

Betriebswirtschaftslehre für Informatiker und Medieninformatiker (Modul I-370)

HTW Dresden; Fakultät Informatik/Mathematik
Sommersemester 2016
Dr. Wolf-Eckart Grüning

Die Lehrveranstaltung

Organisatorisches zur Lehrveranstaltung

Modulnummer	I-370
Studiengang	Bachelor/Diplom Informatik & Medieninformatik
Fachsemester	2. Semester
Vorlesung	zwei Semesterwochenstunden
Übung	in Vorlesung integriert
Prüfung	schriftliche Prüfung, 90 Minuten mit Unterlagen
Lehrender	Dr. Wolf-Eckart Grüning
Telefon	+49 (0351) 462-3668
E-Mail	wolf-eckart.gruening@htw-dresden.de
Büro	S326
Sprechzeit	bei Bedarf jederzeit

Inhalte der Lehrveranstaltung

Grundfrage:

- Wie werde ich ein **anerkannter Mitarbeiter mit Führungsfunktion** im Unternehmen?

oder

- Wie sollte ich als **Unternehmer** handeln, um Erfolg zu haben?

Davon abgeleitete Fragen:

- Wie tickt ein Unternehmen?
- Welche Handlungsmöglichkeiten hat ein Unternehmen?
- Wie werden diese vom Umfeld beeinflusst?
- Wie gestalte ich meine Arbeit, wenn mir keiner sagt, **was** ich **wie** zu tun habe?

Ziele der Lehrveranstaltung

- Betriebswirtschaftlich denken können.
- Den **Managementkreislauf** als Grundlage selbst bestimmter Arbeit anwenden.
- **Grundlegende Begriffe** der Wirtschaft kennen.
- Grundlegende Zusammenhänge der Wirtschaft verstehen.
- Ziele und grundlegende Funktionen eines **Unternehmens** kennen.
- Unternehmens-**Rechtsformen** unterscheiden und beurteilen können.
- Die Beschaffungsfunktion kennen.
- **Externes** und **internes** Rechnungswesen unterscheiden können.
- Grundzüge von **Finanzierung und Investition** kennen.
- Grundzüge des Personaleinsatzes kennen.
- Aufbau- und **Prozessorganisation** kennen.

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

Vertiefung: Es gibt (leider) keine vertiefenden Module im Studiengang.

Literatur

- Becker, F.G. (Hrsg.) : Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (Reihe: BWL im Bachelor-Studiengang). Berlin u. a.: Springer, 2006
- Hutzschenreuter, T.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013
- Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München u. a.: Oldenbourg, 1994
- Müller, J. u. a.: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung. 27. Auflage, Haan-Gruiten: EUROPA-LEHRMITTEL, 2012
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012
- Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Franz Vahlen, 2010

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

- 2. Management
- 3. Grundlagen der Wirtschaft
- 4. Das Unternehmen
- 5. Beschaffung
- 6. Rechnungswesen
- 7. Kapitalwirtschaft
- 8. Personalmanagement
- 9. Organisation

Gliederung

1. Angewandte vs. Grundlagenwissenschaft
2. Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

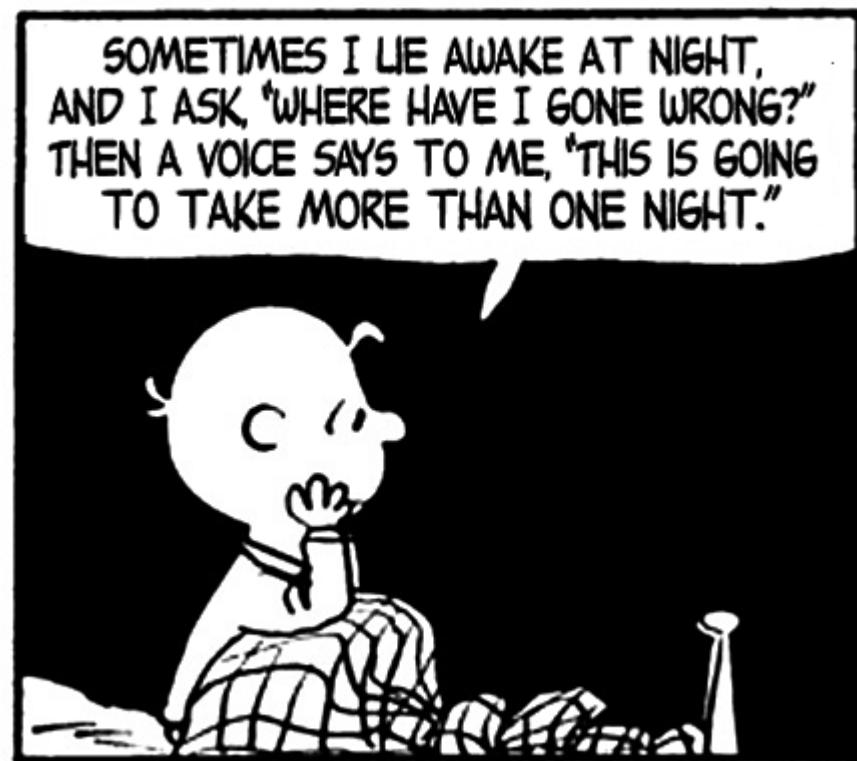


Jede Beschäftigung mit einer Wissenschaftsdisziplin beinhaltet auch eine Selbstreflektion:

Was sind

- Charakter,
- Inhalt,
- Aufgabe und
- Ziel

dieser Disziplin?



1. Angewandte vs. Grundlagenwissenschaft

Merkmal	Theoretische Wissenschaft	Anwendungswissenschaft
Quelle der Forschungsgegenstände	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	adisziplinär
Ziele der Forschung	<ul style="list-style-type: none">Entwicklung und Überprüfung neuer TheorienErklärungsversuche der Realität	<ul style="list-style-type: none">Systematisierung realer EntwicklungstendenzenEntwurf und Bewertung praktikabler Lösungsvarianten
Angestrebte Aussagen	deskriptiv und wertfrei	normativ und wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	<ul style="list-style-type: none">AllgemeingültigkeitBestätigungsgradErklärungskraftPrognosekraft von Theorien	<ul style="list-style-type: none">praktische ProblemlösungskraftAllgemeingültigkeit eher nachrangig

(s. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

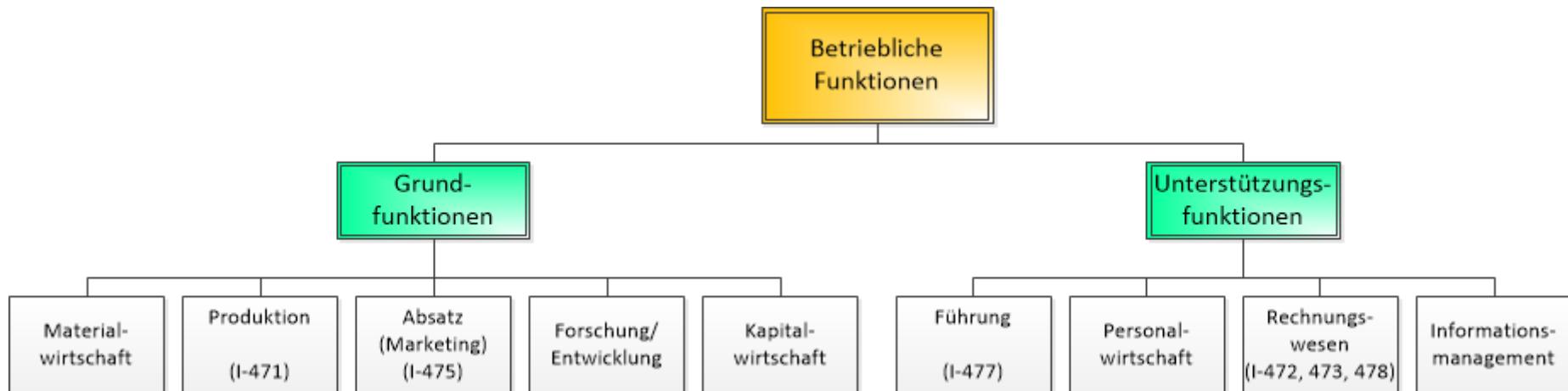
2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Unterteilung der BWL kann nach mehreren Kriterien erfolgen:

- Funktion,
- Institution oder
- Genetik.

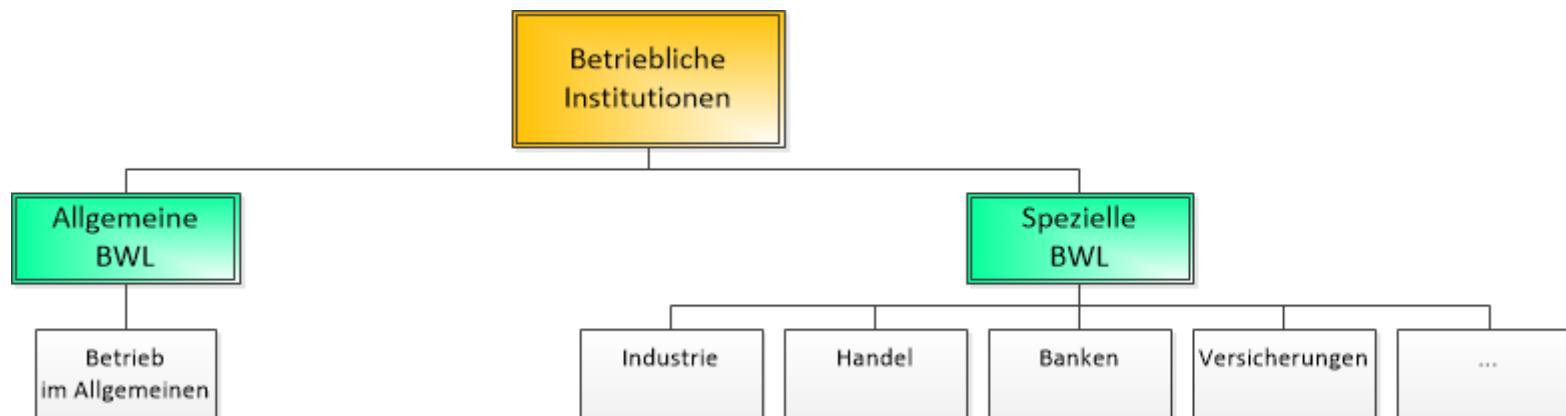
(vgl. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

Funktionale Gliederung der BWL



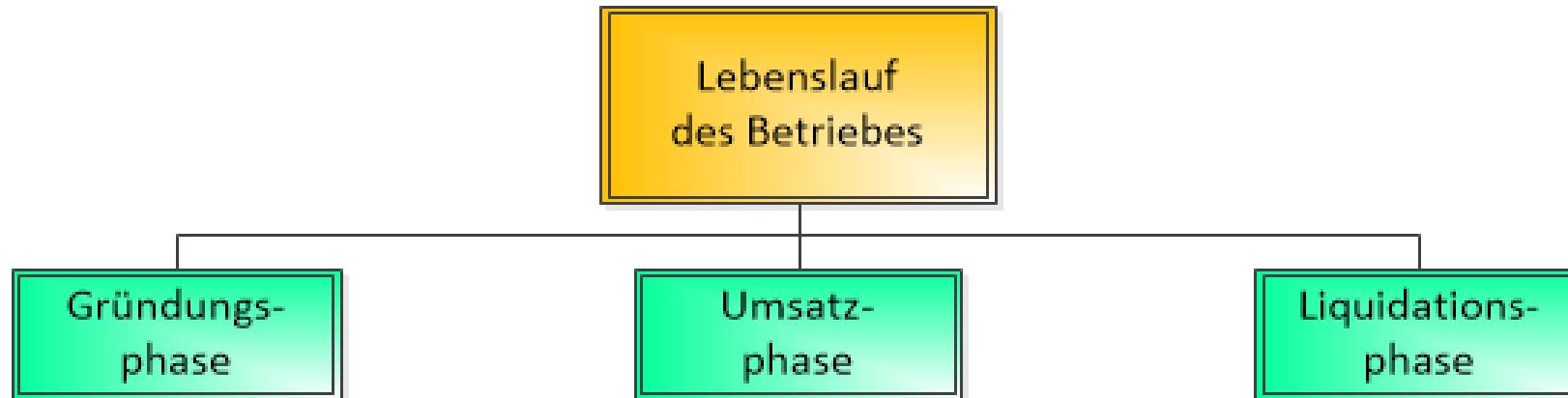
2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Institutionelle Gliederung der BWL



2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Genetische Gliederung der BWL



Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

2. Management

- 3. Grundlagen der Wirtschaft
- 4. Das Unternehmen
- 5. Beschaffung
- 6. Rechnungswesen
- 7. Kapitalwirtschaft
- 8. Personalmanagement
- 9. Organisation

Gliederung

1. Managementzyklus
2. Managementkritik
3. Manager



1. Managementzyklus (1)

Planung
+ Kontrolle
= Management

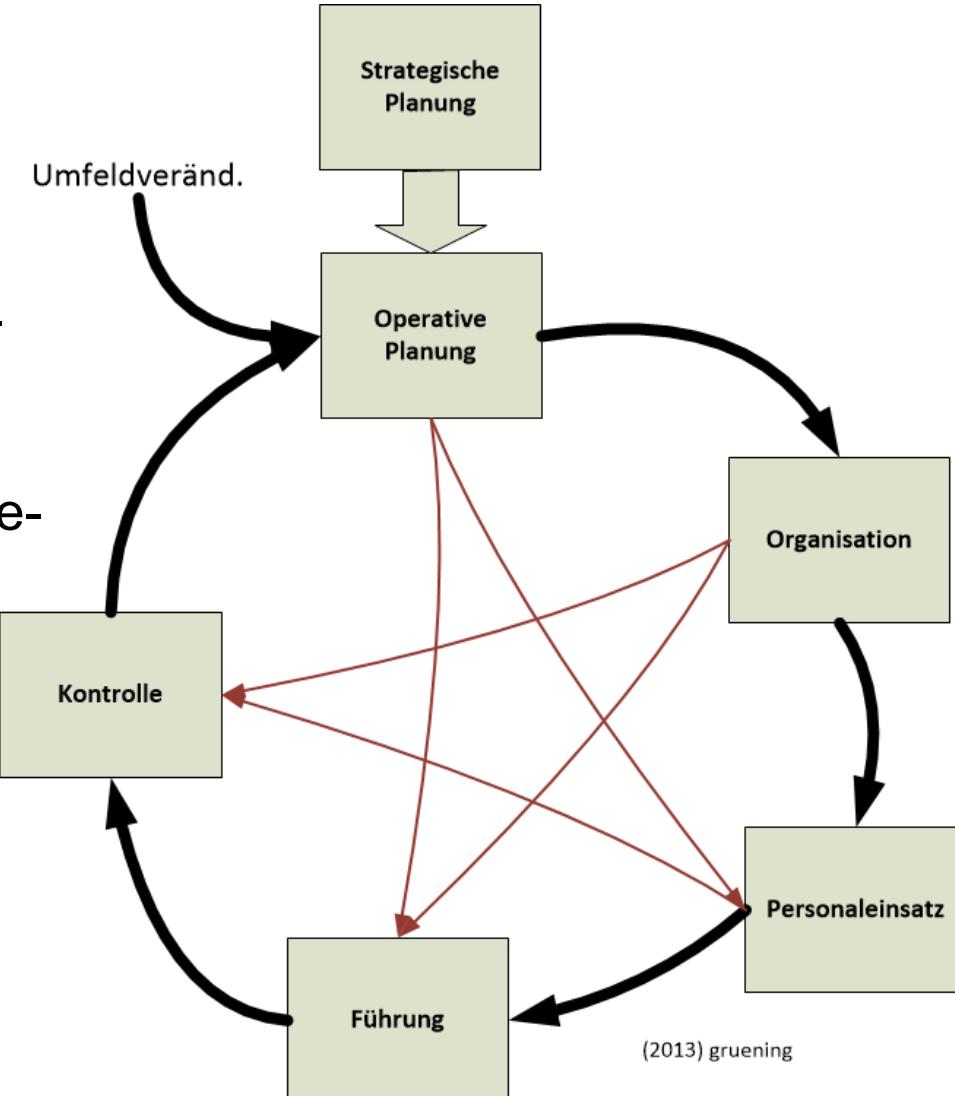


Wenden Sie den Managementkreislauf auf Ihre nächste
Prüfungsperiode an.

1. Managementzyklus (2): Moderner ~

Veränderlichkeit des Umfeldes
nicht als Problem/Hindernis,
sondern als feste Tatsache:

- Primat der Planung wird aufgegeben, Funktionen sind gleichberechtigt
- operative Planung wird Veränderungen angepasst
- Planung kann fehlerhaft sein, wird systematisch kontrolliert
- Führung erfolgt dynamischer
- Organisation kann begrenzen
- Personaleinsatz: Rekrutierung/Ausbildung flexibler MA



2. Managementkritik

Kontrollillusion

- unbeabsichtigte Auswirkungen als Nebeneffekte von Managementtätigkeit
- eigentlich beabsichtigte Effekte bleiben aus

Mikromanagement

Eingreifen der Führungskraft in Tätigkeitsdetails von Mitarbeitern

„Goldenes Pony“

Managementmaßnahmen, die zum Erfolg führten, bringen bei anderer Gelegenheit keine oder negative Wirkung

3. Manager (1)

Merkmale eines Managers:

- **technische Kompetenzen**
 - Werkzeugbeherrschung
- **konzeptionelle Kompetenzen**
 - Lösung schwach strukturierter Probleme
 - offensichtliche Lösungen sind nicht immer die besten
 - schnelle ← → schöne Lösung
- **soziale Kompetenzen**
 - Einbettung in sozialen Kontext ist sehr verschieden
 - hohe Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit
 - Streben nach Versachlichung

3. Manager (2): Management & Ethik

- **Der rechtschaffene Manager**
 - ethisches Verhalten als Person
 - „Goldene Regel“
 - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- **CSR: Corporate Social Responsibility**
 - ethische Verantwortung des Unternehmens
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - im Zweifelsfall gegen den Manager
- **Konfliktpotenzial Rechtschaffener Manager ↔ CSR**

Gliederung

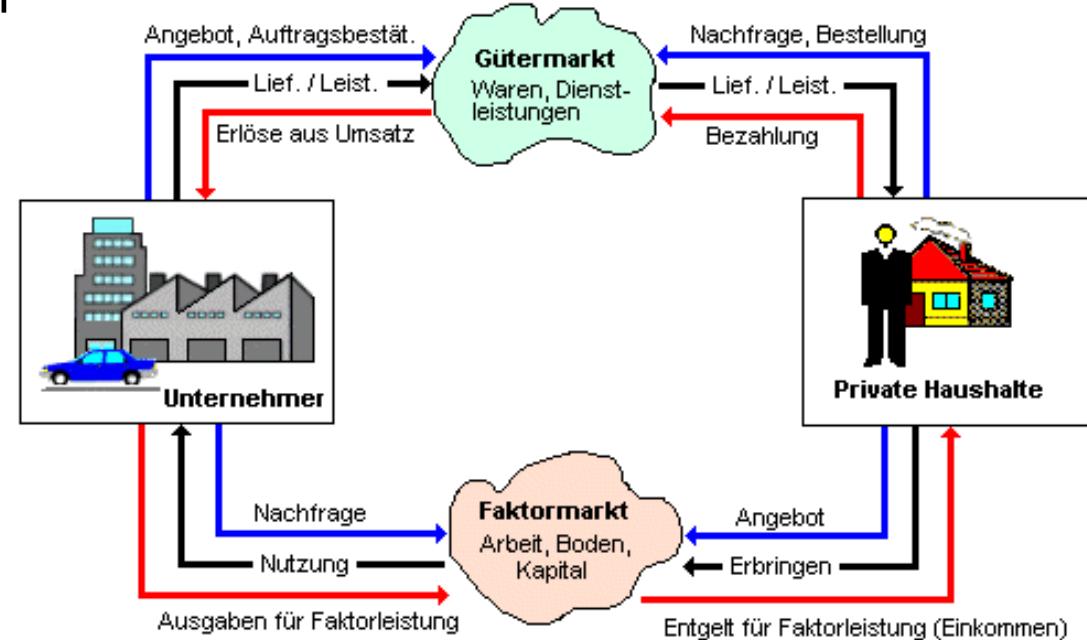
1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management

3. Grundlagen der Wirtschaft

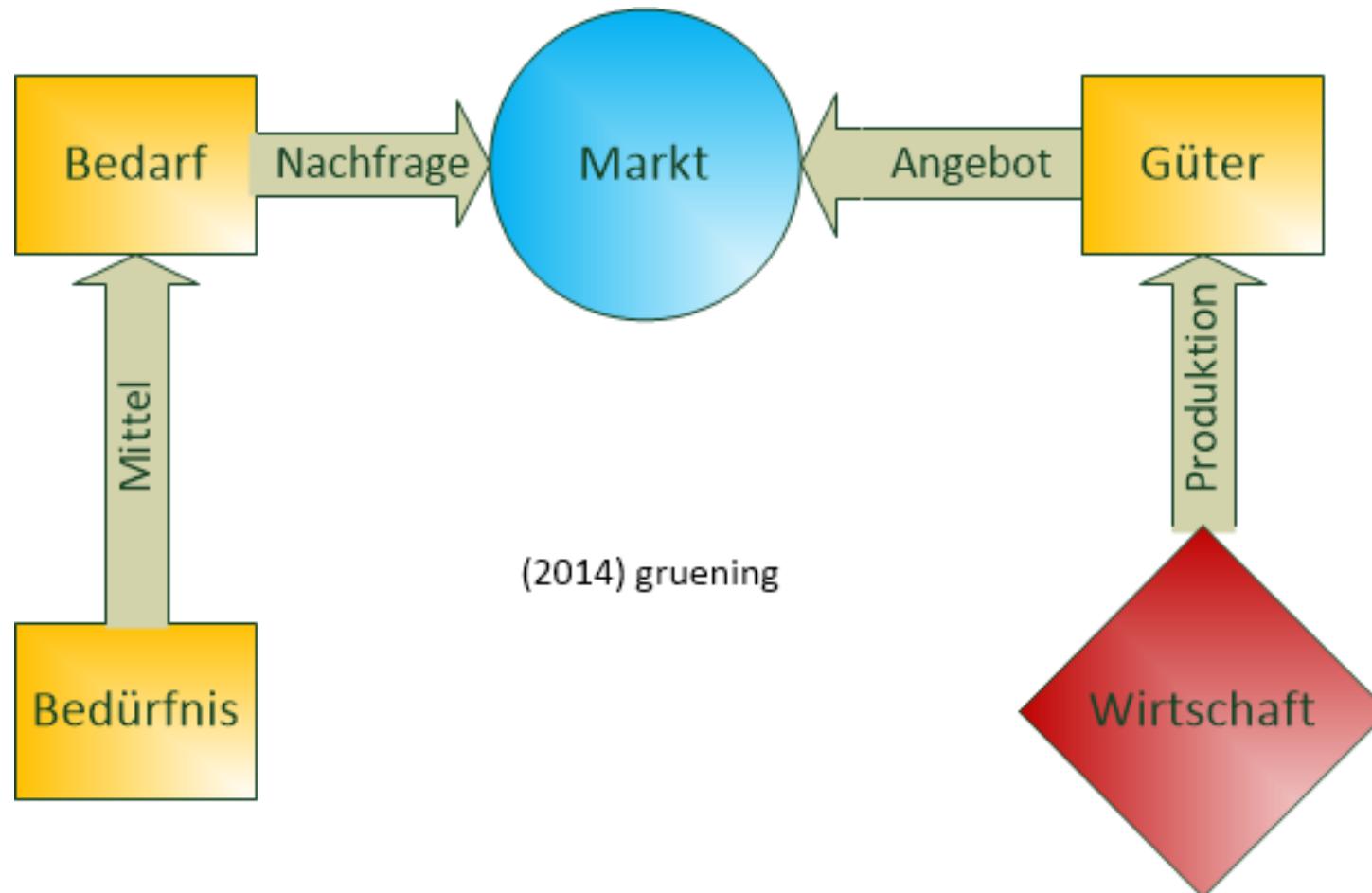
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

Gliederung

1. Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft
2. Wirtschaftsgüter
3. Markt- und Wettbewerbsformen
4. Rechtsrahmen
5. Produktionsfaktoren
6. Betriebliche Funktionen



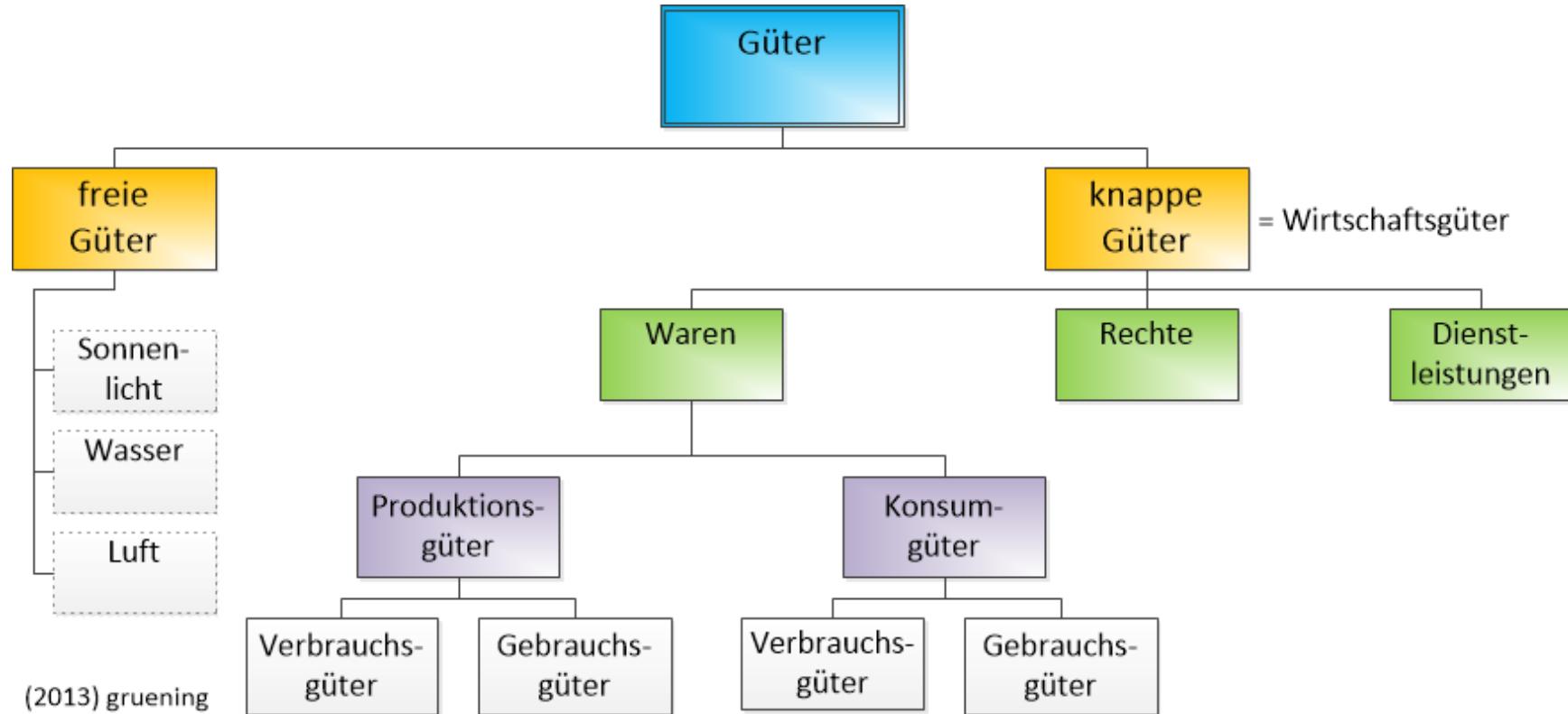
1. Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft (1)



1. Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft (2)

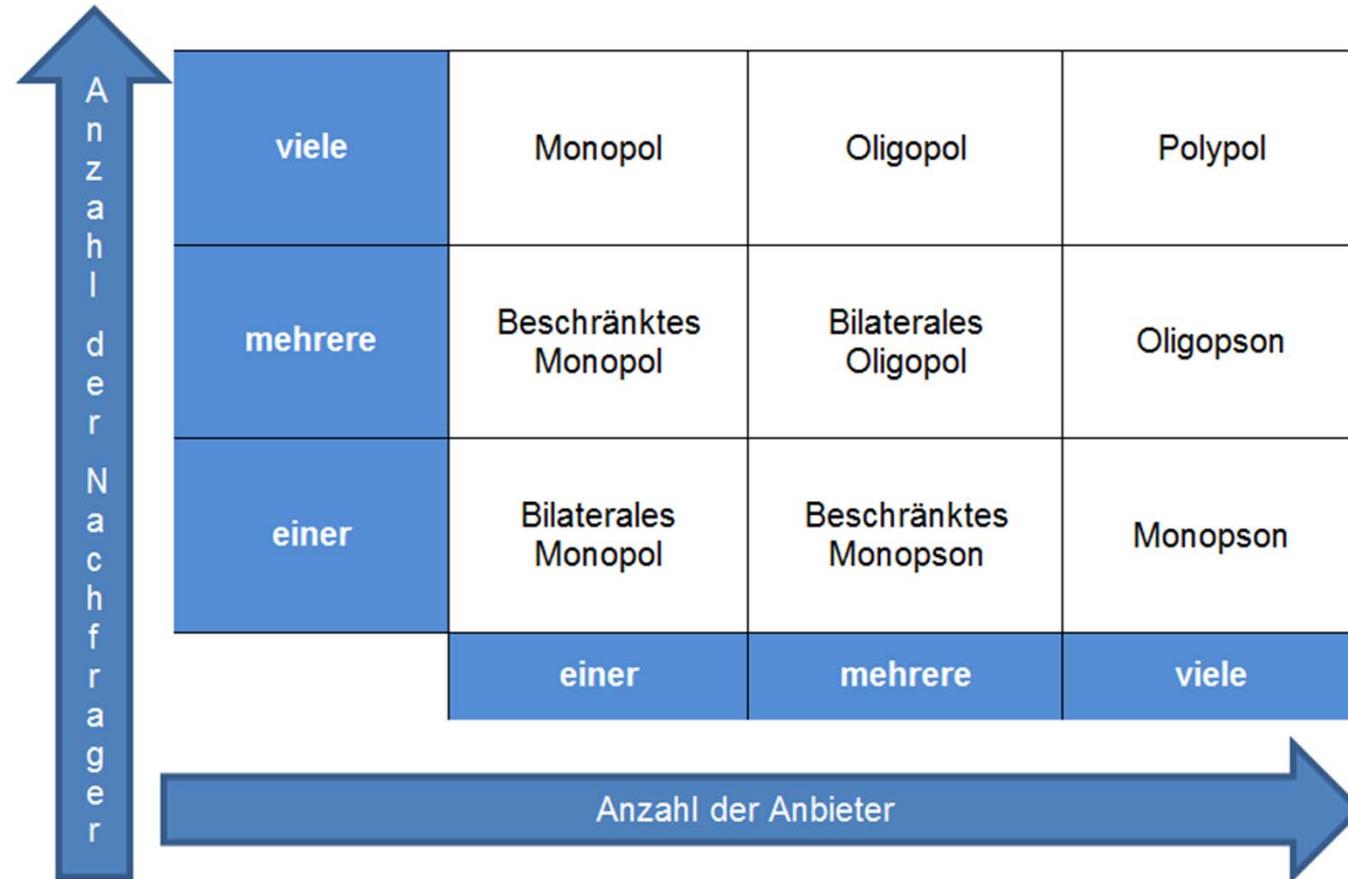
Begriff	Beschreibung	Bemerkung
Bedürfnis	Empfinden eines Mangels	<ul style="list-style-type: none">• Existenzbedürfnisse• Grundbedürfnisse• Luxusbedürfnisse• komplementäre Bedürfnisse Bedürfnisse sind potenziell unbegrenzt!
Mittel	Materielle und finanzielle Ressourcen zum Erwerb von Waren und Dienstleistungen.	Mittel sind immer begrenzt.
Bedarf	Von Kaufkraft abgedeckte Bedürfnisse.	
Nachfrage	Am Markt auftretender Bedarf.	
Markt	Instrument für den Austausch zwischen Nachfragern und Anbietern von Gütern	
Güter	Waren, Rechte und Dienstleistungen, die geeignet sind, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen.	In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.
Wirtschaft	„...alle Institutionen und Prozesse (...), die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.“ (Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 36)	

2. Wirtschaftsgüter



(vgl. Müller, J. u.a., 2012, S. 10)

3. Markt- und Wettbewerbsformen



Nennen Sie Beispiele für Polypol, bilaterales Monopol und bilaterales Oligopol.

4. Rechtsrahmen

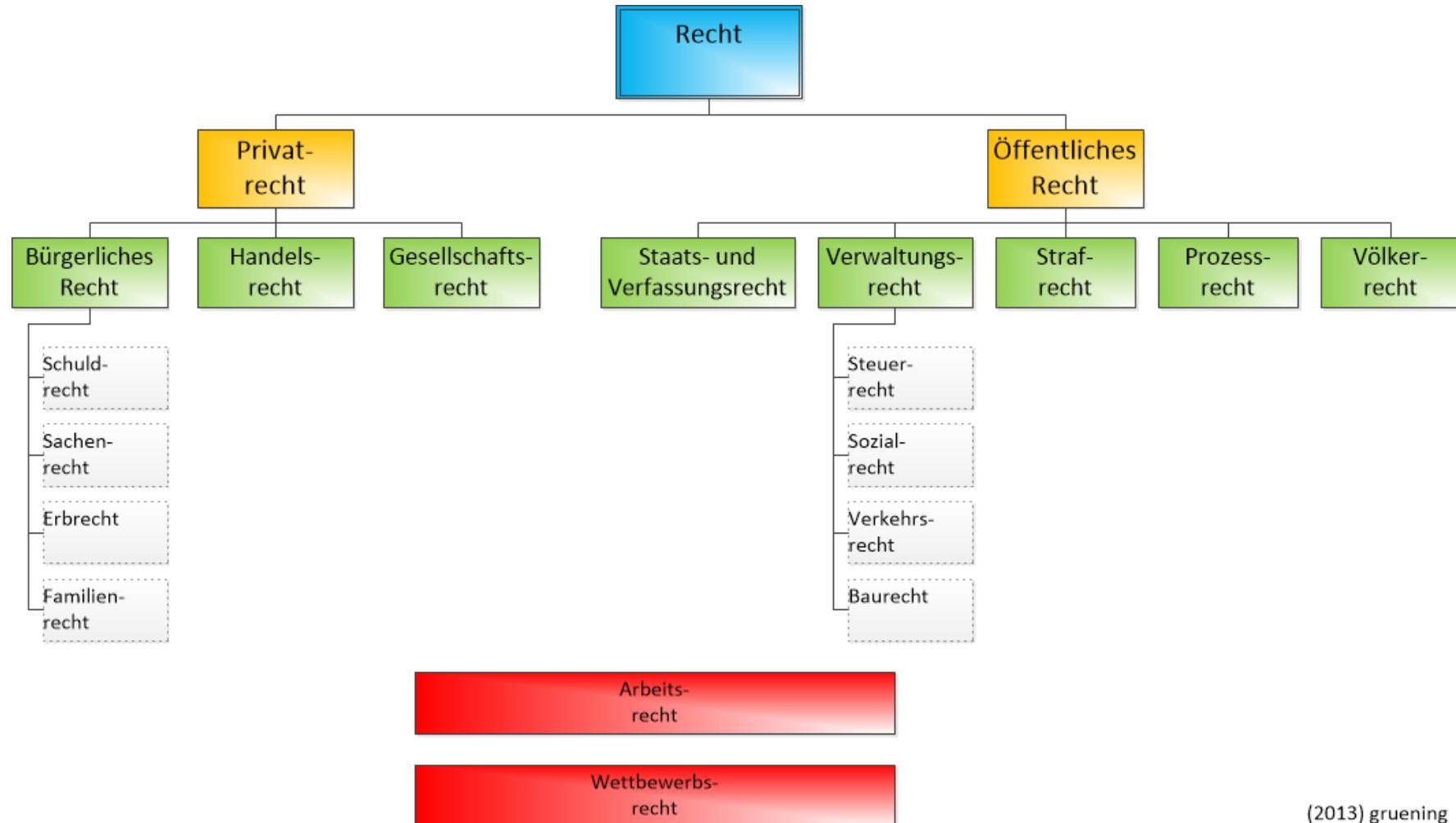
Wesentlich geprägt durch Mitgliedschaft in der Europäischen Union:

- Europäischer Binnenmarkt,
- Einheitliche Währung in einem großen Teil der EU-Mitgliedsstaaten,
- Unterschiedliche Sätze für Einkommen- und Umsatzsteuer,
- EU-weit einheitliche Rechtsvorschriften bzw. Normen in vielen Bereichen der Wirtschaft.

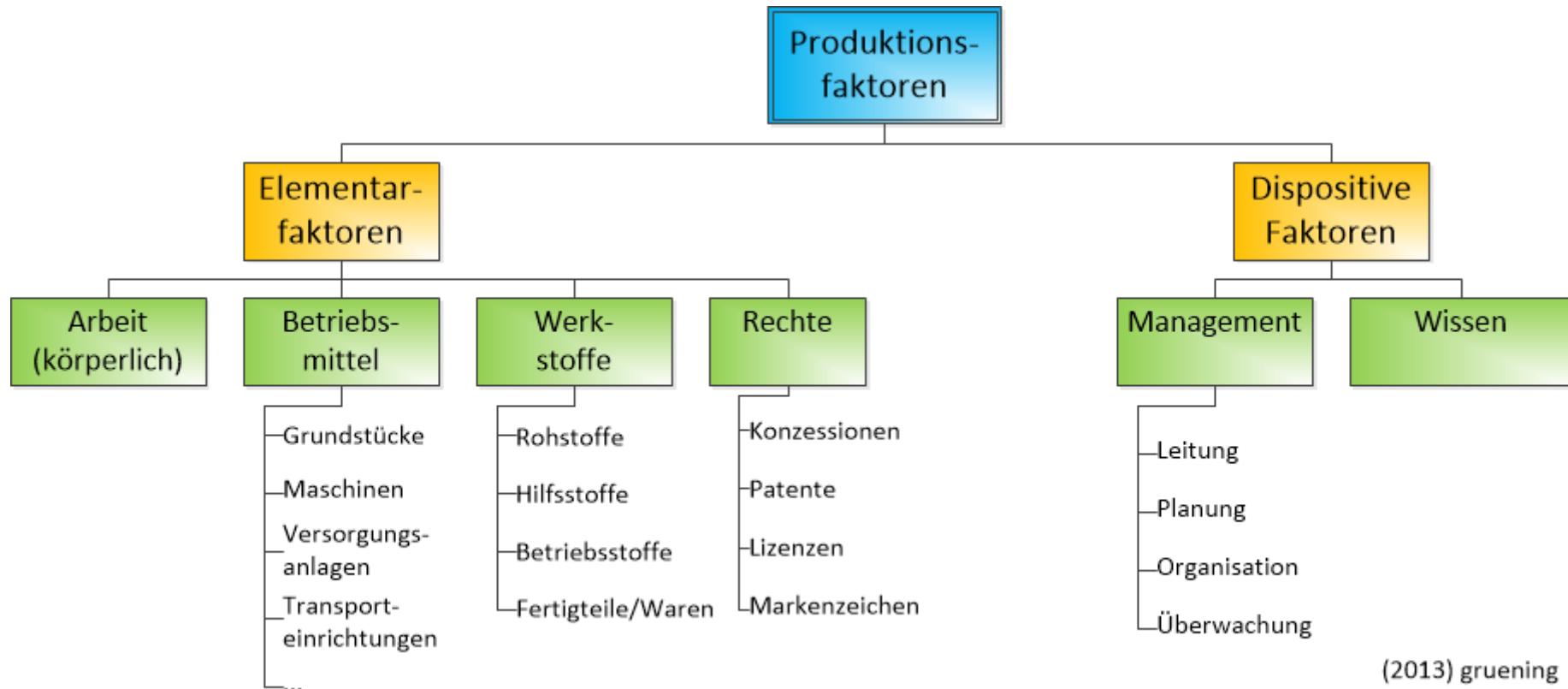


Nennen Sie Beispiele für Rechtsnormen und deren konkreten Einfluss auf unternehmerisches Handeln.

4. Rechtsrahmen: Nationale Rechtsordnung



5. Produktionsfaktoren

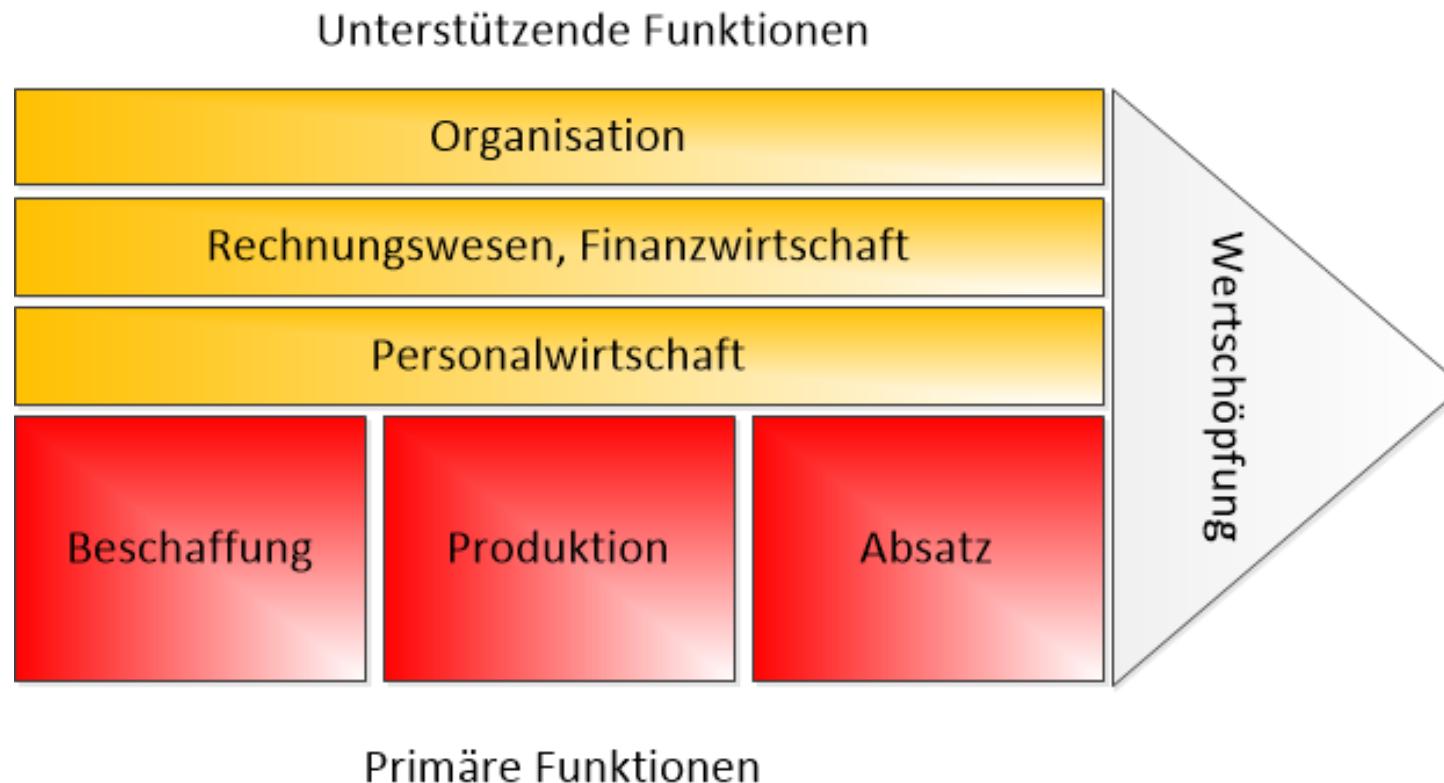


(2013) gruening



Welche Möglichkeiten der Substitution von Produktionsfaktoren sind denkbar?

6. Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette



vgl. Hutzschenreuter, T., 2013, S. 9

Gliederung

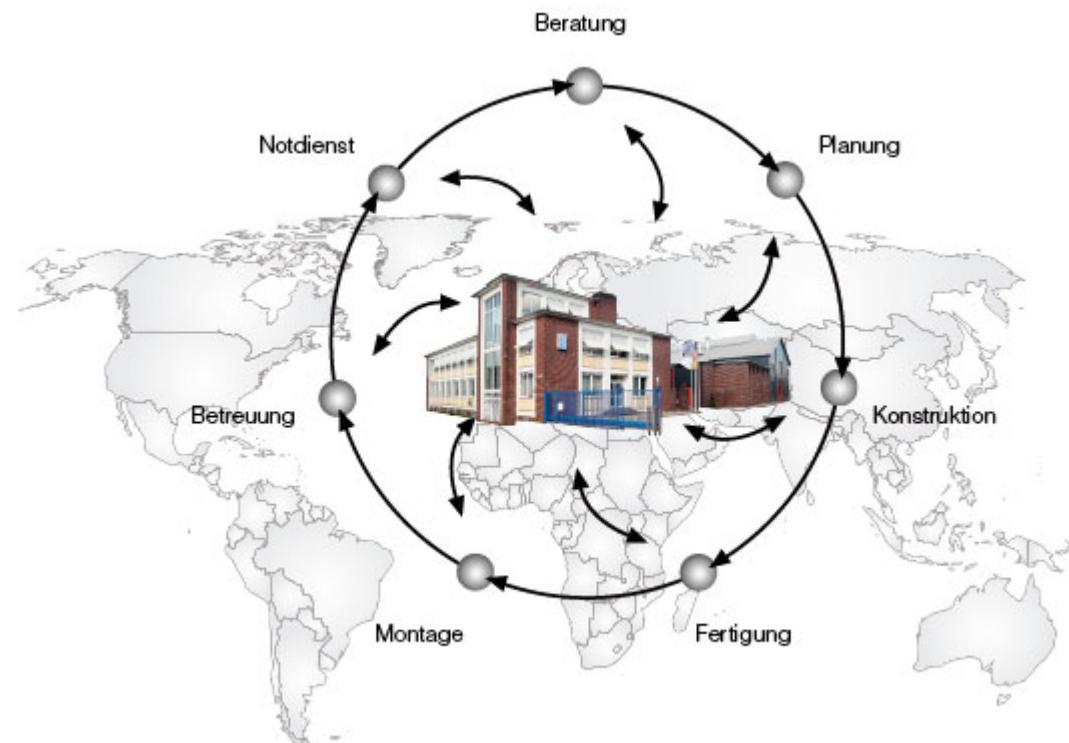
1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft

4. Das Unternehmen

5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

Gliederung

1. Was ist ein Unternehmen?
2. Rechtsformen
3. Unternehmenszusammenschlüsse
4. Unternehmensziele



1. Was ist ein Unternehmen?

„Als Betrieb bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“ (Wöhe, G. u.a., 2010, S. 27)

„Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet.“ (Hutzschenreuter, T., 2013, S. 7)

Generelle Merkmale eines Unternehmens:

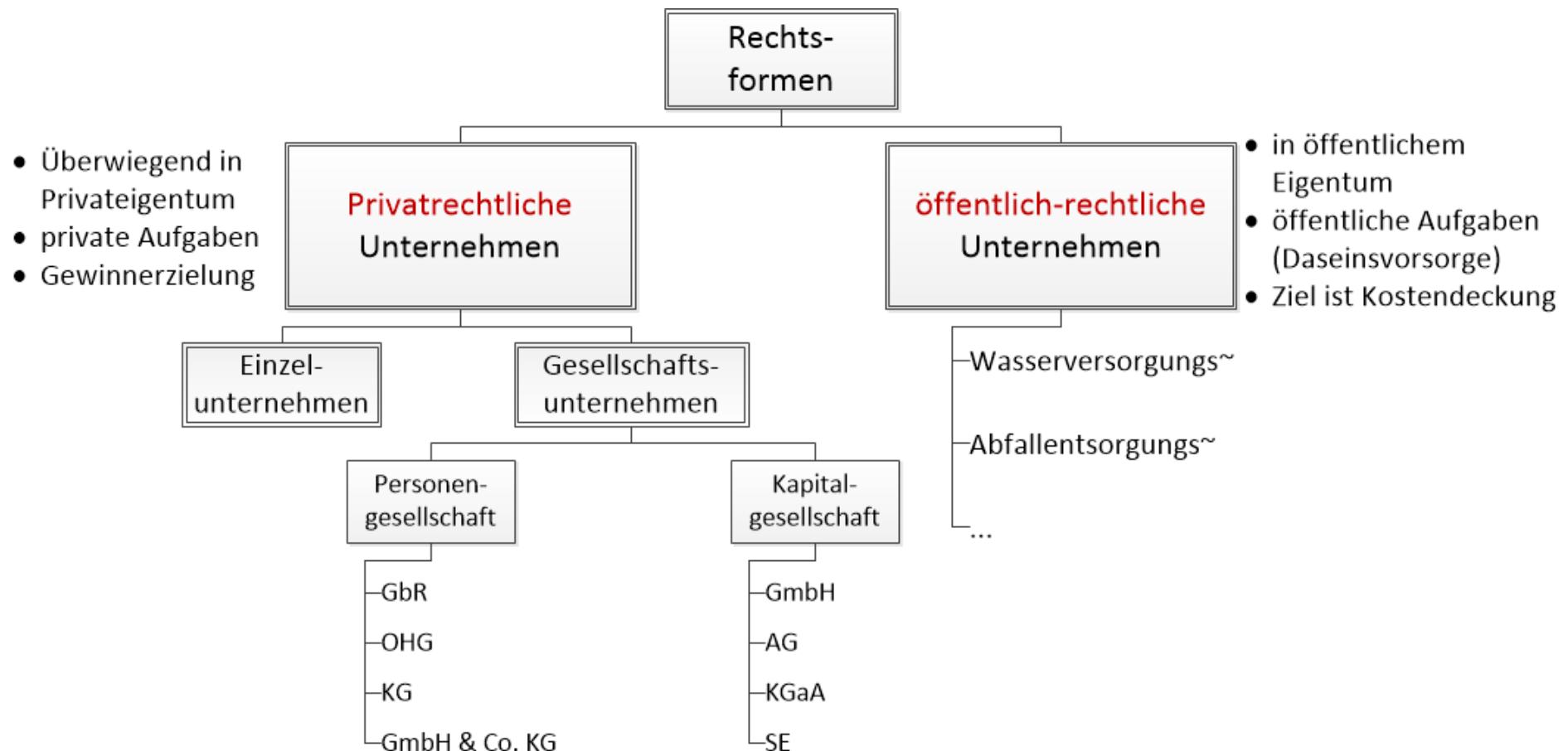
- Unternehmen ist ein **soziales** System (Menschen stehen in Beziehung zueinander).
- Unternehmen arbeitet **planvoll organisiert**.
- **Kombination von Produktionsfaktoren** führt zu Gütern und Dienstleistungen
- Güter und Dienstleistungen werden abgesetzt (**Marktausrichtung**).
- Im Ergebnis entsteht **Bedürfnisbefriedigung**.



Was ist ein System?
Was bedeutet planvolle Tätigkeit?

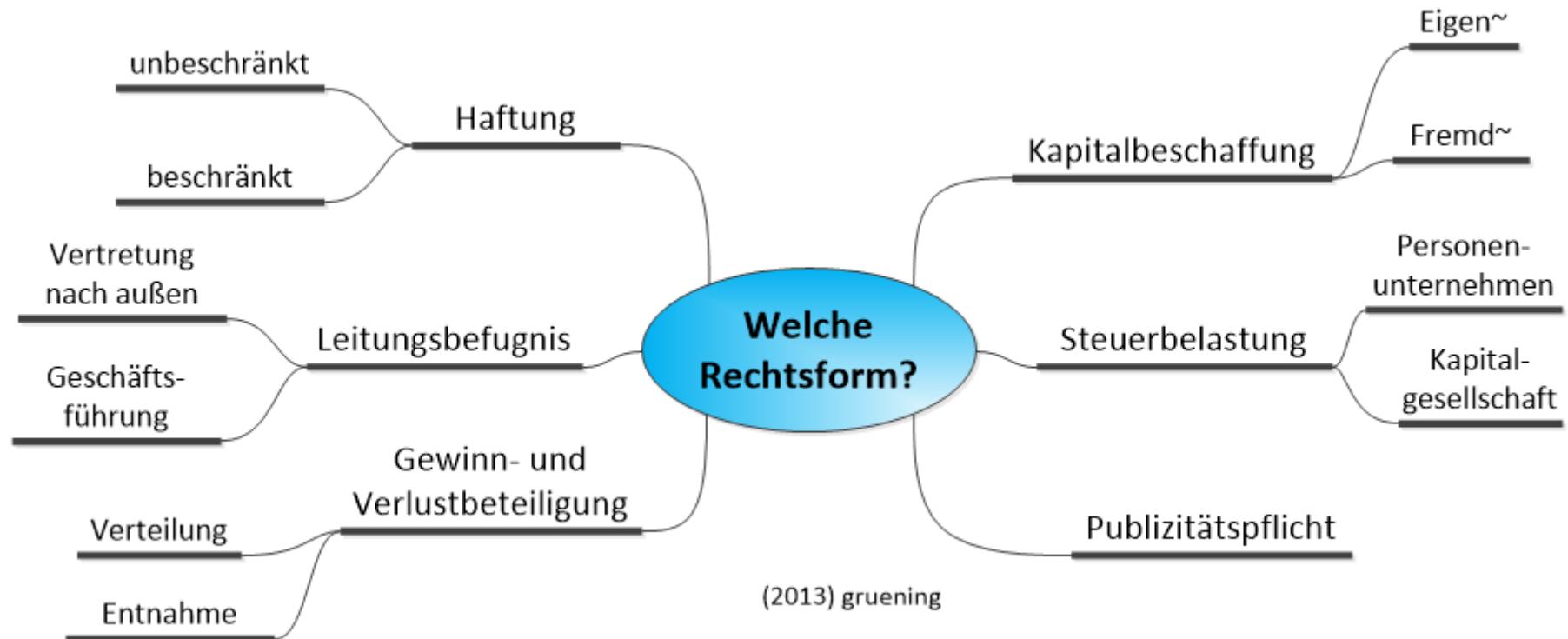
2. Rechtsformen

Überblick der Rechtsformen



2. Rechtsformen

Entscheidungskriterien für eine Rechtsform



2. Rechtsformen: Einzelunternehmen (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	Unternehmer betreibt das Unternehmen allein oder mit einem stillen Gesellschafter
Gründung	durch Aufnahme des Gewerbebetriebs → §§ 1 ff. HGB
Leitungsbefugnis	
nach außen	Unternehmer allein
nach innen	Unternehmer allein, kann übertragen
Gewinn-/Verlustbeteil.	Unternehmer verfügt allein
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">Eigenkapital ist beschränkt durch Privatvermögen des UnternehmersKapitalerweiterung ist möglich durch<ul style="list-style-type: none">Einlagen des UnternehmersNichtentnahme erzielter GewinneAufnahme eines stillen Gesellschafters → §§ 230 HGB

2. Rechtsformen: Einzelunternehmen (2)

Kriterium	Beschreibung
Haftung	Unternehmer allein und unbeschränkt
Steuerbelastung	Unternehmer ist als Person ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist <ul style="list-style-type: none">• unter best. Voraussetzungen Pflicht (Istkaufmann)• sonst freiwillig möglich (→ Kannkaufmann)

2. Rechtsformen: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<p>Vertraglicher Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen für gemeinsam verfolgten Zweck (§§ 705 – 740 BGB).</p> <p>Mittlerweile durch BGH als rechtsfähig anerkannt (Außengesellschaft).</p>
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• formloser BGB-Gesellschaftsvertrag• endet mit Zweckerreichung bzw.• verschiedene andere Ursachen
Leitungsbefugnis	
nach außen	<p>§ 709, § 710 BGB</p> <ul style="list-style-type: none">• alle Gesellschafter gemeinschaftlich,• sonst wie im Gesellschaftsvertrag festgelegt
nach innen	<ul style="list-style-type: none">• alle Gesellschafter gemeinschaftlich,• Gesellschaftsvertrag kann Geschäftsführung an einen oder mehrere Gesellschafter übertragen

2. Rechtsformen: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">• nach Köpfen,• oder im Gesellschaftsvertrag festgelegt
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">• keine eigene Eigenkapitalbasis• Gemeinschaftsvermögen aus Beiträgen der Gesellschafter
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist nicht möglich

2. Rechtsformen: Offene Handelsgesellschaft (OHG) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	vertraglicher Zusammenschluss mehrerer natürlicher oder juristischer Personen zur Ausführung eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma (Zusatz OHG) → §§ 105 ff. HGB
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsvertrag meist in Schriftform• endet mit Zeitablauf, Gesellschafterbeschluss, Tod eines Gesellschafters, Kündigung oder gerichtliche Entscheidung
Leitungsbefugnis	
nach außen	<ul style="list-style-type: none">• HGB: Einzelvertretungsmacht, außer Grundlagen-geschäfte• Gesellschaftsvertrag kann einzelne Gesellschafter von Außenvertretung ausschließen• Gesamtvertretung kann vereinbart werden
nach innen	<ul style="list-style-type: none">• alle Gesellschafter berechtigt und verpflichtet,• sonst wie Außenvertretung

2. Rechtsformen: Offene Handelsgesellschaft (OHG) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none">alle Gesellschafter persönlich und gesamtschuldner.Haftung einzelner Gesellschafter nicht beschränkbarnoch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest nach Köpfensonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">Erhöhung der Kapitaleinlagen der GesellschafterNichtentnahme erzielter GewinneAufnahme neuer Gesellschafter (meist problematisch wegen enger Beziehungen der Gesellschafter)
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">Eintragung ins Handelsregister ist Pflichtalle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen

2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	vertraglicher Zusammenschluss unterschiedlicher Gesellschafter (natürliche oder juristische Personen): <ul style="list-style-type: none">• Komplementäre (mindestens einer) und• Kommanditisten (mindestens einer) zu gemeinsamer Firma (Zusatz KG) → §§ 161 ff. HGB
Gründung	durch Gesellschaftsvertrag, meist in Schriftform
Leitungsbefugnis	
nach außen	<ul style="list-style-type: none">• Komplementäre: wie OHG• Kommanditisten haben keine Vertretungsmacht• Kommanditist kann bevollmächtigt werden bzw. Prokura erhalten
nach innen	<ul style="list-style-type: none">• Komplementäre: wie OHG• Kommanditisten von Geschäftsführung ausgeschlossen, haben kein Widerspruchsrecht für gewöhnliche Geschäftstätigkeit, haben Kontrollrecht

2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none">• Komplementäre unbeschränkt mit Privatvermögen• Kommanditisten bis zur Höhe ihrer Kapitaleinlage• noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">• HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessen• sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter• Nichtentnahme erzielter Gewinne• Aufnahme neuer Kommanditisten ist recht einfach
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">• Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht• alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen• Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!

2. Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none">• Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)• für jeden gesetzlich zulässigen Zweck, außer freie Berufe• Gesellschafter (Aktionäre) sind natürliche oder juristische Personen• festes Grundkapital (mind. 50.000 EUR) ist in Aktien zerlegt• Firma trägt Zusatz AG o. sinngemäß → AktG
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkundet• ursprünglich mind. 5 Gründer• Gründer übernehmen alle Aktien gegen Einlage<ul style="list-style-type: none">• Bargründung (Bareinlage)• oder Sachgründung (Sacheinlage, auch Rechte)• Übernahme aller Aktien → errichtet die AG

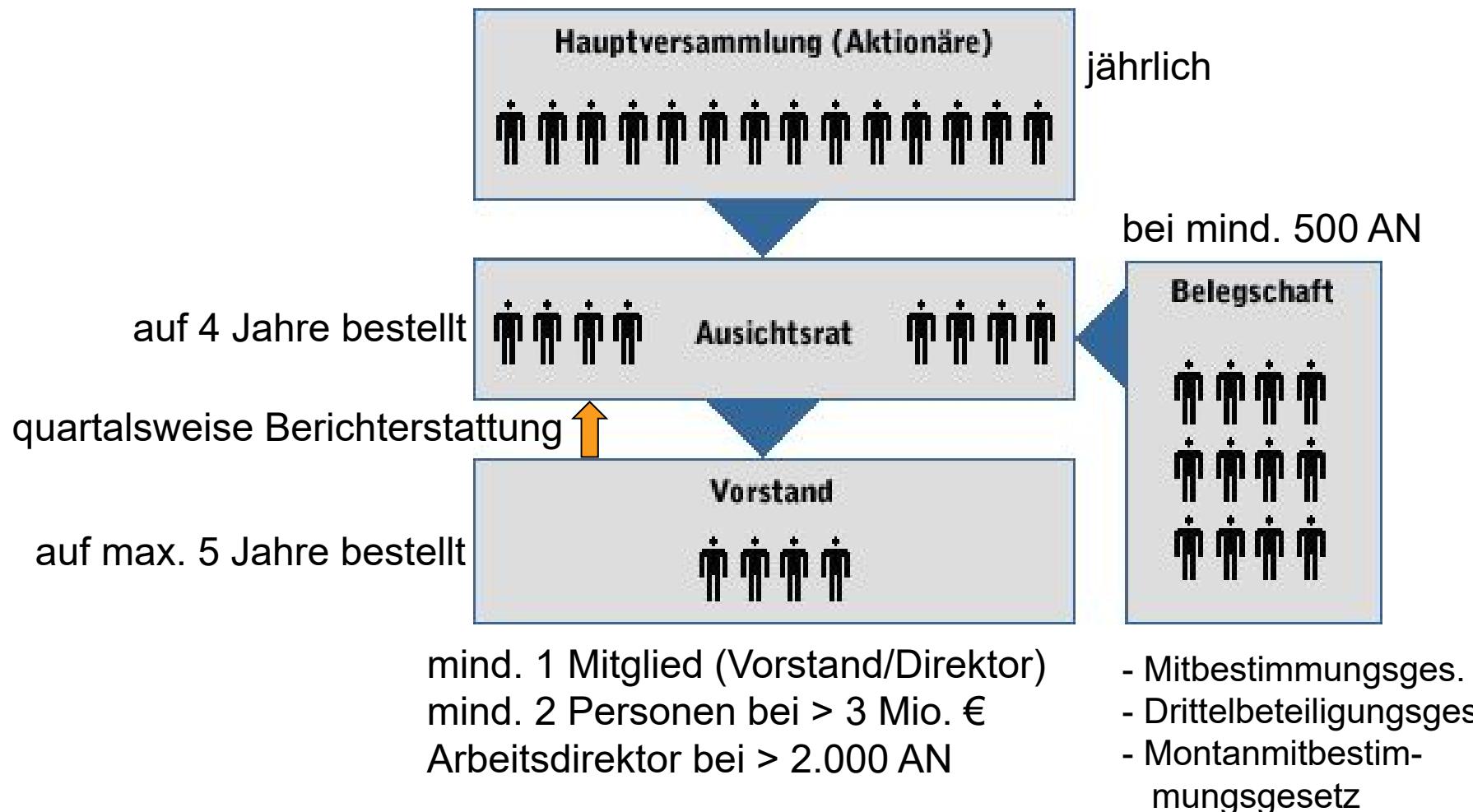
2. Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none">• Vorstand hat Gesamtvertretungsmacht• Einzelvertretungsmacht in Satzung möglich• auch z. B. 1 Vorstand + Prokurst
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none">• Vorstand hat Gesamtgeschäftsführungsbefugnis• Einzelgeschäftsführungsbefugnis kann in Satzung festgelegt sein• aber keine Entscheidung gegen Mehrheit des Vorstands
Haftung	<ul style="list-style-type: none">• auf Gesellschaftsvermögen beschränkt• jeder Aktionär mit seiner Einlage
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">• Dividende auf Aktienanteil (Anteil am Grundkapital)• Kursgewinn/-verlust über Aktienpreises

2. Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (3)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">• Ausgabe junger Aktien• Aufgeld auf Aktienausgabe (wird in Kapitalrücklage eingestellt)• Nichtentnahme erzielter Gewinne• Ausgabe von Belegschaftsaktien ist möglich
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none">• AG ist körperschaftssteuerpflichtig• Aktionär ist kapitalertragssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">• Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht• alle Abweichungen von Gesamtvertretungsmacht sind in das HR einzutragen• Erwerb von mind. 25% des Grundkapitals durch einen Aktionär sind anzugeben• Bilanz im Bundesanzeiger• Namen der Vorstände auf Geschäftsbuch anzugeben

2. Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (4)



2. Rechtsformen: Kleine Aktiengesellschaft

- Sonderform der AG, aber keine eigene Rechtsform
- Aktiengesetznovelle aus 1994
- vereinfachte Formvorschriften
 - Gründung durch eine Person ist möglich,
 - Aktien mit 1 EUR Nennbetrag sind möglich,
 - Eigentümer sind sowohl in Hauptversammlung als auch im AR,
 - Vorstand führt Geschäfte weitgehend eigenverantwortlich und weisungsfrei,
 - Vorstand ist aber an HV-Beschlüsse gebunden,
 - Börsenoption ebenso wie AG und KGaA.
- nach wie vor komplexe Rechtsform

2. Rechtsformen: Europäische Aktiengesellschaft (SE)

- Sonderform der AG
- Grundkapital mind. 120.000 EUR
- besteht aus mind. zwei Unternehmen in verschiedenen EU-Staaten
- Sitz ist der EU-Staat, in dem sich Hauptverwaltung befindet
- dessen Aktienrecht findet auf Gesamtgesellschaft Anwendung:
 - Kapitalaufbringung,
 - Kapitalverwendung,
 - Ausgabe von Wertpapieren
- Gründungsvarianten:
 - Verschmelzung von AG aus mind. 2 EU-Staaten
 - Bildung einer SE Holding unter Beteiligung mind. zweier GmbH/AG aus zwei EU-Staaten
 - Gründung einer SE-Tochter
 - Umwandlung einer AG, die mind. 2 Jahre eine Tochtergesellschaft in anderem EU-Staat hat

4 Das Unternehmen

2. Rechtsformen: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)• für jeden gesetzlich zulässigen Zweck• Gesellschafter sind eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen• Firma trägt Zusatz GmbH o. sinngemäß → GmbHG
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Gründung durch eine oder mehrere Personen (Gesellschafter)• Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkundet• Satzung wird von allen Gesellschaftern unterzeichnet• Stammkapital mind. 25.000 EUR• Satzung enthält Anzahl und Nennbeträge der Geschäftsanteile, die jeder Gesellschafter als Einlage übernimmt• entsteht durch Eintrag ins Handelsregister

4 Das Unternehmen

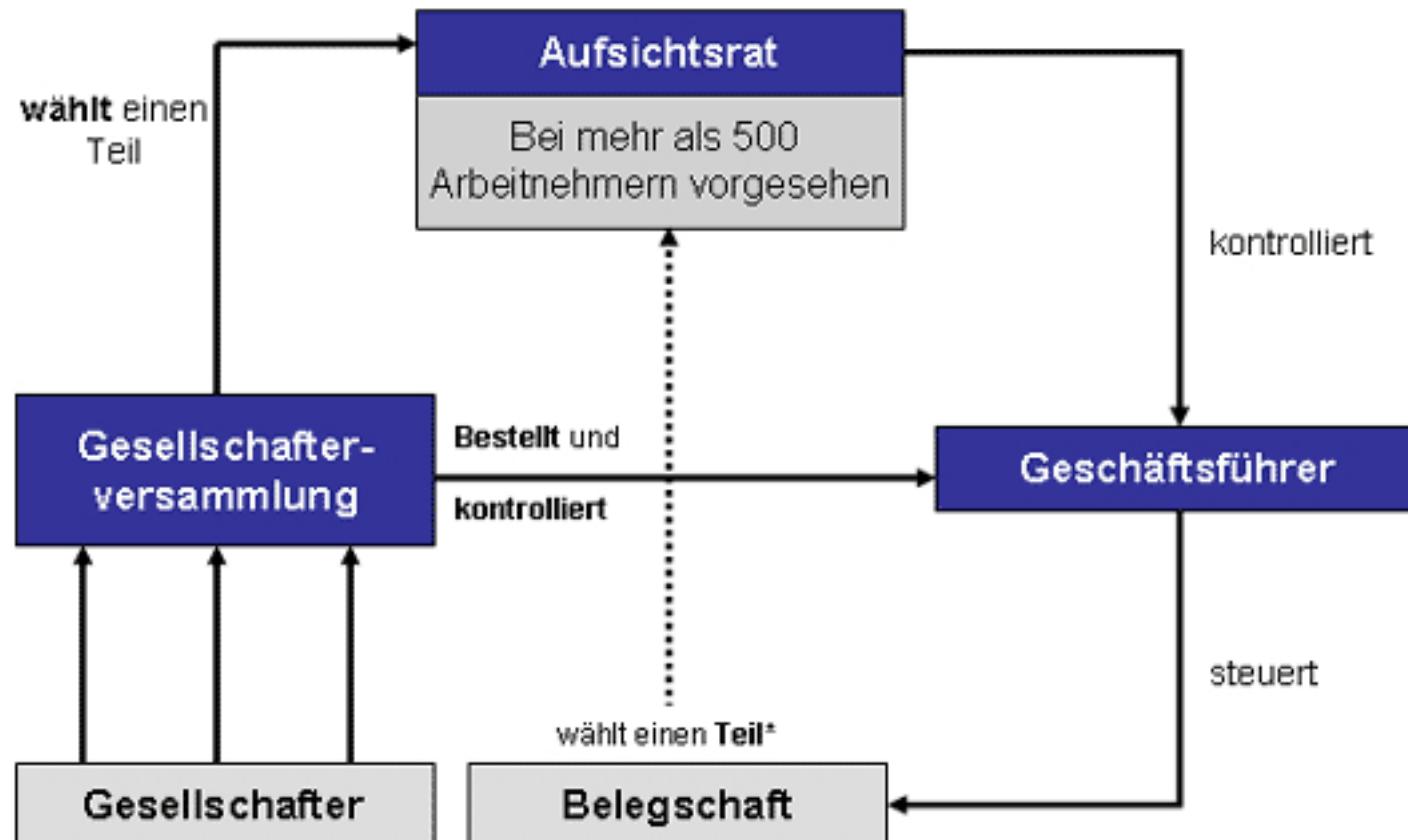
2. Rechtsformen: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none">im Gesellschaftsvertrag festgelegtgrundsätzlich GesamtvertretungsmachtEinzelvertretungsmacht ist möglichauch z. B. GF + Prokurist
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none">Geschäftsführer haben Gesamtgeschäftsführungs- befugnisbei mehreren Geschäftsführern Festlegungen in Satzung/Geschäftsordnung
Haftung	<ul style="list-style-type: none">auf Gesellschaftsvermögen beschränktjeder Gesellschafter mit seinem Anteil
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">im Verhältnis der Geschäftsanteile oderlt. Satzung

2. Rechtsformen: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (3)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">• Einlagen der Gesellschafter• Sacheinlagen sind möglich (Gegenstand und Nennbetrag in Satzung festzulegen)
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none">• GmbH ist körperschaftssteuerpflichtig• Gesellschafter ist kapitalertragssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">• Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht• Vertretungsmacht ist im HR-Eintrag enthalten• Bilanz im Bundesanzeiger• GF-Namen auf Geschäftsbrief anzugeben

2. Rechtsformen: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (4)



* nur bei mitbestimmten Gesellschaften

- Mitbestimmungsgesetz
- Drittelparteigesetz
- Montanmitbestimmungsgesetz

4 Das Unternehmen

2. Rechtsformen: GmbH & Co. KG (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none">• Mischform zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft• Kommanditgesellschaft mit<ul style="list-style-type: none">• GmbH als Komplementär (Vollhafter)• GmbH-Gesellschafter als Kommanditisten → typische GmbH & Co. KG• andere Personen als Kommanditisten → atypische GmbH & Co. KG• Firma mit Zusatz GmbH & Co. KG (Verweis auf Haftungsbeschränkung)
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsvertrag
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none">• wie KG: Komplementär• vertreten durch GF der GmbH• auch z. B. GF + Prokurist
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none">• wie KG: Komplementär• vertreten durch GF der GmbH

2. Rechtsformen: GmbH & Co. KG (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none">GmbH als Komplementär mit ihrem VermögenKommanditisten mit ihren Einlagen
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessensonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">Aufnahme weiterer Kommanditeinlagen
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig, bzw. körperschaftssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">Eintragung ins Handelsregister ist Pflichtalle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragenKapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!

2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none">• Mischform aus KG und AG → §§ 278 – 290 AktG• Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) mit<ul style="list-style-type: none">• mind. einem Komplementär (natürl./jurist. Pers.) als unbeschränkt haftendem Gesellschafter und• mehreren Kommanditaktionären mit in Aktien zerlegtem Kapitalanteil als Teilhafter• Komplementär kann durch Aktieneinlage gleichzeitig Kommanditaktionär sein (Stimmrecht in HV)• Firma mit Zusatz KGaA o. sinngemäß
Komplementäreinlage	<ul style="list-style-type: none">• Vermögenseinlage auf Grundkapital (Aktien)• freies Gesellschaftskapital (außerhalb Grundkapital)• gemischt
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsvertrag (Satzung), von mind. 5 Personen festgestellt

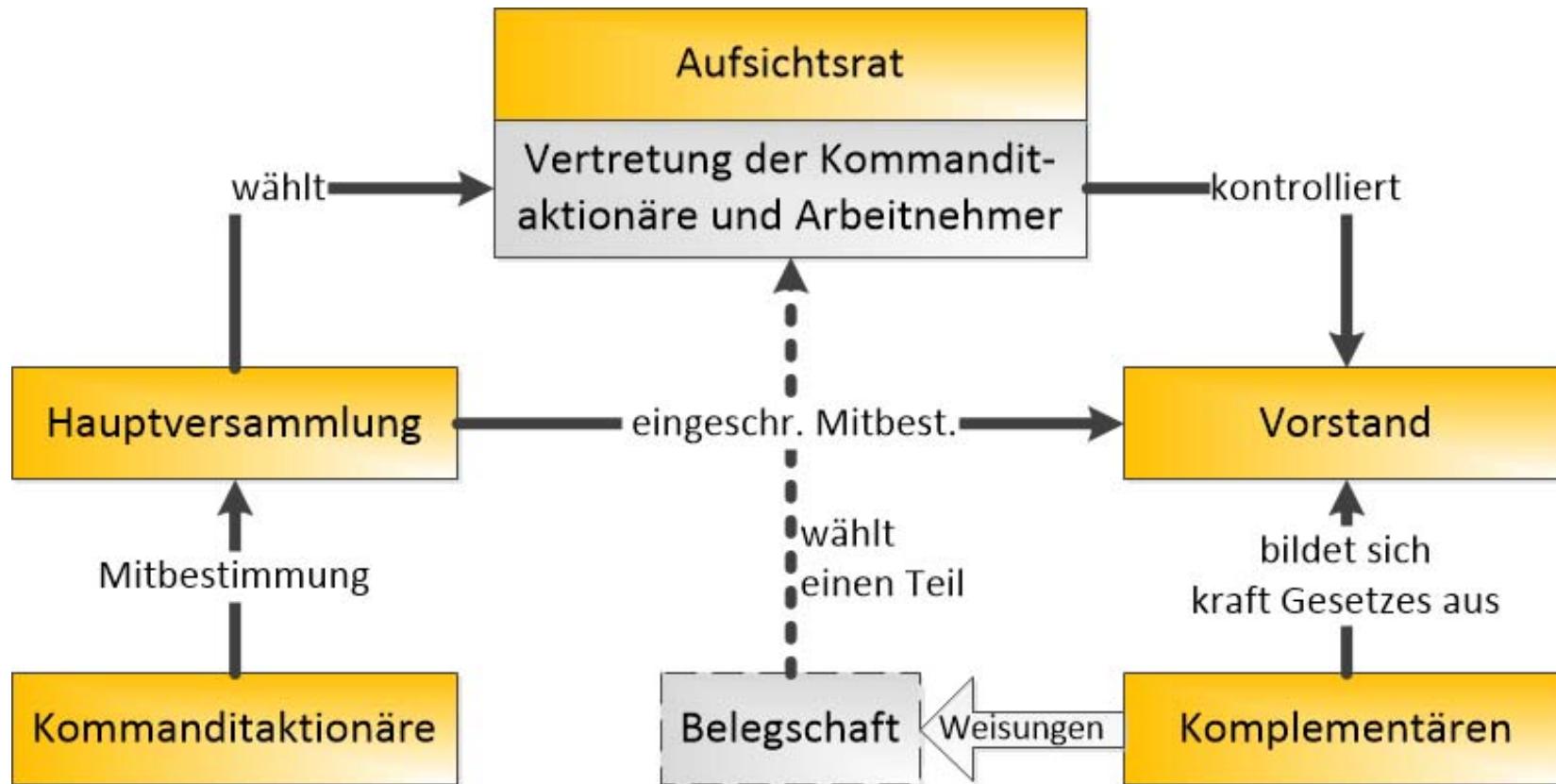
2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none">Komplementär(e)Ausschlussrecht wie bei KG
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none">Komplementär(e)Ausschlussrecht wie bei KG
Haftung	<ul style="list-style-type: none">Komplementär(e) mit ihrem gesamten VermögenKommanditaktionäre mit ihren Einlagen
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">Komplementär: 4% des KapitalsRest angemessen an alle Gesellschafter
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">wie bei AktiengesellschaftVermögenseinlagen der Komplementäre
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none">Körperschaftssteuer für GesellschaftESt, Körperschaftssteuer, Kapitalertragssteuer für Gesellschafter

2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (3)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">• Eintragung ins Handelsregister• mit Komplementären und Vertretungsbefugnis• Jahresabschluss im Bundesanzeiger

2. Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (3)



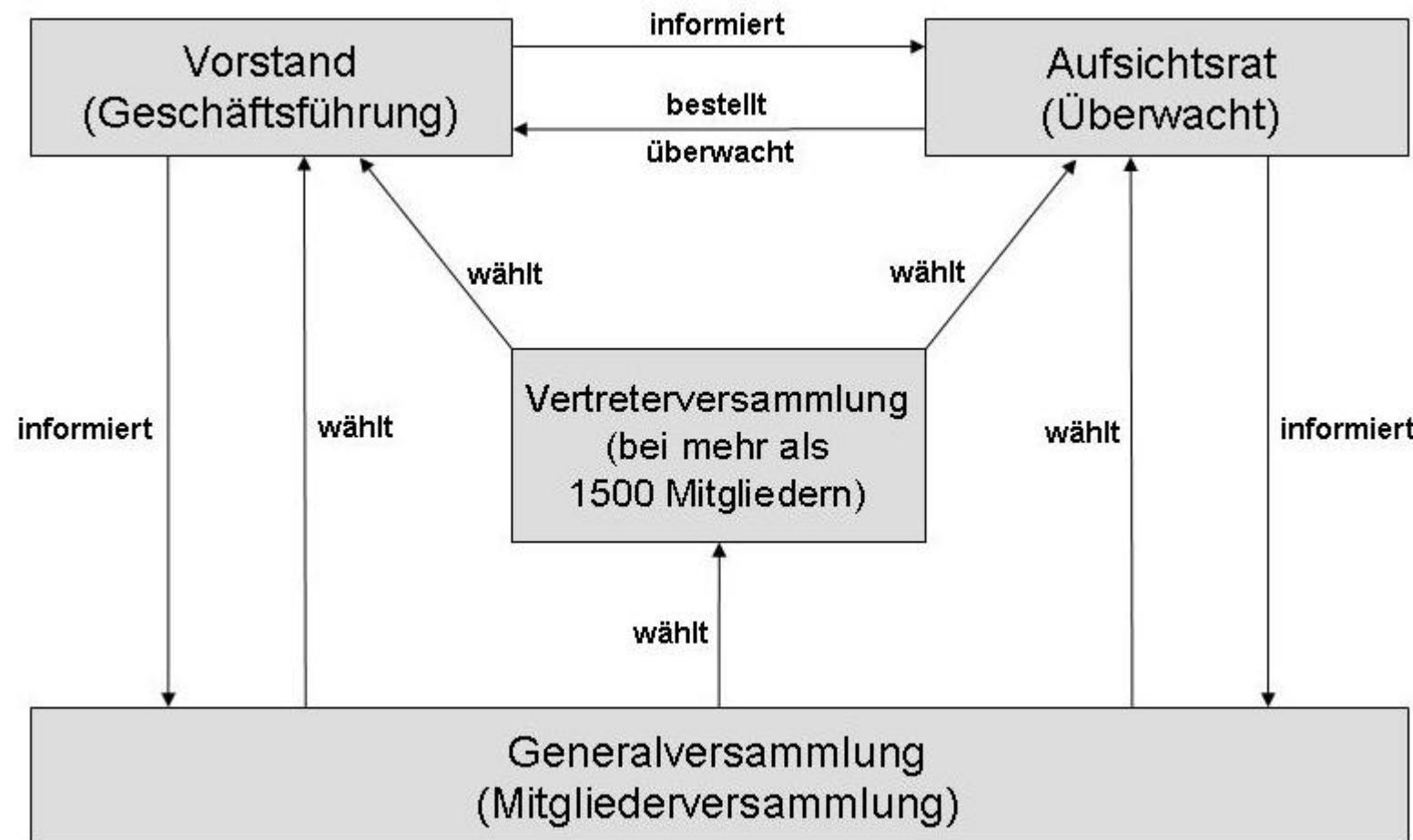
2. Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (1)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none">• Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder• Mitglieder sind natürliche oder juristische Personen• Mitgliederliste ist offen!• Firma mit Zusatz e. G. o. sinngemäß → GenG
Arten	<ul style="list-style-type: none">• Einkaufsgenossenschaften• Kreditgenossenschaften• Produktionsgenossenschaften• Baugenossenschaften• Konsumgenossenschaften
Gründung	<ul style="list-style-type: none">• Statut (Satzung), von mind. 3 Personen aufgestellt
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul style="list-style-type: none">• Vorstand (mind. 2 Mitglieder) mit Gesamtbefugnis
Leitungsbefugnis nach innen	<ul style="list-style-type: none">• Vorstand mit Gesamtbefugnis

2. Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (2)

Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul style="list-style-type: none">mit Genossenschaftsvermögenbeschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht bei InsolvenzNachschusspflicht kann im Statut ausgeschlossen werden
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul style="list-style-type: none">nach Geschäftsguthaben (tatsächliche Beteiligung = Einzahlung + Gewinnanteil – Verlustanteil)
Kapitalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">Genossen beteiligen sich mit Kapital am Unternehmen<ul style="list-style-type: none">bis zu festgelegtem Geschäftsanteil (Höchstwert)mindestens mit festgelegter Mindesteinlage
Steuerbelastung	<ul style="list-style-type: none">Körperschaftssteuer für GenossenschaftESt bzw. Körperschaftssteuer für Genossen
Publizitätspflicht	<ul style="list-style-type: none">Eintragung ins Genossenschaftsregister

2. Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (3)



2. Rechtsformen: Unternehmensverfassung (1)

Selbstorganschaft vs. Fremdorganschaft

Selbstorganschaft: Eigentum und Führung fallen zusammen.

Fremdorganschaft: Eigentum und Führung sind getrennt.

OHG

(Beispiel für Selbstorganschaft)

Alle Eigentümer (Gesellschafter) führen das
Unternehmen gemeinsam.

AG

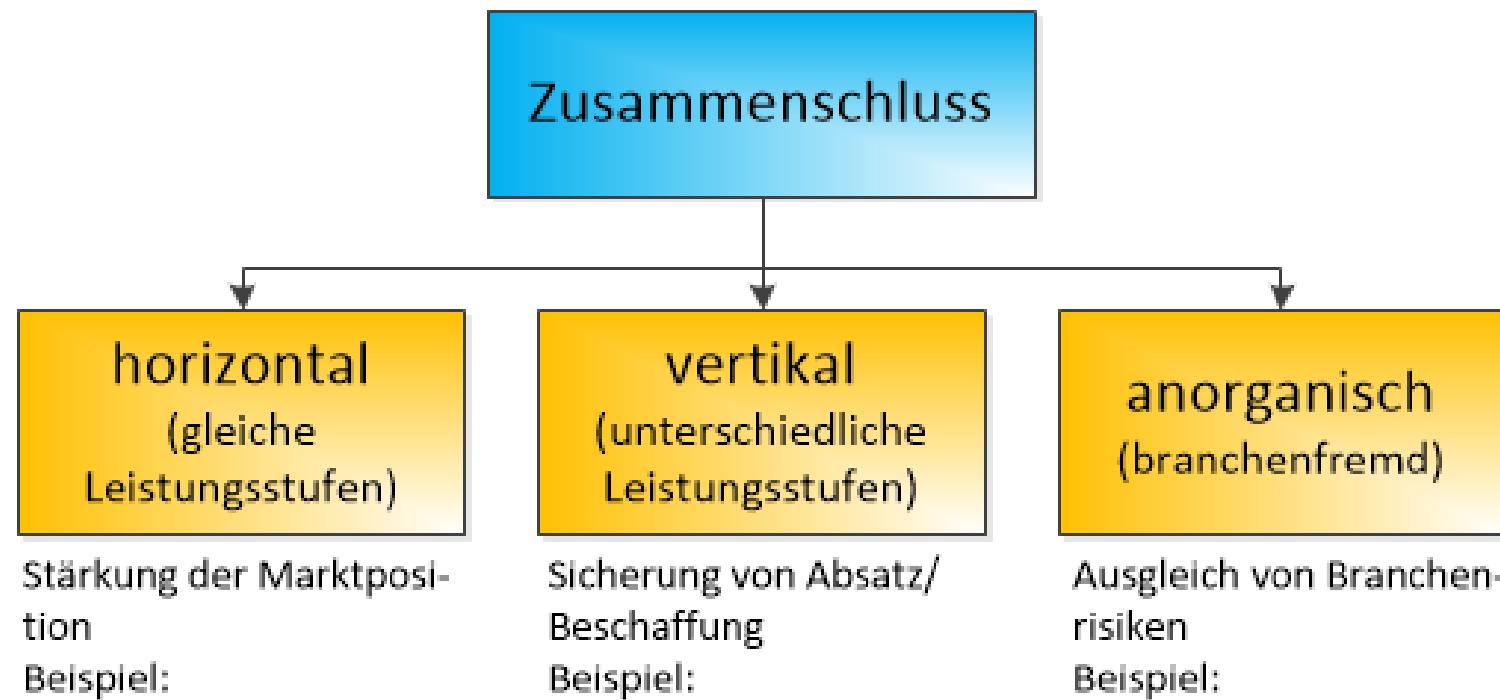
(Beispiel für Fremdorganschaft)

Alle Eigentümer
(Aktionäre) haben
festgelegte Rechte in
der Hauptversammlung.

Vorstand führt die
Gesellschaft
eigenverantwortlich.

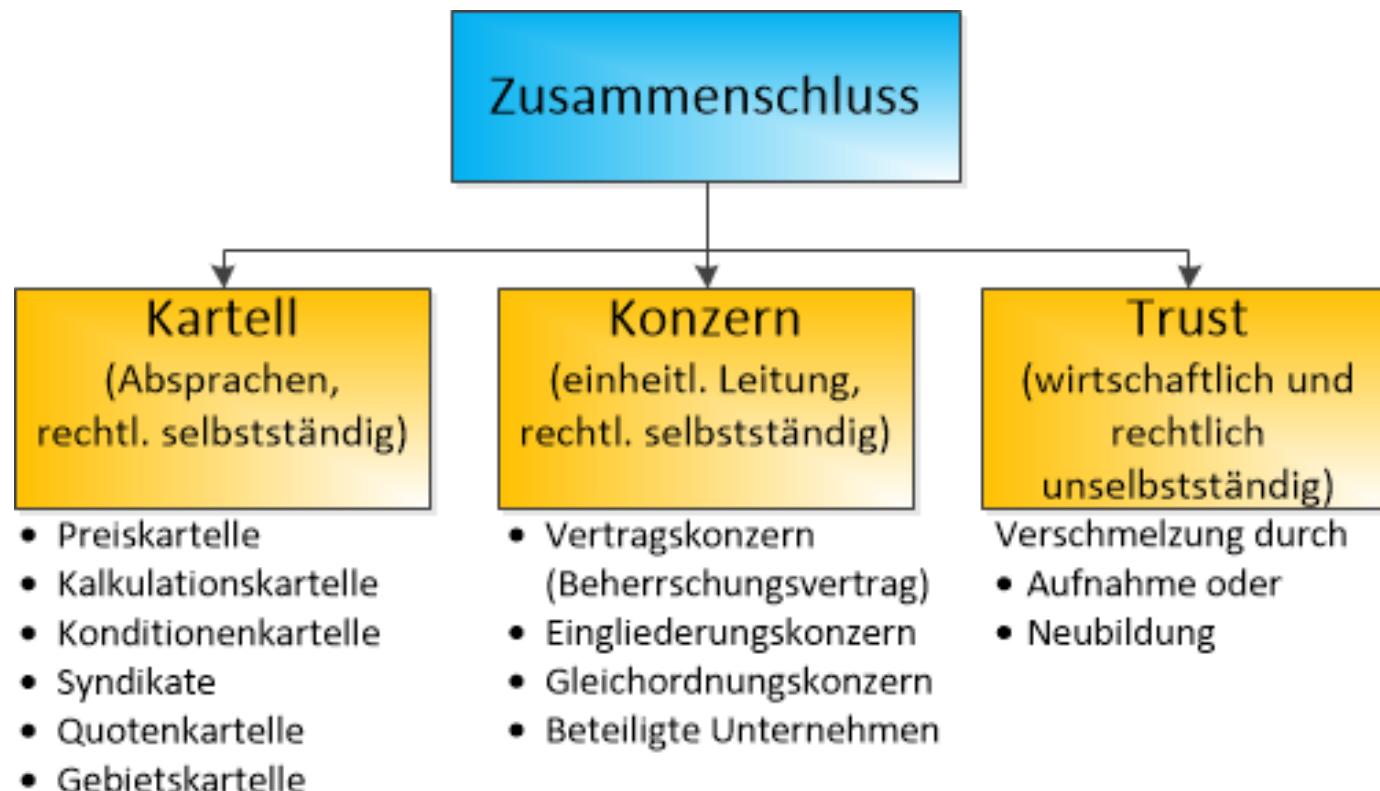
3. Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung nach Leistungszusammenhang



3. Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung nach Rechtsstatus



Finden Sie Beispiele für Unternehmenszusammenschlüsse eines IT-Systemhauses.

3. Unternehmenszusammenschlüsse

Stahlkonzerne geben Absprachen zu

Sächs. Zeit.
05.05.2015

Bochum. Mit weitreichenden Geständnissen hat vor dem Bochumer Landgericht der Prozess um das sogenannte „Schienenkartell“ begonnen. Die sechs angeklagten Manager des österreichischen Stahlkonzerns Voestalpine sowie ein Ex-Mitarbeiter von ThyssenKrupp haben zugegeben, bei öffentlichen Ausschreibungen an Preis- und Quotenabsprachen mitgewirkt zu haben. Opfer war die Deutsche Bahn. Nach Erkenntnissen der Staatsanwaltschaft liegt der Schaden im dreistelligen Millionenbereich.

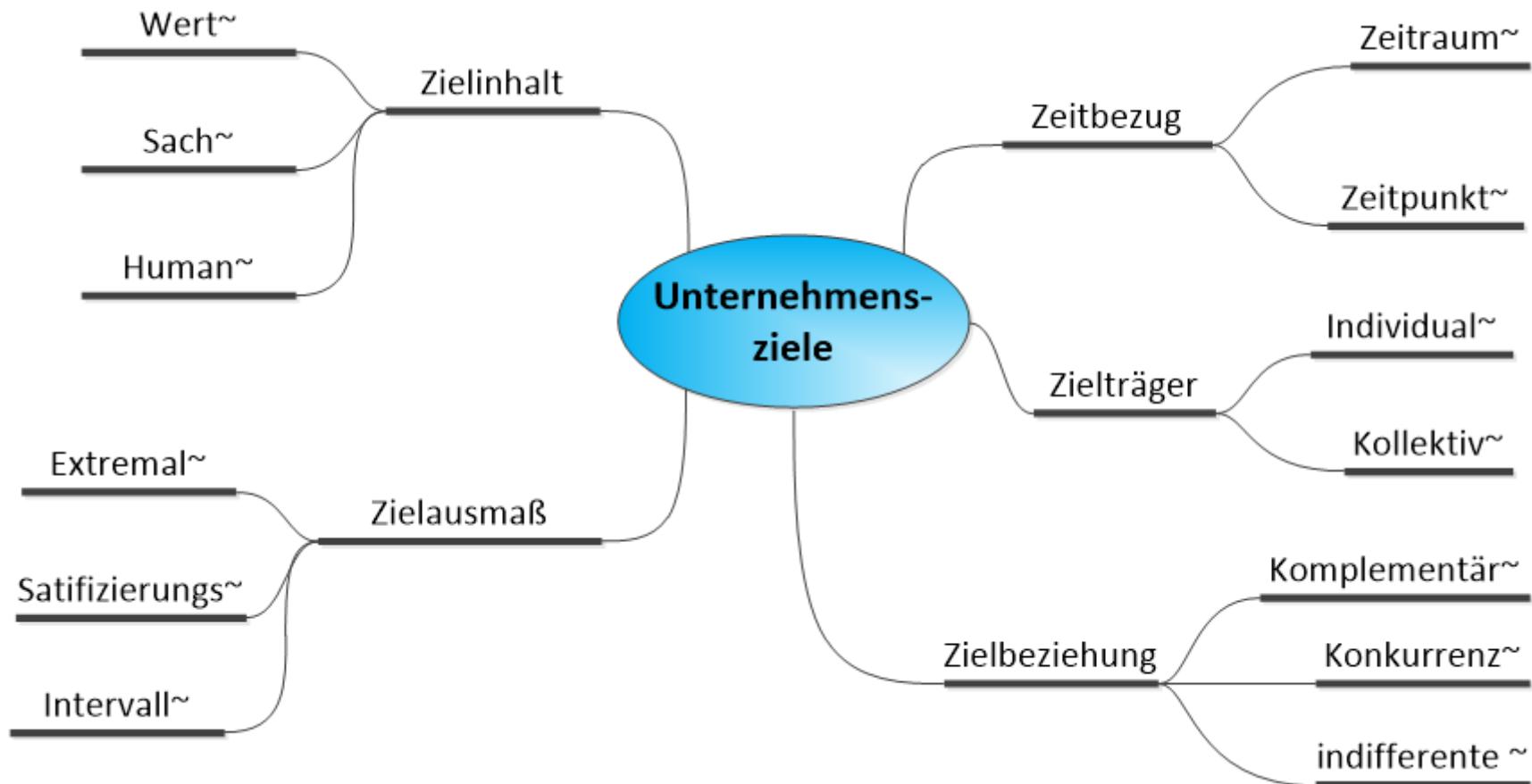
„Ich bin vollumfänglich geständig - dazu stehe ich“, sagte einer der Angeklagten, der bis zur Aufdeckung des „Schienenkartells“ Vorstandsmitglied bei Voestalpine war. Er mache sich noch immer große Vorwürfe, dass er seine Mitarbeiter nicht aus dem Kartellsystem herausgeführt habe. Entstanden sei das System allerdings durch die marktbeherrschende Position von ThyssenKrupp. Voestalpine sei durch die Übernahme einer Produktionsstätte in Duisburg eine Zwangsehe eingegangen, die sich zu einer Art „Geiselhaft“ entwi-

ckelt habe. „Mein Fehler war es, meine Opposition gegen diese Zwangsverbindung aufgegeben zu haben“, sagte der 58-Jährige den Richtern.

Laut Anklage haben die wettbewerbswidrigen Absprachen spätestens 2001 begonnen. Ziel sei es gewesen, hohe Preise zu erzielen, die unter echten Konkurrenzbedingungen nicht zustande gekommen wären. Welches Unternehmen bei einer Ausschreibung den Zuschlag erhalten sollte, wurde nach Erkenntnissen der Staatsanwaltschaft immer abgesprochen.

Die illegalen Machenschaften waren aufgedeckt worden, nachdem beim Bundeskriminalamt und beim Bundeskartellamt 2011 gleichlautende, anonyme Hinweise eingegangen waren. Am selben Tag hatte Voestalpine eine Art Selbstanzeige gestellt und sich als Kronzeuge angeboten. Kartellrechtlich ist das Verfahren bereits abgeschlossen. ThyssenKrupp und Voestalpine haben Bußgelder von rund 200 Millionen Euro gezahlt. Außerdem gab es eine Einigung mit der Bahn über millionenschwere Schadenersatzzahlungen. (dpa)

4. Unternehmensziele

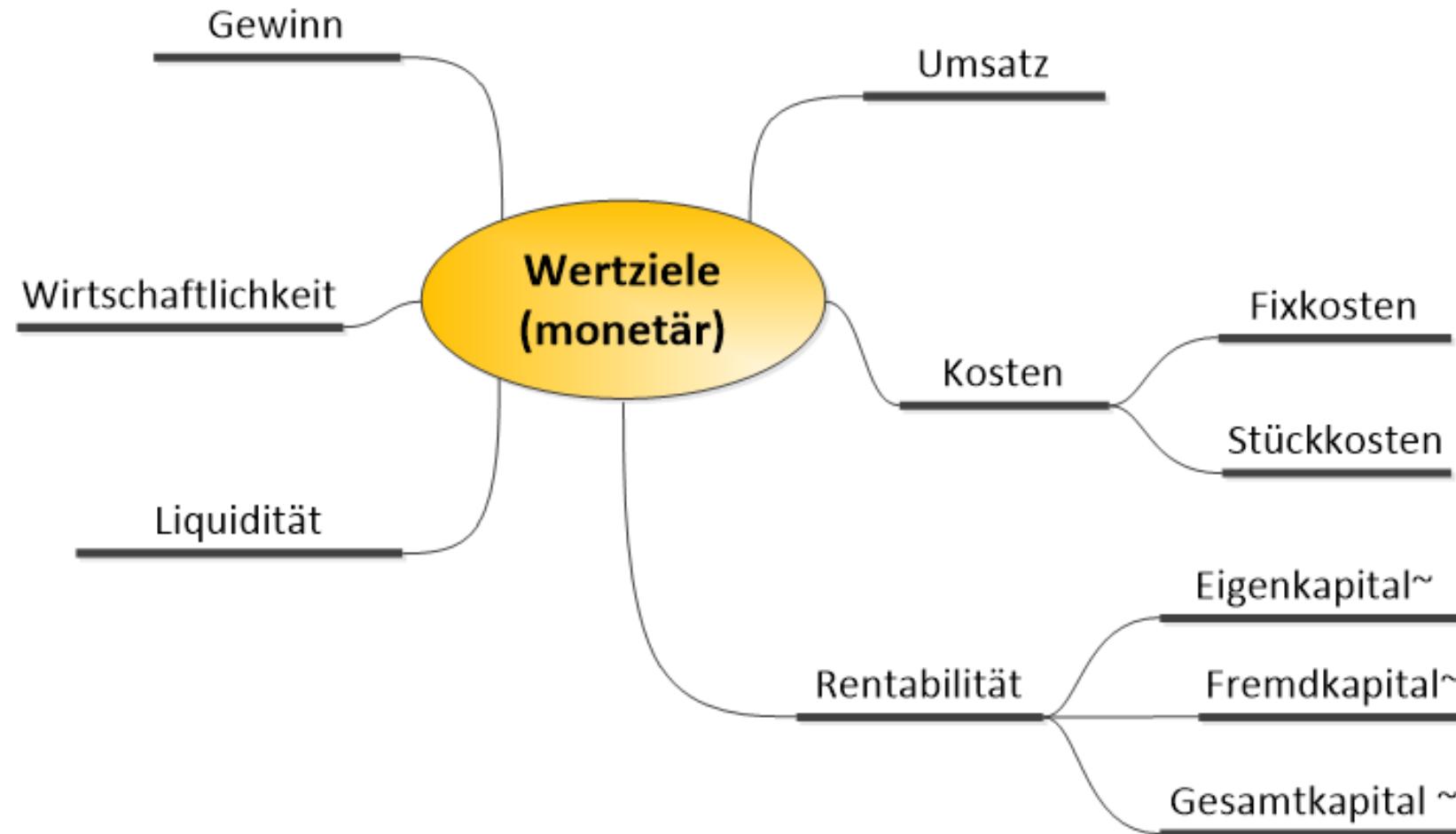


(2013) gruening, nach Hutzschenreuter, T., 2013, S. 51



In welcher Wechselwirkung stehen Unternehmensziele und
Corporate Social Responsibility (CSR)?

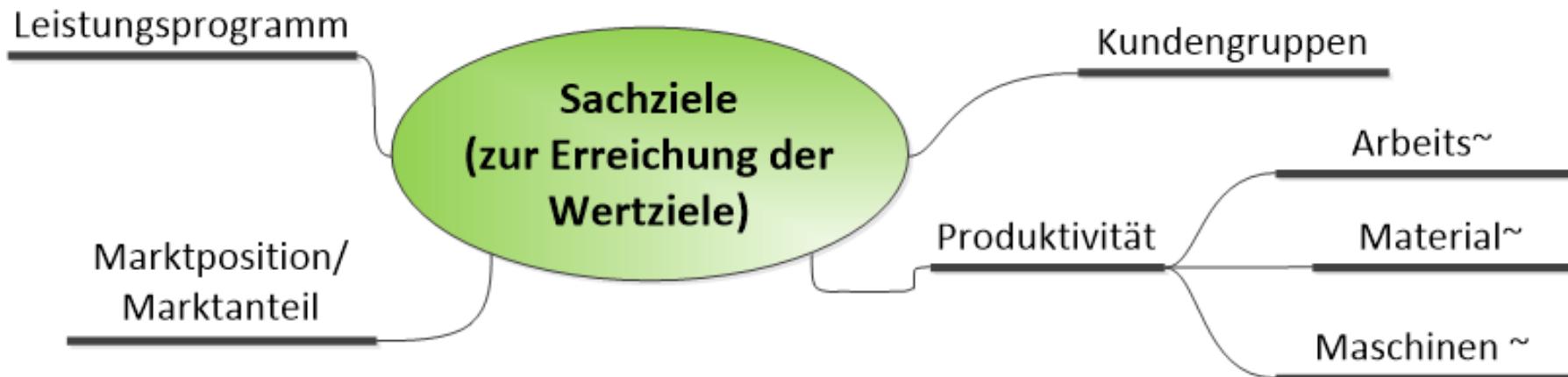
4. Unternehmensziele: Wertziele



4. Unternehmensziele: Wertziele – Unternehmenskennzahlen

Kategorie	Kenngroße	Bestimmung
Gewinn	operativer Gewinn	$= \text{Umsatz} - \text{Kosten}$
	Gesamtgewinn	$= \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$
Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit	$= \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$
Rentabilität	Umsatzrentabilität	$= \frac{\text{Gewinn} \cdot 100\%}{\text{Umsatz}}$
	Eigenkapitalrentabilität	$= \frac{\text{Gewinn} \cdot 100\%}{\text{Eigenkapital}}$
	Gesamtkapitalrentabilität	$= \frac{(\text{Gewinn} + \text{FK}_\text{Zinsen}) \cdot 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$

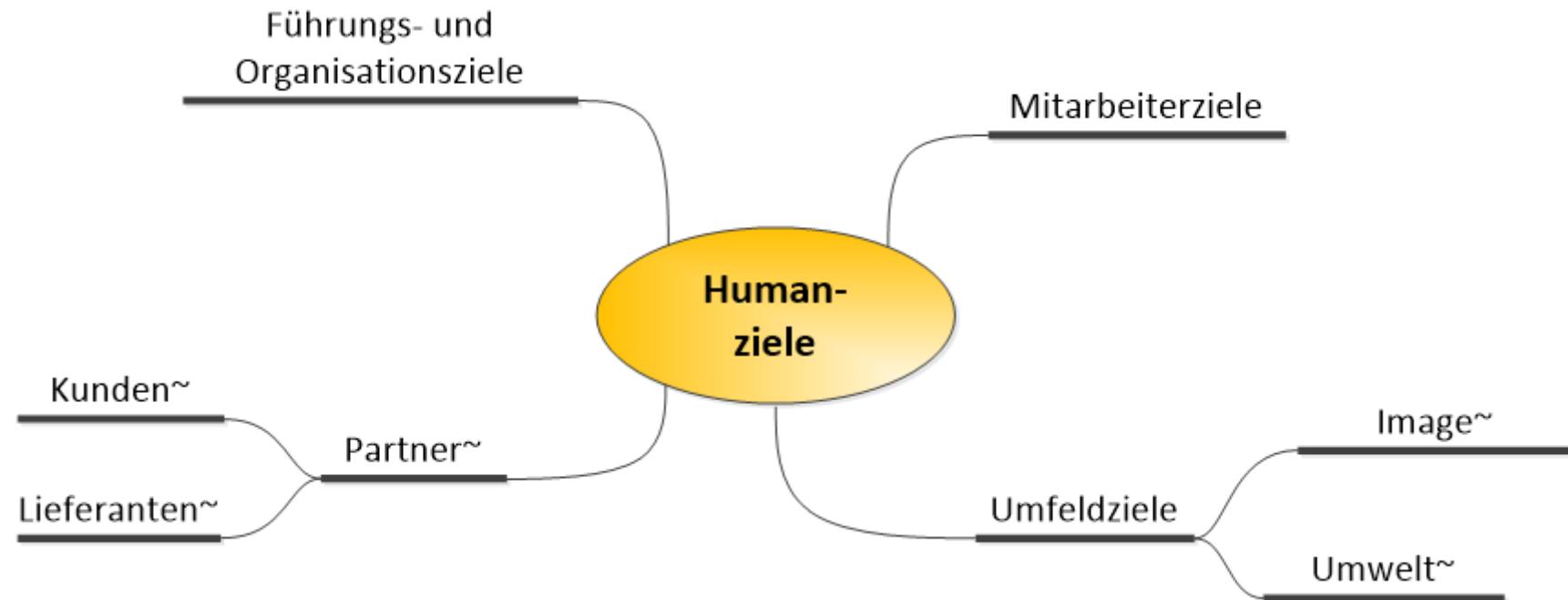
4. Unternehmensziele: Sachziele – Unternehmenskennzahlen



4. Unternehmensziele: Sachziele – Unternehmenskennzahlen

Kategorie	Kenngroße	Bestimmung
Leistung	Leistungsmenge	$= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Periode}}$
Aufwand	Arbeitsaufwand	$= \frac{\text{Anz. Arbeitsstunden}}{\text{Periode}}$
	Materialaufwand	
	Maschinenaufwand	
Produktivität		$= \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$
	Arbeitsproduktivität	$= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstunden}}$
	Materialproduktivität	$= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$
	Maschinenproduktivität	$= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$

4. Unternehmensziele: Humanziele



Nennen Sie 5 Humanziele und zu jedem eine Messgröße zur Kontrolle der Zielerfüllung.

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen

5. Beschaffung

6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

Gliederung

1. Grundlagen und Ziele
2. Beschaffungsgüter
3. Make or Buy
4. Beschaffungsarten
5. Lagerkenngrößen
6. Lieferantenauswahl



1. Grundlagen und Ziele

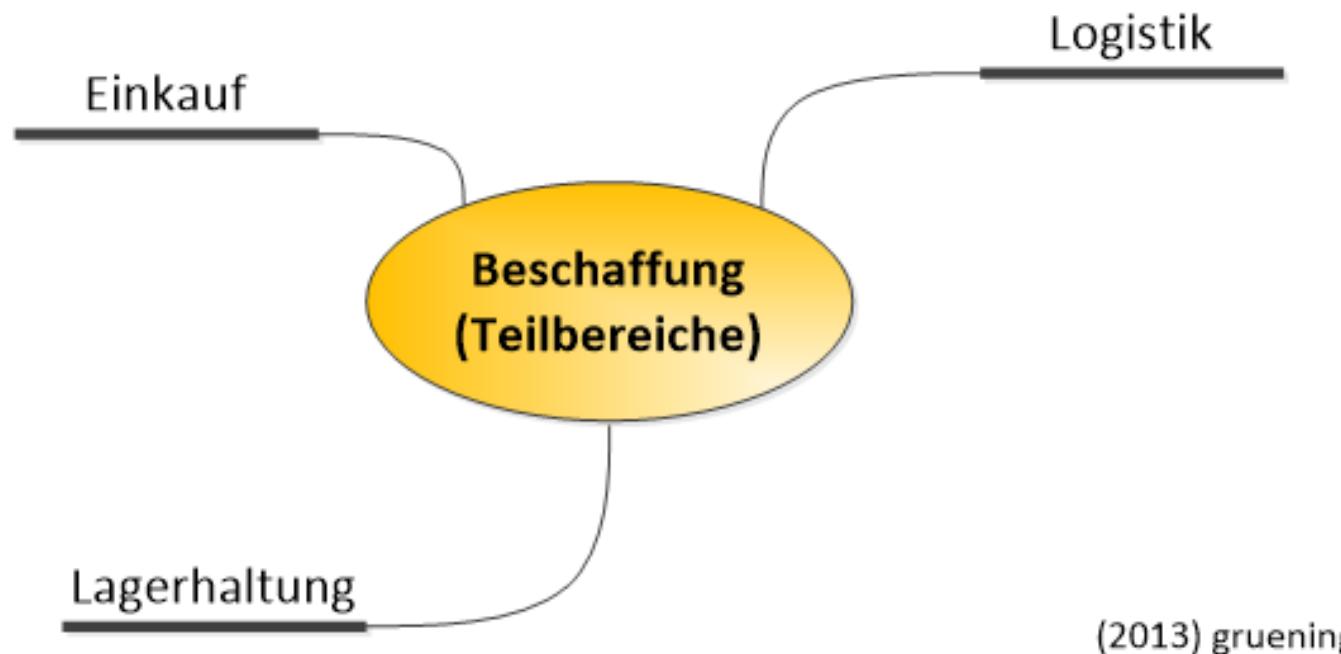
- Beschaffung: Bereitstellung aller Einsatzfaktoren (außer Arbeit und Kapital), die für die betriebliche Leistungserstellung benötigt werden:
 - qualitätsgerecht,
 - mengengerecht,
 - termingerecht und
 - ortsgerecht
- Weitere Begriffe:
 - Materialwirtschaft
 - Beschaffungsmanagement
 - Procurement
 - Einkauf und Beschaffungslogistik



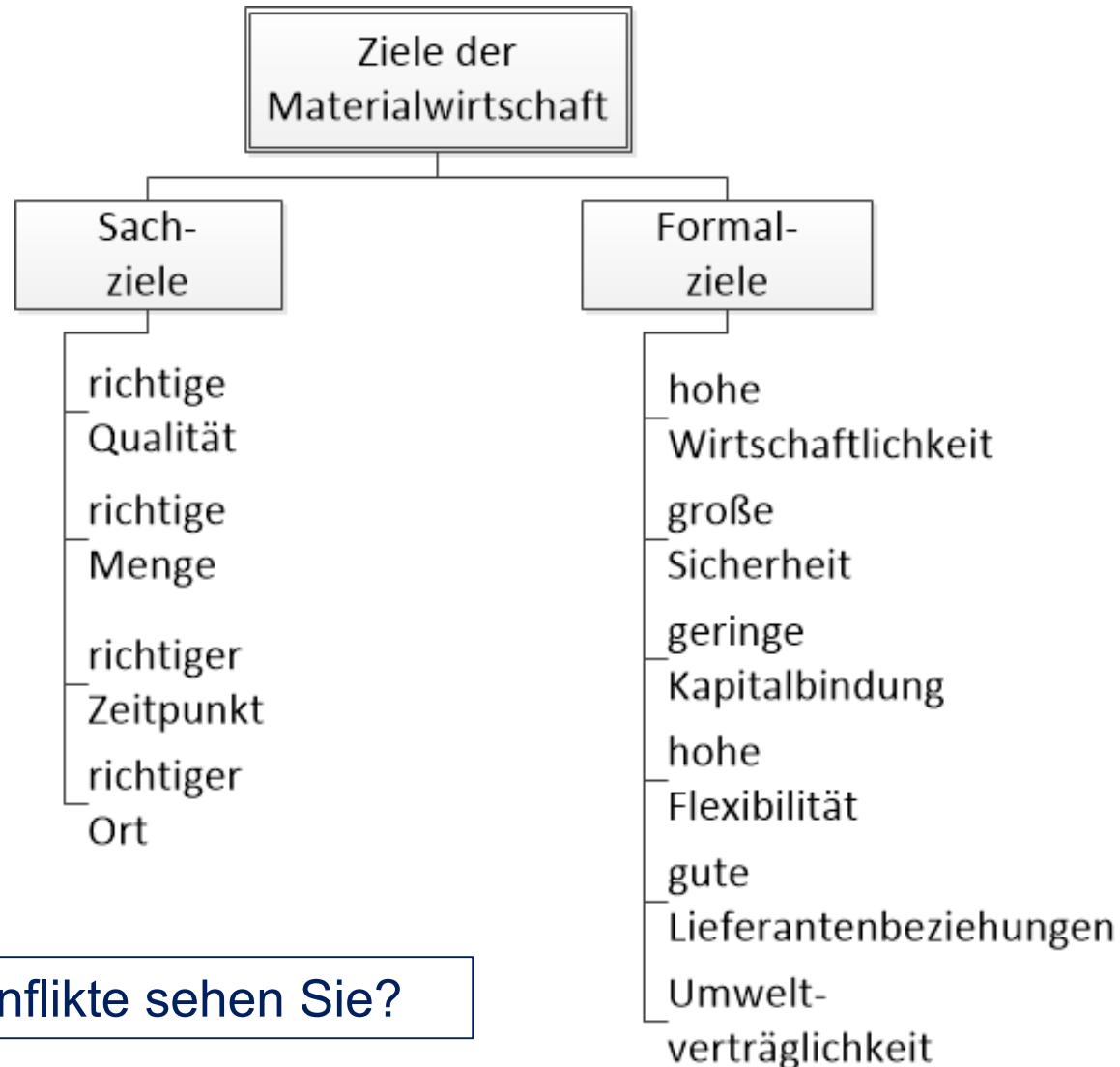
Grüne Beschaffung

1. Grundlagen und Ziele

Teilbereiche der Beschaffung

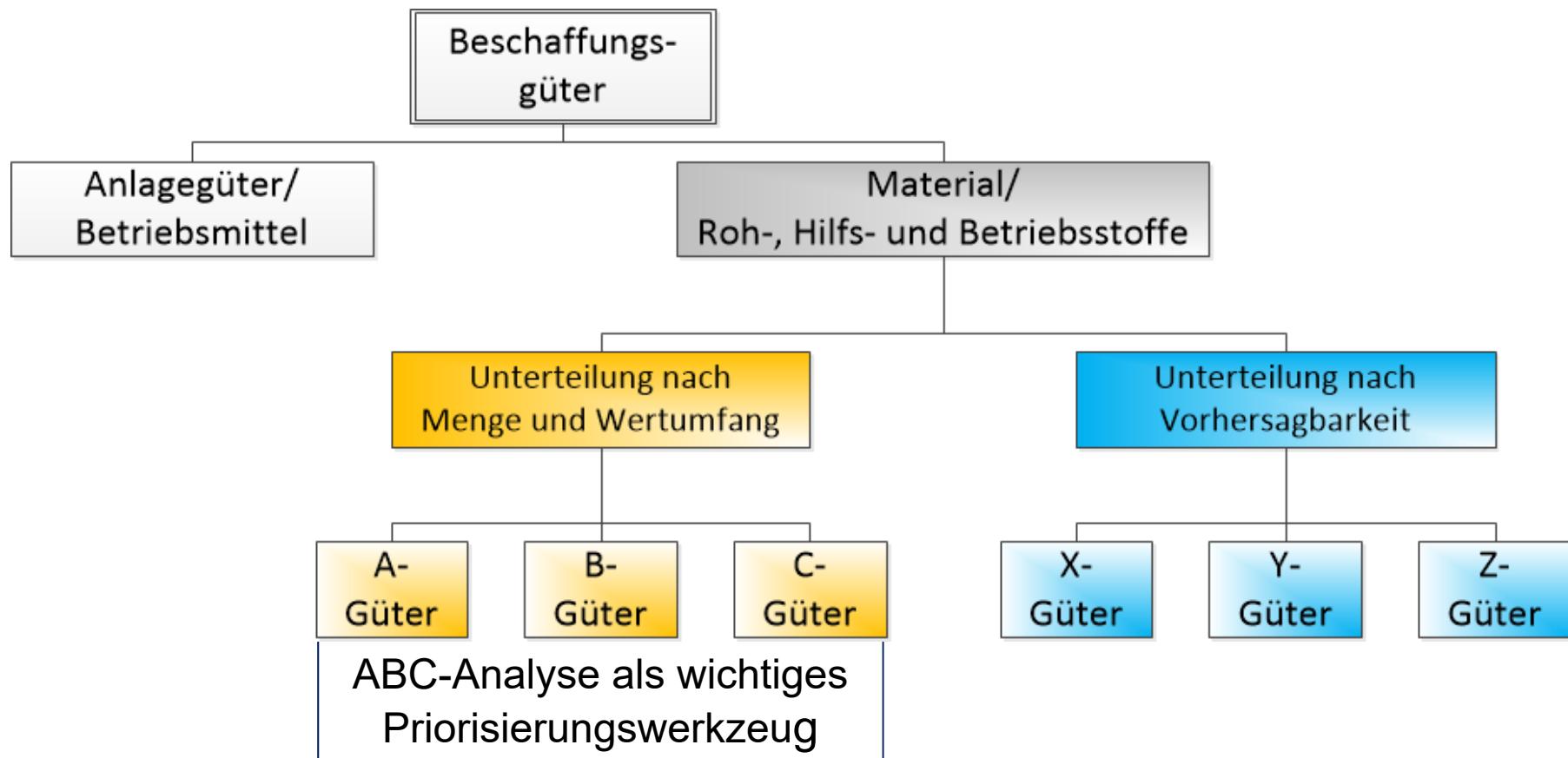


1. Grundlagen und Ziele



Welche Zielkonflikte sehen Sie?

2. Beschaffungsgüter



Finden Sie Beispiele für A-, B- und C-Güter in einem IT-Systemhaus.

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (1)

Regel: Eine geringe Menge bestimmter Waren repräsentiert einen übermäßig großen Wertanteil (A-Güter), während ein großer Mengenanteil anderer Waren nur einen sehr geringen Wertanteil darstellt (C-Güter).

Gütergruppe	Beschreibung	Konsequenz für Beschaffung
A-Güter	<ul style="list-style-type: none">• hoher kumulierter Wertanteil (75 % ... 80 %)• geringer kumulierter Mengenanteil	<ul style="list-style-type: none">• hohe Priorität• Einzelbeschaffung• bedarfsbezogene Beschaffung
B-Güter	<ul style="list-style-type: none">• mittlerer kumulierter Wertanteil (15 % ... 20 %)• Mengenanteil zwischen A- und C-Gütern	
C-Güter	<ul style="list-style-type: none">• geringer kumulierter Wertanteil (ca. 5 %)• hoher kumulierter Mengenanteil	<ul style="list-style-type: none">• geringe Priorität• einfache Bedarfsbestimmung• vereinfachte Beschaffung

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (2)

Bemerkung: Mengenanteil wird in der Literatur unterschiedlich gehandhabt:

1. Mengenanteil basierend auf Mengeneinheiten (Vergleichbarkeit??)
2. Mengenanteil basierend auf Anzahl Artikelpositionen

Vorgehensweise:

1. Einkaufsmengen und Preise je Artikel erfassen
2. Einkaufswert je Artikel berechnen (= Menge · Preis)
3. Berechnung des Prozentanteils am Gesamtwert für jeden Artikel
4. Sortieren der Artikel absteigend nach Wertanteil
5. Kumulieren der Wertanteile
6. Zuordnen zu einer der drei Gütergruppen

Beispiel folgt.

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (Beispiel)

Daten bereitstellen

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)
101	1.000	85,00
102	5.000	31,00
103	12.000	18,00
104	5.000	9,00
105	1.000	7,00
106	3.000	1,50
107	30.000	0,50
108	20.000	0,25
109	3.000	0,75
110	1.000	2,50

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (Beispiel)

Verbrauchswert berechnen

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchswert (EUR)
101	1.000	85,00	85.000,00
102	5.000	31,00	155.000,00
103	12.000	18,00	216.000,00
104	5.000	9,00	45.000,00
105	1.000	7,00	7.000,00
106	3.000	1,50	4.500,00
107	30.000	0,50	15.000,00
108	20.000	0,25	5.000,00
109	3.000	0,75	2.250,00
110	1.000	2,50	2.500,00
Summe:			537.250,00

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (Beispiel)

Wertanteil berechnen

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchswert (EUR)	Wertanteil (%)
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%
Summe:			537.250,00	100,0%

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (Beispiel)

Sortieren und Wertanteil kumulieren

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchswert (EUR)	Wertanteil (%)	Wertanteil kumuliert
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%	40,2%
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%	69,1%
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%	84,9%
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%	93,3%
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%	96,0%
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%	97,3%
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%	98,3%
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%	99,1%
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%	99,5%
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%	100,0%
Summe:			537.250,00	100,0%	

2. Beschaffungsgüter: ABC-Analyse (Beispiel)

Gruppenzuordnung

Artikelgruppe	Verbrauchsmenge (ME)	Bezugspreis je ME (EUR)	Verbrauchswert (EUR)	Wertanteil (%)	Wertanteil kumuliert	Gruppe
103	12.000	18,00	216.000,00	40,2%	40,2%	A
102	5.000	31,00	155.000,00	28,9%	69,1%	A
101	1.000	85,00	85.000,00	15,8%	84,9%	A
104	5.000	9,00	45.000,00	8,4%	93,3%	B
107	30.000	0,50	15.000,00	2,8%	96,0%	B
105	1.000	7,00	7.000,00	1,3%	97,3%	C
108	20.000	0,25	5.000,00	0,9%	98,3%	C
106	3.000	1,50	4.500,00	0,8%	99,1%	C
109	3.000	0,75	2.250,00	0,4%	99,5%	C
110	1.000	2,50	2.500,00	0,5%	100,0%	C
Summe:			537.250,00	100,0%		

2. Beschaffungsgüter: XYZ-Analyse

Die Einteilung der Materialien erfolgt nach dem Grad der Vorhersagbarkeit des mengenmäßigen Verbrauchs.

Gütergruppe	Beschreibung	Konsequenz für Beschaffung
X-Güter	<ul style="list-style-type: none">• hohe Vorhersagegenauigkeit• regelmäßiger Verbrauch ohne nennenswerte Schwankungen	<ul style="list-style-type: none">• Beschaffung nach optimaler Bestellmenge/optimaler Bestellhäufigkeit (automatisch)
Y-Güter	<ul style="list-style-type: none">• mittlere Vorhersagegenauigkeit• saisonal schwankender bzw. trendmäßiger Verbrauch	<ul style="list-style-type: none">• Bestellpunktverfahren• Bestellrhythmusverfahren (automatisch)
Z-Güter	<ul style="list-style-type: none">• geringe Vorhersagegenauigkeit• starke Schwankungen wegen zufälliger oder nicht vorhersehbarer Einflüsse	<ul style="list-style-type: none">• Individualbestellung

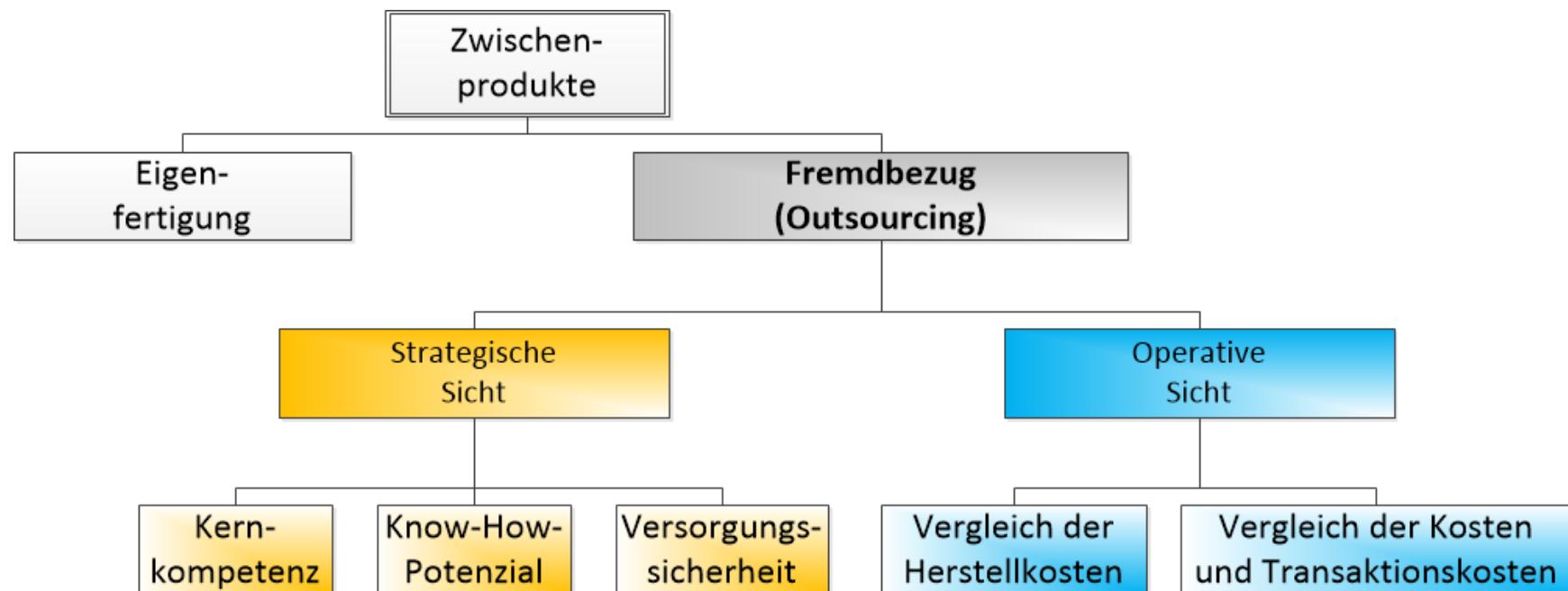


Nennen Sie Beispiele für X-, Y- und Z-Güter in einem IT-Systemhaus.

3. Make or Buy

Zwei Aspekte für die Entscheidung

Eigenfertigung ↔ Fremdbezug



3. Make or Buy (vgl. Hutzschenreuther, 2013, S. 217ff.)

Ohne Transaktionskosten

Kosten der Eigenfertigung: $K_E = K_{E\ fix} + k_{E\ var} \cdot x$

Kosten des Fremdbezugs: $K_F = p \cdot x$

Berechnung der Indifferenzmenge x^* : $K_E = K_F$ \rightarrow

$$x^* = \frac{K_{E\ fix}}{p - k_{E\ var}}$$

Schlussfolgerungen:

- Je höher die Fixkosten der Eigenfertigung sind, desto größer ist die Indifferenzmenge, ab der sich Eigenfertigung lohnt.
- Je größer die Differenz zwischen Kauf-Stückpreis und variablen Kosten der Eigenfertigung ist, desto geringer ist die Indifferenzmenge, ab der sich Eigenfertigung wieder lohnt.

3. Make or Buy

Ohne Transaktionskosten: Beispiel

Die Firma *DeinComputer KG* bezieht für ihre kundenspezifischen Serverauslieferungen voll bestückte Mainboards vom Zulieferer für 185 EUR pro Stück. Die Lieferungen erfolgen zuverlässig in guter Qualität. Überlegungen zur Eigenherstellung ergeben Einstellkosten für die Komponenten in Höhe von 125 EUR sowie Lohnkosten der Montage von 40 EUR je Mainboard. Die jährlichen Kosten für die erforderlichen Montageplätze werden mit 41.500 EUR bestimmt. Insgesamt werden pro Jahr 1.500 Server verkauft.

$$\text{Eigenfertigung: } K_E = 41.500\text{€} + (125 + 40)\text{€} \cdot 1.500 = 289.000\text{€}$$

$$\text{Fremdbezug: } K_F = 185\text{€} \cdot 1.500 = 277.500\text{€}$$

$$\text{Indifferenzmenge } x^*: \quad x^* = \frac{K_{E\ fix}}{p - k_{E\ var}} = \frac{41.500 \text{ €}}{185\text{€} - 165\text{€}} = 2.075$$

3. Make or Buy (vgl. Hutzschenreuther, 2013, S. 217ff.)

Mit Berücksichtigung der Transaktionskosten

Kosten der Eigenfertigung: $K_E = K_{E\ fix} + k_{E\ var} \cdot x$

Kosten des Fremdbezugs: $K_F = p \cdot x + K_{T\ fix} + k_{T\ var} \cdot x$

Berechnung der Indifferenzmenge x^* : $K_E = K_F$

$$\Rightarrow x^* = \frac{K_{E\ fix} - K_{T\ fix}}{(p + k_{T\ var}) - k_{E\ var}}$$

Schlussfolgerungen:

- Fixe Transaktionskosten wirken als Verringerung der eigenen Fixkosten.
- Variable Transaktionskosten sind wie Stückpreis-Erhöhungen zu sehen.

3. Make or Buy (vgl. Hutzschenreuther, 2013, S. 217ff.)

Mit Berücksichtigung der Transaktionskosten: Beispiel

Der Lieferant hat umstrukturiert und kann nicht mehr liefern. Für die Suche nach einem neuen Lieferanten und die erforderlichen Vertragsverhandlungen werden 10.000 EUR veranschlagt. Außerdem muss jetzt in der *DeinComputer KG* die Prüfung jedes Mainboards erfolgen, welche mit 10 EUR zu Buche schlagen wird.

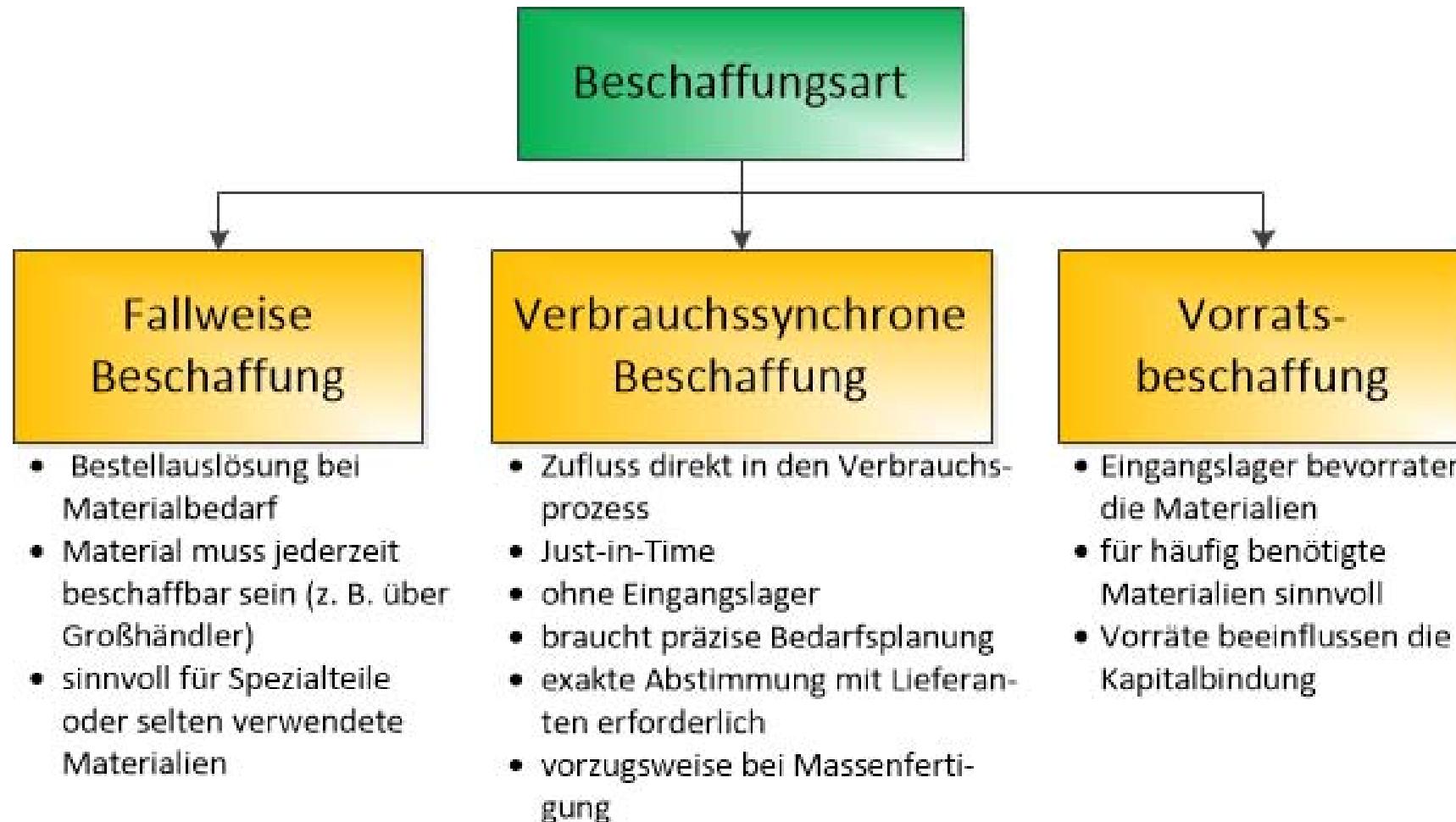
$$\text{Eigenfertigung: } K_E = 41.500\text{€} + (125 + 40)\text{€} \cdot 1.500 = 289.000\text{€}$$

$$\text{Fremdbezug: } K_F = 185\text{€} \cdot 1.500 + 10.000\text{€} + 10\text{€} \cdot 1.500 = 302.500\text{€}$$

$$\text{Indifferenzmenge } x^*: \quad x^* = \frac{41.500\text{€} - 10.000}{(185\text{€} + 10\text{€}) - 165\text{€}} = 1.050$$

4. Beschaffungsarten

Auf welche Art und Weise werden Materialien zweckmäßig beschafft?



5. Lagerkenngrößen

Lagerkenngrößen (Lagermodell) (1)

Durchschnittsbestand	arithmetischer Mittelwert
Sicherheitsbestand (Mindestbestand)	<ul style="list-style-type: none">• Bestand, der normal nicht zur Fertigung verwendet wird (Puffer bei Ausfällen/Lieferengpässen)• gleicht Unterschiede zwischen geplantem und tatsächlichem Materialzugang und Materialverbrauch aus:<ul style="list-style-type: none">▪ Bestandsabweichungen▪ Verbrauchsabweichungen▪ Lieferterminabweichungen▪ Liefermengenabweichungen▪ Qualitätsprobleme beim Lieferanten• zu hoher Sicherheitsbestand → unnötige Kapitalbind.• zu geringer Sicherheitsbestand → hohes Fehlmengenrisiko

5. Lagerkenngrößen

Lagerkenngrößen (Lagermodell (2))

Beschaffungsauslösebestand (Meldebestand)	geschätzter Verbrauch während der Wiederbeschaffungszeit zuzüglich Sicherheitsbestand
Beschaffungszeit (Vorlaufzeit)	Zeitdauer von Bedarfserkennung bis zur Verfügbarkeit
maximaler Lagerbestand	ergibt sich aus unternehmerische Entscheidungen bzw. vorhandenen Lagermöglichkeiten
optimale Bestellmenge	verursacht die geringsten Gesamtkosten: <ul style="list-style-type: none">▪ Lagerkosten▪ Bestellkosten▪ Kapitalbindung

5. Lagerkenngrößen

Lagerkenngrößen (Lagermodell) (3)

Reichweite	$R = \frac{\text{vorhandener Bestand}}{\text{voraussichtlicher Verbrauch}} [\text{Tage}]$
Umschlaghäufigkeit (pro Jahr/Quartal/Monat)	$U = \frac{\text{Gesamtverbrauch einer Periode}}{\text{durchschnittlicher Bestand}} [1/\text{Periode}]$
Verweildauer	$V = \frac{360 \text{ Tage}}{\text{Umschlaghäufigkeit}} [\text{Tage}]$
Servicegrad	$S = \frac{\text{Anz. sofort befriedigter Nachfr. je ZE}}{\text{Gesamtzahl der Nachfragen je ZE}} \cdot 100 [\%]$ <p>Hauptproblem ist die Wahl des <u>richtigen</u> Servicegrads:</p> <ul style="list-style-type: none">• zu hoch → Kosten für Lagerung und Kapitalbindung• zu niedrig → Kosten für Sondertransporte, Überstunden, Verzugsstrafen

6. Lieferantenauswahl

K.O.-Kriterien	1. Ausreichende Bonität	2. Zertifizierung (bspw. DIN ISO 9001)	3. Langjährige Produkterfahrung	Lieferantenscoring:					
	Bewertung (B) Sehr schlecht ← → Sehr gut			Gewichtung (G)	Ergebnis				
Nutzen-kriterien	1. Termintreue	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,10	= B ₁ · G ₁				
	2. Flexibilität	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,10	= B ₂ · G ₂				
	3. Prozess- u. Projektmanagement	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,20	= B ₃ · G ₃				
	4. Qualität	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,25	= B ₄ · G ₄				
Kosten-kriterien	5. Materialkosten	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,20	= B ₅ · G ₅				
	6. Transaktionskosten	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6		0,15	= B ₆ · G ₆				
	Gesamtbewertung Lieferant						$\sum_{i=1}^6 B_i \cdot G_i$		

Quelle: Hutzschenreuter, T., 2013, S. 229

Lieferantenpool: Anzahl der Lieferanten
Regionale Verteilung der Lieferanten
Lieferbereitschaft der Lieferanten

Gliederung

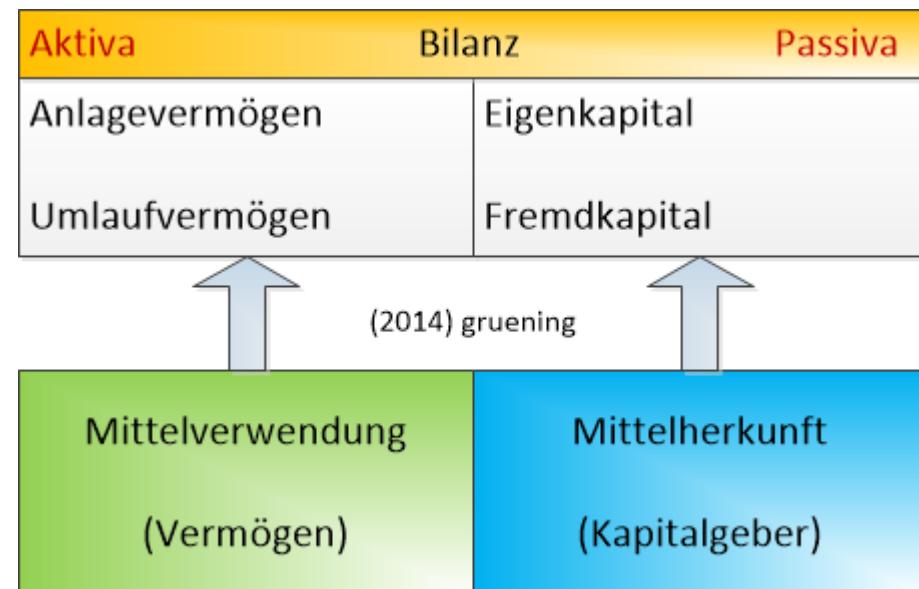
1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung

6. Rechnungswesen

7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

Gliederung

1. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens
2. Grundbegriffe
3. Grundsätze des externen Rechnungswesens
4. Inventur – Inventar – Bilanz
5. Bilanz
6. Gewinn- und Verlustrechnung



1. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens

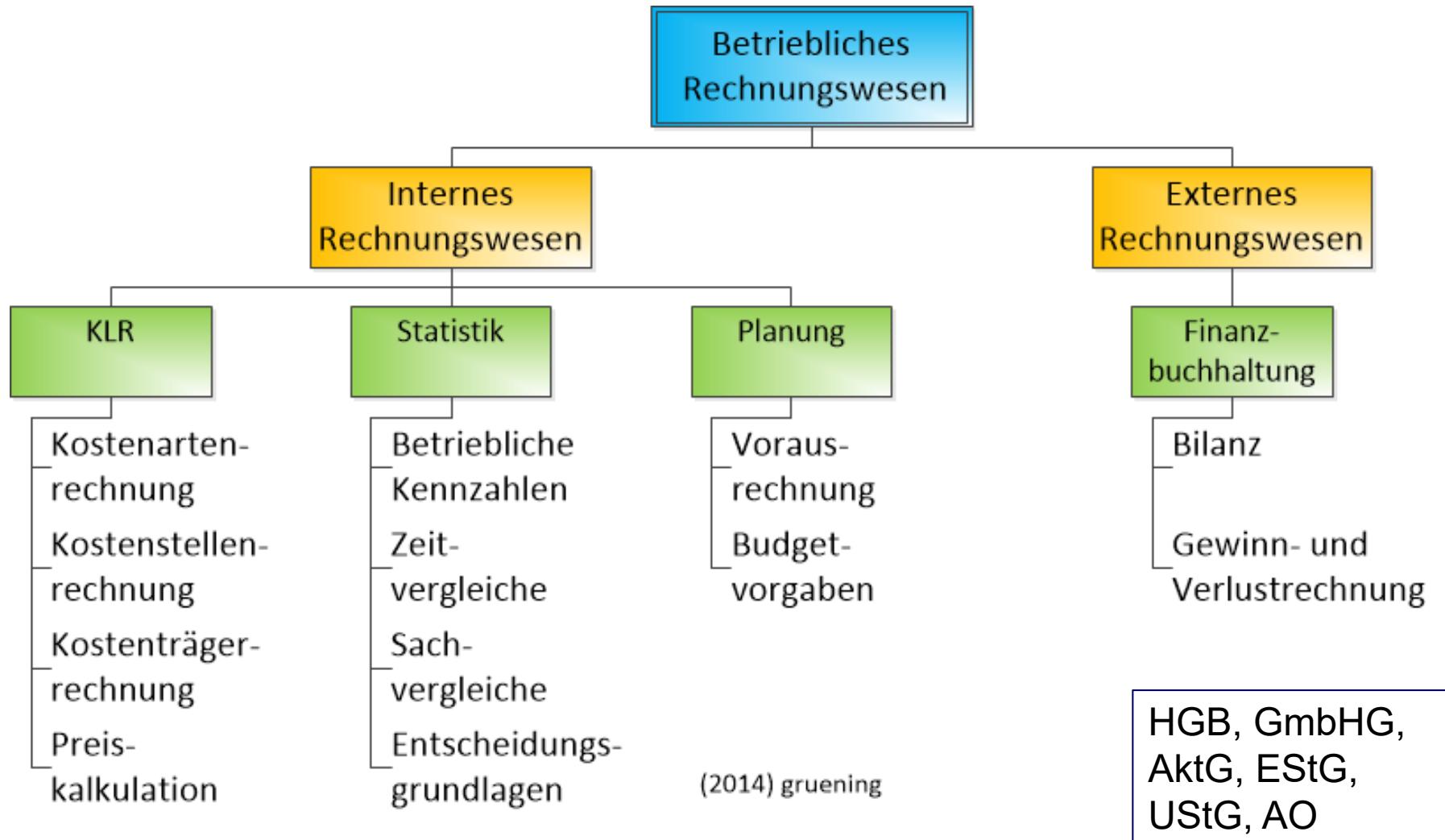
Rechnungswesen des Unternehmens

- zahlenmäßige Erfassung des Geschehens im Unternehmen,
- Aufbereitung des Zahlenmaterials,
- Information,
 - der Unternehmensleitung,
 - der Eigentümer und
 - der Gläubiger sowie
- Grundlage der Entscheidungsfindung zu
 - operativen,
 - taktischen und
 - strategischenProblemen.



Nennen Sie Ihnen bekannte Begriffe aus dem Rechnungswesen.

1. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens



(2014) gruening

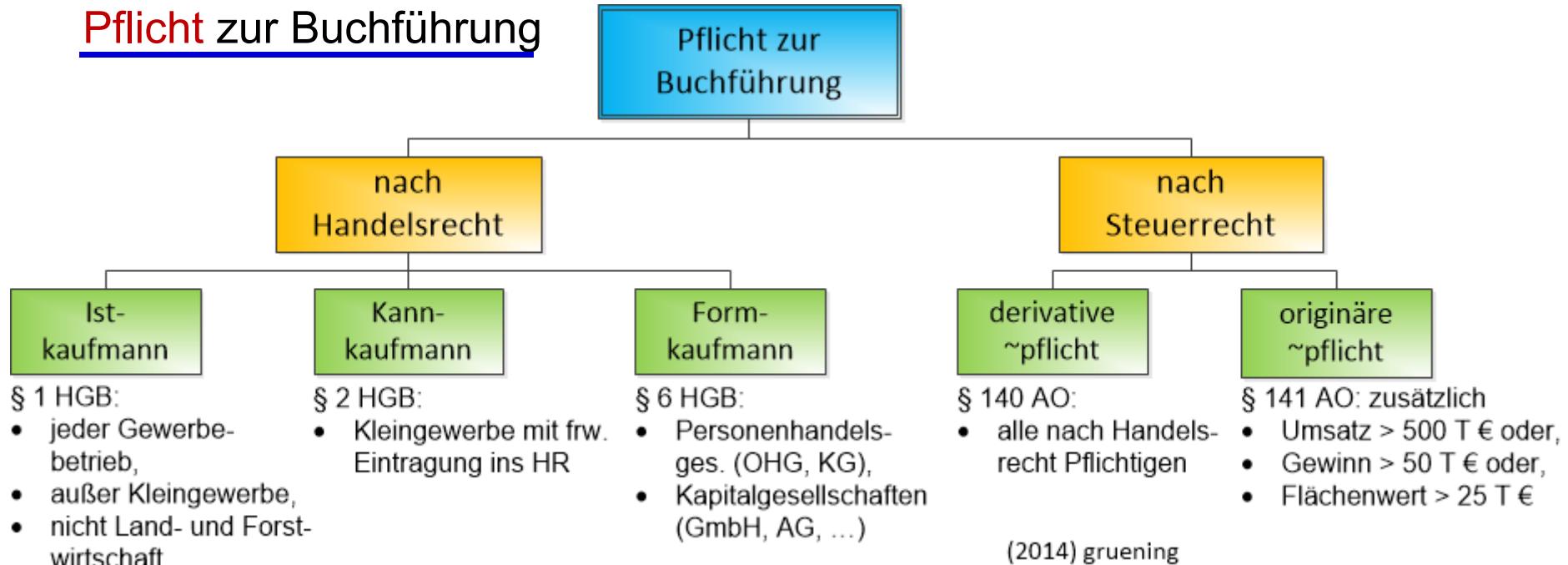
**HGB, GmbHG,
AktG, EStG,
UStG, AO**

2. Grundbegriffe (Auer u. a., 2013, S. 6)

Begriff	Kategorie	Definition	Teilgebiet
Ein-/ Auszahlungen	Zahlungsgrößen	Δ Zahlungsmittelbestand	Finanz-/ Investitionsrechnung
Einnahmen/ Ausgaben	Zahlungsgrößen/ Zahlungsäquivalente	Δ Nettogeldvermögen $= \Delta$ Zahlungsmittelbestand $+ \Delta$ Forderungen $- \Delta$ Verbindlichkeiten	Finanzrechnung
Erträge/Aufwendungen	Erfolgsgrößen	Δ Reinvermögen $= \Delta$ Nettogeldvermögen $+ \Delta$ Sachvermögen	Gewinn- und Verlustrechnung
Leistungen/ Kosten	Erfolgsgrößen	$=$ betrieblich bedingte Erträge/Aufwendungen $+$ kalkulatorische Leistungen/ Kosten	Kosten- und Leistungsrechnung

3. Grundsätze und Pflicht der Fibu (Auer u. a., 2013, S. 10 ff.)

Pflicht zur Buchführung



§ 1 HGB:

(1) Kaufmann im Sinne dieses Gesetzbuchs ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.

(2) Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, daß das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert.

Umkehrschluss:
keine Buchführungspflicht für

- Freiberufler und
- Kleingewerbetreibende

3. Grundsätze und Pflicht der Fibu

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)

sind **anerkannte** Regeln über die Führung der Handelsbücher sowie über die Erstellung des Jahresabschlusses.

GoB I (Buchführungsgrundsätze):

- systematischer Aufbau der Buchführung (z. B. Kontenrahmen → Kontenplan),
- Unveränderbarkeit der Aufzeichnungen (z. B. Stornierung fehlerhafter Buchungen),
- Vollständigkeit und Richtigkeit,
- Verständlichkeit (sachverständiger Dritter in angemessener Zeit),
- Ordnungsmäßigkeit des Belegwesens
 - keine Buchung ohne Beleg
 - rechnerische Richtigkeit
 - Belege in lebendiger Sprache,
 - Aufbewahrungspflicht und Aufbewahrungsfristen

4. Inventur – Inventar – Bilanz

Inventur: Aufnahme der vorhanden Bestände an Vermögen und Schulden (Vorgang)

Feststellung

- des Anfangsbestandes sowie
- von Schwund,
- Verderben,
- Diebstahl und
- Bilanzfälschungen.

Inventur
(körperlich o. buchmäßig)

Stichtags-
inventur

- am Bilanzstichtag, max
- 10 Tage davor oder
 - 10 Tage danach

(2014) gruening

vor-/nachgelagerte
Inventur

- max.
- 3 Monate vor oder
 - 2 Monate nach
Bilanzstichtag

permanente
Inventur

- Buchbestand ist zu jedem Zeitpunkt feststellbar.
- einmal jährlich erfolgt körperliche Kontrolle

4. Inventur – Inventar – Bilanz

Inventar: Aufstellung der vorhanden Bestände an Vermögen und Schulden (Verzeichnis, gegliederte Liste).

Feststellung des Inventars

- zu Beginn der Geschäftstätigkeit,
- zum Ende der Geschäftstätigkeit und
- zum Ende jedes Geschäftsjahres.

Wichtige Gliederungspunkte:

- Anlagevermögen (langfristige Verwendung im Unternehmen, § 247 (2) HGB)
- Umlaufvermögen (vorübergehend im Unternehmen gebunden)
- Langfristige Schulden
- Kurzfristige Schulden
- Ermittlung des Reinvermögens (Eigenkapital = Vermögen – Schulden)

4. Inventur – Inventar – Bilanz

Vermögen

- Anlagevermögen
 - Immaterielle Vermögensgegenstände
 - Unbebaute und bebaute Grundstücke, Bauen auf fremden Grundstücken
 - Technische Anlagen und Maschinen
- Umlaufvermögen
 - Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
 - Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen
 - Fertige Erzeugnisse und Waren
 - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
 - Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks

Schulden

- Langfristige Schulden
 - Langfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute
- Kurzfristige Schulden
 - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 - kurzfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute

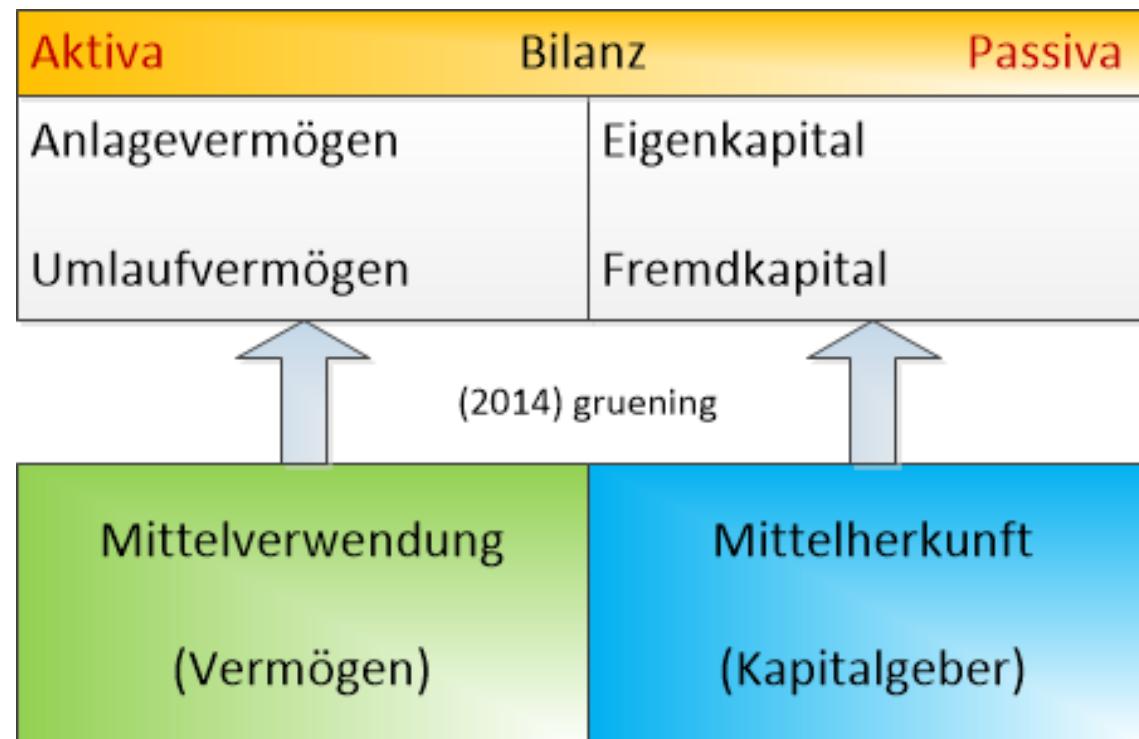
Ermittlung des Reinvermögens

- Summe des Vermögens
- Schulden
- = Reinvermögen (Eigenkapital)

4. Inventur – Inventar – Bilanz

Bilanz

- Kurzfassung des Inventars (wegen der besseren Übersichtlichkeit)
- enthält nur zusammengefasste Posten
- in T-Kontenform



5. Bilanz

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)

sind **anerkannte** Regeln über die Führung der Handelsbücher sowie über die Erstellung des Jahresabschlusses.

GoB II (Bilanzierungsgrundsätze):

- Vollständigkeit der Bilanz,
- Periodenabgrenzung (Erträge/Aufwendungen im Jahr der Verursachung bilanzieren),
- Bilanzklarheit und Übersichtlichkeit (§ 243 (2) HGB):
 - Gliederungstiefe,
 - Postenbezeichnung eindeutig,
 - Verrechnungsverbot,
 - **Erfolgsspaltung**,
- Bilanzwahrheit (Richtigkeit, Willkürfreiheit),
- Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit.

5. Bilanz

Bilanzgliederung

§ 266 HGB regelt Gliederung für Kapitalgesellschaften.

Aktiva	Bilanz	Passiva
A. Anlagevermögen I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonst. Vermögensgegenstände III. Wertpapiere IV. Liquide Mittel		A. Eigenkapital B. Fremdkapital I. Langfristige Schulden II. Kurzfristige Schulden

5. Bilanz

Bilanz-Beispiel

Aktiva	Bilanz zum 31.12. 20...	Passiva
A. Anlagevermögen		A. Eigenkapital
Bebaute Grundst.	120.000	Gezeichnetes Kapital 150.000
Betriebsgebäude	250.000	Gewinn 31.000
Maschinen	67.000	
Fuhrpark	16.000	B. Fremdkapital
Geschäftsausstattung	13.000	Langfristige
		Bankverbindlichkeiten 250.000
B. Umlaufvermögen		Verbindl. aLL 81.000
Warenvorräte	25.000	
Materialvorräte	15.000	
Bankguthaben	5.000	
Kassenbestand	1.000	
	512.000	512.000

5. Bilanz: Doppelte Buchführung

Geschäftsvorfälle und ihre Bilanzauswirkungen

Kategorie	Beispiel	Veränderung 1	Veränderung 2
Aktivtausch	Kauf eines PC in bar		
Passivtausch	Lieferschuld wird durch Kreditaufnahme beglichen		
Aktiv-Passiv-Mehrung	Materialkauf auf Ziel		
Aktiv-Passiv-Minderung	Banküberweisung zur Begleichung einer Lieferantenrechnung		

6. Gewinn- und Verlustrechnung: Doppelte Buchführung

Geschäftsvorfälle mit Auswirkung auf das Eigenkapital

Kategorie	Beispiel	Veränderung 1	EK-Veränderung
EK-Minderung	Materialentnahme für Fertigung (Aufwand)		
EK-Mehrung	Verkauf der aus dem Material gefertigten Erzeugnisse (Ertrag)		

Aufwendungen vermindern das Eigenkapital,
Erträge erhöhen das Eigenkapital.

6. Gewinn- und Verlustrechnung

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- Bilanzkonto „Eigenkapital“ wird unterjährig nicht direkt bebucht.
- Aufwendungen und Erträge werden auf spezielle
 - **Aufwands**konten bzw. **Ertrags**konten, sogenannte Erfolgskonten gebucht.
- Erfolgskonten sind Unterkonten des Eigenkapitalkontos..

Anders ausgedrückt:

- GuV gehört neben der Bilanz zum Jahresabschluss
- ist **Periodenerfolgs**rechnung: enthält Erträge und Aufwendungen des Geschäftsjahres
- Gesamtergebnis der GuV geht als Veränderung des Eigenkapitals in die Bilanz ein.

6. Gewinn- und Verlustrechnung

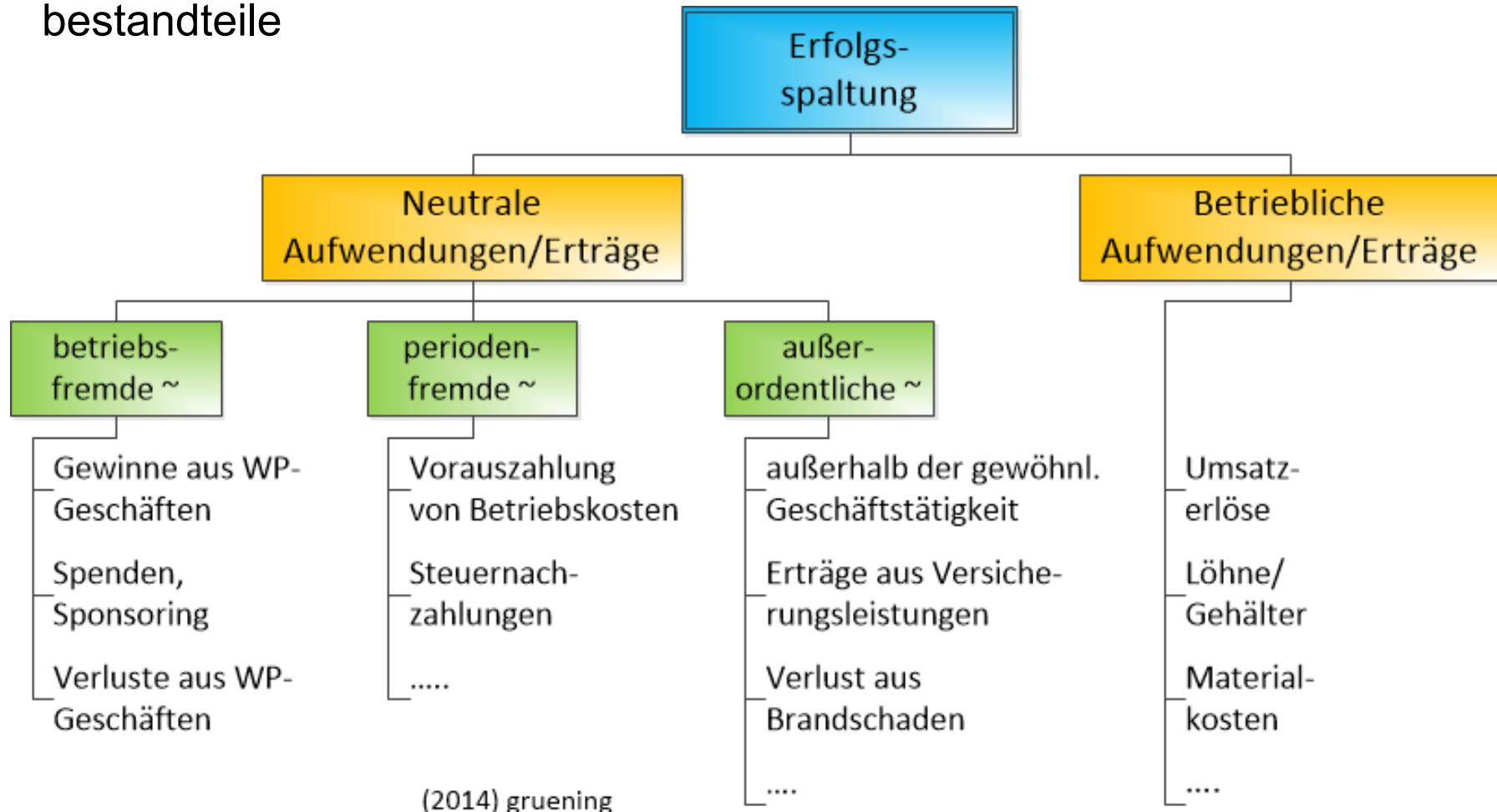
Aktiva	Bilanz	Passiva
Vermögen	Eigenkapital zum Beginn des Geschäftsjahres	Δ Eigenkapital
	Fremdkapital	



(2014) gruening

6. Gewinn- und Verlustrechnung

Erfolgsspaltung: getrennter Ausweis betrieblicher und neutraler Erfolgsbestandteile



6. Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- (1) Umsatzerlöse
- (2) + Bestandserhöhung fertige/unfertige Erzeugnisse
- (3) - Bestandsverminderung fertige/unfertige Erzeugnisse
- (4) + andere aktivierte Eigenleistungen
- (5) + sonstige betriebliche Erträge
- (6) - Materialaufwand
- (7) = **Rohergebnis**
- (8) - Personalaufwand
- (9) - Abschreibungen
- (10) - sonstige betriebliche Aufwendungen
- (11) = **Betriebsergebnis**
- (12) + Finanzerträge
- (13) - Finanzaufwendungen
- (14) = **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**
- (15) + außerordentliche Erträge
- (16) - außerordentliche Aufwendungen
- (17) = **Jahresüberschuss-/fehlbetrag vor Ertragssteuern**
- (18) - Steuern vom Einkommen und Ertrag
- (19) - sonstige Steuern
- (20) = **Jahresüberschuss-/fehlbetrag nach Ertragssteuern**

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen

7. Kapitalwirtschaft

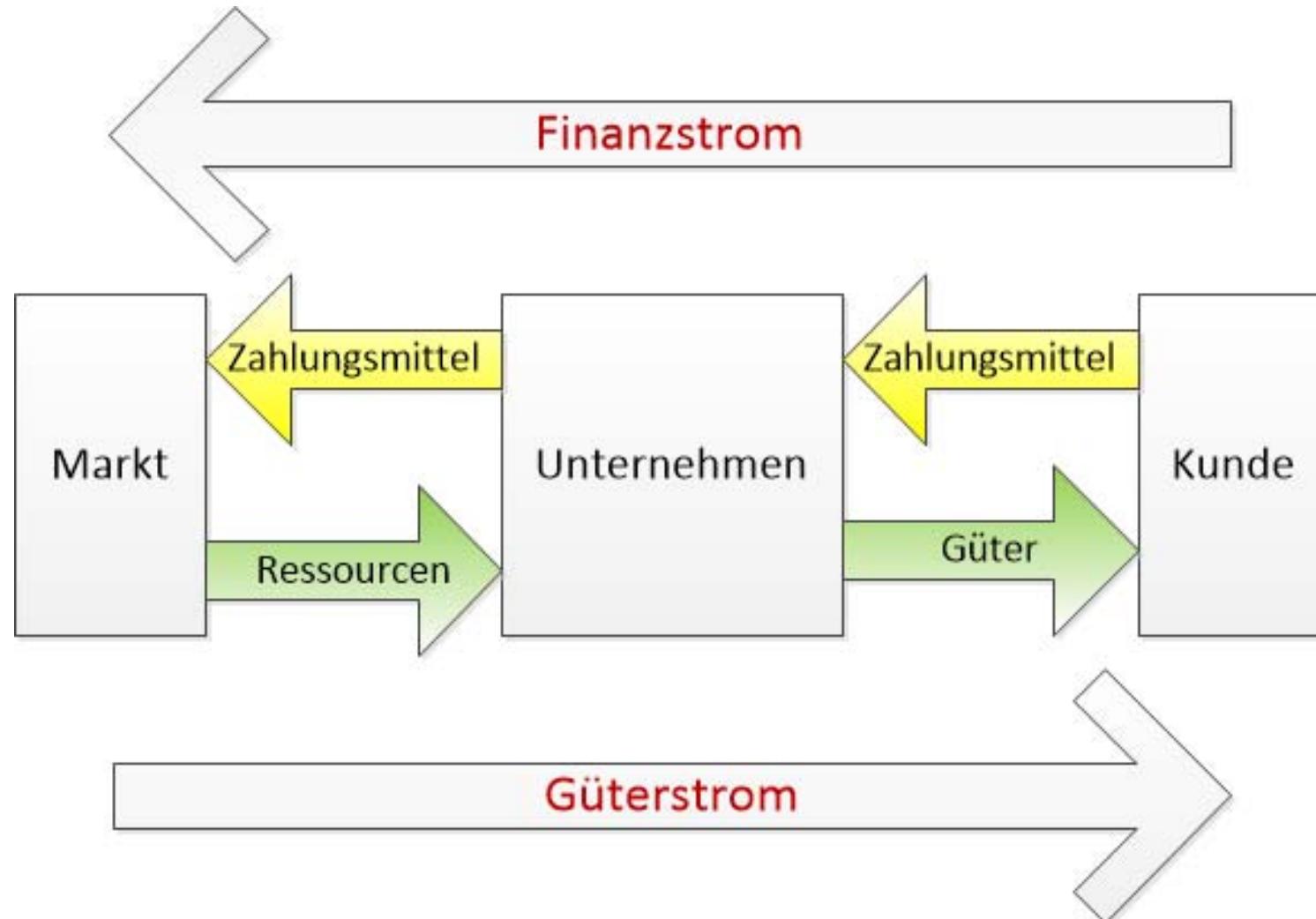
8. Personalmanagement
9. Organisation

Gliederung

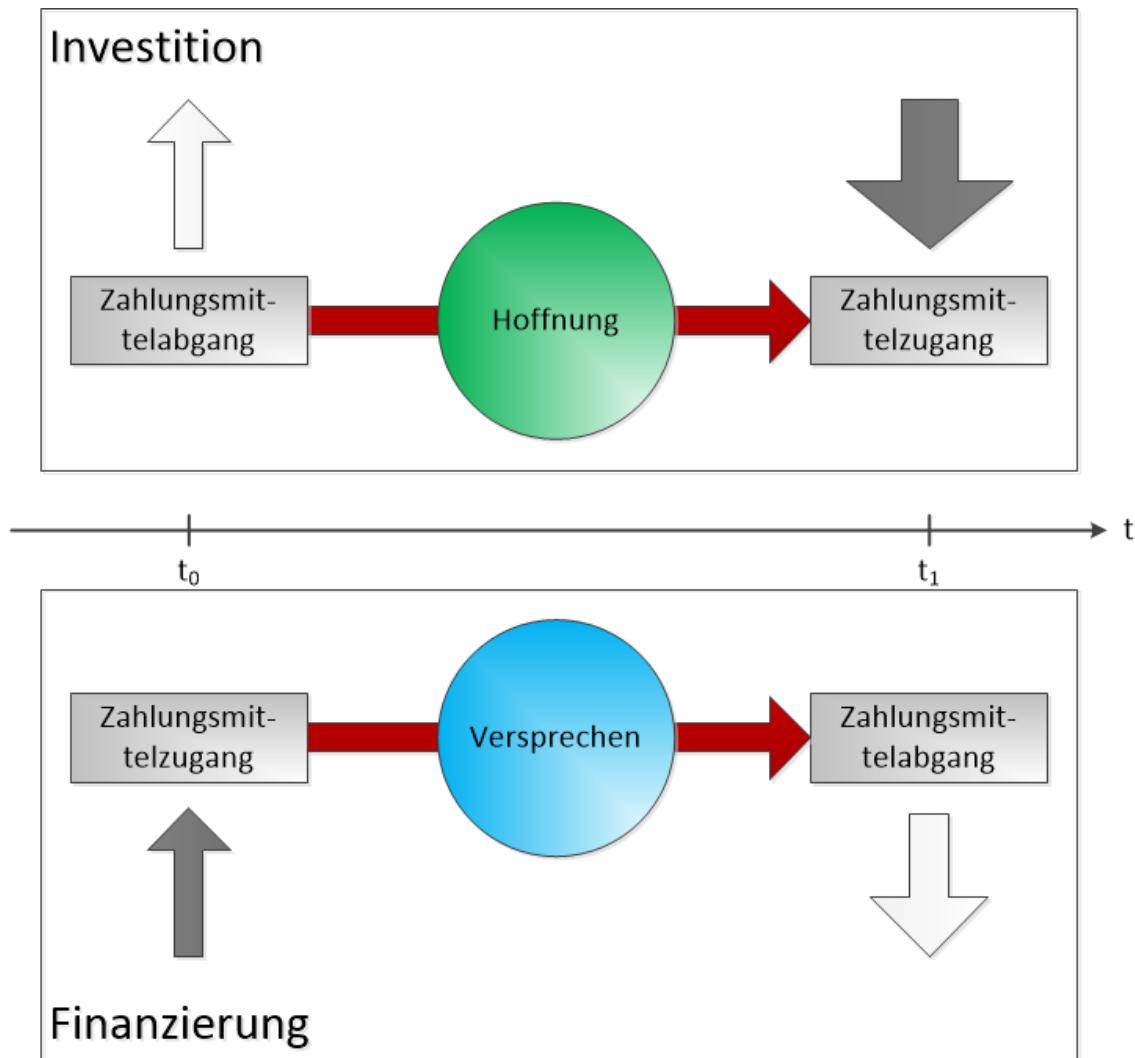
1. Grundlagen, Begriffe
2. Finanzierungsarten
3. Grundsätze der Finanzierung
4. Finanzkennzahlen
5. Investitionsarten
6. Investitionsrechnung



1. Grundlagen: Wirtschaftskreislauf



1. Grundlagen: Die zwei Seiten einer Medaille



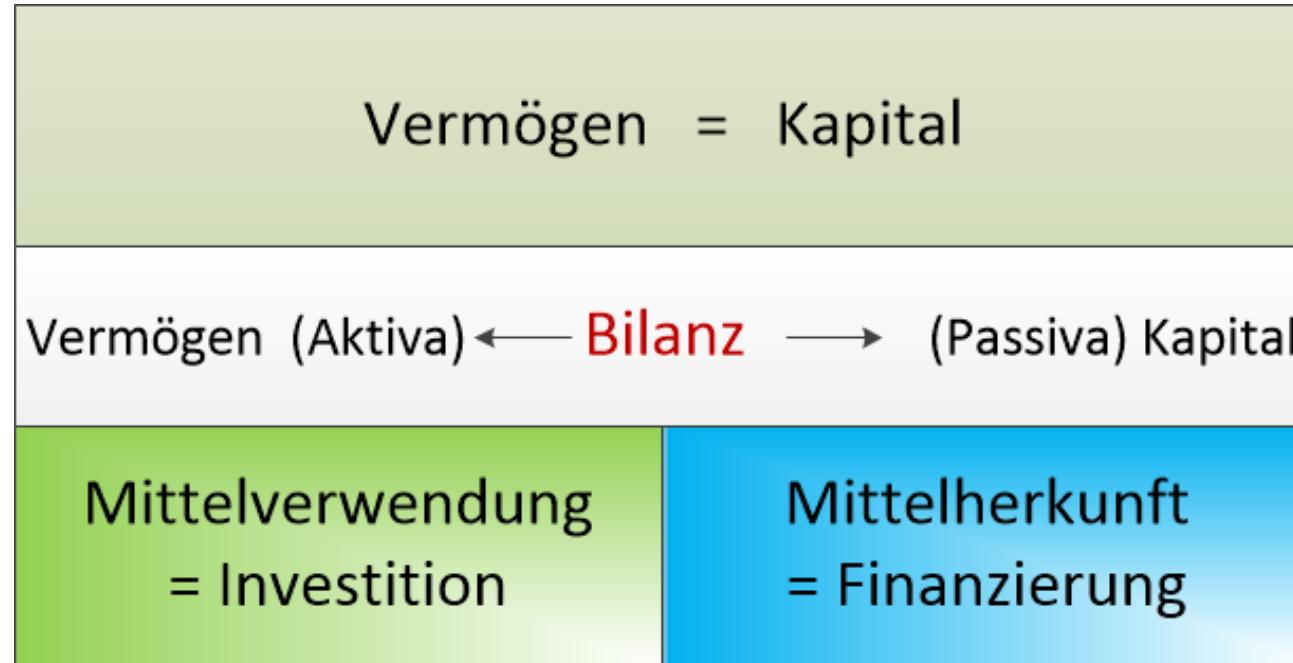
Zahlungsmittelabgang für die Beschaffung von Ressourcen zur langfristigen Sicherung der Leistungserstellungsprozesse

= **Verwendung** liquider Mittel

Zahlungsmittelzugang für die Beschaffung von Ressourcen zur langfristigen Sicherung der Leistungserstellungsprozesse

= **Bereitstellung** liquider Mittel

1. Grundlagen: Vermögen und Kapital



Vermögen: Gesamtheit aller Güter und Zahlungsmittel im Unternehmen (konkrete Gestalt des Kapitals)

Kapital: Abstrakter Gegenwert des Vermögens



Nennen Sie Beispiele für Vermögens- und für Kapitalpositionen eines IT-Systemhauses..

2. Finanzierungsarten: Beteiligungsfinanzierung

Bereitstellung von Kapital durch den/die Eigentümer → **Eigenfinanzierung**

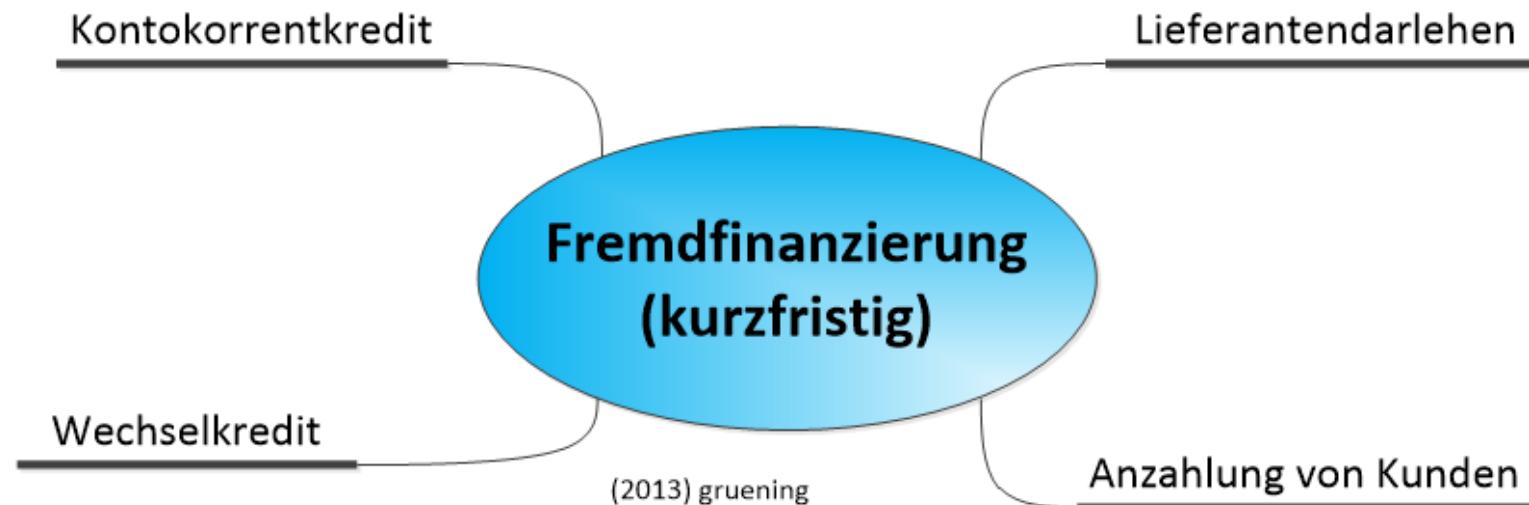
Unternehmensform	Kapitalerhöhung	Bemerkung
Einzelunternehmen	Einlage des Unternehmers	begrenzte Kapitalkraft
OHG	<ul style="list-style-type: none">• weitere Kapitaleinlagen• Aufnahme weiterer Gesellschafter	Vollhaftung → hohe Kreditwürdigkeit
KG	<ul style="list-style-type: none">• weitere Kapitaleinlagen• Aufnahme weiterer Gesellschafter	Unterscheidung Komplementär ↔ Kommanditist
GmbH	<ul style="list-style-type: none">• weitere Kapitaleinlagen• Aufnahme weiterer Gesellschafter	vertraglich vereinbarte Nachschüsse sind möglich
AG	Neuausgabe von Aktien	viele Aktionäre
Genossenschaft	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhung Geschäftsanteil• Aufnahme neuer Genossen	

2. Finanzierungsarten: Langfristige Fremdfinanzierung

zur Erweiterung des Anlagevermögens bzw. Schuldenkonsolidierung

Langfristiger Kredit (Darlehen)	Erläuterung
Festdarlehen	Fällig in voller Höhe am vereinbarten Fälligkeitstag
Kündigungsdarlehen	<ul style="list-style-type: none">Regelmäßige ZinszahlungKreditbetrag zum Ablauf der vereinbarten Laufzeit fällig
Ratendarlehen	<ul style="list-style-type: none">Regelmäßig, gleichhohe TilgungsratenZinsanteil verringert sich entsprechend der Restschuld
Annuitätendarlehen	Jährlich gleichbleibende Zahlung → <ul style="list-style-type: none">steigender Tilgungsanteilfallender Zinsanteil
Schuldscheindarlehen	<ul style="list-style-type: none">langfristiger Bankkredit gegen Grundpfandrecht oder öffentliche BürgschaftBank darf diese Schulscheine ganz oder anteilig an Kapitalsammelstellen (Versicherung, Pensionskasse) veräußern

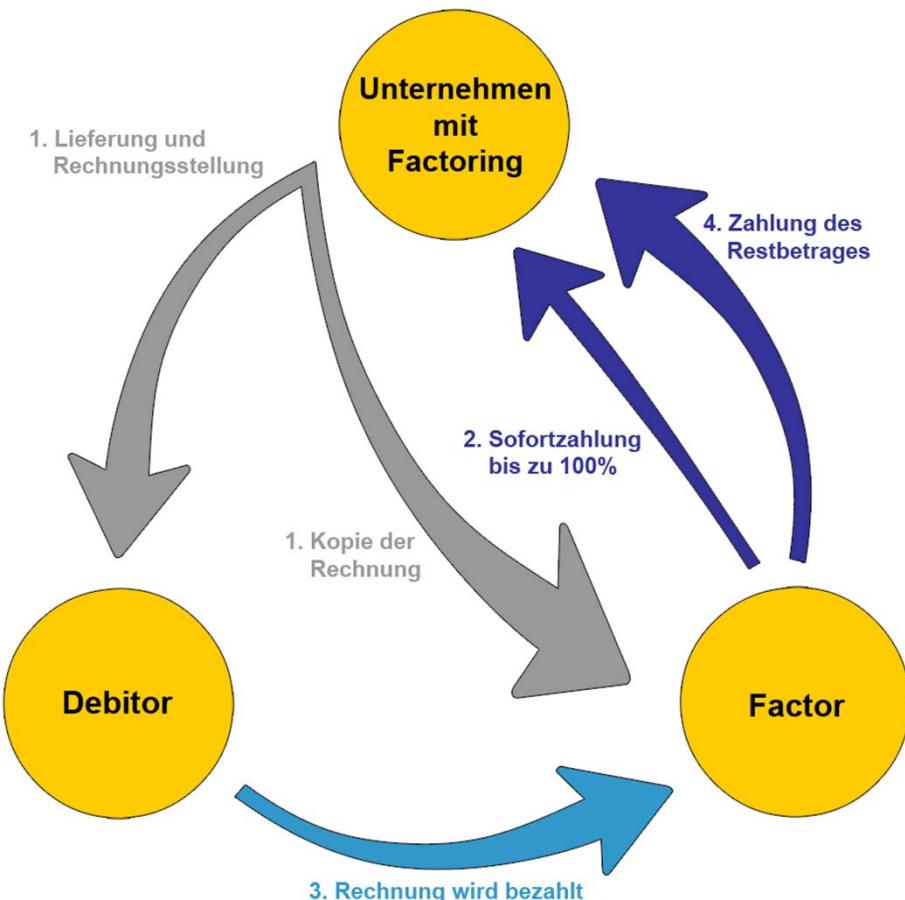
2. Finanzierungsarten: Kurzfristige Fremdfinanzierung



Merkmal	Darlehen	Kontokorrentkredit
Kapital	Festbetrag	Kreditrahmen
Rückzahlung	fest vereinbart, über Rückzahlung kann nicht wieder verfügt werden	am Ende des Vertragsverhält- nisses, Rückzahlung steht wieder zur Verfügung.
Liquiditätsreserve	neues Darlehen	Kreditrahmen
Laufzeit	langfristig	kurzfristig
Kosten	mittel	hoch

2. Finanzierungsarten: Factoring

- Verkauf offener Forderungen
- an Factoringunternehmen
(www.deutsches-factoring-portal.de)
- gegen Forderungsabschlag → „Risikozinsen“ (echtes Factoring)
- ohne Forderungsabschlag → Ausfallrisiko bleibt beim Unternehmen (unechtes Factoring)



www.wikipedia.de

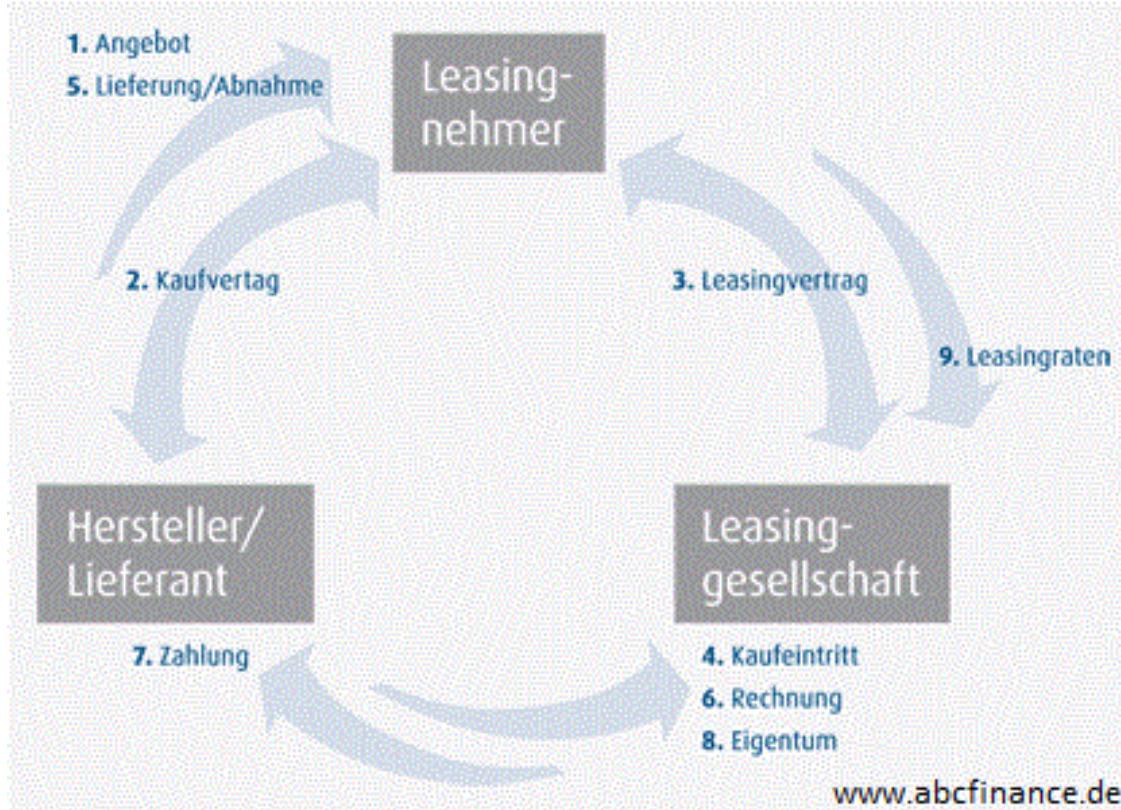
2. Finanzierungsarten: Leasing

- langfristige Nutzungsrechte an beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern → **Mietvertrag** besonderer Art
- Leasingnehmer trägt Sachgefahr für Leasingobjekt.
- Leasingobjekt verbleibt im Eigentum des Leasinggebers

Vorteile:

- keine Kapitalbindung im Anlagevermögen
- Liquidität wird geschont
- beleihbares Vermögen wird nicht beansprucht, Sicherheit ist der Leasinggegenstand

Nachteile?



2. Finanzierungsarten: Offene Selbstfinanzierung

Nicht entnommener Gewinn erhöht das Eigenkapital.

Gesellschaftsform	Finanzierungsform
Personengesellschaft	Nicht entnommener Gewinn wird den Gesellschaftern gutgeschrieben ggfs. auf ausstehende Kapitaleinlagen angerechnet
Kapitalgesellschaft	
• gesetzliche Gewinnrücklage	z. B. im AktG festgelegt (5 %)
• statuarische Gewinnrücklage	Festlegung in der Satzung der Gesellschaft
• bestimmte Rücklage	Vorstand/Aufsichtsrat legen Gewinnrücklage fest
• beschlossene Gewinnrücklage	Gesellschafterversammlung beschließt

3. Grundsätze der Finanzierung: Stabilität

- Goldene Bilanzregel:

Langfristig gebundenes Vermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital decken.

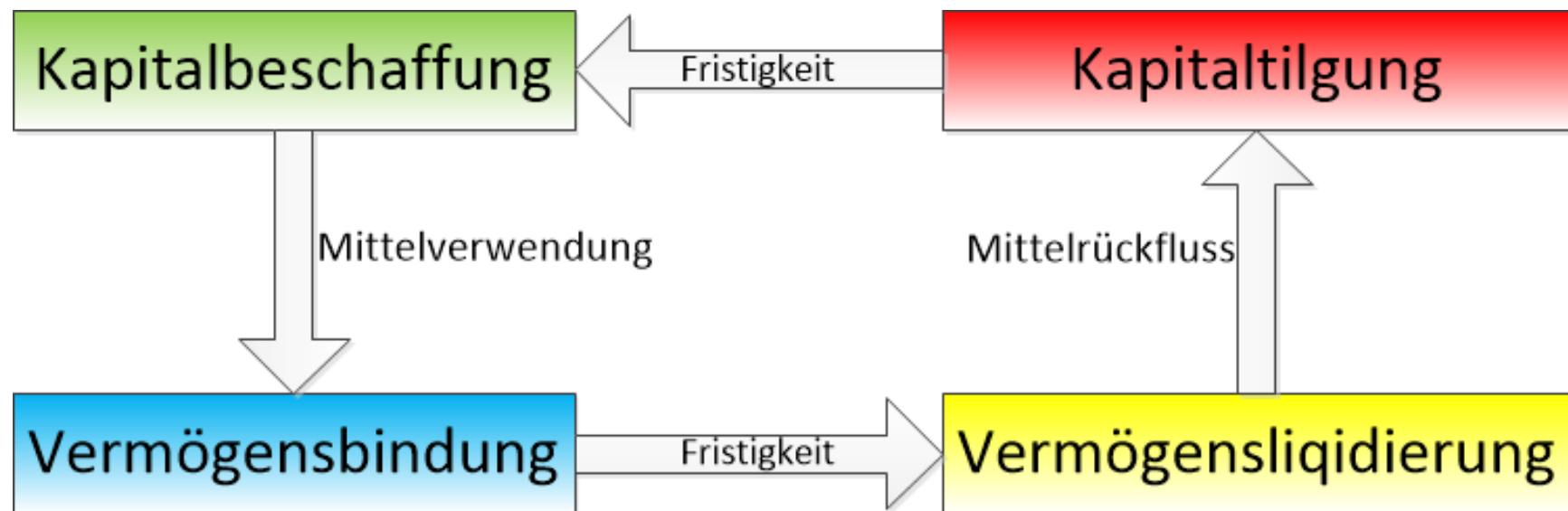
- Risikoreiche Investitionen durch Eigenkapital finanzieren.
- Goldene Finanzierungsregel:

Übereinstimmende Fristigkeit von Mittelherkunft und Mittelverwendung fördern die Stabilität.

- Nichtausschüttung von Gewinn fördert die Stabilität.
- Überhöhte Privatentnahmen gefährden die Stabilität.

3. Grundsätze der Finanzierung: Liquidität

Unterfinanzierung → Einengung der unternehmerischen Entscheidung
Überfinanzierung → Überhöhte Kosten
Fristigkeit → Kreislauf muss „flüssig“ laufen



4. Finanzkennzahlen (1)

Kennzahl	Berechnung
Liquidität 1. Grades (<< 100%)	= $\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfrist. Verbindlichkeiten}} \cdot 100\%$
Liquidität 2. Grades (100% ... 200%)	= $\frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfrist. Verbindlichkeiten}} \cdot 100\%$
Liquidität 3. Grades (100% ... 200%)	= $\frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfrist. Verbindlichkeiten}} \cdot 100\%$

Zahlungsmittel:

Guthaben Kasse + Bank + Postscheck

monetäres Umlaufvermögen:

Zahlungsmittel + Forderungen LL + Wertpapiere

kurzfristiges Umlaufvermögen:

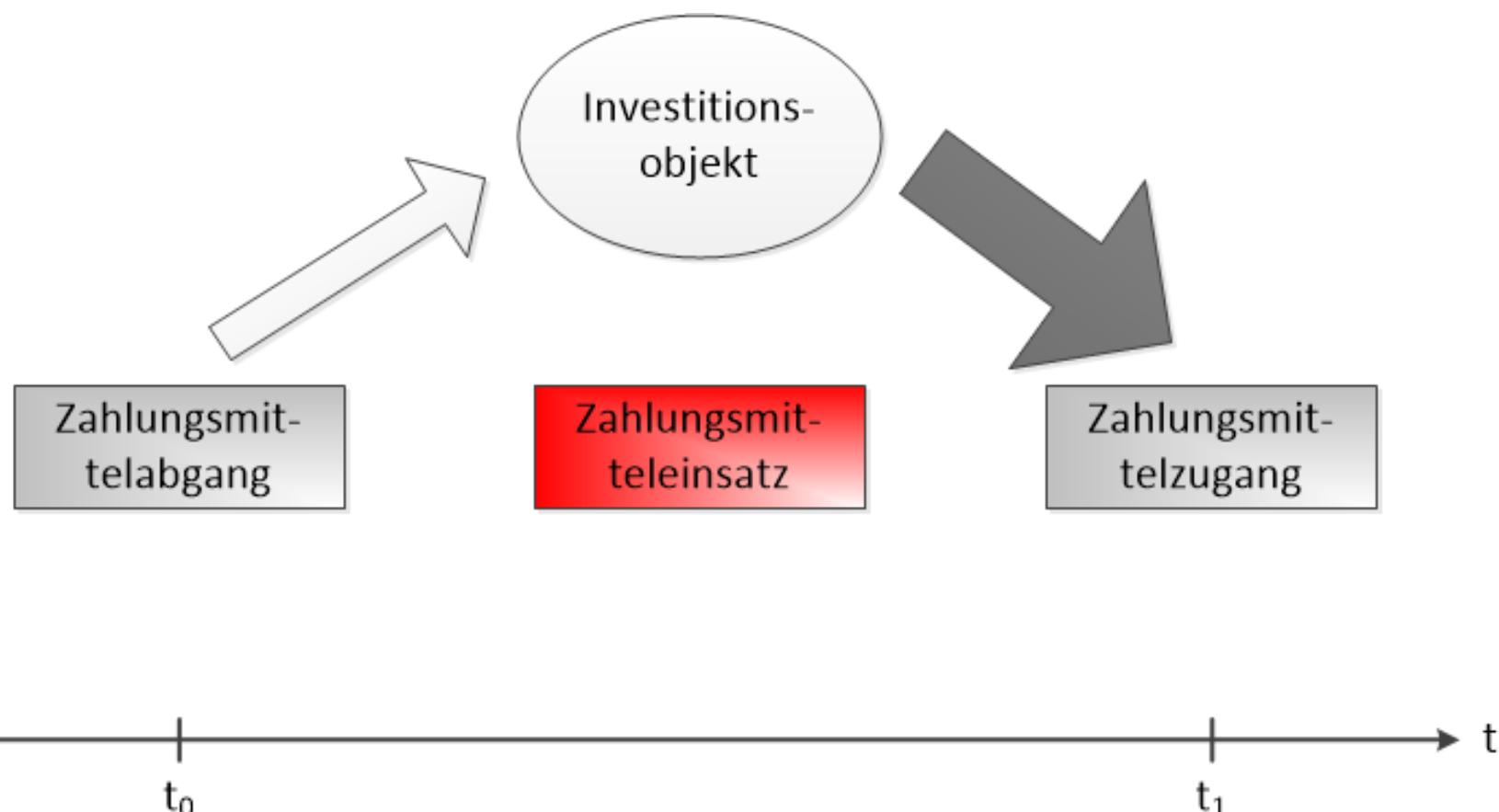
innerhalb eines Jahres liquidierbares Umlaufvermögen

4. Finanzkennzahlen (2)

Kennzahl	Berechnung
Verschuldungsgrad	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100\%$
Eigenkapitalquote	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot 100\%$
Anlagendeckungsgrad I	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100\%$
Anlagendeckungsgrad II	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100\%$

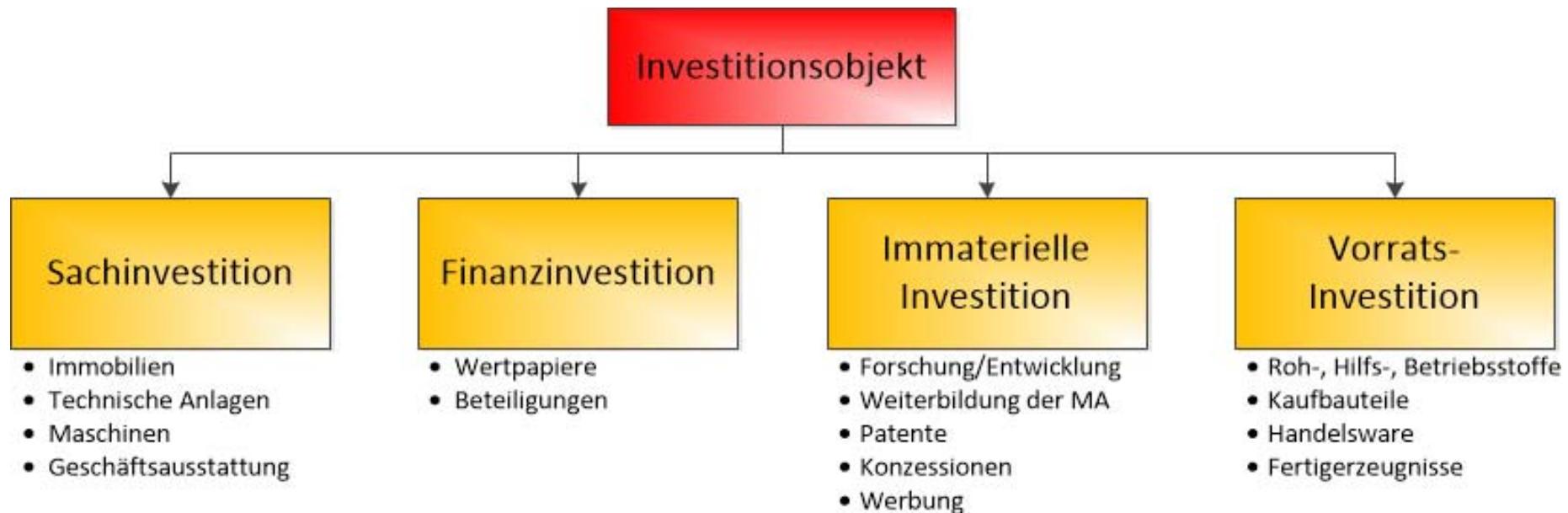
5. Investitionsarten

Investition: Hingabe von Geld mit der Absicht, durch dessen Einsatz zukünftig mehr Geld zurück zu bekommen.



5. Investitionsarten

In was wird investiert? →
Unterscheidung nach Investitionsobjekt



5. Investitionsarten

Zu welchem Zweck wird investiert? →
Unterscheidung nach Investitionszweck



6. Investitionsrechnung [s. Wöhe, 2010, S. 525]

Investitionen müssen „gemanaged“ werden, da sie verbunden sind mit

- hohem Kapitaleinsatz,
- langfristiger Kapitalbindung und
- weitreichenden Auswirkungen auf Gesamtunternehmen.

Management = **Planung** → Organisation → Durchführung → Kontrolle

Planungsphase:

Zielanalyse

Problemanalyse

Alternativensuche

Wirkungs**prognose**

Bewertung

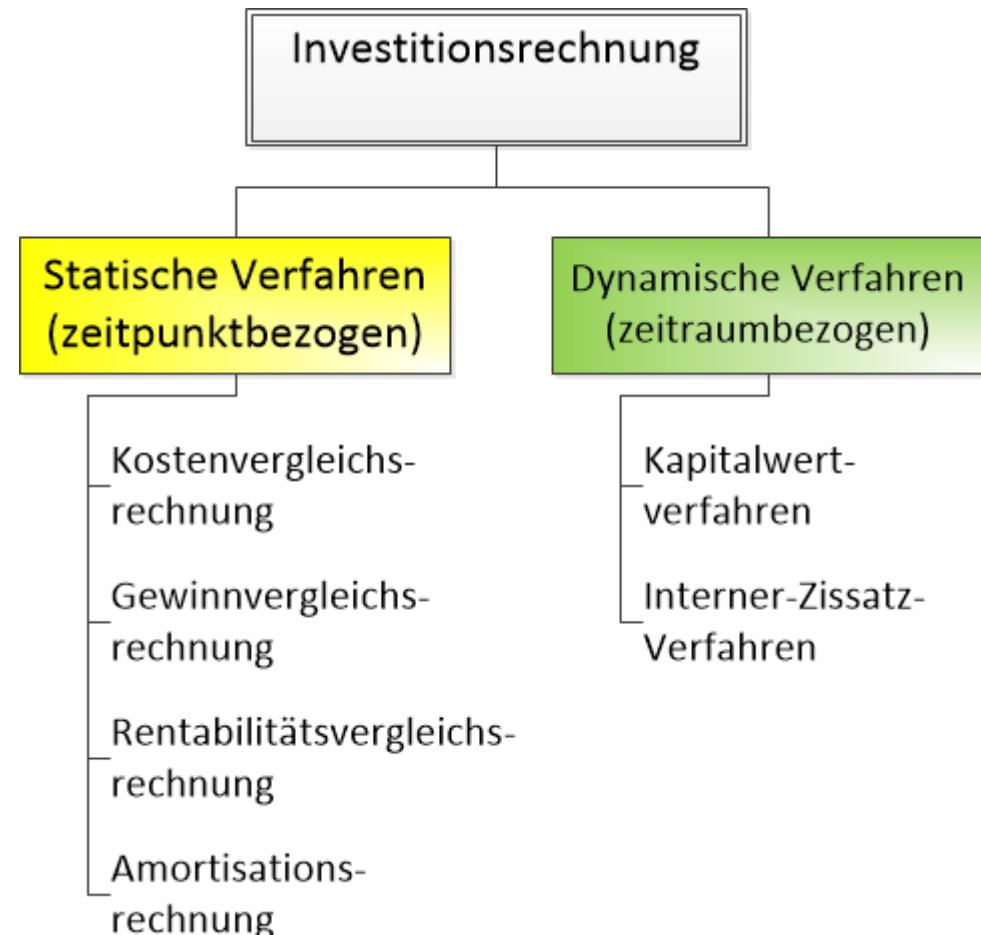
Entscheidung

→ **Investitionsrechnung**

6. Investitionsrechnung

Zielstellung: Aussage über Wirtschaftlichkeit einer Investition

- Vergleich mehrerer Investitionen untereinander
- Vorhersage über Erfolg einer Investition



6. Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung (1)

Vergleich der Gesamtkosten mehrerer Investitionen über eine Periode,
Voraussetzungen sind:

- Alle Varianten erzielen die geforderte Leistung.
- Alle Varianten erzielen die gleichen Erlöse.

Kostenart	Erläuterung
+ Personalkosten K_{varP}	
+ Materialkosten K_{varM}	
+ fixe Betriebskosten K_{fix}	Energie~, Raum~, Instandhal- tungs~, Verwaltungsgemein~, ...
= Betriebskosten	
+ Kalkulatorische Abschreibungen A_{kalk}	$= \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{Nutzungsdauer}} = \frac{A_0}{N_D}$
+ Kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	$= \frac{\text{Anschaffungskosten}}{2} \cdot i_{kalk}$
= Gesamtkosten K	→ möglichst gering

6. Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung (2)

Kostenart	Halbautomat	Vollautomat
Anschaffungskosten A_0	100.000 EUR	280.000 EUR
Nutzungsdauer N_D	8 Jahre	10 Jahre
kalkulatorischer Zinssatz i_{kalk}	0,05	0,05
Personalkosten K_{varP}	86.000 EUR	44.000 EUR
Materialkosten K_{varM}	54.000 EUR	54.000 EUR
Fixe Betriebskosten K_{fix}	15.000 EUR	54.000 EUR
Betriebskosten	155.000 EUR	152.000 EUR
Kalkulatorische Abschreibungen A_{kalk}	12.500 EUR	28.000 EUR
Kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	2.500 EUR	7.000 EUR
Gesamtkosten K	170.000 EUR	187.000 EUR

Hauptproblem:

- Erlöse bleiben unberücksichtigt.

6. Investitionsrechnung: Gewinnvergleichsrechnung (1)

Gewinnerwartung einer oder mehrerer Investitionen über eine Periode.

Merkmale sind:

- Keine Aussage über die Rentabilität, da Kapitaleinsatz unberücksichtigt bleibt.
- Durchschnittliche Kapitalbindung: = $\frac{\text{Anschaffungskosten}}{2}$

Kosten/Erlöse	Erläuterung
Erlöse E	
Betriebskosten	$= K_{var} + K_{fix}$
Kalkulatorische Abschreibungen A_{kalk}	$= \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{Nutzungsdauer}}$
Kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	$= \frac{\text{Anschaffungskosten}}{2} \cdot i_{kalk}$
- Gesamtkosten K	$= K_{var} + K_{fix} + A_{kalk} + Z_{kalk}$
= Gewinn ($G = E - K$)	→ möglichst hoch bzw. >0

6. Investitionsrechnung: Gewinnvergleichsrechnung (2)

Kosten/Erlöse	Halbautomat	Vollautomat
Anschaffungskosten A_0	100.000 EUR	280.000 EUR
Nutzungsdauer N_D	8 Jahre	10 Jahre
Kalkulatorischer Zinssatz i_{kalk}	0,05	0,05
Erlöse E	190.000 EUR	200.000 EUR
Betriebskosten		
Personalkosten K_{varP}	86.000 EUR	44.000 EUR
Materialkosten K_{varM}	54.000 EUR	54.000 EUR
Fixe Betriebskosten K_{fix}	15.000 EUR	54.000 EUR
Kalkulatorische Abschreibungen A_{kalk}	12.500 EUR	28.000 EUR
Kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	2.500 EUR	7.000 EUR
Gesamtkosten K	170.000 EUR	187.000 EUR
Gewinn G	20.000 EUR	13.000 EUR

6. Investitionsrechnung: Rentabilitätsvergleichsrechnung (1)

Gewinn einer Periode wird ins Verhältnis zum durchschnittlichen Kapitaleinsatz gesetzt. Merkmale:

- Aussage über Wirksamkeit des Kapitaleinsatzes.
- Einfache Durchführung.

Berechnungsgröße	Erläuterung
korrigierter Gewinn	$G_p = G + Z_{kalk}$
originärer Gewinn G	$G = E - (K_{fix} + K_{var} + A_{kalk} + Z_{kalk})$
+ kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	$Z_{kalk} = \frac{\text{Anschaffungskosten}}{2} \cdot i_{kalk}$
durchschnittl. gebundenes Kapital	$= \frac{A_0}{2}$
Rentabilität r	$r = \frac{G_p}{A_0/2} \cdot 100\%$

6. Investitionsrechnung: Rentabilitätsvergleichsrechnung (2)

Gewinn einer Periode wird ins Verhältnis zum durchschnittlichen Kapitaleinsatz gesetzt. Merkmale:

- Aussage über Wirksamkeit des Kapitaleinsatzes.
- Einfache Durchführung.

Berechnungsgröße	Halbautomat	Vollautomat
originärer Gewinn G	20.000 EUR	13.000 EUR
+ kalkulatorische Zinsen Z_{kalk}	2.500 EUR	7.000 EUR
= korrigierter Gewinn G_p	22.500 EUR	20.000 EUR
durchschnittl. gebundenes Kapital $A_0/2$	50.000 EUR	140.000 EUR
Rentabilität r	45%	14,3%

6. Investitionsrechnung: Amortisationsrechnung

Wie lange dauert die Amortisation einer Anschaffungsausgabe?

- Betrachtung erfolgt über mehrere Perioden.
- In die Rechnung gehen Ein-/Auszahlungen ein, nicht Kosten.
- $\text{Amortisationszeit} = \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{jährlicher Zahlungszufluss}} = \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{Erlös} - \text{Betriebskosten}}$

Berechnungsgröße	Halbautomat	Vollautomat
Anschaffungskosten	100.000 EUR	280.000 EUR
Nutzungsdauer	8 Jahre	10 Jahre
Erlöse	190.000 EUR	200.000 EUR
Gesamtkosten der Periode	155.000 EUR	152.000 EUR
Zahlungszufluss der Periode	35.000 EUR	48.000 EUR
Amortisationszeit t_A	$= \frac{100.000}{35.000} = 2,86 \text{ Jahre}$	$= \frac{280.000}{48.000} = 5,83 \text{ Jahre}$

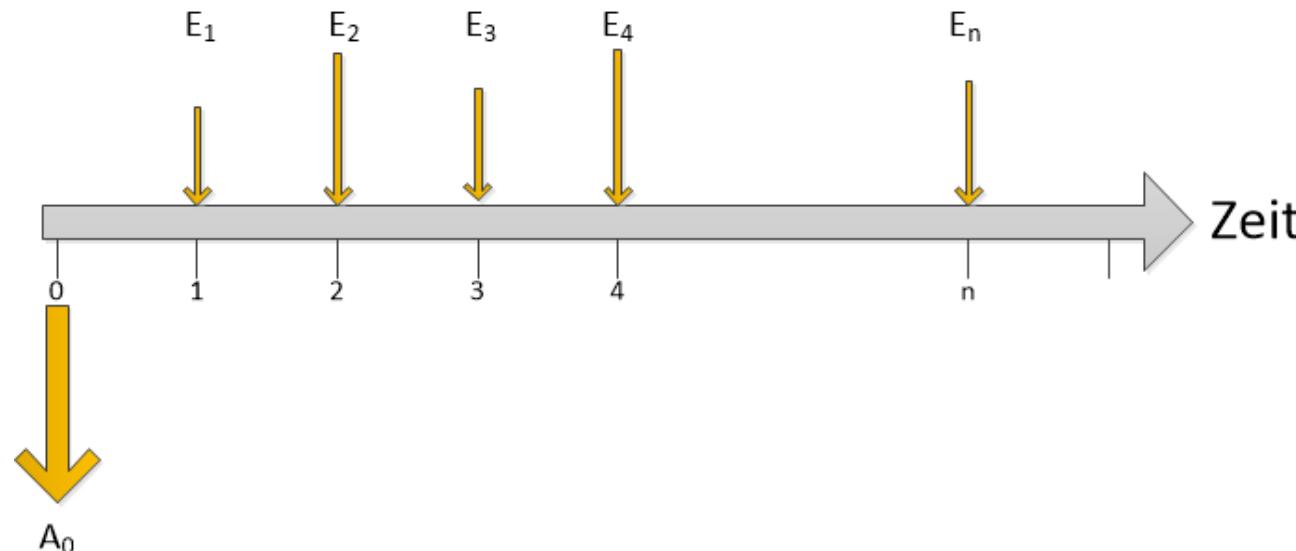
6. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (1)

Betrachtung der **finanziellen** Wirkung einer Investition über deren **gesamten Zeitraum**.

- Methode der **dynamischen** Investitionsrechnung.
- Analyse des Zahlungsstroms.
- Ein-/Auszahlungen werden zu ihrem jeweiligen Termin bewertet.

Vereinfachungen:

- Kalkulations-Zinssatz = Soll-Zinssatz = Haben-Zinssatz.
- Kalkulations-Zinssatz wird über Investzeitraum als konstant betrachtet.
- Jeder Kapitalbetrag kann zu diesem Zinssatz realisiert werden.



6. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (2)

- Gängigstes Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung.
- Alle Ein-/Auszahlungen werden auf den Anschaffungszeitpunkt t_0 abgezinst.

Allgemeine Kapitalwertformel:

$$K_0 = \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t}$$

Modifizierte Kapitalwertformel:

$$K_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$

K_0	Kapitalwert
A_0	Anschaffungskosten
E_t	Zufluss in der Periode t
A_t	Abfluss in der Periode t
i	Kalkulationszinssatz
L_n	Liquidationserlös (bei Verkauf des Investgutes nach Nutzungsdauer)

6. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (3)

Berechnungsgröße	Halbautomat	Vollautomat
Anschaffungskosten	100.000 EUR	280.000 EUR
Nutzungsdauer	4 Jahre	5 Jahre
Kalkulationszinssatz	0,05	0,05
jährlicher Zahlungssaldo	32.000 EUR	60.000 EUR
Liquidationserlös	5.000 EUR	12.000 EUR
$K_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$	-100.000 EUR 30.476 EUR 29.025 EUR	-280.000 EUR 57.143 EUR 54.422 EUR
	27.643 EUR	51.830 EUR
	26.326 EUR	49.362 EUR
		47.012 EUR
	4.114 EUR	9.402 EUR
Kapitalwert	17.584 EUR	-10.829 EUR

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft

8. Personalmanagement

9. Organisation

Gliederung

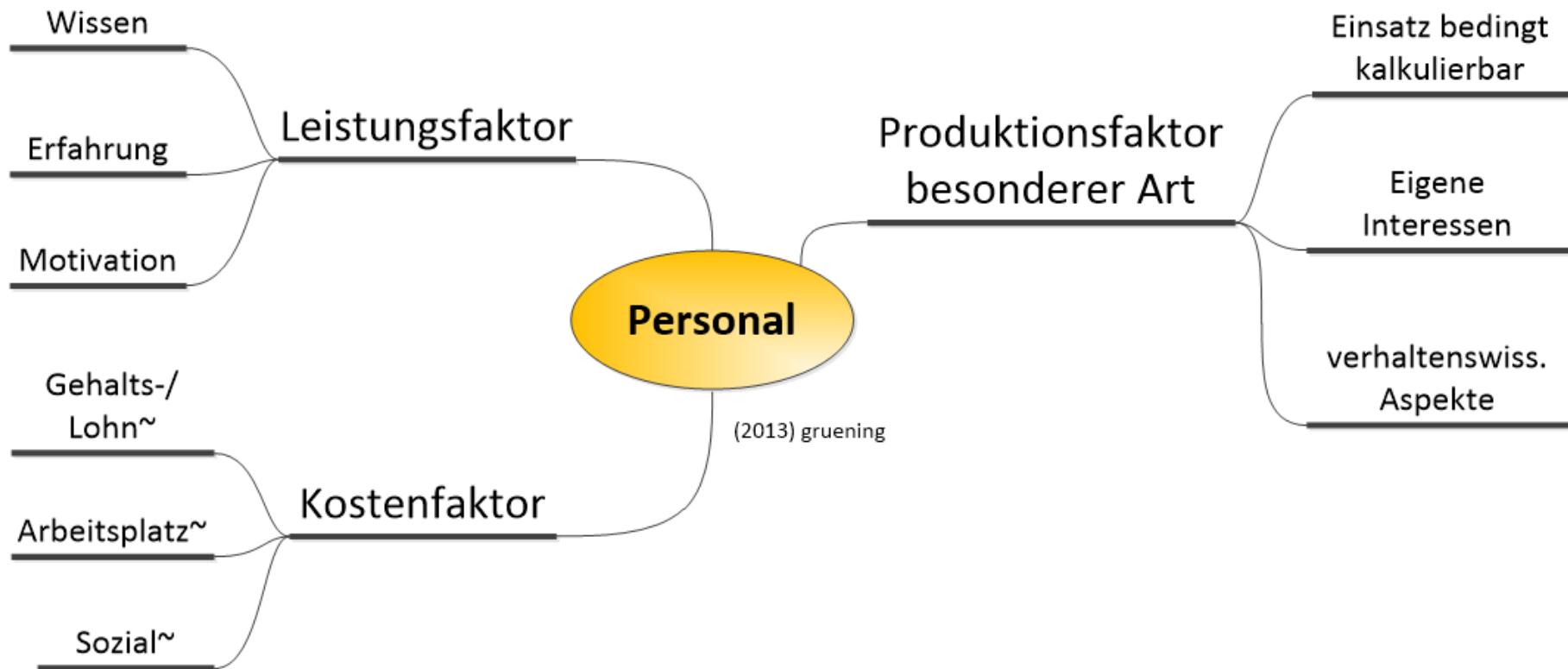
1. Grundlagen, Begriffe
2. Personalbedarfsplanung
3. Personalbeschaffung
4. Personalentlohnung
5. Personalführung
6. Personalcontrolling

Andere Begriffe:
Personalwesen
Personalwirtschaft
Personalverwaltung



1. Grundlagen, Begriffe

Aspekte des Personalbegriffs



Personalmanagement: alle **mitarbeiterbezogenen** Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele

1. Grundlagen, Begriffe

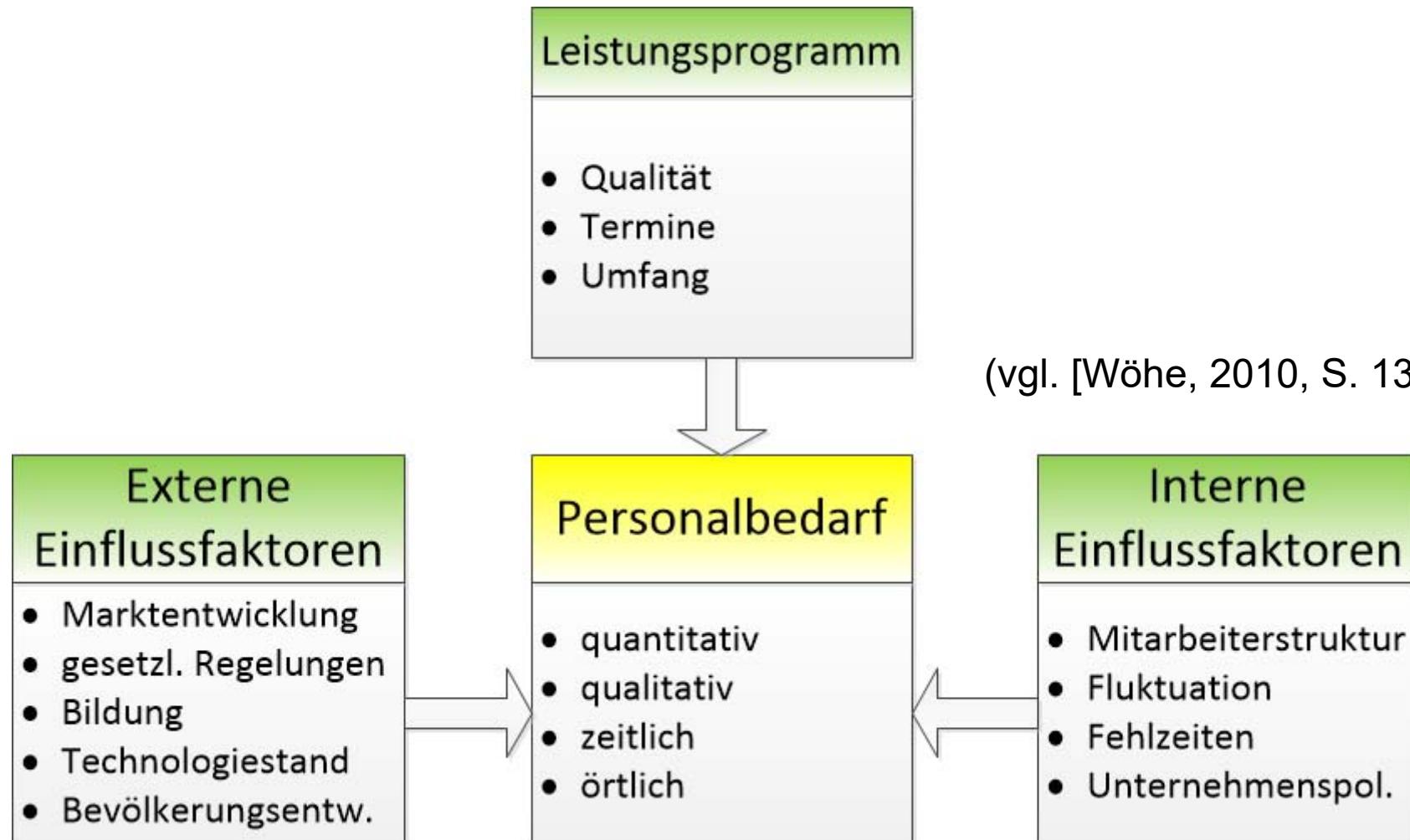
Kernfragen des Personalmanagements

- Wie kann der Personalbedarf geplant werden?
- Welche Formen der Personalentlohnung und Personalführung gibt es?
- Wie eignen sich diese zur Mitarbeitermotivation?
- Wie können die Fähigkeiten der Mitarbeiter (optimal) weiterentwickelt werden?

([Hutzschenreuther, 2013, S. 275])

2. Personalbedarfsplanung

Bestimmungsfaktoren der Personalbedarfsplanung



2. Personalbedarfsplanung

Kalkulationsschema der Personalbedarfsplanung (vgl. [Wöhe, 2010, S. 132])

Soll-Personalbedarf zum Zeitpunkt t_1

- Ist-Personalbestand zum Zeitpunkt t_0
- + voraussichtliche Personalabgänge im Zeitraum $t_1 - t_0$
- voraussichtliche Personalzugänge im Zeitraum $t_1 - t_0$

Erwarteter Personalbedarf/-überhang zum Zeitpunkt t_1

Personalabgänge: Altersrente, Befristung, Fluktuation, Invalidität

Personalzugänge: Einstellung Azubis, Übernahme Werkstudenten, Berufsrückkehrer

2. Personalbedarfsplanung

Modelle der Personalbedarfsermittlung

(vgl. [Wöhe, 2010, S. 133])

Modell	Beschreibung
Globale Bedarfsanalyse	strategisch angelegt; Trendextrapolation, Trendanalogie, Regression anhand von Kenngrößen: <ul style="list-style-type: none">• Umsatz• Gesamtzahl AN
Kennzahlenmethode	taktisch angelegt; Es gibt Kennzahlen, von denen der Personalbedarf funktional abhängig ist: <ul style="list-style-type: none">• Ausbringungsmenge,• Umsatz,• ...
Stellenplannmethode	taktisch/operativ angelegt; Organisationsplanung mündet in Stellen. Voraussetzung: Organisationsdetails sind bekannt
Festlegung Reservebedarf	taktisch/operativ angelegt; Analyse von Fehl- und Ausfallzeiten sowie Fluktuation lässt Prognose zu.

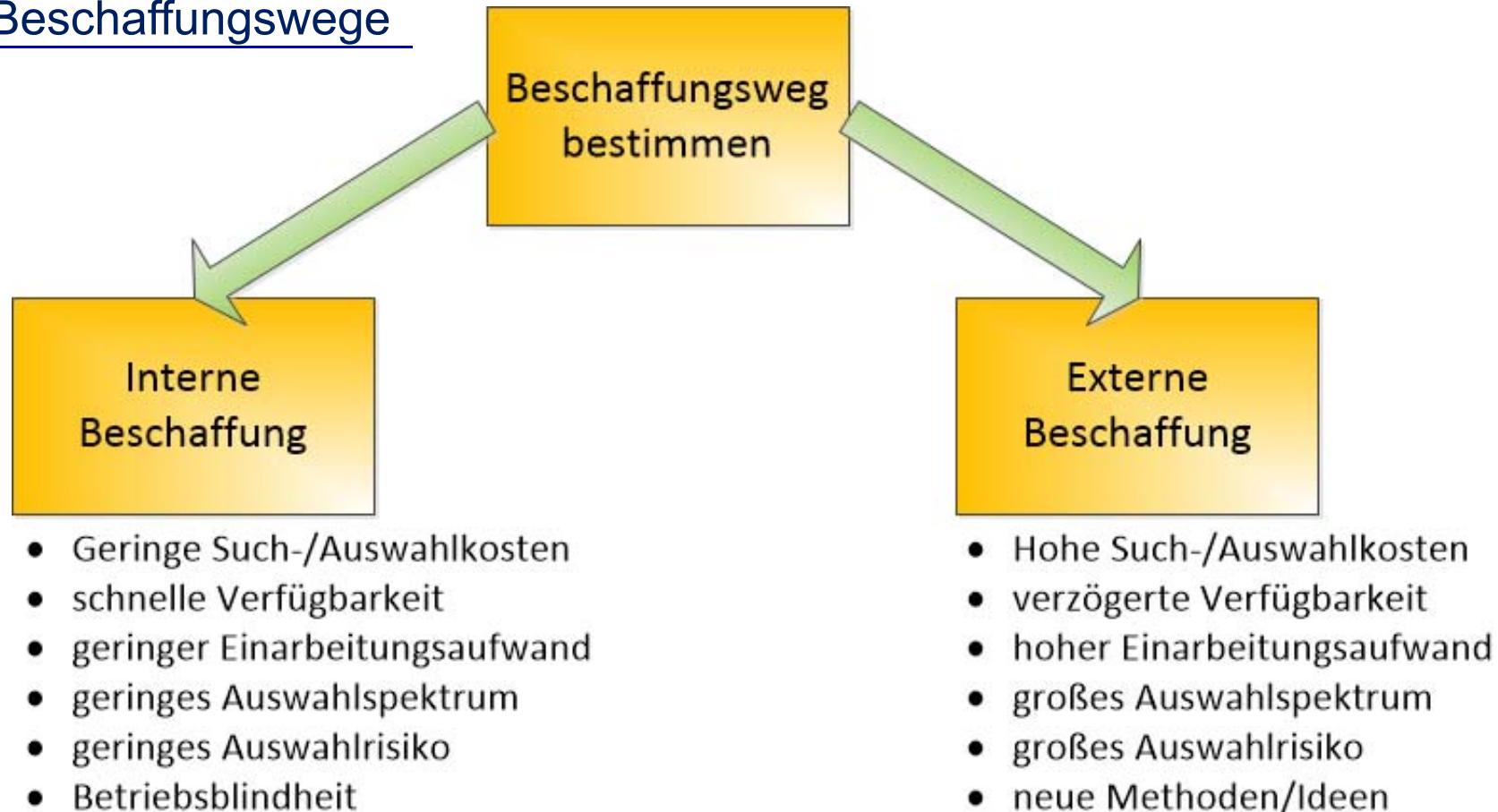
3. Personalbeschaffung

Grundprozess



3. Personalbeschaffung

Beschaffungswege



Welche Instrumente stehen jeweils zur Verfügung?

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung

Informationsfunktion

Aktivierungsfunktion

Kommunikationsfunktion

**Personal-
werbung**

(2013) gruening

Funktionen der Personalwerbung

Unterscheidung in

mittelbare Personalwerbung

und

unmittelbare Personalwerbung

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung



mittelbare Personalwerbung:

Unternehmen als Ganzes wird beworben →
Aufwandsminderung bei größerem
Personalbedarf

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung

Wenn Sie ein überdurchschnittlich begabter Fußballspieler sind,

STÜRMER

MIT REGIONALLIGAFORMAT (AUCH AMATEUR)

würde es Sie nicht reizen, bei einem traditionsreichen Regionalliga-Spitzenverein

in der Weltstadt Hamburg Fußball zu spielen?

Mit dieser sportlich sehr reizvollen Aufgabe bieten wir:

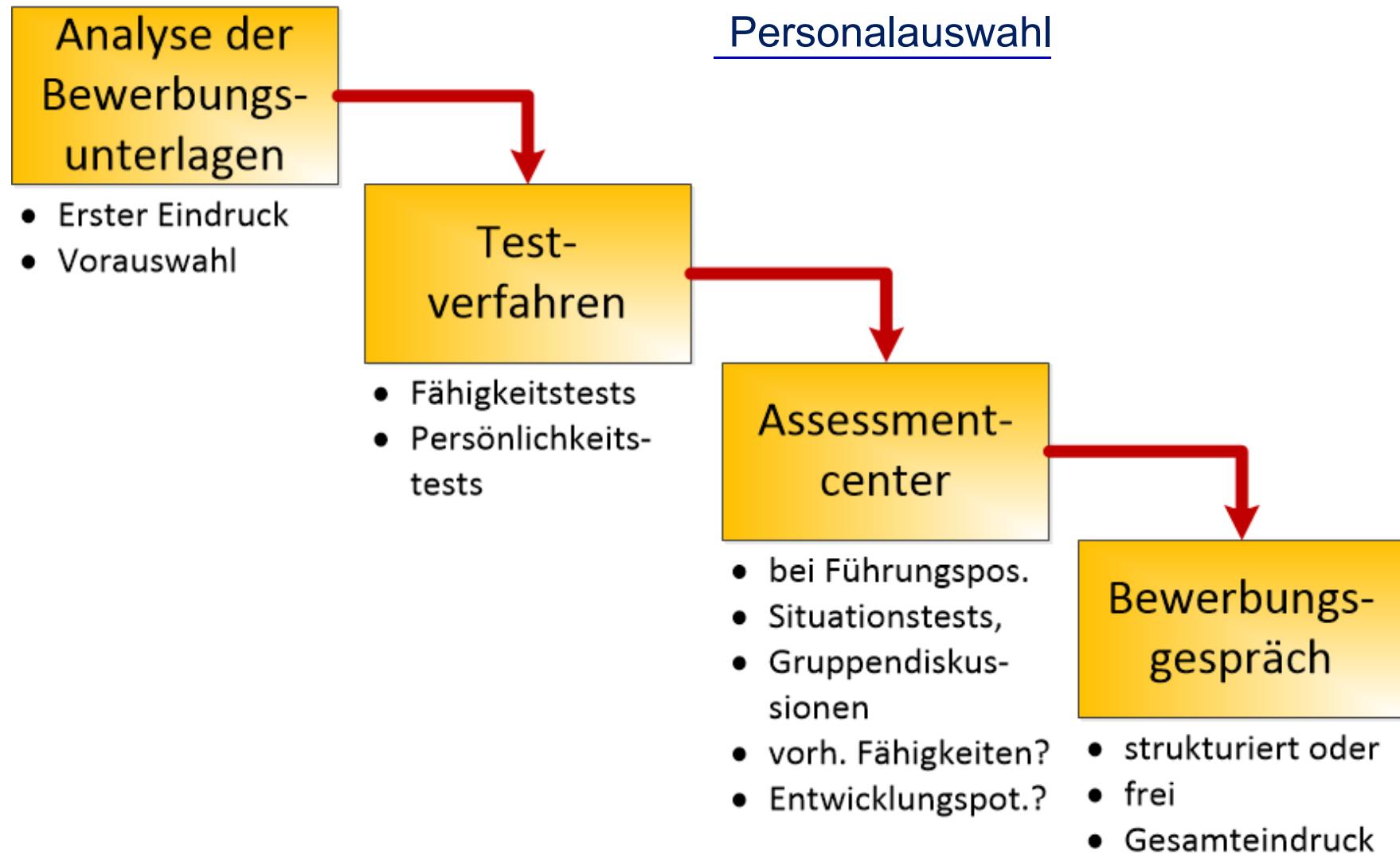
- Regionalliga — Spitzenvergütung ● Höchstprämien ● Kameradschaftliche Atmosphäre und Teamgeist ● Modernste Trainings- und Betreuungsmöglichkeiten ● Versicherungsschutz ● Hilfe beim Aufbau einer Berufsexistenz ● Hilfe bei der Wohnraumbeschaffung ● Bezahlung der Übersiedlungskosten.

Wenn Sie unser Angebot interessiert, setzen Sie sich bitte schnellstens persönlich, telefonisch oder schriftlich unter dem Stichwort „kickeranzeige“ mit uns in Verbindung.

**FC ST. PAULI E. V., 2 HAMBURG 4, HEILIGENGEISTFELD,
KLUBHEIM**

Bild 13 von 24 - Auf das sich abzeichnende Karriereende der Stürmerlegenden Peter Oschi & Osterhoff reagierte

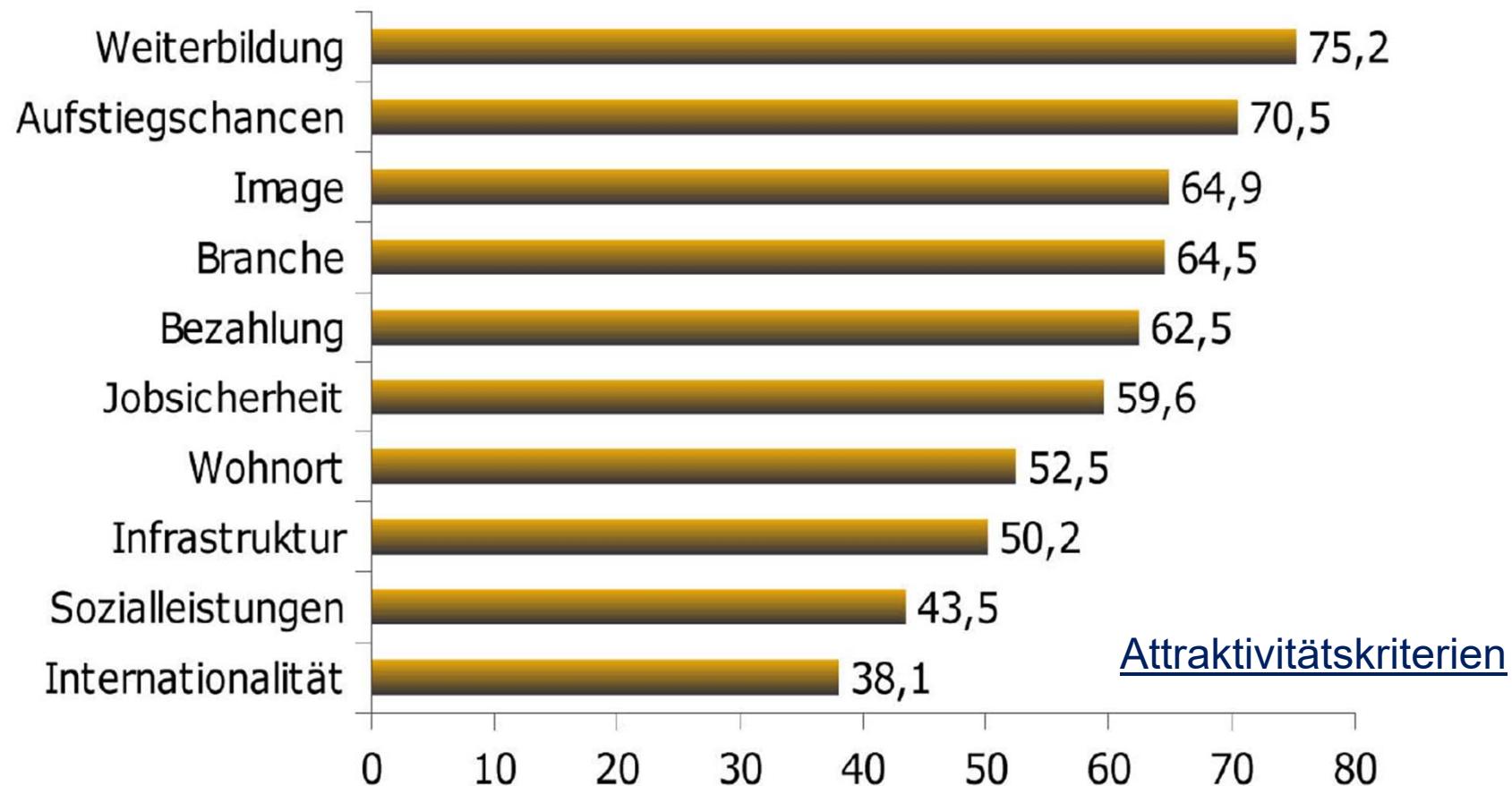
3. Personalbeschaffung



3. Personalbeschaffung

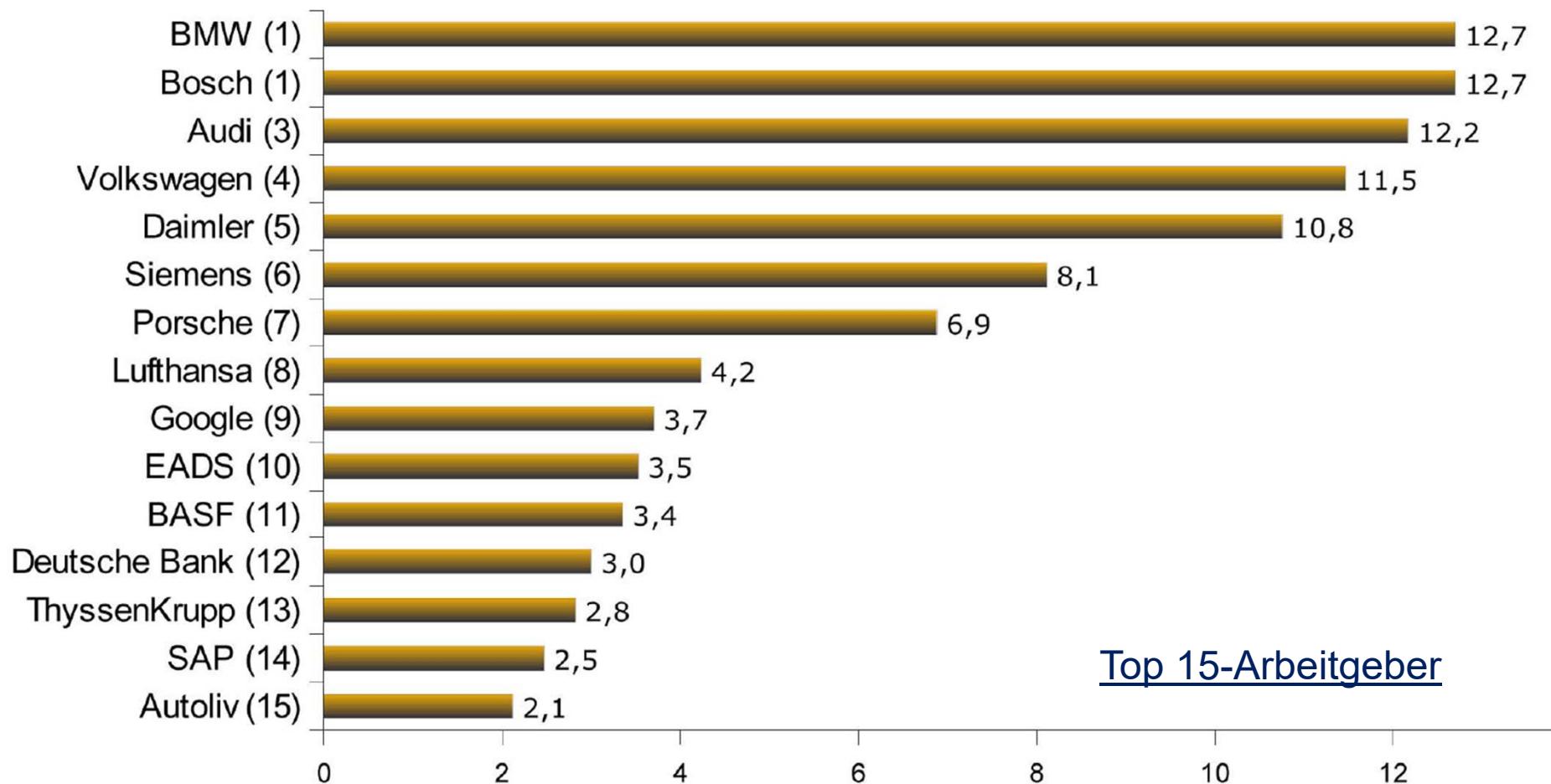
Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages

(www.berufsstart.de/studien/download/attraktive-arbeitgeber/2013.pdf)



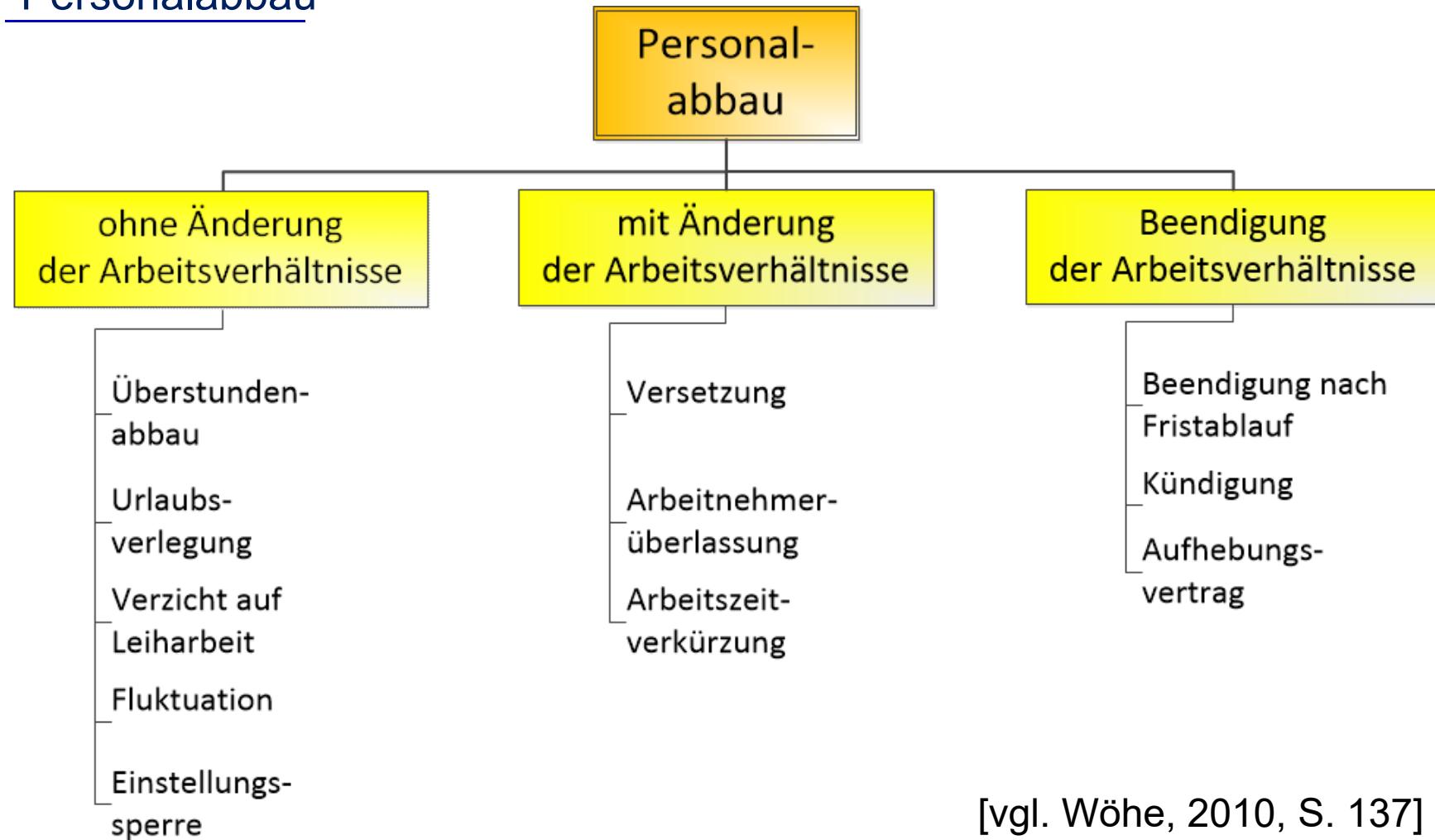
3. Personalbeschaffung

Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages



3. Personalbeschaffung

Personalabbau



[vgl. Wöhe, 2010, S. 137]

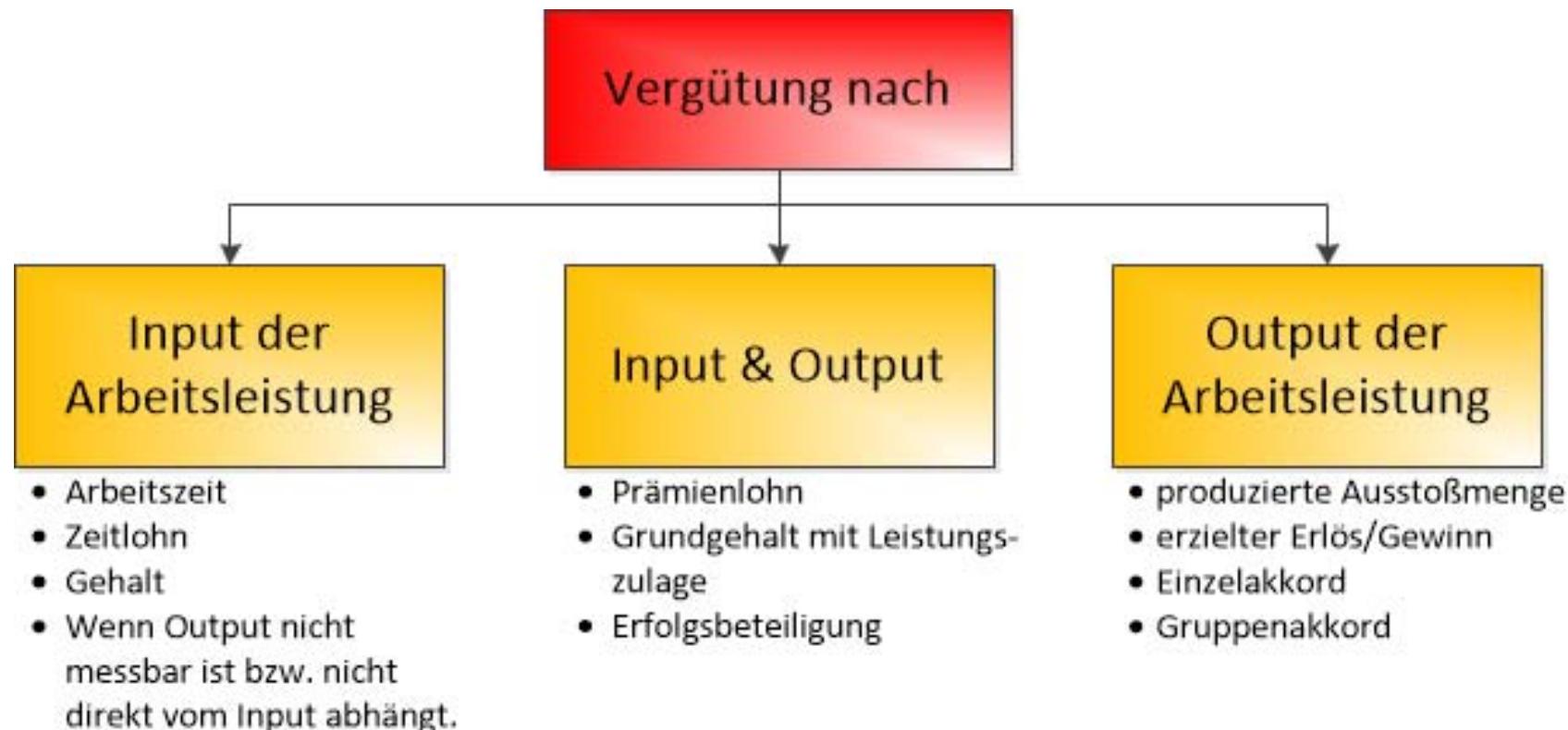
4. Personalvergütung

Vergütung als Motivationsfaktor

Motivationsfaktor	Wirkung
Betrag der Vergütung	<ul style="list-style-type: none">mittelfristige Wirkungsdauer„Man verdient immer zu wenig.“
Differenzierung der Vergütung (Unterschied zur Vergütungshöhe anderer)	<ul style="list-style-type: none">größere Motivationswirkung,länger anhaltend„Gerechtigkeitsempfinden“AnerkennungStatus
Zeitliche Entwicklung der Vergütung	<ul style="list-style-type: none">lang anhaltende Wirkungfördert nachhaltig die Leistungsbereitschaft

4. Personalvergütung

Vergütungskriterien



5. Personalführung

Bedürfnispyramide nach Maslow



5. Personalführung

Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966)

(s. Hutzschenreuter, 2013, S. 287)

Ergebnis einer empirischen Untersuchung war

- Arbeitszufriedenheit und
- Arbeitsunzufriedenheit

sind **unterschiedliche**, voneinander **unabhängige** Dimensionen und
nicht die beiden Grenzausprägungen der selben Dimension!

5. Personalführung

Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966)



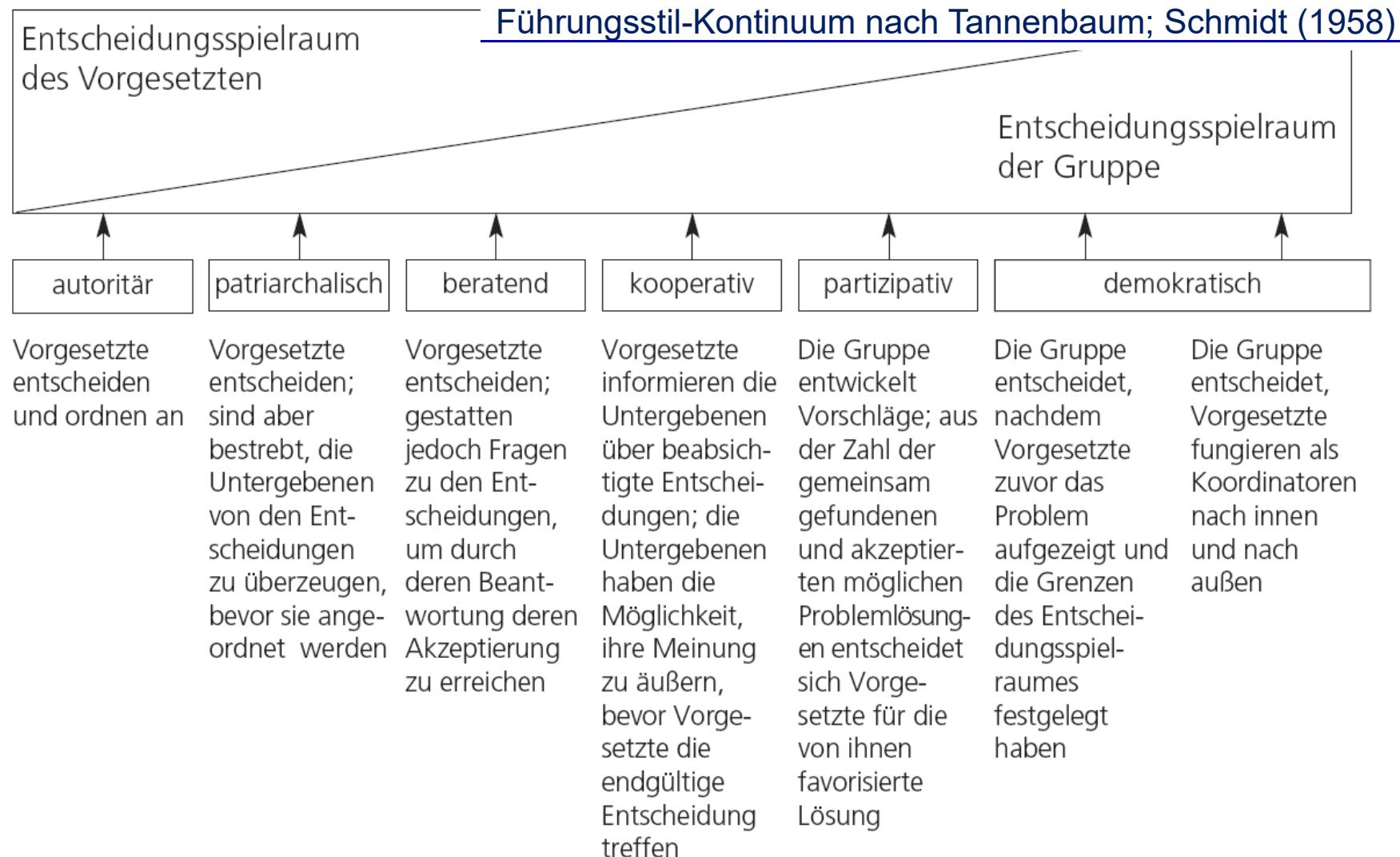
bewirken keine Arbeitszufriedenheit; vermeiden Arbeitsunzufriedenheit:

- Gehalt
- Führungsstil
- Betriebsklima
- Arbeitssicherheit

bewirken Arbeitszufriedenheit:

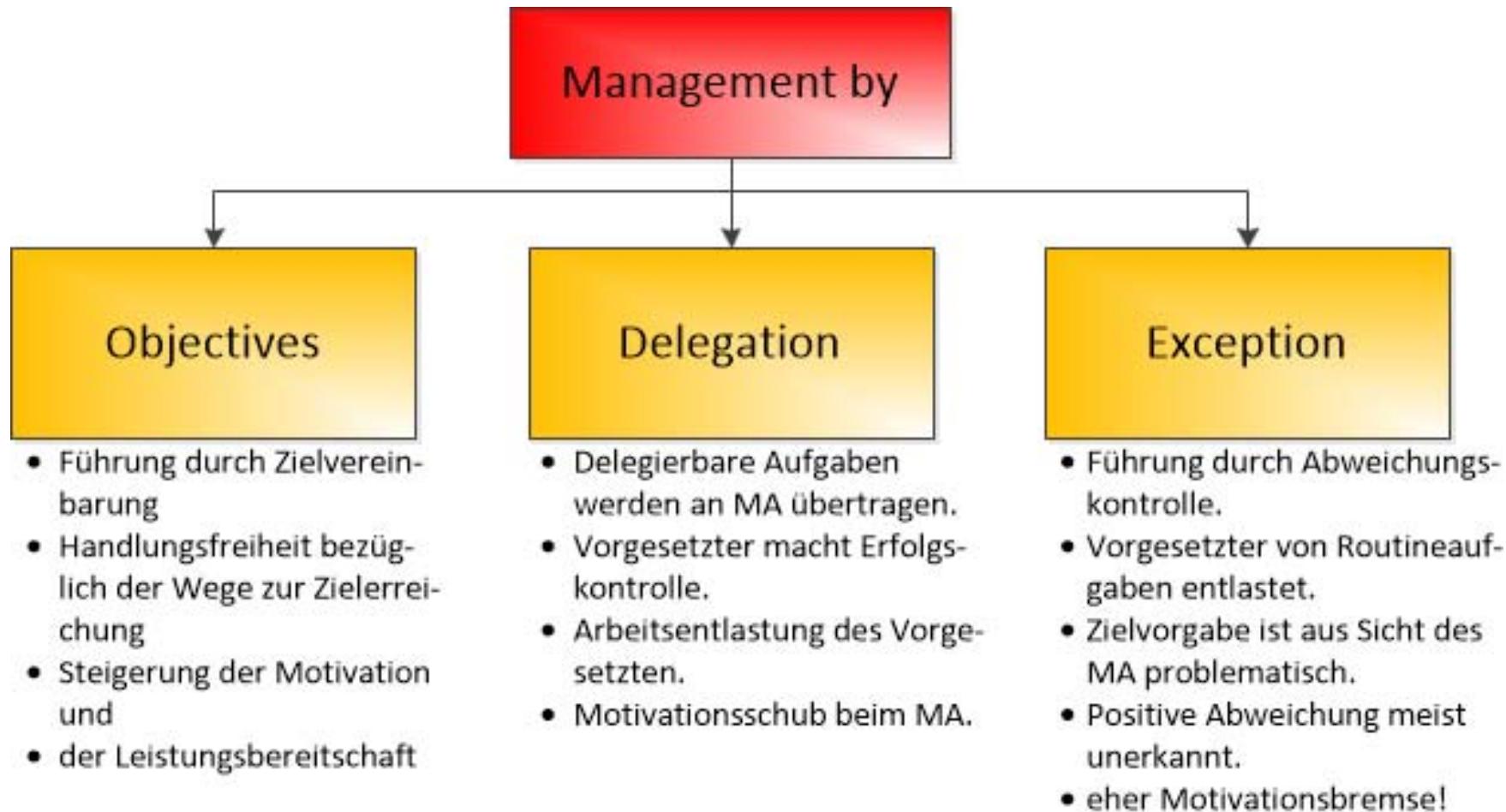
- Anerkennung der eigenen Leistung
- Verantwortung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima

5. Personalführung



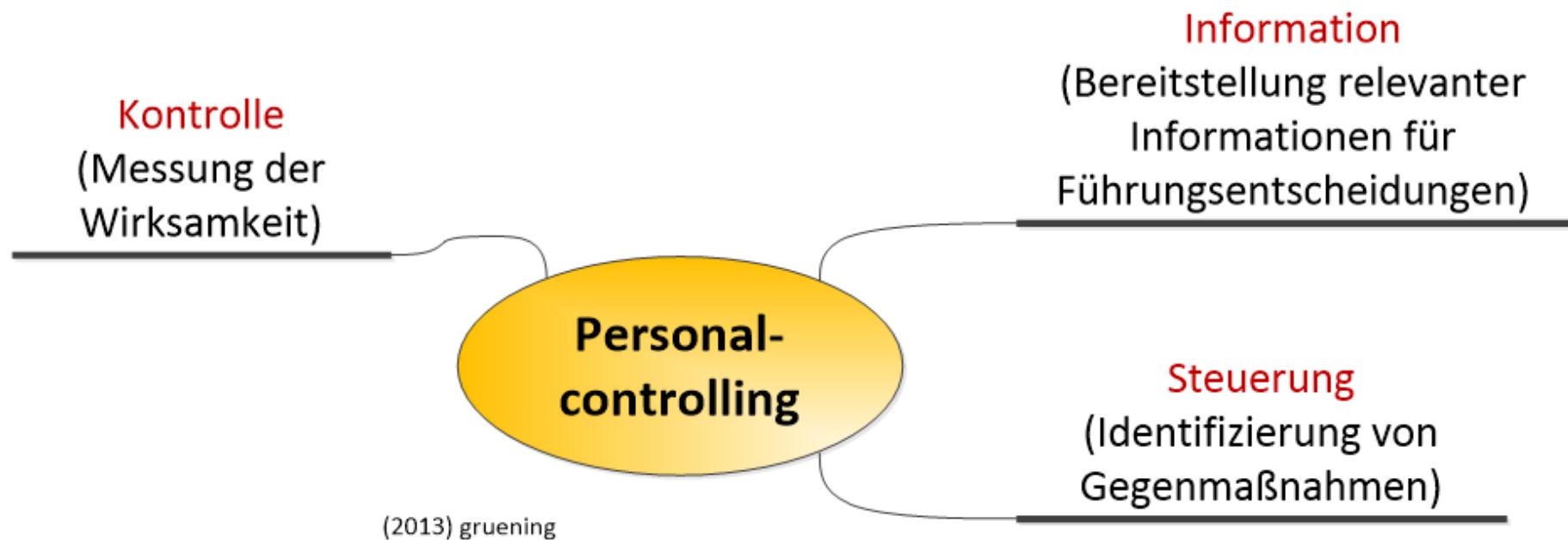
5. Personalführung

Management by-Konzepte



7. Personalcontrolling

Funktionen des Personalcontrollings



7. Personalcontrolling

Kennzahlen des Personalcontrollings

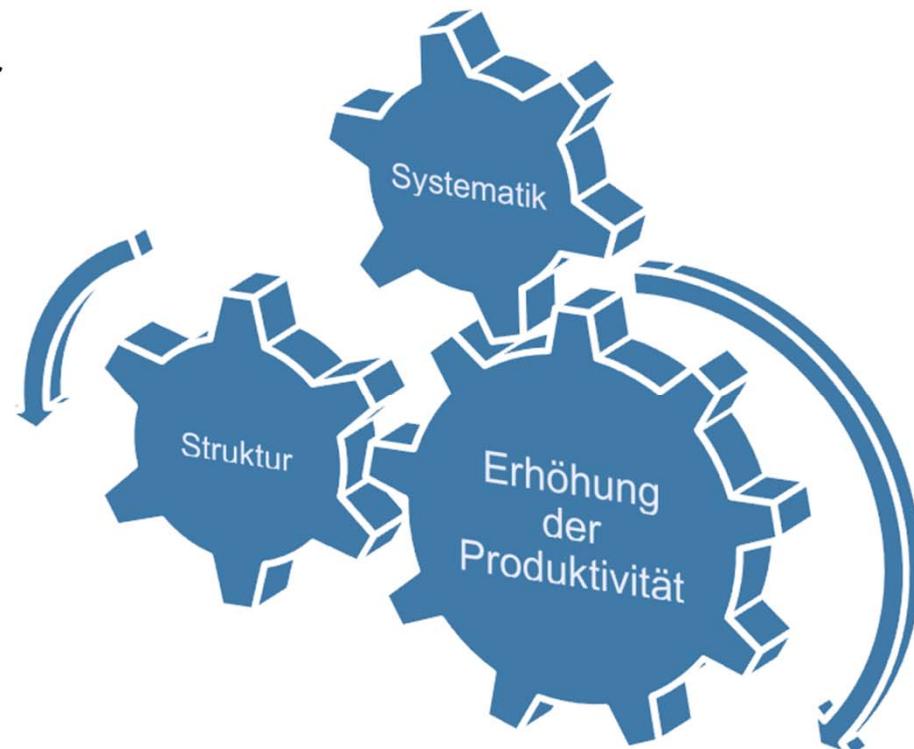
Kennzahl	Berechnung
Durchschnittliche Belegschaft	$= \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$
Fluktuation	$= \frac{\text{Zugänge} + \text{Abgänge}}{2 \cdot \text{Anfangsbestand}}$
Krankenstand	$= \frac{\text{Krankheitstage}}{\text{Arbeitstage}}$
Personalproduktivität (Arbeitsproduktivität)	$= \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$
Lohnintensität	$= \frac{\text{Löhne} + \text{Gehälter}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$

Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
- 9. Organisation**

Gliederung

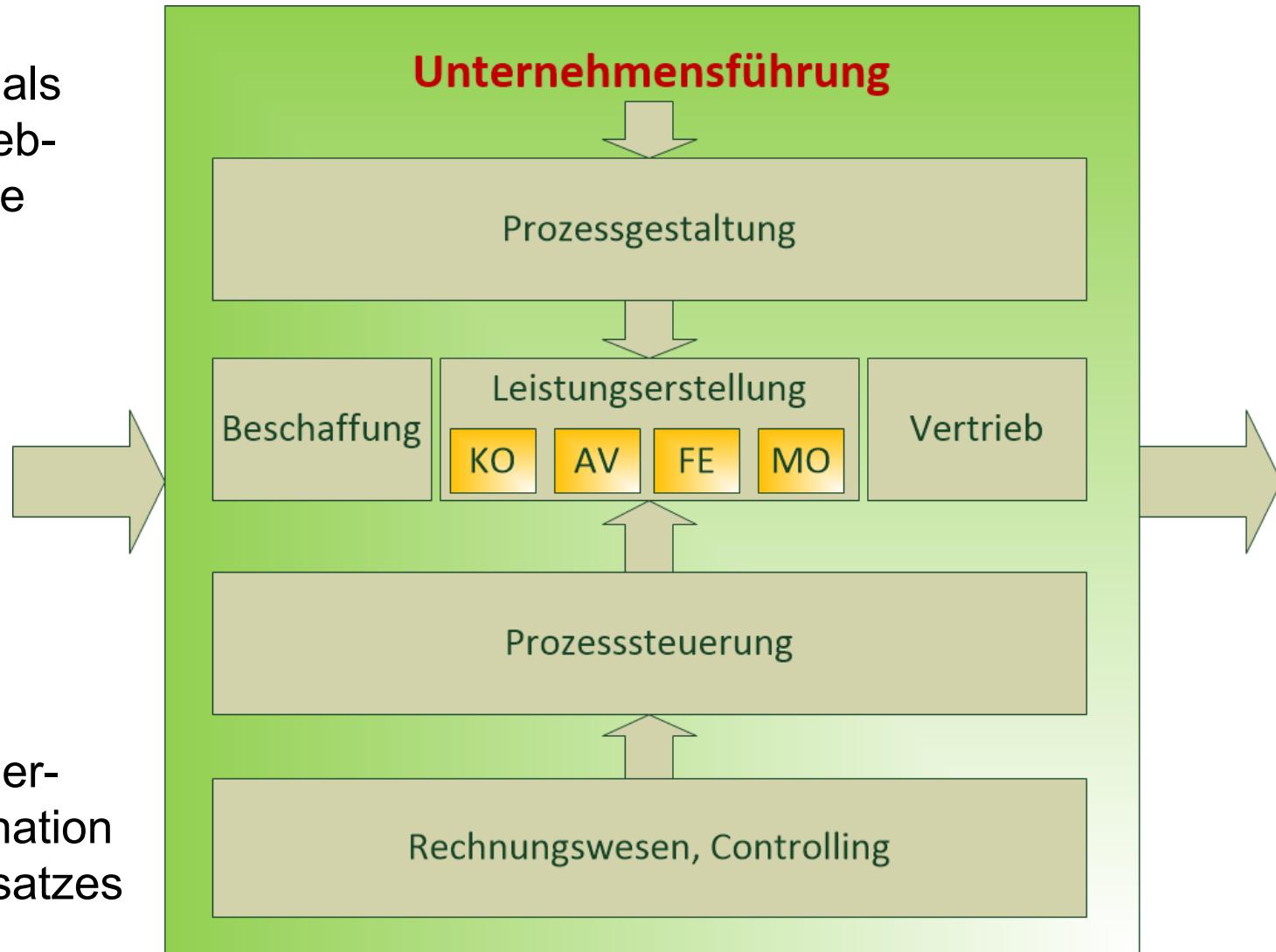
1. Grundlagen, Begriffe
2. Aufbauorganisation
3. Prozessorganisation
(Ablauforganisation)
4. Modellierung betrieblicher
Prozesse



1. Grundlagen und Begriffe

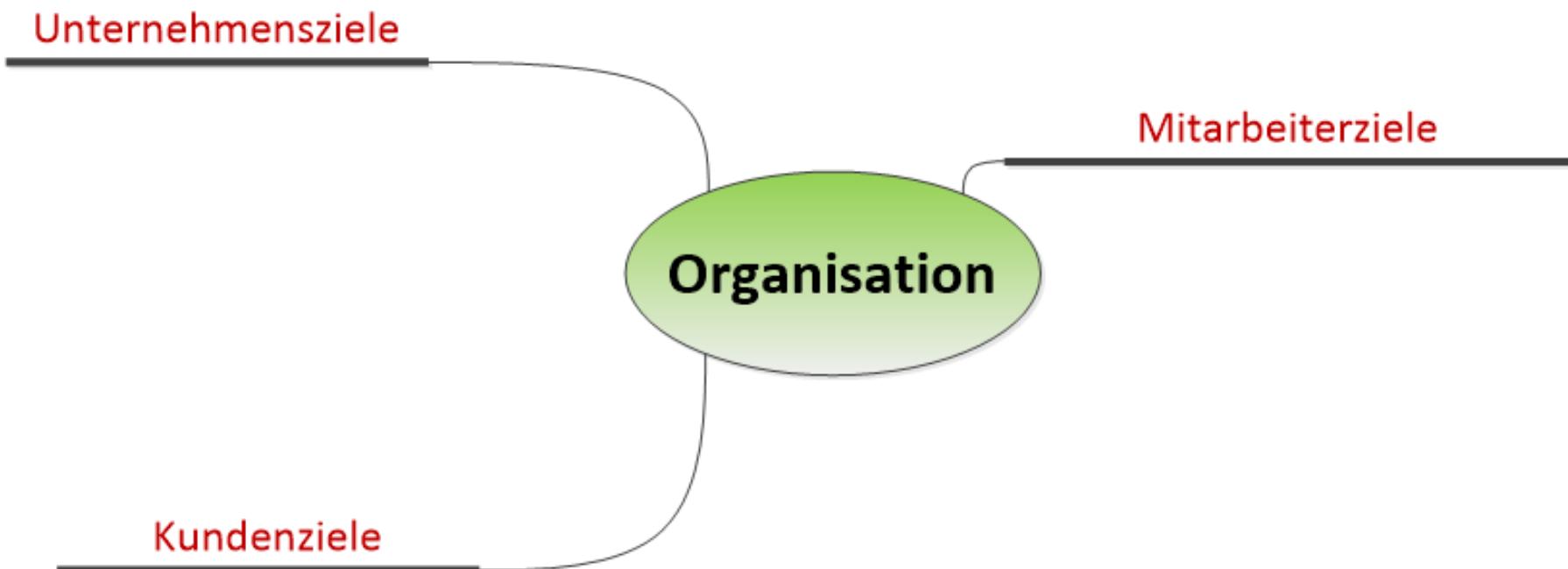
Arbeitsteilung als
Merkmal betrieb-
licher Prozesse

Arbeitsteilung er-
zwingt Koordination
des Faktoreinsatzes



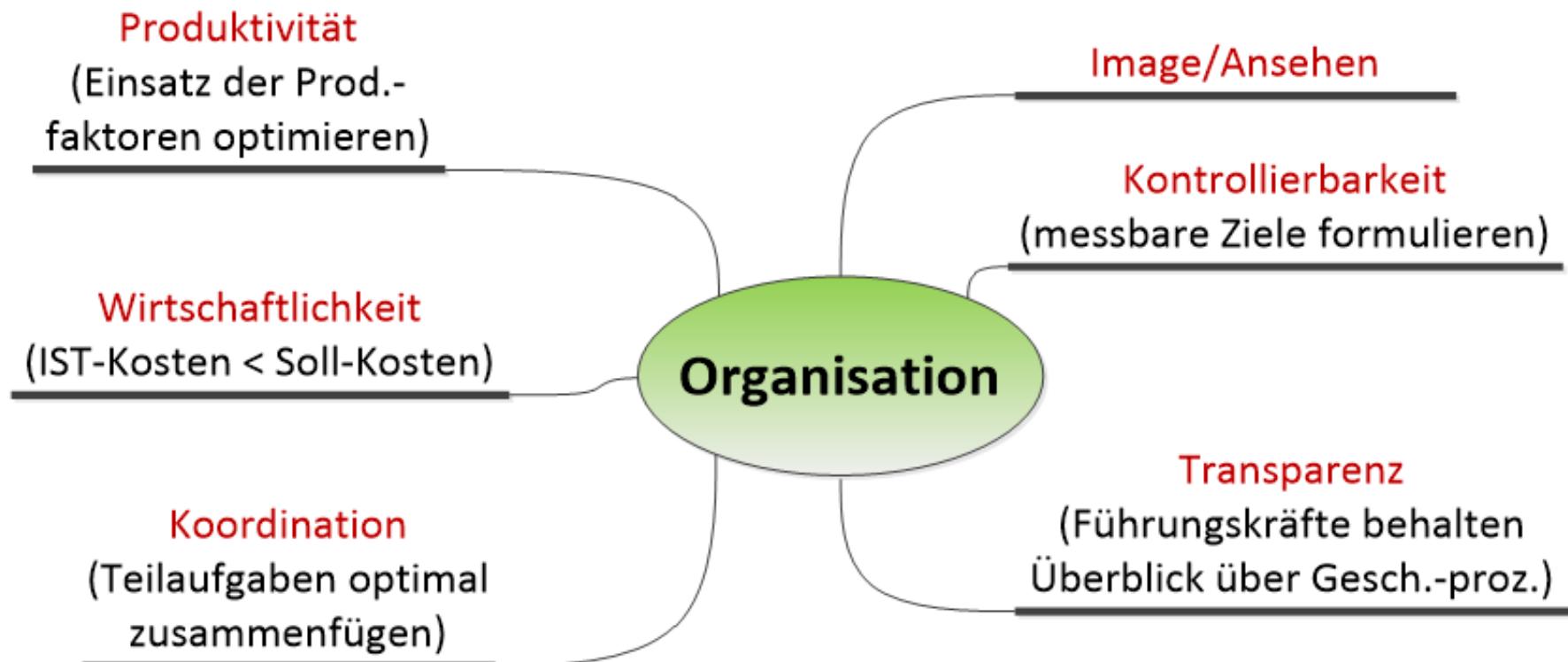
1. Grundlagen und Begriffe

Ziele der betrieblichen Organisation



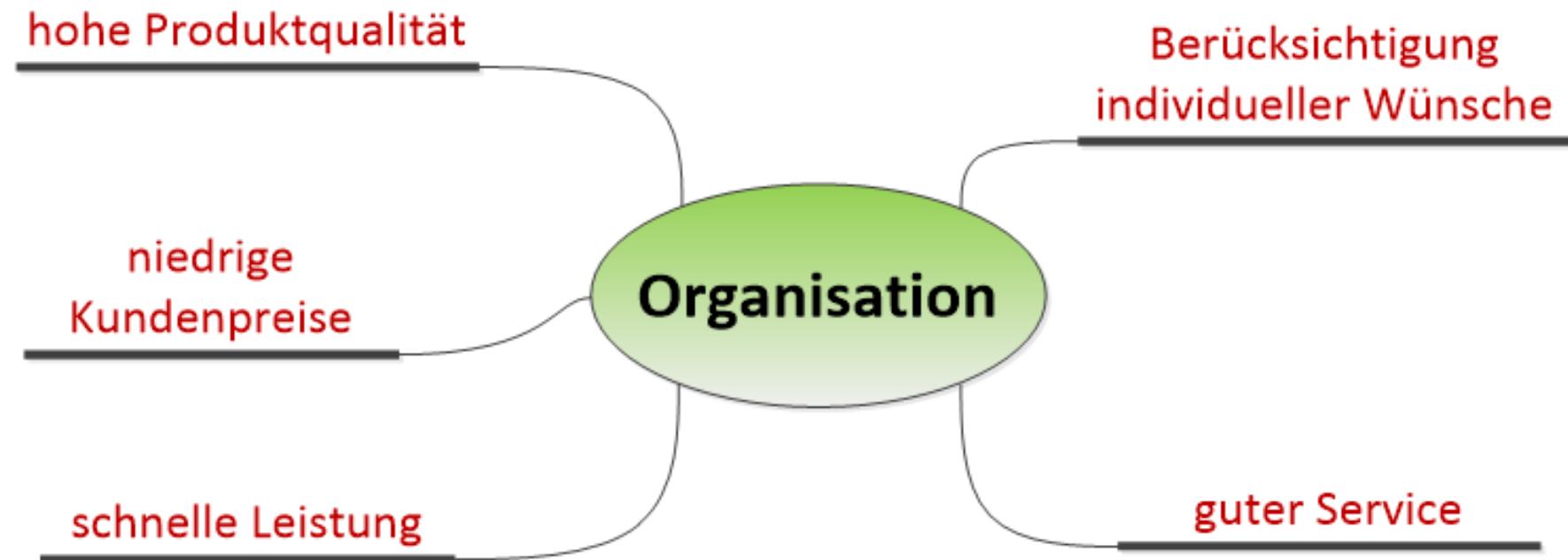
1. Grundlagen und Begriffe

Unternehmensziele



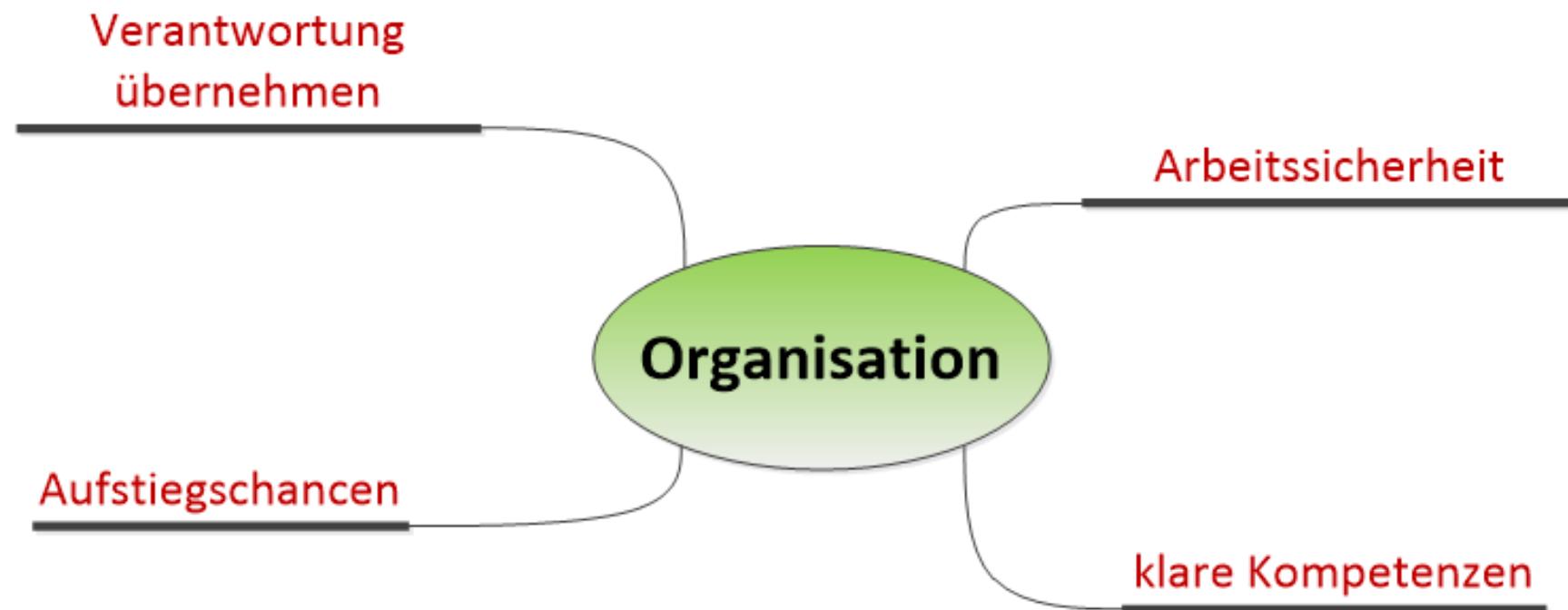
1. Grundlagen und Begriffe

Kundenziele



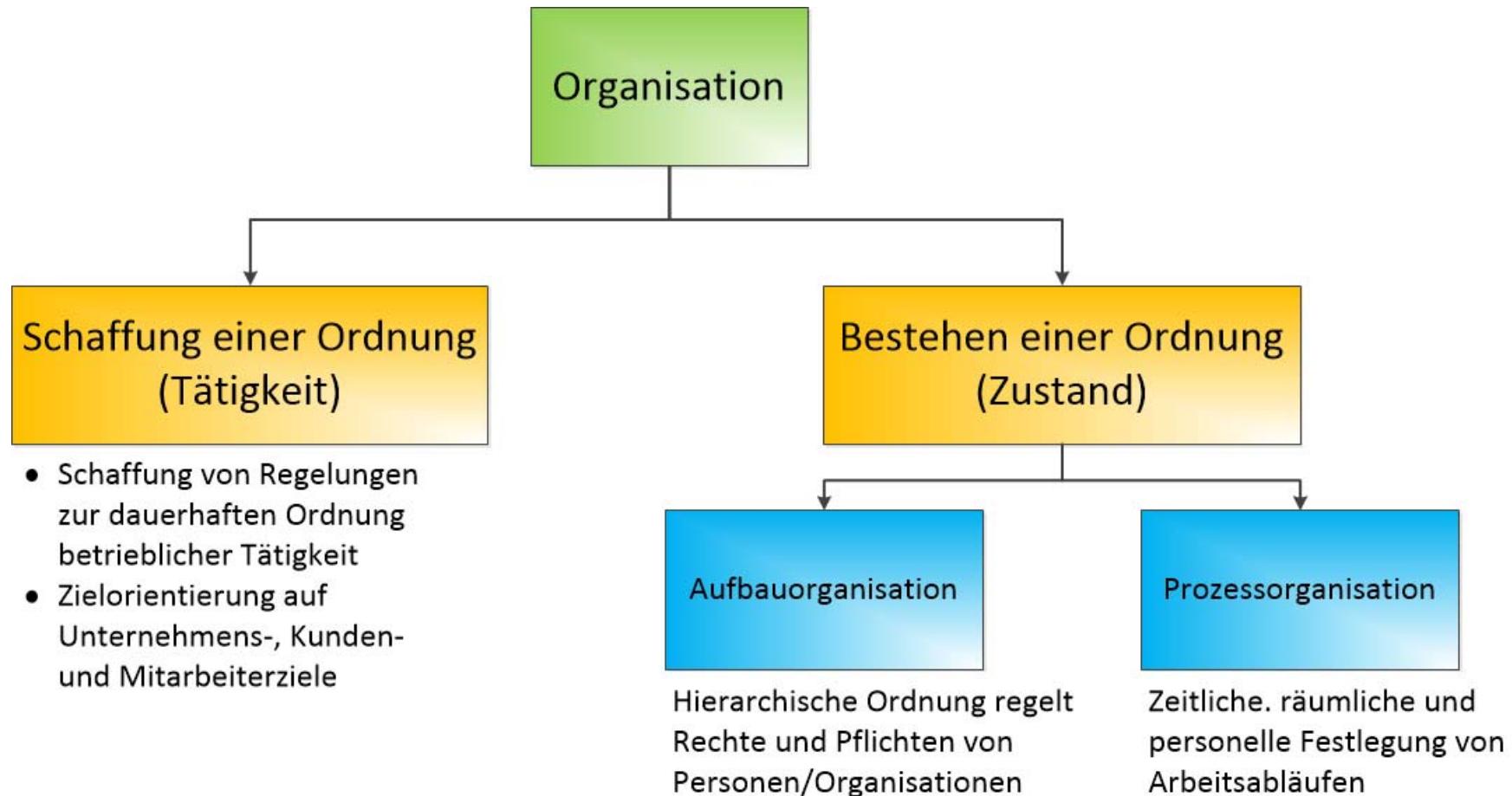
1. Grundlagen und Begriffe

Mitarbeiterziele



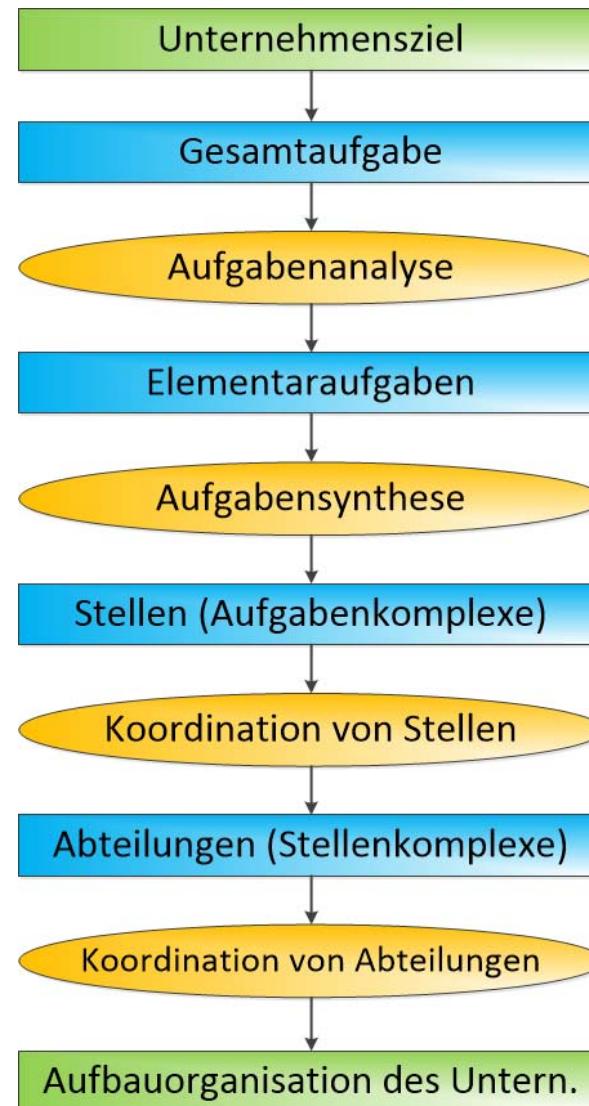
1. Grundlagen und Begriffe

Fazit



2. Aufbauorganisation

Vorgehensweise

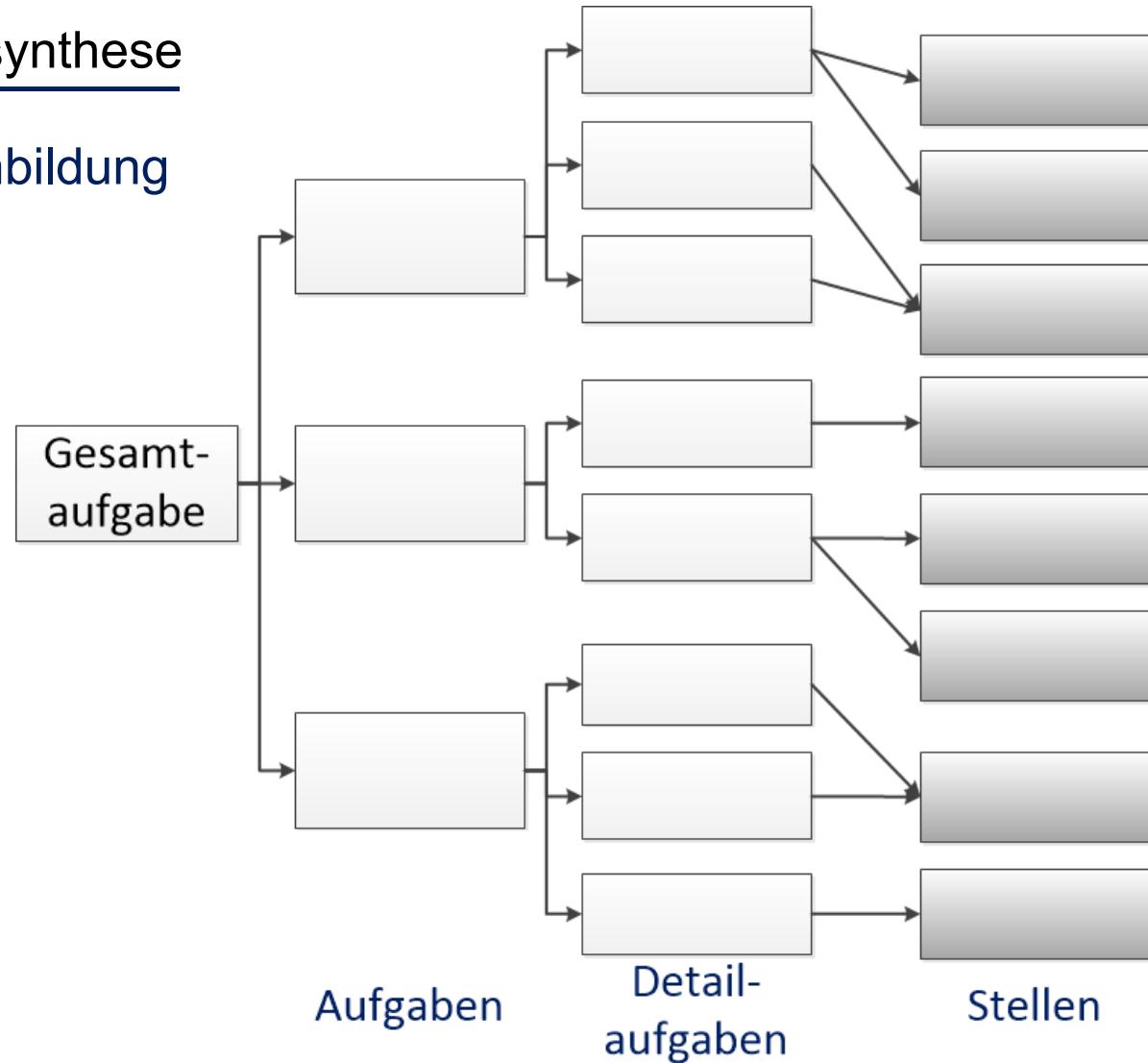


(vgl. Wöhe, 2010, S. 111)

2. Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse und -synthese

→ Stellenbildung

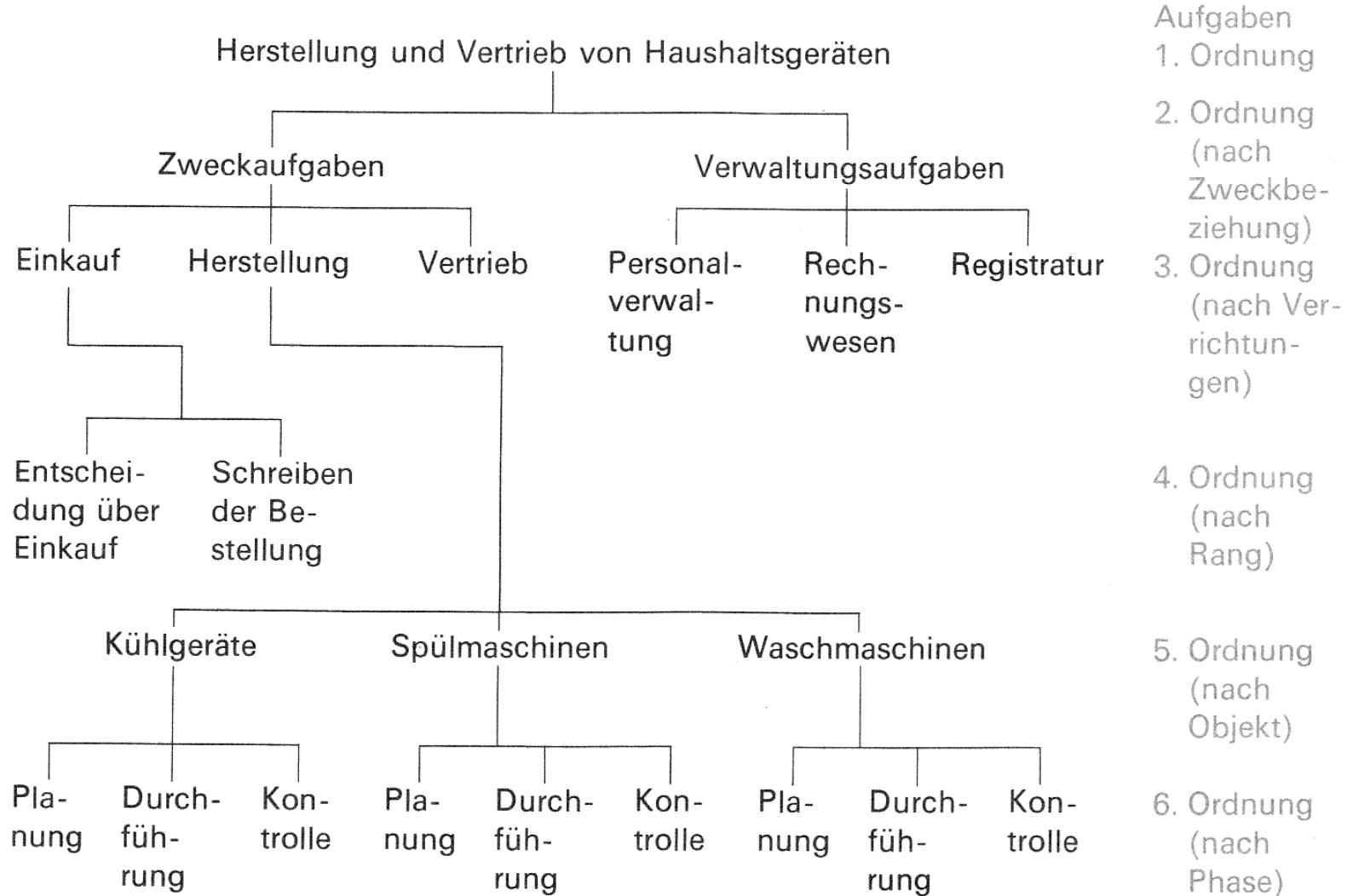


2. Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen:

Gliederungskriterium	Beschreibung
Sachlich	
Verrichtung (Verrichtungsanalyse)	auszuführende Tätigkeit: fertigen, montieren, verwalten, ...
Objekt (Objektanalyse)	Arbeitsgegenstand, Marktsegment, Kundengruppe: Produkt A, B, C; EU, NA; Firmen-, Privatkunden
Formal	
Rang	Entscheidungs- oder Ausführungs-Tätigkeit
Phase	Planung – Ausführung - Kontrolle
Zweck	Bezug zur Leistungserstellung: unmittelbar - mittelbar

2. Aufbauorganisation



2. Aufbauorganisation

Aufgabensynthese

Schrittweise Zusammenfassung sachlogisch zusammenhängender Teilaufgaben zu organisatorischen Einheiten:

- Stellen mit oder ohne Leitungsbefugnis
- Gruppen
- Bereichen
- Gesamtunternehmen

Organisationsprinzipien für die Aufgabensynthese:

- Orientierung am (normalen) Leistungspotenzial des Aufgabenträgers (*einer gedachten Person*)
- Ausrichtung an normaler Leistungsbereitschaft, setzt Identifikationsmöglichkeit des Aufgabenträgers voraus
 - Orientierung an aufgabenbedingten Grundsätzen
 - Anpassungsfähigkeit an Umfeldveränderungen
 - Wahrung der Wirkungszusammenhänge
 - Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung sollten im Gleichgewicht sein

2. Aufbauorganisation

Merkmale einer organisatorischen Einheit

Merkmal	Beschreibung
Aufgaben	dauerhaft auszuführende Tätigkeiten/ Verrichtungen
Kompetenzen	Befugnisse zur Vornahme von Handlungen oder Entscheidungen Handlungs-, Entscheidungs-, Weisungs-, Vertretungskompetenz
Unterstellung	An wen berichtet die Einheit?
Überstellung	Welche Personalverantwortung hat die organisatorische Einheit?
Verantwortung	Einstehen der Einheit für die Folgen ihrer Handlungen
Informationswege	Verbindungs- und Kommunikationswege

2. Aufbauorganisation

Gruppenbildung

= Zusammenfassung einzelner Stellen zu betrieblichen Gruppen

Merkmale der Gruppenbildung:

- Kriterium ist betriebliche Zielerreichung
- Verschiedene Gliederungskriterien möglich (Tätigkeit, Objekt, ...)
- Bereich des Lower Management
- Gruppenverantwortung für Arbeitsergebnis
- Gemeinsame Aufgabenlösung
- Gleiche Arbeitszeit der Gruppenmitglieder
- Räumliche Abgrenzung der Gruppen
- Überschaubare Größe einer Gruppe



Nennen Sie Beispiele für ein IT-Systemhaus.

2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (1): Top-Management

Modell	Modellformen	Unterform/Beschreibung
Rechtsform-Modell		Gesetzliche Vorgaben für Unternehmen
	Eingremium-Modell	Geschäftsführung (Einzelunternehmen, GbR, OHG): <ul style="list-style-type: none">• Unternehmer• Geschäftsführer• Ein oder mehrere geschäftsführende Gesellschafter
	Zweigremien-Modell	Geschäftsführung und Gesellschaftergremium (GmbH)
	Dreigremien-Modell	Geschäftsführung, Aufsichtsgremium und Gesellschaftergremium (AG)

2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (2): Top-Management

Modell	Modellformen	Unterform/Beschreibung
Prinzipien-modell	Kollegialprinzip	Primatkollegialität: Ein Mitglied ist „Primus inter Pares“ (Erster unter Gleichen) Abstimmungskollegialität: Entscheidung nach Mehrheitsprinzip
		Kassationskollegialität: Unternehmensleiter haben das Recht der gegenseitigen Aufhebung getroffener Entscheidungen (Verweigerung der Gegenzeichnung von Dokumenten)
		Ressortkollegialität: Jeder Unternehmensleiter entscheidet für sein Ressort eigenverantwortlich, bereichsübergreifende Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
	Direktorialprinzip	Einzelner Unternehmensleiter entscheidet allein.

2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (3): Top-Management

Modell	Modellformen	Unterform/Beschreibung	
Ressortmodell	Funktionalmodell	Vorstand	Beschaffung Fertigung Marketing Verwaltung
	Divisionsmodell	Vorstand	Düngemittel Fasern
	Regionalmodell	Vorstand	Nord Süd West
	Kundenmodell	Vorstand	Privatkunden Geschäftskunden Großkunden
	Mischformenmodell	Vorstand	Pkw Lkw Vertrieb Finanzen Personal

2. Aufbauorganisation

Vertikale Unternehmensstruktur

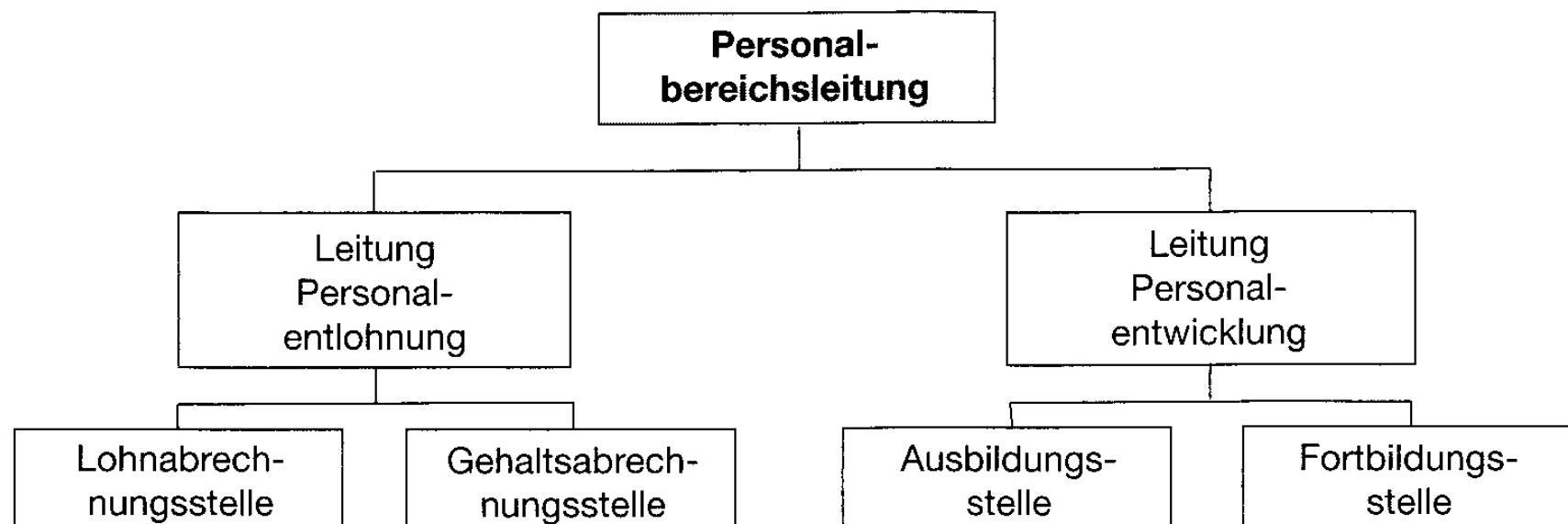
1. **Leitungsspanne:** Anzahl der optimal betreibbaren, einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter, abhängig von
 - Leistungspotenzial der Aufgabenträger,
 - Qualifikation der Mitarbeiter,
 - Selbstständigkeit,
 - Unterstellungsbereitschaft,
 - Aufgabenkomplexität bei den unterstellten Stellen,
 - Arbeitsorganisation (Zusammenarbeit der unterstellten Mitarb.)
2. **Hierarchieebenen:** Optimum schwer definierbar, abhängig von
 - Unternehmensgröße,
 - Leitungsspanne,
 - Komplexität der Unternehmensaufgaben,
 - geografische Struktur.

2. Aufbauorganisation

Organisationssysteme

Menge von Organisationseinheiten, die über Informationswege miteinander verbunden sind.

Liniensystem (1)



2. Aufbauorganisation

Liniensystem (Einliniensystem, Linienorganisation) (2)

Vorteile

- Klare und eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse
- Einfacher Aufbau
- Überschaubare, transparente Struktur
- Keine Eingriffe Dritter
- Eindeutige Kommunikations- und Berichtswege
- Einfache Steuer- und Berechenbarkeit der MA
- Hohes Maß an Ordnung, da straffe Disziplin
- Einhaltung des Dienstweges durch Einheitlichkeit der Auftragsteilung

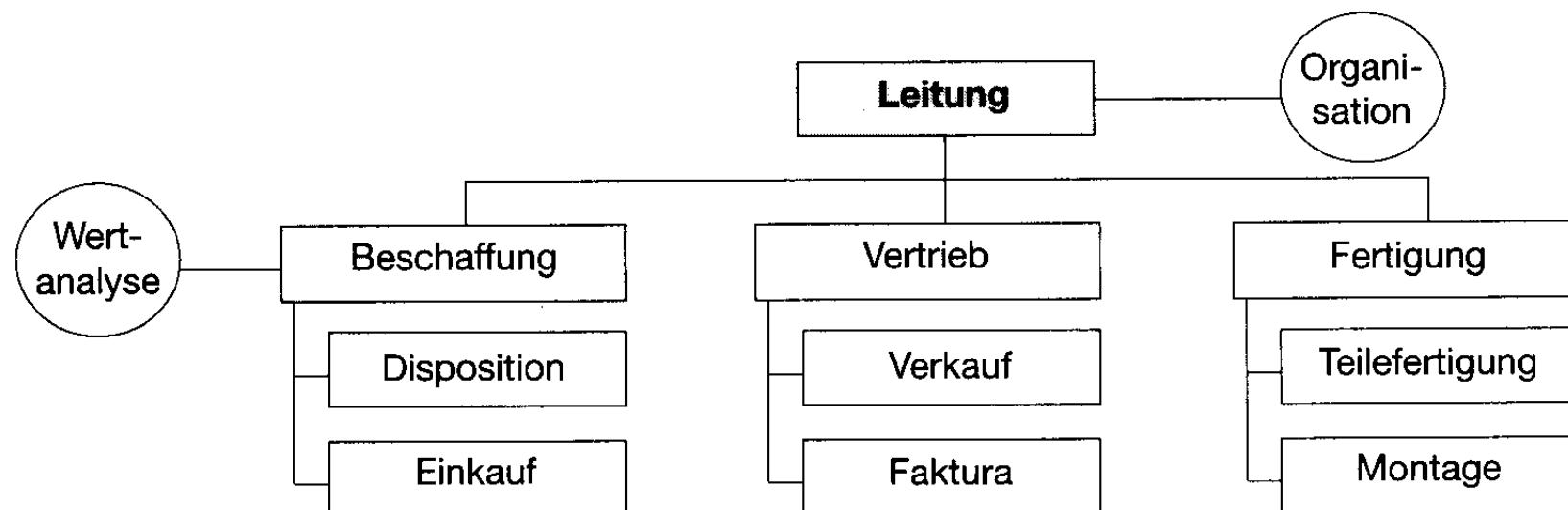
Nachteile

- Übergeordnete Einheiten stark mit Koordinationsaufgaben beansprucht
- Führungskräfte mit Routineaufgaben belastet
- Zusammenarbeit erschwert
- Lange Weisungswege bei vielen Ebenen
- Kritische Position der „Zwischeninstanzen“
- Unflexible Entscheidungsfindung
- Bei langen Instanzenwegen starke Informationsfilterung
- System ist recht undynamisch

2. Aufbauorganisation

Stabliniensystem (1)

- Verbindung von Liniensystem mit Stabsystem.
- Höheren Instanzen werden Stabsstellen ohne unmittelbares Weisungsrecht zugeordnet.
- Besonders ausgeprägt in großen Unternehmen.



2. Aufbauorganisation

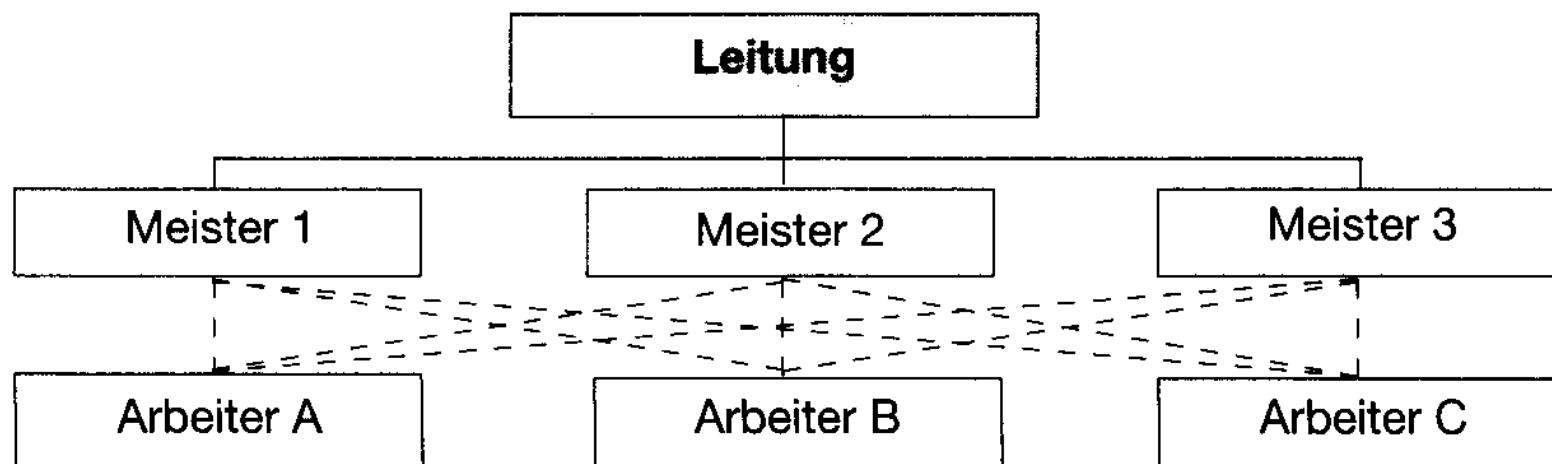
Stabliniensystem (2)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Übersichtliche Struktur	<ul style="list-style-type: none">• Konfliktgefahr durch Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung
<ul style="list-style-type: none">• Einheitlicher Instanzenweg• klare Zuständigkeiten• Nutzung von Größenvorteilen• Nutzung von Spezialisierungsvorteilen	<ul style="list-style-type: none">• Bereichsdenken und Egoismus sind möglich.• ggf. Blockierung von Stabsvorschlägen• ggf. mangelnde Produktverantwortung• Gefahr von Stab-Linien-Konflikten
<ul style="list-style-type: none">• Beratungsvorteil durch Stäbe	<ul style="list-style-type: none">• Demotivation des Stabes durch fehlende Entscheidungsbefugnis
<ul style="list-style-type: none">• Entlastung der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none">• Kompetenzüberschreitung des Stabes
<ul style="list-style-type: none">• Verbesserung der Entscheidungsqualität	<ul style="list-style-type: none">• Informelle Macht von Stäben durch Informationsvorsprung zu Entscheidungsträgern und Manipulationsmöglichkeit der Mitarbeiter• Überdimensionierung der Stabsstellen

2. Aufbauorganisation

Mehrliniensystem (1)

- Jeder Mitarbeiter ist fachlich mehreren Vorgesetzten unterstellt.
- Jeder Mitarbeiter ist einem Vorgesetzten disziplinarisch unterstellt.
- Die jeweilige Unterstellung ist funktions-/fachbezogen.



2. Aufbauorganisation

Mehrliniensystem (2)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Spezialisierung	<ul style="list-style-type: none">• Probleme bei der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichk.
<ul style="list-style-type: none">• Direkte Weisungswege	<ul style="list-style-type: none">• Schwierige Fehlerzurechnung
<ul style="list-style-type: none">• Direkte Informationswege	<ul style="list-style-type: none">• Persönliche Konflikte zwischen den Vorgesetzten
<ul style="list-style-type: none">• Betonung der Fachautorität	<ul style="list-style-type: none">• Schwierigkeiten bei der einheitlichen Umsetzung der Unternehmensziele
<ul style="list-style-type: none">• Relativ schnelle Ausführung	<ul style="list-style-type: none">• Konfliktpotenzial durch Mehrfachunterstellung
<ul style="list-style-type: none">• Erschwerete Informationsfilterung	<ul style="list-style-type: none">• Gefahr der mangelnden Arbeitsdisziplin infolge der Mehrfachunterstellung
<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte	
<ul style="list-style-type: none">• Einzelweisungen durch jeweils kompetente Vorgesetzte	
<ul style="list-style-type: none">• Kein schwerfälliger Instanzenweg	

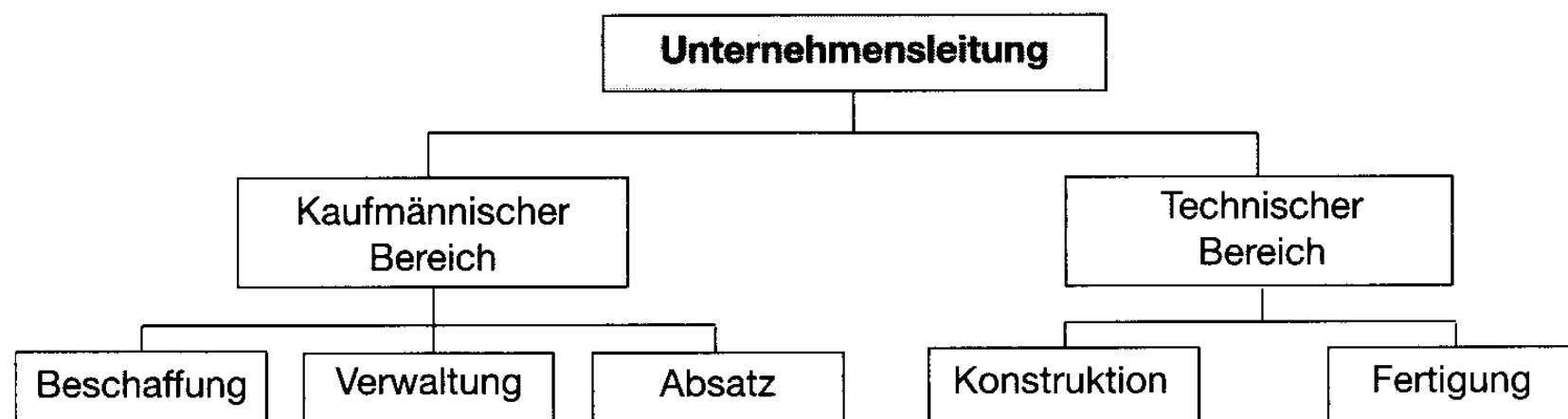
2. Aufbauorganisation

Organisationsformen

Entscheidung der Unternehmensleitung über **Bereichsorganisation**

Sektoralorganisation

- Zentrale Organisationsstruktur
- Zweiteilung auf der zweiten Hierarchieebene
- Für
 - relativ kleine Unternehmen
 - bei stabiler Umwelt und
 - homogenem Leistungsprogramm

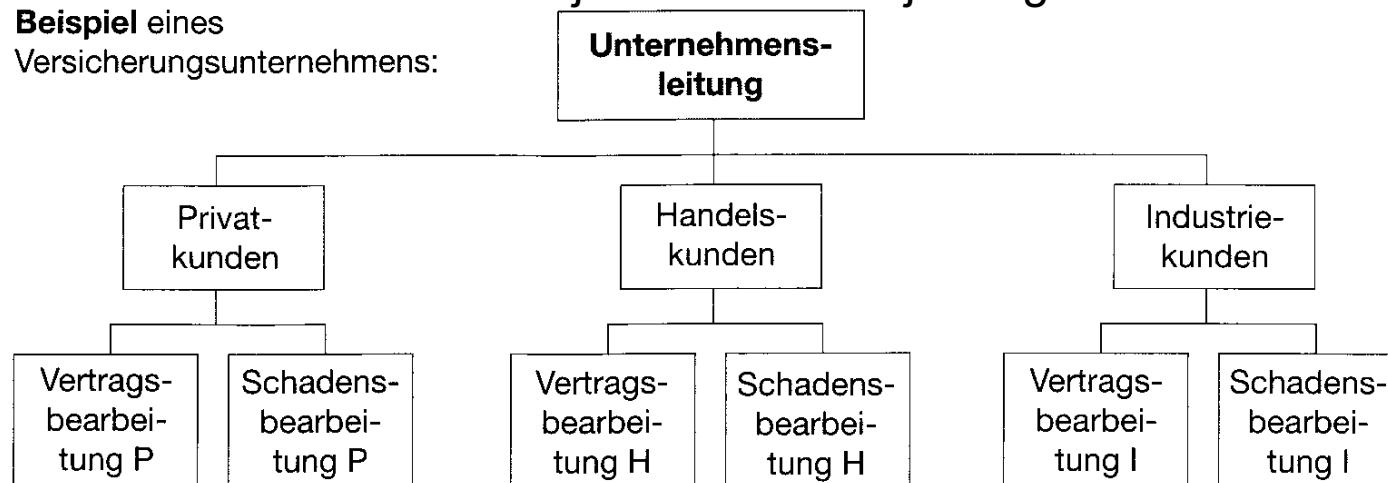


2. Aufbauorganisation

Spartenorganisation

- Durch Dezentralisierung geprägte Organisationsform.
- Wesentliche Elemente sind:
 - Zentralabteilungen für Querschnitts-Dienstleistungen
 - Divisionalbereiche mit Stab-Liniensystem
- Divisionalbereiche sind selbstständige Unternehmen.
- Unterteilung in Divisions erfolgt nach
 - Produkten → Produktorganisation,
 - Regionen → Regionalorganisation,
 - Kunden → Kundenorganisation oder
 - Projekten → Projektorganisation.

Beispiel eines
Versicherungsunternehmens:



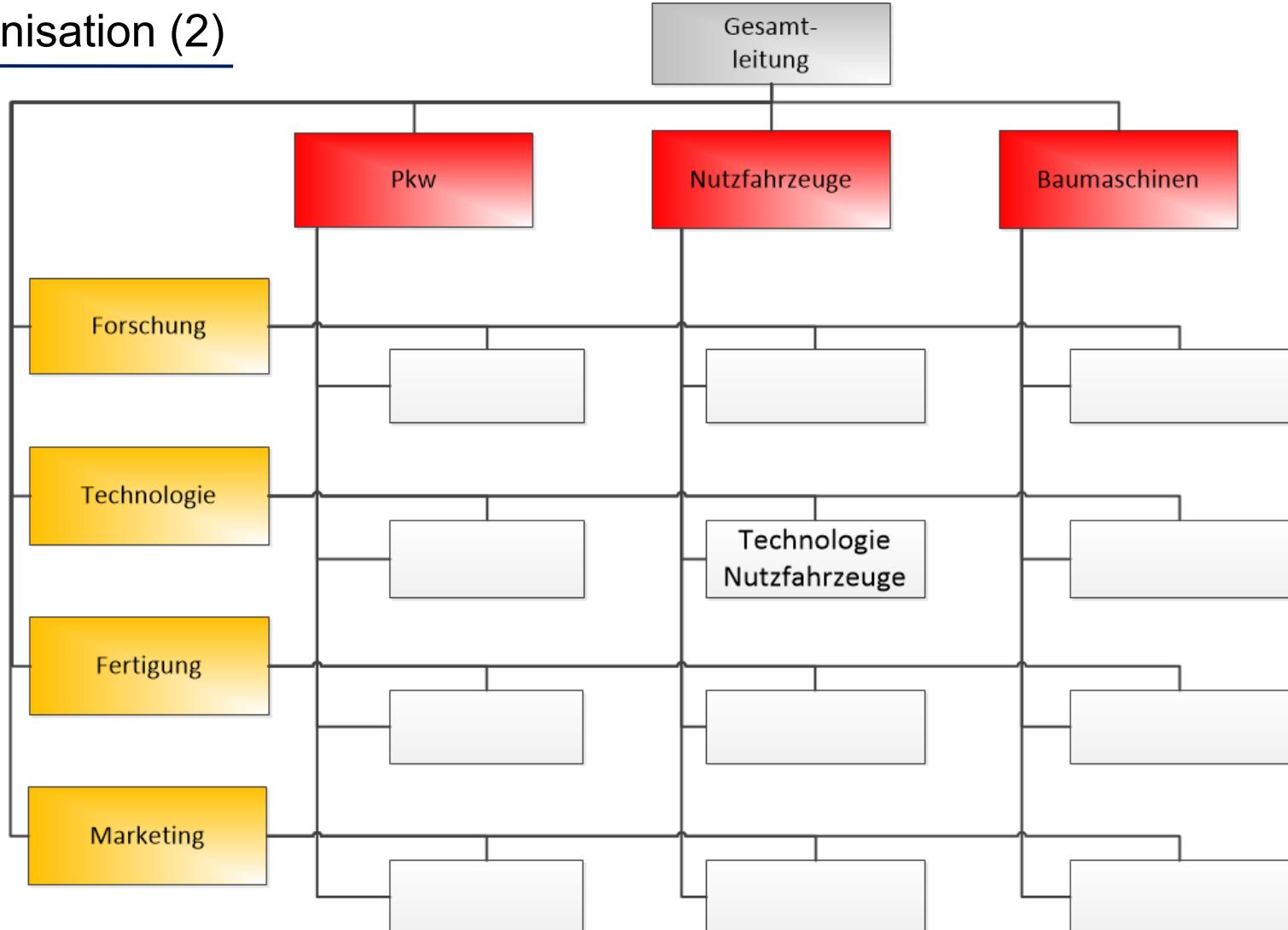
2. Aufbauorganisation

Matrixorganisation (1)

- Sonderform des Mehrliniensystems,
- in sehr großen Unternehmen zu finden.
- Verbindung von Funktional- und Spartenorganisation.
- Zwei Gliederungsprinzipien **gleichzeitig** in der zweiten Hierarchieebene
 - Horizontal: zentrale Funktionen
 - Vertikal: Produkte/Regionen, ... als dezentrale Organisationseinheiten
- In den Schnittpunkten sind doppelt unterstellte Organisationseinheiten.

2. Aufbauorganisation

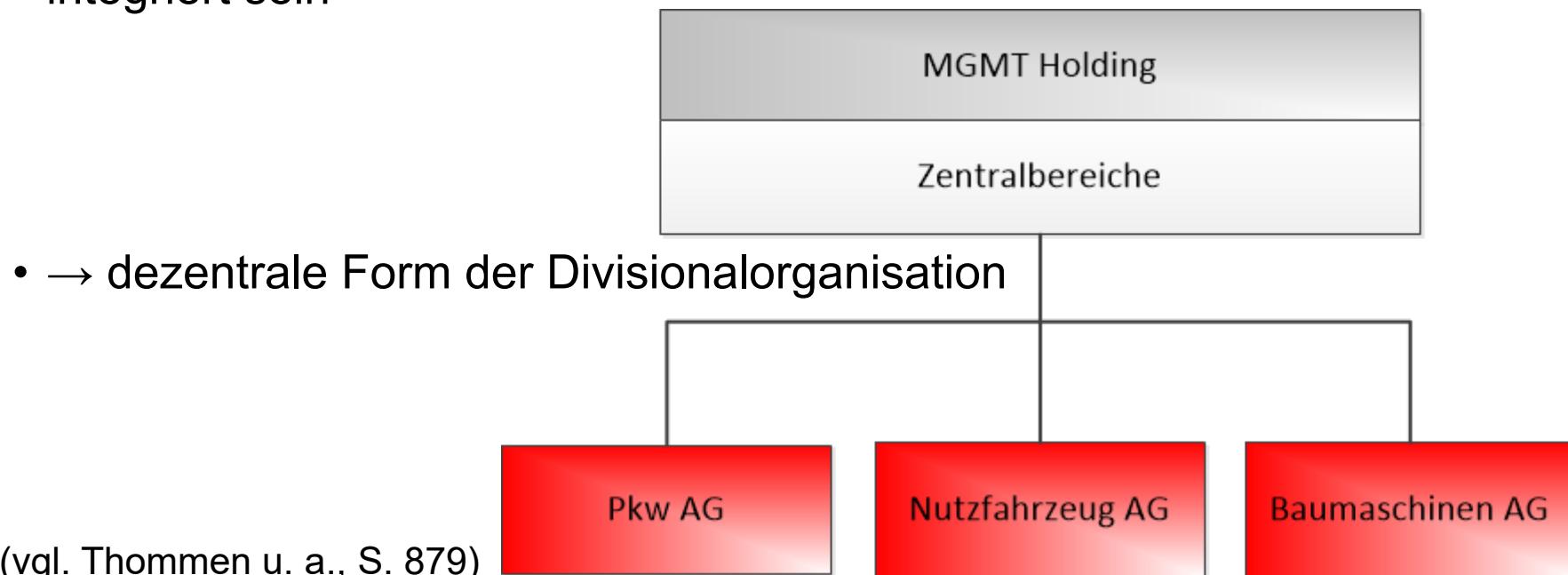
Matrixorganisation (2)



2. Aufbauorganisation

Holdingorganisation: Managementholding

- hält und verwaltet oft die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften
- führt unternehmensstrategische Aufgaben aus ohne
- sich in die operative Tätigkeit der Tochtergesellschaften einzumischen
- Zentralbereiche können selbstständig oder in Dachgesellschaft integriert sein

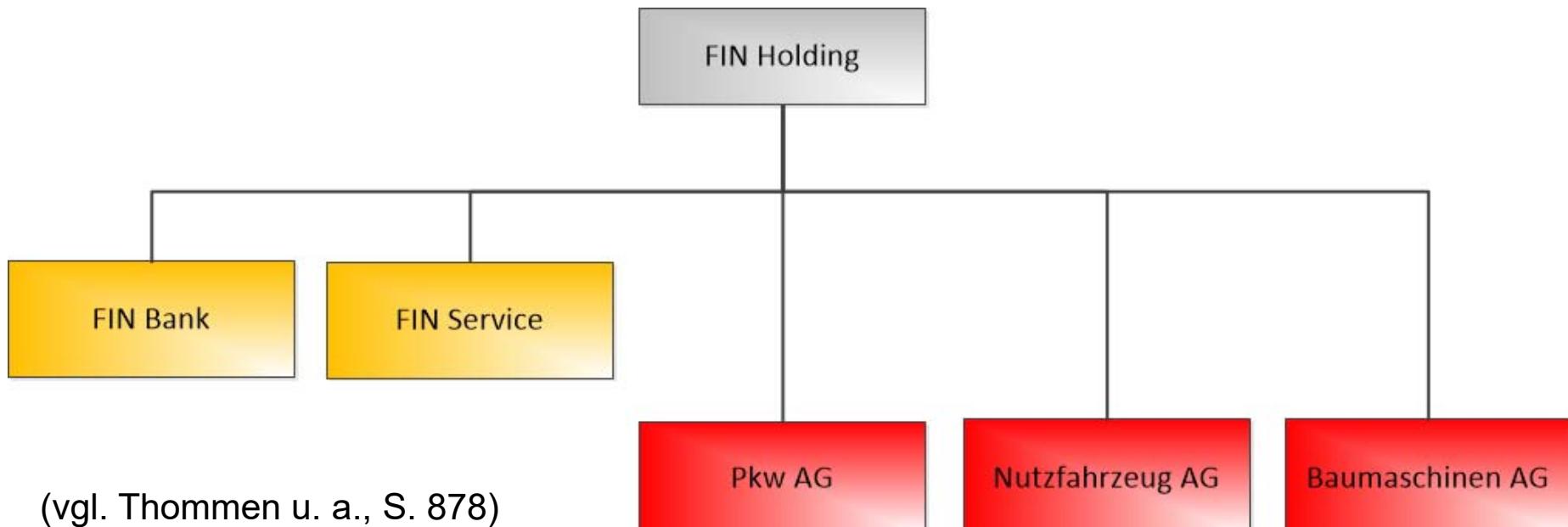


(vgl. Thommen u. a., S. 879)

2. Aufbauorganisation

Holdingorganisation: Finanzholding

- hält und verwaltet die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften
- übt keine Führungsfunktionen aus
- → Investmentgesellschaft zur Renditemaximierung



2. Aufbauorganisation

Organisationsdokumentation: Stellenbeschreibung

Stellenbezeichnung	Name oder Nummer
Stelleneinordnung	<ul style="list-style-type: none">• vorgesetzte Instanz• untergebene Stellen• Abteilungszugehörigkeit
Stellenaufgaben	<ul style="list-style-type: none">• detaillierte Beschreibung der dauerhaft auszuführenden Aufgaben
Stellenbefugnisse	<ul style="list-style-type: none">• besondere Weisungsbefugnisse• Unterschriftsbefugnisse
Stellenverantwortung	<ul style="list-style-type: none">• aufgabenbezogene Verantwortung• sollte sich mit den Befugnissen decken
Stellenziele	<ul style="list-style-type: none">• möglichst messbare Ziele festlegen
Stellvertretungen	<ul style="list-style-type: none">• Wer vertritt die Stelle?• Wen vertritt die Stelle?
Stellenanforderungen	<ul style="list-style-type: none">• besondere Anforderungen an den Stelleninhaber (Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen)

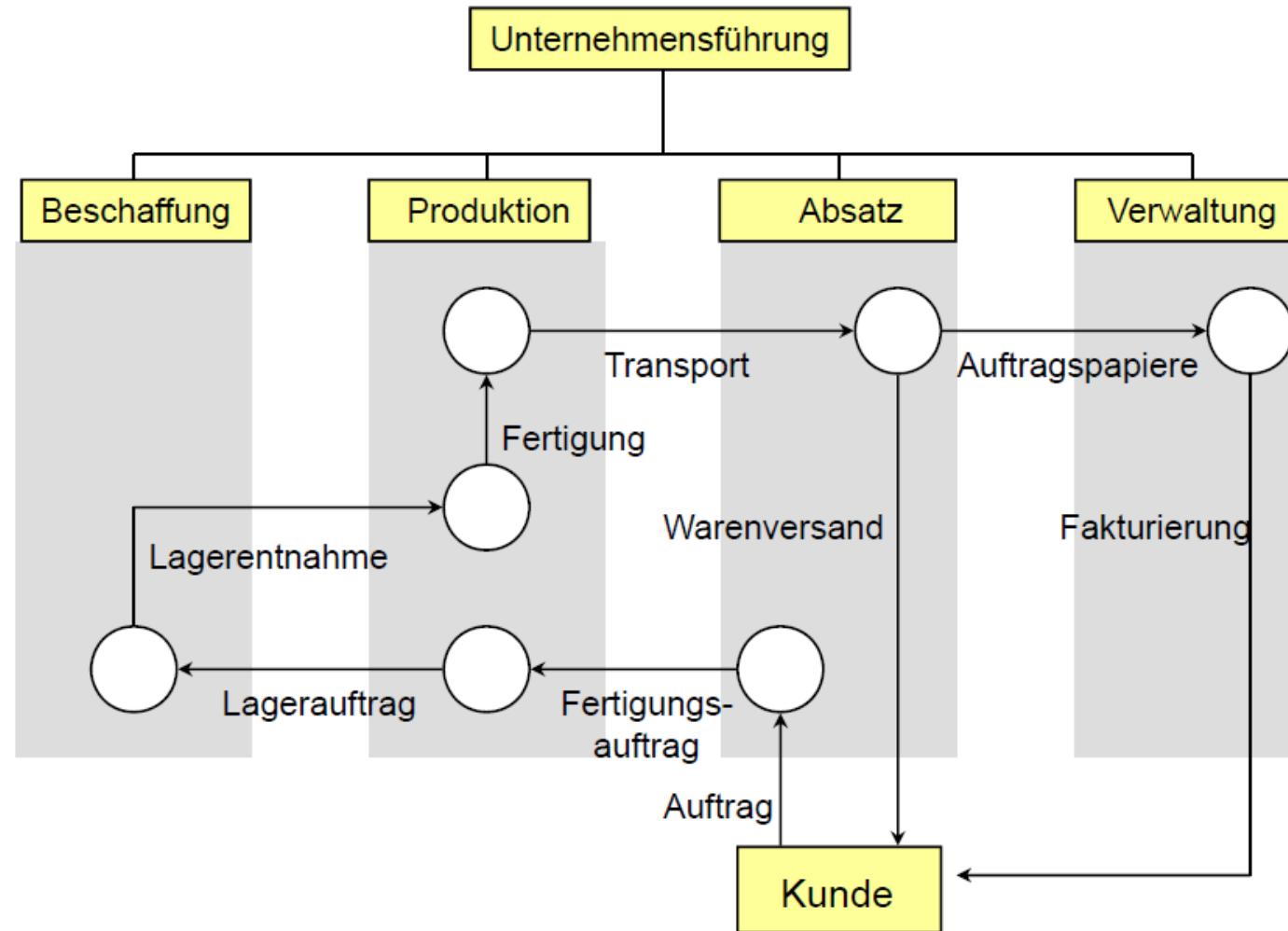
3. Prozessorganisation

Prozessorganisation (Ablauforganisation): Strukturierung des Arbeitsprozesses nach

- Aufgabenträger,
 - Ort,
 - Zeit und
 - Reihenfolge.
- Horizontale Betrachtungsweise
 - Betrachtungsgegenstand sind Prozesse
 - vorrangig aus **Kundensicht**.
 1. **Neuorganisation**: Aufbauorganisation als Ausgangspunkt festlegen, dann Gestaltung der Prozessorganisation
 2. **Reorganisation**: Gestaltung der Prozessorganisation, dann ggf. Anpassung der Aufbauorganisation

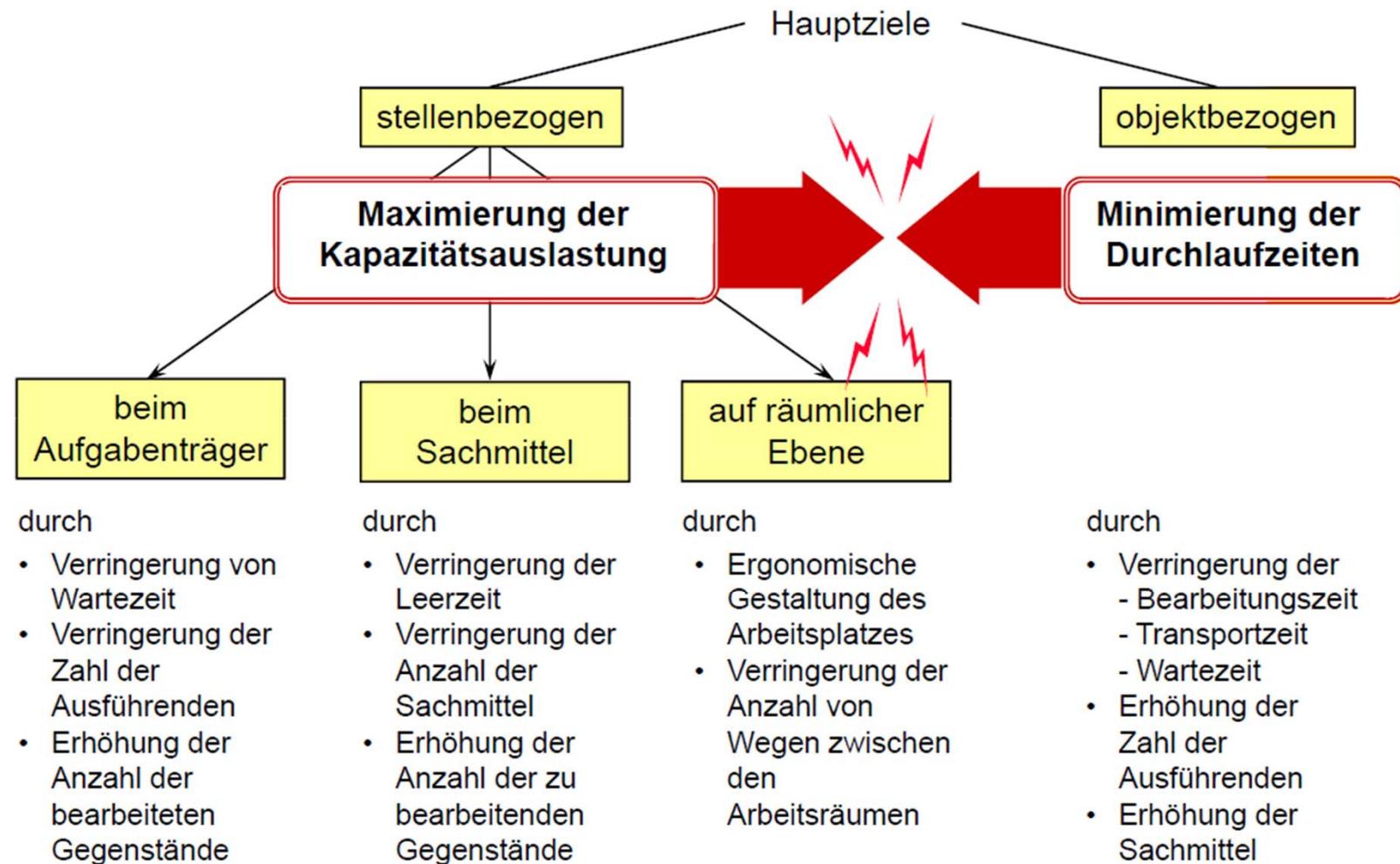
3. Prozessorganisation

Zusammenhang Aufbauorganisation ↔ Prozessorganisation



3. Prozessorganisation

Ziele der Prozessorganisation



3. Prozessorganisation

Betrieblicher Prozess, Geschäftsprozess, Business Process

Folge logisch zusammengehöriger Aktivitäten, die

- Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leistet und
- am Kunden (extern, intern) orientiert ist.

Merkmale:

- Leistungsprozesse oder Unterstützungsprozesse,
- wiederkehrend (reproduzierbar),
- definierter Anfang,
- definiertes Ende.



Nennen Sie Beispiele für Geschäftsprozesse in einem IT-Systemhaus.

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

ARIS-Modell: Architektur integrierter Informationssysteme

Betriebliche Prozesse sind komplex:

- nur teilweise sequenziell,
- parallel und verschachtelt,
- verlaufen häufig durch mehrere organisatorische Einheiten (Arbeitsgruppen, Abteilungen, ...),
- Ablauf wird durch unterschiedliche Steuergrößen beeinflusst,
- ...

ARIS-Modell ist ein (genialer) Ansatz, diese Komplexität beherrschbar zu gestalten:

- Modell und Werkzeugsatz für Entwicklung Betrieblicher Informationssysteme
- Beginn der Entwicklung war Anfang der 1990er Jahre an der Universität des Saarlandes in Zusammenarbeit mit SAP
- Urheber ist Prof. August-Wilhelm Scheer

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

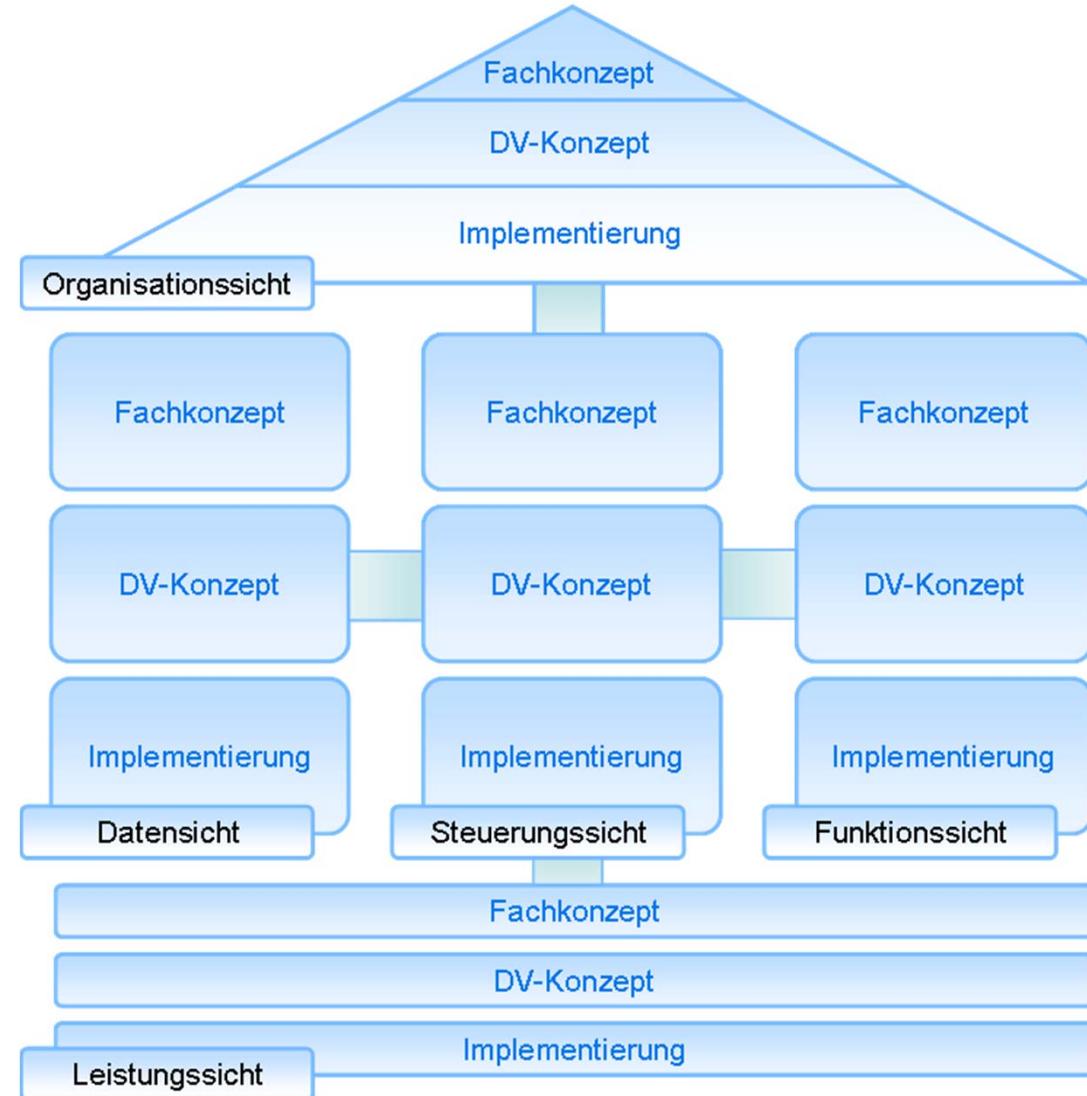
5 Modellierungssichten:

-
-
-
-
-

3 Beschreibungsebenen:

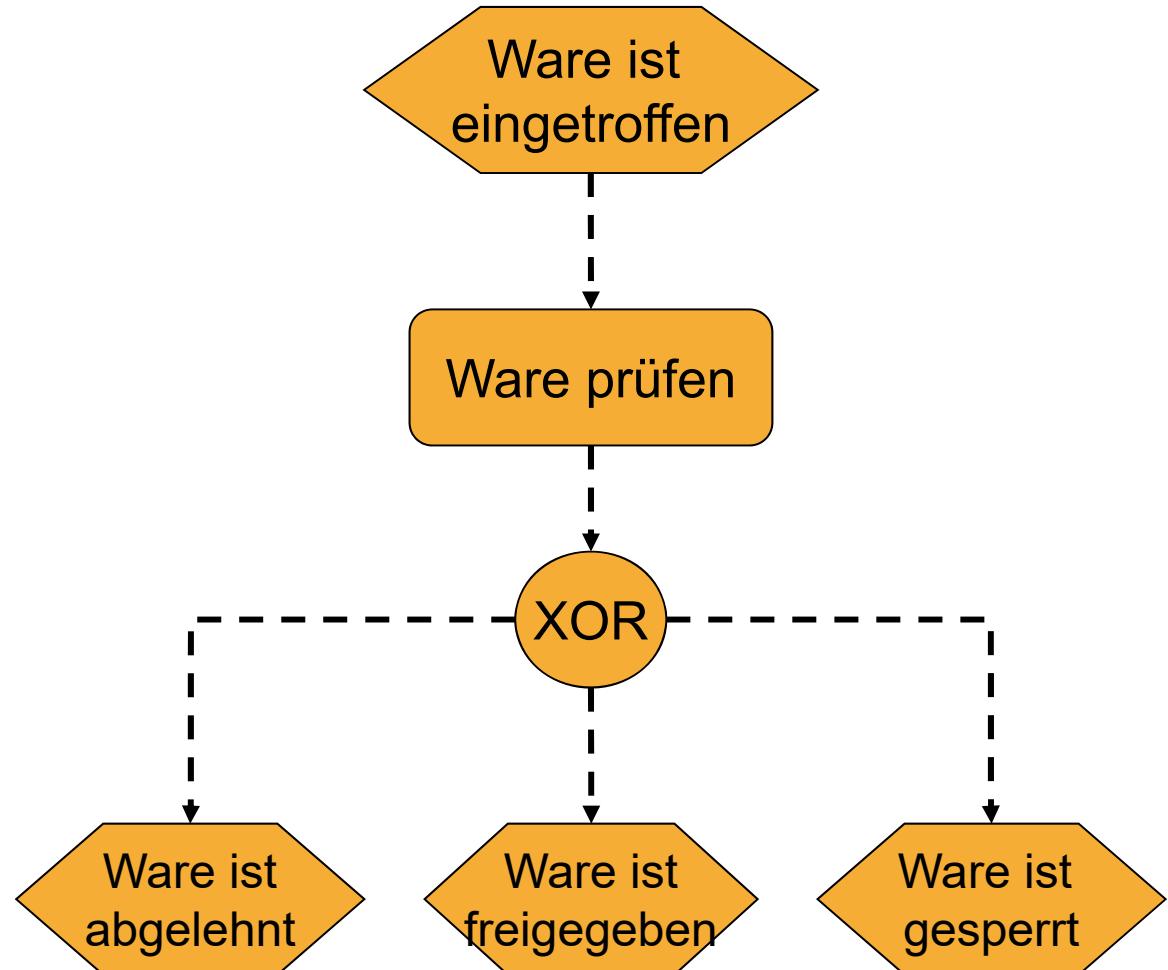
-
-
-

(Quelle: de.wikipedia.org/ARIS)



4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Beispiel: Wareneingangsprüfung



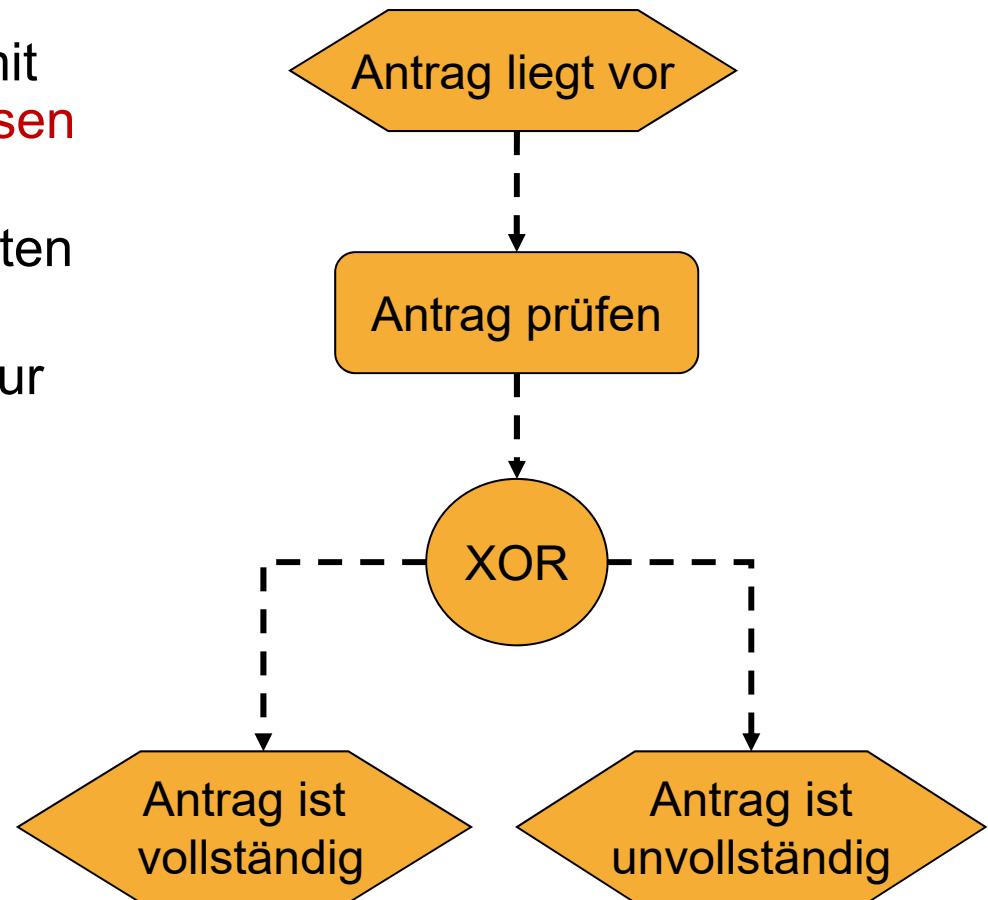
4. Modellierung betrieblicher Prozesse

	Ereignis	<ul style="list-style-type: none"> • passiv, löst Aktivitäten aus • Ergebnis von Funktionen
	Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • aktiv, führt etwas durch • transformiert Input- zu Outputdaten • hat Entscheidungskompetenz
----->	Kontrollfluss	Abhängigkeit zwischen Ereignis, Funktion und Verknüpfung
	XOR-Verknüpfung	<ul style="list-style-type: none"> • nur Verknüpfungen verzweigen • haben einen Eingang und mehrere Ausgänge
	UND-Verknüpfung	<ul style="list-style-type: none"> oder
	ODER-Verknüpfung	<ul style="list-style-type: none"> • mehrere Eingänge und einen Ausgang

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

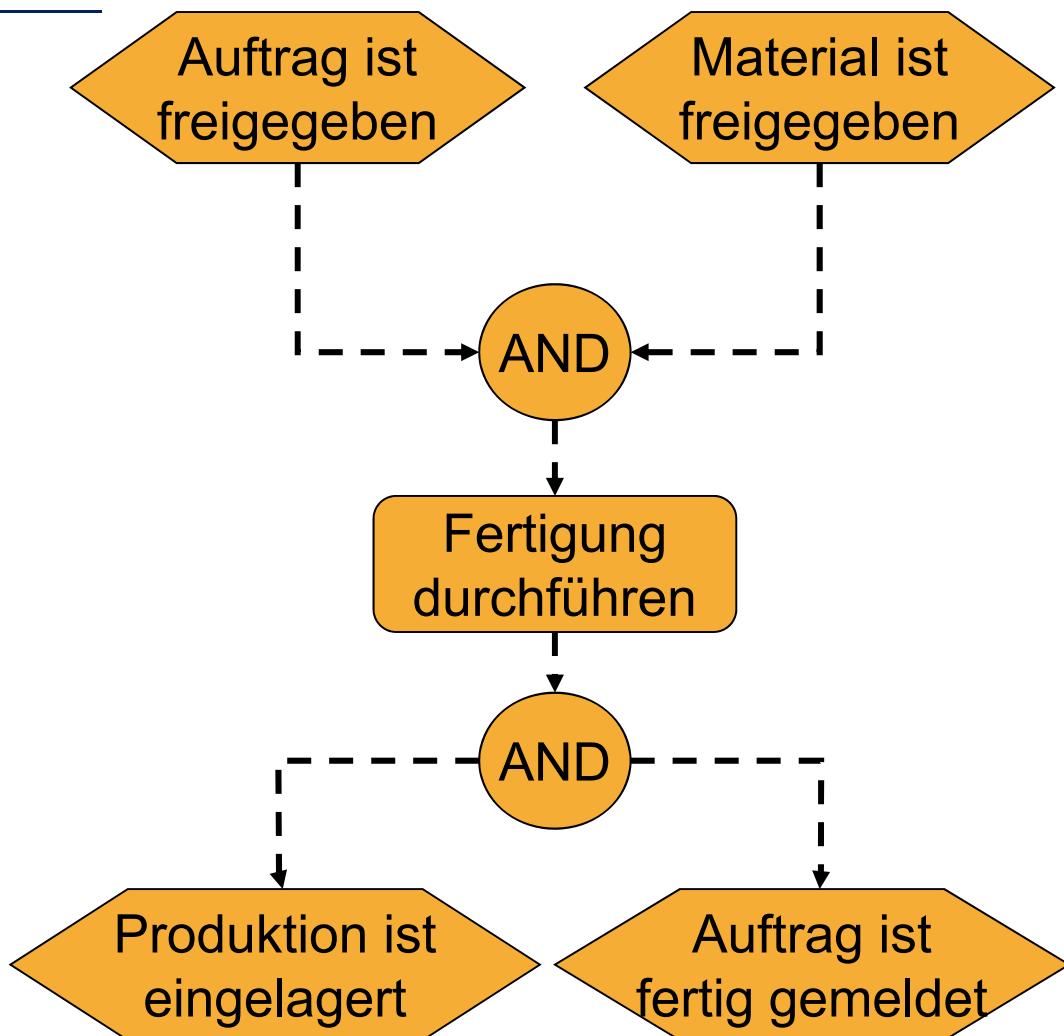
Grundregeln der EPK

- Jede EPK **beginnt** und **endet** mit einem oder mehreren **Ereignissen** (und nicht mit Funktionen)
- Eine Kante verbindet zwei Knoten jeweils **unterschiedlichen** Typs
- Ereignis und Funktion haben nur je einen Eingang und einen Ausgang
- Auf ein Ereignis darf nur AND-Verknüpfung folgen (nicht OR/XOR)



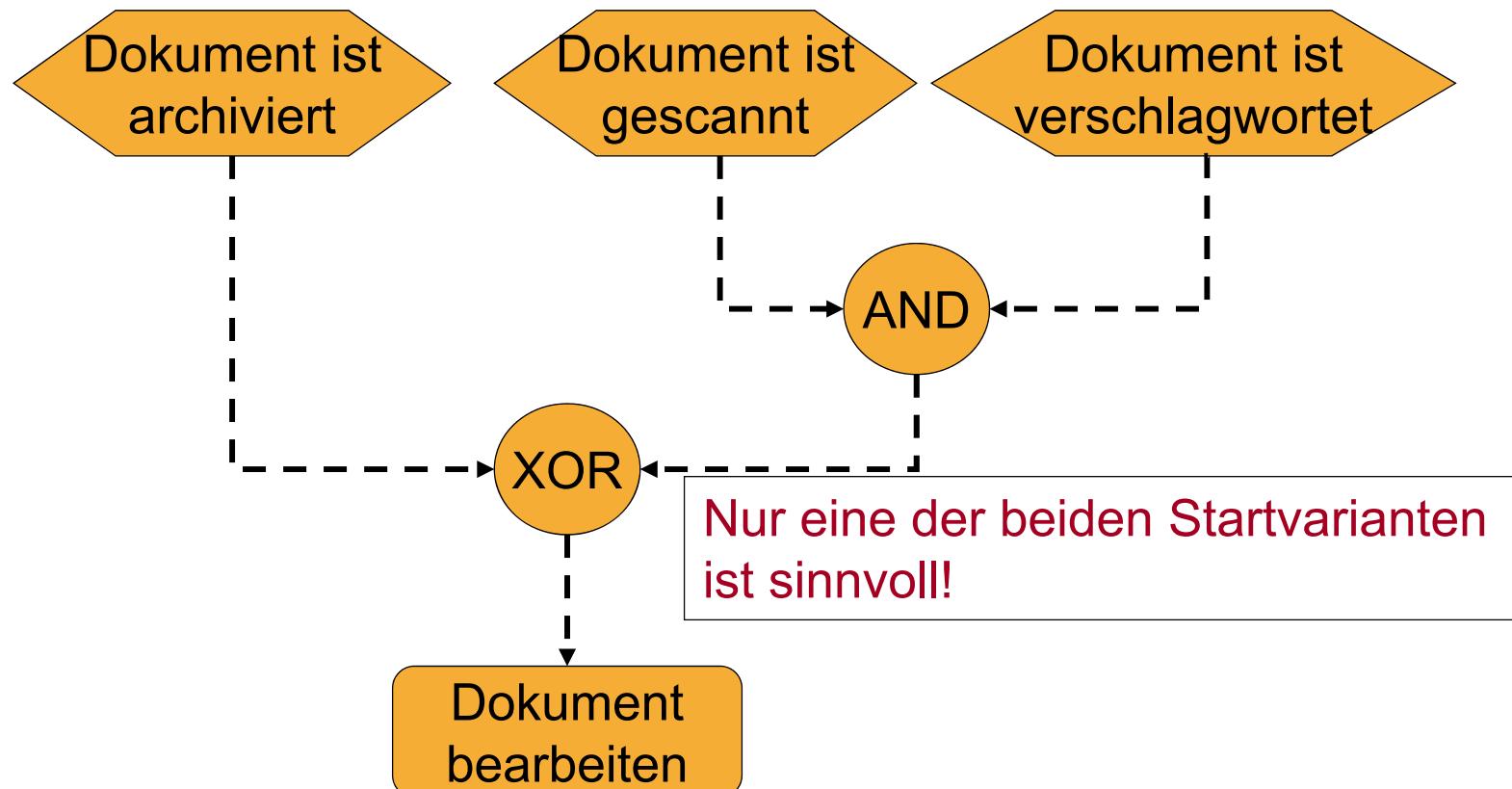
4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Beispiel für zwei Startereignisse



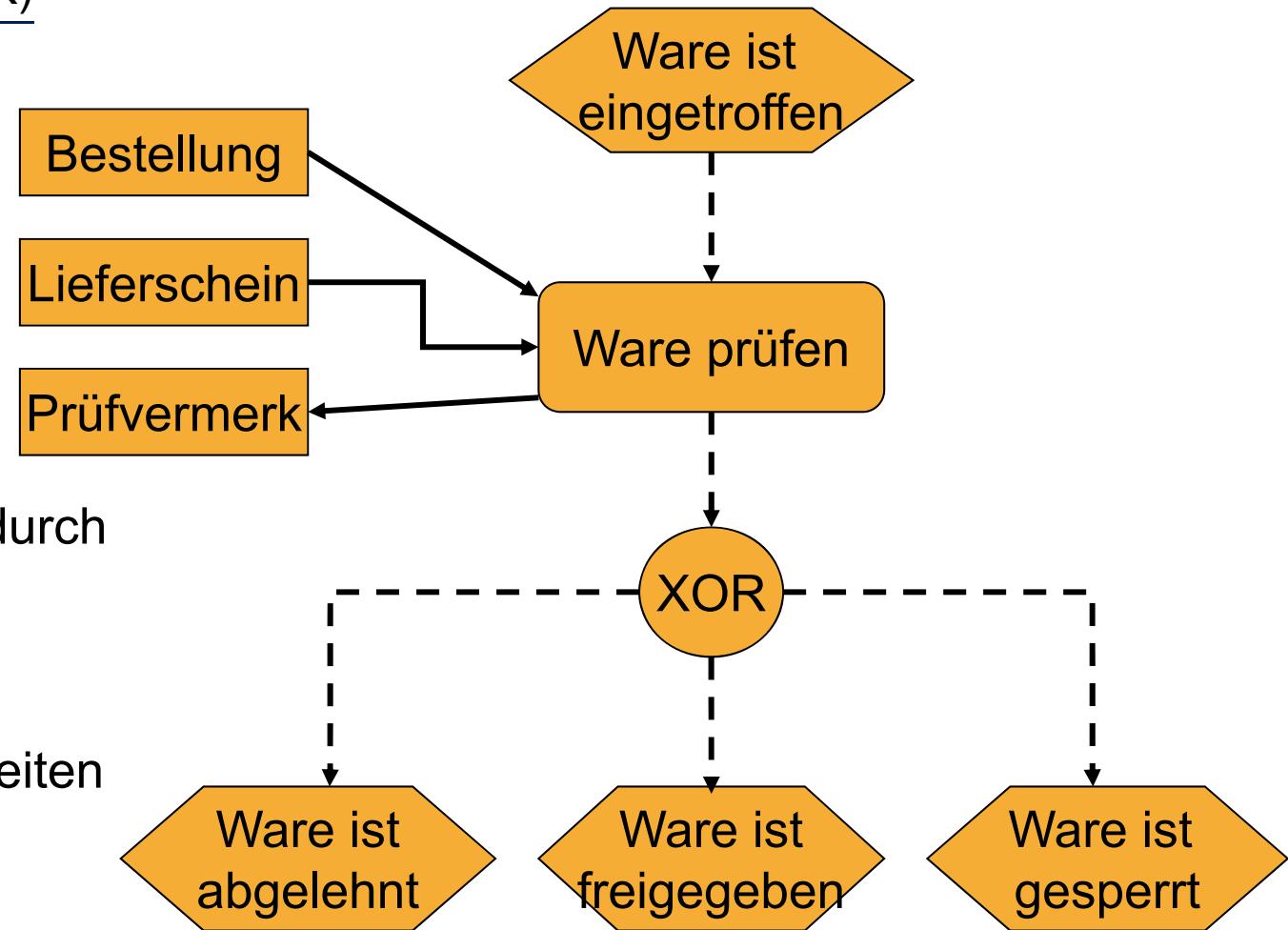
4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Beispiel für Verzweigungen



4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Erweiterte EPK (eEPK)

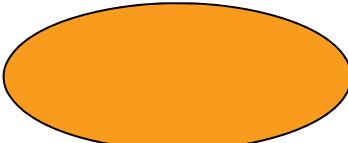


EPK wird erweitert durch

- Daten- und Materialobjekte
- Organisationseinheiten
- Informations- und Stofffluss

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Elemente der eEPK

	Daten-/Materialobjekt	E-Mail, Papierbeleg, Datei
	Organisatorische Einheit	Wareneingang, Buchhaltung
	Daten-/Materialfluss	
	Zuordnung einer organisatorischen Einheit	
	Anwendungssystem	Warenwirtschaftssystem

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Beispiel

In einer Autovermietung ist der Prozess der Fahrzeugvermietung wie folgt beschrieben:

Der Kunde stellt seine Anfrage mit Fahrzeugklasse und Terminwunsch in der Regel telefonisch. Der Mitarbeiter prüft, ob ein eigenes Fahrzeug verfügbar ist. Wenn ja, dann teilt er dem Kunden die Konditionen und den Preis mit. Ist kein eigenes Fahrzeug verfügbar, macht er dem Kunden Alternativvorschläge. Kommt es hier zu keiner Einigung mit dem Kunden, prüft der Mitarbeiter die Verfügbarkeit eines passenden Fahrzeugs bei der Partnerfirma und ruft den Kunden zurück und teilt ihm die Konditionen und den Preis mit.

Daneben gibt es einfaches Formular auf der Firmen-Homepage. Hier trägt der Kunde seine Wünsche ein und erhält per E-Mail einen Vorschlag über Konditionen und Preis. Der Kunde schickt per Mail seine Auswahl zurück.

Wenn der Kunde sein Einverständnis erklärt hat, wird der Vermietungsvertrag ausgefertigt.

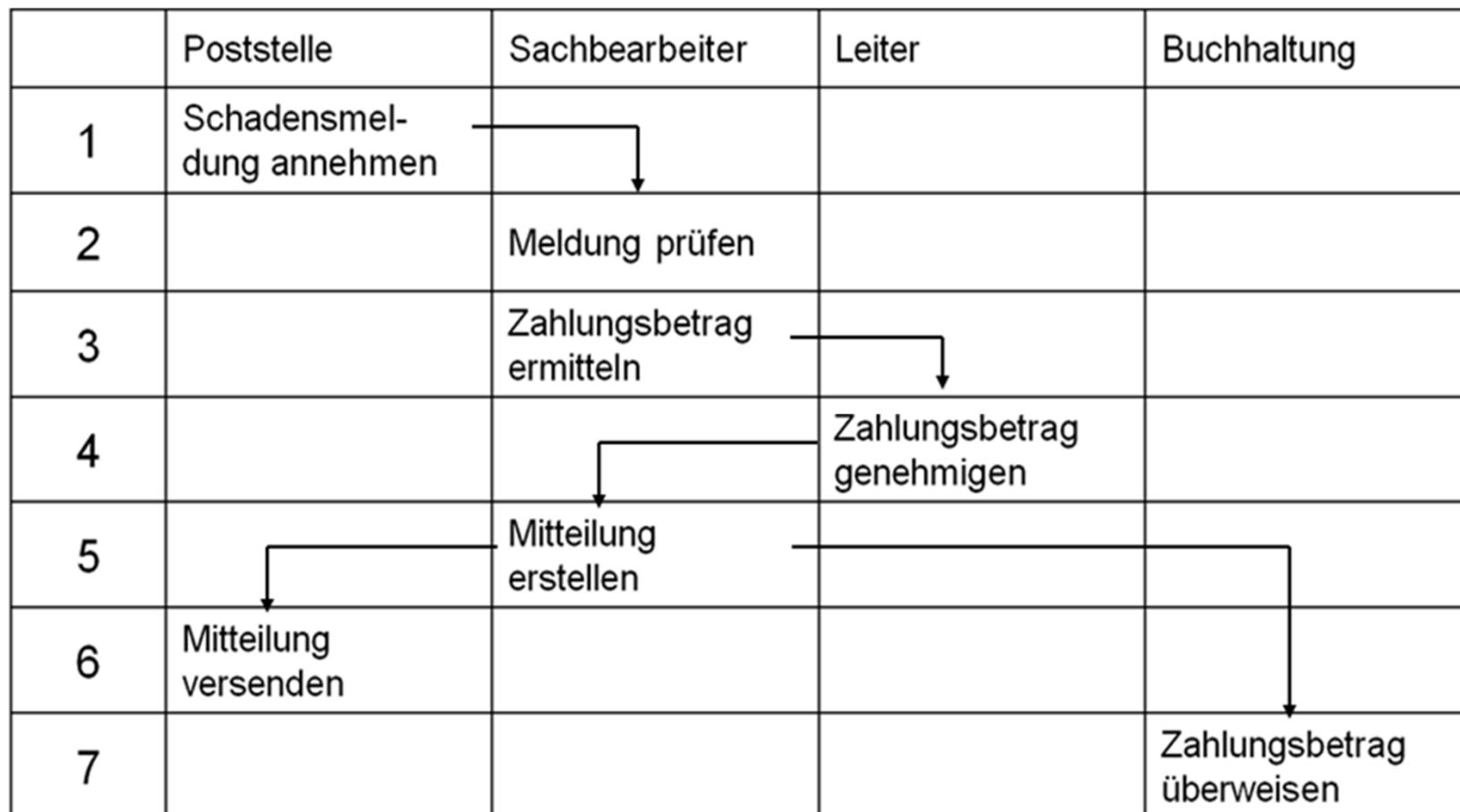
Stellen Sie diesen Ablauf in einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) dar!

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Rasterdiagramm: Beispiel: Bagatellschaden-Bearbeitung in Versicherung

Wer?

Was?



4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Entscheidungstabelle: Grundlagen

- Universelles Werkzeug nach DIN 66241
- Eindeutige und zusammenfassende Darstellung von Entscheidungssystemen
- Besteht aus
 - **Regelsatz** und
 - zugehörigen **Entscheidungen**
- Regelsatz beinhaltet reine Ja-/Nein-Bedingungen

9 Organisation

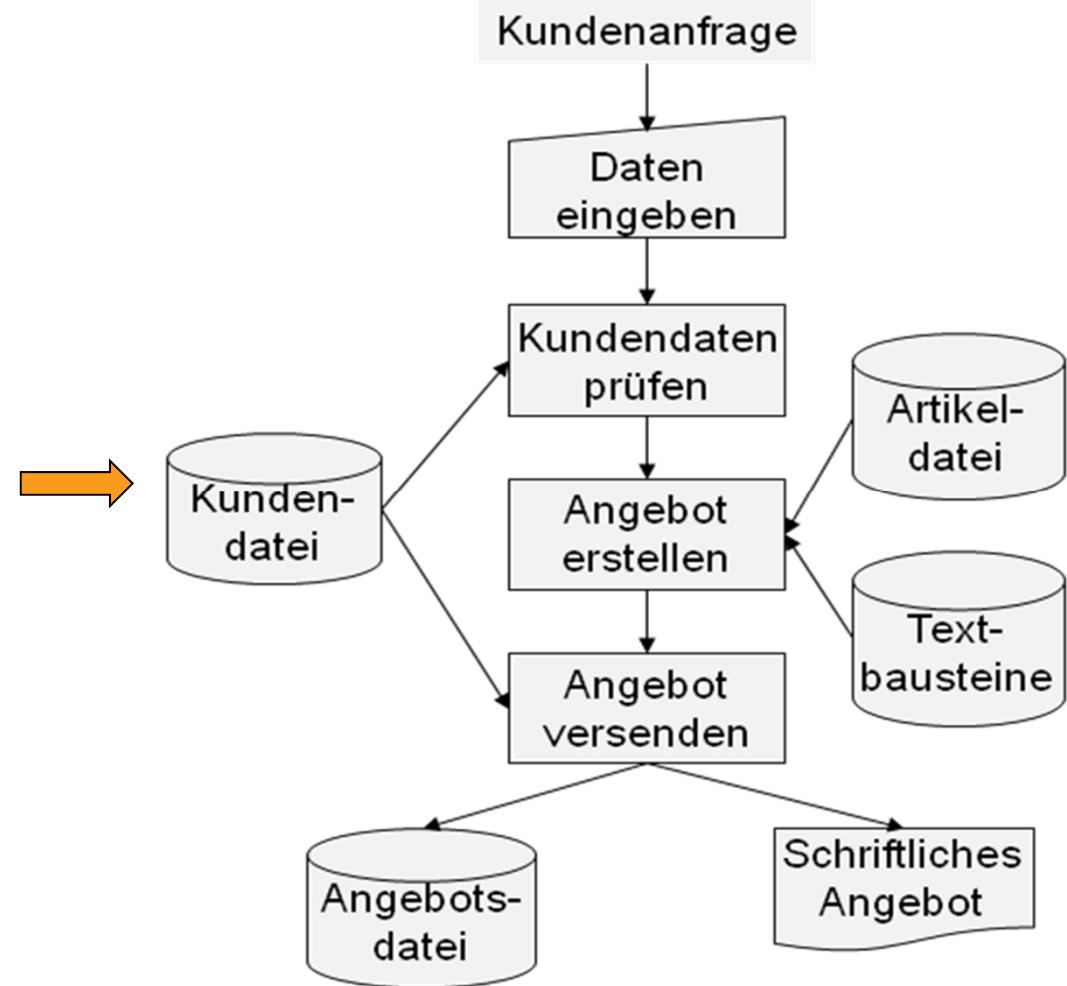
4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Entscheidungstabelle		Regeln							
Bedingungen	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	
	Antrag vollständig	j	j	j	j	n	n	n	n
	telefonische Klärung ausreichend	j	j	n	n	j	j	n	n
	Antrag rechnerisch richtig	j	n	j	n	j	n	j	n
Aktionen	telefonische Klärung	-	-	-	-	x	x	-	-
	Abrechnung ergänzen	-	-	-	-	x	x	-	-
	Rückfrage schreiben und absenden	-	-	-	-	-	-	x	x
	Antragsformular korrigieren	-	x	-	x	-	x	-	-
	Antragsformular unterschreiben und weiterleiten	x	x	x	x	x	x	-	-

4. Modellierung betrieblicher Prozesse

Datenflussplan

	Dateneingabe, Datenausgabe
	Datenspeicherung
	Funktionen des Arbeitsablaufs
	Verbindungslien (gerichtete Pfeile)
	Dokument (Ein-/Ausgabe)



Gliederung

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation