

Betriebswirtschaftslehre 1

Wintersemester 2012/13

Achtung:

Hierbei handelt es sich um kein offizielles Dokument der FH- Burgenland. Für den Inhalt wird keine Haftung übernommen. Der Autor garantiert nicht für Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen.

Vorlesung

Mag. Karin Schweiger

Zusammenfassung

Martina Meister

ALLGEMEINES

Wirtschaftsgüter

- **Materielle Güter** (Sachgüter)/**Immaterielle Güter** (Arbeitsleistung, Dienste, Rechte, Lizenzen)
- **Realgüter** (materielle und immaterielle)/**Nominalgüter** (Geld oder Anrecht auf Geld)
- **Inputgüter** (Einsatzgüter für Produktion)/**Outputgüter** (Ergebnisse des Produktionsprozesses)
- **Gebrauchsgüter** (Maschinen, Anlagen)/**Verbrauchsgüter** (Materialien, Energie)
- **Konsumgüter** (direkte Bedürfnisbefriedigung)/ **Produktionsgüter** (indirekte Bedürfniserfüllung)
- Existenzbedürfnisse, Grundbedürfnisse, Luxusbedürfnisse

Ökonomisches Prinzip

- Abgeleitet vom allgemeinen Vernunftprinzip = hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung
- Zwei Handlungsalternativen:
 - **Minimalprinzip:** Bekanntes Ziel mit geringsten Mitteln erreichen
 - **Maximalprinzip:** Mit gegebenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis erreichen
- Diese Prinzipien mit wirtschaftlichen Inhalten = ökonomisches Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip): Kosten – Nutzen Abwägung

Betrieb

- Bedarf Dritter
- Zusammenwirken: Menschen, Sachgüter, Immaterielle Güter
- Betrieb ist eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel unter Wagnissen zur Erstellung von Leistungen und Abgaben dieser Leistungen an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.
- Firma (Name des Betriebes), Geschäft (Handelsbetrieb) Werk, Fabrik (Leistungsstätte)

Merkmale eines Betriebs

- Kombination von Produktionsfaktoren
- Leistungserstellung unter ökonomischen Prinzip
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts: (Bei Nichteinhaltung -> Existenzvernichtend)
 - Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans)
 - Erwerbswirtschaftliches Prinzip (Gewinn machen, bestehen bleiben)
 - Prinzip des Privateigentums (Alleinbestimmung)

Unternehmen kann auch gesehen werden als:

- Offenes System = Austausch mit Umwelt
- Dynamisches System = Laufende Änderungen
- Komplexes System von Strukturen und Abläufen
- Autonom = Ziele selbst bestimmen
- Marktgerichtet = Bedürfnisse des Marktes
- Produktive Leistungen
- Soziales System = Menschen als Individuen in der Gruppe

Planwirtschaftliche Betriebe:

- Einbindung in einen zentrale Wirtschaftsplan
- Prinzip der Planerfüllung
- Prinzip des Gemeineigentums und daher Mitbestimmung des Gemeinwesens

Gliederung der Betriebe:

- Wirtschaftszweige (Industrie, Handel, Bank, Transport, Handwerk)
- Betriebsgröße (Klein-, Mittel-, Großbetriebe)
- Leistung (Sachleistungsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen)
- Produktionsfaktoren (Arbeitsintensiv, Betriebsmittelintensiv, Werkstoffintensiv)

Kennziffern wirtschaftlichen Handelns

- Produktivität (Output zu Input)
- Wirtschaftlichkeit (Output zu Input, Ertrag : Kosten)
- Rentabilität (Gewinn : eingesetztem Kapital)
- Liquidität (Zahlungsfähigkeit)

Unternehmensziele

- Bestimmt durch: Inhalte, Angestrebtes Ausmaß, Zeitlichen Bezug
- Formalziele: Gewinn, Rentabilität, Produktivität
- Sachziele: Leistung (Umsatz), Finanzziele (Liquidität), Mitarbeiterbezogen, Gesellschaftsbezogen

RECHTLICHE BEDINGUNGEN DES WIRSCHAFTENS

Umwelt des Unternehmens

- Interne Anspruchsgruppen: Eigentümer, Management, Mitarbeiter
- Externe Anspruchsgruppen: Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Staat und Gesellschaft
- Ökologische, technologische, ökonomische soziale und gesellschaftliche Umwelt

Typologien von Unternehmen

- **Gewinnorientierung:** Private Unternehmen (for Profit) Öffentliche oder Private non Profit
- **Branche:** Sachleistung bzw. Dienstleistung, Gewinnungsbetriebe (Rohstoffe) Aufbereitungsbetriebe, Verarbeitungsbetriebe
- **Größe:** Klein, mittlere, große Unternehmen
- **Technisch-ökonomische Struktur:** Personal-, Anlagen-, Material-, Energieintensiv
- **Rechtsform:** Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften, Genossenschaften
- **Kooperationsgrad:** Konzerne
- **Internationalisierungsgrad**
- **Etablierungsgrad**

Staatliche Vorgaben

	Zentralwirtschaft	Marktwirtschaft
Politische Grundlage	Kollektiv, Staatliche Ziele	Individuelle Freiheit
Eigentum an Produktionsmitteln	Verstaatlicht	Privateigentum
Planung und Lenkung	Produktionspläne des Staates	Angebot und Nachfrage
Triebkraft der Wirtschaft	Planerfüllung	Individuelles Gewinnstreben
Rolle des Staates	Staat dominiert/bestimmt	Staat setzt Rahmenbedingungen

Merkmale der sozialen Marktwirtschaft

- Freiheit verbunden mit sozialem Ausgleich
- Mensch und Gesellschaft ist gleichgestellt
- Steuerung über Markt, Privateigentum ist möglich
- Triebkraft ist individuelles Gewinnstreben
- Zuteilung der Güter über individuelle Kaufkraft mit fiskalischen Korrekturen
- Staat greift ausgleichend ein (Sozialpolitik, Schutzmaßnahmen)

UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

- Woher kommt Kapital?
- Allein oder mit anderen?
- Wozu einen Partner? Wissen, Geld,...
- Wer haftet für Schulden?
- Steuerliche Aspekte

Einzelunternehmen

- Gewerbeberechtigung
- Sozialversicherung (GSVG)
- Steuern
- Vorteile: Rasche einfach Gründung (BH), Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (400.000 Umsatz), Volle Handlungsfreiheit
- Nachteile: Unbeschränkte, persönliche Haftung (privat Konkurs), Kapitalaufbringung ist schwierig

Gesellschaftsformen					
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinigung von Personen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks • Mehrere Teilhaber bringen gemeinsam das Kapital auf und teilen sich das Risiko • Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis liegt bei mehreren Teilhabern oder Organen 					
<p style="text-align: center;">Personengesellschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Gesellschaft mit gleichbleibenden Gesellschaftern • Intensive Mitarbeit und Kontrolle • Schulden: Haftung mehrerer Personen • Geringe Kapitalbeteiligung erforderlich 			<p style="text-align: center;">Kapitalgesellschaften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juristische Person • Organisation ist dreigeteilt • Haftung nur mit Gesellschaftsvermögen • Aufbringung großer Kapitalien 		
Gesellschaft Bürgerlichen Rechts	Offene Gesellschaft	Kommandit- gesellschaft	Stille Gesellschaft	AG Aktiengesellschaft	GesmbH Gesellschaft beschränkter Haftung

	Offene Gesellschaft OG	Kommanditgesellschaft	Aktiengesellschaft AG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung GesmbH (häufigste Form)
Anzahl der Gesellschafter	Mindestens Zwei	Mindestens zwei Gruppen: Komplementär, Kommanditist (kaum Mitspracherecht, steht im Firmenbuch)	Großunternehmen mit viel Kapital (Grundkapital min. 70.000.-)	Ein Mann GmbH ist möglich
Gründung	Gesellschaftsvertrag und Eintragung ins Firmenbuch	Gesellschaftsvertrag und Eintragung ins Firmenbuch	Gesellschaftsvertrag notariellen Akt	Gesellschaftsvertrag notariellen Akt
Vertretung	Jeder Gesellschafter ist vertretungsberechtigt	Jeder Komplementär ist vertretungsberechtigt	Durch Organe: Geschäftsführung bei Vorstand Aufsichtsrat zur Kontrolle Hauptversammlung	Durch Organe
Haftung	unbeschränkt, direkt und solidarisch	Komplementär: unbeschränkt direkt, solidarisch Kommanditist: beschränkt	Haftung nur mit Einlage	Haftung nur mit Einlage
Sozialversicherung	GSVG	Komplementär: GSVG		Gesellschafter: unter 25% Beteiligung –Sozialversichert, ASVG (auch Arbeitslosen versichert)
Steuern	Alle Gesellschafter sind einkommenssteuerpflichtig	Alle Gesellschafter sind einkommenssteuerpflichtig	Gesellschaft: Körperschaftssteuer Aktionär: Kapitalertragssteuer (Dividende) Doppelbesteuerung!	Gesellschaft: Körperschaftssteuer Gesellschafter: Kapitalertragssteuer Doppelbesteuerung
Sonstiges			<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Buchhaltung • Juristische Person • Veröffentlichungspflicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Buchhaltung • Juristische Person • Veröffentlichungspflicht nur bei großen GmbH
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Rasche einfache Gründung • Volle Kontrollmöglichkeit • Arbeitsteilung möglich • Erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten (Bonität wird verbessert) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasche einfache Gründung • Volle Kontrollmöglichkeit • Arbeitsteilung möglich • Erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten • Kommanditist (Geld!) Beteiligung ohne Mitarbeitspflicht und beschränkte Haftung • Zusammenschluss von Fachwissen und Finanzkraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Großes Kapitalaufkommen • Beschränkte Haftung • Anteile leicht übertragbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkte Haftung • Kleinere Gesellschaften: Keine Publizitätspflicht
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Bindung an die Gesellschaft (wenn einer aussteigen will wird die Firma aufgelöst und neu gegründet) • Haftung • Wettbewerbsverbot 	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Bindung an die Gesellschaft • Haftung für Komplementär • Wettbewerbsverbot • Kommanditist: beschränkte Kontrollmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Gründungsaufwand • Keine Unternehmensbindung • Gegensätzliche Interessen: Shareholder (Aktionäre) und Steaholder (Geschäftsleitung) • Eingeschränkte Kontrollrechte • Prüfungs- und Publizitätspflicht (Kosten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Gründungskosten • Geringe Kreditwürdigkeit • Doppelbesteuerung

Juristische Person:

Juristische Personen des privaten Rechts: durch Eintragung in ein Register (z.B: Firmenbuch, Vereinsregister)

Juristische Personen des öffentlichen Rechts: durch Gesetz oder Verwaltungsakt (Unternehmen des Bundes)

- Gesellschaften erlangen eine eigene Rechtspersönlichkeit
- Träger von Rechten und Pflichten
- handeln durch Organe (Vorstand, Geschäftsführer, ...)

Haftungsmöglichkeiten der Gesellschafter

- Unmittelbar oder Persönlich: können einzeln geklagt werden
- Unbeschränkt: mit gesamten Vermögen
- Beschränkt: mit Höchstbetrag (nicht Privatvermögen)
- Solidarisch: ein Gläubiger haftet für die gesamte Schuld
- (Nachschusspflicht): Zusatzklausel: Gesellschafter müssen dazuzahlen

Stille Gesellschaft

- Beteiligung mit Einlage (Kapitalbeteiligung)
- Beschränkte Haftung (nur mit Einlage)
- Scheint nach außen nicht auf (steht nicht im Firmenbuch)
- Geschäftsführung nur der Unternehmer
- Gewinn- bzw. Verlustbeteiligung

Vorteile

- Unternehmer: Erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten, Beteiligter scheint nicht auf
- Stiller Gesellschafter: Beteiligung ohne Mitarbeitspflicht, Beschränkte Haftung, Geheimhaltungsmöglichkeit

Nachteile (Stiller Gesellschafter)

- Keine Beteiligung an Wertzuwachs (Ausnahme: unechter stiller Gesellschafter)
- Beschränkte Kontrollmöglichkeit
- Gewinn versteuern

Organisation der AG:

Generalversammlung: Alle Aktionäre, einmal im Jahr, eine Stimme pro Aktie, wählen den Aufsichtsrat

Aufsichtsrat: Kontrollorgan, alle 4 Jahre, 1/3 Arbeitnehmervertreter, bestellt und kontrolliert Geschäftsführung

Vorstand (Geschäftsleitung): Führt Geschäfte, berichtet den Aufsichtsrat, erstellt den Jahresabschluss, beruft Hauptversammlung ein

Unternehmenszusammenschlüsse

- **Kooperation:** Freiwillige Zusammenarbeit, rechtlich und wirtschaftlich selbstständig
- **Kartell:** Feste Absprachen um freien Wettbewerb einzuschränken, Preiskartell ist verboten
Arten: Preiskartell, Rabatt- oder Konditionenkartell, Kalkulationskartell, Produktionskartell, Rationalisierungskartell, Syndikate
- **Joint-ventures:** Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens, Erschließung neuer Märkte, Rechtlich selbstständig, wirtschaftlich nicht
- **Konzern:** Wirtschaftliche Selbstständigkeit wird aufgegeben, Rechtlich unterschiedliche Unternehmen, Zusammengefasst unter Mutterunternehmen, Holding = Dachgesellschaft (bestimmt alles)
- **Fusion:** Zwei oder mehrere Unternehmen werden zu einem, Rechtliche und Wirtschaftliche Neugründung

Standortfaktoren

- Arbeitsbezogene: Arbeitskräfte
- Materialbezogene: Fundort, Bodenschätze
- Absatzbezogene: Kundennähe, Konkurrenz, Transportfähigkeit
- Verkehrsbezogene: Transportkosten minimieren
- Immobilienbezogene: Grundstückspreis
- Umweltbezogene: Umweltauflagen
- Ausgabenbezogene: Steuervorteile, Förderungen
- Clusterbildung: Know-How- Träger siedeln sich am selben Ort an

ORGANISATION

- Für die Herstellung und Erhaltung der für die Leistungserstellung und den Vertrieb notwendigen Regeln und Strukturen innerhalb des Unternehmens zuständig
- Ziel: Beziehung zwischen Aufgaben, Menschen, Sachmitteln und Informationen so zu regeln, dass die Unternehmensziele bestmöglich erfüllt werden.

Aufgaben:

- Bildung, Verteilung und Koordination von **Aufgaben**
- Verteilung, Legitimation und Sicherung von **Macht**
- Steuerung, Disziplinierung und Motivation der **Organisationsmitglieder**
- Bestimmung der **Grenzen** der Unternehmen (Wer gehört dazu?)
- Sicherung der **Entwicklungsfähigkeit** des Unternehmens (Organisationsentwicklung)

Bereiche der Organisation	
Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Aufbauorganisation regelt Zuständigkeit und Weisungsbefugnis!	Ordnung der Arbeitsabläufe in zeitlicher und räumlicher Hinsicht!

Organisationsgrundsätze

- Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Aufgabenzuordnung
- Einheitlichkeit und Eindeutigkeit der Zuordnung von Verantwortung
- Beschränkung auf den Ausnahmefall
- Kontrolle
- Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter
- Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung
- Grundsatz des direkten Weges

Aufbauorganisation

Aufgabe: Art der Verrichtung (Verantwortlichkeit)

Stelle: Anzahl der Aufgaben die dem Leistungsvermögen eines Mitarbeiters entsprechen

Abteilung: Mehrere Stellen werden unter einheitlicher Leitung zusammengefasst

Formen der Abgrenzung

- Funktionale Gliederung: Einteilung nach zu verrichtenden Aufgaben (Beschaffung)
- Produktorientierte Gliederung: Einteilung nach Produktgruppen, in Sparten und Divisionen
- Marktorientierte Gliederung: Einteilung nach bestimmten Merkmalen des Absatzmarktes

Leitungssysteme

	Einliniensystem	Mehrliniensystem (Funktionssystem)	Matrixorganisation	Stabliniensystem (zusätzlich)
Beschreibung	Weisung nur von einer Stelle	Eine Stelle bekommt von mehreren Stellen Weisungen	Wird nach Produkten und Projekten gegliedert	Stabstelle übernimmt Aufgaben der Entscheidungs-vorbereitung
Vorteile	Eindeutige Über- oder Unterordnung	Anweisung von Spezialisten	Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Gruppenarbeit	Entlastung der Linienabteilung Steigerung der Entscheidungsqualität
Nachteile	Schwerfälligkeit	Abgrenzungsschwierigkeiten Weisungsüberscheidungen	Erhöhte Komplexität Erhöhte Arbeitsbelastung	Kompetenzüberschreitung Wissensanhäufung, relativ unabhängig

Management

Personen als Träger von Entscheidungen, Unternehmensführung im Mittelpunkt

Top Management	Middle Management	Lower Management	Fußvolk
Unternehmensführung, Strategische Entscheidungen (Langfristig, betrifft das ganze UN)	Leitungsebene, Planung und Kontrolle, Betriebsorganisiert (Langfristig, betrifft Teil des UN)	Ausführungsebene	Operationelle Ebene

Führungsentscheidungen

- Bestand des Unternehmens verantwortlich
- Betreffen das ganze Unternehmen
- Nicht an Instanzen (andere Stellen) delegierbar
- Vorgabe von Unternehmenszielen, Visionen, Unternehmensleitbild
- Festlegung der Unternehmenspolitik
- Koordination der großen Teilbereiche
- Bestimmung der Grundzüge der Personalpolitik
- Außergewöhnliche Maßnahmen
- Umweltschutz

Entscheidungsträger im Gesundheitswesen

Europäische Union

Makroebene: Bundesregierung (Struktur und Finanzierung), Gesundheitsministerium

Mesoebene: Verbände, KK, Kammern (Steuerungskompetenz)

Mikroebene: Patient, Arzt, Therapeut

BESCHAFFUNG UND LOGISTIK

Beschaffung

Bereitstellung aller Mittel die für die Leistungserstellung benötigt werden

Logistik

Planung, Steuerung und Kontrolle alle Maßnahmen damit Ware in der richtigen Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist

Produktionsfaktoren

Material und Dienstleistungen, Kapital, Arbeitskräfte

Märkte

Sachgütermarkt: Medikamente, Röntgengeräte

Dienstleistungsmarkt: Reinigung, Personalverrechnung, Malerarbeiten

Arbeitsmarkt: Ärzte, Krankenschwestern, Verwaltungspersonal

Geld- und Kapitalmarkt: Kredite von Banken, Förderungen und Gelder aus öffentlicher Hand

Zielsetzung von Beschaffung und Materialwirtschaft

Lieferantenbezogene Ziele:

Niedriger Einkaufspreis

Hohe Versorgungssicherheit

Hoher Qualitätsstandard

Unternehmensbezogene Ziele:

Geringe Abwicklungskosten der Materialwirtschaft

Geringe Kapitalbindung (z.B. Lager)

Entscheidungsgrundlagen für die Beschaffung

Infos aus dem eigenen Unternehmen

Produkteigenschaften, Produktmengen, Zeitpunkt

Informationen über den Markt (Beschaffungsmarktforschung)

Produktangebot, Preise und Lieferkonditionen, Anbieter

Bedeutung der Beschaffungsfunktion

- Kostenwirkung:
Operationale Dimension: vorgegebene Materialien so günstig wie möglich
Strategische Dimension: technisch gleichwertige durch günstigere ersetzen
- Leistungswirkung
Produktqualität und Absatzchancen (Nur aus guten Materialien entstehen gute Produkte)
- Unternehmensautonomie:
Gesicherte Versorgung, Abschirmung von Schwankungen auf dem Beschaffungsmarkt

ABC- Analyse

- Instrument der Schwerpunktsetzung
- Materialien in Klassen eingeteilt
- A- Güter (70% des Verbrauchswertes)
Hoher wertmäßiger aber geringer mengenmäßiger Verbrauch
- B- Güter (20% des Verbrauchswertes)
Mittlerer Verbrauch: ca. 20% der Menge
- C- Güter (10% des Verbrauchswert)
Geringer wertmäßiger aber großer mengenmäßiger Verbrauch: 70% Menge

Schritte zur ABC- Analyse

- Berechnung des Gesamtverbrauches jeder Materialart
- Ordnen in absteigender Reihenfolge
- Berechnung des % Anteils
- Kumulierung der % Anteile
- Einteilung in ABC – Güter

ABC Produkte

- A-Produkt
Detaillierte Planung bei Beschaffung und Lagerung
Optimale Bestellmenge
Viel gebundenes Kapital
Wertanalyse
- B-Produkt
Einzelfall abwägen
- C-Produkt
Bestellmenge grob schätzen
Höherer Sicherheitsbestand
Beschaffungsmarketing kaum eingesetzt

XYZ Analyse

- Bedarfsverlauf im Mittelpunkt
- X-Material:
Regelmäßiger Bedarf ohne Schwankungen
Bedarf leicht vorhersehbar
- Y-Material
Saisonale Schwankungen
Rechtzeitig auf voraussichtlichen Bedarf reagieren
- Z- Material
Unregelmäßiger Bedarf
Beschaffung im Bedarfsfall

Materialbedarf: Geplanter Absatz

- Stücklisten
- Kundenaufträge
- Rezepturen
- Marktforschungsergebnisse
- Erfahrungswerte

Logistik

- Beschaffungslogistik: Bedarfsgerechte Bereitstellung
- Produktionslogistik: Versorgung der einzelnen Produktionsprozesse
Just in time (Kein/Wenig Lager), Kanban-Beschaffung (Hol Prinzip)
- Distributions bzw. Absatzlogistik: Verbindung Lager und Kunden
- Entsorgungslogistik: Abfälle , gesetzliche Bestimmungen, Einsammeln, Lagern, Abtransport
- Supply Chain Management: Logistische Aktivitäten werden abgestimmt (Material, Leistung, Info, Finanzen), Ziel Optimierung der Wertschöpfungskette

Aufgabenbereiche

- Auftragsabwicklung: Informationstransfer
- Lagerhaltung: Zusammenstellung der Lieferungen und Einlagerungen, Zentral oder dezentral
- Verpackung: Schaffung von logischen Einheiten
- Transport: Wahl der Verkehrsmittel, Kosten für Transport minimieren, Optimierung der Wege

Logistikkosten

- 10%- 25% des Umsatzes
- Beschaffungskosten: Einstandspreis, Personalkosten, Transport
- Lagerhaltungskosten
- Fehlmengenkosten: Kosten wegen Stillstand der Maschine

Lagerkennzahlen (gibt Langsam oder schnell drehendes Lager)

Durchschnittslager = (Anfangsbestand + Endbestand)/2

Durchschnittslager = (Anfangsbestand + 12 Monatsbestände)/13

Lagerumschlagshäufigkeit= Wareneinsatz/Durchschnittslager

Lagerumschlagsdauer= 365/Lagerumschlagshäufigkeit

Bestellsysteme

- **Bestellpunktverfahren**
Festlegung der Menge, Bestellintervalle verbrauchsabhängig, wenn Meldebestand erreicht ist
- **Bestellrhythmusverfahren**
Bestellzeitpunkt fix, Menge ist variabel und richtet sich nach den Verbrauch
- **Optionalsystem** (Kombi)
Bei stark schwankendem Verbrauch, Zeitpunkt oder Mindestbestand unterschritten

PRODUKTION

- Leistungserstellungsprozess
- Einsatz von Input (Produktionsgütern)
- Technischer Aspekt (Ausstattung, Know-How)
- Betriebswirtschaftlicher Aspekt (Organisatorische Umsetzung, Kostenabschätzung, Verkauf)

Produktionsfaktoren

- Elementarfaktoren
Menschliche Arbeitsleistung (Ausführende Tätigkeit)
Betriebsmittel (Anlagevermögen)
Werkstoffe/Rohstoffe (Umlaufvermögen)
- Dispositive Faktoren
Betriebs- und Geschäftsleitung (Leitende Tätigkeit)

Produktionsplanung

- Ausarbeitung des Produktionsprogramms
Programmbreite (verschiedene Produktgruppen)
Programmtiefe (verschiedene Ausführungen)

- Organisatorische Planung
Planungskriterien: Art der Leistung, Breite des Fertigungsprogramms, Optimaler Produktionsumfang
- Einflussfaktoren: Technische Ausstattung, Kapazität, Absatzmöglichkeit, Finanzierungsmöglichkeit, Kostenverhältnis
- Abstimmung aller Teilbereiche

Fertigungsverfahren

- Bestimmen den organisatorischen Ablauf
- Nach organisatorisch- technischer Gestaltung
- Fließfertigung (Arbeitsvorgänge nacheinander angeordnet)
- Gruppenfertigung (mehrere Teilaufgaben zusammengefasst)
- Werkstattfertigung (jede Werkstätte erfüllt Teilaufgaben, Zusammenfassung zu fertigungstechnischen Einheiten)

Aufbau des Fertigungsverfahrens

- **Einzelfertigung:** jeder Auftrag ist individuell, hohe Kosten, qualifizierte MA
- **Mehrfachfertigung:** größere Zahl an gleichen Leistungen
Massenfertigung: unbegrenzt, keine speziellen Kundenwünsche, angelernte Arbeiter (Kleidung)
Serienfertigung: begrenzt (Autos)
Sortenfertigung: Gleichzeitige Herstellung verschiedener Güter (Schoko, Kaffee, Tee)
- **Kuppelproduktion:** parallel werden verschiedene Produkte hergestellt (Molkerei, Erdöl)

Rationalisierung

- Strukturplanung (exakte Reihenfolge der Fertigungsschritte)
- Zeitplanung (Festlegung der minimalen Zeiten)
- Kapazitätsplanung (Kapazitätsauslastung und Vermeidung von Engpässen)
- Verwendung von Netzplänen (Struktur- und Zeitplanung)

Rationalisierungsmaßnahmen

- Technische Rationalisierung: Zweckmäßige Maschinen, Anlagen und Herstellungsverfahren
- Organisatorische Rationalisierung: Verwendung von Normen, Typen und Spezialisierung
- Soziale Rationalisierung: Schulung der MA, Verbesserung des Betriebsklimas, Auswahl der MA

Rationalisierungsmaßnahmen

- Make or buy- Entscheidungen
- Outsourcing (Leistungen auslagern und wieder zukaufen)
- Computergestützte Rationalisierung
CAD= Computer Aided Design
CAP= Computer Aided Planning
CAM= Computer Aided Manufacturing
CAQ= Computer Aided Quality Assurance
Auch für Produktions-, Vertriebs- und Erfolgspläne

Produkt: Dienstleistung

Merkmale

- Immaterieller Leistungscharakter: Mangelnde Lagerfähigkeit und Transportfähigkeit
- Dominanz der Leistungsbereitschaft (Leistung nur so gut wie der MA)
- Integration des externen Faktors (Kunde wirkt bei Dienstleistung mit)

Primärer Sektor: Land- und Forstwirtschaft

Sekundärer Sektor: Verarbeitendes Gewerbe

Tertiärer Sektor: Handel, Verkehr, Versicherungen, Pflege, Gesundheit

MARKETING

Absatzpolitische Instrumente

- Marktforschung: Was will der Kunde? Bedürfnisse
- Maßnahmen der Absatzpolitik
 - Produkt- und Sortimentspolitik**
 - Preis- und Konditionenpolitik**
 - Distributionspolitik (Vertriebspolitik)**
 - Kommunikationspolitik**
- **Personalpolitik**
- **Prozessmanagement**
- **Ausstattungs politik**

Marktforschung

- Bedarfsforschung (Kunde) Analyse der Nachfrage
- Konkurrenzforschung (Konkurrenz) Analyse des Angebotes, Benchmarking
- Absatzwegforschung (Produkt) Analyse des Vertriebsapparates

Marktforschung (Analyse der IST- Situation)

- Primärforschung: Marktanalyse (Beobachtung, Befragung, Experiment), Marktbeobachtung, -prognose
- Sekundärforschung: Unternehmensintern, Unternehmensextern

Marktsegmentierung

- Demografische Merkmale: Alter, Geschlecht, Familienstand, Beruf, Ausbildung
- Psychografische Merkmale: Sozialstatus, Wertorientierung, Einstellung
- Verhaltensorientierte Kriterien: Kaufmotivation, Freizeit- und Urlaubsgestaltung
- Geografische Kriterien: Stadt, Land, Inland, Ausland

Verhaltensweisen

- Rationales Verhalten
- Gewohnheit
- Impulsives Verhalten (Frustshoppen)
- Sozialabhängiges Verhalten (Gruppenzwang)

Produktpolitik

Nutzentheorie

Instrumente:

- **Produktbeibehaltung**
- **Produktmodifikation**: Verpackungsgestaltung, Variation (Nacheinander), Differenzierung (Gleichzeitig)
- **Produktdiversivikation** (Ausweitung des Sortiments, Risikostreuung, breite Produktpalette)
- **Produktinnovation**: neues Produkt aufnehmen
- **Produktelimination**: altes Produkt ausscheiden

Produktlebenszyklus	Produktprogramm
<ul style="list-style-type: none"> • Vorlaufphase (Forschung, kein Gewinn) • Einführungsphase (Werbung, wenig Gewinn) • Wachstumsphase (Starker Umsatzzuwachs, Gewinn) • Reife Phase • Sättigungsphase • Degenerationsphase oder Modifizierung (Relounge) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktaltersstruktur (am besten Pyramide) • Kundenstruktur (Wichtigkeit des Kunden) • Umsatz pro Produkt (Klassifizierung) • Deckungsbeitrag • Marktchancen (Portfolio-Analyse)

Portfolio-Analyse

- Marktwachstum vs. Marktanteil
- Armer Hund (Kein Zuwachs wird ausscheiden)
- Fragezeichen (neues Produkt, weiß man nicht wie es sich entwickelt)
- Sterne (lange am Markt + Zuwachs)
- Melkkühe (lange am Markt, hoher Marktanteil, kaum mehr Zuwachs)

Preis- und Konditionenpolitik

- Kunde (legt obere Grenze des Preises fest, Nachfrage)
- Konkurrenz
- Kosten (legt untere Grenze des Preises fest)

Preisdifferenzierung

- Hochpreisstrategie: teuer, hohe Qualität, exklusiv
- Abschöpfungsstrategie: zuerst teuer, dann günstig (Elektronik Artikel)
- Penetrationsstrategie: zuerst günstig, dann teurer (Nahrungsmittel)
- Niedrigpreisstrategie: günstig

Andere Preisdifferenzierung

- Region (z.B.: In DL ist das gleiche Produkt billiger als in Ö)
- Zeit (Ausverkauf)
- Person (Vip Kunden – Einmaleinkauf)
- Menge (Rabatt für Vielkäufer)
- Verwendung (Heizöl – Diesel, Salz – Streusalz)

Distributionspolitik

- Wie kommt das Produkt zum Kunden?
- Logistische Distribution (richtiges Produkt zur Richtigen Zeit, in der richtigen Menge am richtigen Ort)
- Akquisitorische Distribution (Welche Absatzkanäle? Zwischenhändler? Franchise Unternehmen?)

- Monopol: Glücksspiel: Staat/Zigaretten (Keine Konkurrenz, Preis frei bestimmbar, Kunden aussuchen)
- Oligopol: wenige Anbieter
- Polypol: viele Anbieter

Kommunikationspolitik (Promotion)

Werbung

Verkaufsförderung

Verkaufsgespräch

Öffentlichkeitsarbeit

Werbewirkung

Aida Formel

- Attention (Aufmerksamkeit)
- Interest (Interesse)
- Desire (Wunsch)
- Action (Kauf)

Werbeplanung

- Werbeziel: Was ist das Ziel?
- Werbebudget (Ziel: günstig oder Budget vorgegeben)
- Zielgruppe (Welche Zielgruppe, wo erreichbar?)
- Werbemittel (Was? Radiowerbung, Fernsehwerbung, Plakat, Inserat)
- Werbeträger (Wo? Radiosender, Fernsehsender, Plakatwände, Internet, Zeitung)
- Werbebotschaft (Emotion)
- Werbeerfolgskontrolle (Umfrage)

Sales Promotion (Verkaufsförderung)

- Zeitlich begrenzte Maßnahmen, die dazu dienen, bei den Kunden kurzfristige zusätzliche Kaufanreize zu schaffen
- Konsumentenorientiert (Gewinnspiele, Werbegeschenke, Kostproben, Vorführungen, Gutscheine, Aufsteller)
- Verkäuferorientiert (Wettbewerbe, Incentives, Geschenke, Schulungen)
- Händlerorientiert (Dekoration, Rabatte, Ermäßigung, Vorführungen, Incentives, Wettbewerbe)

POS – Point of Sale

Unterstützungsmaßnahmen für den Verkaufsort (Geschäft, Messe, Zuhause)

Öffentlichkeitsarbeit (PR- Public Relations)

Alle Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig das Ziel der Unternehmenskommunikation zu erreichen.

Zielgruppen: Meinungsbildner: Mitarbeiter, Reporter, Bürgermeister

Externe PR

Presseinformation, Pressekonferenzen, Reisen, Events, Kundenzeitungen, Tag der offenen Tür, Sponsoring, Ausstellung und Messen

Interne PR

Informationen, Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterfrühstück, Veranstaltungen

Einsatzmöglichkeiten

Imagebildung, Markenaufbau, Bekanntmachung, Krisenintervention, Lobbying

Verkaufsgespräch

Einleitung: Beziehung aufbauen

Information: Über Wünsche und Bedürfnisse des Kunden

Argumentation: gut vorbereitet sein

Abschluss: am besten mit Verkauf endend

Social Marketing

- Einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel herbeizuführen und gesellschaftlich relevante Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen
- Verhaltensorientiertes Sozialmarketing: orientiert sich an Problemen
- Vorsorgeorientiertes Marketing: orientiert sich an Unterversorgung

4 P's: Produkt, Price, Place, Promotion

3 zusätzliche P's

- **Personell:** Personalpolitik (Personalentwicklung, Perspektiven, Förderung)
Qualifizierung der MA im Dienstleistungsbereich
- **Process:** Prozesspolitik
Durchführung und Organisation des Dienstleistungsprozesses
- **Physical Evidence:** Ausstattungspolitik
Ambiente, Geräte

Marketing Mix: welche der 7 P's sind wichtiger im Unternehmen?

FINANZIERUNG

- Beschaffung der benötigten Mittel bzw. Kapital
- Passivseite der Bilanz
- Maßnahmen zur Beschaffung und Rückzahlung von Mitteln und damit Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherheitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern

Planung (berücksichtigen von)

- **Liquidität** – finanzielles Gleichgewicht: Zahlungsfähigkeit
- **Rentabilität:** Gewinn vs. Kapital, Kapitaleinsatz um Gewinn zu machen
- **Unabhängigkeit:** durch Eigenkapitalpuffer (geht verloren durch zu viele Geldgeber)

Kapitalbedarfsplanung

- Zeitpunktbezogene Größe
- Bei Gründung bzw. Erweiterung
- Kapital für Gründungskosten (GmbH viel Gründungskosten!)
- Kapital für Anlagevermögen (Investition)
- Kapital für Umlaufvermögen (Aufwandszahlungen, Waren, Bankvermögen, Laufende Zahlungen)
- Tilgungszahlungen (Zinsen!)
- Gewinnausschüttungen (bekommt jemand Gewinnausschüttungen?)

Finanzplan (Aufstellung von geplanten Einnahmen und Ausgaben)

- Budgetierung in Abhängigkeit von betrieblichen Teilbereichen
- Frühwarnsystem im finanziellen Bereich
- Ergebnisse: Unterdeckung (Frühwarnsystem wichtig!), Überdeckung

Arten der Finanzierung

Eigenfinanzierung		Fremdfinanzierung		
Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung (Selbst, Gesellschafter)	Selbstfinanzierung (Gewinn des Unternehmens)	Umschichtungsfinanzierung (Anlagen, Grundstück Verkauf)	Rückstellungsfinanzierung (teilw.) Abschreibung, Wertpapieren, Finanzierung von Zahllast)	Kredit-finanzierung (Bank)
Außenfinanzierung	Innenfinanzierung (Unternehmen, Gewinne oder Rückstellungen)			Außenfinanzierung

Eigenkapital	Fremdkapital
Beteiligungsverhältnis (z.B. Stiller Gesellschafter)	Schuldverhältnis (z.B. Bank)
EK-Geber haftet mit Einlage (ev. sogar mit Privatvermögen)	FK- Geber haftet als Gläubiger des Unternehmens nicht (im Konkursfall Geldverlust)
EK- Geber ist an Gewinn und Verlust beteiligt	FK- Geber hat festen Zinsanspruch
EK- Geber kann grundsätzlich mitbestimmen	FK- Geber hat kein Mitbestimmungsrecht
EK- Zinsen sind nicht steuerlich absetzbar	FK- Zinsen sind steuerlich absetzbar (Aufwand)

Einlagen und Beteiligungsfinanzierung (Form der Außenfinanzierung)

- **Aufnahme neuer Gesellschafter** zur Kapitalerhöhung (KG, OG, GmbH, stille Gesellschafter, AG)
- **Venture Capital** (Business Angels) Reiche Leute beteiligen sich (ev. Stille Gesellschafter)

Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)

- **Kurzfristige Kredite** (bis zu einem Jahr): Lieferantenkredit (ca. 3 M), Kontokorrentkredit (überzogenes Konto, sehr teuer), Diskontkredit, Factoring (Forderungsabtretung, Bank übernimmt das Dubiosen Risiko) oder Zessionskredit (Forderungsabtretung, wir Übernehmen das Dubiosen Risiko)
- **Langfristige Kredite:** Darlehn, Anleihe (Mischform Darlehn und Wertpapier), Leasing (Steht nicht in der Bilanz, nur Leasingrate wird verbucht), Subventionen (Förderungen)

Tilgungsmöglichkeiten

- **Gesamttilgung:** Zinsen laufend, Ende der Laufzeit Betrag der aufgenommen wurde
- **Ratentilgung:** Tilgung in Teilbeträgen, Tilgungsraten bleiben gleich, Zinsrate sinkt
- **Annuitätentilgung:** Zinsen und Tilgung bleiben gleich, Anfang mehr Zinsen weniger Tilgung, Tilgungsanteil steigt, Ende: mehr Tilgung, weniger Zinsen

Sicherstellungen

- **Personalsicherheit:** Bürge (Qualität Überprüfung)
- **Realsicherheit:** Wertpapiere, Grundstücke (Grundbucheintragung), Forderungen (Forderungszession), Waren

Kreditmerkmale

Kreditgeber	<u>Öffentlich-rechtliche Körperschaften</u> (z.B. Land, Bund) <u>Private Unternehmen</u> (Kreditinstitute, Lieferanten, Kunden) <u>Private</u>
Kreditnehmer	<u>Öffentlich-rechtliche Körperschaften</u> (z.B. Land, Bund) <u>Private Unternehmen</u> <u>Private</u>
Kreditzweck	<u>Investition</u> <u>Beschaffung</u> <u>Überbrückung</u> (Überwindung finanzieller Engpässe) <u>Konsum</u>
Art der Kreditleistung	<u>Geldleihe</u> (Effektivkredit): Geld <u>Kreditleihe</u> (Eventualkredit): Bank als Bürge
Kreditabsicherung	<u>Personell:</u> Bürgschaft, Blanko, Wechsel, Factoring <u>Real:</u> Lombard (Verpfändung), Hypothek (Grundpfandrecht)
Kreditdauer/laufzeit	<u>Kurzfristig:</u> bis zu 1 Jahr <u>Mittelfristig:</u> 1-5 Jahre <u>Langfristig:</u> über 5 Jahre
Art der Inanspruchnahme	<u>Einmalig:</u> zurückbezahlte Kreditbeträge nicht erneut beanspruchbar, Darlehn <u>Rotierend:</u> Kreditrahmen jederzeit beanspruchbar, Kontokorrent
Kreditkosten	<u>Beschaffungskosten, Laufende Kosten</u>

Innenfinanzierung

(aus eigener Kraft): **Cash Flow** (Unternehmen finanziert sich)

Umsatzerlöse: Finanzierung aus zurückbehaltenen Gewinn, Abschreibungswerten, Rückstellungen

Finanzierung aus Vermögensumschichtung: Verkauf von Grundstücken oder Anlagegütern

Finanzkontrolle

Bilanzstrukturanalyse: Eigenkapitalquote (EK) und Verschuldungsgrad (FK)

- Eigenkapitalquote: $(EK \times 100) / \text{Gesamtkapital}$
- Verschuldungsgrad: $(FK \times 100) / \text{Gesamtkapital}$

Goldene Finanzregel

Langfristig gebundenes Vermögen soll durch langfristig gebundenes Kapital finanziert werden

Kennzahlen

- Illiquide Mittel: Anlagevermögen
- Liquidität 1. Grades: sofort verfügbares Vermögen: $(\text{Bank, Kassa}) \times 100 / \text{kurzfristige Verb.} (>100)$
- Liquidität 2. Grades: Kundenforderungen
- Liquidität 3. Grades: Warenbestand
- Rentabilitätskennzahlen: Gewinn zu eingesetztem Kapital
- Cash- Flow- Amortisationsdauer (wie lang dauert es bis Kredit getilgt wird)
- Umlaufintensität : wie viel % UV
- Anlagenintensität: wie viel % AV
- Verschuldungsgrad
- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckung: $(\text{langfristiges Kapital} \times 100) / \text{AV}$ (sollte über >100 sein)

INVESTITION

Finanzbereich:

- **Finanzierung** (Mittelherkunft): Habenseite der Bilanz
- **Investition** (Mittelverwendung): Sollseite der Bilanz
- **Kapitalverwaltung** (Zahlungsverkehr)

Investitionspolitik

- **Langfristigkeit**
- **Knappheit** der finanziellen Mittel
- **Komplexität** der vielschichtigen Auswirkungen (Wer ist betroffen?)
- **Datenmengen** betrieblicher und überbetrieblicher Informationen (Strom, Platz, Bedarf, Betriebskosten)
- **Auswirkungen** auf den Unternehmenserfolg

Problemlösungsprozess

- Feststellung der erforderlichen Investitionen (Sammlung der Investitionsanträge)
- Ermittlung des Investitionsbedarfes (Investitionsplanung)
- Ermittlung des Kapitalbedarfes (Finanzplanung)
- Ermittlung der Finanzierungsmöglichkeiten (Analyse des Geld-/Kapitalmarktes)
- Kapitalbedarf kann gedeckt werden/ kann nicht gedeckt werden (Senkung!)- Ranking
- Planung der Einzahlungen und Auszahlungen (Finanzplanung)
- Abwicklung der Einzahlungen und Auszahlungen (Zahlungsverkehr)

Investition (= Verwendung finanzieller Mittel)

- Engeren Sinn: Beschaffung von Anlagevermögen
- Weiteren Sinn: Jede Mittelverwendung für Umlaufvermögen oder Aufwand

Arten der Investition

- Neuinvestition: Erstinvestition, Erweiterungsinvestition, Rationalisierungsinvestition (effektiver)
- Ersatz- oder Reinvestition (kaputt/alt -> ersetzen)

Phasen des Investitionsprozesses

Planung – Durchführung – Kontrolle

Investitionsplanung

- Meldung des Investitionsbedarfes (Abteilungen oder Unternehmensleitung)
- Investitionen: unbedingte notwendige – erwünschte – mögliche
- Sammlung von Informationen: Rechenbare (AW, ND, Servicekosten, Deckungsbeitrag)
Nicht rechenbare (Qualitative Kriterien, Funktionen, Umweltverträglichkeit)
- Entwicklung von Alternativen
- Investitionsrechnung
- Abstimmung mit Finanzplan (Prüfung der Finanzierungsmöglichkeiten)
- Investitionsentscheidung
- Durchführung der Investition
- Kontrolle der Prognose: Lernen für spätere Investitionsentscheidungen

Investitionsrechnung (Vergleich)

WAS: Kosten, Gewinn, Rentabilität, Amortisationszeit (Zeit des Kostenrückflusses)

WIE: Statische Investitionsrechnung (ohne Zinsen/einfache Zinsen)
Dynamische Investitionsrechnung (Zinseszins)

Kostenvergleich

- Vorteilhaftigkeit wird mit Hilfe der Kosten der nächsten Periode beurteilt
- Anschaffungskosten + Wartung + Sonstige Kosten der aller Alternativen werden verglichen

Gewinnvergleichsrechnung (Kostenvergleich/Stück)

- Anwenden: wenn bei Produkten der Investitionsobjekte unterschiedliche Erlöse erzielt werden
- Verglichen wird Perioden oder Stückgewinn (Erlöse - Kosten)
- $(\text{Erlöse} - \text{Kosten}) / \text{Menge}$

Rentabilitätsrechnung

- Weiterentwicklung der Gewinnvergleichsrechnung
- Beziehung von Input und Output
- $\text{Rentabilität} = (\text{Durchschnittlicher Gewinn} \times 100) / \text{Durchschnittlichen Kapitaleinsatz}$

Amortisationsrechnung (Pay-off-Rechnung)

- Ermittlung des Zeitraumes in dem Kapital über die Erlöse wieder zurückfließt
- Je Kürzer desto besser
- $\text{Kapitaleinsatz} / (\text{Periodengewinn} + \text{Periodenabschreibung})$

Statische Investitionsrechnung

- Einfache Handhabung
- Unregelmäßiger Rückfluss unberücksichtigt
- Zeitfaktor unberücksichtigt
- Keine Zinsen Berechnung
- Ungenauer als dynamisches Investitionsrechnungsverfahren

Probleme der Investitionsrechnung

- Kosten und Ertragsprognosen sind relativ ungenau
- Festlegung des Kalkulationszinsflusses: Mindestrentabilität, Langfristiges Fremdkapital, Zinsen für risikofreie langfristige Anlage