

1) Unternehmen und Umwelt:

1.1) Wirtschaft und ihre Elemente

Bedürfnis:

- Existenzbedürfnis
- Wahlbedürfnisse: Grundbedürfnis, Luxusbedürfnis

Bedürfnis + Kaufkraft = Bedarf an die Wirtschaft

Wirtschaft: umfasst alle Institutionen und Prozesse zur direkten und indirekten Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach **knappen** Gütern

Wirtschaftsgüter (knappe Güter):

- **!= freie Güter**
- Materiellen Güter:
 - Produktionsgüter:
 - Potenzialfaktoren(Investitionsgüter):
 - Repetierfaktoren(Werkstoffe): Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe
 - Konsumgüter:
 - Gebrauchsgüter
 - Verbrauchsgüter
- **Immaterielle Güter:**
 - **Dienstleistungen**
 - **Rechte (z.B. Patente)**

Träger: Öffentliche Hand, Private Hand

Produktionsfaktoren: Alle Mittel die an der Produktion mitwirken **生产要素**

Bedarfsdeckung: Eigenbedarfsdeckung(Konsumtionswirtschaften), Fremdbedarfsdeckung(Produktionswirtschaften)

Öffentliche Hand:

发现需求, 满足需求, 生产商品, 分配物流, 用户购

- **Niedrige Selbstbestimmung**
- Deckt Eigenbedarf durch **Öffentliche Haushalte**
- Deckt Fremdbedarf durch **Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen**

Private Hand:

家庭, 民营企业, 非营利性组织

- **Hohe Selbstbestimmung**
- Deckt Eigenbedarf durch **Private Haushalte**
- Deckt Fremdbedarf durch **Private Unternehmen**

Mischung:

-Deckt Fremdbedarf durch **Gemischtwirtschaftliche Unternehmen**

Unternehmen:

- Unternehmen wandeln **Arbeitsleistungen, Potenzialfaktoren, Repetierfaktoren und Informationen** durch einen **Transformationsprozess der Produktion in Halb und Fertigfabrikate** um
- **Beschaffung und Rückzahlung von Finanziellen Mitteln an Kapitalgeber (Kredit und Kapitalmarkt)**

- Beschaffung von **Produktionsfaktoren** durch **Lieferanten (Beschaffungsmarkt)**
- Beschaffung von **Arbeitnehmer (Personalmarkt)**
- Absatz der **Erzeugnisse** an **Kunden(Absatzmarkt)**
- **Anspruchsgruppen(Stakeholder):**
 - **Haben jeweils unterschiedliche Interessen**
 - Interne:
 - Eigentümer
 - Management
 - Mitarbeiter
 - Externe:
 - Fremdkapitalgeber
 - Lieferanten
 - Kunden
 - Konkurrenz
 - Staat und Gesellschaft
 - Gewerkschaften

Unternehmenstypologie:

Einteilung der Unternehmen nach versch. Kriterien:

Gewinnorientierung:

- **Profit Organisation:** Ziel **Gewinnmaximierung**
- **Non-Profit Organisation:** Andere Ziele im Vordergrund
 - **Privat** oder **Staatlich**

Branche:

- **Sachleistungsbetriebe:** **原材料, 生产, 运输**
 - **Gewinnungsbetriebe:** gewinnen Naturprodukte
 - **Aufbereitungsbetriebe:** verarbeiten Naturprodukte zu Zwischenprodukte
 - **Verarbeitungsbetriebe:** verarbeiten Zwischenprodukte zu Endprodukte
- **Dienstleistungsbetriebe:**
 - stellen Sachleistungsbetriebe und Kunden **Dienstleistungen** zu Verfügung **end终端服务**

Größe:

Einteilung erfolgt nach **Anzahl der Beschäftigten, Bilanzsumme, Umsatz**

Technisch-ökonomische Struktur:

- Einteilung nach **Produktionsfaktor:** Personalintensiv, Anlagenintensiv, Materialintensiv, Energieintensiv, Informationsintensiv
- Einteilung nach **Fertigungstyp:** Einzelfertigung, Mehrfachfertigung
- Einteilung nach **Fertigungsverfahren:** Werkstattprinzip, Fließprinzip
- Einteilung nach **FuE intensiven Waren** und **wissensintensiven Dienstleistungen:** **FuE:** Spitzentechnologie, hochwertige Technologie

Rechtsform:

Faktoren: Haftung, Kapitalbeschaffung, Unternehmensleitung, Steuerbelastung, ...

Einteilung in:

- **Einzelunternehmen**
- **Gesellschaften:**
 - **Personengesellschaften**
 - **Kapitalgesellschaften (juristische Person)**
- **Mischformen**
- **Genossenschaften**

Unternehmensverbindung:

- Verbindung in der **Produktionsstufe:**
 - **Horizontal, Vertikal, Lateral**
- Dauer der Verbindung:
- Kooperationsgrad
 - **Vertrag, Beteiligung, Fusion**

Etablierungsgrad:

- **Startup:** frühe Entwicklungsphase
- **Wachstumsunternehmen:**
 - überdurchschnittliches Wachstum
 - kurze Historie
 - einfache Organisationsstruktur
 - Finanzierung von außen
- **Etabliertes Unternehmen:**
 - Vorhandenes Portfolio
 - lange Historie
 - komplexe Organisationsstruktur
 - interne Finanzbedarfsdeckung

Standort:

- **= geographischer Ort an dem ein Unternehmen seine Produktionsfaktoren einsetzt.**
- Standortfaktoren
 - Arbeitsbezogen: Zahl der Arbeitskräfte, Kosten, Qualifikation
 - Materialbezogen: Transportkosten, Zuliefersicherheit
 - Absatzbezogen: Transportfähigkeit, Wartezeit, Kundennähe
 - ...
 - **Absatzbezogene Faktoren stehen im Vordergrund bei der Standortwahl**

Unternehmensziele:

- **Sachziele:**
 - **Leistungsziele**
 - **Finanzziele**

- **Führungsziele**
- **Soziale und ökologische Ziele**
- **Formalziele**
 - **Produktivität:** mengenmäßiges Verhältnis von Out und Input der Produktion
 - **Wirtschaftlichkeit:** Verhältnis zwischen Geldertrag und Einsatz an Produktionsfaktoren
 - **Rentabilität:** Gewinn pro Kapital

Formalziele werden durch **Sachziele** umgesetzt welche durch **betriebliche Tätigkeiten** umgesetzt werden

Zieldimension:

Ausmaß, Zeitlicher Bezug (kurz-, mittel-, langfristig), Organisatorischer Bezug (Mitarbeiterziele, Unternehmensziele, Bereichsziele)

Zielbeziehung:

- **Beziehung durch Umwelteinfluss:**
 - Entscheidungsträgerbedingt
 - Entscheidungsfeldbedingt
- **Verhältnis der Ziele untereinander:**
 - komplementär
 - konkurrierend
 - neutral

Bilanz:

- **Vermögen (Maschinen ...)** durch Investition des Kapitals:
 - **Anlagevermögen** (dauerhafte Anlagen)
 - **Umlaufvermögen** (fluktuierende Anlagen)
- **Kapital(Geld)** durch Finanzierung:
 - **Eigenkapital** (dauerhaft zu Verfügung stehend):
 - Von außen(Beteiligungsfinanzierung)
 - Von innen (selbst erarbeitet)
 - **Fremdkapital** (Kredite, ...)

Finanzierung:

=Beschaffung von Kapital um **betriebsnotwendige Investitionen** tätigen zu können

- **Außenfinanzierung:** Finanzierung von Geld- **Kapitalmarkt/ Kapitalgeber**
 - Eigenfinanzierung: **Beteiligungsfinanzierung** (Zuführung von Eigenkapital)
 - Fremdfinanzierung: **Kreditfinanzierung**
- **Innenfinanzierung:**
 - **Eigenfinanzierung: Selbstfinanzierung:**
 - Fremdfinanzierung **Finanzierung aus Rückstellungen**

Finanzplanung:

Basierend auf externen und internen Faktoren:

Extern: Inflation, Technologische Entwicklung, Kapitalmarktbedingungen

Intern: Unternehmensgröße, Produktionsverfahren, Liquidität

Kapitalbedarfsdeckung durch **Budgetierung** und **Kontrolle**

Finanzpläne:

- **Langfristige Finanzpläne:**
- **Kurzfristige Finanzpläne:** Cashflow im Vordergrund
- Finanzielle Auswirkung aller Unternehmensbereiche

Budgetierung:

Budget = Mengen und Werte die man in einer Periode nutzen:

- Gefahren:
 - Ressourcenverschwendung
 - Mangelnde Flexibilität
 - Ressortegoismus
 - Probleme werden gelöst durch **Zero Base Budgeting**
- Funktionen:
 - Koordination
 - Orientierung
 - Integration
 - Motivation

Budgetierungssystem: Anzahl interdependenter Teilpläne

Finanzkontrolle:

- **Statische Finanzkontrolle:** Zeitpunktbezogen
- **Dynamische Finanzkontrolle:** Verlaufsbezogen
- Laufende Überwachung der Ein und Auszahlungsströme
- Vergleich von Soll und Ist Werten
- Auswertung von Abweichungen

Eigenkapital: (Dauerhaft zur Verfügung stehend)

- Von außen (Beteiligungsfinanzierung): bei Gründung, Kapitalerhöhungen
- Von innen: Innenfinanzierung

Gründe für Kapitalerhöhungen:

- Finanzierung von Wachstum
- Rechtliche Vorschriften
- Günstige Kapitalmarktkonditionen
- Erweiterung des Aktionärskreises

Beteiligungsfinanzierung der Aktiengesellschaft:

Ausgestaltung der Aktie nach:

- Rechten
 - **Stammaktien**
 - Mitgliedschaftsrechte
 - Finanzielle Rechte
 - **Vorzugsaktien**
 - Eingeschränktes Stimmrechts gegen höhere Dividende
- Übertragbarkeit
 - **Inhaberaktien**
 - Einigung und Übergabe
 - **Namensaktien:**
 - Eintragung ins Aktienbuch

Going Public: Umwandlung einer privaten Ag in eine Publikums-Ag

Going Private: Umwandlung einer Publikums-Ag in eine private Gesellschaft

Innenfinanzierung:

- **Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten**
- **Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten**
- **Selbstfinanzierung:**
 - Offene Selbstfinanzierung: Bildung von Rücklagen
 - Stille Selbstfinanzierung: Bildung von Reserven
- **Vermögensumschichtung**
- Vorteile:
 - Unabhängig vom Kapitalmarkt
 - Sofortige Verfügbarkeit des Kapital
 - Verbesserung der Kreditwürdigkeit
- Nachteile:
 - Gefahr der Kapitalfehlkalkulation
 - Stille Reservenbildung erschwert Feststellung der Finanzierungshöhe

Finanzierung aus Umsatzerlösen: = zurückbehaltene Gewinne, Abschreibungen, Rückstellungen müssen:

- In den Verkaufspreisen enthalten sein
- Die Verkaufspreise realisieren
- Beim Verkauf zu Einnahmen führen

Offene Selbstfinanzierung:

Offene Rücklagen:

- **Kapitalrücklage**
- **Gewinnrücklage**
 - Gesetzliche Rücklage
 - Rücklage für eigene Anteile
 - Satzungsmäßige Rücklage
 - Andere

Stille Selbstfinanzierung

Entstehung:

- Unterbewertung der Aktiva
 - Überhöhte Abschreibungen
 - Nicht-Aktivierung aktivierungsfähiger Anwendungen
 - Zu niedrige Wertansätze des Vermögens
- Überbewertung der Passiva:
 - Zu hohe Rückstellungen
 - Zu hohe Rechnungsabgrenzungsposten

Effekte:

- Gewinn der Periode verringert
- Bildung von dauerhaften, lang-, kurz-, mittelfristigen Reserven

- Verringerung der Steuerlast

Finanzierung aus Abschreibungswerten

- Abschreibung = Aufwand der einer Abrechnungsperiode für die Wertminderung des AV zugerechnet wird
- Bilanzielle Abschreibung: Externes Rechnungswesen
- Kalkulatorisch Abschreibung: Internes Rechnungswesen
- => **Finanzierung durch die finanziellen Gegenwerte:**
 - Umwandlung der in den Anlagen gebundenen Finanzierungsmittel in liquide Mittel
 - Vermögensumschichtung

Finanzierung aus Rückstellungswerten: (Geld gehört einem nicht wirklich -> Fremdfinanzierung)

Rückstellung = **Verbindlichkeit die der Art nach sicher aber der Höhe und Fälligkeit ungewiss**

Kurzfristige Rückstellungen:

- Steuern
- Kosten der JA-Prüfung
- Bürgschaftsverluste
- Unterlassene Instandhaltung
- Provisionen
- Boni, Rabatte
- Nicht genommener Urlaub

Mittelfristige Rückstellungen:

- Prozessrisiken
- Garantieansprüche
- Drohende Verluste aus schwebenden Geschäften

Langfristige Rückstellungen:

- Pensionsrückstellungen

Finanzierung aus Vermögensumschichtungen

Rationalisierung:

Freisetzung bisher gebundenen Kapital durch Verringerung des Kapitaleinsatzes bei gleichen Produktionsvolumen (z.B. Verminderung der Lagerdauer von Fertigprodukten)

Vermögensumschichtung:

Überführen von Vermögenswerten in liquide Form (z.B. Wertpapiere)

Fremdfinanzierung

Arten:

- **Kurzfristiges Fremdkapital:**
 - Handelskredite
 - Bankkredit:

- **Langfristiges Fremdkapital (= Darlehen):**
 - Direkt:
 - Kredit
 - Über den Kapitalmarkt:
 - Schuldverschreibung
- **Leasing**

Darlehen:

Darlehensgeber:

- Kreditinstitute
- Öffentliche Hand
- Private

Darlehensarten:

- Gewöhnliches Darlehen
- Patriarisches Darlehen (Gläubiger erhält Gewinnanteil)

Tilgungsarten:

- Annuitätendarlehen
- Abzahlungsdarlehen
- Festdarlehen

Besicherung:

- Hypothekendarlehen

Optimierung der Unternehmensfinanzierung

Ziele:

- **Rentabilität** (Hauptziel)
- **Unabhängigkeit:**
 - Beschränkung aus Eigenkapitalnutzung
- **Liquidität (= Fähigkeit zwingend fällige Verbindlichkeiten jederzeit erfüllen zu können)**
 - Risiken: Erfolg bleibt aus, Finanzplanung falsch, Finanzkontrolle versagt

Personal

Mensch:

- Ist nicht Mittel zum Zweck
- Nur Teilweise ins Unternehmen einbezogen
- Selbstständig

- Große Varietät seines Verhaltens
- Kann nicht gekauft werden
- Tritt dem Unternehmen als sozialen Wesen gegenüber

Theorie X:

- Mensch hat angeborene Abneigung gegen Arbeit
- Mensch muss zu Arbeit gezwungen werden
- Mensch möchte sich von Verantwortung drücken
- Folgen:
 - Betonung von Autorität und Kontrolle

Theorie Y:

- Es gibt andere Mittel als Kontrolle und Strafen um Menschen zur Zielerfüllung zu bewegen
- Ziele zu denen sich Menschen verpflichtet fühlt führt zu Selbstdisziplin
- Mensch lernt Verantwortung zu übernehmen und zu suchen
- Folgen:
 - Mehr Initiative

Corporate Culture= **Kultur/Philosophie des Unternehmens** (muss klar und konsistent sein)

Personalbedarfsermittlung

Ergibt sich aus dem Umfang der Leistungsbeiträge zur Erfüllung der betrieblichen Gesamtaufgabe:

- Quantitativ
 - Wird aus betrieblichen Teilplänen abgeleitet
- Qualitativ
 - Systematische Untersuchung der zu lösenden Aufgaben
- Zeitlich
- Örtlich

Personalbeschaffung

Intern: Aus dem Unternehmen: Mehrarbeit, Umverteilung

Extern: vom Arbeitsmarkt: Neueinstellungen, temporäre Arbeitskräfte

Expatriation: zeitlich begrenzte Versetzung (1-5 Jahre)(meist zu Unternehmenssitz im Ausland)

Pros

- Technische Kompetenz
- Notwendig für Beförderung

Cons:

- Hohe Kosten
- Keine Lokale Talentnutzung
- Leute wollen im Heimatland bleiben

Personalauswahl

Auswahl aufgrund von **Leistungsfähigkeit, Leistungswille, Entwicklungsmöglichkeit, Leistungspotential**

Personaleinsatz

Aufgabe: Zuordnung der **Mitarbeiter** zu den **Aufgaben** aufgrund von **Quantität, Qualität, Einsatzzeit, Einsatzort**

Ziel: Beste Zuordnung aufgrund von Eignung

Aufgabenbereiche:

- Personaleinführung:
 - Systematische Vermittlung über **Organisation, Aufgabenstellungen, Aufgaben, Kompetenzen**
 - Füllen der Lücken zwischen **Anforderungsprofil** und **Fähigkeitsprofil**
- Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen
 - Einsatz der Mitarbeiter sodass, **quantitative qualitative und zeitliche** Ziele optimal erfüllt wird
 - Zuordnung sodass Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter übereinstimmen
 - Persönlichen Wünschen soweit wie möglich nachzukommen
- Anpassung der Arbeit and den Menschen

Personalmotivation

Aufgabe: durch System von Anreizen:

- Das Personal zu binden
- Leistung zu aktivieren
- Mitarbeiter positiv beeinflussen

Bedürfnisse:

Primäre Bedürfnisse, Sekundäre Bedürfnisse

Niedrigere Bedürfnisse sind Voraussetzung für hohe Bedürfnisse

Extrinsische Motivation:

- Äußerliche Belohnungen, Bestrafungen
- **Vorteile:** objektive Leistungsverbesserung, Flexibel
- **Nachteile:** tragen nicht zur Verbesserung von Wissen bei, Druck,

Intrinsische Motivation:

- Interesse, innerliche Belohnungen, Zufriedenheit
- **Vorteile:** sehr gut für Wissensaneignung, Wenn Verträge Aufgaben nicht spezifizieren können
- **Nachteile:** schwer zu verändern

Personalentwicklung

Aufgabe: Fördern von Fähigkeiten der Mitarbeiter

Bereiche: Laufbahn und Karriereplanung, Personalaus- und -weiterbildung

Personalfreistellung

Aufgabe: Beseitigung personeller Überdeckung

Ursachen:

- Absatz und Produktionsrückgang
- Strukturveränderung
- Beschäftigungsschwankung
- Managementfehler
- Reorganisation

Funktionen:

- Versetzung
- Kündigung
- Kurzarbeit
- Abbau von Überstunden

Müssen nicht unbedingt zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses führen

Organisation

Ermöglicht Spezialisierung

Ermöglicht Koordination/Organisation

Organisationsaspekte:

- Gestalterischer Aspekt (Etwas wird organisiert):
 - Organisationsentwicklung
- Instrumentaler Aspekt (Etwas hat eine Organisation):
 - Ordnungsfunktion die Strukturen (**Aufbauorganisation**) und Prozesse (**Ablauforganisation**) schafft.
- Institutionaler Aspekt (Etwas ist eine Organisation):
 - Welche Gebilde treten auf (Haushalte, Unternehmen, Verwaltung)

Organisation als Managementaufgabe (Gestaltung)

Organisation bedeutet: Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zu gliedern und in Beziehung zu setzen damit die Unternehmensziele erfüllt werden können (Arbeitsteilung)

Konsequenzen Arbeitsteilung:

- Zunahme der Abhängigkeiten
- Zunahme der Organisationskomplexität

Grenzen der Arbeitsteilung

- Koordinationskosten kompensieren die Erträge aus Spezialisierung
- Begebenheiten verhindern weitere Arbeitsteilung
- Monotonie der Arbeit hat negative Auswirkungen auf Mensch, Unternehmen

Formale Elemente der Organisation (Instrumentaler Aspekt)

Aufgabe =:

- Soll Leistung (statisch)
- Aktivitäten zur Erfüllung der Soll Leistung (dynamisch)

Kriterien zur Aufgabenabgrenzung

- Verrichtungen (z.B. Marketing), Objekte (z.B. Rohstoffe), Sachmittel
- Rang/Phase des Führungsprozesses
- Zweckbeziehung
- Ort, Zeit
- Personen

Stelle = kleinste organisatorische Einheit in Unternehmen

- Ausführende Stelle (keine Weisungsbefugnis)
- Instanzen (hierarchisch übergeordnet)
- Stabstellen (beratene Funktion)
- Zentralstellen (für fachlich zentralisierbare Aufgaben, fachliche Weisungsbefugnis)

Aufbauorganisation= Strukturierung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens in organisatorische Einheiten

- Aufgabenanalyse
- Aufgabensynthese: Bündelung von Teilaufgaben
- Stellenzusammenfassung
- Abteilungszusammenfassung

Ablauforganisation= Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen

Arbeitsanalyse= Elementaraufgaben werden in weitere Arbeitselemente zerteilt

Arbeitssynthese= Arbeitselemente werden aus Arbeitsträger (Personen, Sachmittel), Raum und Zeit zusammengesetzt.

Business Reengineering= Ablauforganisation steht im Vordergrund

Organisationstheorie

Scientific Management = Spezialisierung auf Ingenieurwissenschaft + Entlohnung nach Leistung => maximale Produktivität

- Starke Spezialisierung
- Trennung von Führung und Ausführung
- Jeder Vorgesetzter kann jedem Mitarbeiter Weisungen geben
- Funktionsmeistersystem
 - Zwei hierarchische Ebenen: Führungsebene, Ausführungsebene

- Zwei Arten von Funktionsmeister: Meister des Arbeitsbüros, Ausführungsmeister
- Pros: kurze Mitteilungs- und Entscheidungswege, Spezialwissenseinsatz
- Nachteile: Weisungskonflikte, hoher Koordinationsaufwand, Arbeitsmonotonie

Administrative Ansätze= Organisatorische Gestaltung des Gesamtunternehmens

- Eindeutige Weisungsbefugnisse
- Jeder hat nur ein Vorgesetzten
- Vorteile
 - Klare Aufgabenabgrenzung
 - Vertikale Kommunikation
- Nachteile:
 - Starre Organisation
 - Lange Mitteilungswege

Human Relation Ansatz = Produktivität hängt von der Behandlung, der Gruppenzugehörigkeit und den Gruppennormen der Mitarbeiter ab

Situativer Ansatz= Organisationsform ist Situationsabhängig

- Es gibt keine beste Organisationsform
- Die Wahl der Organisationsmethode ist von der Umwelt des Unternehmens abhängig

Neue Institutionenökonomik= selbst herstellen oder vom Markt kaufen

- Wenn Unternehmen versagt, dann vom Markt beziehen, wenn Markt versagt selber machen
- Untersucht Institutionen unter folgenden Annahmen
 - Methodologischer Individualismus: Individualitäten der Mitarbeiter werden mit einbezogen
 - Individuelle Präferenzen: Individuen versuchen ihren Nutzen zu maximieren
 - Beschränkte Rationalität: Individuen handeln nicht komplett rational
- Setzt sich zusammen aus:
 - Transaktionskosten Theorie:
 - Jegliche Form von Aufwand/Nachteil sind Transaktionskosten
 - Beantwortet: Wann soll was extern gemacht werden?
 - Je spezifischer ein Produkt wird umso eher vom Markt beziehen
 - Property-Rights Theorie:
 - Beantwortet: Wem soll ein Unternehmen gehören?
 - Verfügungsrechte optimal auf Betroffene verteilen sodass externe Effekte vermieden werden (d.h. unkomensierte Auswirkung verhindern)
 - Prinzipal-Agent Theorie
 - Betrachtet Verhältnis zwischen Auftraggeber(Prinzipal) und Auftragnehmer(Agent)
 - Risiken für Principal:
 - Hidden characteristics
 - Hidden intention
 - Hidden action
 -

Organisationsformen

Strukturierungsprinzipien

- Organisationsformen werden durch Vielzahl individueller Gegebenheiten bestimmt

Stellenbildung:

- Aufgabe: löst die Beziehungen Stelle – Unternehmen, Unternehmen – Umwelt optimal
- Bildung nach:
 - Verrichtungsprinzip: Produktion, Marketing, ...
 - Objekt: Motorrad, PKW, ...
 - Region: Europa, Asien, ...

Leitungsprinzipien:

- Einliniensystem (Vertreter: Fayol): Jede Stelle ist nur einer Instanz unterstellt
- Mehrliniensystem (Vertreter: Taylor): Jede Stelle ist mehreren Instanzen unterstellt

Entscheidungskompetenzen:

Entscheidungscentralisation: Entscheidung werden zentral gefällt

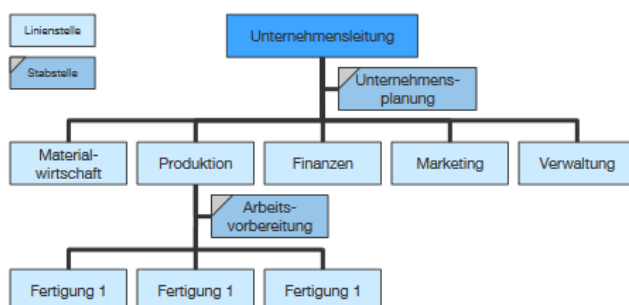
Entscheidungsdecentralisation: Entscheidungen werden an rangtiefere Stellen delegiert

Reine Funktionale Organisation:

- Aufteilung in Funktionsbereiche (z.B. Verkauf, Produktion, Buchhaltung, ...)
- Ideal für: Einproduktunternehmen, Massen oder Sortenfertigung, stabile Unternehmensumwelt
- Gefahren:
 - Interessenkonflikte zw. Funktionsbereichen
 - Hoher horizontaler Koordinationsaufwand
 - Hoher Zeitaufwand für Entscheidungsprozessen
 - Geringe Motivation der Mitarbeiter aufgrund enger Handlungsspielräume
 - Unklare Weisungsbeziehungen

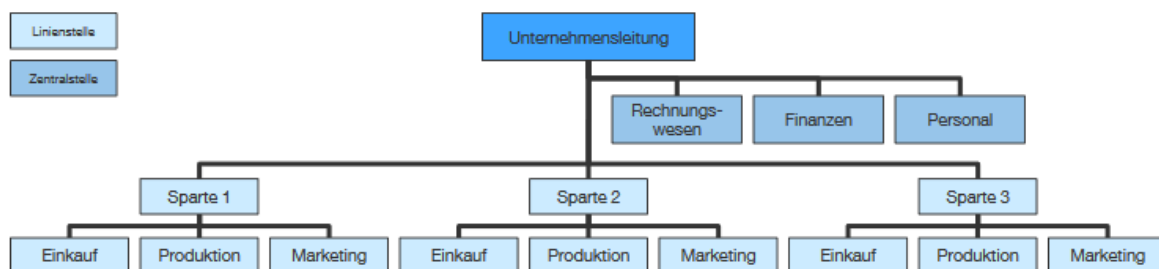
Stablinienorganisation

- Schaffung von Stäben (Beratene Funktion) zur Entlastung (durch Entscheidungsvorbereitung)
- Gefahren:
 - Konkurrenz zw. Linienstellen u. Stabstellen
 - Überdimensionierung der Stäbe
 - Praxisferne der Stäbe



Spartenorganisation

- Teilung des Unternehmens in Sparten bzw. Divisionen
- Gliederungskriterien
 - Kundengruppen
 - Regionen
 - Märkte
 - Gleiche Produkte
- Gesamte Wertschöpfungskette in jeder Division
- Nachteile:
 - Gegeneinander arbeiten einzelner Divisionen
 - Benötigt viele Führungskräfte
 - Verlieren von Synergieeffekte
- Vorteile:
 - Flexibilität
 - Motivation
 - Marktnähe
 - Schnelle Entscheidungen/kurz Kommunikationswege



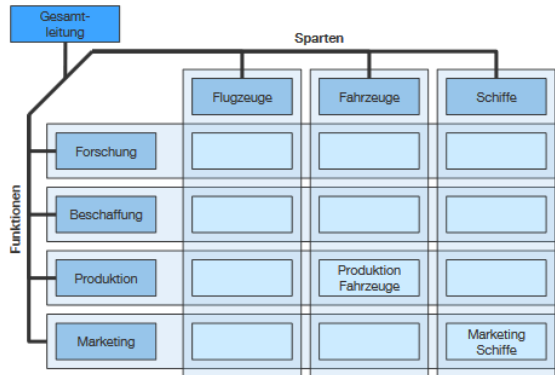
Management-Holding

- Verwaltung von Tochtergesellschaften durch ein „über Unternehmen“
- Übernimmt Finanzierungs- und Verwaltungsfunktionen manchmal Führungsfunktionen
- Trennung von Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) und Geschäftsstrategie (Business Strategy)
- Strategische Flexibilität
- Große Autonomie

Matrixorganisation

- Mehrlinienorganisation
- Vorteile
 - Entlastung der Leitungsspitzen
 - Direkte Verbindungswege
 - Umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben
 - Motivation durch Partizipation
- Nachteile
 - Ständige Konflikte
 - Unklare Verhältnisse
 - Gefahr von schlechten Kompromissen

- Hoher Kommunikationsbedarf
- Langsame Entscheidungsfindung
- Entscheidungskriterien
 - Dynamische, unsichere Umwelt
 - Mindestens zwei Gliederungsmerkmale mit ähnlicher Bedeutung
 - Offenheit der beteiligten gegenüber anderen Menschen
 - Bereitschaft zur Konfliktlösung
 - Großes Unternehmen



Netzwerkorganisation

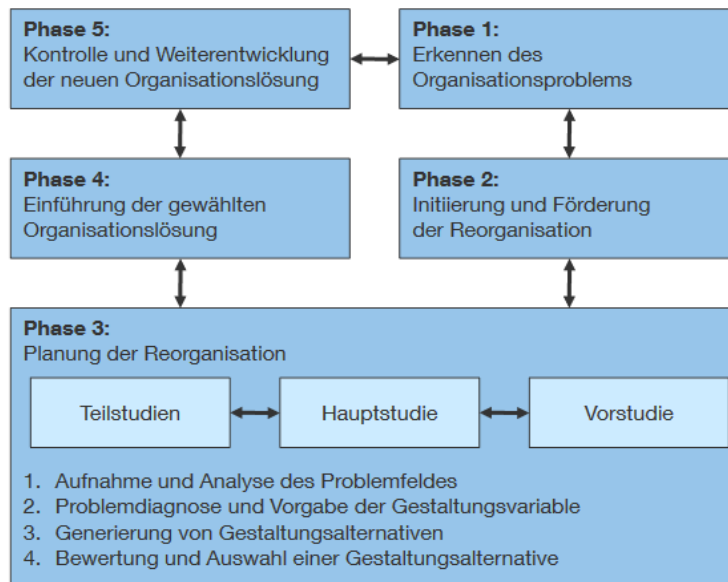
- Besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Personen, Gruppen, Unternehmen)
- Mitglieder haben gemeinsames Ziel
- Keine klare hierarchische Struktur
- Lässt sich unterteilen in
 - Internes Netzwerk: Innerhalb einer Organisation (es gibt Verbindungen zw. Mitglieder)
 - Externes Netzwerk: Zwischen Unternehmen, vertraglich geregelt, mittel bzw. langfristig

Fazit zur Organisationsformen:

- **Selten** treten Reinformen der Formen auf
- Unternehmen durchlaufen verschiedene Organisationsformen
- Es gibt nicht die effizienteste Form

Organisationswandel

- = systematische, zielgerichtete Anpassung einer Organisation
- Business Reengineering:
 - Experten führen Reorganisationsmaßnahmen durch
 - Fundamentales Überdenken der Organisation
 - Radikales Redesign
 - Verbesserung in messbaren Leistungsgrößen in Kosten, Qualität, Service, Zeit
- Organisationsentwicklung: Selbstentwicklung von organisatorischen Lösungen durch Mitarbeiter
- Führt zu Widerstand der Organisationsmitglieder



Int. & ext. Rechnungswesen

Betriebliches Rechnungswesen = Mengen und wertmäßige Erfassung, Verarbeitung, Ausbildung und Überwachung sämtlicher Geld und Leistungsströme

- **Besteht aus**
 - **Externes Rechnungswesen:**
 - Handelsrecht: Jahresabschluss, Konzernabschluss
 - Steuerrecht
 - Zweck:
 - Zahlungsbemessung
 - Information
 - Dokumentation
 - Vorschriften
 - Gesetzlich Vorgeschrieben: Handelsrecht, Steuerrecht, IFRS
 - Rechnungsgrößen: Für externe Erfolgsnachweise
 - **Internes Rechnungswesen:**
 - Kosten und Leistungsrechnung
 - Investition- und Finanzrechnung
 - Sonstige Rechnungen
 - Zweck:
 - Planung
 - Steuerung
 - Kontrolle
 -
 - Vorschriften
 - Unternehmensspezifisch
 - Rechnungsgrößen: Für die interne Analyse

Finanzbuchhaltung = chronologische Erfassung aller wirtschaftlich bedeutenden Geschäftsvorfälle, die sich auf Vermögen, Kapital und Erfolg auswirken

Externes Rechnungswesen

Jährliche Aufgaben: Eröffnungsbilanz, Konten eröffnen, Geschäftsfälle buchen, Inventur, Bewerten, Konten abschließen, Schlussbilanz (Jahresabschluss: aufstellen, prüfen, feststellen, durchführen, offenlegen)

Jahresabschluss:

- Bilanz(verpflichtend)
- Gewinn- und Verlustrechnung (verpflichtend)
- Kapitalflussrechnung (ggf. verpflichtend)
- Anhang (ggf. verpflichtend):
 - Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
 - Währungsumrechnung
 - Wesentliche Beteiligungen
- Lagebericht (ggf. verpflichtend)
- Verschiedene Pflichten je nach Unternehmensgröße
 - Einteilung in Umsatzerlöse, Bilanzsumme, Arbeitnehmer

Gewinn und Verlustrechnung (GuV)

- Erträge – Aufwendungen = Erfolg (Gewinn oder Verlust)
- Maß für den unternehmerischen Erfolg
- Eigenkapital (Bilanz 01) + Erfolg = Eigenkapital (Bilanz 02)

Cash-Flow= aus Ein und Auszahlungen resultierende Geldflüsse

Lagebericht:

- Verlauf des Geschäftsjahres
- Situation
- Weiterentwicklung
- Personal ...

Rechnungslegung nach Handelsgesetzbuch

- Klarheit
- Vollständigkeit
- Verrechnungsverbot
- Bilanzidentität
- Fortführung: Auf Grundlage, dass das Unternehmen weitergeführt wird
- Einzelbewertung
- Vorsicht
- Periodisierung
- Nominalwertprinzip

- Stetigkeit

Konservativer Ansatz

Rechnungslegung nach IFRS

- International Financial Reporting Standards
- Pflicht bei Konzernabschlüssen, wenn man an den Kapitalmarkt (Börse) geht
- Bestandteile:
 - Bilanz
 - GuV
 - Eigenkapitalveränderungsrechnung
 - Kapitalflussrechnung
 - Anhang

Internes Rechnungswesen

Ermittlung und Bereitstellung von Infos über monetäre (Geld) und mengenmäßige Größen, um betriebliche Leistungserstellung zu planen und kontrollieren (Betriebsbuchführung)

Kosten und Erlösrechnung: = Informations- und Leistungsinstrument zur Erfassung, Verteilung und Zurechnung der im Leistungserstellungs- und Verwertungsprozesses entstehenden Kosten

Aufgaben:

- Abbildung des Unternehmensprozesses
- Planung des Unternehmensprozesses
- Kontrolle des Unternehmensprozesses

Rechengrößen:

- **Einzahlungen, Auszahlungen:** Geldbewegung
- **Einnahmen** = Einzahlungen + Forderungszunahmen + Schuldabnahmen
- **Ausgaben** = Auszahlungen + Forderungsabnahmen + Schuldzunahmen
- **Erträge:** Vermögensvermehrung einer Periode
- **Aufwendungen:** Vermögensminderung einer Periode
- **Erlöse, Kosten:** Zugang, Abgang von Gütern

Einzelkosten: können genau einem Kostenobjekt zugeordnet werden

Gemeinkosten: können nicht genau einem Kostenobjekt zugeordnet werden

Fixe Kosten: ändern sich nicht in einem Beschäftigungsintervall

Variable Kosten: ändern sich in einem Beschäftigungsintervall

Kostenartenrechnung

Kostenarten Beispiele: Material, Personal, Abschreibungen, Zinsen

Aufgabe: Gliederung der Kosten (in z.B. Material, Personal, Abschreibungen, ...)

Gentrennte Mengen und Preiserfassung:

- Messung von Verbrauchsmengen
- Einsatzgüterpreise
- $\text{Kosten} = \text{Menge} * \text{Preis}$

Undifferenzierte Werterfassung:

- Getrennte Erfassung nicht möglich
- Rückgriff auf angefallene Ausgaben oder Festlegungen
- Zeitliche Verteilung
- Selbstständige Festlegung

Materialkosten:

- Direkte Erfassung (Skontration) $\text{Endbestand} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Abgänge}$
- Indirekte Erfassung (Befundrechnung) $\text{Abgang} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Endbestand}$
- Formen:
 - Lifo: In: 150kg a 40€, 250kg a 42€ Out: 100kg a 40€, 50kg a 40€, 10kg a 42€
 - Fifo: Das selbe nur anders
 - Durchschnitt: Das selbe nur anders

Personalkosten

- Bestandteile:
 - Lohnkosten
 - Gehaltskosten
 - Personalzusatzkosten
 - Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Abschreibungen:

- Kennzeichnung:
 - Gebrauchsgüter (nicht Verbrauchsgüter)
 - Verteilung der Anschaffungskosten auf Nutzungsdauer
- Ursachen:
 - Zeitverschleiß
 - Gebrauchsverschleiß
- Methoden:
 - Nach Zeit
 - $\text{Linear: Abschreibungsbetrag} = (\text{Wiederbeschaffungskosten-Erlös}) / \text{Nutzungsdauer}$
 - Degressiv (geometrisch oder arithmetisch)
 - Progressiv
 - Nach Leistung

Kostenstellenrechnung

Kostenstellen= Teilbereiche, deren Kosten erfasst, geplant und kontrolliert werden

Beispiele für Kostenstellen: Strom, Produktion, Marketing, Kantine

Aufgaben:

- Informationen über Kostenstellen
- Informationen über Gemeinkosten

- Informationen über Kosten innerbetriebliche Leistungsströme
- Informationen über Belastung der Kostenstellen
- Informationen für Planung und Kontrolle der Gemeinkosten

Verfahren:

- Direkte Erfassung der Gemeinkosten je Kostenstelle (z.B. Abschreibungen je Kostenstelle)
- Verteilung nach Schlüsseln (z.B. nach qm, Mitarbeiterzahl, ...)

Kostenträgerstückrechnung

Kostenträger = Vom Unternehmen erstellte Güter((I)Materielle Produkte)

Kostenträger Beispiele: Produkte, Dienstleistungen

Kostenträgerstückrechnung = Erstellung von Informationen über Kosten je Produkteinheit

Aufgaben:

- Struktur der Stückkosten
- Informationen über Preispolitik:
 - Selbstkosten je Stück
 - Preisgrenzen für Absatz
- Informationen über Beschaffungspolitik
 - Maximale Einkaufspreise
- Bestandsbewertung

Verfahren:

- Divisionsrechnung: Gesamtkosten/Menge
- Äquivalenzziffernrechnung
- Kalkulation von Kuppelprodukten
- Zuschlagsrechnung
 - Trennung zwischen Einzel und Gemeinkosten
 - Unterstellung: Proportionalität zwischen Einzel und Gemeinkosten
 - Prinzip: Auf Einzelkosten werden mit Zuschlagssätzen Gemeinkosten aufgeschlagen
- Maschinensatzrechnung

WDH Rechnungswesen:

Bilanz: zum Stichtag, besteht aus Mittelherkunft (EK, Verbindlichkeiten) und Mittelverwendung (Anlagevermögen, Umlaufvermögen), muss ausgeglichen sein

Abschreibung = (AW-RW) / ND

Externes Rechnungswesen: Buchführung -> Jahresabschluss -> an Externe Adressaten

Aufgaben der Finanzbuchhaltung

HGB vs. IFRS

Vergleich Internes Externes Rechnungswesen

GuV = Erträge – Aufwendungen = Erfolg

Internes Rechnungswesen: Kostenrechnung-> an Interne Adressaten

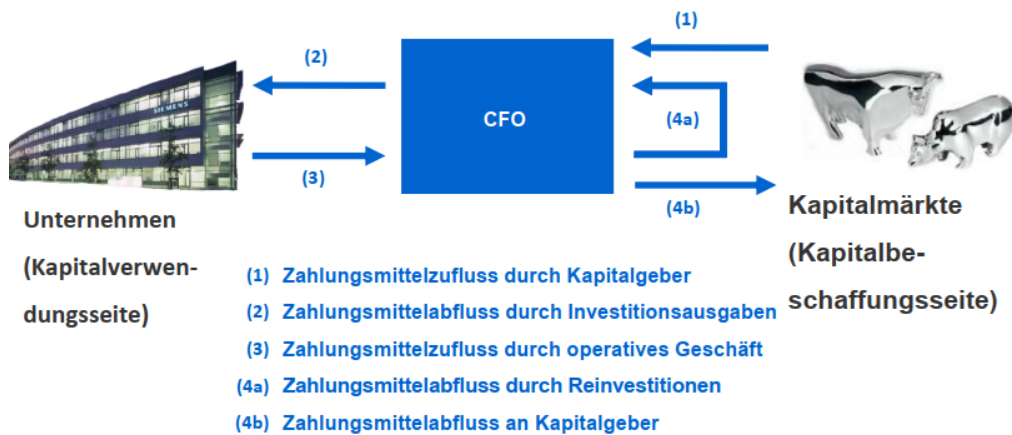
- Planung
- Steuerung
- Kontrolle
- Rechengrößen
- Einzel Gemeinkosten
- Fixe, variable Kosten
- Materialbewertung: Lifo, Fifo, Gleitender Durchschnitt
- Personalkosten: Lohn gekalkulierte Kosten, Renten,..
- Abschreibungen: Gebrauchsgüter über Nutzungsdauer
- Zuschlagsrechnung
- Kostenträgerstückrechnung
 - Kalkulation

Unternehmensbewertung

Investition

CFO = Chief Financial Officer

Zahlungsmittelkreislauf:



Investition

- = Umwandlung der flüssigen Mittel in **Sachgüter Dienstleistungen oder Forderungen**
- **Kriterien**
 - Güterarten
 - Sachinvestition
 - Finanzinvestition
 - Zeitlicher Anfall
 - Gründungsinvestition
 - Laufende Investition
 - Investitionszweck/motiv
 - Diversifikationsinvestition
- **Rentabilität**

- Problemkreise:
 - Langfristiger Zeithorizont
 - Knappheit des Kapitals
 - Komplexität
 - Datenmenge
 - Erfolgsrelevanz
- **Problemlösungsprozess**
 1. Ausgangslagenanalyse: Kapitalbedarf (Umweltanalyse, Unternehmensanalyse)
 2. Investitionsziele (Technische, Wirtschaftliche, Sozialziele)
 3. Investitionsmaßnahme
 4. Investitionsmittel
 5. Durchführung
 6. Evaluierung der Resultate
- **Zielebewertungskriterien**
 - **Technische**
 - Flexibilität
 - Integrierbarkeit
 - Konzeption
 - **Wirtschaftliche**
 - Ertrag
 - Aufwand
 - Lieferungsbereitschaft
 - **Soziale**
 - Belastung
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - Umweltschutz
 - Sicherheit

Investitionsrechenverfahren

Methoden:

- Statisch
 - Kostenvergleichsrechnung
 - Gewinnvergleichsrechnung
 - Rentabilitätsrechnung
 - Amortisationsrechnung
- Dynamisch
 - Kapitalwertmethode
 - Interne Zinsfußmethode
 - Annuitätenmethode
- Operation Research

Kostenvergleichsrechnung:

- **Kosten** alternativer Investitionsmöglichkeiten bei **gleichen Leistungsmerkmalen** werden gegenübergestellt
- **Gesamtkosten** = Betriebskosten + Kapitalkosten
- Kann sich auf **Rechnungseinheiten (z.B. Jahr) oder Leistungseinheit (z.B. Stückzahl)** beziehen
- Ersatzinvestition ist sinnvoll wenn die Kosten unter den Kosten der alten Anlage liegen
- Vorteile:

- Gute Aussagekraft und wenig Aufwand bei der Beurteilung
- Geeignet zur Beurteilungen bei denen Der Erlös:
 - Für alle betrachteten Projekte gleich groß ist
 - Nicht gemessen werden kann
- Nachteile:
 - Erlösseite wird außen vor gelassen
 - Mögliche Kostenveränderung werden nicht berücksichtigt
 - Nur eine Periode betrachtet

Kostenvergleichsrechnung – Gesamtkosten pro Recheneinheit

- Gesamte Kosten je Recheneinheit unter der Annahme linearer Abschreibungen:

$$K = K_b + \frac{I - L}{n} + \frac{I + L}{2} \cdot \frac{p}{100}$$

K_b = Betriebskosten

I = Investitionsbetrag (Kapitaleinsatz)

L = Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer

n = Laufzeit des Investitionsprojektes

p = Zinssatz (in Prozent/Jahr)

Kapitalwertmethode:

Kapitalwert ist immer relativ zu einer Basisalternative (Zinssatz i) definiert

Kapitalwertmethode – Grundlagen

$$K_0 = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{(e_t - a_t)}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

t = Zeitindex, wobei $t = 0, 1, 2, \dots, n$

n = Nutzungsdauer der Investition in Jahren

i = Kalkulationszinssatz (→ Alternativanlage!)

K = Kapitalwert

I = Auszahlungen im Zusammenhang mit der Anschaffung des Investitionsobjekts

a = jährliche Auszahlungen aus der Nutzung des Investitionsobjekts

e = jährliche Einzahlungen aus der Nutzung des Investitionsobjekts

L = Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer

$e - a$ = Einzahlungsüberschuss/Jahr

Kapitalwertmethode – Rentenbarwertfaktor (nachschüssige Rente)

$$BW = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i} = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t}$$

n = Nutzungsdauer der Investition in Jahren

i = Kalkulationszinssatz pro Periode

Anwendung bei jährlich gleichbleibenden Zahlungen

Investition vorteilhaft, wenn Kapitalwert > 0

Vorteile:

- Betrachtung mehrerer Perioden
- Berücksichtigung versch. Ein und Auszahlungszeitpunkte
- Aussagen sowohl über absolute als auch relative Vorteilhaftigkeit von Investitionen

Nachteile

- Keine Berücksichtigung der Unsicherheit
- Vernachlässigung der Steuern, Inflation

Interne Zinsfußmethode:

Interne Zinssatzmethode (Internal Rate of Return, IRR) – Grundlagen

$$I_0 = \sum_{t=0}^n \frac{(e_t - a_t)}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

t = Zeitindex, wobei $t = 0, 1, 2, \dots, n$

n = Nutzungsdauer der Investition in Jahren

i = Kalkulationszinssatz, IRR

I = Auszahlungen im Zusammenhang mit der Anschaffung des Investitionsobjekts

a = jährliche Auszahlungen aus der Nutzung des Investitionsobjekts

e = jährliche Einzahlungen aus der Nutzung des Investitionsobjekts

L = Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer

Beantwortet die Frage bei welcher Investition der Kapitalwert = 0 (Umstellung der Kapitalwert Gleichung)

Durch Umstellung auf i erhält man die Zinssatzbereiche in denen die Investition Sinn macht

Investition ist vorteilhaft wenn der $i > IRR$

Vorteile:

- Betrachtung mehrerer Perioden
- Berücksichtigung mehrerer Ein bzw. Auszahlungszeitpunkte
- Aussagen sowohl über absolute als auch relative Vorteilhaftigkeit von Investitionen

Nachteile

- Rangordnungsproblem: nur durch IRR vergleich lässt sich keine Aussage treffen, welche Investition mehr Sinn ergibt
- Bei mehr als zwei Nutzungsperioden muss mit Näherung gearbeitet werden
- Eindeutigkeitsproblem
- Wiederanlageprämisse
- Keine Berücksichtigung der Unsicherheit

Unternehmensbewertung

Einzelbewertungsverfahren

- Liquidationswert
- Substanzwert

Gesamtbewertungsverfahren

- Discounted Cashflow
- Marktorientierte Unternehmensbewertung

Discounted Cashflow Methode(DCF)

$$EK = GK - FK = \sum_{t=0}^T \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} - FK$$

Hier: Verwendung des sog. Entity-Konzepts

| | | |
|---------|---|--|
| FCF_t | = | Freier Cashflow (Free Cash Flow) zum Zeitpunkt t |
| EK | = | Marktwert des Eigenkapitals |
| FK | = | Marktwert des Fremdkapitals |
| GK | = | $EK + FK$ = Marktwert des Unternehmens |
| $WACC$ | = | Weighted Average Cost of Capital |

FCF = alle Einzahlungen – alle Auszahlungen (direkte Methode) = paar Sachen aus jahresbericht zusammenwurschteln(indirekte Methode)

DCF-Methode: Ableitung des freien Cashflow

| | |
|-----|---|
| | Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern |
| x | (1 – Steuersatz) |
| = | Operatives Ergebnis nach Steuern |
| + | Abschreibungen |
| = | Brutto-Cashflow |
| +/- | Abnahme bzw. Zunahme des Net Working Capital ¹ |
| - | Investitionsausgaben für Anlagevermögen |
| +/- | Veränderung sonstiger Vermögensgegenstände |
| = | Operativer freier Cashflow |
| + | Nicht-operativer Cashflow |
| = | Freier Cashflow |

¹ Net Working Capital = Umlaufvermögen (soweit innerhalb eines Jahres liquidierbar) abzüglich kurzfristiges Fremdkapital

Vorteile:

- Berücksichtigung von vielen Einflussgrößen
- Ermöglicht internationale Vergleichbarkeit

Nachteile

- Prognose von künftigen Cashflow sehr komplex
- Große Sensitivität der Ergebnisse zu den unterstellten Annahmen
- Unterstellung einer konstanten Kapitalstruktur

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

$$WACC = r_{EK} \cdot \frac{EK}{GK} + r_{FK} \cdot (1 - s) \cdot \frac{FK}{GK}$$

Bestimmung der Eigenkapitalkosten r_{EK} :

- ☐ Eigenkapitalkosten = Realzins + Inflationsprämie + (Beta x Marktrisikoprämie)
- ☐ Empirische Bestimmung aus historischen Kapitalmarktdaten mit Hilfe des Capital Asset Pricing Models (CAPM)

Bestimmung der Fremdkapitalkosten r_{FK} :

- ☐ Ableiten aus Renditen von Schuldverschreibungen oder Bankverbindlichkeiten
- ☐ Steuerliche Begünstigung (berücksichtigt durch $(1 - s)$, wobei s = Grenzsteuersatz)

CAPM = Bezug zwischen Unternehmensrendite und Marktrendite

Marktorientierte Unternehmensbewertung

- Direktes ableiten des Unternehmenswertes aus Multiplikatoren (= standardisierte Kennzahl (meist Unternehmenswert/Bezugsgröße))
- Kennzahl kann von vergleichbaren Transaktionen oder börsennotierten Unternehmen gewonnen werden
- Es wird unterstellt, dass sich aus Marktpreisen vergleichbarer Unternehmen Rückschlüsse auf den Wert eines Unternehmens ziehen lassen
- Wert wird relativ zu anderen Unternehmen berechnet
- **Wert der Aktie** = Gewinn des Unternehmens * KGV der Peer Group
- KGV = Kurs Gewinn Verhältnis (englisch: P/E Ratio)
- Vorteile: Einfach, Weiter Verbreitung
- Nachteile: Identifizieren aussagekräftiger Multiplikatoren und Unternehmen