

Betriebswirtschaftslehre

Dr.oec. Benko Walew

1.Einführung.

BWL beschäftigt sich mit den Unternehmen. Darunter werden planmäßige Einzelwirtschaften verstanden, in denen Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwendet, verwaltet und abgesetzt werden.

Das Ziel des Unternehmens ist den Bedarf (die Summe der Bedürfnisse der Menschen) durch Handel (die ökonomischen Plan zur Befriedigung der Bedürfnisse) zu decken.

Der Handel wird durch die folgende Prinzipien erfüllt:

- Das Ökonomischesprinzip : mit minimalen Aufwand maximale Ergebnisse zu erzielen

Dieser Prinzip hat zwei Formen :

Maximal-Prinzip	Mit gegebenem Aufwand(Mittel) soll ein größtmöglicher Ertrag(Erfolg) erreicht werden.
Minimal-Prinzip	Mit geringstmöglichem Aufwand soll ein bestimmter Ertrag bewirkt werden.

- Das Humanitätsprinzip : stellt den Mensch in der Mittelpunkt des Leistungsprozesses.
- Das Umweltschonungsprinzip: Berücksichtigt die ökologischen Interessen.

Diese drei Prinzipien werden auch als magisches Dreieck der BWL bekannt.

BWL umfasst:

Allgemeine BWL

- Führungslehre
- Materialwirtschaftslehre
- Produktionswirtschaftslehre
- Marketinglehre
- Personalwirtschaftslehre
- Finanzwirtschaftslehre
- Informationswirtschaftslehre
- Rechnungswesenlehre
- Organisationslehre
- Controllinglehre

Spezielle BWL

- Industriebetriebslehre
- Handelsbetriebslehre
- Bankbetriebslehre
- Versicherungsbetriebslehre
- Verkehrsbetriebslehre

- Touristikbetriebslehre
- Handwerksbetriebslehre
- Landwirtschaftsbetriebslehre
- Steuerlehre
- Prüfungslehre

Zur Erläuterung der BWL werden behandelt:

- Ansätze
- Prozesse
- Teilnehmer
- Kennzahlen

Ansätze

- Produktionsfactoransatz
- Entscheidungsansatz
- Systemansatz
- Führungsansatz

.Produktionsfaktoren

- Elementare Produktionsfaktoren:
 - Maschiene
 - Arbeitskräfte
 - Betriebsmittel
 - Werkstoffen
 - Standort
- Dispositive Produktionsfaktoren:
 - Leistungsproblematik
 - Planung
 - Organisation
 - Patenten, License, Know-how...

1.1.2. Entscheidungsansatz

Das umfasst die Zielsetzung.

1.1.3. Systemansatz

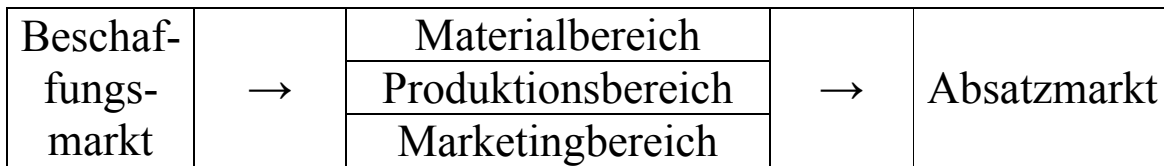
Das sind die organisierten Entscheidungen in einem System, der die Gesamtführung des Unternehmens darstellt.

1.1.4. Führungsansatz

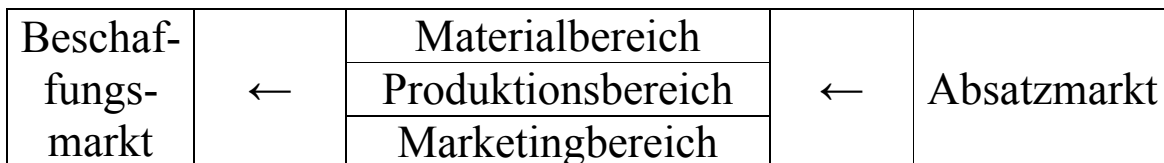
Das ist Management.

Prozesse

1.2.1. Güterwirtschaftlicher Prozess

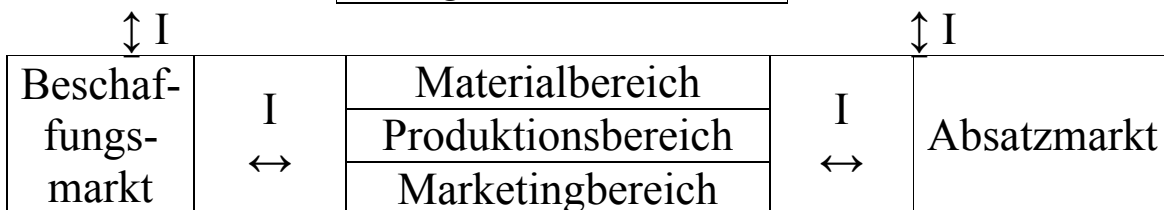
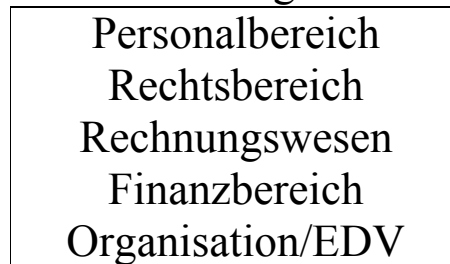


1.2.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess



1.2.3 Informationeller Prozess

Leistungen



Die Informationen können :

- Externe (Sie werden zwischen dem Beschaffungs- bzw. Absatzmarkt und dem Unternehmen ausgetauscht.)
- Interne (Sie fließen von der Leistung zu einem Bereich und umgekehrt, aber auch zwischen den Bereiche.)
sein.

Teilnehmer:

Das sind Interne(Eigentümer, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat) und Externe(Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Kreditinstitute, Gläubiger, Schuldner, Börsen, Messen, Absatzmittler, Unternehmensverbände, Arbeitnehmerverbände, Behörden, Unternehmerberater, interessierte Öffentlichkeit) sein.

1.4. Kennzahlen.

1.4.1. Wirtschaftlichkeit

(Ertrags-) Wirtschaftlichkeit = Erträge / Aufwendungen

(Kosten-) Wirtschaftlichkeit = Leistungen / Kosten

Wirtschaftlichkeit = Sollkosten / Istkosten

1.4.2. Produktivität

Produktivität = $\frac{\text{Mengenergebnis der Faktorenkombination}}{\text{Faktoreinsatzmengen}}$

Produktivität = Output / Input

Materialproduktivität = Erzeugte Menge / Materialeinsatz

Arbeitsproduktivität = Erzeugte Menge / Arbeitsstunden

$$\text{Betriebsmittelproduktivität} = \frac{\text{Erzeigte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$$

1.4.3 Rentabilität

$$\text{Umsatzrentabilität} = \text{Erfolg} / \text{Umsatz} * 100$$

$$\text{Eigedenkapitalrentabilität} = \text{Erfolg} / \text{Eiigenkapital} * 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = [(\text{Erfolg} + \text{verrechnete Fremdkapitalzinsen}) * 100] / \text{Gesamtkapital}$$

1.4.4 Liquidität

Liquidität ist was Lebensnotwendig für das Unternehmen, wie zahlungsfähig das Unternehmen ist.

- **Absolute Liquidität** (wieviel Geld kann man mobilisieren)
- **Relative Liquidität** (alles was nicht so schnell in Geld umgewandelt werden kann, Beispiel: Immobilien, Maschinen,)

2. Einzelwirtschaften

Einzelwirtschaften						
Privat Unternehmen			Öffentliche Unternehmen		Privat Haushalte	Öffentliche Haushalte
Urerzeugerunternehmen	Weiterverarbeitungsunternehmen	Dienstleistungsunternehmen	Ohne eigene Rechtspersönlichkeit	Mit eigene Rechtspersönlichkeit	Famielienhaushalte, Vereine, Verbände, Anstalts-haushalte	Bundeshaus-halt, Länderhaushalte, Gemeindehaushalte
Landwirtschafts-, Bergbau-, Energie-wirtschaftsunternehmen	Industriebetriebe und Handwerkunternehmen	Handels-, Bank-, Versicherungs-, Verkehrsunternehmen	Krankenhäuser, Stadttheater	Orts-Krankenkassen, Spar-kassen		

2. Rechtsformen

Die Rechtsformen definieren die Charakteristik des Unternehmens.

Rechtsformen					
Einzel- unter- nehmen (EU)	Personal- gesell- schaften	Kapital- gesell- schaften	Gemischte Rechts- formen	Sonstige Rechts- formen	Rechts- formen Öffent- licher Unter- nehmen
Rechtsformen privater Unternehmen					

Bei der Wahl der Rechtsform beachtet man folgende Charakteristiken:

- 1) Haftung (Mit wieviel den Aktiven des Unternehmens kann man haften)
- 2) Leitungsbefugnis (was ist der Leiter des Unternehmens erlaubt zu tun)
- 3) Finanzierung und Kreditmöglichkeit
- 4) Aufwendungen der Rechtsformen

2.1 Einzelunternehmen (EU)

2.1.1 Haftung: bei EU ist unbegrenzt (Das heisst, dass man mit dem geschäfts- und privat Vermögen handeln kann.)

2.1.2 Leitung: EU ist allein Leiter (Er antwortet niemandem.)

2.1.3 Finanzierung und Kreditmöglichkeit : Der EU hat gute Kreditwürdigkeit.

2.1.4 Aufwand: Der EU ist einkommensteuerpflichtig. Die Gewinne aus dieser Firma werden als Einkommen berücksichtigt.

2.1.5 Vorteile:

- kostengünstig zu Gründen

2.1.6 Nachteile:

- hohe Risiko

Personengesellschaften können OHG und KG sein.

2.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG)

Das ist eine Personengesellschaft, die aus natürliche und / oder juristische Personen besteht.

2.2.1 Haftung : unbeschränkt

2.2.2 Leitung : solidarisch

2.2.3 Finanzierung und Kreditmöglichkeit: relative Kreditwürdigkeit.

2.2.4 Aufwand : Man braucht ein Gesellschaftsvertrag.

Wenn man Aktive vom Gesellschaft im Privat transferiert sollen sie besteuert werden.

2.2.5. Vorteile:

- Relativ geringe Gründungskosten.

2.2.6 Nachteile:

Hohe Risiko wegen der vollhaftung(unbeschrenkte)

2.3. Kommandiergesellschaft (KG)

KG ist ein Betrieb aus zwei oder mehrere Personen (Gesellschafter) beteht.

2.3.1 Haftung: mindestens einer der Gesellschater ist vollhaftend (Komplementär) und mindestens einer teilhaftend oder beschenkthaftend (Kommanditist)

Das heiss, das der Kommanditist handelt nur mit Geld und der Komplementär mit dem Geld und dem gesellschafts- und privaten Vermögen.

2.3.2 Leitung: Durch dem Komplementär.

2.3.3 Finanzierung und Kreditmöglichkeit:
Relativ kreditwürdig.

2.3.4 Aufwand:

Zum Gründung braucht man:

- einen Gesellschaftsvertrag;

- eine Anmeldung beim Handelsregister;

- mindestens eine Name von den Komplementäre soll im Handelsregister eingetragen werden;

- Gründungskosten sind gering;

Kommanditist haben das Recht zu kontrollieren.

Das Einkommen muss besteeuert werden.

2.3.5. Vorteile:

Die Kapitalbeschaffung ist gut.

Die Stteuerung ist relativ niedrig.

Keine Risiko füür den Kommanditist.

2.3.6 Nachteile:

Hohe Risiko für den Komplementär.

Kapitalgesellschaften können GmbH und AG sein.

2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Zwei oder mehrere natürliche und / oder juristische Personen(Gesellschafter) schließen sich zusammen und bestimmen was für die Tätigkeiten das Unternehmen ausüben wird.

2.4.1 Haftung : begrenzt

Die Geschäftsführer haftet voll.

Die Gesellschafter begrenzt.

2.4.2 Leitung:

Leitungsgorgne:

-Die Gesellschafterversammlung ist der Hauptorgan der GmbH (bestellt den oder die Geschäftsführer, Erteilung von Weisen an die Geschäftsfürers, Feststellung der Jahresbilanz, Verteilung des Reingewinns, usw)

-Den oder die Geschäftsführer (Die GmbH obliegt deren Leitung)

-Bei mehr als 500 bis 2000 Arbeitnehmern stellt man einen Aufsichtsrat auf , der der Ggeschäftsführer überwacht.

2.4.3 Finanzierung und Kreditmöglichkeit:

2.4.4 Aufwand:

Für Gründung: einer Gesellschaftsvertrag, der beurkundet wird; Pflichtangaben im Vertrag sind notwendig (Name der Firma, Adresse, usw); kosten wie bei Personengesellschaften

Doppelte Steuer : Das heisst, das die Firma als juristisches Person besteuert wird und die Gewinnaus schütungen werden auch privat besteuert.

Zusätzlich zahlt man Gewerbeertragsteuer (36% des Gewinns).

2.4.5 Vorteile:

Niedrige Risiko für die Gesellschafter.

Relativ niedrige Gründungskosten.

2.4.6 Nachteile:

Hohe Besteuerung.

Hohes Risk für die Geschäftsführer.

2.5 Aktiengesellschaft (AG)

Die Gesellschafter sind Aktionere und Haften mit auf Aktien yerlegten Grundkapitall.

2.5.1 Haftung: Begrenzt

2.5.2 Leitung:

Hauptorgan: Hauptversammlung der Aktionere (Es bestimmt die Ziele des AG und beurteilt die Entscheidungen der Leiter)

Der Aufsichtsrat vertritt die Interessen der Aktionere, ist für maximal 4 Jahre vom Hauptversammlung gewelt und überwacht die Entscheidungen dem Vorstand.

Der Vorstand ist das leitende Organ der AG, Besteht von ein oder mehrere Personen, ist vom Aufsichtsrat auf hööhhstens 5 Jahre bestellt.

2.5.3 Finanzierung und Kreditmöglichkeit:

Man braucht Fremdkapital im Form von Aktien bis die Gesellschaft groß genug wird.

2.5.4 Aufwand:

Für Gründung : mindestens 50 000€ Grundkapital und 5 Beteiligter, die auch juristische Personen sein können; Ein Gesellschaftsvertrag ist notwendig; Fiirmenname , Sitz, Nennbetrag des Grundkapitals mmüssen denannt werden bei Anmeldung.

Bilanz am Jahresabschluss wird von der Vorstand hergestellt und von einem Abschlussprüfer überprüft. Erst den wird sie der Hauptversammlung vorgestellt.

Der Abschlussprüfer wird von außen bestellt.

Alles ist publiziert.

2.5.5 Vorteile:

Niedrige Risiko für die Aktionere, da sie nicht mit Privatvermögen handeln.

2.5.6 Nachteile:

Hohe Gründungskosten.

Kosten für Veröffentlichungen.

Grosse Beteuerung.

2.6 Sonstige Gesellschaften

2.6.1 Stille Gessellschaft : Das ist der vertragliche Zusammenschluss eines Kauffmannes mit einem Kapitalgeber als stiller Gesellschafter, der Grundkapital beschafft und das Recht auf Teil des Gewinns und der Verluβte hat.

2.6.2 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GdbR):

GdbR ist die vertagliche Vereinigung zwischen mehrere Personen, die sich verpflichten, vereinbarte Beiträge zu leisten und die Erreichung irgendeines gemeinsamen Zieles zu fördern.

2.7. Gemischte Rechtsformen

2.7.1 GmbH & Co KG:

Die typische GmbH & Co KG is eine Kommanditgesellschaft, bei der eine GmbH der Komplementär ist.

2.7.2 Doppelgesellschaft

Als Doppelgesellschaft wird ein Unternehmen bezeichnet, das seine wirtschaftlichen Zielsetzungen durch Verwendung zwei rechtlich selbständige Gesellschaften zu realisieren versucht.

2.8 Sonstige Rechtsformen

2.8.1 Stiftung

2.8.2 Genossenschaft

2.8.3 Verein

2.8.4 Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

2.8.5 Zusammenschlüsse

Das Ziel der Zusammenschlüsse ist die zeitliche und / oder sachliche Teilung der Arbeitsaufgaben der Betriebe.

2.8.5.1 Betriebszusammenschluss

2.8.5.2 Fusion

2.8.5.3 Horizontale oder vertikale zusammenschlüsse

2.8.5.4 Konzern

2.8.5.5 Kartel

3.3.1 Systemanalyse

Die Systemanalyse erfolgt aufgrund eines Organisationsauftrages. Sie umfasst die Ist-Analyse eines Systems. Dabei bezieht sie sich auf die bestehende Struktur, welche durch ein zu gestaltendes System abgelöst werden soll.

Information Über den gegebenen Arbeitsprozess lassen sich durch die Mitarbeiter, die organisatorische Dokumentation und die Arbeitsmittel mit Hilfe einer **Ist-Aufnahme** erhalten, die erfolgen kann als:

- Interview
- Fragebogen
- Dauerbeobachtung
- Multimomentaufnahme
- Selbstaufschreibung
- Dokumentationsauswertung
- Experiment
- Konferenz

Die **Dokumentation** der Ist-Aufnahme kann beispielsweise in Listen, Ablaufdiagrammen, Blockschaltbilder, Datenflussplänen bzw. Entscheidungstabellen erfolgen.

Die Ist-Analyse geht von den Ergebnissen der Ist-Aufnahme aus und ist beispielsweise als Wirtschaftlichkeitsanalyse denkbar. Das **Benchmarking** ist die systematische Nutzung von Daten anderer Unternehmen zwecks Vergleich mit eigenen Informationen, z. B Vergleich von Gütern,, Prozessen und Verfahren.

3.3.2 Systemgestaltung

Die Systemgestaltung kann grundsätzlich in zwei Schritten durchgeführt werden:

- Zunächst erfolgt die **Groborganisation**
- **Detailorganisation**
- **Die Arbeitsanalyse**
- **Die Arbeitssynthese**

Die Systematisierung wird beispielsweise in Strukturablaufdiagrammen, Programmablaufplänen, Ablaufdiagrammen, Struktogrammen, Formularen dokumentiert

3.3.3 Systemeinführung

Von der Art der Systemeinführung hängt der Erfolg des neuen Systems wesentlich ab. Die Vorbereitung der Einführung eines neuen Systems beinhaltet alle Aufgaben zwischen der Fertigstellung des Systementwurfes und dem Beginn des Systemanlaufs, beispielsweise die Information oder Schulung der Mitarbeiter.

Im Rahmen der **Anlaufphase** sind den Betroffenen Hilfestellungen zu geben, damit sie sich besser auf die neue Situation einstellen können. Außerdem ist damit zu rechnen, dass einer Neugestaltung mit Misstrauen begegnet wird. Dann muss der Organisator oft auch psychologische Fähigkeiten haben.

Nach Abschluss der Anlaufphase erfolgt die **Systemkontrolle**. Sie hat einerseits die Aufgabe, die Ordnungsmäßigkeit der Systemeinführung zu kontrollieren, andererseits hat sie zu prüfen, inwieweit der Organisationsauftrag erfüllt wurde.

4. Zusammenschlüsse

Viele Unternehmen können ihre langfristigen Ziele besser erreichen, wenn sie mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten. Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.

Art des Zusammenschlusses	Zusammenschlussbeispiele	Rechtliche Selbständigkeit	Wirtschaftliche Selbständigkeit		Art der Verbindung
Bestimmte Kartelle	Frühstückskartell	Bleibt	großer	Kleiner	Koope- ration
Arbeitsgemeinschaft	Bauprojekt	Voll	Teil	Teil ver- loren	
Konsortium	Bankenkonsortium	Erhalten	verloren		
Interessengemeinschaft	Gewinnngemeinschaft	voll erhalten	Teil er- halten	Großer Teil verloren	
Konzern	Mutter-Tochter-Gemeinschaft	voll erhalten	voll verloren		Konzen- tration
Fusioniertes Unternehmen	Zusammenschluss Selbständiger Unternehmen	voll verlore	voll verloren		

Mit Zusammenschlüssen verbundene Ziele sind beispielsweise:

- Bessere Ausnutzung von Beschaffungsmöglichkeiten
- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Verbesserung der Absatzmöglichkeiten
- Bessere Finanzierbarkeit von Großprojekten
- Verbesserung der Forschungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Images

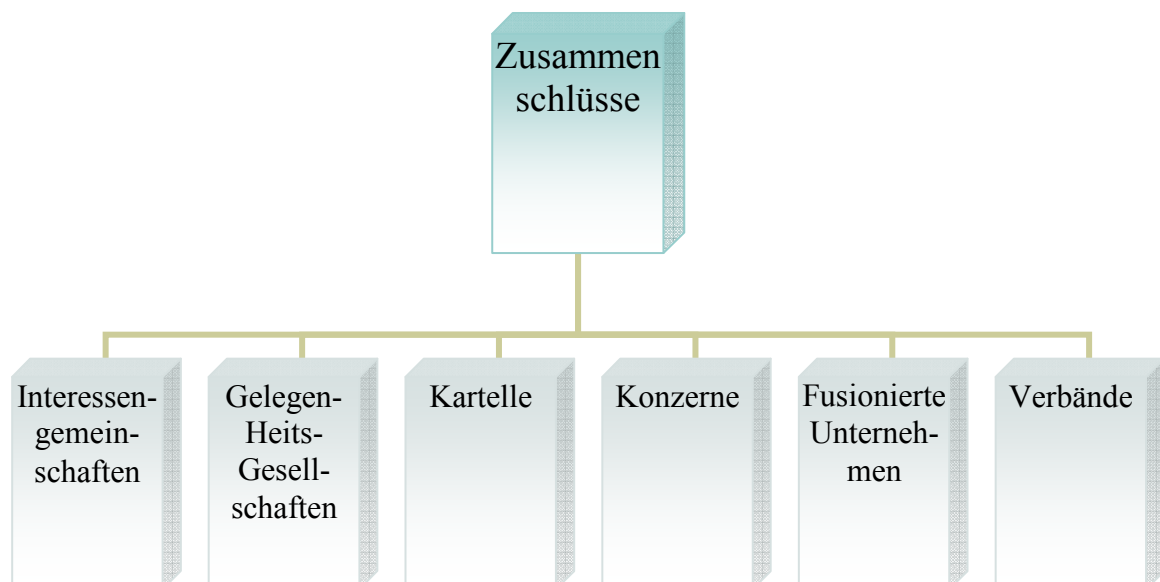
Vorteile der Zusammenschlüsse können sein:

- Preissenkungen wegen geringerer Kosten
- Verbesserte Verbraucherversorgung bei Leistungssteigerungen
- Größere Markttransparenz durch bereinigte Leistungsprogramme
- Existenzsicherung gefährdeter Unternehmen
- Förderung der Außenwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit

Zusammenschlüsse können auch zu Nachteilen führen:

- Überhöhte Preise durch Absprachen
- Steigende Preise durch unwirtschaftliche Leistungserstellungen
- Hemmung des technischen Fortschritts
- Beschränkung des Angebots an Leistungen
- Verstärkte Arbeitslosigkeit durch Rationalisierung

Als Zusammenschlüsse sollen unterscheiden werden:



4.1 Interessengemeinschaften

- Im **weiteren Sinne** sind Interessengemeinschaften vertragliche Verbindungen von mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels. Danach ist jede Interessengemeinschaft eine GdBR.
- In **engerem Sinne** können Interessengemeinschaften als Gewinn- und Verlustgemeinschaften gebildet werden, d.h. die Gewinne fließen in eine gemeinsame Kasse und werden nach einem bestimmten Schlüssel auf die Unternehmen verteilt. Das setzt entsprechende gesellschaftsvertragliche Vereinigungen voraus.

4.2 Gelegenheitsgesellschaften

- **Arbeitsgemeinschaften**, die sich vor allem bei der Errichtung größerer Projekte im Bau- und Industriebereich sowie zur Durchführung größerer Forschungs- und Entwicklungsprojekte finden.
- **Konsortien**, die vielfach Bankkonsortien sind. Sie übernehmen und verkaufen Wertpapiere als Emissionskonsortien, gewähren aber auch Kredite größeren Umfanges, beispielsweise im Außenhandel in Form von Kreditkonsortien.

4.3 Kartelle

Kartelle sind vertragliche Zusammenschlüsse von Unternehmen, die ihre kapitalmäßige und rechtliche Selbstständigkeit erhalten.

Die Kartellabsprachen beziehen sich auf:

- Absatz- und Geschäftsbedingungen
- Festsetzung der Absatzpreise
- Einzelheiten zur Produktion
- Forschung und Entwicklung

Folgende Formen der Kartelle müssen beim Kartellamt angemeldet bzw. von ihm erlaubt werden:

- **Anmeldkartelle**
- **Widerspruchskartelle**
- **Erlaubniskartelle**

4.3.1 Anmeldkartelle

Sie sind Kartellformen, die bereits mit der bloßen Anmeldung wirksam werden. Die Anmeldung dient hier nur zur Information der Behörde. Von diesem Zeitpunkt an unterliegen sie lediglich der Missbrauchsaufsicht. Zu unterscheiden sind:

- **Normen- und Typenteile**
- **Kalkulationsverfahrenskartelle**
- **Reine Exportkartelle**

4.3.2 Widerspruchskartelle

Diese Kartelle bedürfen zunächst der Anmeldung und werden erst dann wirksam, wenn die Kartellbehörde innerhalb von drei Monaten seit der Anmeldung nicht widerspricht. Sie können sein:

- **Konditionskartelle**
- **Rabattkartelle**
- **Spezialisierungskartelle**
- **Kooperationskartelle**

4.3.3 Erlaubniskartelle

Sie können vom Kartellamt genehmigt werden. Die Erlaubnis ist meist auf drei Jahre befristet und kann verlängert werden. Das Kartellamt kann auch Bedingungen oder Auflagen nennen oder die Erlaubnis widerrufen.

Erlaubniskartelle können sein:

- **Strukturkrisenkartelle**
- **Einfache Rationalisierungskartelle**
- **Syndikate**
- **Exportkartelle**
- **Importkartelle**

4.4 Konzerne

Konzerne sind Zusammenfassungen rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung. Die Unternehmen sind normalerweise wirtschaftlich miteinander verbunden. Aufgrund der einheitlichen Leitung sind sie in ihrer internen Willensbildung nicht selbstständig. Die Zusammenfassung kann auf einem **Beherrschungsvertrag** (Vetragskonzern) oder aufgrund eiener **Mehrheitsbeteiligung** (Faktischer Konzern) beruhen.

Beteiligungsmöglichkeiten:

Bis 25%	Sehr geringe Beteiligung, die nicht ins Gewicht fällt.
Mehr als 25%	Sperrminorität, mit der Satzungsänderungen blockierbar sind.
Mehr als 50%	Einfache Mehrheitsbeteiligung, die eine Beherrschung ermöglicht
Mehr als 75%	Qualifizierte Mehrheitsbeteiligungen, welche zur Durchsetzung Von Kapitalerhöhungen und Satzungsänderungen berechtigt.
100%	Totalbeteiligung mit vollständiger Beherrschung der Gesellschaft

Arten von Konzernen:

- **Horizontale/vertikale Konzerne**
- **Unterordnungs-/Gleichordnungskonzerne**
- **Organische/anorganische Konzerne**

4.4.1 Horizontale/vertikale Konzerne

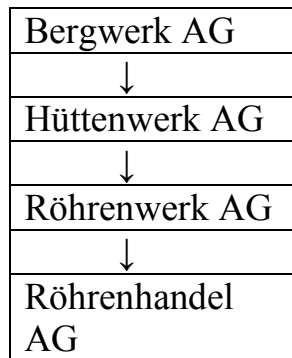
Der horizontale Konzern versucht durch Ausschaltung der Konkurrenz eine marktbeherrschende Position zu erringen, beispielsweise um die Möglichkeit Preispolitik zu schaffen.

Beispiel:

Krafthaus A → Krafthaus B
AG AG

Vertikale Konzerne stellen einen Zusammenschluss von Unternehmen aufeinanderfolgender Produktionsstufen dar, also auf unterschiedlichen Branchenebenen:

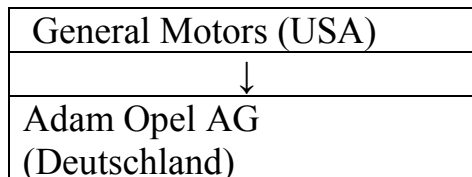
Beispiel:



4.4.2 Unterordnungs-/Gleichordnungskonzerne

Entstehen durch Abhängigkeitsverhältnisse der Tochtergesellschaft von der Muttergesellschaft.

Beispiel:



4.4.3 Organische/anorganische Konzerne

Wenn Unternehmen Zusammengeschlossen sind, die aufgrund ihrer Branchenstruktur zusammenpassen, spricht man vom Organischen Konzern

Beispiel: **Chemieunternehmen x**
 Chemieunternehmen y

Anorganischen Konzernen

Beispiel **Brauereiunternehmen A**
 Verlag B

4.5 Fusionierte Unternehmen

Das sind Unternehmen, die keine rechtliche und keine wirtschaftliche Selbstständigkeit mehr besitzen

- **Verschmelzung durch Aufnahme**
- **Verschmelzung durch Neugründung**

4.6 Unternehmensverbände

- **Fachverbände**
- **Kammern**
- **Arbeitsgeberverbände**

4.6.1 Fachverbände

- Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)
- Die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HdE)
- Der Gesamtverband des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA)
- Die Innungen als freiwillige Zusammenschlüsse selbständiger Handwerker

4.6.2 Kammern

Die Kammern sind Zwangsverbände, deren Pflichtmitglieder jeweils die Unternehmen eines räumlichen Bereiches, des Kammerbezirkes, sind.

- **Industrie- und Handelskammern**
- **Handwerkskammern**

4.6.3 Arbeitgeberverbände

Zu den Aufgaben der Arbeitsverbände zählen:

- Lohnpolitische und arbeitsrechtliche Aufgaben.
- Auseinandersetzung mit Personalentwicklungsfragen
- Beschäftigung mit Probleme der Altersversorgung
- Unternehmervvertretung bei der Sozialgesetzgebung
- Öffentlichkeitsarbeit

(BDA) – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

D. Leistungsbereich

Unternehmen werden zu dem Zwecke betrieben, Leistungen zu erstellen und zu verwerten. Dazu dienen leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Prozesse:

Die finanzwirtschaftlichen Prozesse, die den leistungswirtschaftlichen Prozessen entgegenlaufen, indem sie die Leistungsverwertung freigesetzten Finanzmittel wieder in den Leistungsbereich bzw. zu den Beschaffungsmärkten leiten, werden im Kapitel E beschrieben.

Die **leistungswirtschaftlichen Prozessen** umfassen in industriellen Unternehmen:

- Den Materialbereich
- Den Fertigungsbereich
- Den Marketingbereich

Leistungsbereich	Materialbereich
	Fertigungsbereich
	Marketingbereich

1. Materialbereich

- Rohstoffe
- Hilfsstoffe
- Betriebsstoffe

Diese drei werden als Werkstoffe bezeichnet

- Zulieferstoffe
- Erzeugnisse

Fertigerzeugnisse	Sie sind vom Unternehmen selbst gefertigte Vorräte, die versandfertig sind
Unfertige Erzeugnisse	Sie umfassen alle Vorräte an Erzeugnissen, die noch nicht verkaufsfähig sind, für die aber im Unternehmen bereits Kosten entstanden sind.

- Waren
- Verschleißwerkzeuge

Bei der **Materialstandardisierung** handelt es sich um die Vereinheitlichung von Gütern, die sich auf bestimmte Eigenschaften bzw. Mengen bezieht. Grundsätzlich können alle Güter individuell gestaltet sein, in der betrieblichen Praxis erweist sich eine Standardisierung wegen technischer bzw. wirtschaftlicher Zwänge aber vielfach als zweckmäßig oder notwendig.

- Die Normung als Vereinheitlichung von Einzelteilen durch das Festlegen von Größen, Abmessungen, Formen, Farben, Qualitäten. Es gibt:

Internationale Normen	Sie werden ISO-Normen genannt. National sind sie gültig, wenn der
Nationale Normen	
Verbandsnormen	
Werksnormen	

1. Materialbereich

In der BWL wird dem Materialbereich in den letzten Jahren verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet. Er befasst sich mit der Beschaffung, Lagerung, Verteilung und- soweit erforderlich – Entsorgung der vom Unternehmen benötigten Materialien. Das können sein:

- **Rohstoffe**
- **Hilfsstoffe**- sie erfüllen eine Hilfsfunktion
- **Betriebsstoffe** - keinen Bestandteil des fertigen Erzeugnis, aber bei der Herstellung verbrauch werden.
- **Zulieferteile**- Güter, die einen hohen Reifegrad aufweisen

Beispiele: Aggregate für Kühlschränke

- **Erzeugnisse**- alle vom Unternehmen selbst gefertigten Vorräte an Gütern.

Fertigerzeugnisse	Sie sind vom Unternehmen gefertigte Vorräte, die versandfertig sind. Vielfach wird von Erzeugnissen oder Enderzeugnissen gesprochen, wenn es um Fertigerzeugnisse handelt.
Unfertigerzeugnisse	Sie umfassen alle Vorräte an Erzeugnissen, die noch nicht verkaufsfähig sind, für die aber im Unternehmen bereits Kosten entstanden sind. Erst mit der Fertigstellung der Erzeugnisse wird ihre Funktionsfähigkeit erreicht.

- **Waren** als gekaufte Vorräte, die das Produktionsprogramm ergänzen.
- **Verschleißwerkzeuge** als Werkzeuge, die nicht der ständigen Betriebsbereitschaft zuzurechnen sind. Es handelt sich um Verbrauchteile.

Der Materialbereich hat in industriellen Unternehmen erhebliche Bedeutung, da die Materialkosten dort vielfach 40 bis 60 % der gesamten Herstellkosten ausmachen. Bei Dienstleistungsunternehmen liegen sie häufig bei nur 10 bis 20 %.

Möglichkeiten der **Standardisierung von Eigenschaften** der Güter sind:

- Die Normung

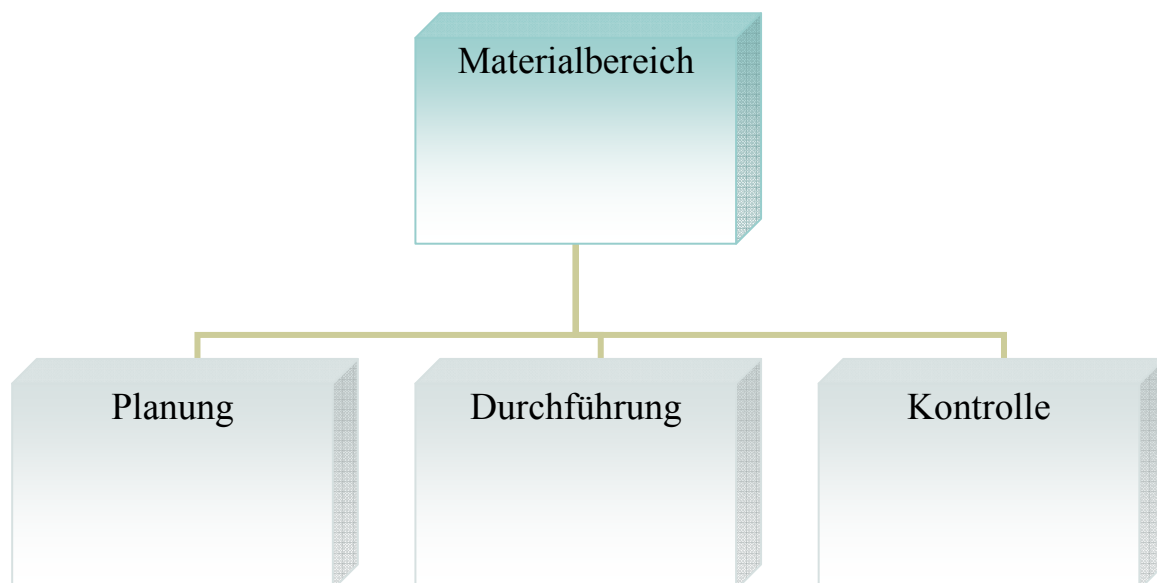
Internationale Normen	Sie werden ISO-Normen genannt. National sind sie gültig, wenn der jeweilige nationale Normenschluss die Normen übernimmt.
Nationale Normen	Sie werden von Deutschen Normenausschluss (DNA) festgelegt und sind –rechtlich gesehen- Empfehlungen, können aber Lieferverträge, Gesetze zwingenden Charakter erhalten.
Verbandsnormen	Von Vereinen als Richtlinien bzw. Vorschriften entwickelt.
Werksnormen	Sie werden von einen einzelnen Unternehmen zur eigenen Verwendung erstellt.

- Die Typung als Vereinheitlichung ganzer Erzeugnisse oder Aggregate hinsichtlich Arten, Größen, Ausführungsformen. Es gibt folgende Arten:

Überbetriebliche Typung	Sie umfasst die Kooperation branchengleicher Unternehmen, die Arbeit von Verbänden.
Innerbetriebliche Typung	Bei ihr können Baukästen verwendet, Typenreichen ausgestuft, Varianten vermehrt.

Analyse der Materialien: ABC-Analyse und die Wertanalyse

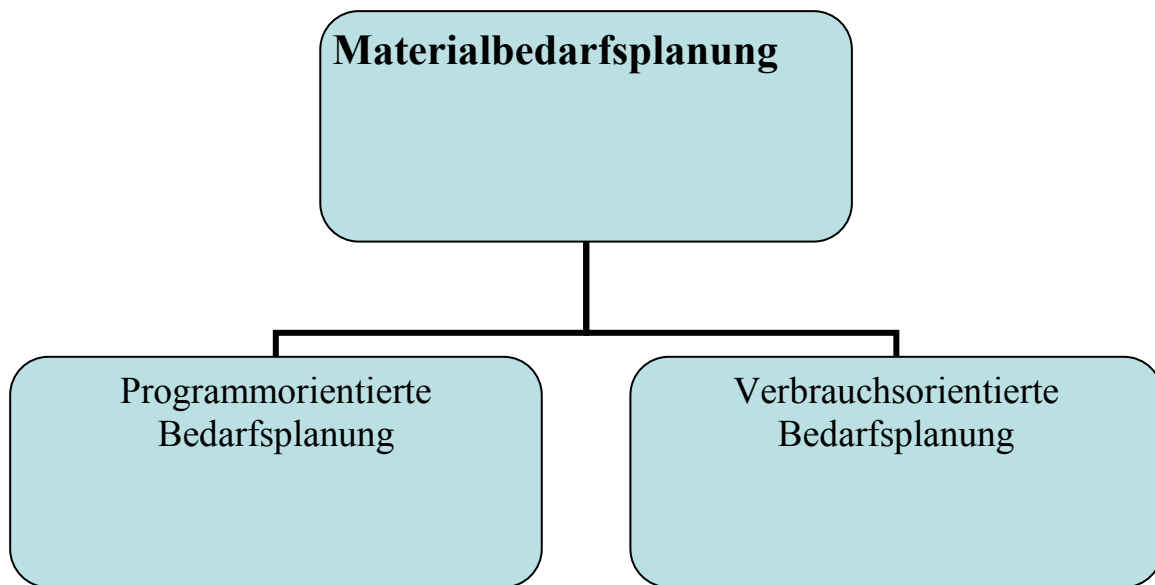
Ein modernes Führungskonzept im Materialbereich umfasst:



Planung

- Materialbedarfsplanung
- Materialbestandsplanung
- Materialbeschaffungsplanung

Materialbedarfsplanung



Programmierorientierte Bedarfsplanung

Erfolgt auf Basis von zwei Informationsquellen:

- **Fertigungsprogramm**

Lageraufträge	Sie werden zugrunde gelegt, wenn das Unternehmen für den anonymen Markt fertigt
Kundenaufträge	Besteht ein direkter Bezug des Unternehmens zu den Abnehmern.

- **Erzeugnissen**

Stücklisten	Sie sind Verzeichnisse der Rohstoffe, Teile und Baugruppen von Erzeugnissen unter Angabe verschiedener Daten und informieren über den qualitativen und quantitativen Aufbau der Erzeugnisse.
Verwendungsnachweise	Sie geben an, in welchen Erzeugnissen die verwendeten Bestandteile erhalten sind.

Der Materialbedarf kann sein:

- **Bruttobedarf**
- **Nettobedarf**

Zeitlich zu berücksichtigen sind:

- **Die Beschaffungszeit**
- **Die Durchlaufzeit**

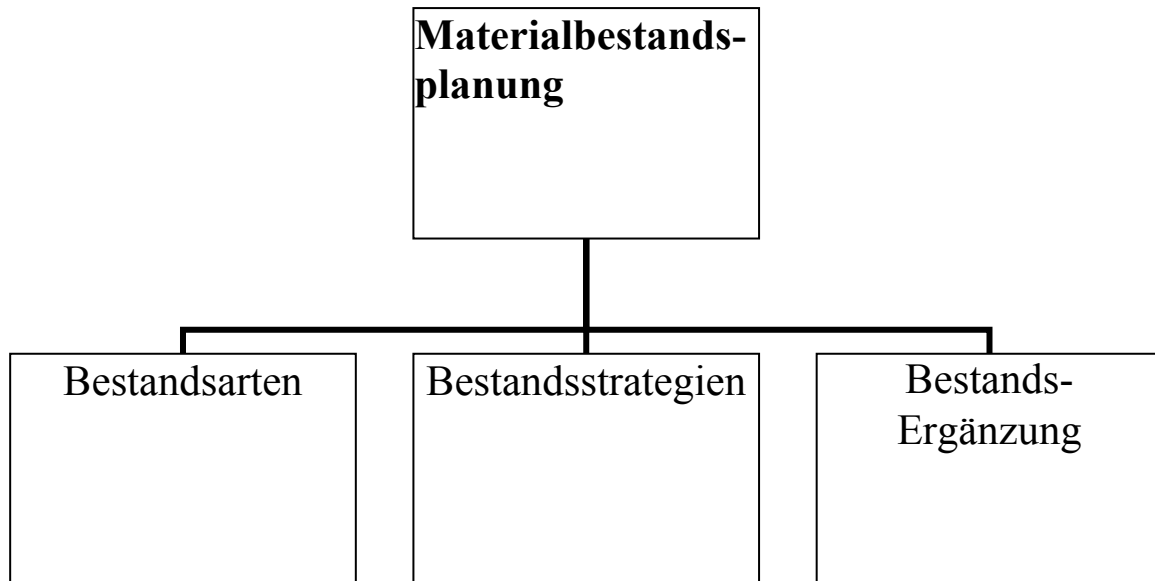
Beschaffungszeit				Durchlaufzeit			
Bestellung	Auftrags- bestätigung	Transport/ Anlieferung	An- nahme	Arbeits- zeiten	Förder- zeiten	Liege- zeiten	Kon- trollzeit -en

- **Die Vorlaufverschiebung**

Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung

Die verbrauchsorientierte Ermittlung des Materialbedarfes erfolgt im Rahmen der Bedarfsvorhersage, d.h. der Materialbedarf wird aufgrund von Vergangenheitswerten prognostiziert.

Materialbestandsplanung



Bestandsarten

- Der Lagerbestand

Disponierter Bestand	Es wird auch als Vormerkungen oder Reservierungen bezeichnet und umfasst die Bestandsmengen, die bereits für laufende Aufträge geplant sind.
Verfügbarer Bestand	Er ist der Lagerbestand, zu dem offene Bestellungen zu addieren und von dem Vermerkungen zu subtrahieren sind.

- Der Buchbestand
- Der Inventurbestand
- Der Sicherheitsbestand
- Der Meldebestand
- Der Höchstbestand

Bestandsstrategien – wann und wie viel Materialien bereitzustellen sind. Sie werden Beeinflusst :

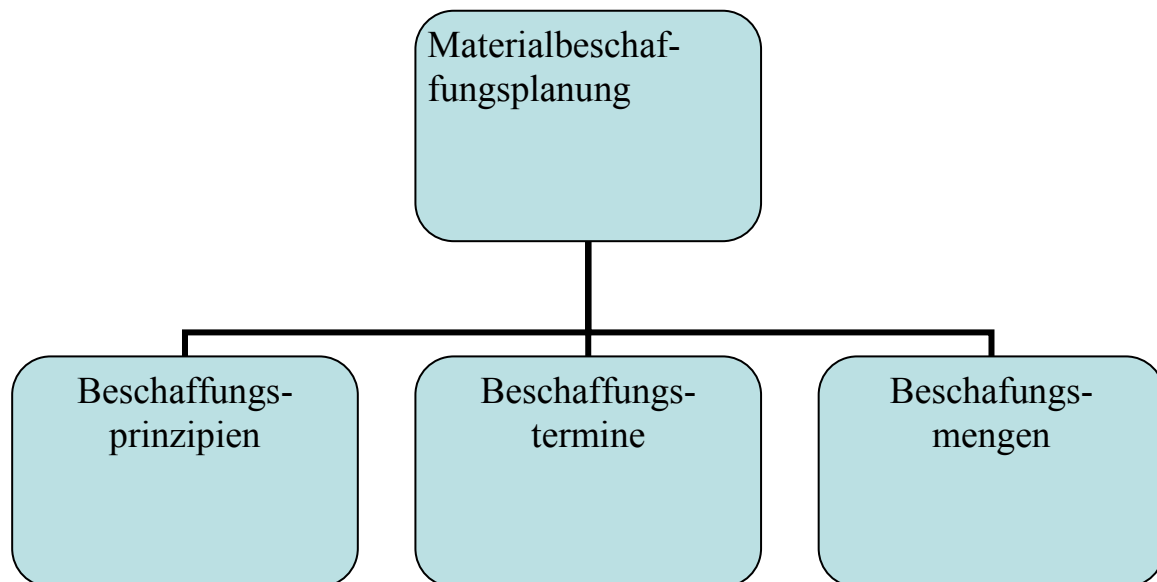
- Von der Höhe des Lieferbereitschaftsgrades.
- Von der Möglichen Fehlmengenkosten

Bestandsergänzung

- **Als verbrauchsbedingte Bestandsergänzung**, wenn ein regelmäßiger Verbrauch an Hilfs- und Betriebsstoffen sowie sonstigen relativ geringwertigen Materialien vorliegt.
- **Als bedarfsbedingte Bestandsergänzung**, wenn hochwertige Materialien zu planen sind

Materialbeschaffungsplanung

Es wurde ermittelt, welcher Bedarf an Materialien nach Art, Menge und Zeit besteht. Mit Hilfe der Materialbestandsplanung wurde festgestellt, ob und wie viel der benötigten Materialien im Unternehmen vorhanden sind.



1.1.3.1 Beschaffungsprinzipien

- **Die Vorratsbeschaffung**
- **Die Einzelbeschaffung**
- **Die fertigungssynchrone Beschaffung**

1.1.3.2 Beschaffungstermine

Sie bedürfen einer genauen Planung, weil die Materialien meist nicht unverzüglich nach Anforderung zur Verfügung stehen. Gründe hierfür sind bestehende Lieferzeiten, erforderliche Beschaffungszeiten und Prüfungszeiten für die Materialien.

1.1.3.3 Beschaffungsmengen

- Die Beschaffungskosten
- Die Bestellkosten
- Die Lagerhaltungskosten

Durchführung

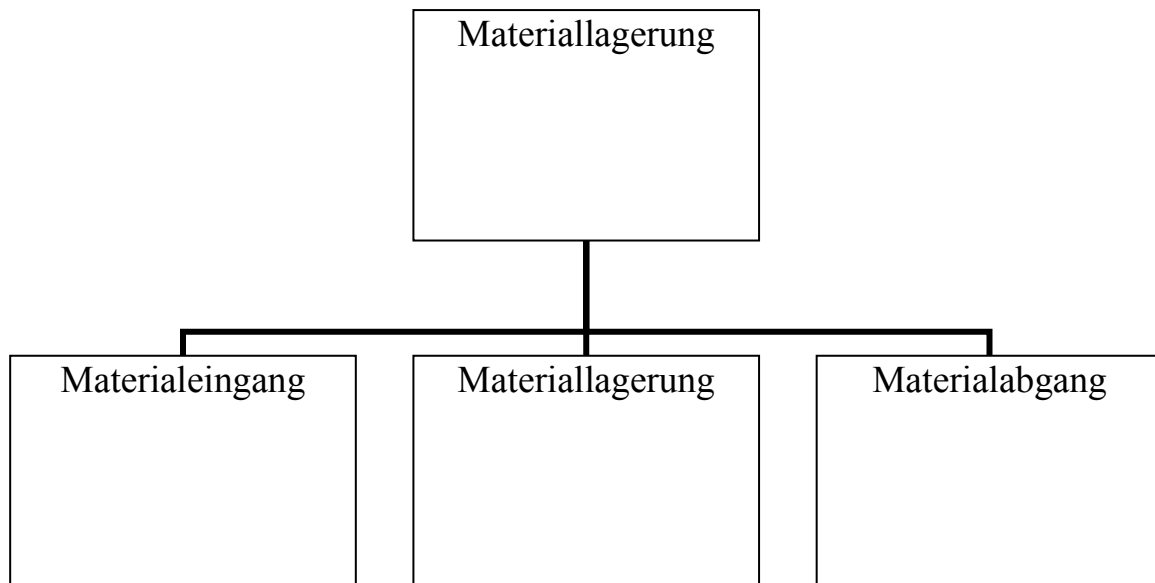
- **Materialbestand**
- **Materialbeschaffung**
- **Materiallagerung**
- **Materialentsorgung**

Materialbestand- wird mit Hilfe der Bestandsführung festgestellt, indem die aufgrund der Bedarfsplanung realisierten Materialabgänge, ermittelt und bewertet werden.

Materialbeschaffung :

- **Zunächst werden Angebote** über die beschaffenden Materialien eingeholt.
- **Die eingegangenen Angebote** sind zu prüfen , wodurch sichergestellt werden soll ,das Anfrage und Angebot sachlich übereinstimmen, insbesondere hinsichtlich Materialart, Materialmenge, Materialqualität, Materialpreis, Liefer- und Zahlungsbedingungen, Erfüllungsort, Gerichtstand.
- **Das günstigste Angebot** ist auszuwählen.
- **Schließlich ist die Bestellung vorzunehmen.**

Materiallagerung



Materialeingang

- **Die Prüfung des Materials** auf äußerlich erkennbare Schäden hin.
- **Die Belegprüfung**, bei der Warenbegleitpapiere- beispielsweise der Lieferschein- mit den Bestellunterlagen.
- **Die Mengenprüfung**, bei der die gelieferten Materialmengen durch Zählen, Messen, Wiegen den bestellten Materialmengen gegenübergestellt werden.
- **Die Zeitprüfung**, bei der ein Vergleich des tatsächlichen Liefertermins mit dem in der Bestellung festgelegten Liefertermin erfolgt.
- **Die Qualitätsprüfung**, bei der die Materialien auf die in der Bestellung zugrunde gelegte Qualität hin überprüft werden.
- **Die Rechnungsprüfung**

Materiallagerung

Nach der Lagerstufen gibt es:

- Eingangsläger
- Werkstattläger
- Erzeugnisläger

Materialabgang

- Die unterschiedlichen betrieblichen Bereiche geben ihre Anforderungen an das Lager, das diese erfasst.
- Daraufhin erfolgt die Auslagerung der angeforderten Materialien.
- Die angeforderten und ausgelagerten Materialien werden belegmäßig erfasst, bei beispielsweise mit Hilfe von Entnahmescheinen oder Materialanforderungsscheinen.

Materialentsorgung

Als Materialentsorgung kann verstanden werden:

- Das erfassen, Sammeln, Selektieren, Separieren, Einstufen der Rückstände nach der Möglichkeit der Verwertung, ihrer Gefährlichkeit und Umweltbelastungswirkung.
- Das Aufheben, Umformen, Regenerieren, Bearbeiten, Sichern der Materialien.
- Die Suche nach Abnehmern sowie der Verkauf oder die Abgabe der zu entsorgenden Materialien an Dritte.

Im Rahmen der **Abfallwirtschaft** lassen sich unterscheiden:

- Die **Abfallbegrenzung**, die der beste Weg ist, umweltgerechte Unternehmenspolitik zu betreiben. Sie kann sein:

Abfallvermeidung	Sie ist eine Strategie, die ein Entstehen von Abfällen vor, während und nach dem betrieblichen Leistungsprozess gänzlich unterbindet.
Abfallminderung	Wenn eine Abfallvermeidung nicht möglich ist, sollte versucht werden, möglichst wenig und möglichst nur solche Abfälle in Kauf zu nehmen, die eine hohe, wirtschaftlich sinnvolle Recyclingfähigkeit aufweisen.

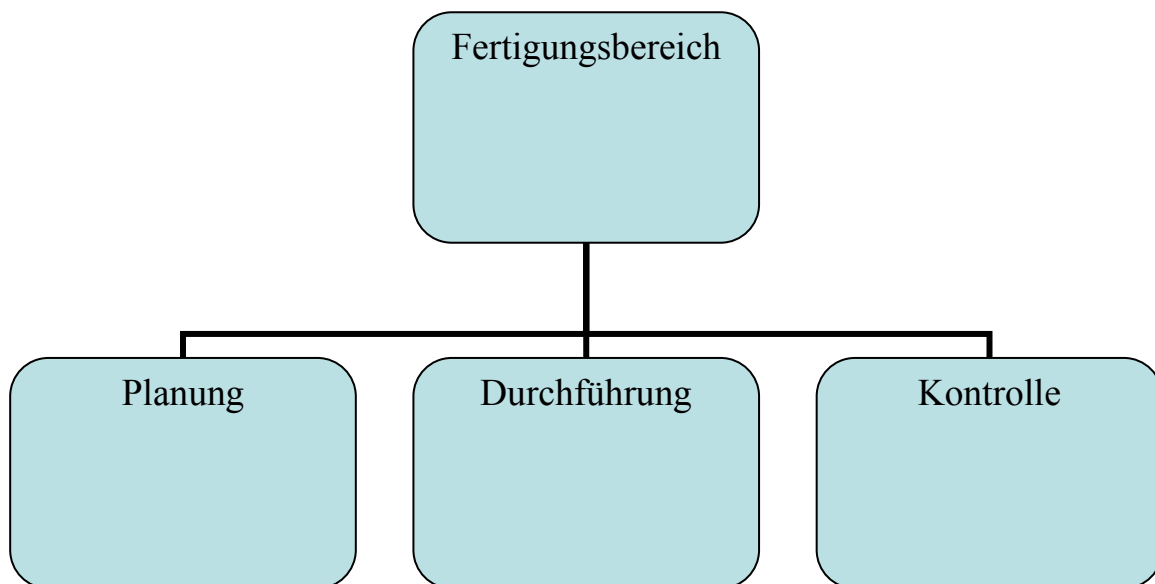
- Die **Abfallbehandlung**
 - **Recycling**
 - **Abfallvernichtung**
 - **Abfallbeseitigung**

Kontrolle

- Kontrolle der Materialwirtschaftlichen Planungen
- Kennzahlenanalyse

2.Fertigungsbereich

Das moderne Führungskonzept umfasst:



2.1 Planung

- Minimierung der Fertigungs-Durchlaufzeiten
- Minimierung der Kapitalbindung
- Einhaltung der Fertigungstermine
- Optimierung der Kapazitätsausnutzung
- Minimierung der Rüstkosten
- Minimierung der Transportkosten

Erfolgsorientierte Planung heißt für den Fertigungsleiter, geeignete Ziele als Qualität-, Mengen-, Zeit- und Kostenziele festzulegen und Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese Ziele erreicht werden. Dazu ist die fertigungswirtschaftliche Planung erforderlich, die umfassen kann:

- **Erzeugnisplanung**
- **Programmplanung**
- **Arbeitsplanung**
- **Bereitstellungsplanung**
- **Prozessplanung**

2.3 Kontrolle

- **Kontrolle der fertigungswirtschaftlichen Planungen**
- **Kennzahlanalyse**
- **Qualitätskontrolle**
 - **Entwurfsqualität-** durch Konstruktion und Berechnung entscheidet
 - **Fertigungsqualität-** ergibt sich durch die Fertigung

Typische Eigenschaften sind:

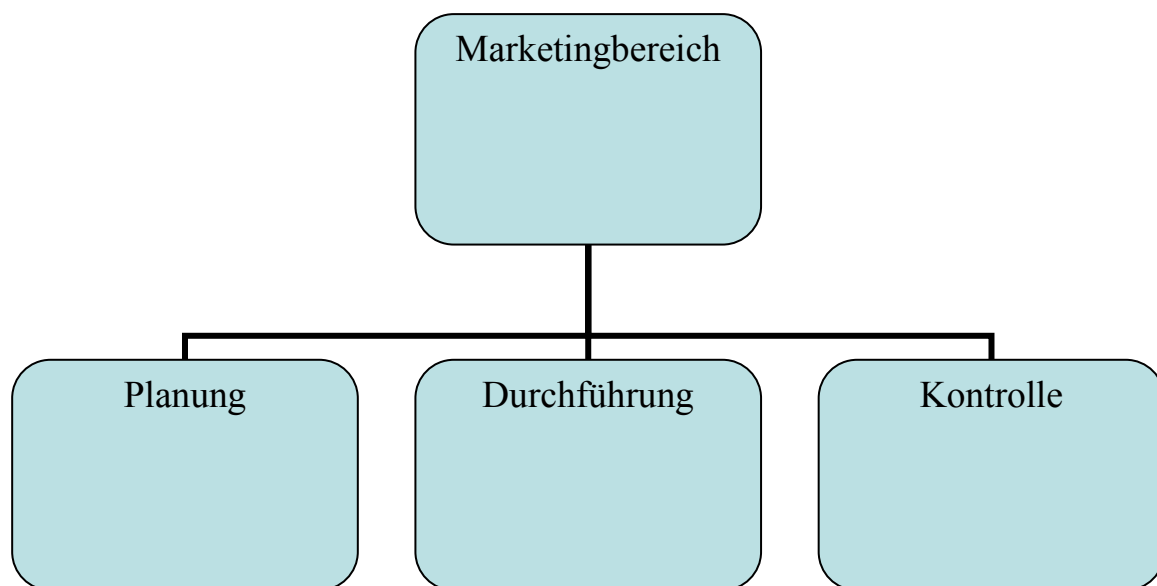
Mechanische Eigenschaften	Form, Masse, Fertigkeitswerte
Elektrische Eigenschaften	Widerstand, Kapazität, Induktion
Chemische Eigenschaften	Zusammensetzung, Reaktionsvermögen
Sensorische Eigenschaften	Geruch, Geschmack, Farbe

- **Kostenkontrollen, Mengen- und Terminkontrollen** haben ebenfalls zu erfolgen.

Kontrollen lassen sich nach verschiedenen Kriterien unterscheiden:

Studium der Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Eingangskontrolle ○ Die Zwischenkontrolle ○ Die Endkontrolle
Träger der Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Selbstkontrolle ○ Die Fremdkontrolle
Umfang der Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Die Hundertprozent – Kontrolle ○ Die Stichprobenkontrolle

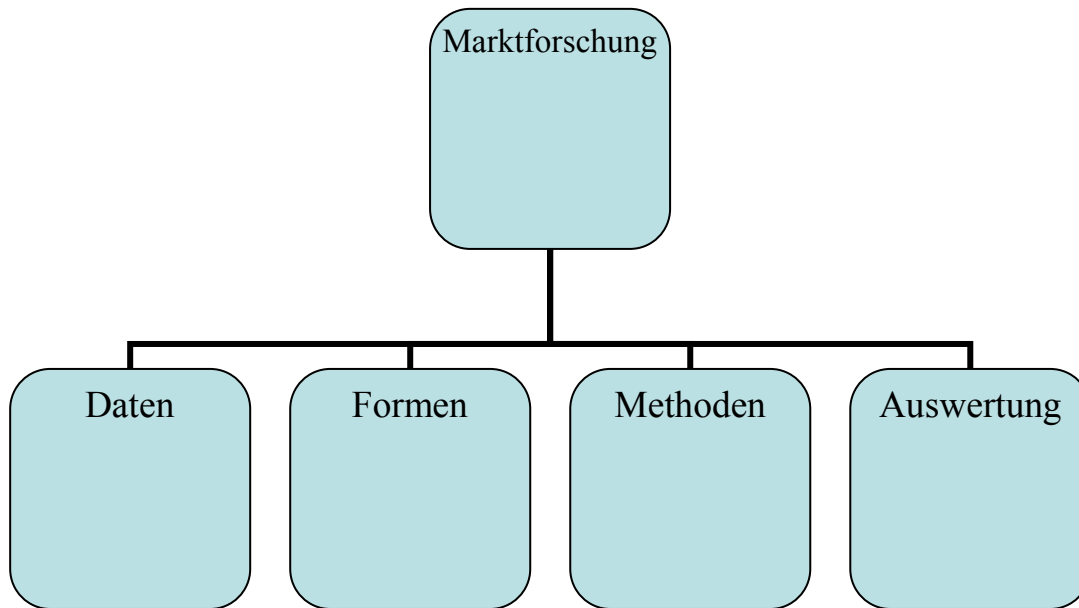
3. Marketingbereich



3.1 Planung

- **Marktforschung**
- **Pläne**

3.1.1 Marktforschung



3.1.1.1 Daten

- **Objektive Daten-** Abnehmer und Bedarf an Produkten, Konkurrenzunternehmen, Absatzmittler
- **Subjektive Daten-** Emotionen, Motive, Einstellung

3.1.1.2 Formen

- Die Marktanalyse
- Die Marktbeobachtung

Nach der Art der Informationsgewinnung lassen sich unterscheiden:

- Die Sekundärforschung- Internes Material und Externes Material
- Die Primärforschung

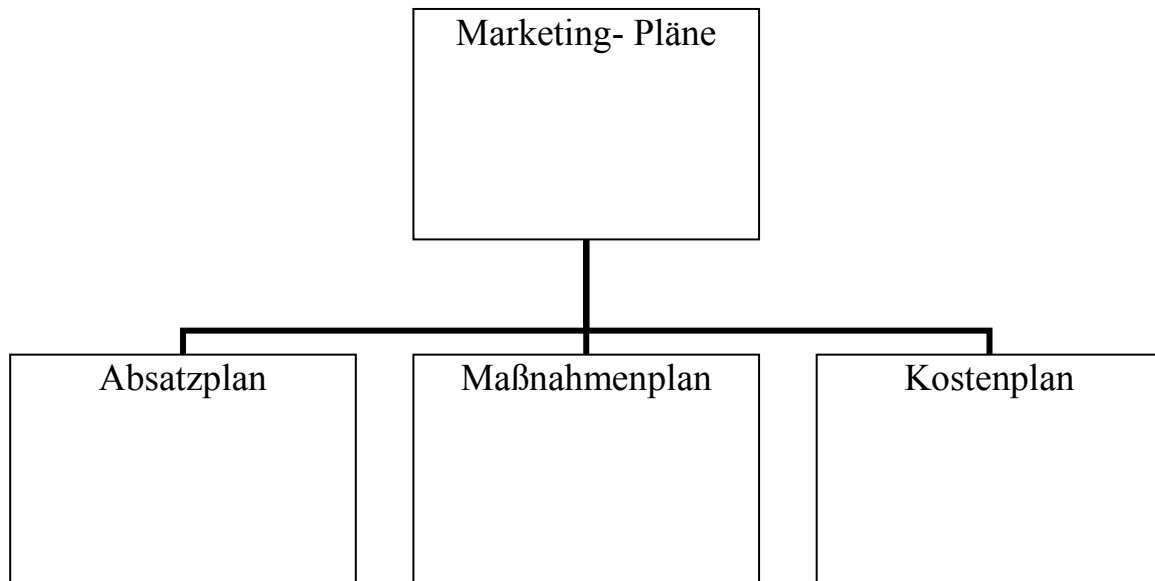
3.1.1.3 Methoden

- Die Befragung
- Die Beobachtung
- Die Befragung
- Experimente – Feld- und Laborexperimente

3.1.1.4 Auswertung

Aufbereitung der Daten → Analyse der Daten → Prognose

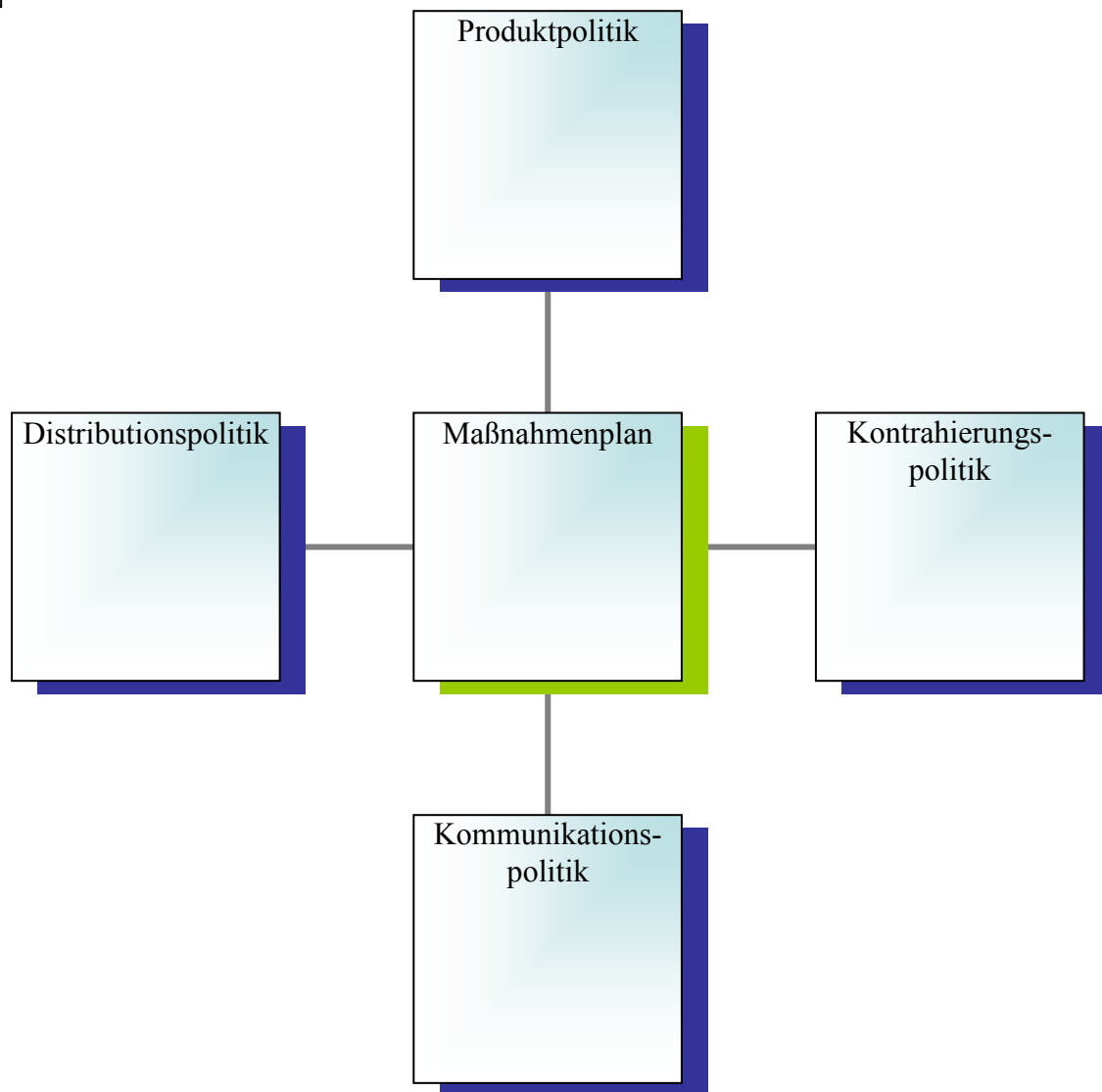
3.1.2 Pläne



3.1.2.1 Absatzplan

- **Welche Produkte oder Produktgruppen**
- **An welche Abnehmergruppen**
- **In welchen Absatzgebieten**
- **Zu welchen Preisen**

3.1.2.2 Maßnahmenplan- wird der Einsatz der marketingpolitischen Instrumente periodisch oder für bestimmte Marketingaktivitäten vorbereitet:



3.1.2.3 Kostenplan

- **Umsatzerzielende Marketingkosten**
- **Umsatzdurchführende Marketingkosten**
- **Verwaltungsbezogene Marketingkosten**

4. Finanzbereich und Rechnungswesen

Investition – Planung, Durchführung und Kontrolle
Finanzierung
Buchführung
Jahresabschluss
Kostenrechnung

Investition

Investitionen sind Auszahlungen für Vermögensteile. Sie beginnen mit den Anschaffungsauszahlungen für das jeweilige Investitionsobjekt.

Der Investitionsprozess umfasst:

- Planung
- Durchführung
- Kontrolle

Planung

Die Ziele der Planung sind:

- ***Die Liquidität***
- ✓ **absolute Liquidität:** das ist die Eigenschaft von Vermögensteile, als Zahlungsmittel verwendet oder in Zahlungsmittel umgewandelt zu werden

✓ **relative Liquidität:**

Als statische Liquidität beschreibt sie das Verhältnis zwischen Zahlungsmitteln, kurzfristigen Forderungen, Vorräten und den kurzfristigen Verbindlichkeiten

Als dynamische Liquidität ist sie die Fähigkeit des Unternehmens, die zu einem Zeitpunkt zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt erfüllen zu können

- **die Sicherheit**

Risikobegrenzung um den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden.

- **die Rentabilität**

Ergibt sich aus dem Verhältnis von Gewinn und Kapital bzw. Umsatz

Die Investitionsplanung bezieht sich auf:

- Einzelinvestitionen
- Investitionsprogramm

Einzelinvestitionen

Für die Planung einzelner Investitionen ist folgender Ablauf typisch:

- die Investition wird angeregt, beispielsweise wegen nicht mehr ausreichender Kapazitäten, neuer verbesserter Materialien, veränderter Erwartungen der Abnehmer, neuer Vorschriften des Gesetzgebers

- das Investitionsproblem wird beschrieben und begründet, seine Dringlichkeit festgestellt, und die sich aus der Investition ergebende Vorteile und Nachteile werden dokumentiert
- Bewertungskriterien

quantitative

Kosten;

Gewinn;

Rentabilität;

Amortisationszeit;

qualitative

wirtschaftliche Kriterien;

technische Entwicklung;

soziale Vorteile;

rechtliche Kriterien

- Begrenzungsfaktoren: durch das Investitionsobjekt zu erfüllende Nebenbedingungen, z.B. technische Mindestdaten einer Maschine
- Die möglichen Investitionsalternativen werden daraufhin untersucht, ob sie die zuvor aufgestellten Nebenbedingungen erfüllen.

Die Verfahren zur Beurteilung der Einzelinvestitionen sind:

- statische und
- dynamische Investitionsrechnung

Statische Investitionsrechnung

Die statische Investitionsrechnungen berücksichtigen den Zeitfaktor nicht, sie rechnen praktisch nur mit einer Periode.

Kostenvergleichsrechnung

Die anfallenden Kosten für die Investitionsalternativen werden ermittelt, um die kostengünstigste Alternative festzustellen.

Kostenvergleichsrechnung

- Vergleich pro Periode (wenn die Leistungsmengen der Investitionsalternativen gleich groß sind)

Beispiel:

		Inv.1	Inv.2
Leistung	Stück/Jahr	20000	20000
Fixe Kosten	Euro/Jahr	42000	27500
Variable Kosten	Euro/Jahr	295000	326000
Gesamtkosten	Euro/Jahr	337000	353500
Kostendifferenz	Euro/Jahr	- 16500	

Kostenvergleichsrechnung

- Vergleich pro Leistungseinheit (bei unterschiedliche Leistungen)

Beispiel:

		Inv.1	Inv.2
Leistung	Stück/Jahr	19500	20000
Fixe Kosten	Euro/Jahr	42000	27500
	Euro/Stück	2.15	1.38
Variable Kosten	Euro/Jahr	295000	326000
	Euro/Stück	15.13	16.30
Gesamtkosten	Euro/Jahr	337000	353500
	Euro/Stück	17.28	17.68
Kostendifferenz	Euro/Jahr	- 0.40	

Kostenvergleichsrechnung

- Break-Even-Analyse

Beispiel:

$$K(I) = 15.13x + 42000$$

$$K(II) = 16.30x + 27500$$

$$K(I) = K(II) \Rightarrow 15.13x + 42000 = 16.30x + 27500$$

$\Rightarrow x = 12393$ – kritische Menge , d.h. unter dieser Zahl ist
Investition II günstiger

Wobei:

15.13 - variable Kosten von Investition I

42000 - fixe Kosten von Investition I

16.30 - variable Kosten von Investition II

27500 - fixe Kosten von Investition II

Gewinnvergleichsrechnung

- Vergleich pro Leistungseinheit (wenn die Leistungsmengen der Investitionsalternativen gleich groß sind)
- Vergleich pro Periode (wenn die Leistungsmengen unterschiedlich groß sind)

Beispiel:

		Inv.1	Inv.2
Leistung	Stück/Jahr	19500	20000
Erlöse	Euro/Jahr	482000	484000
Fixe Kosten	Euro/Jahr	42000	27000
Variable Kosten	Euro/Jahr	295000	326500
Gesamtkosten	Euro/Jahr	337000	353500
Gewinn	Euro/Jahr	145000	130500
Gewinndifferenz	Euro/Jahr		14500

Rentabilitätsvergleichsrechnung

$$\text{Rentabilität} = \frac{(\text{Erlöse} - \text{Kosten}) \cdot 100}{\text{durchschnittlicher Kapitaleinsatz}}$$

Als durchschnittlicher Kapitaleinsatz werden angesetzt:

- bei abnutzbaren Anlagegütern die halben Anschaffungskosten
- bei nicht abnutzbaren Anlagegütern und Gütern des Umlaufvermögens die Anschaffungskosten

Rentabilitätsvergleichsrechnung

Beispiel:

		Maschine1	Maschine2
Anschaffungskosten	Euro	90000	88020
Nutzungsdauer	Jahre	6	6
Leistungsmenge	Stück/Jahr	20000	23000
Fixe Kosten	Euro/Jahr	20000	18670
Variable Kosten	Euro/Jahr	72000	70000
Gesamte Kosten	Euro/Jahr	92000	88670
Erlöse	Euro/Jahr	112300	114230
Gewinn	Euro/Jahr	20300	25560

$$R(1) = \{(112300 - 92000) \cdot 100 / 45000\} = 45.1\%$$

$$R(2) = \{(114230 - 88670) \cdot 100 / 44010\} = 58.1\%$$

Amortisationsvergleichsrechnung

Amortisationsvergleichsrechnung (auch Pay-Off-Rechnung genannt) dient zur Ermittlung des Zeitraumes, der erforderlich ist, um die Ausgaben für Anschaffung von Investitionsalternativen durch die Überschüsse auszugleichen.

Amortisation=

$$\frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{jährlicher Gewinn+jährliche Abschreibungen}}$$

Amortisationsvergleichsrechnung

Beispiel:

		Maschine I	Maschine II
Anschaffungskosten	Euro	100000	150000
Nutzungsdauer	Jahre	5	5
durchschn. Gewinn	Euro/Jahr	28000	36000

$$W(I) = (100000 / (28000 + (100000:5))) = 2.08 \text{ Jahre}$$

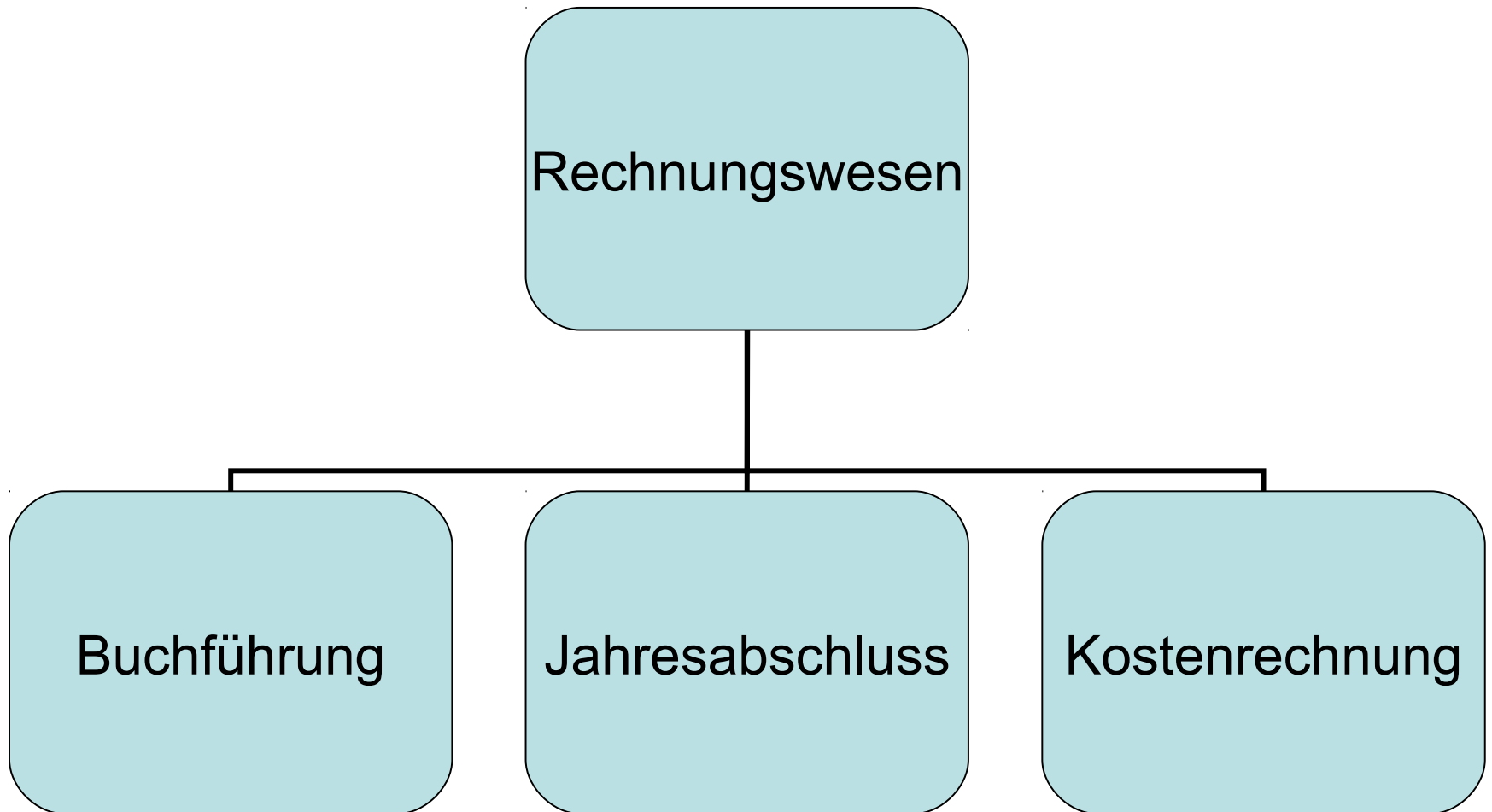
$$W(II) = (150000 / (36000 + (150000:5))) = 2.27 \text{ Jahre}$$

Rechnungswesen

Die Notwendigkeit eines betrieblichen Rechnungswesen ergibt sich aus zwei Gründen:

- Betriebswirtschaftlich erfordert die Vielzahl der betrieblichen Vorgänge als Folge der Leistungserstellung und Leistungsverwertung entsprechende Maßnahmen der mengen- und wertmäßigen Erfassung, Steuerung und Kontrolle
- Rechtlich werden bestimmte Anforderungen an das Unternehmen gestellt, die nur mit Hilfe eines ordnungsmäßigen Rechnungswesens erfüllt werden können

Rechnungswesen



Buchführung

Die Buchführung ist die zeitlich und sachlich geordnete Aufzeichnung der betrieblichen Geschäftsvorfälle. Dazu gehören das Sammeln von Belegen, das Formulieren von Buchungssätzen, die Konteneintregung, der Kontenabschluss.

Die Buchführung kann unterteilt werden in:

- Geschäfts- oder Finanzbuchführung, in der die Außenbeziehungen des Unternehmens erfasst werden.
- Betriebsbuchführung, die sich mit dem internen Geschehen beschäftigt.

Die Buchführung umfasst: Grundsätze, Konten und Abschlussarbeiten.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung(GoB)

- **Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung im engeren Sinne**

Danach ist eine Buchführung ordnungsmäßig, wenn sie den Grundsätzen des Handelsrechts entspricht. Die GoB im engeren Sinne beziehen sich auf:

- *materielle Ordnungsmäßigkeit*: Sie beinhaltet die Forderung nach **Richtigkeit** und **Vollständigkeit** der Aufzeichnungen. Das bedeutet dass,
 - Geschäftsvorfälle, die stattgefunden haben, aufzuzeichnen sind,
 - Geschäftsvorfälle richtig aufzuzeichnen sind,
 - Geschäftsvorfälle nicht aufgezeichnet werden, die nicht stattgefunden haben.
- *formelle Ordnungsmäßigkeit*: Sie soll sicherstellen, dass ein sachverständiger Dritter sich innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Vermögenslage des Unternehmens verschaffen kann.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung(GoB)

Die Forderung nach **Klarheit** und **Übersichtlichkeit** kann durch die Organisation der Buchführung erreicht werden, z.B.:

- Die Buchungen und die sonst erforderlichen Aufzeichnungen sind vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet vorzunehmen.
- Keine Buchung darf ohne Beleg erfolgen.
- Die Buchungen oder sonst erforderlichen Aufzeichnungen dürfen nicht in einer Weise verändert werden, dass der ursprüngliche Inhalt nicht mehr feststellbar ist.
- Bücher, Jahresabschlüsse, Lageberichte, Eröffnungsbilanz, Aufzeichnungen, Buchungsbelege, Inventare sowie die zu ihrem Verständnis erforderlichen Arbeitsanweisungen und sonstigen Organisationsunterlagen sind 10 Jahre aufzubewahren.
- Handels- oder Geschäftsbriefe, Unterlagen, die für die Besteuerung sind, sind 6 Jahre aufzubewahren.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung(GoB)

- **Grundsätze ordnungsmäßiger Inventur**

Die Inventur ist die mengen- und wertmäßige Erfassung des tatsächlichen Bestandes des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens für einen bestimmten Zeitpunkt durch körperliche Bestandsaufnahme. Sie kann erfolgen als:

- *Stichtagsinventur*: die körperliche Bestandsaufnahme erfolgt innerhalb von 10 Tagen vor oder nach dem Bilanzstichtag.
- *permanente Inventur*: die körperliche Bestandsaufnahme erfolgt einmal im Verlaufe des Jahres.
- *verlegte Inventur*: die körperliche Bestandsaufnahme erfolgt für einen Tag innerhalb der letzten 3 Monate vor bzw. der ersten 2 Monate nach Schluss des Geschäftsjahres.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung(GoB)

Grundsätze ordnungsmäßiger Inventur sind:

- Vollständigkeit und Richtigkeit: Es sind sämtliche Bestände aufzunehmen und mit den richtigen Werten im Inventar anzugeben.
- Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit: Alle Bestände sind zwar genau zu erfassen, allerdings nur im Rahmen des Zumutbaren. Damit sind in begrenztem Umfang auch Schätzungen möglich.
- Klarheit und Nachprüfbarkeit: Im Inventar sind die einzelnen Bestände mit entsprechenden Gegenstandsbezeichnungen zu versehen, die eine Identifizierung der Gegenstände erlauben.

- **Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung**

Sie fordern Klarheit, Wahrheit, Kontinuität und Identität der Bilanzen.

Konten

Die Buchführung beruht auf der Kontoführung. Ihr Grundgedanke ist es, jede Position der Bilanz gesondert zu erfassen und Veränderungen der einzelnen Positionen festzuhalten.

Zu unterscheiden sind:

- Das Konto, das eine zweiseitige Rechnung ist, bei der gleichartige Vorfälle, d.h. die jeweiligen Plus- oder Minusveränderungen auf einer zugeordneten Seite erfasst werden.
- Der Kontenrahmen, in den die einzelnen Konten bzw. Kontenklassen systematisch eingeordnet sind.

Konten

Industriekontenrahmen(IKR):

	IKR
Kontenklasse 0	Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen
Kontenklasse 1	Finanzanlagen
Kontenklasse 2	Umlaufvermögen und aktive Rechnungsabgrenzungsposten
Kontenklasse 3	Eigenkapital und Rückstellungen
Kontenklasse 4	Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten
Kontenklasse 5	Erträge
Kontenklasse 6	Betriebliche Aufwendungen
Kontenklasse 7	Weitere Aufwendungen
Kontenklasse 8	Ergebnisrechnungen
Kontenklasse 9	Kosten- und Leistungsrechnung

Konten

Die Buchführung ist meistens eine verdoppelte Buchführung. Darunter ist zu verstehen, dass jeder Geschäftsvorfall hervorruft. Sie ist für alle Kaufleute vorgeschrieben.

Da die Bilanz aus den einzelnen Konten entwickelt wird, deren Zusammenfassung sie praktisch darstellt, werden mit jedem Geschäftsvorfall auch immer zwei Konten angesprochen. Eine Buchung im Soll eines Kontos erfordert zum Erhalt der Bilanzgleichung eine entsprechende Buchung im Haben eines anderen Kontos.

Konten

Beispiel:

Es werden von einem Bankkonto 5000 Euro entnommen und in die Kasse gegeben. Dann ergeben sich folgende Buchungen:

Soll	Kasse	Haben
Kasse 5000		

Soll	Bank	Haben
	Bank 5000	

Obige Buchung erfordert beispielsweise folgende Angaben:

- Datum 29.03.2009
- Konto und Gegenkonto Kasse an Bank
- Kerztext für den Geschäftsvorfall Einzahlung
- Belegnummer 49
- Betrag 5000 Euro

Jahresabschluss

Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung:

- *Grundsatz der **Bilanzklarheit***: er fordert, dass der Jahresabschluss klar und übersichtlich aufzustellen ist.
- *Grundsatz der **Bilanzwahrheit***: er kann so verstanden werden, dass die Bilanz sämtliche Vermögenswerte zu enthalten hat, die wahrheitsgemäß zu bewerten sind.
- *Grundsatz der **Bilanzkontinuität***: er dient der Vergleichbarkeit der einzelnen Jahresabschlüsse untereinander.

Die Bilanzkontinuität kann sein:

- *formelle Bilanzkontinuität*: aufeinanderfolgende Jahresabschlüsse sind an gleichbleibenden Stichtagen zu erstellen und gleich zu gliedern.

- *materielle Bilanzkontinuität*: sie umfasst die Anwendung gleicher Bewertungsgrundsätze in aufeinanderfolgenden Bilanzen und die Regelung, dass ein in der Schlussbilanz des Vorjahres vorgenommener Wertansatz nicht überschritten werden darf.

- *Grundsatz der **Bilanzidentität***: er fordert die Gleichheit der Schlussbilanz eines Vorjahres und der Anfangsbilanz des folgenden Jahres im Hinblick auf die ausgewiesenen Positionen, Mengen und Werte.

Jahresabschluss

Ansatzvorschriften

Die Ansatzvorschriften legen fest, welche Positionen bilanziell angesetzt werden müssen oder können bzw. Nicht angesetzt werden dürfen. Dementsprechend lassen sich unterscheiden:

- **Ansatzgebote**, die eine Bilanzierung erfordern.
- **Ansatzverbote** beziehen sich auf Gründungskosten, Kapitalbeschaffungskosten und unentgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände.
- **Ansatzwahlrechte** erlauben es dem Unternehmen, die Entscheidung zu treffen, ob ein Wirtschaftsgut bilanziert wird oder nicht. Sie beziehen sich vor allem auf:
 - *Aktiv-Seite*
 - *Passiv-Seite*

Jahresabschluss

Gliederungsvorschriften

Aktiva

Bilanz zum...

Passiva

A. Anlagevermögen

I. Immaterielle

Vermögensgegenstände

II. Sachanlagen

III. Finanzanlagen

B. Umlaufvermögen

I. Vorräte

II. Forderungen und sonstige
Vermögensgegenstände

III. Wertpapiere

IV. Schecks, Kassenbestand,
Bundesbank- und
Postgiroguthaben, Guthaben
bei Kreditinstituten

C. Rechnungsabgrenzungsposten

A. Eigenkapital

I. Gezeichnetes Kapital

II. Kapitalrücklage

III. Gewinnrücklagen

IV. Gewinnvortrag/ Verlustvortrag

V. Jahresüberschuss/
Jahresfehlbetrag

B. Rückstellungen

C. Verbindlichkeiten

D. Rechnungsabgrenzungsposten

Kostenrechnung

Die Kostenrechnung hat vor allem folgende **Aufgaben** zu erfüllen:

- Planung des leistungsbezogenen Erfolges
- Planung der Fertigungsverfahren
- Planung der Beschaffungsmethoden
- Planung der Absatzmethoden
- Erfassung der Kosten nach Kostenarten
- Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen
- Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger
- Ermittlung der Wirtschaftlichkeit
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
- Ermittlung der Angebotspreise
- Ermittlung der Preisuntergrenzen für Absatzgüter
- Ermittlung der Preisobergrenzen für Beschaffungsgüter
- Ermittlung der Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen
- Kontrolle der Preise

Leistungen

Leistungen sind in Erfüllung des Betriebszweckes erstellte Güter- und Dienstleistungen, denen ein Verbrauch an Produktionsfaktoren zugrundeliegt. In der Kostenrechnung werden sie als **Kostenträger** bezeichnet.

Das können beispielsweise sein:

- *Absatzleistungen*, bei denen Außenaufträge vom Absatzmarkt vorliegen, die zu Umsätzen führen sollen. Sie können sich auf verschiedene Arten von Aufträgen beziehen. Das sind:
 - Kundenaufträge: sie beziehen sich auf bestimmte Abnehmer, die Sachgüter bzw. Dienstleistungen anfordern
 - Lageraufträge: sie beziehen sich auf den anonymen Markt
- *Eigenleistungen*, bei denen interne Aufträge für von Unternehmen selbst zu nutzende Güter oder Dienstleistungen vorliegen.
 - Reparaturen: eigene Wiederherstellung bzw. eigene Instandsetzung
 - Maschinen/Anlagen: selbsterstellte Wirtschaftsgüter

Kosten

Es lassen sich verschiedene Arten von Kosten unterscheiden. Nach ihrer **Verrechnung auf die Kostenträger** gibt es:

- **Einzelkosten**, die den Kostenträgern unmittelbar zugerechnet werden können. Das sind:
 - *Fertigungsmaterialkosten*: sie fallen für Rohstoffe an.
 - *Fertigungslohnkosten*: sie fallen bei der Be- und Verarbeitung des Einzelmaterials in der Fertigung an.
 - *Sondereinzelkosten der Fertigung*: sie lassen sich ebenfalls für die Kostenträger erfassen, werden aber nicht den einzelnen Erzeugnissen zugerechnet, sondern den jeweiligen Aufträgen, beispielsweise Serien.
- **Gemeinkosten**, die den Kostenträgern nicht unmittelbar zugerechnet werden, da sie für verschiedene Erzeugnisse gemeinsam anfallen, sondern in den Kostenstellen zu erfassen sind, um danach den Kostenträgern zugeschlagen zu werden.

Kosten

Kosten lassen sich auch nach ihrem unterschiedlichen **Verhalten bei veränderter Beschäftigung** unterscheiden. Als Maßstab der Beschäftigung dient der Beschäftigungsgrad:

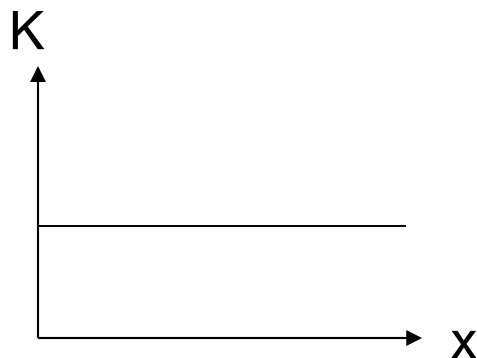
$$\text{Beschäftigungsgrad} = \text{genutzte Kapazität} / \text{vorhandene Kapazität}$$

Beschäftigungsbezogen zu betrachtende Kosten sind:

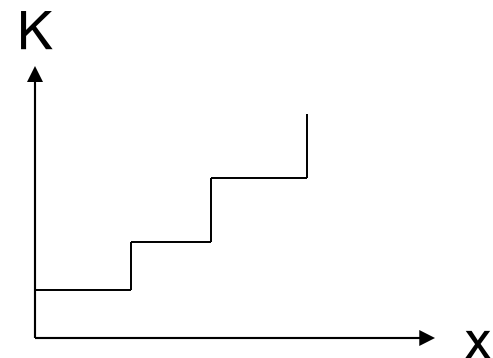
- **Fixe Kosten**, die innerhalb bestimmter Beschäftigungsgrenzen und innerhalb eines bestimmten Zeitraumes keine Veränderungen aufweisen.

Beispiele: Mieten, Versicherungsprämien, zeitabhängige Abschreibungen

Absolut fixe Kosten

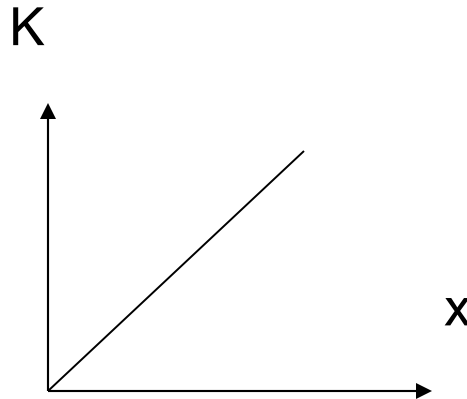


Sprungfixe Kosten



Kosten

- **Variable Kosten** ändern sich bei Beschäftigungsschwankungen unmittelbar. Sie fallen nur an, wenn Leistungen erstellt werden.
Beispiele: Beschäftigungsabhängige Material- und Arbeitskosten, Eingangsverpackungen, Eingangsfrachten.



Fixe und variable Kosten ergeben zusammen die Kostenfunktion.

$$K = K_f + K_v \cdot x$$

K - Gesamte Kosten (Euro/Periode)

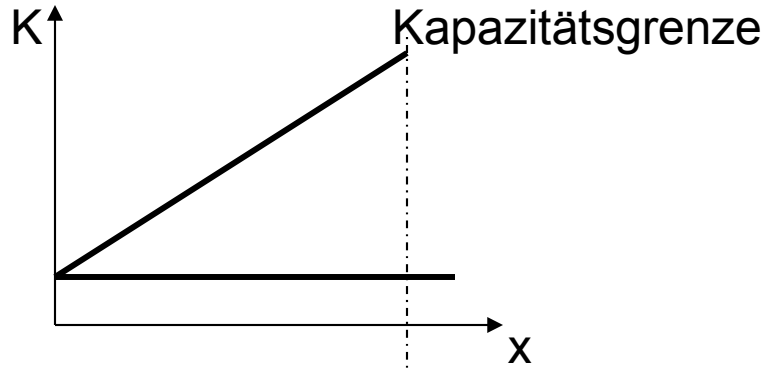
K_f - Fixe Kosten (Euro/Periode)

K_v - Variable Kosten (Euro/Periode)

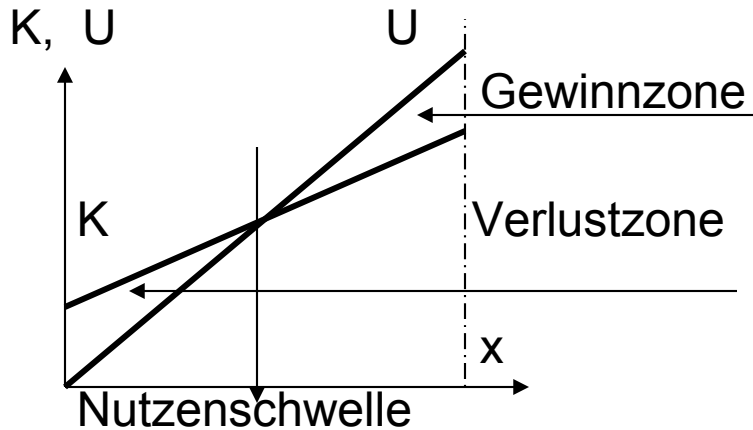
x - Leistungsmenge (Stück/Periode)

Kosten

Beispiel: Aus der Kostenfunktion $K=1000+6x$ ergibt sich die Gesamtkostenkurve:



Unter Berücksichtigung eines Verkaufserlöses von 8 Euro/Einheit gilt als **Umsatzfunktion: $U=8x$**



Elemente

Elemente

Kostenartenrechnung

Kostenstellenrechnung

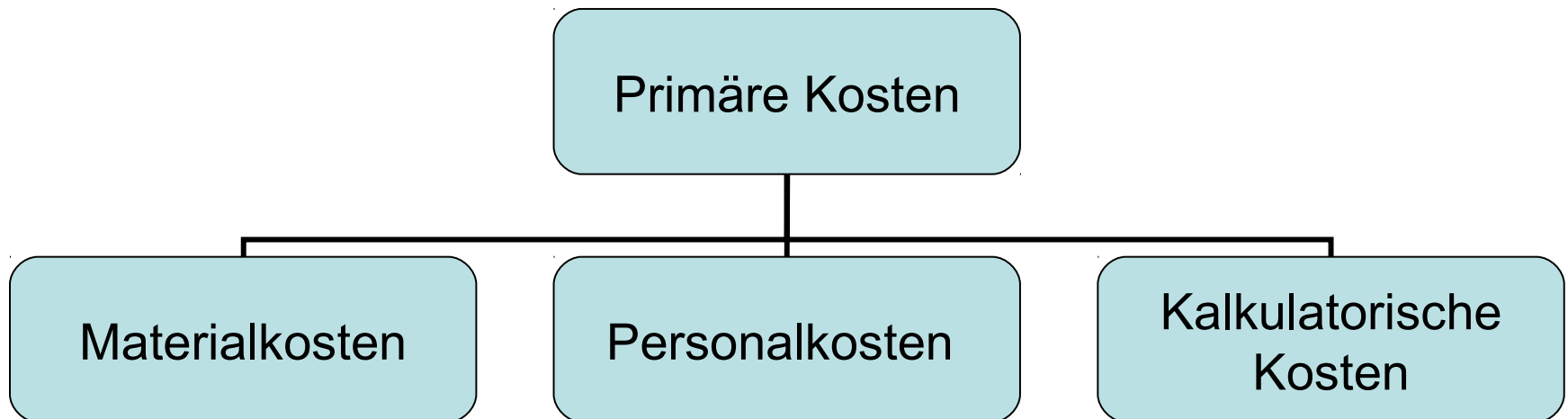
Kostenträgerrechnung

Elemente

1. *Kostenartenrechnung*

Sie beantwortet die Frage, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind. Dazu dienen Belege, die erkennen lassen, um welche Kostenarten es sich handelt, welche Geschäftsvorfälle zu Grunde liegen und wie die Weiterverrechnung der Kosten zu erfolgen hat.

In der Kostenartenrechnung werden primäre Kosten erfasst:



Elemente - Kostenartenrechnung

- *Materialkosten* fallen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe an. Sie werden in zwei Schritten ermittelt.

- Feststellung der Verbrauchsmengen

Dazu dienen als Methoden:

Skontrationsmethode

Inventurmethode

Retrograde Methode

- Bewertung der Mengen mit Preisen

Grundsätzlich bieten sich folgende Möglichkeiten zur Bewertung der Verbrauchsmengen:

- Anschaffungswert

- Wiederbeschaffungswert

- Tageswert

- Verrechnungswert

Elemente - Kostenartenrechnung

- *Personalkosten* entstehen durch den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft in Form von Löhnen, Gehältern und Sozialkosten.
 - Löhne sind vertragsmäßige Entgelt, das Arbeitern aufgrund eines Arbeitsvertrages gezahlt wird.
 - Zu unterscheiden sind: Fertigungs- und Hilfslohne
 - Gehälter sind Zeitlöhne, die an Angestellte bezahlt werden, ohne dass ein direkter Leistungsbezug zugrunde liegt.
 - Sozialkosten sind der Teil der Aufwendungen für Arbeitnehmer, der über die Löhne und Gehälter hinausgeht. Sie können sein gesetzliche und freiwillige Sozialkosten.

Elemente - Kostenartenrechnung

- *Kalkulatorische Kosten* werden angesetzt, um die Kostenrechnung von Zufälligkeiten und Unregelmäßigkeiten zu befreien.

Als kalkulatorische Kosten sind zu unterscheiden:

- kalkulatorische Abschreibungen, die der substantiellen Kapitalerhaltung des Unternehmens dienen und rechtlich nicht geregelt sind.

- kalkulatorische Zinsen stellen die Verzinsung des im Unternehmen gebundenen Eigenkapitals dar, die auf der Basis des betriebsnotwendigen Kapitals erfolgt.

- kalkulatorische Wagnisse

- kalkulatorischer Unternehmerlohn

- kalkulatorische Miete

Elemente - Kostenstellenrechnung

2. **Kostenstellenrechnung**

- *Betriebsabrechnungsbogen*

Er hat folgende Grundstruktur:

Kostenstellen	Zahlen der Buchhaltung	Allgemeiner Bereich	Materialbereich	Fertigungsbereich	Verwaltungsbereich	Vertriebsbereich
Kostenarten						
... Gemeinkosten ...						

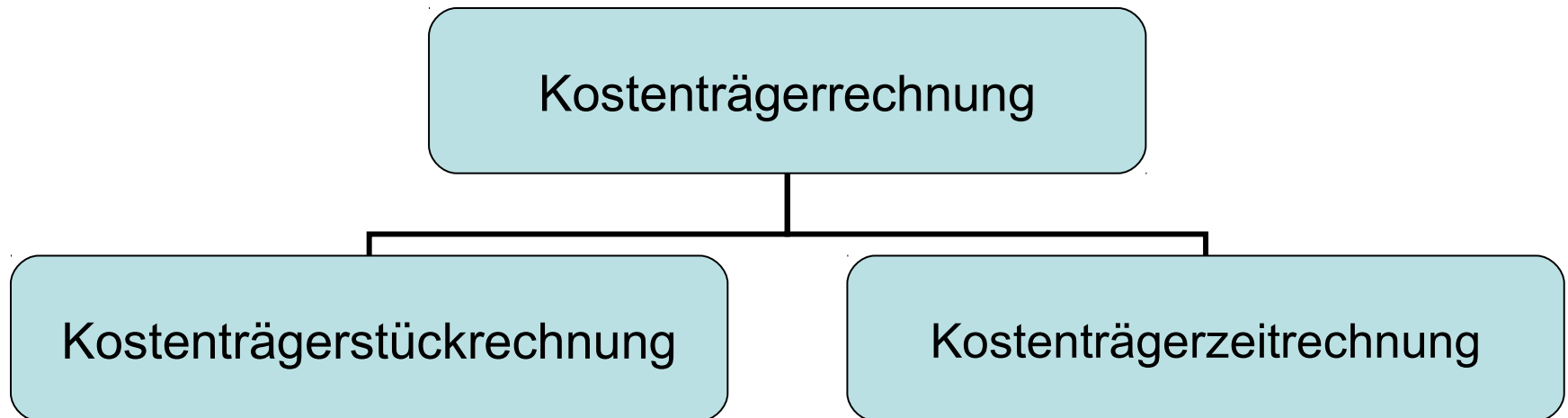
- *Innerbetriebliche Leistungsverrechnung*

Elemente - Kostenträgerrechnung

3. *Kostenträgerrechnung*

Die Zurechnung der Kosten auf die einzelnen Kostenträger kann erfolgen:

- nach dem Kostenverursachungsprinzip
- nach dem Durchschnittsprinzip
- nach dem Kostentragfähigkeitsprinzip



Elemente - Kostenträgerrechnung

- *Kostenträgerstückrechnung*

Sie ermittelt die Selbstkosten des Unternehmens für eine Kostenträgereinheit.

Verfahren der Kostenträgerstückrechnung:

- Divisionskalkulation
- Äquivalenzziffernkalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Kuppelkalkulation

- *Kostenträgerzeitrechnung*

Sie erfasst die Kosten und die Erlöse des Unternehmens, die während eines bestimmten Zeitraumes angefallen sind.

Verfahren:

- Gesamtkostenverfahren
- Umsatzkostenverfahren

Betriebswirtschaftslehre


Vorlesungen


5. Personalbereich

6. Informationsbereich
und Controlling

5. Personalbereich

- Im Personalbereich erfolgen alle planenden, steuernden und kontrollierenden Aktivitäten, die auf die im Unternehmen tätigen Arbeitskräfte ausgerichtet sind. Als Träger personeller Prozesse können genannt werden:

- 
- Die Vorgesetzten, die für die Erreichung der Sachziele durch die Mitarbeiter und ihre Motivation zu sorgen haben.
 - Die Personalabteilung, die bestimmte Daueraufgaben abwickelt und die Vorgesetzten dadurch entlastet.
 - Der Betriebsrat, der als kollektive Interessenvertretung bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen mitentscheidend, mitwirkend, beratend oder informativ zu beteiligen ist.



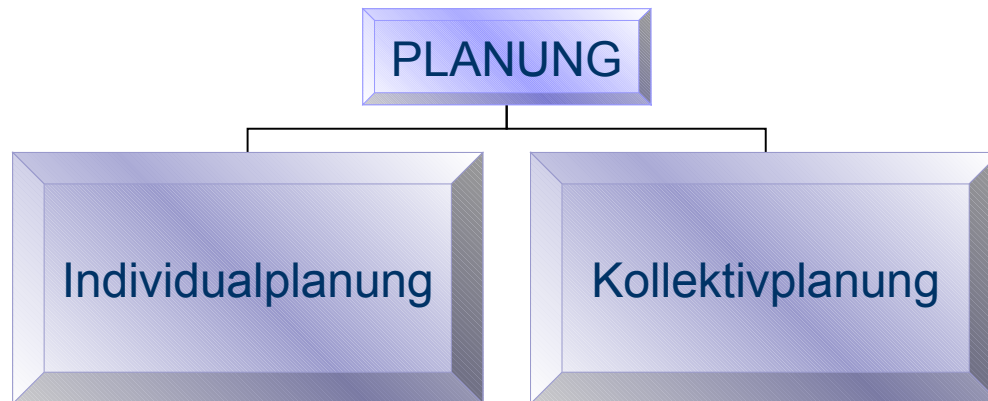
Rechtliche Grundlagen für die vom Personalbereich betreuten Arbeitsverhältnisse, aus denen sich die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben, sind:

- ▶ Zwingende Gesetzesbestimmungen
- ▶ Zwingende Tarifvertragsbestimmungen
- ▶ Zwingende Betriebsvereinbarungsbestimmungen
- ▶ Arbeitsvertrag

5.1 Planung

Die personalwirtschaftliche Planung dient zur Ermittlung der zukünftigen personellen Erfordernisse und der Festlegung der daraus resultierenden personellen Maßnahmen. Sie erfolgt auf der Grundlage der vom Management vorgegebenen Ziele und unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Vorschriften.

Zu unterscheiden sind:



Individualplanung

Die Individualplanung bezieht sich auf den einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens. Sie erfordert die Bereitschaft des Mitarbeiters, an ihr mitzuwirken.

Wichtige Punkte bei der Individualplanung sind:

- Die Bedürfnisse, die der Planung zu Grunde liegen. Das sind die Unternehmensbedürfnisse, die sich in der bestmöglichen Stellenbesetzung äußern.



- Die Arten der Individualplanung:

- Laufbahnplanung
- Besetzungsplanung
- Entwicklungsplanung
- Einarbeitungsplanung

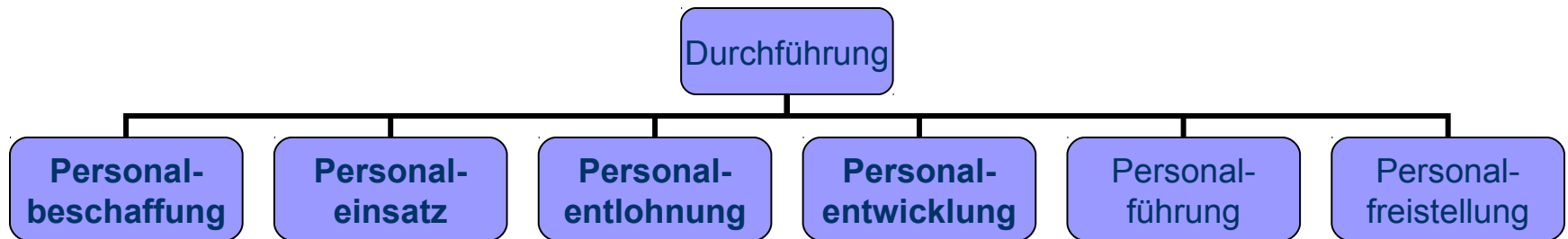
Kollektivplanung

Die Kollektivplanung befasst sich mit mehreren Mitarbeitern, beispielsweise einer Gruppe, einer Abteilung, einem Werk oder der gesamten Belegschaft. Es gibt:

- Die quantitative Planung, bei der mit den “Köpfen” der Belegschaftsmitglieder geplant wird, und die qualitative Planung, bei der die Qualifikation, Ausbildung, und Lohn- bzw. Gehaltsgruppe der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
- Arten der Kollektivplanung:
 - Personalbedarfsplanung
 - Personalbestandsplanung

- 
- 
- Personalveränderungsplanung
 - Personaleinsatzplanung
 - Personalentwicklungsplanung
 - Personalkostenplanung

5.2 Durchführung



Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in

- quantitativer (2 Mitarbeiter)
- qualitativer (mit Ausbildung)
- zeitlicher (zum bestimmten Zeitpunkt)

Hinsicht. Bei der Personalbeschaffung gibt es für das Unternehmen **vier Problemkreise**, die zu bearbeiten sind:

► Die Auswahl der Beschaffungswege

- interne Beschaffungswege (Innerbetriebliche Stellenausschreibungen, Personalentwicklung, Versetzung, Mehrarbeit)
- externe Beschaffungswege (Arbeitsverwaltung, Stellenanzeigen, Personalleasing, Personalberater)

► Die Bearbeitung der Bewerbungen

- nach ihrem Gesamteindruck und ihrer Vollständigkeit zu überprüfen und im einzelnen inhaltlich auszuwerten (Bewerbungsschreiben, Bewerberfoto, Schul- und Arbeitszeugnisse, Referenzen, Arbeitsproben)

► Die Auswahl der geeigneten Bewerber

- aus der Vorauswahl verbliebenen Bewerber
- mit Vorstellungsgespräch
- mit Eignungstest (Persönlichkeitstest, Fähigkeitstest)

► Die Ausfertigung der Arbeitsverträge

Der Arbeitsvertrag kann geschlossen werden:

- grundsätzlich **formlos**, weshalb sein Abschluss mündlich möglich ist. Der Arbeitnehmer hat aber Anspruch auf eine schriftliche Fassung der wesentlichen Vertragsbedingungen
- unbefristet (auch Dauerarbeitsvertrag genannt)
- befristet (er bedarf der Schriftform und ist nur bis maximal zwei Jahre zulässig)

Personaleinsatz

Mit dem Personaleinsatz werden die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter den gegebenen Arbeitsplätzen in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht zugeordnet.

Der Personaleinsatz soll die vom Unternehmen erwartete Arbeitsleistung des Mitarbeiters bewirken. Dabei wird unter der Arbeit die Tätigkeit eines Menschen verstanden, die der Erfüllung einer Aufgabe dient. Leistung ist das bewertete Ergebnis.

Die Arbeitsleistung unterliegt vor allem folgenden

Bestimmungsfaktoren:

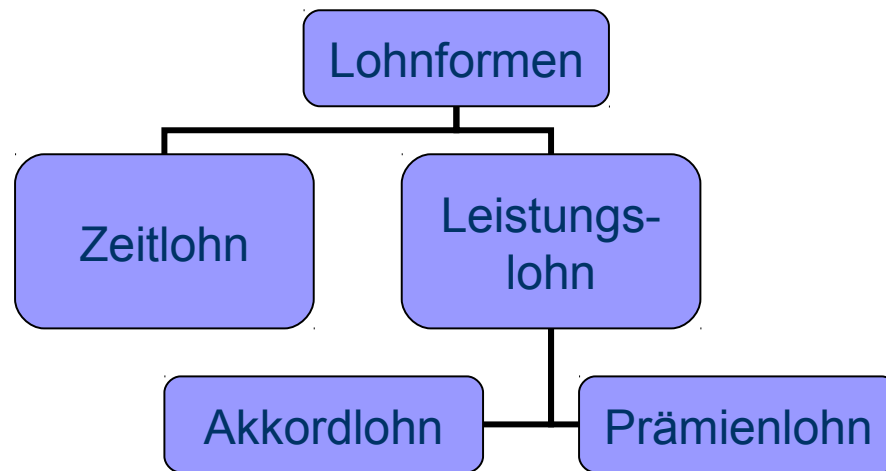
- Der Leistungsfähigkeit
- Der Leistungsbereitschaft

Für den Personaleinsatz sind bedeutsam:

- Arbeitsplatz
- Arbeitszeit
- Arbeitsaufgabe

Personalentlohnung

Nach der Ermittlung der Anforderungen an die Arbeitskräfte und der Feststellung der Lohnsätze sind die Lohnformen zu bestimmen:





- Zeitlohn


Zeitlohn=Lohnsatz je Zeiteinheit * Anzahl der Zeiteinheiten

- Akkordlohn

Beim Akkordlohn wird die geleistete Arbeitsmenge entlohnt. Es gibt ein Mindestlohn und Akkordzuschlag

- Prämienlohn

Beim Prämienlohn gibt es einen leistungsunabhängigen Teil – den Grundlohn, und einen leistungsabhängigen Teil – die Prämie



Außer den unmittelbaren Lohnkosten gibt es Personalzusatzkosten, die über die Arbeitslöhne hinausgehen. Das können sein:

- Zusätzliche Vergütungen
- Sondervergütungen oder Gratifikationen
- Zuschläge

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu verbessern.

Die Personalentwicklung kann erfolgen als:

- ▶ Ausbildung
- ▶ Fortbildung
- ▶ Umschulung

Ausbildung

Die Ausbildung kann sich beziehen auf:

- Ausbildungsberufe ohne Spezialisierung
- Ausbildungsberufe mit Spezialisierung
- Stufenausbildungsberufe

Die Ausbildung selbst ist geregelt:

- im Ausbildungsberufsbild
- in der Ausbildungsordnung
- im Ausbildungsrahmenplan
- in der Prüfungsordnung

Fortbildung

Mit der Fortbildung sollen die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten erweitert und an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Sie kann sein:

- Anpassungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung

Die Fortbildung kann unternehmensintern (Fortbildung am Arbeitsplatz) oder unternehmensextern (Fortbildung außerhalb des Arbeitsplatzes)

Umschulung

Die Umschulung ist eine zweite Ausbildung in einem anderen als dem bisher ausgeübten Beruf. Sie dient der beruflichen Neuorientierung von Arbeitnehmern, die arbeitslos sind oder werden bzw. sich unfall- oder krankheitsbedingt neu orientieren müssen.

Für die Umschulung kommen verschiedene Träger in Betracht:


- Unternehmen
- Rehabilitationszentren bei Krankheit oder Unfall
- Private Bildungseinrichtungen

6. Informationsbereich und Controlling

6.1 Informationsbereich

Der Informationsbereich befasst sich mit der Planung, Verarbeitung (Umformung und Verknüpfung) und Kontrolle von Daten. Sie stellen Informationen dar, die in Verbindung mit den betrieblichen Zielen stehen.

Unter Informationen versteht man nicht nur das zweckbezogene Wissen über das Personal, Kapital und Material, sondern auch die Mitteilungen von Mitarbeitern an Vorgesetzte und die Datenweitergabe von Führungskräften an Mitarbeiter.



Die Gewinnung, Auswahl, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen ist ein zentrales Problem der modernen Betriebswirtschaftslehre.

Die Informationsgüte wird durch mehrere Faktoren bestimmt:

- Anzahl der Investitionsdaten
- Genauigkeit der Investitionsdaten
- Bereitstellung der Investitionsdaten

Die Informationen sollen behandelt werden als:

- Planung
- Durchführung
- Kontrolle

► Planung

Es sollen unterschieden werden:

● Bedarfsanalyse

Die Ermittlung des zukünftigen Informationsbedarfs eines Unternehmens ist eine wesentliche Aufgabe des Informationsmanagements. Die Methode zur Bewertung dieses Bedarfs nennt man Informationsbedarfsanalyse.

Diese Ermittlung kann sich beziehen auf:

- Informationsempfänger und Informationsarten
- Informationszeit und Informationsort
- Informationsgrund und Informationsmittel
- Informationsmenge und Informationsqualität
- Informationskosten



●Zielanalyse

Die Ziele des Informationsmanagements können sein:

- Unterstützung der Unternehmensbereiche
- Sinnvolle Organisation des betrieblichen Informationssystem
- Gestaltung der Informationstechnik

► Durchführung

Als Durchführung ist die Verarbeitung und Weitergabe der Informationen anzusehen. Dabei ist darauf zu achten, dass geeignete Sachmittel, Techniken und Methoden eingesetzt werden.

Im Rahmen der Durchführung sind zu unterscheiden:

- Arten
 - Personalinformation
 - Längsinformation und Querinformation
 - Güterinformation
 - Kapitalinformation

- Verarbeitung und Weitergabe



► Kontrolle

Die Kontrolle:

- beobachtet vorgegebene Zustände
- überprüft die Informationsqualität
- ist für die Zuverlässigkeit und Rechtzeitigkeit der Information zuständig

6.2 Controlling

Grundziel: Aufbau des Unternehmens zu folgen

Das Controlling kann unterteilt werden:

- nach der Aufgabe
 - Unternehmenscontrolling
 - Bereichscontrolling
 - Gruppencontrolling
 - Individualcontrolling

- nach der Ebene
 - strategisches Controlling
 - taktisches Controlling
 - operatives Controlling



- nach der Verrichtung

- Gesamtcontrolling
- Materialcontrolling
- Fertigungscontrolling
- Marketingcontrolling
- Finanzcontrolling
- Personalcontrolling

- nach dem Aufbau

- zentrales Controlling
- dezentrales Controlling

- nach der Einordnung

- Stabscontrolling (keine Weisungsbefugnis)
- Liniencontrolling (mit Weisungsbefugnis)

Aufgaben des Controllingbereiches

▶ Strategische Planung

- Strategieentwicklung
- Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen
- Umsatzsteigerung

▶ Frühwarnung

- Globalindikatoren

(Erfolgspotenziale, Rentabilitätskennziffern, Betriebsklima, Kostenstrukturen, Cash-flow)

- Umfeld-Einzelindikatoren (Stabilität des politischen Systems, Geldentwertung, Zahlungsbilanz, Bürokratie, Wirtschaftswachstum, Lohnkosten und Produktivität bei den Konkurrenten)

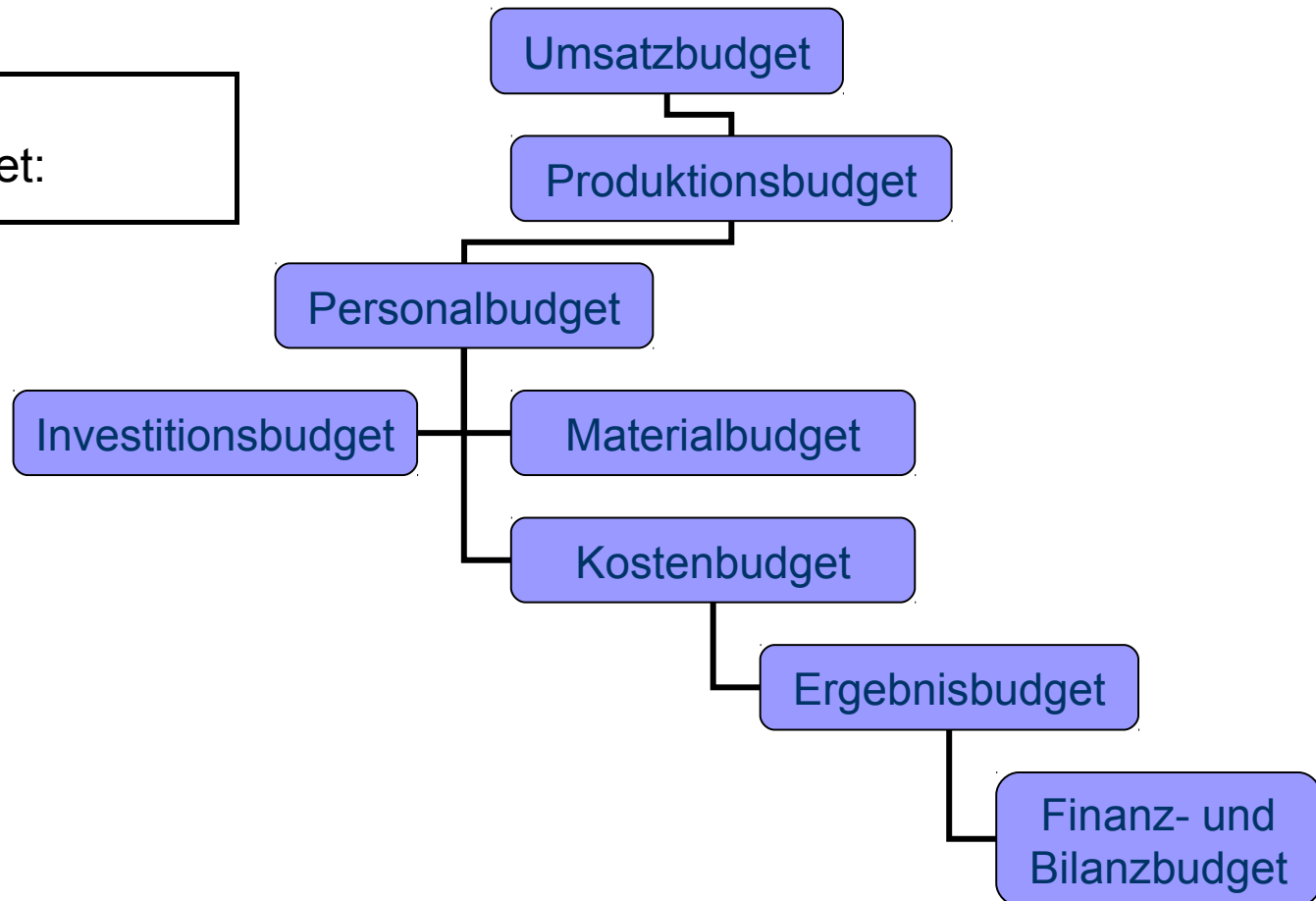
► Budgetierung

Formal betrachtet sind die Budgets bestimmte gestaltete Ordnungsformen, deren Inhalte aus Rechengrößen bestehen. Sie beziehen sich:

- in zeitlicher Hinsicht auf das jeweils nächste Geschäftsjahr
- in personaler Sicht auf alle Vorgesetzten mit Budgetverantwortung
- in sachlicher Hinsicht auf das Durchrechnen operativer Maßnahmen
- in prozessbezogener Sicht auf die Planung, Realisierung und Kontrolle der Budgets
- in formaler Sicht auf die Budgetarten

Die Erstellung, Vorgabe und Kontrolle von Budgets wird Budgetierung genannt. Der Prozess der Budgetierung ist so zu gestalten, dass Einzelbudget nach dem Baukastenprinzip in einer sachlich zweckmäßigen Reihenfolge erstellt werden.

Beispiel für Einzelbudget:



► Budgetkontrolle

An die Budgetierung schließt sich die Budgetkontrolle an:

- nach Festlegung der Kontrollmaßstäbe
- Erfassung der tatsächlich erzielten Ergebnisse
- Festlegung von Abweichungen
- Durchführung von Abweichungsanalyse
- Veranlassung korrigierender Steuerungsmaßnahmen

Grundsätzlich sollten die Budgetkontrollen durch die Entscheidungsträger erfolgen.

Selbstkontrollen ermöglichen schnelle Anpassungsmaßnahmen.

Da sie aber immer subjektiv sind und damit der Manipulationsgefahr unterliegen, sind zusätzliche Fremdkontrollen unerlässlich.



► Berichtswesen

Eine ständige Rückmeldung von Informationen an das Management macht ein internes Berichtswesen (Controller`s Report) nötig.

Der Zweck des Berichtswesens liegt in der angemessenen Abstimmung zwischen

Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot. Sind diese Bereiche nicht zweckentsprechend abgestimmt, bestehen Informationslücken, die eine Verbesserung des Berichtswesens nötig machen.



Als Berichtsinhalte kann man unterscheiden:

- Standartberichte, die regelmäßig und nach einem Schema bestimmte Informationen vermitteln
- Abweichungsberichte, die der jeweilige Bereichsleiter erhält, wenn das betriebliche Geschehen in seine Bereich bestimmte Grenzen überschreitet
- Bedarfsberichte, die fallweise und auf Wunsch erstellt werden

Das Controlling dient dazu, die betrieblichen Aktivitäten zielorientiert zu beeinflussen. Es vollzieht nicht das unmittelbare Unternehmensgeschehen, sondern soll die einzelnen Unternehmensbereiche bei ihrer Arbeit unterstützen.