

# Einführung in die BWL

## Gliederung der Vorlesung

Einleitung

- Warming-up
- Machen Sie mit ! **Maßnahmen gegen Redeangst**
- Einordnung der BWL / Untersuchungsgegenstand der BWL

Hauptteil

- 1 Rechnungswesen / Controlling**
  - 1a externes Rechnungswesen / Jahresabschluss**
  - 1b internes Rechnungswesen / Kostenrechnung**
  - 1c Planungsrechnung: Investitionen**
- 2 Materialwirtschaft / Beschaffung**
- 3 Produktion**
- 4 Absatz / Marketing**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 5 | Planung / Unternehmensführung |
| 6 | Personal                      |
| 7 | Organisation                  |

→ S. 113-139: hier nicht: Veranstaltung UPO !

Anhang

Fachbegriffe und Anglizismen  
**Präsentation**  
Literaturhinweise

Überblickveranstaltung, keine Vertiefung !

## Grundsätzliches

- 1 Die Ausführungen entfalten nur zusammen mit den mündlichen Vertiefungen - ggf. zusammen mit den Literaturempfehlungen - während der Vorlesung Prüfungsrelevanz.
- 2 Die Folien unterliegen einem permanenten Optimierungsprozess (Änderungen vorbehalten).
- 3 Wegen des Charakters „Einführungsvorlesung“ werden einige Sachverhalte nicht vertieft. In diesem Zusammenhang wird auf die Folgeveranstaltungen in diesem Semester / in den nächsten Semestern hingewiesen.
- 4 Die Foliensammlung ist als Download von meiner Intranetseite abrufbar.
- 5 Rückfragen und Diskussionsbeiträge willkommen !



## Arten der Motivation

aus dem eigenen  
Wollen heraus

intrinsische Motivation

primäre Motivation

“Ich lerne für die Prüfung,  
weil mich die Sache  
interessiert”

“Ich arbeite, weil ich Spaß  
daran habe.”

von außen durch Anreize  
in Gang gebracht

extrinsische Motivation

sekundäre Motivation

“Ich lerne für die Prüfung,  
um eine gute Note zu  
bekommen”

“Ich arbeite, um Geld zu  
verdienen”

- gleichzeitige primäre und sekundäre Motivation schließen einander nicht aus
- primäre Motivation wirkungsvoller und anhaltender

# Einführung in die BWL. Warming-up

Mit welcher Wahrscheinlichkeit gelangt Information ins Langzeitgedächtnis ?  
--> Gründe für dialogorientierten / foliengestützten Unterricht



# Einführung in die BWL: Warming-up

---

Warum handlungsorientierter Unterricht ?

**"Sagst du's mir, so vergesse ich es,  
zeigst du's mir, so merke ich es mir,  
läßt du mich teilnehmen,  
so verstehe ich es!"**

Chinesisches Sprichwort

# Präsentation / Beteiligung

## Maßnahmen gegen Redeangst (1)

- ist bei Ungeübten normal: Adrenalin deshalb nicht in Flucht, sondern in Leistung umsetzen  
--> Wandeln Sie aufgestauten Stress in kraftvolle Gestik um.
- Essen Sie vor dem Einsatz nur wenig und leicht.
- Überprüfen Sie vor dem „Auftritt“:
  - die Technik (Beamer, Beleuchtung...)
  - Ihre Unterlagen (Stichwortzettel, Folien...)
  - Ihre Kleidung und Frisur
- im Stehen beginnen --> auf beiden Füßen mit sicherem Stand
- Durchatmen in den Bauch (--> keine „Hochatmung“)  
--> auf dem Höhepunkt der Einatmungsphase beginnen
- Hände im „positiven Bereich“ halten  
--> zur „Kontrolle“ der Hände: Karten, ausfahrbarer Zeigestock...
- Flüssigkeit bereithalten, vorher einen Schluck trinken  
--> Flüssige Rede durch Flüssigkeit

**Lächeln: nach oben gerichtete  
Mundwinkel führen  
zu Entkrampfungen**

# Präsentation / Beteiligung

---

## Maßnahmen gegen Redeangst (2)

- **Beginnen Sie mit einem Lacher (nur wenn Sie wissen, dass dieser wirkt)**
- **Vorstellung „Pappnasen“ oder „Toilettengang“ zur Minimierung wahrgenommener Statusdifferenzen**
- **Platzieren Sie Freunde und Bekannte in die ersten Reihen  
Suchen Sie im Auditorium via Blickkontakt diese „Verbündeten“**
- **Yerkes / Dodson-Gesetz kennen  
--> Leistung ist bei mittlerem Anspannungsgrad am größten**
- **Wenn Sie von Angst mittendrin „übermannt“ werden: Sprechen Sie sie an**
- **Lassen Sie sich von wenig geglückten Formulierungen nicht verunsichern.**
- **Falls Sie steckenbleiben:**
  - **Fassen Sie das Gesagte zusammen**
  - **Legen Sie eine kurze Pause ein (Trinken ?!)**
  - **Fassen Sie das zuletzt Gesagte nochmal mit anderen Worten zusammen.**
  - **Springen Sie auf den nächsten Punkt („Rest wird nachgeholt, ich komm jetzt nicht drauf...“)**

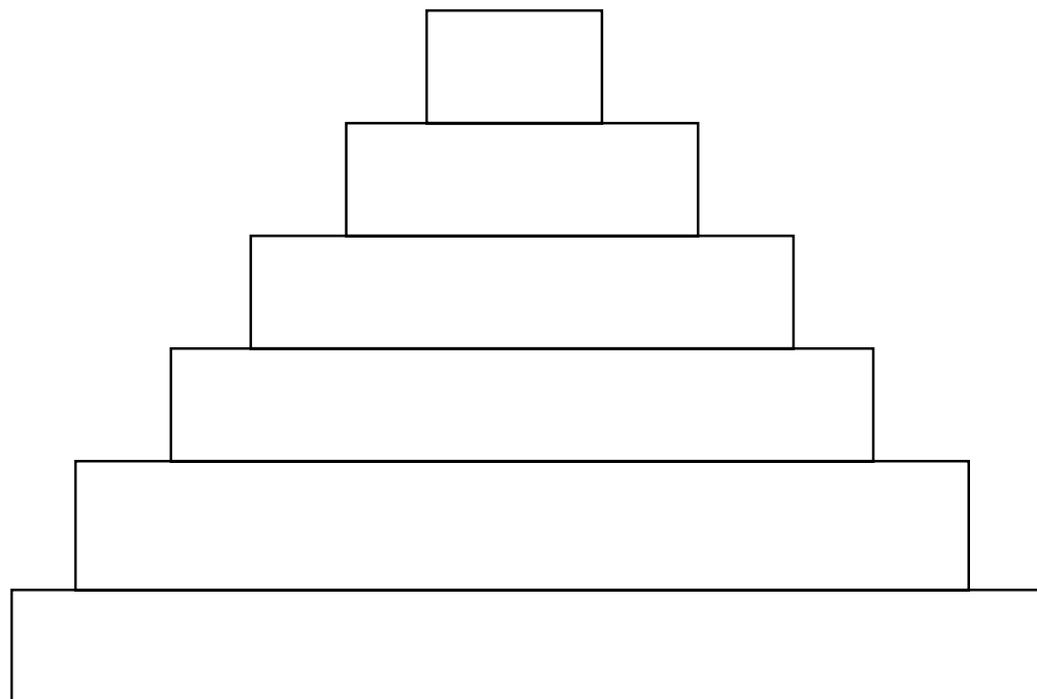
# Einführung in die BWL: Einordnung der BWL

---

Was studieren Sie eigentlich ?

--> Ebenenmodell zur Erklärung gesellschaftlicher Ordnung als Hilfestellung

Bestimmungskriterium

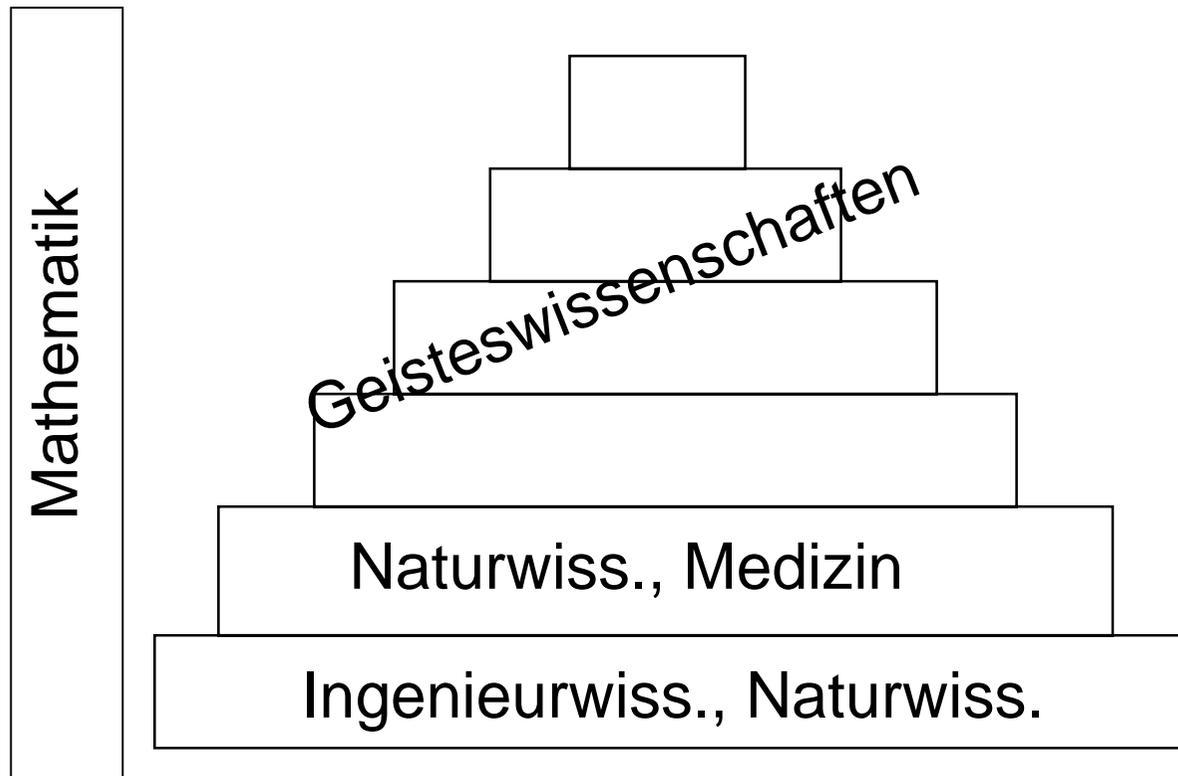


Gesellschaftssystem(e):	Kommunikation
Organisationssysteme:	Mitgliedschaft
Interaktionssysteme:	Anwesenheit
Psychische Systeme:	Bewusstsein
Organismussysteme:	Leben
nicht-lebendige Systeme:	Materie

*System: eine geordnete Menge von Elementen, zwischen denen eine Vielzahl von Beziehungen besteht*

# Einführung in die BWL: Einordnung der BWL

## Einordnung von Wissenschaften auf den Systemebenen



Gesellschaftssystem(e):

*Politik, Makrosoziologie, VWL...*

Organisationssysteme:

**BWL...**

Interaktionssysteme:

*Mikrosoz., Sozialpsychologie...*

Psychische Systeme:

*Klinische Psychologie...*

Organismussysteme:

*Medizin, Biologie*

nicht-lebendige Systeme:

*Chemie, Physik, Verf.-Technik...*

# Einführung in die BWL: Einordnung der BWL

---

## Wissenschaftstheorie

### Ansatz

### Kernaussage

### Hauptkriterium

zur Bewertung von Theorien

(naiver)  
Empirismus  
--> Positivismus

Es gibt objektiv richtige Theorien.

Wahrheit

kritischer  
Rationalismus

Wahrheit ist nicht direkt beweisbar,  
wohl aber Falschheit

Falschheit

--> Eine Theorie wird beibehalten, solange sie nicht falsifiziert wird

--> Schluss von der Ablehnung der Gegenhypothese auf die  
Gültigkeit der Forschungshypothese

Konstruktivismus

Wirklichkeit wird vom erkennenden  
Subjekt konstruiert. Es gibt keine  
Objektivität, bestenfalls Intersubjektivität.

Belastetheit  
Angemessenheit

--> „Transformation von Ausgedachtem in Vorgefundenes“

# Einführung in die BWL: Einordnung der BWL

---

## Wissenschaftstheorie

### Eine Aussage ist wahr, wenn...

Alltag

...Gedanken und Worte übereinstimmen (Ggt.: Lüge)  
...Aussagen und Geschehen übereinstimmen (Ggt.: Irrtum)

Mathematik /Formalwissenschaft

...sie aus Axiomen nach zulässigen Regeln abgeleitet wurde

empirische Wissenschaft

...wenn die auf Erfahrung beruhende Gegebenheit mit der Aussage übereinstimmt

Geisteswissenschaft

...wenn sie subjektiv evident, überzeugend und gut zu sonstigen Annahmen passend ist

Welche Art von Wissenschaft ist die BWL am ehesten ?

Was unterscheidet die BWL von der Religionslehre ?

# Einführung in die BWL: Einordnung der BWL

---

## Eine kleine (zum Nachdenken anregende ?) Anekdote

Ein Ingenieur, ein Jurist und ein BWLer sitzen unverschuldet und hungrig im Gefängnis und überlegen, wie sie eine Dose Ravioli öffnen können.

Der Jurist... ...orientiert sich an Regeln und Leitsätzen und wälzt erfolglos Gesetzesbuch um Gesetzesbuch, entdeckt nach 5 (quälenden) Tagen, dass es vor 30 Jahren in der niederbayerischen Provinz ein Urteil gab, dass das „Recht auf freie Werkzeugwahl“ zugestand. Nach 2 weiteren Tagen bekommt er von der Gefängnisleitung aufgrund seiner mehr oder weniger stichhaltigen Ableitung aus der Rechtsprechung einen Dosenöffner.

Der Ingenieur... ...bemißt exakt Gewicht, Form und Wandstärke der Raviolidose. Danach inspiziert er die Wand der Gefängniszelle und berechnet aus der Wechselwirkung der Stoffeigenschaften die Kraft, mit der er die Dose gegen die Wand schleudern muss. Nach 2 Tagen ist die Dose geöffnet.

Der BWLer ... ...nimmt an, er hätte einen Dosenöffner und öffnet die Dose sofort.

# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Kennzeichen der Wissenschaft BWL

- Untersuchungsgebiet Wirtschaft: Gebiet menschlicher Tätigkeiten, das der Bedarfsbefriedigung dient
- roter Faden: Spannungsfeld zwischen dem praktisch unbegrenzten Bedarf und den begrenzten Deckungsmöglichkeiten (Knappheit der Güter)
- systematische Verringerung der Güterknappheit unter Beachtung des ökonomischen Prinzips (auch: Rationalprinzip / Wirtschaftlichkeitsprinzip):
  - a) Maximalprinzip: gegebener Aufwand, Maximierung des Ertrags
  - b) Extremumprinzip: Optimierung des Verhältnisses Aufwand : Ertrag
  - c) Minimalprinzip: gegebener Ertrag, Minimierung des Aufwandes | siehe nächste Folie
- eigene Sprache / Terminologie / Fachbegriffe
- von der Scientific Community anerkannte Forschungsmethoden und Modelle

### zur

- > **Beschreibung** von Sachverhalten
- > **Erklärung** von Sachverhalten
  - > funktionale Zusammenhänge : Wenn...dann
  - > kausale Zusammenhänge : ..., weil
- > **Vorhersage** von Phänomenen
- > **Entscheidungshilfe** („entscheidungsorientierte BWL“)

# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Die Ausprägungen des ökonomischen Prinzips (Rationalprinzips / Wirtschaftlichkeitsprinzips)

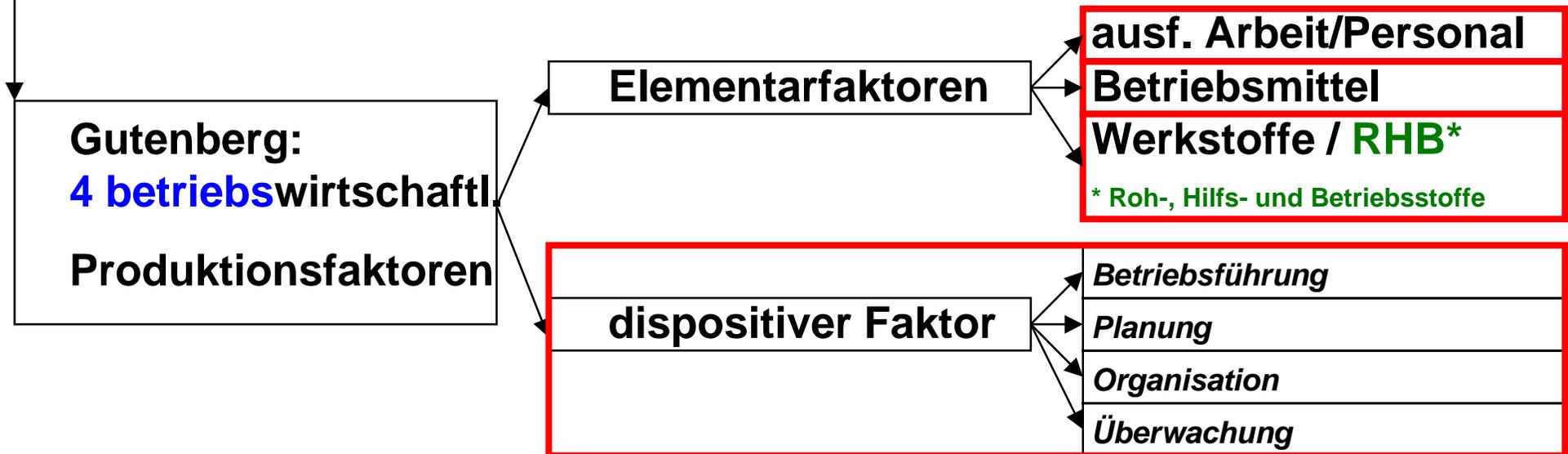
<b>Maximalprinzip</b> (Ergiebigkeitsprinzip) max. den Ertrag bei gegebenem Aufwand		<b>Extremumprinzip</b> (Kosten-Nutzen-Prinzip) opt. das Verhältnis Ertrag : Aufwand		<b>Minimalprinzip</b> (Sparsamkeitsprinzip) min. den Aufwand bei gegebenem Ertrag	
Kenn- zahlen	Soll-Ist- Vergleich	Kosten- Nutzen- Analyse	Nutzwert- Analyse	Kenn- zahlen	Soll-Ist- Vergleich

# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Der Betrieb als Untersuchungsgegenstand der BWL

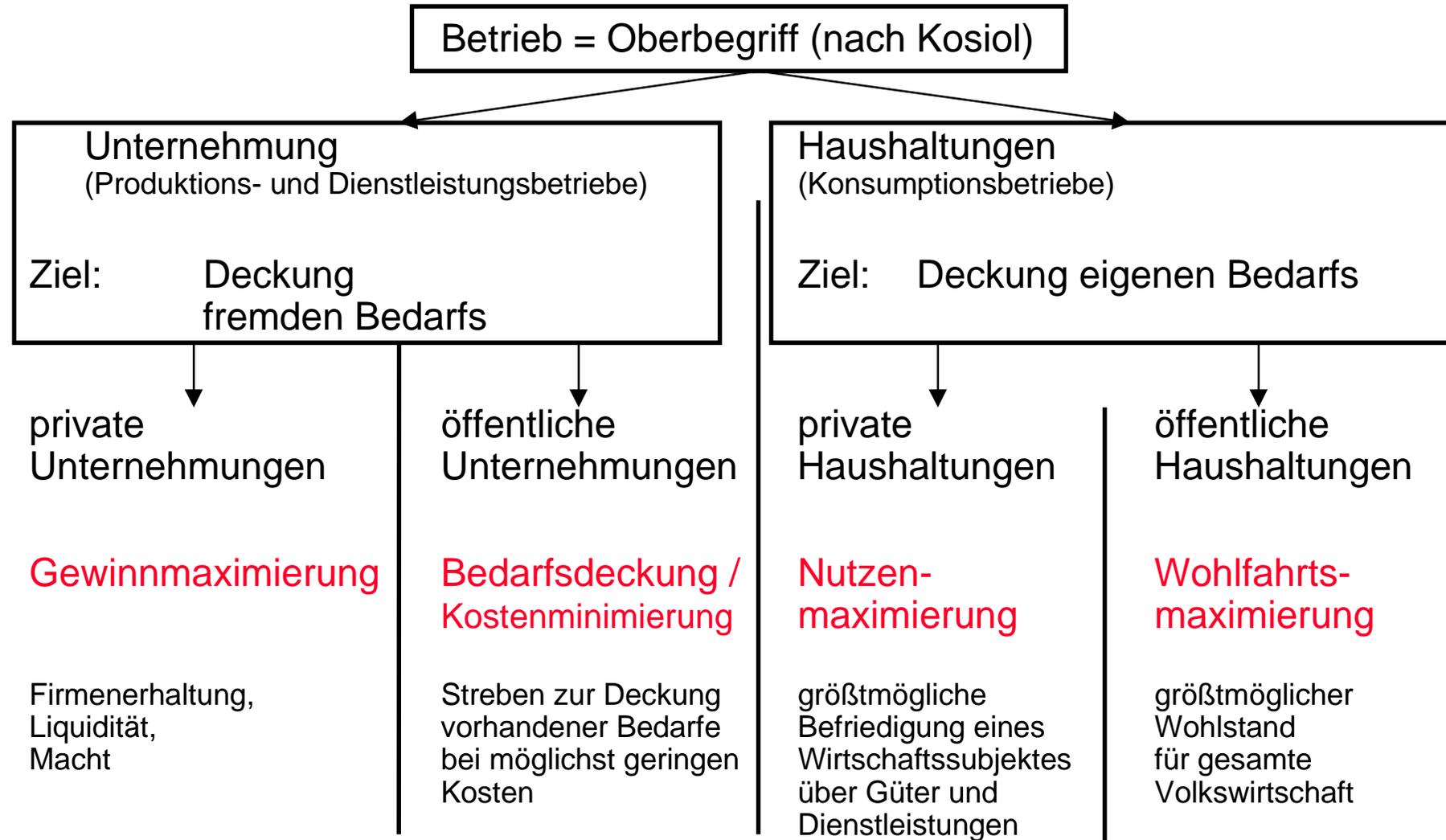
**Betrieb:** planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der durch zielorientierte Kombination von **Produktionsfaktoren** Sachgüter oder Dienstleistungen produziert und abgesetzt werden.

**3 volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren:** Boden, Kapital, Arbeit



# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Der Betrieb als Untersuchungsgegenstand der BWL



# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Gegenüberstellung: öffentliche / private Unternehmungen

	öffentliche Unternehmung	private Unternehmung
Globalziel	Kostenminimierung	Gewinnmaximierung
Wahl der Aufgaben	vorgegeben durch Externe	frei
Verhältnis Leistung : Gegenleistung	bestenfalls mittelbar: Leistung-Steuern/Gebühren	unmittelbar: Ware-Geld
Bestimmtheit der Leistung	fremdbestimmt	marktbestimmt
Wettbewerb	kein Wettbewerb	im Wettbewerb
überwiegende Finanzierung	Steuern / Gebühren	Eigen- / Fremdkapital
Existenzrisiko	kein Risiko	volles Risiko
Einkommen / Motivation	unabhängig vom Erfolg	abhängig vom Erfolg

# Einführung in die BWL: Grundlagen

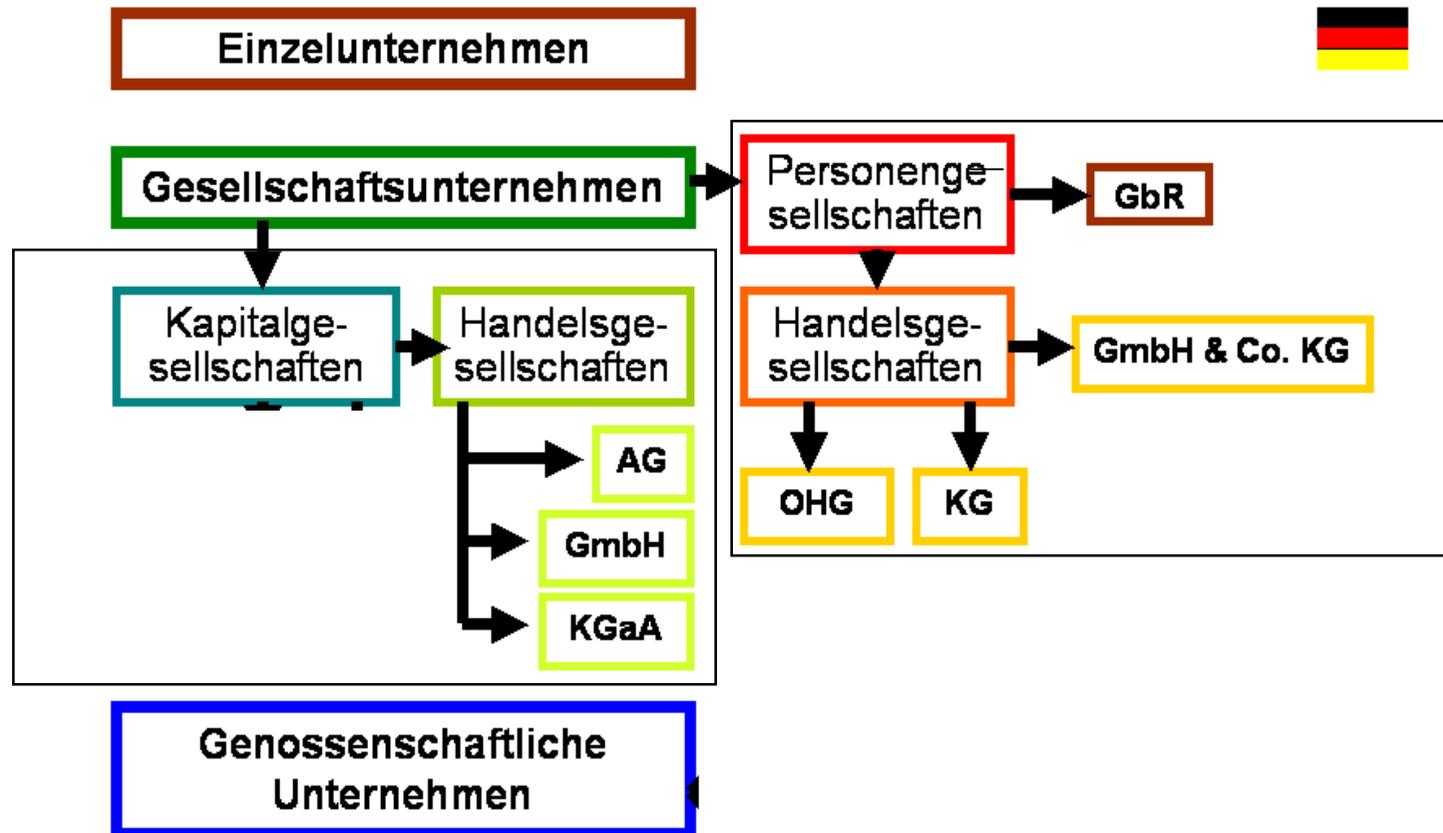
---

## Betriebstypen - Unterscheidung nach...

...Leistungsart	Produktions-, Dienstleistungs- und Konsumtionsbetriebe
...Wirtschaftszweigen	Investitionsgüter-, Konsumgüter-, Handwerks-, Industrie-, Handels-, Verkehrs-, Bank-, Versicherungsbetriebe
...Produktionsfaktoren	arbeits-, kapital-, boden-, materialintensive Betriebe
...Beschäftigtenzahlen	Kleinbetriebe (bis 50 Mitarbeiter), Mittelbetriebe (bis 500), Großbetriebe (über 500)
...Zielsetzungen	Profit- / Non-Profit-, privater, öffentlicher, gemischtwirtschaftlicher Betrieb (--> Public Private Partnership)
...Rechtsformen	Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Handelsgesellschaften...

# Einführung in die BWL: Grundlagen

## Überblick über weit verbreitete Rechtsformen von Betrieben



## Teleologie: Lehre von der Zweck- und Zielgerichtetheit

### Zielkategorien

- nach dem Objekt der Zielaussage/Zielinhalt: Sachziele vs. Formalziele

Formalziele: Erfolgsziele, z.B. Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität



Sachziele: Leistungsziele, z.B. Finanzziele, Führungsziele, Leistungsziele

--> „Sachziele nageln die betriebliche Welt an einer Ecke fest“

- nach der geldlichen Ausdrückbarkeit:

monetäre / bonitäre Ziele



Beispiele

- nach dem räumlichen Bezug:

Betriebsziele / Globalziele



auf Folgefolien

- nach dem Trägerbezug:

betriebsbezogene / personenbezogene Ziele

- nach dem Personenbezug des Empfängers

egoistisch / altruistisch

- nach der Anzahl der Zielvariablen:

mono- / multivariable Ziele

- nach der Zielgewichtung:

Haupt- / Nebenziele

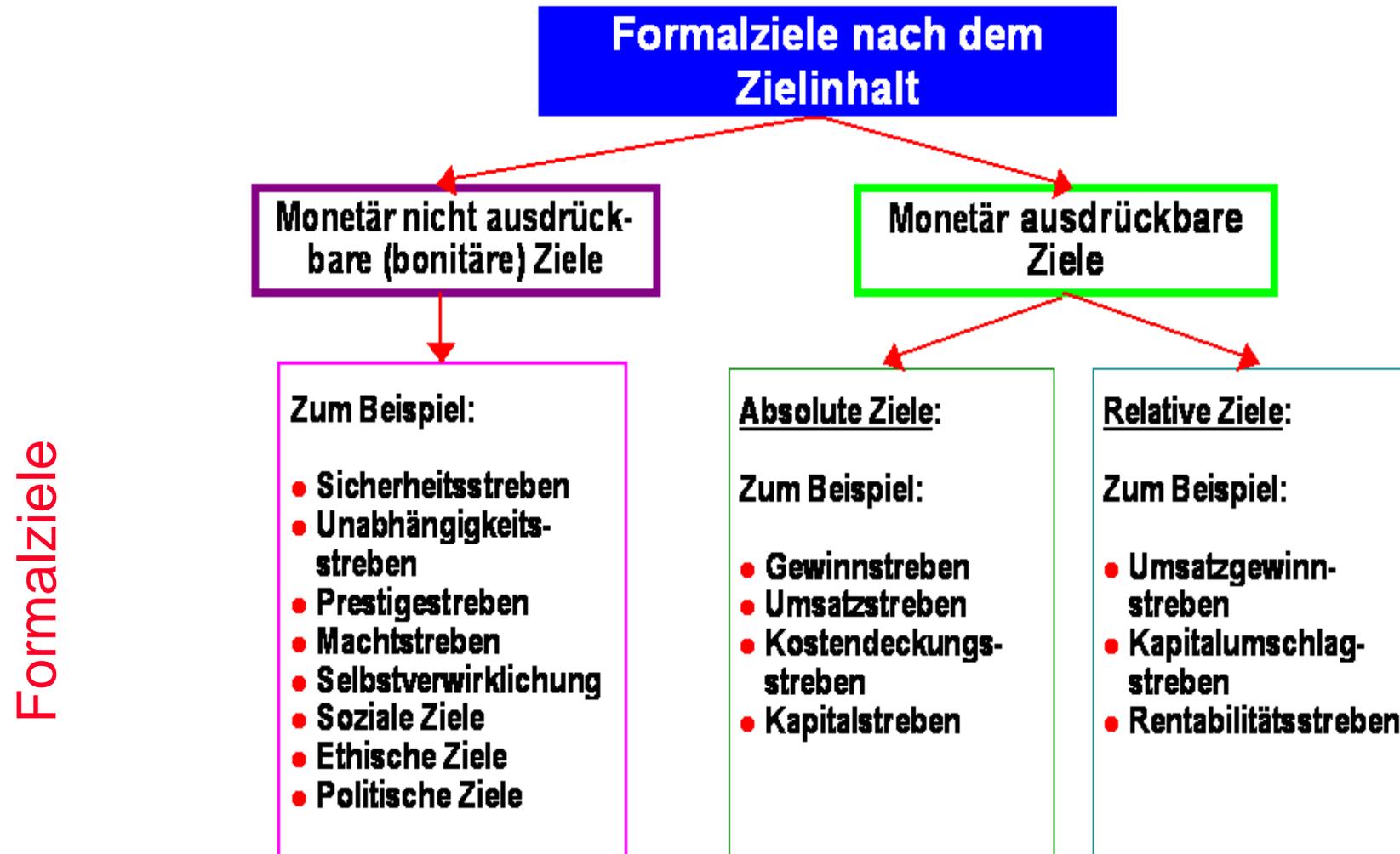
- nach der Stellung in der Zielhierarchie:

Ober-, Zwischen-, Unterziele

- nach der Relation zu anderen Zielen:

komplementäre / indifferente / konkurrierende Ziele

# Einführung in die BWL: Der Betrieb als teleologisches Organisationssystem

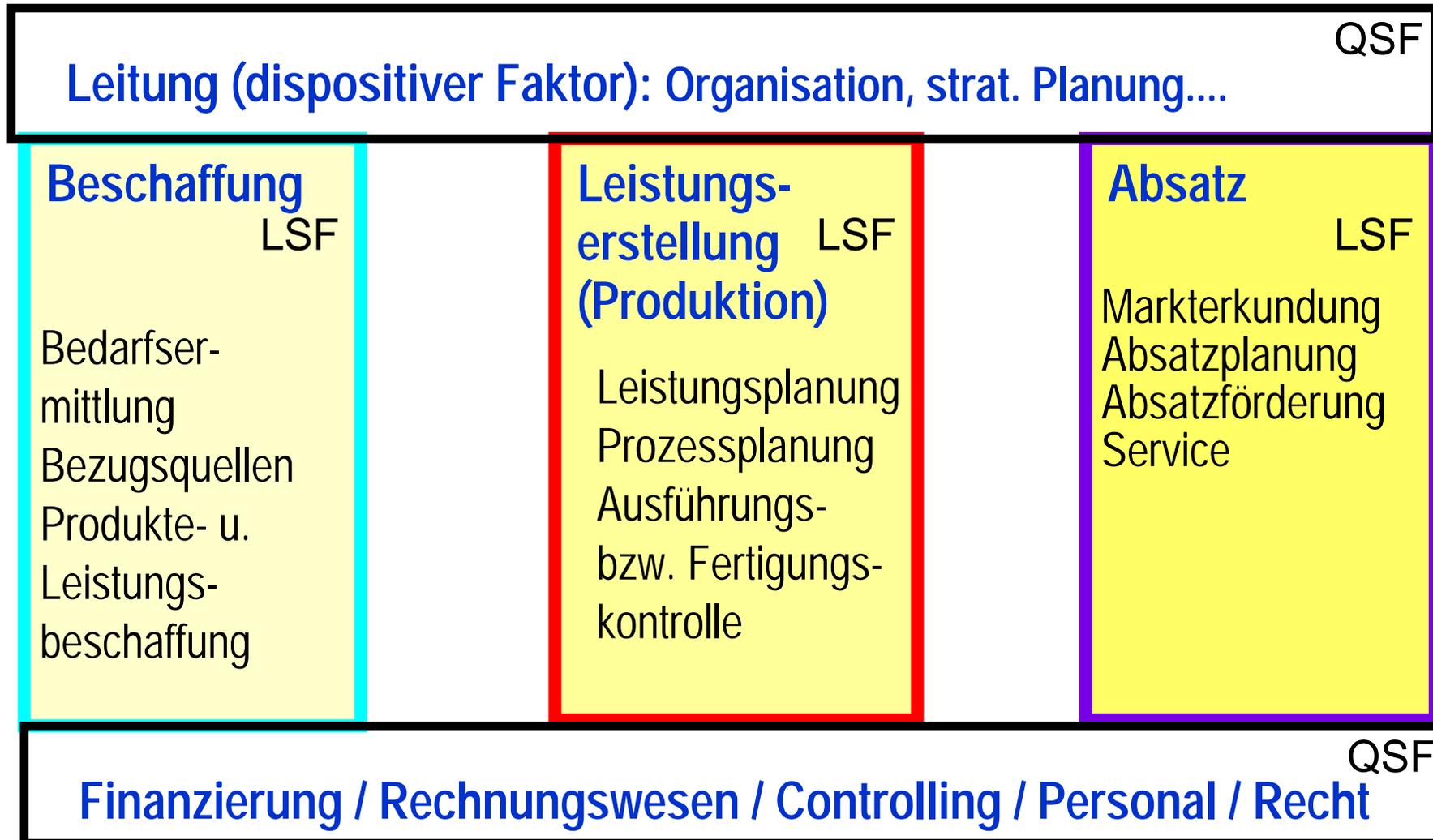


## Formalziele nach dem räumlichen Bezug

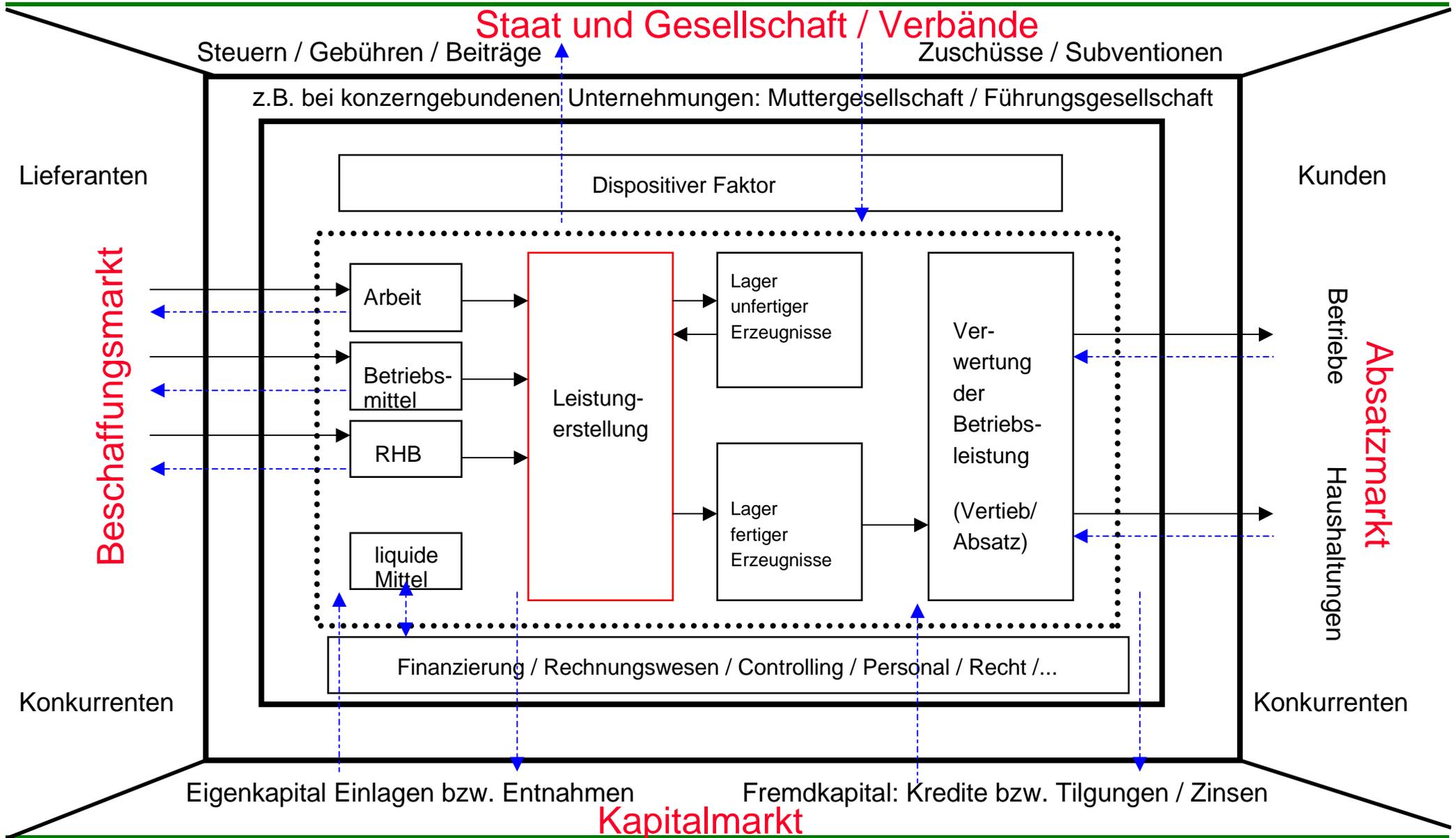


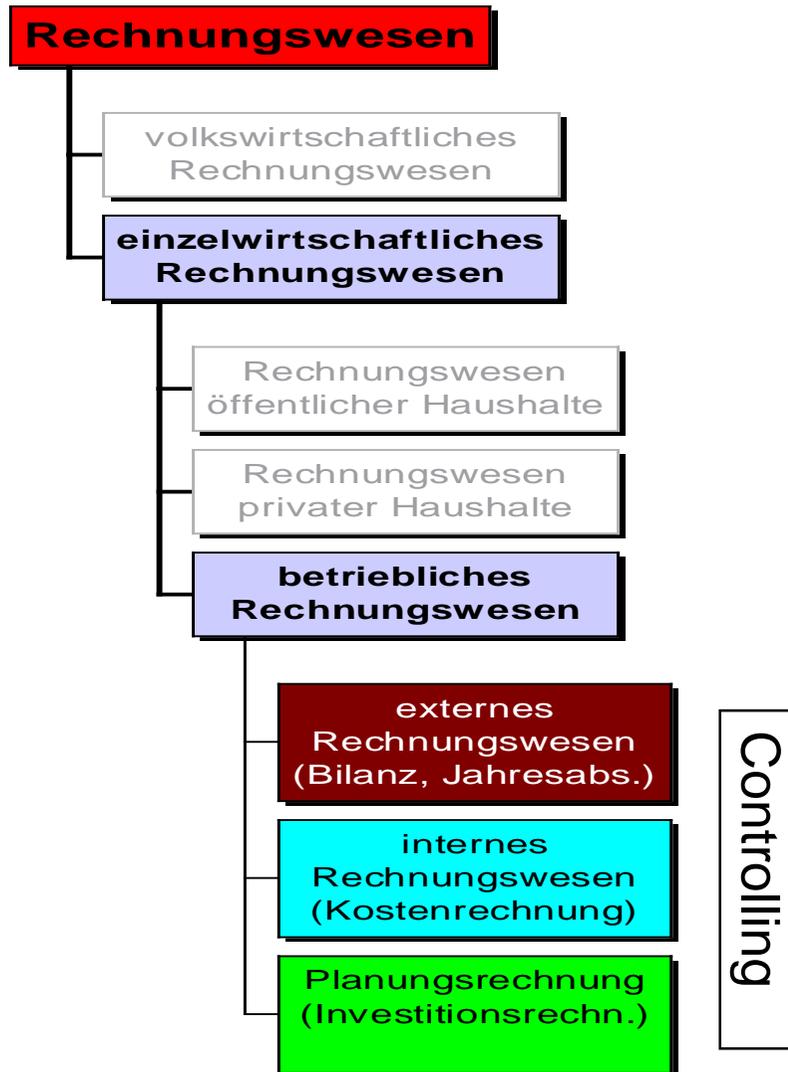
# Einführung in die BWL: Der Betrieb als teleologisches Organisationssystem

## Hauptfunktionen von Betrieben (LSF: Längsschnittfunktion / QSF: Querschnittsfunktion)



# Einführung in die BWL: Der Betrieb als teleologisches Organisationssystem





## Einordnung des betrieblichen Rechnungswesens

## Teile des betrieblichen Rechnungswesens

Teil des Rechnungswesen	Hauptaufgaben	Teilbereiche	
<b>externes Rechnungswesen</b> --> insbesondere Außenbeziehungen --> Grundlage für Besteuerung und Unternehmensvergleiche	* Dokumentation * Rechenschaftslegung * Information * Kontrolle	Buchführung Inventur Jahresabschluss - Bilanz, GuV - Zwischenbilanzen - Konzernabschluss	↑
<b>internes Rechnungswesen</b> --> nur Innenbeziehungen --> Grundlage für Managemententscheidungen	* Kontrolle der Wirtschaftlichkeit * Festlegung Preisuntergrenzen	Kostenarten Kostenstellen Kostenträger	Controlling
<b>Planungsrechnung</b> --> Investitionsrechnung --> nur Innenbeziehungen --> Grundlage für Managemententscheidungen	* Wertmäßige Festlegung bzw. Schätzung der Unternehmensentwicklung * Kalkulation	Plankostenrechnung Investitionsrechnung	↓

## Funktionen des betrieblichen Rechnungswesens

- 1) Kontrolle v. Wirtschaftlichkeit u. Rentabilität  
--> Soll-/ Ist- Abweichungsanalysen  
(Bsp.: Umsatzentwicklung, Personalkostenanalysen...  
->Definition von Maßnahmen zur Zielerfüllung
- 2) Planung als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen  
(z.B. Eigenfertigung vs. Fremdbezug)
- 3) externe Dokumentationsfunktion  
gesetzlich vorgeschriebene oder freiwillige Rechenschaftslegung  
über die Vermögens-, Finanz-, Ertrags- bzw. Erfolgssituation

==> **Controlling** durch Generierung von **Kennzahlen**

## Controlling

ZDF vor ARD : Zahlen, Daten, Fakten vor „Alle reden durcheinander“

- Controlling:
  - Steuern / Regeln, nicht (nur) Kontrollieren
  - Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele.
  - Hinwirken darauf, dass jeder sich selbst kontrollieren kann



## Controlling

Hauptfrage des Controllers:      Wie soll es weitergehen ?  
nicht:                              Was ist passiert ?

Vergangenheit liefert jedoch Grundlage für Handlungsempfehlungen

"Doing the right things"      =      strategischer Aspekt in der Planung.  
"Doing things right"         =      operative Zahleneffizienz.

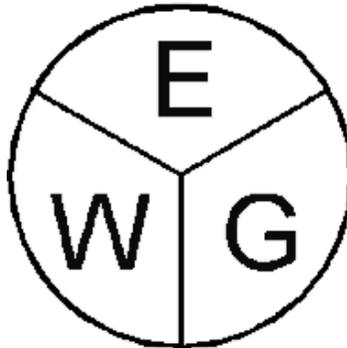
Controllerarbeit:              ökonomische Begleitung für das Management bei Zielfindung und Zielerreichung  
auf Basis einer **institutionalisierten** und **schriftlichen** Planung, damit man

- besser analysiert und zu Ende denkt,
- systematisch Kommunikation herstellt mit anderen Ressorts und Mitarbeitern
- systematisch den Einstieg findet in die Organisation der Rückkoppelung und das Lernen aus Abweichungen
- sich festlegt und weiß, wie man dran ist

## Controlling: Finden und Regelung des WEGs

- W : Wachstum. Wächst das, was man macht? Bleibt es konstant, schrumpft es?
- E : Entwicklung. Das Unternehmen als ein sich entwickelndes, lernendes System.  
--> Wie kann man Probleme der Kunden von heute, morgen und übermorgen besser lösen?
- G : Gewinn und Unternehmens-Gesundheit. „Um Gewinn zu erwirtschaften, müssen Position und Wege zum Ziel aufgezeigt werden“

***„Für ein Schiff, das Position und Hafen nicht kennt, gibt es keinen günstigen Wind“ (frei nach Seneca).***



Last but not least: Controlling bedeutet auch „Marketing des Rechnungswesens“

## Kennzahlen: Unterscheidung in...

...absolute Kennzahlen



Umsatz

Mitarbeiter

=

...relative Kennzahlen



Umsatz pro  
Mitarbeiter

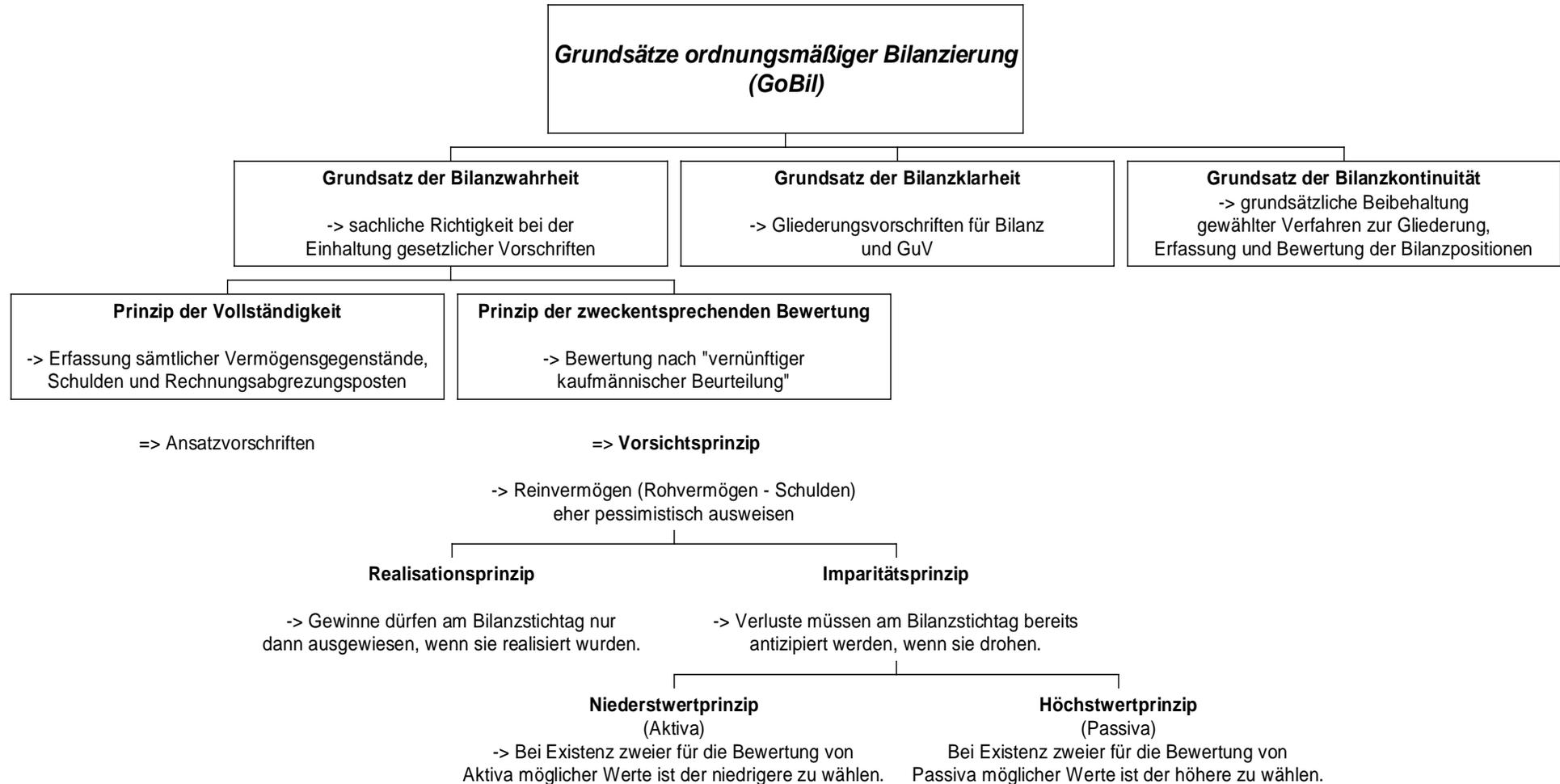
## Kennzahlen (Auswahl)

/: „dividiert durch“

Wirtschaftlichkeit	:	Ertrag / Aufwand	
Produktivität	:	Ausbringungsmenge / Faktoreinsatzmenge	
Gewinn	:	Erträge - Kosten	
Kostenrentabilität	:	(Erträge / Kosten)	* 100
Umsatzrentabilität	:	(Gewinn / Umsatz)	* 100
Eigenkapitalrentabilität	:	(Gewinn / Eigenkapital)	* 100
Return-on-Investment (ROI)	:	(Gewinn / Umsatz) * (Umsatz / invest. Kapital) * 100	
Effektivität	:	Istergebnis / Sollergebnis	(ohne Berücksichtigung des Aufwandes)
Effizienz	:	bewertetes Istergebnis / Sollergebnis (Berücksichtigung des Aufwandes)	

Eigenkapitalrentab. (1994/95):  
 US-Unternehmen 20%  
 Europa 10%  
 Japan 2%

## Gesetzliche Grundlagen des externen Rechnungswesens



## Bestandteile des Jahresabschlusses

- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
- Anhang
- Lagebericht

§ 242 HGB  
(1) Der Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes und für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss aufzustellen.  
(...)  
(3) Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung bilden den Jahresabschluss.

§ 264 HGB  
(1) Die gesetzlichen Vertreter einer **Kapitalgesellschaft** haben den Jahresabschluss (§ 242) um einen Anhang zu erweitern, der mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung eine Einheit bildet, sowie einen Lagebericht aufzustellen. (...)

### § 1 HGB

- (1) Kaufmann im Sinne dieses Gesetzbuchs ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.
- (2) Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert

## Publizitätsgesetz ( PublG) 1969

Ein zur Veröffentlichung verpflichtetes Großunternehmen (gleichgültig welche Rechtsform) liegt vor, wenn 2 der 3 folgenden Merkmalen gegeben sind:

- Bilanzsumme > 125 Mio. DM
- Umsatz > 250 Mio. DM
- Arbeitskräfte > 5.000 (Durchschnitt in den letzten 12 Monaten)

## Bilanz

Achtung:  
- Rückstellungen = Fremdkapital: „Schulden“ für ungewisse Forderungen  
- Rücklagen = Eigenkapital, z.B. für vorgesehene Investitionen

- Momentaufnahme zu einem Abschlussstichtag über Vermögen und Kapital
  - Bestandsgrößenrechnung
- **Aktivseite**: Seite der Mittel**verwendung**, grob gegliedert in
  - Anlagevermögen („verbraucht“ sich nicht bzw. nur langsam)
  - Umlaufvermögen (Vorräte, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)
- **Passivseite**: Seite der Mittel**herkunft**, grob gegliedert in
  - Eigenkapital
  - Fremdkapital („Schulden“)
    - Rückstellungen (ungewisse Verbindlichkeiten aus schwebenden Geschäften, z.B. Pensionsrückstellungen)
- Funktionen: Information  
Rechenschaft  
Dokumentation  
Lenkung / Steuerung  
(Zahlungsbemessung --> GuV)

## Bilanz / Bilanzgliederung (--> Grundsatz: Bilanzklarheit)

*Bilanz der Sienemens & Alifranz GmbH zum 30.09.2000 (in Mio €)*

AKTIVA ("Vermögen")		PASSIVA ("Schulden")	
1. Anlagevermögen		1. Eigenkapital	
1.1 Sachanlagen	20	1.1 Stammkapital	50
1.2 Finanzanlagen	5	1.2 Gewinn	10 ← siehe GuV
		1.3 Rücklagen	20
	25		80
2. Umlaufvermögen		2. Fremdkapital	
2.1 Vorräte		2.1 Rückstellungen	
2.1.1 Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	10	2.1.1 Rückstellungen für Pensionen	60
2.1.2 Nicht abgerechnete Leistungen gem. Zwischenkalkulation	500	2.1.2 Andere Rückstellungen	40
abzgl. Wertberichtigungen zu Vorräten (kalk. Zuschläge)	-130		
	370		100
2.1.3 geleistete Anzahlungen	80		
	460	2.2 Verbindlichkeiten	
2.2 Forderungen und sonst. Vermögens- gegenstände	400	2.2.1 Finanzschulden	50
2.3 Flüssige Mittel	40	2.2.2 Verbindlichkeiten aus LuL	200
		2.2.3 Erhaltene Anzahlungen	295
		2.2.4 Übrige Verbindlichkeiten	200
	900		745
			845
<b>SUMME AKTIVA</b>	<b>925</b>	<b>SUMME PASSIVA</b>	<b>925</b>

## Handelsbilanz / Steuerbilanz

	Handelsbilanz	Steuerbilanz
gesetzliche Regelung	HGB, PubiG	EStG, KStG
Gewinnziel	ausschüttungsfähiger Gewinn	nach wirtschaftlichen Zielen "verfälschter" Gewinn
Rhythmus	Jahr	Jahr
Prüfung	teilweise (Wirtschaftsprüfer)	ja (Steuerprüfer)
Publizität	teilweise	nein (Steuergeheimnis)
Personenunternehmung (Einzelkaufmann, OHG, KG, GmbH & Co.KG)	* weiche Vorschriften des HGB, * keine Publizitätspflicht (außer bei Großunternehmen) * Steuerbilanz reicht	* Vorschriften des EstG
Kapitalgesellschaft (AG, GmbH, KGaA)	* harte Vorschriften des HGB, * Publizitätspflicht * Steuerbilanz reicht nicht	* Vorschriften des EstG und des KStG



Grundsatz der Maßgeblichkeit

## Bilanz

Mehrzweckinstrument, das stichtagsbezogen Aktiva und Passiva gegenüberstellt

Informationsgehalt zu

Liquidität

und

Erfolg gering

Liquiditäts-  
rechnung

GuV

s. nächste Folie

## Liquidität

1. Grades (Zahlungsmittel / kurzfristige Verbindlichkeiten) \* 100
2. Grades (monetäres Umlaufvermögen / kurzfristige Verbindlichkeiten) \* 100
3. Grades (kurzfristiges Umlaufvermögen / kurzfristige Verbindlichkeiten) \* 100

Zahlungsmittel:

monetäres Umlaufvermögen:

kurzfristiges Umlaufvermögen:

Guthaben auf dem Konto / in der (schwarzen) Kasse

Umlaufvermögen minus Vorräte

Umlaufvermögen minus Teile, die nicht innerhalb eines Jahres liquidiert werden können

generell: Liquiditäts- und Rentabilitätsziel einer Unternehmung

--> „Liquiditätskonkurs“

Cash flow:

Gewinn

+ Abschreibungen (bzw. - Zuschreibungen)

(einfachste Def.)

+ Zuführungen (bzw. - Auflösungen) zu langfristigen Rückstellungen

--> Korrektur des Gewinns um die aus dem Unternehmensprozess rückfließenden Mittel, die in Kürze nicht zu Ausgaben führen

## Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

- vergangenheitsorientierte pagatorische (auf Zahlungen beruhende) Perioden-Erfolgsrechnung
  - Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen
    - > Differenz = Perioden(miss)erfolg
    - > erscheint unter „Gewinn“ oder „Jahresfehlbetrag“ in der Bilanz
  - Stromgrößenrechnung (s. Bilanz: Bestandsgrößenrechnung)
  - Form der GuV durch HGB reglementiert (§ 275 HGB)

Umsatzerlöse	
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	
Vertriebskosten	
allgemeine Verwaltungskosten	
sonstige betriebliche Erträge	
sonstige betriebliche Aufwendungen	
	(..)
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	
sonstige Steuern	
<b>Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag</b>	

## GuV der Sienemens & Alifranz GmbH zum 30.09.2000 (in Mio €)

<b>UMSATZERLÖSE</b>		<b>520</b>
+ Bestandveränderungen		30
+ Andere aktivierte Eigenleistungen		3
<b>GESAMTLEISTUNG</b>		<b>553</b>
+ Sonstige betriebliche Erträge		10
- Betriebliche Aufwendungen		
- Materialaufwand und bezogene Leistungen	298	
- Personalaufwand	195	
- Abschreibungen auf Anlagen	29	
- Sonstige betriebliche Aufwendungen	15	
		<b>537</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS</b>		<b>26</b>
+ Beteiligungsergebnis		5
+ Zinsergebnis		3
- Abschreibungen auf Finanzanlagen / Wertpapiere UV		18
<b>ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>		<b>16</b>
- Steuern vom Einkommen und Ertrag		6
<b>JAHRESÜBERSCHUSS / GEWINN</b>		<b>10</b>

GuV: Gewinn- und Verlustrechnung  
Gliederung (vereinfacht)

← siehe Bilanz

## Grundbegriffe der Kostenrechnung



## Grundbegriffe der Kostenrechnung:      **Einzahlung - Auszahlung** **Einnahme - Ausgabe**

### 1. Einzahlungen/ Auszahlungen

Einzahlungen = Erhöhung des Bestandes an liquiden Mitteln

Auszahlungen = Abnahme des Bestandes an liquiden Mitteln

---

### 2. Einnahme / Ausgabe

Einnahme: Zunahme liquider Mittel + Forderungen - Verbindlichkeiten

**Zunahme des Geldvermögens**

Ausgabe: Abnahme liquider Mittel + Forderungen - Verbindlichkeiten

**Verringerung des Geldvermögens**

Einnahme = Einzahlung

Bsp.: Kunde kauft Ware gegen Barzahlung

Einnahmen  $\neq$  Einzahlung:

Bsp.: Kunde kauft Ware gegen Kredit oder gegen Aufrechnung von Verbindlichkeiten

Ausgabe = Auszahlung

Bsp.: Zahlung Löhne, Kauf Maschine durch Barzahlung

Ausgabe  $\neq$  Auszahlung

Bsp.: Kauf Maschine auf Kredit oder Kauf Maschine gegen Forderungsaufrechnung

## Grundbegriffe der Kostenrechnung: Auszahlung / Ausgabe

<b>AUSZAHLUNG</b>		
Auszahlung, nicht Ausgabe  2.	AUSZAHLUNG = AUSGABE  1.	Ausgabe, nicht Auszahlung  3.
<b>AUSGABE</b>		

Beispiele:

1. Bareinkauf von Material  
(Zahlungsmittelbestand nimmt ab; Forderungs- und Verbindlichkeitsbestand nehmen ab)
2. Rückzahlung eines aufgenommenen Darlehens an die Bank  
(Zahlungsmittel- und Verbindlichkeitsbestand nehmen ab; Forderungsbestand bleibt gleich)
3. Einkauf von Material auf Ziel  
(Zahlungsmittel- und Forderungsbestand bleiben gleich; Verbindlichkeitsbestand nimmt zu)

--> gilt analog auch für Einzahlung / Einnahme

Grundbegriffe der Kostenrechnung: Ertrag - Aufwand  
Leistung - Kosten

Erträge Erhöhung des Reinvermögens (Sachvermögen + Geldvermögen)  
- Wertezufluss an Gütern und Dienstleistungen  
- bewertete periodisierte Gütererstellung

Aufwand Verringerung des Reinvermögens  
- Werteverzehr an Gütern und Dienstleistungen  
- bewerteter periodisierter Güterverzehr

---

Leistung bewertete **betriebsbedingte** periodisierte Leistungserstellung

Kosten bewerteter **betriebsbedingter** periodisierter Güter- und  
Leistungsverzehr (bei normalem Betriebsablauf)

## Grundbegriffe der Kostenrechnung: Aufwand / Kosten

AUFWAND					
neutraler Aufwand			BETRIEBS- AUFWAND = GRUND- KOSTEN  1.	Anders- kosten  5.	Zusatz- kosten  6.
betriebs- fremder Aufwand  2.	perioden- fremder Aufwand  3.	außer- ordentlicher Aufwand  4.			
			kalkulatorische Kosten		
KOSTEN					

Beispiele:

1. Verbrauch von Material, das in dieser Periode gekauft wurde
2. Kursverlust einer Wertpapieranlage
3. Gewerbesteuernachzahlungen für vergangene Perioden
4. Bestandsveränderungen aufgrund eines Lagerbrandes
5. Kalkulatorische Abschreibungen
6. kalkulatorischer Gewinn

--> gilt analog auch für Erträge / Leistungen

## Grundbegriffe der Kostenrechnung: Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger

### **Kostenarten**

Welche ?

im Wege der Leistungserstellung anfallende und differenzierbare Kosten

Bsp.: Gehalt, Auslösung, Reisekosten, Material, Fracht, kalkulatorische Kosten

Frage: Welche Kosten sind entstanden ?

### **Kostenstellen**

Wo ?

bzgl. des Kostenanfalls selbständige Verantwortungsbereiche

Bsp.: Abteilungen, Gruppen

Frage: Wo sind die Kosten entstanden ?

### **Kostenträger**

Wofür ?

Produkt- bzw. Auftragseinheit absatzfähiger oder innerbetrieblicher Leistungen

Bsp.: Aufträge, Angebote, Entwicklung, IS etc.

Frage: Wofür sind die Kosten angefallen ?

## Kostenarten

- beschreiben bestimmte Kostentypen.
- teilen die verschiedenen Güterverbräuche ein

*Bsp.für Kostenarten gemäss Art der verbrauchten Produktionsfaktoren*

Materialkosten, Personalkosten, Betriebsmittelkosten, Dienstleistungskosten

*Bsp.für Kostenarten gemäss betrieblichen Funktionen*

Beschaffungskosten, Fertigungskosten, Vertriebskosten, Verwaltungskosten

**Leitfrage: Welche Kosten sind nach Art, Höhe und Struktur in der Abrechnungsperiode angefallen ?**

## Kostenartenrechnung

- Teilgebiet der Kostenrechnung.
- bereitet auf weitere kostenrechnerische Aufgaben, z.B. die Kostenstellenrechnung vor.

## Kostenstellen

- Orte der Kostenverursachung.
- können nach räumlichen, funktionellen oder anderen Kriterien gegliedert werden.
- Wichtig: Kostenstellenverantwortliche
- Übersicht durch **Kostenstellenplan**

**Leitfrage: Wo sind die Kosten entstanden ?**

## Kostenstellenrechnung

- Verteilung der (Gemein-)\* Kostenarten auf die Kostenstellen
  - > Häufig geschieht dies mittels eines **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)**.

\* siehe Folie „Kostentypen“

## Kostenstellen: Kostenstellenplan (Bsp.)

0 Allgemeiner Bereich	6 Montagebereich	8 Konstruktionsbereich	9 Verwaltungsbereich	9 Vertriebsbereich			
<p><b>Gebäude</b></p> <p>011 Verw.-gebäude DO 012 Verw.-gebäude BS</p> <p><b>Sozialwesen</b></p> <p>022 Gästekasino DO 023 Kantine DO 024 Kantine BS 025 Sozialwesen</p> <p><b>Dienstleistungen</b></p> <p>040 Haustechnik DO 041 Dienstleistungen BS 042 Poststelle 043 Botendienst 044 Reprographie DO 045 Reprographie BS 048 Fernmeldewesen 051 Fahrdienst 053 Bibliothek 055 Übersetzung</p> <p><b>EDV</b></p> <p>060 IS-CN Rechenzentrum 061 IS-ES Techn. Systeme 062 IS-CP Kfm/Adm.Systeme 063 IS-OS Office Support 064 IS-CN U.-netzwerk</p> <p><b>Allgemein</b></p> <p>071 Ausbildung</p>	<p>601 PM-CM (B+M-Überwachung) 602 PM-CM (Baust.-Personal)</p>	<p>801 Allg. Kosten der Konstruktion</p> <p>802 TP Technologieportfolio 806 CC-QM Qualitätsm. 811 FL Düngemittel 813 UC Contracting 814 OP Org.Ch/Polymere 815 EL Elektrolysen 816 OG Öl und Gas 817 BE-MU Mach./Utilities 818 EN-EM Equipm./Mach. 830 BE-EI Electr./Instrument. 831 EN-EI Electr./Instrument. 832 PM Auftragsmanagement 833 EN-PD Plant Design 835 BE-CV Civil 838 RD-PJ/TM F&amp;E 839 RD-LB Labor 840 CC-PC Auftragscontrolling 843 EN-SC Skill Center</p> <p>899 Techn. Leihpersonal (AÜG)</p>	<p>901 Allg. Kosten der Verwaltung</p> <p>903 EB Controlling 904 EB Vertrieb 905 EB Technologie 906 EB Materialwirtschaft 907 EB Abwicklung 908 EB TG/Corp.Function</p> <p>911 EB Geschäftsführung 912 HA Personalwesen 916 LP Recht/Vers./Patente 921 FC Finanzwesen 933 AC Rechnungswesen 935 AC Betriebswirtschaft 938 PM-CE Kostenkontrolle 940 CC-PC/ST Contr./Strat. 949 CA Com. Aff. Affiliates</p> <p>941 Verwaltung FL 943 Verwaltung P 944 Verwaltung O 945 Verwaltung EL 946 Verwaltung OG 947 Verwaltung UC 948 Verwaltung EN</p>	<p>950 FC Kfm. Auftrags- u. Projektbearbeitung</p> <p>952 CC-PR Werbung 953 BD Projektentwicklung 955 SL Verkauf 957 SL-PC Ang.koordination 959 PM-CE Angebote</p>	<p>961 Vertrieb FL 963 Vertrieb P 964 Vertrieb O 965 Vertrieb EL 966 Vertrieb OG 967 Vertrieb UC 968 Vertrieb EN 969 Vertrieb Pharma</p>	<p>*) KoSt. 903-908 nur für Buchungen Sachkosten (Reisekosten, Bewirtung etc.) je GF</p>	<p>KST-plan Stand: Okt 00</p>
	<p><b>7 Materialbereich</b></p> <p>701 PL-PO Einkauf 711 PL-IP Inspektion 721 PL-LO Logistics</p>						

## Kostenstellen: Auszug aus einem fiktiven Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Personalkosten  
 Sachkosten

Kostenstelle 4711 - Juli 2001 - Angaben in €					
Kostenart	Budget 07/01	Ist 07/01	Budget seit Jahresbeginn	Ist seit Jahresbeginn	Abweichung Ist
Gemeinkostenlöhne	0	0	0	0	0
Gemeinkostengehälter	113.328	99.441	1.133.283	983.437	149.846
Mehrarbeitsvergütung (Gehalt)	852	37	8.522	19.359	-10.838
Gehalts-/Lohnnebenkosten (gesetzl. Abg.)	23.064	20.095	230.644	193.853	36.792
Gehalts-/Lohnnebenkosten (sonstige)	0	0	0	0	0
Summe Gehaltskosten/Lohnkosten	137.245	119.573	1.372.449	1.196.649	175.800
Sonstiger Sozialaufwand (Gehalt/Lohn)	0	0	0	3.901	-3.901
Umlage Sozialkostenstelle	29.619	19.135	296.186	237.536	58.649
Personalaufwand (Gehalt/Lohn)	166.863	138.708	1.668.634	1.438.086	230.548
Kosten für Leihkräfte u. Aushilfen	1.278	0	12.782	11.199	1.583
Instandhaltung	452	0	4.516	4.356	160
Werkzeuge, Hilfs- und Betriebsstoffe	260	0	2.599	1.445	1.155
Energien	758	778	7.584	7.183	401
Entsorgung	43	0	426	0	426
Mieten / Leasing (o.EDV)	260	711	2.599	1.788	811
Büro- und Zeichenbedarf	1.304	472	13.038	7.379	5.659
Postkosten	1.152	977	11.518	11.475	44

## Checkliste zur Bildung von Kostenstellen

- Vermeiden Sie die Bildung einer Kostenstelle, wenn erkennbar nur ein geringes Kostenvolumen dort anfallen würde
- Versuchen Sie, möglichst viele Kriterien bei der Kostenstellenbildung zu kombinieren:
  - Räumliche Kriterien
  - Funktionelle Kriterien
  - Abrechnungstechnische Kriterien
  - Verursachungsgesichtspunkte
  - Kostenträgergesichtspunkte
- Stellen Sie sicher, dass es für jede Kostenstelle einen Ansprechpartner gibt
- Bilden Sie sinnvolle Bereiche, fassen Sie Kostenstellen zu Bereichen zusammen
- Bilden Sie eine Kostenstellenhierarchie, sorgen Sie dafür, dass die nächsthöhere Ebene eine komprimierte Darstellung bekommt
- Halten Sie Ihren Kostenstellenplan über längere Zeit konstant, ändern Sie nicht laufend
- Kostenstellenbildung ist Angelegenheit der Kostenrechnung. Sorgen Sie dafür, dass neue Kostenstellen nur in Absprache mit der Kostenrechnung gebildet werden

## Kostenträger

- meist Produkte, können aber auch Dienstleistungen, Aufträge, Vertriebsgebiete u.ä. sein.

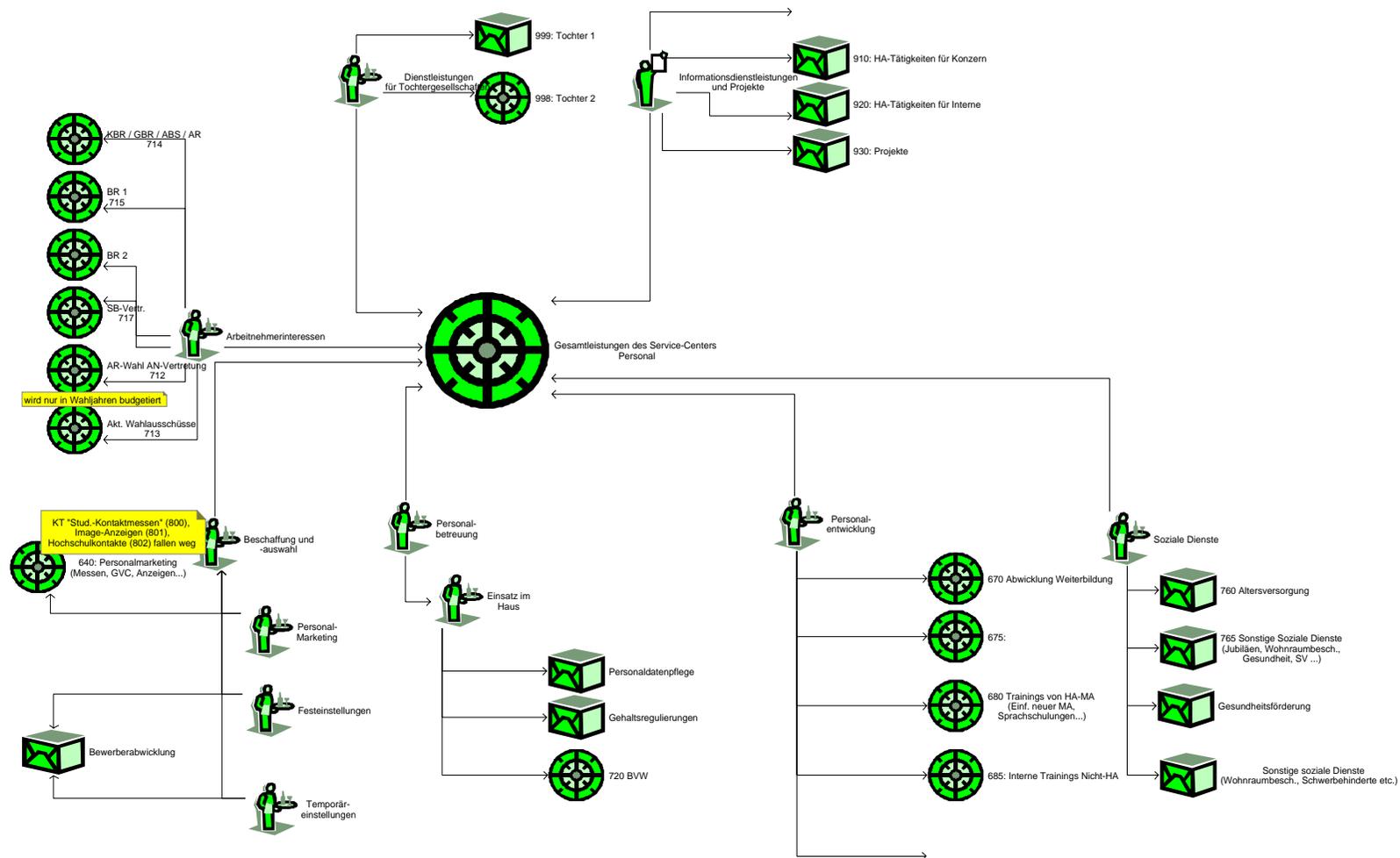
Leitfrage: **Wofür sind die Kosten entstanden?**

## Kostenträgerrechnung

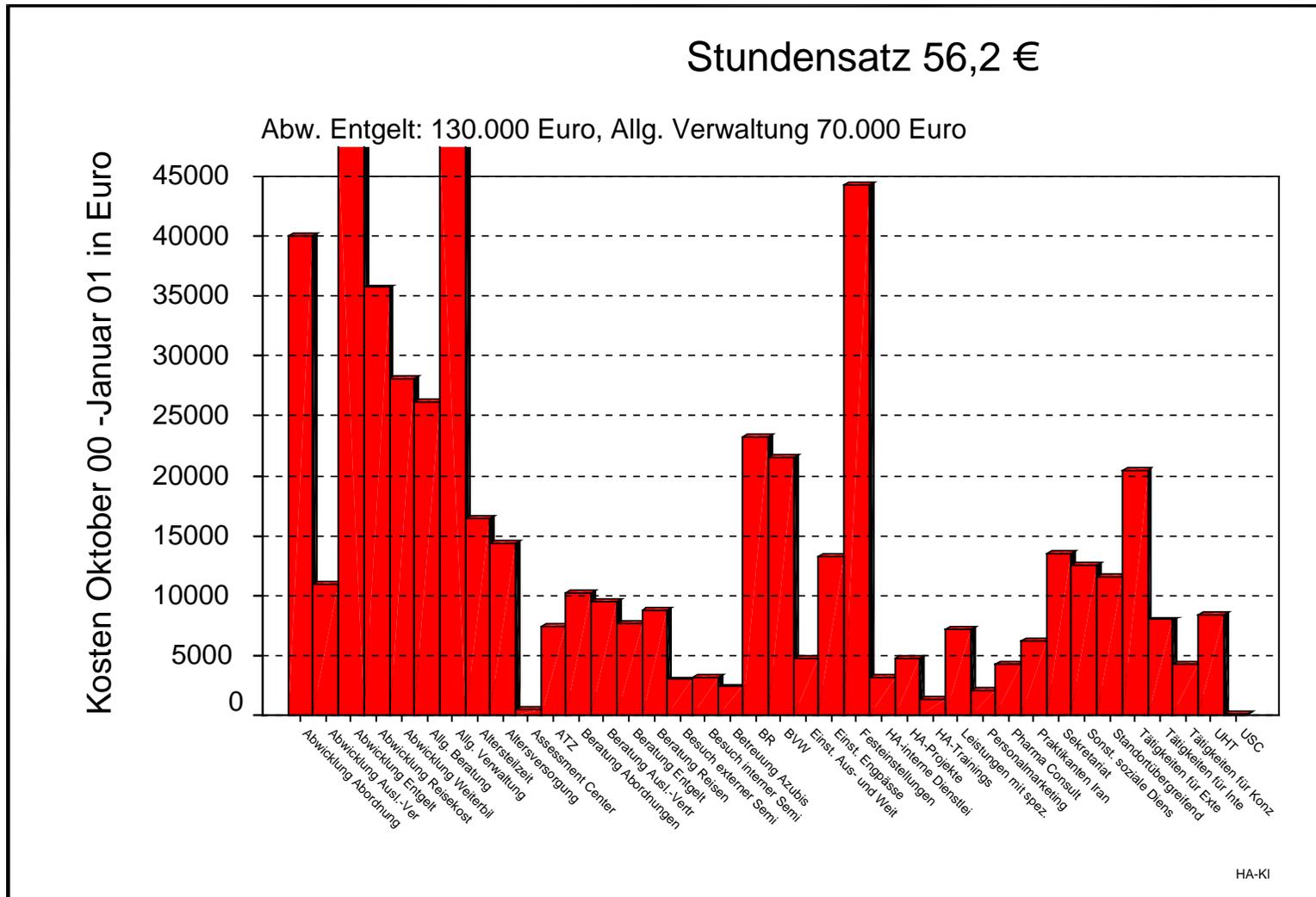
möglichst verursachungsgerechte Verteilung der Kosten zur

- Ermittlung der Anschaffungs- bzw. Herstellkosten der Produkte als Grundlage für die Bewertung in Handels- und Steuerbilanz
- Bereitstellung der Daten zur Gewährleistung einer korrekten Durchführung der GuV
- Bereitstellung von Daten zur Ermittlung der Preisuntergrenze (PUG)
- Zur-Verfügungstellung von Daten für Planungsrechnungen (z.B. Eigenfertigung vs. Fremdbezug, Annahme oder Ablehnung von Zusatzaufträgen)

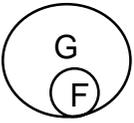
## Kostenträger : Beispiele für Dienstleistungskostenträger (Personalabt. - Ausschnitt)



## Kostenträger: Beispiel für Auswertung Dienstleistungskostenträger (Personalabt.)

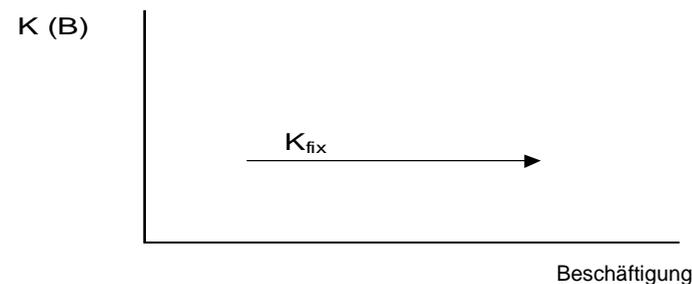


## Grundbegriffe der Kostenrechnung: Kostentypen

Merkmale	Typ	Erläuterung	Beispiel
Bezugsgröße	Stückkosten Gesamtkosten	Bezug: pro Einheit Bezug: gesamt	5.000 € pro Auto 1 Mrd. € in 2002
Verhalten bei Änderung der Beschäftigung	fixe Kosten variable Kosten	bleiben konstant verändern sich	Mieten Fertigungskosten / Stück
Zurechenbarkeit  <i>Fixkosten: fast immer Gemeinkosten</i> <i>Gemeinkosten: nicht immer Fixkosten</i>	Einzelkosten Gemeinkosten, echte Gemeinkosten, unechte	Zuordnung zu Kostenträger mögl.  den Kostenträgern nicht zuordenbar  den Kostenträgern nur aufwändig zuordenbar	Anteil Holz in der Schrank-Herstellung bei Möbelfirma  Gehälter des Verwaltungsbereiches der Möbelfirma  Anteil Leim bei der Schrankherstellung

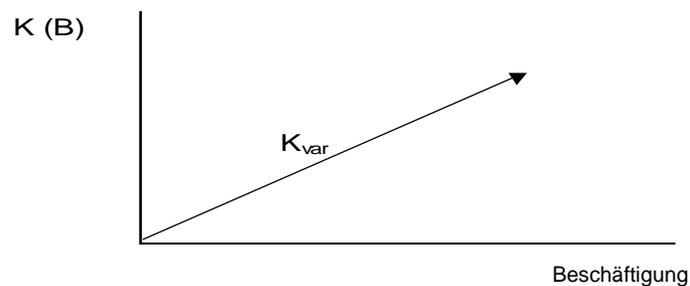
## Einfache Kostenfunktionen / Kostenverläufe (1)

### Fixkosten



= Kosten unabhängig der Ausbringungsmenge, z.B. Mieten, Personalkosten im Verwaltungsbereich  
= sog. „sunk costs“ - sie fallen auch an, wenn nicht produziert wird

### variable Kosten (hier: proportional)

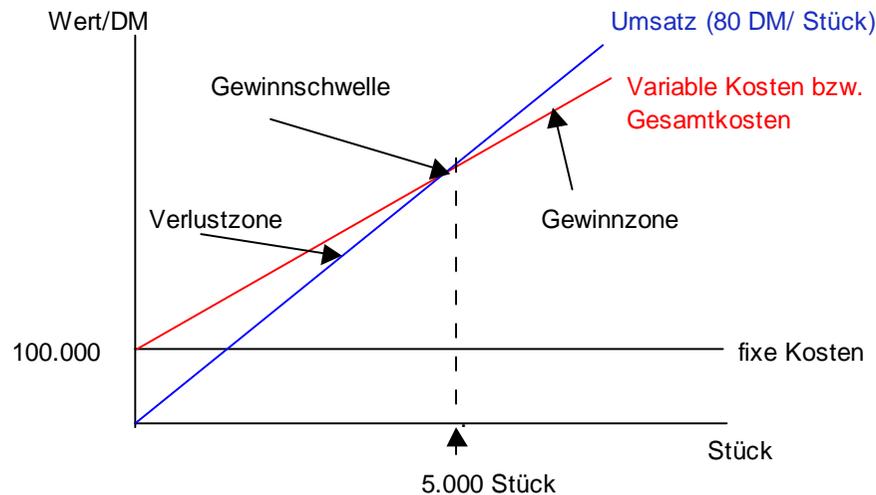


= Kosten, die abhängig von der Beschäftigung anfallen

- proportional
- degressiv
- progressiv

## Einfache Kostenfunktionen / Kostenverläufe (2)

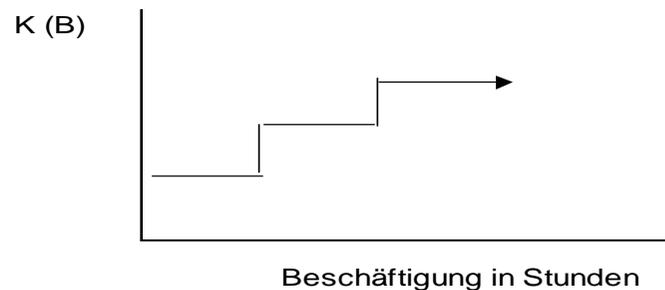
Die Break-even-Analyse stellt man klassischerweise wie folgt dar:



### Kostenfunktion im Vergleich zur Umsatzfunktion

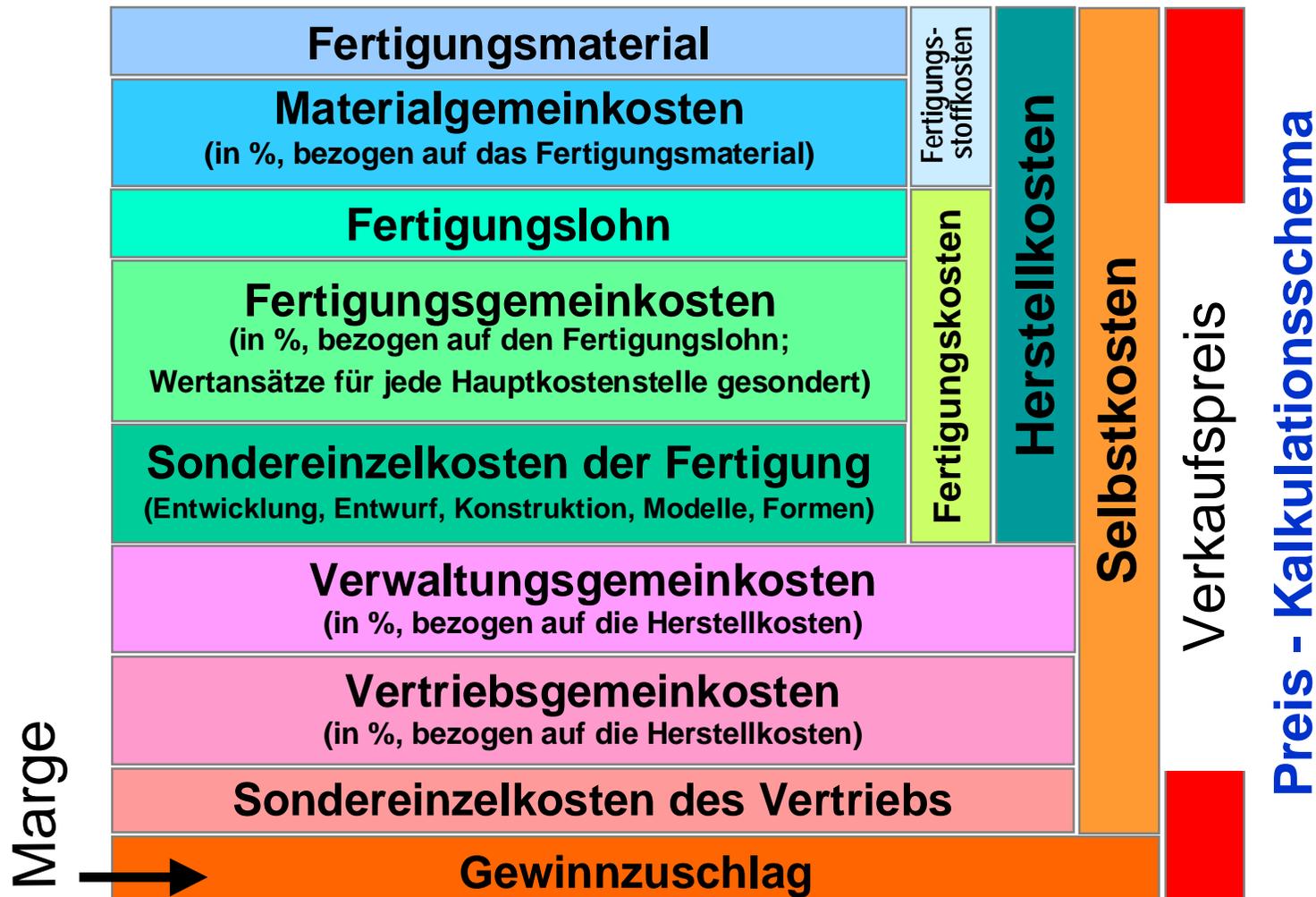
Schnittpunkt = Break even point;  
Überschreiten (hier ab 5000 Stück)  
führt in die Gewinnzone

### Sprungfixe (=Intervallfixe) Kosten



= Erhöhung der Fixkosten durch Aufstockung der Kapazität (z. B. Zukauf einer Maschine)

## Typisches Kostenkalkulationsschema für die Produktion



Ziel:  
Finden der  
Preisunter-  
grenze (PUG)

**Investition: Festlegung von finanziellen Mitteln**

5 Planungsschritte:

- Investitionsanregung
- Investitionsrechnung
- Investitionsentscheidung
- Investitionsdurchführung
- Investitionskontrolle / Evaluation

Investitionen sind bei allen betrieblichen Funktionen denkbar:

Beschaffung, Produktion, Absatz, ... .. Forschung und Entwicklung (FuE)

Ziel: schneller / höher ROI (Return-on-investment)

Verhältnis zwischen Gewinn und investiertem Kapital

## Investitionarten

### A) nach der Technik

#### Sachinvestition

- Grundstücke
- Anlagen
- Vorräte ...

#### Finanzinvestition

- Beteiligungen
- verzinsliche Papiere
- Förderungen ...

#### immaterielle Investition

- Werbung
- Ausbildung
- FuE ...

### B) nach dem Motiv

- Ersatzinvestition: gleiche Maschine wird noch einmal angeschafft
- Rationalisierungsinv. Kauf von besseren Maschinen für die gleichen Güter
- Erweiterungsinv.: Kauf von weiteren Maschinen zur Firmenexpansion
- Umstellungsinvestition Kauf von neuen Maschinen wg. einer Produktbereinigung
- Diversifikationsinv. Kauf von neuen Maschinen zur Verbreiterung der Produktpalette
- Imageinvestition z.B. PR-Kampagnen

## Investitionsrechnung: statische Verfahren

statisch: Berücksichtigung nur des ersten Geschäftsjahres des Investitionsgutes

- **Kostenvergleichsrechnung:** Kriterium für die Vorteilhaftigkeit einer Investition ist die Kostendifferenz
- **Gewinnvergleichsrechnung** Grundlage ist die Kostenvergleichsrechnung, ergänzt um die Erlöse

$$\text{Gewinn} = \text{Erlöse} - \text{Kosten}$$

Erlös: Gegenwert aus der Veräußerung einer Betriebsleistung

Kosten: bewerteter Güterverzehr zur Erstellung der Betriebsleistung

- **Rentabilitätsrechnung** insbesondere bei Knappheit von finanziellen Mitteln geeignet:  
(durchschnittl. Periodengewinn / durchschnittl. Kapitaleinsatz) \* 100  
oder  
(durchschnittl. Kostenersparnis / durchschn. Kapitaleinsatz) \* 100

Übergang dyn. Verfahren

- **Amortisationsrechnung** Wahl der Investitionsalternative mit der kürzesten Amortisationszeit  
Kapitaleinsatz / (Gewinn bzw. Kostenersparnis + jährl. Abschreibungen)  
- tats. Amortisationszeit darf nicht größer sein als Soll-Amortisationszeit  
(„Wie lange kann ich keine Gewinne verkraften?“)

Abschreibungen:  
jährl. Wertminderung

Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung in Abhängigkeit von der sog. kritischen Menge (Beispiel)

$$K_{fA} + k_{vA} \cdot X = K_{fB} + k_{vB} \cdot X$$

$K_{fA}$  = Fixe Kosten pro Periode (Gesamtkosten) für Maschine A

$K_{fB}$  = Fixe Kosten pro Periode (Gesamtkosten) für Maschine B

$k_{vA}$  = variable Kosten pro Stück (Einzelkosten) für Maschine A

$k_{vB}$  = variable Kosten pro Stück (Einzelkosten) für Maschine B

$X$  = Menge bei der sich Kostengleichheit einstellt

## Investitionsrechnung: Kostenvergleichsrechnung in Abhängigkeit von der sog. kritischen Menge (Beispiel)

Zur Auswahl stehen zwei Maschinen:

Maschine **A** hat fixe Kosten von € 20.000 pro Periode und variable Kosten von € 7 pro Stück.

Maschine **B** hat € 30.000 fixe Periodenkosten und variable € 5 Stückkosten

Kostenfunktion von Maschine **A**:  $20.000 + 7x$

Kostenfunktion von Maschine **B**:  $30.000 + 5x$

$$K_{fA} + k_{vA} \cdot x = K_{fB} + k_{vB} \cdot x$$

$$20.000 + 7x = 30.000 + 5x$$

$$2x = 10.000$$

$$x = 5.000$$

Die kritische Menge oder Grenzleistungsmenge liegt bei 5.000 Einheiten.

Bei weniger als 5.000 Einheiten ist Maschine A, bei mehr als 5.000 Einheiten die Maschine B kostengünstiger.

## Investitionsrechnung: dynamische Verfahren

dynamisch: Berücksichtigung der gesamten „Lebensdauer“ des Investitionsgutes

- **Kapitalwertverfahren:** Berücksichtigung / Schätzung sämtlicher Ein- und Auszahlungen während der Nutzung des Investitionsgutes; es wird die Investition mit dem höchsten Kapitalwert ausgewählt

Aus Vereinfachungsgründen keine Berücksichtigung von Restwerterlösen etc.

Abzinsung erfolgt mit dem Zinssatz, der als gewünschte Mindestverzinsung des Investors gelten soll

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

K:	Kapitalwert
$E_t$ :	Einzahlungen am Ende der Periode t
$A_t$ :	Auszahlungen am Ende der Periode t
i:	Kalkulationszinsfuß
t:	Periode
n:	Nutzungsdauer

- **Methode des internen Zinsfußes:**

gesucht wird der Zinssatz, der zu einem Kapitalwert von 0 führt (Nullsetzung der obigen Gleichung)

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

Liegt der ermittelte Zinssatz unter dem Zinssatz auf dem Geldmarkt, bringe ich mein Geld lieber zur Bank anstatt es (in Sachmittel) zu investieren.

## Investitionsrechnung: dynamische Verfahren - Probleme

zur validen Festlegung der Zahlungsströme müssen u.a. vorhergesagt werden:

- Absatzmenge
- Nutzungsdauer
- Instandhaltungsaufwand
- Rüstzeiten
- Stillstandszeiten
- Durchlaufzeiten
- Ausschuss
- Entgeltentwicklung
- Preisentwicklung
- Inflationsrate
- Material- und Energieverbrauch (...)

--> sehr aufwendig und in der Praxis in Reinform kaum anwendbar

--> Klassische Verfahren berücksichtigen nur die monetäre Seite einer Investition, nicht die menschlich-motivationale

## Investitionsrechnung: Erweiterungen der klassischen (dyn. /stat.) Ansätze

### 1. Erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung: Arbeitssystemwertermittlung --> Humanvermögensrechnung

Schritt 1: Klassische Investitionsrechnung

Schritt 2a: Aufstellen von nicht-monetären Kriterien, i.d.R. durch die von der Investition „betroffenen“ Menschen, z.B.

- Lärmentwicklung einer Maschine
- aufzuwendende Körperkräfte
- Schulungsaufwand
- Wartungsfreundlichkeit usw.

Schritt 2b. Gewichtung der Kriterien gemäss 2b (-->“Erfüllungsfaktoren“)

Schritt 3: Bildung des sog. Arbeitssystemwerts, der die monetären und gewichteten nicht-monetären Kriterien zusammenfasst

Vorteile: + Investition wird von den Betroffenen getragen, Akzeptanz,  
+ ggf. nutzbringende Innovationen, da Betroffene Experten ihres Arbeitsplatzes

Nachteile: - aufwändiger  
- Konflikte mögl., wenn nicht vor Beginn der Durchführung Regeln vereinbart werden  
--> Betroffene müssen einsehen , dass nicht jeder Vorschlag umgesetzt werden kann

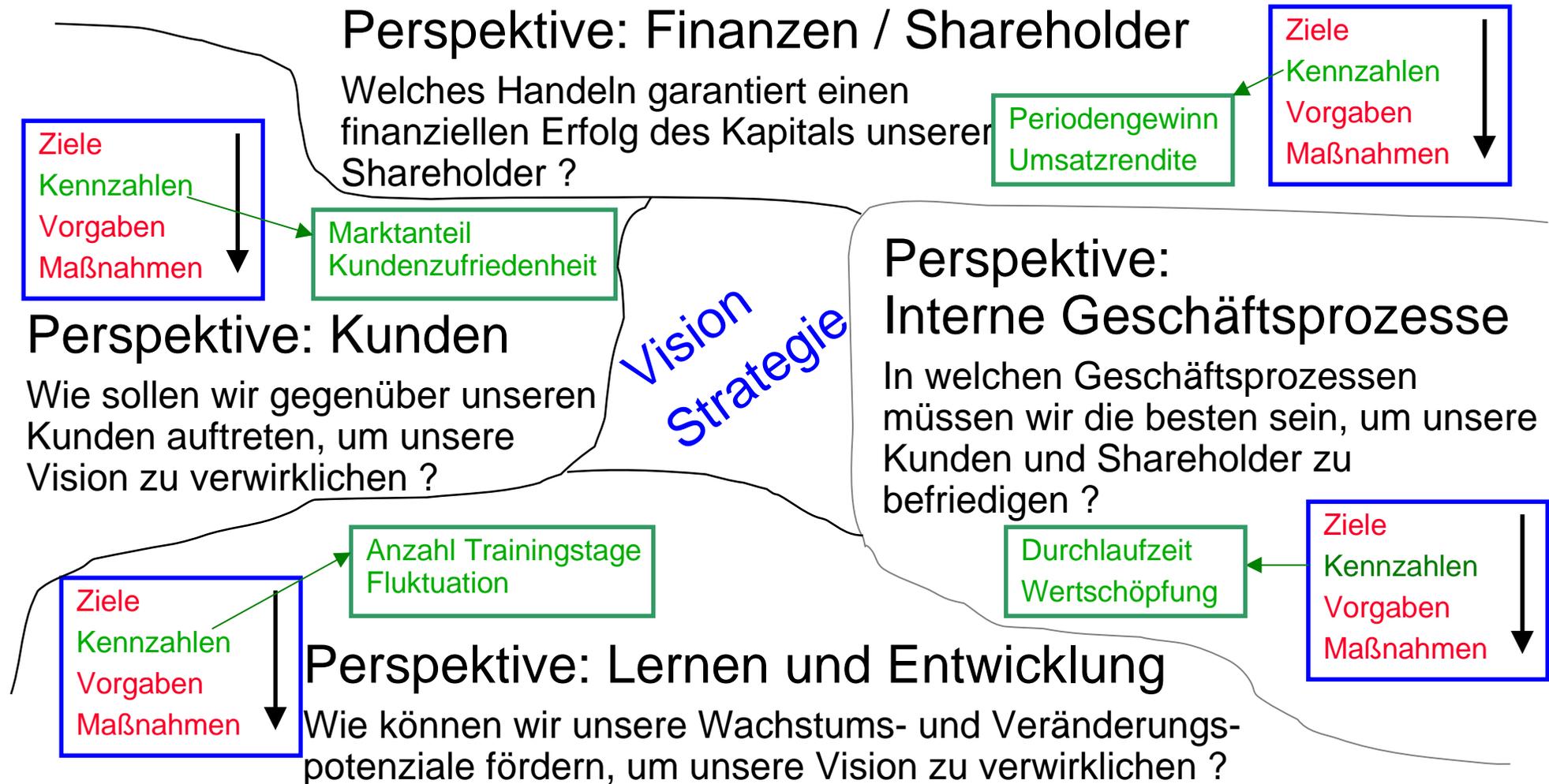
## Investitionsrechnung: Erweiterungen der klassischen (dyn. /stat.) Ansätze

### 2. BSC: Balanced Score Card (nicht nur im Rahmen von Investitionsentscheidungen)

- übersetzt: „ausgewogener Ergebnisbogen“ --> nicht nur Betrachtung der Monetärziele
- geht zurück auf Kaplan / Norton Anfang der 90er Jahre (Harvard University)
- aus den Unternehmenszielen abgeleitet
- finanzielle Größen werden um Kennzahlen erweitert, die andere für die Unternehmung wichtige Ziele mit einbezieht  
--> Förderung eines generalistischen multiperspektivistischen Management-Ansatzes
- ist zukunftsorientiert, während traditionelle Kennzahlen das Vergangene beschreiben  
--> BSC heißt auch: Suche nach Maßnahmen zur Zielrealisierung
- berücksichtigt das Zusammenspiel / die Wechselwirkung zwischen den Kennzahlen  
--> Was nutzt Schnelligkeit, wenn die Produktivität nicht ausreicht ?  
--> Was nutzt Produktivität, wenn der Markt in wenigen Monaten etwas anderes verlangt ?

## Investitionsrechnung: Erweiterungen der klassischen (dyn. /stat.) Ansätze

### 2. BSC: Balanced Score Card (Kennzahlen sind Beispielkennzahlen)



## Aufgaben der Materialwirtschaft

Funktionsbereich eines Betriebes, der die/den

Beschaffung  
Lagerhaltung  
Verteilung / Transport      (--> Logistik)

des zur Leistungserstellung notwendigen Materials umfasst

innerbetrieblich

„Wie 'läuft' das Material im Betrieb?“

--> z.B. Materialflußpläne

außerbetrieblich

„Wie kommt das Material zum Ort der  
Leistungserstellung?“

z.B. Shipping Coordination im Großanlagenbau

## Entscheidungsparameter der Materialwirtschaft

### Güterbeschaffung

Beschaffungs-  
programm

- Güterart
- Qualität
- Menge
- Zeitpunkt

Beschaffungs-  
marketing

- Marktforschung
- Produktpolitik
- Methodenpolitik
- Konditionenpol.
- Beschaffungs-  
kommunikation

Lageraus-  
stattung

- Lagerart
- Lagereinrich-  
tungen
- Lagerstandort  
--> Logistik
- Lagerkapazität

### Güterlagerung

Lager-  
programm

- gelagerte  
Güterarten
- Lagermengen
- Sicherheits-  
bestände
- Lagerorte

Lager-  
prozess

- Güterannahme
- Qualitätsprüfung
- Einlagerung
- Auslagerung
- Lagerverwaltung

### Gütertransport

- Transportmittel
- Transportmengen
- Verteilung der  
Transportmengen
- Transportwege



nächste Folie: diese Spalte

## Instrumente des Beschaffungsmarketing

### Beschaffungsmarktforschung

#### Beschaffungs- produktpolitik

- Sortiment
- Produktentwicklung

#### Beschaffungs- methodenpolitik

- Beschaffungsweg
- Lieferantenstruktur
- Beschaffungsorgane
- > Verbünde mit anderen  
Unternehmen ?
- > [www.letsbuyit.com](http://www.letsbuyit.com)

#### Beschaffungs- konditionen- politik

- Preise
- Zahlungsbedingungen
- Lieferzeiten

#### Beschaffungs- kommunika- tionspolitik

- Public Relations
- Lieferanten-  
förderung

## Gründe für Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen

- \* Betrieb verfügt nicht über das technische / ökonomische Know-How  
*Bsp.: --> Handwerksbetrieb will ins Internet, kann aber keine html-Programmierung*
- \* Betrieb verfügt nicht über die Kapazitäten  
*Bsp.: --> Entgeltabrechnung wird zum Teil von internen, z.T. von Externen durchgeführt, da Entgeltabrechner überraschend gekündigt haben*
- \* Betrieb ist hinsichtlich der Kosten der Leistungserstellung gegenüber anderen Wirtschaftseinheiten unterlegen  
*Bsp.: --> Entgeltabrechnung wird aus Kostengründen komplett von Externen durchgeführt*
- \* Betrieb verzichtet auf die Selbsterstellung zugunsten von anderen Leistungsarten, deren Vermarktung aussichtsreicher erscheint  
*Bsp.: --> statt Eigenproduktion von Schraubenfedern: Montage von Stoßdämpfern unter Zukauf der Schraubenfedern*

*„Make or buy“: ständig wiederkehrende Frage des Wirtschaftssubjektes*

## Aufgaben der Beschaffung (Procurement)

Beschaffung der für die Produktion bzw. Dienstleistungserstellung notwendigen Materialien, die direkt in der Prozess der Leistungserstellung eingehen oder für den Absatz bestimmt sind

Rohstoffe	-->	Grundmaterial	z.B. Holz in der Möbelproduktion
Hilfsstoffe	-->	ergänzen die Leistungserstellung	z.B. Schrauben bei der Möbelproduktion
Betriebsstoffe	-->	sind nicht Bestandteil des Endproduktes	z.B. Kühlschmierstoffe für Holzbearbeitungsmaschinen
Halbfabrikate	-->	Teile und Baugruppen für das Endprodukt	z.B. Scharniersysteme für Schränke (höherer „Reifegrad“ als bei Hilfsstoffen)
Handelsware	-->	Ergänzungen der Leistungserstellung durch zugekaufte, nicht selbst produzierte Ware	z.B. PVC-Abziehbilder mit Tiermotiven für Kinderzimmerschränke

## Lagerarten

Kapitalbindung !

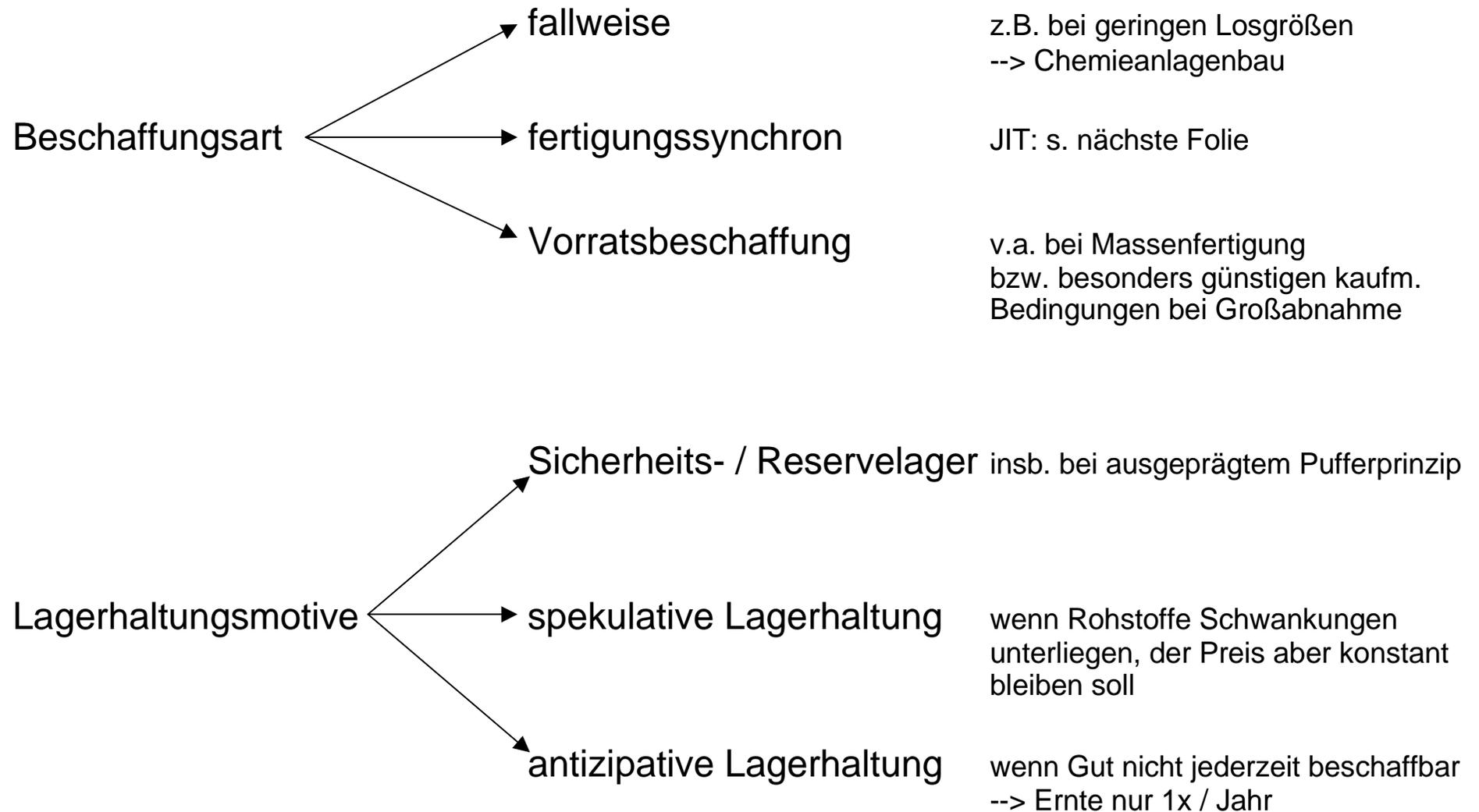
- \* Eingangslager: Auffangen des Güterzuflusses aus der Umwelt für
  - aktuellen Bedarf der Produktion
  - zukünftigen Bedarf
- \* Zwischenlager: kurzfristiges Lagern im Produktionsprozess  
--> Einrichtung von Puffern zwischen Fertigungsstufen

Aufgabe der Ablauforganisation:  
nicht zu große Puffer, da auch hier Kapitalbindung

Lagerkosten !

- \* Fertigwarenlager „Ablegen“ der produzierten Ware  
--> Ausgleich der „Differenz zwischen Produktion und Absatz“

## Beschaffungs- und Lagerplanung



## Ansätze zur Minimierung von Lagerkosten

--> Auslöser: Diskussion um „Lean Management“ Anfang der 90er Jahre (lean: schlank, hager, mager)

### - **JIT: Just-in-time-Methode** (--> Eingangslager / Fertigwarenlager)

*Auftragsbezogene „passgenaue“ Fertigung, die beim Lieferanten das Fertigwarenlager bzw. beim Kunden das Eingangslager überflüssig machen soll*

--> „Verlagerung der (privaten) Lagerkosten auf die (öffentliche) Straße

### - **KANBAN-Methode** (--> Zwischenlager)

*The essence of the Kanban concept is that a supplier or the warehouse should only deliver components to the production line as and when they are needed, so that there is no storage in the production area.*

*Within this system, workstations located along production lines only produce/deliver desired components when they receive a card and an empty container, indicating that more parts will be needed in production.*

## Auswahl von lagerbezogenen Kennziffern der Materialwirtschaft

/ geteilt durch

Umschlagshäufigkeit:  $\frac{\text{Warenwert zu Einkaufspreisen}}{\text{durchschnittlichen Lagerbestand}}$

Lagerdauer:  $\frac{360}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$  (durchschnittl. Lagerdauer in Tagen)

Lagerzinssatz:  $\frac{\text{Zinssatz} \times \text{durchschnittl. Lagerdauer}}{360}$

Lagerreichweite  $\frac{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Flächenverbrauch in qm}}$

Lieferservicegrad  $\frac{\text{Anzahl richtiger Lieferungen}}{\text{Anzahl der Aufträge}}$

---

FIFO First in first out (--> Schiffsfähren mit Autotransport)

LIFO Last in first out (--> Tiefkühltruhe)

## ABC-Analyse in der Materialwirtschaft

erfahrungsgemäss:      wenige hochwertige Materialien      --> A-Güter  
                                 einige mittelwertige Materialien      --> B-Güter  
                                 viele geringwertige Materialien      --> C-Güter

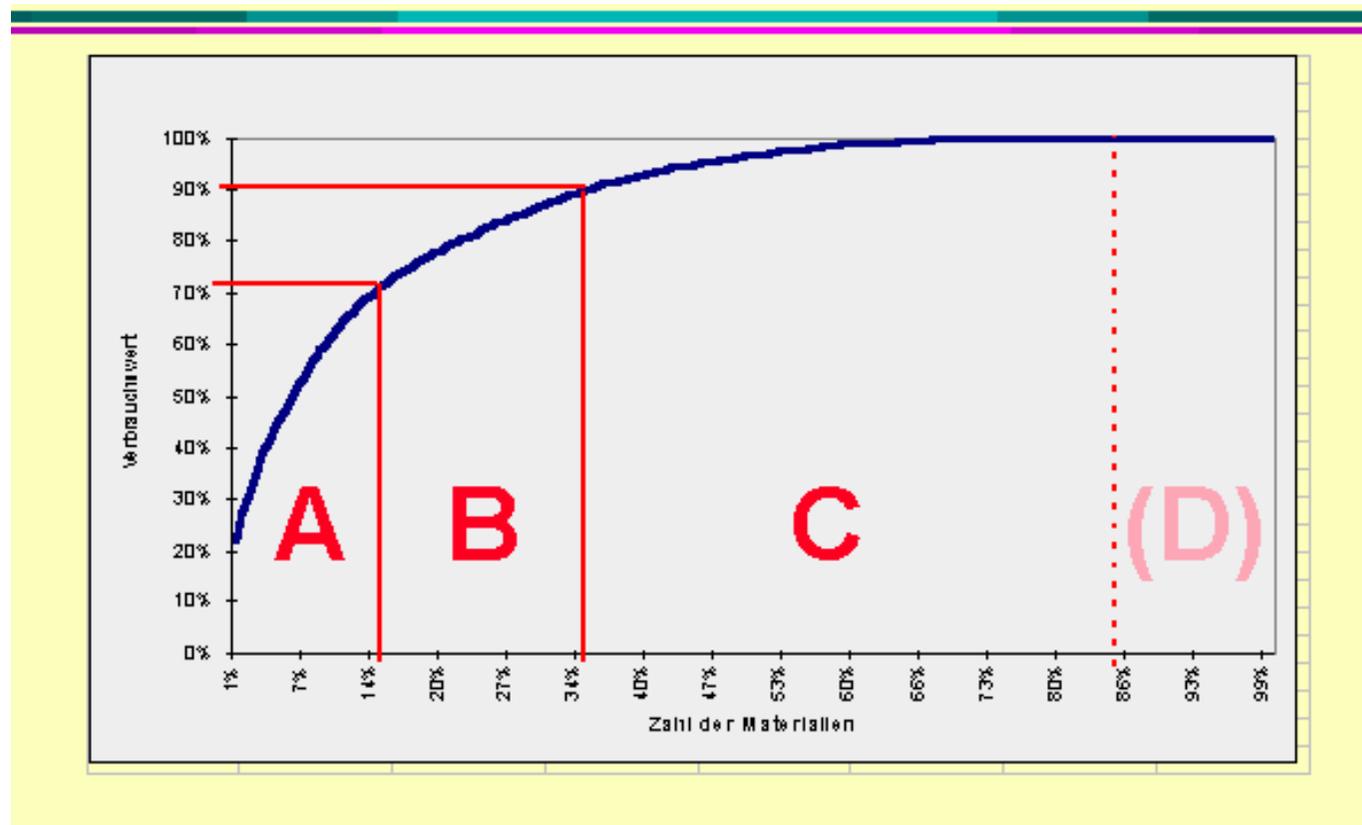
Gesamtverbrauchsmenge	Gesamtverbrauchswert	Bezeichnung
60-70 %	5-10 %	C
20-30 %	10-20%	B
10-20 %	70-80%	A

--> Betriebsspezifische Analyse durch Materialliste mit Verbrauchswerten  
(s. nächste Folie)

## ABC-Analyse in der Materialwirtschaft: Materialliste mit Verbrauchswerten (Bsp.)

MATERIALLAGER: KABEL						
Anzahl Materialien		152	Summe Verbrauchswert		167.050 DM	
Material-Nr.	Preis pro Meter	Verbrauchs-Menge (m)	Verbrauchswert	Anteile an		
				Anzahl kumuliert	Verbrauchswert kumuliert	
41005	9,10 DM	4.003	36.427,38 DM	0,66%	21,81%	
41441	1,42 DM	5.796	8.256,40 DM	1,32%	26,75%	
41442	1,20 DM	6.388	7.640,37 DM	1,97%	31,32%	
41438	0,44 DM	15.375	6.732,25 DM	2,63%	35,35%	
41235	8,00 DM	723	5.784,61 DM	3,29%	38,81%	
41439	0,51 DM	9.493	4.875,60 DM	3,95%	41,73%	
41022	3,42 DM	1.289	4.413,28 DM	4,61%	44,37%	
41437	1,89 DM	2.335	4.413,15 DM	5,26%	47,01%	
41020	2,35 DM	1.619	3.811,56 DM	5,92%	49,30%	
41422	9,28 DM	406	3.766,67 DM	6,58%	51,55%	
41294	0,51 DM	7.257	3.690,62 DM	7,24%	53,76%	
41293	2,98 DM	1.209	3.602,69 DM	7,89%	55,92%	
41296	1,48 DM	2.234	3.313,02 DM	8,55%	57,90%	
41019	2,15 DM	1.443	3.098,41 DM	9,21%	59,75%	
41436	0,78 DM	3.860	3.003,08 DM	9,87%	61,55%	

## ABC-Analyse in der Materialwirtschaft: Lorenzkurve --> kumulierte Werte



## ABC-Analyse in der Materialwirtschaft: Mögliche Maßnahmen

### A-Teile

- häufige Wertanalysen
- intensive Suche nach optimalen Bezugsquellen
- hoher Bestellrhythmus ("just in time")
- genaue Führung und Überwachung der Bestände

### B-Teile

Zwischengruppe

### C-Teile

- Prozeßkosten wichtiger als der Einkaufspreis
- vereinfachte Abwicklung der Beschaffung
- "single sourcing" oder "outsourcing"
- vereinfachte Bestandsführung

## Produktionswirtschaft (i.e.S.: Fertigung): Inhalte

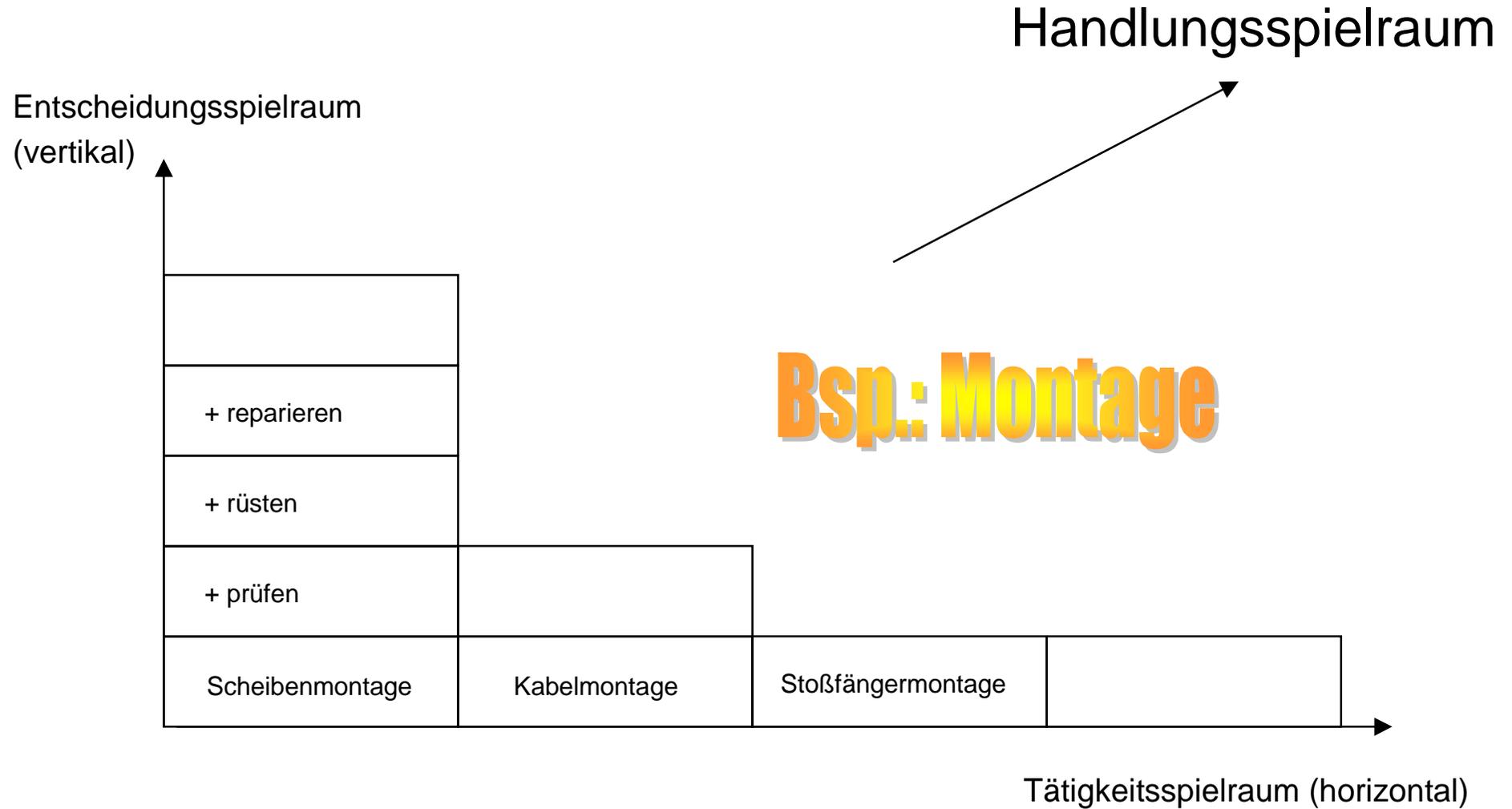
--> Dominanz technischer Aspekte

--> Ingenieurwissenschaften:

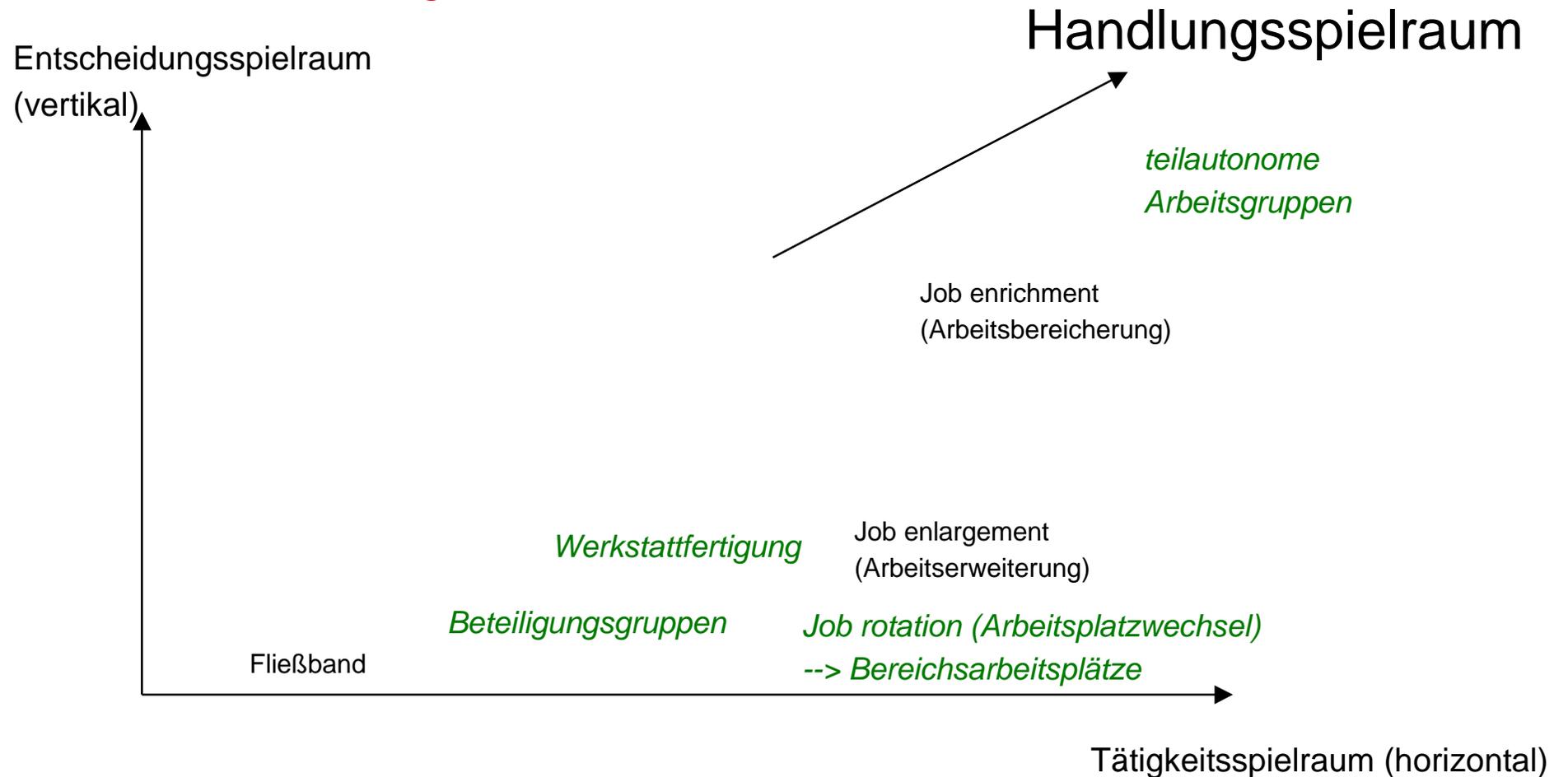
Chemieingenieurwesen, Elektrotechnik, Bauingenieurwesen,  
Maschinenbau --> Fachrichtung Automatisierung

- Produktionsprogramm      Welche Produkte ?
- Produktionsmenge      Wie viel soll produziert werden ?
- Fertigungstyp      Wie soll produziert werden (Losgrößen, Umrüstzeiten, Wartungsintervalle...) ?
- Fertigungsverfahren      Welches Fertigungsverfahren wird angewandt ?  
   Urformen oder Umformen ?      Läppen ?      Honen ?
- Produktionsablauf      Welche Fertigungsphasen ?  
   Welche Art der Fertigung (Einzel- / Gruppenarbeit) ?  
   --> Schnittstelle zur Funktion „Organisation“ und „Personal“  
   --> **Wechselwirkung Technik / Organisation / Personal**

## Arbeitsstrukturierung (v.a. in der Produktionswirtschaft)



## Arbeitsstrukturierung (v.a. in der Produktionswirtschaft)



*Kursiv: Formen der Mitarbeiterbeteiligung im multipersonalen Arbeitsfeld (mehrere Personen)*

## Vollkostenrechnung

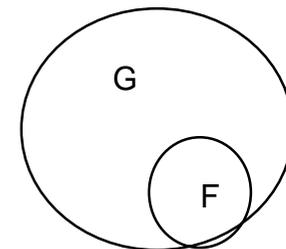
Alle Kosten werden auf die Produkte (Kostenträger) verteilt, keine Unterscheidung der Kostenarten

Volle Verteilung aller Kostenarten (Einzel-, Gemein-, fixe -, variable Kosten) kann zu einer verfehlten Preis- und Sortimentspolitik führen, da mit ihrer Hilfe keine aussagefähige Preisuntergrenze (PUG) für die Kostenträger ermittelt werden kann (Preisgestaltung auf Basis von Durchschnittskosten)

- > Proportionalisierung der Gemeinkosten und dadurch Proportionalisierung der Fixkosten \*
- > Fixkosten wirken wie variable Kosten ! --> „Unsinn“

Zu den Fixkosten zählen u.a. die Kostenarten lineare und degressive Abschreibungen, Miet- und Leasingkosten sowie Gehälter. Eine Veränderung der Fixkosten im Zeitablauf (z.B. eine Mieterhöhung) widerspricht nicht ihrer Definition.

Fixkosten sind fast immer Gemeinkosten, aber Gemeinkosten nicht immer fixe Kosten.



### Deckungsbeitragsrechnung --> Teilkostenrechnung

auch einsetzbar

in der Beschaffung: Make or buy ?

im Absatz: Preispolitik, Rabattpolitik usw.

In der Produktion: v.a. zur Findung des sog. Break-even-Points (Gewinnschwelle)

Deckungsbeitrag: Verkaufspreis eines Produktes minus variable Kosten  
--> produktionsmengenabhängige Größe

*da i.d.R. Kapazitätsbeschränkungen*

Ziel: diejenigen Produkte ins Produktionsprogramm zu bringen,  
deren Deckungsbeiträge maximal sind

(Annahme: keine Verbundeffekte (Abhängigkeiten) zw. Produkten)

höchster Gesamtdeckungsbeitrag --> höchstes Betriebsergebnis

--> anderer Weg als bei der Vollkostenrechnung, und zwar durch Teilung der  
Kosten in einen variablen und einen fixen Teil gemäß Gesamtkostenfunktion

$$K(x) = K_v + K_{\text{fix}} = k_v \cdot x + K_{\text{fix}}$$

Bezug der **Gesamtkosten** auf eine produzierte Einheit --> **Stückkosten**

$$\text{Stückkosten} = k = K / x$$

## Deckungsbeitragsrechnung

Bezug der **variablen Kosten** auf eine produzierte Einheit --> **variable Stückkosten**

$$\text{Variable Stückkosten} = kv = K_v / x$$

Kostenzuwachs bezogen auf eine zusätzliche Produktionsmengeneinheit:

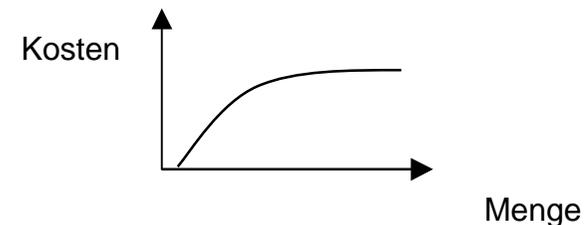
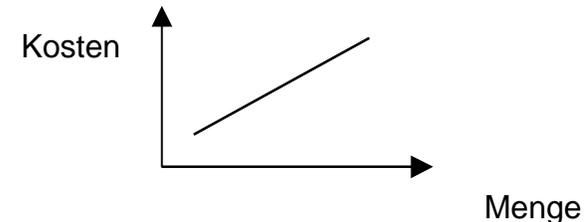
### Grenzkosten

$$\text{Grenzkosten} = \text{Kostenzuwachs} / \text{Mengenzuwachs}$$

Bei linearem Gesamtkostenverlauf:

- konstante Grenzkosten
- identisch mit den variablen Stückkosten

--> seltener Fall, da i.d.R. Kostendegression  
„Je mehr, um so preiswerter“



## Deckungsbeitragsrechnung

**Gewinn** = Umsatzerlöse minus Kosten

Differenz zwischen dem Verkaufspreis (p) und den variablen Stückkosten (kv):

**Deckungsspanne:**  $d = p - kv$

Wenn variable Kosten < Verkaufspreis: Produkt hat eine positive Deckungsspanne.

Wenn variable Kosten > Verkaufspreis: Produkt hat eine negative Deckungsspanne.

--> gibt an, wie viel an dem jeweiligen Erzeugnis „verdient“ bzw. „verloren“ wird.

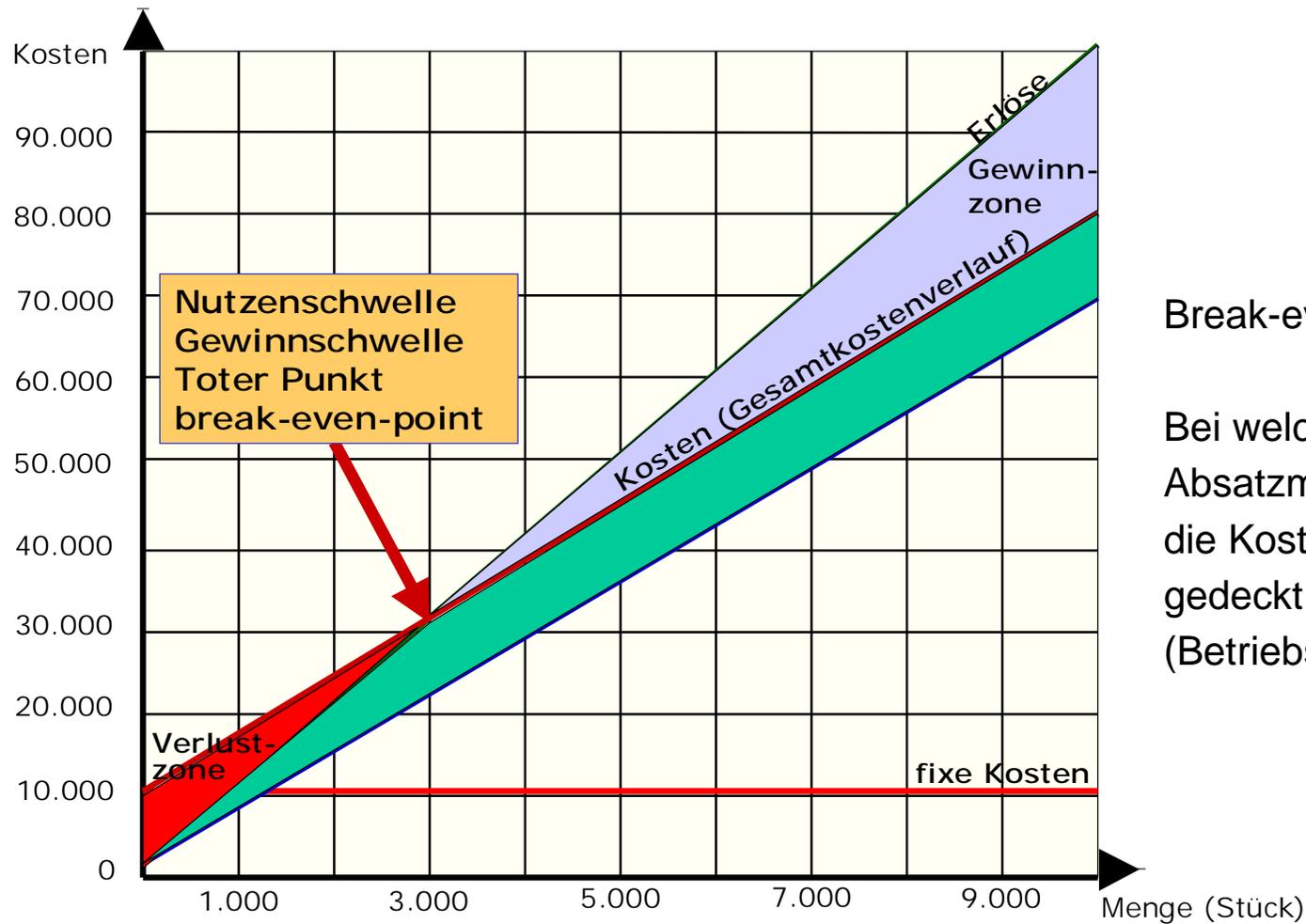
**Deckungsbeitrag (D):**  $D = d * x$

--> Produkt aus Deckungsspanne (d) und Absatzmenge (x).

Mit jeder zusätzlich verkauften Mengeneinheit wird ein zusätzlicher Beitrag zur Deckung der Fixkosten geleistet. Je höher die Absatzmenge, desto höher der Deckungsbeitrag.

Dort, wo der Deckungsbeitrag gleich den Fixkosten ist, liegt somit der **Break-Even-Point** (Gewinnschwelle).

## Break-even-point - graphisch (nicht nur bei der Deckungsbeitragsrechnung)



Break-even-point:

Bei welcher  
Absatzmenge werden  
die Kosten gerade  
gedeckt  
(Betriebsergebnis = Null) ?

## Vollkosten- vs. Deckungsbeitragsrechnung: Beispiel aus DL-Bereich

2 Nachbarn - die Taxifahrer Volker Voll und Dietmar Deck - besitzen zu Anfang eines Jahres je ein Auto vom gleichen Typ und Baujahr. Sie sind sich über folgende Kosten und Ziele einig:

- Einnahme pro gefahrenen km: 1 €, erwartete km-Leistung 30.000 --> Erlöse: 30.000 €
- Aufwendungen für Versicherung, Kfz-Steuer, Verwaltung und Abschreibung: 13.500 €
- Aufwendungen für Benzin, Öl und Reifen: 4.500 €
- Gesamtkosten: 18.000 € (0,60€/km)
- Gewinn vor Steuern (Gewinnziel): 12.000 €

Am 30.12. haben beide Taxiunternehmer ihre km-Leistungen erbracht und aus Erfahrung wissen sie, dass mit weiteren Fahrgästen erst am 01.01. zu rechnen ist. Ein Student kommt jedoch am 31.12. zu Volker Voll und fragt, ob er ihn für 50 € eine Strecke von 100 km fahren würde (also 0,50 € pro km)

Antwort von Volker Voll:

**nein**, weil das einen Verlust von 0,10 € pro km bedeuten würde  
(--> angeblich Gesamtverlust von 10 € auf der Strecke)

Antwort von Dietmar Deck, der nebenan wartete:

**ja prima**, jetzt kann ich für mich (und meine „dummen“ Taxikollegen) zu Sylvester sogar noch 10 Flaschen Aldi-Champagner kaufen --> Grund ?

## Vollkosten- vs. Deckungsbeitragsrechnung: Rechnung Dietmar Deck

- Aufwendungen für Versicherung, Kfz-Steuer, Verwaltung und Abschreibung: 13.500 €  
--> **fixe Kosten**, unabhängig von gefahrenen km
  - Aufwendungen für Benzin, Öl und Reifen: 4.500 €  
--> **variable Kosten**, abhängig von gefahrenen km  
--> bei 30.000 km:  $4.500/30.000$ : 0,15 €/km
- > „Wenn ich den Fahrgast 1 km transportiere, kann ich 1 € berechnen.“
- > „Nach Abzug der variablen Kosten verbleiben 0,85 € zur Deckung der Fixkosten“
- > „Ich muss 15.882 km fahren, um meine fixen Kosten in Höhe von 13.500 € zu decken ( $13500 / 0,85$ ).“
- > „Die 15.882 km sind mein break-even-point; jetzt komme ich in die Gewinnzone.“
- > „Mit jedem weiteren Kilometer bleiben 0,85 € übrig.“
- > „Um auf mein Gewinnziel von 12.000 € zu kommen, muss ich noch 14118 km fahren, ( $14118 \times 0,85 = 12000$ ), also insgesamt 30.000 Km (entspricht meinem geplanten Umsatz von 30.000 €)“
- > „Die Fahrt des Studenten (100km) brächte noch zusätzlich 85 € ( $100€ - 15€ \text{ var. Kosten}$ )“
- > „Student zahlt aber nur 0,50 €/km, trotzdem bringt das noch 35 € ( $50€ - 15€ \text{ var. Kosten}$ )“  
(entspricht dem Preis von 10 Flaschen billigstem Aldi-Champagner)

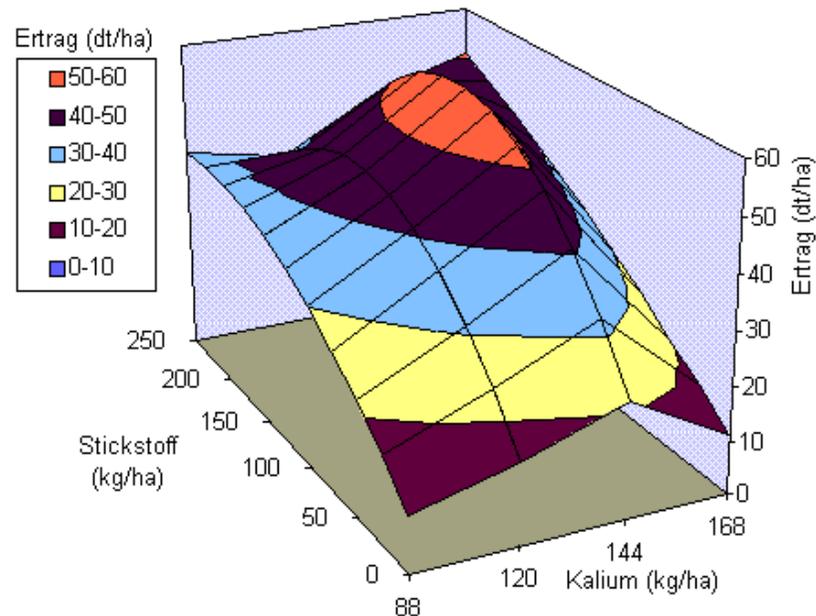
## Produktionsfunktion / Ertragsgebirge

**Produktionsfaktoren:** Elementarfaktoren (ausf. Arbeit/Personal + Betriebsmittel + Werkstoffe / RHB)  
dispositiver Faktor (Betriebsführung, Planung, Organisation, Überwachung)

**Produkte:** entstehen durch Kombinationen von Produktionsfaktoren

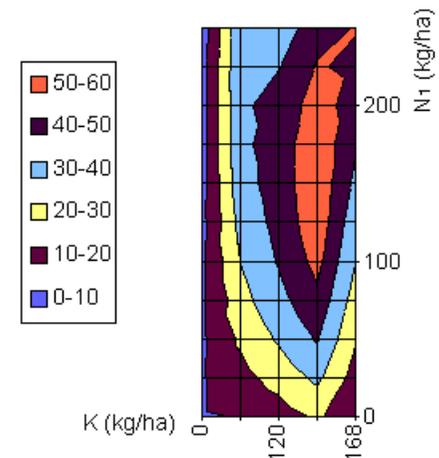
**Produktionsfunktion:** erfasst die Beziehungen zwischen den Produktionsfaktoren  
und dendaraus resultierenden Produkten bzw. Erträgen

**Ziel:** Finden der Minimalkostenkombination  
--> optimale Erträge / Leistungen



**3-dimensionale Darstellung von Produktionsfunktionen  
sog. Ertragsgebirge,  
hier Erträge von Weizen  
bei unterschiedlichem  
Einsatz von Stickstoff  
und Kalium  
als Düngemittel**

**Kurven** →  
**gleichen Ertrages:  
Ertragsisoquanten**



## Limitationalität und Substitutionalität bei Produktionsfaktoren

### **Limitationalität:**

**eine bestimmte Produktmenge oder ein best. Produkt lässt sich technologisch oder rechtlich nur mit einer einzigen Faktorkombination erreichen / Beschränkungen bei der Auswahl der Elementarfaktoren**

**Bsp :** - Bierherstellung nach dem deutschen Reinheitsgebot  
- Produktion von best. Medikamenten

### **Substitutionalität**

**eine bestimmte Produktmenge lässt sich mit einander austauschbaren Produktionsfaktoren erzielen**

**Bsp :** - Ersatz von Milch durch Sahne bei der Joghurtproduktion  
- Ersatz von Schmierfetten durch Schmieröle bei der Produktion von Schneidscheiben

## Qualität - nicht nur eine Frage der Produktionswirtschaft

(lateinisch {qualitas} = Beschaffenheit, Eigenschaft einer Person oder Sache)

**In der Wirtschaft bedeutet sie die Beschaffenheit einer Ware, eines Produktes (Produktqualität) oder in der Dienstleistung hinsichtlich ihrer Unterscheidungsmerkmale gegenüber anderen Dienstleistungen nach ihren Vorzügen oder Mängeln.**

- messbare stofflich-technische Dimension (*objektive Qualität*)
- Abstufung des Eignungswertes gleichartiger Güter für die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse zum Ausdruck (*subjektive Qualität*).

## Total Quality Management (TQM)

- Geisteshaltung, die vom TOP-Management mit Überzeugung vertreten und vorgelebt werden muss
- durch klar strukturierte Zielvorgaben: hervorragendes Führungsinstrument, um die vorhandenen Ressourcen im Unternehmen zur Zufriedenheit des internen und externen Kunden sowie unter Berücksichtigung effizienter Prozessabläufe umsetzen zu können.

--> eine „auf der Mitwirkung aller Ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden längerfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

### Ziel vieler Unternehmen: Auditierung gemäß ISO 9000 ff

ISO	Internationale Standardisierungs- Organisation
Auditor	zuständige Person der Zertifizierungsstelle, die das Unternehmen prüft
Zertifizierung	Ausstellen eines Zertifikates, wenn während eines Audits festgestellt wird, dass alles normgerecht abläuft (gültig: 3 Jahre, wird jährlich überwacht)
QM- Handbuch	individuelle u. systematische Darlegung, der Unternehmensabläufe
QM- Beauftragter	ab ca. 100 Mitarbeitern ist es sinnvoll, eine Person zu bestimmen, die sich nur mit Qualitätsmanagement beschäftigt

## Marketing: „Evolution“ der Bedeutungen

um 1960: Übernahme des Marketing-Begriffs:

Marketing = Absatzwirtschaft

danach

Marketing = Werbung und Marktforschung

danach

Marketing = strategische Seite des Verkaufs  
Absatz = operative Seite des Verkaufs

heute:

Outside-in-Denken

**Management-Konzeption**, die von folgenden Hauptaufgaben ausgeht:

- Analyse der Kundenbedürfnisse  
--> Marktforschung als Teil des Marketings
- aufbauende Ausrichtung des Unternehmens auf Kundenbedürfnisse
- bessere Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten anbieten als die Konkurrenz -

## Marketing-Arten

Beschaffungs-Marketing



Investitionsgüter-Marketing:

Anlagen, Rohstoffe, Einsatzstoffe...  
Bsp.: Automobilzulieferer

Kommerzielles Marketing



Dienstleistungs-Marketing:

konsumptive bzw. investive Dienstl.  
Bsp.: Frisör bzw. Versicherung



Konsumgüter-Marketing:

Verbrauchs- bzw. Gebrauchsgüter  
Bsp.: Lebensmittel bzw. Autos

Non-Profit-Marketing



erwerbswirtschaftlich (Theater, öff. Bildungseinrichtungen...)



nicht erwerbswirtschaftlich (Kirchen, soziale Einrichtungen...)

--> sog. Society Marketing: nicht nur : Can it be sold ?  
sondern auch : Should it be sold ?

## Investitionsgüter

- abgeleiteter Bedarf (aus Konsumgüternachfrage leitet sich die Investitionsgüternachfrage ab)
- i.d.R. kollektiver und formalisierter Kaufentscheidungsprozess (Einkaufsabteilungen)
- geringe Zahl von Bedarfsträgern
- direkter Interaktions- und Verhandlungsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager
- Kontrahierungspolitik im Vordergrund (Rabatte, Preisnachlässe, Skonti...)
- höheres Maß an Internationalität
- starke Rationalität im Kaufverhalten (--> Investitionsrechnung)
- längerer Kaufentscheidungsprozeß

Je komplexer das Investitionsgut, um so bedeutender wird der Dienstleistungsanteil !

Bsp.: Chemieanlagen als höchstkomplexe Investitionsgüter  
--> Verkauf zu einem großen Teil über Dienstleistungen  
(v.a. Finanzierungsmodelle, Kreditversicherungen )

## Dienstleistungen

- abstrakte, immaterielle Leistung (z.B. Know-How des Consulting-Unternehmers)  
oft...
  - nicht lagerfähig (leere Hotelzimmer)
  - nicht transportfähig
  - individualisiert und einmalig (Maßanfertigung eines Anzuges)
  - personalintensiv (Beratung)
  - bedingt standardisierbar (ärztliche Untersuchung)
- zentrale Größe: Kundenzufriedenheit
- spezielle Segmentierungskonzepte (Bsp.: Touristik)

## Konsumgüter

- hoher Anteil an Bedarfsträgern
- hoher Anteil von Individualentscheidungen
- mehrstufige Distribution

### Gebrauchsgüter

längere Lebensdauer  
geringe Kauffrequenz  
Dominanz des Produktes  
vorw. pers. Verkauf

Bsp.: Kameras

- Specialty Goods

### Verbrauchsgüter

schneller Konsum  
hohe Kauffrequenz  
breite Distribution  
vorw. anonyme Marktkontakte

Bsp.: Zigaretten

- Convenience Goods (tägl. Bedarf)
- Shopping Goods (gehobener Bedarf)

## Marktforschung

- Grundlage für strategische Entscheidungen („Bau von Modell X ?“)
- Analyse von Konsumentenpräferenzen (Wer kauft Produkt X ?)
- Analyse der Konkurrenten (Wer sind meine Mitbewerber ?)
- Gebrauch von statistischen Methoden
  - > Inferenzstatistik, d.h. Schließen von Stichproben auf die Gesamtpopulation (i. Ggs. zur Deskriptivstatistik = beschreibende Statistik)

--> systematische, auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Gewinnung und Auswertung von Informationen über die Elemente und Entwicklungen des Marktes unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen

## Beispieltätigkeiten

### Werbemittel-Prätests

- Anzeigen-Prätests
- Plakat-Prätests
- Funkspot-Prätests
- TV/Kino-Spot-Prätests

### Produktforschung

- Produktakzeptanz-Tests
- Anwendungs- und Handling-Tests
- Design-Tests
- Degustations-Tests
- Preisschwellen-Tests

### Packungskonzepte

- Packungsdesign-Tests
- Handling-Tests

### Werbeerfolgskontrolle

- Prä-/Post-Werbewirkungsanalysen
- Analysen der Veränderung von Einstellungen und Images

## Marketing-Begriffe

relevanter Markt:	Markt der gleichen oder substituierbaren Produkte Bsp.: für Margarinehersteller gehört auch der Buttermarkt zum relevanten Markt, falls die Kunden beide Produkte als substituierbar ansehen
Marktpotenzial	erreichbare Absatz- / Umsatzgröße in einem relevanten Markt
Marktvolumen	erreichte Absatz- / Umsatzgröße in einem relevanten Markt
Sättigungsgrad	Verhältnis $\text{Marktvolumen} : \text{Marktpotenzial}$
Marktanteil	Absatz/Umsatz <b>einer bestimmten Unternehmung</b> im Verhältnis zum Marktvolumen in einem relevanten Markt
relativer Marktanteil*	eigener Marktanteil im Verhältnis zum größten Mitbewerber
Marktstruktur	Gliederung des Marktes nach Daten der Anbieter und Nachfrager oder nach ihrer regionalen Verteilung

\* Sinnhaftigkeit des Begriffes zweifelhaft, da Anteile immer relativ sind

## Marktsegmentierung

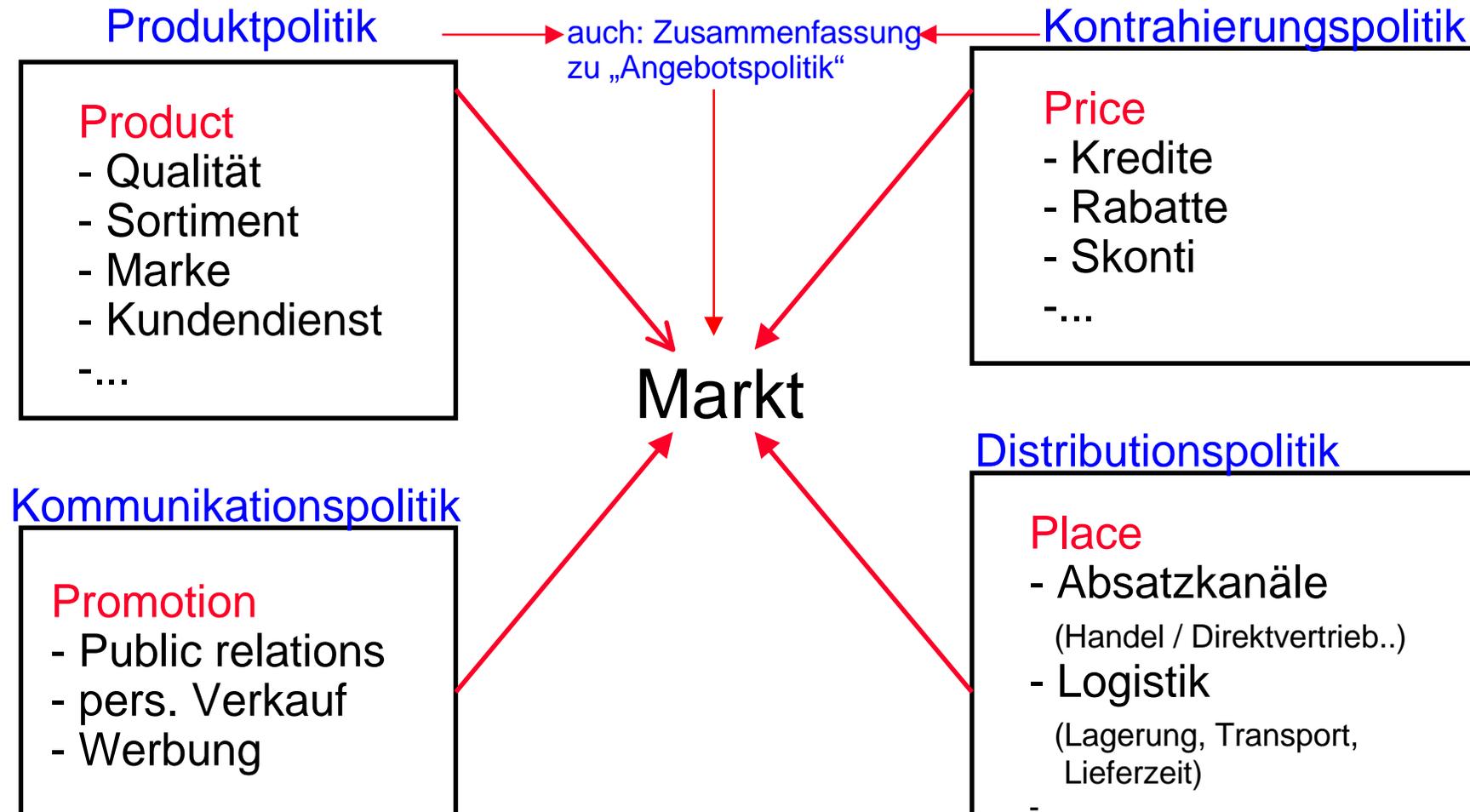
Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Gruppen zugunsten effizienterer Marktbearbeitung  
--> leichtere Festlegung von Zielen / Maßnahmen / Mitteln, da ähnliche Bedürfnisse

- Kriterien:
- Geographie (Gebiete, Klima, Sprache...) --> „Nielsen-Gebiete“
  - Demographie (Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf...)
  - Psychologie (DINKS, YUPPIES, SKINFLINTS...) --> Life-Style
  - Soziologie (Ober- / Mittel- / Unterschicht...)

### produktbezogene Segmentierung

- Kaufanlass (regelmäßig, zufällig, besondere Anlässe)
- Kauf-Motive (Qualität, Prestige, Bequemlichkeit...)
- Verwendungsart (Nicht- / Erst-, Regel-, Potenzialverwendung)
- Info-Bezug (Internet, TV, Radio, Bekannte, Inserate...)

Marketing-Policies: **Product, Price, Promotion, Place (4 P)**  
--> Kombination der Anwendung: **Marketing-Mix**



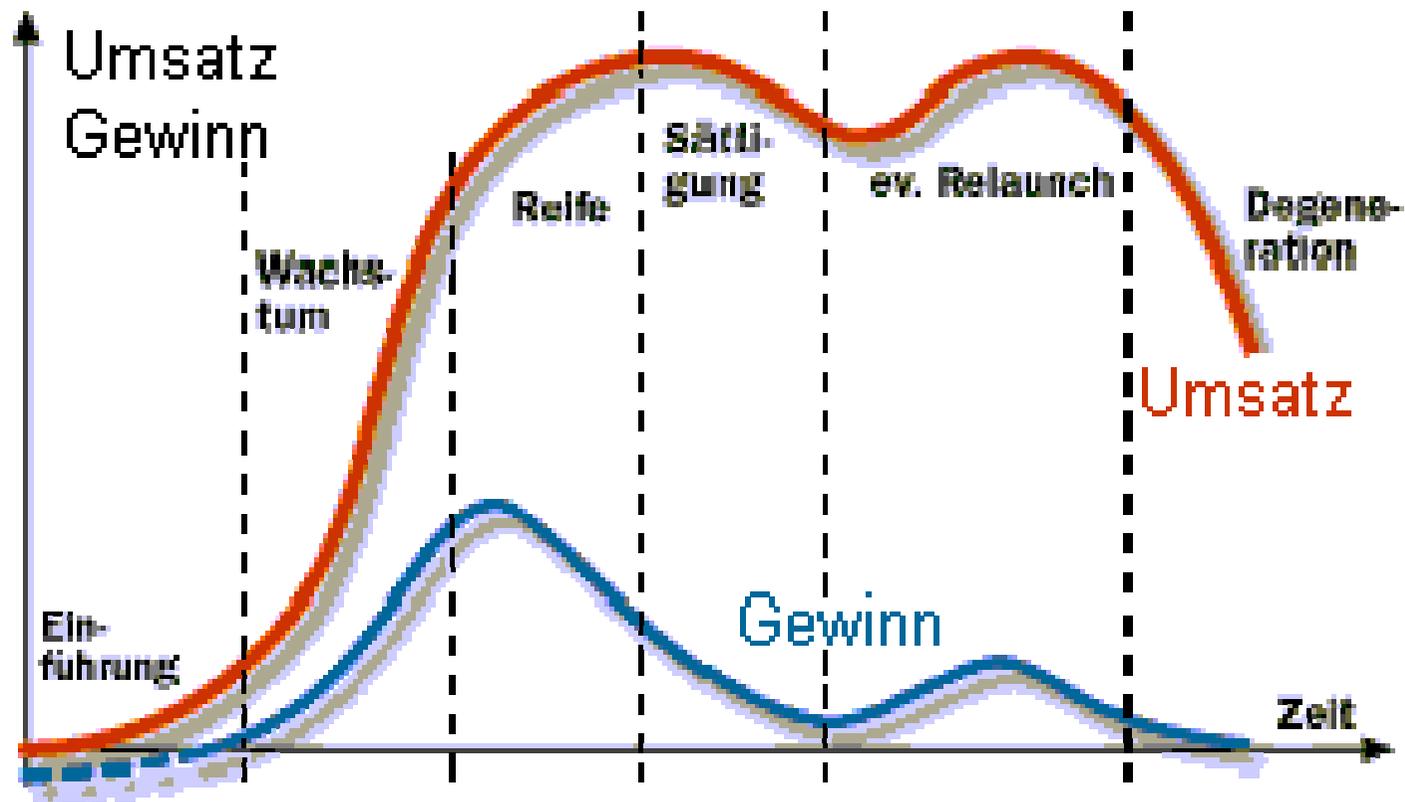
## Preis- / Mengen-Strategie

Konzept	Umsatz und Marktanteil vor Gewinn (Discount-Konzept), monoinstrumental
Hauptzielgruppe	Preis-Käufer (Preis vor Qualität, Kundenservice...)
Wirkungsweise	Schnell-Strategie --> Preisimage kann für die preis-sensiblen Nicht-Markenkäufer über aggressive Preispolitik schnell geschaffen werden
typischer Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"><li>- durchschnittliche Produktqualität</li><li>- rationelle zweckmäßige Verpackung</li><li>- Me Too - Marke</li><li>- primär Absatz über Handel</li><li>- Hauptinstrument: Preis (unterdurchschnittlich / niedrig) --&gt; „verarmter“ Marketing-Mix</li></ul>
prinzipielle Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kostenvorteile durch Verzicht auf die sonst üblichen Instrumente</li><li>- Ertragschancen bei kostenoptimaler Organisation</li></ul>
prinzipielle Nachteile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verzicht auf Aufbau echter Präferenzen</li><li>- Gefahr, aufgrund des Konkurrenzdruckes unter die PUG gehen zu müssen (--&gt; Existenzrisiko)</li></ul>

## Präferenzstrategie

Konzept	Gewinn vor Umsatz und Marktanteil, multiinstrumental
Hauptzielgruppe	Marken-Käufer
Wirkungsweise	Langsam-Strategie --> gezielte mehrjährige Profilierung, Aufbau einer „Produktpersönlichkeit“
typischer Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"><li>- überdurchschnittliche Produktqualität</li><li>- attraktive Verpackung / hohe „Anmutungsleistung“</li><li>- Herausstellung eines „einzigartigen“ Kundennutzens (USP: Unique Selling Proposition)</li><li>- starke Werbung / persönlicher Verkauf</li><li>- hoher Preis als Ergebnis und Voraussetzung der Strategie</li></ul>
prinzipielle Vorteile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Chance des Aufbaus einer eigenständigen Marktposition</li><li>- mittel- bis langfristig gute Ertragschancen</li></ul>
prinzipielle Nachteile	<ul style="list-style-type: none"><li>- hoher Mitteleinsatz / hohe Vorinvestitionen</li><li>- bei fehlendem Management- und Marketing-Know-How relativ hohes Marktrisiko</li></ul>

## Marketing-Konzepte: Produktlebenszyklus



- Kein Naturgesetz, sondern u.a. abhängig von den absatzpolitischen Instrumenten
- Phasen nicht strikt abgrenzbar
- grundsätzlich: Bezieht sich Zyklus auf Produkt oder Produktgattung ?

## Marketing-Konzepte: Produktlebenszyklus

### 1. Einführung (nach der Entwicklung und Erprobung)

- geringe, langsam wachsende Umsätze / Investitionen für den Aufbau von Produktion und Vertrieb
- hohe Aufwendungen für Werbung und Verkaufsförderung
- kein Gewinn

### 2. Wachstum

- positive Deckungsbeiträge / Ausweiten des Umsatzes
- häufig: Wettbewerbsunternehmen treten mit differenzierten Produkten in den Markt ein.

### 3. Reife

- absolutes Umsatzvolumen steigt weiter an
- Umsatzzuwachsraten und Umsatzrentabilität sinken

### 4. Sättigung

- Umsatzvolumen erreicht Maximum / Grenzumsätze werden negativ.

### 5. Relaunch (optional):

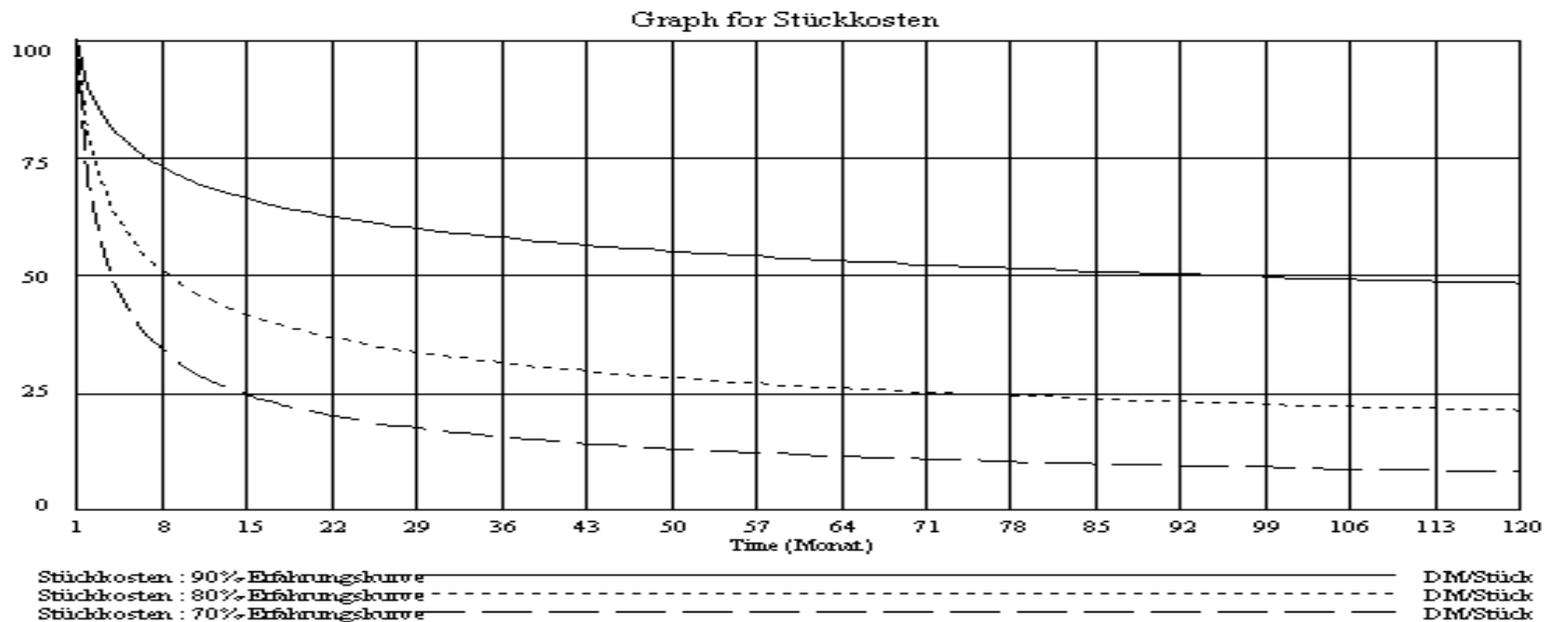
- „Facelifting“ und Erweiterung um bisher nicht vorhandene Nutzenaspekte

### 6. Absterben / Degeneration

- Umsatz und Deckungsbeitrag gehen bedrohlich zurück
- Ursachen: technischer Fortschritt, die wirtschaftliche Überholung, gesetzliche Maßnahmen, oder psychologische Obsoleszens (modische Produkte).

## Marketing-Konzepte: Erfahrungskurve

- Senkung der realen Stückkosten bei einer Vervielfachung der kumulierten Produktionsmenge
- geht auf empirische Untersuchungen der Boston Consulting Group in den 60er Jahren zurück.
- Marktpreise und Stückkosten gehen mit jeder Verdopplung in den kumulierten Produktionsmengen (--> Produkterfahrung) mit einer Quote von 10 % bis 30 % zurück  
--> 90 % / 80 % /70%-Erfahrungskurve



## Marketing-Konzepte: Erfahrungskurve

- ist bezogen auf konstante Geldwerte
- Kostensenkung nicht automatisch, sondern nur potenziell (wie Rationalisierung)
- potenzieller Kostenrückgang umso schneller, je höher die Wachstumsrate
- > Unternehmen sollten so schnell wie möglich wachsen, damit sie überleben können, wenn die Preise sinken

### „Stellhebel“ der Kostendegression nach Boston Consulting

#### Kostenerfahrungskurve, 90 %

bei Verdoppelung der Menge 10 %ige kumulierte Kostendegression  
durch **Verbesserung der Arbeitsorganisation**

#### Kostenerfahrungskurve, 80 %

bei Verdoppelung der Menge 20 %ige kumulierte Kostendegression  
durch **Mechanisierung/Automatisierung und Ausbeuteerhöhung**

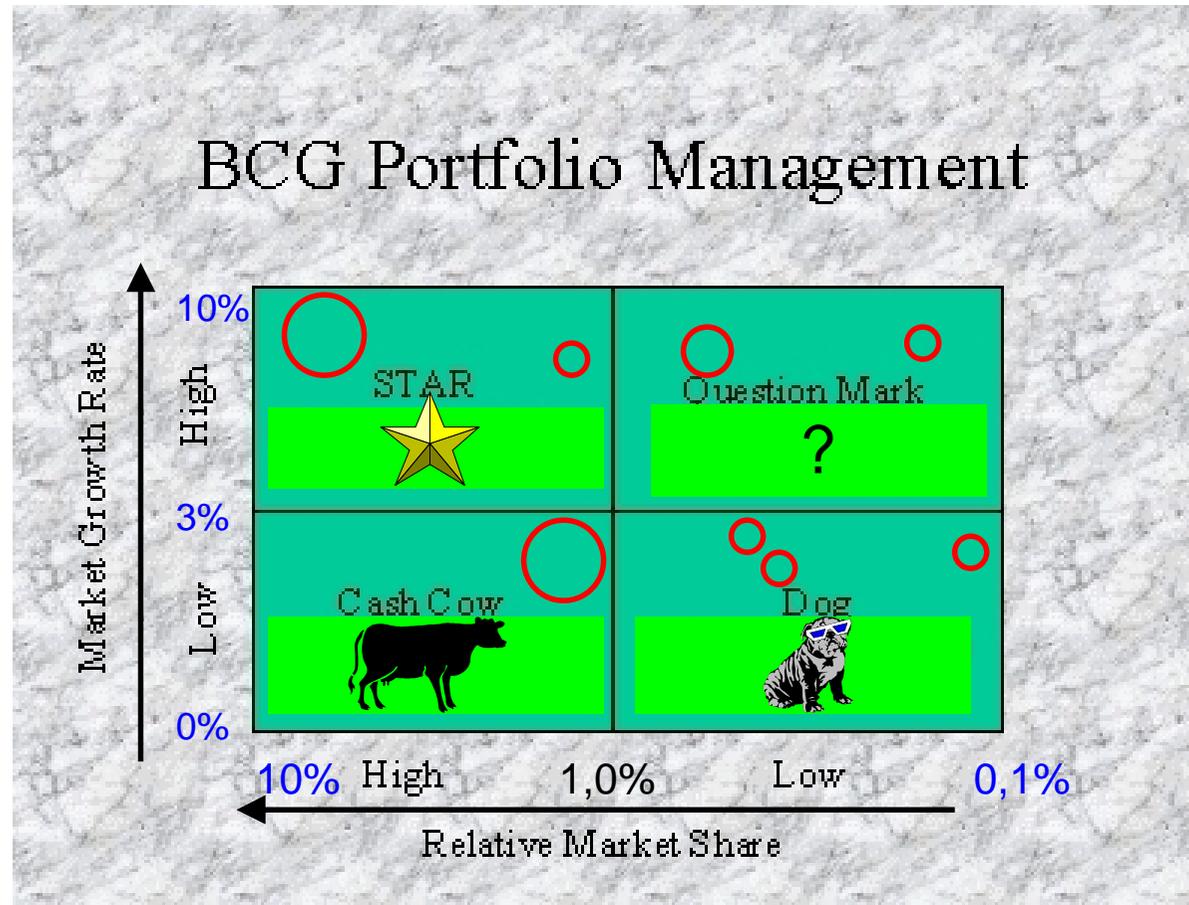
#### Kostenerfahrungskurve, 70 %

bei Verdoppelung der Menge 30 %ige kumulierte Kostendegression durch  
**Produkt- und/oder Verfahrensinnovation und Standortanpassung**

Preis- / Mengen-Strategie  
Gegenteil: Präferenzstrategie

## Marketing-Konzepte: Portfolio-Analysen: Boston Consulting Group

○  
○  
○  
Umsätze der Produkte

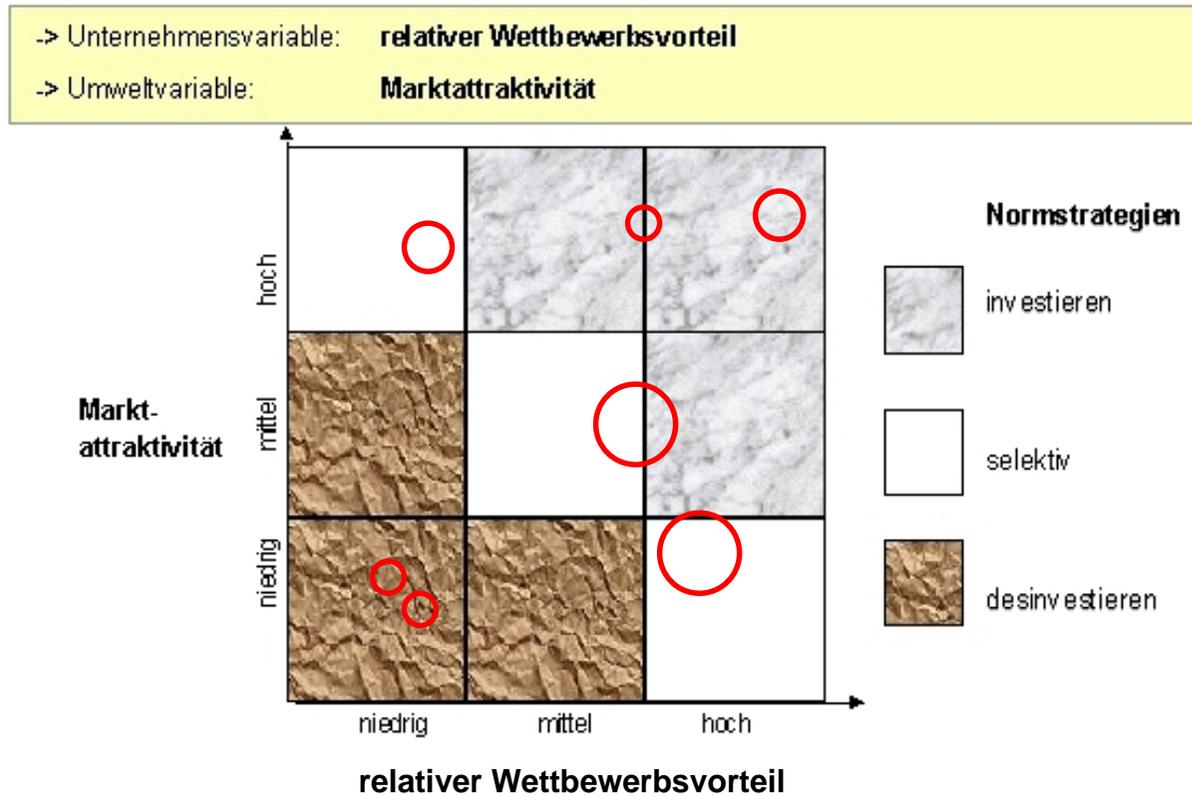


Star: Investieren  
?: selektiv fördern  
Cow: abschöpfen  
Dog: desinvestieren

Sehr gute Visualisierungshilfe, aber keine alleinige Entscheidungsbasis  
-> Skalierung bestimmt Ergebnis

## Marketing-Konzepte: Portfolio-Analysen: McKinsey

z.B. Zugänglichkeit  
Anzahl Anbieter



Umsätze der Produkte

## **Planung:** kognitive Antizipation von (unternehmerischen) Gestaltungsfolgen

Alle Planungs- und Entscheidungsprozesse unterliegen zwei Dimensionen der Ungewissheit:

- 1) **Selektivität:** - kein Wirtschaftssubjekt kann Situationen vollständig und eindeutig erfassen  
--> beschränkter subjektiver Wissenstand
  
- 2) **Zukunftsbezug:** - Diskrepanz zwischen erwarteter und tatsächlicher Entwicklung eher Regel statt Ausnahme

**Folge:** Leitidee der maximalen Übelminimierung, d.h.:  
Kein Mensch kann die Zukunft exakt vorhersagen, jedoch stützen Unternehmensführer ihre Entscheidungen auf (Controlling-) Instrumente zur geistigen Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen (Reduktion von Unsicherheit)

## Planungsinstrumente (Auswahl)

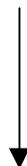
- Analyse externer Entwicklungsgrenzen	Konkurrenzbetriebe, Verschwinden alter Märkte, Entstehen neuer Märkte...
- Analyse interner Entwicklungsgrenzen:	fehlende Qualifikation des Personals, Rentabilität des Produktionsprogramms

--> Aufzeigen der Leistungslücke:

Die Lücke zwischen prognostizierten Ist und Soll, die aus eigener Kraft durch **Verbesserungen** minimiert werden kann

--> Aufzeigen der strategischen Lücke

Die Lücke zwischen prognostiziertem Ist und Soll, die nur durch **Innovationen / Neuerungen** minimiert werden kann.



Strategisches Handeln:

Machen wir das Richtige ?

Operatives Handeln:

Machen wir es richtig ?

## Planungsinstrumente (Auswahl)

### - Morphologischer Kasten (Bsp.: Uhrenhersteller)

intensionale Merkmale	extensionale Merkmale			
Energiequelle	Handaufzug	Erschütterung	Licht	Stromnetz
Energiespeicher	Feder	Akku	kein Speicher	Solarzellen
Motor	mechanisch	elektrisch	pneumatisch	hydraulisch
Getriebe	Zahnrad	Kette	Schnecke	Magnet
Anzeige	digital	analog		

--> Ziel: Finden von zukunftssträchtigen Kombinationen

## Planungsinstrumente (Auswahl)

- **Extrapolation:** Grundlegende Annahme: Zukunft = Fortschreibung der Gegenwart / Vergangenheit
- **Szenario-Technik** Was passiert:
  - 1) im günstigsten Fall (optimistisches Szenario) ?
  - 2) im ungünstigsten Fall (pessimistisches Szenario) ?
  - 3) --> im wahrscheinlichsten Fall (realistisches Szenario) ?
- **Brainstorming** ungehemmtes freies Produzieren von Ideen, erst im letzten Schritt erfolgt eine Bewertung
- **Delphi-Methode** Weiterentwicklung des Brainstormings; Kommunikation zwischen Koordinationsgruppe und Experten, um die Einflüsse des face-to-face-Kontaktes im gruppendynamischen Beziehungsfeld auszuschalten
- **math. Methoden** Varianz- und Regressionsanalysen, Faktoranalysen, Clusteranalysen...

(...)

## Unternehmensführung: 2 Bedeutungen

1 Unternehmensführung  
als BWL-Teildisziplin



2 Unternehmensführung  
i.S. „Geschäftsführung“

übernächste Folie

Lehre von den Tätigkeiten, die darauf abzielen, die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Mitgliedern der Unternehmung auf die

## Zielsetzung der Gesamtkoordination

auszurichten.

## zu 1 Unternehmensführung i.S. der BWL-Teildisziplin

### Beispielthemen:

- **Arbeitsanalyse**
  - **Arbeitsstrukturierung**
  - **Organisationsentwicklung**
  - **Bewertung von Arbeit**
  - **Qualitätsmanagement**
  - **Arbeitsproduktivität**
  - **Lean Management**
  - **Process-Re-Engineering**
  - **Zielbildungs- und Entscheidungsfindung**
  - **Analyse von Planungsprozessen**
  - **Unternehmenshierarchien**
  - **Unternehmensphilosophien (...)**
- > Koordination von Psychischen Systemen und Interaktionssystemen zu Organisationssystemen**
- > zusätzlich: Beachtung der Einflüsse aus Gesellschaftssystem**

## zu 2 Aufgaben der Unternehmensführung i.S. von „Geschäftsführung“

- Vorgabe der Unternehmensziele
- Festlegen der Unternehmenspolitik
- Koordination der betrieblichen Teilziele
- Bestimmung der Grundlagen für die Finanz- und Personalpolitik
- Repräsentation des Unternehmens
- Interessenvertretung des Unternehmens

## zu 2 Aufgaben der Unternehmensführung i.S. von „Geschäftsführung“

- Schaffen von Rahmenbedingungen für einen ökonomischen Einsatz von Produktionsfaktoren (Boden, Kapital, Arbeit [Personal])
- Sicherstellung, dass die Produktionsfaktoren im richtigen Umfang zur Verfügung stehen (beim Produktionsfaktor Kapital i.d.R. keine obere Grenze\*)
  - \* betrifft nicht das Verhältnis von Eigenkapital / Fremdkapital (zu hohe Eigenkapitalquote u.U. unwirtschaftlich)
- Bestimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
- Einflussnahme auf Faktoren aus der gesellschaftlichen Umwelt, die aber wiederum selbst das Unternehmen stark beeinflussen
  - Bsp.: Informationstechnologie: Wachstumshemmnis Personal

**Strategiefunktion** im Gegensatz zu **operativen Funktionen**  
**(„Machen wir das Richtige?“)** **(„Machen wir es richtig ?“)**

## Strategie

**strategos** = griech. „Heerführer“, **Strategie** - genauer Plan des eigenen Vorgehens

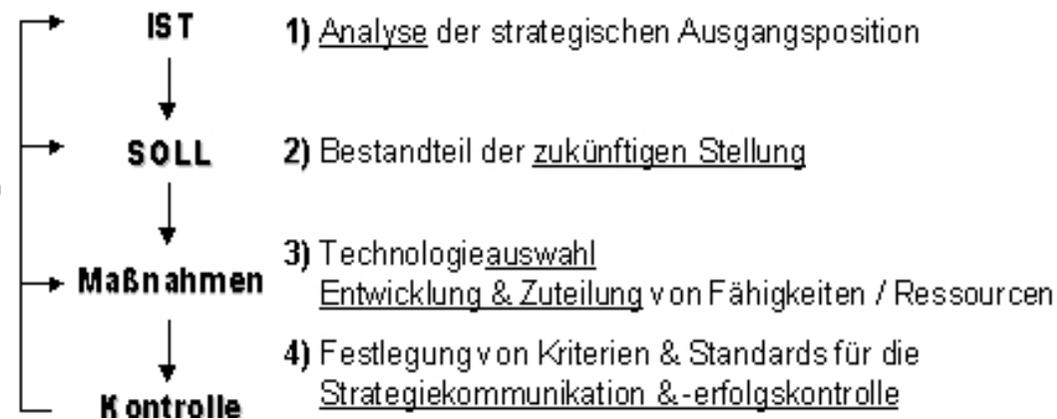
**Beim Militär:** = **Gesamtheit der Maßnahmen** eines Konfliktpartners, **denen konfliktentscheidende Bedeutung zukommt**

**Im U: Unternehmensstrategie**

= **Gesamtheit der Maßnahmen** (eines Markt- bzw. Wettbewerbparters), **die einen wesentlichen Einfluß auf den Ausgang des Wettbewerbs haben**



### Bestandteile



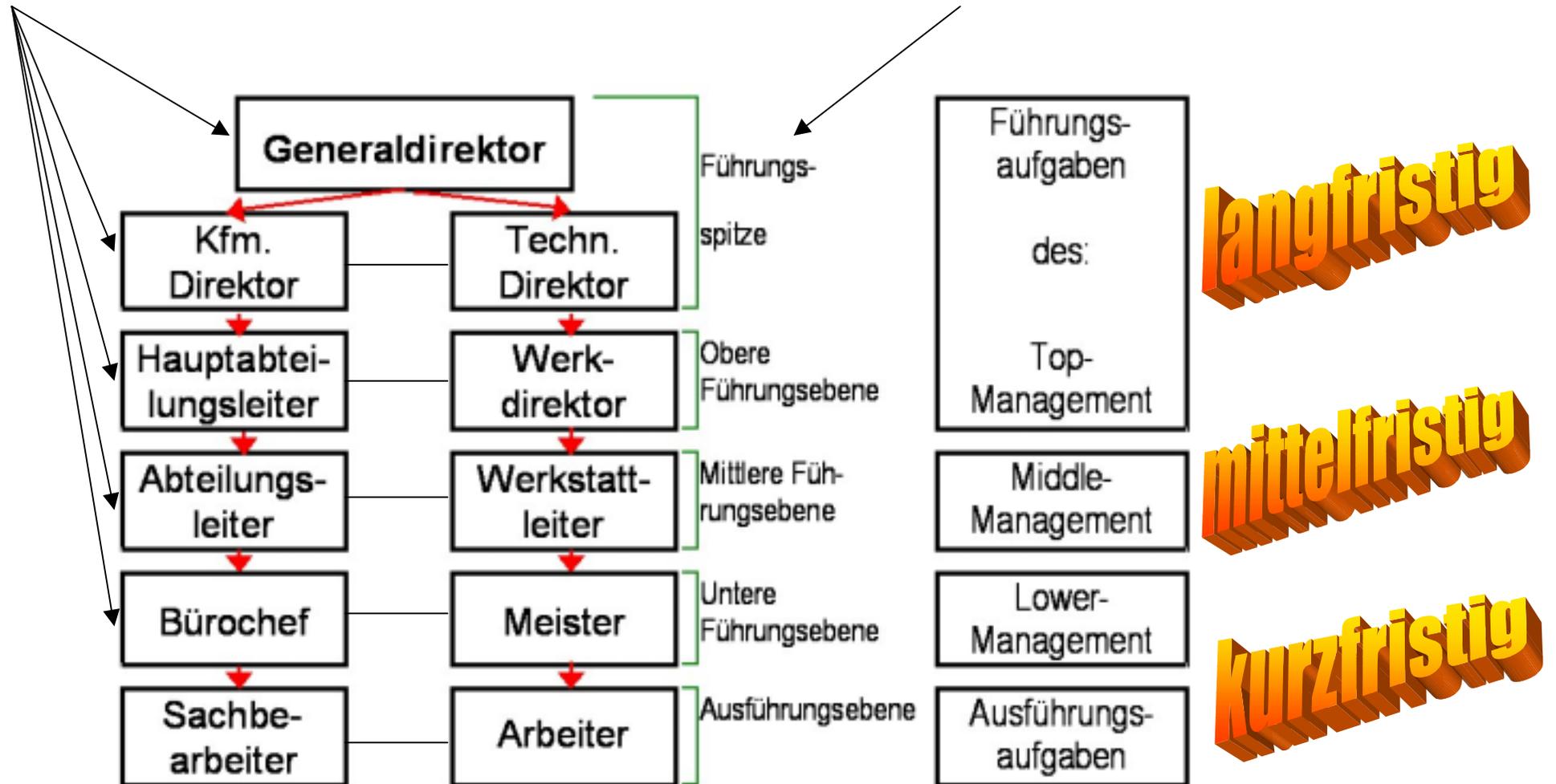
## Inhalte und Aufgaben der Personalwirtschaft (Übersicht)

Arbeitsrecht

Personalbeschaffung  
Personalauswahl  
Personaleinarbeitung  
Personaleinsatz („Personalpflege“)  
**Personalführung** ← Folgefolien  
Gestaltung der Arbeitsorganisation  
Betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmgmt. / KAIZEN  
Arbeitszeitgestaltung  
Entgeltpolitik / Incentive-Politik  
Gesundheitsförderung  
Entsendungen / Reisekostenabrechnung  
Personaladministration / Personaldatenpflege (--> SAP)  
Personalfreisetzung

Personalplanung und -controlling

## Personalführung: nicht nur bei der Geschäftsführung



## Aufgaben der Führung i.S. von

„zielgerichteter Kommunikation mit dem Ergebnis der erfolgreichen sozialen Einflussnahme“ (Führung allgemein)

- Lenkungs- und Koordinierungsfunktion
- Motivierungsfunktion
- Blitzableiterfunktion
- Förder- und Rückmeldungsfunktion
- Unsicherheitsreduktionsfunktion
- Sinnstiftungsfunktion
- Konfliktregelungsfunktion
- Überwachungsfunktion
- Impulsgeberfunktion
- ...

--> Management

## Management (engl.: Leitung, Verwaltung)

umfaßt alle verwaltenden Aufgaben, die leitende Funktionen erfüllen.

--> **dispositiver Faktor**

## Führungsentscheidungen...

...setzen ein besonders hohes Maß an Selbständigkeit, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung voraus.

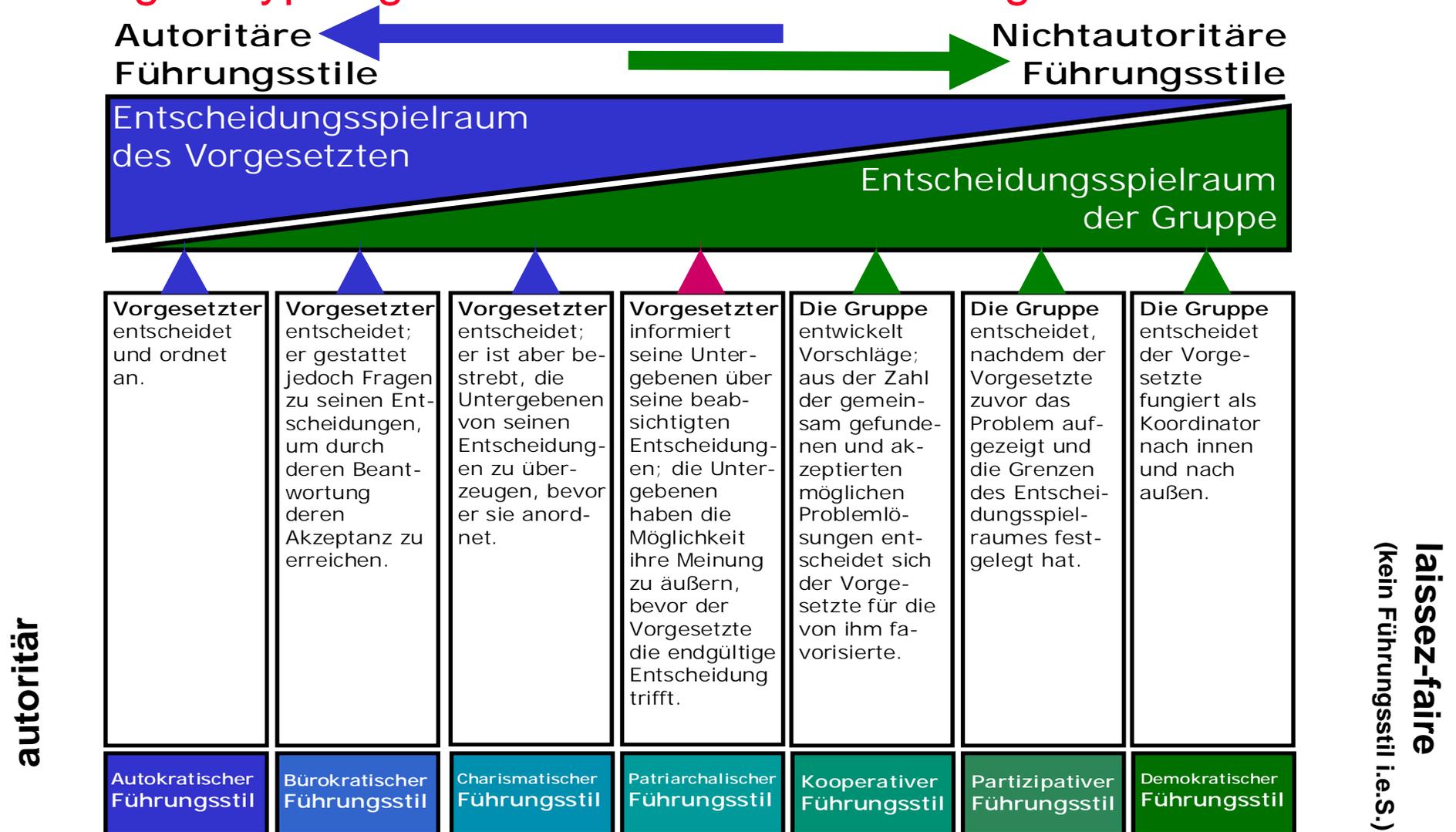
...sind richtungsweisende Grundsatzentscheidungen, die für den Bestand und Erfolg des Unternehmens von grundsätzlicher Bedeutung sind.

...können stets nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge heraus getroffen werden. Sie sind im Gegensatz zu sogenannten „Ressortentscheidungen“ immer „Ganzheitsentscheidungen“

**Führungskraft = Vorbild / Leitbild, das sein Handeln stets unter Kontrolle haben sollte**

→ „Lernen durch Nachahmung“

## Führungstiltypologien - Kontinuum der Führungsstile



## Forschungsergebnisse zu Wirkungen der Mitarbeiter-Mitbestimmung und des kooperativen Führungsstils

(nach von Rosenstiel, 1989)

Anzahl der Untersuchungen

mit dem

Ergebnis, dass die...

...Arbeitszufriedenheit...

...Qualität von Entscheidungen...

...Leistung...

...Akzeptanz...

**Summe**

...steigt

...fällt

keine Wirkung

**Summe**

22	7	12	3	<b>44</b>
1	5	2	0	<b>8</b>
5	0	7	0	<b>12</b>
<b>28</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>64</b>

- fast 70% der Untersuchungen weisen positive Wirkungen nach (44 von 64)
- fast 20% der Untersuchungen können keine Wirkungen feststellen (12 von 64)
- etwas mehr als 10% der Untersuchungen finden negative Beziehungen (8 von 64)

Auch neuere Untersuchungen scheinen in Summe eine Überlegenheit des kooperativen Führungsstils zu bestätigen; dies bedeutet keine Pauschalaussage „pro kooperativ“, da die jeweilige Führungssituation (Qualifikation der Geführten, Art des Unternehmens) mit beachtet werden muss.

## Planungsbegriff im Personalbereich

### **0 Strategische Planung / Personalpolitik** (s. Ausführungen „Unternehmensführung“)

#### **1 Personalbedarfsplanung („Herzstück“ der Personalplanung)**

#### **2 Personalbeschaffungsplanung**

#### **3 Personaleinarbeitungsplanung**

#### **4 Personalentwicklungsplanung**

#### **5 Personaleinsatzplanung**

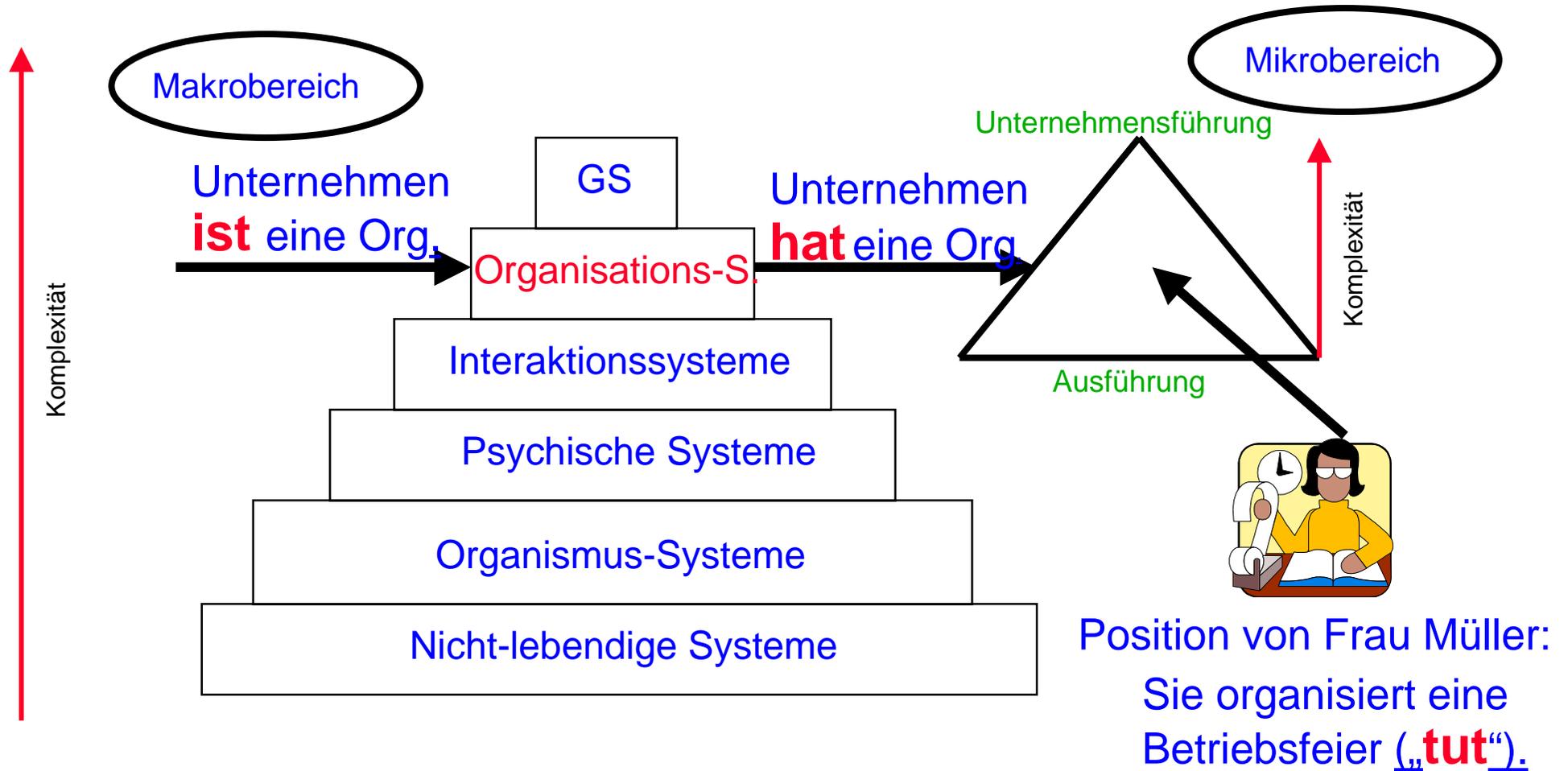
--> Laufbahn- / Karriere- / Nachfolgeplanung

#### **6 Personalfreisetzungsplanung (Personalabbauplanung)**

#### **7 Personalkostenplanung**

--> Kostenstellen / Kostenarten / Kostenträger

## Klärung des Organisationsbegriffs



## Organisation - 3 Bedeutungen

1 funktionale Bedeutung: Organisation als koordinierende **TÄTIGKEIT**

2 institutionelle Bedeutung: Organisation **IST** ein soziales Gebilde

Bsp.: Amnesty International als Non-Profit-Organisation  
ThyssenKrupp als Profit-Organisation

--> Organisationssoziologie / Organisationspsychologie

Merkmale der Organisation:

- offenes, von der Umwelt beeinflusstes System
- zeitlich überdauernd
- Verfolgung bestimmter Ziele (u.a. Profit / Non-Profit)
- setzt sich aus Individuen und Gruppen von Individuen zusammen
  
- HAT eine bestimmte Struktur, mit deren Hilfe die Aktivitäten auf das jeweilige Ziel hin ausgerichtet werden können

3 --> instrumentelle Bedeutung: Soziales Gebilde **HAT** Organisation

## zu 3: instrumentelle Bedeutung: Soziales Gebilde HAT Organisation

- Organisation ist ein Instrument mit der Aufgabe, eine durch Planung vorgegebene innere Ordnung zu realisieren

innere Ordnung:        Summe der beständigen Regelungen über die zur Zielerreichung vorgegebenen Elemente  
--> Arbeit, Betriebsmittel, RHB

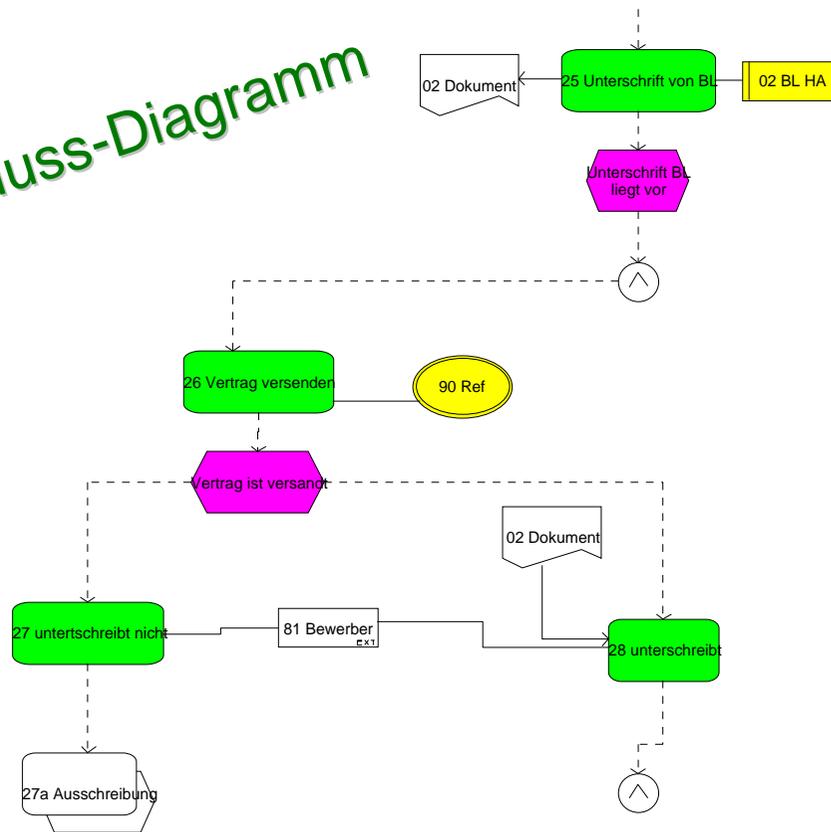
- Aufteilung der Aufgabe auf Aktionsträger
- Entlastung des Dispositiven Faktors durch Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz
- Schaffung von zeitlich stabilen Aufgabenkomplexen
- Schaffung von Koordinationsmechanismen
  - innerhalb eines sozialen Gebildes (Aufbau), Strukturregelungen
  - mittels eines Prozesses (Ablauf), Prozessregelungen

## zu 3: instrumentelle Bedeutung: Soziales Gebilde HAT Organisation

### A) Ablauforganisation: Regelungen im zeitlichen Verlauf

(--> Geschäftsprozesse)

Prozessfluss-Diagramm

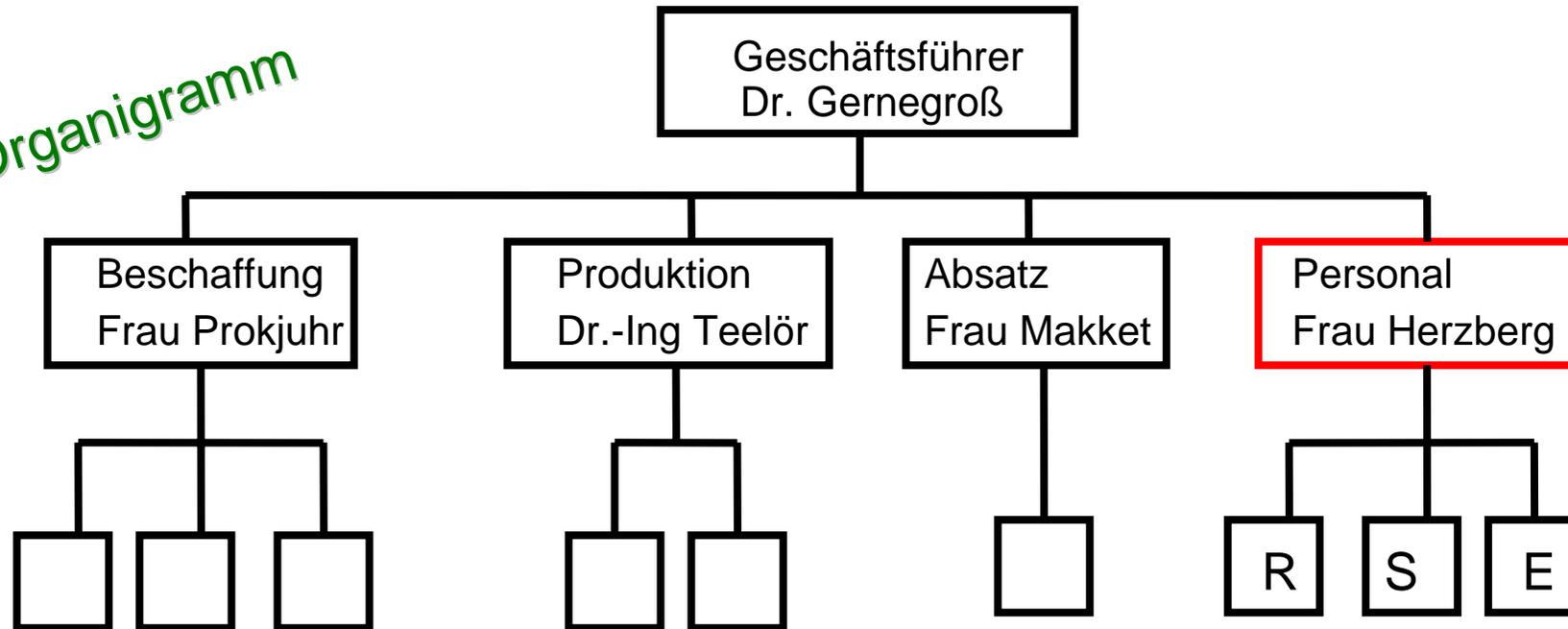


Ausschnitt aus dem Geschäftsprozess „Bewerberabwicklung“

zu 3: instrumentelle Bedeutung: Soziales Gebilde HAT Organisation

B) Aufbauorganisation: Regelungen zu Über-/Unterstellungsverhältnissen

Organigramm



R: Gruppe Reisekosten, Leiter Herr Trawell  
S: Sozialreferat, Leiter Herr Soschell  
E: Gruppe Entgeltabrechnung, Leiterin Frau Mann

## Ideal: abgestimmte Ablauf- und Aufbauorganisation

--> Aufbauorganisation entspricht den Geschäftsprozessen

- in Praxis selten gegeben, weil z.B.
- prozessorientiertes Denken nicht bekannt ist
- alte Verfahrensweisen nicht in Frage gestellt werden sollen (Sicherung von Personen und Positionen)
- Organisation in Abhängigkeit von Personen gestaltet wird (kann sinnvoll sein --> Potenzialorientierte Planung)

**Eingliederung:** Wie steht Abteilung X im Kontext der übrigen Abteilungen des Unternehmens ?

--> Klärung unverzichtbar, wenn es um Fragen der Durchsetzbarkeit geht

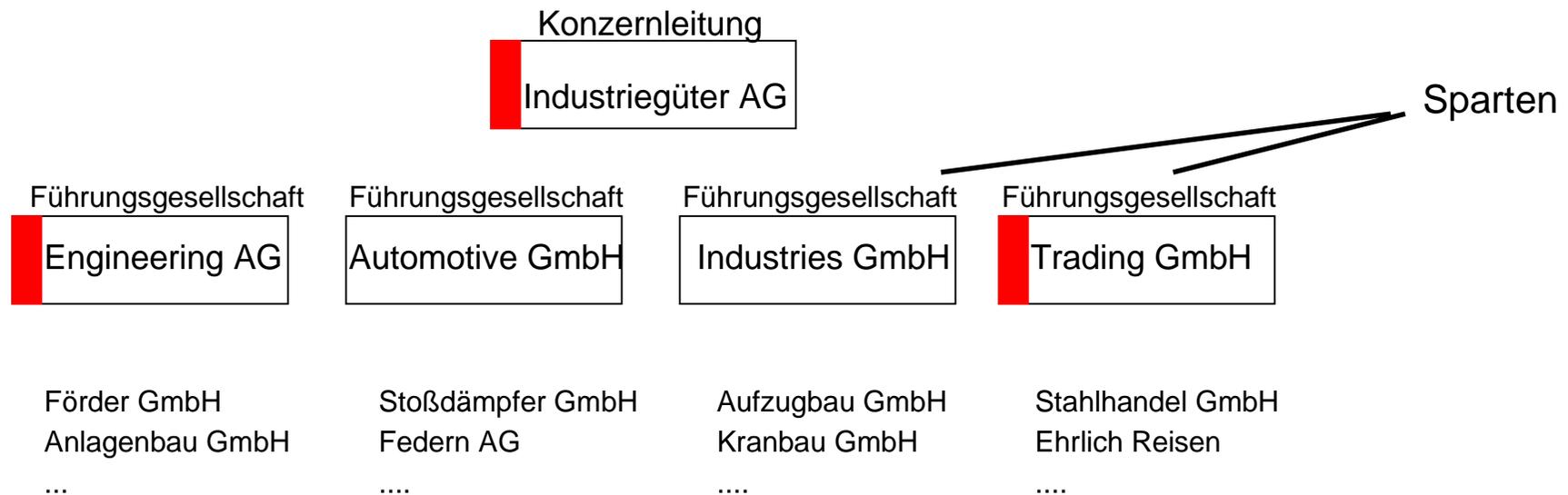
**Gliederung:** Wie stark ist Abteilung X in sich unterteilt / gegliedert ?

--> z.B.: Gliederung der Personalabteilung in „Entgeltabrechnung“, „Reisekostenabrechnung“, Sozialreferat“ und „Entgeltabrechnung“

## Aufbauorganisation: Traditionelle Aufgabenunterscheidungen

- Grundsatzaufgaben : Festlegung von Rahmenbedingungen  
- z.B. Führungsleitlinien, Entlohnungsgrundsätze, Altersversorgungskonzepte
  - Stabsaufgaben: beratende Aufgaben  
Personalbereich berät, Fachabteilung entscheidet  
- z.B. Nachfolgeregelungen, Entsendung von Mitarbeitern
  - Linienaufgaben: Durchsetzung in der Aufbauorganisation  
Personalbereich entscheidet  
- z.B. Entgeltabrechnung, Personalcontrolling
- manchmal: Grundsatzaufgabe = Stabsaufgabe

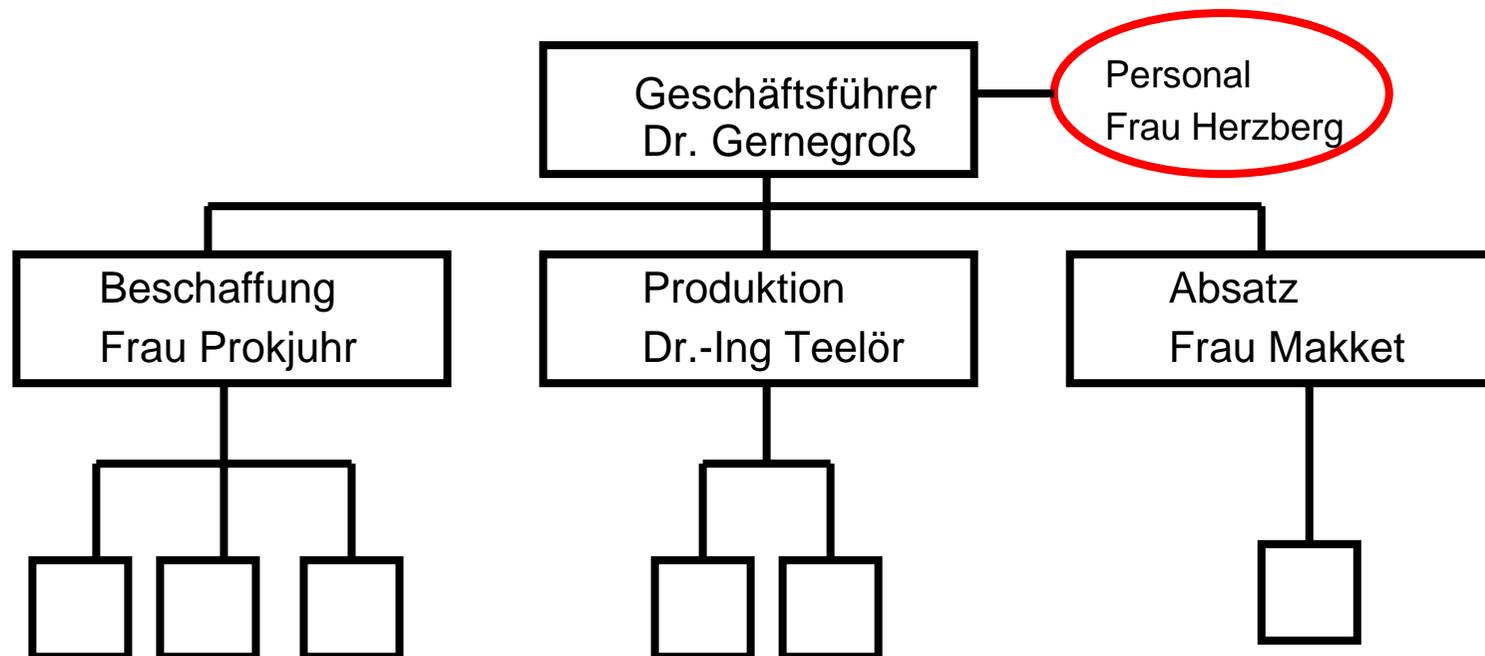
## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Grundsatzfunktion



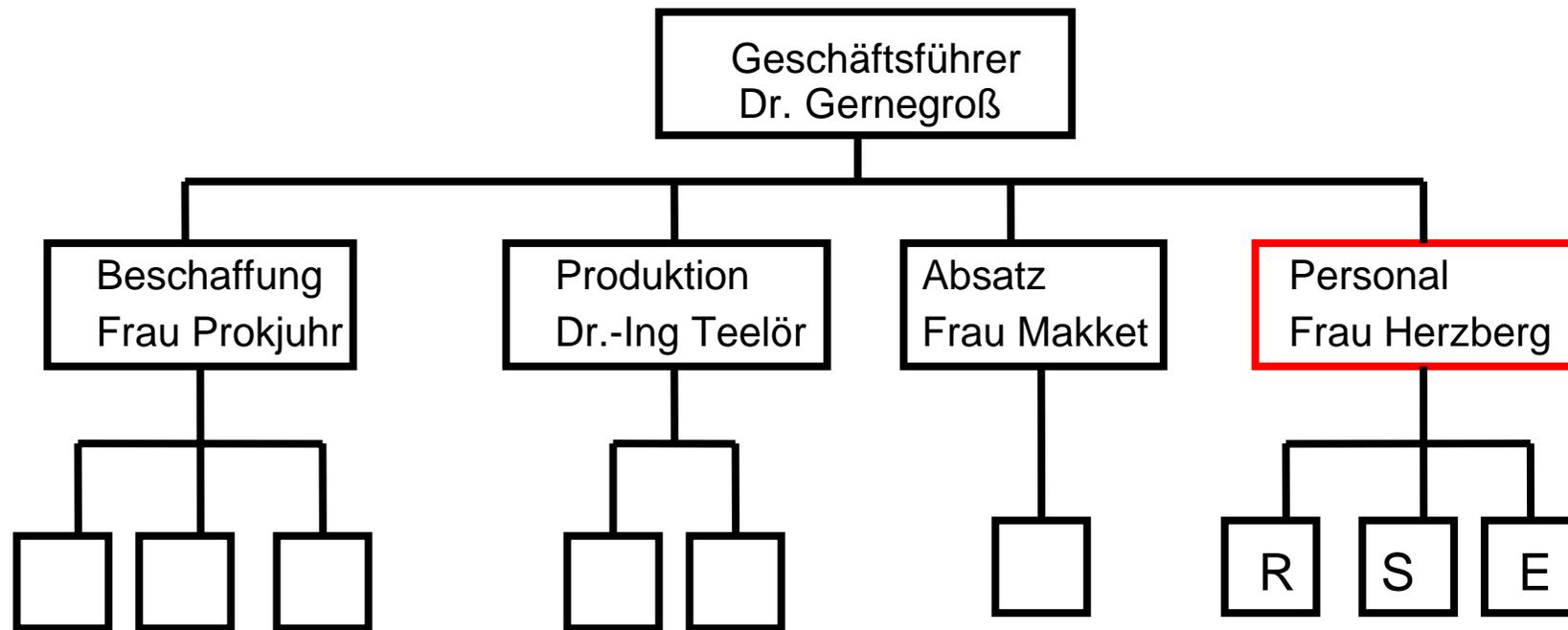
Die Industriegüter AG ist in Sparten gegliedert (divisionalisiert) und hat als einen von mehreren Zentralbereichen - rot gekennzeichnet - den Zentralbereich „Personalpolitik“ (neben Materialwirtschaft, Einkauf etc.). Dieser übt Grundsatzfunktionen für die Führungsgesellschaften aus (Bsp.: Handhabung der Altersteilzeit in dem Gesamtkonzern).

Die Engineering AG und Trading GmbH haben wiederum Personal-Grundsatzfunktionen für die Ihnen zugeordneten Konzerngesellschaften.

## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Stabsfunktion



## Organisationsformen am Bsp. „Personalwesen“ - Linienfunktion



R: Gruppe Reisekosten, Leiter Herr Trawell  
S: Sozialreferat, Leiter Herr Soschell  
E: Gruppe Entgeltabrechnung, Leiterin Frau Mann

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

Aktiva	einem Unternehmen zur Verfügung stehende Vermögenswerte, bestehend aus Umlauf- und Anlagevermögen
Anlagevermögen	die Vermögenswerte, die sich nicht kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen
Best Case	Geschäftsszenario unter Annahme mehrheitlich positiver Ereignisse und Verläufe
Bilanz	stichtagsbezogene Aufstellung der Vermögens- und Schuldverhältnisse (Aktiva und Passiva)
Break-even	Zeitpunkt, an dem die Gewinnschwelle überschritten wird (--> positiver Cash flow)
Burn rate	Geschwindigkeit, mit der liquide Mittel aufgezehrt werden ( €/Monat)
Business Angel	vermögende Einzelperson (meist erfahrener Unternehmer), die eine Art Patenschaft für ein Gründungsunternehmen übernimmt und es mit Kapital und Rat unterstützt (privater --> Venture Capitalist)
Businessplan	Unternehmenskonzept, das alle für Kapitalgeber wichtigen Aspekte enthält (u.a. --> Executive Summary, Produktbeschreibung, Finanzplan, Investitionsplan, Marketing, Organisation, Personal)

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

CEO	Chief Executive Officer	Vorstandsvors. (AG) / Geschäftsführer (GmbH)
CFO	Chief Financial Officer	Leiter Finanzen
COO	Chief Organisation Officer	Leiter Organisation
CTO	Chief Technological Officer	Leiter Technik
Cash flow	erwirtschafteter Zahlungsüberschuss einer Periode, abgeleitet aus dem Jahresabschluss	
Early stage	Entwicklungsphase einer Unternehmung von der Gründung bis zum Marktauftritt	
Executive Summary	zusammenfassende Darstellung	
Exit	Ausstieg aus einer Investition (z.B. Verkauf von Aktien) zur Realisierung von Gewinnen	
Expansions Phase	Wachstum eines Unternehmens nach dem Marktauftritt	
Hard Money	Kapital, das Rendite erwirtschaften muss, z.B. --> Venture Capital	
Joint Venture	zeitlich begrenzter Zusammenschluss von Unternehmen unter Ausnutzen der Synergien beider Betriebe (z.B. um den Markt zu erobern oder gemeinsame Projekte voranzubringen)	

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

KMU	Kleine und mittlere Unternehmungen der Größe bis ca. 250 Mitarbeiter
Konkurs	Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens (führt i.d.R. zur Auflösung)
Kreditlimit	Maximalbetrag eines zugesagten Kredits, der nicht voll ausgeschöpft werden muss; Zinsen entfallen nur auf den tatsächlich beanspruchten Betrag
Liquidation	Verflüssigung der Aktiva eines Unternehmens mit anschließender Bezahlung der Verpflichtungen und Auflösung des Unternehmens
Liquidität	Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen
Lizenz	durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung oder Erbringung eines patentrechtlich geschützten Produktes oder einer Dienstleistung, meistens verknüpft mit einer „licence fee“ (Lizenzgebühr)
Make or Buy	Entscheidung, ob eine Produkt bzw. eine Dienstleistung selbst hergestellt oder eingekauft wird
Marge	Unterschied zwischen Selbstkosten und Verkaufspreis, auch Verdienstspanne genannt

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

Marketing-Mix	Kombinationen der vier Elemente des Marketings: (4 Ps of Marketing): Product, Price, Place, Promotion
Neutrale Erträge	Erträge aus nicht üblicher Geschäftstätigkeit des Unternehmens (z.B. Börsengewinne eines Maschinenbauunternehmens); ebenso: neutrale Aufwände
Normal Case	das nach bestem Wissen wahrscheinlich eintretende Geschäftsszenario
operativer Erfolg	Gewinn aus üblicher Geschäftstätigkeit (Gewinn minus neutraler Erfolg)
Passiva	Beschreibung der Kapitalquellen und der damit verbundenen Verbindlichkeiten
ROI	Return on investment: Verhältnis zwischen Gewinn und investiertem Kapital
Seed Phase	Phase vor der offiziellen Firmengründung (Vorgründungsphase)
Seed Capital	Kapital, das während der Seed Phase investiert wird
Skimming Strategy	Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine möglichst hohe Gewinnabschöpfung zu realisieren; wird vor allem bei neuen Produkten oder Dienstleistungen mit wenig Alternativen angewandt (Abschöpfungsstrategie)

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

Soft Money	Kapital, für das kein Renditezwang besteht (wird meistens von der Familie, Bekannten, dem Staat oder Stiftungen zur Verfügung gestellt)
Start-up	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Junges Wachstumsunternehmen</li><li>2. Phase direkt nach der Gründung eines Unternehmens</li></ol>
Substitute	andersartige Produkte, die gleiche Kundenbedürfnisse befriedigen
Umlaufvermögen	Vermögenswerte, die sich kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen
USP	Unique Selling Proposition: „einzigartige“ spezielle Eigenschaft eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, die einen besonderen Kundennutzen schafft
Velocity	Geschwindigkeit bei der Umsetzung eines --> Businessplans High Velocity schafft einen Vorsprung vor der Konkurrenz
Venture Capital	Geld von Investoren zur Finanzierung von neuen wachstumsstarken Unternehmen (Risikokapital)
Venture Capitalists	Gesellschaften, die jungen Unternehmen Risikokapital geben und sie in den ersten Jahren betreuen

# Einführung in die BWL

---

## BWL-Fachbegriffe und Anglizismen

Win-Win-Situation

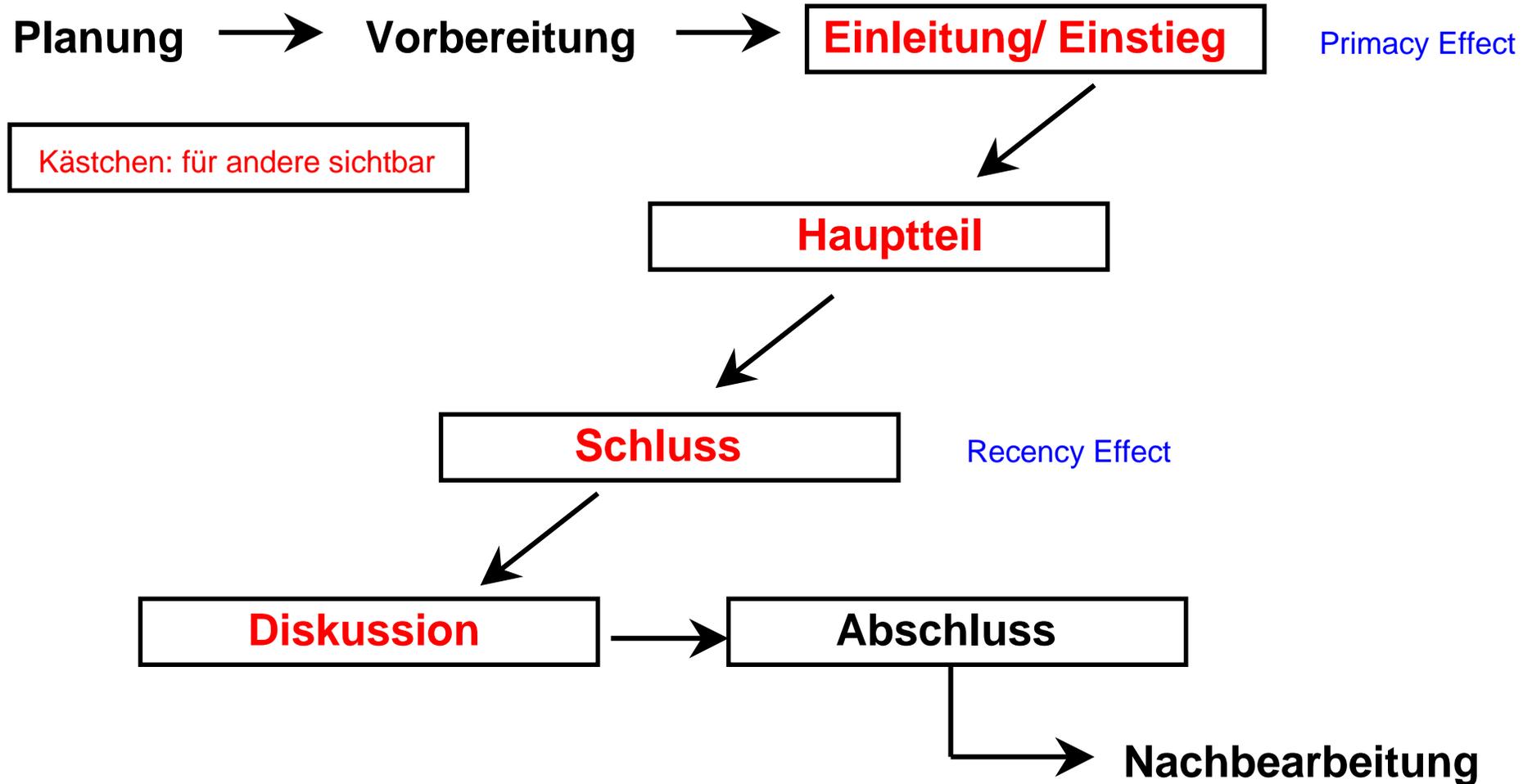
Situation, bei der alle Beteiligten gewinnen bzw. einen gerecht verteilten Nutzen ziehen

Worst Case

Annahme eines Geschäftsszenarios unter mehrheitlich ungünstigen Bedingungen (ungünstigster Fall)

# Präsentation

## Die Phasen der Präsentation

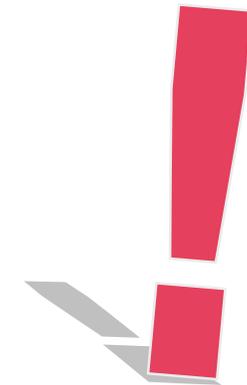


# Präsentation

---

## Übersicht: Einleitung - Hauptteil - Schluss

- **Einleitungsteil (ca. 15% der Präsentationszeit)**
- **Hauptteil ( ca. 75% der Präsentationszeit)**
- **Schlusssteil ( ca. 10% der Präsentationszeit)**



- „Redundanz“ (Wiederholung) für Kernaussagen
- Erstellen Sie einen Ablaufplan für die Präsentation, an dem die TN`s sich orientieren können
- Der günstigste Zeitpunkt einer Präsentation ist der Vormittag
- Versuchen Sie, die emotionale Beteiligung der TN`s zu erreichen
- Versuchen Sie die TN`s einzubeziehen
- Aufbau einer Präsentation

# Präsentation

---

## Einleitung

### Was gehört dazu?

- Anrede
- Begrüßung
  - auflockern
  - gewinnen
  - motivieren
- Übersicht schaffen
  1. - was?
    - wozu?
    - für wen?
  2. - Zeiten
    - Pausen
  3. - Teilthemen
    - Aufbau ( der Themen)
    - Ablauf ( der Präsentation)
  4. - Unterlagen

**"Der erste Eindruck entscheidet..."**

# Präsentation

---

Einleitung: „Einstiegsritual“ bei einer Präsentation

**Einstieg**

↓  
**Anrede/ Begrüßung**

↓ **Name(n)**

**optional: Vorstellung (Firma/ Abteilung)**

↓  
**Thema der Präsentation**

↓  
**Ziel der Präsentation**

↓ **Gliederung**

**optional: Agenda**

↓ **Zeiten**

**optional: Regeln**

# Präsentation

---

## Hauptteil

### Was gehört dazu?

- **Gegliedertes Vorgehen**
- **Systematisches Vorgehen**
- **logisches Vorgehen**
- **Aufrechterhalten von Aufmerksamkeit und Konzentration**
  - durch Fragen (Einbeziehen)
  - Modulation der Stimme
  - Medieneinsatz
  - Einsatz mehrerer Präsentatoren
- **Redundanzen**
- **Zwischenzusammenfassungen**
- **Zusammenfassung am Schluss**
- **Umgang mit Störungen und Störern**

# Präsentation

---

## Schluss

Was gehört dazu?

- Bei Informationspräsentation:

Zusammenfassung der Ergebnisse o.ä. Resumé

- Bei Entscheidungspräsentation:

Appell (aus der Zieldefinition abgeleitet)

- Eröffnungsfrage für die Diskussion stellen

- Regeln für die Diskussion festlegen (Ziel/ Zeit)

**"...und der letzte Eindruck bleibt."**

# Präsentation

---

## Diskussion

### Was gehört dazu?

- Ziel der Diskussion muss festliegen
- Die Diskussion leiten (Redebeiträge, Zusammenfassung, Regeln beachten)
- Emotionen versachlichen
- Fragen aufwerfen/ Fragen beantworten
- Zwischenfragen aus dem Hauptteil aufgreifen
- Teilnehmer einbeziehen
- Um Rückmeldung (Feedback) bitten
- Die Diskussion am Schluss zusammenfassen

# Präsentation

---

## Visualisierung - wozu ?

Die Visualisierung in einer Präsentation gehört in den Bereich des strategischen Konzeptes.

In der Vorbereitung sollte daher, wenn Ziel, Zielgruppe und Inhalt feststehen, die visuelle Darstellung diese in ihren Intentionen unterstützen.

Ziel der Visualisierung ist es also, die Präsentationsinhalte dem Ziel und der Zielgruppe entsprechend bildhaft darzustellen.

# Präsentation

---

## Visualisierung

### Abstraktionsgrad der Darbietung und Wirkung auf die Teilnehmer

Hoher  
Abstraktions-  
grad



Geringer  
Abstraktionsgrad

Rein verbale  
Übermittlung

+

graphischen Symbolen

+

bildliche Darstellung

+

Anschaulich  
dargestellte reale  
Objekte

Geringe Wirkung  
auf TN`s



Große Wirkung  
auf TN`s

Je mehr Wahrnehmungskanäle bei einer Informationsaufnahme aktiviert werden, um so größer ist der Anteil dessen, was behalten wird.

# Präsentation

---

## Folien gestalten

- Mühe machen - Übertreibung vermeiden
- „Corporate Design“ / Titel
- mit Hervorhebungen arbeiten
- nur ein Bild / eine Graphik
- Graphiken müssen mit einem Blick erkennbar sein („look and feel“)
- Schrift hinreichend groß (mind. Schriftgrad 16)
- Folie: Veranschaulichung des Vortrage, nicht Vortrag selbst !
- Folien schützen (--> Flip Frames)
- Folien aktualisieren
- Kopierfähigkeit gewährleisten (Vorsicht bei hellen Farben)
- Permanentstifte benutzen



# Präsentation

---

## Folien präsentieren

- vorab: laut zumindest den Einstieg üben (z.B. während eines Waldspaziergangs)
- Projektor sowie Licht- und Sichtverhältnisse testen (--> Ersatzbirne !)
- Probefolie auflegen; grundsätzlich erst auflegen, dann einschalten
- den Zuhörern zugewandt und frei sprechen
- mit aufgelegtem Stift bzw. „Zeigefinger“ arbeiten  
Alternative: Laser-Pointer  
Alternative: Zeigestock (nicht bewegen)
- nicht im Bild stehen
- Folien mind. 1 Minute liegen lassen (Grundsatz: ca. 2 Min Rede pro Folie)
- Beteiligung anregen / Distanz abbauen



--> auf Folie  
--> auf Projektionsfläche  
--> auf Projektionsfläche

# Präsentation

---

## In der Präsentation kommunizieren Sie durch:

### ■ Die äußere Erscheinung

- Kleidung
- damit drücken Sie aus, zu welcher Gruppe Sie sich zugehörig fühlen
- Ähnlichkeiten in Kleidung erzeugt Sympathie

### ■ Die Körpersprache

- Gestik
- unterstreicht begleitend das gesprochene Wort und unterstützt die Aussage
- hilft, rhythmisch und betont zu sprechen
- Körperhaltg.
- aufrecht oder gebeugt ?

### ■ Die Gesichtssprache

- Mimik
- spiegelt am sichtbarsten die Stimmung wieder
- läßt Gedanken sichtbar werden

### ■ Das gesprochene Wort

- Stimme
- monoton oder lebendig ?

### ■ Das Abstandsverhalten

- Gehen Sie auf die Zuhörer zu oder „Fluchtreaktionen“ ?

### ■ Das bewegte und unbewegte Bild / das geschriebene Wort (s. Ausführungen zu „Folien“)

# Präsentation

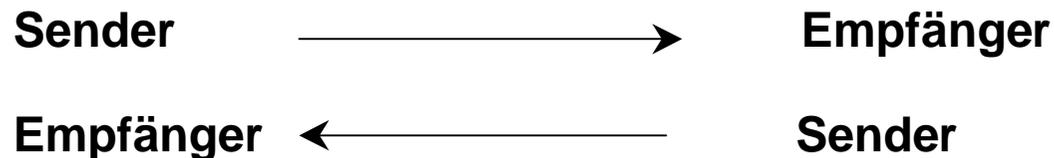
---

## Präsentation ist Kommunikation

- Zwischen Sender und Empfänger findet eine wechselseitige Informationsübermittlung statt.
- Zur erfolgreichen Präsentation ist es notwendig, ...

1. ... dass ich mich verständlich mache

2. ... dass ich den anderen verstehe  
(--> Antizipation)



# Präsentation

---

## Leitfragen einer guten Präsentation



## 1 Wozu? --> Ziel einer Präsentation

Durch das Ziel wird festgelegt, was mit der Präsentation bewirkt werden soll. Das Ziel ist entweder vorgegeben oder von dem Präsentator festgelegt. Es sollte möglichst konkret das angesetzte Ergebnis beinhalten und erreichbar sein. Man unterscheidet zwei Leitziele für Präsentationen:

1. **Informationspräsentation:** Hier wird angestrebt, dass die Teilnehmer am Ende der Präsentation etwas verstehen oder nachvollziehen können (eine Idee, ein Projektstand, eine Planung...)
2. **Überzeugungspräsentation:** Hier wird im wahrsten Sinne „Überzeugungsarbeit“ geleistet, um nach der Präsentation zum Handeln und Entscheiden aufrufen zu können.

# Präsentation

---

## Hilfreiche Fragen zur Zielfestlegung:

- Möchten Sie in Ihrer Präsentation informieren oder überzeugen (oder handelt es sich um eine Mischform)?
- Haben Sie ein überprüfbares, möglichst konkretes Ziel?
- Ist Ihr Ziel in dieser Präsentation erreichbar?
- Ist das Ziel formuliert?

Formulieren Sie Ihre Informationsziele mit

TN`s...sollen kennenlernen

...verstehen

...diskutieren

...verdeutlichen



Übungsziele mit

TN`s...sollen etwas unterstützen

...für etwas stimmen

...sich für etwas einsetzen

...sich für etwas entscheiden

## 2 Für wen? --> Zielgruppe oder Adressat

**Jede Präsentation wendet sich an eine bestimmte Gruppe, die es gilt zu informieren, zu überzeugen oder zu gewinnen. Je mehr Sie über die Einstellungen, Interessen und Motive der Zielgruppe wissen, um so „passender“ können Sie Ihre Präsentation gestalten.**

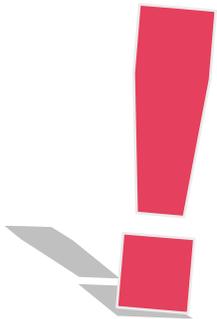
**Weiterhin ist für Sie wichtig, die Zusammensetzung und Größe der Zielgruppe möglichst genau zu kennen.**

# Präsentation

---

## Hilfreiche Fragen, die sich auf Ihre Zielgruppe beziehen

- Welche Personen werden anwesend sein?
- Wer sind die „Schlüsselpersonen“?
- Welches Interesse haben die Personen?
- Mit welchen Einstellungen (positiven und negativen) ist hinsichtlich des Inhalts zu rechnen?
- Mit welchen Einstellungen (positiven und negativen) ist hinsichtlich der Präsentation dem Präsentator zu rechnen?
- Welches Vorwissen bringen die Personen mit?



- Überlegen Sie im vorab auf welche Einwände Sie eventuell stoßen und erarbeiten Sie Möglichkeiten, darauf zu reagieren.
- Ab 10 Personen haben Sie es weniger mit Individuen als mit einer „Gruppe“ zu tun → eine Entscheidungsfindung wird dann nicht mehr partizipativ/kooperativ möglich sein.

## 3 Was? --> Inhalt der Präsentation

**Zum Inhalt gehören Überlegungen, wie der darzubietende Stoff aufgearbeitet, gegliedert und abgegrenzt werden soll.**

**Abhängig vom Anlaß und Zweck der Präsentation kann der Inhalt aus**

- Vorschlägen**
- Problemfeldern**
- Lösungsvarianten**
- Ergebnissen bestehen**

## Hilfreiche Fragen zur Aufarbeitung des Stoffes:

- **Was ist aus der Sicht der Zielgruppe wichtig/ unwichtig?**
- **Wie ausführlich muß der Sachverhalt dargestellt werden, damit er verstanden wird?**
- **Wie müssen die logischen Schritte aussehen, durch die die Zielgruppe der Präsentation folgen kann?**

- Bei Diskussionen günstigste Zeitdauer 15 min
- Niemals länger als 45 min
- Sprechen Sie Ihren Text einmal auf Tonband- man unterschätzt meistens die eigene Redezeit!
- Verwenden Sie besondere Sorgfalt auf Einstieg und Ende der Präsentation  
→ das wird behalten!



## 4 Wie? --> Strategisches Konzept

(Vorgehensweise/ Ausdrucksmittel/ Medien und Veranstaltungsform)

**Wenn Inhalt, Ziel und Zielgruppe feststehen und genügend „beleuchtet“ wurden, liegen die Ausgangsbedingungen für die Präsentation fest.**

**Beim strategischen Konzept geht es um die dramatische Aufbereitung des Inhalts und die Vorgehensweise während der Präsentation. Sie wählen hierzu die passenden Kommunikationsmittel aus.**

**Hierdurch wollen Sie**

- Interesse wecken und
- Aufmerksamkeit erregen / halten
- Informationsaufnahme erleichtern

## Hilfreiche Fragen zum strategischen Konzept

- Wodurch erhalte ich die Aufmerksamkeit beim Einstieg?
- Wie hebe ich das „Wichtigste“ meiner Präsentation heraus?
- Wie erhalte ich Spannung und Neugier?
- Wie sichere ich mein Ziel am Ende?
- Wodurch erreiche ich die Teilnehmer „hautnah“?
- Wie kann ich den Beteiligungsspielraum der Teilnehmer vergrößern?

# Einführung in die BWL

---

## Literatur (Auswahl) in der Reihenfolge der besprochenen betrieblichen Funktionen

### Überblick

- Wöhe, G.: Einführung in die BWL, 20. Aufl., 2000, Vahlen
- Jung, H. Allgemeine BWL, 7. Auflage 2001, Oldenbourg

### Schwerpunkt auf Einzelfunktionen

- Marcharzina, K.: Unternehmensführung, 3. Aufl. 1999, Gabler
- Scholz, C.: Personalmanagement, 5. Auflage 2000, Verlag Vahlen
- Schreyögg, G.: Organisation, 3. Aufl. 1999, Gabler
- Coenenberg, A.G., Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 17. Aufl. 2000, Moderne Industrie
- Haberstock, L. Kostenrechnung 1 / 2, 10. / 8. Auflage, 1998 / 1999, Schmidt
- Busse v. Colbe, W. / Laßmann, G. Betriebswirtschaftstheorie, Bd 3.: Investitionstheorie, 3. Auflage 2000, Springer Verlag
- Boutellier, R. / Corsten, D. Basiswissen Beschaffung, 2000, Hanser
- Dyckhoff, H. Grundzüge der Produktionswirtschaft, 3. Aufl. 2000, Springer
- Meffert, H. Marketing, 9. Auflage, 2000, Gabler