

**Betriebswirtschaftslehre
für Informatiker und Medieninformatiker
(Modul I-370)**

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

| | |
|---------------------|---|
| 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 | <u>wolf-eckart.gruening@htw-dresden.de</u> |
| Büro | S326 |
| Sprechzeit | bei Bedarf jederzeit |

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?

- 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.

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.

- 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

1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

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

1. Angewandte vs. Grundlagenwissenschaft
2. Einteilung der Betriebswirtschaftslehre

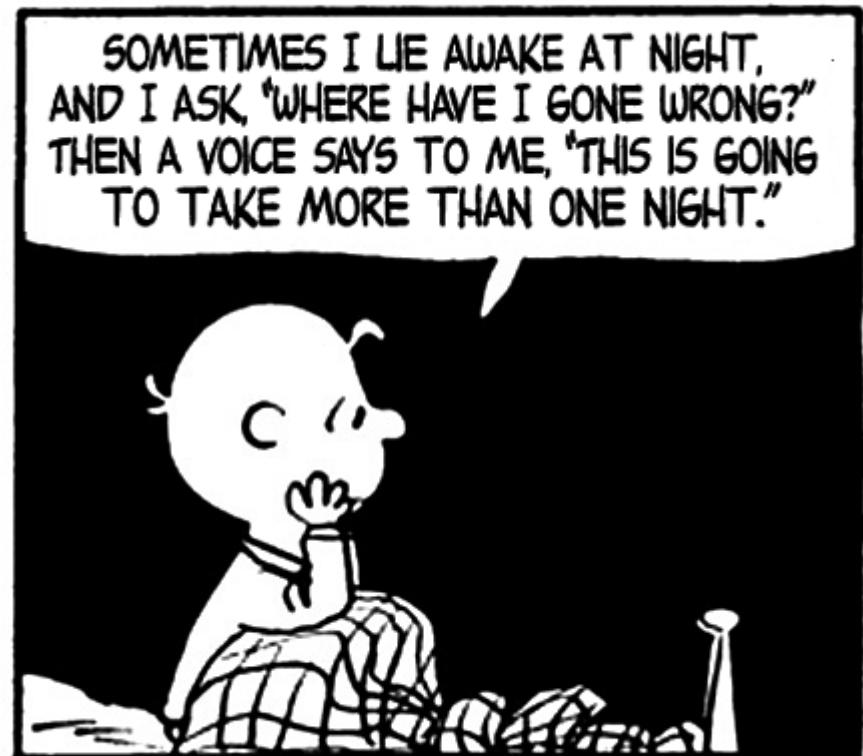


Jede Beschäftigung mit einer Wissenschaftsdisziplin beinhaltet auch eine Selbstreflektion:

Was sind

- Charakter,
- Inhalt,
- Aufgabe und
- Ziel

dieser Disziplin?



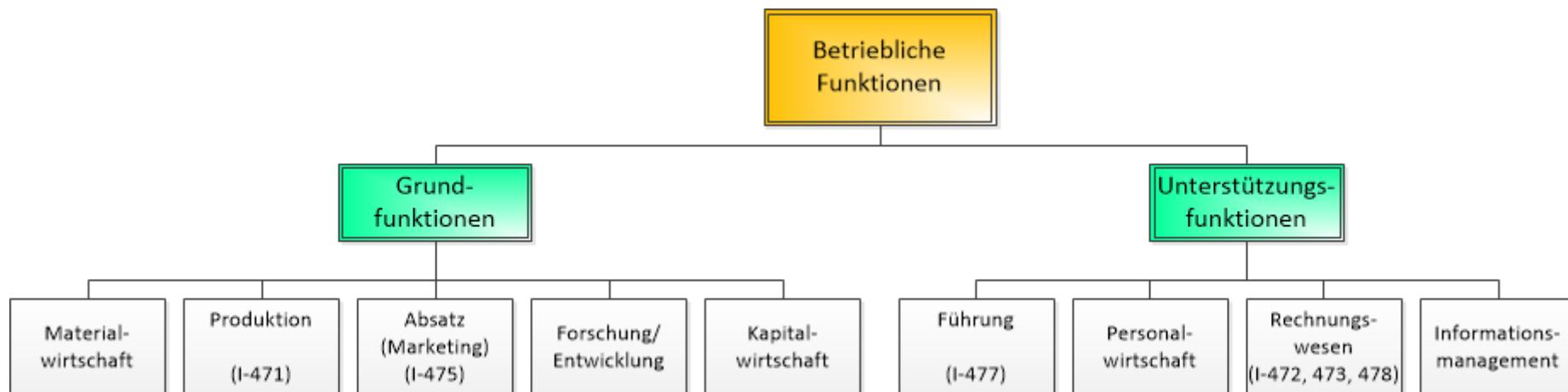
| Merkmal | Theoretische Wissenschaft | Anwendungswissenschaft |
|----------------------------------|--|--|
| Quelle der Forschungsgegenstände | in der Wissenschaft selbst | in der Praxis |
| Art der Probleme | disziplinär | adisziplinär |
| Ziele der Forschung | <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung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

Unterteilung der BWL kann nach mehreren Kriterien erfolgen:

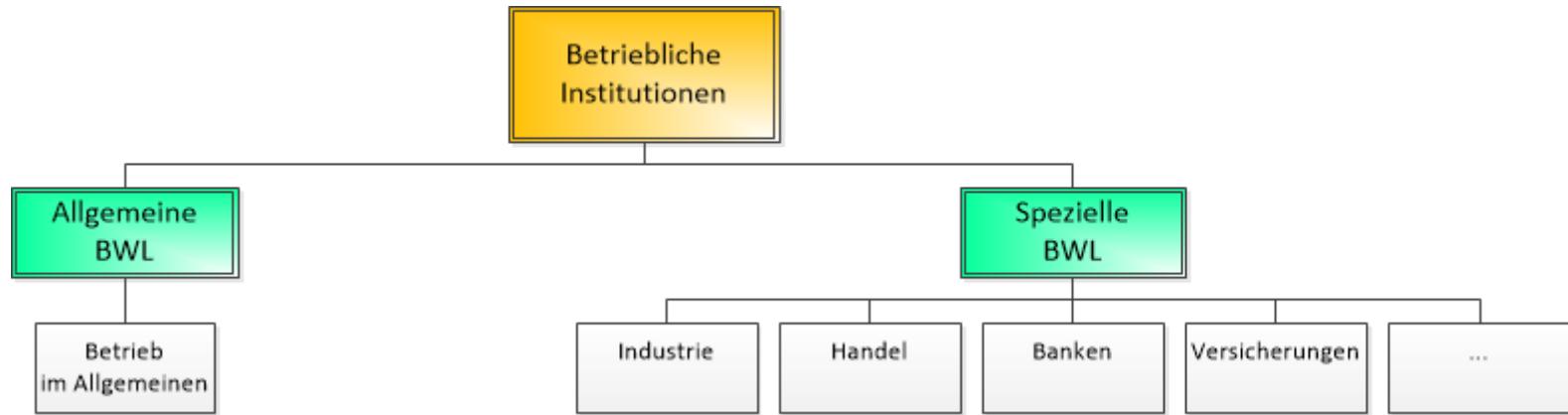
- Funktion,
- Institution oder
- Genetik.

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

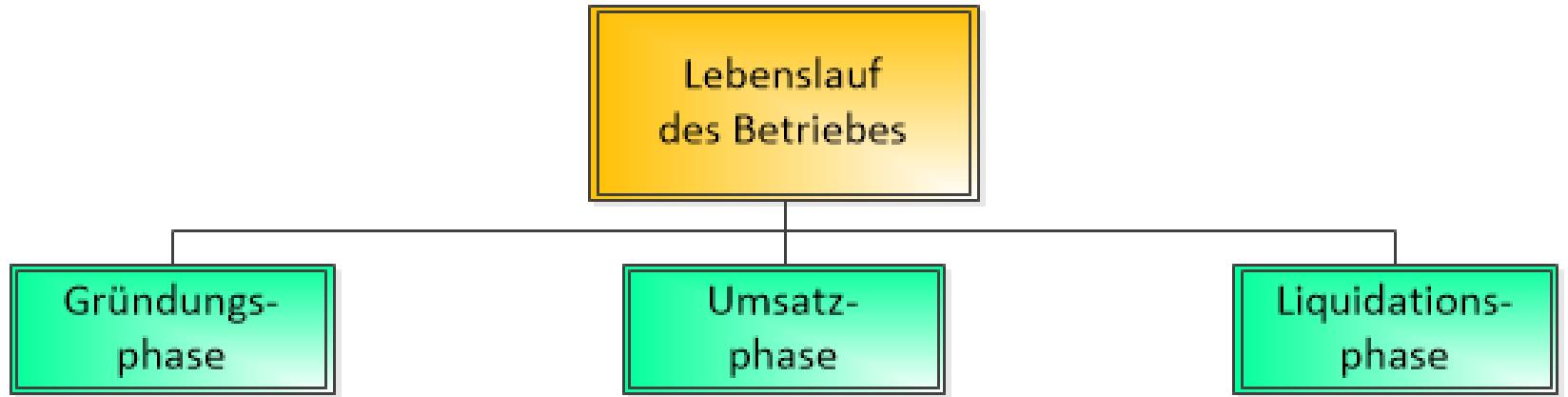
Funktionale Gliederung der BWL



Institutionelle Gliederung der BWL



Genetische Gliederung der BWL



1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

2. Management

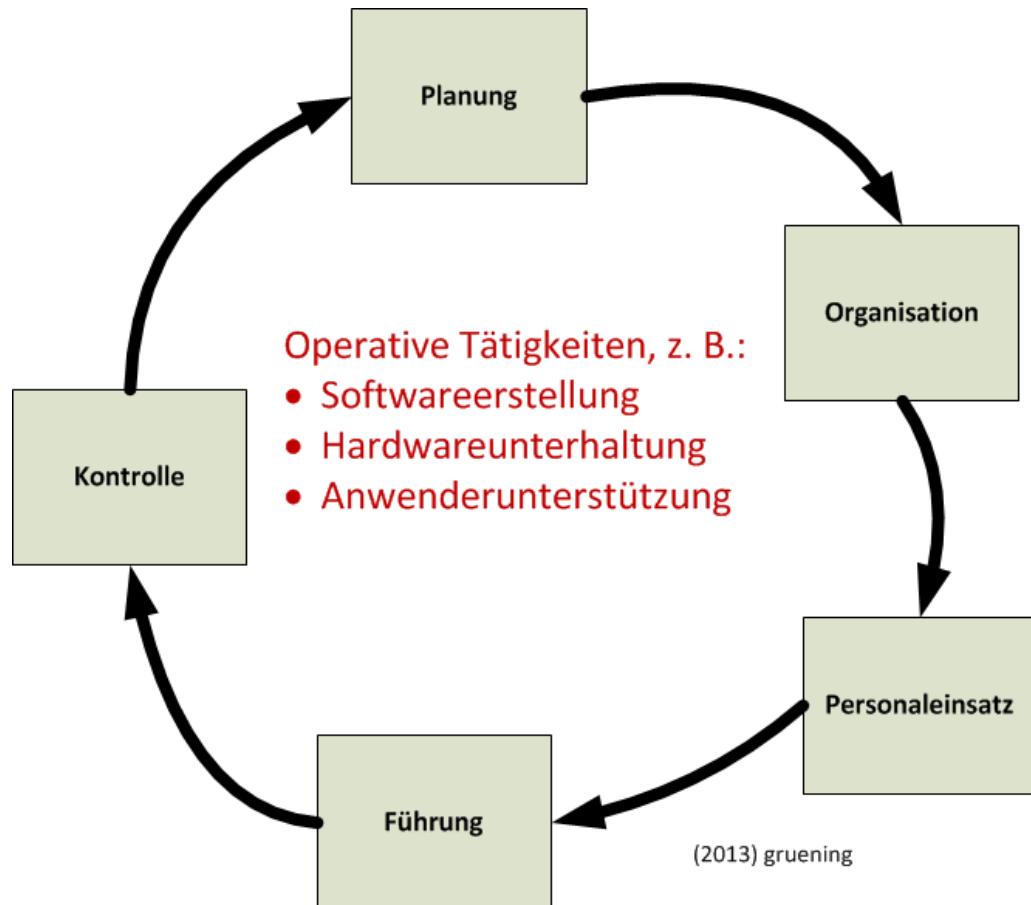
- 3. Grundlagen der Wirtschaft
- 4. Das Unternehmen
- 5. Beschaffung
- 6. Rechnungswesen
- 7. Kapitalwirtschaft
- 8. Personalmanagement
- 9. Organisation

1. Managementzyklus
2. Managementkritik
3. Manager



Planung + Kontrolle

= Management

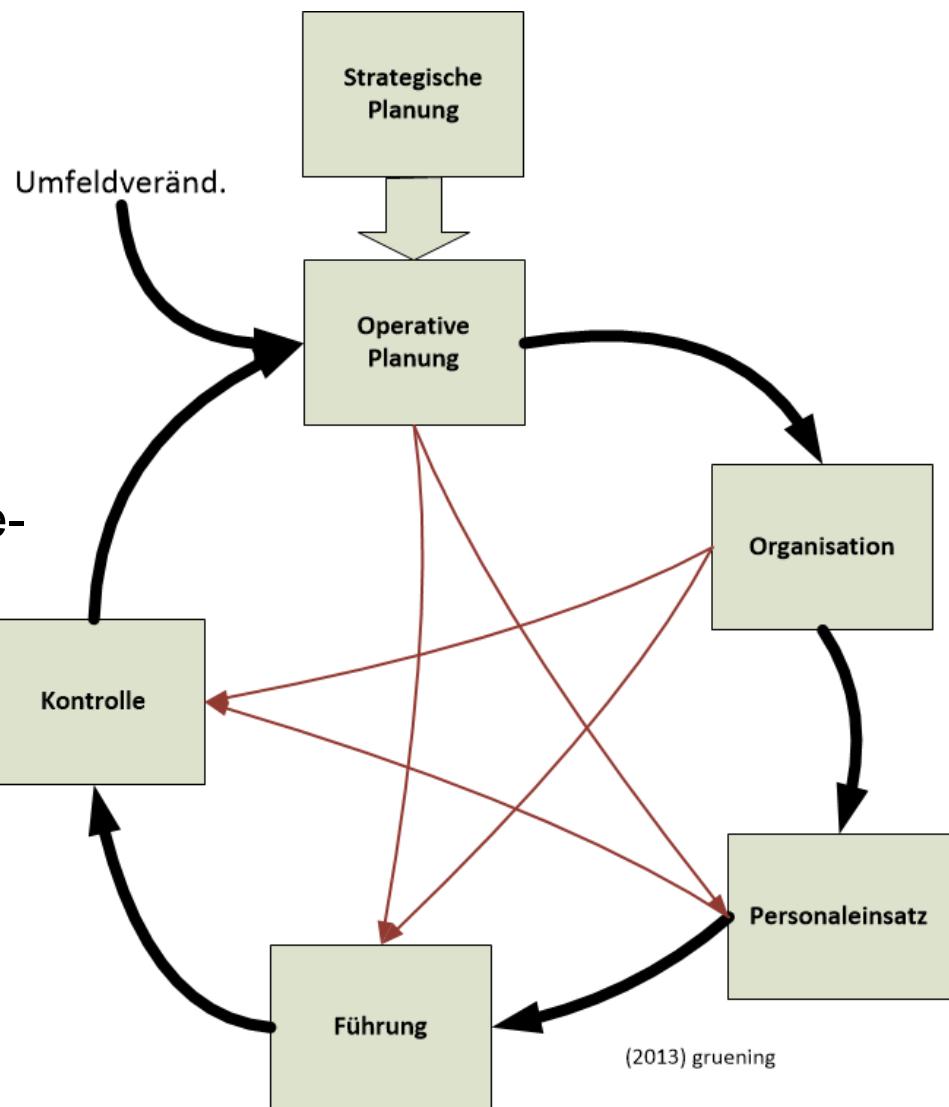


Ü.

Wenden Sie den Managementkreislauf auf Ihre nächste Prüfungsperiode an.

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



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

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

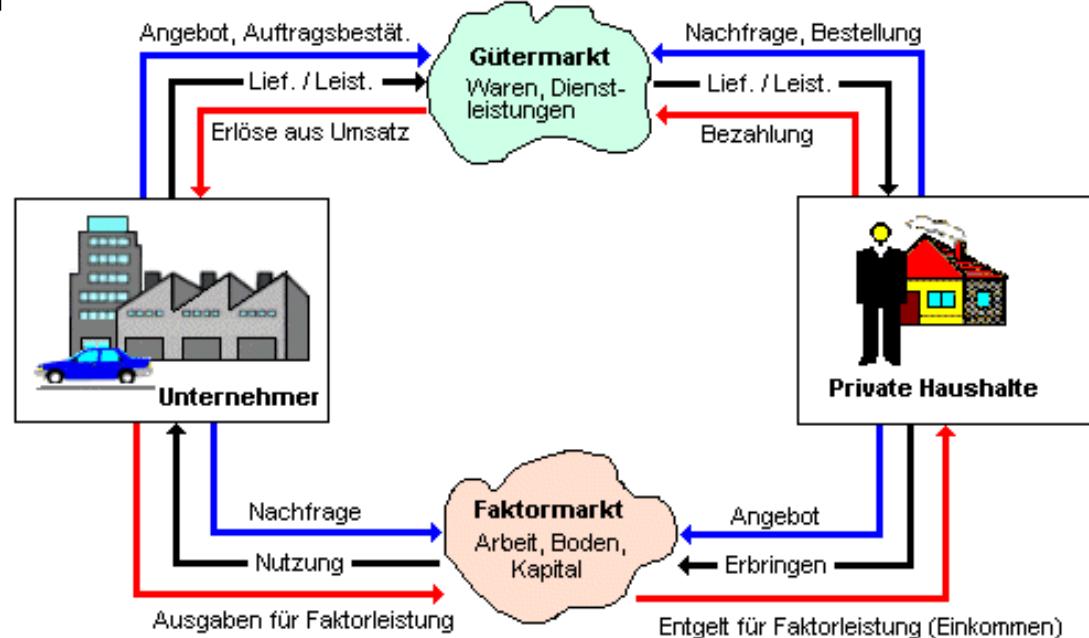
- Der rechtschaffene Manager
 - ethisches Verhalten als Person
 - „Goldene Regel“
 - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- CSR: Corporate Social Responsibility
 - ethische Verantwortung des Unternehmens
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - im Zweifelsfall gegen den Manager
- Konfliktpotenzial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

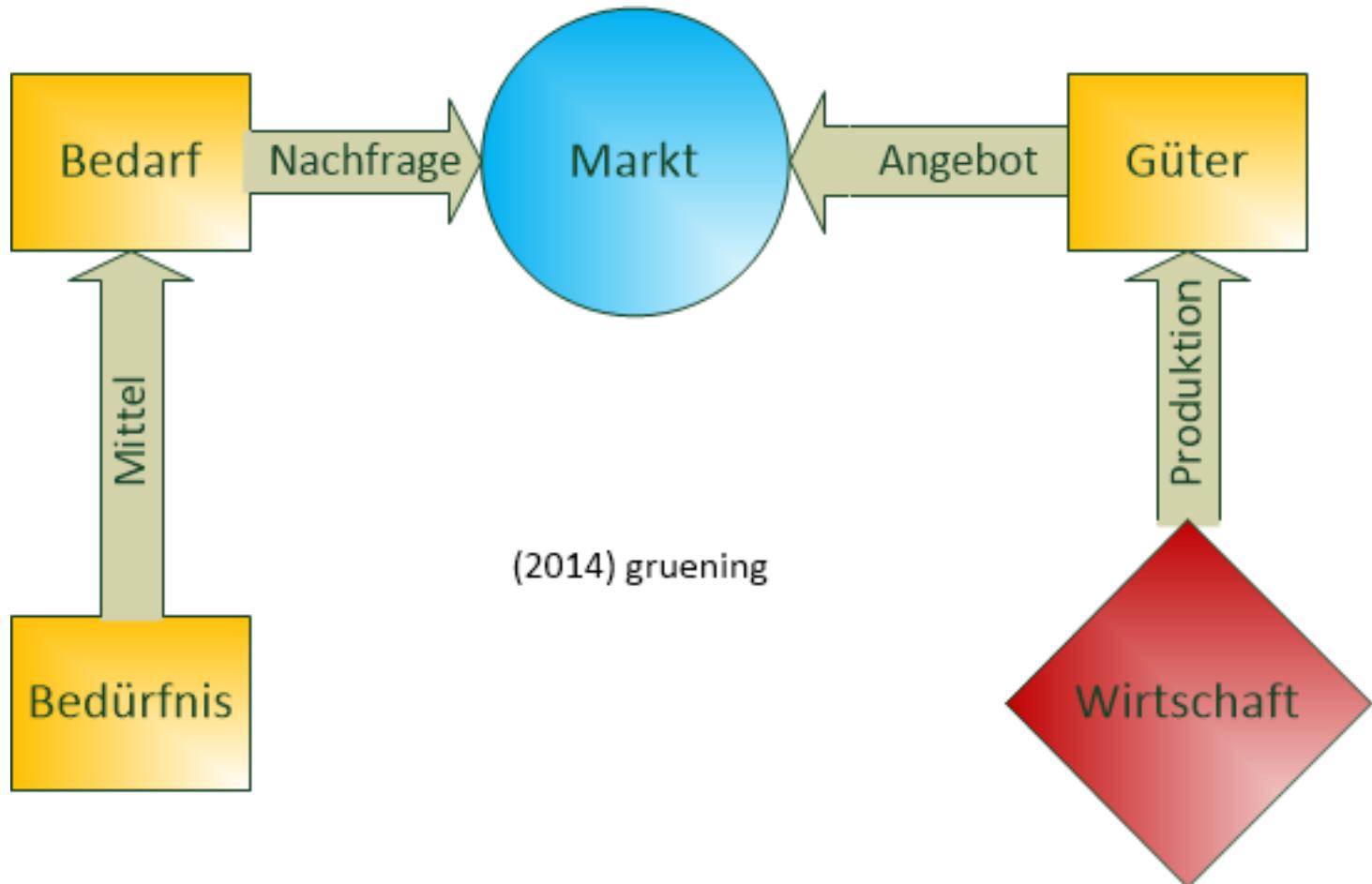
1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management

3. Grundlagen der Wirtschaft

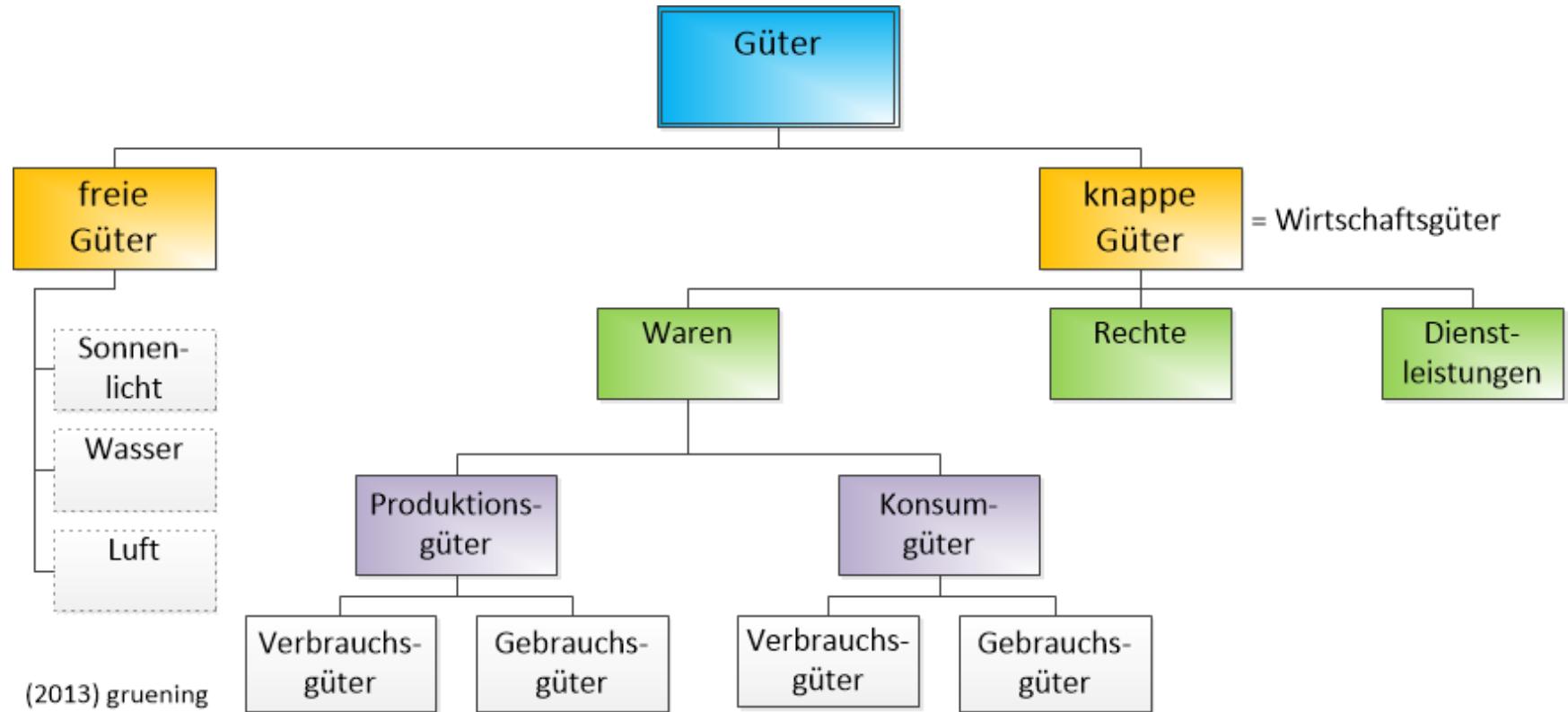
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen
7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

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

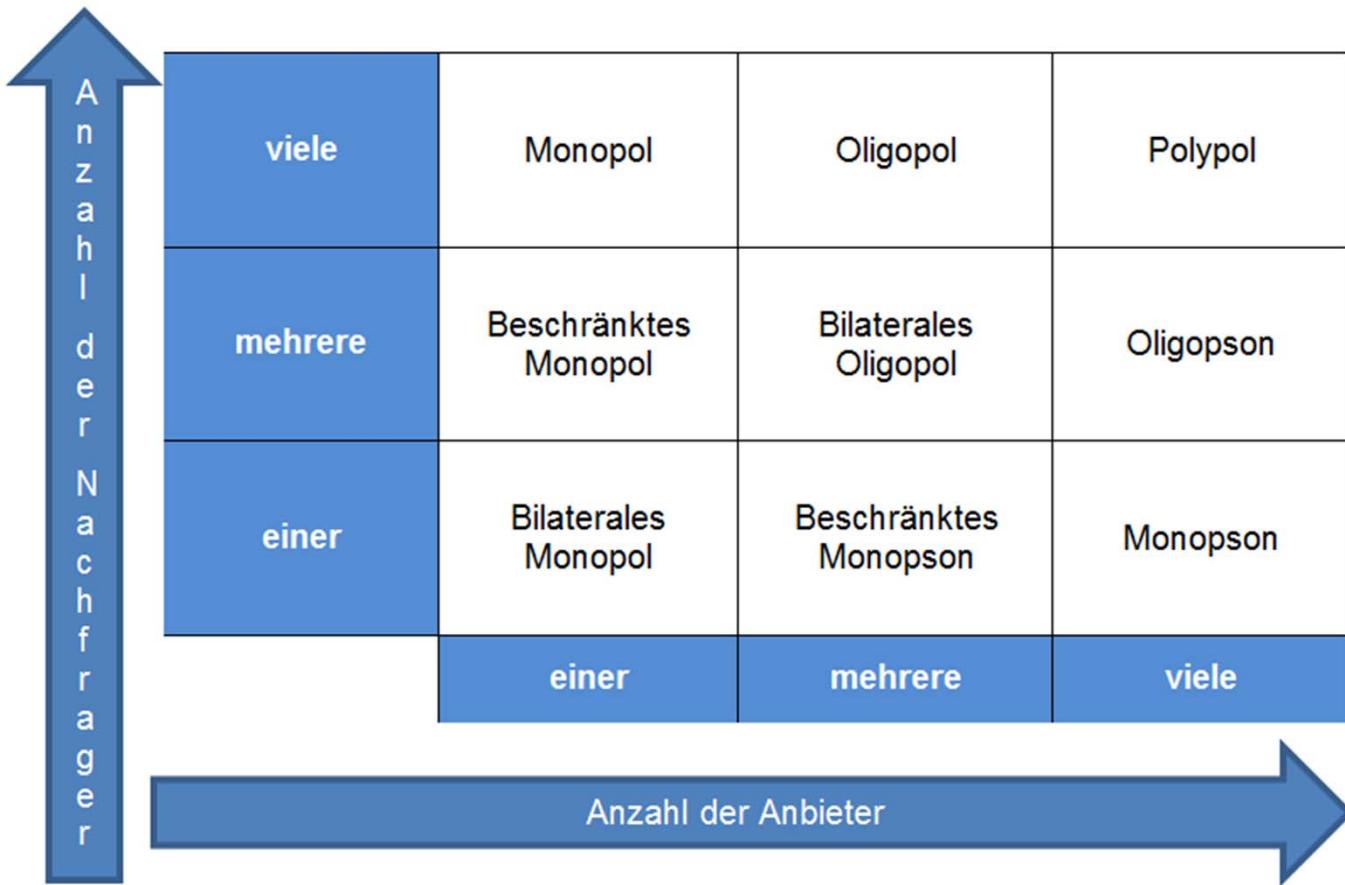




| Begriff | Beschreibung | Bemerkung |
|-------------------|---|---|
| Bedürfnis | Empfinden eines Mangels | <ul style="list-style-type: none"> • Existenzbedürfnisse • Grundbedürfnisse • Luxusbedürfnisse • komplementäre Bedürfnisse <p>Bedürfnisse sind potenziell unbegrenzt!</p> |
| Mittel | Materielle 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) | |



(vgl. Müller, J. u.a., 2012, S. 10)



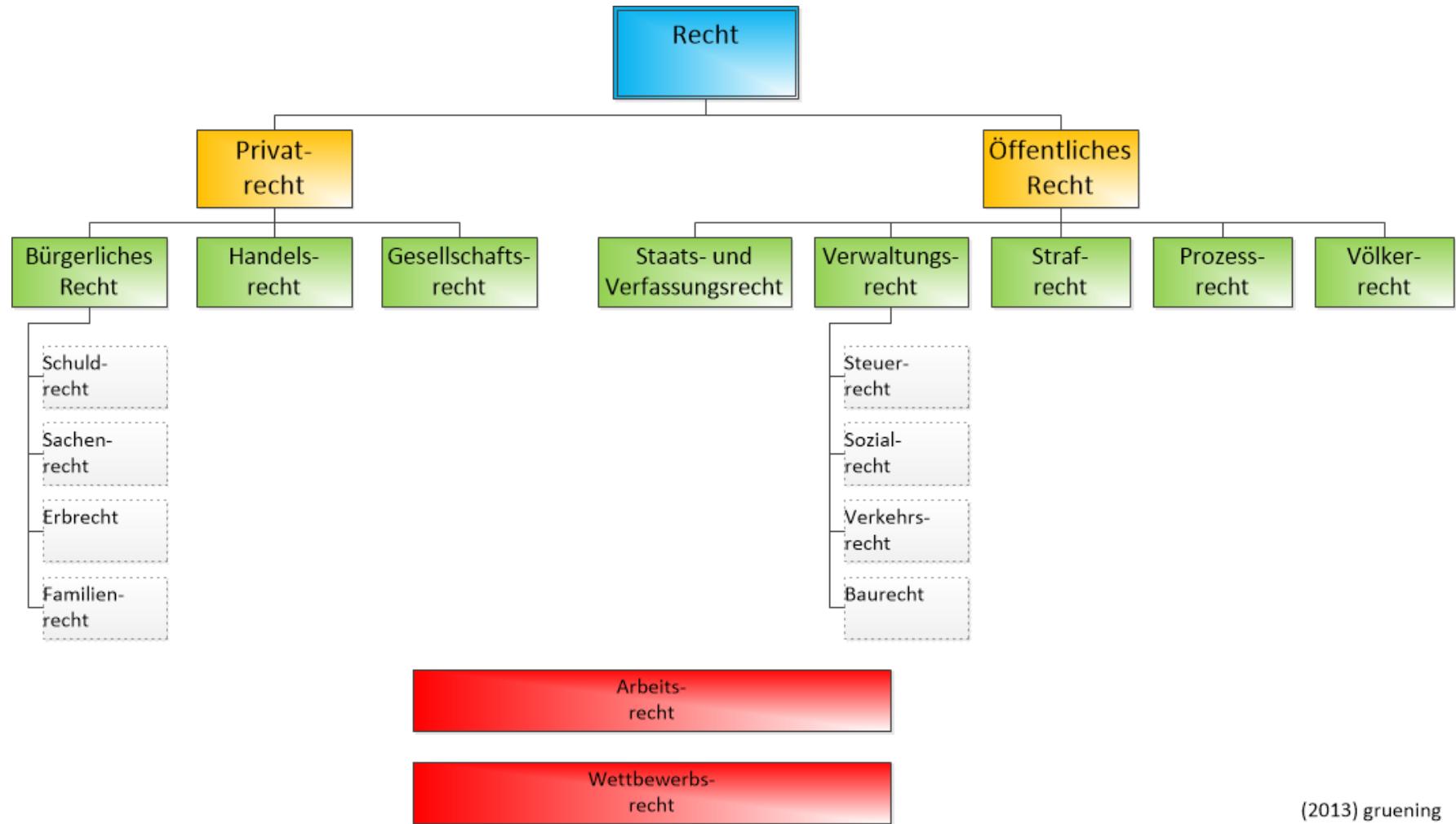
Ü. Nennen Sie Beispiele für Polypol, bilaterales Monopol und bilaterales Oligopol.

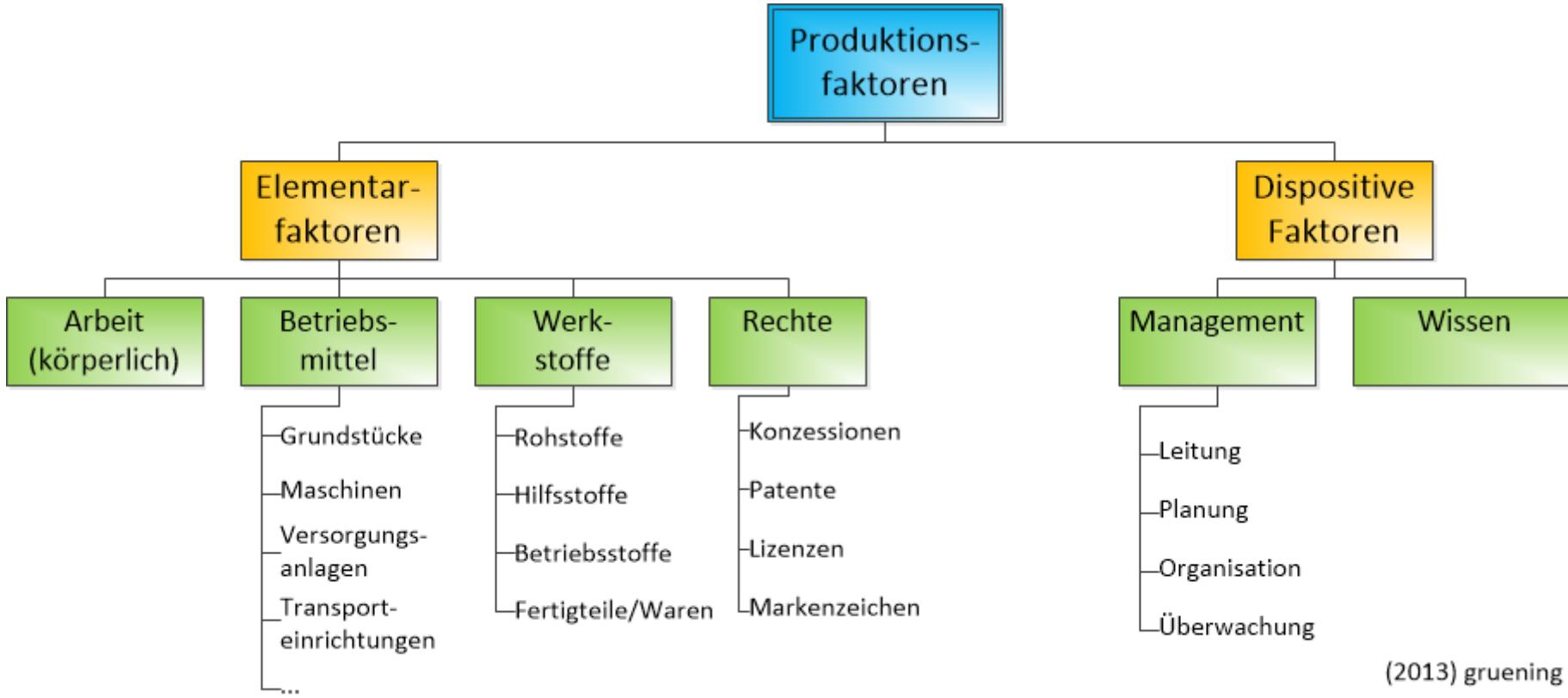
Wesentlich geprägt durch Mitgliedschaft in der Europäischen Union:

- 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.





(2013) gruening



Welche Möglichkeiten der Substitution von Produktionsfaktoren sind denkbar?

Unterstützende Funktionen



Primäre Funktionen

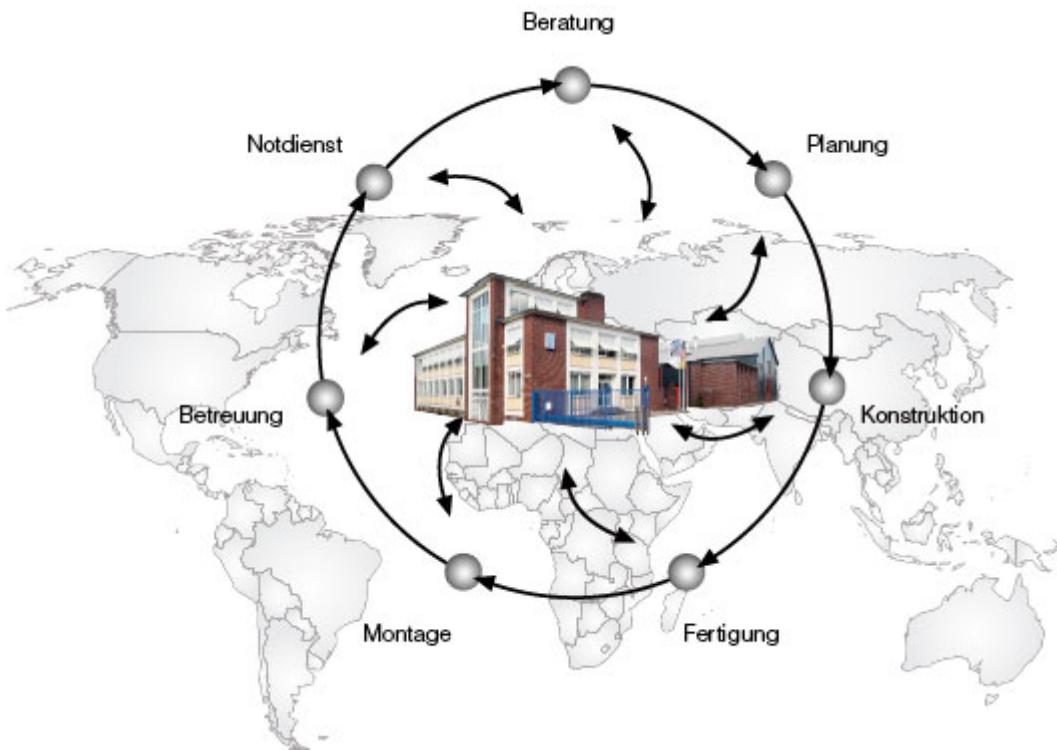
vgl. Hutzschenreuter, T., 2013, S. 9

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

4. Das Unternehmen

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

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



„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**.

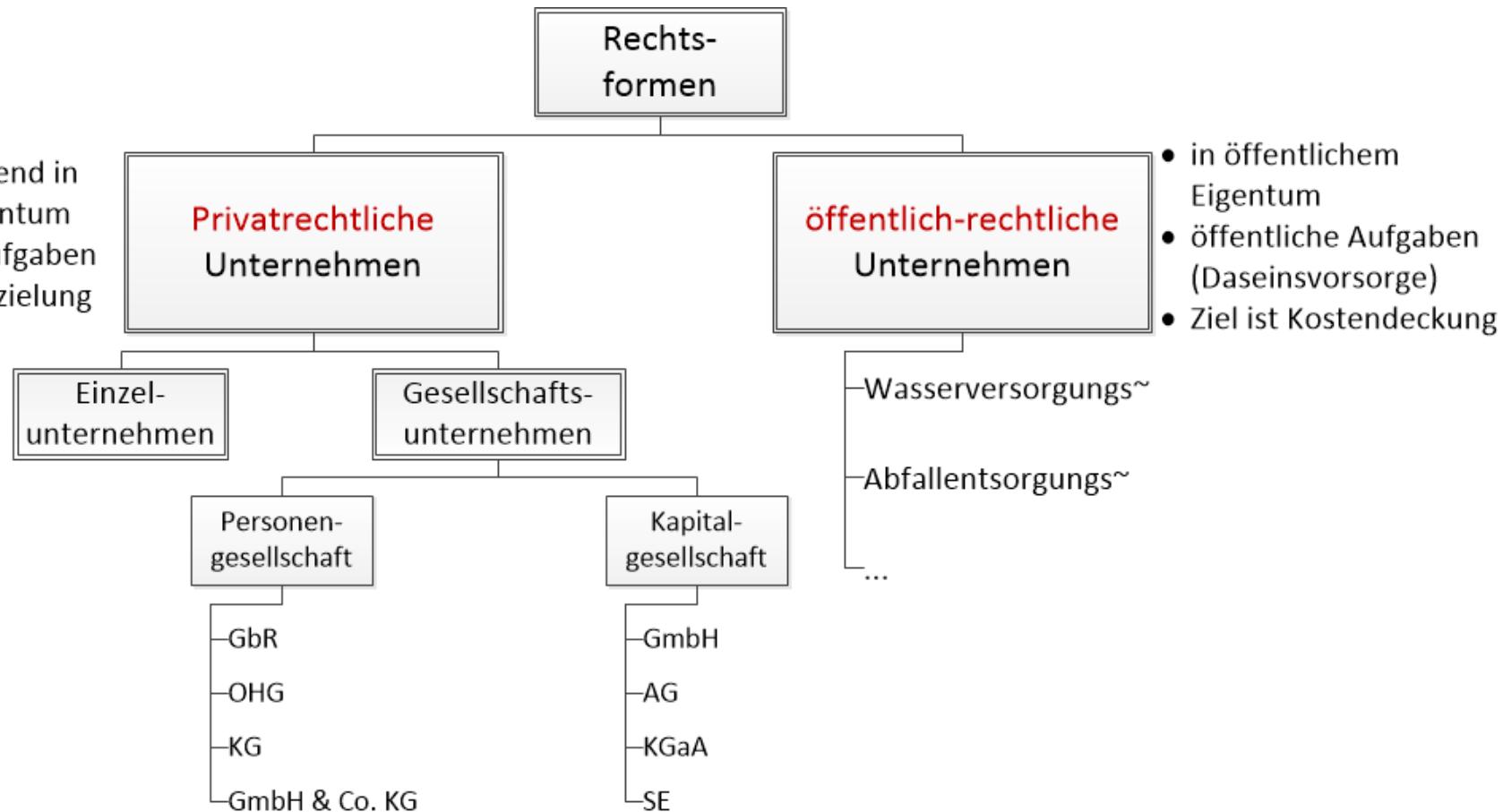


Was ist ein System?

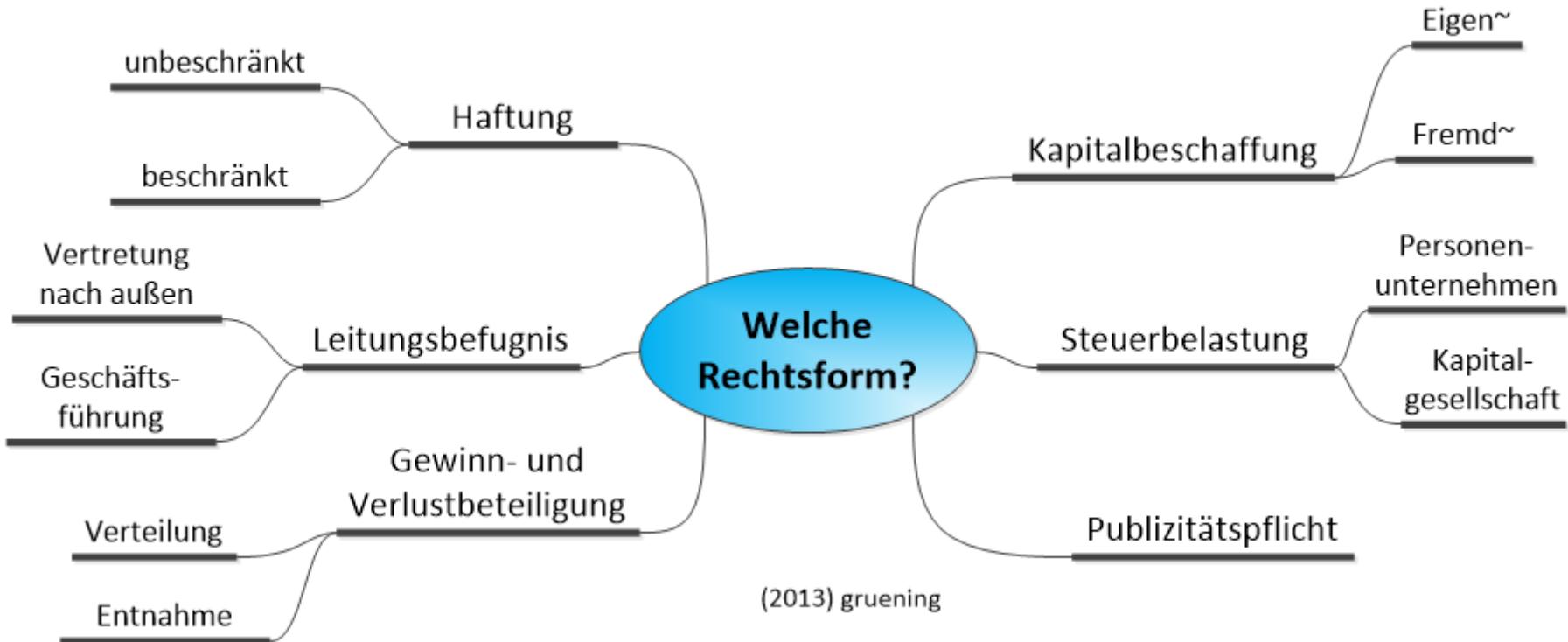
Was bedeutet planvolle Tätigkeit?

Überblick der Rechtsformen

- Überwiegend in Privateigentum
- private Aufgaben
- Gewinnerzielung



Entscheidungskriterien für eine Rechtsform



| 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 Unternehmers • Kapitalerweiterung ist möglich durch <ul style="list-style-type: none"> • Einlagen des Unternehmers • Nichtentnahme erzielter Gewinne • Aufnahme eines stillen Gesellschafters → §§ 230 HGB |

| 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) |

| 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 |

| 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-------------------|--|
| Charakteristik | <p>vertraglicher Zusammenschluss mehrerer natürlicher oder juristischer Personen zur Ausführung eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma (Zusatz OHG) → §§ 105 ff. HGB</p> |
| 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|------------------------|--|
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> alle Gesellschafter persönlich und gesamtschuldner. Haftung einzelner Gesellschafter nicht beschränkbar noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar |
| Gewinn-/Verlustbeteil. | <ul style="list-style-type: none"> HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest nach Köpfen sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren |
| Kapitalbeschaffung | <ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter Nichtentnahme erzielter Gewinne Aufnahme 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 Pflicht alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen |

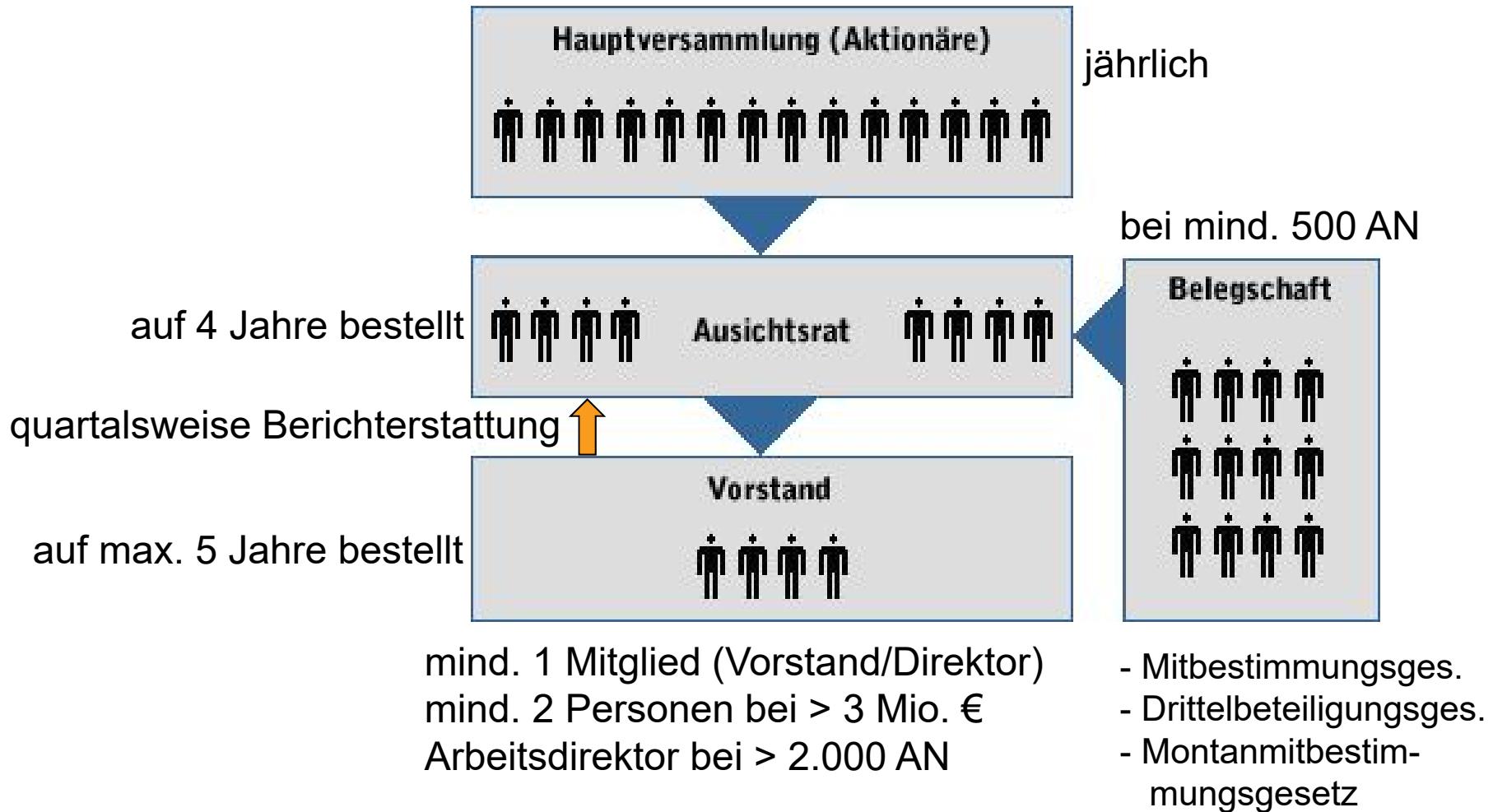
| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-------------------|--|
| Charakteristik | <p>vertraglicher Zusammenschluss unterschiedlicher Gesellschafter (natürliche oder juristische Personen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplementäre (mindestens einer) und • Kommanditisten (mindestens einer) <p>zu gemeinsamer Firma (Zusatz KG) → §§ 161 ff. HGB</p> |
| Gründung | durch Gesellschaftsvertrag, meist in Schriftform |
| Leitungsbefugnis | <p>nach außen</p> <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 |

| Merksmal/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! |

| 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-----------------------------------|---|
| Vertretungsbefugnis nach außen | <ul style="list-style-type: none"> • Vorstand hat Gesamtvertretungsmacht • Einzelvertretungsmacht in Satzung möglich • auch z. B. 1 Vorstand + Prokurist |
| 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 |

| 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 Geschäftsbrief anzugeben |



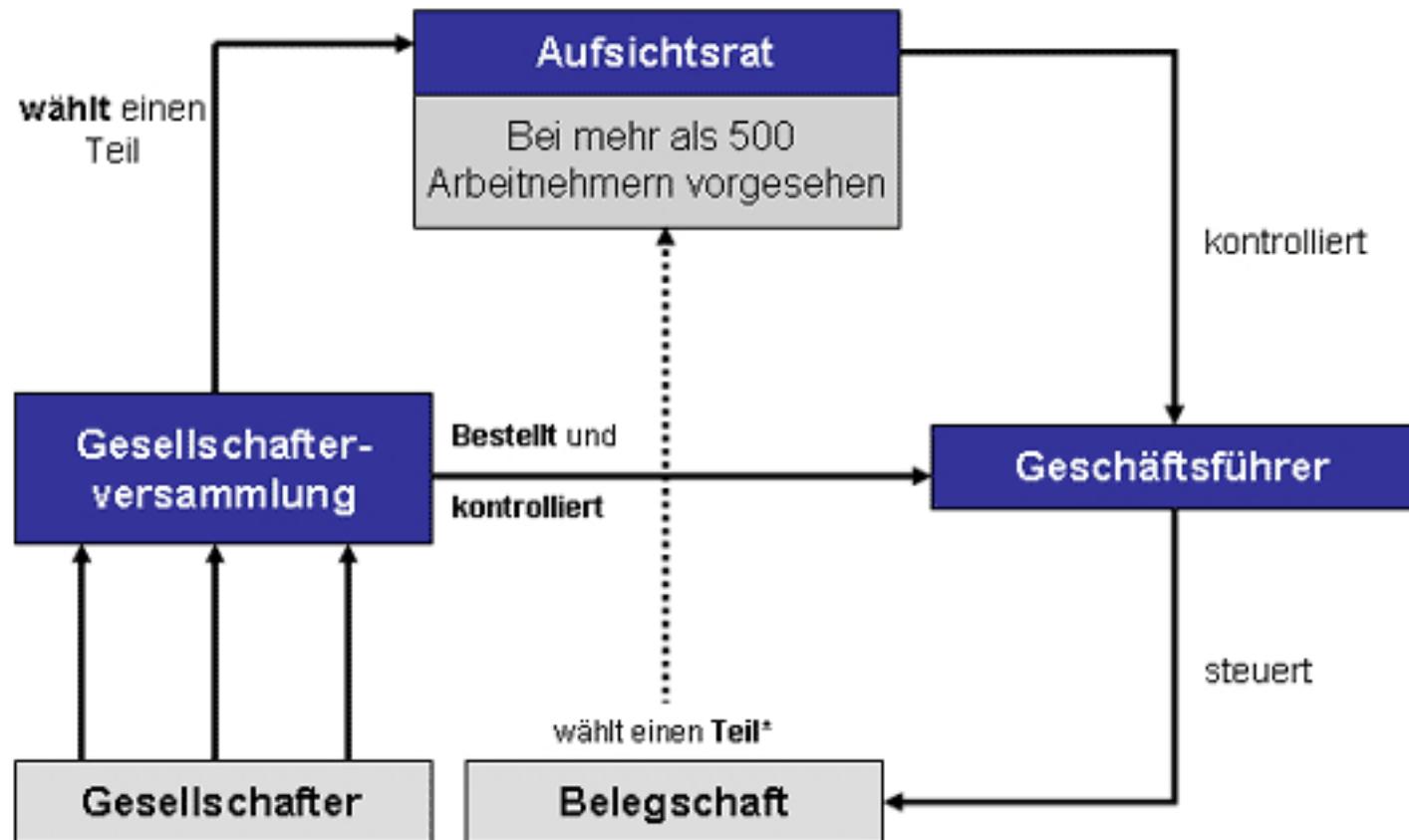
- Sonderform der AG, aber keine eigene Rechtsform
- Aktiengesetznovelle aus 1994
- vereinfachte Formvorschriften
 - Gründung durch eine Person ist möglich,
 - Aktien mit 1 EUR Nennbetrag sind möglich,
 - Eigentümer sind sowohl in Hauptversammlung als auch im AR,
 - Vorstand führt Geschäfte weitgehend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

- 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

| 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|--------------------------------|---|
| Vertretungsbefugnis nach außen | <ul style="list-style-type: none"> • im Gesellschaftsvertrag festgelegt • grundsätzlich Gesamtvertretungsmacht • Einzelvertretungsmacht ist möglich • auch z. B. GF + Prokurist |
| Leitungsbefugnis nach innen | <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer haben Gesamtgeschäftsführungsbefugnis • bei mehreren Geschäftsführern Festlegungen in Satzung/Geschäftsordnung |
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> • auf Gesellschaftsvermögen beschränkt • jeder Gesellschafter mit seinem Anteil |
| Gewinn-/Verlustbeteil. | <ul style="list-style-type: none"> • im Verhältnis der Geschäftsanteile oder • lt. Satzung |

| 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 Geschäftsbuch anzugeben |



* nur bei mitbestimmten Gesellschaften

- Mitbestimmungsgesetz
- Drittelparteigesetz
- Montanmitbestimmungsgesetz

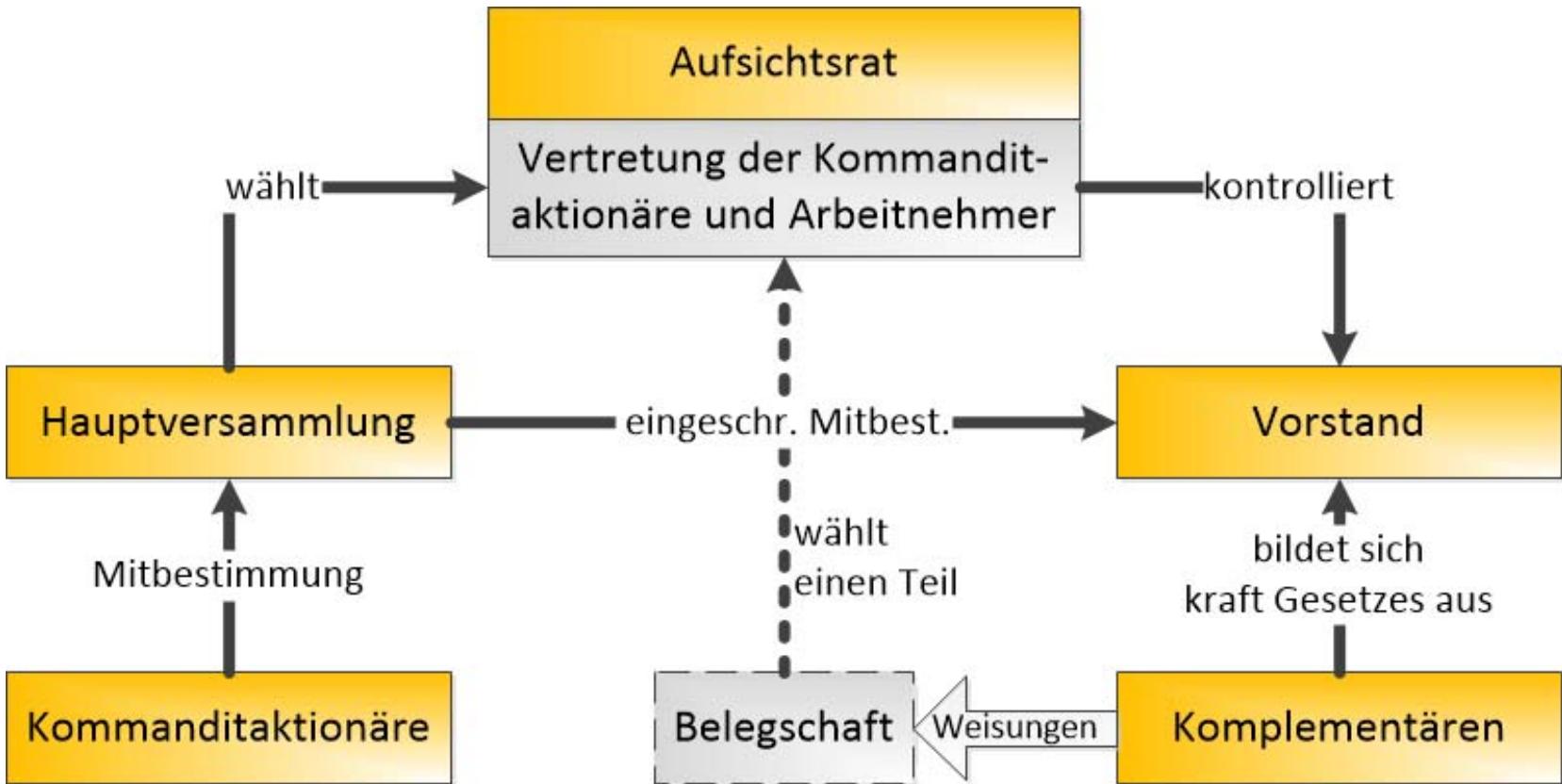
| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-----------------------------------|---|
| Charakteristik | <ul style="list-style-type: none"> • Mischform zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft • Kommanditgesellschaft mit <ul style="list-style-type: none"> • GmbH als Komplementär (Vollhafter) • GmbH-Gesellschafter 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|------------------------|--|
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> • GmbH als Komplementär mit ihrem Vermögen • Kommanditisten mit ihren Einlagen |
| 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"> • 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 Pflicht • alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen • Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht! |

| 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 |

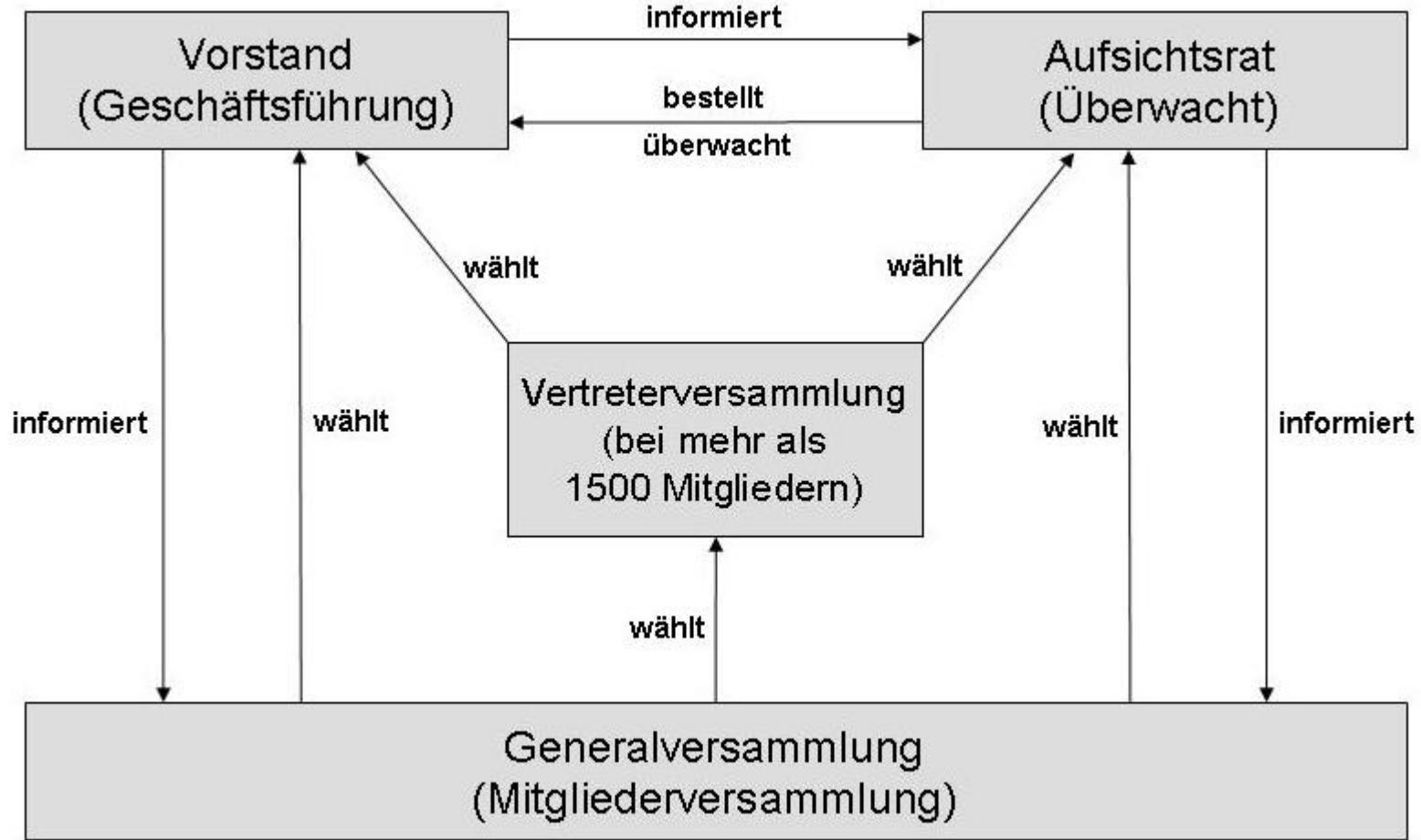
| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-----------------------------------|---|
| Vertretungsbefugnis nach außen | <ul style="list-style-type: none"> • Komplementär(e) • Ausschlussrecht wie bei KG |
| Leitungsbefugnis nach innen | <ul style="list-style-type: none"> • Komplementär(e) • Ausschlussrecht wie bei KG |
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> • Komplementär(e) mit ihrem gesamten Vermögen • Kommanditaktionäre mit ihren Einlagen |
| Gewinn-/Verlustbeteil. | <ul style="list-style-type: none"> • Komplementär: 4% des Kapitals • Rest angemessen an alle Gesellschafter |
| Kapitalbeschaffung | <ul style="list-style-type: none"> • wie bei Aktiengesellschaft • Vermögenseinlagen der Komplementäre |
| Steuerbelastung | <ul style="list-style-type: none"> • Körperschaftssteuer für Gesellschaft • ESt, Körperschaftssteuer, Kapitalertragssteuer für Gesellschafter |

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



| 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 |

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|------------------------|---|
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> • mit Genossenschaftsvermögen • beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht bei Insolvenz • Nachschusspflicht 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 Genossenschaft • ESt bzw. Körperschaftssteuer für Genossen |
| Publizitätspflicht | <ul style="list-style-type: none"> • Eintragung ins Genossenschaftsregister |



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.

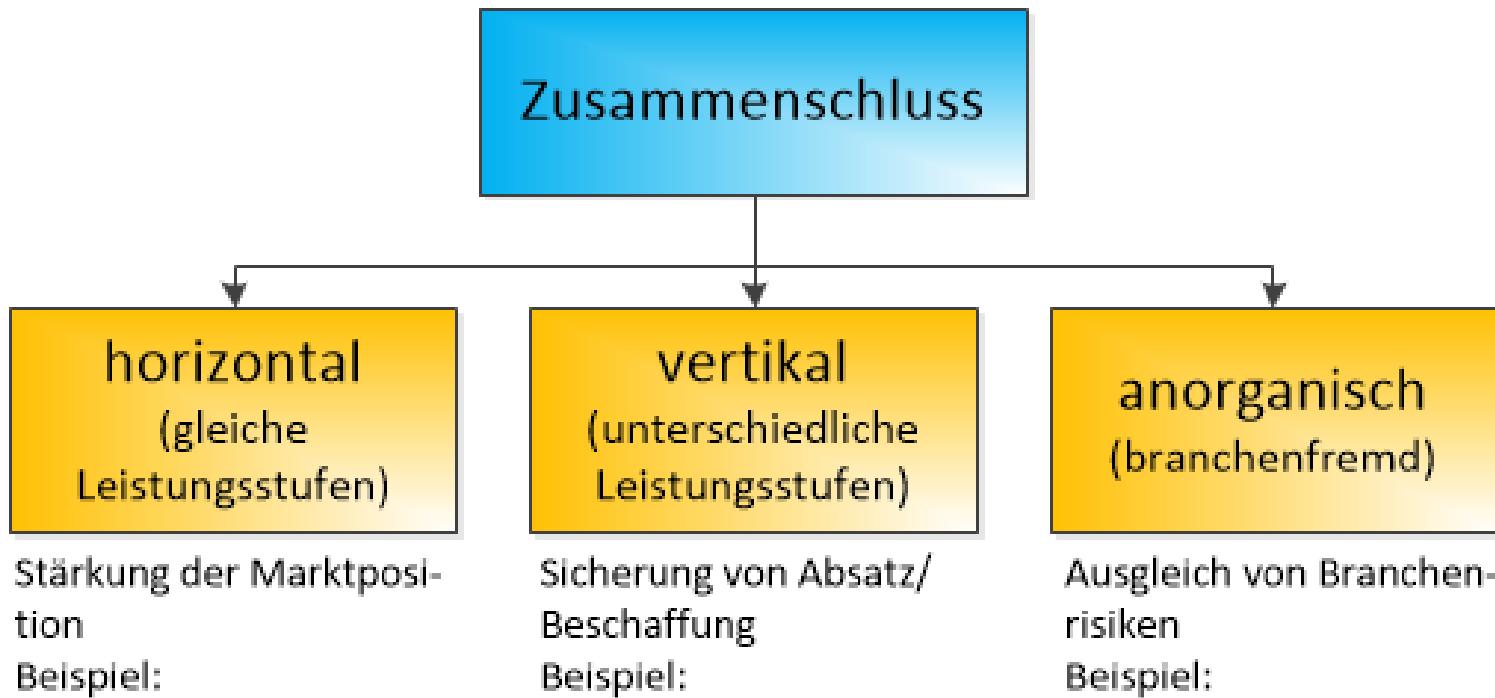
AG

(Beispiel für Fremdorganschaft)

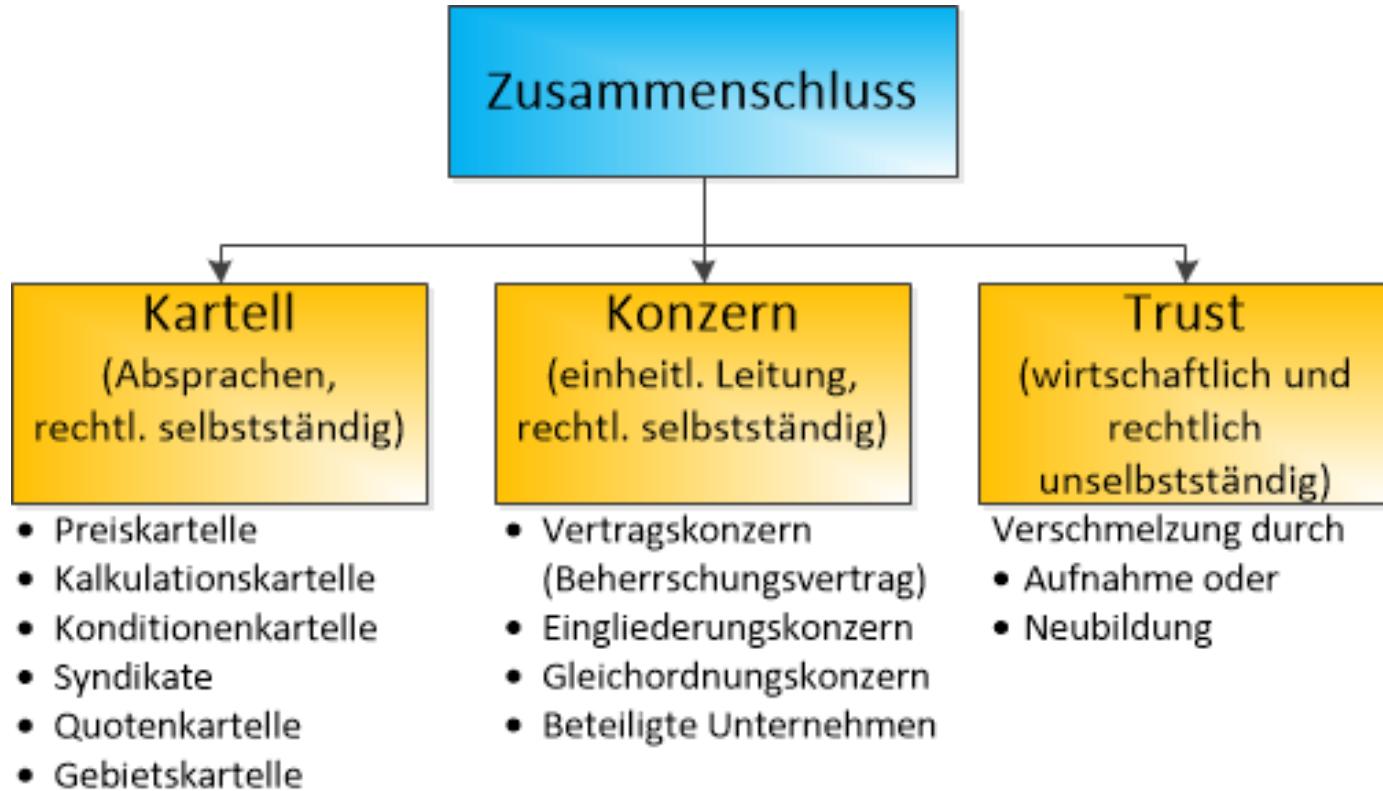
Alle Eigentümer (Aktionäre) haben festgelegte Rechte in der Hauptversammlung.

Vorstand führt die Gesellschaft eigenverantwortlich.

Gliederung nach Leistungszusammenhang



Gliederung nach Rechtsstatus



Finden Sie Beispiele für Unternehmenszusammenschlüsse eines IT-Systemhauses.



Stahlkonzerne geben Absprachen zu

Sächs. Zeit.
05.05.2015

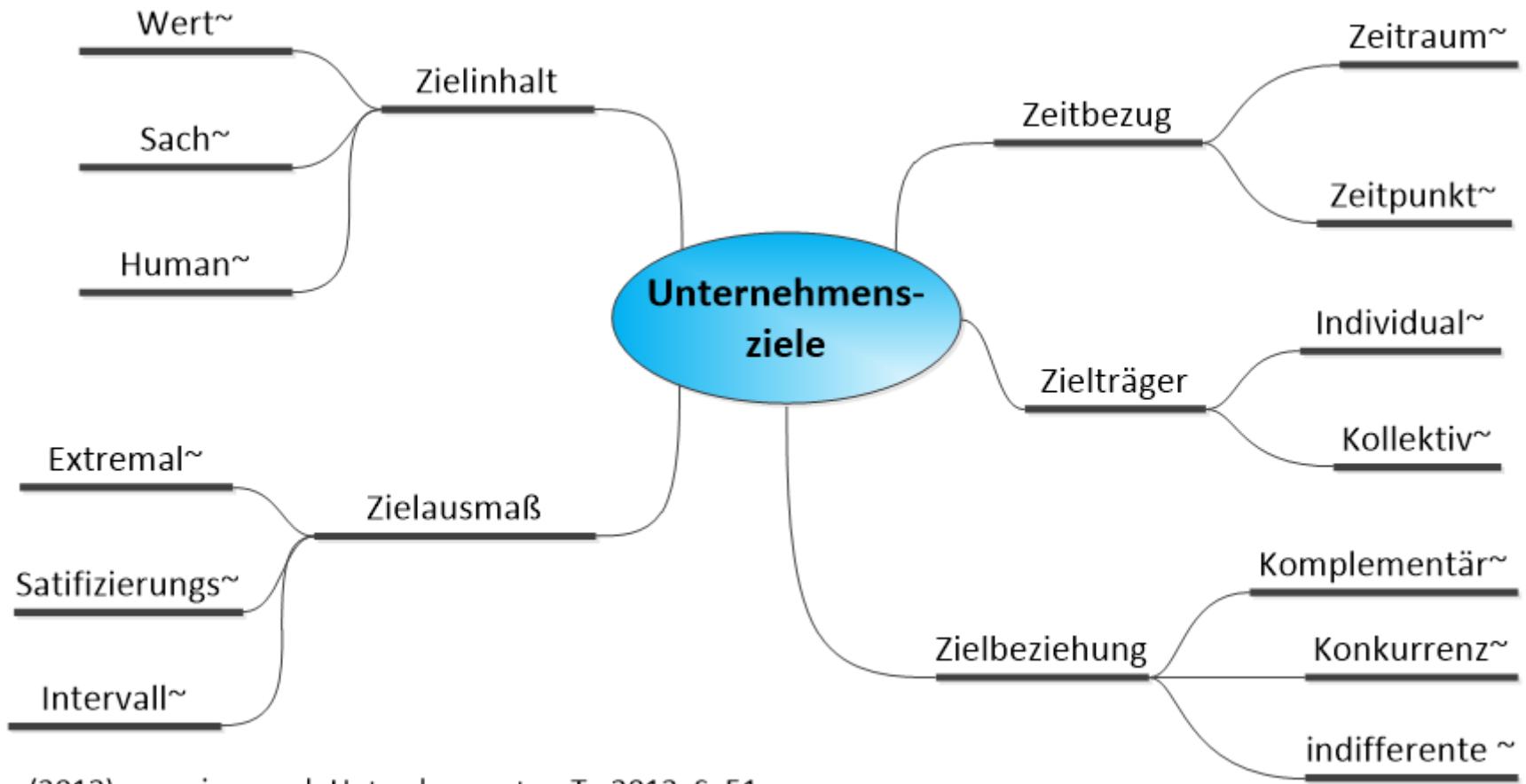
Bochum. Mit weitreichenden Geständnissen hat vor dem Bochumer Landgericht der Prozess um das sogenannte „Schienenkartell“ begonnen. Die sechs angeklagten Manager des österreichischen Stahlkonzerns Voestalpine sowie ein Ex-Mitarbeiter von ThyssenKrupp haben zugegeben, bei öffentlichen Ausschreibungen 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.

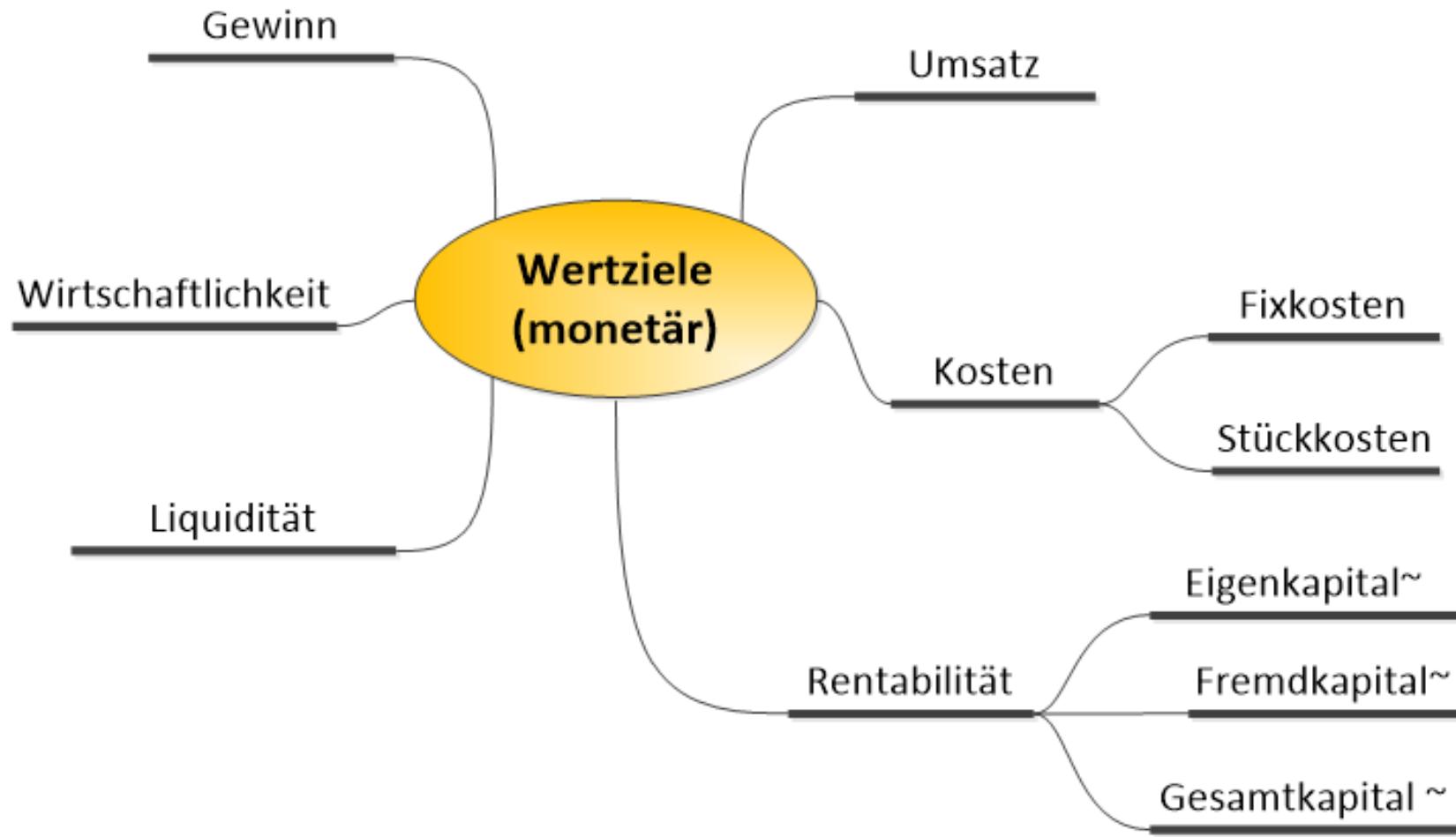
Die illegalen Machenschaften waren aufgedeckt worden, nachdem beim Bundeskriminalamt und beim Bundeskartellamt 2011 gleichlautende, anonyme Hinweise eingegangen waren. Am selben Tag hatte Voestalpine eine Art Selbstanzeige gestellt und sich als Kronzeuge angeboten. Kartellrechtlich ist das Verfahren 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)



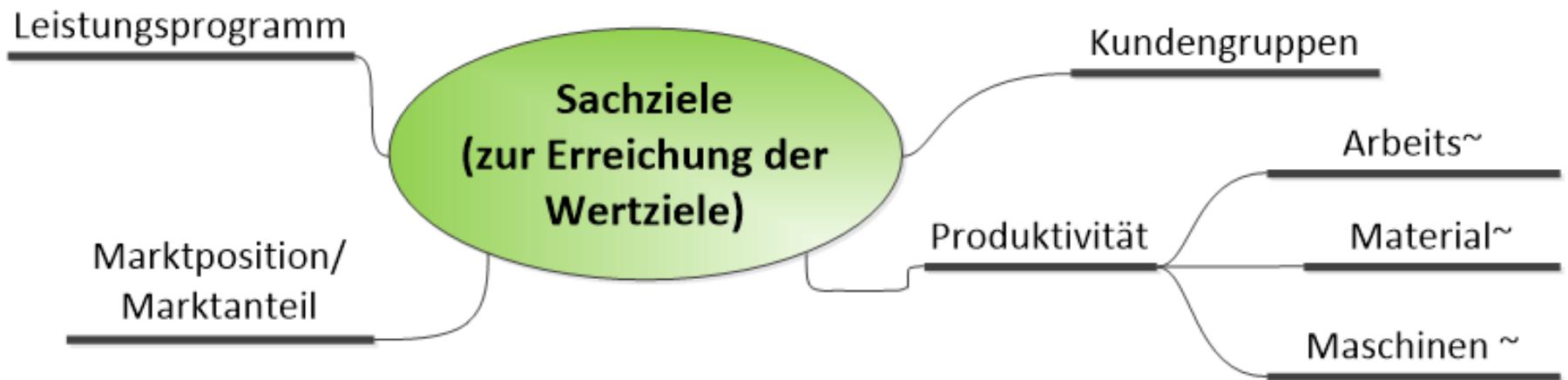
(2013) gruening, nach Hutzschenreuter, T., 2013, S. 51

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

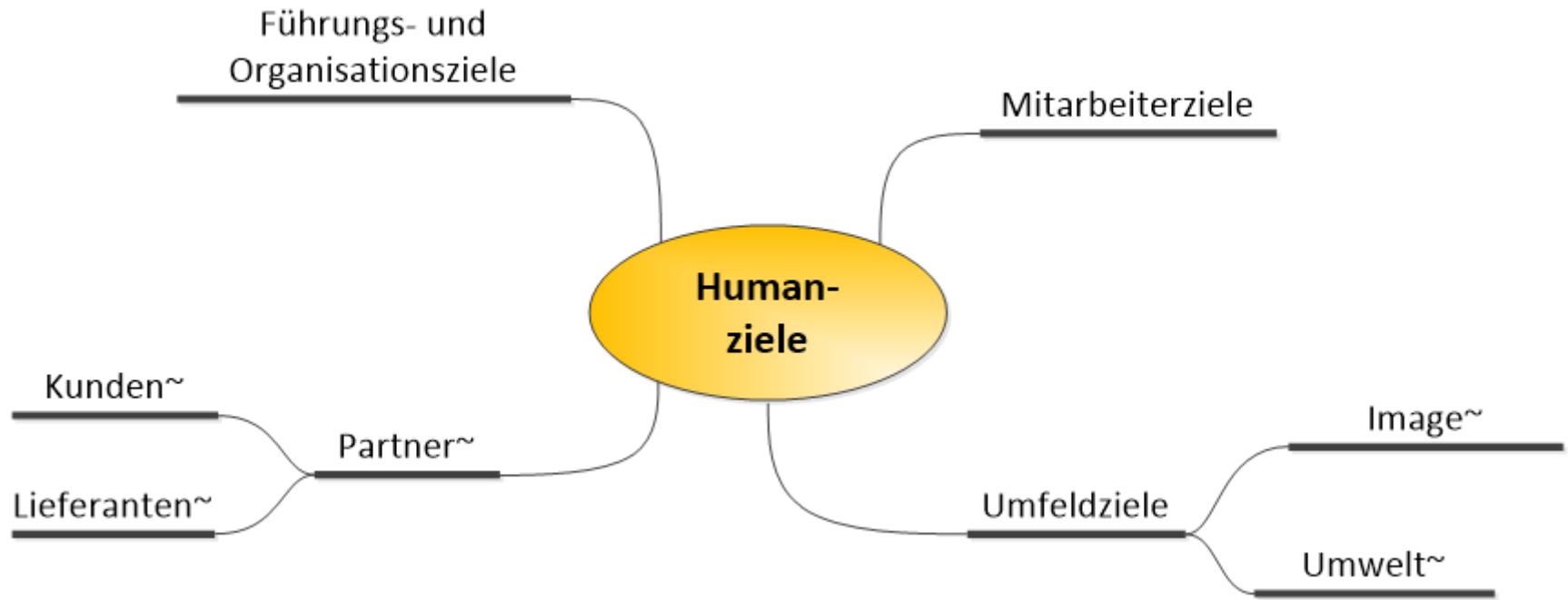




| Kategorie | Kenngröße | Bestimmung |
|--------------------|---------------------------|---|
| Gewinn | operativer Gewinn | $= Umsatz - Kosten$ |
| | Gesamtgewinn | $= Ertrag - Aufwand$ |
| Wirtschaftlichkeit | Wirtschaftlichkeit | $= \frac{Ertrag}{Aufwand}$ |
| Rentabilität | Umsatzrentabilität | $= \frac{Gewinn \cdot 100\%}{Umsatz}$ |
| | Eigenkapitalrentabilität | $= \frac{Gewinn \cdot 100\%}{Eigenkapital}$ |
| | Gesamtkapitalrentabilität | $= \frac{(Gewinn + FK_Zinsen) \cdot 100\%}{Gesamtkapital}$ |



| Kategorie | Kenngröße | 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 | $= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$ |



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

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

5. Beschaffung

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

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



- Beschaffung: Bereitstellung aller Einsatzfaktoren (außer Arbeit und Kapital), die für die betriebliche Leistungserstellung benötigt werden:
 - qualitätsgerecht,
 - mengengerecht,
 - termingerecht und
 - ortsgerecht

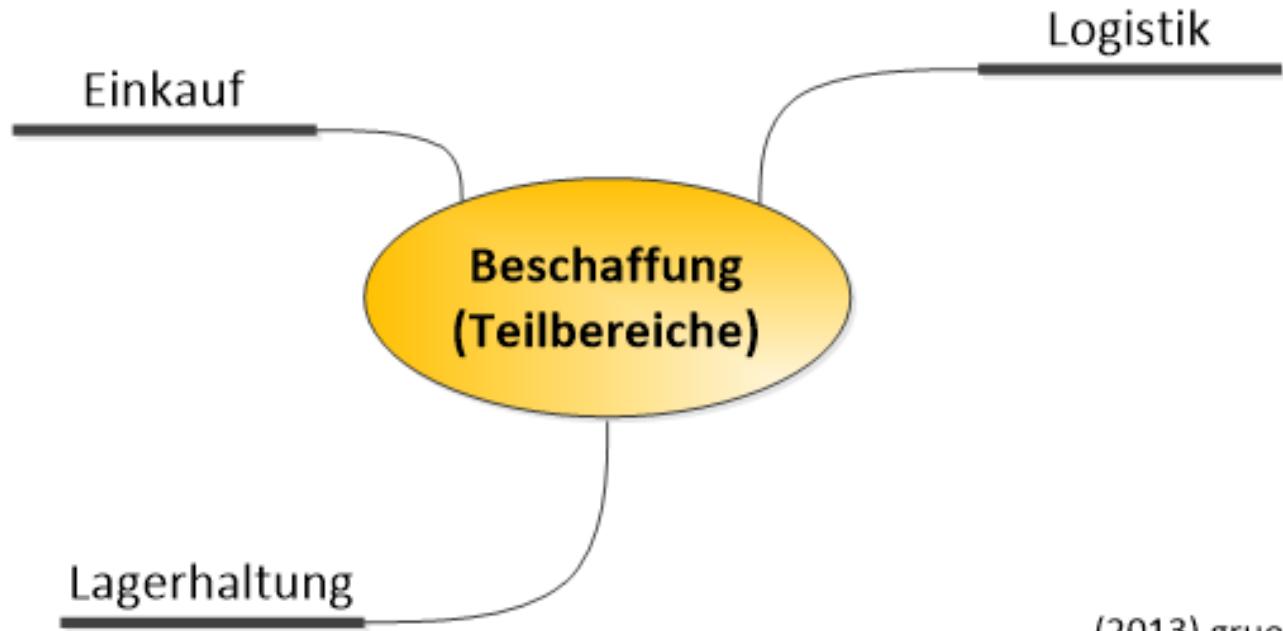
- Weitere Begriffe:

- Materialwirtschaft
- Beschaffungsmanagement
- Procurement
- Einkauf und Beschaffungslogistik



Grüne Beschaffung

Teilbereiche der Beschaffung



(2013) gruening

Ziele der Materialwirtschaft

Sach- ziele

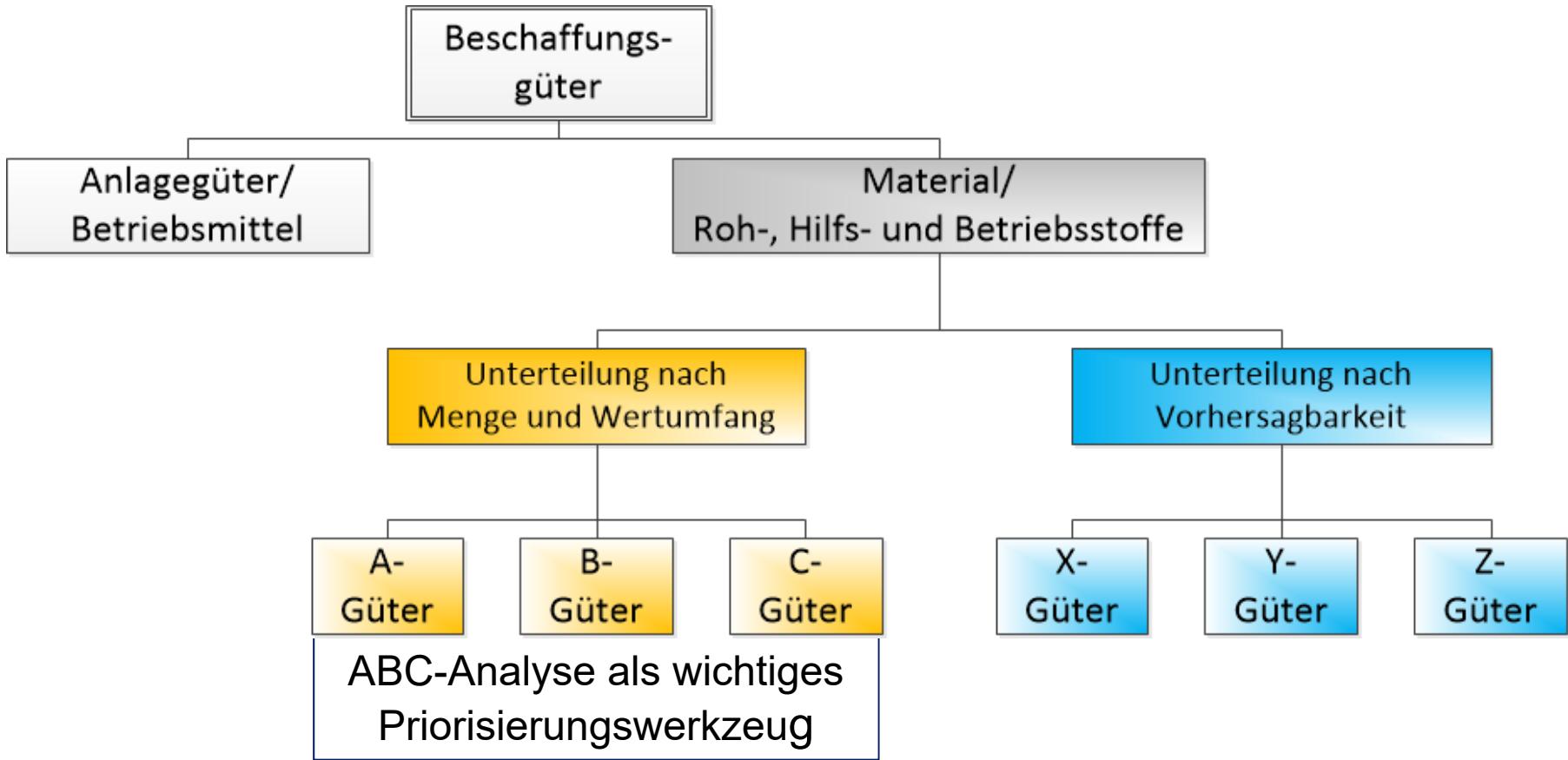
- richtige Qualität
- richtige Menge
- richtiger Zeitpunkt
- richtiger Ort

Formal- ziele

- hohe Wirtschaftlichkeit
- große Sicherheit
- geringe Kapitalbindung
- hohe Flexibilität
- gute Lieferantenbeziehungen
- Umwelt-verträglichkeit



Welche Zielkonflikte sehen Sie?



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

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 |

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.

Daten bereitstellen

| Artikel- gruppe | Verbrauchs- menge (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 |

Verbrauchswert berechnen

| Artikel- gruppe | Verbrauchs- menge (ME) | Bezugspreis je ME (EUR) | Verbrauchs- wert (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 |

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% |

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% | |

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% | | |

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

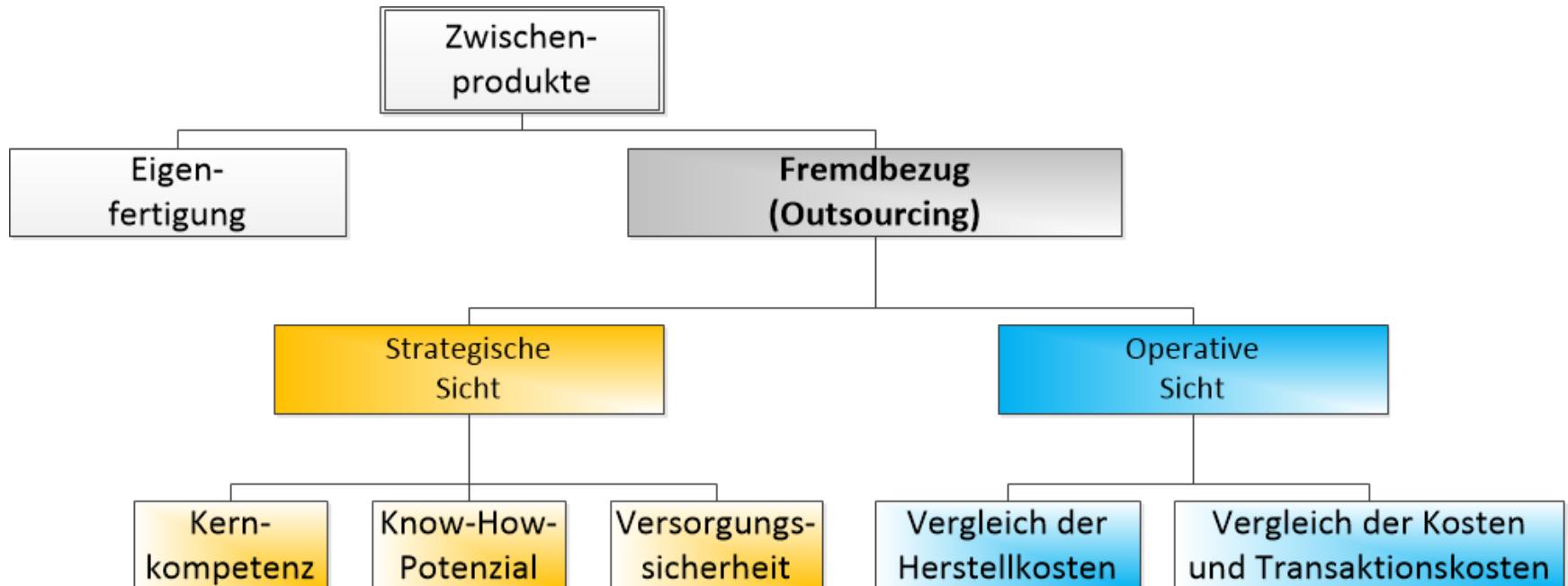
| Gütergruppe | Beschreibung | Konsequenz für Beschaffung |
|-------------|--|---|
| X-Güter | <ul style="list-style-type: none">• hohe Vorhersagegenauigkeit• regelmäßiger Verbrauch ohne nennenswerte Schwankungen | <ul style="list-style-type: none">• Beschaffung nach optimaler Bestellmenge/optimaler 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.

Zwei Aspekte für die Entscheidung

Eigenfertigung ↔ Fremdbezug



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^* : $K_E = K_F \quad \rightarrow$

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

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.

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.

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

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

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

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^* : $K_E = K_F$



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

Schlussfolgerungen:

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

Mit Berücksichtigung der Transaktionskosten: Beispiel

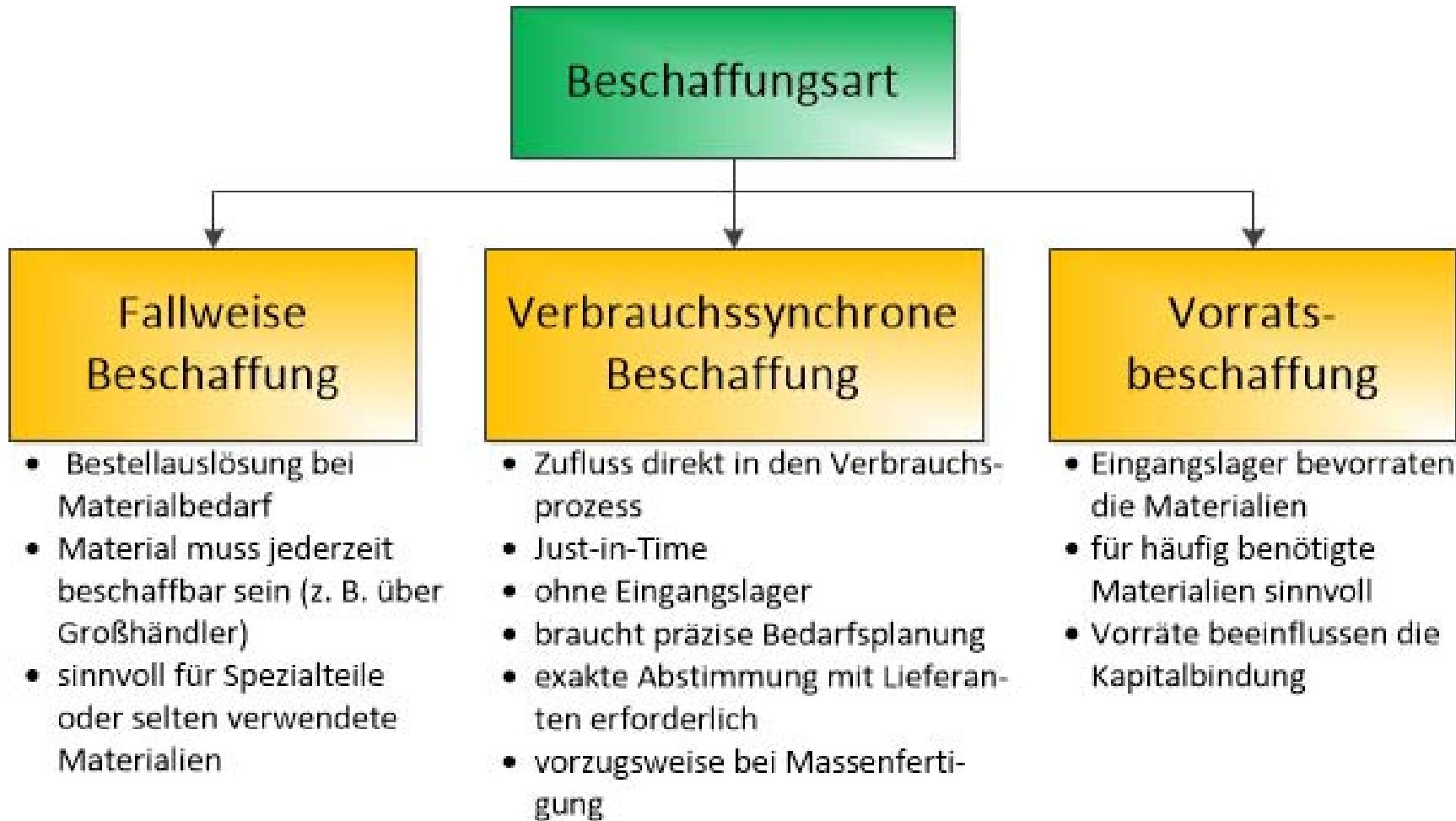
Der Lieferant hat umstrukturiert und kann nicht mehr liefern. Für die Suche nach einem neuen Lieferanten und die erforderlichen Vertragsverhandlungen werden 10.000 EUR veranschlagt. Außerdem muss jetzt in der *DeinComputer KG* die Prüfung jedes Mainboards erfolgen, welche mit 10 EUR zu Buche schlagen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

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

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

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

Auf welche Art und Weise werden Materialien zweckmäßig beschafft?



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 |

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 |

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 |

K.O.- Kriterien

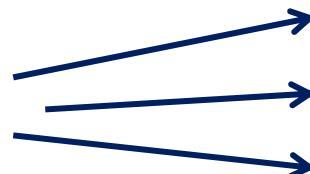
1. Ausreichende Bonität
2. Zertifizierung (bspw. DIN ISO 9001)
3. Langjährige Produkterfahrung

Lieferantenscoring:

| | | Bewertung (B) Sehr schlecht ← → Sehr gut | Gewichtung (G) | Ergebnis |
|----------------------------------|----------------------------------|---|----------------|------------------------------|
| Nutzen-kriterien | 1. Termintreue | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,10 | = $B_1 \cdot G_1$ |
| | 2. Flexibilität | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,10 | = $B_2 \cdot G_2$ |
| | 3. Prozess- u. Projektmanagement | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,20 | = $B_3 \cdot G_3$ |
| Kosten-kriterien | 4. Qualität | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,25 | = $B_4 \cdot G_4$ |
| | 5. Materialkosten | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,20 | = $B_5 \cdot G_5$ |
| | 6. Transaktionskosten | (1) (2) (3) (4) (5) (6) | 0,15 | = $B_6 \cdot G_6$ |
| Gesamtbewertung Lieferant | | | | $\sum_{i=1}^6 B_i \cdot G_i$ |

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

Lieferantenpool:



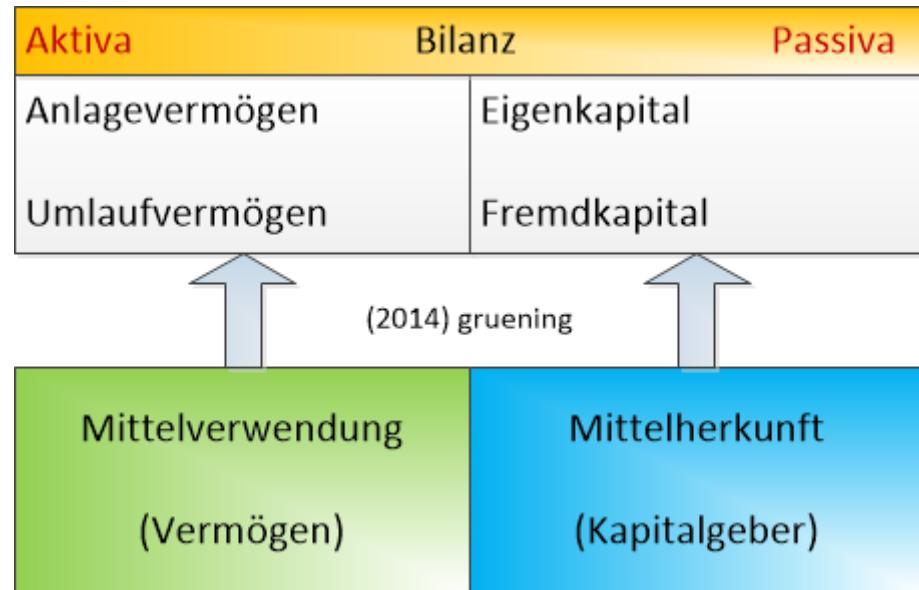
- Anzahl der Lieferanten
- Regionale Verteilung der Lieferanten
- Lieferbereitschaft der Lieferanten

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

6. Rechnungswesen

7. Kapitalwirtschaft
8. Personalmanagement
9. Organisation

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

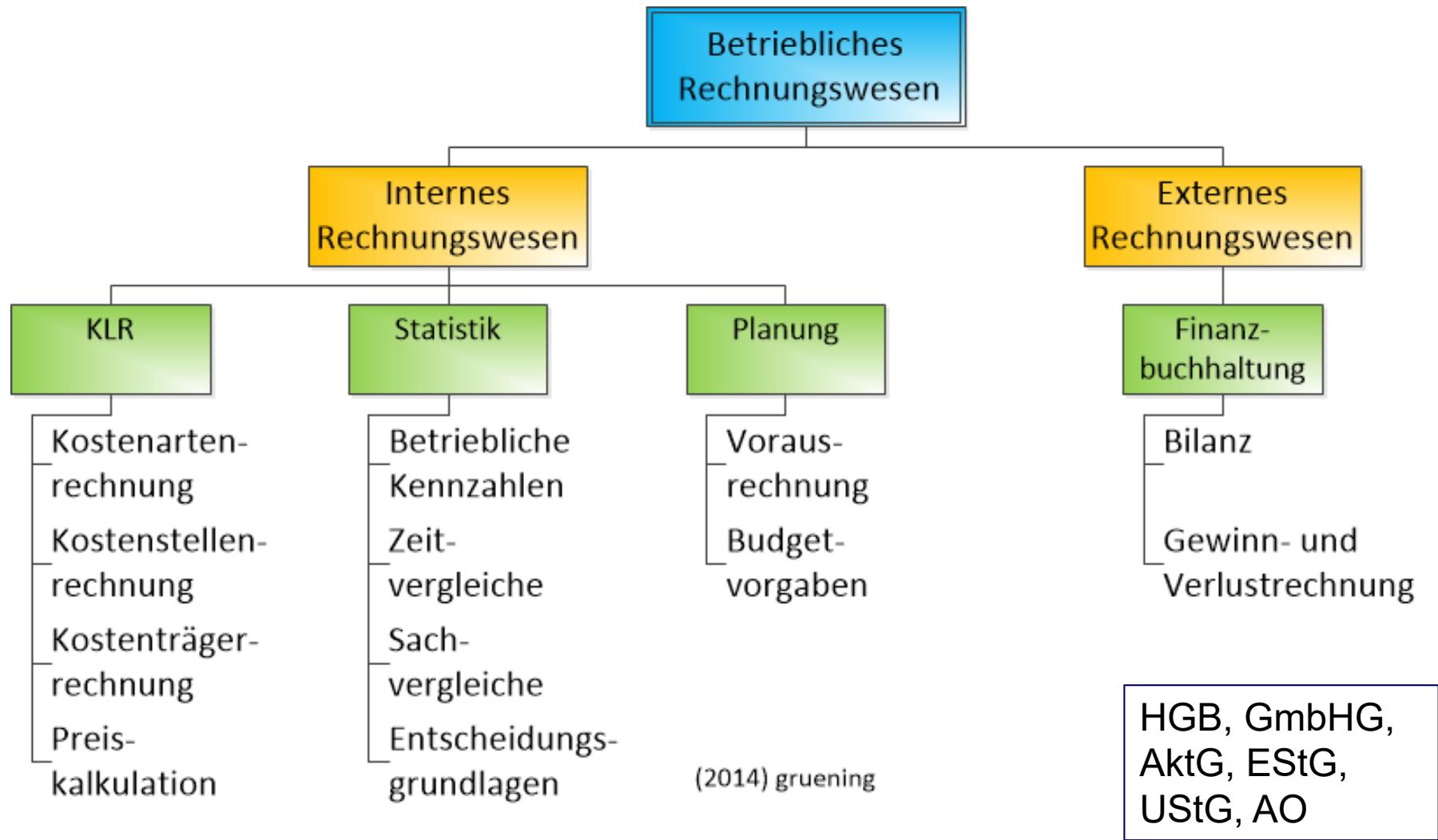


Rechnungswesen des Unternehmens

- 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
 - strategischen
- Problemen.



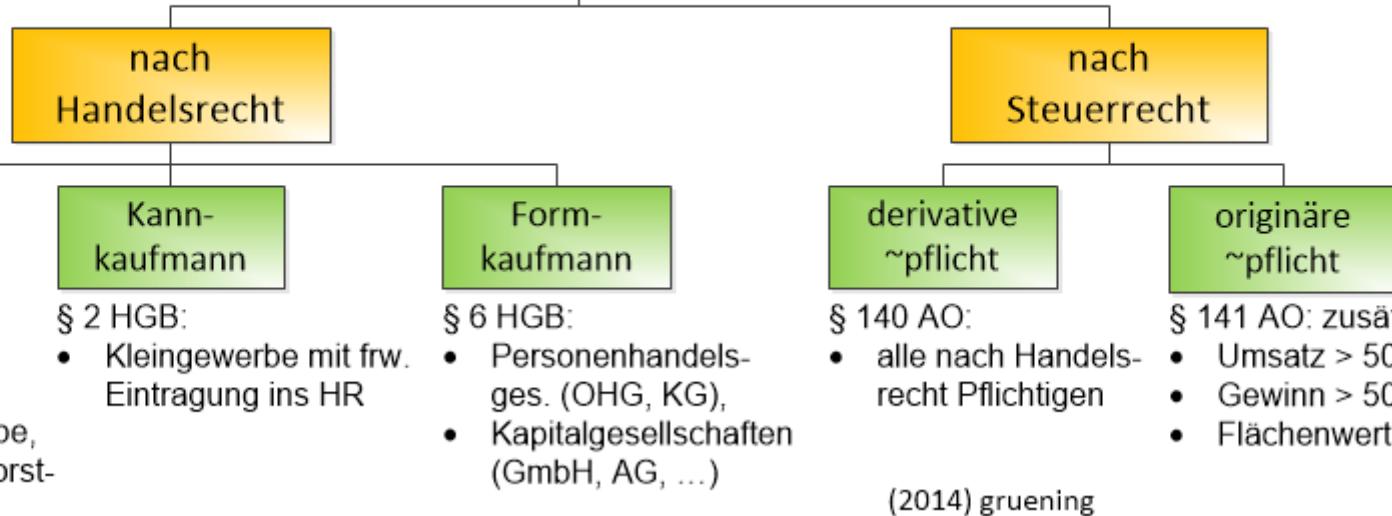
Nennen Sie Ihnen bekannte Begriffe aus dem Rechnungswesen.



| 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 |

Pflicht zur Buchführung

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

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

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

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

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)

Vermögen

- Anlagevermögen
 - Immaterialie 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

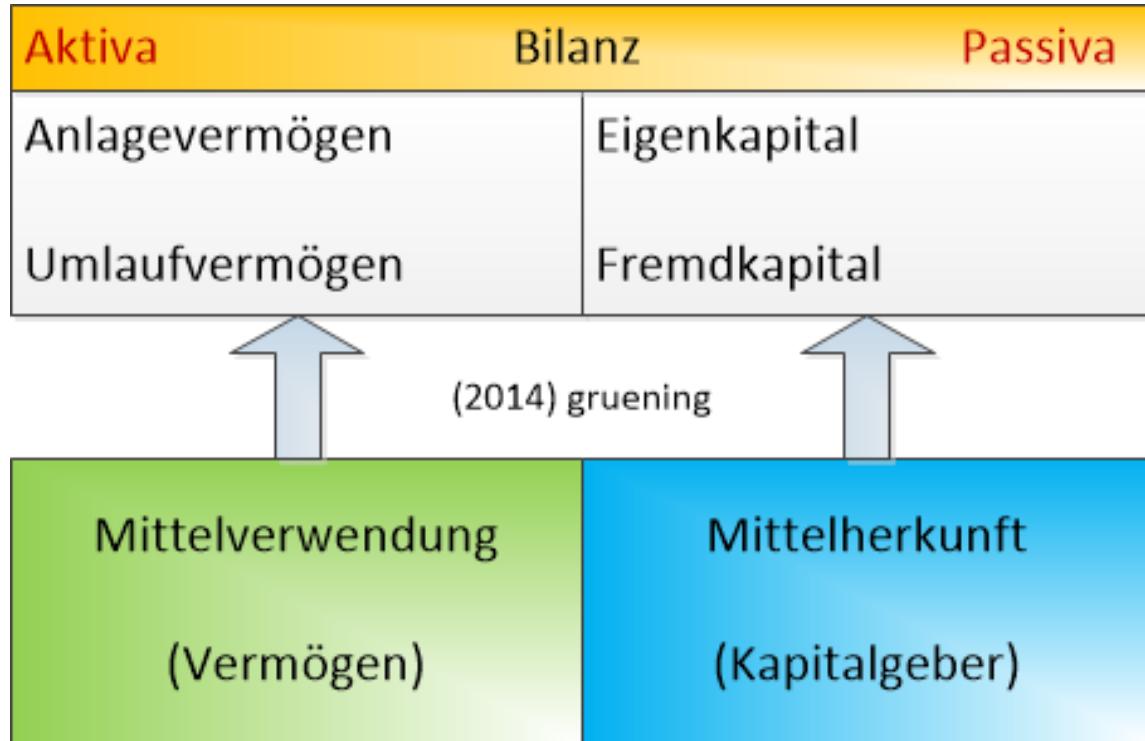
- Langfristige Schulden
 - Langfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute
- Kurzfristige Schulden
 - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 - kurzfristige Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute

Ermittlung des Reinvermögens

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

Bilanz

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



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.

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 |

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 |

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 | | |

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.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

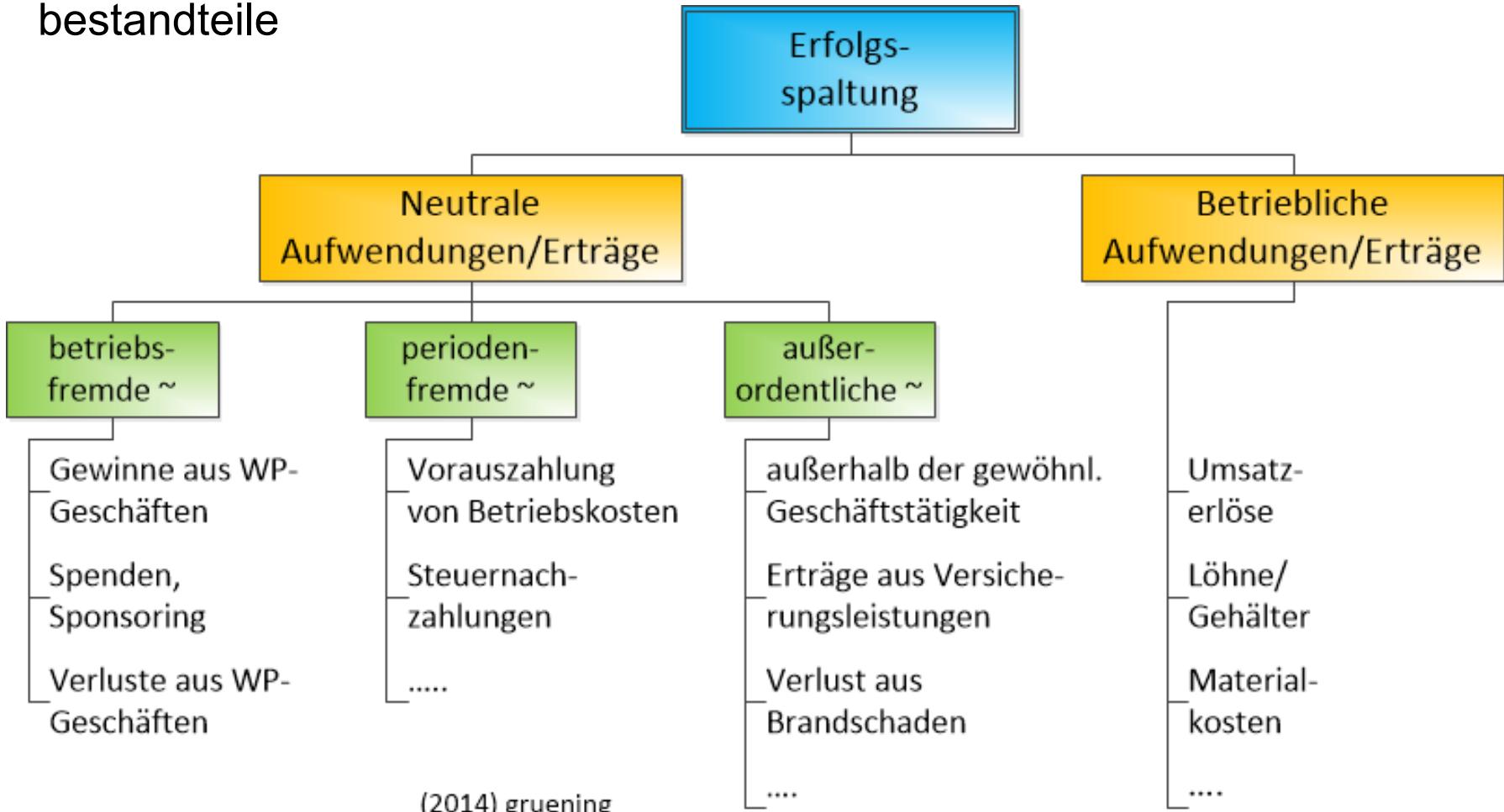
- Bilanzkonto „Eigenkapital“ wird unterjährig nicht direkt bebucht.
- Aufwendungen und Erträge werden auf spezielle
 - **Aufwands**konten bzw. **Ertrags**konten, sogenannte Erfolgskonten gebucht.
- Erfolgskonten sind Unterkonten des Eigenkapitalkontos..

Anders ausgedrückt:

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

| Aktiva | Bilanz | Passiva | |
|----------|--|---|-----------------|
| Vermögen | Eigenkapital zum Beginn des Geschäftsjahrs Δ Eigenkapital Fremdkapital | + Erträge <u>- Aufwendungen</u> <u>= Gewinn/Verlust</u> <u>+ Einlagen</u> <u>- Entnahmen</u> <u>= Δ Eigenkapital</u> | (2014) gruening |

Erfolgsspaltung: getrennter Ausweis betrieblicher und neutraler Erfolgsbestandteile



- (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**

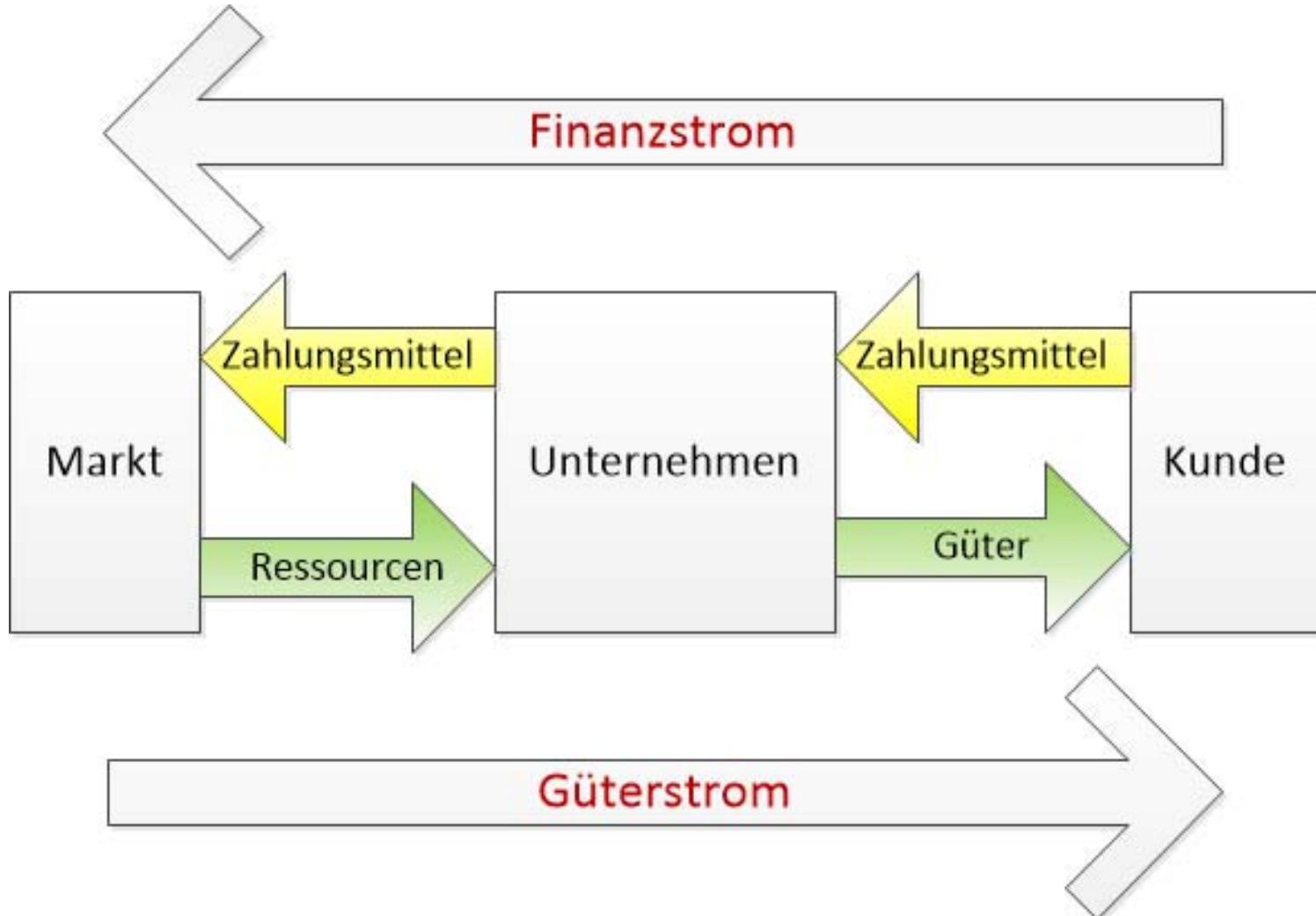
1. Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft
2. Management
3. Grundlagen der Wirtschaft
4. Das Unternehmen
5. Beschaffung
6. Rechnungswesen

7. Kapitalwirtschaft

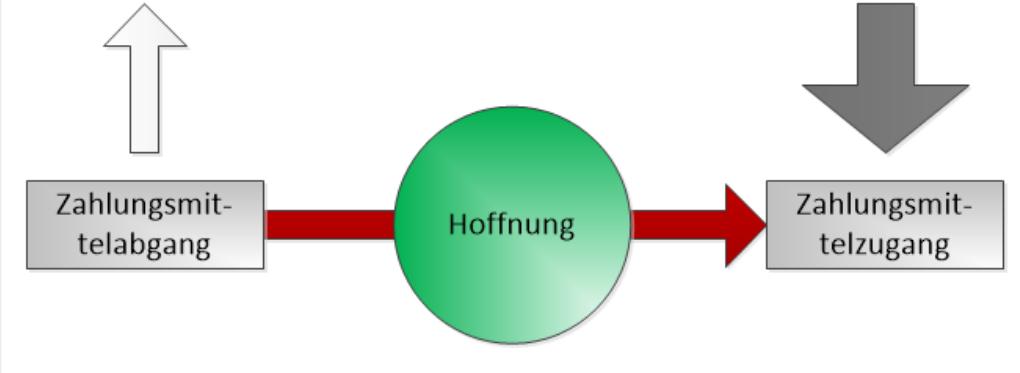
8. Personalmanagement
9. Organisation

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



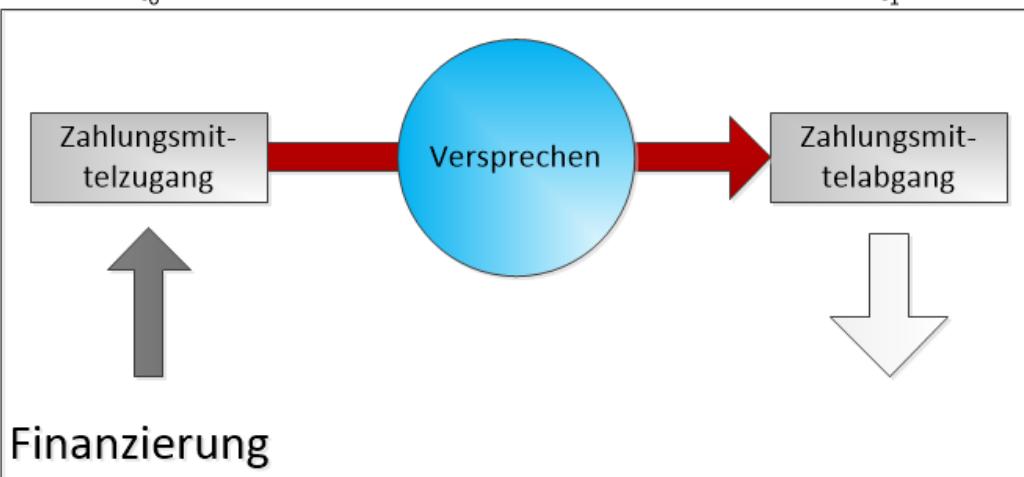


Investition



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

Vermögen = Kapital

Vermögen (Aktiva) ← **Bilanz** → (Passiva) Kapital

Mittelverwendung
= Investition

Mittelherkunft
= Finanzierung

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..



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 | |

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 Zinszahlung• Kreditbetrag zum Ablauf der vereinbarten Laufzeit fällig |
| Ratendarlehen | <ul style="list-style-type: none">• Regelmäßig, gleichhohe Tilgungsraten• Zinsanteil verringert sich entsprechend der Restschuld |
| Annuitätendarlehen | Jährlich gleichbleibende Zahlung → <ul style="list-style-type: none">• steigender Tilgungsanteil• fallender Zinsanteil |
| Schuldscheindarlehen | <ul style="list-style-type: none">• langfristiger Bankkredit gegen Grundpfandrecht oder öffentliche Bürgschaft• Bank darf diese Schulscheine ganz oder anteilig an Kapitalsammelstellen (Versicherung, Pensionskasse) veräußern |

Kontokorrentkredit

Lieferantendarlehen

Fremdfinanzierung (kurzfristig)

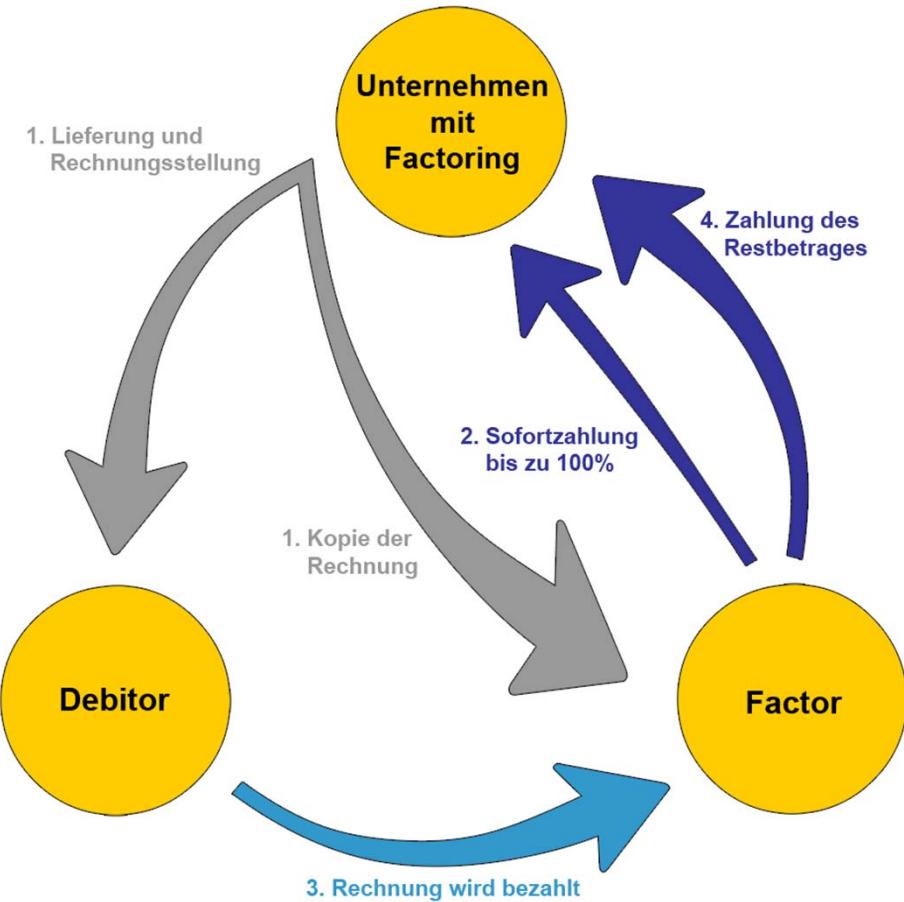
Wechselkredit

Anzahlung von Kunden

(2013) gruening

| 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 |

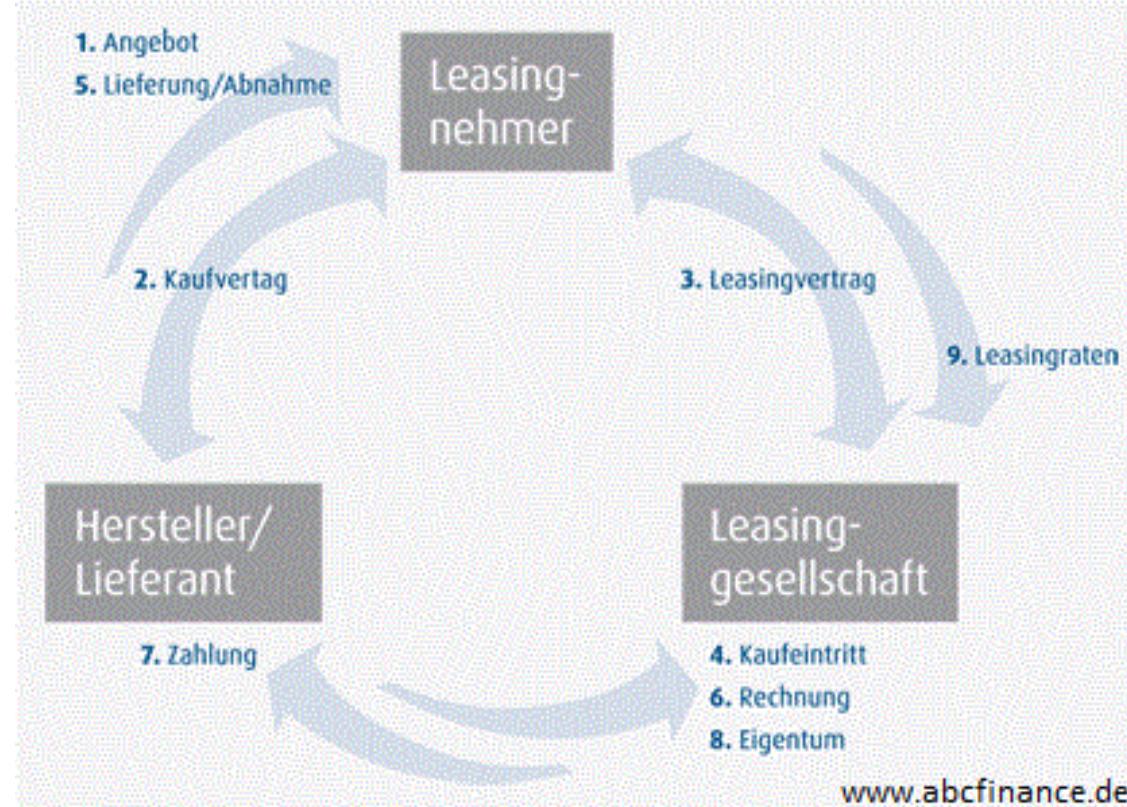
- Verkauf offener Forderungen
- an Factoringunternehmen
[\(www.deutsches-factoring-portal.de\)](http://www.deutsches-factoring-portal.de)
- gegen Forderungsabschlag → „Risikozinsen“
(echtes Factoring)
- ohne Forderungsabschlag → Ausfallrisiko bleibt beim Unternehmen
(unechtes Factoring)



- langfristige Nutzungsrechte an beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern → **Miet**vertrag 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?

Nicht entnommener Gewinn erhöht das Eigenkapital.

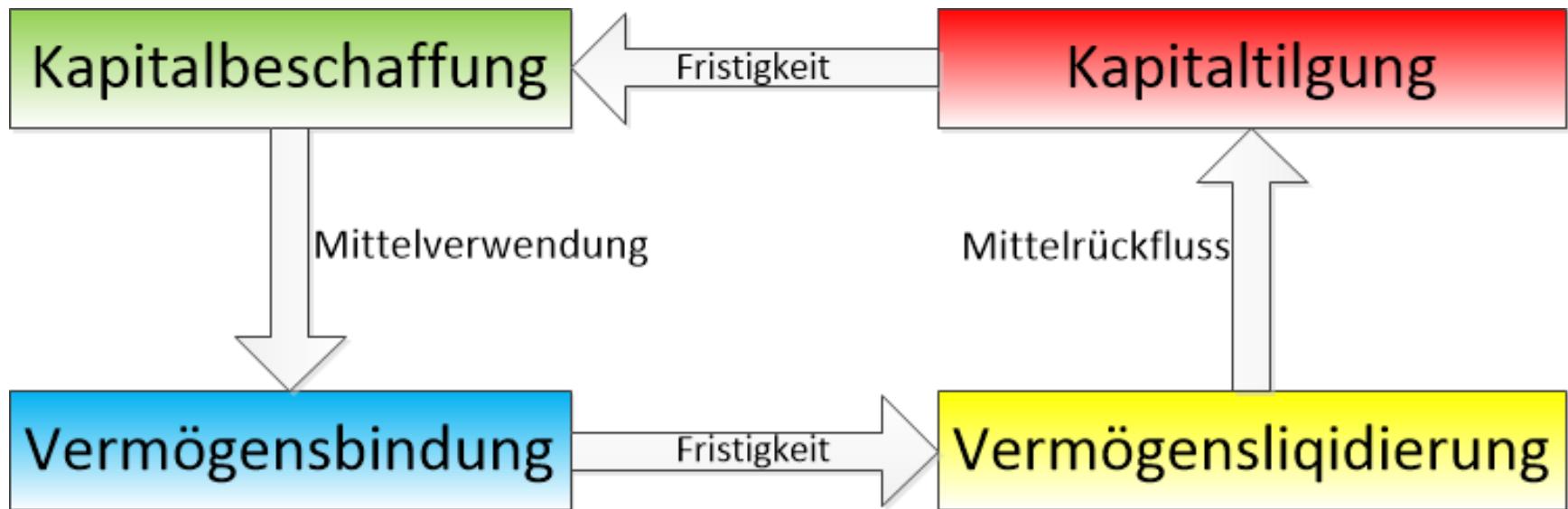
| Gesellschaftsform | Finanzierungsform |
|-------------------------------|--|
| Personengesellschaft | Nicht entnommener Gewinn wird den Gesellschaftern gutgeschrieben ggfs. auf ausstehende Kapitaleinlagen angerechnet |
| Kapitalgesellschaft | |
| • gesetzliche Gewinnrücklage | z. B. im AktG festgelegt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

- 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.

Unterfinanzierung → Einengung der unternehmerischen Entscheidung

Überfinanzierung → Überhöhte Kosten

Fristigkeit → Kreislauf muss „flüssig“ laufen



| 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:

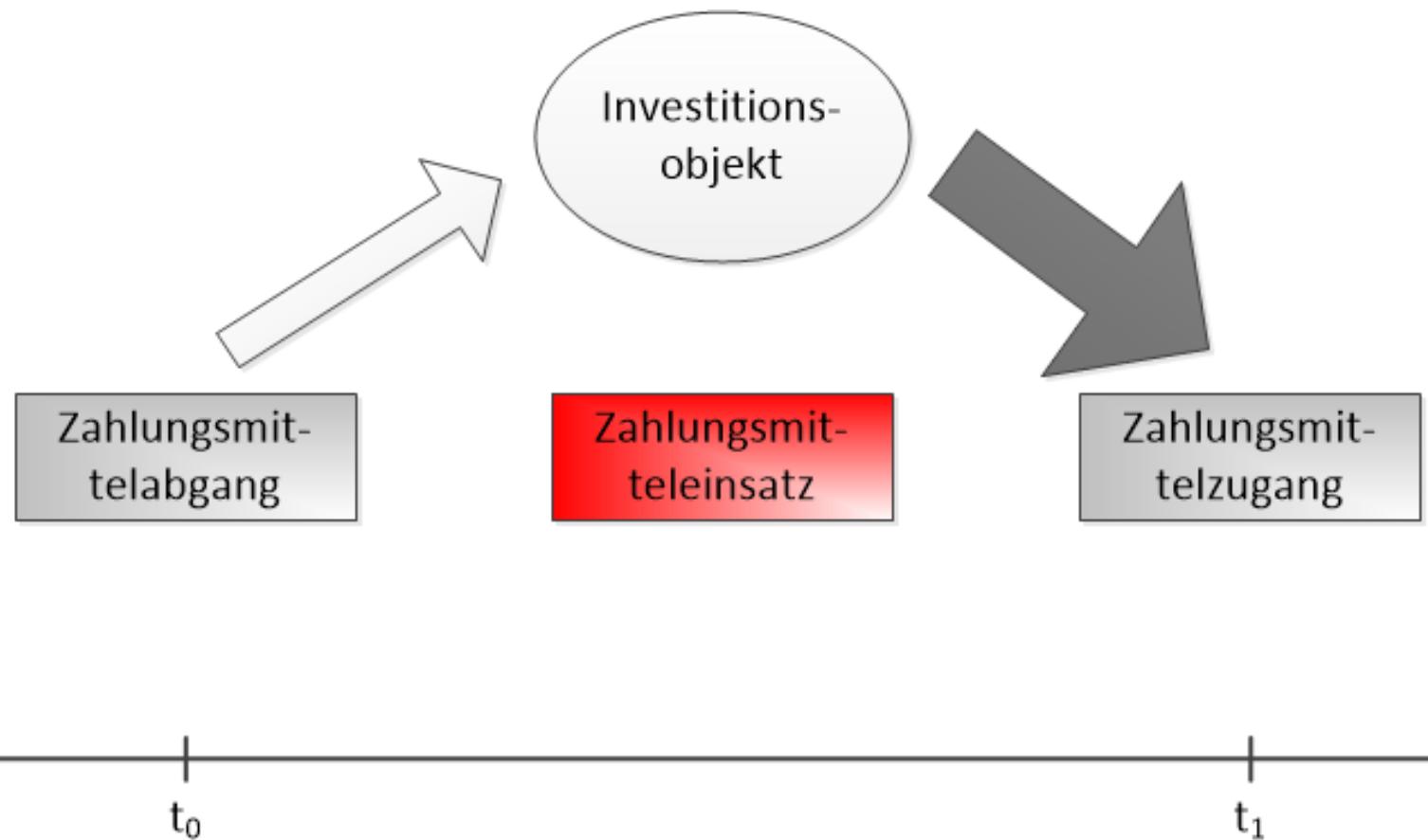
Zahlungsmittel + Forderungen LL + Wertpapiere

kurzfristiges Umlaufvermögen:

innerhalb eines Jahres liquidierbares Umlaufvermögen

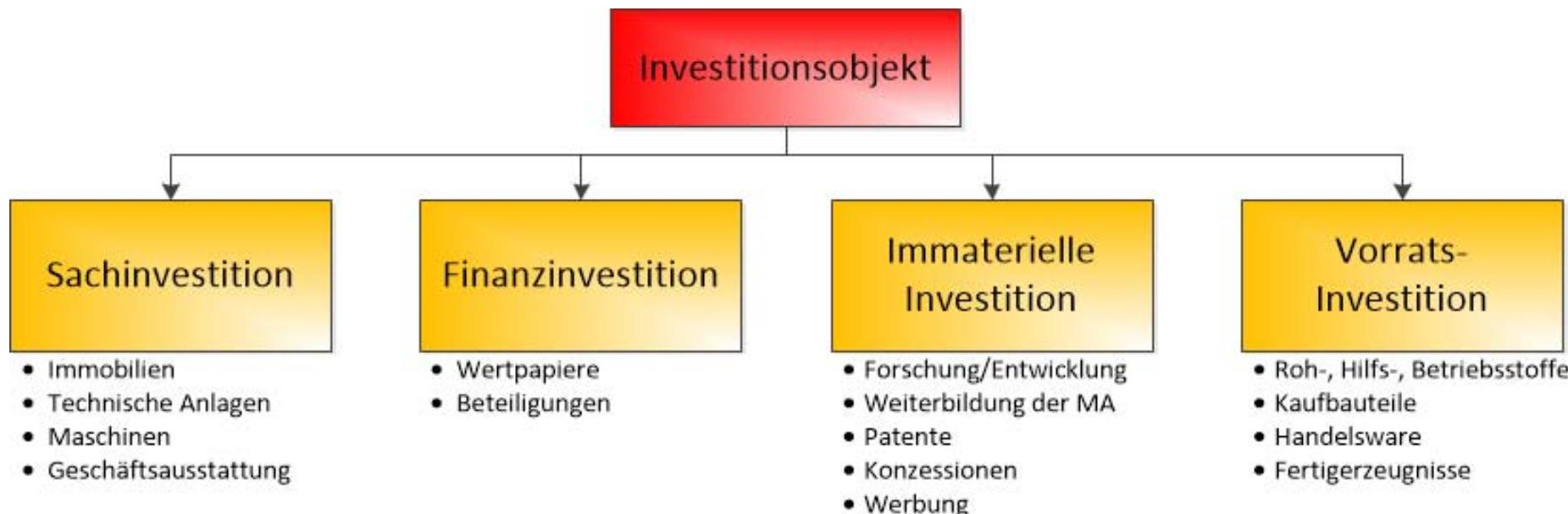
| Kennzahl | Berechnung |
|------------------------|---|
| Verschuldungsgrad | $= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100\%$ |
| Eigenkapitalquote | $= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot 100\%$ |
| Anlagendeckungsgrad I | $= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}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

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

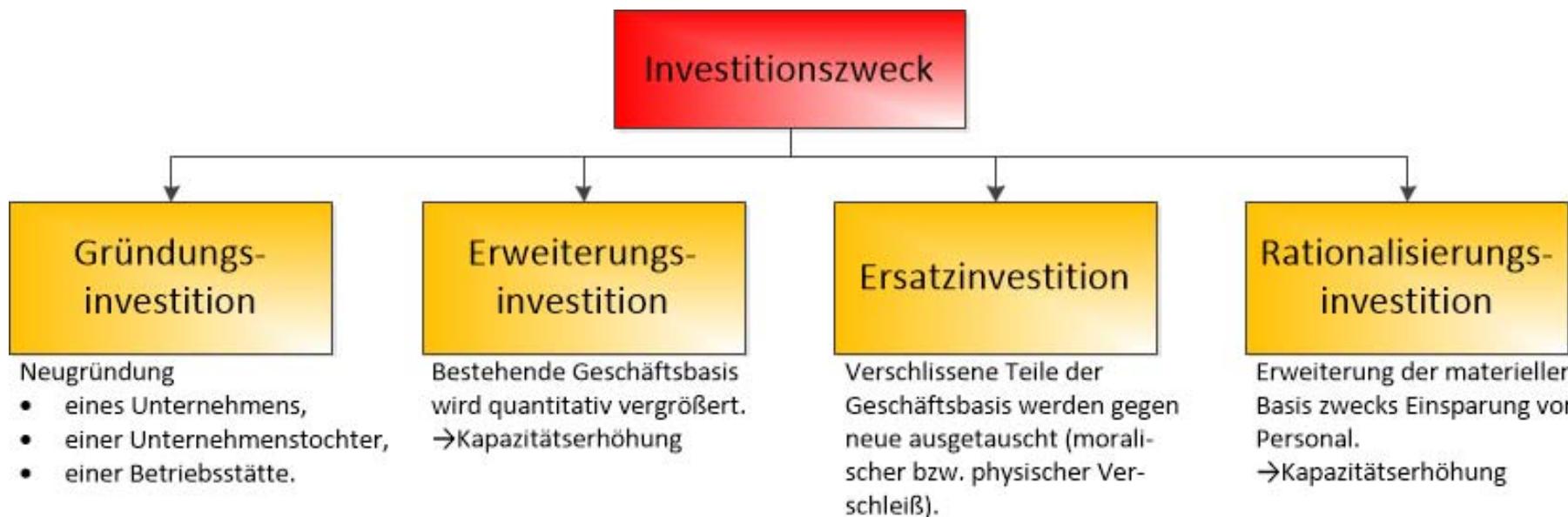


In was wird investiert? →

Unterscheidung nach Investitionsobjekt



Zu welchem Zweck wird investiert? → Unterscheidung nach Investitionszweck



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

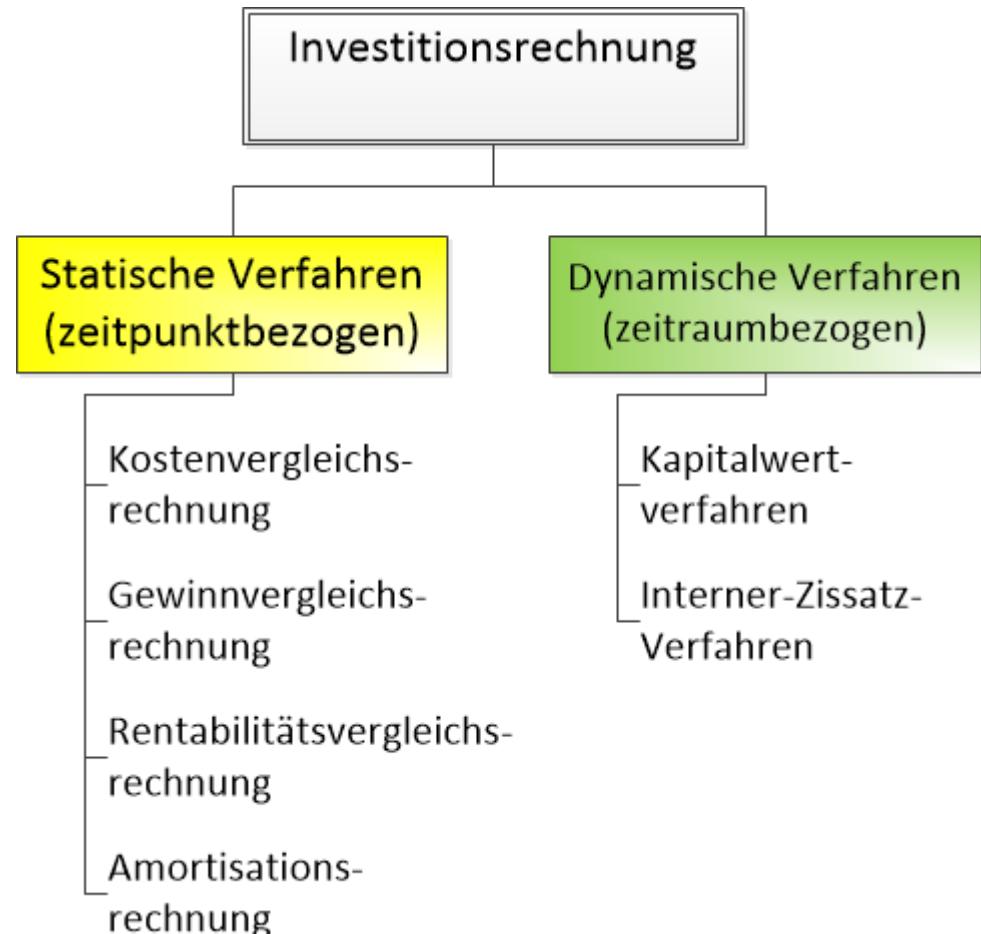
Entscheidung



Investitionsrechnung

Zielstellung: Aussage über Wirtschaftlichkeit einer Investition

- Vergleich mehrerer Investitionen untereinander
- Vorhersage über Erfolg einer Investition



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 |

| 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.

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 ($G = E - K$) | \rightarrow möglichst hoch bzw. > 0 |

| 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 |

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 | $r = \frac{G_p}{A_0/2} \cdot 100\%$ |

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% |

Wie lange dauert die Amortisation einer Anschaffungsausgabe?

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

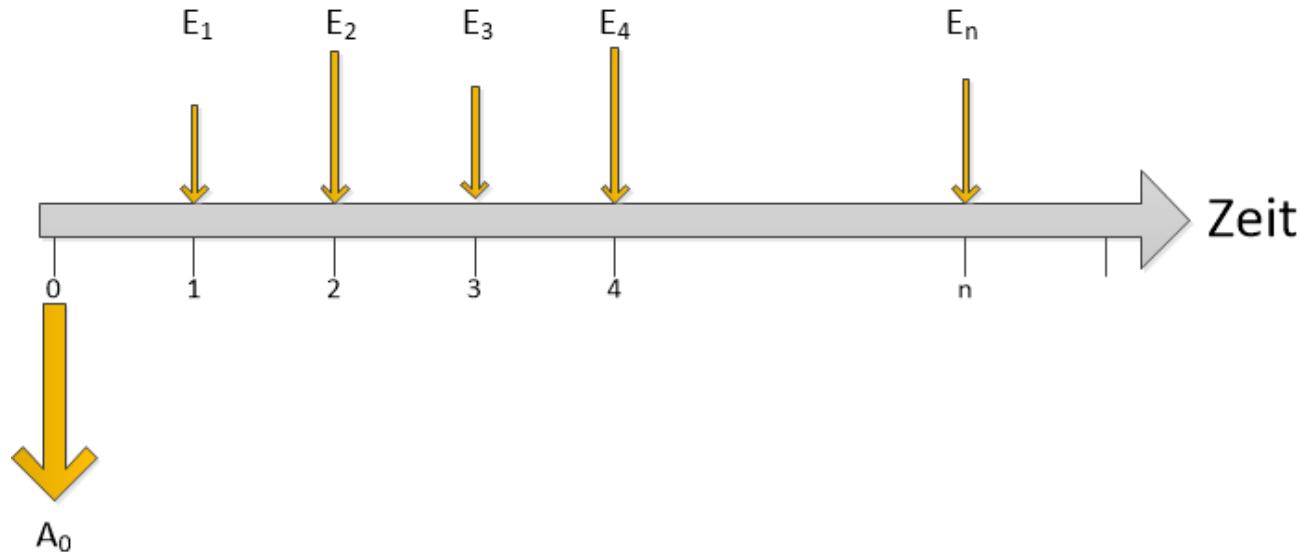
| Berechnungsgröße | Halbautomat | Vollautomat |
|-----------------------------|---|---|
| Anschaffungskosten | 100.000 EUR | 280.000 EUR |
| Nutzungsdauer | 8 Jahre | 10 Jahre |
| Erlöse | 190.000 EUR | 200.000 EUR |
| Gesamtkosten der Periode | 155.000 EUR | 152.000 EUR |
| Zahlungszufluss der Periode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

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.



- 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)

| 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 |
| | | 27.643 EUR |
| | | 26.326 EUR |
| | | 47.012 EUR |
| | | 4.114 EUR |
| Kapitalwert | 17.584 EUR | -10.829 EUR |

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

8. Personalmanagement

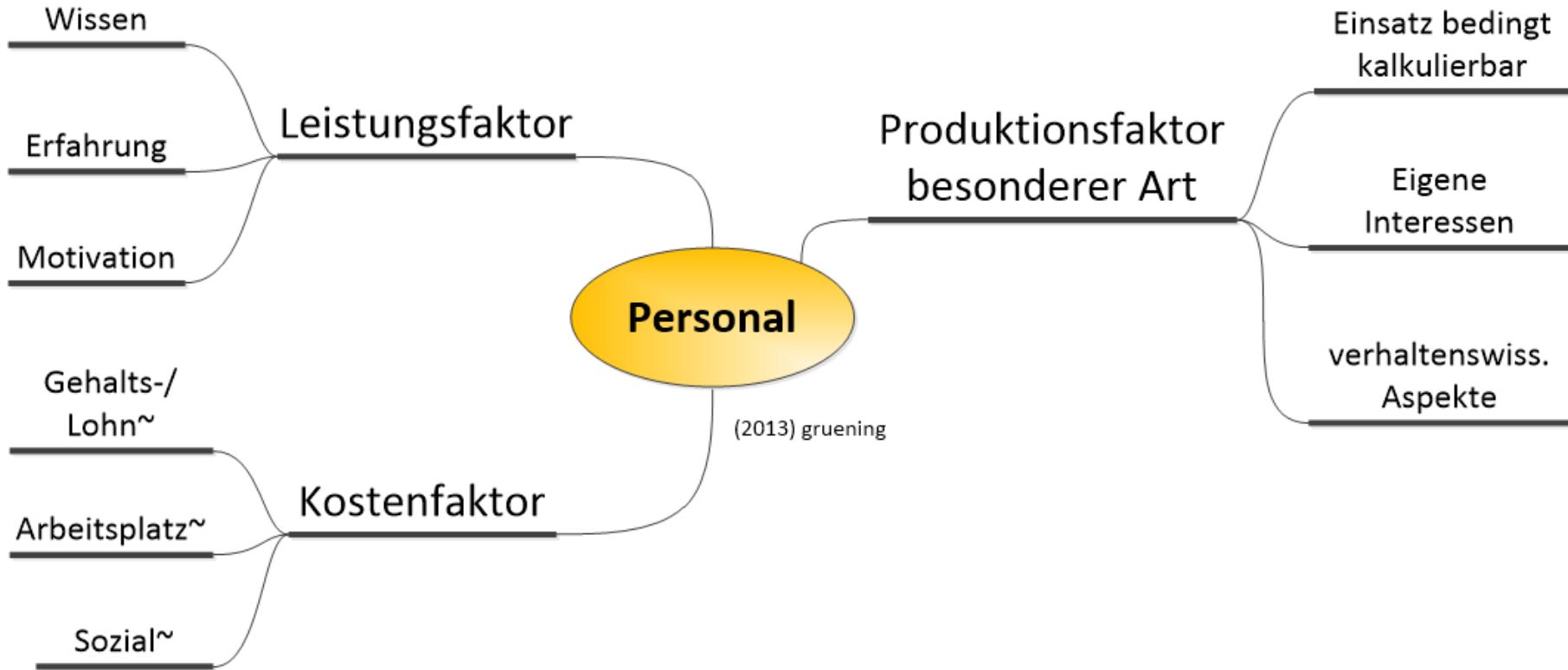
9. Organisation

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

Andere Begriffe:
Personalwesen
Personalwirtschaft
Personalverwaltung



Aspekte des Personalbegriffs



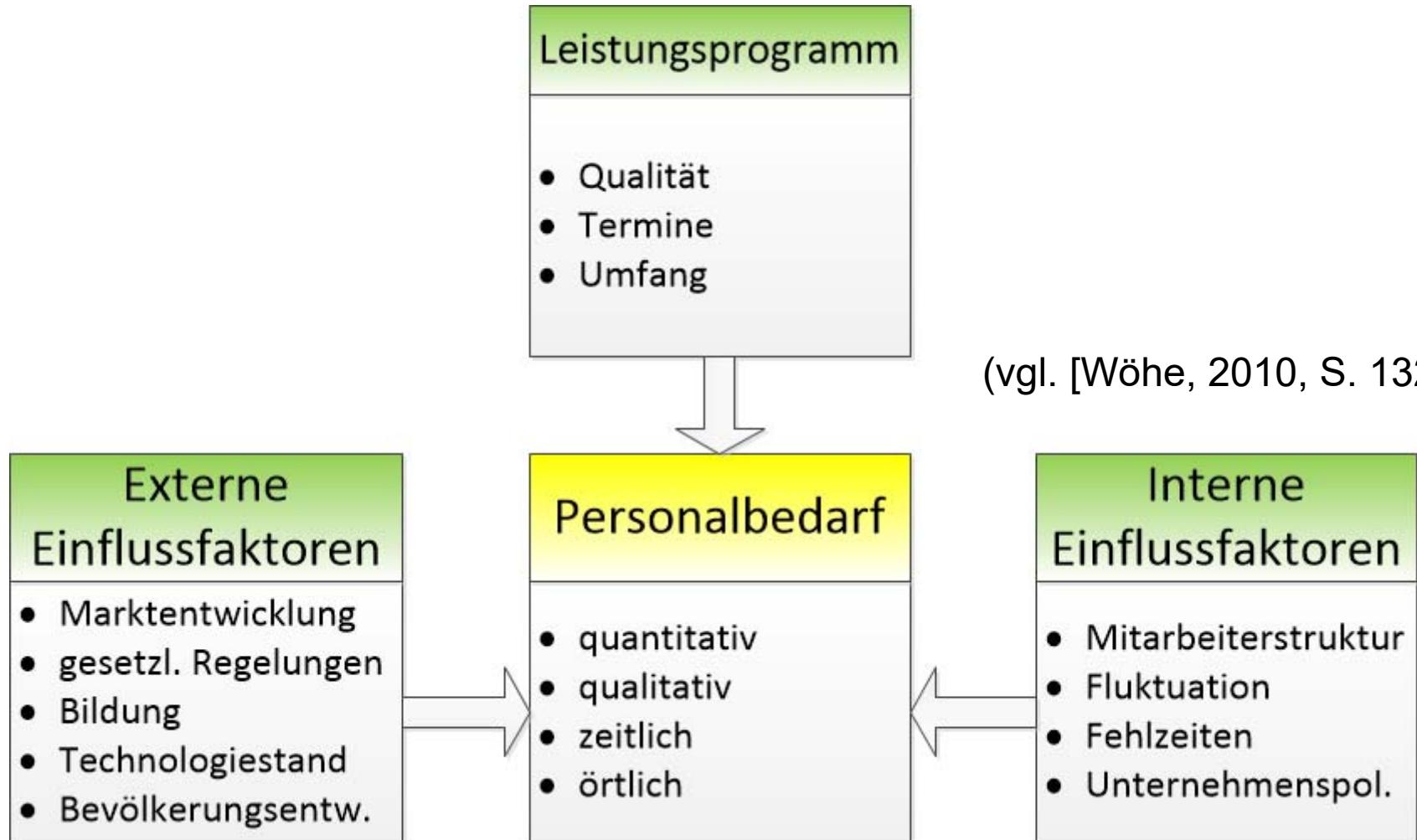
Personalmanagement: alle **mitarbeiterbezogenen** Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele

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])

Bestimmungsfaktoren der Personalbedarfsplanung



(vgl. [Wöhe, 2010, S. 132])

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

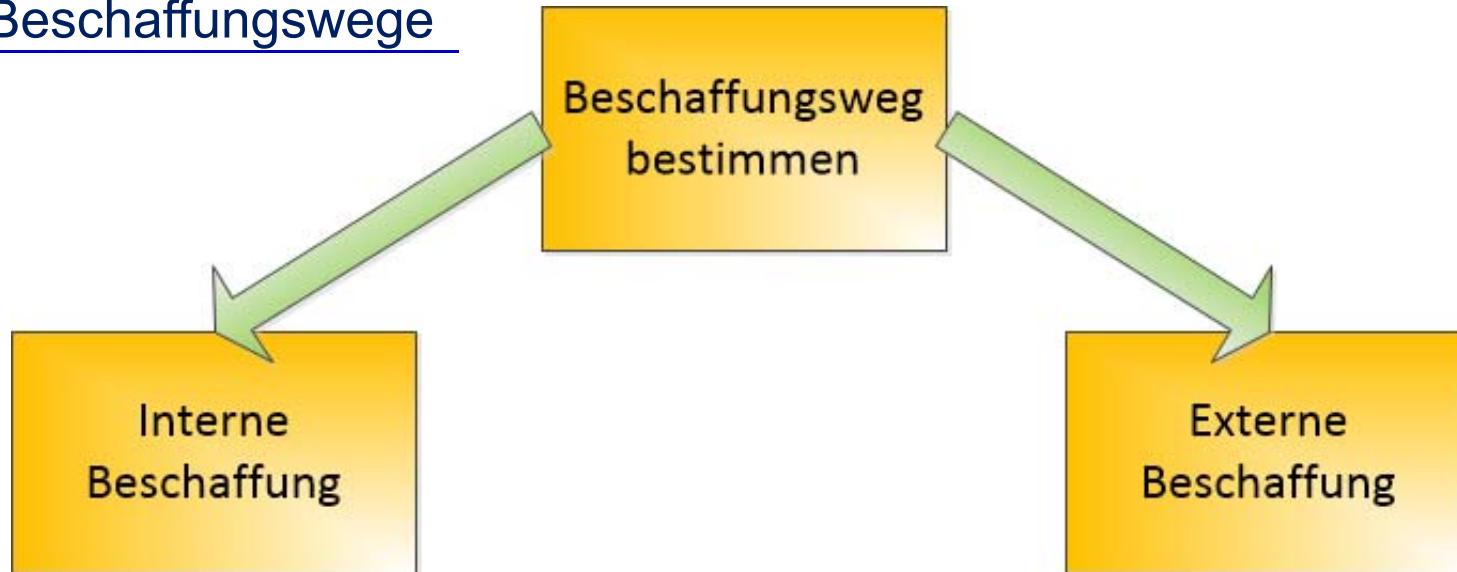
Personalzugänge: Einstellung Azubis, Übernahme Werkstudenten, Berufsrückkehrer

| 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,• ... |
| Stellenplanmethode | 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. |

Grundprozess



Beschaffungswege



- Geringe Such-/Auswahlkosten
- schnelle Verfügbarkeit
- geringer Einarbeitungsaufwand
- geringes Auswahlpektrum
- geringes Auswahlrisiko
- Betriebsblindheit

Externe Beschaffung

- Hohe Such-/Auswahlkosten
- verzögerte Verfügbarkeit
- hoher Einarbeitungsaufwand
- großes Auswahlpektrum
- großes Auswahlrisiko
- neue Methoden/Ideen



Welche Instrumente stehen jeweils zur Verfügung?

Personalwerbung

Informationsfunktion



Kommunikationsfunktion

Aktivierungsfunktion

(2013) gruening

Funktionen der Personalwerbung

Unterscheidung in

mittelbare Personalwerbung

und

unmittelbare Personalwerbung

Personalwerbung



mittelbare Personalwerbung:

Unternehmen als Ganzes wird beworben →
Aufwandsminderung bei größerem
Personalbedarf

Personalwerbung

unmittelbare Personalwerbung:
explizite Stellenausschreibung
→ gezielte Bedarfsdeckung

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 — Spaltenvergütung ● 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**

Analyse der Bewerbungsunterlagen

- Erster Eindruck
- Vorauswahl

Personalauswahl

Testverfahren

- Fähigkeitstests
- Persönlichkeitstests

Assessment-center

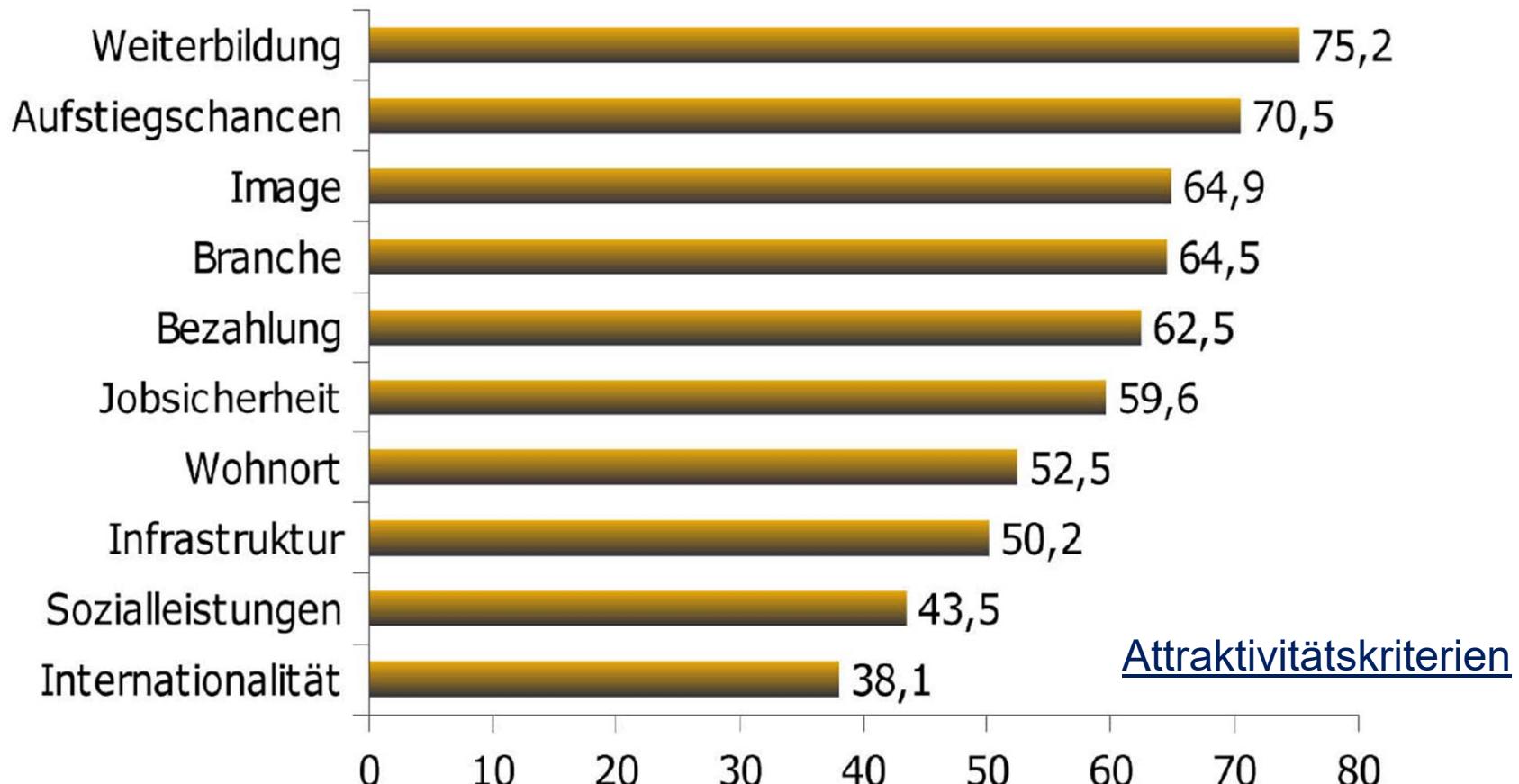
- bei Führungspos.
- Situationstests,
- Gruppendiskussionen
- vorh. Fähigkeiten?
- Entwicklungspot.?

Bewerbungsgespräch

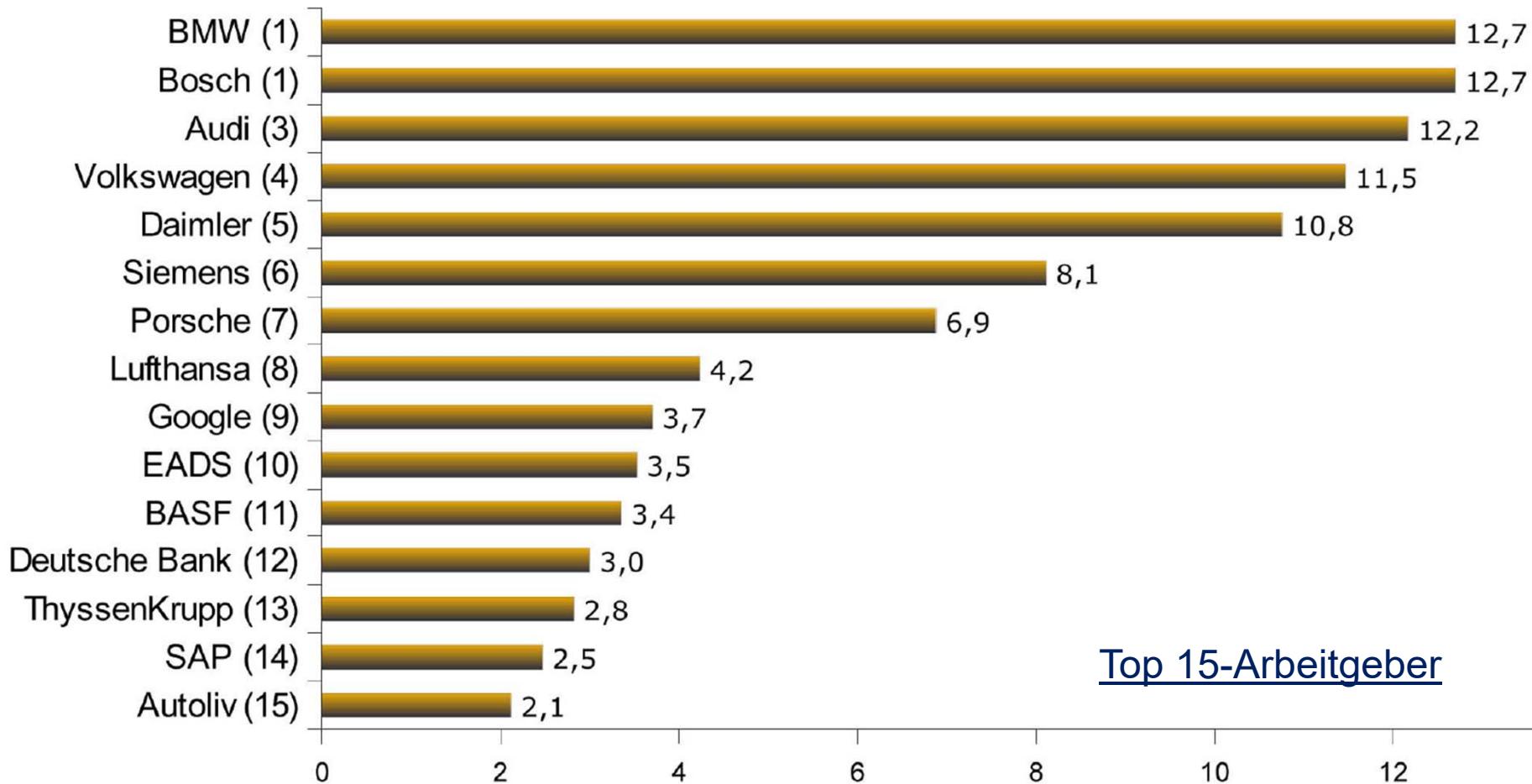
- strukturiert oder
- frei
- Gesamteindruck

Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages

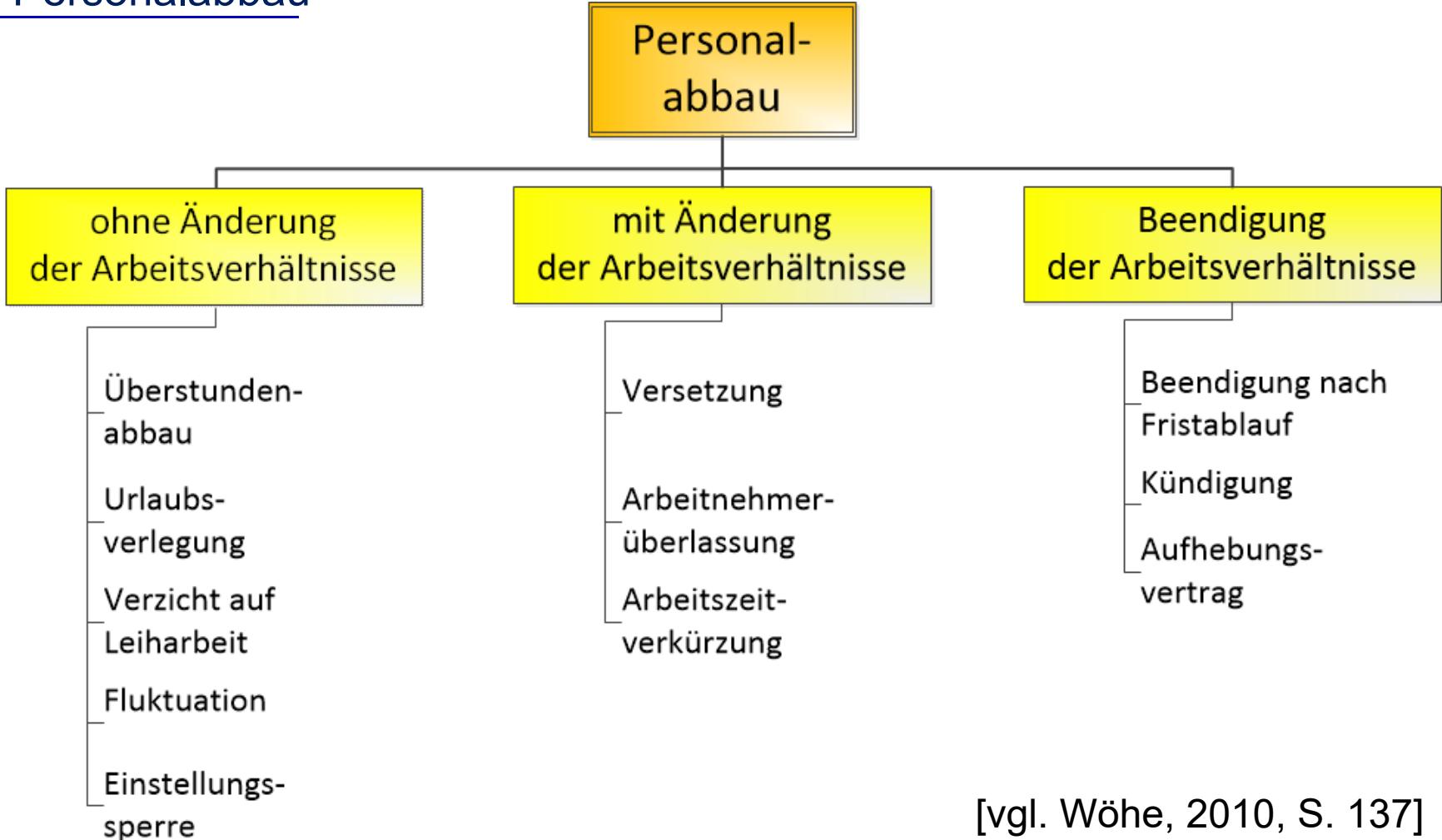
(www.berufsstart.de/studien/download/attraktive-arbeitgeber/2013.pdf)



Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages



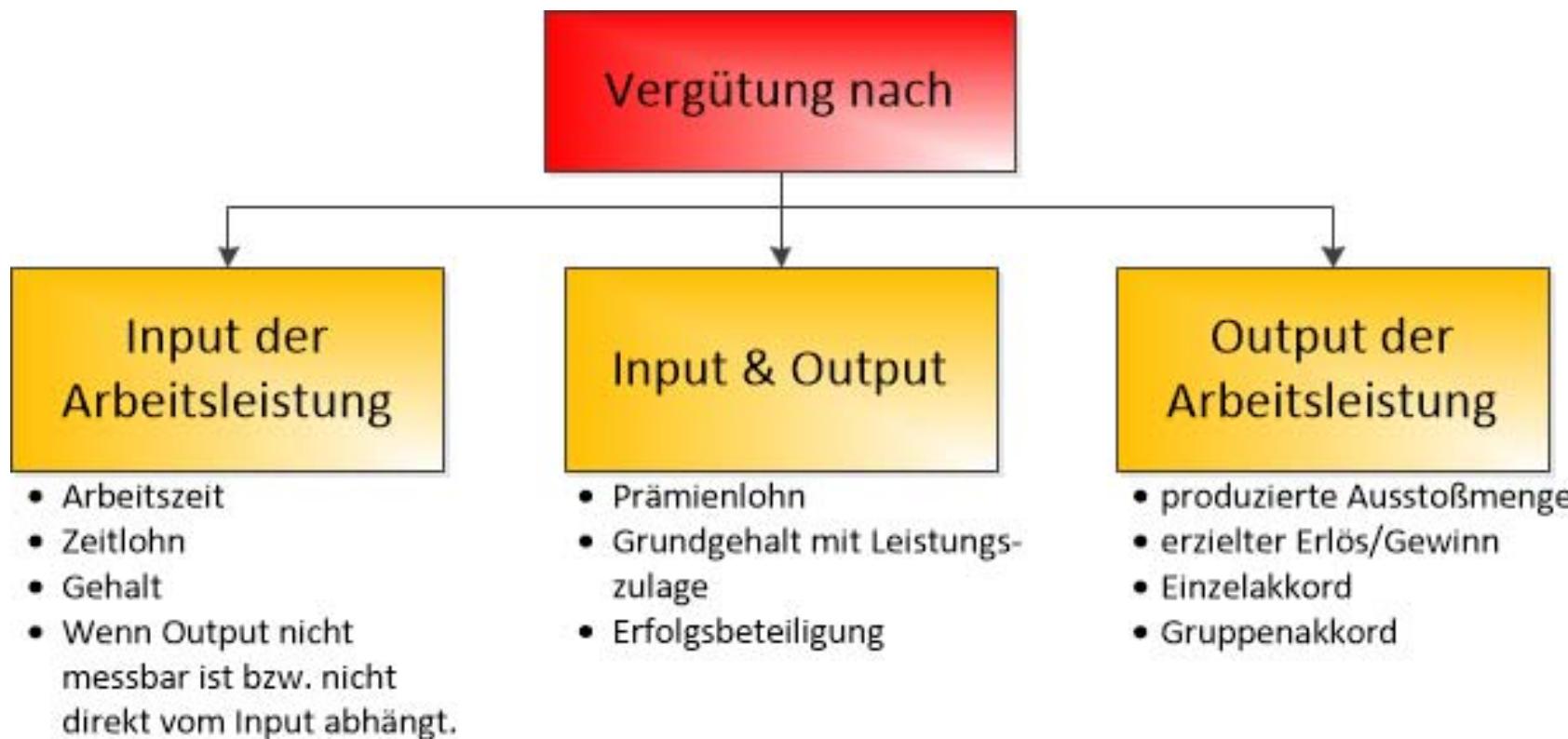
Personalabbau



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“• Anerkennung• Status |
| Zeitliche Entwicklung der Vergütung | <ul style="list-style-type: none">• lang anhaltende Wirkung• fördert nachhaltig die Leistungsbereitschaft |

Vergütungskriterien



Bedürfnispyramide nach Maslow



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!

Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966)



bewirken keine Arbeitszufriedenheit; vermeiden Arbeitsunzufriedenheit:

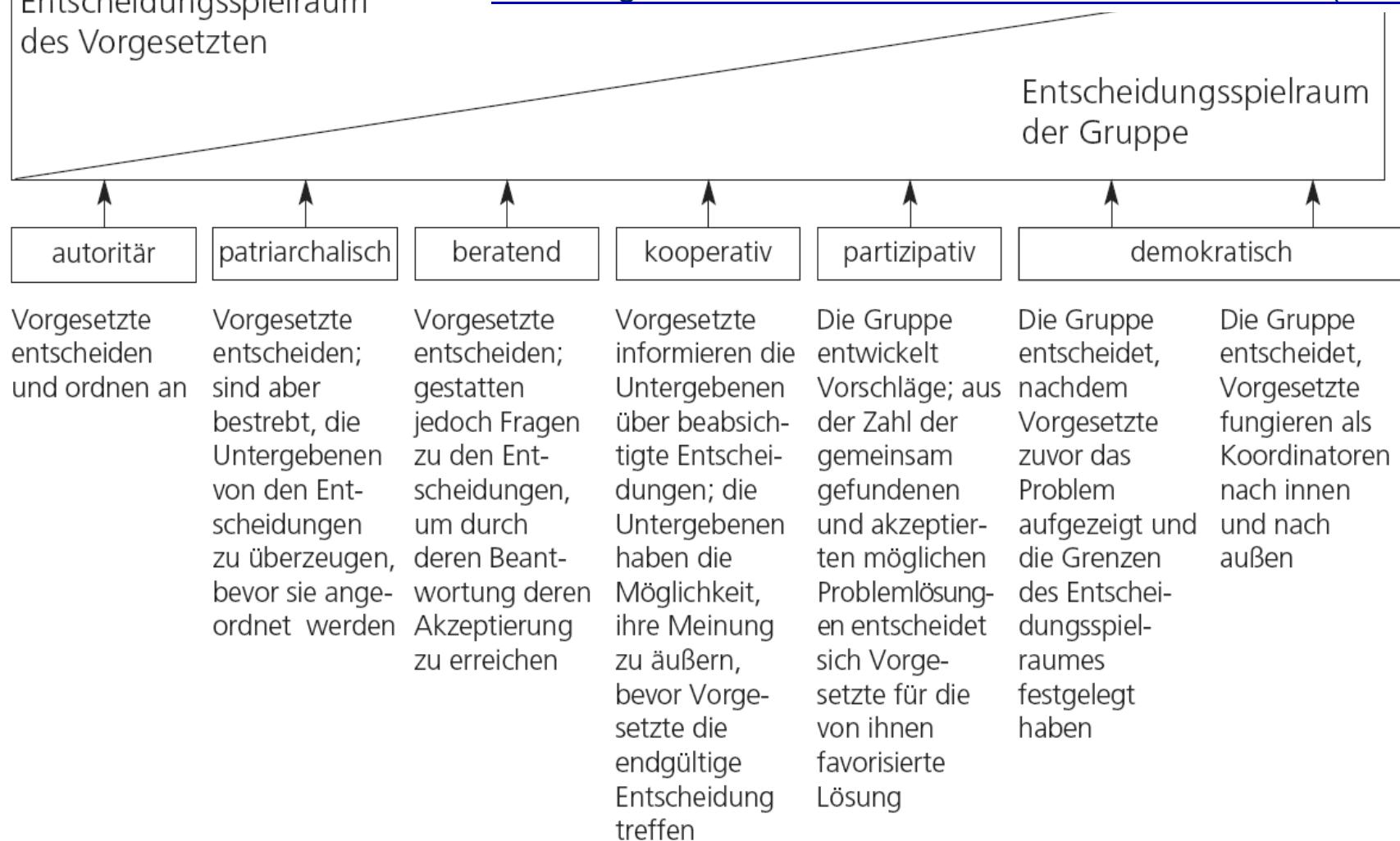
- Gehalt
- Führungsstil
- Betriebsklima
- Arbeitssicherheit

bewirken Arbeitszufriedenheit:

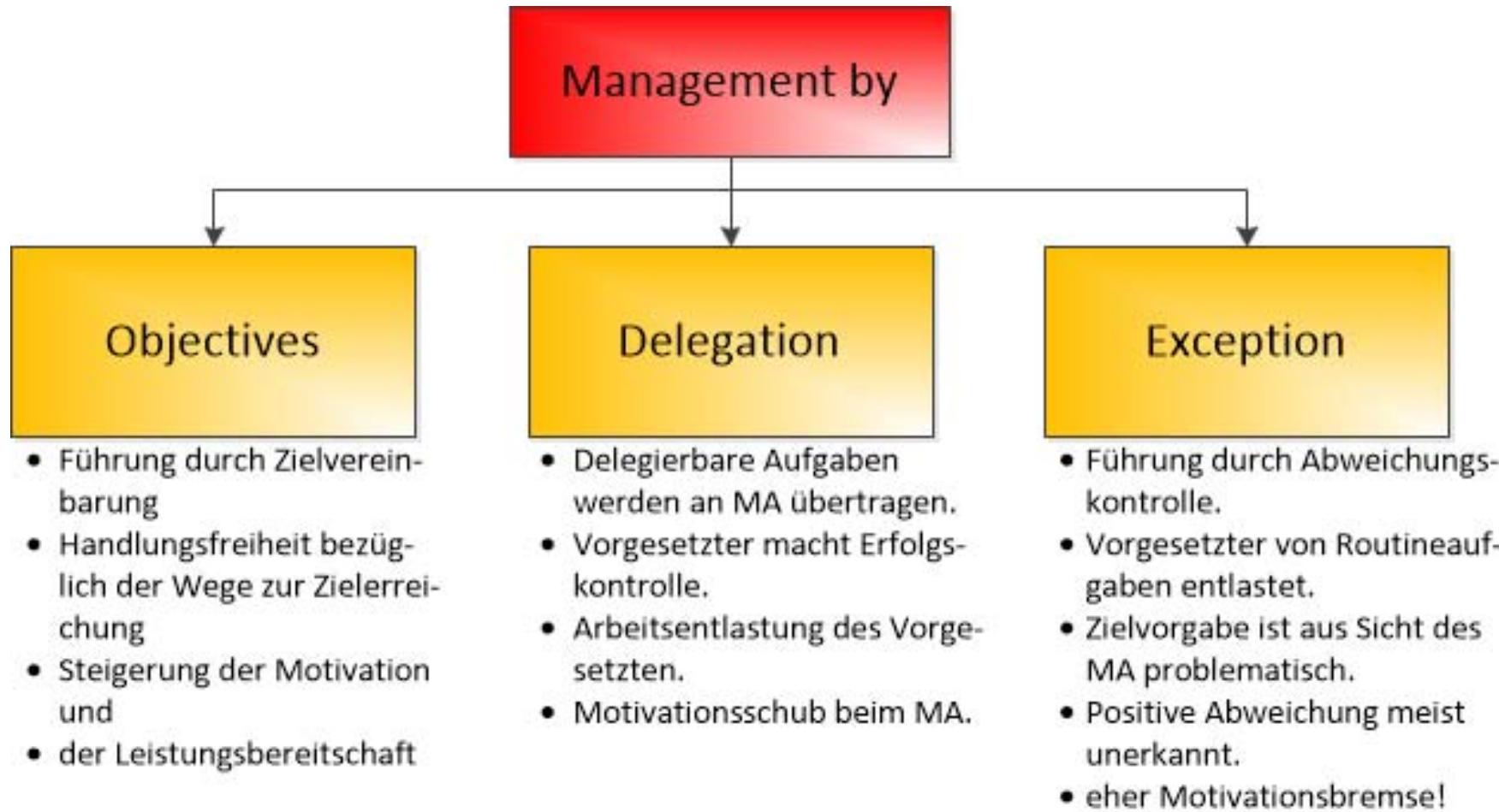
- Anerkennung der eigenen Leistung
- Verantwortung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima

Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten

Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum; Schmidt (1958)



Management by-Konzepte



Funktionen des Personalcontrollings

Kontrolle
(Messung der
Wirksamkeit)



(2013) gruening

Information
(Bereitstellung relevanter
Informationen für
Führungsentscheidungen)

Steuerung
(Identifizierung von
Gegenmaßnahmen)

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 | $= \frac{\text{Löhne} + \text{Gehälter}}{\text{Anzahl Beschäftigte}}$ |

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

9. Organisation

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



Arbeitsteilung als
Merkmal betrieb-
licher Prozesse

Unternehmensführung



Ziele der betrieblichen Organisation

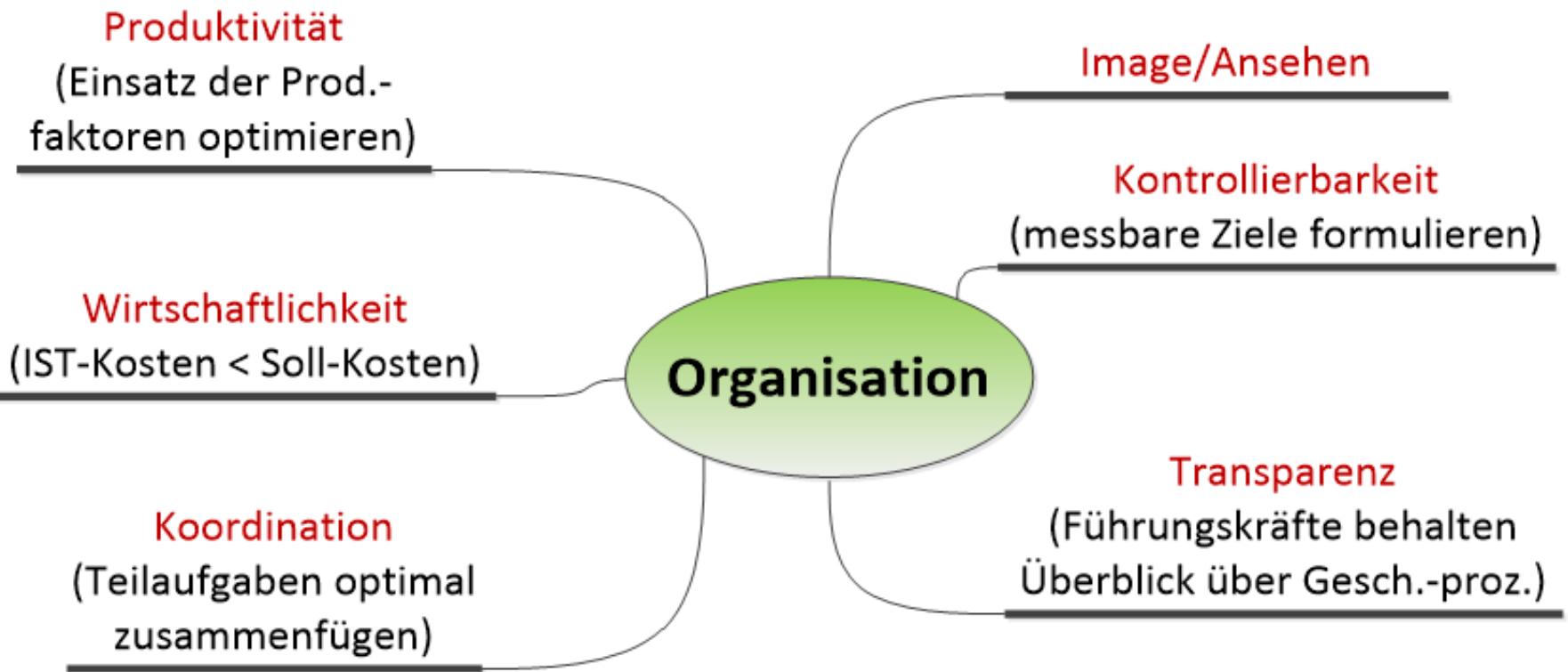
Unternehmensziele

Mitarbeiterziele

Organisation

Kundenziele

Unternehmensziele



Kundenziele

hohe Produktqualität

niedrige
Kundenpreise

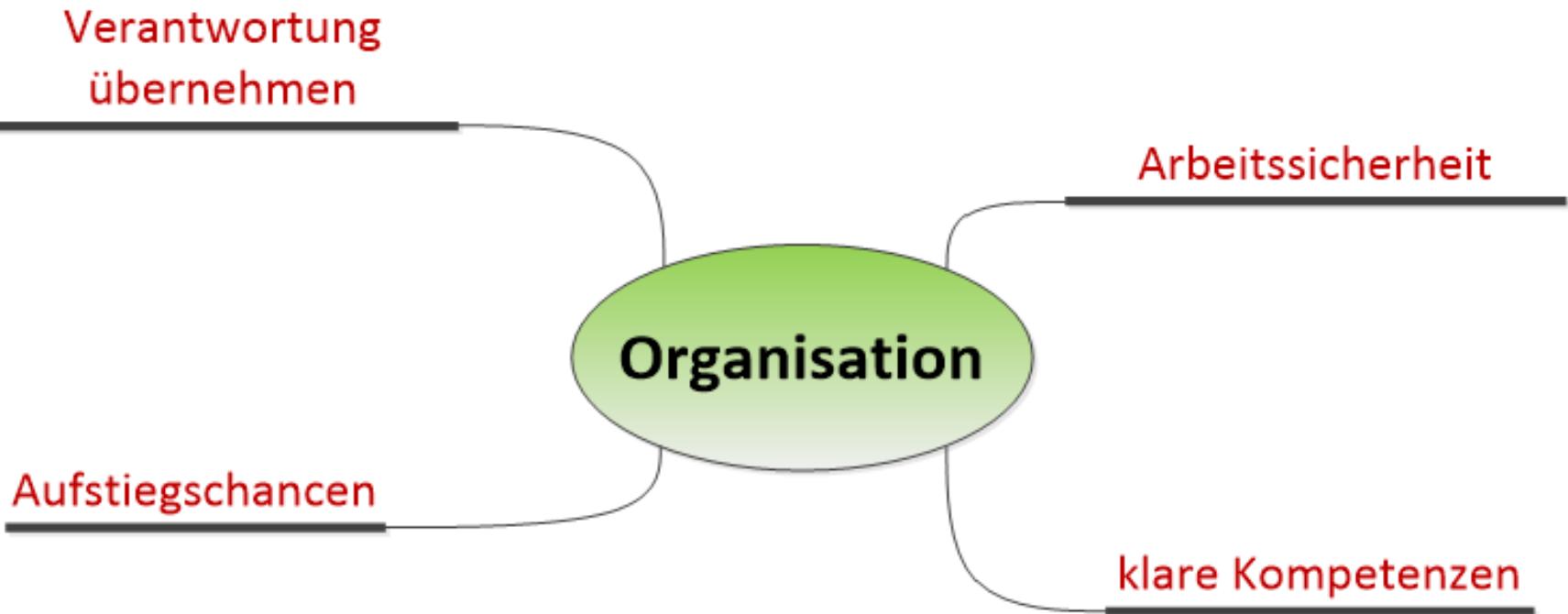
schnelle Leistung

Berücksichtigung
individueller Wünsche

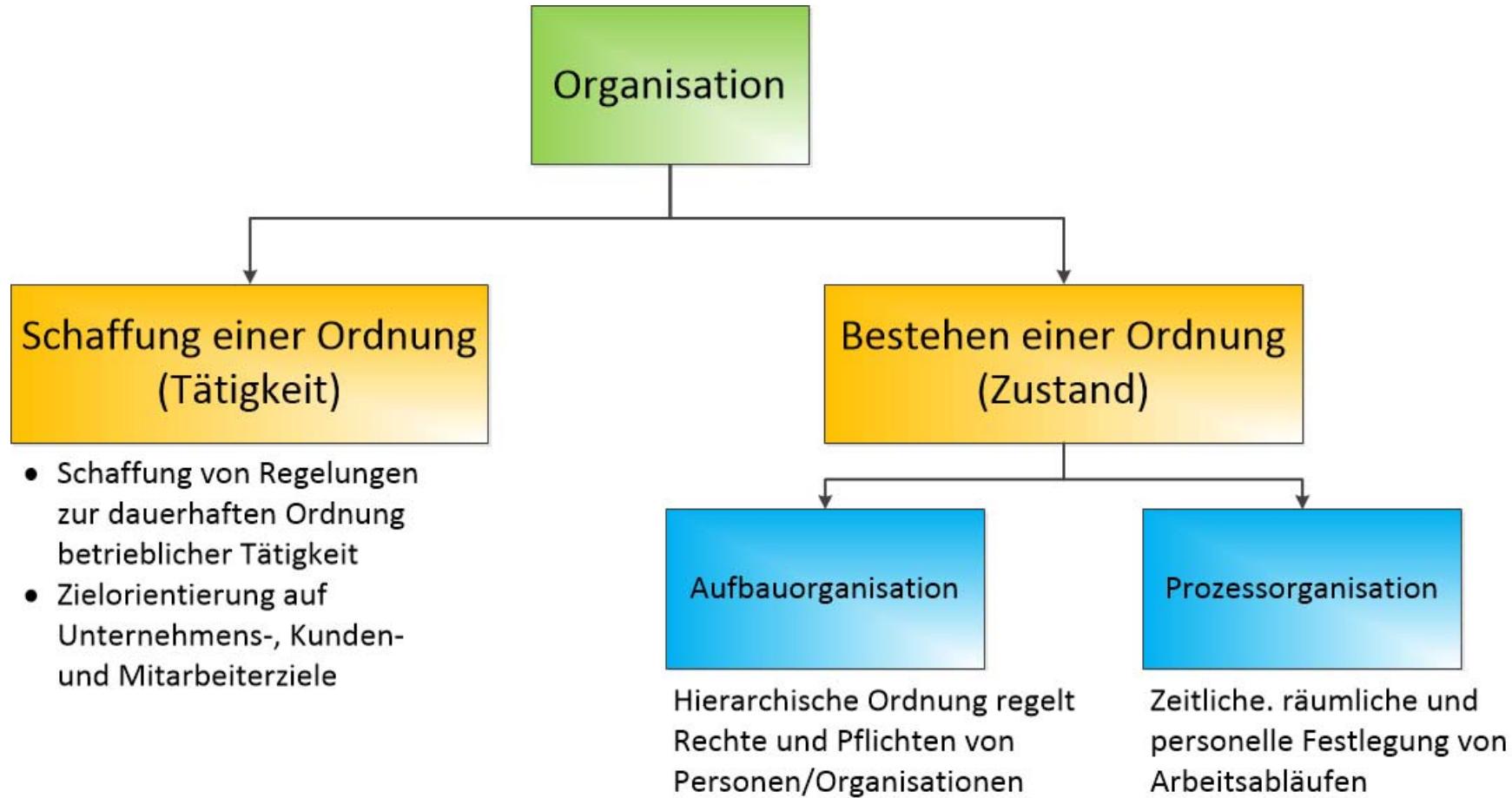
Organisation

guter Service

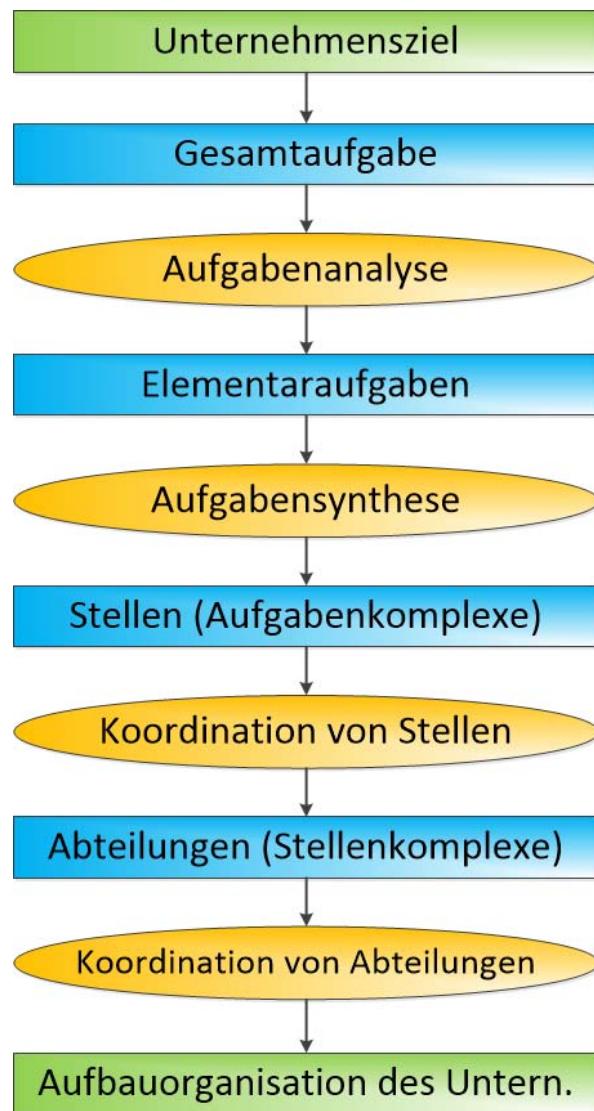
Mitarbeiterziele



Fazit



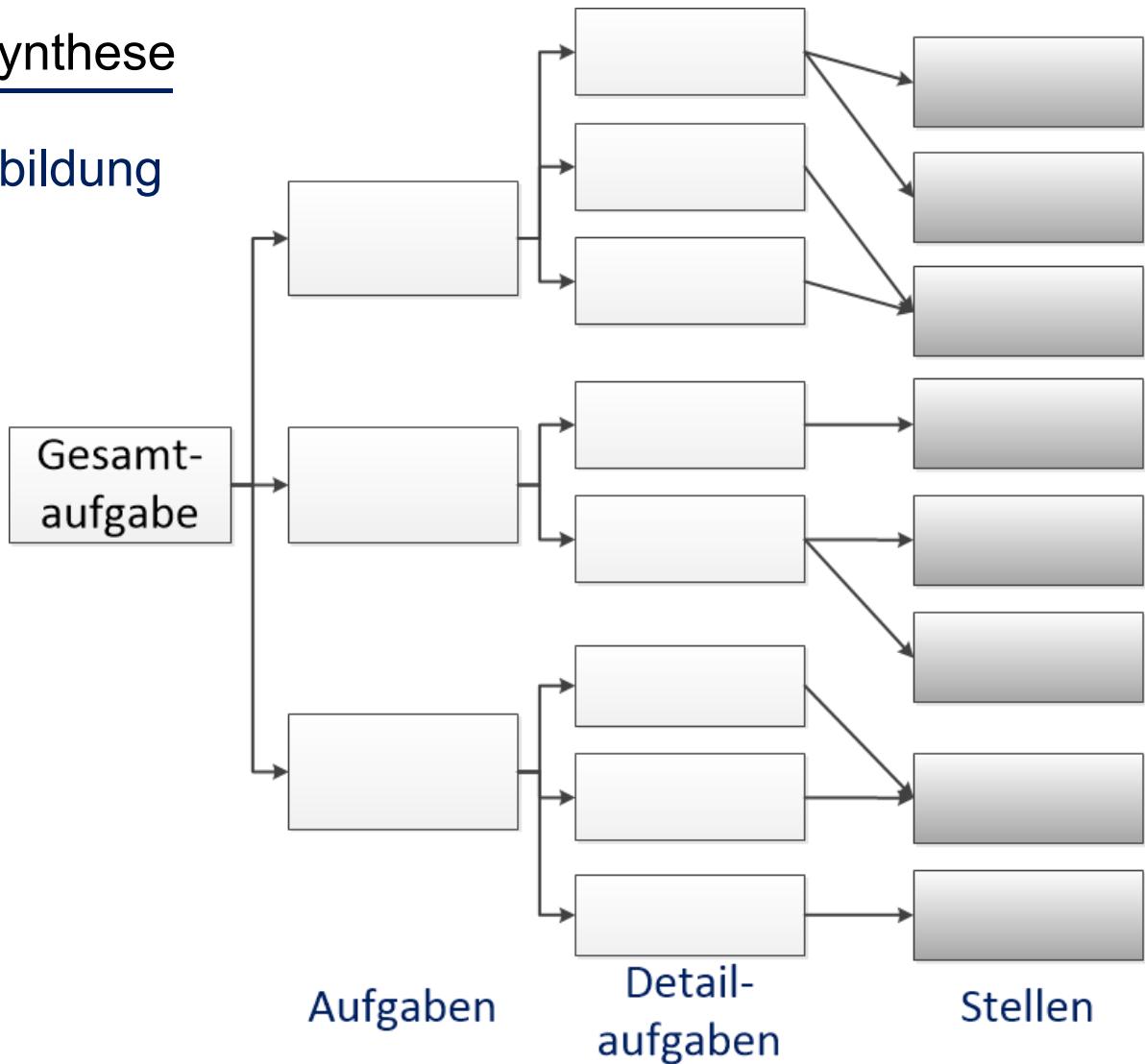
Vorgehensweise



(vgl. Wöhe, 2010, S. 111)

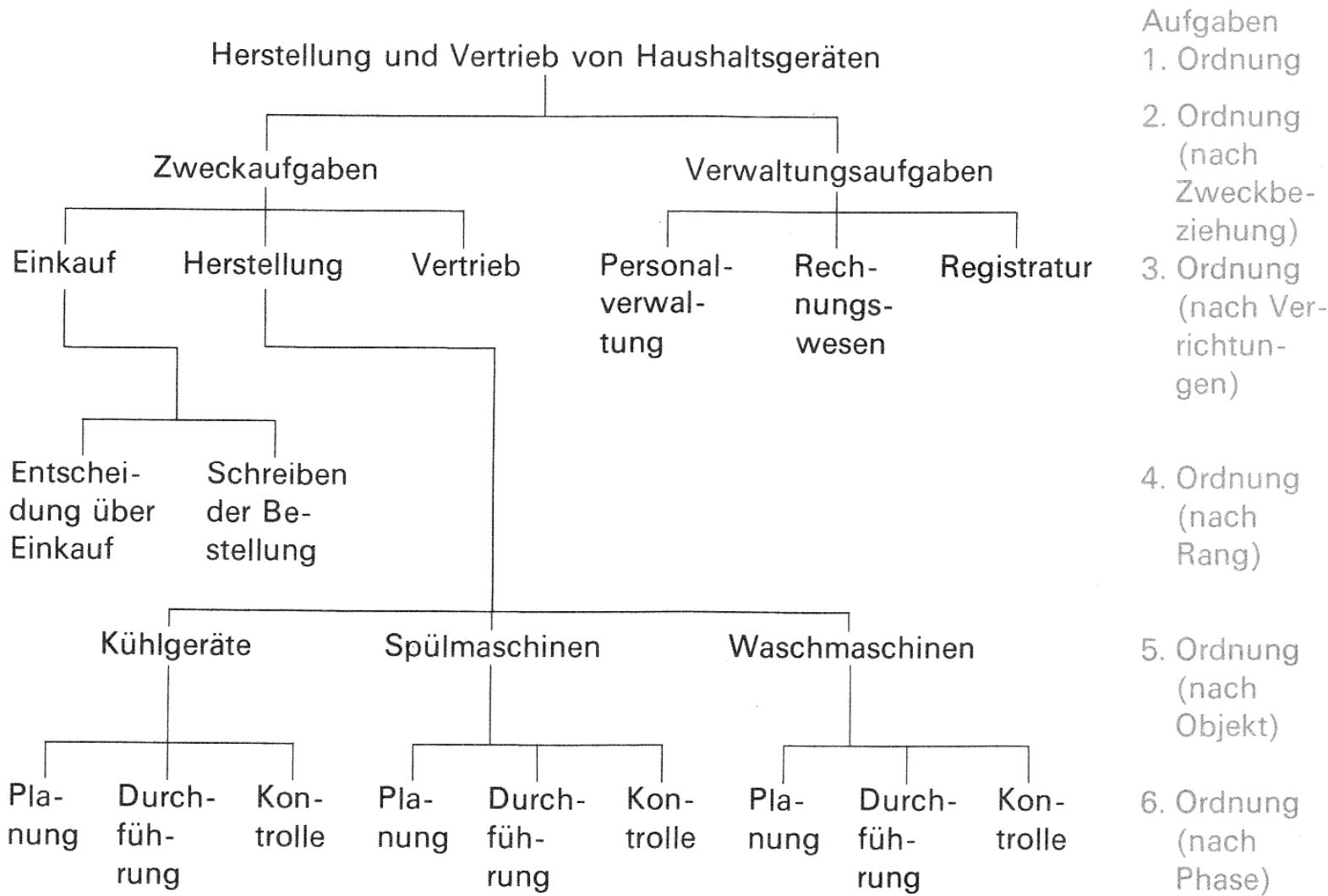
Aufgabenanalyse und -synthese

→ Stellenbildung



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 |



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

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 |

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.

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) |

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 | Einzelter Unternehmensleiter entscheidet allein. |

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 |

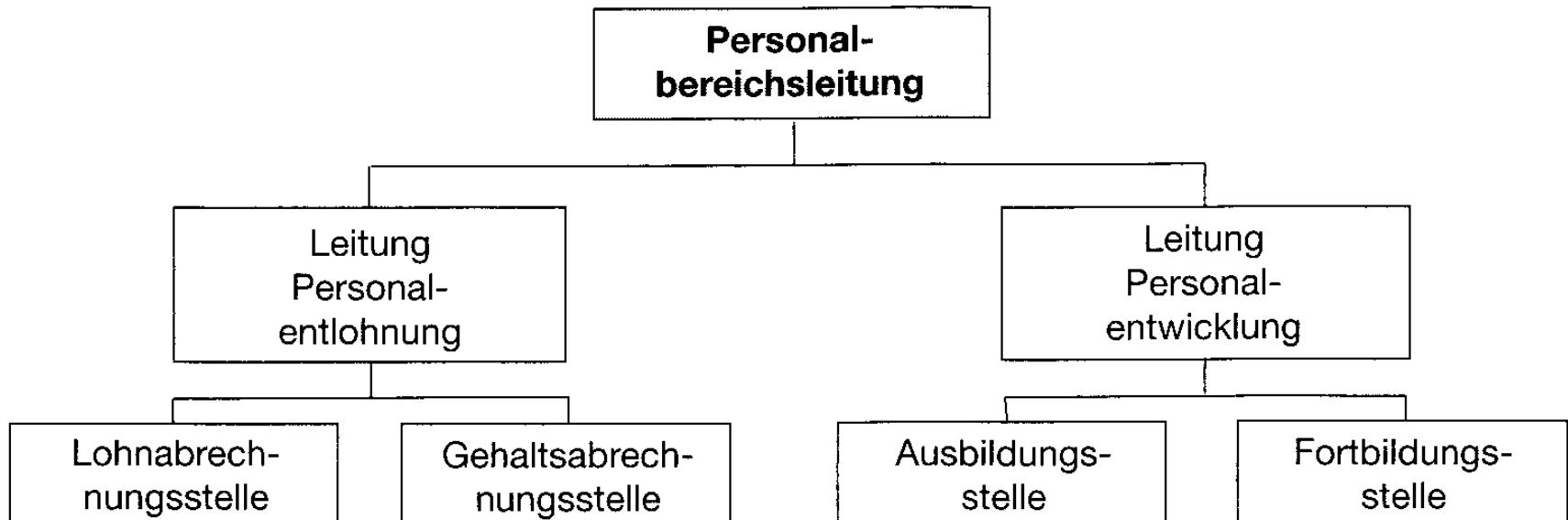
Vertikale Unternehmensstruktur

1. **Leitungsspanne:** Anzahl der optimal betreibaren, 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.

Organisationssysteme

Menge von Organisationseinheiten, die über Informationswege miteinander verbunden sind.

Liniensystem (1)



Liniensystem (Einliniensystem, Linienorganisation) (2)

Vorteile

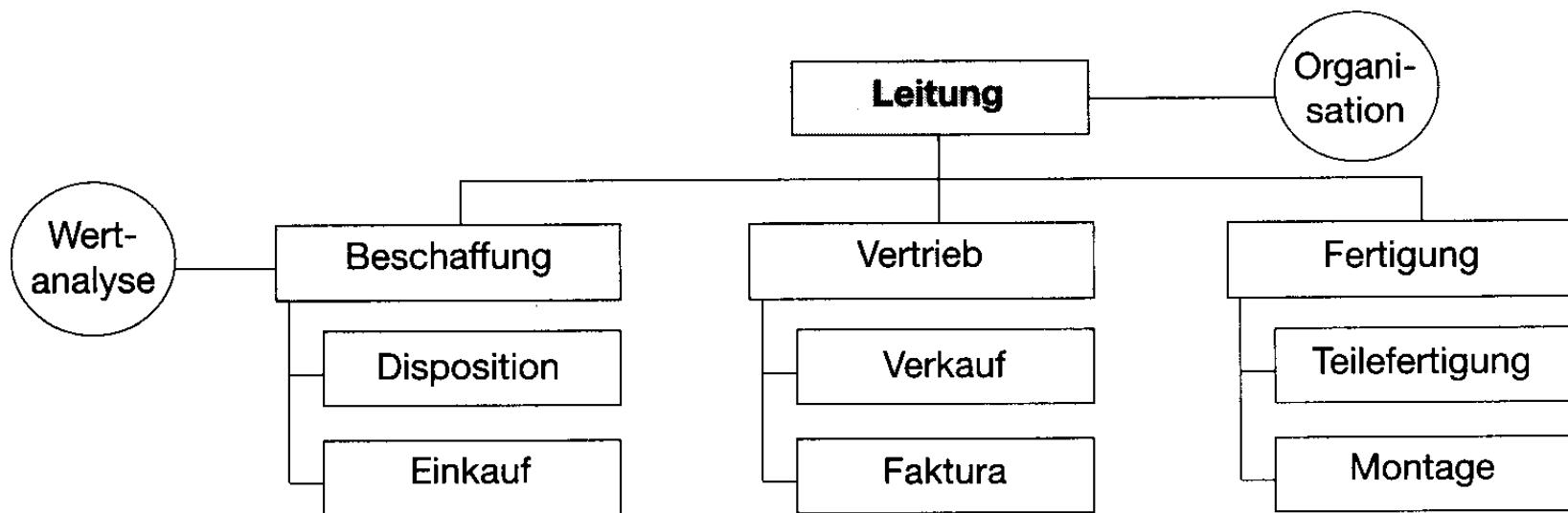
- Klare und eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse
- Einfacher Aufbau
- Überschaubare, transparente Struktur
- Keine Eingriffe Dritter
- Eindeutige Kommunikations- und Berichtswege
- Einfache Steuer- und Berechenbarkeit der MA
- Hohes Maß an Ordnung, da straffe Disziplin
- Einhaltung des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

Stabliniensystem (1)

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

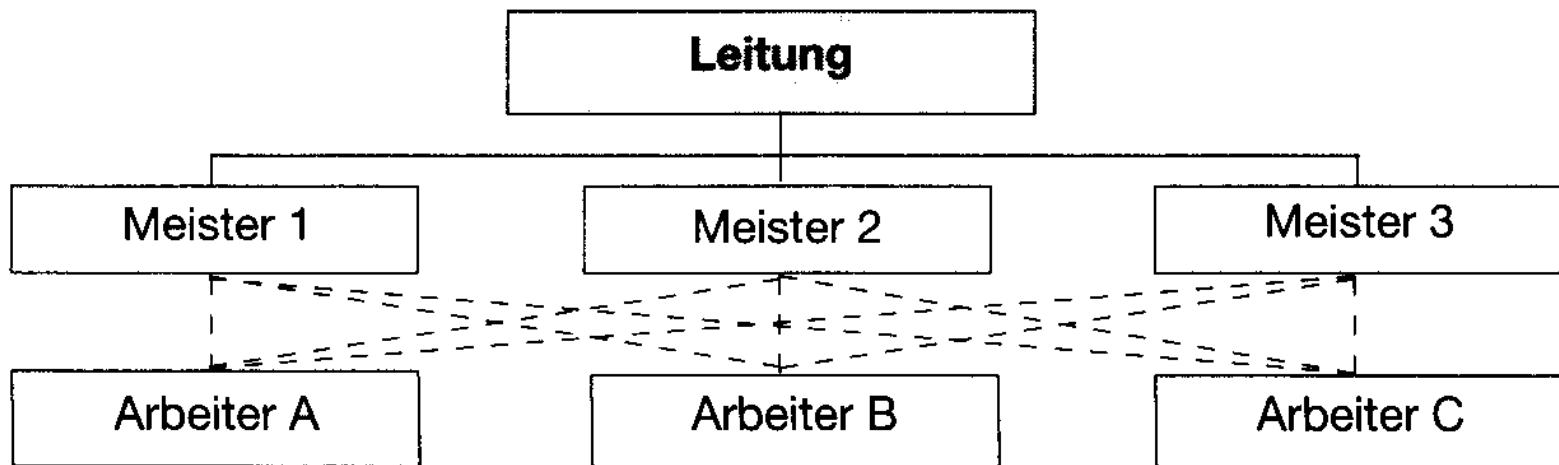


Stabliniensystem (2)

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| • Übersichtliche Struktur | • Konfliktgefahr durch Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung |
| • Einheitlicher Instanzenweg | • Bereichsdenken und Egoismus sind möglich. |
| • klare Zuständigkeiten | • ggf. Blockierung von Stabsvorschlägen |
| • Nutzung von Größenvorteilen | • ggf. mangelnde Produktverantwortung |
| • Nutzung von Spezialisierungsvorteilen | • Gefahr von Stab-Linien-Konflikten |
| • Beratungsvorteil durch Stäbe | • Demotivation des Stabes durch fehlende Entscheidungsbefugnis |
| • Entlastung der Führungskräfte | • Kompetenzüberschreitung des Stabes |
| • Verbesserung der Entscheidungsqualität | • Informelle Macht von Stäben durch Informationsvorsprung zu Entscheidungsträgern und Manipulationsmöglichkeit der Mitarbeiter |
| | • Überdimensionierung der Stabsstellen |

Mehrliniensystem (1)

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



Mehrliniensystem (2)

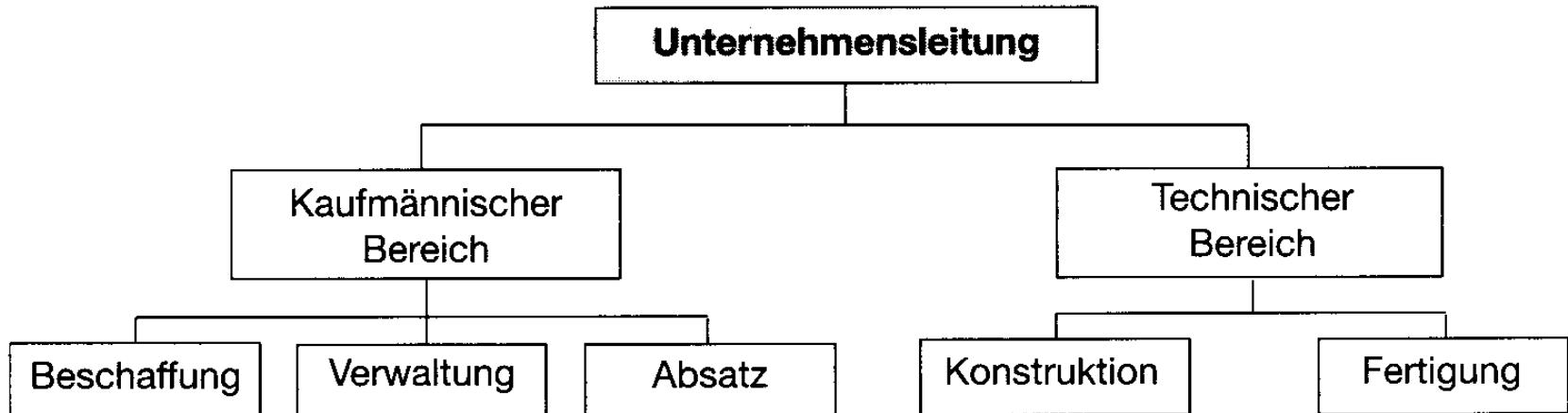
| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| • Spezialisierung | • Probleme bei der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichk. |
| • Direkte Weisungswege | • Schwierige Fehlerzurechnung |
| • Direkte Informationswege | • Persönliche Konflikte zwischen den Vorgesetzten |
| • Betonung der Fachautorität | • Schwierigkeiten bei der einheitlichen Umsetzung der Unternehmensziele |
| • Relativ schnelle Ausführung | • Konfliktpotenzial durch Mehrfachunterstellung |
| • Erschwerte Informationsfilterung | • Gefahr der mangelnden Arbeitsdisziplin infolge der Mehrfachunterstellung |
| • Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte | |
| • Einzelweisungen durch jeweils kompetente Vorgesetzte | |
| • Kein schwerfälliger Instanzenweg | |

Organisationsformen

Entscheidung der Unternehmensleitung über **Bereichsorganisation**

Sektoralorganisation

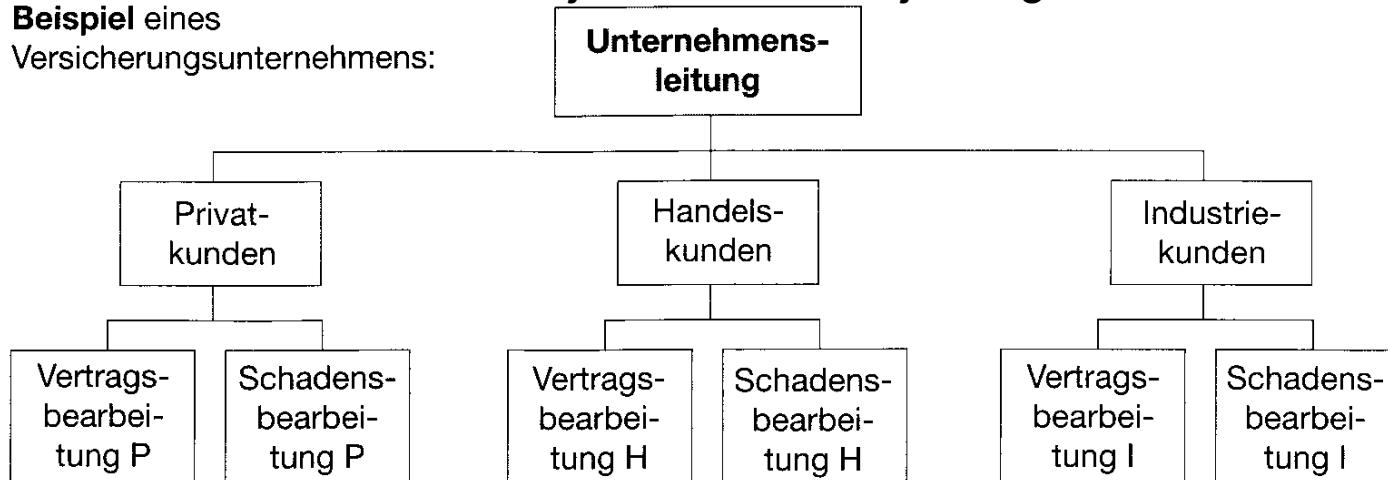
- Zentrale Organisationsstruktur
- Zweiteilung auf der zweiten Hierarchieebene
- Für
 - relativ kleine Unternehmen
 - bei stabiler Umwelt und
 - homogenem Leistungsprogramm



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.

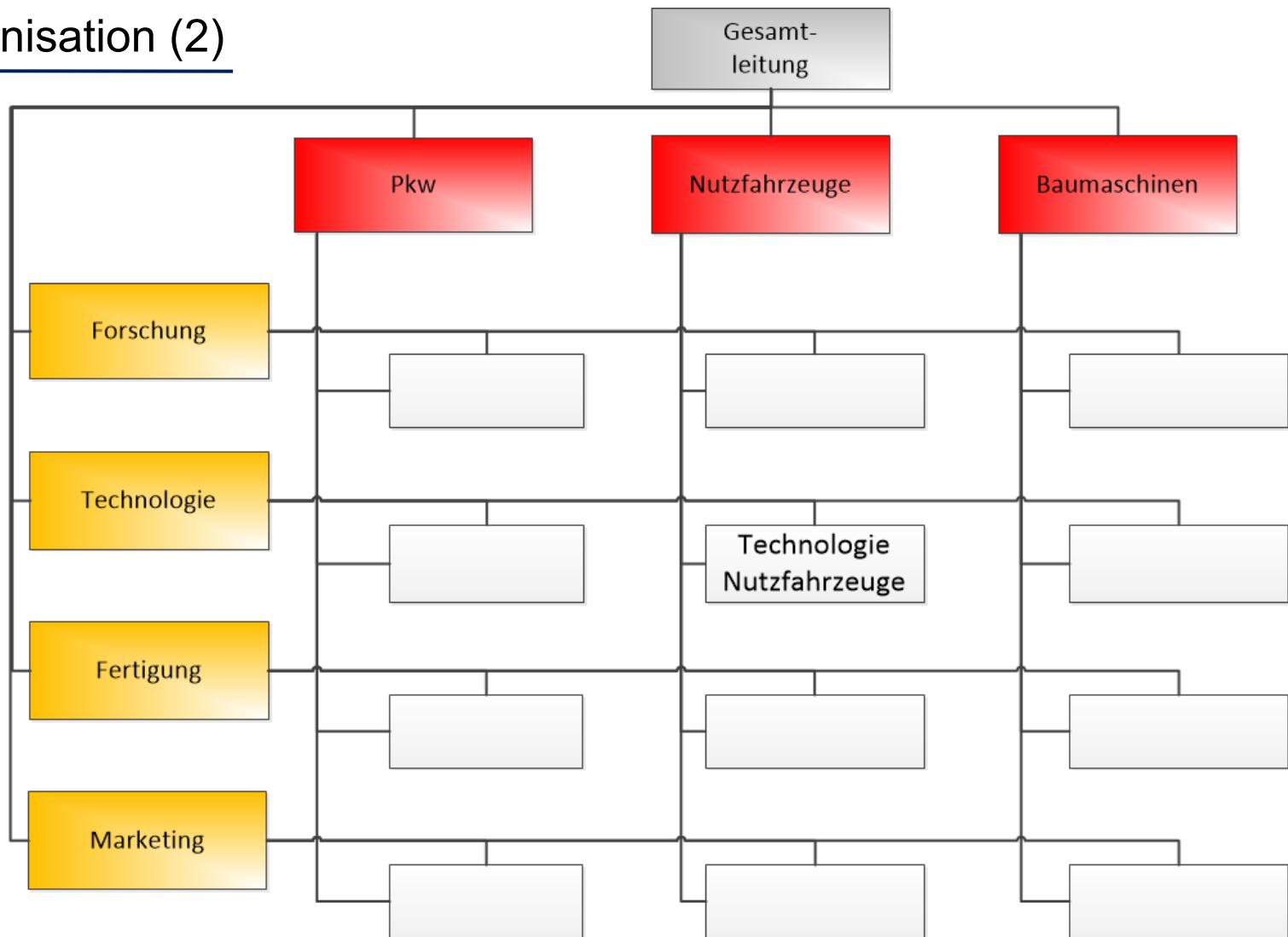
**Beispiel eines
Versicherungsunternehmens:**



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.

Matrixorganisation (2)

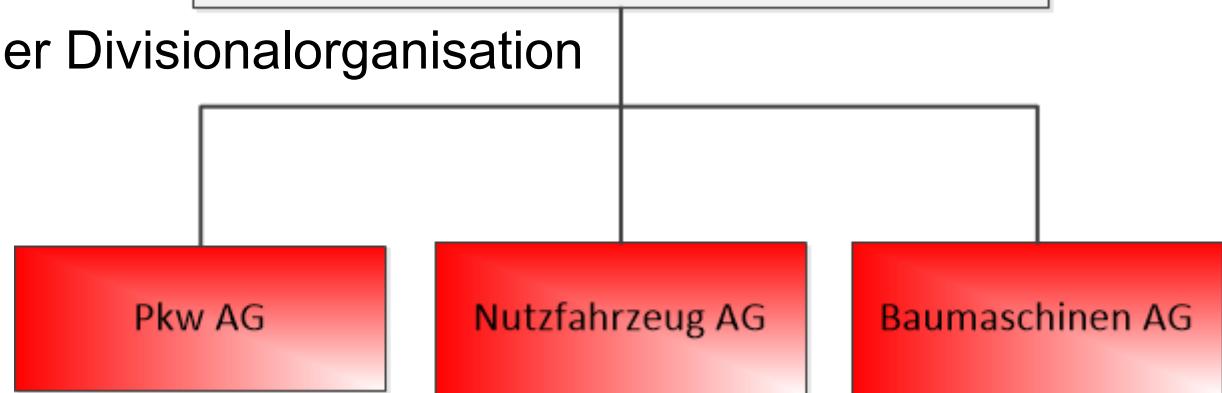


Holdingorganisation: Managementholding

- 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



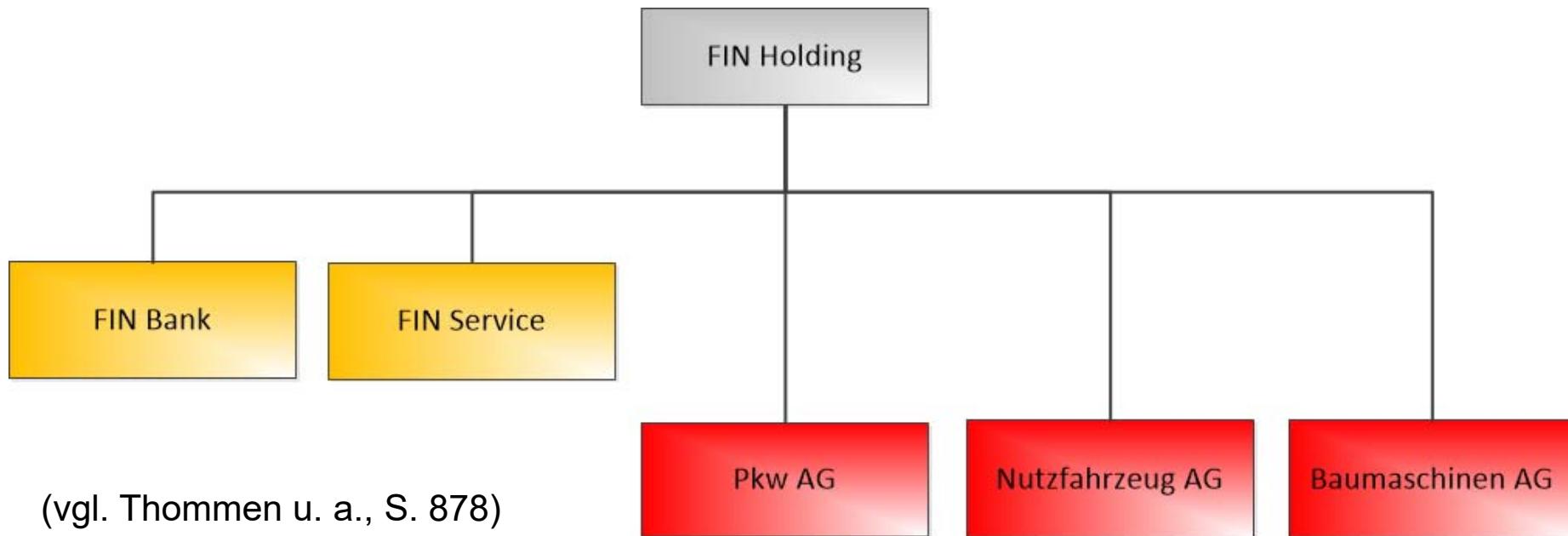
- → dezentrale Form der Divisionalorganisation



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

Holdingorganisation: Finanzholding

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



(vgl. Thommen u. a., S. 878)

Organisationsdokumentation: Stellenbeschreibung

Stellenbezeichnung Name oder Nummer

Stelleneinordnung

- vorgesetzte Instanz
- untergebene Stellen
- Abteilungszugehörigkeit

Stellenaufgaben

- detaillierte Beschreibung der dauerhaft auszuführenden Aufgaben

Stellenbefugnisse

- besondere Weisungsbefugnisse
- Unterschriftsbefugnisse

Stellenverantwortung

- aufgabenbezogene Verantwortung
- sollte sich mit den Befugnissen decken

Stellenziele

- möglichst messbare Ziele festlegen

Stellvertretungen

- Wer vertritt die Stelle?
- Wen vertritt die Stelle?

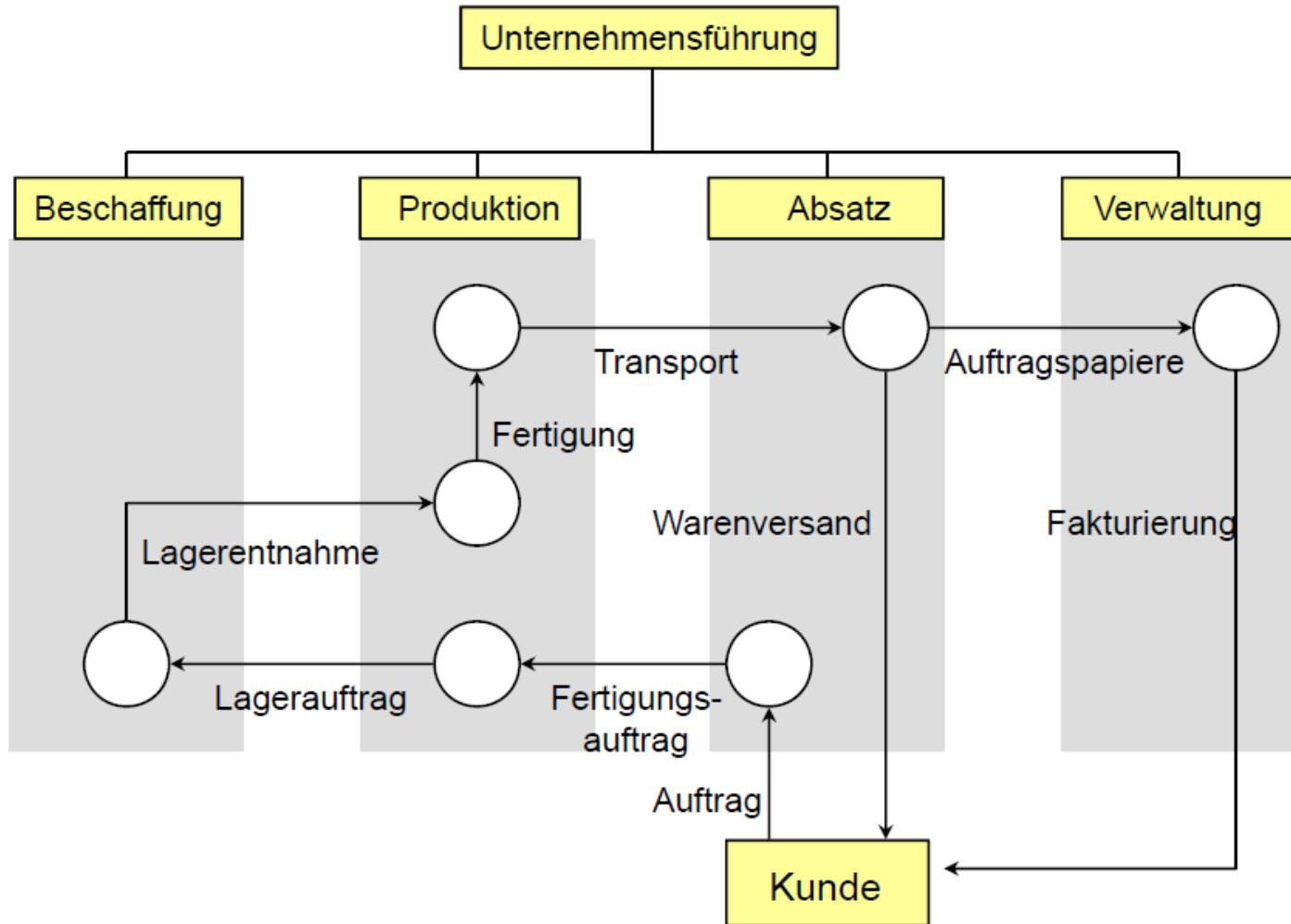
Stellenanforderungen

- besondere Anforderungen an den Stelleninhaber
(Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen)

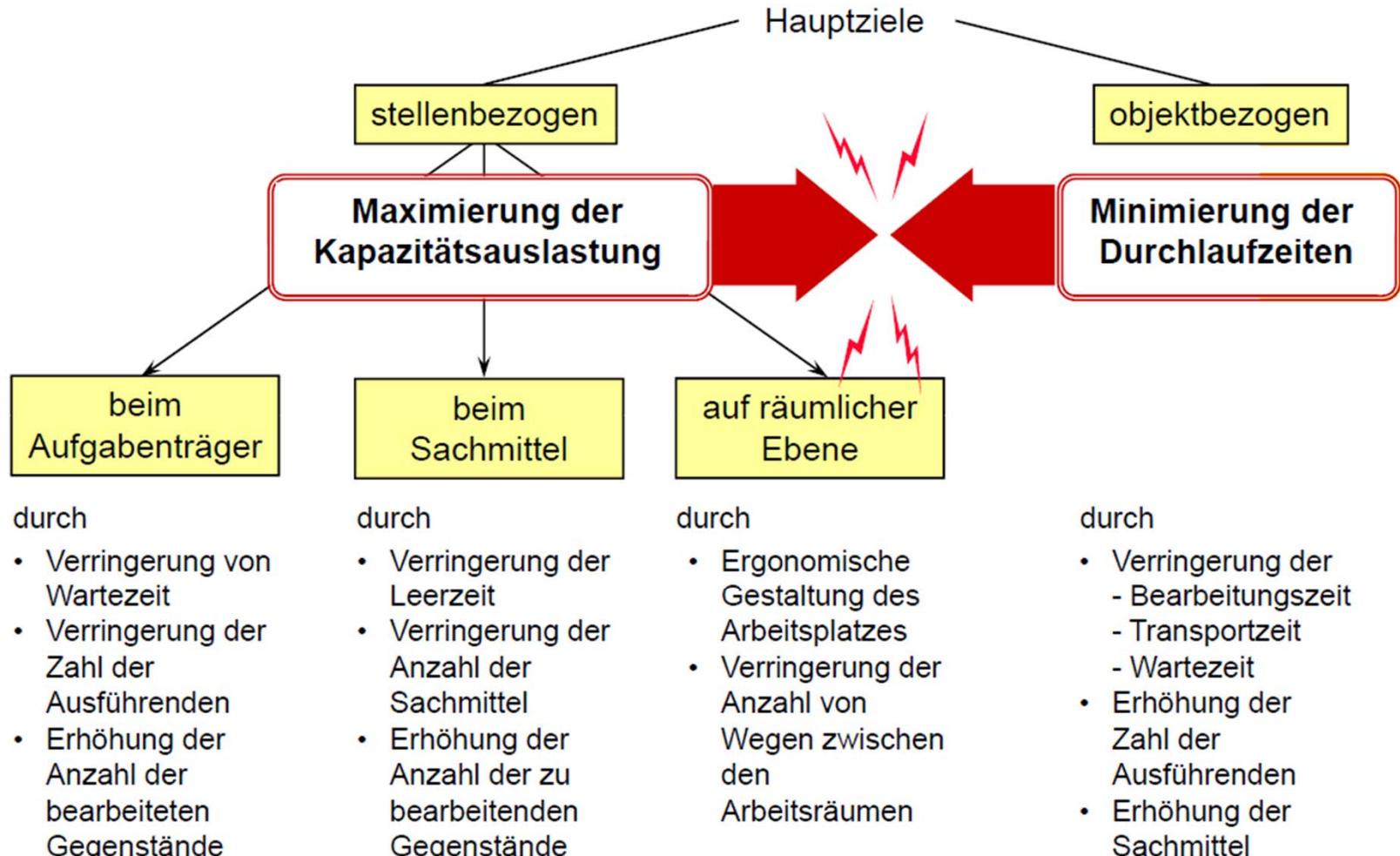
Prozessorganisation (Ablauforganisation): Strukturierung des Arbeitsprozesses nach

- 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

Zusammenhang Aufbauorganisation ↔ Prozessorganisation



Ziele der 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.

ARIS-Modell: Architektur integrierter Informationssysteme

Betriebliche Prozesse sind komplex:

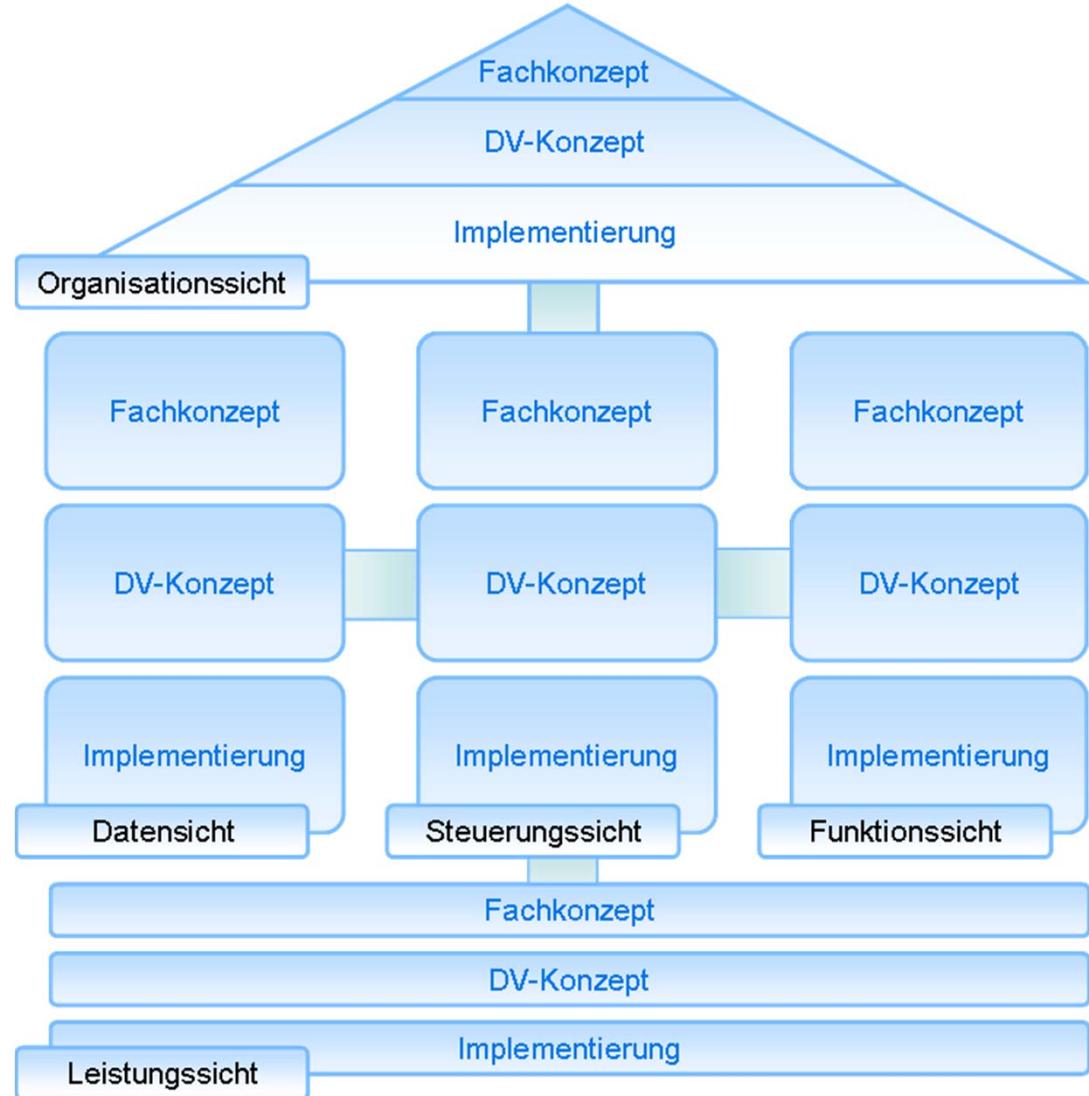
- nur teilweise sequenziell,
- parallel und verschachtelt,
- verlaufen häufig durch mehrere organisatorische Einheiten (Arbeitsgruppen, Abteilungen, ...),
- Ablauf wird durch unterschiedliche Steuergrößen beeinflusst,
- ...

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

5 Modellierungssichten:

-
-
-
-
-

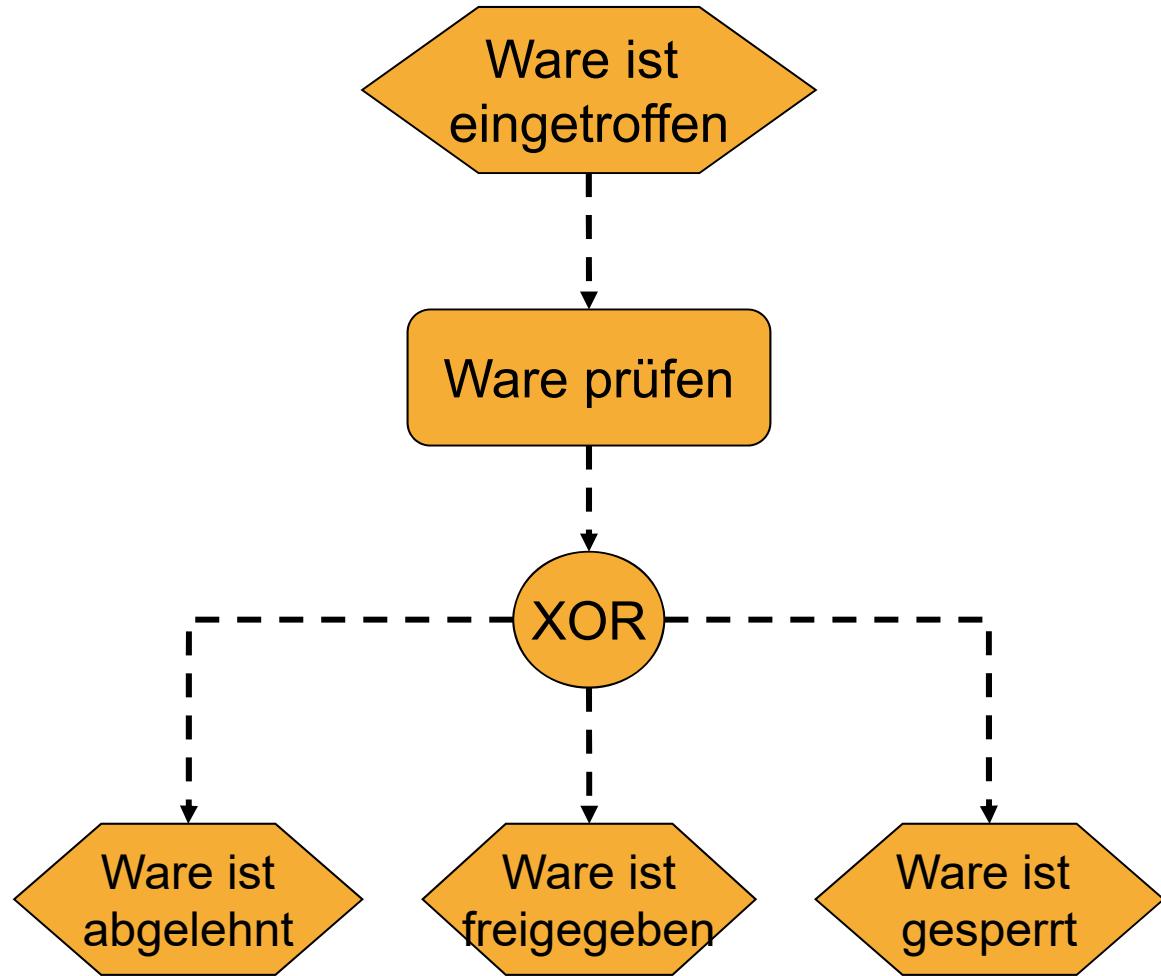


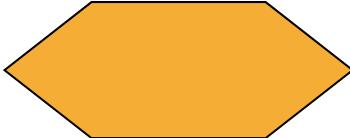
3 Beschreibungsebenen:

-
-
-

(Quelle: de.wikipedia.org/ARIS)

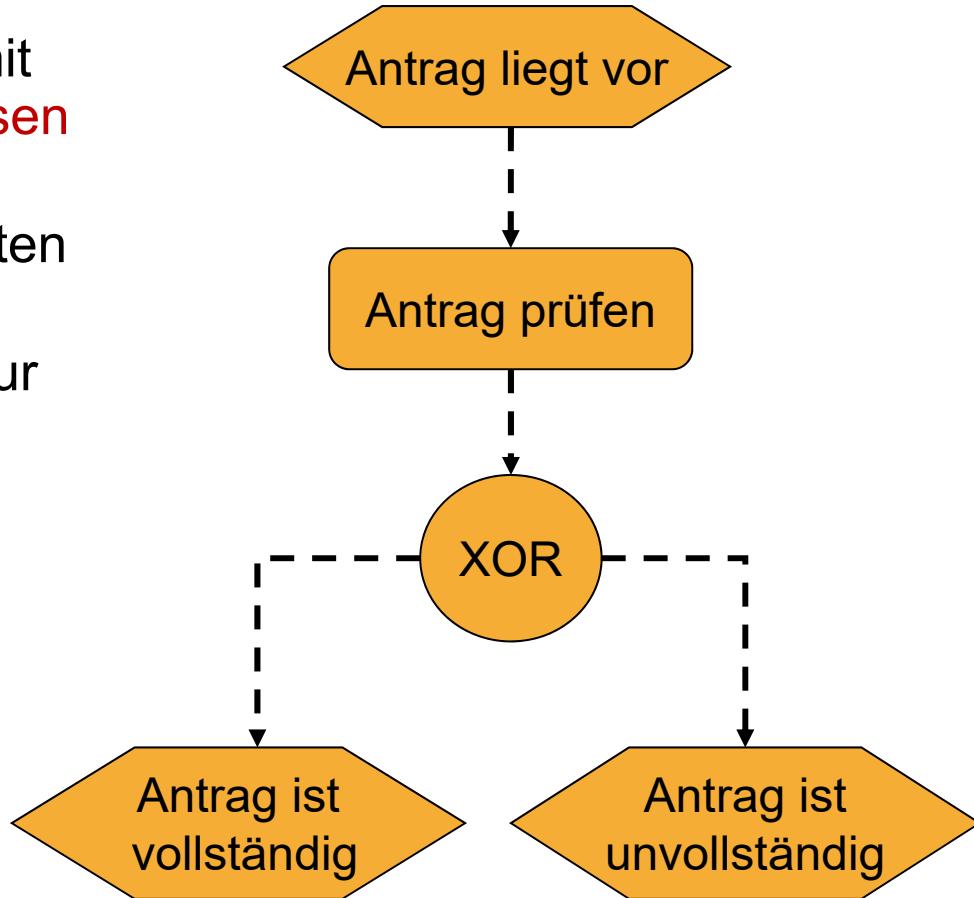
Beispiel: Wareneingangsprüfung



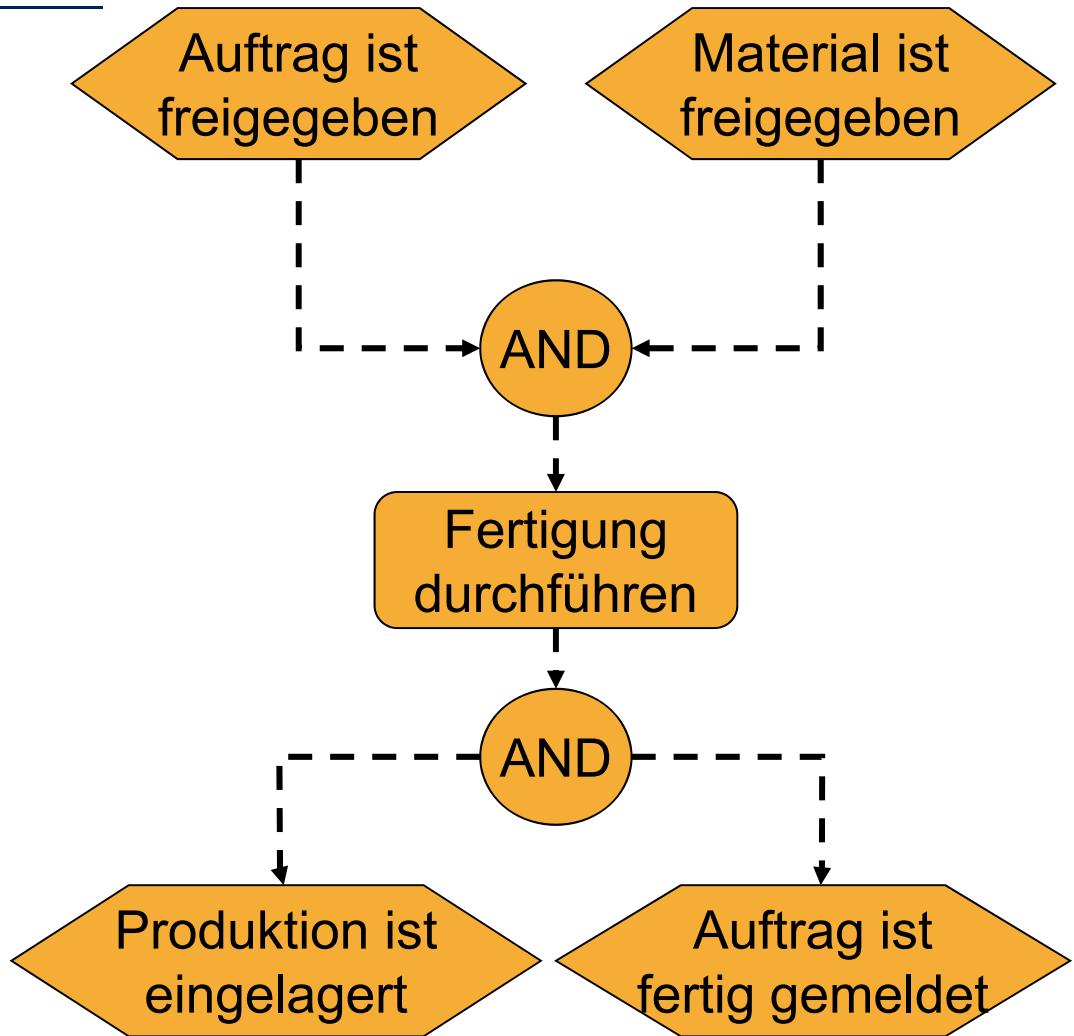
| | | |
|--|------------------|---|
|  | Ereignis | <ul style="list-style-type: none"> • passiv, löst Aktivitäten aus • Ergebnis von Funktionen |
|  | Funktion | <ul style="list-style-type: none"> • aktiv, führt etwas durch • transformiert Input- zu Outputdaten • hat Entscheidungskompetenz |
| ----->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

Grundregeln der EPK

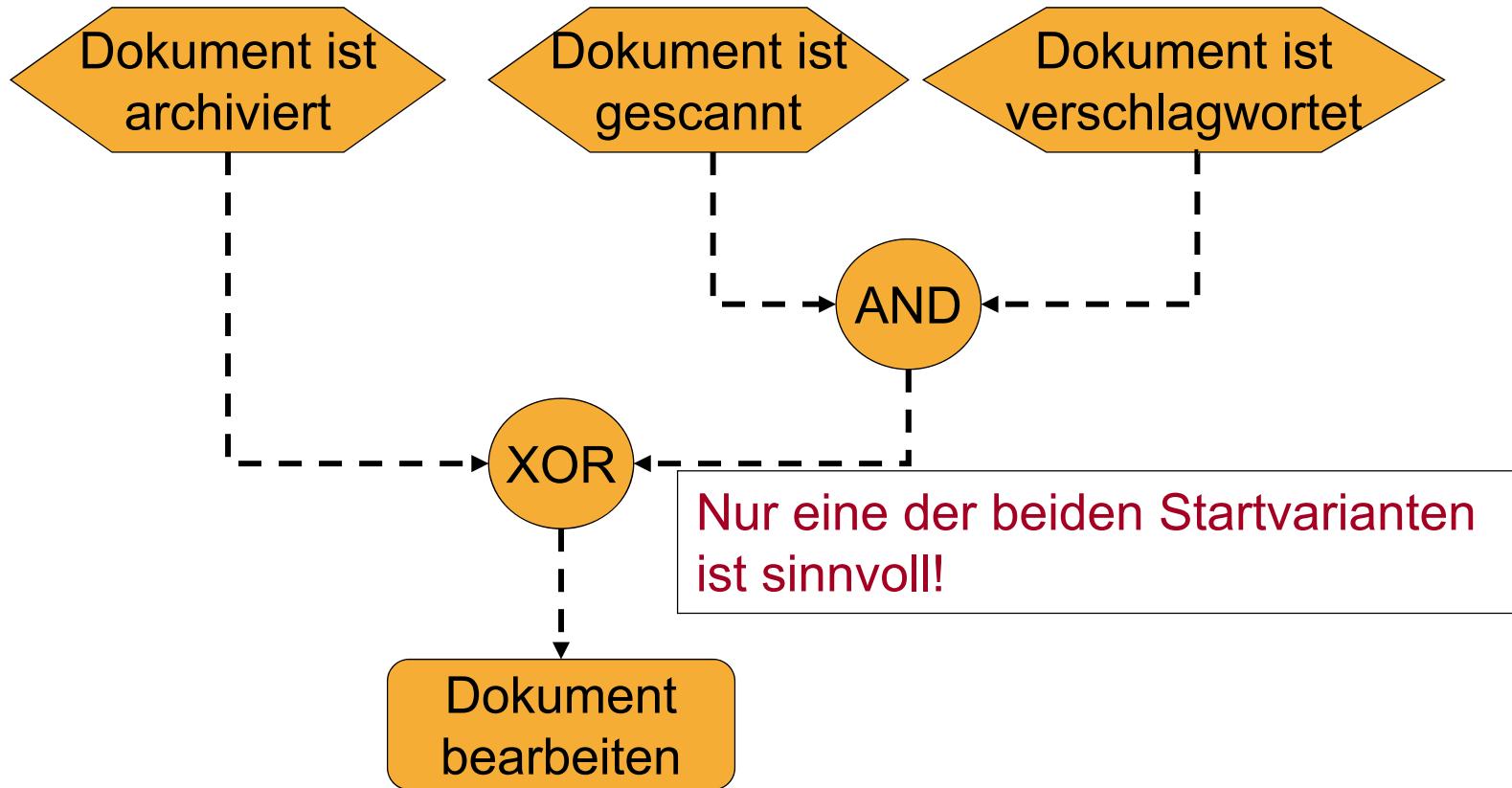
- Jede EPK **beginnt** und **endet** mit einem oder mehreren **Ereignissen** (und nicht mit Funktionen)
- Eine Kante verbindet zwei Knoten jeweils **unterschiedlichen** Typs
- Ereignis und Funktion haben nur je einen Eingang und einen Ausgang
- Auf ein Ereignis darf nur AND-Verknüpfung folgen (nicht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



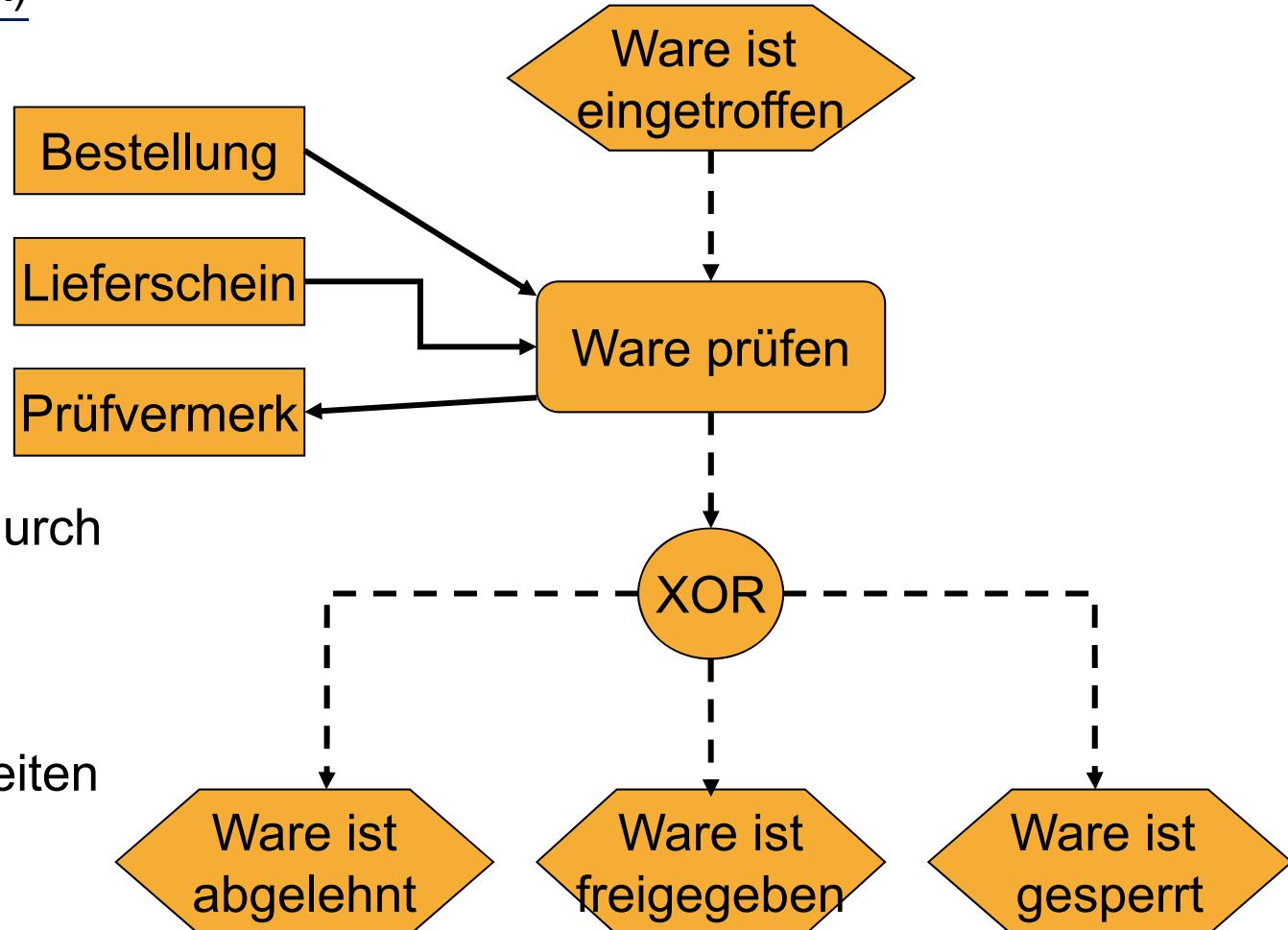
Beispiel für zwei Startereignisse



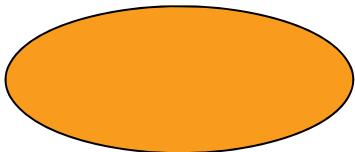
Beispiel für Verzweigungen



Erweiterte EPK (eEPK)



Elemente der eEPK

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

Beispiel

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

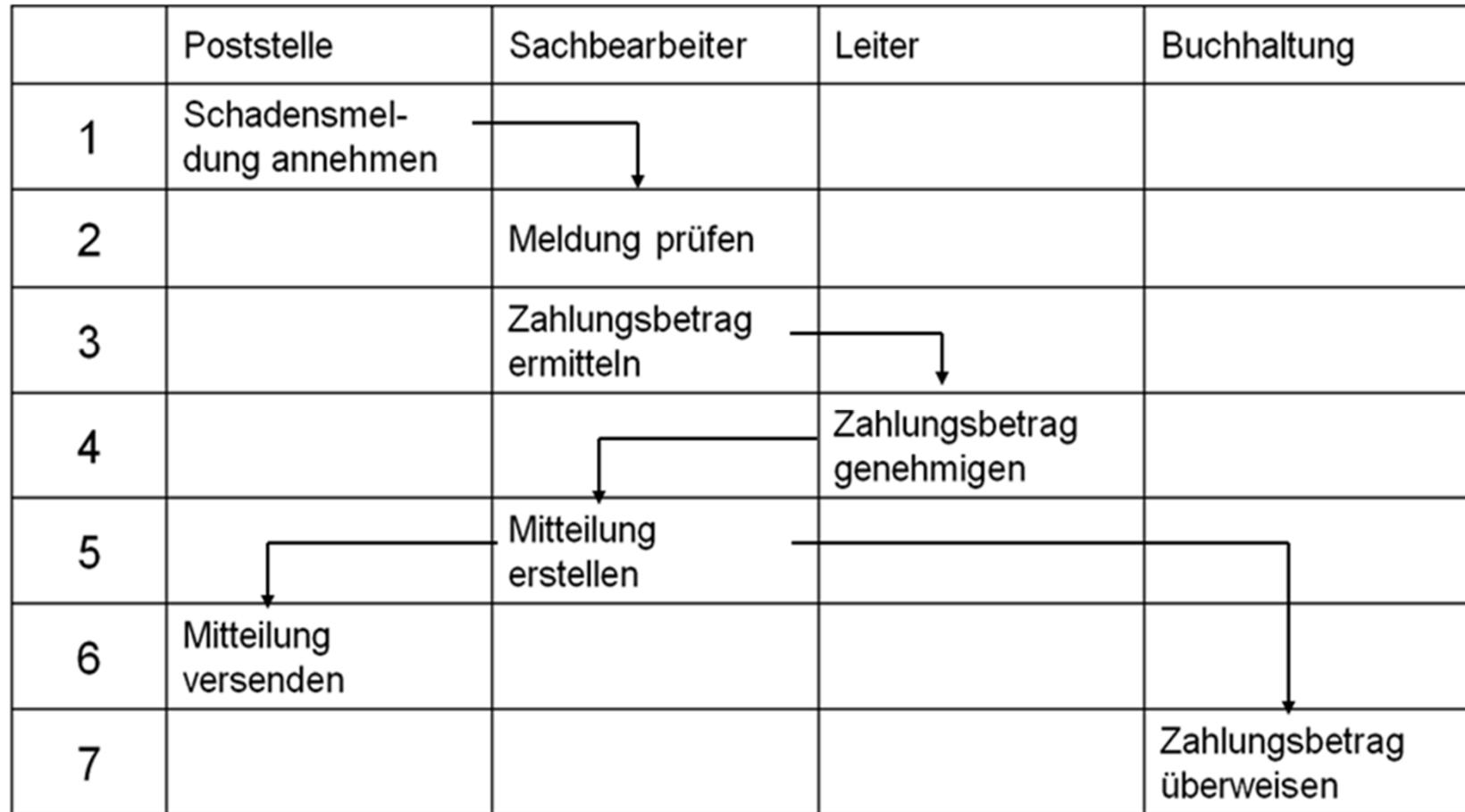
Der Kunde stellt seine Anfrage mit Fahrzeugklasse und Terminwunsch in der Regel telefonisch. Der Mitarbeiter prüft, ob ein eigenes Fahrzeug verfügbar ist. Wenn ja, dann teilt er dem Kunden die Konditionen und den Preis mit. Ist kein eigenes Fahrzeug verfügbar, macht er dem Kunden Alternativvorschläge. 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!

Rasterdiagramm: Beispiel: Bagatellschaden-Bearbeitung in Versicherung

Wer?

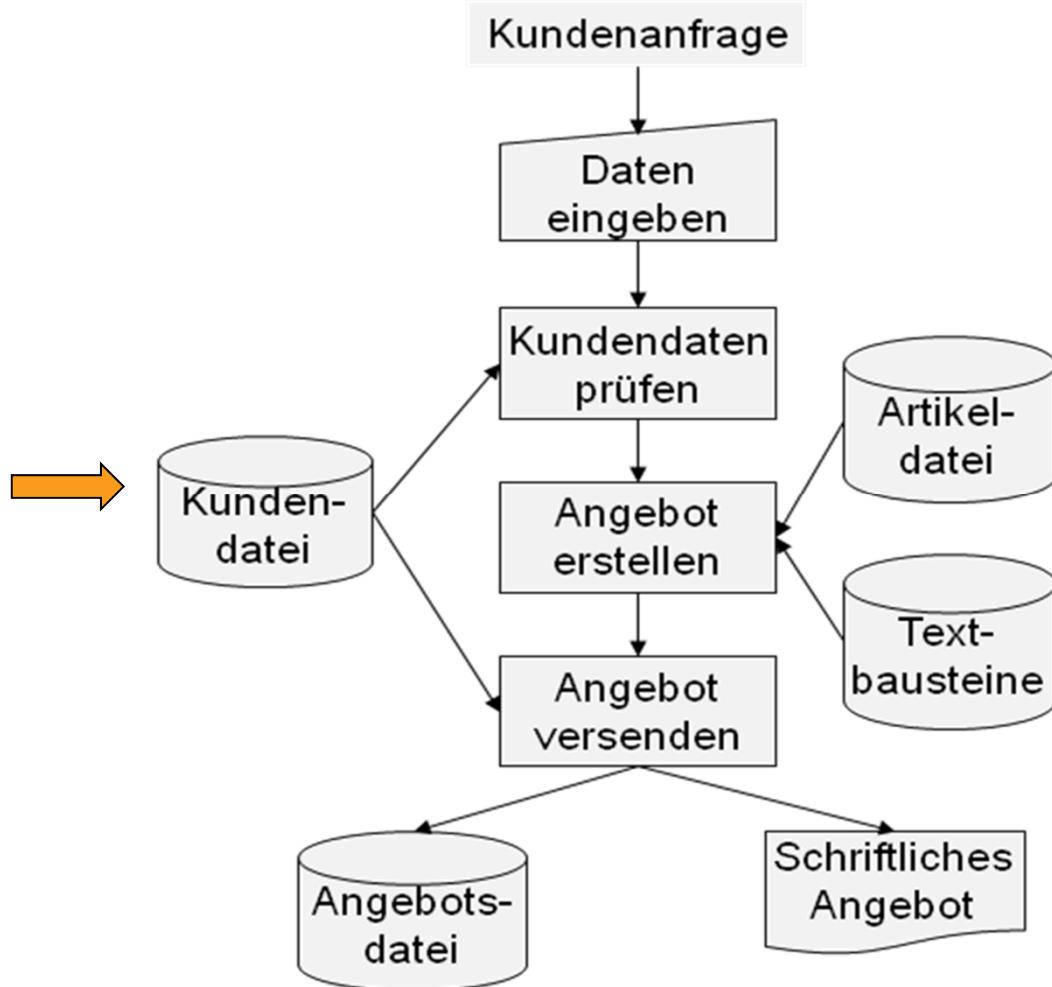


Entscheidungstabelle: Grundlagen

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

Datenflussplan

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



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