{Gesamtvermögen}$$

$$UR = \text{BruttoGewinn} / \text{Umsatzerlöse}$$

Bruttogewinn = Umsatzerlöse - Aufwendungen

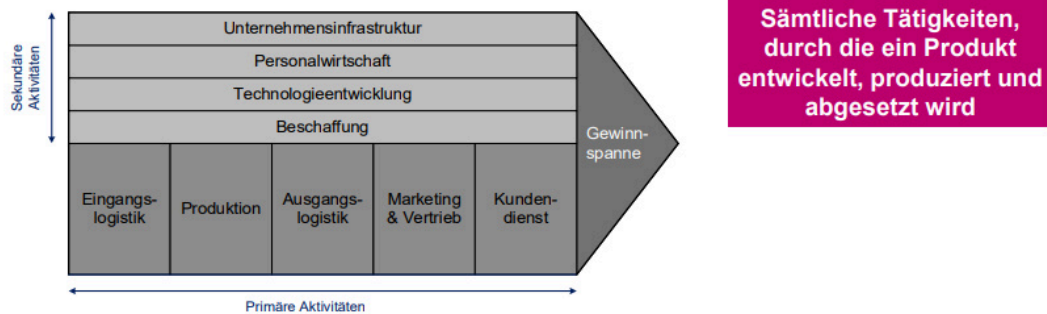
# 4

## Karteikarten 4. Organisation (& Personalmanagement)

▼ Was macht eine Ablauforganisation aus?

### Bildung der ABLAUFORGANISATION

➤ Wertekettenmodell - Gesamtheit aller Prozessketten



#### Prozessarten nach Marktbezug

**Primärprozesse:** als Marktprozesse unmittelbar an Wertschöpfung beteiligt und auf Erstellung und Absatz der Produkte gerichtet, z.B. Logistik-, Produktions-, Vertriebs- und Serviceprozesse

➤ direkte Leistungsprozesse

**Sekundärprozesse:** Prozesse, die für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft sorgen und die Ausführung der Primärprozesse unterstützen, z.B. Planungs-, Beschaffungs-, Wartungs- und Finanzprozesse

➤ indirekte Leistungsprozesse

Folie 77

Prof. Dr. Ines von Weichs (2023/24)

Fachhochschule  
Südwestfalen  
University of Applied Sciences

▼ Was macht eine Aufbauorganisation aus?

### Bildung von Organisationseinheiten

#### > AUFBAUORGANISATION

**Organisationseinheiten:** organisatorische Elemente, die durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere Personen entstehen

#### Merkmale:

**Dauerhafte Aufgabenbündelung:** Übertragung von auszuführenden Teilaufgaben

**Versachlichter Personenbezug:** Anpassung der Teilaufgaben an das Leistungsvermögen gedachter Personen (Stelleninhaber)

**Kompetenzzuweisung:** Rechte und Befugnisse

**Verantwortungszuweisung:** Für Folgen von Entscheidungen und Handlungen einstehen

▼ Charakterisiere das Einliniensystem

## Organisationstypen: Einliniensystem vs. Mehrliniensystem

### EINLINIENSYSTEM

**Prinzip der Einheit der Auftragserteilung:** Eine nachgeordnete Organisationseinheit erhält ausschließlich von der ihr direkt vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen

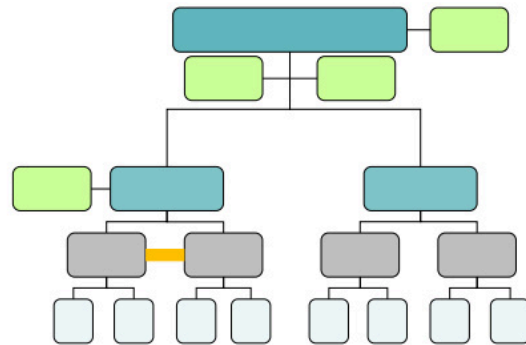
Einhaltung Instanzen/Dienstweg

**Fayolsche Brücken** zur Kommunikation zwischen Organisationseinheiten

**Stabliniensystem**, wenn Leitungsstellen Stäbe als Leitungshilfsstellen zugeordnet werden

**Nachteil:** lange Dienstweg / starke Belastung der Instanzen

v.a. bei kleineren Betrieben vorherrschend!



▼ Charakterisiere das Mehrliniensystem

## Organisationstypen: Einliniensystem vs. Mehrliniensystem

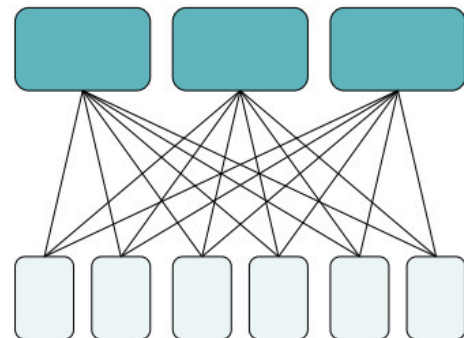
### MEHRLINIENSYSTEM

**Prinzip der Mehrfachunterstellungen:** Nachgeordnete Organisationseinheiten erhalten von mehreren vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen

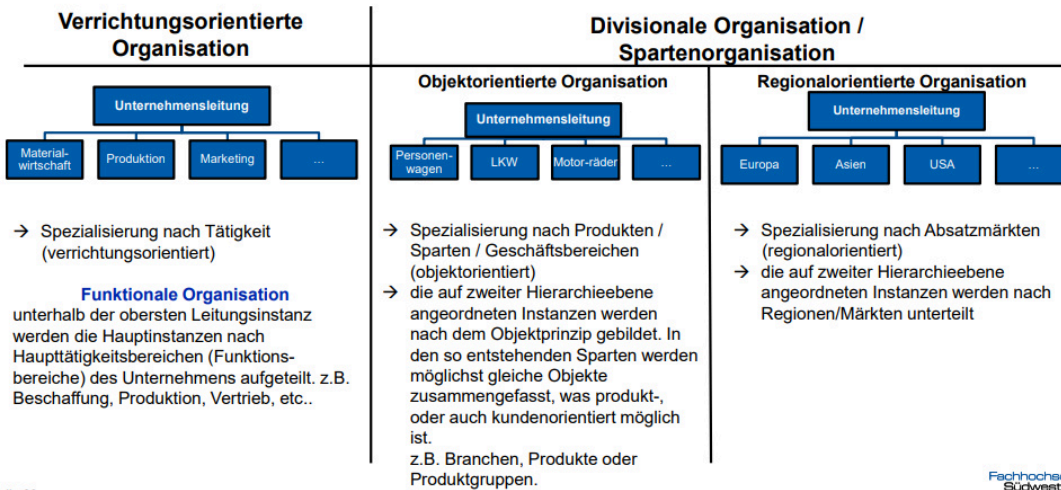
**Prinzip des kürzesten Weges:** Spezialisierung der Instanzen und Verkürzung der Kommunikationswege

mehrere Vorgesetzte haben so Weisungsbefugnisse gegenüber einer Stelle, wenn auch nur beschränkt auf das bestimmte Aufgabengebiet

**Nachteile** können durch mehrere Vorgesetzte entstehen durch Aufgabenüberschneidungen und Kompetenzstreitigkeiten



▼ Welche Strukturierungsformen der Aufbauorganisationen gibt es und was macht sie aus?



Folie 83

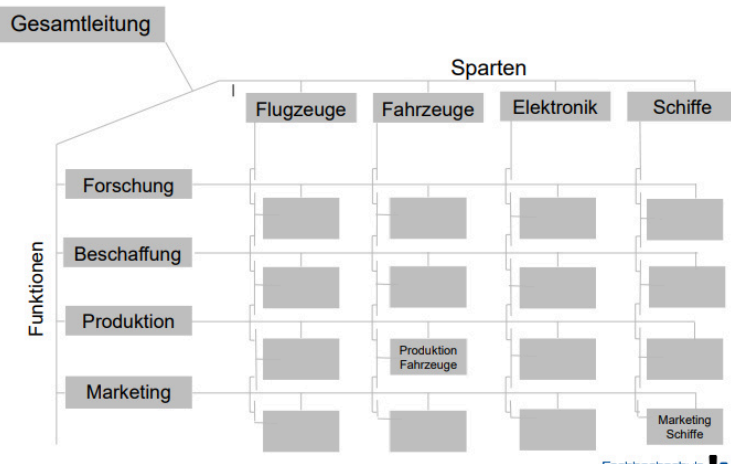
▼ Wie sieht eine Matrix-Organisation aus und welche Vor-&Nachteile hat es?  
Charakterisiere

## Matrix-Organisation

### mehrdimensionale Organisationsform

vgl. Vahs, W. und Schriber-Kunz, J. (2020), S. 200 ff. Duppert (2002), S. 114  
/ Thommen et al. (2020) S

- Basiert auf dem Mehrliniensystem
- An den Schnittstellen treffen die Zuständigkeiten der Funktions- und Sparteninstanzen zusammen.
- Erfordert direkte Zusammenarbeit, ohne dass die eine der anderen über- oder unterstellt ist.
- Eine übergeordnete Matrix-, bzw. Unternehmensleitung muss die Matrixstellen koordinieren.
- Die einzelnen Schnittstellen können entweder durch Personen besetzt werden, oder sie sind rein als Aufgabenschnittstelle zu betrachten
- Alle Stellen sind der Matrixleitung unterstellt.
- **Vorteil: kurze Kommunikationswege**
- **Nachteil: mögliche Kompetenzunklarheiten und Konflikte durch Doppelunterstellungen**
- (bei drei und mehr Ebenen: Tensororganisation)



# 7

## Karteikarten 7. Statische & Dynamische Investitionsrechnung

### ▼ Wie ist die Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen?

Investitionsanregung → Investitionsdaten & Investitionsalternativen →  
Beurteilung (statisch/dynamisch) →  
Festlegung/Durchführung/Investitionskontrolle

### ▼ Was sind Die qualitativen Aspekte von Investitionsentscheidungen?

#### Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen

Marktbezogene Kriterien	Technische Kriterien	Soziale Kriterien
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realisierungszeitraum</li><li>• Realisierbare Produktqualität</li><li>• Realisierbare Auftragsdurchlaufzeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilität</li><li>• Lebensdauer</li><li>• Störanfälligkeit</li><li>• Verfügbarkeit Service</li><li>• Umweltbelastung</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rationalisierungseffekt</li><li>• Benötigte Mitarbeiterqualifikation</li><li>• Auswirkungen Arbeitsbedingungen</li><li>• Auswirkungen Arbeitssicherheit</li></ul>

### ▼ Welche Formen der kurzfristigen Kreditfinanzierungen gibt es?

- Kundenkredit: Zinslose An- oder Vorauszahlungen von Abnehmern (Handelskredit)
- Lieferantenkredit: Zahlungsziel, das Lieferanten ihren Abnehmern einräumen (Handelskredit)



- Kontokorrentkredit: Betrag um den Kontokorrent-/Girokonto überzogen werden darf

▼ Wann ist das finanzielle Gleichgewicht gesichert?

Wenn  $\text{Einzahlung} > \text{Auszahlung}$

# Karteikarten 8.

## Leistungserstellung (Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing)

### ▼ Was ist Gegenstand, Aufgaben und Ziele der Beschaffung?

**Gegenstand:** Bedarfsgerechte Versorgung von Gütern, die in die betriebliche Leistungserstellung eingehen

**Aufgaben:** Beschaffung des notwendigen Material

Ziele:

#### **Kostenziele**

- Beschaffungskosten
- Materialkosten

#### **Ergebnisziele**

- Güterqualität
- Lieferbereitschaft

### ▼ Was ist Gegenstand, Aufgaben und Ziele der Logistik?

Transport und die Lagerung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten sowie den

damit zusammenhängenden Informationen und Werten von Lieferanten bis zum Endverbraucher

**Ziele:**

#### **Kostenziele**

- Logistikkosten
- Richtige Termine

### **Zeitziele**

- Durchlaufzeiten
- Richtige Termine

### **Ergebnisziele**

- Richtige Orte
- Richtige Güter

## ▼ Was ist Gegenstand, Aufgaben und Ziele der Produktion?

Be- und Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigfabrikaten //

Wirtschaftliche und technische Aspekte im Fokus

Ziele:

### **Kostenziele**

- Produktionskosten
- Herstellungskosten

### **Zeitziele**

- Termineinhaltung
- Durchlaufzeiten
- Flexibilität

### **Ergebnisziele**

- Stückzahlen
- Qualität
- Ökologische Ziele

## ▼ Was ist Gegenstand, Aufgaben und Ziele des Marketings?

Gegenstand:

die Planung und die Durchführung von Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar

dazu dienen, dass Individuen oder Gruppen die Produkte eines Unternehmens kaufen oder dessen Anliegen unterstützen

## **Aufgaben**

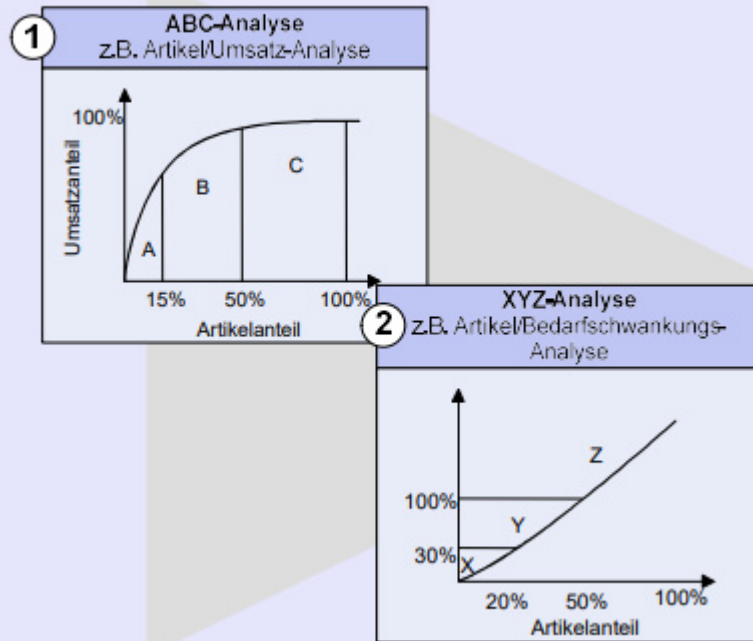
Nachfragesteuerung / Kundengewinnung- und bindung /  
Stakeholdermanagement

### ▼ Wie macht man eine ABC- & XYZ-Analyse?

Die **ABC Analyse** analysiert den Umsatzanteil die die jeweiligen Artikelanteile generieren. A Güter haben wenig Anteil an der Menge dafür einen hohen Umsatzanteil. C Güter haben einen großen Anteil an der Menge aber einen kleinen Anteil an dem Umsatz.

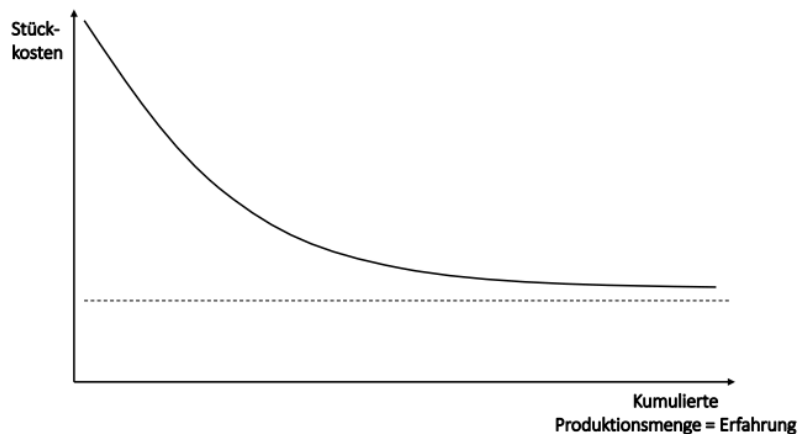
**XYZ Analyse** : Teilt die Artikelanteile in X/Y/Z Kategorien ein die aussagt wie hoch dieser Artikel schwankt. X Güter sind gut einzuplanen, C Güter dagegen schlecht einzuplanen. (Sporadische Artikel)

## Die ABC-/XYZ-Analyse



▼ Was ist das Erfahrungskurvenkonzept und welche Ursachen hat es?

## Erfahrungskurvenkonzept



Konzept basiert auf dem empirisch nachgewiesenen Phänomen, dass die Produktionskosten je Stück mit zunehmender Ausbringungsmenge stark abnehmen.

Ökonomisch schlägt sich dies in den sogenannten **Skaleneffekten** beziehungsweise **Economies-of-Scale** nieder.

### Ursachen:

- Lernkurveneffekte
- Technischer Fortschritt
- Rationellere Verfahren und Organisation
- Fixkostendegression

▼ Was ist der Unterschied zwischen Käufer- & Verkäufermarkt?

### Käufermarkt:

- Überangebot an Produkten/Dienstleistungen.
- Käufer haben die Wahl und Verhandlungsmacht.
- Intensiver Wettbewerb unter Verkäufern.

- Preise bleiben stabil oder fallen.

#### **Verkäufermarkt:**

- Nachfrage übersteigt das Angebot.
- Verkäufer kontrollieren Preise und Auswahl.
- Intensiver Wettbewerb unter Käufern.
- Preise steigen, um die Nachfrage zu nutzen.

#### ▼ Welche Materialarten gibt es und was gibt es für Beispiele?

Gliederung:

##### **1. Rohstoffe:**

- Direkt in das Endprodukt eingehende Grundmaterialien.
- Beispiel: Baumwolle für die Herstellung von Textilien.

##### **2. Hilfsstoffe:**

- Eingehen in das Endprodukt, haben jedoch ergänzenden Charakter.
- Beispiel: Farben und Lacke für die Möbelproduktion.

##### **3. Betriebsstoffe:**

- Werden im Produktionsprozess verbraucht, sind jedoch keine Bestandteile des Endprodukts.
- Beispiel: Schmiermittel und Treibstoffe in der Fabrikation.

##### **4. Halbfabrikate:**

- Teile oder Baugruppen, die in das Endprodukt eingehen und einen höheren Reifegrad haben als Hilfsstoffe.
- Beispiel: Autoreifen für die Automobilherstellung.

##### **5. Handelswaren:**

- Werden nicht in den Produktionsprozess integriert, sondern unverarbeitet weiterverkauft.
- Beispiel: Elektronikgeräte im Einzelhandel.