

Betriebswirtschaftslehre 1

Inhaltsverzeichnis

1	GRUNDLAGEN DER ÖKONOMIE	2
1.1	WAS FÜR EINE WIRTSCHAFT IST DIE ÖKONOMIE?.....	2
1.2	AUF WELCHEN PRINZIPIEN BASIERT DIE ÖKONOMIE?	3
	ARBEITSTEILUNG	3
	ÖKONOMISCHES PRINZIP – „MIN-MAX-PRINZIP“	3
	SCHUTZ DER EIGENTUMSRECHTE	3
1.3	WER SIND DIE HANDELNDEN EINHEITEN UND WARUM HANDELN SIE?	4
	DER „HOMO-ÖKONOMICUS“	4
	KLASSIFIZIERUNG VON GÜTERN.....	4
1.4	WELCHE BEZIEHUNG HABEN DIE HANDELNDEN EINHEITEN UNTEREINANDER?	5
	ÜBERGEORDNETES VERHÄLTNIS	5
	GLEICHRANGIGES / GEGENSPIELER-VERHÄLTNIS	6
1.5	WO „HANDELN“ DIESE EINHEITEN?	6
	MARKT.....	6
1.6	WARUM WIRD NICHT NUR „GEHANDELT“?	7
1.7	WELCHE ROLLE SPIELT DER STAAT?	7
	ÖFFENTLICHE GÜTER UND DEREN FINANZIERUNG	8
	STAATSEINNAHMEN	8
	KLASSIFIZIERUNG DER STEUERARTEN.....	8
2	GRÜNDEN UND FÜHREN	10
2.1	DIE GRÜNDUNG DES UNTERNEHMENS.....	10
	WIE IST UNSER GESCHÄFTSMODELL?	10
	WO SOLL UNSER UNTERNEHMEN SEIN?.....	10
	WELCHEN JURISTISCHEN RAHMEN HAT ES?	11
	WIE SIEHT DAS FÜHRUNGSSYSTEM AUS?	13
2.2	INVESTITIONEN ZUM AUFBAU DES UNTERNEHMENS	17
	STATISCHE INVESTITIONSRECHNUNG	17
	DYNAMISCHE INVESTITIONSRECHNUNG	18
	OPTIMALE NUTZUNGSDAUER	20
	GRENZEN	21
2.3	FINANZIERUNG DES UNTERNEHMENS	21
	FINANZIERUNGSFORMEN	21
	KREDITWÜRDIGKEIT UND -SICHERHEIT	22
	CASH-FLOW	23
	LEVERAGE-EFFEKT	23
2.4	MANAGEMENT DES PERSONALS.....	24
	PERSONALBESCHAFFUNG	24
	ABBAU VON PERSONALKAPAZITÄTEN	24
2.5	GESTALTUNG DER ORGANISATION	24
	WAS IST ORGANISATION?	24
	WAS IST DAS ZIEL?	25
	WIE WIRD EINE ORGANISATION ENTWICKELT?	26

1 Grundlagen der Ökonomie

1.1 Was für eine Wirtschaft ist die Ökonomie?



Das Ziel der BWL ist es, die Beschreibung der Zusammenhänge innerhalb eines Unternehmens und die Gewinnung von Aussagen über die optimale Gestaltung von Betrieben sowie die Unterstützung von Entscheidungen.

Alle Modelle der Wirtschaft sind falsch, da sie nicht auf Wahrheit bewiesen werden können, jedoch brauchbar, bis sie als falsch bewiesen werden.

Modellarten gegliedert nach den Zielen

- Beschreibungsmodell (Bsp. Bilanz)
- Erklärungsmodell (Bsp. Kosten-Abweichungen)
- Entscheidungsmodelle (Bsp. Produktions-Planung)

Modellarten gegliedert nach der Variabilität

- Deterministische Modelle (Bsp. Break-Even Rechnung)
- Stochastische Modelle (Bsp. Pauschalwertberichtigung)
- Spieltheoretische Modelle (Bsp. Gefangenen-Dilemma)

Es gibt zwei Aussagetypen:

Vergleichende Aussagen: „Investition A ist besser als Investition B“

Normierende Aussagen: „Eine Kapitalrendite von 25% ist zu hoch“

Umstritten, da sie nicht beweisbar sind

1.2 Auf welchen Prinzipien basiert die Ökonomie?

Arbeitsteilung

Ziele sind die Spezialisierung und die Koordination

Koordinationsformen:

- (Interne) Märkte Preissignale regeln Angebot und Nachfrage. Produzenten und Konsumenten passen ihr Verhalten dem an
- Kultur Gemeinsame Normen und Werte -> Verhaltenssteuerung
- Pläne zeitlich befristete Definition von Inputs und Outputs
- Selbstabstimmung Abstimmung von Aufgaben. Ergebnisse sind bindend
- Weisung Vorgesetzter gibt Aufgaben -> Koordination
- Programme Vorgegebene Abfolgen von Aufgaben

Ökonomisches Prinzip – „Min-Max-Prinzip“

Maxprinzip „Mit gegebenen Input möglichst hohen Output realisieren“

Minprinzip „Ein gegebenes Ziel mit möglichst kleinen Input realisieren“

Der Individuelle „Nutzen“ wirkt

Der Nutzen in der Volkswirtschaft:

In der gesamten Volkswirtschaft gibt das BIP den gesamten realisierten Nutzen wieder. Daher gilt es als Zielgröße der Wirtschaftspolitik.

Landesgesamtleistung aus Anbietersicht $Y = C + I$
Y = BIP
C = Konsum = Produktion für Private Verbraucher
I = Produktion für andere Unternehmen

Aus Nachfragesicht $Y = C + S$
S = Privates Ersparnis

Das Y so hoch wie möglich zu halten hat Interne und Externe Effekte, somit sollte dies immer das Ziel sein.

Effizienz vs. Effektivität

Effizienz ist eine kurzfristige Ausprägung des Rationalitätsprinzips: „do the things right“

Effektivität ist eine langfristige Ausprägung des Rationalitätsprinzips: „do the right thing“

Müssen immer im Gleichgewicht stehen

Schutz der Eigentumsrechte

Der Wert von Dingen entsteht erst durch Verwendung und Nutzen

- Benutzung
- Fruchtziehung (Erlaubnis die Erträge etwas Geleihenem zu Nutzen)
- Veränderung
- Verwertung/Verkauf

1.3 Wer sind die handelnden Einheiten und warum handeln sie?

Der „Homo-Ökonomikus“

Der Homo-Ökonomikus ist eine fiktive Person und steht repräsentativ für alle Menschen

Der Homo-Ökonomikus...

- ... versucht Nutzen zu maximieren
- ... wendet das ökonomische Prinzip auf sein Handeln an
- ... handelt damit stets rational

Grenzen des Homo-Ökonomikus: Er ist stets kritisch zu sehen da viele Annahmen in der Realität nicht vorzufinden sind:

Fehlende Rationalität → Fehleinschätzung → Fehlendes Wissen → Unvollkommene Information

Der Antrieb des Menschen besteht darin seine Bedürfnisse, seine unerfüllten Wünsche, zu erfüllen.

Kollektive Bedürfnisse:	Infrastruktur, Sicherheit, Gesundheit, Bildung, ...
Individuelle Bedürfnisse:	Nahrung, Wohnung, Kleidung, Autos, Bildung, ...

Gehandelt werden Güter (Mittel zur Bedürfnisbefriedigung)

Sachgüter (Waren) → physisch oder immateriell und Lagerbar

Dienstleistungen → Stets immateriell, Niemals Lagerbar, Mitwirkung Kunden

Nutzungsrechte → Fruchtziehung (Bsp. Spotify, Netflix, ...)

Klassifizierung von Gütern

Güter werden zur Beschreibung und Ableitung von Handlungsempfehlungen nach verschiedenen Kriterien klassifiziert: → Zugang und Nutzung → Verwendungszweck → Nachfrageverhalten
→ Förderungswürdigkeit

Zugang und Nutzung

Rivalität: Stören sich Konsumenten gegenseitig beim Konsum?

Exklusiv: Kann ein Konsument ausgeschlossen werden?

	Nicht Rivale	Rivale
Nicht exklusiv	Öffentliches Gut	Allmendegut
Exklusiv	Natürliches Monopolgut	Individualgut

Bsp:

Öffentliches Gut: Straßen

Allmendegut: Allmende-Wiese

Natürliches Monopolgut: Strom- oder Gasleistungsnetz

Individualgut: Auto

Verwendungszweck

	Produktion	Konsum
Einmalige Nutzung	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	Verbrauchsgut
Mehrmalige Nutzung	Investitionsgut	Gebrauchsgut

Bsp:

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Holz

Investitionsgut: Maschinen

Verbrauchsgut: Essen

Gebrauchsgut: Auto

Nachfrageverhalten

	Steigende Nachfrage	Fallende Nachfrage
Steigender Preis	Giffen Gut	Normales Gut
Steigendes Einkommen	Superiores Gut	Inferiores Gut

Giffen-Güter: Grundnahrungsmittel → selbst wenn die Preise steigen, kann keine Alternative gefunden werden → muss reguliert werden

Substitutive Güter: Die Erhöhung der Menge eines Gutes wirkt reduzierend auf die Menge eines anderen Gutes → Kutschen und Autos

Komplementäre Güter: Die Erhöhung der Menge eines Gutes erhöht auch den Absatz eines anderen Gutes → iPhone und Ladekabel

Förderungswürdigkeit „Externe Effekte“

Meritorische Güter: Güter deren Konsum einen positiven Effekt für die Allgemeinheit hat
Sollten von der Allgemeinheit gefördert werden
→ Bildung → Gesundheit

Demeritorische Güter: Güter deren Konsum einen negativen Effekt auf die Allgemeinheit hat
Sollten von der Allgemeinheit behindert werden
→ Drogen → Energie-verbrauch

1.4 Welche Beziehung haben die handelnden Einheiten untereinander?

Da die handelnden Personen im Markt agieren treffen sie auf andere Nutzenmaximierer. Dabei entstehen folgende Beziehungen zwischen den Einheiten

Übergeordnetes Verhältnis

Prinzipal-Agent-Problem

Agent bekommt einen Auftrag vom Prinzipal und bringt ein Ergebnis

Der Agent hat ein hohes Einkommen, Beschäftigung, Minimierung der Leistung als Ziele

Der Prinzipal hat ein gutes Ergebnis und Effiziente Verwendung von Ressourcen als Ziele

Hier entsteht ein Interessenskonflikt, was zu einem Problem führt, die Lösung dazu findet in Form von Verträgen und Kontrolle statt.

Gleichrangiges / Gegenspieler-Verhältnis

Ein Beispiel hierfür ist das Gefangenenden Dilemma, bei dem jeder seinen persönlichen Nutzen im Blick hat, und somit ein Kollektives Optimum verhindert wird.

1.5 Wo „handeln“ diese Einheiten?

Markt

Definition: Der Markt ist ein gedachter Raum, indem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen, bei Übereinstimmung entsteht *Marktgleichgewicht*. Das Idealbild ist ein „Vollkommender Markt“
Kriterien von Märkten sind *Vollkommenheit*, *Wettbewerb*, *Gehandeltes Gut* und *Marktphasen*.

Ein vollkommender Markt definiert sich durch „Keine Marktmacht“, „Gleiches Gut“, „Transparenz“ und „Mobilität“

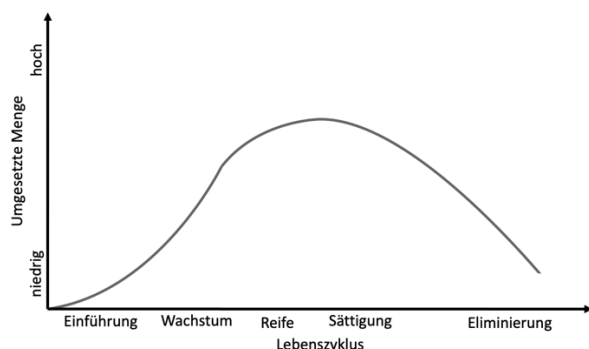
Verschiedene Marktformen

Polypol	Auf Anbieter- oder Nachfrageseite sind viele Parteien vertreten → Intensiver Wettbewerb
Oligopol	Auf einer Seite sind wenige Parteien vertreten → Risiko der Absprache
Monopol	Auf einer Seite ist nur eine Partei vertreten → Nachteile bei Marktpreis und Innovation

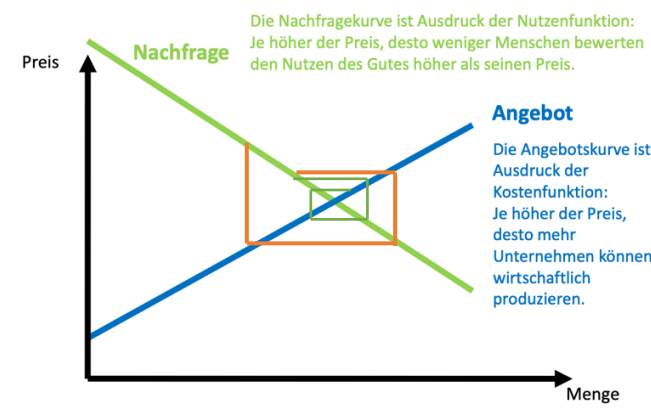
Märkte können nach den gehandelten Gütern identifiziert werden

Gütermarkt, Finanzmarkt, Faktormarkt (Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, ...)

Es gibt verschiedene Marktphasen



Gütermarkt im Gleichgewicht



Markt im Gleichgewicht

Marktversagen → Lösung Derivate

Wohlfahrt im Markt

Konsumentenrente

Die Differenz des Marktpreises und des Preises, den der Konsument ursprünglich gezahlt hätte

Produzentenrente

Die Differenz des Marktpreises und des Preises, ab dem der Markt minimal bereit wäre, das Gut zu produzieren

1.6 Warum wird nicht nur „gehandelt“?

„In einem Vollkommenen Markt könnten alle Güter über diesen bezogen werden. Die Gründung von Unternehmen wäre daher Überflüssig“

Realität: Die Erstellung von Gütern verursacht **Produktionskosten**. Durch dem Leistungsaustausch entstehen **Transaktionskosten**. Im Ergebnis kann die Beschaffung von Gütern über den Markt teurer sein.

Transaktionskosten

Beim Austausch über den Markt entstehen:

- Anbahnungs- und Informationskosten
- Vereinbarungskosten
- Abwicklungskosten
- Kontrollkosten
- Änderungskosten

Beim Austausch über Hierarchie entstehen:

- Kontrollkosten
- Reduzierung der Flexibilität
- Kapitalbindung
- Effizienzverluste

Die Transaktionskosten werden durch wesentliche Faktoren beeinflusst:

- *Spezifität* (Wie spezifisch ist die Leistung für den Arbeitnehmer)
- *Unsicherheit* (Wie unsicher ist das Ergebnis vor der Erfüllung des Vertrags)
- *Häufigkeit* (Wie häufig wird das Gut benötigt)

Sind alle diese Faktoren sehr hoch, eignet sich ein Unternehmen deutlich besser als ein Kaufvertrag, sind sie niedrig, würde sich der Kaufvertrag besser eignen.

1.7 Welche Rolle spielt der Staat?

Es gibt zwei Modelle von der Rolle des Staates im Markt

Nachwächterstaat bedeutet, dass der Staat lediglich darauf achtet, dass sich an Regeln gehalten wird und Betrug verhindert wird

Aktiver Staat bedeutet, dass der Staat aktiv mit Subventionen und eignen Regeln in den Markt eingreift, was Einfluss auf die Vollkommenheit des Marktes hat.

Um herauszufinden welches der Modelle besser ist, werden die Ziele der Gesellschaft zusammengestellt. Hierbei entsteht ein Konflikt zwischen *Private Freiheit* \leftrightarrow *Soziale Frage* \leftrightarrow *Garantie des Wettbewerbs*

Die Lösung zu diesem Konflikt liegt im **Ordo-Liberalismus**. Dieser bildet die Mitte aus den drei Zielen und ist somit Für staatliche Planung und Formen aber gegen Staatliche Lenkung des Wirtschaftsprozesses.

Beispiel: Wird staatlich ein Mindestpreis für ein Gut festgelegt, der über dem Marktgleichgewicht liegt überwiegt das Angebot der Nachfrage (Mindestlohn). Wird ein Maximalpreis festgelegt, überwiegt die Nachfrage dem Angebot (Mietpreise).

Öffentliche Güter und deren Finanzierung

Nicht-Rivale und Nicht-Exklusive Güter, also öffentliche Güter wie Straßen staatlich müssen produziert werden.

Staatseinnahmen

Einnahmeziele

Fiskalisch → Dauerhaftes Steuereinkommen

Distributiv → ausgeglichen, Reiche zahlen mehr, besserer sozialer Zusammenhalt

Allokativ → Güter mit schlechtem Einfluss auf die Allgemeinheit werden versteuert → Lenkung

Gerechtigkeitsziel

- Äquivalenz
 - Jeder soll gleich durch Steuern behandelt werden
- Leistungsfähigkeit
 - Wirtschaftliche LF ist das Maß für die Finanzierung (BIP)
 - Wer viel Steuern zahlen kann, soll das machen
 - Keine Kopfsteuer
- Planbarkeit
 - Gerechtigkeit durch Reaktionsmöglichkeit des Steuerzahlers
 - Muss planbar sein → darf nicht rückwirkend sein

Ziel der Effizienten Steuertechnik

- Steuererhebung soll nicht zu kompliziert sein
- Getrennte Steuern führen zu Komplexität

Klassifizierung der Steuerarten

Gebühren

- Gebühren werden für Leistungen des Staates für einzelne Individuen erhoben
- Man bekommt eine Individuelle Gegenleistung

Beiträge

- Beiträge werden für Leistungen des Staates für einzelne Gruppen erhoben
- Man bekommt eine allgemeine Gegenleistung → Bsp. Rundfunkbeiträge

Steuern

- **Direkte Steuern** → Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wird gemessen und mit einbezogen
 - **Personensteuern**
 - Einkommenssteuer
 - Körperschaftssteuer (Einkommenssteuer für juristische Personen (15%))
 - Erbschaftssteuer
 - (Vermögenssteuer)
 - **Sachsteuern**
 - Gewerbesteuer (Einheitlich 3,5% auf Gewerbeerträge)
 - Grundsteuer
- **Indirekte Steuern** → wird durch das Verhalten bestimmt (Mvst.)
 - **Verkehrssteuern**
 - Umsatzsteuer
 - Kraftfahrzeugsteuer
 - Grunderwerbssteuer
 - Versicherungssteuer
 - **Verbrauchssteuern**
 - Mineralölsteuer
 - Tabaksteuer
 - Kaffeesteuer
 - Sektsteuer

Einkommenssteuer + Kalte Progression

Je höher das Einkommen über dem Existenzminimum liegt, desto höher ist der, zu zahlende Steuersatz. Steigt das Einkommen einer Person, zahlt sie einen höheren Steuersatz. Steigt das Einkommen parallel zu Inflation, steigt der Steuersatz, aber nicht das reale Vermögen, da man sich nicht mehr leisten kann → Kalte Progression

Körperschaftssteuer

Die Körperschaftssteuer wird auf alle juristischen Personen (i.w. Kapitalgesellschaften) erhoben: Somit sind alle Körperschaften mit wenigen Ausnahmen (gGmbH) mit Sitz in Deutschland steuerpflichtig

Der Steuersatz liegt aktuell bei 15% + 5,5% Solidaritätszuschlag. (Früher deutlich höher). Diese ist nicht abzugsfähig.

Doppelbelastung von Einkommen

Das Problem der Doppelbelastung ist, dass eine Körperschaft ihren Bruttogewinn durch Körperschaft- und Gewerbesteuer versteuern muss, die Dividende, die an die Aktionäre ausgeschüttet wird, jedoch noch durch die Einkommenssteuer versteuert wird, was zu einer Gesamtversteuerung von über 50% führen kann.

Lösung: Es gibt verschiedene Lösungsansätze, die in Deutschland oft gewechselt haben, aktuell gibt es die **Pauschale Steuererhebung** → Der Aktionär zahlt nicht nach Einkommenssteuer, sondern 25% Kapitalertragssteuer

2 Gründen und Führen

2.1 Die Gründung des Unternehmens

Grundlegende Fragen die man sich bei der Gründung eines Unternehmens beantworten muss

Wie ist unser Geschäftsmodell?

- Was beschreibt das Geschäftsmodell?
 - Vor der Gründung deines Unternehmens muss geklärt werden, was der Zweck des Unternehmens sein soll und wie es wirtschaftlich bestehen kann. Dabei werden Aspekte wie Kunden, Produktion, Nutzen, Ressourcen, Interaktion und anderes mit einbezogen
 - Beispiele für Geschäftsmodelle: *Make to Stock* (Produktion auf Lager), *Assemble to Order* (Zusammenstellung von lagerhaltigen Teilen), *Make to Order* (Produktion im Kundenauftrag), *Engineer to Order* (Entwicklung im Kundenauftrag)
- Wie entwickle ich ein Geschäftsmodell?
 - Ein Geschäftsmodell baut sich aus drei wichtigen Teilen zusammen: Wertschöpfung, Nutzenversprechen und Ertragsmodell, also wie wird die Leistung erstellt?, Welchen Nutzen generiert unser Unternehmen? und wofür die Kunden bezahlen?

Wo soll unser Unternehmen sein?

Kriterien für die Standortwahl sind:

Personal

- Qualitativ
 - Ausbildungsniveau
 - Sprache
- Quantitativ
 - Bevölkerung
 - Arbeitslosigkeit

Kosten

- Mietpreise
- Steuergesetze
- Produktivität
- Ressourcen

Kunden

- Kundennähe
 - Direkte Vorgabe des Kunden
 - Kundenanzahl
 - Bequemlichkeit
- Leuchturmeffekt
 - Automeile
 - Einkaufszentren
 - Discountmärkte

Wettbewerber

- Konkurrenznahe Standorte
 - Clusterbildung
 - Kostenvermeidung
- Konkurrenzmeidende Standorte
 - Alleinstellung

- Marktgröße
- Standortwahl Vorgehen

Problem: Eine Standortwahl kann nicht als eine Investition gesehen werden, da die Ermittlung des monetären Werts nicht erfolgen kann

Lösung: *Nutzwertanalyse*

Nachteile der Nutzwertanalyse sind die fehlende Subjektivität und die Möglichkeit der Manipulation

Welchen juristischen Rahmen hat es?

Rechtsformwahl: Ziel ist eine Festlegung der Position im Rechtsverkehr und die Optimierung der rechtsformbezogenen Kosten. Zur Gründung der Gesellschaft erfolgt sie, kann jedoch noch nachträglich geändert werden

Rechtsformen

„Firma“ bezeichnet den Namen, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte führt

Die Firmengrundsätze sind die Firmenwahrheit, die Firmenklarheit und die Firmenausschließlichkeit. Es gibt Personenfirmen, Sachfirmen und Fantasiefirmen.

Ab wann ist jemand Kaufmann?

Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt, also jeder der nicht Lehrend, Heilend, Beratend oder künstlerisch ist.

Folgen daraus sind

- Schweigen als Zustimmung
- Gewährleistungen
- Handelsbräuche
- Buchhaltung und Bilanz
- Firma darf geführt werden
- **Gewerbesteuerpflicht**

Kriterien bei der Rechtsformwahl

- Leitung
- Haftung
- GuV-Beteiligung (Haftung)
- Finanzierungsmöglichkeit
- Flexibilität bei Änderung (Finanzierung)

- Steuerbelastung
- Rechtsformbezogene Kosten
- Rechnungslegung (verschiedene Rechnungslegungsvorschriften Bsp: strengere Buchführung)

Verschiedene Rechtsformen

Einzelunternehmen (Einzelunternehmer oder eingetragener Kaufmann)

Betriebsvermögen = Sondervermögen der Privatperson. Einzelunternehmen haften persönlich mit dem gesamten Privateigentum. Personen-, Sach- oder Fantasiefirma. Kein Mindestkapital notwendig.

Personengesellschaften (Es haftet immer mindestens eine Person mit Privatvermögen)

Stille Gesellschaft

Eine stille Gesellschaft wird von mindestens zwei Gesellschaftern gegründet, einer davon muss der Komplementär (Vollhafter) sein, der andere kann als stiller Gesellschafter wirken. Der Stille Gesellschafter übergibt sein Anteilsvermögen in das Vermögen des Komplementärs. Der stille Gesellschafter hat keinen Einfluss auf die Geschäftsführung und hat somit Haftung mit Beschränkung auf seine Einlage.

Nach außen ist nur die Gesellschaft des Komplementärs bekannt.

Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Mindestens 2 Personen tun sich zusammen als Gesellschaftsführer. Jeder Gesellschafter haftet unmittelbar und unbeschränkt. Außerdem haftet ein Gesellschafter für einen anderen mit (gefährlich). Es ist kein Mindestkapital notwendig. Gewinnverteilung kommt auf die vertragliche Regelung an → 4% Zinsen auf Kapitaleinlage, den Rest nach Köpfen. Wird eine OHG aufgelöst, muss sie vollständig liquidiert werden. Es herrscht ein Wettbewerbsverbot der Gesellschafter.

Kommanditgesellschaft (KG)

Es gibt zwei Arten von Gesellschaftern, Komplementäre (Vollhafter → Haften mit Eigen- und Firmenvermögen, wie in OHG) und Kommanditisten (Haften nur mit maximal Geldeinlage). Komplementäre haben das volle Sagen im Unternehmen und Kommanditisten nur in Ausnahmefällen. Kein Mindestkapital notwendig. Die Gewinnverteilung erfolgt wie bei der OHG.

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Keine Firma, sonst wie eine OHG, nur, dass sie auch zu nicht-gewerblichen Zwecke genutzt werden kann. Die Geschäftsführung steht allen Gesellschaftern gemeinschaftlich zu. Die Haftung findet grundsätzlich mit dem Privatvermögen statt, kann jedoch im Vertrag mit dem Kunden begrenzt werden

Partnerschaft

Wie eine GbR, jedoch auf freie Berufe anstatt auf Handelsgewerbe ausgerichtet. Es findet keine Haftung für Fehler eines Partners statt.

Kapitalgesellschaften (Haftung ist auf das Unternehmensvermögen beschränkt, eigene Rechtsperson)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Als Gesellschafter kann man entweder selbst Geschäftsführer sein, oder es wird ein Geschäftsführer angestellt. Die Haftung bleibt beschränkt auf das Geschäftsvermögen. Mindestkapital ist ein Stammkapital in Höhe von 25.000€. Man kann eine Mini-GmbH (UG) gründen (1€). In dieser muss man jedoch 25% der Jahresüberschüsse in eine Rücklage bringen mit man die 25.000€ erreicht hat. Die Gewinnverteilung erfolgt über das Verhältnis der Geschäftsanteile (muss nicht). Aufgrund der beschränkten Haftung kann es schwierig sein, einen Kredit zu bekommen.

Aktiengesellschaft (AG)

Man muss einen **Vorstand** einsetzen. Man selbst ist nicht im Unternehmen vertreten. Man haftet als Gesellschafter mit seinem Gesellschaftsvermögen, als Aktionär mit dem Wert der Aktie. Eine AG benötigt ein Grundkapital von 50.000€. Kapitalgeber bei der Gründung sind die Aktionäre. Die Gewinne werden in Form einer Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet, oder sie wird als Rücklage im Unternehmen gehalten. Vorteil ist die schnelle Grundkapitalbeschaffung von Aktionären. Nicht jede AG ist an der Börse

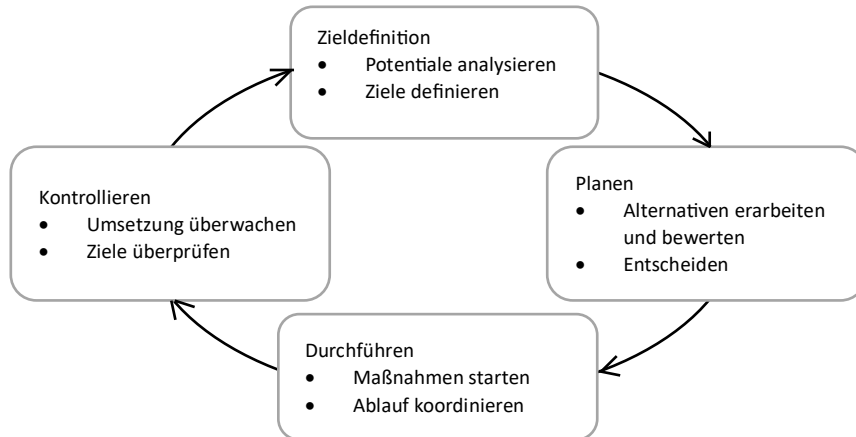
vertreten. Die Aktien unterscheiden sich in Stammaktien, bei denen der Inhaber ein Stimmrecht bei Entscheidungen bekommt, und Vorzugsaktien, bei denen eine höhere Dividende ausgeschüttet wird. Organe haften für ihr eigenes Versagen.

Unternehmergesellschaft (UG)

Sonderform der GmbH. Jedoch kann eine UG mit einem 1€ Gründungskapital gegründet werden, und somit ist es ein verkürzter, schnellerer Prozess. Sie muss jedoch 25% der Gewinne in eine Rückstellung stecken, bis das Grundkapital für eine GmbH zusammen ist.

Wie sieht das Führungssystem aus?

Unternehmenssteuerung → der Managementprozess



Messung der Zielerreichung

Kardinal	Zielerreichung in Zahlen ausgedrückt. Ist zweifellos die beste Messung
Ordinal	Zielerreichung in Reihenfolge ausgedrückt. Kann in vielen Fällen sinnvoll sein, ist jedoch nicht immer nützlich, da Fokus oft darauf liegt, nicht der schlechteste zu sein
Nominal	Zielerreichung nur mit Ja oder Nein ausgedrückt. Sollte nicht genutzt werden, da man seine Entwicklung nicht mit einbeziehen kann. Bsp.: Das Unternehmen ist nicht bankrott gegangen, aber man weiß nicht ob auf dem Weg ist pleite zu gehen

Verhältnisse zwischen Zielen

Komplementär	Die betrachteten Ziele ergänzen sich, Bsp.: Gutes Image und viele Stammkunden
Konkurrierend	Die Ziele können nicht gleichzeitig verfolgt werden, Bsp.: Zu wenig Geld für beide Ziele
Indifferent	Die Ziele haben keine Auswirkungen aufeinander

Ziele werden in **Sachziele** und **Formalziele** unterschieden. Sachziele sind Ziele durch konkretes Handeln. Sie definieren unter anderem die Menge, Qualität und Art des Produkts. Formalziele sind die „Nebenbedingungen“, unter denen die Sachziele verfolgt werden. Formalziele teilen sich in **finanzielle** und **nicht finanzielle Ziele** auf.

Was ist Gewinn?

Gewinn = Erlöse – Kosten

EBT	Earnings Before Taxes	Gewinne ohne Berücksichtigung von Steuern...
EBIT	Earnings Before Interest & Taxes	..., Zinsen...
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes & Amortization	..., Abschreibungen
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes	Nettogewinn nach Ertragssteuern

Praktische Umsetzung von Zielen

Zur praktischen Umsetzung müssen Ziele operationalisiert werden. Dazu müssen die Ziele folgende Eigenschaften erfüllen:

S	Spezifisch			
M	messbar			
A	Aktiv steuerbar	ambitioniert	akzeptiert	Attraktiv
R	realistisch			
T	Terminlich bestimmt			

Zielsysteme

Zielsysteme sollten über folgende Eigenschaften verfügen, um umsetzbar zu sein:

Widerspruchsfreiheit → Verständlichkeit → Kontrollierbarkeit → Umsetzbarkeit → Motivationswirkung

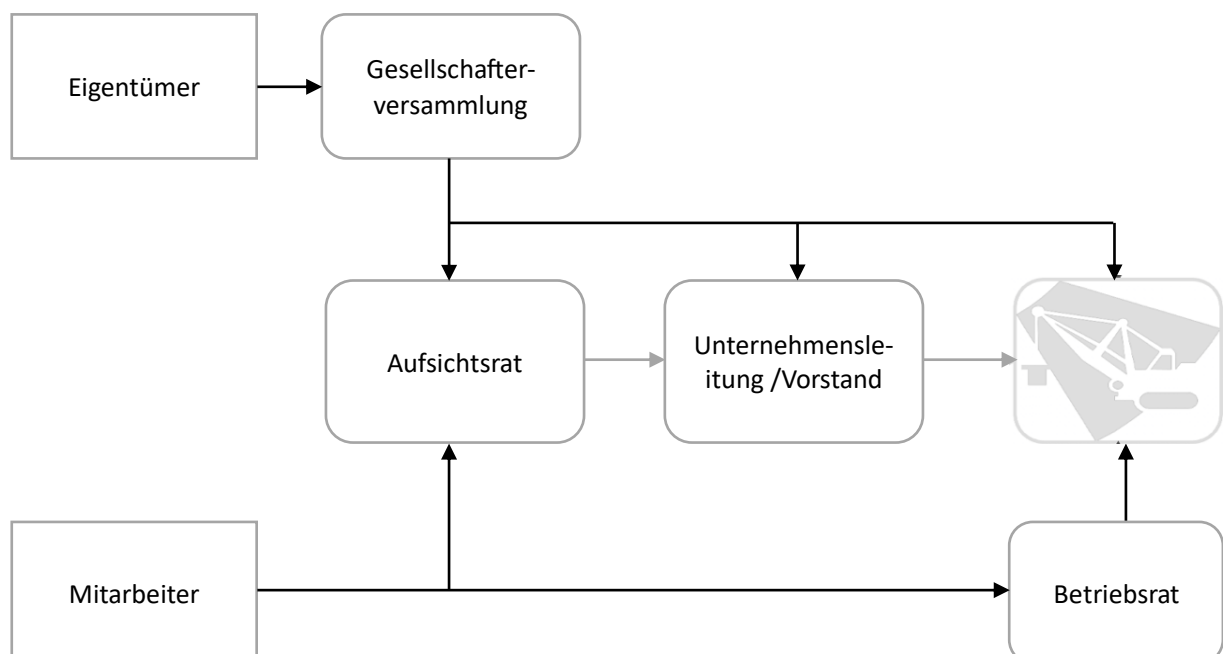
Eine wichtige Zielsetzung spielt gerade zur Mitte des Unternehmens eine wichtige Rolle.

Wer soll das Unternehmen steuern?

Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind:

- Eigentümer
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- Staatliche Institutionen
- Kunden
- Anlieger
- Andere

Unternehmensverfassung



Somit entscheiden über das Handeln des Unternehmens folgende Organe:

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| • Eigentümer | Aktionäre (Eigenkapitalgeber) |
| • Gesellschafterversammlung | Versammlung on Eigentümern |
| • Aufsichtsrat | Wird von GV zusammengesetzt |
| • Unternehmensleitung / Vorstand | Wird von AR und GV zusammengesetzt |
| • Mitarbeiter | |
| • Betriebsrat | Arbeitnehmerversammlung |

Shareholderansatz

Der Shareholderansatz sieht das Unternehmen als reinen Vermögensgegenstand. Das Ziel ist somit die Maximierung des Nutzens der Anteilseigner und Verfügbarkeitsrechte, Entscheidungen und Erfolg stehen somit nur dem Eigentümer zu. Die Argumente für diesen Ansatz sind, eine Einheit der Entscheidungsfindung und Risikoübernahme und Entscheidung gehören zusammen. Das Untergangsrisiko liegt nur beim Unternehmer.

Stakeholderansatz

Der Stakeholderansatz sieht das Unternehmen als soziale Institution für verschiedene Gruppen an. Das Ziel ist hier der Interessensausgleich alle Anspruchsgruppen und die Verfügbarkeitsrechte, Entscheidungen und Erfolge stehen somit allen Stakeholdern zu. Ein Argument für diesen Ansatz ist es, dass keine Abhängigkeit vom Stakeholder zum Shareholder entstehen kann.

Wie arbeiten die verschiedenen Stakeholder zusammen?

Corporate Governance

Ein Konzept der Unternehmensführung, um die Lenkung und Kontrolle in Unternehmen zu regeln. Dazu gehört die Einrichtung eines Aufsichtsrats, der die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften aber auch bewährter Praktiken und ethischen Standards (Bsp.: KonTraG, Corporate Governance Kodex, ...). Das Ziel ist es einen Interessensausgleich zwischen allen Stakeholdern herbeizubringen. Das Ziel ist es das Prinzipal-Agenten-Problem zu lösen.

Beispielsweise ist in einer Aktiengesellschaft die Gewalt auf die Aktionäre, den Vorstand und den Aufsichtsrat aufgeteilt → Gewaltenteilung

Der Aktionär

Der Aktionär hat Rechte im Bereich des Unternehmensvermögens, da er Eigenkapitalgeber ist und einen Teil des Risikos trägt kann er in der Hauptversammlung mitbestimmen. Außerdem kann er die Aktie veräußern (verkaufen), wann immer er will. Seine Pflicht liegt in der Beachtung der Minderheiten

Die Hauptversammlung

Die Aufgaben des Aktionärstreffen liegen darin, Grundlegende Unternehmensentscheidungen zu treffen, das Fortbestehen zu fördern.

Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Kapitalvertretern, Arbeitnehmervertreter und neutralen Mitgliedern zusammen. Die Aufgaben liegen in der Wahl und der Kontrolle des Vorstandes und der Vertretung der AG gegenüber dem Vorstand. Die Pflichten liegen darin, die Geschäftsführung zu überwachen, außerdem hat der Aufsichtsrat eine Treuepflicht.

Der Vorstand (CEOs...)

Die Hauptaufgabe ist die Geschäftsführung und die Einberufung der Hauptversammlung. Die Pflichten sind die Haftung mit Privatvermögen (meist durch Versicherung abgedeckt)

Einrichtung von Kontrollen

Institutionalisierte Kontrolle →	Abschlussprüfer (erweiterte Aufgaben, erweiterte Verantwortung) Aufsichtsrat (höhere Haftung bei schädlichen Entscheidungen) Prüfstelle der Rechnungslegung (Sichtprobenartige Prüfung)
Marktmäßige Kontrolle →	Kapitalmarkt (Unternehmen an der Börse sind höher angesehen)

Mitbestimmung

In Deutschland ist es geregelt, dass Mitarbeiter bei bestimmten Unternehmensentscheidungen mitbestimmen dürfen.

- **Unternehmerische Mitbestimmung**

Arbeitnehmervertreter werden in den Aufsichtsrat entsandt und haben somit indirekten Einfluss auf die Unternehmenspolitik und auf die Ernennung des Arbeitsdirektors.

	MontanMitBestG	MitBestG	DrittelbG
Erfasste Unternehmen	Montanbetriebe als AG oder GmbH Min. 1000 Beschäftigte	AG, KGaG, GmbH, keine Tendenzbetriebe Min. 2000 Beschäftigte	AG, KGaG, GmbH Min. 500 Beschäftigte
Sitzverhältnisse	1:1 + ½ neutrale	1:1, Unterparität	2:1 (Drittelparität)
Wahlen von Arbeitnehmervertreter:	Hauptversammlung	Urwahl/Wahlmänner	AN
AR-Vorsitzenden:	Einf. Mehrheit	2/3 Mehrheit, bzw. gespaltene Wahl	Einf. Mehrheit
Entscheidungen:	Einf. Mehrheit	Einfache Mehrheit (goldene Stimme)	Einf. Mehrheit

- **Betriebliche Mitbestimmung**

Angestellte haben mittels eines Sprecherausschuss Einfluss auf die betriebliche Mitbestimmung im **Betriebsrat**.

Der Betriebsrat

Der Betriebsrat kann ab 5 wahlberechtigten Mitgliedern gegründet werden. Die Aufgaben sind die Überwachung der Arbeitsgesetze, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Rechte sind das Informationsrecht bei Kündigungen und Neueinstellungen. Vetorecht bei Entlassungen und Neueinstellungen. Mitbestimmungsrecht bei Arbeitszeiten etc. Wird der Betriebsrat zu hintergangen, stellt er sich bei Kleinigkeiten quer.

2.2 Investitionen zum Aufbau des Unternehmens

Begriffe

Enger und weiter Investitionsbegriff

- **Bilanziell geprägt** Flüssige Mittel aus operativem Geschäft und Finanzflüssen werden Genutzt, um den Bestand aus Gütern und Forderungen zu erhöhen. Die Erhöhungen schlagen sich nieder in:
 - Anlagevermögen
 - Halb- und Fertigfabrikate
 - Forderungen
- **Betrieblich geprägt** Verwendung von finanziellen Mitteln zur Schaffung von Leistungspotenzialen im Unternehmen. Dies ist sichtbar in den Abschlusspositionen

Investitionen werden typischerweise aus verschiedenen Situationen heraus getätigt:

- Ersatz
- Rationalisierung (Ersatz für AV, das effizienter arbeitet)
- Erweiterungen
- Umstellung
- Diversifikation

Investitionen werden aus der Erwartung höherer Rückflüsse getätigt

Statische Investitionsrechnung

Wesentliche Kennzeichen sind die Verwendung von Daten aus der **GuV** mit **Jahresdurchschnitt** und **zeitliche Aspekte**.

Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung

Beim Kostenvergleich werden verschiedene Investitionen mit gleichen Erträgen miteinander verglichen, die Alternative, mit den geringeren Kosten wird ausgewählt.

Beim Gewinnvergleich werden verschiedene Investitionen mit gleichen Kapitalforderungen miteinander verglichen. Die Alternative mit dem größten Ertrag wird ausgewählt.

Rentabilitätsvergleichsrechnung

Die Rentabilität zweier Investitionen wird miteinander verglichen.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gebundenes Kapital}} \quad \left(\text{Durchschnittlich gebundenes Kapital} = \frac{\text{Anschaffungskosten} - \text{Restbuchwert}}{2} \right)$$

Beispiel:

A1	
Anschaffungsausgaben	90 TEUR
Kosten	45 TEUR
Erlöse	51 TEUR

A2	
Anschaffungsausgaben	60 TEUR
Kosten	35 TEUR
Erlöse	39,5 TEUR

$$\text{Rent}_1 = \frac{51.000 - 45.000}{45.000} = 13,3\%$$

$$\text{Rent}_2 = \frac{39.500 - 35.000}{30.000} = 15\%$$

Man würde Alternative 2 wählen, wenn man die AHK-Differenz (90.000 – 60.000) anderweitig investiert, denn der Gewinn wäre bei A1 besser, die Rentabilität jedoch nicht

Amortisationsrechnung

Da betriebswirtschaftliche Entscheidungen oft zeitbezogen sind, muss meistens die Zeitdauer mit einbezogen werden. Die Amortisationszeit beschreibt die Zeit, die benötigt wird, bis die AHK wieder von den Einzahlungsüberschüssen gedeckt werden.

$$\text{Amortisationszeit} = \frac{AHK}{\text{Einzahlungsüberschüsse}}$$

Beispiel:

A1		A2	
Anschaffungskosten	90 TEUR	Anschaffungskosten	60 TEUR
Einzahlungsüberschüsse	35 TEUR	Einzahlungsüberschüsse	23 TEUR

$$T_1 = \frac{90.000 \frac{\text{€}}{\text{J}}}{35.000 \frac{\text{€}}{\text{J}}} = 2,57 \text{ J}$$

$$T_2 = \frac{60.000 \frac{\text{€}}{\text{J}}}{23.000 \frac{\text{€}}{\text{J}}} = 2,61 \text{ J}$$

Man würde die Alternative mit der kürzeren Amortisationszeit wählen, da sie ein niedrigeres Risiko mit sich bringt, jedoch müssen wieder Faktoren wie Investition der AHK-Differenz beachtet werden

Beurteilung der statischen Investitionsrechnung

Vorteile → Einfache und nachvollziehbare Verfahren
→ Vermeidung von Planungskomplexität

Nachteile → Vernachlässigung zeitlicher Aspekte
→ falsche Signale können gesetzt werden (Risikovermeidung)
→ Unterschiedliche Messgrößen (Kosten/Erlöse und Einzahlung/Auszahlung)

Dynamische Investitionsrechnung

Bei der Dynamischen Investitionsrechnung wird die Zeit mit in die Betrachtung aufgenommen. Zudem kann das Risiko mit abgebildet werden.

Wofür steht der Zinssatz i ?

Das Geld ist heute mehr wert als morgen, die Differenz muss verzinst werden. Faktoren die bei einem Darlehen beachtet werden sollten:

- Opportunitätskosten (Gewinn einer anderen Anlage die ich nicht auswähle)
- **Risiko** (Lange Darlehen → Hohes Risiko → hoher Zinssatz)
- Finanzierungskosten
- Konsumverzicht
- Verzicht auf Flexibilität
- Inflation

Begriffe

n	Nutzungsdauer
A_0	Anschaffungsauszahlung
A_t	Auszahlung zum Zeitpunkt t
E_t	Einzahlung zum Zeitpunkt t
L_n	Liquidationserlös zum Zeitpunkt n
i	Kalkulationszinsfuß

Kapitalwertmethode

Als Bezugspunkt gilt $t = 0$. Alle Ein- und Auszahlungen werden auf ihren Barwert abgezinst. Die Summe aller Barwerte bildet den Kapitalwert (K).

Allgemeine Darstellung:

$$K = -A_0 + \sum_{t=1}^n (E_t - A_t) * (1 + i)^{-t} + L_n(1 + i)^{-n}$$

Ist der Kapitalwert > 0 , ist die Investition vorteilhaft

Beispiel: ($i = 10\%$)

	T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	Gesamt
Alternative 1	-100,00	30,00	50,00	52,00	
Barwerte	-100,00	27,27	41,32	39,07	7,66
Alternative 2	-80,00	40,00	60,00		
Barwerte	-80,00	40,00	60,00		5,95

Annuitätenmethode

Kapitalwert (K) = Annuität * Rentenbarwertfaktor (RBF)

$$RBF = \frac{(1+i)^n - 1}{i * (1+i)^n}$$

Es sollte die Methode mit der höheren Annuität gewählt werden

Beispiel

	T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	Gesamt
Alternative 1	-100,00	30,00	50,00	52,00	
Barwerte	-100,00	27,27	41,32	39,07	7,66
Alternative 2	-80,00	40,00	60,00		
Barwerte	-80,00	40,00	60,00		5,95

Annuität A1:

$$RBF_1 = \frac{(1+0,1)^3 - 1}{0,1 * (1+0,1)^3} = 2,487$$

$$Annuität_1 = K_1 / RBF_1 = 7,66 / 2,487 = 3,08 \text{ (über 3 Jahre)}$$

Annuität A2:

$$RBF_2 = \frac{(1+0,1)^2 - 1}{0,1 * (1+0,1)^2} = 1,736$$

$$Annuität_2 = K_2 / RBF_2 = 5,95 / 1,736 = 3,43 \text{ (über 2 Jahre)}$$

Interne Zinsfußmethode

Der Vergleich zweier Alternativen erfolgt über die Verzinsung des Eingesetzten Kapitals. Die Ermittlung des Zinssatzes, bei dem die Investition genau den Kapitalwert = 0 aufweist, führt zur Gleichung:

$$0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n (E_t - A_t) * (1+i)^{-t} + L_n(1+i)^{-n}$$

Die Auflösung nach i ist bei dieser Gleichung nicht möglich.

Näherung: $i = i_1 - K_1 * \frac{i_2 - i_1}{K_2 - K_1}$

Beispiel:

Runde 1

Annahme:	$i_1 = 6\%$			$i_2 = 10\%$	
Zahlungsreihe:	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
	-100	10	30	50	30
Barwerte	bei 6% = 1,88			bei 10% = -8,06	

Zinsfußberechnung: $i = 0,06 - 1,88 * \frac{0,1 - 0,06}{-8,06 - 1,88} = 6,756\%$

Runde 2 (Die Spanne des Zinssatzes wird reduziert, um genauere Ergebnisse zu erhalten)

Annahme:	$i_1 = 6,5\%$			$i_2 = 7\%$	
Zahlungsreihe:	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
	-100	10	30	50	30
Barwerte	bei 6,5% = 0,55			bei 7% = -0,75	

Zinsfußberechnung: $i = 0,065 - 0,55 * \frac{0,07 - 0,065}{-0,75 - 0,55} = 6,712\%$

Optimale Nutzungsdauer

In vielen Fällen kann die technische Nutzungsdauer von Maschinen durch Instandhaltung verlängert werden. In aller Regel sinkt daher der Einzahlungsüberschuss. Die Optimale Nutzungsdauer muss somit berechnet werden.

Bei der Nutzung werden drei Fälle unterschieden:

Einmalige Investition → Einfache Investition, keine Nachinvestition geplant

Die Fortführung einer Investition bleibt sinnvoll, solange die Differenz aus Ein- und Auszahlungen größer ist als die Differenz der Restwerte + die Verzinsung auf das eingesetzte Kapital

Also: Gegenstand ein Jahr weiterführen lohnt sich so lange:

Einzahlungsüberschuss – Differenz der Restwerte – Verzinsung des Eingesetzten Kapitals > 0

Die Rechnung wird immer auf das Folgejahr bezogen

Zweimalige Investition → Es ist *eine* Anschlussinvestition geplant

Die Fortführung einer Investition bleibt sinnvoll, solange die Differenz aus Einzahlungen und Auszahlungen:

- Größer ist als die Differenz der Restwerte
- Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals
- Die Verzinsung des Kapitalwerts der nachfolgenden Investition

Hier wird zwischen Investition 1 und 2 ein Jahr auf Zinsen verzichtet, somit muss die erste Investition genug verdienen, um dieses Jahr zu überbrücken

Unendliche Investition → Gleicher Wertgegenstand soll immer wieder neu angeschafft werden

Die nutzungsdauerabhängigen Kapitalwerte werden in Annuitäten umgerechnet. Die optimale Nutzungsdauer ergibt sich bei der höchsten Annuität

Grenzen

Diese Verfahren der Investitionsrechnung beziehen sich auf Probleme, die in monetären Einheiten wiedergegeben werden können, ist dies nicht der Fall oder kommt es zu einem mehrdimensionalen Entscheidungsproblem muss man zu anderen Methoden greifen → **Nutzwertanalyse**

2.3 Finanzierung des Unternehmens

Finanzierungsformen

Innenfinanzierung

Gewinn durch Gewinnthesaurierung

Offene Thesaurierung

- Ausgewiesene Jahresüberschüsse werden versteuert und nicht ausgeschüttet

Stille Thesaurierung

- Stille Reserven werden gebildet und deren Gewinn nicht ausgewiesen
- Dementsprechend erfolgt keine Versteuerung auf das Vermögen
- Die Bildung ist auf unbegrenzte Zeit möglich

Finanzierung durch Sonderposten

- Gesetzgeber erlaubt verschiedene steuerfreie Rücklagen
- Übertragung von stillen Reserven

Finanzierung durch Liquiditätsüberschüsse

Kapitalfreisetzung

- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen (nicht mehr genutzte Maschinen)
- „Sale and lease Back“ → Vermögensgegenstände werden verkauft und direkt wieder gemietet, somit werden kurzfristig liquide Mittel erzeugt und das Anlagevermögen verkleinert

Rückstellungen

- Kurzfristige Rückstellungen (z.B. Urlaubsgeld)
- Langfristige Rückstellungen (z.B. Pensionsrückstellung)

Abschreibungen

- Cash Effekt bei Abschreibungen
 - Erhöht den Cash-Bestand durch ein Konto im Umlaufvermögen, worauf die Abschreibung eines Vermögensgegenstandes kommt, anstatt es auszuschütten
 - Nach vollständiger Abschreibung des VG ist somit wieder Geld für Neubeschaffung da

- Lohmann-Ruchti-Effekt
 - Bsp: 4 Maschinen zu jeweils 4000€ werden mit einem Jahr Versetzung gekauft und jeweils über 4 Jahre abgeschrieben
 - Ab Jahr 3 befinden sich wieder genügend liquide Mittel im Unternehmen, um eine fünfte Maschine aus der Abschreibung der anderen 4 zu kaufen

Außenfinanzierung

Finanzierung durch Eigenkapital

Erhöhung durch bestehende Gesellschafter

- Kapitalerhöhung durch Gesellschafter bei Kapitalgesellschaften (Aktien erhöhen mit bspw. 1€ Stammkapital und 24€ als Kapitalrücklage (Agio) = 25€ Ausgabepreis)

Anforderungen an neue Gesellschafter

- Bisherige Erfolge, Zukunftsfähige Unternehmen, zuverlässiges Management, ...

Leasing

Die Finanzierungssicht „Leasing“ ähnelt der Kreditfinanzierung und erfolgt grundsätzlich aus einem rechtlichen Mietvertrag. Der Vertrag ist durch eine Dauer, die Optionen am Ende des Vertrags (Kauf oder Verlängerung) und den Leasing-Faktor (monatliche Rate als Prozentsatz) definiert.

Es gibt verschiedene Arten von Leasing:

- Leasinggeber
 - Direktes Leasing → Hersteller des Gutes ist Leasinganbieter
 - Indirektes Leasing → Dritte Person die Leasinganbieter ist
- Amortisation und Kündbarkeit
 - Operating Lease
 - Nutzung des Gegenstands steht im Vordergrund
 - Eher kurze Mindestmietdauer (kommt auf Gegenstand an)
 - Investitionsrisiko sowie Risiko liegt beim Leasinggeber
 - Finance Lease
 - Finanzierung des VG steht im Vordergrund
 - Längere Grundmietzeit → nicht kündbar
 - Investitionsrisiko, Nutzungsrechte sowie Bilanzierung liegt beim Leasingnehmer

Leasing oder Kauf

→ Anwendungsbeispiel der Kapitalwertmethode

$$K = -A_0 + \sum_{t=1}^n (E_t - A_t) * (1+i)^{-t} + L_n(1+i)^{-n}$$

Anschaffungskosten
des Leasinggutes
Zahlungen des
Leasingnehmers
„Restwert-Wette“

Durch das Leasen eines Vermögensgegenstands kann man die Rückflüsse durch die Nutzung finanzieren und hat eine klare Kalkulationsgrundlage und teilw. weniger Risiko. Jedoch ist es in der Regel teurer als der Kauf und man hat eine geringere Unternehmenssubstanz, also nur kurzfristig liquide Mittel im Unternehmen.

Kreditwürdigkeit und-sicherheit

Die Kreditwürdigkeit eines Schuldners beschreibt seinen Willen und die Fähigkeit den Kredit zu bedienen. Man unterscheidet in *persönliche Kreditwürdigkeit* und *wirtschaftliche Kreditwürdigkeit*. Also ob der

Schuldner in der Vergangenheit zuverlässig war (Schufa) und ob man davon ausgehen kann, dass er in der Zukunft Kreditwürdig bleibt.

Die Kreditwürdigkeit wird in Form von Ratings gemessen, wodurch Kennzahlen (Punkte) gebildet werden. Dies kann privat (Schufa) oder von Firmen gemessen werden → Probleme: Wer bezahlt die Ratings? Wie stark kann man in die Zukunft sehen?

Personalsicherheiten (von Menschen besichert)

- Bürgschaft
 - Selbstschuldnerisch Man haftet als Bürge, als ob man selbst verschuldet ist
 - Ausfallbürgschaft Man muss auf einen Gerichtsvollzug warten
- Garantie
 - Einseitiges Leistungsversprechen
- Wechsel
 - Schuld wird übertragen

Realsicherheiten (von Gegenständen besichert)

- Verpfändung → Gläubiger erhält sein Geld für den Kredit durch Versteigerung zurück
- Sicherheitsübereignung → Eigentumsrecht (rechtlich) wird abgegeben, Besitzerrecht (physisch) bleibt
- Grundpfandrechte → Hypothek oder Grundschuld
- Eigentumsvorbehalt → Eigentümer erst nach vollständiger Bezahlung

Cash-Flow

Operativer Cash-Flow → Wie viel von meinem Geld steckt im Umlaufvermögen?

- AfA (nicht Cash-wirksam)
- Veränderung von Netto-UV
- Rückstellungen

Investitions-Cash-Flow

- Investitionen in das AV (mindern Cash-Flow)
- Abgänge aus dem AV (erhöht Cash-Flow)

Finanzierungs-Cash-Flow (Invers zu Investitions-Cash-Flow)

- Auszahlungen von Dividenden
- Einzahlungen aus Kreditaufnahme
- Auszahlung für Tilgungen

Ideal ist es, wenn sich der Cash-Flow gleichmäßig aus allen Arten zusammensetzt und nicht einseitig ist.

Leverage-Effekt

Wie viel Eigen- und Fremdkapital soll ein Unternehmen haben?

Der Konflikt steht zwischen *Höhere Rendite durch Fremdkapital* und *Höhere Sicherheit durch Eigenkapital*. Die Möglichkeit besteht darin, die Rentabilität des Eigenkapitals, durch die Aufnahme eines Kredits, deutlich zu erhöhen. Das Risiko besteht darin, dass der vorausgehende Plan nicht aufgeht, und man somit eine negative Rentabilität hat. Somit sollte der Leverage-Effekt nur bei einem Absehbaren Risiko verwendet werden. Mindestens 20% EK sollte im Unternehmen stecken → Sicherheit

2.4 Management des Personals

Ziele der Personalwirtschaft → Gewinnmaximierung

- Personalversorgung
 - Personalmenge
 - *Gesundheitsschutz*
 - *Arbeitsplatzsicherheit*
 - Personalqualifizierung
 - *Mitarbeiterförderung*
- Mitarbeitermotivation
 - Gesundheitsschutz
 - Arbeitszufriedenheit
 - *Anerkennung*
 - *Arbeitssicherheit*
 - *Mitarbeiterförderung*

Aufgaben der Personalwirtschaft

- **Personalbedarfsermittlung** → höchste Priorität + Ziel und Grundlage für alle anderen Aufgaben
- Personalfreisetzung → zu viel Personal
- Personalbeschaffung → zu wenig Personal
- Personaldisposition → Aufgabenbereiche zuweisen
- Personalentwicklung → Welche Fähigkeiten braucht/hat man
- Mitarbeitermotivation → sorgt für mehr Produktivität
- Personalvergütung → „Was ist mir die Arbeit wert?“

Die **Personalbedarfsermittlung** ist modellbasiert und erfolgt durch Analysen und Kennzahlen. Die richtige Einschätzung erfolgt durch Heuristik (Erfahrungsbasiert) und durch Expertenwissen.

Personalbeschaffung

Interne Maßnahmen → Personaldisposition

Die Arbeitsorganisation erfolgt durch Spezialisierung und Humanisierung der Arbeit (Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment), dazu mehr in „Gestaltung der Organisation“.

Externe Maßnahmen → Neueinstellungen

Durch Schaffung eines Images und Vorsorge für unmittelbaren Bedarf (Mittelbar) sowie Ausschreibungen (unmittelbar) kann Personalwerbung gemacht werden. Die Endgültige Auswahl erfolgt durch die Festlegung von Qualifikationen (Können, Wollen, Entwicklungsmöglichkeiten) und anderen Methoden wie (Assessment-Center, Testverfahren, ...).

Abbau von Personalkapazitäten

Kann mit und ohne der Reduzierung der Kopfzahl stattfinden. Ohne Reduzierung erfolgt das durch Abbau der Überstunden, Wegfall externer Mitarbeiter und Arbeitszeitverkürzung. Mit Reduzierung kann nur mit Verlängerungs- und Einstellungsstopps und Kündigungen gehandelt werden.

2.5 Gestaltung der Organisation

Was ist Organisation?

Die Koordination von Aufgaben kann über verschiedene Kanäle erfolgen. Die **Dauerhafte** Regelung von Aufgaben ist die **Organisation**. Außerdem kann man **kurzfristige** Regelungen erstellen, das bedeutet **Improvisation** oder nur **einzelne Aufgaben** zuweisen, das ist **Disposition**.

Welcher dieser Kanäle der Beste ist, hängt von Faktoren ab wie die Häufigkeit und Planbarkeit.

Formelle Organisation sind die, von der Unternehmensleitung geplanten Abläufe und Zuweisungen. Diese sollte unbedingt gegeben sein, hat jedoch auch Grenzen, wo diese liegen, hängt von Anwendungsfall ab.

Die **Informelle Organisation** entsteht durch die Beziehung der Organisationsmitgliedern, diese ist immer vorhanden und schwer nachweisbar und steuerbar. Diese wird stark von der formellen Organisation beeinflusst und kann diese negativ sowie positiv beeinflussen. Die informelle Organisation ist immer vorhanden und kann somit nicht verhindert werden, das Ziel sollte auch nicht sein, diese zu verhindern, sondern sie zum positiven zu nutzen und sie in den Griff bekommen, somit kann dadurch die Effizienz der Formellen Organisation gesteigert werden.

Ein Sonderfall ist die **Projektorganisation** (eigentlich Improvisation). Diese Definiert sich durch ihre Neuartigkeit und Einmaligkeit. Sie besteht typischerweise aus drei Strukturelementen:

- Projektausschuss
 - Projektkontrolle ausüben
 - Status überprüfen
 - (Projektziele anpassen)
 - Mitglieder:
 - Auftraggeber
 - Betroffene
 - Unternehmensleitung
 - Spezialisten
- Projektleiter
 - Führung
 - Koordination
 - Motivation
 - Kompetenz
 - Gestaltung des Projektziels
 - Mitgliederauswahl
 - Fachliche Weisung
 - Umgang mit Unsicherheit und Drucksituationen
- Projektteam

Was ist das Ziel?

Das Sachziel ist die Kostensenkung des Unternehmens. Formalziele dafür sind:

- Kostensenkung
- Transparenz
- Entlastung der Führung
- Kundenzufriedenheit
- Leistungserhöhung

Wie wird eine Organisation entwickelt?

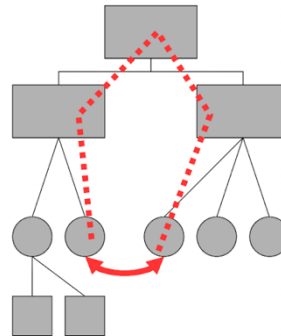
Aufbauorganisation

Gestaltungsmöglichkeiten

Es gibt verschiedene Grundstrukturen einer Aufbauorganisation.

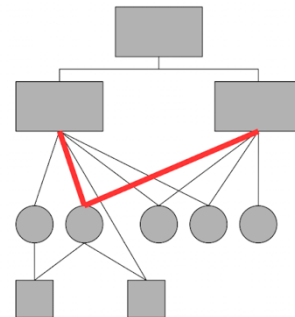
Einliniensystem

Der Grundsatz lautet, dass jeder Mitarbeiter genau Einen Vorgesetzten hat und dieser Instanzenweg ist einzuhalten. Die Vorteile sind die Eindeutigkeit, und die Transparenz, jedoch entstehen möglicherweise Überlastungen und lange Entscheidungswege.



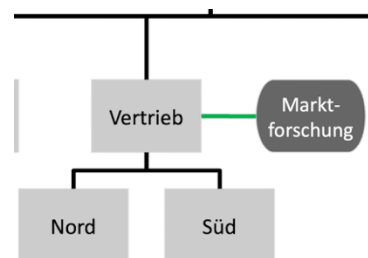
Mehrliniensystem

Das Grundprinzip ist, dass jeder Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte hat. Die Weisung und Führung sind auf bestimmte Themengebiete begrenzt. Dadurch entsteht eine fachliche Spezialisierung der Leitung und kurze Entscheidungswege. Jedoch wird eine Mehrdeutigkeit und eine schlechte Zuordnung der Verantwortung deutlich.



Stablinienorganisation

Stablinien verfügen in der Regel nicht über Weisungsbefugnis zu den Linienstellen. Im Zentrum steht die Entlastungsfunktion des Managements und die Supportfunktion der Linienstellen.



Gestaltungskriterien

Führungsspanne

- Gibt die Anzahl der untergeordneten Bereiche / Stellen wieder
- Führungsspanne ist durch Kapazität des Managers begrenzt
- Effiziente Führungsspanne hängt von der Tätigkeit ab

Führungstiefe

- Gibt die Anzahl der Hierarchiestufen wieder
- Größere Anzahl von Stufen führt zu Schwerfälligkeit

Breite Hierarchie

- + deutlich Reaktionsfreudiger
- /+ Mehr Mitbestimmung → Mehr Verantwortung
- Mitarbeiter brauchen mehr Reifegrad
- Kontrolle schwieriger
- schlechte Aufstiegschancen
- Sprünge nach oben sind viel Radikaler

Peterprinzip: jeder steigt so lange auf, bis er die absolute Inkompetenz erreicht hat

Autonomie vs. Zentralisierung

Cost Center → Zentrale Verantwortung (x Euro zum Ausgeben)

Profit Center → Zwischen Zentrale Verantwortung und Lokale Autonomie (bis zum x y Gewinn machen)

Investment Center → lokale Autonomie (Mindestgewinn bis ...)

Welches Modell richtig ist, hängt von den Transaktionskosten im Unternehmen ab

Ist ein Problem für eine gleich und tritt es oft auf ? → Zentralisierung

Entwicklung einer Aufbauorganisation

Aufgaben werden in Elementaraufgaben aufgeteilt und dann nach Objekt oder nach Verrichtung (Transaktionskosten) zusammengefasst, koordiniert und Organisiert.

Zusammengefasst werden kann nach:

- Zu erledigenden Aufgaben → *Funktionale Organisation*
- Nach dem, zu bearbeitenden Objekt → *Divisionale Organisation*
- Nach Region / Markt → *Divisionale Organisation*
- Nach Zweck → *Prozessorganisation*

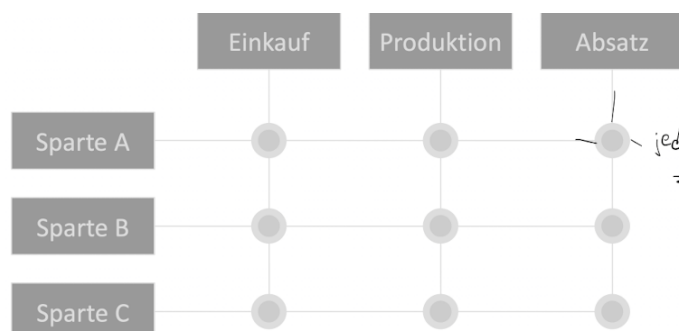
Transaktionskosten → einzelne **Stellen** werden gebildet

Funktionale Orga: Effizient, klare Zuständigkeiten, Überlastung der Führung, Schwerfällig

Divisionale Orga: Marktorientiert, Schnell, Überbetonung der Spartenziele, Auseinanderdriften

Matrixorganisation

Jede Stelle hat zwei Vorgesetzte →
Zweiliniensystem



In der Realität gibt es fast nur

Unternehmen, die Mischformen aus verschiedenen Modellen nutzen

Ablauforganisation → Die Beziehungen der Systemelemente untereinander werden betrachtet

In welchem Umfang sollten Abläufe Organisiert werden?

Pro:

- Rationalisierung
- Abstimmung
- Entlastung des Managements

Contra:

- Schwerfälligkeit
- Mangelnde Anpassungsfähigkeit
- **Einschränkung der Individuen**

Der Optimale Organisationsgrad hängt von der auszuführenden Arbeit ab. Er ist nicht eindeutig bestimmbar aber kann an den oben genannten Symptomen interpretiert werden.

Taylorismus

Arbeiten ist ein „normaler“ Produktionsfaktor. Die Leistung kann mit wissenschaftlichen Methoden gesteigert werden. → Trennung von Hand und Kopfarbeit.
Teilw. Produktionssteigerung, manchmal Qualitätsdefizite

Prinzipal-Agenten-Problem