

# **Betriebswirtschaft und Management**

5BHIF 2018/19

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 1 Externe Unternehmensrechnung</b>	<b>3</b>
1.1 Absetzung für Abnutzung . . . . .	3
1.2 Rückstellungen . . . . .	10
1.3 Bewertung von Vorräten . . . . .	14
<b>2 2 Interne Unternehmensrechnung</b>	<b>22</b>
2.1 Kostenartenrechnung . . . . .	22
2.2 Kostenstellenrechnung . . . . .	28
2.3 Teilkostenrechnung . . . . .	31
<b>3 3 Betriebliche Funktionen</b>	<b>37</b>
3.1 Businessplan . . . . .	37
3.2 Finanzierung . . . . .	43
3.3 Investitionsmanagement . . . . .	51
<b>4 4 Organisation</b>	<b>55</b>
4.1 Aufbauorganisation . . . . .	55
4.2 Organisationskultur . . . . .	60
4.3 Projektorganisation . . . . .	66
<b>5 5 Management</b>	<b>70</b>
5.1 Entrepreneurship . . . . .	70
5.2 Personalmanagement . . . . .	77
5.3 Soft Skills . . . . .	87
<b>6 6 Rechtsgrundlagen</b>	<b>91</b>
6.1 Arbeitsrecht . . . . .	91
6.2 Insolvenzrecht . . . . .	109
6.3 Kaufvertrag . . . . .	113

# 1 1 Externe Unternehmensrechnung

## 1.1 Absetzung für Abnutzung

### Abschreibung:

Bei abnutzbarem Anlagevermögen (z.B. Büroeinrichtung, PC, Kraftfahrzeuge) ist der dadurch bedingte Wertverlust in Form einer Abschreibung als Betriebsausgabe steuerlich geltend zu machen (Absetzung für Abnutzung – AfA, §§ 7 und 8 EStG).

- Keiner AfA unterliegen daher folgende Wirtschaftsgüter:
  - Grundstücke (nackter Grund und Boden; Gebäude sind hingegen abnutzbar)
  - Kunstwerke (z.B. Gemälde, Skulpturen)
  - Antiquitäten
  - wertvolle Teppiche, die nicht am Fußboden aufliegen

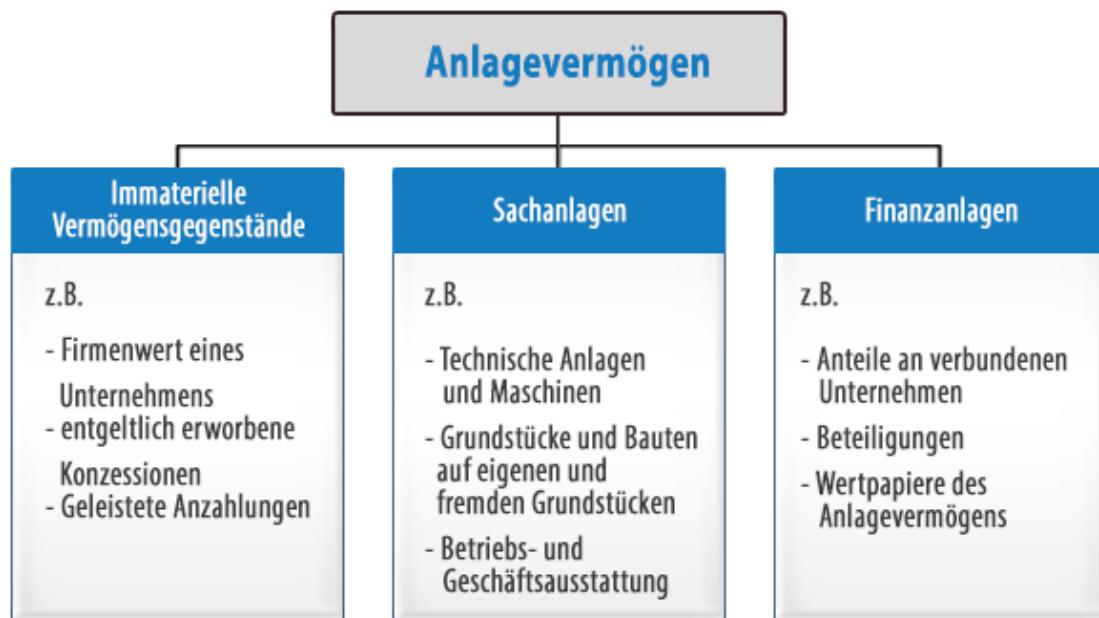
### Anlagevermögen:

Unter Anlagevermögen versteht man den Vermögensteil eines Unternehmens der dem Geschäftsbetrieb dauerhaft dient und über längeren Zeitraum im Unternehmen verbleibt. z.B.: Gebäude, Maschinen, etc. Anlagevermögen ist in der Aktiva. Anlangen sind Klasse 0

Anlagevermögen sind langfristige Wertanlagen, die dem Unternehmen dauerhaft dienen und jahrelang Bestand haben.

Es gibt drei Arten:

- Immaterielle Vermögensgegenstände
- Sachanlagen
- Finanzanlagen



### Anlagenabschreibung:

Anlagenabschreibung ist die Erfassung und Verrechnung von Wertminderungen, die bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens eintreten.

Nicht abnutzbares Anlagevermögen: Grundstücke, Antiquitäten, Wertpapiere, Kunstwerke

### Anschaffungs- und Herstellungskosten

Die Bemessungsgrundlage für die Berechnung der AFA sind die **Anschaffungs-** oder **Herstellungskosten** des betreffenden Wirtschaftsgutes.

### Anschaffungskosten:

Zu den Anschaffungskosten zählt nicht nur der eigentliche Kaufpreis, sondern alle Aufwendungen, die erforderlich sind, um das Wirtschaftsgut in den Besitz des Unternehmens gelangen zu lassen und es für dieses nutzbar zu machen. Anschaffungskosten sind beispielsweise:

- Transportspesen
- Zölle
- Vermittlungsprovisionen
- Anwalts- und Notarhonorare

- Grunderwerbssteuer
- Montage-, Installierungs- und Fundamentierungskosten

Kaufpreis + Nebenkosten - Preisminderungen = Anschaffungskosten

Der Anschaffungswert dient als Basis für die Berechnung der Abschreibung.

### **Herstellungskosten & Selbstkosten:**

Bei den Herstellungskosten ist ähnlich vorzugehen. Sämtliche Aufwendungen bilden die Abschreibungsbasis. Bei in eigener Regie hergestellten Wirtschaftsgütern sind die Materialkosten und Fertigunslöhne, die Sonderkosten der Fertigung (Planungs- und Entwicklungskosten) sowie die Material und Fertigungsgemeinkosten anzusetzen.

**Herstellkosten** sind die Kosten, die bei der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen anfallen. Unter **Selbstkosten** versteht man in der Kalkulation die bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen beim einzelnen Kostenträger entstandenen Kosten.

### **Nutzungsdauer und Abschreibungssatz**

Nachdem die Bemessungsgrundlage richtig ermittelt wurde, sind deren Kosten gleichmäßig auf die Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer verteilt abzusetzen. In jedem Jahr der Nutzung darf nur ein gleich bleibender Abschreibungsbetrag geltend gemacht werden (lineare AFA). Um den jährlichen AFA-Betrag zu errechnen, dividiert man die Anschaffungs- oder Herstellungskosten durch die in Jahren ausgedrückte Nutzungsdauer.

- Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer: Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer ist die Anzahl von Jahren, in der eine Anlage im Betrieb voraussichtlich genutzt werden kann; zu ermitteln durch Schätzung bzw. anhand von Erfahrungswerten.

Abgesehen von einigen normierten Sonderregelungen, sagt das Gesetz nichts darüber aus, wie lange die Nutzungsdauer der verschiedenen Wirtschaftsgüter ist. Diese muss daher vom Unternehmer für den Einzelfall geschätzt werden. In der Praxis haben sich gewisse Richtwerte entwickelt. In Deutschland gibt es sogar amtliche AFA-Tabellen, die auch in Österreich verwendet werden können. Beispielsweise sind für die Betriebs- und Geschäftsausstattung zehn Jahre Nutzungsdauer üblich.

- Restwert: Ist der Wert eines Wertgegenstandes nach Ablauf der Nutzungsdauer. Auch Schrottwert. Er ergibt sich aus den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich der Summe der bereits vorgenommenen Abschreibung
- Abschreibungssatz: Jährliche Abschreibung eines Anlagegutes in Prozent
- Abschreibungswert: Ist die jährliche Wertminderung einer Anlage in €. Berechnung: Anschaffungswert / Nutzungsdauer

- Buchwert: Der wert, mit dem ein Wirtschaftsgut zum Bilanzstichtag in der Bilanz aktiv oder als Kapitalposition passiviert ist. Buchwert = Anschaffungswert - Bisherige Abschreibung

## **Inbetriebnahme, Halbjahres-AFA**

Für den Beginn der AFA ist nicht der Anschaffungs- oder Herstellungszeitpunkt, sondern in der Regel der Zeitpunkt der Inbetriebnahme des jeweiligen Wirtschaftsgutes entscheidend. Zu beachten ist, ob die Inbetriebnahme des Anlagegutes im ersten Halbjahr(Ganzjahresabschreibung) oder im zweiten Halbjahr(Halbjahresabschreibung) erfolgt. Die Halbjahres-AFA findet Anwendung, wenn ein Wirtschaftsgut im betreffenden Jahr nicht mehr als sechs Monate vom Unternehmer genutzt wird. In diesem Fall wird nur die Hälfte des Jahresbetrages abgeschrieben. Im Gegensatz dazu wird bei der Ganzjahres-AFA der volle Jahresbetrag abgeschrieben. Auch beim Ausscheiden einer Anlage ist nach dem gleichen Prinzip vorzugehen. Scheidet das Wirtschaftsgut im ersten Halbjahr aus, steht die Halbjahres-AFA zu; scheidet es im zweiten Halbjahr aus, dann die Ganzjahres-AFA.

- Halbjahresregel: Wird eine Anlage in einem Wirtschaftsjahr weniger als 6 Monate genutzt so ist der Abschreibungsbetrag zu halbieren.

## **Anlagenverzeichnis**

Alle Unternehmer, die ihren Gewinn auf Grund einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ermitteln, sind verpflichtet, ein Verzeichnis (Anlagekartei) der im Betrieb verwendeten abnutzbaren Wirtschaftsgüter sowie der dem Betrieb dienenden Grundstücke zu führen. Das Verzeichnis hat jedes einzelne Anlagegut genau zu bezeichnen und folgende Angaben zu enthalten:

- Anschaffungsdatum
- Anschaffungs- oder Herstellungskosten
- Name und Anschrift der Lieferantin/des Lieferanten
- Voraussichtliche Nutzungsdauer
- Betrag der Jährlichen AFA
- den noch Absetzbaren Betrag(Restbuchwert)

## **Direkte Abschreibung:**

Bei der **direkten Abschreibung** werden die Abschreibungsbeträge **direkt** vom jeweiligen Anlagenkonto abgebucht.

## Anlagenkonto

Anfangsbestand	Abschreibung
	Endbestand

Endbestand = aktueller Buchwert

Die Abschreibung kann als Aufwand verbucht werden und zwar mit dem Konto **7010 Abschreibung von Sachanlagen**

7010 AfA	
Abschreibung	GuV
Abschreibung = gewinnmindernd	

- Vorteil
  - Auf dem Anlagenkonto ist immer der **Aktuelle Buchwert**
- Nachteil
  - Der jeweilige Anschaffungswert sowie die bisherigen Abschreibungen sind erst aus dem Anlagenverzeichnis ersichtlich.
  - Bleibt die Anlage nach Ablauf der Nutzungsdauer weiterhin im Betrieb, bleibt ein Erinnerungscett auf dem Konto

## **Kumulierte (Indirekte) Abschreibung:**

Bei der **indirekten Abschreibung** werden die Abschreibungsbeträge **nicht** vom jeweiligen Anlagenkonto abgebucht, sondern im *Haben* des zugeordneten **Kumulierte Abschreigunben zu ...** verbucht. Diese stellen **Korrekturkonten** zu dem jeweiligen Anlagenkonten dar und werden per SBK abgeschlossen.

- Verbuchung:
  1. Kauf eines Anlagengutes unter dem Jahr:
    - 0... Anlagenkonto + 2500 Vorsteuer an 2800 Bank etc.
  2. Abschreibung am Jahresende:
    - 7010 Abschreibungen für Sachanlagen an 0... Kumulierte Abschreibungen zu ...
  3. Umbuchung zum Zeitpunkt des Ausscheidens des Anlagegutes:
    - 0... Kumulierte Abschreibungen zu .. an 0... Anlagenkonto
- Beispiele:
  - 0390 Kumulierte Abschreibung zu Gebäuden
  - 0490 Kumulierte Abschreibung zu Maschinen
- Vorteile:
  - Auf dem Konto Kumulierte Abschreibungen ist die **Summe** aller bisherigen Abschreibungen ersichtlich.
- Nachteile:
  - Auf dem Anlagenkonto ist während der ganzen Nutzungsdauer nur der **Anschaffungswert** ausgewiesen.

## **Substanzabschreibung**

Absetzung für Substanzverringerung / Substanzwertabschreibung (AfS) ist eine steuerrechtlich zulässige Art der Abschreibung bei **Bergbauunternehmen, Steinbrüchen oder Kiesgruben**. Bei diesen Unternehmen ergibt sich die Wertminderung des Anlagevermögens **nicht** durch die **Nutzungsdauer**, sondern durch die **höhe des Substanzverzehrs**.

Nach Kap. 5 §7, Absatz 6 des Einkommensteuergesetzes (EStG) ist der Abbau der Ausbeutesubstanz bei Bergwerken, Steinbrüchen usw. in einem Abschreibungsposten im Jahresabschluss und auch in der Kostenrechnung zu berücksichtigen. Als Abschreibungsverfahren sind bilanziell und kostenrechnerisch zulässig:

1. lineare Abschreibung.
2. Abschreibung nach Maßgabe des Substanzabbaus.

## **Beispiel 1**

- Die Maschinen werden generell mit 20% per anno abgeschrieben. Im Abschlussjahr wurde eine Maschine selbst hergestellt. Die aktivierungspflichtigen Herstellungskosten betragen 38.000,-. Die Inbetriebnahme erfolgte am 15. Mai. Die Maschine wurde noch nicht verbucht.

***0400 Maschinen/4580 Aktivierte Eigenleistungen 38.000,-***

***7010 Abschreibung von Sachanlagen/0400 Maschinen 7.600,-***

## **Beispiel 2**

- Die Garten- und Landschaftsbau Lischka GmbH in Zwettl lässt vom Bauunternehmer Kurt Steindl OG im Jahr 2017 ein Betriebs- und Verwaltungsgebäude renovieren und den Dachboden zu Büroräumen umbauen.
- Daten des Betriebs- und Verwaltungsgebäudes laut Anlagendatei:
  - AW € 1.054.000,-, Inbetriebnahme Juni 2001, Abschreibung 2.5% per anno direkt, BW am 1. Jänner 2017 € 632.400,-
- Es ergeben sich in diesem Zusammenhang folgende Geschäftsfälle:
  - 27.8.2017 E 678 Abrechnung des Bauunternehmers Steindl OG (33899) über die Renovierungsarbeiten: € 94.800,- + € 18.960,- USt = 113.769,-
    - \* ***7200 Instandhaltung durch Dritte 94.800,-/33899 Steindl OG 113.769,-***
    - \* ***2500 Vorsteuer 18.960,-***
  - 6.9.2017 B 145 Ausgleich der E 678 durch Banküberweisung
    - \* ***33899 Steindl OG/ 2800 Bank 113.769,-***
  - 29.11.2017 E 854 Abrechnung des Bauunternehmers Steindl OG über den Umbau des Dachbodens: € 145.000,- + € 30.800,- USt = 184.800,-
    - \* ***0300 Gebäude 145.000,-/ 33899 Steindl OG 184.800,-***
    - \* ***2500 Vorsteuer 30.800,-***
  - 6.12.2017 B 208 Ausgleich der E854
    - \* ***33899 Steindl OG/ 2800 Bank 184.800,-***
  - AFA
  - Abschreibung Gebäude:
    - \*  $1.054.000 * 0.025 = 26.350,-$
  - Abschreibung Dachgeschoß:
    - \*  $145.000 * 0.025 = 3.625,-$
  - Buchungssatz:
    - \* ***7010 Abschreibung v. Sachanlagen/0300 Gebäude 29.975,-***

## 1.2 Rückstellungen

### Was versteht man unter einer Rückstellung?

Rückstellungen sind nach Handelsrecht **Verbindlichkeiten, Verluste oder Aufwendungen**, die hinsichtlich ihrer Entstehung oder Höhe ungewiss sind. Durch die Bildung der Rückstellungen sollen die später zu leistenden Ausgaben den Perioden ihrer Verursachung zugerechnet werden.

Buchung: Aufwandskonto an Rückstellung

Rückstellungen sind Passivposten der Bilanz, die vor allem für ungewisse Verbindlichkeiten gebildet werden. Bei solchen am Abschlussstichtag bestehenden ungewissen Verbindlichkeiten stehen die Höhe der Verbindlichkeiten oder der Zeitpunkt der Fähigkeit nicht fest. z.B. Gerichtskosten

Rückstellungen zählen wie gewöhnliche Verbindlichkeiten zu den Schulden eines Unternehmens und sind daher Teil des Fremdkapitals. Ihre Bildung mindert den Gewinn eines Unternehmens.

### Wie werden Vorsteuer und Umsatzsteuer bei der Buchung von Rückstellungen berücksichtigt?

Bei der Bildung von Rückstellungen wird die Steuer nicht berücksichtigt. Erst bei der Ausbuchung wird die Vorsteuer mit gebucht.

### Welche Buchungen fallen bei der Bildung einer Rückstellung an?

- **Bildung einer Rückstellung**      .... Aufwandskonto / 30 .. Rückstellungen für ...

Durch die Bildung wird die Passiva erhöht, und damit der Gewinn verringert/ Verlust erhöht.

### Welche Buchungen sind bei der Auflösung einer Rückstellung vorzunehmen?

Rückstellungen werden dann aufgelöst, wenn der Grund ihrer Bildung wegfällt, d.h. wenn eine Verbindlichkeit nicht mehr besteht. Dies kann folgendermaßen erfolgen:

● Auflösung der Rückstellung

\* Kann Vorsteuer geltend gemacht werden, ist diese am Konto 2500 Vorsteuer zu erfassen.

a) Rückstellung wurde in richtiger Höhe gebildet

30 . . Rückstellungen für ...	/	2800 Bank 2500 Vorsteuer*
(2810 PSK, 2700 Kassa etc.)		

b) Rückstellung ist niedriger als die Zahlung

30 . . Rückstellungen für ...	/	2800 Bank 7840 Aufwand für Vorperioden
2500 Vorsteuer*		
(2810 PSK, 2700 Kassa etc.)		

c) Rückstellung ist höher als die Zahlung

30 . . Rückstellungen für ...	/	2800 Bank 2500 Vorsteuer*
(2810 PSK, 2700 Kassa etc.)		

30 . . Rückstellungen für ... / 4700 Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen

d) Es erfolgt keine Zahlung.

30 . . Rückstellungen für... /	4700 Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen
--------------------------------	---

- Aufwand und Rückstellung sind identisch
  - Ist der Betrag für **Aufwand** und Rückstellung identisch, wird die Rückstellung **erfolgsneutral** aufgelöst.
- Die Rückstellung ist höher als der Aufwand
  - Wurde die Rückstellung zu hoch angesetzt, wird der überzählige Restbetrag als betrieblicher **Ertrag** angesetzt, d.h. der **Gewinn** erhöht sich.
- Der Aufwand ist höher als die Rückstellung
  - Übersteigt der Aufwand die Rückstellung, wird der überzählige Betrag als betrieblicher Aufwand gewertet, d.h. es entsteht ein **Verlust**.

### Was versteht man unter einer Garantierückstellung?

1. Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten, die einer vertraglichen oder rechtlichen Gewährleistungspflicht nach § 433 BGB und § 633 BGB unterliegen.
2. Rückstellungen für Gewährleistungen, die jedoch ohne rechtliche Verpflichtungen erbracht werden

**Garantierückstellungen** sind nur unter bestimmten Umständen in die Bilanz eines Unternehmens als Passivposten mit aufzunehmen. Ein Unternehmen haftet immer für seine Leistungen oder Erzeugnisse. Diese Haftung ergibt sich durch die **Gewährleistungsregeln**, andererseits kann ein Unternehmen freiwillig eine Garantie gewähren. Zum Beispiel kann der Hersteller eines Autos die gesetzlich angeordnete Gewährleistungsfrist noch um ein paar Jahre oder ein Jahr verlängern. Er ist aber dazu nicht verpflichtet. Nur wenn er seine Autos so anbietet, haftet er folglich auch dafür durch diesen Vertrag. Um diese Garantie nun erbringen zu können, kann das Unternehmen Garantierückstellungen bilden. In der Höhe ist es also ein unbekannter Posten und auch die Fälligkeit ist ungewiss. Man kann und muss nicht für alle Produkte Garantierückstellungen bilden. Aber basierend auf die Anzahl der letzten Jahre entspricht diese Rücklagenbildung dem

**Vorsichtsprinzip** und ist durchaus gerechtfertigt.

**7810 Zuweisungen an die Garantierückstellung / 3060 Garantierückstellungen**

**a) Rückstellung per 31. Dez. > Rückstellung per 1. Jan.**

**7810 Zuweisungen an die Garantierückstellung / 3060 Garantierückstellungen**

**b) Rückstellung per 31. Dez. < Rückstellung per 1. Jan.**

**3060 Garantierückstellungen / 4700 Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen**

Durch das verringern der Rückstellung wird der Verlust geringer / der Gewinn höher. Daher wird in diesem Fall auf das Konto Erträge aus Auflösung gebucht. Steuerlich sind Garantierückstellungen nicht anerkannt.

### **Wie werden Abfertigungsrückstellungen gebildet?**

Die Abfertigung ist ein Begriff aus dem Arbeitsrecht in Österreich. Es handelt sich um eine Einmalzahlung bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Eine Rückstellung für Abfertigungen kann gemäß EStG im Ausmaß bis zu 45% des Betrages gebildet werden, der den Arbeitnehmern bei der Auflösung des Dienstverhältnisses am Abschlussstichtag als Abfertigung bezahlt werden müsste. Die Abfertigungsrückstellung kann bis zu 60% gebildet werden, wenn die Arbeitnehmer am Abschlussstichtag das 50. Lebensjahr vollendet haben. Rechnungslegungspflichtige Unternehmen müssen gemäß UGB eine Abfertigungsrückstellung bilden.

- Wie wird die Abfertigung berechnet?
  - Ab dem zweiten Beschäftigungsmonat ist der Arbeitgeber verpflichtet, laufend Abfertigungsbeiträge in eine Mitarbeitervorsorgekasse einzuzahlen. Der Beitragssatz beträgt dabei 1,53% des monatlichen Gehalts, inklusive allfälliger Sonderzahlungen. Die Beitragspflicht besteht für die gesamte Dauer des Arbeitsverhältnisses und alle Beiträge werden dann auf einem Konto der Abfertigungskasse für Sie gesammelt.
- Wann wird die Abfertigung ausbezahlt?
  - Die gesammelten Abfertigungsbeiträge sind grundsätzlich nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auszuzahlen. Hierfür gibt es jedoch Ausnahmen: Bei Selbstkündigung, verschuldeter Entlassung, ungerechtfertigtem Austritt oder einer Kündigung durch den Arbeitgeber innerhalb der ersten drei Jahre nach Beginn der Beitragszahlung wird die Abfertigung nicht ausbezahlt.

Rückstellung kann bis 45% der fiktiven Abfertigungsansprüche gebildet werden. Hat der Mitarbeiter des 50. Lebensjahr (am Abschlussstichtag) beendet-> 60 %. Der fiktive Abfertigungsanspruch ist jener Betrag, der am Abschlussstichtag als Abfertigung ausbezahlt werden müsste.

<b>Abfertigungs- rückstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Erstmalige Bildung</li> <li>● Anpassung des Rückstellungsbeitrages am Abschlussstichtag → Differenzbetrag</li> </ul>	<p>Die Abfertigungsrückstellung kann bis zu 45 % (60 %) der fiktiven Abfertigungsansprüche am Abschlussstichtag gebildet werden.</p> <p>6420 Zuweisungen a. d. Abfertigungsrückstellung / 3000 Rückstellungen für Abfertigungen</p> <p>a) Rückstellung per 31. Dez. &gt; Rückstellung per 1. Jan. 6420 Zuweisungen a. d. Abfertigungsrückstellung / 3000 Rückstellungen für Abfertigungen</p> <p>b) Rückstellung per 31. Dez. &lt; Rückstellung per 1. Jan. 3000 Rückstellungen für Abfertigungen / 4700 Erträge a. d. Auflösung von Rückstellungen</p>
<b>Zahlung einer Abfertigung</b>	<p>6400 Abfertigungsaufwand Arbeiter oder 6410 Abfertigungsaufwand Angestellte / 2800 Bank (2700 Kassa etc.) 3540 Verbindlichkeiten Finanzamt</p>

## Wie werden Pensionsrückstellungen in der Buchhaltung behandelt?

Da bei Verpflichtungen aus betrieblicher Altersversorgung unklar ist, ob, wann und in welcher Höhe es zu einer Zahlung an den Versorgungsberechtigten kommt, werden hierfür keine Verbindlichkeiten, sondern Rückstellungen bilanziert. Unter einer Pensionsrückstellung versteht man die Vorsorge eines Unternehmens für die zukünftige Altersvorsorge gegenüber einzelnen Arbeitnehmern. Die jährliche Zuführung zur Pensionsrückstellung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung als Personalaufwand verbucht: Posten Nr. 6 b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung in der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren, mit einem Davon-Vermerk "davon für Altersversorgung".

In der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren sind entsprechende Angaben im Anhang zu machen.

Im Anhang sind nach HGB Angaben zu den Pensionsrückstellungen zu machen: das angewandte versicherungsmathematische Berechnungsverfahren (z.B. Anwartschaftsbarwertverfahren), angenommene Zinssätze, erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen, zugrunde gelegte Sterbetafeln und ggf. weitere Annahmen (z.B. angenommene Fluktionsquote). Bei den Pensionsrückstellungen handelt es sich in der Regel um langfristiges Fremdkapital, da die Pensionen bzw. Renten erst viele Jahre nach der Arbeitsleistung ausbezahlt werden. Die Wertermittlung ist komplex und erfolgt üblicherweise in einem versicherungsmathematischen Gutachten. Pensionsrückstellungen werden üblicherweise mit dem von der Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinsatz bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren abgezinst.

Ist die Vorsorge eines Unternehmens für die zukünftige Altersvorsorge gegenüber einzelner Arbeitnehmer. Es besteht eine Verpflichtung zur Rückstellungsbildung, im Fall einer laufenden Pension und Anwartschaft auf eine Pension

## 1.3 Bewertung von Vorräten

Vorräte sind Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, aber auch Fertigwaren und unfertige Erzeugnisse, die Sie in Ihrem Lager haben, in der Produktion einsetzen oder verkaufen wollen. Von außen bezogene Waren werden mit den Anschaffungskosten bewertet. Fertige und unfertige Erzeugnisse, die selbst erstellt wurden, werden mit den Herstellungskosten angesetzt.

### Gliederung des Vermögens laut Unternehmensgesetzbuch

„Anlagevermögen“ – was steckt drin?		
Nehmen wir nun die nächste Bilanzposition genauer unter die Lupe:		
Vermögen (Aktiva)	Bilanz	Kapital (Passiva)
<b>A Anlagevermögen</b> I Immaterielle Vermögensgegenstände II Sachanlagen III Finanzanlagen		A Eigenkapital I Nennkapital (Grund-, Stammkapital) II Kapitalrücklagen III Gewinnrücklagen III Bilanzgewinn (Bilanzverlust)
<b>B Umlaufvermögen</b> I Vorräte II Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände III Wertpapiere und Anteile IV Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	<b>B Unversteuerte Rücklagen</b> <b>C Rückstellungen</b> <b>D Verbindlichkeiten</b> <b>E Rechnungsabgrenzungsposten</b>	
<b>C Rechnungsabgrenzungsposten</b>		

A. Anlagevermögen:

I. Immaterielle Vermögensgegenstände:

1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen;
2. Geschäfts(Firmen)wert;
3. geleistete Anzahlungen;

II. Sachanlagen:

1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten, einschließlich der Bauten auf fremdem Grund;
2. technische Anlagen und Maschinen;
3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung;
4. geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau;

III. Finanzanlagen:

1. Anteile an verbundenen Unternehmen;
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen;
3. Beteiligungen;
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht;
5. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens;
6. sonstige Ausleihungen.

B. Umlaufvermögen:

I. Vorräte:

1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe;
2. unfertige Erzeugnisse;
3. fertige Erzeugnisse und Waren;
4. noch nicht abrechenbare Leistungen;
5. geleistete Anzahlungen;

II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände:

1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen;
2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen;
3. Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht;
4. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände;

III. Wertpapiere und Anteile:

1. Anteile an verbundenen Unternehmen;
2. sonstige Wertpapiere und Anteile;

IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten.

C. Rechnungsabgrenzungsposten.

D. Aktive latente Steuern.

## **Inventur - Inventar**

Inventur bezeichnet den Vorgang der kompletten Bestandsaufnahme von Menge und Wert aller im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände, sowie die Schulden des Unternehmens. Unter Inventar wird in der Buchhaltung das Ergebnis der Inventur verstanden. Das Inventar umfasst den genauen und ausführlich dargestellten Bestand der

erfassten Vermögensgegenstände und Schulden. Durch das Inventar wird gesichert, dass alle in der Bilanz erfassten Informationen den Tatsachen entsprechen. Vereinfacht könnte gesagt werden: Die Inventur ist die Zählung, das Inventar ist das Ergebnis.

Jedes Unternehmen, jeder Kaufmann, ist zur Durchführung der jährlichen Inventur und der Erfassung des Inventars gesetzlich verpflichtet. Die Aufzeichnungen von Inventur und dem Ergebnis, dem Inventar, werden schließlich in der Bilanz des Unternehmens offen gelegt.

**Inventur:** Die Bestandsaufnahme der Vermögensgegenstände und der Schulden zu einem bestimmten Zeitpunkt.

- Aufnahme und Aufzeichnung von allem was im Unternehmen ist
- mengenmäßiger Endbestand von Vorräten feststellen
- Nach Ergebniss: Ermittlung des Verbrauches und Bewertung der Endbestände

**Inventar:** Unter Inventar versteht man das mengen- und wertmäßige Verzeichnis der Vermögens- und der Schuldposten eines Unternehmens

### **Inventar:**

Als Ergebnis der Durchführung der Inventur wird das gesamte erfasste Inventar dargestellt, und zwar an gegenständlichen wie auch an nicht gegenständlichen Werten und Verbindlichkeiten. Das Inventar wird dargestellt in einem Verzeichnis, das bei der Inventur erstellt wird. Dieses Verzeichnis umfasst:

- alle Vermögensgegenstände des Unternehmens
- die Schulden des Unternehmens nach ihrer Fälligkeit geordnet
- das Reinvermögen/Eigenkapital des Unternehmens

Das Inventar umschließt somit jede Art von Sachwerten und Bargeldern im Unternehmen, sowie die finanzielle Situation des Unternehmens, seine Liquidität. Die Erfassung des Inventars muss lückenlos dargestellt werden, sie muss fehlerfrei sei und in allen Punkten den Tatsachen entsprechen.

## **Arten der Durchführung von Inventuren**

### **Stichtagsinventur**

Wie bereits aus dem Begriff ersichtlich ist, findet eine solche Inventur zu einem bestimmten Termin statt. In der Regel wird für die Stichtagsinventur ein Termin zum Ende des Jahres bestimmt. Diese Inventur fällt dann meist mit der Erstellung der Jahresbilanz des Unternehmens zusammen. Die Stichtagsinventur ist eine Maßnahme, die zum festgesetzten Termin das gesamte Unternehmen erfasst und die Gesamtheit der Mitarbeiter einbezieht. Meist werden für eine solche große und das gesamte Unternehmen umfassende Inventur auch noch kurzzeitig weitere Hilfskräfte für Zählungen, Messungen, Bestandsaufnahmen der Waren- und Materialbestände hinzugezogen. Während einer solchen umfassenden

Inventur in einem Unternehmen steht in der Regel die Produktion still. Die Unternehmen sind daher bemüht, diese Inventur so gründlich wie möglich zu planen und bis ins Kleinste zu organisieren, damit die Zeiten des Stillstands der Produktion so weit wie möglich begrenzt werden können. Vielfach wird zusätzlich zu von außen herangezogenen Hilfskräften auch die Ableistung von Überstunden während der Inventur angeordnet.

### **Laufende / Permanente Inventur**

- immer nur 1 Posten gezählt (über das Jahr verteilt) bis alle Posten gezählt wurden

### **Stichprobeninventur**

- unzulässig, weil nicht alle Posten gezählt werden.
- nur erlaubt, mit einer konkreten Erlaubnis, wenn die vollständige Bestandsaufnahme mit großen Schwierigkeiten verbunden ist.

### **Direkte Ermittlung des Verbrauchs**

- auch Fortschreibung
- setzt voraus, dass Entnahmen aus dem Lager mengen- und wertmäßig erfasst werden.
- Verluste werden durch Gegenüberstellung von Soll-Endbestand und IST-EB ermittelt.
  - Entstehen durch Schwund, Bruch, Diebstahl, etc.
  - Anfangsbestand + Zukäufe – Verbrauch = Soll-EB
  - SOLL-EB - IST-EB = Verlust (Schwund)

### **Indirekte Ermittlung des Verbrauchs**

- Verbrauch wird aufgrund von Vergleich AB und EB errechnet.
- Nachteil: Verluste nicht gesondert, sondern mit dem Verbrauch verbucht werden.
- Anfangsbestand + Zukäufe (Zwischensumme) //TODO: Formel

### **Bewertungsvorschriften für das Umlaufvermögen**

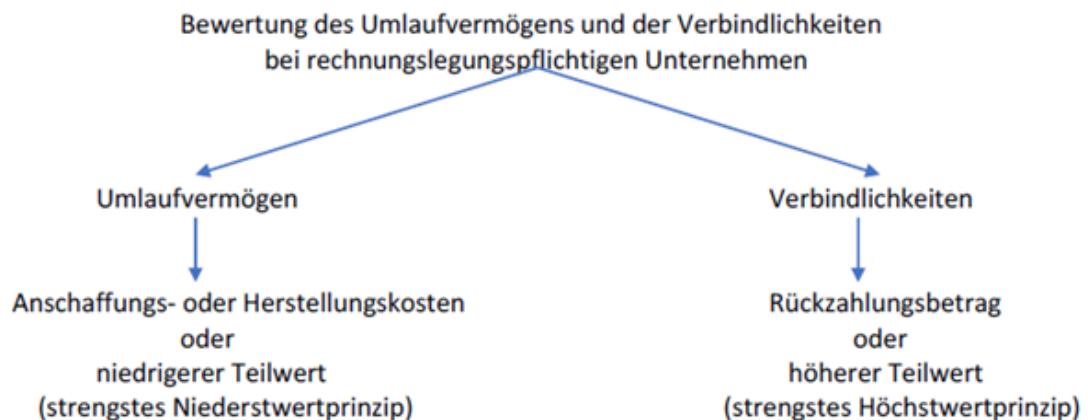
- Prinzip der Kaufmännischen Vorsicht
  - Die Bewertung in der Bilanz wird von dem Grundsatz kaufmännischer Vorsicht beherrscht. Dieser Grundsatz dient vor allem **drei Zielen**: der **Kapitalerhaltung**, dem **Gläubigerschutz** und dem **Gesellschafterschutz**. Dem Grundsatz der kaufmännischen Vorsicht sowie den mit ihm verfolgten Zielen wird **durch die Beachtung des Realisationsprinzips**, des **Imparitätsprinzips**, des **Niederstwertprinzips** und des **Höchstwertprinzips** in den handels- und steuerrechtlichen Bewertungsvorschriften Rechnung getragen. Dabei ist das Niederstwertprinzip für die Vermögensgegenstände als

die technische Vorschrift zur Durchsetzung des Realisations- und Imparitätsprinzips anzusehen. Das Höchstwertprinzip für die Verbindlichkeiten ergibt sich durch analoge Übertragung des Niederwertprinzips von der Bewertung des Vermögens auf die Bewertung der Verbindlichkeiten.

- **Niederwertprinzip** (Strenge + Gemäßigt): Nach Möglichkeit wird immer der niedrigere Wert angesetzt. //TODO: Unterschied streng + gemäßigt
  - gemäßiges Niederwertprinzip:
    - \* Für **Vermögensgegenstände des Anlagevermögens** gilt das **gemilderte Niederwertprinzip**, der Anschaffungspreis ist hier „um planmäßige Abschreibungen zu vermindern“. Es besteht ein **Wahlrecht**, ob der **bisherige Buchwert** oder der **aktuelle niedrigere Wert** angesetzt wird, sofern die **Wertminderung** als nur **vorübergehend** eingestuft werden kann. Entgegengesetzt dazu wird der entstandene **verminderter Wert zwingend** angesetzt, wenn die **Wertminderung** voraussichtlich **dauerhaft** ist. Zusätzlich zu den planmäßigen Abschreibungen über die übliche Nutzungsdauer können **beim gemilderten Niederwertprinzip außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden, um den Wert zu vermindern.**
    - strenge Niederwertprinzip:
      - \* Im Gegensatz dazu gilt für **Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens** das **strenge Niederwertprinzip**. Auch bei nicht dauerhafter Wertminderung **muss** hier der **niedrigste Wertansatz** zur Bewertung herangezogen werden. Dementsprechend sind **Abschreibungen zwingend** vorzunehmen, um einen niedrigeren Wertansatz für die Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens zu erhalten und somit § 253 Abs. (3) HGB zu entsprechen. Abschließend ist darauf zu achten, dass das Prinzip der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz beachtet wird und in beiden Fällen entsprechend gleich bewertet wird.
- Höchstwertprinzip:
  - Das Höchstwertprinzip gibt den **Bewertungsmaßstab für Verbindlichkeiten** in der Bilanz vor und leitet sich aus dem **Vorsichtsprinzip** ab. Das bedeutet, dass bei Vorhandensein mehrerer Bewertungsmöglichkeiten einer **Schuld, grundsätzlich der höchste Wert** anzusetzen ist, da der niedrigere Ansatz einem unrealisierten Gewinn gleichkäme und damit dem Realisationsprinzip widersprechen würde. Das Prinzip ist von der Laufzeit der Verbindlichkeit unabhängig. An jedem Bilanzstichtag **muss eine erneute Prüfung der Bewertungsmöglichkeiten** vorgenommen und entsprechend des Ergebnisses **bilanziert** werden.
- Realisationsprinzip
  - Das Realisationsprinzip gehört zu den GoB und folgt dem **Grundsatz der periodengerechten Gewinnermittlung**, indem es besagt, dass sämtliche Gewinne aus der laufenden Geschäftstätigkeit immer **erst dann bilanziert werden dürfen, wenn sie auch tatsächlich realisiert wurden**. Die bloße

**Annahme** eines zukünftigen Ertrages, sei er auch noch so sicher, ist als Anlass der Aufnahme in die Bilanz daher **nicht ausreichend**. Dieses Prinzip dient in erster Linie dem **Gläubigerschutz**, indem es verhindert, dass die **allgemeine Finanzlage eines Unternehmens verfälscht** dargestellt wird.

- **Ausgangswert:** Das Umlaufvermögen (z.B.: Warenvorrat, Wertpapiere) ist mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten anzusetzen
- **Abwertung:** Ist der Teilwert niedriger, so muss dieser angesetzt werden (**strengstes Niederstwertprinzip**)  
Buchungssatz: . . . Aufwandskonto / . . . Umlaufvermögen
- **Aufwertung:** Obwohl eine Aufwertung bis zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten möglich ist, wird in der Praxis im Allgemeinen auf die Aufwertung (Zuschreibung) verzichtet, da diese zu einer Gewinnerhöhung und damit verbundenen Steuerbelastung führt.  
Buchungssatz: . . . Umlaufvermögen / . . . Ertragskonto



### Verfahren für die Bewertung des Umlaufvermögens

- Identitätspreisverfahren
- FIFO-Verfahren //TODO: Genaue Erklärung
- Gleitendes Durchschnittspreisverfahren //TODO: Erklärung

### Beispiel: Bewertung von Wareneinsatz und Warenendbestand

Die Sportartikel Vertriebs ist führender Anbieter von Laufschuhen. Es werden Marken mit sportlichem Lifestile geführt. Als Vorbereitung für eine Besprechung mit dem Steuerberater soll berechnet werden, welche Auswirkung die Wahl des Bewertungsverfahrens auf die Erfolgsrechnung des Unternehmens hat.

Für das Jahr 2019 ergeben sich für den Laufschuh "Sprint" folgende Werte:

Anfangsbestand Datum bzw. Zukauf	Abfassungen lt Datum Lagerbuchführung	Ist- Endbestand lt. Inventur
1.1 200 Stk. à 110,-	17.2 150 Stk.	50 Stk.
18.4 700 Stk. à 130,-	25.8 600 Stk.	95 Stk.

### Aufgabe:

1. Bewertung nach Identitätsprinzip [https://www.dropbox.com/s/ry3yqrl12m3x08c/Vorratsbewertung\\_Laufschuh.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/ry3yqrl12m3x08c/Vorratsbewertung_Laufschuh.pdf?dl=0)
2. Was versteht man unter dem Fifo-Verfahren
  - ähnlich wie das Identitätspreisverfahren
  - Unterschied hierbei ist, dass bei den Abfassungen das First in First out Prinzip gilt.
    - Das bedeutet eine Abfassung von x Waren wird von dem erstmöglichen Zukauf verwendet.
    - Geht es sich nicht aus alles aus dem ersten Zukauf abzufassen, wird der zweite Zukauf genommen usw.
3. Wie erfolgt die Bewertung nach dem gleitenden Durchschnittspreisverfahren
  - Voraussetzung: genaue Zeitpunkt jedes Zukaufes und jeder Abfassung bekannt
  - Nach jedem Zukauf wird der neue Preis ermittelt (Gesamtbetrag/Gesamtmenge) und dieser wird für die künftigen Abfassungen angesetzt, bis durch einen weiteren Zukauf ein neuer Preis entsteht.
  - Schwund ist mit dem letzten ermittelten Preis zu ermitteln.
  - Der Bilanzansatz wird mit dem niedrigsten Preis ermittelt (letzter Durchschnittspreis mit Preis am Abschlussstichtag vergleichen).
4. Besprechen sie weitere Bewertungsgrundsätze
  - Das Realisationsprinzip
    - ist ein Grundsatz zur zeitlichen Abgrenzung von Erträgen in der Buchführung und Bilanzierung.
    - Stellt zentralen Abgrenzungsgrundsatz dar.
  - Das Imperatätsprinzip
    - besagt, dass bei bestimmten Sachverhalten negative Erfolgsbestandteile zu einem früheren Zeitpunkt erfasst werden als positive Erfolgsbestandteile.
  - Das Prinzip des Wertzusammenhangs besagt:
    - Bei Wertsteigerungen darf entweder der letzte Bilanzansatz (strenge Form) oder dürfen die Anschaffungs oder Herstellungskosten nicht überschritten werden (gemilderte Form).

## 2 2 Interne Unternehmensrechnung

### 2.1 Kostenartenrechnung

Angabe: <https://i.imgur.com/ypP8Rm9.jpg> <https://i.imgur.com/hvpbwxf.jpg>

Sie wollen in Ihrem zu Beginn des Jahres gegründeten Produktionsbetrieb eine Kostenrechnung installieren. Ausgehend von Ihren Aufwendungen für den Monat April führen Sie die Überleitung von Aufwendungen in Kosten durch.

**Entscheiden Sie, welches Instrument Sie anwenden und führen Sie anschließend die erforderlichen Berechnungen durch, ausgehend von den angegeben Zahlen aus der FIBU.**

BÜB - Betriebsüberleitungsbogen

1. Durchschnittliche Preissteigerung beim Rohstoffverbrauch 3%
  - "Durchschnittliche" Pro Jahr => Ab+ (Rohstoffverbrauch / 12) \* 3%
2. Fertigungslöhne lt. Lohnzettel €31.000,00
  - Weniger Kosten => Ab- (36.000 - 31.000)
3. In den Hilfslöhnen sind € 1.000,00 Vorschüsse enthalten
  - Periodenbezogenheit => Ab- € 1.000,00
4. Lohnnebenkosten der Fertigungslöhne 110%
  - Lohnnebenkosten der FL: Ab+ Fertigungslöhne (31.000) \* 110%
5. Lohnnebenkosten der Hilfslöhne 59%
  - Lohnnebenkosten der Hilfslöhne: Ab+ Hilfslöhne (11.000) \* 59%
6. Gehaltsnebenkosten 62%
  - Gehalts Nebenkosten Ab+ Gehalt \* 62%
7. Versicherungsaufwand pro Jahr € 14.500,00
  - Versicherungsaufwand - Kosten: (14.500 / 12); Ab- 2.600 - (14.500 / 12)
8. Kalk. Zinsen € 182.000 für das ganze Jahr
  - Kalk. Zinsen Ab+ 182.000 / 12
9. Kalk. Abschreibung € 369.000 für das ganze Jahr
  - Kalk. Abschreibung Ab+ 369.000 / 12
10. Kalk. Unternehmerlohn € 9.000 pro Monat
  - Kalk. Unternehmerlohn Ab+ 9.000

11. Kalk. Wagnisse € 44.700 für das ganze Jahr
- Kalk. Wagnisse Ab+ 44.700 / 12

Kontobezeichnung	Aufwendungen	Überleitung		Kosten
		Ab-	Ab+	
5100 Rohstoffverbrauch	€ 25,000.00		€ 62.50	€ 25,062.50
6000 Fertigungslöhne	€ 36,000.00	€ 5,000.00		€ 31,000.00
6010 Hilfslöhne	€ 12,000.00	€ 1,000.00		€ 11,000.00
6020 UB und WR Arbeiter	€ 3,500.00			€ 3,500.00
6200 Gehälter	€ 39,000.00			€ 39,000.00
Div. Gesetzliche Lohnabgaben	€ 16,400.00	€ 16,400.00		€ 0.00
Div. Gesetzliche Gehaltsabgaben	€ 11,700.00	€ 11,700.00		€ 0.00
7700 Sachversicherungen	€ 2,600.00	€ 1,391.67		€ 1,208.33
Div. Schadensfälle	€ 1,200.00	€ 1,200.00		€ 0.00
Div. Aufw.	€ 24,000.00			€ 24,000.00
8280 Zinsaufwand für Bankkredite	€ 1,700.00	€ 1,700.00		€ 0.00
Lohnnebenkosten der Fertigungslöhne			€ 34,100.00	€ 34,100.00
Lohnnebenkosten der Hilfslöhne			€ 6,490.00	€ 6,490.00
Gehalts Nebenkosten			€ 2,418,000.00	€ 2,418,000.00
Kalk. Zinsen			€ 15,166.67	€ 15,166.67
Kalk. Abschreibung			€ 30,750.00	€ 30,750.00
Kalk. Unternehmerlohn			€ 9,000.00	€ 9,000.00
Kalk Wagnisse			€ 3,725.00	€ 3,725.00
Summe	€ 173,100.00	€ 38,391.67	€ 2,517,294.17	€ 2,652,002.50

### Analysieren Sie in einer übersichtlichen Darstellung die Unterschiede zwischen den Begriffen Kosten der KORE und Aufwendungen der FIBU.

Merke: Alle Kosten sind zugleich Aufwendungen, aber nicht jeder Aufwand zählt zu den Kosten.

Im Unterschied zu Aufwendungen sind Kosten immer mit der betrieblichen Leistungserstellung verbunden. Wenn ein Stahlwerk bspw. Kohle für die Stahlherstellung einkauft, sind dies Kosten. Auch die Gehaltszahlungen an die Mitarbeiter stehen mit der Leistungserstellung in Verbindung und sind somit Kosten. Wenn das Unternehmen zum Beispiel aber eine Spende tätigt, hat dies mit der Herstellung von Stahl nichts zu tun. Man sagt diese Ausgabe ist betriebsfremd. Damit stellt die Spende einen Aufwand dar aber keine Kosten.

Periodenbezogen heißt: der Aufwand tritt innerhalb der betrachteten Periode auf, zum Beispiel innerhalb des Geschäftsjahres. Liegt der Grund der Aufwendung außerhalb der Periode, handelt es sich nicht um Kosten. In der Praxis sind dies häufig Steuernachzahlungen an das Finanzamt.

Außerordentlich heißt, dass diese Wertminderungen im „Normalfall“ nicht eintreten. Wenn eine Fabrikhalle abbrennt entsteht dem Unternehmen ein finanzieller Schaden und das Eigenkapital sinkt. Da Fabrikhallen im Normalfall aber nicht abbrennen, handelt es sich um einen Aufwand nicht um Kosten.

Ein Aufwand zählt nur dann zu den Kosten, wenn alle drei der folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- Betriebsbezogenheit: Der Aufwand muss mit dem betrieblichen Leistungszweck verbunden sein.
- Periodenbezogenheit: Der Aufwand muss in der betrachteten Periode stattfinden.
- Ordentlichkeit: Der Aufwand darf nicht durch ungewöhnliche Ereignisse, zum Beispiel Unfälle und Katastrophen, erzeugt werden.

Beispiele:

- Das Unternehmen zahlt Gehälter = Kosten
- Neue Rohstoffe werden eingekauft = Kosten
- Ein Sturm beschädigt das Firmengebäude = Aufwand, da außerordentlich
- Das Unternehmen erzielt durch Aktienspekulationen Verluste = Aufwand, da betriebsfremd

**Begründen Sie, wieso es, obwohl gesetzlich nicht vorgeschrieben, sinnvoll und wesentlich ist eine Kostenrechnung in einem Unternehmen zu installieren und entscheiden Sie, welche Aufgaben man mit Hilfe der KORE lösen kann?**

Ein Unternehmer kann mithilfe der KORE feststellen, wie viel seine erstellten Sachleistungen bzw. seine Dienstleistungen kosten. Wichtige Informationen zur Führung eines Betriebs können nur die KORE liefern.

Aufgaben:

- Kostenrechnung als Grundlage der Preisbildung
  - Berechnung der Selbstkosten und Verkaufspreise der betrieblichen Leistungen bzw. von kostendeckenden Mindestpreisen
- Kostenrechnung als Entscheidungsinstrument
  - Festlegung von Preisuntergrenzen, des Produktionsprogrammes, der Produktionsverfahren, der Los- und Seriengrößen, von Eigenfertigung oder Fremdbezug
- Kostenrechnung als Ergebnisrechnung
  - Ermittlung des Betriebserfolges, der Profit-Center-Ergebnisse und Kostenträgerergebnisse sowie Bewertung von unfertigen und fertigen Erzeugnissen und von selbst erstellten Anlagen für die Erstellung des Jahresabschlusses
- Kostenrechnung als Planungsinstrument
  - Ermittlung von Plankosten, Gegenüberstellung der geplanten Kosten und der tatsächlich entstandenen Kosten und Analyse der Abweichungen

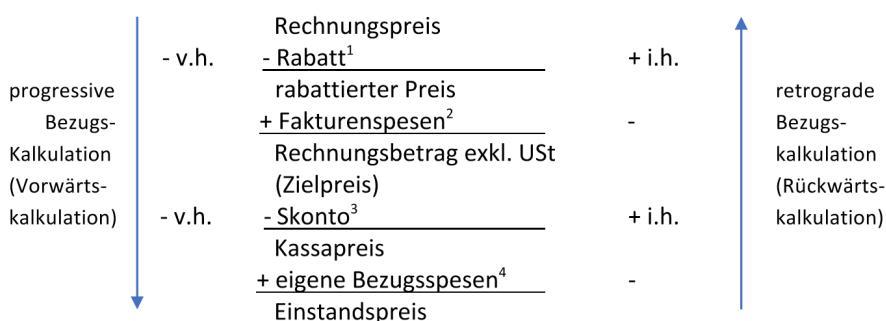
**Ein wesentlicher Punkt bei einer Kaufentscheidung ist der Einstandspreis der Waren, da der Verkaufspreis sehr oft durch große Konkurrenz nicht veränderbar ist und deshalb jede Ersparnis beim Einkauf sich auf den Gewinn auswirkt. Sie führen also ab jetzt eine exakte Bezugskalkulation bei Rohstoffen durch.**

### **Erklären sie die Unterschiede zwischen der progressiven und der retrograden**

Progressive: Rechnungspreis 100% -> Einstandspreis 60% 70% Retrograde: Einstandspreis 100% -> wieviel kostet dann mein Produkt im Verkauf -> 160% 170%

#### **Unterschied zwischen progressiver und retrograder Bezugskalkulation?**

- Grundsätzliches Schema der Bezugskalkulation



v.h. = von Hundert (z.B. 10% = Preis \* 10 / 100)

i.h. = in Hundert (z.B. 10% = Preis \* 10 / 90)

<sup>1</sup>Rabatt: wird vom Verkäufer aus verschiedenen Gründen ohne Rücksicht auf den Zahlungszeitpunkt gewährt. Beispiel: Mengenrabatt, Mängel, Restposten, ...

<sup>2</sup>Fakturenspesen: sind vom Verkäufer in Rechnung gestellte Spesen. Beispiel: Frachtkosten, Verpackung ...

<sup>3</sup>Skonto: ist ein Preisabzug der gewährt wird, wenn die Ware innerhalb einer kurzen Zeitfrist bezahlt wird.

<sup>4</sup>eigene Bezugsspesen: Versicherungskosten, Übernahmespesen, Kosten der Lagerung, ...

- Progressive Bezugskalkulation: Aufgabe der progressiven Bezugskalkulation ist es, den Einstandspreis bei gegebenen Rechnungspreis zu berechnen. Die Prozentsätze werden von Hundert berechnet.
- Retrograde Bezugskalkulation: Aufgabe der retrograden Bezugskalkulation ist es, den maximal zulässigen Rechnungspreis des Lieferanten bei gegebenen Einstandspreis zu berechnen. Die Prozentsätze werden in Hundert berechnet.

### **Erörtern Sie anhand der Angabe den Unterschied zwischen buchhalterischer Afa und der kalkulatorschen Afa.**

**buchhalterische Abschreibung:** Die bilanzmäßigen Abschreibungen werden durch unternehmens- und steuerrechtliche Vorschriften bestimmt, die für die Kostenrechnung zum Teil nicht sinnvoll sind (z.B. beträgt die steuerliche Nutzungsdauer für PKW 8 Jahre) Dabei ist stets vom Anschaffungs- oder Herstellungswert auszugehen.

**kalkulatorischen Abschreibung:** Durch sie werden die leistungsbedingten Wertminde rungen der betriebsnotwendigen Anlagen erfasst. In der Kostenrechnung wird vom Tageswert abgeschrieben. Der jeweilige Tageswert kann mit Hilfe von Indizes oder durch Schätzung ermittelt werden.

- Buchhalterische Afa:
  - Festgelegte AFFA, Gesetz
- Kalk. Afa
  - Tatsächliche Nutzungsdauer
  - Man kann fast alles, also man kann mehr und weniger als 100% abschreiben
- Bei der buchhalterischen Afa wird die Tabelle mit der Nutzungsdauer vom Finanzamt hergenommen und nach dieser abgeschrieben
- Bei der kalk. Afa geht es um den tatsächlichen Werteverzehr unabhängig von gesetzlichen Bestimmungen

### **Gehen Sie auf die unterschiedlichen Arten von Kosten ein, die man grundsätzlich unterscheidet**

- Nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren unterscheidet man
  - Personalkosten,
  - Betriebsmittelkosten,
  - Werkstoffkosten,
  - Kapitalkosten.
- Nach dem Funktionsbereich gibt es
  - Beschaffungskosten,
  - Lagerhaltungskosten,
  - Fertigungskosten/Herstellungskosten,
  - Verwaltungskosten,
  - Vertriebskosten.
- Nach der Art der Verrechnung auf die Produkte unterscheidet man
  - Einzelkosten -> können direkt einem Kostenträger zugeordnet werden
  - Gemeinkosten -> können nicht den Kostenträger direkt zugeordnet werden
- Nach dem Verhalten der Kosten bei Beschäftigungsschwankungen gibt es
  - Fixe Kosten und
  - Variable Kosten.

Nach der Art der Kostengüter	Nach den betrieblichen Funktionsbereichen	Nach der Zurechenbarkeit auf die Leistungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalkosten</li> <li>● Materialkosten (Sachkosten)</li> <li>● Kapitalkosten</li> <li>● Fremdleistungskosten</li> <li>● Kosten der menschlichen Gesellschaft</li> <li>● Kosten des Umweltschutzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kosten der Beschaffung</li> <li>● Kosten der Lagerhaltung</li> <li>● Kosten der Fertigung</li> <li>● Kosten der Verwaltung</li> <li>● Kosten des Vertriebes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einzelkosten</li> <li>● Gemeinkosten</li> <li>● Sonderkosten</li> </ul>

### Warum macht man Kalk. Zinsen für das Eigenkapital

Das Gesamtkapital eines Unternehmens besteht aus Eigen- und Fremdkapital. Dieses Gesamtkapital ist im Anlage- und Umlaufvermögen gebunden, so dass diese Kapitalnutzung einen Güterverbrauch darstellt. Für das Fremdkapital muss das Unternehmen seinen Gläubigern Zins bezahlen, während der Unternehmer das Eigenkapital zinslos zur Verfügung stellen muss. Hätte der Unternehmer dieses Eigenkapital nicht in sein Unternehmen eingebbracht, sondern auf dem Kapitalmarkt angelegt, würde er hierfür eine Verzinsung erhalten. Dieser entgangene Zins wird als Opportunitätskosten bezeichnet, so dass die kalkulatorischen Zinsen nichts anderes als die Opportunitätskosten einer fiktiven Geldanlage darstellen.

### Warum gibt es einen Unternehmnerlohn

Der kalkulatorische Unternehmnerlohn ist im Rechnungswesen ein Teil der kalkulatorischen Kosten, die dem Unternehmer für seine Tätigkeit als Geschäftsführer fiktiv zugrunde gelegt werden.

Der Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH oder AG erhält (neben seinem Gewinnanteil als Gesellschafter) ein Geschäftsführergehalt, das für die GmbH/AG einen Teil der Personalkosten darstellt. Es gibt jedoch Rechtsformen, bei denen diese Darstellungsform aus rechtlichen Gründen nicht statthaft ist. Insbesondere **Einzelunternehmen** und **Personengesellschaften** sind betroffen, da die Selbstorganschaft verlangt, dass den **Gesellschaftern** die Vertretungsmacht zur **Vertretung der Gesellschaft** kraft Gesetzes zusteht. Der **Unternehmer darf sich jedoch nicht selbst ein Gehalt auszahlen** (Verbot der Selbstkontrahierung). Den vollhaftenden Geschäftsführern von diesen Rechtsformen steht **trotzdem** für ihre Geschäftsführung eine **Vergütung** zu, die sie entweder nicht oder nur teilweise vom Unternehmen erhalten.

## **Was sind kalk. Wagnisse**

Unternehmerische Tätigkeiten sind oftmals mit unvorhersehbaren Risiken verbunden, die einen Werteverzehr nach sich ziehen können. Das allgemeine Unternehmerrisiko (z.B. Gesamtwirtschaftslage, Inflation) ist nicht kalkulierbar. Einzelwagnisse hingegen, d.h. Risiken, die direkt mit der betrieblichen Leistungserstellung und deren Vertrieb in Zusammenhang stehen, können als betrieblicher Werteverzehr in der Kosten- und Leistungsrechnung als kalkulatorische Wagnisse verrechnet werden. So sollen nicht durch Versicherungen abgedeckte, eventuelle Schadensfälle ihre Berücksichtigung finden. **Versicherungstechnisch abgesicherte Risiken werden nicht als kalkulatorische Wagnisse erfasst, da die Beiträge in der ordnungsgemäßen Buchführung bereits als Aufwand verbucht werden.**

- Beständewagnis: z.B. Lagerverluste durch Schwund, Abnutzung, Güterminderung
- Anlagewagnis: z.B. Betriebs- oder Verkehrsunglücke
- Fertigungswagnis : z.B. Konstruktionsfehler, Gewährleitungskosten, Fertigungsschäden
- Entwicklungswagnis: z.B. fehlgeschlagene Forschungs- und Entwicklungsarbeiten
- Vertriebswagnis: z.B. Währungsverluste, Forderungsausfälle
- sonstige Wagnisse: z.B. Risiken der Branche

## **2.2 Kostenstellenrechnung**

Angabe: <https://i.imgur.com/uQ9RPHa.png> <https://i.imgur.com/A4rP3zP.png>

**Sie sind dabei, in Ihrem Produktionsbetrieb eine Kostenrechnung zu installieren. Beschreiben Sie wie sie zu den vorliegenden Kosten gekommen sind.**

1. Aufwendungen (z.B.: Gehaltslisten, Lohnaufzeichnungen, Eingangsrechnungen, Fahrtenbuch, etc..)
2. BÜB überführt Aufwendungen in Kosten

**Berechnen sie von diesen Kosten ausgehend folgenden Betriebsableitungsbogen**

Kosten (aus BÜB)	Kostenstellen				
	Fuhrpark	Fertigungshilfsstelle	Material	Fertigung	Verwaltung & Vertrieb
Fertigungsmaterial	€ 128,000.00		€ 128,000.00		
Fertigungslöhne	€ 154,000.00			€ 154,000.00	
Hilfslöhne	€ 48,000.00	€ 4,000.00	€ 5,000.00	€ 2,000.00	€ 35,000.00
Gehälter	€ 99,000.00			€ 2,000.00	€ 35,000.00
LNK der FL	€ 174,020.00				€ 174,020.00
LNK der HL	€ 27,840.00	€ 2,320.00	€ 2,900.00	€ 1,160.00	€ 20,300.00
Gehaltsnebenkosten	€ 62,370.00			€ 1,260.00	€ 22,050.00
Div. Kosten	€ 257,000.00	€ 8,000.00	€ 9,000.00	€ 7,000.00	€ 153,000.00
Zwischensumme	€ 668,230.00	€ 14,320.00	€ 16,900.00	€ 13,420.00	€ 439,370.00
Fuhrpark		-€ 14,320.00		€ 954.67	€ 4,773.33
Fertigungshilfsstelle			-€ 17,854.67	€ 1,648.12	€ 16,206.54
Gemeinkosten	€ 668,230.00			€ 19,841.46	€ 456,531.21
Einzelkosten	€ 282,000.00			€ 128,000.00	€ 154,000.00
Basis				€ 128,000.00	€ 154,000.00
<b>Ergebnis</b>				<b>15.50%</b>	<b>296.45%</b>
					<b>25.30%</b>

1. Kosten aufteilen laut Angabe.
2. Gemeinkosten aufsummieren
3. Fuhrpark und Fertigungshilfsstelle umlegen
4. Gemeinkosten & Einzelkosten aufsummieren
5. Zuschlagsbasis wählen (Vertrieb: Summe von EK + GK von Material + Fertigung)
6. Ergebnis = Gemeinkosten / Basis

**Diskutieren sie, was Kostenstellen sind und welche Aufgaben mit Hilfe der Kostenstellenrechnung in ihrem Unternehmen erfüllt werden.**

- Kostenstellen sind Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche, die räumlich und/oder organisatorisch abgrenzbar sind und in denen Kosten anfallen.
- Aufgabe:
  - Zentrale Frage: *Wo fallen die Kosten an?*
  - Innerbetriebliche Leistungsverrechnung
  - Kostenkontrolle & Kostenplanung

**In einem Unternehmen fallen sowohl Einzel- wie auch Gemeinkosten an, gehen sie auf die Unterschiede zwischen diesen Kosten ein.**

- Einzelkosten
  - Beispiel: Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne (Mannstunden)
  - können mengen- und wertmäßig einem **einzelnen** Kostenträger(Produkt) zugerechnet werden.
  - fließen direkt in Kostenträgerrechnung ein. In die Kalkulation (Material, FL und Fertigungsgehälter)
- Gemeinkosten

- fallen für alle Leistungen des Betriebes gemeinsam an und können daher nur mithilfe von Verteilungsschlüsseln den einzelnen Kostenstellen zugerechnet werden z.B.: Hilfslöhne sind nicht direkt zurechenbare Löhne, Gehälter, Lehrlingsentschädigung, Lohn- und Gehaltsnebenkosten, Hilfsstoffe, etc..
- Gemeinkosten müssen den Kostenträgern erst zurechenbar gemacht werden: z.B.: Divisionskalkulation (Stundensatzrechnung), Zuschlagskalkulation

**Diskutieren Sie, welche Umlagenschlüssel Sie in Ihrem Unternehmen verwenden könnten**

- Umlage ist im Rechnungswesen die Verteilung der Gemeinkosten mithilfe eines Verteilungsschlüssels auf bestimmte Kostenstellen. Das Umlageverfahren ist Bestandteil der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung.
- Mithilfe des Umlageverfahrens werden die Gemeinkostensummen der Hilfskostenstellen anhand von Umlage-(Verteilungs-)Schlüsseln auf die Hauptkostenstellen umgelegt.
- Hausverwaltung:  $m^2$
- Reinigung:  $m^2$
- Instandhaltung & Reperatur: Stunden
- Mengengrößen(zeitliche Belastung wie Mannstunden oder Betriebsstunden), nach Mengen-, Flächen-, Volumen- oder Gewichtseinheiten
- z.B.: Instandhaltung Wopfing -> Stunden werden gegengerechnet z.B Reperatur im KW -> 3 Std -> "Rechnung" für 3 Std wird gedruckt
- Wertgrößen (Löhne, Material, Fertigungskosten, Umsatzanteil)

**Erklären sie, welche Kostenstellen ihres Unternehmens innerbetriebliche Leistungen erbringen und was man im Zusammenhang damit unter innerbetrieblichen Leistungsverrechnung versteht.**

Innerbetriebliche Leistungen sind Leistungen, die von Hilfskostenstellen für andere Kostenstellen erbracht werden. Sie sind nicht für den Verkauf am Markt bestimmt. Zum Beispiel die Herstellung von Menüs für die Mitarbeiter durch die Werksküche oder die Versorgung des Betriebes mit Heizung und Warmwasser durch die Heizungsstelle. Aufgabe der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung ist es, die Kosten den Kostenstellen zuzuordnen, für die sie angefallen sind.

**Analysieren sie den Unterschied zwischen Haupt- und Hilfskostenstellen sowie zwischen primären und sekundären Gemeinkosten?**

- Hauptkostenstelle:
  - Abteilung oder Funktion, die direkt mit dem Prozess der betrieblichen Leistungserstellung zusammenhängen

- ... stehen mit den gefertigten oder verkauften Produkten bzw. Leistungen in unmittelbarer Beziehung
- z.B.:
  - \* Material
  - \* Fertigung
  - \* Verwaltung und Vertrieb
- Hilfskostenstellen
  - ... geben Leistungen an andere Hauptkostenstellen oder Hilfskostenstellen ab.
  - Eine Form von Hilfskostenstellen sind „Allgemeine Kostenstellen“. Sie stellen ihre Leistungen dem gesamten Betrieb zur Verfügung z.B. Heizung, Reinigung etc.
  - zB Kostenstellen:
    - \* Wachschutz
    - \* Reparaturservice
    - \* Instandhaltung
    - \* IT-Services
    - \* Facility Management
- Gemeinkosten werden häufig danach unterschieden, ob sie
  - ... aus externen Leistungsbeziehungen stammen (z.B. Rechnung für die Gebäudereinigung durch einen externen Dienstleister): Primäre Gemeinkosten:
  - ... ob sie aus innerbetrieblichen Leistungen (z.B. Leistungen der firmeneigenen Instandhaltungsabteilung) stammen: sekundäre Gemeinkosten.
- Selbstkosten: Einzelmaterialkosten + MaterialGK = Materialkosten + Fertigungslöhne + FertigungsGK = Herstellkosten + VertriebsGK + VerwaltungsGK (aka. V & V GK) = Selbstkosten

## 2.3 Teilkostenrechnung

Angabe: <https://i.imgur.com/r9l8zye.png> <https://i.imgur.com/drd9qDJ.png>

**Folgende Kosten sind in den Kostenstellen Material, Fertigung und Verwaltung-Vertrieb angefallen, erstellen Sie einen Betriebsabrechnungsbogen und berechnen Sie anschließend die jeweiligen Zuschlagssätze.**

Kosten (aus BÜB)	Fixkosten	Variable K.	Material	Fertigung	Verwaltung & Vertrieb
Fertigungsmaterial	€ 0,00		€ 210,000,00		
Fertigungslöhne	€ 0,00			€ 349,000,00	
Hilfsmaterial	€ 69,300,00	€ 69,300,00		€ 57,300,00	€ 12,000,00
Sonstiges Material	€ 16,000,00	€ 3,000,00	€ 13,000,00	€ 1,000,00	€ 1,000,00
Hilfslöhne	€ 87,500,00	€ 30,000,00	€ 57,500,00	€ 5,000,00	€ 52,500,00
Gehälter	€ 205,000,00	€ 205,000,00	€ 0,00		
LNK der FL	€ 342,020,00	€ 0,00	€ 342,020,00	€ 0,00	€ 342,020,00
LNK der HL	€ 78,750,00	€ 27,000,00	€ 51,750,00	€ 4,500,00	€ 47,250,00
Gehaltsnebenkosten	€ 127,100,00	€ 127,100,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Sonstige Kosten	€ 151,000,00	€ 116,100,00	€ 34,900,00	€ 2,700,00	€ 11,400,00
Kalk. Unternehmerlohn	€ 100,000,00	€ 100,000,00	€ 0,00		€ 0,00
Kalk. Abschreibung	€ 380,000,00	€ 304,800,00	€ 75,200,00	€ 0,00	€ 70,000,00
Kalk. Zinsen	€ 198,300,00	€ 198,300,00	€ 0,00		€ 5,200,00
Kalk. Wagnisse	€ 54,500,00	€ 0,00	€ 54,500,00	€ 3,700,00	€ 8,300,00
<b>Gemeinkosten</b>	<b>€ 1,809,470,00</b>	<b>€ 1,111,300,00</b>	<b>€ 698,170,00</b>	<b>€ 16,900,00</b>	<b>€ 596,770,00</b>
<b>Einzelkosten</b>	<b>€ 559,000,00</b>			<b>€ 210,000,00</b>	<b>€ 349,000,00</b>
Basis				€ 210,000,00	€ 349,000,00
<b>Ergebnis</b>				<b>8,05%</b>	<b>170,99%</b>
					<b>6,95%</b>

**Legen sie dar, wann eine Teilkostenrechnung vorliegt und worin der Unterschied zur Vollkostenrechnung besteht.**

Die **Vollkostenrechnung** legt alle im Betrieb entstandenen **Kosten auf die Kostenträger** um. Dies erfolgt unabhängig von dem Beschäftigungs niveau der Kostenträger. Hier unterscheidet sich die Vollkostenrechnung im wesentlichen von der Teilkostenrechnung, die nur die Einzelkosten nach dem Verursachungsprinzip auf die jeweiligen Kostenträger verteilt. Diese beiden unterschiedlichen Verrechnungsarten entstehen durch die jeweils zugrunde gelegten Ansätze. Der Ansatz der Vollkostenrechnung besteht darin, dass auf langfristiger Sicht alle im Unternehmen entstandenen Kosten durch die Kostenträger gedeckt werden müssen. Im Gegensatz dazu bezieht sich die Teilkostenrechnung auf kurzfristige Betrachtungen.

Teilkostenrechnung: „Wie viele zusätzliche Kosten entstehen durch einen zusätzlichen Auftrag?“

**Analysieren sie, wie man Kosten nach ihrem Verhalten bei Änderung des Beschäftigungsgrades unterteilt und stellen sie die unterschiedlichen Kostenverläufe grafisch dar.**

### Kostenarten nach dem Verhalten bei Beschäftigungsschwankungen

#### fixe Kosten

absolut fixe Kosten

sprungfixe Kosten

#### variable Kosten

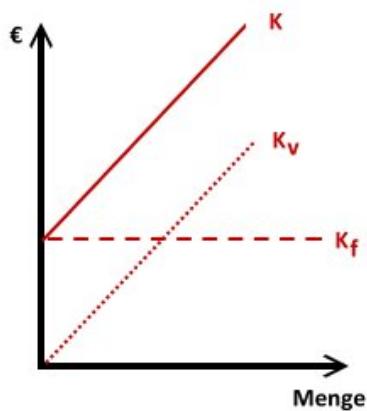
proportionale Kosten

degressive Kosten

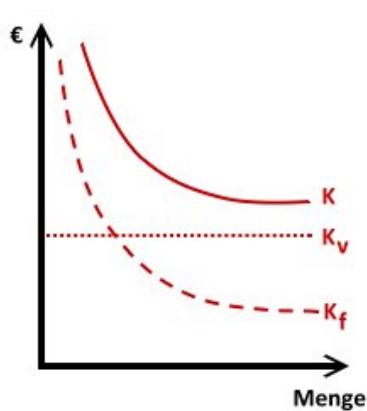
progressive Kosten

regressive Kosten

#### Gesamtbetrachtung



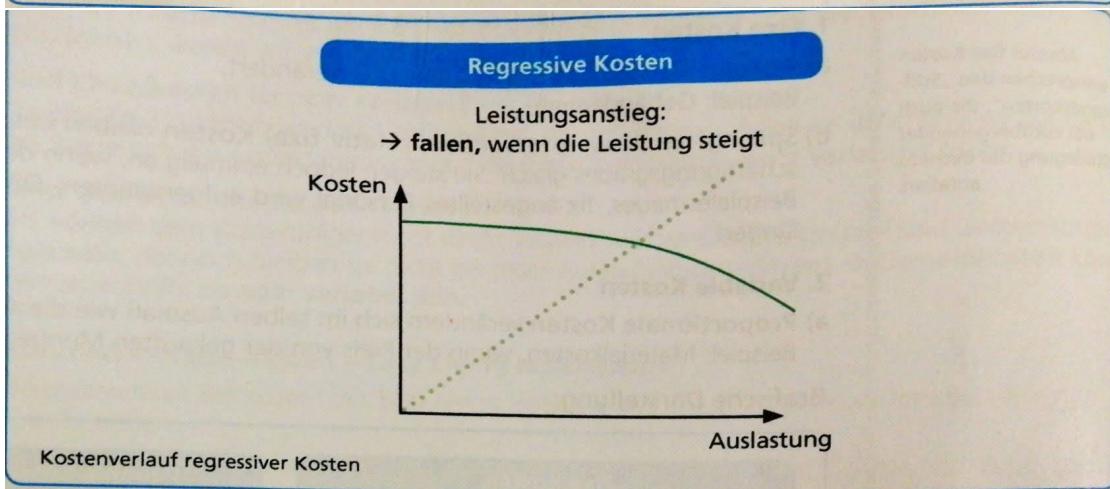
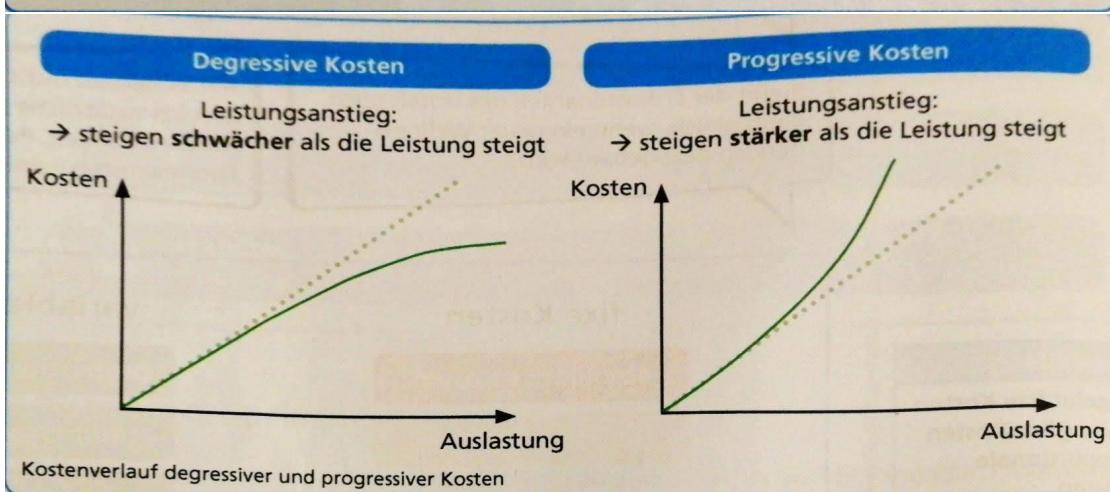
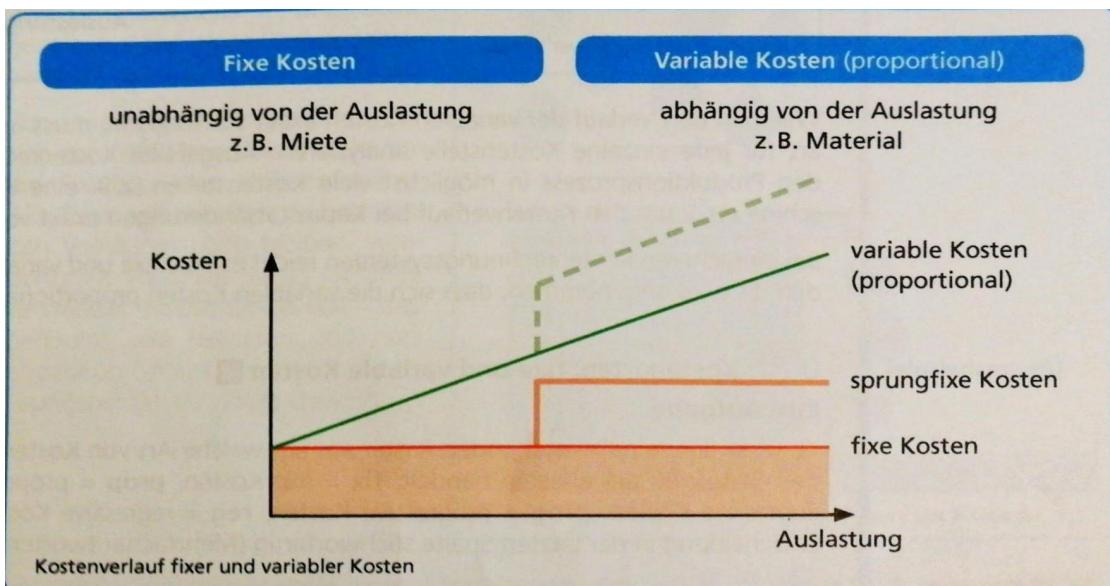
#### stückbezogene Betrachtung



Unter **Fixkostendegression** versteht man in der Kostentheorie, daß die gesamten fixen Kosten bei steigender Ausbringung auf eine größere Menge von Kostenträgern verteilt werden und infolgedessen die Stückkosten degressiv verlaufen (Kostenverlauf).

Die **Fixkostendegression**, auch Beschäftigungsdegression genannt, kennzeichnet das Sinken der fixen Kosten pro Stück mit zunehmender Beschäftigung. Je größer die Beschäftigung ist, desto niedriger sind die fixen Kosten pro Stück.

“Diese Kurven bitte umbedingt anschauen, sind im Buch!”, Wie ändern sich die, Was sind die Pro Stück, Degrassiv, Progressiv, etc.



## **Analysieren sie den Unterschied zwischen der kalkulatorischen Afa und der buchhalterischen Afa**

Bei einer kalkulatorischen Abschreibung wird im Unterschied zur bilanziellen Abschreibung nur die tatsächlich durch den betrieblichen Gebrauch bedingte Wertminderung berücksichtigt. Die tatsächliche Nutzungsdauer, über die der Wertgegenstand im Unternehmen genutzt wird, wird dabei möglichst präzise geschätzt und nicht – wie bei der bilanziellen Abschreibung üblich – standardisierten AfA-Tabellen entnommen. Außerdem wird bei der kalkulatorischen Abschreibung i.d.R. zum Wiederbeschaffungswert abgeschrieben, während in der bilanziellen Variante das Höchstwertprinzip greift und somit maximal zu Anschaffungswerten abgeschrieben werden darf.

**buchhalterische Abschreibung:** Die bilanzmäßigen Abschreibungen werden durch unternehmens- und steuerrechtliche Vorschriften bestimmt, die für die Kostenrechnung zum Teil nicht sinnvoll sind (z.B. beträgt die steuerliche Nutzungsdauer für PKW 8 Jahre) Dabei ist stets vom Anschaffungs- oder Herstellungswert auszugehen.

**kalkulatorischen Abschreibung:** Durch sie werden die leistungsbedingten Wertminde rungen der betriebsnotwendigen Anlagen erfasst. In der Kostenrechnung wird vom Tageswert abgeschrieben. Der jeweilige Tageswert kann mit Hilfe von Indizes oder durch Schätzung ermittelt werden.

## **Planen sie das optimale Produktionsprogramm mit einem Engpass anhand der folgenden Angaben:**

Die Patrizia Grohmann KG, Wildon, verarbeitet Kräuterextrakt zu den Duftölen Enzianblick, Waldgeist und Kräuterfee. Aufgrund von Lieferengpässen hat die Grohmann KG im 1. Quartal 20.. höchstens 12.000L Extrakt zu Verfügung

Die variablen Kosten (inkl. der Kosten für den Extrakt), die Absatzpreise (exkl. Ust); der Extraktbedarf pro Literflasche und die Absatzgrenzen sind in folgender Tabelle dargestellt.

	Enzianblick	Waldgeist	Kräuterfee
Var. Kosten pro Liter	10,00	8,00	9,00
Absatzpreis pro Liter	12,00	9,50	10,40
Extraktbedarf pro Liter (in L)	0,5	0,3	0,7
Absatzhöchstmenge (in L)	30,000	20,000	20,000

Berechnen sie das gewinnoptimale Produktions- und Absatzprogramm sowie den Gesamtdeckungsbeitrag.

	Deckungsbeitrag		
	Enzialblick	Waldgeist	Kräuterfee
Kosten pro Liter	€ 10.00	€ 8.00	€ 9.00
Erlös pro Liter	€ 12.00	€ 9.50	€ 10.40
Stückdeckungsbeitrag	€ 2.00	€ 1.50	€ 1.40
Absatzhöchstmenge (in L)	30,000.00	20,000.00	20,000.00
Benötigter Extrakt pro Stück (in L)	0.50	0.30	0.70
Engpassbezogener Deckungsbeitrag	€ 4.00	€ 5.00	€ 2.00
Absatz	12,000.00	20,000.00	0.00
Benötigter Extrakt (in L)	6,000.00	6,000.00	0.00
Erlöse	€ 144,000.00	€ 190,000.00	€ 0.00
Selbstkosten	€ 120,000.00	€ 160,000.00	€ 0.00
Deckungsbeitrag	€ 24,000.00	€ 30,000.00	€ 0.00
<b>Gesamtdeckungsbeitrag</b>	<b>€ 54,000.00</b>		
<b>Extraktverbrauch</b>	<b>12,000.00</b>		

Wie verändert sich die Entscheidung wenn zusätzlich 400 Flaschen zu je 1 Liter Kräuterfee um 12€ (exkl. 20% ust) pro Flasche abgesetzt werden können?

	Deckungsbeitrag			
	Enzialblick	Waldgeist	Kräuterfee	Neu Kräuterfee
Kosten pro Liter	€ 10.00	€ 8.00	€ 9.00	€ 9.00
Erlös pro Liter	€ 12.00	€ 9.50	€ 10.40	€ 12.00
Stückdeckungsbeitrag	€ 2.00	€ 1.50	€ 1.40	€ 3.00
Absatzhöchstmenge (in L)	30,000.00	20,000.00	20,000.00	400
Benötigter Extrakt pro Stück (in L)	0.50	0.30	0.70	0.70
Engpassbezogener Deckungsbeitrag	€ 4.00	€ 5.00	€ 2.00	€ 4.29
Absatz	11,440.00	20,000.00	0.00	400.00
Benötigter Extrakt (in L)	5,720.00	6,000.00	0.00	280.00
Erlöse	€ 137,280.00	€ 190,000.00	€ 0.00	€ 4,800.00
Selbstkosten	€ 114,400.00	€ 160,000.00	€ 0.00	€ 3,600.00
Deckungsbeitrag	€ 22,880.00	€ 30,000.00	€ 0.00	€ 1,200.00
<b>Gesamtdeckungsbeitrag</b>	<b>€ 54,080.00</b>			
<b>Extraktverbrauch</b>	<b>12,000.00</b>			

## 3 Betriebliche Funktionen

### 3.1 Businessplan

Pro Jahr werden in Österreich 25.000 bis 30.000 Unternehmen gegründet, davon sind ca. 90 Prozent Kleinunternehmen. Sie haben die Handelsakademie erfolgreich abgeschlossen und wollen nun ein solches Unternehmen gründen. Sie planen einen Scooter Verleih in der Innenstadt von Wr. Neustadt.

**Diskutieren sie, welche persönlichen Voraussetzungen Sie mitbringen sollten, wenn Sie als Unternehmen/er erfolgreich sein wollen?**

- Haben Sie die fachliche Qualifikation?

Einige Jahre Branchenerfahrung oder zumindest ein Partner, der die Branchenerfahrung mitbringt, sind sinnvoll.

- Wollen Sie den notwendigen Arbeitseinsatz aufbringen?

In der Regel arbeiten Jungunternehmer 50 bis 70 Stunden pro Woche und machen bestens Kurzurlaube. Sind auch Ihr Partner/Ihre Partnerin und Ihre Familie mit dieser Belastung einverstanden?

- Sind Sie risikofreudig?

Die Sicherheit, dass eine Neugründung ein Erfolg wird, gibt es nicht. Das Einkommen ist in den ersten Jahren meist geringer als in einem Dienstverhältnis. Ihre Sozialabgaben müssen Sie zur Gänze selbst bezahlen, es gibt keinen bezahlten Urlaub und im Fall des Misserfolgs haften Sie in der Regel für die Schulden und können bis zum Existenzminimum gepfändet werden.

**Setzen sie sich damit auseinander, was bei Neugründungen die häufigsten Ursachen für Misserfolge sind.**

- Fehlende Planung im Produktions- und Absatzbereich
- Mangelnde Kapitalausstattung

Weitaus seltener sind es plötzliche Änderungen der Marktverhältnisse oder zu hohe Privatentnahmen.

Ein Businessplan kann helfen, wesentliche Fehler zu vermeiden.

**Ihnen ist bewusst, dass ohne gründliche Vorbereitung kein Erfolg zu erwarten ist und deshalb erstellen Sie natürlich einen Businessplan, dabei gehen Sie auf die wesentlichen Punkte konkret ein und überprüfen sie genau.**

## 1. Die Unternehmensidee

- *Scooterverleih in der Innenstadt von Wr. Neustadt*
- Prüfen Sie, ob es **tatsächlich Kunden** für dieses Produkt geben könnte. **Wenn möglich**, machen Sie einen **Pilotversuch**.
- Überlegen Sie den **spezifischen Nutzen** des neuen Produktes für Ihre Kunden.
- Überlegen Sie, durch welche **Zusatzprodukte** das Hauptprodukt **ergänzt** werden soll.
- Bereits bestehender Markt? Überlegen Sie, wodurch sich **Ihr Angebot** von der **Konkurrenz abheben** könnte und **warum** die **Kunden von der Konkurrenz** zu Ihnen **abwandern sollten** (besseres Produkt, zuverlässige Leistung, besserer Service, schnellere Lieferung etc.).

## 2. Das Produkt, die Dienstleistung

- **Präzisieren Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen.**
- Trennen Sie in **Hauptangebote** und **Zusatzangebote**.
  - *Hauptangebot: Scooterverleih*
  - *Zusatzangebote: Verleih von Knie- und Ellbogenschutz, Verleih von Rucksäcken für Einkaufstouren, Depotservice für Einkäufe als Zusatzleistung gratis bei Scooter- und Rucksackmiete, geführte Scooter Touren zu den Sehenswürdigkeiten der Stadt, eventuell mit Imbiss in typischen Gaststätten*

## 3. Standort und Absatzgebiet

- Wollen Sie die Kunden **beliefern oder** sollen die Kunden das Produkt bei Ihnen **abholen?**
- *Innenstadt mit strikter Parkraumbewirtschaftung, in der Nähe von U-Bahn-Stationen oder Parkgaragen*

## 4. Kunden und Kundennutzen

- Beschreiben Sie den Kundenkreis, der Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung kaufen soll. Beschreiben Sie den „**Kundennutzen**“, d. h., warum die Kunden gerade Ihr Produkt kaufen sollen.
- Kunden: junge Touristen und Shoppingpendler bis ca. 35 Jahre, jung gebliebene sportliche Ältere und sportliche Senioren
- Kundennutzen:

- Scooter können zusammengelegt, in Geschäfte oder Lokale mitgenommen, leicht in öffentlichen Verkehrsmitteln transportiert werden.
- Sportliche Kleidung ist nicht unbedingt erforderlich.
- Auch Kinder können ohne Altersbeschränkung mit den Scootern fahren.
- Scooter werden in der Regel auf Gehwegen toleriert.
- Besonderes Fahrkönnen ist nicht erforderlich.
- Verletzungs- und Unfallgefahr ist im Vergleich zum Fahrrad geringer.
- Mietkosten sind geringer als bei Fahrrädern.

## 5. Konkurrenzanalyse

- Prüfen Sie, welche Konkurrenten gleichartige Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten. Welche Ersatzprodukte könnten dieselben Bedürfnisse befriedigen?

## 6. Absatzplanung

- Versuchen Sie, den **Absatz für das erste Jahr zu schätzen**. Dies ist vor allem bei einer neuen Geschäftsidee sehr schwierig. Aber auch bei bekannten Produkten ist es nicht leicht, im Voraus zu schätzen, wie viele Kunden von der Konkurrenz zuwandern bzw. wie viele Kunden für das Produkt neu gewonnen werden können. Geplant werden Absatzmenge und Preise.

Der Scooterverleih soll von Mitte April bis Mitte Oktober (6 Monate im Jahr) betrieben werden. Im langjährigen Durchschnitt müssen Sie mit 24 Regentagen rechnen, an denen keine Scooter gemietet werden. Am Sonntag wollen Sie geschlossen halten, da die Innenstadt wegen der Sonntagssperre der Geschäfte zu wenig Kundenverkehr aufweist. Es stehen Ihnen daher ca. 130 Tage zur Verfügung. Öffnungszeit von 10 Uhr bis 19 Uhr, Montag bis Samstag. Wie im Verleih üblich, sollen die Mieten je nach Nutzungszeit gestaffelt werden. Sie denken an € 2,- für die erste Stunde, € 1,- ab der zweiten Stunde und € 5,- pro Tag. Eine Garnitur Ellbogen- und Kniestütze verleihen Sie um € 1,- für maximal 3 Stunden oder um € 2,- pro Tag. Ebenso wollen Sie die Rucksäcke um den gleichen Preis verleihen. Montag bis Mittwoch rechnen Sie mit einer Auslastung von 40 Vermietungen à € 5,- pro Tag und € 40,- aus dem Zusatzgeschäft. Donnerstag bis Samstag wollen Sie im Schnitt 50 Scooter à € 5,- verleihen und € 70,- aus dem Zusatzgeschäft erzielen. Die geführten Touren wollen Sie um € 10,- pro Person (einstündig, zusätzlich zum Scooter-Verleih) anbieten, wissen aber noch nicht, ob man sie wirklich verkaufen kann. Sie berücksichtigen diese Umsätze daher nicht. Der durchschnittliche Tagesumsatz wird daher mit € 280,- (jeweils drei Tage zu € 240,- und drei Tage zu € 320,-) geplant.

## 7. Werbeplanung

- Zu planen ist, **in welchen Medien, in welchem Umfang und wie lange** Sie zunächst werben wollen.

- Zu überlegen ist, wie Sie das Angebot **wirkungsvoll, aber preisgünstig bekanntmachen** können.
- Bei der Eröffnungswerbung ist auch zu planen, wie lange vor der Eröffnung mit der Werbung begonnen werden soll.

Die Eröffnungswerbung soll vor allem durch redaktionelle Berichte in Bezirksjournals und Tageszeitungen erfolgen. Dazu ist ein Eröffnungsevent notwendig (z.B. mit Scootergeschicklichkeitsfahren, Scooterstaffelwettbewerb für Kinder etc.). Der Eröffnungsevent soll zusätzlich zu einem billigen Medienecho (z.B. in privaten Radiostationen, Bezirkszeitungen, Gratiszeitungen) führen. Eine gemeinnützige Organisation (Kinderdorf, Altstadterhaltungsverein etc.) soll als Partner für den Eröffnungsevent gewonnen werden und gleichzeitig für die eigenen Zwecke sammeln. Zu überlegen ist auch eine Eröffnung im Rahmen des jährlichen Stadtfestes. Werbeplakate sollen selbst entworfen und gedruckt werden. Der Aushang soll kostenlos in Geschäften erfolgen. Eventuell soll zusätzlich durch Inserate in den Gratisjournals der Bezirke geworben werden.

## 8. Finanzplanung

- Die Finanzplanung wird zweckmäßigerweise in den Finanzbedarf bei der Gründung und in den laufenden Finanzbedarf für das erste Jahr zerlegt.

Finanzplan, Scooterverleih

60 Scooter à € 50,- =	€ 3.000,-
40 Rucksäcke à € 20,- =	€ 800,-
50 Garnituren Kopf-, Ellbogen- und Knieschutz à € 12,- =	€ 600,-
Adaptierungskosten für ein Lokal im Tiefparterre eines Althauses (Fußboden sanieren, ausmalen, Elektroinstallationen überarbeiten, Eingang samt Schloss sanieren, sanitäre Anlage sanieren)	€ 3.000,-
Werbetafeln anfertigen	€ 400,-
Eröffnungswerbung (Flugzettel, Plakate in Geschäften mit Lageplan, Preisangaben, Öffnungszeiten)	€ 500,-
Mietvorauszahlung und Kaution	€ 1.500,-
Unvorhergesehenes	€ 1.000,-
<hr/>	
Erstinvestition insgesamt	€ 10.800,-
Finanzierung durch Eigenmittel und Verwandte	€ 3.800,-
Bankkredit (3 Jahre, Rückzahlung inkl. Zinsen pro Monat € 220,-)	€ 7.000,-

Hinweise für die Planung der Gründungskosten: Als Jungunternehmer sollten Sie die Erstinvestitionen so gering wie möglich halten, da sie damit rechnen müssen, dass sich Ihre Geschäftsidee nicht bewährt und Sie Ihr Unternehmen wieder schließen müssen.

- Gebrauchte Scooter (z.B.: Flohmarkt, Willhaben, etc..)
- Werberucksäcke einer Textilkette
- Sanierung des Geschäftslokals, soweit es sich um einfache Arbeiten wie Ausmalen,

Sanieren des Fußbodens usw. handelt, selbst durchführen etc...

Hinweise zur Finanzierung der Gründungskosten:

- Mindestens ein Drittel sollte mit Eigenmitteln finanziert werden.
- Mindestens 10% sollten für Unvorhergesehenes eingeplant werden.
- Gründungsberatungsstellen helfen bei der Fremdfinanzierung.

Hinweise zur laufenden Finanzplanung:

- Beachten Sie, dass viele Auszahlungen (Miete, Gehälter für Angestellte, Kreditrückzahlungen und selbstverständlich auch die Privatentnahmen) fix sind, d. h., sie fallen auch bei schlechtem Geschäftsgang an.
- Bei einem Saisongeschäft wie dieser Scootervermietung laufen viele fixe Auszahlungen (Miete, Kreditraten) auch in der „toten“ Saison weiter.
- Einen Posten für Unvorhergesehenes sollten Sie auch in der laufenden Planung ansetzen (er ist im vorliegenden Plan sehr klein).
- Die Einnahmen sind sehr unsicher. Schon eine geringe Absenkung des Umsatzes würde dazu führen, dass der Finanzplan nicht ausgeglichen ist.

**a. Finanzbedarf bei Gründung**

- i. Kosten für Geschäftslokal (Miete)
- ii. Kaution
- iii. Kosten für die Ausstattung des Lokals
- iv. Werbekosten
- v. Beschaffung der Scooter
- vi. Gründungskosten: Gebühren, Beratungskosten

**b. Laufende Finanzierung:**

- i. Waren und Materialeinkauf (Scooter, Rucksäcke, Schutzkleidung)
- ii. Lokalmiete
- iii. Energie (Beleuchtung, Beheizung)
- iv. Werbung
- v. Versicherung
- vi. Reinigung, Wasser
- vii. Kreditrückzahlung
- viii. Personalkosten
- ix. Privatentnahmen
- x. Steuern, Sozialversicherung

**9. Die Planung der Rechtsform**

- Geringer Geschäftsumfang? => Nicht eingetragener Unternehmer (Weil günstig)
- Mit Partnern (z.B.: Mehrere Standorte gleichzeitig) => Offene Gesellschaft, da Sie im Vergleich zur Gesellschaft mbH kein Mindestkapital einzahlen müssen, die Gründungskosten sehr gering sind und bei geringen Gewinnen auch die Besteuerungssituation weitaus günstiger ist.

## **10. Zusätzlich: Risikoüberlegungen**

- Wer haftet für Unfälle der Mieter
- Wer haftet für Schäden an Dritten
- Kann man das Risiko im Mietvertrag abwälzen?
- Kann man die Risiken versichern und was kostet das?

**Im Anschluss daran diskutieren Sie noch die gewerberechtlichen sowie sozialrechtlichen und steuerlichen Aspekte.**

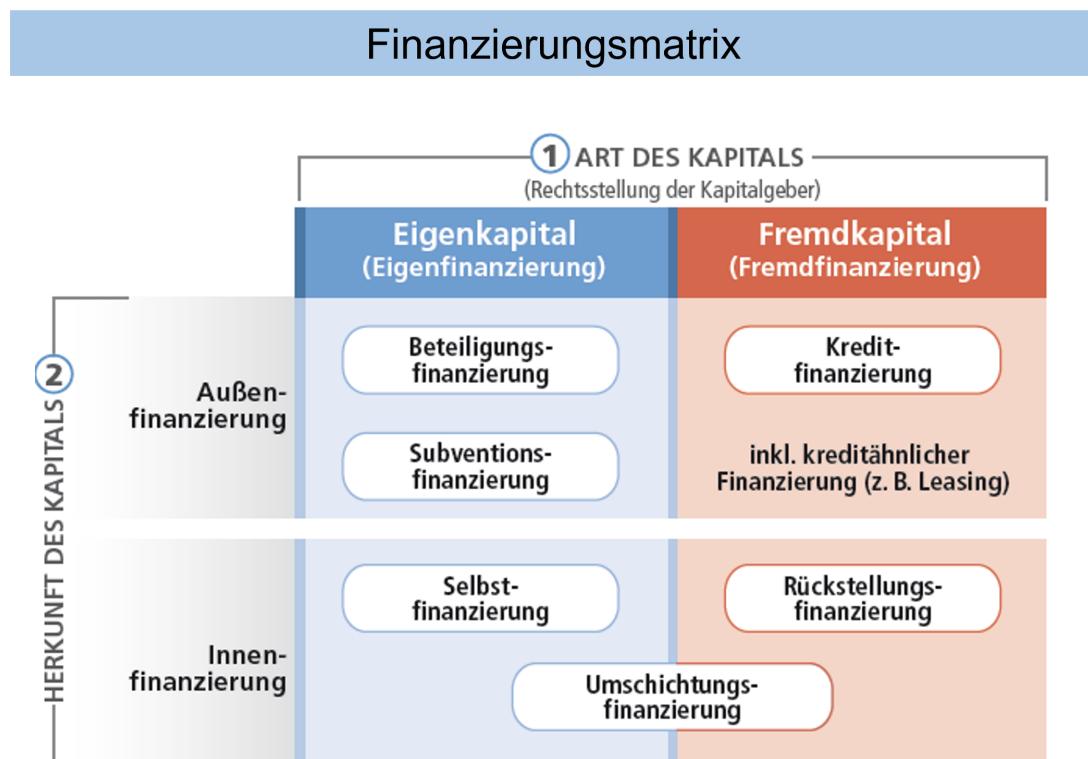
Ich werde sofort eine Steuernummer beantragen. Das Finanzamt wird eine Schätzung eines Gewinnes verlangen und eine vierteljährliche Vorauszahlung festlegen.

Ich muss mich bei der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft anmelden und die Mindestpflichtbeiträge entrichten. Muss ich auch zahlen, wenn ich Verlust mache. Mindestvorauszahlung 2015: 1.893,- 12 mal pro Jahr inklusive Unfallversicherung.

Der Beitrag für die Krankenversicherung ist für die ersten 2 Jahre fix. Wird erst bei Vorliegen des tatsächlichen Gewinns Nachbelastet.

## 3.2 Finanzierung

Sie sind in Ihrem Unternehmen für die Finanzierung zuständig und wollen die Mitarbeiter über die wesentlichen Inhalte ihres Aufgabenbereiches informieren. Zu diesem Zweck stellen Sie die möglichen Finanzierungsquellen eines Unternehmens in übersichtlicher Form dar und gehen sie dabei ausführlich auf die einzelnen Möglichkeiten ein.



- Die Finanzierungsquellen werden unterschieden:
  - nach der Art des zugeführten Kapitals (der Rechtsstellung der Kapitalgeber) in
    - \* Eigenfinanzierung = Zuführung von Eigenkapital (Kapitalgeber ist Eigentümer oder Anteilseigner)
    - \* Fremdfinanzierung = Zuführung von Fremdkapital (Kapitalgeber ist Gläubiger)
  - nach der Herkunft des Kapitals in
    - \* Außenfinanzierung = Das Kapital fließt von außen zu.
    - \* Innenfinanzierung = Das Kapital stammt aus dem betrieblichen Umsatz-

## prozess

- Merkmale des Eigenkapitals:
  - Der Eigenkapitalgeber ist (Mit-)Gesellschafter des Unternehmens und hat damit häufig Einfluss auf die Geschäftsführung
  - Eigenkapital steht dem Unternehmen in der Regel unbefristet zur Verfügung
  - Unternehmen wird nicht mit laufenden Zins- und Tilgungszahlungen belastet
  - Die Ausschüttungen an den Eigenkapitalgeber sind steuerlich keine Betriebsausgaben -> es können nur die versteuerten Gewinne ausgeschüttet werden.
- Merkmale des Fremdkapitals:
  - Der Fremdkapitalgeber ist nicht (Mit-)Gesellschafter des Unternehmens und hat daher in der Regel nur einen geringeren Einfluss auf die Geschäftsführung.
  - Fremdkapital steht dem Unternehmen nur befristet zur Verfügung; der Fremdkapitalgeber ist Gläubiger des Unternehmens.
  - Das Unternehmen wird mit laufenden Zins- und Tilgungszahlungen belastet.
  - Die Zinszahlungen mindern als Betriebsausgaben den steuerpflichtigen Gewinn und damit die Steuerbelastung des Unternehmens.
- Beteiligungsfinanzierung
  - Bei der Beteiligungsfinanzierung führen bestehende oder neue Gesellschafter von außer (**Außenfinanzierung**) Eigenkapital zu (**Eigenfinanzierung**.)
- Subventionsfinanzierung
  - Die EU, das Land, ... stellen Eigenkapital in Form von Subventionen zur Verfügung
  - ein Subventionszweck muss erfüllt sein
- Selbstfinanzierung
  - Das Unternehmen finanziert sich aus eigener Kraft
  - erfolgt durch einbehalten von Gewinn **Innenfinanzierung**
  - einbehaltene Gewinne erhöhen das Eigenkapital **Eigenfinanzierung**
  - zwei Arten:
    - \* offene Selbstfinanzierung: der Gewinn wird nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet **Gewinnthesaurierung**. Die Erhöhung des Eigenkapitals wird in der Bilanz offen ausgewiesen "Gewinnrücklagen"
    - \* stille Selbstfinanzierung: die Finanzierung erfolgt durch **Stille Reserven** in der Bilanz. Diese entstehen durch unterbewertung der Aktiva bzw. Überbewertung der Passiva.
- Umschichtungsfinanzierung
  - Vermögen, das sich im Unternehmen befindet (**Innenfinanzierung**) und nicht mehr unbedingt benötigt wird, wird als Kapital freigesetzt. Es ist nicht eindeutig zuordbar, ob es sich um Fremd- oder Eigenkapital handelt.
  - Verkauf von Vermögensteilen (Vermögensumschichtung): Verkauf von Grundstücken, Gebäuden, Aktien, Wertpapieren
  - Rationalisierung: Im Produktionsprozess gebundenes Kapital wird verringert. z.B.: Verringerung von Lagerbeständen, Verbesserung des Debitorenmanagement durch kürzere Zahlungsfristen, Straffung des Mahnwesens
  - Abschreibungsfinanzierung: Das Unternehmen kalkuliert die Wertminderung

für den Gebrauch der Anlagegüter in seine Verkaufspreise ein. Durch den Verkaufserlös fließen daher auch die einkalkulierten Abschreibungsquoten in das Unternehmen zurück. Da die Anlagegüter jedoch erst am Ende der Nutzungsdauer ersetzt werden müssen, können die "verdienten" Abschreibungsquoten in der Zwischenzeit für weitere Investitionen verwendet werden.

- Rückstellungsfinanzierung
  - Die Bildung von Rückstellungen wird sofort als Aufwand verbucht, die Auszahlung erfolgt jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt. Es handelt sich daher um Fremdkapital (**Fremdfinanzierung**)
    - \* z.B.: Pensionsrückstellungen, Abfertigungsrückstellungen, ...
- Kreditfinanzierung
  - Kredit & Kreditähnliche (Leasing, Factoring)

### **3.2.2 - Erörtern Sie wie man eine Bonitätsprüfung durchführt und besprechen sie ausführlich anhand einer Grafik alle Kriterien die bei der Kreditaufnahme überlegt werden müssen.**

Vor der Vergabe des Kredits wird die Kreditwürdigkeit (Bonität) geprüft. Diese wird vom **Kreditgeber** durchgeführt um einzuschätzen ob der Kreditnehmer die Vereinbarte Gegenleistung erbringen kann und so sein **Risiko zu minimieren**.

#### **Teile der Bonitätsprüfung:**

- Persönliche Kreditwürdigkeit
  - Prüfung der persönlichen Verhältnisse
  - z.B.: Berufserfahrung, Ausbildung, familiäre Verhältnisse
- Wirtschaftliche Kreditwürdigkeit
  - Hat die der Kreditnehmer Grundstücke oder stetige Einnahme Quelle um dem Kreditgeber eine Sicherheit für die Rückzahlung des Kredits zu geben.

## PRÜFKRITERIEN



### Krediterfahrung

- Kontoführung
- Schufa-Informationen
- Aktenlage
- Auskunfteien



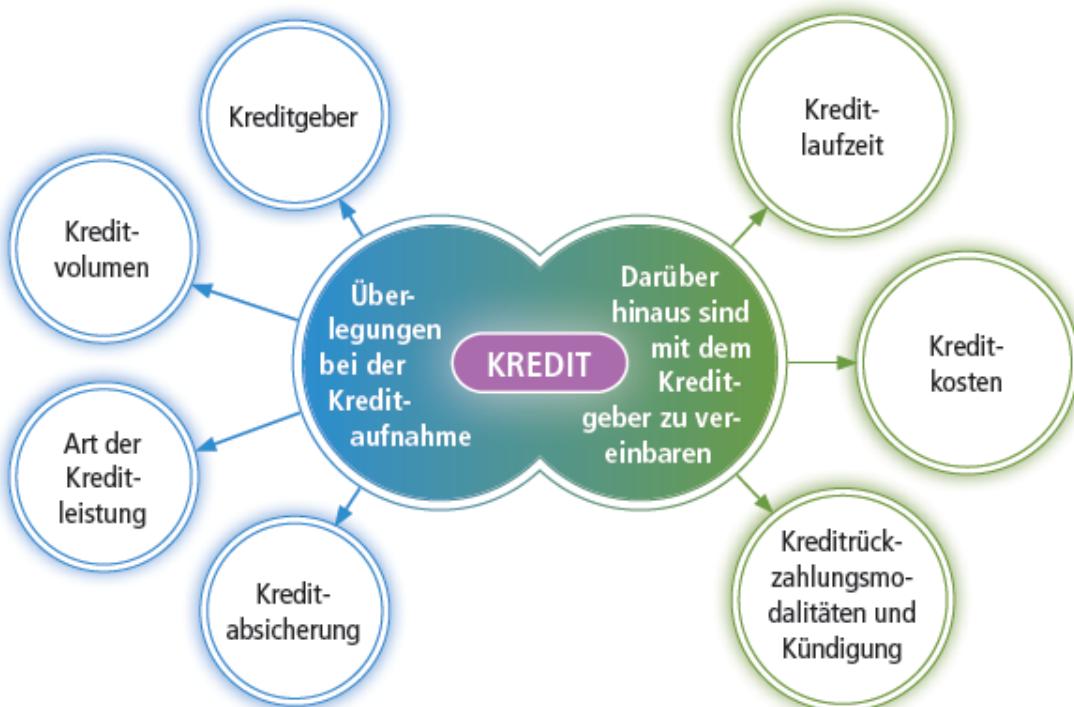
### Kapitaldienstfähigkeit und Eigenkapital

- Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen
- Vermögen/  
Verbindlichkeiten
- Wirtschaftlichkeit
- Liquidität



### Person

- Familienstand
- Unterhaltsberechtigte
- Beruf/Arbeitgeber



Art der Kreditleistung:

- Effektivkredit: Kreditgeber stellt Geld zur Verfügung oder liefert bzw. leistet gegen

### spätere Zahlung

- Eventualkredit: Kreditgeber stellt nicht Geld sondern Bonität, als Sicherung zur Verfügung. Er verspricht damit dem Geschäftspartner für den Kreditnehmer einzustehen, falls dieser seinen Verpflichtungen nicht nachkommt
- Kreditsicherung
  - Personale Sicherung: Zahlungswille/Zahlungsfähigkeit, Bürgschaft
    - \* Reale Sicherstellung:
      - Pfandrecht an beweglichen Gütern (z.B.: Wertpapiere)
      - Pfandrecht an unbeweglichen Gütern (Gebäude, Grundstücke)
      - Abtretungen von Forderungen
      - Sicherungsübereinigung
      - Eigentumsvorbehalt
    - \* Kreditversicherung (wird bei einer Versicherungsgesellschaft abgeschlossen)

### **3.2.3 Für einen kurzfristigen Engpass brauchen Sie einen Kontokorrentkredit, analysieren sie dessen Merkmalen und Kosten (S. 219-220)**

- Merkmale des Kontokorrentkredits
  - Der Kontokorrentkredit ist ein Geldkredit, der als Kreditrahmen (Kreditlinie) zu Verfügung gestellt wird. Es wird nicht ein fixer Auszahlungsbetrag festgelegt, sondern der Kreditnehmer kann den Kreditnehmer kann der Kreditrahmen - je nach Bedarf - immer wieder (man sagt auch roulierend) in Anspruch nehmen und - wenn notwendig - auch überziehen. Werden Teile des Kredits zurückgezahlt, können die Bertäge jederzeit wieder Beansprucht werden.
- Was kostet der Kontokorrentkredit
  - Im wesentlichen:
    - \* Sollzinsen: Die Kreditbeanspruchungen und Rückzahlungen werden gegeneinander aufgerechnet. Verzinst wird jeweils der tatsächlicher beanspruchte Betrag (kontokorrentmäßige Verzinsung), nicht der ganze Kreditrahmen.
  - Je nach Kreditvertrag:
    - \* Kreditprovision (vom beanstruchten Kreditnehmer)
    - \* Bereitstellungsprovision (vom gesamten Kreditrahmen; für die vom Kreditinstitut gebotene Möglichkeit, jederzeit ohne vorherige Ankündigung Beträgt in Anspruch zu nehmen)
    - \* Umsatzprovision (von der größteren Umsatzseite)
  - Überziehungsprovision: Von den Beträgen die den Kreditrahmen übersteigen
  - Kontoführungsgebühr: für die laufende Kontoführung

### **3.2.3 Gehen Sie auf zwei Arten von langfristigen Krediten ein, nämlich auf das Darlehen und den Hypothekarkredit und beurteilen Sie diese.**

- Darlehen
  - Der Kreditgeber stellt dem Kreditnehmer **einmalig** einen **bestimmten Geldbetrag mittel- / langfristig** zur Verfügung. Zurückgezahlte Beträge können nicht mehr beansprucht werden. Die wichtigste Form des Kredits für KMUs bzw. Private (ugs. ein ganz normaler Kredit.)
- Hypothekarkredit
  - Sonderform des Darlehens. Sicherung erfolgt durch Pfändung von Immobilien (Grundstücke, Gebäude, ...)
  - Darlehen an KMUs werden normalerweise als Hypothekarkredit gewährt.
  - Vorgenommen: Immobilienwert wird geschätzt, Höchstgrenze für die Belehnung wird festgelegt, Verpfändung in das Grundbuch eintragen.
- Bewertung:
  - Hypothekarkredit ist die wichtigste Form des langfristigen Kredites weil Grundstücke steigen meist im Wert und bieten deshalb eine geeignete Sicherheit besonders für langfristige Kredite.

### **3.2.4 Die Lieferanten sind neben den Kreditinstituten die wichtigsten Kreditgeber für Unternehmen, diskutieren Sie, was ein Lieferantenkredit kostet und ob es sinnvoll ist ihn in Anspruch zu nehmen.**

- Kosten
  - Lieferantenkredit entsteht, wenn ein Abnehmer bei Warenübergabe keine sofortige Barzahlung erbringen muss, sondern vom Lieferanten eine Zahlungsfrist eingeräumt bekommt. Somit kostet der Lieferantenkredit nicht mehr als die Waren, bei sofortiger Zahlung wird aber ein Skonto gewährt.
  - **Die Kosten entstehen indirekt indem der Käufer auf den Skonto verzichtet.**
  - Solang das Unternehmen über genügend Geldmittel verfügt ist es ratsam sofort zu bezahlen, da man dadurch den Skonto abzug bekommt. Muss man allerdings einen Kredit aufnehmen um sofort bezahlen zu können, ist es billiger den Lieferantenkredit zu wählen, da man hier keine zusätzlichen Zinsen hat.

### **3.2.5 Was versteht man unter Leasing?**

- Unter Leasing versteht man die mittel- oder langfristige Überlassung von Wirtschaftsgütern durch eine Leasinggesellschaft.
- Leasing ist mit einer Miete vergleichbar. Sie nutzen das Auto ohne EigentümerIn sein zu müssen. Bei Leasing-Vertragsabschluss wird eine Nutzungsdauer festgelegt.

Aufgrund der Laufzeit und der gefahrenen Kilometer ergibt sich ein Restwert, der dem Fahrzeugwert am Ende der Laufzeit entspricht.

Beim Leasing werden folgende Schritte durchgeführt:

1. Leasingnehmer und Verkäufer einigen sich über den Leasinggegenstand
2. Der Leasinggeber erwirbt den Leasinggegenstand und verleast ihn an den Leasingnehmer
3. Der Leasingnehmer bezahlt periodisch die Leasingraten an den Leasinggeber

Leasingbetrag kann gestaltet werden mit oder ohne:

- Verlängerungsmöglichkeit
- Kündigungsrecht
- Kaufoption
- Full-Service

Höhe der Leasingrate hängt ab von:

- Anschaffungskosten des Leasingobjektes
- Höhe der Anzahlung
- Laufzeit
- Restwert am Ende der Laufzeit
- Übernahme von weiteren Dienstleistungen

### **3.2.6 Was bedeutet der Begriff Factoring?**

- Factoring ist eine Finanzierungsform, die durch den Verkauf offener Forderungen an Dritte die Liquidität einer Unternehmung unmittelbar steigert.

Unter Factoring versteht man allgemein den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an ein Finanzinstitut namens Factor. Damit werden offene Forderungen schneller zu Liquidität und man umgeht die üblichen Wartezeiten aufs Geld. In der Praxis sieht das so aus: Leistung erbracht, Rechnung an Kunden verschickt, Forderung an Factor verkauft, Geldeingang innerhalb von rund 2 Tagen auf dem Konto verbucht.

Damit sind Aufgaben und Sorgen, die mit dem Zahlungsverhalten der Kundschaft zu tun haben, vom Tisch. Denn über die schnelle Überweisung des erworbenen Forderungsbetrags hinaus, übernimmt der Factor alle weiteren administrativen Aufgaben, die mit dem Mahnwesen zu tun haben. Kommt es zu Forderungsausfällen, weil ein Kunde zahlungsunfähig ist, gehen derlei Ausfälle nicht mehr zu Lasten des Unternehmens, das diese Forderung an den Factor verkauft hat.

### 3.2.7 Übung

Ein Lieferant bietet folgende Konditionen: "Netto Kassa innerhalb von 90 Tagen oder innerhalb von 10 Tagen mit 2% Skonto". Berechne Effektivverzinsung für Lieferantenkredit und erläutern sie warum man wenn möglich einen Skonto abziehen sollte.

$$p = \frac{Skonto}{Zielfrist - Kassafrist} * 365 = 9.125$$

**Sie planen nun einen PKW anzukaufen oder zu leasen. Ein PKW-Händler bietet einen Leasingvertrag zu folgenden Konditionen an:** Listenpreis: 28200,- | Anzahlung: 5800,- | Restwert: 12000,- | 36monatliche Leasingraten zu je 380,-

**a) Wie hoch ist der durchschnittliche Kredit bei diesem Vertrag?**

$$\text{Listenpreis} - \text{Anzahlung} = \text{Ergebnis}(22400)$$

$$\frac{\text{Ergebnis} + \text{Restwert}}{2} = \text{Durchschnitt}(17200, -)$$

**b) Welcher Betrag ist als Zinsen zu betrachten**

$$\text{Anzahlung} + \text{Ratensumme}(380 * 36) + \text{Restwert} = \text{Ergebnis}(31480, -)$$

$$\text{Ergebnis} - \text{Listenpreis} = \text{Mehrzahlung}(3280, -)$$

**c) Wie hoch ist die Effektivverzinsung**

$$\frac{\text{Mehrzahlung} * 100}{\text{Durchschnitt} * \text{Jahre}(3)} = \text{Verzinsung pro Jahr}(6.36\text{ Prozent})$$

$$\frac{\text{Ergebnis} + \text{Restwert}}{2} = 17200, -$$

**d) Wie würde die Berechnung aussehen, wenn man bei Barzahlung 6% Preisnachlase erhielten?**

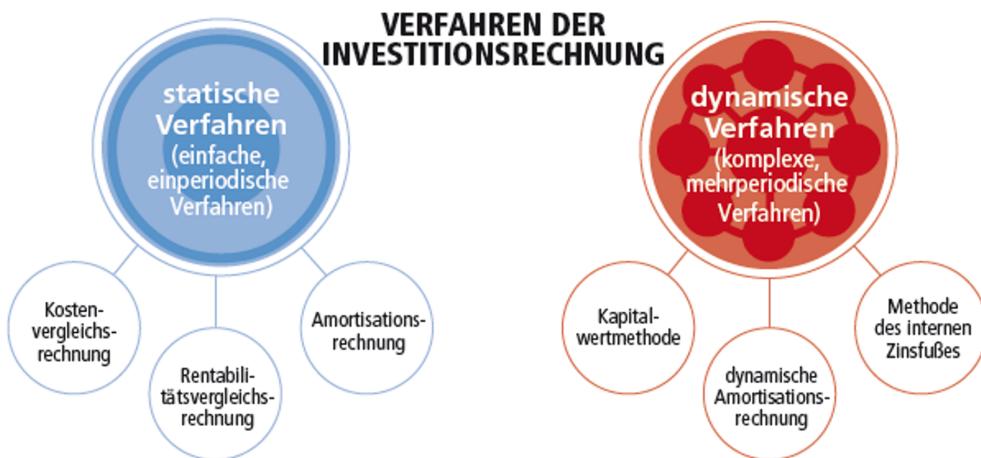
Der Preis bei Barkauf würde um 6% sinken also aus 28.200 wird 26.508. Das hat die Folgen das das Leasing im Vergleich zum Barkauf wesentlich teurer wird. Es steigt die Effektivverzinsung von 6.4% auf 10% an.

### 3.3 Investitionsmanagement

**3.3.1 Sie planen in Ihr Unternehmen viel Geld zu investieren. Diskutieren Sie welche Arten von investitionen in Frage kommen und welche Verfahren der Investitionsrechnung Sie anwenden werden.**

- **Neuinvestition** Anschaffung neuer Investitionsobjekte
  - **Erstinvestition** Bereitstellung der Erstausstattung bei Unternehmensgründung
  - **Erweiterungsinvestition** Investitionen zur Produktionsausweitung
  - **Rationalisierungsinvestition** Investitionen insbesondere zur Senkung der Produktionskosten. Hierbei werden oft technische noch weiter nutzbare Investitionsobjekte vorzeitig aus wirtschaftlichen Gründen ersetzt.
- **Ersatzinvestition** Ersatz von verbrauchten Investitionsarten, die technisch und damit auch wirtschaftlich nicht mehr nutz sind.

#### Verfahren der Investitionsrechnung



**Statische Verfahren** Durchschnittliche Kosten und die Rückflüsse (Erlöse) pro Periode

für den Vergleich herangezogen. Es wird daher nicht berücksichtigt, ob sie gleichmäßig oder ungleichmäßig, eher zu Beginn oder erst am Ende der Nutzungsdauer auftreten. Betrachtet wird nur EINE Periode (z.B. ein Jahr)

- Kostenvergleichsrechnung Durchschnittliche Kosten der Investitionsmöglichkeit pro Periode (z.B. ein Jahr) werden verglichen.
- Rentabilitätsvergleichsrechnung Verglichen werden die Verzinsung des eingesetzten Kapitals.
- Amortisationsrechnung Verglichen wird der Zeitraum in dem das investierte Kapital wieder in das Unternehmen einfließt.

**Dynamische Verfahren** Es werden alle Einzahlung und Auszahlungen berücksichtigt, die durch die Investition verursacht werden.

- Kapitalwertmethode Verglichen werden alle Ein und Auszahlungen über alle Perioden. Sie werden unter Berücksichtigung der Zinseszinsen abgezinst. Damit wird berücksichtigt, sie eher am Anfang oder eher zum Ende der Nutzungsdauer oder ob sie gleichmäßig anfallen.
- Dynamische Amortisationsrechnung Verglichen wird der Zeitraum in dem das investierte Kapital unter Berücksichtigung von Zinseszinsen wieder in das Unternehmen einfließt.
- Methode des internen Zinsflusses Es wird finanzmathematisch ermittelt, mit welchem Zinsfuß sich die Investitionsalternativen verzinsen.

### Phasen des Investitionsmanagements

Das Investitionsmanagement umfasst die Anschaffung, den laufenden Betrieb und den Ersatz von Investitionen.

- Investitionsplanung Investitionsbedarf wird angeregt und Informationen über mögliche Investitionsalternativen werden beschafft.
- Investitionsentscheidung Investitionsalternativen werden mithilfe des Investitionsrechnungsverfahrens bewertet und Finanzierungsmöglichkeiten werden überprüft. Am Schluss wird eine Entscheidung für eine konkrete Investitionsalternative getroffen.
  - *Einzelentscheidung (Ja-Nein-Entscheidung)* Ob Investition durchgeführt wird oder nicht
  - *Auswahlentscheidung (Entweder-oder-Entscheidung)* Entscheidung bei 2 oder mehreren Investitionsalternativen.
  - *Ersatzentscheidung* Entschieden, ob ein technisch oder nutzbares Investitionsobjekt aus wirtschaftlichen Gründen bereits jetzt oder erst zu Ende der technischen Nutzungsdauer ersetzt werden soll. Gründe für vorzeitigen Ersatz: steigende Reperaturkosten, eine steigende Ausschussquote, fallende quantitative Kapazität oder fallende Qualität der erzeugten Produkte

- Durchführung der Investition Das Investitionsobjekt wird bestellt, vorbereitende Maßnahmen, wie z.B. die Bereitstellung des erforderlichen Raumbedarfs, werden getroffen, die Investition wird finanziert und bezahlt.
- Kontrolle der Investition Es wird kontrolliert, ob die Investition die geforderte Leistung zu den geplanten Kosten erbringt bzw. worauf Abweichungen zurückzuführen sind. Die Kontrollrolle soll dafür sorgen, dass Fehlinvestitionen in Zukunft vermieden bzw. reduziert werden. ### 3.3.2 Sie müssen einen neuen Kopierer kaufen, es stehen 2 Varianten zur Wahl

Bei diesem Beispiel wird der Kostenvergleich pro Periode herangezogen, da die voraussichtlich genutzte Leistung bei beiden Investitionsalternativen gleich hoch ist. Wenn die voraussichtlich genutzte Leistung unterschiedlich ist, ist ein Kostenvergleich pro Leistungseinheit erforderlich.

Anschaffung eines Kopierers		
Kostenart	Kosten Normalkopierer	Kosten Digitalkopierer
Reparatur	850,00 €	700,00 €
Material	21.200,00 €	19.500,00 €
Arbeitszeit	1.800,00 €	1.600,00 €
sonstiges	1.640,00 €	1.700,00 €
AfA	4.000,00 €	3.625,00 €
Kapitalverzinsung	960,00 €	1.400,00 €
Ges Kosten /Jahr	30.450,00 €	28.525,00 €
Entscheidung Digitalkopierer		

Bei diesem Beispiel wird der statistische Kostenvergleich angewendet, da die Kosten auf die Jahre hinweg gleichbleibend sind.

	Mercedes Kombi		Mini Van	
Anschaffungswert	€	33.060,00	€	27.147,20
Restwert	€	6.000,00	€	5.400,00
Kosten				
Laufende Kosten				
Kraftstoff	€	2.231,00	€	2.047,00
Service	€	750,00	€	650,00
Steuer, ...	€	1.260,00	€	1.030,00
AfA	€	5.412,00	€	4.349,44
Kapitalverzinsung	€	976,50	€	813,68
Kosten pro Jahr	€	10.629,50	€	8.890,12

### Beispiel neue Anlage:

Jahr	Anschatfung	Aufrüst	Abbau	Lfd. Auszgl.	Insges Auszgl.	Abzins Faktor	Barwert Auszgl.	Kumul. Barwert
0	500000				500000	1	500000	500000
1				30000	30000	0,925925926	27777,77778	527777,7778
2				30000	30000	0,85733882	25720,16461	553497,9424
3				30000	30000	0,793832241	23814,96723	577312,9096
4				30000	30000	0,735029853	22050,89558	599363,8052
5				30000	30000	0,680583197	20417,49591	619781,3011
6	60000				60000	0,630169627	37810,17761	657591,4787
7				40000	40000	0,583490395	23339,61581	680931,0945
8		20000		40000	60000	0,540268885	32416,13307	713347,2276
							Kostenbarwert=	713347,228
Jahr	Anschatfung	Aufrüst	Abbau	Lfd. Auszgl.	Insges Auszgl.	Abzins Faktor	Barwert Auszgl.	Kumul. Barwert
0	700000				700000	1	700000	700000
1				0	0	0,925925926	0	700000
2				24000	24000	0,85733882	20576,13169	720576,1317
3				24000	24000	0,793832241	19051,97378	739628,1055
4				24000	24000	0,735029853	17640,71647	757268,8219
5				24000	24000	0,680583197	16333,99673	773602,8187
6				24000	24000	0,630169627	15124,07105	788726,8897
7				24000	24000	0,583490395	14003,76949	802730,6592
8				24000	24000	0,540268885	12966,45323	815697,1124
							Kostenbarwert=	795697,1124

# 4 4 Organisation

## 4.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens beschreibt die Struktur des Unternehmens. Die Aufbauorganisation umfasst das Organigramm (Unternehmenshierarchie), die Abteilungsstruktur, den Stellenplan, die räumliche Verteilung (Niederlassungen, Standorte) und gegebenenfalls auch Schnittstellen zu verbundenen Unternehmen (Tochter-, Mutter oder Partnerfirmen).

Ein Maschinenbauunternehmen hat die nach Zielgruppen aufgeteilten (marktorientierten) Abteilungen Landmaschinen, Rasenmäher und Schneepflüge, sowie die Abteilungen Einkauf, Lager, Personal, Design und Vertrieb, die direkt mit den produktorientierten Abteilungen zusammenarbeiten. Alle genannten Abteilungen unterstehen direkt der Betriebsleitung. Weiters unterstehen die Rechtrabteilung und das Rechnungswesen direkt der Betriebsleitung.

**Zeichnen und erklären Sie das Organigramm des Unternehmens!**

**Welche Vor- und Nachteile bietet diese Organisationsform?**

- **Vorteile:**

- Es werden die Aufteilung der Aufgaben/Funktionen, Kompetenzabgrenzung und die Koordination sichtbar gemacht.
- Vielzahl von Informationen kann verdichtet dargestellt werden
- unzureichende bzw. fehlerhafte, organisatorische Regelungen des Ist-Zustandes der Aufbauorganisation und der Aufgabenerfüllung scheinen auf (z.B. Zuständigkeiten, Aufgabenüberschneidungen)
- geringerer Aufwand bei Änderungen
- Erstellung erfordert weniger Zeitaufwand als Erstellung von Stellenbeschreibungen

- **Nachteile:**

- Diagramm kann schnell unübersichtlich werden
- Detailangaben können zu Schwierigkeiten und Zweifelsfällen
- eindeutige Definition/Abgrenzungen von Funktionen ist nicht mehr möglich
- Spezialisten werden benötigt; für Mitarbeiter sind Stellenbeschreibungen eig. besser

- Mehrfachunterstellungen (z.B. Matrixorganisation) können nicht abgebildet werden

## **Welche Probleme können durch Stabstellen entstehen?**

- **Definition:** Stabstellen sind Stellen mit beratender Funktion aber ohne Weisungsbefugnis; weder Instanzen noch untergeordnete Stelle; dienen der Entlastung der Leitung; Sie dienen zur Entlastung der Leitung. Die Inhaber von Stabsstellen haben in der Regel die Inhaber von Instanzen zu informieren und zu beraten. Stabsstellen sind meist weit oben in der Organisationshierarchie angesiedelt. Ihre Inhaber haben dadurch oft sehr große Macht: Durch die Nähe zur Führung tragen sie auch sehr große Verantwortung.

Stäbe sollen zunächst Führungsinstanzen entlasten, indem sie ihr Expertenwissen bereitstellen und beratend tätig sind. Theoretisch ermöglicht ihre Unabhängigkeit eine konzeptionelle, strategische Arbeit ohne Rücksicht auf eingefahrene Organisationsabläufe und -strukturen. Idealtypisch sollten Stäbe keine Weisungsbefugnisse haben, also nur beratend tätig sein, demnach selbst nicht entscheiden dürfen.

Die Praxis zeigt, dass es bei der Zusammenarbeit von Stab und Linie zu einer Reihe von Konflikten kommen kann. Zum einen ist der Einfluss von Stäben auf die Entscheidungsfindung nicht gering, da Führungskräfte in informationeller Abhängigkeit von den Experten stehen. Einher mit dem theoretischen Fehlen von Weisungsbefugnissen geht die faktische Verantwortungsfreiheit, was bedeutet, dass Fehlentscheidungen keine direkten Auswirkungen auf die Berater haben. Ferner kann ihre funktionale Autorität die Stellung der Führungskräfte in der Organisationshierarchie untergraben (Gefahr der Schattenhierarchie).

z.B.: Generalstab besteht aus Generalstabsoffizieren, die arbeiten der obersten militärischen Führung zu.

## **Was versteht man unter Sparten in der Spartenorganisation? In welchen Unternehmen ist eine solche Organisation sinnvoll?**

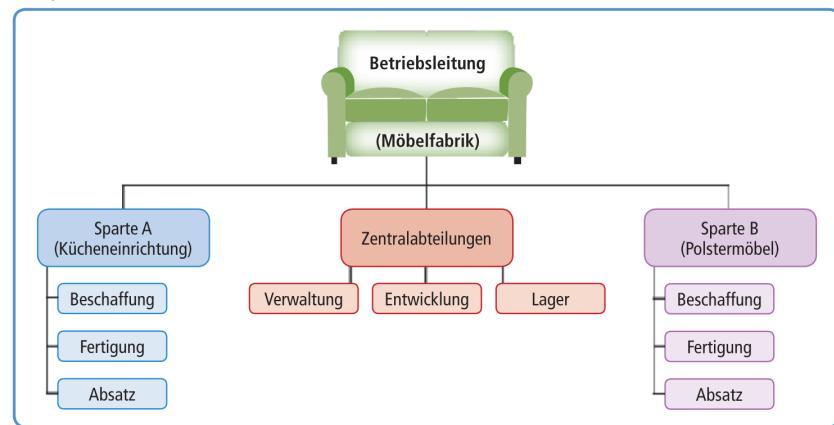
Sparten werden dann gebildet, wenn ein hoher Grad an Spezialisierung erforderlich ist.

**Grafik**  
Vereinfachte Darstellung einer Spartenorganisation – Beispiel: Möbelfabrik

### **c) Die Spartenorganisation**

Bei der Spartenorganisation erfolgt die Gliederung nach Produkten, Produktgruppen. Die betrieblichen Funktionen werden jeweils für ein Produkt oder eine Produktgruppe zusammengefasst und der Geschäftsleitung unterstellt. Den Spartenabteilungen und der Geschäftsleitung stehen beratend zentrale Spezialabteilungen zur Verfügung.

Beispiel: Möbelfabrik



- Bei der Spartenorganisation erfolgt die Gliederung nach Produkten und Produktgruppen.
- Sparten, auch Geschäftsbereiche oder Divisionen genannt, gießen auf der zweiten Hierarchieebene Organisationseinheiten nach Objektgesichtspunkten (Produkte, Kundengruppen, Absatzgebiete).
- In der Automobilindustrie wäre etwa ein Unternehmen mit folgenden, an Produktgruppen orientierten Sparten vorstellbar:
  - Kleinwagen
  - Mittelklasse
  - Oberklasse
  - Nutzfahrzeuge
- Häufig anzutreffen sind Spartenorganisationen bei Firmenzusammenschlüssen.

## **Stellen Sie Vor- und Nachteile von Spartenorganisation dar!**

### Vorteile

- Die einzelnen Sparten werden mit vergleichsweise kleinen Arbeitsgruppen betreut, so dass die Kommunikationswege kurz sind.
- Zugleich wird das Fachwissen über ein bestimmtes Produkt oder ein Gebiet gebündelt, so dass auch hier effektive Arbeitsweisen möglich sind.
- Durch getrennte Buchhaltung kann jederzeit der Geschäftserfolg der einzelnen Sparten festgestellt werden. Damit kann schnell erkannt werden, welche Bereiche

besonders gewinnbringend sind.

- Bessere Abgrenzung der Verantwortung
- Stärkeres Verantwortungsgefühl der Spartenleiter

Nachteile

- Da innerhalb der einzelnen Sparten alle Tätigkeiten von der Planung eines Produktes über die Produktion bis zum Marketing und Verkauf innerhalb der Sparte abgewickelt werden, kommt es bei größeren Unternehmen zu einer **Dopplung von Aufgaben**. So werden beispielsweise die Marketing- und Vertriebsstrategien von der einzelnen Sparte festgelegt, Synergieeffekte werden selten genutzt
- In der Regel gehen Spartenorganisationen mit einem großen Verwaltungsaufwand einher, da zentrale Verwaltungsaufgaben nicht zusammengefasst werden.

**Beschreiben Sie den Unterschied zwischen Aufbau- und Ablauforganisation!  
Geben Sie auch ein Beispiel für das Prozessmanagement!**

Während die **Aufbauorganisation** die **Rahmenbedingungen** festlegt, d. h. welche **Aufgaben** von welchen **Personen** und/oder Sachmitteln übernommen werden und mit welchen Rechten Personen ausgestattet sind, regelt die **Ablauforganisation** die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden **Arbeits- und Informationsprozesse**.

Aufbauorganisation: Hierarchien (Stellen => Abteilungen => Hierarchie) Ablauforganisation: Prozesse (Abläufe = Abfolge von Arbeitsschritten)

- Der Mitarbeiter findet in der Aufbauorganisation seinen Platz in der Ablauforganisation seine tägliche Arbeit.
- In der Aufbauorganisation sind Stellen und Abteilungen und deren Beziehungen definiert. Die Ablauforganisation dagegen beinhaltet die logische und zeitliche Gliederung der Aktivitäten im System mit dem Ziel, ein Optimum zu erreichen.
- Während die Aufbauorganisation durch klassische Linienstrukturen ihre Anwendung finden kann, ermöglicht die Ablauforganisation abteilungsübergreifende Strukturen, wie sie meist in einer Projekt- oder Prozessorganisation gefordert sind.
- Fehler in der Aufbauorganisation manifestieren und intensivieren sich in der Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens beschreibt die Struktur des Unternehmens. Die Aufbauorganisation umfasst das Organigramm (Unternehmenshierarchie), die Abteilungsstruktur, den Stellenplan, die räumliche Verteilung (Niederlassungen, Standorte) und gegebenenfalls auch Schnittstellen zu verbundenen Unternehmen (Tochter-, Mutter oder Partnerfirmen).

Die Ablauforganisation orientiert sich an der Prozesskette und beinhaltet die Arbeitsvorgänge in räumlicher und zeitlicher Reihenfolge. Sie regelt weiters, welche Aktivitäten wann und von wem durchgeführt werden müssen und welche Ergebnisse dabei erzeugt werden.

## **Sind Einliniensysteme noch zeitgemäß? Kennen Sie Bereiche, wo diese Organisationsform verwendet wird? Welche Vor- und Nachteile bieten Einliniensysteme?**

### **(1) Merkmale von Einliniensystemen**

Beim Einliniensystem ist jede Stelle genau einer anderen Stelle unterstellt.

Alle Anordnungen müssen von oben nach unten alle dazwischenliegenden Instanzen berühren (vgl. Übersicht). Informationen und Nachrichten können von einer Stelle nur im Wege einer gemeinsamen Instanz zu einer anderen Stelle gelangen (der Dienstweg muss eingehalten werden). Zwei gleichgeordnete Instanzen können sich nur über die nächsthöhere gemeinsame Instanz in Verbindung setzen.

#### **Vorteile:**

- Klarer Weisungs- und Berichtsweg
- Straffer Aufbau
- Das Anordnungsrecht und die Verantwortung sind klar festgelegt.

#### **Nachteile:**

- Die Befehlswege sind lang und schwerfällig.
- Die oberen Instanzen sind stark belastet.

### **(2) Einliniensysteme in der Praxis**

#### **a) Einführung**

In der Praxis treten Einliniensysteme nur in Form von **Stabliniensystemen** auf. Das heißt, den reinen Linienstellen (Instanzen) werden beratende Stäbe angegliedert, die meist von Spezialisten besetzt werden.

#### **Beispiele:**

- Rechtsabteilung
- Revision
- Öffentlichkeitsarbeit

Alle Stabsstellen besitzen nur beratende Funktion. Sie üben durch ihre Informationen und durch ihre Nähe zur Geschäftsleitung indirekt Einfluss auf die Entscheidungen aus. Häufig befassen sich Stabsstellen mit zentralen Planungsaufgaben. Im Einzelfall können bei besonderen Aufgaben (z.B. bei Einführung von internetbasierten Informationssystemen oder bei Umstellung bestimmter Bereiche auf ein Softwarepaket) die Stabsstellen zeitlich befristet mit Anordnungsbefugnissen ausgestattet werden.

## 4.2 Organisationskultur

**Als Absolvent einer Wirtschaftsuniversität mit Schwerpunkt Organisation sind Sie nun für ein Beratungsunternehmen tätig und sollen nun bei Ihrem Kunden eine kurze Zusammenfassung über die Bedeutung der Organisationskultur geben.**

Das Unternehmen ist ein offenes, dynamisches, komplexes, wahrscheinlichkeitsorientiertes und sozio-technisches System. Aufbau und Abläufe sind auf die Erreichung ökonomischer Ziele ausgerichtet.

Organisation ist ein System von festen Regeln, die für unbestimmte Zeit gültig sind. Sie werden erst dann wieder geändert, wenn dies erforderlich ist. Organisation bewirkt damit eine große Stabilität von Abläufen in einem Unternehmen.

### **Vorteile organisatorischer Regelungen:**

- Es muss nicht in jeder Situation wieder neu nachgedacht werden, wie die Aufgabe bewältigt werden soll. Dadurch wird der Planungsaufwand verringert.
- Wenn langfristig gültige Regelungen geschaffen werden, lohnt es sich, den Sachverhalt gründlich zu durchdenken. Dies führt normalerweise zu wirkungsvollen, qualitativ hochwertigen und kostengünstigen Lösungen.
- Die langfristig gültigen Regelungen führen zu erhöhter Transparenz (jeder weiß, wer für was zuständig ist) und zu verbesserter Abstimmung einzelner Aufgaben.
- Organisatorische Regelungen verringern die Abhängigkeit von einzelnen Personen. Wenn jemand ausscheidet oder eine neue Aufgabe übernimmt, kann sich der Nachfolger leichter in die Aufgabe einarbeiten.

### **Nachteile organisatorischer Regelungen:**

- Bei veränderten Bedingungen können organisatorische Regelungen leicht zu einem Hemmschuh werden. Man hat eben seine Vorschriften, egal, ob sie noch passen oder nicht.
- Sonderfälle, für die keine entsprechenden Regelungen vorgesehen wurden, werden alle „über den gleichen Leisten geschlagen“.
- Wenn sich die Mitarbeiter in ihrer Freiheit eingeengt, d.h. von anderen verplant fühlen, führt der Verlust an Selbständigkeit leicht auch zu einem Verlust an Motivation oder an Einsatzbereitschaft, weil „man ja doch nichts machen kann“.
- Es besteht die Gefahr, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen – auch wenn die Vorschrift nicht mehr passt oder wenn sie prinzipiell nicht passt.

Ein Unternehmen ist eine intelligente, sich selbst organisierende soziale Handlungseinheit, die auf die langfristige Erreichung gemeinsamer Ziele ausgerichtet ist.

Ein Unternehmen zeigt folgende Eigenschaften:

- Ist etwas Einmaliges mit eigener Identität und eigener Kultur
- Trägt Verantwortung für das eigene Handeln
- Hat Intelligenz, die zum Lernen und zur Veränderung eingesetzt wird.

Vergleichbar mit einer Person, handelt ein Unternehmen aufgrund seines Wissens und seiner Wahrnehmung der Umwelt. Dabei lernt es ständig aus Erfahrung und gestaltet selbst seine unmittelbare Umwelt.

**Beschreiben Sie den Begriff der Organisationskultur und erläutern Sie Grundlagen aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltung und Weltanschauung, welche die Mitarbeiter teilen.**

Die Unternehmenskultur beschreibt die Einmaligkeit, das Besondere eines Unternehmens. Die Einmaligkeit eines Individuums bezeichnet man als Persönlichkeit, die eines Unternehmens als Unternehmenskultur.

**Kultur** ist ein uns nicht bewusstes System von Werten und Normen, das unser Verhalten beeinflusst. Es wird im Laufe der Sozialisation erlernt und wird in einer Gemeinschaft allgemein anerkannt und weitergegeben.

**Wert** Vorstellungen, die in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen. Sie zeigen sich in den Normen (Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Treue, Nächstenliebe, Toleranz, Freiheit, Gleichheit, Kunst, Schönheit, Wohlstand, Firmenwerte)

**Normen** sind Erwartungen der Gesellschaft an das Verhalten von Individuen. Sie haben meist nur Gültigkeit in einer bestimmten Gesellschaft wie z.B. in einem bestimmten Stamm oder Land, innerhalb einer bestimmten Berufsgruppe oder etwa innerhalb der Kirche. Werden diese nicht eingehalten, gibt es Sanktionen.

**Sozialisation** ist der lebenslange Erwerb von Werten, Normen, Verhaltensmuster und Einstellungen. Die Sozialisation hilft der Person, sich in ihrer Umgebung zurechtzufinden und eine eigene Persönlichkeit zu entwickeln. (Erwerb der Geschlechterrolle, Anpassung an die Klassengemeinschaft, Anerkennung einer Autorität)

**Weltanschauung** kann mit einem Eisberg verglichen werden:



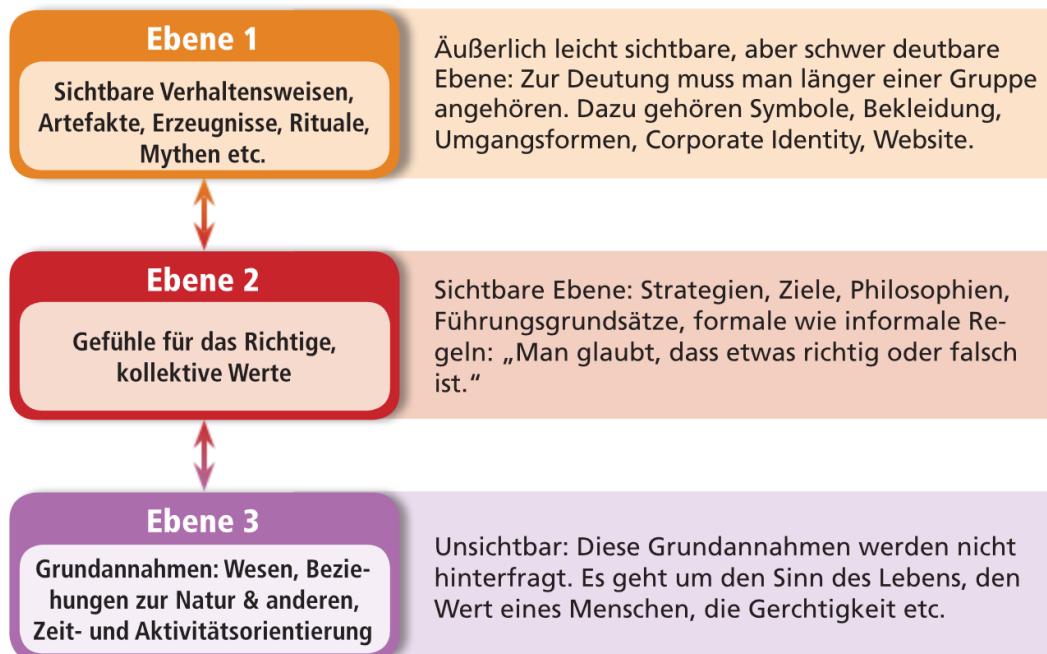
Zu unterscheiden sind

- sinnlich wahrnehmbare Elemente einer Kultur:  
kulturelle Praktiken (Rituale wie das Grußritual, Helden als besondere Personen in der Unternehmensgeschichte, Symbole wie z. B. der Parkplatz des Chefs) und Artefakte
- unbewusste, verborgene Elemente der Kultur:  
Grundannahmen, Werte, Normen

### Ebenen der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist in einem Unternehmen das System der gemeinschaftlichen Werte, Meinungen und Verhaltensweisen der Individuen, die das interne Verhalten leiten und erklären und die Basis für ein gemeinsames Auftreten nach außen bilden.

Zur Erklärung dieses Systems der Unternehmenskultur unterscheidet der US-amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein in seinem Kulturebenen-Modell drei Ebenen.



Werte sind die Grundlage einer Unternehmenskultur und beeinflussen sie daher am meisten.

Beispiele:

- Machtverteilung und Verhältnis zur Macht
- Einstellung zu Veränderungen und Risikobereitschaft
- Umgang mit Wissen und Informationen
- Lernfähigkeit
- Einstellung zum System (Loyalität, Identifikation)
- Vertrauen
- Umgang mit Fehlverhalten
- Umweltbewusstsein

## Bereiche der Unternehmenskultur

- Unternehmensidentität:  
Alle sichtbaren Ausdrucksformen des Unternehmens, sein Erscheinungsbild (**Corporate Identity** – die Persönlichkeit des Unternehmens)
- Unternehmensethik:  
Rangfolge der Werte, denen sich ein Unternehmen in seinem Handeln verpflichtet weiß, wie etwa: Gerechtigkeit, Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Verantwortung
- Unternehmensphilosophie:  
Das ist die grundsätzliche Sinn-Orientierung oder weltanschauliche Ausrichtung eines Unternehmens: das Menschenbild, die Auffassung über die Art der zwischenmenschlichen Beziehung, die Einstellung zur Umwelt.

### **Wie zeigt sich die Unternehmenskultur?**

Bestimmte Eigenschaften sind nach innen und außen sichtbar und für alle Mitarbeiter richtungsweisend.

#### **Beispiele:**

- Wie sieht das Logo aus?
- Unter welchem Namen tritt ein Unternehmen auf?
- Unternehmensphilosophie
- Wie wird die Unternehmensgeschichte dargestellt, welche Bedeutung haben Traditionen?
- Welche wichtigen Persönlichkeiten hat das Unternehmen?
- gemeinsame Veranstaltungen
- gelebte Führungsstile und -grundsätze
- etc.

### **Analysieren Sie danach die Organisationskultur im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre und analysieren Sie diese unter der Betrachtung des Modells von Deal und Kennedy.**

Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy beschreiben Kultur als ein zweidimensionales Modell mit den Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback (die Geschwindigkeit, mit der eine Aktivität sich für vorteilhaft oder nachteilig herausstellt). Den entstehenden vier Quadranten geben sie sehr bildhafte Namen, die aus diesem Grunde hier auch auf Englisch aufgeführt sind.

Kulturtypologie nach Deal und Kennedy		niedrig	Risiko hoch
Feedback und Belohnung	schnell	Work hard - Play hard <b>Brot-und-Spiele-Kultur</b>	Tough-Guy, Macho Culture <b>Alles-oder-nichts-Kultur</b>
	langsam	Process-Culture <b>Prozess-Kultur (oder Bürokratie)</b>	Bet-your-company <b>Analytische-Projekt-Kultur</b>

**Beurteilen Sie die Konsequenzen der Organisationskultur für das Management und diskutieren Sie die Gestaltbarkeit der Organisationskultur im Hinblick auf Tom Burns mechanistische und organische Unternehmen.**

Eine der ersten wissenschaftlichen Arbeiten über Kulturveränderungen stammt von dem 1981 in den Ruhestand getretenen schottischen Professor für Soziologie Tom Burns. Burns versuchte elektronische Entwicklungstätigkeiten in traditionellen schottischen Unternehmen einzuführen. Die Anpassungsprobleme, die diese Unternehmen hatten, führten dazu, dass Burns zwei „Idealtypen“ beschrieb. Der mechanistische Typ (engl. mechanistic type) ist an relativ stabile Umweltbedingungen angepasst. Probleme und Aufgabenstellungen des Managements sind in Bereiche aufgeteilt und verwaltet, es gibt klare Kommunikationslinien und eine strukturierte Befehlshierarchie. Der organistische Typ ist angepasst an instabile Umwelten wo neue, unvertraute Probleme häufig auftauchen, die nicht auf traditionelle Weise zerlegt und in Fachbereiche aufgeteilt werden können. Hier findet also eine kontinuierliche Anpassung und Neudefinition der Einzelaufgaben statt. Kommunikation findet mehr in Form von Informationsaustausch und Ratschlag anstelle von Befehl und Gehorsam statt. Als sich fast keines der traditionellen schottischen Unternehmen in die Entwicklung von elektronischen Baugruppen einarbeiten konnte, entwickelte Burns Zweifel, ob sich mechanistische Unternehmen bewusst verändern könnten. Er stellte drei Arten von Veränderungen der mechanistischen Organisationen fest, die er als pathologisch (krankhaft) bezeichnete. Pathologische Systeme sind die Versuche mechanistischer Unternehmen, sich selbst organistischer zu gestalten, um mit unsicherer Umwelt zurechtzukommen.

1. In schnell veränderlichen Umwelten wird es zunehmend notwendig, Klärungen herbeizuführen, was in mechanistischen Unternehmen mit dem Vorgesetzten stattfindet. Kann dieser das Problem nicht lösen, so klettert das Problem die Hierarchieebenen nach oben und endet auf dem Tisch des Unternehmensleiters. Schnell wird klar, dass viele Entscheidungen ohne die Führung nicht getroffen werden können. Es entwickelt sich ein System mit unklaren Rollenverteilungen (engl. ambiguous figure system), bei dem es ein offizielles und ein inoffizielles System von Zweierbeziehungen gibt zwischen dem Leiter und einer Vielzahl von mittlerem Management. Als Folge

ist der Leiter überarbeitet und viele seiner direkten Führungskräfte sind frustriert, weil sie ständig übergangen werden.

2. Andere Unternehmen versuchen das Problem zu lösen, indem sie zusätzliche Zweige in die bürokratische Hierarchie einfügen, z. B. Kontakt-Manager etc. Das führt zu einem System, welches Burns als mechanistischen Dschungel (engl. mechanistic jungle) bezeichnet, wo ein neuer Job oder eine neue Abteilung erzeugt wird, deren Existenz vom Fortbestehen der Probleme abhängt.
3. Die dritte pathologische Lösungsmethode, die Burns erkannte, war die Einführung von Komitees (Komitee-System, engl. super-personal oder committee system). Das Komitee ist die traditionelle Methode, mit vorübergehenden Problemen umzugehen, die nicht von einer einzelnen Funktion oder Person gelöst werden können. Als Dauerlösung ist das Komitee völlig ungeeignet, da es die Loyalitäten und Karrierestrukturen der Abteilungen zerstört.

Burns behauptet, dass ein Verständnis von Organisationen nur aus dem Verständnis von drei sozialen Systemen folgen kann. Das erste sind die formalen Autoritätsstrukturen, die sich aus den Organisationszielen ergeben und mit denen es sich seiner Umwelt anpasst. Aber Organisationen sind auch Lebensumwelten, in denen Menschen Karrieren planen. Sie werden daher ihre Verhaltensweisen so anpassen, dass diese Karrieren besser stattfinden. Und schlussendlich sind Organisationen auch politische Systeme, wo Menschen und Abteilungen konkurrieren und kooperieren. Burns betrachtet es als naiv, eine Organisation nur unter Berücksichtigung seiner formalen Systeme (dem **Organigramm**) zu betrachten.

## 4.3 Projektorganisation

Als Absolvent einer Wirtschaftsuniversität mit Schwerpunkt Organisation sind Sie nun für ein Beratungsunternehmen tätig und sollen nun bei Ihrem Kunden in einem Projektmanagement Team Aufgaben übernehmen.

**Fassen Sie zunächst kurz die Merkmale eines Projekts zusammen.**

### Inhaltliche Zielsetzung

Projekte beginnen mit einem definierten Ausgangszustand und haben die Erreichung eines bestimmten, vor Projektbeginn definierten Ziels zum Inhalt. Mit der Erreichung des Projektziels ist der Projektzweck erfüllt und das Projekt beendet.

### Zeitliche Zielsetzung

Eine Projektaufgabe ist keine Daueraufgabe, sondern sie ist zeitlich befristet. Anfangs- und Endzeitpunkte des Vorhabens sind geplant oder werden vorgegeben.

### Innovativer Charakter (Neuartigkeit)

Projekt sind neuartige und einmalige Vorhaben. Ihre Neuartigkeit ergibt sich daraus, dass nicht oder nur teilweise auf vorhandenes Know-how oder bestehende Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Neuartigkeit ist auch gegeben, wenn spezielle Rahmenbedingungen eine routinemäßige Abwicklung einer Aufgabe nicht möglich machen (z.B. spezielle Vertragsbedingungen, geänderte Infrastruktur)

### **Ressourcenknappheit**

Projekt erfordern personelle, finanzielle, materielle und andere Mittel. Die zur Durchführung des Vorhabens verfügbaren Mittel sind begrenzt; Kosten und Budget sind im Voraus geplant und festgelegt.

### **Komplexität**

Das Merkmal Komplexität kennzeichnet die Anzahl und Verschiedenartigkeit der einzelnen Teilaufgaben eines Projektes sowie deren gegenseitige Verflechtung und Abhängigkeit. Die Komplexität eines Projektes wächst weiters mit der Anzahl der beteiligten Personen bzw. unterschiedlichen Personengruppen.

### **Risiko**

Projekte zeichnen sich aufgrund ihrer Neuartigkeit und Komplexität durch höhere Wahrscheinlichkeit des Scheiterns aus als Routineaufgaben. Das Risiko beschreibt dabei die Wahrscheinlichkeit, mit welcher bestimmte vorgegebene Rahmenbedingungen und Ziele nicht erfüllt werden können sowie die sich daraus ergebenden Auswirkungen.

**Erläutern Sie darauf hin die Grundtypen, die nach dem Aufbau und dem Ablauf zu unterscheiden sind. Gehen Sie dabei im speziellen auf die Stabsprojektorganisation, die Matrixorganisation und die reine Projektorganisation ein. Begründen Sie dabei etwaige Vor- und Nachteile.**

1. Reine Projektorganisation (Task-Force)
2. Einflussprojektorganisation
3. Matrix-Projektorganisation
4. Projektorientierte Teilorganisation
  - Stabsprojektorganisation
    - Projektleitung wird in abgeschwächter Form als Projektkoordinator im Rahmen einer Stabstelle erfüllt
    - Projektmitglieder bleiben innerhalb der funktionalen Hierarchie des Unternehmens
    - Projektleiter hat Koordinations- und Informationsfunktionen
    - Projektkoordinator hat keine formalen Entscheidungs- und Weisungskompetenzen
    - Vorteile:
      - \* Organisationsform mit dem geringsten Organisationsaufwand

- \* Mitarbeiter bleiben in Abteilung (personelle Kapazität flexibel ausgelastet)
  - \* Gleichzeitige Abwicklung mehrerer Projekte
- Nachteile:
  - \* Bindung der Mitarbeiter stärker als die Identifikation
  - \* Koordinator trägt Verantwortung für Erfolg, hat aber keinen direkten Einfluss
  - \* Probleme zw. Koordinator und Mitarbeiter über Unternehmensleitung
  - \* Konfliktlösung beeinflusst Unternehmensleitung
  - \* Ist wenig kundenorientiert
- Matrixorganisation
  - Projektleiter bestimmt das Ziel und die zu erbringende Leistung, die zu Verfügung stehenden Mittel sowie die Termine
  - Der funktionale Vorgesetzte legt fest, welcher Mitarbeiter die Aufgabe übernimmt, mit welchen Mitteln er diese durchführt und welche Qualität das Ergebnis hat.
  - Vorteile:
    - \* Projektmanager hat Kompetenz zur direkten Verfolgung der Ziele
    - \* Eignung für Multiprojektmanagement
    - \* Gezielter Einsatz von Spezialistenwissen
    - \* Mitarbeiter werden nicht aus Abteilung gerissen
    - \* Konflikte können rasch und auf direktem Weg beseitigt werden
  - Nachteile:
    - \* Hohe Konfliktwahrscheinlichkeit durch Mehrfachunterstellung
    - \* Probleme zwischen Leiter und funktionalem Vorgesetzten
    - \* Mitarbeiter kann Leiter und Vorgesetzten gegeneinander ausspielen
- Reine Projektorganisation
  - Hauptgeschäfte werden in Projektform abgewickelt
  - Budgetplanung und Abrechnung erfolgt auf Basis von Projekten
  - Vorteile:
    - \* Unternehmerisches Denken wird gefördert
    - \* Flexibles Eingehen auf Kundenwünsche
    - \* Know-how wird genutzt
    - \* Gute Karrierechancen und Motivation
  - Nachteile:
    - \* Koordination vieler mittlerer Projekte erfordert neue Strukturen
    - \* Neue Projektkultur ist erforderlich

### **Abschließend diskutieren Sie die Effizienz projektorientierter Strukturen.**

Einsatzbereiche der reinen Projektorganisation:

- Umfangreiche Projekte mit voraussichtlich langer Projektdauer
- Projekte mit hoher strategischer Bedeutung für das Unternehmen

- Projekte mit hoher technologischer Komplexität
- Zeitkritische oder unter Zeitdruck stehende Projekte

Einsatzbereiche der Einfluss-Projektorganisation:

- gut strukturierte Projekte, bei denen alle Projektbeteiligten die Vorgehensweise bekannt ist (repetitive Projekte); dadurch kann der Kommunikationsaufwand reduziert werden
- Projekte mit geringem Umfang, geringen Risiken und geringem Innovationsgrad

Einsatzbereiche der Matrix-Projektorganisation:

- durch die flexible Zuteilung von Personalressourcen für die parallele Durchführung mehrerer Projekte geeignet
- bei Projekten, bei denen der Koordinationsaufwand zu hoch für eine Einfluss-Projektorganisation ist und keine Task-Force aus z.B. personellen Gründen nicht möglich ist.

Einsatzbereiche der projektorientierten Teilorganisation:

- Projekte mit fachlich eng abgesteckten Projektinhalten, wobei bereichsübergreifende Zusammenarbeit nur in geringem Maß notwendig ist
- Projekte, bei welchen die Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilbereichen eindeutig definiert sind (standardisierte oder genormte Schnittstellen)
- Projekte, welchen aufgrund des erforderlichen Spezialwissens nur von einer bestimmten Abteilung durchgeführt werden können

# 5 Management

## 5.1 Entrepreneurship

Als Absolvent einer Wirtschaftsuniversität mit bereits fünfjähriger Berufserfahrung sind Sie nun erstmals mit der Führung eines kleinen Teams betraut worden. Sie gehen engagiert an diese neue Herausforderung heran und rufen sich in Erinnerung, was Sie während des Studiums über Managementprozesse erfahren haben.

**Erläutern Sie den Ablauf von Managementprozessen und gehen Sie dabei im Detail auf die Bereiche der Planung, der Kontrolle, der Organisation und der Führung ein.**

Management ist ein Prozess, bei dem Ziele und Maßnahmen festgelegt werden und die Erreichung der Ziele überprüft wird.

Damit dieser Prozess umgesetzt werden kann, müssen 4 Funktionen erfüllt werden

1. Festlegung der Ziele und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen
2. Überprüfung der Maßnahmen, ob sie für Zielerreichung erfolgreich waren
3. Entwicklung eines Systems von Regeln, das die Planung, Durchführung und Kontrolle ordnet.
4. Führung, um auf das Verhalten der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, damit die Ziele besser erreicht werden.

**Diskutieren Sie in einem ersten Schritt die Bedeutung von der Vision, der Mission und der Unternehmensphilosophie aus Sicht des Unternehmens. Erläutern Sie die Corporate Social Responsibility und skizzieren Sie deren zentrale Aspekte.**

Vision,  
Mission,  
Unternehmens-  
philosophie

Vision, Mission und Unternehmensphilosophie beschreiben das Selbstverständnis eines Unternehmens. Sie geben Antworten auf die folgenden Fragen.

- Vision: „Wohin will das Unternehmen?“
- Mission: „Wer sind wir?“
- Unternehmensphilosophie: „Mit welchen Werten wollen wir agieren?“

**Vision:**

„Vision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee, über die eigene Entwicklung“ (Müller-Stewens/Lechner) „Ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“ (Boston Consulting Group)

Mit der **Vision** wird ein Zukunftsbild für die künftige Entwicklung eines Unternehmens entworfen. In wenigen Worten wird beschrieben. **„Wohin will das Unternehmen“**.

### **Funktionen der Vision:**

Legitimationsfunktion: Die Vision legitimiert die unternehmerische Tätigkeit im gewählten Aktionsfeld gegenüber den Anspruchsgruppen.

Identifikationsfunktion: Die Vision vermittelt den Mitarbeiter den tieferen Sinn und Nutzen ihrer Arbeit und steigert so die Motivation.

Orientierungsfunktion: Die Vision gibt dem Management und den Mitarbeiter eine Orientierung für strategische und operative Entscheidungen.

Inspirationsfunktion: Die Vision regt an zu Kreativität bezüglich des Einsatzes der eigenen Potentiale in der unternehmerischen Tätigkeit.

Beispiel: „In jedem Haushalt ein PC“ (Bill Gates)

### **Mission:**

Die Mission beschreibt in Form eines Slogans den Auftrag des eigenen Unternehmens, den Beitrag den es zur Erschließung des in der Vision beschriebenen Nutzpotential leisten will.

Beispiele:

- „Wir organisieren die Information dieser Welt und machen sie allgemein zugänglich und nutzbar“ (Google)
- „Connecting People“ (Nokia)

Die **Mission** beantwortet die Frage: **“Was ist der Auftrag des Unternehmens?”**

### **Unternehmensphilosophie:**

Die Unternehmensphilosophie kann als zentrale übergeordnete Konzeption für die Führung eines Unternehmens und seine Langfrist-Ausrichtung am Markt verstanden werden. Aus ihr werden Kultur, Leitbild und Strategie des Unternehmens abgeleitet. Sie besteht aus den explizit in den Führungsgrundsätzen dokumentierten und aus den implizit verfolgten Grundeinstellungen der Eigentümer oder der Geschäftsführer eines Betriebes in Bezug auf die unternehmensexterne Umwelt - Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, aber auch die Gesellschaft allgemein - ebenso wie unternehmensintern gegenüber den Mitarbeitern.

- Gesellschaftsbild (Bezug des Unternehmens zur Gesellschaft und Politik)
- Unternehmensleitbild
- Menschenbild (Unternehmenskultur und Führungsphilosophie)

Die Philosophie beeinflusst daher maßgeblich die soziale Verantwortung des Unternehmens, seine Strategien, Pläne und Ziele sowie den Führungsstil und die Führungsgrundsätze des Managements.

In der Unternehmensphilosophie werden grundsätzlich Wertvorstellungen mit der Frage aufgegriffen. **“Auf welcher Wertbasis agiert das Unternehmen?”**

### **Corporate Social Responsibility:**

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).

#### **Corporate Social Responsibility**

Im Zusammenhang mit der Vision, der Mission und der Philosophie von Unternehmen wird zunehmend auch von der **Corporate Social Responsibility** („Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“) gesprochen. Die drei zentralen Aspekte der Corporate Social Responsibility (CSR) sind:

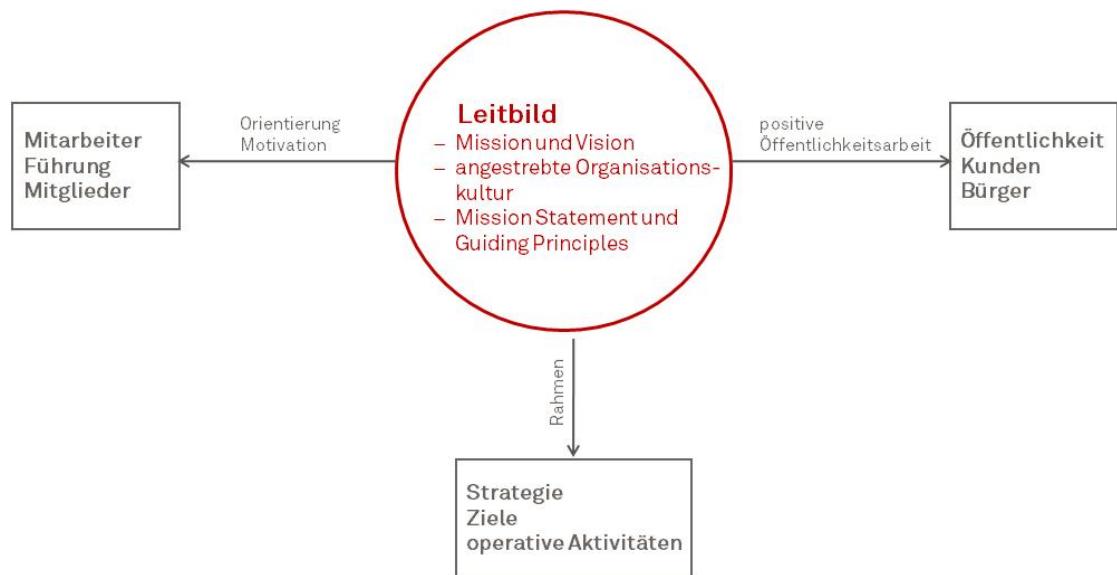
- die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen über den gesetzlich vorgegebenen Rahmen hinaus
- die gleichgewichtige Beachtung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, nämlich Ökonomie, Ökologie und Soziales, durch das Unternehmen
- der Dialog des Unternehmens mit den relevanten Anspruchsgruppen

Die Europäische Union hat in einem Grünbuch Regeln für die nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft durch die Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem empfohlen.

Weitere Informationen finden Sie z. B. unter [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org).

**Sie sind in Ihrer neuen Funktion für die Erstellung eines Unternehmensleitbilds verantwortlich und müssen nun Geschäftsleitung über den geplanten Aufbau dieses Leitbildes einen Zwischenbericht geben.**

Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Es formuliert einen Zielzustand (realistisches Idealbild). Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes sowie auf die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, wofür eine Organisation steht. Es ist eine Basis für die Corporate Identity einer Organisation. Ein Leitbild beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die angestrebte Organisationskultur. Es ist Teil des normativen Managements und bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln.



## 2 Leitbild

Im Leitbild kann auch auf die ethischen Prinzipien (z. B. **Code of Global Conduct** der UNO) Bezug genommen werden (vgl. z. B. [www.omv.at](http://www.omv.at)).



Das Leitbild des Lkw-Herstellers richtet sich an seine Kunden und seine anderen Partner und formuliert die Ziele, die das Unternehmen verfolgt.

Im Leitbild werden die Vision, die Mission und die Unternehmensphilosophie des Unternehmens zusammengeführt und dargestellt.

Die Erstellung eines Leitbilds ist wichtig, weil die übergeordneten Unternehmensziele nur dann erreicht werden, wenn sich alle Mitarbeiter an gemeinsamen Werten und Grundsätzen orientieren, die ihre Handlungen leiten. Ein Leitbild muss einzigartig, unverwechselbar und für das Unternehmen typisch sein. Daher sind Leitbilder in der Praxis sehr unterschiedlich. Sie enthalten meist:

- die globale Geschäftspolitik, insbesondere die Angebotspolitik
- das Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern
- das Verhältnis zu Staat und Gesamtwirtschaft
- Managementgrundsätze

Im Leitbild werden Vision, Mission und Unternehmensphilosophie als Leitlinien der Unternehmenskultur formuliert.

### Beispiel: Unternehmensleitbild eines Lkw-Herstellers

● Wir sind ein weltweit tätiges Unternehmen, das seinen Kunden immer die technologisch und kostenmäßig optimalen Produkte für den Straßentransport zur Verfügung stellt.

Neben der Herstellung und dem Verkauf dieser Produkte ist der optimale Service für die gesamte Lebensdauer ein zentraler Bereich unseres Angebots.

Bei der technischen Entwicklung sind neben der Optimierung der Herstellungs- und Betriebskosten vor allem der neueste Stand im Bereich des Umweltschutzes und der technisch möglichen und sinnvollen Kooperation mit dem Schienentransport zu beachten.

Rechtliche Entwicklungen im Bereich des Umweltschutzes sind technisch möglichst langfristig vorwegzunehmen, um die Positionierung des Lkw als kostengünstiges und umweltverträgliches Transportmittel zu verbessern.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll eine ihrer Leistung entsprechende Entlohnung geboten werden, die in der oberen Hälfte unseres Wirtschaftsbereiches liegen soll. Innerbetriebliche und überbetriebliche Ausbildung soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die größtmögliche Entfaltung ihrer Fähigkeiten bieten.

Ein besonderes Anliegen ist uns die Erhöhung des Frauenanteils in den technischen Berufen.

Als Führungsprinzip gilt die Vereinbarung von Zielen in Zusammenarbeit von Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die weitgehende Delegation der Verantwortung in Übereinstimmung mit diesen Zielen.

Unternehmens-  
leitbilder



Unternehmensleitbilder können sehr umfangreich sein (bis zu 30 Seiten). Das oben dargestellte Beispiel ist daher nur eine kurze Illustration.

## Leitbilderstellung

Bei Leitbildern besteht die Gefahr, dass sie für den Alltag des Unternehmens keine Rolle spielen. Nur wenn Manager und Mitarbeiter in den Prozess der Leitbilderstellung eingebunden sind, können Leitbilder im Unternehmen wirkungsvoll umgesetzt werden und in die tägliche Praxis einfließen.

Damit das Leitbild tatsächlich eine Orientierungshilfe darstellt, sollte die Leitbilderstellung in einem umfassenden Kommunikationsprozess zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern erfolgen.

Die Formulierung eines Leitbilds und die Entwicklung von Maßnahmen zu seiner Umsetzung ist immer Aufgabe eines Teams.

Folgende Schritte zur Erstellung des Leitbilds sind üblich:

### (1) Einrichtung einer Projektgruppe

Für die Leitbilderstellung wird meist eine Projektgruppe eingerichtet. Sie ist für den Prozess der Leitbilderstellung verantwortlich. Die Projektgruppe sollte aus Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen zusammengesetzt sein.

### (2) Vorhandene Leitideen festhalten

In jedem Unternehmen sind bereits Leitideen vorhanden. In einer sogenannten „Kick-off“-Veranstaltung werden diese bereits bestehenden Grundlagen mit einem Fragenkatalog erhoben. Beispiele für solche Fragen sind:

- In welchen Dokumenten (z.B. in der Satzung) sind Aussagen über Grundsätze des Unternehmens getroffen worden?
- Was sind die Kernaussagen?
- Sind die Aussagen im Unternehmen bekannt?
- Werden diese im Alltag berücksichtigt?
- Wie werden sie berücksichtigt?

Was im Einzelnen in Leitbildern beschrieben wird, ist zum Teil sehr unterschiedlich und vom Unternehmen abhängig.

### (3) Leitbild formulieren

Eine erfolgreiche Leitbildentwicklung fängt bei der Festlegung und Formulierung der Leitideen an. Ein Fragenkatalog kann Ausgangspunkt für das Leitbild sein. Beispiele für solche Fragen sind:

- Wer sind wir, was wollen wir?
- Welche Ziele haben wir? Wie wollen wir die Ziele erreichen, welche Werte sind uns wichtig?
- Was ist unsere Vision?
- Was tun wir wie für wen?
- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?
- Welche Kunden haben wir?
- Wie gehen wir mit den rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen um?
- Was sind unsere fachlichen Grundlagen und Konzepte?
- Was sind unsere Verhaltensgrundsätze für Führung und Zusammenarbeit?
- Wie ist unser Führungsstil?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie nehmen wir unsere Verantwortung gegenüber Mitarbeitern wahr?
- Was tun wir für unsere Weiterbildung und Qualifikation?
- Wie sieht unsere Organisationsstruktur aus?
- Was sind unsere Strukturgrundsätze für die interne Organisation?
- Welche Hierarchie haben/brauchen wir?
- Wie kommunizieren wir?

Meist wird das Leitbild auch auf der Website und im Geschäftsbericht des Unternehmens publiziert (vgl. die auf Seite 160 der Lerneinheit angeführten Webadressen).

### (4) Leitbild intern einführen

Ist das Leitbild formuliert, muss es intern (gegenüber den Mitarbeitern) kommuniziert werden, z.B. bei einer Mitarbeiterversammlung oder in einer Mitarbeiterzeitung.

### (5) Leitbild nach außen tragen

Sobald das Leitbild formuliert und unternehmensintern präsentiert worden ist, kann es der Öffentlichkeit, den Kunden und Lieferanten etc. vorgestellt werden. Damit das Interesse geweckt wird, muss eine passende Darstellungsform gefunden werden. Dazu sollten Farben, Grafiken, Illustrationen und Bilder verwendet werden, die die Aussagen unterstützen. Je besser dies gelingt, desto eher kommt dem Leitbild die Leit- und Motivationsfunktion im Alltag zu.

**In der modernen Unternehmensführung verlagern sich die Schwerpunkte strategischer Planung von der Produktorientierung auf die Markt- und Gesellschaftsorientierung. Diskutieren Sie diese Aussage und geben Sie relevante Beispiele.**

// TODO: Ausführlicher

Es heißt, dass die Kunden nicht nur für das Produkt interessieren, sondern andere Aspekte wie Umweltschutz und Nachhaltigkeit von Bedeutung sind.

**Gehen Sie auf die unterschiedlichen Führungsstile ein, und überlegen Sie, welcher ihrer Persönlichkeitsstruktur am ehesten entgegenkommt.**

## Führungsstil

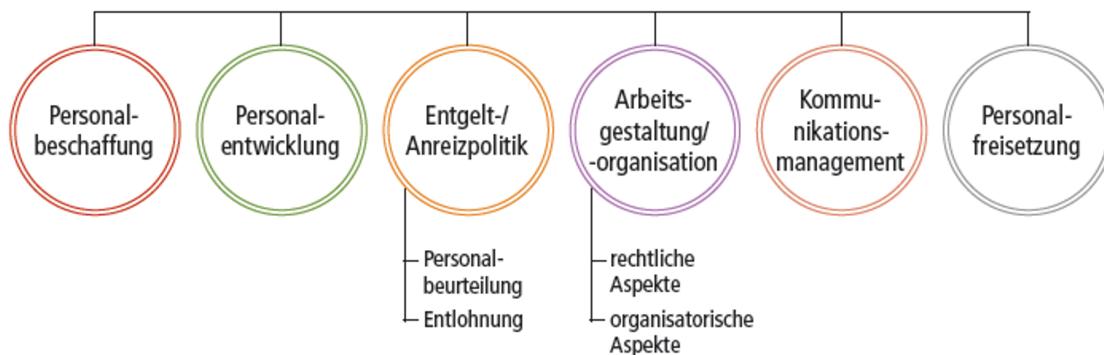


## 5.2 Personalmanagement

Sie haben ein kleines Unternehmen gegründet und müssen sich als Einzelunternehmen auch mit dem Personalmanagement auseinandersetzen. Nachdem Ihr Geschäft Gott sei Dank vom ersten Moment an floriert hat haben Sie mittlerweile 15 MitarbeiterInnen. Sie haben ein Seminar besucht und wollen nun manche Dinge die Sie dort gelernt haben in Ihrem Haus umsetzen.

**Analysieren Sie welche Aufgaben Sie als Personalmanager zu erfüllen haben.**

## Aufgaben des Personalmanagements



**Sie als KMU übernehmen diese Aufgabe selbst, sollten Sie weiter expandieren und ein Großunternehmer werden, von wem würde das Personalmanagement üblicherweise übernommen?**

- Das moderne Personalmanagement ist keine Aufgabe, die ein einzelner Mitarbeiter oder eine einzige Abteilung allein stemmen kann. Vielmehr geht es darum, mit der gesamten Führungsebene beginnend, Geschäftsleitung, leitende Mitarbeiter und Vorgesetzte mit einzubeziehen und entsprechende Abläufe zu implementieren

z.B.: Personalabteilung, Manager, Abteilungsleiter, Betriebsrat, etc..

### Betriebsrat:

Der Betriebsrat ist ein Organ zur Mitbestimmung und Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Er besteht aus einer Anzahl an Betriebsräten, die abhängig ist von der Anzahl der Arbeitnehmer im Unternehmen. Er hat das Recht auf Überwachung und Mitsprache über alles was den Arbeitnehmer betreffen.

Betriebsräte haben das Recht zu überwachen, ob die Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer (z.B. Mutterschutz, Unfallschutz, etc.) eingehalten werden.

Weiters kann sich der Betriebsrat in alle Angelegenheiten einmischen, die etwas mit den Interessen von Arbeitnehmern zu tun haben.

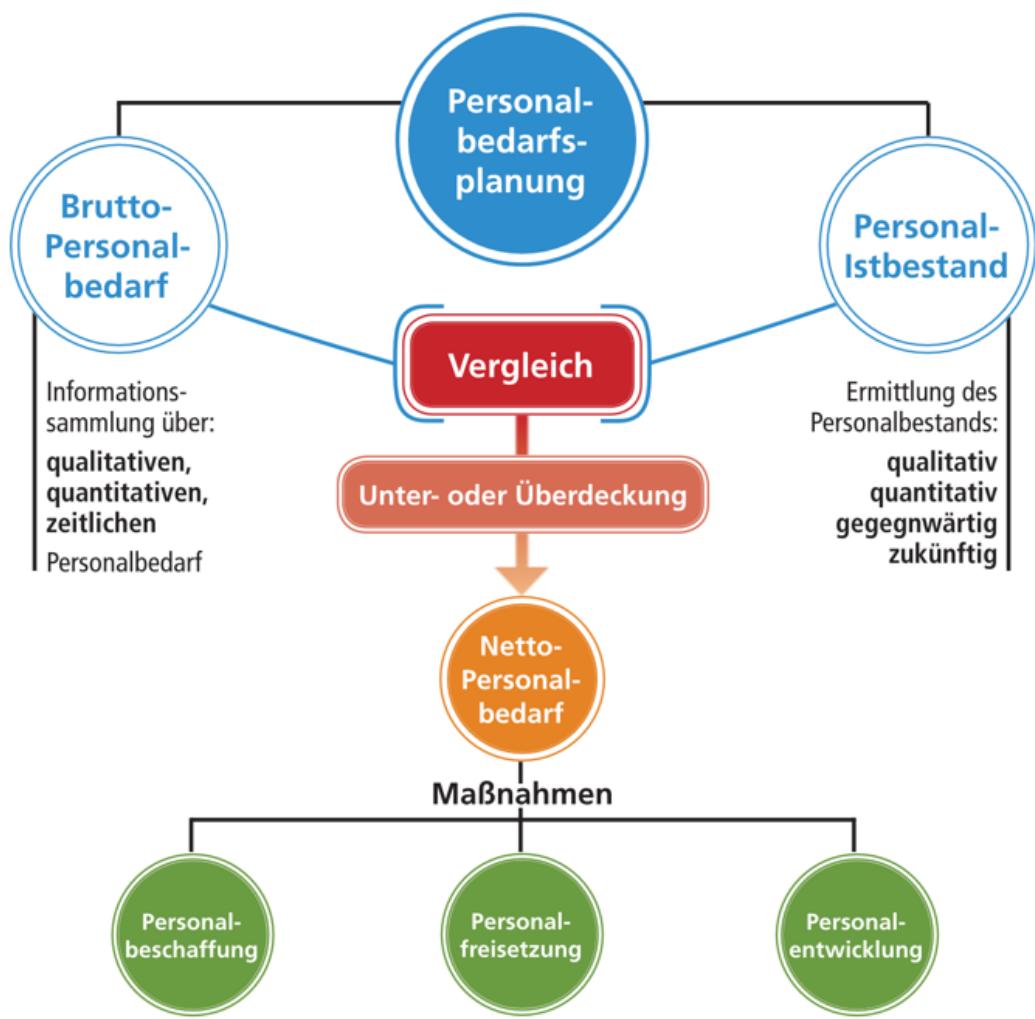
Für einige Angelegenheiten benötigt ein Unternehmen die Zustimmung des Betriebsrates. z.B. Wenn das Unternehmen Kontrollmaßnahmen, wie Überwachungskameras, einführen möchte. Der Betriebsrat muss schnellstmöglich informiert werden über Einstellungen, Kündigungen, Beförderungen, etc. Mitglieder des Betriebsrates sind Arbeitsnehmer.

## Wie werden Sie in Ihrem Unternehmen den Personalbedarf planen?

Bei der Personalbedarfsplanung müssen berücksichtigt werden:

- quantitativer Bedarf (Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?)
- qualitativer Bedarf (Welche Qualifikationen sollen die Mitarbeiter besitzen?)
- zeitlicher Bedarf (Wann werden Mitarbeiter benötigt?)

Die folgende Grafik zeigt die Entscheidungen, die dabei zu treffen sind:



Durch eine gezielte Personalplanung soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen zu jeder Zeit geeignete und qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung hat. Dabei werden die Anforderungen nach kurz-, mittel- und langfristigem Bedarf an Mitarbeitern unterteilt.

Man bildet den Personal-Istbestand (Wie sieht es mit den aktuellen Mitarbeitern aus?) über diese drei Punkte und vergleicht ihn dann mit dem Bruttopensozialbedarf (Wie

viele/Wie gute Mitarbeiter braucht man wirklich?). Daraus erhält man den Nettopersonalbedarf, welcher verdeutlicht ob man eine Unter- oder Überdeckung des Personals hat. Je nach Ergebnis gibt es verschiedene Maßnahmen:

- Personalbeschaffung: Hat man zu wenig Personal, so stellt man neues ein.
- Personalentwicklung: Hat man genug Personal, welches aber nicht genug qualifiziert ist, so möchte man dieses weiterbilden.
- Personalfreisetzung: Hat man zu viel Personal, müssen Mitarbeiter entlassen werden.

## Wenn es darum geht Personal zu beschaffen, welche Möglichkeiten bzw. Maßnahmen gibt es?

### Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs

Personalbeschaffung		
	intern	extern
<b>kurzfristig</b>	Beförderung von Mitarbeitern, Versetzung	Leiharbeit
<b>langfristig</b>	Personalentwicklung	Personalanwerbung durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inserate in Tageszeitungen, Fachzeitschriften</li> <li>● Stelleninserat auf der Website</li> <li>● Arbeitsamt</li> <li>● Vermittlung durch eigene Mitarbeiter</li> <li>● Aushang am Betriebseingang mit oder ohne Hilfe eines Personalberaters</li> </ul>

Der Personalbedarf kann **intern** durch

- Personalentwicklung (langfristig),
- Beförderung und Versetzung (kurzfristig)

oder **extern** durch

- Personalanwerbung vom Arbeitsmarkt bzw.,
- kurzfristig durch Leiharbeit

gedeckt werden.

### Weitere Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs

	Arbeitsvolumen ausweiten	Arbeitsvolumen reduzieren	Kapazitäten im Betrieb/Unternehmen ausgleichen
<b>Anzahl der Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einstellung von               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aushilfskräften</li> <li>○ Leiharbeitnehmern</li> <li>○ Teilzeitkräften</li> </ul> </li> <li>● befristete/unbefristete Neueinstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einstellungssperre</li> <li>● Frühpensionierung</li> <li>● Kündigung von               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aushilfskräften</li> <li>○ Leiharbeitern</li> <li>○ Teilzeitkräften</li> <li>○ Vollzeitkräften</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Versetzungen im Betrieb bzw. Unternehmen</li> </ul>
<b>Arbeitszeitregelung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einführung von               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Überstunden</li> <li>○ Sonderschichten</li> </ul> </li> <li>● Urlaubsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abbau von               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Überstunden</li> <li>○ Sonderschichten</li> </ul> </li> <li>● Urlaubsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anpassung der Arbeitszeitregelungen (befristete oder unbefristete Verkürzung bzw. Verlängerung der Arbeitszeit, flexible Arbeitszeit)</li> </ul>

**Sie wollen weitere Mitarbeiter aufnehmen, wie sollte eine Bewerbung für eine Stelle in Ihrem Unternehmen aussehen, damit Sie diesen Bewerber in die engere Wahl nehmen? Gehe auf die schriftliche, die elektronische und die telefonische Bewerbung ein.**

- Eine schriftliche oder elektronische Bewerbung sollte folgenden Kriterien entsprechen:
  - gute formale Gestaltung (äußerer Gesamteindruck, Fehlerlosigkeit, klare Gliederung)
  - Vollständigkeit der Unterlage (Unvollständigkeit wird entweder als ein Zeichen mangelnder Sorgfalt oder als bewusstes Verschweigen interpretiert)
  - Inhalt der Unterlage (Informationsgehalt)
- Bewerbungsunterlagen müssen formal gut gestaltet sein, also fehlerlos und gut formatiert.
- Es sollen möglichst viele Informationen über den Bewerber enthalten sein.
- Durch die Lebenslaufanalyse stellt man fest ob der Bewerber über die nötigen Qualifikationen verfügen sollte. Aus dieser kann man dann die Zeitfolgenanalyse und die Positionsanalyse bilden.
- Die Zeitfolgenanalyse ermittelt wie häufig in einem zeitlichen Rahmen der Bewerber seine Position gewechselt hat.
- Die Positionsanalyse bestimmt ob der Bewerber durch eine Anstellung von seiner letzten Position aus ab- oder aufsteigt.

## Aufbauschema Bewerbungsschreiben

Aufbauschema – Bewerbungsschreiben	Beispiel
<b>Das Schreiben soll enthalten:</b>	
● Anknüpfung (Bezugnahme auf Inserate oder sonstige Information über die freie Stelle) → 1	Sie haben in der Kärntner Tagespost vom ... die Stelle eines SAP/ABAP4-Programmierers mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ausgeschrieben.
● kurze Hinweise auf die eigenen Fähigkeiten bzw. Erfahrungen → 2	Ich habe drei Jahre in einem Mittelbetrieb das SAP-System betreut und Anwendungen in ABAP4 programmiert.
● Hinweis auf die Beilagen (Lebenslauf, Schulzeugnisse, Dienstzeugnisse) → 3	Meine Personaldaten, meinen Bildungsgang und meine bisherige berufliche Laufbahn können Sie dem Lebenslauf entnehmen.
● kurze Begründung für die Bewerbung → 4	Da ich auch über ausgezeichnete englische Sprachkenntnisse verfüge, würde ich gerne eine Aufgabe übernehmen, bei der diese Kenntnisse angewendet werden können.
● Bitte um eine persönliche Vorsprache → 5	Bitte geben Sie mir die Gelegenheit zu einem Gespräch.
<b>Das Schreiben kann enthalten:</b>	
● Angaben über die Erreichbarkeit → 6	Sie erreichen mich unter der Nummer ... (Mailbox), Fax: ..., E-Mail: ...
● Terminbeschränkungen → 7	Da ich erst kündigen müsste, könnte ich die Stellung frühestens am ... antreten.
● Angabe von Referenzen → 8	Die Firma ... wird Ihnen gerne über mich Auskunft geben.
● Angaben über Gehaltsvorstellungen (nur dann, wenn dies im Inserat ausdrücklich verlangt wurde) → 9	Nach einer Einschulungszeit stelle ich mir ein Monatseinkommen von ca. € 1.900,- vor.

### Es kommt tatsächlich zu einem Einstellungsgespräch, was ist dabei zu beachten?

**Einzelgespräch** (bzw. eine Reihe von Einzelgesprächen z. B. mit dem Personalleiter, dem unmittelbaren Vorgesetzten, mit einem Psychologen, dem Personalberater etc.)

**Gespräch mit mehreren Firmenangehörigen** (z. B. Personalchef und zukünftiger unmittelbarer Vorgesetzter unterhalten sich mit dem Bewerber)

**Round-Table-Gespräch** zwischen mehreren Bewerbern und einem oder mehreren Firmenangehörigen bzw. externen Beratern

Gesprächsablauf: \* Fragen zur Selbstpräsentation \* Fragen zur Bewerbung \* Fragen zur fachlichen Qualifikation \* Fragen zum Arbeitsziel \* Fragen zum privaten Hintergrund \* Abschließende Fragen \* Der Bewerber soll ordentlich gekleidet sein, pünktlich (aber nicht zu früh) und sich anständig verhalten. Aus dem Gespräch werden dann mehrere Details ausgewertet: \* Auftreten (Wie verhält sich der Bewerber? Arrogant, aufdringlich, ernst, etc.) \* Ausdrucksvermögen (Redet Bewerber flüssig, unklar, präzise, zu viel, etc.) \* Zweier-Kommunikation (Körpersprache: Augenkontakt, Gestik und Mimik, etc.) \* Ruhe (ruhig, angespannt, Verlegenheitsgesten, etc.)

Weiters aber auch \* Wie stark weicht seine Vorstellung vom Beruf ab? \* Wie gut Antwortet er auf Fragen? \* Wie reagiert er auf offene Fragen?

Mögliche Formen: \* Einzelgespräch (Können auch mehrere aufeinanderfolgende Einzelgespräche sein) \* Gespräch mit mehreren Firmenangehörigen \* Round-Table-Gespräch (Mit mehreren Bewerbern und Firmenangehörigen)

Im Normalfall bereitet man einen Gesprächsplan vor, um möglichst gut zu testen wie geeignet die Bewerber sind.

## **Welche zusätzlichen Personalauswahlverfahren könnten Sie anwenden?**

### **Der Eignungstest**

Psychologische Testverfahren werden immer häufiger bei der Personalauswahl eingesetzt. Zu dem subjektiven Eindruck aus dem Einstellungsgespräch soll – vor allem bei großen Bewerberzahlen – ein objektives Verfahren herangezogen werden, das eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage für die Auswahl des geeigneten Bewerbers darstellen soll.

Folgende Bereiche werden – abhängig von der zu besetzenden Position – getestet:

- Allgemeinwissen
- spezielle berufsbezogene Kenntnisse
- logisches Denken, Abstraktionsfähigkeit
- Merkfähigkeit, Kurzzeitgedächtnis
- Gestaltwahrnehmung, Mustererkennung
- Sprachbeherrschung, verbale Intelligenz
- praktisch-technische Intelligenz (Rechnen, technisches Verständnis)
- räumliches Vorstellungsvermögen
- Konzentrationsvermögen, Ausdauer, Belastbarkeit
- Ordnung und Sorgfalt
- Arbeitsorganisation

### **Leistungsproben**

Sind spezielle Fähigkeiten für die zu besetzende Position erforderlich, muss der Bewerber manchmal Leistungsproben ablegen.

**Beispiele:**

- Probbediktat, eventuell auch in einer Fremdsprache
- Übersetzung
- Textverarbeitung, Tabellenkalkulation

### **Assessment-Center**

Unter einem Assessment-Center („AC“) versteht man eine Veranstaltung zur Personalauswahl, bei der mehrere Bewerber gleichzeitig durch mehrere Beobachter auf ihre Eignung für eine bestimmte Position getestet werden.

Wichtige Kennzeichen eines AC sind:

- Mehrfachbeurteilung durch mehrere Beobachter (meist 12 Bewerber und 4 bis 6 Beobachter)
- Orientierung am zukünftigen Arbeitsverhalten der Stellenbewerber
- Methodenvielfalt, z. B.:
  - Tests
  - Rollenspiele (z. B. Mitarbeitergespräche, Verhandlungssituationen, Verkaufsgespräche etc.)
  - Gruppendiskussionen mit und ohne vorgegebenes Thema, mit und ohne vorgegebene Rollen, mit und ohne Vorbereitung, mit und ohne Gesprächsleiter
  - Präsentationen (meist mit Vorbereitungszeit)
  - Postkorb-Fälle (Simulation der Bearbeitung von 15 bis 20 Schriftstücken innerhalb einer festgesetzten Zeit)
- Orientierung der Beurteilung an den Anforderungen der zu besetzenden Stelle
- Dauer: von einem halben bis zu zwei Tagen 85



# Sie müssen leider einen Mitarbeiter entlassen weil der grob fahrlässig gehandelt hat. Was ist bei der Beendigung eines Dienstverhältnisses allgemein zu beachten und wie ist in dem konkreten Fall vorzugehen?

Welche Rechte bestehen bei Kündigung und Entlassung.

## 2 Kündigung, Entlassung

Befristete Arbeitsverträge können nicht gekündigt werden. Sie enden erst bei Zeitallauf.

Die Kündigungsfristen für Arbeiter sind meist in den Kollektivverträgen geregelt.

Kollektivverträge enthalten für bestimmte Berufsgruppen Regelungen z.B. bezüglich Arbeitszeit, Überstunden, Kündigungsfristen, Mindestgehältern etc.

Bei Dienstverhältnissen, die vor dem 1.1.2003 entstanden sind, kann sich der Dienstnehmer für die neue Regelung entscheiden.

Ein Anspruch auf Abfertigung besteht grundsätzlich bei jeder Beendigung des Arbeitsverhältnisses und richtet sich gegen die betriebliche Vorsorgekasse.

Nicht verbrauchte Urlaubstage werden bei Kündigung nur anteilig abgerechnet. Wurde der Urlaub bereits verbraucht, erfolgt meist keine Rückforderung.

Die Arbeitsvertragsparteien können einen Arbeitsvertrag entweder **befristet** (auf eine gewisse Zeit, bis zu einem bestimmten Tag) oder **unbefristet** (auf unbestimmte Zeit) abschließen.

Bei unbefristeten Arbeitsverträgen wird häufig der erste Monat als Probemonat vereinbart. Während dieser Zeit kann der Vertrag ohne Angabe von Gründen und mit sofortiger Wirkung von beiden Seiten gelöst werden.

Unbefristete Dienstverhältnisse können folgendermaßen aufgelöst werden:

- **einvernehmlich** zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer
- **Kündigung durch den Dienstgeber** unter Einhaltung einer gesetzlich vorgeschriebenen Frist in der Regel zum Quartalsende (eine Angabe von Kündigungsgründen ist nicht erforderlich).  
Die Fristen betragen für Angestellte:
  - im 1. und 2. Dienstjahr 6 Wochen
  - vom 3. bis 5. Dienstjahr 2 Monate
  - vom 6. bis 15. Dienstjahr 3 Monate
  - vom 16. bis 25. Dienstjahr 4 Monate
  - ab dem 26. Dienstjahr 5 MonateAls möglicher Kündigungstermin kann auch der 15. oder der Letzte eines jeden Kalendermonats vereinbart werden.
- **Kündigung durch den Dienstnehmer** unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist. Diese Kündigungsfrist für den Arbeitnehmer kann durch Vereinbarung im Dienstvertrag auch verlängert werden, jedoch maximal bis zur Länge der Kündigungsfrist für den Arbeitgeber.
- **vorzeitige (fristlose) Entlassung durch den Arbeitgeber** bei Vorliegen von im Gesetz beispielhaft („demonstrativ“) aufgezählten Entlassungsgründen, z.B.:
  - Vertrauensunwürdigkeit (unrechtmäßiger Krankenstand, Untreue im Dienst)
  - Dienstunfähigkeit (Alkoholmissbrauch, Drogenmissbrauch)
  - Täglichkeiten, Beschimpfungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern
  - Verrat von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen
  - unbefugtes Verlassen der Arbeit, beharrliche Pflichtvernachlässigung etc.
- **vorzeitiger (fristloser) Austritt durch den Arbeitnehmer** bei Vorliegen von im Gesetz beispielhaft aufgezählten Austrittsgründen, z.B.:
  - Unzumutbarkeit der Fortsetzung der Arbeit (z.B. Gesundheitsgefährdung)
  - Verleitung zu ungesetzlichen Handlungen
  - Vertragsverletzungen des Arbeitgebers (z.B. Entgeltschlämmerungen)
  - Misshandlungen oder Ehrenbeleidigungen des Arbeitnehmers durch den Dienstgeber
  - sexuelle Belästigung



### Ansprüche bei Beendigung des Dienstverhältnisses:

- Für Dienstverhältnisse, die bereits vor dem 1.1.2003 begonnen haben, gebührt bei Beendigung eine Abfertigung. Sie beträgt bei einer ununterbrochenen Dauer des Arbeitsverhältnisses von 3 Jahren 2 Monatsentgelte und steigt bis auf 12 Monatsentgelte nach 25 Dienstjahren. Der Abfertigungsanspruch entsteht nicht bei gerechtfertigter Entlassung, unbegründetem vorzeitigem Austritt und in den meisten Fällen auch nicht bei Selbstkündigung durch den Arbeitnehmer.
  - Für Dienstverhältnisse, die ab dem 1.1.2003 begonnen haben, entfallen die obigen Abfertigungsregelungen. Jedoch zahlen die Dienstgeber 1,53 % des Bruttolohns im Wege der Krankenkassen in eine Mitarbeitervorsorgekasse ein. Wird der Arbeitnehmer gekündigt oder tritt er aus gerechtfertigten Gründen aus, so kann er die angesparten Beträge entnehmen oder in der Vorsorgekasse belassen. Bei Selbstkündigung verbleiben die Beträge in der Vorsorgekasse. Bei Pensionsantritt kann der Arbeitnehmer zwischen einer Barauszahlung aller angesparten Beträge einschließlich des Zuwachses aus den Erträgen und einer Auszahlung in Rentenform wählen. Beim Tod des Arbeitnehmers wird der angesparte Betrag an die Erben ausgezahlt.
- Ferner hat der Arbeitnehmer **86** Beendigung des Dienstverhältnisses Anspruch auf:
- Abrechnung des nicht verbrauchten Urlaubs
  - Entgeltabrechnung
  - weitere Ansprüche:
    - Dienstzeugnis
    - Postensuchtag (nur bei Kündigung durch den Arbeitgeber 8 Stunden pro Woche, bei Kündigung durch den Arbeitnehmer besteht dieser Anspruch nicht)

Im Fall einer grob fahrlässigen Handlung, muss die Entlassung sofort erfolgen, ansonsten gilt sie als verziehen. Es besteht kein Abfertigungsanspruch, keine Auszahlung aus der Mitarbeitervorsorgekasse, das Guthaben geht nicht verloren. Es bleibt auf dem Abfertigungskonto des Arbeitnehmers erhalten.

Befristete Arbeitsverträge können nicht gekündigt werden, außer es gibt einen guten Grund für die Entlassung. Befristete Dienstverträge enden nach einer bestimmten Zeit. Unbefristete Verträge können gekündigt werden:

- \* Im ersten Monat grundlos.
- \* Wenn Dienstgeber und Dienstnehmer einverstanden sind
- \* Grundlos unter Einhaltung von bestimmten Fristen (z.B. Kündigungsfrist für Dienstnehmer)
- \* Wenn bestimmte Entlassungsgründe eintreten

Eine Entlassung sollte immer auch in Schriftform erfolgen, um als Beweisgrund zu dienen.

### **5.3 Soft Skills**

Als Absolvent einer Wirtschaftsuniversität mit bereits 5 Jähriger Berufserfahrung sind Sie nun erstmals mit der Führung eines Teams betraut worden. Sie gehen engagiert an diese neue Herausforderung heran und rufen sich in Erinnerung, was Sie während des Studiums über die Bedeutung von Soft Skills erfahren haben.

**Erläutern Sie eingangs die Definition von Soft Skills und den Unterschied zu den sogenannten Hard Skills, also den Fachlichen Qualifikationen, die ein Mitarbeiter zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit benötigt. Führen Sie für beide Varianten aussagekräftige Beispiele an.**

Soft Skills sind außerfachliche bzw. fachübergreifende Kompetenzen. Beispiele:

- \* persönliche Kompetenzen (Selbstvertrauen, Selbstbeobachtung und Selbstdisziplin)
- \* Soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis)
- \* methodische Kompetenzen (Präsentationstechniken, Methoden sich selbst zu motivieren und effizient zu arbeiten)
- \* z.B. Arbeit in einem Team (Wie reagiert man auf Kritik/Lob/etc.? Ist man fähig ein Team zu leiten?), Selbstmotivation, Zeitplanung

Hard Skills: Fachkompetenzen beschreiben berufstypische Qualifikationen Beispiele:

- \* HTL Abteilung Informatik
- \* Studium
- \* Ausbildung
- \* praktische Erfahrung
- \* die Noten auf dem Schulzeugnis
- \* z.B.: ein Elektriker muss wissen wie Stromschaltungen funktionieren, ein Pilot muss wissen wie Flugzeuge funktionieren (Steuerung, Aerodynamik, etc.)

**Untergliedern Sie nun die beruflichen Handlungskompetenzen in Soft Skills und Hard Skills und beschreiben Sie ausführlich die Selbstkompetenz, die Sozialkompetenz sowie die Methodenkompetenz.**

**Selbstkompetenz:** sind Fähigkeiten, die sich auf die Persönlichkeit und den Charakter einer Person beziehen \* betrifft den Umgang mit sich selbst \* Leistungsbereitschaft \* Ausdauer \* Zuverlässigkeit \* Engagement \* Selbstvertrauen \* Selbstbeobachtung \* Selbstdisziplin \* Motivation \* Einstellung (optimistisch, pessimistisch, bringt sich selbst schnell runter, etc.) \* Lernbereitschaft \* Flexibilität

Je besser die Selbstkompetenzen, desto besser kann man sich selbst einschätzen. Man kennt seine Schwächen und Stärken und weiß wie man seine Fähigkeiten richtig anwendet. Man kann mit Misserfolgen umgehen und ist in der Lage aus diesen zu lernen. Im Allgemeinen weiß man seine Lernfortschritte gut zu erkennen. Man kann sich realistische Ziele setzen und weiß wozu man fähig ist. (Das alles sind optimale Verhältnisse)

**Sozialkompetenz:** wird die Fähigkeit beschrieben, mit Menschen aus verschiedenen Gruppen und Kulturen umgehen zu können \* betrifft den Umgang mit anderen Menschen \* Teamfähigkeit \* Einfühlungsvermögen \* Menschenkenntnis \* umfasst alle Soft Skills, die die Interaktion mit anderen Menschen betreffen. \* Respektvolles Verhalten \* Empathie (Einfühlvermögen, Verständnis für das Verhalten anderer) \* Sozialkompetenzen beziehen sich auf den Umgang mit Menschen aus verschiedenen Gruppe und Kulturen. Es geht nicht um sich selbst, sondern um handlungsorientiert mit anderen Menschen gemeinsam zu arbeiten. Durch entsprechende soziale Kompetenzen, kann man dafür sorgen, dass selbst sich stark unterscheidende Menschen miteinander auskommen und auf ein gemeinsames Ziel hinsteuern.

Bei Sozialkompetenzen ist es wichtig, einen Kompromiss zwischen den Bedürfnissen anderer und den eigenen Bedürfnissen zu finden. Man muss in der Lage sein Nein zu sagen, seine Schwächen zu akzeptieren (versuche nicht alles selbst zu machen, wenn du etwas nicht kannst, lass es andere machen) und sich entschuldigen zu können. Störendes Verhalten vermeidet man, und man kann andere Menschen auf ihr Verhalten hinweisen, wenn nötig. Man kann offen mit anderen reden, und Konversationen beginnen, aufrechterhalten und beenden.

**Methodenkompetenz** umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erforderlich sind, um Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten sowie allgemein um Probleme zielorientiert zu lösen. Sie ist für den Aufbau und die erfolgreiche Anwendung von Fachkompetenz erforderlich. Im Einzelnen versteht man darunter z. B.:

- die Fertigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten, aufzubewahren, wiederzuverwenden und darzustellen;
- die Fertigkeit, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und in geeigneter Form zu präsentieren;
- die Fertigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken;

- die Fertigkeit zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen, z. B. im Projektmanagement.

**Diskutieren Sie die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen im beruflichen Umfeld und deren Anwendungsmöglichkeiten auf andere Lebenssituationen.**



Mit diesen Schlüsselkompetenzen ist man viel besser in der Lage sich an Änderungen in seinem Umfeld anzupassen.

Im beruflichen Umfeld kann man diese Kompetenzen verwenden, um schnell mit neuem klarzukommen. Z.B. wenn man neue Kollegen bekommt mit denen man gemeinsam ein Ziel erreichen muss, fällt es einem viel einfacher mit diesen zu arbeiten. Oder wenn das Unternehmen neue Technologien erfordert wird es einem auch leichter fallen diese einzubauen. Muss man gelegentlich Interviews halten, sind Soft Skills auch wichtig.

Natürlich kann man Soft Skills auch für das alltägliche Leben gebrauchen. Ist man respektvoll gegenüber anderen, kann Gefühle und Emotionen wahrnehmen, ist es wesentlich leichter Freundschaften zu schließen. Auch im Alltag wird man sich immer wieder an neue Technologien anpassen müssen. Z.B. Als Mobiltelefone und weiters auch Smartphones eingeführt wurden, viel es Menschen mit gut ausgeprägten Schlüsselkompetenzen wesentlich einfacher diese neuen Geräte in ihr Leben einzubauen.

**Als Basis für den Erwerb von Soft Skills gilt emotionale Intelligenz. Was versteht man unter emotionaler Intelligenz und wie grenzt man Empathie von der methodenkompetenz ab?**

- bestimmt Umgang mit eigenen Gefühlen und den Emotionen Ihrer Mitmenschen
- ist Grundvoraussetzung für sämtliche Soft Skills

**Emotionale Intelligenz** ist die Fähigkeit eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen. Je höher die eigene emotionale Intelligenz ist, desto besser kann man mit eigenen und fremden Empfindungen umgehen. Ist man in der Lage seine eigenen und fremde Gefühle wahrzunehmen, fällt es einem wesentlich leichter Soft Skills zu erlernen, da diese einen guten Umgang mit sich selbst und mit anderen Erfordern.

**Diskutieren Sie welche Vorteile Mitarbeiter mit stark ausgeprägten Selbstkompetenzen haben und überlegen Sie, ob diese auch Nachteile bringen?**

Selbstkonzentrierte Menschen besitzen gute Kenntnisse über ihre eigenen persönlichen Fähigkeiten und Ziele und können ihre eigenen Eigenschaften gut beurteilen. \* Sie setzen sich realistische Ziele \* Sie können das eigene Handeln reflektieren \* Sie können mit Misserfolgen umgehen \* Sie sehen bei den eigenen Leistungen das Verbesserungspotential \* Sie erkennen eigene Fortschritte im Lernprozess \* Sie identifizieren sich mit eigenen Werten und Motiven \* Sie erkennen eigene Fähigkeiten, um sie gezielt einzusetzen \* Sie erkennen eigene Schwächen, um sie zu akzeptieren oder zu reduzieren \* Sie haushalten mit den eigenen Energien \* Sie können sich selbst sehr gut einschätzen und wissen wofür sie geeignet sind und wofür nicht. \* Sie könnten gute Führungspersonen sein, da sie wissen wie man mit Fehlern umgeht, wie man auf verschiedenste Situationen reagiert und flexibel sind.

**Welche Soft Skills sind Ihrer Meinung nach bei Programmieren besonders wichtig?**

- Analysefähigkeit
- Kreativität
- Lernbereitschaft
- Denken in Zusammenhängen
- Abstraktes und vernetztes Denken

Ein Programmierer muss lernbereit sein und über gutes abstraktes und vernetztes Denken verfügen. Man muss seine Zeit gut einteilen, und gut die Dauer von Arbeitsschritten einschätzen können. Da Programmierer meistens in Teams arbeiten, sind ausgeprägte soziale Kompetenzen auch besonders wichtig, wie z.B. um Gefallen bitten zu können, sollte man etwas nicht schaffen.

# **6 6 Rechtsgrundlagen**

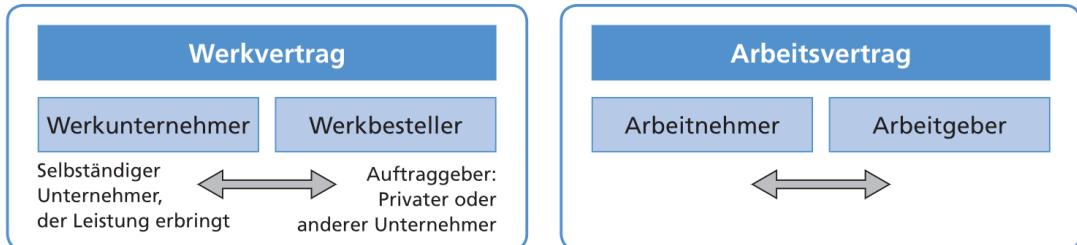
## **6.1 Arbeitsrecht**

**Sie sind Leiter der Personalabteilung Ihres Unternehmens und brauchen einen neuen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin. Setzen Sie sich im Zuge dessen mit der Frage auseinander ob es für Sie besser ist einen Werkvertrag oder einen Arbeitsvertrag abzuschließen und beschäftigen Sie sich im Zuge dessen ausführliche mit den Unterschieden Arbeitsvertrag und Werkvertrag.**

Bei Werkverträgen verpflichtet sich der Vertragsnehmer, ein bestimmtes Ergebnis, ein „Werk“, für den Auftraggeber (Werkbesteller) zu erbringen. Werkverträge unterliegen im Wesentlichen den gleichen rechtlichen Regelungen wie Kaufverträge.

Werkvertrag	Dienstvertrag (Arbeitsvertrag)
Auftragnehmer ist selbständiger Unternehmer	Vertragspartner ist Mitarbeiter des Unternehmens

Bei der Entscheidung, ob ein Arbeitnehmer eingestellt wird oder die Arbeiten an ein anderes Unternehmen weitergegeben werden, sind die damit verbundenen Kosten und Gestaltungsmöglichkeiten zu bedenken:



Werkvertrag	Arbeitsvertrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Der Werkunternehmer schuldet Erfolg.</li> <li>● Der Werkunternehmer trägt das Risiko, dass das Werk nicht gelingt.</li> <li>● Der Werkunternehmer muss für das Werk Gewähr leisten.</li> <li>● Der Werkunternehmer möchte seine allgemeinen Unternehmenskosten abgedeckt haben und zusätzlich einen Gewinn erwirtschaften.</li> <li>● Die Zeiteinteilung kann der Werkunternehmer frei gestalten.</li> <li>● Der Werkunternehmer kann sich jederzeit von anderen vertreten lassen.</li> <li>● Der Werkunternehmer verwendet i. d. R. eigene Betriebsmittel (Werkzeug, Maschinen, ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Der Arbeitnehmer schuldet das Bemühen, trägt aber kein Erfolgsrisiko.</li> <li>● Arbeitnehmer haben auch Anspruch auf Bezahlung für Zeiten, in denen sie nicht anwesend sind.</li> <li>● Der Arbeitgeber muss neben dem Entgelt auch lohnabhängige Abgaben tragen.</li> <li>● Einem Arbeitnehmer können im Rahmen des Weisungsrechts weitere Aufgaben übertragen werden.</li> <li>● Die Zeiteinteilung legt der Arbeitgeber – evtl. in Absprache mit dem Arbeitnehmer – fest.</li> <li>● Ein Arbeitnehmer ist auch zu entlohen, wenn keine Arbeiten vorhanden sind.</li> <li>● Der Arbeitnehmer muss die Arbeiten persönlich durchführen, er darf sich nicht vertreten lassen.</li> <li>● Der Arbeitnehmer verwendet Betriebsmittel des Dienstgebers.</li> </ul>

<b>Werkvertrag</b>	<b>Arbeitsvertrag</b>
Werkunternehmer möchte seine allgemeinen Unternehmenskosten abgedeckt haben und zusätzlich einen Gewinn erwirtschaften	Arbeitnehmer hat auch Anspruch auf Bezahlung für Zeiten, in denen sie nicht anwesend sind.
Werkunternehmer trägt das Risiko, dass das Werk nicht gelingt	Arbeitnehmer muss auch entlohnt werden, wenn keine Arbeit zu tun ist
Zeiteinteilung ist frei	Arbeitgeber muss neben dem Entgelt auch lohnabhängige Abgaben tragen
Kann sich jederzeit von anderen vertreten lassen	Arbeitnehmer muss sich bemühen, trägt aber kein Risiko
Verwendet i.d.R. eigene Betriebsmittel	Zeiteinteilung legt der Arbeitsgeber evtl. in Absprache mit dem Arbeitnehmer fest.
Werkunternehmer muss für das Werk Gewähr leisten	Arbeitnehmer muss die Arbeit persönlich durchführen, er darf sich nicht vertreten lassen
	Der Arbeitnehmer verwendet Betriebsmittel des Dienstgebers
	Einem Arbeitnehmer können im Rahmen des Weisungsrechts weitere Aufgaben übertragen werden.

**Mit einem anderen Mitarbeiter haben Sie sich bereits auf den Abschluss eines Arbeitsvertrages geeinigt und den Vertrag auch mündlich abgeschlossen. Gestalten Sie einen Dienstzettel für diesen Mitarbeiter, der alle wesentlichen Punkte enthält.**

Durch den Arbeitsvertrag werden die gesetzlichen Rechte und Pflichten der Vertragspartner geregelt. Dabei darf von den übrigen Vorschriften i.d.R. nur zugunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden. Enthält der Arbeitsvertrag keine Bestimmungen, so gelten die gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Regeln. Der Arbeitsvertrag ist an keine bestimmte Form gebunden, d.h. er kann

- Mündlich
- Schriftlich
- Durch schlüssige Handlung (konkludent)

Abgeschlossen werden.

Wurde der Arbeitsvertrag mündlich abgeschlossen, dann muss der Arbeitgeber die wesentlichen Inhalte des mündlichen Vertrages in einen Dienstzettel zusammenfassen

Der Dienstzettel dient nur als Beweis im mündlichen Arbeitsvertrag getroffenen Vereinbarungen. Er darf daher nicht vom bereits vereinbarten Vertrag abweichen.

Der Dienstzettel muss laut Gesetz folgende Inhalte aufweisen und darf nicht elektronisch übermittelt werden:

- Name und Anschrift von Arbeitgeber und Arbeitnehmer

- Datum, wann das Arbeitsverhältnis beginnt
- absehbare Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (wenn befristet)
- Arbeitsort
- Definition bzw. Beschreibung der zu leistenden Tätigkeit
- Höhe des Arbeitsentgelts (Lohn) inkl. Fälligkeit
- Arbeitszeit
- Höhe des Jahresurlaubs
- welche Fristen für die Kündigung gelten
- allgemeiner Hinweis, ob Tarifverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen gelten
- Eingestufte Verwendungsgruppe
- Anfangsgehalt
- Ausmaß des jährlichen Erholungsurlaubes
- Vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit
- Für das Arbeitsverhältnis geltende Bestimmungen des Kollektivvertrages

## **Gehen Sie genau auf die Rechte und Pflichten des Arbeitgebers/Arbeitnehmers ein.**

### **Arbeitspflicht**

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die vereinbarten Arbeiten persönlich und sorgfältig auszuführen. Er muss nicht für den Erfolg seiner Arbeiten einstehen und darf sich bei der Erbringung der Arbeiten nicht von anderen Personen vertreten lassen.

**Beispiel:** Ein Mitarbeiter wird aufgetragen, eine Internetseite zu erstellen. Da er dies zum ersten Mal macht, gelingt es ihm nicht, die Seite so zu gestalten, wie es ihm aufgetragen wurde. Obwohl er nicht die geforderte Leistung erbracht hat, die Arbeit misslungen ist, hat er Anspruch auf das vereinbarte Entgelt.

Der Mitarbeiter darf auch nicht einen Freund zur Arbeit schicken und den Tag anderswo verbringen.

Welche Arbeiten der Mitarbeiter zu erledigen hat, ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag. Darin werden die Tätigkeiten allgemein umschrieben. Innerhalb dieses Rahmens kann der Arbeitgeber die jeweils auszuführenden Arbeiten genauer bestimmen. Dies nennt man Weisungs- oder Direktionsrecht. Doch dürfen nicht andere als die vereinbarten Dienste verlangt werden.

Unzulässig wäre beispielsweise:

- von einem gewerblichen Arbeiter häusliche Tätigkeiten zu verlangen
- von einem reisenden Angestellten Mitfahrdienste (be- und entladen) auf einem LKW zu verlangen

### **Treuepflicht**

Die Treuepflicht ist die Verpflichtung des Arbeitnehmers, das Interesse des Betriebs zu wahren. Sie gilt nur während des aufrechten Arbeitsverhältnisses. Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gilt sie nur, wenn es gesondert vereinbart wurde (Konkurrenzklause). Sie umfasst zusätzlich

- Verschwiegenheitspflicht
  - Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse dürfen nicht weitergegeben werden, außer der Arbeitgeber hat der Weitergabe zugestimmt. Der Arbeitnehmer muss nicht ausdrücklich auf diese Pflicht hingewiesen werden.
- Geschenkannahmeverbot
  - Der Arbeitnehmer darf ohne Wissen und Zustimmung des Arbeitgebers keine Geschenke von Dritten fordern, sich versprechen lassen oder annehmen, wenn dadurch seine Entscheidung beeinflusst werden können. Übliche Geschenke von geringem Wert zu besonderen Anlässen, z.B. Aufmerksamkeiten zu Weihnachten, Trinkgeld, dürfen jedoch angenommen werden.
- Wettbewerbsverbot (Konkurrenzverbot)
  - Der Arbeitnehmer darf dem Arbeitgeber weder selbstständig noch unselbstständig Konkurrenz machen. Er darf das im Betrieb gesammelte Wissen nicht für eigene Geschäfte ausnutzen. Das Konkurrenzverbot ist auch während der Kündigungsfrist zu beachten.

Vom Wettbewerbsverbot ist die Konkurrenzklause zu unterscheiden: Dies ist eine Vereinbarung, durch die ein Arbeitnehmer verpflichtet, nach seinem Ausscheiden aus dem Betrieb bestimmte Tätigkeiten nicht auszuüben. Diese verbotenen Tätigkeiten

- Müssen im Geschäftszweig des Arbeitgebers liegen,
- Dürfen hinsichtlich Tätigkeit, Zeit und Ort im Verhältnis zu den Interessen des Arbeitgebers keine unbillige Erschwerung des Frontkommens des Arbeitgebers enthalten.
- Dürfen die Erwerbstätigkeit nicht überhaupt ausschließen
- Dürfen ein Jahr nicht übersteigen

Beispiel: ein Vertreter der das Bundesland Salzburg betreut hat, die Betreuung ganz Österreichs zu verbieten;

Einen CNC-Programmierer die Erstellung von CNC-Programmen in sämtlichen Betrieben Österreichs zu verbieten.

Verschuldet der Arbeitgeber die Auflösung des Arbeitsverhältnisses, so gilt die Konkurrenzklause nicht. Die Klausel wird auch unwirksam, wenn sich die Tätigkeit des Arbeitnehmers wesentlich ändert und die Vertragsbestimmungen nicht angepasst werden.

Nebenbeschäftigung dürfen grundsätzlich ausgeübt werden, jedoch können sie vertraglich verboten werden. Unzulässig ist eine Nebenbeschäftigung, wenn durch sie die höchstzulässige Arbeitszeit überschritten wird oder der Arbeitnehmer derart beansprucht wird, dass er seine Aufgaben nicht mehr erfüllen kann.

Verboten ist auch die Verbreitung unwahrer Behauptungen über den Arbeitgeber und dessen Betrieb sowie von Behauptungen, die eine Schädigung des Arbeitgebers bezeichnen.

## Schadenersatzpflicht

Verursacht der Arbeitnehmer bei seiner Tätigkeit im Betrieb schuldhaft und rechtswidrig einen Schaden, so hat er dafür einzustehen. Welcher Teil des Schadens zu ersetzen ist, hängt vom Verschuldensausmaß ab. Das Dienstnehmerpflichtgesetz (DNHG) unterscheidet folgende Verschuldungsgrade.

- Entschuldbare Fehlleistungen
  - Schaden wäre nur durch besondere Aufmerksamkeit verhinderbar gewesen
  - Schaden muss nicht ersetzt werden
- Fahrlässigkeit
  - Schaden entsteht durch mangelnde Sorgfalt
    - leichte Fahrlässigkeit, kann ganz oder teilweise erlassen werden
    - grobe Fahrlässigkeit, ein Teil ist jedenfalls zu ersetzen
- Vorsatz
  - Schaden wird wissentlich und gewollt herbeigeführt
  - Der Schaden ist voll zu ersetzen

Ein Arbeiter bohrt mit einer Bohrmaschine ein Loch in eine Wand und beschädigt dabei ein Wasserrohr

- Entschuldbare Fehlleistung liegt vor, wenn der Arbeiter sonst aufmerksam ist. Weil er bereits andere Tätigkeiten zugewiesen bekam, vergaß er, zu kontrollieren, wo das Rohr liege
- Grobe Fahrlässigkeit liegt vor, wenn an der Wand eine Wasserausstattung installiert ist und der Arbeiter aufgrund der Gegebenheit nicht davon ausgehen konnte, dass das Loch an einer Stelle gebohrt wird, wo normalerweise kein Rohr verlegt ist. Er hat sich nicht vergewissert, dass das Rohr dort nicht ist.
- Vorsatz liegt vor, wenn er bewusst das Rohr angebohrt hat.

Die Regeln gelten auch, wenn der Arbeitnehmer den Schaden einem anderen (z.B. Kunden) zugefügt hat. Der andere kann sowohl den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber zum Schadensersatz heranziehen. Derjenige, der zum Ersatz herangezogen wird, muss dies seinem Partner, dem Mitarbeiter bzw. dem Arbeitgeber, sofort mitteilen, damit ungerechtfertigte Forderungen abgewehrt werden können.

## Betriebliche Ausbildungskosten

Unternehmen müssen häufig ihre Mitarbeiter schulen, damit sie die geforderten Arbeiten erledigen können. Dabei können folgende Formen der Schulung unterschieden werden.

Betriebliche Schulungsmaßnahmen	
Einschulung	Ausbildung
Dadurch soll der Mitarbeiter mit den Tätigkeiten seines Arbeitsplatzes vertraut gemacht werden. Die Einschulung erfolgt i.d.R. am Arbeitsplatz oder im Betrieb	Durch Ausbildungmaßnahmen erhält der Mitarbeiter Fertigkeiten, Kenntnisse und Wissen, die auch in anderen Unternehmen eingesetzt und verwertet werden können
Beispiel <ul style="list-style-type: none"><li>• Einschulung für ein spezielles EDV-Programm, welches in diesem Unternehmen verwendet wird.</li><li>• Einschulung auf die Produkte des Unternehmers</li></ul>	Beispiel <ul style="list-style-type: none"><li>• Erwerb des ECDL</li><li>• Pilotenausbildung</li></ul>

Grundsätzlich sind die Kosten für betriebliche Schulungen vom Arbeitnehmer zu tragen. Er kann jedoch – bei Beginn des Arbeitsverhältnisses oder vor Der Schulungsmaßnahme- schriftlich vereinbart werden, dass der Mitarbeiter die tatsächlich angefallenen Ausbildungskosten zu ersetzen hat.

Die Vereinbarung des Ersatzes darf jedoch nicht zu einer unzumutbaren Beschränkung des Kündigungsrechts führen. Daher

- Darf der Ersatz die Kosten des Dienstgebers nicht überschreiten
- Muss die Ersatzpflicht längstens 5 Jahre nach der Ausbildung enden
- Muss die Höhe des Ersatzes mit der seit der Ausbildung vergangenen Zeit sinken (Aliquotierung)

## **Entgeltfortzahlung**

Der Arbeitgeber hat in bestimmten Fällen das Entgelt weiterzubezahlen, auch wenn keine Leistung erbracht wird. Die wichtigsten Fälle sind:

### Krankheit

Erkrankt der Arbeitnehmer oder erleidet er einen Unfall, ohne ihn grob oder vorsätzlich herbeigeführt zu haben, so behält er für eine bestimmte Zeit den Anspruch auf Entlohnung. Er hat die Verhinderung sobald als möglich dem Arbeitgeber mitzuteilen und- auf Verlangen des Arbeitgebers- durch eine Bestätigung nachzuweisen.

Sämtliche Arbeitnehmer haben sofort nach Arbeitsbeginn Anspruch auf Entgeltfortzahlung. Diese ist abhängig von den bisherigen Arbeitsjahren und ist wie folgt gestaffelt:

<b>Arbeitsjahre</b>	<b>Fortzahlung bei Krankheit und Unfall</b>	<b>Fortzahlung bei Berufskrankheit und Arbeitsunfall</b>
0 -5 Jahre	6 Wochen & 4 Wochen halbes Entgelt	8 Woche
5 – 15 Jahre	8 Wochen & 4 Wochen halbes Entgelt	8 Wochen
15 – 25 Jahre	10 Wochen & 4 Wochen halbes Entgelt	10 Wochen
Mehr als 25 Jahre	12 Wochen & 4 Wochen halbes Entgelt	10 Wochen

### Verhinderung aus sonstigen wichtigen Gründen

Ist der Arbeitnehmer durch wichtige Gründe ohne sein Verschulden an der Arbeitsleistung gehindert, so besteht weiterhin Anspruch auf Entgelt während höchstens einer Woche je Ereignis. Die Gründe müssen allgemein akzeptiert und auf Verlangen dem Arbeitgeber nachgewiesen werden.

Die Gründe können sein:

- tatsächliche: Störung des Verkehrsmittels, Elementarereignisse (z.B. Lawine), Arztbesuch
- rechtliche: behördliche Ladung, Ausübung des Wahlrechts
- sittliche: Begräbnis, Hochzeit

Kollektivverträge enthalten häufig eine Aufzählung der Gründe und der dabei anzuerkennenden Zeiten.

### **Fürsorgepflicht**

Da der Arbeitnehmer sehr weitgehen auch persönlich in den Betrieb eingegliedert und vom Arbeitgeber abhängig ist, hat dieser dem Arbeitnehmer nicht nur das vereinbarte Entgelt zu bezahlen. Sondern darüber hinaus auch die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass das Leben und die Gesundheit des Arbeitnehmers geschützt und auch die sonstigen Interessen des Arbeitnehmers gewahrt werden.

### Pflicht zur Gleichbehandlung

Der Arbeitgeber darf keinen Mitarbeiter ohne sachlichen Grund benachteiligen.

**Sie haben ein arbeitsrechtliches Problem mit Ihrem Vorgesetzten.  
Diskutieren Sie welche Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen um Ihre Interessen zu vertreten. Geben Sie dabei auf den Begriff Sozialpartnerschaft ein und erklären Sie dabei an welche gesetzlichen und freiwilligen Interessensvertretungen Sie sich wenden können.**

**Die Sozialpartnerschaft hat in Österreich eine lange Tradition.**

Mitte des 19. Jahrhunderts wurden die ersten Interessenvertretungen der Händler, Gewerbetreibenden und Industriellen gegründet. Seit Ende des 20. Jahrhunderts werden sie **Wirtschaftskammern** genannt.

1920 wurden die **Arbeiterkammern** geschaffen, bei welchen die meisten Arbeitnehmer Mitglied sein müssen.

Auch für einige sogenannte „freien Berufe“ (Ziviltechniker, Ärzte, Notare, Wirtschaftstreuhänder ...) wurden durch Gesetz Vertretungen errichtet. Daneben existieren noch weitere Interessenvertretungen, bei denen die Mitgliedschaft freiwillig ist.

Die wichtigsten bundesweiten Interessenvertretungen sind:

Interessen-vertretung für:	Unternehmen	Freie Berufe (z. B.: Wirtschaftstreuhänder, Notare, Ärzte)	Arbeit-nehmer	Land- und Forstwirtschaft	
				Selbstständige	Unselbstständige
Pflicht-mitgliedschaft	Wirtschaftskammer	Jeweilige Kammer (Patent-anwaltskammer, Kammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten)	Arbeiterkammer	Landwirtschaftskammer	Landarbeiterkammer
Freiwillige Mitgliedschaft	z.B.: Industriellenvereinigung, Gewerbeverein		Gewerkschaft		

Rechtlich unterscheiden sich die gesetzlichen Interessenvertretungen von den freiwilligen:

Interessenvertretungen	
gesetzliche Interessenvertretungen (Kammern)	freiwillige Interessenvertretungen
● Errichtung durch Gesetz	● Errichtung durch private Vereinbarung als Verein
● Aufgaben und Tätigkeit in Grundzügen gesetzlich geregelt	● Aufgaben und Tätigkeit im Vereinsstatut festgelegt
● Kreis der Mitglieder durch Gesetz bestimmt	● freiwilliger Ein- und Austritt
● Aufsichtsrecht des Staates, welches sicherstellt, dass die Kammern die Gesetze einhalten	● kein besonderes Aufsichtsrecht des Staates
● Höhe der Beiträge und Form der Zahlung sind gesetzlich festgelegt	● Höhe der Beiträge und Form der Zahlung beschließt der Verein

### Arbeiterkammer:

- Die Kammer für Arbeiter und Angestellte (AK) ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, d.h., sie ist eine juristische Person, die durch Gesetz errichtet wurde und die Interessen der Arbeitnehmer vertritt.

Zu ihren **Aufgaben** gehört u.a.

- Mitwirkung bei allen Maßnahmen, die
  - das Arbeitsverhältnis oder
  - die wirtschaftliche und soziale Lage der Arbeitnehmer bzw. Pensionisten berühren;
- Überwachung der Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften;
- Betrieb von Bildungseinrichtungen (z.B. bfi: Berufsförderungsinstitut);
- Aufgaben des Konsumentenschutzes;
- Rechtsberatung und gerichtliche Vertretung ihrer Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Belangen;
- Entsendung von Arbeitnehmervertretern:
  - als Laienbeisitzer im arbeitsgerichtlichen Verfahren;
  - in die Organe der Sozialversicherungsträger;
  - in sonstige Kommissionen und Beiräte.

Die einzelnen Landeskammern bilden auf Bundesebene die **Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte** (Bundesarbeitskammer = BAK). In der Regel agiert der Präsident der Arbeiterkammer Wien auch als Repräsentant der Bundesarbeitskammer. Die Geschäfte der Bundesarbeitskammer werden von der AK Wien geführt.

### Gewerkschaft:



Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) ist ein Verein, der versucht, Verbesserungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erreichen.

Er verfolgt folgende Ziele:

- Vertretung der Interessen der Mitglieder
  - im Arbeitsleben
  - in der Freizeit
  - im Kulturbereich
  - im Bildungsbereich
- Beratung und Hilfe der Mitglieder in arbeits- und sozialrechtlichen Fragen
- Mitarbeit bei wirtschaftspolitischen Fragen, z.B. im Rahmen der Sozialpartnerschaft
- Abschluss von Kollektivverträgen

Die Sozialpartner unterhalten bzw. fördern diverse Einrichtungen, welche die Interessen ihrer Mitglieder unterstützen sollen. Beispielsweise sind die ordentlichen Mitglieder des **Vereins für Konsumenteninformation (VKI)** der Österreichische Gewerkschaftsbund, die Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte, außerordentliches Mitglied ist die Republik Österreich. Ziel des gemeinnützigen, nicht auf Gewinn gerichteten Vereins ist

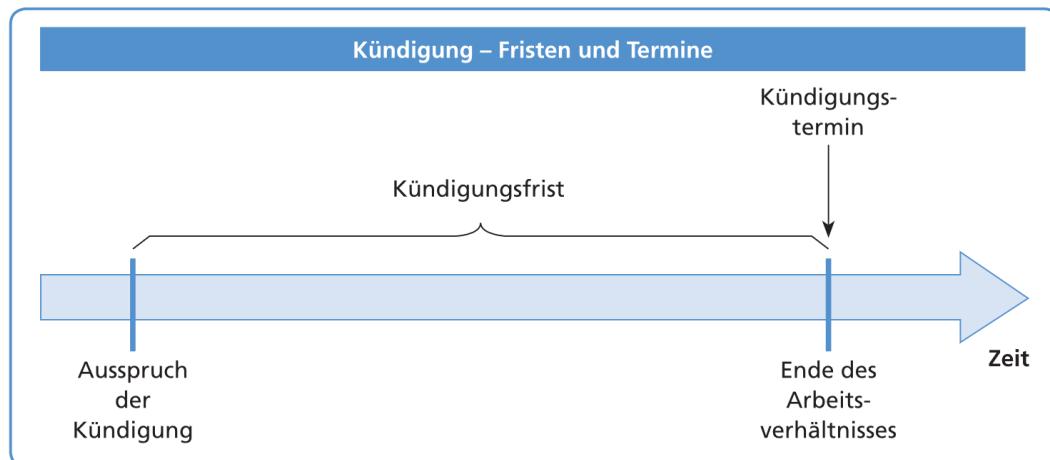
- die Beratung der Allgemeinheit über Eigenschaften von Gütern und
- Hilfe der Konsumenten bei Rechtsgeschäften.

**Gerhard Reiter ist seit 17 Jahren in Ihrem Unternehmen beschäftigt. Er reicht völlig überraschend die Kündigung ein. Diskutieren Sie die rechtlichen Folgen für beide Seiten.**

## Kündigung

Die Kündigung ist die übliche Beendigung von unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Man versteht darunter eine **einseitige Willenserklärung**, die an keine bestimmte Form gebunden ist und die sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer aussprechen kann. Darin wird dem Partner der **Wille bekanntgegeben, das Arbeitsverhältnis zu beenden**. Es müssen keine Gründe vorliegen!

Damit die Kündigung gültig ist, müssen bestimmte Fristen und Termine eingehalten werden:



Das Angestelltengesetz enthält Regeln über die einzuhaltenden Kündigungsfristen und –Termine

Kündigungsfrist		
Dauer des Arbeitsverhältnisses	Kündigung durch Arbeitgeber	Kündigung durch Arbeitnehmer
0 – 2 Jahre	6 Wochen	1 Monat
2 – 5 Jahre	2 Monate	1 Monat
5 – 15 Jahre	3 Monate	1 Monat
15 – 25 Jahre	4 Monate	1 Monat
Mehr als 25 Jahre	5 Monate	1 Monat

Durch Arbeits- oder Kollektivvertrag können die Fristen verlängert und die Termine anders geregelt werden. Häufig wird vereinbart, dass zulässige Kündigungstermine der 15. Und der Letzte jeden Monats sind. Werden die Fristen bzw. Termine nicht eingehalten, so endet das Arbeitsverhältnis zu dem in der Kündigungserklärung angegebenen Zeitpunkt. Bis zum Ablauf der ordnungsmäßigen Kündigungsfristen hat der schuldlose Partner Anspruch auf Schadensersatz.

Beispiel: Ein Angestellter im 3. Dienstjahr erhält am 20. Juni ein Kündigungsschreiben,

in dem ihm mitgeteilt wird, dass sein Arbeitsverhältnis zum 31. August gekündigt wird. Weder sein Arbeitsvertrag noch der Kollektivvertrag enthalten Regeln hinsichtlich Kündigungsfrist oder Kündigungstermin. Es gelten daher die gesetzlichen Regeln. Diese sehen für Angestellte im 3. Dienstjahr eine Kündigungsfrist von 2 Monaten zum Quartalsende vor. Der nächste zulässige Kündigungstermin wäre daher der 30. September. Das Arbeitsverhältnis endet am 31. August, der Arbeitnehmer hat aber Anspruch auf das Entgelt bis zum Ende der im laut Gesetz zustehenden Kündigungsfrist, das ist der 30. September.

Ein Arbeitnehmer kann auch während eines Krankenstandes gekündigt werden. Das Arbeitsverhältnis endet zum angegebenen Kündigungstermin, der Anspruch auf Bezahlung des Krankenentgelts bleibt bis zum Ende des Krankenstandes bzw. Ablauf der Fortzahlungsfristen bestehen.

**Besonders geschützte Arbeitnehmer** Für besondere schutzbedürftige Arbeitnehmer gibt es weitergehende Kündigungsschutzbestimmungen. Zu dieser Gruppe gehören:

- Werdende Mütter
- Präsenz- und Zivildiener bzw. Frauen im Ausbildungsdienst
- Behinderte
- Belegschaftsvertreter (Betriebsräte, Jugendvertrauensräte, Mitglieder der Wahlkommission)

### **Vorzeitige Auflösung aus wichtigem Grund (Austritt, Entlassung)**

Liegt ein wichtiger Grund vor, so kann das Arbeitsverhältnis mit sofortiger Wirkung beendet werden. Dies gilt auch für befristete Arbeitsverhältnisse. Wird die Beendigung vom Arbeitgeber ausgesprochen, so spricht man von Entlassung, spricht sie der Arbeitnehmer aus, nennt man sie Austritt.

Austrittsgründe sind z.B.

- Gesundheitliche Gefährdung des Arbeitnehmers bei Fortsetzung der Tätigkeit
- Nichtbezahlung des vereinbarten Entgelts durch den Arbeitgeber
- Täglichkeiten, Sittlichkeit- und Ehrverletzungen durch den Arbeitgeber

Entlassungsgründe sind z.B.

- Dauernde Arbeitsunfähigkeit
- Begehen einer Straftat
- Beharrliches Unterlassen der Arbeitsleistung
- Beharrliche Verletzung der Pflichten aus dem Arbeitsvertrag
- Ehrenbeleidigung, Körperverletzung oder Drohung gegenüber dem Arbeitgeber, seinen Familienangehörigen oder Arbeitskollegen
- Wird eine arbeitsvertragliche Pflicht verletzt, muss i. d. R. der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zuerst auf seine Pflichten hinweisen (verwarnen). Erst wenn der Arbeitnehmer danach sein Verhalten weiterhin fortsetzt, ist eine Entlassung gerechtfertigt.

### **Ansprüche bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

- Postensuchtage
- Der Arbeitgeber hat auf sein Verlangen bei Kündigung durch den Dienstgeber während der Kündigungsfrist Anspruch auf bezahlte Freizeit im Ausmaß von mindestens 1/5 der wöchentlichen Arbeitszeit (= 8 Arbeitsstunden je Arbeitswoche bei 40-Stunden-Woche)
- Der Anspruch entfällt, wenn der Arbeitnehmer während der Kündigungsfrist freigestellt wird. Der Kollektivvertrag kann abweichende Regelungen vorsehen.

### **Abfertigung**

Der Arbeitgeber hat ab dem 2. Arbeitsmonat für sämtliche Dienstnehmer laufend 1.53 % des Bruttobezuges an seine Mitarbeitervorsorgekasse zu zahlen. Die Mitarbeitervorsorgekasse hat die eingezahlten Mittel am Kapitalmarkt zu verlangen und – abzüglich der angefallenen Verwaltungskosten – für Leistungen anlässlich der Beendigung von Arbeitsverhältnissen zu verwenden.

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann der Arbeitnehmer den angesparten Betrag:

- Sich auszahlen lassen, sofern mindestens 3 Jahre eingezahlt wurden und die Beendigung nicht durch den Arbeitnehmer verursacht wurde. Hat er sich den Betrag auszahlen lassen, müssen bis zur nächsten Barauszahlung wiederum mindestens 3 Jahre eingezahlt werden.
- Auf die Mitarbeitervorsorgekasse des neuen Dienstgebers übertragen lassen.

### **Ersatz für nicht verbrauchten Urlaub**

Wird das Arbeitsverhältnis beendet, hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Urlaub bis zum Tag der Beendigung. Hat er im Zeitpunkt des Ausscheidens mehr Urlaub konsumiert, als ihm zusteht, braucht er - außer bei verschuldeter Beendigung- nicht zurückerstattet.

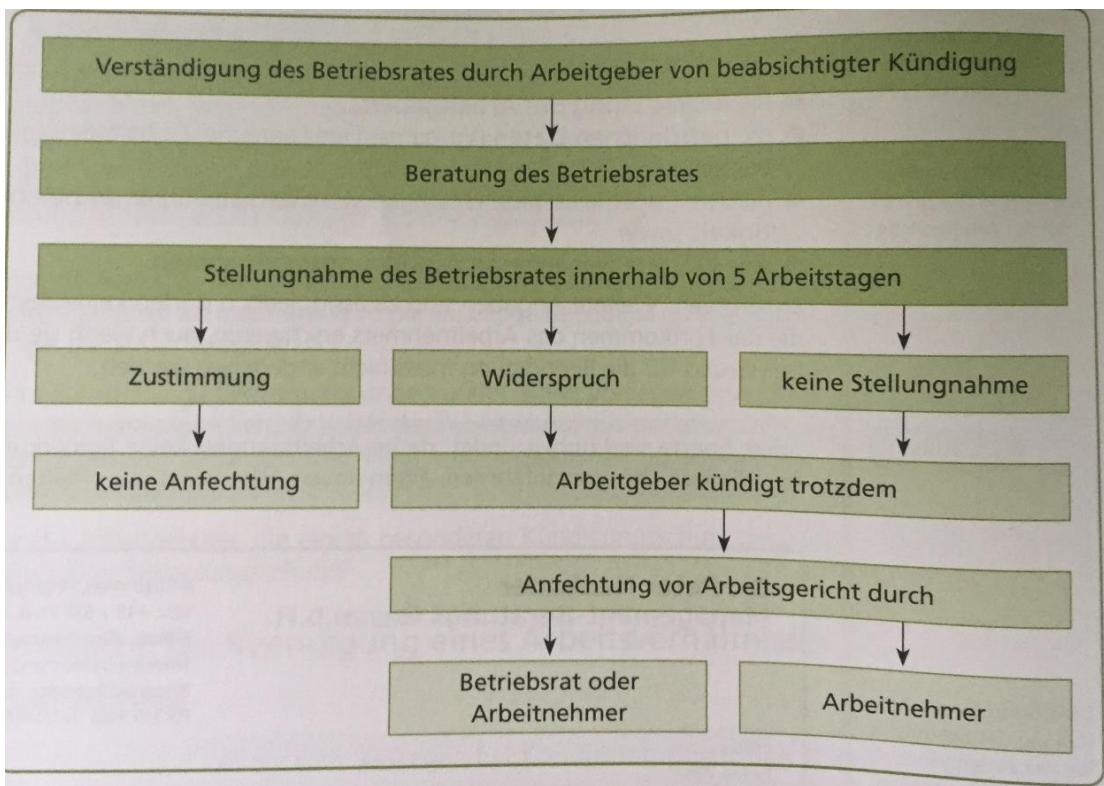
Hat er hingegen nicht den gesamten Urlaub verbraucht, so ist dieser – soweit zumutbar – während der Kündigungsfrist zu konsumieren. Für den dann noch verbleibenden Urlaub gebührt ein finanzieller Zusatz.

### **Arbeitszeugnis**

Arbeitnehmer hat Anspruch auf Ausstellung eines schriftlichen Arbeitszeugnisses durch den Arbeitgeber. Durch das Arbeitszeugnis weist der Arbeitnehmer seine im Arbeitsleben erworbenen Erfahrungen nach. Darin sind zumindest

- Die Bezeichnung des Arbeitgebers
- Die persönlichen Daten (Vorname, Familienname, Geburtsdatum – und –Ort, Adresse)
- Die Art (allgemeine Bezeichnung reichen nicht) und Dauer der Tätigkeit
- Eine allfällige Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen

### **Allgemeiner Kündigungsschutz**



### Allgemeiner Entlassungsschutz

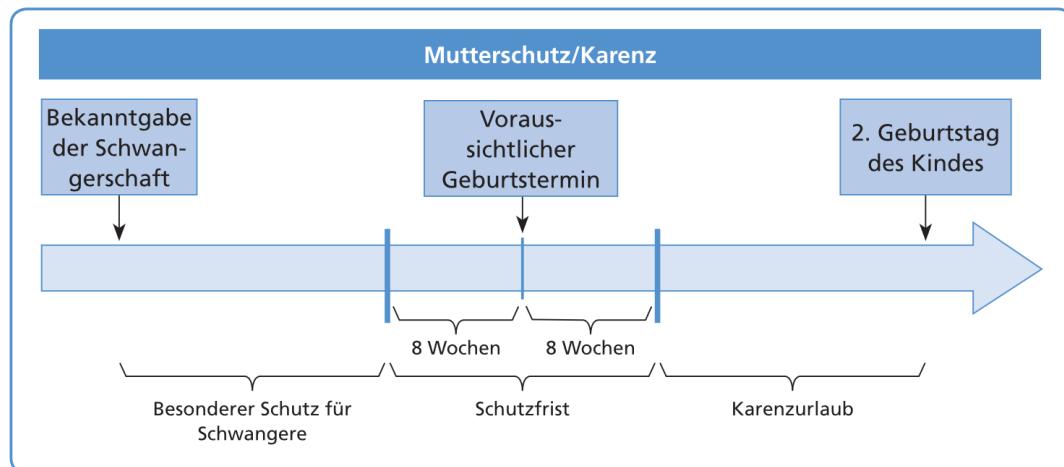
Da auch eine ungerechtfertigte Entlassung das Arbeitsverhältnis beendet und der Arbeitnehmer nur Anspruch auf Entgelt bis zum regulären Kündigungstermin hat, könnte der Arbeitgeber den Kündigungsschutz umgehen, indem er die Arbeitnehmer grundlos entlässt. Daher besteht auch ein allgemeiner Entlassungsschutz in Betrieben, in denen ein Betriebsrat gewählt wurde.

**Frau Meier bekommt Nachwuchs und geht in Kürze in Karenz., Gehen Sie auf alle rechtlichen Bestimmungen bezüglich Mutterschaft ein.**

#### **Mutterschaft (Elternschaft)**

Besonders geregelt sind die Karenz und der Schutz der Mutter anlässlich

- der Geburt,
- Adoption und
- der unentgeltlichen Inpflegenahme eines Kindes.



Werdende Mütter haben ihre Schwangerschaft unverzüglich dem Arbeitgeber zu melden, welcher wiederum das Arbeitsinspektorat zu verständigen hat. Die Arbeitnehmerin darf dann nicht mit Arbeiten betraut werden, die das werdende Kind gefährden können. Der Arbeitsinspektor kann auch bestimmte Tätigkeiten verbieten oder ein gänzliches Beschäftigungsverbot erlassen.

8 Wochen vor dem voraussichtlichen Geburtstermin bis 8 Wochen danach besteht ein **absolutes Beschäftigungsverbot (Schutzfrist)**! In bestimmten Fällen verlängert sich die Frist nach der Geburt auf 12 Wochen.

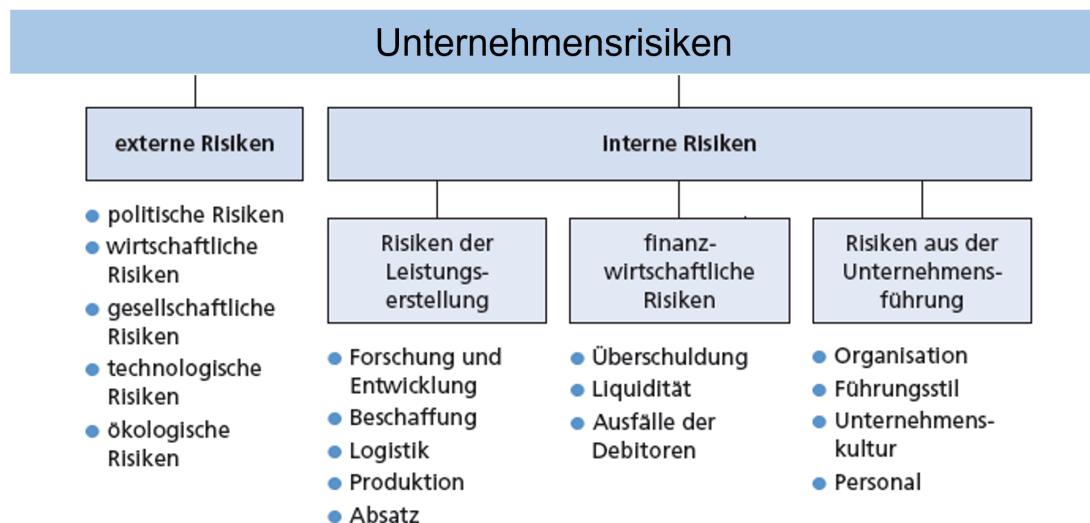
Im Anschluss an die Schutzfrist kann bis zum **2. Geburtstag des Kindes** eine Karenzierung beansprucht werden. Die Karenzierung kann entweder von der Mutter oder vom Vater beansprucht werden. Es kann auch gewechselt werden, wobei jeder Elternteil zweimal Karenz beanspruchen darf, die mindestens 3 Monate dauern muss. Anlässlich des ersten Wechsels können beide Elternteile gemeinsam 1 Monat Karenz beanspruchen.

## 6.2 Insolvenzrecht

**Sie sind ein Schuhproduzent dessen Unternehmen kurzfristig in Schwierigkeiten geraten ist, Sie haben immense Umsatrückgänge zu verzeichnen. Beschreiben Sie, was man unter den Begriff Risiko und Risikomanagement versteht und stellen sie grafisch dar, welchen Risiken Unternehmen grundsätzlich ausgesetzt sind.**

**Risiko:** ... ist die Gefahr, dass Unternehmen ihre Ziele nicht erreichen. Das Gegenteil von Risiko wäre die „Chance“, die Unternehmensziele besser zu erfüllen als geplant. Risiko ist aber nicht immer gleich definiert. Manchmal werden nur jene Gefahren als Risiko definiert, deren Eintrittswahrscheinlichkeit berechenbar ist bzw. geschätzt werden kann, werden dann als „Unsicherheit“ bezeichnet.

Das **Risikomanagement** unterstützt die Unternehmen bei der Vermeidung von Risiken und bei der Wahrnehmung von Chancen. Risikomanagement ist die Aufgabe in einem Unternehmen Risiken zu analysieren, zu bewerten, zu überwachen und zu kontrollieren. Damit ist es auch ein Prozess der während der gesamten Lebenszeit eines Unternehmens läuft. Dabei werden kontinuierlich die vier Phasen durchgeführt: \* Risiko-Erkennung \* Risiko-Bewertung \* Risiko-Steuerung \* Risiko-Reporting



**Analysieren Sie welche speziellen externen Risiken Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben könnten.**

externer Risiken

sind Risiken, die vom Unternehmen nicht direkt beeinflusst werden können. z.B. könnten sich Gesetze für dich verschlechtern, allgemeine Bedürfnisse könnten sich ändern. Es können aber auch Katastrophen eintreten, wie z.B. Hochwasser. Solche Risiken sind unberechenbar und zufällig. Weiters könnte auch bewusst Diebstahl oder Sabotage durchgeführt werden. Diese sind auch nicht direkt beeinflussbar, jedoch stellen fast immer eine Gefahr dar. z.B.: Politische Risiken, wirtschaftliche Risiken und gesellschaftliche Entwicklung

- Materialpreis könnte steigen
- Lieferant könnte ausfallen
- Katastrophen: Brand, Überschwemmung
- Konjunkturrückgang
- Übermächtige Konkurrenz

### **Beispiel: Externe Risiken für Schuhunternehmen**

Materialpreise könnten ansteigen. Lieferanten könnten ausfallen. Katastrophen wie z.B. Überflutung, Brand könnten die Produktion lahmlegen. Produziert man z.B. nur einen oder wenige Typen, besteht immer die Chance, dass das Interesse für diese Art abnimmt. Auch Konkurrenz könnte ansteigen/mehr in den eigenen Markt eingreifen, und damit Kunden abnehmen.

**Ein Schuhproduzent hat unter anderem auch interne Risiken wie das Dubiosenrisiko, analysieren Sie, welche risikopolitischen Maßnahmen er treffen kann?**

### **Dubiosenrisiko**

Das Dubiosenrisiko ist das Risiko, dass ein Kunde nicht zahlt. (z.B.: Kunde hat selbst Schwierigkeiten)

### **Risikopolitische Maßnahmen (Risiko-Steuerung)**

Information und Kontrolle: Man besorgt Auskünfte über seine Kunden. Ist der Kunde in einer guten finanziellen Lage? Hat der Kunde einen guten oder einen schlechten Ruf? \* Einholung von Auskünften \* Exakte Fälligkeitskontrolle und Mahnung

Risiko vermeiden Man vermeidet Zielgeschäfte (Zahlung erfolgt nicht sofort, sondern erst zu einem späteren ausgemachten Termin). Wenn der Kunde nicht sofort zahlen kann, bekommt er auch nichts. \* Kein Zielgeschäft

Risiko abwälzen \* Versichern, Factoring inkl. Ausfallrisiko, Bankgarantie verlangen

Teilen und Ausgleichen Die Zahlungsunfähigkeit eines Kunden ist nicht so schlimm, wenn man viele Kunden beliefert. Also wir sollen nicht nur große Handelsketten mit unseren Schuhen beliefern, sondern auch möglichst viele kleine Schuhgeschäfte. \* Lieferung an viele kleine Schuhgeschäfte und nicht an wenige große Handelsketten

Finanziell vorsorgen \* Gewinnrücklagen bilden

**Im nächsten Jahr verschlechtert sich die Lage weiter und sie sehen sich gezwungen, sich intensiv mit dem Thema Unternehmenssanierung bis hin zu einer Auflösung des Unternehmens auseinanderzusetzen. Diskutieren Sie welche Maßnahmen der Sanierung sie in Ihrem Unternehmen ergreifen werden.**

Man möchte vorwiegend Maßnahmen finden, um seine Lage zu verbessern. Dabei versucht man alle Schwachpunkte des Unternehmens ausfindig zu machen und umzuändern. Z.B. Kann man auf billigere Materialien umsteigen? Ist unsere Produktion effizient genug? Abänderung der Werbekampagne. Änderungen in der Organisation und im Marketing.

Durch größere Veränderungen kann es unter anderem auch zum Verlust von Arbeitsplätzen kommen. Ist z.B. die Schließung einer Produktionsstätte die beste Wahl, so verlieren die Beteiligten ihren Job.

Eher unwahrscheinlich, aber wenn wir z.B. eine bestimmte Nische auf dem Schuhmarkt abdecken, die nicht so sehr gefragt ist, könnte es sein, dass ein größeres Unternehmen uns übernimmt und wir damit neues Eigenkapital zugeführt bekommen. Sollte so ein Unternehmen aus irgendeinem anderen Grund Interesse an unserem Unternehmen haben, so geht das natürlich auch.

**Der absolut schlechteste Fall tritt ein, es kommt zur Auflösung Ihres Unternehmens unter Mitwirkung der Gerichte. Sie legen einen Sanierungsplan vor und bieten eine Quote von 30 % innerhalb von 2 Jahren. Erörtern Sie die Folgen die daraus resultieren.**

### **Sanierungsplan**

Ein Sanierungsplan mit einer Quote von 30% innerhalb von 2 Jahren bedeutet, dass man einen Plan hat um innerhalb von 2 Jahren mindestens 30% seiner Schulden abbezahlt. Da man bei einem Insolvenzverfahren vor Gericht seine gesamten Vermögensverhältnisse offenlegen muss, können alle Anwesenden Gläubiger entscheiden, ob sie diesem Sanierungsplan zustimmen.

Stimmt die Mehrheit zu, behalte ich die Verfügungsgewalt über mein Unternehmen, und bekomme 2 Jahre Zeit um 30% meiner Schulden abzuzahlen. Dabei wird das Unternehmen von einem Insolvenzverwalter überwacht. Bin ich dabei erfolgreich, so werden alle Restschulden erlassen, und ich behalte mein Unternehmen.

## **Diskutieren Sie, welcher Folgen es hat, wenn die Mehrheit der Gläubiger Ihren Sanierungsplan ablehnt?**

Stimmt die Mehrheit dagegen, oder schlägt mein Sanierungsplan fehl, so wird das Konkursverfahren eingeleitet. Dabei verliere ich die Verfügungsgewalt über mein Unternehmen und ein Insolvenzverwalter verwertet mein Vermögen und teilt die Erlöse an auf die Gläubiger auf.

Während dem Konkursverfahren bekommt man aber noch eine weitere Chance sich zu retten. Man kann einen Sanierungsplan mit einer Quote von 20% vorlegen. Wird dieser wieder von der Mehrheit der Gläubiger akzeptiert, so wird der Plan durchgeführt, jedoch unter der Leitung eines Insolvenzverwalters. Gelingt dies so bekomme ich die Verfügungsgewalt wieder zurück und die Restschuld wird erlassen.

## **Evtl. Zusatz: Phasen des Risikomanagements**

**Risiko-Erkennung** Einfachste Methode: **Risikobrainstorming** -> Risikokatalog Andere Methoden: SWOT, Umfeldanalyse

**Risiko-Bewertung** • Wie wahrscheinlich tritt ein Risiko ein? • Wie hoch ist der Schaden den es anrichten würde? Einfachste Methode: Arbeit mit Erfahrungswerten

### **Risiko-Steuerung**

Risikopolitische Maßnahmen

Ursachenbezogen (vorbeugend: Eintritt des Schadens soll verhindert werden) \* Information und Kontrolle \* Vermeidung

Wirkungsbezogen (vermindernd: Nach Eintritt soll das Unternehmen möglichst gar nicht, oder abgeschwächt betroffen werden) \* Abwälzen (Vertragsgestaltung) \* Teilen und Ausgleichen \* Finanziell vorsorgen

**Risiko-Reporting** Man benutzt ein Risiko-Berichtwesen um Risiken besser zu beobachten. Man macht Risiko-Berichte, die beinhalten, welche Risiken mit welchen Maßnahmen von welchen Verantwortlichen zu welchen Kosten bewältigt werden.

## 6.3 Kaufvertrag

**Sie sind der Einkaufsabteilung eines Elektrogroßhändlers angestellt und die meiste Zeit mit dem Abschluss von Kaufverträgen beschäftigt. Beschreiben Sie, was man grundsätzlich unter einem Kaufvertrag versteht, wie er zustande kommt und welche Phasen bei jedem KV zu unterscheiden sind. Erstellen Sie eine Grafik, in der Sie die Phasen übersichtlich darstellen.**

Der Kaufvertrag ist die am häufigsten verwendete Methode für den Tausch einer Ware (Sachgut, digitale Produkte) gegen eine Bezahlung. Ein Kaufvertrag kommt zustande, wenn ein Verkäufer eine Ware anbietet und ein Käufer für sie bezahlt. Beide Vertragspartner müssen dabei übereinstimmen. Besteht diese übereinstimmende Willenserklärung nicht, so entsteht kein Kaufvertrag. Da Kaufverträge schon bei den simpelsten Tätigkeiten entstehen können, werden sie meistens nur mündlich abgeschlossen. Bei größeren Mengen erfolgt der KV im Normalfall auch schriftlich.

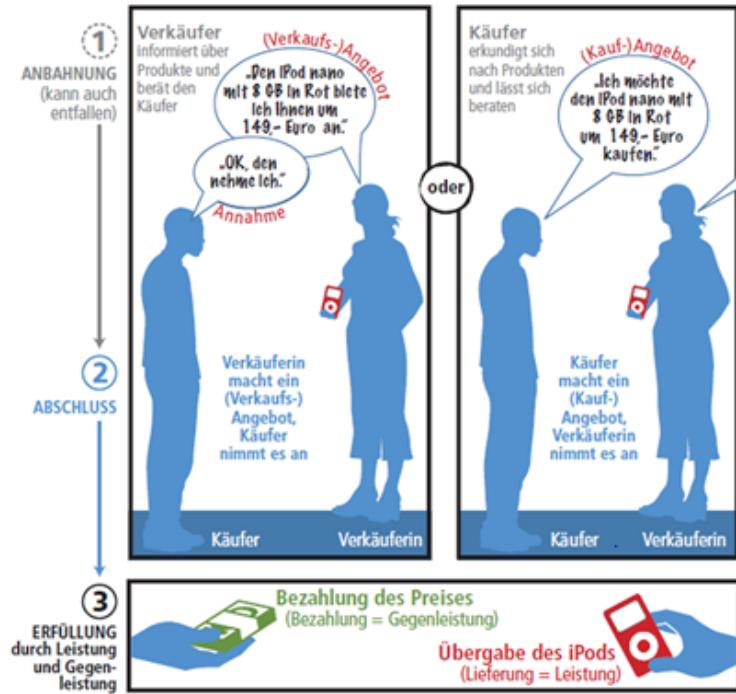
- Der Kaufvertrag wird von zwei Vertragspartnern abgeschlossen, dem Verkäufer und den Käufer. Da sich die beiden Vertragspartner zum Verkauf bzw. Kauf verpflichten, ist der Kaufvertrag ein „Zweiseitiges verbindliches Rechtsgeschäft.“
- Der Kaufvertrag kommt zustande, wenn sich Verkäufer und Käufer über die Ware und den Preis einig werden. Sie müssen genau darin übereinstimmen, wie die Ware beschaffen ist, welche Menge gekauft bzw. verkauft wird und wie viel dafür bezahlt wird. Ohne diese „übereinstimmende Willenserklärung“ kommt der Kaufvertrag nicht zustande.

### Phasen des Kaufvertrags

1. Anbahnung (Optional): Kunde fragt über ein Produkt nach, oder bekommt Information zu einem Produkt. Noch kommt kein Kaufvertrag zustande. Es besteht lediglich Interesse.
2. Abschluss/Annahme: Verkäufer und Käufer beschließen, dass eine bestimmte Ware, zu einer bestimmten Menge zu einem bestimmten Preis gekauft wird.
3. Erfüllung: Verkäufer liefert die Ware und Käufer bezahlt.

## Phase des Kaufvertrages

Der Kaufvertrag ist also eine Vereinbarung über den Tausch von Sachen gegen Geld und kommt durch Einigung zustande. Das Zustandekommen eines Kaufvertrages gliedert sich in drei Phasen: die Anbahnung, den Abschluss und die Erfüllung.



**Sie verhandeln derzeit über den Kauf von 1000 Stück Laptops mir einem langjährigen Geschäftspartner. Nehmen Sie von diesem Beispiel ausgehend Stellung zu den rechtlichen Bedingungen für das Zustandekommen eines Kaufvertrages und diskutieren Sie woran in diesem Fall der Kaufvertragsabschluss scheitern könnte.**

## Rechtliche Bedingungen von Kaufverträgen

Damit ein Kaufvertrag zustande kommt, müssen folgende fünf rechtliche Bedingungen erfüllt sein:



### Rechtliche Bedingungen für das Zustandekommen eines Kaufvertrags

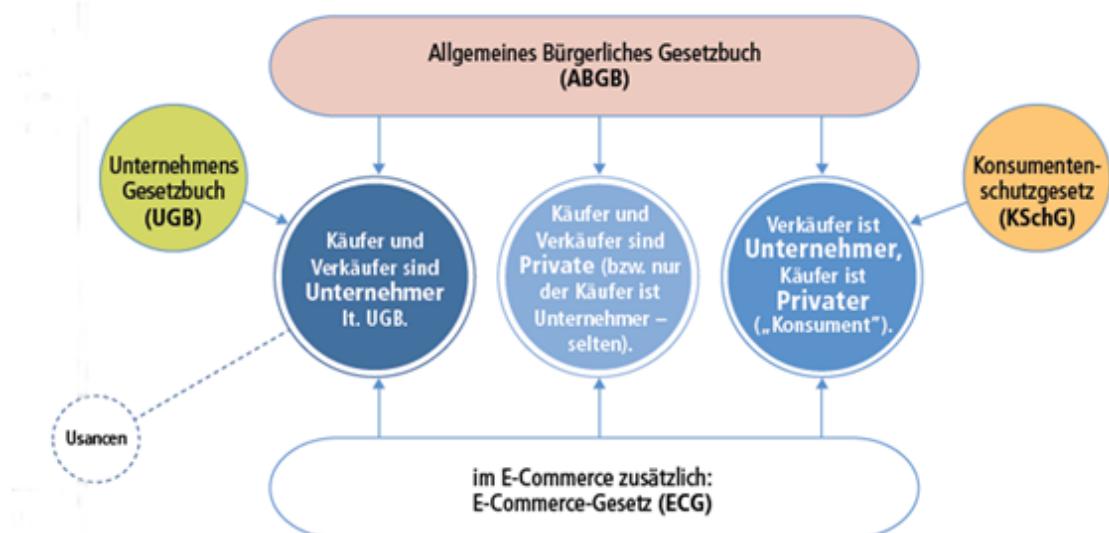
- Übereinstimmende Willenserklärung
- Verkäufer und Käufer sind geschäftsfähig (Genug alt): Da wir in der Einkaufsabteilung arbeiten sind wir sicher geschäftsfähig. Unser Geschäftspartner ist auch schon lange ein Kunde, weshalb er auch sicher geschäftsfähig ist.
- Geschäft ist möglich (Nicht unrealistisches): Wir stellen die 1000 Laptops bereit, also ist es auch ein realistisches Angebot.
- Geschäft ist legal (z.B. keine Drogen): Wir sind ein Elektrogroßhändler der schon lange im Betrieb ist, unsere Laptops werden wohl nichts illegales haben.
- Geschäft wird freiwillig abgeschlossen (Ohne Zwang oder Drohung): Da der Geschäftspartner schon ein langjähriger Kunde ist, und er wieder bei uns einkauft,

ist es sehr unwahrscheinlich das eine der beiden Seiten de Vertrag unfreiwillig abschließt.

Der wahrscheinlichste Grund für das nicht Zustandekommen des Kaufvertrags wird die übereinstimmende Willenserklärung sein. Da wir erst über den Kauf der 1000 Laptops verhandeln, kann es passieren, dass unser Preis für den Geschäftspartner nicht angemessen ist, weshalb er die Laptops nicht kaufen wird. Kaufvertrag könnte scheitern: Preis, Liefertermin, Ware entspricht nicht den Vorstellungen

**Diskutieren Sie, anhand des Beispiels mit dem langjährigen Geschäftspartner, welche Gesetze für Sie beide gelten, wenn Sie einen Kaufvertrag abschließen und wo der Unterschied wäre, wenn Sie beide oder einer von Ihnen privat etwas kaufen bzw. verkaufen würden.**

## Rechtliche Grundlagen des Kaufvertrages



Für jeden Kaufvertrag gilt das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB). Unter anderem beschreibt es die Pflicht des Verkäufers, die gekaufte Ware dem Käufer zu überlassen und die Pflicht des Käufers den vereinbarten Preis zu bezahlen.

Da wir beide Unternehmer sind, gilt auch noch das Unternehmensgesetzbuch (UGB). Es regelt, wann jemand als Unternehmer gilt, und welchen Pflichten er nachgehen muss, wenn er Verträge mit anderen Unternehmen abschließt. In vielen Fällen (z.B. Zahlungsverzug) ist es strenger als das Konsumentenschutzgesetz.

(Usancen: Sind Bräuche, die im Handelsverkehr zwischen Unternehmen angewandt werden

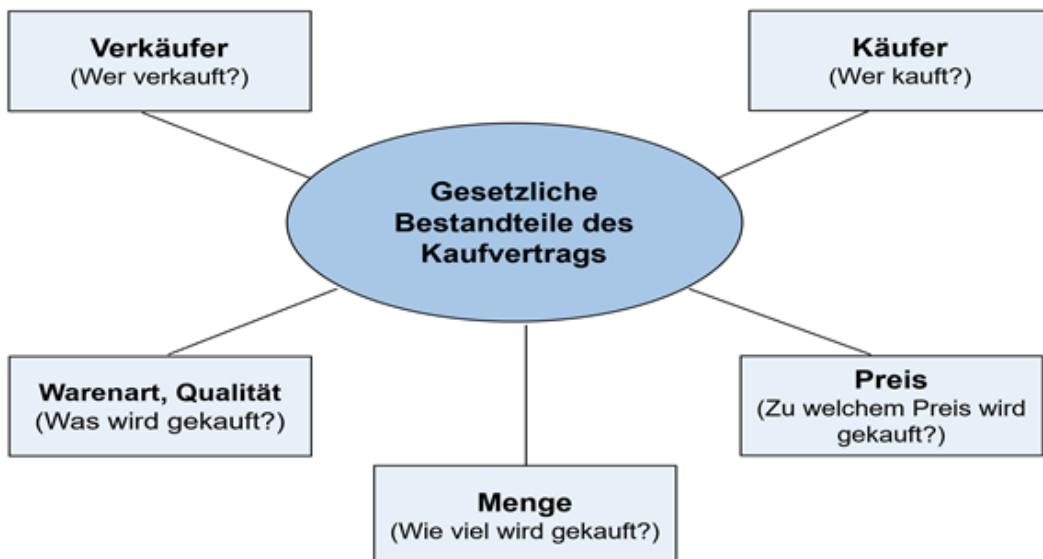
können. Es hängt von den beiden Unternehmern ab, ob/welche Usancen sie haben. Da wir mit unserem Geschäftspartner schon länger zu tun haben, könnte es solche Handelsbräuche zwischen uns geben, es sind aber keine angegeben.)

(E-Commerce-Gesetz (ECG) gilt bei jedem Kaufvertrag der Online abgeschlossen wird. Es Verpflichtet z.B. Unternehmer, Kontaktdaten (Name, Anschrift, Adresse, etc.) anzugeben, die AGB zum Download anzubieten, etc.)

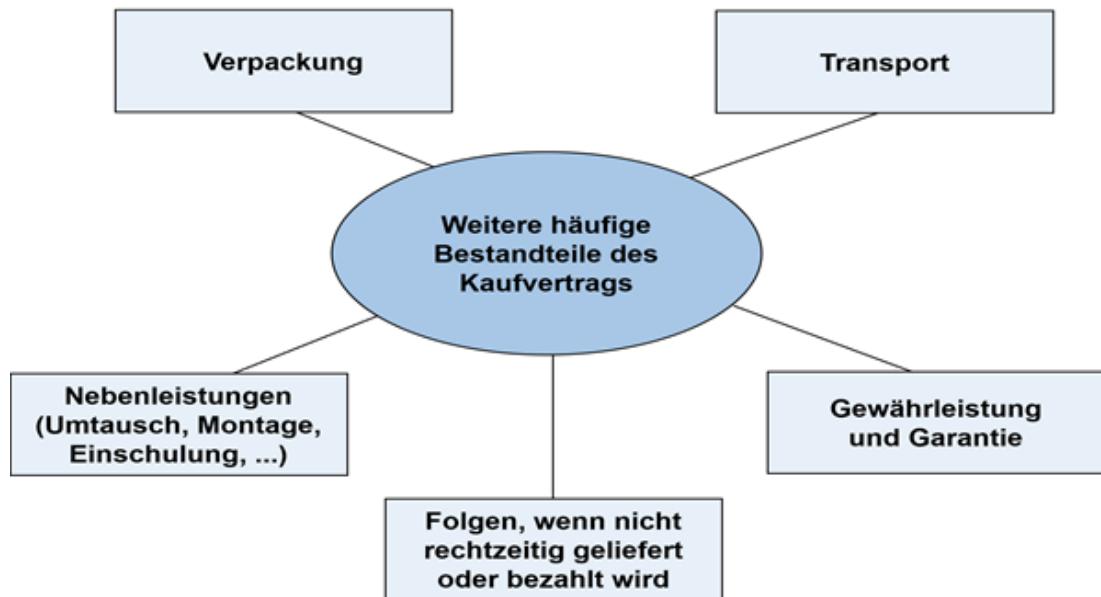
Kauft der Geschäftspartner privat bei uns ein, so gilt anstatt des UGB das Konsumentenschutzgesetz (KSchG). Dieses dient zum Schutz der Endverbraucher, sodass diese z.B. beim Kaufvertrag nicht nachteilig behandelt werden. Verkauft ein Unternehmen an eine Privatperson, so hat diese Person die Option auf einen Gewährleistungsanspruch (ist die gelieferte Ware mangelhaft, hat der Käufer Recht auf Vergütung), den der Verkäufer nicht außer Kraft setzen kann. Sind wir beide Privatpersonen gilt nur das ABGB. Kommt so ein Kaufvertrag zustande, kann der Gewährleistungsanspruch aufgehoben werden. Sind wir eine Privatperson und unser Geschäftspartner ein Unternehmen, gilt ebenfalls nur das ABGB. (Dieser Fall tritt jedoch beinahe nie auf)

Sie haben sich geeinigt und schließen einen Kaufvertrag über 1000 Laptops ab. Analysieren Sie, welche gesetzlichen Mindestbestandteile im KV notwendig sind und was Sie sonst noch vertraglich regeln werden.

### Gesetzliche Bestandteile des Kaufvertrages



### Weitere häufige Bestandteile des Kaufvertrages



Lieferzeit, Lieferort, Kostenübergang, Risikoübergang, Zahlungszeit, Zahlungsort, Art der Zahlung

Gesetzlich vorgeschrieben sind:

- Name des Verkäufers
- Name des Käufers
- Welche Ware? Welche Qualität?
- Menge
- Preis

Die 1000 Laptops werden wir wahrscheinlich liefern. In diesem Fall werden wir noch die Lieferzeit, den Lieferort, wer für die Lieferung zahlt und wer das Risiko der Lieferung trägt. Dann werden wir noch festlegen, wann und wo gezahlt wird, und auf welche Art.

**Erörtern Sie wie Sie Qualität und Quantität, Preis sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen im KV angeben können und welche sonstigen Vertragsbestandteile es geben könnte.**

## Qualitätsfestlegung im Kaufvertrag

In welcher Form die Qualität im Kaufvertrag festgelegt wird, hängt im Wesentlichen davon ab, ob es sich um „vertretbare“ oder um „nicht vertretbare“ Waren handelt.



**Vertretbare Waren** sind Waren, bei welchen alle Ausführungen dieselben Merkmale haben. **Nicht vertretbare** Waren können nur nach Besichtigung oder nach einer sehr

genauen Beschreibung und Abbildung gekauft werden.

**Qualität:** Die Laptops die wir anbieten haben sicher ein gewisses Modell. Also muss jeder Laptop den gleichen Aufbau und Inhalt haben. Daran ist die Qualität der Laptops ersichtlich. (Waren werden aufgeteilt in vertretbare Waren („fungibel“, Waren die in großen Mengen z.B. nach bestimmten Modellen hergestellt werden) und nicht vertretbare Waren („nicht fungibel“, Einzelstücke). Die Qualität von vertretbaren Waren kann durch Marken, Typen, Normen, Problem, etc. festgestellt werden. Die Qualität von nicht vertretbaren Waren kann durch Besichtigungen, Beschreibungen, Abbildungen, Proben, etc. festgestellt werden.)

### **Quantität (Angabe der Menge):**

- Kann in verschiedenen Maßeinheiten angegeben werden: Längenmaß, Gewicht, Flächenmaß, Körpermaß, Hohlmaß, Stückzahl, Verpackungseinheit
- Verträge mit genauer Mengenangabe
- Verträge mit ungefährer Mengenangabe
- Verträge ohne Mengenangabe (Kauf ganzer Ernten, Kauf in Bausch und Bogen)

Je nach Mengenangabe und Maßeinheit (z.B. Stoff meist in Metern) muss eine Mengenangabe ein bisschen anders erfolgen. In unserem Fall haben wir eine genaue Angabe von 1000 Laptops, also werden wir diese auf dem KV neben dem Laptopmodell als Stückzahl hinschreiben. (Ist die Mengenangabe genau geregelt, muss die Liefermenge genau damit übereinstimmen. Ist sie nur ungefähr geregelt, muss die erlaubte Abweichung im KV eingetragen werden (z.B. 2% mehr oder weniger), oder sie ist durch die Usancen geregelt.)

**Preis:** \* ohne Umsatzsteuer oder mit Umsatzsteuer \* Verträge mit festem Preis \* Verträge mit freibleibendem Preis \* Kostenschwankungsklausel (wenn Kosten steigen) \* Indexklausel (Verbraucherpreisindex, Baukostenindex, ...) \* Preisabzüge und Preisnachlässe: \* Skonto: Zinsvergütung, Risikoprämie, Verwaltungsaufwandsvergütung \* Rabatt: Mengenrabatt, Schlussrabatt, Umsatzbonus, Treuerabatt, Einführungsrabatt, Ausverkaufsrabatt, Mängelrabatt

Der Preis kann entweder ohne Umsatzsteuer oder mit Umsatzsteuer angegeben werden. Preisangaben für Konsumenten müssen immer die USt. Angegeben haben. Preisangaben zwischen Unternehmern sind meist ohne USt., man sollte aber trotzdem angeben, ob der genannte Preis die Ust. enthält oder nicht. (Verträge mit festem Preis müssen zum angegebenen Preis geliefert und abgerechnet werden. Verträge mit freibleibendem Preis haben einen Basispreis, der der Basisqualität der Ware entspricht. Je nach der tatsächlichen Qualität der Ware werden Zu- oder Abschläge verrechnet.) (Preisnachlässe werden auch auf den Kaufvertrag geschrieben. Bei Zielkäufen (Zahlung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt) wird oft ein Skonto angeboten. „Zahle innerhalb von 60 Tagen. Zahlst du innerhalb von 10 Tagen bekommst du 3% Skonto“) Bei Rabatten muss der Grund für den Rabatt und die Höhe auf den KV geschrieben werden. Z.B. Treuerabatt, Mengenrabatt)

### **Lieferbedingungen**

Es wird angegeben in welchen Zeitraum sich die Lieferung befinden soll. (z.B. sofort oder innerhalb weniger Tage, grobe Zeitangabe z.B. Ende des Monats, „fix“ also an einem ganz bestimmten Tag evtl. auch zu einer bestimmten Tageszeit) Weiters wird auch angegeben ab wann die Kosten auf den Kunden übergehen.

### **Zahlungsbedingungen**

Es wird angegeben wann und wo die Zahlung erfolgt. Z.B. geschieht die Zahlung sofort, oder sofort bei Erhalt der Lieferung und Rechnung, oder erst zu einem späteren Zeitpunkt)

### **Andere Vertragsbestandteile**

- Verpackung
- AGB
- Umtauschrech