Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Wintersemester 2014/15
Gerhard Geissler

WU EXECUTIVE ACADEMY

EFMD EQUIS ACCREDITED

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Intention der Lehrveranstaltung

In dieser Lehrveranstaltung werden drei Ziele verfolgt:

1. Aufbau und Sicherung eines fachspezifischen, betriebswirtschaftlichen Vokabulars, wodurch Ihre Kommunikationsfähigkeit in den vertiefenden Seminaren Ihres Studiums begünstigt werden soll.
2. Erwerb eines breit angelegten, vernetzten Orientierungswissens in verschiedenen Bereichen der Betriebswirtschaft, wodurch der Erwerb von vertieftem Spezialwissen in Ihrem Studium begünstigt werden soll.
3. Entwicklung eines Anwendungswissens im Zusammenhang mit komplexitätsreduzierten Beispielen, das dem vertieften Kompetenzaufbau in Ihrem Studium begünstigen soll.

Lehrveranstaltungsdesign

Das Lehrveranstaltungsdesign gliedert sich in drei Phasen:

Vorbereitungsphase	Plenumsphase	Prüfung
Die Vorbereitungsphase erfolgt im Selbststudium mit Hilfe des vorliegenden Skriptums. • Bitte arbeiten Sie das vorliegende Skriptum durch. Beantworten Sie alle Fragen, die jeweils unter Punkt „E. Fragen über das Kapitel" formuliert sind. Die Lösungen zu allen Fragen finden Sie am Ende des Skriptums. • Offene Fragen können im Rahmen der ersten Plenumsphase geklärt werden.	Die Plenumsphase gliedert sich in zwei Teile. • In der ersten – kürzeren – Plenumsphase verfügen Sie bereits über ein gut gesichertes Fachvokabular. Daher wird in dieser Einheit eine „Tour d'Horizon" angeboten, die alle Themen in deren Zusammenhang darstellt. Außerdem können offene Fragen beantwortet werden. • In der zweiten Plenumsphase erarbeiten Sie in Kleingruppen einen Businessplan. Dabei können Sie mit Ihrem bereits erworbenen Orientierungswissen arbeiten und somit Ihr Anwendungswissen erproben.	• Die Prüfung dauert 45 Minuten. Es handelt sich um eine kompetenzorientierte Multiple Choice-Prüfung, bei der Sie die Qualität Ihres Fachvokabulars, Ihres vernetztes Orientierungswissens sowie Ihres Anwendungswissens zeigen sollen.

Aufbau des Skriptums

Das Skriptum umfasst die wichtigsten Bereiche der Betriebswirtschaft. Jedes Kapitel gliedert sich in fünf Bereiche:

A. Überblick, zur Darstellung der Grundfragen des Kapitels
B. Fragen an das Kapitel, zur Klärung der Systematik des Kapitels
C. Vortragsfolien, die in der ersten Plenumsphase verwendet werden
D. Information, die Sie für die Vorbereitungsphase nutzen können
E. Fragen an das Kapitel, zur Überprüfung Ihrer Vorbereitungsarbeit

Die Fragen an das Kapitel sind im Kapitel „Lösungen zu den Kapitelfragen" beantwortet.
Außerdem finden Sie eine Musterklausur am Ende des Skriptums.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Lehrveranstaltungsleiter

Gerhard Geissler

Prof., Mag., Dr., MSc

Senior Lecturer
Institut für Wirtschaftspädagogik
Wirtschaftsuniversität Wien

Lehr- und Forschungskompetenz

Didaktik der Betriebswirtschaftslehre
Entrepreneurship Erziehung
Bildungspolitik
Historische Berufsbildungsforschung

Publikationen (Auszug)

Fuhrmann, Bettina, Geissler, Gerhard (Hrsg.) (2014). Betriebswirtschaft HAK II. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
Aff, Josef, Geissler, Gerhard. 2014. Entrepreneurship Erziehung in der Berufsbildung. Berufsbildung. Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule 68 (147): 29-31.
Aff, Josef, Geissler, Gerhard. 2014. Entrepreneurship Education: A Gramscian Approach. In: Becoming an Entrepreneur, Hrsg. Weber, Susanne, Oser, Fritz K., Achtenhagen, Frank, Fretschner, Michael, Trost, Sandra, 17-34. Rotterdam: Sense Publishers.
Aff, Josef, Geissler, Gerhard. 2013. Entrepreneurship education as a counter-hegemonic project. In: Entrepreneurship-Erziehung im wissenschaftlichen Diskurs; Beiträge zu gesellschaftspolitischen, lernpsychologischen und fachdidaktischen Aspekten einer modernen Entrepreneurship-Erziehung in Russland und Tadschikistan., Hrsg. Josef Aff/Richard Fortmüller, 3-20. Wien: Manz.
Fuhrmann, Bettina, Geissler, Gerhard (Hrsg.) (2013). Betriebswirtschaft HAK I. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
Geissler, Gerhard. 2013. Kompetenzorientierte Schularbeit. Eine pragmatische Anregung. Wissenplus - Sonderausgabe Wissenschaft 5 (12/13): 37-43.
Geissler, Gerhard, Kögler, Gottfried, Pachlinger, Ilse. 2013. Erklärungen im Wirtschaftsunterricht. In: Entrepreneurship-Erziehung im wissenschaftlichen Diskurs; Beiträge zu gesellschaftspolitischen, lernpsychologischen und fachdidaktischen Aspekten einer modernen Entrepreneurship-Erziehung in Russland und Tadschikistan, Hrsg. Josef Aff/Richard Fortmüller, 173-186. Wien: Manz.

Kontakt

gerhard.geissler@wu.ac.at

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN – BETRIEBSWIRTSCHAFT

A. Überblick 9
B. Fragen an das Kapitel 9
C. Vortragsfolien zum Kapitel 9
D. Information 9
1. Wer sind die Wirtschaftsteilnehmer? 9
2. Wie ist die Wirtschaft verfasst? 10
3. Eine Abgrenzung: Unternehmen – Betrieb 12
4. Was brauchen Unternehmen, um arbeiten zu können? 12
5. Wie reagieren Unternehmen auf ihr Umfeld? 13
6. Was macht die Betriebswirtschaft? 15
E. Fragen über das Kapitel 16

RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS

A. Überblick 19
B. Fragen an das Kapitel 19
C. Vortragsfolien zum Kapitel 19
D. Information 19
1. Was ist ein Vertrag? 19
2. Welche Vertragsarten gibt es? 20
3. Was wird in Verträgen geregelt? 20
4. Was ist die Konsequenz aus einem Vertrag? 20
5. In welcher Rechtsform kann das Unternehmen betrieben werden? 21
6. Welche Merkmale weisen die Rechtsformen auf? 21
6.1. Einzelunternehmer 21
6.2. Offene Gesellschaft (OG) 22
6.3. Kommanditgesellschaft (KG) 22
6.4. Stille Gesellschaft 22
6.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 23
6.6. Aktiengesellschaft (AG) 23
E. Fragen über das Kapitel 24

MANAGEMENTLEHRE

A. Überblick 26
B. Fragen an das Kapitel 26
C. Vortragsfolien zum Kapitel 26
D. Information 27
1. Welche Auffassungen von Management gibt es? 27
1.1. Management als Prozess 27
1.2. Managementfunktionen 28
1.3. Management als Institution 28
1.4. Managementaufgaben 28
1.4.1. Lokomotion 28
1.4.2. Motivation 28
1.4.3. Kohäsion 28
2. Welche Management-Ebenen lassen sich unterscheiden? 29
2.1. Normatives Management 29
2.2. Strategisches Management 29
2.3. Operatives Management 29
3. Was ist das St. Galler Management-Modell 30
3.1. Umweltsphären 31
3.2. Anspruchsgruppen 31
3.3. Interaktionsthemen 32
3.4. Ordnungsmomente 33
3.5. Prozesse 35
3.6. Entwicklungsmodi 36
Fragen über das Kapitel 36

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

DIE BETRIEBLICHE LEISTUNGSERSTELLUNG

A. Überblick 38
B. Fragen an das Kapitel 38
C. Vortragsfolien zum Kapitel 38
D. Information 38
1. Was ist der Wertschöpfungsprozess und wie erfolgt die Wertschöpfung 38
2. Prozesse und Funktionen in Unternehmen 39
2.1. Prozesse in Unternehmen 39
2.1.1. Geschäftsprozesse 39
2.1.2. Managementprozesse 40
2.1.3. Unterstützungsprozesse 40
2.2. Funktionen in Unternehmen 40
3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden? 41
4. Was bedeutet Marktorientierung? 41
5. Wie können die Leistungsfaktoren optimiert werden? 42
E. Fragen über das Kapitel 42

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

A. Überblick 44
B. Fragen an das Kapitel 44
C. Vortragsfolien zum Kapitel 44
D. Information 45
1. Wie lässt sich die Tätigkeit eines Unternehmens zahlenmäßig erfassen? 45
2. Was ist die Finanzrechnung? (Hinweise) 46
3. Was ist die Buchführung? 47
3.1. Bilanz 47
3.2. GuV-Rechnung 48
3.3. Bewertungsüberlegungen 49
3.3.1. Bewertungsprinzipien für das Vermögen 49
3.3.2. Bewertungsprinzipien für das Fremdkapital 50
4. Was ist die Kostenrechnung? 50
4.1. Aufgaben der Kostenrechnung 50
4.2. Kritik an der Buchführung 51
4.3. Die Buchführung als Basis der Kostenrechnung 51
4.3.1. Kostenartenrechnung 53
4.3.2. Kosten und Preis 55
4.3.3. Kostenstellenrechnung 57
4.3.4. Kostenträgerrechnung 58
4.3.5. Vollkosten- und Teilkostenrechnung 59
4.3.6. Deckungsbeitrag und Break-even-Point bzw. Cashflow-Point 60
4.4. Beispiel: Zusammenhänge zwischen den Systemen des Rechnungswesens 61
E. Fragen über das Kapitel 67

MARKETING

A. Überblick 79
B. Fragen an das Kapitel 79
C. Vortragsfolien zum Kapitel 79
D. Information 80
1. Was bedeutet Marktsegmentierung? 80
2. Wie können Zielmärkte bearbeitet werden? 82
3. Wie können sich Unternehmen positionieren? 84
3.1. Operative Positionierung 84
3.2. Strategische Positionierung in der Wettbewerbsmatrix von Porter 85
3.2.1. Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie) 85
3.2.2. Differenzierung 86
3.2.3. Konzentration auf Schwerpunkte 86
4. Der Produktlebenszyklus als Ausgangspunkt für Marketing-Strategien 86
5. Ableitung des 2x2-Portfolios aus dem Produktlebenszyklus 88
5.1. Übersicht 88

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5.2. Das Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio von der Boston Consulting Group 88

E. Fragen über das Kapitel 89

MATERIALWIRTSCHAFT

A. Überblick 93
B. Fragen an das Kapitel 93
C. Vortragsfolien zum Kapitel 93
D. Information 93

1. Welche Aufgaben hat die Materialwirtschaft? 93
2. Welche Zielsetzungen verfolgt die Materialwirtschaft? 94
3. Welche Bedeutung hat die Materialwirtschaft? 94
4. Welche Aufgaben hat die Beschaffung? 95
   4.1. Welche Aufgaben hat das Beschaffungsmarketing? 95
   4.2. Welche Beschaffungsprinzipien lassen sich unterscheiden? 96
      4.2.1. Vorratsbeschaffung 96
      4.2.2. Einzelbeschaffung im Bedarfsfall 96
      4.2.3. Absatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung („just in time") 97
   4.3. Wie werden Beschaffungsmenge und Beschaffungstermine bestimmt? 97
      4.3.1. Waren- bzw. Materialbedarf 97
      4.3.2. Beschaffungszeit 97
      4.3.3. Beschaffungsmenge 97
      4.3.4. Beschaffungstermin 98
5. Welche Aufgaben hat die Lagerhaltung? 99
6. Wie lassen sich Beschaffung und Lagerhaltung optimieren? 99
   6.1. Kosten der Materialwirtschaft 99
   6.2. ABC-Analyse 100
   6.3. Kennzahlen der Materialwirtschaft 101
      6.3.1. Die Berechnung der Beschaffungskennzahlen 101
      6.3.2. Die Bedeutung der Beschaffungskennzahlen 101
      6.3.3. Die Berechnung der Lagerkennzahlen 102
      6.3.4. Die Bedeutung der Lagerkennzahlen 102

E. Fragen über das Kapitel 103

FINANZIERUNG

A. Überblick 105
B. Fragen an das Kapitel 105
C. Vortragsfolien zum Kapitel 105
D. Information 107

1. Welche Geldflüsse gibt es in einem Unternehmen? 107
2. Wie können die Geldflüsse geplant werden? 108
3. Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? 109
   3.1. Woher kommt der Finanzbedarf? 109
      3.1.1. Kurzfristiger Finanzbedarf aus der laufenden Geschäftstätigkeit 109
      3.1.2. Langfristiger Finanzbedarf aufgrund von Investitionen 109
      3.1.3. Welche Finanzquellen stehen einem Unternehmen zur Verfügung? 110
4. Was ist Innenfinanzierung? 111
   4.1. Selbstfinanzierung 112
   4.2. Umschichtungsfinanzierung 112
   4.3. Rückstellungsfinanzierung 113
5. Was ist Außenfinanzierung? 113
   5.1. Einlagenfinanzierung (Hinweise) 114
   5.2. Kreditfinanzierung 114
      5.2.1. Häufigkeit der Kreditfinanzierung 114
      5.2.2. Besicherung der Kreditfinanzierung 114
      5.2.3. Kosten der Kreditfinanzierung 114
   5.3. Die wichtigsten Kredite 114
      5.3.1. Lieferantenkredit 114
      5.3.2. Kontokorrentkredit 115
      5.3.3. Langfristige Bankkredite 115

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6. Welche Finanzkennzahlen sind hilfreich? 116
6.1. Kennzahlenformeln 116
6.2. Kennzahleninterpretationen 117
6.3. Kennzahlensysteme 120
6.4. Vorgangsweise bei der Kennzahleninterpretation 121
6.4.1. 4 Kennzahlen zuerst 121
6.4.2. Ursachenforschung 121
6.4.3. Maßnahmenempfehlungen 122

E. Fragen an das Kapitel 122

INVESTITION

A. Überblick 125
B. Fragen an das Kapitel 125
C. Vortragsfolien zum Kapitel 125
D. Information 125
1. Wie erfolgt der Investitionsplanungs- und –entscheidungsprozess? 125
2. Welche Investitionsrechenmodelle kommen in Frage? 126
2.1. Statische Investitionsrechenmodelle 126
2.1.1. Kostenvergleichsrechnung 126
2.1.2. Gewinnvergleichsrechnung 127
2.1.3. Rentabilitätsrechnung 127
2.1.4. Amortisationsrechnung 127
2.2. Dynamische Investitionsrechenmodelle 128
2.2.1. Kapitalwertmethode 129
2.2.2. Dynamische Amortisationsmethode 129
2.2.3. Interne Zinsfuß-Methode 130
2.2.4. Modifizierter Interner Zinsfuß 131
3. Berücksichtigung von Ungewissheit bei Investitionsentscheidungen 131
3.1. Korrekturverfahren 131
3.2. Sensitivitätsanalyse 132
3.3. Subjektive Wahrscheinlichkeiten 132

E. Fragen über das Kapitel 132

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

A. Überblick 134
B. Fragen an das Kapitel 134
C. Vortragsfolien zum Kapitel 134
D. Information 136
1. Welche Menschenbilder können der Personalarbeit zugrundgelegt werden? 136
1.1. Persönlichkeitstypologien 136
1.2. Das Verhalten von Individuen in Gruppen bzw. Organisationen 136
1.2.1. Theorie X und Theorie Y nach McGregor 137
1.2.2. Menschenbilder nach Schein 137
2. Welche Überlegungen gibt es bei der Personalbeurteilung? 137
3. Was ist Motivation? 139
3.1. Inhaltstheorien der Motivation 140
3.1.1. Maslow 140
3.1.2. Herzberg 141
3.2. Prozesstheorien der Motivation 142
4. Was ist Führung? 143
4.1. Eigenschaftsansatz 143
4.2. Verhaltensansatz 143
4.3. Situationsansatz 144
5. Was ist Organisation? 145
5.1. Grundsätzliches – Einlinien-System oder Mehrlinien-System 145
5.2. Stabliniensystem 146
5.3. Funktionale Organisation 146
5.4. Divisionale Organisation (Spartenorganisation) 147
5.5. Matrixorganisation 148
5.6. Formelle und informelle Organisation 150

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5.6.1. Die formelle Organisation 150
5.6.2. Informelle Organisation 150

E. Fragen über das Kapitel 151

BUSINESSPLAN

A. Überblick 155
B. Fragen an das Kapitel 155
C. Vortragsfolien zum Kapitel 155
D. Information 155
1. Businessplan wozu? 155
2. Was macht einen guten Businessplan aus? 156
2.1. Bewertung durch den künftigen Unternehmer – Die interne Evaluierung 156
2.1.1. Plausibilität des Businessplans 156
2.1.2. „Fit" des Businessplans 156
2.1.3. Machbarkeit des Businessplans 156
2.2. Bewertung durch die Kapitalgeber – Die externe Evaluierung 157

E. Bearbeitung eines Businessplans 158

LÖSUNGEN ZU DEN KAPITELFRAGEN

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN - BETRIEBSWIRTSCHAFT 167
RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS 168
MANAGEMENTLEHRE 169
DIE BETRIEBLICHE LEISTUNGSERSTELLUNG 170
EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG 170
MARKETING 177
MATERIALWIRTSCHAFT 181
FINANZIERUNG 182
INVESTITION 185
PERSONAL, FÜHRUNG, ORGANISATION 186

LITERATUR

MUSTERKLAUSUR

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN – BETRIEBSWIRTSCHAFT

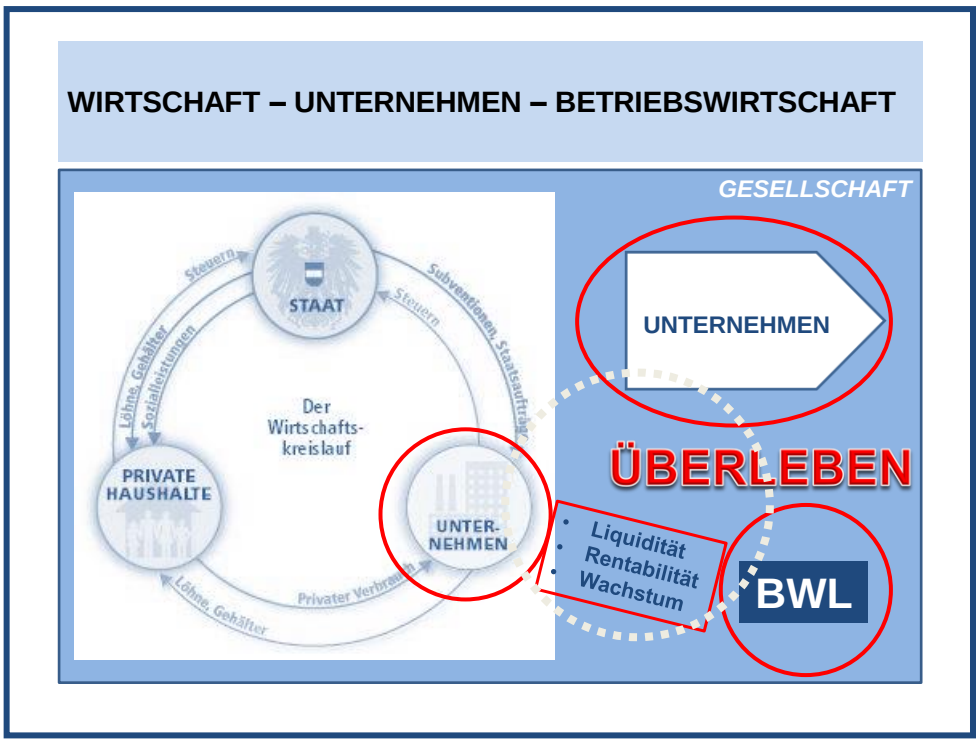
A. Überblick

Wir Menschen haben ein Problem: Wir alle haben zahlreiche, ja unbegrenzte Bedürfnisse. Aber es gibt nicht genug Güter für jeden, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Dadurch wird es knapp!
Die Wirtschaft widmet sich diesem Problem: Sie bietet uns Güter zur Befriedigung unserer Bedürfnisse an. Wenn wir dieses Angebot in Anspruch nehmen und uns für diese Güter entscheiden, werden wir selbst Teil der Wirtschaft.
Mit jeder unserer Entscheidungen gestalten wir die Wirtschaft, sei es als Haushalt oder als Unternehmen.

B. Fragen an das Kapitel

1. Wer sind die Wirtschaftsteilnehmer?
2. Wie ist die Wirtschaft verfasst?
   Exkurs: Warum braucht die Marktwirtschaft Wachstum?
3. Eine Abgrenzung: Unternehmen – Betrieb
4. Was brauchen Unternehmen, um arbeiten zu können?
5. Wie reagieren Unternehmen auf ihr Umfeld?
6. Was macht die Betriebswirtschaft?

C. Vortragsfolien zum Kapitel

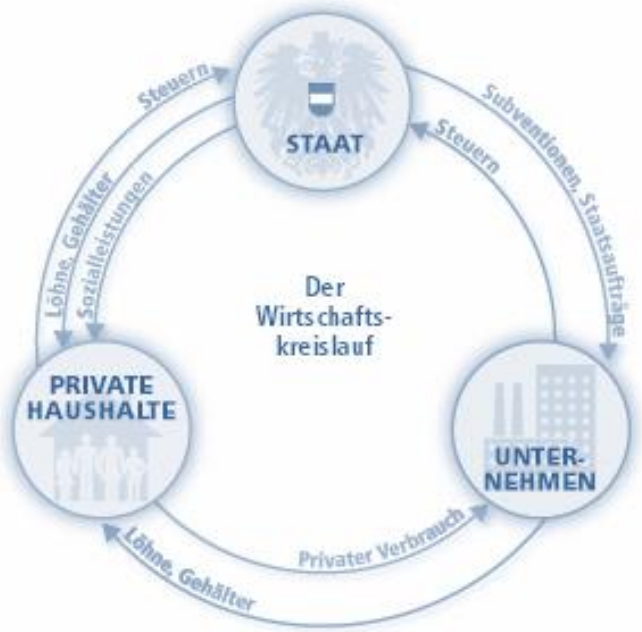


D. Information

1. Wer sind die Wirtschaftsteilnehmer?

Zur Wirtschaft gehören private Haushalte, der Staat und die Unternehmen. Alle drei bieten bestimmte Leistungen und bekommen dafür Geld.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



DER WIRTSCHAFTSKREISLAUF

Unternehmen bekommen für ihre Produkte oder Dienstleistungen Geld. Damit bezahlen sie alles, was sie zur Erstellung ihrer Leistung benötigen. Denn sie benötigen Maschinen und Materialien, die sie von anderen Unternehmen kaufen.
Viele Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter kommen aus den **privaten Haushalten**. Sie erhalten für ihre Arbeitsleistung Geld, das sie wieder ausgeben, um Waren oder Dienstleistungen von den Unternehmen zu kaufen.
Da Geld von den Unternehmen zu anderen Unternehmen und zu den privaten Haushalten fließt und das Geld dann von den privaten Haushalten wieder zu den Unternehmen zurückfließt, spricht man auch von einem Kreislauf, dem Wirtschaftskreislauf. Damit dieser Kreislauf reibungslos funktionieren kann, sorgt der **Staat** für die Gesetze und die Einhaltung der Gesetze. Für diese Leistung erhält er Geld in der Form von Steuern und Abgaben.

2. Wie ist die Wirtschaft verfasst?

In der Wirtschaft müssen laufend Entscheidungen darüber getroffen werden, was produziert werden soll, wem die Produktionsstätten gehören und wie die produzierten Güter verteilt werden. Es gibt verschiedene Vorstellungen darüber, inwieweit der Staat diese Entscheidungen beeinflussen soll. Alle folgenden Ausführungen basieren auf der Wirtschaftsordnung der Marktwirtschaft.

Die Marktwirtschaft geht davon aus, dass jeder einzelne selbst am besten entscheiden kann, was er braucht und was er produzieren oder arbeiten möchte. Der Markt spielt bei dieser Wirtschaftsordnung eine zentrale Rolle: er ist der Ort, an dem Anbieter und Nachfrager nach einem bestimmten Produkt oder eine bestimmte Leistung zusammenkommen. In der Marktwirtschaft soll jeder einzelne entscheiden, was er anbietet und was er kauft. Wenn ein Angebot zu einem bestimmten Preis nicht nachgefragt wird, wird das Angebot verschwinden und dafür etwas anderes angeboten werden, wofür sich Käufer finden. So reguliert der Markt das Wirtschaftsgeschehen.

Zu den Säulen einer funktionierenden Marktwirtschaft gehören:

- Leistungsbereitschaft der Menschen
- Funktionierender Staat
- Möglichkeit ein Unternehmen zu gründen
- Rechtssicherheit und Vertragswesen

In der **freien Marktwirtschaft** beschränkt sich der Staat darauf, nur durch Gesetze einen Rahmen zu schaffen, in dem man wirtschaftlich tätig werden kann. In die Wirtschaft selbst greift der Staat

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

nicht ein. Was produziert und zu welchem Preis angeboten wird, liegt in der Entscheidung der einzelnen. Die Unternehmen gehören Privaten, nicht dem Staat. Diese Wirtschaftsordnung benachteiligt die sozial Schwächeren, Kranke und Arbeitslose. Angebote, mit denen man kein Geld verdienen kann, würden vom Markt verschwinden (z. B. Schulen, Krankenhäuser).

Daher haben sich viele Länder in Richtung **soziale Marktwirtschaft** entwickelt. Auch hier steht die Privatinitiative bei den Unternehmen im Vordergrund, jeder kann frei entscheiden, was er anbietet und was er arbeitet. Jedoch greift der Staat in manchen Bereichen durch Maßnahmen in den Wirtschaftsablauf ein. Er fördert z. B. Unternehmen, die ohne staatliche Hilfe nicht überleben könnten, er fördert Unternehmensgründungen und Exporte, die ohne staatliche Hilfe zu riskant wären, er unterstützt sozial Schwache (durch Arbeitslosenversicherung, durch Konsumentenschutz etc.) und sorgt für Einrichtungen, die keine Gewinne erwirtschaften würden, wie Schulen, Theater etc.

In der **ökosozialen Marktwirtschaft** wird zusätzlich darauf geachtet, dass der Umweltschutz nicht vernachlässigt wird. Daher sorgt der Staat in der Wirtschaftsordnung darüber hinaus für Gesetze und Bestimmungen zum Umweltschutz.

Exkurs: Warum braucht die Marktwirtschaft Wachstum?

Warum muss die Wirtschaft wachsen?

Wenn die Wirtschaft einmal nicht wächst, reden alle von Krise und fordern die Regierung auf, alles zu tun, um sie wieder in Schwung zu bringen. Warum eigentlich?

Die Wirtschaftsforscher runzeln besorgt die Stirn: Die österreichische Wirtschaft ist im Vorjahr nur um 0,8 Prozent gewachsen, und auch heuer wird es wahrscheinlich kaum mehr werden. Für sie ist damit klar: Die Arbeitslosigkeit wird zunehmen, die Löhne werden nicht stark steigen.
Macht es wirklich so viel Unterschied, ob die Wirtschaft eines Landes um ein, zwei oder drei Prozent wächst – oder überhaupt nicht?
Ja – der Unterschied von ein paar Prozent mehr oder weniger Wachstum ist wirklich so groß. Sehen wir uns das an einem Beispiel an: Nehmen wir eine Autofabrik, die – sagen wir – 100.000 Autos im Jahr produzieren kann. Wenn sie im Lauf des Jahres 105.000 Bestellungen hereinbekommt oder sogar 110.000, dann geht das auch noch, dann machen die Arbeiter Überstunden und die Firmenleitung überlegt, ob sie nicht durch eine paar neue Maschinen die Fabrik so ausbauen kann, dass sie vielleicht auch 120.000 oder noch mehr Autos bauen kann. So eine Investition kostet natürlich Geld – aber sie beschäftigt ein paar zusätzliche Maschinenbauer, mehrere Menschen, die den Stahl dafür herstellen, zwei, drei Ingenieure, die die Maschine konstruieren – und dann in der Autofabrik noch ein paar Arbeiter, die die neue Maschine bedienen. Die 5000 oder 10.000 Autos, die mehr bestellt werden, bringen die Wirtschaft also ganz schön in Schwung. Wollen aber in einem Jahr nur noch 90.000 Menschen ein neues Auto aus unserer Fabrik, dann gibt es dort weniger zu tun, die Arbeiter verdienen weniger, vielleicht werden sogar ein paar von ihnen gekündigt.

Wieder wird abbestellt

Das Gleiche geschieht auch in den Fabriken, die für unsere Autofabrik Batterien, Windschutzscheiben, Reifen, Radios und andere Teile zuliefern. Auch hier bleibt den Arbeitern weniger Geld übrig. Sie gehen vielleicht einmal weniger ins Gasthaus, um Geld zu sparen, oder lassen auch einmal einen Friseurbesuch aus – daher verdienen auch die Gastwirte und die Friseure weniger und fangen natürlich auch zu sparen an. Und überlegen z.B., ob sie das neue Auto, das sie heuer eigentlich bei unserer Fabrik bestellen wollten, nicht vielleicht doch erst nächstes Jahr kaufen – und schon wieder hat unser Werk eine Bestellung weniger, die Arbeiter verdienen wieder ein bisschen weniger – und so weiter.
Nun – und warum genügt es nicht, wenn unser Werk jedes Jahr seine 100.000 Autos verkauft? Weil dort jedes Jahr eine alte Maschine ausgemustert und durch eine neue, viel bessere ersetzt wird, die weniger Energie verbraucht und in der gleichen Zeit mehr Autos bauen kann – vielleicht sogar mit weniger Personal.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

> Speziell in der Industrie gilt also: Wenn sie nicht wächst, dann schrumpft sie. Und wenn die Industrie schrumpft, dann wächst auch die Wirtschaft nicht – und wir alle können uns weniger leisten.
>
> *Entnommen aus: Wirtschafts-Blatt, Print-Ausgabe, 2013-04-10*

3. Eine Abgrenzung: Unternehmen – Betrieb

Man unterscheidet die Begriffe „Unternehmen" und „Betrieb". In der Umgangssprache werden diese Begriffe in sehr ähnlichen Bedeutungen verwendet. Tatsächlich ist die Unterscheidung schwierig und nicht einheitlich geklärt.

Das Unternehmensgesetzbuch (UGB) bezeichnet **Unternehmen** als „jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein." (§ 1 UGB)

- Wenn die Hausfrau/der Hausmann für die Familie Marmelade kocht, handelt es sich nicht um eine selbständige wirtschaftliche Tätigkeit.
- Wenn die Hausfrau/der Hausmann für ein Dorffest Marmelade kocht und im Rahmen dieses Festes die Marmelade verkauft, handelt es sich nicht um eine auf Dauer angelegte Organisation.
- Wenn die Darbo AG Marmelade produziert und verkauft, handelt es sich um ein Unternehmen.

BEISPIELE

In den **Betrieben** werden die Leistungen für andere Wirtschaftsteilnehmer erstellt. Die Leistung des Friseurs wird zum Beispiel im Friseursalon erbracht. Der Friseursalon ist ein Betrieb. Betriebe können je nach Art und Größe sehr unterschiedlich sein:

Betriebstypen				
Leistung	Abnehmer	Branchen	Betriebs-größe	Produk-tionsfaktor
• *Produktion* • *Dienst-leistung*	• *Investitions-güterbetriebe* • *Konsumgüterbetriebe*	• *Gewerbe* • *Industrie* • *Handel* • *Verkehr* • *Tourismus* • *Banken* • *Versicherun-gen* • *Landwirtschaft*	• *Kleinbetriebe* • *Mitte-betriebe* • *Großbetriebe*	• *Anlagenintensiv* • *Arbeitsintensiv*

KLASSIFIZIERUNG VON BETRIEBSTYPEN

4. Was brauchen Unternehmen, um arbeiten zu können?

Damit ein Unternehmen eine Leistung erbringen kann, also Produkte und Dienstleistungen für andere erstellen kann, braucht es **menschliche Arbeitskraft** und **betriebliches Vermögen**. Die menschliche Arbeitskraft und das Vermögen werden auch als Produktionsfaktoren bezeichnet.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Produktionsfaktoren			
Menschliche Arbeitsleistung		**Betriebliches Vermögen**	
Leitende Arbeit	Ausführende Arbeit	Anlage-vermögen	Umlauf-vermögen
• *planen* • *entscheiden* • *kontrollieren* • *anordnen*	• *Bedienen von Maschinen* • *einfache Büro-tätigkeiten* • *reinigen*	• *Patente und Lizenzen* • *Maschinen* • *Finanzanlagevermögen*	• *Rohstoffe, Waren* • *Forderungen* • *Bankguthaben*

DIE WICHTIGSTEN PRODUKTIONSFAKTOREN

Der Mensch ist der wichtigste Leistungsfaktor im Unternehmen. Menge und Qualität der menschlichen Arbeit im Unternehmen hängen davon ab, was der Mensch leisten kann (Fähigkeiten und Wissen) und was er leisten will (Motivation).
Leistungsfähigkeit allein ist zu wenig, wenn die Motivation fehlt. Menschen arbeiten, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Lange Zeit hat man geglaubt, es genügt den meisten Menschen, wenn sie ihre wirtschaftlichen Bedürfnisse befriedigen können. Heute weiß man, dass die Befriedigung der wirtschaftlichen Bedürfnisse nur zum Teil zur Zufriedenheit der Arbeitenden und damit zum Leistungswillen beiträgt.

Die menschliche Arbeitskraft wird erst dann wirksam, wenn das Unternehmen über Vermögen verfügt. Unterschieden wird zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Anlagevermögen steht dem Unternehmen längere Zeit zur Verfügung, Umlaufvermögen wird laufend umgesetzt bzw. verbraucht.

5. Wie reagieren Unternehmen auf ihr Umfeld?

Ein Unternehmen hat viele Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen. Die meisten Unternehmen sind gewinnorientiert, d. h., sie müssen mehr verdienen, als sie selbst ausgeben. Das gelingt nur dann, wenn die Unternehmen ihre Handlungen mit ihren Anspruchsgruppen abstimmen.

DAS UNTERNEHMEN UND SEINE WICHTIGSTEN ANSPRUCHSGRUPPEN

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die verschiedenen Anspruchsgruppen richten unterschiedliche Erwartungen bzw. Anliegen und Interessen an das Unternehmen:

Partner	Anliegen und Interessen
Kunden	Kostengünstiges Angebot und/oder einzigartiges Angebot
Lieferanten	Gesicherten, regelmäßigen Absatz und pünktliche Zahlung
Kapitalgeber	Investoren: angemessene Rentabilität Kreditgeber: sichere Kreditrückzahlung und Zinsen
Mitarbeitende	Sichere und angenehme Arbeitsplätze sowie gerechte Entlohnung
Konkurrenten	Marktanteile des Unternehmens
Staat, Länder, Gemeinden	Einhaltung der Gesetze
Öffentlichkeit	Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft

DIE ANLIEGEN UND INTERESSEN DER ANSPRUCHSGRUPPEN IM ÜBERBLICK

Unternehmen „treffen" sich mit den meisten Anspruchsgruppen auf Märkten, d. h. die knappen Ressourcen werden – im Sinne der Marktwirtschaft – über verschiedene Märkte koordiniert. Von zentraler Bedeutung sind dabei entstehende Kommunikationsarenen zur Beziehungspflege bzw. Verträge zur Koordinierung von Angebot und Nachfrage.

Partner	Märkte	Beziehungen	Verträge
Kunden	Absatzmarkt	Customer Relations	Kaufvertrag, Werkvertrag
Lieferanten	Beschaffungsmarkt	Supplier Relations	Kaufvertrag Werkvertrag
Kapitalgeber	Kapitalmarkt	Investor Relations	Gesellschaftsvertrag Kreditvertrag
Mitarbeitende	Arbeitsmarkt	Human Resources Relations	Arbeitsverträge
Konkurrenten	*Auf allen Märkten.*	Competitor Relations	*Keine Verträge!*
Staat, Länder, Gemeinden	*Kein Markt, sondern auf Macht basierend.*	Political Relations	*Keine Verträge!*
Öffentlichkeit	*„Markt" für die Aufmerksamkeit*	Public Relations	*Keine Verträge!*

MÄRKTE, KOMMUNIKATIONSARENEN UND VERTRÄGE MIT ANSPRUCHSGRUPPEN

Die Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens, müssen im Unternehmen bearbeitet werden. In sehr kleinen Unternehmen kümmert sich der Unternehmer um diese Aufgaben alleine. In größeren Unternehmen sind dafür eigene Abteilungen eingerichtet. Die in der folgenden Übersicht genannten Teilbereiche, werden in der Betriebswirtschaftslehre als **Funktionen** bezeichnet.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Funktionen	Beschreibung
Marketing und Verkauf	Marketing und Verkauf sind für die Vermarktung der erstellten Produkte und Dienstleistungen zuständig.
Materialwirtschaft	Was in einem Unternehmen erzeugt und verkauft wird, muss vorher eingekauft werden. Die Materialwirtschaft ist für die Versorgung des Unternehmens zuständig.
Produktion	Bei der Produktion geht es um die Frage, wie die Güter und Dienstleistungen am besten erstellt werden.
Finanzwirtschaft	Die Finanzwirtschaft kümmert sich darum, dass das Unternehmen mit ausreichend Kapital versorgt ist.
Personalwirtschaft	Die Personalwirtschaft ist für die Versorgung des Unternehmens mit qualifiziertem Personal zuständig. Außerdem kümmert sie sich um die Motivation und Führung der Mitarbeiter.
Management	Das Management kümmert sich um die Unternehmensführung. Die Manager/innen planen und kontrollieren, organisieren und führen ihre Mitarbeiter/innen.
Unternehmensrechnung	Das Rechnungswesen bildet das Geschehen im Unternehmen auf Zahlenebene ab und liefert ein Zahlenwerk zur Unterstützung von Entscheidungen.

DIE WICHTIGSTEN FUNKTIONSBEREICHE IM UNTERNEHMEN

Das Unternehmen und seine Partner werden auch von vielen Entwicklungen beeinflusst, die sie selbst nicht beeinflussen können. Dazu zählen Entwicklungen in den Bereichen:

- Gesellschaft
- Natur
- Technologie
- Wirtschaft

Unternehmen müssen die wichtigsten Trends aus diesen Bereichen beachten, wenn sie erfolgreich sein wollen. Die systematische Beobachtung dieser Bereiche wird als Umfeldanalyse bezeichnet.

- Ein aktueller Trend aus dem Bereich der Gesellschaft ist, dass immer mehr Menschen bei ihrer Ernährung darauf achten, gesunde Lebensmittel zu verwenden.
- Häufig ist zu lesen, dass die Ölvorräte der Erde bald erschöpft sein werden. Viele Autoproduzenten arbeiten daher mit Hochdruck an der Entwicklung von Elektroautos.
- Apple und Samsung haben auf die Entwicklung der Smartphone-Technologie rasch reagiert und waren die ersten, die Smartphone-Handys angeboten haben.
- Seit einigen Jahren gibt es eine globale Wirtschaftskrise. Viele Unternehmen, die auf den Finanzmärkten spekuliert haben, mussten hohe Verluste hinnehmen.

BEISPIELE FÜR UMFELDENTWICKLUNGEN

6. Was macht die Betriebswirtschaft?

Unternehmen müssen laufend Entscheidungen treffen. Die Betriebswirtschaft hilft dabei, die richtige Wahl zu treffen. Ein Unternehmen soll möglichst lange existieren. Oberstes Ziel ist es daher zu überleben. Da sich das Umfeld eines Unternehmens immer wieder verändert, müssen laufend Entscheidungen getroffen werden, um sich an das Umfeld anzupassen.
Die Betriebswirtschaft liefert das Know How, um Entscheidungen im Unternehmen fundierter treffen zu können.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Oberstes Unternehmensziel ÜBERLEBEN!		
Gesichert durch:		
LIQUIDITÄT	RENTABILITÄT	WACHSTUM
Sicherung der Zahlungsfähigkeit	*Sicherung des Ertrags*	*Sicherung der Weiterentwicklung*

UNTERNEHMENSZIELE

Damit Unternehmen möglichst lange existieren können, orientieren sie sich bei ihren Entscheidungen an verschiedenen Prinzipien.

- **Liquidität**

Da der Wirtschaftskreislauf einen Geldkreislauf umfasst, können die Wirtschaftsteilnehmer am Wirtschaftskreislauf nur teilhaben, wenn sie über ausreichend Geld verfügen. Jedes Unternehmen muss daher seine Liquidität sichern, d. h. über ausreichend Geld verfügen, um seine Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können.

Die kurzfristigen Schulden einer Pizzeria belaufen sich auf € 10.000,--. Auf dem täglich fälligen Bankkonto und in der Kassa befinden sich insgesamt € 4.000,-. Der Liquiditätsgrad – also die Fähigkeit, die Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können – beträgt 40 %.

BEISPIEL

- **Rentabilität**

Unternehmen wollen für ihr Kapital einen angemessenen Gewinn erzielen. Die Rentabilität drückt diesen Gewinn in Prozent des eingesetzten Kapitals aus. An der Rentabilität wird aber nicht nur der Ertrag des Kapitaleinsatzes, sondern auch das Risiko gemessen. Die allgemeine Regel lautet, je höher die Rentabilität, desto höher das Risiko.

Ein Vergleich zwischen Apple und einem Handyshop zeigt folgende Rentabilität

	Apple	Handyshop
Kapital (in Mio.)	~ 154.000	0,5
Gewinn (in Mio.	~ 28.000	0,1
Rentabilität	~ 18 %	20 %

BEISPIEL

- **Wachstum**

Da die Marktwirtschaft auf Wachstum ausgerichtet ist, müssen Unternehmen ihre Weiterentwicklung sichern. Dies erfolgt vorwiegend über Innovationen, die sich auf Produkte, Märkte oder Prozesse beziehen.

E. Fragen über das Kapitel

1. In welchen Fällen handelt es sich um ein Unternehmen?

   a. Sarah Kern sucht während der Woche alte Dinge in Kellern und Dachböden und bietet sie gemeinsam mit Florian Schale auf Flohmärkten an.
   b. Peter Rieger baut im Garten Gemüse an, das er gemeinsam mit seiner Familie isst.
   c. Ein Wanderhändler zieht von Ort zu Ort und bietet Messer, Scheren und Gartengeräte zum Verkauf an.
   d. Im Buffet des Schwimmbads gibt es Bier und Kuchen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Wozu dient die Klassifikation von Betriebstypen?

   a. Jeder Betriebstyp ist in einer eigenen Steuerklasse erfasst.
   b. Die Klassifikation in Betriebstypen erlaubt es, statistisches Material gezielt zu suchen und zu finden.
   c. Jeder Betriebstyp hat seine Besonderheiten, auf die die Betriebswirtschaftslehre reagiert.
   d. Ja nach vorliegendem Betriebstyp gibt es abgestimmte Förderinstrumente seitens der Arbeiterkammer.

3. Auf welchen Märkten „begegnet" das Unternehmen den folgenden Anspruchsgruppen?

	Konkurrenten	Kunden	Mitarbeitende
a. Arbeitsmarkt			
b. Kapitalmarkt			
c. Absatzmarkt			
d. Beschaffungsmarkt			

4. Wie hoch ist die Rentabilität eines Unternehmens, über das folgende Werte bekannt sind:

- Erfolg: € 1.000,--
- Eigenkapital: € 4.000,--
- Fremdkapital: € 6.000,--
- Gesamtkapital: € 10.000,--

   a. 25 % (Eigenkapitalrentabilität)
   b. 16,67 %
   c. 10 % (Gesamtkapitalrentabilität)
   d. 7,14 %
   e. 6,25 %

5. Ordnen Sie die Anliegen und Interessen der Partner eines Unternehmens richtig zu:

	Öffentlichkeit	Kunden	Lieferanten	Kapitalgeber	Mitarbeitende
a. Kostengünstiges Angebot und/oder einzigartiges Angebot					
b. Gesicherten, regelmäßigen Absatz und pünktliche Zahlung					
c. Investoren: angemessene Rentabilität d. Kreditgeber: sichere Kreditrückzahlung und Zinsen					
e. Sichere und angenehme Arbeitsplätze sowie gerechte Entlohnung					
f. Marktanteile des Unternehmens					
g. Einhaltung der Gesetze					
h. Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft					

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6. Was trifft auf den Begriff der Rentabilität zu?

   a. Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.
   b. Sicherung des langfristigen Überlebens des Unternehmens.
   c. Sicherung des Ertrags des Unternehmens.
   d. Sicherung der Weiterentwicklung des Unternehmens.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS

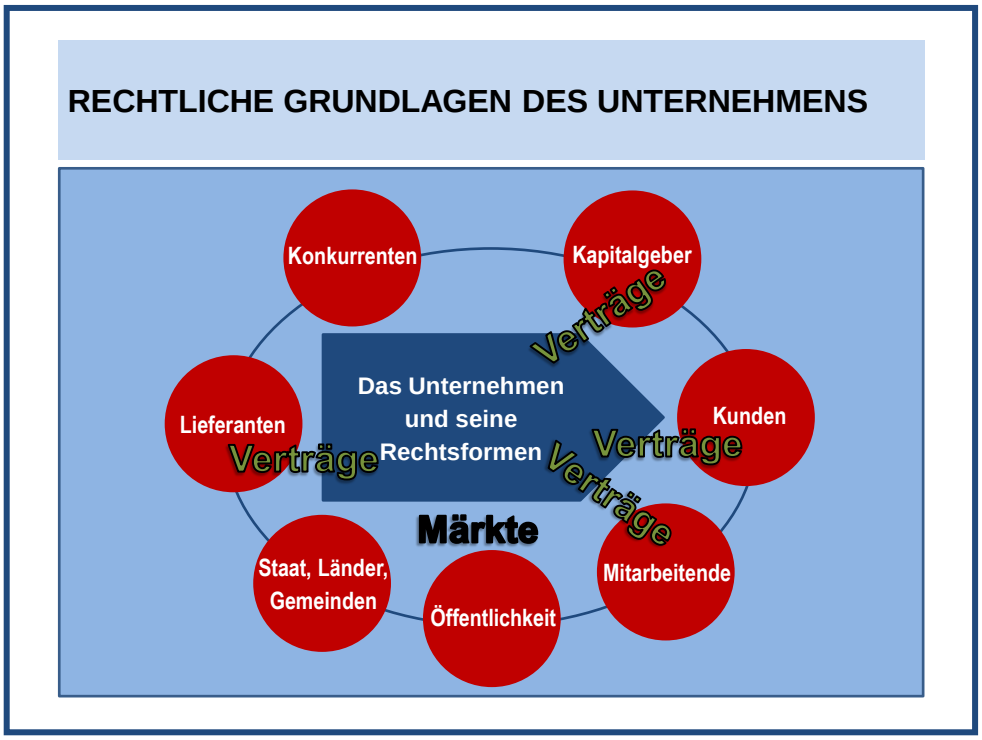
A. Überblick

Unternehmen schließen Verträge ab und gehen dabei viele Verpflichtungen ein. Kaufverträge verpflichten beispielsweise zu liefern bzw. zu zahlen, Arbeitsverträge verpflichten zur Entlohnung der Mitarbeiter, Kredite müssen samt Zinsen zurückgezahlt werden etc. In einer funktionierenden Marktwirtschaft erhöhen rechtliche Regelungen das Vertrauen, dass Unternehmen diese Verpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen. Aufgrund ihrer größeren Verantwortung im Wirtschaftskreislauf, gelten für große Unternehmen umfangreichere und strengere Vorschriften als für kleinere Unternehmen.

B. Fragen an das Kapitel

1. Was ist ein Vertrag?
2. Welche Vertragsarten gibt es?
3. Was wird in Verträgen geregelt?
4. Was ist die Konsequenz aus einem Vertrag?
5. In welcher Rechtsform kann das Unternehmen betrieben werden?
6. Welche Merkmale weisen die Rechtsformen auf?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



D. Information

1. Was ist ein Vertrag?

In der Marktwirtschaft schließen Anbieter und Nachfrager Verträge ab. Jeder Vertrag ist eine Vereinbarung zwischen (mindestens) zwei Vertragspartnern über ihre gegenseitigen Rechte und Pflichten. Verträge können von Personen und Unternehmen abgeschlossen werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Welche Vertragsarten gibt es?

Je nachdem, was im Vertrag vereinbart wird, werden verschiedene Vertragsarten unterschieden. Folgende Vertragsarten sind im Bereich der Betriebswirtschaft wichtig:

Kaufvertag	Werkvertrag	Arbeitsvertrag	Mietvertrag	Versicherungsvertrag	Kreditvertrag
Kauf bzw. Verkauf von Produkten gegen Geld	Erbringung einer Dienstleistung gegen Geld	Erbringung einer Arbeitsleistung gegen Geld	Überlassung einer Sache zur Nutzung gegen Geld	Schutz vor den finanziellen Risiken eines Schadens gegen Geld	Überlassung von Geld gegen Geld (in der Regel Zinsen)

DIE WICHTIGSTEN VERTRAGSARTEN

3. Was wird in Verträgen geregelt?

In jedem Vertrag werden mindestens folgende fünf Vertragspunkte geregelt:

	Kaufvertag	Werkvertrag	Arbeitsvertrag	Mietvertrag	Versicherungsvertrag	Kreditvertrag
Wer bietet an?	Verkäufer	Auftraggeber	Arbeitgeber	Vermieter	Versicherer	Kreditgeber
Wer fragt nach?	Käufer	Auftragnehmer	Arbeitnehmer	Mieter	Versicherungsnehmer	Kreditnehmer
Was?	Bestimmtes Produkt, z. B. Handy	Bestimmte Leistung, z. B. Fahrradreparatur	Bestimmte Arbeitsleistung, z. B. Tätigkeit als Ferialpraktikant	Bestimmte Wohnung oder Geschäftslokal, z. B. Miete eines Geschäftslokals	Bestimmtes Risiko, z. B. Diebstahlsversicherung	Kredit
Wie viel?	z. B. 1 Stück	z. B. Bremsen reparieren	z. B. 40 Stunden pro Woche	z. B. bis zu einem Betrag von € 3.000,-	Versicherungswert bzw. Versicherungssumme	Kreditbetrag, z. B. € 1.000,-
Zu welchem Preis?	Kaufpreis, z. B. € 240,--	Reparaturpreis, z. B. € 100,--	Gehalt, z. B. € 250,-- pro Woche	Miete, z. B. € 1.500,-- pro Monat	Versicherungsprämie, z. B. € 120,-- pro Jahr	Zinsen, z. B. 5 % pro Jahr

5 PUNKTE JEDES VERTRAGS

4. Was ist die Konsequenz aus einem Vertrag?

Ist ein Vertrag gültig zustande gekommen, muss er auch erfüllt werden, d. h. die gegenseitig vereinbarten Rechte und Pflichten müssen eingehalten werden. Die Erfüllung erfolgt durch Leistung und Gegenleistung. Was die Leistung und Gegenleistung ist, hängt vom Vertrag ab:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

	Kauf-vertag	Werkver-trag	Arbeits-vertrag	Mietver-trag	Versiche-rungs-vertrag	Kredit-vertrag
Leistung	Lieferung der Ware durch den Ver-käufer	Erbringung der Leistung durch den Auftrag-nehmer	Erbringung der Arbeits-leistung durch den Arbeitneh-mer	Überlas-sung einer Sache	Schutz vor ei-nem Schaden	Überlas-sung von Geld
Gegen-leistung	Bezah-lung durch den Käu-fer	Bezahlung durch den Auftragge-ber	Bezahlung durch den Arbeitgeber	Zahlung der Miete	Zahlung der Versicherungs-prämie	Rückzah-lung des Kredits samt Zin-sen

VERTRAGSERFÜLLUNG

5. In welcher Rechtsform kann das Unternehmen betrieben werden?

Um als Wirtschaftsteilnehmer tätig werden zu dürfen, brauchen Unternehmen einen rechtlichen Rahmen, in dem sie handeln können. Die verschiedenen Rechtsformen der Unternehmen bilden dafür eine wichtige Grundlage. Je nach Rechtsform geben die unterschiedlichen Regelungen Antworten auf rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen, die sich bei der Gründung und Führung jedes Unternehmens stellen:

- Soll man das Unternehmen alleine oder mit anderen führen?
- Woher stammt das Kapital?
- Wer haftet für die Schulden des Unternehmens?
- Wer entscheidet die Geschäfte?

Einzel-unter-nehmen	Gesellschaftsunternehmen				
	Personengesellschaften			Kapitalgesellschaften	
	Offene Gesellschaft	Kommandit-gesellschaft	Stille Gesell-schaft	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Aktien-gesellschaft

RECHTSFORMEN DER UNTERNEHMEN

- Bei **Einzelunternehmen** ist das Unternehmen Eigentum einer einzigen Person. Der Unternehmer entscheidet alleine und haftet für das Unternehmen mit dem Unternehmensvermögen und seinem gesamten Privatvermögen.
- Bei **Gesellschaftsunternehmen** ist das Unternehmen Eigentum mehrerer Personen. Das Ausmaß der Haftung ist bei den verschiedenen Gesellschaftsformen unterschiedlich geregelt. Die Möglichkeiten zur Mitarbeit und Kontrolle hängen vom Ausmaß der Haftung ab. Je umfangreicher die Haftung, desto intensiver die Mitarbeit und umfassender die Kontrollmöglichkeit.

Die Kenntnis der rechtlichen Regelungen zu den verschiedenen Rechtsformen hilft dabei, eine passende Rechtsform für Unternehmen zu empfehlen.

6. Welche Merkmale weisen die Rechtsformen auf?

6.1 Einzelunternehmer

Der Einzelunternehmer ist Inhaber des Unternehmens – welcher das Unternehmen auf „eigenen Namen und eigenen Rechnung" betreibt!

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Kapitalaufbringung	Durch den Einzelunternehmer alleine.
Haftung	Unbeschränkte Haftung, sowohl mit dem Geschäftsvermögen als auch mit dem Privatvermögen
Mitarbeit und Kontrolle	Ausschließlich durch Einzelunternehmer

6.2 Offene Gesellschaft (OG)

Eine Offene Gesellschaft (OG) ist eine unter eigener Firma geführte Gesellschaft, welche jeden erlaubten Zweck einschließlich freiberuflicher und land- und forstwirtschaftlicher Tätigkeit haben kann.

Kapitalaufbringung	Durch mindestens 2 Personen.
Haftung	Unbeschränkte, persönliche und solidarische Haftung aller Gesellschafter auch mit deren Privatvermögen
Mitarbeit und Kontrolle	Mitarbeit ist verpflichtend. Kontrolle ist in vollem Ausmaß möglich.
Sonstiges	• Die Offene Gesellschaft (OG) stellt eine Personengesellschaft dar und es ist für diese Rechtsform kein Stammkapital erforderlich. • Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen sein.

6.3 Kommanditgesellschaft (KG)

Eine Kommanditgesellschaft (KG) ist eine Personenhandelsgesellschaft, in der sich zwei oder mehr natürliche Personen und/oder juristische Personen zusammengeschlossen haben, um unter einer gemeinsamen Firma ein Handelsgewerbe zu betreiben, wobei einer der beiden Gesellschafter ein beschränkt Haftender ist, während der andere unbeschränkt haftet.
Der Teilhafter ist der Kommanditist, der Vollhafter der Komplementär.

Kapitalaufbringung	Durch mindestens 2 Personen.
Haftung	• Unbeschränkte Haftung des Komplementärs auch mit dem Privatvermögen; • Kommanditist haftet nur bis zur Kommanditeinlage; • zur Haftungsbeschränkung muss Einlage einbezahlt sein
Mitarbeit und Kontrolle	• Volle Mitarbeit und Kontrolle durch den Komplementär, • eingeschränkte Mitarbeit und Kontrolle durch den Kommanditisten
Sonstiges	Verlustzuweisung an Kommanditist beschränkt mit Höhe der Kommanditeinlage

6.4 Stille Gesellschaft

Eine Stille Gesellschaft (StG) ist keine eigene Gesellschaft. Bei der Stillen Gesellschaft beteiligt sich ein stiller Gesellschafter mit seinem Kapital an einem bereits bestehenden Unternehmen.
Die Haftung, des stillen Gesellschafters, ist daher auch nur auf sein Kapital beschränkt.

Kapitalaufbringung	Einbringung von Kapital durch den Stillen Gesellschafter.
Haftung	Keine Haftung des stillen Gesellschafters, nur Gewinn- und Verlustbeteiligung bis zur Höhe der Einlage
Mitarbeit und Kontrolle	Keine Mitarbeit, erhebliche Einschränkungen bei der Kontrolle.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Sonstiges	• Bei Auflösung hat der stille Gesellschafter Anspruch auf Rückzahlung der Einlage sowie auf die anteiligen stillen Reserven. • Der stille Gesellschafter ist im Normalfall nicht an der Verwaltung des Unternehmens beteiligt! Es ist jedoch möglich, dass dem stillen Gesellschafter Geschäftsführerbefugnisse eingeräumt werden. Ist dies der Fall spricht man von der „atypischen stillen Gesellschaft"

6.5 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft in Österreich.

Kapitalaufbringung	Durch mindestens einen Gesellschafter.
Haftung	Haftung der Gesellschafter bis zur Höhe noch nicht einbezahlter Stammeinlagen; Haftung der Gesellschaft mit ihrem Vermögen; Haftung des unternehmerrechtlichen Geschäftsführers bei Verschulden darüber hinaus; ev. persönliche Haftung der Gesellschafter im Rahmen von Krediten
Mitarbeit und Kontrolle	• Mitarbeit durch geschäftsführende Gesellschafter (Geschäftsführer) • Kontrolle über die Generalversammlung bzw. ev. den Aufsichtsrat
Organe	• Geschäftsführer • Generalversammlung • Abhängig von der Unternehmensgröße ev. Aufsichtsrat
Stammkapital	Mindestens € 35.000,--

6.6 Aktiengesellschaft (AG)

Kapitalaufbringung	Durch Aktionäre in der Form von Aktien.
Haftung	Haftung der Gesellschafter bis zur Höhe noch nicht einbezahlter Stammeinlagen; Haftung der Gesellschaft mit ihrem Vermögen; Haftung des unternehmerrechtlichen Geschäftsführers bei Verschulden darüber hinaus;
Mitarbeit und Kontrolle	• Mitarbeit als Vorstandsmitglied • Kontrolle über die Hauptversammlung und über den Aufsichtsrat
Organe	• Vorstand • Hauptversammlung • Aufsichtsrat
Vorstand	Der Vorstand führt die Geschäfte der Aktiengesellschaft und vertritt die Gesellschaft, dies vollkommen weisungsfrei. Außerdem muss er dem Aufsichtsrat ständig Bericht erstatten. Des Weiteren stellt der Vorstand den Jahresabschluss und den Geschäftsbericht auf und beruft die Hauptversammlung ein. Vorstandsmitglieder dürfen keine Mitglieder des Aufsichtsrates sein.
Hauptversammlung	Die Hauptversammlung ist die Gemeinschaft aller Aktionäre, die sich im Rahmen der Hauptversammlung einfindet.
Aufsichtsrat	Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung auf höchstens 4

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

	Jahre gewählt. Für je zwei Mitglieder des Aufsichtsrates ist auch ein Arbeitnehmervertreter zu entsenden. Dem Aufsichtsrat kommt grundsätzlich keinerlei Geschäftsführungsbefugnis zu, Überwachung und Durchführung sind in der Aktiengesellschaft streng voneinander getrennt. Allerdings ist die Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten, vom Gesetz zwingend vorgeschriebenen Fällen seitens des Vorstands einzuholen, darüber hinaus können in der Satzung der Gesellschaft weitere Fälle, in denen die Zustimmung des Aufsichtsrats einzuholen ist, vorgeschrieben werden. Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand und ist berechtigt, diesen bei Vorliegen wichtiger Gründe (Pflichtverletzung, offensichtliche Unfähigkeit) vorzeitig wieder abzuberufen.
Stammkapital	Mindestens € 70.000,--

E. Fragen über das Kapitel

1. Die Ping Pong OG hat zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit eine Reihe von Verträgen abgeschlossen. Um welche Verträge handelt es sich in den folgenden Fällen?

	Kaufvertrag	Werkvertrag	Arbeitsvertrag	Mietvertrag	Kreditvertrag
a. Die Geschäftsräume gehören dem Besitzer des Hauses 1020 Wien, Praterstraße 56. Der Vertrag wurde per 1. Oktober auf unbefristete Zeit abgeschlossen.					
b. Mit dem Malermeister A. Rathmann wurde vereinbart, dass die Geschäftsräume passend zur gewählten Corporate Identity in verschiedenen Grüntönen ausgemalt werden sollen.					
c. Per Email wurden 1.000 verschiedene Tischtennisbälle von der Firma Fu Wen in Hongkong bestellt. Die Zahlung erfolgt in einem Monat					
d. Am Tag der Geschäftseröffnung hat auch der 8jährige Peter Zranik eine Packung Tischtennisbälle um € 6,90 gekauft.					
e. Mit dem Sportstudenten Chemal Muzik wurde am 1. Feb. 2010 vereinbart, dass er künftig am Freitag und Samstag bzw. an einem Wochentag vor einem Feiertag während der Geschäftszeiten als Verkäufer tätig ist.					

2. Welche Aussage/n zur Kommanditgesellschaft ist/sind richtig?

   a. Solidarische Haftung bedeutet, dass der jeweilige Gesellschafter für die gesamten Schulden des Unternehmens haftet.
   b. Der Komplementär einer Kommanditgesellschaft (KG) haftet unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, ist aber nicht zur Geschäftsführung berechtigt.
   c. Ist der persönlich haftende Komplementär eine GmbH, haftet sie ihrerseits nur mit dem Gesellschaftsvermögen.
   d. Der Kommanditist einer Kommanditgesellschaft (KG) nimmt die Rolle eines Geldgebers und Lenkers der Gesellschaft ein.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Welche Aussage/n zur Aktiengesellschaft ist/sind richtig?

   a. Der Vorstand einer Aktiengesellschaft wird durch den Aufsichtsrat bestellt und kontrolliert.
   b. Die Geschäftsführung und Vertretung einer AG erfolgt durch den Aufsichtsrat als oberstes Organ der AG.
   c. Der Aktionär hat ein Stimmrecht bei der Hauptversammlung.
   d. Im Aufsichtsrat sind die Arbeitnehmer zu einem Drittel vertreten.

4. Welche Aussage/n zu den Kapitalgesellschaften ist/sind richtig?

   a. Für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung müssen mindestens drei Personen einen rechtsgültigen Gesellschaftsvertrag eingehen.
   b. Eine Aktiengesellschaft muss zwingend über eine Generalversammlung, einen Vorstand und einen Aufsichtsrat verfügen.
   c. Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, die wie natürliche Personen Träger von Rechten und Pflichten sind.
   d. Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft haften grundsätzlich mit ihrem Privatvermögen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

MANAGEMENTLEHRE

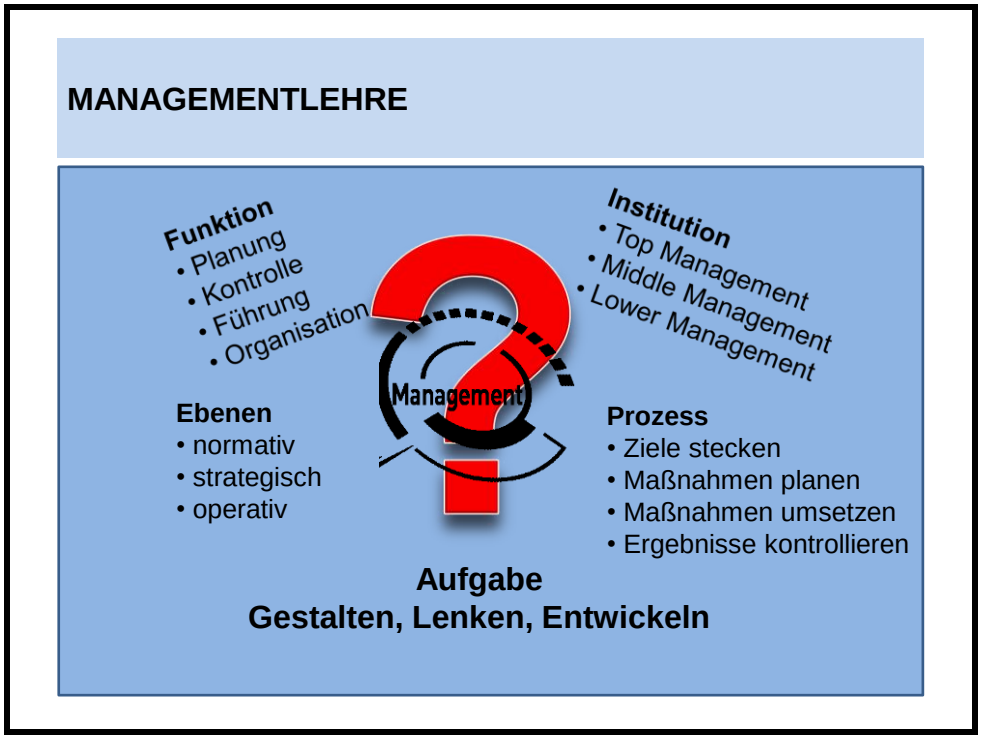
A. Überblick

Jedes Unternehmen hat das Ziel, langfristig zu überleben. Verantwortlich dafür ist das Management. Zu dem Begriff Management gibt es verschiedene Zugangsweisen, die sich hinsichtlich des Zeitpunkts ihres Entstehens und den zugrundeliegenden Annahmen voneinander abgrenzen lassen.

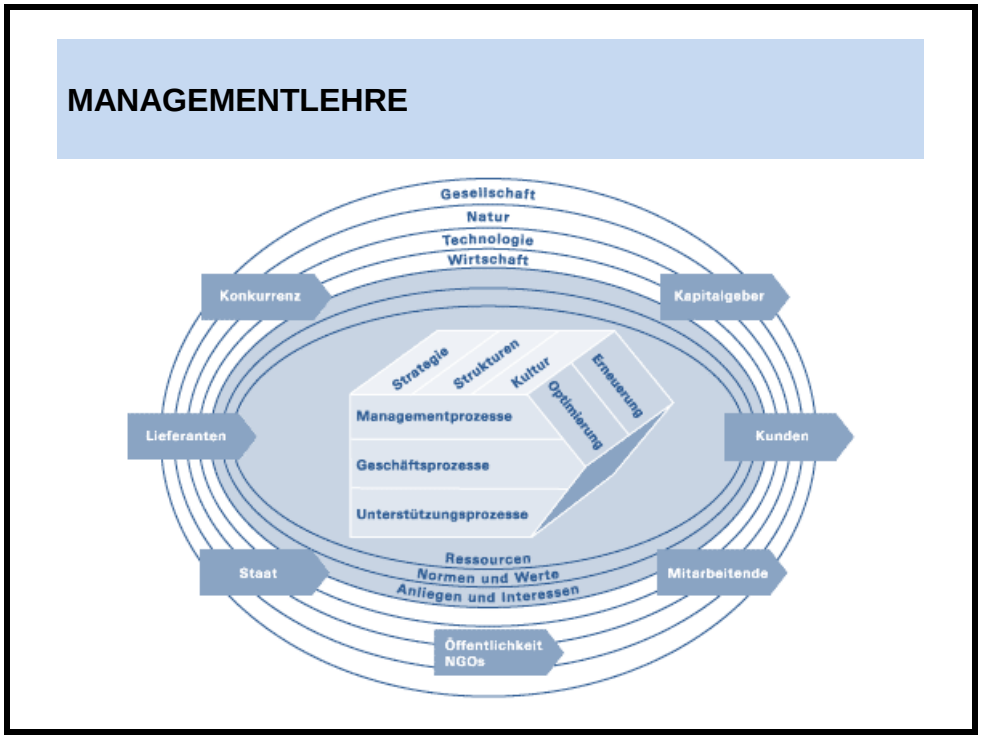
B. Fragen an das Kapitel

1. Welche Auffassungen von Management gibt es?
2. Welche Management-Ebenen lassen sich unterscheiden?
3. Was ist das St. Galler Management-Modell?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



D. Information

1. Welche Auffassungen von Management gibt es?

Der Begriff Management wird in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich betrachtet. Die wichtigsten Überlegungen zeigt die folgende Übersicht:

Management			
Management als Prozess	**Management als Funktion**	**Management als Institution**	**Management als Aufgabe**

AUFFASSUNGEN ÜBER MANAGEMENT

1.1. Management als Prozess

In jedem Unternehmen werden

- Ziele festgelegt,
- Maßnahmen zur Erreichung der Ziele geplant und angeordnet,
- die Erreichung der Ziele kontrolliert.

Den ersten Schritt stellt das Formulieren von Zielen dar. Ziele sind bestimmte, für die Zukunft angestrebte Zustände. Als mögliche Zielfelder kommen Leistungsziele, Erfolgsziele und Finanzziele sowie soziale Ziele in Betracht. Welche Ziele verfolgt werden, ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig.
Im zweiten Schritt gilt es, Maßnahmen oder Wege zu den Zielen zu beschreiben und anzuordnen.
Letzter Schritt im Prozess der Führung ist der Soll/Ist-Vergleich, also die Überprüfung, ob, zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmaß die Ziele erreicht worden sind. Liegt eine Abweichung vor, muss das Management eingreifen, um die Ziele doch noch zu erreichen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

1.2. Managementfunktionen

Als Funktion umfasst das Management alle zur Steuerung eines Unternehmens nötigen Aufgaben. In der Regel unterscheid man vier Hauptfunktionen des Managements:

- Planung
- Kontrolle
- Organisation
- Führung

Die gedankliche Vorwegnahme der Ziele, der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und der Kontrolle bezeichnet man als Planung. Planung und Kontrolle sind untrennbar miteinander verbundene Managementfunktionen.
Das System von Regeln, das Planung, Durchführung und Kontrolle ordnet, ist die Organisation.
Die konkrete Umsetzung der Pläne erfolgt durch die Mitarbeiter. Das Management hat die Aufgabe, die Mitarbeiter des Unternehmens zu führen.

1.3. Management als Institution

Managemententscheidungen fallen auf allen Ebenen eines Unternehmens. Man unterscheidet:

- Top Management (Direktoren – häufig Generaldirektor, kaufmännischer und technischer Direktor
- Middle Management (Abteilungsleiter – z. B. Leiter einzelner Produktionsabteilungen, Leiter des Marketings etc.)
- Lower Management (Meister und Vorarbeiter im Produktionsbereich, Bürochefs, z. B. Leiter des Schreibbüros etc.)

1.4. Managementaufgaben

Um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern, muss das Management aktiv werden. Es muss das Unternehmen

- gestalten,
- lenken und
- weiter entwickeln.

Dabei muss das Management drei wichtige, **nicht delegierbare** Aufgaben erfüllen:

1.4.1. Lokomotion

Lokomotion bedeutet Fortbewegung. Die Führung hat dafür zu sorgen, dass sich etwas im Unternehmen bewegt, dass Aktionen nach dem Willen der Führung ablaufen. Lokomotion wird auch als die aktionsorientierte oder sachlich-rationale Komponente der Führungsaufgabe bezeichnet. Um diese Funktion erfüllen zu können, müssen Führungspersönlichkeiten über analytischen Verstand, Fachwissen und Durchsetzungsvermögen verfügen.

1.4.2. Motivation

Gleichzeitig ist es Aufgabe des Managements, die Mitarbeiter im Unternehmen dazu zu bringen, ihr Handeln an den Zielen des Unternehmens auszurichten. Um motiviert und zielgerichtet arbeiten zu können, brauchen Menschen Ermutigung, Ansporn, Anerkennung, Zugang zu Informationen und Feedback.

1.4.3. Kohäsion

Der Ausdruck Kohäsion bedeutet Zusammenhalt. Für Kohäsion sorgt der Manager, indem er sicherstellt, dass die Menschen, die in den unterschiedlichen Subsystemen des Unternehmens tätig sind, zusammenhalten, sich an übergeordneten Zielen orientieren und nicht gegeneinander arbeiten.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Motivation und Kohäsion bilden gemeinsam die sozio-emotionale Komponente der Führungsaufgabe. Wer diesen Aufgabenbereich meistern will, muss über die viel diskutierte „emotionale Intelligenz" verfügen.

2. Welche Management-Ebenen lassen sich unterscheiden?

Die folgende Abbildung zeigt, dass sich die Tätigkeit des Managements auf drei Ebenen abspielt:

Normative Ebene	**Werte und Grundhaltungen** geben den Rahmen für
Strategische Ebene	**Neue Erfolgspotentiale** und **Bestehende Erfolgspotentiale** als Voraussetzung für
Operative Ebene	**Erfolg (im Sinne von Gewinn)** als Voraussetzung für **Liquidität**

EBENEN DES MANAGEMENTS

2.1. Normatives Management

Das normative Management beschäftigt sich mit dem Selbstverständnis und den grundsätzlichen Werthaltungen des Unternehmens. Es legt die unternehmerischen Verhaltensgrundsätze gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, dem Staat etc. fest.

2.2. Strategisches Management

Aufgabe des Managements auf strategischer Ebene ist es, Erfolgspotentiale zu schaffen, zu erhalten und zu pflegen. Erfolgspotentiale sind Voraussetzungen für den Erfolg eines Unternehmens, d. h. alle Vorteile und Stärken eines Unternehmens, die es in die Lage versetzen erfolgreich zu sein.

2.3. Operatives Management

Im operativen Management werden die Erfolgspotentiale genutzt und in Liquidität und Gewinn umgesetzt.

3. Was ist das St. Galler Management-Modell?

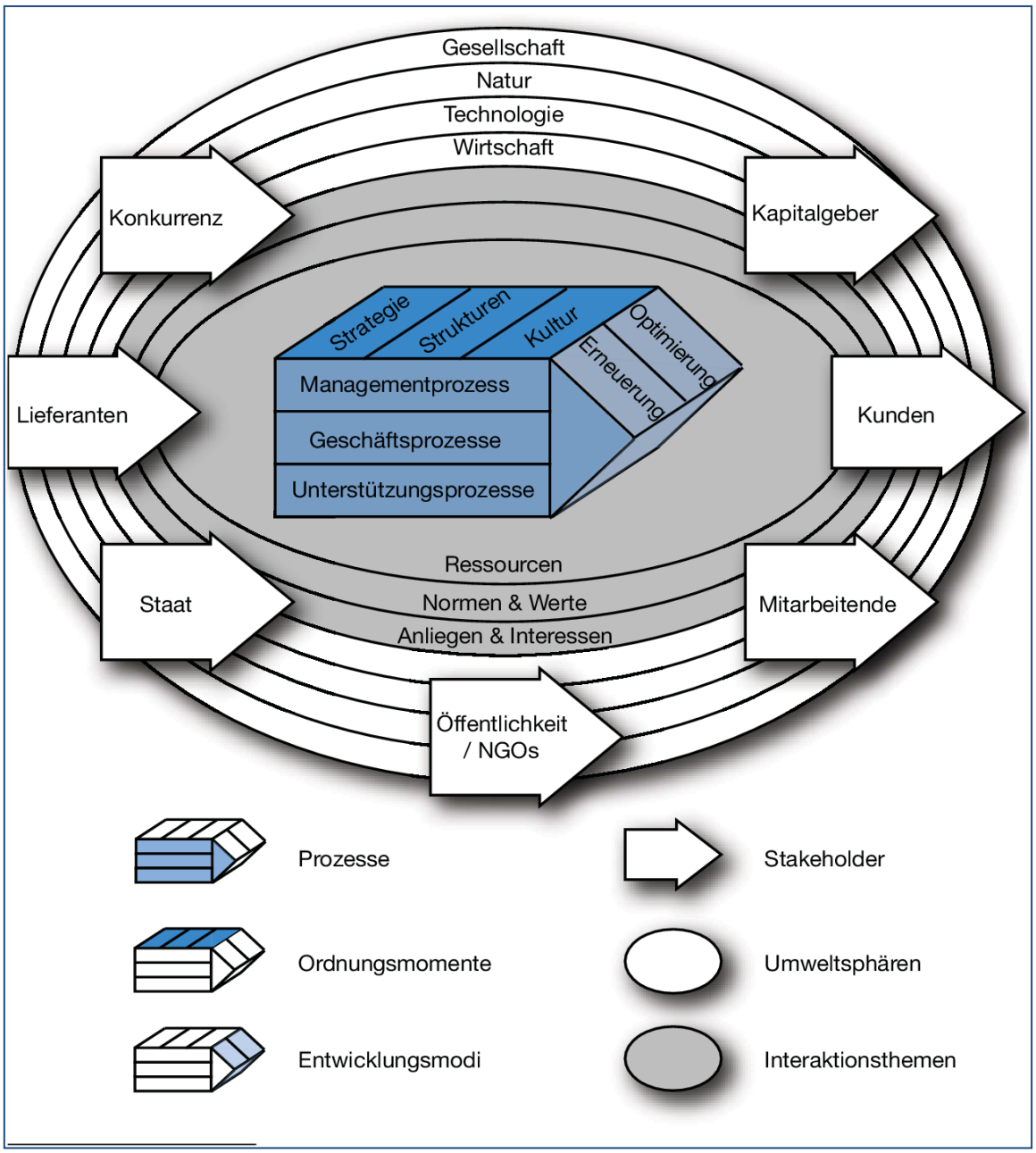
Um ein Unternehmen zu lenken, zu gestalten und zu entwickeln, sind viele Entscheidungen zu treffen. Das St. Galler Management-Modell unterstützt das Management bei diesen Entscheidungen, um ein Unternehmen in einer komplexen Welt erfolgreich zu führen.

- Es bietet Orientierung bei schwierigen Entscheidungen.
- Es unterstützt das strukturierte Denken.
- Es hilft dabei Prioritäten zu setzen.

Das Modell kennt sechs Grundkategorien, die für das Management wichtig sind:

- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



DAS ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL

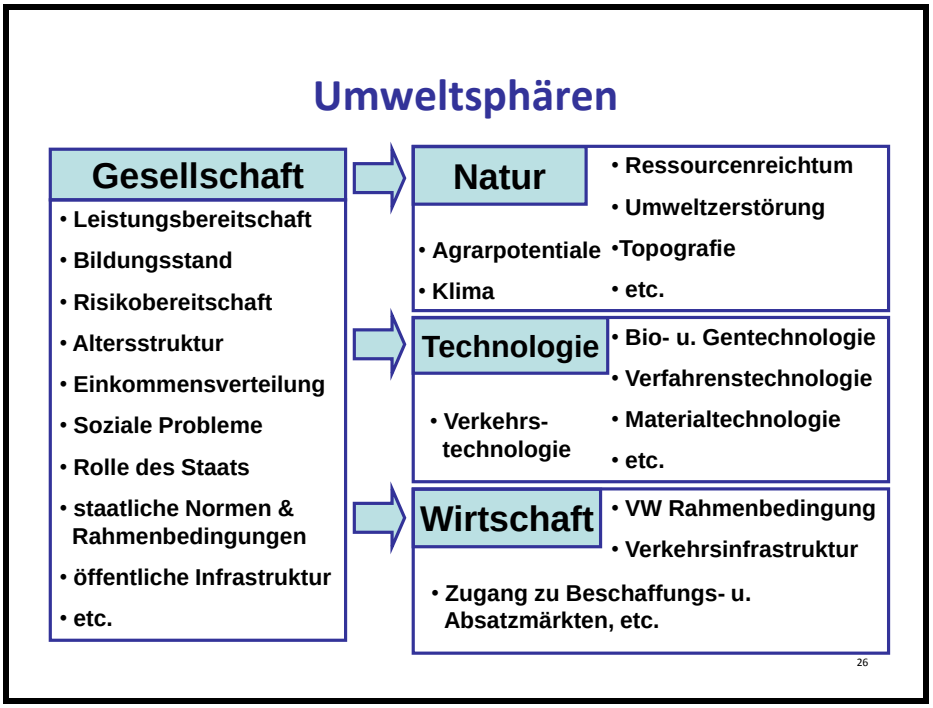
3.1.Umweltsphären

Die Umweltsphären liegen außerhalb des Unternehmens. Entwicklungen in den Umweltsphären beeinflussen Unternehmen. Die wichtigsten Einflussbereiche sind:

- Gesellschaft
- Natur
- Technologie
- Wirtschaft

Unternehmen müssen die wichtigsten Trends aus diesen Bereichen beachten, wenn sie erfolgreich sein wollen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



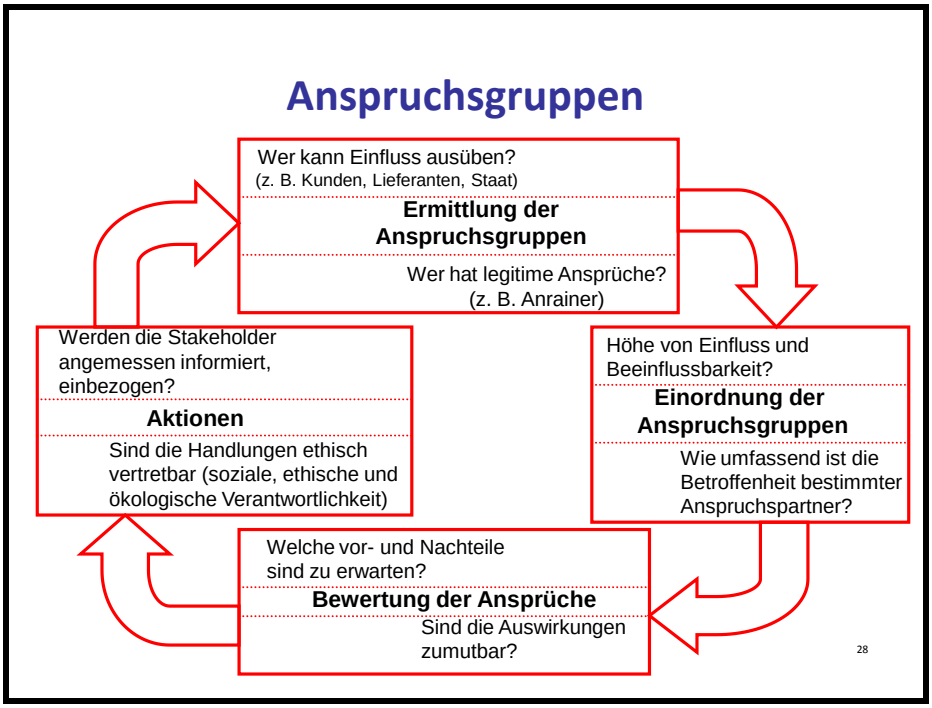
UMWELTSPHÄREN

3.2.Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen haben mit dem Unternehmen unmittelbar zu tun, weil sie ein Interesse am Unternehmen haben. Häufig werden die Anspruchsgruppen auch als Stakeholder bezeichnet. Das St. Galler Management-Modell kennt sieben Anspruchsgruppen:

- Kunden
- Lieferanten
- Konkurrenz
- Mitarbeitende
- Kapitalgeber
- Staat
- Öffentlichkeit

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



3.3.Interaktionsthemen

Jedes Unternehmen muss die Beziehungen zu seinen Anspruchsgruppen pflegen.

- Die Beziehungen zu den Kunden, den Lieferanten und der Konkurrenz auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten.
- Die Beziehungen zu den Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt.
- Die Beziehungen zu den Kapitalgebern auf dem Kapitalmarkt.
- Die Beziehungen zum Staat und der Öffentlichkeit.

Gegenstand der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen sind knappe Ressourcen. Innerhalb der Gesellschaft gibt es bestimmte Werte und Normen, mit denen darüber entschieden wird, welche Ressourcen einem Unternehmen zu welchen Bedingungen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch entstehen verschiedene Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Interaktionsthemen

Es werden sieben Anspruchsgruppen in vier Gruppen unterschieden:

1. **Die Beziehung zu den Kunden (customer relations), Lieferanten (supplier relations) sowie zur Konkurrenz (competitor relations) – Marktarena!**
2. **Die Beziehung zu den Mitarbeitenden (people relations) – interne Arena!**
3. **Die Beziehung zu den Kapitalgebern (investor relations) – hier spielen das financial reporting, Standards wie IFRS eine Rolle – Arena der Finanzkommunikation!**
4. **Die Beziehungen zur Öffentlichkeit (public relations) und zum Staat (politics relations) – Themen wie Umwelt- und Gesundheitsschutz, Konsumentenschutz, Entwicklungsländerproblematik Globalisierung) – Arena der öffentlichen Kommunikation!**

30

3.4. Ordnungsmomente

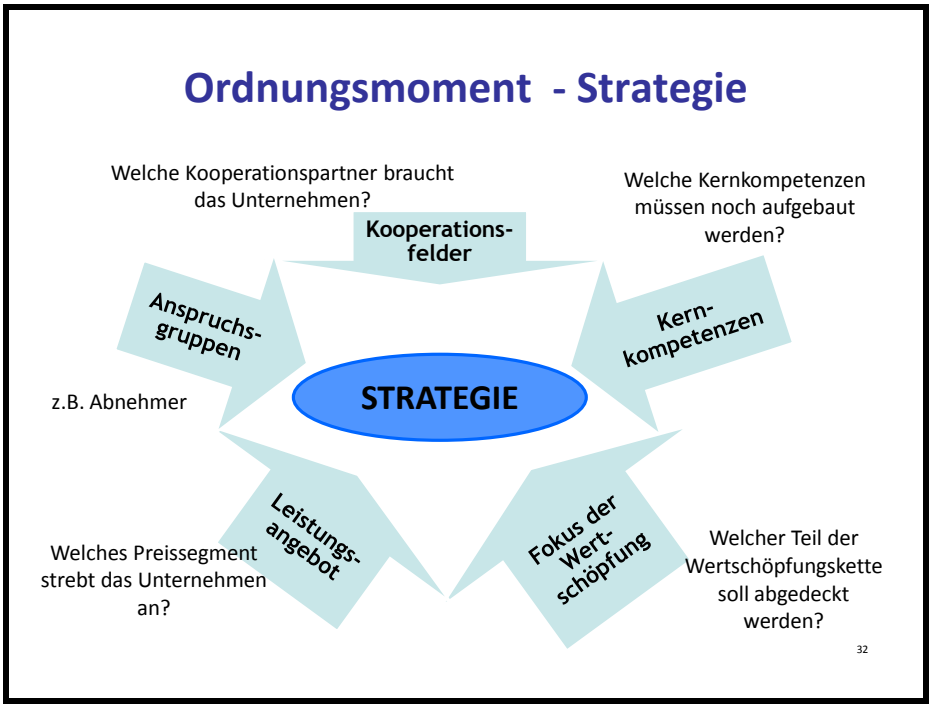
Ordnungsmomente verleihen dem betrieblichen Alltag Orientierung. Sie zeigen sich in:

- Strategie
- Strukturen
- Kultur

Strategien schaffen die Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Unter anderem muss geklärt werden:

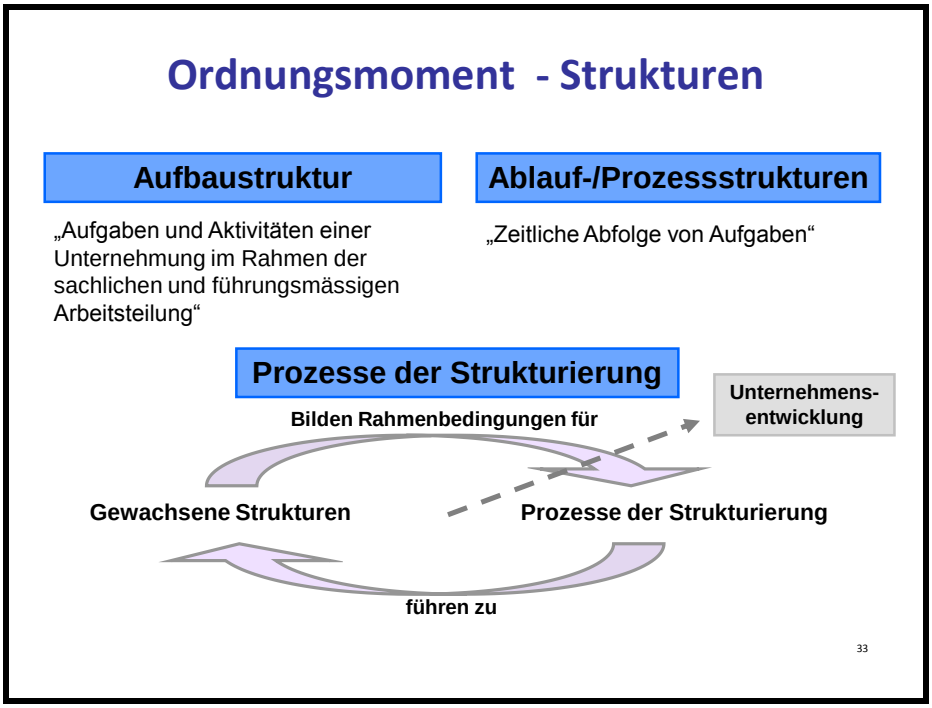
- Über welche Fähigkeiten verfügt das Unternehmen?
- Welche Leistungen bietet das Unternehmen an?
- Welche Kooperationspartner braucht das Unternehmen?

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



STRATEGIE

In jedem Unternehmen werden viele Aufgaben erledigt. Die Erledigung dieser Aufgaben muss aufeinander abgestimmt werden. Die Art und Weise, wie diese Abstimmung erfolgt, muss organisiert werden. Daraus ergibt sich die Struktur eines Unternehmens.



STRUKTUREN

In der Kultur eines Unternehmens kommt zum Ausdruck, WAS zu tun ist, WIE etwas getan werden soll und WOZU etwas getan werden soll. Daraus ergibt sich für das Unternehmen ein Selbstverständnis, das es von anderen Unternehmen unterscheidet.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Ordnungsmoment - Kultur

- organisatorische Festlegung
- Reglement, Vorschriften, Handbücher
- örtliche und räumliche Festlegung
- informationstechnische Festlegung

- Werte und Normen
- Einstellung und Haltung
- lokale Theorien mit Argumentations- und Denkmustern
- kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugung
- Sprachregelungen

34

KULTUR

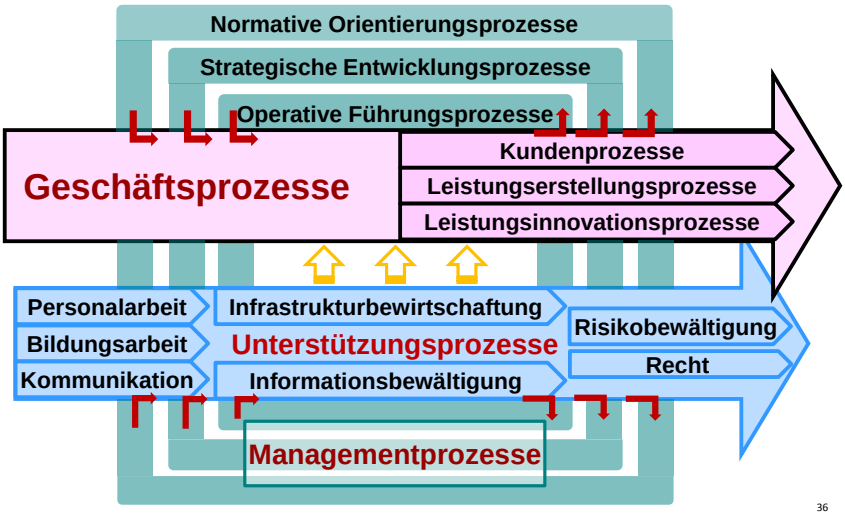
3.5. Prozesse

Im betrieblichen Alltag werden die Ordnungsmomente eines Unternehmens durch verschiedene Aktivitäten, sog. Prozessen umgesetzt. Das St. Galler Management-Modell unterscheidet drei verschiedene Arten von Prozessen:

35

- Managementprozesse
- Geschäftsprozesse
- Unterstützungsprozesse

Prozesse



36

PROZESSE

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens zu tun haben.

Alle Aktivitäten eines Unternehmens, die unmittelbar darauf ausgerichtet sind, die Kundenwünsche zu befriedigen, erfolgen in den Geschäftsprozessen.

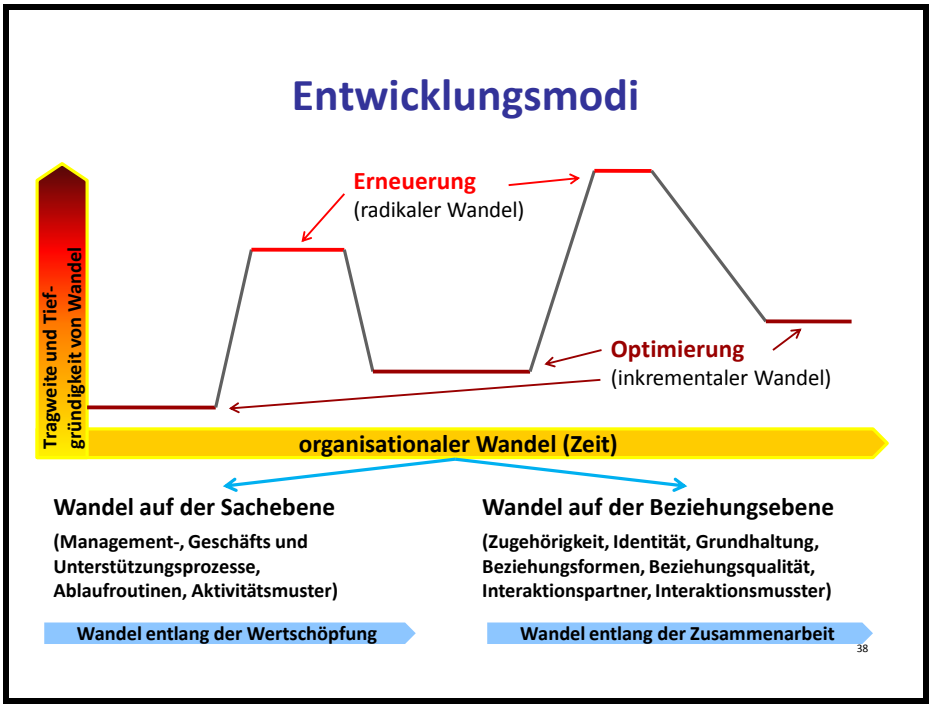
Damit die betriebliche Leistung erbracht werden kann, muss das Unternehmen über Ressourcen verfügen. Unterstützungsprozesse dienen dazu, die Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollziehen zu können.

3.6. Entwicklungsmodi

Unternehmen ändern sich laufend. Sie passen sich intern an externe Veränderungen an. Dabei stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

- Optimierung
- Erneuerung

Optimierung bedeutet, dass das Unternehmen intern eine „Feinjustierung" vornimmt.
Erneuerung bedeutet, dass sich das Unternehmen neu positioniert.



E. Fragen über das Kapitel

1. Welche der folgende/n Aussage/n ist/sind richtig?

   a. Der Managementprozess umfasst die Funktionen Planung und Kontrolle.
   b. Das Top Management nimmt das normative und das strategische Management vor.
   c. Die Lokomotions-Funktion wird von Führungskräften wahrgenommen.
   d. Das operative Management gibt die Richtung für langfristige Management-Entscheidungen vor.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Welche Kategorie des St. Galler Management-Modells beeinflusst das Unternehmen ohne dass es selbst Einfluss nehmen kann.

   a. Ordnungsmomente
   b. Umweltsphären
   c. Prozesse
   d. Entwicklungsmodi

3. Das Anspruchsgruppenmanagement folgt einem bestimmten Prozess. Welche Reihenfolge ist empfehlenswert:

   a. Aktion, Einordnung, Bewertung, Ermittlung
   b. Ermittlung, Einordnung, Bewertung, Aktion
   c. Bewertung, Aktion, Einordnung, Ermittlung
   d. Ermittlung, Einordnung, Aktion, Bewertung

4. Welche der folgenden Begriffe zählt nicht zu den Ordnungsmomenten?

   a. Struktur
   b. Kultur
   c. Strategie
   d. Prozess

5. Die Umsetzung der Entwicklungsmodi steht im Zusammenhang mit anderen Kategorien des St. Galler Management-Modells. Welcher Aussage stimmen Sie zu?

   a. Eine Erneuerungsstrategie baut auf gewachsenen Strukturen auf und gibt Anstöße für eine Neuausrichtung der Aufbaustruktur.
   b. Eine Optimierungsstrategie betrifft die Kernkompetenz umfassend.
   c. Eine Erneuerungsstrategie ist eine Reaktion auf eine Veränderung im Umfeld des Unternehmens.
   d. Für eine Erneuerungsstrategie ist eine auf der normativen Prozessebene empfehlenswert.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

DIE BETRIEBLICHE LEISTUNGSERSTELLUNG

A. Überblick

Die Schwierigkeit ist: Man sieht nicht, was Unternehmen konkret tun, um die Kundenwünsche zufrieden zu stellen und erfolgreich zu sein. Mitunter erfahren wir aus den Medien, dass berühmte Modemarken in Asien fertigen lassen, Programmierarbeiten von Informatikern in Indien durchgeführt werden und Banken das Online-Banking forcieren. Welche Überlegungen Unternehmen dazu veranlassen, ihr Angebot auf diese Weise zu erstellen und welche Wirkungen diese Entscheidungen haben, bleibt uns meist verborgen.

B. Fragen an das Kapitel

1. Was ist der Wertschöpfungsprozess und wie erfolgt die Wertschöpfung?
2. Was sind Prozesse und Funktionen in einem Unternehmen?
3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden?
4. Was bedeutet Marktorientierung?
5. Wie können die Leistungsfaktoren optimiert werden?

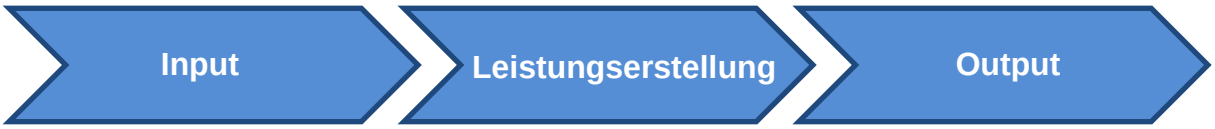
C. Vortragsfolien zum Kapitel

D. Information

1. Was ist der Wertschöpfungsprozess und wie erfolgt die Wertschöpfung?

Unternehmen erbringen Leistungen für ihre Kunden. Sie produzieren Güter, handeln mit Waren oder erstellen Dienstleistungen. Damit stiften Unternehmen einen Nutzen für ihre Kunden, für den die Kunden bezahlen. Diesen Vorgang bezeichnet man auch als Wertschöpfung bzw. Wertschöpfungsprozess. Unabhängig von der Art des Betriebs, lässt sich der Wertschöpfungsprozess in drei Phasen gliedern:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



Beispiele

Bäckerei – Produktionsbetrieb		
• *Bäckergesellen* • *Rezepte* • *Backöfen* • *Mehl*	• *Teig anrühren* • *Backwaren formen – z. B. Semmeln* • *Brot backen*	• *Brot* • *Semmeln*
Elektrogeschäft – Handelsbetrieb		
• *Verkäufer/innen* • *Regale* • *Staubsauger, Rasierapparate, Kaffeemaschinen, etc.*	• *Ware in die Regale schlichten und präsentieren* • *Ware lagern* • *Kunden beraten*	• *Passender Rasierapparat für einen bestimmten Kunden.*
Fluglinie – Dienstleistungsbetrieb		
• *Flugpersonal* • *Bodenpersonal* • *Flugzeuge* • *Passagiere und Fracht*	• *Passagiere einchecken* • *Passagiere zum Ziel bringen* • *Fracht transportieren* • *Flugzeuge warten*	• *Transportierte Passagiere bzw. Fracht*

BETRIEBLICHE LEISTUNGSERSTELLUNG

Der **Input** besteht aus den Leistungsfaktoren „Menschliche Arbeit" und „Betriebliches Vermögen". Sie werden von den Partnern des Unternehmens bezogen und ermöglichen es dem Unternehmen die Leistungserstellung vorzunehmen.
Zur optimalen Kombination der Leistungsfaktoren benötigt das Unternehmen zusätzlich Informationen. Diese umfassen das Wissen, die Erfahrung und das Know-how der Mitarbeiter sowie der vor- und nachgelagerten Unternehmen wie beispielsweise Lieferanten oder Händler. Häufig werden daher Informationen, ebenfalls als wichtiger Leistungsfaktor betrachtet.
Beim **Output** handelt es sich um die Ergebnisse der betrieblichen Leistungserstellung, d. h. um alle produzierten Güter, gehandelten Waren oder erstellten Dienstleistungen. Sie werden an die Kunden des Unternehmens verkauft.

Die **Leistungserstellung** umfasst alle Aktivitäten durch die aus dem Input ein Output hervorgebracht wird.

2. Prozesse und Funktionen in Unternehmen

Bei der Leistungserstellung sind viele Aufgaben zu erledigen. Diese Aufgaben werden auch als **Prozesse** bezeichnet. Prozesse fallen in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens an. Man spricht auch davon, dass im Unternehmen verschiedene **Funktionen** bei der Leistungserstellung erfüllt werden müssen.

2.1 Prozesse in Unternehmen

Innerhalb eines Unternehmens lassen sich verschiedene Arten von Prozessen unterscheiden.

2.1.1. Geschäftsprozesse

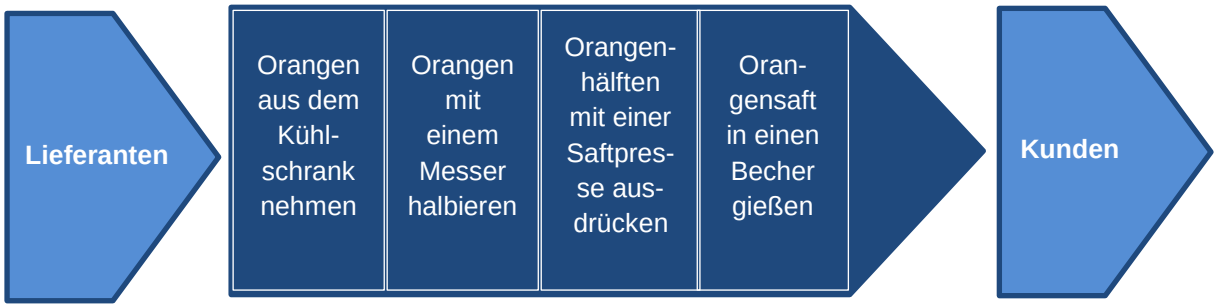
Geschäftsprozesse sind das Kernstück der Leistungserstellung. Durch sie vollzieht sich die Tätigkeit des Unternehmens. Geschäftsprozesse sind unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet und somit wertschöpfende Prozesse. Sie weisen folgende Merkmale auf:

- Geschäftsprozesse **beginnen** bei den **Lieferanten** und **enden** bei den **Kunden**.
- **Geschäftsprozesse schaffen** einen konkreten **Wert**, d. h. durch diese Prozesse entsteht die **Wertschöpfung**.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Geschäftsprozesse sind eine **logische Abfolge von Aufgaben**, die bei der Erbringung der betrieblichen Leistung zu verrichten sind. Die **aneinander gereihten Prozesse** lassen sich als Prozesskette oder **Wertkette eines Unternehmens** darstellen.
- Die einzelnen Geschäftsprozesse haben einen klaren Anfang und ein klares Ende. Sie **verbrauchen** somit **Zeit**.

Bestellt eine durstige Kundin einen Becher Orangensaft in einer Saftbar, so fallen dabei unter anderem folgende Geschäftsprozesse an:



BEISPIEL FÜR EINEN GESCHÄFTSPROZESS

2.1.2. Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle Managementaufgaben, die dazu dienen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dazu zählen die Planung und Kontrolle sowie die Organisation und Führung. Managementprozesse verleihen der betrieblichen Tätigkeit Orientierung, geben die Entwicklungsrichtung vor und schaffen auf diese Weise die Rahmenbedingungen für die wertschöpfenden Geschäftsprozesse.

Die Planung welche Säfte angeboten werden sollen und ob dieses Angebot erfolgreich vermarktet werden kann, stellt für eine Saftbar einen Managementprozess dar.

BEISPIEL FÜR EINEN MANAGEMENTPROZESS

2.1.3. Unterstützungsprozesse

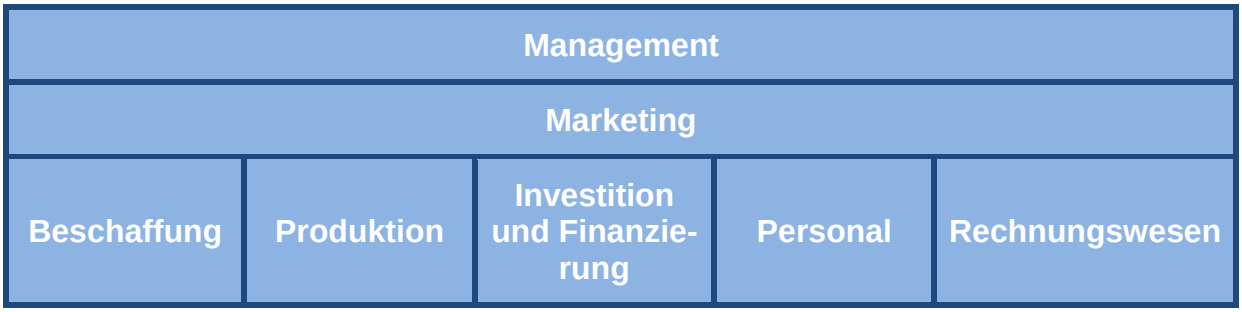
Unterstützungsprozesse ermöglichen die Durchführung der Geschäfts- und Managementprozesse.

Die Auswahl einer Mitarbeiter/in, die Bereitstellung von Vermögen (Kühlschrank, Messer, Orangenpresse, Becher, Orangen) und von Informationen ist nötig, damit ein Becher Orangensaft hergestellt werden kann.

BEISPIELE FÜR UNTERSTÜTZTUNGSPROZESSE

2.2 Funktionen in Unternehmen

Innerhalb eines Unternehmens lassen sich verschiedene Arten von Funktionen unterscheiden. Diese Funktionen sind spezialisierte Teilbereiche des Unternehmens, die für die Erledigung der anfallenden Prozesse verantwortlich sind.



DIE WICHTIGSTEN UNTERNEHMENSFUNTKIONEN IM ÜBERBLICK

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Das **Marketing** ist eine zentrale Funktion des Unternehmens. Angesichts zunehmender Wettbewerbsintensität, ist es die Aufgabe des Marketings den Absatz der Güter, Waren und Dienstleistungen zu sichern und die Nachfrage anzuregen.
  Marketing ist nicht alleine auf den Absatzmarkt beschränkt. Marketinginstrumente werden auf allen Märkten eingesetzt. D. h. es gibt auch ein Beschaffungs-Marketing, ein Finanz-Marketing oder ein Personal-Marketing.
- Die Funktion des **Managements** besteht darin, das Unternehmen so zu gestalten, zu lenken und weiterzuentwickeln, dass es langfristig wettbewerbsfähig bleiben kann.
- Die **übrigen Funktionsbereiche** leisten nötige Beiträge dazu, dass Unternehmen ein vermarktungsfähiges Angebot hervorbringen können.

3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden?

Grundsätzlich sollen Unternehmen bestrebt sein, nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu handeln. D.h.

- ein bestimmtes Ergebnis (Output) mit dem geringsten Einsatz (Input) zu erzielen („Minimalprinzip") oder
- mit einem bestimmten Einsatz (Input) das bestmöglich Ergebnis (Output) zu erzielen („Maximalprinzip")

Das Verhältnis von Einsatz und Erfolg kann mit vier unterschiedlichen Kennzahlen gemessen werden:

Produktivität	=	$\frac{\text{Mengenmäßiger Output}}{\text{Mengenmäßiger Input}}$
Wirtschaftlichkeit	=	$\frac{\text{Wertmäßiger Output}}{\text{Wertmäßiger Input}}$
Wertschöpfung	=	Marktleistung – Vorleistung
Rentabilität in Prozent	=	$\frac{\text{Erfolg} * 100}{\text{Kapital}}$

4 WICHTIGE ERFOLGSGRÖSSEN DER BETRIEBLICHEN LEISTUNGSERSTELLUNG

4. Was bedeutet Marktorientierung?

Eingebettet in der Marktwirtschaft, ist das Unternehmen in vielen Märkten involviert – Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Kapitalmärkte etc. Auf jedem dieser Märkte wird ein fein aufeinander abgestimmtes Instrumentarium eingesetzt, das dem Unternehmen erlaubt, einerseits den Zugang zu den nötigen Ressourcen (Input) zu optimieren bzw. andererseits den Absatz der Ergebnisse der Leistungserstellung (Output) zu maximieren.

Die Marktorientierung zeigt sich in einem stimmig aufeinander abgestimmten Instrumentarium, das sich mit vier Fragen beschäftigt. Diese Fragen werden je nach zu bearbeitenden Markt unterschiedlich formuliert und beantwortet:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

	Was?	Wo?	Wie?	Wieviel?
Absatz-Markt	Was soll angeboten und verkauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung)	Wo soll verkauft werden?	Mit welchen Argumenten sollen die Kunden überzeugt werden?	Zu welchem Preis wird verkauft?
Beschaffungsmarkt	Was wird benötigt und eingekauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung)	Wo eingekauft werden?	Mit welchen Argumenten sollen die Lieferanten überzeugt werden?	Zu welchem Preis wird einkauft?
Kapital-Markt	Wie viel Kapital wird benötigt und soll beschafft werden?	Auf welchem Markt soll das Kapital beschafft werden?	Mit welchen Argumenten sollen die Kapitalgeber überzeugt werden?	Zu welchem Preis wird das Kapital beschafft? Zinsen, Rentabilitätsversprechen?
Arbeits-Markt	Welche Stelle soll besetzt werden?	Wo soll das benötigte Personal gesucht werden? Arbeitsamt, Head Hunter etc.	Mit welchen Argumenten sollen die künftigen Mitarbeitenden überzeugt werden?	Zu welchem Lohn?

MARKTORIENTIERUNG MIT 4 FRAGEN

5. Wie können die Leistungsfaktoren optimiert werden?

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit der Vermarktung des Outputs und den Auswahlüberlegungen für die Inputfaktoren.

Ein Unternehmen kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn es seinen Output vermarkten kann. Strategien zur Vermarktung des Outputs lernen Sie im Kapitel „Marketing" kennen.
Damit ein Unternehmen seine Leistung erbringen kann, braucht es die Leistungsfaktoren „Betriebliches Vermögen" und „menschliche Arbeitskraft"

Betriebliches Vermögen gliedert sich in Umlaufvermögen und Anlagevermögen. Der Bewirtschaftung des Umlaufvermögens in der Form der Vorräte widmet sich das Kapitel „Materialwirtschaft". Die dafür nötigen Finanzmittel müssen optimal eingesetzt werden. Diese Thematik spricht das Kapitel „Finanzierung" an. Die Anschaffung von Anlagevermögen ist eine langfristige Entscheidung, die sorgfältig getroffen werden sollte. Wie das Kapitel „Investition" zeigt, liefert die Investitionsrechnung die nötigen Informationen, um diese Entscheidung abzusichern.

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Sie entwickeln jedoch nur dann ihre Fähigkeiten, wenn die Unternehmensführung sie gezielt mit Anreiz- und Unterstützungssystemen motiviert und fördert. Dieser Aspekt wird im Kapitel „Personal, Führung und Organisation" angesprochen.

D. Fragen über das Kapitel

1. In welche Phasen gliedert sich der Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens?

   a. Managementprozess, Geschäftsprozess, Unterstützungsprozess
   b. Beschaffung, Produktion, Absatz
   c. Lieferant, Unternehmen, Kunde
   d. Input, Leistungserstellung, Output

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Welche der folgenden Aussagen zur Erfolgsmessung eines Unternehmens ist/sind korrekt?

   a. Wirtschaftlichkeit bezieht sich auf bewertete Inputs und Outputs.
   b. Produktivität und Wirtschaftlichkeit haben keine Wirkung auf die Rentabilität.
   c. Der Begriff „Vorleistung" in der Wertschöpfungsberechnung erfasst auch die Mitarbeiter.
   d. Der mengenmäßige Output ist abhängig von der Dimensionierung der Leistungsfaktoren.

3. Welche der folgenden Aussagen zur Marktorientierung ist/sind korrekt?

   a. Grundfragen der Marktorientierung sind: Was? Wo? Wie? Wozu?
   b. Auf dem Beschaffungsmarkt wird Umlaufvermögen und Anlagevermögen gekauft.
   c. Der Kapitalmarkt wird durch Banken organisiert.
   d. Die Marktorientierung ist in jeder Wirtschaftsverfassung bedeutsam.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

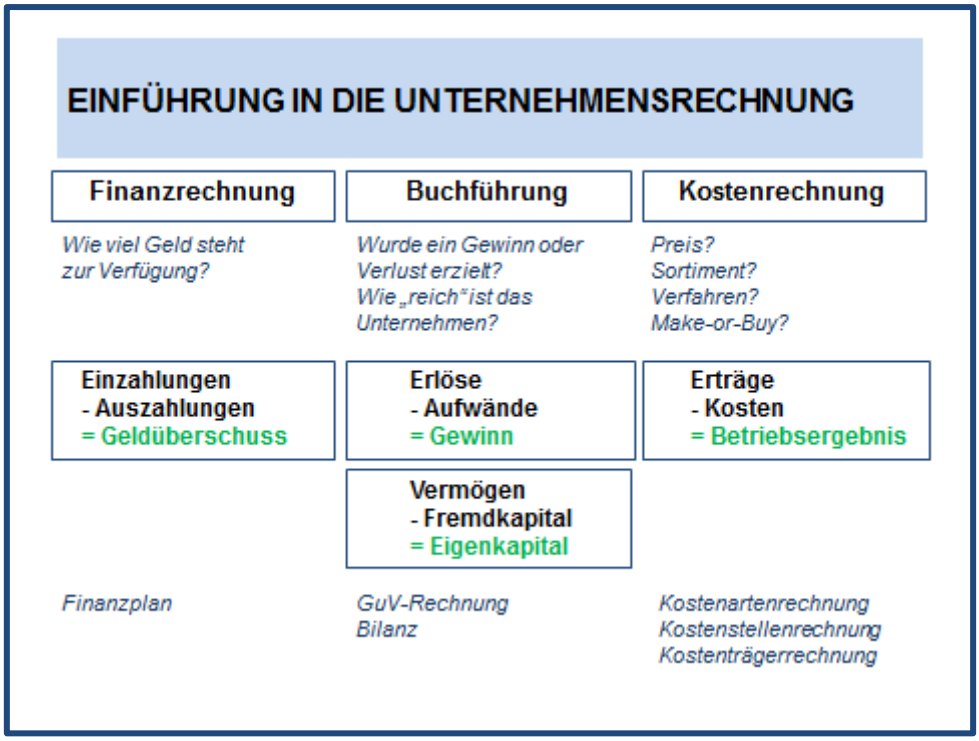
A. Überblick

In allen Unternehmen werden Aufzeichnungen über die betriebliche Tätigkeit geführt. Für die systematische Erfassung und Auswertung dieser Aufzeichnungen ist das Rechnungswesen eines Unternehmens zuständig. Als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre dient es der Überwachung und informatorischen Verdichtung der durch den betrieblichen Leistungsprozess entstehenden Geld- und Leistungsströme.

B. Fragen an das Kapitel

1. Wie lässt sich die Tätigkeit eines Unternehmens zahlenmäßig erfassen?
2. Was ist die Finanzrechnung?
3. Was ist die Buchführung?
4. Was ist die Kostenrechnung?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

Bilanz	
Soll (Aktiva) (Vermögen)	Haben (Passiva) (Kapital)
A. Anlagevermögen	*A. Eigenkapital*
I. Immaterielles Anlagevermögen	Kapital (Beginn eines Geschäftsjahres)
II. Sachanlagevermögen	Kapitalrücklagen
III. Finanzanlagevermögen	Gewinn (Verlust)
B. Umlaufvermögen	*B. Unversteuerte Rücklagen*
I. Vorräte	*C. Rückstellungen*
II. Forderungen	I. Langfristige Rückstellungen
III. Liquide Mittel	II. Kurzfristige Rückstellungen
C. Aktive Rechnungsabgrenzung	*D. Verbindlichkeiten*
	I. Verbindlichkeiten gegenüber Banken
	II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen
	E. Passive Rechnungsabgrenzung
Bilanzsumme	Bilanzsumme

GuV-Rechnung
Umsatzerlöse
Materialaufwand
Personalaufwand
Abschreibungen auf Sachanlagen
Sonstiger laufender Aufwand
Betriebserfolg
Finanzerlös
Finanzaufwand
Finanzerfolg
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
Steuern vom Einkommen und Ertrag
Jahresüberschuss
Erlös aus der Auflösung von Rücklagen
Aufwand aus der Zuweisung zu Rücklagen
Gewinn (Verlust)

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

Aufwand laut Finanzbuchführung

ÜBERLEITEN

Kostenartenrechnung | ABGRENZEN, NORMALISIEREN, UMWERTEN, ERGÄNZEN

Kosten laut Kostenrechnung

ZURECHNEN

Kostenstellenrechnung | WO ENTSTEHEN DIE KOSTEN?

VERRECHNEN

Kostenträgerrechnung | WIEVIEL KOSTET ... ?

D. Information

1. Wie lässt sich die Tätigkeit eines Unternehmens zahlenmäßig erfassen?

Das Rechnungswesen kann verschiedenen Anspruchsgruppen als Informationsquelle dienen und muss als Kommunikationsinstrument betrachtet werden, das ein möglichst exaktes Bild über die Lage eines Unternehmens vermitteln soll. Allerdings haben die unterschiedlichen Anspruchsgruppen völlig unterschiedliche Interessen, so dass ein einziges System des Rechnungswesens nicht ausreichen kann, diese Interessen zu befriedigen. In der Praxis finden sich daher verschiedene Systeme des Rechnungswesens, die sich hinsichtlich der Aussagekraft und der eingesetzten Instrumente unterscheiden. Dabei sind 4 Fragestellungen relevant:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Wie viel Geld steht zur Verfügung?
- Wurde innerhalb eines Jahres ein Gewinn oder ein Verlust erzielt?
- Wie „reich" ist das Unternehmen?
- Wie viel kostet die Leistungserstellung?

Diese 4 Fragen werden in drei verschiedenen Systemen des Rechnungswesens beantwortet:

Systeme des Rechnungswesens			
Systeme	**Finanzrechnung**	**Buchführung**	**Kostenrechnung**
Fragen	Wie viel Geld steht zur Verfügung?	Wurde innerhalb eines Jahres ein Gewinn oder Verlust erzielt? Wie „reich" ist das Unternehmen?	Wie kostet die Leistungserstellung?
Rechengrößen	Einzahlungen - Auszahlungen **Cashflow**	Erlöse - Aufwände **Gewinn** Vermögen - Fremdkapital **Eigenkapital**	Erträge - Kosten **Betriebsergebnis**
Instrumente	• **Cashflow Statement** • **Finanzplan**	• **GuV-Rechnung** • **Bilanz**	• **Kostenartenrechnung** • **Kostenstellenrechnung** • **Kostenträgerrechnung**

SYSTEME DES RECHNUNGSWESENS

Alle drei Systeme können auf der Basis von Ist-Daten, d. h. auf der Basis von Daten aus der Vergangenheit oder auf Plan-Daten, d. h. auf Basis von Annahmen über die Zukunft erstellt werden.

2. Was ist die Finanzrechnung? (Hinweise)

In der Finanzrechnung werden geplant und verrechnet:

- Einzahlungen und Auszahlungen
- Bestände an Zahlungsmittel
- Finanzierungsmöglichkeiten

Die Qualität der Finanzrechnung steht und fällt mit der Qualität der zukünftigen Prognosen. Diese stellen die größte Herausforderung für die Finanzplanung dar. Konkret stellen sich folgende Fragen:

- Wurden **alle Ein- und Auszahlungen** erfasst?
- **Wie hoch** sind die Ein- und Auszahlungen genau?
- Wann erfolgen die Ein- und Auszahlungen genau?

- Für eine mögliche Schadenersatzklage könnten keinerlei Vorkehrungen getroffen worden sein.
- Eine Reparatur wesentlich teurer sein als veranschlagt.
- Begleichen die Kunden die offenen Rechnungen (Lieferforderungen) später als vereinbart, wurde zwar ein Umsatz erzielt, Geld wurde aber nicht verdient.

BEISPIELE

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Was ist die Buchführung?

Die Buchführung ist unter zwei Aspekten interessant:

- Erfassung des „Alltagsgeschäfts" in der laufenden Buchführung.
- Zusammenfassung aller „Alltagsgeschäfte" und Bewertung des Vermögens und Kapitals in der Bilanz.

Hinweis:
Die laufende Buchführung wird im Rahmen dieser Lehrveranstaltung nicht bearbeitet. Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Bilanz und die GuV-Rechnung.

3.1. Bilanz

Die Bilanz ist eine Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital. Fasst man den Aufbau der Bilanz zusammen, so stehen:

- im **Soll** der Bilanz, das **Vermögen** oder die **Aktiva**
- im **Haben** der Bilanz, das **Kapital** oder die **Passiva**

Das Vermögen gliedert sich in:

- Langfristig zur Verfügung stehendes **Anlagevermögen**
- Kurzfristig zur Verfügung stehendes **Umlaufvermögen**

Das Kapital gliedert sich in:

- **Eigenkapital**
- **Fremdkapital**

Die Bilanz lässt sich daher wie folgt „lesen":

- Aus der Sollseite ist erkennbar, wie die Mittel verwendet wurden (**Mittelverwendung**)
- Aus der Habenseite ist erkennbar, woher die Mittel stammen (**Mittelherkunft**)

Die Gliederung einer Bilanz unterliegt genauen Vorschriften:

Soll (Aktiva) (Vermögen)	Haben (Passiva) (Kapital)
A. Anlagevermögen	***A. Eigenkapital***
I. Immaterielles Anlagevermögen	Kapital zu Beginn eines Geschäftsjahres
II. Sachanlagevermögen	Kapitalrücklagen
III. Finanzanlagevermögen	Gewinn (Verlust)
B. Umlaufvermögen	***B. Unversteuerte Rücklagen***
I. Vorräte	***C. Rückstellungen***
II. Forderungen	I. Langfristige Rückstellungen
III. Liquide Mittel	II. Kurzfristige Rückstellungen
C. Aktive Rechnungsabgrenzung	***D. Verbindlichkeiten***
	I. Verbindlichkeiten gegenüber Banken
	II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen
	E. Passive Rechnungsabgrenzung
Bilanzsumme	**Bilanzsumme**

GLIEDERUNG DER BILANZ

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die verdichtete, zusammengefasste Bilanz eines Copy-Shops könnte wie folgt aussehen:

Aktiva		Passiva	
A. Anlagevermögen		***A. Eigenkapital***	
Kopiergeräte	40.000,--	Anfangskapital	23.000,--
Möbel	10.000,--	Kapitalrücklagen	5.000,--
Wertpapiere	10.000,--	Gewinn	2.000,--
Summe Anlagevermögen	***60.000,--***	***Summe Eigenkapital***	***30.000,--***
B. Umlaufvermögen		***B. Rückstellungen***	
Kopierpapier	20.000,--	Pensionsrückstellungen	2.000,--
Toner	10.000,--	Steuerrückstellungen	1.000,--
Lieferforderungen	4.000,--	***Summe Rückstellungen***	***3.000,--***
Kassabestände	2.000,--	***D. Verbindlichkeiten***	
Bankguthaben	3.000,--	Bankverbindlichkeiten	40.000,--
Summe Umlaufvermögen	***39.000,--***	Lieferverbindlichkeiten	25.000,--
C. ARA	***1.000,--***	***Summe Verbindlichkeiten***	***65.000,--***
		E. PRA	***2.000,--***
Bilanzsumme	**100.000,--**	**Bilanzsumme**	**100.000,--**

BEISPIEL FÜR EINE BILANZ

3.2. GuV-Rechnung (Gewinn- und Verlust-Rechnung)

Die GuV-Rechnung ist eine Gegenüberstellung von Erlösen und Aufwänden. Fasst man den Aufbau der GuV-Rechnung zusammen, so unterscheidet man:

- Erlöse und Aufwände aus dem **Alltagsgeschäft**, sie ergeben den **Betriebserfolg**
- Erlöse und Aufwände aus dem **Finanzgeschäft**, sie ergeben den **Finanzerfolg**
- Betriebserfolg und Finanzerfolg ergeben gemeinsam das **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**, das EGT
- zieht man vom EGT die Steueraufwände ab, ergibt sich der **Jahresüberschuss**
- nach der Vornahme von Rücklagenbuchungen bleibt der **Gewinn (Verlust)** übrig.

Umsatzerlöse
Materialaufwand
Personalaufwand
Abschreibungen auf Sachanlagen
Sonstiger laufender Aufwand
Betriebserfolg
Finanzerlös
Finanzaufwand
Finanzerfolg
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
Steuern vom Einkommen und Ertrag
Jahresüberschuss
Erlös aus der Auflösung von Rücklagen
Aufwand aus der Zuweisung zu Rücklagen
Gewinn (Verlust)

GLIEDERUNG DER GuV-RECHNUNG

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die verdichtete, zusammengefasste Bilanz eines Copy-Shops könnte wie folgt aussehen:

Umsatzerlöse	200.000,--
Materialaufwand	80.000,--
Personalaufwand	30.000,--
Abschreibungen auf Sachanlagen	5.000,--
Sonstiger laufender Aufwand	7.000,--
Betriebserfolg	**78.000,--**
Finanzerlös	1.000,--
Finanzaufwand	2.000,--
Finanzerfolg	**1.000,--**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**77.000,--**
Steuern vom Einkommen und Ertrag	4.000,--
Jahresüberschuss	**73.000,--**
Erlös aus der Auflösung von Rücklagen	3.000,--
Aufwand aus der Zuweisung zu Rücklagen	6.000,--
Gewinn (Verlust)	**70.000,--**

BEISPIEL FÜR EINE GuV-RECHNUNG

Diese „staffelförmige" GuV-Rechnung weist mehrere Zwischensummen auf:

- Der **Betriebserfolg** gibt Auskunft darüber, wie gut das Unternehmen im Kerngeschäft – in diesem Fall ist das Kerngeschäft das Kopieren – gearbeitet hat.
- Der **Finanzerfolg** gibt Auskunft darüber, wie gut das Unternehmen in seinen Geldgeschäften agiert.
- Das **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** fasst die beiden Sphären des Kern- und des Geldgeschäfts zusammen.
- Nach Abzug von Steuern ergibt sich der **Jahresüberschuss**.
- Nach Vornahme von bilanzpolitischen Maßnahmen im Bereich der Rücklagen ergibt sich der **Gewinn**.

3.3. Bewertungsüberlegungen

Jede einzelne Position Bilanz muss bewertet werden, d. h. jedes Stück Anlagevermögen bzw. jedes Stück Umlaufvermögen und das Fremdkapital muss einer geldmäßigen Bewertung unterzogen werden. Dabei gilt das Prinzip der unternehmerischen Vorsicht, d. h. das Vermögen soll vorsichtig, also eher mit einem niedrigeren Wert, das Kapital eher mit einem höheren Wert ausgewiesen werden. Dieses allgemeine Vorsichtsprinzip führt zu folgenden Bewertungsprinzipien:

3.3.1. Bewertungsprinzipien für das Vermögen

(1) Anschaffungswertprinzip

In der Bilanz darf das Vermögen, höchstens zum Anschaffungswert bilanziert werden.

- Auch wenn die Wertpapiere aktuell einen Verkaufswert von € 40.000,-- haben, dürfen sie nur in der Höhe des Anschaffungswerts bilanziert werden.

BEISPIEL

(2) Niederstwertprinzip

Zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung ist zwischen dem Anschaffungswert und dem Tageswert der niedrigere Wert zu wählen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Sind die Lieferforderungen vermutlich nicht zu 100 % einbringlich, dürfen sie maximal in der Höhe der vermutlich einbringlichen Höhe bilanziert werden.

BEISPIEL

(3) Strenges Niederstwertprinzip

Für das Umlaufvermögen muss in jedem Fall der geringere Tageswert als Bewertungsgrundlage herangezogen werden.

- Wurde das Kopierpapier zu einem Preis von € 22.000,-- angeschafft und beträgt der aktuelle Preis € 20.000,--, dann muss der niedrigere Wert angesetzt werden.

BEISPIEL

(4) Gemildertes Niederstwertprinzip

Für das Anlagevermögen kann der geringere Tageswert als Bewertungsgrundlage herangezogen werden, d. h. nur dauerhafte Wertminderungen müssen berücksichtigt werden.

- Ein vorübergehender Kursverlust der Wertpapiere kann außer Acht gelassen werden. Handelt es sich jedoch um einen massiven und vermutlich länger anhaltenden Kursverlust, dann muss der niedrigere Wert angesetzt werden.

BEISPIEL

(5) Abschreibung

Die Differenz zwischen dem Wert des Vermögens zu Beginn eines Geschäftsjahres und dem niedrigeren Wert am Ende eines Geschäftsjahres nennt man Abschreibung.
Anlagevermögen verliert im Laufe seines Gebrauchs auf jeden Fall an Wert. Damit nicht für jedes Anlagegut am Ende des Geschäftsjahres der aktuelle Wert festgestellt werden muss, hilft man sich in der Regel damit, dass man von einem regelmäßigen Wertverlust pro Nutzungsjahr ausgeht.

- Anschaffungswert eines Kopiergerätes: € 5.000,--
- Voraussichtliche Nutzungsdauer: 5 Jahre
- Jährlicher Wertverlust = Abschreibung pro Jahr: € 1.000,--
- Abschreibung = Anschaffungswert/Nutzungsdauer

BEISPIEL

3.3.2. Bewertungsprinzipien für das Fremdkapital

Höchstwertprinzip

Zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung ist zwischen dem Anfangswert der Schulden und dem Tageswert der Schulden der höhere Wert zu wählen. Dies könnte z. B. bei Fremdwährungsschulden der Fall sein, wenn der Wechselkurs steigt.

4. Was ist die Kostenrechnung?

4.1. Aufgaben der Kostenrechnung

Für rationale Entscheidungen im Unternehmen braucht man folgende Informationen:

(1) Preisentscheidung

Welchen Mindestpreis muss ein Produkt (Dienstleistung) am Markt erzielen, damit der Erlös die Kosten deckt?

- Ein Tischler erhält von einem Gasthaus einen Auftrag über 120 Sessel. Der Tischler muss einen Preis nennen. Dafür muss er aber wissen: was kostet mich überhaupt ein Sessel?
- Ein Friseur muss sich überlegen, wie viel er für eine Dauerwelle verlangen soll.

BEISPIELE

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Diese Größe wird benötigt, um entscheiden zu können, ob die Leistung zum derzeitigen Preis überhaupt angeboten werden soll. Gegebenenfalls sind die Preise oder das Angebot zu verändern.

(2) Sortimentsentscheidung

Welche Produkte (Dienstleistungen) sollen auf dem Markt angeboten werden, um den Gewinn des Unternehmens zu optimieren?

- Der Tischler muss sich überlegen, ob er nur Sessel oder nur Tische etc. produzieren oder Sessel und Tische etc. anbieten soll.
- Der Friseur muss überlegen, ob er z. B. auch eine Maniküre anbieten soll.

BEISPIELE

(3) Verfahrensentscheidung

Mit welchen Verfahren sollen Produkte bzw. Dienstleistungen erstellt werden, um die Kosten zu minimieren?

- Der Tischler muss überlegen, ob er eine Spezialmaschine anschafft, mit der er nur Oberflächen von Tischen einer bestimmten Holzart polieren kann, oder ob er besser eine Universalmaschine kauft, die für alle Holzoberflächen verwendbar ist.
- Ein Friseur bezieht seine Verfahrensentscheidungen auf Scheren, Trockenhauben oder Barttrimmer etc.

BEISPIEL

(4) Make or Buy-Entscheidung

Ein Sonderfall ist die Frage, ob eine Leistung im Unternehmen selbst erstellt oder von anderen Unternehmen zugekauft werden soll.

- Der Tischler muss sich überlegen, ob er bestimmte Teile für die Sessel selbst herstellen soll - z. B. Flechteinsätze - oder ob es günstiger ist diese Teile zuzukaufen.
- Der Friseur muss sich überlegen, ob er die Handtücher selbst wäscht oder einer Wäscherei übergibt.

BEISPIELE

(5) Kostenplanung und –kontrolle

Selbstverständlich sollen Kosten nicht nur im Nachhinein festgestellt, sondern im Vorhinein geplant und somit bewusst beeinflusst werden.
Die Kostenkontrolle stellt dann fest, ob die geplanten Kosten eingehalten wurden bzw. warum es zu Abweichungen kam.

4.2. Kritik an der Buchführung

Die Buchführung erfüllt die angeführten Ziele nur unzureichend. Die wichtigsten Kritikpunkte sind:

(1) Aufwendungen und Erträge vermindern bzw. erhöhen den Erfolg in der Finanzbuchführung ohne Rücksicht darauf, ob sie mit dem Zweck der betrieblichen Leistungserstellung zusammenhängen oder nicht.

- Der Tischler könnte eine Spende an eine Universität gemacht haben. Diese hängt mit der unmittelbaren Leistungserstellung nicht zusammen.
- Der Verlust des Friseurs könnte aus einer Beteiligung an einem Gasthaus stammen. Der Friseur selbst ist gewinnbringend.

BEISPIELE

In der Kostenrechnung werden daher "betriebsfremde" Aufwendungen und Erlöse ausgeschieden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

(2) Aufwendungen und Erträge werden in der Finanzbuchhaltung nach ihrem zufälligen zeitlichen Anfall und nicht nach ihrem durchschnittlichen Anfall verrechnet

- Eine nicht versicherte Holzfräse des Tischlers brennt nach einem Kurzschluss aus. Es kommt zu einem außergewöhnlichen Aufwand, der nicht regelmäßig anfällt.
- Der Friseur lässt die Fassade seines Geschäftslokals jedes 10. Jahr renovieren. Auch dieser Aufwand belastet nur das jeweilige Jahr.

BEISPIELE

In der Kostenrechnung werden daher unregelmäßig anfallende Aufwendungen "normalisiert", also ein Durchschnittswert angesetzt.

(3) Die Bewertung des Aufwandes in der Finanzbuchführung erfolgt innerhalb enger gesetzlicher Grenzen und ist daher oft nicht aktuell

- Der Tischler verrechnet den Einsatz von Rohstoffen in der Buchhaltung zum Anschaffungswert auch wenn die Preise stark gestiegen sind.
- Der Friseur berechnet die Abschreibung seines Geschäftslokals vom Anschaffungswert, obwohl die aktuellen Werte wesentlich höher liegen.

BEISPIELE

In der Kostenrechnung werden daher die Anschaffungswerte umgewertet. Dabei wird versucht, die betriebswirtschaftlich "richtigen" Werte anzusetzen.

(4) Manche Werteinsätze werden in der Finanzbuchführung nicht erfasst

- Unternehmerlohn: Viele Kleinbetriebe sind nur deswegen laut Finanzbuchhaltung gewinnbringend, weil Familienangehörige mitarbeiten und in der Finanzbuchhaltung kein Entgelt aufscheint.
- Zinsen für das Eigenkapital: Der Unternehmer könnte ja sein Kapital anders verwenden. Es entgehen ihm daher Erträge die als Kosten anzusetzen sind.

BEISPIELE

In der Kostenrechnung werden daher sog. "Zusatzkosten" berücksichtigt.

4.3. Die Buchführung als Basis der Kostenrechnung

Betrachtet man die Ziele der Kostenrechnung und die Kritik an der Buchführung, so sind folgende Rechenvorgänge notwendig.

(1) Kostenartenrechnung (Betriebsüberleitungsbogen - BÜB)

- Abgrenzung nicht betriebsnotwendiger Aufwendungen
- Normalisierung von unregelmäßig anfallenden betrieblichen Aufwendungen
- Umwertung der Aufwandszahlen in Zahlen der Kostenrechnung
- Ergänzung der Aufwandszahlen laut Buchhaltung um fehlende Größen

(2) Kostenstellenrechnung (Betriebsabrechnungsbogen - BAB)

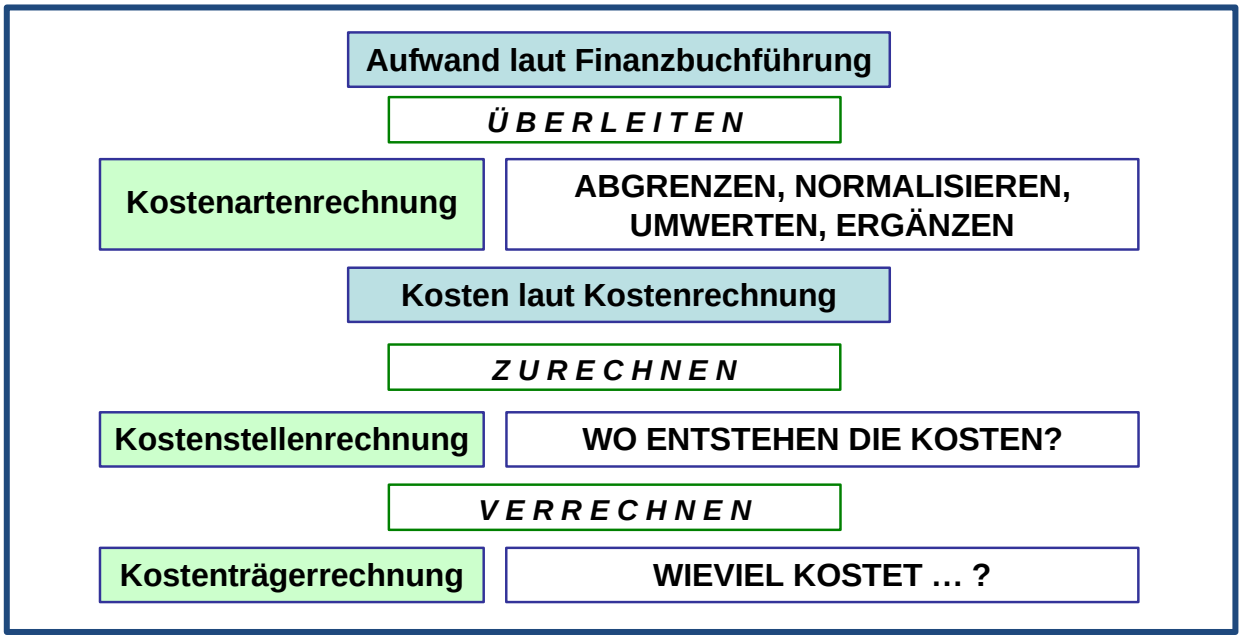
- Zurechnung der Kosten auf den gedachten oder tatsächlichen Ort des Anfalls der Kosten - die sogenannte Kostenstelle

(3) Kostenträgerrechnung (Kalkulation)

- Zurechnung der Kosten auf die einzelne Leistung, die das Unternehmen für den Markt (Tisch, Haarschnitt etc.) bzw. intern erstellt (Friseur wäscht die Handtücher selbst)

Grafisch lässt sich dieser Vorgang wie folgt darstellen:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



VON DER BUCHFÜHRUNG ZUR KOSTENRECHNUNG

4.3.1. Kostenartenrechnung

Ausgangspunkt für die Ermittlung der Kosten bilden die Aufwendungen der Buchführung. Durch die Abgrenzung im Betriebsüberleitungsbogen (BÜB) ergeben sich die Kostenarten bzw. Kosten. Kostenarten können nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden:

Gliederung der Kostenarten		
Art der Kostengüter	**Funktionsbereiche**	**Zurechenbarkeit auf Leistungen**
• **Personalkosten** Löhne, Gehälter, Lohn- und Gehaltsnebenkosten etc. • **Sachkosten** • Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffverbrauch, Wareneinsatz, Material für Instandsetzungen, Büromaterial, kalkulatorische Abschreibungen etc. • **Kapitalkosten** kalkulatorische Zinsen • **Fremdleistungskosten** Kosten für Leistungen anderer Betriebe z. B. Transportkosten	• **Kosten der Beschaffung** • **Kosten der Lagerhaltung** • **Kosten der Fertigung** • **Kosten der Verwaltung** • **Kosten des Marketings und des Vertriebs**	• **Einzelkosten** • **Gemeinkosten** • **Variable Kosten** • **Fixe Kosten**

GLIEDERUNG DER KOSTENARTEN

Einzelkosten sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger – Produkt, Dienstleistung – technisch oder organisatorisch eindeutig zugerechnet werden können: z. B. Material, Fertigungslöhne

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Gemeinkosten sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger – Produkt, Dienstleistung – technisch oder organisatorisch nicht eindeutig zugerechnet werden können. Solche Kosten müssen mit geeigneten Verfahren zugerechnet werden: z. B. Miete, Telefonrechnung
Da die Gemeinkosten nicht direkt einem Produkt zugerechnet werden können, müssen sie mit Verteilungsschlüssel auf verschiedene Kostenstellen – sofern ein Unternehmen solche hat – aufgeteilt werden.

Variable Kosten fallen nur dann an, wenn eine Leistung erstellt wird: z. B. Material, Gesprächsgebühr beim Telefon

Fixe Kosten fallen auch dann an, wenn keine Leistung erstellt wird: z. B. Miete, Grundgebühr beim Telefon

Zahlungswirksame Kosten belasten die Liquidität eines Unternehmens: z. B. Material, Fertigungslöhne, Miete, Gesprächs- und Grundgebühr beim Telefon.

Nicht zahlungswirksame Kosten belasten die Liquidität eines Unternehmens nicht. Man unterscheidet zwei nicht zahlungswirksame Kostenarten: kalkulatorische Abschreibungen und kalkulatorische Eigenkapitalzinsen.

Ein Überblick über die Kosten eines Copy-Shops könnte wie folgt aussehen:

Materialkosten	85.000,--
Personalkosten	50.000,--
Kalkulatorische Abschreibungen	6.000,--
Sonstige laufende Kosten	7.000,--
Fremdkapitalzinsen	2.000,--
Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen	1.000,--
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	18.000,--

- Die verschiedenen Kostenarten können wie folgt zugeordnet werden:

	Einzelkosten	Gemeinkosten	Variable Kosten	Fixe kosten	zahlungswirksam	Nicht zahlungswirksam
Materialkosten	X		X		X	
Personalkosten		X		X	X	
Kalkulatorische Abschreibungen		X		X		X
Sonstige laufende Kosten		X	X	X	X	
Fremdkapitalzinsen		X		X	X	
Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen		X		X		X
Kalkulatorischer Unternehmerlohn		X		X	X	

- Daraus ergibt sich folgender Abrechnungsmodus für die Kostenrechnung:

Umsatzerträge	200.000,--
- variable Kosten	85.000,--
Deckungsbeitrag	**115.000,--**
- zahlungswirksame Fixkosten	77.000,--
Cashflow	**38.000,--**
- nicht zahlungswirksame Fixkosten	7.000,--
Betriebsergebnis	**31.000,--**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Aufgrund der Kritik an der Buchführung ergeben sich Unterschiede zwischen Aufwänden und Kosten. Im Vergleich zur GuV-Rechnung, in der ein Gewinn von € 70.000,-- ausgewiesen wurde, zeigt die Kostenrechnung mit € 31.000,-- daher ein deutlich niedrigeres Betriebsergebnis.
- Die Rechnung kann insgesamt – wie hier – oder pro Stück durchgeführt werden.
- Zur Erhöhung der Aussagekraft der Rechnung werden Zwischensummen gebildet. Zur Deckung der fixen Kosten stehen dem Unternehmen € 115.000,-- zur Verfügung. In der „Kassa" befinden sich 38.0000,--.

BEISPIEL FÜR KOSTENARTEN EINES UNTERNEHMENS

4.3.2. Kosten und Preis

Aus den Informationen über die Kostenarten lässt sich eine Kostenfunktion ableiten. Die Gesamtkosten setzen sich aus variablen Kosten (Kv) und fixen Kosten (Kf) zusammen. Daher gilt folgender Zusammenhang:

Gesamtkosten = Kv * Menge + Kf

Für einen Copy-Shop kann folgende Kostenfunktion ermittelt werden:

Variable Kosten bei 1.000.000 Stück

Material	€ 85.000,--
+ variabler Teil der laufenden Kosten	€ 5.000,--
Gesamte variable Kosten	**€ 90.000,--**
Variable Kosten pro Stück	**€ 0,09**
Fixkosten	**€ 79.000,--**

Die Kostenfunktion lautet daher: K = 0,09*x + 79.000,--

BEISPIEL FÜR EINE KOSTENFUNKTION

Außerdem liefern die Kosten wichtige Informationen für die Preisgestaltung:

- Langfristig muss ein Unternehmen die Preise so ansetzen, dass es alle Kosten verdienen kann. Das Betriebsergebnis ist in diesem Fall Null.
- Mittelfristig sollte es in der Lage sein, sich liquide zu halten. Der Cashflow ist in diesem Fall Null.
- Kurzfristig kann auch ein Verlust in Kauf genommen werden. Der Deckungsbeitrag ist in diesem Fall Null.

Daraus ergeben sich Empfehlungen für drei unterschiedliche Preisuntergrenzen:

(1) Langfristige Preisuntergrenze

Das Unternehmen verdient alle variablen Kosten sowie alle zahlungswirksamen und nicht zahlungswirksamen Kosten.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Bei einer Absatzmenge von 1.000.000 Stück lautet die langfristige Preisuntergrenze für einen Copy-Shop: € 0,169 pro Kopie

Umsatz	169.000	Preis * Menge
- variable Kosten	90.000	Kv pro Stück * Menge
Deckungsbeitrag	**79.000**	
- zahlungswirksame Fixkosten	72.000	
Cashflow	**7.000**	
- nicht zahlungswirksame Fixkosten	7.000	Kalk. Abschreibungen und kalk. Eigenkapitalzinsen
Betriebsergebnis	**0**	

BEISPIEL FÜR DIE LANGFRISTIGE PREISUNTERGRENZE

In diesem Fall erzielt das Unternehmen zwar kein positives Betriebsergebnis und kann langfristig überleben, weil es alle Kosten verdient. Wird allerdings kein positives Betriebsergebnis erzielt, ist das Wachstum des Unternehmens gefährdet.

(2) Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze

Das Unternehmen verdient alle variablen Kosten sowie alle zahlungswirksamen Kosten.

Bei einer Absatzmenge von 1.000.000 Stück lautet die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze für einen Copy-Shop: € 0,162 pro Kopie

Umsatz	162.000	Preis * Menge
- variable Kosten	90.000	Kv pro Stück * Menge
Deckungsbeitrag	**72.000**	
- zahlungswirksame Fixkosten	72.000	
Cashflow	**0**	
- nicht zahlungswirksame Fixkosten	7.000	Kalk. Abschreibungen und kalk. Eigenkapitalzinsen
Betriebsergebnis (Verlust)	**- 7.000**	

BEISPIEL FÜR DIE LIQUDITÄTSORIENTIERTE PREISUNTERGRENZE

In diesem Fall erzielt das Unternehmen einen Verlust, aber einen positiven Cashflow. D.h. das Unternehmen kann seine laufenden Rechnungen bezahlen, allerdings ist es nicht in der Lage die Abschreibungen und die Eigenkapitalzinsen zu verdienen.

Da die Abschreibung den Wertverlust von Anlagen ausdrückt, kann der Wertverlust nicht verdient werden. Muss eine Anlage ersetzt werden, hat das Unternehmen mit einer liquiditätsorientierten Preispolitik die Anlage nicht über den Verkaufspreis zurückverdient. Eine Ersatzanlage muss daher mit einer Außenfinanzierungsmaßnahme finanziert werden, weil die Innenfinanzierung nicht ausreichend ist. (vgl. Kapitel „Finanzierung")

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

(3) Kurzfristige Preisuntergrenze

Das Unternehmen verdient alle variablen Kosten.

Bei einer Absatzmenge von 1.000.000 Stück lautet die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze für einen Copy-Shop: € 0,09 pro Kopie

Umsatz	90.000	Preis * Menge
- variable Kosten	90.000	Kv pro Stück * Menge
Deckungsbeitrag	**0**	
- zahlungswirksame Fixkosten	72.000	
Cashflow	**- 72.000**	
- nicht zahlungswirksame Fixkosten	7.000	Kalk. Abschreibungen und kalk. Eigenkapitalzinsen
Betriebsergebnis (Verlust)	**- 79.000**	

BEISPIEL FÜR DIE KURZFRISTIGE PREISUNTERGRENZE

In diesem Fall erzielt das Unternehmen einen Verlust, aber einen positiven Deckungsbeitrag. Da variable Kosten nur anfallen, wenn das Unternehmen beschäftigt ist, werden mit der kurzfristigen Preisuntergrenze zumindest die variablen Kosten gedeckt. Die Fixkosten werden nicht gedeckt. Sie laufen zur Gänze als Verlust auf. Dies kann sich ein Unternehmen nur kurzfristig leisten.

4.3.3. Die Kostenstellenrechnung

Sind die Kosten ermittelt müssen Sie auf die Kostenträger verrechnet werden. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung werden somit die Kosten für die einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen ermittelt. Welche Art der Kostenträgerrechnung zum Einsatz kommt ist abhängig von der Organisation der betrieblichen Leistungserstellung.

Hauptaufgabe der Kostenstellenrechnung ist es, den gesamten Betrieb in Kostenstellen zu gliedern, um die dort anfallenden Gemeinkosten entsprechend ihrer Verursachung zu erfassen und zu kontrollieren.
Bei der Kostenstellenrechnung werden die Kosten in Einzelkosten und Gemeinkosten getrennt. Einzelkosten werden dem Produkt direkt zugerechnet, die Gemeinkosten über Kostenstellen verteilt und mit Hilfe von Zuschlagssätzen auf die Einzelkosten verrechnet.

(1) Arten von Kostenstellen

Kostenbereiche	Kostenstellen
Materialbereich	Einkauf, Lager, Warenannahme, Materialprüfung
Fertigungsbereich	Fertigungsleitung, Arbeitsvorbereitung, Werkstätten
F&E	Labor, Konstruktionsbüro, Entwicklungswerkstätten
Vertriebsbereich	Erzeugnislager, Werbung, Verkaufsabteilungen
Allgemeiner Bereich	Kostenstellen, die mehrere Bereiche betreffen: Energieversorgung, Telefonzentrale, Werksküche

ARTEN VON KOSTENSTELLEN

(2) Kostenverteilung

Die Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen muss möglichst verursachungsgerecht erfolgen. Die Verteilung erfolgt mit sog. Verteilungsschlüssel:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Verteilungsfaktor	Grundlage	Beispiele
Zeit	Arbeits- bzw. Maschinenstunden	Techniker, Fernfahrer
Menge	Raumgröße, Leitungen	Heizung, Strom
Wert	Umsatzzahlen, Gehalt	Werbung
Personal	Zahl der Mitarbeiter	Werksküche, Sozialaufwand
Vermögen	Raumausstattung, Lagerwert	Versicherungen, Zinsen

BEISPIELE FÜR VERTEILUNGSSCHLÜSSEL

Ein Überblick über mögliche Kostenstellen eines Copy-Shops könnte wie folgt aussehen:

Einkauf	Kopieren	Verwaltung	Marketing
Kopierpapier Toner etc.	Kopierarbeiten für Kunden	Buchführung	Werbung

BEISPIEL FÜR KOSTENSTELLEN

Die Kostenverteilung auf die Kostenstellen eines Copy-Shops könnte wie folgt aussehen:

	Gesamt	Einkauf	Kopien	Verwaltung	Marketing
Materialkosten	85.000	85.000			
Personalkosten	50.000	10.000	30.000	5.000	5.000
Kalk. Abschreibungen	6.000	1.000	4.000	1.000	1.000
Sonstige laufende Kosten	7.000	1.000	2.000	1.000	3.000
Fremdkapitalzinsen	2.000	500	1.000		500
Kalk. Eigenkapitalzinsen	1.000	300	500	100	100
Kalk. Unternehmerlohn	18.000	1.200	500	2.900	13.400
Gemeinkostensumme	**84.000**	**13.000**	**38.000**	**10.000**	**23.000**
Einzelkostensumme	**85.000**	**85.000**			
Herstellkosten				**136.000**	**136.000**

BEISPIEL FÜR KOSTENVERTEILUNG AUF KOSTENSTELLEN

4.3.4. Kostenträgerrechnung

Im Rahmen der Kostenträgerrechnung werden die Kosten für die einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen ermittelt. Welche Art der Kostenträgerrechnung zum Einsatz kommt ist abhängig von der Organisation der betrieblichen Leistungserstellung.

Kalkulationsverfahren			
Ohne Trennung in Einzel- und Gemeinkosten		*Mit Trennung in Einzel- und Gemeinkosten*	
Einfache Divisions-kalkulation	**Stufenweise Divisions-kalkulation**	**Summarische Zuschlags-kalkulation**	**Differenzierende Zuschlags-kalkulation**
Einproduktbetriebe mit einheitlichem Arbeitsgang	Einproduktbetriebe mit unterschiedlichen Produktionsstufen	Mehrproduktbetriebe ohne Kostenstellen	Mehrproduktbetriebe mit verschiedenen Kostenstellen

KALKULATIONSVERFAHREN

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Diese Kalkulationsverfahren könnten in einem Copyshop, in dem rund 1.000.000 Kopien angefertigt wurden, wie folgt angewendet werden:

- **Einfache Divisonskalkulation**

Kosten für 1.000.000 Stück = € 169.000,--
Kosten pro Kopie = € 0,169

- **Summarische Divisonskalkulation**

Summe der Einzelkkosten: 85.000,--
Summe der Gemeinkosten: 84.000,--
Gemeinkostenzuschlagsatz: 98,82 %

Einzelkosten pro Kopie:	€ 0,085
+ 98,82 % Gemeinkostenschlagsatz	€ 0,084
Kosten pro Kopie	**€ 1,169**

- **Differenzierende Zuschlagskalkulation**

	Gesamt	Einkauf	Kopien	Verwaltung	Marketing
Gemeinkostensumme	**84.000**	**13.000**	**38.000**	**10.000**	**23.000**
Einzelkostensumme	**85.000**	**85.000**			
Herstellkosten				**136.000**	**136.000**
Gemeinkostenzuschlagsatz		**15,29 %**	**0,038**	**7,35 %**	**16,91 %**

Einkauf pro Kopie	€ 0,085
+ 15,29 % Einkaufzuschlagsatz	€ 0,013
+ Kopierkosten pro Kopie	€ 0,038
Herstellkosten pro Kopie	**€ 0,136**
+ 7,35 %Verwaltungszuschlagsatz	€ 0,010
+ 16,91 % Marketingzuschlagsatz	€ 0,023
Selbstkosten pro Kopie	**€ 1,169**

BEISPIEL ZU DEN KALKULATIONSVERFAHREN

4.3.5. Vollkosten- und Teilkostenrechnung

Eine der Hauptfehlerquellen in der Vollkostenrechnung ist die Annahme, dass sich alle Kosten bei einer Änderung der Auslastung im gleichen Ausmaß ändern. Der Betriebswirt sagt auch, "**die Kosten werden fälschlich proportionalisiert".**

Kosten müssen in fixe und in variable Kosten unterteilt werden.

Die erste wesentliche Weiterentwicklung der Vollkostenrechnung war daher die Grenzkostenrechnung. Die Grenzkostenrechnung beantwortet die Frage

- **wie viele zusätzliche Kosten durch einen zusätzlichen Auftrag entstehen.**

Am Abrechnungsschema ändert sich bei der Grenzkostenrechnung nichts. Der einzige Unterschied besteht darin, dass **auf die Kostenstellen nur die variablen Gemeinkosten** zugerechnet werden.

Die entscheidenden Probleme und damit auch Fehlerquellen der Grenzkostenrechnung sind:

- **Die Kostenauflösung**, d.h. die Zerlegung der Kosten in fixe und in variable Kosten.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- **Die Annahme des Kostenverlaufs der variablen Kosten.** In der Regel geht man davon aus, dass die variablen Kosten **proportional** zur Auslastung steigen bzw. fallen. Es ist jedoch durchaus möglich, dass der Anstieg **progressiv** (d.h. stärker als der Leistungsanstieg) oder **degressiv** (d.h. schwächer als der Leistungsanstieg) verläuft. Will man daher den Verlauf der variablen Kosten exakt vorhersagen, muss man jede einzelne Kostenart für jede einzelne Kostenstelle untersuchen. Ausgefeilte Kostenrechnungssysteme zerlegen den Produktionsprozess in möglichst viele Kostenstellen (z.B. je eine Kostenstelle für jede Maschine etc.), um den Kostenverlauf bei Kapazitätsänderungen exakt vorhersagen zu können. Bei einfacheren Systemen begnügt man sich in der Regel mit der Unterscheidung von fixen und variablen Kosten, wobei angenommen wird, dass sich die variablen Kosten proportional verhalten.

Stellt man die Grenzkosten den zusätzlichen Erlösen gegenüber, erhält man den "**Deckungsbeitrag**", d.h. es gilt

Zusätzliche Erlöse eines Auftrags - zusätzliche Kosten = Deckungsbeitrag.

Der Begriff "Deckungsbeitrag" bedeutet, dass die zusätzlichen Deckungsbeiträge zur Deckung der Fixkosten dienen.

4.3.6. Deckungsbeitrag und Break-even-Point bzw. Cashflow Point

Mitunter ist es für Unternehmen nicht nur interessant, wie hoch das Betriebsergebnis ist, sondern auch, wie viel abgesetzt werden muss, um ein positives Betriebsergebnis zu erzielen. Auskunft darüber geben der Break-even-Point bzw. der Cashflow Point.

(1) Break-even-Point

Der Break-even-Point zeigt, ab welcher Absatzmenge ein positives Betriebsergebnis mit einem Produkt erzielt wird, d. h. er gibt an, bei welcher Absatzmenge das Betriebsergebnis Null ist.
Für diesen Zweck werden die Erlösfunktion und die Kostenfunktion gleichgesetzt.

- Erlösfunktion: Umsatz = Preis * Absatzmenge
- Kostenfunktion: Kv*x + Kf

Die Berechnung des Break-even-Points in einem Copy-Shop zeigt:

Absatzmenge = 1.000.000 Stück
Umsatzerträge = € 200.000,--
Preis pro Kopie = € 0,20

$$0{,}20*x = 0{,}09*x + 79.000$$
$$0{,}11*x = 79.000$$
$$\mathbf{x = 718.182\ Stück}$$

D.h. ab einer Verkaufsmenge von 718.182 Stück erzielt das Unternehmen ein positives Betriebsergebnis.

BEISPIEL ZUM BREAK-EVEN-POINT

(2) Cashflow-Point

Der Break-even-Point zeigt, ab welcher Absatzmenge ein positiver Cashflow mit einem Produkt erzielt wird, d. h. er gibt an, bei welcher Absatzmenge der Cashflow Null ist.
Für diesen Zweck werden die Erlösfunktion und die Kostenfunktion gleichgesetzt, wobei in der Kostenfunktion nur die zahlungswirksamen Fixkosten berücksichtigt werden.

- Erlösfunktion: Umsatz = Preis * Absatzmenge
- Kostenfunktion: Kv*x + zahlungswirksame Kf

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die Berechnung des Cashflow-Points in einem Copy-Shop zeigt:

Absatzmenge = 1.000.000 Stück
Umsatzerträge = € 200.000,--
Preis pro Kopie = € 0,20
In den Fixkosten von € 79.000 sind € 7.000,-- nicht zahlungswirksame Fixkosten enthalten.

$$0{,}20*x = 0{,}09*x + 72.000$$
$$0{,}11*x = 72.000$$
$$\mathbf{x = 654.546\ Stück}$$

D.h. ab einer Verkaufsmenge von 654.546 Stück erzielt das Unternehmen einen positiven Cashflow.

BEISPIEL ZUM CASHFLOW-POINT

4.4. Beispiel: Zusammenhänge zwischen den Systemen des Rechnungswesens

(A) Ihr Unternehmen

Heinrich Schmid e.U.
Schneiderei
7020 Eisenstadt

(B) Sachverhalt

Die Heinrich Schmid e.U. hat im Vorjahr 1.600 Stück Hemden produziert und verkauft. Die Kapazität liegt bei 2.000 Stück. Bei einem Umsatz von 220.000,-- wurde ein Gewinn von 47.350,-- erzielt.

(C) Unterlagen

1. GuV-Rechnung und Kostenrechnung

Über die Schneiderei Heinrich Schmid e.U. liegen folgende Informationen vor:

GuV-Rechnung		**Überleitung**	**Kostenrechnung**	
Erlöse			**Erträge**	
Umsatzerlöse	220.000,--		Umsatzerträge	220.000,--
Aufwände			**Kostenarten**	
Materialeinsatz	55.000,--	+5.000,--	Materialverbrauch	60.000,--
Löhne für Schneiderinnen	56.250,--	+ 33.750,--	Löhne für Schneiderinnen	90.000,--
Löhne für Lagerarbeiter	2.500,--	+ 1.500,--	Löhne für Lagerarbeiter	4.000,--
Heizaufwand	1.400,--	- 200,--	Heizkosten	1.200,--
Stromaufwand	7.500,--		Strom	7.500,--
Instandhaltungsaufwand	30.000,--	- 6.000,--	Instandhaltungskosten	3.000,--
Abschreibungen	20.000,--	+ 2.500,--	Kalk. Abschreibungen	22.500,--
		+ 1.500,--	Kalk. EK-Zinsen	1.500,--
		+ 10.300,--	Kalk. Unternehmerlohn	10.300,--
Erlöse	220.000,--		Erträge	220.000,--
Aufwände	172.650,--		Kosten	200.000,--
Gewinn	**47.350,--**		**Betriebsergebnis**	**20.000,--**

Die Kostenüberleitung wurde entlang folgender Überlegungen vorgenommen:

- Die Stoffpreise sind um € 5.000,-- gestiegen.
- Sowohl bei den Löhnen für die Schneiderinnen, als auch beim Lagerarbeiter sind Lohnnebenkosten von 60 % zu berücksichtigen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Es handelt sich um eine Ölheizung. Heizöl im Wert von € 200,--- wurde angeschafft aber in der Abrechnungsperiode noch nicht verbraucht.
- Die Strompreise haben sich nicht geändert.
- Alles wurde renoviert. Solche Maßnahmen werden etwa alle 10 Jahre ergriffen.
- Der Anschaffungswert des Anlagevermögens lt. Buchführung beträgt € 80.000,--, der Wiederbeschaffungswert liegt bei € 90.000,--.
- Das Unternehmen ist zu 100 % mit Eigenkapital finanziert.
- Heinrich Schmid könnte als Schneidermeister in einer anderen Schneiderei € 10.300,-- verdienen.

2. Hemdenproduktion

- Für ein Hemd wird 2 m Stoff verbraucht.
- Das Zuschneiden dauert 10 Minuten.
- Das Vernähen dauert 6 Minuten.

3. Gemeinkosten und Einzelkosten

- Material und Löhne für die Schneiderinnen (Zuschneiden und Nähen) werden als Einzelkosten verrechnet.
- Die übrigen Kosten werden als Gemeinkosten verrechnet.

Kostenarten	Gesamtkosten	Gemeinkosten	Einzelkosten
Materialverbrauch	60.000,--		60.000,--
Löhne für Schneiderinnen	90.000,--		90.000,--
Löhne für Lagerarbeiter	4.000,--	4.000,--	
Heizkosten	1.200,--	1.200,--	
Stromkosten	7.500,--	7.500,---	
Instandhaltungskosten	3.000,--	3.000,--	
Kalk. Abschreibungen	22.500,--	22.500,--	
Kalk. EK-Zinsen	1.500,--	1.500,--	
Kalk. Unternehmerlohn	10.300,--	10.300,--	
Kostensumme	**200.000,--**	**50.000,--**	**150.000,--**

4. Variable und fixe Kosten – zahlungswirksam und nicht zahlungswirksam

Kostenarten	Gesamtkosten	Variable Kosten	Fixe Kosten	zahlungswirksam
Materialverbrauch	60.000,--	60.000,--		X
Löhne für Schneiderinnen	90.000,--	90.000,--		X
Löhne für Lagerarbeiter	4.000,--		4.000,--	X
Heizkosten	1.200,--	800,--	400,--	X
Stromkosten	7.500,--	6.250,--	1.250,--	X
Instandhaltungskosten	3.000,--		3.000,--	X
Kalk. Abschreibungen	22.500,--		22.500,--	**Niemals!**
Kalk. EK-Zinsen	1.500,--		1.500,--	**Niemals!**
Kalk. Unternehmerlohn	10.300,--		10.300,--	X
Kostensumme	**200.000,--**	**157.050,--**	**42.950,--**	

5. Informationen für eine Kostenträgerrechnung mithilfe der Divisionskalkulation bei 1.600 Stück

- Variable Kosten: 157.050,--
- Fixkosten: 42.950,--
- Zahlungswirksame Fixkosten: 18.950,--
- Nicht zahlungswirksame Fixkosten: 24.000,--
- Gesamtkosten: 200.000,--

6. Informationen für eine Kostenträgerrechnung mithilfe der Summarischen Zuschlagskalkulation auf der Basis der Gesamtkosten bei 1.600 Stück

- Gesamte Gemeinkosten: 50.000,--
- Gesamte Einzelkosten: 150.000,--
- Gemeinkostenzuschlagsatz: 33,3%

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

7. Informationen für eine Kostenträgerrechnung mithilfe der Summarischen Zuschlagskalkulation auf der Basis der Teilkosten bei 1.600 Stück

- Variable Gemeinkosten: 7.050,--
- Einzelkosten: 150.000,--
- Variabler Gemeinkostenzuschlagsatz: 4,7 %

8. Kostenstellen der Heinrich Schmid e.U.

Die Heinrich Schmid e.U. wurde in 4 Hauptkostenstellen gegliedert, über die folgende Informationen vorliegen:

Kostenstellen	**Verteilungsschlüssel**			
	Anzahl der Beschäftigten	m²-Anzahl der Kostenstelle	Anzahl der Heizkörper	Betriebsnotwendiges Vermögen
Lager	1	30	3	60.000,--
Zuschneiden	2	40	2	30.000,--
Nähen	4	40	2	40.000,--
Verw.-Vertr.	1	15	1	20.000,--
Verteilungsschlüssel		Stromkosten Instandhaltung	Heizkosten	Kalk. Abschreibungen Kalk. Eigenkapitalzinsen

9. Abrechnung der Kosten in Kostenstellen zu Gesamtkosten

Kostenarten	**Gesamtkosten**	**Lager**	**Zuschneiden**	**Nähen**	**Verw.-Vertr.**
Materialverbrauch	60.000,--	60.000,--			
Löhne Schneiderinnen	90.000,--		30.000,--	60.000,--	
Löhne Lagerarbeiter	4.000,--	4.000,--			
Heizkosten	1.200,--	450,--	300,--	300,--	150,--
Stromkosten	7.500,--	1.800,--	2.400,--	2.400,--	900,--
Instandhaltungskosten	3.000,--	720,--	960,--	960,--	360,--
Kalk. Abschreibungen	22.500,--		7.500,--	10.000,--	5.000,--
Kalk. EK-Zinsen	1.500,--	600,--	300,--	400,--	200,--
Kalk. Unternehmerlohn	10.300,--				10.300,--
Kostensumme	**200.000,--**				
Gemeinkosten	**50.000,--**	**7.570,--**	**11.460,--**	**14.060,--**	**16.910,--**
Zuschlagsbasis		**60.000,--**	**30.000,--**	**60.000,--**	**183.090,--**
Zuschlagssätze		**12,62 %**	**38,20 %**	**23,43 %**	**9,24 %**

10. Überprüfung der Kostenstellenabrechnung zu Gesamtkosten

Material 60.000,--
+ 12,62 % MGK 7.570,--
+ Zuschneiden 30.000,--
+ 38,20 % FGK-Z 11.460,--
+ Nähen 60.000,--
+ 23,43 % FGK-N 14.060,--
Herstellkosten 183.090,--
+ 9,24 % Vw-Vtr-GK 16.910,--
Selbstkosten 200.000,--

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

11. Abrechnung der Kosten in Kostenstellen zu Teilkosten

Kostenarten	gesamt	fix	variabel	Lager	Zuschneiden	Nähen	Verw.-Vertr.
Materialverbrauch	60.000,--		60.000,--	60.000,--			
Löhne Schneiderinnen	90.000,--		90.000,--		30.000,--	60.000,--	
Löhne Lagerarbeiter	4.000,--	4.000,--					
Heizkosten	1.200,--	400,--	800,--	192,--	256,--	256,--	96,--
Stromkosten	7.500,--	1.250,--	6.250,--	1.500,--	2.000,--	2.000,--	750,--
Instandhaltungskosten	3.000,--	3.000,--					
Kalk. Abschreibungen	22.500,--	22.500,--					
Kalk. EK-Zinsen	1.500,--	1.500,--					
Kalk. Unternehmer-lohn	10.300,--	10.300,--					
Kostensumme	**200.000,--**	**42.950,--**	**157.050,--**				
Gemeinkosten	**50.000,--**		**7.050,--**	**1.692,--**	**2.256,--**	**2.256,--**	**846,--**
Zuschlagsbasis				**60.000,--**	**30.000,--**	**60.000,--**	**156.204,--**
Zuschlagssätze				**2,82 %**	**7,52 %**	**3,76 %**	**0,54 %**

12. Überprüfung der Kostenstellenabrechnung zu Teilkosten *(Rundungsdifferenzen ausgeglichen)*

Material	60.000,--
+ 2,82 % MGKv	1.692,--
+ Zuschneiden	30.000,--
+ 7,52 % FGKv-Z	2.256,--
+ Nähen	60.000,--
+ 3,76% FGKv-N	2.256,--
Variable Herstellkosten	**156.204,--**
+ 0,54 % Vw-Vtr-GKv	846,--
Variable Selbstkosten 157.050,--	
+ Fixkosten	42.950,--
Selbstkosten	**200.000,--**

13. Preisbestimmung auf der Basis der Divisionskalkulation

	1.600 Stück	Kurzfristige Preisuntergrenze pro Stück	Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze pro Stück	Langfristige Preisuntergrenze pro Stück
Variable Kosten	157.050,--	157.050/1.600 **= 98,16**	(157.050+18.950)/1.600 **= 110,--**	(157.050+42.950)/1.600 **= 125,--**
Zahlungswirksame Fixkosten	18.950,--			
Fixkosten	42.950,--			

14. Preisbestimmung auf der Basis der Summarischen Zuschlagskalkulation

	Pro Hemd	Nebenrechnung	Pro Meter bzw. Minute	Nebenrechnung
Materialverbrauch	37,50	60.000/1.600	18,75	37,50/2
Zuschneiden	18,75	30.000*1.600	0,3125	18,75/60
Nähen	37,50	60.000/1.600	0,625	37,50/60
Einzelkostensumme	93,75	150.000/1.600		

Einzelkosten	93,75
+ 4,7 % variabler Gemeinkostenzuschlagsatz	4,41
Variable Kosten = kurzfristige Preisuntergrenze	**98,16**
+ zahlungswirksame Fixkosten pro Stück	11,84
Zahlungswirksame Kosten = liquiditätsorientierte Preisuntergrenze	**110,--**
+ nicht zahlungswirksame Fixkosten pro Stück	15,--
alle Kosten = langfristige Preisuntergrenze	**125,--**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

15. Preisbestimmung auf der Basis der Differenzierenden Zuschlagskalkulation

Materialverbrauch	37,50
+ 2,82 % MGKv	1,06
+ Zuschneiden	18,75
+ 7,52 % FGKv-Z	1,41
+ Nähen	37,50
+ 3,76 % FGKv-N	1,41
Variable Herstellkosten	97,63
+ 0,54 % Vw-VtrGv	0,53
Variable Kosten = kurzfristige Preisuntergrenze	**98,16**
+ zahlungswirksame Fixkosten pro Stück	11,84
Zahlungswirksame Kosten = liquiditätsorientierte Preisuntergrenze	**110,--**
+ nicht zahlungswirksame Fixkosten pro Stück	15,--
alle Kosten = langfristige Preisuntergrenze	**125,--**

16. Betriebsergebnis bei kurzfristiger Preisuntergrenze (1.600 Stück)

Umsatz	157.050,--	98,16*1.600
- variable Kosten	- 157.050,--	98,16*1.600
Deckungsbeitrag	**0,--**	
- zahlungswirksame Fixkosten	18.950,--	
Cashflow (zu Kosten)	**- 18.950,--**	
- nicht zahlungswirksame Kosten	- 24.000,--	
Betriebsergebnis	**- 42.950,--**	

17. Betriebsergebnis bei liquiditätsorientierter Preisuntergrenze (1.600 Stück)

Umsatz	176.000,--	110*1.600
- variable Kosten	- 157.050,--	98,16*1.600
Deckungsbeitrag	**18.950,--**	
- zahlungswirksame Fixkosten	- 18.950,--	
Cashflow (zu Kosten)	**0,--**	
- nicht zahlungswirksame Kosten	- 24.000,--	
Betriebsergebnis	**- 24.000,--**	

18. Betriebsergebnis bei langfristiger Preisuntergrenze (1.600 Stück)

Umsatz	200.000,--	125*1.600
- variable Kosten	- 157.050,--	98,16*1.600
Deckungsbeitrag	**42.950,--**	
- zahlungswirksame Fixkosten	- 18.950,--	
Cashflow (zu Kosten)	**24.000,--**	
- nicht zahlungswirksame Kosten	- 24.000,--	
Betriebsergebnis	**0,--**	

19. Betriebsergebnis bei einem Preis von 137,50 (1.600 Stück)

Umsatz	220.000,--	125*1.600
- variable Kosten	- 157.050,--	98,16*1.600
Deckungsbeitrag	**62.950,--**	
- zahlungswirksame Fixkosten	- 18.950,--	
Cashflow (zu Kosten)	**44.000,--**	
- nicht zahlungswirksame Kosten	- 24.000,--	
Betriebsergebnis	**20.000,--**	

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

20. Kostenfunktion (alle Kosten)

K = 98,16x + 42.950

21. Kostenfunktion (zahlungswirksame Kosten)

K = 98,16x + 18.950

22. Break even-Point bei einem Preis von 137,50

137,50x = 98,16x + 42.950
39,34x = 42.950
x = 1.092 Stück

23. Cashflow-Point bei einem Preis von 137,50

137,50 = 98,16 + 18.950
39,34x = 18.950
x = 482 Stück

24. Beschäftigungsgrad

$$\frac{\text{genutzte Kapazität} * 100}{\text{vorhandene Kapazität}} = \frac{1.600 \text{ Stück} * 100}{2.000 \text{ Stück}} = \mathbf{80\%}$$

- Das Unternehmen nutzt die vorhandene Kapazität nicht aus.
- Bei einem Beschäftigungsgrad von unter 100 %, wird weder das Betriebsoptimum noch das Betriebsmaximum erreicht.
- Es könnten noch 400 Stück produziert werden.

25. Zusatzauftrag

Ein Hotel in der Nähe von Eisenstadt ist bereit 300 Hemden zu € 105,--/pro Stück in Auftrag zu geben. Dadurch verändern sich der Deckungsbeitrag, der Cashflow (zu Kosten) sowie das Betriebsergebnis wie folgt:

Umsatz ohne Zusatzauftrag	220.000,--	137,50*1.600
Umsatz mit Zusatzauftrag	31.500,--	105*300
- variable Kosten	- 186.497,--	98,16*1.900
Deckungsbeitrag	**65.003,--**	
- zahlungswirksame Fixkosten	- 18.950,--	
Cashflow (zu Kosten)	**46.053,--**	
- nicht zahlungswirksame Kosten	- 24.000,--	
Betriebsergebnis	**22.053,--**	

D.h. das Betriebsergebnis steigt um € 2.053,--.

zusätzlicher Umsatz	31.500,--	105*300
- zusätzliche variable Kosten	- 29.447,--	98,16*300
zusätzlicher Deckungsbeitrag	**2.053,--**	

D h. das Betriebsergebnis steigt um den zusätzlichen Deckungsbeitrag!

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

E. Fragen über das Kapitel

1. Frau Pokorny betreibt eine Holzspielerzeugung im Waldviertel.

   1.1. Entscheiden Sie, ob es sich in den folgenden Fällen um Einzahlungen, Erlöse oder Erträge handelt. Bitte kreuzen Sie. Mehrfachlösungen möglich.

	Einzahlungen	Erlöse	Erträge
a. Frau Pokorny verkauft 10 Eisenbahnen. Die Kunden zahlen bar.			
b. Frau Pokorny verkauft 10 Autos. Die Kunden zahlen in 14 Tagen			
c. Herr Pokorny nutzt einen Teil der Lagerhalle für private Zwecke und zahlt dafür monatlich € 100,--.			

   1.2. Entscheiden Sie, ob es sich in den folgenden Fällen um Auszahlungen, Aufwände oder Kosten handelt. Bitte kreuzen Sie. Mehrfachlösungen möglich.

	Auszahlungen	Aufwände	Kosten
1. Frau Pokorny kauft Holz für die Produktion ein und zahlt bar.			
2. Frau Pokorny erhält die Stromrechnung. Sie zahlt in einem Monat.			
3. Frau Pokorny hat € 10.000,-- in ihr Unternehmen investiert. Würde sie ihr Geld auf ein Sparbuch legen, könnte sie 5 % Zinsen bekommen.			

   1.3. Frau Pokorny würde gerne wissen, ob sie sich die Anschaffung einer neuen Maschine aus eigener Kraft leisten kann. Welches der drei Systeme des Rechnungswesens, kann darüber Auskunft geben?

   a. Finanzrechnung
   b. Buchführung
   c. Kostenrechnung

   1.4. Frau Pokorny würde gerne wissen, ob sie im letzten Geschäftsjahr erfolgreich war. Welches der drei Systeme des Rechnungswesens, kann darüber Auskunft geben? Begründung.

   a. Finanzrechnung
   b. Buchführung
   c. Kostenrechnung

2. Welche der folgenden Aussagen zur Bilanz ist/sind korrekt?

   a. Die linke Seite der Bilanz wird auch Aktiva genannt und zeigt das Vermögen/die Mittelverwendung eines Unternehmens in Form von Anlage- und Umlaufvermögen.
   b. Die Bilanzlogik besagt, dass Aktiva und Passiva immer ausgeglichen sind d.h. die Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen ist gleich der Summe aus Rücklagen, Rückstellungen und Forderungen.
   c. Das Umlaufvermögen bezeichnet jenes Vermögen, das dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht.
   d. Die Position Eigenkapital setzt sich aus dem Nennkapital, Rücklagen und Rückstellungen zusammen und ist auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Welche der folgenden Aussagen zur Bilanz ist/sind korrekt?

   a. Die GuV kann nach der Staffelform aufgestellt werden.
   b. Der Bilanzgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss nach Steuern, angepasst um etwaige Bewegungen der Rückstellungen.
   c. Der Betriebserfolg ergibt sich aus den betrieblichen Einzahlungen und betrieblichen Auszahlungen des Unternehmens.
   d. Der Jahresüberschuss vor Steuern ergibt sich als Summe von EGT (Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit) und Finanzerfolg.

4. Sie betreiben einen Dönerstand am Praterstern in der Rechtsform einer GmbH. Aus dem letzten Geschäftsjahr liegen folgende Zahlen vor.

Umsatz	620.000,--
Materialaufwand	242.500,--
Personalaufwand	75.000,--
Anschaffungspreis der Geschäftsausstattung	160.000,--
Zinserlöse	2.500,--
Zinsaufwand	3.750,--
Sonstiger Aufwand	12.500,--

   a. Der Betriebserfolg beträgt 142.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--
   b. Der Betriebserfolg beträgt 302.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--.
   c. Das EGT beträgt 143.750,-- und die Ertragssteuern betragen 35.937,50
   d. Das EGT beträgt 301.250,-- und die Ertragssteuern betragen 150.625,--.

5. Analysieren Sie die folgende Bilanz und GuV-Rechnung eines Bauunternehmens entlang folgender Fragen:

   5.1. Fragen zum Vermögen

   a. Berechnen Sie die Höhe des Anlagevermögens in Mio.
   b. Berechnen Sie die Höhe des Umlaufvermögens in Mio.
   c. Stellen Sie fest, welchen Wert das Sachanlagevermögen hat.
   d. Wie hoch sind die Forderungen des Unternehmens?
   e. Wie viele liquide Mittel hat das Unternehmen?
   f. Wie hoch ist der Wert jener Bauwerke, die am Ende des Abschlussjahres noch nicht fertiggestellt waren?

   5.2. Fragen zum Kapital

   a. Wie hoch war der Gewinn des Abschlussjahres?
   b. Wie viel Geld schuldet das Unternehmen den Banken?
   c. Wie viel Geld schuldet das Unternehmen seinen Lieferanten?
   d. Wie viel Eigenkapital hat das Unternehmen insgesamt?
   e. In welcher Höhe hat das Unternehmen für künftige, in ihrer Höhe noch nicht bekannte Schulden vorgesorgt?

   5.3. Fragen zur GuV-Rechnung

   a. Wie hoch war der Umsatz des Abschlussjahres?
   b. Zu welchem Wert wurde im Abschlussjahr Material verarbeitet?
   c. Wie teuer war das Personal im Abschlussjahr?
   d. Wie hoch war der Wertverlust der Anlagen im Abschlussjahr?
   e. Wie viel Zinsen hat das Unternehmen für die Kredite bezahlt?
   f. Wie viel Steuern hat das Unternehmen im Abschlussjahr bezahlt?
   g. Wie hoch war der Jahresüberschuss im Abschlussjahr?
   h. Wie hoch war der Gewinn im Abschlussjahr?

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Bilanz (Jahresabschluss der AG nach UGB)

AKTIVA

in €	Abschlussjahr	Vorjahr
A. Anlagevermögen		
1. Immaterielle Vermögensgegenstände		
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Vorteile sowie daraus abgeleitete Lizenzen	**5.508.735,96**	**5.811.362,96**
2. Sachanlagen		
Technische Anlagen und Maschinen	7.786.425,00	8.975.280,00
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.937.710,00	1.687.008,00
Geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau	1.603.534,07	853.028,08
	11.327.669,07	**11.515.316,08**
3. Finanzanlagen		
Anteile an verbundenen Unternehmen	840.688.564,25	737.788.564,25
Wertpapiere und Wertrechte	4.436.784,64	4.043.422,19
Ansprüche und Rückdeckungsversicherungen	12.907.607,37	13.033.355,30
	858.032.956,26	**754.865.341,74**
	874.869.361,29	**772.192.020,78**
B. Umlaufvermögen		
1. Vorräte		
Hilfs- und Betriebsstoffe	1.291.404,38	3.077.932,44
Waren	36.082.565,50	35.636.184,99
Noch nicht abrechenbare Leistungen	2.538.225,41	1.797.256,81
	39.912.195,29	**40.511.374,24**
2. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	92.710.365,90	103.490.682,01
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	538.687.542,03	496.764.690,67
Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	0,00	16.360,38
Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	30.458.982,95	21.685.707,72
	661.856.890,88	**621.957.440,78**
3. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	**75.462.113,88**	**18.132.668,25**
	777.231.200,05	**680.601.483,27**
C. Rechnungsabgrenzungsposten	**32.809,83**	**49.396,44**
	1.652.133.371,17	**1.452.842.900,49**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

PASSIVA

in €	Abschlussjahr	Vorjahr
A. Eigenkapital		
Grundkapital	289.376.212,84	289.376.212,84
Kapitalrücklagen	39.142.056,75	39.142.056,75
Bilanzgewinn		
davon Gewinnvortrag: € 377.581.124,19;		
Vorjahr: € 242.278.688,73	477.098.639,66	397.490.643,69
	805.616.909,25	**726.008.913,28**
B. Rückstellungen		
Rückstellungen für Abfertigungen	15.286.295,80	15.645.385,00
Rückstellungen für Pensionen	25.290.756,00	26.852.032,00
Steuerrückstellungen	3.527.363,88	3.232.500,00
Sonstige Rückstellungen	90.499.281,30	105.922.594,61
	134.603.696,98	**151.652.511,61**
C. Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	407.206.858,61	294.019.733,84
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	20.991.044,90	3.904.744,38
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	18.555.293,98	19.405.564,12
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	251.687.796,31	244.524.488,22
Sonstige Verbindlichkeiten	13.471.771,14	13.326.945,04
	711.912.764,94	**575.181.475,60**
	1.652.133.371,17	**1.452.842.900,49**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Gewinn- und Verlustrechnung

in €	Abschlussjahr	Vorjahr
Umsatzerlöse	1.217291.767,95	1.102.033.564,70
Veränderung des Bestands an noch nicht abrechenbaren Leistungen	134.080,66	-1.809.534,39
Andere aktivierte Eigenleistungen	6.061.318,31	15.771.601,63
Sonstige betriebliche Erträge	40.255.330,12	59.211.967,88
	46.316.648,43	74.983.569,51
Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen		
Materialaufwand	914.716.026,00	823.730.611,29
Aufwendungen für bezogene Leistungen	36.003,37	38.129,01
	914.752.029,37	823.768.740,30
Personalaufwand		
Löhne	426,00	9.163,03
Gehälter	50.913.289,00	50.613.455,30
Aufwand für Abfertigungen und Leistungen	866.438,15	4.796.962,16
Aufwand für Altersvorsorge	540.205,94	2.759.555,19
Aufwendungen für gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben	11.530.909,29	10.691.486,29
Sonstige Sozialaufwendungen	1.254.779,55	1.086.857,28
	65.106.047,93	69.957.479,55
Abschreibungen auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	4.026.143,51	8.041.337,31
Sonstige betriebliche Aufwendungen		
Steuern	57.060,32	30.554,51
Übrige	224.580.673,12	245.106.705,08
	224.637.733,44	245.137.259,59
Betriebserfolg	**55.249.776,21**	**28.302.783,07**
Erlöse aus Beteiligungen	47.566.337,85	22.034.308,75
Erlöse aus anderen Wertpapieren des Finanzanlagevermögens	70.000,00	83.129,60
Sonstige Zinsen und ähnliche Erlöse	15.568.053,45	14.649.252,85
Erlöse aus der Zuschreibung zu Finanzanlagen	27.695,00	110.128.585,60
Aufwendungen aus Finanzanlagen	0,00	3.200.000,00
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	15.334.641,47	12.946.488,22
Finanzerfolg	**47.334.641,47**	**130.748.788,58**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**103.147.221,04**	**159.051.571,65**
Steuern vom Einkommen	3.629.705,57	3.839.616,69
Jahresüberschuss	**99.517.515,47**	**155.211.954,96**
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	377.581.124,19	242.278.688,73
Bilanzgewinn	**477.098.639,66**	**397.490.643,69**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6. Welche Kritikpunkte an der Buchführung sind aus der Sicht der Kostenrechnung korrekt?

   a. Aufwände und Erlöse hängen nicht unbedingt mit der betrieblichen Leistungserstellung zusammen.
   b. Aufwände und Erlöse werden verbucht, wenn sie anfallen.
   c. Das Vermögen und das Kapital werden nach dem Prinzip der Wiederbeschaffung bewertet.
   d. Es besteht ein Aktivierungsverbot für Eigenkapitalzinsen.

7. Ordnen Sie für eine Schneiderei die folgenden Begriffe zu:

	Zwirn	**Strom**	**Stoff**	**Stecktücher**
Werkstoff				
Hilfsstoff				
Rohstoff				
Betriebsstoff				
Sonstiges				

8. Ordnen Sie für einen Würstelstand die folgenden Begriffe zu:

	Einzelkosten	**Gemeinkosten**
Burenwurst		
Senf		
Dosengetränke		
Miete		
Pappteller		
Zahnstocher		
Strom		

9. Ein Tischlereibetrieb ist nicht voll ausgelastet und kann noch einen zusätzlichen Auftrag eines Kunden annehmen.
   Überlegen Sie, ob sich die folgenden Kostenarten dadurch ändern (variable Kosten) oder nicht (fixe Kosten).

Kostenart	**fixe Kosten**	**variable Kosten**
Gehalt des Portiers		
Holzverbrauch		
Abschreibungen		
Miete		
Kreditzinsen		
Leim		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10. Folgende Daten stehen Ihnen aus der Kostenrechnung der Holzspielzeug GmbH zur Verfügung:

10.1. Die Holzspielzeug GmbH erzielt für Holzautos einen Preis von € 79,00 pro Stück. Für die Produktion von 1.000 Stück fallen folgende Kosten an. Welche der genannten Kostenarten sind variabel, welche sind fix? (Kreuzen Sie an.)

Kostenarten	Kostenhöhe	Variable Kosten	Fixe Kosten
Holz	27.000,00		
Farbe & Lacke	4.000,00		
Applikationen	4.000,00		
Marketing	18.000,00		
Verwaltung	11.000,00		
Abschreibungen	5.000,00		
Kostensumme	**69.000,00**		

10.2. Wie hoch sind die variablen Kosten bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück

10.3. Wie hoch sind die fixen Kosten insgesamt bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück

10.4. Wie hoch sind die fixen Kosten pro Stück bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück

10.5. Wie lautet die Kostenfunktion?

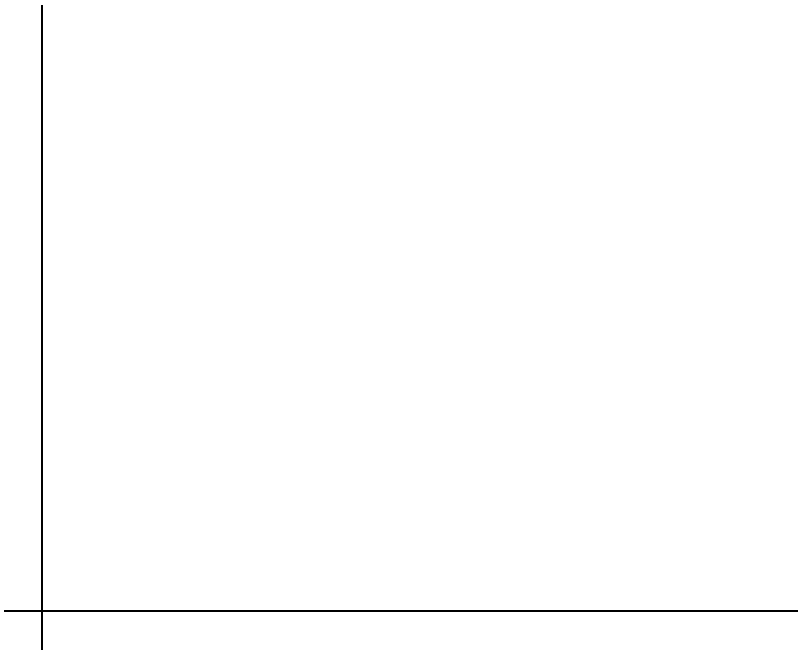
a. K = 34*x + 35.000
b. K = 35*x + 34.000
c. K = 34*x + 29.000
d. K = 35*x + 29.000

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10.6. Stellen Sie den Gesamtkosten- und den Stückkostenverlauf grafisch dar.

Gesamtkostenverlauf

Stückkostenverlauf



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10.7. Welche der folgenden Kosten schmälern den Kassenbestand? (Kreuzen Sie an.)

Kostenarten	Kostenhöhe	auszahlungswirksam	nicht auszahlungswirksam
Holz	27.000,00		
Farben & Lacke	4.000,00		
Applikationen	4.000,00		
Marketing	18.000,00		
Verwaltung	11.000,00		
Abschreibungen	5.000,00		
Kostensumme	**69.000,00**		

10.8. Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, der Cashflow bzw. der Gewinn des Unternehmens bei einer Absatzmenge von 1.000 Stück und einem Preis von € 79,00 pro Stück?

Erlös		
- variable Kosten		
Deckungsbeitrag		
- auszahlungswirksame Fixkosten		
Cashflow		
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten		
Gewinn		

10.9. Wie hoch ist der Gewinn, wenn der Preis eines Holzautos von € 79,00 auf € 69,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös		
- variable Kosten		
Deckungsbeitrag		
- auszahlungswirksame Fixkosten		
Cashflow		
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten		
Gewinn		

10.10. Wie hoch ist der Cashflow, wenn der Preis eines Holzautos von € 69,00 auf € 64,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös		
- variable Kosten		
Deckungsbeitrag		
- auszahlungswirksame Fixkosten		
Cashflow		
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten		
Gewinn		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10.11. Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, wenn der Preis eines Holzautos von € 64,00 auf € 35,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös		
- variable Kosten		
Deckungsbeitrag		
- auszahlungswirksame Fixkosten		
Cashflow		
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten		
Gewinn		

10.12. Um welche Preisuntergrenzen handelt es sich in den folgenden Fällen? Ordnen Sie zu.

	€ 35,00	€ 64,00	€ 69,00
Kurzfristige Preisuntergrenze			
Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze			
Langfristige Preisuntergrenze			

10.13. Wie viel Stück müssen bei einem Preis von € 79,00 abgesetzt werden, damit ein Gewinn von Null erzielt wird?

10.14. Wie viel Stück müssen bei einem Preis von € 79,00 abgesetzt werden, damit ein Cashflow von Null erzielt wird?

11. Sie sind Mitarbeiter/in des Rechnungswesens der Vitrum GmbH – Produktion und Herstellung von Glaswaren. In der dargestellten Abrechnungsperiode wurden 10.000 Stück Spezialglasplatten hergestellt und verkauft. Stellen Sie mithilfe der abgebildeten Unterlagen fest, welche Aussagen richtig sind.

a. Das EGT beträgt € 108.000,--
b. Das Betriebsergebnis beträgt € 454,--
c. Der Summarische Gemeinkostenzuschlagsatz zu Vollkosten beträgt 58 % zu Teilkosten 12 %
d. Die Materialpreise sind 4 % gestiegen.
e. Die Personalkosten beinhalten 10 % Lohnnebenkosten.
f. Die Wiederbeschaffungswerte des Anlagevermögens sind um 2 % höher als die Anschaffungswerte.
g. Die Zinserträge sind nicht betriebsbedingt.
h. Die Herstellkosten betragen 1.510.567,--.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

i. Die Einzelkosten sind variable Kosten.
j. Der Gemeinkostenzuschlagsatz zu Vollkosten beträgt in der F 2 147 %.
k. Der Vertriebskostenzuschlagsatz zu Vollkosten ist um 10 % höher als der Verwaltungskostenzuschlagsatz zu Vollkosten.
l. Der Unternehmer arbeitet in allen Abteilungen mit.
m. Alle Zinskosten sind zahlungswirksam, alle kalkulatorischen Zinsen sind nicht zahlungswirksam.
n. In der F 2 ist das gebundene Kapital am höchsten.
o. Alle Personalkosten sind Einzelkosten.
p. Die variablen Zuschlagsätze für den Verwaltungs- und Vertriebsbereich sind gleich hoch.
q. Die Kostenfunktion lautet K = 127,57*x + 517.820.
r. Die zahlungswirksamen Fixkosten belaufen sich auf € 517.820,--.
s. Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt bei € 127,57 pro Stück.
t. Bei einem Preis von € 150,-- pro Stück liegt der Deckungsbeitrag bei € 42,40 pro Stück.
u. Die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze liegt bei € 169,98 pro Stück.
v. Die langfristige Preisuntergrenze liegt bei € 179,35 pro Stück.
w. Der Break-even-Point liegt bei einem Preis von € 190,-- pro Stück bei 8.295 Stück.
x. Der Cashflow Point liegt bei einem Preis von 180,-- pro Stück bei 7.278 Stück.
y. Ein Zusatzauftrag lohnt sich ab einem Preis von € 127,57 pro Stück.
z. Bei einem Preis von € 179,35 pro Stück kann das Unternehmen wachsen.

GuV-Rechnung (Auszug)		Überleitung	Kostenarten	
Umsatzerlöse	1780000	0	Umsatzerträge	1780000
Materialaufwand	872200	26166	Materialkosten	898366
Personalaufwand	534000	53400	Personalkosten	587400
Abschreibungen auf Sachanlagen	89000	1780	kalkulatorische Abschreibungen	90780
Sonstiger Aufwand	178000	0	Sonstige Kosten	178000
Betriebserfolg	106800			
Zinserlöse	14000	0	Zinserträge	14000
Zinsaufwände	12000	0	Zinsenkosten	12000
Finanzerfolg	2000	0	kalkulatorische Zinsen	3000
EGT	108800	0	kalkulatorischer Unternehmerlohn	24000

Kostenarten		Material	F 1	F 2	Verwaltung	Vertrieb
Umsatzerträge	1780000					
Materialkosten	898366	898366				
Personalkosten	587400	96288	140976	93984	123590	132562
Kalk. Abschreibungen	90780	4539	49929	27234	4539	4539
Sonstige Kosten	178000	11421	47580	96320	6789	15890
Zinserträge	14000					
Zinsenkosten	12000	1000	6000	4000	500	500
Kalk. EK-Zinsen	3000	250	1500	1000	125	125
Kalk. Unternehmerlohn	24000				13000	11000
Betriebsergebnis						
Gemeinkostensummen		113498	105009		148543	164616
Einzelkosten/Herstellkosten		898366	140976	93984		
Gemeinkostenzuschlagsätze		13%	74%			

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Kostenarten		Kf	Kv	Material	F 1	F 2	Verwaltung	Vertrieb
Umsatzerträge	1780000							
Materialkosten	898366		898366	898366				
Personalkosten	587400	352440	234960		140976	93984		
Kalk. Abschreibungen	90780	90780						
Sonstige Kosten	178000	35600	142400	28480	56960	42720	7120	7120
Zinserträge	14000							
Zinsenkosten	12000	12000						
Kalk. EK-Zinsen	3000	3000						
Kalk. Unternehmerlohn	24000	24000						
Betriebsergebnis								
Gemeinkostensummen				28480	56960	42720	7120	7120
Einzelkosten Herstellkosten				898366	140976	93984	1261486	1261486
Zuschlagsätze			13%	3%	40%	45%		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

MARKETING

A. Überblick

Marketing ist so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. Marketing umfasst das gesamte Unternehmen, und zwar vom Endergebnis her betrachtet - d. h. vom Standpunkt des Kunden. (Peter Drucker)
Marketing setzt sich mit vier zentralen Fragen auseinander.

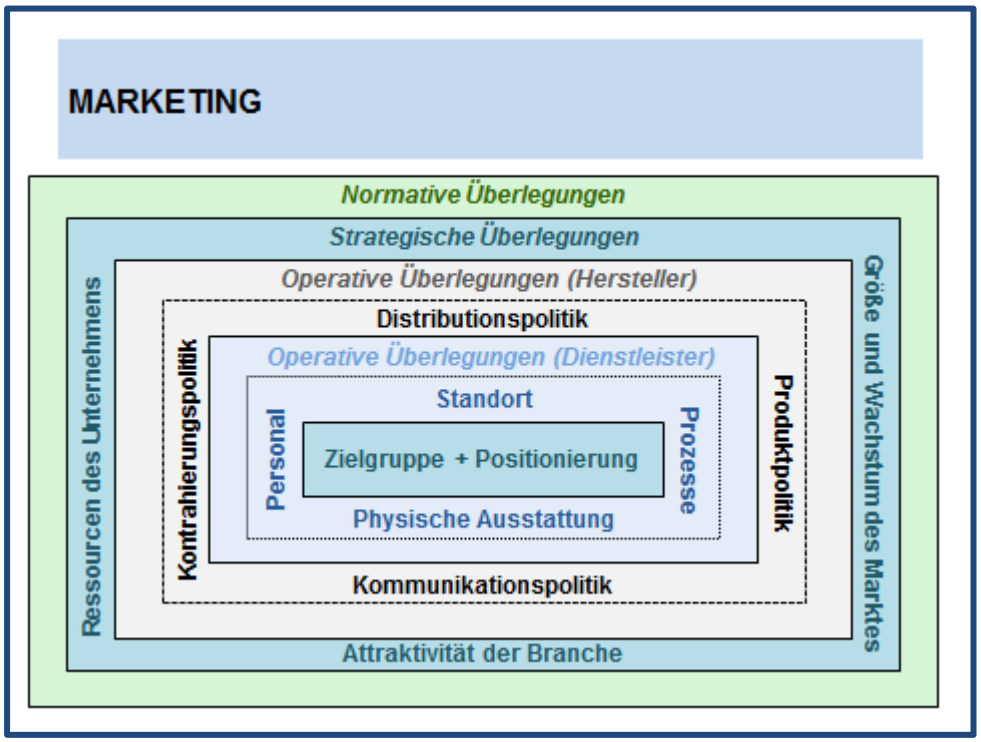
	Was?	Wo?	Wie?	Wieviel?
Absatz-Markt	Was soll angeboten und verkauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung) **Produkt-Politik**	Wo soll verkauft werden? **Distributions-Politik**	Mit welchen Argumenten sollen die Kunden überzeugt werden? **Kommunikations-Politik**	Zu welchem Preis wird verkauft? **Kontrahierungs-Politik**

DIE 4 Ps DES ABSATZMARKETINGS

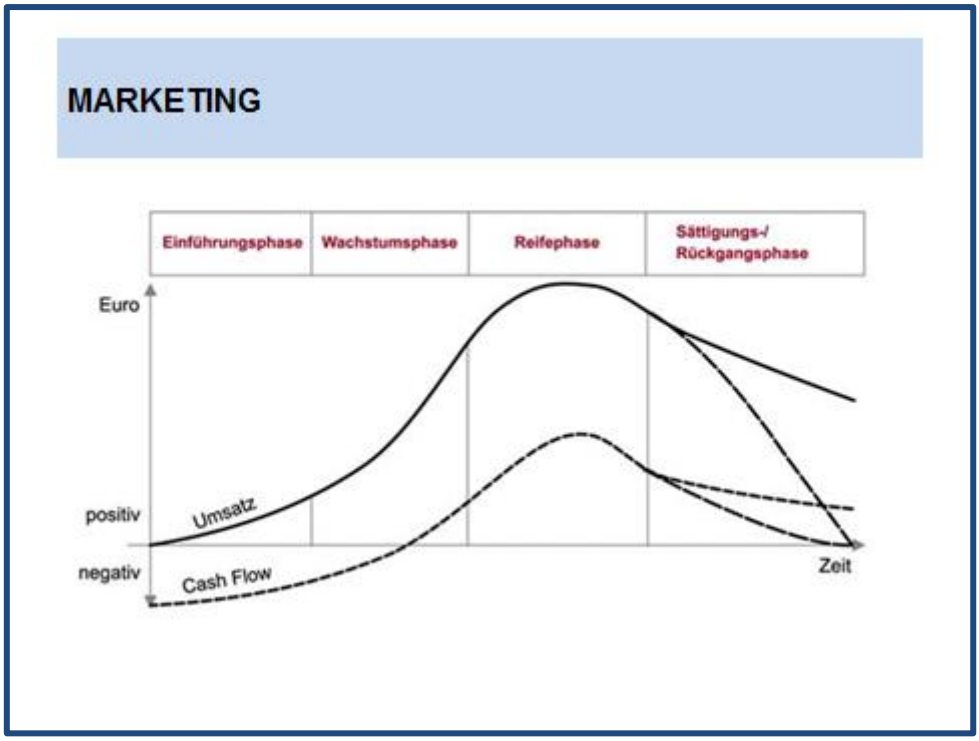
B. Fragen an das Kapitel

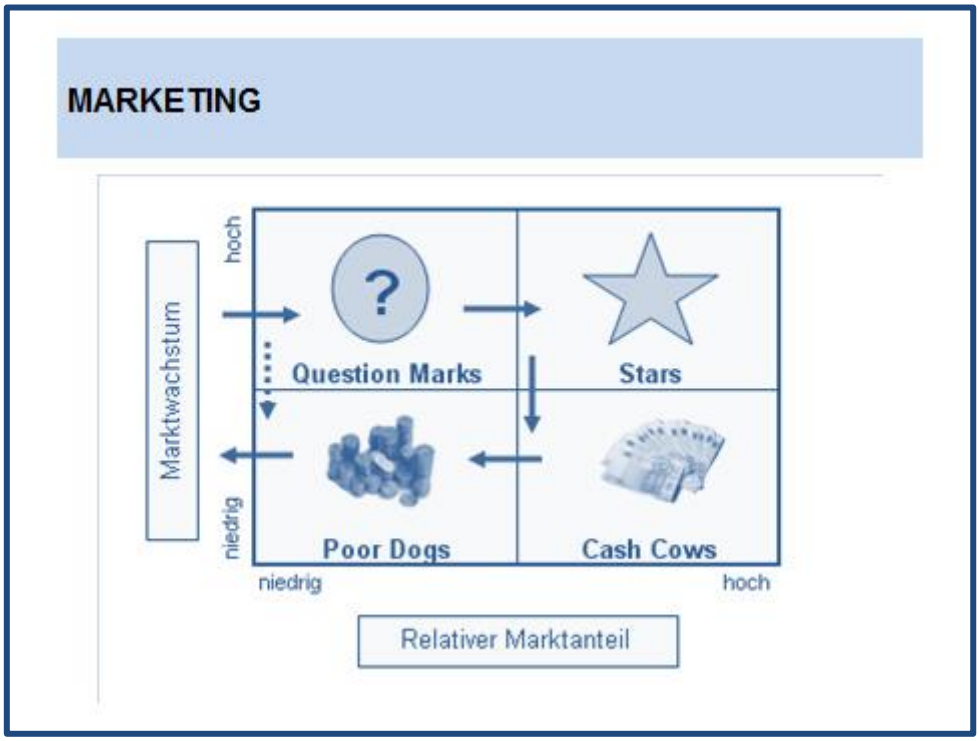
1. Was bedeutet Marktsegmentierung?
2. Wie können Zielmärkte bearbeitet werden?
3. Wie kann sich ein Unternehmen positionieren?
4. Welche Bedeutung hat der Produktlebenszyklus für die Gestaltung des Marketing-Mix?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien





D. Information

1. Was bedeutet Marktsegmentierung?

Die Menschen haben zwar viele Bedürfnisse, die Bedürfnisse verschiedener Käufergruppen sind jedoch sehr unterschiedlich. Der Markt wird daher in Käufergruppen gegliedert. Man spricht von Marktsegmenten, d. h. von Käufergruppen, die dieselben oder ähnliche Merkmale aufweisen. Dadurch kann man das Marketing den Anliegen und Interessen eher anpassen.
Marktsegmente von Konsumgütermärkten lassen sich üblicherweise entlang von vier Kriterien beschreiben:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

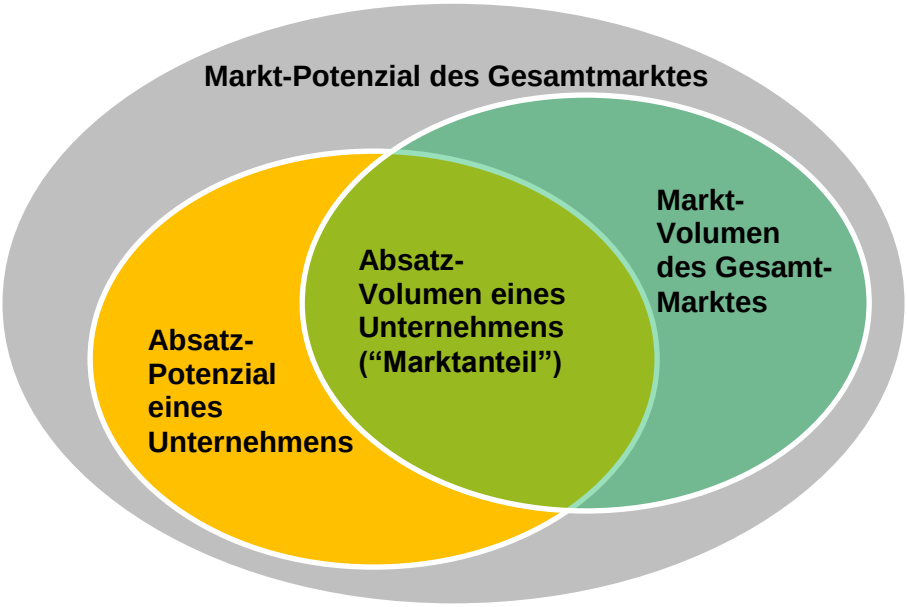
Segmentierung von Konsumgütermärkten		
Trennvariablen	**Beispiele**	**Gängige Untergliederungen**
Geographische Segmentierungsmerkmale	Region/Gebiet	- Nielsen-Gebiete - Bundesländer - Postleitzahlengebiete
	Ortsgröße	- unter 5.000 - 5.000 - 20.000 usw.
	Bevölkerungsdichte	- Großstädte - Nielsen-Ballungsräume - kreisfreie Städte und Landkreise
Demographische Segmentierungsmerkmale	Alter	- viele Einteilungen, Spezifizierung je nach Zielmarkt und Marketingproblem unterschiedlich
	Geschlecht	- männlich, weiblich
	Familiengröße	- 1,2,3,4 und mehr
	Familienzyklus	- jung, ledig; jung, verheiratet, keine Kinder; jung, verheiratet, jüngstes Kind unter 6 Jahren; usw.
	Einkommen/Kaufkraft	- Haushaltsnettoeinkommen - Anzahl der Personen im Haushalt mit eigenem Einkommen - Pro-Kopf-Haushaltseinkommen - persönliches Nettoeinkommen - verfügbares Einkommen - genauere Unterteilungen je nach Zielmarkt und Marketingproblemstellung spezifiziert
	Berufsgruppen	- einfache Arbeiter; Facharbeiter; Landwirte; einfache Angestellte und Beamte; mittlere, gehobene Angestellte, Beamte; freie Berufe; Selbständige; leitende Angestellte; höhere Beamte
	Berufsausübung	- in Ausbildung (Schule, Lehre, Uni); - ganztags berufstätig; teilzeitbeschäftigt; nicht berufstätig - Hausfrau
	Ausbildung	Schule: - ohne Abschluss, Volks- und Hauptschule, BMS, Matura, Studium Beruflich: - Lehre, Anlernabschluss
	Rolle im Haushalt	haushaltsführende Person; Hausfrau; Haushaltsvorstand
Psychografische Segentierungsmerkmale	Soziale Schicht	Unterste Unterschicht, gehobene Unterschicht, Arbeiterschicht, Mittelschicht usw.
	Lebensstil	niveauvoll, konventionell, aufgeschlossen
	Persönlichkeit	zwanghaft, gesellig, autoritär, ehrgeizig

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Verhaltensbezogene Segmentierungs-merkmale	Kaufanlässe	gewöhnliche Anlässe, spezielle Anlässe
	Nutzenangebot	Qualität, Service, Wirtschaftlichkeit
	Verwenderstatus	Nichtverwender, ehemaliger Verwender, potentieller Verwender, Erstverwender, regelmäßiger Verwender
	Verwendungsrate	stark, mittel, schwach
	Markentreue	ungeteilt, geteilt, wechselhaft, gleichgültig
	Stadium der Kaufbereitschaft	Produkt unbekannt, Produkt bekannt, informiert, interessiert, Produktwunsch vorhanden, Kaufabsicht vorhanden
	Einstellung	stark positiv, leicht positiv, gleichgültig, leicht negativ, stark negativ

MARKTSEGMENTIERUNGSKRITERIEN

Mit der Marktsegmentierung können auch Informationen über den Marktanteil gewonnen werden. Dabei besteht folgender Zusammenhang:



MARKT- UND ABSATZPOTENTIAL, MARKT- UND ABSATZVOLUMEN

- Das **Markt-Potenzial** erfasst die Maximalmenge, die der Markt für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Produktgruppe noch aufnehmen kann.
- Das **Absatz-Potentzial** eines Unternehmens für ein Produkt/eine Produktgruppe bezeichnet jene Absatzmenge, die das Unternehmen maximal zu erreichen erhofft.
- Das **Markt-Volumen** ist der von allen Mitbewerbern tatsächlich erreichte Gesamtabsatz für ein Produkt/eine Produktgruppe.
- Das **Absatz-Volumen** ist der Absatz eines Unternehmens für ein bestimmtes Produkt/eine bestimmte Produktgruppe. Das Absatz-Volumen entspricht dem **Marktanteil**.

2. Wie können Zielmärkte bearbeitet werden?

Die Marktsegmentierung zeigt dem Unternehmen mögliche Chancen auf. Nun muss es die Attraktivität der unterschiedlichen Segmente bewerten und entscheiden, wie viele und welche Segmente es bedienen will.

Bei der Bewertung der Marktsegmente sind drei Faktoren zu beachten

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- **Größe und Wachstum des Segments**

Segmentwachstum ist immer erwünscht, weil Unternehmen im Allgemeinen eine Steigerung ihrer Umsätze und Gewinne anstreben. Gleichzeitig werden aber auch die Konkurrenten verstärkt in wachsende Segmente vordringen und dadurch das Gewinnpotential jedes Anbieters vermindern.

- **Zielsetzungen und Ressourcen des Unternehmens**

Auch dann, wenn ein Segment den Zielvorstellungen des Unternehmens entspricht, muss das Unternehmen abwägen, ob es über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen („Kernkompetenz") verfügt, um in diesem Segment erfolgreich sein zu können.

- **Strukturelle Attraktivität des Segments**

Selbst wenn ein Segment in Größe und Wachstum den Anforderungen genügt, könnte es vom Rentabilitätsgesichtspunkt her unattraktiv sein.
Michel E. Porter stellt in seinem „Five-Forces-Modell" fünf Kräfte dar, mit denen man den Einfluss auf die langfristige Rentabilität abschätzen kann.
Das Zusammenwirken der fünf Kräfte bestimmen die Intensität des Wettbewerbs und damit die Rentabilität der Branche. Je intensiver der Wettbewerb, desto geringer die Rentabilität.

  – **Gefahr durch potentielle neue Konkurrenten**

  Eine Branche ist nicht attraktiv, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Konkurrenten in diese Branche streben, die zusätzliche Kapazitäten und beträchtliche Ressourcen einbringen und deren Politik es ist, größere Marktanteile zu erobern. Die Frage ist im Grunde, ob neue Konkurrenten in diese Branche eindringen können; sie werden es schwer haben, wenn die Eintrittsbarrieren hoch sind und gleichzeitig die etablierten Unternehmen scharfe Gegenmaßnahmen ergreifen. Je niedriger die Markteintrittsbarrieren bzw. je schwächer der Verteidigungswille der etablierten Unternehmen, desto weniger attraktiv ist es, in dieser Branche tätig zu sein.

  – **Druck durch Ersatzprodukte**

  Nicht attraktiv ist ein Marktsegment, wenn es für das angebotene Produkt einen tatsächlichen oder potentiellen Ersatz gibt. Substitutionsprodukte setzen den Preisen und Gewinnen Grenzen. Ein Unternehmen in dieser Branche muss genau auf die Preisentwicklung bei den Substitutionsprodukten achten. Technischer Fortschritt und verschärfter Wettbewerb lässt in der Regel die Preise und Gewinne in der eigenen Branche sinken.

  – **Verhandlungsstärke der Abnehmer**

  Eine Branche, in der die Käufer über eine große oder zunehmende Verhandlungsstärke verfügen ist unattraktiv. Die Käufer werden versuchen die Preise zu drücken, fordern bessere Qualität oder mehr Kundendienst und spielen die Konkurrenten gegeneinander aus.

  Eine Abnehmergruppe ist stark wenn:

    - Abnehmergruppe ist stark konzentriert oder hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer
    - Produkte bilden einen hohen Anteil an den Gesamtkosten oder Gesamtkäufen der Abnehmer
    - Produkte sind standardisiert oder nicht differenziert
    - Abnehmer drohen mit Rückwärtsintegration
    - Abnehmer sind vollständig informiert

  – **Verhandlungsstärke der Lieferanten**

  Eine Branche ist unattraktiv, wenn die Zulieferer des Unternehmens - also die Rohstoff- und Ausrüstungslieferanten, die öffentlichen Versorgungsbetriebe, Banken etc. - in der Lage sind die Preise zu erhöhen oder die Qualität zu senken. Wenn Kostensteigerungen durch die Abnehmer nicht weitergegeben werden können, sinkt die Rentabilität.
  Eine Lieferantengruppe ist stark wenn:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Lieferantengruppe wird von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Abnehmer
- Keine Ersatzprodukte am Markt
- Die Branche ist für den Lieferanten relativ unwichtig
- Das Produkt ist ein wichtiger Input für die Abnehmer
- Lieferanten drohen mit Vorwärtsintegration

– **Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern**

Eine Branche, in der bereits zahlreiche, starke oder aggressive Konkurrenten agieren, ist nicht attraktiv. Noch schlechter sieht es aus, wenn das Segment stagniert oder schrumpft, wenn Kapazitätsausweitungen sprungweise in großen Schritten erfolgen müssen, wenn die Fixkosten bzw. die Konkurrenten ein großes Interesse daran haben, in dieser Branche zu bleiben. Unter derartigen Bedingungen kommt es oft zu Preiskriegen, Werbeschlachten und der Einführung neuer Produkte, so dass es für die Unternehmungen teuer ist, im Wettbewerb mitzuhalten.

PORTERS „FIVE FORCES"-MODELL

3. Wie können sich Unternehmen positionieren?

3.1. Operative Positionierung

Sind die Zielmärkte eines Unternehmens erforscht und ausgewählt (Marktsegmentierung) muss sich das Unternehmen deutlich von der Konkurrenz abgrenzen, wenn es keinen Preiskampf geben soll.

Zwei Reisebüros bieten einen Städteflug nach Paris an. Die Unterkunft erfolgt in vergleichbaren Hotels, in den Veranstaltungsprogrammen werden dieselben Sehenswürdigkeiten besichtigt. Die Angebote dieser Reisebüros unterscheiden sich nicht voneinander. Der Konsument wird in der Regel im preisgünstigeren Reisebüro buchen.

BEISPIEL FÜR EIN POSITIONIERUNGSARGUMENT

Als einzige Alternative zu diesem Preiskampf kann das Unternehmen sein Angebot im Vergleich zu den Wettbewerbern differenzieren.

Ein Reisebüro, das einen Städteflug nach Paris anbietet, könnte sich von der Konkurrenz durch die Gestaltung des Rahmenprogrammes abgrenzen. Z. B. könnten Abendprogramme, Ausflüge zu den Loire-Schlössern etc. angeboten werden.

DIFFERENZIERUNG ALS POSITIONIERUNGSÜBERLEGUNG

Die Unternehmen müssen einen speziellen Produktnutzen, den nur dieses Produkt aufweist - aggressiv - herausstellen. (Unique Selling Proposition) Wenn das Unternehmen beständig an dem USP arbeitet und ihn auch überzeugend durch Leistungen belegt, wird es in der Regel mit dieser Stärke im Bewusstsein der Kunden bleiben.

- Colgate hebt mit seiner Zahnpasta den Schutz gegen Karies hervor
- Mercedes betont seine lange Tradition in der Qualität
- Volvo positioniert sich als "am sichersten" und "am langlebigsten"

BEISPIELE FÜR USP

Voraussetzung für die Betonung des USP ist selbstverständlich, dass der Kunde diesen Produktnutzen Wert beimisst.

Zur Durchführung der Positionierung müssen also zwei Schritte getan werden:

- Der Anbieter muss feststellen, welche Differenzierungsmöglichkeiten er durch sein Produkt, seine Serviceleistung, sein Personal und sein Image im Vergleich zum Wettbewerb ergreifen könnte.
- Der Anbieter muss Bewertungsmaßstäbe anlegen, um die wesentlichsten Unterschiede zur Konkurrenz auszuwählen, die zur Positionierung eingesetzt werden sollen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Wenn das Unternehmen sein Positionierungsproblem gelöst hat, ist es auch in der Lage das Marketing-Mix-Problem zu lösen.

Der Marketing-Mix, bestehend aus Gestaltungselementen und einzelnen Entscheidungen über Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation, ergibt sich, wenn man die taktischen Einzelheiten der Positionierungsstrategie herausarbeitet.

Weil Mercedes die Position "hohe Qualität" besetzt, muss es Produkte hoher Qualität herstellen, hohe Preise fordern, Vertriebswege zu den Käufern hoher Qualität suchen und seine Werbung durch anspruchsvolle Medienprogramme kommunizieren. So lassen sich die Position und das Image für Spitzenqualität konsistent und glaubwürdig besetzen.

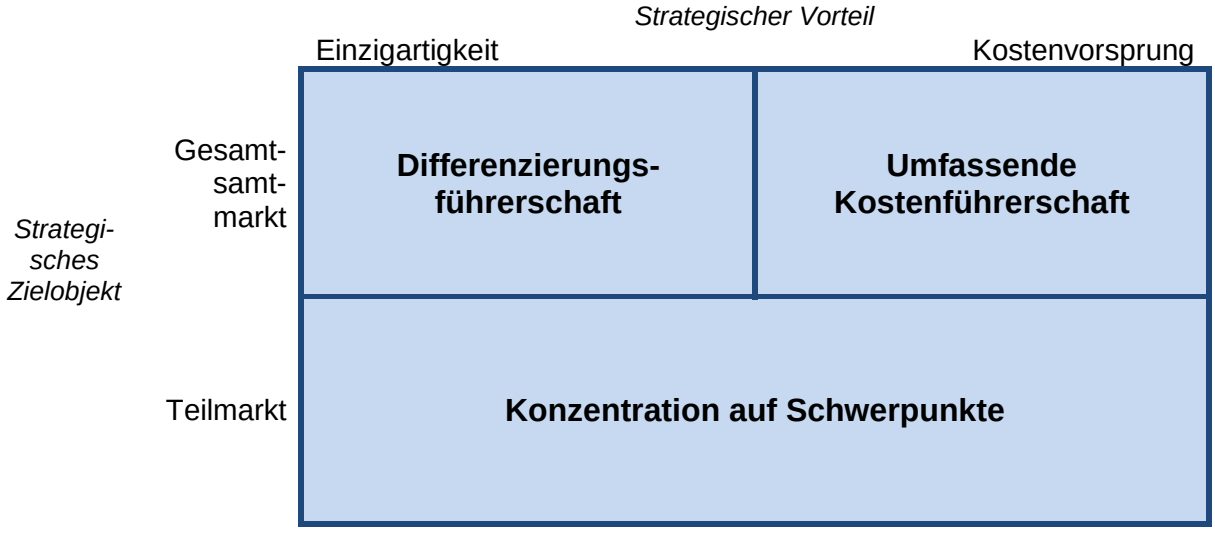
BEISPIEL FÜR EINE POSITIONIERUNGSSTRATEGIE

3.2. Strategische Positionierung in der Wettbewerbsmatrix von Porter

Die Wettbewerbsmatrix beschäftigt sich mit dem Ergreifen von offensiven und defensiven Maßnahmen, die auf die Schaffung und Sicherung einer Marktposition abzielen. Laut Porter gibt es dazu nur drei effiziente und zielführende Strategien:

- Kostenführerschaft,
- Differenzierung
- und Konzentration.

Als Folgerung seiner Theorie betont Porter ausdrücklich, dass die Zielerreichung, profitabel zu arbeiten, nur mit der Konzentration auf eine Strategie erfolgen kann. Gelingt es dem Unternehmen nicht sich auf eine erfolgsversprechende Strategie zu konzentrieren, wird es scheitern.



WETTBEWERBSMATRIX VON PORTER

3.2.1. Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie)

Die Kostenführerschaft zielt darauf ab, aufgrund von Kostenersparnissen einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren und somit die Möglichkeit zu schaffen, dass auch bei Preissenkungen, bei denen sich die Konkurrenz bereits im negativen Bereich befindet, noch Gewinne zu erwirtschaften.

Die umfassende Kostenführerschaft wirkt den fünf Wettbewerbskräften entgegen:

- Bestehende Konkurrenz: Bei Preiskämpfen können aufgrund der Kostenführerschaft niedrigere Preise festgesetzt werden.
- Verhandlungsmacht der Lieferanten: Preiserhöhungen können besser kompensiert werden.
- Verhandlungsmacht der Kunden: Der Preis kann maximal bis zum Preisniveau des nächst-effizienten Konkurrenten getrieben werden.
- Neue Wettbewerber: Es besteht kaum eine Möglichkeit etablierte Anbieter zu verdrängen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Ersatzprodukte: Eine gute Position lässt sich im Vergleich zur Konkurrenz relativ leicht erreichen. (siehe auch Bestehende Konkurrenz)

3.2.2. Differenzierung

Bei dieser Strategie geht es weniger um die Kosten sondern vielmehr um die Identität des Unternehmens, d.h. wie es von der Umwelt bzw. den Kunden wahrgenommen wird. Die Einzigartigkeit tritt in den Vordergrund. Gegenüber seinen Konkurrenten kann man sich in Preis, Image, Support/Unterstützung, Design, Qualität, Differenziertheit oder Nicht-Differenziertheit abheben. Differenzierungsorientierte setzen keinesfalls auf die Kostenführerschaft sondern investieren verstärkt in den Bereichen Design, Forschung und Service. Eine Etablierung mit dieser Strategie kann durchaus einfacher fallen als über die Kostenführerschaft. Es kann stets nur einen Kostenführer geben während die Differenzierung viele verschiedene Merkmale haben kann.

Des Weiteren sind noch die Möglichkeiten des Entgegenwirkens gegen die fünf Wettbewerbsstrategien anzuführen.

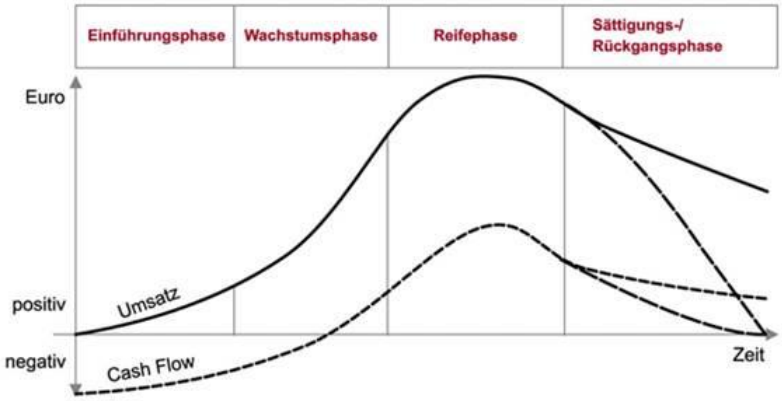
- Bestehende Konkurrenz: Die verstärkte Differenzierung weckt eine höhere Loyalität gegenüber den Produkten und somit wird Preisintensivität zurückgedrängt.
- Verhandlungsmacht der Lieferanten: Die höheren Erträge lassen einen Spielraum bei den Beschaffungskosten offen.
- Verhandlungsmacht der Kunden: Die Einzigartigkeit des Produktes bietet wenig Alternativen für den Käufer.
- Neue Wettbewerber: Die Konkurrenz muss zuerst die Einzigartigkeit des Produktes durchbrechen um in den Markt eindringen zu können.
- Ersatzprodukte: Hier rückt ebenfalls wieder die Loyalität in den Vordergrund, welche die Marktmacht festigt.

3.2.3. Konzentration auf Schwerpunkte

Der Unternehmer versucht hierbei die „Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte" anzuwenden. Es erfolgt eine Fokussierung auf eine bestimmte Kundengruppe oder eine ausgewählte Produktlinie. Es wird ein enges Marksegment möglichst gut versorgt. Diese Art der Strategie wird auch als Nischenstrategie bezeichnet. Interessant ist die Feststellung von Porter, der meint, dass es auch innerhalb von Nischenmärkten Differenzierungen und Kostenführer geben kann.

4. Der Produktlebenszyklus als Ausgangspunkt für Marketing-Strategien

Der Produktlebenszyklus (PLC) ist für das Marketing ein wichtiges Konzept und bringt Erkenntnisse über die Wettbewerbsdynamik mit sich. Der PLC zeigt ein Bild des Absatzmengenverlaufs, in dem deutlich differierende Phasen existieren.



PRODUKTLEBENSZYKLUS MIT 4 PHASEN

In den einzelnen Phasen sind folgende Merkmale erkennbar:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Merkmale des PLC in seinen einzelnen Phasen				
Absatzvolumen	gering	schnell ansteigend	Spitzenabsatz	rückläufig
Kosten	hohe Kosten pro Kunde	Kosten/Kunde durchschnittlich	niedrige Kosten/ Kunde	niedrige Kosten/ Kunde
Gewinne	negativ	steigend	Hoch	fallend
Kunden	Innovatoren	Frühadopter	breite Mitte	Nachzügler
Konkurrenten	nur einige	Zahl der Konkurrenten nimmt zu	gleichbleibend, Tendenz nach unten	Zahl der Konkurrenten nimmt ab

PHASENMERKMALE

Aus den einzelnen Phasenmerkmalen ergeben sich unterschiedliche Normstrategien, d. h. Empfehlungen für die Gestaltung des Marketing-Mix:

Normstrategien aus dem Produktlebenszyklus				
Produkt	ein Grundprodukt anbieten	Produktvarianten, Serviceleistungen und Garantien anbieten	unterschiedliche Marken und Modelle anbieten	absatzschwache Artikel eliminieren
Preisbestimmung	am maximalen Wert für den Nutzer orientieren	von der Penetrationsstrategie bestimmt	Preis wie die Konkurrenz oder niedriger	Preissenkungen
Distribution	selektiv aufbauen	verdichten	weiter verdichten	auslichten
Werbung	bei den Frühadoptern und im Handel bekannt machen	Produkt im Massenmarkt bekannt und interessant machen	Unterscheidungsmerkmale und Vorteile betonen	Werbung auf ein Niveau senken, das zu Erhaltung der treuesten Kunden nötig ist.
Verkaufsförderung	mit intensiver Verkaufsförderung zu Erstkäufen anregen	Aufwand senken, hohe Nachfrage ausnutzen	Aufwand erhöhen, Anreize zum Markenwechsel	auf ein Minimum senken

Aus den Merkmalen und Strategien lassen sich folgende operative Marketingziele ableiten:

Ziele	Produkt bekannt machen, Erstkäufe herbeiführen	größtmöglicher Marktanteil	größtmöglicher Gewinn bei gleichzeitiger Sicherung des Marktanteils	Kostensenkung und Abschöpfen

NORMSTRATEGIEN UND ZIELE AUS DEM PRODUKTLEBENSZYKLUS

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5. Ableitung des 2x2-Portfolios aus dem Produktlebenszyklus

5.1. Übersicht

Ein effizientes Marketing-Management wird die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten des Betriebes natürlich nur jenen Produkten, Dienstleistungen bzw. Kunden und Kundengruppen (Strategische Geschäftseinheiten = SGE) zuordnen, in denen günstige Marktaussichten bestehen und das Unternehmen eine Stärke einnimmt. Damit man entscheiden kann, welche SGE zu fördern und welche eher abzubauen sind, ist es erforderlich, diese im Vergleich zueinander zu beurteilen.

Zur Bewertung und visuellen Darstellung von SGE wurde das Portfolio entwickelt.

Die bekanntesten Portfoliovarianten sind:

- **Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio von der Boston Consulting Group**
- **Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärkenportfolio von McKinsey**

5.2. Das Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio von der Boston Consulting Group

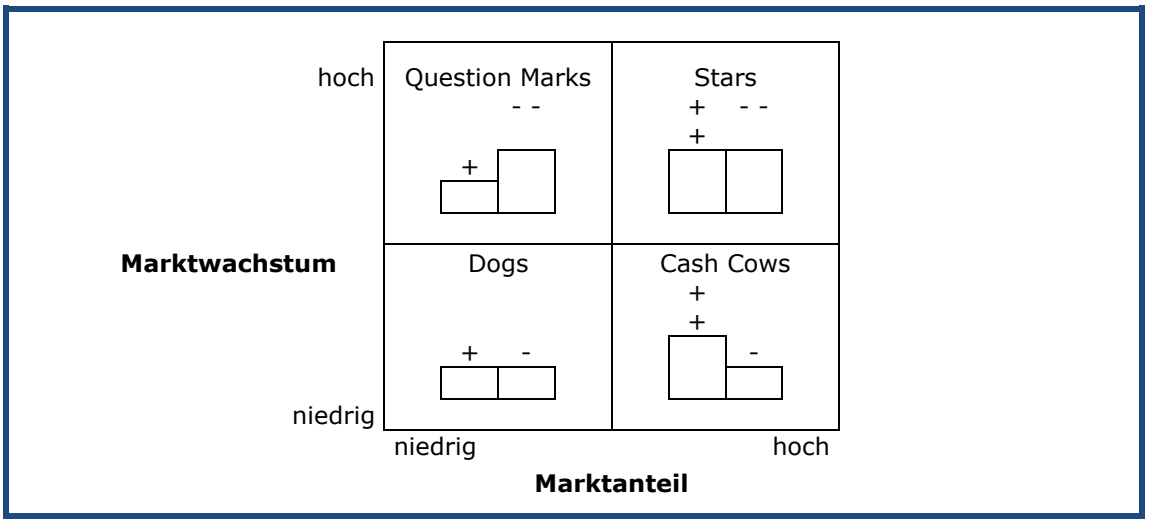
Das Portfolio der Boston Consulting Group bestimmt das Marktwachstum (niedrig/hoch) und den relativen Marktanteil (niedrig/hoch) des Unternehmens als wichtig Einflusskriterien für Unternehmens-Entscheidungen. Die einzelnen SGE des Unternehmens lassen sich anhand der beiden Kriterien bewerten und in eine Matrix mit vier Feldern einordnen.

- Das Marktwachstum gilt allgemein als hoch, wenn es über dem Wachstum des Bruttosozialprodukts liegt.
- Der Marktanteil kann mengen- oder wertmäßig (Umsatz) bestimmt werden. Dazu ist zunächst der absolute Wert des Gesamtmarktes sowie der Anteil des Unternehmens und des größten Konkurrenten festzustellen. Aus dem absoluten Marktanteil wird dann der relative Marktanteil ermittelt.

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des größten Konkurrenten}} .$$

- Der relative Marktanteil gilt als hoch, wenn er über dem Marktanteil des wichtigsten Konkurrenten liegt.

In den vier Feldern der Matrix befinden sich dann SGE mit ähnlichem Cash Flow.



PORTFOLIO DER BOSTON-CONSULTING-GROUP

Idealerweise sollte ein Unternehmen ein ausgeglichenes Portfolio besitzen. Dies ist gegeben, wenn Cash-Überschüsse aus Cash-Produkten und aus der Eliminierung von Problemprodukten in eine ausreichende Anzahl von Nachwuchs- und Starprodukten investiert werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Für jedes Feld der Matrix existieren Normstrategien für die Investitionspolitik und das Marketing, um von einem gegebenen IST-Portfolio ein geplantes ZIEL-Portfolio erreichen zu können.

Situation	Unternehmens-bedeutung	Empfohlene Normstrategie	Cash flow
Question Marks	Nachwuchs-produkte	**VORSICHTIG AUFBAUEN!** Analyse; Investition bei beschränktem und kontrolliertem Budget; Rückzieher bei großem Verlustrisiko (Flop-Gefahr)	Negativ
Stars	Wachstums-produkte	**ERHALTEN!** Unbeschränkte Investition aller verfügbaren Budgetmittel, soweit diese Mittel zur Erreichung der Ziele benötigt werden	ausge-glichen
Cash cows	Cash-Lieferanten	**ERNTEN!** Nur soviel Investitionen, dass die Produkte möglichst lang als Cash-Lieferanten erhalten bleiben; Cash-flow-Überflüsse für Question Marks und Stars verwenden	hoch positiv
Dogs	Cash-Fallen	**ABBAUEN!** SGE nur solange halten, wie sie noch einen positiven Cash-flow bringen, ansonsten eliminieren.	noch positiv/ ausge-glichen

NORMSTRATEGIEN AUS DEM PORTFOLIO DER BOSTON-CONSULTING-GROUP

F. Fragen über das Kapitel

1. Bitte kreuzen Sie die richtige(n) Aussage(n) zu den Schlüsselbegriffen des Marketings an:

   a. Im Marketing bezeichnet man die Gesamtheit der möglichen Kunden als Markt.
   b. Marketing kann mit Werbung gleichgesetzt werden.
   c. Nutzen ist die Einschätzung eines Verbrauchers bezüglich der Befriedigung der Bedürfnisse durch Produkte.
   d. Der Marketer beeinflusst, wie auch andere gesellschaftliche Faktoren, die Bedürfnisse der Menschen.

2. Sie sehen hier einige Aufgaben im Marketing-Planungsprozess.

L	Spezifikation der einzelnen Elemente des Marketing-Mix
B	Entwicklung eines Marketingplans
N	Definition von Strategischen Marketingzielen
A	Selektion eines Zielmarktes
O	Beurteilung der Chancen und Risiken der Umwelt

   Bitte kreuzen Sie an, in welcher zeitlichen Abfolge diese Aufgaben zu erledigen sind:

   a. N-B-L-O-A
   b. A-L-N-O-B
   c. O-N-A-B-L
   d. N-B-O-A-L
   e. L-N-B-A-O

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. In der Segmentierung von Konsumgütermärkten können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen jene(s) aus, welche(s) zu den demographischen Trennvariablen zählen (zählt).

   a. Bevölkerungsdichte
   b. Geschlecht
   c. Alter
   d. Einkommen
   e. Lebensstil

4. In der Segmentierung von Konsumgütermärkten können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen jene(s) aus, zu den psychographischen Trennvariablen zählen (zählt):

   a. Nutzennachfrage
   b. Bevölkerungsdichte
   c. Persönlichkeit
   d. Markentreue
   e. Konfession

5. In der Segmentierung können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen eines Kinobetreibers jene(s) aus, welche(s) zu den verhaltensbezogenen Trennvariablen zählen (zählt):

   a. Alter der Kinobesucher
   b. Anlass der Kinobesuche
   c. Lebensstil der Kinobesucher
   d. Einstellung zu Kinofilmen
   e. Häufigkeit des Kinobesuches

6. Welche Aussagen in Bezug auf verschiedene Marktgrößen ist/sind korrekt?

   a. Das Markt-Potenzial ist jene Größe, an der ein Unternehmen sein Leistungsvermögen ausrichtet.
   b. Das Absatz-Potenzial ist jene Größe, die von allen Marktteilnehmern erreicht wird.
   c. Das Markt-Volumen ist jene Größe, die von allen Bewerbern einer Branche abgesetzt wird.
   d. Das Absatz-Volumen entspricht dem Marktanteil

7. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Verhandlungsmacht der Lieferanten". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

   a. Die Lieferantenmacht ist umso höher, desto mehr Lieferanten es für ein Produkt gibt.
   b. Sind Auftragsvolumen für den Lieferanten nur von geringer Bedeutung, so hat er große Lieferantenmacht.
   c. Je weniger Substitutionsmöglichkeiten der Kunde hat, umso höher ist die Lieferantenmacht.

8. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Verhandlungsmacht des Käufers". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

   a. Die Käufermacht ist dann hoch, wenn der Käufer immer mehr vorgelagerte Arbeitsschritte übernimmt.
   b. Großes Auftragsvolumen bedeutet große Käufermacht.
   c. Je größer die Verhandlungsmacht des Käufers, desto geringer wird die Qualität ausfallen.
   d. Je mehr Produkte standardisiert sind, desto weniger Macht hat der Käufer.

9. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Substitutionsgefahr durch andere Produkte". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

a. Kostengünstigere Produkte mit einem ähnlichen Kundennutzen stellen eine Gefahr da.
b. Die Substitutionsgefahr ist hoch bei kostenintensiven bzw. hochpreisigen Produkten, die auf Grund der hohen Gewinnspannen auch für andere Konkurrenten von großem Interesse sind.
c. Die Substitutionsgefahr ist umso höher, je stärker Produkte einem bestimmten Trend oder einer Mode unterworfen sind.
d. Eine hohe Substitutionsgefahr bedeutet, dass man Gefahr läuft, den Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.

10. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Rivalität am Markt". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

a. Je höher die Anzahl gleich großer Konkurrenzunternehmen am Markt ist, desto intensiver ist die Rivalität.
b. Bei diesem Wettbewerbsfaktor betrachtet Porter hauptsächlich Marketingmaßnahmen wie z.B.: Preiswettbewerb, Produkteinführung, etc.
c. Geringes Marktwachstum bedeutet geringe Rivalität.
d. Je höher die Marktaustrittsbarrieren sind, desto höher wird die Rivalität am Markt.
e. Wenn Produktionskapazitäten nur sprunghaft und mit hohem Investitionsaufwand ausgeweitet werden können, steigt die Intensität der Rivalität.

11. Die Glasfabrik Kristall AG produziert verschiedene Sorten von Getränkegläsern. Das Wachstum am österreichischen Markt für Getränkegläser war in den letzten Jahren sehr gering und stagnierte sogar zuletzt. Aufgrund der starken Konkurrenz aus Osteuropa ist auch der relative Marktanteil des Unternehmens stark gesunken. Ein Grund dafür ist, dass das Lohnniveau in Osteuropa deutlich geringer ist als in Österreich, und dadurch osteuropäischen Konkurrenzprodukte in Österreich erheblich billiger abgesetzt werden können als die heimischen Produkte der Firma Kristall AG.

Daher hat die Kristall AG beschlossen, sich auf die Produktion von exquisiten Weingläsern zu spezialisieren. Die Devise des Unternehmens lautet: Für jeden Wein das richtige Glas. Die Produkte werden nicht in Supermärkten und Geschirrgeschäften verkauft, sondern man hat sich einige exquisite Weinhändler als Verkaufspartner gesichert bzw. können Abonnenten des Fachmagazins "Vivinum" die Gläser auch exklusiv über die Zeitschrift beziehen. Welche Strategie(n) verfolgt Ihrer Meinung nach die Firma Kristall AG?

a. Strategie der Kostenführerschaft, da sich die Kristall AG mit ihrer Strategie an ein spezielles Kundensegment wendet, dass dazu bereit ist, nicht nur für Wein mehr zu bezahlen sondern auch für die dazu passenden Weingläser.
b. Strategie der Nischenbesetzung, da man sich auf die Produktion der exquisiten Weingläser spezialisiert hat und so der billigeren Konkurrenz in den anderen Marktsegmenten ausweichen kann.
c. Strategie der Differenzierung, da die Kristall AG die Gläser auch über eine Fachzeitschrift absetzt.

12. Welche Aussage in Bezug auf den Produktlebenszyklus ist/sind korrekt?

a. In der Einführungsphase ist der Cashflow negativ.
b. In der Wachstumsphase sind die Grenzerlöse am höchsten.
c. In der Reifephase befindet sich der Wendepunkt der Absatzkurve.
d. In der Degenerationsphase ist der Cashflow negativ.

13. Ein Hersteller veganer Getränke bietet unter anderem einen Mandel-Beeren-Smoothie an. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt, wenn folgende Merkmale vorliegen:
Steigende Gewinne, Zahl der Konkurrenten nimmt zu, das Gerät spricht vorwiegend Frühadopter an.

a. Einführungsphase
b. Wachstumsphase
c. Reifephase
d. Degenerationsphase

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

14. Ein Hersteller veganer Getränke vermarktet ein Produkt mit folgendem Marketing-Mix: Angebot in verschiedenen Varianten, konkurrenzorientierter Preis, hohe Distributionsdichte, intensive Kundenbindungsprogramme. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt?

    a. Einführungsphase
    b. Wachstumsphase
    c. Reifephase
    d. Degenerationsphase

15. Sie werden als Unternehmensberater/in von der Firma Copy AG um Rat gebeten. Das Unternehmen erzeugt drei Kernprodukte: Laserdrucker, Kopierer und Scanner. Ein relative Marktanteil von über 1 und ein Marktwachstum von mehr als 10 % gelten als hoch.
    Sie verschaffen sich einen ersten Überblick über die Situation des Unternehmens indem Sie ein Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio erstellen.

	Laserdrucker	**Kopierer**	**Scanner**
Eigener Marktanteil	42%	17%	29%
Marktanteil des Konkurrenten	40%	64%	49%
Mengenmäßiges Marktvolumen Vorjahr	8.700 Stück	14.000 Stück	7.400 Stück
Mengenmäßiges Marktvolumen heuer	10.440 Stück	18.900 Stück	7.720 Stück
durchschnittl. Verkaufspreis heuer	1.500 Euro	4.000 Euro	3.000 Euro

15.1. Welche der folgenden Aussagen ist (sind) für das Geschäftsfeld "Laserdrucker" richtig?

    a. In diesem Geschäftsfeld konnte die Copy AG heuer das höchste wertmäßige Absatzvolumen erzielen.
    b. Das Geschäftsfeld ist eine Cash Cow der Copy AG.
    c. „Erhalten" könnte eine Strategie für den Geschäftsbereich sein.
    d. Das Marktwachstum bei den Laserdruckern beträgt 20 %.
    e. Der relative Marktanteil für das Geschäftsfeld Laserdrucker beträgt 0,42.

15.2. In Bezug auf das Geschäftsfeld „Kopierer" finden Sie folgende Aussagen. Welche davon trifft (treffen) zu?

    a. Der Markt für Kopierer zeigt das größte Marktwachstum.
    b. Die Copy AG kann mit Kopierern den größten Umsatz erzielen.
    c. Der relative Marktanteil der „Kopierer" ist im Vergleich mit den anderen Geschäftsfeldern der Copy AG am geringsten.
    d. Beim Geschäftsfeld „Kopierer" handelt es sich um einen Star.
    e. Aufbauen ist die richtige Strategie für das Geschäftsfeld „Kopierer".

15.3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens haben bis jetzt vier verschiedene Strategievorschläge erarbeitet, um das Unternehmensergebnis zu verbessern. Bis jetzt konnte man sich auf keinen der Vorschläge einigen. Sie werden vom Vorstand des Unternehmens ersucht, den besten auszuwählen.

    a. Herr Braun schlägt vor, dass in die Laserdrucker nicht mehr investiert werden sollte, da dieses Geschäftsfeld niedrigere Verkaufszahlen aufweist als das der Kopierer.
    b. Frau Berger sagt, dass die Geldmittel, die die Laserdrucker erwirtschaften hauptsächlich in die Scanner investiert werden müssen, da dieses Geschäftsfeld im letzten Jahr am wenigsten gewachsen ist.
    c. Frau Lustig will, dass das Unternehmen nur dann weiter Scanner baut, wenn ein positiver Cash-flow erwirtschaftet werden kann. In die stark wachsende Kopierer sollte weiter investiert werden, wenn es dadurch möglich wird, eine bessere Marktposition zu erlangen. Die Laserdrucker sollten weiter gefördert werden, um die starke Position in diesem wachsenden Markt halten zu können.
    d. Herr Schlau möchte, dass sich das Unternehmen auf die Kopierer spezialisiert und die Investitionen auf dieses Geschäftsfeld konzentriert, da der Markt am stärksten wächst.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

MATERIALWIRTSCHAFT

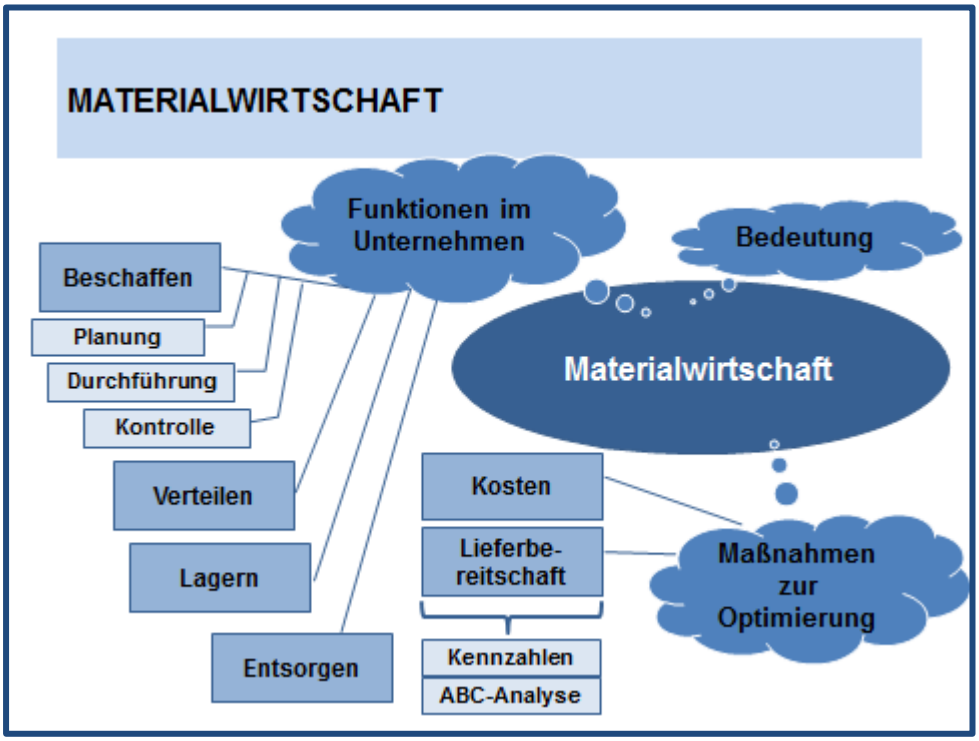
A. Überblick

Selbst mit aggressiven Marketingmaßnahmen ist es in den meisten Branchen mittlerweile schwierig, absatzseitig die Gewinne zu erhöhen. Beispielsweise gelingt es dem Textilhandel in Österreich trotz intensiver Werbung oder häufigen Rabattaktionen schon seit Jahren kaum, das Wachstum zu steigern. Auch den Produzenten in der Automobilbranche fällt es zunehmend schwerer, die Marktanteile zu halten.
Die Unternehmen versuchen daher systematisch, Einsparungen in den Bereichen Beschaffung und Lagerhaltung zu erzielen. So kauft das Modehaus C&A weltweit bei den günstigsten Lieferanten ein. Mit dieser Global Sourcing-Strategie gelingt es, die Einkaufskosten niedrig zu halten. Um Kosten zu senken, beziehen viele Autohersteller wie z. B. BMW, Einzelteile, wie Sitzbezüge oder Motorteile, von spezialisierten Zulieferern.
Die Materialwirtschaft trägt auf diese Weise wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

B. Fragen an das Kapitel

1. Welche Aufgaben hat die Materialwirtschaft?
2. Welche Zielsetzungen verfolgt die Materialwirtschaft?
3. Welche Bedeutung hat die Materialwirtschaft?
4. Welche Aufgaben hat die Beschaffung?
5. Welche Aufgaben hat die Lagerhaltung?
6. Wie lassen sich Beschaffung und Lagerhaltung optimieren?

C. Vortragsfolien zum Kapitel

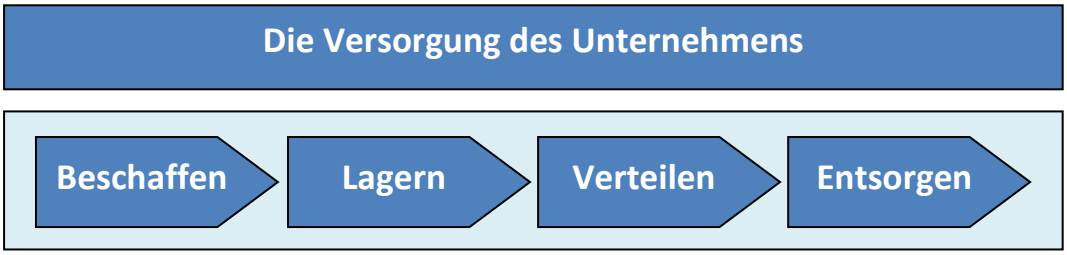


D. Information

1. Welche Aufgaben hat die Materialwirtschaft?

Die Materialwirtschaft hat die Aufgabe, das Unternehmen mit allen nötigen Gütern und Leistungen zu versorgen. Dabei fallen folgende Tätigkeiten an:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



Mit dem Einkauf von ungefärbtem Stoff und Stofffarbe erfüllt die Materialwirtschaft eines internationalen Textilherstellers die Beschaffungsaufgabe. Bis zur Verwendung in der Produktion, lagern die Stoffe und die Farben im Beschaffungslager. Werden T-Shirts, Blusen, Hemden und andere Textilien an verschiedenen Standorten produziert, müssen die Stoffe und Farben an die Produktionsstätten verteilt werden. Stoffreste und nicht verbrauchte Stofffarbe werden entsorgt.

DIE AUFGABEN DER MATERIALWIRTSCHAFT

Die einzelnen Aufgaben der Materialwirtschaft werden in der Regel von verschiedenen Abteilungen („Beschaffungsabteilung", „Lagerabteilung" etc.) wahrgenommen. Dabei ist eine sorgfältige Abstimmung nötig.

2. Welche Zielsetzungen verfolgt die Materialwirtschaft?

Die Materialwirtschaft hat die Versorgung des Unternehmens so vorzunehmen, dass die benötigten Güter und Leistungen

- in der richtigen Qualität
- in der richtigen Menge
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort
- unter Minimierung der Kosten sowie
- unter Berücksichtigung ethischer und nachhaltiger Überlegungen

zur Verfügung stehen.

Zur Optimierung der Materialwirtschaft müssen widersprüchliche Zielsetzungen ausgeglichen werden. Entscheidungen in der Materialwirtschaft orientieren sich einerseits am Prinzip der Wirtschaftlichkeit der Versorgung und andererseits am Prinzip der Sicherheit bei der Versorgung.

Kauft man mehr ein, bekommt man bessere Preise, wodurch die Wirtschaftlichkeit steigt. Größere Einkaufsmengen erfordern ein größeres Lager, wodurch die Versorgungssicherheit steigt. Allerdings verursacht ein größeres Lager höhere Kosten z. B. für Lagerraum oder Kapitalbindung wodurch die Wirtschaftlichkeit sinkt.
Hat man ein geringeres Lager, besteht die Gefahr, dass bestimmte Materialien nicht zur Verfügung stehen, wenn man sie benötigt und Produktion und Absatz stocken. Dafür hat man geringere Lagerkosten.

DIE WIDERSPRÜCHLICHKEIT DER ZIELE DER MATERIALWIRTSCHAFT

3. Welche Bedeutung hat die Materialwirtschaft?

Die Materialwirtschaft gewinnt in den Unternehmen der meisten Branchen zunehmend an Bedeutung. Dies hat zwei Gründe:

- Die Waren- und Materialkosten sind sehr hoch. Bei Handelsbetrieben machen sie bis zu 80 %, bei Produktionsbetrieben oft 40 bis 60 % des Umsatzes aus.
- In den verschiedenen Branchen beträgt der Anteil der Vorräte etwa 20 bis 30 % der Bilanzsumme. Aus diesem Grund sind die Lagerkosten für die Vorräte sehr hoch.

Der Gewinn eines Unternehmens kann daher leichter über Einsparungen beim Einkauf als durch Erhöhung des Absatzes gesteigert werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Ein Büroartikelhändler weist folgende Zahlen auf:
- Umsatz: € 10.000.000,--
- Materialeinsatz: € 8.000.000,--, das sind 80 % vom Umsatz
- Sonstige Kosten: 16 % vom Umsatz
- Gewinn: € 400.000,--

Können die Materialkosten aufgrund gezielter Einkaufsverhandlungen um 1 % gesenkt werden, steigt der Gewinn um € 80.000,-- auf € 480.000,--. Das entspricht einer Steigerung um 20 %.
Soll der Gewinn absatzseitig auf € 480.000,-- erhöht werden, müsste der Umsatz um 20 % steigen.

In der aktuellen Wettbewerbssituation ist eine Senkung der Materialkosten um ein Prozent leichter zu erzielen als eine Erhöhung des Umsatzes um 20 %.

BEGRÜNDUNG DER BEDEUTUNG DER MATERIALWIRTSCHAFT

4. Welche Aufgaben hat die Beschaffung?

Die Aufgaben der Beschaffung gliedern sich in verschiedene Bereiche:

Aufgaben der Beschaffung		
Beschaffungsplanung	**Beschaffungsdurchführung**	**Beschaffungskontrolle**
• Beschaffungsmarketing • Beschaffungsprinzipien • Beschaffungsmenge • Beschaffungstermine	• Angebotseinholung • Angebotsprüfung • Angebotsauswahl • Bestellung	• Bestellmengen • Qualität • Liefertermine • Preise und Konditionen

AUFGABEN DER BESCHAFFUNG

Die Beschaffungsdurchführung und die Beschaffungskontrolle betreffen das Alltagsgeschäft der Materialwirtschaft. Es wird mit den Lieferanten des Unternehmens abgewickelt.
Die Beschaffungsplanung schafft unternehmensintern die Voraussetzungen, damit die Beschaffung durchgeführt werden kann. Bei der Planung sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Güter und Leistungen sollen,
- in welcher Qualität,
- in welcher Menge,
- zu welchem Zeitpunkt,
- an welchem Ort,
- zu welchen Kosten, beschafft werden.

4.1. Welche Aufgaben hat das Beschaffungsmarketing?

Genauso wie das Absatzmarketing beschäftigt sich das Beschaffungsmarketing mit vier Fragen:

	Was?	Wo?	Wie?	Wieviel?
Beschaffungsmarkt	Was wird benötigt und eingekauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung) **Beschaffungs-Produkt-Politik**	Wo eingekauft werden? **Beschaffungs-Methoden-Politik**	Mit welchen Argumenten sollen die Lieferanten überzeugt werden? **Beschaffungs-Kommunikations-Politik**	Zu welchem Preis wird einkauft? **Beschaffungs-Kontrahierungs-Politik**

DIE 4 Ps DES BESCHAFFUNGSMARKETINGS

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Bei der **Beschaffungs-Produktpolitik** geht es um die Entscheidung, was benötigt und eingekauft werden soll.

Bei der Entwicklung neuer Autos ist immer auch die Materialwirtschaft eingebunden. Ziel ist es, die Autos so zu konstruieren, dass die kostengünstige Gestaltung der Beschaffungsteile schon im Entwicklungsprozess gesichert ist. Häufig werden daher auch die künftigen Lieferanten in die Entwicklung miteinbezogen, um deren Know How zu nutzen.

BEISPIEL ZU DEN AUFGABEN DER BESCHAFFUNG

Bei der **Beschaffungs-Methodenpolitik** sind folgende Entscheidungen zu treffen:

- Direkter Einkauf beim Produzenten oder indirekter Einkauf beim Händler?
- Eigene oder fremde Einkäufer
- Zentraler oder dezentraler Einkauf bei Unternehmen mit mehreren Filialen?

Bei der **Beschaffungs-Kommunikationspolitik** steht die Frage im Vordergrund, mit welchen Argumenten Lieferanten überzeugt werden sollen, zu günstigen Preisen zu liefern. Standardargumente sind:

- Regelmäßiger Einkauf
- Einkauf in größeren Volumina
- Pünktliche Bezahlung

Bei der **Beschaffungs-Kontrahierungspolitik** stehen zwei Möglichkeiten zur Wahl:

- Aktive Kontrahierungspolitik, d. h. Preisverhandlungen mit Lieferanten
- Passive Kontrahierungspolitik, d. h. die günstigsten Angebote werden ohne weitere Verhandlungen gewählt.

4.2. Welche Beschaffungsprinzipien lassen sich unterscheiden?

4.2.1. Vorratsbeschaffung

Relativ große Mengen werden auf Lager genommen und stehen auf Abruf zur Verfügung. Das Lager dient als Puffer.

Vorteile:
- Zu jeder Zeit Lieferbereitschaft beim Handelsbetrieb bzw. keine Produktionsunterbrechung beim Erzeugungsbetrieb
- Kostengünstiger Einkauf in größeren Mengen
- Es kann ein günstiger Einkaufszeitpunkt abgewartet werden.

Nachteile:
- Hohe Kapitalbindung
- Hohe Zins- und Lagerkosten
- Gefahr der Veralterung und der Qualitätsminderung der Bestände

4.2.2. Einzelbeschaffung im Bedarfsfall

Die Beschaffung erfolgt erst dann, wenn der Auftrag eingegangen ist.

Vorteile:
- Kurze Lagerdauer
- Geringe Kapitalbindung

Nachteile:
- Keine sofortige Liefer- bzw. Produktionsbereitschaft

Einzelbeschaffung erfolgt z.B. bei Einzelfertigung (Tischler kauft Holz erst nach der Bestellung der Küche ein). Häufig bei Möbelhändlern, die nur Muster ausstellen (z.B. Einbauschränke, Betten, Küchen) und die Ware erst bestellen, wenn der Auftrag hereingenommen wurde etc.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4.2.3. Absatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung („just in time")

Die benötigten Waren oder Materialien werden möglichst knapp vor ihrem Verkauf oder ihrer Verarbeitung angeliefert („just in time"). Das Lager wird auf möglichst geringe Sicherheitsbestände beschränkt. Es werden Rahmenverträge über große Mengen abgeschlossen und meist hohe Konventionalstrafen für die Nichteinhaltung der sehr kurzen Abruffristen vereinbart. Dadurch sollen die Vorteile der Vorratsbeschaffung und der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall kombiniert werden.
Probleme ergeben sich bei diesem Beschaffungsprinzip, wenn der Bedarf unregelmäßig anfällt.

4.3. Wie werden Beschaffungsmenge und Beschaffungstermine bestimmt?

Die sichere Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Mengen zum richtigen Termin zählt zu den zentralen Aufgaben der Beschaffungsplanung. Dabei sind folgende Fragen zu stellen:

- **Wie viel soll bestellt werden?**
- **Wann soll bestellt werden?**

Diese Fragen können nur beantwortet werden, wenn geklärt ist:

- **Wie viel wird benötigt?**
- **Wie lange dauert es bis zur Lieferung?**

Zu ermitteln sind somit der Waren- bzw. Materialbedarf und die Beschaffungszeit.

4.3.1. Waren- bzw. Materialbedarf („Wie viel wird benötigt?")

Die Bedarfsermittlung erfolgt aufgrund des geplanten Absatzes bzw. aufgrund der geplanten Produktion. Für die Bedarfsermittlung gibt es verschiedene Methoden, die sich vor allem hinsichtlich der Genauigkeit der Verbrauchsprognose unterscheiden. Als Entscheidungshilfen stehen Stücklisten, Kundenaufträge, Marktforschungsergebnisse etc. zur Verfügung.

4.3.2. Beschaffungszeit („Wie lange dauert es bis zur Lieferung?")

Als Beschaffungszeit wird der Zeitraum von der Bedarfsmeldung an die Einkaufsabteilung bis zum Zeitpunkt, zu dem die Materialien zur Verfügung stehen, verstanden.
Sie setzt sich zusammen aus der Beschaffungsvorbereitungszeit, Lieferzeit des Lieferanten, Transportzeit und Prüfungszeit.

4.3.3. Beschaffungsmenge („Wie viel soll bestellt werden?")

Bei der Bestimmung der optimalen Beschaffungsmenge geht es darum, die Beschaffungsmenge, den Beschaffungspreis, die Lagerkosten und die Bestellkosten optimal zu kombinieren.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten der Bestellung:

- kleine Mengen werden häufiger bestellt
- große Mengen werden seltener bestellt

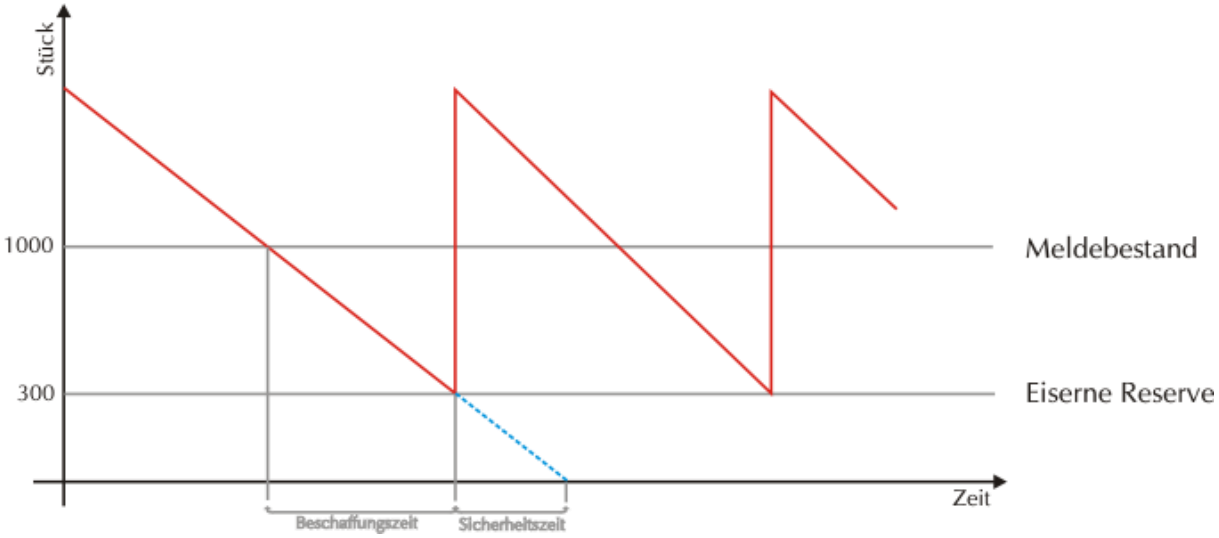
Kleine Beschaffungsmengen und häufigere Bestellungen führen zu niedrigeren Lagerkosten, andererseits verursacht diese Vorgangsweise höhere Bestellkosten (höhere Verwaltungskosten, ungünstigere Rabattsätze).

Große Beschaffungsmengen führen umgekehrt zu höheren Lagerkosten und niedrigeren Bestellkosten.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4.3.4. Beschaffungstermin („Wann soll bestellt werden?")

(1) Bestellpunktsystem



Festgelegt werden:

- ein bestimmter Mindestbestand („Meldebestand"); wird dieser Mindestbestand unterschritten, wird bestellt;
- die Bestellmenge.

Möglichkeiten zur Bestimmung des Meldebestandes:

Bestellung erst nach vollständigem Verbrauch
Die Meldemenge beträgt Null. Bestellt wird, wenn der Vorrat völlig aufgebraucht ist. Diese Vorgangsweise ist nur möglich,
- wenn die Lieferanten sehr schnell liefern,
- wenn die Fehlmengenkosten sehr gering sind.

Bestellung nach Erreichen des Sicherheitsbestandes
Der Sicherheitsbestand wird so groß gewählt, dass

- bei durchschnittlichem Verbrauch und
- bei durchschnittlicher Beschaffungszeit

keine Lücke in der Versorgung auftritt.

- Ø Tagesverbrauch eines Werkstoffes = 200 Stück
- Ø Beschaffungszeit = 10 Tage

Sicherheitsbestand = Ø Tagesverbrauch x Beschaffungszeit = 200 x 10 = 2000 Stück

BEISPIEL ZUM BESTELLPUNKTSYSTEM

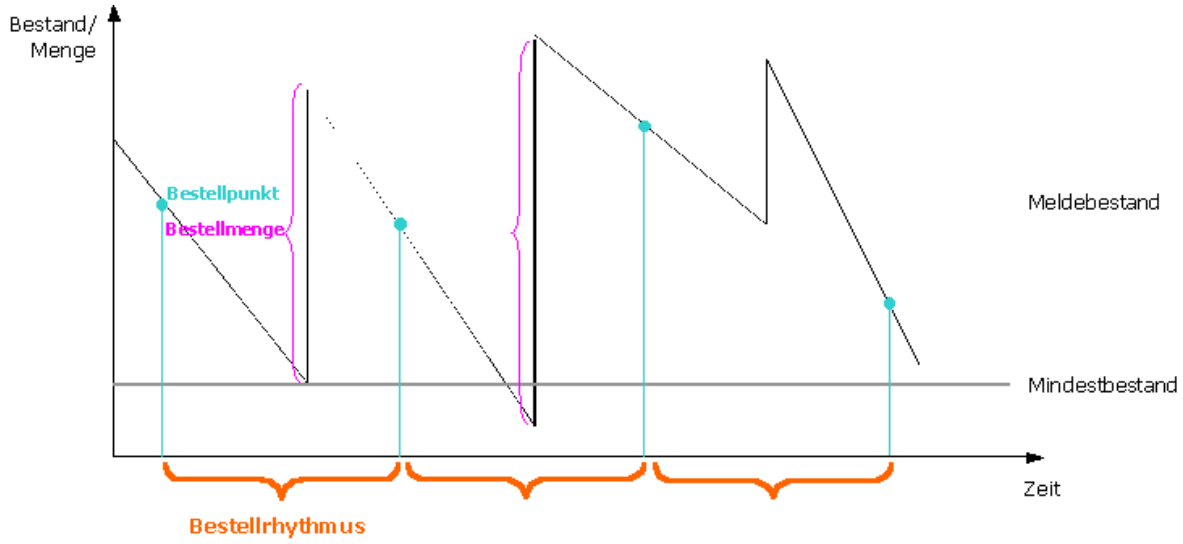
Bestellung nach Erreichen eines Sicherheitsbestandes, der um einen „eisernen Bestand" erhöht wird
Muss ein Fehlbestand auf jeden Fall vermieden werden, so wird der Sicherheitsbestand um einen „eisernen Bestand" erhöht (z.B. bei Materialien und fertig bezogenen Teilen, ohne die die Produktion nicht weitergeführt werden könnte).
Der eiserne Bestand wird nur dann angegriffen, wenn der tägliche Bedarf während der Beschaffungszeit über den Durchschnitt ansteigt oder wenn die durchschnittliche Beschaffungsdauer überschritten wird.

Der „eiserne Bestand" soll den Verbrauch für weitere 5 Tage decken.
Meldebestand = Sicherheitsbestand (Sicherheitsmenge) + eiserner Bestand =
(200 x 10) + (200 x 5) = 3000 Stück

BEISPIEL ZUM BESTELLPUNKTSYSTEM - FORTSETZUNG

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

(2) Bestellrhythmussystem



Es wird in bestimmten Zeitabständen — in einem bestimmten Bestellrhythmus — bestellt. Festgelegt werden:

- der Zeitabstand, in dem bestellt wird (z.B. jede 2. Woche),
- die Menge, auf welche das Lager aufgefüllt werden soll (der „Richtbestand").

Außerdem muss der Verbrauch für die Beschaffungszeit berücksichtigt werden.

- Bestellrhythmus: 30 Tage
- Richtbestand: 1000 Stück
- Beschaffungszeit: 5 Tage

Nach der ersten Bestellperiode sind noch 300 Stück auf Lager — bestellt werden daher
(1000 – 300) + 5 x 20 = 800 Stück
Nach der zweiten Bestellperiode sind noch 450 Stück auf Lager — bestellt werden daher
(1000 – 450) + 5 x 20 = 650 Stück
Selbstverständlich könnte man den Bedarf für die Beschaffungszeit sofort zum Richtbestand hinzuzählen. Im Beispiel ginge man dann von einem Richtbestand von 1100 Stück aus.

BEISPIEL ZUM BESTELLRHYTHMUSSYSTEM

5. Welche Aufgaben hat die Lagerhaltung?

Das Lager erfüllt **zwei Funktionen**:

- **Ausgleich: Zeit überbrücken**
- **Umformung: das gelagerte Gut verändern**

Die **Lagerorganisation** soll dafür sorgen, dass

- das Lager gut ausgenützt wird (wenig Leerflächen),
- die gelagerten Güter schnell gefunden und leicht weitertransportiert werden können,
- Güter mit Ablaufdatum rechtzeitig gemeldet werden (z. B. Medikamente).

6. Wie lassen sich Beschaffung und Lagerhaltung optimieren?

6.1. Kosten der Materialwirtschaft

Die Materialwirtschaft gliedert sich in die Bereiche „Beschaffen", „Lagern", „Verteilen" und „Entsorgen". In jedem Bereich fallen Kosten an. Die höchsten Kosten entstehen beim Beschaffen und beim Lagern:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Kosten der Materialwirtschaft			
Beschaffen		Lagern	
Unmittelbare Beschaffungskosten	Mittelbare Bestellkosten	Lagerhaltung	Fehlmengen
• *Einkaufspreis* • *Transportkosten* • *Errichtungskosten*	• *Lieferantensuche* • *Lieferantenauswahl*	• *Miete* • *Personal* • *Zinskosten*	• *Gewinnentgang* • *Pönale* • *Imageverlust*

KOSTEN DER MATERIALWIRTSCHAFT

6.2. ABC-Analyse

Will man für alle Güter, die beschafft werden müssen, optimale Entscheidungen treffen, so wären diese mit sehr hohen Kosten verbunden. Bei Analysen in der Praxis hat sich jedoch herausgestellt, dass ein Großteil des Wertes der zu beschaffenden Güter auf relativ wenige Artikel entfällt.

Mit Hilfe der ABC-Analyse wird eine Einteilung der Güter nach ihrem **relativen Anteil am Gesamtwert** in A-Güter, B-Güter und C-Güter vorgenommen.

Das Unternehmen kann umso erfolgreicher rationalisieren, je mehr Anstrengungen es bei A-Gütern unternimmt. Bei C-Gütern werden große Anstrengungen nur einen geringen kostenmäßigen Nutzen bringen. Für eine optimale Gestaltung der Materialwirtschaft bedeutet dies in Bezug auf die A-Güter:

Beschaffungskosten

Maßnahmen im Bereich des Beschaffungsmarketings

- **Beschaffungsmarktforschung**
  Intensiv, regelmäßig primäre Marktforschung durch Messebesuche, Lieferantenbesuche, Angebotseinholung etc. betreiben, um möglichst viele Lieferanten beurteilen zu können
- **Beschaffungskontrahierungspolitik**
  Aktive Preis- und Konditionenpolitik betreiben um die Einstandspreise gering zu halten.
- **Beschaffungsmethodenpolitik**
  Direkter Einkauf mit betriebseigenen Organen und zentraler Einkauf, da über diese Methodenpolitik größere Mengen eingekauft werden (Mengenrabatt) und die Handelsspanne nicht bezahlt werden muss.
- **Beschaffungskommunikationspolitik**
  Als verlässlichen Kunde kommunizieren, der regelmäßig viel einkauft und pünktlich bezahlt.

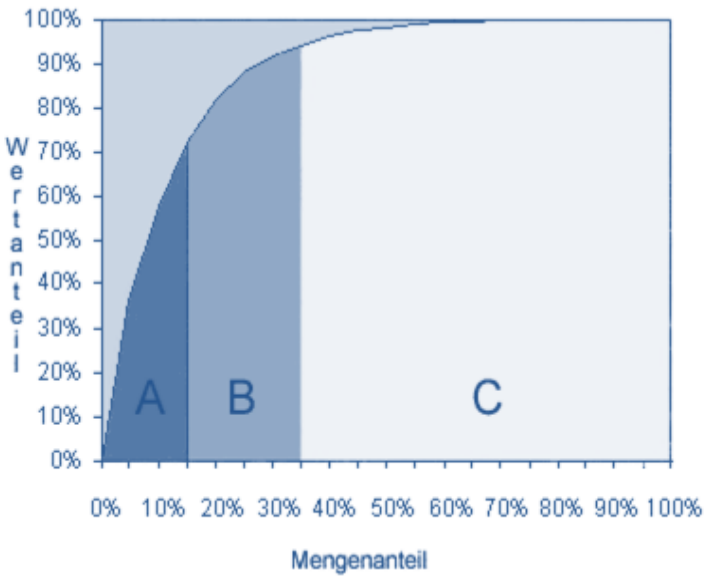
Bestellkosten

Um die Bestellkosten gering zu halten, sollte man versuchen, möglichst Rahmenverträge (Spezifikationsverträge) abzuschließen.

Lagerkosten

Um die Lagerkosten möglichst gering zu halten, sollte möglichst wenig gelagert werden, allerdings muss das Lager sorgfältig (am besten mittels geeigneter Software) verwaltet werden, um die Fehlmengenkosten gering zu halten.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



ABC-ANALYSE NACH DEM 20:80-PRINZIP

6.3. Kennzahlen der Materialwirtschaft

Da die absolute Höhe der Kosten der Materialwirtschaft oft wenig aussagekräftig ist, dienen zur Steuerung und Optimierung der Materialwirtschaft verschiedene Kennzahlen:

Kennzahlen der Materialwirtschaft			
Beschaffen		Lagern	
Materialintensität	Kosten pro Bestellung	Lagerumschlagshäufigkeit	Servicegrad

KENNZAHLEN DER MATERIALWIRTSCHAFT

6.3.1. Die Berechnung der Beschaffungskennzahlen

- Materialintensität $= \frac{\text{Wareneinsatz x 100}}{\text{Umsatz}}$
- Kosten pro Bestellung $= \frac{\text{Bestellkosten}}{\text{Anzahl der Bestellungen}}$

- Wareneinsatz: € 8.000.000,--
- Umsatz: € 12.000.000,--
- Bestellkosten: € 350.000,--
- Anzahl der Bestellungen: 7.000

Materialintensität = 67 %
Kosten pro Bestellung = € 50,00

BEISPIEL ZU BESCHAFFUNGSKENNZAHLEN

6.3.2. Die Bedeutung der Beschaffungskennzahlen

Die Materialintensität gibt an, wie hoch der Wareneinsatz gemessen am Umsatz ist. Diese Kennzahl ist nur in ihrer Entwicklung über einen längeren Zeitraum interessant. Sie zeigt, wie abhängig das Unternehmen von seinen Lieferanten bzw. von Materialpreissteigerungen ist.
Die Kosten pro Bestellung zeigen im Zeit- und Branchenvergleich Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Beschaffungsorganisation auf.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6.3.3. Die Berechnung der Lagerkennzahlen

- Lagerdauer $= \frac{\text{Warenvorrat x 360}}{\text{Wareneinsatz}}$

- Lieferbereitschaft $= \frac{\text{Anzahl der erfüllten Abfassungen x 100}}{\text{Anzahl der angeforderten Abfassungen}}$

- Wareneinsatz: € 8.000.000,--
- Warenvorrat: € 400.000,--
- Anzahl der erfüllten Abfassungen: 4.800
- Anzahl der angeforderten Abfassungen: 6000

Lagerdauer = 18 Tage
Lieferbereitschaft = 80 %

Eine Lagedauer von 18 Tagen sagt aus, dass die Ware durchschnittlich 18 Tage lang auf Lager liegt.
Eine Lieferbereitschaft (Servicegrad) von 80 % sagt aus, dass das Lager den Bedarf in 80 von 100 Bedarfsfällen abdecken kann.

BEISPIEL ZU LAGERKENNZAHLEN

6.3.4. Die Bedeutung der Lagerkennzahlen

Je kürzer die Lagerdauer, desto geringer ist der Lagerbestand. Daraus ergeben sich eine Reihe von Vorteilen, die mit einer niedrigen Lagerhaltung verbunden sind:

- geringerer Kapitalbedarf (damit geringere Zinskosten)
- geringere Raumkosten
- geringere Wartungskosten
- geringeres Risiko (Verderb, Schwund, Modeänderung, Preisverfall etc.)

Schließlich wirken diese Faktoren

- auf den Gewinn (auf die Rentabilität) und
- auf die Konkurrenzfähigkeit (da bei geringeren Kosten zu niedrigeren Preisen verkauft werden kann).

Möglichkeiten, die Lagerdauer zu senken, sind:

Lagerverminderung durch:

- Einschränkung des Sortiments. Waren mit geringem Umschlag werden ausgeschieden. Dabei ist zu beachten, dass Waren mit geringem Umschlag zum Gesamtgewinn beitragen können, wenn sie mit entsprechend hohem Aufschlag verkauft werden (z.B. Konservenspezialitäten in einem Lebensmittelgeschäft). Zu beachten ist auch, dass ein Sortiment von zu geringer Breite und Tiefe zum Kundenverlust führen kann.
- Herabsetzen der durchschnittlichen Lagermenge pro Warenposition (vgl. „absatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung und die damit verbundenen Gefahren").
- Verkürzung der Beschaffungszeit durch Verkürzung von Beschaffungsvorbereitung, Lieferzeit, Transportzeit und Prüfzeit.

Die Höhe der Lieferbereitschaft beeinflusst die Höhe der Kosten der Lagerhaltung. Ist die Lieferbereitschaft zu hoch, entstehen hohe Lagerhaltungskosten, ist die Lieferbereitschaft zu niedrig, entstehen hohe Fehlmengenkosten. Für die Festlegung der Lieferbereitschaft wird daher in der Regel eine ABC- und XYZ-Analyse erstellt.
Für A-Güter wird der Lieferbereitschaftsgrad höher sein müssen als für B- und C-Güter.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

E. Fragen über das Kapitel

1. „Die Beschaffungsabteilung kauft nicht nur ein, sondern ist ein Gestalter von Geschäftsbeziehungen." Mit welchen Argumenten können Sie der Aussage zustimmen? Kreuzen Sie an. Mehrfachlösungen möglich.

   a. Der Wareneinsatz/Materialeinsatz macht maximal 30 % aller Kosten aus.
   b. Die Beziehungspflege begünstigt die Senkung von Beschaffungskosten, weil die Kommunikation mit den Lieferanten reibungsloser erfolgen kann.
   c. Reduzierte Bestellkosten verbessern die Wettbewerbsfähigkeit.
   d. Die Beziehungspflege ist ein wichtiges Instrument der Beschaffungsmethodenpolitik.

2. Ein Geschirrhändler verkauft durchschnittlich 15 Teeservice pro Tag. Die Beschaffungszeit dauert durchschnittlich 20 Tage. Nach welchem Bestellsystem werden die Teeservice in diesem Fall beschafft?

   a. Vorratsbeschaffung
   b. Just in Time-Beschaffung
   c. Bestellpunktsystem
   d. Bestellrhythmussystem

3. Bei welchem Meldebestand müssen die Teeservice bestellt werden?

   a. 15
   b. 280
   c. 300
   d. 315

4. Die Socke GmbH positioniert sich als Spezialgeschäft in Graz. Das schmale, aber tiefe Sortiment richtet sich an Grazer Männer, die großen Wert auf korrektes Auftreten legen und mindestens 2 Mal pro Jahr ihre Socken ersetzen. Mehr als 60 % des Umsatzes, erzielt Die Socke GmbH mittlerweile mit dem Online-Shop bzw. mit einem Sockenabonnement, bei dem die Kunden automatisch 2 Mal pro Jahr eine bestimmte Anzahl neuer Socken zugestellt bekommen.

4.1. Zu welchen Vermögensgütern zählen die gelagerten Socken? Kreuzen sie an. Mehrfachlösung möglich.

   a. Anlagevermögen
   b. Umlaufvermögen
   c. Finanzanlagevermögen
   d. Sachanlagevermögen
   e. Rohstoff
   f. Hilfsstoff
   g. Handelsware

4.2. Welche Verträge schließt Die Socke GmbH mit den Lieferanten ab?

   a. Kreditverträge
   b. Werkverträge
   c. Kaufverträge
   d. Arbeitsverträge

4.3. Welche Überlegungen kann Die Socke GmbH im Bereich der Materialwirtschaft anstellen, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen?

   a. Erhöhung der Vorräte zur Erhöhung der Lagerdauer.
   b. Aktive Preispolitik zur Senkung der Materialintensität.
   c. Rascher Lieferantenwechsel zur Senkung der Bestellkosten.
   d. Senkung der Vorräte zur Erhöhung des Servicegrads.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5. Berechnen Sie die mithilfe der abgebildeten Informationen, die folgenden Kennzahlen des Taschenproduzenten Mouton fou GmbH:

Umsatz	1.200.000,--
Materialaufwand	720.000,--
Sonstiger Aufwand	200.000,--
Vorräte	90.000

5.1. Die Lagerdauer beträgt

a. 60 Tage
b. 216 Tage
c. 100 Tage
d. 45 Tage

5.2. Die Materialintensität beträgt

a. 12,5 %
b. 16,7 %
c. 60 %
d. 7,5 %

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

FINANZIERUNG

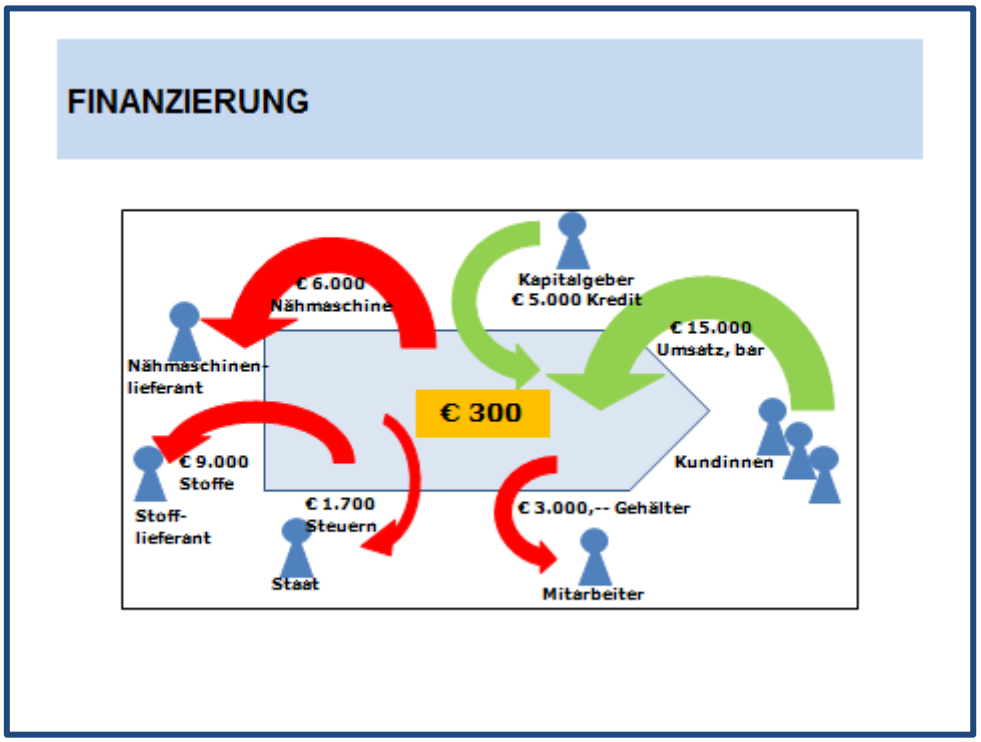
A. Überblick

Als Wirtschaftsteilnehmer sind Unternehmen eingebunden in einen Geldkreislauf. Finanzierung heißt, das Unternehmen mit finanziellen Mitteln zu versorgen. Unternehmen brauchen finanzielle Mittel, um ihre laufenden und einmaligen Zahlungen leisten zu können. In der Praxis stehen Unternehmen dafür verschiedene Finanzquellen zur Verfügung. Diese lassen sich in Bezug auf ihre Herkunft und Art unterscheiden. Auf die Dauer müssen die Unternehmen in der Lage sein, die nötigen Finanzmittel aus eigener Kraft zu erwirtschaften.

B. Fragen an das Kapitel

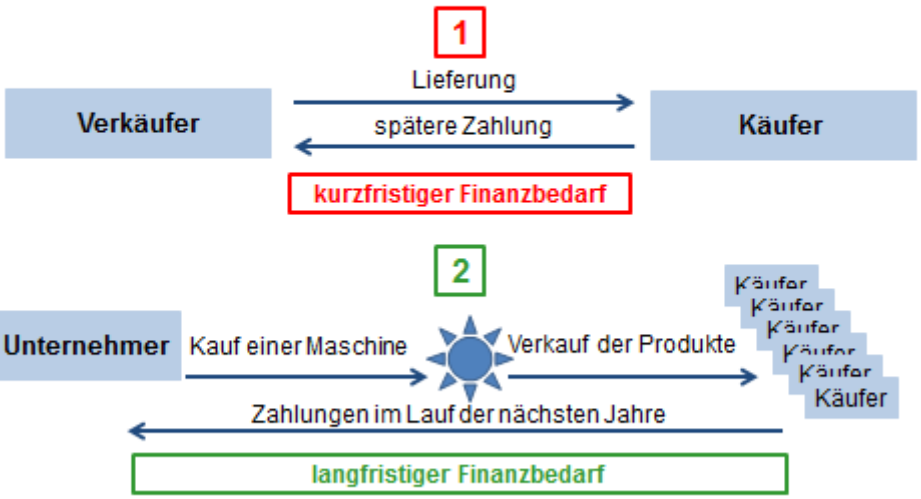
1. Welche Geldflüsse gibt es in einem Unternehmen?
2. Wie können Geldflüsse geplant werden?
3. Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?
4. Was ist die Innenfinanzierung?
5. Was ist die Außenfinanzierung?
6. Welche Finanzkennzahlen sind hilfreich?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

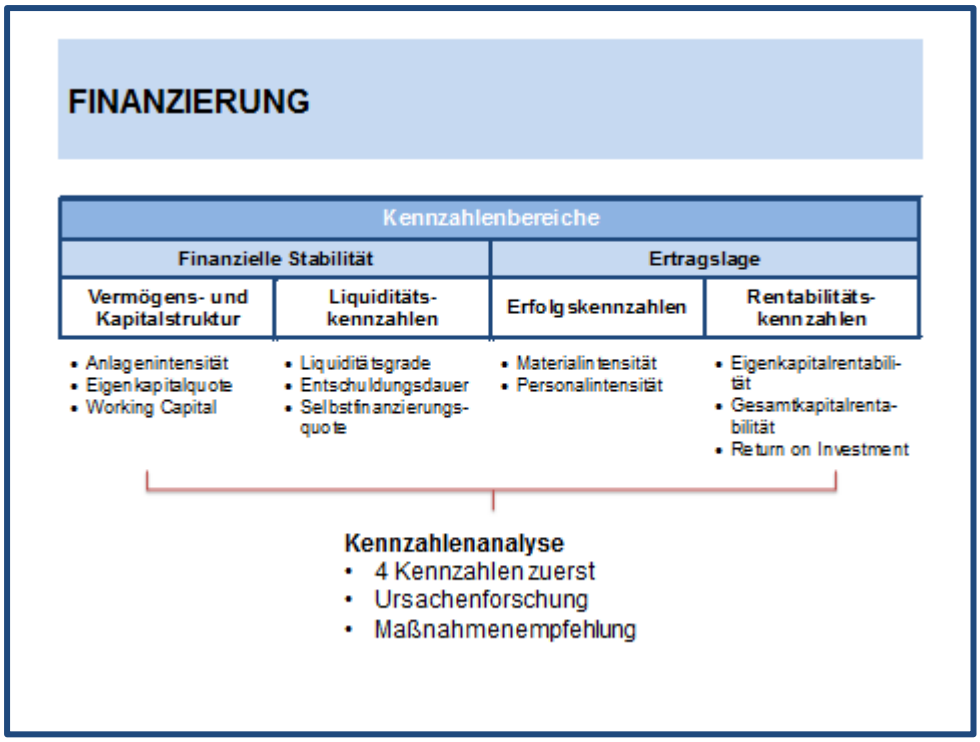
FINANZIERUNG



FINANZIERUNG

		Herkunft des Kapitals	
		Innenfinanzierung	Außenfinanzierung
Art des Kapitals	Eigenkapital (Eigenfinanzierung)	Selbstfinanzierung Umschichtungsfinanzierung • Vermögensumschichtung • Abschreibungsfinanzierung	Einlagenfinanzierung
	Fremdkapital (Fremdfinanzierung)	Rückstellungsfinanzierung	Kreditfinanzierung

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

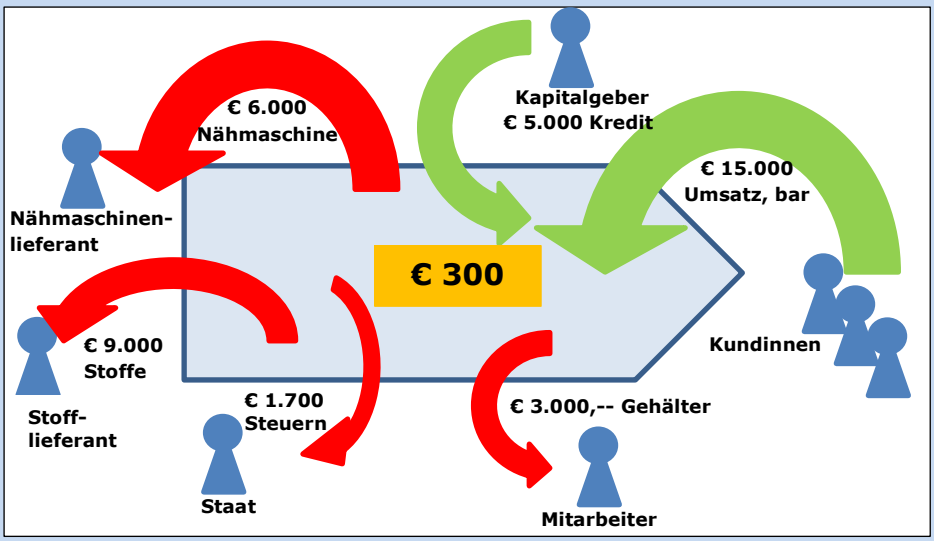


D. Information

1. Welche Geldflüsse gibt es in einem Unternehmen?

Unternehmen bekommen Geld und geben Geld aus. Die meisten Einzahlungen stammen von den Kunden, die meisten Auszahlungen gehen an die Lieferanten und das Personal.

Im letzten Monat erzielte eine Modeboutique einen Umsatz von knapp € 15.000,--. Alle Kundinnen haben sofort bar bezahlt. Ein Großteil dieser Einzahlungen fließt als Auszahlungen wieder aus dem Unternehmen hinaus. Außerdem wurde ein Kredit in der Höhe von € 5.000,-- zur Anschaffung verschiedener Nähmaschinen im Wert von € 6.000,-- aufgenommen:



Aus der laufenden Geschäftstätigkeit, bleiben der Boutique somit € 300,--.
Das sind 2 % vom Umsatz. Dieses Geld befindet sich in der Kassa bzw. auf dem Bankkonto.

BEISPIEL ZU DEN GELDFLÜSSEN EINER MODEBOUTIQUE

Die Aufgabe der Finanzierung des Unternehmens besteht darin, diese Geldflüsse zu gestalten. Es geht darum,

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- die **Einzahlungen und Auszahlungen** zu planen
- sich für geeignete **Finanzierungsmaßnahmen** zu entscheiden
- und diese Finanzierungsentscheidungen mithilfe von **Finanzierungskennzahlen** vorzunehmen.

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, die notwendigen Zahlungen zu leisten. Deshalb ist es sinnvoll, alle Ein- und Auszahlungen für einen bestimmten Zeitraum im Voraus zu planen. Ein- und Auszahlungen sind sämtliche Zu- und Abgänge von Bargeld sowie alle Einlagen und Abhebungen vom Bankkonto.
Bei der Planung werden alle laufenden und einmaligen Einzahlungen sowie alle laufenden und einmaligen Auszahlungen eines Unternehmens einander gegenübergestellt.

- Laufende Einzahlungen stammen vor allem von den Kunden. Laufende Auszahlungen sind beispielsweise Gehaltszahlungen an die Mitarbeiter, Bezahlung der Lieferanten, Steuern an den Staat etc.
- Einmalige Einzahlungen sind z. B. Einlagen von Gesellschaftern oder die Aufnahme von Krediten. Einmalige Auszahlungen erfolgen beispielsweise aufgrund von Investitionen.

BEISPIELE

Sind die Ein- und Auszahlungen geplant, ergibt sich entweder ein Finanzmittelüberschuss oder eine Finanzmittelunterdeckung.

In der Regel werden am Ende der Planungsperiode die geplanten Ein- und Auszahlungen (Soll-Werte) mit den tatsächlichen Ein- und Auszahlungen (Ist-Werte) verglichen. Negative Abweichungen sind ein Anlass, Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzsituation einzuleiten.

2. Wie können die Geldflüsse geplant werden?

Die Planung der Ein- und Auszahlungen erfolgt mit dem Finanzplan. Dabei kann man sich an folgendem Aufbau orientieren:

Beachten Sie: *In den Finanzplan gehen nur Auszahlungen und Einzahlungen sowie Barbestände und Bankguthaben und eventuell „offene Kreditlinien" ein. Aufwendungen und Erträge, die nicht unmittelbar zu Auszahlungen und Einzahlungen führen, sind nicht Bestandteil des Finanzplanes.*
Beispiele: *Abschreibungen, Zielverkäufe, Zielkäufe, Dotierung und Auflösung von Rückstellungen*

	Soll-Werte	Ist-Werte	Abweichungen
A. Einzahlungen			
1. Laufende Einzahlungen			
2. Einzahlungen aus Anlageverkauf			
3. Kreditaufnahme			
4. Privateinlagen oder Aufnahme von Gesellschaftern			
Summe aller Einzahlungen			
A. Auszahlungen			
1. Laufende Auszahlungen			
2. Investitionen			
3. Kreditrückzahlungen			
4. Privatentnahmen oder Gewinnausschüttungen			
Summe aller Auszahlungen			
Überschuss oder Unterdeckung			

GRUNDAUFBAU EINES FINANZPLANS

Ergibt die Finanzplanung einen Finanzmittelüberschuss, können die überschüssigen Finanzmittel für verschiedene Anschaffungen wie z. B. Wertpapiere oder Geschäftsausstattung oder für die Rückzahlung von Krediten verwendet werden.

Zeigt die Finanzplanung eine Finanzmittelunterdeckung, gibt es zwei Möglichkeiten:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

1. Erhöhung der Einzahlungen

- laufende Einzahlungen erhöhen (z. B. Lagerabverkauf, Vermeiden von „Verkauf auf Ziel")
- nicht mehr benötigtes Anlagevermögen verkaufen (z. B. Beteiligungen)
- Kredit aufnehmen
- Eigenmittel durch Privateinlagen oder Gesellschafter aufbringen

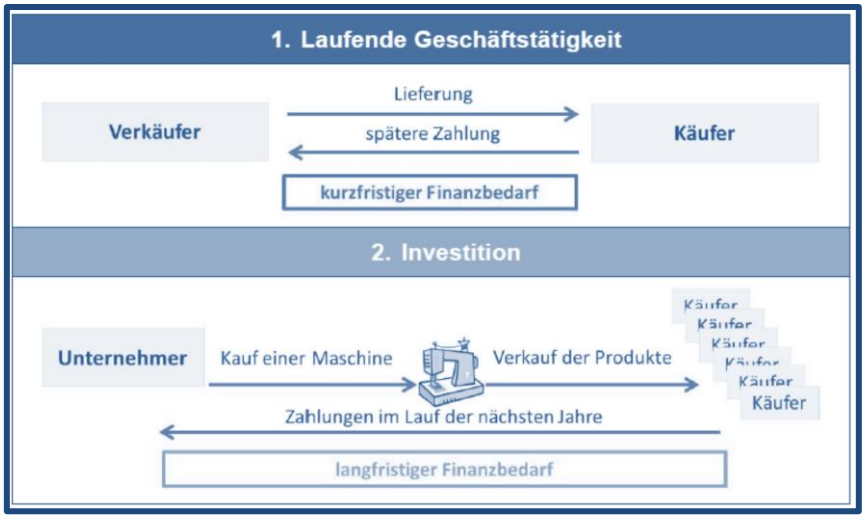
2. Senkung der Auszahlungen

- bei den laufenden Auszahlungen einsparen (z. B. Rabatte beim Einkauf)
- Investitionen aufschieben (z. B. Ersatz eines Lkw ein Jahr später – sofern der alte Lkw noch funktioniert)
- Kreditrückzahlungen aufschieben
- Privatentnahmen bzw. der Gewinnausschüttungen verringern

3. Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?

3.1. Woher kommt der Finanzbedarf?

In der Praxis lassen sich bei Unternehmen zwei Anlässe zur Finanzierung unterscheiden:



ZWEI FINANZIERUNGSANLÄSSE ALS BASIS

3.1.1. Kurzfristiger Finanzbedarf aus der laufenden Geschäftstätigkeit

Die laufende Geschäftstätigkeit umfasst das Alltagsgeschäft der Unternehmen, d. h. das Verkaufen und Kaufen von Waren und Dienstleistungen. Im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit schließen Unternehmen Kaufverträge mit Kunden und Lieferanten. Nicht immer zahlen Kunden sofort. Zur Überbrückung der Zeit bis die Käufer zahlen, brauchen daher die Verkäufer Geld, für

- Zahlung der eigenen Lieferanten
- Lohn- und Gehaltszahlungen an die Mitarbeiter
- Steuerzahlungen an das Finanzamt
- Zinszahlungen an die Bank, etc.

Die meisten Zahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit sind innerhalb von wenigen Wochen fällig. Daher entsteht für die Unternehmen ein kurzfristiger Finanzbedarf.

3.1.2. Langfristiger Finanzbedarf aufgrund von Investitionen

Investieren Unternehmen in Anlagevermögen, um damit Produkte herstellen und verkaufen zu können, dauert es längere Zeit, bis die Investition über den Umsatzprozess wieder zurückverdient wird. Daher entsteht für die Unternehmen ein langfristiger Finanzbedarf.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3.1.3. Welche Finanzquellen stehen einem Unternehmen zur Verfügung?

Zur Deckung des kurz- und langfristigen Finanzbedarfs stehen Unternehmen verschiedene Finanzquellen zur Verfügung. Die wichtigsten sind:

		Herkunft des Kapitals	
		Innenfinanzierung	**Außenfinanzierung**
Art des Kapitals	**Eigenkapital (Eigenfinanzierung)**	**Selbstfinanzierung** **Umschichtungsfinanzierung** • **Vermögensumschichtung** • **Abschreibungsfinanzierung**	**Einlagenfinanzierung**
	Fremdkapital (Fremdfinanzierung)	**Rückstellungsfinanzierung**	**Kreditfinanzierung**

FINANZQUELLEN

- Unternehmen fließen Finanzmittel von ihren Kunden zu. Diese befinden sich auf den Absatzmärkten. Die Unternehmen verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen zu den kalkulierten Preisen, mitunter veräußern sie auch nicht mehr nötige Vermögensgüter (z. B. Beteiligungen oder Grundstücke). In beiden Fällen erhalten sie dafür von den Käufern Geld. Natürlich muss ein Unternehmen auch viele Zahlungen leisten (z. B. Gehälter oder Miete). Aus der Differenz zwischen den Einzahlungen der Partner und den Auszahlungen an die Partner ergibt sich die **Innenfinanzierung**.
- Bei der **Außenfinanzierung** erhält das Unternehmen Finanzmittel vor allem von den Kapitalgebern und den Lieferanten.

- Bei der **Eigenfinanzierung** fließt dem Unternehmen **Eigenkapital** zu.
- Bei der **Fremdfinanzierung** erhält das Unternehmen **Fremdkapital**.

Die wichtigsten Unterschiede zwischen Eigenkapital und Fremdkapital zeigt die folgende Gegenüberstellung.

	Eigenkapital	Fremdkapital
Wie lange steht dem Unternehmen das Kapital zur Verfügung?	Eigenkapital steht in der Regel unbefristet (also sehr langfristig) zur Verfügung.	Je nach Kreditvereinbarung kann das Kapital sowohl kurzfristig als auch langfristig zur Verfügung gestellt werden.
Haben die Kapitalgeber ein Mitspracherecht bei der Unternehmensführung?	Mitspracherecht hänge von der Rechtsform des Unternehmens ab.	Fremdkapitalgeber haben kein Mitspracherecht bei der Unternehmensführung.
Was erhält der Kapitalgeber?	Unternehmen **können** einem Eigenkapitalgeber einen Gewinnanteil auszahlen.	Unternehmen **müssen** dem Fremdkapitalgeber die Kredite samt Zinsen an die zurückzahlen.
Welche Sicherheit hat der Kapitalgeber, sein Kapital wieder zurück zu erhalten?	Der Eigenkapitalgeber erhält **keine Sicherheit**, sondern einen Anteil am Vermögen des Unternehmens.	Der Fremdkapitalgeber erhält in der Regel eine **Kreditsicherheit**.

UNTERSCHIEDE EIGENKAPITAL UND FREMDKAPITAL

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4. Was ist die Innenfinanzierung?

Im Umsatz bzw. im Preis steckt die wichtigste Finanzquelle eines Unternehmens. Wenn Unternehmen ihre Absatzpreise kalkulieren, versuchen sie diese so anzusetzen, dass sie damit möglichst viel verkaufen, alle anfallenden Kosten verdienen und einen angemessenen Gewinn erzielen können. Fallweise kann ein Unternehmen auch nicht mehr benötigtes Anlagevermögen verkaufen, um zu Geld zu kommen.
In der Marktwirtschaft ist die Existenz eines Unternehmens nur dann gesichert, wenn es ihm auf die Dauer gelingt, ausreichende Finanzmittel aus dem Unternehmensprozess zu erwirtschaften.

Langfristig kann ein Unternehmen nur existieren, wenn es die laufenden Auszahlungen und einen Großteil der Investitionen aus den laufenden Einzahlungen verdient. Durch den Verkauf der Produkte bzw. Dienstleistungen müssen ausreichend Finanzmittel aus eigener Kraft (von „innen heraus") erwirtschaftet werden. Diese Innenfinanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens sind die Basis der Finanzierung und Voraussetzung dafür, weitere Finanzierungsmaßnahmen eines Unternehmens zu ergreifen.
Auch private Haushalte müssen mit ihrem Einkommen auskommen!

Die Miramare GmbH produziert leichte Kunststoffbehälter für die Bepflanzung von Dachterrassen. Besonders erfolgreich ist das Produkt „Toskana". Im nächsten Geschäftsjahr sollen etwa 1.000 Stück zu einem Absatzpreis von € 120,-- (exkl. USt) verkauft werden. Außerdem liegen folgende Planungsunterlagen vor:

Plan-Werte aus der GuV-Rechnung		**Planwerte aus der Finanzrechnung**	
Erlöse		**Einzahlungen**	
Umsatz	120.000,--	Umsatz, bar	120.000,--
Erlös aus Anlagenverkauf	2.000,--	Einzahlung aus Anlagenverkauf	2.000,--
Aufwände		**Auszahlungen**	
- Wareneinsatz	70.000,--	- Wareneinsatz, bar	70.000,--
- Löhne und Gehälter	20.000,--	- Löhne und Gehälter, bar	20.000,--
- Zuweisung zu Pensionsrückstellungen	1.000,--	- Zuweisung zu Rückstellungen, unbar	0,--
- Abschreibungen auf Sachanlagen	7.000,--	- Abschreibungen auf Sachanlagen, unbar	0,--
- sonstige Aufwände	5.000,--	- sonstige Auszahlungen, bar	5.000,--
- Zinszahlungen	3.000,--	- Zinszahlungen, bar	3.000,--
- Steuerzahlungen	4.000,--	- Steuerzahlungen, bar	4.000,--
Plan-Gewinn	**12.000,--**	**Finanzmittelüberschuss**	**20.000,--**

Die Miramare GmbH plant einen Gewinn von € 12.000,-- und einen Finanzmittelüberschuss von € 20.000,--. Soll eine neue Maschine mit einem Anschaffungswert von € 30.000,-- gekauft werden, müssten die fehlenden € 10.000,-- von „außen" finanziert werden.

BEISPIEL ZUR INNENFINANZIERUNG

Die Chancen auf eine ausreichende Innenfinanzierung sind umso größer, je besser das Marketing und die Materialwirtschaft eines Unternehmens gestaltet sind.

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Arten der Innenfinanzierung:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Arten der Innenfinanzierung			
Eigenfinanzierung	**Umschichtungsfinanzierung**		**Fremdfinanzierung**
Selbstfinanzierung	**Vermögens-umschichtung**	**Abschreibungs-finanzierung**	**Rückstellungs-finanzierung**
Verdiente Gewinne bleiben im Unternehmen.	*Verkauf von Anlage- und Umlaufvermögen*	*Der Preis deckt alle Aufwände, nicht alle Aufwände müssen bezahlt werden. Ein Teil der Einzahlungen bleibt bis zu ihrer Verwendung im Unternehmen.*	

ARTEN DER INNENFINANZIERUNG

4.1.Selbstfinanzierung

Können Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vermarkten, erzielen sie einen Gewinn. Bleibt der Gewinn im Unternehmen, kommt es zu einem Finanzierungseffekt, weil sich das Eigenkapital erhöht. Daher handelt es sich bei der Selbstfinanzierung um Eigenfinanzierung. Die Gewinneinbehaltung wird auch als Thesaurierung bezeichnet.

Wenn die Miramare GmbH den geplanten Gewinn zur Gänze einbehält, beträgt das Ausmaß der Selbstfinanzierung € 12.000,--.

BEISPIEL ZUR SELBSTFINANZIERUNG

Die einbehaltenen Gewinne erhöhen das Eigenkapital.

4.2. Umschichtungsfinanzierung

Kapital ist in Vermögen gebunden. Bei der Umschichtungsfinanzierung werden Mittel, die im Vermögen gebunden sind, freigesetzt. Bei der Umschichtungsfinanzierung handelt es sich weder um Eigenfinanzierung noch um Fremdfinanzierung! Die wichtigsten Formen sind:

- **Finanzierung durch Vermögensumschichtung**

Durch den Verkauf von nicht mehr benötigten Anlagevermögen kommt Geld ins Unternehmen.

Die Miramare GmbH hat eine alte, bereits völlig abgeschriebene Maschine um € 2.000,-- verkauft. Ohne diese Mittelfreisetzung wäre der Finanzmittelüberschuss um € 2.000,-- kleiner.

BEISPIEL ZUR VERMÖGENSUMSCHICHTUNG

Natürlich kommt es auch zu einem Finanzierungseffekt, wenn das Umlaufvermögen reduziert wird (Senkung der Lagerbestände, Verkürzung der Debitorenziele etc.)

- **Abschreibungsfinanzierung**

Das Unternehmen kalkuliert die Wertminderung für den Gebrauch der Anlagegüter in seine Verkaufspreise ein. Durch den Verkaufserlös fließen daher auch die einkalkulierten Abschreibungsquoten in das Unternehmen. Da die Anlagegüter erst am Ende der Nutzungsdauer ersetzt werden, können die „verdienten" Abschreibungsquoten bis dahin für andere Investitionen verwendet werden.

Zur Herstellung der Kunststoffbehälter hat die Miramare GmbH fünf neue Maschinen im Wert von insgesamt € 35.000,--. Das Unternehmen schreibt jährlich 20 % ab, die Abschreibung beträgt € 7.000,--. Abschreibungen auf Sachanlagen sind ein „unbarer Aufwand", d. h. es handelt sich um einen Aufwand der zu keiner Auszahlung führt. Daher bleiben € 7.000,-- im Unternehmen.
Da die Maschinen neu sind, brauchen sie noch nicht ersetzt zu werden. Die Abschreibungsquote von € 7.000,-- kann daher für andere Zwecke verwendet werden.
Im folgenden Jahr ergibt sich die gleiche Rechnung. Wieder können die € 7.000,-- für andere Zwecke verwendet werden.

BEISPIEL ZUR ABSCHREIBUNGSFINANZIERUNG

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4.3. Rückstellungsfinanzierung

Rückstellungen werden für drohende Aufwendungen gebildet, die der Höhe oder dem Rechtsgrund nach noch nicht feststehen. Werden Rückstellungen gebildet, stehen dem in der Buchhaltung verbuchten Aufwand zunächst keine Auszahlungen gegenüber. Die zur Verfügung stehenden Mittel sind daher größer als der Gewinn und können für die Finanzierung verwendet werden.
Dies gilt vor allem für langfristige Rückstellungen (wie z. B. für langwierige Schadenersatzprozesse oder für Pensionsrückstellungen).

Die jungen Mitarbeiter/innen der Miramare GmbH werden erst in vielen Jahren pensioniert. Da die Zuweisung zur Pensionsrückstellung „unbar" ist, bleiben € 1.000,-- im Unternehmen und können für andere Zwecke verwendet werden.

BEISPIEL ZUR RÜCKSTELLUNGSFINANZIERUNG

5. Was ist die Außenfinanzierung?

Finanzmittel können einem Unternehmen von außen als Eigen- oder als Fremdkapital zugeführt werden. Als Eigenkapitalgeber kommen bestehende Eigentümer oder neue Gesellschafter in Frage. Die wichtigsten Fremdkapitalgeber sind die Lieferanten und die Banken. In der Praxis wurden viele verschiedene Finanzierungsformen entwickelt, die auf die unterschiedlichen Finanzierungserfordernisse der Unternehmen abgestimmt sind.

Die Innenfinanzierung ist das Rückgrat der Finanzierung. In folgenden Fällen sind Unternehmen jedoch auf Kapitalgeber außerhalb des Unternehmens angewiesen:

- **Zur Überbrückung von Zahlungsterminen.**

Die laufenden Ein- und Auszahlungen stimmen zeitlich nicht immer überein. Unternehmen haben daher einen kurzfristigen Finanzierungsbedarf aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Kurzfristige Finanzmittel müssen von außen zugeführt werden.

- **Zur Finanzierung von Investitionen.**

Wenn Unternehmen langfristig zwar genug verdienen, aber die eigenen Mittel im Augenblick nicht ausreichen, um Investitionen vorzunehmen, entsteht ein langfristiger Finanzierungsbedarf. Langfristige Finanzmittel müssen von außen zugeführt werden.

- Ein wichtiger Abnehmer der Paper GmbH ist ein Copy-Shop, der mehrere Filialen betreibt. Im Rahmenvertrag wurde ein Zahlungsziel von 60 Tagen vereinbart. Um die eigenen laufenden Auszahlungen termingerecht vornehmen zu können, braucht die Paper GmbH in diesem Zeitraum immer wieder Kapitalgeber, die der Paper GmbH kurzfristig Finanzmittel zur Verfügung stellen.
- Die Paper GmbH plant die Anschaffung einer neuen Papiermaschine, die mehrere Jahre genutzt werden soll. Diese Investition ist wesentlich höher, als die Paper GmbH innerhalb eines Jahres verdient. Sie braucht daher einen Kapitalgeber, der ihr langfristig Finanzmittel zur Verfügung stellt.

BEISPIELE FÜR AUSSENFINANZIERUNGSERFORDERNISSE

Die folgende Übersicht zeigt die wichtigsten Arten der Außenfinanzierung in der Praxis:

Arten der Außenfinanzierung			
Eigenkapital (Einlagenfinanzierung)		Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	
Einlagen von bestehenden Eigentümern	Einlagen von neuen Gesellschaftern	Bankkredite	Lieferantenkredit

ARTEN DER AUSSENFINANZIERUNG

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5.1. Einlagenfinanzierung (Hinweise)

Eigenkapital kann sowohl von bestehenden Eigentümern als auch von neuen Gesellschaften zugeführt werden. Es hat den Vorteil, dass es nicht zurückgezahlt werden muss und dem Unternehmen daher unbefristet, also sehr langfristig zur Verfügung steht. Außerdem besteht keine Verpflichtung Gewinne bzw. Gewinnanteile an die Eigenkapitalgeber auszuzahlen.
Werden neue Gesellschafter aufgenommen, müssen die bisherigen Gesellschafter ihre Rechte mit neuen Gesellschaftern teilen.

5.2. Kreditfinanzierung

Fremdkapital eignet sich sowohl zur Deckung des langfristigen als auch des kurzfristigen Finanzbedarfs. Lieferanten und Kreditinstitute sind die wichtigsten Kreditgeber kurzfristiger Kredite. Als Kreditgeber langfristiger Kredite kommen vor allem die Kreditinstitute in Frage.

Basis für die Lieferantenkredite sind Kaufverträge. Basis für Bankkredite sind Kreditverträge. Im Rahmen von Kreditverträgen werden vereinbart:

- Die Höhe des Kreditbetrags bzw. des Kreditvolumens
- Die Laufzeit des Kreditvertrags
- Die Zinsen und die sonstigen Kosten
- Die Rückzahlungsbedingungen bzw. die Kündigungsmöglichkeiten
- Die Sicherheiten, die die Bank für den Kredit verlangt.

Für die Beurteilung unterschiedlicher Kredite sind die folgenden Überlegungen wichtig:

- Häufigkeit der Kreditfinanzierung
- Besicherung der Kreditfinanzierung
- Kosten der Kreditfinanzierung

5.2.1. Häufigkeit der Kreditfinanzierung

- Beim **einmaligen Kredit** erhält der Kreditnehmer den Kreditbetrag anlässlich der Kreditaufnahme. Je nach Vereinbarung im Kreditvertrag, wird der Kredit in einem bestimmten Zeitraum zu den festgelegten Bedingungen vom Kreditnehmer zurückgezahlt.
- Beim **roulierenden Kredit** wird dem Bankkunden ein Kreditrahmen eingeräumt über den er verfügen kann. Hat er Teile des Kredits zurückgezahlt, kann er die Beträge jederzeit wieder beanspruchen.

Rechtlich spricht man im Fall eines roulierenden Kredites von „Kredit" im engeren Sinn und im Fall eines einmaligen Kredites von „Darlehen".

5.2.2. Besicherung der Kreditfinanzierung

Vor allem Kreditinstitute verlangen in der Regel Sicherheiten für den Fall, dass der Kreditnehmer den Kredit nicht zurückbezahlt.

5.2.3. Kosten der Kreditfinanzierung

Fremdkapital steht einem Unternehmen nicht gratis zur Verfügung. Es verursacht Fremdkapitalzinsen, Provisionen und Gebühren.

5.3. Die wichtigsten Kredite

5.3.1. Lieferantenkredit

Der Lieferantenkredit stellt in der Praxis die einfachste Finanzierungsform dar. Er entsteht durch die Kaufvertragsvereinbarung „Lieferung auf Ziel". Häufig erfolgt die Lieferung „ungesichert", d. h., es wird keine besondere Sicherstellung vereinbart. Die Kosten dieser Finanzierungsform bestehen

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

darin, dass der Käufer auf die Ausnutzung des Skontos verzichtet. Die Effektivverzinsung kann erheblich sein.

Zahlbar innerhalb von 14 Tagen mit 2 % Skonto oder innerhalb von 60 Tagen netto Kassa.
(Das bedeutet: Zahlt man 46 Tage früher, erhält man dafür einen Preisnachlass von 2 %.)
Effektivverzinsung pro Jahr: 2 % : (60 – 14) × 365 = 15,9 %

BEISPIEL ZUM LIEFERANTENKREDIT

5.3.2. Kontokorrentkredit

Der Kontokorrentkredit ist ein Bankkredit. Sein wichtigstes Merkmal ist, dass alle Einzahlungen (Gutschriften) und Auszahlungen (Belastungen) auf dem Konto gegeneinander aufgerechnet werden. Am Ende der Abrechnungsperiode (z. B. am Quartalsende) werden nicht die einzelnen Kontobewegungen, sondern nur der Saldo in Rechnung gestellt.

- **Abwicklung**

Es wird ein Kreditrahmen eingerichtet, der roulierend ausgenutzt und eventuell auch überzogen werden kann.

- **Besicherung**

Abgesehen vom Eigentumsvorbehalt, eignen sich alle Kreditsicherheiten zur Besicherung des Kontokorrentkredits.

- **Kosten**

Sollzinsen, Bereitstellungs- und/oder Kreditprovision, Überziehungsprovision, Umsatzprovision (je nach Kreditvertrag) sowie Gebühren wie z. B. Zeilengebühr etc.
Die meisten Kosten sind von der Höhe der Ausnutzung des Kreditrahmens abhängig. Die Bereitstellungsprovision wird jedoch vom Kreditrahmen (unabhängig von dessen Ausnutzung) berechnet.

- **Wirtschaftliche Bedeutung**

Da ein Kreditrahmen eingeräumt wird, passen sich Kontokorrentkredite gut den wechselnden Finanzierungsbedürfnissen eines Unternehmens an.
Rechtlich hat der Kontokorrentkredit meist kurze Vertragslaufzeiten (ca. 6 Monate). Wirtschaftlich ist er langfristig und wird immer wieder verlängert. Er kann, ohne Gefährdung der wirtschaftlichen Existenz des Kreditnehmers, meist nur langsam abgebaut werden.

5.3.3. Langfristige Bankkredite

Langfristige Bankkredite werden aufgenommen, um langfristige Finanzierungserfordernisse (z. B. Investitionen) zu decken.

- **Abwicklung**

Meist wird der Kreditbetrag auf einmal ausgezahlt und dann in Raten (z. B. monatlich oder vierteljährlich) zurückgezahlt. Die Darlehenslaufzeit wird üblicherweise der erwarteten Nutzungsdauer der Investition und die Darlehenstilgung den erwarteten verdienten Abschreibungen angepasst.

- **Besicherung**

Langfristige Kredite sind gewöhnlich durch Hypotheken gesichert. Deshalb handelt es sich bei langfristigen Bankkrediten vor allem um Hypothekardarlehen.

- **Kosten**

Die Kosten des langfristigen Bankkredits sind abhängig von der Höhe des Zinssatzes, der Art der Zinsenverrechnung sowie von weiteren Gebühren (z. B. Eintragung einer Hypothek in das Grundbuch durch einen Notar).

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- **Wirtschaftliche Bedeutung**

Langfristige Bankkredite sind für kleine und mittlere Unternehmen die wichtigste Quelle langfristiger Fremdfinanzierung. Aber auch für Großunternehmen haben sie eine große Bedeutung, weil es kostengünstiger sein kann, sich über die Kreditinstitute und nicht den Kapitalmarkt zu finanzieren.

6. Welche Finanzkennzahlen sind hilfreich?

Kennzahlen sind Managementhilfen, weil sie die Situation und die Entwicklung eines Unternehmens plastisch charakterisieren und damit wertvolle Hilfe bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen leisten. Außerdem sind sie für die Bewältigung der Zukunft brauchbare Navigationshilfen, weil sich mit ihnen Planungen und die voraussichtlich zu erwartenden Ergebnisse darstellen lassen und Alternativen durchgespielt werden können. Die verschiedenen Finanzkennzahlen lassen sich nach folgenden Überlegungen systematisieren:

Kennzahlenbereiche			
Finanzielle Stabilität		Ertragslage	
Vermögens- und Kapitalstruktur	Liquiditäts-kennzahlen	Erfolgskennzahlen	Rentabilitäts-kennzahlen
• Anlagenintensität • Eigenkapitalquote • Working Capital	• Liquiditätsgrade • Entschuldungsdauer • Selbstfinanzierungs-quote	• Materialintensität • Personalintensität	• Eigenkapitalrentabilität • Gesamtkapitalrentabilität • Return on Investment

KENNZAHLENBEREICHE

6.1. Kennzahlenformeln

Die folgende Übersicht gibt Kennzahlenformen an. Es ist darauf hinzuweisen, dass es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, Kennzahlen zu berechnen. Einheitliche Kennzahlenformeln gibt es daher nicht.

1. Anlageintensität = $\frac{\text{Anlagevermögen x 100}}{\text{Gesamtvermögen}}$

2. Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen = $\frac{\text{Investitionen im laufenden Jahr x 100}}{\text{Cashflow (aus dem Ergebnis)}}$

3. Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Eigenkapital x 100}}{\text{Gesamtkapital}}$

4. Deckungsgrad A = $\frac{\text{Eigenkapital x 100}}{\text{Anlagevermögen}}$

5. Deckungsgrad B = $\frac{\text{(Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital) x 100}}{\text{Anlagevermögen}}$

6. Working Capital =
Umlaufvermögen
- kurzfristige Verbindlichkeiten
- kurzfristige Rückstellungen

7. Working Capital ratio = $\frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$

8. Debitorenziel in Tagen = $\frac{\text{Kundenforderungen x 360}}{\text{Umsatz}}$

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

9. Kreditorenziel in Tagen = $\frac{\text{Lieferverbindlichkeiten x 360}}{\text{Materialeinsatz + Fremdleistungen}}$.

10. Lagerdauer in Tagen = $\frac{\text{Vorräte x 360}}{\text{Materialeinsatz}}$

11. Liquidität 1. Grades = $\frac{\text{Zahlungsmittel x 100}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$.

12. Liquidität 2. Grades = $\frac{\text{(Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen) x 100}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

13. Liquidität 3. Grades = $\frac{\text{(Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Vorräte) x 100}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

14. Entschuldungsdauer = $\frac{\text{Fremdkapital - flüssige Mittel}}{\text{Cashflow}}$

15. Cashflow nach der Praktikermethode

Jahresüberschuss
\+ Abschreibungen lt. Anlagenspiegel
\+ Dotierung langfristiger Rückstellungen
\- Auflösung langfristiger Rückstellungen
\- Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen
\- Gewinnsteuern (sofern im Jahresüberschuss nicht enthalten)
= **Cashflow aus dem Ergebnis**

17. Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{\text{(Jahresüberschuss + Zinsenaufwand) x 100}}{\text{Gesamtkapital}}$

18. Eigenkapitalrentabilität = $\frac{\text{Jahresüberschuss x 100}}{\text{Eigenkapital}}$

19. Umsatzrentabilität = $\frac{\text{Jahresüberschuss x 100}}{\text{Umsatz}}$

20. Kapitalumschlagshäufigkeit = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$.

21. Return on Investment (ROI) = Umsatzrentabilität x Kapitalumschlagshäufigkeit

22. Cash flow in Prozent des Umsatzes = $\frac{\text{Cash flow x 100}}{\text{Umsatz}}$

23. Material- bzw. Warenintensität = $\frac{\text{(Materialeinsatz bzw. Wareneinsatz) x 100}}{\text{Umsatz}}$

24. Personalintensität = $\frac{\text{Personalkosten x 100}}{\text{Umsatz}}$

6.2. Kennzahleninptretationen

1. Anlagenintensität

AI beschreibt die vertikale Bilanzstruktur. Sie sagt aus, welchen %-Anteil das Anlagevermögen am Gesamtvermögen hat. Daraus lassen sich Schlüsse auf den Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrad und daher auf die Kapitalintensität sowie Konjunkturempfindlichkeit ziehen. Mit zunehmender AI steigen Automatisierungsgrad und damit die Konjunkturempfindlichkeit. Niedriges Anlagevermögen kann aber auch unvorteilhaft sein, wenn durch jahrelange Investitionsstopps das Anlagevermögen ausgezehrt wird, dadurch der technische Fortschritt abnimmt und in Zukunft Ertragseinbußen nur mit hohen Investitionen verhindert werden können.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen

Die Kennzahl gibt an, wie viel Prozent der Investitionen durch den Cashflow finanziert werden können. Werte über 100 % sind gut, Werte unter 50 % gelten als schlecht.

3. Eigenkapitalquote

Kapitalstrukturkennzahl, Maßstab für Krisenanfälligkeit, langfristige strukturelle Liquidität sowie Kreditwürdigkeit. Sie liefert Aussagen über das Ausmaß finanzieller Ab- bzw. Unabhängigkeit und sagt aus, in welchem Ausmaß der Unternehmer selbst an der Finanzierung und am Risiko unternehmerischer Tätigkeit beteiligt ist.
Die Kreditfähigkeit wird bei höherer Eigenkapitalquote besser beurteilt, da für EK keine liquiditätsbelastenden Kapitalrückzahlungen geleistet werden müssen. Man sieht es in Bankkreisen gerne, wenn mit dem EK mindestens drei Verlustjahre abgedeckt werden können. Eine niedrige EKQ wird umso eher akzeptiert, je höher die Ertragskraft des Unternehmens ist.

4. und 5. Deckungsgrade

Der Deckungsgrad beschreibt die horizontale Bilanzstruktur. Er sagt aus, wie viel % des AV durch Eigenkapital bzw. durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert ist. Dem Grundsatz der Fristenkongruenz entsprechend, soll das AV mindestens durch EK bzw. EK + langfr. FK gedeckt sein. Der Deckungsgrad ist somit ein Maßstab für die Ausgewogenheit der Unternehmensfinanzierung. Sinkt AD B unter 100 %, so bedeutet das, dass Teile des AV mit kurzfristigen Mitteln finanziert sind, wodurch Liquiditätsschwierigkeiten entstehen können.

6. Working Capital

Jener Teil des UV, der durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert ist. Das W.C. dient zur Beurteilung der Finanzierung, der Liquidität sowie der Bonität. Die zukünftige Liquiditätslage ist umso mehr als gesichert zu betrachten, je höher das W.C. ist.
Diese Kennzahl kann auch negativ werden, in diesem Fall kann angenommen werden, dass das Unternehmen wegen der offenbaren Finanzierung von Teilen des AV mit kurzfristigen Mitteln erhebliche Kapitalaufbringungsschwierigkeiten hat und deshalb auch in Liquiditätsschwierigkeiten kommen kann.

8. Debitorenziel in Tagen

Bringt die Zeitspanne zum Ausdruck, die es durchschnittlich dauert, bis der durchschnittliche Forderungsbestand liquidiert ist, also zu Einzahlungen führt. Die Kennzahl bedeutet damit das durchschnittliche Zahlungsziel, das an die Kunden gewährt wird. Sie ist wichtig für die Beurteilung der finanziellen Stabilität, zeigt Mängel in der Finanzkontrolle auf und lässt Rückschlüsse auf die Zahlungsmoral der Kunden zu. Je kleiner der Kennzahlenwert ist, desto günstiger. Die Verschlechterung des Kennzahlenwerts ist ein bedeutendes liquiditätspolitisches Frühwarnzeichen.

9. Kreditorenziel in Tagen

Sinngemäß wie Debitorenziel in Tagen

10. Lagerdauer in Tagen

Diese Kennzahl drückt aus, wie schnell sich das Lager umschlägt. Insbesondere Rationalisierungserfolge im Lagerwesen können durch Zeitvergleich festgestellt werden.

11./12./13. Liquidität 1./2./3. Grades

Bei allen drei Liquiditätskennzahlen handelt es sich um stichtagsbezogene Werte, die stark beeinflusst werden können, so dass wenige Tage vor oder nach dem Stichtag eine ganz andere Situation vorherrschen kann. Es ist daher größte Vorsicht geboten.

14. Entschuldungsdauer

Die Entschuldungsdauer ist eine sehr aussagefähige Kennzahl. Weltweit ist sie in fast allen Bonitätsmodellen integriert. Sie sagt aus, nach wie vielen Jahren das Unternehmen aus eigener Kraft

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

imstande wäre, seine Schulden zu bezahlen. Anders ausgedrückt: Die STD zeigt auf, wie stark das Unternehmen von seinen Kreditgebern abhängig ist. Die Kennzahl ist umso besser zu beurteilen je kleiner sie ist. In Expansionszeiten mit großen Investitionsschüben und hohen Fremdkapitalaufnahmen kann es auch zu erheblichen Verschlechterungen des Kennzahlenwertes kommen, ohne dass die Gesamtbeurteilung des Unternehmens deshalb ein schlechteres Bild ergibt.

15. Cashflow

Über den Cashflow sind Schlüsse über die Ertragslage, die Liquiditätslage und insbesondere über Finanzierungsspielräume möglich. Der Cashflow als Gradmesser für die Erfolgslage hat den Vorzug, dass er frei von Manipulationen der Periodenerfolge aufgrund der Verfolgung bilanzpolitischer Zielsetzungen ist.
Der Cashflow ist ein Gradmesser für das Innenfinanzierungspotential eines Unternehmens, weil er anzeigt, was an finanziellen Mitteln zur Investitionsfinanzierung, zur Schuldentilgung, für Gewinnausschüttung und für die Verbesserung der Liquiditätsreservehaltung erwirtschaftet wurde. Es muss jedoch beachtet werden, dass der Cashflow nicht angespart wird, vielmehr wurde über diesen Finanzüberschuss schon während der Abrechnungsperiode laufend disponiert.

17. Gesamtkapitalrentabilität

Die GKR beurteilt und relativiert den Erfolg nach dem gesamten eingesetzten Kapital und ist damit unabhängig von der Herkunft des Kapitals. Je höher der Prozentsatz desto günstiger. Bei der Beurteilung der Gesamtkapitalrentabilität ist der Zusammenhang zur Umschlagshäufigkeit des Kapitals und zur Umsatzrentabilität zu berücksichtigen. Wegen des Zusammenhangs zur EKR (Leverage-Effekt) ist diese zum Vergleich heranzuziehen. Aus diesem Vergleich lassen sich Schlüsse hinsichtlich positiver und negativer Effekte der Verschuldung ziehen. Zieht man noch den durchschnittlichen Fremdkapitalzinssatz in die Betrachtung mit ein, so lassen sich Schlüsse ziehen, ob der optimale Verschuldungsgrad bereits überschritten ist oder durch vermehrten Einsatz von Fremdkapital erst erreicht wird.

18. Eigenkapitalrentabilität

Die EKR stellt die Verzinsung des Eigenkapitals dar. Sie eine der wichtigsten Kennzahlen für die unternehmerische Disposition, vor allem für die Kapitalverwendung. Die Höhe der EKR hängt stark vom Verhältnis der GKR zum Fremdkapital-Zinssatz ab (Leverage-Effekt). Ein Ansteigen dieser Kennzahl kann aus höherem Gewinn, geringerem Eigenkapitaleinsatz, geringerem Fremdkapitalzinssatz oder einer Kombination dieser Faktoren resultieren.

19. Umsatzrentabilität

Die UR zeigt das Verhältnis von Gewinn zu Umsatzerlösen. Die Interpretation ist nur sinnvoll unter Beachtung der Umschlagshäufigkeit des Kapitals. Ihr Vorteil besteht darin, dass es keine Verzerrung aufgrund unterschiedlicher Anlageintensitäten bzw. unterschiedlicher Kapitalstruktur gibt. Die UR gibt wichtige Informationen über die Erfolgsentwicklung in Abhängigkeit von der Konjunkturlage. Sie dient auch als Grundlage für preispolitische Entscheidungen und für die Analyse der Kostenstruktur.

20. Kapitalumschlagshäufigkeit

Die KUH zeigt an, wie oft sich das Kapital in der Vergleichsperiode durch Umsatzerlöse umgeschlagen hat. Je häufiger der Kapitalumschlag, umso höher ist die GKR bzw. umso weniger Kapitaleinsatz ist für eine bestimmte Rendite erforderlich.
Für die Beurteilung von Veränderungen des Kapitalumschlags ist besonders die Anlagenintensität von Bedeutung: Unternehmen mit geringerer Anlagenintensität erreichen höhere Umschlagshäufigkeiten.

21. Return on Investment

Der ROI zeigt auf, ob zwischen Umsatz und bereitgestelltem Kapital ein gesundes Verhältnis besteht. Der ROI ist die Spitzenkennzahl des Du-Pont-Systems.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

22. Cashflow in Prozent des Umsatzes

Die Kennzahl besagt, in welchem Ausmaß der Umsatz zum Innenfinanzierungspotential wird.

23. Material- bzw. Warenintensität

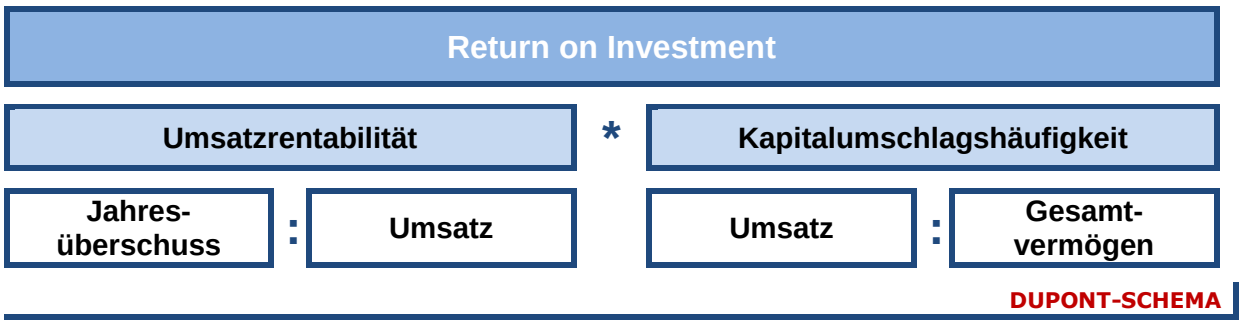
Bei dieser Kennzahl handelt es sich um eine Aufwandstrukturkennzahl, die angibt, welche Rolle der Materialeinsatz gemessen am Umsatz spielt. Mit zunehmendem Kennzahlenwert im Zeitablauf steigt in der Regel die Abhängigkeit von Rohstofflieferanten und Zulieferern. Die Sensibilität gegenüber Materialpreissteigerungen steigt ebenfalls mit steigendem Kennzahlenwert. Die Entwicklung der Material- bzw. Warenintensität ist unbedingt über eine Zeitspanne von mehreren Jahren zu prüfen. Eine drastische Reduktion der Materialintensität sollte den Bilanzanalytiker in höchste Alarmstufe versetzen. Die steigenden Gewinne sind in diesem Fall mit äußerster Vorsicht zu betrachten.
Plausible Gründe für ein Sinken der Materialintensität können z. B. sein: Änderungen des Produktionsprogramms, erfolgreich durchgeführte Wertanalysen, günstigere Einkaufsquellen etc. Achtung! Permanent sinkende Materialintensitäten, für die es keine plausiblen Gründe gibt, sind meist ein Indikator für sich anbahnende größere Probleme in der Ertragslage (Frühwarnindikator)

24. Personalintensität

Diese Kennzahl ist nur im Zeitvergleich aussagefähig! Sie gibt an, welche Rolle der Personaleinsatz bei der Leistungserstellung spielt, gemessen am Umsatz. Eine Zunahme der Kennzahl erhöht die Sensibilität auf Änderungen der Lohn- und Gehaltstarife.

6.3. Kennzahlensysteme

Das älteste und bekannteste Kennzahlensystem ist das **DuPont-System**. Es zeigt folgenden Zusammenhang:



Wie aus der Darstellung erkennbar ist, wird der **Return on Investment** beeinflusst durch
- **die Höhe des Aufwands/der Kosten, weil damit der Jahresüberschuss bestimmt wird,**
- **die Höhe des Anlage- und Umlaufvermögens, weil damit das Gesamtvermögen bestimmt wird.**

Diese beiden Ansatzpunkte sind eine Checkliste zur Verbesserung des Kapitalertrages.

Die **Umsatzrentabilität** steigt:
- durch **Steigerung des Ertrages**, z. B.
  - stärkerer Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums
  - Erzielung höherer Verkaufspreise
  - Produktinnovationen etc.
- durch **Senkung der Kosten**, z. B.
  - wirksame Kostenkontrolle
  - optimale Losgröße in der Fertigung
  - Wertanalyse

Die **Vermögensumschlagshäufigkeit** steigt:
- bei **Senkung des Umlaufvermögens**, z. B.
  - Verbesserung des Mahnwesens,
  - Factoring von Forderungen,
  - Abbau von Vorräten, durch verbesserte Bestellpolitik etc.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- bei **Senkung des Anlagevermögens**, z. B.
  - Kapazitätsabbau beim Anlagevermögen

6.4. Vorgangsweise bei der Kennzahleninptretation

Es ist sinnlos, bei der Kennzahleninterpretation eine Kennzahl nach der anderen zu interpretieren, weil es zwischen den einzelnen Kennzahlen viele Zusammenhänge gibt. Daher ist es empfehlenswert mit 4 stabilen, d. h. voneinander weitgehend unabhängigen Kennzahlen zu beginnen.

6.4.1. 4 Kennzahlen zuerst

Kennzahl	Aussage	Mindest-/Soll-Wert	Risiko, wenn der Mindest-/Soll-Wert nicht erreicht wird
Eigenkapitalquote	Gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist.	Mind. 20 %	Solvabilitätsrisiko (Überschuldungsrisiko)
Working Capital	Gibt an, ob das Vermögen fristengerecht finanziert ist, d. h. langfristiges Vermögen, durch langfristige Finanzierung	Positiv	Liquiditätsrisiko
Entschuldungsdauer	Gibt an, wie lang es dauert, Fremdkapital aus eigener Kraft zurück zu zahlen.	+++ = bis zu 3 Jahre - - - = bis zu 30 Jahre	Innenfinanzierungspotential nicht ausreichend, d. h. das Unternehmen ist auf Außenfinanzierung angewiesen.
Return on Investment	Gibt an, wie gut sich das eingesetzte Kapital im Unternehmen verzinst.	Mind. so hoch wie die Sekundärmarktrendite	Verzinsung nicht ausreichend, d. h. das Unternehmen hat Schwierigkeiten Kapital durch Außenfinanzierung aufzubringen.

4 KENNZAHLEN ZUERST

6.4.2. Ursachenforschung

Sollten die vier Kennzahlenwerte den Mindest/-Soll-Wert unterschreiten, muss zumindest die folgende Ursachenforschung vorgenommen werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Eigenkapitalquote	Working Capital	Entschuldungs-dauer	Return on Investment

• Fremdkapitalzinsen
• Umsatzrentabilität
• Privatentnahmen
• Gewinnausschüttung
	• Verhältnis Debitoren-/Kreditorenziel
	• Verhältnis Anlagevermögen/langfristiges Fremdkapital
		• Eigenkapitalquote
		• Cashflow in % des Umsatzes
			• Umsatzrentabilität
			  • Materialintensität
			  • Personalintensität
			  • Fremdkapitalzinsen
			• Kapitalumschlagshäufigkeit
			  • Anlagenintensität
			  • Lagerdauer
			  • Debitorenziel
			  • Liquide Mittel

URSACHENFORSCHUNG BEI SCHLECHTEN KENNZAHLENWERTEN

6.4.3. Maßnahmenempfehlungen

Aus der Ursachenforschung ergibt sich schlüssig ein Therapieplan für das Unternehmen:

Eigenkapitalquote	Working Capital	Entschuldungs-dauer	Return on Investment
• Aufnahme von Gesellschaftern prüfen • Gewinnverbesserung anstreben • Privatentnahmen bzw. Ausschüttungen reduzieren	• Langfristige Außenfinanzierungsmöglichkeiten prüfen	• Gewinnverbeserungen anstreben • Privatentnahmen bzw. Ausschüttungen reduzieren	• DuPont-Schema anwenden

MASSNAHMENEMPFEHLUNGEN BEI SCHLECHTEN KENNZAHLENWERTEN

E. Fragen über das Kapitel

2. Welche Aussage/n zur Finanzierung ist/sind richtig?

   a. Zur Innenfinanzierung zählt man u.a. die Finanzierung aus Gewinnen, die Finanzierung aus Abschreibungen sowie die Finanzierung aus Rückstellungen.
   b. Als Finanzierung wird die Mittelherkunft bezeichnet während eine Investition Mittelverwendung darstellt.
   c. Charakteristisch für die Eigenfinanzierung sind u.a. die unbefristete Laufzeit und ein Mitspracherecht des Eigenkapitalgebers.
   d. Ziele der kurzfristigen Finanzierung sind die Sicherung von Investitionen sowie die Sicherung der Expansion und Entwicklung des Unternehmens.

2. Welche Aussage/n zur Bilanzanalyse ist/sind richtig?

   a. Eine Liquidität 1. Grades in Höhe von 50% bedeutet, dass durch den Kassabestand die Hälfte der kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden kann.
   b. Die Eigenkapitalquote errechnet sich als Quotient von Eigenkapital und Gesamtkapital.
   c. Eine Umsatzrentabilität von 10 % bedeutet, dass dem Unternehmen von € 100,-- Umsatz, € 10,-- als Gewinn übrig bleiben.
   d. Eine hohe Anlageintensität bedeutet, dass im Unternehmen viel Sachanlagevermögen langfristig gebunden ist.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Welche Aussage/n zur finanziellen Perspektive ist/sind richtig?

   a. Wenn ein Unternehmer einen Gewinn erzielt, dann bedeutet das, dass im Unternehmen liquide Mittel in Höhe des erzielten Gewinns verfügbar sind.
   b. Eine Möglichkeit um Liquiditätsengpässe im Unternehmen zu beseitigen ist, verstärkt darauf zu achten, dass an Kunden gestellte Rechnungen möglichst zügig bezahlt werden.
   c. Der finanzielle Unternehmenserfolg (Gewinn) lässt sich als Steigerung des Unternehmenswertes in einer bestimmten Zeitperiode (Geschäftsjahr) interpretieren, wobei sich der Wert des Unternehmens laut Bilanz aus dem Wert der Aktiva abzüglich Fremdkapital ergibt.
   d. Der Verkauf einer betrieblich genutzten Maschine führt dazu, dass die Aktivseite der Bilanz abnimmt.

4. Welche der folgenden Merkmale treffen auf die Fremdfinanzierung zu? Kreuzen Sie die richtige/n Aussage/n an!

   a. Der Kapitalgeber hat keine Mitspracherechte.
   b. Es erfolgen immer Kapitaltilgungen in gleicher Höhe.
   c. Der Kapitalgeber haftet unbeschränkt.
   d. Der Kreditzinssatz ist immer fix.

5. Welche Aussage/n zur finanziellen Perspektive ist/sind richtig?

   a. Der Kauf eines Taxis aus vorhandenen Mitteln eines Taxiunternehmens vermindert den Cash Flow, während der Gewinn durch den Kauf selbst nicht verändert wird, sondern erst durch die Abschreibung während der Nutzungsdauer des Vermögensgegenstandes.
   b. Die Aktivseite der Bilanz eines Unternehmens listet alle Vermögensgegenstände des Unternehmens zu deren aktuellen Marktwerten auf.
   c. Der Kauf einer betrieblich genutzten Maschine auf Kredit führt dazu, dass die Passivseite abnimmt, während die Aktivseite unverändert bleibt.
   d. Wenn das Fremdkapital (Schulden) eines Unternehmens abnimmt, weil das Unternehmen einen Kredit zurückzahlt, dann steigt der Unternehmenswert.

6. Finanzierung ist beispielsweise

   a. Die Aufnahme eines Kontokorrentkredits.
   b. Die Bezahlung einer Rechnung eines Lieferanten.
   c. Die Aufnahme eines Hypothekarkredits.
   d. Die Gehaltszahlungen an Mitarbeiter.

7. Unter „Finanzierung" versteht man

   a. Eine Maßnahme der Kapitalverwendung.
   b. Eine Maßnahme der Kapitalaufbringung.
   c. Die Anschaffung von Anlagen.
   d. Entscheidungen über die Strukturierung der Passivseite der Bilanz.

8. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Innenfinanzierung zu?

   a. Die Innenfinanzierung wird auch interne Finanzierung genannt.
   b. Werden erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, spricht man von Innenfinanzierung.
   c. Bei der Innenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
   d. Von Innenfinanzierung spricht man, wenn dem Unternehmen durch den Absatz von Waren oder Dienstleistungen Kapital zufließt.
   e. Der Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens zählt zur Außenfinanzierung.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

9. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Außenfinanzierung zu?

   a. Die Außenfinanzierung wird auch externe Finanzierung genannt.
   b. Die Beteiligungsfinanzierung ist Teil der Außenfinanzierung.
   c. Bei der Außenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
   d. Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen ausschließlich von Eigenkapitalgebern Kapital zugeführt.
   e. Die Kreditfinanzierung ist nicht Teil der Außenfinanzierung.

10. Die Georg Walzer e.U. ist ein holzverarbeitender Gewerbebetrieb, der sich auf die Herstellung von Restaurant- und Hoteleinrichtungen spezialisiert hat. Folgende Daten liegen vor:

    Bilanz und GuV-Rechnung (in 1.000 Euro)

Bilanz per 31.12.2013							
Aktiva		**2013**	**2012**	**Passiva**		**2013**	**2012**
A. Anlagevermögen		3453	3658	A. Eigenkapital		1746	1692
B. Umlaufvermögen				B. Rückstellungen			
I. Vorräte		1424	1348	*1. Abfertigungsrückstellung*	*1908*		2158
II. Forderungen				*2. Sonstige Rückstellungen*	*220*	2128	384
1. Lieferforderungen	*2788*		2488	C. Verbindlichkeiten			
2. Sonstige Forderungen	*210*	2998	236	*1. Kredite*	*3443*		2867
III. Liquide Mittel		332	310	*2. Lieferverbindlichkeiten*	*890*	4333	939
Bilanzsumme		8207	8040	Bilanzsumme		8207	8040

Bearbeitungshinweise
- *Die Sonstigen Forderungen sind zu 20 % langfristig.*
- *Die Kredite sind Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und zu 40 % kurzfristig.*
- *Die Sonstigen Rückstellungen sind zur Gänze kurzfristig.*

GuV-Rechnung per 31.12.2013	**2013**	**2012**
1. Umsatzerlöse	9.900	9.213
2. Materialaufwand	6.740	6.031
3. Personalaufwand	2.190	2.310
4. Abschreibungen	557	589
5. Sonstiger betrieblicher Aufwand	283	163
6. Betriebserfolg	130	120
7. Zinsenaufwand	39	27
8. Finanzerfolg	39	27
9. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	91	93
10. Steuern	5	5
11. Jahresüberschuss	86	88
12. Zuweisung von Rücklagen	32	14
13. Gewinn	54	74

a. Die Anlagenintensität beträgt 57,93 %.
b. Die Höhe der Eigenkapitalquote des Unternehmens reduziert das Solvabilitätsrisiko.
c. Das langfristig gebundene Vermögen ist kurzfristig finanziert, weil das Working Capital positiv ist.
d. Angesichts des Verhältnisses von Debitoren- und Kreditorenziel braucht das Unternehmen keinen Kontokorrentkredit zur Zwischenfinanzierung.
e. Der Return on Investment liegt unter der Sekundärmarktrendite.
f. Die Entschuldungsdauer mit 15,60 Jahren und ist ein hervorragender Wert.
g. Die Aufnahme von Gesellschaftern ist nicht erforderlich.
h. Mit einem verbesserten Marketingkonzept könnte die Umsatzrentabilität an den Branchenwert von 3,90 % herangeführt werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

INVESTITION

A. Überblick

Planung, Entscheidung und Steuerung von Investitionen zählen aufgrund der meist langfristigen Auswirkungen und der hohen Kapitalbindung zu wichtigen Aufgaben im Unternehmen. Investitionen sind mit Erfolgs- und Liquiditätsrisiko verbunden und es bestehen für die Ein- und Auszahlungen Unsicherheiten.
In der folgenden Darstellung werden nur Grundzüge der Investition präsentiert.

B. Fragen an das Kapitel

1. Was ist der Wertschöpfungsprozess und wie erfolgt die Wertschöpfung?
2. Was sind Prozesse und Funktionen in einem Unternehmen?
3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden?

C. Vortragsfolien zum Kapitel

INVESTITION

Investitions-rechnungs-modelle	statische (Kostenrechnung)	Kosten	Fixe Kosten + variable Kosten
		Gewinn	Erträge - Kosten
		Rentabilität	Gewinn*100/Kapital
		Amortisation	Kapital/Cashflow
	dynamische (Finanzrechnung)	Kapitalwert	Barwert künftiger Cashflows – Kapital
		Amortisation	Kumulierter Kapitalwert
		Interner Zinsfuß	Zinsfuß bei dem der Kapitalwert Null beträgt
		Modifizierter interner Zinsfuß	Interner Zinsfuß, bei dem die Cashflow-Überflüsse zu einem geringeren Zinsfuß veranlagt werden.

D. Information

1. Wie erfolgt der Investitionsplanungs- und –entscheidungsprozess?

Investitionsanregungen können sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern erfolgen. Die Anregungen sind dahingehend zu hinterfragen, wie dringend sie sind und welche wirtschaftlichen Auswirkungen sie haben. Außerdem müssen ev. technische, rechtliche und soziale Rahmenbedingungen geklärt werden.

Nicht jede Investitionsanregung wird ausgeführt. Bevor zeit- und kostenintensive Detailanalysen angestellt werden, erfolgt üblicherweise zunächst eine grobe Vorauswahl. Jene Investitionsvorhaben, die eine Vorauswahl „bestanden" haben, werden einer Detailanalyse unterzogen. Dafür sollen möglichst viele Informationen zusammengetragen werden. Aus der Bewertung ergibt sich dann eine Empfehlung für Annahme oder Ablehnung eines Investitionsvorhabens.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Phasenschema für den Investitionsplanungs- und –entscheidungsprozess	
Phase	**Methode**
Problemdefinition	• Gap-Analyse • Checklisten • Kennzahlenanalysen
Alternativensuche	• Kreativitätsmethoden
Prognose	• Delphi-Methode • Diverse Prognoseverfahren • Szenariotechnik
Bewertung und Entscheidung	• ABC-Analyse • Lineare Programmierung • Scoring-Modelle • Nutzwertanalyse • Investitionsrechenmodelle

INVESTITONSPLANUNG UND INVESTITIONSENTSCHEIDUNG

2. Welche Investitionsrechenmodelle kommen in Frage?

Die Verfahren der Investitionsrechnung zur Beurteilung des Erfolgs von Investitionsprojekten und Programmen sowie zur Berücksichtigung unsicherer Erwartungen bilden den Kern des Themas Investition.

Die wichtigsten Investitionsrechnungsmodelle sind:

Investitionsrechenmodelle							
Statische Investitionsrechnung *"auf der Kostenrechnung basierend"*				**Dynamische Investitionsrechnung** *"auf der Finanzrechnung basierend"*			
Kosten-ver-gleichs-rech-nung	**Gewinn-ver-gleichs-rech-nung**	**Rentabil-itäts-ver-gleichs-rech-nung**	**Amorti-sations-ver-gleichs-rech-nung**	**Kapital-wert-methode**	**Dyna-mische Amorti-sations-methode**	**Interner Zinssatz**	**Modi-fizierter Interner Zinssatz**

INVESTITONSRECHENMODELLE

2.1.Statische Investitionsrechenmodelle

Statische Investitionsrechenmodelle basieren auf der Kostenrechnung. Da sie im Regelfall nur eine Periode betrachten, ist der Aufwand für die Beschaffung der nötigen Daten gering. Allerdings ist aus demselben Grund die Aussagequalität der statischen Verfahren eingeschränkt.

2.1.1. Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung beurteilt Investitionsmöglichkeiten nach den verursachten Kosten. Als Vergleichsmaßstab dienen die durchschnittlichen Kosten einer Periode. Dabei sind folgende Kostenarten zu unterscheiden:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

	Fixe Kosten	Variable Kosten
Betriebskosten	• Miete • Personal • etc.	• Strom • Schmiermittel • etc.
Kapitalkosten	• Kalkulatorische Abschreibungen • Kalkulatorische Zinsen	

KOSTENARTEN DER KOSTENVERGLEICHSRECHNUNG

Die Kostenvergleichsrechnung beurteilt die Investitionsalternativen auf Basis der durchschnittlichen Gesamtkosten je Periode bzw. der Gesamtkosten der ersten Periode. Die Alternative mit den geringsten Kosten ist vorteilhaft. Bei unterschiedlichen Stückzahlen müssen an Stelle der Gesamtkosten die Stückkosten herangezogen werden.

2.1.2. Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung bezieht die Erlöse in die Rechnung ein. Die Daten aus der Kostenvergleichsrechnung bleiben unverändert. Die Alternative mit dem höchsten Gewinn ist vorteilhaft. Bei unterschiedlichen Investitionsausgaben bzw. unterschiedlichen Nutzungsdauern sind die Alternativen nicht vergleichbar, da nicht geklärt ist, ob ein höherer Gewinn nicht durch eine höhere Ausgabe oder längere Laufzeit bedingt ist.

2.1.3. Rentabilitätsrechnung

Die Rentabilitätsrechnung ergänzt die Gewinnvergleichsrechnung um das eingesetzte Kapital. Mit Hilfe der Rentabilitätsrechnung soll die durchschnittliche jährliche Verzinsung eines Investitionsobjekts ermittelt werden. Die Rentabilitätsrechnung wird auch als Rentabilitätsvergleich, Renditemethode oder Return on Investment bezeichnet.

Für die Berechnung werden der durchschnittliche Jahresgewinn und die durchschnittlich gebundenen Kapitalkosten (Anschaffungskosten/2) herangezogen.

In den Periodenkosten (Kosten-/Gewinnvergleich) sind kalkulatorische Zinsen berücksichtigt – dies würde bei der Rentabilitätsrechnung zu einer doppelten Erfassung durch die Gegenüberstellung mit dem Kapitaleinsatz führen. Deshalb werden hier bei der Gewinnermittlung die kalk. Zinsen nicht berücksichtigt.

Die Alternative mit der höheren Rentabilität ist vorteilhaft. Ein Verfahren ist vorteilhaft, wenn es eine vorgegebene Mindestrentabilität übersteigt.

2.1.4. Amortisationsrechnung (Pay-Off-, Pay-Back-Rechhnung)

Die Amortisationsrechnung dient zur Ermittlung der Kapitalbindungsdauer einer Investition. Dabei wird die Rückflussdauer einer Investition, d.h. die Zeitdauer, in der sich die Anschaffungskosten aus den jährlichen Rückflüssen der Investition refinanzieren, berechnet.

Für die Berechnung benötigt man die jährlichen Cash flows der Investition. Man stellt den jährlichen Einnahmen die Ausgaben (d. h. ohne kalk. Abschreibung und kalk. Zinsen) gegenüber.

Die Alternative mit der kürzesten Amortisationszeit (= Wiedergewinnungszeit) ist vorteilhaft. Ein Verfahren ist vorteilhaft, wenn es eine vorgegebene Höchstdauer unterschreitet.

Wenn die Rückflüsse (= Cashflows) in den einzelnen Perioden stark schwanken, empfiehlt sich die sog. Kumulationsmethode, in der die einzelnen Rückflüsse nacheinander von den Anschaffungskosten abgezogen werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Ein Unternehmen muss sich zwischen zwei Maschinen entscheiden, über die folgende Informationen vorliegen:

	Maschine 1	Maschine 2
Anschaffungswert	500.000,--	600.000,--
Restwert am Ende der Nutzungsdauer	0,--	20.000,--
Nutzungsdauer	10 Jahre	10 Jahre
Eigenkapitalzinsen	5 %	5 %
variable Kosten pro Stück	50,--	40,--
fixe Betriebskosten	40.000,--	30.000,--
Verkaufspreis pro Stück	200,--	200,--
Kapazität der Maschinen	1.000 Stück	1.000 Stück
wahrscheinliche Auslastung	80 %	80 %

In einem ersten Schritt werden die vorliegenden Informationen aufbereitet:

	Maschine 1	Maschine 2	Kommentar
Abschreibungsbasis	500.000,--	580.000,--	Anschaffungswert abzüglich Restwert
Durchschnittlich gebundenes Kapital	250.000,--	310.000,--	Halber Anschaffungswert zuzüglich Restwert

	Maschine 1	Maschine 2
Umsatz bei 800 Stück	160.000,--	160.000,--
Variable Betriebskosten bei 800 Stück	40.000,--	32.000,--
Deckungsbeitrag bei 800 Stück	**120.000,--**	**128.000,--**
Fixe Betriebskosten	40.000,--	30.000,--
Cashflow	**80.000,--**	**98.000,--**
Kalkulatorische Abschreibungen	50.000,--	58.000,--
Gewinn vor Zinsen	**30.000,--**	**40.000,--**
Kalkulatorische Zinsen	12.500,--	15.500,--
Gewinn	**17.500,--**	**24.500,--**

	Maschine 1	Maschine 2	Kommentar
Kostenvergleich	142.500,--	**135.500,--**	Summe aller Kosten
Gewinnvergleich	17.500,--	**24.500,--**	Erlöse abzüglich aller Kosten
Rentabiltiätsvergleich	7 %	**8 %**	Gewinn im Verhältnis zum durchschnittlich gebundenen Kapital
Amortisationsvergleich	6,25 Jahre	**6,12 Jahre**	Investitionsauszahlung durch Cashflow

BEISPIEL ZUR STATISCHEN INVESTITIONSRECHNUNG

2.2. Dynamische Investitionsrechenmodelle

Die dynamischen Verfahren stellen in zweifacher Hinsicht eine Verbesserung gegenüber den statischen Verfahren dar:

- Die einperiodige Durchschnittsbetrachtung der statischen Verfahren wird durch die Berücksichtigung sämtlicher Ein- und Auszahlungen über alle Nutzungsperioden hinweg ersetzt.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Dem unterschiedlichen zeitlichen Anfall von Ein- und Auszahlungen während der Nutzungsdauer wird zinseszinsmäßig Rechnung getragen. Technisch geschieht dies durch die Anwendung finanzmathematischer Verfahren. Die dynamischen Investitionsrechnungsverfahren werden daher auch als "finanzmathematische Verfahren" bezeichnet.

Durch Auf- oder Abzinsung werden die zu verschiedenen Zeitpunkten anfallenden Ein- und Auszahlungen auf einen gemeinsamen Zeitpunkt bezogen und damit miteinander vergleichbar gemacht.

2.2.1. Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode ist ein dynamisches Verfahren der Investitionsrechnung. Durch Abzinsung auf den Zeitpunkt t = 0 (der Beginn der Investition) werden Zahlungen, die zu beliebigen Zeitpunkten anfallen, vergleichbar gemacht (Barwert).

Der Kapitalwert einer Investition ist die Summe der Barwerte aller durch diese Investition verursachten Zahlungen (Ein- und Auszahlungen).

Kapitalwert = heutiger Wert des gesamten Gewinnes/Verlustes eines Investitionsobjektes.

- Eine Investition ist absolut vorteilhaft, wenn ihr Kapitalwert nicht negativ ist.
- Kapitalwert = 0: Der Investor erhält sein eingesetztes Kapital zurück und eine Verzinsung der ausstehenden Beträge in Höhe des Kalkulationszinssatzes.
- Kapitalwert > 0: Der Investor erhält sein eingesetztes Kapital zurück und eine Verzinsung der ausstehenden Beträge, die den Kalkulationszinssatz übersteigen.
- Kapitalwert < 0: Die Investition kann eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals zum Kalkulationszinssatz nicht gewährleisten.

Werden mehrere Investitionsalternativen verglichen, so ist die mit dem größten Kapitalwert die relativ Vorteilhafteste.

- Anschaffungswert: 90.000,--
- Nutzungsdauer: 5 Jahre
- Kalkulationszinsfuß: 8 %

Berechnung Abzinsungsfaktor:

$i = 1/(1+p)^t$
t = Jahr

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Cash flow	Abzinsung	Barwert
1	60.000	20.000	40.000	0,9259	37.037
2	50.000	22.000	28.000	0,8573	24.005
3	50.000	25.000	25.000	0,7938	19.846
4	40.000	27.000	13.000	0,7350	9.555
5	40.000	30.000	10.000	0,6806	6.806
				Summe Barwerte	+ 97.249
				Anschaffungskosten	- 90.000
				Kapitalwert	**+ 7.249**

BEISPIEL ZUR KAPITALWERTMETHODE

2.2.2. Dynamische Amortisationsmethode

Die Dynamische Amortisationsrechnung ist wie auch die Statische Amortisationsrechnung primär auf das Sicherheitsstreben der Unternehmung ausgerichtet. Im Gegensatz zu der Statischen Amortisationsrechnung berücksichtigt die Dynamische Amortisationsrechnung bei der Berechnung der Zeitdauer des Mittelrückflusses auch den unterschiedlichen zeitlichen Zahlungsanfall durch Diskontierung der Zahlungen zum Kalkulationszinssatz.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Anschaffungswert: 90.000,--
- Nutzungsdauer: 5 Jahre
- Kalkulationszinsfuß: 8 %

Berechnung Abzinsungsfaktor:

$i = 1/(1+p)^t$
t = Jahr

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Cash flow	Abzinsung	Barwert	Kum. Barwert
0		90.000	- 90.000		-90.000	- 90.000
1	60.000	20.000	40.000	0,9259	37.037	- 52.963
2	50.000	22.000	28.000	0,8573	24.005	- 28.958
3	50.000	25.000	25.000	0,7938	19.846	- 9.112
4	40.000	27.000	13.000	0,7350	9.555	+ 443
5	40.000	30.000	10.000	0,6806	6.806	+ 7.249

Die Amortisation liegt zwischen dem 3. und 4. Jahr und liegt somit unter der geplanten Nutzungsdauer.

BEISPIEL ZUR DYNAMISCHEN AMORTISATIONSMETHODE

2.2.3. Interne Zinsfuß-Methode

Bei der internen Zinsfuß Methode wird kein Kalkulationszinssatz festgelegt. Mit dieser Methode soll jener Zinssatz ermittelt werden bei dem der Kapitalwert = 0 ist. Der interne Zinssatz gibt somit an mit welchem Prozentsatz sich die Investitionsausgabe effektiv verzinst. Eine Investition ist dann vorteilhaft, wenn der interne Zinsfuß höher als die vorgegebene Mindestverzinsung ist.

- Anschaffungswert: 90.000,--
- Nutzungsdauer: 5 Jahre
- Kalkulationszinsfuß 1: 8 %
- Kalkulationszinsfuß 2: 12 %

Berechnung Abzinsungsfaktor:

$i = 1/(1+p)^t$
t = Jahr

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Cash flow	Abzinsung 1	Barwert 1	Abzinsung 2	Barwert 2
1	60.000	20.000	40.000	0,9259	37.037	0,8929	35.714
2	50.000	22.000	28.000	0,8573	24.005	0,7972	22.321
3	50.000	25.000	25.000	0,7938	19.846	0,7118	17.795
4	40.000	27.000	13.000	0,7350	9.555	0,6355	8.262
5	40.000	30.000	10.000	0,6806	6.806	0,5674	5.674
				Summe Barwerte	**97.249**		**89.766**
				Anschaffungskosten	**90.000**		**90.000**
				Kapitalwert	**7.249**		**- 234**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Differenzrechnung:
Zinssatz 2 – Zinssatz 1 = 4 %
Kapitalwert 1 + Kapitalwert 2 = 7.483

Bestimmung des Internen Zinsfußes:
7483:4=7249:x
x=3,87

Kalkulationszinsfuß 1 + 3,87

Interner Zinsfuß = 11,87 %, d. h. bei einem Kalkulationszinsfuß von 11,87 % ist der Kapitalwert Null.

BEISPIEL ZUM INTERNEN ZINSFUSS

2.2.4. Modifizierter interner Zinsfuß

Bei der Berechnung des modifizierten internen Zinsfußes (MIZF) werden die Rückflüsse aus dem Investitionsprojekt mit einem Wiederveranlagungszinssatz (Habenzinssatz) bis zum Ende der Nutzungszeit aufgezinst. Der Habenzinssatz ist abhängig von der Möglichkeit der Zwischenveranlagung. Der MIZF ist jener Zinsfuß mit dem der Endwert der Rückflüsse abgezinst werden muss, um den Anschaffungswert in der Periode t_0 zu erhalten.

- Anschaffungswert: 90.000,--
- Nutzungsdauer: 5 Jahre
- Wiederveranlagungszinssatz: 4 %

Jahr	Einnahmen	Ausgaben	Cash flow	Aufzinsung	Endwert
1	60.000	20.000	40.000	1,1699	46.796
2	50.000	22.000	28.000	1,1249	31.496
3	50.000	25.000	25.000	1,0816	27.040
4	40.000	27.000	13.000	1,0400	13.520
5	40.000	30.000	10.000	1,0000	10.000
				Summe Barwerte	**131.852**
				Anschaffungskosten	**90.000**
				Modifizierter interner Zinsfuß	**7,94 %**

MIZF = $(\text{Endwert}/\text{Anschaffungswert})^{(1/t)} - 1$
t = Jahre
MIZF = $(131.852 / 90.000)^{(1/5)} - 1$

BEISPIEL ZUM MODIFIZIERTEN INTERNEN ZINSFUSS

3. Berücksichtigung von Ungewissheit bei Investitionsentscheidungen

Bisher wurde unterstellt, dass bezüglich der in die Investitionsrechnungsverfahren eingehenden Daten Sicherheit besteht. Im Regelfall entspricht dies nicht der Realität! Da die durch Investitionen ausgelösten Zahlungsströme oftmals weit in die Zukunft hineinreichen, muss man nach Wegen suchen, die damit im Zusammenhang stehende Unsicherheit methodisch in den Griff zu bekommen. Dazu dienen eine Reihe von Verfahren.

3.1. Korrekturverfahren

An sämtlichen Schätzwerten, die in eine Investitionsrechnung einfließen, werden nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht - Risikozuschläge oder Risikoabschläge vorgenommen, z. B.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Risikoabschlag auf künftige Einzahlungen
- Risikozuschlag auf künftige Auszahlungen
- Erhöhung des Kalkulationszinssatzes, um einen Risikozuschlag

Das Korrekturverfahren impliziert völlige Risikoscheue: man sieht der Zukunft ausschließlich mit Pessimismus entgegen.

3.2. Sensitivitätsanalyse

Sensitivitätsanalysen dienen dazu herauszufinden, wie empfindlich Outputgrößen der Investitionsrechnung (z. B. der Kapitalwert) auf Veränderungen einer oder mehrerer Inputgrößen (z. B. Kalkulationszinsfuß, Projektlebensdauer, Absatzpreise/Absatzmengen der auf dem Investitionsprojekt erzeugten Produkte etc.) reagieren.

Von besonderem Interesse ist es zu erfahren, innerhalb welcher Wertbereiche mit Unsicherheit behaftete Inputgrößen schwanken können, ohne dass der Kapitalwert negativ wird.

Durch Sensitivitätsanalysen kann man das Unsicherheitsproblem zwar nicht lösen, aber man kann mit ihrer Hilfe herausfinden, ob Unsicherheit in den Inputdaten für ein bestimmtes Investitionskalkül überhaupt ein Problem darstellt oder nicht.

3.3. Subjektive Wahrscheinlichkeiten

Es kann der Versuch unternommen werden, Unsicherheit in den Daten durch (subjektive) Wahrscheinlichkeiten zu quantifizieren und damit berechenbar zu machen.

D. Fragen über das Kapitel

1. Welche Aussage/n zu Investitionen ist/sind richtig?

   a. Die Rentabilitätsrechnung, die Amortisationsrechnung sowie die Kapitalwertmethode zählen zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung.
   b. Der Interne Zinsfuß gibt u.a. darüber Auskunft, wie hoch die Kosteneinsparungen bzw. Ertragsverbesserungen durch eine Investition sind.
   c. Statische Verfahren der Investitionsrechnung verwenden in der Regel jährliche Durchschnittswerte auf Basis von Auszahlungen und Einzahlungen.
   d. Als Investition bezeichnet man eine Zahlungsreihe, die mit einer Auszahlung beginnt und der Einzahlungen folgen.

2. Sie arbeiten für einen Kosmetikhersteller. Für die Wiedereinführung der Kernseife gibt Ihnen Ihr Vorgesetzter die Aufgabe, zu ermitteln, ab welcher Stückzahl sich die Wiedereinführung lohnen würde. Aus einer kürzlich durchgeführten Kundenumfrage wissen Sie, dass Konsumenten bereit wären, einen Preis von EUR 0,79 je Seife zu zahlen, und dass der Absatz von 85.000 Kernseifen im ersten Jahr durchaus realistisch ist. Außerdem teilt Ihnen der erfahrene Bereichsleiter noch mit, dass der Deckungsbeitrag bei EUR 0,25 EUR je Kernseife und die Break-Even-Menge bei 63.140 Stück liegen sollten. Der Anteil der nichtzahlungswirksamen Fixkosten an den gesamten Fixkosten liegt bei € 5.000,--.
   Welche Aussage/n ist/sind richtig? Runden Sie mathematisch korrekt auf zwei Nachkommastellen.

   a. Die Fixkosten betragen € 21.250,--
   b. Die variablen Kosten pro Stück Kernseife betragen € 1,04.
   c. Der Plan-Gewinn beträgt € 5.465,--
   d. Der Cashflow-Point liegt bei 43.140 Stück.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Welche Aussage/n zu Investitionsrechenverfahren ist/sind richtig?

   a. Eine Entscheidung nach dem Kriterium der Rentabilitätsrechnung basiert auf der Dauer, bis sich eine Investition bezahlt macht.
   b. Zu den dynamischen Investitionsrechenverfahren zählen zum Beispiel die Kapitalwertmethode und die Methode des Internen Zinsfuß.
   c. Ein Nachteil statischer Investitionsrechenverfahren ist ihre schlechte Planungsgenauigkeit.
   d. Dynamische Investitionsrechenverfahren sind einfach und kostengünstig anzuwenden.

4. Sie sind Manager/in des PC-Herstellers Task AG. Um die Produktionskapazitäten auszweiten zu können, sollen Sie aus zwei Angeboten eine neue Produktionsanlage auswählen. Folgende Daten (in Euro) stehen zur Verfügung.

	Slice	**Wafer**
Umsatz/Jahr	8.500.000	7.900.000
Anschaffungswert	3.750.000	4.200.000
Restwert	150.000	
Wartungskosten/Jahr (Pauschalvertrag)	290.000	176.000
Zinssatz	10%	10%
Nutzungsdauer in Jahren	5	6
Materialkosten/Jahr	4.715.000	4.650.000
Lohnkosten/Jahr	1.905.000	1.875.000

   Welche Aussage/n ist/sind richtig?

   a. Der Gewinn nach Abzug der kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen der Anlage Wafer beträgt € 652.500,--.
   b. Die durchschnittliche Rentabilität der Anlage Slice beträgt 44,8 %
   c. Der Cashflow der Anlage Wafer beträgt 1.199.000,--.
   d. Nach dem Kostenkriterium ist die Anlage Wafer zu wählen.

5. Die Motor GmbH möchte in eine neue Betriebsanlage mit einer Nutzungsdauer von 5 Jahren investieren. Zur Wahl stehen drei Alternativen mit folgenden Berechnungsergebnissen.

	Brumm	**Diablo**	**Forch**
Kapitalwert	25.000	26.000	27.000
Interner Zinssatz	19 %	18 %	18 %
Modifizierter Interner Zinsssatz	12 %	11 %	11 %
Dynamische Amortisationsdauer	6 Jahre	4 Jahre	5 Jahre

   a. Die beste abgezinste Cashflow-Summe abzüglich Investition weist Forch auf.
   b. Brumm hat das geringste Risiko.
   c. Diablo kann in kürzester Zeit wiederverdient werden.
   d. Forch scheidet aus den Überlegungen aus, weil die Nutzungsdauer solange ist wie die Amortisationsdauer.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

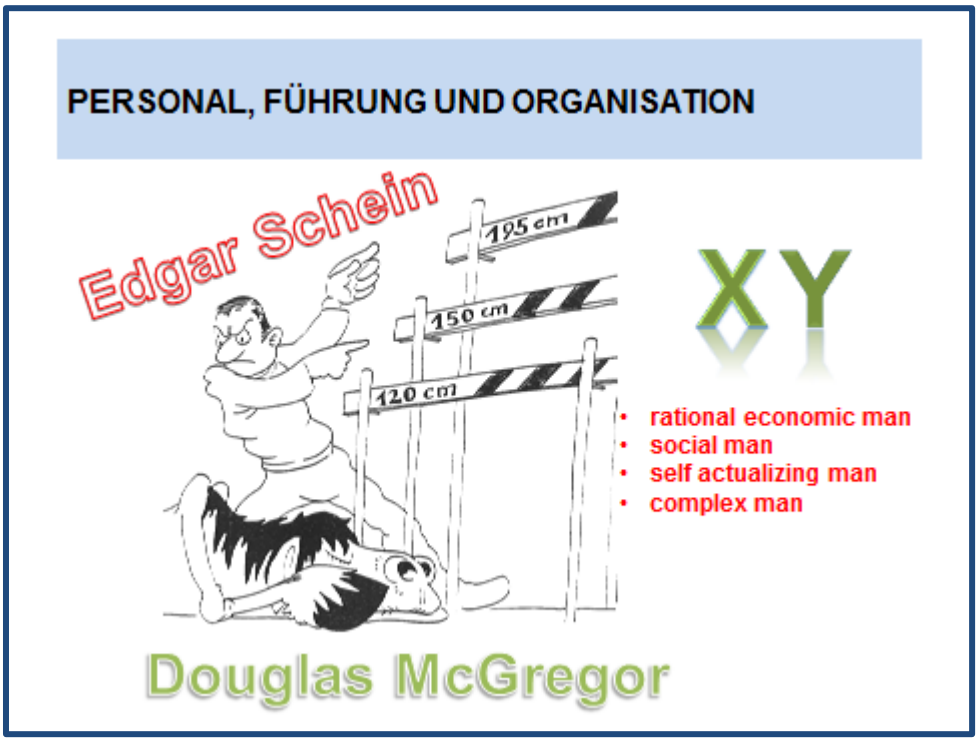
A. Überblick

Der Wettbewerb wird härter, neue Produkte werden stets schneller von der Konkurrenz nachgeahmt. Qualität und Motivation der Mitarbeiter entscheiden daher zunehmend über den Unternehmenserfolg.

B. Fragen an das Kapitel

1. Welche Menschenbilder können der betrieblichen Personalarbeit zugrunde gelegt werden?
2. Welche Überlegungen gibt es bei der Personalbeurteilung?
3. Was ist Motivation?
4. Was ist Führung?
5. Was ist Organisation?

C. Vortragsfolien über das Kapitel



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

Motivation *„Streben nach Lust, Vermeiden von Unlust"*			
Inhaltstheorien *Was motiviert?*			**Prozesstheorien** *Wie wirkt Motivation?*
Maslow	**Herzberg**		**Vroom**
Stufenweises Streben nach Selbstverwirklichung	**Arbeits-inhalt**	**Arbeits-umstände**	**Motivation = V * I * E**
	• Leistung • Arbeit selbst • Verantwor-tung	• Führungsstil • Beziehungen • Gehalt • Sicherheit • Arbeitsbedin-gungen	V = Bewertung eines Endzustands I = Zweckmäßigkeit einer Handlung E = Einschätzung darüber einen Endzustand erreichen zu können

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

D. Information

1. Welche Menschenbilder können der betrieblichen Personalarbeit zugrunde gelegt werden?

1.1. Persönlichkeitstypologien

Der Wunsch, in die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Menschen eine idealtypische Ordnung zu bringen, hat eine lange Tradition. Schon Hippokrates versuchte die Persönlichkeit auf Phlegmatiker, Choleriker, Sanguiniker und Melancholiker zu reduzieren. Jung unterschied in extrovertiert und introvertiert; Sheldon ging vom Körperbau aus: endomorph (korpulent), mesomorph (athletisch), ectomorph (schmalgebaut).
Auch heute erfreuen sich einfache Persönlichkeitstypologien und Eigenschaftstheorien bei sog. Menschenkennern großer Beliebtheit. Der Schaden, der durch eine Etikettierung eines Menschen aufgrund äußerlicher, vordergründiger Merkmale angerichtet werden kann, ist groß. Vor einer Typenbildung ist grundsätzlich abzuraten.

1.2. Das Verhalten von Individuen in Gruppen bzw. Organisationen

In der Organisationstheorie wird weniger von der Persönlichkeit eines Organisationsmitglieds als vielmehr generell vom Menschenbild gesprochen. Überwiegend entstehen dabei künstliche, nur ausgedachte Bilder, die zur Entwicklung und Rechtfertigung von angeblich dem "Wesen" des Menschen am besten entsprechenden Aussagesystemen dienen.

Die Aufgabe von Menschenbildern besteht darin, die Tätigkeiten der Organisationsmitglieder in spezialisierter Weise festzulegen und auf ein gemeinsames Ziel hin zu koordinieren. D. h. es gibt bestimmte leitende Vorstellungen davon, wie Menschen, die in einer entsprechend gestalteten Organisation arbeiten, sich diesem Menschenbild annähern sollen.

AUFGABE VON MENSCHENBILDERN

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die Organisationspraxis zeigt, dass bei entsprechenden Maßnahmen, Organisationsmitglieder im Laufe der Zeit, empirisch nachweisbar, die vermuteten Eigenschaften und Verhaltensweisen - im Sinne einer "self-fulfilling-prophecy" annehmen.
Die folgenden Zusammenfassungen stellen die wichtigsten Annahmen der Theorie X und der Theorie Y und die wichtigsten Merkmale der vier Menschenbilder nach *Schein* dar, sowie deren managerialen und organisatorischen Konsequenzen.

1.2.1 Theorie X und Theorie Y nach McGregor

McGregor hat mit seinem Gegensatzpaar Theorie X und Y eine einleuchtende, weil stark vereinfachte Beschreibung der Konsequenzen zweier extrem unterschiedlicher Menschenbilder geliefert.
McGregor geht von der Annahme aus, dass jede Führungsentscheidung auf einer Reihe von Grundannahmen und Hypothesen über die menschliche Natur und über das menschliche Verhalten zurückgeht. Die Annahmen der klassischen Organisations- und Managementlehre fasst er mit der Theorie X zusammen und stellt ihr den Idealtyp Y gegenüber.

Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y (von McGregor, 1960)	
Theorie X	**Theorie Y**
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden. Deshalb müssen die Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung. Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.

AUSSAGEN ZUR THEORIE X UND THEORIE Y

McGregor übernimmt von *Maslow* die Hypothese, dass die menschlichen Bedürfnisse in einer Hierarchie angeordnet sind. McGregor wirft nun den Anwendern der Theorie X vor, sie seien unfähig, Mitarbeiter zu motivieren, denn sie benutzten das falsche Organisations- und Führungsprinzip (zu wenig Freiraum für den Arbeitnehmer, Kontrolle etc.).

1.2.2. Menschenbilder nach Schein

In weiterer Folge kam es zu einer Abkehr von polarisierten Menschenbildern. Im Vordergrund steht heute die Wechselwirkung zwischen Organisation und Mensch und die Unterschiedlichkeit des Einzelnen bzw. seine vielfältigen, unterschiedlichen und komplexen Reaktionen auf verschiedene Umwelt(Organisations)bedingungen.

Schein (1970) unterscheidet nach der historischen Entwicklung vier unterschiedliche Gruppen von Hypothesen, die sich zu bestimmten Menschenbildern verdichten lassen. Unterschiedliche Annahmen über die Bedürfnis- und Motivationsstruktur der Menschen bestimmen nach *Schein* auch unterschiedliche Management- und Organisationsstrategien.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Menschenbild	Konsequenzen
rational economic man Ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert; ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; sein Handeln ist rational; **Annahmen der Theorie X**	Klassische Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren.
social man Ist in erster Linie durch sozial Bedürfnisse motiviert; als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht; wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen des Vorgesetzten gelenkt; **Annahmen der Human-Relations-Bewegung (Hawthorne Studies)**	Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch Manager und Gruppe; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Gruppenanreizsysteme treten an die Stelle von individuellen.
self actualizing man Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen; der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbst-Motivation und Selbstkontrolle; es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung; **Annahmen der Theorie Y**	Manager sind Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleure); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer Motivation zu intrinsischer Motivation; Mitbestimmung am Arbeitsplatz.
complex man Ist äußerst wandlungsfähig; die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt einem Wandel; der Mensch ist lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam; **Annahme der Situationstheorie**	Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen können und Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.

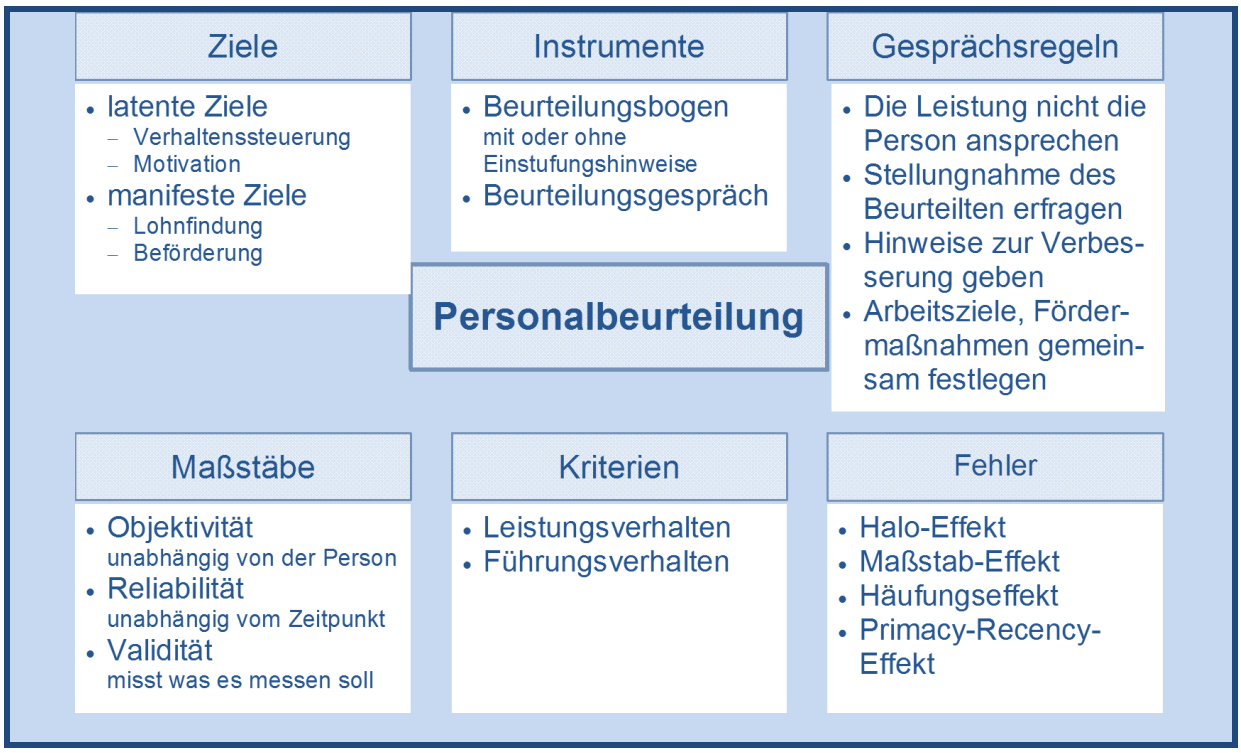
MENSCHENBILDER NACH SCHEIN

Schein sieht im "complex man" die adäquate Charakterisierung des arbeitenden Menschen in der modernen Industriegesellschaft von heute.

2. Welche Überlegungen gibt es bei der Personalbeurteilung?

Die Personalbeurteilung ist ein wichtiges Instrument des Personalmanagements.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



FELDER DER PERSONALBEURTEILUNG

3. Was ist Motivation?

Motivation ist die Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und aus Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien. Motivation geht auf das lat. movere (= bewegen) zurück und gibt Aufschluss über die Beweggründe des Handelns und Verhaltens eines Menschen.

Bis in die 60er Jahre können die Ansichten und das Wissen über Motivation als äußerst einfach und undifferenziert bezeichnet werden. Mitarbeiter sind primär durch ökonomische Anreize motiviert. Diese klassische Sichtweise beruht auf Taylor. Seine Empfehlungen lassen sich als "carrot and stick-Ansatz" (Zuckerbrot und Peitsche) kennzeichnen. Im Zuge der Human Relations Bewegung wurde erkannt, dass es neben den ökonomischen auch noch andere Anreize gibt. ("Menschenbilder")

Motivation ist wie Lernen und Wahrnehmen ein theoretisches Konstrukt, das sich nicht unmittelbar messen lässt. Nur der Input und der Output des Verhaltens ist beobachtbar. Aus diesem Grund gibt es unterschiedliche Theorieansätze, die unterschiedliche Annahmen darüber treffen, was "im Menschen drinnen" passiert.

Zu diesen Theorien gibt es folgende kritische Aussage: " Alle Theorieansätze bemühen sich darum, die inhaltsleere Annahme des Hedonismus, wonach jegliches menschliches Verhalten auf das Erreichen von Gefühlen der Lust und das Vermeiden von Unlust gerichtet ist, mit empirischem und theoretischem Gehalt anzureichern und damit vor dem Vorwurf der Trivialität zu bewahren."

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Motivation *„Streben nach Lust, Vermeiden von Unlust“*			
Inhaltstheorien *Was motiviert?*			**Prozesstheorien** *Wie wirkt Motivation?*
Maslow	**Herzberg**		**Vroom**
Stufenweises Streben nach Selbstverwirklichung	**Arbeits-inhalt**	**Arbeits-umstände**	**Motivation = V * I * E**
	• Leistung • Arbeit selbst • Verantwor-tung	• Führungsstil • Beziehungen • Gehalt • Sicherheit • Arbeitsbedin-gungen	V = Bewertung eines Endzustands I = Zweckmäßigkeit einer Handlung E = Einschätzung darüber einen Endzustand erreichen zu können

FELDER DER PERSONALBEURTEILUNG

3.1. Inhaltstheorien der Motivation

Inhaltstheorien, oder auch substanzielle Theorien genannt, versuchen zu erklären, was in einer Person oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse jedes Individuums. Zu den herausragenden Vertretern dieser Klasse gehören die Bedürfnispyramide von Maslow und das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg.

Die Bedürfnistheorie basiert auf der Annahme, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis Spannungen erzeugt. Zum Abbau dieser Spannungen werden Maßnahmen ergriffen, die das betreffende Bedürfnis befriedigen sollen. Demnach sind alle Handlungen durch unbefriedigte Bedürfnisse motiviert.

3.1.1. Maslow

Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen:

- Selbstverwirklichung (Unabhängigkeit und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit)
- Wertschätzungsbedürfnisse (Wunsch nach Anerkennung und Achtung)
- Soziale Bedürfnisse (Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, befriedigende soziale Beziehungen)
- Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor unvorhergesehenen Ereignissen, die die Befriedigung der Grundbedürfnisse gefährden können)
- Grundbedürfnisse (z. B. Essen, Trinken)

Maslow geht davon aus, dass menschliches Verhalten grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert wird. Der Mensch versucht also zunächst seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Ist das geschehen, übernimmt das nächst höhere Bedürfnis (die Sicherheitsbedürfnisse) die treibende Rolle im Handeln des Menschen. Dieser Prozess setzt sich fort bis zur Selbstverwirklichung; dieses Bedürfnis kann jedoch nie vollständig befriedigt werden.

Dieses einfache Modell erklärt, warum allein die Befriedigung der Grundbedürfnisse kaum geeignet ist, jemanden zur Aufnahme einer Arbeit zu bewegen, solange der gleiche Effekt durch soziale Sicherungssysteme erreicht wird. Erst wenn die Arbeit die Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse in Aussicht stellt (z. B. soziale Kontakte, Aufstieg in eine andere soziale Schicht), besteht ein echter Anreiz dazu.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3.1.2. Herzberg

In den 50er und 60er Jahren erforschte Frederick Herzberg die Quellen der Mitarbeitermotivation. Im Rahmen der sog. Pittsburgh-Studie wurden Arbeitnehmer nach Situationen befragt, in denen sie hohe Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verspürten. Hierbei kam Herzberg nach umfangreichen Studien zum Schluss, dass die Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken, völlig andere sind als jene, die zu Unzufriedenheit führen. Daraus entwickelte Herzberg seine Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren lösen Zufriedenheit aus und motivieren. Hygienefaktoren lösen keine Zufriedenheit aus; ihre Nichterfüllung würde jedoch zu Unzufriedenheit führen.

Motivatoren (intrinsische Motivation)	Hygienefaktoren (extrinsische Motivation)
• die Arbeit an sich • die Möglichkeit, etwas zu leisten • die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln • Verantwortung bei der Arbeit • Aufstiegsmöglichkeiten • Anerkennung	• Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen • Beziehung zu den Kollegen • Beziehungen zu den Vorgesetzten • Firmenpolitik und Administration • Entlohnung und Sozialleistungen • Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

2 FAKTOREN-THEORIE VON HERZBERG

Bislang lag der Schwerpunkt vornehmlich in der Beseitigung motivationshemmender Hygienefaktoren. Der Charme darin lag in der umfassenden Planbarkeit und hohen Streuwirkung dieser Maßnahmen. Sozialleistungen, angenehme Büroräume oder betriebliche Mitbestimmung ließen sich zentral organisieren und flächendeckend einsetzen.

Herzbergs Theorie stellt eine radikale Absage an allzu einfach konzipierte Motivationsprogramme wie Prämien etc. dar. Bezahlung ist ein Hygienefaktor. Es wird einfach erwartet, dass gute Arbeit auch entsprechend entlohnt wird. Betrachtet der Mitarbeiter die Bezahlung jedoch als nicht adäquat, kann dies schnell zu Unzufriedenheit führen.

Herzbergs Theorie förderte den Trend zum Job-Enrichment, nach dem Stellen so gestaltet werden, dass ein Höchstmaß intrinsischer Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Im Falle von Job Enrichment erfährt die Stelle eine qualitative Aufwertung durch ganzheitliche, vielseitigere und schwierigere Aufgaben, mehr Eigenverantwortung, Übernahme von Planungsaufgaben und Selbstkontrolle, Eine Ausprägung von Job Enrichment stellen beispielsweise auch teil-autonome Arbeitsgruppen dar; welche zusätzlich die Interaktion bzw. sozialen Kontakte fördern.

Ein autoritärer Führungsstil passt sicherlich nicht zu diesen Ansätzen, sondern nur ein kooperativer Führungsstil; z. B. in Form des Managements by Objectives (führen durch Zielvereinbarungen).

Weniger weit gehende Ansätze sind Job Rotation und Job Enlargement. Job Rotation bildet eine horizontale Arbeitserweiterung und hat planmäßige, regelmäßige Arbeitsplatzwechsel (räumlich wie inhaltlich) innerhalb derselben Hierarchieebene zur Folge. Job rotation will dazu beitragen, die Monotonie der Arbeitstätigkeit zu verringern und die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Auf diese Weise wird auch das Blickfeld der Mitarbeiter erweitert, was wiederum ihrer Qualifikation dienlich ist. Im Rahmen von Job Enlargement wird das Aufgabenfeld des Mitarbeiters innerhalb derselben Ausführungsebene erweitert. Ziel ist eine Erhöhung der Vielfalt der Arbeitsaufgaben und -inhalte.
Vergleicht man die Ansätze von Maslow und Herzberg so lässt sich erkennen, dass die Hygienefaktoren/ Motivatoren von Herzberg sich stark decken mit den unteren drei/ oberen zwei Bedürfnisgruppen von Maslow. Die beiden Theorien sind aber nur unter der Annahme kompatibel, dass in modernen Industriegesellschaften die Hygienefaktoren weitgehend erfüllt und damit nicht mehr motivierend sind. Angesichts zunehmender Frühinvalidität etc. lässt sich daran jedoch zweifeln.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3.2. Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien fragen danach, wie ein bestimmtes Verhalten des Einzelnen generiert, gelenkt und erhalten bzw. unterbrochen werden kann. Der Fokus liegt hier, wie der Name bereits ahnen lässt, auf den Prozessen und Einflussfaktoren, die eine Person zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, jedoch ohne dass der Person bestimmte substanzielle Motive unterstellt werden.

Vroom

Vroom versucht anhand der Faktoren Valenz, Instrumentalität und Erwartung zu erklären, warum Menschen sich für eine bestimmte Handlungsalternative entscheiden.

Die Valenz gibt die Attraktivität eines Ergebnisses/ Zieles für den Handelnden an. Die Instrumentalität zeigt an, welche Eignung der Handelnde einem Handlungsergebnis beimisst, um seine individuellen Ziele zu erreichen. Instrumentalitäten können Werte zwischen 1 und -1 annehmen. Eine 1/ -1 bedeutet, dass die Handlungsergebnisse die übergeordneten Ziele nahezu zwingend unterstützen/ verhindern. Der Erwartungswert ist die subjektive Wahrscheinlichkeit des Individuums, dass eine bestimmte Handlung auch ein bestimmtes Handlungsergebnis zur Folge hat. Hier können die Werte zwischen 0 (sicher nicht) und 1 (sicher) variieren.

Bei diesem Grundkonzept wird nicht berücksichtigt, dass manche Handlungen bzw. Handlungsergebnisse (z. B. eine hohe Leistung) an sich motivierend wirken. Solche intrinsischen Faktoren müssten bei der Bestimmung der Valenz mit berücksichtigt werden.
Beim Erwartungswert müsste wiederum berücksichtigt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Handlungsergebnis auch tatsächlich zu den erwarteten Konsequenzen (z. B. Beförderung) führt.
Empirische Untersuchungen konnten weitgehend die Vermutung bestätigen, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit Fluktuation und Fehlzeiten verringern; im letzteren Fall allerdings nicht so eindeutig. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität konnte jedoch nicht aufgezeigt werden. Die Theorie von Vroom bietet hierfür Erklärungen; z. B. eine mangelnde Verknüpfung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität.

Praktische Konsequenzen der Theorie von Vroom:

Theorie-Element	Individuum	Management-Implikation
Erwartung	Kann ich die gewünschte Leistung erzielen?	Personalauswahl, Fortbildung, Klärung der Leistungsziele
Instrumentalität	Welche meiner Ziele kann ich wie gut mit einer bestimmten Leistung erreichen?	Enge Kopplung von Leistung und Anreiz
Valenz	Wie wichtig sind mir diese Ziele?	Identifikation der relevanten Mitarbeiterziele, gezielte Ausrichtung der Anreizsysteme auf diese Mitarbeiterziele

VROOM IN DER PRAXIS

Der letzte Punkt macht deutlich, dass zur Verhaltenssteuerung das Unternehmen Informationen über Zielsystem, Instrumentalität und subjektive Wahrscheinlichkeit für jeden Mitarbeiter bräuchte. Dies ist jedoch nicht praktikabel. Deshalb sind Aussagen darüber notwendig, welche Ziele Menschen bzw. bestimmte Menschentypen i. d. R. anstreben und welche speziellen Arbeitsbedingungen sie im Allgemeinen als geeignet empfinden um diese Ziele zu erreichen. Hier bieten die oben dargestellten Inhalttheorien Anhaltspunkte.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4. Was ist Führung?

Von Führungstheorien sind Aussagen zu erwarten darüber, wie ein Führer in einer bestimmten Situation Geführte in Richtung auf die Erledigung bestimmter Aufgaben zu beeinflussen versucht. In der allgemeinen Managementliteratur wird zwischen vier Ansätzen unterschieden:

5.3. Eigenschafts-Ansatz

Im Mittelpunkt des Ansatzes steht die Frage: Was unterscheidet einen erfolgreichen von einem erfolglosen Führer? Die Antwort lautet: Es gibt Persönlichkeitsmerkmale, die den Führer vom Nicht-Führer unterscheiden. In verschiedenen Untersuchungen zeigt sich jedoch, dass es nicht nötig ist, ein Über-Mensch zu sein, um erfolgreich führen zu können.

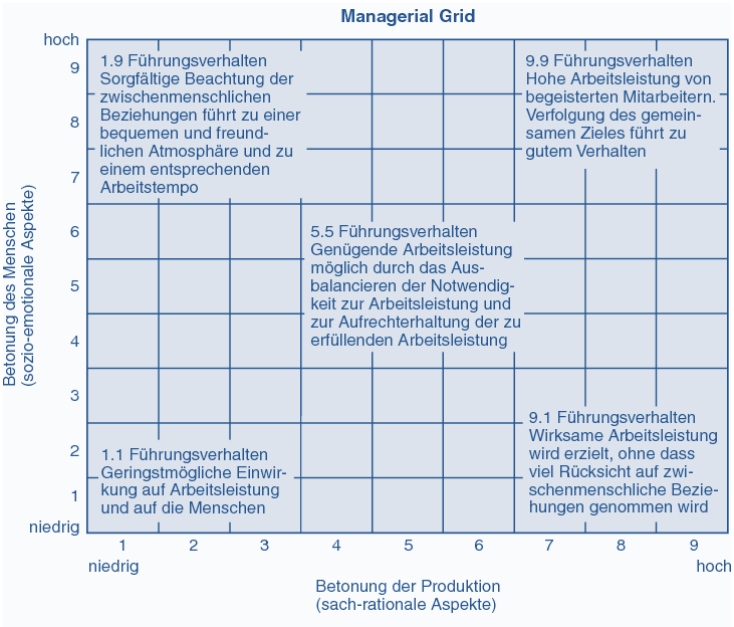
5.4. Verhaltens-Ansatz

Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnisse der Eigenschaftstheorien (wer ist Führer?) wendete sich das Interesse dem Führungsverhalten (was tut ein Führer?) zu.
In diesem Zusammenhang sind zwei Studien zu nennen, die die Führungsforschung nachhaltig beeinflusst haben:

Ohio-Studien: Es gibt zwei voneinander unabhängige Faktoren des Führungsverhaltens: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung. D. h. ein Führer kann sowohl beziehungs- als auch aufgabenorientiert sein. Ein erfolgreicher Führer weist hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen auf.
Iowa-Studien: Es gibt zwei voneinander abhängige Faktoren des Führungsverhaltens: Mitarbeiterorientierung und Leistungsorientierung. D. h. z. B. je höher die Mitarbeiterorientierung desto geringer die Leistungsorientierung.

Das Managerial-Grid von Blake/Mouton

Aufbauend auf den oben beschriebenen Studien an der Ohio State und der University of Michigan, wurden Möglichkeiten Aufgaben- und Beziehungsorientierung zu kombinieren beschrieben. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das so genannte leadership grid, ein Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1964). In diesem Modell werden concern for results (Leistungsorientierung, in Anlehnung an initiating structure und task orientation) und concern for people (Mitarbeiterorientierung, in Anlehnung an consideration und relation orientation) entlang von zwei Achsen bestimmt. Abhängig von den jeweiligen Ausprägungen auf diesen zwei Achsen wurden fünf Führungsstile bestimmt:



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton wird auch heute noch verwendet, vor allem in Leadership-Trainingsprogrammen zur Bestimmung des persönlichen Führungsstils.
In den 1960er Jahren wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Klarheit schaffen sollten, welche Kombination am effektivsten sei. Die Ergebnisse zeigen, dass meist eine starke Ausprägung auf beiden Achsen zu hoher Effektivität führt, betonen aber auch die starke Abhängigkeit des Führungserfolgs von der Situation. Damit wurde deutlich, dass das eigentliche Ziel der Führungsstilforschung, ein allgemeingültiges, immer erfolgreiches Führungsverhalten zu formulieren, nicht erreicht werden konnte. Der wesentliche Beitrag dieses Ansatzes besteht aber darin, dass die beiden wesentlichen Kategorien, die Führungsverhalten definieren, identifiziert wurden und dass die Aufmerksamkeit von der Person des Führenden im Folgenden auf die Situation überging.

5.5.Situationsansatz

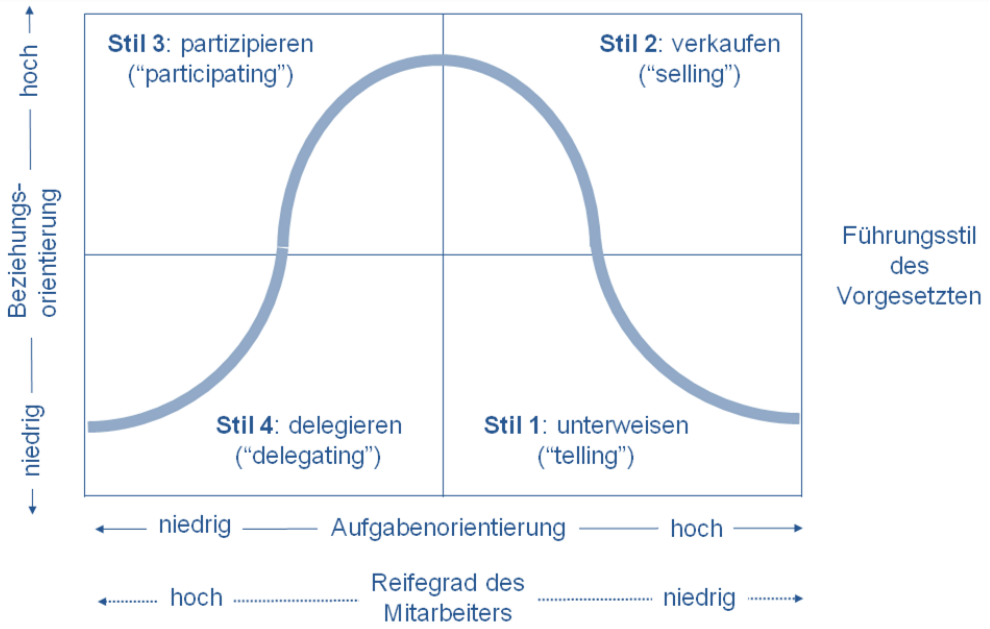
Es gibt keinen one-best-way zu führen, denn es kommt auf die Geführten, die Aufgabe und die Führungssituation an. Erfolgreich ist der Führer, der über analytische Fähigkeiten verfügt und sein Verhalten den Umständen entsprechend ändern kann.

Der Reifeansatz von Hersey/Blanchard

Die situative Führungstheorie von Hersey and Blanchard (1969) vertritt die Annahme, dass unterschiedliche Situationen unterschiedliche Arten von Führung verlangen und dass erfolgreiche Führungskräfte ihr Verhalten an die Situation anpassen. Der Führungsstil wird demnach durch die arbeitsbezogene und die psychologische Reife der Geführten bestimmt. Diese ist durch eine Reife-Skala messbar. Je reifer die Mitarbeiter/innen sind, desto weniger Führung brauchen sie. Der Reifegrad kann durch gezielte Interventionen gefördert werden.

Die zwei grundlegenden Führungsverhaltensweisen sind *directive* (direktiv, Aufgabenorientierung) und *supportive* (unterstützend, Mitarbeiterorientierung). Direktives Verhalten umfasst klare Anweisungen bezüglich der arbeitsbezogenen Aufgaben, das Definieren von Rollen und das Vorgeben einer Struktur. Unterstützendes Verhalten fördert Kommunikation in beide Richtungen, also von Führungskraft zu Untergebenen und vice versa und die Partizipation der Geführten. Die Autoren beschreiben vier mögliche Kombinationen von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung:

1. Telling: hohe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung
2. Selling: hohe Aufgabenorientierung, hohe Mitarbeiterorientierung
3. Participating: hohe Mitarbeiterorientierung, geringe Aufgabenorientierung
4. Delegating: geringe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

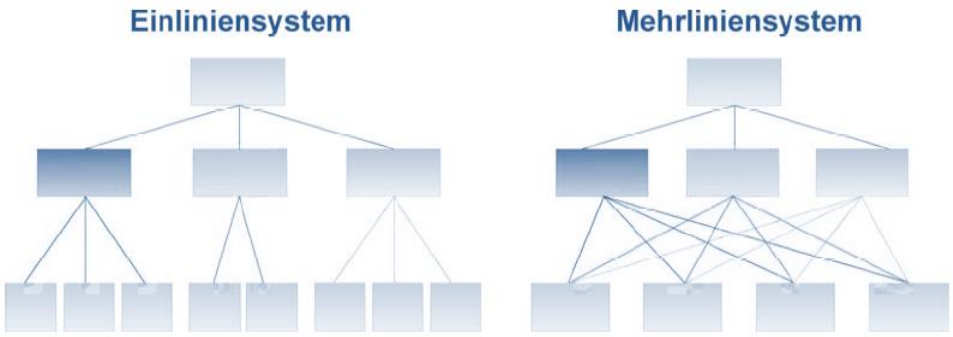
Wieviel Führungsverhalten notwendig ist und welche Kombination von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zum gewünschten Erfolg führt, ist vom Reifegrad der Mitarbeiter/innen abhängig.

5. Was ist Organisation?

Die Aufbauorganisation bestimmt die Struktur eines Unternehmens und hat dadurch einen großen Einfluss darauf, wie schnell und mit welchen Kosten man auf Kundenwünsche reagieren kann.
Da sie von unterschiedlichen Faktoren abhängt (z. B. von der Unternehmensgröße, vom Leistungsprogramm oder von der eingesetzten Fertigungstechnologie), eignet sich nicht jede Organisationsform für jedes Unternehmen: Eine Struktur, die das Unternehmen nach Funktionen aufteilt, ist zwar übersichtlich, vernachlässigt aber oft den Blick auf die einzelnen Produkte und den Markt.

5.1. Grundsätzliches – Einlinien-System oder Mehrlinien-System

Beim Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter einen direkten Vorgesetzten, d.h. der Mitarbeiter erhält nur von *einer* übergeordneten Stelle Anweisungen und Arbeitsaufträge. Man nennt dieses System deshalb auch „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung".
Dagegen hat beim Mehrliniensystem (Funktionssystem) jeder Mitarbeiter mehrere unmittelbare Vorgesetzte, von denen er seine Aufträge erhält („Mehrheit der Auftragserteilung"). Das Mehrliniensystem bezeichnet man auch als „Prinzip des kürzesten Weges".



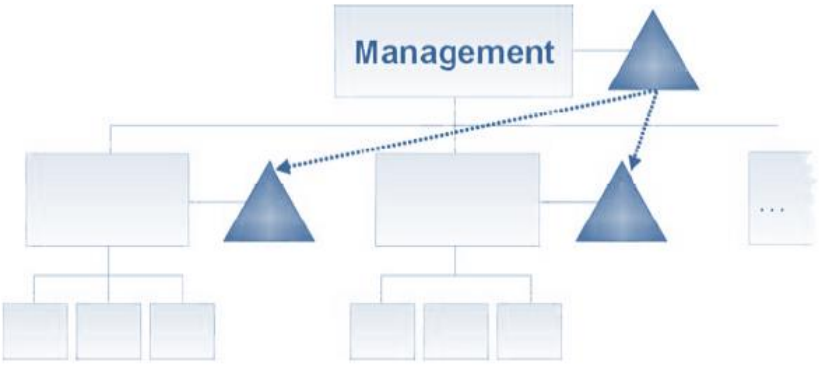
Vorteile	
Einliniensystem	**Mehrliniensystem**
• Einfach und übersichtlich • Kein Kompetenzgerangel • Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche • Mitarbeiter sind einfach zu steuern und zu betreuen	• Direkte Weisungs- und Informationswege • Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte • Fachautorität der übergeordneten Stellen wird betont • Kein schwerfälliger Instanzenweg

Nachteile	
Einliniensystem	**Mehrliniensystem**
• Langer Dienstweg • Evtl. Informationsverfälschung auf den langen Dienstwegen • Überlastung der Führungskräfte • Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern • Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern	• Keine klaren Kompetenzabgrenzungen • und Verantwortungsbereiche • Schwierige Fehlerzuweisung • Einheitliche Umsetzung der Unternehmensziele wird erschwert • Konfliktpotential durch Mehrfachunterstellung

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5.2. Stabliniensystem

Beim Stabliniensystem ordnet man den einzelnen Stellen der Linie so genannte Stabstellen zu. Sie haben lediglich beratende Funktion und keine Weisungsbefugnis. Die Stäbe sind für grundlegende Probleme zuständig und sollen die Instanzen entlasten, indem sie die anstehenden Entscheidungen vorbereiten.

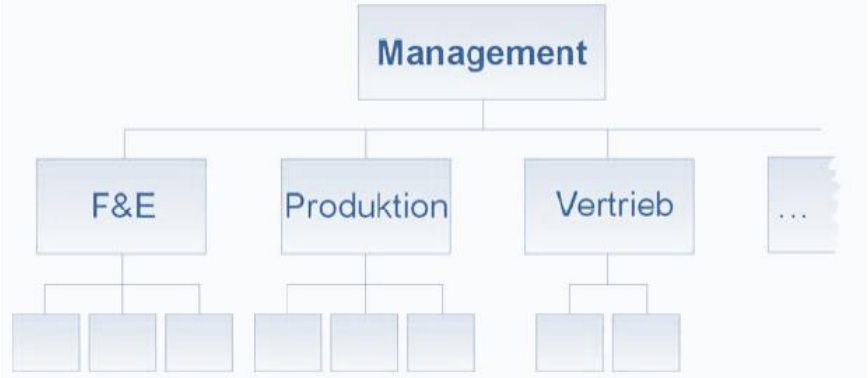


Stabliniensystem	
Vorteile	**Nachteile**
• Entlastung der Linieninstanzen • Sorgfältigere Entscheidungsvorbereitung • Synergieeffekte durch Stabs- und Linienwissen	• Konfliktpotential zwischen Stab und Linie • Linie setzt Ideen der Stabsabteilung evtl. nicht um • Informelle Macht der Stabsstellen durch Informationsvorsprung

STABLINIENSYSTEM

5.3. Funktionale Organisation

Bei einer funktionalen Organisation untergliedert man das Unternehmen nach Funktionen (Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb usw.), d.h. gleichartige Aufgaben werden zusammengefasst. Die Grundlage bildet dabei ein Einlinien- oder ein Stabliniensystem.
Diese Organisationsform eignet sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen mit relativ homogenem Leistungsprogramm und stabilen Absatzmärkten. Die Funktionsbereiche hängen von der jeweiligen Branche ab.



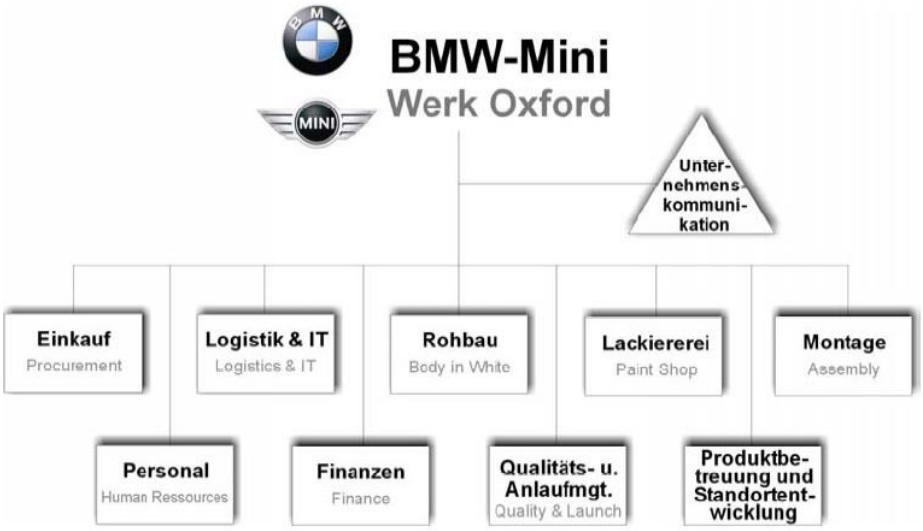
© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Funktionale Organisation	
Vorteile	**Nachteile**
• Sehr übersichtlich • Eindeutige Verantwortungsbereiche und klare Kompetenzabgrenzung • Nutzung von Expertenwissen	• Bereichsdenken / Egoismus • Überlastung der Führungskräfte wegen mangelnder Delegation • Fehlende Marktnähe • Langer Dienstweg • Kein Prozessdenken

FUNKTIONALE ORGNISATION

Funktionale Organisation bei Mini

Die BMW Group produziert seit 2001 in ihrem Werk in Oxford den neuen Mini. Die Organisationsstruktur im Werk ist funktionsorientiert und in die Bereiche Logistik, Beschaffung, Produktion (Rohbau, Lackiererei und Montage), Finanzen, Personal usw. aufgeteilt. Die Werksleitung wird durch eine Stabsstelle unterstützt, die für die Corporate Communication zuständig ist.

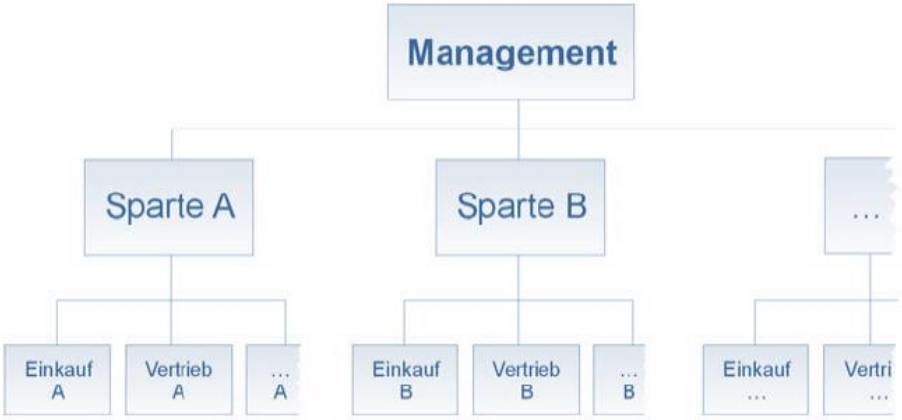


BEISPIEL EINER FUNKTIONALEN ORGANISATION

5.4. Spartenorganisation

Eine Spartenorganisation ist ein Einlinien- oder Stabliniensystem, das nicht nach Funktionen, sondern nach „Objekten" (Produkten, Ländern, Projekten, Kundengruppen, ...) untergliedert ist.
Die einzelnen Geschäftsbereiche (Sparten, Divisions) werden häufig als Profit- Center mit eigener Gewinnverantwortung geführt. Sie sind dann für das operative Geschäft selbst verantwortlich und somit relativ selbständig („Unternehmen im Unternehmen"). Die Unternehmensleitung kümmert sich um die strategischen Entscheidungen und um die Koordination der einzelnen Sparten.
Eine Spartenorganisationsstruktur findet man vor allem bei Unternehmen mit einem diversifizierten Produktangebot.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



Spartenorganisation	
Vorteile	**Nachteile**
• Entlastung des Managements durch die Leiter der Sparten • Hohe Flexibilität / Anpassungsfähigkeit • Übersichtlicher und leichter zu steuern als kompletter Großbetrieb • Fehlbesetzungen treffen nur Sparte • Eigene Gewinnverantwortung der Sparten möglich (dadurch große Motivation für die Spartenleiter)	• Entwicklung von Spartendenken (Spartenziele werden über die Unternehmensziele • gesetzt) • Konkurrenzkämpfe zwischen den einzelnen Sparten (z.B. bei der Ressourcenverteilung) • Verzicht auf Synergieeffekte (Abteilungen mehrfach vorhanden) • Hoher Personalbedarf und Bedarf an Führungskräften

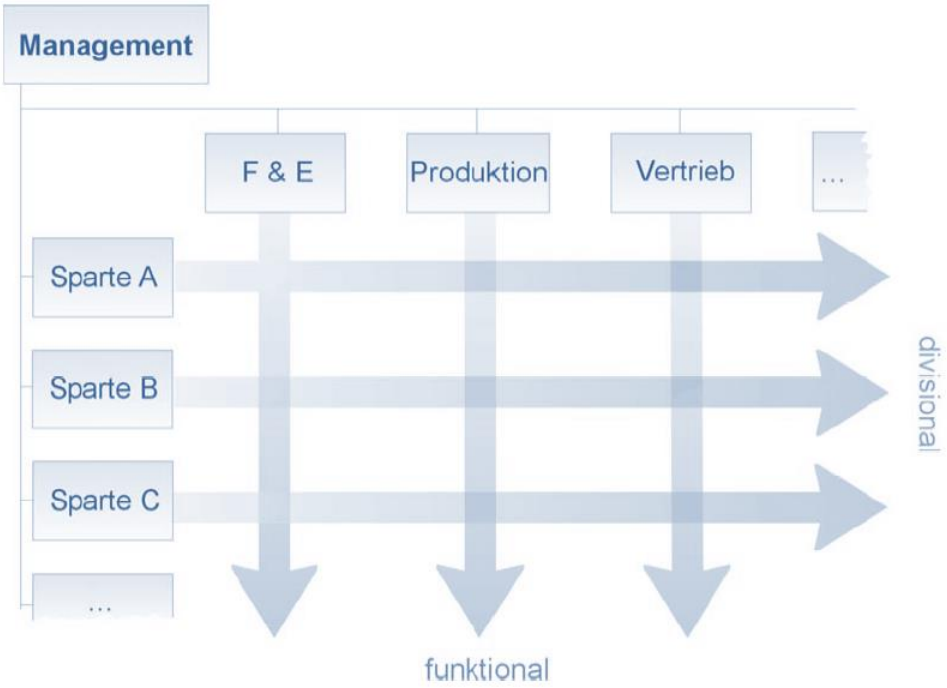
SPARTENORGANISATION

Die Nachteile der Spartenorganisation haben dazu geführt, dass in vielen Unternehmen eine Reihe wichtiger Funktionen nicht an die Sparten delegiert werden. Vielmehr werden Zentralabteilungen (z.B. für Finanzen, Personal, Controlling) gebildet, die als Service-Einheiten für die einzelnen Divisions fungieren (internes Kundenprinzip). Diese Zentralbereiche sind der Unternehmensleitung unterstellt und unterstützen sie bei ihren strategischen Entscheidungen, ohne allerdings selbst entscheidungsbefugt zu sein. Zusätzlich leisten sie Koordinationsarbeit, wenn sich die Sparten zu weit von den Unternehmenszielen entfernen.

5.5. Matrixorganisation

Die Matrixorganisation versucht, die Vorteile der funktionalen Organisation mit denen der Spartenorganisation zu verbinden. Man untergliedert das Unternehmen also sowohl nach Funktionen als auch nach Objekten (z.B. Produkte, Projekte, Kunden, Märkte). Da beide Gliederungsprinzipien gleichzeitig und gleichberechtigt angewandt werden, entsteht ein Mehrliniensystem.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



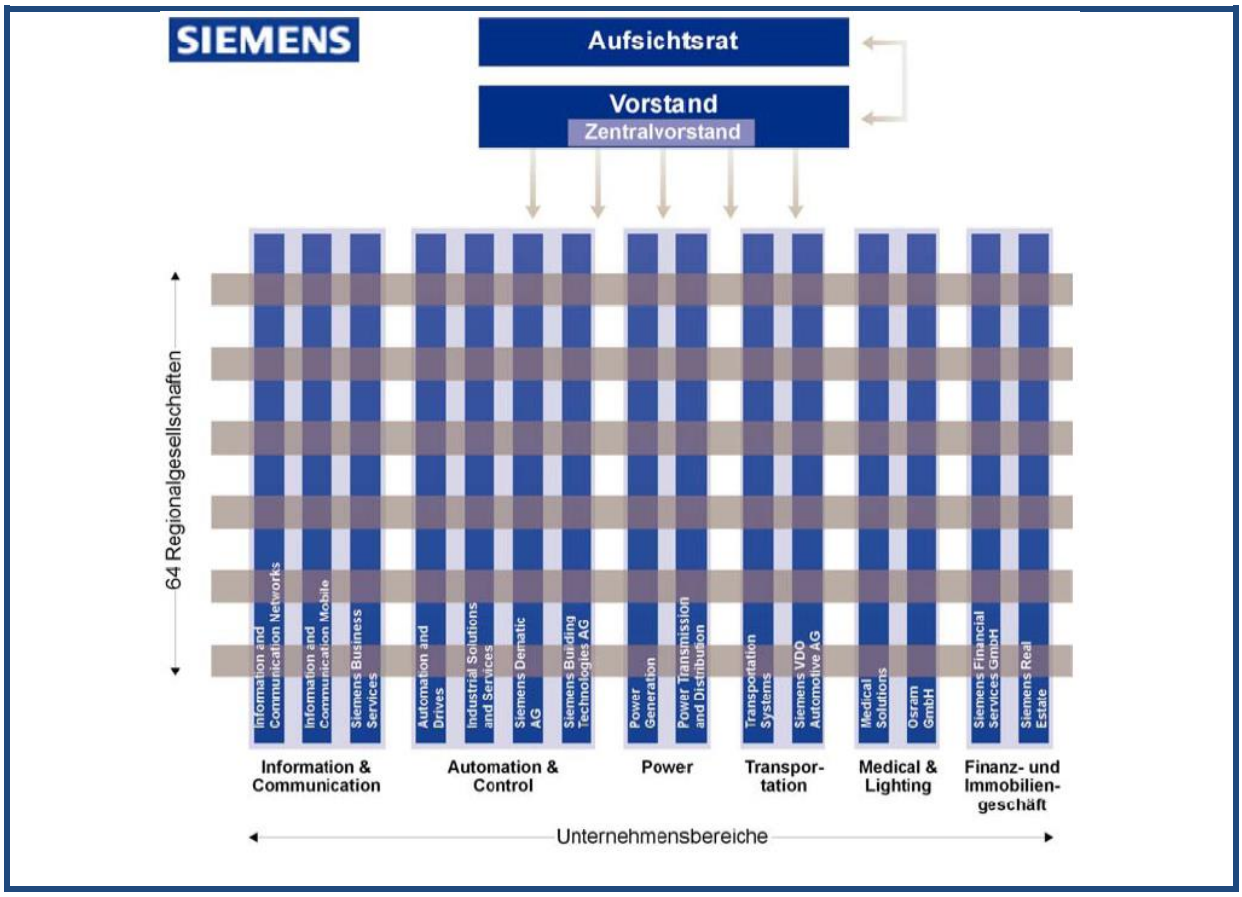
Matrixorganisation	
Vorteile	**Nachteile**
• Expertenwissen (Leitungsspezialisierung) • Spezialisierung an den Schnittstellen • Entlastung des Managements • Flexibel und anpassungsfähig an veränderte Umweltsituationen	• Hohes Konfliktpotential (Mehrliniensystem) • Uneinheitliche Leitung • Kompetenzkreuzungen • Misserfolg wird auf die andere Dimension abgeschoben

Trotz aller Nachteile und trotz des hohen Koordinationsaufwands bietet sich eine Matrixorganisation besonders für Unternehmen an, die auf turbulenten Märkten agieren und die ein breites Leistungsprogramm anbieten.

Eine besondere Variante der Matrixorganisation: Die Siemens AG

Eine besondere Variante der Matrixorganisation findet sich bei der Siemens AG:
Man unterteilt hier in einzelne Geschäftsbereiche und Regionen. Die Bereichsunternehmen sind für ihr Geschäft selbst verantwortlich. Sie steuern z.B. den Einsatz der Ressourcen, disponieren ihr Vermögen, entwickeln eigene Strategien und erwirtschaften ihre Ergebnisse in den jeweiligen Marktsegmenten.
Sie werden im Rahmen der Unternehmenspolitik von Bereichsvorständen geleitet. Die Bereiche führen ihr Geschäft in den Regionen über die dort agierenden Regionalgesellschaften. Diese tragen die Geschäfts- und Ergebnisverantwortung für ein definiertes regionales Gebiet.
Die Koordinierung der Matrix erfolgt in München und Berlin durch den Zentralvorstand.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



BEISPIEL EINER MATRIXORGANISATION

5.6. Formelle und informelle Organisation

5.6.1. Die formelle Organisation

Die formelle Organisationsstruktur fügt das betriebliche Geschehen zu einer auf den Unternehmenszweck ausgerichteten Einheit zusammen. Grundelemente dieser Struktur sind Stellen, die zu Gruppen und Abteilungen als Subsysteme zusammengefasst werden. Diese Subsysteme sind durch die Gestaltung organisatorischer Beziehungen miteinander verbunden. Die formelle Organisation ist das Ergebnis bewussten und geplanten Handelns.

5.6.2. Informelle Organisation

In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass die offizielle Soll-Struktur in der Regel nicht mit der tatsächlichen Struktur identisch ist. Neben der formellen Unternehmensorganisation entstehen als Ergebnis ungeplanten menschlichen Verhaltens informelle oder informale Erscheinungen. Ursache dafür sind individuelle Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeiter.
-
Informelle Erscheinungen finden ihren Ausdruck in

- Informellen Gruppen
- Informeller Kommunikation
- Informellen Normen
- Informellen Führern

(1) Informelle Gruppen

Diese bilden sich aufgrund gemeinsamer sozialer Faktoren, wie Herkunft, Alter oder gemeinsame Interessen, die nicht mit dem betrieblichen Geschehen in Zusammenhang stehen. Beispiele:

- Tischgruppen in der Kantine
- Plaudergruppen

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

- Anhänger von Fußballmannschaften
- Mitglieder des betrieblichen Sportvereins

(2) Informelle Kommunikation

Diese existiert in zwei Formen. Zum einen handelt es sich um den Austausch von persönlichen Informationen, zum andern sind es Inhalte mit formalem Gehalt, die aber außerhalb der vorgesehenen Kommunikationswegen weitergegeben werden. Der Instanzenweg wird nicht eingehalten.
Die informelle Kommunikation kann für den Arbeitsablauf förderlich sein, wenn dadurch betrieblich notwendige Informationen und Anregungen schneller und effektiver übermittelt werden. Nicht alle Fälle eines notwendigen Informationsaustausches können organisatorisch geplant werden. Manchmal ist das formale System zu schwerfällig ist. Diese Mängel der formellen Kommunikation können so kompensiert werden. Nachteilig ist, dass dadurch Instanzen übersprungen werden und Gerüchte, auf diesem Weg entstehen, unnötige Konflikte hervorrufen können.

(3) Informelle Normen

Das sind Verhaltenserwartungen, die von den Mitgliedern informeller Gruppen ausgehen. Informelle Normen regulieren zum einen das Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander, zum andern aber auch das Verhalten gegenüber den formalen Regelungen. So können etwa durch informelle Normen die Gültigkeit der formellen Normen in Frage gestellt werden und daraus Normenflikte erwachsen.

(4) Informelle Führer

Das sind Personen, denen aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften von den Mitgliedern einer Gruppe eine besondere Autorität eingeräumt wird.
Ein informeller Führer kann eine integrierende und stabilisierende Funktion einnehmen. Allerdings kann es auch zu Konflikten mit dem Vorgesetzten, dem formellen Führer, kommen.
Informelle Erscheinungen haben einen erheblichen Einfluss auf das interne Geschehen und den Unternehmenserfolg. Sie müssen in der aufbauorganisatorischen und prozessualen Gestaltung des Unternehmens berücksichtigt werden. Da die formellen Regelungen nie perfekt sein können, können solche Lücken informell geschlossen werden.

Die Unternehmensführung muss sich bemühen, die positiven Effekte der informellen Erscheinungen zu fördern und versuchen, mögliche Konflikte im Vorfeld zu erkennen und zu vermeiden.

E. Fragen über das Kapitel

1. McGregor unterscheidet in seiner XY Theorie zwischen zwei unterschiedlichen idealtypischen Menschenbildern. Treffen die folgenden Punkte auf die Theorie X oder auf die Theorie Y zu? Kreuzen Sie an!

	Theorie X	Theorie Y
a. Die Menschen sind verantwortungsscheu.		
b. Die Mitarbeiter/innen haben wenig Freude an der Arbeit.		
c. Die Mitarbeiter/innen können sich selbst kontrollieren und haben Selbstdisziplin.		
d. Manager/innen müssen ihren Mitarbeiter/innen konkrete Anweisungen geben.		
e. Die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens müssen streng geführt werden.		
f. Die Menschen sind ehrgeizig.		
g. Die Mitarbeiter/innen identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und sind sehr leistungswillig.		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Schein entwickelte vier unterschiedliche Menschenbilder, die Sie in der folgenden Tabelle in den Spalten zwei bis fünf finden. Auf welches dieser Menschenbilder treffen die folgenden Aussagen zu? Kreuzen Sie an!

	rational economic man	**social man**	**self-actualizing man**	**complex man**
a. Menschen, sich selbst kontrollieren möchten.				
b. Menschen, die rasch und flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen der Umwelt reagieren können.				
c. Menschen, die sehr wandlungsfähig und lernfähig sind.				
d. Menschen, die die Selbstmotivation bevorzugen.				
e. Menschen, die gruppenorientiert sind und durch Teamwork motiviert werden können.				
f. Menschen, die hauptsächlich monetär motiviert werden können.				

3. Analysieren Sie die unten angeführten Fälle anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. In welchen Fällen herrscht Unzufriedenheit auf Grund eines Mangels im Bereich der Hygienefaktoren vor?

   a. Frau Mayer ist im Rahmen von Projekten eingesetzt. Jedes Mal wenn ein Projekt zu Ende ist, ist ungewiss, ob sie im Unternehmen verbleiben kann.
   b. Der Sachbearbeiter Herget hätte gerne eine abwechslungsreichere Tätigkeit, bei der er mehrere seiner Fähigkeiten zum Einsatz bringen könnte.
   c. In einem Chemiekonzern sorgen sich die Arbeiter/innen auf Grund der giftigen Dämpfe und der Lärmentwicklung der Maschinen um ihre Gesundheit.
   d. Frau Denk hat kaum Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen und ihre Chefin geht mit ihren MitarbeiterInnen sehr herablassend um.
   e. Die Arbeiter/innen eines Papierfabrikanten werden von den Anrainer/innen und der örtlichen Öffentlichkeit immer wieder beschimpft, da das Unternehmen giftige Abwässer in einen örtlichen Bach leitet und Sondermüll unsachgerecht in der örtlichen Mülldeponie endlagert.

4. Vrooms Motivationstheorie und Personalbeurteilung beeinflussen sich in folgenden Bereichen:

   a. Die Einhaltung von Gesprächsregeln unterstützen die Erwartung.
   b. Werden die Beurteilungsziele bekannt gemacht sinkt die Instrumentalität.
   c. Die Vereinbarung von Leistungszielen mit anschließender Besprechung der Leistungsergebnisse kann die Erwartung heben.
   d. Die gemeinsame Festlegung eines Karriereplans zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/Vorgesetzter kann die Valenz haben.

5. Im Rahmen der Ohio-State-Studien werden zwei wesentliche Dimensionen von Führungsverhalten untersucht. Zu welcher dieser zwei Gruppen sind die folgenden Beispiele zu zählen?

	Mitarbeiter-orientierung	**Aufgaben-orientierung**
a. Der Leiter des Unternehmens Saft & Co möchte im heurigen Jahr der Marktführer werden.		
b. Sandra Trost, die Chefin der OGE GmbH, erwartet von jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin, dass die Zusammenarbeit und das Gesprächsklima in ihrer Abteilung sehr gut sind.		
c. Die Leiterin der Abteilung Fertigung legt exakt fest, wer für welche Arbeitsgänge zuständig ist.		
d. Franz Prunk ist es als Leiter der F&E-Abteilung wichtig, dass die Mitarbeiter den größtmöglichen Einsatz für die Abteilung zeigen.		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6. Welche Führungsentscheidung im Sinne der Führungstheorie von Hersey/Blanchard ist richtig?

   a. Ein junger Ferialpraktikant erfährt von einem Mentor hohe persönliche Aufmerksamkeit bei gleichzeitig kleinschrittiger Unterweisung.
   b. Ein Experte aus dem Bereich der Atomphysik arbeitet in einem Unternehmensprojekt mit. Er erfährt gleichermaßen hohe Zuwendung durch die Leiterin des Projekts. Da sie auch hohe Erwartungen an ihn hat, möchte sie Leistungsziele mit ihm vereinbaren.
   c. Ein Vorgesetzter trifft sich regelmäßig mit seinen Stabstellenleitern zur Besprechung im Restaurant. Die Arbeit selbst ist häufig gar kein Gesprächsthema.

7. Eine Möglichkeit der Gestaltung der Stellenkonfigurationen in Organisationen stellt die Matrixorganisation dar. Welche der folgenden Aussagen trifft/treffen auf die Matrixorganisation zu?

   a. In Matrix-Organisationen können unterschiedliche Gliederungsprinzipien miteinander kombiniert werden.
   b. Matrixorganisation bricht mit der Einheit der Auftragserteilung und der Leitung.
   c. In Matrix-Organisationen herrscht das Prinzip der Zentralisierung vor.
   d. Wenn in funktionalen Organisationsformen Zentralabteilungen angelegt werden, spricht man von „verdeckter" Mehrfachunterstellung.
   e. Ein/e Stelleninhaber/in in der Matrix erhält Weisungen von mindestens zwei Instanzen an den Schnittstellen.

8. Bei welchem/welchen der folgenden Beispiele liegt eine Spartenorganisation vor?

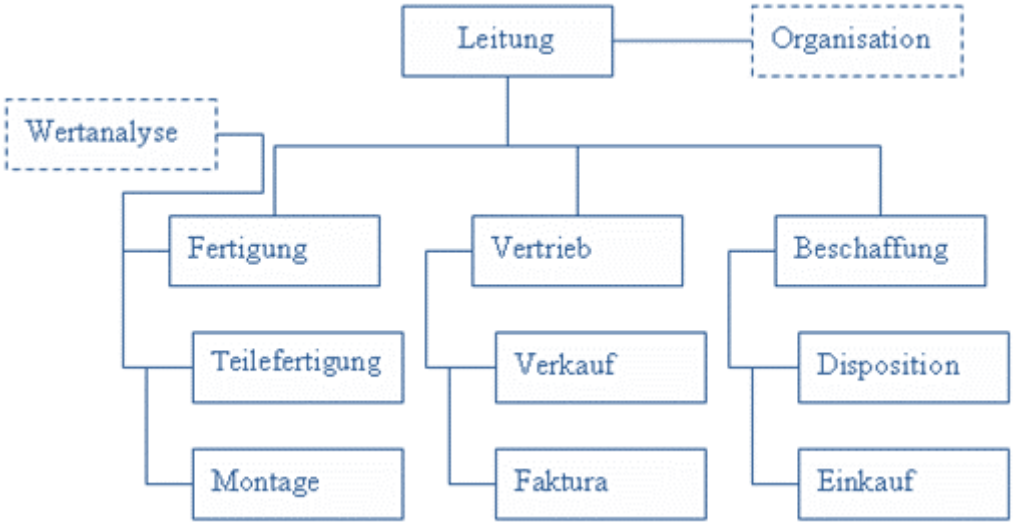
   a. In der Blinz Gmbh ist jede einzelne Abteilung des Unternehmens für ihre eigenen Gewinne, Kosten, Umsätze etc. verantwortlich.
   b. Das internationale Unternehmen Export GmbH hat die Abteilungen Nord-, Südamerika, Europa, Asien, Afrika und Australien.
   c. Manfren Sprung ist als Mitarbeiter in der Abteilung Lager und Einkauf beschäftigt.
   d. Im Handelsunternehmen Herwig Seeböck gibt es die Abteilungen Einkauf, Verkauf, Sekretariat und Rechnungswesen.
   e. Die Spartenbildung in der Spedition Franz & Töchter erfolgt nach den Kundengruppen „Business" und „Consumer".

9. Welche(r) der folgenden Punkte zählt/zählen zu den Stärken der abgebildeten Organisationsform?

   a. Marktnähe
   b. Spezialisierungsvorteile
   c. Eindeutige Zuständigkeiten
   d. Flexibler Personaleinsatz
   e. Kreativität

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10. Um welche Organisationsform(en) handelt es sich bei dem nachfolgend abgebildeten Organigramm?



a. Matrixorganisatsion
b. Spartenorganisation
c. Stab-Liniensystem
d. Funktionale Organisation
e. Regionale Organisation

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

BUSINESSPLAN

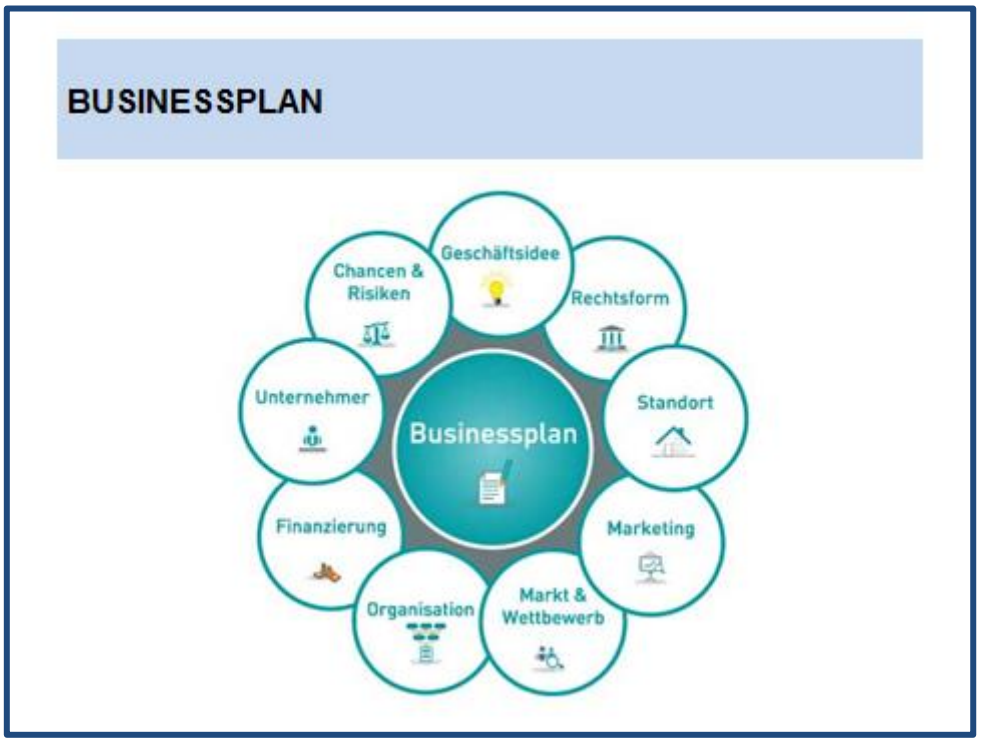
A. Überblick

Der Businessplan ist heute das zentrale Planungs- und Gestaltungsinstrument für den Weg in die Selbstständigkeit. Häufig wird der Businessplan als das Kerndokument einer erfolgreichen Unternehmensgründung bezeichnet. Er dient zur Vorlage bei den möglichen Kapitalgebern. Vor allem aber schreiben künftige Unternehmer die Businesspläne für sich selbst.

B. Fragen an das Kapitel

1. Businessplan – wozu?
2. Was macht einen guten Businessplan aus?

C. Vortragsfolien zum Kapitel



D. Information

1. Businessplan wozu?

Mit genauer Planung lässt sich der Weg in die Selbstständigkeit leichter bewältigen.

Eine tolle Geschäftsidee ist eine Voraussetzung für eine gelungene Unternehmensgründung.
Die Umsetzung eine zweite.

Ein Businessplan hilft dabei, die Herausforderungen einer Unternehmensgründung leichter bewältigen. Die Zeit von der Business-Idee bis zur Geschäftseröffnung, lässt sich in vier Phasen gliedern.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Phasen der Unternehmensgründung				
Die Ge-schäfts-idee	**Informations-phase**	**Konzeptions-phase**	**Realisations-phase**	**Geschäfts-eröffnung**
	• Material sammeln • Beratung einholen	• Informationen auswerten • Ergebnisse zu Papier bringen	• Konkrete Maßnahmen planen	
		Businessplan erstellen		

WANN SOLL DIE BUSINESSPLANERSTELLUNG ERFOLGEN?

Das Herzstück der Konzeptions- und Realisierungsphase liegt in der Formulierung des Businessplans. Dieser hilft künftigen Unternehmern, sich selbst und möglichen Kapitalgebern die Erfordernisse eines „Start-ups" zu verdeutlichen.

Häufig wird der Businessplan in verschiedene Elemente gegliedert:

- Executive Summary
- Unternehmensprofil
- Produkt oder Dienstleistung
- Branche und Markt
- Marketing und Vertrieb
- Chancen- und Risiko-Analyse
- Personal und Organisation
- Investitionsplanung
- Finanzplanung
- Wahl der Rechtsform

2. Was macht einen guten Businessplan aus?

Ziel jedes Businessplans ist es, zunächst noch diffuse Vorstellungen Schritt für Schritt zu schärfen. Wie gut dieses Vorhaben gelungen ist, zeigt sich in der Bewertung eines Businessplans.

2.1 Bewertung durch den künftigen Unternehmer - Die interne Evaluierung

Um nur solche Ziele zu verfolgen, die Aussicht auf Erfolg haben, kann der Businessplan anhand von drei Kriterien geprüft werden:

2.1.1 Plausibilität des Businessplans

Ein Businessplan ist plausibel, wenn die Annahmen auf denen er aufbaut, nachvollziehbar sind und begründet werden können. Wenn Unstimmigkeiten auftreten, also der Eindruck entsteht, dass bestimmte Annahmen nicht zutreffen, muss der Businessplan mit veränderten Annahmen neu bearbeitet werden. Beispiele dafür sind die Definition der Zielgruppe, die Kosten- und Einnahmen-Schätzungen, das Finanzierungskonzept etc.

2.1.2 „Fit" des Businessplans

Der „Fit" gibt Informationen darüber, ob ein Businessplan konsistent ist, d.h. ob innere Widersprüche vorliegen oder nicht. Solche Widersprüche können sich z. B. in den Tilgungsplänen für Fremdkapital oder in Break-Even-Analysen zeigen.

2.1.3 Machbarkeit des Businessplans

Bei der Machbarkeit geht es um die Frage, ob genügend Ressourcen vorhanden sind, um die entwickelten Strategien durchzuführen. Ressourcen umfassen materielle, wie z. B. Finanzmittel, aber auch immaterielle wie das Know How.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2.2 Bewertung durch die Kapitalgeber - Die externe Evaluierung

Der Businessplan ist ein Kommunikationsinstrument gegenüber den möglichen Kapitalgebern. Er ermöglicht ihnen einen Einblick in das Geschäftsvorhaben zu nehmen.

Kapitalgeber beurteilen Businesspläne danach, ob die Idee, die dem Geschäftsmodell zu Grunde liegt, auf dem Markt Erfolgschancen hat, die wahrscheinliche Marktgröße und das prognostizierte Marktwachstum. D. h. sie bewerten, ob der Kundennutzen klar argumentiert, die Zielgruppe genau bestimmt und die Prognosen über die Marktentwicklung realistisch sind. Außerdem spielt die Person des künftigen Unternehmers, seine persönlichen und fachlichen Fähigkeiten eine wichtige Rolle.

	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
1. Executive Summary				
Kommentar				
	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
2. Unternehmensprofil				
Kommentar				
	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
3. Produkt/Dienstleistung				
Beschreibung				
Kundenvorteile/Kundennutzen				
Kommentar				
	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
4. Branche/Markt				
Branche				
Wettbewerb				
Kunden				
Kommentar				
	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
5. Marketing und Vertrieb				
Markteintrittsstrategie				
Kommunikationskonzept				
Vertriebskonzept				
Kommentar				
	sehr gut	*gut*	*zufriedenstellend*	*nicht ausreichend*
6. Chancen- und Risikoanalyse				
Kommentar				

BEISPIEL EINES BEWERTUNGSBOGENS FÜR EINE EXTERNE BUSINESSPLAN-BEWERTUNG

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

E. Bearbeitung eines Businessplans

(A) Aufgaben

1. Die Unternehmensgründer

Begünstigen die fachlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften der beiden Unternehmensgründer eine erfolgreiche Unternehmensgründung? Begründen Sie Ihre Ansicht.

2. Das Umfeld des Unternehmens

Überlegen Sie, welche Informationen aus dem Umfeld des Unternehmens, Sie zur Beurteilung der Erfolgschancen des neuen Fitness-Studios heranziehen können?

3. Strategische und operative Positionierung

Überlegen Sie, welche Basisstrategie das junge Unternehmen verfolgen möchte.
Welchen konkreten Kundenvorteil bietet …

4. Das Unternehmen

Aus einer Untersuchung über erfolgreiche Fitnessstudios in Österreich, kennen Sie die wichtigsten Schlüsselfaktoren für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Wie schätzen Sie Optimum Personal Training diesbezüglich gegenüber den wichtigsten Konkurrenten ein?

- Öffnungszeiten
- Sauberkeit der Geräte
- Zustand der Geräte
- Kompetenz des Personals
- Freundlichkeit des Personals
- Anfahrtswege
- Lage des Studios
- Angebot für Probetraining
- Vielfalt der Geräte
- Preis-Leistungsverhältnis
- Kursvielfalt
- Zusätzliche 'Relax'-Angebote (Getränke-Bar, Sauna, Sonnenbank, Wellness etc.)
- Mittrainierendes Publikum

5. Marketing

a. Überlegen Sie, welche Kriterien Sie zur Beurteilung der vorliegenden Marketing-Ideen heranziehen können?
b. Nehmen Sie die Beurteilung auf der Basis Ihrer Überlegungen vor.
c. Formulieren Sie gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge.

6. Investitionsplanung

Die Gründer/innen haben sich schon viele Gedanken über die nötigen Geräte oder die Ausgaben für die Kommunikationspolitik gemacht. Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Schwierigkeiten bei der Erstellung dieser Pläne und wie lassen sich diese Herausforderungen bewältigen?

7. Finanzplanung

a. Erstellen Sie die Finanzplanung für das Gründungsjahr auf der Basis der vorhandenen Informationen.
b. Worin bestehen Ihrer Ansicht nach die größten Schwierigkeiten bei der Erstellung dieser Pläne und wie lassen sich diese Herausforderungen bewältigen?

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

8. Kapitalbedarf

Ermitteln Sie den Kapitalbedarf für die Gründung des Fitness Centers.

9. Rechtsformwahl

Welche Rechtsform schlagen Sie in diesem Fall vor. Begründen Sie Ihre Ansicht.

10. Evaluation

Evaluieren Sie den vorliegenden Businessplan auf der Basis der Kriterien „Plausibilität", „Fit" und „Machbarkeit"

(B) Fallangabe

Optimum Personal Training – Businessplan bei der Neugründung

„Ok, dann nächste Woche." Sie verabschieden sich von Martin Mertens und Mirella Marinovic, zwei hochqualifizierten Fitnesstrainern aus Graz. Die beiden haben in den letzten 10 Jahren in verschiedenen Fitness-Centern – wie z.B. Swiss Training, Top Gym und Powerworks gearbeitet und verfügen über viel Erfahrung in dieser Branche. Schon seit längerer Zeit überlegen sie, ein eigenes Fitness-Center zu gründen und sind auch davon überzeugt, dass sie damit den Zeitgeist treffen werden. Einige Ideen, Notizen und Unterlagen für die Unternehmensgründung haben sie schon zusammengetragen. Mit der Erstellung eines Businessplans beauftragen die beiden aber lieber einen Profi – nämlich Sie als Absolvent/in einer Handelsakademie.

Die Geschäftsidee

Optimum Personal Training soll ein hochqualitativer Fitness-Club werden, der den Kund/innen „optimale Fitness, optimales Service und optimales Know How" bietet. Der Club soll sich grundlegend von einem herkömmlichen Fitness-Center, in dem viele Menschen zur gleichen Zeit trainieren, unterscheiden. Bei Optimum, bekommen die Kunde/innen individuelle Betreuung von Mertens oder Marinovic. Jedes Workout wird von einem persönlichen Trainer überwacht und begleitet. In einstündigen Trainingseinheiten können die Kund/innen in den Bereichen Muskelaufbau, Herz-Kreislauf-Aktivierung und Ernährung arbeiten.
Ein Lokal im Stadtgebiet von Graz (Citypark) soll so renoviert werden, dass im Fitness-Club zwei individuelle Trainingsräume für die einstündigen Trainingseinheiten zur Verfügung stehen. Der Club sollte insgesamt eher klein bleiben, um die persönliche Note zu betonen

Geplante Öffnungszeiten:
Montag – Freitag, 6:00 Uhr – 21:00 Uhr
Samstag, 8:00 Uhr – 18:00 Uhr

Der Club soll 50 Wochen im Jahr geöffnet sein.

Graz

Graz ist mit 258.000 Einwohner/innen die zweitgrößte Stadt Österreichs. Die steirische Landeshauptstadt besticht mit hoher Lebensqualität, als vitaler Wirtschaftsstandort, als Zentrum von Wissenschaft und Forschung und mit zahlreichen Kultur-Highlights.
Die Region Graz ist als größtes steirisches Ballungszentrum und drittgrößter Zentralraum Österreichs ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Rund 40 Prozent der gesamtsteirischen Wirtschaftsleistung werden in Graz und Umgebung erwirtschaftet.

Folgende Wirtschaftsdaten liegen vor:

- Arbeitgeberbetriebe: 8.367
- Unternehmensgründungen: 1015
- Unselbstständig Beschäftigte: 183.393
- Monatliches Durchschnittseinkommen: € 2.307,00
- Monatliches Bruttomedianeinkommen: € 2.168,00

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Die Geschäftspartner

Sowohl Martin Mertens als auch Mirella Martinovic haben die WIFI-Ausbildung zum zertifizierten Fitnesstrainer absolviert. Durch laufende Fort- und Weiterbildung haben sie sich auf dem aktuellen Stand der Fitnessbranche gehalten. Viele Zertifikate weisen diesen hohen Ausbildungslevel nach und tragen zum erwünschten Image für den neuen Club bei.
Die beiden Geschäftspartner arbeiten derzeit als persönliche Fitnesstrainer bei Powerworks in Graz. Sie betreuen eine Klientele von ca. 40 Personen zwischen 18 und 65 Jahren. Ihre Kund/innen sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig; es handelt sich um Juristen, Unternehmer oder Journalisten. 75% der Kund/innen sind Frauen.
Sowohl Martin Mertens als auch Mirella Martinovic haben einen ganzheitlichen Zugang zum Training – schnelle und kurzlebige Resultate lehnen sie ab, vielmehr glauben sie an langfristige Ergebnisse und die Wirksamkeit von Änderungen im Lebensstil für eine umfassende Gesundheit. Sie sind überzeugt, dass viele Fitness-Studios von der Unsicherheit der Menschen über ihr Gewicht und ihre physische Erscheinung profitieren wollen.

Martin Mertens ist ein lebenslustiger, hoch-energetischer Trainer mit einer Begabung, seine Kund/innen zu motivieren. Er verfügt über ein großes Verkaufstalent und glaubt an ein ständiges Wachstum der Fitnessbranche. Aus einschlägigen Untersuchungen weiß er, dass nur ca. 27 % der Mitglieder von Fitness-Centern tatsächlich regelmäßig das Studio besuchen. Daraus schließt Mertens, dass persönliche Trainer immer populärer werden, weil sie das Verantwortungsgefühl der Mitglieder für ihre Trainingsergebnisse stärken. Mertens ist überzeugt, dass bereits im Jahr 2012 die Ausgaben für persönliche Trainer selbstverständlicher Bestandteil des Haushaltsbudgets der Menschen sein werden – so wie Lebensmittel oder die Wohnungsmiete.
Bereits jetzt übernimmt er viele der Managementaufgaben für seinen derzeitigen Arbeitgeber und ist überzeugt, dass er die Fähigkeiten zur Führung eines eigenen Unternehmens besitzt. Da er keine Ersparnisse hat, die er in das zu gründende Unternehmen einbringen kann, würde sein Beitrag in der Übernahme der Geschäftsführungsaufgaben bestehen.

Mirella Martinovic möchte schon seit längerer Zeit ein eigenes Unternehmen gründen. Sie ist äußerst ordnungsliebend und arbeitet sehr genau, was sie für eine gute Ergänzung zu den Fähigkeiten von Mertens hält. Ihre Ersparnisse in der Höhe von € 14.000,00, möchte sie zur Gänze in das Unternehmen investieren. Außerdem kann sie ihr Haus für die Besicherung eines Hypothekarkredits zur Verfügung stellen. Sie ist bereit in dieses Unternehmen ohne finanzielles Engagement durch Mertens zu investieren, da sie von der Profitabilität des Unternehmens sowie der gelingenden Zusammenarbeit überzeugt ist.

Die Ziele der Geschäftspartner

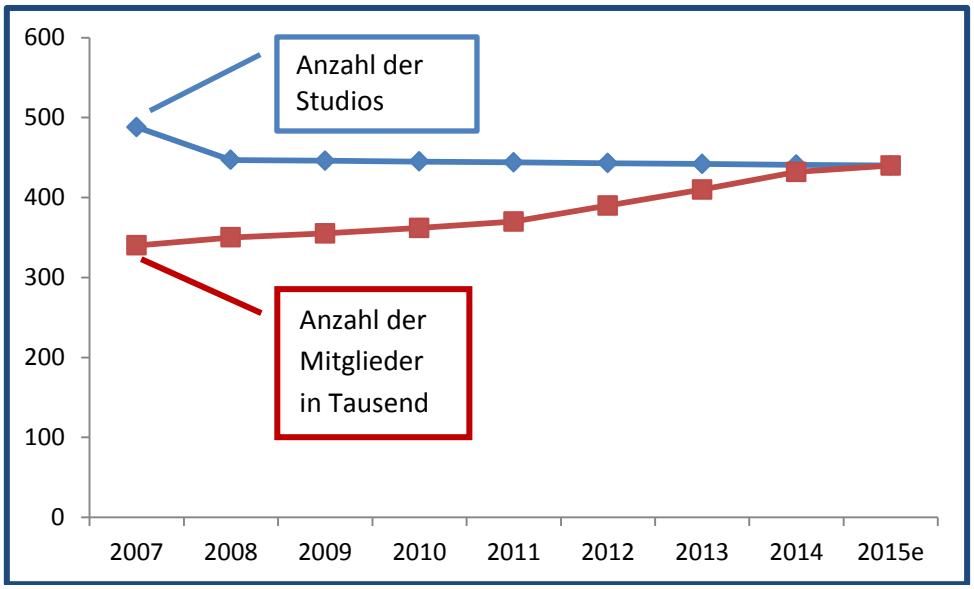
Die beiden Geschäftspartner sind von der Herausforderung in einer sich schnell wandelnden, dynamischen Branche, die auch Gewinnmöglichkeiten bietet, sehr angetan. Sie wollen monatlich pro Person mindestens € 2.500,00 entnehmen. Sollte es zu Liquiditätsengpässen kommen, wären sie auch bereit, auf ein bis zwei monatliche Entnahmen zu verzichten.
Zusätzlich zu den angestrebten monatlichen Entnahmen haben sich die beiden über folgende Ziele geeinigt:

- Im ersten Jahr soll ein Gewinn von € 10.000,00 erzielt werden, der in das Unternehmen reinvestiert werden soll.
- Jeden Monat (beginnend mit dem 2. Geschäftsjahr) sollen vier bis acht neue Kund/innen akquiriert werden.
- Optimum Personal Training soll als erstklassiger Fitness-Club in Graz etabliert werden.
- Optimum Personal Training steht für hochqualitatives Kundenservice und lang anhaltende Ergebnisse.

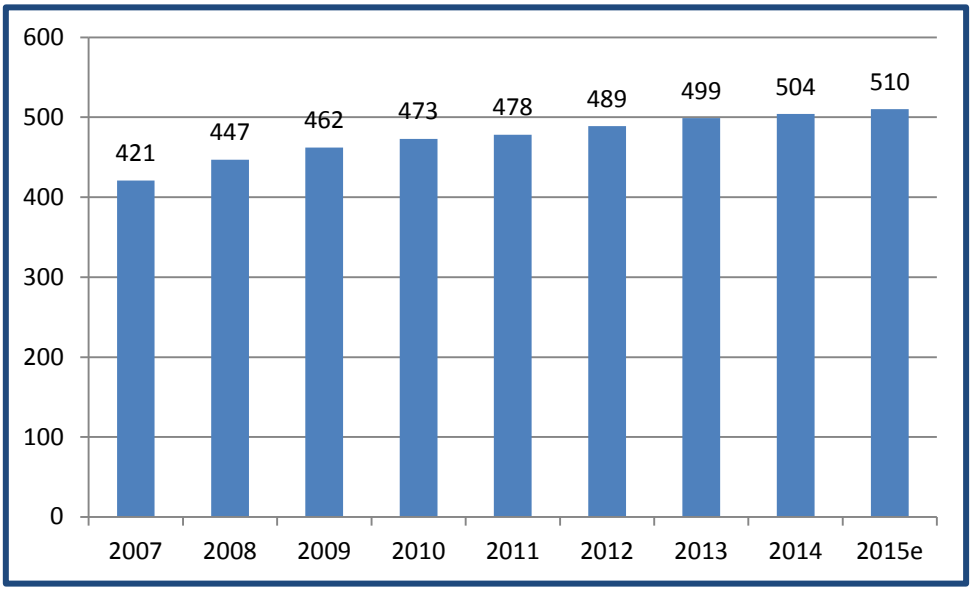
Die Branche

Fitness-Center liegen immer noch im Trend. Immer mehr Menschen besuchen regelmäßig ein Fitness-Center. Die Anzahl der Mitglieder ist in den letzten Jahren im Schnitt um 4% pro Jahr gewachsen. Aktuell werden mehr als 430.000 Mitglieder gezählt. Trotzdem herrscht unter den Studios ein harter Verdrängungswettbewerb, der im Wesentlichen über das Leistungsangebot geführt wird. Etwa 500 Fitness-Center laden die Österreicher/innen ein, die sich körperlich zu ertüchtigen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



ENTWICKLUNG DER ANZAHL DER MITGLIEDER UND DER ANZAHL DER STUDIOS



ENTWICKLUNG DER DURCHSCHNITTLICHEN MITGLIEDSBEITRÄGE

Jedoch macht der Konzentrationsprozess, der in vielen Branchen bereits voll im Gange ist, auch vor den Fitness-Centern nicht halt. Im Gegensatz zum allgemeinen positiven Trend in dieser Branche, ist die Anzahl der Studios zurückgegangen. Diese Entwicklung ist vor allem mit einer Strukturschwäche zu begründen: Fast die Hälfte aller Fitness-Center bietet ihren Mitgliedern eine Betriebsfläche von weniger als 500 Quadratmeter inklusive Umkleideräume an. Mit diesen Betriebsgrößen kann man jedoch nur die Basics anbieten (Mindestangebot an Fitnessgeräten, Sanitär- und Umkleideräumen) und wird dadurch den gestiegenen Anforderungen der Mitglieder nicht gerecht. Vor allem reine Kraft Fitness-Center oder Wellness-Fitness-Center, deren Angebot sich kaum von der Konkurrenz unterscheidet, kämpfen mit Mitgliederverlusten.

Welche Möglichkeiten haben diese kleineren Fitness-Center? Der wichtigste Faktor für ein Fitness-Center ist die Betriebsgröße. Unter 400 Quadratmeter wird man in Zukunft keine Überlebenschancen haben. Fitness-Center unter 1.000 Quadratmeter haben nur durch die Bedienung eines Nischensegmentes eine Erfolgschance. Demzufolge werden in Zukunft zwei Geschäftsmodelle erfolgreich sein. Entweder man expandiert zu einem multifunktionalen Fitness-Center, oder man konzentriert sich auf einen Nischenmarkt. Großraum Fitness-Center mit einer Fläche von zumeist mehr als 1.500 Quadratmeter bieten neben einem umfangreichen Angebot an Geräten auch zusätzliche Sportmöglichkeiten wie Squash, Tennis oder andere Racket-Sportarten an. Ebenso übersteigt der

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Wellness-Bereich mit Massagen, ärztlicher Betreuung und zumeist einem Swimmingpool das Angebot kleinerer Fitness-Center. Dieses umfangreiche Angebot hat natürlich seinen Preis. Immer mehr Mitglieder sind bereit, monatliche Gebühren von bis zu € 120,00 (bei einigen Fitness-Centern sogar mehr) zu zahlen. Etwa 21 Prozent der Studios bieten schon derartige Leistungen an und betreuen damit etwa 30 Prozent der Mitglieder. Eine Ausbaustufe dieses Geschäftsmodells wäre auch der Zusammenschluss mit anderen Fitness-Centern zu einer Kette. Gemeinsame Marketingaktivitäten oder überregionale Betreuung der Kunden sind nur einige Beispiele für Synergien, die aus einem Zusammenschluss erwachsen können.

Für preisbewusste Kunden stehen Nischenanbieter wie Diskontfitness-Center parat, die mit einer monatlichen Gebühr von etwa € 30,00 fast für jedermann leistbar sind. Reine Damenfitness-Center oder auch Center die einen speziellen Trainingsplan anbieten, wie z.B. die Schweizer Kette Kieser, zählen ebenso zur Sparte der Nischenanbieter.

Studiotyp	2010	2015e
Damen	4 %	8 %
Kraft	10 %	9 %
Multifunktional	32 %	35 %
Wellness	54 %	48 %

Größe	2010	2015e
über 1000 m²	54 %	60 %
500 – 1000 m²	30 %	26 %
200 – 500 m²	13 %	11 %
bis 200 m²	3 %	3 %

Geschlecht	2010	2015e
Frauen	46 %	54 %
Männer	50 %	50 %

Alter	2010	2015e
55 – 75 Jahre	21 %	24 %
35 – 55 Jahre	55 %	56 %
18 – 35 Jahre	24 %	20 %

Daraus folgt, dass eine klare Positionierung entweder im Diskont- oder im Premium-Segment (verbunden mit einem dementsprechenden Leistungsangebot) mit einer Mindestbetriebsgröße als Ausgangsbasis unbedingt notwendig ist um auch in Zukunft von den steigenden Mitgliederzahlen profitieren zu können.

Die Kund/innen

Abgesehen von den Kund/innen, die Mertens und Martinovic von Powerworks in ihren neuen Club mitnehmen können, soll ihre Zielgruppe hauptsächlich Angestellte, professionelle Sportler/innen, Frauen und die Student/innen der Grazer Karl-Franzens-Universität darstellen. Sie wissen nicht so genau, ob sie sich für eine spezielle Zielgruppe entscheiden oder auch noch weitere Zielgruppen in Betracht ziehen sollen.

Angestellte

In Gehweite des Fitnessstudios befindet sich eine große Anzahl von Bürogebäuden. Dort arbeiten ungefähr 9.700 Angestellte mit einem höheren Durchschnittseinkommen als in Graz generell. Eines der größeren Unternehmen, die Grazer Wechselseitige Versicherung, hat ihr betriebseigenes Fitnessstudio und verrechnet ihren Angestellten für die Benutzung € 10,00 pro Monat.

Professionelle Sportler/innen

Professionelle Sportler/innen müssen dauernd in körperlicher Höchstverfassung sein. Ca. 50% der professionellen Sportler arbeitet drei- bis sechsmal pro Woche mit einem persönlichen Trainer. Mertens und Martinovic sind für diese Zielgruppe qualifiziert, aber sie fragen sich, ob es im Großraum Graz genügend Sportler/innen gibt, um ihr Fitnessstudio auszulasten. Es gibt auch einige halbprofessionelle Sportmannschaften in Graz, wie z. B. den Hockeyclub HC Graz sowie eine gut etablierte Hobby-Fußballliga mit über 10 Teams.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Frauen

Es gibt einige Fitnessstudios, die sich ausschließlich an die Zielgruppe der Frauen richten bzw. die einige Bereiche innerhalb des Studios eingerichtet haben, die ausschließlich für Frauen zugänglich sind. Viele dieser Frauen sind sehr ergebnisorientiert und haben ihre Hauptziele im Bereich der Gewichtsabnahme. Frauen genießen auch den sozialen Aspekt des gemeinsamen Workouts mit anderen Frauen. Wenn man diese Frauen fragt, ob sie das Training in einem Club für Männer und Frauen genießen, sagen sie oft, dass sie sich eingeschüchtert und unbehaglich fühlen, wenn sie gemeinsam mit Männern trainieren müssen.

Studierende der Karl-Franzens-Universität Graz

Eine Studentin sagt:
Ich suche einen Trainingsort, wo ich mich wohl fühle und meine Gewichtsabnahmeziele verfolgen kann. Große Studios schüchtern mich ein, weil sie voller Leute sind, die um so vieles fitter und erfahrener sind als ich. Es fällt mir auch extrem schwer mich selbst zum Training zu motivieren. Ich möchte ein kleines Studio, wo ich mich willkommen und wohl fühle, und wo es private Duschbereiche gibt. Ich würde wahrscheinlich ein- bis zweimal pro Woche trainieren, weil ich es mir einfach nicht leisten kann, mehr als das zu investieren. Meine Eltern leben in Tirol, deswegen werde ich über den Sommer und in den Ferien nach Hause fahren und in Innsbruck weiter trainieren. An der Universität gibt es einige kleinere Fitnesseinrichtungen, die man als Student/in frei benützen kann. Ich gehe dort nicht gerne hin, weil sie immer überfüllt sind und ich Cardio-Geräte bereits eine Woche im Vorhinein buchen muss. Man kann allerdings auch ein persönliches Training für € 50,00 pro Stunde in Anspruch nehmen. Ich bin jetzt in meinem dritten Studienjahr und lebe in Graz im Zentrum. Ich suche daher nach einem Studio, das zu Fuß erreichbar ist. Keiner meiner Freunde und Bekannten hat einen persönlichen Trainer. Ich glaube das ist vielen einfach zu teuer.

Die beiden Geschäftspartner überlegten, ob Optimum Personal Training ein Angebot für diese Zielgruppe sein könnte. Die derzeitige Clientele besteht nur zu einem sehr geringen Anteil aus Student/innen.

Die Mitbewerber

Es gibt eine Fülle von Fitnessstudios in Graz und zahllose Alternativen für Gewichtsabnahme und Gesundheit wie z. B. Diätpillen, leicht zu bedienende Fitnessgeräte für Zuhause und schlankmachende Kleidung für Frauen. Die Fitnessstudios im Großraum Graz sind Fitness Center Players, AFC Austria Fitness Center, MW Health & Fitness GmbH, Fitness Center Powerworks, Twins health an dfitness club, INJOY International Sports- & Wellnessclubs, Damen Fitness Studio Eggenberg, Emnext Fitness Studio GmbH, Gymnastic-Treff und O&K Figur- und Schlankheitsstudio GmbH.

INJOY International Sports- & Wellnessclubs

INJOY ist ein großer internationaler Franchisebetrieb mit 7 Studios in der Steiermark, zwei davon in Graz Stadt. Einer der beiden Clubs hat sein Studio ganz in der Nähe von Optimum Personal Training. Jeder Club hat ca. 2.000 Mitglieder, 2 der Clubs sind reine Frauen-Fitnessstudios. Die monatlichen Trainingsgebühren belaufen sich auf € 45,00 bis € 60,00, je nach Inanspruchnahme des sehr umfangreichen Angebots. In den Gebühren sind das Training an Geräten, Aerobic und Gewichtstraining sowie die Benützung der Wellness-Einrichtungen inkludiert. Die Beiträge für persönliche Beratung und Training belaufen sich auf € 45,00 bis € 60,00 pro Stunde, je nachdem, wie viele Einheiten gebucht werden und ob es sich um Einzel- oder Gruppenstunden handelt. Nicht alle INJOY-Trainer/innen sind zertifizierte Trainer. Die Öffnungszeiten: Mo – Fr von 7:00 – 23:00 Uhr, Sa, So und Feiertag 9:00 – 23:00 Uhr. 365 Tage im Jahr geöffnet.

TWINS

Der Twins Health & Fitness Club hat zwei Studios in Graz: den Twins Health & Fitness Club für Männer und Frauen (allerdings mit einem eigenen Damenbereich) sowie den Ladies Wellness und Fitness Club ausschließlich für Frauen. Die monatlichen Beiträge belaufen sich auf € 45,00 (Einstiegsangebot) bis € 80,00 all inclusive. Neben dem üblichen Trainingsequipment und Wellnesseinrichtungen gibt es ein Diagnostikcenter, Indoorcycling RPM und spezielle Trainingsmöglichkeiten für Rücken und Wirbelsäule. Kinderbetreuung wird auf Wunsch angeboten. Persönliche Trainingseinheiten (60 Minuten) gibt es bereits ab € 20,00 (Einstiegsangebot). Jedes der beiden Studios hat etwa 5.000 Mitglieder und ca. 150 Mitglieder nutzen die persönlichen Trainingseinheiten. Die Öffnungs-

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

zeiten: Mo – Fr, 7:00 – 22:00 Uhr, Sa, So und Feiertag: 9:00 – 22:00 Uhr, 365 Tage im Jahr geöffnet.

Curves

Es gibt bereits ein Studio der renommierten internationalen Fitness-Kette für Frauen in Graz mit ca. 500 eingeschriebenen Mitgliedern. Das Kernangebot ist ein 30minütiges Workout für Frauen, geleitet von einer motivierenden Trainerin. Viele Frauen fühlen sich in diesem Studio wohl, weil es viele unterschiedliche Aktivitäten und eine zwanglose Atmosphäre anbietet. Die monatlichen Beiträge belaufen sich auf € 40,00 - € 50,00.

Darüber hinaus wurden noch folgende Mitbewerber identifiziert, die noch nicht im Detail recherchiert wurden:

- Damen Fitness Studio Eggenberg: www.my-sci.com/Damen_Fitness_Studio_Eggenberg
- AFC Austrian Fitness Center: www.afc-graz.at
- O&K Figur- und Schlankheitsstudio: www.figurella.at

sowie einige selbstständige Fitness-Trainer/innen mit jeweils ca. 20 Kund/innen, die ihre Services zu Preisen von € 50,00 bis € 85,00 anbieten, je nach Ausbildung und Erfahrung.

Finanzplan

Mertens und Martinovic hoffen, dass von ihren derzeitigen Kund/innen 20 bis 26 mit ins neue Studio kommen werden. Sie haben zwar mit Powerworks keine Konkurrenzklausel vereinbart, sind sich aber nicht sicher, ob die Mitnahme der Kund/innen zur rechtlichen Problemen führen könnte. Nach Beratung mit einem Rechtsanwalt konnten sie klären, dass sie zwar nicht im Studio von Powerworks für ihr neues Angebot werben dürfen, sehr wohl aber außerhalb.
Der Erfolgsfaktor für Optimum Personal Training werden die persönlichen Trainingseinheiten sein. Mertens und Martinovic wollen ihre Preispolitik konkurrenzorientiert gestalten und hoffen, einen ausreichenden Gewinn zu erwirtschaften, den sie für Expansion und Verbesserungen einsetzen wollen. Die ersten Berechnungen für die Beiträge der Kund/innen – basierend auf einem Nullwachstum im ersten Geschäftsjahr – sollten dazu dienen, die Kosten zu decken und das Gewinnziel zu erreichen. Darauf aufbauend wollen sie dann die Preispolitik neu gestalten – mit Fokus auf die Konkurrenzangebote und einen Fixpreis für eine Trainingseinheit kalkulieren. Obwohl die Kund/innen ihre Ziele mit unterschiedlichem Tempo und abhängig von ihrer persönlichen Disziplin erreichen, wollen Mertens und Martinovic Paket-Angebote mit 48 Einheiten an alle Kund/innen verkaufen.

Geplante Erträge im ersten Jahr

Mertens und Martinovic sind überzeugt, dass die ersten Kund/innen jeweils mindestens ein Paket von 48 Trainingseinheiten kaufen werden. Darüber hinaus nehmen sie an, dass 90% dieser Kund/innen ein zweites Paket von 48 Einheiten im Anschluss erwerben und weitere 70% auch ein drittes Paket von 48 Einheiten. Jene, die ein drittes Paket erwerben, würden Mitglied auf Lebenszeit werden. Die Zahlungsbedingungen: 25% des Paket-Preises sind im Vorhinein zu bezahlen, danach wird monatlich jeweils für die nächsten 4 Wochen im Vorhinein abgerechnet.

Geplante Erträge im zweiten Jahr

Zusätzlich zu den ersten Kund/innen hoffen die Geschäftspartner darauf, dass es ihnen gelingen wirt, jeden Monat vier bis acht neue Kund/innen zu akquirieren, beginnend mit dem zweiten Geschäftsjahr. Jeden Monat würden ein bis drei Verträge auslaufen und nicht erneuert werden, sodass Mertens und Martinovic mit drei bis fünf neuen Kund/innen pro Monat rechnen. Sie glauben, dass sie anfangs immer das Paket mit 48 Trainingseinheiten verkaufen können und schätzen, dass jeder Kunde ungefähr dreimal in der Woche zum Training kommen wird. Die beiden Geschäftspartner würden sehr flexibel mit den Paketen umgehen falls nötig und würden auch Programm für ihre Kund/innen maßschneidern, um sie deren Zielen und Budgets anzupassen.

Finanzierung

Für den Start des Studios gibt es einen Eigenkapitalbedarf von € 14.000,00. Ein Hypothekarkredit von € 24.000,00 wurde genehmigt, allerdings ist die Bank bei der Genehmigung weiterer Mittel sehr zurückhaltend. Tilgungsquoten von € 500,00 pro Monat und Zinsen in der Höhe von 4,3% p.a.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

werden auf den jeweils offenen Kreditbetrag immer am Monatsende verrechnet. Mertens und Martinovic sind sich nicht sicher, ob der Kredit sowie das Investment von € 14.000,00 ausreichend sein werden, um die Kosten so lange zu decken, bis die ersten Einzahlungen erwirtschaftet werden können. Weitere Finanzmittel werden nur zugesagt, wenn sie innerhalb der ersten 9 Geschäftsmonate wieder zurückgezahlt werden können.

Marketing

Martin Mertens und Mirella Martinovic müssen ihr Unternehmen mit den geringstmöglichen Mitteln bewerben. Sie suchen nach kreativen und günstigen bis kostenlosen Möglichkeiten, um neue Kund/innen zu akquirieren. Die größte lokale Zeitung ist die Kleine Zeitung mit einer verkauften Auflage von 185.000 in Graz. Andere Werbemittel könnten Flyer, Pressemitteilungen und persönliche Empfehlungen sein. Kosten und Reichweiten spielen bei der Auswahl eine entscheidende Rolle.

Gründungskosten

Zu Beginn fallen Kosten hauptsächlich in den Bereichen Gebäude/Renovierung/Ausstattung/ Bodenbeläge/Leitsystem und Spiegel an. Mertens und Martinovic haben sich aufgrund ihrer finanziell angespannten Situation – für ein effektives, aber eher niedrigpreisiges Equipment entschieden. Alles soll sofort bei Übernahme bezahlt werden. Ein großer Posten von € 5.000,00 fällt für die Bankomatkasse (als Kaution) an, der im Oktober 2011 zurückbezahlt wird.

Laufende Kosten

Neben der monatlichen Kreditbelastung fallen eine Reihe weiterer Kosten an. Die Miete in der Höhe von € 3.353,-- fällt zum Monatsende an. Die Kosten für die Reinigung liegen bei € 290,-- monatlich. Kundenkarten kosten € 0,30 pro Stück und sind für 6 Workouts gültig. Ein Spender für gesunde Energery-Drinks kann um € 2,00 für eine 18,5-Liter Flasche gemietet werden. Der Inhalt reicht für etwa 20 Workouts. Das Angebot einer All-inclusive-Versicherung lautet auf € 1.619,00 pro Jahr, zahlbar im Voraus, zu Beginn des Geschäftsjahres. Aufgrund der prekären Parkplatzsituation in der Keplerstraße, übernimmt Optimum Personal Training für die Kund/innen die Parkgebühr im naheliegenden Parkhaus. Dies fällt mit € 2,00 pro Workout an. Da sich Optimum Personal Training exklusiv positioniert, werden Handtücher, Shampoo etc. gratis zur Verfügung gestellt. Pro Kunde wird dies etwa € 0,85 kosten. Außerdem sind noch Steuern – abhängig von der Rechtsform – zu berücksichtigen. Beide Unternehmensgründer hoffen, dass sie in ihrer Aufstellung keine wichtigen Positionen übersehen haben.

Personal

Erst dann, wenn es genügend Clubmitglieder gibt, sollen weitere Trainer beschäftigt werden. Martin Mertens und Mirella Marinovic könnten dann ihre Trainingseinheiten von 40 Einheiten auf 30 Einheiten reduzieren und sich 10 Stunden pro Woche um die Unternehmensführung kümmern. Bis dahin muss diese Tätigkeit „nebenbei" erledigt werden.

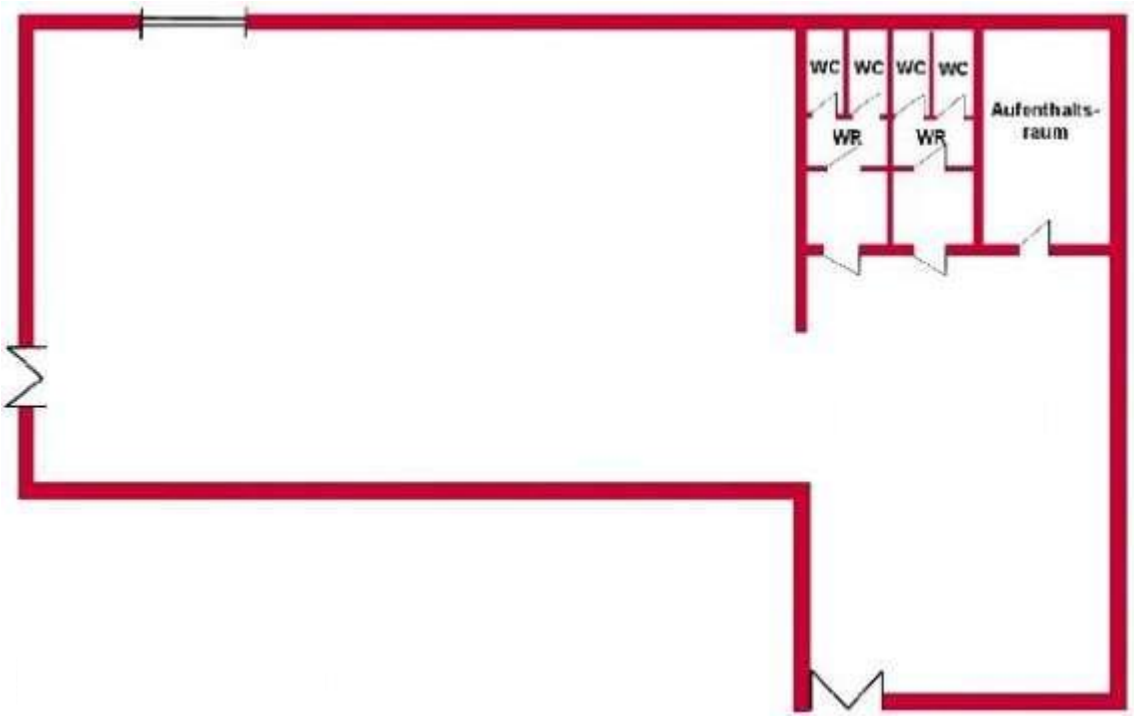
(C) Beilagen

Beilage 1 – Geräte

Geräte	Anschaffungswerte	Nutzungsdauer
Laufband	€ 2.000,00	5 Jahre
Liegeergometer	€ 700,00	5 Jahre
Cross-Trainer	€ 900,00	5 Jahre
Geräte für das Krafttraining	€ 21.600,00	20 Jahre
Büroausstattung	€ 1.670,00	4 Jahre
Renovierungsarbeiten	€ 18.000,00	20 Jahre
Bodenbelag	€ 2.809,00	3 Jahre
Spiegel	€ 598,00	10 Jahre
Training Tools	€ 500,00	5 Jahre

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Beilage 2 – Grundriss des Fitness-Clubs



Beilage 3 – Kommunikationskosten

Maßnahme	**Kosten**
Homepage	€ 10.000,00
Plakatwände	€ 5.000,00
Werbetafeln pro Monat	€ 2.200,00
Spots im Regionalradio	€ 200,00
Broschüren (Auflage 15.000 Stück)	€ 10.000,00
Zeitungsanzeigen	€ 5.000,00

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN – BETRIEBSWIRTSCHAFT

1. In welchen Fällen handelt es sich um ein Unternehmen?

   a. Sarah Kern sucht während der Woche alte Dinge in Kellern und Dachböden und bietet sie gemeinsam mit Florian Schale auf Flohmärkten an.
   b. Peter Rieger baut im Garten Gemüse an, das er gemeinsam mit seiner Familie isst.
   c. Ein Wanderhändler zieht von Ort zu Ort und bietet Messer, Scheren und Gartengeräte zum Verkauf an.
   d. Im Buffet des Schwimmbads gibt es Bier und Kuchen.

2. Wozu dient die Klassifikation von Betriebstypen?

   a. Jeder Betriebstyp ist in einer eigenen Steuerklasse erfasst.
   b. Die Klassifikation in Betriebstypen erlaubt es, statistisches Material gezielt zu suchen und zu finden.
   c. Jeder Betriebstyp hat seine Besonderheiten, auf die die Betriebswirtschaftslehre reagiert.
   d. Ja nach vorliegendem Betriebstyp gibt es abgestimmte Förderinstrumente seitens der Arbeiterkammer.

3. Auf welchen Märkten „begegnet" das Unternehmen den folgenden Anspruchsgruppen?

	Konkurrenten	Kunden	Mitarbeitende
a. Arbeitsmarkt	**X**		**X**
b. Kapitalmarkt	**X**		
c. Absatzmarkt	**X**	**X**	
d. Beschaffungsmarkt	**X**		

4. Wie hoch ist die Rentabilität eines Unternehmens, über das folgende Werte bekannt sind:

- Erfolg: € 1.000,--
- Eigenkapital: € 4.000,--
- Fremdkapital: € 6.000,--
- Gesamtkapital: € 10.000,--

   a. 25 % (Eigenkapitalrentabilität)
   b. 16,67 %
   c. 10 % (Gesamtkapitalrentabilität)
   d. 7,14 %
   e. 6,25 %

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5. Ordnen Sie die Anliegen und Interessen der Partner eines Unternehmens richtig zu:

	Öffentlichkeit	Kunden	Lieferanten	Kapitalgeber	Mitarbeitende
i. Kostengünstiges Angebot und/oder einzigartiges Angebot		X			
j. Gesicherten, regelmäßigen Absatz und pünktliche Zahlung			X		
k. Investoren: angemessene Rentabilität l. Kreditgeber: sichere Kreditrückzahlung und Zinsen				X	
m. Sichere und angenehme Arbeitsplätze sowie gerechte Entlohnung					X
n. Marktanteile des Unternehmens					
o. Einhaltung der Gesetze					
p. Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft	X				

6. Was trifft auf den Begriff der Rentabilität zu?

   a. Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.
   b. Sicherung des langfristigen Überlebens des Unternehmens.
   c. Sicherung des Ertrags des Unternehmens.
   d. Sicherung der Weiterentwicklung des Unternehmens.

RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS

1. Die Ping Pong OG hat zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit eine Reihe von Verträgen abgeschlossen. Um welche Verträge handelt es sich in den folgenden Fällen?

	Kaufvertrag	**Werkvertrag**	**Arbeitsvertrag**	**Mietvertrag**	**Kreditvertrag**
a. Die Geschäftsräume gehören dem Besitzer des Hauses 1020 Wien, Praterstraße 56. Der Vertrag wurde per 1. Oktober auf unbefristete Zeit abgeschlossen.				X	
b. Mit dem Malermeister A. Rathmann wurde vereinbart, dass die Geschäftsräume passend zur gewählten Corporate Identity in verschiedenen Grüntönen ausgemalt werden sollen.		X			
c. Per Email wurden 1.000 verschiedene Tischtennisbälle von der Firma Fu Wen in Hongkong bestellt. Die Zahlung erfolgt in einem Monat	X				
d. Am Tag der Geschäftseröffnung hat auch der 8jährige Peter Zranik eine Packung Tischtennisbälle um € 6,90 gekauft.	X				
e. Mit dem Sportstudenten Chemal Muzik wurde am 1. Feb. 2010 vereinbart, dass er künftig am Freitag und Samstag bzw. an einem Wochentag vor einem Feiertag während der Geschäftszeiten als Verkäufer tätig ist.			X		

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

2. Welche Aussage/n zur Kommanditgesellschaft ist/sind richtig?

   a. Solidarische Haftung bedeutet, dass der jeweilige Gesellschafter für die gesamten Schulden des Unternehmens haftet.
   b. Der Komplementär einer Kommanditgesellschaft (KG) haftet unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, ist aber nicht zur Geschäftsführung berechtigt.
   c. Ist der persönlich haftende Komplementär eine GmbH, haftet sie ihrerseits nur mit dem Gesellschaftsvermögen.
   d. Der Kommanditist einer Kommanditgesellschaft (KG) nimmt die Rolle eines Geldgebers und Lenkers der Gesellschaft ein.

3. Welche Aussage/n zur Aktiengesellschaft ist/sind richtig?

   a. Der Vorstand einer Aktiengesellschaft wird durch den Aufsichtsrat bestellt und kontrolliert.
   b. Die Geschäftsführung und Vertretung einer AG erfolgt durch den Aufsichtsrat als oberstes Organ der AG.
   c. Der Aktionär hat ein Stimmrecht bei der Hauptversammlung.
   d. Im Aufsichtsrat sind die Arbeitnehmer zu einem Drittel vertreten.

4. Welche Aussage/n zu den Kapitalgesellschaften ist/sind richtig?

   a. Für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung müssen mindestens drei Personen einen rechtsgültigen Gesellschaftsvertrag eingehen.
   b. Eine Aktiengesellschaft muss zwingend über eine Generalversammlung, einen Vorstand und einen Aufsichtsrat verfügen.
   c. Kapitalgesellschaften sind juristische Personen, die wie natürliche Personen Träger von Rechten und Pflichten sind.
   d. Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft haften grundsätzlich mit ihrem Privatvermögen.

MANAGEMENTLEHRE

1. Welche der folgende/n Aussage/n ist/sind richtig?

   a. Der Managementprozess umfasst die Funktionen Planung und Kontrolle.
   b. Das Top Management nimmt das normative und das strategische Management vor.
   c. Die Lokomotions-Funktion wird von Führungskräften wahrgenommen.
   d. Das operative Management gibt die Richtung für langfristige Management-Entscheidungen vor.

2. Welche Kategorie des St. Galler Management-Modells beeinflusst das Unternehmen ohne dass es selbst Einfluss nehmen kann.

   a. Ordnungsmomente
   b. Umweltsphären
   c. Prozesse
   d. Entwicklungsmodi

3. Das Anspruchsgruppenmanagement folgt einem bestimmten Prozess. Welche Reihenfolge ist empfehlenswert:

   a. Aktion, Einordnung, Bewertung, Ermittlung
   b. Ermittlung, Einordnung, Bewertung, Aktion
   c. Bewertung, Aktion, Einordnung, Ermittlung
   d. Ermittlung, Einordnung, Aktion, Bewertung

4. Welche der folgenden Begriffe zählt nicht zu den Ordnungsmomenten?

   a. Struktur
   b. Kultur
   c. Strategie
   d. Prozess

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

5. Die Umsetzung der Entwicklungsmodi steht im Zusammenhang mit anderen Kategorien des St. Galler Management-Modells. Welcher Aussage stimmen Sie zu?

   a. Eine Erneuerungsstrategie baut auf gewachsenen Strukturen auf und gibt Anstöße für eine Neuausrichtung der Aufbaustruktur.
   b. Eine Optimierungsstrategie betrifft die Kernkompetenz umfassend.
   c. Eine Erneuerungsstrategie ist eine Reaktion auf eine Veränderung im Umfeld des Unternehmens.
   d. Für eine Erneuerungsstrategie ist eine auf der normativen Prozessebene empfehlenswert.

DIE BETRIEBLICHE LEISTUNGSERSTELLUNG

1. In welche Phasen gliedert sich der Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens?

   a. Managementprozess, Geschäftsprozess, Unterstützungsprozess
   b. Beschaffung, Produktion, Absatz
   c. Lieferant, Unternehmen, Kunde
   d. Input, Leistungserstellung, Output

2. Welche der folgenden Aussagen zur Erfolgsmessung eines Unternehmens ist/sind korrekt?

   a. Wirtschaftlichkeit bezieht sich auf bewertete Inputs und Outputs.
   b. Produktivität und Wirtschaftlichkeit haben keine Wirkung auf die Rentabilität.
   c. Der Begriff „Vorleistung" in der Wertschöpfungsberechnung erfasst auch die Mitarbeiter.
   d. Der mengenmäßige Output ist abhängig von der Dimensionierung der Leistungsfaktoren.

3. Welche der folgenden Aussagen zur Marktorientierung ist/sind korrekt?

   a. Grundfragen der Marktorientierung sind: Was? Wo? Wie? Wozu?
   b. Auf dem Beschaffungsmarkt wird Umlaufvermögen und Anlagevermögen gekauft.
   c. Der Kapitalmarkt wird durch Banken organisiert.
   d. Die Marktorientierung ist in jeder Wirtschaftsverfassung bedeutsam.

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

1. Frau Pokorny betreibt eine Holzspielerzeugung im Waldviertel.

   1.1. Entscheiden Sie, ob es sich in den folgenden Fällen um Einzahlungen, Erlöse oder Erträge handelt. Bitte kreuzen Sie. Mehrfachlösungen möglich.

	Einzahlungen	Erlöse	Erträge
a. Frau Pokorny verkauft 10 Eisenbahnen. Die Kunden zahlen bar.	X	X	X
b. Frau Pokorny verkauft 10 Autos. Die Kunden zahlen in 14 Tagen		X	X
c. Herr Pokorny nutzt einen Teil der Lagerhalle für private Zwecke und zahlt dafür monatlich € 100,--.	X		

   1.2. Entscheiden Sie, ob es sich in den folgenden Fällen um Auszahlungen, Aufwände oder Kosten handelt. Bitte kreuzen Sie. Mehrfachlösungen möglich.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

	Auszahlungen	Aufwände	Kosten
a. Frau Pokorny kauft Holz für die Produktion ein und zahlt bar.	X	X	X
b. Frau Pokorny erhält die Stromrechnung. Sie zahlt in einem Monat.		X	X
c. Frau Pokorny hat € 10.000,-- in ihr Unternehmen investiert. Würde sie ihr Geld auf ein Sparbuch legen, könnte sie 5 % Zinsen bekommen.			X

1.3. Frau Pokorny würde gerne wissen, ob sie sich die Anschaffung einer neuen Maschine aus eigener Kraft leisten kann. Welches der drei Systeme des Rechnungswesens, kann darüber Auskunft geben?

a. Finanzrechnung
b. Buchführung
c. Kostenrechnung

1.4. Frau Pokorny würde gerne wissen, ob sie im letzten Geschäftsjahr erfolgreich war. Welches der drei Systeme des Rechnungswesens, kann darüber Auskunft geben? Begründung.

a. Finanzrechnung
b. Buchführung
c. Kostenrechnung

2. Welche der folgenden Aussagen zur Bilanz ist/sind korrekt?

a. Die linke Seite der Bilanz wird auch Aktiva genannt und zeigt das Vermögen/die Mittelverwendung eines Unternehmens in Form von Anlage- und Umlaufvermögen.
b. Die Bilanzlogik besagt, dass Aktiva und Passiva immer ausgeglichen sind d.h. die Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen ist gleich der Summe aus Rücklagen, Rückstellungen und Forderungen.
c. Das Umlaufvermögen bezeichnet jenes Vermögen, das dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht.
d. Die Position Eigenkapital setzt sich aus dem Nennkapital, Rücklagen und Rückstellungen zusammen und ist auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen.

3. Welche der folgenden Aussagen zur Bilanz ist/sind korrekt?

a. Die GuV kann nach der Staffelform aufgestellt werden.
b. Der Bilanzgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss nach Steuern, angepasst um etwaige Bewegungen der Rückstellungen.
c. Der Betriebserfolg ergibt sich aus den betrieblichen Einzahlungen und betrieblichen Auszahlungen des Unternehmens.
d. Der Jahresüberschuss vor Steuern ergibt sich als Summe von EGT (Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit) und Finanzerfolg.

4. Sie betreiben einen Dönerstand am Praterstern in der Rechtsform einer GmbH. Aus dem letzten Geschäftsjahr liegen folgende Zahlen vor.

Umsatz	620.000,--
Materialaufwand	242.500,--
Personalaufwand	75.000,--
Anschaffungspreis der Geschäftsausstattung	160.000,--
Zinserlöse	2.500,--
Zinsaufwand	3.750,--
Sonstiger Aufwand	12.500,--

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

a. Der Betriebserfolg beträgt 142.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--
b. Der Betriebserfolg beträgt 302.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--.
c. Das EGT beträgt 143.750,-- und die Ertragssteuern betragen 35.937,50
d. Das EGT beträgt 301.250,-- und die Ertragssteuern betragen 150.625,--.

5. Analysieren Sie die folgende Bilanz und GuV-Rechnung eines Bauunternehmens entlang folgender Fragen:

5.1. Fragen zum Vermögen

a. Berechnen Sie die Höhe des Anlagevermögens in Mio.: **874.869.361,29**
b. Berechnen Sie die Höhe des Umlaufvermögens in Mio.: **777.264.009,88**
c. Stellen Sie fest, welchen Wert das Sachanlagevermögen hat.: **11.327.669,07**
d. Wie hoch sind die Forderungen des Unternehmens?: **661.856.890,88**
e. Wie viele liquide Mittel hat das Unternehmen?: **75.462.113,88**
f. Wie hoch ist der Wert jener Bauwerke, die am Ende des Abschlussjahres noch nicht fertiggestellt waren?: **2.538.225,41**

5.2. Fragen zum Kapital

a. Wie hoch war der Gewinn des Abschlussjahres?: **477.098.639,66**
b. Wie viel Geld schuldet das Unternehmen den Banken?: **407.206.858,61**
c. Wie viel Geld schuldet das Unternehmen seinen Lieferanten?: **18.555.293,98**
d. Wie viel Eigenkapital hat das Unternehmen insgesamt?: **805.616.909,25**
e. In welcher Höhe hat das Unternehmen für künftige, in ihrer Höhe noch nicht bekannte Schulden vorgesorgt?: **134.603.696,98**

5.3. Fragen zur GuV-Rechnung

a. Wie hoch war der Umsatz des Abschlussjahres?: **1.217291.767,95**
b. Zu welchem Wert wurde im Abschlussjahr Material verarbeitet?. **914.752.029,37**
c. Wie teuer war das Personal im Abschlussjahr?: **65.106.047,93**
d. Wie hoch war der Wertverlust der Anlagen im Abschlussjahr?: **4.026.143,51**
e. Wie viel Zinsen hat das Unternehmen für die Kredite bezahlt?: **15.334.641,47**
f. Wie viel Steuern hat das Unternehmen im Abschlussjahr bezahlt?: **3.686.765,89**
g. Wie hoch war der Jahresüberschuss im Abschlussjahr?: **99.517.515,47**
h. Wie hoch war der Gewinn im Abschlussjahr?: **477.098.639,66**

6. Welche Kritikpunkte an der Buchführung sind aus der Sicht der Kostenrechnung korrekt?

a. Aufwände und Erlöse hängen nicht unbedingt mit der betrieblichen Leistungserstellung zusammen.
b. Aufwände und Erlöse werden verbucht, wenn sie anfallen.
c. Das Vermögen und das Kapital werden nach dem Prinzip der Wiederbeschaffung bewertet.
d. Es besteht ein Aktivierungsverbot für Eigenkapitalzinsen.

7. Ordnen Sie für eine Schneiderei die folgenden Begriffe zu:

	Zwirn	Strom	Stoff	Stecktücher
Werkstoff	X		X	
Hilfsstoff	X			
Rohstoff			X	
Betriebsstoff		X		
Sonstiges				X

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

8. Ordnen Sie für einen Würstelstand die folgenden Begriffe zu:

	Einzelkosten	Gemeinkosten
Burenwurst	X	
Senf	(X)	X
Dosengetränke	X	
Miete		X
Pappteller		X
Zahnstocher		X
Strom		X

9. Ein Tischlereibetrieb ist nicht voll ausgelastet und kann noch einen zusätzlichen Auftrag eines Kunden annehmen.
Überlegen Sie, ob sich die folgenden Kostenarten dadurch ändern (variable Kosten) oder nicht (fixe Kosten).

Kostenart	fixe Kosten	variable Kosten
Gehalt des Portiers	X	
Holzverbrauch		X
Abschreibungen	X	
Miete	X	
Kreditzinsen	X	
Leim		X

10. Folgende Daten stehen Ihnen aus der Kostenrechnung der Holzspielzeug GmbH zur Verfügung:

10.1. Die Holzspielzeug GmbH erzielt für Holzautos einen Preis von € 79,00 pro Stück. Für die Produktion von 1.000 Stück fallen folgende Kosten an. Welche der genannten Kostenarten sind variabel, welche sind fix? (Kreuzen Sie an.)

Kostenarten	Kostenhöhe	Variable Kosten	Fixe Kosten
Holz	27.000,00	X	
Farbe & Lacke	4.000,00	X	
Applikationen	4.000,00	X	
Marketing	18.000,00		X
Verwaltung	11.000,00		X
Abschreibungen	5.000,00		X
Kostensumme	**69.000,00**	**35.000**	**34.000**

10.2. Wie hoch sind die variablen Kosten bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück
Holz	27,00	6.750,00	13.000,00
Farbe & Lacke	4,00	1.000,00	2.000,00
Applikationen	4,00	1.000,00	2.000,00
	35,00	8.750,00	17.000,00

10.3. Wie hoch sind die fixen Kosten insgesamt bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück
Marketing	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Verwaltung	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Abschreibungen	5.000,00	5.000,00	5.000,00
	34.000,00	34.000,00	34.000,00

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10.4. Wie hoch sind die fixen Kosten pro Stück bei folgenden Produktionsmengen:

Kostenarten	1 Stück	250 Stück	500 Stück
Marketing	**18.000,00**	**72,00**	**36,00**
Verwaltung	**11.000,00**	**44,00**	**22,00**
Abschreibungen	**5.000,00**	**20,00**	**10,00**
	34.000,00	**136,00**	**68,00**

10.5. Wie lautet die Kostenfunktion?

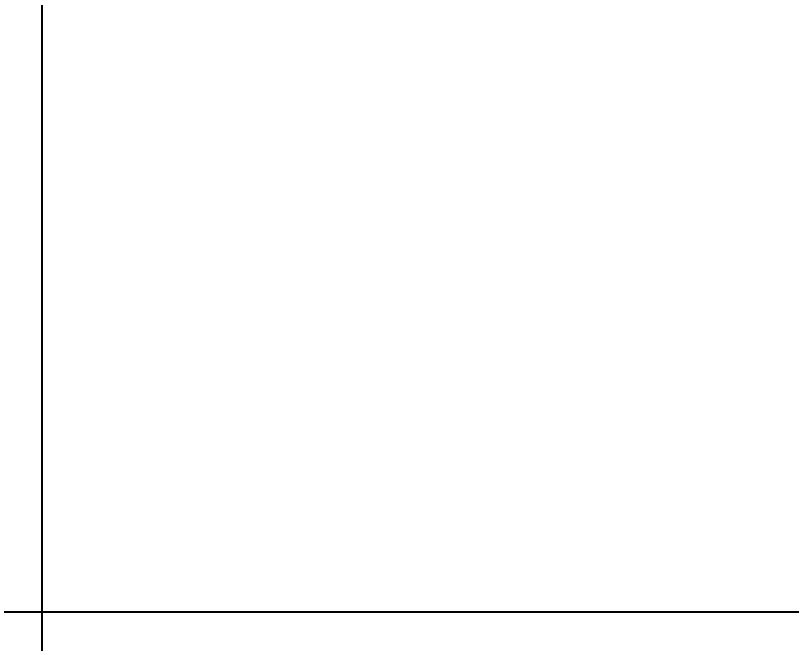
i. K = 34*x + 35.000
j. K = 35*x + 34.000
k. K = 34*x + 29.000
l. K = 35*x + 29.000

10.6. Stellen Sie den Gesamtkosten- und den Stückkostenverlauf grafisch dar.

Gesamtkostenverlauf

Stückkostenverlauf

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien



10.7. Welche der folgenden Kosten schmälern den Kassenbestand? (Kreuzen Sie an.)

Kostenarten	Kostenhöhe	auszahlungswirksam	nicht auszahlungswirksam
Holz	27.000,00	X	
Farben & Lacke	4.000,00	X	
Applikationen	4.000,00	X	
Marketing	18.000,00	X	
Verwaltung	11.000,00	X	
Abschreibungen	5.000,00		X
Kostensumme	**69.000,00**	**29.000,00**	**5.000,00**

10.8. Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, der Cashflow bzw. der Gewinn des Unternehmens bei einer Absatzmenge von 1.000 Stück und einem Preis von € 79,00 pro Stück?

Erlös	**79.000,00**	**1.000*79,00**
- variable Kosten	**35.000,00**	**1.000*35,00**
Deckungsbeitrag	**44.000,00**	
- auszahlungswirksame Fixkosten	**29.000,00**	
Cashflow	**15.000,00**	
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten	**5.000,00**	
Gewinn	**10.000,00**	

10.9. Wie hoch ist der Gewinn, wenn der Preis eines Holzautos von € 79,00 auf € 69,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös	**69.000,00**	**1.000*69,00**
- variable Kosten	**35.000,00**	**1.000*35,00**
Deckungsbeitrag	**34.000,00**	
- auszahlungswirksame Fixkosten	**29.000,00**	
Cashflow	**5.000,00**	
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten	**5.000,00**	
Gewinn	**0,00**	

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

10.10. Wie hoch ist der Cashflow, wenn der Preis eines Holzautos von € 69,00 auf € 64,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös	**64.000,00**	**1.000*64,00**
- variable Kosten	**35.000,00**	**1.000*35,00**
Deckungsbeitrag	**29.000,00**	
- auszahlungswirksame Fixkosten	**29.000,00**	
Cashflow	**0,00**	
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten	**5.000,00**	
Gewinn	**-5.000,00**	

10.11. Wie hoch ist der Deckungsbeitrag, wenn der Preis eines Holzautos von € 64,00 auf € 35,00 pro Stück gesenkt wird und 1.000 Stück verkauft werden können?

Erlös	**35.000,00**	**1.000*35,00**
- variable Kosten	**35.000,00**	**1.000*35,00**
Deckungsbeitrag	**0,00**	
- auszahlungswirksame Fixkosten	**29.000,00**	
Cashflow	**-29.000,00**	
- nicht auszahlungswirksame Fixkosten	**5.000,00**	
Gewinn	**-34.000,00**	

10.12. Um welche Preisuntergrenzen handelt es sich in den folgenden Fällen? Ordnen Sie zu.

	€ 35,00	€ 64,00	€ 69,00
Kurzfristige Preisuntergrenze	**X**		
Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze		**X**	
Langfristige Preisuntergrenze			**X**

10.13. Wie viel Stück müssen bei einem Preis von € 79,00 abgesetzt werden, damit ein Gewinn von Null erzielt wird?

E = 79*x
K = 35*x + 34.000
Break even-Point: E = K

79*x = 35*x + 34.000
44*x = 34.000
x = 773 Stück

10.14. Wie viel Stück müssen bei einem Preis von € 79,00 abgesetzt werden, damit ein Cashflow von Null erzielt wird?

E = 79*x
K = 35*x + 29.000
Cashflow Point: E = zahlungswirksame Kosten

79*x = 35*x + 29.000
44*x = 29.000
x = 660 Stück

11. Sie sind Mitarbeiter/in des Rechnungswesens der Vitrum GmbH – Produktion und Herstellung von Glaswaren. In der dargestellten Abrechnungsperiode wurden 10.000 Stück Spezialglasplatten hergestellt und verkauft. Stellen Sie mithilfe der abgebildeten Unterlagen fest, welche Aussagen richtig sind.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

a. **Das EGT beträgt € 108.000,--**
b. **Das Betriebsergebnis beträgt € 454,--**
c. Der Summarische Gemeinkostenzuschlagsatz zu Vollkosten beträgt 58 % zu Teilkosten 12 %. (13 %)
d. Die Materialpreise sind 4 % gestiegen. (3 %)
e. **Die Personalkosten beinhalten 10 % Lohnnebenkosten.**
f. **Die Wiederbeschaffungswerte des Anlagevermögens sind um 2 % höher als die Anschaffungswerte.**
g. Die Zinserträge sind nicht betriebsbedingt.
h. Die Herstellkosten betragen 1.510.567,--. (1.480.387,--)
i. **Die Einzelkosten sind variable Kosten.**
j. Der Gemeinkostenzuschlagsatz zu Vollkosten beträgt in der F 2 147 %. (137 %)
k. **Der Vertriebskostenzuschlagsatz zu Vollkosten ist um 10 % höher als der Verwaltungskostenzuschlagsatz zu Vollkosten.**
l. Der Unternehmer arbeitet in allen Abteilungen mit.
m. **Alle Zinskosten sind zahlungswirksam, alle kalkulatorischen Zinsen sind nicht zahlungswirksam.**
n. In der F 2 ist das gebundene Kapital am höchsten. (F 1)
o. Alle Personalkosten sind Einzelkosten. (nur die Personalkosten der Fertigungsstellen sind Einzelkosten)
p. **Die variablen Zuschlagsätze für den Verwaltungs- und Vertriebsbereich sind gleich hoch.**
q. **Die Kostenfunktion lautet K = 127,57*x + 517.820.**
r. Die zahlungswirksamen Fixkosten belaufen sich auf € 517.820,--. (€ 424.040,--)
s. **Die kurzfristige Preisuntergrenze liegt bei € 127,57 pro Stück.**
t. Bei einem Preis von € 150,-- pro Stück liegt der Deckungsbeitrag bei € 42,40 pro Stück. (22,43 pro Stück).
u. **Die liquiditätsorientierte Preisuntergrenze liegt bei € 169,98 pro Stück**
v. **Die langfristige Preisuntergrenze liegt bei € 179,35 pro Stück.**
w. **Der Break-even-Point liegt bei einem Preis von € 190,-- pro Stück bei 8.295 Stück.**
x. Der Cashflow Point liegt bei einem Preis von 180,-- pro Stück bei 7.278 Stück (8.089 Stück).
y. **Ein Zusatzauftrag lohnt sich ab einem Preis von € 127,57 pro Stück.**
z. Bei einem Preis von € 179,35 pro Stück kann das Unternehmen wachsen.

MARKETING

1. Bitte kreuzen Sie die richtige(n) Aussage(n) zu den Schlüsselbegriffen des Marketings an:

   a. **Im Marketing bezeichnet man die Gesamtheit der möglichen Kunden als Markt.**
   b. Marketing kann mit Werbung gleichgesetzt werden.
   c. **Nutzen ist die Einschätzung eines Verbrauchers bezüglich der Befriedigung der Bedürfnisse durch Produkte.**
   d. **Der Marketer beeinflusst, wie auch andere gesellschaftliche Faktoren, die Bedürfnisse der Menschen.**

2. Sie sehen hier einige Aufgaben im Marketing-Planungsprozess.

L	Spezifikation der einzelnen Elemente des Marketing-Mix
B	Entwicklung eines Marketingplans
N	Definition von Strategischen Marketingzielen
A	Selektion eines Zielmarktes
O	Beurteilung der Chancen und Risiken der Umwelt

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Bitte kreuzen Sie an, in welcher zeitlichen Abfolge diese Aufgaben zu erledigen sind:
a. N-B-L-O-A
b. A-L-N-O-B
c. **O-N-A-B-L**
d. N-B-O-A-L
e. L-N-B-A-O

3. In der Segmentierung von Konsumgütermärkten können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen jene(s) aus, welche(s) zu den demographischen Trennvariablen zählen (zählt).

a. Bevölkerungsdichte
b. Geschlecht
c. Alter
d. Einkommen
e. Lebensstil

4. In der Segmentierung von Konsumgütermärkten können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen jene(s) aus, zu den psychographischen Trennvariablen zählen (zählt):

a. Nutzennachfrage
b. Bevölkerungsdichte
c. Persönlichkeit
d. Markentreue
e. Konfession

5. In der Segmentierung können verschiedene Trennvariablen unterschieden werden. Wählen Sie bitte von den nachstehenden Segmentierungsbeispielen eines Kinobetreibers jene(s) aus, welche(s) zu den verhaltensbezogenen Trennvariablen zählen (zählt):

a. Alter der Kinobesucher
b. Anlass der Kinobesuche
c. Lebensstil der Kinobesucher
d. Einstellung zu Kinofilmen
e. Häufigkeit des Kinobesuches

6. Welche Aussagen in Bezug auf verschiedene Marktgrößen ist/sind korrekt?

a. Das Markt-Potenzial ist jene Größe, an der ein Unternehmen sein Leistungsvermögen ausrichtet.
b. Das Absatz-Potenzial ist jene Größe, die von allen Marktteilnehmern erreicht wird.
c. Das Markt-Volumen ist jene Größe, die von allen Bewerbern einer Branche abgesetzt wird.
d. Das Absatz-Volumen entspricht dem Marktanteil

7. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Verhandlungsmacht der Lieferanten". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

a. Die Lieferantenmacht ist umso höher, desto mehr Lieferanten es für ein Produkt gibt.
b. Sind Auftragsvolumen für den Lieferanten nur von geringer Bedeutung, so hat er große Lieferantenmacht.
c. Je weniger Substitutionsmöglichkeiten der Kunde hat, umso höher ist die Lieferantenmacht.

8. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Verhandlungsmacht des Käufers". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

a. Die Käufermacht ist dann hoch, wenn der Käufer immer mehr vorgelagerte Arbeitsschritte übernimmt.
b. Großes Auftragsvolumen bedeutet große Käufermacht.
c. Je größer die Verhandlungsmacht des Käufers, desto geringer wird die Qualität ausfallen.
d. Je mehr Produkte standardisiert sind, desto weniger Macht hat der Käufer.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

9. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Substitutionsgefahr durch andere Produkte". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

   a. Kostengünstigere Produkte mit einem ähnlichen Kundennutzen stellen eine Gefahr da.
   b. Die Substitutionsgefahr ist hoch bei kostenintensiven bzw. hochpreisigen Produkten, die auf Grund der hohen Gewinnspannen auch für andere Konkurrenten von großem Interesse sind.
   c. Die Substitutionsgefahr ist umso höher, je stärker Produkte einem bestimmten Trend oder einer Mode unterworfen sind.
   d. Eine hohe Substitutionsgefahr bedeutet, dass man Gefahr läuft, den Kunden an die Konkurrenz zu verlieren.

10. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Rivalität am Markt". Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?

    a. Je höher die Anzahl gleich großer Konkurrenzunternehmen am Markt ist, desto intensiver ist die Rivalität.
    b. Bei diesem Wettbewerbsfaktor betrachtet Porter hauptsächlich Marketingmaßnahmen wie z.B.: Preiswettbewerb, Produkteinführung, etc.
    c. Geringes Marktwachstum bedeutet geringe Rivalität.
    d. Je höher die Marktaustrittsbarrieren sind, desto höher wird die Rivalität am Markt.
    e. Wenn Produktionskapazitäten nur sprunghaft und mit hohem Investitionsaufwand ausgeweitet werden können, steigt die Intensität der Rivalität.

11. Die Glasfabrik Kristall AG produziert verschiedene Sorten von Getränkegläsern. Das Wachstum am österreichischen Markt für Getränkegläser war in den letzten Jahren sehr gering und stagnierte sogar zuletzt. Aufgrund der starken Konkurrenz aus Osteuropa ist auch der relative Marktanteil des Unternehmens stark gesunken. Ein Grund dafür ist, dass das Lohnniveau in Osteuropa deutlich geringer ist als in Österreich, und dadurch osteuropäischen Konkurrenzprodukte in Österreich erheblich billiger abgesetzt werden können als die heimischen Produkte der Firma Kristall AG.

    Daher hat die Kristall AG beschlossen, sich auf die Produktion von exquisiten Weingläsern zu spezialisieren. Die Devise des Unternehmens lautet: Für jeden Wein das richtige Glas. Die Produkte werden nicht in Supermärkten und Geschirrgeschäften verkauft, sondern man hat sich einige exquisite Weinhändler als Verkaufspartner gesichert bzw. können Abonnenten des Fachmagazins "Vivinum" die Gläser auch exklusiv über die Zeitschrift beziehen. Welche Strategie(n) verfolgt Ihrer Meinung nach die Firma Kristall AG?

    a. Strategie der Kostenführerschaft, da sich die Kristall AG mit ihrer Strategie an ein spezielles Kundensegment wendet, dass dazu bereit ist, nicht nur für Wein mehr zu bezahlen sondern auch für die dazu passenden Weingläser.
    b. Strategie der Nischenbesetzung, da man sich auf die Produktion der exquisiten Weingläser spezialisiert hat und so der billigeren Konkurrenz in den anderen Marktsegmenten ausweichen kann.
    c. Strategie der Differenzierung, da die Kristall AG die Gläser auch über eine Fachzeitschrift absetzt.

12. Welche Aussage in Bezug auf den Produktlebenszyklus ist/sind korrekt?

    a. In der Einführungsphase ist der Cashflow negativ.
    b. In der Wachstumsphase sind die Grenzerlöse am höchsten.
    c. In der Reifephase befindet sich der Wendepunkt der Absatzkurve.
    d. In der Degenerationsphase ist der Cashflow negativ.

13. Ein Hersteller veganer Getränke bietet unter anderem einen Mandel-Beeren-Smoothie an. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt, wenn folgende Merkmale vorliegen:

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Steigende Gewinne, Zahl der Konkurrenten nimmt zu, das Gerät spricht vorwiegend Frühadopter an.

a. Einführungsphase
b. Wachstumsphase
c. Reifephase
d. Degenerationsphase

14. Ein Hersteller veganer Getränke vermarktet ein Produkt mit folgendem Marketing-Mix: Angebot in verschiedenen Varianten, konkurrenzorientierter Preis, hohe Distributionsdichte, intensive Kundenbindungsprogramme. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt?

a. Einführungsphase
b. Wachstumsphase
c. Reifephase
d. Degenerationsphase

15. Sie werden als Unternehmensberater/in von der Firma Copy AG um Rat gebeten. Das Unternehmen erzeugt drei Kernprodukte: Laserdrucker, Kopierer und Scanner. Ein relative Marktanteil von über 1 und ein Marktwachstum von mehr als 10 % gelten als hoch.
Sie verschaffen sich einen ersten Überblick über die Situation des Unternehmens indem Sie ein Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio erstellen.

	Laserdrucker	**Kopierer**	**Scanner**
Eigener Marktanteil	42%	17%	29%
Marktanteil des Konkurrenten	40%	64%	49%
Mengenmäßiges Marktvolumen Vorjahr	8.700 Stück	14.000 Stück	7.400 Stück
Mengenmäßiges Marktvolumen heuer	10.440 Stück	18.900 Stück	7.720 Stück
durchschnittl. Verkaufspreis heuer	1.500 Euro	4.000 Euro	3.000 Euro
Marktvolumen	15.660.000 Euro	75.600.000 Euro	23.160.000 Euro
Wertmäßiges Absatzvolumen = Umsatz	6.577.200 Euro	12.852.000 Euro	6.716.400 Euro
Relativer Marktanteil	1,05	0,27	0,59
Marktwachstum	1,2	1,35	1,04
Position im Portfolio	Star	Question Mark	Dog

15.1. Welche der folgenden Aussagen ist (sind) für das Geschäftsfeld "Laserdrucker" richtig?

a. In diesem Geschäftsfeld konnte die Copy AG heuer das höchste wertmäßige Absatzvolumen erzielen.
b. Das Geschäftsfeld ist eine Cash Cow der Copy AG.
c. „Erhalten" könnte eine Strategie für den Geschäftsbereich sein.
d. Das Marktwachstum bei den Laserdruckern beträgt 20 %.
e. Der relative Marktanteil für das Geschäftsfeld Laserdrucker beträgt 0,42.

15.2. In Bezug auf das Geschäftsfeld „Kopierer" finden Sie folgende Aussagen. Welche davon trifft (treffen) zu?

a. Der Markt für Kopierer zeigt das größte Marktwachstum.
b. Die Copy AG kann mit Kopierern den größten Umsatz erzielen.
c. Der relative Marktanteil der „Kopierer" ist im Vergleich mit den anderen Geschäftsfeldern der Copy AG am geringsten.
d. Beim Geschäftsfeld „Kopierer" handelt es sich um einen Star.
e. Aufbauen ist die richtige Strategie für das Geschäftsfeld „Kopierer".

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

15.3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens haben bis jetzt vier verschiedene Strategievorschläge erarbeitet, um das Unternehmensergebnis zu verbessern. Bis jetzt konnte man sich auf keinen der Vorschläge einigen. Sie werden vom Vorstand des Unternehmens ersucht, den besten auszuwählen.

a. Herr Braun schlägt vor, dass in die Laserdrucker nicht mehr investiert werden sollte, da dieses Geschäftsfeld niedrigere Verkaufszahlen aufweist als das der Kopierer.
b. Frau Berger sagt, dass die Geldmittel, die die Laserdrucker erwirtschaften hauptsächlich in die Scanner investiert werden müssen, da dieses Geschäftsfeld im letzten Jahr am wenigsten gewachsen ist.
c. Frau Lustig will, dass das Unternehmen nur dann weiter Scanner baut, wenn ein positiver Cash-flow erwirtschaftet werden kann. In die stark wachsende Kopierer sollte weiter investiert werden, wenn es dadurch möglich wird, eine bessere Marktposition zu erlangen. Die Laserdrucker sollten weiter gefördert werden, um die starke Position in diesem wachsenden Markt halten zu können.
d. Herr Schlau möchte, dass sich das Unternehmen auf die Kopierer spezialisiert und die Investitionen auf dieses Geschäftsfeld konzentriert, da der Markt am stärksten wächst.

MATERIALWIRTSCHAFT

1. „Die Beschaffungsabteilung kauft nicht nur ein, sondern ist ein Gestalter von Geschäftsbeziehungen." Mit welchen Argumenten können Sie der Aussage zustimmen? Kreuzen Sie an. Mehrfachlösungen möglich.

a. Der Wareneinsatz/Materialeinsatz macht maximal 30 % aller Kosten aus.
b. Die Beziehungspflege begünstigt die Senkung von Beschaffungskosten, weil die Kommunikation mit den Lieferanten reibungsloser erfolgen kann.
c. Reduzierte Bestellkosten verbessern die Wettbewerbsfähigkeit.
d. Die Beziehungspflege ist ein wichtiges Instrument der Beschaffungsmethodenpolitik.

2. Ein Geschirrhändler verkauft durchschnittlich 15 Teeservice pro Tag. Die Beschaffungszeit dauert durchschnittlich 20 Tage. Nach welchem Bestellsystem werden die Teeservice in diesem Fall beschafft?

a. Vorratsbeschaffung
b. Just in Time-Beschaffung
c. Bestellpunktsystem
d. Bestellrhythmussystem

3. Bei welchem Meldebestand müssen die Teeservice bestellt werden?

a. 15
b. 280
c. 300
d. 315

4. Die Socke GmbH positioniert sich als Spezialgeschäft in Graz. Das schmale, aber tiefe Sortiment richtet sich an Grazer Männer, die großen Wert auf korrektes Auftreten legen und mindestens 2 Mal pro Jahr ihre Socken ersetzen. Mehr als 60 % des Umsatzes, erzielt Die Socke GmbH mittlerweile mit dem Online-Shop bzw. mit einem Sockenabonnement, bei dem die Kunden automatisch 2 Mal pro Jahr eine bestimmte Anzahl neuer Socken zugestellt bekommen.

4.1. Zu welchen Vermögensgütern zählen die gelagerten Socken? Kreuzen sie an. Mehrfachlösung möglich.

a. Anlagevermögen
b. Umlaufvermögen
c. Finanzanlagevermögen
d. Sachanlagevermögen
e. Rohstoff
f. Hilfsstoff
g. Handelsware

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

4.2. Welche Verträge schließt Die Socke GmbH mit den Lieferanten ab?

a. Kreditverträge
b. Werkverträge
c. Kaufverträge
d. Arbeitsverträge

4.3. Welche Überlegungen kann Die Socke GmbH im Bereich der Materialwirtschaft anstellen, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen?

a. Erhöhung der Vorräte zur Erhöhung der Lagerdauer.
b. Aktive Preispolitik zur Senkung der Materialintensität.
c. Rascher Lieferantenwechsel zur Senkung der Bestellkosten.
d. Senkung der Vorräte zur Erhöhung des Servicegrads.

5. Berechnen Sie die mithilfe der abgebildeten Informationen, die folgenden Kennzahlen des Taschenproduzenten Mouton fou GmbH:

Umsatz	1.200.000,--
Materialaufwand	720.000,--
Sonstiger Aufwand	200.000,--
Vorräte	90.000

5.1. Die Lagerdauer beträgt

a. 60 Tage
b. 216 Tage
c. 100 Tage
d. 45 Tage

5.2. Die Materialintensität beträgt

a. 12,5 %
b. 16,7 %
c. 60 %
d. 7,5 %

FINANZIERUNG

1. Welche Aussage/n zur Finanzierung ist/sind richtig?

a. Zur Innenfinanzierung zählt man u.a. die Finanzierung aus Gewinnen, die Finanzierung aus Abschreibungen sowie die Finanzierung aus Rückstellungen.
b. Als Finanzierung wird die Mittelherkunft bezeichnet während eine Investition Mittelverwendung darstellt.
c. Charakteristisch für die Eigenfinanzierung sind u.a. die unbefristete Laufzeit und ein Mitspracherecht des Eigenkapitalgebers.
d. Ziele der kurzfristigen Finanzierung sind die Sicherung von Investitionen sowie die Sicherung der Expansion und Entwicklung des Unternehmens.

2. Welche Aussage/n zur Bilanzanalyse ist/sind richtig?

a. Eine Liquidität 1. Grades in Höhe von 50% bedeutet, dass durch den Kassabestand die Hälfte der kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden kann.
b. Die Eigenkapitalquote errechnet sich als Quotient von Eigenkapital und Gesamtkapital.
c. Eine Umsatzrentabilität von 10 % bedeutet, dass dem Unternehmen von € 100,-- Umsatz, € 10,-- als Gewinn übrig bleiben.
d. Eine hohe Anlageintensität bedeutet, dass im Unternehmen viel Sachanlagevermögen langfristig gebunden ist.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Welche Aussage/n zur finanziellen Perspektive ist/sind richtig?

   a. Wenn ein Unternehmer einen Gewinn erzielt, dann bedeutet das, dass im Unternehmen liquide Mittel in Höhe des erzielten Gewinns verfügbar sind.
   b. Eine Möglichkeit um Liquiditätsengpässe im Unternehmen zu beseitigen ist, verstärkt darauf zu achten, dass an Kunden gestellte Rechnungen möglichst zügig bezahlt werden.
   c. Der finanzielle Unternehmenserfolg (Gewinn) lässt sich als Steigerung des Unternehmenswertes in einer bestimmten Zeitperiode (Geschäftsjahr) interpretieren, wobei sich der Wert des Unternehmens laut Bilanz aus dem Wert der Aktiva abzüglich Fremdkapital ergibt.
   d. Der Verkauf einer betrieblich genutzten Maschine führt dazu, dass die Aktivseite der Bilanz abnimmt.

4. Welche der folgenden Merkmale treffen auf die Fremdfinanzierung zu? Kreuzen Sie die richtige/n Aussage/n an!

   a. Der Kapitalgeber hat keine Mitspracherechte.
   b. Es erfolgen immer Kapitaltilgungen in gleicher Höhe.
   c. Der Kapitalgeber haftet unbeschränkt.
   d. Der Kreditzinssatz ist immer fix.

5. Welche Aussage/n zur finanziellen Perspektive ist/sind richtig?

   a. Der Kauf eines Taxis aus vorhandenen Mitteln eines Taxiunternehmens vermindert den Cash Flow, während der Gewinn durch den Kauf selbst nicht verändert wird, sondern erst durch die Abschreibung während der Nutzungsdauer des Vermögensgegenstandes.
   b. Die Aktivseite der Bilanz eines Unternehmens listet alle Vermögensgegenstände des Unternehmens zu deren aktuellen Marktwerten auf.
   c. Der Kauf einer betrieblich genutzten Maschine auf Kredit führt dazu, dass die Passivseite abnimmt, während die Aktivseite unverändert bleibt.
   d. Wenn das Fremdkapital (Schulden) eines Unternehmens abnimmt, weil das Unternehmen einen Kredit zurückzahlt, dann steigt der Unternehmenswert.

6. Finanzierung ist beispielsweise

   a. Die Aufnahme eines Kontokorrentkredits.
   b. Die Bezahlung einer Rechnung eines Lieferanten.
   c. Die Aufnahme eines Hypothekarkredits.
   d. Die Gehaltszahlungen an Mitarbeiter.

7. Unter „Finanzierung" versteht man

   a. Eine Maßnahme der Kapitalverwendung.
   b. Eine Maßnahme der Kapitalaufbringung.
   c. Die Anschaffung von Anlagen.
   d. Entscheidungen über die Strukturierung der Passivseite der Bilanz.

8. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Innenfinanzierung zu?

   a. Die Innenfinanzierung wird auch interne Finanzierung genannt.
   b. Werden erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, spricht man von Innenfinanzierung.
   c. Bei der Innenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
   d. Von Innenfinanzierung spricht man, wenn dem Unternehmen durch den Absatz von Waren oder Dienstleistungen Kapital zufließt.
   e. Der Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens zählt zur Außenfinanzierung.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

9. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Außenfinanzierung zu?

   a. Die Außenfinanzierung wird auch externe Finanzierung genannt.
   b. Die Beteiligungsfinanzierung ist Teil der Außenfinanzierung.
   c. Bei der Außenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
   d. Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen ausschließlich von Eigenkapitalgebern Kapital zugeführt.
   e. Die Kreditfinanzierung ist nicht Teil der Außenfinanzierung.

10. Die Georg Walzer e.U. ist ein holzverarbeitender Gewerbebetrieb, der sich auf die Herstellung von Restaurant- und Hoteleinrichtungen spezialisiert hat. Folgende Daten liegen vor (in 1.000 Euro):

Bilanz per 31.12.2013							
Aktiva		**2013**	**2012**	**Passiva**		**2013**	**2012**
A. Anlagevermögen		3453	3658	**A. Eigenkapital**		1746	1692
B. Umlaufvermögen				**B. Rückstellungen**			
I. Vorräte		1424	1348	*1. Abfertigungsrückstellung*	*1908*		2158
II. Forderungen				*2. Sonstige Rückstellungen*	*220*	2128	384
1. Lieferforderungen	*2788*		2488	**C. Verbindlichkeiten**			
2. Sonstige Forderungen	*210*	2998	236	*1. Kredite*	*3443*		2867
III. Liquide Mittel		332	310	*2. Lieferverbindlichkeiten*	*890*	4333	939
Bilanzsumme		**8207**	**8040**	**Bilanzsumme**		**8207**	**8040**

Bearbeitungshinweise

- *Die Sonstigen Forderungen sind zu 20 % langfristig.*
- *Die Kredite sind Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und zu 40 % kurzfristig.*
- *Die Sonstigen Rückstellungen sind zur Gänze kurzfristig.*

GuV-Rechnung per 31.12.2013	**2013**	**2012**
1. Umsatzerlöse	9.900	9.213
2. Materialaufwand	6.740	6.031
3. Personalaufwand	2.190	2.310
4. Abschreibungen	557	589
5. Sonstiger betrieblicher Aufwand	283	163
6. Betriebserfolg	**130**	**120**
7. Zinsenaufwand	39	27
8. Finanzerfolg	**39**	**27**
9. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**91**	**93**
10. Steuern	5	5
11. Jahresüberschuss	**86**	**88**
12. Zuweisung von Rücklagen	32	14
13. Gewinn	**54**	**74**

   a. Die Anlagenintensität beträgt 57,93 %.
   b. Die Höhe der Eigenkapitalquote des Unternehmens reduziert das Solvabilitätsrisiko.
   c. Das langfristig gebundene Vermögen ist kurzfristig finanziert, weil das Working Capital positiv ist.
   d. Angesichts des Verhältnisses von Debitoren- und Kreditorenziel braucht das Unternehmen keinen Kontokorrentkredit zur Zwischenfinanzierung.
   e. Der Return on Investment liegt unter der Sekundärmarktrendite.
   f. Die Entschuldungsdauer mit 15,60 Jahren und ist ein hervorragender Wert.
   g. Die Aufnahme von Gesellschaftern ist nicht erforderlich.
   h. Mit einem verbesserten Marketingkonzept könnte die Umsatzrentabilität an den Branchenwert von 3,90 % herangeführt werden.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

INVESTITION

1. Welche Aussage/n zu Investitionen ist/sind richtig?

   a. Die Rentabilitätsrechnung, die Amortisationsrechnung sowie die Kapitalwertmethode zählen zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung.
   b. Der Interne Zinsfuß gibt u.a. darüber Auskunft, wie hoch die Kosteneinsparungen bzw. Ertragsverbesserungen durch eine Investition sind.
   c. Statische Verfahren der Investitionsrechnung verwenden in der Regel jährliche Durchschnittswerte auf Basis von Auszahlungen und Einzahlungen.
   d. Als Investition bezeichnet man eine Zahlungsreihe, die mit einer Auszahlung beginnt und der Einzahlungen folgen.

2. Sie arbeiten für einen Kosmetikhersteller. Für die Wiedereinführung der Kernseife gibt Ihnen Ihr Vorgesetzter die Aufgabe, zu ermitteln, ab welcher Stückzahl sich die Wiedereinführung lohnen würde. Aus einer kürzlich durchgeführten Kundenumfrage wissen Sie, dass Konsumenten bereit wären, einen Preis von EUR 0,79 je Seife zu zahlen, und dass der Absatz von 85.000 Kernseifen im ersten Jahr durchaus realistisch ist. Außerdem teilt Ihnen der erfahrene Bereichsleiter noch mit, dass der Deckungsbeitrag bei EUR 0,25 EUR je Kernseife und die Break-Even-Menge bei 63.140 Stück liegen sollten. Der Anteil der nichtzahlungswirksamen Fixkosten an den gesamten Fixkosten liegt bei € 5.000,--.
   Welche Aussage/n ist/sind richtig? Runden Sie mathematisch korrekt auf zwei Nachkommastellen.

   a. Die Fixkosten betragen € 21.250,--
   b. Die variablen Kosten pro Stück Kernseife betragen € 1,04.
   c. Der Plan-Gewinn beträgt € 5.465,--
   d. Der Cashflow-Point liegt bei 43.140 Stück.

3. Welche Aussage/n zu Investitionsrechenverfahren ist/sind richtig?

   a. Eine Entscheidung nach dem Kriterium der Rentabilitätsrechnung basiert auf der Dauer, bis sich eine Investition bezahlt macht.
   b. Zu den dynamischen Investitionsrechenverfahren zählen zum Beispiel die Kapitalwertmethode und die Methode des Internen Zinsfuß.
   c. Ein Nachteil statischer Investitionsrechenverfahren ist ihre schlechte Planungsgenauigkeit.
   d. Dynamische Investitionsrechenverfahren sind einfach und kostengünstig anzuwenden.

4. Sie sind Manager/in des PC-Herstellers Task AG. Um die Produktionskapazitäten auszweiten zu können, sollen Sie aus zwei Angeboten eine neue Produktionsanlage auswählen. Folgende Daten (in Euro) stehen zur Verfügung.

	Slice	Wafer
Umsatz/Jahr	8.500.000	7.900.000
Anschaffungswert	3.750.000	4.200.000
Restwert	150.000	
Wartungskosten/Jahr (Pauschalvertrag)	290.000	176.000
Zinssatz	10%	10%
Nutzungsdauer in Jahren	5	6
Materialkosten/Jahr	4.715.000	4.650.000
Lohnkosten/Jahr	1.905.000	1.875.000

Welche Aussage/n ist/sind richtig?

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

a. Der Gewinn nach Abzug der kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen der Anlage Wafer beträgt € 652.500,--.
b. Die durchschnittliche Rentabilität der Anlage Slice beträgt 44,8 %
c. Der Cashflow der Anlage Wafer beträgt 1.199.000,--.
d. Nach dem Kostenkriterium ist die Anlage Wafer zu wählen.

5. Die Motor GmbH möchte in eine neue Betriebsanlage mit einer Nutzungsdauer von 5 Jahren investieren. Zur Wahl stehen drei Alternativen mit folgenden Berechnungsergebnissen.

	Brumm	Diablo	Forch
Kapitalwert	25.000	26.000	27.000
Interner Zinssatz	19 %	18 %	18 %
Modifizierter Interner Zinsssatz	12 %	11 %	11 %
Dynamische Amortisationsdauer	6 Jahre	4 Jahre	5 Jahre

a. Die beste abgezinste Cashflow-Summe abzüglich Investition weist Forch auf.
b. Brumm hat das geringste Risiko.
c. Diablo kann in kürzester Zeit wiederverdient werden.
d. Forch scheidet aus den Überlegungen aus, weil die Nutzungsdauer solange ist wie die Amortisationsdauer.

PERSONAL, FÜHRUNG, ORGANISATION

1. McGregor unterscheidet in seiner XY Theorie zwischen zwei unterschiedlichen idealtypischen Menschenbildern. Treffen die folgenden Punkte auf die Theorie X oder auf die Theorie Y zu? Kreuzen Sie an!

	Theorie X	**Theorie Y**
a. Die Menschen sind verantwortungsscheu.	X	
b. Die Mitarbeiter/innen haben wenig Freude an der Arbeit.	X	
c. Die Mitarbeiter/innen können sich selbst kontrollieren und haben Selbstdisziplin.		X
d. Manager/innen müssen ihren Mitarbeiter/innen konkrete Anweisungen geben.	X	
e. Die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens müssen streng geführt werden.	X	
f. Die Menschen sind ehrgeizig.		X
g. Die Mitarbeiter/innen identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und sind sehr leistungswillig.		X

2. Schein entwickelte vier unterschiedliche Menschenbilder, die Sie in der folgenden Tabelle in den Spalten zwei bis fünf finden. Auf welches dieser Menschenbilder treffen die folgenden Aussagen zu? Kreuzen Sie an!

	rational economic man	**social man**	**self-actualizing man**	**complex man**
a. Menschen, sich selbst kontrollieren möchten.			X	
b. Menschen, die rasch und flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen der Umwelt reagieren können.				X
c. Menschen, die sehr wandlungsfähig und lernfähig sind.				X
d. Menschen, die die Selbstmotivation bevorzugen.			X	
e. Menschen, die gruppenorientiert sind und durch Teamwork motiviert werden können.		X		
f. Menschen, die hauptsächlich monetär motiviert werden können.	X			

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Analysieren Sie die unten angeführten Fälle anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg. In welchen Fällen herrscht Unzufriedenheit auf Grund eines Mangels im Bereich der Hygienefaktoren vor?

   a. Frau Mayer ist im Rahmen von Projekten eingesetzt. Jedes Mal wenn ein Projekt zu Ende ist, ist ungewiss, ob sie im Unternehmen verbleiben kann.
   b. Der Sachbearbeiter Herget hätte gerne eine abwechslungsreichere Tätigkeit, bei der er mehrere seiner Fähigkeiten zum Einsatz bringen könnte.
   c. In einem Chemiekonzern sorgen sich die Arbeiter/innen auf Grund der giftigen Dämpfe und der Lärmentwicklung der Maschinen um ihre Gesundheit.
   d. Frau Denk hat kaum Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen und ihre Chefin geht mit ihren MitarbeiterInnen sehr herablassend um.
   e. Die Arbeiter/innen eines Papierfabrikanten werden von den Anrainer/innen und der örtlichen Öffentlichkeit immer wieder beschimpft, da das Unternehmen giftige Abwässer in einen örtlichen Bach leitet und Sondermüll unsachgerecht in der örtlichen Mülldeponie endlagert.

4. Vrooms Motivationstheorie und Personalbeurteilung beeinflussen sich in folgenden Bereichen:

   a. Die Einhaltung von Gesprächsregeln unterstützen die Erwartung.
   b. Werden die Beurteilungsziele bekannt gemacht sinkt die Instrumentalität.
   c. Die Vereinbarung von Leistungszielen mit anschließender Besprechung der Leistungsergebnisse kann die Erwartung heben.
   d. Die gemeinsame Festlegung eines Karriereplans zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem/Vorgesetzter kann die Valenz haben.

5. Im Rahmen der Ohio-State-Studien werden zwei wesentliche Dimensionen von Führungsverhalten untersucht. Zu welcher dieser zwei Gruppen sind die folgenden Beispiele zu zählen?

	Mitarbeiter-orientierung	Aufgaben-orientierung
a. Der Leiter des Unternehmens Saft & Co möchte im heurigen Jahr der Marktführer werden.		X
b. Sandra Trost, die Chefin der OGE GmbH, erwartet von jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin, dass die Zusammenarbeit und das Gesprächsklima in ihrer Abteilung sehr gut sind.	X	
c. Die Leiterin der Abteilung Fertigung legt exakt fest, wer für welche Arbeitsgänge zuständig ist.		X
d. Franz Prunk ist es als Leiter der F&E-Abteilung wichtig, dass die Mitarbeiter den größtmöglichen Einsatz für die Abteilung zeigen.		X

6. Welche Führungsentscheidung im Sinne der Führungstheorie von Hersey/Blanchard ist richtig?

   a. Ein junger Ferialpraktikant erfährt von einem Mentor hohe persönliche Aufmerksamkeit bei gleichzeitig kleinschrittiger Unterweisung.
   b. Ein Experte aus dem Bereich der Atomphysik arbeitet in einem Unternehmensprojekt mit. Er erfährt gleichermaßen hohe Zuwendung durch die Leiterin des Projekts. Da sie auch hohe Erwartungen an ihn hat, möchte sie Leistungsziele mit ihm vereinbaren.
   c. Ein Vorgesetzter trifft sich regelmäßig mit seinen Stabstellenleitern zur Besprechung im Restaurant. Die Arbeit selbst ist häufig gar kein Gesprächsthema.

7. Eine Möglichkeit der Gestaltung der Stellenkonfigurationen in Organisationen stellt die Matrixorganisation dar. Welche der folgenden Aussagen trifft/treffen auf die Matrixorganisation zu?

   a. In Matrix-Organisationen können unterschiedliche Gliederungsprinzipien miteinander kombiniert werden.
   b. Matrixorganisation bricht mit der Einheit der Auftragserteilung und der Leitung.
   c. In Matrix-Organisationen herrscht das Prinzip der Zentralisierung vor.
   d. Wenn in funktionalen Organisationsformen Zentralabteilungen angelegt werden, spricht man von „verdeckter" Mehrfachunterstellung.
   e. Ein/e Stelleninhaber/in in der Matrix erhält Weisungen von mindestens zwei Instanzen an den Schnittstellen.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

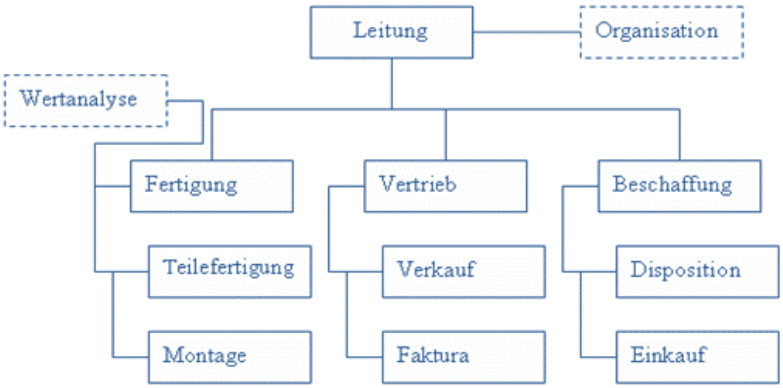
8. Bei welchem/welchen der folgenden Beispiele liegt eine Spartenorganisation vor?

   a. In der Blinz Gmbh ist jede einzelne Abteilung des Unternehmens für ihre eigenen Gewinne, Kosten, Umsätze etc. verantwortlich.
   b. Das internationale Unternehmen Export GmbH hat die Abteilungen Nord-, Südamerika, Europa, Asien, Afrika und Australien.
   c. Manfren Sprung ist als Mitarbeiter in der Abteilung Lager und Einkauf beschäftigt.
   d. Im Handelsunternehmen Herwig Seeböck gibt es die Abteilungen Einkauf, Verkauf, Sekretariat und Rechnungswesen.
   e. Die Spartenbildung in der Spedition Franz & Töchter erfolgt nach den Kundengruppen „Business" und „Consumer".

9. Welche(r) der folgenden Punkte zählt/zählen zu den Stärken der abgebildeten Organisationsform?

   a. Marktnähe
   b. Spezialisierungsvorteile
   c. Eindeutige Zuständigkeiten
   d. Flexibler Personaleinsatz
   e. Kreativität

10. Um welche Organisationsform(en) handelt es sich bei dem nachfolgend abgebildeten Organigramm?



   a. Matrixorganisatsion
   b. Spartenorganisation
   c. Stab-Liniensystem
   d. Funktionale Organisation
   e. Regionale Organisation

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Fuhrmann, B./Geissler, G. (Hrsg.) (2013). Betriebswirtschaft HAK I. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
Fuhrmann, B./Geissler, G. (Hrsg.) (2014). Betriebswirtschaft HAK II. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
Geissler, G. (o.J.). BW-Skripten. Institut für Wirtschaftspädagogik. WU Wien.
Kotler, P. (2010). Grundlagen des Marketing. Pearson Studium.
Kummer, S./Jammernegg, W./Grün, O. (2013). Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. Pearson Studium.
learn@wu. Aufgabensammlung zur Studieneingangsphase bzw. Aufgabensammlung zum Common Body of Knowledge. WU Wien.
Schneider, W. (2002). Betriebliches Rechnungswesen für Einsteiger. 4. Auflage. Manz Verlag.
Thommen, J./Achleitner, A. (2012). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Gabler.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Klausur aus Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre

Datum

Gruppe A

Name	
Matrikelnummer	
Erreichte Punkte	
Note	

Bearbeitungshinweise

- *Das Aufgaben- und Lösungsblatt finden Sie unter Punkt D der Angabe.*
- *Für die Bearbeitung haben Sie max. 45 Minuten Zeit.*
- *Beachten Sie, dass Sie für jede korrekt gelöste Aufgabe die angeführte Punktezahl erhalten, jede nicht korrekt gelöste Aufgabe hat einen Abzug von 2 Punkten zur Folge.*
- *Nebenrechnungen und Notizen erstellen Sie bitte auf einem Extrablatt. Diese müssen nicht abgegeben werden.*

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

(A) Ihr Unternehmen

Serta GmbH

Aderstraße 35

(B) Sachverhalt

Sie sind Assistent/in der Geschäftsführung bei der Serta GmbH. In einem von der Geschäftsführung einberufenen strategischen Meeting, wurde von den Abteilungsleitern erwartet, adäquate Projekte für eine Produktentwicklungsstrategie vorzustellen. Angesichts günstiger Umfeld-Entwicklungen wurde schließlich seitens der Geschäftsführung der Entschluss vorgegeben, eine neue Matratzen-Range auf der Basis von Naturkautschuk auf den Markt zu bringen.

In diesem Zusammenhang gehen Ihnen einige Fragen durch den Kopf.
Welche davon sind richtig bzw. falsch?

(C) Unterlagen

1. Aktuelle Situation auf dem Matratzenmarkt

Branchenradar Matratzenhersteller

Am österreichischen Markt für Matratzen und Lattenroste sind die Claims gut abgesteckt. Ausländische Billiganbieter wie das *Dänische Bettenlager* bestimmen mittlerweile den Markt. Und die heimischen Anbieter haben wenig entgegen zu setzen.

Andreas Kreutzer, Unternehmensberater und Chef von Kreutzer Fischer & Partner

Schlafen ist wichtig, und Schlafen tut gut. Die Österreicher lassen sich einen gesunden Schlaf jährlich etwa 90 Millionen Euro kosten. Die entspricht etwa 700.000 Matratzen und Lattenrosten im Jahr. Bei rund 8 Millionen Betten bedeutet dies, dass nur alle 12 bis 15 Jahre erneuert wird. Zu wenig, denken sich internationale Anbieter und versuchen das brachliegende Potential in Österreich abzuschöpfen.
In der Tat ist der heimische Markt im internationalen Vergleich unterentwickelt. Während in der EU der Absatz mit Matratzen und Lattenrosten in den letzten Jahren jährlich um 5 bis 10 Prozent zulegt, krebst Österreich mit einem Wachstum von 1,5-2,0 hinterher. Der Ex-Factory-Umsatz der Hersteller beläuft sich auf etwa 60 Millionen Euro, der Handelsaufschlag inkl. Mehrwertsteuer liegt bei etwa 50 Prozent. Im Vorjahr hielten die österreichischen Anbieter einen Marktanteil von 43 Prozent. Für heuer liegen widersprüchliche Informationen vor. Laut Statistik Austria wuchs die Produktion im ersten Halbjahr um 17 Prozent, während Exporte stagnierten und Importe sogar um 5 Prozent schrumpften. Geht man nach den Aussagen einzelner heimischer Anbieter, bricht der Umsatz aufgrund aggressiver ausländischer Diskontketten ein. Was ist nun richtig?
Tatsache ist, der Matratzenmarkt ist im Umbruch. Einerseits konnten durch gezielte Produktinnovationen sowohl bei Lattenrosten (Stichwort: Härtezonendifferenzierung, manuelle/motorische Verstellbarkeit), als auch bei Matratzen (Stichwort: Kampf der Systeme Federkern, Latex, Kaltschaum) das Low-Interest-Niveau gewandelt und das Bewusstsein für die richtige Bettunterlage erhöht werden. Andererseits schaffte erst das gestiegene Interesse für die Produkte das Potential für Diskontanbieter. Derzeit liegt ihr Marktanteil noch unter 10 Prozent. Doch die etablierten Anbieter tun alles um ihre preisaggressive Konkurrenz weiter zu stärken. Man steigt auf deren Spielregeln ein, senkt die Preise und nimmt sich so jede Glaubwürdigkeit in Bezug auf die höhere Qualität ihrer Produkte. Der Mechanismus ist aus anderen Branchen (Hofer, Mömax usw.) bekannt. Dabei müsste doch allen klar sein, dass man gegen einen internationalen Anbieter niemals die Kostenführerschaft erzielen und damit auch die Preisführerschaft nicht erfolgreich umsetzen kann. Mit dem Möbelhandel hat man darüber hinaus ei-

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

nen schwachen Verbündeten. Die bei Matratzen und Lattenrosten notwendige Beratung kann nur vom Bettenfachhandel, jedoch nicht vom beratungsschwachen Möbelhandel umgesetzt werden. Im Vergleich zu Kika, Leiner und Lutz muss dem Konsumenten das Dänische Bettenlager ja wie ein Expertengremium erscheinen. Den österreichischen Fachhandel hat man aber in der Vergangenheit aufgrund der geringeren Einkaufsmengen und der komplizierteren Logistik mit weniger Verve betreut. Das rächt sich nun. Denn die erfolgversprechendste Antwort auf Diskonter ist Beratungsqualität. Die Spielregel muss lauten: „Der Schlaf ist zu wichtig, um ihn im Supermarkt einzukaufen". Dafür fehlen aber weit und breit die Ressourcen, sowohl personell als auch finanziell. Starke Marken gibt es nicht. Man kann daher davon ausgehen, dass die Diskonter so wie in anderen Branchen auch den Markt aufreiben werden. Ergänzend wird sich ein Premium-Segment von etwa 10-20 Prozent halten. Das Mittelsegment wird langfristig gänzlich erodieren.
Den heimischen Anbietern stehen somit schwere Zeiten bevor. Die meisten Marken positionieren sich derzeit eben in diesem wenig zukunftsträchtigen Mittelsegment. Entweder sie schaffen ein Upgrading oder versuchen noch rechtzeitig den Absprung. Internationale Anbieter sondieren auch in Österreich den Markt nach Übernahmekandidaten. Die Produktion von Eigenmarken für Diskonter ist nur bei wirklich aufgeräumter Kostenstruktur möglich und auch im Export stehen die Chancen nicht rosig. Denn ohne relevante Produktdifferenzierung ist in stark besetzten Märkten nichts zu holen.

2. Bericht über Matratzen

Welche Matratze ist richtig?

Kostenlose Austestung ermittelt die für den eigenen Körperbau aus orthopädischer Sicht geeignete Matratze sowie das richtige Kopfkissen.

Kaum eine Kaufentscheidung ist für den Konsumenten so schwierig wie die, eine geeignete Matratze zu finden. Schwierig deshalb, weil die Wahl der Matratze bereits zum Zeitpunkt des Kaufs getroffen werden muss, die Beurteilung ihrer gesundheitlichen Eignung jedoch erst nach mehreren Wochen oder sogar Monaten möglich ist.

Matratzen-Test

„Eine Matratze ist nur so gut, wie sie geeignet ist, dem Körper Erholung zu verschaffen. Körper und Bett müssen deshalb in einen physiologischen Gleichklang gebracht werden, damit für den Körper dauerhaft die bestmögliche Erholung und ein schmerzfreier Schlaf gewährleistet sind", erläutert Prim. Dr. A. Kainz.

Die großen Vorteile von Naturlatex

Gegenüber den synthetischen, auf Erdölbasis hergestellten Latexmatratzen, haben Matratzen aus Naturlatex folgende Vorteile:

- Naturkautschuk ist ein nachwachsender Rohstoff. Es ist eine schonende, ökologische Gewinnung, da die Ernte per Hand erfolgt.
- Der Energieaufwand, berechnet aus Düngerverbrauch für die Bäume, die Herstellung des Naturkautschuks und den Transport, beträgt etwa nur 10% gegenüber der chemischen Herstellung.
- Matratzen aus Naturlatex haben eine wesentlich höhere Punktelastizität, die für die Körperanpassung und damit für den Liegekomfort verantwortlich ist.

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

3. Unterlagen für das Portfolio

	Bultex	Federkern	Lattenroste	Kindermatratzen
eigener Marktanteil	15 %	21 %	9 %	8 %
Marktanteil Konkurrent	9 %	14 %	12 %	13 %
Marktwachstum	12 %	3 %	1 %	2 %
Cashflow-Anteil	30 %	40 %	10 %	20 %

4. Informationen aus dem Rechnungswesen

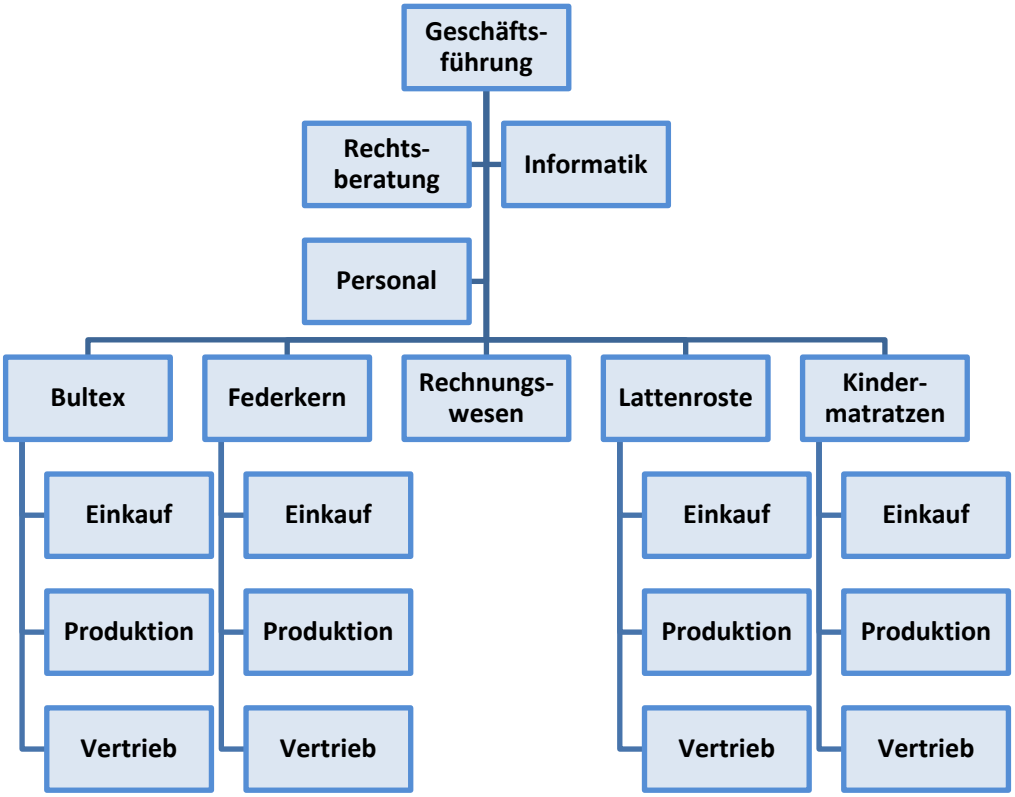
Für die Produktion der Matratzen-Range aus Naturkautschuk ist die Anschaffung einer neuen Produktionsmaschine erforderlich. Folgende Informationen liegen vor:

Anschaffungswert	600.000,--
Restwert	40.000,--
Nutzungsdauer	5 Jahre
Variable Kosten pro m²	60,--
Zahlungswirksame Fixkosten pro Jahr	800.000,--

Die Preis-Absatz-Funktion wird wie folgt geschätzt:

Händler-Preis	Absatzmenge im ersten Jahr
€ 160,--/m²	9.000 m²
€ 150,--/m²	11.000 m²

5. Auszug aus dem Organigramm der Sembella GmbH



© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

6. Auszug aus der letzten Bilanz und der GuV-Rechnung

Bilanz

Aktiva		*Vorjahr*
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	82.654,00	12.714,00
Sachanlagen		
Grundstücke	3.320.401,42	3.451.397,42
technische Anlagen und Maschinen	270.568,01	288.418,01
andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	318.312,02	288.935,02
Summe Anlagevermögen	*3.991.935,45*	*4.041.464,45*
Umlaufvermögen		
Vorräte	1.450.268,04	1.387.452,92
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.606.609,15	1.384.224,15
Sonstige Forderungen	300.000,00	300.000,00
Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten	388.077,88	736.959,37
Summe Umlaufvermögen	*3.744.955,07*	*3.808.636,44*
Rechnungsabgrenzungsposten	***40.588,10***	***38.424,84***
Bilanzsumme	**7.777.478,62**	**7.888.525,73**

Passiva		
Eigenkapital		
Stammkapital	350.000,00	350.000,00
Gewinnrücklagen	27.210,33	30.287,25
Bilanzgewinn (inkl. Gewinnvortrag)	3.647.421,00	3.301.986,00
Summe Eigenkapital	*4.024.631,33*	*3.682.273,25*
Rückstellungen		
Abfertigungsrückstellungen	289.040,23	280.611,20
Sonstige Rückstellungen	445.156,74	487.764,65
Summe Rückstellungen	*734.196,97*	*768.375,85*
Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	2.125.616,45	2.346.067,61
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	875.002,96	1.091.809,02
Summe Verbindlichkeiten	*3.000.619,41*	*3.437.876,63*
Summe Fremdkapital	*3.734.816,38*	*4.206.252,48*
Rechnungsabgrenzungsposten	***18.030,91***	***0,00***
Bilanzsumme	**7.777.478,62**	**7.888.525,73**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

GuV-Rechnung

		Vorjahr
Umsatzerlöse	14.256.896,37	14.431.081,52
Sonstige betriebliche Erlöse	144.291,69	48.550,59
Aufwendungen für Material	-8.473.326,75	-8.865.914,30
Personalaufwand		
Löhne	-1.373.794,12	-1.207.670,81
Gehälter	-1.316.857,09	-1.171.614,67
Sonstiger Personalaufwand	-789.860,59	-690.635,52
Abschreibungen	-349.020,05	-306.934,64
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.592.658,62	-1.773.580,65
Betriebserfolg	**505.670,84**	**463.281,52**
Zinserlöse	4.874,35	10.117,36
Zinsaufwendungen	-39.686,64	-55.946,52
Finanzerfolg	**-34.812,29**	**-45.829,16**
EGT	**470.858,55**	**417.452,36**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-128.500,47	-116.601,71
Jahresüberschuss	**342.358,08**	**300.850,65**
Auflösung von Rücklagen	3.076,92	3.076,92
Gewinnvortrag	0,00	2.998.058,43
Bilanzgewinn	**345.435,00**	**3.301.986,00**

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

(D) Aufgaben

Nr.	Aufgaben	richtig	falsch	+	-
1.	Wird beim Einkauf von Naturkautschuk vertraglich ein Zahlungsziel vereinbart, schließt die Sembella GmbH einen Kreditvertrag mit dem Lieferanten ab. (2 P.)				
2.	Das Stammkapital der Sembella GmbH übersteigt das gesetzliche Mindestkapital um das Fünffache. (2 P.)				
3.	Die Entscheidung Naturkautschuk-Matratzen anzubieten ist auf der normativen Ebene angesiedelt. (2 P.)				
4.	Das österreichische Marktvolumen für Matratzen und Lattenroste beträgt rund 700.000 Stück. (2 P.)				
5.	Aus strategischer Sicht positioniert sich die Sembella GmbH in der Nische. (2 P.)				
6.	Um den Vertrieb der neuen Naturkautschuk-Matratzen zu forcieren, sollen im Zuge Markteinführung möglichst viele Händler vertraglich verpflichtet werden. (2 P.)				
7.	Die Grenzerträge der Produktgruppe „Federkern" sind stagnierend, weil sie sich in der „Reifephase" befinden. (2 P.)				
8.	Bei einer Beschaffungszeit von 30 Tagen liegt der Meldebestand bei 30.000 m², wenn der tägliche Durchschnittsverbrauch 1.000 m² ausmacht. (2 P.)				
9.	Die Anschaffung der neuen Maschine soll über einen Kontokorrentkredit finanziert werden, weil er in der Regel kostengünstiger ist als ein Lieferantenkredit. (2 P.)				
10.	Wie aus dem Ablauf des strategischen Meetings erkennbar ist, verfolgt die Geschäftsführung der Sembella GmbH einen eher aufgabenorientierten Führungsstil. (2 P.)				
11.	Bei einer täglichen Ausschussmenge von 50 m² und einem täglichen Durchschnittsverbrauch von 1.000 m² liegt die Produktivität bei 95 %. (2 P.)				
12.	Beim Einkauf von Naturkautschuk soll eine aktive Preispolitik betrieben werden, weil die Materialintensität vermutlich sehr hoch sein wird. (2 P.)				
13.	Mit Naturkautschukmatratzen können vor allem preissensible Zielgruppen erreicht werden. (2 P.)				
14.	Die Einführung einer Naturkautschuk-Matratzen-Range entspricht dem Entwicklungsmodus der Optimierung (2 P.)				
15.	Langfristig ist es empfehlenswert, die Naturkautschuk-matratzen als eigene Sparte im Organigramm zu definieren. (2 P.)				

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Nr.	Aufgaben	richtig	falsch	+	-
16.	Da sich „Bultex" in der Reifephase befindet, handelt es sich um einen „Star". (2 P.)				
17.	Die Sembella GmbH hat derzeit kein Liquiditätsrisiko. (4 P.)				
18.	Um die strategische Positionierung des Unternehmens zu untermauern, ist eine intensive Händlerschulung empfehlenswert. (4 P.)				
19.	Der Plan-Cashflow für das Jahr der Einführung der Naturkautschuk-Matratzen liegt bei mindestens 60 % vom Umsatz (4 P.)				
20.	Die in der Bilanz bewerteten Vorräte wurden im Vergleich zum Vorjahr mit € 62.815,12 aufgewertet. (4 P.)				
21.	Bei der Herstellung von Naturkautschukmatratzen ist der Naturkautschuk ein Hilfsstoff und vermutlich ein A-Gut. (4 P.)				
22.	Das in der Sembella GmbH gelebte Menschenbild folgt der Theorie X nach McGregor, was das Verwantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen des Unternehmens begünstigt. (4 P.)				
23.	Aus der aktuellen Portfolio-Situation lässt sich eine Empfehlung für die Einführung eines neuen Produkts ableiten. (4 P.)				
24.	Da die rentabilitätshemmenden Faktoren im Vergleich zu den rentabilitätsfördernden Faktoren überwiegen, ist die Rivalität in der Branche – im Sinne des Five-Forces-Modells von Porter – hoch. (4 P.)				
25.	Wird das gebundene Kapital der neuen Produktionsanlage mit der Gesamtkapitalrentabilität der Sembella GmbH verzinst, ergibt sich ein Wert von € 16.000,-- (6 P.)				
26.	Die langfristige Preisuntergrenze von 1 m² Naturkautschukmatratze beträgt bei einer Absatzmenge von 10.000 Stück € 152,80 pro m². (6 P.)				
27.	Bei einem Preis von € 160,00 wird ein größerer Beitrag zum Innenfinanzierungspotential geliefert als bei einem Preis von € 150,00. (6 P.)				
28.	Bei einem Preis von € 170 pro m² wird der Cashflow-Point bei 7273 m² erreicht. (6 P.)				
29.	Da die Rentabilität der Einführung von Naturkautschukmatratzen bei einem Preis von € 150,-- über der aktuellen Eigenkapitalrentabilität liegt, soll die Produktinnovation vorgenommen werden. (6 P.)				
30.	Bei einer Reduktion des bestehenden Lagers um 30 %, könnte der Return on Investment um 6,93 % erhöht werden. (6 P.)				

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien

© Gerhard Geissler, Institut für Wirtschaftspädagogik, WU Wien