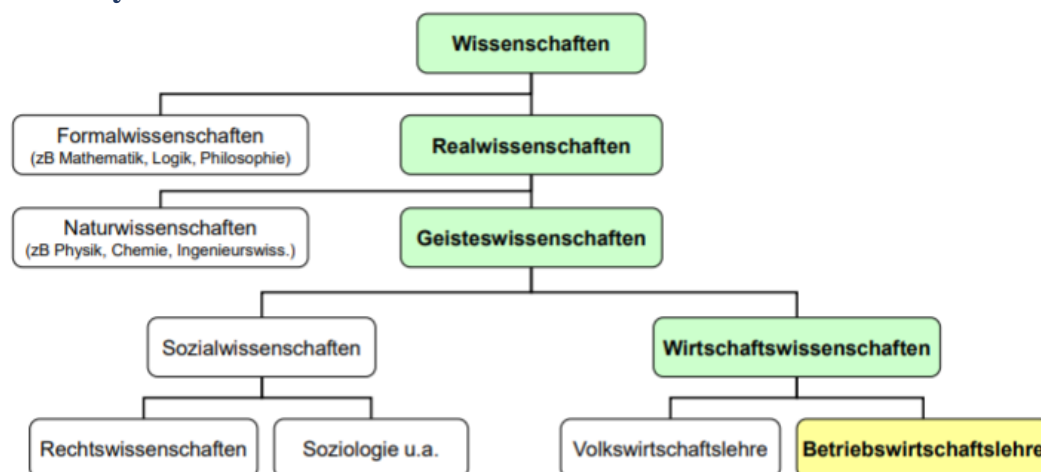


1. BWL als Wissenschaft

Grundlegende Begriffe:

- **Wissenschaft:** dynamisches System von allgemein gültigen Aussagen über reale Sachverhalte. Ergründung und Erklärung dieser Sachverhalte bzw. Kausalbeziehungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen)
- **System:** besteht aus Elementen mit gewissen Eigenschaften, die miteinander in Beziehungen stehen
- **Theorie:** Erklärung und Prognose von Sachverhalten im Rahmen eines Aussagensystems
- **Wissenschaftlichen Aussagen:** man erwartet, dass diese laufend auf Richtigkeit geprüft werden
- **BWL** = selbstständige Wissenschaft im Rahmen der WiWi, Untersuchungsgegenstand ist der Betrieb (Aufbau und Prozesse)

BWL im System der Wissenschaften



Realwissenschaften:

befassen sich mit real fassbaren, beobachtbaren Sachverhalten. **BWL** beschäftigt sich mit der realen Erscheinung „Betrieb“. Dabei bedient sie sich oft auch der Formalwissenschaften.

Untersuchungsbereich: Bildung und Verknüpfung von Aussagen und das Ziehen von Schlüssen

Geisteswissenschaften:

Untersuchen das geistige und kulturelle Leben.

Gliederung der BWL

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)

Besondere Betriebswirtschaftslehren

Wirtschaftszweiglehen

Funktionallehen

Sonderformen (z.B. ÖBWL)

Allgemeine BWL: Beschreibung und Erklärung von betrieblichen Sachverhalten, die allen Betrieben eigen sind

Besondere BWL: Behandeln die Besonderheiten von Betrieben durch die Verschiedenheit der Betriebe; zB. Betriebsgröße (Klein- und Mittelbetriebe), Rechtsform, Unterschiede im Eigentum, etc.

Untersuchungsobjekte der BWL

Betrieb:

Ist eine **organisierte (Wirtschafts-)Einheit**, in der in **Arbeitsteiligkeit** (unter Beachtung von Marktchancen und Marktrisiken) **verfügbare Ressourcen** zur **Leistungserstellung eingesetzt** werden. Die **Leistung** wird am **Markt verwertet** (also verkauft).

Betrieb:

- Organisationseinheit
- wagner Vermögenseinsatz
- Erstellung von Leistungen
- Verwertung am Markt

Koordination von:

- Personen und
- Sachmitteln zur
- Leistungserstellung und
- Leistungsverwertung

Unternehmen
Unternehmung

⇒ **Aufbauorganisation** (Struktur)
Ablauforganisation (Prozess)

BWL: 4

Betriebe werden **gegründet** → **wachsen** → **passen** sich an veränderte **Umweltbedingungen** an → gehen **Kooperationen** (Partnerschaften) ein → **beenden** ihre Tätigkeit

Diese **Entwicklung** wird vom **Menschen gesteuert/gestaltet** → **soziales System**

Dafür benötigt man **Regelungen** und **Ordnung**.

Man schafft:

- **Aufbauorganisation:** legt die **Betriebsstruktur** fest
- **Ablauforganisation:** legt den **Ablauf** der **Leistungsprozesse** fest

Unternehmung:

Ein **Betrieb** ist durch **(wirtschafts-)systembezogene Tatbestände** gekennzeichnet. Eine **Unternehmung** ist ein **spezieller Typ** von **Betrieb**.

- **Autonomieprinzip:** Möglichkeit zur **Selbstbestimmung** des **Wirtschaftsplanes**
- **Erwerbswirtschaftliches Prinzip:** Streben nach **möglichst hohem Gewinn** (unter Beachtung des Marktrisikos, um weiterbestehen zu können)
- **Anspruch auf Alleinbestimmung:** Prinzip des **Privateigentums**

Gliederung der Betriebe

Hervorhebung verschiedener **Ausprägungen**, um so auf **arteigene Probleme** zu verweisen oder **praktischen Anliegen Rechnung zu tragen**, die erst dadurch sichtbar werden.

Unterscheidung nach:

- **Wirtschaftszweigen**
Industriebetriebe, Handelsbetriebe, Gewerbebetriebe (Handwerksbetriebe), Bankbetriebe, Transportbetriebe, Krankenhausbetriebe, Versorgungsbetriebe usw.
- **vorherrschenden Produktionsfaktoren**
 - arbeitsintensive Betriebe
 - betriebsmittelintensive (anlagenintensive) Betriebe
 - materialintensive Betriebe
- **Betriebsgröße**
- **Art der Leistungen**
 - Sachleistungsbetriebe
 - Dienstleistungsbetriebe

Unternehmens-/Betriebsgrößen

Unternehmens-kategorie	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Großunternehmen	≥ 250	> 50 Mio. €	oder > 43 Mio. €
Mittleres Unternehmen	< 250	> 10 Mio. €	> 10 Mio. €
Kleines Unternehmen	< 50	> 2 Mio. €	> 2 Mio. €
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €

Kleinstunternehmen:

Unter 10 Beschäftigte, Umsatz unter 2 Mio.

Kleinunternehmen:

Unter 50 Beschäftigte, Umsatz 2 -10 Mio.

Mittleres Unternehmen:

50 bis 250 Beschäftigte, Jahresumsatz 10-50 Mio.

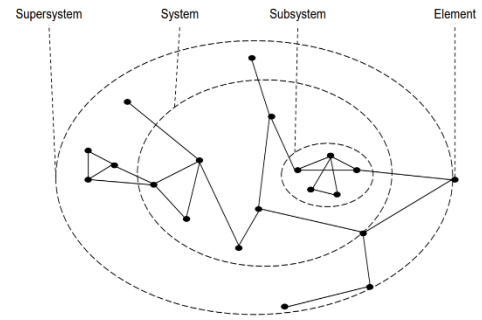
2. Unternehmen als Systeme

System: Strukturierte Ganzheit aus Elementen mit bestimmten **Eigenschaften**, welche in **Beziehung** stehen.

Sind über wechselseitige Abhängigkeiten miteinander **vernetzt** → ergeben **innere Struktur**

Jedes System kann **Teil** eines **übergeordneten Systems (Supersystem)** sein. Sie können selbst aber auch in **Teil- oder Subsysteme unterteilt** sein.

Unternehmen sind **künstliche Systeme** → produktives soziales System (erbringen für eigenen und fremden Bedarf in Arbeitsteiligkeit Leistung)



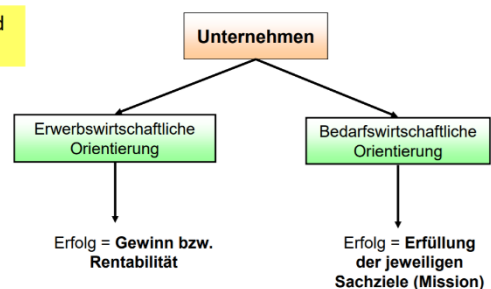
1. Unternehmen als zweckorientiertes System:

Unternehmen werden zu einem **bestimmten Zweck** eingerichtet → Leitlinie für das **Handeln** des Unternehmens, Quelle der **Legitimation** verschiedener **Aktivitäten** und Maßstab zur **Beurteilung** des **Erfolges** im Unternehmen

In der Zweckorientierung unterscheidet man:

- **Sachziele:** sind bei jedem Unternehmen anders.
Umfassen **Art** und **Menge** der **produzierten Leistungen**, nötige **Ressourcen** und die **Qualität**, welche Endprodukt haben soll.
Sachziele können **unterteilt** werden in:
 - **Leistungsziele**
 - **Ressourcen- und Potenzialziele**
 - **Wirkungsziele**
- **Formalziele:** grundlegende **Prinzipien**, die für **alle Unternehmen** gelten.
Die **langfristige Existenzsicherung** steht ganz oben.
Vier **Subziele** (teilweise voneinander abhängig) sind das Streben nach...
 - **Liquidität:**
 - **Zahlungen fristgerecht** und **ohne große Probleme** leisten
 - **Fällige Auszahlungen** müssen durch **finanzielle Reserven** oder gleichzeitig eingehende **Einzahlungen** gedeckt werden
 - Vorübergehende **Illiquidität stört** den **Betriebsablauf**, **dauernde Illiquidität** führt zur zwangsweisen **Beendigung** der Unternehmenstätigkeit
 - **Produktivität:** **Leistung** in **Periode** im **Verhältnis** zur **Menge** der **eingesetzten Faktoren** dieser Periode
 - **Wirtschaftlichkeit:**
 - **Minimal-Prinzip:** Mit **geringstmöglichen Mitteleinsatz** ein vorgegebenes **bekanntes Ziel** erreichen → vorgegebene Bedarfsdeckung
 - **Maximal-Prinzip:** Mit **vorhandenen, verfügbaren Mitteln** das **bestmögliche Ergebnis** erreichen → große Bedarfsdeckung (Ertrag)

⇒ Anzustreben ist eine **optimale Relation** zwischen ökonomischen Einsatz- und Ergebnisgrößen (zwischen **Input** und **Output**).



- **Bedarfswirtschaftliche Unternehmen: Erfolg=Erfüllung der Sachziele (Mission)**

Erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen:

Sie sind dann erfolgreich, wenn **Gewinn** bzw. **Rentabilitäten** erwirtschaftet werden.

Rentabilität= Gewinn ÷ Kapitaleinsatz

Gewinne werden an **Eigentümer** ausgeschüttet → (Kapital-)Einkommen

Sachziele werden den Rentabilitätszielen **untergeordnet**.

Bedarfswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen (Organisationen):

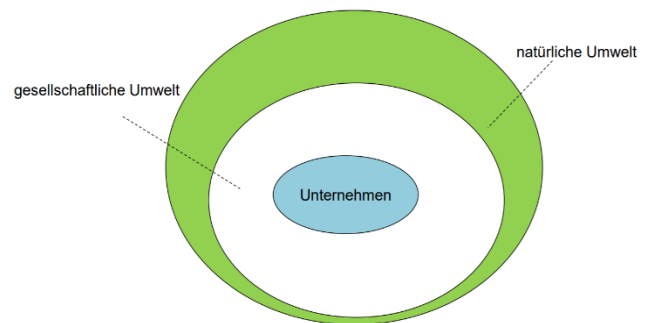
Erfüllung der in der Mission festgelegten **Sachziele** im Vordergrund. **Leistung** wird erstellt, solange **Bedürfnis besteht** oder ausreichend **Ressourcen** verfügbar sind. Häufig sind solche Unternehmen **NPOs**: bieten ihre Leistung oft unentgeltlich oder zu nicht kostendeckenden Preisen an und erwirtschaften Verluste, die durch Dritte (Staat oder private Spender) ausgeglichen werden müssen. Falls sie Gewinne machen, dürfen diese nicht an Eigentümer ausgeschüttet werden, sondern in die Verwirklichung des Zwecks investiert werden.

Für beide Typen wichtig:

- Liquidität
- Produktivität und Wirtschaftlichkeit (Optimaler Ressourceneinsatz)

2. Unternehmen als offene Systeme

Umwelt: Unternehmen sind in eine ökologisch und gesellschaftlich determinierte **Umwelt eingebettet**. **Entwicklungen und Trends** haben **Auswirkungen** auf Unternehmen. Es versucht, die **Entwicklungen der Umwelt** durch seine **Handlungen** zu **beeinflussen**.



Stakeholder:

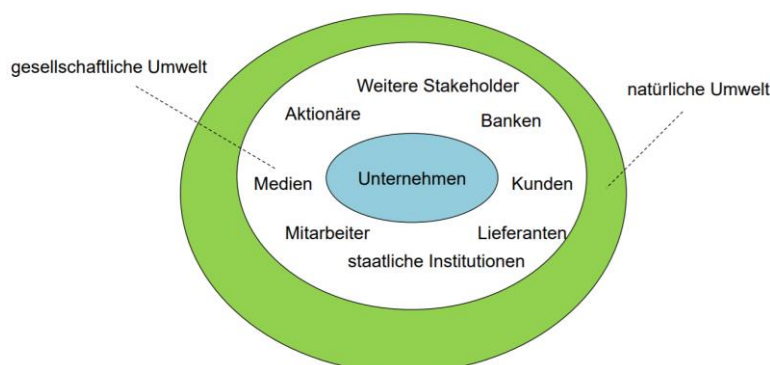
= **Interessen- oder Anspruchsgruppe** des Unternehmens. Sie üben auf die **Tätigkeit** des Unternehmens **Einfluss** aus bzw. werden von ihr **beeinflusst**.

Beispiele für Stakeholder: Angestellte, Lieferanten, Kunden, ...

Grundlegende Fragen für das Unternehmen:

- **Wer** sind die (wesentlichen) Stakeholder?
- Welche **Interessen** und **Ziele** verfolgen sie?
- Wie **einflussreich** bzw. **mächtig** ist eine bestimmte **Anspruchsgruppe**?
- Wie lassen sich **ihre Ziele** und **Interessen** mit jenen **des Unternehmens** vereinbaren?
- Wo muss eine **Prioritätensetzung** vorgenommen werden?

Die **Beziehung** zu den Stakeholdern ist aktiv zu gestalten, man braucht ihre **Akzeptanz**.



Ausgewählte Stakeholder eines Hotels

Stakeholder (Gruppe)	Interessen (Beispiele)
Gäste	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, individueller Service, Unterstützung bei der weiteren Urlaubsgestaltung
Eigentümer	Risikogerechte Rendite, Informationen über den Geschäftsverlauf
MitarbeiterInnen	Angemessene Entlohnung, gutes Betriebsklima, Aus- und Weiterbildung, Kompetenzerwerb, Sicherheit des Arbeitsplatzes
Banken	Ordnungsgemäße Bedienung (Rückzahlung, Verzinsung) der Kredite, von Vertrauen der Gäste geprägtes Geschäftsverhältnis
Staatliche Institutionen	Ordnungsgemäße Zahlung der Steuern und Abgaben, Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region
Tourismusverband	Kooperation und aktive Mitarbeit, Einhalten der getroffenen Vereinbarung, Liefern von wichtigen Informationen, finanzielle Beiträge für gemeinschaftliche Aktionen einer Region

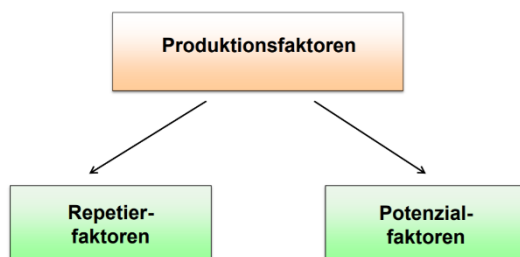
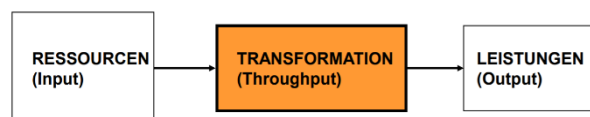
3. Unternehmen als produktive Systeme

Input-Output-Relationen (produktive Aktivität eines Unternehmens)

Unternehmen **beschafft** aus der **Umwelt Ressourcen** (Einsatzgüter, Input) und verwandelt sie in **Leistungen** (Absatzleistungen, Output) und gibt diese an wieder an die **Umwelt** ab.

Input (Einsatzgüter, Produktionsfaktoren)

- Boden, Gebäude und sonstige Infrastruktur
- Menschliche Arbeitsleistungen
- Materielle Güter (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Betriebsmittel, usw.)
- Immaterielle Güter (externe Dienstleistungen, Know-how, Patente, Lizenzen, usw.)



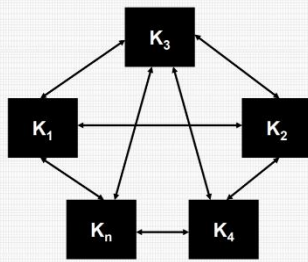
Repetierfaktor: Einsatzgut bzw. Produktionsfaktor, der bei einmaligen Einsatz untergeht (Leder im Schuh) → er ist beliebig teilbar

Potenzialfaktoren: ist nicht beliebig teilbar, hat eine bestimmte Kapazität (Maschine kann 3 Schuhe/h erstellen, evtl. will ich aber nur 2)

Begriff der Kapazität

- = **Leistungsvermögen einer wirtschaftlichen oder technischen Einheit** – beliebiger Art, Größe und Struktur – in einem **Zeitraum**.
(Hotel hat eine max. Bettenkapazität → maximale Anzahl an Gästen)
- bringt ein **Potenzial** zum Ausdruck, das durch seine **Nutzung im Zeitablauf** technische oder wirtschaftliche **Leistungen erbringen** kann.
- **Erzeugungs- oder Abgabekapazität** (Produktionsmaschine)
- **Aufnahmekapazität** (Lager, Güter können darin eingelagert werden)
- Die **Kapazität** muss mit der **Nachfrage abgestimmt** werden (Problem der Über- und Unterkapazität bzw. Über- und Unterauslastung).

Die Gesamtkapazität als Netzwerk von Teilkapazitäten



Teilkapazität = optimale Abstimmung bestimmter Teilkapazitäten (Hotel: personelle Kapazitäten für Anzahl an Gästen)

Gesamtkapazität =

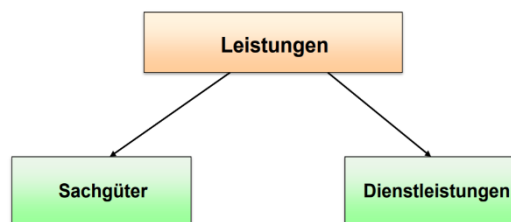
Anpassung an Beschäftigungsschwankungen

- **Intensitätsmäßige Anpassung:** welche **Leistung pro Zeiteinheit** wird erbracht? (Gastro: unangekündigter Bus - Personal **arbeitet** in selber Zeit **schneller**)
- **Zeitliche Anpassung:** bei **gleichem Bestand** an Kapazitäten wird **Einsatzzeit verändert** (zB. Kurzarbeit, Überstunden)
- **Mengenmäßige (quantitative) Anpassung:** wieviel an **Kapazität** steht zur **Verfügung?** (zB. Aushilfen auf Reserve)
- **Selektive Anpassung**

Output

Absatzleistungen

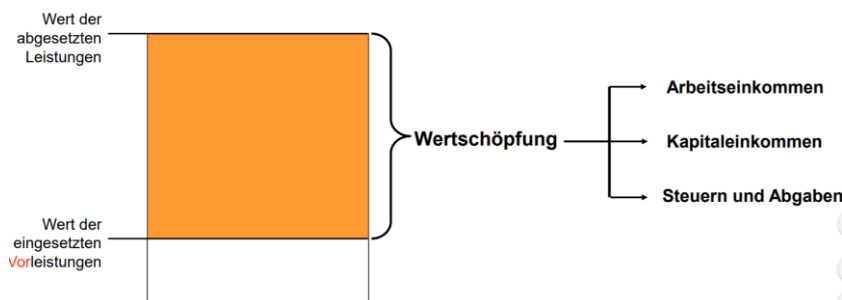
- Sachleistungen
- Dienstleistungen



Wertschöpfung:

= **Wert des Absatzes** – **Wert der bezogenen Vorleistung** (Verbrauchsgüter, externe Dienstleistungen, Nutzen von Anlagen)

Die produktive Tätigkeit eines Unternehmens drückt sich auch in seiner Wertschöpfung aus.



Stakeholder-Interessen und Wertschöpfungsmanagement

- Stakeholderaktivitäten und die Schaffung von Wertschöpfung
- Unterschiedliche Interessen der Wertschöpfungsempfänger
- Kollektivvertragsverhandlungen beeinflussen die Wertschöpfungsverteilung
- Gegenwärtige Niedrigzinspolitik und Wertschöpfungsanteil der Fremdkapitalgeber
- Arbeitnehmer können gleichzeitig Eigentümer sein (z.B. stock options, Modelle der Mitarbeiterbeteiligung)

Wirtschaftsgüter

Wirtschaftsgüter = Güter, die **knapp, verfügbar, übertragbar** (man kann sie von einem auf jemand anderen übertragen) und **geeignet** sind zur **Wunscherfüllung**

1. **Materielle Güter** (Sachgüter) und **immaterielle Güter** (Arbeitsleistung)
2. **Realgüter** (materielle + immaterielle Güter) und **Nominalgüter** (Geld)
3. **Konsumgüter** (zur direkten Bedürfnisbefriedigung) und **Produktionsgüter** (zur indirekten Bedürfnisbefriedigung, indem Güter für nachgelagerte Produktionsprozesse bereitgestellt werden)
4. **Inputgüter** (Einsatzgüter für Produktionsprozesse → zB. Rohstoffe) und **Outputgüter** (Ergebnisse des Produktionsprozesses)
5. **Gebrauchsgüter** (für Produktion genutzt: Maschinen, Anlagen,...) und **Verbrauchsgüter** (werden im Produktionsprozess aufgebraucht: Material und Energie)
6. **Individualgüter** (Güter, die gegen Entgelt an den Leistungsabnehmer gehen → Gut steht nicht jedem zur Verfügung) und **Kollektivgüter** (sachpolitisch erwünschte Zustände, die einer Personengemeinschaft zugute kommen; zB. Bildung, Gesundheit)

Freie Güter = müssen **nicht bewirtschaftet** werden, da sie in **beliebiger Menge vorhanden** sind (zB. Luft)

Ein freies Gut kann auch zu einem Wirtschaftsgut werden!

(Wasser kann bei geänderten Verhältnissen beschränkt verfügbar sein und zu einem Wirtschaftsgut mit hohem Wert werden.)

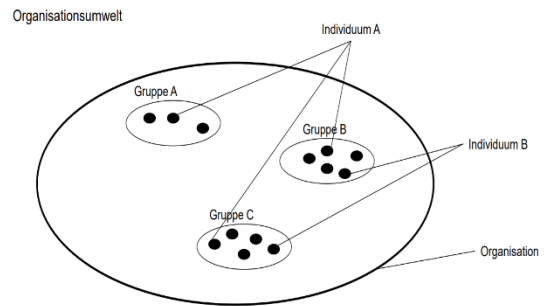
4. Unternehmen als komplexe und dynamische Systeme

- **Arbeitsteilung**: verlangt **inhaltlich und strukturelle Abstimmung der Handlungen** (Koordination) durch das Management.
Fragen:
 - **Wer?** (personaler Aspekt)
 - **Wie?** (organisatorischer Aspekt)
 - **In welcher Form?** (inhaltlicher Aspekt)
- **Vernetzung und wechselseitige Beeinflussungen** → **Veränderungen im Teilbereich** hat **Auswirkungen** auf **andere Teilbereiche**
- **Unternehmensnetzwerke**: **Komplexität** von Unternehmen kann **gesteigert** werden, wenn es mit anderen Unternehmen **langfristige Partnerschaften** eingeht und so ein **Teil** eines großen, übergreifenden **Netzwerkes** wird. Handlungen eines Akteurs haben Auswirkungen auf die anderen Akteure im Netzwerk.
- **Wandel und Anpassungsprozesse**: **Unternehmen** und **Umwelt** unterliegen **ständigem Wandel**. Das Unternehmen muss **flexibel** und **anpassungsfähig**, also **dynamisch** sein, wenn es langfristig sein **Bestehen** sichern will.

5. Unternehmen als soziale Systeme

Menschen als Individuen...

- **haben Bedürfnisse und handeln aus bestimmten Motiven:**
Motivation = Bereitschaft zu bzw. Beweggrund für bestimmtes Verhalten.
 - **extrinsische Motivation:** Anreize für Verhalten liegen „außerhalb“ der Tätigkeit selbst. Belohnung von Organisation (Gehalt) → **Verhalten ist Mittel zum Zweck**
 - **intrinsische Motivation:** Belohnung liegt in der Tätigkeit selbst → das Verhalten selbst ist der Zweck der Aktivitäten (Freude und Interesse an der Arbeit)
- **verfolgen Interessen und Ziele und haben bestimmte Erwartungen an die Organisation.**
- **verfügen über bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie im Sinne des Organisationszwecks einsetzen können.**
- Im Unternehmen arbeitende Menschen sind **Individuen oder Gruppenmitglieder.**



Anreiz – Beitrags – Theorie:

Organisation ist **überlebensfähig**, wenn sie es schafft, **Menschen** dauerhaft an sich zu **binden** und sie zu **koordiniertem Handeln** im Sinne des Organisationszweckes zu bringen. Die Organisation muss also etwas anbieten, das zu **positiven Anreiz** (inducement) führt, damit im Gegenzug die von der Organisation gewünschten **Beiträge** (contributions) erzielt werden.

Zone der Indifferenz:

Ein Individuum verlässt nicht sofort das Unternehmen, wenn ein Bedürfnis unerfüllt ist. Es muss erst eine **Schmerzschwelle überschritten** werden (Bsp. Entfall weiterer Bedürfnisse)

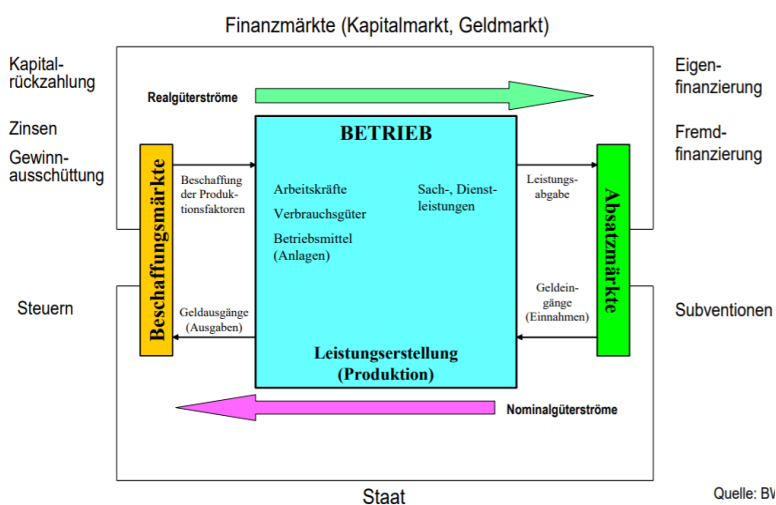
Soziale Phänomene im Unternehmen

- **Kommunikation:** Soziale Systeme werden durch sie getragen.
 - **Formale Kommunikationsbeziehungen** (auf den durch die Aufbauorganisation vorgegebenen Kommunikationswegen)
 - **Informelle Kommunikationsbeziehungen** (entwickeln sich zB. aus den formalen durch soziale Kontakte über Abteilungsgrenzen hinweg)
- **Macht und Machtverhältnisse**
- **Konflikte:** Entstehen aus unterschiedlichen **Interessenslagen** oder auch **Gruppenprozessen** → große **Herausforderung** für Führung und Management, aber auch der **Motor für Wandel** im Unternehmen.
- **Loyalität**
- **Organisationskultur:** Bildet sich aus dem **Zusammenwirken verschiedener Menschen** in einer Organisation → **System gemeinsam geteilter Werte und Normen**. Sie treten nur über bestimmte **Symbole und Zeichen** (z. B. Bekleidung, Umgangston, Vorgehensweisen bei Personaleinstellungen,) nach außen hin in Erscheinung.

Umsatzprozess (betriebliche Tätigkeit in einem Unternehmen):

- **Güterstrom (Realgüterstrom):** Produktionsfaktoren auf **Beschaffungsmärkten** (Beschaffung), zu **Leistung kombiniert** (Produktion) und auf **Absatzmärkten** angeboten (Absatz). Beschaffung und Absatz bedingen **Transaktion** (Interaktion) mit der **Umwelt**.
- **Geldstrom (Finanzstrom/ Nominalgüterstrom):** Beschaffung der Produktionsfaktoren verursacht **Ausgaben**, der Absatz **Einnahmen** → **Zwischenfinanzierungsbedarf** (durch Eigen- bzw. Fremdkapital). Der **Staat** beeinflusst Prozess durch **Steuern** und **Subventionen**.
- **Informationsströme:** Dienen der **Dokumentation**, sind **Grundlage** für **Planungen** und damit verbundene **Führungsentscheidungen**. Das **bedeutendste Informationsinstrument** ist das **betriebliche Rechnungswesen**.

Betrieblicher Wertekreislauf



Zentrum: Leistungserstellung im Unternehmen → **Transformation** von **Input** in **Output**

Sachleistungen (Erzeugnisse) und **Dienstleistungen** werden an den **Leistungsabnehmer** abgegeben.

Leistungsverwertung erfolgt auf **Absatzmärkten**, aus denen aus der Leistungsabgabe **Geldeingänge** an das Unternehmen **zurückfließen**.

Produktionsfaktoren werden auf **Beschaffungsmärkten** erworben → **Geldausgang**

Vermögen = **Gesamtheit** aller **materiellen** und **immateriellen Vermögensgegenstände**

Ein Unternehmen kann auf 2 Arten mit Vermögen ausgestattet werden:

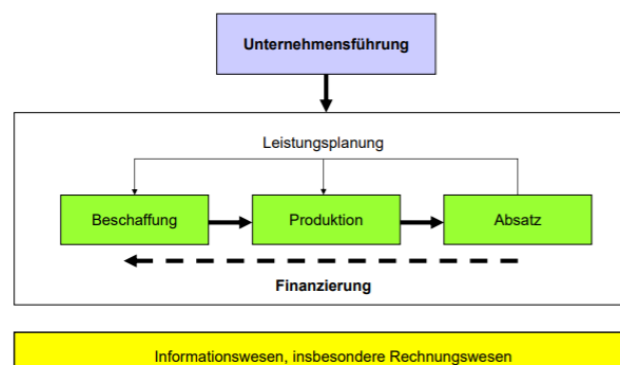
- **Anteilseigner** (Eigentümer)
 - a) leisten **Bareinlagen** (Verwendung für Ankauf oder Erstellung von Vermögensgegenständen)
 - b) **Vermögensgegenstände** direkt einbringen (**Sacheinlagen**)
 - c) **Verzicht** auf die Ausschüttung erwirtschafteter **Gewinne**

Benötigte Mittel werden durch

- Beschaffung von (**externen**) **Kreditgebern** beschafft bzw. man mietet Vermögensgegenstände an.

Kapitalgeber = **Anteilseigner** und **Kreditgeber**

Eigenkapitalgeber gehen ein größeres Risiko ein → Zuerst werden Schulden von Fremdkapitalgebern zurückgezahlt



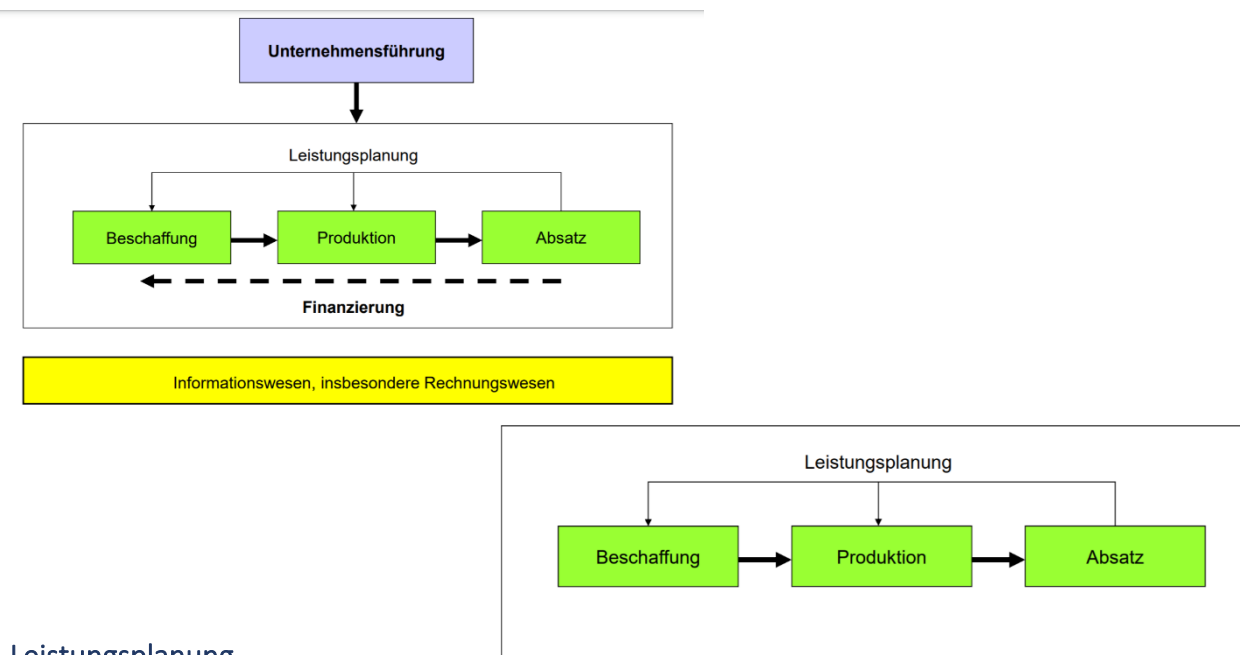
7 Leistungserstellung/Produktion

Betriebswirtschaftliche Aufgaben (Funktionen):

Dem Wertschöpfungsprozess folgend sind folgende leistungswirtschaftlichen Bereiche wichtig:

- **Beschaffung:** für Leistungserstellungsprozess notwendige **Produktionsfaktoren** werden auf verschiedenen **Beschaffungsmärkten** verschafft:
 - benötigte **Arbeitskräfte** auf dem **Arbeitsmarkt**
 - benötigte **Anlagen** (Gebrauchsgüter, Betriebsmittel) am **Investitionsgütermarkt**
 - **Verbrauchsgüter** auf entsprechenden **Beschaffungsmärkten**
- **Produktion:** die **beschafften Güter** sind Voraussetzung für die **Produktion** und den betrieblichen **Transformationsprozess** → aus den Inputgütern werden bei der Produktion Outputgüter erstellt
- **Absatz:** **Unternehmenserfolg** hängt davon ab, inwieweit erstellte Güter auf **Absatzmärkten** abgesetzt werden können und dabei ein **Ertrag** erzielbar ist (Ertrag höher als Kosten)

Das betriebliche Leistungssystem



Leistungsplanung

- **marktorientiertes Denken**
- **Bedarfsbefriedigung und Nutzenstiftung**
- **Marktanalysen und Instrumente der Marktforschung**
 - **Primärmarkt:** Erhebung neuer Daten für einen spezifischen Zweck durch Befragungen, Beobachtungen und Experimente
 - **Sekundärmarkt:** man greift auf bestehende Daten zurück (Kundendateien, Statistiken)
- **Marktsegmentierung** (Unternehmen bearbeitet nicht den gesamten Markt, sondern beschränkt sich auf Kundenkreise, die homogene Bedürfnisse haben)
- **Verbindung zum absatzpolitischen Instrument der Produktpolitik**

Versorgungsmanagement (supply management)

- **Aufgabe: Bereitstellung und Beschaffung** benötigter **Inputfaktoren**
- **Beschaffung** im engeren Sinn bezieht sich auf **Betriebsmittel, Werkstoffe, Handelswaren und Rechte** (z.B. Lizenzen und Patente)
= Schnittstelle zur beschaffungsseitigen Umwelt
- **Versorgungssystem**
 - **Beschaffung**
 - **Logistik** (Transportprozesse, Zwischenlagerungsprozesse)
 - **Materialwirtschaft**

Funktion von Lagerbeständen

Lager sind **kostenintensiv**, erfüllen aber in der Logistikkette folgende Funktionen:

- **Ausnutzen von Größendegressionseffekten** (z.B. Mengenrabatte)
- **Ausgleich** mengenmäßiger **Unterschiede** zwischen **Angebot** und **Nachfrage** (z.B. saisonale Nachfrageschwankungen)
- **Ausgleich zeitlicher Unterschiede** zwischen **Produktion** und **Absatz**
- **Spezialisierung der Produktion** in **verschiedenen Werken** (Vorteile durch Arbeitsteilung)
- **Schutz vor Unsicherheit** (z.B. Prognoseunsicherheiten)
- **Spekulation** → **ökonomische Aspekte** (z.B. erwarteter Preisanstieg)

Zeitkonzepte (Beschaffungsarten)

- **fallweise Beschaffung**: **Nachfrage** löst die **Bestellung** beim **Lieferanten** aus
(Buchhandlung: ich will Spezialliteratur kaufen, es dauert aber einige Tage, weil Buch erst beim Großhandel/Verlag bestellt werden muss)
- **fertigungssynchrone Beschaffung (Just-in-Time)**: **Produkte** werden **kurz vor weiterer Verarbeitung angeliefert** (Lagerbestände vermeiden → Kosten sparen, zB. Industrie)
- **Vorratsbeschaffung**: Unternehmen legt **Güter** auf **Lager**, in **Erwartung**, dass es zu **entsprechendem Absatz** kommt (Kleidungsboutique bestellt üblicherweise in der Vorsaison, sind nach Verkaufssaison noch Kleider über → Abverkauf)

Beschaffungspolitik:

Aufgabe der Beschaffung ist die **Sicherung** und **Verbesserung** der **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens. Das **Beschaffungsmanagement** will **Erfolgspotenziale** im **Lieferantenmarkt** erkennen, entwickeln und pflegen und auf die **Unternehmensziele auszurichten**.

Sourcing-Konzepte

- **Insourcing vs. Outsourcing** (Make-or-Buy, Leistungstiefe)
 - **Insourcing**: Entscheidung zugunsten des Fremdbezugs von benötigten Gütern
 - **Outsourcing**: benötigte Güter und Dienstleistungen werden im eigenen Unternehmen erstellt
- **Lieferantenkonzepte** (ein Lieferant oder mehrere → hohe Abhängigkeit bei nur einem!)
- **Zeitkonzepte**: Notwendigkeit zur Haltung von Lagerbeständen
 - Traditionelles Beschaffungskonzept mit hohen Lagerbeständen (stock sourcing)
 - Bedarfsabstimmung zwischen Lieferant und Abnehmer (demand tailored sourcing)
 - Just-In-Time-Konzept zur Bestandsvermeidung
- **Arealkonzepte** (lokaler Lieferant, nationaler oder bin ich auch von internationalen Lieferanten abhängig?)

Produktion

- Produktion ist ein **Güterverwandlungsprozess**
- **Produktionsprozesse** als **Input-Output-Prozesse**
- Produktionsprogramm
= gesamtes **Leistungsangebot** eines **Unternehmens**
- **Kombination** von **Produktionsfaktoren** (Faktorsystematik)

Input-Throughput-Output:

Betriebliche Produktionsprozesse können beschrieben werden durch:



- **Input:** Produktionsfaktoren, die im Produktionsprozess ge- und verbraucht werden
- **Throughput:** Transformations- und Produktionsprozess
- **Output:** das zu erstellende Produkt = angestrebtes Ziel der Produktion
Es entstehen auch Nebenprodukte und Abfall → Produktionsrückstände

Transformationsarten (Sachgüterproduktion)

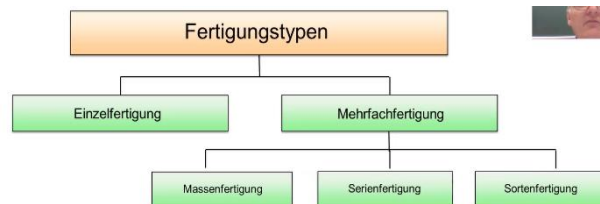
- **Stoffgewinnung** (Rohstoffgewinnung zB. Land- & Forstwirtschaft, Bergbau)
- **Stoffumwandlung und Stoffverformung** (gewonnenen Stoff weiterverarbeiten)
- **Veredelung** (Diamanten werden geschliffen, Saft wird der Frucht entzogen)

Fertigungsverfahren:

Gestaltung der Produktionsabläufe, sodass kostengünstige Leistungserstellung möglich ist.

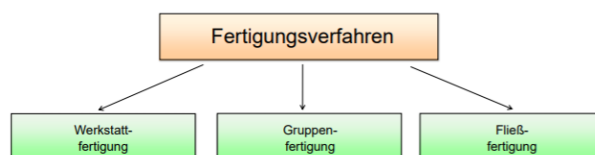
1. nach Aufbau des Fertigungsprogrammes (Häufigkeit Wiederholung Fertigungsvorgang)

- Einzelfertigung** → jede Leistung bildet **gesonderte Auftragseinheit** → **hohe Kosten**
- Mehrfachfertigung** → **gleichzeitig** oder **aufeinanderfolgend größere** Zahl erstellt
 - Massenfertigung:** Herstellung gleicher Leistungen in großem Umfang
 - Serienfertigung:** Produktion begrenzter Leistungen, nach Abschluss neue Serie
 - Sortenfertigung** (gleichzeitige Produktion verschiedener Güter mit gleichen Rohstoffen oder gleicher Produktionsart, zB. Ziegel)



2. nach organisatorisch-technischen Gestaltung des Fertigungsablaufes:

- Werkstattfertigung:** Verrichtungen der gleichen Art durch Zusammenfassung der für sie notwendigen Maschinen an einem abgegrenzten Ort (Tischlerei, Dreherei usw.)
- Gruppenfertigung:** Zusammenfassung der erforderlichen Produktionsmittel für mehrere Teilproduktionsvorgänge (Fertigungsinseln)
- Fließfertigung:** Anordnung der Arbeitsvorgänge in jener Aufeinanderfolge, wie sie der Produktionsvorgang erfordert

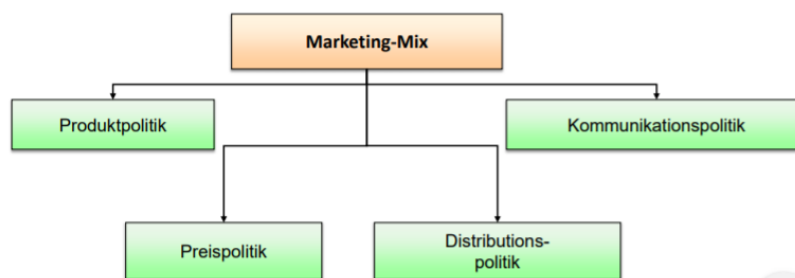


7 Leistungsverwertung / Absatz / Marketing

Absatz und Marketing

- **Absatz:** =Ziel bzw. **Ergebnis** der **Leistungsprozesse** eines Unternehmens
Absatz beschreibt die **entgeltliche Übernahme**, der vom Unternehmen erstellten **Sach- oder Dienstleistungen** auf einem Markt durch **andere Marktteilnehmer** (Leistungsverwertung, letzte Phase der Produktion). Die **Leistungsverwertung** sichert den **Rückfluss** der **Werte** (Geldmittel), die für den Leistungsprozess **eingesetzt** wurden und bildet die Basis für die **Weiterführung** der **Produktionstätigkeit** → schließt den Wertekreislauf.
- **Marketing** beschreibt als **Konzeption der Unternehmensführung** die konsequente **Ausrichtung** aller **unternehmerischen Aktivitäten** auf die **gegenwärtigen** und **zukünftigen** Erfordernisse der **Märkte**, um **Unternehmensziele** zu erreichen. Marketing beschäftigt sich somit mit der **Herbeiführung** und **Gestaltung** der **Austauschbeziehungen** in einer arbeitsteiligen Wirtschaft → steht am **Anfang** des **betrieblichen Leistungsprozesses** und **durchdringt** zwingend **alle Teilbereiche** des Unternehmens. **(=Absatzfunktion + Leistungsplanung)**

Absatzpolitisches Instrumentarium (4P)



1. Produkt- oder Sortimentspolitik

Steht in engem Zusammenhang mit der Leistungsplanung und **orientiert** sich an den **Bedürfnissen, Wünschen** und **Nutzenerwartungen** der **potenziellen Kunden**.

Entscheidungen über ...

- **Produkt:** **Gestaltung** der Produktbeschaffenheit, der **Verpackung**, Fragen der Markenbildung, **Qualität**, usw.
- **Produktmix:** **Sortiment** und somit **gesamtes Leistungsprogramm**

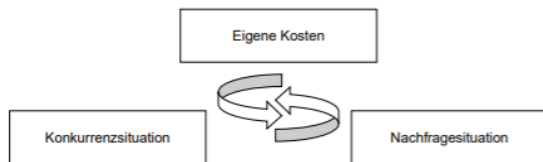
3 Fragenkreise:

- **Produktinnovation:** **Produkt** wird **neu** in **Unternehmen aufgenommen**, muss aber **nicht neu am Markt** sein (Hofer bietet Reisen an).
- **Produktvariation:** **Produkt** wird in **physischen Komponenten verändert**, um nach außen hin **neues Produkt am Markt** erscheinen lasse (zB. Mineralwasser und Emotion, welches viel teurer ist → Produktlebenslauf verlängern)
- **Produktelimination:** **Produkte** werden aus dem **Sortiment** des Unternehmens **ausgeschieden, verschwinden** aber **nicht völlig vom Markt**

2. Preispolitik

- **Festlegung des Preises** eines Produkts oder einer Dienstleistung (hängt von Preisvorstellungen der **Anbieter** und **Nachfrager** ab)
- **Festlegung der sonstigen Parameter**, z.B.
 - **Lieferbedingungen**
 - **Zahlungsbedingungen** (Bezahlung in 2 oder 10 Wochen → Zinsersparnisse, ...)
 - **Skonti und Rabatte** (gewährt Rabatt, weil Leistung viel schneller beim Kunden ist)

Ansatzpunkte der Preisfestlegung



Preispolitische Besonderheiten

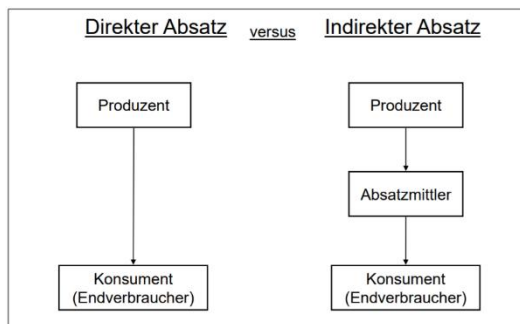
- **Kalkulatorischer Preisausgleich** (Mischkalkulation)
- (Personelle, zeitliche, mengenmäßige und räumliche) **Preisdifferenzierung**
- „**Gespaltener**“ **Preis**
- **Pauschalpreise für mehrere Leistungen**

3. Distributionspolitik

Distribution = Übermittlung eines Produktes vom Hersteller zum Kunden

Zentrale Fragen:

1. **Vertriebssystem** (zentral, dezentral)
2. **Absatzwege bzw. -kanäle** (akquisitorische Distribution):
Schaffung/Ausweitung von Absatzmöglichkeiten
 - a) **direkter Absatz** (direkt an Kunden)
 - b) **indirekter Absatz** (selbstständig)



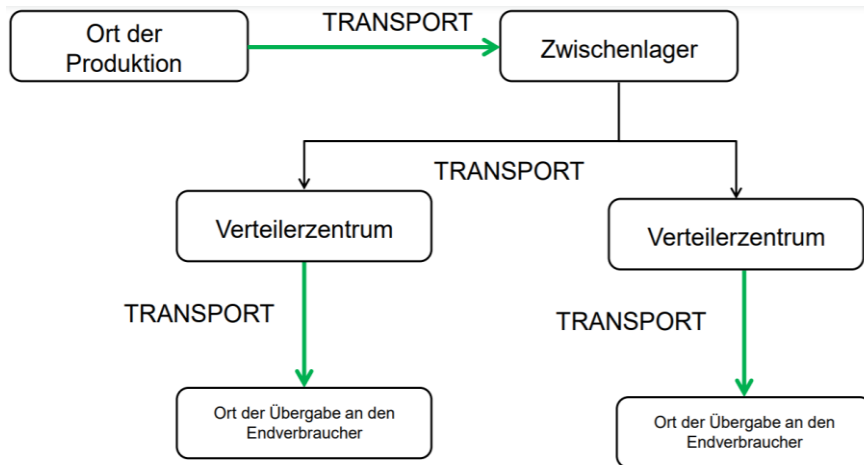
z.B. Ab-Hof-Verkauf vom Winzer
direkter Absatz: in Weinkeller von Winzer kaufen
indirekter Absatz: er kann einige Kisten an Großhandel verkaufen

z.B. Hotellerie
direkter Absatz: anrufen oder direkt hingehen
indirekt: Reisebüro, booking.com, Zeitungen (Hofer)

- c) **Mischformen:** Angebotspräsentation erfolgt auf elektronischen Marktplätzen, die Lieferung übernimmt ein Händler; oder auf Messen gesehen und direkt beim Produzenten bestellt.
3. **Physische Distanzüberwindung** vom **Ort der Produktion** zum **Ort des Endverbrauchs** (Transport, Zwischenlagerung, etc)
 - ➔ **dient** dem Marketingvollzug; betrifft Verpackung-, Versand-, Transport-, Lager-, und Lieferserviceprobleme. Wird auch Marketing-Logistik genannt.

Das Ziel der Distributionspolitik ist, aus den Marketingzielen abzuleiten, wenn die Absatzleistung und die Zielerreichung maximal sind.

Physische Distribution (Absatzlogistik)



4. Kommunikationspolitik

das „Sprachrohr“ des Marketing

Aufgaben:

- Informations- und Motivationsfunktion
- Beeinflussung des Nachfrageverhaltens
- Schaffen von Präferenzen für das eigene Unternehmen und seine Produkte
- Schaffen eines positiven Bildes vom Unternehmen und seinem Angebot

Rollen:

- Meinungsbildung
- Marktschaffung und -erweiterung
- Marktsegmentierung
- Vertrauensbildung
- Angebotsvorstellung und Nachfragerealität auslösen
- Auslösen von Wettbewerb
- Nachfragebeeinflussung

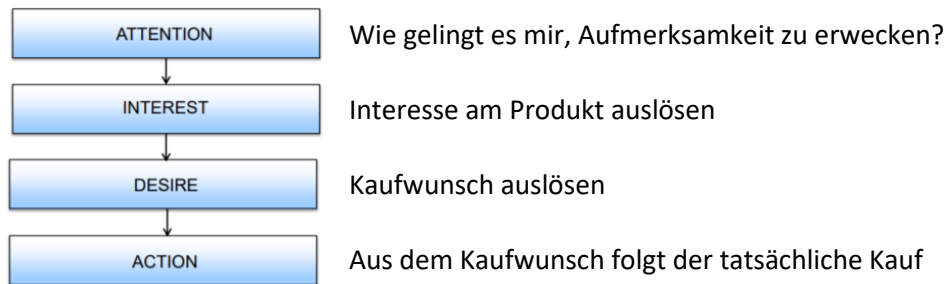
Instrumente der Kommunikationspolitik

- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf
- Sponsoring
- Product Placement
- Eventmarketing

Werbung

- Im **Zentrum** der Werbung steht die **attraktiv gestaltete Werbebotschaft**. Sie soll die **potenziellen Konsumenten** einerseits über ein oder mehrere **Produkte informieren**, andererseits in ihren **Kaufabsichten beeinflussen**.
- **Wichtige Werbemittel** sind Werbefilme bzw. -spots, Anzeigen, Prospekte, Plakate,...
- **Werbeträger** sind beispielsweise Print- und audiovisuelle Medien (Radio, Fernsehen), Kino, Plakatwände (Plakat kann darauf angeklebt werden) und Banden, Internetseiten, usw.

Gestaltung der Werbebotschaft (AIDA-Formel)



Öffentlichkeitsarbeit

- Mit der **Öffentlichkeitsarbeit** wendet sich ein Unternehmen an **bestimmte gesellschaftliche Gruppen**, insbesondere **Meinungsbildner** (vgl. den Stakeholder-Ansatz).
- Die **gesamte Öffentlichkeit** wird dabei in (relevante) **Teilöffentlichkeiten** unterteilt, welche mit **besonderen Mitteln und Maßnahmen** „bearbeitet“ werden. **Instrumente** sind beispielsweise **Pressekonferenzen**, **PR-Anzeigen**, PRFilme, Presseartikel, eigene Mitarbeiter- oder **Kundenzeitschriften**, PR-Veranstaltungen wie „Tage der offenen Tür“, professionell gestaltete **Betriebsbesichtigungen**, usw.

Verkaufsförderung (Sales promotion)

- Die Verkaufsförderung dient der Information, Unterstützung und Motivierung aller am Verkaufsprozess Beteiligten.
- Verkaufspromotions richten sich an das eigene (Verkaufs-) Personal,
- Händlerpromotions richten sich an Absatzmittler und
- Verbraucherpromotions richten sich an die Endverbraucher.

Persönlicher Verkauf

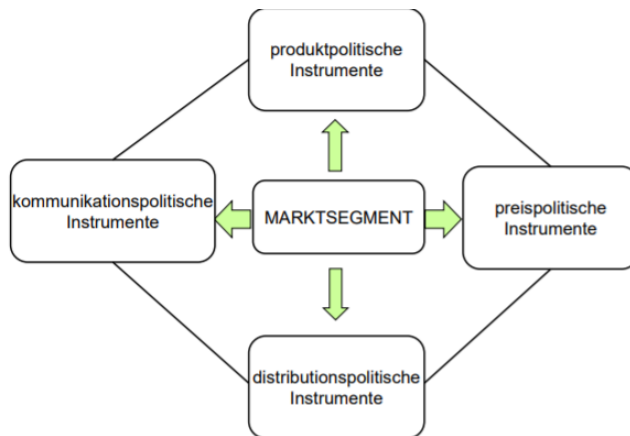
- **direkter Kundenkontakt** soll durch Sympathie zum Kauf anregen
- Es entsteht eine „**face-to-face**“-Kommunikationssituation, in der unmittelbar informiert, beraten und überzeugt werden kann
- In der Regel ist das **Verkaufspersonal** der **Träger** des **persönlichen Verkaufs**
- Persönlicher Verkauf verursacht vergleichsweise **hohe Kosten** und ist daher nur bei entsprechenden **Erlöserwartungen** sinnvoll.

Sonderformen

- **Product Placement**: Produkt wird gegen Bezahlung in Filmen platziert oder von berühmten Sportlern im Fernsehen beworben → **Werbeintention** (im Vergleich zu normalen Werbesendungen) nicht (unmittelbar) **erkennbar** ist.
- **Sponsoring**: **Sponsor** stellt **Ressourcen** bereit und erwartet eine spezifische **werbe- und imagewirksame Gegenleistung**, z.B. das Anbringen von Logos, Plakaten, usw.
- **Events**: inszenierte **Ereignisse** für bestimmte **Zielgruppen**, denen durch eine aktive **Teilnahme** gezielt „**Erlebnisse**“ vermittelt werden, welche **positive emotionale Reize** auslösen (Teil der Öffentlichkeitsarbeit, geht manchmal darüber hinaus)

In den 3 Fällen werden abseits „klassischer“ Werbepfade, **spezielle Ziele** der **Kommunikationspolitik** verfolgt, z.B. **Bekanntheitsgrad steigern**, **positives Image** aufbauen. Die **Bedeutung** solcher **Ziele** wird immer wichtiger in einer Welt, in der **Produkte** immer **ähnlicher** und **austauschbarer** werden.

Marketing Mix



Einsatz von **absatzpolitischen Instrumenten** für die **Erzielung** des **gewünschten Absatzeffektes** in einer Reihe von **Abhängigkeiten**. Die **Mischung** dieser **Instrumente** ergibt den **Marketing-Mix**.

Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion

Sachgüter versus Dienstleistungen

Sachgut/Produkt	Dienstleistung
materielles Gut	immaterielles Gut
objektiv wahrnehmbar	subjektive Wahrnehmung
kann vor Verkauf gezeigt bzw. geprüft werden	ist vor Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Eigentum bzw. Besitz	Nutzung
kann wiederverkauft werden	kann nicht wiederverkauft werden
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist bei bzw. an der Leistungserstellung beteiligt
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar
Produktionsquantität und -qualität sind messbar	Dienstleistungsquantität, vor allem aber -qualität schwer erfassbar
Handelsstufen können zwischen Hersteller und Verwender treten	direkter Käuferkontakt ist notwendig

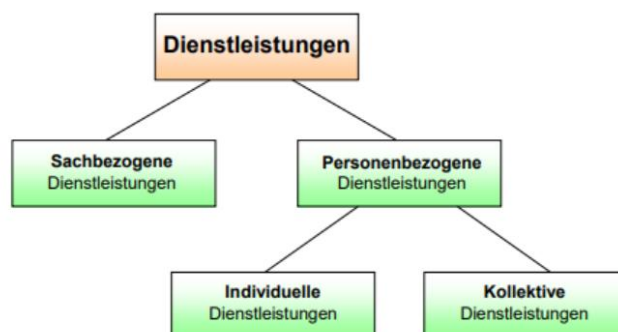
Arten von Dienstleistungen

Sachbezogene Dienstleistung:

Reinigung, Reparatur, etc (→ am Objekt)

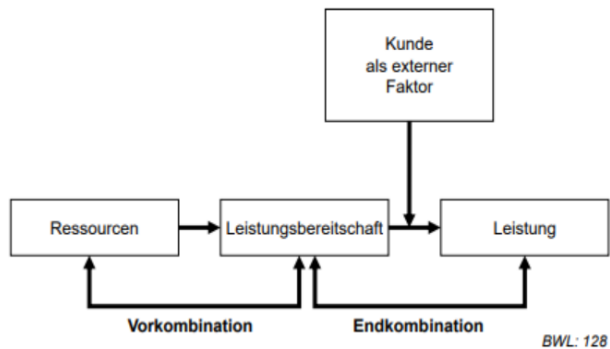
Personenbezogene Dienstleistung:

- **Kollektiv**: an mehrere Personen erbracht (Theater/Konzert)
- **individuell**: können nicht von 2. Person konsumiert werden (Beratung, etc)



Dienstleistungsproduktion (Produktionsprozess)

- Der **Produktionsprozess** erfolgt **zweistufig**, die finale **Leistungserstellung** (Endkombination) setzt eine **Vorkombination** voraus.
- **Vorkombination**: Prozesse der Vorkombination dienen der **Herstellung** der **Leistungsbereitschaft** (ohne Publikum)
- **Endkombination**: Unter Nutzung der Leistungsbereitschaft wird in Prozessen der Endkombination die Leistung erstellt.
- Die **finale Leistungserstellung** (**Endkombination**) und der **Konsum der Leistung** erfolgen simultan. Der **Nutzer der Leistung** wirkt in der Regel an der Leistungserstellung mit.

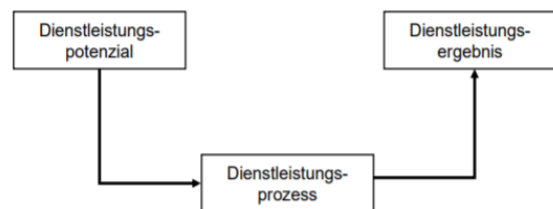


Mitwirkung des Dienstleistungsnehmers als CoProduzent

- **Reine Präsenz** (ich bringe mein Auto zum Mechaniker → anwesend)
- **Bereitstellung von Informationen** (ich sage Frisör, welche Frisur ich möchte)
- **Aktive Mitwirkung** (Physiotherapeutin: ich mache die Übungen zuhause nicht)

Dimensionen der Dienstleistungsproduktion

- **Dienstleistungspotenzial**: Fähigkeit vom Anbieter, bestimmte Leistungen an Nachfrager zu erbringen → Ergebnis der Vorkombination (zB. ich will bei einer Schneiderin in ihrem Geschäft ein Kleid schneiden lassen)
- **Prozessorientiert**: Spezifische Interaktion, in der Leistungsnehmer Aufgabe wahrnimmt. (die Dienstleistung selber, also die Ausführung)
- **Ergebnisorientiert**: Kundenorientierte Nutzenstiftung → Ende des Dienstleistungsprozesses



Konsequenzen für das Management

- **Bereitstellung** einer (Mindest-) **Leistungsbereitschaft**
- **hohe fixe Kosten** (Nutzkosten und Leerkosten)
- **Bereitstellungs- und Beanspruchungsnutzen** (niemand fährt mit Nachtbus → Bereitschaft geht verloren); Beanspruchungsnutzen: ich fahre mit dem Bus
- Notwendigkeit eines integrierten **Prozess- und Kapazitätsmanagements**
- **absatzpolitische Maßnahmen** (Stimulierung, Lenkung & Verringerung der Nachfrage)
- **Nachfragerregelung**: Buchungs- und Reservierungssysteme
- **Informationsasymmetrien & Immaterialität**
→ Dienstleistungen = Vertrauensgüter
- intensiver **Interaktionsprozess** (insbesondere bei personenbezogenen Dienstleistungen)
- hohe Bedeutung **situativer Faktoren** (für die Qualität) → Tagesverfassungen,...

Hohe Bedeutung haben vor allem ...

- **fachliche Qualitäten** der Mitarbeiter,
- **Engagement/Motivation/Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter,
- **Empathie** (persönliches Einfühlungsvermögen),
- **Image/Reputation**,
- **Referenzen**, „Mund-zu-Mund“-Propaganda usw.

Auszahlungen größer als Einzahlungen: liquide Mittel sinken um Gesamtcashflow

Kapitalverwendung und -herkunft

Kapitalverwendung	Kapitalherkunft
Investition (Langfristige) Bindung von Kapital in Vermögensgegenständen	Finanzierung Beschaffung von Kapital Erhöhung des Fremd- und Eigenkapitals
Definanzierung Rückzahlung von Fremd- und Eigenkapital sowie Ausschüttung und Versteuerung von Gewinn	Desinvestition Verminderungen des (Anlage-) Vermögens

Investition: Ich erwerbe als Unternehmen Aktien eines anderen Unternehmens
 Ich kaufe einen PKW.

Finanzierung: ich nehme einen Kredit beim Lieferanten auf (Fremdkapital)
 Aktiengesellschaft erhöht Grundkapital und gibt zusätzliche Aktien aus, Aktionär zahlt für Erwerb der Aktien (Eigenkapital)

Definanzierung: wenn ich Kredit tilge (=zurückzahle)/Kapital zurückzahle
 Ich vermindere meinen Lagerbestand (zu viel Rohstoffe) und verkaufe diese
 Erwirtschafteter Gewinn wird an Aktionäre ausgezahlt

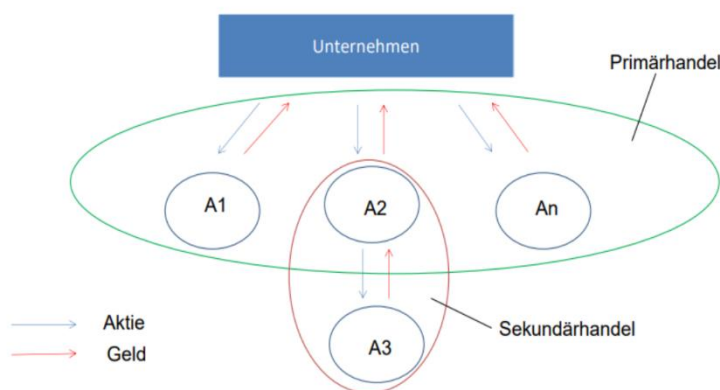
Finanzierung= dem Unternehmen **Kapital zuführen** (Mittelherkunft).

- **Innenfinanzierung:** Kapital aus **betrieblicher Wertschöpfung** und **Vermögensumschichtung**
- **Außenfinanzierung:** Kapital von **Anteilseignern** und **Kreditgebern**
- **Definanzierung:** **Abführen** von **Kapital** aus dem Unternehmen (Vermögen wird durch **Verkauf** frei und in **Kapital rückverwandelt**)

Eigenfinanzierung

- **Kapitalgeber** ist (anteiliger) **Eigentümer** des Unternehmens
- **Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust**, (beschränkte oder unbeschränkte) **Haftung** für die **Schulden**, gewisser **Einfluss** auf die **Geschäftsführung**
- Beispiele:
 - **Finanzierung durch Einlagen**
 - **Nichtentnahme** erwirtschafteter **Gewinne** (Selbstfinanzierung)

Beispiel: Finanzierung durch Aktien



Grundkapital: 1.000.000

Aktien: 10% = 100.000

Primärhandel: AG übergibt Aktie dem Aktionär → Zufluss EK

Sekundärhandel: Aktionär verkauft Aktie an anderen Aktionär → Zahlungsfluss zwischen Aktionär 2 & 3 (Unternehmen nicht unmittelbar betroffen)

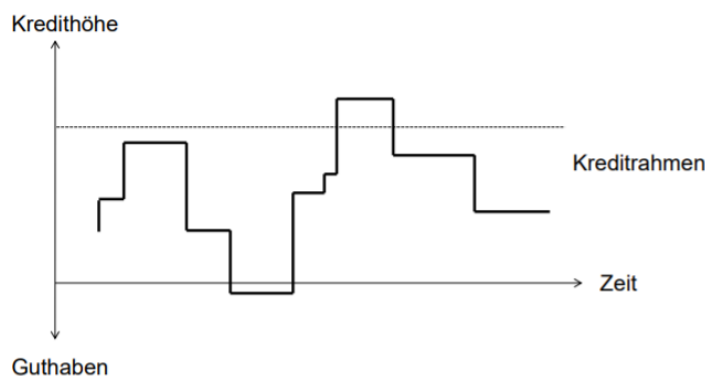
Die **Börse** ist ein **Markt**, auf dem **Eigenkapital- und Fremdkapitaltitel** gehandelt werden
Sekundärhandel: Unternehmen erwirbt Aktien von einem anderen Unternehmen

Fremdfinanzierung

- **Kapitalgeber** ist **Gläubiger** des Unternehmens
- **Anspruch** auf **Rückzahlung**, **erfolgsunabhängiges Entgelt**, grundsätzlich **kein Einfluss** auf die **Geschäftsführung**
- Beispiele:
 - Kundenanzahlung
 - Lieferantenkredit
 - Bankkredit

Beispiel Kontokorrentkredit

- ist in der Praxis sehr weit verbreitet
- Es handelt sich um einen **Kredit**, der vom **Kreditnehmer** je nach **Bedarf** (in der Höhe schwankend) **bis** zu einem vertraglich vereinbarten **Maximalbetrag** (Kreditlimit/-rahmen) in Anspruch genommen werden kann.
- Das **Kreditinstitut sichert** die **Zahlungsbereitschaft** des Unternehmens bis zu diesem **Maximalbetrag**. Gegebenenfalls ist dessen **Überschreitung** möglich.
- Das Unternehmen kann durch die Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits **Spitzenbelastungen abdecken**.
- Formal **kurzfristig**; durch laufende Prolongierungen i. d. R. **langfristig**.
- **Kosten** des Kontokorrentkredits (→ relativ **teurer** Kredit)
 - **Kreditprovision** (Bereitstellungsprovision: dafür, dass Bank gewährt)
 - **Sollzinsen** für den in Anspruch genommenen Kredit
 - **Überziehungsprovision** für den das Limit überschreitenden Betrag



Mit jeder Auszahlung und Einzahlung verändert sich der Kontostand

Kreditrahmen: manchmal kommt es vor, dass Unternehmen viele Auszahlungen haben, bevor Einnahmen folgen.

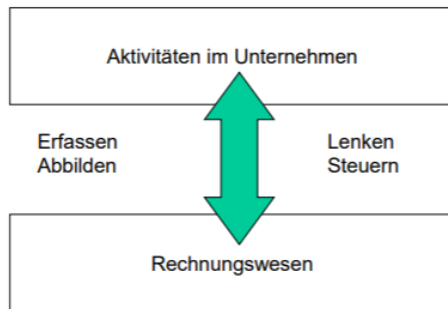
Man kann jederzeit einen Kredit aufnehmen, bis zu einer gewissen Obergrenze (Kreditrahmen). Wird der Kreditrahmen gesprengt, ist die Bank nicht mehr verpflichtet, die Auszahlung wirklich zu leisten. Die Bank verzinst den Betrag außerhalb des Kreditrahmens höher.

Die Abbildung von Güter- und Geldströmen im betrieblichen Rechnungswesen

Aufgaben & Funktionen des Rechnungswesens

- systematische Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren Geschäftsfälle für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollzwecke
- Dokumentations-, Dispositions- und Kontrollfunktionen
- Befriedigung externer und interner Informationsbedürfnisse (Rechnungsadressaten)

Rechnungswesen



Rechnungswesen: Vorgänge im Unternehmen, die sich in Zahlen fassen lassen

Abbildung des betrieblichen Geschehens...

Abbildung von:

- **Ziele** (**Formalziele** wie Rentabilität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Liquidität sowie **Sachziele** wie Leistungsprogramm oder Umsätze in einem bestimmten Bereich)
- **Miteinsatz** (Ressourcenverbrauch) und
- **Leistungen**, die die **Zielerreichung ermöglichen**

Abbildung des Unternehmensgeschehens in:

- ... in **Mengengrößen** (z. B. Arbeitsstunden, Beratungsfälle)
- ... in **Wertgrößen** (z. B. Personalaufwand, Umsätze)

Sie beziehen sich...

- ... **zeitpunktbezogen** (Bestände → Schulden, Vermögen)
- ... **zeitraumbezogen** (Leistungsprozesse → Welche Aufwände/Erträge sind im vergangenen Jahr angefallen?)

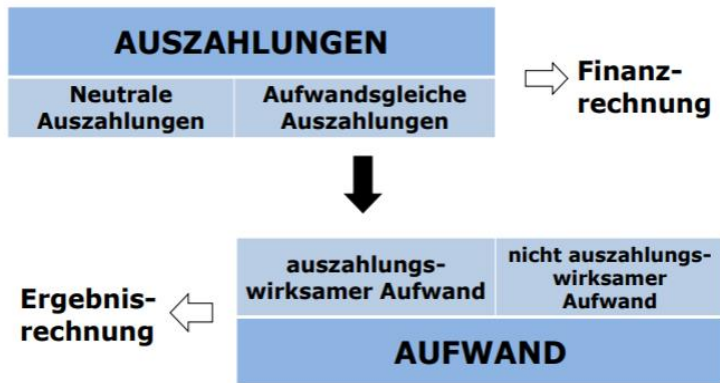
Die Abbildungen des Unternehmensgeschehens sind

- ... **vergangenheitsorientiert** (Dokumentationen und Auswertungen) → welche Ein- und Auszahlungen sind angefallen?
- ... **zukunftsorientiert** (Planungen und Prognosen) → welche Ein- und Auszahlungen fallen noch an?

Die Abbildung des Unternehmensgeschehens dient...

- ... zur **finanzwirtschaftlicher Betrachtungsweise** (zur Befriedigung externer Interessen → Behörden, Banken, Geschäftspartner usw.)
- ... zur **leistungswirtschaftlicher Betrachtungsweise** (interne Informationsbedürfnisse zur Führung des Unternehmens)

Auszahlungen und Aufwand



Auszahlungen: Abfluss von liquiden Mitteln

Aufwand: gesamter Wertverzehr für Güter und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode

Aufwand: Ressourcenaufwand

Es gibt **Auszahlungen** die gleichzeitig **Aufwand** sind, aber **keine Zahlung**.

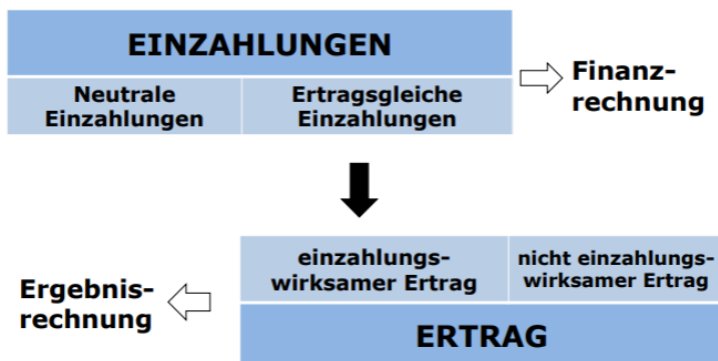
- 1. Fall:** wir bezahlen Gehalt an Personal → **Auszahlungen** und **Aufwand** (Leistungen der Arbeitnehmer im Monat wurden eingesetzt als Ressource im Leistungserstellungsprozess. Lohn bezahlen ist ein Aufwand).

Frage: ist in einem bestimmten Jahr eine Ressource eingesetzt worden?

Ressourceneinsatz: Wertminderung, die die Maschine durch die Nutzung in diesem Jahr erfährt. Wertminderung im Beispiel ist immer 1/10 pro Jahr.

- 2. Fall:** Kauf einer Maschine um 10000€ (Auszahlung), welche 10 Jahre nutzbar ist. Der Ressourceneinsatz (Wertminderung) in der ersten Periode ist 1000€, neutrale Auszahlungen=9000€

Einzahlungen und Ertrag



Einzahlung: Zufluss

Ertrag: wertmäßige Leistungsabgabe oder Ressourcenaufkommen

Kunde zahlt bar: Zufluss an Geld (Einzahlung), ich habe eine Leistung verkauft (Ertrag)

Kreditaufnahme: führt zu **Einzahlung**, welche jedoch auch **Steigerung der Schulden** bewirkt.

Die **Rückzahlung** des Kredits ist eine **neutrale Auszahlung** (kein Ressourceneinsatz), doch die **Zinsen** sind ein **Ressourceneinsatz**, die **Bezahlung der Zinsen** (in gleicher Periode) ist eine **aufwandsgeleiche Auszahlung** bzw. **auszahlungswirksamer Aufwand**.

Integriertes Rechnungssystem

Zeitbezug	Finanzrechnung (F)		Bestandsrechnung (B)		Ergebnisrechnung (E)	
Zukunft (PLAN)	Einnahmen + Anfangs- bestand an finanziellen Mitteln	Ausgaben	Vermögen (ohne finanzielle Mittel)	Schulden + Eigen- kapital	Aufwand/ Kosten (Mittel- einsatz)	Ertrag/ Leistung (Leistungs- abgabe)
Vergangen- heit (IST)		Liquiditätssaldo (Endbestand an finanziellen Mitteln)		Ergebnissaldo (Substanzmehrung bzw. -minderung)		
		zeitraumbezogen		zeitpunktbezogen		zeitraumbezogen
	Liquiditätsziel ⇨			⇨ Sachziel		

- **Finanzrechnung:** Gegenüberstellung von **Einnahmen** und **Ausgaben**;
Einnahmen > Ausgaben → Erhöhung liquider Mittel
- **Bestandsrechnung=Bilanz:** zeigt, wie Unternehmen zu einem **gewissen Zeitpunkt** dasteht (Momentaufnahme); stellt **Mittelherkunft** (wer hat diese Mittel zur Verfügung gestellt?: Schulden oder Eigenkapital) und **Mittelverwendung** (wie werden finanzielle Mittel verwendet?), gegenüber
- **Ergebnisrechnung**=Gewinn- und Verlustrechnung: **Ressourceneinsätzen** werden **wertmäßigen Erträgen gegenübergestellt** (zB. Abschreibung); Ertrag ist größer als Aufwand → abgegebene Leistung ist mehr Wert als Ressourceneinsätze, die notwendig waren, um die Leistung zu erstellen

Beispiel Produktionsunternehmen

- Ausstattung an Eigenmitteln: 7.000
- Darlehen: 12.000, rückzahlbar in 8 gleichen Jahresraten, fällig jeweils am Ende eines Jahres (Zinssatz: 5% p.a.)
- Anlageinvestitionen: 15.000
- Aufbau eines Materiallagers: 2.500
- Rest bleibt als liquide Mittel in der Kassa

Begriffe der Bilanz

- **Anlagevermögen:** Als Anlagevermögen sind die **Gegenstände** auszuweisen, die bestimmt sind, **dauernd** dem **Geschäftsbetrieb** zu dienen
- **Umlaufvermögen** sind die Gegenstände auszuweisen, die **nicht bestimmt** sind, **dauernd** dem **Geschäftsbetrieb** zu dienen
- **Eigenkapital:** Mittel werden von **Eigentümer(n)** zur **Verfügung** gestellt.
- **Fremdkapital:** Mittel werden von **Dritten** (Gläubigern) zur **Verfügung** gestellt.

Bilanz	
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)
Anlagevermögen	Eigenkapital (Reinvermögen)
Umlaufvermögen	Fremdkapital (Schulden)

Eigenkapital:

Wert des Vermögens – Wert der Schulden

MITTELVERWENDUNG

MITTELHERKUNFT

Eröffnungsbilanz

Eröffnungsbilanz			
Aktiva (Vermögen)		Passiva (Kapital)	
Anlagevermögen	15.000	Eigenkapital	7.000
Materiallager	2.500	Fremdkapital (langfristig)	12.000
Bank	1.500		
	19.000		19.000

19000-15000-2500=1500

Weitere Angaben

- Materialanschaffungen: 10.000
- Personalaufwendungen: 30.000
- Energieaufwendungen: 5.000
- Steuern und Abgaben: 2.000
- Sonstige Aufwendungen: 33.000
- Vertriebsaufwendungen: 15.000
- Lagerbestand am Ende des Jahres: 2.000
- Dauernder Kassenbestand: 1.500

Ausgaben, Aufwendungen, Einnahmen und Erträge

Art	Aufwendungen	Ausgaben	Erträge	Einnahmen
Personal	30.000	30.000		
Material	10.500	10.000		
Energie	5.000	5.000		
Steuern	2.000	2.000		
Vertrieb	15.000	15.000		
Sonstiges	33.000	33.000		
Umsatzerlöse			100.000	93.000
Zinsen	600	600		
Abschreibungen	1.500	0		
Tilgungen		1.500		
Summe	97.600	97.100	100.000	93.000

Wir haben Material im Wert von 10500 verbraucht, aber nur 10000 eingekauft.

Daher müssen wir 500 aus unseren Lagerbeständen abziehen, weil wir diese auch verbraucht haben
→ Lager am Ende des Jahres ist weniger wert

Tilgung vom aufgenommenen Darlehen

Abschreibungen: durchschnittlicher Wertverlust der Maschinen

Ich habe Güter verkauft im Wert von 100.000€, es haben aber noch nicht alle Kunden bezahlt (7000€).

Finanzrechnung, Ergebnisrechnung und Schlussbilanz

Finanzierungsrechnung				Ergebnisrechnung			
Einnahmen		Ausgaben		Aufwand		Ertrag	
Umsatzeinnahmen	93.000	Personalausgaben	30.000	Personalaufwand	30.000	Umsatzerlöse	100.000
Abgang	4.100	Energieausgaben	5.000	Energieaufwand	5.000		
		Steuern u. Abgaben	2.000	Steuern und Abgaben	2.000		
		Sonstige Ausgaben	33.000	Sonstiger Aufwand	33.000		
		Vertriebsausgaben	15.000	Vertriebsaufwand	15.000		
		Materialausgaben	10.000	Materialaufwand	10.500		
		Zinsausgaben	600	Zinsaufwand	600		
		Tilgungsausgaben	1.500	Abschreibungen	1.500		
				Gewinn	2.400		
	97.100	97.100		100.000		100.000	
Schlussbilanz							
Aktiva				Passiva			
Anlagevermögen	13.500	Eigenkapital (7.000 + Gewinn 2.400)	9.400				
Materiallager	2.000	Langfristiges Fremdkapital	10.500				
Forderungen LL	7.000	Kurzfristiges Fremdkapital	4.100				
Bank	1.500						
	24.000		24.000				

BWL: 39

weil wir einen Abgang von 4.100 haben müssen wir einen Kredit aufnehmen, um diesen zu tilgen

SC: wenn ein Teil der Kunden die Leistung nicht sofort bezahlt, dann können die Umsatzerlöse größer sein als die Umsatzeinnahmen.

Stellen sie mir einen Fall dar, in dem die Umsatzerlöse größer sind als die Umsatzeinnahmen.

Wenn die liquiden Mittel aufgebraucht sind und die Ausgaben höher sind als Einnahmen, dann steigen die unternehmerischen Kredite.

Schlussbilanz

Schlussbilanz			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	13.500	Eigenkapital	9.400
Materiallager	2.000	Fremdkapital (langfristig)	10.500
Forderungen LL	7.000	Fremdkapital (kurzfristig)	4.100
Bank	1.500		
	24.000		24.000

Ergebnisrechnung in Staffelform

Ergebnisrechnung in Staffelform	
Umsatzerlöse	100.000
- Materialaufwand	-10.500
- Personalaufwand	-30.000
- Energieaufwand	-5.000
- Steuern und Abgaben	-2.000
- Vertriebsaufwand	-15.000
- Sonstiger Aufwand	-33.000
- Abschreibungen	-1.500
Betriebsergebnis	3.000
- Zinsaufwand	-600
Finanzergebnis	-600
Jahresergebnis (Gewinn)	2.400

Wertschöpfungsrechnung

Wie kommt man von der Wertschöpfungsrechnung zum Gewinn?

Wertschöpfung = Wert der abgesetzten Leistung (Umsatz) – Wert der eingesetzten Vorleistungen (von anderen Unternehmen bezogen)

Vergleichsgrößen

Entstehungsrechnung

Verwendungsrechnung

Umsatz = Wert der abgesetzten Leistungen	Gewinn
	Steuern
	FK-Zinsen
	Lohn (Personal-aufwand)
	Wert der eingesetzten Vorleistungen

Wertschöpfung = Umsatz – Vorleistungen
--

Wertschöpfung = Gewinn + FK-Zinsen + Personalaufw. + Steuern
--

Abbildung: Darstellung der Wertschöpfung nach der Entstehungsrechnung und der Verwendungsrechnung
Quelle: in Anlehnung an Erdmann, G. und Krupp, M. (2018): Betriebswirtschaftslehre. S. 43. Hallbergmoos, Deutschland: Pearson

Entstehungsrechnung	Gesamtleistung (Umsatz)	100.000
	- Materialaufwand	-10.500
	- Energieaufwand	-5.000
	- Vertriebsaufwand	-10.000
	- Sonstiger Aufwand	-33.000
	- Abschreibungen	-1.500
	Wertschöpfung	40.000

Verwendungsrechnung	Personalaufwand	30.000
	+ Provision	5.000
	+ Zinsaufwand	600
	+ Jahresergebnis (Gewinn)	2.400
	Steuern und Abgaben	2.000
	Wertschöpfung	40.000

BWL: 41

Verwendungsrechnung	Arbeitseinkommen	35.000
	+ Kapitaleinkommen	3.000
	+ Gemeineinkommen	2.000
	Wertschöpfung	40.000

Arbeitseinkommen = Personalaufwand

Kapitaleinkommen = Gewinn + Fremdkapitalzinsen

Gemeineinkommen = Geld, welches Staat bekommt

Von der Wertschöpfung zum Gewinn

GuV aus Sicht des Eigenkapitalgebers

Verwendungsrechnung	Personalaufwand	30.000	Entstehungsrechnung	Gesamtleistung (Umsatz)	100.000
	+ Provision	5.000		- Materialaufwand	-10.500
	+ Steuern und Abgaben	2.000		- Energieaufwand	-5.000
	+ Zinsaufwand	600		- Vertriebsaufwand	-10.000
	+ Jahresergebnis (Gewinn)	2.400		- Sonstiger Aufwand	-33.000
				- Abschreibungen	-1.500
	Wertschöpfung	40.000		Wertschöpfung	40.000
				- Personalaufwand	30.000
				- Provisionen	5.000
				- Steuern und Abgaben	2.000
				- Zinsaufwand	600
				Gewinn	2.400