

Einblick in verschiedene Gestaltungsfelder der BWL

1_Personalmanagement

2_Marketing

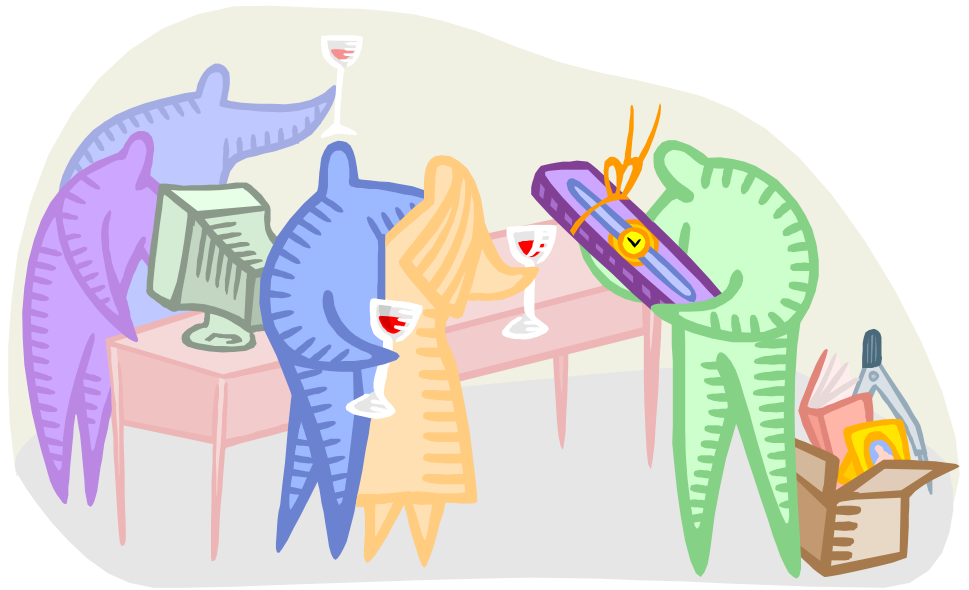
3_Rechtsformen

4_Gewaltenteilung

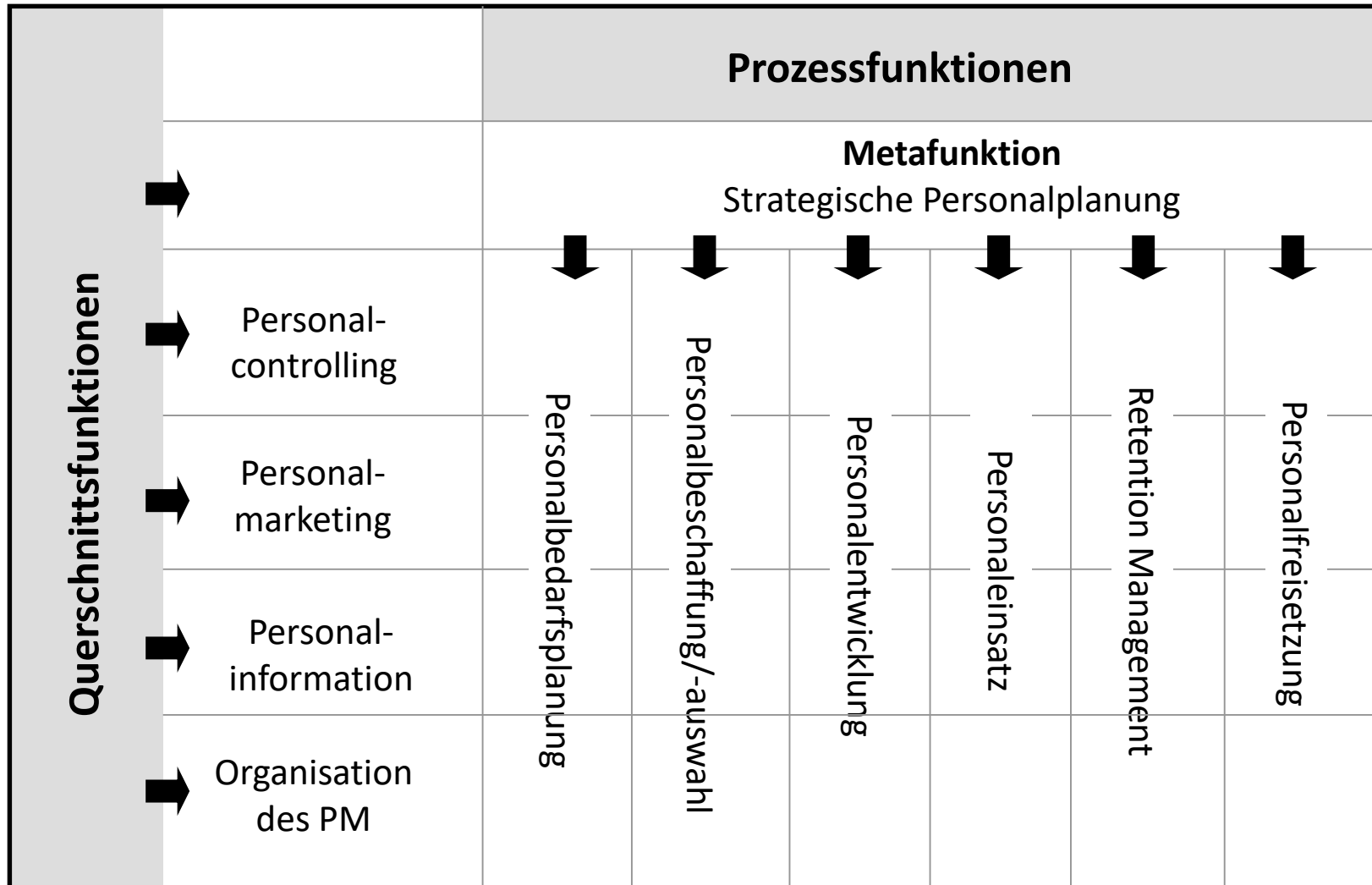
5_Produktion

6_RW, Finanzierung, Investitionen

1. Auszüge aus dem Personalmanagement



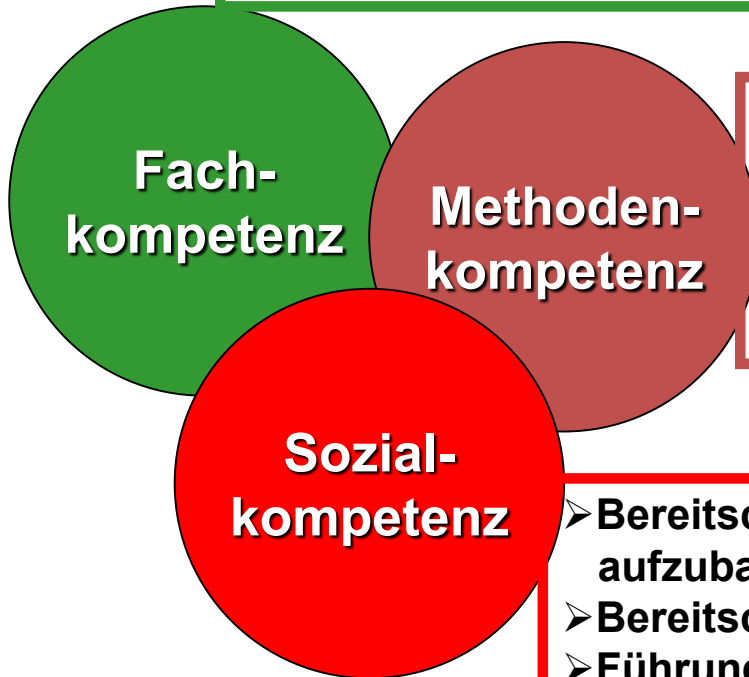
Systematisierung Personalmanagement



Quelle: in Anlehnung an Thom / Blum / Zaugg (1996) S. 5

Vereinfachte Kompetenzen- Differenzierung

- **Qualifikationen (schulische, akademische Ausbildung)**
- **Branchenkenntnisse, Berufserfahrungen**
- **Intelligenz u. allgemeine Fähigkeiten im Rahmen der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung**



- **Kenntnis von Methoden zur Problemlösung**
- **eigenständiges Durchdringen u. Lösen von Problemen/komplexen Aufgaben**
- **analytisches, strukturiertes Vorgehen/Denken**

Sozialkompetenz

- **Bereitschaft u. Fähigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen u. zu pflegen**
- **Bereitschaft zur Akzeptanz anderer Meinungen**
- **Führungs- u. Vermittlungsfähigkeiten**

Personalbedarfsplanung

Qualitativ

Ziel: Ermittlung der benötigten, zukünftigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Leistungserstellung

Anforderungen Genfer Schema

- 1. Geistige Anforderungen**
Fachkenntnisse, Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit
- 2. Körperliche Anforderungen**
Geschicklichkeit, Muskelbelastung, Belastung der Sinne und Nerven
- 3. Verantwortung**
Betriebsmittel und Produkte, Sicherheit und Gesundheit, Arbeitsablauf
- 4. Arbeitsbedingungen**
Temperatur, Nässe, Schmutz, Gase, Lärm, Beleuchtung, Lichtmangel, Unfallgefahr

Quelle: Oechsler (2000): Personal und Arbeit, S. 447.

Die Klassiker der Personalauswahl

Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen zur Vorauswahl	Vorstellungsgespräch	Testverfahren	Assessment Center	Graphologisches Gutachten
↓	↓	↓	↓	↓
Analyse des Bewerbungsschreibens; Lebenslaufanalyse	Analyse des Ausdrucksverhaltens	Leistungstests	Arbeitsversuch in Laborsituation	Analyse des Persönlichkeitsbildes
Zeugnisanalyse; Prüfung der Referenzen; Lichtbildanalyse	Analyse des Leistungsverhaltens	Intelligenztests	Festlegung von Bewertungsdimensionen	Analyse des Leistungsbildes
Prüfung des biographischen Fragebogens; Analyse von Arbeitsproben	Analyse des Sozialverhaltens	Charakter- und Persönlichkeitstests	Beurteilung durch erfahrene Führungskräfte	Analyse der Leistungsstörungen

Quelle: Oechsler, Personal und Arbeit, 1997, S. 172

Eignung von Personalauswahlverfahren

Verfahren	Validität (prognostische)
Interviews	0,00 – 0,25
Intelligenztests	0,20 – 0,30
Leistungstests	0,10 – 0,20
Persönlichkeitstests	0,10 – 0,20
Situative Verfahren	0,20 – 0,30
Assessment Center	0,40 – 0,75
Peer – Ratings	0,30 – 0,50
Biographische Fragebögen	0,40 – 0,70

Quelle: Berthel, Personal-Management, 1995, S. 196.

Maßnahmen Personalentwicklung

On the job

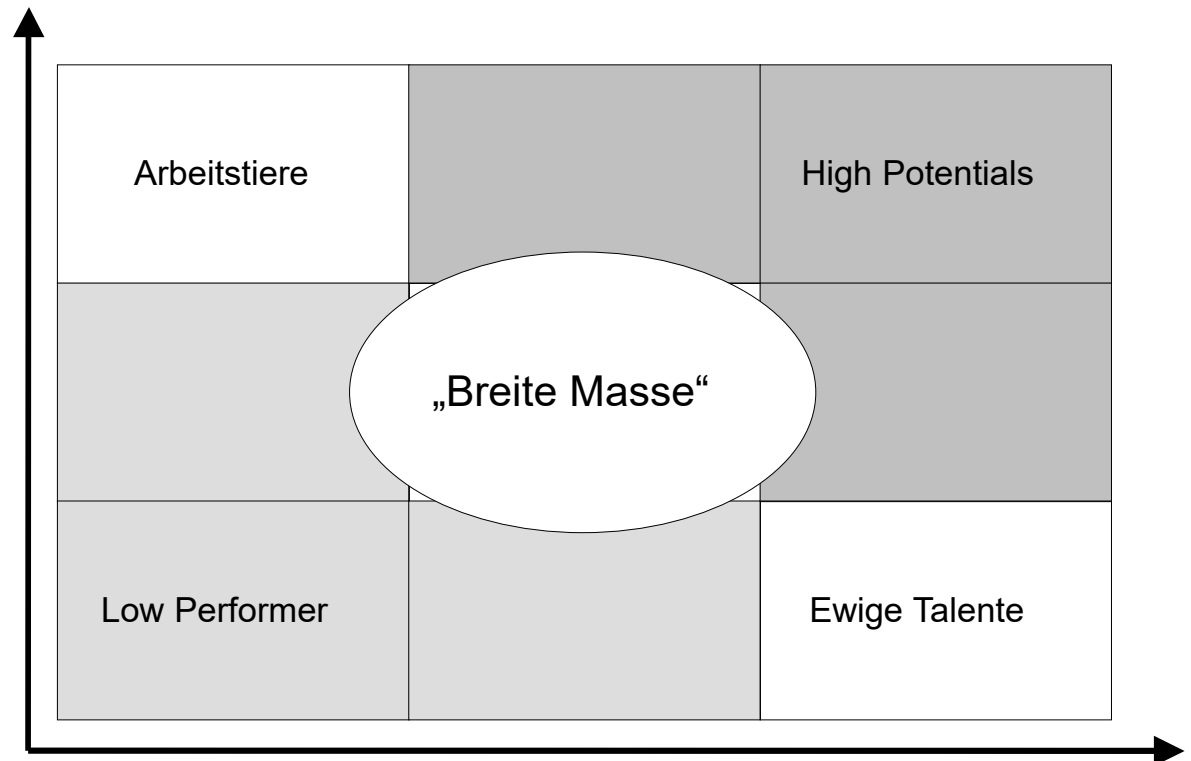
- Job Rotation
- Job Enrichement
- Coaching
- Übertragung begrenzter Verantwortung
- Übertragung von Sonderaufgaben
- Einsatz in anderen Filialen/Unternehmen
- Projektarbeit
- ...

Of the job

- Fachliche Seminare/Vorlesungen
- Fallstudien
- Planspiele
- Rollenspiele/Übungen
- Social-Training (Cultural-Awareness-Training)
- Vermittlung von Moderationstechniken, Kreativitätstechniken
- E-Learning
- ...

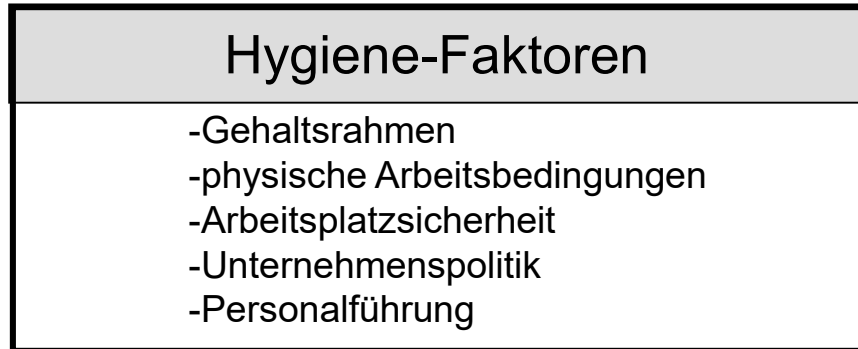
> Die Relevanz von Personalentwicklung: Talente & Potentiale

Tatsächliche Leistung
<ul style="list-style-type: none">• Neukundengewinnung• Kostenziele• Umsatzwachstum• Mitarbeiterführung• Innovationsentwicklung• ...



Leistungspotential
<ul style="list-style-type: none">• Leadership -Potential• Fachliches Potential• Networking -Potential• Strategisches Potential• Soziales Potential• ...

Zwei-Faktoren-Theorie Herzberg (1959)

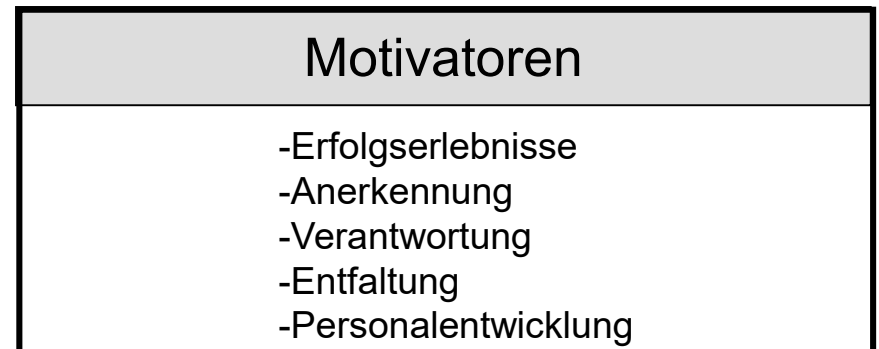


bauen Arbeitsunzufriedenheit ab



führt zur Arbeitsunzufriedenheit,
wenn nicht vorhanden

können per se keine Arbeits-
zufriedenheit bewirken



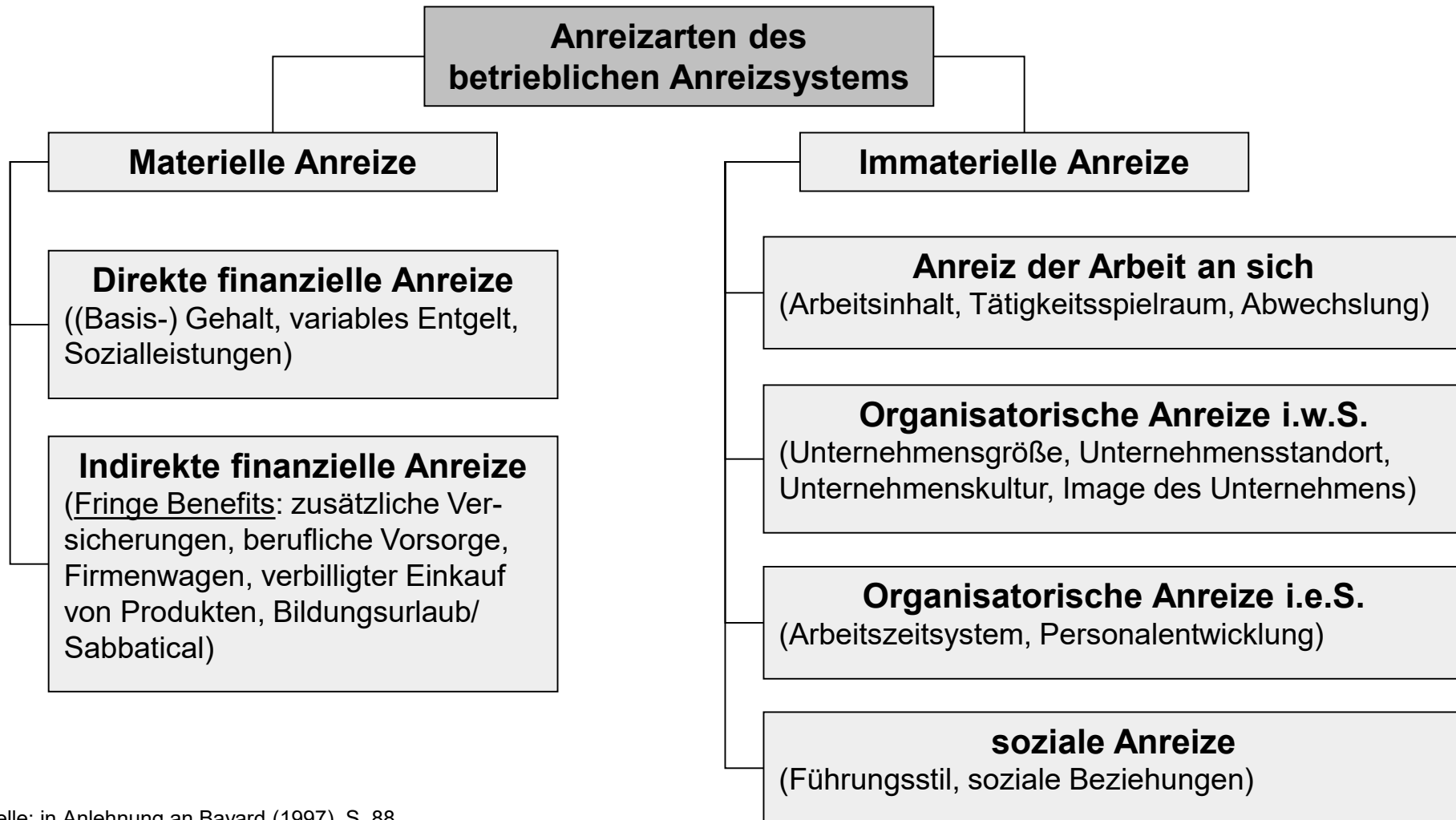
bewirken Arbeitszufriedenheit



Arbeitszufriedenheit wird abgebaut,
wenn nicht vorhanden

führen zur Arbeits-
zufriedenheit

Anreizarten



Intrinsische Motivation

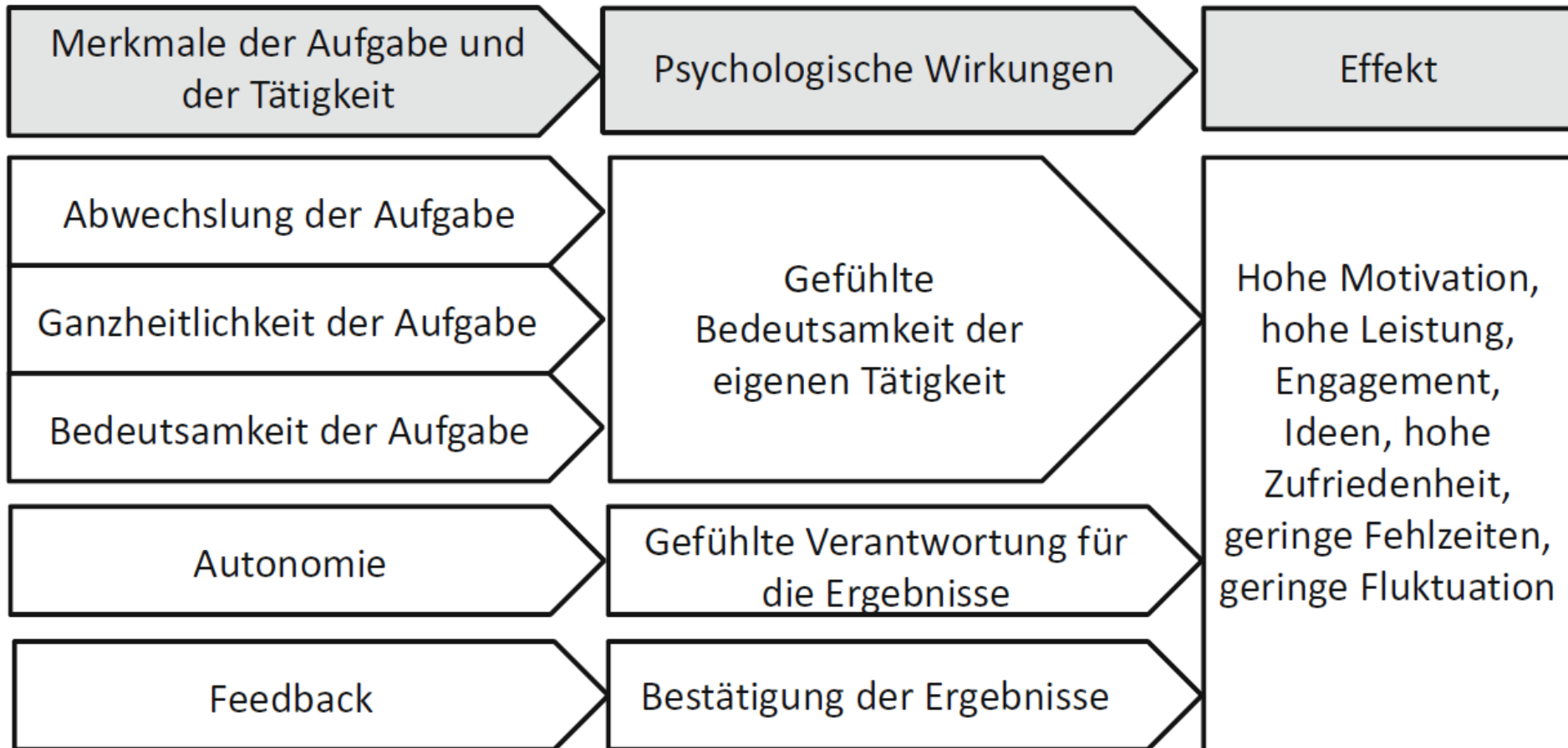
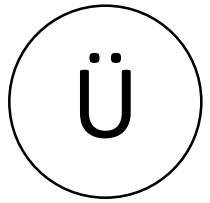


Abb. 8.3 Instrumente zur Förderung intrinsischer Motivation (Eigene Darstellung nach Nerdinger et al. 2008, S. 431)

> Vergütungs- & Karriereentwicklungssystem, Online-Agentur, Wachstumsphase, 20 Mitarbeiter

Anreizsystem	Projekt-assistenz	Junior-Projekt-manager	Senior-Projekt-manager	Agentur-Partner
Vergütung	2.000 + X	2.400 + X	3.400 + X	4.400 + X
VL	X	X	X	X
Weiterbildung	X	X	X	X
Urlaub	24	26	28	30
Kindergartenplatz		X	X	X
Var. Vergütung		15%	20%	30%
Altersvorsorge			X	X
Fahrzeug			X	X
PA				X
Anteile				3% - 5%
Bewertungssystem				
Erfahrungen	1 Jahr	2-3 Jahre	3-5 Jahre	Ab 5 Jahre
Fazit ZV-Gespräche		Entw.-Potenzial	Profess. Mgt.	Selbständigkeit
Akquise-Output			Ab 80.000/Jahr	Ab 200.000/Jahr

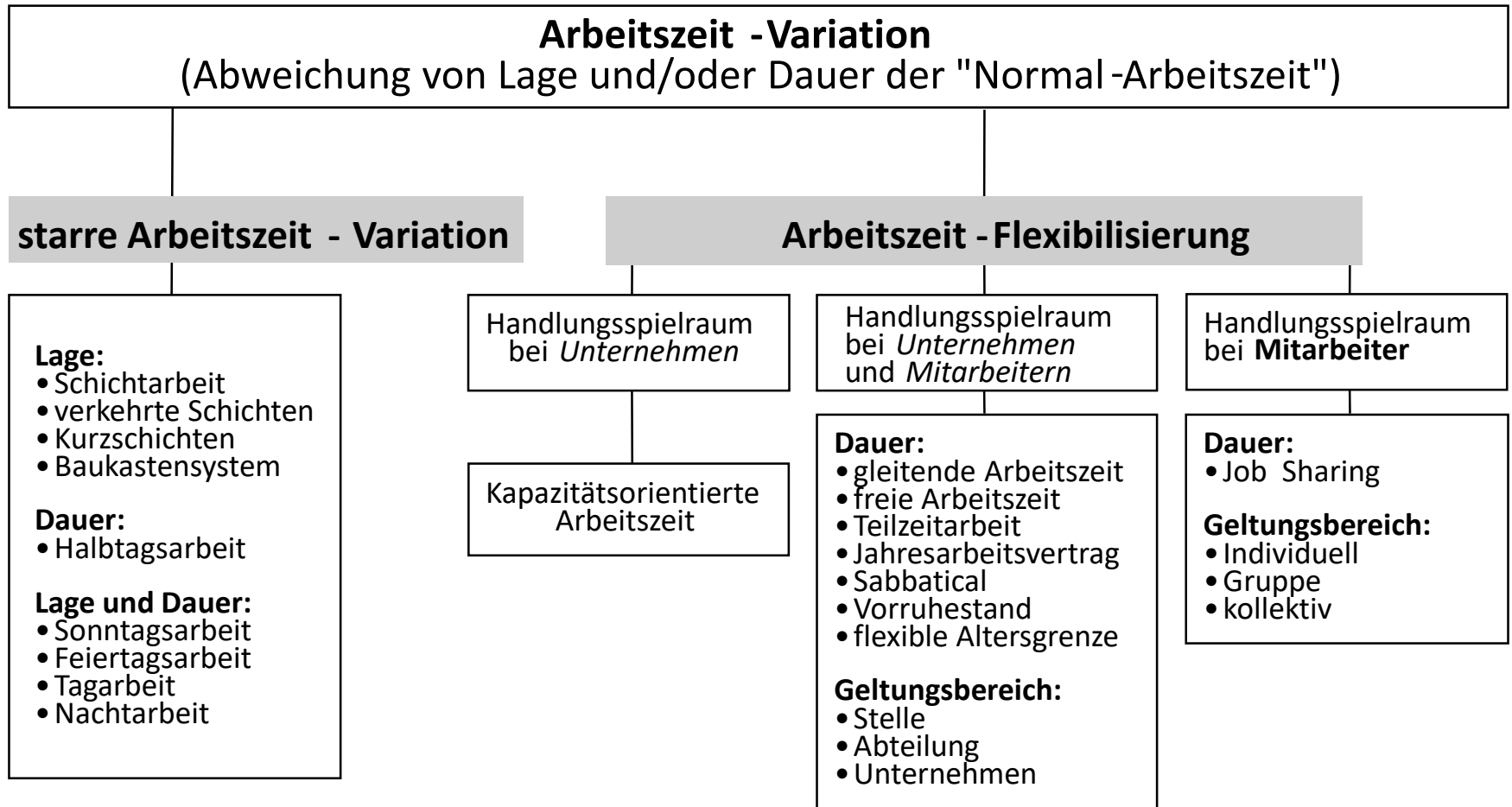


Was macht ein/eine

Manager_in den ganzen Tag?

Managementfunktion	relativer Zeitanteil am gesamten Arbeitstag (in %)
Führen, Anleiten, Entwickeln von Mitarbeitern	28,4
Planung (Ziele, Regeln, Programme)	19,5
Koordination (Kommunikation mit Managern gleicher/höherer Ebene und anderen Abteilungen)	15,0
Beurteilung von Vorschlägen, Leistungen, Personen	12,7
Informationen sammeln, aufbereiten, auswerten	12,6
Verhandeln mit Kunden, Lieferanten, Behörden, Gewerkschaften	6,0
Personalauswahl, Einstellung, Beförderung, Versetzung	4,1
Repräsentation, Vorträge, Öffentlichkeitsarbeit (wegen Auf- bzw. Abrundens keine 100%)	1,8

Arbeitszeitmanagement: **Arbeitszeitvariation**



Quelle: Scholz, Personalmanagement, 2000, S. 673

Was bedeutet gute
„Führung“?

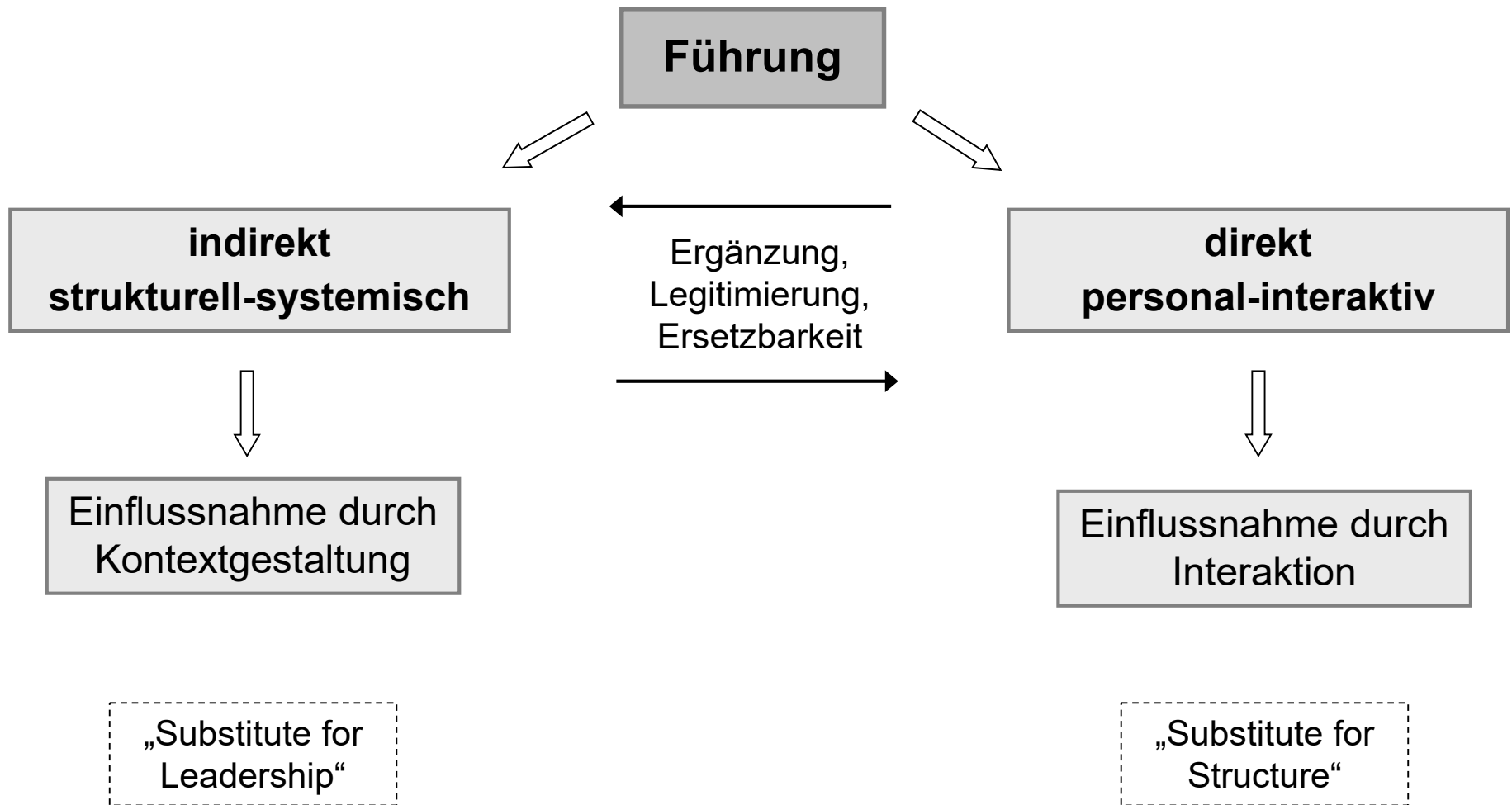
> Traditionelle Führungskonzepte

Tab. 2.1 Die bedeutendsten traditionellen Führungskonzepte im Überblick

Konzepte	Wesentliche Inhalte
Eigenschaftstheorien	Für den Erfolg der Führung sind bestimmte Eigenschaften der Führungskraft entscheidend, z. B. Intelligenz, soziale Kompetenz, Willensstärke, Offenheit für neue Erfahrungen
Verhaltenstheorien	Führungserfolg ist von dem konkreten Verhalten der Führungskraft abhängig (Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung)
Situationstheorien	Es gibt kein allgemeingültiges Führungsverhalten, sondern je nach Situation ist ein spezieller Führungsstil notwendig

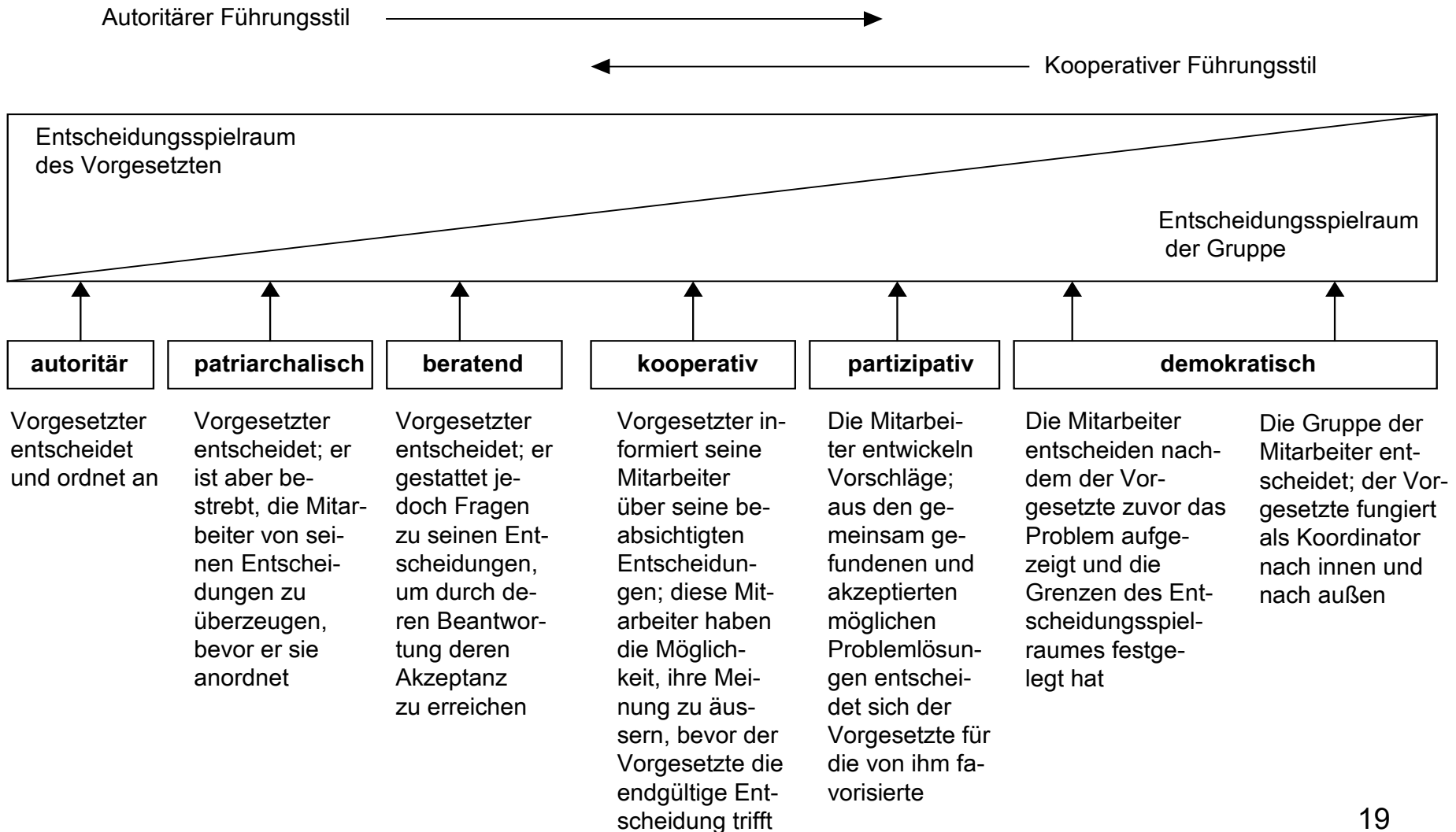
Quelle: Franken (2016), S. 30.

Strukturelle vs. personale Führung



Führungsstile

Typologie nach Tannenbaum / Schmidt

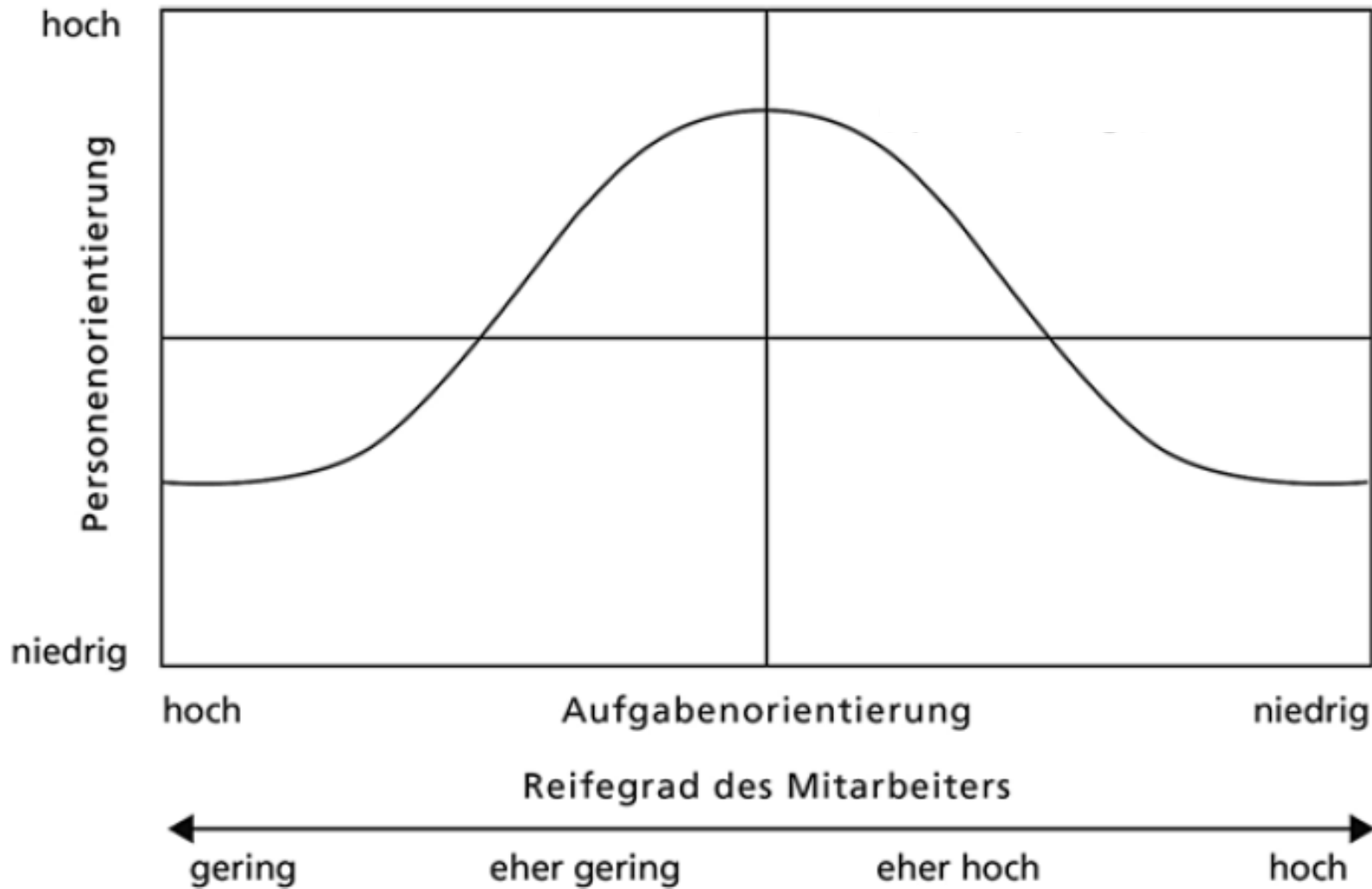


Führungsgrundlagen

Vier Führungsgrundsätze der Praxis

1. Management by Exception (Führen nach dem Ausnahmeprinzip)
2. Management by Delegation (Führen durch Aufgabenübertragung)
3. Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung)
4. Management by System (Führen durch Systemsteuerung)

> Situationstheorien der Führung



Entnommen aus Franken (2016), S. 35. Für die Lehre erfolgte eine leichte Verfremdung.

Aufgabe zur Reifegradtheorie der situativen Führung:

Beschreiben Sie ein Beispiel für eine Mitarbeiterin in der jeweiligen Entwicklungsstufe! Entwickeln Sie Handlungsempfehlungen für das Führen der MitarbeiterInnen entsprechend des jeweiligen Reifegrades!

Entwicklungsstufe**Empfehlung für die Führung**

ES1: Entwicklungsstufe 1: eher geringes Engagement und eher geringe Kompetenz →

ES2: Entwicklungsstufe 2: eher hohes Engagement und eher geringe Kompetenz →

ES3: Entwicklungsstufe 3: eher niedriges Engagement und eher hohe Kompetenz →

ES4: Entwicklungsstufe 4: eher hohes Engagement und eher hohe Kompetenz →

2. Auszüge aus dem Marketing

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“ (Bruhn 2001, S. 14)

Schwerpunkt

„Dienstleistungsmarketing“

Bruhn/Meffert 2012:

„**Dienstleistungen** sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem **Einsatz von Leistungsfähigkeiten** (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). **Interne** (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) **und externe Faktoren** (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) **werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert** (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“

Besonderheiten von Dienstleistungen

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentation von Kompetenz• Abstimmung der Leistungspotenziale• Materialisierung der Fähigkeitspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none">• Transport und Unterbringung des externen Faktors• Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen• Marketingorientierung im Erstellungsprozess• Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung• Ausschluss unerwünschter Kunden
Immaterialität	<ul style="list-style-type: none">• Materialisierung von Dienstleistungen• Koordination von Kapazität und Nachfrage• Flexible Anpassung der Kapazität• Kurzfristige Nachfragesteuerung• Breite Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs• Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs
Nichtlagerfähigkeit	
Nichttransportfähigkeit	

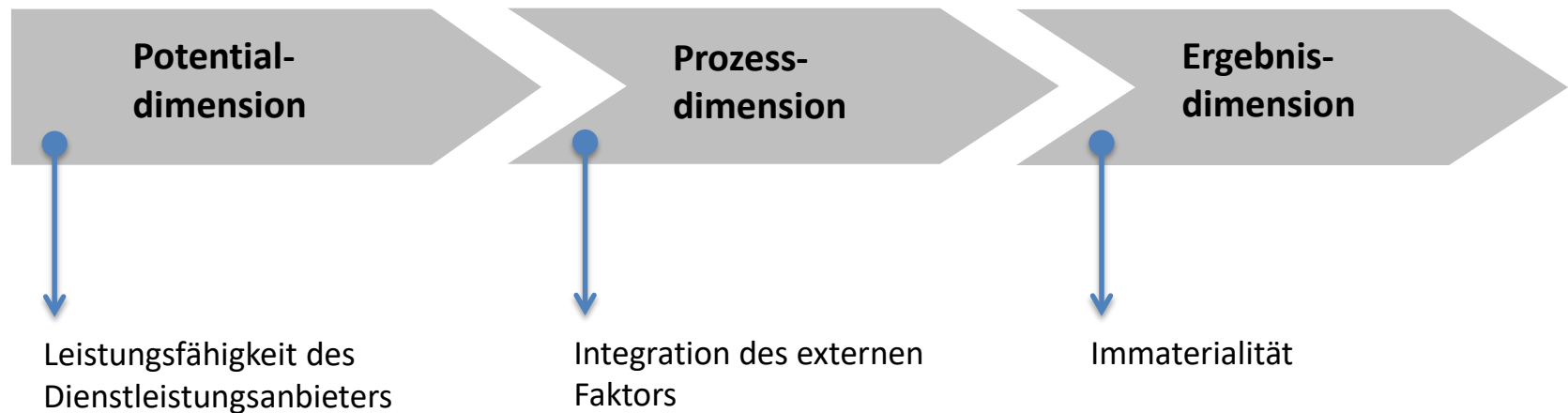
Integration des externen Faktors

Serviceprozesse sind Kundenintegrationsprozesse. Das bedeutet:

- Der Kunde übernimmt Leistungen.
- Der Kunde muss ggfs. qualifiziert und motiviert werden.
- Prinzipal-/Agentenkonflikte sind häufig endemisch für komplexe Dienstleistungen.
- Der Kunde ist "Prosument" des Dienstleistungsergebnisses.
- Der Kunde stellt sog. externe Faktoren zur Verfügung (Wissen, Geld, Objekte etc.)

Quelle: In Anlehnung an Fließ (2004).

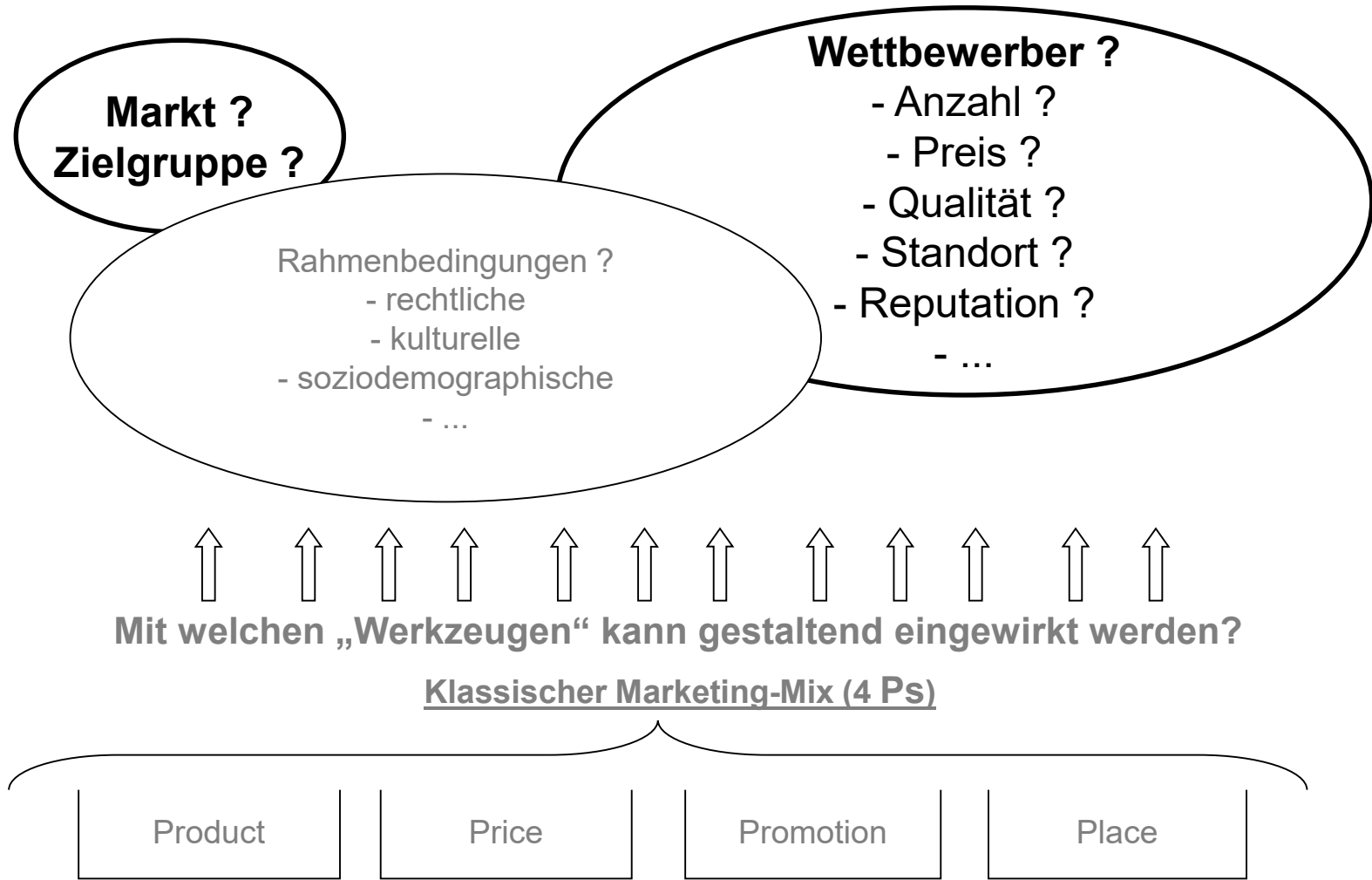
Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen



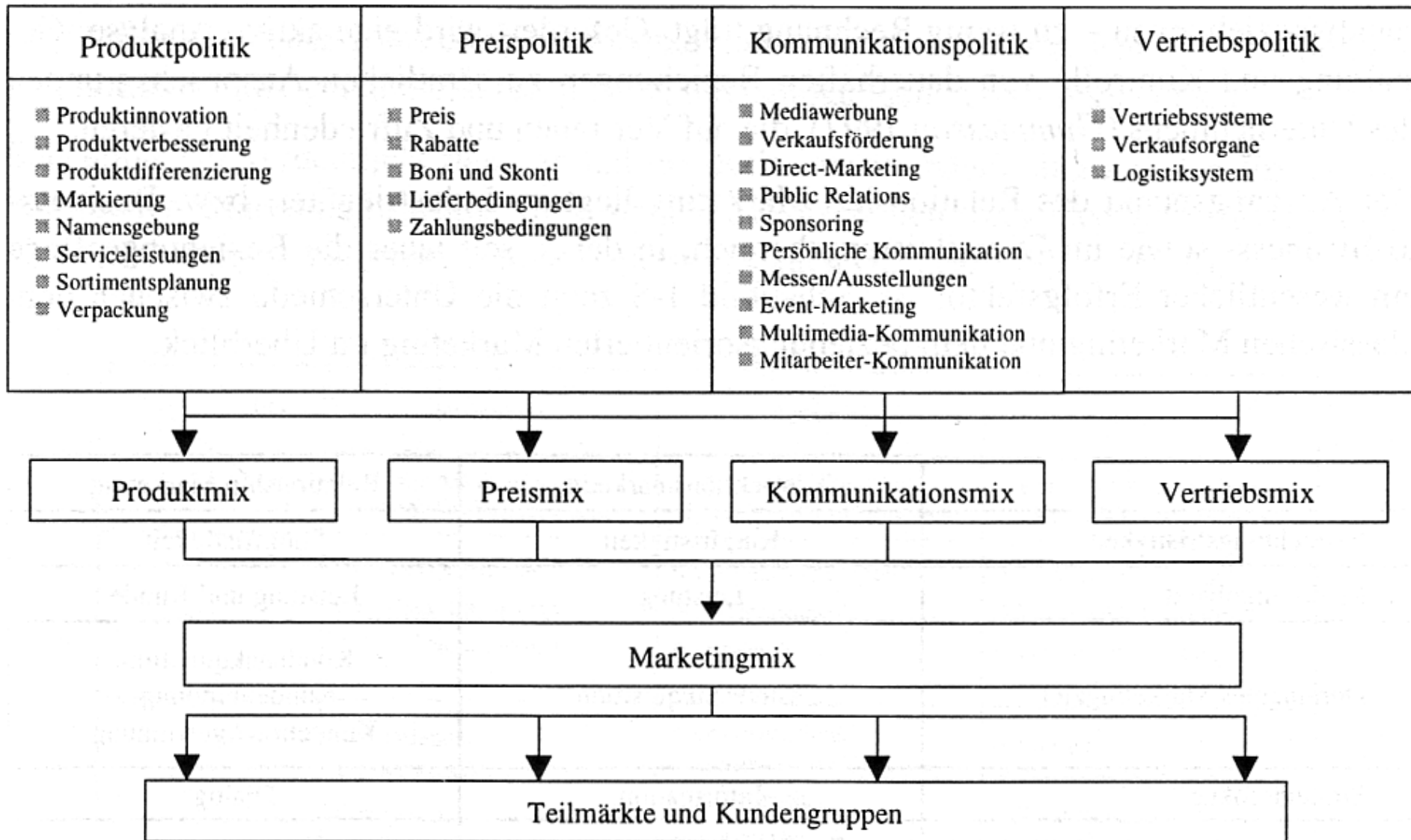
Anforderung an das Kundenkontaktpersonal

Potenzialorientierte Anforderungen	Prozessorientierte Anforderungen	Ergebnisorientierte Anforderungen
Belastbarkeit Stresstoleranz Beharrungsvermögen Geistige Flexibilität Qualifikation Energie Äußerer Eindruck	Klare Ausdrucksweise Einfühlungsvermögen Kommunikationsfähigkeit Kontaktfähigkeit Selbstbeherrschung Fähigkeit, zuzuhören Eigeninitiative	Zuverlässigkeit Genauigkeit Pünktlichkeit Erreichbarkeit Entscheidungsfähigkeit Flexibilität Kritikfähigkeit

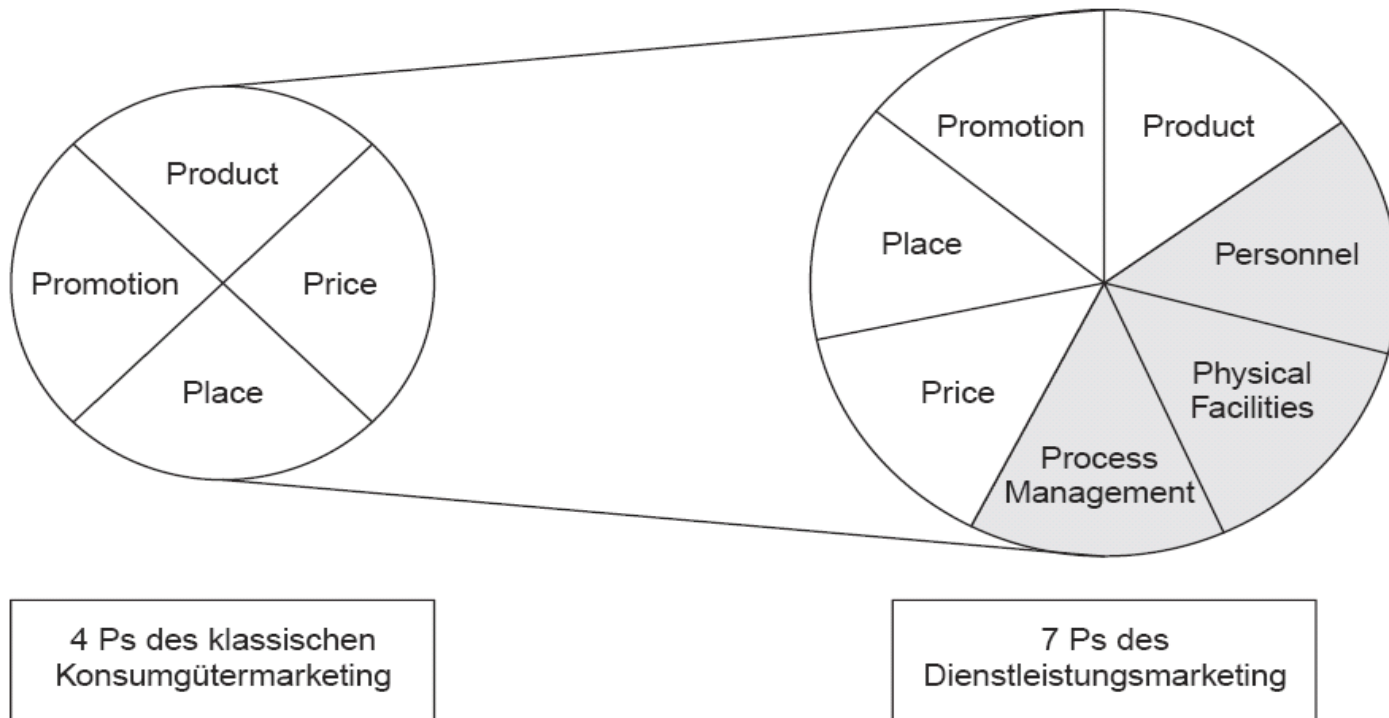
Exkurs Bestimmungsfelder des Marketing



Die klassischen Marketing-Instrumente (4Ps)



Erweitertes Marketing-Mix (7 P's)



Personalauswahl im Dienstleistungs-Kontext

Kunden- bzw. Nutzerkontakt

Mitarbeiter im Back-Office-Bereich	Front-Line-Mitarbeiter
<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aufgabenorientierte Position▪ Spezialisten▪ Tätigkeit weist Analogien zur traditionellen Produktion auf▪ Arbeitsprozesse können teilweise automatisiert und standardisiert werden▪ Personalstruktur und Personalentwicklung sollten auf analytische und konzeptionelle Fähigkeiten ausgerichtet sein	<p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kundenorientierte Person▪ Generalisten▪ Tätigkeit weist Analogien zu traditionellen Dienstleistungen (Berater, Betreuer) auf▪ Automatisierung und Standardisierung der Abläufe nur in Grenzen möglich, da Kunden Wert auf persönlichen Kontakt legen▪ Personalstruktur und Personalentwicklung sollte auf interaktionsspezifische Beratungsfähigkeiten ausgerichtet sein

Maßnahmen zur Reduktion von Unsicherheit

„Nutzenversprechen erkennen & bewerten“

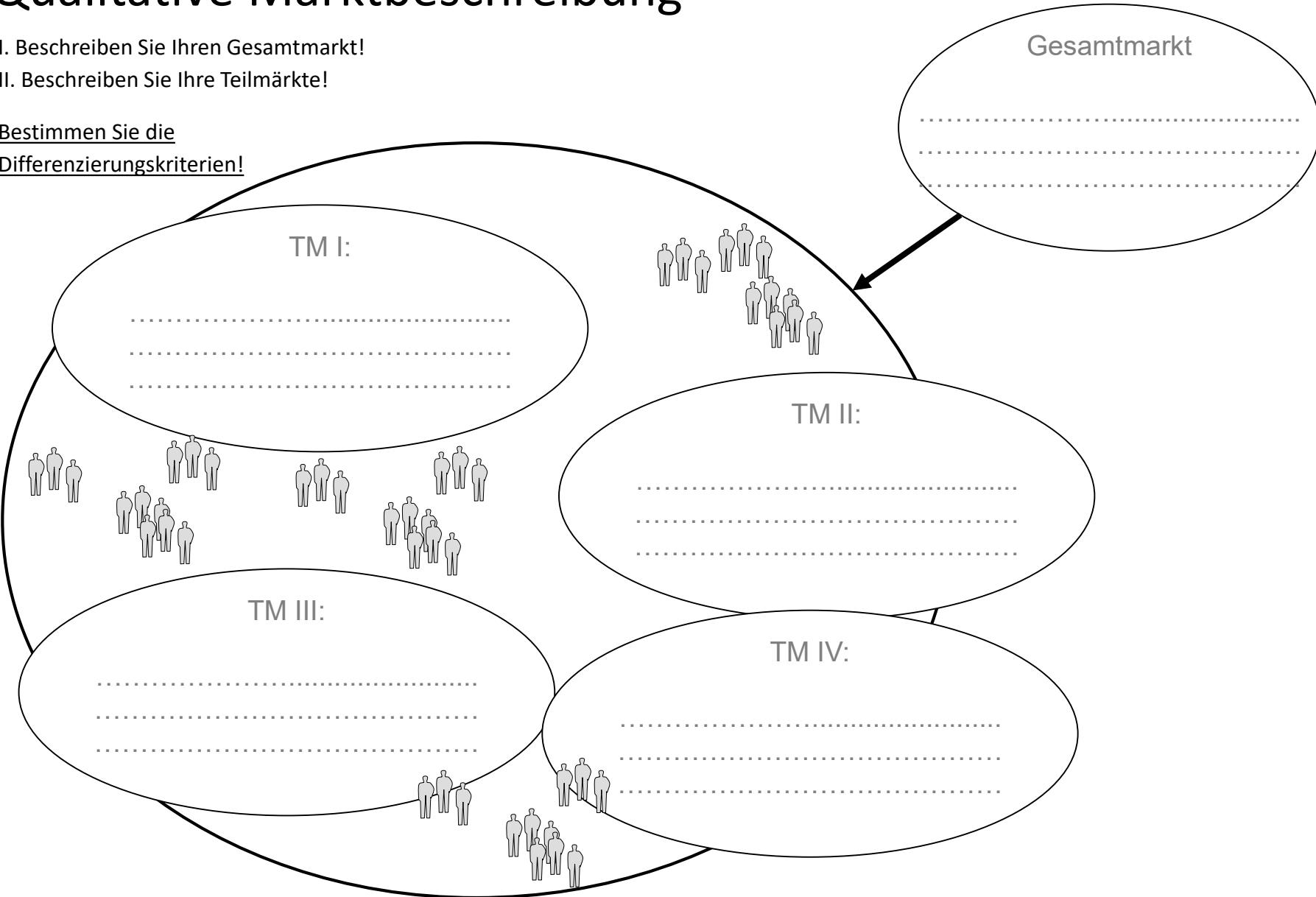
- Visualisierung der Leistungsprozesse und der Ergebnisse
- Hilfestellung für die Bewertung des Leistungsangebotes
- Beratungsmanagement: Aufklärung über Vorteile der Leistungen
- Aufzeigen des nachhaltigen Nutzens, wirtschaftlicher, nachhaltiger Vorteile
- Qualität betonen
- Angebot von Garantien/Nachbesserungen, Ausstiegszeitpunkten (kurze Verträge)
- Einblick in den Produktionsablauf (Back-Office)
- Nennen weiterer Lead-User und Referenzkunden
- Intensive Begleitung während des Anbahnungsphase und der Erstellungsphase sowie der Nachbetreuungsphase
- Beziehungsmarketing (positive Konditionierung mittels Aktionen, die zur Wertschätzung des Kunden beitragen)
- Den Kauf der Dienstleistung positiv bestätigen!

Ü Qualitative Marktbeschreibung

I. Beschreiben Sie Ihren Gesamtmarkt!

II. Beschreiben Sie Ihre Teilmärkte!

Bestimmen Sie die Differenzierungskriterien!



Wellnessgetränk - Marktpotenzial Beispiel 1

Sie möchten ein neues Wellnessgetränk in Deutschland auf den Markt bringen. Ihre Zielgruppe sind gesundheitsbewusste 25-35-jährige Frauen. So bestimmen Sie das Marktpotenzial:

Zielgruppe

- Beim Statistikportal Destatis haben Sie herausgefunden, dass in Deutschland ca. 4 Mio. Frauen leben, die zwischen 25 und 35 Jahre alt sind.
- Anhand ihrer Schätzung (eventuell haben Sie schon Marktforschung betrieben und haben Frauen in Fitness-Studios oder auf der Einkaufsstrasse befragt) gehen Sie davon aus, dass jede 10. Frau an einem derartigen Wellnessgetränk interessiert sein könnte; d.h. ihre theoretische Zielgruppe beträgt somit gut 400.000.

Frequenz

- Ihrer Meinung nach (aufgrund einer kleiner Umfrage in Ihrem Bekanntenkreis) könnte jede Frau Ihr Produkt 2 mal pro Woche (Frequenz) nachfragen.

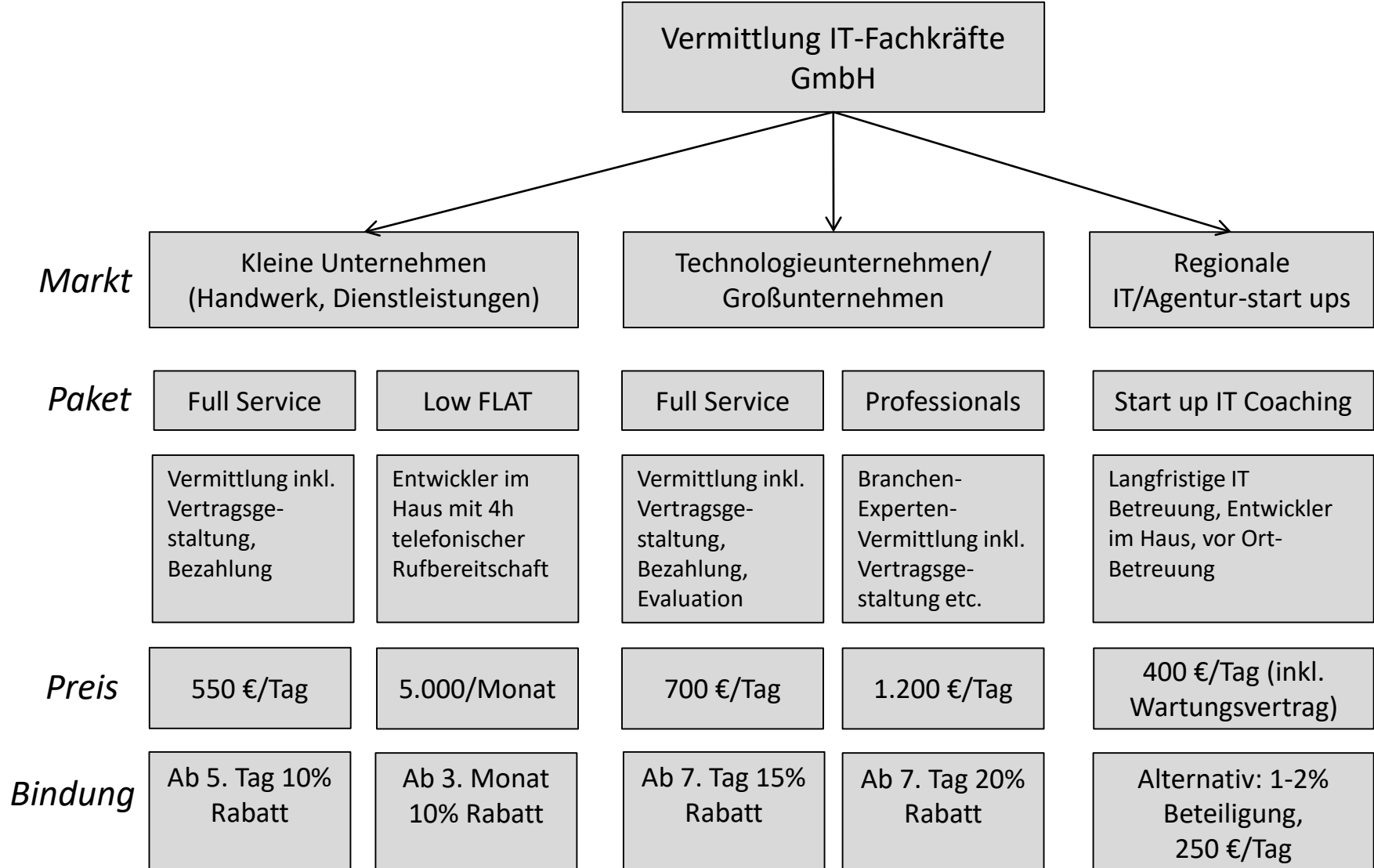
Preis

- Der durchschnittliche Preis, zu dem sie Ihr Getränk verkaufen wollen, liegt bei 1 Euro.

Marktpotenzial

- Demnach entspricht das Marktpotenzial ($400.000 * 2 * 52 * 1$ Euro) 41,6 Mio. Euro oder knapp 42 Mio. Flaschen pro Jahr.

Bsp. Differenzierte Leistungs- & Preisgestaltung

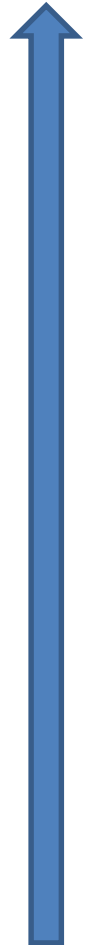


Definition Leistungsangebot

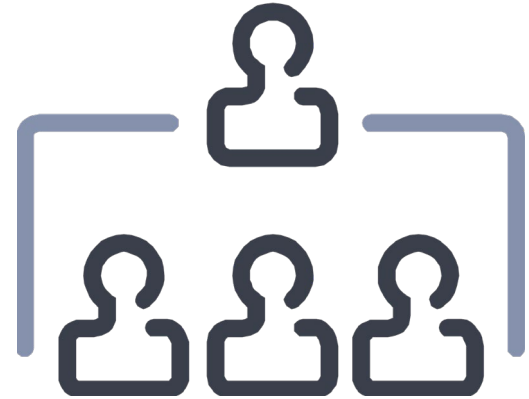
„Freischaffender Englisch-Dozent“

Kernleistung
(bspw.
höchster
Umsatz)

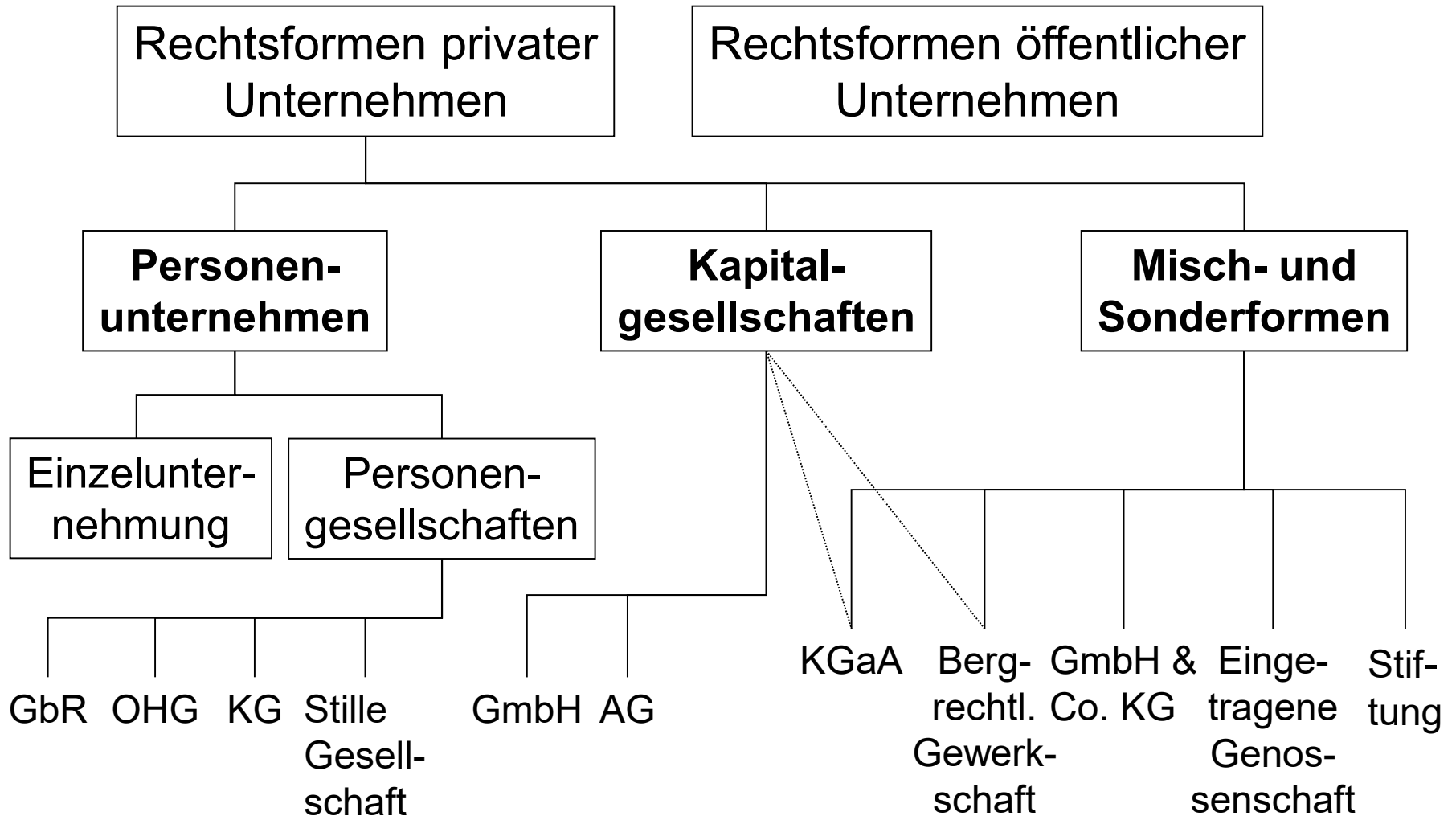
Leistungsebenen	Konkrete Leistungen
Kernleistung (MUSS-Leistung)	<ul style="list-style-type: none">- Individuelle Business-Englisch-Kurse in eigenen Geschäftsräumen- Standardisierte Englisch-Kurse in eigenen Geschäftsräumen- Verkauf Lehrmaterialien
Zusatzleistung I (Soll-Leistung)	<ul style="list-style-type: none">- Private Hausbesuche- Prüfungsvorbereitungen- Vermittlung Sprachreisen- Vermittlung englisch sprechender Gesprächspartner
Zusatzleistung II (KANN-Leistung)	<ul style="list-style-type: none">- Begleitung des Kunden auf Reisen- Übersetzungsleistungen



3. Rechtsformen (Auszüge)



Rechtsformen



Rechtsformen

Öffentlicher Unternehmen

Charakteristische Merkmale

- Überwiegend im staatlichen Eigentum
- Erfüllung hoheitlicher, gesellschaftlicher Aufgaben (bspw. Hochschulen)
- Tendenz der vorsichtigen Privatisierung (Problempunkt „Leistungsreduktion durch Gewinnstreben“, bspw. Bahn in England)
- Geringer Anteil im Vergleich zu privaten Unternehmen

Erscheinungsformen

- Körperschaft des öffentlichen Rechts, öffentlich-rechtliche Anstalt, Stiftungen öffentlichen Rechts

Rechtsformen privater Unternehmen

Einzelunternehmen

„Wird ein Gewerbetreibender allein ohne Beteiligung anderer Personen (als Gesellschafter) tätig und gründet er für seine Tätigkeit auch keine Kapitalgesellschaft wie z. B. eine "Ein-Personen-GmbH", so ist er Einzelunternehmer. Er wird dann entweder als Kaufmann gemäß § 1 Abs. 1 oder § 2 Handelsgesetzbuch oder wenn seine Tätigkeit nach Art und Umfang keinen kaufmännischen Geschäftsbetrieb erfordert, als sog. Kleingewerbetreibender gemäß § 1 Absatz 2 Handelsgesetzbuch tätig [...].“

Quelle: http://www.ihk-berlin.de/recht_und_steuern/Rechtsformen_fuer_Unternehmen/816610/Einzelunternehmen.html, 26.02.2014.

„Handelsrecht

Sind Sie Kaufmann oder Kauffrau müssen Sie Ihr Unternehmen ins Handelsregister eintragen. Dies gilt nicht für Selbständige in den Freien Berufen. Mit dem Eintrag ins Handelsregister übernehmen Sie alle Rechte und Pflichten einer Kauffrau bzw. eines Kaufmanns [...].“

Quelle: <http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/vorbereitung/gruendungswissen/rechtsform/04/index.php>, 26.02.2014.

Haftung: erfolgt im vollen Umfang als private Person (privates & geschäftliches Vermögen)

Exkurs

Kleingewerbetreibender

- Auftreten mit Nachnamen und Vornamen; Benennung der Tätigkeit/Branche sind zulässig, z. B. „Designleistungen David Düster“.
- Haftung: im vollen privaten Umfang; Geschäftsführung: die private Person
- Formlose Anmeldung des Kleingewerbes beim Gewerbeamt

„Steuern beim Kleingewerbe

- Der Kleingewerbetreibende muss zusätzlich zur Einkommensteuer auch Gewerbesteuer zahlen. Für die Gewerbesteuer gilt für ein Kleingewerbe ein Freibetrag von 24.500 € jährlich.
- Der Kleingewerbetreibende muss ebenfalls die Umsatzsteuer für das Kleingewerbe abführen.
- Der Inhaber eines Einzelunternehmens (der Kleingewerbetreibende) ist sozialversicherungsfrei. So auch bei einem Kleingewerbe.
- Nimmt das Kleingewerbe unter 17.500 € ein, können Kleingewerbetreibende auf die EÜR [Einnahmen-Überschuss-Rechnung] verzichten und lediglich eine Steuererklärung machen.“

Quelle: <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/recht-und-steuern/rechtsform/kleingewerbe/>, 26.02.2014.

Personaleinsatz

Freie Mitarbeiter

- „Freie Mitarbeiter“ ist ein arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher Begriff
- Freie Mitarbeiter können Freiberufler oder Gewerbetreibende sein
- Agieren als Subunternehmer (Abarbeiten von Aufträgen gegen Honorar)
- Zeitweise Integration in die Organisationsstruktur des Auftraggebers möglich (freie Berater, Journalisten bspw.)
- Freie Mitarbeiter müssen weisungs- und arbeitszeitungebunden bleiben, um Selbständigkeit nicht zu gefährden
- Nachweis von mehr als einem Auftraggeber (sonst Vorwurf der Scheinselbständigkeit)

Personaleinsatz

Freelancer

- Engl. Bezeichnung für „Freie Mitarbeiter“
- Freie Mitarbeiter in den Bereichen IT, Computerspezialisten, Multimedia-, Werbe- und Medienproduktion, freie Musiker etc.
- Projektbezogene Vermarktung der eigenen Kompetenzen am Markt
- Existenz von freiberuflichen Freelancern und gewerbetreibenden Freelancern (fließende Grenzen möglich)
- Problempunkt „Scheinselbständigkeit“
- Existenz von Netzbörsen für Auftraggeber und Freelancer (bspw. Freelancer-Börse www.freelance.com)

Personaleinsatz

Honorarkraft

- Honorarkräfte sind selbständig freiberuflich oder gewerblich tätig

Werkvertragsmitarbeiter

- Arbeitsverhältnis aufgrund eines vergebenen Auftrags in Form eines Werkvertrags (§§ 631 ff. BGB)
- Auftragnehmer erstellt ein „Werk“ und befindet sich nicht in einem Dienstleistungsverhältnis mit dem Auftraggeber

Subunternehmer

- „Unter-Unternehmer“, ein Selbständiger, der für einen Unternehmer selbständig Aufträge ausführt
- bspw. selbständiger Designer arbeitet an einem Projekt in einer Agentur

Personaleinsatz

Übungsleiterjob

- Grundlage: § 3 Abs. 26 EStG)
- Interessant für Selbständige, die unter der USt.-Pflichtgrenzen von 17.500 € bleiben
- Ein Teil der Leistung kann als steuerfreier 2.100 € Übungsleiterjob angesetzt werden
- Überleitungsjobs können in folgenden Tätigkeitsbereichen erbracht werden:
 - Übungsleiter, Ausbilder, Erzieher, Betreuer (Dozent Volkshochschule IHK etc.)
 - Künstler
 - Pfleger für Menschen

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GBR) I

- **Gesetzliche Grundlage:** BGB §§705-740
- **Definition:** Gesellschaft, bei der sich mehrere Gesellschafter durch Gesellschaftsvertrag verpflichten, die Erreichung eines gemeinsamen Zwecks zu fördern.
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** durch Gesellschaftsvertrag/ 2 oder mehrere Personen
- **Haftung:** sämtliche Gesellschafter haften als Gesamtschuldner persönlich und unbeschränkt auch mit dem Privatvermögen für die Schulden der Gesellschaft
- **Leitungsbefugnis/Vertretung:** die Geschäftsführung steht den Gesellschaftern gemeinschaftlich zu, Einschränkung durch Gesellschaftsvertrag möglich

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GBR) II

- **Firma/Register:** keine Formvorschriften, da nicht dem Handelsrecht unterliegend,
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** Einlagen der Gesellschafter, Selbstfinanzierung, Neuaufnahme von Gesellschafter
- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** alle Gesellschafter gleichmäßig beteiligt, Änderungen durch Gesellschaftsvertrag möglich
- **Auflösungsgründe:** z. B. Beschluss der Gesellschafter, Zeitablauf
- **Anwendung:** Sozietät von Rechtsanwälten, Gemeinschaftspraxen von Ärzten
- **Würdigung:** GBR eignen sich für befristete Zusammenschlüsse, Arbeitsgemeinschaften, Projektgruppen, Bankenkonsortien, ist die Grundform der Personengesellschaften

Offene Handelsgesellschaft (OHG) I

- **Gesetzliche Grundlage:** HGB §§ 105-160
- **Definition:** Gesellschaft deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes gerichtet ist
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** Innenverhältnis → Gesellschaftsvertrag; Außenverhältnis mit Eintrag ins Handelsregister/2 und mehr Personen
- **Haftung:** sämtliche Gesellschafter haften den Gesellschaftsgläubigern persönlich und unbeschränkt auch mit dem Privatvermögen
- **Leitungsbefugnis/Vertretung:** alle Gesellschafter sind in gleichem Umfang zur Einzelgeschäftsführung (§§ 114; 115 HGB) und zur Alleinvertretung (§ 125) berechtigt, Einschränkung durch Gesellschaftsvertrag möglich

Offene Handelsgesellschaft (OHG) II

- **Firma/Register:** Personenfirma, firmiert unter den Namen oder Vornamen der Gesellschafter (eventuell mit Zusatz)/Eintragung im Handelsregister
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** aus Privatvermögen der Gesellschafter, Selbstfinanzierung, Neuaufnahme von Gesellschafter, breitere Kreditbasis
- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** vom Gewinn erhält jeder Gesellschafter vorab 4% für die Verzinsung seines Kapitalanteils, der Rest des Gewinns nach Köpfen/nach Köpfen oder Gesellschaftsvertrag
- **Auflösungsgründe:** z. B. Beschluss der Gesellschafter, Zeitablauf, Konkurs usw. (§131 HGB)
- **Anwendung:** Handwerk, Einzelhandel
- **Würdigung:** starke Verknüpfung betrieblicher und privater Sphäre, besondere Eignung für Familienunternehmen (Gewerbebetriebe), die den breiten Kapitalmarkt nicht benötigen
- **Nachteil:** starke familiäre Bindung zwischen Gesellschaftern und Nachfolgeproblem

Kommanditgesellschaft (KG) I

- **Gesetzliche Grundlage:** HGB §§161-177a
- **Definition:** Gesellschaft, bestehend aus Komplementär und Kommanditist
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** durch Gesellschaftsvertrag/ 2 oder mehrere Personen
- **Haftung:** Komplementär haftet unbeschränkt/Kommanditist haftet beschränkt mit der Vermögenseinlage, die in Geld- oder Sachwerten erfolgen kann
- **Leitungsbefugnis/Vertretung:** dem Komplementär obliegt die Geschäftsführung/ Kommanditist ist von der Geschäftsführung ausgeschlossen, aber Kontroll- (§166 HGB) und Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften (§164 HGB)

Kommanditgesellschaft (KG) II

- **Firma/Register:** Personenfirma; Name der Vollhafter/Eintragung ins Handelsregister
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** wie OHG, aber bessere Eigenfinanzierung durch Aufnahme weiterer Kommanditisten
- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** vom Gewinn erhält jeder Gesellschafter vorab 4% für die Verzinsung seines Kapitalanteils, der Rest des Gewinns in angemessenen Verhältnis/gemäß Gesellschaftsvertrag oder angemessene Anteile
- **Auflösungsgründe:** z. B. Beschluss der Gesellschafter
- **Anwendung:** Kapitalanlagegesellschaften zur Erlangung steuerlicher Vorteile
- **Würdigung:** gute Finanzierungsmöglichkeiten aufgrund juristischer Konstruktion, da Risiko des Kommanditkapitalgebers auf den Verlust der Einlage beschränkt ist, keine Mitarbeit an der **Unternehmensführung** erforderlich → leichter Kapitalgeber zu finden, bessere Finanzierungsmöglichkeiten für Eigenkapital, erhöhen Kreditwürdigkeit, Ähnlichkeiten zu Kapitalgesellschaften

Stille Gesellschaft I

- **Gesetzliche Grundlage:** HGB §§ 230-237
- **Definition:** Gesellschaft ist Beteiligung am Handelsgewerbe eines anderen durch Vermögenseinlage
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** durch Gesellschaftsvertrag / durch Beteiligung / 2 Personen
- **Haftung:** beschränkt sich auf die Einlage des stillen Gesellschafters
- **Leitungsbefugnis/Vertretung:** stiller Gesellschafter ist von der Geschäftsführung ausgeschlossen
- **Firma/Register:** tritt nicht nach außen in Erscheinung/keine Eintragung
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** wie Einzelunternehmung, aber bessere Eigenfinanzierung durch Aufnahme stiller Gesellschafter

Stille Gesellschaft II

- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** in angemessenen Verhältnis gemäß GV/am Verlust nur in Höhe der Einlage
- **Auflösungsgründe:** z. B. durch Vereinbarung, Zeitablauf usw.
- **Anwendung:** Möglichkeit für Nichtkaufleute, ohne Mitarbeit, Kapital gewinnbringend in einem Unternehmen anzulegen
- **Würdigung:** Interessante Alternative im Rahmen der Eigenfinanzierung für nahezu alle Rechtsformen, Möglichkeit einer Beteiligung am Unternehmen mit Verlustausschluss, ohne Mitarbeit an der Unternehmensführung, Verbesserung der Eigenkapitalbasis
- **Typischer stiller Gesellschafter:** ist weder an den stillen Reserven noch am Geschäftswert beteiligt
- **Atypischer stiller Gesellschafter:** Charakter eines Mitunternehmers, ist an stillen Reserven und am Geschäftswert beteiligt

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) I

- **Gesetzliche Grundlage:** GmbH-Gesetz
- **Definition:** Sie ist juristische Person und Handelsgesellschaft zugleich, die Gesellschafter sind an dem in Stammeinlagen zerlegten Stammkapital beteiligt
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** durch Gesellschaftsvertrag / von einer oder mehreren Personen
- **Haftung:** beschränkt sich auf die Einlage der Gesellschafter, sie haften nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der GmbH, die GmbH haftet mit dem Gesellschaftsvermögen
- **Leitung/Vertretung:** durch Organe
- Geschäftsführer → Zuständig für die Leitung des Unternehmens
- Gesellschaftsversammlung → Überwachung der Geschäftsführung
- Aufsichtsrat → fakultativ, bei mehr als 500 Personen obligatorisch

GmbH II

- **Firma/Register:** Personen oder Sachfirma muss entweder Gesellschaftszweck angeben oder Name der/des Gesellschafter tragen, sowie Zusatz mit beschränkter Haftung
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** aus dem Vermögen der Anteilseigner; durch Aufnahme neuer Gesellschafter; aber wegen fehlender Börsenzulassung begrenzt
- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** gemäß GV, nach dem Verhältnis der Geschäftsanteile
- **Auflösungsgründe:** z. B. Gesellschafterbeschluss mit $\frac{3}{4}$ der abgegebenen Stimmen, Konkurs, Zeitablauf usw.
- **Anwendung:** Einzelhandel, Industriebetriebe (z. B. Bosch), kleine bis mittlere Unternehmen
- **Würdigung:** sehr weit verbreitete Rechtsform, wegen Trennung von Kapital und Geschäftsführung; **Nachteil:** da für Geschäftsanteile von GmbH's kein organisierter Kapitalmarkt existiert → Probleme bei Übertragung von Geschäftsanteilen, bei AG einfacher

Aktiengesellschaft (AG)

- **Gesetzliche Grundlage:** Aktiengesetz §§ 1-277
- **Definition:** Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, für deren Verbindlichkeiten das Gesellschaftsvermögen gegenüber den Gläubigern haftet
- **Entstehung/Gründung/Mindestgründerzahl:** durch Abschluss eines notariell beurkundeten Gesellschaftsvertrags (Satzung)/5 Gründer und mehr
- **Haftung:** Die AG haftet für die von ihr eingegangenen Verbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen, die Haftung des Aktionärs ist ausgeschlossen (trägt nur das Risiko des Verlustes seiner Gesellschaftsanteile)
- **Leitung/Vertretung:** durch Verwaltungsorgane
 - Vorstand → geschäftsführendes Organ der AG
 - Aufsichtsrat → Überwachungsorgan der AG
 - Hauptversammlung → Mitverwaltung der Aktionäre

Aktiengesellschaft (AG)

- **Firma/Register:** muss entweder Gesellschaftszweck angeben oder den Namen der Gesellschafter tragen, in jedem Fall muss der Zusatz “AG” vorkommen
- **Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten:** aus dem Vermögen der Aktionäre, Eigenfinanzierung über Kapitalmarkt wegen Börsenzulassung, hohe Kreditwürdigkeit durch strengen Gläubigerschutz (Rechnungslegungsvorschriften, Publizitätspflicht)
- **Gewinn-/Verlustbeteiligung:** erfolgt nach dem Verhältnis der Aktiennennbeträge, Dividende
- **Auflösungsgründe:** z. B. auf Beschluss der Hauptversammlung mit $\frac{3}{4}$ der abgegebenen Stimmen, Konkurs, Zeitablauf usw.
- **Anwendung:** mittlere – große Unternehmen, Industriebetriebe
- **Würdigung:** sehr leichte Kapitalbeschaffung am Finanzmarkt durch Ausgabe von Beteiligungstiteln, Erhöhung des Eigenkapitals durch HV-Beschluss und Aktienemission → hohe Fungibilität, Fremdfinanzierung durch Schuldverschreibungen
- **Nachteil:** allgemein hohe Kosten

Zusammenführende Würdigung

Rechtsformen I

Vgl. bzw. in Anlehnung an Wöhe/Döring (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 223.

	Einzelunternehmen	OHG	KG	Stille Gesellschaft	AG	GmbH
Rechtsgrundlage	HGB	HGB	HGB	HGB	AktG	GmbHG
Leitungsrechte	Eigentümer	Alle oder einzelne Gesellschafter	Komplementär/e	Stiller Gesellschafter üblicherweise ausgeschlossen	Vorstand	Geschäftsführer, Weisungsrecht der Gesellschafterversammlung
Kontrollrechte	Eigentümer	Alle Gesellschafter	Volle Kontrollrechte für Komplementäre, beschränkte für Kommanditisten	Volle Kontrollrechte für Inhaber, beschränkt für stillen G.	Volle Kontrollrechte für Aufsichtsrat, beschränkte Informationsrechte für Hauptversammlung	Volle Kontrollrechte für Gesellschafterversammlung

Zusammenführende Würdigung

Rechtsformen II

	Einzelunter- nehmen	OHG	KG	Stille Gesell- schaft	AG	GmbH
Haftung	Uneingeschränkt (mit Betriebs- u. Privatvermög.)	Uneingeschränkt für alle Gesellschafter als Gesamtschuldner	Uneingeschränkt für Komplementäre, eingeschränkt für Kommanditisten	Uneingeschränkt für Inhaber, stiller G. wird Insolvenzgläubiger	Uneingeschränkt für Gesellschaft, eingeschränkt für Aktionäre	Uneingeschränkt für Gesellschaft, eingeschränkt für Gesellschafter
Mindest- eigen- kapital	Keine Vorschrift	Keine Vorschrift	Keine Vorschrift	Keine Vorschrift	50.000 €	25.000 €
GuV- Verteilung	Eigentümer	Nach Gesellschaftsvertrag, sonst nach § 121	Nach Gesellschaftsvertrag, sonst nach § 168	Stiller G. muss am Gewinn, kann am Verlust beteiligt werden § 231	Gleichmäßig auf Stammaktien, Sonderregelung für Vorzugsaktien	Nach Gesellschaftsvertrag, sonst nach Stammkapitalanteilen

Zusammenführende Würdigung

Rechtsformen III

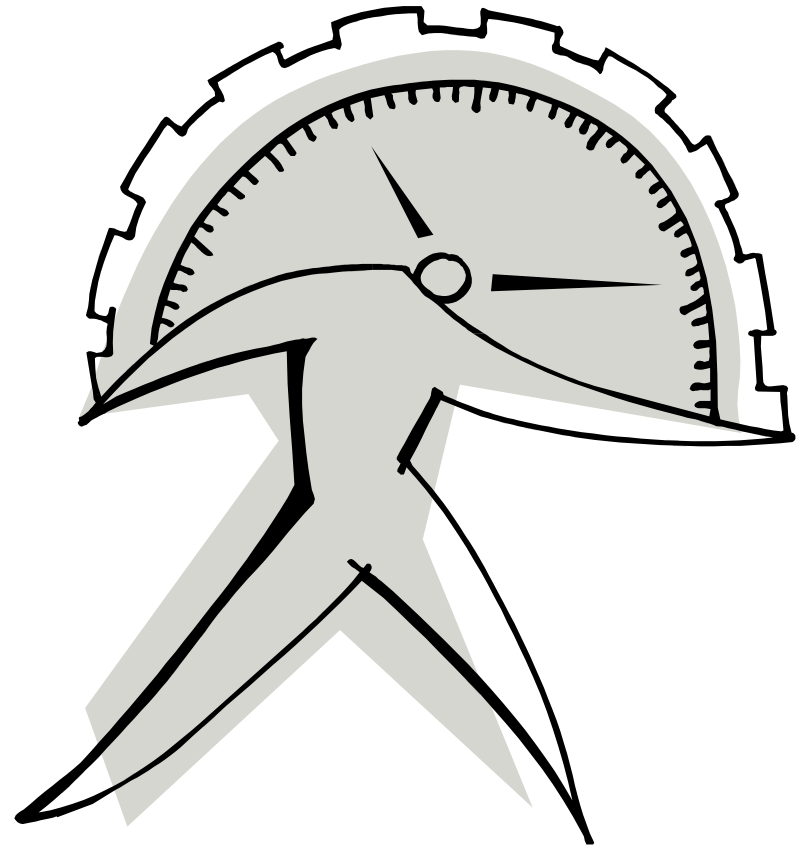
	Einzel- unternehmen	OHG	KG	Stille Gesellschaft	AG	GmbH
Ent- nahme- be- schrän- kung	Kene	Nach Gesell- schafts- vertrag, sonst nach § 122	Nach Gesell- schafts- vertrag, sonst nach § 169	Gewinn-anteil ggf. gekürzt um Verlust- vortrag	Gewinn- thesaurierung durch Vorstand zulässig	Nach Gesellschafts- vertrag möglich
Finan- zierungs- möglich- keiten	EF beschränkt durch Inhaber- Vermögen, FF beschränkt durch Inhaber- Kredit- würdigkeit	Bessere Finan- zierungs- möglich- keiten als Einzelu., da mehrere Vollhafter	Bessere Finan- zierungs- möglich- keiten als Einzelu. und OHG, weil Teilhafter zusätzliches Kapital einbringen	Besser als Einzelu., da stiller G. zusätzliches Kapital einbringt	Hervor- ragend: kleine EK- Anteile, Handel an Börse, Kapital- marktzugang für FF	EF-Vorteil: Haftungs- beschränkung für Gesellschafter, FF-Nachteil: Gläubiger verlangen zusätzliche Sicherheit

Zusammenführende Würdigung

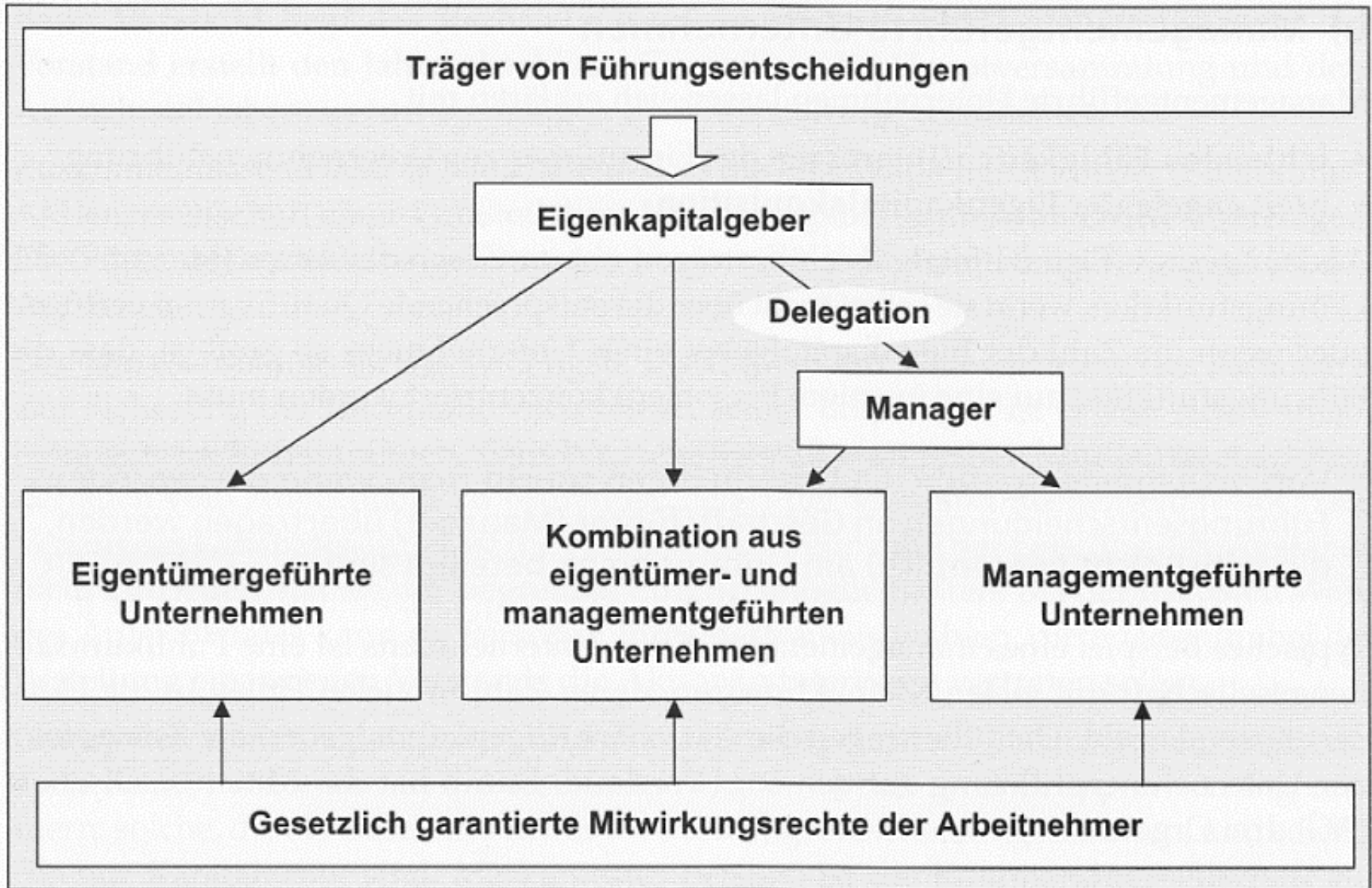
Rechtsformen IV

	Einzelunter- nehmen	OHG	KG	Stille Gesellschaft	AG	GmbH
Publizität u. Prüfung	Nicht erforderlich, Ausnahme Großunterne- hmen	Wie Einzelunter- nehmer	Wie Einzelunter- nehmer	Wie Einzelunter- nehmer	Zwingend (Erleichterung für kleine u. mittelgroße Gesell- schaften)	Zwingend (Erleichterung für kleine u. mittelgroße Gesellschaften)
Mitbe- stimmung Arbeit- nehmer	keine	keine	keine	keine	Drittelparität: bei mehr als 500 aber weniger als 2.000 MAs, Unterparität: bei mehr als 2.000 MAs, Volle Parität: für Montanbetriebe ab 1.000 MAs	

4. Gewaltenteilung (Grundverständnis)



Gewaltenteilung im Kontext der Unternehmensführung



Gewaltenteilung im Kontext der Unternehmensführung

Eigentümergeführte Unternehmen

- Prototyp: „Einzelfirma“
- Eigentümer übt die zentralen Führungsfunktionen selber aus
- Eigentümer trägt volles Verlustrisiko

Managementgeführte Unternehmen

- Übertragung der zentralen Managementaufgaben an Geschäftsführer/Manager
- Entstehungsgründe: fehlende Fähigkeiten/fehlendes Unternehmensführungsinteresse des Eigentümers, Eigenkapital-Gewinnung

Vgl. Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 56.

Vgl. Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 56.

Gewaltenteilung im Kontext der Unternehmensführung

Bsp. Organe der Aktiengesellschaft

Eigentümerversammlung

Kontrollorgan

Ausführungsorgan

Hauptversammlung	Aufsichtsrat	Vorstand
<ul style="list-style-type: none"> • Wählt Aufsichtsrat • Fasst Grundsatzbeschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellt Vorstand • Überwacht Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortliche Geschäftsführung • Berichtspflichten

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 56.

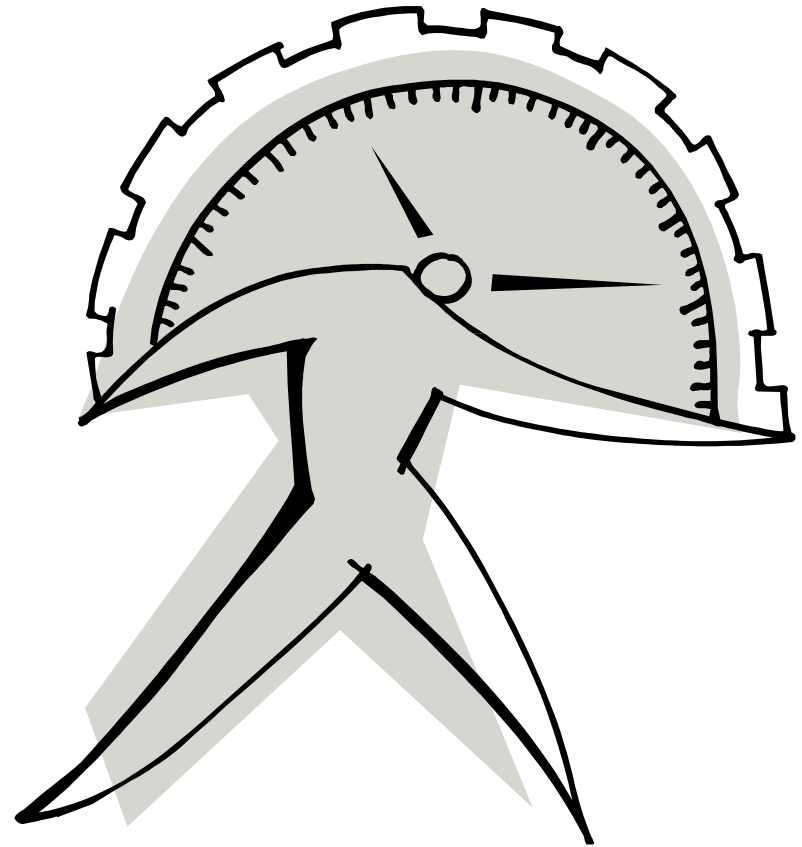
Gewaltenteilung im Kontext der Unternehmensführung

Sicherung Arbeitnehmerrechte

Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	Unternehmerische Mitbestimmung	Weitere Schutzvorschriften
<ul style="list-style-type: none">• Informations-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer• Gegenstand: Einzelfragen, die das Arbeitsverhältnis betreffen	<ul style="list-style-type: none">• Mitwirkungsrechte an der Unternehmensleitung• Gegenstand: Alle unternehmerischen Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none">• Einschränkung der Vertragsfreiheit• Gegenstand: Mindestlohn, Mindesturlaub, Beschränkung der Arbeitszeit u.a.

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 57.

5. Produktion (Auszüge)



Kerngedanke der

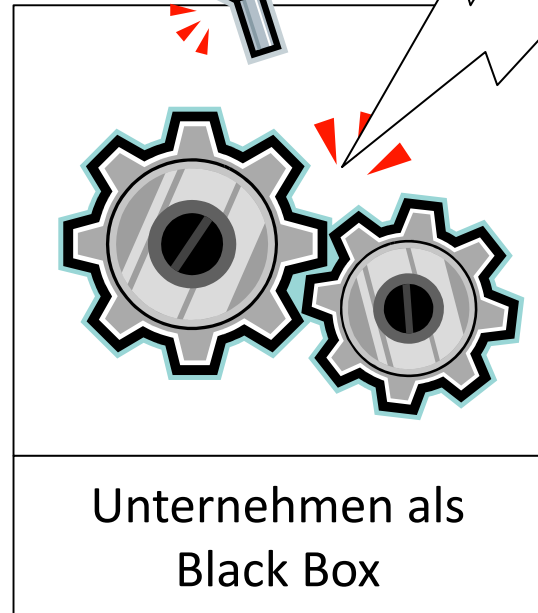
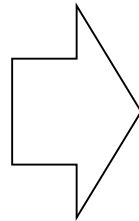
Produktion & Leistungserstellung

- Produktionsfaktoren
- Management-Know how
- Organisation/Ablauf

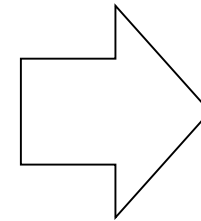


Effizient, Effektivität (Kosten, Zeit, Qualität, Output-Menge, Gewinn, Erwartungen Shareholder, **Arbeitsicherheit, Umweltschonung** etc.)

- Rohstoffe
- Mitarbeiter
- Know how



- Produkte
- Dienstleistungen
- Vor-Produkte
- Know how



Unternehmen als
Black Box

Unterschiede zwischen Sachgut und Dienstleistung

Typisches Sachgut	Typische Dienstleistung
Produkt ist gegenständlich	Dienstleistung ist immateriell
Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden	Leistung ist vor dem Verkauf weder zeig- noch prüfbar
Produktionsquantität und –qualität sind messbar	Leistungsquantität und –qualität sind schwer erfassbar
Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	Käufer ist an der Leistungserstellung beteiligt
Produktion und Übertragung der Leistung können auseinander fallen	Produktion und Übertragung der Leistung fallen meist zusammen
Produkt ist lagerfähig und transportierbar	Leistung ist nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar
Eigentums-/Besitzwechsel nach dem Kauf	Kein Eigentumswechsel

Kernfragen der Produktion

- Welche Produkte und Dienstleistungen sollen für wen produziert werden?
- Wie viel soll produziert werden?
- Mit welchen Hilfsmitteln soll produziert werden?
- Mit welcher Technologie soll produziert werden?
- In welcher Zeit soll die Produktion erfolgen?
- An welchen Standorten soll die Produktion durchgeführt werden?
- Welche Qualität ist für die Produktion ausreichend? (Kostenführerschaft vs. Qualitätsführerschaft)

Die vier Teilbereiche der **Produktion**

- Beschaffung: Werkstoffe, Einbauteile
- Transport: Vom Lieferanten zum Betrieb, innerhalb des Betriebs
- Lagerhaltung: Zugangslager, Zwischenlager, Ausgangslager
- Fertigung: Fertigungsverfahren, Fertigungstypen, Ablaufplanung

Quelle: Wöhe/Döring (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 282.

Übersicht über Produktionsformen (Auszug)

- Einproduktproduktion: Produktion einer einzigen Biersorte in einer Brauerei
- Mehrproduktproduktion: Produktion mehrerer Biersorten in einer Brauerei
- Einzelproduktion: Ein spezieller Maßanzug wird geschneidert
- Serienproduktion: Ein spezieller Anzug wird in begrenzter Stückzahl geschneidert
- Massenproduktion: Produktion eines Produktes in hoher Stückzahl (Aspirin)
- Manuelle Fertigung: Erstellung eines Möbelstücks
- Automatisierte Fertigung: Computergesteuerte Fließbandfertigung (Autoproduktion)

Produktionsfunktion

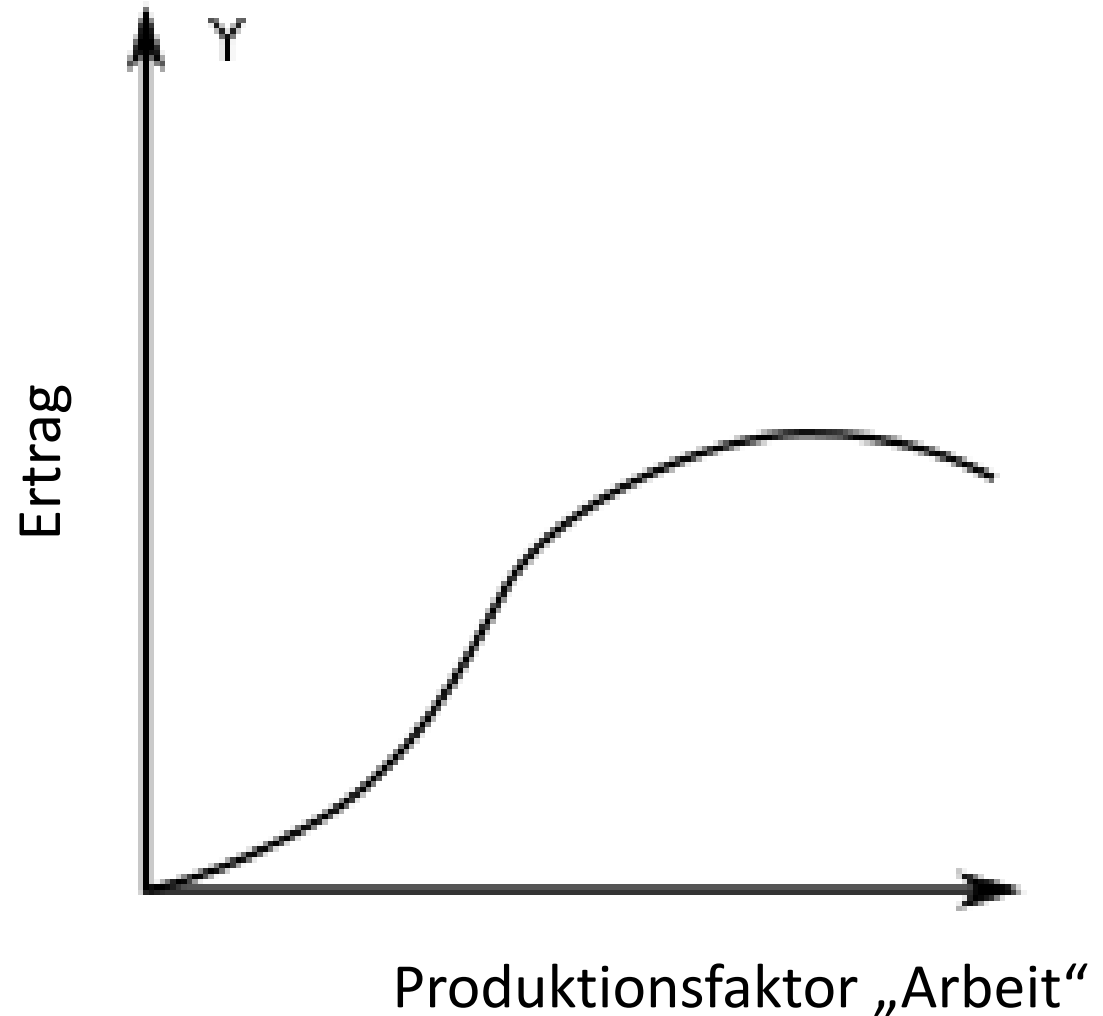
- Thematisierung der Kombination von Produktionsfaktoren zur Erstellung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung
- Beschreibung der Beziehung zwischen „Input“ und „Output“
- Thematisierung grundlegender Punkte:
 - Art und Weise der Kombination der Produktionsfaktoren
 - Menge der benötigten Produktionsfaktoren für der Herstellung einer Leistung
 - Höchste Outputmenge, die mit einer gegebenen Produktionsfaktormenge und deren Kombination („Input“) erzielt werden kann
- Produktionsfunktion betrachtet den mengenmäßigen Zusammenhang zw. Input & Output

Bspw. Produktionsfunktion: Output = abhängige Größe von einzelnen Produktionsfaktoren

Produktionsfunktion
Modell

Klassisches Ertragsgesetz

Gesetz vom
abnehmenden
Grenznutzen



Produktionsfunktion

Modell Substitutionale Produktionsfunktion

- Ersetzung eines Produktionsfaktors (PF) durch einen anderen PF oder die Kombination anderer PF
- Bsp.: der Hausbau kann mittels Beton oder Holz erfolgen
- Unterteilung in „total substitutionale Produktionsfunktion“ und „partiell substitutionale Produktionsfunktion“
- „total substitutional“: ein Produktionsfaktor kann vollständig durch einen anderen ersetzt werden (Flugzeug vs. ICE auf Kurzstrecke bezogen auf Gesamtreisezeit mit Einchecken)
- „partiell substitutional“: Produktionsfaktoren können ausgetauscht werden, auf die ausgetauschten Produktionsfaktoren kann aber nicht verzichtet werden (Industrieroboter & menschliche Arbeitskraft (menschliche AK immer zur Programmierung/Nachbesserung nötig))

Ökonomische Erfolgsgröße Produktivität

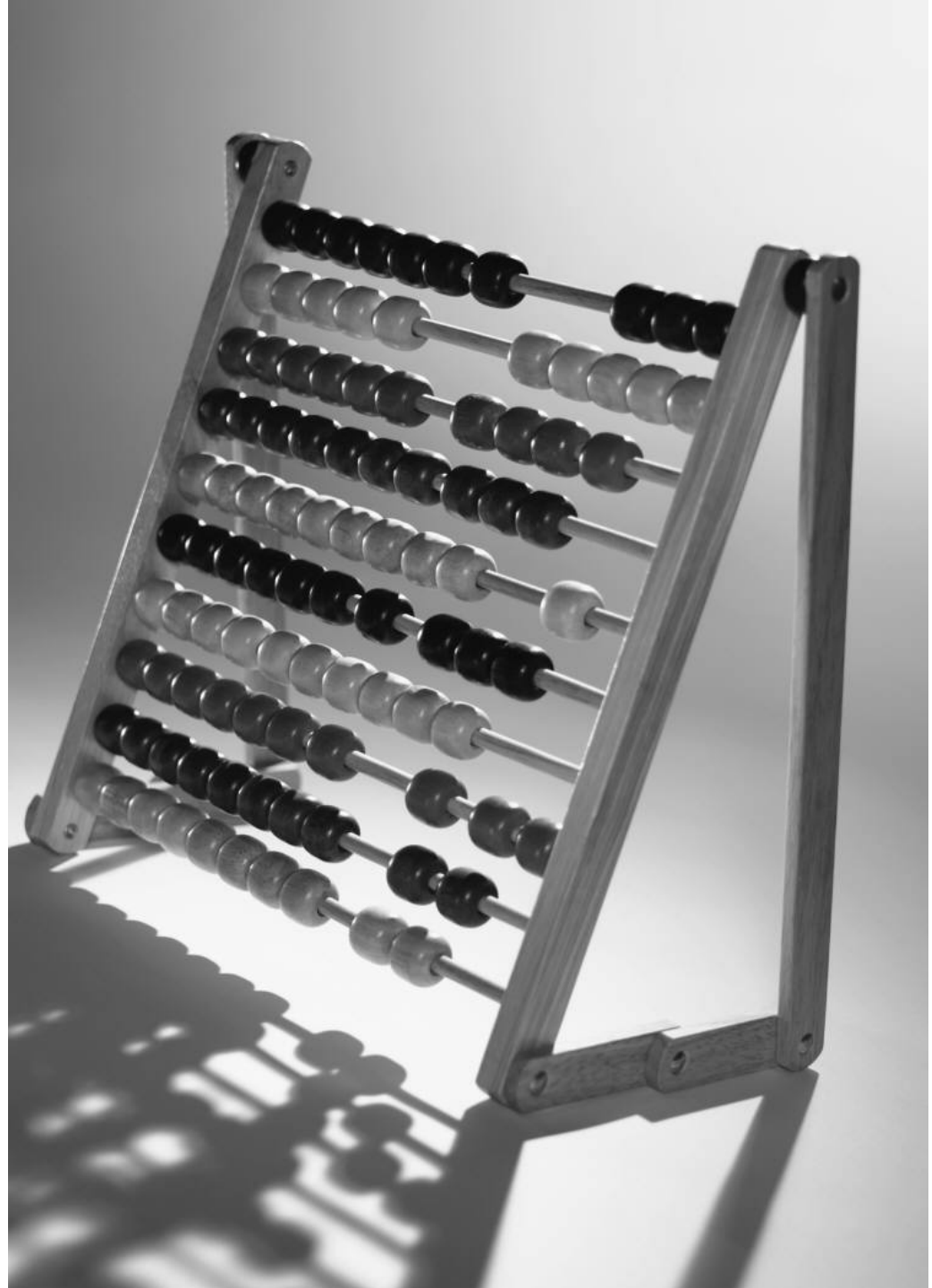
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Maschinenproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Maschinenstunden}}$$

$$\text{Materialproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge eines Produktionsfaktors}}$$

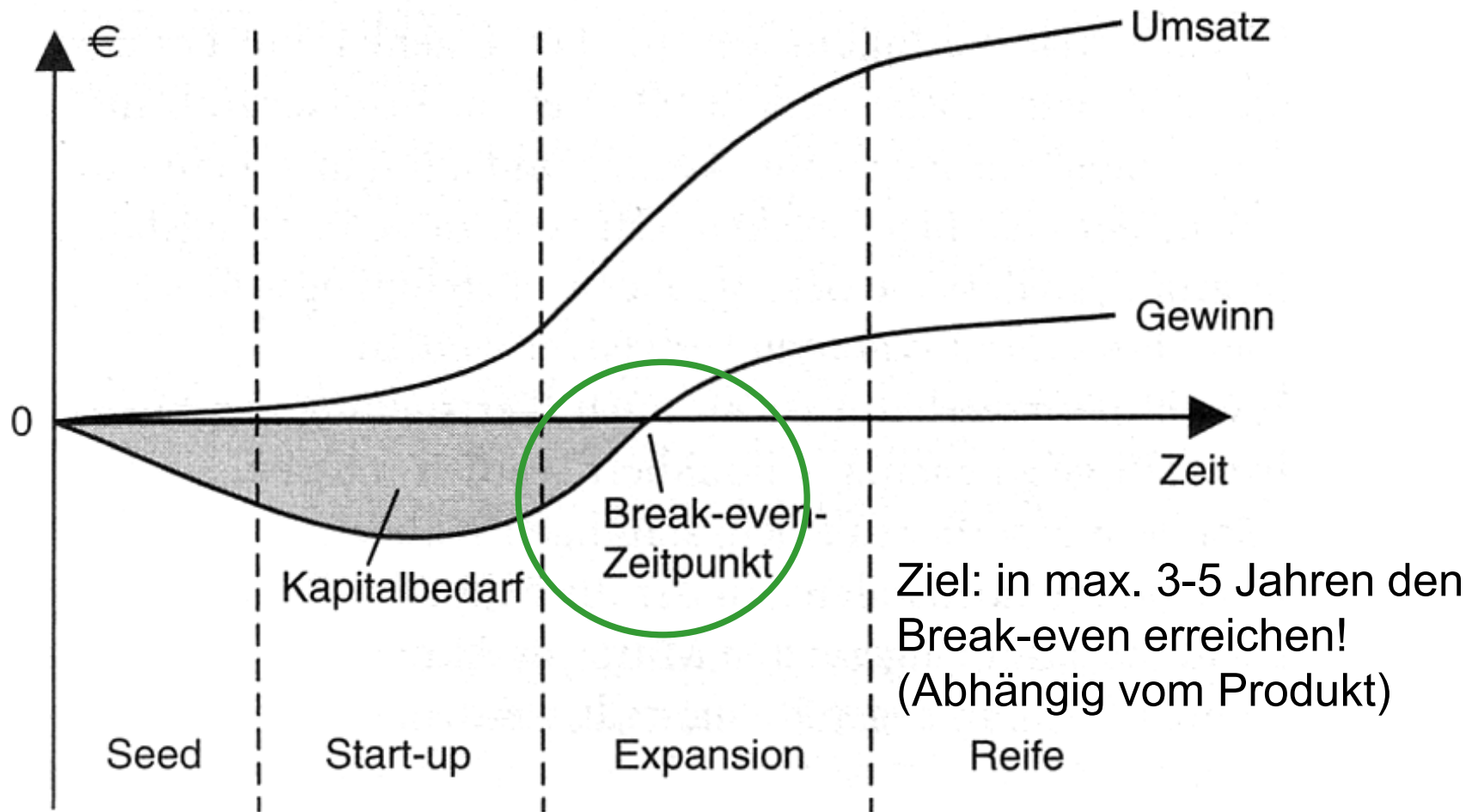
6. Rechnungswesen / Inv. Finanzierung



Maßnahmen zur Minderung von Liquiditätsproblemen

- Kunden keinen zu langes Zahlungsziel einräumen
- Kunden ein Skonto bei schneller Bezahlung anbieten
- mit Kunden Anzahlungen oder Teilzahlung vereinbaren
- Forderungen mit Hilfe von Factoringunternehmen hereinholen
- Kredite bei Kreditinstituten nur kurzfristig und nicht für langfristige Investitionen ausnutzen
- Ausgaben/Zahlungen nach Absprache mit den Lieferanten verschieben
- "frisches" Beteiligungskapital besorgen
- Forderungen an ihr Kredit- bzw. Finanzierungsinstitut abtreten
- Teile des Unternehmensvermögens verkaufen
- Objekte verkaufen und leasen ("sale and lease back")
- Verhandlung mit der Bank über höheren Dispo-Kredit

Break-even Analyse



Quelle: In Anlehnung an Malek/Ibach (2004): Entrepreneurship, S. 373.

Welche Kosten gibt es?

„Kosten stehen betriebswirtschaftlich gesehen für den bewerteten Verbrauch an Produktionsfaktoren in Geldeinheiten (GE), welche zur Erstellung der betrieblichen Leistung in einer Abrechnungsperiode notwendig sind.“

Wikipedia, 29.01.2014

Variable & fixe **Kosten**

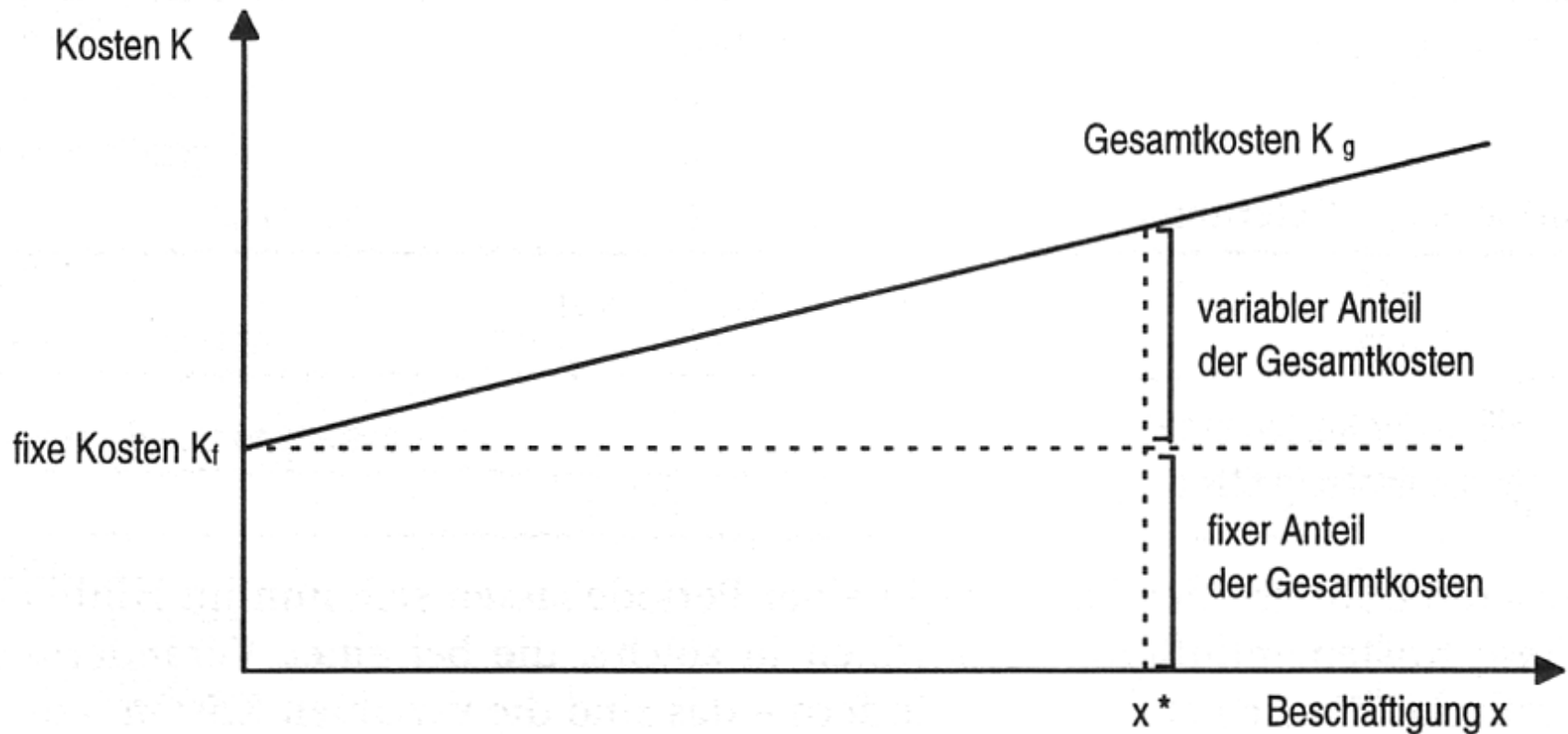
Variable Kosten

- Abhängig von der Beschäftigungsmenge
- ändern sich, wenn mehr oder weniger produziert bzw. angeboten wird

Fixe Kosten

- Sind über einen bestimmten Zeitraum nicht abhängig von der Beschäftigungsmenge
- Ändern sich nicht, wenn mehr oder weniger produziert bzw. angeboten wird

Variable vs. Fixkosten



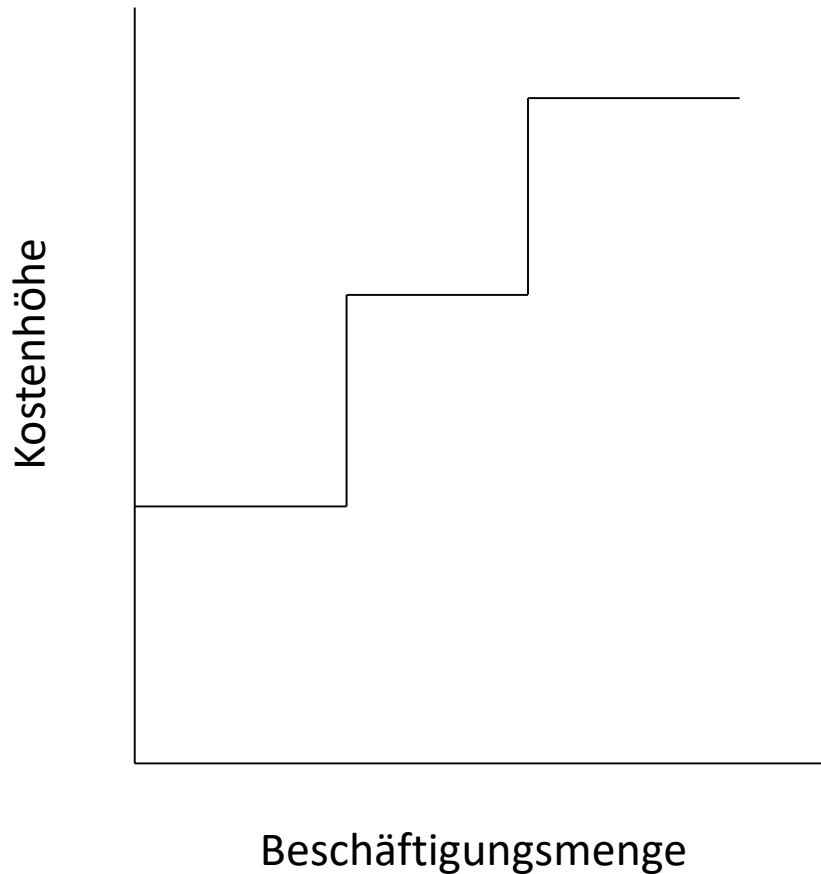
Kritisch Reflexion

Zeit und **Betrachtungsperiode**

Begründen Sie folgende Aussage:

Langfristig gibt es nur **variable** Kosten!

Sprungfixe Kosten



- ... sind Kosten, die in bestimmten Beschäftigungsintervallen fix sind
- es erfolgt ein treppenförmiger Anstieg
- Beispiele:
Beschäftigungszunahme durch Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte, Inbetriebnahme zusätzlicher Maschinen

Einzel & Gemeinkosten

Einzelkosten

- Können einer Bezugsgröße (Kostenträger / Kostenstelle) direkt zugeordnet werden (bspw. Materialkosten für die Herstellung eines Produktes)

Gemeinkosten

- Echte Gemeinkosten: Können einer Bezugsgröße (Kostenträger / Kostenstelle) nicht direkt zugeordnet (bspw. Nebenkosten wie Strom, Wasser in einer Agentur)
- Unechte Gemeinkosten: Könnten einer Bezugsgröße (Kostenträger / Kostenstelle) direkt zugerechnet werden, wird aber aufgrund der Wirtschaftlichkeit nicht praktiziert (Erfassung wäre zu teuer, bspw. Kaffeeautomat für mehrere Abteilungen, Leim/Nägel im Handwerbetrieb)

Ansätze

zur Verrechnung von **Gemeinkosten**

1. Verursachungsprinzip

- Belastung der Bezugsgrößen mit den Kosten, die sie verursacht haben (Bezifferung der „Verursacher“)
- Praktische Umsetzungsprobleme: bspw. Zurechnung der Haumeisterstelle auf alle Abteilungen

2. Durchschnittsprinzip

- Zurechnung der Kosten zu den Gemeinkosten mittels Durchschnittsprinzip (Abteilung II beansprucht den Hausmeister 2 Tage durchschnittlich/Woche)

3. Tragfähigkeitsprinzip

- Verteilung der Kosten auf die Kostenträger im Verhältnis der Preise oder Stückdeckungsbeiträge (Betrag zur Deckung der Fix-Kosten): Wer kann die Gemeinkosten innerhalb des Unternehmens tragen? (bspw. Abteilung mit dem höchsten Gewinn zahlt „Hausmeisterstelle“)

Relevante & irrelevante Kosten

Relevante Kosten

- Werden durch Entscheidungen beeinflusst
- bspw. Besuch eines potentiellen Kunden mit dem Auto: Benzinkosten, Verschleißkosten, Parkgebühren

Irrelevante Kosten

- Werden nicht durch Entscheidungen beeinflusst und können demzufolge im Rahmen von Entscheidungsfindungen vernachlässigt werden
- bspw. Besuch eines potentiellen Kunden mit dem Auto: KFZ-Steuer, Kaufpreis des Autos

Sunk costs

„Versunkene Kosten“

- Kosten, die aufgrund von Entscheidungen in der Vergangenheit ausgelöst wurden und für Entscheidungen in der Zukunft keine Relevanz mehr haben
- Beispiel: Fahrt zu einer wichtigen Messe
Die Fahrtkosten fallen an, unabhängig davon, ob auf der Messe wichtige Kontakte generiert bzw. Produkte verkauft werden.

Opportunitätskosten & Unkosten

Opportunitätskosten

- Kosten einer nicht in Anspruch genommenen Gelegenheit
- Ausbleibende Inanspruchnahme alternativ vorhandener Ertragsmöglichkeiten (Berücksichtigung als kalkulatorische Kosten in der Kostenrechnung)
- Beispiel: Ein IT Experte bietet seine Arbeitskraft für einfache Verwaltungstätigkeiten an, könnte in dieser Zeit aber höhere Einnahmen durch die Bearbeitung eines Spezialprojektes erzielen

Unkosten

- Kosten-Begriff existiert in der BWL nicht (aus betriebswirtschaftlicher Sicht gibt es nur „Kosten“)

Differenzierung **Kostenarten**

Kostenartenrechnung

Personalkosten

Lohnkosten, Sozialkosten, sonstige Personalkosten

Materialkosten

Rohstoffe, Fertigungsmaterial, Lizenzen, Büromaterial

Anlagekosten

Maschinenkosten, Abschreibungen, Instandhaltungskosten, Grundstücke und Gebäude

Sonstige Kosten

Nebenkosten (Energie, Telefon, Internet, Heizung, Versicherungen),
Werbekosten, Kapitalkosten, Dienstleistungskosten

Bsp. Kostenstruktur Architektur- büro

Nr.	Kostenart	1- Personen-Büro	bis zu 4 Personen-Büro
1	Summe Arbeitskosten	68,1 %	68 %
1.1	Personalkosten Mitarbeiter + Inhaber incl. Sozialabgaben	67 %	61,4 %
1.1.1	Inhaber Gehalt *)	67 %	41,4 %
1.1.2	Personalkosten Mitarbeiter	0	14,8 %
1.1.3	Sozialabgaben Mitarbeiter	0	5,2 %
1.2	Fremdkosten	1,1 %	6,7 %
1.2.1	Honorare freie Mitarbeiter	0 %	4,8 %
1.2.2	Honorare Leistungen Dritter	1,1 %	1,9 %
2	Sachkosten	31,9 %	32 %
2.1	Raumnutzung	6,9 %	7,6 %
2.2	Bürobetrieb	8,2 %	8,4 %
2.3	KFZ- Kosten	6,7 %	6,1 %
2.4	Reisekosten	0,7 %	0,7 %
2.5	Versicherungen, Beiträge	5,5 %	4,5 %
2.6	Fortbildungen	0,9 %	0,8 %
2.7	Repräsentation, Akquisition	0,9 %	1,2 %
2.8	Sonstige Kosten	2,1 %	2,7 %
	Summe	100 %	100 %

Quelle:
<http://www.akbw.de/service/bueroberatung/buerokostenplanung/kosten-eines-architekturbueros.htm>,
 20.09.2013

*) Es wurde ein festes Inhaber Gehalt von 30.000,00 €/a für ein Ein-Personen-Büro und 40.000,00 €/a für das 2 bis 4-Personen-Büro angesetzt.

Kostenart **Abschreibungen**

Kostenartenrechnung

- Abschreibungen erfassen den Wertverlust von betrieblich genutzten Materialien/Gegenständen (Ziel: Vermögensgegenstände mit ihrem aktuellen Wert in der Buchführung zu beziffern)
- Abschreibungen sind Aufwendungen in der Gewinn- und Verlustrechnung
- Abschreibungen verfolgen das Ziel, die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten eines Vermögensgegenstandes auf mehrere Perioden zu verteilen

Ursachen für Wertverluste

- verbrauchsbedingt (Abnutzung durch Gebrauch, Zeitverschleiß, Substanzminderung etc.)
- wirtschaftlich bedingt (Wertminderung durch techn. Fortschritt, Nachfrageänderungen, sinkende Wiederbeschaffungs- und Absatzpreise)
- zeitlich bedingt (Ablauf von Lizenzen/Schutzrechten)

Verfahren **Abschreibungen**

Kostenarten-
rechnung

- Lineare Abschreibung: gleichmäßige Verteilung von Anschaffungs- und Herstellungskosten auf die Nutzungsdauer (häufig verwendet!)
- Degressive Abschreibung: Wertverlust nimmt während Nutzungsdauer ab (sinkende jährliche Abschreibungsbeträge)
- Progressive Abschreibung: Zunahme der jährlichen Abschreibungsbeträge (Bsp. Weinplantagen, dessen Wert im Laufe der Zeit steigt)
- Leistungsbezogene Abschreibungen: Abschreibung wird nur durch die Inanspruchnahme des Betriebsmittels bestimmt, nicht durch die Zeit (Gefahrene Kilometer eines Autos wird in Beziehung zur geschätzten Gesamtleistung gesetzt)

Bsp. Lineare Abschreibung

Kostenartenrechnung

Kauf eines Druckers (10.000 €)

1. Abschreibungsbetrag: $10.000 \text{ €} / 5 \text{ Jahre} = 2.000 \text{ €}$

2. Abschreibung des Druckers erfolgt 5 Jahre lang mit jährlich 2.000 €

Jahr	Abschreibungsbetrag	Restwert
0	0 €	10.000 €
1	2.000€	8.000 €
2	2.000€	6.000 €
3	2.000€	4.000 €
4	2.000€	2.000 €
5	2.000€	0 €

Definition betriebliches Rechnungswesen

Betriebliches Rechnungswesen: Instrument zur zahlenmäßigen Erfassung, Steuerung und Kontrolle des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung. Das betriebliche Rechnungswesen ist somit der Bereich der rationalen Quantifizierung des betrieblichen Geschehens (Erfassung, Ordnung, Speicherung und Aufbereitung).

Zentrale Aufgaben:

1. Breitstellung quantitativer Informationen, damit der betriebliche Leistungsvollzug im Sinne des vorgegebenen Unternehmensziels optimal gestaltet werden kann (**=instrumentale Führungsaufgabe**)
2. Dokumentation und/oder Publikation betrieblicher Daten für außerbetriebliche Ziele (**=dokumentierende Rechenschaftsaufgabe**)

Externes Rechnungswesen

- **Adressaten: vorrangig alle Stakeholder (Gesellschafter/Anteilseigener, Gläubiger (Banken/Lieferanten) Finanzbehörde, Investoren, Mitarbeiter etc.)**
- Ziel: Rechenschaftslegung und Information über finanzielle Situation des Unternehmens
- Instrument: Geschäftsbericht, der folgende Darstellungen beinhaltet:
 - Bilanz: Darstellung der Herkunft und Verwendung des Kapitals, Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital (Eigen- und Fremdkapital) zu einem Stichtag
 - Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): Darstellung des Erfolgs eines Geschäftsjahres (Übertragung in die Bilanz)
 - Anhang: genauere Informationen zur Bilanz und GuV
 - Lagebericht: Darstellung der derzeitigen und zukünftigen Entwicklung des Unternehmens

Grundelemente Bilanz

Aktiva	Bilanz zum 31.12. ...	Passiva
Anlagevermögen Sachanlagen Immaterielle Anlagen Finanzanlagen Umlaufvermögen Vorräte Forderungen Wertpapiere Zahlungsmittel Rechnungsabgrenzungsposten	Eigenkapital Fremdkapital langfristige Verbindlichkeiten kurzfristige Verbindlichkeiten Rechnungsabgrenzungsposten	
Bilanzsumme	Bilanzsumme	

Die Bilanz lässt sich mit einem Tresor vergleichen, der in der Skizze links in den Fächern die Vermögenswerte enthält (die Aktiven), und an dem rechts an der Türe Zettel angeheftet sind, die Auskunft darüber geben, wer wieviel dazu beigetragen hat, also wem das Unternehmen sein Vermögen sozusagen schuldet (die Passiven).

Grundelemente Bilanz (Definition WIKIPEDIA)

„Die Bilanz wird in zwei Bereiche aufgeteilt dargestellt:

Die Seite der Aktiva stellt die **Mittelverwendung** dar: Aktiva zeigen, welche Ansprüche das Unternehmen mit den ihm zur Verfügung stehenden wirtschaftlichen Mitteln erworben hat. Diese Ansprüche können Geldmittel (z. B. Kasse, Bankkonten), Produktionsmittel (z. B. Immobilien, Maschinen), Rohstoffe, Vorprodukte und ähnliche materielle Güter sein. Daneben ist eine Reihe von immateriellen Gütern aufzuführen – diese sind nicht immer direkt finanziell messbar (siehe unten: Aktuelle Problemstellungen bei der Bilanzierung); es gibt jedoch oftmals gute Anhaltspunkte für eine Schätzung. Überschlüssig bildet die Aktivseite die Vermögensstruktur des Unternehmens ab.“

„Die Seite der Passiva stellt die **Mittelherkunft** dar: Passiva zeigen, wie die Mittel finanziert sind, mit denen das Unternehmen wirtschaftet (Abbildung der Finanzierungsstruktur). Dabei wird insbesondere zwischen Fremdkapital und Eigenkapital unterschieden. Das Eigenkapital umfasst die Mittel, die keinem Rückzahlungsanspruch Dritter unterliegen, d. h. insbesondere das eingebrachte Stamm- und Grundkapital sowie aus dem Unternehmen selbst erwirtschaftete Rücklagen und thesaurierte Gewinne. Das Fremdkapital umfasst Mittel, die von Dritten (zeitlich befristet) zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise Hypotheken, Anleihen, Darlehen und Lieferantenkredite. Die Aktiva werden üblicherweise auf der linken Seite der Bilanz aufgezeigt, die Passiva auf der rechten Seite. Auf beiden Seiten muss sich dieselbe Summe aller Positionen ergeben, die Bilanzsumme.“

Grundelemente Gewinn- & Verlustrechnung

Ausgaben	Gewinn- und Verlustrechnung		Einnahmen
Betriebsaufwand		Betriebsleistung	
1. Löhne und Gehälter	40.000	1. Umsatzerlös	150.000
2. Materialbedarf	30.000	2. Endbestand an Halb- und Fertigprodukten	50.000
3. Bürobedarf	5.000	3. Anfangsbestand an Halb- und Fertigprodukten	- 20.000
4. Abschreibungen	10.000		
5. Zinsen	5.000	Summe	<u>180.000</u>
6. Sonstiges	10.000		
Summe	<u>100.000</u>		
Gewinn	80.000		
Summe	<u><u>180.000</u></u>		

Quelle: Hartenstein/Billing/Schawel/Grein (2001): Der Weg in die Unternehmensberatung, S. 84

Grundelemente **GuV** (Definition u.a. wirtschaftslexikon.gabler)

„Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist eine Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen einer Periode zur Ermittlung des Unternehmungsergebnisses und der Darstellung seiner Quellen. Sie ist Pflichtbestandteil des Jahresabschlusses von Kaufleuten (§ 242 III HGB).“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gewinn-und-verlustrechnung-guv.html>, 17.02.2014.

„Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung) Sie ist ein wichtiger Teil des Jahresabschlusses eines Unternehmens. Aus der Erfassung und Aufrechnung von Erträgen und Aufwendungen ergibt sich der Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, der von einem Unternehmen in einer bestimmten Zeitperiode erwirtschaftet worden ist. Es wird ersichtlich, aus welchen Quellen sich im Einzelnen der Erfolg des Unternehmens speist und wie er sich zusammensetzt. Die GuV-Rechnung gliedert sich für Kapitalgesellschaften nach der Vorschrift des § 275 HGB. Sie kann in Staffelform entweder nach dem Gesamt- oder nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt werden. Details zu den beiden Verfahren: Gesamtkostenverfahren. Umsatzkostenverfahren.“

Quelle: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/gewinn-und-verlust-rechnung-guv/gewinn-und-verlust-rechnung-guv.html>, 17.02.2014.

Internes Rechnungswesen

- **Adressaten: Unternehmensleitung, Entscheidungsträger (Projekt- und Abteilungsleiter bspw.)**
- **Informationen über die finanzielle Situation bleiben im Unternehmen**
- **Ziel: Bereitstellung von Informationen für die Planung, Führung und Steuerung (Controlling u.a.) des Unternehmens**
- **Instrument:**
 - Unternehmensplanung: Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzpläne
 - Steuerung & Kontrolle: Systematisches Sichten und Reflektieren von Entscheidungen hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen (bspw. Gewinn, Deckungsbeitrag, Aufwand etc.), Durchführen von Soll – Ist-Vergleichen bezüglich der UNternehmensplanung

Gesamtübersicht Rechnungswesen I

Finanzplanung

Einzahlungen
- Auszahlungen

**= Veränderung der
Zahlungsmittel**

Gewinn- und Verlustrechnung

Erträge
- Aufwendungen

= Jahreserfolg

Kostenrechnung

Erlöse
- Kosten

= Betriebserfolg

Gesamtübersicht **Rechnungswesen II**

Auszahlung	≡ Abgang von Bar- und Buchgeld
Ausgabe	= Auszahlung + Schuldenzugang + Forderungsabgang
Aufwand	≡ zu Anschaffungsausgaben bewerteter Güterverbrauch der Unternehmung
Kosten	≡ bewerteter leistungsbezogener Güterverbrauch
Einzahlung	≡ Zugang von Bar- oder Buchgeld
Einnahme	= Einzahlung + Forderungszugang + Schuldenabgang
Ertrag	≡ Bewertete Güterentstehung aller Art
Leistung	≡ Bewertete Güterentstehung (nur) im Rahmen des erklärten Leistungserstellungsprogramms

Gegenüberstellung externes & internes RW

	externes Rechnungswesen	internes Rechnungswesen
Teilbereiche	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzbuchhaltung - Jahresabschluß (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang, Lagebericht) - Sonderbilanzen (Gründung, Umwandlung, Fusion) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten- und Leistungsrechnung - Investitionsrechnung - Statistik und Planungsrechnungen
Adressaten	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzamt - Kommunen - Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand, Geschäftsführung - Abteilungsleitung - Mitarbeiter
	<p><i>internes und externes RW</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eigentümer und Anteilseigner <ul style="list-style-type: none"> - Gläubiger - stille Beteiligte - Gewerkschaften - Öffentlichkeit 	

Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S. 277.

Gegenüberstellung externes & internes RW

	externes Rechnungswesen	internes Rechnungswesen
Rechnungsziel	vergangenheitsorientierte Dokumentation und Rechenschaftslegung	Planung, Steuerung und Kontrolle des Betriebsprozesses
gesetzl. Rahmenbedingungen	handels- und steuerrechtliche Regelungen	Zweckmäßigkeit, keine gesetzmäßigen Vorschriften
Zeitbezug und Rechnungstyp	in der Regel jährliche buchhalterische Größen	kurze Perioden von kalkulatorischen Größen

Quelle: Schneck, Betriebswirtschaftslehre, 1997, S. 277.

Investition/Finanzierung



Definition Investition

Investition:

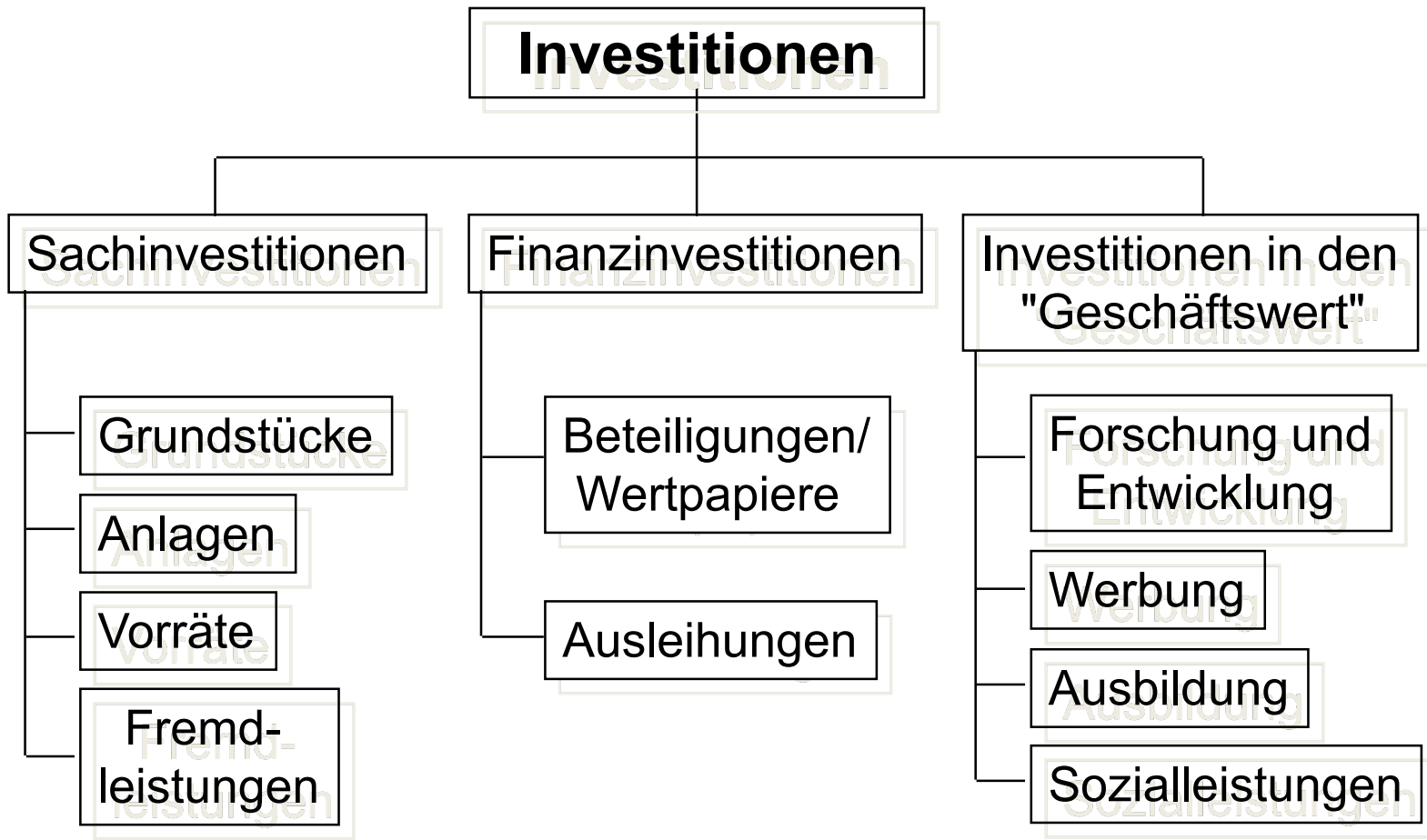
Umwandlung von Geldkapital (Geldmitteln) in Produktivgüter.

Investitionswirtschaft:

Die Investitionswirtschaft beschäftigt sich mit

- (1) Investitionsdatenbeschaffung,
- (2) der Investitionsplanung,
- (3) der Investitionsanalyse von der Kapitalbedarfsrechnung über die Auslese von alternativen Investitionsprojekten bis zu endgültigen Investitionsentscheidung,
- (4) der Investitionsdurchführung sowie
- (5) der Überprüfung und Kontrolle realisierter Investitionen.

Übersicht Investitionsarten



Finanzierung

Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/finanzierung-33079/version-256607>

Revision von *Finanzierung* vom 19.02.2018 - 15:48

„1. *Begriff*: Maßnahmen der Mittelbeschaffung und -rückzahlung und damit der Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern.“

„2. *Formen*:

a) Außenfinanzierung:

- (1) *Finanzierung durch bisherige Eigentümer* (Eigenfinanzierung);
- (2) *Finanzierung durch neue Eigentümer* (Beteiligungsfinanzierung);
- (3) *Finanzierung durch Gläubiger* (Fremdfinanzierung).“

b) Innenfinanzierung:

- (1) *Finanzierung durch Bindung von güter- und leistungswirtschaftlichen Überschüssen über die Minderung des Gewinns als Bemessungsgrundlage für Steuerzahlungen und Ausschüttungen* (z.B. *Finanzierung aus Abschreibungen*, *Finanzierung über die Dotierung von Rückstellungen*);
- (2) *Finanzierung durch Einbehaltung von ausschüttungsfähigem, aber nicht ausgeschütteten Überschuss* (Selbstfinanzierung).“

Finanzierungsquelle

Eigenkapital

„Im Gegensatz zum Fremdkapital jene Mittel, die von den Eigentümern einer Unternehmung zu deren Finanzierung aufgebracht oder als erwirtschafteter Gewinn im Unternehmen belassen wurden (Selbstfinanzierung).“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/eigenkapital.html>, 1.03.2014.

Innenfinanzierung (aus dem Unternehmen heraus)

- Gewinne, Rückstellungen, Abschreibungen, liquide Mittel

Beteiligungsfinanzierung

- Kapitalerhöhungen (Einlage), externe Beteiligungen durch VCs, Unternehmen, Mitarbeiter, Fonds, Business Angels

Quelle: In Anlehnung an Fueglistaller et al (2012): Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 260.

Bedeutung

Eigenkapital

- „Sicherheit: Eigenkapital verringert die Gefahr von Liquiditätsproblemen.
- Unabhängigkeit: Nur wer über ausreichendes Eigenkapital verfügt, kann auch schnell und flexibel auf erneuten Finanzierungsbedarf (z. B. Investitionen bei Marktänderungen) reagieren.
- Vertrauen: Das eingesetzte Eigenkapital gilt für Banken und Sparkassen als Messlatte für die Ernsthaftigkeit eines Vorhabens.“

Wörtlich zitiert, Quelle: <http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/finanzierung/wissen/00106/index.php>, 1.03.2014.

Finanzierungsquelle

Fremdkapital

„Fremdkapital dient der Finanzierung des Unternehmensvermögens. Der Fremdkapitalgeber ist an der Unternehmung nicht beteiligt, er ist Gläubiger (vgl. jedoch Wandelschuldverschreibungen), der einen Anspruch auf Rück- bzw. Auszahlung (Tilgung) und ggf. Zinszahlung hat. Das Fremdkapital wird der Unternehmung durch den Fremdkapitalgeber langfristig (Anleihen, Hypotheken etc.) bzw. mittel- oder kurzfristig zur Verfügung gestellt oder entsteht aus dem Umsatzprozess (z.B. Verpflichtungen aus Ertragsteuern, Provisionsverpflichtungen u.Ä.).“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fremdkapital.html>, 1.03.2014.

Instrumente: Kontokorrentkredite, Lieferantenkredit, Hypothekenkredit, Bürgschaften, Bankkredite, Förderkredite etc.

Quelle: In Anlehnung an Fueglistaller et al (2012): Entrepreneurship: Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 260.

Kennzahl

Eigenkapital- und Fremdkapitalquote

$$\text{EK-Quote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

- Gezeichnetes Kapital
- Kapitalrücklage
- Gewinnrücklagen
- Gewinnvortrag
- Jahresüberschuss

$$\text{FK-Quote} = \frac{\text{kurz-, mittel- oder langfristiges Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

u.a. Darlehen, Bankkredite, Lieferantenkredite