

**Kein offizielles Skript!!!  
Wurde abgetippt nach ihrer Vorlesung...  
... daher sollte Frau Schulz nicht wissen,  
dass eines im Umlauf ist!!!**

# **BWL 1 Frau Schulz**

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1. Grundlagen**
- 2. Standortwahl**
- 3. Personalwirtschaft/Organisation**
- 4. Unternehmensführung**
- 5. Marketing**
- 6. Materialwirtschaft**
- 7. Produktionswirtschaft**
- 8. Investitionen/Finanzierung**
- 9. Rechnungswesen**

## Wirtschaften:

Zusammenfassend kann man unter dem Begriff Wirtschaft alle Institutionen und Prozesse verstehen, die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.

Ziel ⇒ verfügbare Mittel optimal einsetzen!

## Rationalprinzip:

Güter sind knapp und teuer. Das Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand muss stimmen  
optimieren ⇔ maximieren

## Wirtschaftsgüter:

|    |   |  |
|----|---|--|
| 1. | <u>Inputgüter</u><br>- Rohstoffe<br>- Materialien/ Maschinen<br>- Menschen (Arbeiter)<br>- Gebäude<br>- Energie | <u>Outputgüter</u><br>- Produkte   |
| 2. | <u>Realgüter</u><br>- Rohstoffe   | <u>Nominalgüter</u><br>- „monetäre“ Mittel z.B. Öl, Fett   |
| 3. | <u>Gebrauchsgüter</u><br>- längere-/ mittelfristige Nutzung<br>z.B. Maschinen                                   | <u>Verbrauchsgüter</u><br>- werden beim Einsatz verbraucht<br>z.B.: Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe           |
| 4. | <u>Produktionsgüter</u><br>- Maschinen<br>- Werkzeuge   | <u>Konsumgüter</u><br>→ Bedürfnisbefriedigung der<br>Menschen/ Konsumenten<br>z.B. Fahrzeuge, Lebensmittel |

## Ökonomisches Prinzip

### **Maximalprinzip:**

Ziel ⇒ möglichst hoher Ertrag (Output) bei gegebenem Input  
→ „NUTZENMAXIMIERUNG“

### **Minimalprinzip: Output ist gegeben**

Ziel ⇒ Input ist zu minimieren  
→ „KOSTENMINIMIERUNG“

### **Extremumprinzip:**

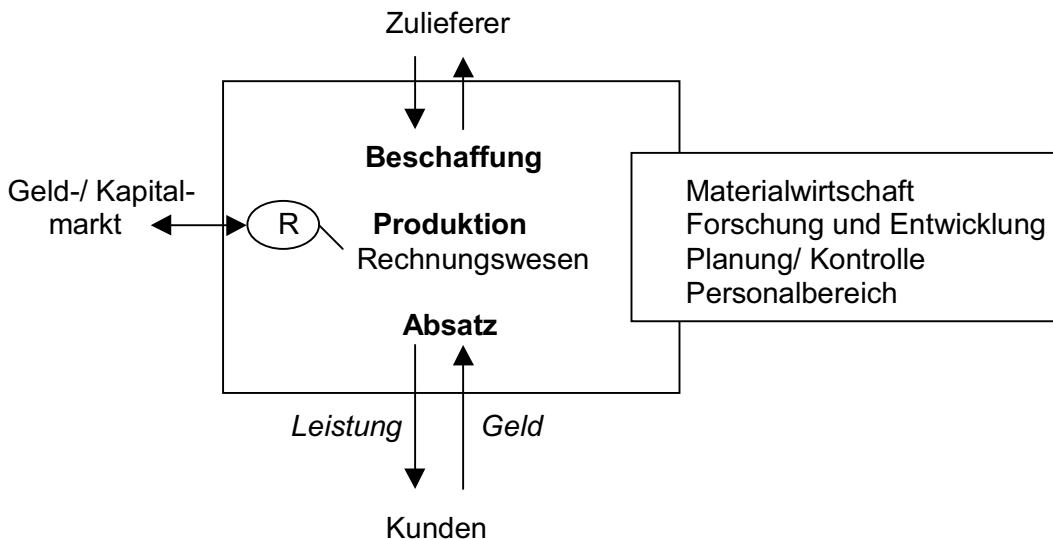
Ziel ⇒ möglichst günstiges Verhältnis zwischen Output ⇔ Input

## Kennzahlen

*Produktivität*  
Verhältnis Output  
zu Input  
(mengenmäßige  
Betrachtung)

*Wirtschaftlichkeit*  
  
(wertmäßige  
Betrachtung)

## Betriebe im Gesamtwirtschaftlichen Umfeld:



Die Betriebe sind abhängig von **Produktion**, **Beschaffung** und **Absatz**.

Für die **Produktion** braucht der Betrieb **Geld-/Kapital**.

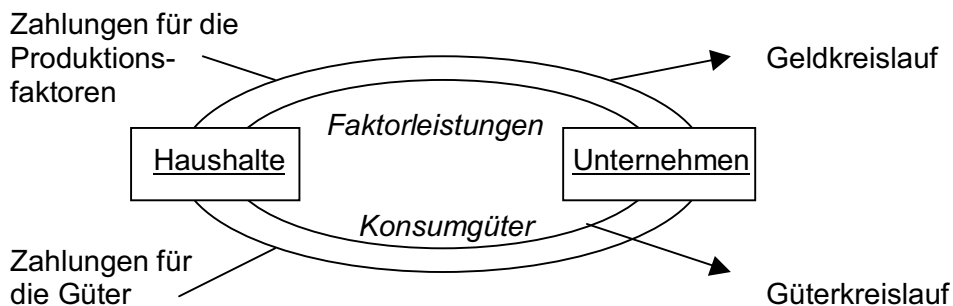
Die **Beschaffung** hängt von einem guten **Zulieferer** ab.

Beim **Absatz**, erbringt man eine **Leistung** für den **Kunden** und bekommt dafür **Geld**.

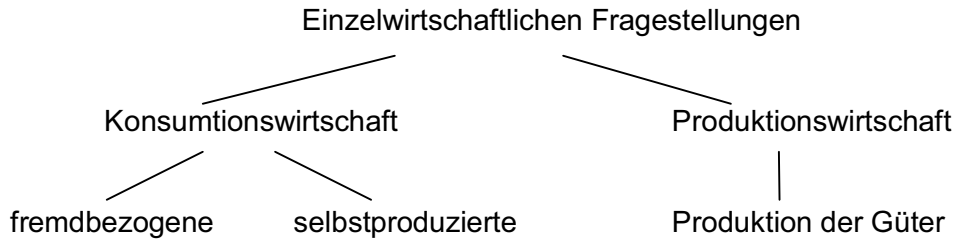
Ein weiteres Kernstück für den Betrieb ist die **Materialwirtschaft**, **Forschung und Entwicklung**, **Planung-/Kontrolle** und **Personalbereich**

## Volkswirtschaftslehre

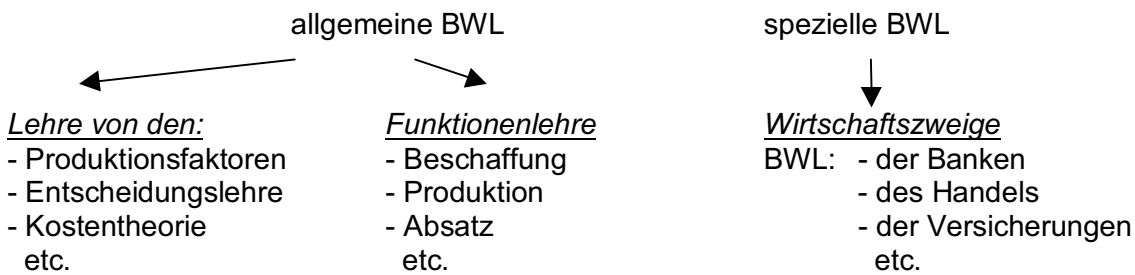
- Gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge
- Übergeordnete Perspektive



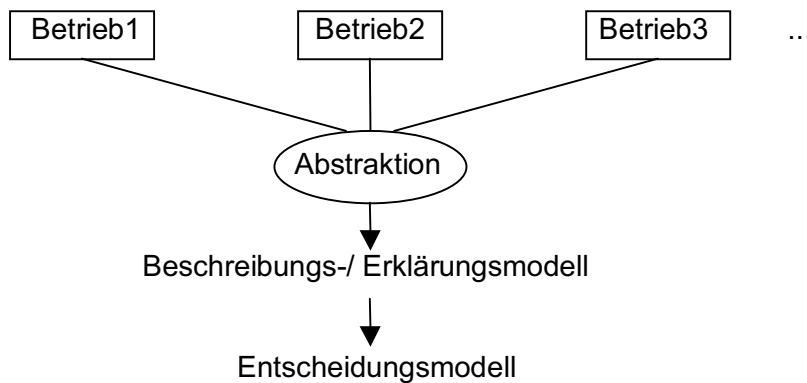
## Betriebswirtschaftslehre



## Betriebswirtschaftslehre



## Unterschiedliche Firmen:

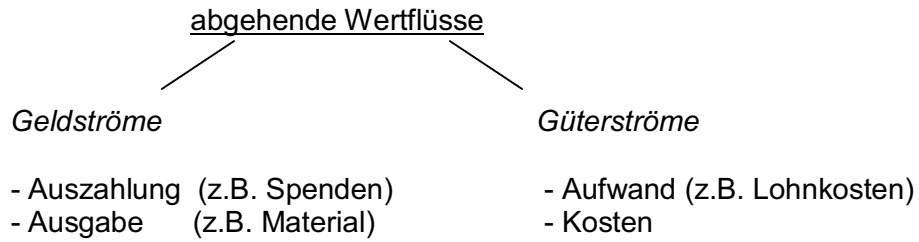


## Gliederung von Betrieben

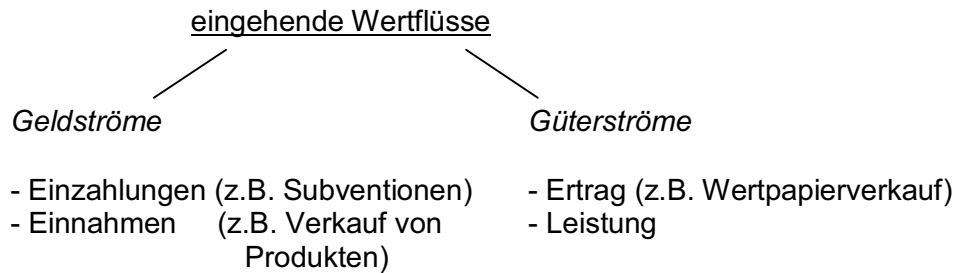
- *Nach Wirtschaftszweig* (Industrie, Handel, ...)
- *Art der Leistung* (Sach- oder Dienstleistung)
- *Art der Leistungserstellung* (Werkstatt-, Fließ-, Gruppenfertigungsverfahren)
  - *Fertigungstyp* (Einzel-, Serien- oder Massenfertigung)
- *Vorherrschende Produktionsfaktoren* (arbeits-, kapital-, materialintensiver Betrieb)
- *Betriebsgröße* (Groß-, Mittel-, Kleinbetrieb)

## Grundbegriffe

a.)



b.)



## Kennzahlen der BWL

1.) Produktivität =  $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$

Teilproduktivitäten, z.B.:

- Bodenproduktivität =  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Bodenfläche}}$
- Arbeitsproduktivität =  $\frac{\text{Leistung}}{\text{Arbeitskraft}}$
- Kapitalproduktivität =  $\frac{\text{Leistung}}{\text{Kapitaleinsatz}}$

2.) Wirtschaftlichkeit:

- des Einsatzes =  $\frac{\text{Soll} - \text{Aufwand}}{\text{Ist} - \text{Aufwand}}$
- der Kosten =  $\frac{\text{Soll} - \text{Kosten}}{\text{Ist} - \text{Kosten}}$
- der Ausbringung =  $\frac{\text{Soll} - \text{Ertrag}}{\text{Ist} - \text{Ertrag}}$
- von Input/ Output =  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$

- 3.) Rentabilität:
- Gesamtkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$
  - Eigenkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$
  - Fremdkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital}}$
  - Umsatzrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$

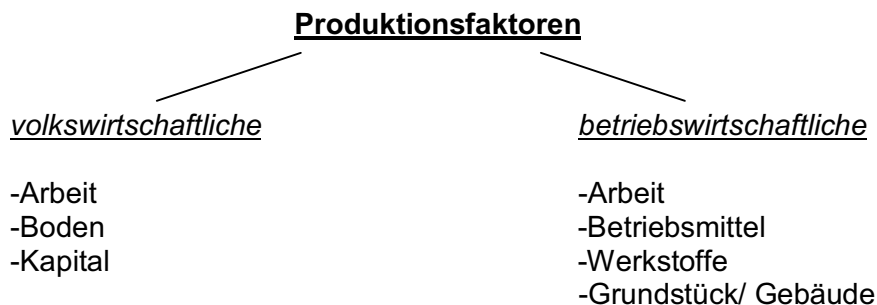
Liquidität 1. Grades =  $\frac{\text{Bestand an Zahlungsmitteln}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Liquidität 2. Grades =  $\frac{\text{Bestand an Zahlungsmitteln} + \text{kurzfristigen Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Sollgröße 100%

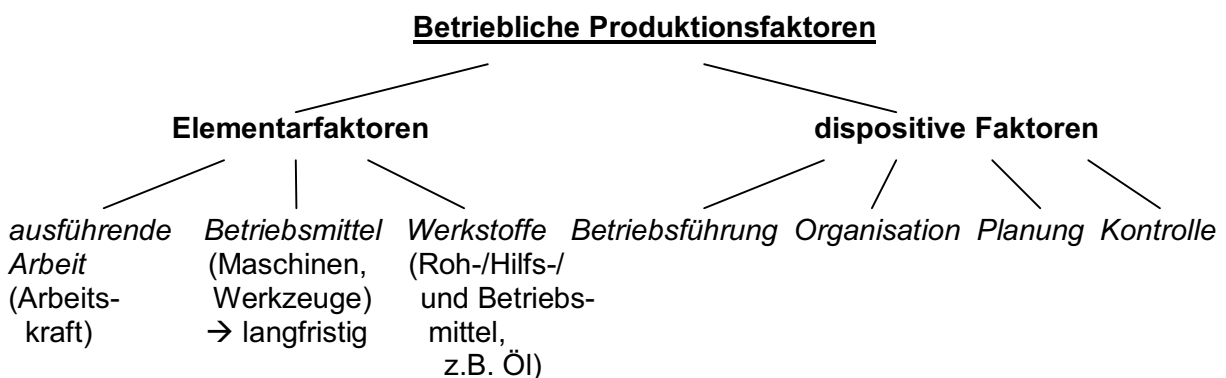
Liquidität 3. Grades =  $\frac{\text{gesamtes Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Sollgröße 130-200%



**Arbeit** (zwei Arbeitsbegriffe)

- dispositiv (Einführende Arbeit, wie macht man etwas?)
- ausführend (eigentliche Arbeitskraft)



## Standortwahl

Es gibt 4 große Faktoren für eine Standortwahl **Geografische, Ökonomische, Soziale** und **Politische**. Außer es gibt eine **Urproduktion**, das heißt Edelsteine können nicht in der Wüste abgebaut werden sondern müssen in Sri Lanka, in einem 80 km breiten Korridor erwirtschaftet werden, dann gibt es keine Standortwahl.

Bei der Standortwahl gibt es zwei Unterschiede:

die **gebundene** und die **ungebunden Standortwahl**.

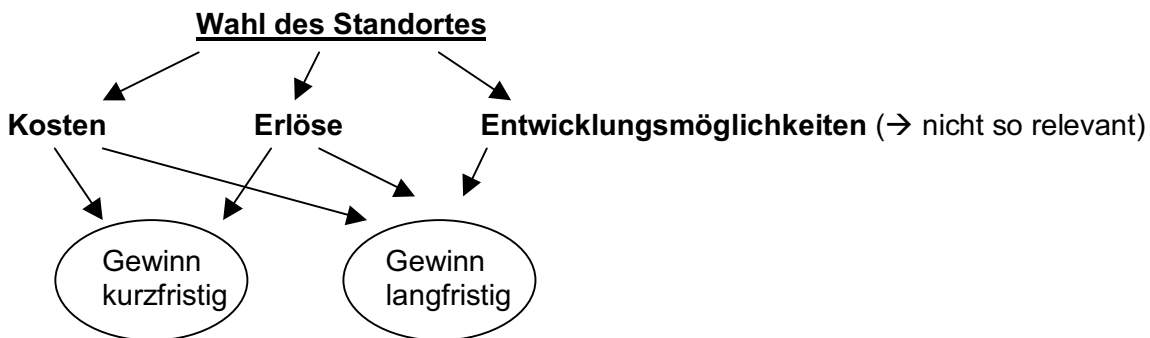
Das Beispiel Sri Lanka wäre eine gebundene Standortwahl. Chio Chips hat eine nicht gebundene Standortwahl.

## Zielkriterien der Standortwahl

- Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- nahen Beschaffungsmarkt und Absatzmarkt
- niedrige Transportkosten
- gute Infrastruktur
- räumliche Ausdehnungsmöglichkeiten
- Rechtsnormen
- Abgaben, Steuern und Fördermaßnahmen (Subventionen)

## Anlässe der Standortwahl

Der wichtigste Anlass ist eine **Neugründung**. Ein weiterer Anlass ist die **Verlagerung ins Ausland** (Expansion). z.B. BASF geht ins Ausland, um Kosten zu sparen, behält aber die Führung im Inland.



Wahl des Standortes ist abhängig von **Kosten, Erlös und Entwicklungsmöglichkeiten**.

Kombiniert man Kosten und Erlös erhält man einen Gewinn, der sehr kurzfristig ist. Versucht man alle drei Dinge zu kombinieren Kosten, Erlös und Entwicklungsmöglichkeiten erhält man einen langfristigen Gewinn.

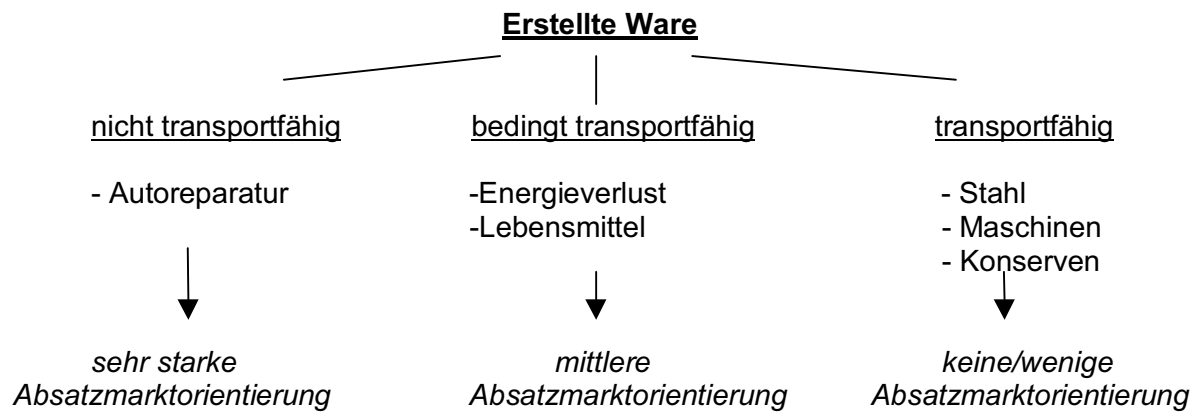
## Einschränkungen / Hindernisse

- gesetzliche Bestimmungen
- Konzessionen
- Politische Strukturen
- Klimabedingungen
- Bindung an Gegebenheit (z.B. Kohlebau)



## Geografische Standortwahl

- **Grund und Boden:** - Preis
  - Ausdehnungsflächen
  - Einhalten des Umweltschutzes
  - Stromanschluss gegeben
  - Erschließungsmöglichkeiten (Abwasser)
  - Qualität
  - Bebauungs- und Nutzungsplan vorhanden
- **Absatz:** - Nachfrage am Standort durch Kaufkraft und Bedürfnisse, wie viel Konkurrenz ist da
- **Material:** - je materialintensiver, desto wichtiger für Standortwahl
  - Wie sind meinen Transportmöglichkeiten, habe ich viel Materialverschleiß
  - Energie- und Wasserversorgung
  - Transportkosten
- **Personal:** - Habe ich hohe Lohnkosten/ -Nebenkosten (Schweden teuer 60%).
  - Gehaltskosten
  - Verfügbarkeit der Arbeitskräfte überprüfen und Ausbildungsstand kontrollieren (qualitativ und quantitativ)
- **Produktionsanlagen:** - wie und wo aufbauen
- **Staatsleistungen:** - Subventionen
  - Wirtschaftsleistungen
- **Klima:** - für Chemie wichtig, bei anderen unwichtiger
- **Politische & soziale Verhältnisse:** - staatliche Sicherheit
  - Bildungsniveau
  - Abgaben
  - Steuern
  - *Steuergefälle (Regionen abhängig)*
- **Technologische Verhältnisse:** - Nähe zu anderen Unternehmen
  - wie sieht Infrastruktur zu sein
  - Nähe zu Hochschulen
- **Absatzmarkt:** - Kaufkraft
  - Kaufvolumen
  - Nähe
  - *Nachfrage am Standort (Kaufkraft, Bedürfnisse)*
  - *derzeitige oder zu erwartende Konkurrenz*



→ Wichtig sind die **Absatzkosten** und **Absatzzeiten** !

**Nutzwertanalyse** (Standortwahl):

- *Kriterienkatalog erstellen:* z.B.:
  - expansionsfähige Grundstücke
  - qualitative und quantitative Arbeitskräfte
  - stabiles politisches Umfeld
  - naher Absatzmarkt
  - ...

→ Wenn mehrere Standorte in Frage kommen, dann Punkte nach Wichtigkeit verteilen  
 → Rein rechnerisch folgt eine Lösung

Vorstand ⇒ Diskussion

**Standortwechsel:** Rechnet sich immer nur langfristig → sehr teuer

Gesamter Betrieb zieht um                    oder                    Teilverlagerung eines Betriebsteils

- Betriebsteile in Billigländern
- Forschung Entwicklung
- Mitarbeiter Verlagern  
    Problem Kosten, Umzug
- Entsorgung

*Was passiert dann mit Mitarbeitern?*

„mit umziehen“                    oder                    Suche nach neuen Arbeitskräften  
 → Umzugskosten (Firma bezahlt)  
 Nachteil: Wollen genauso viel Lohn

**Rechtsformwahl:**

Die Wahl einer Rechtsform ist unabdingbarer Bestandteil einer Unternehmensgründung.

Die Rechtsform des Unternehmens bestimmt nicht nur den Rahmen der inneren Ordnung sondern ist auch entscheidend für die rechtlichen Beziehungen des Unternehmens mit der Umwelt.

Die Wahl der Rechtsform ist eine wichtige strategische

unternehmerische Entscheidung und ist frei wählbar.

Gesetz  
(Mitsprache)

*Innenverhältnis:*

Eigenverantwortung  
(Gesellschafter regeln  
alles unter sich)



- BGB- Bürger
- HGB- Handel
- GmbH Gesetz
- AktG- Aktiengesetz
- GenG- Genossenschaft

Vertragliche Vereinbarungen ⇒ dispositives Recht

*Außenverhältnis:*

Wer haftet, wer hat Schuld?



Gesellschaftsvertrag



Rechte und Pflichten  
der Gesellschafter

**Rechtsformwechsel** → ist immer mit hohen Kosten verbunden

### Restriktionen:

- Sondergesetze z.B. Publikationsgesetz
- Betriebsverfassungsgesetz ⇒ mitbestimmen der Arbeiter
- Mitbestimmungsgesetz

### Zielkriterien der Rechtsformwahl

Die Wahl der Rechtsform wird insbesondere beeinflusst durch die:

- *Haftung* (eventuell mit Privatvermögen)
- *Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten*
- *Unternehmensleitung*
- *Publizitäts- und Prüfungspflichten*
- *Flexibilität bei Änderung der Gesellschafterverhältnisse*
- *Steuerlichen Aspekte* (Steuervorteile)
- *Leitungsbefugnis* (wer und wie; je größer das Sagen, desto höher die Haftung)
- *Rechtsformabhängige Kosten* (Notarkosten, Gründungskosten, laufende Kosten)

## Rechtsform:

Bevor es zur Auswahl der geeigneten Rechtsform kommt, hat diese der Gesetzgeber wie folgt eingeschränkt:

|                                   |                              |                |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|
| Grundkapital:                     | AG:                          | 50.000 Euro    |
|                                   | GmbH:                        | 25.000 Euro    |
| Gründer:                          | AG:                          | 1              |
|                                   | GmbH:                        | 1              |
|                                   | Genossenschaft:              | 7              |
|                                   | Personengesellschaft:        | 2              |
|                                   |                              | (GbR, OHG, KG) |
| Art der wirtschaftlichen Aufgabe: | Schiffahrtbetriebe:          | Reederei       |
|                                   | „gemeinschaftlicher Betrieb“ | Genossenschaft |
| Eigentumsverhältnisse:            | Öffentliche Hand:            | z.B. keine OHG |

## Personenunternehmen

- existiert solange Inhaber lebt
- Anzahl der Gesellschafter gering
- Gesellschafter haften persönlich
- Gesellschafter vertreten das Unternehmen gemeinsam

### ➤ Einzelunternehmen:

- 1 Kaufmann, der die Firma betreibt → Gewinn erwirtschaften
- keine weiteren Gesellschafter
- kann walten wie er will
- haftet voll
- Gewinn nur für sich, da kein Einstellungsverhältnis

(falls mehrere Gesellschafter → **Personengesellschaft**)

Einzelunternehmen → Personengesellschaft, z.B. wenn Gewinn erzielt wird

## Einzelunternehmen



- EIN Kaufmann betreibt seinen Betrieb OHNE Gesellschafter
- Der Einzelunternehmer haftet ALLEIN und UNBESCHRÄNKT (Privatvermögen)
- Die Gründung erfolgt FORMLOS
- Wenn es ein Kaufmann i.S.d. HGB ist, muss die Firma im Handelsregister eingetragen werden
- Personenfirma: d.h. Vor- und Nachname als Firma

Beispiele:

Kioskbetreiber, Schaubudenbetreiber, Änderungsschneiderei ...

➤ **Personengesellschaften: GbR- Gesellschaft bürgerliches Recht**

- VERTRAGLICHER Zusammenschluss (formlos) von natürlichen oder juristischen Personen zur Förderung eines von den Gesellschaftern gemeinsam verfolgten Zwecks. (Minimum: 2 Gesellschafter)
- GbR kann NICHT in das Handelsregister eingetragen werden
- Gesellschafter haften persönlich UNBESCHRÄNKT zur GESAMTEN Hand
- Zwangsweise Auflösung bei Tod, Konkurs
- Befristung ist üblich
- Zwecke: Meist Zusammenschluss von Minderkaufleuten (kleine Handelsbetriebe) oder von Angehörigen freier Berufe (Anwalts-Sozietät)

Beispiele: Interessengemeinschaften, Arbeitsgemeinschaften

➤ **Personengesellschaften: OHG- Offene Handelsgesellschaft**

- Zweck: Betrieb eines HANDELSGEWERBES unter gemeinsamer Firma
- Firma: Name von mindestens einem Gesellschafter zzgl. „OHG“
- Haftung: UNBESCHRÄNKT und GESAMTSCHULDNERISCH
- auf Dauer angelegt
- Gesellschaft ist konkursfähig
- Gewinnverteilung gem. HGB oder Gesellschaftsvertrag

Beispiele: mindestens 10 im Umkreis von 1 km

➤ **Personengesellschaften: KG- Kommanditgesellschaft**

|                             | Komplementäre | Kommanditisten   |
|-----------------------------|---------------|--|
| Haftung                     | Voll          | Nur Einlage;<br>Ausnahme: nicht im HR eingetragen o. nicht voll eingezahlt |
| Wettbewerbsverbot           | Ja            | Nein   |
| Übertragbarkeit der Anteile | Nein          | Ja   |
| Geschäftsführung            | Ja            | Nein, aber: Kontrollrecht und Widerspruchsrecht                            |

**Kommanditisten** sind nur mit dem Geschäftsvermögen Haftbar

**Komplementäre** Haften voll

- Stille Gesellschaft ist der KG ähnlich
- Reine Innengesellschaft, tritt nach Außen nicht in Erscheinung
- Gesellschaft betreibt kein Handelsgeschäft, nur der Inhaber
- Haftung des Stillen Gesellschafters mit Einlage
- Unterschiedliche Gewinnverteilung

•Zweck: reines Beteiligungsmodell

⇒

## Kapitalgesellschaften: Allgemeines

Eine Kapitalgesellschaft ist eine JURISTISCHE Person (Körperschaft)  
Die Gesellschaft existiert unabhängig von ihren Gesellschaftern

### Konsequenzen:

- Betriebsvermögen gehört der Gesellschaft
- Für Schulden haftet die Gesellschaft
- Gesellschafter haften nur mit ihrer Einlage
- Gesellschaft benötigt ORGANE, die für sie handeln
- Gesellschaft zahlt KÖRPERSCHAFTSSTEUER auf den Gewinn
- Wechseln der Gesellschafter ist vorgesehen
- Geschäftsführung abhängig vom Kapital
- Versammlung mit 3/4 Mehrheit, danach Entscheidung

## Kapitalgesellschaften: AG- Aktiengesellschaft

- Grundkapital: 50.000 Euro (Namensaktien, Inhaberaktien)
- Vorteile große Mengen Kapital in kurzer Zeit
- Organe:
  - Geschäftsführung ist Vorstand:** Leitungsorgan, führt die Geschäfte eigenverantwortlich, vertritt die Gesellschaft nach Außen, Sorgfaltspflicht, Aufstellung und Vorlage des Jahresabschlusses und des Geschäftsberichts an den Abschlussprüfer, Bekanntmachung des Jahresabschlusses.
  - Aufsichtsrat Entscheidet wer in den Vorstand kommt:** Überwacht die Geschäftsführung, Bestellung und Abberufung des Vorstandes, Mitwirkung bei zustimmungspflichtigen Geschäften, passive Informationsregelung, Arbeitnehmervertreter ständige Mitglieder
  - Hauptversammlung:** Versammlung der Kapitalgeber. Bestellung und Abberufung des AR, Beschluss über Gewinnverwendung, Kapitaländerungen, Satzungsänderungen, Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat.
- Volle Publizität, d.h. hohe Kosten durch Investor Relations, Pflichten, etc.
- Hohe Gründungskosten
- Beste Eigenfinanzierungsmöglichkeiten
- Für Grossunternehmen die wichtigste Rechtsform

## Aktien:

- Inhaber Aktie ⇒ Firma
- Namensaktie ⇒ läuft auf den Namen des Inhabers
- Stammaktie ⇒ Verkaufserlös
- Vorzugsaktie ⇒ anrecht auf erhöhte Dividende aber kein Stimmrecht

## Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

- bestehend aus

- Komplementären und Kommanditisten
- Komplementäre → Geschäftsführung
  - Körperschaft
  - Mindesten 5 Gründer mit jew. 50 000 Grundkapital
  - Vorstand

## **Kapitalgesellschaften: KGaA**



- KG, bei der das Kommanditkapital in Aktien aufgeteilt ist
- Es gibt mindestens einen Komplementär, der unbeschränkt haftet, Geschäftsführer
- ansonsten gelten die Vorschriften für die KG analog
  
- In Deutschland nur wenige KGaA (z.B. Henkel)
- Wird als Rechtsform für grössere Familienunternehmen diskutiert

## **Gesellschaft mit beschränkter Haftung ( GmbH)**

- Kapitalgesellschaft
- Nicht möglich bei Banken wg. Beschränkter Haftung
- Haftung als juristische Person ( nur mit Stammkapital)
- Stammkapital mindestens 25.000 Euro (zerlegt in Stammanteile von mindestens 250 Euro)
- Organe: Gesellschafterversammlung und Geschäftsführer (Aufsichtsrat ist bei mehr als 500 MA durch Mitbestimmungsgesetz notw.)
- Eintragung in das Handelsregister konstitutiv
- Ausgestaltung des Unternehmens durch die Gesellschafter flexibel handhabbar
- Rechtsform für KMU; kleiner Kreis von Gesellschaftern
- Kaum Zugang zum Kapitalmarkt

- Stammkapital mindestens 25.000 Euro (zerlegt in Stammanteile von mindestens 250 Euro)
- Organe: Gesellschafterversammlung und Geschäftsführer (Aufsichtsrat ist bei mehr als 500 MA durch Mitbestimmungsgesetz notw.)
- Eintragung in das Handelsregister konstitutiv
- Ausgestaltung des Unternehmens durch die Gesellschafter flexibel handhabbar
- Rechtsform für KMU; kleiner Kreis von Gesellschaftern
- Kaum Zugang zum Kapitalmarkt

## **Sonderform:**

### **Eingetragene Genossenschaft (eG)**

- Vereinsgedanke
- Interessengemeinschaft (z.B. Winzergenossenschaft)
- Einkauf von Waren ist billiger
- ursprünglicher Zweck: Förderung der Mitglieder, nicht Gewinnerzielung
- Anfänge um 1860: ländliche Genossenschaft; heute sehr bedeutend
- eG ist juristische Person (Organe: Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand)
- sehr ähnlich zur AG, jedoch: i.d. Generalversammlung wird nach Köpfen, nicht nach Kapitalanteilen abgestimmt.

## **Mischform:**

### **GmbH & Co.KG**

- KG, bei der der Komplementär eine GmbH ist
- Häufig sind die GmbH-Gesellschafter gleichzeitig Kommanditisten
- Vorteil: Keine Vollhaftung mehr
- Nachteil: Publizitätspflichtig wie Kapitalgesellschaften



## GmbH&Co.KG

- KG, bei der der Komplementär eine GmbH ist
- Häufig sind die GmbH-Gesellschafter gleichzeitig Kommanditisten
- Vorteil: Keine Vollhaftung mehr
- Nachteil: Publizitätspflichtig wie Kapitalgesellschaften
- 25000€ Haftung beschränkt
- Steuervorteile

## AG&Co.

- OHG, bei der ein vollhaftender Gesellschafter eine AG ist
- sehr selten

## Entscheidungskriterien für eine Rechtsformwahl:

Die Wahl einer Rechtsform ist unabdingbarer Bestandteil einer Unternehmensgründung. Die Rechtsform des Unternehmens bestimmt nicht nur den Rahmen der inneren Ordnung sondern ist auch entscheidend für die rechtlichen Beziehungen des Unternehmens mit der Umwelt.

Die Wahl der Rechtsform ist eine wichtige strategische unternehmerische Entscheidung und ist frei wählbar.

Die Wahl der Rechtsform wird insbesondere beeinflusst durch

- Risiko ( Haftung der Kapitalgeber)
  - Haftung
  - Anteile
  - Mitgliedszahlen
- Qualifikation der Kapitalgeber
  - Unternehmensleitung
  - Gewinnverteilung
  - Stimmrecht
- Gemeinsinn der Kapitalgeber
  - Mitbestimmung
  - Publizitäts- und Prüfungspflichten
- Betriebswirtschaftliche Überlegungen
  - Kapitalbeschaffung
  - Flexibilität bei Änderung der Gesellschafterverhältnisse
  - Steuerbelastung

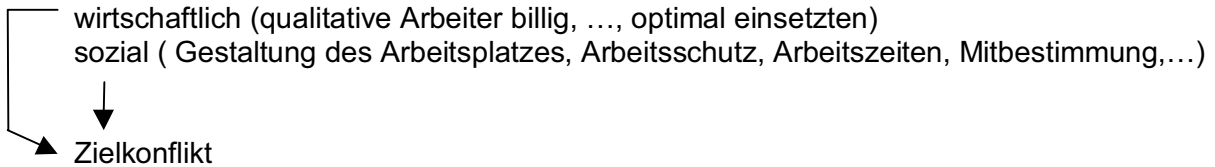
## Personalwirtschaft

Personalabteilung

Geschäftsführung

alle Führungskräfte

### Ziele der Personalwirtschaft:



### Aufgaben der Personalwirtschaft:

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz/-führung
- Personalentwicklung
- Personalentlohnung

## Personalplanung

Zukünftigen Bedarf festlegen (qualität und quantität von Arbeitern)

Planung im bestimmten Zeitfenster

Einflußgrößen:

intern: Personalstruktur

Welche Stellen sind vorhanden

Investitionsplanung

Produktionsplanung

Fehlerkosten

Fluktuation

Extern:Arbeitsmarktstruktur

Arbeitsmarktentwicklung

Konjunkturstärke

Standort

Konkurrenz

Tarifvertragsverhandlungen

Gesetze

→ Individuelle Planung: Mitarbeiter im Vordergrund ( Fortbildung...)

→ kollektive Planung: Bereich( Wann, wie viel Mitarbeiter benötigt...)

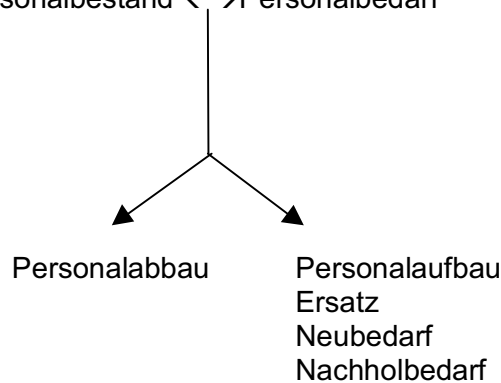
## Personalbestandsplanung:

Aktueller Personalbestand

+ Zugänge

- Abgänge

= zukünftiger Personalbestand  $\leftrightarrow$  Personalbedarf



## Personalbedarf

- Organigramme
- Stellenausschreibungen ( Stellenbeschreibungen)
- Anforderungsprofil
- Mitarbeiterbeurteilung

## Innerbetriebliche Personalbeschaffung:

### **ohne Personalbewegung**

- Umqualifizierung/ Weiterqualifizierung
- Arbeitszeitverlängerung/
- Überstunden...



- Kostenvorteil
- Kurzfristig machbar

### **mit Personalbewegung**

- Stellenausschreibung
- Versetzung
- Änderungskündigung

## Außerbetriebliche Personalbeschaffung

### **passive Beschaffung**

- Initiativbewerbung
- Bewerberdateien

### **aktive Beschaffung**

- Stellenanzeigen
- Hochschulbörsen
- Personalberater
- Personalleasing

## **Assessment- Center ( für Einstellung)**

+ objektiv

+ gut bei hoher Anzahl an Bewerbern

- Kosten

- mangelnde Bereitschaft der Bewerber teilzunehmen (mittleres Management & höher)

**Postkorbübung:**

Konzeptionelles Arbeiten  
 Organisationsfähigkeit  
 Fähigkeit zu delegieren

**Präsentation:**

Auftreten  
 Selbstsicherheit  
 Flexibilität  
 Stressresistenz

**Gruppendiskussion:**

Durchsetzungs- und Überzeugungsvermögen  
 Kompromiss- und Kooperationsvermögen  
 Ausdrucksvermögen

**Rollenspiel:**

Kontaktfähigkeit  
 Einfühlungsvermögen  
 Zielgerichtet in der Gesprächsführung

**Arbeitsvertrag**

**Gesetzliche Grundlagen:** - BGB Paragraph 611-630  
 - Tarifverträge  
 - Betriebsvereinbarungen  
 - Rechtsprechung

**Formen von Arbeitsverträgen:** - befristet  
 - unbefristet

**Inhalte:** Eingruppierung ( Gehalt)  
 Tätigkeitsbeschreibung  
 Arbeitszeit  
 Sozialleistungen  
 Urlaub  
 Krankheit  
 Kündigungsfrist

**Personaleinsatz:**

- Arbeitszeitmodelle ( feste und flexible)
  - Teilzeitmodelle
  - Job- Sharing (2-3 Arbeiter teilen sich eine Stelle)
  - Lebensarbeitszeit (Gleitzeit für die Rente- früher in Rente)
  
- Aufgabe
  - Job- rotation ( Arbeitsplatzwechsel)
  - Job- enlargement (Aufgabenerweiterung)
  - Job- enrichment (fast eine Versetzung)
  - Teilautonome Arbeitsgruppe (Gruppe selbständig)
    - Nachteile: gute Mitarbeiter werden gebremst  
 Schlechte Mitarbeiter tyrannisiert

## Personalbeurteilung

- Führungsmittel ( Hilfsinstrument für Stärken / Schwächen)
- Entlohnung sollte nicht dabei sein (Gehaltserhöhung)
- Personalentwicklung:
  - o Auswahl
  - o Förderungsziel
  - o Beurteilung der Personalentwicklung
- Personaleinsatz: → Einsatz, Versetzung, Beförderung, ...  
→ Job- rotation, Job- enlargement, Job-enrichment

### Ziel:

- Objektivierung der Personalarbeit
- Verbesserung der Führungsqualität
- Einheitlichkeit des Führungsverhaltens
- Potentialnutzung der Mitarbeiter
- Steigerung der Leistung der Mitarbeiter

### Beurteilungskriterien:

- Vergangenheit und Zukunft (über einen Zeitraum von 12 Monaten)
- Fachkenntnis
- Arbeitseinsatz
- Verhalten (gegenüber Kollegen und Führungskräften)
- Arbeitsqualität
- Belastbarkeit( Wie geht er mit Stressphasen um)
- Ausdrucksfähigkeit
- Arbeitstempo
- Organisations- / Planungsvermögen
- Verantwortungsbereitschaft

### Regeln der Gesprächsführung

- Vertrauensvoll
- Offen
- Gleich starke Beteiligung beider Gesprächspartner
- Objektiv / konstruktiv
- Kein Schema

### Personalentwicklung

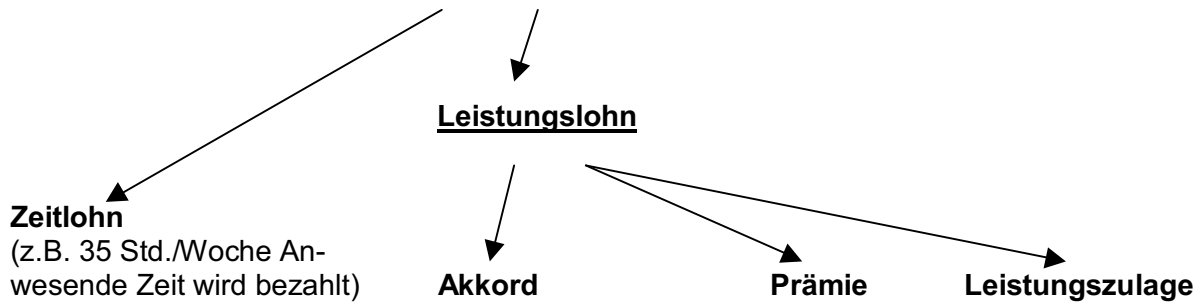
#### a) Ziele aus der Sicht des Unternehmens

- Motivation der Mitarbeiter
- Nachwuchsförderung/ Nachfolgeplanung
- Langfristige Sicherung der Besetzung der Führungspositionen
- Verbesserung der Arbeitsqualität
- Förderung/ Vorbereitung für höhere Tätigkeiten
- Förderung der Sozial- / Persönlichkeitskompetenzen
- Diagnose und Änderung von Fehlbesetzung
- Verbesserung/ Förderung des Unternehmensklimas





## Lohnformen



- + einfachere Abrechnung
- + Betriebsmittel schonen
- + Menschliche Ressource „gewahrt“
  - ⇒ Unfallgefahr↓
  - ⇒ Krankenstand↓
- -Risiko der „schlechten Leistung“ beim Unternehmen
- u.U. Demotivitation

- ⇒ Arbeitsplatz muss Akkordfähig sein
- ⇒ Arbeitsverlauf wiederkehrend
- ⇒ Akkordreife
- ⇒ Arbeit zu 100% bekannt
- ⇒ Akkordmindestlohn +
- ⇒ Akkordspielraum muß vorhanden sein

- ⇒ Leistungsbezogen
- ⇒ Abgeld der Mehrleistung
- ⇒ S-förmiger Prämienverlauf um zum bestimmten Zeitpunkt zu motivieren

### Leistungszulage !

Stück      Zeit

Wird gezahlt      Je mehr Stück, desto mehr Zeit wird gutgeschrieben und bezahlt

### **Einzelakkord:**

Ein einzelner Mitarbeiter wird entlohnt

### **Gruppenakkord:**

Ganze Gruppe wird entlohnt und teilt das Geld unter sich (gleichermaßen)

- Gruppe muß stabil sein
- Gleiche Schwierigkeitsverteilung
- Gruppe kontrolliert sich selbst, d.h. Schwächere werden angeregt/motiviert
- Mobbing



## Zusätzliche Vergütungen:

- Sondervergütungen (z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld)
- Zuschläge (z.B. Nachtarbeit, Mehrarbeit, Schicht)
- Sonstige Zuwendungen (z.B. Mietzuschüsse, Fahrtkostenzuschläge)

## Löhne ohne Leistung:

- Urlaub
- Krankheit
- Feiertage
- Betriebsrat

Leitende Mitarbeiter sind **nicht** tariflich!

## Personalführung

Zielorientierte und soziale Einflussnahme auf den Mitarbeiter, um ein gutes Arbeitsklima zu haben, d.h. der Mitarbeiter soll die bestmögliche Leistung bringen. „Harmonie“ zwischen den Zielen der Mitarbeiter und den Zielen der Unternehmen schaffen.



## Führungsstile

Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern

- (1) Traditionelle Führungstypologie
- (2) Kontinuumansatz
- (3) Ohio-State-Ansatz

Zu (1) Traditionelle Führungstypologie:

### ❖ autoritär:

- 2 Formen: ent persönlich: bürokratisch und autokratisch
- Führung durch Strukturen
- Eher selten

#### ▪ **Vorteile:**

- Schnelle Entscheidung
- Sehr effizient in Krisen
- Sehr effizient in Routinefällen

- **Nachteile:**
  - Schlechte Motivation
  - Einsame Entscheidung
  - Überlastung der Führung
  - Keine Selbstständigkeit der Mitarbeiter

❖ **demokratisch:**

- partizipativ, beide Seiten nehmen daran teil
- kooperativ
- kollektiv
- delegativ (delegieren)
- gleicher Bildungsstand

- **Vorteile:**
  - Gute Motivation
  - Förderung der Mitarbeiter
  - Entlastung der Führungskraft

- **Nachteile:**
  - Sehr lange Entscheidungswege
  - Unzureichende Reife der Führungskraft

❖ **Laisser-faire:**

- „Laß sie machen“
- Motivation über Freiraum
- Mitarbeiter kontrollieren sich selber
- Gibt es kaum in der Form

- **Vorteile:**
  - Selbst bestimmt
  - Mitarbeiter kontrollieren sich selber

- **Nachteile:**
  - Ausnutzung durch unreife Mitarbeiter
  - Fehlende Leistung
  - Selbsternannte Führungsperson

**Management by Exeption**

- Delegieren von Entscheidungen bei Routinefällen
- Vorgesetzte werden stark entlastet
- Mitarbeiter muß prüfen, ob eine Entscheidung unter Routine fällt, oder ob er seinen Vorgesetzten um eine Entscheidung bittet
- Bei Routinearbeiten machen Mitarbeiter alles selber (Entscheidung, Ausführung und Kontrolle)
- Vorgesetzter hat mehr Zeit für andere Führungsarbeiten
- Motivation der Mitarbeiter durch Handlungsspielraum
- Risiko: Mitarbeiter geben Informationen an Vorgesetzte nicht weiter, da ihr eigener Spielraum beengt wird
- Bei Gruppen ist eine gleiche Struktur notwendig (Bildungsstand, Tätigkeit, etc.-), da sonst inoffizielle Führungspositionen

### **Management by Objectives** (gängigster Führungsstil)

- Vorgesetzter legt Ziele mit oder ohne Mitarbeiter fest
- Ziel ist gegeben, Mitarbeiter darf über seinen Weg selbst entscheiden
- Ständige Zielkontrolle erfolgt durch den Vorgesetzten
- Zielanpassung möglich
- Endkontrolle findet gemeinsam statt
- Voraussetzung: alle Mitarbeiter haben den gleichen Bildungsstand. Sehr eigenständige Tätigkeit
- Keine Arbeitszeit festgelegt, sondern Ziele
- Direkte Verknüpfung von Geld und Zielerreichung, z.B. durch Bonussystem

### **Management by Delegation**

- spezielle Aufgaben werden delegiert, mit spezifischem Entscheidungsspielraum
- Mitarbeiter mit ausreichender Bildung und Erfahrung notwendig, um Job ausführen zu können
- Vorgesetzter wird entlastet
- Ähnlichkeit mit „Management by Objectives“

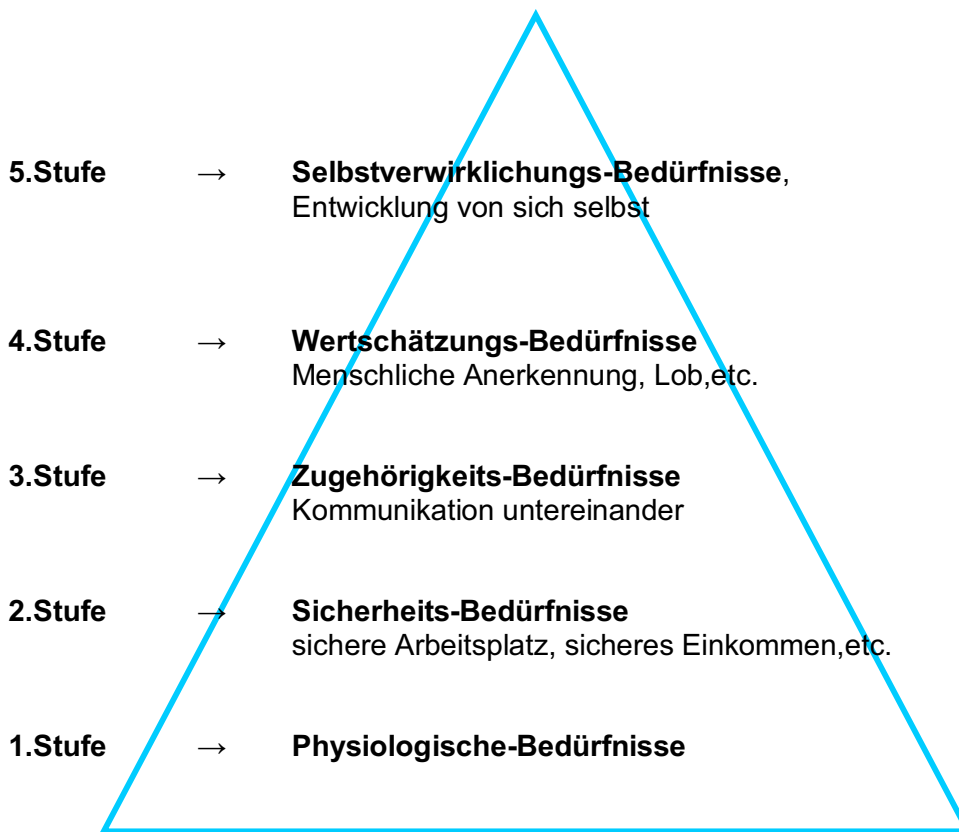
### **Management by Results**

- Ziele zu 100% vom Vorgesetzten (z.B. Aufsichtsrat) festgelegt
- Am Jahresende wird verglichen => Ziele erreicht oder nicht
- Ziele sind einfach vorzugeben

### **Mitarbeiter-Motivation**

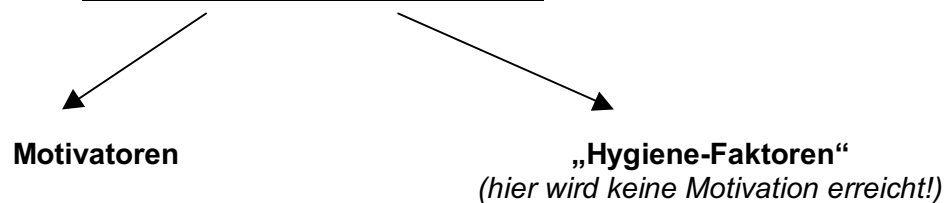
- Bereitschaft zur Leistungsabgabe
  - ⇒ Persönliche Leistung des Mitarbeiters steigern
  - ⇒ Integrieren der Leistung
  - ⇒ „Lange Mitgliedschaft“

## Manslour Bedürfnispyramide



*Erst muß eine Stufe erfüllt sein, damit die nächste Stufe motivierend wirkt!*

## 2-Faktoren-Theorie von Herzberg



- Arbeitserfolg
- Wie wird meine Leistung anerkannt?
- Interessante Aufgaben
- Verantwortungs- / Entscheidungsspielraum
- Wie sieht die Weiterentwicklung aus?

- Status des Mitarbeiters
- Betriebsklima
- Beziehung zu Kollegen
- Entlohnung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitssicherheit

# Der Kontinuumansatz von Tannenbaum/Schmidt<sup>1</sup>

| Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten    |  | Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter   |  |   |  |   |
|--|--|--|--|---|--|---|
| Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an. | Der Vorgesetzte entscheidet, er ist aber bestrebt, die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet. | Der Vorgesetzte entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen. | Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über die beabsichtigten Entscheidungen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft | Die Gruppe entwickelt Vorschläge. Aus der Zahl der gemeinsam stattgefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung. | Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat. | Die Gruppe entscheidet. Der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen. |

<sup>1</sup> Offert, Klaus / Steinbuch, Pitter A., Personalwirtschaft, 5. Auflage, Kiehl 1993, Seite 202

rungsansatz. Trotz der höchst lesenswerten Synthese von Managementvorschlägen verbindet sich mit dem Namen *Hersey* und *Blanchard* ausschließlich der zweite Aspekt, also ein spezifisches Nachfolgemodell der Ohio-State-Studien.

Prägende Komponente ihres Modells ist der aufgabenrelevante Reifegrad des Mitarbeiters: Dieser ergibt sich aus der stellenbezogenen Reife als technische Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, und aus der psychologischen Reife, die sich in Selbstvertrauen und Motivation äußert.

Ein höherer aufgabenrelevanter Reifegrad äußert sich dabei in (mentaler) Unabhängigkeit, in ganzheitlicher Betrachtungsweise und in einem hohen Streben nach Leistung. Bei einem Mitarbeiter mit einem niedrigen aufgabenrelevanten Reifegrad dagegen ist das Streben nach Leistung nur sehr gering ausgeprägt („Theorie X“).

Die zentrale Überlegung von *Hersey* und *Blanchard* ist in Abbildung 9.56 zusammengefasst: Sie zeigt im unteren Bereich eine Skala für den aufgabenbezogenen Reifegrad des Mitarbeiters. Darüber befinden sich die vier Zellen aus der Ohio-State-Forschung, hier charakterisiert durch aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Verhalten. Für jede der vier Zellen definieren die beiden Autoren einen spezifischen Grundstil.

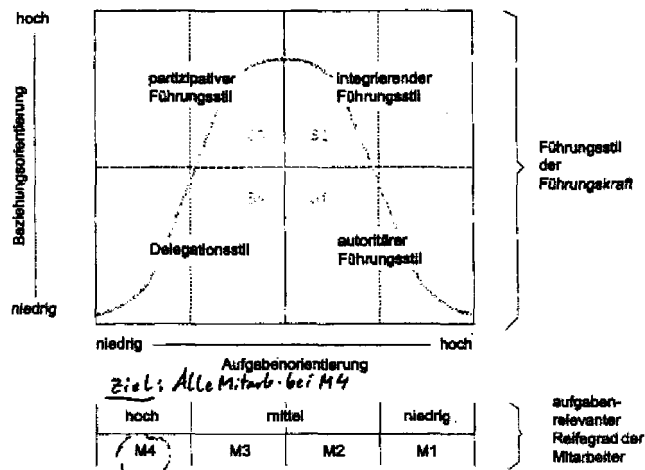


Abbildung 9.56: Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard (nach Hersey/Blanchard/Dewey 1996, 208)

### 9.4.6.2 Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton

Blake und Mouton (1968; 1980) greifen die beiden zentralen Dimensionen der Ohio-State-Forschung unter der Bezeichnung „Sachorientierung“ und „Menschenorientierung“ auf (Abbildung 9.54).

Bei der **Sachorientierung** erfolgt eine Ausrichtung auf Produktion, Ergebnisse, Endresultate oder Gewinne; sie läßt sich durch Betonung von Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen feststellen. **Menschenorientierung** zeigt sich in Verständnis und Unterstützung sowie im Bemühen von Führungskräften um Zuneigung ihrer Mitarbeiter.

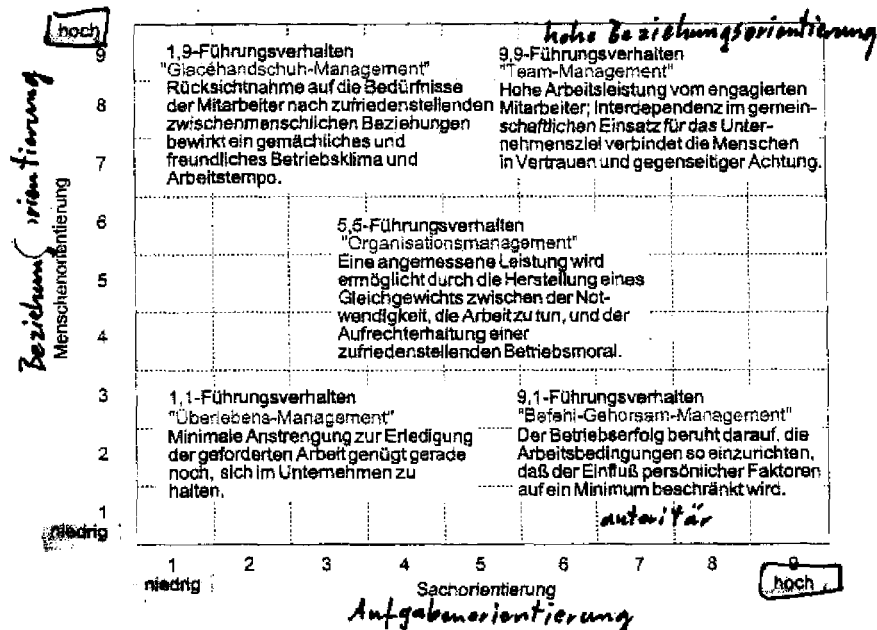
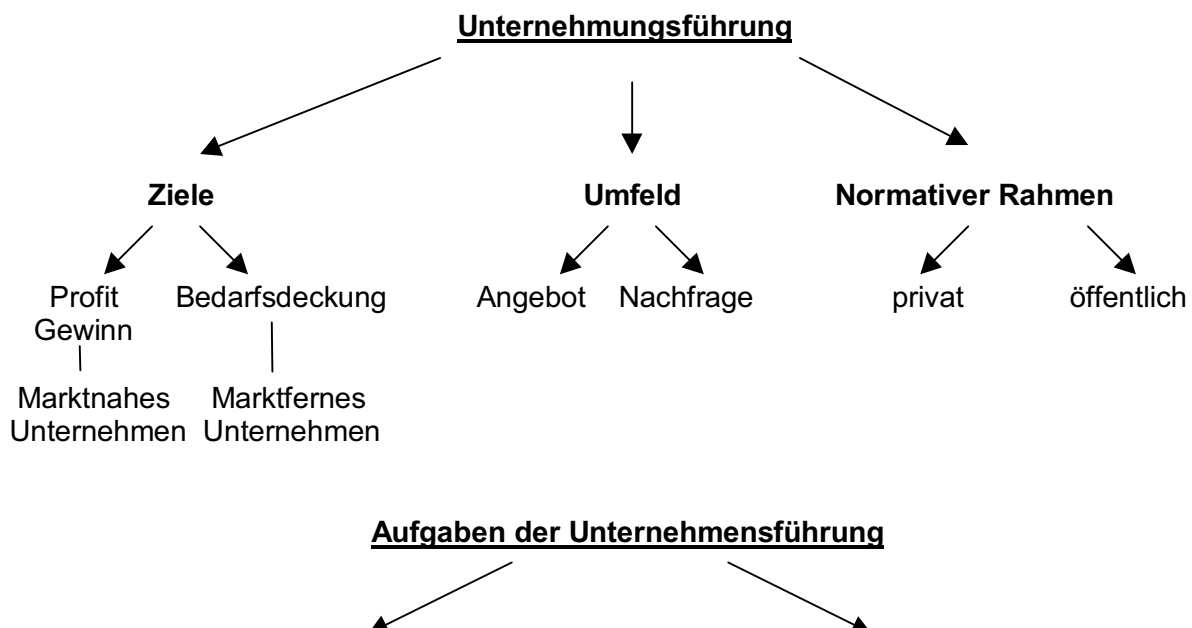
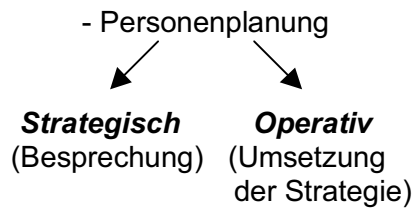


Abbildung 9.54: Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1980, 27)

Für beide Dimensionen verwenden Blake und Mouton neunteilige Skalen, wodurch das „Verhaltensgitter“ entsteht. Zur Komplexitätsreduktion konzentrieren sich Blake und Mouton auf **fünf** verschiedene Führungsstile. Für diese fünf Führungsstile liefern die Autoren nicht nur Mechanismen zur Bestimmung des praktizierten Führungsstils, sondern



### Personen-/ „Führung“

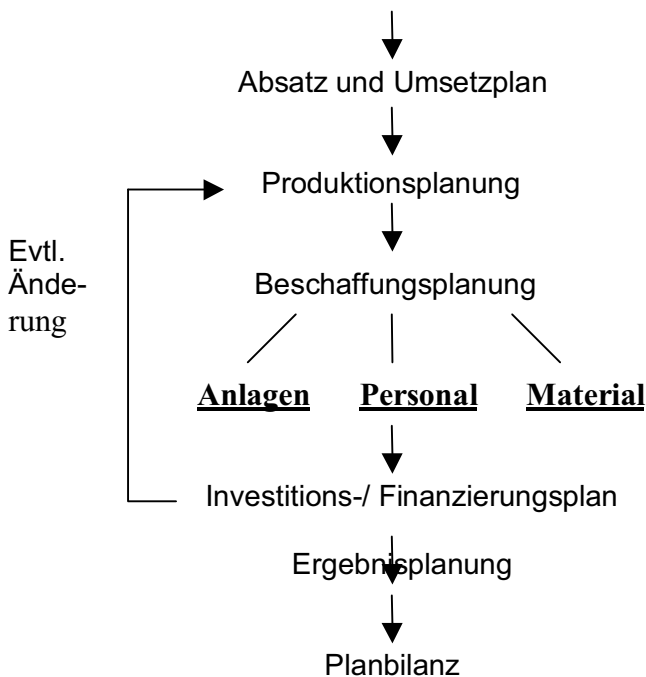


- Motivation
- Kommunikation !
- Organisation
- Kontrolle
- Entscheidungen

### Sachbezogen

- Beschaffung
- Entscheidungen
- **Leistungsverwertung**
- **Leistungserstellung**
- Finanzierung
- Informationswesen

### Unternehmensplanung

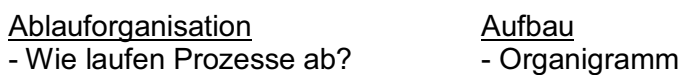


K  
o  
s  
t  
e  
n  
p  
l  
a  
n  
u  
n  
g

*variable Kosten*  
(Material, ...)

*fixe Kosten*  
(Gebäude, Anlagen, ...)  
*„Diese Kosten sind immer da“*

### Organisation

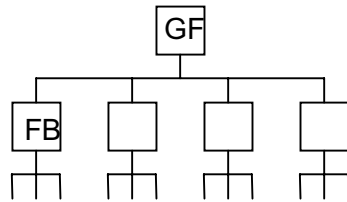


## Kontrollfunktion (Soll- Ist- Vergleich)

- Wer? (intern oder extern?)
- Prinzipien? (was alles wird kontrolliert?)
- Wann? (vierteljährlich oder jährlich?)
- Intensität? (Gründlich oder grob?)

## Organisationsstrukturen:

### ➤ Einliniensystem:



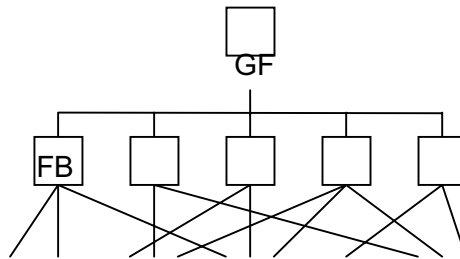
GF - Geschäftsführung

FB - Fachbereiche

- + klar und übersichtlich
- + Kompetenzabgrenzung

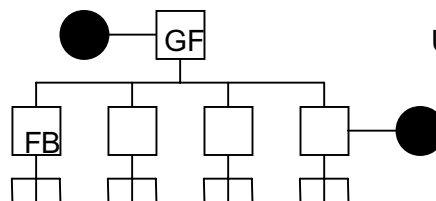
- starr
- lange Entscheidungswege

### ➤ Mehrliniensystem:



- + flexibel
- + Knowhow
- + Ressourcenzugriff!

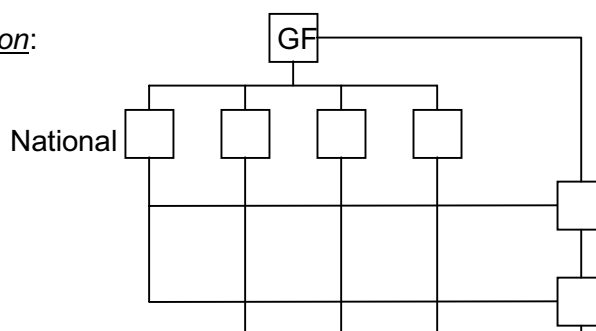
### ➤ Stabsliniensystem:



Unterstützungsfunktion  
Kontrollfunktion

- + klar und übersichtlich
- + Kompetenzabgrenzung
- + Rechtssicherung durch Stäbe

### ➤ Matrixorganisation:

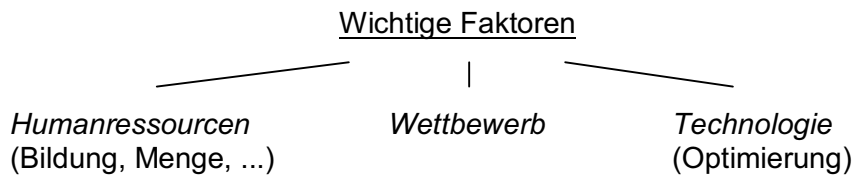




- + globale Marktwiederspiegelung
- + Komplexe Strukturen

- mehrere Vorgesetzte
- schwierige Führung

**Organisationsprozesse** (Ablaufprozesse):



**Aktuelle Konzepte der Unternehmensführung**

**(1) Benchmarking**

- Gezielter Unternehmensvergleich mit Marktführern
- Besser sein als der Beste
- Schwachstellen ermitteln im Vergleich zum Besten
- Nicht nur Schwachstellen verbessern, sondern etwas gutes optimieren
- Nicht an jeweilige Branche gebunden
- Permanenter Verbesserungsgedanke
- National oder international
- *Wettbewerbsbenchmarking*: Kosten
- *Funktionales- Benchmarking*: Einzelne Funktionen, Abläufe verbessern
- *Overhead- Benchmarking*: Analyse von Gemeinkosten

Ziel:

- Erschließung von Wettbewerbsvorteilen
- Erzielen von außergewöhnlichen Ergebnissen
- Optimierung von allen Prozessen, Produkten, Verfahren
- Lernen von Fehlern von anderen

Anforderung ans Management:

- Akzeptanz von Veränderung
- Begeisterung für Benchmarking, denn viel Aufwand und Arbeit
- Anerkennung der Leistung
- Offenheit und Ehrlichkeit für alle Themen

**(2) Business Reengineering**

- Strukturen werden „umgekrempelt“

Ziel:

- Neustrukturierung der Geschäftsbereiche
- Etwas völlig Neues machen
- Prozessorientierte Veränderung
  - hohe Kundenzufriedenheit!
  - Wettbewerbsvorteil

Anforderung ans Management:

- Bereitschaft zur Veränderung
- Direkte Führung der 1. und 2. Führungsebene
- Strategisches Verständnis der Führung

**(3) Global Sourcing**

- Systematisches Einkaufsmarketing
- Beschaffungsmanagement auf internationalen Märkten
  - weltweiter Einkauf
- (- *Signelsourcing*: auf einen Bereich spezialisieren)

Ziel:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch
  - Knowhow des Zulieferers
  - Kostenersparnis durch Menge/ Masse an Einkauf

Voraussetzung:

- Einkauf hat gewisses Knowhow, d.h. Arbeiter müssen geschult werden
- Organisatorische Voraussetzungen (z.B. Transport, Zwischenlager)

**(4) Kaizen**

- Verbesserungsprozess (Verfahren, Produkte, ...)
- Jeder Mitarbeiter wird einbezogen
- Bildung von Verbesserungsteams

Ziel:

- Veränderung in kleinen Schritten (permanent) um Marktführung zu halten
- Ressourcenverschwendungen vermeiden
- Kundenzufriedenheit

Voraussetzung:

- Prozesshaft denken können
- Unternehmenskultur muss entsprechend sein
- Gute Vorschläge sollen umgesetzt werden

**(5) Lean Management**

- Spezifische Art und Weise der Führung auf Humanressourcen

Ziel:

- Neue Produktionsquellen erschließen

- Kundenzufriedenheit
- Marktnähe
- Gewinnsicherung
- Existenzsicherung
- Hohe Innovationsgeschwindigkeit

Voraussetzung:

- Systemorientiertes Denken
- Mitarbeiter Fachübergreifend denken
- Hohes Ausmaß an Flexibilität

**(6) In-/ Outsourcing**

*Outsourcing:* Arbeit an Zulieferer abgeben

*Insourcing:* Arbeit zu sich selbst holen

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Außenvergabe von unwichtigen Strategischen Punkten

Ziel:

- Erhöhung von Effektivität und Effizienz
- Anpassung von der Personalkapazität

Voraussetzung:

- Festlegung der Kernkompetenzen

**(7) TQM- Total Quality Management**

- Qualitätsmanagement in allen Bereichen
- Auslegung auf Qualität der Arbeiter, Führung,...

Ziel:

- Jeder Mitarbeiter muss auf Qualität geschult werden
- Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Kunden

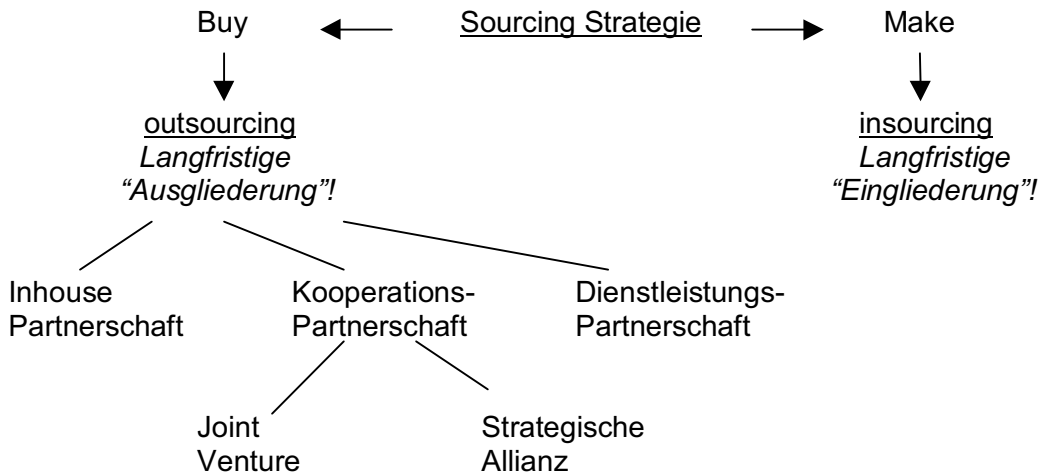
Voraussetzung:

- Qualitätsanforderung jedes Mitarbeiters (100% Leistung bringen)
- Kommunikationsprozesse der Mitarbeiter
- Anerkennung und Belohnung durch qualitativen Mitarbeiter

**Make or Buy Analyse**

- Systematisierung des Leistungsumfangs
- Bestimmung der Outsourcingleistung
- Alternativensuche/ Angebote
- quantitative & qualitative Vergleich: Make or Buy





### **Globale unternehmerische Aktivitäten** (in der ganzen Welt, alle Märkte)

- zusätzliche Gewinnchance
- Ausweichmöglichkeit

### **Auswahlfaktoren für Märkte**

- Warenspezifisches Marktpotential
- Räumliche, kulturelle Distanz (z.B. Transportverhältnisse/ -kosten)
- Politische Risiken
- Gesetzliche Reglementierungen des Zielmarktes

### **Wettbewerbsvorteile:**

- |  |  |
|--|--|
| - <i>Marktposition(-ausbau):</i>                 | mehr Produkte auf der Welt             |
| - <i>Produktpotential:</i>                       | evtl. billiger & leichter an Rohstoffe |
| - <i>Forschungs- &amp; Entwicklungsvorteile:</i> | da mehr Geld zur Verfügung             |
| - <i>Qualifikation der Führungskräfte:</i>       | dynamischer                            |

### **Marketing:**

- Kundenbedürfnisse
- Absatz ↑
- Gewinn ↑ etc.

### **Marketingziele:**

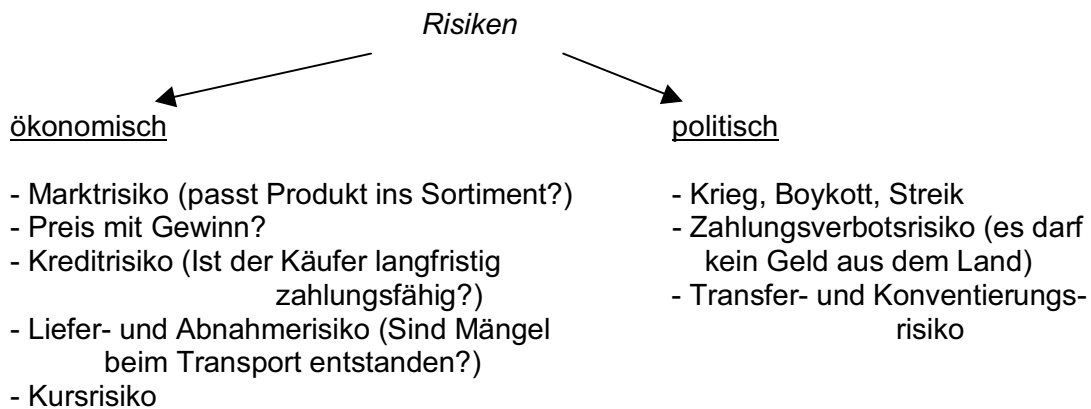
- Marktanteil ↑
- Bekanntheitsgrad ↑
- Kunden/ Neukunden ↑
- Neuprodukt ↑
- Imageverbesserung

## Aufgaben:

- Marktanalyse / \
  - bestehender
  - neuer Märkte
- Erschließung neuer Segmente/ Zielgruppen
- Anpassung der Organisation an Markterfordernissen
- Entwicklung, Umsetzung, Controlling der Marketingstrategie
- Akzeptable Marktpolitik

## Hindernisse & Risiken:

- *Institutionelle Markteintrittsbarrieren*
  - tarifäre Barrieren (z.B. Zölle)
  - nicht tarifäre Barrieren (z.B. max. Stückzahl- Vorgabe)
- *Verhaltensbedingte Markteintrittsbarrieren*
  - Verhalten der Käufer



- 1.) Angebotsphase ~ „letter of intent“ (Absichtserklärung)
- 2.) Vertragsabschluß ~ Produkthaftung (z.B. Schuldner)
- 3.) Abwicklungsphase ~ Risiken (Steuer, Abgabe, ...)

## Instrumente des Marketing:

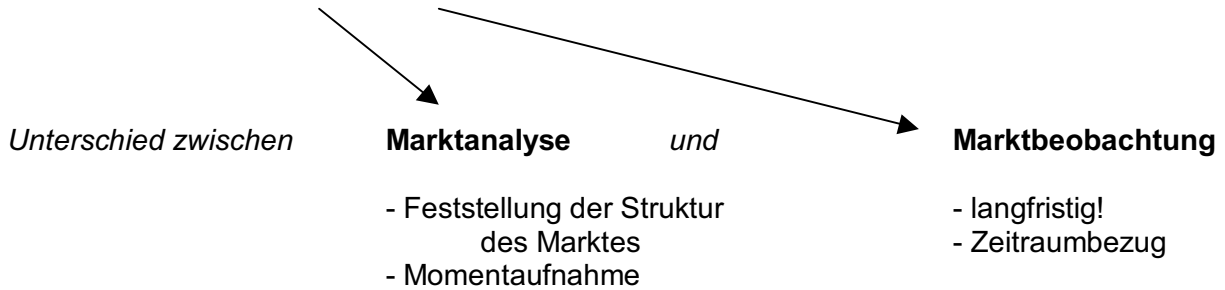
- Standortpolitik
- Produkt-/ Sortimentspolitik (Welche Leistung?)
- Kontrahierungspolitik (Preis-, Rabattpolitik)
- Distributionspolitik (Logistik, auf welchem Weg der Vertrieb?)
- Kommunikationspolitik (Werbung)

## Marktforschung

- ① Wer ist der Kunde? & Was will der Kunde?
- ② Markttrend/ Wie entwickelt sich unser Markt?
- ③ Was macht die Konkurrenz?

**Aufgaben der Marktforschung:**

- Risiko minimieren (,,Frühwarnsystem“)
- Innovation (Produktentwicklung)
- Unternehmensentwicklung
- Reduktion von Unsicherheiten (Produkt)
- Strukturierung (Umsatzziele, ...)



**Marktdaten:**

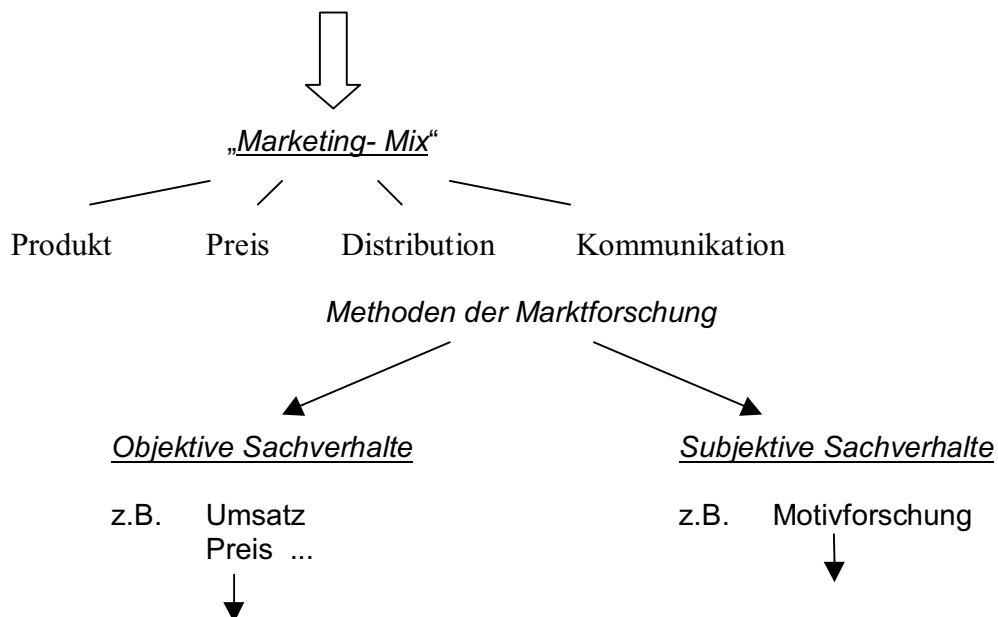
- Marktpotential (Einkauf, Mitarbeiter, ...)
- Absatzpotential (Marktanteil)
- Marktvolumen
- Absatzvolumen } bezogen auf
- Marktanteil ←

**a) Wirtschaftliche Daten**

- Branchenkennziffern (Auftragseingänge, ...)
- Nachfrageinformationen (Struktur des Marktes)
- Konkurrenzinformationen (Aufbau, Vertrieb, ...)

**b) Nicht wirtschaftliche Daten**

- politische Daten
- rechtliche Daten (Lebensmittelgesetz)
- ökologische Daten



messbar!

nicht/ wenig  
quantifizierbar!

### Aufgabenbereiche der Marktforschung

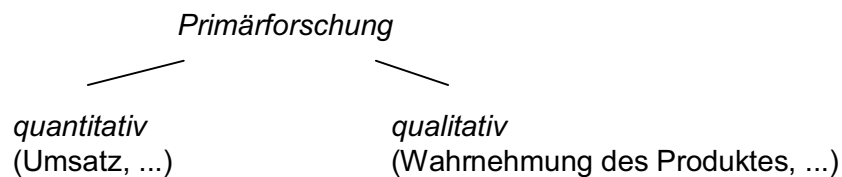
- Strukturforschung des ganzen Marktes (z.B. Marktgröße, Konkurrenz, Kunden, ...)
- Marktprognosen
- Kunden (Kaufverhalten, Kaufintensität, Markenwechsel oder –treue, Kaufkraft, ...)
- Produktforschung (Produkttest, Geschmackstest, Handhabungstest, ...)
- Testmarktforschung („Mini- Markt“- Forschung, d.h. nur hier Produkt einführen → forschen)
- Vertriebsforschung (Handel analysieren, welche Medien für Vertrieb benutzen?, Nachfrage?)
- Werbeforschung

- **Primärforschung:** Wird in Auftrag gegeben und persönlich für einen zugeschnitten

- **Sekundärforschung:** Auf Datenmateriale zurück greifen, die schon vorliegen.

+ geringe Kosten  
+ Zeitersparnis

- Validität — Qualität  
- Zeitbezug? \ Verwendungszweck



### Auswahlverfahren:

- Grundgesamtheit bestimmen
- Voll- oder Teilerhebung
- Statistische Auswahlverfahren:
  - Quotenverfahren (Alter, Geschlecht, ...)
  - Konzentrationsverfahren
  - Random- Verfahren

### Erhebungsarten:

- (1) Befragung:
- a.) *persönlich*
  - b.) *telefonisch*
  - c.) *schriftlich*

zu a.) + repräsentative Stichprobe  
+ Identität  
+ „persönliche Einstellung“

- Beeinflussung  
- hohe Kosten  
- Auswertungszeitraum ↑

- + Umfangreicher Fragebogen
- + Bildmaterial
- + ergänzende Beobachtungen

- |        |  |   |
|--------|--|---|
| zu b.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ schnell</li> <li>+ Kosten ↓</li> <li>+ „Erreichbarkeit“ spezieller Personengruppen</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wenige Fragen</li> <li>- kurze Fragen</li> <li>- Belästigung</li> <li>- ablehnende Haltung</li> </ul>              |
| zu c.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kosten ↓</li> <li>+ kein Zeitdruck</li> <li>+ Beeinflussung</li> <li>+ „Erreichbarkeit“ der Experten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lange Rücklaufzeit/<br/>Nachfassen</li> <li>- 15%ige Rücklaufquote</li> <li>- keine Rückfragen möglich!</li> </ul> |

(2) Testmärkte beobachten: im kleinen Raum neues Produkt einführen → *Käufer beobachten*

- + Risikominimierung bei ↓ Kosten
- Wettbewerber können Produkte kopieren
- Repräsentativ für den ganzen Markt?

(3) Storetest: Regalplatzierung, Gestaltung der Regale

(4) Warentest: z.B. Öko-, Stiftung Warentest → Test objektiv durch unabhängige Unternehmen

### Motivationsforschung

- Was motiviert den Kunden das Produkt zu kaufen?
- Basiert auf Psychologie

### Imageforschung

- Was hat der Kunde für ein Bild vom Unternehmer bzw. Produkt?
- Was macht Image? – Ist das Produkt nicht austauschbar?
- Über Werbung und Leistung des Produktes wird Image erzeugt
- Image eines Hauptproduktes überträgt sich auf Nebenprodukte

### Imageanalyse

- Bekanntheitsgrad des Unternehmens bzw. Markts
- Bekanntheitsgrad des Wettbewerbers
- Offenlegung des Meinungsbildes seitens des Kunden

### Einzelhandel:

- Preis- Leistungs- Verhältnis
  - Beratung/ Personal
  - Parkplatzmöglichkeit
  - Aktualität der Waren
  - Qualität der Waren
- } globale Faktoren
- *bei welchen Einzelhandelsketten biete ich das Produkt an (z.B. Markenkette)*

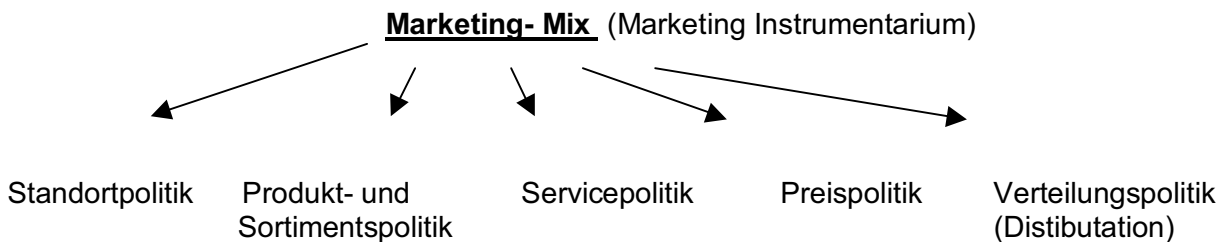


## Informationsbereiche der Marktforschung

- Aktuelle/ zukünftige Verhalten
  - Nachfrageverhältnisse:
    - Marktgröße, Alter, Geschlecht, Kultur
    - Produktbeurteilung: Wie sieht der Kunde das Produkt (subjektive Produktbeurteilung)
  - Konkurrenzverhältnisse
    - Welche Produkte hat die Konkurrenz?
    - Vor- und Nachteile des Fremdproduktes
    - Konkurrenzunternehmen anschauen: Qualität der Mitarbeiter, Größe, Marktanteil der Firma
      - Entwicklung der Konkurrenz?

## Analyse der Wirksamkeit der Werbung

- *Aufmerksamkeit*:
  - Wer kennt unsere Werbung?
  - Wo wurde die Werbung wahrgenommen?
  - Wann wurde die Werbung wahrgenommen?
  - Was wurde von der Werbung wahrgenommen?
    - Nur Bild, nur Text, nur Ton, ...?
- *Interesse am Produkt*:
  - durch Werbung?
  - Was genau interessiert den Kunden?
- *Kaufwunsch*:
  - Bei wem wurde der Kaufwunsch geweckt?
  - Durch was wurde der Kaufwunsch geweckt?
- *Kauf*:
  - Wer kauft?
  - Warum und weshalb?
  - Was hat dazu beigetragen, dass das Produkt gekauft wurde?



Wo wird das Produkt vertrieben?  
Bei Industrie: eher Preis des Produktes

- Ziel:
- Rentabilität  
(→ Standort mit Qualität)
  - Marktstellung (Sicherung des Marktanteils)  
( im Hinblick auf Konkurrenz )

Instrumente:

- Marktstrukturanalyse (wo stimmt was nicht?)
- *Standortnetzanalyse*:
  - Wo befinden sich die Einzelhändler, über die vertrieben wird?
  - Wo wohnen die Käufer?

für Handel von großer Bedeutung:

- Gebundenes Kapital

- Ziel:
- Umsatzsicherung
  - Ertragssicherung
  - Abwehr von Wettbewerbern
  - Verdrängung von Wettbewerbern
  - Profilierung des Unternehmens (Image auf dem Markt)
  - Sicherung guter Einkaufskonditionen
  - Klares Erscheinungsbild des Sortiments
- ca. 40% des Kapitals ist im Warenbestand enthalten, sollte das sein was sich absetzen lässt

### **Grundlagen der Sortimentpolitik**

Sortiment: gedankliche Zusammenfassung zu einem bestimmten Zeitpunkt einer Auswahl von bestimmten Gütern -> Ziel und Zweck ist der Absatz der Güter

Umsatz: sagt relativ wenig aus, nur wie viel man verkauft hat, hat aber nichts mit Erlös oder Gewinn zu tun. Sagt nur aus wie viel vertrieben wurde

Ertrag/Erlös: sagt aus was für das Unternehmen übrig bleibt, also Gewinn

Einflussfaktoren auf Sortimentpolitik:

- Struktur der Nachfrager (z.B. Alter)
- Standort ( Klein- oder Großstadt)
- Marktsituation ( Kaufkraft der Kunden, Arbeitslosenquote)
- Wettbewerb ( Art, Zahl, Größe, Sortiment des Wettbewerbs)

➔ Ziel ist die Differenzierung!

Sortimentsbreite: - eng z.B. Spezialgeschäft  
- breit z.B. Warenhaus ( große Vielfalt)

Sortimentstiefe: - tief , viele Sorten und Arten einer Warengruppe  
- flach , wenig Artikel pro Sorte

Vollsortiment: breites Sortiment jedoch aber flach

Fachsortiment: weniger Breite mehr Tiefe ( z.B. Mediamarkt)

Spezialsortiment: sehr eng aber unglaubliche Tiefe ( z.B. Reifenhändler)

### **Führung von Markenartikeln**

- Produktbezeichnung
- Qualitätssicherung!!! ( sehr wichtig)
- (gleichbleibende Menge)
- gleichbleibende Aufmachung
- starke Verbraucherwerbung
- Image! Hohe Anerkennung im Markt!

### **Markenlose Artikel (No-Names)**

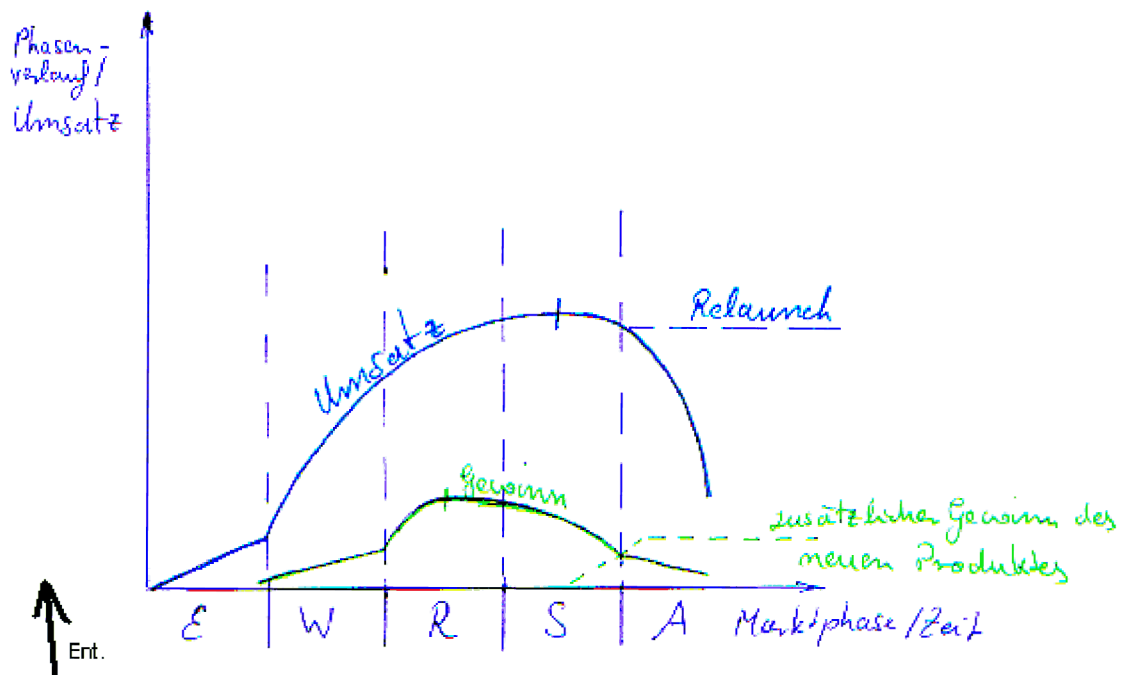
- Preis steht im Vordergrund, deutlich unter den Markenartikeln
- Einfache Verpackung, farblos gehalten
- Gute, gleichbleibende Qualität

-> Zielsetzungen:

- Erhöhung der Ertragszahlen eines Geschäftes (Nebenverdienst)

Nachteil: - es können sehr starke Schwankungen vorkommen

## Produkt – Lebenszyklus



Ent. = Entwicklungsphase:

- nur Kosten, die für Forschung und Entwicklung entstehen

E = Einführungsphase:

- Markteinführung des Produktes mit allem Drum und Dran, wie z.B. Werbekampagne
- > Ziel ist die Akzeptanz des Produktes beim Kunden zu schaffen
- es können Verluste entstehen in dieser Phase

W = Wachstumsphase:

- Produkt ist vom Markt aufgenommen, es werden aber immer noch neue Käuferschichten angesprochen, gleichviel Werbung wie in der Phase davor
- Evtl. Preiszugeständnisse
- Evtl. Produktvariationen

R = Reifephase:

- Konkurrenz wird sehr stark und vom Markt akzeptiert -> Preiskampf
- Bindung der Kunden über Preis und Produktvariationen
- Evtl. zusätzliche Werbung um sich durch die Konkurrenz durchzusetzen

S = Sättigungsphase:

- Bedarf ist nicht mehr so stark da, und Sättigung auf der Anbieterseite, da immer mehr Anbieter vorhanden sind
- Schwächen des Produktes werden sichtbar
- > Relaunch wird auf den Markt gebracht, d.h. eine verbesserte Version kommt auf den Markt

A = Abstiegsphase:

- Produkt ist am aussterben, d.h. Nachfrage sinkt sehr stark, Werbung aufgegeben da sinnlos
- Relaunch muss spätestens in dieser Phase zum Einsatz kommen
- Gewinn nimmt erheblich ab

Erhalt des Gewinnes nur möglich durch: - neues Produkt, Erweiterung des Absatzmarktes, Produktvariationen, neue Verwendungsmöglichkeit,

### **Diversifikation**

- Branchenübergreifend etwas anbieten -> neue Kunden sollen angesprochen und alte Kunden angeregt werden, z.B. Textilien im Drogeriemarkt anbieten

-> Ziel: - Wachstum

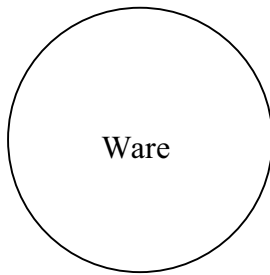
- Rendite steigt
- Risikosenkung
- Synergieeffekt (es werden nebenbei noch andere Produkte gekauft (No-Names))

horizontale Diversifikation: - Erweiterung des Sortiments gleicher Produkte  
-> keine große Ausweitung der Kunden

vertikale Diversifikation: - Aufnahme von Produkten, die den bisherigen Produkten vor- oder nachgeschaltet sind

laterale Diversifikation: - völlig neue Produktbereiche werden erkundet

### **Servicepolitik**



Service

Service= Dienstleistung

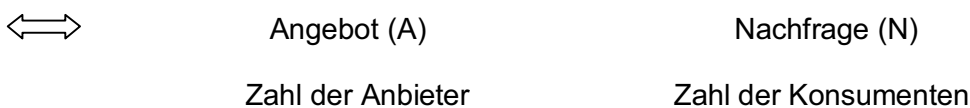
- Technischer Service: Installation, Inspektion, Inbetriebnahme
- Kaufmännischer Service: Abholdienste, Ware verpacken lassen

### Servicearten:

- GrundsERVICE
  - großzügiger Umgang mit Reklamationen
  - Kostenvoranschlag
  - Hausbesuche/ Beratung
- kostenlose Serviceleistung
  - bei Umtausch Bargeld
  - Ware wird nachbestellt und man wird angerufen
- kostenpflichtige Serviceleistung
  - Reparaturen außerhalb der Garantiezeit

### Preispolitik:

- marktbezogene Entscheidungen und Maßnahmen, der Preis ist das Mittel zum Zweck um Sachen zu erreichen



**1 Monopol:** 1 A, viele N

- Anbieter kann Preis ohne Einschränkung beeinflussen

**2 Oligopol:** wenige A, viele N ( z.B. Mobilfunk-, Mineralölmarkt)

- „unvollkommene Konkurrenz“
- es muss darauf geachtet werden wie der Wettbewerb darauf reagiert

**3 Polypol:** viele A, viele N

- „vollkommene Konkurrenz“
- starke Einschränkung bei der Preispolitik

**Elastizität der Nachfrager:** = Reaktion des Konsumenten auf Preisänderung

- unelastische Nachfrager: - Preisänderung verändert an der Reaktion des Konsumenten nichts
  - Konsum bleibt gleich
- elastische Nachfrager: - bezieht sich auf Güter des gehobenen und Luxusbereiches
  - Konsumenten reagieren sehr schnell auf Preisänderung
  - > Preissenkung -> mehr Konsum
  - > Preiserhöhung -> fallender Konsum

### Allgemeine Funktionen der Preispolitik

- Profilierungseffekt, d.h. weckt die Aufmerksamkeit von neuen Kunden ( z.B. Aldi mit Pc)
- Imageeffekt, d.h. z.B. Aldi hat durch seine Preis ein ganz bestimmtes Image
- Anlockeffekt
- Mengeneffekt, hat das Ziel über eine Preissenkung den Umsatz zu steigern
  - > Verdrängung der Wettbewerber
- Machteffekt, Preissenkung -> mehr Umsatz -> mehr Einkommen -> Machtposition
- Rationalisierungseffekt, führt zur besseren Auslastung, z.B. weniger Lagerungskosten
  - > höherer Umschlag = Ware fließt

Preisdarbietung: - volle Preise (1,2) oder gebrochene Preise ( 1,99; 1,95)  
 - neuer Preis wird dem Alten gegenübergestellt

### Preisstrategien

- Abschöpfungsstrategie: - Ziel ist hoher Umsatz mit wenig Einsatz ( Aufwand)
- Penetrationsstrategie: - Marktdurchdringung! z.B. ganz spezielle Werbung für neues Produkt
- Hochpreisstrategie: - Exklusivvertrieb,d.h. hohe Preis -> Luxusgüter
- Niedrigpreisstrategie: - Discountmarkt

### Kommunikationspolitik

Kommunikationsformel ( von Laswell): WER  
 WAS ( Botschaft)  
 WELCHEN KANAL (Werbeträger)  
 WEN ( Zielgruppe)  
 WECHER WIRKUNG (Image, Kaufeffekt)

- Verkaufsförderung: kurzfristiger Anreiz -> langfristig erhöhter Umsatz ( bei Neuprodukten, Relaunch oder neue Kundengruppen)
- Werbung
- Public Relations
- sonstige Sonderformen

### Ziele der Werbung



- Kunden gewinnen -> Bekanntheit steigt -> Umsatz steigt
- Kundenbindung
- Unternehmensprofil unterstreichen

Beeinflussungsfunktion  
Imagefunktion  
Informationsfunktion

## Werbung

5 M's

- Mission: Ziel der Werbekampagne
- Money: Budget um Ziel zu erreichen
- Message: Botschaft / Aussage
- Media: Medium, Werbeträger
- Messurment: Bewertung der Ergebnisse

**Werbewirkung:** AIDA – Regel ( 4 Stufen)

1. Attention – Aufmerksamkeit
2. Interest – Interesse
3. Desire – Verlangen
4. Action – Handlung

**Werbebotschaft:**

- Basisbotschaft: Eindeutige Identifikation mit dem Produkt
- Nutzenbotschaft: besonderer Nutzen des Produktes (USP = Unique Selling Proposition)
- Nutzenbegründung: Begründung der Botschaft

**Public Relations:** „öffentliche Beziehungen“

- Unternehmen als Ganzes steht im Vordergrund ( nicht das Produkt), ist langfristig

**Sponsoring:** - hauptsächlich im Sport

## Distributionspolitik

- a) Festlegung der Absatzwege ( Zulieferung)
- b) Festlegung der physischen Verteilung

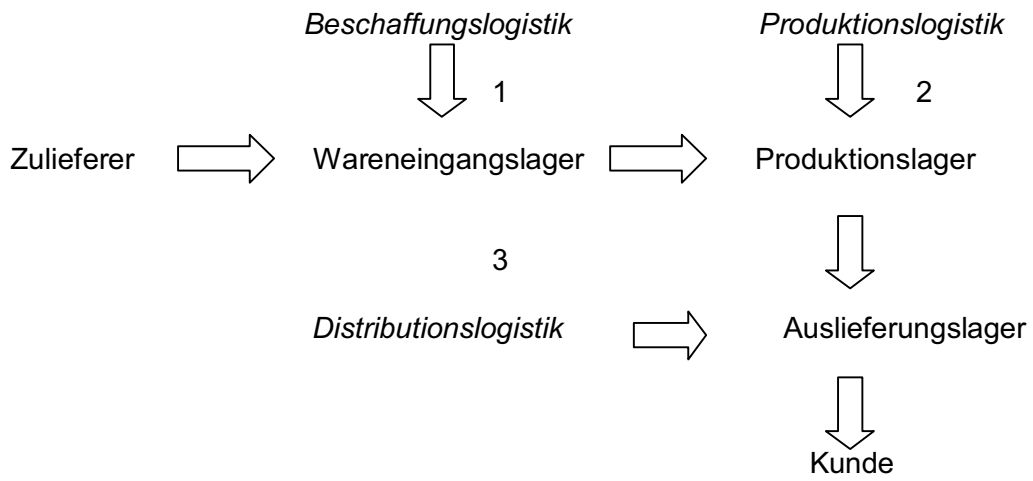
zu a): + Kontakt zu Kunden

- + Information kommt unverfälscht zum Kunden
- + autark
- + Preisgestaltung
- sehr teuer
- keine intensive Marktabdeckung

zu b): + Transport und Logistik

- + großer Kundenkreis
- + kostengünstigerer Vertrieb
- Preisgestaltung
- viele Bedingungen
- zum Teil schlechte Informationsweitergabe

## Materialwirtschaft



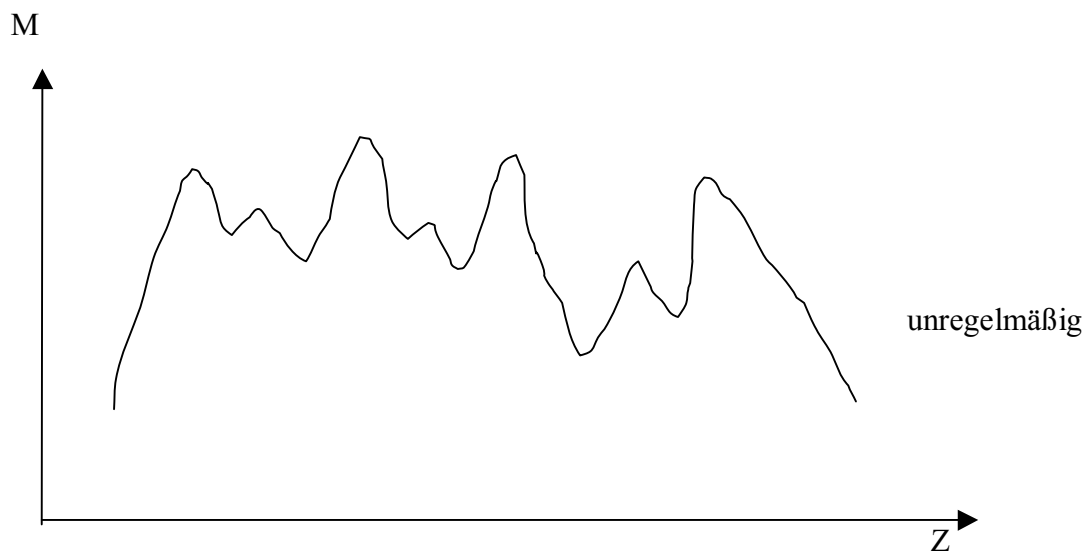
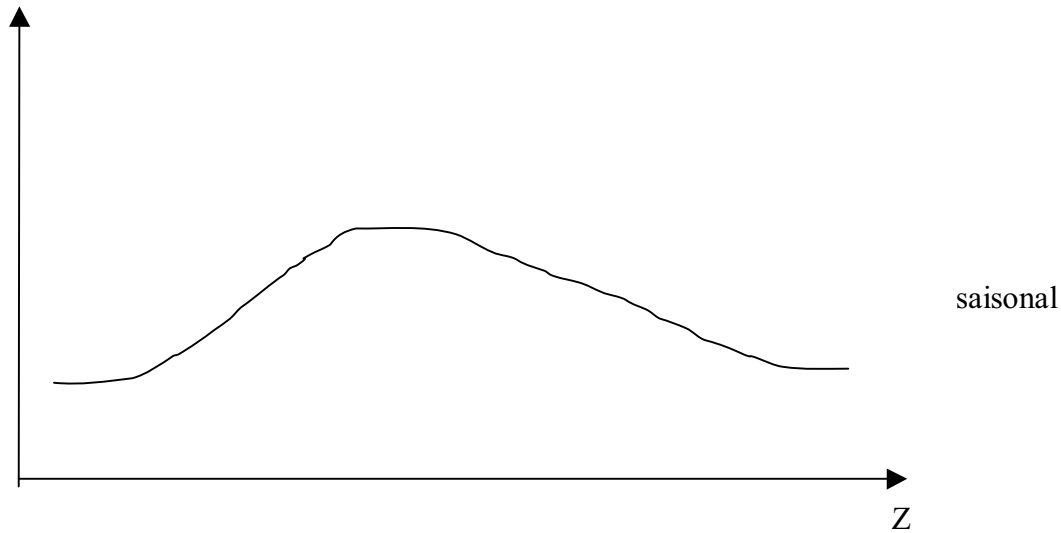
zu 1: Waren, Material  
zu 2: Halb-, Fertigerzeugnisse  
zu 3: Fertigerzeugnisse

Entsorgungslogistik!

Materialverbrauch







### A – B – C – Analyse

- Mengeneinheiten
- Mengeneinheiten mal Preis = Wertverbrauch
- Rangreihe
- Klassifizierung in A, B oder C - Güter

A – Güter: ~ 70 – 80 % des Wertes, aber nur 20 % der Menge

B – Güter: ~ 15% des Wertes, 30 – 40 % der Menge

C – Güter: ~5 – 15 % des Wertes, 40 – 55 % der Menge

### X – Y – Z – Analyse

X – Güter: einsatzsynchron ( schwankungsfreier Bedarfsverlauf)

Y – Güter: werden auf Vorrat beschafft, Schwankungen im Bedarf!

Z – Güter: fallweise, zufälliger Bedarfsverlauf!

### Produktionswirtschaft

- Ziele:
1. Durchlaufzeit in der Produktion minimieren  
=> Kapitalbindung kürzer  
=> Zwischenlager fallen weg
  2. Maximale Kapazitätsauslastung
  3. Liefertreue (zeitlich und qualitativ)
  4. Qualitätsstandards halten

PW: Ist das Verhältnis zwischen Output + Input

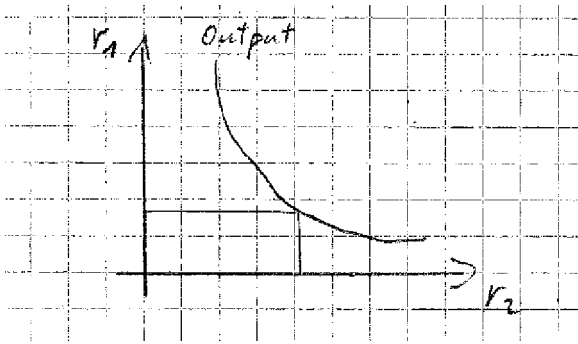
Grundsatz: Wieviel Input Güter brauche ich, um eine gewisse Anzahl Output Güter zu erreichen.

Produktionsfunktionen:

Output = Funktion(Input)

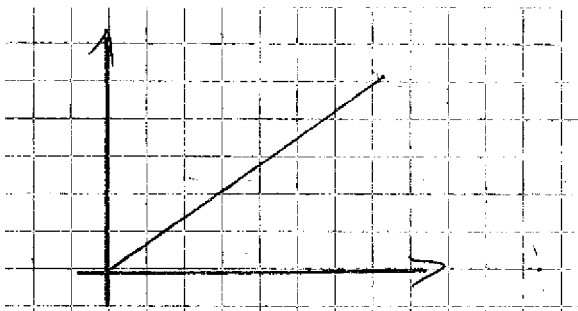
$X = f(r_1, r_2, r_3, \dots, r_m)$

- Substitutionelle Produktionsfunktion:



R1 mit R2 ersetzbar => gleicher Output (z.B. Apfelschorle)

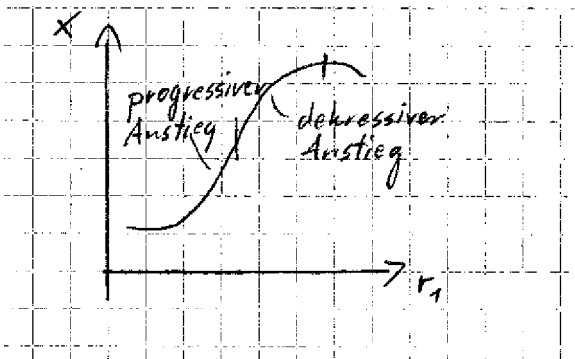
- Limitationale Produktionsfunktion



Bestimmtes Verhältnis zwischen R1 und R2

Wenn nur ein Faktor erhöht wird, dann bringt es nichts. R1 und R2 sind abhängig

- Produktionsfunktion von Typ A oder Ertragsgesetzliche Produktionsfunktion (z.B. meist Landwirtschaft)  
Mehr Dünger => mehr Output



Produktionsverfahren: (Fertigungs-, Herstellungs-, Fabrikationsverfahren, Erzeugnisverfahren)

Organisation + Technik

- 1.) Werkstattfertigung :  
Gleichartige Maschinen machen den gleichen Arbeitsschritt; sind räumlich gegliedert  
Problematik: Zwischenprodukte müssen transportiert werden (evtl. Logistik)  
Vorteil: Produktvariationen
- 2.) Fließfertigung:  
Produktion genau in der Reihenfolge der Produktion (oft Fließverbund);  
Ford der Erste  
Nachteil: - monotone Arbeit  
- falls Fehler passieren, dann stockt der ganze Prozess  
Ziel: - Durchlaufzeiten senken  
- Kosten senken
- 3.) Gruppenfertigung: (Inselfertigung)  
Mittelweg zwischen 1.) und 2.)  
Fließfertigung; größere Gruppen, die sich um einen Prozess kümmern  
Teilautonome Arbeitsgruppen
- 4.) Baustellenfertigung:  
Materialien müssen an den Ort gebracht werden (z.B. Schiffsbau)

## **Prozesstypen der Produktionsfertigung:**

- Einzelfertigung:
  - selten
  - Unikate / Kundensonderwünsche
- Sorten- / Serien- / Chargenfertigung:
  - Produkt mehrfach hintereinander hergestellt
- Sortenfertigung:
  - Einheitliches Ausgangsmaterial  
(Holz => Papier, Stoff=> Bekleidung)
- Serienfertigung:
  - Produktvariationen mit technischen Unterschieden  
(z.B. Motortypen), gleiches Grundprinzip
- Chargenfertigung:
  - meist Getränke-, Stahlindustrie
  - größere Produktionsmenge in einer Charge  
=> nächste Charge mit kleinere Variation
- Massenfertigung:
  - permanente Produktion von hochstandardisierten Produkten
  - Ausbringungsmenge ist unbegrenzt

Investitionsrechnung:

„Wirtschaftlichkeitsanalyse“

### **Investitionen**

#### Suchinvestitionen:

1. Ersatzinvestitionen
2. Rationalisierung-  
investitionen
3. Erweiterung:  
Kapazität steigt
4. Sonstige

#### Immaterielle Investitionen:

(Forschung, Entwicklung,  
Werbung )

#### Finanzierungsinvestitionen:

(Beteiligung in Aktien )

IR: Hierbei werden errechnet, ob sich eine Investition lohnt oder man kann mehrere Investitionen haben => Vergleichen

## Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung :

| Statischen  | Dynamischen  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfach zu Handhaben</li> <li>- Kostet wenig Geld und Zeit</li> <li>- Eine Zeitperiode wird berechnet</li> <li>- Keine Zinsen betrachtet</li> </ul> <p><u>Kostenvergleichsrechnung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Investitionen ist die preisgünstigste</li> <li>- Erlöse interessieren nicht</li> </ul> <p>Nachteil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu einfach</li> <li>- Nur für kurzfristige Investitionen</li> <li>- Kostenaufstellung schwer und ungenau</li> </ul> <p><u>Gewinnvergleichsrechnung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auch Erlöse berücksichtigt</li> </ul> <p>Nachteil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur für kurze Perioden</li> <li>- Reiner Gewinnvergleich</li> </ul> <p><u>Rentabilitätsrechnung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Gewinn zum eingesetzten Kapital</li> </ul> <p>-Rentabilität = <math>\frac{\text{Durschnittsgewinn}}{\text{Durchschnittl. Kapitaleinsatz}}</math></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realitätsnähe</li> <li>- Zahlungsreihen schätzen</li> <li>- Kalkulationszinsfluss wird geschätzt</li> </ul> <p><u>Kapitalwertmethode:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berechnung des Barwertes</li> </ul> <p><u>Annuitätenmethode:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiktive Zahlungsreihe</li> </ul> |

Beispiel:

| Anlage | Kapitaleinsatz | Kosten   | Erlös    |
|--------|----------------|----------|----------|
| A      | 100 000 €      | 20 000 € | 45 000 € |
| B      | 200 000 €      | 30 000 € | 60 000 € |

Gewinn ?

Rentabilität ?

Gewinn: Erlös – Kosten

A: 25 000 €

B: 30 000 €

Rentabilität:  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}}$

A:  $25/100 = 25 \%$

B:  $30/200 = 15 \%$

Statische Amortisationsrechnung:

- a.) Durchschnittsrechnung  
 Der Zeitraum wird berechnet, in dem das eingesetzte Kapital durch Erlöse vollkommen zurückgeflossen ist.

Amortisationsdauer:  $\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Ø Rückflüsse}}$

|   | Anschaffungskosten | Nutzungsdauer | Abschreibungen | Ø Jahresgewinn |
|---|--------------------|---------------|----------------|----------------|
| A | 120 000 €          | 6 Jahre       | 20 000 €       | 6000 €         |
| B | 120 000 €          | 5 Jahre       | 24 000 €       | 8700 €         |

Ø Rückflüsse = Abschreibungen + Ø Jahresgewinn

A: 26 000 €    B: 32 700 €

Amortisationsdauer:  $120\,000 / 26000$     bzw.  $120\,000 / 32700$

- b.) Totalrechnung / Kummulationsrechnung

|   | Anschaffungspr. | Nutzdauer | Rückfl.<br>1. Jahr | 2. Jahr | 3. Jahr | 4. Jahr | 5. Jahr | 6. Jahr |
|---|-----------------|-----------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| A | 120 000 €       | 6 Jahre   | 20 000             | 25000   | 30000   | 35000   | 26000   | 20000   |
| B | 120 000 €       | 5 Jahre   | 35 000             | 45000   | 35000   | 30000   | 18500   |         |

1. A:  $20000 + 25000 + 30000 + 35000 + 26000 = 136\,000$  „5 Jahre“

2. B:  $35000 + 45000 + 35000 + 30000$  „4 Jahre“

Genauer:  $\text{Kosten} / \sum(\text{Gewinn} + \text{Abschreibung}) \cdot \text{Jahre}$

A:  $120\,000 / 156\,000 \cdot 6 = 4,6$     B:  $120\,000 / 163000 \cdot 5 = 3,67$

## Rechnungswesen

Systematische, zeitnahe und vollständige Erfassung aller Vorgänge im Unternehmen  
**Sinn und Zweck:** Planung, Steuerung und Kontrolle

### Teilgebiete des Rechnungswesens:

#### **Buchführung:**

Unternehmensbezogene Zeitraum und Zeitpunktbetrachtung → **Zeitrechnung**

#### **Kosten und Leistungsrechnung:**

Betriebsbezogene Rechnung → **Stück und Gesamtrechnung**

#### **Statistik:**

Zeit-, Unternehmens-, - und Betriebsvergleich → **Vergleichsrechnung**

#### **Planungsrechnung:**

Zur Investition, Einkauf, Absatz, Produktion etc. → **Vorschaurechnung**

#### **Zu Kostenleistungsrechnung**

- stellt Werteverzehr und Output gegenüber
- Kalulatorische Rechnung
- Kurzfristige Rechnung
- Wird permanent erstellt
- Produkt-/ Periodenbezogene Erfolgsrechnung

→ Produktbewertung zur Minimierung der Lagerkosten

→ Bestimmung der Preisober-/ untergrenze

→ Kostenleistungsrechnung ist freiwillig

#### **variable Kosten:**

Kosten die mit dem Verbrauch einzelner Güter variieren

Meist proportional zur Ausbringungsmenge ( z.B. Bäcker → Mehlverbrauch)

Bei Unter-/ überproportionalen Kosten steigen die Kosten nicht so stetig wie der Output

#### **fixe Kosten:**

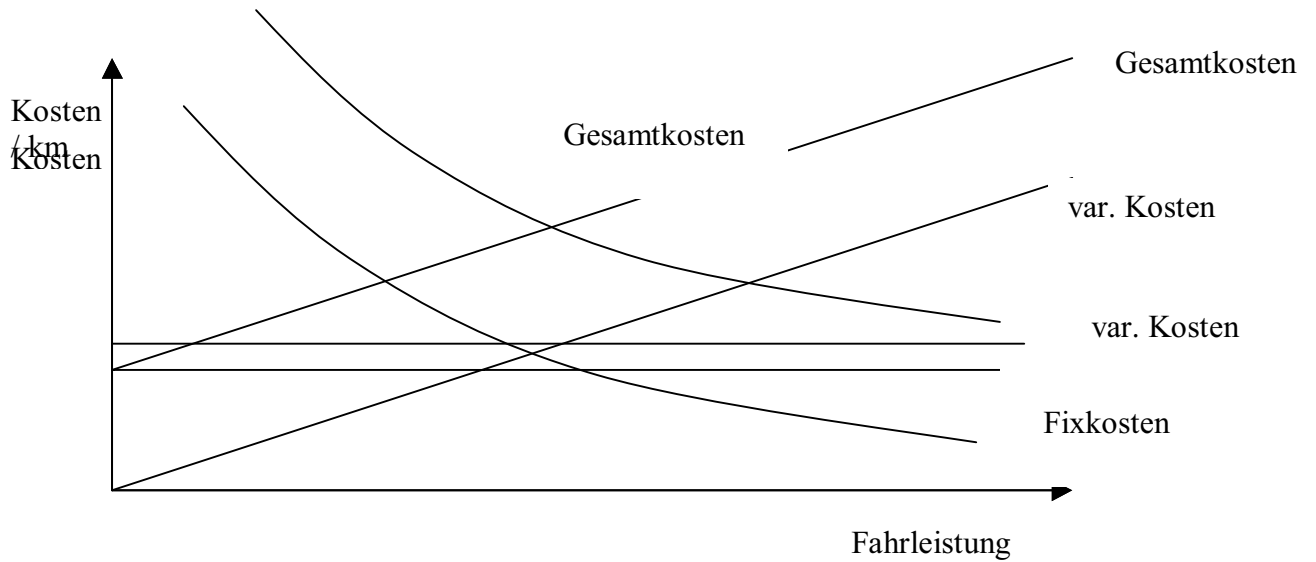
stets vorhandene Kosten unabhängig von Ausbringung

Beispiel

Kostenart                      fix   variabel

|                     |     |     |
|---------------------|-----|-----|
| Kraftstoff          |     | x   |
| TÜV                 | x   |     |
| Versicherung        | x   | (x) |
| Verschleißreparatur |     | x   |
| Wartung             | (x) | x   |
| Wertverlust         | x   | x   |
| Zinsen              | x   |     |

### Kostendiagramme



Fixkosten degression → je mehr Output, desto billiger die Fixkosten auf ein Stück

Fixkosten sind nicht für die Ewigkeit fix

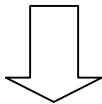
Sprung- Fixkosten, wenn z.B. eine 3. Schicht eingeführt wird

Grenzkosten: Sind Kosten, die durch die letzte Einheit, die wir beziehen, erzeugt werden



**Systematisierung der Kostenrechnungssysteme nach Zeitbezug**

- 1) – Ist- Kosten Rechnung:  
 Alle vergangene Kosten, die tatsächlich angefallen sind werden erfasst und auf Anzahl der Produkte verteilt  
 → Nachschaurechnung
  
- 2) – Plankosten Rechnung:  
 Zukunftsorientierte Daten/Rechnung, um Budgets zu bestimmen, hierbei orientiert man sich an vergangenen Daten  
 → Ist- Kosten Rechnung ist Grundlage für Planungsrechnung
  
- 3) – Normalkostenrechnung:  
 Orientiert sich an durchschnittlichen Kosten  
 Durchschnitt wird berechnet oder geschätzt  
 → Ist- Kosten Rechnung ist Grundlage für Planungsrechnung



Zeitbezug

Sachumfang: Fließen alle Kosten in unsere Berechnung ein oder nur Teile?

| <b>Vollkosten- Rechnung</b>  | <b>Teilkosten- Rechnung</b>   |
|--|---|
| <p>⇒ - alle Kosten und Leistungen, die in einer gewissen Periode entstehen, werden berücksichtigt</p> <p>- Verteilung auf Ausbringungsmenge<br/>           → Stückkosten</p> <p>Betriebsergebnis kann errechnet werden</p> <p>→ Für Preiskalkulationen</p> <p>→ Kontrolle der Kosten</p> | <p>- Nicht alle Kosten werden berücksichtigt</p> <p>- Unterscheidung zwischen Fixen- und variablen Kosten</p> <p>- Nur variablen Kosten betrachtet auf ein Stück</p> <p>→ Erwartung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variable Kosten werden über den Preis vollständig gedeckt (<b>Preisuntergrenze</b>).</li> <li>- Wenn höher gedeckt als Preisuntergrenze, dann <b>Deckungsbeitrag</b> → Teil der Fixkosten werden gedeckt</li> <li>- Wenn Deckungsbeitrag die Fixkosten überschreitet<br/>           → Betriebsgewinn</li> </ul> <p>→ Um Preisuntergrenze zu bestimmen</p> <p>→ Kalkulation von Neuaufträgen</p> |

**Beispiel:** Firma abc erhält eine Anfrage über einen Großauftrag zum Schleifen von Verbindungselementen. Die dazu benötigte Maschine ist durch Langfristig geplante Aufträge ausgelastet. Es besteht jedoch die Möglichkeit den Großauftrag neben der normalen Arbeitszeit abzuwickeln. Auftraggeber ist bereit 160€ für die benötigten 200 Maschinenstunden zu bezahlen.

Maschinenstunde: 120€ (davon 60€ Personal)  
 Fertigungsgemeinkostenzuschlag 25%  
 Verwaltungsgemeinkostenzuschlag 10%  
 Vertriebsgemeinkostenzuschlag 5%

| Jahresbetrachtung | ohne        | / | mit         | Annahme |
|-------------------|-------------|---|-------------|---------|
| Erlöse            | 2500000 €   |   | 2532000 €   |         |
| Fixkosten         | 1500000 €   |   | 1500000 €   |         |
|                   |             | + |             |         |
| Variable Kosten   | 500000 €    |   | 512000 €    |         |
|                   |             | = |             |         |
| Vollkosten        | - 2000000 € |   | - 2012000 € |         |
| Betriebsergebnis  | 500000 €    |   | 520000 €    |         |

Gemeinkosten → fixe Kosten  
 Einzelkosten → variable

**Vollkostenrechnung:**

Maschinenstunde 120€  
 Fertigungsgemeinkostenzuschlag (25%) 30€  
Herstellkosten 150€

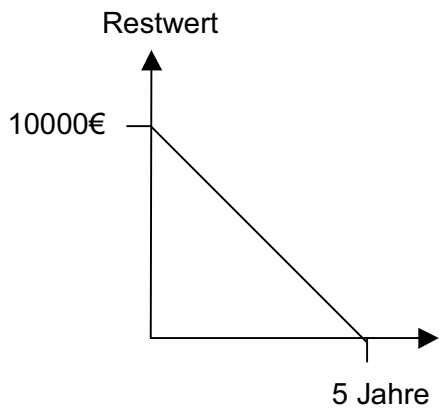
Verwaltungsgemeinkostenzuschlag (10%) 15€  
 Vertriebsgemeinkostenzuschlag 7,5€  
Selbstkosten 172,5€

160€ < 172,5€ → Nichtannahme

**nach Teilkostenrechnung:**

160€ - 120€ = 40€ Deckungsbeitrag

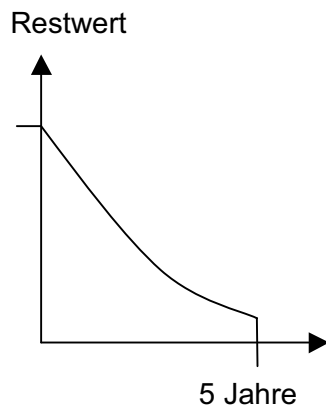
**Abschreibungen:** - man setzt sich fiktive Kosten  
 → kleinerer Gewinn  
 → weniger Steuern  
 → man spart Geld für neue Maschinen



linear  
(meistens)

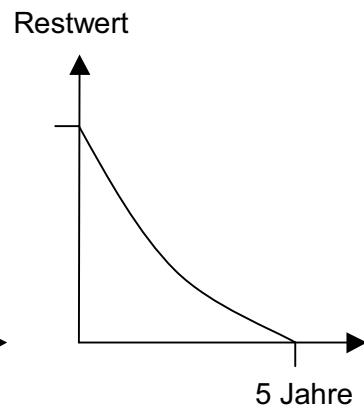
konst. Betrag

- gleichmäßige Abschreibung
- Nutzungsdauer ablesen



degressiv-geometrisch  
(weniger gebräuchlich)

konst. Prozentsatz



degressiv-arithmetisch  
(nicht mehr in Gebrauch)

konst. Wertverlust