

Vorlesungsmitschrift

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Mitschrift von

Falk-Jonatan Strube

Vorlesung von

Dr.-Ing. Wolf-Eckart Grüning

26. März 2018

INHALTSVERZEICHNIS

1	BWL als Wissenschaft	3
1.1	Angewandte- vs Grundwissenschaften	3
1.2	Gliederung der BWL	3
1.2.1	Funktionale Gliederung	3
1.2.2	Institutionelle Gliederung	3
1.2.3	Genetische Gliederung	3
2	Management	4
2.1	Managementzyklus	4
2.2	Managementkritik	4
2.3	Merkmale eines Managers	5
3	Grundlagen der Wirtschaft	6
3.1	Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft	6
3.2	Wirtschaftsgüter	7
3.3	Markt- und Wettbewerbsformen	7
3.4	Rechtsrahmen	7
3.5	Produktionsfaktoren	8
3.6	Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette	9
4	Das Unternehmen	10
4.1	Was ist ein Unternehmen?	10
4.2	Rechtsformen	10
4.2.1	Überblick der Rechtsformen	10
4.2.2	Entscheidungskriterien einer Rechtsform	11
4.2.3	Einzelunternehmen	11
4.2.4	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	11
4.2.5	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	12
4.2.6	Kommanditgesellschaft (KG)	12
4.2.7	Aktiengesellschaft (AG)	12
4.2.7.1	Kleine Aktiengesellschaft	13
4.2.7.2	Europäische Aktiengesellschaft (SE)	13
4.2.8	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	13
4.2.9	GmbH & Co. KG	14
4.2.10	Kommanditgesellschaft auf Aktion (KGaA)	14
4.2.11	Genossenschaft (eG)	14
4.2.12	Unternehmensverfassung	14
4.2.12.1	Selbstorganschaft vs Fremdorganschaft	14
4.3	Unternehmenszusammenschlüsse	15
4.3.1	Gliederung nach Leitungszusammenhang	15
4.3.2	Gliederung nach Rechtsstatus	15
4.4	Unternehmensziele	16



5	Beschaffung	18
5.1	Grundlagen und Ziele	18
5.1.1	Teilbereiche der Beschaffung	18
5.1.2	Ziele der Marktwirtschaft	18
5.2	Beschaffungsgüter	18
5.2.1	ABC-Analyse	19
5.2.2	XYZ-Analyse	19
5.3	Make or Buy	19
5.4	Beschaffungsarten	20
5.5	Lagerkenngrößen	20
5.6	Lieferantenauswahl	21
6	Rechnungswesen	22
6.1	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	22
6.1.1	Rechnungswesen des Unternehmens	22
6.2	Grundbegriffe	22
6.3	Grundsätze und Pflicht der Finanzbuchhaltung	23
6.3.1	Buchführungsgrundsätze	23
6.4	Inventur – Inventar – Bilanz	23
6.4.1	Inventur	23
6.4.2	Inventar	23
6.4.3	Bilanz	24
6.5	Bilanz	24
6.5.1	Bilanzierungsgrundsätze	24
6.5.2	Bilanzgliederung	25
6.5.3	Doppelte Buchführung	26
6.6	Gewinn- und Verlustrechnung	26
6.6.1	Erfolgsspaltung	26
7	Kapitalwirtschaft	28
7.1	Grundlagen	28
7.1.1	Wirtschaftskreislauf	28
7.1.2	Die zwei Seiten einer Medaille	28
7.1.3	Vermögen und Kapital	28
7.2	Finanzierungsarten	29
7.2.1	Beteiligungsfinanzierung	29
7.2.2	Langfristige Fremdfinanzierung	29
7.2.3	Kurzfristige Fremdfinanzierung	29
7.2.4	Factoring	30
7.2.5	Leasing	30
7.2.6	Offene Selbstfinanzierung	30
7.3	Grundsätze der Finanzierung	30
7.3.1	Stabilität	30
7.3.2	Liquidität	30
7.4	Finanzkennzahlen	31
7.5	Investitionsarten	31
7.6	Investitionsrechnung	31
7.6.1	Kostenvergleichsrechnung	32
7.6.2	Gewinnvergleichsrechnung	32
7.6.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	32
7.6.4	Amortisationsrechnung	32
7.6.5	Kapitalwertmethode	32



8	Personalmanagement	34
8.1	Grundlagen, Begriffe	34
8.1.1	Aspekte des Personalbegriffs	34
8.1.2	Kernfragen des Personalmanagements	34
8.2	Personalbedarfsplanung	34
8.3	Personalbeschaffung	35
8.3.1	Grundprozess	35
8.3.2	Beschaffungswege	35
8.3.3	Personalwerbung	35
8.3.4	Personalauswahl	36
8.3.5	Attraktivität des Arbeitgebers	36
8.3.6	Personalabbau	36
8.4	Personalvergütung	36
8.4.1	Vergütung als Motivationsfaktor	36
8.4.2	Vergütungskriterien	37
8.5	Personalführung	37
8.5.1	Bedürfnispyramide	37
8.5.2	Zweifaktorentheorie	37
8.5.3	Führungsstil-Kontinuum	37
8.5.4	Management by-Konzepte	37
8.5.5	Personalcontrolling	37
8.5.5.1	Funktionen	37
8.5.5.2	Kennzahlen	38
9	Organisation	39
9.1	Grundlagen und Begriffe	39
9.1.1	Ziele der betrieblichen Organisation	39
9.1.1.1	Unternehmensziele	39
9.1.1.2	Kundenziele	39
9.1.1.3	Mitarbeiterziele	39
9.1.1.4	Fazit	40
9.2	Aufbauorganisation	40
9.2.1	Vorgehensweise	40
9.2.2	Aufgabenanalyse und -synthese	40
9.2.3	Aufgabenanalyse	40
9.2.4	Aufgabensynthese	40
9.2.5	Merkmale einer organisatorischen Einheit	41
9.2.6	Gruppenbildung	41
9.2.7	Leitungsbildung (Top-Management)	41
9.2.8	Vertikale Unternehmensstruktur	41
9.2.9	Organisationssysteme	41
9.2.9.1	Liniensystem	42
9.2.9.2	Stabliniensystem	42
9.2.9.3	Mehrliniensystem	42
9.2.10	Organisationsformen	42
9.2.10.1	Sektalorganisation	42
9.2.10.2	Spartenorganisation	42
9.2.10.3	Matrixorganisation	43
9.2.10.4	Holdingorganisation	43
9.2.10.5	Organisationsdokumentation (Stellenbeschreibung)	43
9.3	Prozessorganisation	43
9.3.1	Zusammenhang Aufbauorganisation, Prozessorganisation	43



9.3.2	Ziele der Prozessorganisation	43
9.3.3	Betrieblicher Prozess, Geschäftsprozess, Business Process	44
9.4	Modellierung betrieblicher Prozesse	44
9.4.1	Grundlagen der EPK	44
9.4.2	Erweiterte EPK (eEPK)	45
9.4.2.1	Elemente der eEPK	45
9.4.3	Rasterdiagramm	46
9.4.4	Entscheidungstabelle	47
9.4.5	Datenflussplan	47



1 BWL ALS WISSENSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 9

1.1 ANGEWANDTE- VS GRUNDWISSENSCHAFTEN

I370_SS2016.pdf

Folie 10

- BWL ist Anwendungswissenschaft
- Praxis verändert sich stets (bspw. durch Internet)

1.2 GLIEDERUNG DER BWL

1.2.1 FUNKTIONALE GLIEDERUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 11

Einteilung nach Funktion im Betrieb

- Grundfunktionen
 - Beschaffung (Materialwirtschaft) → Produktion → Absatz

Wertschöpfung: es soll wenig Wert in die „Beschaffung“ einfließen, der Absatz soll maximiert werden.

1.2.2 INSTITUTIONELLE GLIEDERUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 12

Einteilung nach Zweck des Betriebs

1.2.3 GENETISCHE GLIEDERUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 13

Einteilung nach Lebenszeit des Betriebs

Liquidation muss nicht „Bankrott“ heißen, kann auch bewusste Entscheidung sein.



2 MANAGEMENT

2.1 MANAGEMENTZYKLUS

I370_SS2016.pdf

Folie 16

Management deswegen so gut bezahlt, wegen: Entscheidungen
Entscheidungen sind die Herausforderungen des Managers im Vergleich zum Ausführenden, der weniger signifikant entscheiden muss.

- Planung
Planung der (eigenen) Tätigkeit. Eine gute Planung besteht aus:
 - Zielfindung
Bsp.: „Kundenbeziehung schlecht, Software entwickeln“ → herausfinden, wie man die Zufriedenheit messen kann, um sie entsprechend QUANTITATIV verbessern zu können.
- Organisation
Maßnahmen, um Ziel umsetzen zu können.
- Personaleinsatz
Zuteilung des Personals zu den Maßnahmen.
- Führung
Realisierung der Maßnahmen und eingreifen, damit sie entsprechend des Ziels umgesetzt werden.
- Kontrolle
Ist-Stand prüfen und mit Ziel abgleichen.

I370_SS2016.pdf

Folie 17

Problem mit einfachem Zyklus: Teilweise sind nicht alle Probleme nicht von Anfang an bekannt, wodurch die Planung fehlerhaft sein kann (Bsp.: Prüfungsplanung am Anfang vom Semester, obwohl die Modul-Inhalte noch gar nicht abzuschätzen sind).

- Planung:
 - Strategische Planung
 - Operative Planung

2.2 MANAGEMENTKRITIK

I370_SS2016.pdf

Folie 18



- Kontrollillusion
 - unbeabsichtigte Auswirkungen (bspw. leidendes soziales Umfeld bei großem betrieblichen Engagement)
 - ausbleiben von beabsichtigten Effekten (Überschätzung der eigenen Fähigkeiten → Lernziel kann nicht erreicht werden)
- Mikromanagement
- „Goldenes Pony“
Problem ist nicht zwangsläufig universell

2.3 MERKMALE EINES MANAGERS

I370_SS2016.pdf
Folie 19

- technische Kompetenzen
Beherrschung des Fachgebiets (für Management oft nicht so entscheidend). Aber auch mentales Problem: Auswahl des Werkzeugs, was das Beste für den Zweck ist - nicht, was am einfachsten bzw. bekannt ist.
- konzeptionelle Kompetenzen
Feingefühl für Planung; Planungsgeschick ⇒ Lösungsfindung
- soziale Kompetenzen

Management und Ethik

- Der rechtschaffene Manager
Beispiel Entlassungen: Wird der sozial Benachteiligte behalten und der kompetentere Mitarbeiter entlassen, wird ggf. gegen das Unternehmen gehandelt – aber moralisch. Im Zweifelsfall gegen das Unternehmen.
- Corporate Social Responsibility
Beispielsweise Sponsoring bei Fußballklubs, wo die Verantwortung gegenüber des Sponsors besteht. Im Zweifelsfall gegen den Manager.

I370_SS2016.pdf
Folie 20



3 GRUNDLAGEN DER WIRTSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 22

3.1 BEDÜRFNISSE, BEDARF, MARKT, WIRTSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 23

I370_SS2016.pdf

Folie 24

Grundfrage: Was ist Wirtschaft?

- Beginnend bei: Bedürfniss
„Es fehlt etwas.“
Ist unendlich: Wird eines erfüllt, entstehen neue.
 - Existenzbedürfnisse: Wohnen, Essen usw.
 - Grundbedürfnisse: „normale“ Bedürfnisse in der entsprechenden Gesellschaft (bspw. Auto, Versicherung, . . .)
 - Luxusbedürfnisse: Motivation bspw. auch Statussymbol
 - komplementäre Bedürfnisse: abhängige Bedürfnisse: Bedürfnisse, die sich aus dem Erfüllen anderer Bedürfnisse ergeben. Bsp.: Man kauft sich einen Laserdrucker, und hat das neue Bedürfnis nach Tonern.
- Bedarf
Beschreibt Menge, die durch Mittel an Bedürfnissen abgedeckt ist (bspw. wie viel Geld ist vorhanden um Bedürfniss zu stellen → Bedarf). Mittel sind immer begrenzt.
- Wirtschaft
- Güter
Wirtschaft produziert Güter (physische Waren, Dienstleistungen). In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.

Bedarf beeinflusst die Nachfrage, die Güter das Angebot auf den Markt.

Dieses Prinzip gilt, seit Menschen sich spezialisiert haben und dadurch jeweils eigene Güter für den Markt hatten.



3.2 WIRTSCHAFTSGÜTER

- freie Güter
 - bpsw. Wasser – aber: Grundwasser ist knappes Gut
- knappe Güter
 - Waren
 - ♦ Produktionsgüter
 - ♦ Konsumgüter
 - Rechte
 - Dienstleistungen

I370_SS2016.pdf
Folie 25

3.3 MARKT- UND WETTBEWERBSFORMEN

I370_SS2016.pdf
Folie 26

Übung Beispiele:

Begriff	Beispiel
Polypol	Lebensmittelproduktion
bilaterales Monopol	
bilaterales Oligopol	Kriegswaffen, Großschiffbau, Spezialausrüstung

Ein bilaterales Monopol darf es eigentlich nicht geben.

3.4 RECHTSRAHMEN

I370_SS2016.pdf
Folie 27

Rechtsnormen:

- Normgeber (setzen der Standards)
Verschiedene Typen von Normen:
 - GESETZE
Normgeber: Parlamentarisch → Länder (Landtage) / Bund (Bundesrat, -tag)
 - VERORDNUNGEN
Rechtsnormen, die auf Verwaltungswege entstehen
Normgeber: Ministier (Bundes-/Landes-). Bedarf Ermächtigungsgrundlage durch Gesetz. Ermöglicht dann schnellere Veränderungen.



- SATZUNGEN (nicht Vereinssatzung (dies sind eher Statute), sondern Rechtsnormen)
Normgeber: Landkreise/Kommunen
Bsp.: Gemeindefassung (bspw. für den korrekten Ortsnamen: Frankfurt am Main, Frankfurt (Oder))

Geschriebene Verhaltensregeln von Menschen und Menschengruppen.
Ziel: Zusammenleben von Menschen und -gruppen regeln.

- Normen:
 - StVO
 - Grundgesetz
 - BDSG
 - StGB
 - HGB
 - usw.

Übung: Rechtsnormen im unternehmerischen Handeln

- BGB: Schuldrecht, Arbeitsverträge
- HGB: Verträge zwischen Kaufleuten, Buchführungspflicht, ...
- Arbeitsschutzgesetz: bspw. Sicherheitsbeauftragten.
- Bundesarbeitszeitgesetz
- EStG: Einkommenssteuer (für Privatperson)
- KStG: Körperschaftssteuergesetz (für Unternehmen)
- UStG: Umsatzsteuer

Gesetze brauchen Kontrolle und Sanktionierungen.

I370_SS2016.pdf
Folie 28

Unterschied:

Privatrecht ist einvernehmlich zwischen zwei gleichberechtigten Parteien. Ohne Einvernehmlichkeit, kein Vertrag

Öffentliches Recht Gesetze ohne einvernehmlichkeit von übergeordneter Regierung
Arbeitsrecht und Wettbewerbsrecht sind sich nicht eindeutig einer dieser Kategorien zuzuordnen.

3.5 PRODUKTIONSFAKTOREN

I370_SS2016.pdf
Folie 29

- Elementarfunktionen
 - Arbeit: körperlich und geistig (in die Produkte selbst)



- Rechte: Lizenzen für Software, Codecs usw.
Konzessionen: Rechte zur Nutzung von Naturschätzen (durch Staat)
- Dispositive Faktoren
 - Wissen: Weitergabe von Wissen und Erfahrung von älteren auf jüngeren Mitarbeitern

Übung Möglichkeiten der Substitutionen von Produktionsfaktoren
Produktionsfaktoren sind Input für Wertschöpfung.
Substitutionen:

- Maschinen/Roboter für Handarbeit
- Patentinhaber einkaufen, anstatt Patent zu mieten
- Patent imitieren anstatt zu mieten (vgl. Audio-/Video-Codecs)
- Materialeinsparung durch Wissen

3.6 BETRIEBLICHE FUNKTIONEN: WERTSCHÖPFUNGSKETTE

I370_SS2016.pdf Folie 30

Vgl. Wertschöpfungskette \Leftrightarrow Güterkreislauf
Wertschöpfung hauptsächlich durch roten Bereich, gelber Bereich unterstützend.



4 DAS UNTERNEHMEN

I370_SS2016.pdf

Folie 32

4.1 WAS IST EIN UNTERNEHMEN?

I370_SS2016.pdf

Folie 33

- Soziales System: nicht rein rationales System (Entscheidungen), nicht alle haben gleiche Voraussetzungen
- Planvoll organisiert: Zielvorstellung mit Maßnahmen für Erfüllung der Ziele
- Kombination von Produktionsfaktoren: zur Wertschöpfung
- Marktausrichtung: ↓
- Befriedigung von Bedürfnissen auf dem Markt

Übung System? Planvolle Tätigkeit?

- System: abgeschlossener Betrachtungsbereich mit mehreren Bestandteilen in Wechselwirkung zueinander.
geregelt Abläufe (in künstlichen Systemen)
- Planvolle Tätigkeit:

4.2 RECHTSFORMEN

4.2.1 ÜBERBLICK DER RECHTSFORMEN

I370_SS2016.pdf

Folie 34

- privatrechtliche Unternehmen
 - Einzelunternehmen
 - Gesellschaftsunternehmen: Zusammenschluss von Unternehmern
 - ◆ Personengesellschaften
 - ◆ Kapitalgesellschaft: bilden eigene „juristische Person“
- öffentlich-rechtliche Unternehmen: Rechtsnormen(Gesetz, Verordnung, Satzung) regeln Tätigkeit



4.2.2 ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN EINER RECHTSFORM

I370_SS2016.pdf

Folie 35

- Haftung
 - unbeschränkt
 - beschränkt: beschränkte Haftung limitiert auch Kreditwürdigkeit
- Leitungsbefugnis
 - Wer ist Chef? Bspw. in AG nur limitiert, selbst wenn man Anteil hat.
- Gewinn- und Verlustbeteiligung
- Kapitalbeschaffung
 - Eigen-
 - Fremd- : braucht Sicherung (durch Haftung oder anderem)
- Steuerbelastung
 - Personengesellschaften: Einkünfte fließen in Einkommenssteuer ein
 - Kapitalgesellschaften: Kapitalgesellschaft wird separat besteuert, Person zusätzlich auch Einkommenssteuer
- Publizitätspflicht

4.2.3 EINZELUNTERNEHMEN

I370_SS2016.pdf

Folie 36

I370_SS2016.pdf

Folie 37

Aufnahme Gewerbebetrieb braucht:

- Gewerbeerlaubnis
- beim Finanzamt anzeigen (passiert auch automatisch)

4.2.4 GESELLSCHAFT BÜRGERLICHEN RECHTS (GBR)

auch ARGE: Arbeitsgemeinschaft (Zusammenschluss von Bauunternehmen zum Erreichen eines großen Bauwerks)

I370_SS2016.pdf

Folie 38

Klage besteht aus:

- wen beklagt man?



- was will man haben?

I370_SS2016.pdf
Folie 39

4.2.5 OFFENE HANDELSGESELLSCHAFT (OHG)

Bsp.:

- Verlag C. H. Beck OHG (Verlag für Rechtsbücher)
- Misch & Goebel OHG

Firma: der Name

Unternehmen: Unternehmen, dass sich an Wirtschaftsbetrieb beteiligt.

⇒ Zwei Firmen können ein Unternehmen bilden.

I370_SS2016.pdf
Folie 41

4.2.6 KOMMANDITGESELLSCHAFT (KG)

OHG mit zwei Gesellschaftern:

- Komplementäre: wie OHG
- Kommanditisten: von Geschäftsführung ausgeschlossen, hat Kontrollrecht – Haften aber auch nur mit Kapitaleinlagen

Kommanditisten sind Investoren, die direktere Einsicht in ihre Investition haben (im Vgl. zu Aktien)

Bsp.:

- Bauer Vertriebs KG
- SchwörerHaus KG

I370_SS2016.pdf
Folie 42

I370_SS2016.pdf
Folie 43

4.2.7 AKTIENGESELLSCHAFT (AG)

Bsp.:

- Daimler, BMW usw.

⇒ die meisten großen Unternehmen sind AGs.

I370_SS2016.pdf
Folie 44



I370_SS2016.pdf

Folie 45

I370_SS2016.pdf

Folie 46

DAX: 30 größten AGs in Deutschland (Deutsche Aktien Index)

Unterschied: AG an der Börse oder auf privatem Markt.

Anhang AG iL: in Liquidation (in der Auflösung: Begleichung aller Schulden usw.)

AG: Kapitalbeschaffung relativ einfach (hat breite Basis an potentiellen Gesellschaftern)

Anzeigen von 25% Grundkapital: Sperrminorität (ab 25% könnte man Veto bei Beschlüssen in Aktionärversammlungen einlegen)

I370_SS2016.pdf

Folie 47

4.2.7.1 KLEINE AKTIENGESELLSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 48

4.2.7.2 EUROPÄISCHE AKTIENGESELLSCHAFT (SE)

I370_SS2016.pdf

Folie 49

Bsp.:

MAN SE, Conrad SE

4.2.8 GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (GMBH)

I370_SS2016.pdf

Folie 50

I370_SS2016.pdf

Folie 51

I370_SS2016.pdf

Folie 52

I370_SS2016.pdf

Folie 53



4.2.9 GMBH & CO. KG

Wirkt als KG, Komplementär ist aber GmbH.

I370_SS2016.pdf

Folie 54

I370_SS2016.pdf

Folie 55

4.2.10 KOMMANDITGESELLSCHAFT AUF AKTION (KGAA)

Grundstruktur KG, aber in Aktien zerlegt.

I370_SS2016.pdf

Folie 56

I370_SS2016.pdf

Folie 57

Warum eine GmbH & Co. KG in Co. KGaA anstatt in AG übergehen wollen würde: in KGaA bleibt (alleiniges) Bestimmungsrecht durch Komplementär (im Gegensatz zu AG).

I370_SS2016.pdf

Folie 58

I370_SS2016.pdf

Folie 59

4.2.11 GENOSSENSCHAFT (EG)

I370_SS2016.pdf

Folie 60

I370_SS2016.pdf

Folie 61

I370_SS2016.pdf

Folie 62

4.2.12 UNTERNEHMENSVERFASSUNG

4.2.12.1 SELBSTORGANSCHAFT VS FREMDORGANSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 63



4.3 UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

4.3.1 GLIEDERUNG NACH LEITUNGSZUSAMMENHANG

I370_SS2016.pdf

Folie 64

- horizontal
 - Banken (Fusionierung): Commerzbank + Dresdner Bank
 - VW-Konzern: Zusammenschluss mehrerer Autohersteller
- vertikal
 -
- anorganisch
 - Mitsubishi, Sony (mehrere Geschäftsfelder für finanziellen Ausgleich)
 - RWE (Energieerzeuger erweitert in den 90ern zu Kohle, Netzausbau, Abfallentsorgung, ...)

4.3.2 GLIEDERUNG NACH RECHTSSTATUS

I370_SS2016.pdf

Folie 65

- Kartell
 - eher loser Zusammenschluss
 - Preis-/ Gebietsabsprachen usw.
 - Syndikate: zwei Unternehmen bieten zusammen zwei Angebote an
- Konzern
 - gemeinsame Leitung
 - rechtliche Unabhängigkeit
 - ⇒ bspw. VW (Teilunternehmen: unterschiedliche Marken), Media Markt u. Saturn usw., private Fernsehsender, ...
- Trust
 - verschmelzen zweier Unternehmen (entweder ein Unternehmen nimmt das andere auf, oder sie verschmelzen zu einer neuen juristischen Person)

Übung

- Hardware-Hersteller (Mobiltelefone) → Kartell (strategische Allianz) → einheitliches OS (Android)

Derartige Zusammenschlüsse können rechtmäßig und nicht-rechtmäßig sein.

I370_SS2016.pdf

Folie 66



Mögliche Probleme bei Zusammenschlüssen:

- Gesetze, die Monopolbildung verbieten, damit kein Zusammenschluss von Unternehmen eine Marktbeherrschung erlangt
- Zusammenschlüsse müssen vom Bundeskartellamt abgesegnet werden

4.4 UNTERNEHMENSZIELE

I370_SS2016.pdf

Folie 67

Hauptziel: Gewinnmaximierung

Gewinn = Ertrag – Aufwand

Übung CSR (siehe 2.3).

Beispiel: Unternehmensziel „maximale Gewinne“, CSR „Arbeitnehmer gut behandeln“ (vgl. Lohn).
Weiteres Bsp.: Bettler vor Bockwurst-Stand: Bockwurst geben oder nicht? Wenn ja, dann ggf. nach Feierabend, falls etwas übrig bleibt. Oder während des Dienstes mit möglichst viel Zuschauern (als Werbung).

I370_SS2016.pdf

Folie 68

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Einsatz}}$$

$$\text{Eigenkapital-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \text{ (in \%)}$$

I370_SS2016.pdf

Folie 69

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ergebnis}}{\text{Faktoreinsatz}}$$

I370_SS2016.pdf

Folie 70

I370_SS2016.pdf

Folie 71

I370_SS2016.pdf

Folie 72



Übung

Humanziele	Messgröße
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Δ Arbeitsproduktivität, Δ Einhaltung Arbeitsziele oder Mitarbeiter-Zufriedenheitsumfrage
Verbesserung der Arbeitsbedingungen:	
– Umfeldziel	Δ Anzahl positiven Medienmeldungen (oder Verhältnis positive-negative)
– MA-Ziel	Δ Output der MA, Δ Terminerfüllung bei Projekten/Aufgaben
Erhöhung der MA-Motivation	Δ Terminerfüllung bei Projekten/Aufgaben, Δ Anzahl der Fehltage
Erhöhung Kundenzufriedenheit	Δ Anzahl Wiederkäufe



5 BESCHAFFUNG

Hinweis: Themengebiet nicht primär Klausurrelevant.

5.1 GRUNDLAGEN UND ZIELE

I370_SS2016.pdf

Folie 75

5.1.1 TEILBEREICHE DER BESCHAFFUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 76

Logistik: Bewegen von ...

- Gütern
- Leistungen
- Informationen

5.1.2 ZIELE DER MARKTWIRTSCHAFT

I370_SS2016.pdf

Folie 77

Übung Zielkonflikte:

geringe Kapitalbindung (wenig Material im Lager)

Umweltverträglichkeit

hohe Flexibilität (mit wenig im Lager, kann nicht schnell auf geänderte Kundenwünsche eingegangen werden)

Wirtschaftlichkeit

5.2 BESCHAFFUNGSGÜTER

I370_SS2016.pdf

Folie 78

Übung

A Komplettergeräte (PC, Smartphone, ...)

B Kleinsatzteile, Kabel, Leitungen

C Verbrauchsmaterial (Tintenpatronen, Toner)

hoher Einzelwert, geringe Stückzahlen



5.2.1 ABC-ANALYSE

I370_SS2016.pdf
Folie 79

I370_SS2016.pdf
Folie 80

I370_SS2016.pdf
Folie 81

I370_SS2016.pdf
Folie 82

I370_SS2016.pdf
Folie 83

I370_SS2016.pdf
Folie 84

I370_SS2016.pdf
Folie 85

5.2.2 XYZ-ANALYSE

I370_SS2016.pdf
Folie 86

Übung

- X Virenschutz-Software (Jahreslizenzen, werden jährlich erneuert) ⇒ Zeitverträge (Mobilfunk, Internet usw.)
- Y Bereitstellung Serverkapazität (vgl. Amazon zur Weihnachtszeit)
- Z Privatkunden-Aufträge

5.3 MAKE OR BUY

I370_SS2016.pdf
Folie 87

Vorteil Outsourcen:

- Leistungsauslastung nur bei Bedarf – nicht ganzjährig



I370_SS2016.pdf

Folie 88

I370_SS2016.pdf

Folie 89

Transaktion: mehrere Vorgänge, die als ein Vorgang betrachtet werden (entweder es laufen alle Vorgänge ab oder keiner [vgl. Datenbank-Schreibtransaktion])

I370_SS2016.pdf

Folie 90

I370_SS2016.pdf

Folie 91

5.4 BESCHAFFUNGSARTEN

I370_SS2016.pdf

Folie 92

5.5 LAGERKENNGRÖSSEN

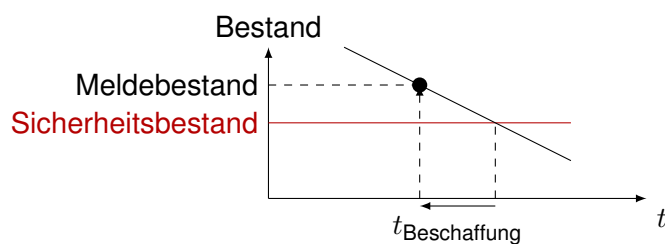
I370_SS2016.pdf

Folie 93

$$\begin{aligned} \text{durchschnittlicher Lagerbestand} &= \frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2} \\ &= \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \cdot \text{Monatsbestand}}{13} \end{aligned}$$

I370_SS2016.pdf

Folie 94



I370_SS2016.pdf

Folie 95



5.6 LIEFERANTENAUSWAHL

I370_SS2016.pdf

Folie 96

Übungsaufgabe 1 Berechnen Sie den Meldebestand für Lagerartikel T :

Sicherheitsabstand: $10ME$

aktueller Buchbestand: $75ME$

durchschnittlicher Verbrauch: $3ME/AT$

Wiederbeschaffungszeit: $20AT$

Meldebestand = Wiederbeschaffungszeit · Verbrauch + Sicherheitsbestand

Meldebestand = $20AT * 3ME/AT + 10ME = 70ME$

Übungsaufgabe 2 Lager über alle Artikelgruppen:

- Servicegrad: 80%
- durchschnittliche Verweildauer: 180 Tage

(a) Was bedeutet das?

Servicegrad 80%: 1/5(20%) der Artikel sind nicht auf Lager vorhanden wenn benötigt
Durchschn. Verweildauer 180 Tage: Artikel liegen im Schnitt ein halbes Jahr im Lager

(b) Einschätzung?

Schlechte Werte. Verweildauer deutlich zu groß und Servicegrad zu gering.



6 RECHNUNGSWESEN

I370_SS2016.pdf

Folie 98

6.1 GLIEDERUNG DES BETRIEBLICHEN RECHNUNGSWESENS

6.1.1 RECHNUNGSWESEN DES UNTERNEHMENS

I370_SS2016.pdf

Folie 99

Übung

- Buchführung (Aufzeichnung Einnahmen, Ausgaben (Fibu, Controlling), Abschreibung ...)
- T-Konten (Soll, Haben)
- Bilanz (Aktiva, Passiva)
- GUV = Gewinn und Verlustrechnung
- Finanzamt (USt, ESt, KöSt)

I370_SS2016.pdf

Folie 100

- Internes Rechnungswesen:
Adressat ist Eigentümer usw.
Unternehmen hat freie Hand, wie was verrechnet wird, keine festen Regeln
- Externes Rechnungswesen:
Adressat ist Staat
Sehr genau festgelegt wie die Regeln sind

6.2 GRUNDBEGRIFFE

I370_SS2016.pdf

Folie 101

Achtung: Man unterscheide Ein-/Auszahlung (Zufluss/Abfluss echter liquider Mittel) und Einnahmen/Ausgaben (beinhalten Ein- und Auszahlung, aber auch Forderungen von Kunden und Verbindlichkeiten von mir zu dem Kunden)!

Einkauf/Verkauf als Ziel → Zahlungsziel = Frist von Rechnungsstellung bis zur Bezahlung
Zahlungsziel in der Regel 4 Wochen (bspw. bei Lieferanten usw.)



- Forderung: Ausgangsrechnung (AR) gestellt, bis zur Begleichung durch den Kunden
- Verbindlichkeit: Eingangsrechnung (ER) erhalten, bis zur Begleichung durch mich

Beispiel für Erträge/Aufwendungen: Kundendienst-Kfz für 30 000€. Bei einer Nutzungsdauer von 6 Jahren, ergibt sich ein Δ Sachvermögen von 5 000€/Jahr

Leistung/Kosten:

Bsp. für kalkulatorische Kosten: Kfz-Versicherung: Einnahme vom Jahresbeitrag an Jahresanfang. Dort hätte man einen Monat mit hohen Einnahmen, aber 11 Monate ohne. Diese Leistung von einem Monat werden für das interne Rechnungswesen dann auf alle Monate kalkuliert aufgeteilt.

6.3 GRUNDSÄTZE UND PFLICHT DER FINANZBUCHHALTUNG

Fibu: Finanz Buchhaltung

I370_SS2016.pdf
Folie 102

6.3.1 BUCHFÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

I370_SS2016.pdf
Folie 103

DATEV SKR03

8100 Erlöse USt-frei

8300 Erlöse 7% USt

8400 Erlöse 19% USt Aufbewahrungspflicht: gilt auch für Emails (→ Vertrags-Anbahnender

1771 USt 7%

1776 USt 19%

Verkehr: Angebote usw.), nicht nur für Briefverkehr!

6.4 INVENTUR – INVENTAR – BILANZ

6.4.1 INVENTUR

I370_SS2016.pdf
Folie 104

Bilanzstichtag: in der Regel 31.12. → Inventur daher meist im Januar
Geschäftsjahr: in der Regel vom 01.01. - 31.12.

6.4.2 INVENTAR

I370_SS2016.pdf
Folie 105



- Anlagevermögen
langfristig (länger als ein Jahr): PKW, LKW, Immobilien (un-, bebaute Grundstücke), Arbeitsplatzausstattung der Mitarbeiter, Maschinen, Patente/Lizenzen, ...
- Umlaufvermögen
vorübergehend: Wertpapiere (Aktien), Bargeld, Bankkonto, Vorräte an Waren RHB (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe), Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Kauf/Verkauf auf Ziel: Bezahlung von Waren nicht bei Lieferung – Also Bezahlung durch Rechnung), ...
- Langfristige Schulden
Darlehen (langfristiger Kredit), Hypotheken
- Kurzfristige Schulden
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (auf auf Ziel → Forderung), Kontokorrent (überzogenes Bankkonto, vgl. Dispotkredit)
- Reinvermögen
Eigenkapital = Vermögen - Schulden

I370_SS2016.pdf
Folie 106

6.4.3 BILANZ

I370_SS2016.pdf
Folie 107

Bilanz-Schema: Wichtig!
Aktiva und Passiva halten sich IMMER die Waage: Sind immer gleich.

6.5 BILANZ

6.5.1 BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

I370_SS2016.pdf
Folie 108

- Vollständigkeit
- Periodenabgrenzung
Wenn Leistung und Zahlung sollen im selben (Geschäfts-) Jahr statt finden (keine vorzeiti-ge/verspätete Zahlung im Zeitraum des Jahreswechsels)
- Gliederungstiefe
Tiefe der Bilanzgliederung, bspw. bei Umsatzvermögen: –Vorräte –Forderungen –Bank –Kasse
- Verrechnungsverbot
Bsp.: IT-Systemhaus
 - kauft Gehäuse+Mainboards von XYZ GmbH für 2.000, –€
 - verkauft 2 Server an XYZ GmbH für 6.000, –€



→ Rechnung an XYZ GmbH über 4.000, –€ nicht erlaubt! Der Gesamte hin- und her-Betrag muss in Rechnungen erfasst werden und darf nicht verrechnet werden!

- Erfolgsspaltung:
Erfolg besteht aus:
 - gewöhnliche Geschäftstätigkeit
–500.000, –€
 - andere Erfolgsquellen (bspw. Börse, Grundstückverkauf, ... oder auch (negativ):
Brand und dann (positiv): Versicherungszahlung)
+1.000.000, –€

insgesamt: +500.000, –€

Insgesamt sieht der Erfolg positiv aus, das eigentliche Geschäft läuft aber schlecht (wichtig bspw. beim Verkauf des Unternehmens: trotz positiver Bilanz ist es nicht gut zu verkaufen, da die eigentliche Geschäftstätigkeit negative Bilanz schreibt)

- Bilanzwahrheit
Willkürfreiheit: bestimmte Ausgaben oder Einnahmen jeweils immer im gleichen Posten aufführen, nicht willkürlich mal da und mal dort
- Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit
Bsp.: Rechnung von Autohaus Mayer

PKW VW Caddy	25.000,00	Anschaffungskosten
Zulassungskosten	160,00	Anschaffungskosten
Erste Tankfüllung	65,00	Betriebskosten
<hr/>		
Gesamt	25.225,00	Anschaffungskosten

Aufteilung würde Aufwand kosten, da der Betrag der Betriebskosten im Verhältnis zur Gesamtsumme nicht wesentlich ist, darf der Gesamtbetrag als Anschaffung verbucht werden.

6.5.2 BILANZGLIEDERUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 109

Reihenfolge: Fristigkeit der Liquidationsmittel, von am schwierigsten zu am einfachsten:

1. Was ist am schwersten sofort in Geld umzuwandeln (bspw. immaterielle Vermögensgegenstände)
2. Was ist am einfachsten in Geld umzuwandeln (liquide Mittel selber, dabei erst Bank (schwerer), dann Kasse)



Beispiel:

Vorgang	AV	UV	FK	Erträge	Aufw.
Kauf eines PC für GF in bar	↑	↓			
Lieferschuld wird durch Kredit beglichen			↑↓		
Materialeinkauf auf Ziel		↑	↑		
Banküberweisung zur Begleichung der Materialrechnung		↓	↓		
Materialentnahme für Fertigung		↓			↑
Verkauf der gefertigten Erzeugnisse in bar		↑↑		↑↑	

I370_SS2016.pdf

Folie 110

In diesem Beispiel ist der Gewinn sehr gut! Im Vergleich zum Kapital wurde sehr viel Gewinn geschaffen (ca. 20%). Die Frage ist dabei: Wie sah der Gewinn im Vorjahr aus, wie in zukünftigen Jahren?

Bilanzsumme sagt eigentlich relativ wenig über das Unternehmen aus, nichts über die Wirtschaftlichkeit.

6.5.3 DOPPELTE BUCHFÜHRUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 111

I370_SS2016.pdf

Folie 112

6.6 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(GuV)

I370_SS2016.pdf

Folie 113

I370_SS2016.pdf

Folie 114

Steuern (von Ertrag und Leistung) kommen noch hinzu (→ Gewinn vor/nach Steuer).

GuV = Erträge - Aufwendungen

6.6.1 ERFOLGSSPALTUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 115



Beispiel Erfolgsspaltung

Betrieb eines Imbissstandes

2014	30.000, –	Gewinn	(nicht viel: hiervon muss man „leben“)
2015	55.000, –	Gewinn	
	100.000, –	Ertrag aus Aktienspekulation	
	155.000, –	Gesamtgewinn	scheinbar hoch, Gewinn durch Unternehmen aber geringer

I370_SS2016.pdf

Folie 116

Bilanz:

Aktiva	Passiva
AV	EK
UV:	$\Delta EK = GuV = E - A$
• Vorräte	
• unfertige Erzeugnisse	
• fertige Erzeugnisse	

Abschreibungen: bspw. Wertverfall von Betriebsfahrzeugen usw.



7 KAPITALWIRTSCHAFT

7.1 GRUNDLAGEN

7.1.1 WIRTSCHAFTSKREISLAUF

I370_SS2016.pdf

Folie 119

Zahlungsmittel-Fluss ist natürlich nicht gleich stark. Gewinne fließen nicht direkt weiter in den Markt.

7.1.2 DIE ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

I370_SS2016.pdf

Folie 120

7.1.3 VERMÖGEN UND KAPITAL

I370_SS2016.pdf

Folie 121

Übung

- Vermögen
 - AV:
 - Computer/Server
 - Grundstücke
 - Büroeinrichtung
 - Patente/Lizenzen
 - UV:
 - Bargeld, Giralgeld
 - Vorräte
 - ♦ Waren
 - ♦ RHB
 - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Kapital
 - langfristige Kredite
 - kurzfristige Kredite



- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- gezeichnetes Kapital
- Kapitalrücklagen

7.2 FINANZIERUNGSARTEN

7.2.1 BETEILIGUNGSFINANZIERUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 122

7.2.2 LANGFRISTIGE FREMDFINANZIERUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 123

- Festdarlehen
Ein Unternehmen leiht dem anderen Geld (gesetzlich kein Zinseszins erlaubt außer bei Banken)
- Kündigungsdarlehen
Keine Tilgung, nur Zinszahlung. Kredit erst am Ende zahlbar.
- Ratendarlehen
Tilgung immer gleich. Zinsbetrag wird aufgeschlagen.
bei 5000, –:
1. Jahr: 1000, – Tilgung, Zinsen von 5000, – (Zahlung also > 1000, –)
2. Jahr: 1000, – Tilgung, Zinsen von 4000, –
- Annuitätendarlehen
Zahlender Betrag immer gleich.
bei 5000, –:
1. Jahr: 1000, – Zahlung (davon Zinsen von 5000, – und der Rest Tilgung)
2. Jahr: 1000, – Zahlung (davon Zinsen vom übrigen Betrag und der Rest Tilgung)
- Schuldscheindarlehen

7.2.3 KURZFRISTIGE FREMDFINANZIERUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 124

- Kontokorrentkredit
Zinsen usw.
- Lieferantendarlehen
Baustoffe usw.: Zahlung auf Ziel
- Anzahlung von Kunden
Anzahlung bei Möbeln usw.



- Wechselkredit
„Wechsel“: Papier mit Zahlungsversprechen (wann wie viel bezahlt wird). Zahlungsversprechen kann verkauft werden (von demjenigen, der dieses Versprechen erhalten hat um einen Teil des Versprechens)

Liquidität ist nötig für unternehmerische Handlungsfreiheit (Materialbeschaffung usw.).

7.2.4 FACTORING

I370_SS2016.pdf
Folie 125

Vorteil:

- Man bekommt Geld sofort.
- Betrieblicher Aufwand für Verfolgung des Zahlungseingangs wird erspart (bspw. Aufwand für Eintreiben der Mitgliederbeiträge).

(vgl. zu Wechsel: im Wechsel wird die Zahlungsforderung gehandelt, beim Factoring das erstellen und eintreiben von Zahlungsforderungen)

7.2.5 LEASING

I370_SS2016.pdf
Folie 126

Vorteil:

- planbare Ausgabe

Nachteile:

- Teurer (Anschaffungskosten + Leasinggebühren)

7.2.6 OFFENE SELBSTFINANZIERUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 127

7.3 GRUNDSÄTZE DER FINANZIERUNG

7.3.1 STABILITÄT

I370_SS2016.pdf
Folie 128

7.3.2 LIQUIDITÄT

I370_SS2016.pdf
Folie 129



7.4 FINANZKENNZAHLEN

I370_SS2016.pdf

Folie 130

Kennzahlen bilden Entscheidungsgrundlage (was tun, wenn Liquidität nicht innerhalb der Schranken sind?).

- Liquidität 1. Grades unter 100% weil: Zu den Zahlungsmitteln kommen die Einnahmen der folgenden Zeit noch hinzu. Zu hohe Liquidität 1. Grades würde bedeuten, dass viel Geld nur „rum liegt“.

kurzfristiges Umlaufvermögen: Vermögen, das innerhalb eines Jahres liquiditiert werden kann (Zahlungsmittel + monetäres Umlaufvermögen + anderes, bspw. gelagerte Materialien).

I370_SS2016.pdf

Folie 131

7.5 INVESTITIONSARTEN

I370_SS2016.pdf

Folie 132

I370_SS2016.pdf

Folie 133

Unterschied:

- Wertpapier: kurzfristiges Weiterverkaufen
- Beteiligung: langfristige Rendite

I370_SS2016.pdf

Folie 134

7.6 INVESTITIONSRECHNUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 135

I370_SS2016.pdf

Folie 136



7.6.1 KOSTENVERGLEICHSRECHNUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 137

I370_SS2016.pdf
Folie 138

7.6.2 GEWINNVERGLEICHSRECHNUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 139

I370_SS2016.pdf
Folie 140

7.6.3 RENTABILITÄTSVERGLEICHRECHNUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 141

I370_SS2016.pdf
Folie 142

7.6.4 AMORTISATIONSRECHNUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 143

7.6.5 KAPITALWERTMETHODE

I370_SS2016.pdf
Folie 144

E_x muss keine Einnahme, kann auch Ausgabe sein (vgl. erste Anschaffungskosten eines Geräts, Einnahmen durch Gerät, Ausgaben durch Wartung)

Bsp.:

$$K_C = 1000 \text{ €}, \quad i = 0,1 \hat{=} \underset{\text{Zinssatz}}{p} = 10\%$$

$$K_1 = K_0 + i \cdot K_0 = K_0 \cdot (1 + i)$$

$$K_2 = K_1 + i \cdot K_1 = K_1 \cdot (1 + i) = \underbrace{K_0 \cdot (1 + i)}_{K_1} (1 + i)$$

⋮



$$K_n = K_0(1+i)^n$$
$$\Rightarrow K_0 = \frac{K_n}{(1+i)^n}$$

I370_SS2016.pdf

Folie 145

I370_SS2016.pdf

Folie 146



8 PERSONALMANAGEMENT

Personalwesen/Personalwirtschaft/Personalverwaltung

8.1 GRUNDLAGEN, BEGRIFFE

8.1.1 ASPEKTE DES PERSONALBEGRIFFS

I370_SS2016.pdf
Folie 149

Unterschied:

- Gehalt: monatlicher Festbetrag
- Lohn: auf Bemessung (bspw. Stundenlohn)

Produktionsfaktoren besonderer Art:

- Einsatz bedingt kalkulierbar:
Laune (aus privatem bedingt) usw.
- verhaltenswiss. Aspekte:
Betriebsklima, soziale Konstrukte

8.1.2 KERNFRAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS

I370_SS2016.pdf
Folie 150

Vergütungsgerechtigkeit: Man weiß, dass man genau so viel bekommt, wie Mitarbeiter, die genau so viel leisten. Oder: Man weiß, dass man mehr bekommt als jemand, der weniger leistet.

8.2 PERSONALBEDARFSPLANUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 151

Leistungsprogramm: Welche Leistungen soll das Unternehmen anbieten?

Fluktuation (intern): Das Kommen und vor allem Gehen von Mitarbeiter

Unternehmenspolitik (intern): Erst neues Personal, wenn's „zu spät“ ist oder vorsorglich für Lücken (bei bspw. Fehlzeiten)?

I370_SS2016.pdf
Folie 152



I370_SS2016.pdf

Folie 153

Fragestellung: Wie muss ich (zum Zeitpunkt t_0) den Personalbedarf planen?

8.3 PERSONALBESCHAFFUNG

8.3.1 GRUNDPROZESS

I370_SS2016.pdf

Folie 154

8.3.2 BESCHAFFUNGSWEGE

I370_SS2016.pdf

Folie 155

- Intern:
„Habe ich in meinem Unternehmen schon Mitarbeiter, die ich für eine andere Stelle einsetzen kann?“

Übung:

- Webportal des Unternehmens (Unternehmenseigene Homepage mit Stellenanzeigen, erreicht ggf. nicht viele je nach Bekanntheit des Unternehmens)
- Stellenportale im Internet (kostet!)
- Jobmessen (für Absolventensuche)
- Agentur für Arbeit (schnell, für befristete Tätigkeiten Personal suchen)
- Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeiter-Firma), Personal-Leasing
- gezieltes Ansprechen (bspw. auch über Web-Plattformen: Xing usw., oder Beziehungen [persönlich oder Partnerbetriebe])
- Presse, Rundfunk, Fernsehen

8.3.3 PERSONALWERBUNG

I370_SS2016.pdf

Folie 156

I370_SS2016.pdf

Folie 157

Aussage: hier macht die Arbeit Spaß (aber auch bspw.: hier arbeiten auch viele Frauen)



I370_SS2016.pdf

Folie 158

Information+Motivation

8.3.4 PERSONALAUSWAHL

I370_SS2016.pdf

Folie 159

Erster Blick: Bild

8.3.5 ATTRAKTIVITÄT DES ARBEITGEBERS

I370_SS2016.pdf

Folie 160

I370_SS2016.pdf

Folie 161

8.3.6 PERSONALABBAU

I370_SS2016.pdf

Folie 162

- Einstellungssperre: Die Alten bleiben, es kommen keine Neue.
- Arbeitnehmer-Überlassung: Gefahr, dass Firmengeheimnisse weitergegeben werden.
- Kündigung: Einseitige Aufhebungserklärung
Aufhebungsvertrag: Beidseitige Aufhebungserklärung.
- Kündigungsgründe (für Arbeitgeber): Personenbedingt (nach Abmahnungen), Betriebsbedingt (Wenn der Betrieb schlecht läuft nach Ermessen: Sozialauswahl, Betriebsrat)
- Aufhebungsvertrag: Beiderseitig „verschuldete“ Beendigung des Vertrags (also fallen bspw. Arbeitslosengeld weg - sollten im Vertrag mit ausgeglichen sein)

8.4 PERSONALVERGÜTUNG

8.4.1 VERGÜTUNG ALS MOTIVATIONSAKTOR

I370_SS2016.pdf

Folie 163



8.4.2 VERGÜTUNGSKRITERIEN

I370_SS2016.pdf

Folie 164

Grundgehalt mit Leistungszulage Problem: Irgendwer muss die Leistung bewerten.

8.5 PERSONALFÜHRUNG

8.5.1 BEDÜRFNISPYRAMIDE

I370_SS2016.pdf

Folie 165

Problem: Da wir in der westlichen Welt uns schon in „der Mitte“ der Pyramide zu finden sind, hat man weniger Spielraum.

8.5.2 ZWEIFAKTORENTHEORIE

I370_SS2016.pdf

Folie 166

I370_SS2016.pdf

Folie 167

- Arbeitsklima: Klima im Arbeitsumfeld der einzelnen Arbeiter (Kollegen)
- Betriebsklima: Klima im gesamten Unternehmen

8.5.3 FÜHRUNGSSTIL-KONTINUUM

I370_SS2016.pdf

Folie 168

Führungsstil sind nicht grundsätzlich gut oder schlecht, sondern hängen vom Betrieb ab. Bpsw. autoritär für Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation oder solche, die einen solchen Stil brauchen. Bspw. demokratisch für kreative Unternehmen.

8.5.4 MANAGEMENT BY-KONZEPTE

I370_SS2016.pdf

Folie 169

8.5.5 PERSONALCONTROLLING

8.5.5.1 FUNKTIONEN

I370_SS2016.pdf

Folie 170



8.5.5.2 KENNZAHLEN

I370_SS2016.pdf
Folie 171



9 ORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 173

9.1 GRUNDLAGEN UND BEGRIFFE

I370_SS2016.pdf
Folie 174

- Konstruktion
- Arbeitsvorbereitung
- Fertigung
- Montage

9.1.1 ZIELE DER BETRIEBLICHEN ORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 175

9.1.1.1 UNTERNEHMENSZIELE

I370_SS2016.pdf
Folie 176

Achtung Fehler: Wirtschaftlichkeit:

Wirtschaftlichkeit = Ertrag / Aufwand (also nicht nur Kosten, sondern die gesamten Erträge)

9.1.1.2 KUNDENZIELE

I370_SS2016.pdf
Folie 177

9.1.1.3 MITARBEITERZIELE

I370_SS2016.pdf
Folie 178



9.1.1.4 FAZIT

I370_SS2016.pdf
Folie 179

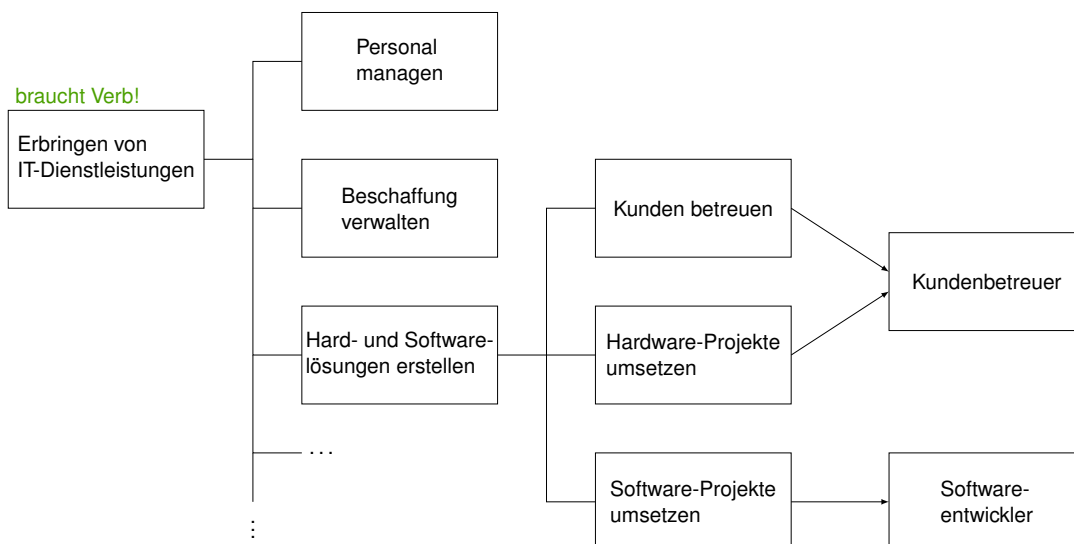
9.2 AUFBAUORGANISATION

9.2.1 VORGEHENSWEISE

I370_SS2016.pdf
Folie 180

9.2.2 AUFGABENANALYSE UND -SYNTHESE

I370_SS2016.pdf
Folie 181



9.2.3 AUFGABENANALYSE

I370_SS2016.pdf
Folie 182

I370_SS2016.pdf
Folie 183

9.2.4 AUFGABENSYNTHESE

I370_SS2016.pdf
Folie 184



9.2.5 MERKMALE EINER ORGANISATORISCHEN EINHEIT

I370_SS2016.pdf
Folie 185

9.2.6 GRUPPENBILDUNG

I370_SS2016.pdf
Folie 186

Übung:

- Produktentwicklung
- Vertriebsgruppe (Kundenbetreuung)
- Support
- Marketing
- Rechnungswesen / Controlling
- Qualitätsmanagement
- Technische Dienstleistung (intern: Betreuung der Infrastruktur)

9.2.7 LEITUNGSBILDUNG (TOP-MANAGEMENT)

I370_SS2016.pdf
Folie 187

I370_SS2016.pdf
Folie 188

I370_SS2016.pdf
Folie 189

9.2.8 VERTIKALE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

I370_SS2016.pdf
Folie 190

9.2.9 ORGANISATIONSSYSTEME

Menge von Organisationseinheiten, die über Informationswege miteinander verbunden sind.



9.2.9.1 LINIENSYSTEM

I370_SS2016.pdf
Folie 191

(Einliniensystem, Linienorganisation)

I370_SS2016.pdf
Folie 192

9.2.9.2 STABLINIENSYSTEM

I370_SS2016.pdf
Folie 193

I370_SS2016.pdf
Folie 194

9.2.9.3 MEHRLINIENSYSTEM

I370_SS2016.pdf
Folie 195

I370_SS2016.pdf
Folie 196

9.2.10 ORGANISATIONSFORMEN

Entscheidung der Unternehmensleitung über BEREICHSorganisation.

9.2.10.1 SEKTALORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 197

9.2.10.2 SPARTENORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 198



9.2.10.3 MATRIXORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 199

I370_SS2016.pdf
Folie 200

9.2.10.4 HOLDINGORGANISATION

Holding: Tritt nicht auf dem Markt auf (erzeugt keine Güter), sondern ist nur übergeordnetes Unternehmen, das den Tochterunternehmen Vorgaben macht oder sie verwaltet (bspw. Personalmanagement, Rechnungswesen, Marketing, ...).

Managementholding Zweck: Breit aufgestellt auf dem Markt agieren. Tochter-AGs sollen nicht untereinander konkurrieren.

I370_SS2016.pdf
Folie 201

Finanzholding Zweck: Aufkauf und Entwicklung von Unternehmen um sie dann gewinnbringend zu verkaufen.

I370_SS2016.pdf
Folie 202

9.2.10.5 ORGANISATIONSDOKUMENTATION (STELLENBESCHREIBUNG)

I370_SS2016.pdf
Folie 203

9.3 PROZESSORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 204

9.3.1 ZUSAMMENHANG AUFBAUORGANISATION, PROZESSORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 205

9.3.2 ZIELE DER PROZESSORGANISATION

I370_SS2016.pdf
Folie 206



9.3.3 BETRIEBLICHER PROZESS, GESCHÄFTSPROZESS, BUSINESS PROCESS

I370_SS2016.pdf
Folie 207

Übung: Startzustand → Endzustand

- Reparatur von Hardware:
Kunde mit defekter Hardware → Kunde erhält Hardware zurück
- Softwareentwicklung:
Kundenwunsch → SW ist fertiggestellt
- Erstellen des Fibu-Monatsabschluss:
10. Kalendertag des Folgemonats → Monat ist seitens des Rechnungswesens abgeschlossen

9.4 MODELLIERUNG BETRIEBLICHER PROZESSE

I370_SS2016.pdf
Folie 208

I370_SS2016.pdf
Folie 209

Beispiel: Wareneingangsprüfung

I370_SS2016.pdf
Folie 210

Organisationssicht (wer's macht) und Datensicht (welche Daten rein gehen/raus kommen) kommen im EPK nicht zum Ausdruck (nur Funktions- und Steuersicht).

9.4.1 GRUNDLAGEN DER EPK

I370_SS2016.pdf
Folie 211

I370_SS2016.pdf
Folie 212

I370_SS2016.pdf
Folie 213

I370_SS2016.pdf
Folie 214



9.4.2 ERWEITERTE EPK (EEPK)

I370_SS2016.pdf

Folie 215

9.4.2.1 ELEMENTE DER EEPK

I370_SS2016.pdf

Folie 216

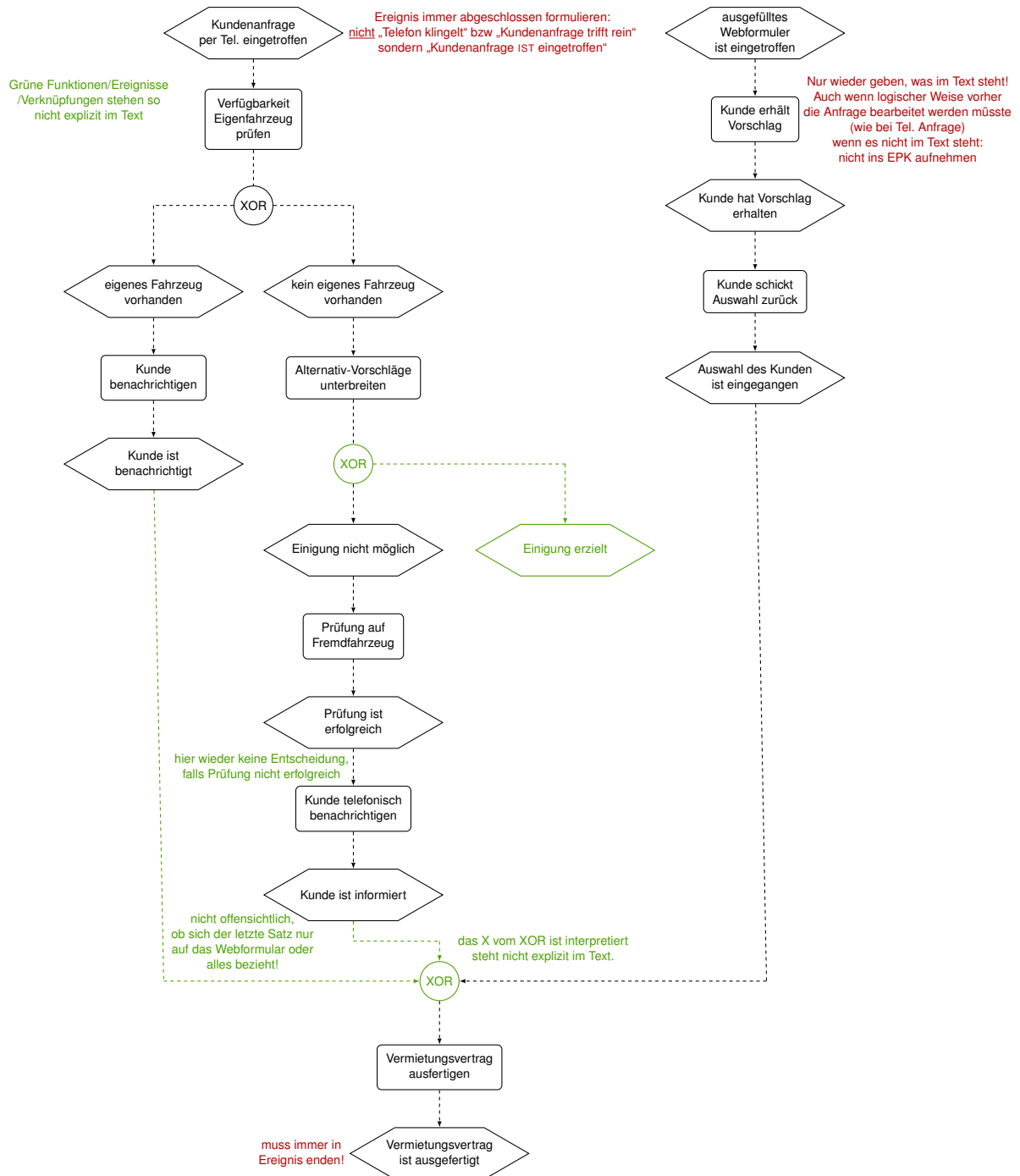
Beispiel: Autovermietung

I370_SS2016.pdf

Folie 217

Verbale Beschreibung ist lückenhaft (Entscheidungsfindung beim Telefongespräch? Alternativvorschlag Einigung möglich? Scheitern des Gesamtablaufs?)





Hinweis: auf PC mit Microsoft Visio erstellbar.

9.4.3 RASTERDIAGRAMM

Bagatellschaden-Bearbeitung in Versicherung

I370_SS2016.pdf
Folie 218

Schlecht: Mitarbeiter bekommt Aufgaben zurück (hin und her: Zahlungsbetrag ermitteln – genehmigen – Mitteilung erstellen). Nicht gut (doppelte Einarbeitungszeit)!



9.4.4 ENTSCHEIDUNGSTABELLE

I370_SS2016.pdf
Folie 219

I370_SS2016.pdf
Folie 220

9.4.5 DATENFLUSSPLAN

I370_SS2016.pdf
Folie 221

Es fehlt bspw. wie Daten strukturiert sind (Kundendatei, ...). Sollte erweitert werden mit EBNF

