### Die Lehrveranstaltung



### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

HTW Dresden; Fakultät Informatik/Mathematik Wintersemester 2015/16 Dr. Wolf-Eckart Grüning

Achtung: Die Übungen beginnen erst mit der zweiten Semesterwoche (ab 12.10.2015)!

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 1 WS 2015/16

Organisatorisches zur Lehrveranstaltung				
Modulnummer	I-470			
Studiengang	Bachelor/Dip Wirtschaftsin			
Fachsemester	1. Semester	1. Semester		
Vorlesung	drei Semeste	drei Semesterwochenstunden		
Übung	eine Semeste	eine Semesterwochenstunde		
Prüfung		schriftliche Prüfung, 90 Minuten mit Unterlagen (VL-Skript)		
Lehrender	Dr. Wolf-Ecka	Dr. Wolf-Eckart Grüning		
Telefon	+49 (0351) 4	+49 (0351) 462-3668		
E-Mail	gruening@ht	gruening@htw-dresden.de		
Büro	S326			
Sprechzeit	bei Bedarf jed	derzeit		

### Die Lehrveranstaltung



#### Ziele der Lehrveranstaltung

- BWL als Wissenschaft verstehen.
- Den Managementkreislauf kennen und anwenden.
- Grundlegende Begriffe der Wirtschaft kennen.
- Grundlegende Zusammenhänge der Wirtschaft verstehen.
- Ziele, Funktionen und Formen von Unternehmen kennen.
- Grundzüge von Finanzierung und Investition kennen.
- Grundlagen der Personalwirtschaft kennen.
- Aufbau- und Prozessorganisation kennen.

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 3 WS 2015/16

### Die Lehrveranstaltung



#### Gliederung

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

Vertiefung erfolgt in den Lehrve	eranstaltungen:		
Produktion & Beschaffung	I-471; Produktionswirtscha	aft (BWL2)	
Absatz (Marketing)	I-475: Marketing (BWL3)		
Rechnungswesen/Controlling	I-472: Buchführung und Al I-473: Kosten- und Leistur I-478: Betriebliche Standa	ngsrechnung	
Abgaben	I-476: Betriebliche Steuerl	ehre	
Management	I-477: Managementtechnik	ken	
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Beti	riebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 4	WS 2015/16

2

### Die Lehrveranstaltung



#### Literatur

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

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 5 WS 2015/16

#### 1 BWL als Wissenschaft



1. Wirtschaftswissenschaftliche vs. sozialwissenschaftliche Disziplin (1)

Jede Beschäftigung mit einer Wissenschaftsdisziplin beinhaltet auch eine Selbstreflektion:

Was sind

- · Charakter,
- Inhalt,
- · Aufgabe und
- Ziel

dieser Disziplin?



Nabelschau

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

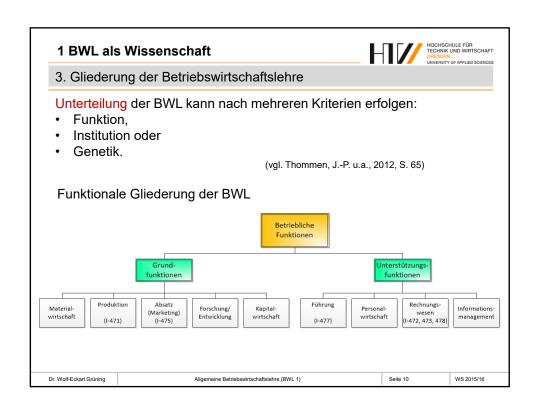
Seite 6

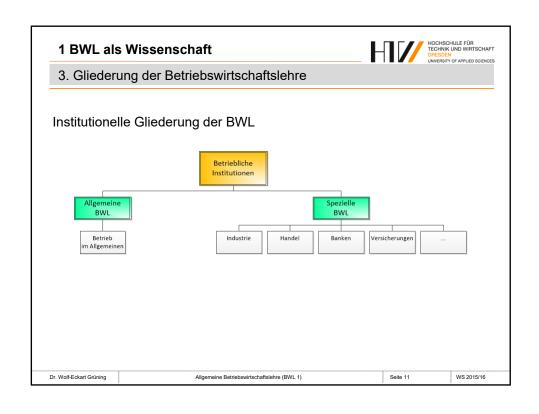
WS 2015/16

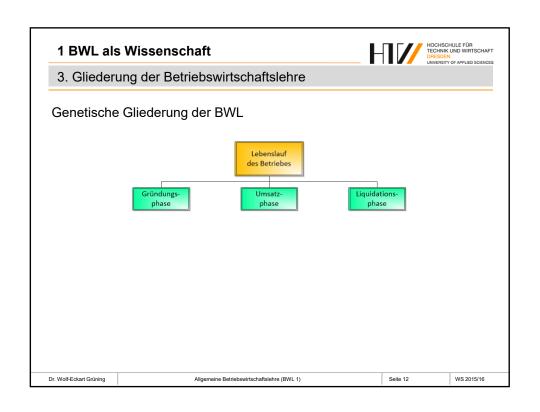
#### 1 BWL als Wissenschaft 1. Wirtschaftswissenschaftliche vs. sozialwissenschaftliche Disziplin (2) Wirtschaftswissenschaftlich Sozialwissenschaftlich fundierte B<mark>W</mark> fundierte BV Geschichtliche von den Anfängen bis heute Abspaltung in den 1970er Einordnung Theoretische Basis Jahren neoklassische VWL ethisch-sozial basierte Manage-Grundlegender Ansatz Modell des homo oeconomicus: Unternehmen als sozioökonomisches System: Jeder strebt nach Alle Beteiligten streben maximalem Eigennutz. nach Maximierung des Gemeinnutzens. Eigener Antrieb und Außenanreize bewirken wirtschaftliches Handeln. Verantwortungsbewusstsein sind Handlungsauslöser. Vollständige Information Entscheidungen basieren erlaubt richtige Entscheiauf unvollständigen dung. Informationen. Entscheidungen erfolgen Entscheidungen basieren rein rational. auch auf subjektivemotionaler Basis. Seite 7 Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) WS 2015/16

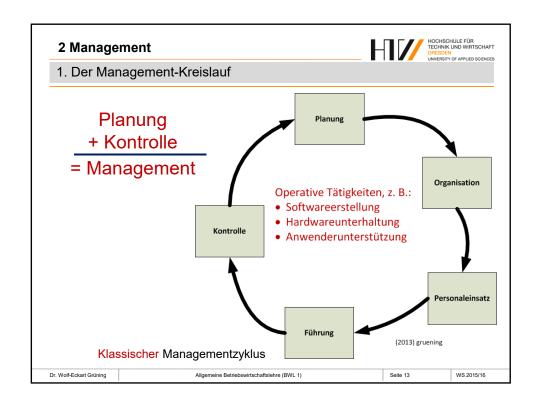
1. Wirtschaftswisse	nschaftliche vs. sozialwisse	enschaftliche Disziplin (3)
Merkmal	Wirtschaftswissenschaftlich fundierte BWL	Sozialwissenschaftlich fundierte BWL
Handlungsweise der Wirtschaftssubjekte	rational	emotional
Koordination betrieblicher Entscheidungen	Shareholderansatz	Stakeholderansatz
Unternehmensziel	langfristige Gewinnmaximierung	Zielkompromiss zwischen Stakeholdern
		(vgl. Wöhe, G. u.a., 2010; S. 3 ff)
r. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 8 WS 2015/1

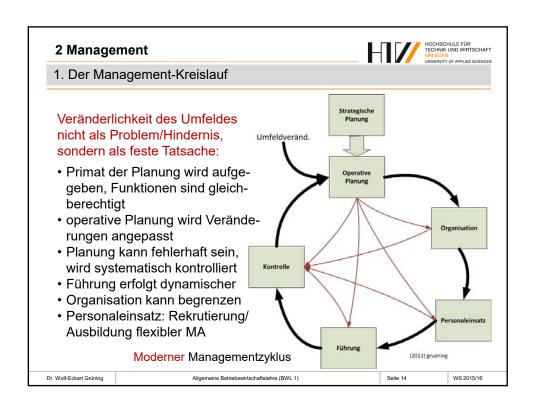
2. Angewandte vs. Gru	ndlagenwissenschaft	
Merkmal	Theoretische Wissenschaft	Anwendungs-wissenschaft
Quelle der Forschungs- gegenstände	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	adisziplinär
Ziele der Forschung	<ul> <li>Entwicklung und Überprüfung neuer Theorien</li> <li>Erklärungsversuche der Realität</li> </ul>	<ul> <li>Systematisierung realer Entwicklungstendenzen</li> <li>Entwurf und Bewertung praktikabler Lösungs- varianten</li> </ul>
Angestrebte Aussagen	deskriptiv und wertfrei	normativ und wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	<ul> <li>Allgemeingültigkeit</li> <li>Bestätigungsgrad</li> <li>Erklärungskraft</li> <li>Prognosekraft von Theorien</li> </ul>	<ul><li>praktische Problemlösungskraft</li><li>Allgemeingültigkeit eher nachrangig</li></ul>











### 2 Management



#### 2. Der Manager

- 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

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 15 WS 2015/16

## 2 Management



#### 3. Managementkritik

#### Kontrollillusion

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

#### Mikromanagement

Eingreifen der Führungskraft in Tätigkeitsdetails von Mitarbeitern

#### "Goldenes Pony"

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

#### Beispiele?

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

Seite 16

WS 2015/16

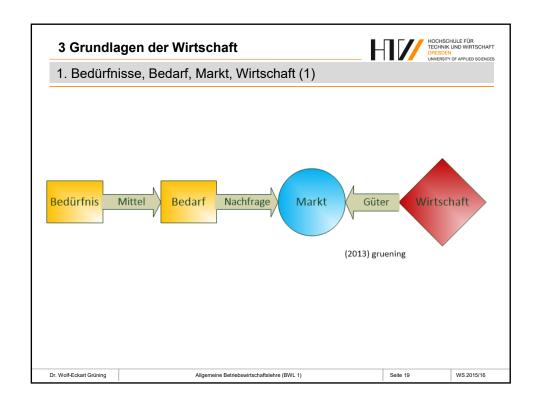
### 2 Management



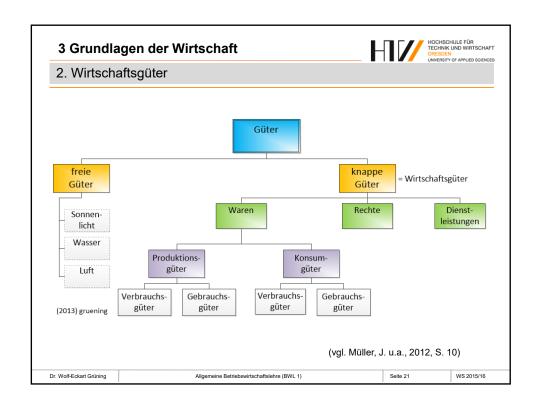
- 4. Management & Ethik
- Der rechtschaffene Manager
  - ethisches Verhalten als Person
  - "Goldene Regel"
  - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- CSR: Corporate Social Responsibility
  - ethische Verantwortung des Unternehmens
  - Bestandteil der Unternehmenspolitik
  - im Zweifelsfall gegen den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

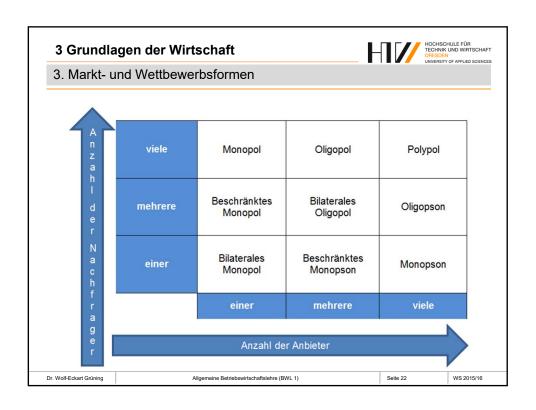
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 17 WS 2015/16



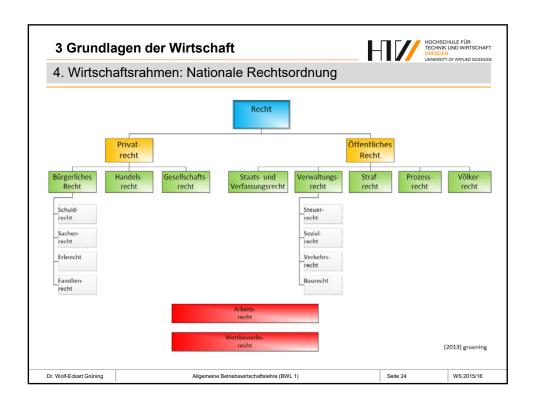


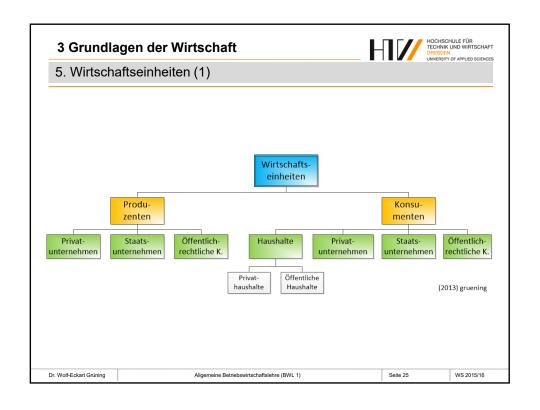




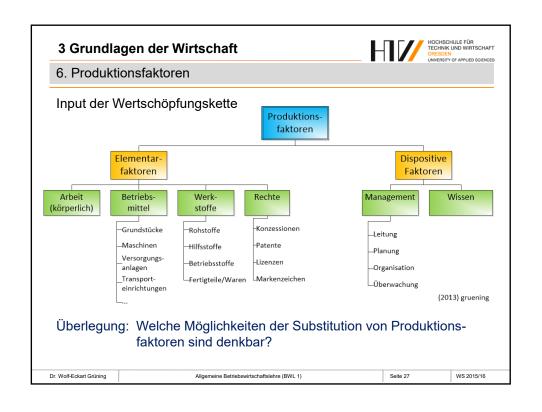




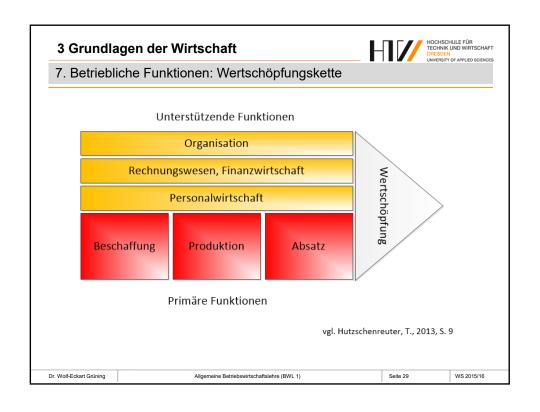


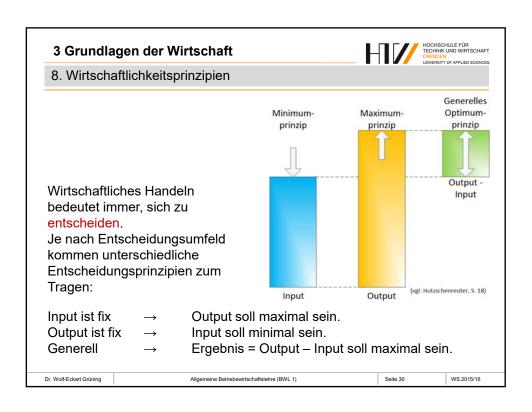














#### 1. Was ist ein Unternehmen?

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

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

Generelle Merkmale eines Unternehmens:

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

Überlegung: Was ist ein System?

Was bedeutet planvolle Tätigkeit?

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 31 WS 2015/16

# 4 Das Unternehmen 2. Unternehmenstypologie Einteilung der Unternehmen kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen: Unternehmens-Leistungsart verfassung Unternehmens-Unternehmensgröße typologie Rechtsform Branche (2013) gruening Überlegung: Was ist ein Unternehmen und was ist ein Betrieb? Dr. Wolf-Eckart Grüning Seite 32 WS 2015/16 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

2. Unternehmenstype		SCIEN
- 71	ogie	
Kriterium	Ausprägungen (Auswahl)	
Leistungsart	<ul><li>Gewinnungsunternehmen</li><li>Verarbeitungsunternehmen</li><li>Dienstleistungsunternehmen</li></ul>	
Unternehmensgröße	<ul><li>Kleinunternehmen</li><li>Mittelunternehmen</li><li>Großunternehmen</li></ul>	
Branche	• • • •	
Unternehmensverfassu	<ul><li>Eigentümerunternehmen</li><li>Managementgeleitete Unternehmen</li><li>Koalitionsmodell</li></ul>	
Rechtsform	<ul><li>Einzelunternehmen</li><li>Personengesellschaften</li><li>Kapitalgesellschaften</li></ul>	
. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 33 WS 20	15/16



## 2. Unternehmenstypologie

Unternehmensverfassung (vgl. Becker, F. G., 2006, S. 12ff)

Braucht ein Unternehmen spezielle, über das allgemeingültige Recht hinausgehende Regelungen für die Gestaltung seiner Umfeldbeziehungen?

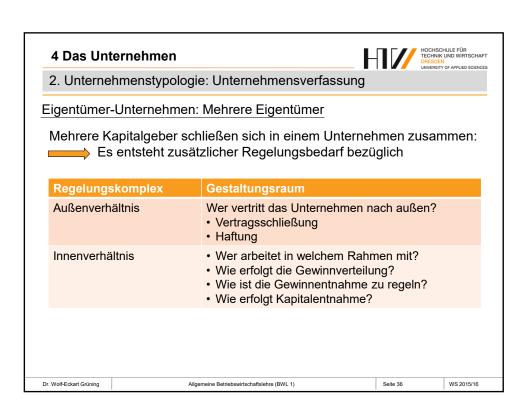
Wodurch wird das Unternehmensumfeld bestimmt?

- · Eigenkapitalgeber,
- Arbeitnehmer,
- Gläubiger,
- Kunden,
- · Lieferanten,
- Staat und
- · Öffentlichkeit.

#### Überlegung: Warum zählen Eigenkapitalgeber zum Umfeld?

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 34 WS 2015/16

<ol><li>Unternehmenstypolog</li></ol>	ie: Unternehmensverfassung	
Eigentümer-Unternehmen	: Ein Eigentümer (Eigenkapitalgeber)	
Regelungskomplex	Gestaltungsraum	
Verfügungsgewalt	<ul><li>liegt ausschließlich beim Eigenkapitalgeber</li><li>begrenzt durch Rechtsordnung</li><li>spezifisch ausgestaltet durch Vereinbarungen</li></ul>	
Handlungsrahmen der Mitarbeiter	<ul> <li>MA verrichten Tätigkeiten für den Unternehmer</li> <li>rein weisungsgebunden</li> <li>differenziert ausgestaltbar durch</li> <li>Vereinbarung</li> <li>Aufgabendelegierung des Eigentümers</li> </ul>	•
Umfeldbeziehungen	<ul> <li>geregelt durch Vertragsrecht</li> <li>weiter durch</li> <li>Gewerbe-/Handelsrecht,</li> <li>Umweltrecht,</li> <li>Arbeitsrecht</li> </ul>	





2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

#### Management-geleitete Unternehmen

Großunternehmen erfordern

- · mehr Hierarchieebenen und
- vor allem Delegation von Weisungsbefugnissen.

Eigenkapitalgeber sind nicht mehr unbedingt in tätige Unternehmensführung eingebunden. Angestellte Mitarbeiter erhalten Auftrag zur Geschäftsführung → Extremfall Publikumsgesellschaft.

#### Publikumsgesellschaft:

4 Das Unternehmen

Koalitionsmodell (1)

Freiwilligkeit

Gemeinsame Ziele

Unterschiedliche

Einzelinteressen

Dr. Wolf-Eckart Grüning

- · große Anzahl Gesellschafter (Eigentümer)
- Trennung zwischen Eigentum und Verfügungsmacht
- Kontrollrechte werden an Aufsichtsgremien übertragen

Probleme: Management hat eigene Interessen → Welche z. B.?

Eigentümerinteressen für Management schwer erkennbar.

Regelungsbedarf besteht folglich für

Beziehungen der Eigentümer untereinander und Beziehungen zwischen Eigentümern und Managern.

hinaus.

**Koalition:** 

**Merkmale** 

(2013) gruening

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung Erweiterung der Sicht auf ein Unternehmen über das Verhältnis Kapitalgeber ↔ Manager Teilweise Interessenübereinstimmung Unterschiedlicher Informationsstand

Kompromissbereitschaft

WS 2015/16

Seite 38

19







2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung				
Koalitionsmode	II (4)			
Regelungskom	plex	Regelungsrahmen		
Unternehmen ↔ Koalitionäre	externe	<ul><li>Gesellschaftsrecht</li><li>Wettbewerbsrecht</li><li>Ordnungsrecht</li></ul>		
Unternehmen ↔ Gesellschafter ↔ (Haftung, Außen Weisungsbefugr Kapitaleinlage/- Gewinnverteilun	→ Gesellschafter vertretung, nis, entnahme,	<ul> <li>Gesellschaftsrecht regelt stringent</li> <li>Innenverhältnisse weitge (lediglich dispositiv genor</li> </ul>	hend offen	iltnis
Geschäftsleitung Unternehmen	J ↔	<ul><li>Informations-/Kontrollrec</li><li>Ausschüttung/Erhöhung</li></ul>		pitals
Unternehmen ↔	Arbeitskräfte	<ul><li> Arbeitsrecht</li><li> Mitbestimmungsrecht</li></ul>		
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allers and Debit	ebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 41	WS 2015/16



2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

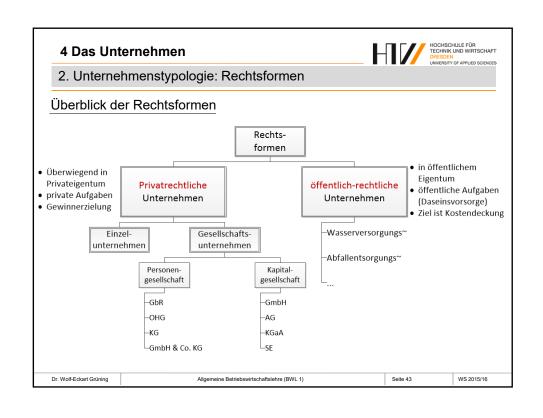
#### Fazit:

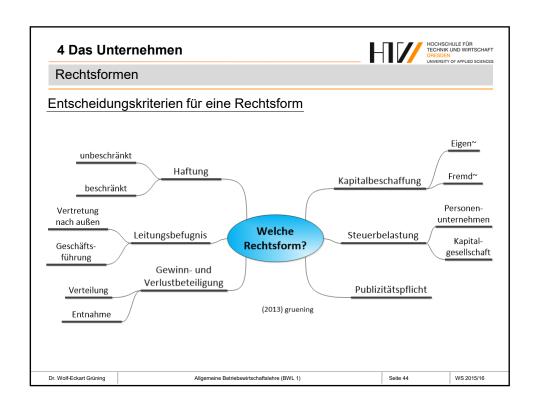
- Unterschiedliche Unternehmensstrukturen erfordern unterschiedlichen Regelungsbedarf.
- Der allgemeine Rechtsrahmen
  - · Zivilrecht,
  - · Handelsrecht,
  - Gesellschaftsrecht

regelt Außenverhältnisse recht konsequent.

- Weitere bindende Regelungen ergeben sich aus
  - · Arbeitsrecht,
  - Mitbestimmungsrecht,
  - · Wettbewerbsrecht,
  - Umweltrecht u. a.
- Für Beziehungen im Innenverhältnis besteht recht weitgehende Dispositionsfreiheit; rechtliche Vorgaben können häufig durch einvernehmliche Abreden ersetzt werden.

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 42 WS 2015/16





Rechtsformen: Einzelt	ınternehmen (1)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	Unternehmer betreibt das Unternehmen allein oder mit einem stillen Gesellschafter
Gründung	durch Aufnahme des Gewerbebetriebs
Leitungsbefugnis	
nach außen	Unternehmer allein
nach innen	Unternehmer allein, kann übertragen
Haftung	Unternehmer allein und unbeschränkt
Gewinn-/Verlustbeteil.	Unternehmer verfügt allein
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>EK ist beschränkt durch Privatvermögen des Untern.</li> <li>Kapitalerweiterung ist möglich durch</li> <li>Einlagen</li> <li>Nichtentnahme erzielter Gewinne</li> <li>Aufnahme eines stillen Gesellschafters</li> </ul>

Rechtsformen: Einzelunternehmen (2)		
Kriterium	Beschreibung	
Steuerbelastung	Unternehmer ist als Person ESt-pflichtig	
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist • unter best. Voraussetzungen Pflicht (Istkaufmann) • sonst freiwillig möglich (Kannkaufmann)	
Sonderform	Stille Gesellschaft: • finanzielle Beteiligung einer weiteren Person (stiller Gesellschafter) • nach außen nicht erkennbar	
Bedeutung	<ul><li>zahlenmäßig größter Anteil aller Rechtsformen (70%)</li><li>10% Anteil an Leistungserbringung</li></ul>	

Rechtsformen: Gesells	schaft bürgerlichen Rechts (GbR) (1)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	vertraglicher Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen für gemeinsam verfolgten Zweck
Gründung	<ul><li>formloser Gesellschaftsvertrag</li><li>endet mit Zweckerreichung</li></ul>
Leitungsbefugnis	
nach außen	<ul><li>im Gesellschaftsvertrag festgelegt</li><li>sonst wie Geschäftsführung</li></ul>
nach innen	<ul> <li>alle Gesellschafter gemeinsam</li> <li>Gesellschaftsvertrag kann Geschäftsführung an eine oder mehrere Gesellschafter übertragen</li> </ul>
Haftung	<ul> <li>Gesellschafter persönlich und gesamtschuldnerisch</li> <li>gesetzlich nicht abschließend geregelt → komplizierte Einzelrechtssprechung</li> </ul>

Rechtsformen: Gesel	llschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (2)	
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul><li>im Gesellschaftsvertrag festgelegt</li><li>sonst nach Köpfen</li></ul>	
Kapitalbeschaffung	keine eigene Eigenkapitalbasis	
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig	
Publizitätspflicht	Eintrag ins Handelsregister ist nicht möglich	

Rechtsformen: Offen	e Handelsgesellschaft (OHG) (1)	
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Charakteristik	vertraglicher Zusammenschluss zwei Personen zur Ausführung eines Hand unter gemeinschaftlicher Firma (Zusa	delsgewerbes
Gründung	<ul> <li>Gesellschaftsvertrag meist in Schrif</li> <li>endet mit Zeitablauf, Gesellschafter eines Gesellschafters, Kündigung of Entscheidung</li> </ul>	rbeschluss, Tod
Leitungsbefugnis		
nach außen	HGB: Einzelvertretungsmacht     Gesellschaftsvertrag kann einzelne von Außenvertretung ausschließen     Gesamtvertretung kann vereinbart	
nach innen	<ul> <li>alle Gesellschafter berechtigt und v</li> <li>Gesellschaftsvertrag kann einzelne von Geschäftsführung ausschließe</li> </ul>	Gesellschafter

Rechtsformen: Offene Handelsgesellschaft (OHG) (2)		
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Haftung	<ul> <li>alle Gesellschafter persönlich und gesamtschuldner.</li> <li>Haftung einzelner Gesellschafter nicht beschränkbar</li> <li>noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar</li> </ul>	
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul><li>HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest nach Köpfen</li><li>sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren</li></ul>	
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter</li> <li>Nichtentnahme erzielter Gewinne</li> <li>Aufnahme neuer Gesellschafter (meist problematisch wegen enger Beziehungen der Gesellschafter)</li> </ul>	
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil (einschl. GF-Vergütung) selbst ESt-pflichtig	
Publizitätspflicht	<ul> <li>Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht</li> <li>alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sin das HR einzutragen</li> </ul>	

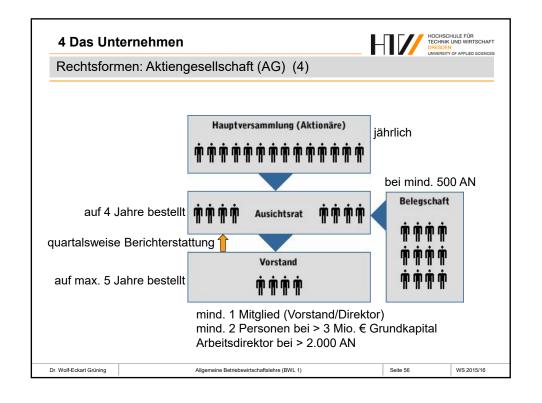
Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (1)	
Beschreibung	
vertraglicher Zusammenschluss unterschiedlicher Gesellschafter (natürliche oder juristische Personen):  • Komplementäre (mindestens einer) und  • Kommanditisten (mindestens einer) zu gemeinsamer Firma (Zusatz KG)	
Gesellschaftsvertrag meist in Schriftform	
<ul> <li>Komplementäre: wie OHG</li> <li>Kommanditisten haben keine Vertretungsmacht</li> <li>Kommanditist kann bevollmächtigt werden bzw. Prokura erhalten</li> </ul>	
<ul> <li>Komplementäre: wie OHG</li> <li>Kommanditisten von Geschäftsführung ausgeschlossen, haben kein Widerspruchsrecht für gewöhnliche Geschäftstätigkeit, haben Kontrollrecht</li> </ul>	

Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (2)		
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Haftung	<ul> <li>Komplementäre unbeschränkt mit Privatvermögen</li> <li>Kommanditisten bis zur Höhe ihrer Kapitaleinlage</li> <li>noch bis 5 Jahre nach Austritt aus der OHG haftbar</li> </ul>	
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul><li>HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessen</li><li>sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren</li></ul>	
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>Erhöhung der Kapitaleinlagen der Gesellschafter</li> <li>Nichtentnahme erzielter Gewinne</li> <li>Aufnahme neuer Kommanditisten ist recht einfach</li> </ul>	
Steuerbelastung	<ul> <li>Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig</li> <li>KG ist gewerbesteuerpflichtig</li> </ul>	
Publizitätspflicht	<ul> <li>Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht</li> <li>alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen</li> <li>Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!</li> </ul>	
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 52 WS 2015/16	

Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (1)		
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Charakteristik	<ul> <li>Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)</li> <li>für jeden gesetzlich zulässigen Zweck, außer freie Berufe</li> <li>Gesellschafter (Aktionäre) sind natürliche oder juristische Personen</li> <li>festes Grundkapital (mind. 50.000 EUR) ist in Aktien zerlegt</li> <li>Firma trägt Zusatz AG o. sinngemäß</li> </ul>	
Gründung	<ul> <li>Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkundet</li> <li>ursprünglich mind. 5 Gründer</li> <li>Gründer übernehmen alle Aktien gegen Einlage</li> <li>Bargründung (Bareinlage)</li> <li>oder Sachgründung (Sacheinlage, auch Rechte)</li> <li>Übernahme aller Aktien → errichtet die AG</li> </ul>	

Rechtsformen: Aktieng	gesellschaft (AG) (2)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul> <li>Vorstand hat Gesamtvertretungsmacht</li> <li>Einzelvertretungsmacht in Satzung möglich</li> <li>auch z. B. 1 Vorstand + Prokurist</li> </ul>
Leitungsbefugnis nach innen	<ul> <li>Vorstand hat Gesamtgeschäftsführungsbefugnis</li> <li>Einzelgeschäftsführungsbefugnis kann in Satzung festgelegt sein</li> <li>aber keine Entscheidung gegen Mehrheit des Vorstands</li> </ul>
Haftung	<ul><li>auf Gesellschaftsvermögen beschränkt</li><li>jeder Aktionär mit seiner Einlage</li></ul>
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul><li>Dividende auf Aktienanteil (Anteil am Grundkapital)</li><li>Kursgewinn/-verlust über Aktienpreises</li></ul>

Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (3)	
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>Verkauf junger Aktien</li> <li>Aufgeld auf Aktienausgabe (wird in Kapitalrücklage eingestellt)</li> <li>Nichtentnahme erzielter Gewinne</li> <li>Ausgabe von Belegschaftsaktien ist möglich</li> </ul>
Steuerbelastung	<ul> <li>AG ist körperschaftssteuerpflichtig</li> <li>Aktionär ist kapitalertragssteuerpflichtig</li> </ul>
Publizitätspflicht	<ul> <li>Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht</li> <li>alle Abweichungen von Gesamtvertretungsmacht sind in das HR einzutragen</li> <li>Erwerb von mind. 25% des Grundkapitals durch einen Aktionär sind anzuzeigen</li> <li>Bilanz im Bundesanzeiger</li> <li>Namen der Vorstände sind auf Geschäftsbrief anzugeben</li> </ul>





#### Rechtsformen: Kleine Aktiengesellschaft

- Sonderform der AG, aber keine eigene Rechtsform
- Aktiengesetznovelle aus 1994
- · vereinfachte Formvorschriften
  - Gründung durch eine Person ist 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

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Ilgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1

Seite 5

WS 2015/16

#### 4 Das Unternehmen



#### Rechtsformen: Europäische Gesellschaft (SE)

- Sonderform der AG (seit 2004)
- 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

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

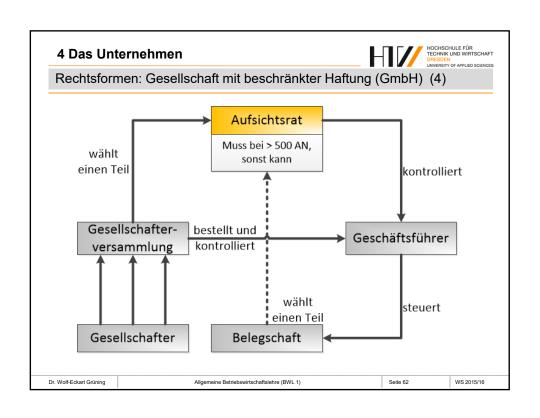
Seite 58

WS 2015/16

Rechtsformen: Gese	ellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (1)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Charakteristik	<ul> <li>Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)</li> <li>für jeden gesetzlich zulässigen Zweck</li> <li>Gesellschafter sind natürliche oder juristische Personen</li> <li>Firma trägt Zusatz GmbH o. sinngemäß</li> </ul>
Gründung	<ul> <li>Firma trägt Zusatz GmbH o. sinngemäß</li> <li>Gründung durch eine oder mehrere Personen (Gesellschafter)</li> <li>Gesellschaftsvertrag (Satzung) notariell beurkunde</li> <li>Satzung wird von allen Gesellschaftern unterzeich</li> <li>Stammkapital mind. 25.000 EUR</li> <li>Satzung enthält Anzahl und Nennbeträge der Geschäftsanteile, die jeder Gesellschafter als Einlübernimmt</li> <li>entsteht durch Eintrag ins Handelsregister</li> </ul>



Rechisionnen. G	esellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (3)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>Einlagen der Gesellschafter</li> <li>Sacheinlagen sind möglich (Gegenstand und Nennbetrag in Satzung festzulegen)</li> </ul>
Steuerbelastung	<ul><li>GmbH ist körperschaftssteuerpflichtig</li><li>Gesellschafter ist kapitalertragssteuerpflichtig</li></ul>
Publizitätspflicht	<ul> <li>Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht</li> <li>Vertretungsmacht ist im HR-Eintrag enthalten</li> <li>Bilanz im Bundesanzeiger</li> <li>GF-Namen auf Geschäftsbrief anzugeben</li> </ul>

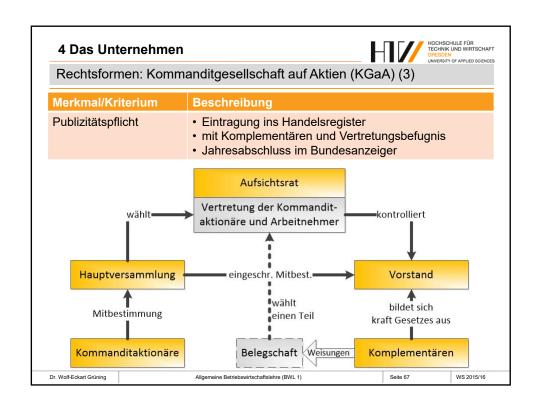


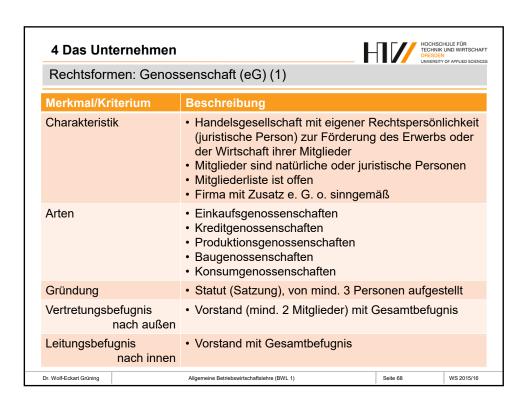
D 111	-		IVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Rechtsformen: GmbH	I & Co. KG (1)		
Merkmal/Kriterium	Beschreibung		
Charakteristik	Mischform zwischen Personen- un Kapitalgesellschaft     Kommanditgesellschaft mit	ollhafter) mmanditist inditisten –	<b>→</b>
Gründung	<ul> <li>Gesellschaftsvertrag</li> </ul>		
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul><li>wie KG: Komplementär</li><li>vertreten durch GF der GmbH</li><li>auch z. B. GF + Prokurist</li></ul>		
Leitungsbefugnis nach innen	<ul><li>wie KG: Komplementär</li><li>vertreten durch GF der GmbH</li></ul>		
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 63	WS 2015/16

Rechtsformen: Gmbl	1 & Co. KG (2)
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul><li>GmbH als Komplementär mit ihrem Vermögen</li><li>Kommanditisten mit ihren Einlagen</li></ul>
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul> <li>HGB: 4 % von Kapitaleinlage, Rest angemessen</li> <li>sonst im Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren</li> </ul>
Kapitalbeschaffung	Aufnahme weiterer Kommanditeinlagen
Steuerbelastung	Gesellschafter sind jeweils für Ihren Geschäftsanteil selbst ESt-pflichtig, bzw. körperschaftssteuerpflichtig
Publizitätspflicht	<ul> <li>Eintragung ins Handelsregister ist Pflicht</li> <li>alle Abweichungen von Einzelvertretungsmacht sind in das HR einzutragen</li> <li>Kapitaleinlagen der Kommanditisten werden im HR eingetragen, aber nicht veröffentlicht!</li> </ul>

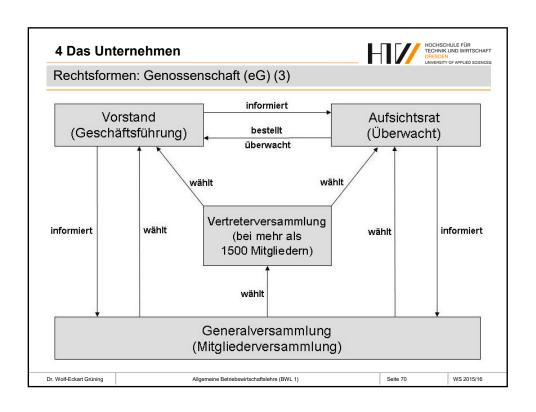
Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (1)			
Merkmal/Kriterium	Beschreibung		
Charakteristik	<ul> <li>Mischform aus KG und AG</li> <li>Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) mit</li> <li>mind. einem Komplementär (natürliche/seit 1997 auch juristische Person) als unbeschränkt haftendem Gesellschafter und</li> <li>mehreren Kommanditaktionären mit in Aktien zerlegtem Kapitalanteil als Teilhafter</li> <li>Komplementär kann durch Aktieneinlage gleichzeitig Kommanditaktionär sein (Stimmrecht in HV)</li> <li>Firma mit Zusatz KGaA o. sinngemäß</li> </ul>		
Komplementäreinlage	<ul><li>Vermögenseinlage auf Grundkapital (Aktien)</li><li>freies Gesellschaftskapital (außerhalb Grundkapital)</li><li>gemischt</li></ul>		
Gründung	<ul> <li>Gesellschaftsvertrag (Satzung), von mind. 5 Personen festgestellt</li> </ul>		

Rechtsformen: Komma	anditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (2)	
Merkmal/Kriterium	Beschreibung	
Besonderheit	Komplementäre anstelle des AG-Vorstands	
Vertretungsbefugnis nach außen	<ul><li>Komplementär(e)</li><li>Ausschlussrecht wie bei KG</li></ul>	
Leitungsbefugnis nach innen	<ul><li>Komplementär(e)</li><li>Ausschlussrecht wie bei KG</li></ul>	
Haftung	<ul><li>Komplementär(e) mit ihrem gesamten Vermögen</li><li>Kommanditaktionäre mit ihren Einlagen</li></ul>	
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul><li>Komplementär: 4% des Kapitals</li><li>Rest angemessen an alle Gesellschafter</li></ul>	
Kapitalbeschaffung	<ul><li>wie bei Aktiengesellschaft</li><li>Vermögenseinlagen der Komplementäre</li></ul>	
Steuerbelastung	<ul> <li>Körperschaftssteuer für Gesellschaft</li> <li>ESt, Körperschaftssteuer, Kapitalertragssteuer für Gesellschafter</li> </ul>	

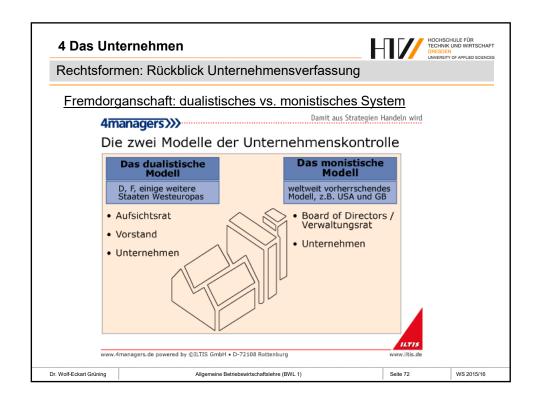


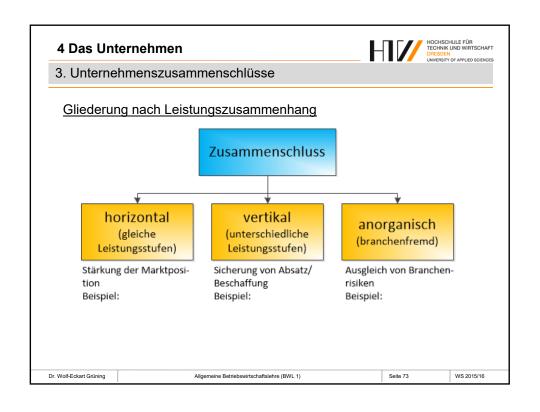


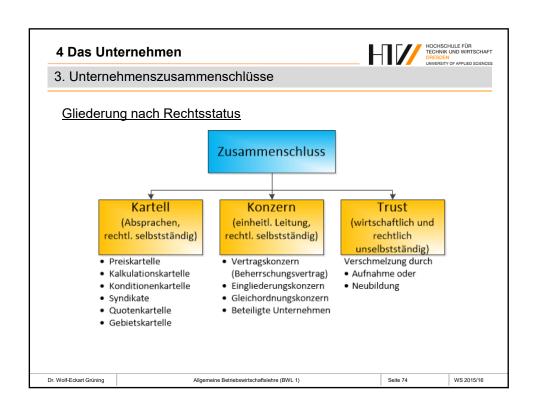
Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (2)	
Merkmal/Kriterium	Beschreibung
Haftung	<ul> <li>mit Genossenschaftsvermögen</li> <li>beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht bei Insolvenz</li> <li>Nachschusspflicht kann im Statut ausgeschlossen werden</li> </ul>
Gewinn-/Verlustbeteil.	<ul> <li>nach Geschäftsguthaben (tatsächliche Beteiligung = Einzahlung + Gewinnanteil – Verlustanteil)</li> </ul>
Kapitalbeschaffung	<ul> <li>Genossen beteiligen sich mit Kapital am Unternehmen</li> <li>bis zu festgelegtem Geschäftsanteil (Höchstwert)</li> <li>mindestens mit festgelegter Mindesteinlage</li> </ul>
Steuerbelastung	<ul><li>Körperschaftssteuer für Genossenschaft</li><li>ESt bzw. Körperschaftssteuer für Genossen</li></ul>
Publizitätspflicht	Eintragung ins Genossenschaftsregister











#### 4 Das Unternehmen



#### 3. Unternehmenszusammenschlüsse

SÄCHSISCHE ZEITUNG

# Infineon muss 83 Millionen Euro Strafe zahlen

Brüssel. Die EU-Kommission hat zum Schlag gegen vier Chiphersteller ausgeholt. Die Unternehmen sollen unerlaubte Absprachen getroffen haben. Brüssel verhängt deshalb saftige Geldbußen. Die Firmen wollen sich zum Teil dagegen weberen.

sprachen getroffen haren. Brusser verhängt deshalb saftige Geldbußen. Die Firmen wollen sich zum Teil dagegen wehren. Gegen drei der Firmen verhängte die Brüsseler Behörde eine Geldbuße von insgesamt 138 Millionen Euro. Dazu gehört demnach auch das deutsche Unternehmen Infineon, das mit knapp 82,8 Millionen Euro den Löwenanteil zahlen soll. Infineon wies sämtliche Vorwürfe als unbegründet zurück und will sich gerichtlich dagegen wehren.

Betroffen sind Smartcard-Chips, die in Handys, bei Bankkarten oder Pässen zum Einsatz kommen. Zwischen September 2003 und September 2005 stimmten sich laut EU-Kommission neben Infineon noch Philips (Niederlande), Samsung (Südkorea) sowie die japanische Firma Renesas, damals ein Gemeinschaftsunternehmen von Hitachi und Mitsubishi, ab. Bei diesen bilateralen Kontakten seien sensible Informationen ausgetauscht worden, etwa zu Preisbildung, Kunden, Vertragsverhandlungen, Produktionskapazität und künftigem Verhalten auf dem Markt.

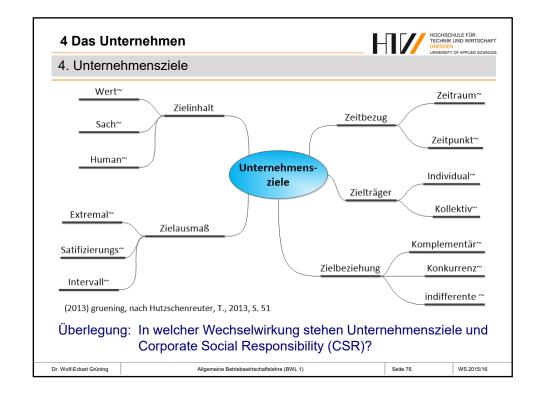
Renesas wurde die Buße erlassen, weil das Unternehmen die EU-Kommission auf das unterstellte Kartell zuerst aufmerksam machte. Auch im Fall von Samsung ließ die Kommission Milde walten und ermäßigte die Geldbuße um 30 Prozent auf knapp 35,12 Millionen Euro, weil das Unternehmen nach Angaben der Behörde kooperiert hat. Philips, das seine Smartcard-Sparte laut EU-Kommission mittlerweile veräußert hat, müsste knapp 20,15 Millionen Euro zahlen. (dpa)

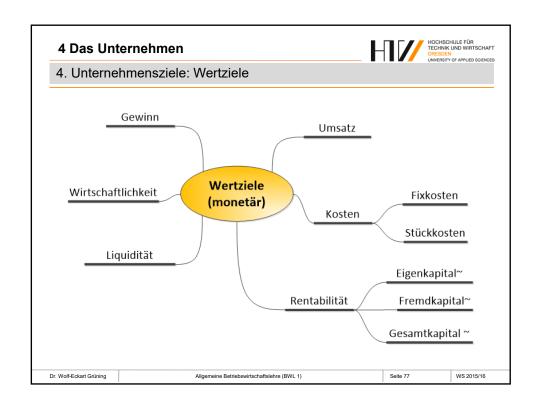
Dr. Wolf-Eckart Grüning

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

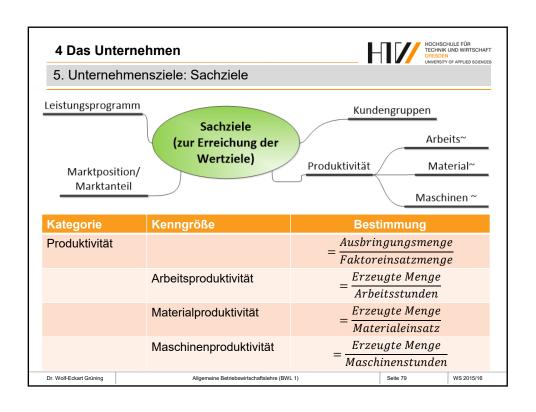
Seite 75

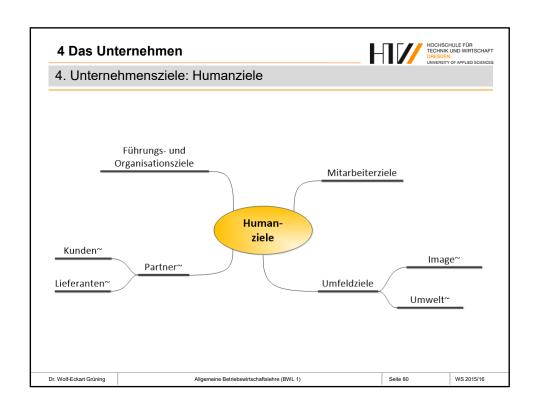
WS 2015/16

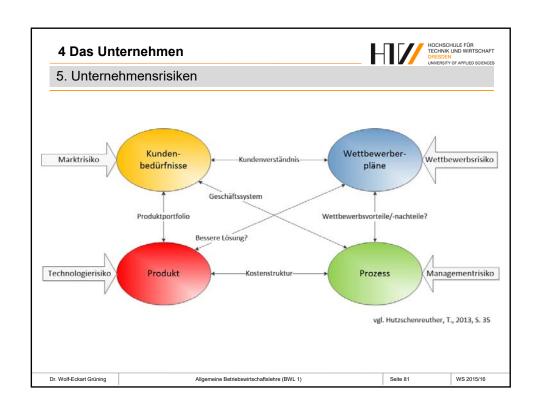




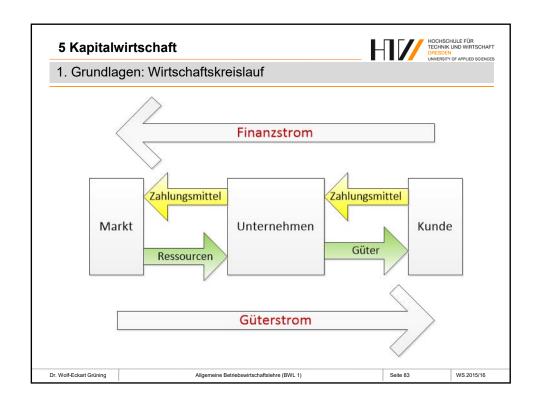
4 Das Unternel		DRESDEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE
4. Unternehmen	sziele: Wertziele	
Kategorie	Kenngröße	Bestimmung
Gewinn	operativer Gewinn	= Umsatz - Kosten
Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit	$=\frac{Ertrag}{Aufwand}$
Rentabilität	Umsatzrentabilität	$=\frac{Gewinn \cdot 100\%}{Umsatz}$
	Eigenkapitalrentabilität	$= \frac{Gewinn \cdot 100\%}{Eigenkapital}$
	Gesamtkapitalrentabilität	$= \frac{(Gewinn + FK\_Zinsen) \cdot 100\%}{Gesamtkapital}$
relative Liquidität	1. Grades	$= \frac{liquide\ Mittel\ \cdot 100\%}{kurzfristige\ Verbindlichkeiten}$
	2. Grades	$= \frac{(liquide\ Mittel + Ford.LL) \cdot 100\%}{kurzfristige\ Verbindlichkeiten}$
	3. Grades	$= \frac{Umlaufverm\"{o}gen \cdot 100\%}{kurzfristige\ Verbindlichkeiten}$
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL	, ,

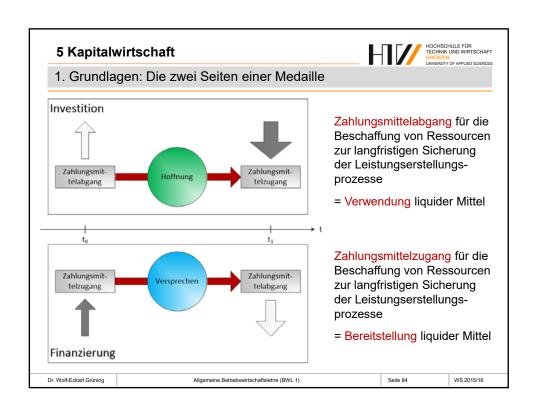


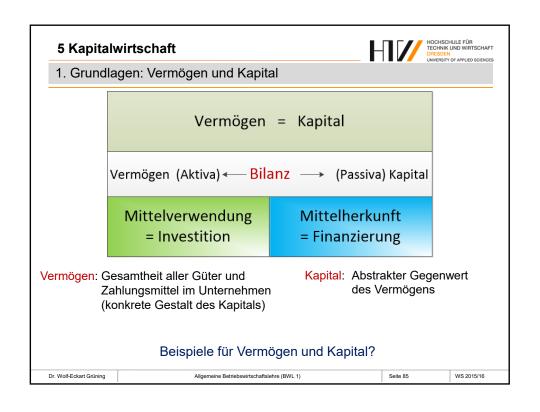


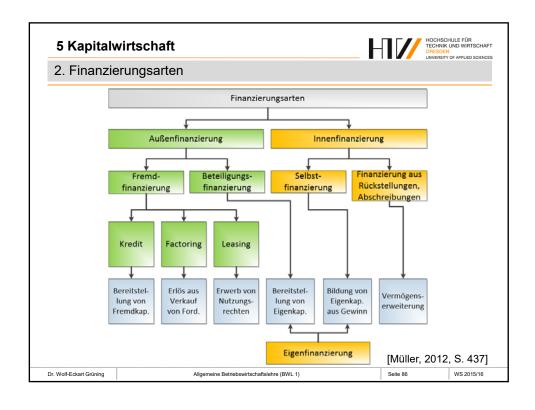












2. Finanzierungsart	en: Beteiligungsfinanzierung	
Bereitstellung von K	apital durch den/die Eigentüme	er → Eigenfinanzierung
Unternehmensform	Kapitalerhöhung	Bemerkung
Einzelunternehmen	Einlage des Unternehmers	begrenzte Kapitalkraft
OHG	<ul><li>weitere Kapitaleinlagen</li><li>Aufnahme weiterer Gesellschafter</li></ul>	Vollhaftung → hohe Kreditwürdigkeit
KG	<ul><li>weitere Kapitaleinlagen</li><li>Aufnahme weiterer Gesellschafter</li></ul>	Unterscheidung Komplementär ↔ Kommanditist
GmbH	<ul><li>weitere Kapitaleinlagen</li><li>Aufnahme weiterer Gesellschafter</li></ul>	vertraglich vereinbarte Nachschüsse sind möglich
AG	Neuausgabe von Aktien	viele Aktionäre
Genossenschaft	<ul><li>Erhöhung Geschäftsanteil</li><li>Aufnahme neuer Genossen</li></ul>	

2. Finanzierungsarten:	Beteiligungsfinanzierung der AG	i (1)	
Begriff	Erläuterung		
Kapitalerhöhung gegen Einlagen	<ul><li>Emission junger Aktien</li><li>Nennbetrag geht ins gezeichnete</li><li>Agio geht in Kapitalrücklage</li></ul>	e Kapital	
Volle Einzahlung des Kaufpreises	Der gesamte Nennbetrag und das Agio sind bei Erwerb einzuzahlen.		
Mindesteinzahlung des Kaufpreises	Es sind mindestens 25 % des Nennbetrags sowie das gesamte Agio einzuzahlen.		
Genehmigtes Kapital	Satzung oder satzungsändernder HV-Beschluss ermächtigen den Vorstand für max. 5 Jahre, das Grundkapital um max. die Hälfte des vorhandenen zu erhöhen → Flexibilität.		
Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	Umwandlung von Rücklagen in Gr HV-Beschluss → Berichtigungsakt • Kapitalrücklagen • gesetzliche Rücklagen • andere Rücklagen	•	urch



2. Finanzierungsarten: Beteiligungsfinanzierung der AG (2)

#### Beispiel:

Das Grundkapital einer AG wird durch Ausgabe junger Aktien im Nennbetrag von 5 € um 2 Mio. € auf 10 Mio. € erhöht. Die jungen Aktien werden zu je 20 € emittiert, die Aktionäre zahlen den gesetzlichen Mindestbeitrag ein.

	Vorher	Zugang	Nachher
Anz. Aktien	1.600.000 St.	400.000 St.	2.000.000 St.
Ausstehende Einlagen	0€	1.500.000€	1.500.000 €
Gezeichnetes Kapital	8.000.000€	2.000.000€	10.000.000 €
Kapitalrücklage	1.000.000 €	6.000.000€	7.000.000 €
ausgewiesenes Eigenkapital	9.000.000€	8.000.000€	17.000.000.€

Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 89	WS 2015/16

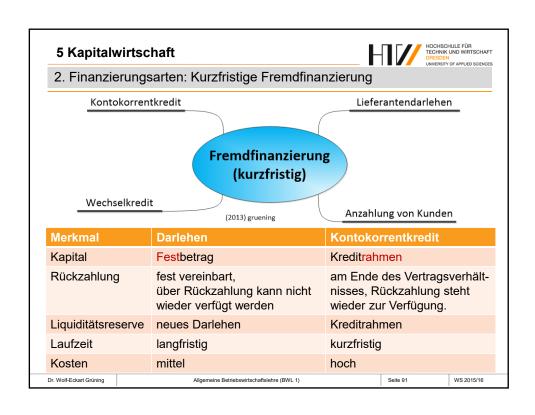
# 5 Kapitalwirtschaft

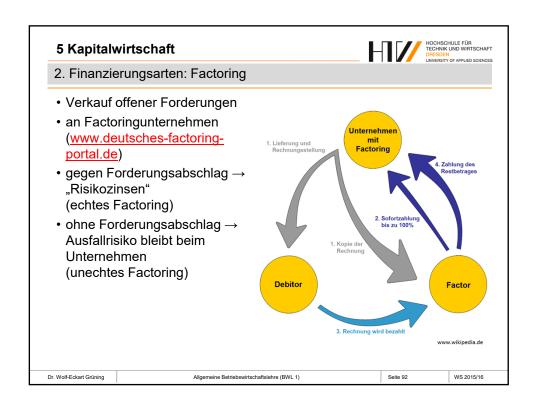


2. Finanzierungsarten: Langfristige Fremdfinanzierung

zur Erweiterung des Anlagevermögens bzw. Schuldenkonsolidierung

Langfristiger Kr	edit	Erläuterung		
(Darlehen)				
Festdarlehen		Fällig in voller Höhe am vereinbarten	Fälligkeitstag	j
Kündigungsdarle	hen	<ul><li>Regelmäßige Zinszahlung</li><li>Kreditbetrag zum Ablauf der vereinbarten Laufzeit fällig</li></ul>		eit fällig
Ratendarlehen		<ul><li>Regelmäßig, gleichhohe Tilgungsraten</li><li>Zinsanteil verringert sich entsprechend der Restschuld</li></ul>		schuld
Annuitätendarleh		Jährlich gleichbleibende Zahlung → • steigender Tilgungsanteil • fallender Zinsanteil		
Schuldscheindarl		<ul> <li>langfristiger Bankkredit gegen Grun- öffentliche Bürgschaft</li> <li>Bank darf diese Schuldscheine gan: Kapitalsammelstellen (Versicherung veräußern</li> </ul>	z oder anteili	g an
Dr. Wolf-Eckart Grüning		Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 90	WS 2015/16









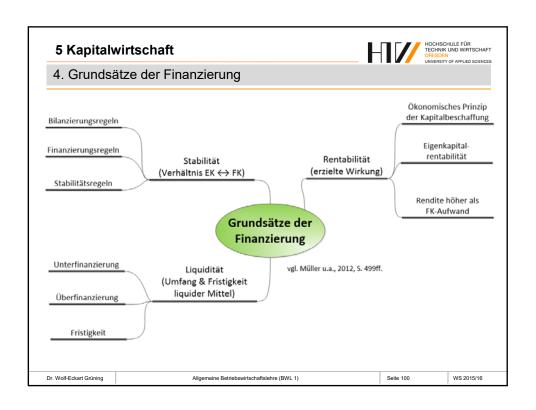




# 5 Kapitalwirtschaft 3. Finanzrechnung, Finanzplanung Indirekte Finanzplanung/-rechnung Direkte Finanzplanung/-rechnung Zahlungsmittelanfangsbestand Zahlungsmittelanfangsbestand + Einzahlungen + Cash-Flow - Investitionssaldo - Auszahlungen + Finanzierungssaldo = Zahlungsmittelendbestand = Zahlungsmittelendbestand Cash-Flow: Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen einer Unternehmung Dr. Wolf-Eckart Grüning WS 2015/16 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

3. Finanz	zrechnung: Beispiel				UNIVERSITY OF APPLIED SCIEN
Finanzre	chnung 01.01.2012 –	31.12.2012	_		
	AB Bank	151.242			
	+ AB Kasse		3.521		_
	AB Zahlungsmittel			154.763	}
	+ Zugänge Bank	3.216.734			
	+ Zugänge Kasse		75.483		_
	Zugänge gesamt			3.292.217	•
	- Abgänge Bank	3.245.310			
	- Abgänge Kasse		69.512		-
	Abgänge gesamt			3.314.822	
	EB Bank	122.666			
	EB Kasse		9.492		-
	EB Zahlungsmittel			132.158	}

				UNIVERS	SITY OF APPLIED S
. Finanzplanu	ng: Beispiel III. Quartal	ı			
		Juli	August	September	
AB Zahlu	ngsmittel	-3.000	22.250	17.150	
+	Einzahlungen				
	Forderunger LL (alt)	14.000	3.000	3.000	
	Forderungen LL (neu)	56.000	48.500	52.500	
	sonst. Erträge	1.500	1.500	1.500	
	Summe Einzahlungen	71.500	53.000	57.000	
- 4	Auszahlungen				
	Verbindlichk. LL (alt)	1.500	2.000	2.000	
	Verbindlichk. LL (neu)	35.000	46.500	39.000	
	Personalkosten	6.000	6.000	6.000	
	Verbindlichkeiten FA	1.200	1.200	1.200	
	Verbindlichkeiten KK	1.800	1.800	1.800	
	Versicherungen	450	300	450	
	Zinsen	300	300	300	
	sonst. Aufwendungen			4.000	
	Summe Auszahlungen	46.250	58.100	54.750	
Ü	berschuss bzw.	25.250		2.250	
F	ehlbetrag		-5.100		
EB Zahlu	ıngsmittel	22.250	17.150	19.400	





- 4. Grundsätze der Finanzierung: Stabilität
- Goldene Bilanzregel:

Langfristig gebundenes Vermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital decken.

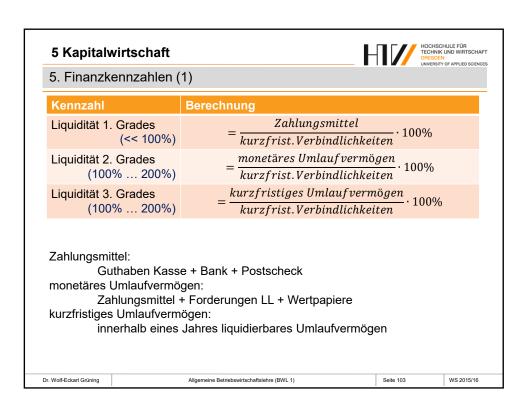
- Risikoreiche Investitionen durch Eigenkapital finanzieren.
- Goldene Finanzierungsregel:

Übereinstimmende Fristigkeit von Mittelherkunft und Mittelverwendung fördern die Stabilität.

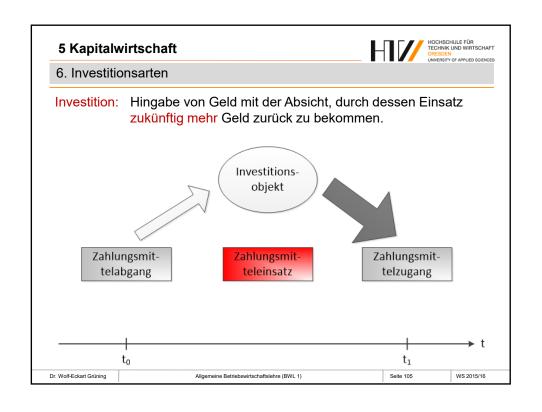
- Nichtausschüttung von Gewinn fördert die Stabilität.
- Überhöhte Privatentnahmen gefährden die Stabilität.

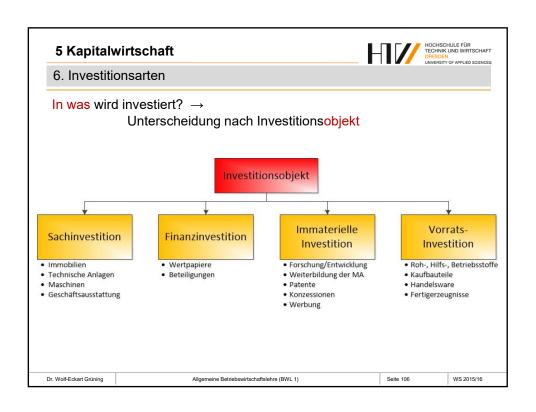
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 101 WS 2015/16

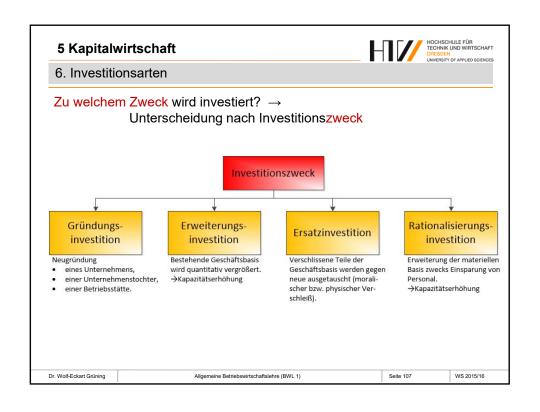


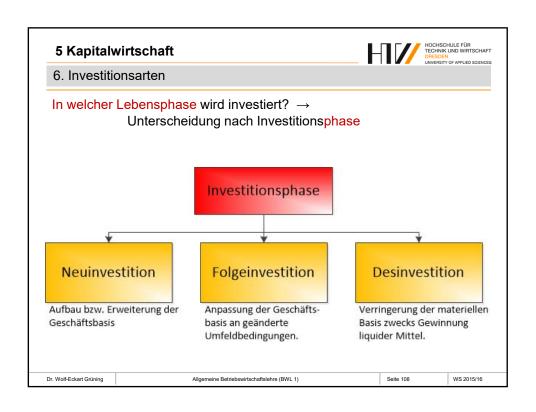


5. Finanzkennzahlen (2)	
Kennzahl	Berechnung
Verschuldungsgrad	$= \frac{Fremdkapital}{Eigenkapital} \cdot 100\%$
Eigenkapitalquote	$= \frac{Eigenkapital}{Eigenkapital + Fremdkapital} \cdot 100\%$
Anlagendeckungsgrad I	$= \frac{Eigenkapital}{Anlageverm\"{o}gen} \cdot 100\%$
Anlagendeckungsgrad II	$= \frac{\textit{Eigenkapital} + \textit{langfr.Fremdkapital}}{\textit{Anlageverm\"{o}gen}} \cdot 100\%$













Dr. Wolf-Eckart Grüning



# 8. Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung (1)

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

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

Kostenart		Erläuterung		
+ Persor	nalkosten K <sub>varP</sub>			
+ Materia	alkosten K <sub>varM</sub>			
+ fixe Be	triebskosten $K_{fix}$	Energie~, Raum tungs~, Verwaltu	•	
= Betriebs	kosten			
+ Kalkulato	orische Abschreibungen $A_{kalk}$	$=\frac{Anschafft}{Nutzun}$	ungskosten gsdauer	$=\frac{A_0}{N_D}$
+ Kalkulato	orische Zinsen Z <sub>kalk</sub>	$=\frac{Anschafft}{}$	ungskosten 2	$i_{kalk}$
= Gesamtkosten K		→ mögl	ichst gering	l
. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BW	L 1)	Seite 111	WS 2015/16

#### 5 Kapitalwirtschaft 8. Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung (2) Anschaffungskosten $A_0$ 100.000 EUR 280.000 EUR Nutzungsdauer $N_D$ 8 Jahre 10 Jahre kalkulatorischer Zinssatz ikalk 0,05 0,05 Personalkosten Kvarp 86.000 EUR 44.000 EUR Materialkosten Kvarm 54.000 EUR 54.000 EUR Fixe Betriebskosten K<sub>fix</sub> 15.000 EUR 54.000 EUR Betriebskosten 152.000 EUR 155.000 EUR Kalkulatorische Abschreibungen Akalk 12.500 EUR 28.000 EUR Kalkulatorische Zinsen Z<sub>kalk</sub> 7.000 EUR 2.500 EUR Gesamtkosten K 170.000 EUR 187.000 EUR Hauptproblem: · Erlöse bleiben unberücksichtigt.

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

Seite 112

WS 2015/16

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Dr. Wolf-Eckart Grüning



WS 2015/16

WS 2015/16

Seite 114

8. Investitionsrechnung: Gewinnvergleichsrechnung (1)

Gewinnerwartung einer oder mehrerer Investitionen über eine Periode. Merkmale sind:

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

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

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

5 Kapitalwirtschaft		HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHA DRESDEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE		
8. Investitionsrechnung: Gewinnvergleichsrechnung (2)				
Kosten/Erlöse	Halbautomat	Vollautomat		
Anschaffungskosten $A_0$	100.000 EUR	280.000 EUR		
Nutzungsdauer $N_D$	8 Jahre	10 Jahre		
Kalkulatorischer Zinssatz i <sub>kalk</sub>	0,05	0,05		
Erlöse E	190.000 EUR	200.000 EUR		
Betriebskosten				
Personalkosten K <sub>varP</sub>	86.000 EUR	44.000 EUR		
Materialkosten K <sub>varM</sub>	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 <sub>kalk</sub>	2.500 EUR	7.000 EUR		
Gesamtkosten K	170.000 EUR	187.000 EUR		
Gewinn G	20.000 EUR	13.000 EUR		

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

57



# 8. Investitionsrechnung: Rentabilitätsvergleichsrechnung (1)

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

- Aussage über Wirksamkeit des Kapitaleinsatzes.
- Einfache Durchführung.

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

Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)	Seite 115	WS 2015/16

# 5 Kapitalwirtschaft



# 8. Investitionsrechnung: Rentabilitätsvergleichsrechnung (2)

Berechnungsgröße	Halbautomat	Vollautomat
originärer Gewinn G	20.000 EUR	13.000 EUR
+ kalkulatorische Zinsen Z <sub>kalk</sub>	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%

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 116 WS 2015/16



#### 8. Investitionsrechnung: Amortisationsrechnung

Wie lange dauert die Amortisation einer Anschaffungsausgabe?

- · Betrachtung erfolgt über mehrere Perioden.
- In die Rechnung gehen Ein-/Auszahlungen ein, nicht Kosten.
- $\bullet \ Amortisationszeit = \frac{Anschaffungskosten}{j\"{a}hrlicher\ Zahlungszufluss} = \frac{Anschaffungskosten}{Erl\"{o}s-Betriebskosten}$

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 $t_A$	$=\frac{100.000}{35.000}=2,86  Jahre$	$=\frac{280.000}{48.000}=5,83Jahre$

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 117 WS 2015/16

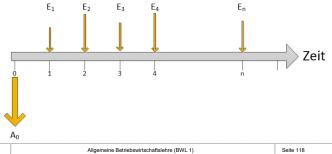
# 5 Kapitalwirtschaft



#### 8. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (1)

Betrachtung der finanziellen Wirkung einer Investition über deren gesamten Zeitraum.

- Methode der dynamischen Investitionsrechnung.
- Analyse des Zahlungsstroms.
- Ein-/Auszahlungen werden zu ihrem jeweiligen Termin bewertet. Vereinfachungen:
- Kalkulations-Zinssatz = Soll-Zinssatz = Haben-Zinssatz.
- Kalkulations-Zinssatz wird über Investzeitraum als konstant betrachtet.
- Jeder Kapitalbetrag kann zu diesem Zinssatz realisiert werden.



Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL

WS 2015/16



# 8. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (2)

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

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

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

Kapitalwert  $K_0$ 

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Anschaffungskosten

Zufluss in der Periode t

 $E_t$ Abfluss in der Periode t

Kalkulationszinssatz

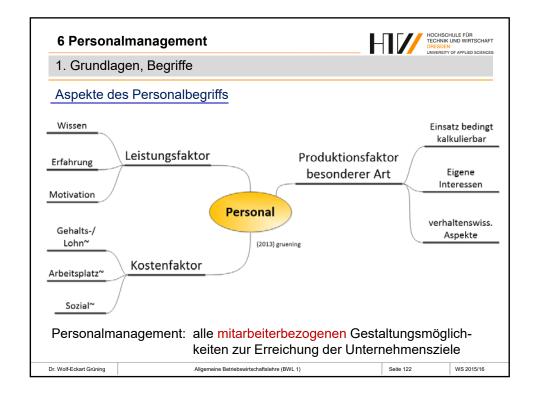
Liquidationserlös (bei Verkauf des Investgutes nach Nutzungsdauer)

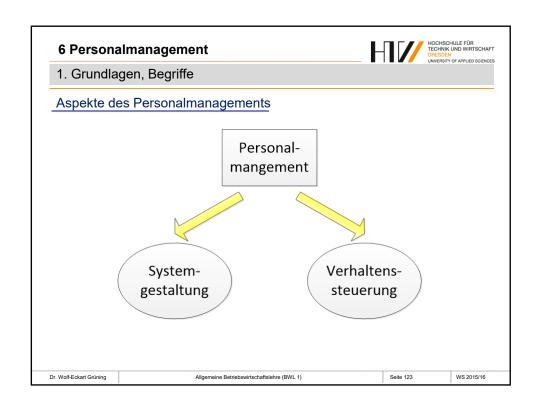
Dr. Wolf-Eckart Grüning Seite 119

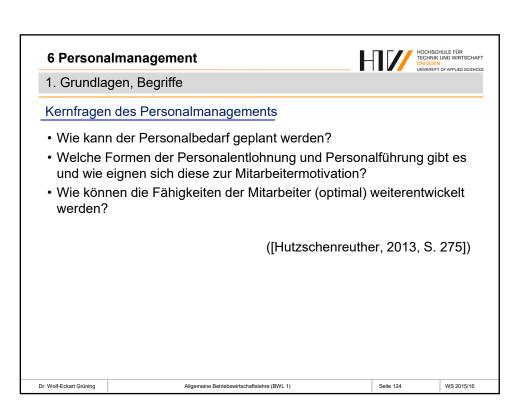
8. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (3)		
Berechnungsgröße	Halbautomat	Vollautomat
Anschaffungskosten	100.000 EUR	280.000 EUR
Nutzungsdauer	4 Jahre	5 Jahre
Kalkulationszinssatz	0,05	0,05
jährlicher Zahlungssaldo	32.000 EUR	60.000 EUR
Liquidationserlös	5.000 EUR	12.000 EUR
$K_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$	-100.000 EUR 30.476 EUR 29.025 EUR	-280.000 EUR 57.143 EUR 54.422 EUR
	27.643 EUR	51.830 EUR
	26.326 EUR	49.362 EUR
		47.012 EUR
	4.114 EUR	9.402 EUR

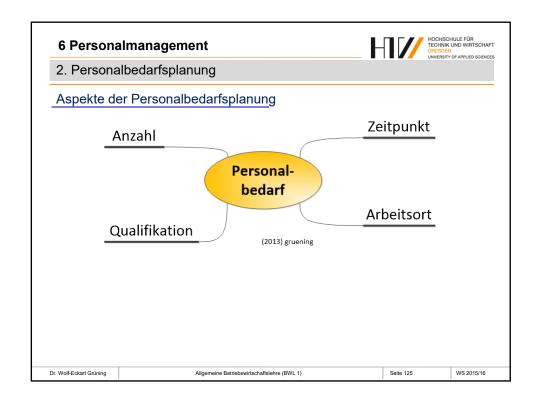
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

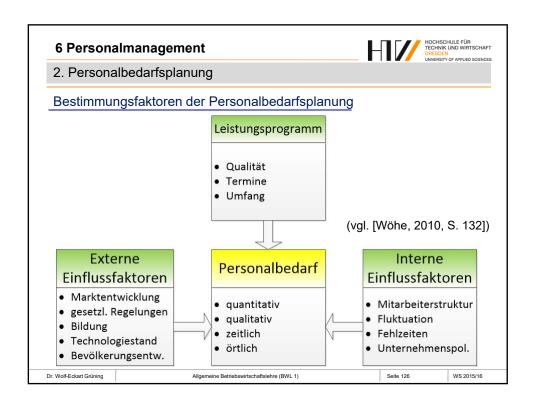












## 6 Personalmanagement



# 2. Personalbedarfsplanung

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

Soll-Personalbedarf zum Zeitpunkt  $t_1$ 

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

Erwarteter Personalbedarf/-überhang zum Zeitpunkt  $t_1$ 

Personalabgänge: Altersrente, Befristung, Fluktuation, Invalidität

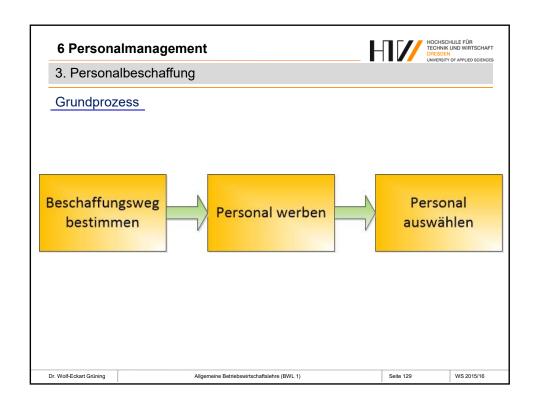
Personalzugänge: Einstellung Azubis, Übernahme Werkstudenten, Berufs-

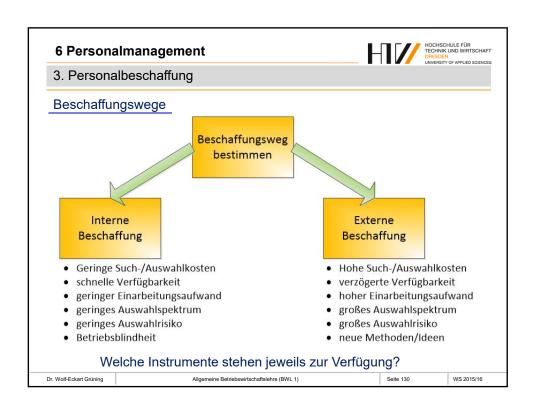
rückkehrer

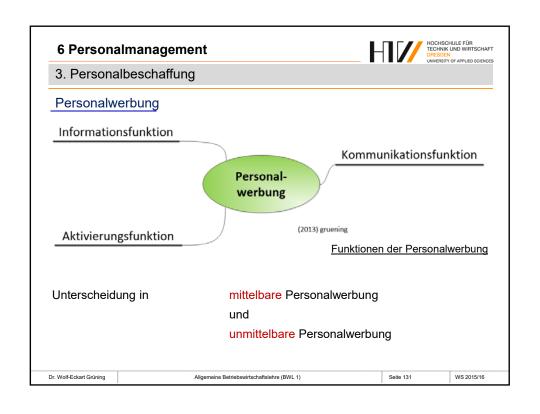
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 127 WS 2015/16

2. Personalbedar	fsplanung	
Modelle der Pers	onalbedarfsermittlung (vgl. [Wöhe, 2010, S. 133]	
Modell	Beschreibung	
Globale Bedarfsanalyse	strategisch angelegt; Trendextrapolation, Trendanalogie, Regression anhand von Kenngrößen:  • Umsatz  • Gesamtzahl AN	
Kennzahlen- methode	taktisch angelegt; Es gibt Kennzahlen, von denen der Personalbedarf funktional abhängig ist: • Ausbringungsmenge, • Umsatz, •	
Stellenplan- methode	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.	

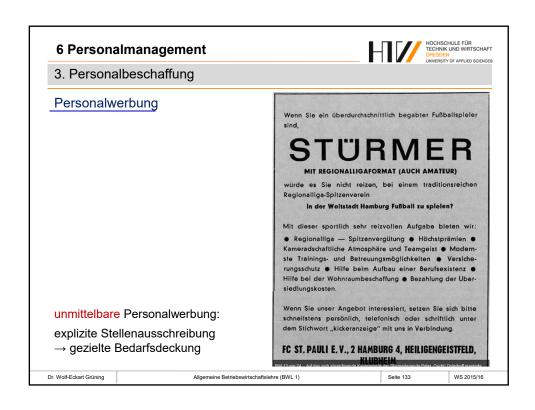
64

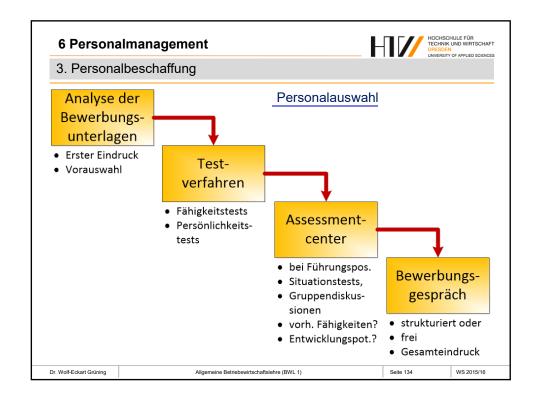


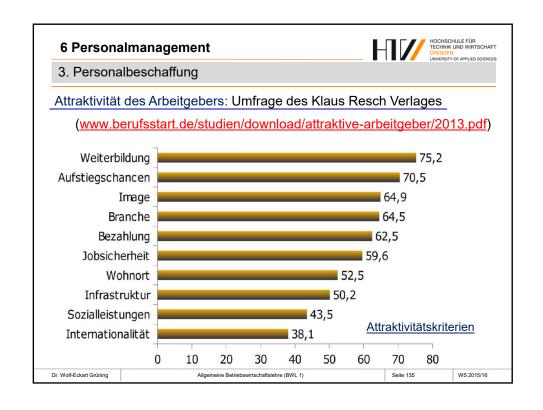


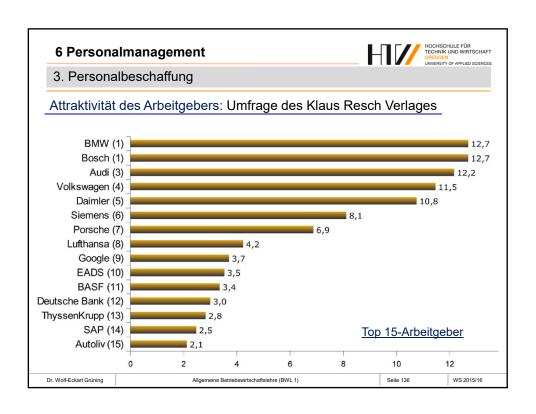


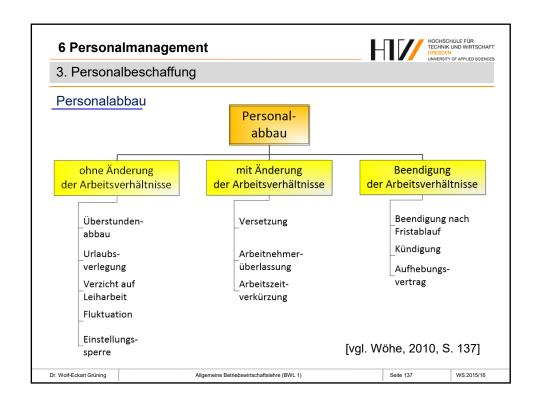


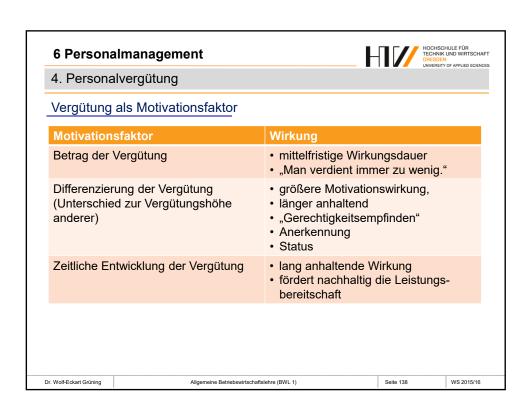


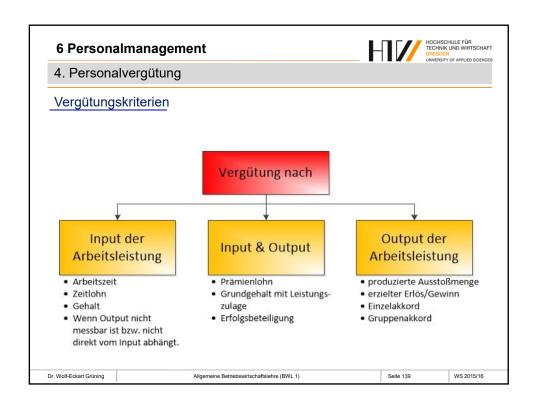


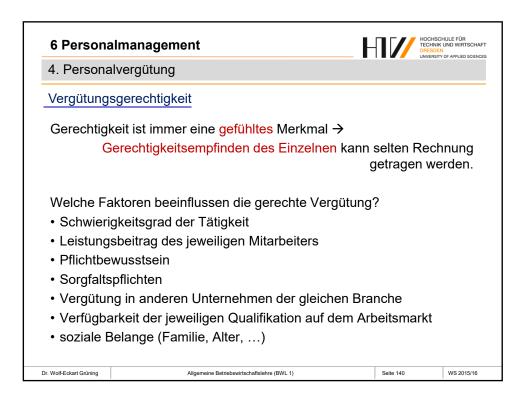


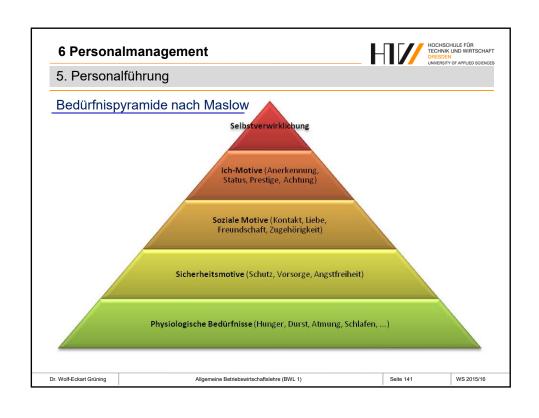


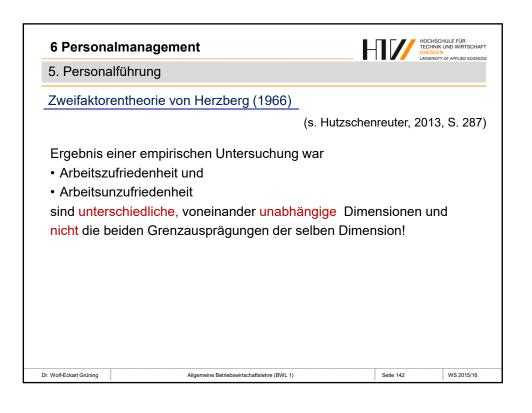


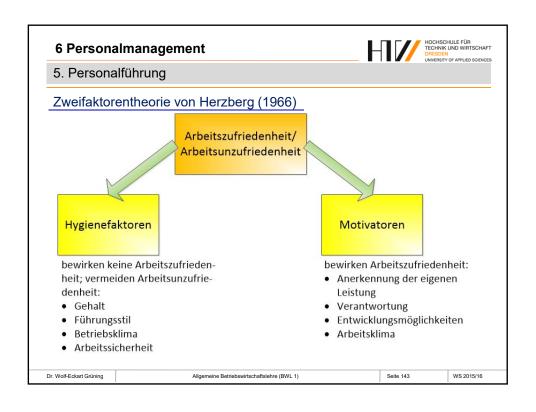


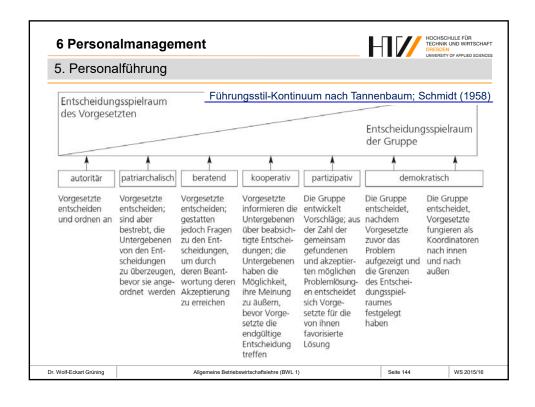


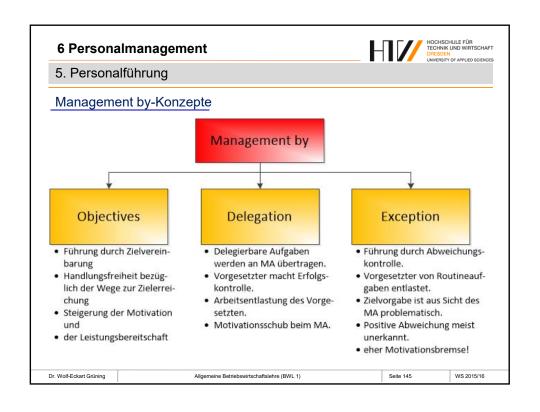


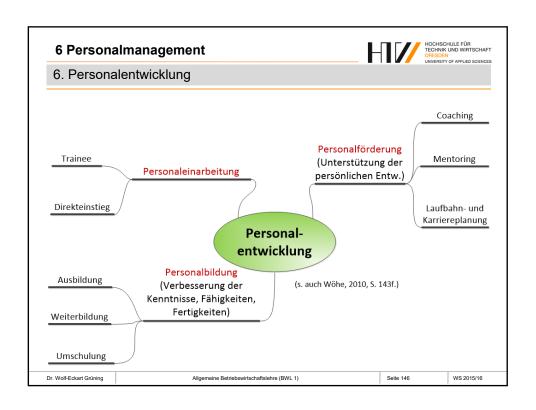


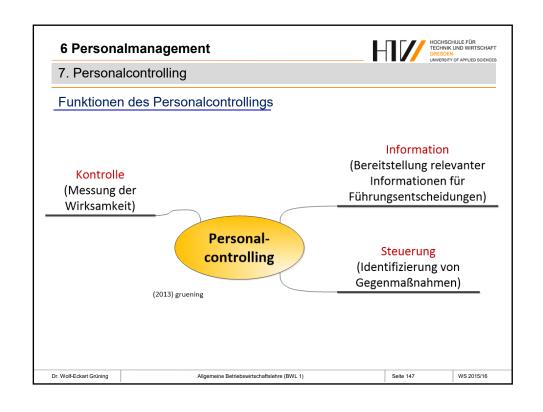


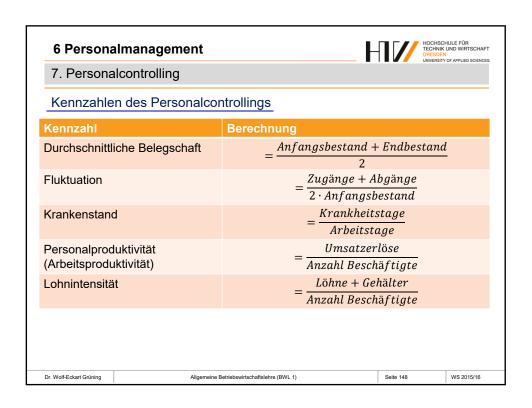


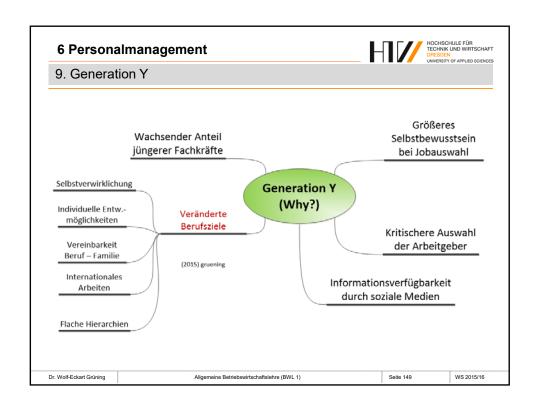


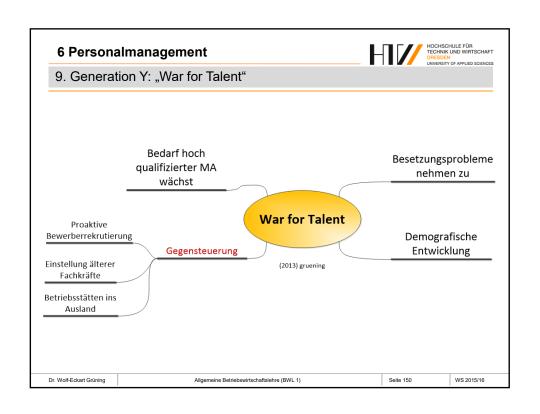


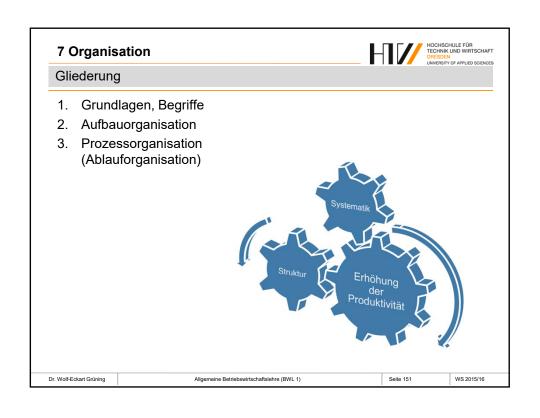


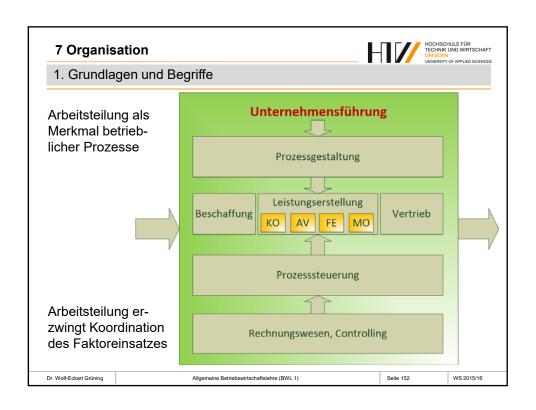


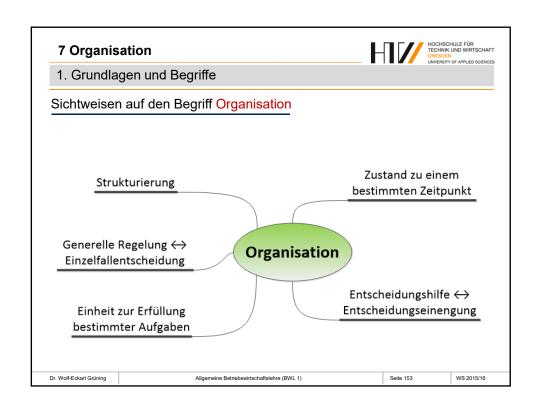


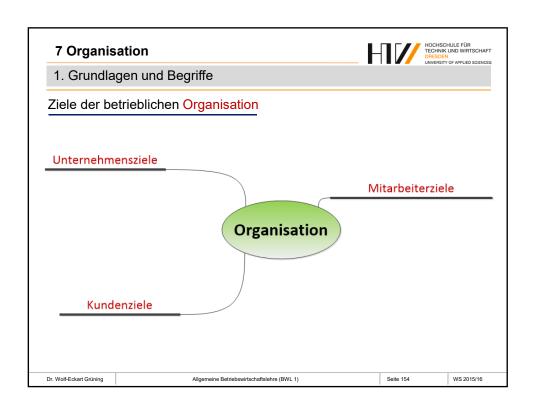


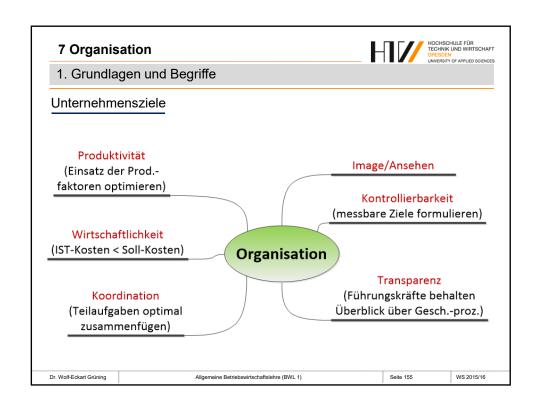






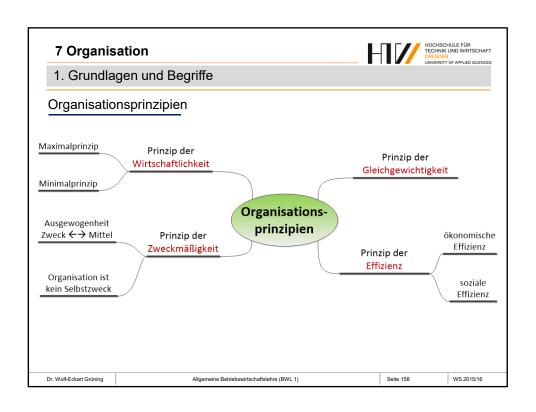






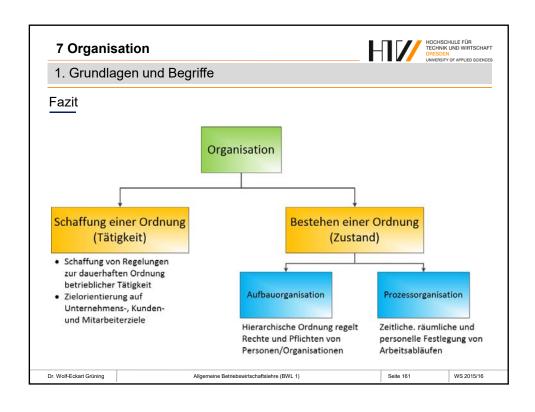


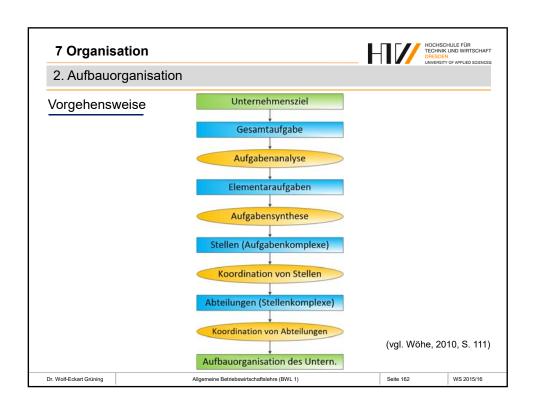


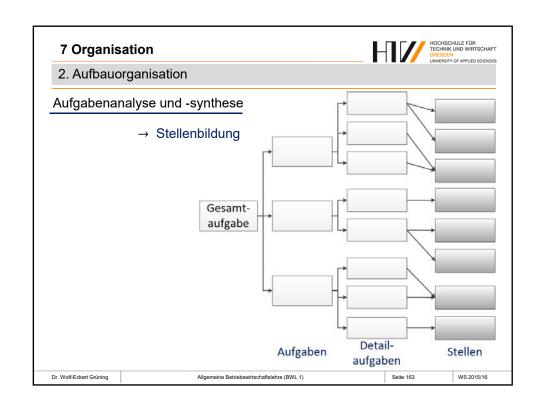


1. Grundlagen und Begriffe	UNIVERSITY OF APPLIED SCIEN			
1. Ordinalagen and Degime	,			
nterne Situationsfaktoren				
Faktor	Einflussmerkmal			
Leistungsprogramm	Fertigungsunternehmen ↔ Dienstleister			
Betriebsgröße	Großbetrieb → stärkere Spezialisierung			
Technologie	manuelle ↔ automatisierte Produktion			
Informationstechnologie	unterschiedlicher Umfang von IT-Einsatz			
Internationalisierung	fremde Kulturen, abweichende Rechtssysteme, verschiedene Mentalitäten,			
Rechtsform	juristische Rahmenbedingungen			
Art der Gründung	ein oder mehrere Gründer?			
Art der Kapitalaufbringung	Eigenkapital ↔ Fremdkapital			
Alter der Organisation	junges Unternehmen → mehr Improvisation			
Unternehmensentwicklung	negative ↔ positive Trends			

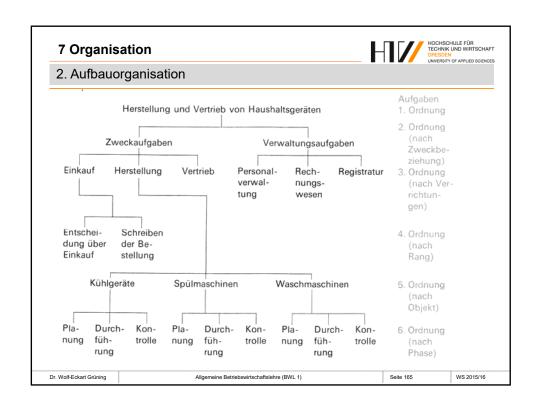












# 7 Organisation



## 2. Aufbauorganisation

#### Aufgabensynthese

Schrittweise Zusammenfassung sachlogisch zusammenhängender Teilaufgaben zu organisatorischen Einheiten:

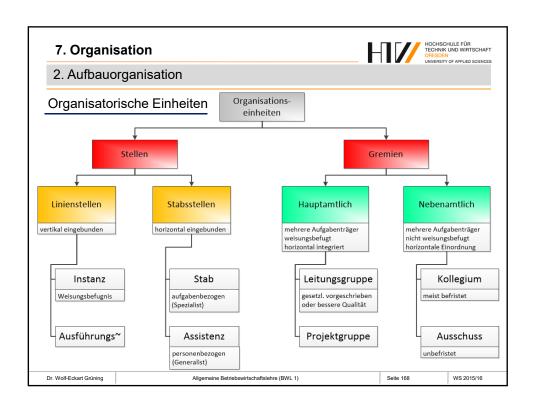
- Stellen mit oder ohne Leitungsbefugnis
- Gruppen
- Bereichen
- Gesamtunternehmen

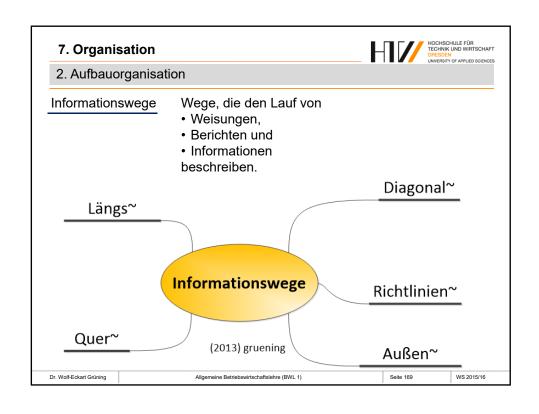
#### Organisationsprinzipien für die Aufgabensynthese:

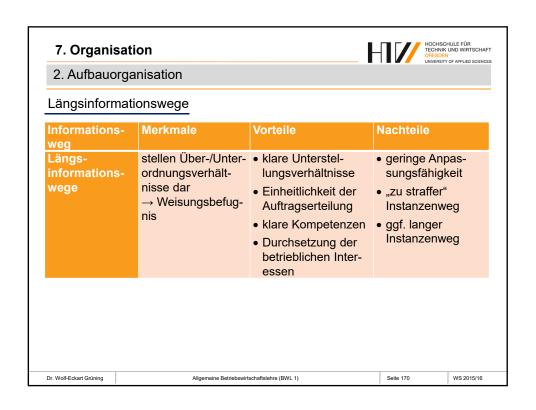
- Orientierung am (normalen) Leistungspotenzial des Aufgabenträgers (einer gedachten Person)
- · Ausrichtung an normaler Leistungsbereitschaft, setzt Identifikationsmöglichkeit des Aufgabenträgers voraus
  - Orientierung an aufgabenbedingten Grundsätzen
  - Anpassungsfähigkeit an Umfeldveränderungen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

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

2 Aufhauargania	Otion University of Applied Science	
2. Aufbauorganis	alion	
Merkmale einer or	ganisatorischen 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	
Informationsweg	Verbindungs- und Kommunikationswege	



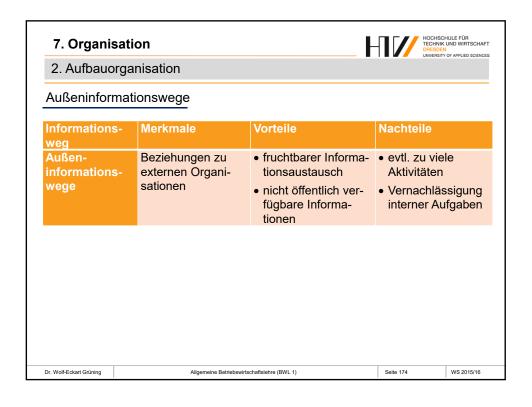




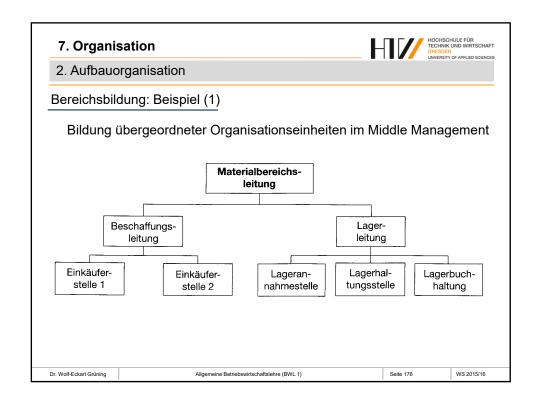
2. Aufbauorga	anisation		
Querinformation	onswege		
Informations- weg	Merkmale	Vorteile	Nachteile
Quer- informations- wege	zwischen Stellen der gleichen Hierarchieebene (keine Weisungsbefugnis)	<ul> <li>beschleunigter Informationsfluss</li> <li>Verstärkung von Sachkontakten</li> <li>unnötiger Weg über Vorgesetzte entfällt</li> </ul>	<ul> <li>Kompetenzüberschreitung möglich</li> <li>Meinungsvielfalt → Konflikte</li> <li>Tratsch-Gefahr</li> </ul>

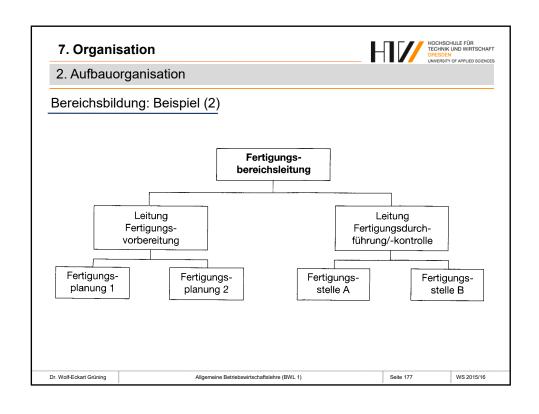


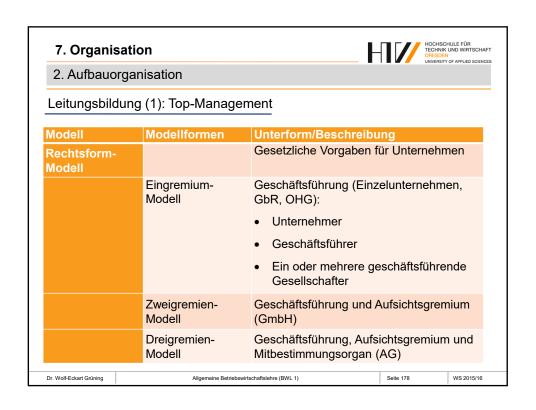
2. Aufbauorga	anisation		
Richtlinieninfo	rmationswege		
Informations- weg	Merkmale	Vorteile	Nachteile
Richtlinien- informations- wege	keine Weisungs- befugnis, aber Einflussmöglichkeit auf Mitarbeiter anderer Bereiche	<ul> <li>Interessen schneller durchsetzbar</li> <li>bessere Einhaltung verbindlicher Richt- linien</li> </ul>	<ul> <li>Bereichsmitarbeiter empfinden         Druck     </li> <li>Kompetenzprobleme</li> </ul>



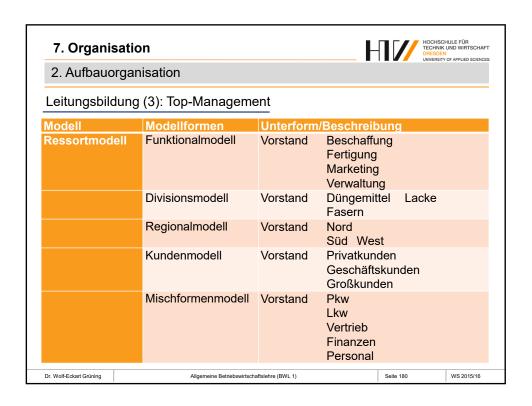
# 7. Organisation 2. Aufbauorganisation Gruppenbildung = Zusammenfassung einzelner Stellen zu betrieblichen Gruppen Merkmale der Gruppenbildung: • Kriterium ist betriebliche Zielerreichung • Verschiedene Gliederungskriterien möglich (Tätigkeit, Objekt, ...) · Bereich des Lower Management Gruppenverantwortung f ür Arbeitsergebnis · Gemeinsame Aufgabenlösung • Gleiche Arbeitszeit der Gruppenmitglieder • Räumliche Abgrenzung der Gruppen • Überschaubare Größe einer Gruppe Beispiele? Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) WS 2015/16







7. Organis	Saliuli	TECHNIK UND WIRTSCHAF DRESDEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE
2. Aufbauo	rganisation	
Leitungsbild	lung (2): Top-Mana	gement
Modell	Modellformen	Unterform/Beschreibung
Prinzipien- modell	Kollegialprinzip	Primatkollegialität: Ein Mitglied ist "Primus inter Pares" (Erster unter Gleichen)
		Abstimmungskollegialität: Entscheidung nach Mehrheitsprinzip
		Kassationskollegialtät: Unternehmensleiter haben das Recht der gegenseitigen Aufhebung getroffener Entscheidungen (Verweigerung der Gegenzeichnung von Dokumenten)
		Ressortkollegialität: Jeder Unternehmensleiter entscheidet für sein Ressort eigenverantwortlich, bereichsübergreifende Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
	Direktorialprinzip	Einzelner Unternehmensleiter entscheidet allein.



## 7. Organisation



## 2. Aufbauorganisation

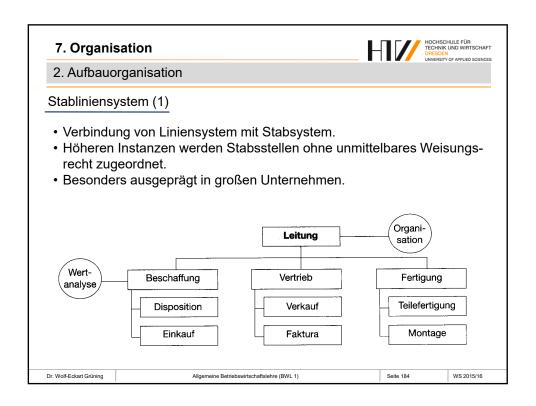
#### Vertikale Unternehmensstruktur

- Leitungsspanne: Anzahl der optimal betreubaren, 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.

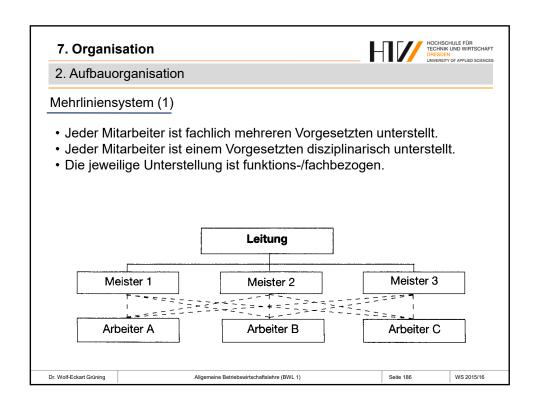
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 181 WS 2015/16

#### 7. Organisation 2. Aufbauorganisation Organisationssysteme Menge von Organisationseinheiten, die über Informationswege miteinander verbunden sind. Liniensystem (1) Personalbereichsleitung Leitung Leitung Personal-Personalentwicklung entlohnung Fortbildungs-Lohnabrech-Gehaltsabrech-Ausbildungsstelle stelle nungsstelle nungsstelle Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) WS 2015/16

	UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE		
2. Aufbauorganisation			
Liniensystem (Einliniensystem, Linier	norganisation) (2)		
Vorteile	Nachteile		
<ul> <li>Klare und eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse</li> </ul>	Übergeordnete Einheiten stark mit Koordinationsaufgaben beansprucht		
Einfacher Aufbau	Führungskräfte mit Routineaufgaben belastet		
• Überschaubare, transparente Struktur	<ul> <li>Zusammenarbeit erschwert</li> </ul>		
Keine Eingriffe Dritter	<ul> <li>Lange Weisungswege bei vielen Ebenen</li> </ul>		
Eindeutige Kommunikations- und Berichtswege	Kritische Position der "Zwischeninstanzen"		
<ul> <li>Einfache Steuer- und Berechenbarkeit der MA</li> </ul>	Unflexible Entscheidungsfindung		
Hohes Maß an Ordnung, da straffe     Disziplin	Bei langen Instanzenwegen starke Informationsfilterung		
Einhaltung des Dienstweges durch Einheitlichkeit der Auftragserteilung	System ist recht undynamisch		
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschafts	lehre (BWL 1) Seite 183 WS 2015/16		

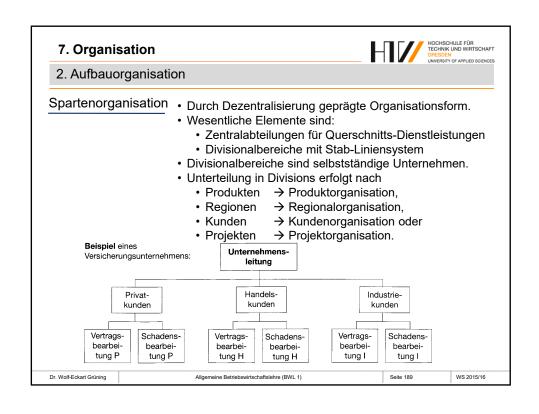


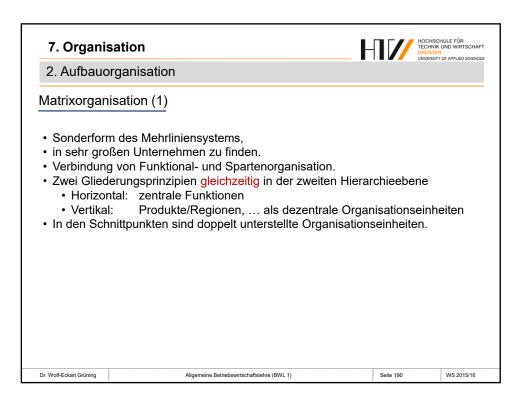
Nachteile		
Konfliktgefahr durch Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung		
<ul> <li>Bereichsdenken und Egoismus sind möglich.</li> </ul>		
ggf. Blockierung von Stabsvorschlägen		
ggf. mangelnde Produktverantwortung		
Gefahr von Stab-Linien-Konflikten		
Demotivation des Stabes durch fehlende Entscheidungsbefugnis		
Kompetenzüberschreitung des Stabes		
<ul> <li>Informelle Macht von Stäben durch Informa- tionsvorsprung zu Entscheidungsträgern und Manipulationsmöglichkeit der Mitarbeiter</li> </ul>		

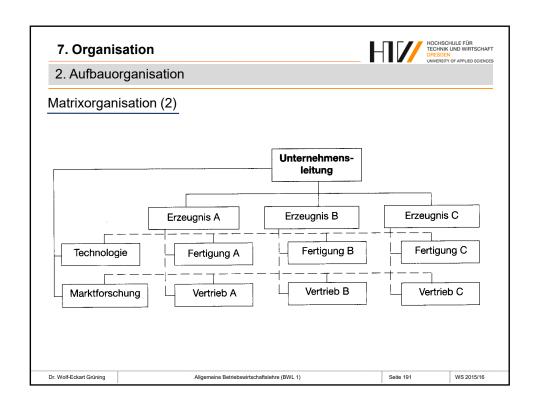


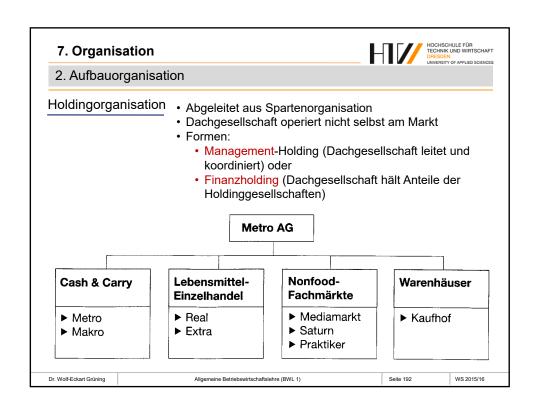
7. Organis	ation	<b> </b>	DRE	HNIK UND WIRTSCHAFT SDEN ERSITY OF APPLIED SCIENCES
2. Aufbauo	rganisation			
Mehrliniens	ystem (2)			
Vorteile		Nachteile		
<ul> <li>Spezialisier</li> </ul>	ung	<ul> <li>Probleme bei der Abgrenzung von Zustä digkeiten, Weisungen und Verantwortlich</li> </ul>		
• Direkte We	isungswege	Schwierige Fehlerzurechnung		
	rmationswege	<ul> <li>Persönliche Konflikte zwischen den Vorgesetzten</li> </ul>		den
Betonung d	er Fachautorität	Schwierigkeiten bei der einheitlichen Umsetzung der Unternehmensziele		
Relativ sch	nelle Ausführung	Konfliktpotenzial durch Mehrfachunter- stellung		
Erschwerte	Informationsfilterung	Gefahr der mangelnden Arbeitsdisziplin infolge der Mehrfachunterstellung		
<ul> <li>Mitarbeiterh Vorgesetzte</li> </ul>	controlle durch mehrere			
• Einzelweist	ıngen durch jeweils			
kompetente	e Vorgesetzte			
<ul> <li>Kein schwe</li> </ul>	rfälliger Instanzenweg			
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Allgemeine Betriebswir	tschaftslehre (BWL 1)	Seite 187	WS 2015/16











7. Organisation		DRI	CHNIK UND WIRTSCHAF ESDEN VERSITY OF APPLIED SCIENCE
2. Aufbauorganisation			
Organisationsdokumentation:	Organisationshandbuch		
Darstellung des Unternehmens	Geschichte		
	Entwicklung		
	Unternehmensziele		
Darstellung der Aufbauorganisation	<ul> <li>Organisationsplan</li> </ul>		
	<ul> <li>Stellenbesetzungsplan</li> </ul>		
	Stellenbeschreibungen		
	spezielle Kompetenzregel	ungen	
Darstellung übergreifender	Adressensammlung		
Informationen	Lageplan		
	Aktuelle AGB		
	Kontenplan der FiBu		
	Kostenartenplan		
	Organisationsmittel		



## 7. Organisation

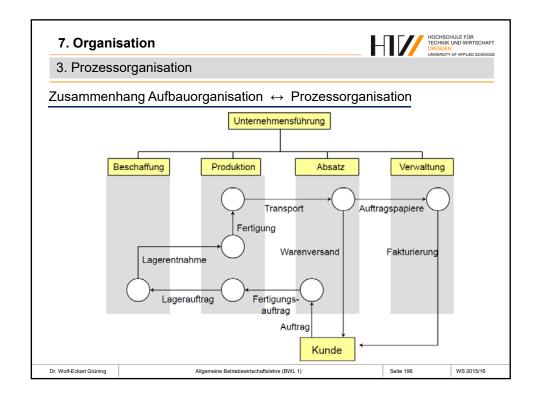


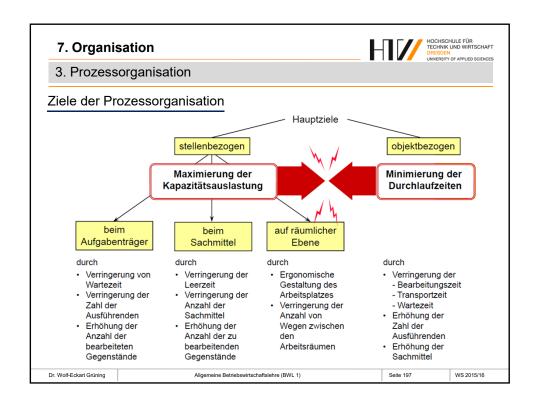
## 3. Prozessorganisation

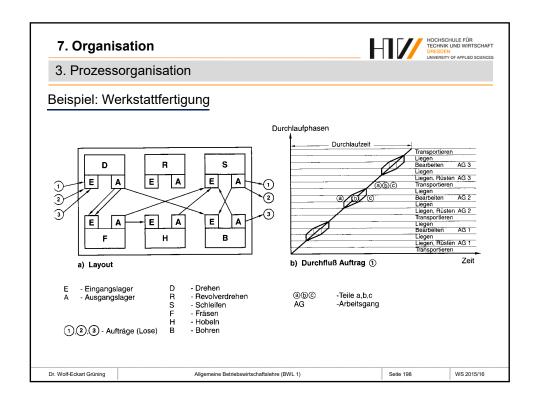
Prozessorganisation (Ablauforganisation): Strukturierung des Arbeitsprozesses nach

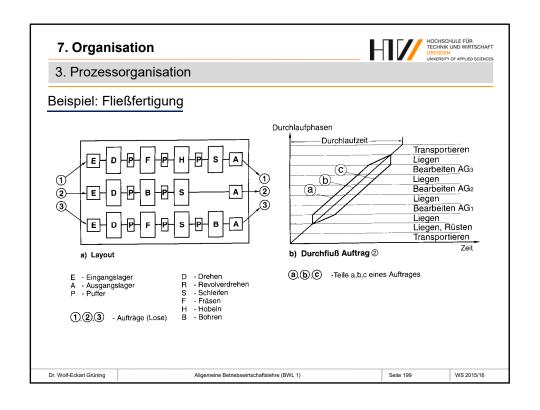
- · Aufgabenträger,
- Ort,
- Zeit und
- · Reihenfolge.
- Horizontale Betrachtungsweise
- Betrachtungsgegenstand sind Prozesse
- vorrangig aus Kundensicht.
  - 1. Neuorganisation: Aufbauorganisation als Ausgangspunkt festlegen, dann Gestaltung der Prozessorganisation
  - Reorganisation: Gestaltung der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

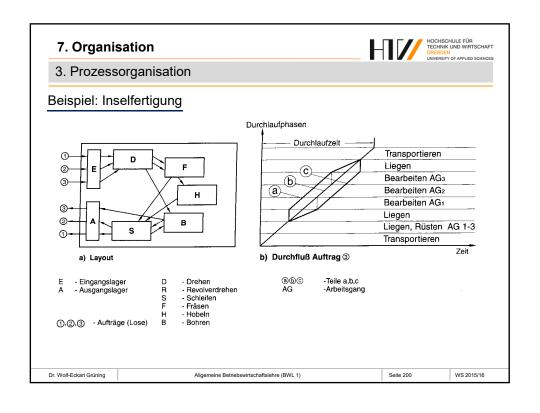
Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 195 WS 2015/16

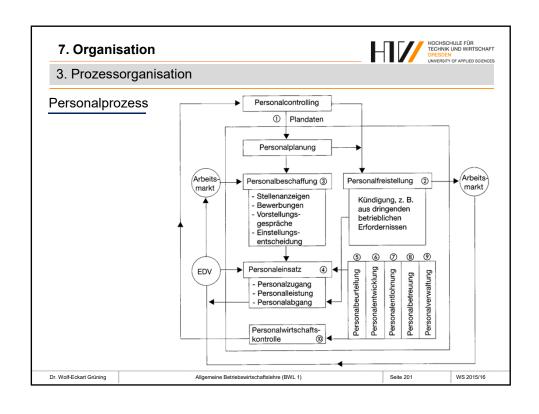


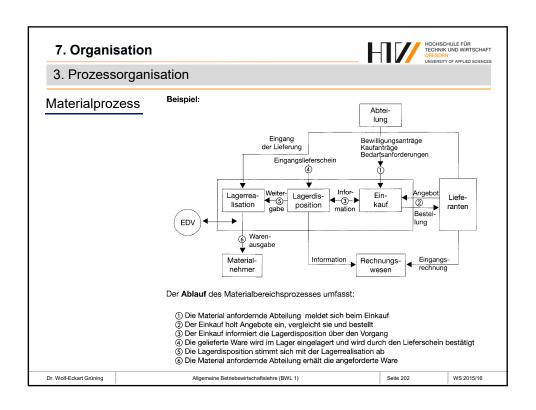


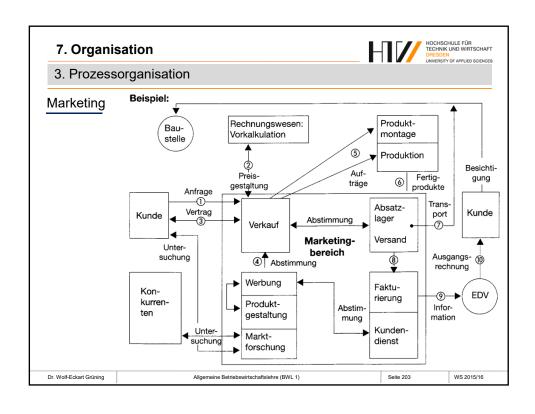


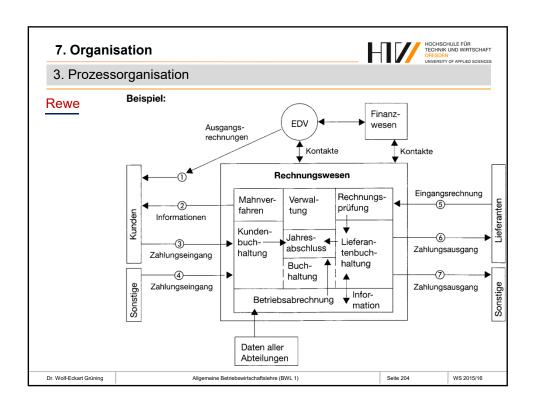












# 7. Organisation



# 3. Prozessorganisation

# Prozessdokumentation: Entscheidungstabelle

- Universelles Werkzeug nach DIN 66241
- Eindeutige und zusammenfassende Darstellung von Entscheidungssystemen
- Besteht aus
  - Regelsatz und
  - zugehörigen Entscheidungen

Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1) Seite 205 WS 2015/16

# HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT 7. Organisation 3. Prozessorganisation Prozessdokumentation: Entscheidungstabelle Entscheidungstabelle Regeln R1 R2 R3 R4 R5 R6 R7 R8 Antrag vollständig telefonische Klärung ausrei-chend Antrag rechnerisch richtig n telefonische Klärung Abrechnung ergänzen Rückfrage schreiben und absenden Antragsformular korrigieren Antragsformular unterschrei-ben und weiterleiten Х X X Dr. Wolf-Eckart Grüning Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (BWL 1)

