

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)!

Organisatorisches zur Lehrveranstaltung

| Modulnummer | I-470 |
|--------------|--|
| Studiengang | Bachelor/Diplom Wirtschaftsinformatik |
| Fachsemester | 1. Semester |
| Vorlesung | drei Semesterwochenstunden |
| Übung | eine Semesterwochenstunde |
| Prüfung | schriftliche Prüfung, 90 Minuten mit Unterlagen (VL-Skript) |
| Lehrender | Dr. Wolf-Eckart Grüning |
| Telefon | +49 (0351) 462-3668 |
| E-Mail | gruening@htw-dresden.de |
| Büro | S326 |
| Sprechzeit | bei Bedarf jederzeit |

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.

Gliederung

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

Vertiefung erfolgt in den Lehrveranstaltungen:

| | |
|----------------------------|---|
| Produktion & Beschaffung | I-471; Produktionswirtschaft (BWL2) |
| Absatz (Marketing) | I-475: Marketing (BWL3) |
| Rechnungswesen/Controlling | I-472: Buchführung und Abschluss I-473: Kosten- und Leistungsrechnung I-478: Betriebliche Standardtools |
| Abgaben | I-476: Betriebliche Steuerlehre |
| Management | I-477: Managementtechniken |

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

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

1. Wirtschaftswissenschaftliche vs. sozialwissenschaftliche Disziplin (2)

| Merkmal | Wirtschaftswissenschaftlich fundierte BWL | Sozialwissenschaftlich fundierte BWL |
|---------------------------|---|---|
| Geschichtliche Einordnung | von den Anfängen bis heute | Abspaltung in den 1970er Jahren |
| Theoretische Basis | neoklassische VWL | ethisch-sozial basierte Managementlehre |
| Grundlegender Ansatz | Modell des homo oeconomicus: <ul style="list-style-type: none">Jeder strebt nach maximalem Eigennutz. | Unternehmen als sozio-ökonomisches System: <ul style="list-style-type: none">Alle Beteiligten streben nach Maximierung des Gemeinnutzens. |
| | <ul style="list-style-type: none">Außenanreize bewirken wirtschaftliches Handeln. | <ul style="list-style-type: none">Eigener Antrieb und Verantwortungsbewusstsein sind Handlungsauslöser. |
| | <ul style="list-style-type: none">Vollständige Information erlaubt richtige Entscheidung. | <ul style="list-style-type: none">Entscheidungen basieren auf unvollständigen Informationen. |
| | <ul style="list-style-type: none">Entscheidungen erfolgen rein rational. | <ul style="list-style-type: none">Entscheidungen basieren auch auf subjektiv-emotionaler Basis. |

1. Wirtschaftswissenschaftliche vs. sozialwissenschaftliche 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)

2. Angewandte vs. Grundlagenwissenschaft

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

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

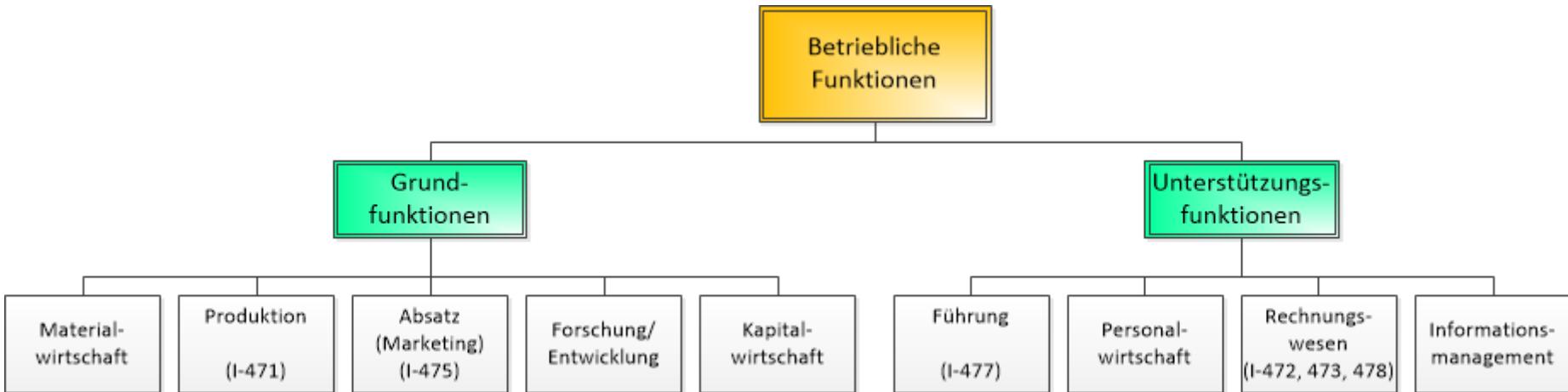
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Unterteilung der BWL kann nach mehreren Kriterien erfolgen:

- Funktion,
- Institution oder
- Genetik.

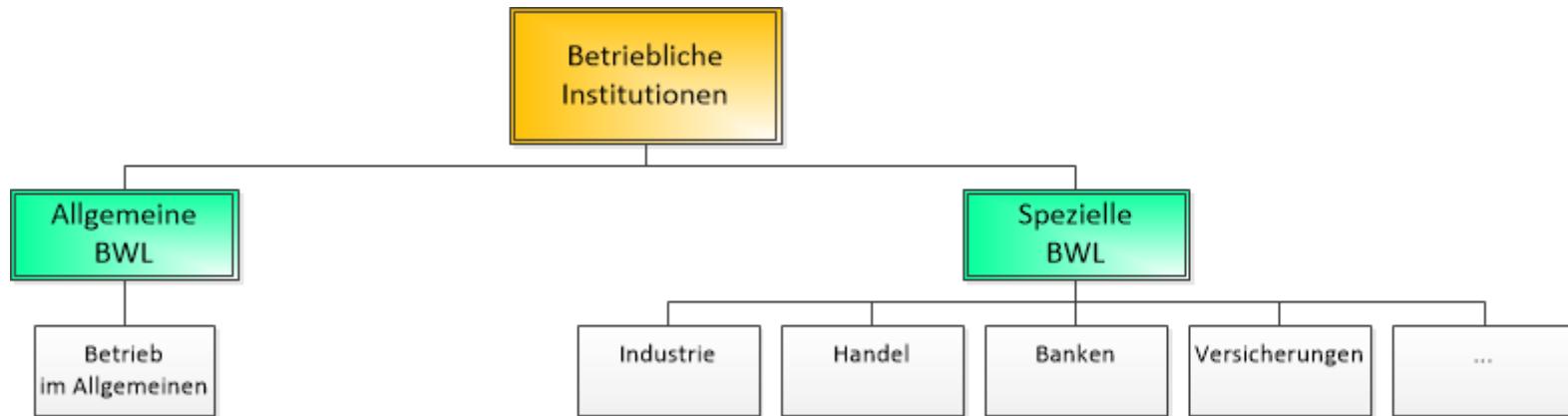
(vgl. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

Funktionale Gliederung der BWL



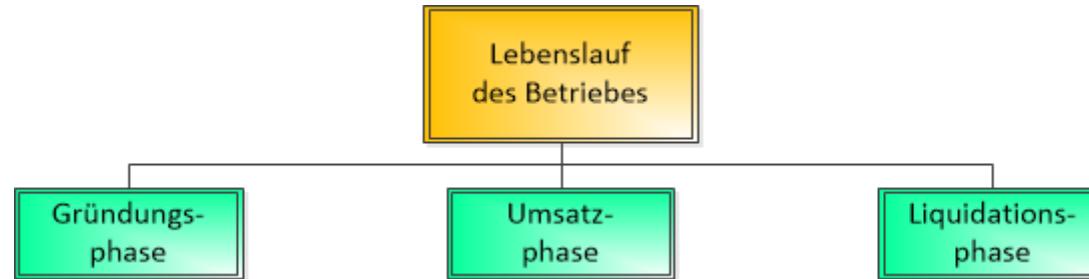
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Institutionelle Gliederung der BWL



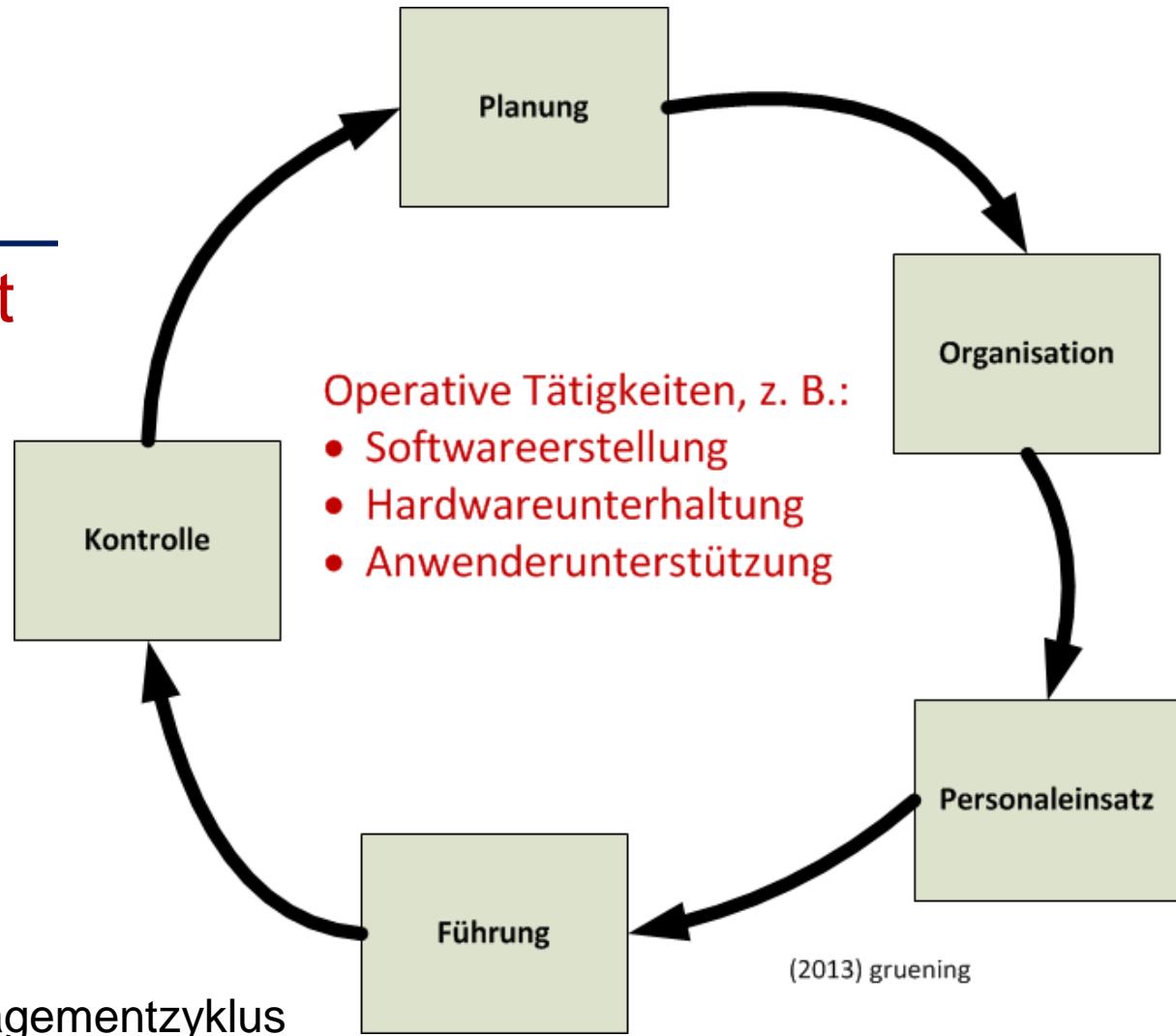
3. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Genetische Gliederung der BWL



1. Der Management-Kreislauf

Planung
+ Kontrolle
= Management

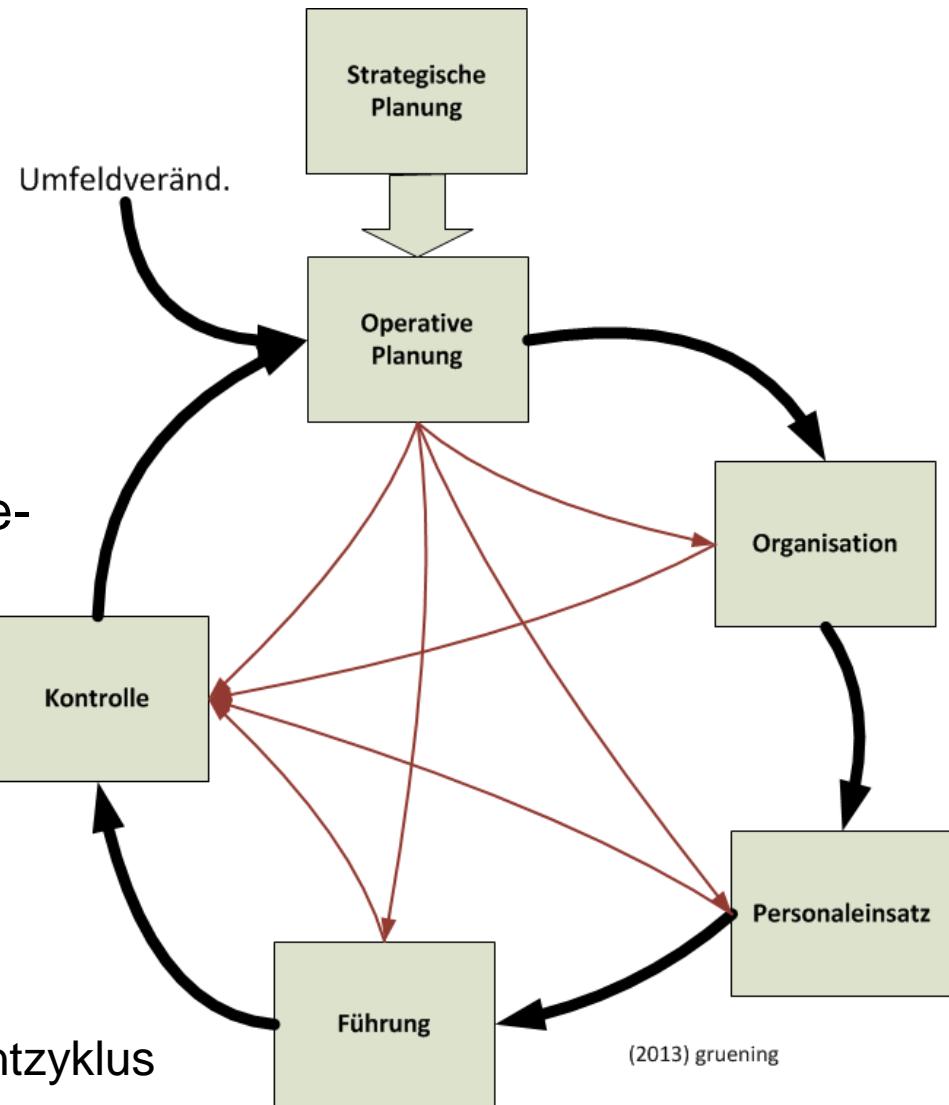


2 Management

1. Der Management-Kreislauf

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

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



Moderner Managementzyklus

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

3. Managementkritik

Kontrollillusion

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

Mikromanagement

Eingreifen der Führungskraft in Tätigkeitsdetails von Mitarbeitern

„Goldenes Pony“

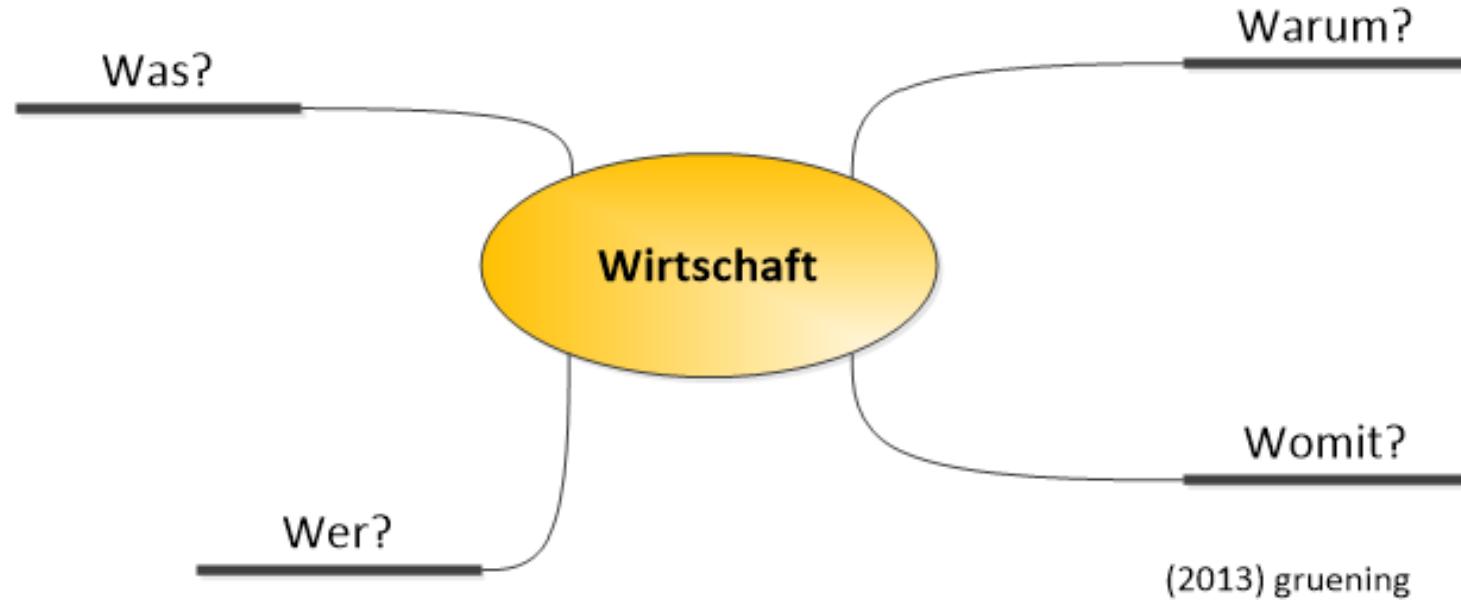
Managementmaßnahmen, die zum Erfolg führten, bringen bei anderer Gelegenheit keine oder negative Wirkung

Beispiele?

4. Management & Ethik

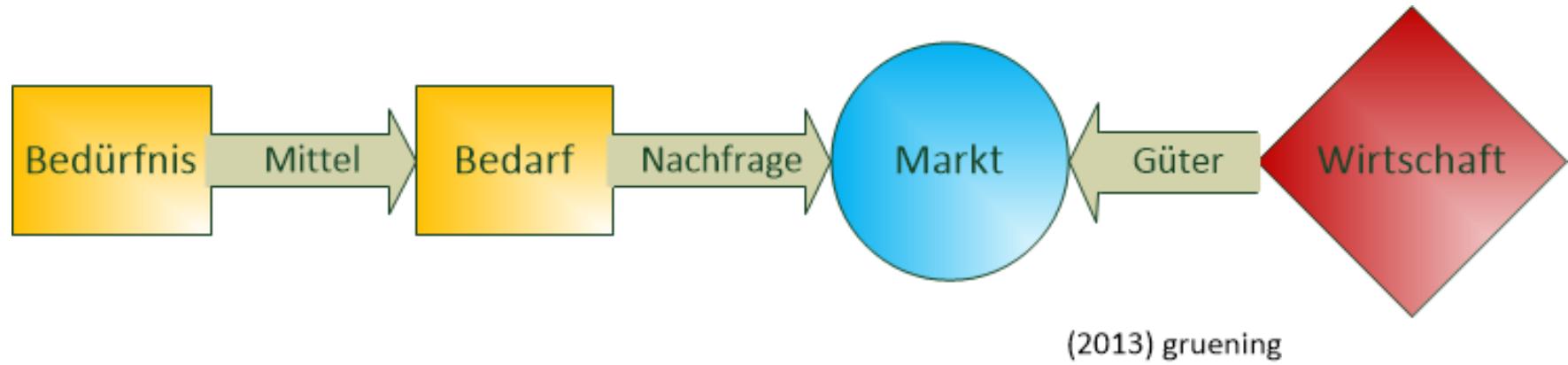
- Der rechtschaffene Manager
 - ethisches Verhalten als Person
 - „Goldene Regel“
 - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- CSR: Corporate Social Responsibility
 - ethische Verantwortung des Unternehmens
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - im Zweifelsfall gegen den Manager
- Konfliktpotenzial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

Überblick über den Kapitelinhalt



→ Ziel ist die Klärung zentraler Begriffe und der grundsätzlichen Beziehungen zwischen ihnen.

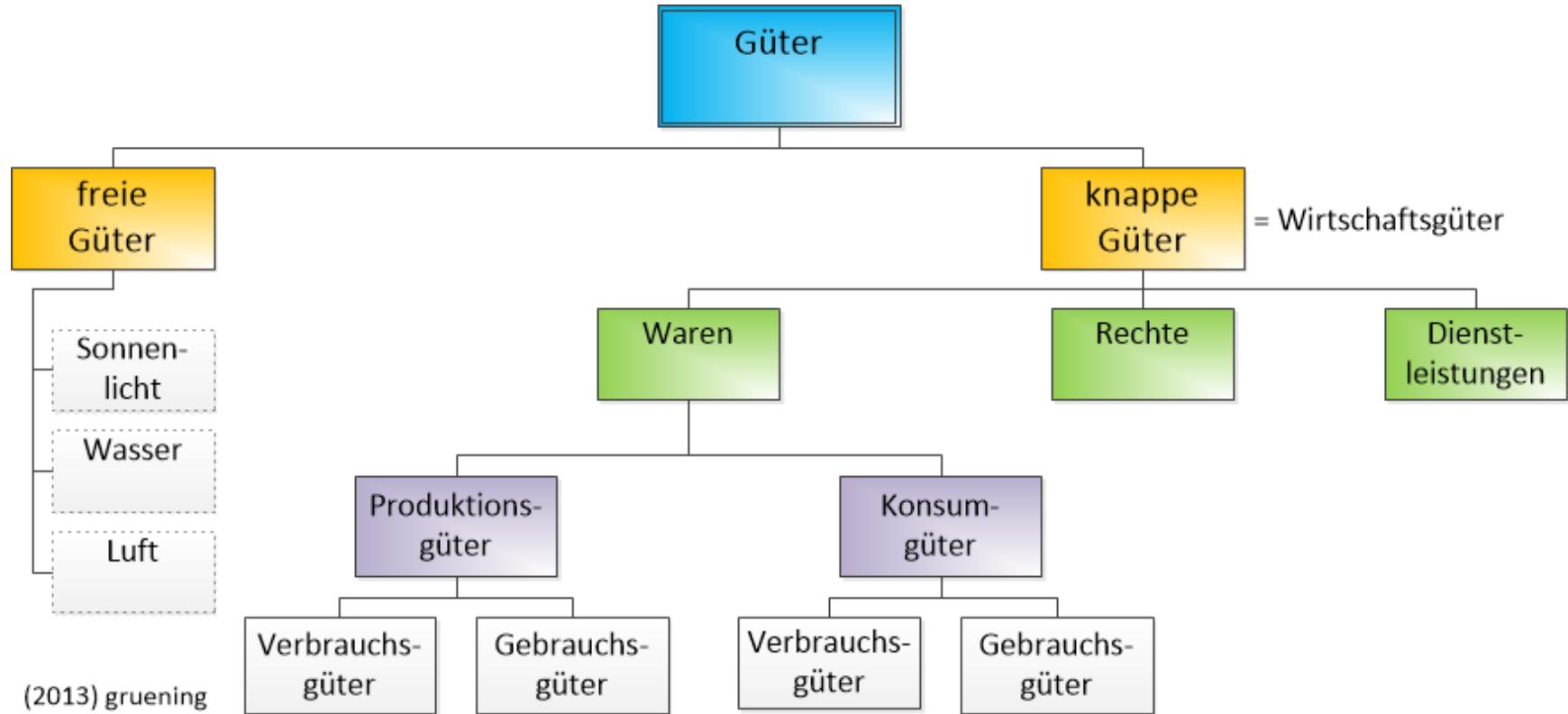
1. Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft (1)



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

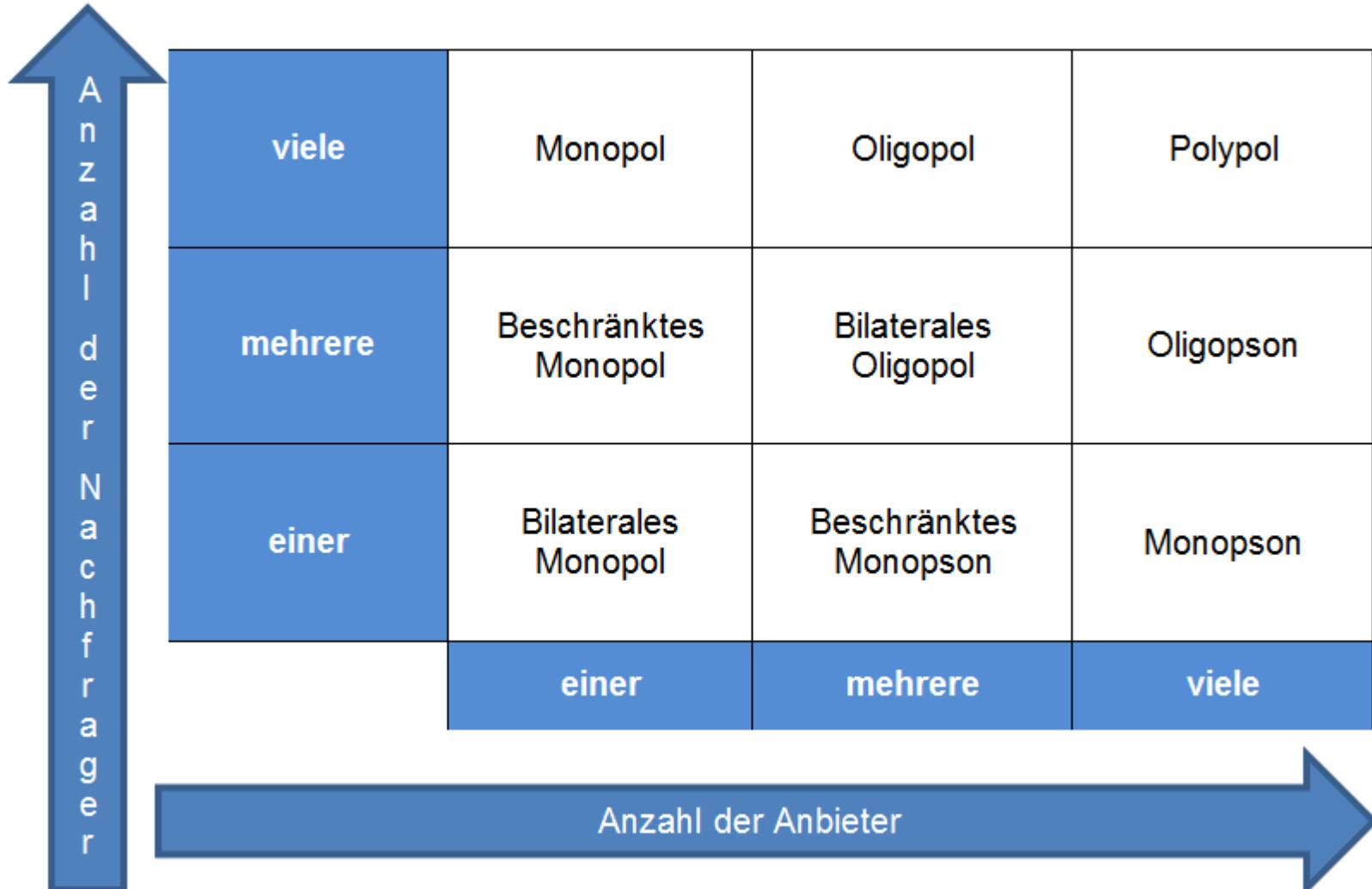
| Begriff | Beschreibung | Bemerkung |
|-------------------|--|--|
| Bedürfnis | Empfinden eines Mangels | <ul style="list-style-type: none">• Existenzbedürfnisse• Grundbedürfnisse• Luxusbedürfnisse• komplementäre Bedürfnisse <p>Bedürfnisse sind potenziell unbegrenzt!</p> |
| Mittel | Materielle und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

2. Wirtschaftsgüter



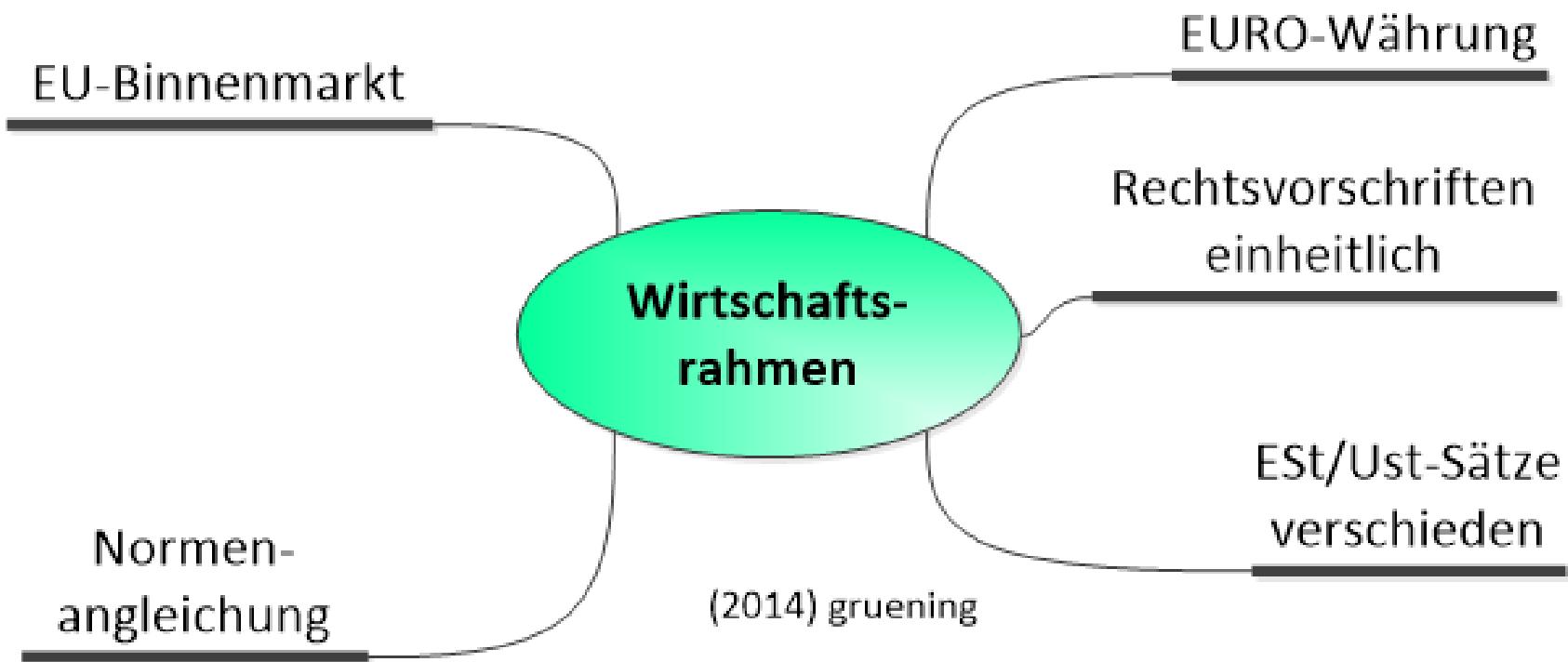
(vgl. Müller, J. u.a., 2012, S. 10)

3. Markt- und Wettbewerbsformen

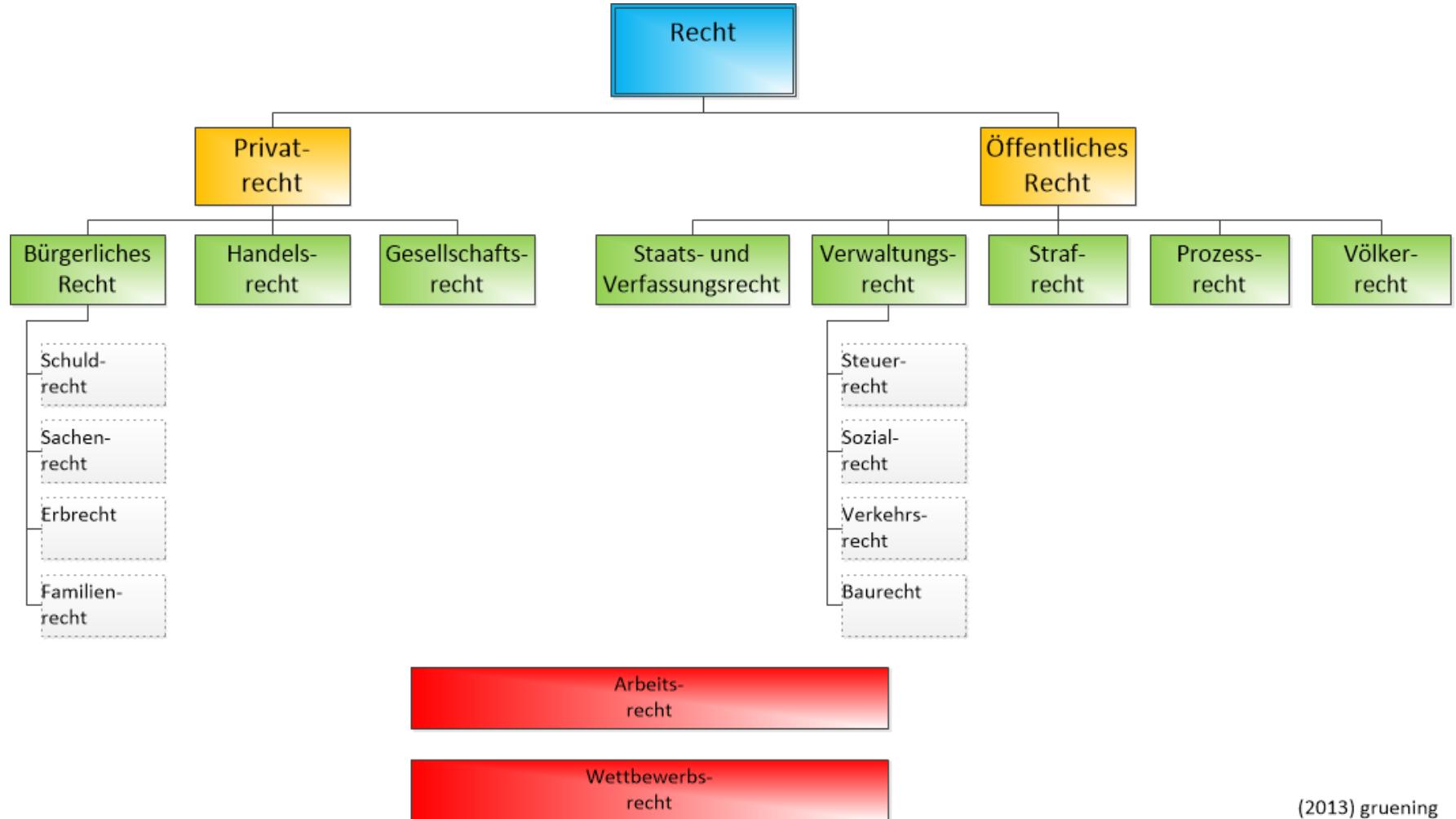


4. Wirtschaftsrahmen

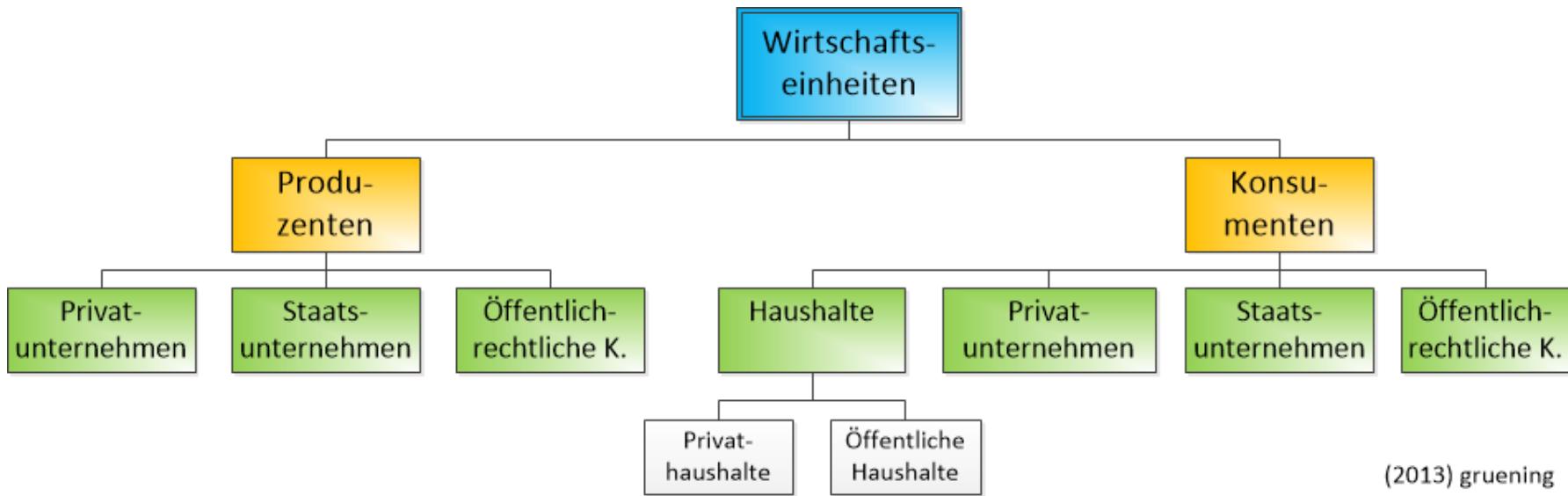
Wesentlich geprägt durch Mitgliedschaft in der **Europäischen Union**:



4. Wirtschaftsrahmen: Nationale Rechtsordnung



5. Wirtschaftseinheiten (1)

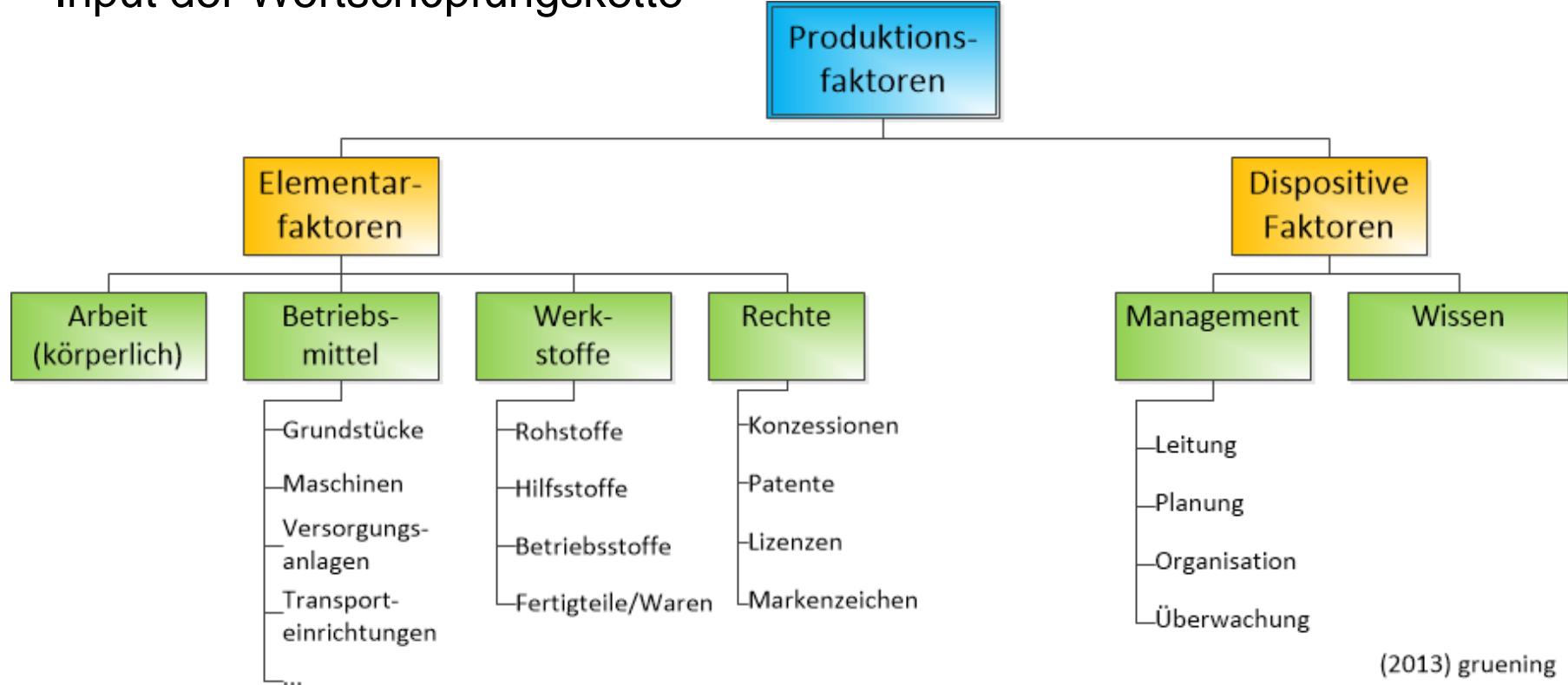


5. Wirtschaftseinheiten (2)

| Wirtschaftseinheit | Beschreibung |
|------------------------------------|--|
| Privatunternehmen | <ul style="list-style-type: none">• Befindet sich in Privateigentum.• Wirtschaftliche Tätigkeit ist durch Privatrecht geregelt.• Realisiert den Hauptteil der wirtschaftlichen Leistungserbringung.• Ziel ist Gewinnmaximierung. |
| Staatsunternehmen | <ul style="list-style-type: none">• Unternehmensform entspricht der von Privatunternehmen.• Vollständig oder mehrheitlich in öffentlichem Eigentum.• Grundlage der wirtschaftlichen Tätigkeit ist öffentliches Recht.• Hauptaufgabe sind Daseinsvorsorge bzw. Wirtschafts-/Regionalförderung.• Nachgeordnetes Ziel ist Gewinnerzielung oder Kostendeckung. |
| Öffentlich-rechtliche Körperschaft | <ul style="list-style-type: none">• Befindet sich vollständig in öffentlichem Eigentum.• Gesamte wirtschaftliche Tätigkeit wird durch öffentliches Recht geregelt.• Gewinnerzielung ist untersagt. |
| Haushalt | <ul style="list-style-type: none">• Tritt ausschließlich als Konsument auf.• Ziel ist Nutzenmaximierung. |

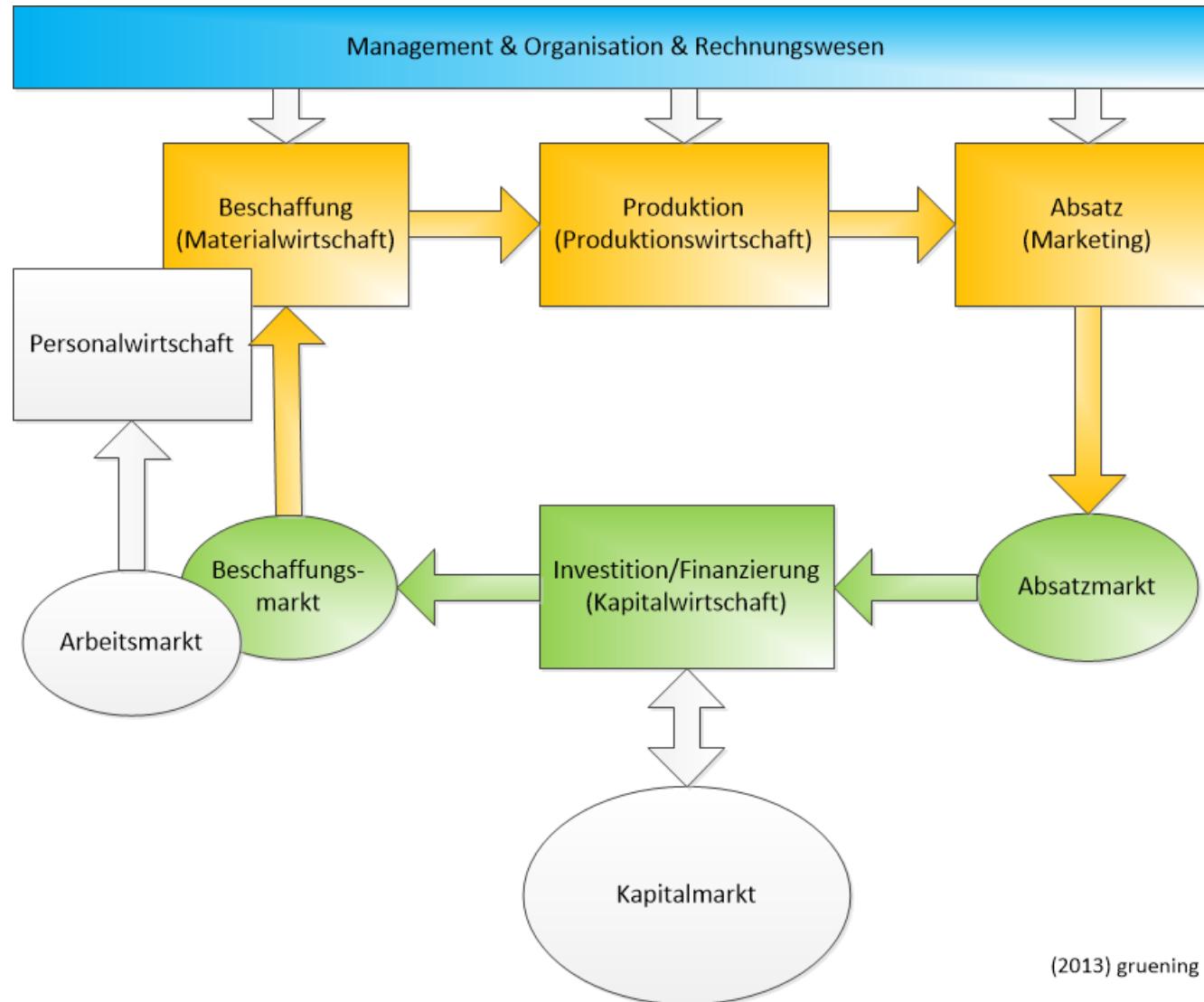
6. Produktionsfaktoren

Input der Wertschöpfungskette

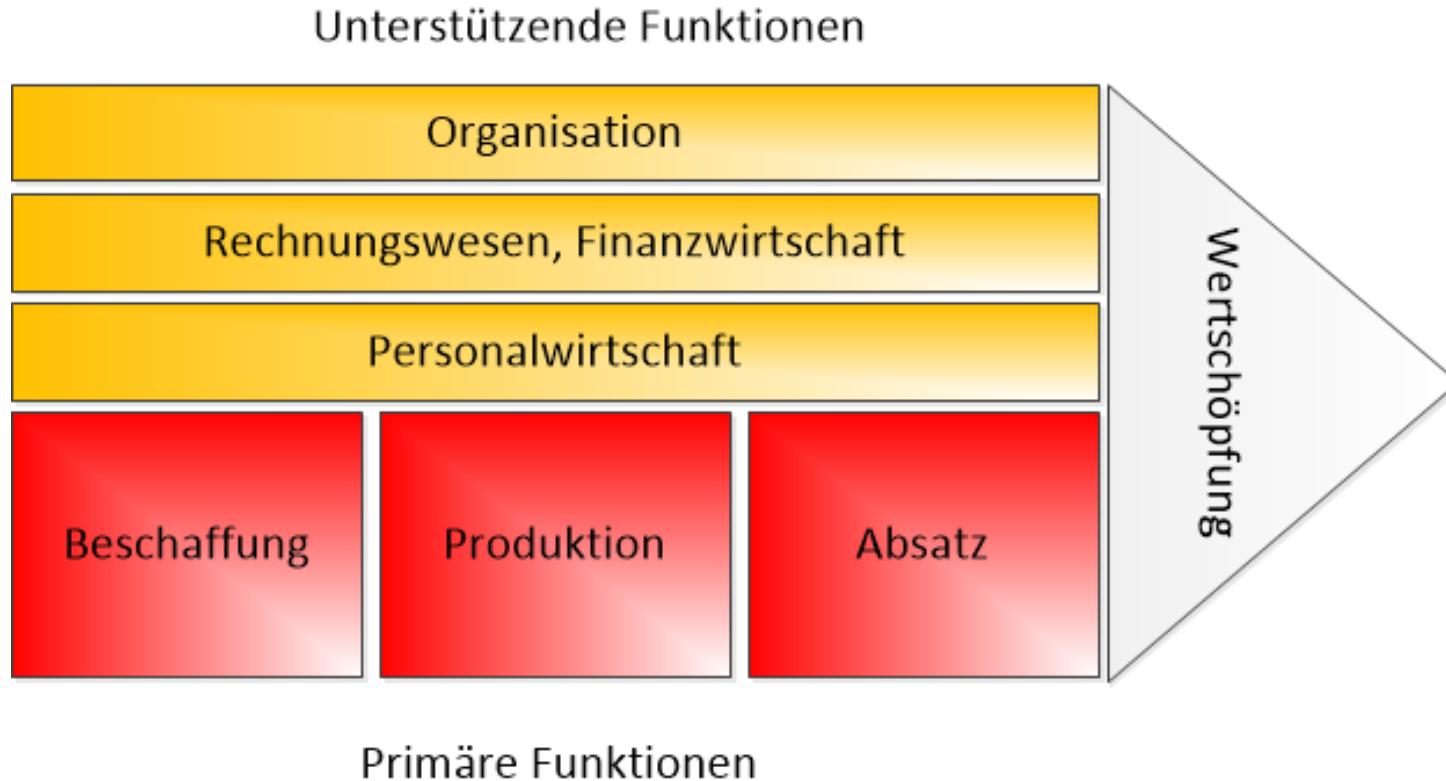


Überlegung: Welche Möglichkeiten der Substitution von Produktionsfaktoren sind denkbar?

7. Betriebliche Funktionen: Güter- und Geldkreislauf



7. Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette

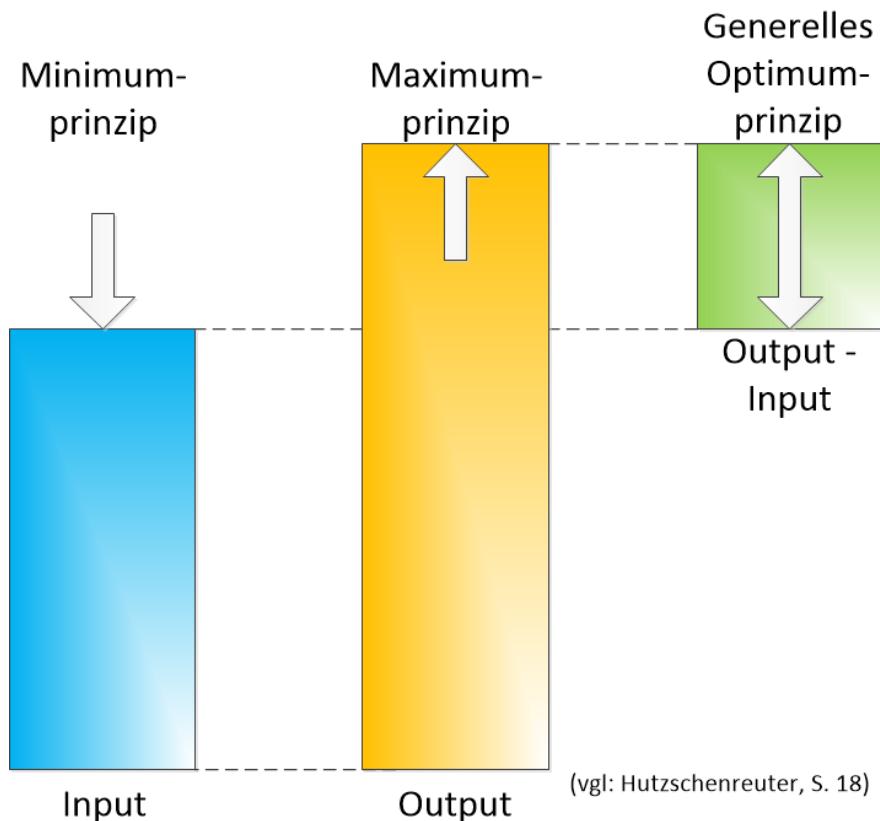


vgl. Hutzschenreuter, T., 2013, S. 9

8. Wirtschaftlichkeitsprinzipien

Wirtschaftliches Handeln bedeutet immer, sich zu entscheiden.

Je nach Entscheidungsumfeld kommen unterschiedliche Entscheidungsprinzipien zum Tragen:



(vgl: Hutzschenreuter, S. 18)

Input ist fix → Output soll maximal sein.

Output ist fix → Input soll minimal sein.

Generell → Ergebnis = Output – Input soll maximal sein.

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)

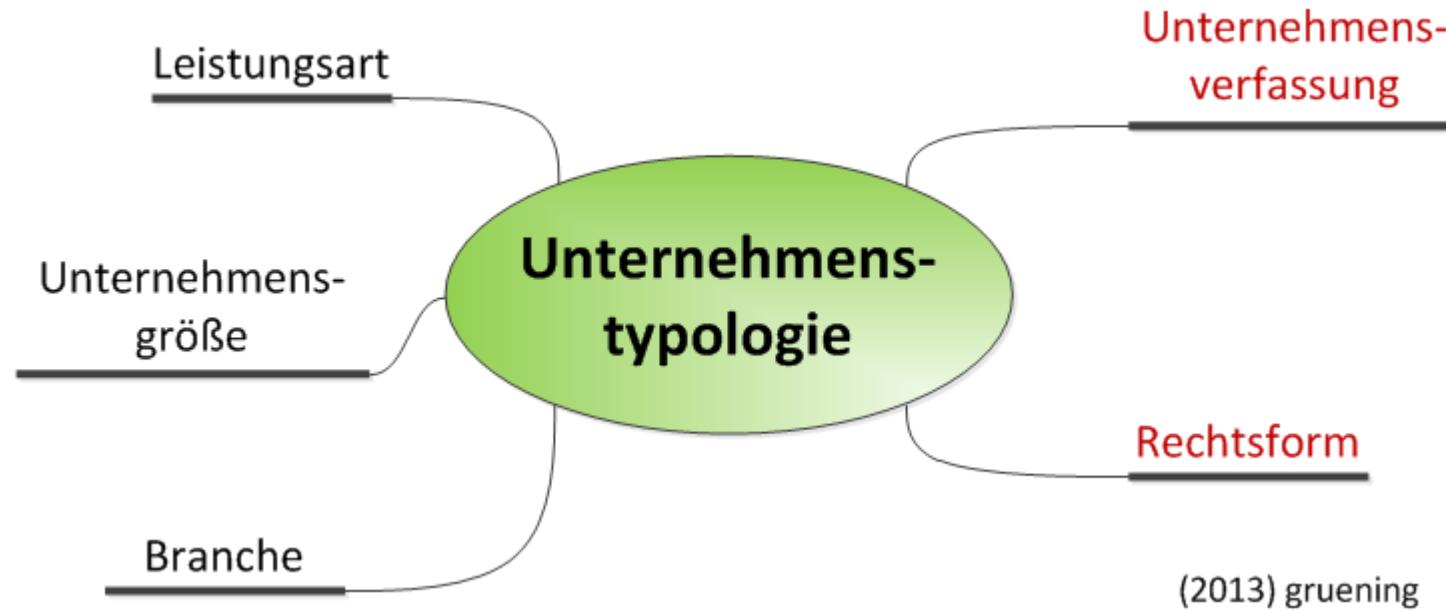
Generelle Merkmale eines Unternehmens:

- 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?**

2. Unternehmenstypologie

Einteilung der Unternehmen kann nach verschiedenen **Kriterien** erfolgen:



Überlegung: Was ist ein Unternehmen und was ist ein Betrieb?

2. Unternehmenstypologie

| Kriterium | Ausprägungen (Auswahl) |
|------------------------|---|
| Leistungsart | <ul style="list-style-type: none">• Gewinnungsunternehmen• Verarbeitungsunternehmen• Dienstleistungsunternehmen |
| Unternehmensgröße | <ul style="list-style-type: none">• Kleinunternehmen• Mittelunternehmen• Großunternehmen |
| Branche | <ul style="list-style-type: none">•••• ... |
| Unternehmensverfassung | <ul style="list-style-type: none">• Eigentümerunternehmen• Managementgeleitete Unternehmen• Koalitionsmodell |
| Rechtsform | <ul style="list-style-type: none">• Einzelunternehmen• Personengesellschaften• Kapitalgesellschaften |

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?

2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

Eigentümer-Unternehmen: Ein Eigentümer (Eigenkapitalgeber)

| Regelungskomplex | Gestaltungsraum |
|---------------------------------|---|
| Verfügungsgewalt | <ul style="list-style-type: none">• liegt ausschließlich beim Eigenkapitalgeber• begrenzt durch Rechtsordnung• spezifisch ausgestaltet durch Vereinbarungen |
| Handlungsrahmen der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none">• MA verrichten Tätigkeiten für den Unternehmer• rein weisungsgebunden• differenziert ausgestaltbar durch<ul style="list-style-type: none">• Vereinbarung• Aufgabendelegierung des Eigentümers |
| Umfeldbeziehungen | <ul style="list-style-type: none">• geregelt durch Vertragsrecht• weiter durch<ul style="list-style-type: none">• Gewerbe-/Handelsrecht,• Umweltrecht,• Arbeitsrecht |



kein spezieller Regelungsbedarf

2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

Eigentümer-Unternehmen: Mehrere Eigentümer

Mehrere Kapitalgeber schließen sich in einem Unternehmen zusammen:
→ Es entsteht zusätzlicher Regelungsbedarf bezüglich

| Regelungskomplex | Gestaltungsraum |
|------------------|--|
| Außenverhältnis | <p>Wer vertritt das Unternehmen nach außen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Vertragsschließung• Haftung |
| Innenverhältnis | <ul style="list-style-type: none">• Wer arbeitet in welchem Rahmen mit?• Wie erfolgt die Gewinnverteilung?• Wie ist die Gewinnentnahme zu regeln?• Wie erfolgt Kapitalentnahme? |

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:

- 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.

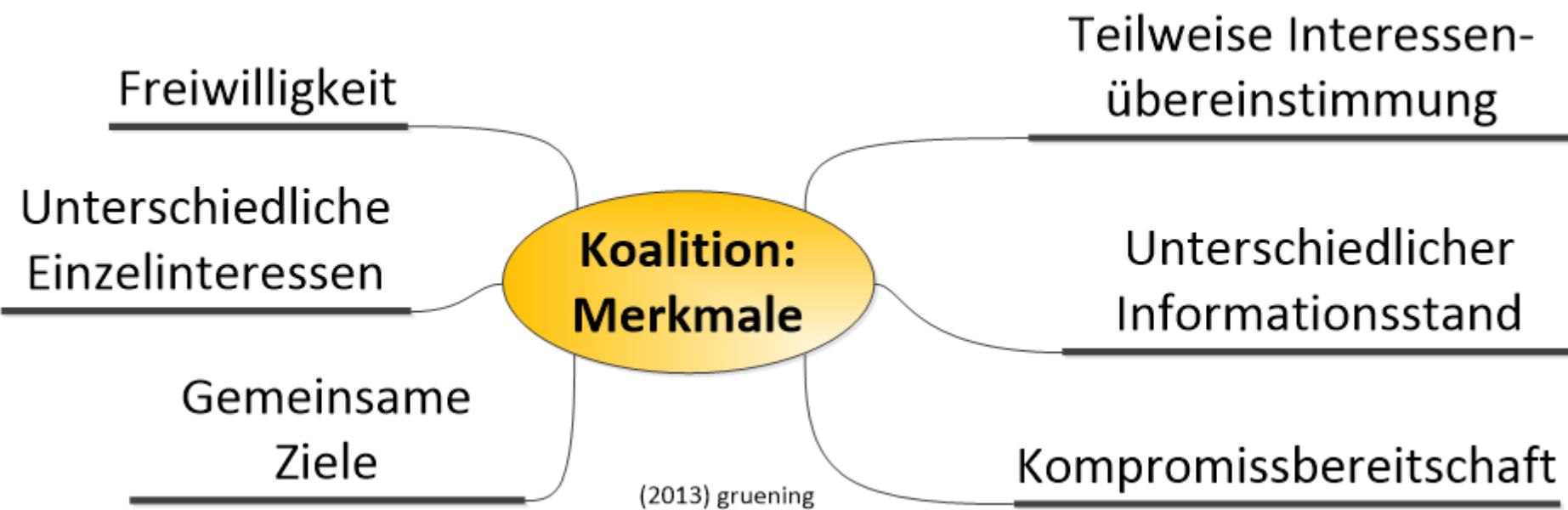
Regelungsbedarf besteht folglich für

Beziehungen der Eigentümer untereinander und
Beziehungen zwischen Eigentümern und Managern.

2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

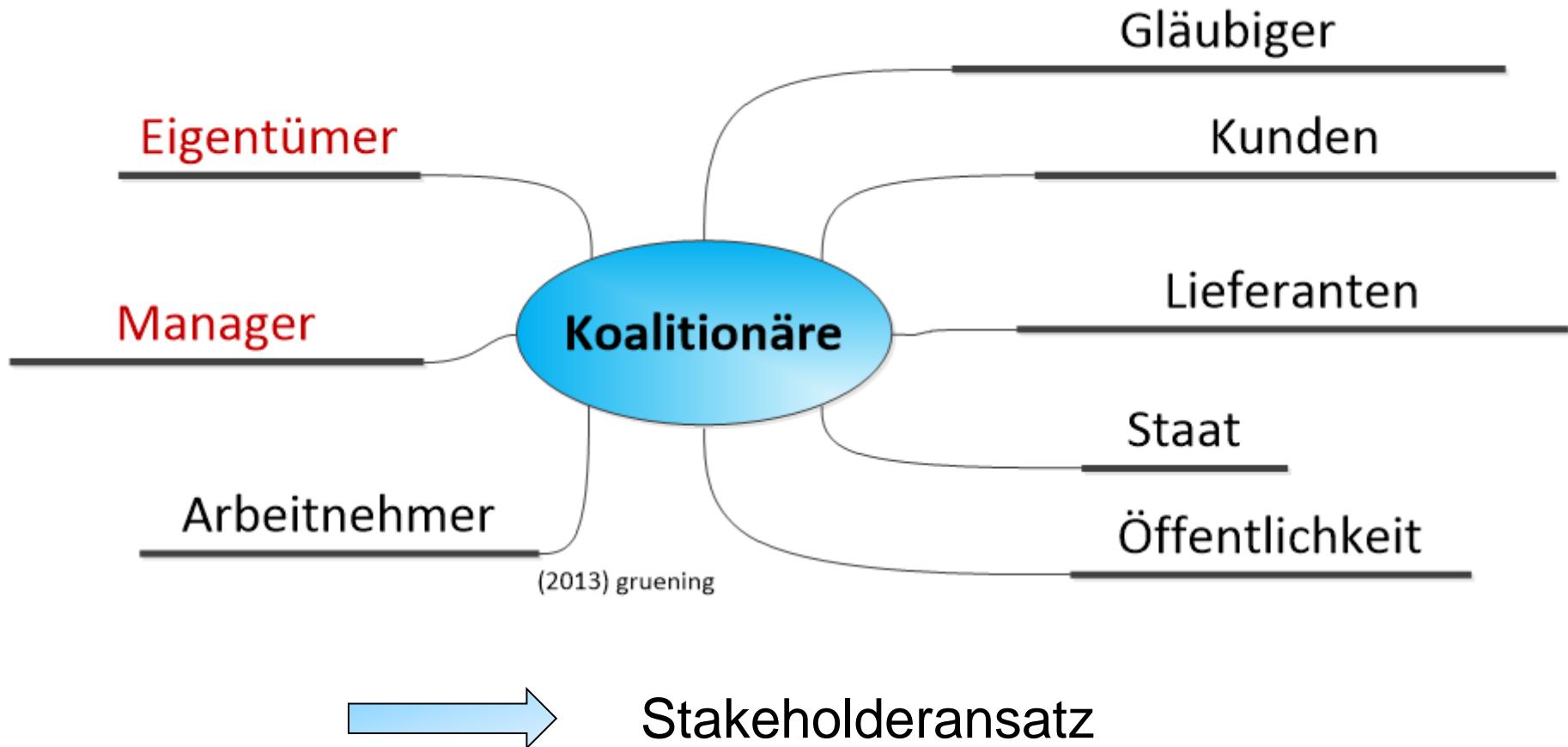
Koalitionsmodell (1)

Erweiterung der Sicht auf ein Unternehmen über das Verhältnis
Kapitalgeber ↔ Manager
hinaus.



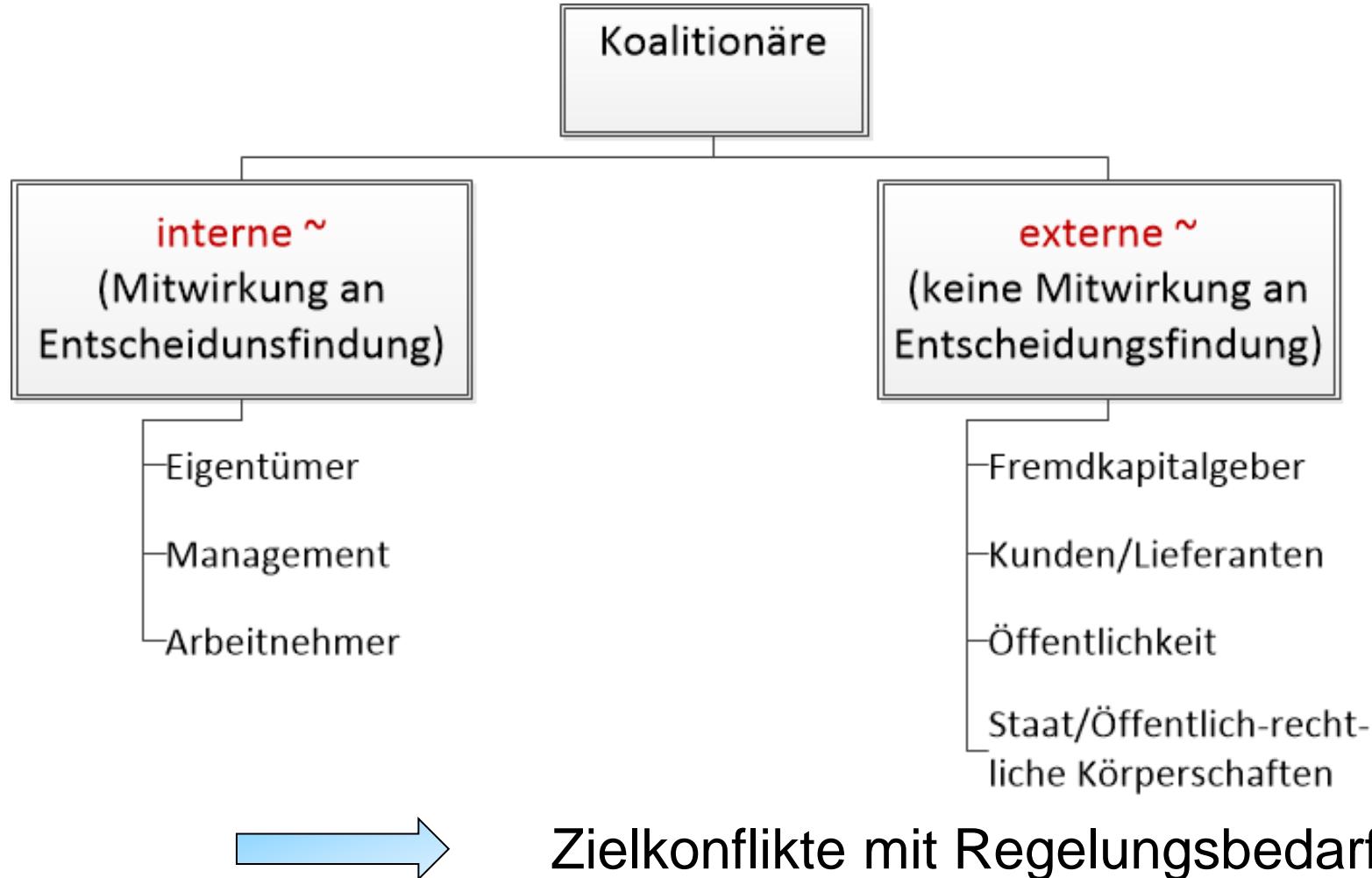
2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

Koalitionsmodell (2)



2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

Koalitionsmodell (3)



2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

Koalitionsmodell (4)

| Regelungskomplex | Regelungsrahmen |
|--|---|
| Unternehmen ↔ externe Koalitionäre | <ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsrecht• Wettbewerbsrecht• Ordnungsrecht |
| Unternehmen ↔ Gesellschafter Gesellschafter ↔ Gesellschafter (Haftung, Außenvertretung, Weisungsbefugnis, Kapitaleinlage/-entnahme, Gewinnverteilung/-entnahme) | <ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsrecht regelt Außenverhältnis stringent• Innenverhältnisse weitgehend offen (lediglich dispositiv genormt) |
| Geschäftsleitung ↔ Unternehmen | <ul style="list-style-type: none">• Informations-/Kontrollrechte• Ausschüttung/Erhöhung des Eigenkapitals |
| Unternehmen ↔ Arbeitskräfte | <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsrecht• Mitbestimmungsrecht |

2. Unternehmenstypologie: Unternehmensverfassung

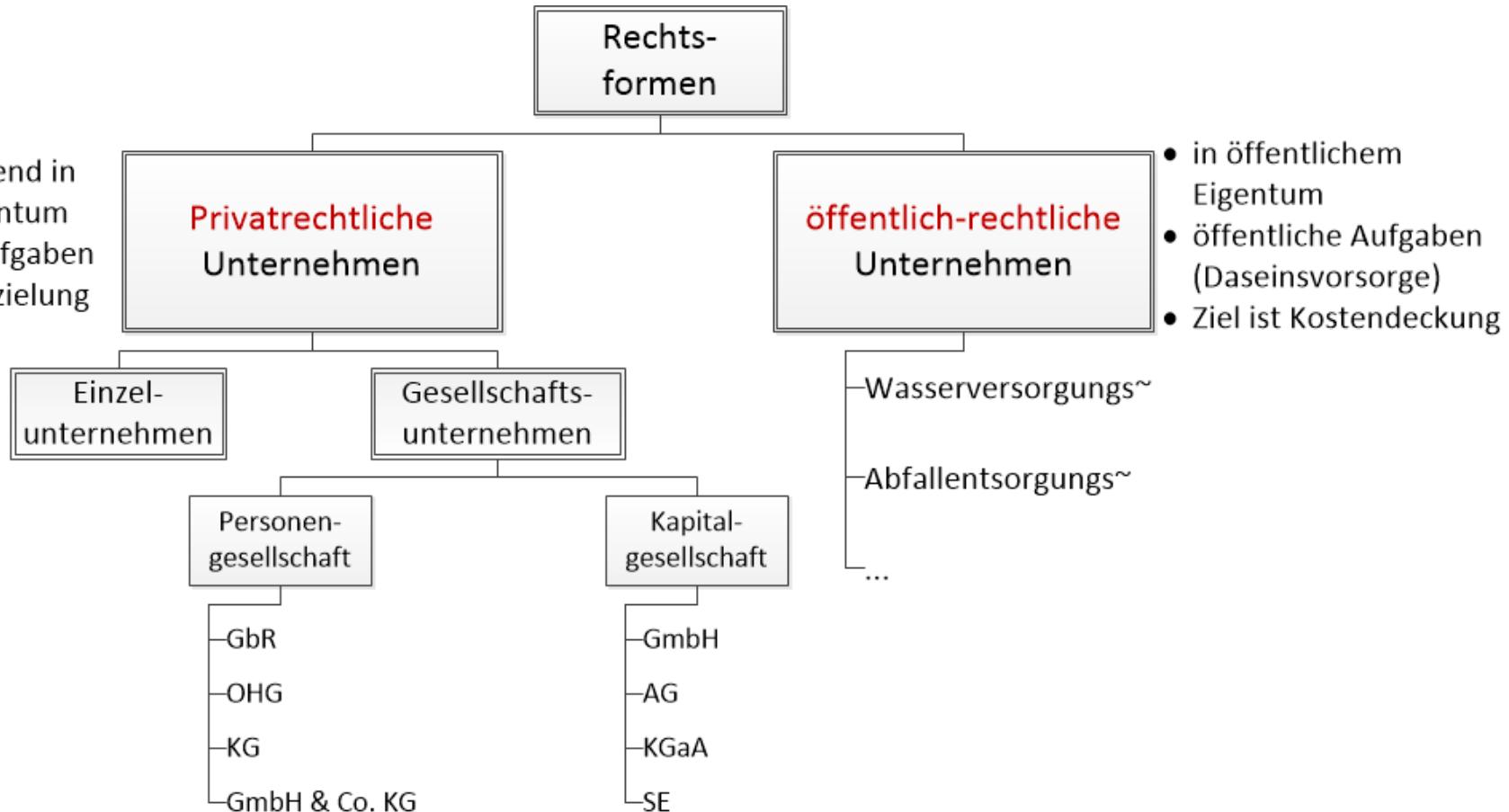
Fazit:

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

2. Unternehmenstypologie: Rechtsformen

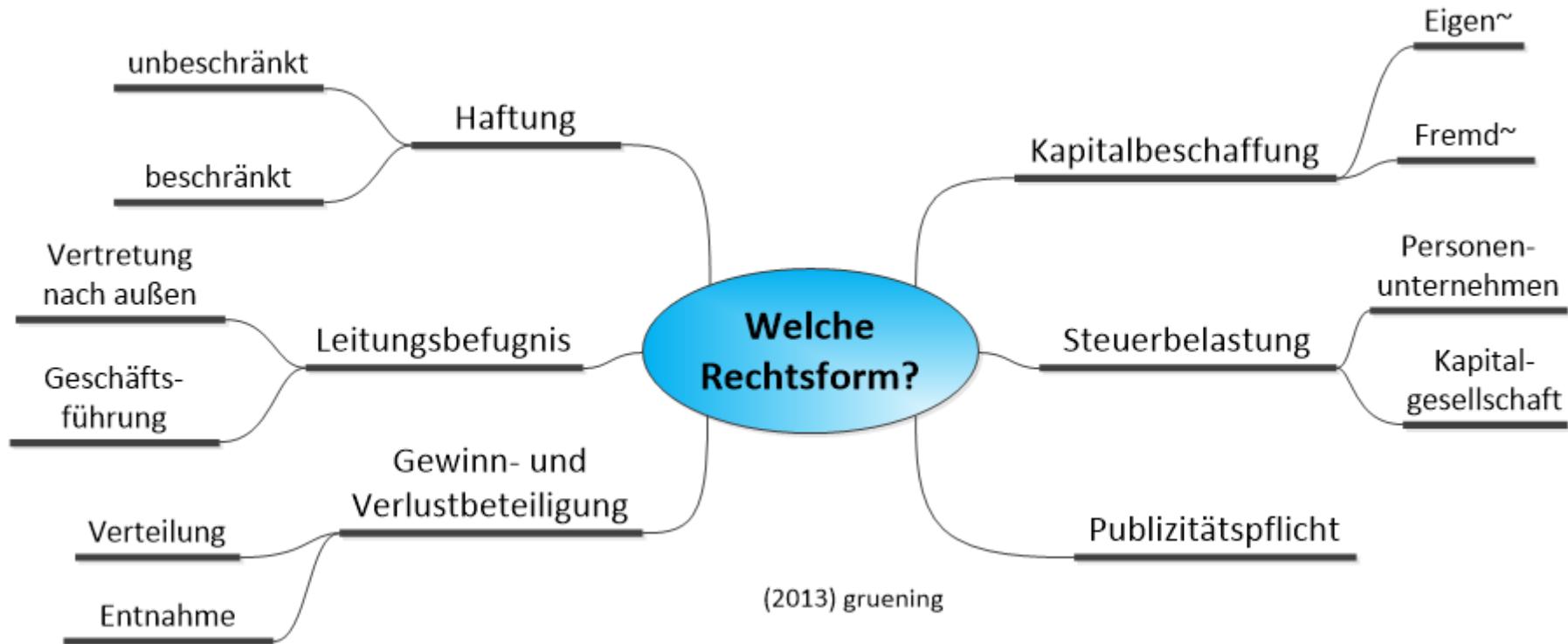
Überblick der Rechtsformen

- Überwiegend in Privateigentum
- private Aufgaben
- Gewinnerzielung



Rechtsformen

Entscheidungskriterien für eine Rechtsform



Rechtsformen: Einzelunternehmen (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 style="list-style-type: none">• EK ist beschränkt durch Privatvermögen des Untern.• Kapitalerweiterung ist möglich durch<ul style="list-style-type: none">• Einlagen• Nichtentnahme erzielter Gewinne• Aufnahme eines stillen Gesellschafters |

Rechtsformen: Einzelunternehmen (2)

| Kriterium | Beschreibung |
|--------------------|---|
| Steuerbelastung | Unternehmer ist als Person ESt-pflichtig |
| Publizitätspflicht | Eintrag ins Handelsregister ist <ul style="list-style-type: none">• unter best. Voraussetzungen Pflicht (Istkaufmann)• sonst freiwillig möglich (Kannkaufmann) |
| Sonderform | Stille Gesellschaft: <ul style="list-style-type: none">• finanzielle Beteiligung einer weiteren Person (stiller Gesellschafter)• nach außen nicht erkennbar |
| Bedeutung | <ul style="list-style-type: none">• zahlenmäßig größter Anteil aller Rechtsformen (70%)• 10% Anteil an Leistungserbringung |

Rechtsformen: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (1)

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|-------------------|---|
| Charakteristik | vertraglicher Zusammenschluss natürlicher oder juristischer Personen für gemeinsam verfolgten Zweck |
| Gründung | <ul style="list-style-type: none">• formloser Gesellschaftsvertrag• endet mit Zweckerreichung |
| Leitungsbefugnis | |
| nach außen | <ul style="list-style-type: none">• im Gesellschaftsvertrag festgelegt• sonst wie Geschäftsführung |
| nach innen | <ul style="list-style-type: none">• alle Gesellschafter gemeinsam• Gesellschaftsvertrag kann Geschäftsführung an einen oder mehrere Gesellschafter übertragen |
| Haftung | <ul style="list-style-type: none">• Gesellschafter persönlich und gesamtschuldnerisch• gesetzlich nicht abschließend geregelt → komplizierte Einzelrechtssprechung |

Rechtsformen: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) (2)

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

Rechtsformen: Offene Handelsgesellschaft (OHG) (1)

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

Rechtsformen: Offene Handelsgesellschaft (OHG) (2)

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

Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (1)

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

Rechtsformen: Kommanditgesellschaft (KG) (2)

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

Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (1)

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

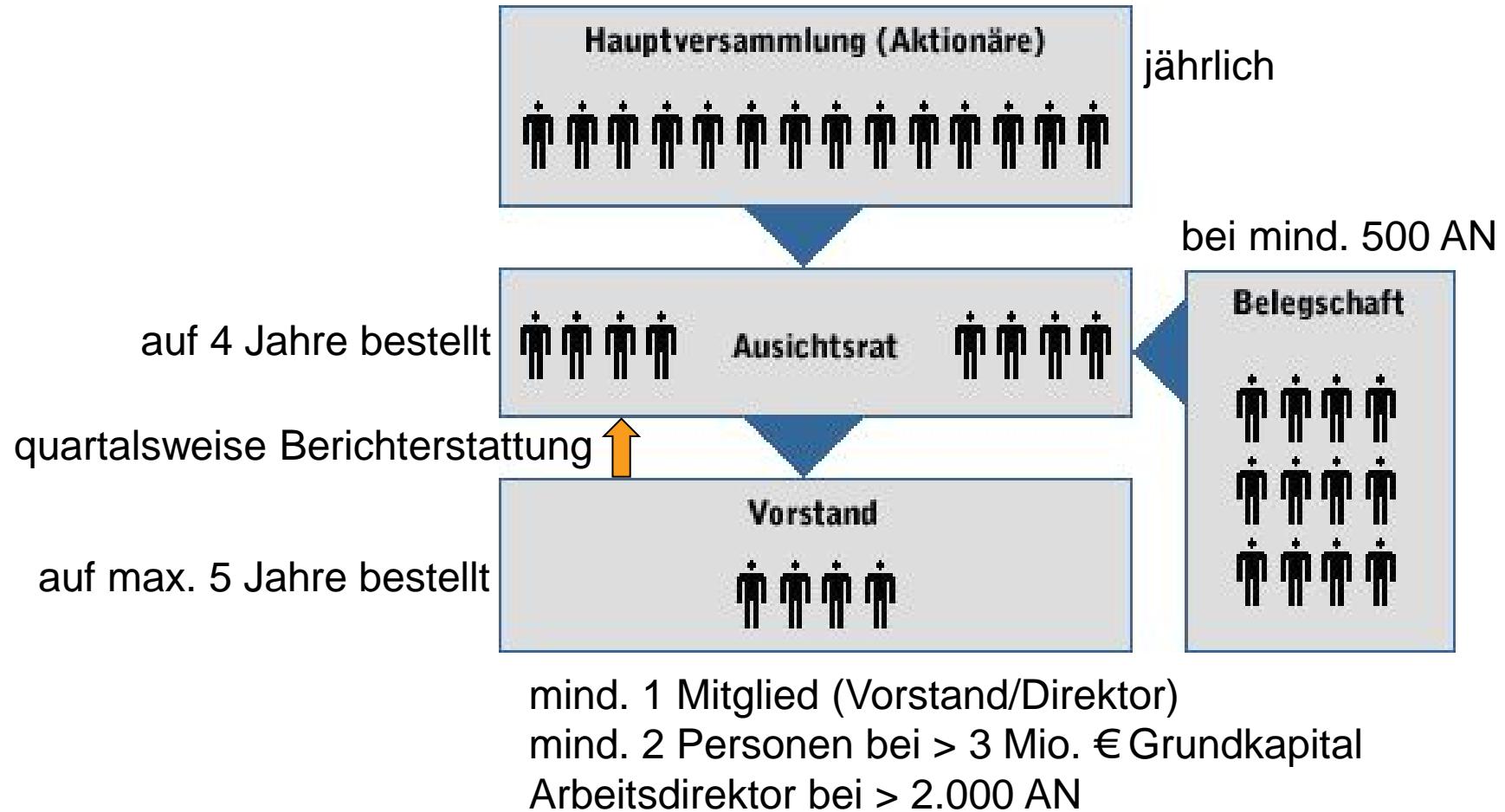
Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (2)

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

Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (3)

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

Rechtsformen: Aktiengesellschaft (AG) (4)



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

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

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

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

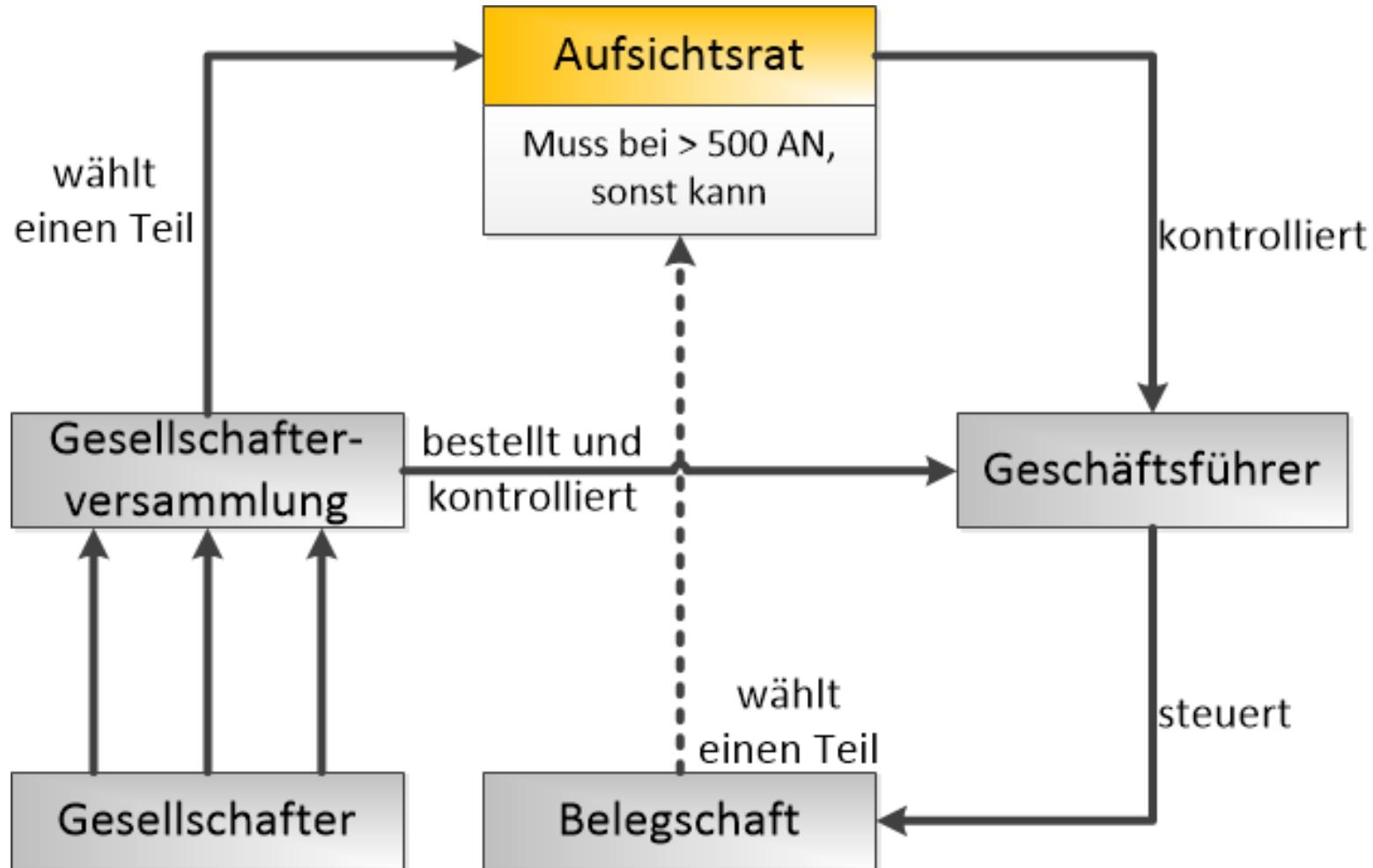
Rechtsformen: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (2)

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

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

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

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



Rechtsformen: GmbH & Co. KG (1)

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

Rechtsformen: GmbH & Co. KG (2)

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

Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (1)

| Merkmal/Kriterium | Beschreibung |
|---------------------|---|
| Charakteristik | <ul style="list-style-type: none">• Mischform aus KG und AG• Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) mit<ul style="list-style-type: none">• mind. einem Komplementär (natürliche/seit 1997 auch juristische Person) als unbeschränkt haftendem Gesellschafter und• mehreren Kommanditaktionären mit in Aktien zerlegtem Kapitalanteil als Teilhafter• Komplementär kann durch Aktieneinlage gleichzeitig Kommanditaktionär sein (Stimmrecht in HV)• Firma mit Zusatz KGA o. sinngemäß |
| Komplementäreinlage | <ul style="list-style-type: none">• Vermögenseinlage auf Grundkapital (Aktien)• freies Gesellschaftskapital (außerhalb Grundkapital)• gemischt |
| Gründung | <ul style="list-style-type: none">• Gesellschaftsvertrag (Satzung), von mind. 5 Personen festgestellt |

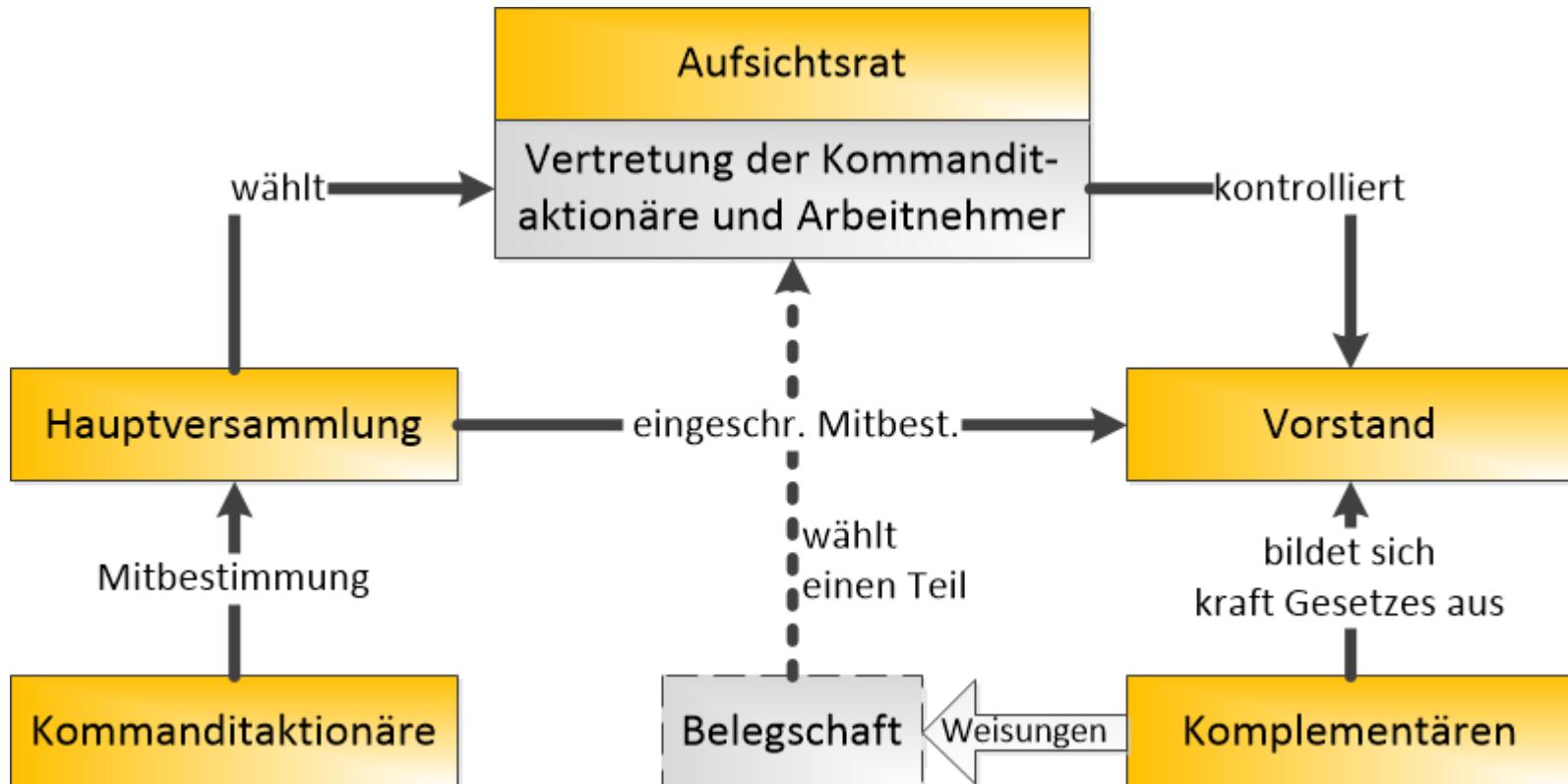
Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (2)

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

4 Das Unternehmen

Rechtsformen: Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) (3)

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



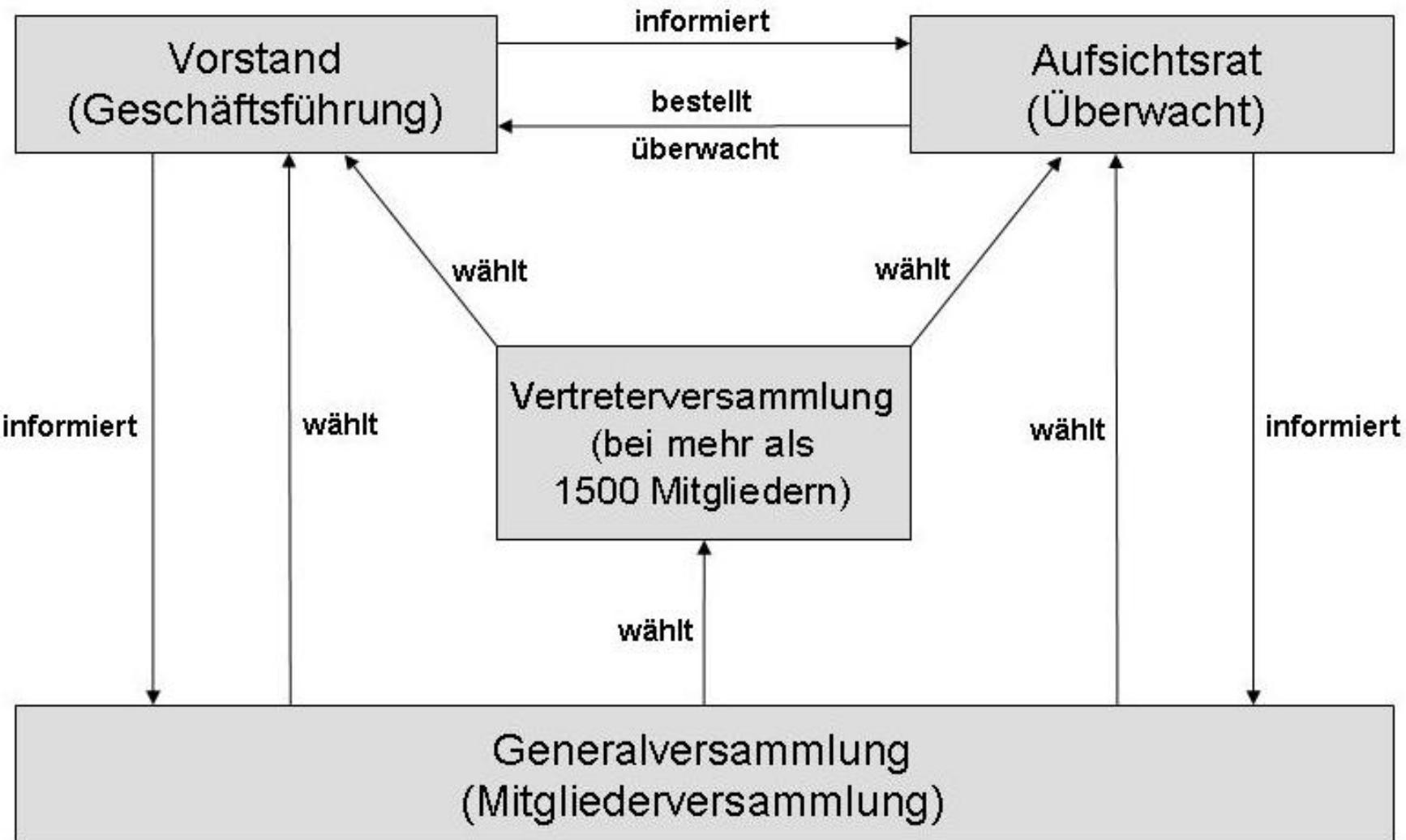
Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (1)

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

Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (2)

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

Rechtsformen: Genossenschaft (eG) (3)



Rechtsformen: Rückblick Unternehmensverfassung

Selbstorganschaft vs. Fremdorganschaft

Selbstorganschaft: Eigentum und Führung fallen zusammen.

Fremdorganschaft: Eigentum und Führung sind getrennt.

OHG

(Beispiel für Selbstorganschaft)

Alle Eigentümer (Gesellschafter) führen das Unternehmen gemeinsam.

AG

(Beispiel für Fremdorganschaft)

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

Vorstand führt die Gesellschaft eigenverantwortlich.

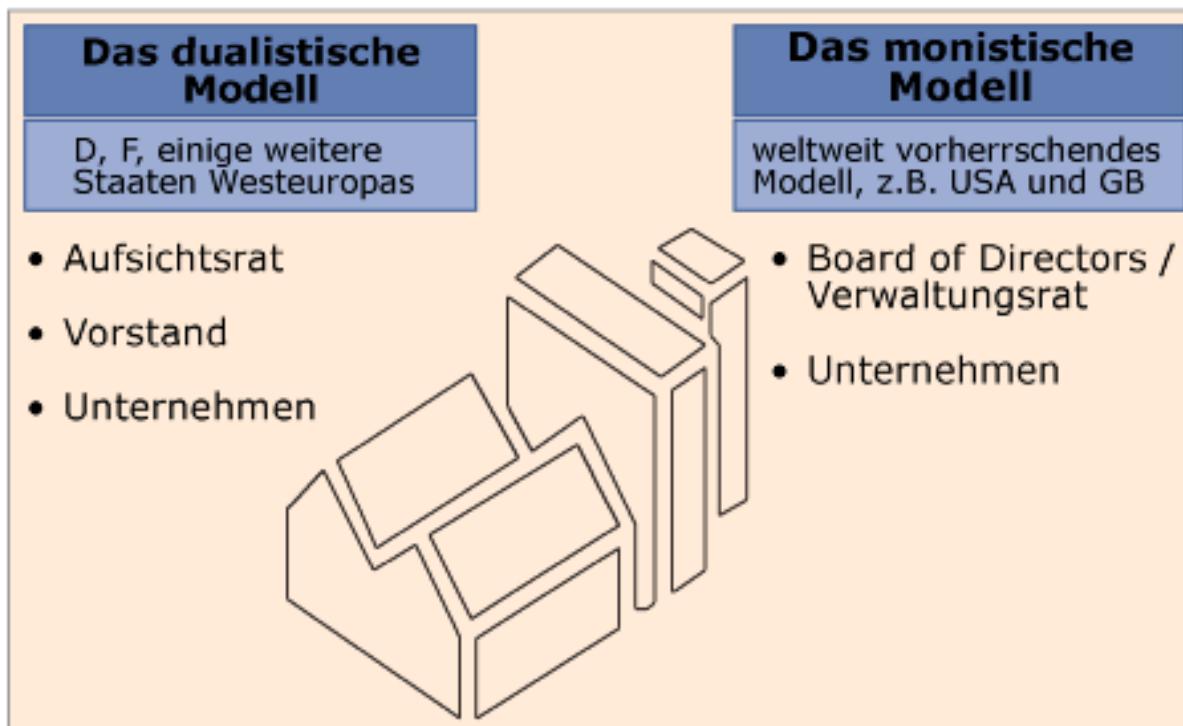
Rechtsformen: Rückblick Unternehmensverfassung

Fremdorganschaft: dualistisches vs. monistisches System

4managers»»

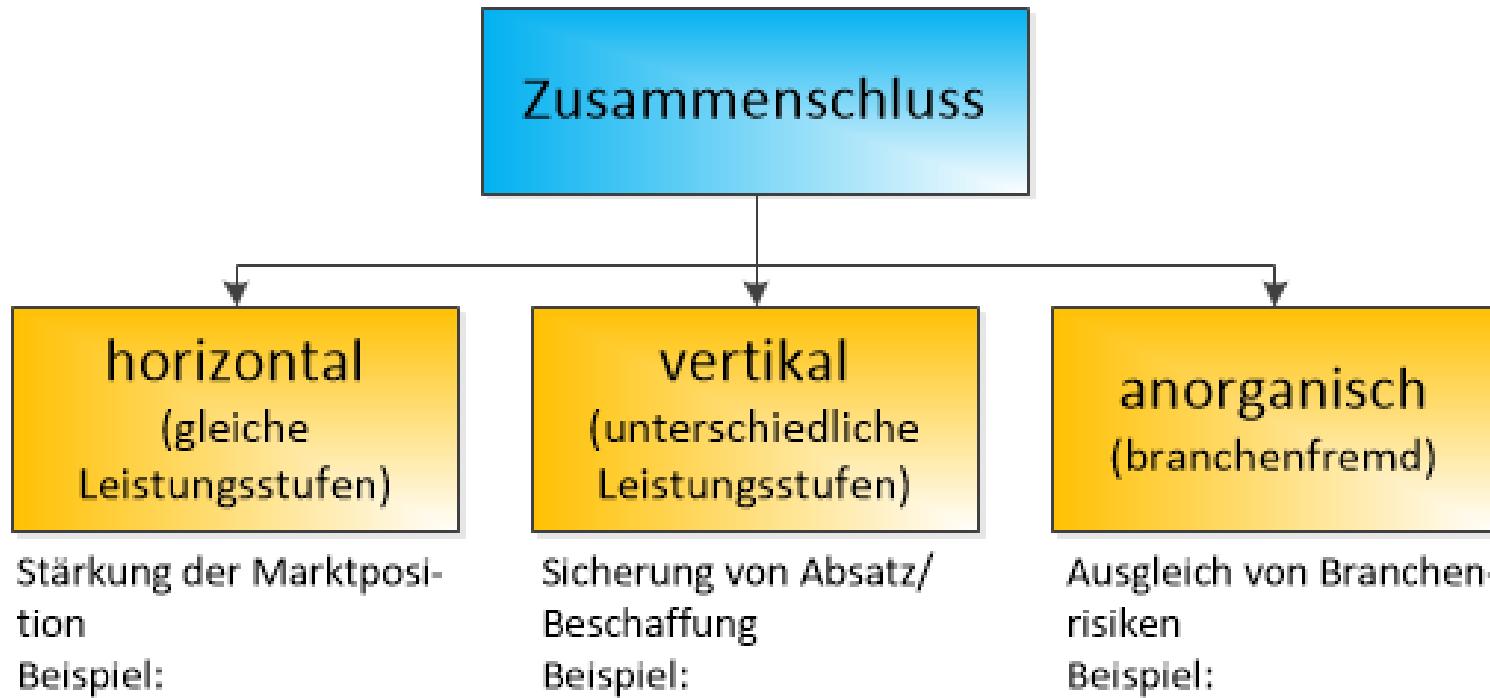
Damit aus Strategien Handeln wird

Die zwei Modelle der Unternehmenskontrolle



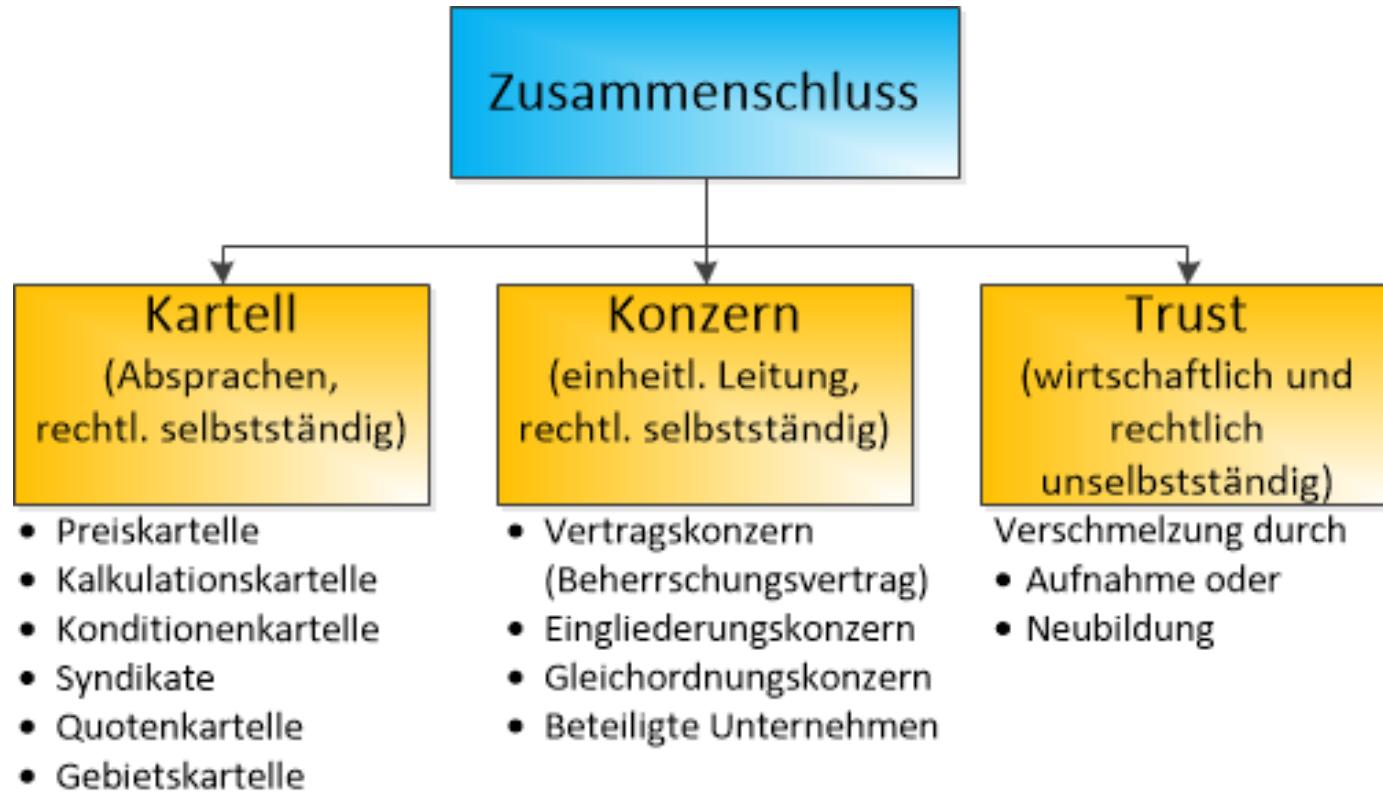
3. Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung nach Leistungszusammenhang



3. Unternehmenszusammenschlüsse

Gliederung nach Rechtsstatus



3. Unternehmenszusammenschlüsse

SÄCHSISCHE ZEITUNG

04.09.2014

Infineon muss 83 Millionen Euro Strafe zahlen

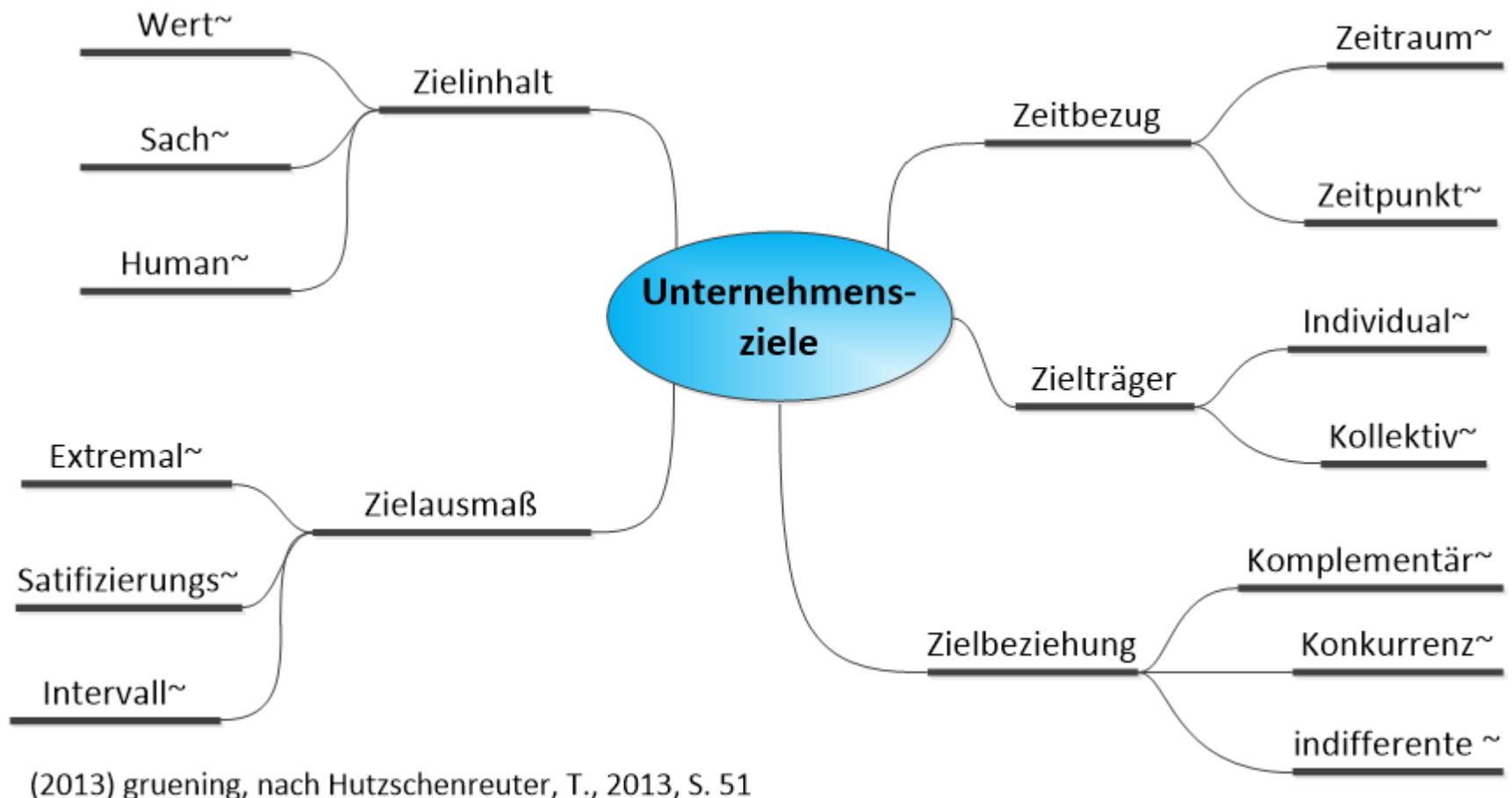
Brüssel. Die EU-Kommission hat zum Schlag gegen vier Chiphersteller ausgeholt. Die Unternehmen sollen unerlaubte Absprachen getroffen haben. Brüssel verhängt deshalb saftige Geldbußen. Die Firmen wollen sich zum Teil dagegen wehren.

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.

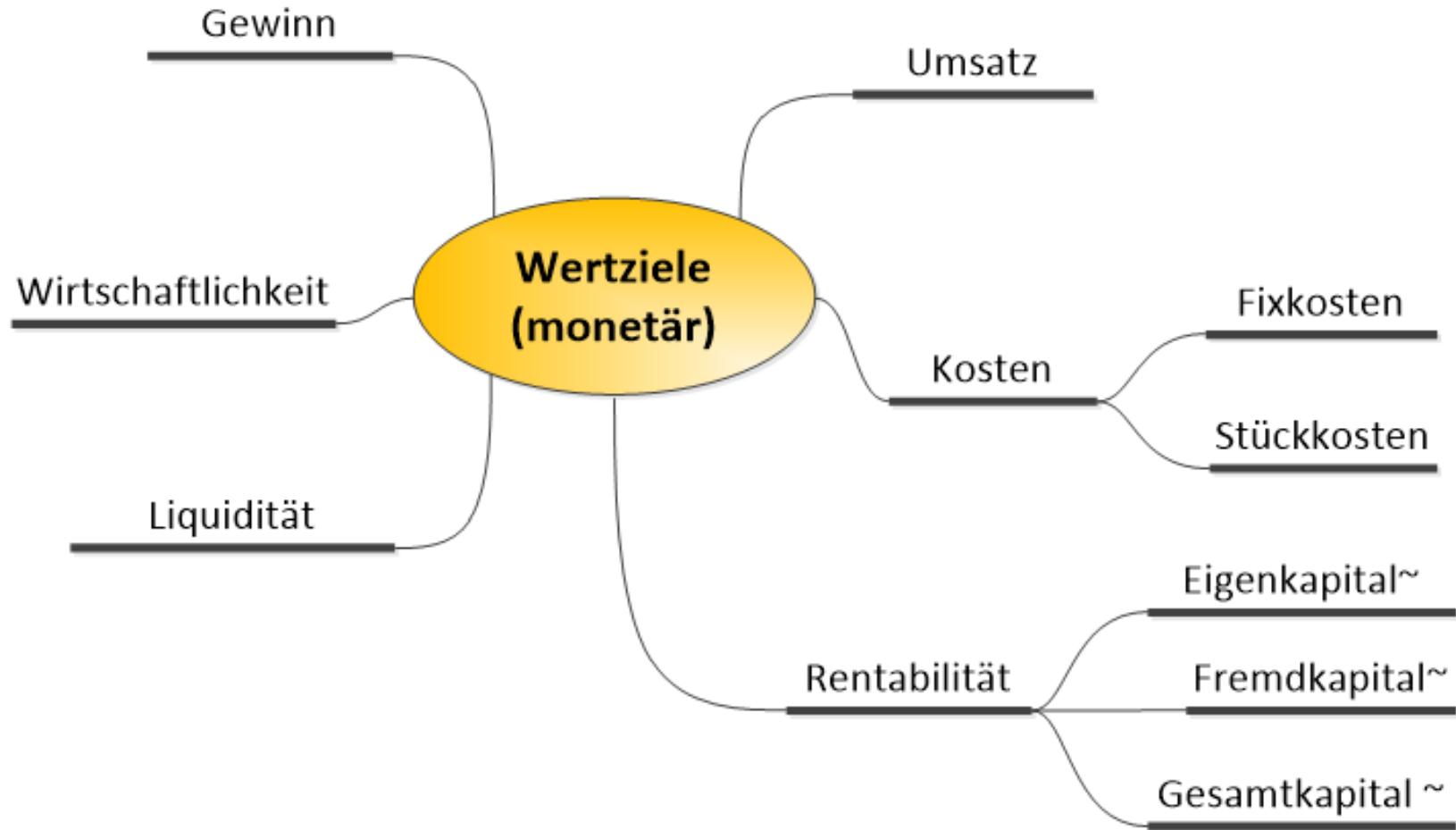
Renesas wurde die Buße erlassen, weil das Unternehmen die EU-Kommission auf das unterstellte Kartell zuerst aufmerksam machte. Auch im Fall von Samsung ließ die Kommission Milde walten und ermäßigte die Geldbuße um 30 Prozent auf knapp 35,12 Millionen Euro, weil das Unternehmen nach Angaben der Behörde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

4. Unternehmensziele



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

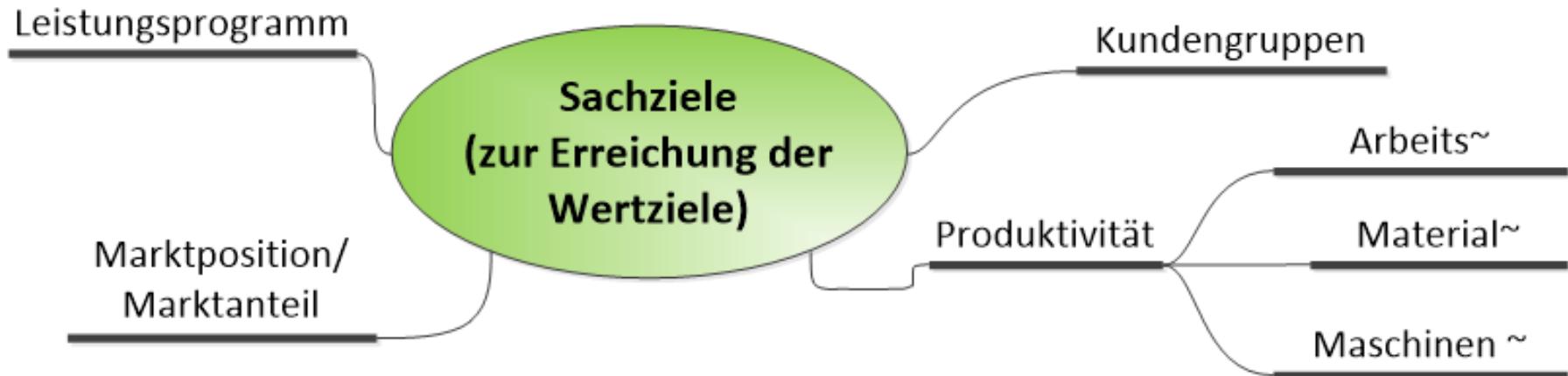
4. Unternehmensziele: Wertziele



4. Unternehmensziele: Wertziele

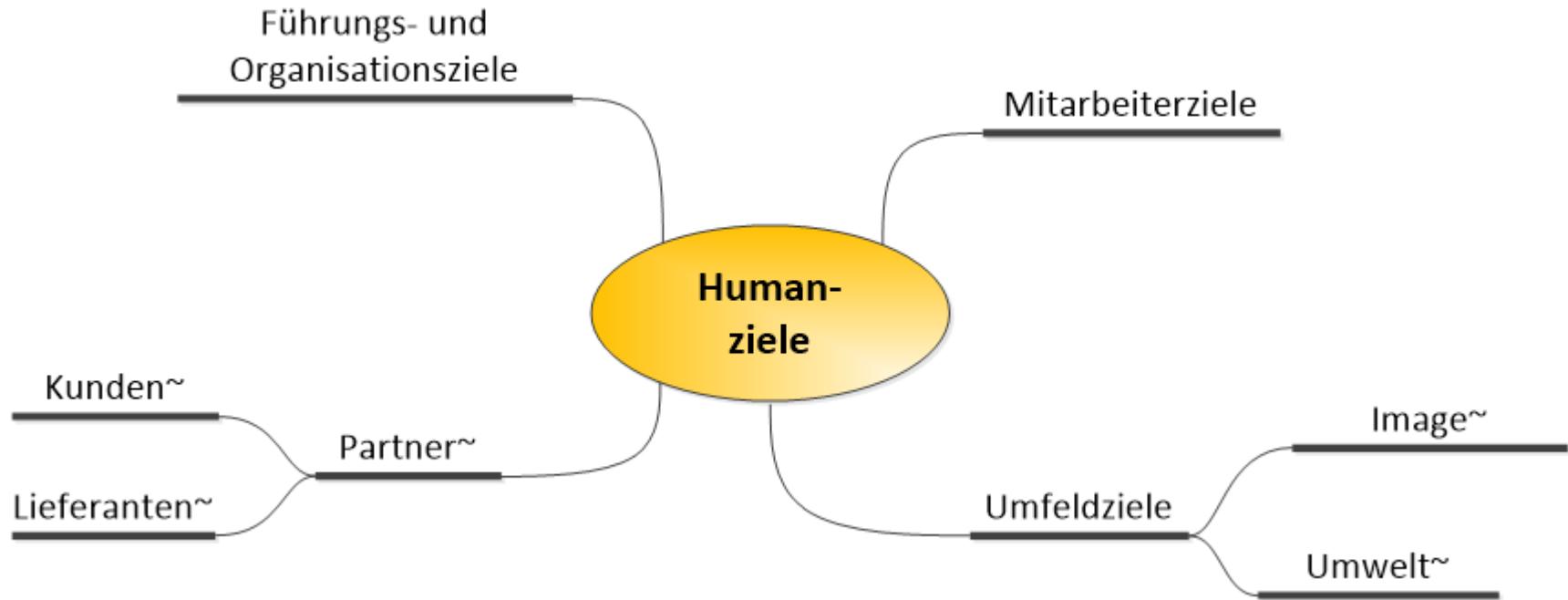
| Kategorie | Kenngroße | Bestimmung |
|---------------------|---------------------------|---|
| Gewinn | operativer Gewinn | $= \text{Umsatz} - \text{Kosten}$ |
| Wirtschaftlichkeit | Wirtschaftlichkeit | $= \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$ |
| Rentabilität | Umsatzrentabilität | $= \frac{\text{Gewinn} \cdot 100\%}{\text{Umsatz}}$ |
| | Eigenkapitalrentabilität | $= \frac{\text{Gewinn} \cdot 100\%}{\text{Eigenkapital}}$ |
| | Gesamtkapitalrentabilität | $= \frac{(\text{Gewinn} + \text{FK_Zinsen}) \cdot 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$ |
| relative Liquidität | 1. Grades | $= \frac{\text{liquide Mittel} \cdot 100\%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ |
| | 2. Grades | $= \frac{(\text{liquide Mittel} + \text{Ford. LL}) \cdot 100\%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ |
| | 3. Grades | $= \frac{\text{Umlaufvermögen} \cdot 100\%}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$ |

5. Unternehmensziele: Sachziele

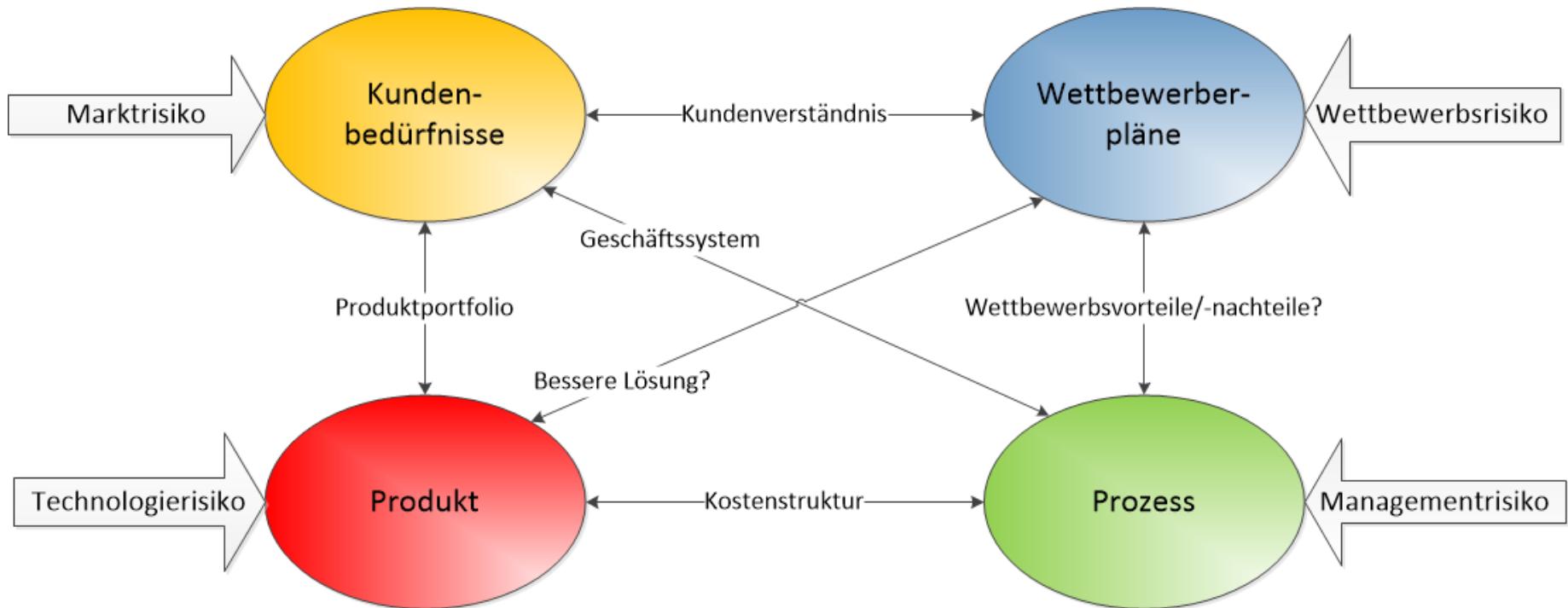


| Kategorie | Kenngröße | Bestimmung |
|---------------|------------------------|--|
| Produktivität | | $= \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$ |
| | Arbeitsproduktivität | $= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstunden}}$ |
| | Materialproduktivität | $= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$ |
| | Maschinenproduktivität | $= \frac{\text{Erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$ |

4. Unternehmensziele: Humanziele



5. Unternehmensrisiken



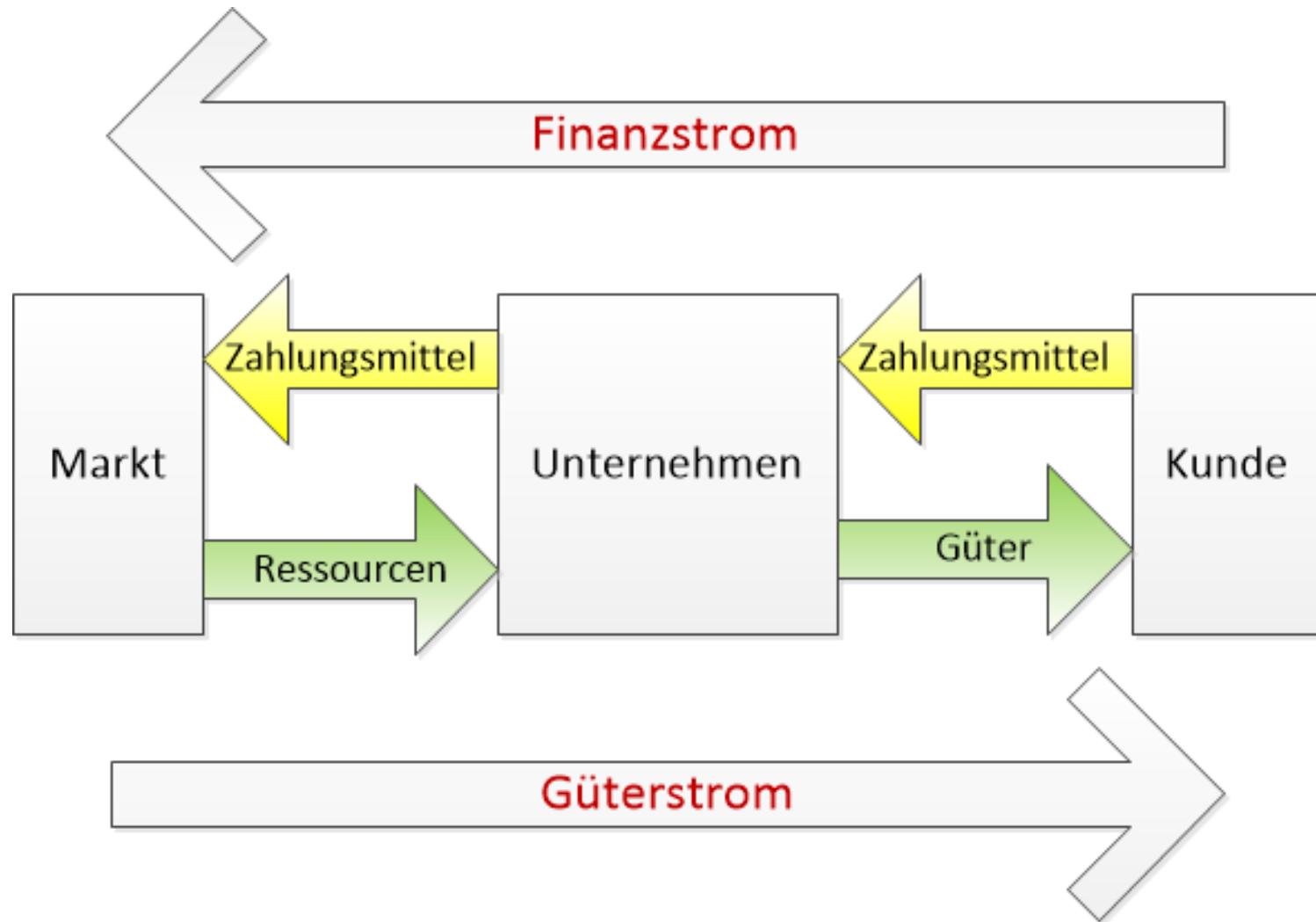
vgl. Hutzschenreuther, T., 2013, S. 35

Gliederung

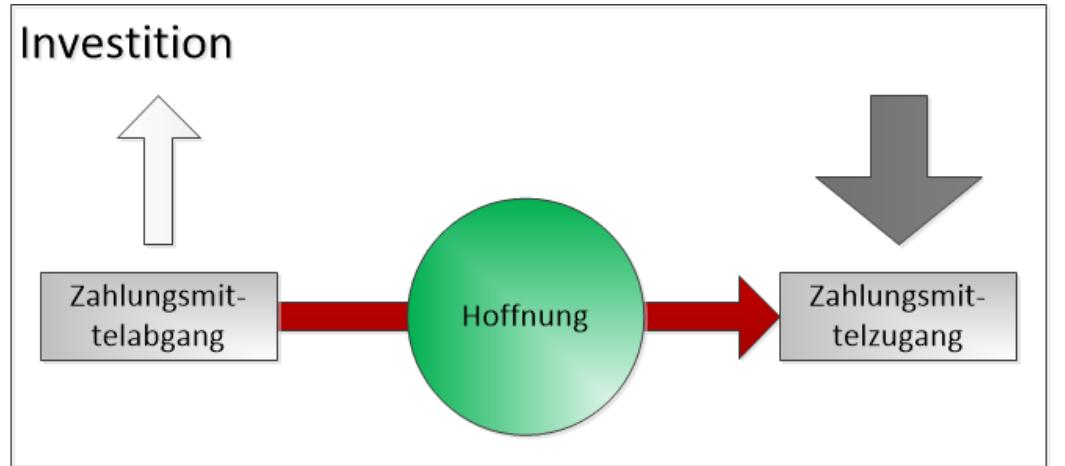
1. Grundlagen, Begriffe
2. Finanzierungsarten
3. Finanzrechnung, Finanzplanung
4. Grundsätze der Finanzierung
5. Finanzkennzahlen
6. Investitionsarten
7. Investitionsrechnung



1. Grundlagen: Wirtschaftskreislauf

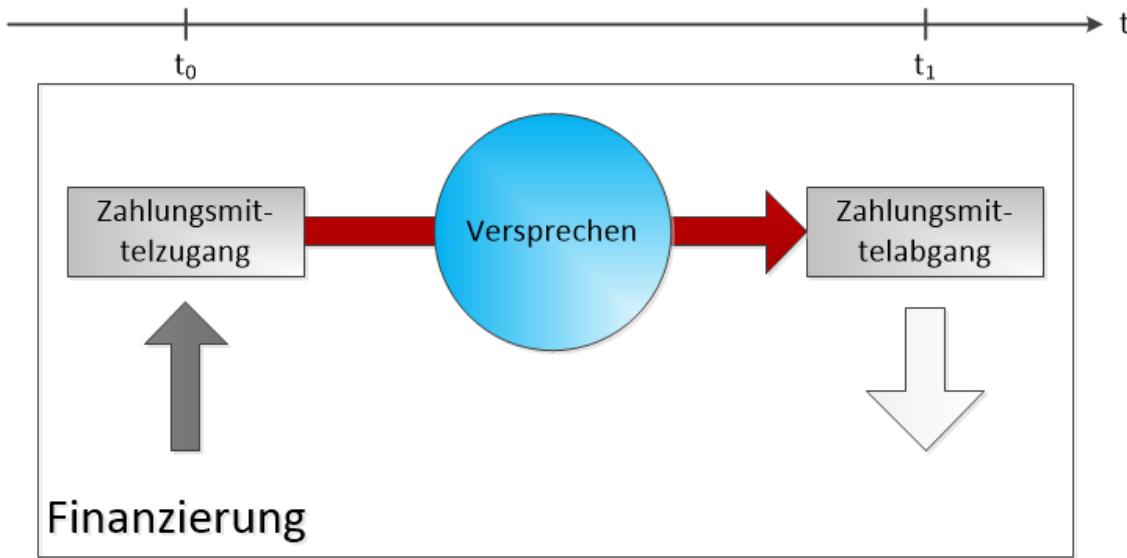


1. Grundlagen: Die zwei Seiten einer Medaille



Zahlungsmittelabgang für die Beschaffung von Ressourcen zur langfristigen Sicherung der Leistungserstellungsprozesse

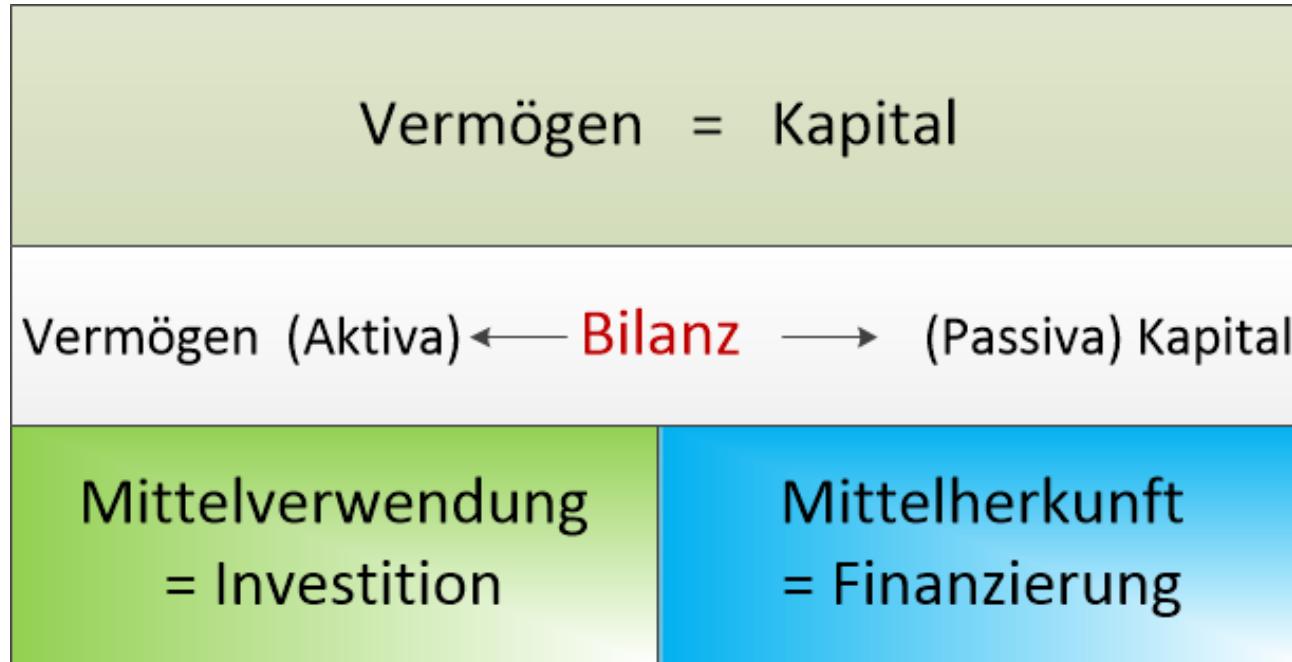
= Verwendung liquider Mittel



Zahlungsmittelzugang für die Beschaffung von Ressourcen zur langfristigen Sicherung der Leistungserstellungsprozesse

= Bereitstellung liquider Mittel

1. Grundlagen: Vermögen und Kapital

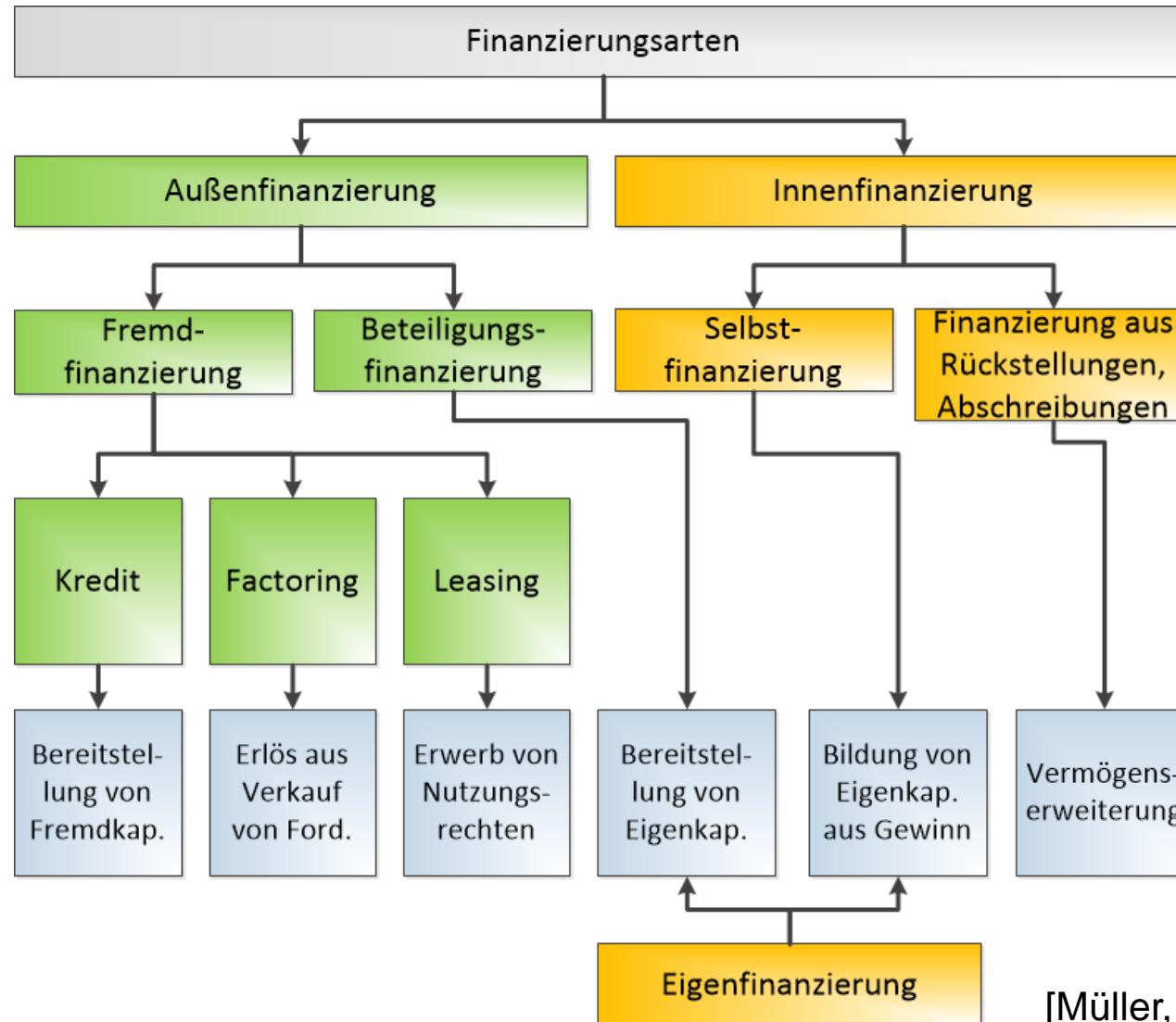


Vermögen: Gesamtheit aller Güter und Zahlungsmittel im Unternehmen (konkrete Gestalt des Kapitals)

Kapital: Abstrakter Gegenwert des Vermögens

Beispiele für Vermögen und Kapital?

2. Finanzierungsarten



[Müller, 2012, S. 437]

2. Finanzierungsarten: Beteiligungsfinanzierung

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

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

2. Finanzierungsarten: Beteiligungsfinanzierung der AG (1)

| Begriff | Erläuterung |
|--|--|
| Kapitalerhöhung gegen Einlagen | <ul style="list-style-type: none">• Emission junger Aktien• Nennbetrag geht ins gezeichnete Kapital• Agio geht in Kapitalrücklage |
| 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 Grundkapital durch HV-Beschluss → Berichtigungsaktien <ul style="list-style-type: none">• Kapitalrücklagen• gesetzliche Rücklagen• andere Rücklagen |

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.

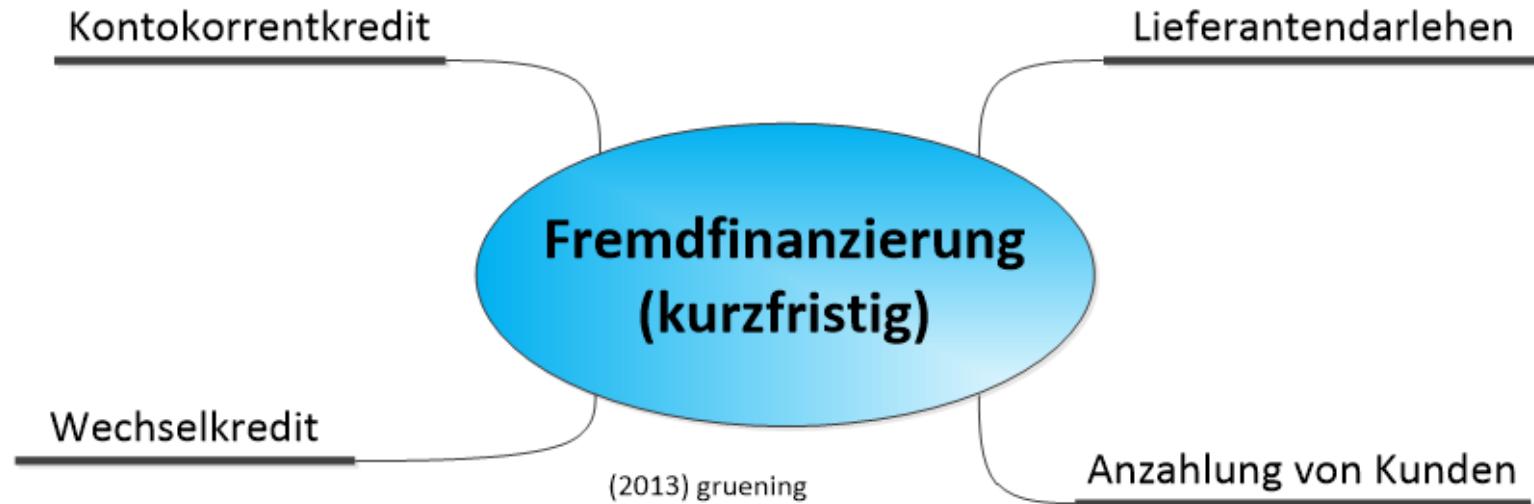
| | Vorher | Zugang | Nachher |
|----------------------------|---------------|-------------|---------------|
| Anz. Aktien | 1.600.000 St. | 400.000 St. | 2.000.000 St. |
| Ausstehende Einlagen | 0 € | 1.500.000 € | 1.500.000 € |
| Gezeichnetes Kapital | 8.000.000 € | 2.000.000 € | 10.000.000 € |
| Kapitalrücklage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

2. Finanzierungsarten: Langfristige Fremdfinanzierung

zur Erweiterung des Anlagevermögens bzw. Schuldenkonsolidierung

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

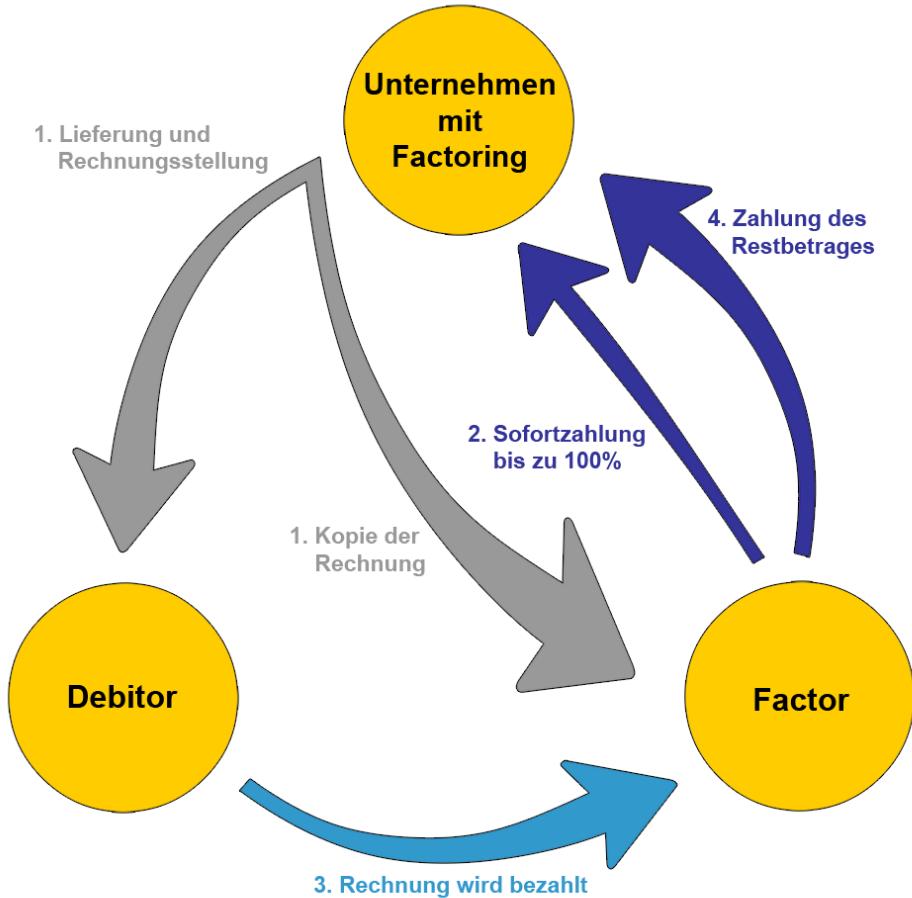
2. Finanzierungsarten: Kurzfristige Fremdfinanzierung



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

2. Finanzierungsarten: Factoring

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



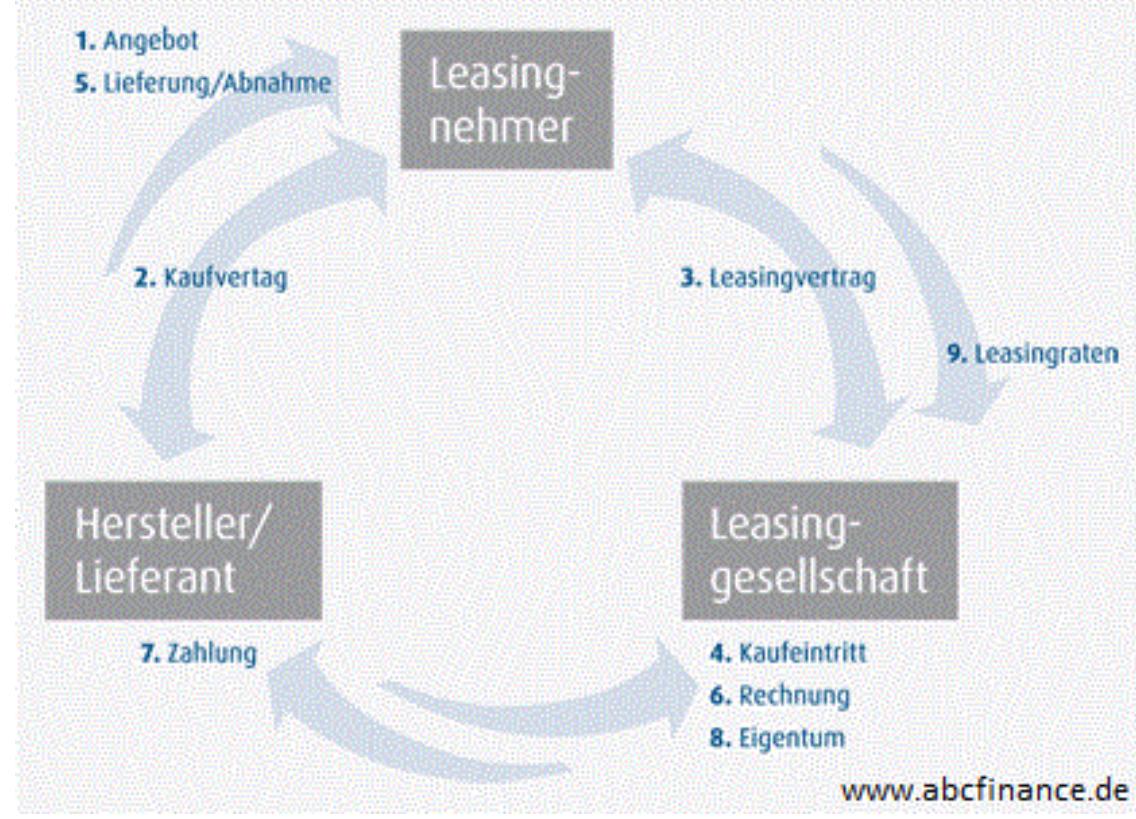
www.wikipedia.de

2. Finanzierungsarten: Leasing

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

Vorteile:

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



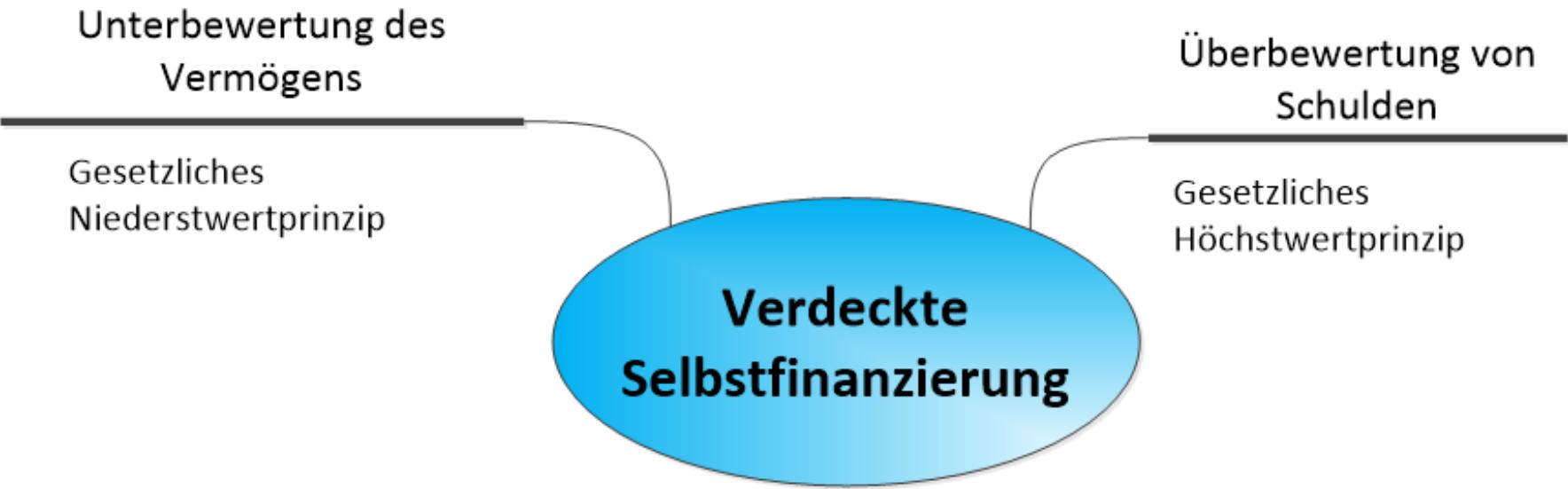
Nachteile?

2. Finanzierungsarten: Offene Selbstfinanzierung

Nicht entnommener Gewinn erhöht das Eigenkapital.

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

2. Finanzierungsarten: Verdeckte Selbstfinanzierung



Ergebnis sind nicht realisierte Gewinne (stille Reserven), die das Eigenkapital erhöhen, aber nicht in der Bilanz erscheinen.

2. Finanzierungsarten: Finanzierung aus Abschreibungen

| Abschreibungsart | Erläuterung |
|------------------------------|---|
| Bilanzielle Abschreibung | <ul style="list-style-type: none">• A Nutzung beweglicher und unbeweglicher Wirtschaftsgüter ist in der Bilanz ein Aufwand• kein Liquiditätsabfluss• Aufwand mindert Gewinn• und damit die Höhe der Steuer |
| Kalkulatorische Abschreibung | <ul style="list-style-type: none">• Unternehmer preist den Abschreibungsaufwand in seine Erzeugnisse ein.• Verkauf zu den höheren Preisen führt zu Liquiditätserhöhung. |

Verwendung von Abschreibungsrückflüssen?

- Zweck ist die Ersatzbeschaffung.
- Diese erfolgt aber zeitverzögert.
- Sofortige Verwendung der Abschreibungsrückflüsse ermöglicht Zusatzinvestitionen.

3. Finanzrechnung, Finanzplanung

| Direkte Finanzplanung/-rechnung | Indirekte Finanzplanung/-rechnung |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Zahlungsmittelanfangsbestand | Zahlungsmittelanfangsbestand |
| + Einzahlungen | + Cash-Flow |
| - Auszahlungen | - Investitionssaldo |
| | + Finanzierungssaldo |
| = Zahlungsmittelendbestand | = Zahlungsmittelendbestand |

Cash-Flow: Überschuss der Einzahlungen über die Auszahlungen einer Unternehmung

3. Finanzrechnung: Beispiel

Finanzrechnung 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 |

3. Finanzplanung: Beispiel III. Quartal

| | Juli | August | September |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------|
| AB Zahlungsmittel | -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 |
| - 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 |
| Überschuss bzw. | 25.250 | | 2.250 |
| Fehlbetrag | | -5.100 | |
| EB Zahlungsmittel | 22.250 | 17.150 | 19.400 |

4. Grundsätze der Finanzierung



4. Grundsätze der Finanzierung: Stabilität

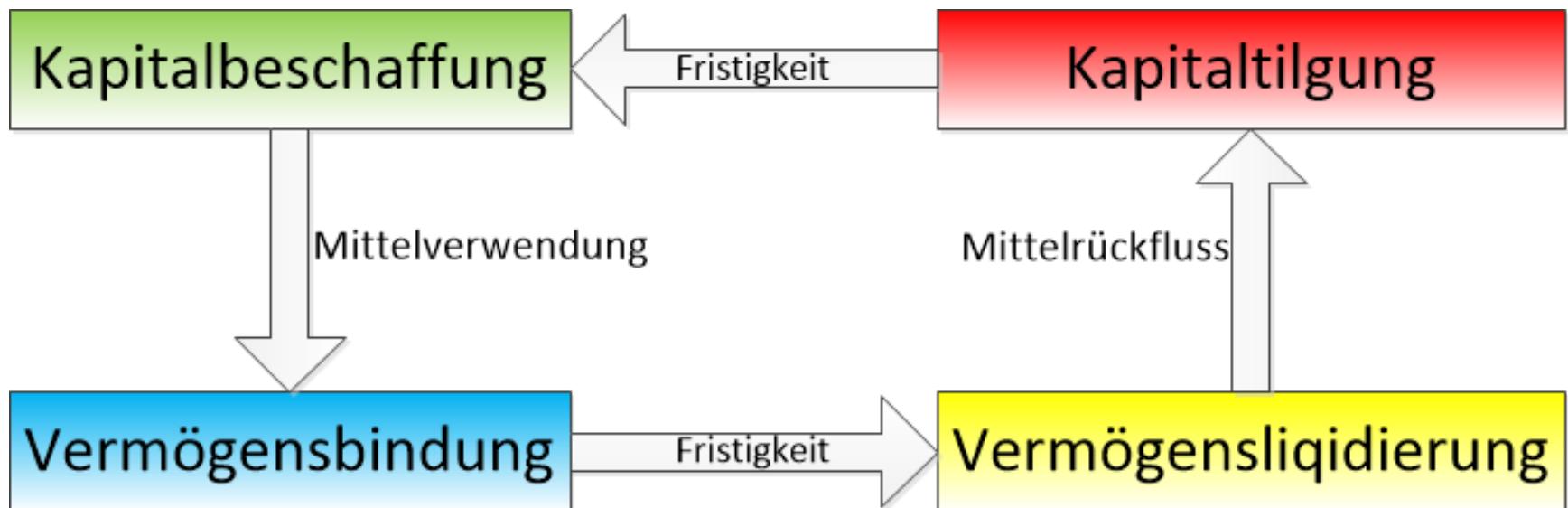
- Goldene Bilanzregel:
Langfristig gebundenes Vermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital decken.
- Risikoreiche Investitionen durch Eigenkapital finanzieren.
- Goldene Finanzierungsregel:
Übereinstimmende Fristigkeit von Mittelherkunft und Mittelverwendung fördern die Stabilität.
- Nichtausschüttung von Gewinn fördert die Stabilität.
- Überhöhte Privatentnahmen gefährden die Stabilität.

4. Grundsätze der Finanzierung: Liquidität

Unterfinanzierung → Einengung der unternehmerischen Entscheidung

Überfinanzierung → Überhöhte Kosten

Fristigkeit → Kreislauf muss „flüssig“ laufen



5. Finanzkennzahlen (1)

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

Zahlungsmittel:

Guthaben Kasse + Bank + Postscheck

monetäres Umlaufvermögen:

Zahlungsmittel + Forderungen LL + Wertpapiere

kurzfristiges Umlaufvermögen:

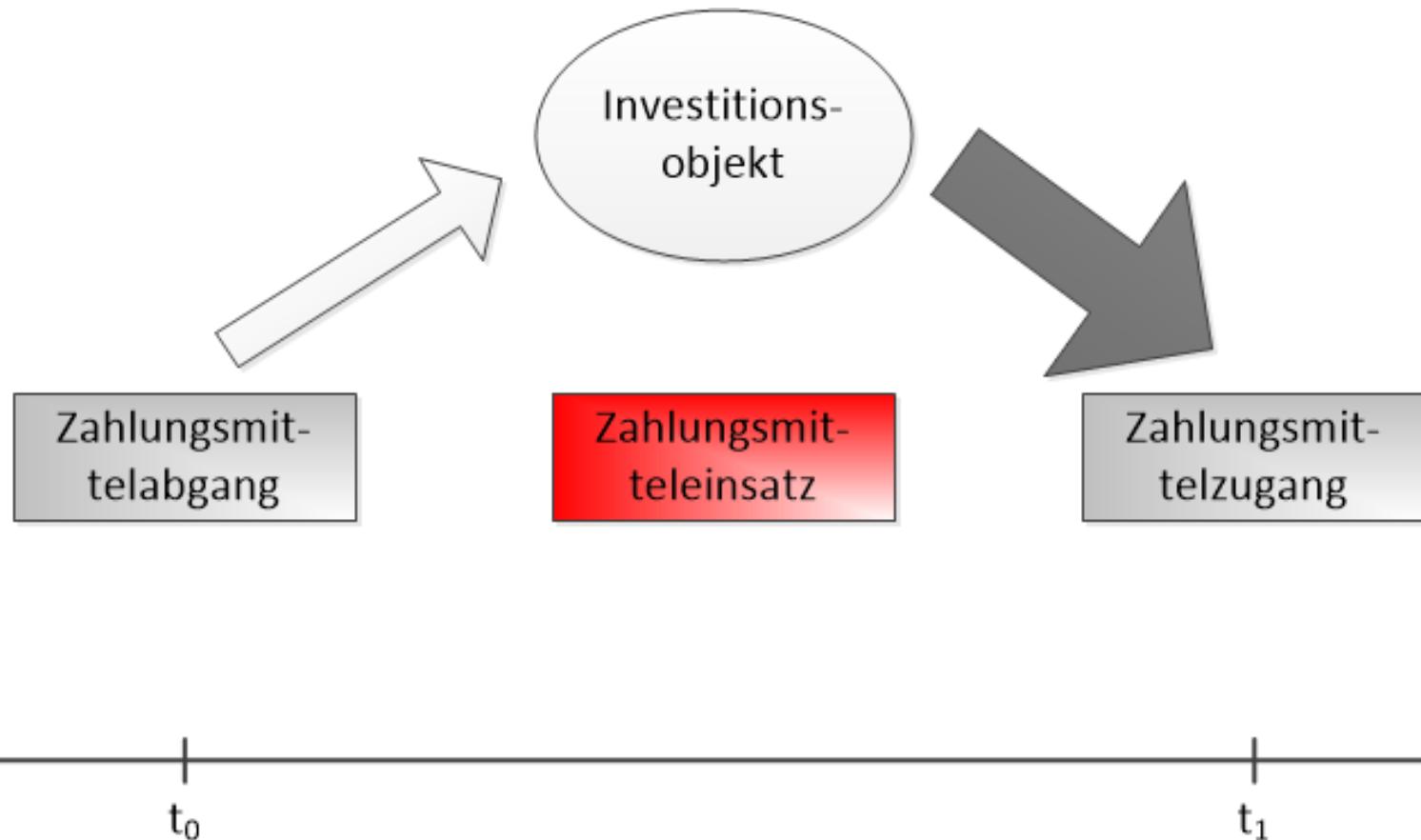
innerhalb eines Jahres liquidierbares Umlaufvermögen

5. Finanzkennzahlen (2)

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

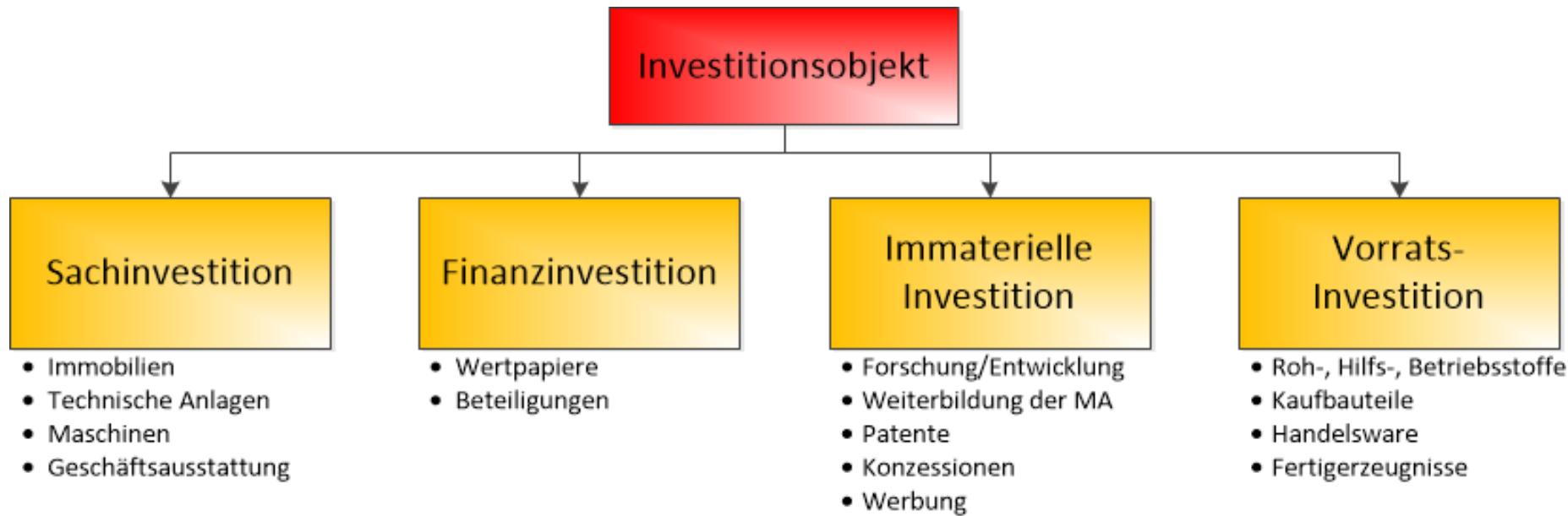
6. Investitionsarten

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



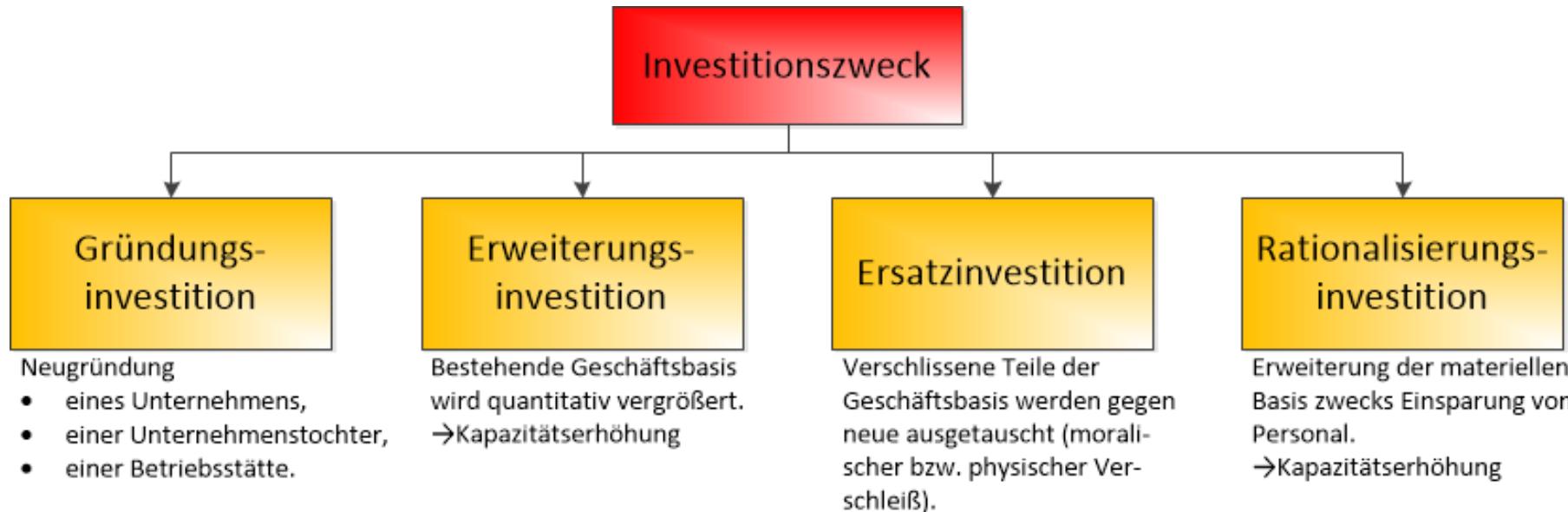
6. Investitionsarten

In was wird investiert? →
Unterscheidung nach Investitions**objekt**



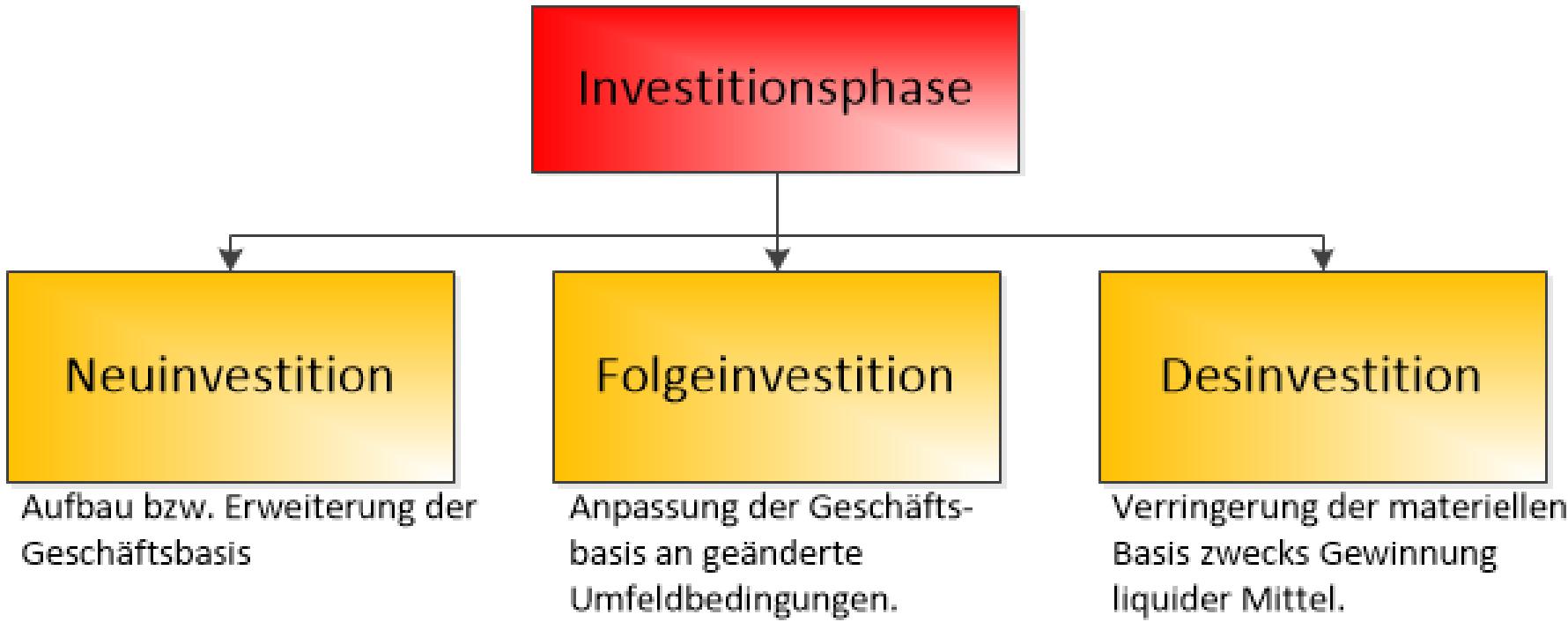
6. Investitionsarten

Zu welchem Zweck wird investiert? →
Unterscheidung nach Investitionszweck



6. Investitionsarten

In welcher Lebensphase wird investiert? →
Unterscheidung nach Investitionsphase



7. Investitionsplanung

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

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

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

[s. Wöhe, 2010, S. 525]

Planungsphase:

Zielanalyse

Problemanalyse

Alternativensuche

Wirkungsprognose

Bewertung

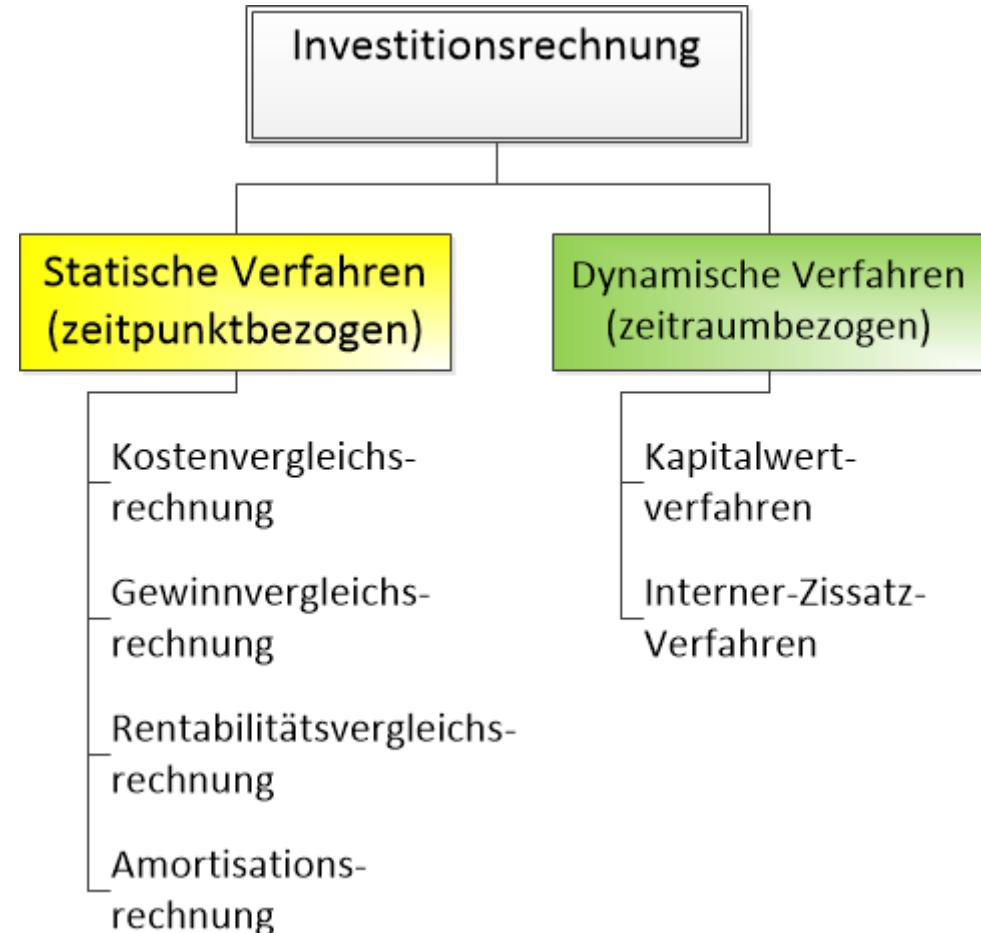
Entscheidung

→ **Investitionsrechnung**

8. Investitionsrechnung

Zielstellung: Aussage über Wirtschaftlichkeit einer Investition

- Vergleich mehrerer Investitionen untereinander
- Vorhersage über Erfolg einer Investition



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

8. Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung (2)

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

Hauptproblem:

- Erlöse bleiben unberücksichtigt.

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: = $\frac{\text{Anschaffungskosten}}{2}$

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

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_{kalk} | 0,05 | 0,05 |
| <hr/> | | |
| Erlöse E | 190.000 EUR | 200.000 EUR |
| <hr/> | | |
| Betriebskosten | | |
| Personalkosten K_{varP} | 86.000 EUR | 44.000 EUR |
| Materialkosten K_{varM} | 54.000 EUR | 54.000 EUR |
| Fixe Betriebskosten K_{fix} | 15.000 EUR | 54.000 EUR |
| <hr/> | | |
| Kalkulatorische Abschreibungen A_{kalk} | 12.500 EUR | 28.000 EUR |
| <hr/> | | |
| Kalkulatorische Zinsen Z_{kalk} | 2.500 EUR | 7.000 EUR |
| <hr/> | | |
| Gesamtkosten K | 170.000 EUR | 187.000 EUR |
| <hr/> | | |
| Gewinn G | 20.000 EUR | 13.000 EUR |

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

8. Investitionsrechnung: Rentabilitätsvergleichsrechnung (2)

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

8. Investitionsrechnung: Amortisationsrechnung

Wie lange dauert die Amortisation einer Anschaffungsausgabe?

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

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

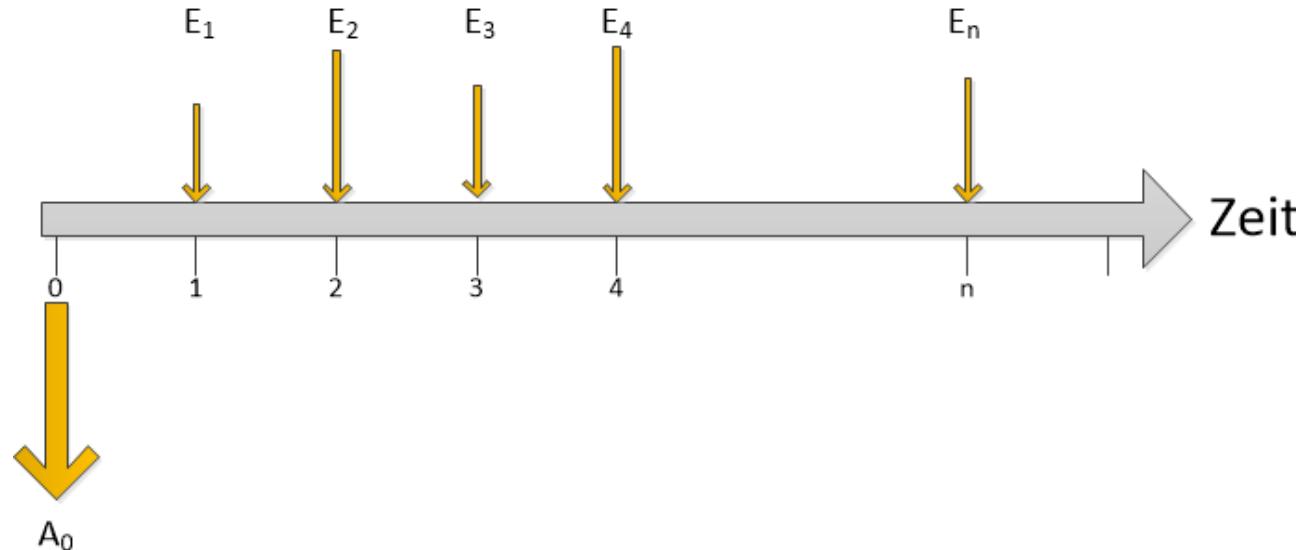
8. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (1)

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.



8. Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode (2)

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

Allgemeine Kapitalwertformel:

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

Modifizierte Kapitalwertformel:

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

K_0

Kapitalwert

A_0

Anschaffungskosten

E_t

Zufluss in der Periode t

A_t

Abfluss in der Periode t

i

Kalkulationszinssatz

L_n

Liquidationserlös (bei Verkauf des Investgutes nach Nutzungsdauer)

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 27.643 EUR 26.326 EUR 4.114 EUR | -280.000 EUR 57.143 EUR 54.422 EUR 51.830 EUR 49.362 EUR 47.012 EUR 9.402 EUR |
| Kapitalwert | 17.584 EUR | -10.829 EUR |

Gliederung

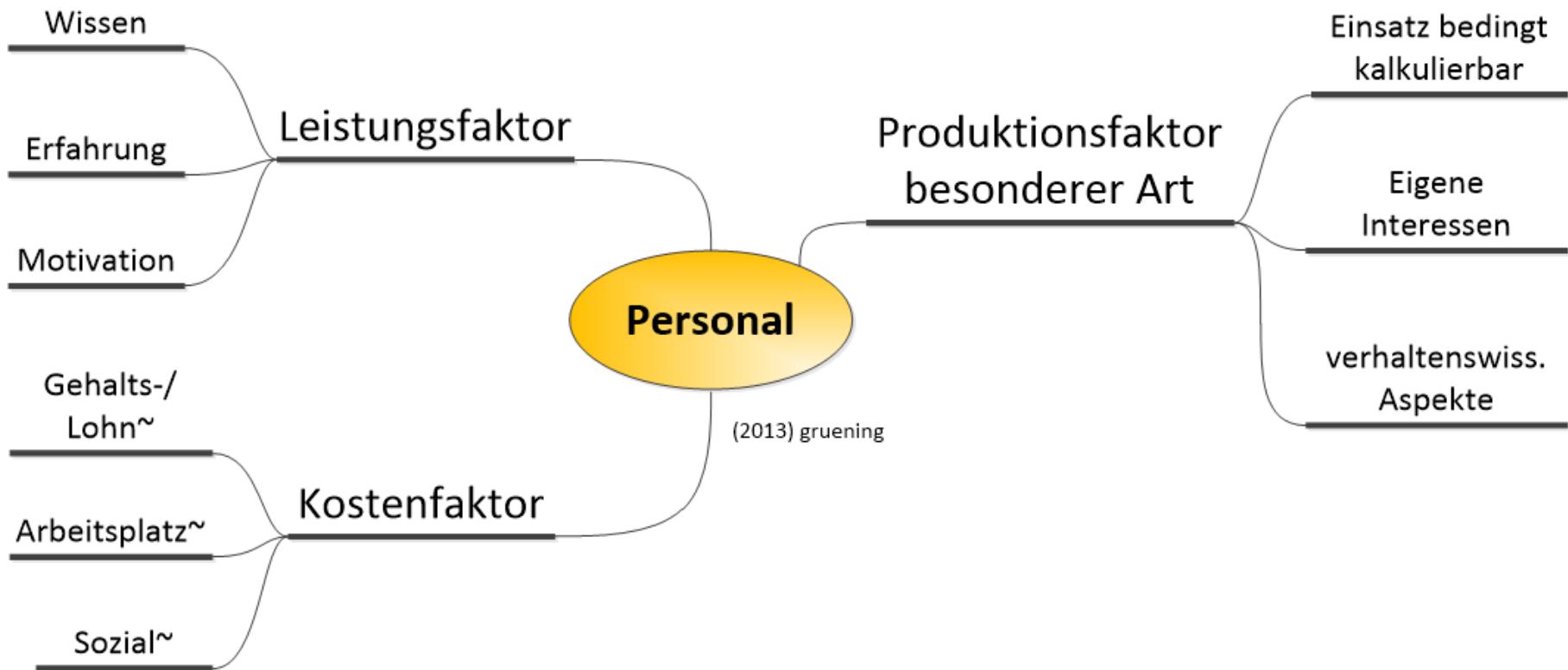
1. Grundlagen, Begriffe
2. Personalbedarfsplanung
3. Personalbeschaffung
4. Personalentlohnung
5. Personalführung
6. Personalentwicklung
7. Personalcontrolling
8. Generation Y
9. War for Talents

Andere Begriffe:
Personalwesen
Personalwirtschaft
Personalverwaltung



1. Grundlagen, Begriffe

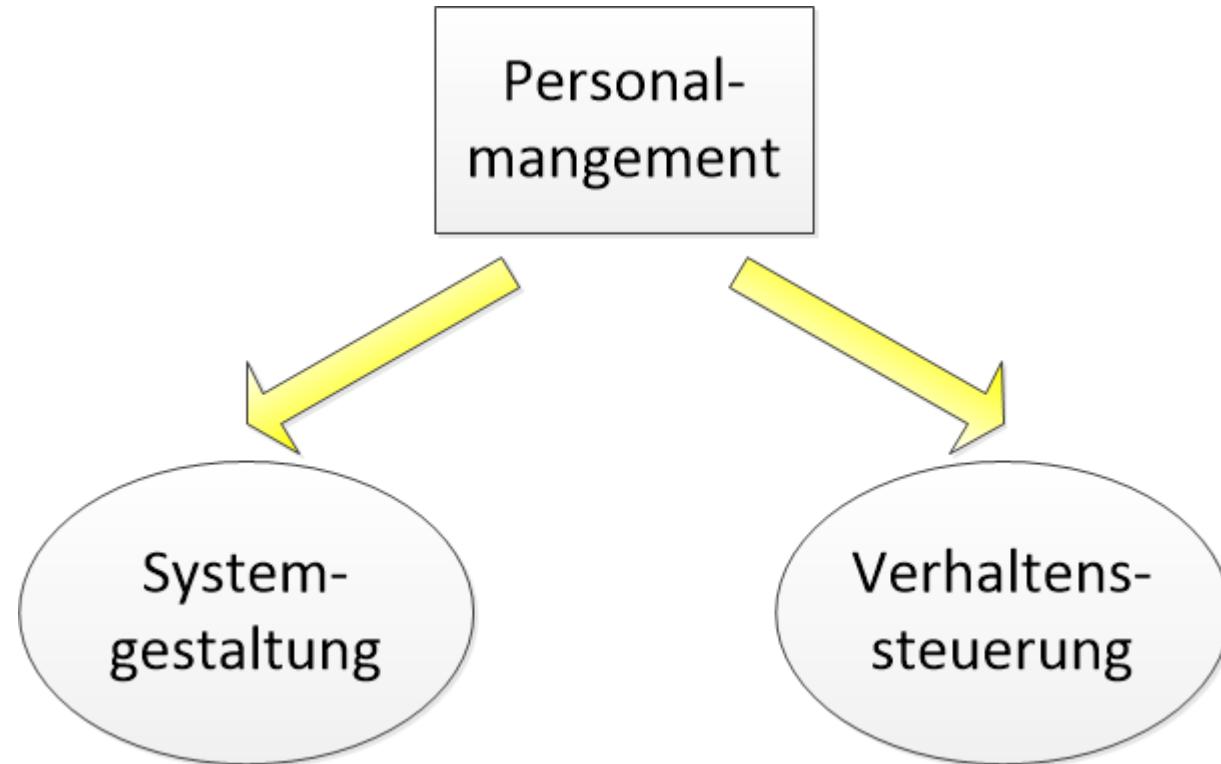
Aspekte des Personalbegriffs



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

1. Grundlagen, Begriffe

Aspekte des Personalmanagements



1. Grundlagen, Begriffe

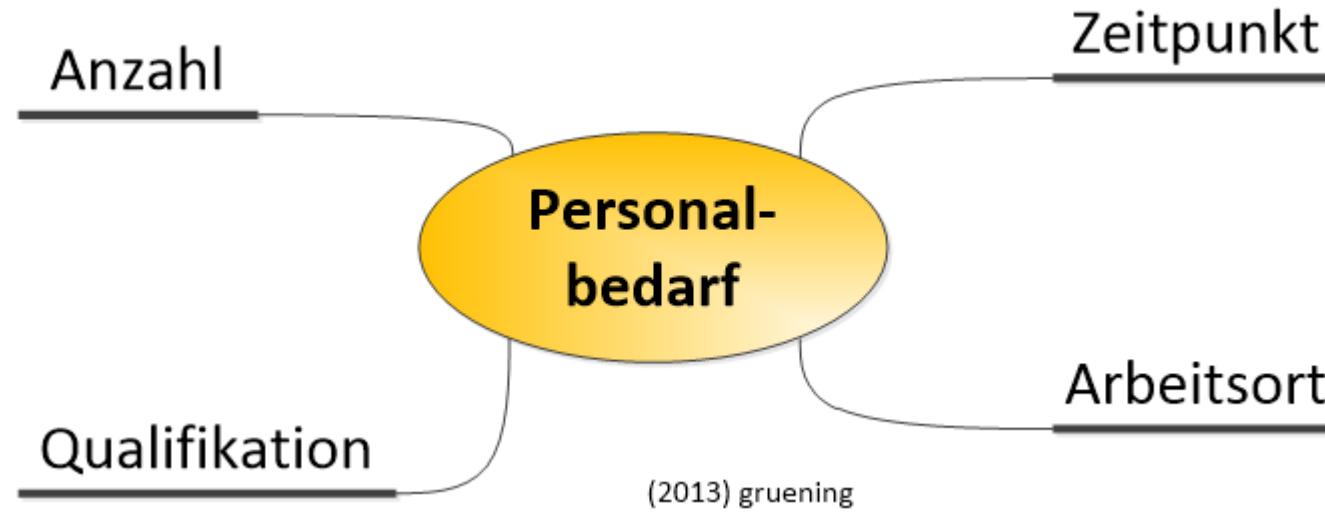
Kernfragen des Personalmanagements

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

([Hutzschenreuther, 2013, S. 275])

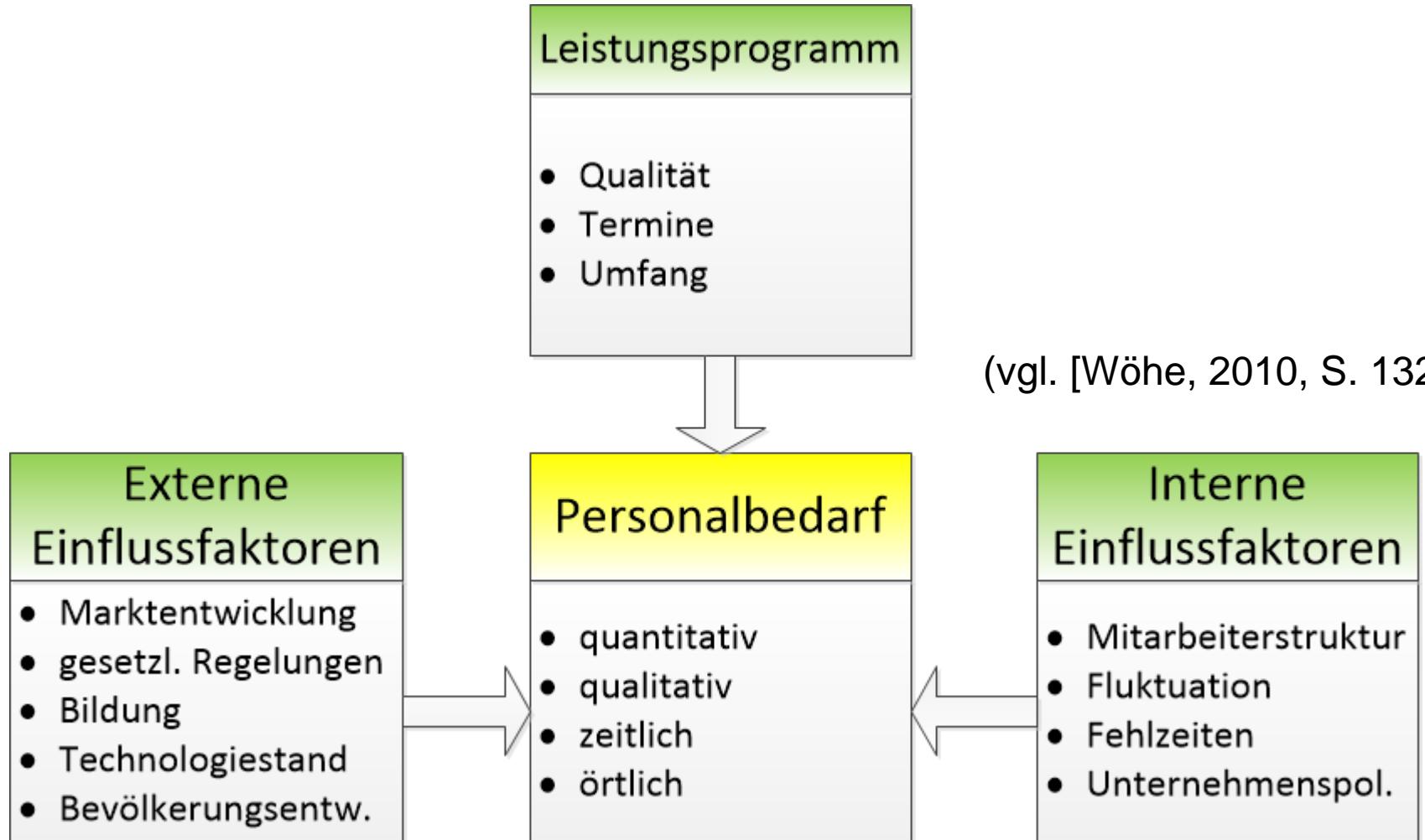
2. Personalbedarfsplanung

Aspekte der Personalbedarfsplanung



2. Personalbedarfsplanung

Bestimmungsfaktoren der Personalbedarfsplanung



2. Personalbedarfsplanung

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

Soll-Personalbedarf zum Zeitpunkt t_1

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

Erwarteter Personalbedarf/-überhang zum Zeitpunkt t_1

Personalabgänge: Altersrente, Befristung, Fluktuation, Invalidität

Personalzugänge: Einstellung Azubis, Übernahme Werkstudenten, Berufsrückkehrer

2. Personalbedarfsplanung

Modelle der Personalbedarfsermittlung

(vgl. [Wöhe, 2010, S. 133])

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

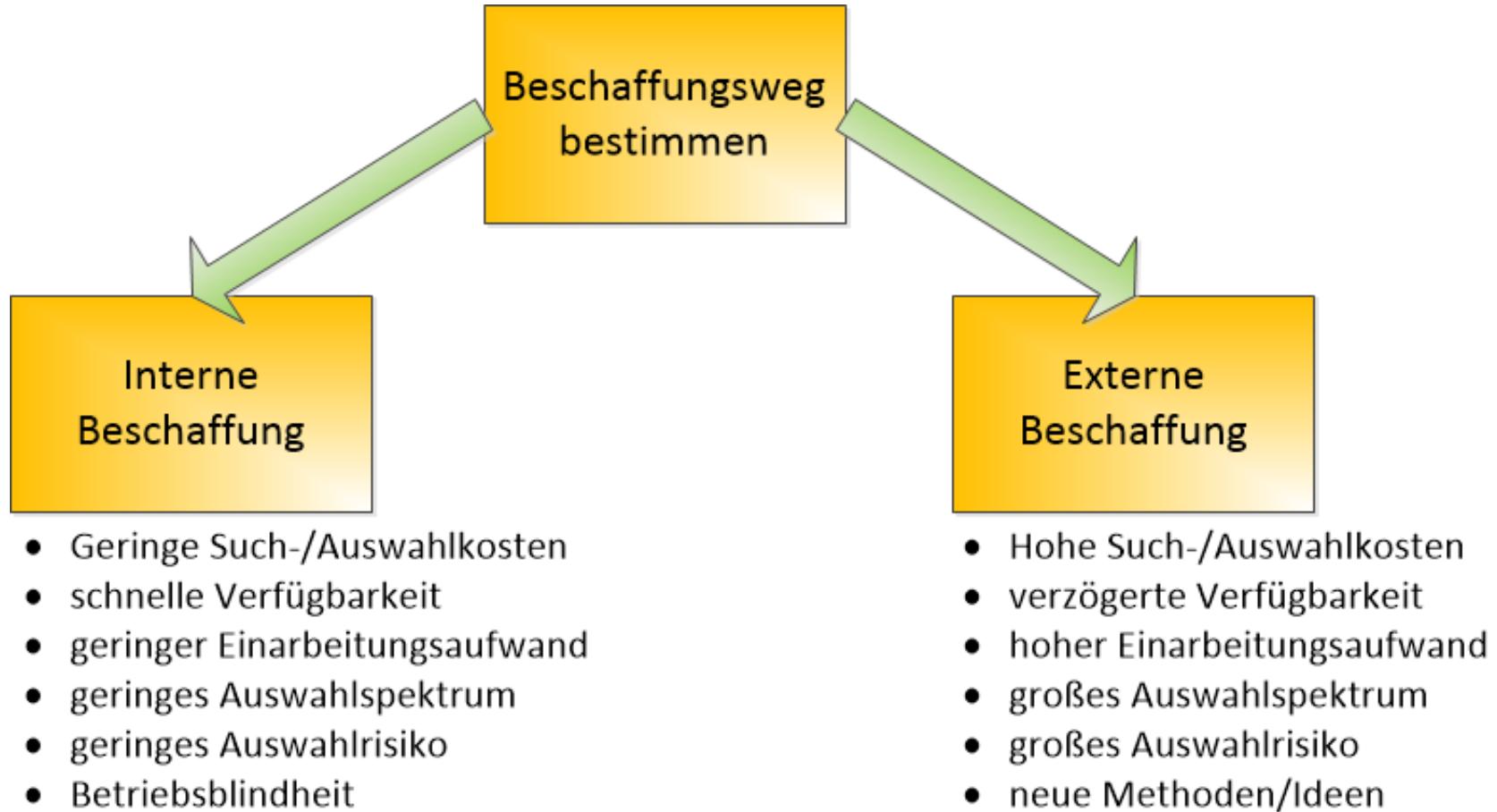
3. Personalbeschaffung

Grundprozess



3. Personalbeschaffung

Beschaffungswege



Welche Instrumente stehen jeweils zur Verfügung?

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung

Informationsfunktion

Kommunikationsfunktion

Aktivierungsfunktion

**Personal-
werbung**

(2013) gruening

Funktionen der Personalwerbung

Unterscheidung in

mittelbare Personalwerbung

und

unmittelbare Personalwerbung

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung



mittelbare Personalwerbung:

Unternehmen als Ganzes wird beworben →
Aufwandsminderung bei größerem
Personalbedarf

3. Personalbeschaffung

Personalwerbung

unmittelbare Personalwerbung:
explizite Stellenausschreibung
→ gezielte Bedarfsdeckung

Wenn Sie ein überdurchschnittlich begabter Fußballspieler sind,

STÜRMER

MIT REGIONALLIGAFORMAT (AUCH AMATEUR)

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

In der Weltstadt Hamburg Fußball zu spielen?

Mit dieser sportlich sehr reizvollen Aufgabe bieten wir:

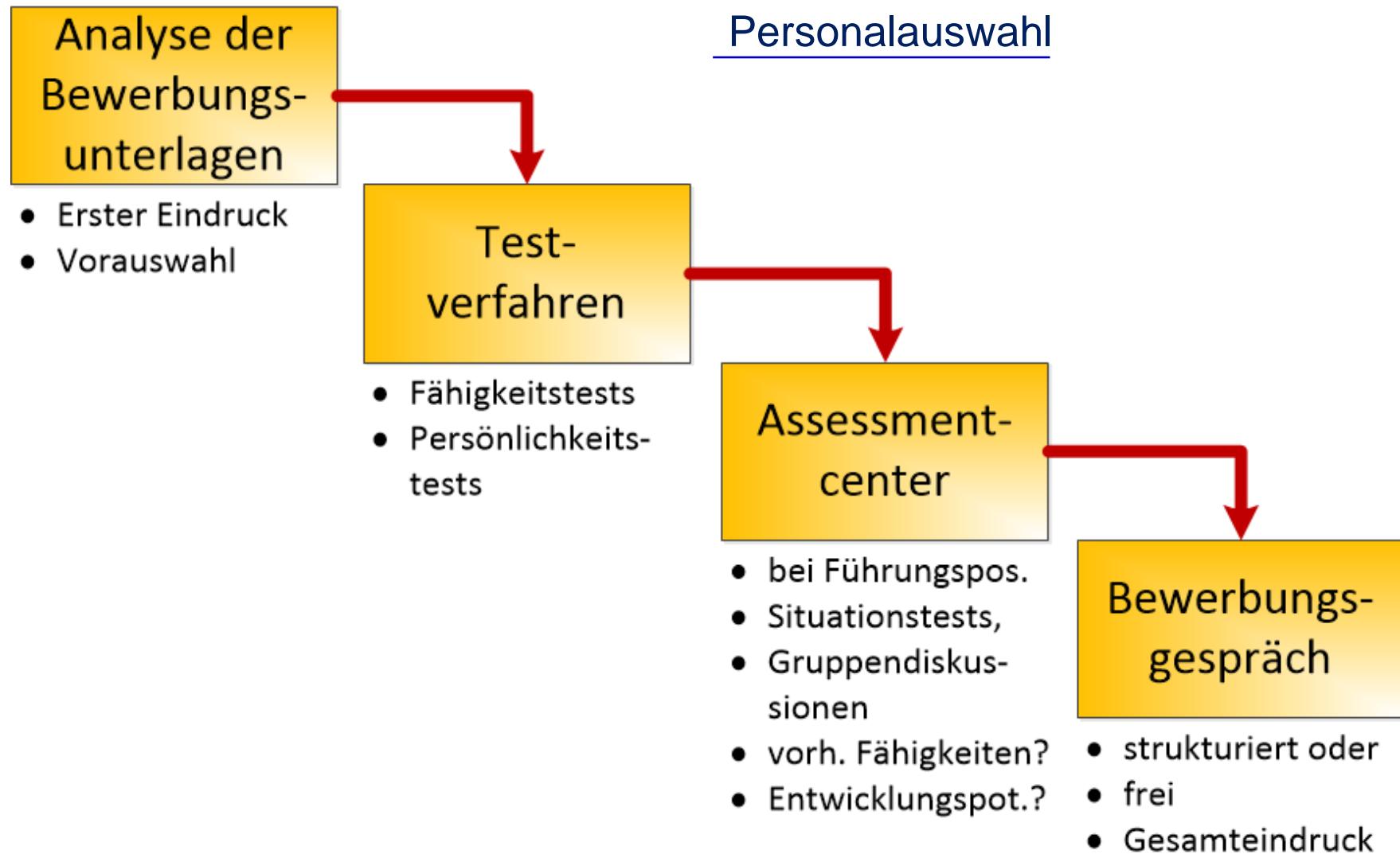
- Regionalliga — Spaltenvergütung ● Höchstprämien ● Kameradschaftliche Atmosphäre und Teamgeist ● Modernste Trainings- und Betreuungsmöglichkeiten ● Versicherungsschutz ● Hilfe beim Aufbau einer Berufsexistenz ● Hilfe bei der Wohnraumbeschaffung ● Bezahlung der Übersiedlungskosten.

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

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

End 13 von 24 - Auf das sich abzeichnende Karriereende der Stürmerlegende Peter Oschi Osterhoff reagierte

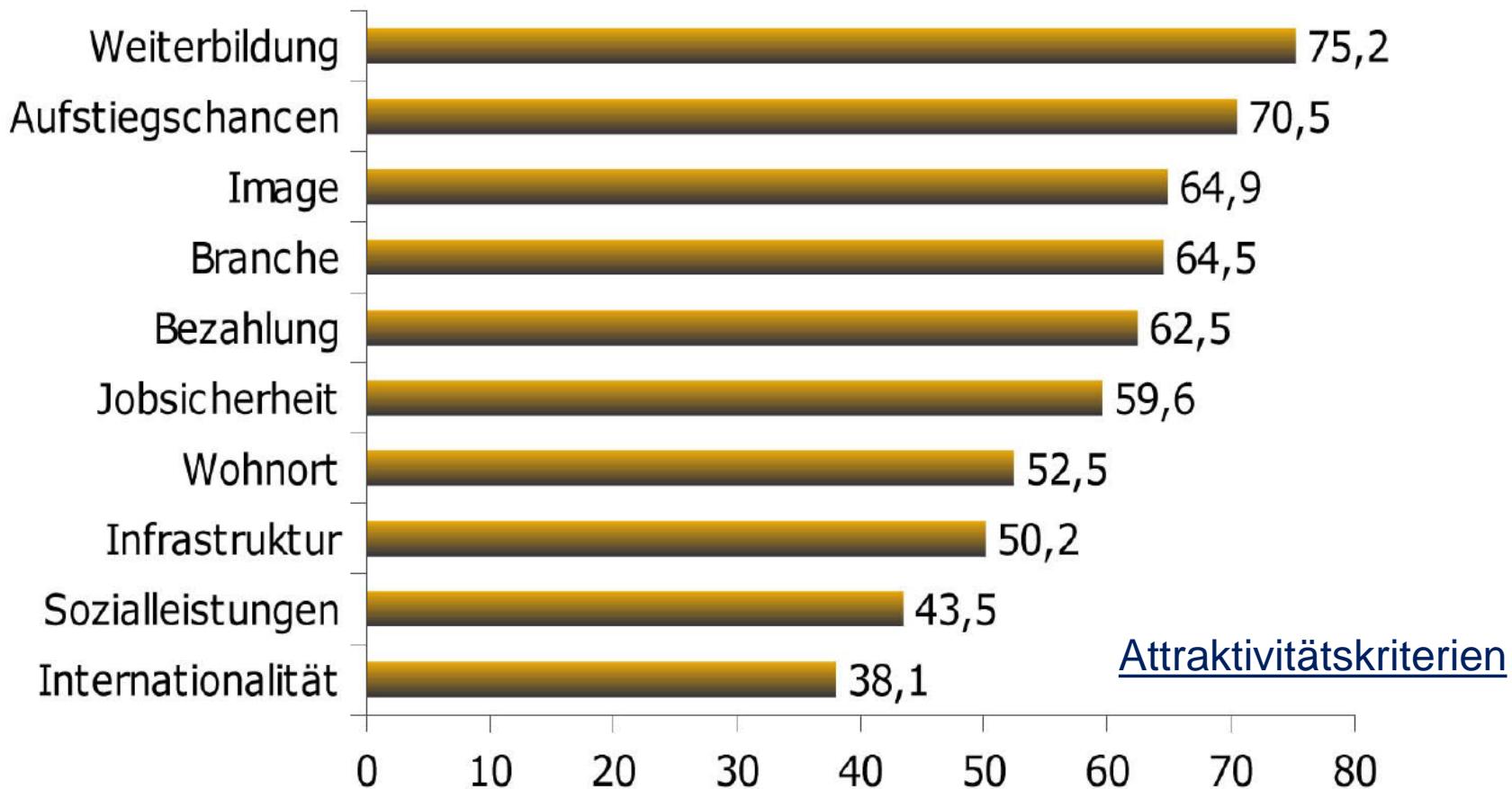
3. Personalbeschaffung



3. Personalbeschaffung

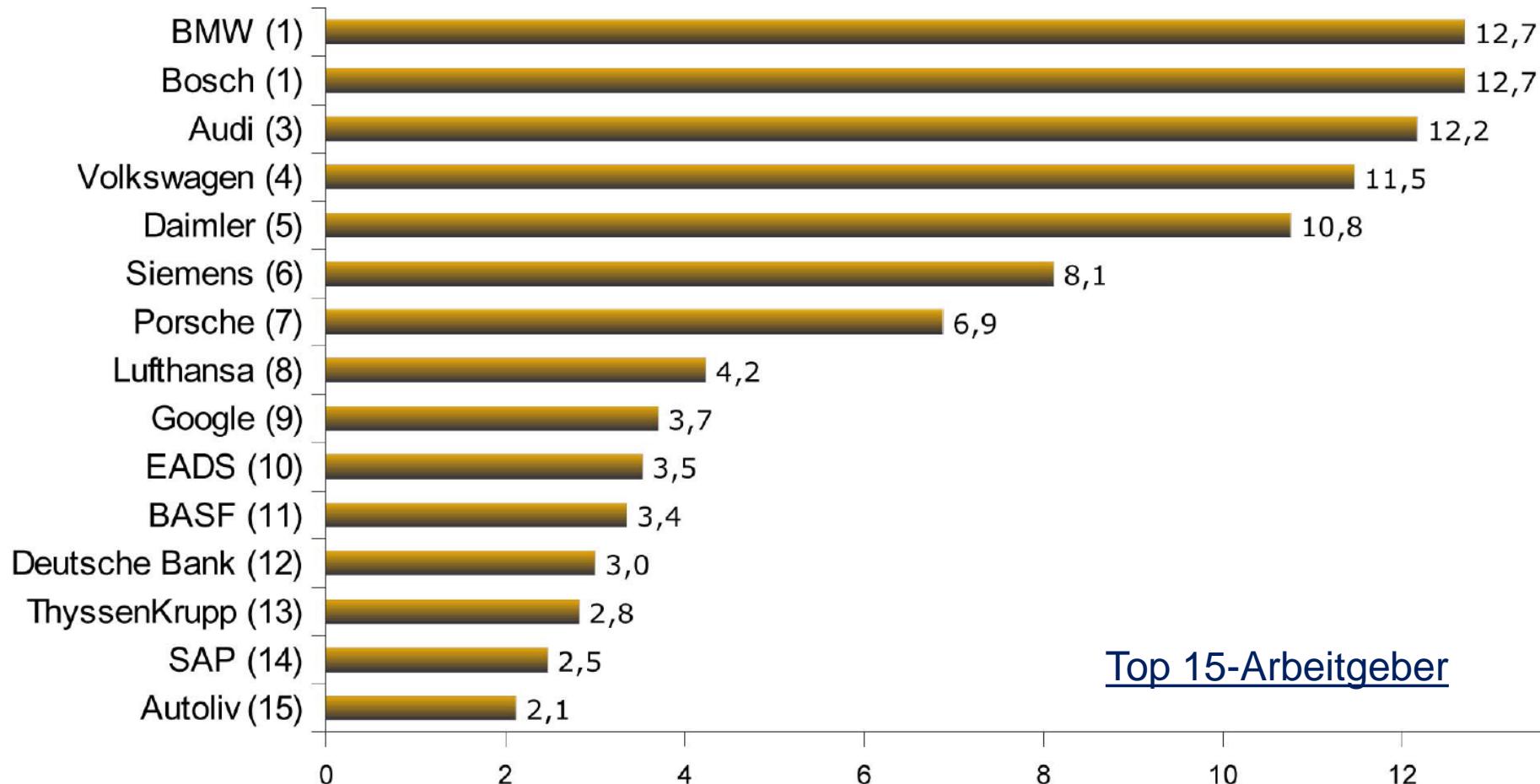
Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages

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



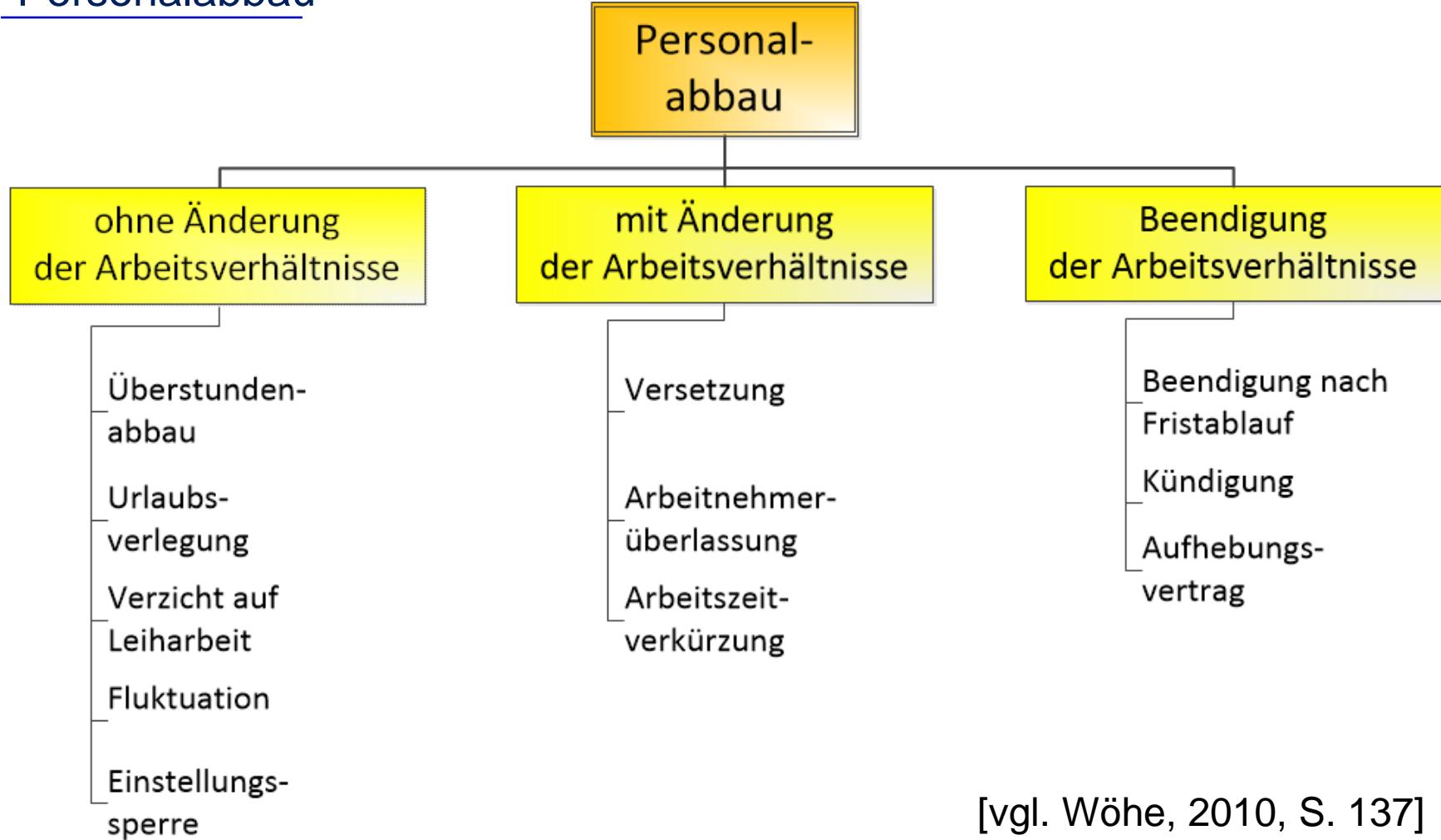
3. Personalbeschaffung

Attraktivität des Arbeitgebers: Umfrage des Klaus Resch Verlages



3. Personalbeschaffung

Personalabbau



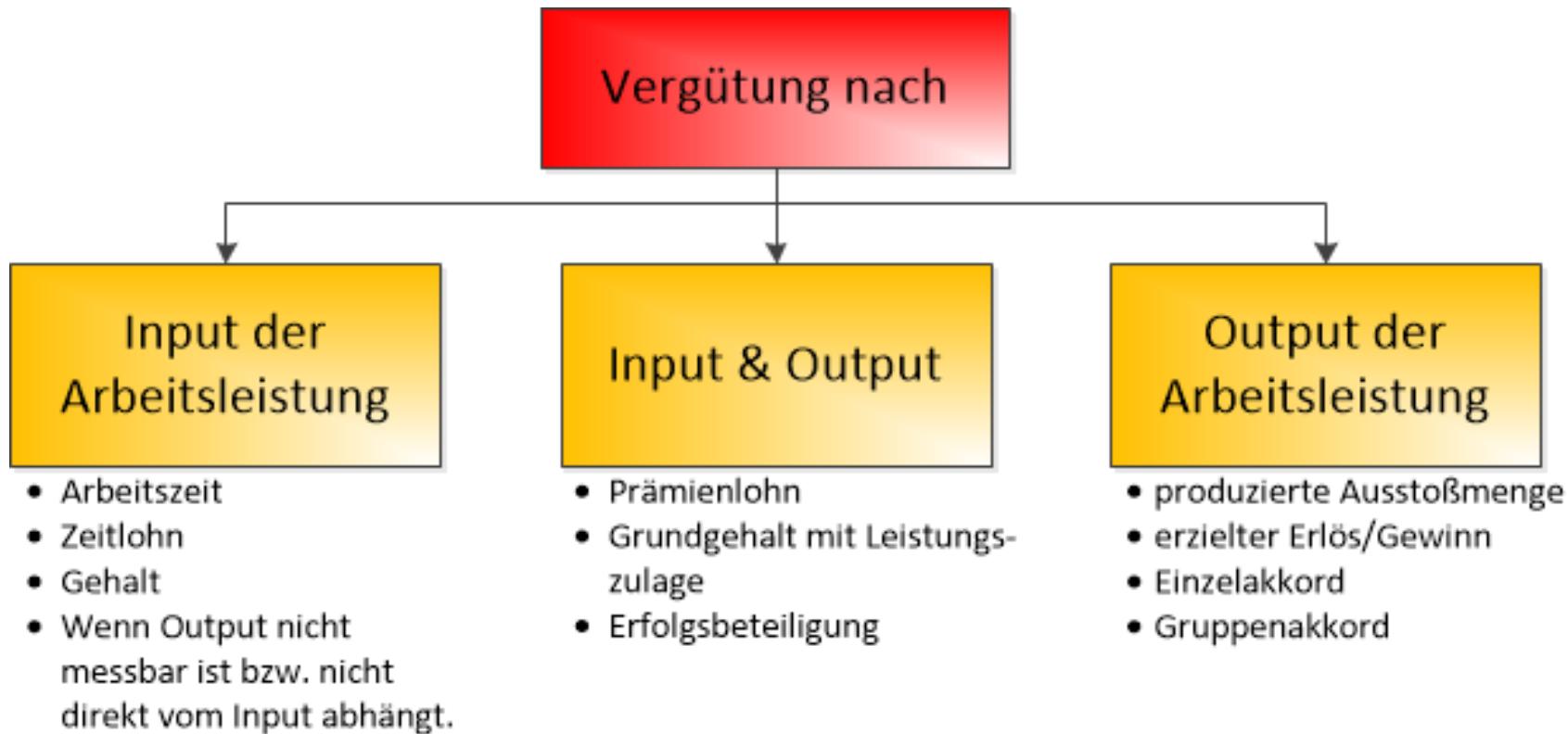
4. Personalvergütung

Vergütung als Motivationsfaktor

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

4. Personalvergütung

Vergütungskriterien



4. Personalvergütung

Vergütungsgerechtigkeit

Gerechtigkeit ist immer eine **gefühltes** Merkmal →

Gerechtigkeitsempfinden des Einzelnen kann selten Rechnung getragen werden.

Welche Faktoren beeinflussen die gerechte Vergütung?

- Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit
- Leistungsbeitrag des jeweiligen Mitarbeiters
- Pflichtbewusstsein
- Sorgfaltspflichten
- Vergütung in anderen Unternehmen der gleichen Branche
- Verfügbarkeit der jeweiligen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt
- soziale Belange (Familie, Alter, ...)

5. Personalführung

Bedürfnispyramide nach Maslow



5. Personalführung

Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966)

(s. Hutzschenreuter, 2013, S. 287)

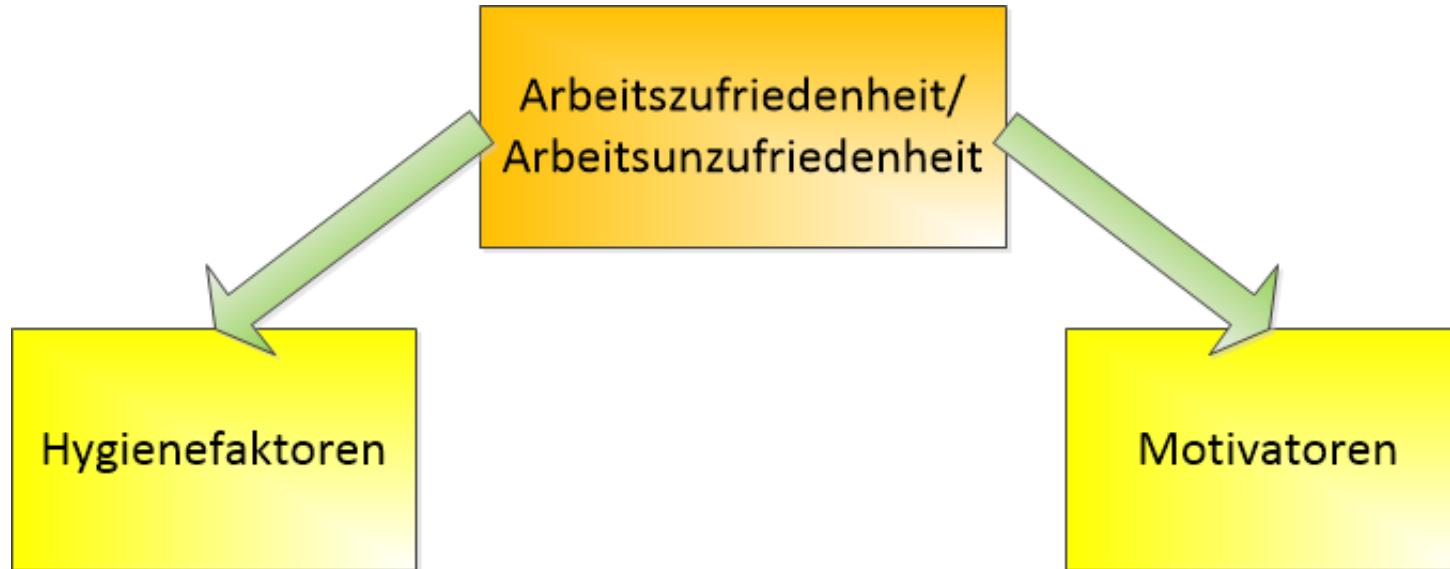
Ergebnis einer empirischen Untersuchung war

- Arbeitszufriedenheit und
- Arbeitsunzufriedenheit

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

5. Personalführung

Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966)



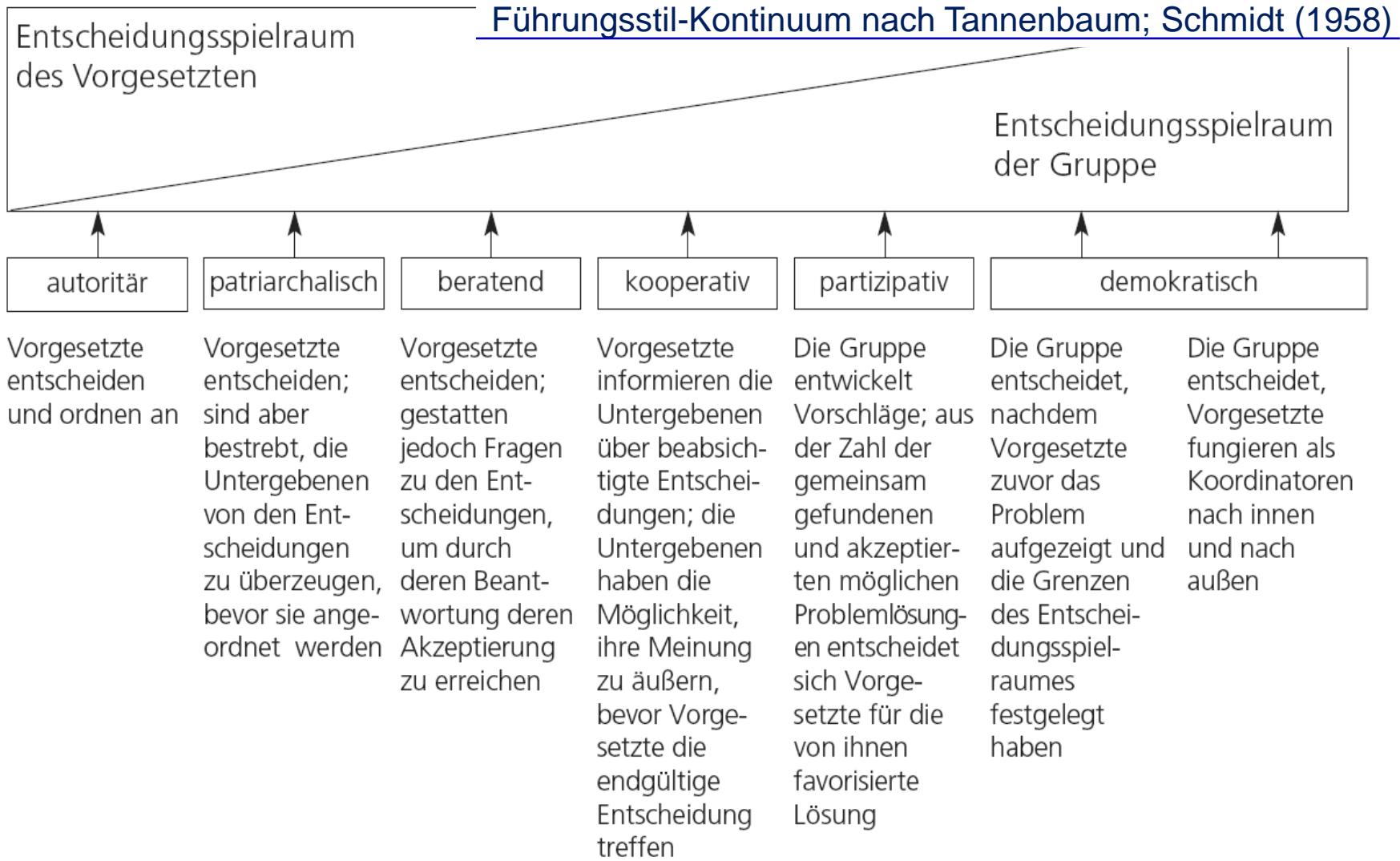
bewirken keine Arbeitszufriedenheit; vermeiden Arbeitsunzufriedenheit:

- Gehalt
- Führungsstil
- Betriebsklima
- Arbeitssicherheit

bewirken Arbeitszufriedenheit:

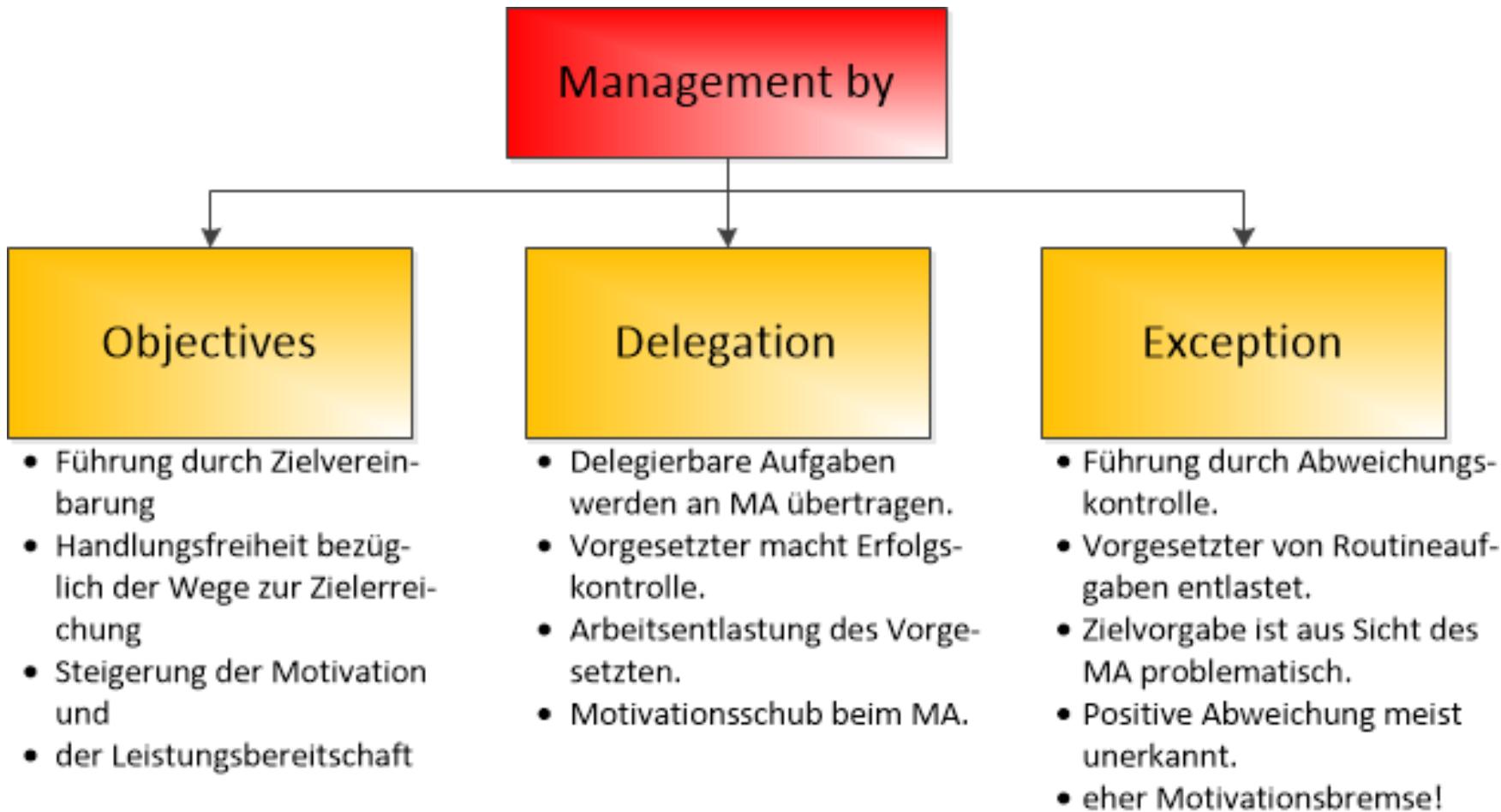
- Anerkennung der eigenen Leistung
- Verantwortung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsklima

5. Personalführung

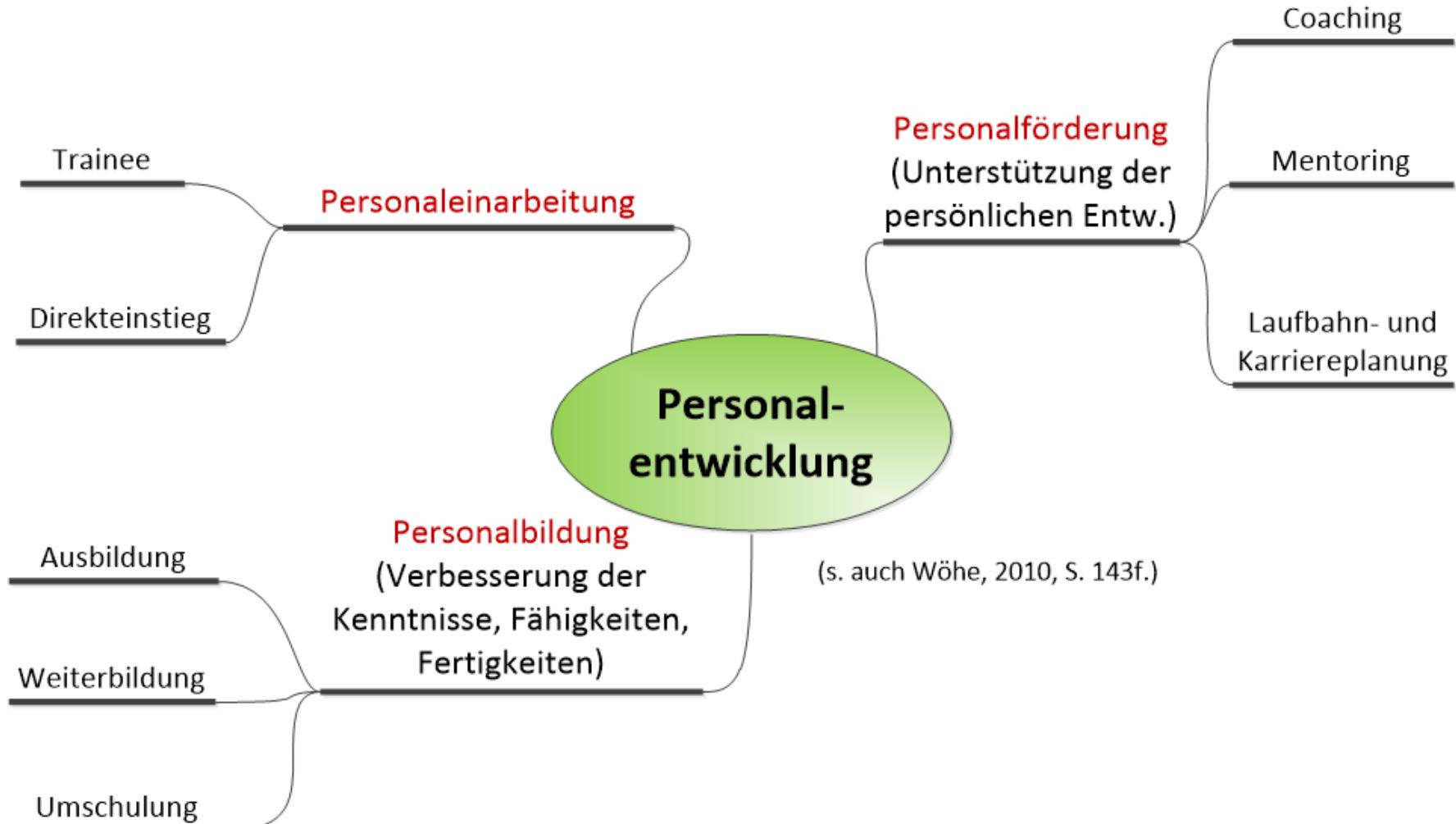


5. Personalführung

Management by-Konzepte

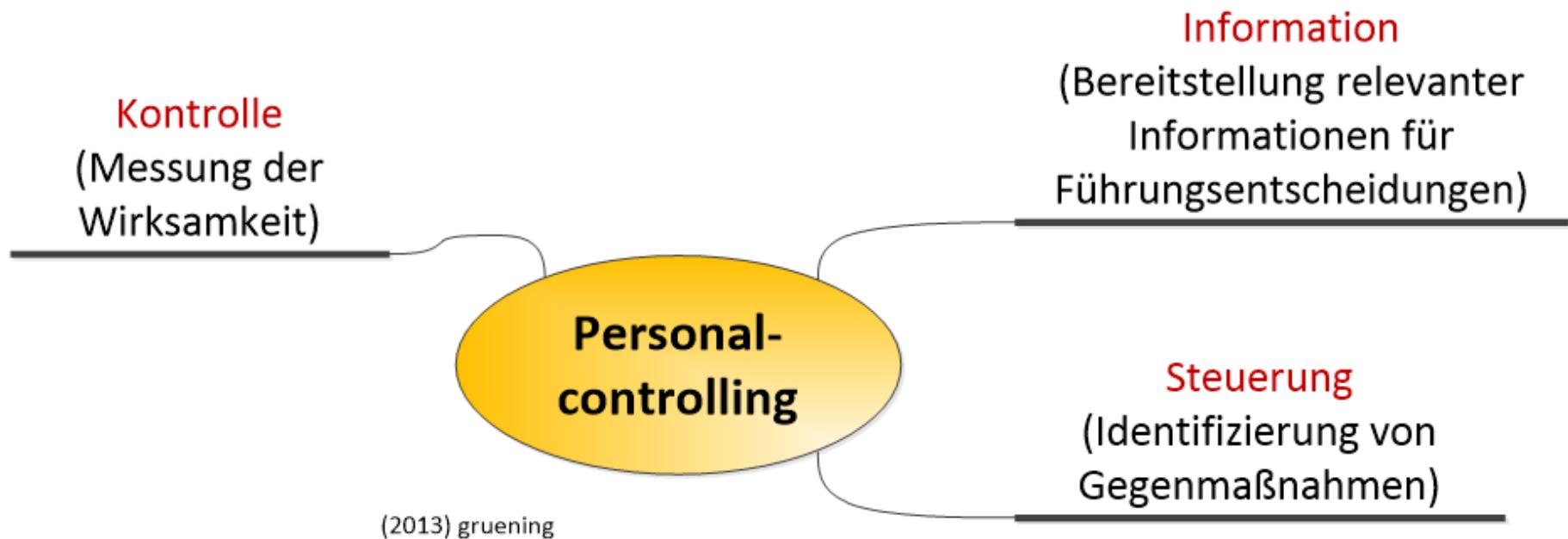


6. Personalentwicklung



7. Personalcontrolling

Funktionen des Personalcontrollings

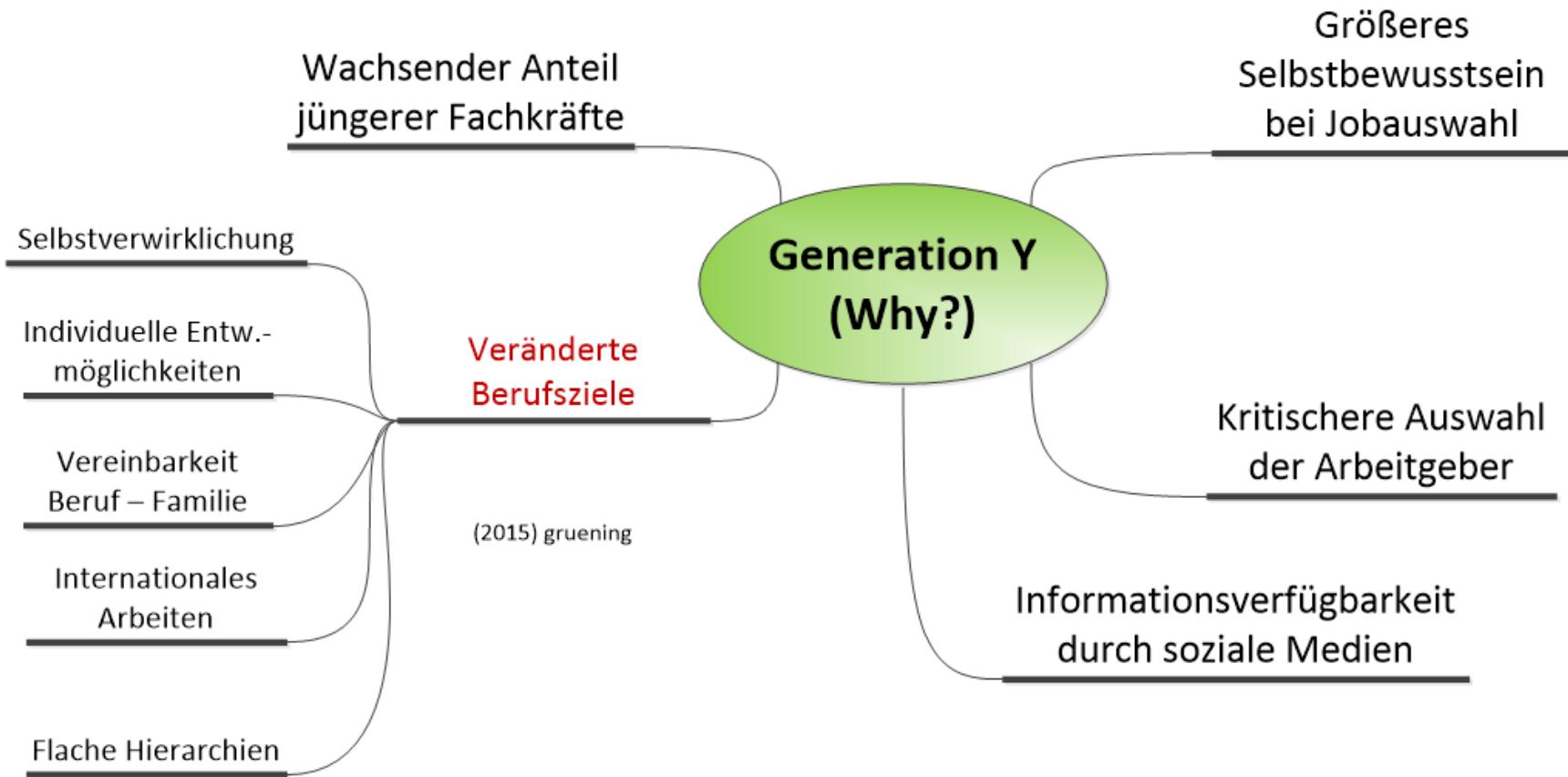


7. Personalcontrolling

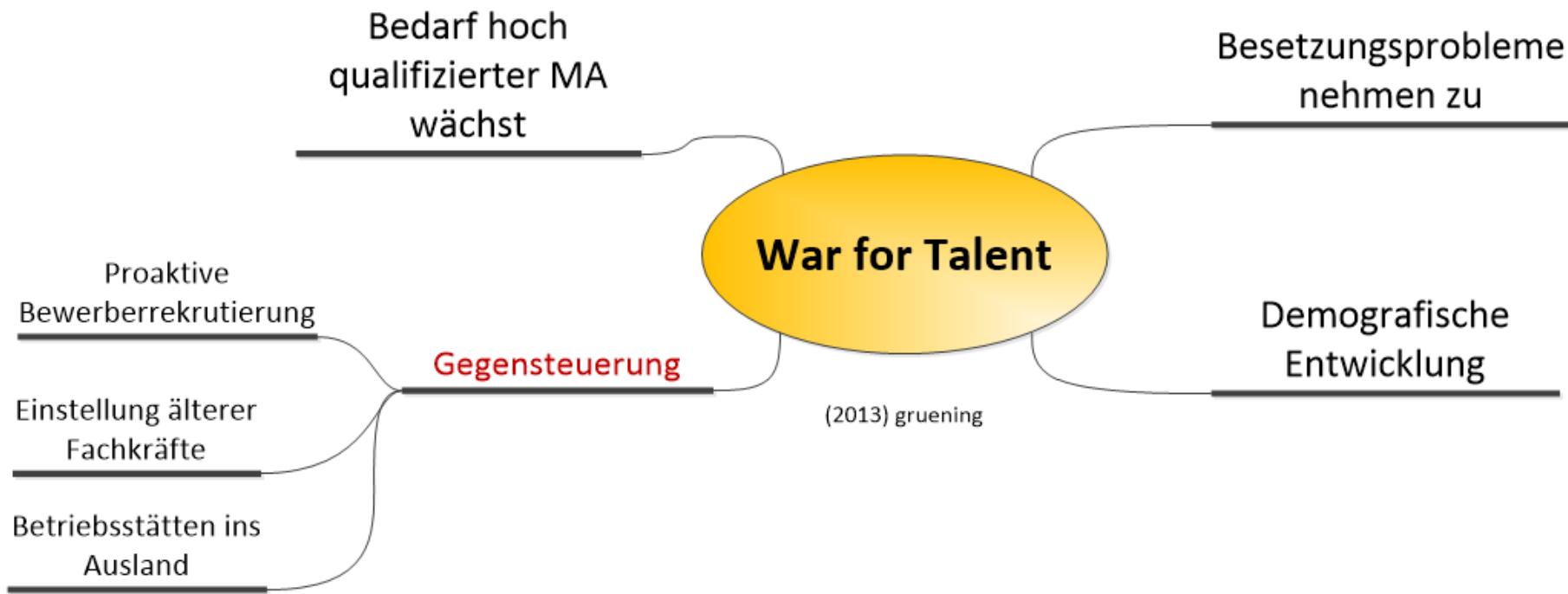
Kennzahlen des Personalcontrollings

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

9. Generation Y

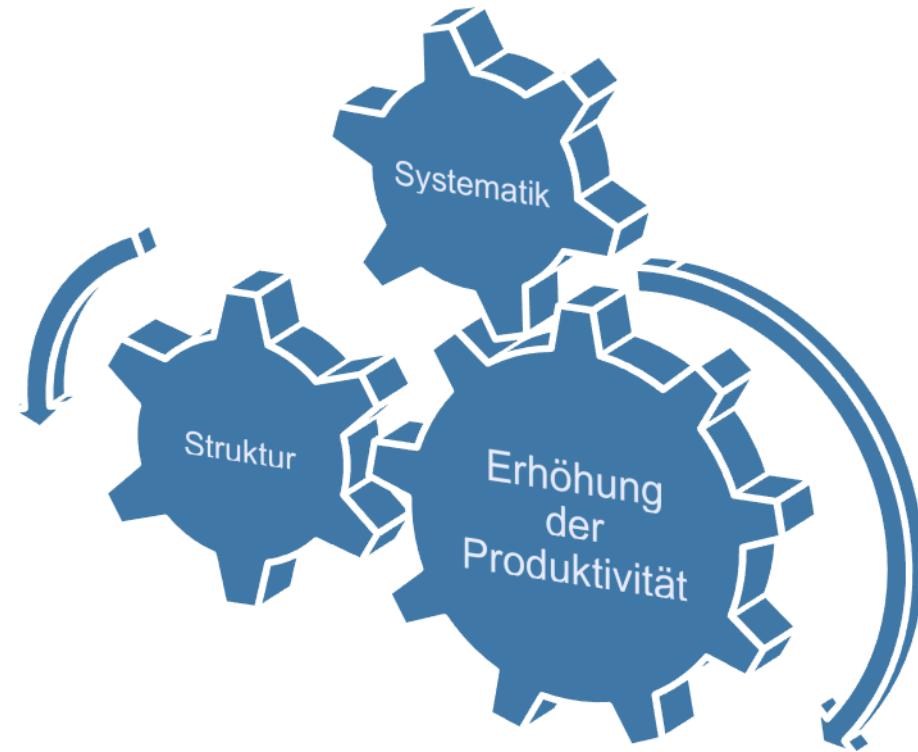


9. Generation Y: „War for Talent“



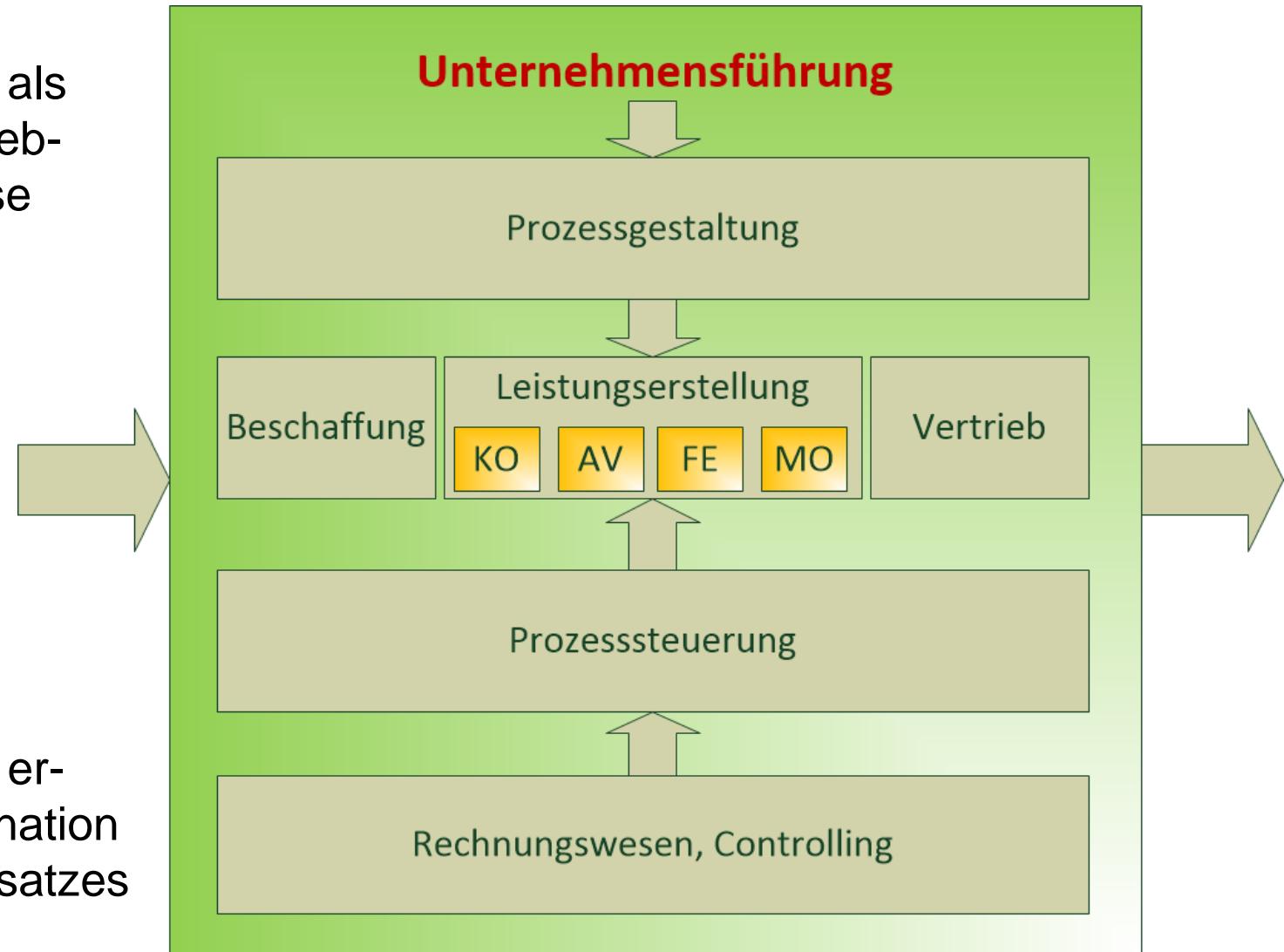
Gliederung

1. Grundlagen, Begriffe
2. Aufbauorganisation
3. Prozessorganisation
(Ablauforganisation)



1. Grundlagen und Begriffe

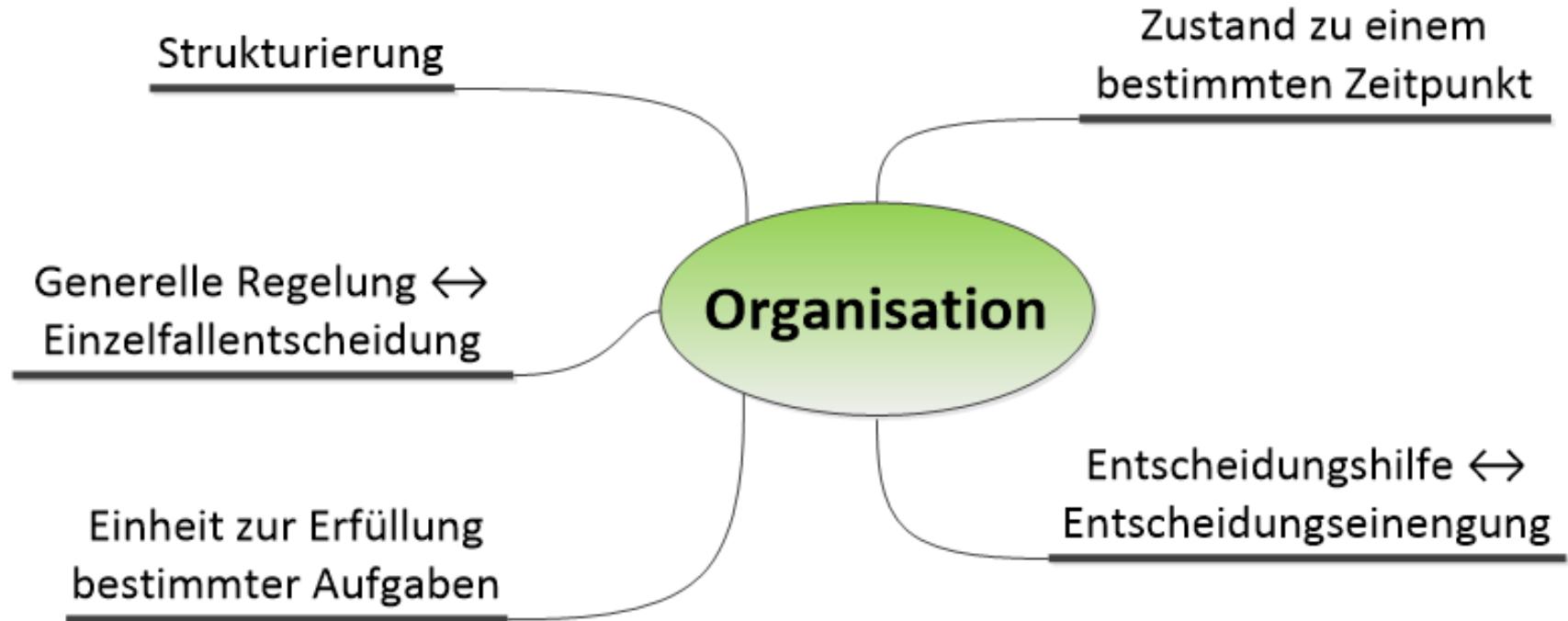
Arbeitsteilung als
Merkmal betrieb-
licher Prozesse



Arbeitsteilung er-
zwingt Koordination
des Faktoreinsatzes

1. Grundlagen und Begriffe

Sichtweisen auf den Begriff **Organisation**



1. Grundlagen und Begriffe

Ziele der betrieblichen Organisation

Unternehmensziele

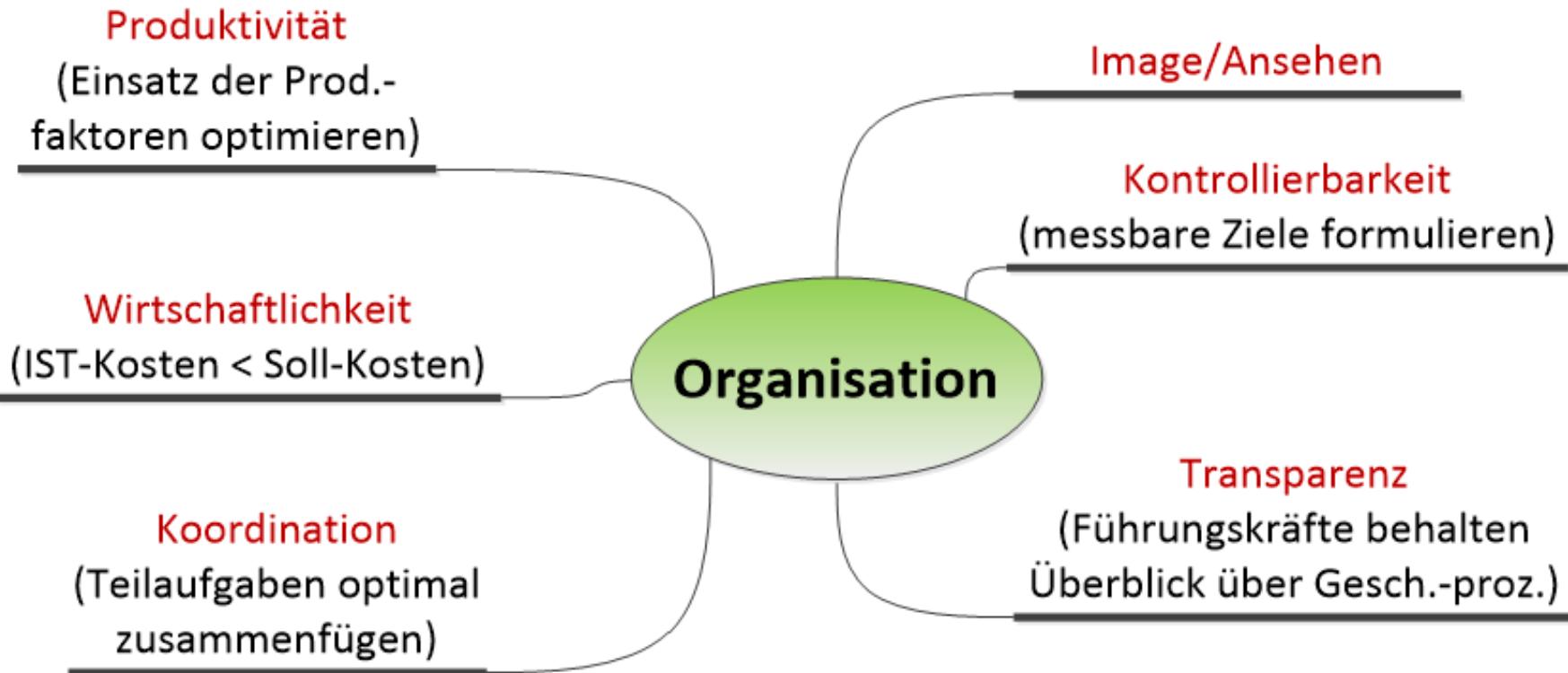
Mitarbeiterziele

Organisation

Kundenziele

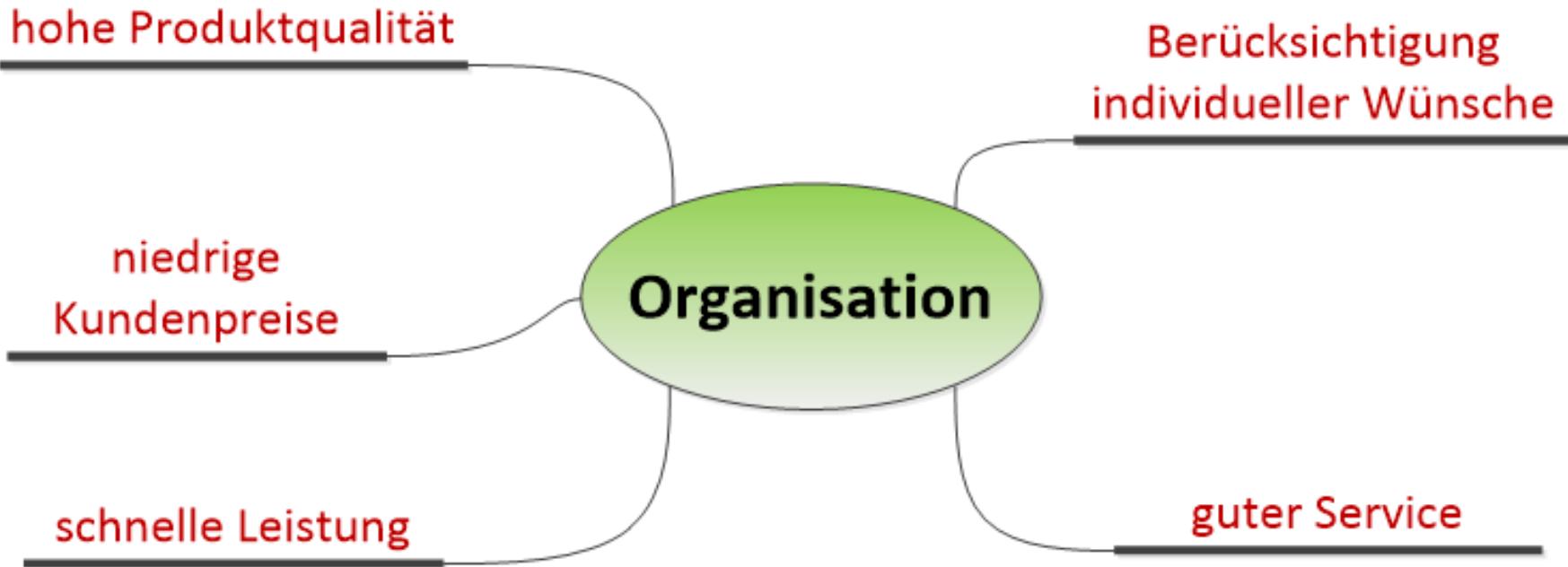
1. Grundlagen und Begriffe

Unternehmensziele



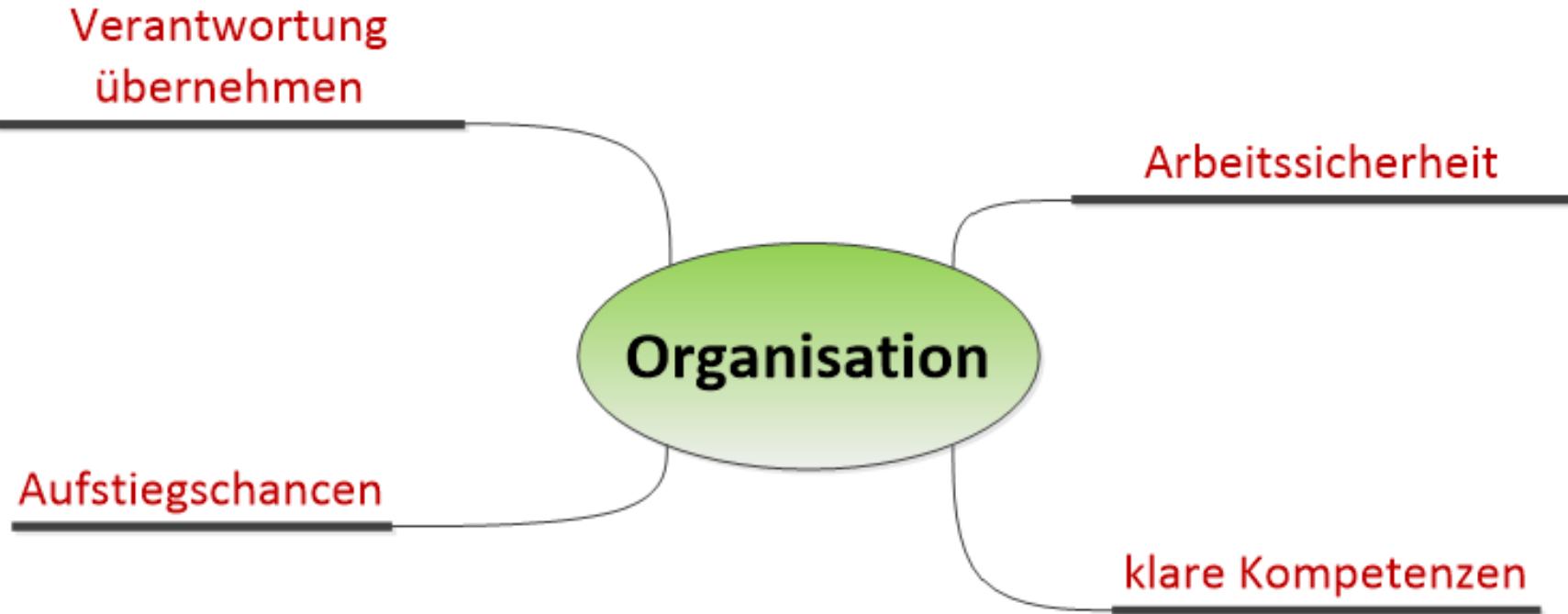
1. Grundlagen und Begriffe

Kundenziele



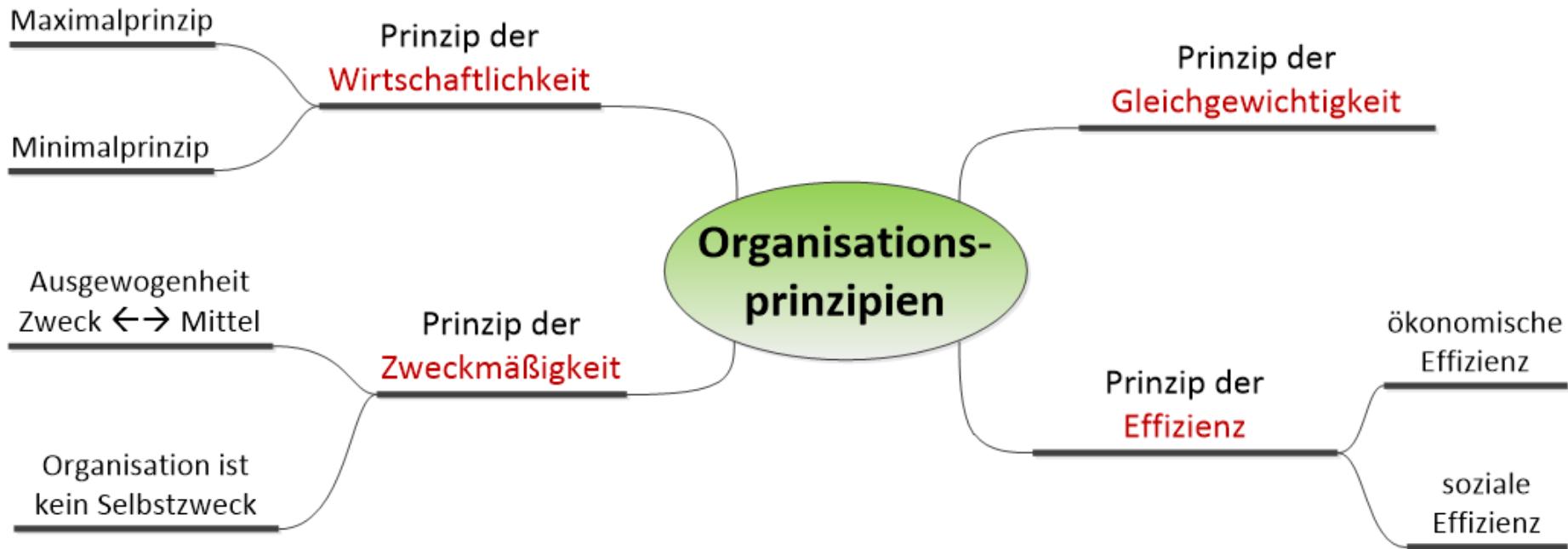
1. Grundlagen und Begriffe

Mitarbeiterziele



1. Grundlagen und Begriffe

Organisationsprinzipien



1. Grundlagen und Begriffe

Interne 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 |

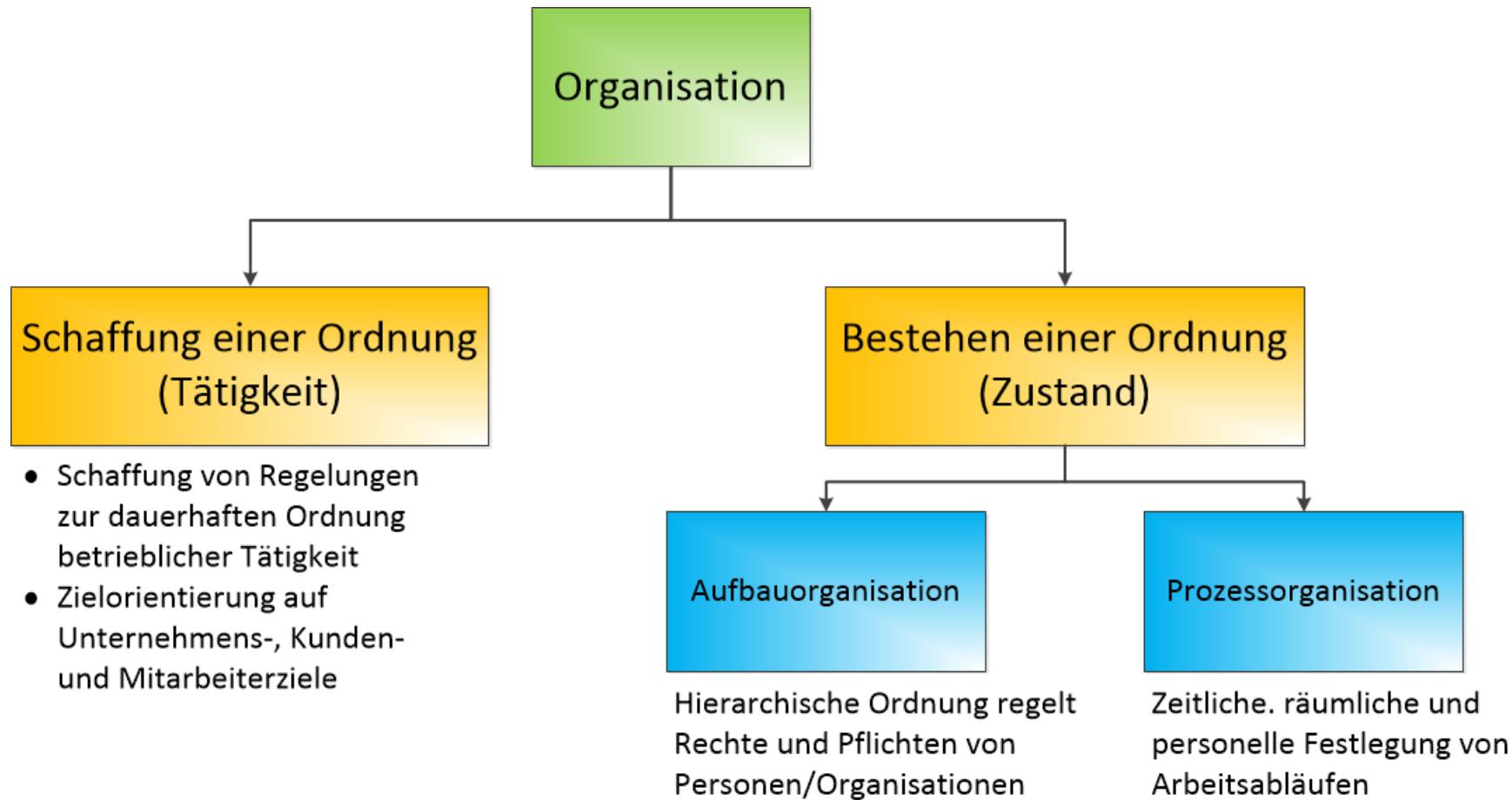
1. Grundlagen und Begriffe

Externe Situationsfaktoren

| Faktor | Einflussmerkmal |
|---|--|
| Konkurrenzverhältnisse | mehr oder weniger starkes Absetzen von Konkurrenten erforderlich |
| Kundenstruktur | Groß-/Mittel-/Kleinkunden → Absatzwege |
| Lieferantenstruktur | Beschaffungswege, Zuverlässigkeit, Lieferqualität |
| Technologische Dynamik | Technologieanpassungen → Organisationsänderungen |
| Gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen | Wertewandel, politische Entscheidungen |

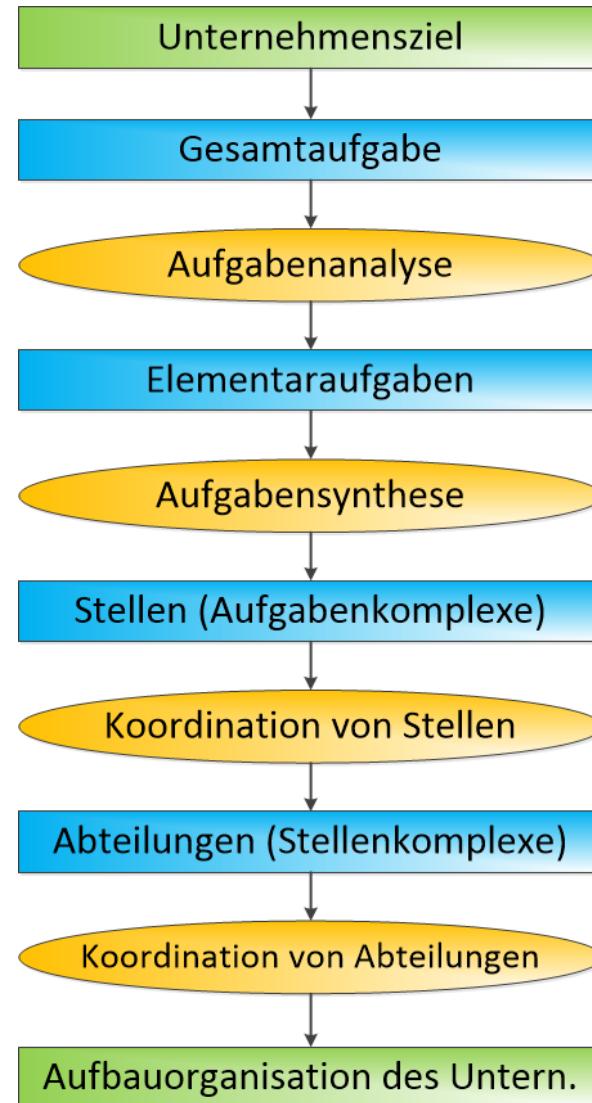
1. Grundlagen und Begriffe

Fazit



2. Aufbauorganisation

Vorgehensweise

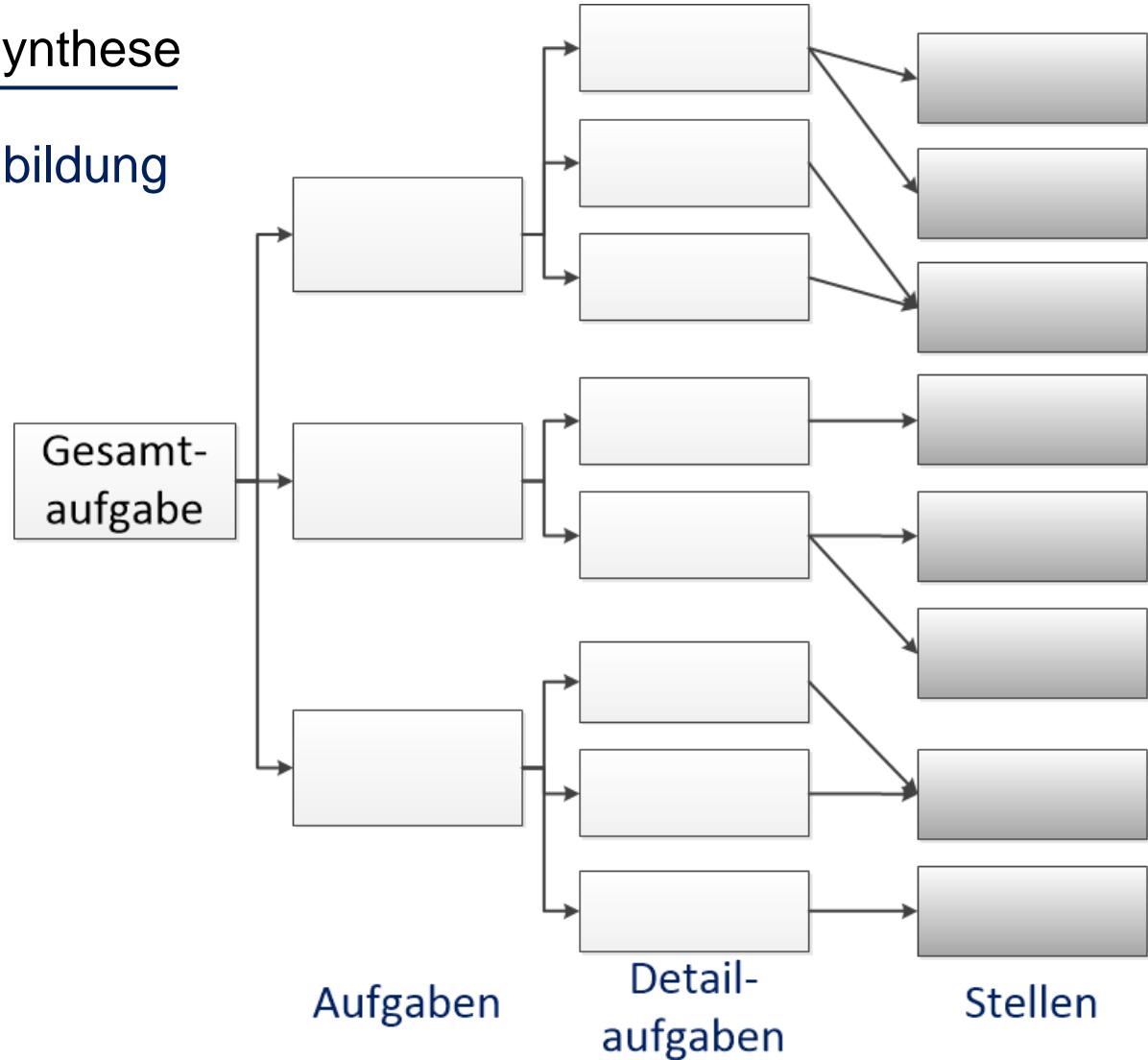


(vgl. Wöhe, 2010, S. 111)

2. Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse und -synthese

→ Stellenbildung

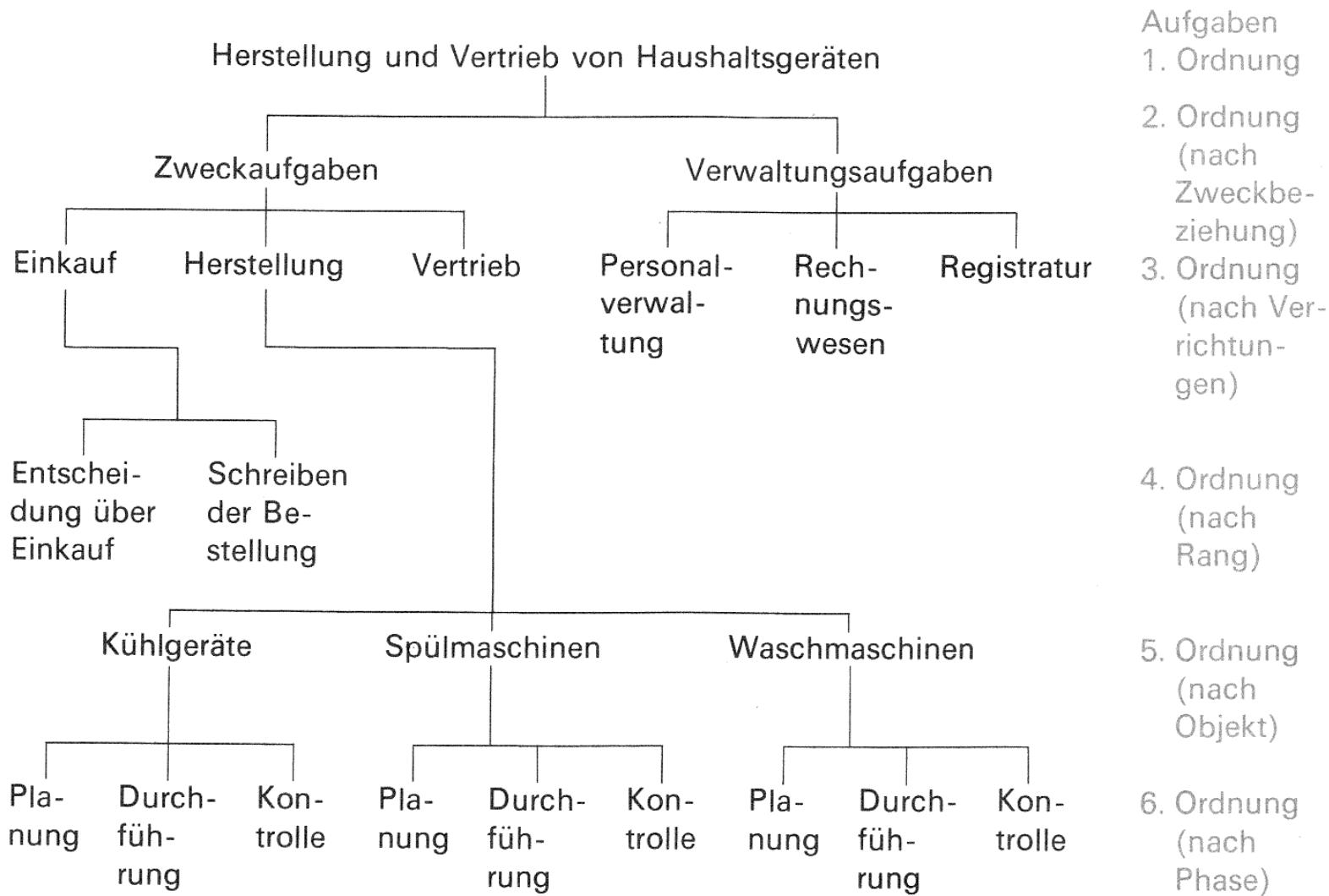


2. Aufbauorganisation

Aufgabenanalyse kann anhand unterschiedlicher Kriterien erfolgen:

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

2. Aufbauorganisation



2. Aufbauorganisation

Aufgabensynthese

Schrittweise Zusammenfassung sachlogisch zusammenhängender Teilaufgaben zu organisatorischen Einheiten:

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

Organisationsprinzipien für die Aufgabensynthese:

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

2. Aufbauorganisation

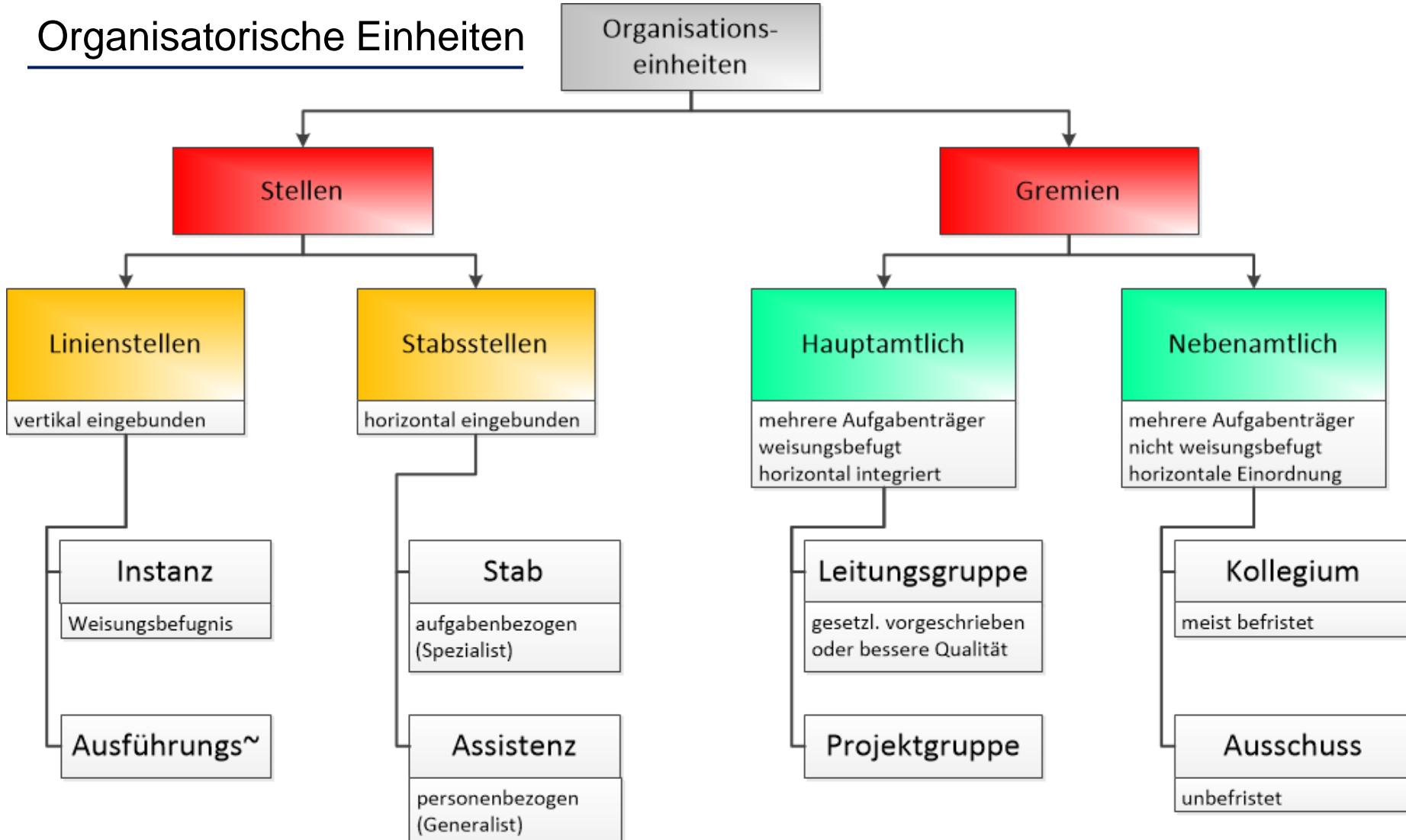
Merkmale einer organisatorischen Einheit

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

7. Organisation

2. Aufbauorganisation

Organisatorische Einheiten

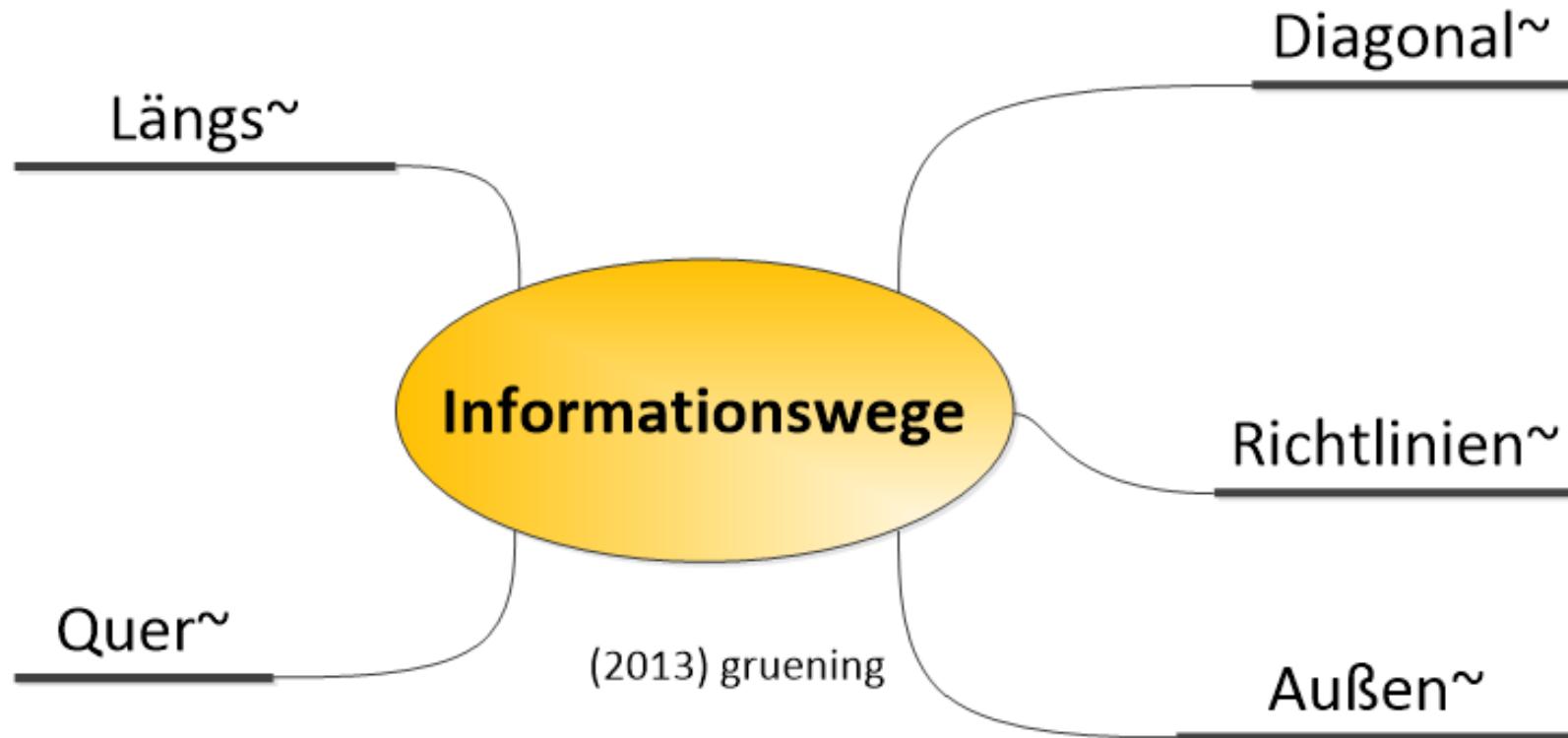


2. Aufbauorganisation

Informationswege

Wege, die den Lauf von

- Weisungen,
 - Berichten und
 - Informationen
- beschreiben.



2. Aufbauorganisation

Längsinformationswege

| Informations- weg | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|--|--|--|---|
| Längs- informations- wege | stellen Über-/Unter- ordnungsverhält- nisse dar → Weisungsbefug- nis | <ul style="list-style-type: none">• klare Unterstel- lungsverhältnisse• Einheitlichkeit der Auftragsteilung• klare Kompetenzen• Durchsetzung der betrieblichen Inter- essen | <ul style="list-style-type: none">• geringe Anpas- sungsfähigkeit• „zu straffer“ Instanzenweg• ggf. langer Instanzenweg |

2. Aufbauorganisation

Querinformationswege

| Informations- weg | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|---------------------------------|--|--|---|
| Quer- infor-mations- wege | zwischen Stellen der gleichen Hierarchieebene (keine Weisungsbefugnis) | <ul style="list-style-type: none">• beschleunigter Informationsfluss• Verstärkung von Sachkontakten• unnötiger Weg über Vorgesetzte entfällt | <ul style="list-style-type: none">• Kompetenzüber- schreitung möglich• Meinungsvielfalt → Konflikte• Tratsch-Gefahr |

2. Aufbauorganisation

Diagonalinformationswege

| Informations- weg | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|---|---|---|--|
| Diagonal- informations- wege | bei Mehrfachunter- stellung auf Teilsektor begrenztes Entscheidungsrecht (begrenzte Weisungsbefugnis) | <ul style="list-style-type: none">• zügiger Arbeitsvollzug• Anweisung durch jeweils fachkundige Stelle• Anfragemöglichkeit bei Fachpersonal | <ul style="list-style-type: none">• keine einheitliche Gesamtdirektive• Prestige-/ Machtkämpfe möglich• Koordinations- schwierigkeiten |

2. Aufbauorganisation

Richtlinieninformationswege

| Informations- weg | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Richtlinien- informations- wege | keine Weisungs- befugnis, aber Einflussmöglichkeit auf Mitarbeiter anderer Bereiche | <ul style="list-style-type: none">• Interessen schneller durchsetzbar• bessere Einhaltung verbindlicher Richtlinien | <ul style="list-style-type: none">• Bereichsmitarbeiter empfinden Druck• Kompetenzprobleme |

2. Aufbauorganisation

Außeninformationswege

| Informations- weg | Merkmale | Vorteile | Nachteile |
|--------------------------------|--|--|---|
| Außen- informati- onsweg | Beziehungen zu externen Organi- sationen | <ul style="list-style-type: none">• fruchtbare Informationsaustausch• nicht öffentlich verfügbare Informationen | <ul style="list-style-type: none">• evtl. zu viele Aktivitäten• Vernachlässigung interner Aufgaben |

2. Aufbauorganisation

Gruppenbildung

= Zusammenfassung einzelner Stellen zu betrieblichen Gruppen

Merkmale der Gruppenbildung:

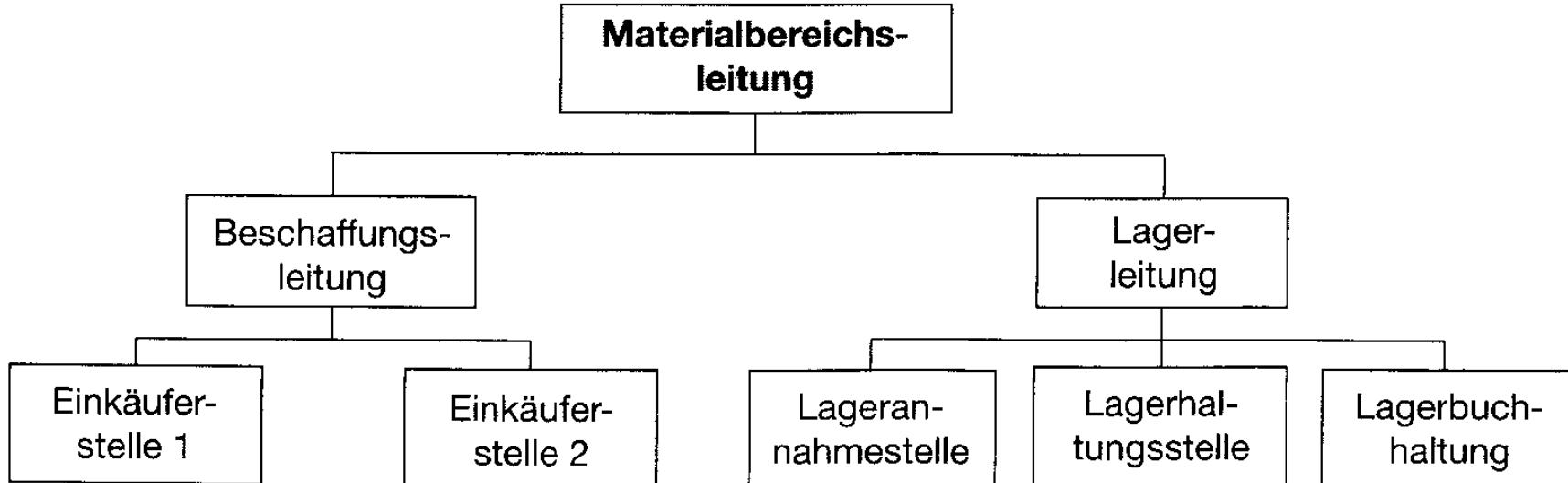
- Kriterium ist betriebliche Zielerreichung
- Verschiedene Gliederungskriterien möglich (Tätigkeit, Objekt, ...)
- Bereich des Lower Management
- Gruppenverantwortung für Arbeitsergebnis
- Gemeinsame Aufgabenlösung
- Gleiche Arbeitszeit der Gruppenmitglieder
- Räumliche Abgrenzung der Gruppen
- Überschaubare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

Beispiele?

2. Aufbauorganisation

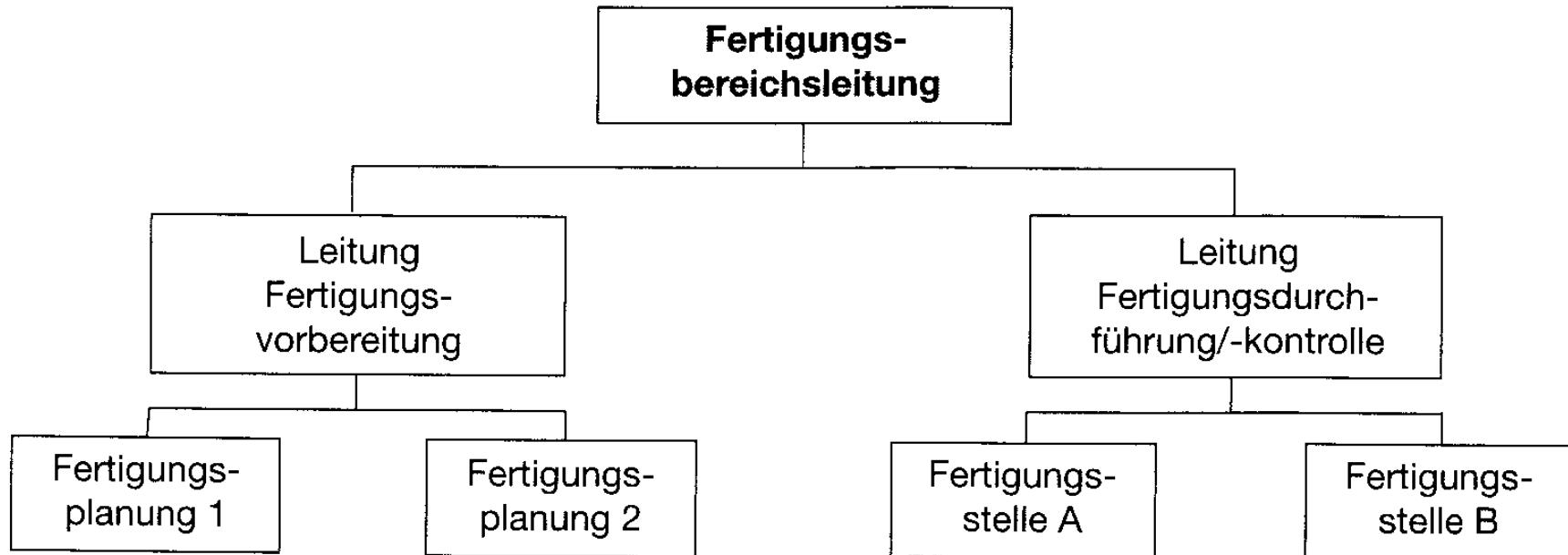
Bereichsbildung: Beispiel (1)

Bildung übergeordneter Organisationseinheiten im Middle Management



2. Aufbauorganisation

Bereichsbildung: Beispiel (2)



2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (1): Top-Management

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

2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (2): Top-Management

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

2. Aufbauorganisation

Leitungsbildung (3): Top-Management

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

2. Aufbauorganisation

Vertikale Unternehmensstruktur

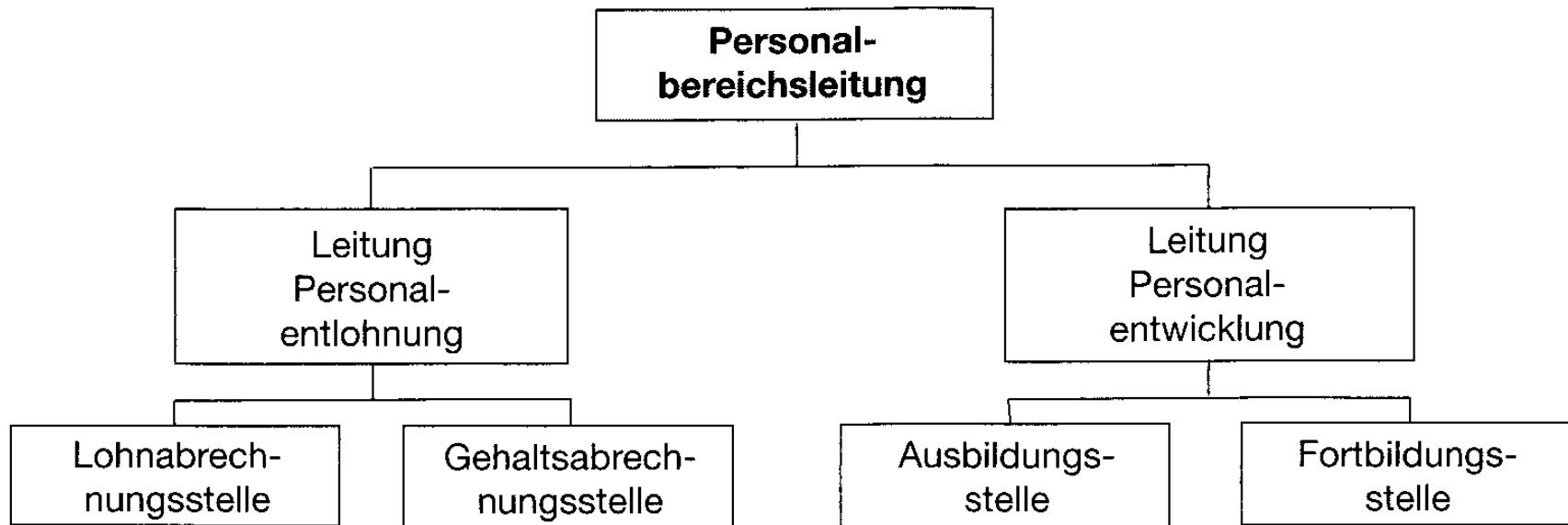
1. **Leitungsspanne:** Anzahl der optimal betreibbaren, einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter, abhängig von
 - Leistungspotenzial der Aufgabenträger,
 - Qualifikation der Mitarbeiter,
 - Selbstständigkeit,
 - Unterstellungsbereitschaft,
 - Aufgabenkomplexität bei den unterstellten Stellen,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

2. Aufbauorganisation

Organisationssysteme

Menge von Organisationseinheiten, die über Informationswege miteinander verbunden sind.

Liniensystem (1)



2. Aufbauorganisation

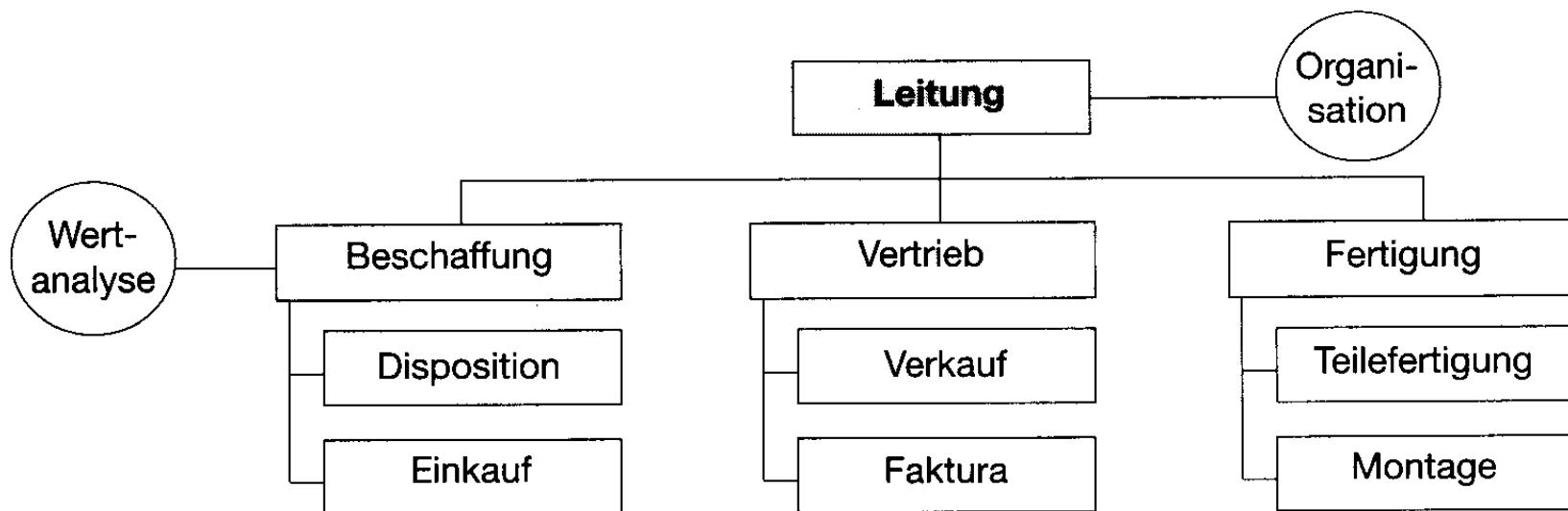
Liniensystem (Einliniensystem, Linienorganisation) (2)

| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Klare und eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse | <ul style="list-style-type: none">• Übergeordnete Einheiten stark mit Koordinationsaufgaben beansprucht |
| <ul style="list-style-type: none">• Einfacher Aufbau | <ul style="list-style-type: none">• Führungskräfte mit Routineaufgaben belastet |
| <ul style="list-style-type: none">• Überschaubare, transparente Struktur• Keine Eingriffe Dritter | <ul style="list-style-type: none">• Zusammenarbeit erschwert• Lange Weisungswege bei vielen Ebenen |
| <ul style="list-style-type: none">• Eindeutige Kommunikations- und Berichtswege | <ul style="list-style-type: none">• Kritische Position der „Zwischeninstanzen“ |
| <ul style="list-style-type: none">• Einfache Steuer- und Berechenbarkeit der MA | <ul style="list-style-type: none">• Unflexible Entscheidungsfindung |
| <ul style="list-style-type: none">• Hohes Maß an Ordnung, da straffe Disziplin | <ul style="list-style-type: none">• Bei langen Instanzenwegen starke Informationsfilterung |
| <ul style="list-style-type: none">• Einhaltung des Dienstweges durch Einheitlichkeit der Auftragsteilung | <ul style="list-style-type: none">• System ist recht undynamisch |

2. Aufbauorganisation

Stabliniensystem (1)

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



2. Aufbauorganisation

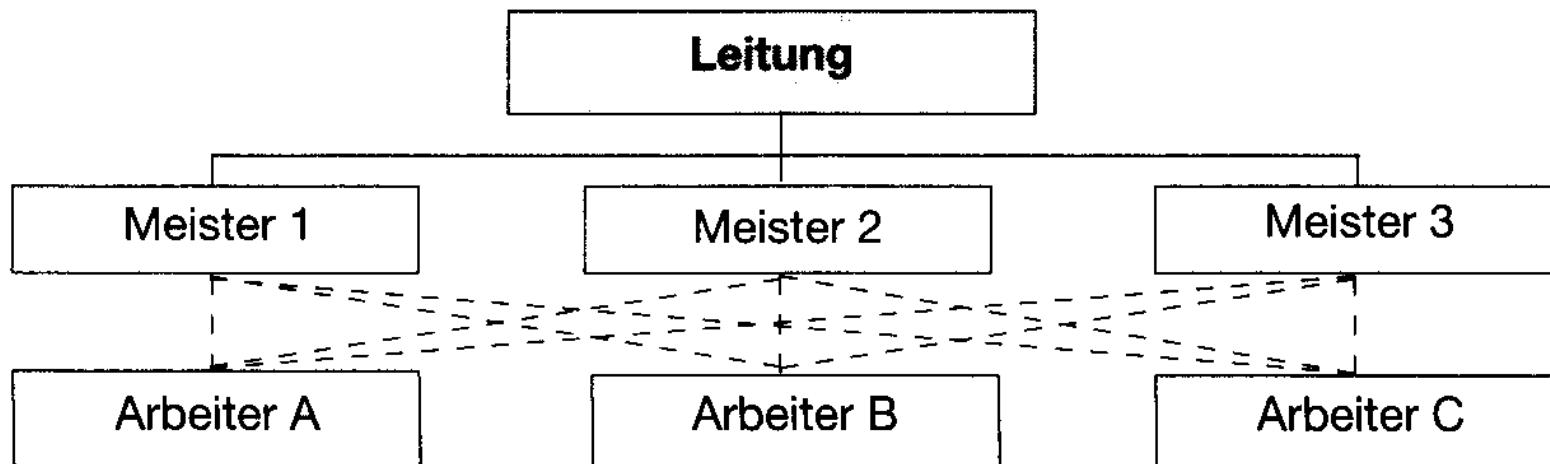
Stabliniensystem (2)

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

2. Aufbauorganisation

Mehrliniensystem (1)

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



2. Aufbauorganisation

Mehrliniensystem (2)

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

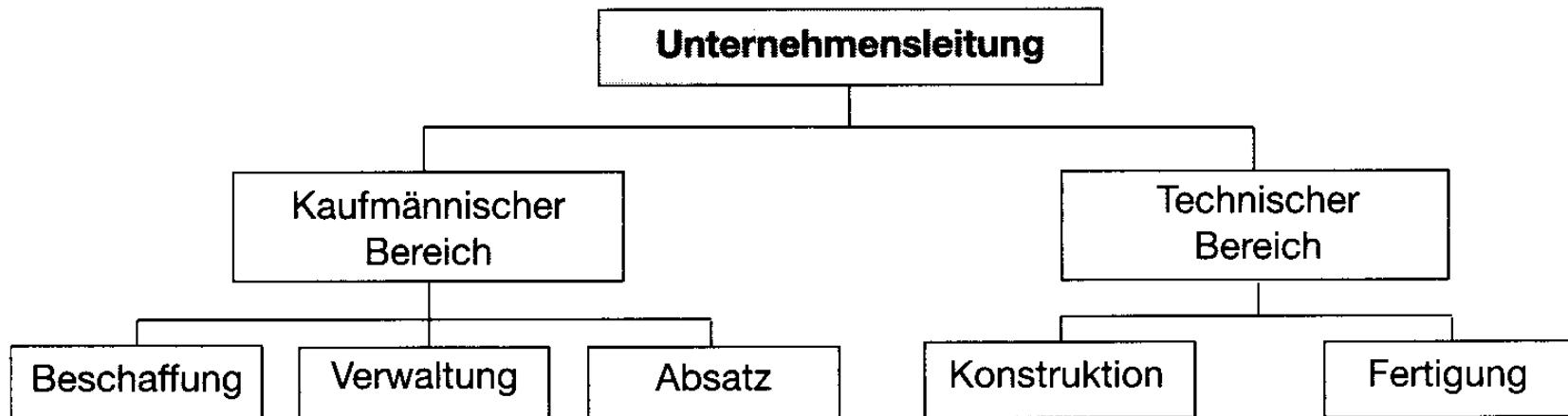
2. Aufbauorganisation

Organisationsformen

Entscheidung der Unternehmensleitung über **Bereichsorganisation**

Sektoralorganisation

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

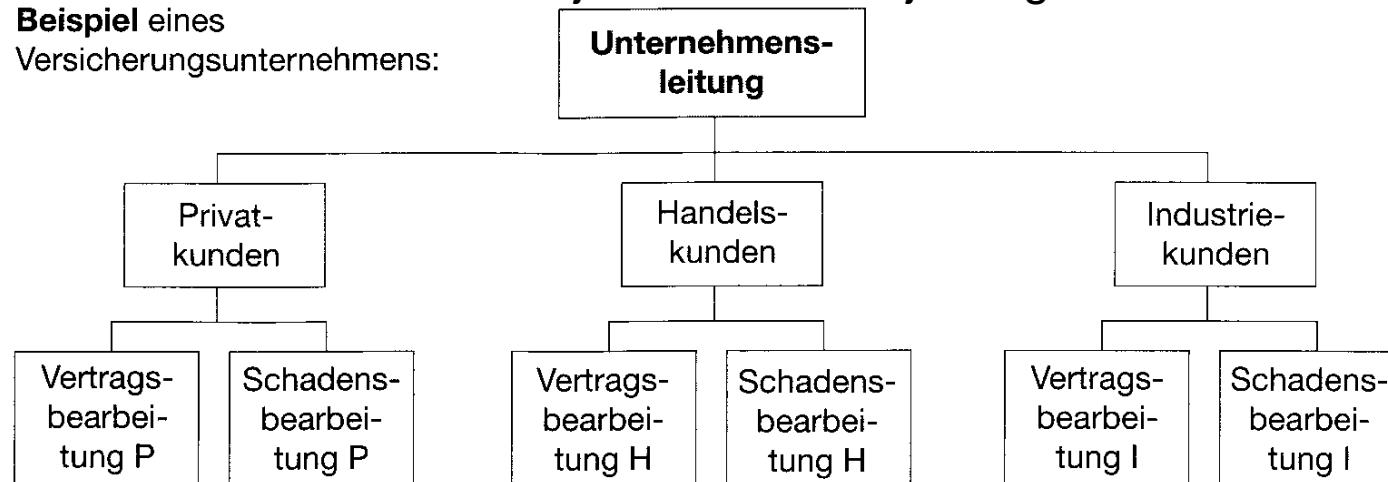


2. Aufbauorganisation

Spartenorganisation

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

Beispiel eines
Versicherungsunternehmens:



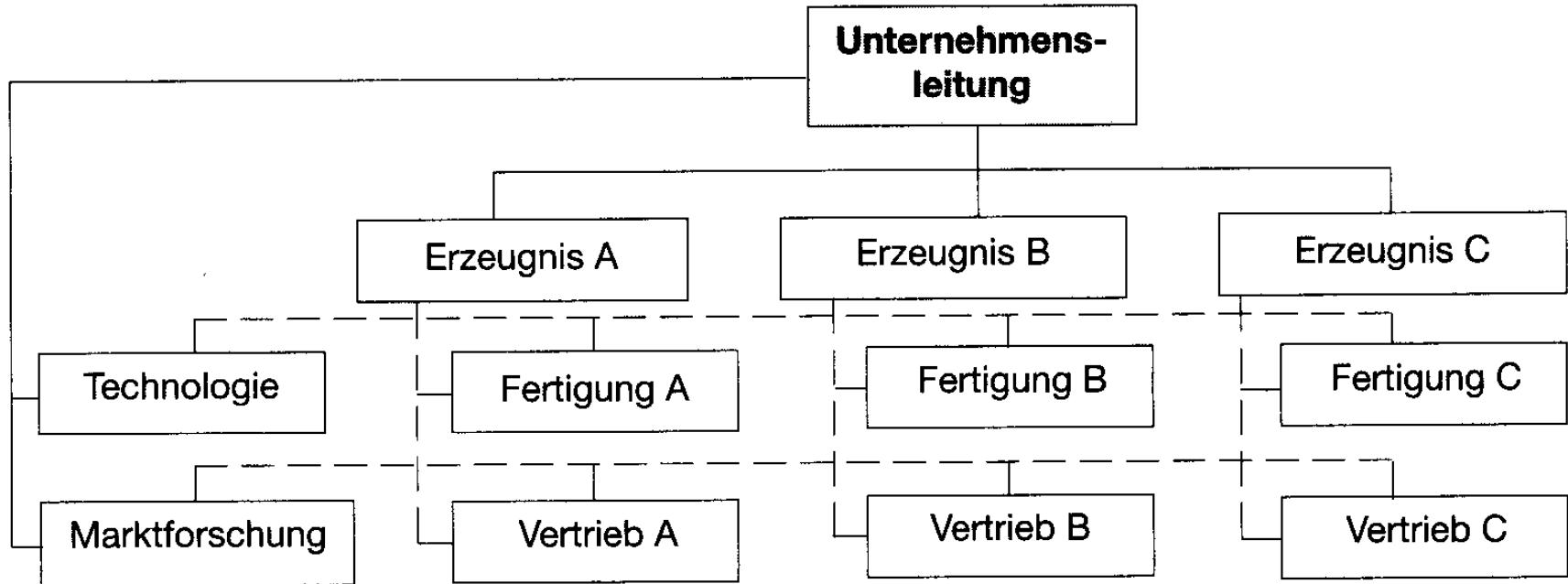
2. Aufbauorganisation

Matrixorganisation (1)

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

2. Aufbauorganisation

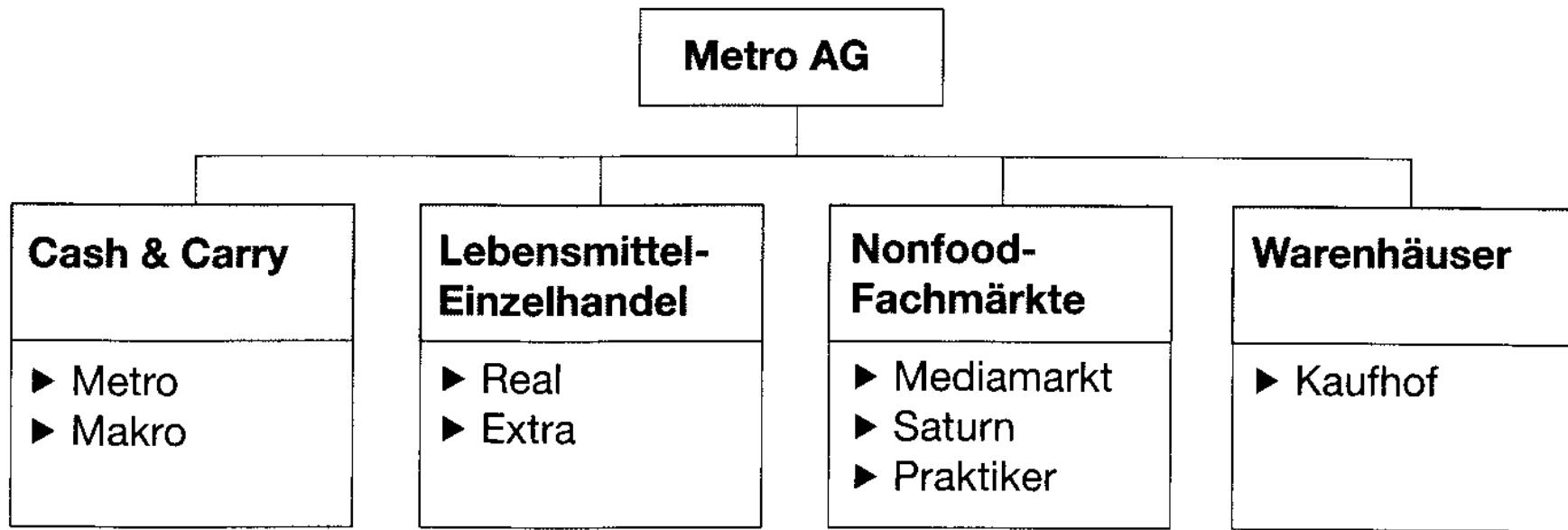
Matrixorganisation (2)



2. Aufbauorganisation

Holdingorganisation

- Abgeleitet aus Spartenorganisation
- Dachgesellschaft operiert nicht selbst am Markt
- Formen:
 - **Management-Holding** (Dachgesellschaft leitet und koordiniert) oder
 - **Finanzholding** (Dachgesellschaft hält Anteile der Holdinggesellschaften)



2. Aufbauorganisation

Organisationsdokumentation: Organisationshandbuch

| | |
|--|--|
| | |
| Darstellung des Unternehmens | <ul style="list-style-type: none">• Geschichte• Entwicklung• Unternehmensziele |
| Darstellung der Aufbauorganisation | <ul style="list-style-type: none">• Organisationsplan• Stellenbesetzungsplan• Stellenbeschreibungen• spezielle Kompetenzregelungen |
| Darstellung übergreifender Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Adressensammlung• Lageplan• Aktuelle AGB• Kontenplan der FiBu• Kostenartenplan• Organisationsmittel |

2. Aufbauorganisation

Organisationsdokumentation: Stellenbeschreibung

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

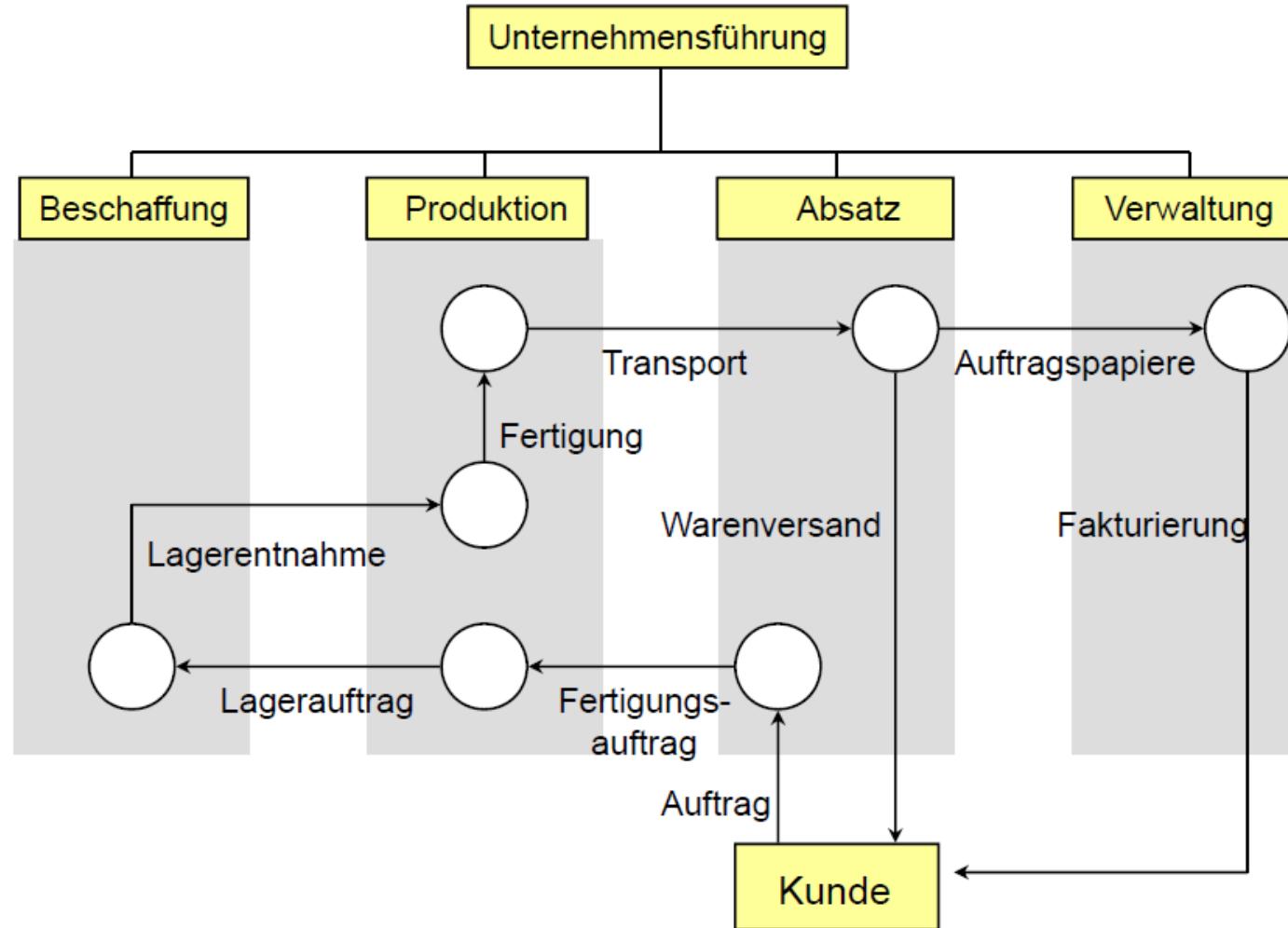
3. Prozessorganisation

Prozessorganisation (Ablauforganisation): Strukturierung des Arbeitsprozesses nach

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

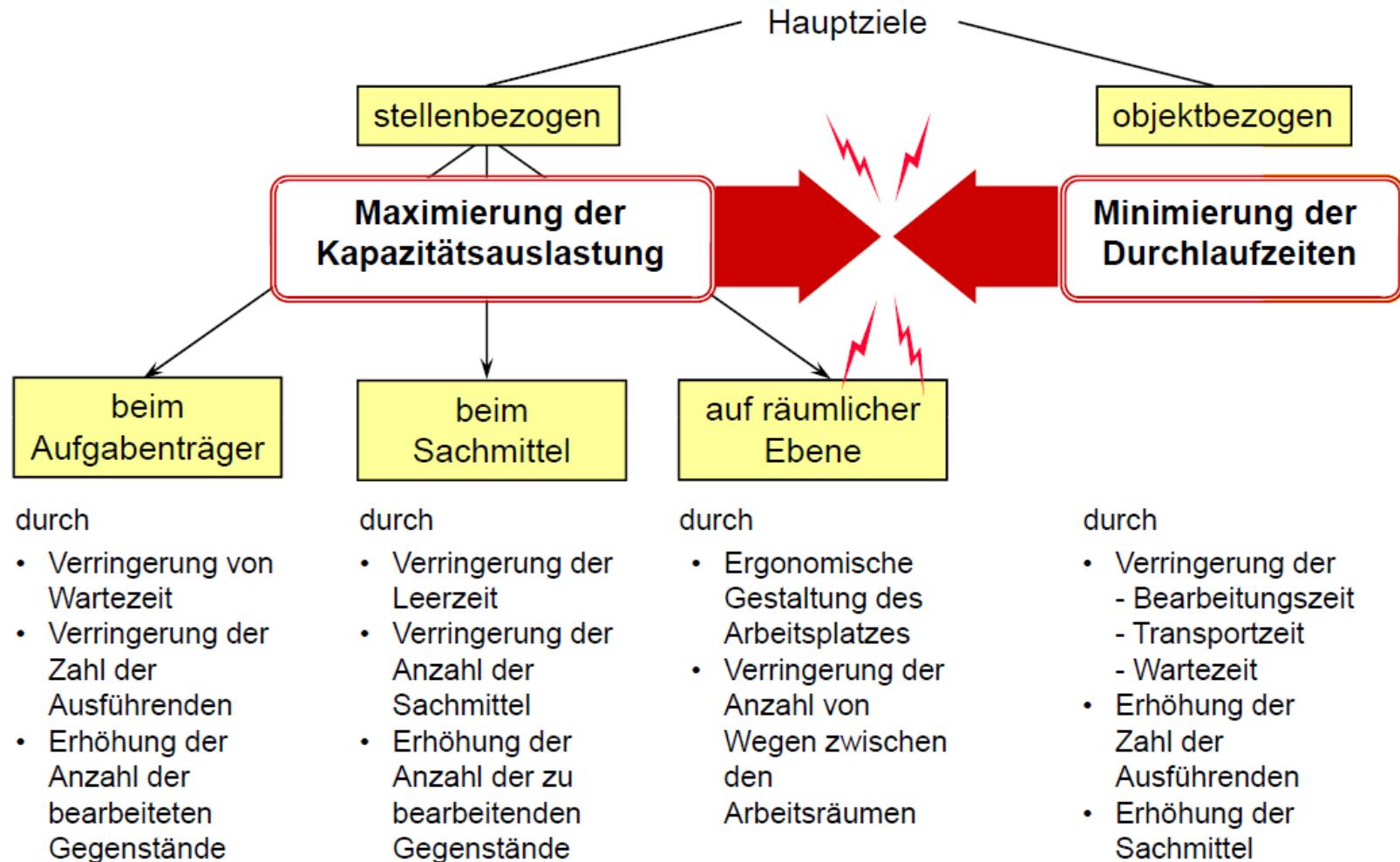
3. Prozessorganisation

Zusammenhang Aufbauorganisation ↔ Prozessorganisation



3. Prozessorganisation

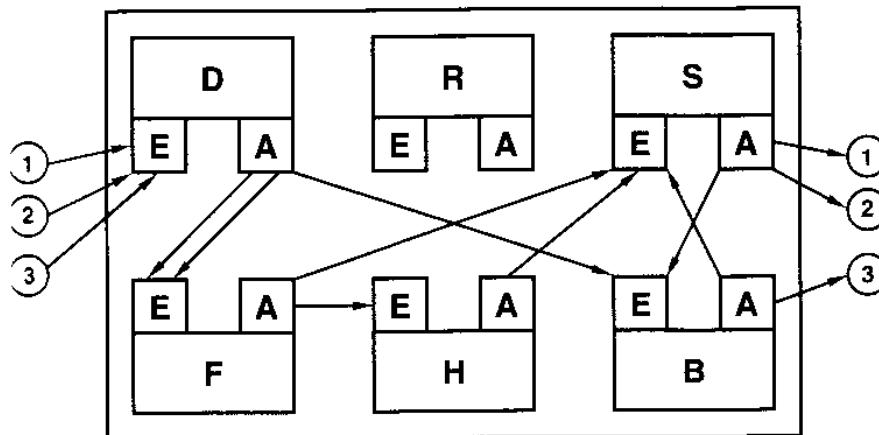
Ziele der Prozessorganisation



7. Organisation

3. Prozessorganisation

Beispiel: Werkstattfertigung

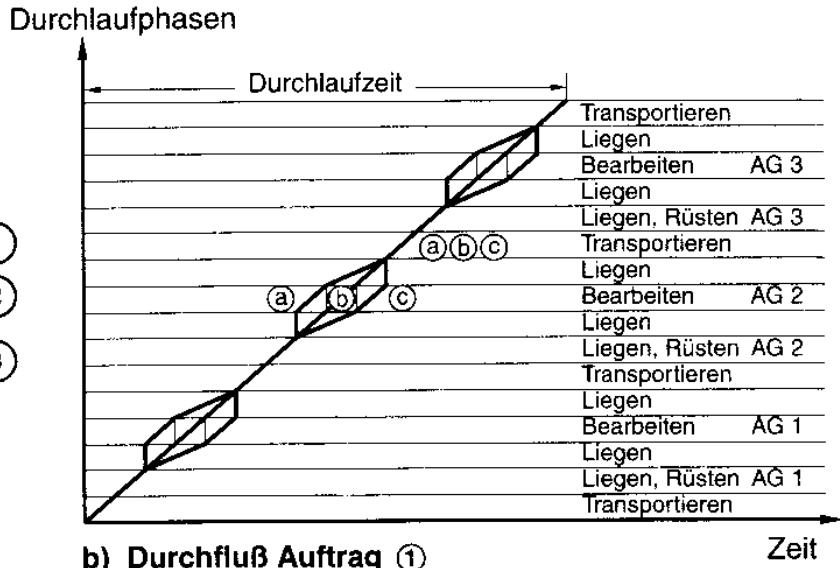


a) Layout

E - Eingangslager
A - Ausgangslager

①, ②, ③ - Aufträge (Lose)

D - Drehen
R - Revolverdrehen
S - Schleifen
F - Fräsen
H - Hobeln
B - Bohren



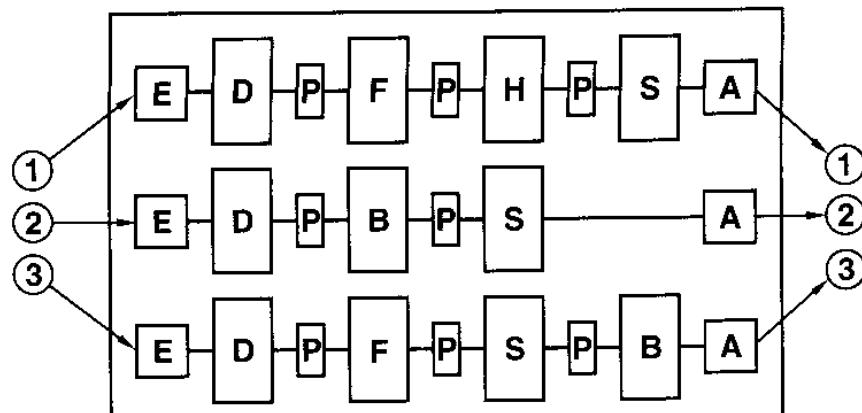
b) Durchfluß Auftrag ①

①, ②, ③ - Teile a,b,c
AG - Arbeitsgang

7. Organisation

3. Prozessorganisation

Beispiel: Fließfertigung

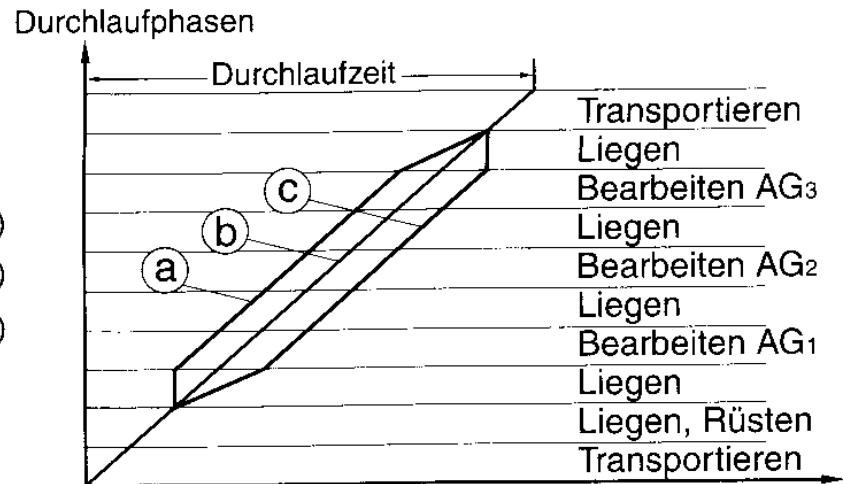


a) Layout

E - Eingangslager
A - Ausgangslager
P - Puffer

①, ②, ③ - Aufträge (Lose)

D - Drehen
R - Revolverdrehen
S - Schleifen
F - Fräsen
H - Hobeln
B - Bohren



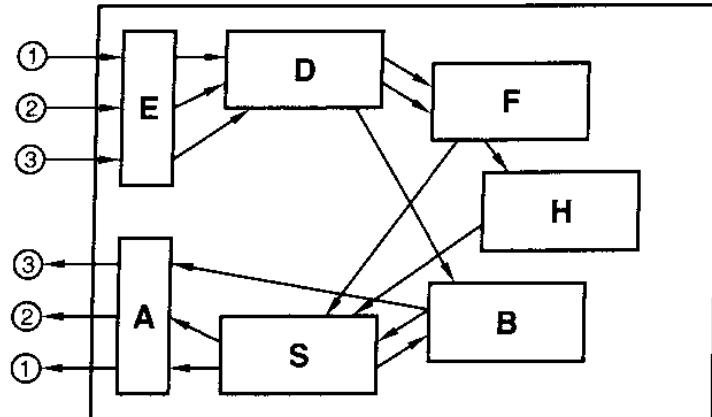
b) Durchfluß Auftrag ②

①, ②, ③ - Teile a,b,c eines Auftrages

7. Organisation

3. Prozessorganisation

Beispiel: Inselfertigung

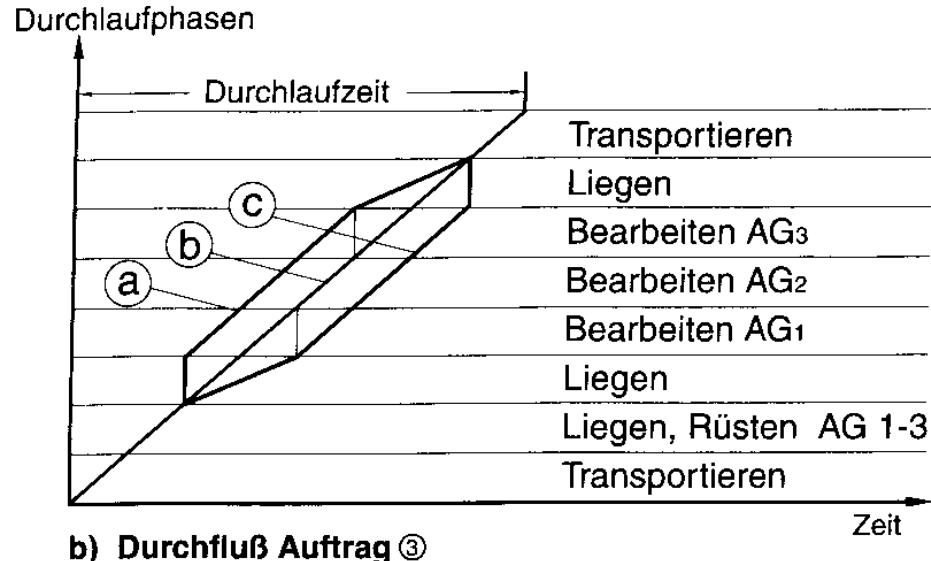


a) Layout

E - Eingangslager
A - Ausgangslager

①,②,③ - Aufträge (Lose)

D - Drehen
R - Revolverdrehen
S - Schleifen
F - Fräsen
H - Hobeln
B - Bohren

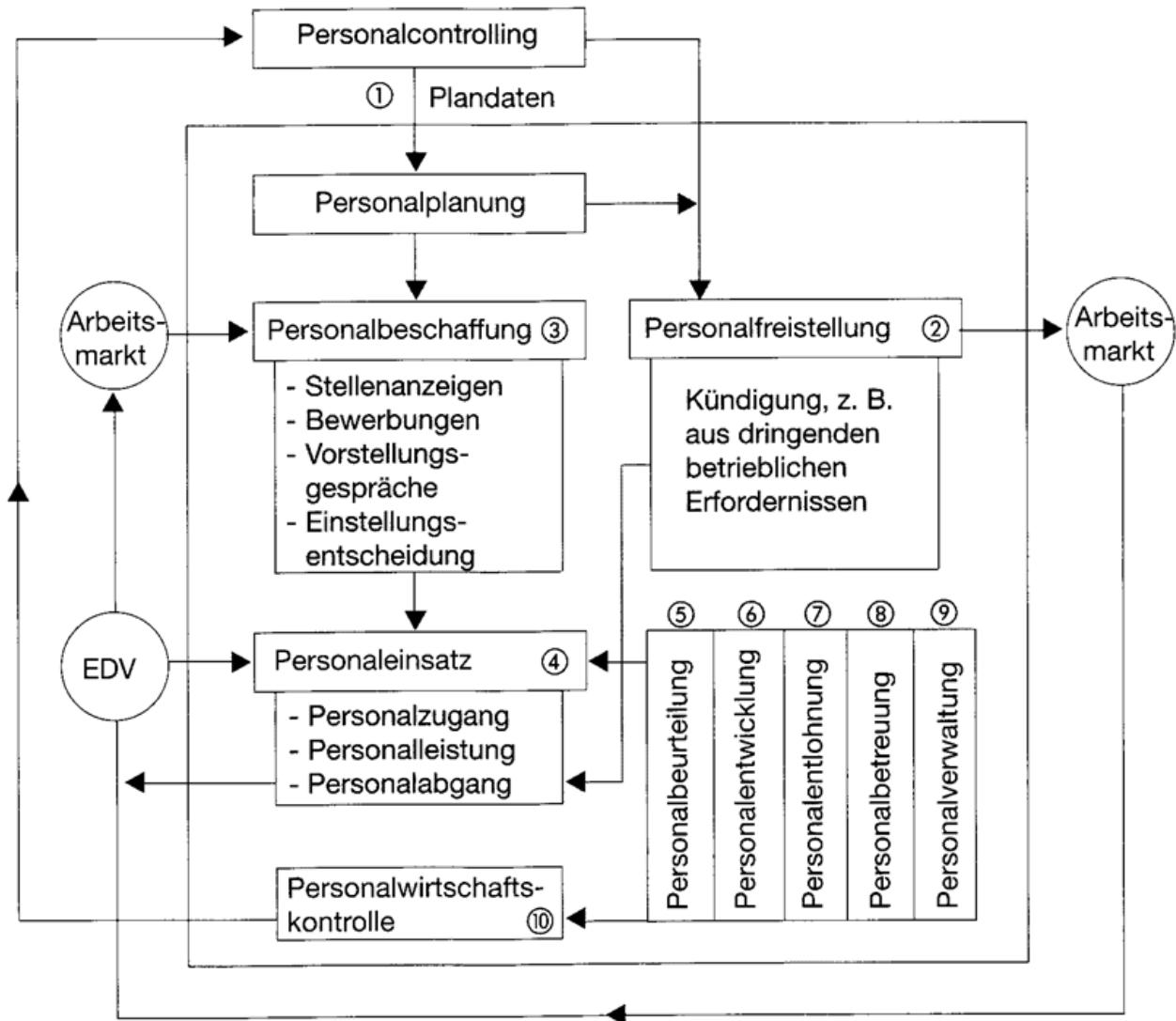


b) Durchfluß Auftrag ③

①②③
AG
-Teile a,b,c
-Arbeitsgang

3. Prozessorganisation

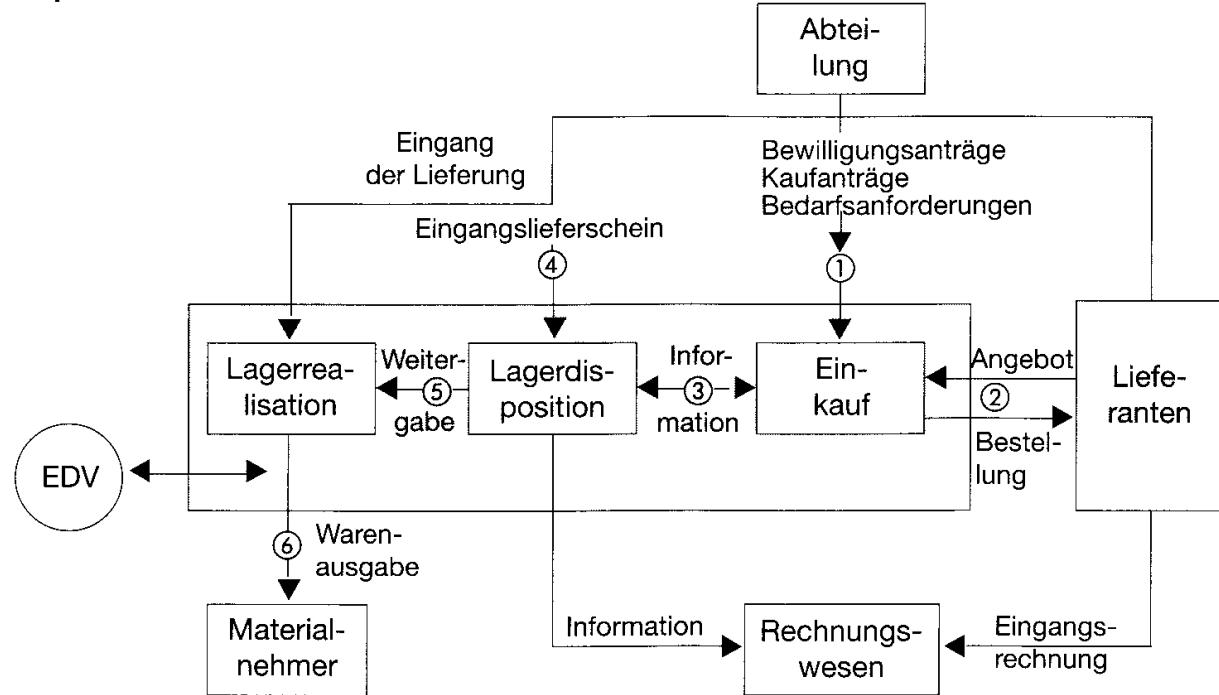
Personalprozess



3. Prozessorganisation

Materialprozess

Beispiel:



Der **Ablauf** des Materialbereichsprozesses umfasst:

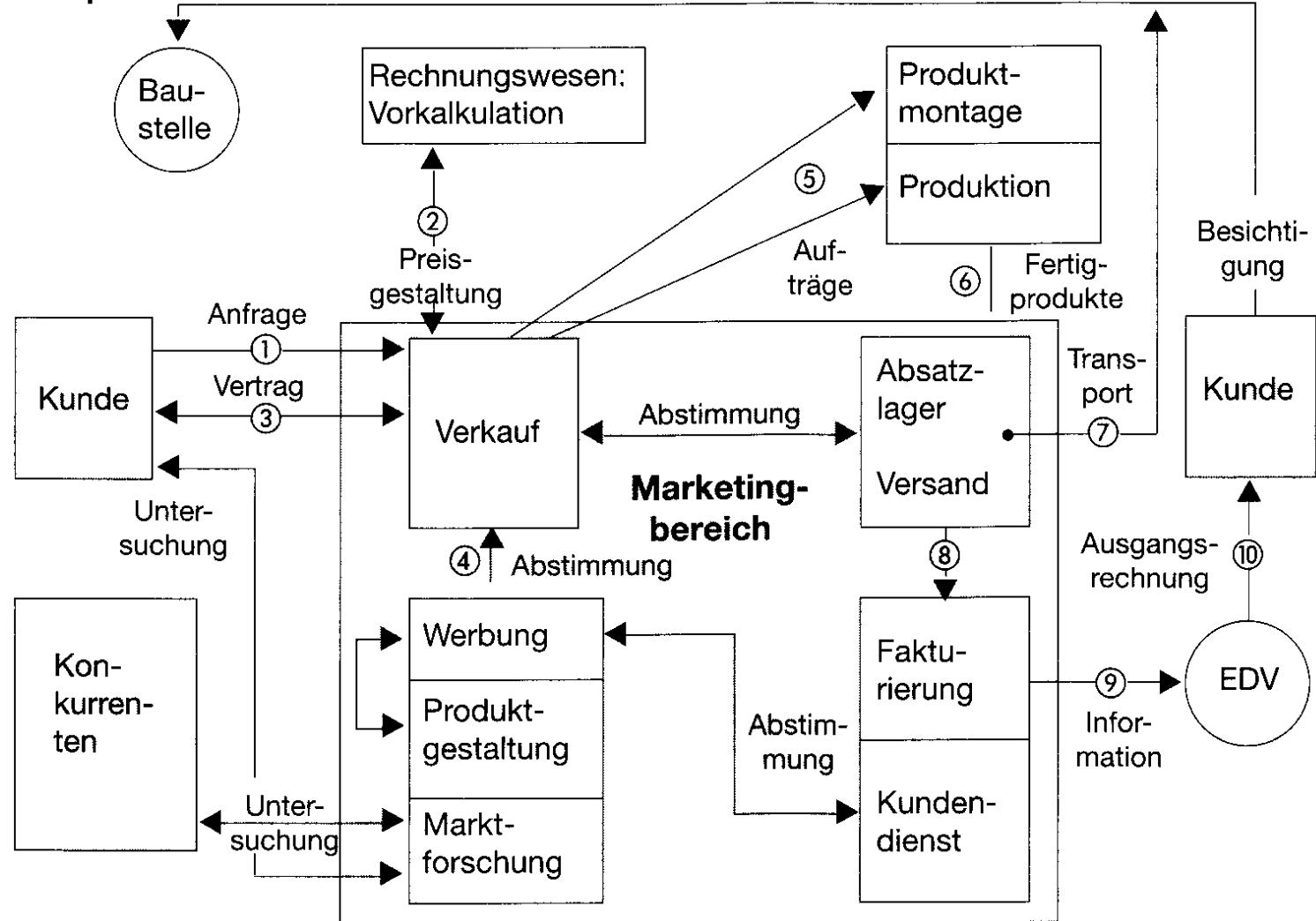
- ① Die Material anfordernde Abteilung meldet sich beim Einkauf
- ② Der Einkauf holt Angebote ein, vergleicht sie und bestellt
- ③ Der Einkauf informiert die Lagerdisposition über den Vorgang
- ④ Die gelieferte Ware wird im Lager eingelagert und wird durch den Lieferschein bestätigt
- ⑤ Die Lagerdisposition stimmt sich mit der Lagerrealisation ab
- ⑥ Die Material anfordernde Abteilung erhält die angeforderte Ware

7. Organisation

3. Prozessorganisation

Marketing

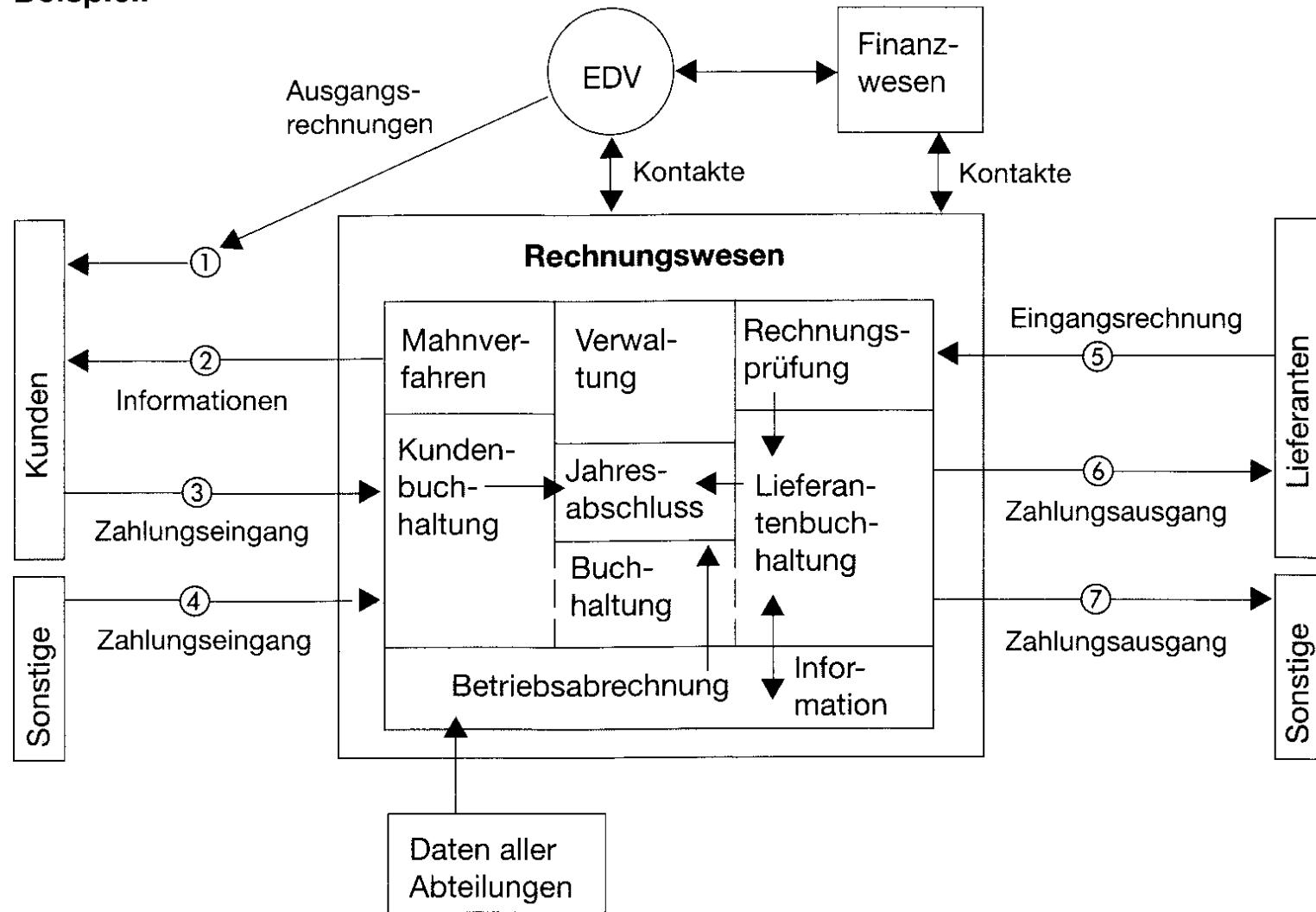
Beispiel:



3. Prozessorganisation

Rewe

Beispiel:



3. Prozessorganisation

Prozessdokumentation: Entscheidungstabelle

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

3. Prozessorganisation

Prozessdokumentation: Entscheidungstabelle

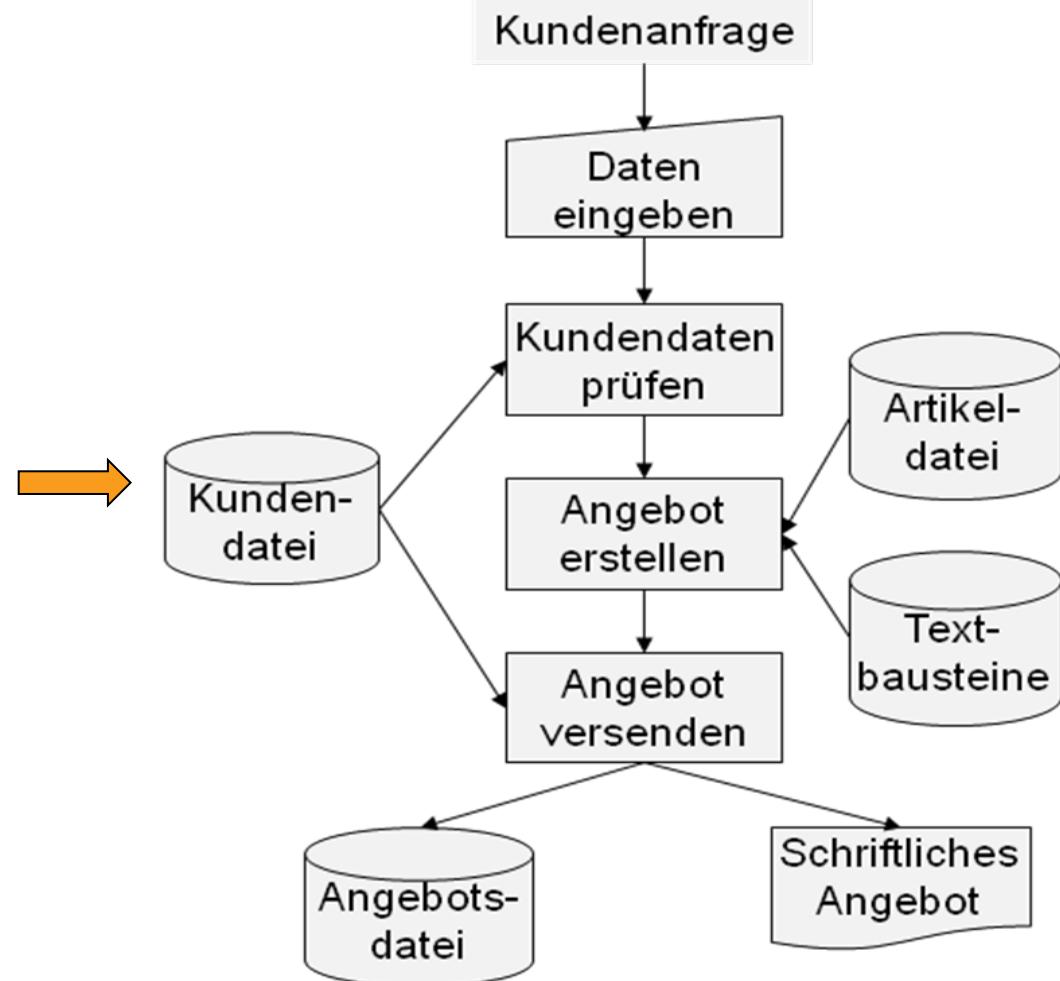
| Entscheidungstabelle | | Regeln | | | | | | | |
|----------------------|---|--------|----|----|----|----|----|----|---|
| Bedingungen | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | |
| | Antrag vollständig | j | j | j | j | n | n | n | |
| | telefonische Klärung ausreichend | j | j | n | n | j | j | n |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

7. Organisation

3. Prozessorganisation

Prozessdokumentation: Datenflussplan

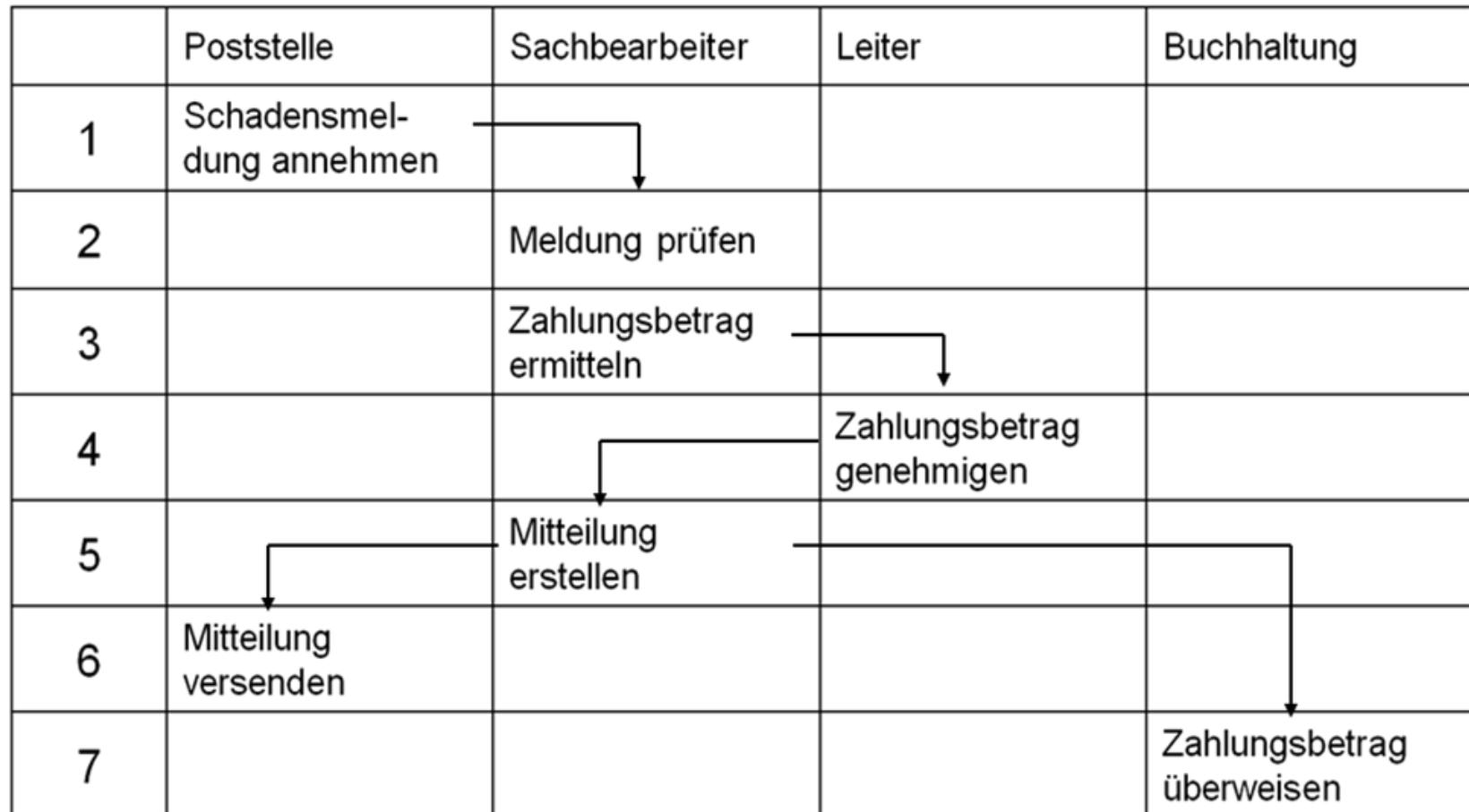
| | |
|--|--|
| | Dateneingabe, Datenausgabe |
| | Datenspeicherung |
| | Funktionen des Arbeitsablaufs |
| | Verbindungslien (gerichtete Pfeile) |
| | Dokument (Ein-/Ausgabe) |



3. Prozessorganisation

Prozessdokumentation: Rasterdiagramm

Wer?



Was?