

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Wintersemester 2018/19
Gerhard Geissler

WU
EXECUTIVE
ACADEMY



ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED



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 |
|--|---|---|
| <p>Die Vorbereitungsphase erfolgt im Selbststudium mit Hilfe des vorliegenden Skriptums.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bitte arbeiten Sie das vorliegende Skriptum durch. Beantworten Sie alle Fragen, die jeweils unter Punkt „E. Fragen über das Kapitel“ formuliert sind. • Es ist unmöglich in der kurzen Zeit der Plenumsphase alle Themen vertieft zu besprechen. Daher ist es wichtig, dass Sie die Vorbereitungsphase gut für sich nutzen! • Offene Fragen können im Rahmen der ersten Plenumsphase selbstverständlich geklärt werden. | <p>Die Plenumsphase gliedert sich in zwei Teile.</p> <ul style="list-style-type: none"> • In der ersten 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 einen Businessplan. Dabei können Sie mit Ihrem bereits erworbenen Orientierungswissen arbeiten und somit Ihr Anwendungswissen erproben. | <ul style="list-style-type: none"> • Die Prüfung dauert 45 Minuten. Es handelt sich um eine kompetenzorientierte Prüfung auf der Ebene „Anwenden“, bei der Sie die Qualität Ihres Fachvokabulars, Ihres vernetzten Orientierungswissens sowie Ihres Anwendungswissens zeigen sollen. |

Konzeptionelle Rahmung des Skriptums

DIE Betriebswirtschaftslehre gibt es nicht.

Vielmehr lassen sich verschiedene Ansätze der Betriebswirtschaft unterscheiden, die verschiedene Perspektiven auf das Thema einnehmen. Daraus folgen:

- unterschiedliche Denkweisen
- unterschiedliche Sichtweisen auf die Zielsetzungen des Gegenstands
- unterschiedliche Begriffsfassungen
- unterschiedliche Herangehensweisen bei der Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Herausforderungen
- unterschiedliche Begründungen bei der Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen
- unterschiedliche Herangehensweisen beim Lernen betriebswirtschaftlicher Inhalte

Dieses Skriptum orientiert sich an der „BWL als systemorientierte Managementlehre“.

Aufbau des Skriptums

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

- A. „Womit beschäftigt sich ...?“**
... zur Einstimmung in die Lebenspraxis des Kapitels.
- B. Überblick**
... zur Darstellung der Grundfragen des Kapitels
- C. Fragen an das Kapitel**
... zur Klärung der Systematik des Kapitels.
- D. Überblicksgrafiken**
... als „Einladung“, sich mit der Darstellung auseinanderzusetzen, bevor mit dem Text zum Kapitel gearbeitet wird.
- E. Information**
... die Ihnen in kompakter Weise einen ersten Überblick über ein Kapitel gibt.
- F. Leseaufgaben für das Kapitel**
... zur Überprüfung Ihrer Informationsverarbeitung.
- G. Aufgaben für das Kapitel**
... zur Vertiefung und Festigung Ihres Wissens.

Außerdem finden Sie zwei Musterklausuren am Ende des Skriptums.

Lehrveranstaltungsleiter



Gerhard Geissler

Prof., Mag., Dr., MSc

**Senior Lecturer
Institut für Wirtschaftspädagogik
Wirtschaftsuniversität Wien**

Lehr- und Forschungskompetenz Didaktik der Betriebswirtschaftslehre
Entrepreneurship Erziehung
Ökonomische Allgemeinbildung
Historische Berufsbildungsforschung

Kontakt gerhard.geissler@wu.ac.at

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN – BETRIEBSWIRTSCHAFT

- A. Womit beschäftigen sich „Wirtschaft – Unternehmen – Betriebswirtschaft“?** 9
- B. Überblick** 10
- C. Fragen an das Kapitel** 10
- D. Überblicksgrafiken** 10
- E. Information** 11
 - 1. Wer sind die Wirtschaftsteilnehmer? 11
 - 2. Wie ist die Wirtschaft verfasst? 12
 - 3. Eine Abgrenzung: Unternehmen – Betrieb 13
 - 4. Was brauchen Unternehmen, um arbeiten zu können? 14
 - 5. Wie reagieren Unternehmen auf ihr Umfeld? 15
 - 6. Was macht die Betriebswirtschaft? 17
 - 7. Welche Ebenen der Betriebswirtschaft lassen sich unterscheiden? 18
- F. Leseaufgaben für das Kapitel** 19
- G. Aufgaben für das Kapitel** 19

DIE RECHTLICHE UND ETHISCHE EBENE

- A. Womit beschäftigt sich die rechtliche und ethische Ebene?** 21
- B. Überblick** 22
- C. Fragen an das Kapitel** 22
- D. Überblicksgrafiken** 22
- E. Information** 23
 - 1. Was ist ein Vertrag? 23
 - 2. Welche Vertragsarten gibt es? 23
 - 3. Was wird in Verträgen geregelt? 24
 - 4. Was ist die Konsequenz aus einem Vertrag? 24
 - 5. In welcher Rechtsform kann das Unternehmen betrieben werden? 25
 - 6. Welche Merkmale weisen die Rechtsformen auf? 25
 - 6.1. Einzelunternehmer 25
 - 6.2. Offene Gesellschaft (OG) 25
 - 6.3. Kommanditgesellschaft (KG) 26
 - 6.4. Stille Gesellschaft 26
 - 6.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 26
 - 6.6. Aktiengesellschaft (AG) 27
 - 7. Welche ethischen Überlegungen können angestellt werden? 28
- F. Leseaufgaben für das Kapitel** 29
- G. Aufgaben für das Kapitel** 29

DIE MANAGEMENTEBENE

- A. Womit beschäftigt sich die Managementebene?** 31
- B. Überblick** 32
- C. Fragen an das Kapitel** 32
- D. Überblicksgrafiken** 32
- E. Information** 33
 - 1. Welche Auffassungen von Management gibt es? 33
 - 1.1. Management als Prozess 34
 - 1.2. Managementfunktionen 34
 - 1.3. Management als Institution 34
 - 1.4. Managementaufgaben 34
 - 1.4.1. Lokomotion 35
 - 1.4.2. Motivation 35
 - 1.4.3. Kohäsion 35
 - 2. Welche Management-Ebenen lassen sich unterscheiden? 35
 - 2.1. Normatives Management 35
 - 2.2. Strategisches Management 35
 - 2.3. Operatives Management 35
 - 3. Was ist das St. Galler Management-Modell? 36
 - 3.1. Umweltsphären 37
 - 3.2. Anspruchsgruppen 37

| | |
|--|----|
| 3.3. Interaktionsthemen | 38 |
| 3.4. Ordnungsmomente | 39 |
| 3.5. Prozesse | 41 |
| 3.6. Entwicklungsmodi | 42 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 42 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 43 |

DIE LEISTUNGSERSTELLUNGSEBENE

| | |
|--|----|
| A. Womit beschäftigt sich die Leistungserstellungsebene? | 44 |
| B. Überblick | 45 |
| C. Fragen an das Kapitel | 45 |
| D. Überblicksgrafik | 45 |
| E. Information | 45 |
| 1. Was ist der Wertschöpfungsprozess und wie erfolgt die Wertschöpfung | 45 |
| 2. Prozesse und Funktionen in Unternehmen | 46 |
| 2.1. Prozesse in Unternehmen | 46 |
| 2.1.1. Geschäftsprozesse | 46 |
| 2.1.2. Managementprozesse | 47 |
| 2.1.3. Unterstützungsprozesse | 47 |
| 2.2. Funktionen in Unternehmen | 47 |
| 3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden? | 48 |
| 4. Was bedeutet Marktorientierung? | 48 |
| 5. Wie können die Leistungsfaktoren optimiert werden? | 49 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 50 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 50 |

MARKETING

| | |
|--|----|
| A. Womit beschäftigt sich das Marketing? | 51 |
| B. Überblick | 52 |
| C. Fragen an das Kapitel | 52 |
| D. Überblicksgrafiken | 52 |
| E. Information | 53 |
| 1. Was bedeutet Marktsegmentierung? | 53 |
| 2. Wie können Zielmärkte bearbeitet werden? | 55 |
| 3. Wie können sich Unternehmen positionieren? | 57 |
| 3.1. Operative Positionierung | 57 |
| 3.2. Strategische Positionierung in der Wettbewerbsmatrix von Porter | 58 |
| 3.2.1. Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie) | 58 |
| 3.2.2. Differenzierung | 59 |
| 3.2.3. Konzentration auf Schwerpunkte | 59 |
| 4. Der Produktlebenszyklus als Ausgangspunkt für Marketing-Strategien | 59 |
| 5. Ableitung des 2x2-Portfolios aus dem Produktlebenszyklus | 61 |
| 5.1. Übersicht | 61 |
| 5.2. Das Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio von der Boston Consulting Group | 61 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 62 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 62 |

PERSONAL, ORGANISATION UND FÜHRUNG

| | |
|---|----|
| A. Womit beschäftigt sich „PFO“? | 66 |
| B. Überblick | 67 |
| C. Fragen an das Kapitel | 67 |
| D. Überblicksgrafiken | 67 |
| E. Information | 69 |
| 1. Welche Menschenbilder können der Personalarbeit zugrundegelegt werden? | 69 |
| 1.1. Persönlichkeitstypologien | 69 |
| 1.2. Das Verhalten von Individuen in Gruppen bzw. Organisationen | 69 |
| 1.2.1. Theorie X und Theorie Y nach McGregor | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.2. Menschenbilder nach Schein | 70 |
| 2. Was ist Motivation? | 72 |
| 2.1. Inhaltstheorien der Motivation | 72 |
| 2.1.1. Maslow | 72 |
| 2.1.2. Herzberg | 73 |
| 2.2. Prozesstheorien der Motivation | 73 |
| 3. Was ist Führung? | 74 |
| 3.1. Eigenschaftsansatz | 74 |
| 3.2. Verhaltensansatz | 74 |
| 3.3. Situationsansatz | 75 |
| 4. Was ist Organisation? | 76 |
| 4.1. Grundsätzliches – Einlinien-System oder Mehrlinien-System | 76 |
| 4.2. Stabliniensystem | 77 |
| 4.3. Funktionale Organisation | 78 |
| 4.4. Divisionale Organisation (Spartenorganisation) | 79 |
| 4.5. Matrixorganisation | 80 |
| 4.6. Formelle und informelle Organisation | 82 |
| 4.6.1. Die formelle Organisation | 82 |
| 4.6.2. Informelle Organisation | 82 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 83 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 83 |

MATERIALWIRTSCHAFT

| | |
|--|-----------|
| A. Womit beschäftigt sich die Materialwirtschaft? | 86 |
| B. Überblick | 87 |
| C. Fragen an das Kapitel | 87 |
| D. Überblicksgrafik | 87 |
| E. Information | 87 |
| 1. Welche Aufgaben hat die Materialwirtschaft? | 87 |
| 2. Welche Zielsetzungen verfolgt die Materialwirtschaft? | 88 |
| 3. Welche Bedeutung hat die Materialwirtschaft? | 88 |
| 4. Welche Aufgaben hat die Beschaffung? | 89 |
| 4.1. Welche Aufgaben hat das Beschaffungsmarketing? | 89 |
| 4.2. Welche Beschaffungsprinzipien lassen sich unterscheiden? | 90 |
| 4.2.1. Vorratsbeschaffung | 90 |
| 4.2.2. Einzelbeschaffung im Bedarfsfall | 90 |
| 4.2.3. Absatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung („just in time“) | 91 |
| 4.3. Wie werden Beschaffungsmenge und Beschaffungstermine bestimmt? | 91 |
| 4.3.1. Waren- bzw. Materialbedarf | 91 |
| 4.3.2. Beschaffungszeit | 91 |
| 4.3.3. Beschaffungsmenge | 91 |
| 4.3.4. Beschaffungstermin | 92 |
| 5. Welche Aufgaben hat die Lagerhaltung? | 93 |
| 6. Wie lassen sich Beschaffung und Lagerhaltung optimieren? | 93 |
| 6.1. Kosten der Materialwirtschaft | 93 |
| 6.2. ABC-Analyse | 94 |
| 6.3. Kennzahlen der Materialwirtschaft | 95 |
| 6.3.1. Die Berechnung der Beschaffungskennzahlen | 95 |
| 6.3.2. Die Bedeutung der Beschaffungskennzahlen | 95 |
| 6.3.3. Die Berechnung der Lagerkennzahlen | 96 |
| 6.3.4. Die Bedeutung der Lagerkennzahlen | 96 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 97 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 97 |

INVESTITION

| | |
|---|------------|
| A. Womit beschäftigt sich die Investition? | 99 |
| B. Überblick | 100 |
| C. Fragen an das Kapitel | 100 |
| D. Überblicksgrafik | 100 |
| E. Information | 100 |

| | |
|---|-----|
| 1. Wie erfolgt der Investitionsplanungs- und -entscheidungsprozess? | 100 |
| 2. Welche Investitionsrechenmodelle kommen in Frage? | 101 |
| 2.1. Statische Investitionsrechenmodelle | 101 |
| 2.1.1. Kostenvergleichsrechnung | 101 |
| 2.1.2. Gewinnvergleichsrechnung | 102 |
| 2.1.3. Rentabilitätsrechnung | 102 |
| 2.1.4. Amortisationsrechnung | 102 |
| 2.2. Dynamische Investitionsrechenmodelle | 103 |
| 3. Berücksichtigung von Ungewissheit bei Investitionsentscheidungen | 104 |
| 3.1. Korrekturverfahren | 104 |
| 3.2. Sensitivitätsanalyse | 105 |
| 3.3. Subjektive Wahrscheinlichkeiten | 105 |
| F. Leseaufgaben über das Kapitel | 105 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 105 |

DIE FINANZIELLE EBENE

| | |
|--|-----|
| A. Womit beschäftigt sich die Finanzielle Ebene? | 107 |
| B. Überblick | 107 |
| C. Fragen an das Kapitel | 108 |
| D. Überblicksgrafiken | 108 |
| E. Information | 109 |
| 1. Welche Geldflüsse gibt es in einem Unternehmen? | 109 |
| 2. Wie können die Geldflüsse geplant werden? | 110 |
| 3. Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? | 111 |
| 3.1. Woher kommt der Finanzbedarf? | 111 |
| 3.1.1. Kurzfristiger Finanzbedarf aus der laufenden Geschäftstätigkeit | 112 |
| 3.1.2. Langfristiger Finanzbedarf aufgrund von Investitionen | 112 |
| 3.1.3. Welche Finanzquellen stehen einem Unternehmen zur Verfügung? | 112 |
| 4. Was ist Innenfinanzierung? | 113 |
| 4.1. Selbstfinanzierung | 114 |
| 4.2. Umschichtungsfinanzierung | 115 |
| 4.3. Rückstellungsfinanzierung | 115 |
| 5. Was ist Außenfinanzierung? | 115 |
| 5.1. Einlagenfinanzierung (Hinweise) | 116 |
| 5.2. Kreditfinanzierung | 116 |
| 5.2.1. Häufigkeit der Kreditfinanzierung | 117 |
| 5.2.2. Besicherung der Kreditfinanzierung | 117 |
| 5.2.3. Kosten der Kreditfinanzierung | 117 |
| 5.3. Die wichtigsten Kredite | 117 |
| 5.3.1. Lieferantenkredit | 117 |
| 5.3.2. Kontokorrentkredit | 117 |
| 5.3.3. Langfristige Bankkredite | 118 |
| 6. Welche Finanzkennzahlen sind hilfreich? | 118 |
| 6.1. Kennzahlenformeln | 119 |
| 6.2. Kennzahleninterpretationen | 120 |
| 6.3. Kennzahlensysteme | 123 |
| 6.4. Vorgangsweise bei der Kennzahleninterpretation | 124 |
| 6.4.1. 4 Kennzahlen zuerst | 124 |
| 6.4.2. Ursachenforschung | 124 |
| 6.4.3. Maßnahmenempfehlungen | 124 |
| F. Leseaufgaben über das Kapitel | 125 |
| G. Aufgaben über das Kapitel | 125 |

DIE DOKUMENTATIONS- UND PLANUNGSEBENE

| | |
|--|-----|
| A. Womit beschäftigt sich die Dokumentations- und Planungsebene? | 128 |
| B. Überblick | 129 |
| C. Fragen an das Kapitel | 129 |
| D. Überblicksgrafiken | 129 |
| E. Information | 130 |
| 1. Wie lässt sich die Tätigkeit eines Unternehmens zahlenmäßig erfassen? | 130 |

| | |
|--|-----|
| 2. Was ist die Finanzrechnung? (Hinweise) | 131 |
| 3. Was ist die Buchführung? | 132 |
| 3.1. Bilanz | 132 |
| 3.2. GuV-Rechnung | 133 |
| 3.3. Bewertungsüberlegungen | 134 |
| 3.3.1. Bewertungsprinzipien für das Vermögen | 134 |
| 3.3.2. Bewertungsprinzipien für das Fremdkapital | 135 |
| 4. Was ist die Kostenrechnung? | 135 |
| 4.1. Aufgaben der Kostenrechnung | 135 |
| 4.2. Kritik an der Buchführung | 136 |
| 4.3. Die Buchführung als Basis der Kostenrechnung | 137 |
| 4.3.1. Kostenartenrechnung | 137 |
| 4.3.2. Kosten und Preis | 140 |
| 4.3.3. Kostenstellenrechnung | 142 |
| 4.3.4. Kostenträgerrechnung | 143 |
| 4.3.5. Vollkosten- und Teilkostenrechnung | 144 |
| 4.3.6. Deckungsbeitrag und Break-even-Point bzw. Cashflow-Point | 145 |
| 4.4. Beispiel: Zusammenhänge zwischen den Systemen des Rechnungswesens | 146 |
| F. Leseaufgaben für das Kapitel | 151 |
| G. Aufgaben für das Kapitel | 152 |
| H. Übung für die Plenumsphase | 164 |
| 5. Wie geht man bei der Bearbeitung der Planungsebene vor | 164 |
| 5.1. Überblick | 164 |
| 5.2. Übungsbeispiel | 164 |

BUSINESSPLAN

| | |
|--|-----|
| A. Womit beschäftigt sich der Businessplan? | 166 |
| B. Überblick | 167 |
| C. Fragen an das Kapitel | 167 |
| D. Überblicksgrafik | 168 |
| E. Information | 168 |
| 1. Businessplan wozu? | 168 |
| 2. Was macht einen guten Businessplan aus? | 169 |
| 2.1. Bewertung durch den künftigen Unternehmer – Die interne Evaluierung | 169 |
| 2.1.1. Plausibilität des Businessplans | 169 |
| 2.1.2. „Fit“ des Businessplans | 169 |
| 2.1.3. Machbarkeit des Businessplans | 169 |
| 2.2. Bewertung durch die Kapitalgeber – Die externe Evaluierung | 169 |
| F. Übung für die Plenumsphase - Bearbeitung eines Businessplans | 171 |

LÖSUNGEN ZU DEN KAPITELFRAGEN

| | |
|---|-----|
| WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN - BETRIEBSWIRTSCHAFT | 180 |
| DIE RECHTLICHE UND ETHISCHE EBENE | 181 |
| DIE MANAGEMENTEBENE | 182 |
| DIE LEISTUNGSERSTELLUNGSEBENE | 183 |
| MARKETING | 183 |
| PERSONAL, FÜHRUNG, ORGANISATION | 187 |
| MATERIALWIRTSCHAFT | 189 |
| INVESTITION | 191 |
| DIE FINANZIELLE EBENE | 192 |
| DIE PLANUNGS- UND DOKUMENTATIONSEBENE | 194 |

LITERATUR

| | |
|---|-----|
| A. Verwendete Literatur | 202 |
| B. Zur Vertiefung empfohlene Literatur | 202 |

MUSTERKLAUSUREN

WIRTSCHAFT – UNTERNEHMEN – BETRIEBSWIRTSCHAFT

A. Womit beschäftigen sich Wirtschaft – Unternehmen – Betriebswirtschaft?

Was Entrepreneurere erfolgreich macht

Über die wichtigsten Eigenschaften für Unternehmer: Keith Miller, Professor für Leadership an der Virginia State University

STANDARD: Wie stark hängt der Erfolg eines Start-ups von der Persönlichkeit des Gründers ab?

MILLER: Sie ist absolut entscheidend.

STANDARD: Sie schreiben von Bescheidenheit als wichtige Eigenschaft: "Ein guter Unternehmer solle bescheiden sein und bleiben."

MILLER: Genau, denn Bescheidenheit ist eng verknüpft mit der Bereitschaft, anderen mit Respekt zu begegnen und offen für ihre Ideen und Vorschläge zu sein. Niemand hat alle Antworten. Erfolgreiche Entrepreneurere hören gut zu, was andere ihnen zu sagen haben.

STANDARD: Welche anderen Charakterzüge sind wichtig?

MILLER: Man muss in der Lage sein, sich an neue Situationen anzupassen. Zeiten ändern sich, die Bedürfnisse der Gesellschaft ändern sich mit. Damit man sie stillen kann, müssen Produkte ständig weiterentwickelt werden. Unternehmer brauchen zudem ein gutes Durchhaltevermögen. Sie müssen auch bereit sein, Dinge auszuprobieren und Fehler zu machen. Lernfähigkeit ist ebenfalls wichtig.

STANDARD: Ist das erlernbar?

MILLER: Auf jeden Fall. Aber nicht allein in einer Vorlesung, also nicht allein in der Theorie. Die braucht es natürlich auch. Aber erst durch die praktische Anwendung übt man.

STANDARD: Studien zeigen, dass sich die Anforderungen an die Gründer ändern, sobald das Unternehmen wächst. Dann muss der kreative Techexperte zum guten Chef und Krisenmanager werden.

MILLER: Wenn ein Start-up beispielsweise weniger als zehn Mitarbeiter hat, kümmern sich die Gründer meist viel um Produktion, Marketing oder Service. Sie sind etwa auch für die Finanzen zuständig, stellen neue Mitarbeiter ein, erledigen eine Menge Papierkram. Aber wenn die Organisation wächst und plötzlich 50 oder gar 100 Mitarbeiter hat, können sich die Gründer nicht mehr um alle diese Dinge kümmern. Sie brauchen ein Team, das das für sie erledigt. Stattdessen müssen sie in die Rolle des Managers und Chefs schlüpfen. Und dazu benötigen sie ein ganz anderes Set an Skills.

STANDARD: Nun zum Wissen für den Job. Sie haben in einer Studie evaluiert, was künftige Entrepreneurere an Universitäten gelehrt werden sollten. Was ist das Ergebnis?

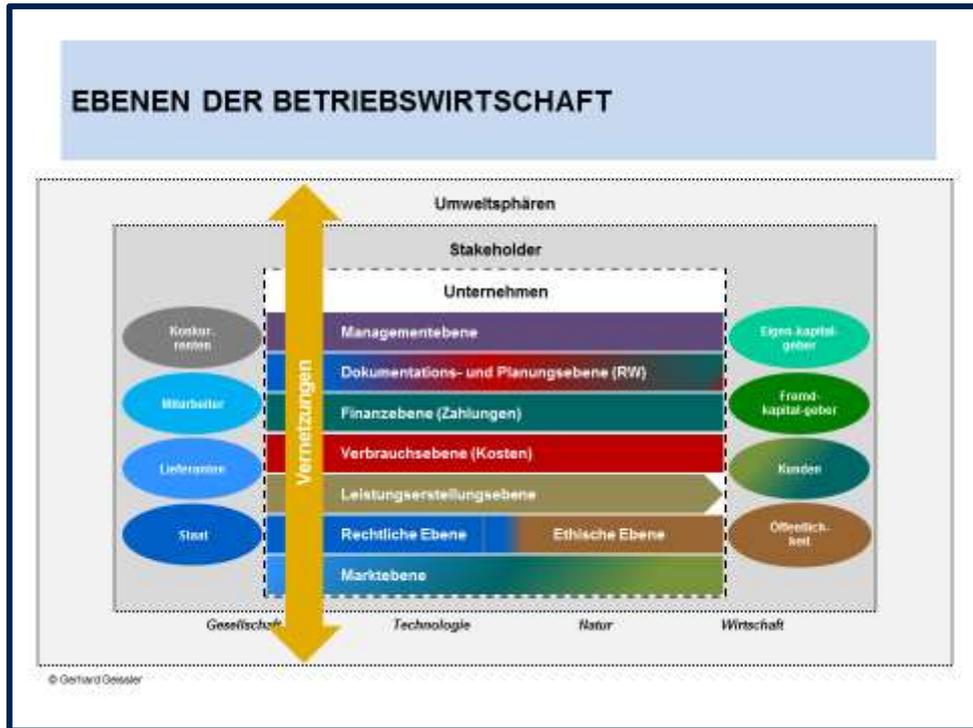
MILLER: Sie müssen lernen, wie sie einen Businessplan erstellen, Stärken und Schwächen ihrer Organisation abzuschätzen, den Markt zu analysieren und die Konkurrenz, die sie haben werden. Ebenfalls wichtig: wie man Menschen führt und managt, damit man ihre Produktivität steigern kann. Neben Finanzwissen ist auch jenes zum Vermarkten und Verkaufen wichtig.

STANDARD: Können Absolventen wissenschaftlicher Studien gute Entrepreneurere sein? Es gibt schließlich einige erfolgreiche Unternehmer, die keine spezielle Ausbildung abgeschlossen haben.

MILLER: Ja, können sie. Wissenschaftler sind oft sehr kreativ und denken innovativ. Sie wissen mehr über ihre Disziplin als irgendjemand anderes. Wichtig für sie wäre allerdings, sich für ihr Team Personen zu suchen, die andere Skills mitbringen.

STANDARD: Unternehmerische Fähigkeiten sind doch auch in jedem anderen Job, ebenso wie im Alltag, von größtem Nutzen.

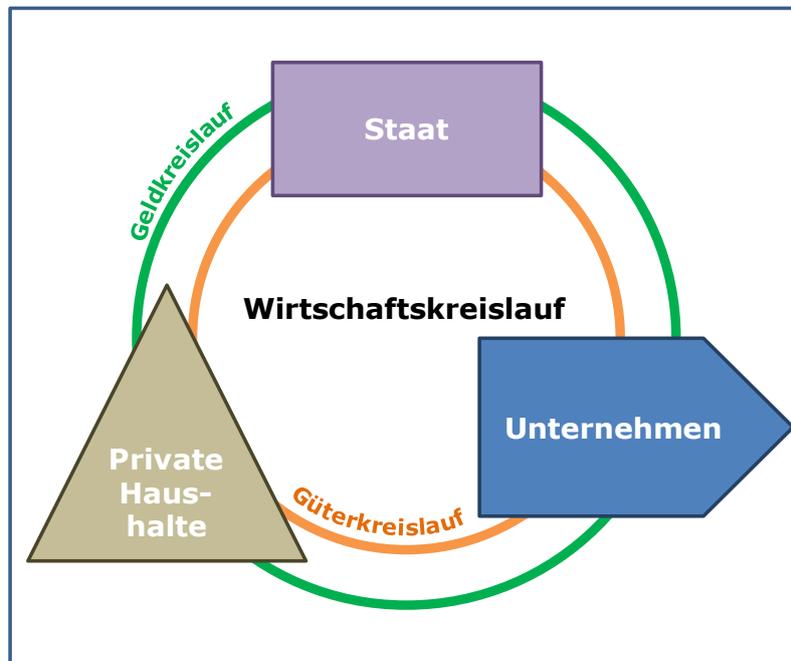
MILLER: Sie sind für die Arbeit in Konzernen äußerst wichtig. Technologien haben viel verändert. Auch große Konzerne müssen sich anpassen, um zu bestehen. Dazu brauchen sie Mitarbeiter, die aufgeschlossen und innovativ sind. Im Alltag sind diese Fähigkeiten insofern nützlich, als dass sie helfen, anderen Menschen zuzuhören, ihren Sorgen, ihren Bedürfnissen. (Lisa Breit, 6.7.2017)



E. 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.



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 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.

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. Man spricht daher von der betrieblichen Leistungserstellung. Die betriebliche Leistungserstellung eines Bäckers besteht darin, Brot zu backen, die Bäckerei ist der Ort der betrieblichen Leistungserstellung. Die betriebliche Leistungserstellung kann je nach Art und Umfang sehr unterschiedlich sein:

| Systematik der betrieblichen Leistungserstellung | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Leistung | Abnehmer | Branchen | Betriebsgröße | Produktionsfaktor |
| <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Dienstleistung | <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsgüterbetriebe • Konsumgüterbetriebe | <ul style="list-style-type: none"> • Gewerbe • Industrie • Handel • Verkehr • Tourismus • Banken • Versicherungen • Landwirtschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Kleinbetriebe • Mittelbetriebe • Großbetriebe | <ul style="list-style-type: none"> • Anlagenintensiv • Arbeitsintensiv |

SYSTEMATIK DER BETRIEBLICHEN LEISTUNGSERSTELLUNG

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 **Leistungsfaktoren** bezeichnet.

| Leistungsfaktoren | | | |
|--|--|---|---|
| Menschliche Arbeitsleistung | | Betriebliches Vermögen | |
| Leitende Arbeit | Ausführende Arbeit | Anlagevermögen | Umlaufvermögen |
| <ul style="list-style-type: none"> • planen • entscheiden • kontrollieren • anordnen | <ul style="list-style-type: none"> • Bedienen von Maschinen • einfache Bürotätigkeiten • reinigen | <ul style="list-style-type: none"> • Patente und Lizenzen • Maschinen • Finanzanlagevermögen | <ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffe, Waren • Forderungen • Bankguthaben |

DIE WICHTIGSTEN LEISTUNGSFAKTOREN

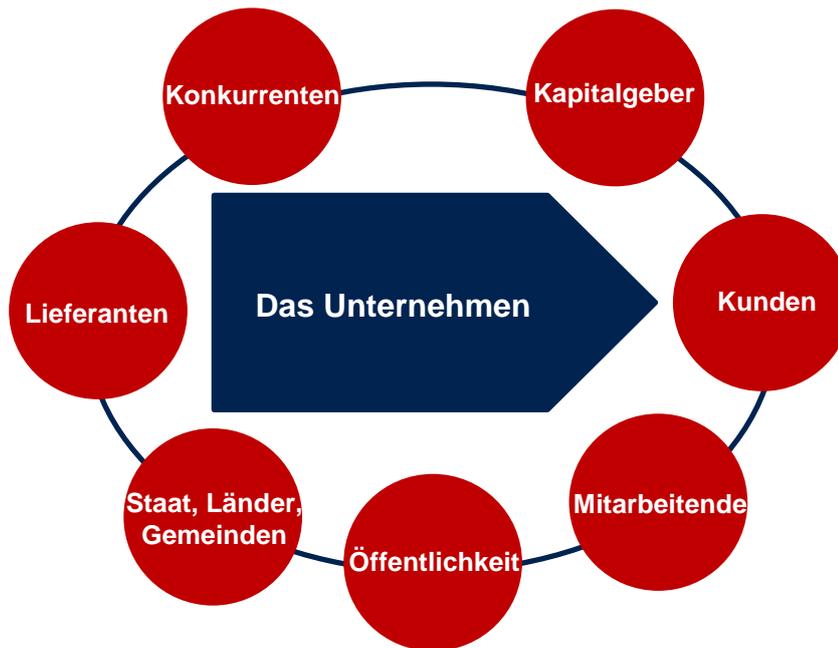
Der Mensch ist der wichtigste Leistungsfaktor im Unternehmen. Menge und Qualität der menschlichen Arbeit im Unternehmen hängen davon ab, was der Mensch leisten kann (Fähigkeiten und Wissen) und was er leisten will (Motivation).

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

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 | <i>Auf allen Märkten.</i> | Competitor Relations | <i>Keine Verträge!</i> |
| Staat, Länder, Gemeinden | <i>Kein Markt, sondern auf Macht basierend.</i> | Political Relations | <i>Keine Verträge!</i> |
| Öffentlichkeit | <i>„Markt“ für die Aufmerksamkeit</i> | Public Relations | <i>Keine Verträge!</i> |

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.

| 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.



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 % |

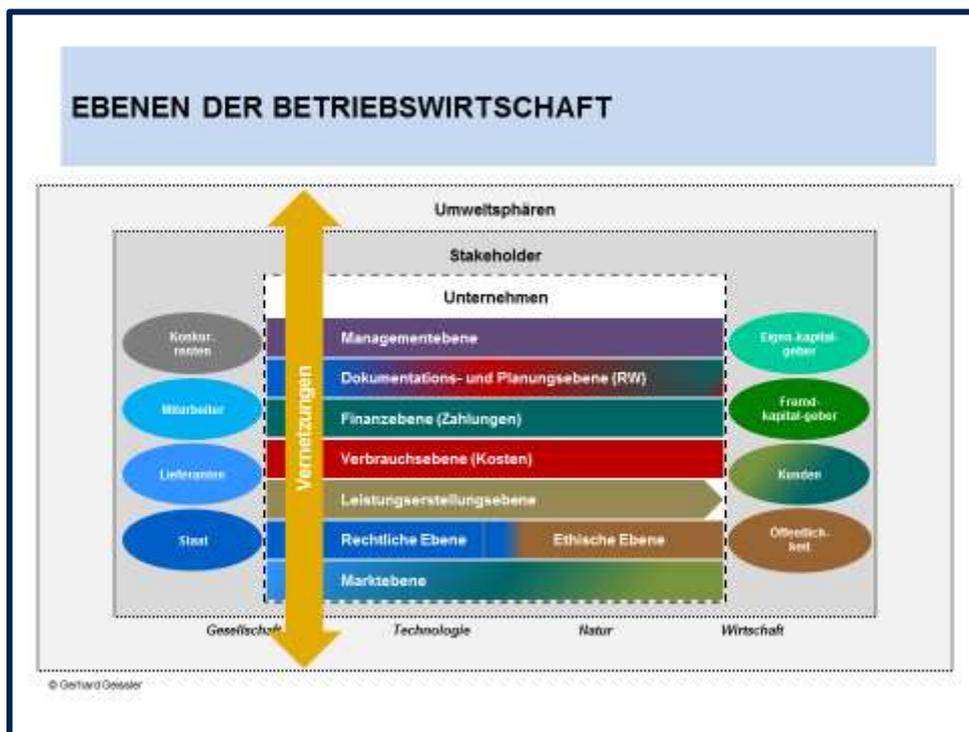
BEISPIEL

- **Marktorientierung**

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.

7. Welche Ebenen der Betriebswirtschaft lassen sich unterscheiden?

Das abgebildete Mehrebenen-Modell der Betriebswirtschaft greift auf Elemente des Instruments Businessplans zurück und geht von einer systemischen Verfasstheit eines Unternehmens als soziales System der Organisation aus.



Im Sinne der Systemtheorie müssen Unternehmen laufend Entscheidungen treffen, um ihren Fortbestand zu sichern. Kommunikationen sind vor diesem Hintergrund die Grundkategorie des Sozialen. Als Organisationen der Wirtschaft der Gesellschaft sind Unternehmen Bestandteil der Marktwirtschaft und ihren Prämissen. Alle betriebswirtschaftlichen Themen, Konzepte und Begriffe bringen sich daher unter den besonderen Bedingungen eines bestimmten Wirtschaftsverständnisses hervor, leisten einen Beitrag zur Entscheidungsfindung in einem Unternehmen und sind auch nur unter den besonderen Bedingungen der Marktwirtschaft, die sich in der „Marktebene des Modells“ abbildet, nachvollziehbar. Die Marktebene ist zwar grundsätzlich außerhalb des Unternehmens angesiedelt, hat aber auf Entscheidungen innerhalb des Unternehmens Wirkung.

Da es innerhalb der – kapitalistisch verfassten – Marktwirtschaft aufgrund ihrer Prämissen zu Asymmetrien und Verwerfungen kommen kann, braucht es rechtliche Regelungen und ethische Reflexionen, die sich auf der „Rechtlichen und ethischen Ebene des Modells“ finden.

Der Zweck eines Unternehmens ist die Leistungserstellung. Sie findet sich auf der „Leistungserstellungsebene“ und versteht sich als Abfolge von Input, Throughput und Output. Die Leistungserstellung eines Unternehmens ist in Abhängigkeit von der Art der Institution zu betrachten. Beispielsweise erfolgt der Throughput eines Kreditinstituts auf andere Weise als der Throughput eines Logistikunternehmens.

Unter systemtheoretischer Perspektive sind Unternehmen Organisationen der Wirtschaft der Gesellschaft, die entlang des Mediums „Geld“ kommuniziert und somit in einen Geldkreislauf eingebunden. Alle Entscheidungen im Bereich der Leistungserstellung, haben daher Wirkung auf die „Finanzielle Ebene“, also auf Geldzuflüsse bzw. Geldabflüsse.

Die unternehmerische Tätigkeit bildet sich in der Unternehmensrechnung ab bzw. können unternehmerische Entscheidungen mit Plan-Zahlen aus der Unternehmensrechnung unterstützt werden. Dieser Zusammenhang zeigt sich auf der „Dokumentations- und Planungsebene“.

Schließlich behandelt die „Managementebene“ jene Dispositionen und Tools, die zur Erzeugung von Entscheidungen für Unternehmen relevant sind.

Das Modell lässt eine Ausdifferenzierung jeder Ebene in ihre verschiedenen Themen, Konzepte und Begriffe zu und ermöglicht einen flexiblen Perspektivenwechsel, weil von jeder Ebene ausgehend auf eine andere Ebene vernetzt denkend vorwärts- und rückwärtsschreitend geschlossen werden kann.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.

G. Aufgaben für 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.
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 %
 - b. 16,67 %
 - c. 10 %
 - d. 7,14 %
 - e. 6,25 %

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

| | Öffent- lichkeit | Kun- den | Liefe- ranten | Kapital- geber | Mitarbei- tende |
|---|---------------------|-------------|------------------|-------------------|--------------------|
| 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 | | | | | |

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.

DIE RECHTLICHE UND ETHISCHE EBENE

A. Womit beschäftigen sich Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsethik?

Nötige Korrektur der Wirtschaftsethik

Ist erlaubt, was nicht verboten ist? Dem Recht nach ja. Aber eine Gesellschaft beruht auch auf der Anerkennung und dem Vertrauen in Werte, die von der Mehrheit als richtig angesehen werden.

Unternehmen bekommen immer wieder Probleme mit zwar legalen, aber nicht legitimem Handeln. So ist es legal, Briefkastenfirmen in Panama zu gründen, aber legitim ist es deshalb noch lange nicht. Es ist legal, als VW-Vorstand Boni für Arbeit anzunehmen, nach der das Unternehmen in seine größte Krise stürzt. Aber angebracht ist es nicht. Es ist legal von Daimler, bei Temperaturen unter zehn Grad Auto-Abgassäuberung zu drosseln. Aber gesellschaftlich akzeptiert dürfte dies nicht sein. Amazon, Ikea und Starbucks zahlen kaum Steuern in Deutschland, da es in Europa keine einheitliche Steuerpolitik gibt. Als richtig gilt das nicht.

Natürlich darf Unternehmen nicht verübelt werden, dass sie ökonomisch sinnvoll handeln und etwa so wenige Abgaben wie möglich zahlen wollen. Von erfolgreichem wirtschaftlichem Handeln profitiert die Gesellschaft. Aber die Wirtschaft ist Teil eines gesellschaftlichen Systems und sieht sich auch so, wie in ihren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten zu lesen ist. Unternehmensethik, soziale und ökologische Verpflichtung gelten heute als selbstverständlich. Aber warum agieren dann Unternehmen immer wieder anders?

Antwort: Weil die Korrektive zu schwach sind. Nur wenn in Politik, in Firmen oder in der Gesellschaft die Übereinstimmung von Werten und Idealen mit der tatsächlichen Praxis permanent eingefordert wird, kommt es zur Regulierung einer unbedingten Gewinnmaximierung. Unternehmen sind zunächst sich selbst und ihren Besitzern - etwa den Aktionären - verpflichtet. Aber eben auch von gesellschaftlichen Normen abhängig, wie der gern zitierte Fall von Shell zeigt. Als das Energieunternehmen seine Öllagerplattform Brent Spar Mitte der 90er Jahre versenken will, erreicht die Umweltschutzorganisation Greenpeace einen Boykott an Tankstellen. Shell rudert zurück. Ein anschließend beschlossenes allgemeines Versenkungsverbot im Nordatlantik wird öffentlich begrüßt, auch wenn sich Greenpeace bei Shell entschuldigen muss, weil Brent Spar weniger giftige Rückstände enthielt als behauptet.

Gerade dort, wo keine Gesetze verletzt werden, kann ein Unternehmen unter moralischen Druck geraten. Durch das deutsche Recht, etwa das Bilanzrecht, lässt sich nicht alles regeln. In nicht regulierten Bereichen oder juristischen Grauzonen müssen ethische Maßstäbe gelten. Kurz gesagt: der gesunde Menschenverstand. Unternehmen sollten einen gesellschaftlichen Diskurs führen und Moral nicht als Kosten- sondern Produktionsfaktor begreifen: Authentizität ist ein Verkaufsargument. Der Kampf um Akzeptanz wird täglich ausgetragen, Unternehmen müssen starke Korrektive etwa im Vorstand einführen - und sie beachten. Im Eigeninteresse: Nach dem Soziologen Max Weber kann nur eine legitime Macht dauerhaft mit Akzeptanz rechnen.

Gefordert ist die Politik, die im Staat Vorrang vor der Ökonomie hat. Notwendig sind nicht nur neue oder strengere Gesetze, die Schlupflöcher stopfen. Unternehmen müssen laut Wirtschaftsethiker Peter Ulrich auch aus dem Dilemma befreit werden, gegen ihre eigenen Interessen zu verstoßen. Politik muss Handelnde belohnen, ethisch gut zu sein. Die gesellschaftliche Moral und ethische Orientierung ist unberechenbar: Die Aufmerksamkeit um Shell verschwand schnell.

http://www.swp.de/ulm/nachrichten/politik/leitartikel_-noetige-korrektur-der-wirtschaftsethik-12927087.html

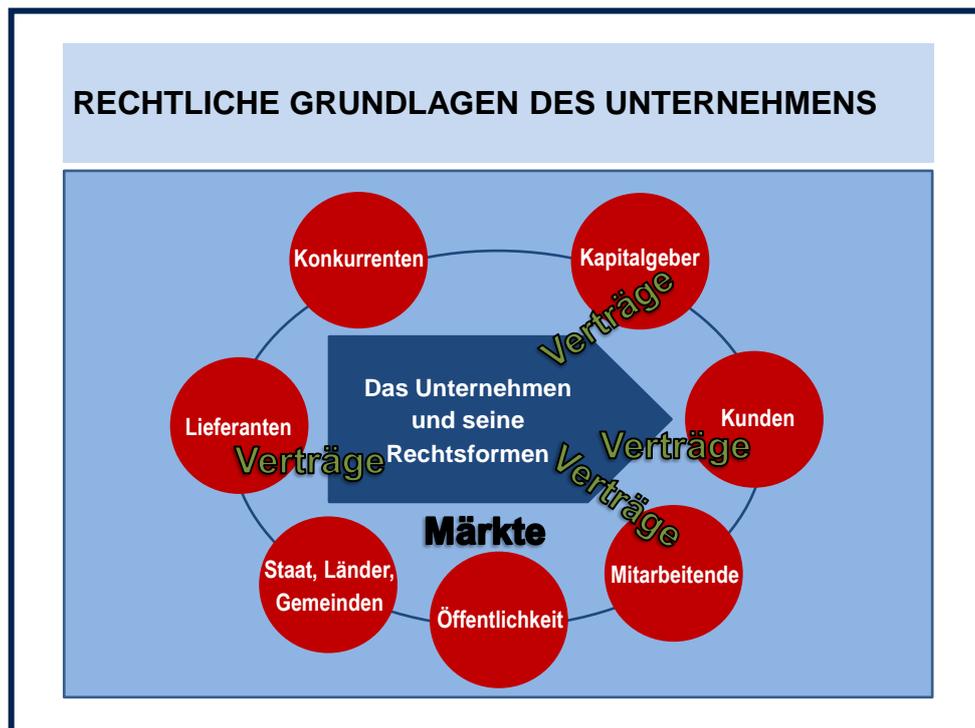
B. Überblick

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. Trotz vieler Gesetze ist es unmöglich, alle Vorkehrungen gesetzlich zu regeln. Das Recht ist somit eine nötige aber keineswegs ausreichende Größe für das „richtige“ Handeln eines Unternehmens. Daher braucht Wirtschaft und Betriebswirtschaft auch ethische Bezugsnormen.

C. 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 wichtigen Merkmale weisen die Rechtsformen auf?
7. Welche ethischen Überlegungen können angestellt werden?

D. Überblicksgrafiken



3. Was wird in Verträgen geregelt?

In jedem Vertrag werden mindestens folgende fünf **Vertragspunkte** geregelt:

| | Kaufvertrag | 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. 100 m ² | 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:

| | Kaufvertrag | Werkvertrag | Arbeitsvertrag | Mietvertrag | Versicherungsvertrag | Kreditvertrag |
|----------------------|--|---|---|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Leistung | Lieferung der Ware durch den Verkäufer | Erbringung der Leistung durch den Auftragnehmer | Erbringung der Arbeitsleistung durch den Arbeitnehmer | Überlassung einer Sache | Schutz vor einem Schaden | Überlassung von Geld |
| Gegenleistung | Bezahlung durch den Käufer | Bezahlung durch den Auftraggeber | Bezahlung durch den Arbeitgeber | Zahlung der Miete | Zahlung der Versicherungsprämie | Rückzahlung des Kredits samt Zinsen |

VERTRAGSERFÜLLUNG

5. In welcher Rechtsform kann das Unternehmen betrieben werden?

In der Marktwirtschaft koordinieren die Wirtschaftsteilnehmer Angebot und Nachfrage über Verträge. Mit Verträgen sind Rechte und Pflichten verbunden. Um als Wirtschaftsteilnehmer tätig werden zu dürfen, brauchen Unternehmen einen **rechtlichen Rahmen**, in dem sie handeln können, um ihre Rechte geltend machen bzw. in Bezug auf ihre Verpflichtungen verantwortlich gemacht werden zu können. Die verschiedenen Rechtsformen der Unternehmen bilden dafür eine wichtige Grundlage. Je nach Rechtsform geben die unterschiedlichen Regelungen Antworten auf folgende rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen:

- 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-ge- sellschaft |

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, der das Unternehmen auf „eigenen Namen und eigenen Rechnung“ betreibt!

| | |
|--------------------------------|---|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Die Offene Gesellschaft (OG) ist eine Personengesellschaft. Für diese Rechtsform ist kein Mindestkapital 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 Teilhaber ist der **Kommanditist**, der Vollhaber der **Komplementär**.

| | |
|--------------------------------|--|
| Kapitalaufbringung | Durch mindestens 2 Personen. |
| Haftung | <ul style="list-style-type: none"> • Unbeschränkte Haftung des Komplementärs auch mit dem Privatvermögen; • Kommanditist haftet nur bis zur Kommanditeinlage; aber zur Haftungsbeschränkung muss die Einlage einbezahlt sein |
| Mitarbeit und Kontrolle | <ul style="list-style-type: none"> • Volle Mitarbeit und Kontrolle durch den Komplementär, • eingeschränkte Mitarbeit und Kontrolle durch den Kommanditisten |

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 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. |
| Sonstiges | <ul style="list-style-type: none"> • Bei Auflösung hat der stille Gesellschafter Anspruch auf Rückzahlung der Einlage sowie auf die anteiligen stillen Reserven. • Üblicherweise ist der stille Gesellschafter nicht an der Geschäftsführung des Unternehmens beteiligt! Dem stillen Gesellschafter können aber Geschäftsführerbefugnisse eingeräumt werden. |

6.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** ist die Rechtsform einer **Kapitalgesellschaft**.

| | |
|--------------------------------|---|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit durch geschäftsführende Gesellschafter Kontrolle über die Generalversammlung bzw. ev. den Aufsichtsrat |
| Organe | <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit als Vorstandsmitglied • Kontrolle über die Hauptversammlung bzw. über den Aufsichtsrat |
| Organe | <ul style="list-style-type: none"> • Vorstand • Hauptversammlung • Aufsichtsrat |
| Vorstand | Der Vorstand führt die Geschäfte der Aktiengesellschaft und vertritt die Gesellschaft. Außerdem muss er dem Aufsichtsrat 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 | 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,-- |

7. Welche ethischen Überlegungen können angestellt werden?

Grundsätzlich ist es das **Ziel des Wirtschaftens**, jene Güter und Leistungen bereitzustellen, die der Bedürfnisbefriedigung der Menschen dienen. Die Wirtschaft erfüllt damit eine gesellschaftliche Aufgabe. Bei der Erfüllung dieser Aufgabe stehen Unternehmen bzw. Unternehmer vor einem Problem. Sie sollen sowohl als Unternehmen erfolgreich sein, als auch die Maßstäbe des guten und gerechten Zusammenlebens der Menschen in der Gesellschaft einhalten.

Die **Wirtschaftsethik** beschäftigt sich mit diesem Dilemma. Sie fordert dazu auf, alle Unternehmensentscheidungen mit **vier Fragen** kritisch zu prüfen:

- **Wer ist von einer Unternehmensentscheidung betroffen?**
Als Ergebnis dieser Frage liegt eine Liste mit allen wichtigen Partnern vor, die von den Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind.
- **Wie umfassend ist Betroffenheit der Unternehmenspartner durch eine Entscheidung?**
Zur Beantwortung dieser Frage werden die Partner des Unternehmens eingeladen, ihre Sichtweise darzulegen.
- **Ist dem Unternehmen die Berücksichtigung der Ansprüche seiner Partner betriebswirtschaftlich zumutbar?**
Hier geht es um die Frage, ob die respektvolle Würdigung der legitimen Ansprüche und Rechte der betroffenen Unternehmenspartner, das Unternehmen in seiner Existenz gefährden.
- **Sind die Folgen einer Unternehmensentscheidung ethisch vertretbar?**
Nachdem die Einzelinteressen aller Betroffenen und des Unternehmens selbst gegeneinander abgewogen worden sind, können die Entscheidungen nachvollziehbar begründet werden.

Diese Vorgangsweise soll einen akzeptablen Ausgleich zwischen dem Unternehmen selbst und den Interessen der Partner des Unternehmens herbeiführen. D. h. die Tätigkeit eines Unternehmens soll wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen genügen.

Zu den bekanntesten Beispielen einer gelungen umgesetzten Wirtschaftsethik zählt das 1976 von Anita Roddick in Großbritannien gegründete Unternehmen „The Body Shop“. Früh erkannte die Unternehmensgründerin die Bedeutung eines Dialogs mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens. Daher wurden zunächst ausgewählte Partner gebeten, ihren Standpunkt zu ökologischen und sozialen Fragen sowie zum Thema Tierversuche schriftlich darzustellen. Als die wichtigsten Anliegen und Interessen erhoben waren, wurden die Unternehmensentscheidungen von „The Body Shop“ anhand der Ansprüche der Partner überprüft. Die Ergebnisse dieser Überprüfung wurden von einer unabhängigen Organisation ausgewertet und anschließend veröffentlicht. Obwohl „The Body Shop“ im Jahr 2006 an die Firma „L’Oréal“ verkauft wurde, sind diese Auswertungsergebnisse bis zum heutigen Tag ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses des Unternehmens. Sie können unter der Rubrik „Unsere Werte“ auf der Homepage von „The Body Shop“ nachgelesen werden.

BEISPIEL

Alle Wirtschaftsteilnehmer treffen laufend Entscheidungen in Bezug auf ihre wirtschaftlichen Handlungen. Der Staat trifft Entscheidungen über die Gestaltung der Rahmenbedingungen einer funktionierenden Marktwirtschaft und wie stark er dabei in die Wirtschaft eingreifen soll. Konsumenten überlegen sich, zu welchem Preis sie Produkte kaufen bzw. Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten treffen Unternehmen Entscheidungen, die dabei helfen das Überleben des Unternehmens langfristig zu sichern.

Alle Wirtschaftsteilnehmer stehen dabei vor einer doppelten Herausforderung. Einerseits wollen sie mit ihren Entscheidungen ihre wirtschaftlichen Zielsetzungen erfüllen. Andererseits sollen ihre wirtschaftlichen Handlungen gesellschaftlich akzeptiert sein. Nicht immer ist diese Herausforderung konfliktfrei zu bewältigen.

Der Staat bietet uns Bürgern Konzepte und Richtlinien für die Gestaltung der Wirtschaft zur Wahl an. Unternehmen bieten uns Konsumenten Güter und Dienstleistungen zur Befriedigung unserer Bedürfnisse zum Kauf an. Wenn wir diese Angebote annehmen und uns für staatliche Gestaltungsmaßnahmen bzw. Güter und Dienstleistungen entscheiden, gestalten wir mit unseren Entscheidungen die Wirtschaft mit.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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 Chermal 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.

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.

DIE MANAGEMENTEBENE

A. Womit beschäftigt sich die Managementebene?

Wie man sich mit Komplexem am besten arrangiert

„Probleme sind entweder trivial oder sie sind nicht lösbar“, merkte Konrad Paul Liessmann vergangene Woche an, mit dem Vorschlag, am besten nichts für selbstverständlich zu halten. So dachten auch die Begründer der Systemwissenschaften. Deshalb haben sie erforscht, wodurch Systeme eigentlich funktionieren und unter welchen Bedingungen wie gut. Seither wissen wir ziemlich genau, weshalb praktisch nichts selbstverständlich ist, wie die grundsätzlichen Bedingungen für jedes Ge- und Misslingen aussehen und welche Phänomene naturbedingt auftreten und daher nicht aus der Welt geschafft werden können.

Beziehungsfragen

Probleme hängen an Beziehungen, anders gesagt in Systemen. Es ist allgemeine Routine, etwa Juristen mit Rechtsfragen, Ingenieure mit technischen und Informatiker mit digitalen Angelegenheiten zu betrauen. Aus Gründen der steigenden Komplexität und Dynamik ist es in der neuen Ära ebenso sinnvoll, für Systemfragen Systemexperten heranzuziehen.

Welche Schwierigkeiten bringen komplexe Systeme mit sich? Wie arrangiert man sich am besten mit ihnen, wenn sie sich schon nicht aus der Welt schaffen lassen?

Komplexe Probleme...

Man kann ein komplexes Problem nicht definitiv lösen, zumindest dann, wenn die Komplexität dynamischer Natur ist: Sobald die Lösung feststeht, hat sich die Situation bereits verändert. Man kann das Problem aber lindern, mit ihm leben, sich arrangieren. Oft stellt sich ein komplexes Problem – im Kopf des Betrachters – als Paradoxon dar (nach etabliertem Verständnis ein Widerspruch).

Selbstregulierung und Teufelskreise

Wie arrangiert man sich mit einem komplexen Problem? Wenn man diesem seinen Lauf lässt, kann sich das Problem eventuell selbst „lösen“. Dies ist aber immer dann nicht der Fall, wenn im Wirkungsgefüge selbstverstärkende kausale Kreisläufe dominieren und diese eine fatale Dynamik entwickeln. Überfischung, Armut, Bodenerosion, Monokulturen in der Landwirtschaft, Eskalation der Kosten im Gesundheitswesen, Wettrüsten sind einschlägige Beispiele. Aus der Unternehmungsführung kennen wir solche Teufelskreise u.a. bei autokratischer Führung, Entlassungen oder Korruption. Oft gehen die unerwünschten Folgen von Interventionen maßgeblich auf deren nicht vorhergesehene, kontraintuitive Wirkungen zurück, und vielfach vermehren sich die Teufelskreise über die Zeit.

Lernen mit Modellen

Sich mit einem komplexen Problem konstruktiv zu arrangieren, beginnt damit, dass man die Wirkungsweisen versteht, die dieses Problem erzeugen. Zu diesem Zweck braucht man ein Modell, ein informelles - vor allem im Kopf, oder ein formales - meist im Computer. Jedenfalls muss das Modell gut sein: die Ergebnisse können nicht besser werden, als das zugrundeliegende Modell.

Die Modellqualität ist der Engpass. Siehe das Conant-Ashby-Theorem: „*Every good regulator of a system must be a model of that system.*“ Ein gutes Modell ist nicht primär auf Ereignisse fokussiert. Es betrachtet vielmehr die Ablauf- und Verhaltensmuster in welche diese Ereignisse eingebettet sind. Ein Beispiel dazu aus der Bankenkrise: der Untergang einer Bank (Ereignis) als Symptom eines sich anbahnenden Bankensterbens (Ablaufmuster). Am wirkungsvollsten aber ist das Verständnis der zugrundeliegenden Strukturen, welche das Muster produzieren. Im Beispiel wäre dies das weit verbreitete Abrücken der Bankiers von ihren professionellen Prinzipien und Werten.

Früher beginnen vor schneller agieren

Um Komplexität zu meistern, sind oft formale Modelle notwendig. Dies umso mehr, je geringer die Überschaubarkeit der Verhältnisse wird und je schneller sich alles ändert. Mit dynamischer Simulation,

dem Rechnen eines Modells über die Zeit, haben Führungskräfte ein mächtiges Instrument an der Hand, mit dem schon mancher gordische Knoten gelöst werden konnte.

Es geht dabei nicht um Prognosen, sondern um die Erweiterung des Verhaltensrepertoires. Wichtig ist dabei, dass man sich primär langfristig orientiert. Oft wird der Begriff „Zeitmanagement“ mit der Vorstellung verbunden, man müsse einfach alles schneller tun. Aus systemischer Sicht heißt Zeitmanagement jedoch primär, früher zu beginnen.

Wer geht mit Komplexem besser um?

Wettbewerb im Umgang mit Komplexem - in Märkten, Organisationen und Gesellschaft - läuft heute weitgehend über die Qualität der Modelle. Und die besten Modelle sind oft diejenigen, welche zeigen, wie Kämpfe und Konflikte vermieden werden können. Allein die Reflexion der systemischen Unterschiede und der Vorsteuerwirkungen zwischen den logischen Ebenen des Managements kann buchstäblich „Wunder wirken“.

Beispielsweise können Widersprüche oft auf einer höheren logischen Ebene aufgelöst werden. Viele Widersprüche im operativen Management, z.B. Kosten versus Qualität, lassen sich auf strategischer Ebene überwinden, z.B. durch die relativ kostengünstige Produktion in einer Hochqualitätsnische. Paradoxa im Strategiebereich, etwa eine negative Preisspirale im Kampf um Marktanteile, können oft außer Kraft gesetzt werden, wenn man auf die Perspektive des normativen Managements rekurriert, beispielsweise die Besinnung auf den Grundwert der Kooperation. Die Bildung synergetischer Allianzen zwischen den beteiligten Akteuren, etwa Kooperativen kann eine schöpferische Antwort sein.

Der Nutzen in Summe

Systemische Konzepte und Methoden sind spezialisiert auf den Umgang mit komplexen Problemen und Herausforderungen. Sie helfen, schwierige Sachverhalte und Dynamiken zu verstehen. Sie öffnen die Perspektive, sodass neue Spielräume geschaffen werden können, und sie ermöglichen wirksames Handeln. All dies, ohne dass man Illusionen bezüglich der Wirkungsweise sozialer „Mechanismen“ erliegt oder sich im Netz falscher Optimierungsbestrebungen verfängt.

<http://karrierenews.diepresse.com/home/ratgeber/management/5107176/Wie-man-sich-mit-Komplexem-am-besten-arrangiert?from=suche.intern.portal>

B. Überblick

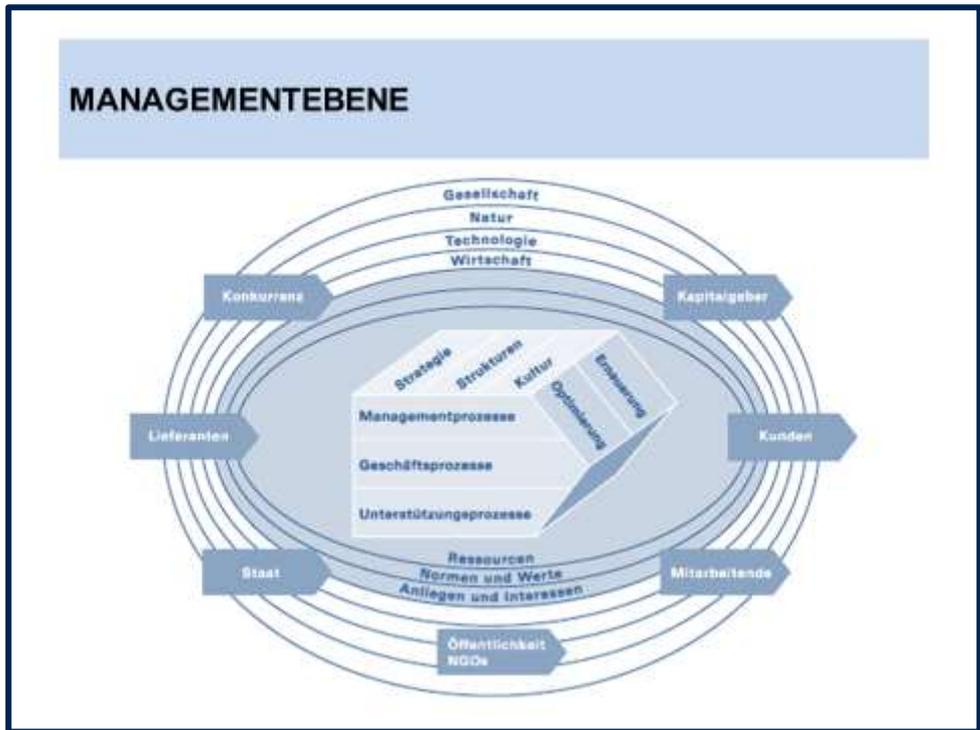
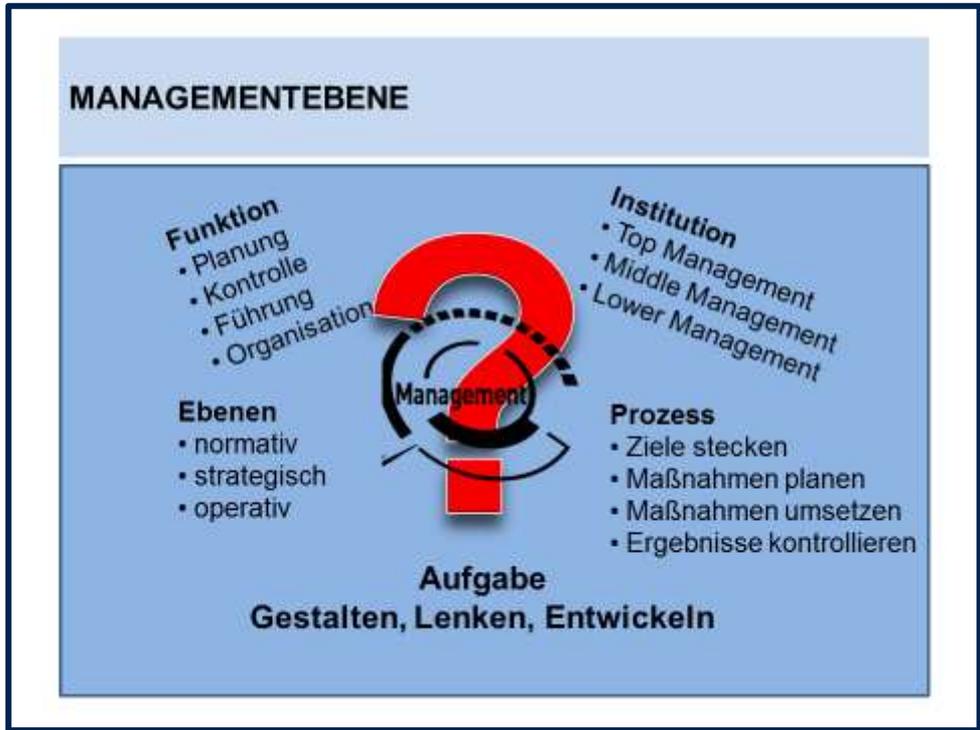
Eines ist sicher: Wir leben in einer turbulenten, schnelllebigen Zeit. Das hat auch Auswirkung auf alle Unternehmen. Eingebettet in einem solchen Umfeld, müssen Unternehmen Entscheidungen treffen, die dazu geeignet sind die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu erhalten – kurz- und langfristig. Verantwortlich dafür sind das Management und die Manager. Mit ihren Entscheidungen passen sie das Unternehmen einem sich wandelnden Umfeld an und entwickeln das Unternehmen weiter.

Zu dem Begriff Management gibt es verschiedene Zugangsweisen, die sich hinsichtlich des Zeitpunkts ihres Entstehens und den zugrundeliegenden Annahmen voneinander abgrenzen lassen.

C. 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?

D. Überblicksgrafiken



E. 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** des Managements 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.

1.2. Managementfunktionen

Als **Funktion** umfasst das Management alle zur Steuerung eines Unternehmens nötigen Aufgaben. In der Regel unterscheidet 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 die 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. Um das „Überleben“ des Unternehmens zu sichern, hat die Führung 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. 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.

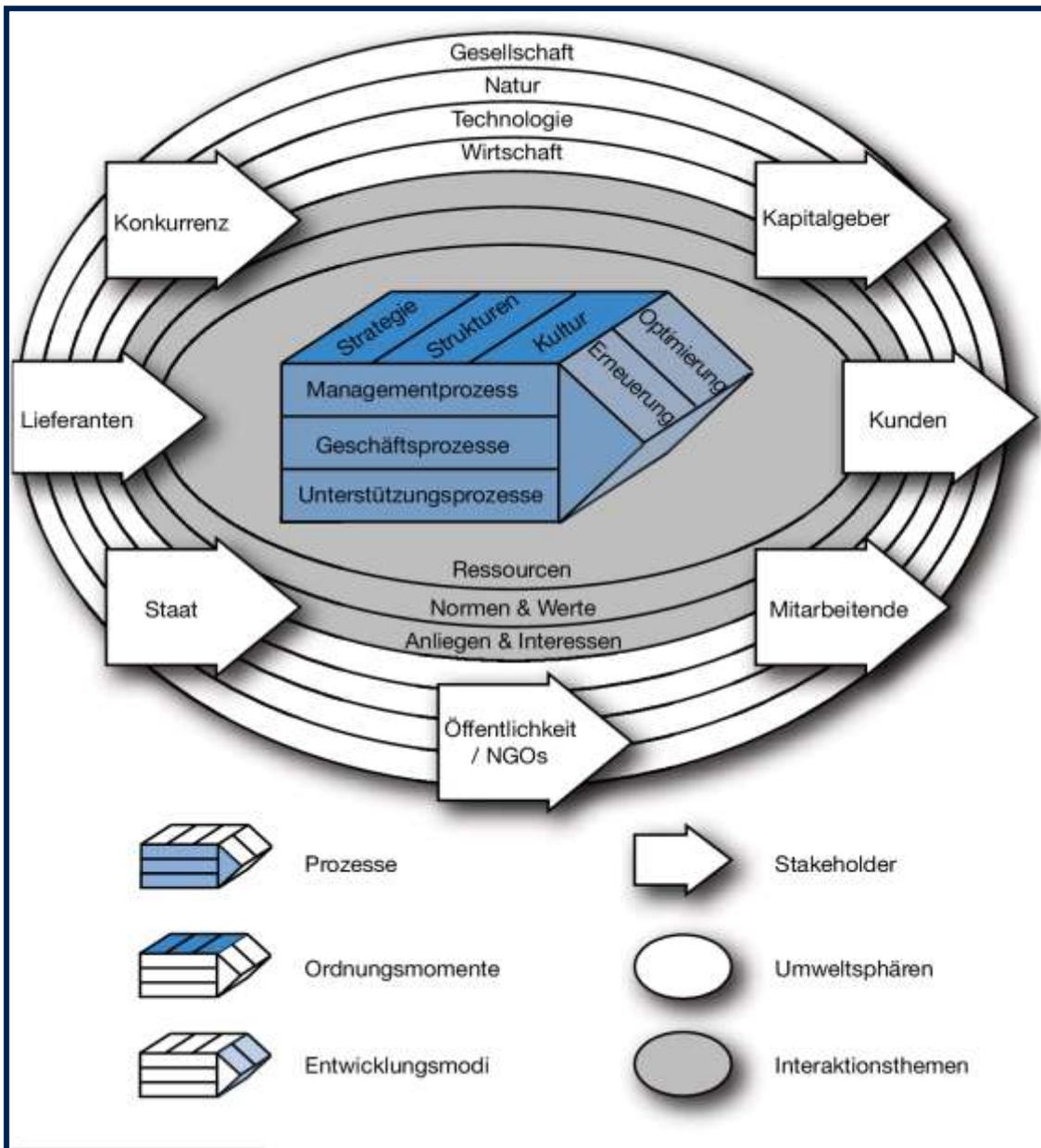
3. Was ist das St. Galler Management-Modell?

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



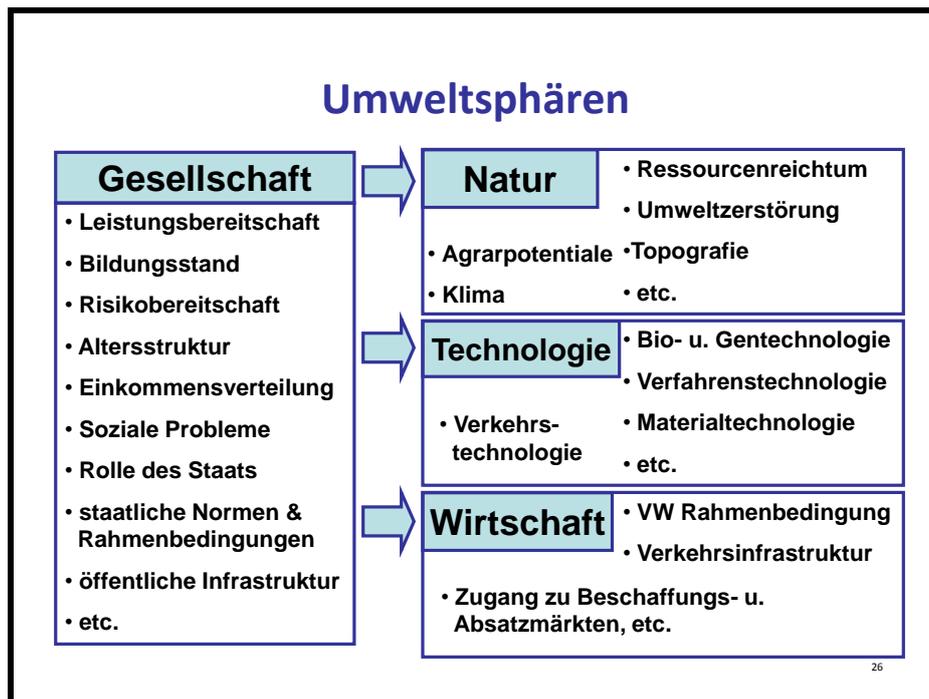
DAS ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL

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.

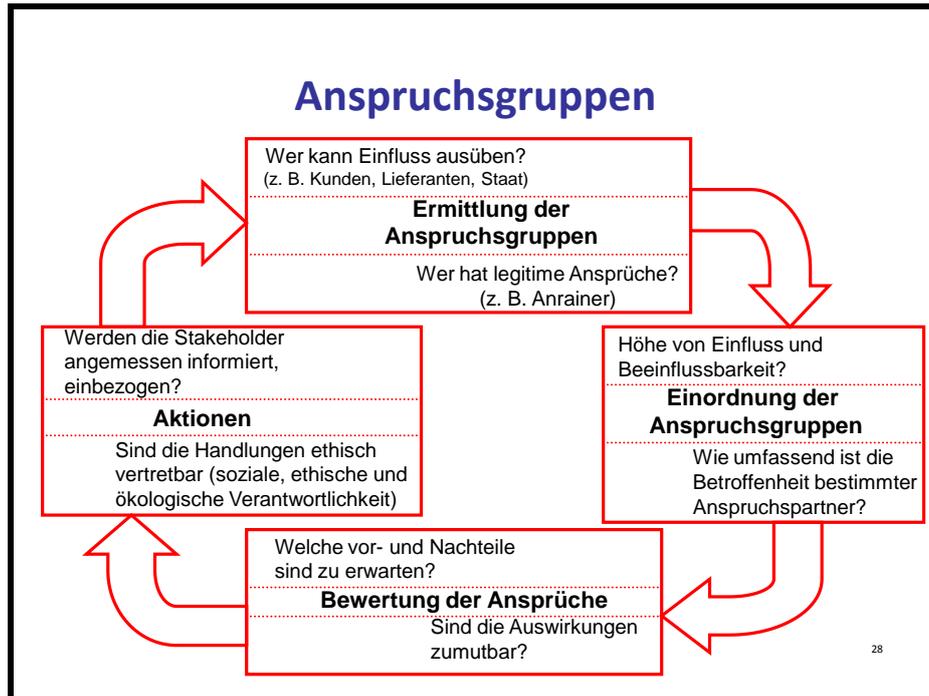


UMWELTSPHÄREN

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

**ANSPRUCHSGRUPPEN****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.

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

INTERAKTIONSTHEMEN

3.4. Ordnungsmomente

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

- Strategie
- Strukturen
- Kultur

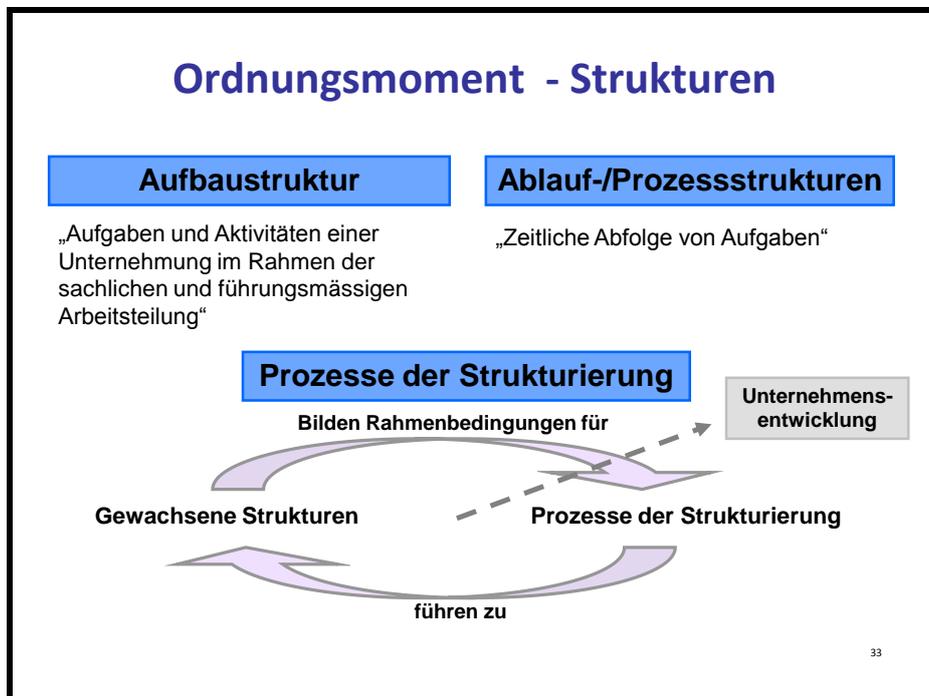
Strategien schaffen die Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Unter anderem muss geklärt werden:

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



STRATEGIE

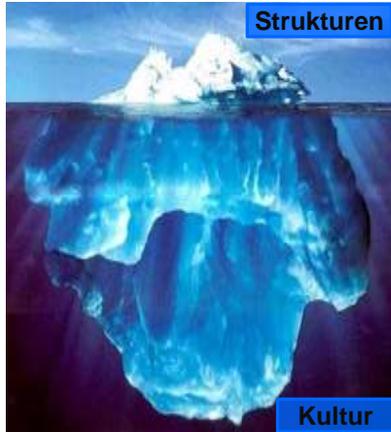
In jedem Unternehmen werden viele Aufgaben erledigt. Die Erledigung dieser Aufgaben muss aufeinander abgestimmt werden. Die Art und Weise, wie diese Abstimmung erfolgt, muss organisiert werden. Daraus ergibt sich die **Struktur** eines Unternehmens.



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.

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

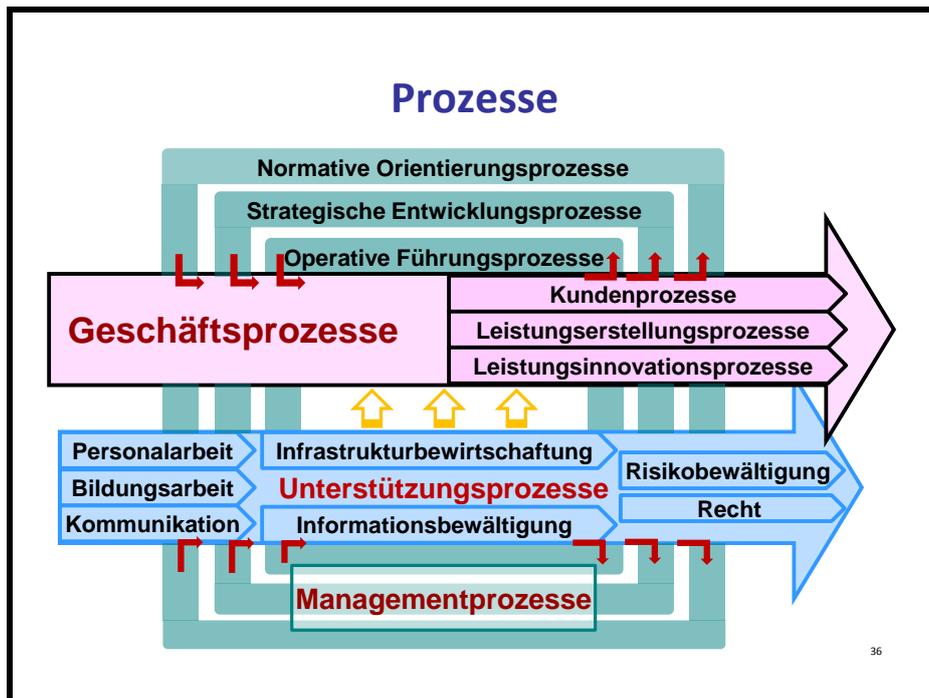
34

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**:

- Managementprozesse
- Geschäftsprozesse
- Unterstützungsprozesse



36

PROZESSE

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.

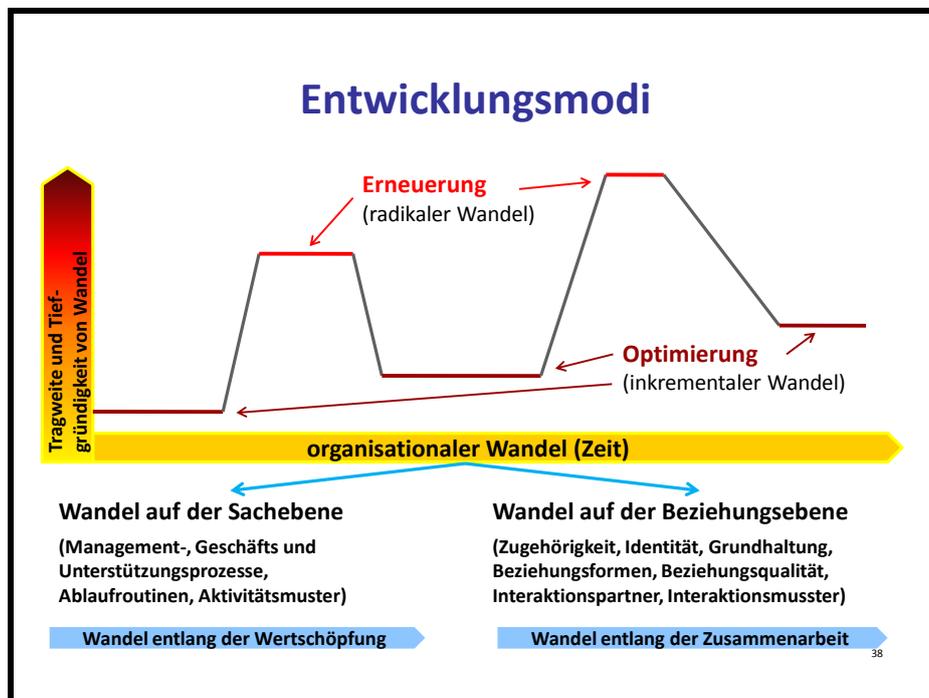
3.6. Entwicklungsmodi

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.



ENTWICKLUNGSMODI

G. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

H. Aufgaben für 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.

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

DIE LEISTUNGSERSTELLUNGSEBENE

A. Womit beschäftigt sich die Leistungserstellungsebene?

"Wir wollen das beste Müsli der Welt machen"

Von der Schnapsidee zum Müsli-Imperium: Mymuesli aus Passau ist heute auf vielen Frühstückstischen zu finden. Gegründet wurde das Unternehmen von drei Studenten. Eine Erfolgsgeschichte aus Passau.



Max, Verkäufer und Müsliberater, hat jede Menge zu tun im Laden in der Passauer Fußgängerzone. Am Tisch in der Ecke sitzen zwei Studentinnen und essen ihr Müsli. Diese Szene spielt sich in Passau jeden Tag hundertfach ab.

Aus Brainstorming wird Realität

Der Laden ist nur ein kleiner Teil eines Ganzen Müsli-Imperiums. Gegründet von drei Studenten - Philipp Kraiss, Hubertus Bessau und Max Wittrock. Aus einer Laune heraus, erinnert sich Philipp. Oder besser: Weil sie der Werbespot einer bekannten Müsli-Firma genervt hat. Und so kamen sie ins Gespräch. "Der eine mag keine Haferflocken, der andere mag keine Rosinen und hat eine Nuss-Allergie", erinnert sich Philipp.

"Das optimale Müsli müsste also von jedem selbst zusammengestellt werden."

Aus der Idee wurde Mymuesli. Anfangs ein reiner Online-Shop: Der Kunde stellte sich sein Müsli im Internet zusammen. Das wurde dann in einer kleinen Produktionshalle zusammengemischt und am gleichen Tag verschickt.

Für verrückt erklärt

Der Start damals vor knapp zehn Jahren war noch richtig stressig, weiß Philipp. Das Wohnzimmer in der WG wurde zum Büro umfunktioniert und bald hatte Philipp auch kein Schlafzimmer mehr. Studenten, die kurz vor ihrem Abschluss zentnerweise Müsli-Mischungen verkaufen - es war verrückt. Und nicht wenige haben die drei auch für verrückt erklärt. Stand heute: 60 Läden in ganz Europa, große Handelsketten wie Rewe und Edeka werden beliefert, 800 Mitarbeiter in mehreren Ländern - allein 50 davon kümmern sich um das Online-Marketing. Und was daraus noch werden soll: "Das beste Müsli der Welt machen und der ganzen Welt anbieten", so stellt sich Philipp die Zukunft vor.

<http://www.br.de/nachrichten/niederbayern/inhalt/my-muesli-passau-erfolgsgeschichte-100.html>

B. Überblick

Die Schwierigkeit ist: Man sieht nicht, was Unternehmen konkret tun, um die Kundenwünsche zu friedern 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.

C. 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?

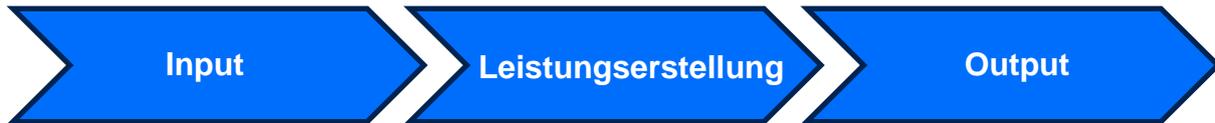
D. Überblicksgrafik



E. 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:



Beispiele

| Bäckerei – Produktionsbetrieb | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bäckergesellen • Rezepte • Backöfen • Mehl | <ul style="list-style-type: none"> • Teig anrühren • Backwaren formen – z. B. Semmeln • Brot backen | <ul style="list-style-type: none"> • Brot • Semmeln |
| Elektrogeschäft – Handelsbetrieb | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verkäufer/innen • Regale • Staubsauger, Rasierapparate, Kaffeemaschinen, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Ware in die Regale schlichten und präsentieren • Ware lagern • Kunden beraten | <ul style="list-style-type: none"> • Passender Rasierapparat für einen bestimmten Kunden. |
| Fluglinie – Dienstleistungsbetrieb | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Flugpersonal • Bodenpersonal • Flugzeuge • Passagiere und Fracht | <ul style="list-style-type: none"> • Passagiere einchecken • Passagiere zum Ziel bringen • Fracht transportieren • Flugzeuge warten | <ul style="list-style-type: none"> • 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**.

- 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, Orangensepresse, Becher, Orangen) und von Informationen ist nötig, damit ein Becher Orangensaft hergestellt werden kann.

BEISPIELE FÜR UNTERSTÜTZUNGSPROZESSE

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.

| | | | | |
|-------------|------------|--------------------------------------|----------|----------------|
| Management | | | | |
| Marketing | | | | |
| Beschaffung | Produktion | Investition und Finanzie- rung | Personal | Rechnungswesen |

DIE WICHTIGSTEN UNTERNEHMENSFUNKTIONEN IM ÜBERBLICK

- Das **Marketing** ist eine zentrale Funktion des Unternehmens. Angesichts zunehmender Wettbewerbsintensität, ist es die Aufgabe des Marketings den Absatz der Produkte, 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 stringenten Instrumentarium, das sich mit vier Fragen beschäftigt. Diese Fragen werden je nach zu bearbeitenden Markt unterschiedlich formuliert und beantwortet:

| | 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 soll eingekauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung) | Wo soll eingekauft werden? | Mit welchen Argumenten sollen die Lieferanten überzeugt werden? | Zu welchem Preis wird eingekauft? |
| 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 welcher Entlohnung? |

MARKTORIENTIERUNG MIT 4 FRAGEN

Die konkrete Umsetzung der Marktorientierung ist stets gekennzeichnet durch die Überlegungen „Mobilisieren“ und „Binden“.

| | „Mobilisieren“ | „Binden“ |
|--------------------------|--|---|
| Absatz-Markt | Durch Werbung bzw. Sales Promotion werden Käufer auf Produkte/Waren/Dienstleistungen aufmerksam gemacht. | Durch Kundenbindungsprogramme wie Newsletter, Vergünstigungen bei häufigeren Einkäufen, etc. werden Kunden an das Unternehmen gebunden. |
| Beschaffungsmarkt | Durch Anfragen bzw. Ausschreibungen werden Lieferanten auf das Unternehmen aufmerksam gemacht. | Langfristige Verträge etablieren langfristige Partnerschaften mit Lieferanten. Diese werden auch als strategische Partnerschaften bezeichnet. |
| Kapital-Markt | Durch verschiedene, nicht-persönliche Werbemaßnahmen werden Kapitalgeber motiviert, dem Unternehmen verfügbares Kapital zur Verfügung zu stellen. | Aktionäre erhalten regelmäßig Informationen über die Performance des Unternehmens über Aktionärsbriefe, Newsletter, Geschäftsberichte etc. |
| Arbeits-Markt | Durch Berichte über die Personalpolitik des Unternehmens können interessierte Arbeitsplatzsuchende – vor allem High Potentials – motiviert werden, sich bei einem Unternehmen zu bewerben. | Über den Kollektivvertrag hinausgehende Vereinbarungen mit Mitarbeitern wie beispielsweise Karrierepläne, etc. dienen dazu, hochqualifiziertes Personal an das Unternehmen zu binden. |

MOBILISIEREN UND BINDEN

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.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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
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.

MARKETING

A. Womit beschäftigt sich das Marketing?

true fruits marschiert mit neuer limited edition ins Kühlregal



Sie will nicht auffallen, aber trotzdem wird stillgestanden, wenn man sie sieht. Die neue limited edition von true fruits erobert im Camouflage-Look die Kühlschränke. Trotz des Kampfanzuges ist die neue Sonderedition nicht auf Krawall gebürstet, sondern in friedvoller Mission unterwegs. So wird erst auf den zweiten Blick die Botschaft deutlich: Make love.

In der Flasche steckt der beliebteste Green Smoothie Deutschlands – die bombige Mischung aus Grünkohl, Spinat und Matcha. Diejenigen, die sich bis dato noch auf Kriegsfuß mit Grünkohl und Spinat befinden, haben jetzt wohl keine Ausrede mehr, sich nicht an den Mix zu trauen. Die Kühlregale werden ab Mitte April mit der limited edition no. 9 aufgerüstet. Wie alle 250-ml-Smoothies von true fruits kostet die Sonderedition 2,49€ (einmalige unverbindliche Preisempfehlung).

Flaschenmission.

Egal ob im Messbecher-Style, mit Wimmel-Bild oder in Gold: true fruits steht auf limited editions. Die Edelsaftschmiede aus Bonn bekommt in unregelmäßigen Abständen das Bedürfnis, das bekannte Flaschendesign für kurze Zeit zu ändern und sich völlig auszutoben. Und voilà: Das ist sie, die neue limited edition no. 9 in Camouflage-Optik. Wer jetzt denkt, true fruits sei mit der Sonderedition auf Krach aus, der irrt. Denn true fruits ist in friedvoller Mission unterwegs (was man unweigerlich an der Aufschrift erkennt). „Make love“ als Botschaft für den Alltag und „Make love“ als Annäherungsversuch für alle die, die Green Smoothies bisher gemieden haben.

Über true fruits:

2006 von drei Freunden gegründet, branchenfremd und mit kaum Kapital gestartet, eroberte true fruits als erster Smoothie-Anbieter den deutschen Markt. Seit 2015 sind sie Marktführer in diesem Bereich. Mit mittlerweile acht unterschiedlichen Smoothies und zwei Chia-Säften und 24 Gefährten ziehen sie ihr Ding konsequent durch – mit Erfolg: Produktdesign und Qualität wurden bereits mehrfach national und international ausgezeichnet. Leidenschaft statt Industrie, Qualität statt Zusatzstoffe und allen voran das Prinzip: true fruits – no tricks. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger. Mehr über true fruits gibt es unter www.true-fruits.com oder auf www.facebook.com/true.fruits.no.tricks

Quelle/Bildquelle: true fruits GmbH

B. 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.

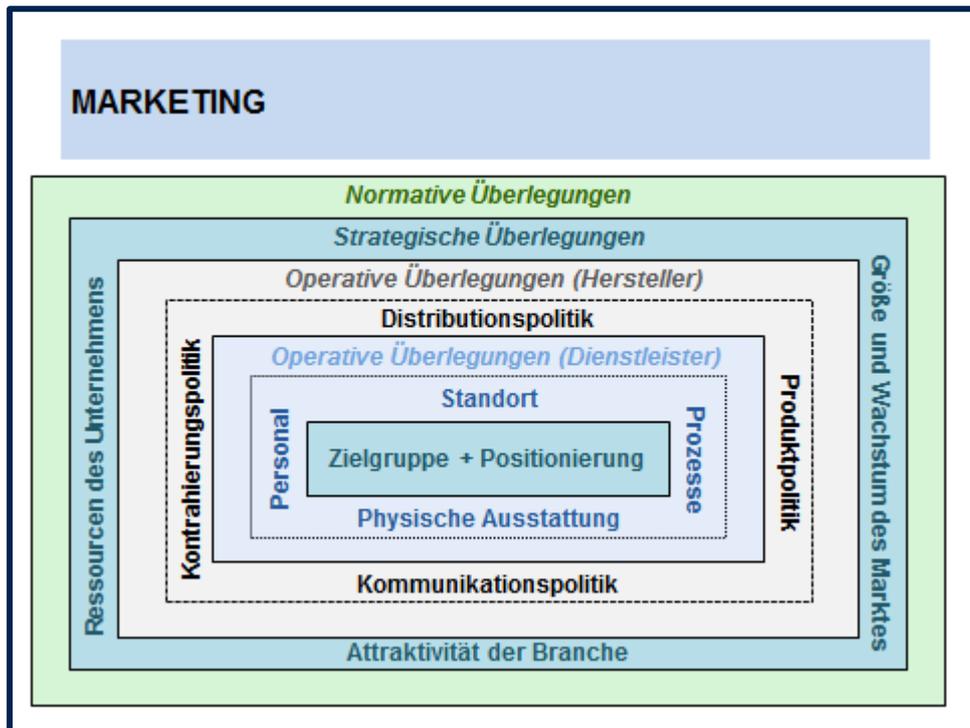
| | Was? | Wo? | Wie? | Wieviel? |
|---------------------|---|------------------------------|--|---------------------------------|
| Absatz-Markt | Was soll angeboten und verkauft werden? (Produkt/Ware/Dienstleistung) | Wo soll verkauft werden? | Mit welchen Argumenten sollen die Kunden überzeugt werden?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

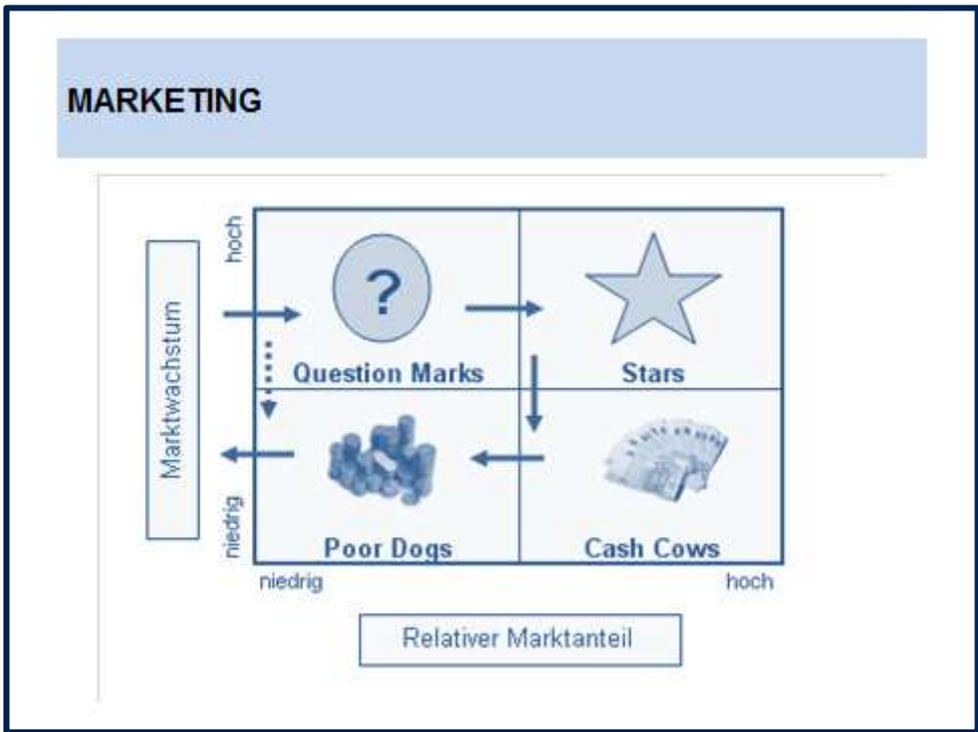
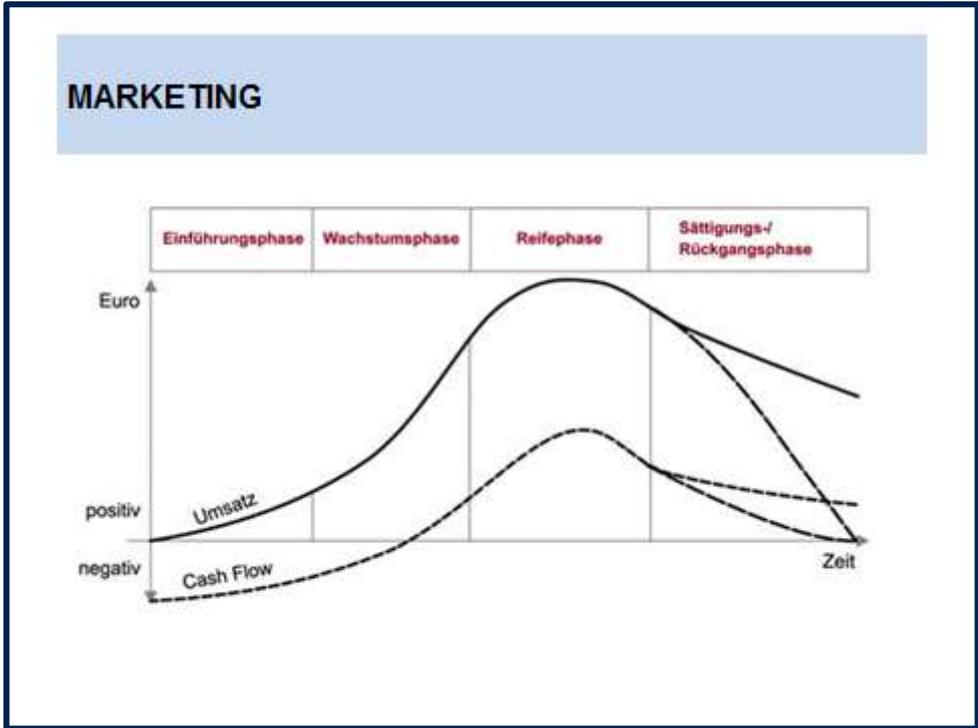
DIE 4 Ps DES ABSATZMARKETINGS

C. 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?

D. Überblicksgrafiken





E. Information

1. Was bedeutet Marktsegmentierung?

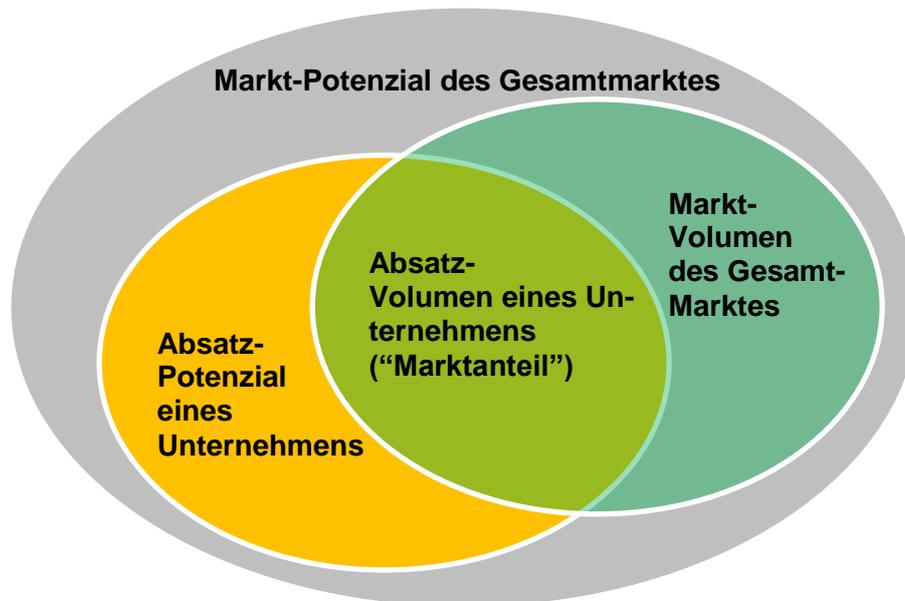
Die Menschen haben zwar viele Bedürfnisse, die Bedürfnisse verschiedener Käufergruppen sind jedoch sehr unterschiedlich. Der Markt wird daher in Käufergruppen gegliedert. Man spricht von **Marktsegmenten**, d. h. von Käufergruppen, die dieselben oder ähnliche Merkmale aufweisen. Dadurch kann man das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

| Segmentierung von Konsumgütermärkten | | |
|---|--|---|
| Trennvariablen | Beispiele | Gängige Untergliederungen |
| <i>Geographische Segmentierungsmerkmale</i> | Region/Gebiet Ortsgröße Bevölkerungsdichte | <ul style="list-style-type: none"> - Nielsen-Gebiete - Bundesländer - Postleitzahlengebiete - unter 5.000 - 5.000 - 20.000 usw. - Großstädte - Nielsen-Ballungsräume - kreisfreie Städte und Landkreise |
| <i>Demographische Segmentierungsmerkmale</i> | Alter Geschlecht Familiengröße Familienzyklus Einkommen/Kaufkraft Berufsgruppen Berufsausübung | <ul style="list-style-type: none"> - viele Einteilungen, Spezifizierung je nach Zielmarkt und Marketingproblem unterschiedlich - männlich, weiblich - 1,2,3,4 und mehr - jung, ledig; jung, verheiratet, keine Kinder; jung, verheiratet, jüngstes Kind unter 6 Jahren; usw. - Haushaltsnettoeinkommen - Anzahl der Personen im Haushalt mit eigenem Einkommen - Pro-Kopf-Haushaltseinkommen - persönliches Nettoeinkommen - verfügbares Einkommen - genauere Unterteilungen je nach Zielmarkt und Marketingproblemstellung spezifiziert - einfache Arbeiter; Facharbeiter; Landwirte; einfache Angestellte und Beamte; mittlere, gehobene Angestellte, Beamte; freie Berufe; Selbständige; leitende Angestellte; höhere Beamte - in Ausbildung (Schule, Lehre, Uni); - ganztags berufstätig; teilzeitbeschäftigt; nicht berufstätig - Hausfrau |
| | Ausbildung Rolle im Haushalt | Schule: - ohne Abschluss, Volks- und Hauptschule, BMS, Matura, Studium Beruflich: - Lehre, Anlernabschluss haushaltsführende Person; Hausfrau; Haushaltsvorstand |
| <i>Psychografische Segmentierungsmerkmale</i> | Soziale Schicht Lebensstil Persönlichkeit | Unterste Unterschicht, gehobene Unterschicht, Arbeiterschicht, Mittelschicht usw. niveauvoll, konventionell, aufgeschlossen zwanghaft, gesellig, autoritär, ehrgeizig |

| | | |
|--|------------------------------|--|
| <i>Verhaltensbezogene Segmentierungsmerkmale</i> | 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-Potenzial** 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

- **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 Rentabilitäts Gesichtspunkt 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:

- 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 sprunghaft 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, Werbeschlächen 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 POSITIONIERUNGSRGUMENT

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.

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.

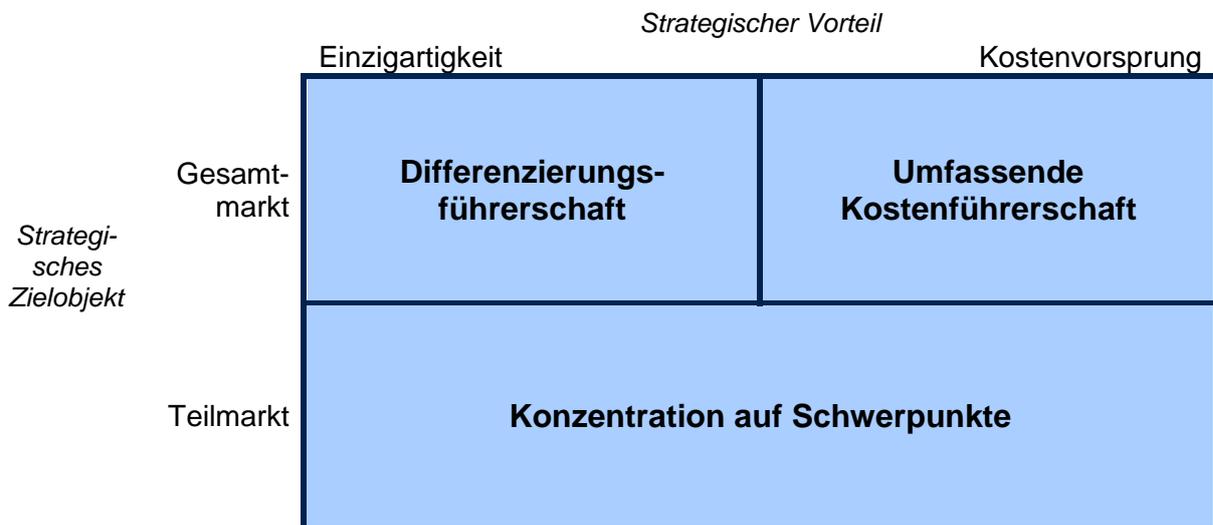
BEISPIEL FÜR EINE POSITIONIERUNGSSTRATEGIE

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.

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

3.2.2. Differenzierung

Bei der **Differenzierungsstrategie** 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.

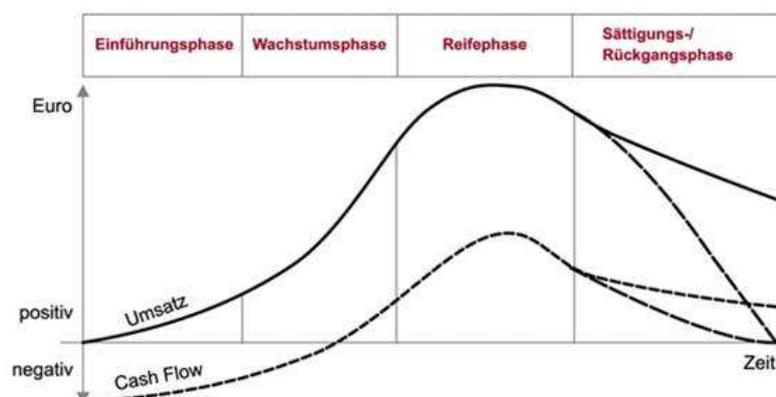
- Bestehende Konkurrenz: Die verstärkte Differenzierung weckt eine höhere Loyalität gegenüber den Produkten und somit wird Preisintensivität zurückgedrängt.
- Verhandlungsmacht der Lieferanten: Die höheren Erträge lassen einen Spielraum bei den Beschaffungskosten offen.
- Verhandlungsmacht der Kunden: 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 Marktsegment 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:

| Merkmale des PLC in seinen einzelnen Phasen | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Phasen | Einführung | Wachstum | Reife | Degeneration |
| 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

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 (= 2x2-Portfolio, 4-Felder-Portfolio, BCG-Portfolio)

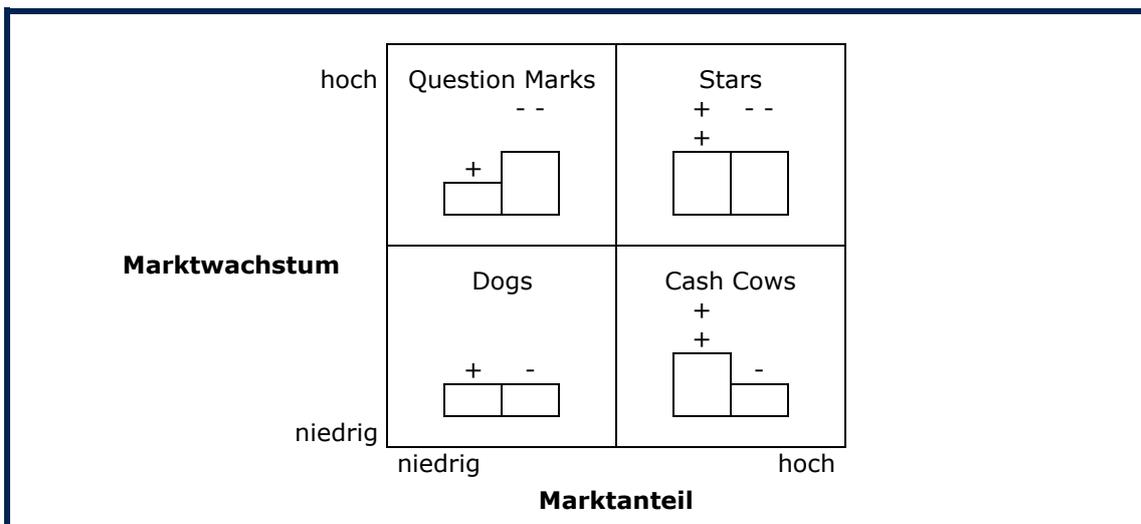
Das Portfolio der Boston Consulting Group bestimmt das Marktwachstum (niedrig/hoch) und den relativen Marktanteil (niedrig/hoch) des Unternehmens als wichtig Einflusskriterien für Unternehmens-Entscheidungen. Die einzelnen SGE des Unternehmens lassen sich anhand der beiden Kriterien bewerten und in eine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

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 | Unternehmensbedeutung | Empfohlene Normstrategie | Cash flow |
|-----------------------|-----------------------|--|--------------------------------|
| Question Marks | Nachwuchsprodukte | VORSICHTIG AUFBAUEN! Analyse; Investition bei beschränktem und kontrolliertem Budget; Rückzieher bei großem Verlustrisiko (Flop-Gefahr) | Negativ |
| Stars | Wachstumsprodukte | ERHALTEN! Unbeschränkte Investition aller verfügbaren Budgetmittel, soweit diese Mittel zur Erreichung der Ziele benötigt werden | ausgeglichene |
| Cash cows | Cash-Lieferanten | ERNTEN! Nur so viel 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/ ausgeglichene |

NORMSTRATEGIEN AUS DEM PORTFOLIO DER BOSTON-CONSULTING-GROUP

F. Leseaufgaben für das Kapitel

- Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
- Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
- Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für das Kapitel

- Bitte kreuzen Sie die richtige(n) Aussage(n) zu den Schlüsselbegriffen des Marketings an:
 - Im Marketing bezeichnet man die Gesamtheit der möglichen Kunden als Markt.
 - Marketing kann mit Werbung gleichgesetzt werden.
 - Nutzen ist die Einschätzung eines Verbrauchers bezüglich der Befriedigung der Bedürfnisse durch Produkte/Dienstleistungen.
 - Der Marketer beeinflusst, wie auch andere gesellschaftliche Faktoren, die Bedürfnisse der Menschen.
- 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).
 - Bevölkerungsdichte
 - Geschlecht
 - Alter
 - Einkommen
 - Lebensstil

3. 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. Nutznachfrage
 - b. Bevölkerungsdichte
 - c. Persönlichkeit
 - d. Markentreue
 - e. Konfession

4. 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

5. 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

6. 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. Ist das 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.

7. 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.

8. 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.

9. Zu den fünf Wettbewerbskräften laut Porter zählt unter anderem „Rivalität am Markt“. Welche der folgenden Aussagen im Zusammenhang mit diesem Wettbewerbsfaktor trifft/treffen zu?
- Je höher die Anzahl gleich großer Konkurrenzunternehmen am Markt ist, desto intensiver ist die Rivalität.
 - Bei diesem Wettbewerbsfaktor betrachtet Porter hauptsächlich Marketingmaßnahmen wie z.B.: Preiswettbewerb, Produkteinführung, etc.
 - Geringes Marktwachstum bedeutet geringe Rivalität.
 - Je höher die Marktaustrittsbarrieren sind, desto höher wird die Rivalität am Markt.
 - Wenn Produktionskapazitäten nur sprunghaft und mit hohem Investitionsaufwand ausgeweitet werden können, steigt die Intensität der Rivalität.
10. 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?
- Strategie der Kostenführerschaft, da sich die Kristall AG mit ihrer Strategie an ein spezielles Kundensegment wendet, das dazu bereit ist, nicht nur für Wein mehr zu bezahlen sondern auch für die dazu passenden Weingläser.
 - 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.
 - Strategie der Differenzierung, da die Kristall AG die Gläser auch über eine Fachzeitschrift absetzt.
11. Welche Aussage in Bezug auf den Produktlebenszyklus ist/sind korrekt?
- In der Einführungsphase ist der Cashflow negativ.
 - In der Wachstumsphase sind die Grenzerlöse am höchsten.
 - In der Reifephase befindet sich der Wendepunkt der Absatzkurve.
 - In der Degenerationsphase ist der Cashflow negativ.
12. 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.
- Einführungsphase
 - Wachstumsphase
 - Reifephase
 - Degenerationsphase
13. 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?
- Einführungsphase
 - Wachstumsphase
 - Reifephase
 - Degenerationsphase

14. 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 |

- 14.1. Welche der folgenden Aussagen ist (sind) für das Geschäftsfeld "Laserdrucker" richtig?
- In diesem Geschäftsfeld konnte die Copy AG heuer das höchste wertmäßige Absatzvolumen erzielen.
 - Das Geschäftsfeld ist eine Cash Cow der Copy AG.
 - „(Er)Halten“ könnte eine Strategie für den Geschäftsbereich sein.
 - Das Marktwachstum bei den Laserdruckern beträgt 20 %.
 - Der relative Marktanteil für das Geschäftsfeld Laserdrucker beträgt 0,42.
- 14.2. In Bezug auf das Geschäftsfeld „Kopierer“ finden Sie folgende Aussagen. Welche davon trifft (treffen) zu?
- Der Markt für Kopierer zeigt das größte Marktwachstum.
 - Die Copy AG kann mit Kopierern den größten Umsatz erzielen.
 - Der relative Marktanteil der „Kopierer“ ist im Vergleich mit den anderen Geschäftsfeldern der Copy AG am geringsten.
 - Beim Geschäftsfeld „Kopierer“ handelt es sich um einen Star.
- 14.3. 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.
- Herr Braun schlägt vor, dass in die Laserdrucker nicht mehr investiert werden sollte, da dieses Geschäftsfeld niedrigere Verkaufszahlen aufweist als das der Kopierer.
 - 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.
 - Frau Lustig will, dass das Unternehmen nur dann weiter Scanner baut, wenn ein positiver Cash-flow erwirtschaftet werden kann. In die stark wachsenden 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.
 - Herr Schlau möchte, dass sich das Unternehmen auf die Scanner spezialisiert und die Investitionen auf dieses Geschäftsfeld konzentriert, da der Markt am stärksten wächst.

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

A. Womit beschäftigt sich "PFO"?

Mit den Mitarbeitern auf die rote Couch

Ein Erfolgsgeheimnis gelungener Employer-Branding-Kampagnen ist es, die eigenen Mitarbeiter möglichst authentisch miteinzubinden. Einen spannenden Weg hat der Software-Entwickler itdesign gefunden und seine Mitarbeiter auf die „rote Couch Tübingens“ gebeten.

Können Sie kurz Ihre Kampagne beschreiben

Die itdesign GmbH als stark wachsendes IT-Unternehmen aus Tübingen in Baden-Württemberg muss sich aufgrund seines regionalen Einzugsgebietes und einer starken Konkurrenz zum Standort Stuttgart als Arbeitgeber positionieren.

Bei der externen Kommunikation legt itdesign großen Wert auf Authentizität. Ein sympathisches, entspanntes, aber auch hart arbeitendes Arbeitsumfeld wird in den Mitarbeiterbildern abgebildet. Der Fokus der Kampagne liegt auf diesen starken Bildern und kurzen Texten und stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Eine auffallend rote Couch und die eigenen Mitarbeiter dienen hierfür als Motiv und als Wiedererkennungsmerkmal.

Die aus den Bildern entstandenen Print- und Online-Aktionen werden in unterschiedlichen Medien geschaltet. So wird eine kontinuierliche Etablierung der Marke „Rote Couch“ und itdesign gewährleistet. Eine ansprechende Webseite, eine auffallende Bus- und Baustellenwerbung am eigenen Gebäude und Plakate am Bahnhof sind nur einige Beispiele für die vielseitige Bewerberansprache. Mit vielen Werbeaktionen und der Umstellung des Print- und Online-Auftrittes entwickelt itdesign ein starkes Symbol: Die rote Couch. Es entstehen aussagekräftige Bilder, die sich mit dem passenden Wortlaut und einem einprägsamen Design für eine Multi-Channel-Strategie eignen.

Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere daran

Die Mitarbeiterbilder werden zum Erfolgsgaranten einer Personalmarketing-Kampagne. Wirkungsvolle Bilder, geringer Aufwand und ein authentisches Auftreten sind die Erfolgsfaktoren der Kampagne. Die Fotos auf der roten Couch werden durch eine hohe Wiedererkennung kombiniert mit humorvollen Sprüchen zu einer erfolgreichen Kampagne für Mitarbeitergewinnung.

Worin hat sich vor allem der Erfolg der Kampagne gezeigt?

Die Zahl der Bewerbungen stieg seit dem Kampagnenstart um 24 Prozent. Doch auch die internen Erfolge sind bemerkenswert. Die itdesign-Mitarbeiter, die sich selbst auf den verschiedenen Medien sehen, sind stolz darauf, Teil des Teams und unsere Markenbotschafter zu sein. Die Kündigungsrate im Jahr 2016 liegt unter 3 Prozent.

Ziel der Kampagne war es, itdesign als authentischer Arbeitgeber in der Region bekannter zu machen. Das neu gebaute Firmengebäude in der Tübinger Innenstadt und das Wachstum aller Geschäftsbereiche machten die Rekrutierung von 20 Prozent mehr Mitarbeitern in 2016 notwendig. Mit Hilfe von zufriedenen und ausdrucksstarken Mitarbeitern, einer großen Portion Kreativität und etwas Mut wurden aus Mitarbeiterbildern die Grundlage einer gesamten Personalmarketing-Kampagne.



<https://www.humanresourcesmanager.de/news/mit-den-mitarbeitern-auf-die-rote-couch.html>

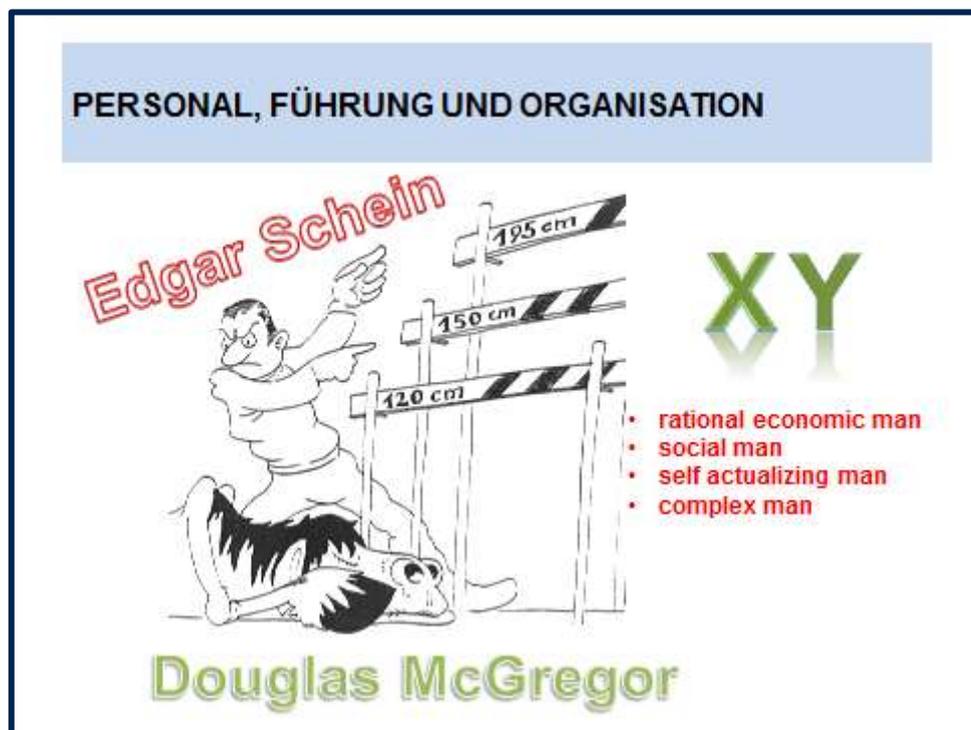
B. Überblick

Der Wettbewerb wird härter, neue Produkte werden immer schneller von der Konkurrenz nachgeahmt. Qualität und Motivation der Mitarbeiter entscheiden daher zunehmend über den Unternehmenserfolg. Sobald ein Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, stellen sich die Fragen, wie Mitarbeiter optimal motiviert und geführt werden bzw. die innerbetriebliche Arbeitsteilung organisiert werden können.

C. 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?

D. Überblicksgrafiken

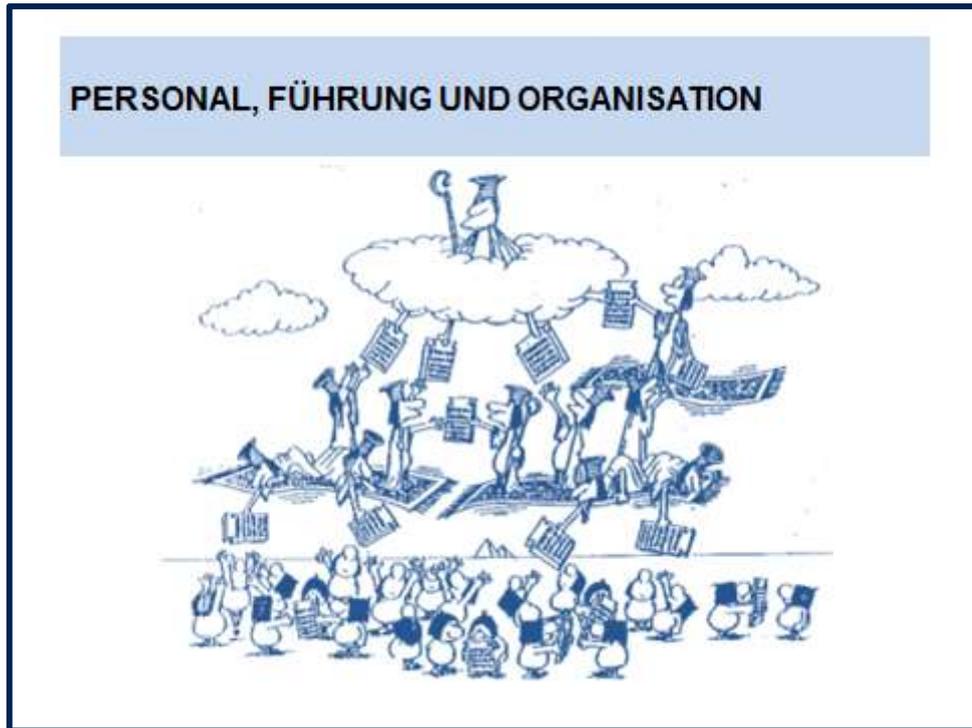


PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION

| Motivation <i>„Streben nach Lust, Vermeiden von Unlust“</i> | | | |
|--|--|---|---|
| Inhaltstheorien <i>Was motiviert?</i> | | Prozesstheorien <i>Wie wirkt Motivation?</i> | |
| Maslow | Herzberg | | Vroom |
| Stufenweises Streben nach Selbstverwirklichung | Arbeitsinhalt | Arbeitsumstände | Motivation = V * I * E V = Bewertung eines Endzustands I = Zweckmäßigkeit einer Handlung E = Einschätzung darüber einen Endzustand erreichen zu können |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Leistung • Arbeit selbst • Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Beziehungen • Gehalt • Stabilität • Arbeitsbedingungen | |

PERSONAL, FÜHRUNG UND ORGANISATION





E. 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, Choliker, 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

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 der **Theorie Y** gegenüber.

| Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Y (von McGregor, 1960) | |
|---|--|
| Theorie X | Theorie Y |
| <p>Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden.</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> |

AUSSAGEN ZUR THEORIE X UND THEORIE Y

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.

| Menschenbild | Konsequenzen |
|--|--|
| <p>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</p> | <p><u>Klassische Management-Funktionen:</u> Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren; Organisation und deren Effizienz stehen im Mittelpunkt; Organisation hat die Aufgabe, irrationales Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren.</p> |
| <p>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)</p> | <p>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.</p> |
| <p>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</p> | <p>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.</p> |
| <p>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</p> | <p>Manager sind Diagnostiker von Situationen; sie müssen Unterschiede erkennen können und Verhalten situationsgemäß variieren können; es gibt keine generell richtige Organisation.</p> |

MENSCHENBILDER NACH SCHEIN

Schein sieht im "complex man" die adäquate Charakterisierung des arbeitenden Menschen in der modernen Industriegesellschaft von heute.

2. Was ist Motivation?

Motivation ist die Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und aus Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien. Motivation geht auf das lat. *mo-vere* (= 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 sind 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."

| Motivation „Streben nach Lust, Vermeiden von Unlust“ | | | |
|---|--|---|--|
| Inhaltstheorien <i>Was motiviert?</i> | | Prozesstheorien <i>Wie wirkt Motivation?</i> | |
| Maslow | Herzberg | | Vroom |
| Stufenweises Streben nach Selbstverwirklichung | Arbeits-inhalt | Arbeits-umstände | Motivation = V * I * E V = Bewertung eines Endzustands I = Zweckmäßigkeit einer Handlung E = Einschätzung darüber einen Endzustand erreichen zu können |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Leistung • Arbeit selbst • Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • Gehalt • Sicherheit • Arbeitsbedingungen | |

FELDER DER PERSONALBEURTEILUNG

2.1. 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.

2.1.1. 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.

2.1.2. 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 zu dem 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) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • die Arbeit an sich • die Möglichkeit, etwas zu leisten • die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln • Verantwortung bei der Arbeit • Aufstiegsmöglichkeiten • Anerkennung | <ul style="list-style-type: none"> • 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.

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.

2.2. 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 substantielle 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 Inhaltstheorien Anhaltspunkte.

3. 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:

3.1. Eigenschafts-Ansatz

Im Mittelpunkt des **Eigenschafts-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.

3.2. Verhaltens-Ansatz

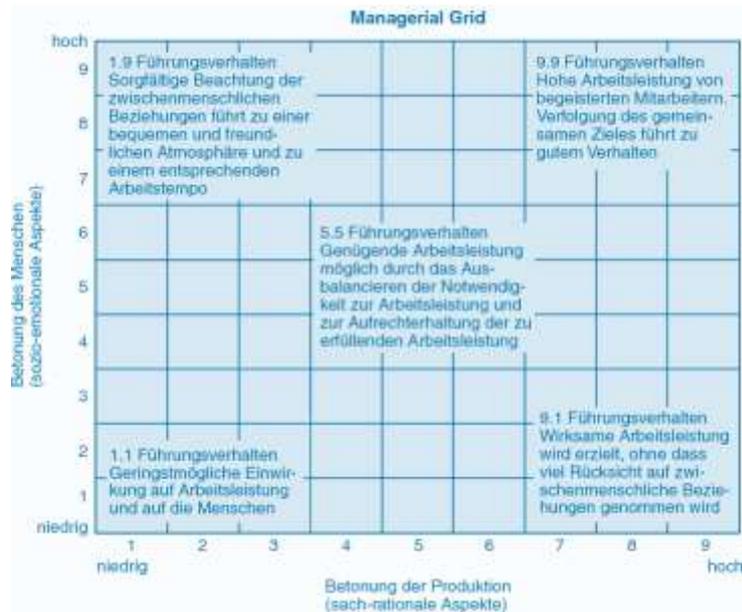
Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnisse der Eigenschaftstheorien (wer ist Führer?) wendete sich das Interesse dem Führungsverhalten (was tut ein Führer?) und somit dem **Verhaltens-Ansatz** zu. In diesem Zusammenhang sind zwei Studien zu nennen, die die Führungsforschung nachhaltig beeinflusst haben:

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:



MANAGERIAL GRID

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.

3.3. 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 **Situationsansatz** berücksichtigt diese Annahme umfassend.

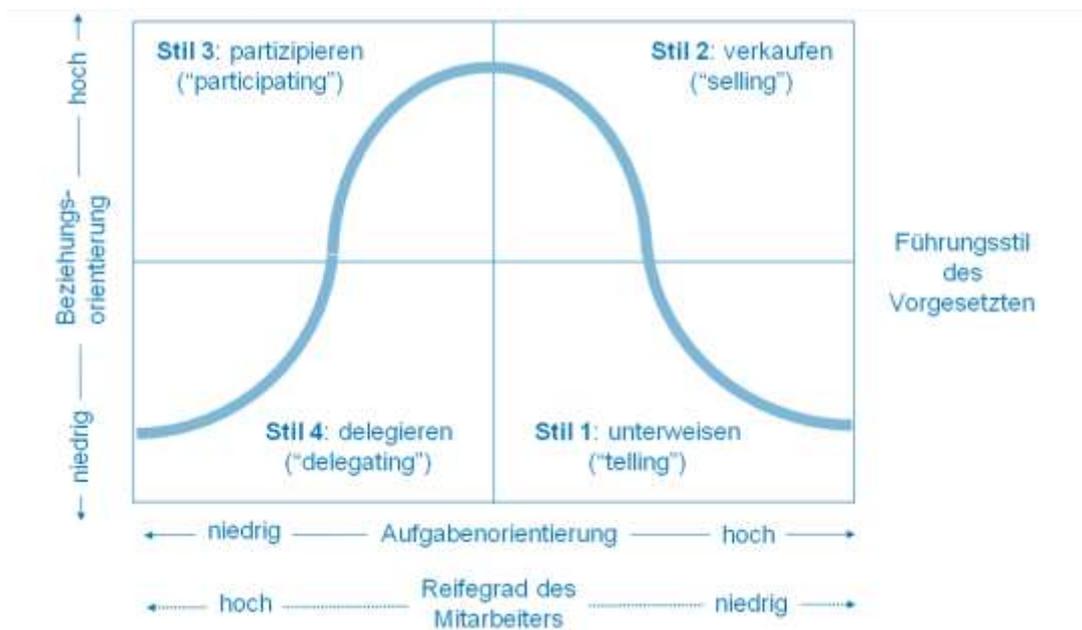
Der Reifeansatz von Hersey/Blanchard

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 Anwei-

sungen 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



REIFEGRADANSATZ

Wieviel Führungsverhalten notwendig ist und welche Kombination von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zum gewünschten Erfolg führt, ist vom Reifegrad der Mitarbeiter/innen abhängig.

4. Was ist Organisation?

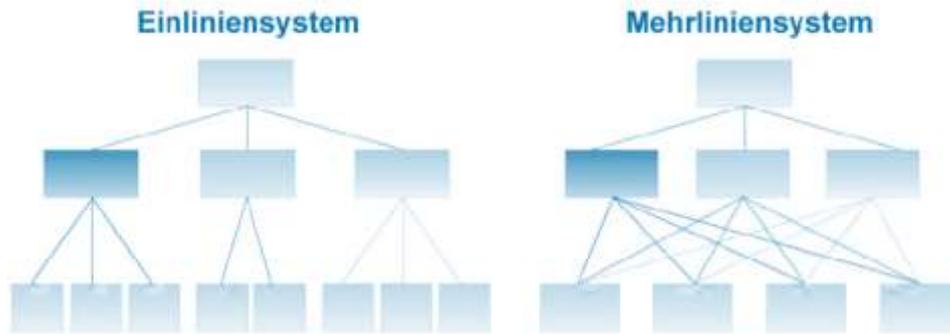
Die **Aufbauorganisation** bestimmt die Struktur eines Unternehmens und hat dadurch einen großen Einfluss darauf, wie schnell und mit welchen Kosten man auf Kundenwünsche reagieren kann.

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.

4.1. 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“.

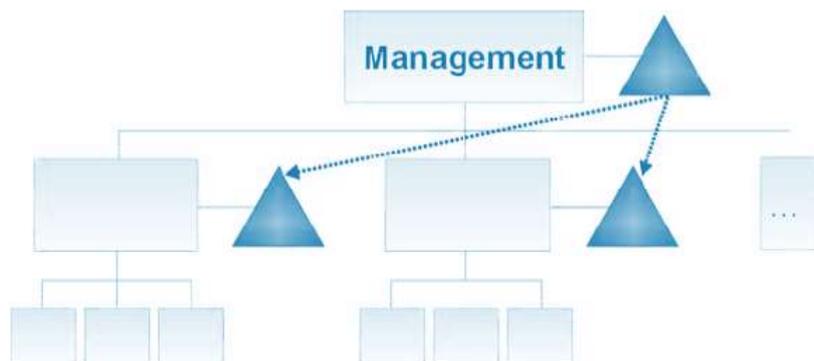


| Vorteile | |
|---|---|
| Einliniensystem | Mehrliniensystem |
| <ul style="list-style-type: none"> • Einfach und übersichtlich • Kein Kompetenzgerangel • Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche • Mitarbeiter sind einfach zu steuern und zu betreuen | <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Weisungs- und Informationswege • Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte • Fachautorität der übergeordneten Stellen wird betont • Kein schwerfälliger Instanzenweg |
| Nachteile | |
| Einliniensystem | Mehrliniensystem |
| <ul style="list-style-type: none"> • Langer Dienstweg • Evtl. Informationsverfälschung auf den langen Dienstwegen • Überlastung der Führungskräfte • Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern • Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern | <ul style="list-style-type: none"> • Keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche • Schwierige Fehlerzuweisung • Einheitliche Umsetzung der Unternehmensziele wird erschwert • Konfliktpotential durch Mehrfachunterstellung |

EINLINIEN- UND MEHRLINIENSYSTEM

4.2. 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.

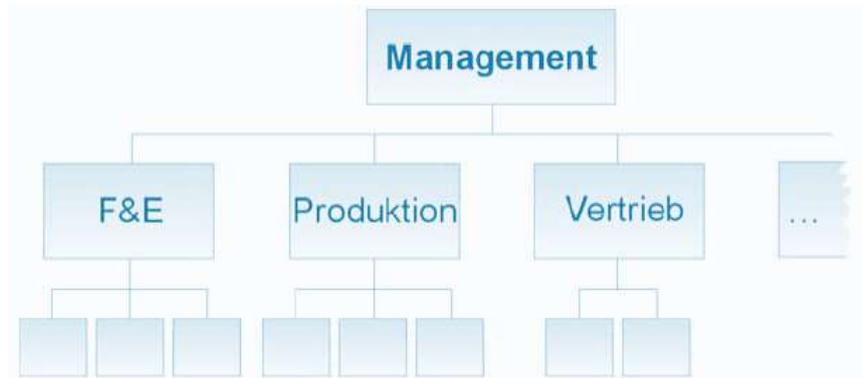


| Stabliniensystem | |
|--|---|
| Vorteile | Nachteile |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Linieninstanzen • Sorgfältigere Entscheidungsvorbereitung • Synergieeffekte durch Stabs- und Linienwissen | <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktpotential zwischen Stab und Linie • Linie setzt Ideen der Stabsabteilung evtl. nicht um • Informelle Macht der Stabsstellen durch Informationsvorsprung |

STABLINIENSYSTEM

4.3. 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 hohem Leistungsumfang und stabilen Absatzmärkten. Die Funktionsbereiche hängen von der jeweiligen Branche ab.



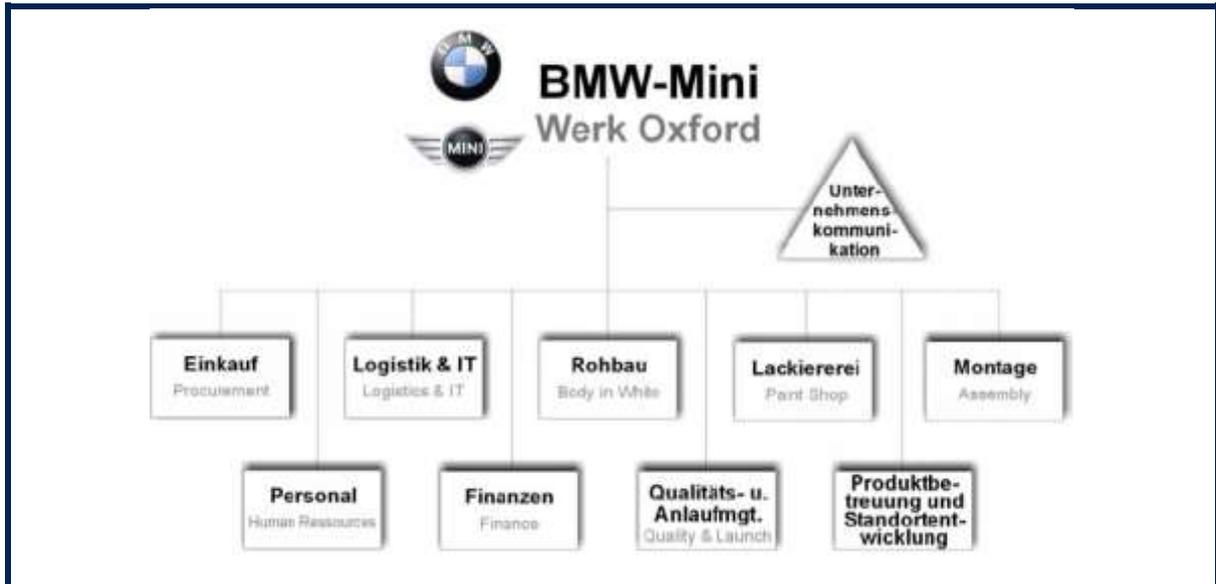
| Funktionale Organisation | |
|---|---|
| Vorteile | Nachteile |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sehr übersichtlich • Eindeutige Verantwortungsbereiche und klare Kompetenzabgrenzung • Nutzung von Expertenwissen | <ul style="list-style-type: none"> • Bereichsdenken / Egoismus • Überlastung der Führungskräfte wegen mangelnder Delegation • Fehlende Marktnähe • Langer Dienstweg • Kein Prozessdenken |

FUNKTIONALE ORGANISATION

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.

www.eduhi.at



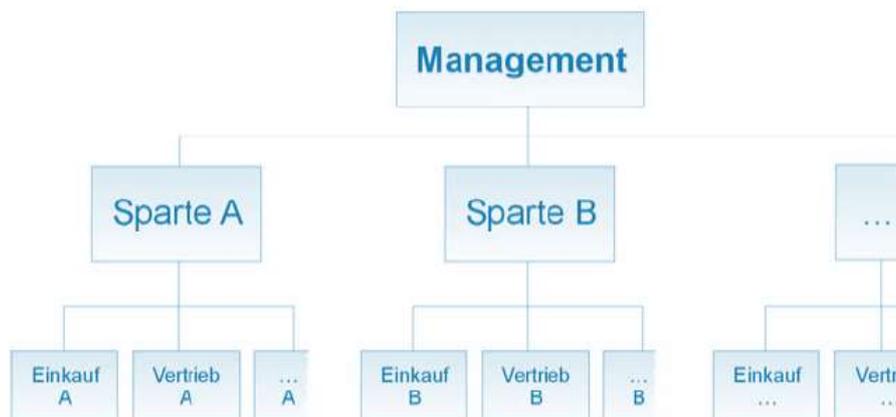
BEISPIEL EINER FUNKTIONALEN ORGANISATION

4.4. 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.



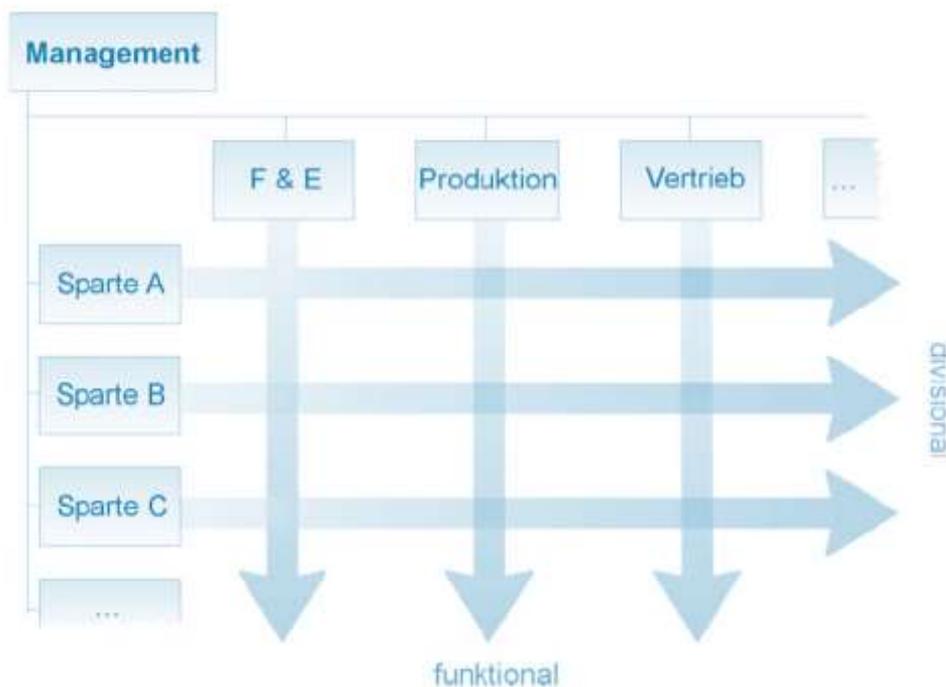
| Spartenorganisation | |
|---|--|
| Vorteile | Nachteile |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entlastung des Managements durch die Leiter der Sparten • Hohe Flexibilität / Anpassungsfähigkeit • Übersichtlicher und leichter zu steuern als kompletter Großbetrieb • Fehlbesetzungen treffen nur Sparte • Eigene Gewinnverantwortung der Sparten möglich (dadurch große Motivation für die Spartenleiter) | <ul style="list-style-type: none"> • 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.

4.5. 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.



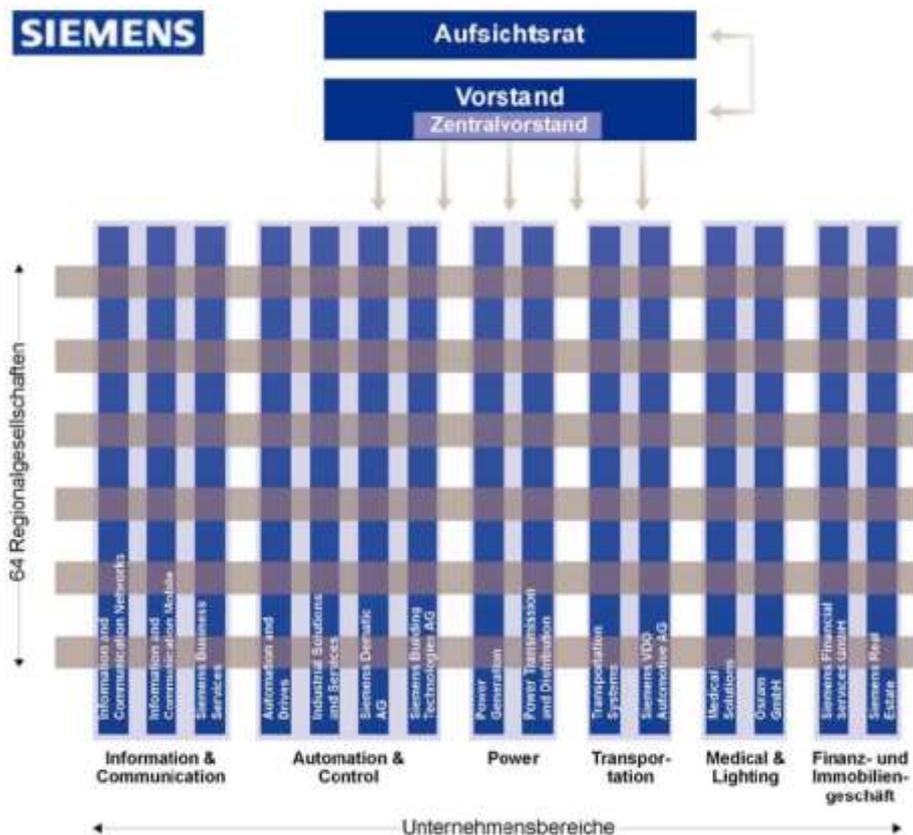
| Matrixorganisation | |
|---|---|
| Vorteile | Nachteile |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expertenwissen (Leitungsspezialisierung) • Spezialisierung an den Schnittstellen • Entlastung des Managements • Flexibel und anpassungsfähig an veränderte Umweltsituationen | <ul style="list-style-type: none"> • 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.



www.eduhi.at

BEISPIEL EINER MATRIXORGANISATION

4.6. Formelle und informelle Organisation

4.6.1 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.

4.6.2 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
- 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 anderen sind es Inhalte mit formalem Gehalt, die aber außerhalb der vorgesehenen Kommunikationswege 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. 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 anderen 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.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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. | | |

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. In einem Chemiekonzern sorgen sich die Arbeiter/innen auf Grund der giftigen Dämpfe und der Lärmentwicklung der Maschinen um ihre Gesundheit.
 - c. Frau Denk hat kaum Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen und ihre Chefin geht mit ihren MitarbeiterInnen sehr herablassend um.
 - d. 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?

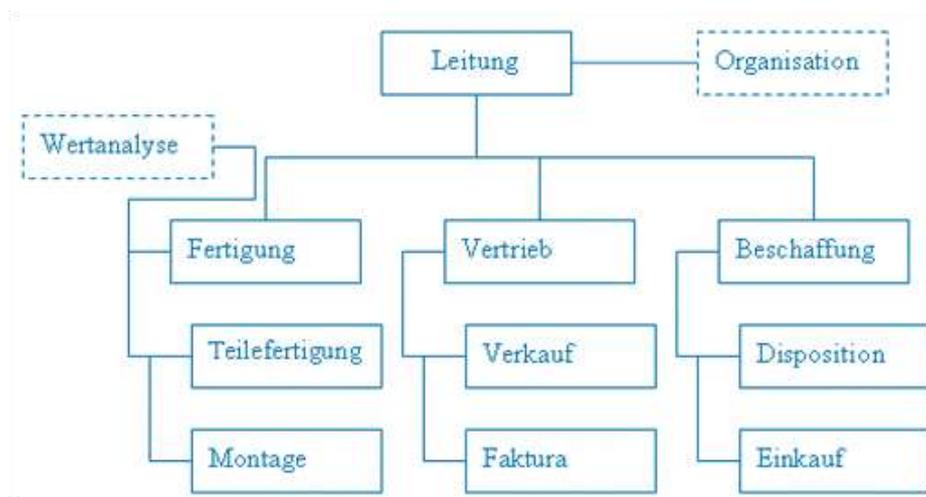
| | Mitarbeiterorientierung | Aufgabenorientierung |
|--|-------------------------|----------------------|
| a. Der Leiter des Unternehmens Saft & Co möchte im heurigen Jahr der Marktführer werden. | | |
| b. Sandra Trost, die Chefin der OGE GmbH, erwartet von jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin, dass 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. | | |

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 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?
- In der Blinz GmbH ist jede einzelne Abteilung des Unternehmens für ihre eigenen Gewinne, Kosten, Umsätze etc. verantwortlich.
 - Manfred Sprung ist als Mitarbeiter in der Abteilung Lager und Einkauf beschäftigt.
 - Im Handelsunternehmen Herwig Seeböck gibt es die Abteilungen Einkauf, Verkauf, Sekretariat und Rechnungswesen.
 - 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?



- Marktnähe
 - Spezialisierungsvorteile
 - Eindeutige Zuständigkeiten
 - Flexibler Personaleinsatz
 - Kreativität
10. Um welche Organisationsform(en) handelt es sich bei dem nachfolgend abgebildeten Organigramm?



- Matrixorganisation
- Spartenorganisation
- Stab-Liniensystem
- Funktionale Organisation
- Regionale Organisation

MATERIALWIRTSCHAFT

A. Womit beschäftigt sich die Materialwirtschaft?

Einkaufspositionen werden mächtiger

Strategischer Einkauf und Optimierung entlang der Wertschöpfungskette seien zentrale Themen für Einkäufer. Mit den steigenden Anforderungen habe sich das Berufsbild verändert, akademische Ausbildungen sind gefragt

Nicht erst seit der anhaltenden schwächelnden Wirtschaft verändern sich die Aufgaben im Einkauf nachhaltig. "Strategischer Einkauf, Optimierung entlang der Wertschöpfungskette und ein leistungsfähiges, effizientes Supply Chain Management werden zu zentralen Themen im globalen Wettbewerbsumfeld", sagt Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand im BMÖ. Der Einkauf werde zum zentralen strategischen Instrument der Unternehmen um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern, ist er überzeugt.

Strategisches Instrument

Warum der Einkauf zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werde, unterlegt Pechek anschaulich mit Zahlen: Bis zu 70 Prozent der Unternehmensleistung in produzierenden Betrieben werde zugekauft oder sei Fremdleistung, bis zu 50 Prozent der Herstellungskosten seien Materialkosten. Sich mit dem Zukaufsmanagement, dem Supply Chain Management und der Gestaltung der Wertschöpfungskette auseinanderzusetzen, werde für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein.

Mit den steigenden und komplexeren Aufgaben im Einkauf, habe sich auch das Anforderungsprofil verändert und Mitarbeiter mit akademischen Abschluss werden für diese Positionen immer stärker nachgefragt. Der Anteil an Akademikern im Berufsumfeld Einkauf sei derzeit noch sehr gering. Aber in vielen Unternehmen wurde bereits ein Umdenkprozess eingeleitet, den Einkauf durch entsprechende Karrieremöglichkeiten auch für junge Akademiker attraktiver zu gestalten.



Mehr Verantwortung

Mit dem sich ändernden Berufsbild gehe auch mehr Verantwortung einher. Für Pechek können Einkäufer neben dem Beitrag zur wirksamen Sicherung des Unternehmens sowie zum ökologischen wirtschaften entlang der Supply Chain vor allem auch einen Beitrag zur Erhaltung und zum Ausbau der Kosten-, Qualitäts- und Technologiekompetenz sowie zur optimalen Nutzung der Potenziale entlang der Wertschöpfungskette leisten. Dafür brauche es neben den Hard Skills wie betriebswirtschaftlichem und technologischem Know-how, makroökonomischem und juristischem Wissen auch Leadershipfähigkeiten, Durchsetzungskompetenz sowie die Bereitschaft, sich ständig Neuem zu stellen.

Das sich verändernde Berufsbild wurde durch die Wirtschaftskrise deutlich sichtbar. "Überall dort, wo die Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Einkäufern partnerschaftlich im Sinne eines modernen Supplier-Relationshipmanagements gelebt wurde, wurden für beide Seiten akzeptable Lösungen gefunden", sagt Pechek. An diesem Supplier Relationship werde auch der Paradigmenwechsel im Einkauf am deutlichsten sichtbar. Der Zulieferer werde nicht mehr als reiner Erfüllungsgehilfe sondern als Partner gesehen.

Für ihn ist der Einkauf, einer der spannendsten Berufe, weil man permanent in einer sich verändernden Umgebung Lösungen finden müsse. Dafür brauche es Kreativität und Neugier. „Ohne Neugier gibt es keinen erfolgreichen Einkauf“, sagt Pechek.

(Gudrun Ostermann, DER STANDARD, 31.8.2014)

B. 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.

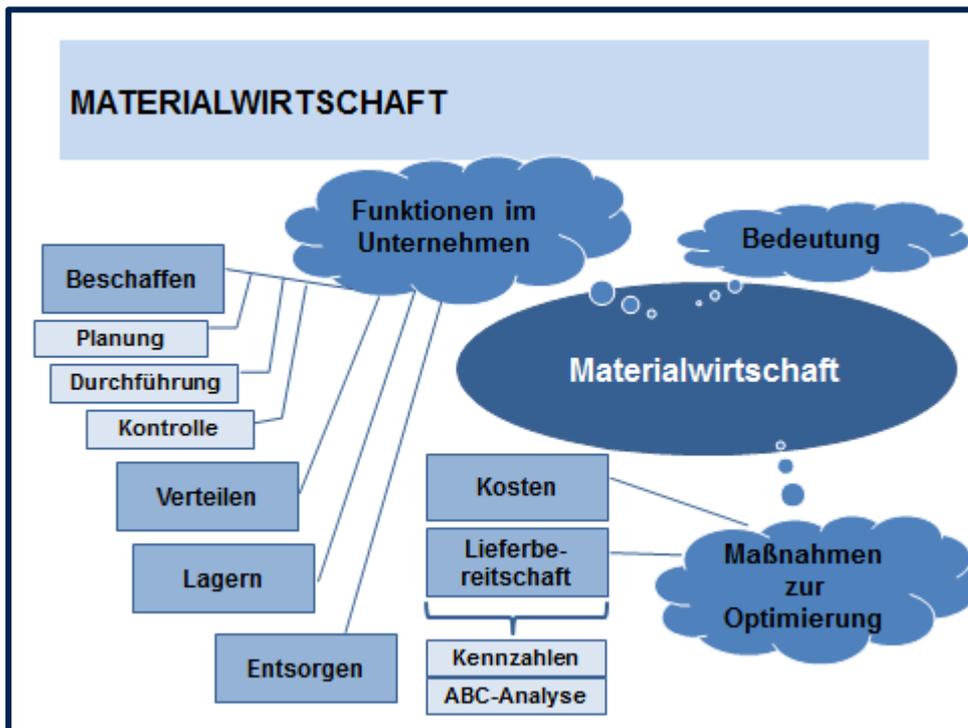
Die Unternehmen versuchen daher systematisch, Einsparungen in den Bereichen Beschaffung und Lagerhaltung zu erzielen. So kauft das Modehaus C&A weltweit bei den günstigsten Lieferanten ein. Mit dieser Global Sourcing-Strategie gelingt es, die Einkaufskosten niedrig zu halten. Um Kosten zu senken, beziehen 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.

C. 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?

D. Überblicksgrafik

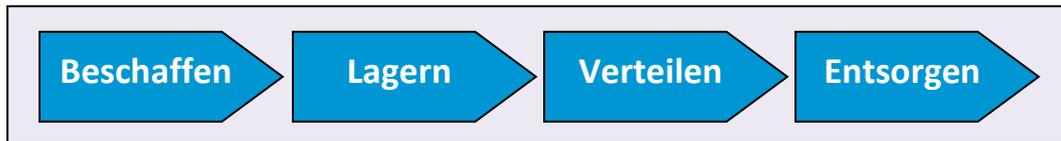


E. Information

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:

Die Versorgung des Unternehmens



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.

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 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarketing • Beschaffungsprinzipien • Beschaffungsmenge • Beschaffungstermine | <ul style="list-style-type: none"> • Angebotseinholung • Angebotsprüfung • Angebotsauswahl • Bestellung | <ul style="list-style-type: none"> • 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) | Wo soll eingekauft werden? | Mit welchen Argumenten sollen die Lieferanten überzeugt werden? | Zu welchem Preis wird eingekauft? |
| | Beschaffungs-Produkt-Politik | Beschaffungs-Methoden-Politik | Beschaffungs-Kommunikations-Politik | Beschaffungs-Kontrahierungs-Politik |

DIE 4 Ps DES BESCHAFFUNGSMARKETINGS

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

Bei der **Vorratsbeschaffung** werden relativ große Mengen 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 **Einzelbeschaffung im Bedarfsfall** 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.

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:

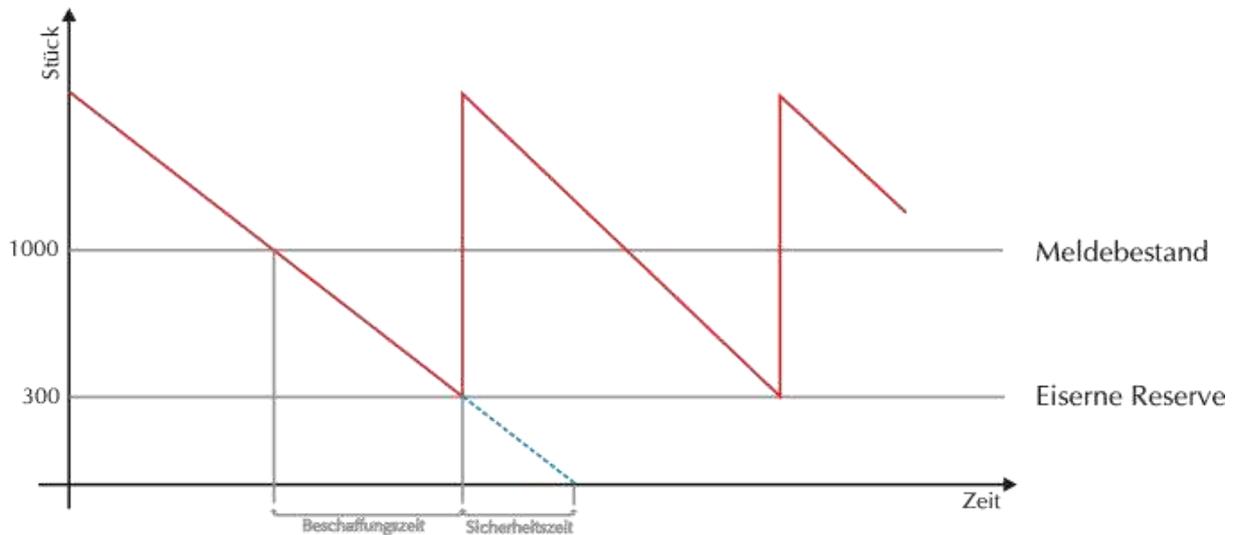
- kleine Mengen werden häufiger bestellt
- große Mengen werden seltener bestellt

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.

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

(1) Bestellsystem



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.

- \emptyset Tagesverbrauch eines Werkstoffes = 200 Stück

- \emptyset Beschaffungszeit = 10 Tage

Sicherheitsbestand = \emptyset Tagesverbrauch x Beschaffungszeit = $200 \times 10 = 2000$ 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).

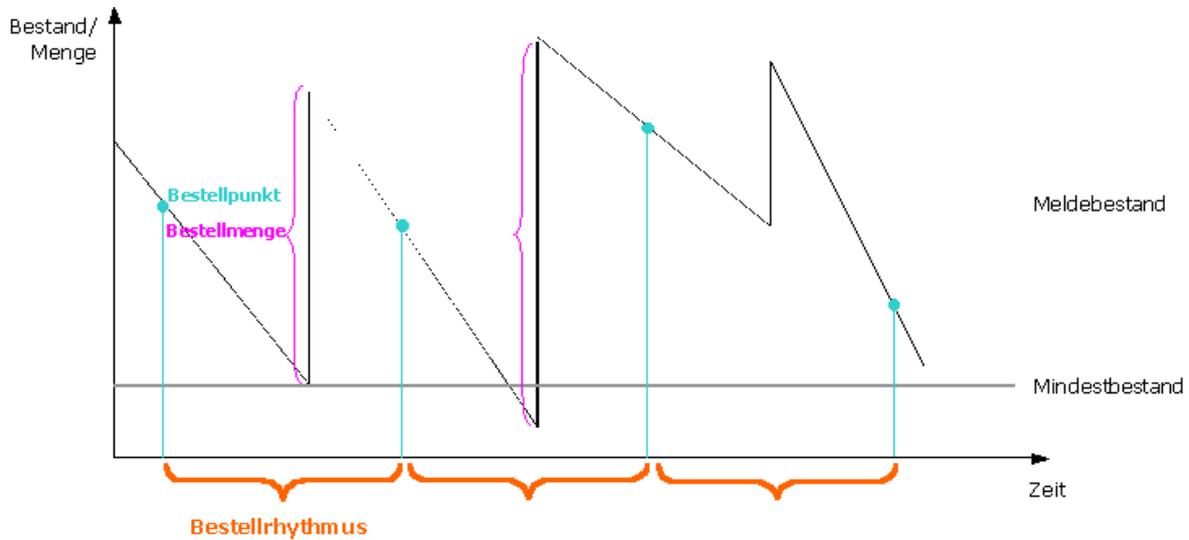
Der eiserne Bestand wird nur dann angegriffen, wenn der tägliche Bedarf während der Beschaffungszeit über den Durchschnitt ansteigt oder wenn die durchschnittliche Beschaffungsdauer überschritten wird.

Der „eiserne Bestand“ soll den Verbrauch für weitere 5 Tage decken.

Meldebestand = Sicherheitsbestand (Sicherheitsmenge) + eiserner Bestand =
 $(200 \times 10) + (200 \times 5) = 3000$ Stück

BEISPIEL ZUM BESTELLPUNKTSYSTEM - FORTSETZUNG

(2) Bestellrhythmusssystem



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
- Durchschnittlicher Verbrauch pro Tag: 20 Stück

Nach der ersten Bestellperiode sind noch 300 Stück auf Lager — bestellt werden daher $(1000 - 300) + 5 \times 20 = 800$ Stück

Nach der zweiten Bestellperiode sind noch 450 Stück auf Lager — bestellt werden daher $(1000 - 450) + 5 \times 20 = 650$ 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 ausgenutzt 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:

| Kosten der Materialwirtschaft | | | |
|---|--|---|---|
| Beschaffen | | Lagern | |
| Unmittelbare Beschaffungskosten | Mittelbare Bestellkosten | Lagerhaltung | Fehlmengen |
| <ul style="list-style-type: none"> Einkaufspreis Transportkosten Errichtungskosten | <ul style="list-style-type: none"> Lieferantensuche Lieferantenauswahl | <ul style="list-style-type: none"> Miete Personal Zinskosten | <ul style="list-style-type: none"> 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 dienen der Reduktion der **Beschaffungskosten**:

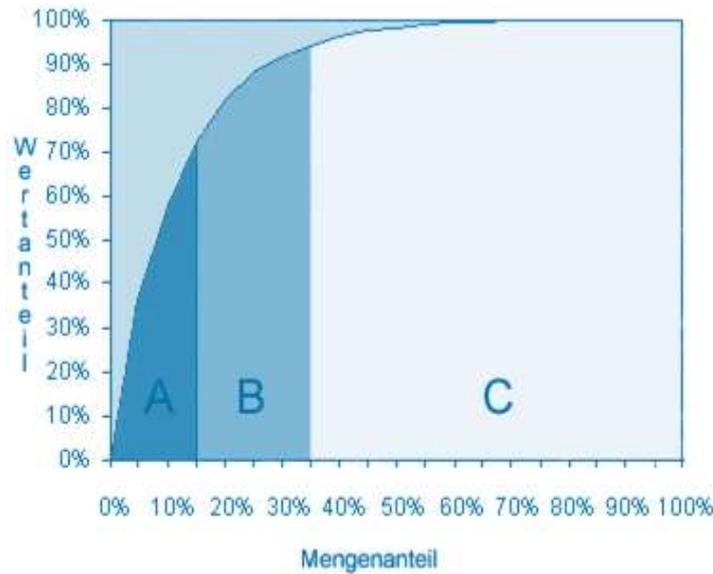
- Beschaffungsmarktforschung**
 Intensiv, regelmäßig primäre Marktforschung durch Messebesuche, Lieferantenbesuche, Angebotseinholung etc. betreiben, um möglichst viele Lieferanten beurteilen zu können
- Beschaffungskontrahierungspolitik**
 Aktive Preis- und Konditionenpolitik betreiben um die Einstandspreise 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.



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

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

- 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.

6.3.3. Die Berechnung der Lagerkennzahlen

- Lagerdauer = $\frac{\text{Warenvorrat} \times 360}{\text{Wareneinsatz}}$ bzw. Lagerumschlagshäufigkeit = $\frac{360}{\text{Lagerdauer}}$
- Lieferbereitschaft = $\frac{\text{Anzahl der erfüllten Abfassungen} \times 100}{\text{Anzahl der angeforderten Abfassungen}}$

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

**Lagerdauer = 18 Tage, Lagerumschlagshäufigkeit = 20x
Lieferbereitschaft = 80 %**

Eine Lagedauer von 18 Tagen sagt aus, dass die Ware durchschnittlich 18 Tage lang auf Lager liegt. Eine Lagerumschlagshäufigkeit von 20 besagt, dass das Lager 20 x im Jahr geleert wird. 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.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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.
 - 2.1. Nach welchem Bestellsystem werden die Teeservice in diesem Fall beschafft?
 - a. Vorratsbeschaffung
 - b. Just in Time-Beschaffung
 - c. Bestellpunktsystem
 - d. Bestellrhythmusssystem
 - 2.2. Bei welchem Meldebestand müssen die Teeservice bestellt werden?
 - a. 15
 - b. 280
 - c. 300
 - d. 315
3. 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.
 - 3.1. 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
 - 3.2. Welche Verträge schließt Die Socke GmbH mit den Lieferanten ab?
 - a. Kreditverträge
 - b. Werkverträge
 - c. Kaufverträge
 - d. Arbeitsverträge

- 3.3. Welche Überlegungen kann Die Socke GmbH im Bereich der Materialwirtschaft anstellen, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen?
- Erhöhung der Vorräte zur Erhöhung der Lagerdauer.
 - Aktive Preispolitik zur Senkung der Materialintensität.
 - Rascher Lieferantenwechsel zur Senkung der Bestellkosten.
 - Senkung der Vorräte zur Erhöhung des Servicegrads.
4. 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 |

- 4.1. Die Lagerdauer beträgt
- 60 Tage
 - 216 Tage
 - 100 Tage
 - 45 Tage
- 4.2. Die Materialintensität beträgt
- 12,5 %
 - 16,7 %
 - 60 %
 - 7,5 %

INVESTITION

A. Womit beschäftigt sich die Investition?

Daimler legt Grundstein für zweite Batteriefabrik



Bei der hundertprozentigen Daimler-Tochter ACCUMOTIVE in Kamenz entsteht mit einer Investition von 500 Millionen Euro bereits die zweite Fabrik für Lithium-Ionen-Batterien. Mitte 2018 soll das neue Produktionswerk dann in Betrieb genommen werden.

„Die Automobilindustrie steht vor einer fundamentalen Transformation und wir begreifen uns als treibende Kraft des Wandels“, so Dieter Zetsche. „Die Batteriefabrik in Kamenz ist ein wichtiger Bestandteil in der Umsetzung unserer Elektrooffensive.“

Die Investition von Daimler stärkt die Region als wichtigen Innovationshub der deutschen Automobilindustrie und bietet den Beschäftigten gute Perspektiven in einem zukunftsträchtigen Technologiefeld. Davon konnten sich auch Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) und der sächsische Ministerpräsident Stanislaw Tillich (ebenfalls CDU) bei einem Werksrundgang durch die bestehende Batteriefabrik im Gespräch mit zwei Mitarbeitern aus der Produktion ein Bild machen.

Tillich betonte: „Daimler setzt bei dieser für Deutschland und Europa wichtigen Investition auf Sachsen – ich sage danke und herzlich willkommen! Die heutige Grundsteinlegung in der Lausitz ist ein Zukunftssignal, das besonders stark strahlt. Das Vorhaben steht für Innovationen und Arbeitsplätze und gleichzeitig für die Entwicklung des Technologiestandortes zu einem Zentrum der Elektromobilität.“

Insgesamt investiert Daimler rund eine Milliarde Euro in einen globalen Batterie-Produktionsverbund. „Die lokale Fertigung von Batterien ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in unserer Elektrooffensive und der entscheidende Baustein, um die weltweite Nachfrage nach Elektrofahrzeugen flexibel und effizient zu bedienen“, so Markus Schäfer.

Mitte 2018 soll das neue Produktionswerk im rund 50 Kilometer von Dresden gelegenen Kamenz in Betrieb genommen werden. Das rund 20 Hektar große Grundstück liegt in unmittelbarer Nähe der bestehenden Batteriefabrik. Durch die Erweiterung vervierfacht sich die Produktions- und Logistikfläche in Kamenz auf insgesamt rund 80.000 m².

ACCUMOTIVE wird die Anzahl der Mitarbeiter am Standort in den nächsten Jahren schrittweise erhöhen. Bis Ende der Dekade werden über 1.000 Mitarbeiter beschäftigt und somit die Mitarbeiterzahl gegenüber dem heutigen Stand mehr als verdoppelt.

„Der Besuch unserer Bundeskanzlerin hier bei ACCUMOTIVE unterstreicht den Stellenwert der Elektromobilität in Deutschland und die gute Perspektive des Zukunftsstandorts Kamenz. Für unsere Belegschaft ist das ein tolles Signal und eine Würdigung ihres Know-hows und der Top-Leistung der letzten Jahre“, so Frank Blome.

Die zweite Batteriefabrik ist als CO₂-neutrale Fabrik konzipiert: Ein Blockheizkraftwerk und eine Photovoltaik-Anlage werden in Verbindung mit stationären Batteriespeichern die Produktionsanlagen mit Energie versorgen.

<http://www.elektronikpraxis.vogel.de/themen/hardwareentwicklung/powermanagement/stromversorgung/articles/610411/>

B. 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.

C. Fragen an das Kapitel

1. Wie erfolgt das Investitionsmanagement?
2. Was sind Prozesse und Funktionen in einem Unternehmen?
3. Wie kann der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden?

D. Überblicksgrafik

| INVESTITION | | | |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|
| Investitionsrechenmodelle | statische (Kostenrechnung) | Kosten | Fixe Kosten + variable Kosten |
| | | Gewinn | Erträge - Kosten |
| | | Rentabilität | Gewinn*100/Kapital |
| | | Amortisation | Kapital/Cashflow |
| | dynamische (Finanzrechnung) | Kapitalwert | Banwert 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. |

E. Information

1. Wie erfolgt das Investitionsmanagement?

Investitionsanregungen können sowohl unternehmensintern, als auch unternehmensextern erfolgen. 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.

| Phasenschema für den Investitionsplanungs- und –entscheidungsprozess | |
|--|--|
| Phase | Methode |
| Problemdefinition | <ul style="list-style-type: none"> • Gap-Analyse • Checklisten • Kennzahlenanalysen |
| Alternativensuche | <ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätsmethoden |
| Prognose | <ul style="list-style-type: none"> • Delphi-Methode • Diverse Prognoseverfahren • Szenariotechnik |
| Bewertung und Entscheidung | <ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>“auf der Kostenrechnung basierend”</i> | | | | Dynamische Investitionsrechnung <i>“auf der Finanzrechnung basierend”</i> | | | |
| Kostenvergleichsrechnung | Gewinnvergleichsrechnung | Rentabilitätsvergleichsrechnung | Amortisationsvergleichsrechnung | Kapitalwertmethode | Dynamische Amortisationsmethode | Interner Zinssatz | Modifizierter Interner Zinssatz |

INVESTITONSRECHENMODELLE

2.1. Statische Investitionsrechenmodelle

Statische Investitionsrechenmodelle basieren in der Regel auf Werten aus 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 in der Regel die durchschnittlichen Kosten einer Periode. Dabei sind folgende Kostenarten zu unterscheiden:

| | Fixe Kosten | Variable Kosten |
|----------------|--|--|
| Betriebskosten | <ul style="list-style-type: none"> • Miete • Personal • etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Strom • Schmiermittel • etc. |
| Kapitalkosten | <ul style="list-style-type: none"> • 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-Rechnung)

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 Cashflows 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.

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 zahlungswirksame 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 halber Restwert |

| | Maschine 1 | Maschine 2 |
|---|-------------------|-------------------|
| Umsatz bei 800 Stück | 160.000,-- | 160.000,-- |
| Variable Kosten bei 800 Stück | 40.000,-- | 32.000,-- |
| Deckungsbeitrag bei 800 Stück | 120.000,-- | 128.000,-- |
| Fixe zahlungswirksame 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 |
| Rentabilitätsvergleich | 12 % | 13 % | Gewinn vor Zinsen 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 Investitionsrechenmodelle** 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.
- 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.

Das wichtigste dynamische Investitionsrechenmodell ist die **Kapitalwertmethode**. Dabei werden durch Abzinsung auf den Zeitpunkt $t = 0$ (der Beginn der Investition) 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 | Einzahlungen | Auszahlungen | 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

3. Berücksichtigung von Ungewissheit bei Investitionsentscheidungen

Bisher wurde unterstellt, dass bezüglich der in die Investitionsrechnung 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.

3.1. Korrekturverfahren

An sämtlichen Schätzwerten, die in eine Investitionsrechnung einfließen, werden nach dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht - Risikozuschläge oder Risikoabschläge vorgenommen, z. B.

- 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.

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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 Kapitalwert 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. 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 zählt zum Beispiel die Kapitalwertmethode.
 - c. Ein Nachteil statischer Investitionsrechenverfahren ist ihre schlechte Planungsgenauigkeit.
 - d. Dynamische Investitionsrechenverfahren sind einfach und kostengünstig anzuwenden.

3. Sie sind Manager/in des PC-Herstellers Task AG. Um die Produktionskapazitäten auszuweiten 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?

- Der Gewinn nach Abzug der kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen der Anlage Wafer beträgt € 652.500,--.
- Die durchschnittliche Rentabilität der Anlage Slice beträgt rund 35 %
- Der Cashflow der Anlage Wafer beträgt 1.199.000,--.
- Nach dem Kostenkriterium ist die Anlage Wafer zu wählen.

DIE FINANZIELLE EBENE

A. Womit beschäftigt sich die Finanzierung?

Pebble expandiert und braucht dafür Geld

Finanzierung: Kapitalgeber sollen Pebble zusätzliches Geld verweigern

Der Smartwatch-Hersteller Pebble expandiert weiter, erhält jetzt aber offenbar von seinen Kapitalgebern vorerst keine weiteren finanziellen Mittel mehr. Stattdessen hat sich das Unternehmen jetzt an eine Bank gewandt. Überbewertet werden sollte dieser Schritt aber nicht.

Pebble soll bei der Suche nach neuem Geld von seinen bisherigen Kapitalgebern abgewiesen worden sein. Wie Techcrunch von Quellen, die dem Unternehmen nahestehen, erfahren hat, sollen mehrere Risikokapitalgeber die Forderung des expandierenden Smartwatch-Herstellers nach zusätzlichem Kapital abgewiesen haben.



Stattdessen habe sich Pebble jetzt an eine Bank im Silicon Valley gewandt und ein Darlehen in Höhe von 5 Millionen US-Dollar sowie einen zusätzlichen Kreditrahmen von ebenfalls 5 Millionen US-Dollar beantragt. Pebbles CEO Eric Migicovsky äußerte sich Techcrunch zufolge nicht zu den Gerüchten. Außerdem sollen sich viele Mitarbeiter den Quellen zufolge unglücklich über die Richtung geäußert haben, in die sich das Unternehmen aktuell entwickelt. Hiermit könnte die Expansion gemeint sein; thematische Gründe für Unzufriedenheit sollte es eigentlich nicht geben. Pebble hat mit der Pebble Time erst vor kurzem seine zweite Smartwatch per Crowdfunding finanziert - insgesamt wurden über 20 Millionen US-Dollar gesammelt. Andere Mitarbeiter hingegen sollen im Gespräch mit Techcrunch optimistisch gewesen sein.

Meldung sollte nicht überbewertet werden

Die Meldung, dass sich Pebble jetzt auf der Suche nach Kapital vorübergehend an Banken wendet, sollte nicht dramatisiert werden. Im Zuge einer Expansion benötigt ein Unternehmen natürlich Geld; dass Risikokapitalgeber bei der Verteilung ihrer Ressourcen stellenweise vorsichtig sind, ist ebenfalls verständlich. Denkbar ist, dass Pebble den jetzt aufgenommenen Kredit nach einer nächsten Finanzierungsrunde einfach wieder zurückzahlt.

Die Pebble Time wird - anders als das erste Pebble-Modell - ein Farbdisplay haben. Zusätzlich zum Standardmodell aus Kunststoff wird es auch die Time Steel mit Metallgehäuse geben. Ein Touchscreen werden auch die neuen Modelle nicht haben; stattdessen wird die Smartwatch wie bisher über Knöpfe am Rand des Gehäuses bedient.

www.golem.de, 8. Juni 2015

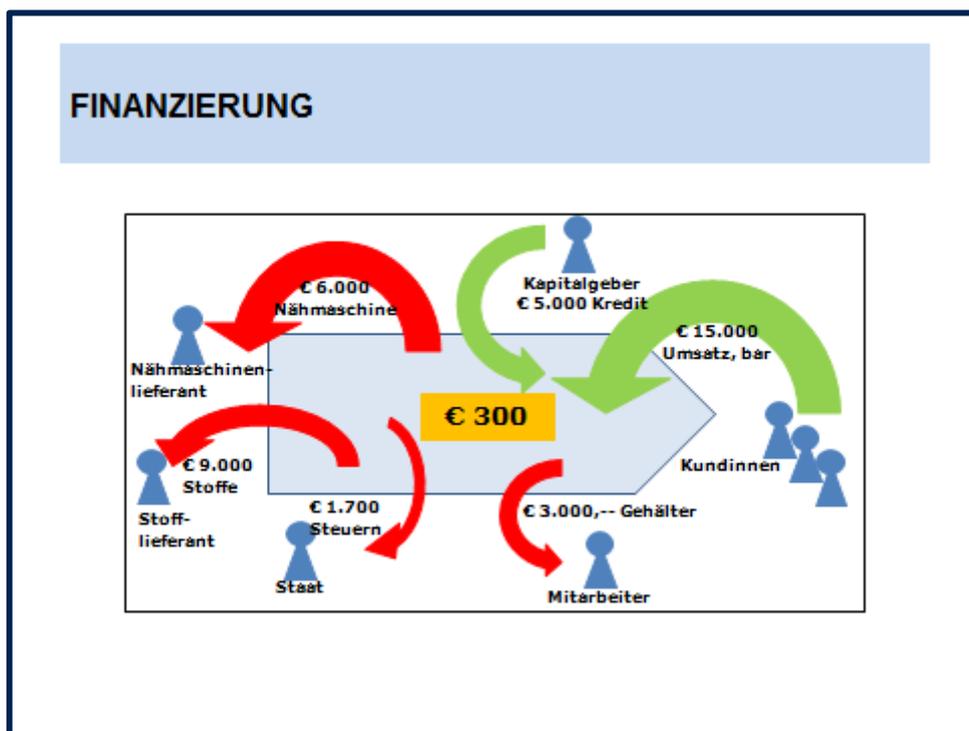
B. Überblick

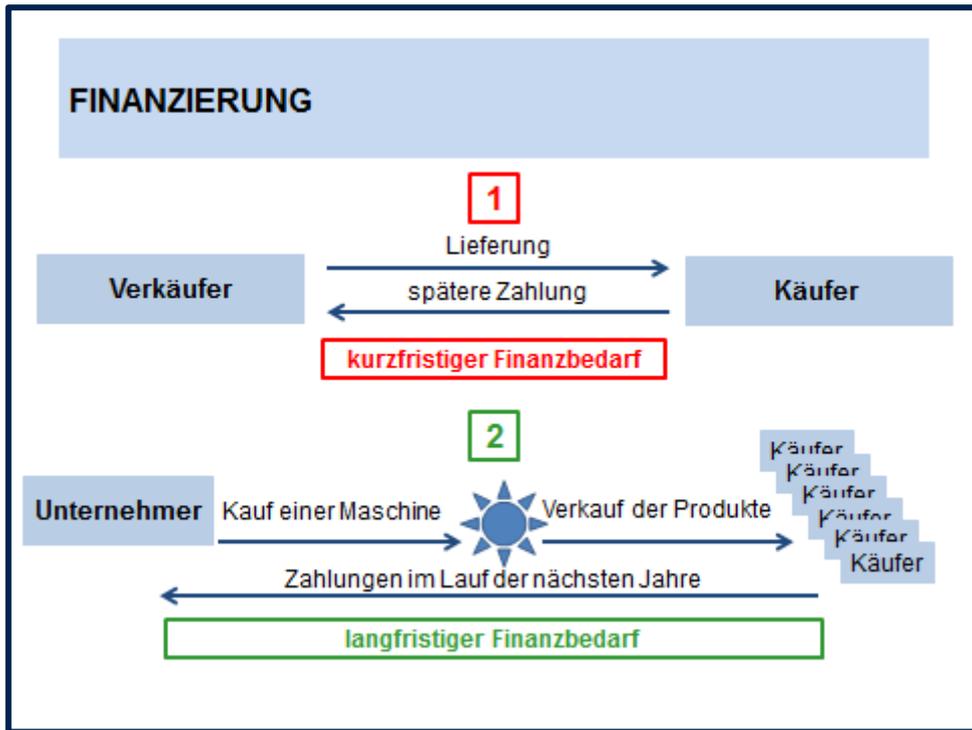
Als Wirtschaftsteilnehmer sind Unternehmen eingebunden in einen Geldkreislauf. Finanzierung heißt, das Unternehmen mit finanziellen Mitteln zu versorgen. Unternehmen brauchen finanzielle Mittel, um ihre laufenden und einmaligen Zahlungen leisten zu können. In der Praxis stehen Unternehmen dafür verschiedene 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.

C. 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?

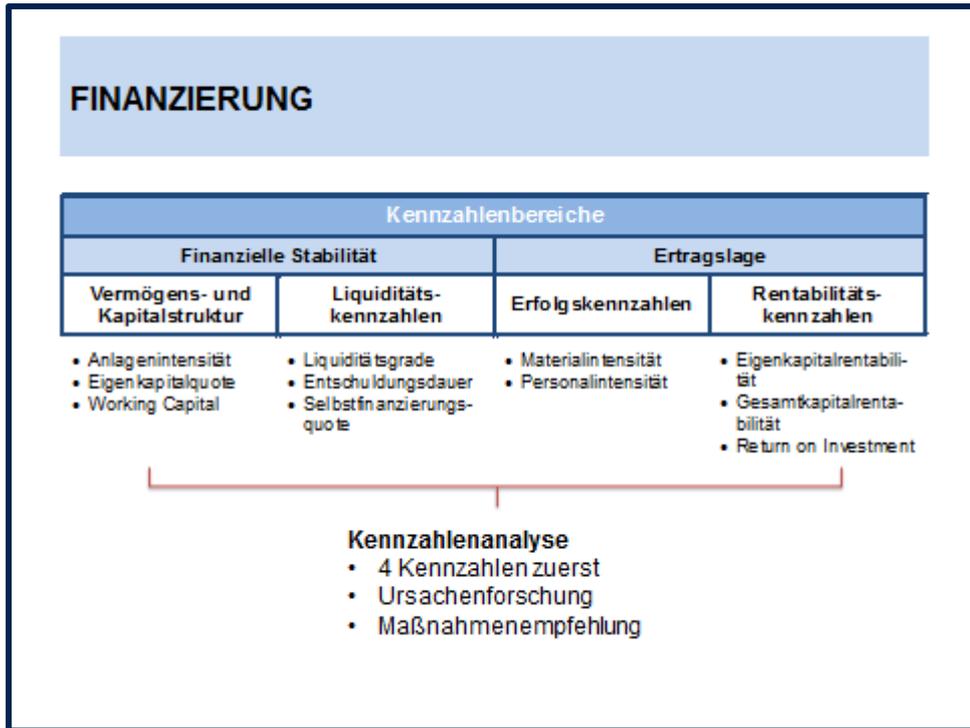
D. Überblicksgrafiken





FINANZIERUNG

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

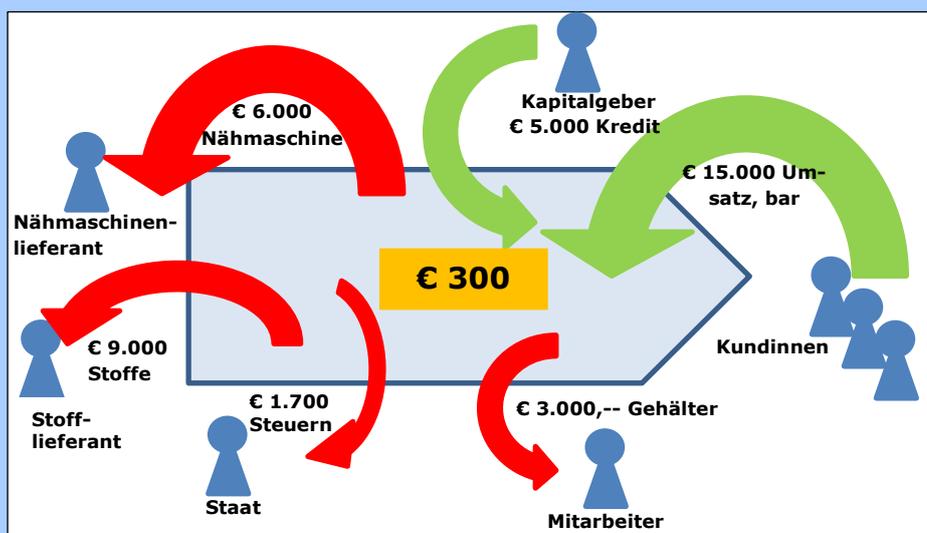


E. Information

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,

- 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:

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**.

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 <ul style="list-style-type: none"> • 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 hängt 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

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.

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:

| Arten der Innenfinanzierung | | | |
|---|--|--|---------------------------|
| Eigenfinanzierung | Umschichtungsfinanzierung | | Fremdfinanzierung |
| Selbstfinanzierung | Vermögensumschichtung | Abschreibungsfinanzierung | Rückstellungsfinanzierung |
| 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, daraus entsteht die **Abschreibungsfinanzierung**.

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

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

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 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: $2\% : (60 - 14) \times 365 = 15,9\%$

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 Hypothekendarlehen.

- **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).

- **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 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Anlagenintensität • Eigenkapitalquote • Working Capital | <ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsgrade • Entschuldungsdauer • Selbstfinanzierungsquote | <ul style="list-style-type: none"> • Materialintensität • Personalintensität | <ul style="list-style-type: none"> • 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.

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

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

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

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

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

$$6. \text{ Working Capital} = \begin{aligned} & \text{Umlaufvermögen} \\ & - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten} \\ & - \text{kurzfristige Rückstellungen} \end{aligned}$$

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

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

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

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

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

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

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

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

15. Cashflow nach der Praktikermethode

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & + \text{Abschreibungen lt. Anlagenspiegel} \\ & + \text{Dotierung langfristiger Rückstellungen} \\ & - \text{Auflösung langfristiger Rückstellungen} \\ & - \text{Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen} \\ & - \text{Gewinnsteuern (sofern im Jahresüberschuss nicht enthalten)} \\ & = \text{Cashflow aus dem Ergebnis} \end{aligned}$$

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

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

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

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

$$21. \text{ Return on Investment (ROI)} = \text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlagshäufigkeit}$$

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

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

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

6.2. Kennzahleninterpretationen

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 Konjunktorempfindlichkeit ziehen. Mit zunehmender AI steigen Automatisierungsgrad und damit die Konjunktorempfindlichkeit. 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.

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 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.

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.

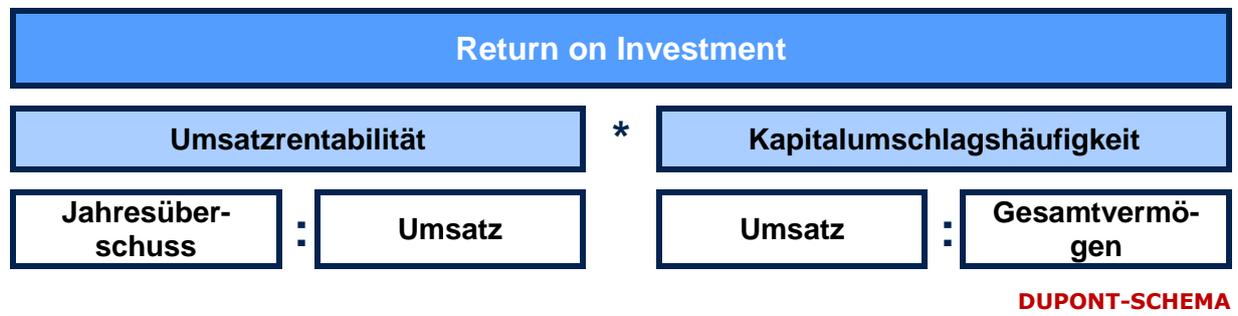
Plausible Gründe für ein Sinken der Materialintensität können z. B. sein: Änderungen des Produktionsprogramms, erfolgreich durchgeführte Wertanalysen, günstigere Einkaufsquellen etc. Achtung! Permanent sinkende Materialintensitäten, für die es keine plausiblen Gründe gibt, sind meist ein Indikator für 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.
- bei **Senkung des Anlagevermögens**, z. B.
 - Kapazitätsabbau beim Anlagevermögen

6.4. Vorgangsweise bei der Kennzahleninterpretation

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 fristgerecht 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.

| Eigenkapitalquote | Working Capital | Entschuldungsdauer | Return on Investment |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fremdkapitalzinsen • Umsatzrentabilität • Privatentnahmen • Gewinnausschüttung | <ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Debitoren-/Kreditorenziel • Verhältnis Anlagevermögen/langfristiges Fremdkapital | <ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapitalquote • Cashflow in % des Umsatzes | <ul style="list-style-type: none"> • 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 Invest- ment |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme von Gesellschaftern prüfen • Gewinnverbesserung anstreben • Privatentnahmen bzw. Ausschüttungen reduzieren | <ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Außenfinanzierungsmöglichkeiten prüfen | <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnverbesserungen anstreben • Privatentnahmen bzw. Ausschüttungen reduzieren | <ul style="list-style-type: none"> • DuPont-Schema anwenden |

MASSNAHMENEMPFEHLUNGEN BEI SCHLECHTEN KENNZAHLENWERTEN

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für das Kapitel

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.
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 Barverkauf 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!
- Der Kapitalgeber hat keine Mitspracherechte.
 - Es erfolgen immer Kapitaltilgungen in gleicher Höhe.
 - Der Kapitalgeber haftet unbeschränkt.
 - Der Kreditzinssatz ist immer fix.
5. Welche Aussage/n zur finanziellen Perspektive ist/sind richtig?
- 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.
 - Die Aktivseite der Bilanz eines Unternehmens listet alle Vermögensgegenstände des Unternehmens zu deren aktuellen Marktwerten auf.
 - Der Kauf einer betrieblich genutzten Maschine auf Kredit führt dazu, dass die Passivseite abnimmt, während die Aktivseite unverändert bleibt.
 - Wenn das Fremdkapital (Schulden) eines Unternehmens abnimmt, weil das Unternehmen einen Kredit zurückzahlt, dann steigt der Unternehmenswert.
6. Finanzierung ist beispielsweise
- Die Aufnahme eines Kontokorrentkredits.
 - Die Bezahlung einer Rechnung eines Lieferanten.
 - Die Aufnahme eines Hypothekarkredits.
 - Die Gehaltszahlungen an Mitarbeiter.
7. Unter „Finanzierung“ versteht man
- Eine Maßnahme der Kapitalverwendung.
 - Eine Maßnahme der Kapitalaufbringung.
 - Die Anschaffung von Anlagen.
 - Entscheidungen über die Strukturierung der Passivseite der Bilanz.
8. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Innenfinanzierung zu?
- Die Innenfinanzierung wird auch interne Finanzierung genannt.
 - Werden erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, spricht man von Innenfinanzierung.
 - Bei der Innenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
 - Der Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens zählt zur Außenfinanzierung.
9. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Außenfinanzierung zu?
- Die Außenfinanzierung wird auch externe Finanzierung genannt.
 - Die Beteiligungsfinanzierung ist Teil der Außenfinanzierung.
 - Bei der Außenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
 - Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen ausschließlich von Eigenkapitalgebern Kapital zugeführt.
 - 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 Hotelanlagen spezialisiert hat. Folgende Daten liegen vor:

Bilanz und GuV-Rechnung (in 1.000 Euro)

| Bilanz – heuer | | | | | | | |
|-------------------------|------|-------|---------|-----------------------------|------|-------|---------|
| Aktiva | | heuer | Vorjahr | Passiva | | heuer | Vorjahr |
| 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 - heuer | heuer | Vorjahr |
|---|-------|---------|
| 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. Zinsaufwand | 39 | 27 |
| 8. Finanzerfolg | 39 | 27 |
| 9. Ergebnis vor Steuern | 91 | 93 |
| 10. Steuern | 5 | 5 |
| 11. Jahresüberschuss | 86 | 88 |
| 12. Zuweisung von Rücklagen (im Eigenkapital enthalten) | 32 | 14 |
| 13. Gewinn | 54 | 74 |

- Die Anlagenintensität beträgt 57,93 %.
- Die Höhe der Eigenkapitalquote des Unternehmens reduziert das Solvabilitätsrisiko.
- Das langfristig gebundene Vermögen ist kurzfristig finanziert, weil das Working Capital positiv ist.
- Angesichts des Verhältnisses von Debitoren- und Kreditorenziel braucht das Unternehmen keinen Kontokorrentkredit zur Zwischenfinanzierung.
- Der Return on Investment liegt unter der Sekundärmarktrendite.
- Die Entschuldungsdauer von 15,60 Jahren ist ein hervorragender Wert.
- Die Aufnahme von Gesellschaftern ist nicht erforderlich.
- Mit einem verbesserten Marketingkonzept könnte die Umsatzrentabilität an den Branchenwert von 0,70 % herangeführt werden.

DIE DOKUMENTATIONS- UND PLANUNGSEBENE

A. Womit beschäftigt sich die Unternehmensrechnung?

Die Buchführung

„Es ist im Handel nicht möglich, Regeln und Lehren Punkt für Punkt vollständig anzugeben, weil mehr Punkte erforderlich sind, um einen Kaufmann zu bilden, als einen Doktor des Rechts.“

Von Wolfgang Hoffmann



Johann Wolfgang von Goethe geriet in s Schwärmen: „Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes“, läßt er im Wilhelm Meister dessen Schwager, den Kaufmann Werner, sagen: „Ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen.“

Die „schönste Erfindung“ gilt heute eher als profan: die doppelte Buchführung. Ihr Erfinder heißt Luca de Burgo Sancti Sepulchro, Sohn des Batholomäus, Familienname Pacioli oder Paciuolo, geboren 1445 in Borgo Sansepolcro, ein später zum Bischofssitz erhobener Marktflecken im oberen Tal des Tiber, gestorben 1514 in Rom, seiner letzten Wirkungsstätte als Professor an der Sapienza, wohin ihn Papst Leo X. berufen hatte.

Paciolis profane Erfindung gilt vielen als Grundlage des ökonomischen Fortschritts. Der deutsche Ökonom Werner Sombart (1863-1941) etwa schrieb: „Die doppelte Buchhaltung ist aus demselben Geist geboren wie die Systeme Galileis und Newtons, wie die Lehren der modernen Physik und Chemie.“ Noch mehr: „Man kann schlechthin Kapitalismus ohne doppelte Buchhaltung nicht denken.“ Walter Eucken, Vordenker der sozialen Marktwirtschaft, führte den Untergang der Hansestädte im 16. Jahrhundert beispielsweise darauf zurück, dass die hansischen Kaufleute es versäumt hätten, die doppelte Buchführung einzuführen. Und bemerkenswert ist schon: Während die Nordlichter Pleite machten, kehrte bei den Augsburger Kaufleuten mit Einführung der doppelten Buchführung der Wohlstand erst richtig ein.

Die Kostenrechnung

Die Anfänge der Kostenrechnung jedoch, entwickelten sich in der Zeit vom 18. Jahrhundert bis ca. 1919. Nach der Publikation „Zurechnung von Kosten auf Betriebe“ von Klipstein (1781) und der Feststellung von Jung (1786) „Trennung in Fabrikbuchhaltung und Handlungsbuchhaltung“ erfolgten die ersten Anstöße zur Vereinheitlichung der Kostenrechnung. In den darauf folgenden Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Werken veröffentlicht, die unterschiedliche Ziele mit unterschiedlichen Kalkulationstypen verfolgte.

Doch aufgrund politischer Gegebenheiten stockte im Jahre 1933 die Entwicklung der Kostenrechnung. Erst nach 1945 konnte die Kontrollfunktion der Kostenrechnung allmählich an Bedeutung gewinnen. Insbesondere war die Teilkostenrechnung in den Achtzigerjahren ausschlaggebend dafür, dass Ziele neu definiert worden sind; jetzt ging es darum, nicht nur Kosten „zu rechnen“, sondern diese im Entstehungsprozess zu durchleuchten und zu beeinflussen. Ende des 19. Jahrhunderts erfolgte dann die Trennung zwischen internem und externem Rechnungswesen.



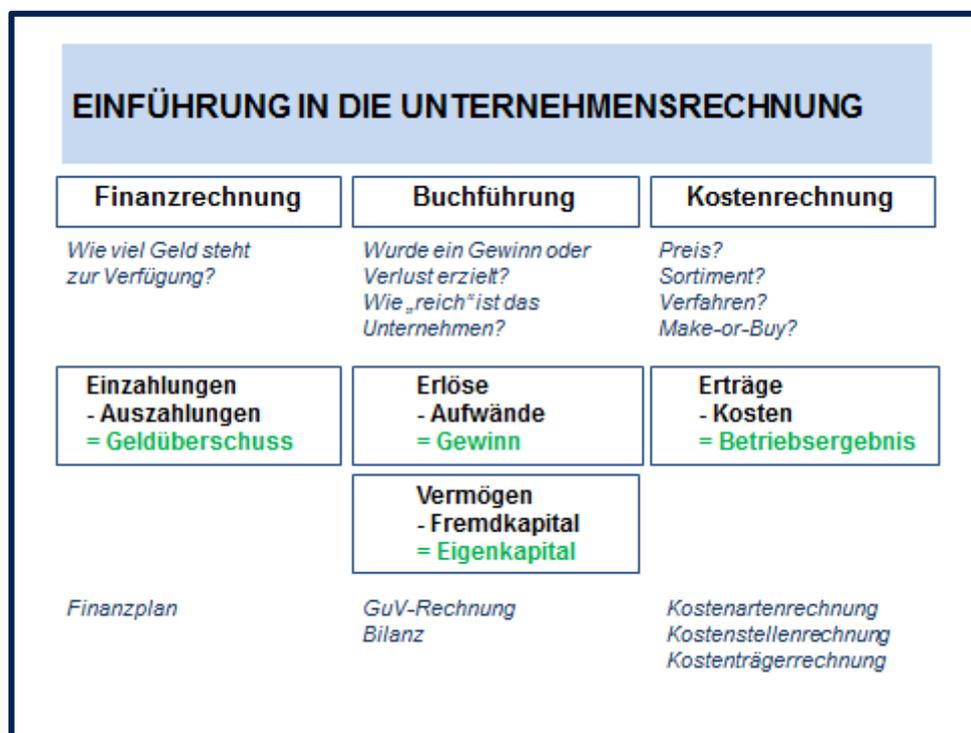
B. Überblick

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 informatischen Verdichtung der durch den betrieblichen Leistungsprozess entstehenden Geld- und Leistungsströme.

C. 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?

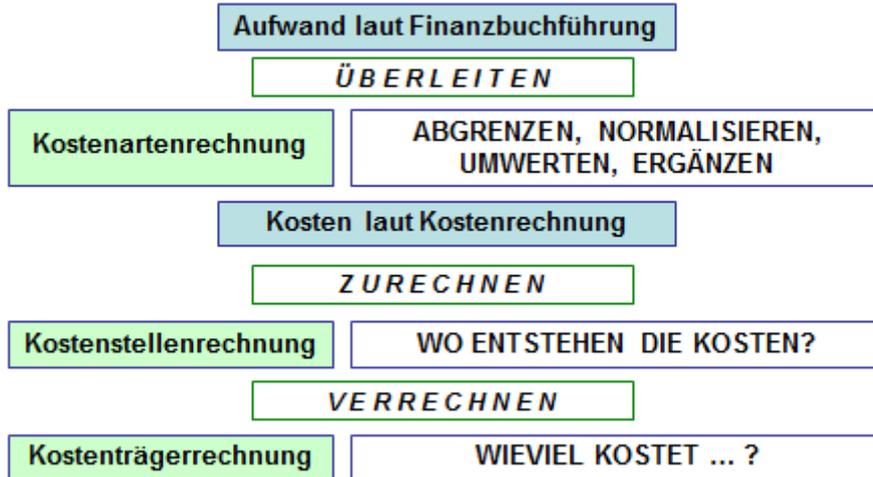
D. Überblicksgrafiken



EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG

| Bilanz | | GuV-Rechnung |
|--------------------------------------|--|--|
| Soll (Aktiva) (Vermögen) | Haben (Passiva) (Kapital) | |
| A. Anlagevermögen | A. Eigenkapital | Umsatzerlöse |
| I. Immaterielles Anlagevermögen | Kapital (Beginn eines Geschäftsjahres) | Materialaufwand |
| II. Sachanlagevermögen | Kapitalrücklagen | Personalaufwand |
| III. Finanzanlagevermögen | Gewinn (Verlust) | Abschreibungen auf Sachanlagen |
| B. Umlaufvermögen | B. Unversteuerte Rücklagen | Sonstiger laufender Aufwand |
| I. Vorräte | C. Rückstellungen | Betriebserfolg |
| II. Forderungen | I. Langfristige Rückstellungen | Finanzerlös |
| III. Liquide Mittel | II. Kurzfristige Rückstellungen | Finanzaufwand |
| C. Aktive Rechnungsabgrenzung | D. Verbindlichkeiten | Finanzerfolg |
| | I. Verbindlichkeiten gegenüber Banken | Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit |
| | II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen | Steuern vom Einkommen und Ertrag |
| | E. Passive Rechnungsabgrenzung | Jahresüberschuss |
| | | Erlös aus der Auflösung von Rücklagen |
| Bilanzsumme | Bilanzsumme | Aufwand aus der Zuweisung zu Rücklagen |
| | | Gewinn (Verlust) |

EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSRECHNUNG



E. 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:

- 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? |
| Rechen- größen | Einzahlungen - <u>Auszahlungen</u> Cashflow | Erlöse - <u>Aufwände</u> Gewinn Vermögen - <u>Fremdkapital</u> Eigenkapital | Erträge - <u>Kosten</u> Betriebsergebnis |
| Instrumente | <ul style="list-style-type: none"> • Cashflow Statement • Finanzplan | <ul style="list-style-type: none"> • GuV-Rechnung • Bilanz | <ul style="list-style-type: none"> • 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 kann 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

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

GLIEDERUNG DER BILANZ

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 vor Steuern**
- zieht man vom Ergebnis vor Steuern 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 vor Steuern |
| Steuern |
| Jahresüberschuss |
| Erlös aus der Auflösung von Rücklagen |
| Aufwand aus der Zuweisung zu Rücklagen |
| Gewinn (Verlust) |

GLIEDERUNG DER GuV-RECHNUNG

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 vor Steuern | 77.000,-- |
| Steuern | 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 vor Steuern** 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.

- 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

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) Aufwände und Erlöse 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.

(2) Aufwände und Erlöse 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 Wertesätze 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

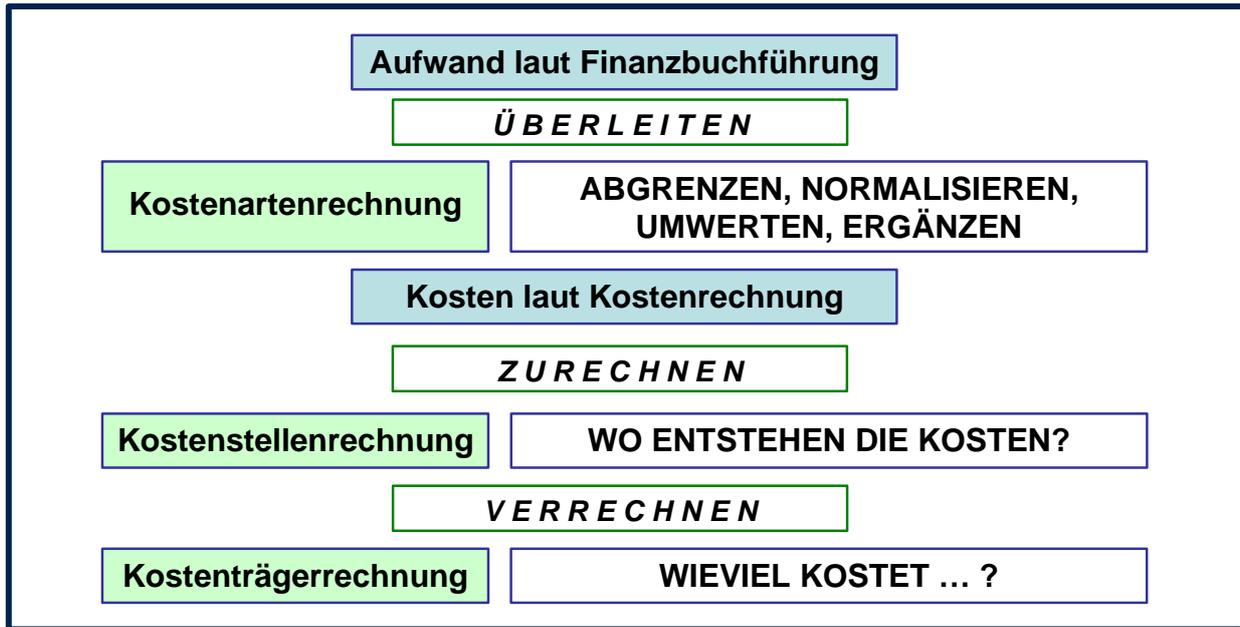
(2) Kostenstellenrechnung (Betriebsabrechnungsbogen - BAB)

- 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:



VON DER BUCHFÜHRUNG ZUR KOSTENRECHNUNG

4.3.1. Kostenartenrechnung

Ausgangspunkt für die Ermittlung der Kosten bilden die Aufwände 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Beschaffung • Kosten der Lagerhaltung • Kosten der Fertigung • Kosten der Verwaltung • Kosten des Marketings und des Vertriebs | <ul style="list-style-type: none"> • 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
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,-- |

- 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 38.000,-.

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:

$$\text{Gesamtkosten} = K_v * \text{Menge} + K_f$$

Für einen Copy-Shop kann folgende Kostenfunktion ermittelt werden:

| | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Variable Kosten bei 1.000.000 Stück | |
| Gesamte variable Kosten | € 85.000,- |
| Variable Kosten pro Stück | € 0,085 |
| Fixkosten | € 84.000,- |

Die Kostenfunktion lautet daher: $K = 0,085 * x + 84.000,-$

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 Fixkosten.

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 | 85.000 | Kv pro Stück * Menge |
| Deckungsbeitrag | 84.000 | |
| - zahlungswirksame Fixkosten | 77.000 | |
| 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, es kann aber langfristig überleben, weil es alle Kosten verdient. Wird allerdings kein positives Betriebsergebnis erzielt, ist die Entwicklung des Unternehmens gefährdet.

(2) Liquiditätsorientierte Preisuntergrenze

Das Unternehmen verdient alle variablen Kosten sowie alle zahlungswirksamen Fixkosten.

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 | 85.000 | Kv pro Stück * Menge |
| Deckungsbeitrag | 77.000 | |
| - zahlungswirksame Fixkosten | 77.000 | |
| Cashflow | 0 | |
| - nicht zahlungswirksame Fixkosten | 7.000 | Kalk. Abschreibungen und kalk. Eigenkapitalzinsen |
| Betriebsergebnis (Verlust) | - 7.000 | |

BEISPIEL FÜR DIE LIQUIDITÄTSORIENTIERTE PREISUNTERGRENZE

In diesem Fall erzielt das Unternehmen einen Verlust, aber einen ausgeglichenen 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“)

(3) Kurzfristige Preisuntergrenze

Das Unternehmen verdient alle variablen Kosten.

Bei einer Absatzmenge von 1.000.000 Stück lautet die kurzfristige Preisuntergrenze für einen Copy-Shop: € 0,085 pro Kopie

| | | |
|------------------------------------|-----------------|---|
| Umsatz | 85.000 | Preis * Menge |
| - variable Kosten | 85.000 | Kv pro Stück * Menge |
| Deckungsbeitrag | 0 | |
| - zahlungswirksame Fixkosten | 77.000 | |
| Cashflow | - 77.000 | |
| - nicht zahlungswirksame Fixkosten | 7.000 | Kalk. Abschreibungen und kalk. Eigenkapitalzinsen |
| Betriebsergebnis (Verlust) | - 84.000 | |

BEISPIEL FÜR DIE KURZFRISTIGE PREISUNTERGRENZE

In diesem Fall erzielt das Unternehmen einen Verlust, aber einen ausgeglichenen 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**:

| 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 | | 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 | | | |
|--|--|---|---|
| <i>Ohne Trennung in Einzel- und Gemeinkosten</i> | | <i>Mit Trennung in Einzel- und Gemeinkosten</i> | |
| Einfache Divisionskalkulation | Stufenweise Divisionskalkulation | Summarische Zuschlagskalkulation | Differenzierende Zuschlagskalkulation |
| Einproduktbetriebe mit einheitlichem Arbeitsgang | Einproduktbetriebe mit unterschiedlichen Produktionsstufen | Mehrproduktbetriebe ohne Kostenstellen | Mehrproduktbetriebe mit verschiedenen Kostenstellen |

KALKULATIONSVERFAHREN

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

- Einfache Divisionskalkulation**

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

- Summarische Zuschlagskalkulation**

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

Einzelkosten pro Kopie: € 0,085
 + 98,82 % Gemeinkostenzuschlagsatz € 0,084
Kosten pro Kopie € 0,169

- 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 % Verwaltungzuschlagsatz | € 0,010 |
| + 16,91 % Marketingzuschlagsatz | € 0,023 |
| Selbstkosten pro Kopie | € 0,169 |

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.
- **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: $K_v \cdot x + K_f$

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

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

$$\begin{aligned} 0,20 \cdot x &= 0,085 \cdot x + 84.000 \\ 0,115 \cdot x &= 84.000 \\ \mathbf{x} &= \mathbf{730.435 \text{ Stück}} \end{aligned}$$

D.h. ab einer Verkaufsmenge von 730.435 Stück erzielt das Unternehmen ein positives Betriebsergebnis.

BEISPIEL ZUM BREAK-EVEN-POINT

(2) Cashflow-Point

Der Cashflow-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: $K_v \cdot x + \text{zahlungswirksame } K_f$

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 € 84.000 sind € 7.000,-- nicht zahlungswirksame Fixkosten enthalten.

$$\begin{aligned} 0,20 \cdot x &= 0,085 \cdot x + 77.000 \\ 0,115 \cdot x &= 77.000 \\ \mathbf{x} &= \mathbf{669.566 \text{ Stück}} \end{aligned}$$

D.h. ab einer Verkaufsmenge von 669.566 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,-- | - 27.000,-- | 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.
- 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%

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 | m ² -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 | Löhne | 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,-- |

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. Unternehmerlohn | 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,-- |

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,-- | 137,50*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,-- | |

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

$$137,50x = 98,16x + 42.950$$

$$39,34x = 42.950$$

$$x = 1.092 \text{ Stück}$$

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

$$137,50 = 98,16 + 18.950$$

$$39,34x = 18.950$$

$$x = 482 \text{ Stück}$$

24. Beschäftigungsgrad

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

- 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 des Zusatzauftrags | 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!

BEISPIEL ZU DEN SYSTEMEN DES RECHNUNGSWESENS

F. Leseaufgaben für das Kapitel

1. Erläutern Sie alle **markierten Begriffe** des Informationsteiles dieses Kapitels in eigenen Worten.
2. Stellen Sie mögliche **Zusammenhänge** zwischen den **markierten Begriffen und** der jeweiligen **Überschrift** her, unter der Sie die markierten Begriffe finden.
3. Welche **Zusammenhänge zwischen den Kapiteln**, die Sie bisher bearbeitet haben, stellen Sie fest?

G. Aufgaben für 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.

| | Einzah- lungen | Er- löse | Er- träge |
|--|-------------------|-------------|--------------|
| 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.

| | Auszah- lungen | Auf- wände | Kos- ten |
|---|-------------------|---------------|-------------|
| 2. Frau Pokorny kauft Holz für die Produktion ein und zahlt bar. | | | |
| 3. Frau Pokorny erhält die Stromrechnung. Sie zahlt in einem Mo- nat. | | | |
| 4. 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.

3. Welche der folgenden Aussagen zur Bilanz ist/sind korrekt?
- Die GuV kann nach der Staffelform aufgestellt werden.
 - Der Bilanzgewinn ergibt sich aus dem Jahresüberschuss nach Steuern, angepasst um etwaige Bewegungen der Rückstellungen.
 - Der Betriebserfolg ergibt sich aus den betrieblichen Einzahlungen und betrieblichen Auszahlungen des Unternehmens.
 - Der Jahresüberschuss vor Steuern ergibt sich als Summe von Ergebnis vor Steuern 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,-- |

- Der Betriebserfolg beträgt 142.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--
 - Der Betriebserfolg beträgt 302.500,-- und der Finanzerfolg beträgt – 1.250,--.
 - Das Ergebnis vor Steuern beträgt 143.750,-- und die Ertragssteuern betragen 35.937,50
 - Das Ergebnis vor Steuern 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

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

5.2. Fragen zum Kapital

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

5.3. Fragen zur GuV-Rechnung

- Wie hoch war der Umsatz des Abschlussjahres?
- Zu welchem Wert wurde im Abschlussjahr Material verarbeitet?
- Wie teuer war das Personal im Abschlussjahr?
- Wie hoch war der Wertverlust der Anlagen im Abschlussjahr?
- Wie viel Zinsen hat das Unternehmen für die Kredite bezahlt?
- Wie viel Steuern hat das Unternehmen im Abschlussjahr bezahlt?
- Wie hoch war der Jahresüberschuss im Abschlussjahr?
- Wie hoch war der Gewinn im Abschlussjahr?

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 |

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 Kreditinsti- tuten | 407.206.858,61 | 294.019.733,84 |
| Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen | 20.991.044,90 | 3.904.744,38 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leis- tungen | 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 |

Gewinn- und Verlustrechnung

| in € | Abschlussjahr | Vorjahr |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Umsatzerlöse | 1.217.291.767,95 | 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 vor Steuern | 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 |

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 | | |

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:

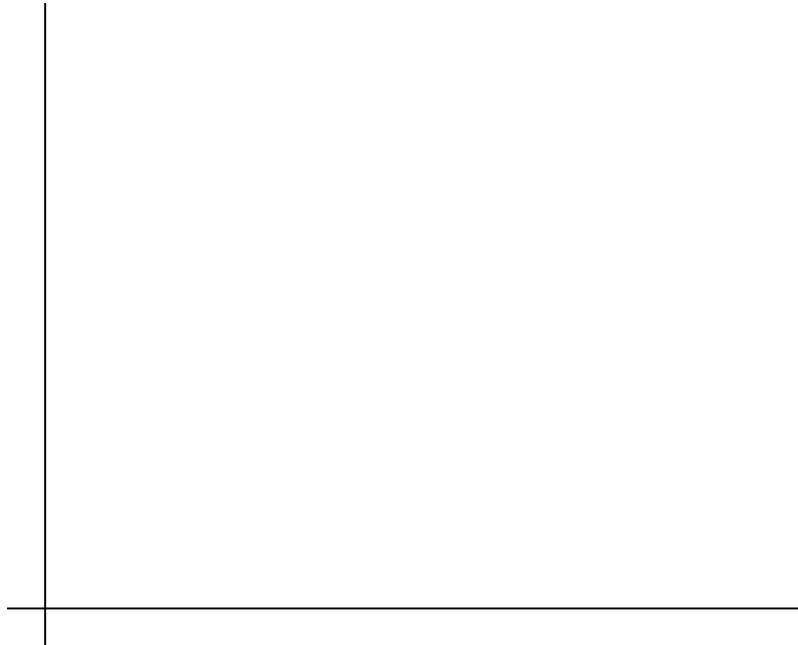
| Kostenarten | 1 Stück | 250 Stück | 500 Stück |
|-------------|---------|-----------|-----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

10.5. Wie lautet die Kostenfunktion?

- a. $K = 34 \cdot x + 35.000$
- b. $K = 35 \cdot x + 34.000$
- c. $K = 34 \cdot x + 29.000$
- d. $K = 35 \cdot x + 29.000$

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

Gesamtkostenverlauf



Stückkostenverlauf



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 | | |

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 Cash-flow 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 Ergebnis vor Steuern beträgt € 108.800,--
- 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,--.

- 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 $K = 127,57 \cdot x + 517.820$.
- 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 |
| Ergebnis vor Steuern | 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% | | | |

| 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 | | | | 898366 | 140976 | 93984 | | |
| Herstellkosten | | | | | | | 1261486 | 1261486 |
| Zuschlagsätze | | | 13% | 3% | 40% | 45% | | |

H. Übung für die Plenumsphase

5. Wie geht man bei der Bearbeitung der Planungsebene vor?

5.1. Überblick

| PLANUNGSEBENE | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|---|
| Wie viel soll verkauft werden? | Wie viel wird daher verbraucht werden? | Wie wird der Verbrauch gesetzlich bewertet? | Wie viel wird gezahlt werden? | Wie ändern sich das Vermögen und das Kapital? |
| Absatzplan | Kostenplan (Leistungsbudget) | Plan-GuV | Finanzplan (Cashflow Statement) | Plan-Bilanz |
| (Absatz-) Menge * Preis | Produktionsmenge * Kv + zahlungswirksame Kf + nicht zw. Kf | Erlöse - Materialaufwand - Personalaufwand - Abschreibungen - Sonstiger Aufwand = Betriebserfolg + Finanzerlöse - Finanzwände = Finanzerfolg = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit - Steuern vom Einkommen und Ertrag = Jahresüberschuss +/- Veränderung der Rücklagen = Gewinn | Gewinn lt. Plan-GuV +/- nicht zahlungswirksame Aufwände und Erlöse = Cashflow aus der operativen Tätigkeit + Freisetzung von Umlaufvermögen - Bindung von Umlaufvermögen = Cashflow aus dem Working Capital + Desinvestition - Investitionen = Cashflow aus der Investitionstätigkeit + Kreditaufnahme - Kredittilgung + Privateinzahlung - Privateinzahlung = Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit = Finanzmittel | Aktiva Anfangsbestand +/- Veränderungen lt. Finanzplan = Endbestand Passiva Anfangsbestand +/- Veränderungen lt. Finanzplan = Endbestand |

5.2. Übungsbeispiel

(A) Ihr Unternehmen

Ernst Wieser
Möbeltischlerei
Marbacher Straße 12
3500 Krems



(B) Sachverhalt

Die Möbeltischlerei Ernst Wieser produziert hochwertige Stühle. Für das nächste Geschäftsjahr soll der Erfolg des Unternehmens geplant und berechnet werden. Als Plangewinn wird eine Umsatzrentabilität von 10 % angepeilt. Das Unternehmen zahlt 25 % Steuern.

(C) Aufgaben

1. Ordnen Sie die Werte aus der Kostenplanung den Begriffen Zahlung, Aufwand, Kosten zu.
2. Erstellen Sie das Leistungsbudget, die Plan-GuV, das Cashflow Statement und die Plan-Bilanz.
3. Wie hoch müsste der Umsatz sein, um das Gewinnziel zu erreichen?

(D) Unterlagen

1. Absatzplan

Insgesamt sollen 1.000 Stühle zu einem Verkaufspreis zu € 200,-- pro Stück verkauft werden.

2. Kostenplan

Bei der Produktion der Stühle fallen folgende Kosten an:

| | |
|----------------------|-----------|
| Holz pro Stück | 94,-- |
| Leim pro Stück | 2,-- |
| Schrauben pro Stück | 4,-- |
| Lohnkosten pro Stück | 40,-- |
| Miete | 8.700,-- |
| Versicherungen | 3.000,-- |
| Sonstige Fixkosten | 26.000,-- |
| Fremdkapitalzinsen | 6.000,-- |
| Abschreibungen | 5.000,-- |

3. Investitionsplan

Anfang März soll eine Investition in der Höhe von € 7.000,-- getätigt werden. Die Nutzungsdauer beträgt 10 Jahre. Die Abschreibung ist in der Kostenplanung noch nicht enthalten.

4. Kreditplan

- Im nächsten Geschäftsjahr soll ein Kredit mit 4 Jahren Laufzeit in der Höhe von € 12.000,-- aufgenommen werden. Die Rückzahlung erfolgt in gleichbleibenden Raten, die Verzinsung beträgt 5 % p.a. Die Zinsen sind in der Kostenplanung noch nicht enthalten. Die erste Tilgung wird im Planungsjahr getätigt.
- Ein offener, bereits bestehender Kredit wird im Ausmaß von € 4.000,-- getilgt werden.

5. Privatentnahmen

Der Tischler plant einer Privatentnahme von € 8.000,--.

6. Vermögen und Kapital zu Beginn des Jahres

| Vermögen | | Kapital | |
|----------------|-----------|--------------|-----------|
| Anlagevermögen | 50.000,00 | Eigenkapital | 30.000,00 |
| Umlaufvermögen | 20.000,00 | Fremdkapital | 40.000,00 |

7. Ordnung der Angabe

| PLANUNGSEBENE – ZAHLUNG, AUFWAND, KOSTEN | | | | | | | | | |
|--|-----------|---------|-----------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|--|
| | Aufwand | Zahlung | Kosten | | | | | | |
| | | | Variable Kosten | Fixe Kosten | Zahlungswirksame Kosten | Nicht zahlungswirksame Kosten | Einzelkosten | Gemeinkosten | |
| Holz pro Stück | 94,-- | | | | | | | | |
| Leim pro Stück | 2,-- | | | | | | | | |
| Schrauben pro Stück | 4,-- | | | | | | | | |
| Lohnkosten pro Stück | 40,-- | | | | | | | | |
| Miete | 8.700,-- | | | | | | | | |
| Versicherungen | 3.000,-- | | | | | | | | |
| Sonstige Fixkosten | 26.000,-- | | | | | | | | |
| Fremdkapitalzinsen | 6.000,-- | | | | | | | | |
| Abschreibungen | 5.000,-- | | | | | | | | |

BUSINESSPLAN

A. Womit beschäftigt sich der Businessplan?



Why You Need a Winning Business Plan

If you are seeking to open a new business – either online or in the real world – and you don't have the capital, you will need to seek help from a private lender, bank or angel investors. And the first thing they are going to want to see before they invest a dime in your business is your business plan. Does the plan sell itself??

What Is a Business Plan?

The business plan serves two essential functions:

1. It provides a blueprint that you can use to build your business
2. The business plan explains to investors why your business will be financially successful

What investors want to see is a business plan that presents a model of what your business will look like from its very beginning until it is operating at full capacity. Your business plan should include realistic, attainable objectives. If it includes unrealistic revenue forecasts or is built on a swampy foundation, your business plan won't fly... neither will you!

Benefits of a Business Plan

Even if you are going to be your business' only employee and work out of your home, you still need a business plan. That's because your business needs a map that leads it where you want it to go. Although your business plan should be as detailed as possible, the larger and more complicated your business will be, the more detail your business plan will need to include.

You will need to rely on your business plan and reference it frequently both before and after you launch your business, so it's absolutely necessary that you have everything in place as much as possible from the beginning. When you create a business plan for funding purposes with an investor, the marketing and the financial plan are very important to expand on.

Key Elements of a Business Plan

Successful business plans have five elements:

Background Information – How and why are you creating this business? Here you will include general information such as what types of products and/or services you will be selling. Be detailed.

Marketing Plan – Explain what type of marketing you plan to use to promote your business, such as paid advertising, social media marketing and direct marketing. Key here is: Where are you getting the eyeballs to your business? and How?

Operational Plan – Indicate how your business will function. Include hours of operation, estimated number of employees, location, and any other relevant operational data.

Financial Plan – This may be the most important part. You need to explain your financial goals and a detailed account of your estimated costs, including payroll, rent, overhead, supplies, raw materials and any other expenditure. Be detailed.

Decision-Making Criteria – In this section, indicate what types of things you are going to consider before moving forward with the plan.

Every business plan is different. There's not one single template you can use and simply fill in the specific details of your business proposal. When developing your plan, present the information so that anybody can use it as a tool to decide whether or not to proceed with the business.

Getting Help with Your Business Plan

If you have a partner, they can assist you in developing your business plan. Others who can help you include your accountant, if you have one. In most cases, CPAs have enough experience to identify glaring errors so you can correct them before showing it to anybody else.

Your next stop should be trusted professionals in the same field as yours. While you may not want to hand your business plan to somebody you will be competing against directly, if you have a friend, a former business school professor you are still close with, or a mentor who can give you genuine, helpful advice, see if they would be willing to take a look at your business plan.

When you have as much feedback as you need and have made the necessary changes to your plan so it is as accurate and realistic as possible, you can use it to attract investors. When you present to investors or apply for a business loan, your business plan will serve as the centerpiece of your pitch.

B. 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.

C. Fragen an das Kapitel

1. Businessplan – wozu?
2. Was macht einen guten Businessplan aus?

D. Überblicksgrafik



E. 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.

| Phasen der Unternehmensgründung | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---------------------|
| Die Geschäfts-idee | Informations-phase | Konzeptions-phase | Realisations-phase | Geschäfts-eröffnung |
| | <ul style="list-style-type: none"> Material sammeln Beratung einholen | <ul style="list-style-type: none"> Informationen auswerten Ergebnisse zu Papier bringen | <ul style="list-style-type: none"> 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.

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 Erfolgchancen 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.

| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
|--------------------------------------|-----------------|------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Executive Summary | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |
| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
| 2. Unternehmensprofil | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |
| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
| 3. Produkt/Dienstleistung | | | | |
| Beschreibung | | | | |
| Kundenvorteile/Kundennutzen | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |
| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
| 4. Branche/Markt | | | | |
| Branche | | | | |
| Wettbewerb | | | | |
| Kunden | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |
| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
| 5. Marketing und Vertrieb | | | | |
| Markteintrittsstrategie | | | | |
| Kommunikationskonzept | | | | |
| Vertriebskonzept | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |
| | <i>sehr gut</i> | <i>gut</i> | <i>zufriedenstellend</i> | <i>nicht ausreichend</i> |
| 6. Chancen- und Risikoanalyse | | | | |
| <i>Kommentar</i> | | | | |

BEISPIEL EINES BEWERTUNGSBOGENS FÜR EINE EXTERNE BUSINESSPLAN-BEWERTUNG

F. Übung für die Plenumsphase - Bearbeitung eines Businessplans

(A) 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.

(B) Bearbeitungshinweise

Im heutigen Plenum erfahren Sie, wie Sie die folgenden Aufgaben (siehe Punkt C) zu der abgebildeten Fallangabe (siehe Punkt D) bearbeiten werden.

(C) 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 Erfolgchancen des neuen Fitness-Studios heranziehen können?

3. Strategische und operative Positionierung

Überlegen Sie, welche Basisstrategie das junge Unternehmen verfolgen möchte.

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

Bearbeitungshinweis:

Erstellen Sie ein Stärken-Schwächen-Profil in Bezug auf die wichtigsten Konkurrenten bzw. in Bezug auf jene Schlüsselfaktoren, über die konkrete Informationen vorliegen oder ableitbar sind.

5. Marketing

- a. Bestimmen Sie die maximale Kapazität von Optimum Personal Training.
- b. Überlegen Sie, welche Zielgruppe die Unternehmensgründer fokussieren sollen.
- c. Überlegen Sie, welche Kriterien Sie zur Beurteilung der vorliegenden Marketing-Ideen heranziehen können.
- d. Nehmen Sie die Beurteilung auf der Basis Ihrer Überlegungen vor.
- e. 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. Kapitalbedarf – Kostenplan – Finanzplan – Planbilanz

- a. Ermitteln Sie den Kapitalbedarf für die Gründung des Fitness Centers.
- b. Erstellen Sie den Kostenplan für das Gründungsjahr auf der Basis der vorhandenen Informationen.
 - Wie hoch sind die variablen Kosten pro Workout?
 - Wie hoch sind die zahlungswirksamen Fixkosten?
 - Wie hoch sind die nicht zahlungswirksamen Fixkosten?
- c. Bestimmen Sie den Preis pro Workout.
- d. Erstellen Sie die Finanzplanung für das Gründungsjahr auf der Basis der vorhandenen Informationen.
- e. Erstellen Sie die Plan-Bilanz für das Gründungsjahr auf der Basis der vorhandenen Informationen. (Rückstellungen sind nicht zu bilden)

8. Rechtsformwahl

Welche Rechtsform schlagen Sie in diesem Fall vor. Begründen Sie Ihre Ansicht.

9. Evaluation

Evaluieren Sie den vorliegenden Businessplan auf der Basis der Kriterien „Plausibilität“, „Fit“ und „Machbarkeit“

(D) Fallangabe

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

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

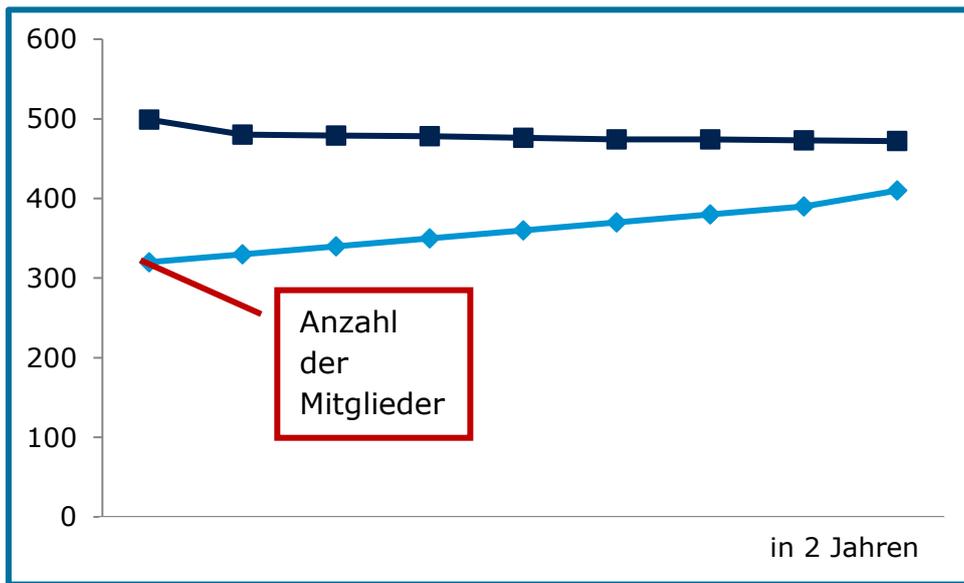
Die beiden Geschäftspartner sind von der Herausforderung in einer sich schnell wandelnden, dynamischen Branche, die auch Gewinnmöglichkeiten bietet, sehr angetan. Sie wollen monatlich pro Person mindestens € 2.500,00 entnehmen. Sollte es zu Liquiditätsengpässen kommen, wären sie auch bereit, auf ein bis zwei monatliche Entnahmen zu verzichten.

Zusätzlich zu den angestrebten monatlichen Entnahmen haben sich die beiden über folgende Ziele geeinigt:

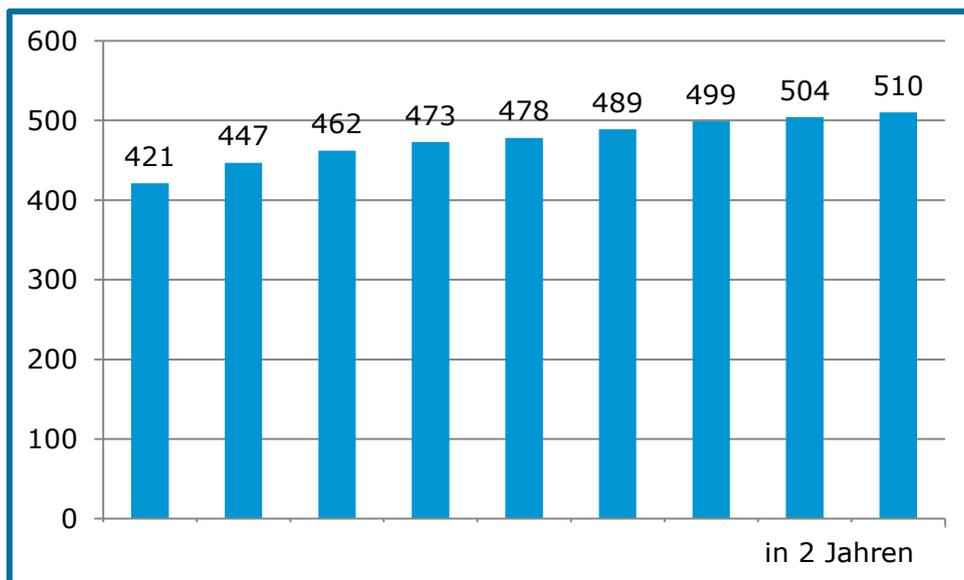
- Im ersten Jahr soll ein Gewinn von € 10.000,00 erzielt werden, der in das Unternehmen reinvestiert werden soll.
- Optimum Personal Training soll als erstklassiger Fitness-Club in Graz etabliert werden.
- Optimum Personal Training steht für hochwertiges Kundenservice und lang anhaltende Ergebnisse.

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.



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 Umkleieräume an. Mit diesen Betriebsgrößen kann man jedoch nur die Basics anbieten (Mindestangebot an Fitnessgeräten, Sanitär- und Umkleieräumen) 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 Erfolgchance. 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 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 | Vor 2 Jahren | In 2 Jahren |
|-----------------|--------------|-------------|
| Damen | 4 % | 8 % |
| Kraft | 10 % | 9 % |
| Multifunktional | 32 % | 35 % |
| Wellness | 54 % | 48 % |

| Größe | Vor 2 Jahren | In 2 Jahren |
|---------------------------|--------------|-------------|
| über 1000 m ² | 54 % | 60 % |
| 500 – 1000 m ² | 30 % | 26 % |
| 200 – 500 m ² | 13 % | 11 % |
| bis 200 m ² | 3 % | 3 % |

| Geschlecht | Vor 2 Jahren | In 2 Jahren |
|------------|--------------|-------------|
| Frauen | 46 % | 54 % |
| Männer | 50 % | 50 % |

| Alter | Vor 2 Jahren | In 2 Jahren |
|---------------|--------------|-------------|
| 55 – 75 Jahre | 21 % | 24 % |
| 35 – 55 Jahre | 55 % | 56 % |
| 18 – 35 Jahre | 24 % | 20 % |

NUTZERDATEN

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.

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 Fitnessseinrichtungen, 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 Öffnungszeiten: 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 sie 20 – 26 Kunde/innen jeweils mindestens 3 Mal pro Woche trainieren werden. Alle Trainingseinheiten sind sofort bar zu bezahlen.

Finanzierung

Für den Start des Studios gibt es einen Eigenkapitalbedarf von € 14.000,00. Ein Hypothekarkredit in der Form eines Abzahlungsdarlehens (Laufzeit 4 Jahre, Zinssatz 5 % p.a.) von € 54.000,00 wurde

genehmigt, allerdings ist die Bank bei der Genehmigung weiterer langfristiger Mittel sehr zurückhaltend. Ein kurzfristiger aber teurer Kontokorrentkredit kann jedoch aufgenommen werden.

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. Die Kommunikationskosten sind sofort zu bezahlen.

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 € 0,05 pro Workout gültig. 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 € 2,10 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.

(E) Beilagen

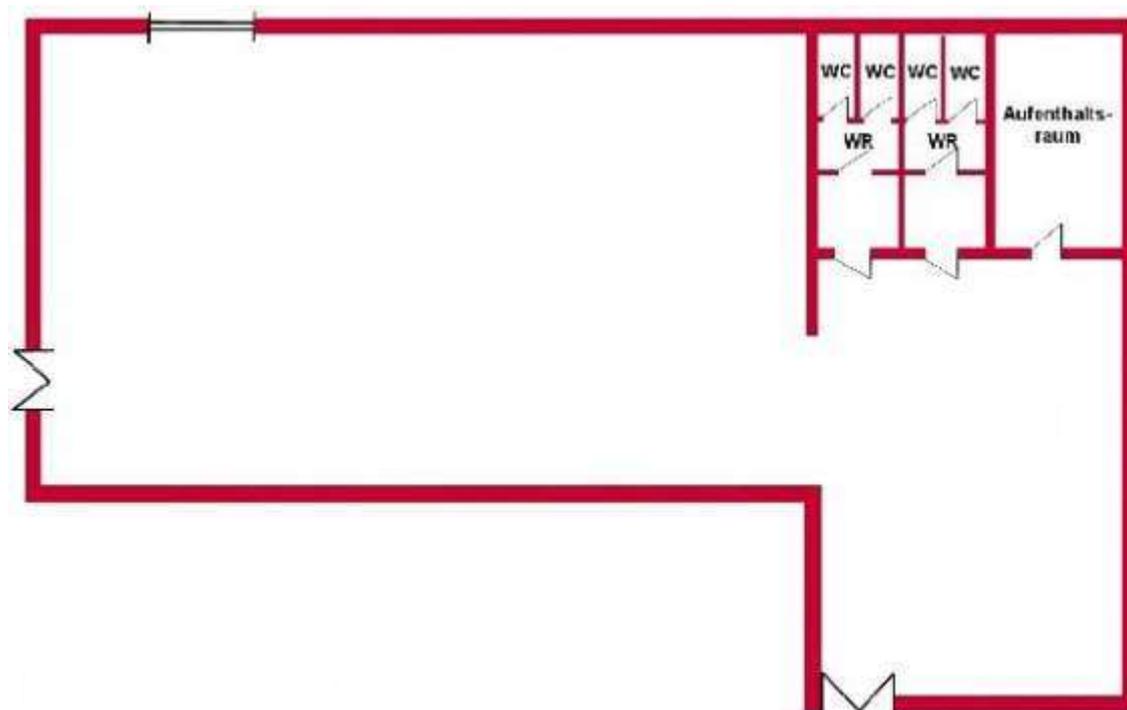
Beilage 1 – Geräte

| 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 |

Beilage 2 – Kommunikationskosten

| Maßnahme | Kosten |
|-----------------------------------|-------------|
| Homepage | € 10.000,00 |
| Plakatwände | € 5.000,00 |
| Spots im Regionalradio | € 2.400,00 |
| Broschüren (Auflage 15.000 Stück) | € 10.000,00 |
| Zeitungsanzeigen | € 5.000,00 |

Beilage 3 – Grundriss des Fitness-Clubs



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 %

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 | | X | | | |
| b. Gesicherten, regelmäßigen Absatz und pünktliche Zahlung | | | X | | |
| c. Investoren: angemessene Rentabilität | | | | X | |
| d. Kreditgeber: sichere Kreditrückzahlung und Zinsen | | | | X | |
| e. Sichere und angenehme Arbeitsplätze sowie gerechte Entlohnung | | | | | X |
| f. Marktanteile des Unternehmens | | | | | |
| g. Einhaltung der Gesetze | | | | | |
| h. 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.

DIE RECHTLICHE UND ETHISCHE EBENE

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 | | |

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.

DIE MANAGEMENTEBENE

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**

DIE LEISTUNGSERSTELLUNGSEBENE

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.

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/Dienstleistungen**
 - d. Der Marketer beeinflusst, wie auch andere gesellschaftliche Faktoren, die Bedürfnisse der Menschen.**

2. 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

3. 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. Nutznachfrage
 - b. Bevölkerungsdichte
 - c. Persönlichkeit**
 - d. Markentreue**
 - e. Konfession

4. 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**
5. 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**
6. 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. Ist das 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.
7. 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.
8. 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.**
9. 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.**
10. 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, das 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.

11. 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.

12. 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

13. 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

14. Sie werden als Unternehmensberater/in von der Firma Copy AG um Rat gebeten. Das Unternehmen erzeugt drei Kernprodukte: Laserdrucker, Kopierer und Scanner. Ein relativer 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 |

- 14.1. Welche der folgenden Aussagen ist (sind) für das Geschäftsfeld "Laserdrucker" richtig?
- In diesem Geschäftsfeld konnte die Copy AG heuer das höchste wertmäßige Absatzvolumen erzielen.
 - Das Geschäftsfeld ist eine Cash Cow der Copy AG.
 - „(Er)Halten“ könnte eine Strategie für den Geschäftsbereich sein.**
 - Das Marktwachstum bei den Laserdruckern beträgt 20 %.**
 - Der relative Marktanteil für das Geschäftsfeld Laserdrucker beträgt 0,42.
- 14.2. In Bezug auf das Geschäftsfeld „Kopierer“ finden Sie folgende Aussagen. Welche davon trifft (treffen) zu?
- Der Markt für Kopierer zeigt das größte Marktwachstum.**
 - Die Copy AG kann mit Kopierern den größten Umsatz erzielen.**
 - Der relative Marktanteil der „Kopierer“ ist im Vergleich mit den anderen Geschäftsfeldern der Copy AG am geringsten.**
 - Beim Geschäftsfeld „Kopierer“ handelt es sich um einen Star.
- 14.3. 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.
- Herr Braun schlägt vor, dass in die Laserdrucker nicht mehr investiert werden sollte, da dieses Geschäftsfeld niedrigere Verkaufszahlen aufweist als das der Kopierer.
 - 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.
 - 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.**
 - Herr Schlau möchte, dass sich das Unternehmen auf die Scanner spezialisiert und die Investitionen auf dieses Geschäftsfeld konzentriert, da der Markt am stärksten wächst.

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 | | | |

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. **In einem Chemiekonzern sorgen sich die Arbeiter/innen auf Grund der giftigen Dämpfe und der Lärmentwicklung der Maschinen um ihre Gesundheit.**
- c. **Frau Denk hat kaum Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen und ihre Chefin geht mit ihren MitarbeiterInnen sehr herablassend um.**
- d. **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?

| | Mitarbeiterorientierung | Aufgabenorientierung |
|--|-------------------------|----------------------|
| 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 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.**

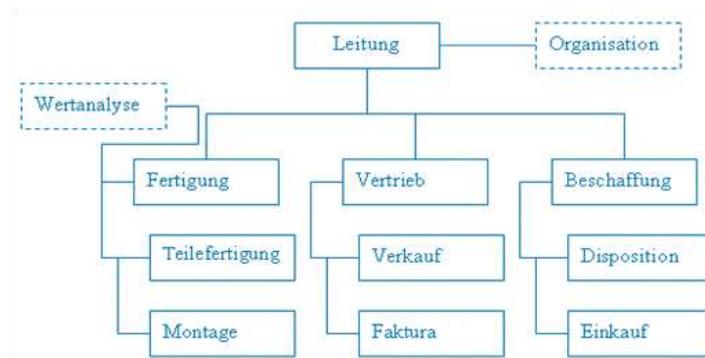
7. Eine Möglichkeit der Gestaltung der Stellenkonfigurationen in Organisationen stellt die Matrixorganisation dar. Welche der folgenden Aussagen trifft/treffen auf die Matrixorganisation zu?
 - a. **In Matrix-Organisationen können unterschiedliche Gliederungsprinzipien miteinander kombiniert werden.**
 - 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. Manfred Sprung ist als Mitarbeiter in der Abteilung Lager und Einkauf beschäftigt.
 - c. Im Handelsunternehmen Herwig Seeböck gibt es die Abteilungen Einkauf, Verkauf, Sekretariat und Rechnungswesen.
 - d. **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. Matrixorganisation
 b. Spartenorganisation
 c. **Stab-Liniensystem**
 d. **Funktionale Organisation**
 e. Regionale Organisation

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.
- 2.1. Nach welchem Bestellsystem werden die Teeservice in diesem Fall beschafft?
- Vorratsbeschaffung
 - Just in Time-Beschaffung
 - Bestellpunktsystem**
 - Bestellrhythmusssystem
- 2.2. Bei welchem Meldebestand müssen die Teeservice bestellt werden?
- 15
 - 280
 - 300**
 - 315
3. 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.
- 3.1. Zu welchen Vermögensgütern zählen die gelagerten Socken? Kreuzen sie an. Mehrfachlösung möglich.
- Anlagevermögen
 - Umlaufvermögen**
 - Finanzanlagevermögen
 - Sachanlagevermögen
 - Rohstoff
 - Hilfsstoff
 - Handelsware**
- 3.2. Welche Verträge schließt Die Socke GmbH mit den Lieferanten ab?
- Kreditverträge
 - Werkverträge
 - Kaufverträge**
 - Arbeitsverträge
- 3.3. Welche Überlegungen kann Die Socke GmbH im Bereich der Materialwirtschaft anstellen, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen?
- Erhöhung der Vorräte zur Erhöhung der Lagerdauer.
 - Aktive Preispolitik zur Senkung der Materialintensität.**
 - Rascher Lieferantenwechsel zur Senkung der Bestellkosten.
 - Senkung der Vorräte zur Erhöhung des Servicegrads.
4. 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 |

- 4.1. Die Lagerdauer beträgt
- 60 Tage
 - 216 Tage
 - 100 Tage
 - 45 Tage**

- 4.2. Die Materialintensität beträgt
- 12,5 %
 - 16,7 %
 - 60 %**
 - 7,5 %

INVESTITION

- Welche Aussage/n zu Investitionen ist/sind richtig?
 - Die Rentabilitätsrechnung, die Amortisationsrechnung sowie die Kapitalwertmethode zählen zu den statischen Verfahren der Investitionsrechnung.
 - Der Kapitalwert gibt u.a. darüber Auskunft, wie hoch die Kosteneinsparungen bzw. Ertragsverbesserungen durch eine Investition sind.
 - Statische Verfahren der Investitionsrechnung verwenden in der Regel jährliche Durchschnittswerte auf Basis von Auszahlungen und Einzahlungen.
 - Als Investition bezeichnet man eine Zahlungsreihe, die mit einer Auszahlung beginnt und der Einzahlungen folgen.**
- Welche Aussage/n zu Investitionsrechenverfahren ist/sind richtig?
 - Eine Entscheidung nach dem Kriterium der Rentabilitätsrechnung basiert auf der Dauer, bis sich eine Investition bezahlt macht.
 - Zu den dynamischen Investitionsrechenverfahren zählt zum Beispiel die Kapitalwertmethode.**
 - Ein Nachteil statischer Investitionsrechenverfahren ist ihre schlechte Planungsgenauigkeit.
 - Dynamische Investitionsrechenverfahren sind einfach und kostengünstig anzuwenden.
- Sie sind Manager/in des PC-Herstellers Task AG. Um die Produktionskapazitäten auszuweiten 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?

- Der Gewinn nach Abzug der kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen der Anlage Wafer beträgt € 652.500,--.
- Die durchschnittliche Rentabilität der Anlage Slice beträgt 44,8 %
- Der Cashflow der Anlage Wafer beträgt 1.199.000,--.**
- Nach dem Kostenkriterium ist die Anlage Wafer zu wählen.**

DIE FINANZIELLE EBENE

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.

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 Barverkauf 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
- Die Aufnahme eines Kontokorrentkredits.**
 - Die Bezahlung einer Rechnung eines Lieferanten.
 - Die Aufnahme eines Hypothekarkredits.**
 - Die Gehaltszahlungen an Mitarbeiter.
7. Unter „Finanzierung“ versteht man
- Eine Maßnahme der Kapitalverwendung.
 - Eine Maßnahme der Kapitalaufbringung.**
 - Die Anschaffung von Anlagen.
 - Entscheidungen über die Strukturierung der Passivseite der Bilanz.**
8. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Innenfinanzierung zu?
- Die Innenfinanzierung wird auch interne Finanzierung genannt.**
 - Werden erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, spricht man von Innenfinanzierung.**
 - Bei der Innenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.**
 - Der Verkauf nicht betriebsnotwendigen Vermögens zählt zur Außenfinanzierung.
9. Welche der folgenden Aussagen treffen auf die Außenfinanzierung zu?
- Die Außenfinanzierung wird auch externe Finanzierung genannt.**
 - Die Beteiligungsfinanzierung ist Teil der Außenfinanzierung.**
 - Bei der Außenfinanzierung besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Umsatzprozess.
 - Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen ausschließlich von Eigenkapitalgebern Kapital zugeführt.
 - 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 – heuer | | | | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|-------------|-------------|-----|
| Aktiva | | | Passiva | | | |
| | heuer | Vorjahr | | heuer | Vorjahr | |
| 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 | 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 - heuer | heuer | Vorjahr |
|---|------------|------------|
| 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. Zinsaufwand | 39 | 27 |
| 8. Finanzerfolg | 39 | 27 |
| 9. Ergebnis vor Steuern | 91 | 93 |
| 10. Steuern | 5 | 5 |
| 11. Jahresüberschuss | 86 | 88 |
| 12. Zuweisung von Rücklagen (im Eigenkapital enthalten) | 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 von 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 0,70 % herangeführt werden.

DIE DOKUMENTATIONS- UND PLANUNGSEBENE

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.

| | 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?

- 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 Ergebnis vor Steuern 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 Ergebnis vor Steuern beträgt 143.750,-- und die Ertragssteuern betragen 35.937,50
- d. Das Ergebnis vor Steuern 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 |

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 | 13.500,00 |
| 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 |

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

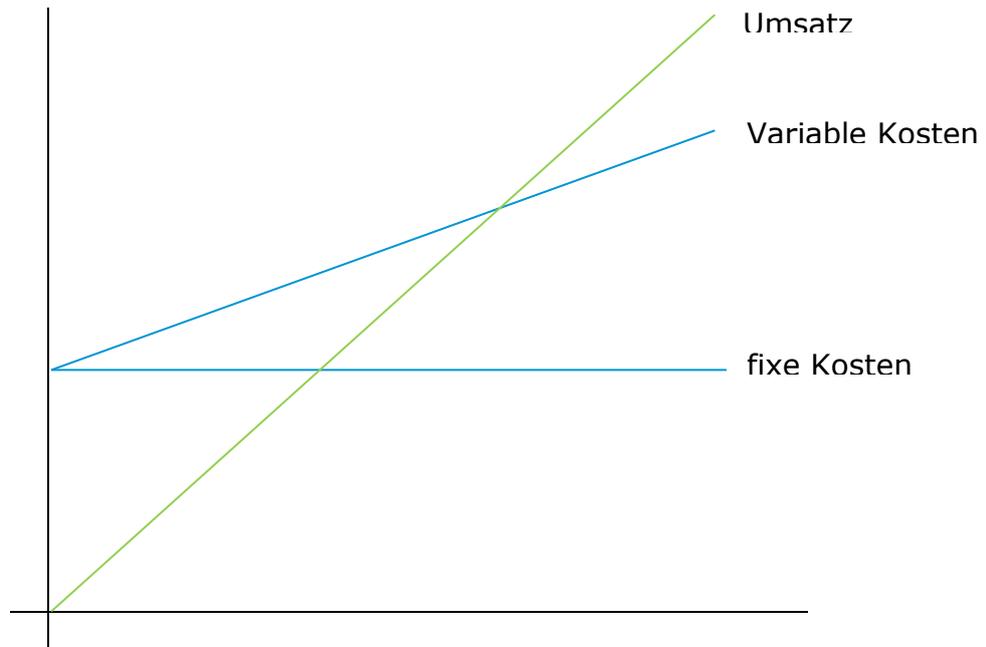
| Kostenarten | 1 Stück | 250 Stück | 500 Stück |
|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Marketing | 18.000,00 | 72,00 | 36,00 |
| Verwaltung | 11.000,00 | 44,00 | 22,00 |
| Abschreibungen | 5.000,00 | 20,00 | 10,00 |
| | 34.000,00 | 136,00 | 68,00 |

10.5. Wie lautet die Kostenfunktion?

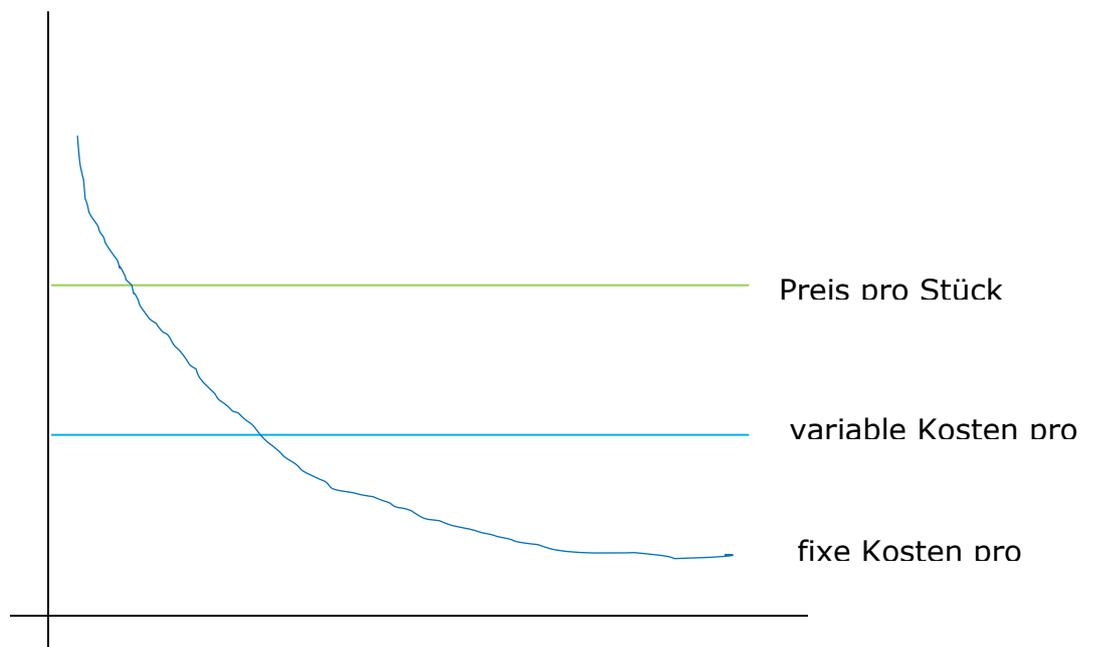
- a. $K = 34 \cdot x + 35.000$
- b. $K = 35 \cdot x + 34.000$**
- c. $K = 34 \cdot x + 29.000$
- d. $K = 35 \cdot x + 29.000$

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

Gesamtkostenverlauf



Stückkostenverlauf



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 | |

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?

$$E = 79 \cdot x$$

$$K = 35 \cdot x + 34.000$$

Break even-Point: E = K

$$79 \cdot x = 35 \cdot x + 34.000$$

$$44 \cdot x = 34.000$$

$$x = 773 \text{ Stück}$$

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

$$E = 79 \cdot x$$

$$K = 35 \cdot x + 29.000$$

Cashflow Point: E = zahlungswirksame Kosten

$$79 \cdot x = 35 \cdot x + 29.000$$

$$44 \cdot x = 29.000$$

$$x = 660 \text{ Stück}$$

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.

- a. **Das Ergebnis vor Steuern beträgt € 108.800,--**
- 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 Zuschläge für den Verwaltungs- und Vertriebsbereich sind gleich hoch.**
- q. **Die Kostenfunktion lautet $K = 127,57 \cdot x + 517.820$.**
- 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.

A. Verwendete Literatur

- Bayrischer Rundfunk.** (2017). Wir wollen das beste Müsli der Welt machen. In: www.br.de, 03.01.2017, abgerufen am 27.02.2017
- 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.
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2015). Betriebswirtschaft HAK III. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2016). Betriebswirtschaft HAK IV. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2017). Betriebswirtschaft HAK V. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
- Geissler, G. (o.J.).** BW-Skripten. Institut für Wirtschaftspädagogik. WU Wien.
- Költzsch, T.** (2015). Kapitalgeber sollen Pebble zusätzliches Geld verweigern. In: www.golem.de, 08.06.2015, abgerufen am 30.04.2018
- 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.
- Miller, K.** (2017): Was Entrepreneure erfolgreich macht. In: <http://derstandard.at/2000060744661/Was-Entrepreneure-erfolgreich-macht>, 06.07.2017, abgerufen am 30.04.2018
- Ostermann, G.** (2014). Einkaufspositionen werden mächtiger. In: Der Standard, 31.08.2014
- Pauleweit, S.** (2017). Mit den Mitarbeitern auf die rote Couch. In: <https://www.humanresources-manager.de/news/mit-den-mitarbeitern-auf-die-rote-couch.html>, 31.07.2017, abgerufen am 30.04.2018
- Ristau, R. B.** (2011). Intro to Business. 21st Century Business. 2nd Ed. South Western. Cengage Learning.
- Rüegg-Stürm, J.** (2005). Das Neue St. Galler Management-Modell. 2. Auflage. Verlag Haupt.
- Schneider, W.** (2002). Betriebliches Rechnungswesen für Einsteiger. 4. Auflage. Manz Verlag.
- Schwaninger, M.** (2016). Wie man sich mit Komplexem am besten arrangiert. In: <http://karriere-renews.diepresse.com/home/ratgeber/management/5107176/Wie-man-sich-mit-Komplexem-am-besten-arrangiert?from=suche.intern.portal>, 24.10.2016, abgerufen am 30.04.2018
- Thommen, J./Achleitner, A.** (2012). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage. Gabler.
- True fruits.** (2017). Limited Edition No 9. In: <https://www.true-fruits.com>, 09.04.2017, abgerufen am 30.04.2017
- Veitinger, T.** (2016). Nötige Korrektur der Wirtschaftsethik. In: http://www.swp.de/ulm/nachrichten/politik/leitartikel_-noetige-korrektur-der-wirtschaftsethik-12927087.html, 22.04.2016, abgerufen am 30.04.2018

B. Zur Vertiefung empfohlene Literatur

- Capaul, R./Steingruber, D.** (2016). Betriebswirtschaft verstehen, 3. Aufl., Cornelsen.
- 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.
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2015). Betriebswirtschaft HAK III. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2016). Betriebswirtschaft HAK IV. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch
- Fuhrmann, B./Geissler, G.** (Hrsg.) (2017). Betriebswirtschaft HAK V. 1. Auflage. Manz Verlag Schulbuch.
- Rüegg-Stürm, J.** (2002). Das Neue St. Galler Management-Modell. 1. Auflage. Verlag Haupt.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Gilbert, D. U./Hachmeister, D./Kaiser, G.** (2017). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Gabler.

Fallbeispiel – Happy Yoga

(A) Ihr Unternehmen und Sie

Peach Bite GmbH
 Unternehmensberatung
 Ungargasse 12a
 1030 Wien



Seit knapp einem Jahr arbeiten Sie als Junior Consulter/in bei der Peach Bite GmbH in Wien. Das Unternehmen ist ein renommierter Spezialist für Beratungen von Klein- und Mittelbetrieben sowie für Unternehmensgründungen.

(B) Sachverhalt

In etwa einer Stunde haben Sie einen Termin mit Andreas Klein-Utrash. Er plant die Gründung eines Yogastudios in Wien. Den angefangenen aber noch nicht fertiggestellten Businessplan hat Andreas Klein-Utrash bereits vor Wochen an Sie geschickt. Weitere Analyse und Informationen haben Sie auch schon zusammengetragen. Vor dem Beratungstermin ist noch einiges zu erledigen – und die Zeit rast!

(C) Unterlagen

Businessplan – Happy Yoga



Über verschiedene Umwege hat Andreas Klein-Utrash eine umfangreiche Yoga-Ausbildung in Indien absolviert und jahrelang in New York als Yoga-Lehrer gearbeitet. Nun möchte er seine Kenntnisse und Erfahrungen in Wien umsetzen und ein eigenes Yoga-Studio eröffnen. Dafür hat er ein entsprechendes Studio mit 170 m² zur Miete im Auge.

Andreas Klein-Utrash möchte sein Unternehmen im ersten Geschäftsjahr alleine betreiben, weitere Yoga-Lehrer/innen sollen stundenweise beschäftigt werden. Ein Geschäftsurlaub von 2 Wochen im ersten Jahr ist geplant. Folgende Investitionen sind geplant:

| Anlagevermögen | Anschaffungswert | Nutzungsdauer |
|----------------------|------------------|---------------|
| Studioeinrichtung | 60.000,-- | 5 Jahre |
| Geschäftsausstattung | 40.000,-- | 5 Jahre |

Andreas Klein-Utrash verfügt über € 60.000,-- Ersparnis, das er gerne ins eigene Geschäft investieren möchte. Er beabsichtigt im ersten Geschäftsjahr monatlich € 2.500,-- Privatentnahmen zu tätigen. Der Plangewinn soll einer Umsatzrentabilität von 8 % entsprechen. Es ist mit einer Kundenfrequenz von durchschnittlich 180 Kunden pro Woche zu rechnen. Die Yogastunde soll mit € 20,-- angesetzt werden.

Seitens der Hausbank liegt ein Angebot über ein Abzahlungsdarlehen mit einer Laufzeit von 5 Jahren bei einem Zinssatz von 4 % p.a. vor.

(D) Aufgaben

1. Betriebstyp

Um welchen Betriebstyp handelt es sich im vorliegenden Fall? Ordnen Sie durch Ankreuzen zu. Mehrfachantworten möglich.

| | Pro- duk- tion | Dienst- leistung | Gew- erbe | In- dust- rie | Han- del | Touris- mus | anlagen- intensiv | ar- beits- intensiv |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Leistung | | | | | | | | |
| Branche | | | | | | | | |
| Produktions- faktor | | | | | | | | |

2. Anspruchsgruppen aus dem St. Galler Management-Modell

- 2.1. Bestimmen Sie mindestens 3 Anspruchsgruppen, mit denen sich „Happy Yoga“ auf Märkten koordiniert.
- 2.2. Überlegen Sie, auf welchen Märkten bzw. Kommunikationsarenen „Happy Yoga“ auf seine Anspruchsgruppen trifft.
- 2.3. Halten Sie die wichtigsten Erwartungen der Anspruchsgruppen an „Happy Yoga“ stichwortartig fest.
- 2.4. Welche Verträge/Vertragstypen schließt „Happy Yoga“ mit den genannten Anspruchsgruppen ab?

| | Anspruchsgruppe 1: | Anspruchsgruppe 2: | Anspruchsgruppe 3: |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Märkte | | | |
| Kommunikations-arena | | | |
| Erwartungen | | | |
| Verträge | | | |

3. Wertschöpfungsprozess

Bringen Sie jeweils ein Beispiel zu den folgenden Prozessen von „Happy Yoga“:

| | Managementprozess | Geschäftsprozess | Unterstützungsprozess |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Beispiel | | | |

4. Marktsegment

Segmentieren Sie den Markt von „Happy Yoga“ mit Hilfe von drei Segmentierungskriterien:

| Segmentierungskriterien | Beschreibung der Zielgruppencharakteristik |
|------------------------------------|--|
| Demografisch | |
| Psychografisch | |
| Merkmale des Kaufverhaltens | |

5. Strategische Positionierung

Welche Basisstrategie empfehlen Sie für „Happy Yoga“? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Überlegung kurz.

| Basisstrategie | Begründung |
|--|------------|
| a. <input type="checkbox"/> Kostenführerschaft, weil ... | |
| b. <input type="checkbox"/> Differenzierungsführerschaft, weil ... | |
| c. <input type="checkbox"/> Konzentrationsstrategie, weil ... | |

6. Marketing

Bringen Sie je ein Beispiel für die drei zusätzlichen „Ps“ des Dienstleistungsmarketings für „Happy Yoga“:

| | | | |
|---|--|--|--|
| „Ps“ des Dienstleistungsmarketings | | | |
| Beispiele für Happy Yoga | | | |

7. Motivation

Andreas Klein-Utrash ist vom Motivationsansatz von Vroom überzeugt. Welche Empfehlungen geben Sie ihm, um diesen Ansatz bei seinen Mitarbeiter/innen umzusetzen?

| V | I | E |
|---|---|---|
| | | |

8. Investitionsrechnung

Zur Wahl stehen zwei Geschäftsausstattungs Pakete mit einem Anschaffungswert von € 40.000,--. Außerdem wissen Sie:

| | Paket 1 | Paket 2 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Anschaffungswert | 40.000,-- | 40.000,-- |
| Betriebliche Nutzungsdauer | 5 Jahre | 5 Jahre |
| Restwert | Null | 4.000,-- |
| Variable Kosten pro Stunde | € 3,50 | € 3,60 |
| Zinssatz für das Eigenkapital | 10 % | 10 % |

Für welche Alternative soll sich Andreas Klein-Utrash entscheiden? Begründen Sie Ihre Ansicht.

9. Erfolgsrechnung

9.1. Stellen Sie die Umsatz- und Kostenplanung fertig.

| | | |
|---|----------------------|-----------|
| variable Kosten: 12 % vom Umsatz | Material | |
| zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Personal | 55.000,00 |
| | Versicherungen | 11.000,00 |
| | Miete und Strom | 29.400,00 |
| | Kommunikationskosten | 5.000,00 |
| | Diverse Fixkosten | 8.000,00 |
| | Zinsen | |
| | Unternehmerlohn | |
| nicht zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Abschreibungen | |
| Summe der Fixkosten | | |
| Gesamtkosten | | |
| Gewinn | | |
| Mindest-Umsatz | | |

9.2. Wie hoch ist der nötige Kontokorrentkredit im ersten Geschäftsjahr?

| | |
|--|--|
| Laufende Einzahlungen | |
| - laufende Auszahlungen | |
| Cashflow aus der operativen Tätigkeit | |
| - Investitionen | |
| Cashflow aus der Investitionstätigkeit | |
| Kreditaufnahme | |
| Kredittilgung | |
| Privateinlage | |
| Privatentnahme | |
| Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit | |
| Free Cashflow | |
| Kontokorrentkredit | |

9.3. Wie hoch ist die geplante Eigenkapitalquote nach dem ersten Geschäftsjahr?

| Aktiva | Anfangsbestand | Veränderungen | Endbestand |
|---------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Passiva | Anfangsbestand | Veränderungen | Endbestand |
|----------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

9.4. Wie hoch ist die geplante Gesamtkapitalrentabilität nach dem ersten Geschäftsjahr?

10. Rechtsform

Welche Rechtsform empfehlen Sie Andreas Klein-Utrash? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Überlegung kurz.

| Rechtsform | Begründung |
|---|-------------------|
| a. Einzelunternehmen | |
| b. Offene Gesellschaft (OG) | |
| c. Kommanditgesellschaft (KG) | |
| d. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | |
| e. Aktiengesellschaft (AG) | |

(E) Lösungshinweise sind in roter Schriftfarbe eingetragen

1. Betriebstyp

Um welchen Betriebstyp handelt es sich im vorliegenden Fall? Ordnen Sie durch Ankreuzen zu. Mehrfachantworten möglich.

| | Produktion | Dienstleistung | Gewerbe | Industrie | Handel | Tourismus | anlagensintensiv | arbeitsintensiv |
|--------------------------|------------|----------------|---------|-----------|--------|-----------|------------------|-----------------|
| Leistung | | X | | | | | | |
| Branche | | | X | | | | | |
| Produktionsfaktor | | | | | | | | X |

2. Anspruchsgruppen aus dem St. Galler Management-Modell

- 2.1. Bestimmen Sie mindestens 3 Anspruchsgruppen, mit denen sich „Happy Yoga“ auf Märkten koordiniert.
- 2.2. Überlegen Sie, auf welchen Märkten bzw. Kommunikationsarenen „Happy Yoga“ auf seine Anspruchsgruppen trifft.
- 2.3. Halten Sie die wichtigsten Erwartungen der Anspruchsgruppen an „Happy Yoga“ stichwortartig fest.
- 2.4. Welche Verträge/Vertragstypen schließt „Happy Yoga“ mit den genannten Anspruchsgruppen ab?

| | Anspruchsgruppe 1: Kunden | Anspruchsgruppe 2: Mitarbeiter/innen | Anspruchsgruppe 3: Kapitalgeber |
|----------------------------|------------------------------|---|---|
| Märkte | Absatzmarkt | Arbeitsmarkt | Kapitalmarkt |
| Kommunikationsarena | Customer Relations | Human Resources Relations | Investor Relations |
| Erwartungen | Einzigartiges Angebot | Sicherer und angenehmer Arbeitsplatz bei gerechter Entlohnung | Sichere Rückzahlung des Fremdkapitals samt Zinsen |
| Verträge | Werkvertrag | Arbeitsvertrag | Kreditvertrag |

3. Wertschöpfungsprozess

Bringen Sie jeweils ein Beispiel zu den folgenden Prozessen von „Happy Yoga“:

| | Managementprozess | Geschäftsprozess | Unterstützungsprozess |
|-----------------|---|---|---------------------------------------|
| Beispiel | Planung des Yogaangebots sowie Erfolgskontrolle des, Organisation der Yogastunden und Führung der Mitarbeiter/innen | Durchführung der Yogastunden vom „Empfang“ bis zur „Verabschiedung“ | Buchführung, IT, Wartung der Homepage |

4. Marktsegment

Segmentieren Sie den Markt von „Happy Yoga“ mit Hilfe von drei Segmentierungskriterien:

| Segmentierungskriterien | Beschreibung der Zielgruppencharakteristik |
|-----------------------------|--|
| Demografisch | Wiener/innen aller Altersgruppen, die |
| Psychografisch | körper- und gesundheitsbewusst sind und |
| Merkmale des Kaufverhaltens | regelmäßig mindestens zwei Mal pro Woche Yoga betreiben. |

5. Strategische Positionierung

Welche Basisstrategie empfehlen Sie für „Happy Yoga“? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Überlegung kurz.

| Basisstrategie | Begründung |
|--|---|
| a. <input type="checkbox"/> Kostenführerschaft, weil ... | Angesichts der großen Konkurrenz muss sich „Happy Yoga“ einen Schwerpunkt setzen und diesen konsequent verfolgen. |
| b. <input type="checkbox"/> Differenzierungsführerschaft, weil ... | |
| c. <input checked="" type="checkbox"/> Konzentrationsstrategie, weil ... | |

6. Marketing

Bringen Sie je ein Beispiel für die drei zusätzlichen „Ps“ des Dienstleistungsmarketings für „Happy Yoga“:

| „Ps“ des Dienstleistungsmarketings | Prozesse | Personal | Physischer Beweis |
|------------------------------------|--|---|--|
| Beispiele für Happy Yoga | Anmeldung zur Yogastunde, Abwicklung der Erst-Beratungsgespräche | Erfahrung bzw. Ausbildung der Yoga-Lehrer/innen als vertrauensstiftende Momente | Gestaltung des Yogastudios muss zur Positionierung von „Happy Yoga“ passen |

7. Motivation

Andreas Klein-Utrash ist vom Motivationsansatz von Vroom überzeugt. Welche Empfehlungen geben Sie ihm, um diesen Ansatz bei seinen Mitarbeiter/innen umzusetzen?

| V | I | E |
|--|--|---|
| Er muss die hochbewerteten Ziele der Mitarbeiter/innen identifizieren. | Im Rahmen von Karriere- bzw. Beurteilungsgesprächen verdeutlichen, wie die hochbewerteten Ziele am besten zu erreichen sind. | Er muss die Erwartung der Mitarbeiter/innen in Bezug auf die Möglichkeit der Zielerreichung stärken, sowohl auf der Beziehungsebene als auch auf der Sachebene. |

8. Investitionsrechnung

Zur Wahl stehen zwei Geschäftsausstattungs Pakete mit einem Anschaffungswert von € 40.000,--. Außerdem wissen Sie:

| | Paket 1 | Paket 2 |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Anschaffungswert | 40.000,-- | 40.000,-- |
| Betriebliche Nutzungsdauer | 5 Jahre | 5 Jahre |
| Restwert | Null | 4.000,-- |
| Variable Kosten pro Stunde | € 3,50 | € 3,60 |
| Zinssatz für das Eigenkapital | 10 % | 10 % |

Für welche Alternative soll sich Andreas Klein-Utrash entscheiden? Begründen Sie Ihre Ansicht.

| | Paket 1 | Paket 2 | Nebenrechnungen |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|--|
| Variable Kosten | 31.500,- | 32.400,- | Variable Kosten pro Stunde , 180 Kunden pro Woche bei 50 Wochen |
| Kalk. Abschreibungen | 8.000,-- | 7.200,-- | Anschaffungswert-Restwert Nutzungsdauer |
| Kalk. Eigenkapital- Zinsen | 2.000,-- | 2.200,-- | (Anschaffungswert+Rest- wert)/2*Zinssatz |
| Kosten pro Jahr | 41.500,- | 41.800,- | |

Da die Einrichtung 1 kostengünstiger ist – wenn auch geringfügig – fällt die Wahl auf Einrichtung 1.

9. Erfolgsrechnung

9.1. Stellen Sie die Umsatz- und Kostenplanung fertig.

| | | | Nebenrechnungen |
|--|---------------------------|-------------------|--------------------------------|
| variable Kosten: 12 % vom Umsatz | Material | 24.000,00 | 12% |
| zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Personal | 55.000,00 | |
| | Versicherungen | 11.000,00 | |
| | Miete und Strom | 29.400,00 | |
| | Kommunikations- kosten | 5.000,00 | |
| | Diverse Fixkosten | 8.000,00 | |
| | Zinsen | 1.600,00 | 4% v. 40.000,-- Kredit |
| | Unternehmerlohn | 30.000,00 | 12*2.500,-- |
| nicht zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Abschreibungen | 20.000,00 | 60.000/5 40.000/5 |
| Summe der Fixkosten | | 160.000,00 | 80% |
| Gesamtkosten | | 184.000,00 | (80% + 12%) 92% |
| Gewinnziel | | 16.000,00 | (Umsatzrentabilität) 8% |
| Mindest-Umsatz | | 200.000,00 | 100% |

9.2. Wie hoch ist der nötige Kontokorrentkredit im ersten Geschäftsjahr?

| | | |
|--|--------------------|--|
| Laufende Einzahlungen | 180.000,00 | 180 Kunden * 50 Wochen * € 20 |
| - laufende Auszahlungen | -131.600,00 | 12 % von 180.000 + 110.000 |
| Cashflow aus der operativen Tätigkeit | 48.400,00 | |
| - Investitionen | -100.000,00 | |
| Cashflow aus der Investitionstätigkeit | -100.000,00 | |
| Kreditaufnahme | 40.000,00 | |
| Kredittilgung | -8.000,00 | 40.000/5 Jahre Laufzeit |
| Privateinlage | 60.000,00 | |
| Privatentnahme | -30.000,00 | |
| Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit | 62.000,00 | |
| Free Cashflow | 10.400,00 | |
| Kontokorrentkredit | 0,00 | Nicht nötig, weil der Free Cash- flow positive ist. |

9.3. Wie hoch ist die geplante Eigenkapitalquote nach dem ersten Geschäftsjahr?

| Aktiva | Anfangsbestand | Veränderungen | Endbestand |
|----------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| Studioeinrichtung | 60.000,-- | - 12.000,-- (Abschr.) | 48.000,-- |
| Geschäftsausstattung | 40.000,-- | - 8.000,-- (Abschr.) | 32.000,-- |
| Kassa, Bank | | + 10.400,-- (Free CF) | 10.400,-- |
| Bilanzsumme | 100.000,-- | | 90.400,-- |

| Passiva | Anfangsbestand | Veränderungen | Endbestand |
|------------------|-------------------|--|------------------|
| Eigenkapital | 60.000,-- | + 28.400,-- (Gewinn) - 30.000,-- (Privat) | 58.400,-- |
| Abzahlungskredit | 40.000,-- | - 8.000,-- (Tilgung) | 32.000,-- |
| | 100.000,-- | | 90.400,-- |

Eigenkapitalquote = Eigenkapital/Gesamtkapital * 100

- **Eigenkapital = 58.400,--**
- **Gesamtkapital = 90.400,--**
- **Eigenkapitalquote = 58.400/90.400*100 = 64,60 %**

9.4. Wie hoch ist die geplante Gesamtkapitalrentabilität nach dem ersten Geschäftsjahr?

Gesamtkapitalrentabilität = (Gewinn + FK-Zinsen)*100/Gesamtkapital

- **Gewinn = 28.400,--**
- **FK-Zinsen = 1.600,--**
- **Gesamtkapital = 90.400,--**
- **Gesamtkapitalrentabilität = (28.400+1.600)*100/90.400 = ~ 33 %**

10. Rechtsform

Welche Rechtsform empfehlen Sie Andreas Klein-Utrash? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Überlegung kurz.

| Rechtsform | Begründung |
|---|--|
| a. Einzelunternehmen | Da Andreas Klein-Utrash das Unternehmen alleine gründen möchte, kommt nur ein Einzelunternehmen in Frage. |
| b. Offene Gesellschaft (OG) | |
| c. Kommanditgesellschaft (KG) | |
| d. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | |
| e. Aktiengesellschaft (AG) | |

Fallbeispiel



(A) Das Unternehmen

In den Bergen Tirols werden von einem kleinen Familienbetrieb hochwertige und sehr leichte Brillenfassungen aus Holz, Stein und Holz Kombination und Horn in Handarbeit hergestellt. Ein Schwerpunkt der Firma ROLF Spectacles besteht darin, Trends im Design zu setzen und neue Ideen zu verwirklichen.

Die ROLF Forschungs- und Entwicklungsabteilung erarbeitete ein neuartiges Brillengelenk aus Holz und ein spezielles Verglasungssystem. Die ROLF Brille kommt ohne Schrauben und Metall aus und ist aufgrund einer speziellen Oberflächenbehandlung sehr pflegeleicht. Die Fassungen werden in der eigenen Manufaktur in Tirol in vielen Arbeitsschritten von Hand gefertigt.

ROLF hat sich zum Ziel gesetzt die perfekte Brille bezüglich Haltbarkeit, Komfort und Ästhetik zu erzeugen. Mit der Leidenschaft zu natürlichen Materialien, hohem Qualitätsanspruch, handwerklichem Geschick und der hausinternen Entwicklungs- und Forschungsabteilung arbeitet ROLF täglich daran, dieses Ziel zu erreichen.

Heuer wurde die neue „evolved collection“ mit dem **iF Design Award 2015** ausgezeichnet. Die Markteinführung der „evolved collection“ soll im nächsten Monat beginnen.

Besonders das Modell in Eukalyptus geräuchert konnte sich in der Kategorie "Produkt" als Sieger durchsetzen. Die Brillenfassung begeistert durch ihre edel spiegelnde Oberfläche und die wellenförmige Textur und ist ein perfektes Beispiel für die Einzigartigkeit der neuen Kollektion. Seit über 60 Jahren ist der iF Design Award ein weltweit anerkanntes Markenzeichen, wenn es um ausgezeichnete Gestaltung geht. Die Marke "iF" ist als Symbol für herausragende Designleistungen international etabliert. Die internationale, hochkarätige Expertenjury hat unter fast 5.000 Einreichungen aus 53 Ländern das begehrte Gütesiegel vergeben.

(B) Unterlagen

1. Skizze des Organigramms



2. Plan-Kostenblatt der „evolved collection“

| GuV-Rechnung | | Überleitung | Kostenarten | | Material | Fertigung | Vertrieb |
|-----------------------------|----------------|-------------|---------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Umsatzerlöse | 1.500.000 | | Umsatzerträge | 1.500.000 | | | 1.500.000 |
| Materialaufwand | 700.000 | 70.000 | Materialkosten | 770.000 | 770.000 | | |
| Personalaufwand | 400.000 | 41.000 | Personalkosten | 441.000 | 46.000 | 184.000 | 211.000 |
| Abschreibungen | 90.000 | -90.000 | Abschreibungen | 0 | | | |
| Miete | 25.000 | -5.000 | kalk. Miete | 20.000 | 4.000 | 12.000 | 4.000 |
| Versicherungen | 4.000 | -1.000 | Versicherungen | 3.000 | 500 | 1.500 | 1000 |
| Sonstige Aufwände | 60.000 | 0 | Sonstige Kosten | 60.000 | 10.000 | 40.000 | 10.000 |
| Betriebserfolg | 221.000 | | | | | | |
| Finanzerlöse | 40.000 | -40.000 | Finanzerträge | 0 | | | |
| Finanzaufwände | 30.000 | 0 | Fremdkapital-Zinsen | 30.000 | 6.000 | 17.000 | 7.000 |
| Finanzerfolg | 10.000 | | | | | | |
| Ergebnis vor Steuern | 231.000 | | | | | | |
| | | | kalk. Abschreibungen | 100.000 | 15000 | 60.000 | 25.000 |
| | | | kalk. Eigenkapital-Zinsen | 20.000 | 1.500 | 16.500 | 2.000 |
| | | | kalk. Unternehmerlohn | 36.000 | | | 36.000 |
| | | | Gemeinkosten | 526.000 | 83.000 | 147.000 | 296.000 |
| | | | Einzelkosten | | 770.000 | 184.000 | 1.184.000 |
| | | | Zuschlagsätze | | 11% | 80% | 25% |

Das durchschnittliche Beschaffungslager der „evolved collection“ wird voraussichtlich € 130.000,-- betragen.

(C) Aufgaben

1. Betriebstyp

Um welchen Betriebstyp handelt es sich im vorliegenden Fall? Ordnen Sie durch Ankreuzen zu. Mehrfachantworten möglich.

| | Produktion | Dienstleistung | Gewerbe | Industrie | Handel | Tourismus | anlagentechnisch | arbeitsintensiv |
|--------------------------|------------|----------------|---------|-----------|--------|-----------|------------------|-----------------|
| Leistung | | | | | | | | |
| Branche | | | | | | | | |
| Produktionsfaktor | | | | | | | | |

2. Anspruchsgruppen aus dem St. Galler Management-Modell

- 2.1. Bestimmen Sie mindestens 3 Anspruchsgruppen, mit denen sich das Unternehmen auf Märkten koordiniert.
- 2.2. Überlegen Sie, auf welchen Märkten bzw. Kommunikationsarenen das Unternehmen auf seine Anspruchsgruppen trifft.
- 2.3. Halten Sie die wichtigsten Erwartungen der angeführten Anspruchsgruppen an das Unternehmen stichwortartig fest.
- 2.4. Welche Verträge/Vertragstypen schließt das Unternehmen mit den genannten Anspruchsgruppen ab?

| | Anspruchsgruppe 1: | Anspruchsgruppe 2: | Anspruchsgruppe 3: |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | | |
| Märkte | | | |
| Kommunikations-arena | | | |
| Erwartungen | | | |
| Verträge | | | |

3. Wertschöpfungsprozess

Bringen Sie jeweils ein Beispiel zu den folgenden Prozessen des Unternehmens:

| | Managementprozess | Geschäftsprozess | Unterstützungsprozess |
|-----------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| Beispiel | | | |

4. Marketing

4.1. Segmentieren Sie den Markt des Unternehmens mit Hilfe von drei Segmentierungskriterien:

| Segmentierungskriterien | Beschreibung der Zielgruppencharakteristik |
|------------------------------------|--|
| Demografisch | |
| Psychografisch | |
| Merkmale des Kaufverhaltens | |

4.2. Welche Basisstrategie verfolgt das Unternehmen? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Überlegung kurz.

| Basisstrategie | Begründung |
|--|------------|
| a. <input type="checkbox"/> Kostenführerschaft, weil ... | |
| b. <input type="checkbox"/> Differenzierungsführerschaft, weil ... | |
| c. <input type="checkbox"/> Konzentrationsstrategie, weil ... | |

4.3. Welche distributionspolitische Maßnahme empfehlen Sie dem Unternehmen für die neue „evolved collection“? Begründung.

5. PFO

5.1. Wie bezeichnet man die dargestellte Aufbauorganisation des Unternehmens?

5.2. Führen Sie mindestens drei Vor- bzw. Nachteile dieser Organisationsform an.

6. Materialwirtschaft

6.1. Berechnen Sie die geplante Lagerdauer der „evolved collection“.

6.2. Welche Maßnahmen empfehlen Sie dem Unternehmen für seine A-Güter im Bereich der Lagerhaltung im Beschaffungslager? Führen Sie mindestens drei Maßnahmen sowie eine Begründung an.

7. Investitionsrechnung (4 Punkte)

Eine neue Bearbeitungsmaschine soll angeschafft werden. Zur Wahl stehen zwei mögliche Anlagen. Die Investition wurde bereits mit folgendem Ergebnis berechnet:

| | Alternative A | Alternative B |
|--|----------------------|----------------------|
| Kapitalwert lt. Kapitalwertmethode | 24.000,-- | 24.500,-- |
| Rentabilität lt. Rentabilitätsmethode | 12 % p.a. | 11,5 % p.a. |

Für welche Alternative soll sich das Unternehmen entscheiden? Begründen Sie Ihre Ansicht.

8. Finanzierung

8.1. Um welche Finanzierungsmaßnahmen handelt es sich in den folgenden Fällen? Ordnen Sie richtig zu:

| | Außen- finan- zierung | Innen- finan- zierung | Eigen- kapital | Fremd- kapital |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Aufgrund der Hautunverträglichkeit eines Kunden, kommt es zu einem Prozess, dessen Ende nicht absehbar ist. | | | | |
| Investitionen können zu 70 % aus dem Cashflow finanziert werden. | | | | |
| Das Lieferantenziel wird üblicherweise genutzt. | | | | |

8.2. Interpretieren Sie die folgenden Kennzahlenwerte aus der Bilanz des Vorjahres:

- Eigenkapitalrentabilität 9 %
- Gesamtkapitalrentabilität 4 %

9. Finanz- und Kostenrechnung

Im nächsten Jahr soll eine neue Kollektion unter dem Arbeitstitel „cashmere collection“ auf den Markt gebracht werden. Erste Kostenschätzungen liegen bereits vor. Die geplante Umsatzrentabilität liegt bei 3 %, die variablen Kosten sollen bei 35 % vom Umsatz liegen.

Füllen Sie das abgebildete Planungsformular richtig aus.

| | | |
|---|----------------------|---------|
| variable Kosten | | |
| zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Personal | 240.000 |
| | Versicherungen | 34.200 |
| | Miete und Strom | 80.000 |
| | Kommunikationskosten | 28.000 |
| | Diverse Fixkosten | 51.000 |
| | Zinsen | 16.800 |
| | Unternehmerlohn | 60.000 |
| nicht zahlungswirksame fixe Kosten pro Jahr | Abschreibungen | 110.000 |
| Summe der Fixkosten | | |
| Gesamtkosten | | |
| Gewinn | | |
| Mindest-Umsatz | | |

(D) Die wichtigsten Kennzahlenformeln

1. **Anlageintensität** = $\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Gesamtvermögen}}$
3. **Eigenkapitalquote** = $\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$
5. **Deckungsgrad B** = $\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$
6. **Working Capital** = Umlaufvermögen
 - kurzfristige Verbindlichkeiten
 - kurzfristige Rückstellungen
8. **Debitorenziel in Tagen** = $\frac{\text{Kundenforderungen} \times 360}{\text{Umsatz}}$
9. **Kreditorenziel in Tagen** = $\frac{\text{Lieferverbindlichkeiten} \times 360}{\text{Materialeinsatz} + \text{Fremdleistungen}}$
10. **Lagerdauer in Tagen** = $\frac{\text{Vorräte} \times 360}{\text{Materialeinsatz}}$
11. **Liquidität 1. Grades** = $\frac{\text{Zahlungsmittel} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
12. **Liquidität 2. Grades** = $\frac{(\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}) \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
13. **Liquidität 3. Grades** = $\frac{(\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}) \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
14. **Entschuldungsdauer** = $\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Cashflow}}$
17. **Gesamtkapitalrentabilität** = $\frac{(\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$
18. **Eigenkapitalrentabilität** = $\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$
19. **Umsatzrentabilität** = $\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Umsatz}}$
20. **Kapitalumschlagshäufigkeit** = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$
21. **Return on Investment (ROI)** = Umsatzrentabilität x Kapitalumschlagshäufigkeit
23. **Material- bzw. Warenintensität** = $\frac{(\text{Materialeinsatz bzw. Wareneinsatz}) \times 100}{\text{Umsatz}}$
24. **Personalintensität** = $\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Umsatz}}$

(E) Lösungshinweise sind in roter Schriftfarbe eingetragen

1. Betriebstyp

Um welchen Betriebstyp handelt es sich im vorliegenden Fall? Ordnen Sie durch Ankreuzen zu. Mehrfachantworten möglich.

| | Produktion | Dienstleistung | Gewerbe | Industrie | Handel | Tourismus | anlagenintensiv | arbeitsintensiv |
|-------------------|------------|----------------|---------|-----------|--------|-----------|-----------------|-----------------|
| Leistung | X | | | | | | | |
| Branche | | | X | | | | | |
| Produktionsfaktor | | | | | | | | X |

2. Anspruchsgruppen aus dem St. Galler Management-Modell

| | Anspruchsgruppe 1: Kunden | Anspruchsgruppe 2: Lieferanten | Anspruchsgruppe 3: Mitarbeitende |
|---------------------|------------------------------|---|--|
| Märkte | Absatzmarkt | Beschaffungsmarkt | Arbeitsmarkt |
| Kommunikationsarena | Customer Relation | Supplier Relation | HR-Relation |
| Erwartungen | Qualität/Kosten | Hohe, regelmäßige Bestellungen, pünktliche Bezahlungen | Gerechter Lohn, Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikationen |
| Verträge | Kaufvertrag | Kaufvertrag | Arbeitsvertrag |

3. Wertschöpfungsprozess

| | Managementprozess | Geschäftsprozess | Unterstützungsprozess |
|----------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Beispiel | Planung des Leistungsangebots | Kundenbindungsprogramme | Buchführung |

4. Marketing

4.1. Segmentierung

| Segmentierungskriterien | Beschreibung der Zielgruppencharakteristik |
|-----------------------------|---|
| Demografisch | Mittleres bis hohes Einkommen |
| Psychografisch | Individualität soll über Lifestyle-Produkte zum Ausdruck gebracht werden |
| Merkmale des Kaufverhaltens | Trifft genau geplante Einkaufsentscheidungen |

4.2. Basisstrategie

| Basisstrategie | Begründung |
|---------------------------------------|---|
| b. Differenzierungsführerschaft, weil | Mehrere Segmente mit distinktem USP abgedeckt werden |

4.3. **Angebot in ausgewählten Geschäften, d. h. geringe Distributionsdichte, weil am Anfang des PLC**

5. PFO

5.1. **Einliniensystem mit funktionaler Gliederung**

5.2. **Vorteile**

- **Einfach und übersichtlich**
- **Kein Kompetenzgerangel**
- **Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche**
- **Mitarbeiter sind einfach zu steuern und zu betreuen**

Nachteile

- **Langer Dienstweg**
- **Evtl. Informationsverfälschung auf den langen Dienstwegen**
- **Überlastung der Führungskräfte**
- **Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern**
- **Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern**

6. **Materialwirtschaft**

6.1. **~ 61 Tage oder 5,9 x**

6.2. **Maßnahmen**

- **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**

7. **Investitionsrechnung**

Der Kapitalwert von A liegt zwar unter dem Kapitalwert von B, allerdings ist die Rentabilität höher. Da die Ergebnisse der Kapitalwertmethode von den Schätzungen abhängen, scheint die Rentabilitätsmethode das „sicherere“ Resultat zu liefern. Sollten keine weiteren Informationen verfügbar sein und eine Entscheidung getroffen werden müssen, dann Alternative A.

8. **Finanzierung**

8.1. **Finanzierungsmaßnahmen**

| | Außenfinanzierung | Innenfinanzierung | Eigenkapital | Fremdkapital |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Hautunverträglichkeit – Rückstellung | | X | | X |
| Investitionen zu 70 % aus dem Cashflow | | X | X | |
| Lieferantenziel | X | | | X |

8.2. **Die EKR ist mehr als doppelt so hoch wie die GKR. D. h. das Unternehmen setzt das Eigen- und Fremdkapital optimal ein und erzielt eine GKR, die über dem FK-Zinssatz liegt. Dadurch kommt es zu einer hohen EKR.**

9. **Finanz- und Kostenrechnung**

| | |
|----------------------------|------------------|
| variable Kosten | 350.000 |
| Summe der Fixkosten | 620.000 |
| Gesamtkosten | 970.000 |
| Gewinn | 30.000 |
| Mindest-Umsatz | 1.000.000 |