

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Prof. Werner Pepels



Download free books at

bookboon.com

Prof. Werner Pepels

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre



Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

1. Auflage

© 2013 Prof. Werner Pepels & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0539-5

Inhalt

I	Business Basics	10
1	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	11
1.1	Systematische Einordnung der BWL	11
1.2	Gesamtwirtschaftliche Einbettung	12
1.3	Zentrale Begriffe der BWL	15
1.4	Nachhaltigkeit der Unternehmenstätigkeit	18
1.5	Corporate Citizenship	19
2	Grundlagen der Geschäftstätigkeit	20
2.1	Rechtsgeschäfte als juristischer Rahmen	20
2.2	Kaufmanneigenschaft und Firmierung	22
2.3	Formen der Personengesellschaften	24
2.4	Aktiengesellschaft	25
2.5	Weitere Formen der Kapitalgesellschaften	26
2.6	Standortwahl	28



SIEMENS

Melanie Hartwig
Siemens Graduate Program
Healthcare Sektor

Ich bin schon im dritten Semester geflogen.
Und zwar nach Dubai - um Praxiserfahrung und neue Eindrücke zu sammeln.

Finden Sie, Ihre Karriere sollte mit interessanten, internationalen und interdisziplinären Projekten beginnen? Dann machen Sie es wie Melanie Hartwig und wählen Sie den Einstieg bei Siemens. Schon im Studium konnte Melanie wertvolle Praxiserfahrung im In- und Ausland sammeln.

Jetzt erweitert sie mit der Teilnahme am Siemens Graduate Program ihre Basis für eine zukunftssichere, erfolgreiche Laufbahn - dank spannender Projekte und Exzellenzförderung. Wenn Sie an Einstiegsmöglichkeiten mit Aufstiegschancen interessiert sind, bewerben Sie sich jetzt bei uns.

[siemens.de/jobs](https://www.siemens.de/jobs)

eBooks kostenlos heruntergeladen auf bookboon.com



Click on the ad to read more

2.7	Unternehmensverfassung	29
2.8	Mitbestimmung	29
II	BWL-Güterwirtschaft	31
1	Prozess- und Qualitätsmanagement	32
1.1	Denken in Prozessketten	32
1.2	Wertschöpfungskette	34
1.3	Komplexitäten	36
1.4	Informationelle Vernetzung	37
1.5	Qualitätssteuerung	40
2	Beschaffungsmanagement	42
2.1	Beschaffungsorganisation	42
3	Produktionsmanagement	48
3.1	Produktionsdurchlauf	48
3.2	Logistik	50

Alles außer gewöhnlich.

Verkaufsleiter bei Lidl:
www.karriere-bei-lidl.de/verkaufsleiter



Ihr Einstieg zum Aufstieg

Sie haben Ihr Studium abgeschlossen und möchten schnell Führungsverantwortung übernehmen? Als Verkaufsleiter (w/m) planen Sie einen Großteil der geschäftlichen Aktivitäten von fünf bis sechs unserer Filialen und sind für 80 bis 100 Mitarbeiter verantwortlich. Bei diesen Herausforderungen lassen wir Sie jedoch nie allein: In der Einarbeitungsphase werden Sie von uns auf Ihre nächsten Schritte vorbereitet und intensiv gefördert. Individuelle Seminare vermitteln Ihnen wichtiges Know-how, das Sie für Ihre Laufbahn perfekt einsetzen können. Und weil wir langfristig mit Ihnen zusammenarbeiten möchten, erhalten Sie bei uns vom ersten Tag an einen unbefristeten Vertrag und ein überdurchschnittliches Gehalt.

Interesse geweckt? Mehr Informationen: www.karriere-bei-lidl.de

EINSTIEG BEI LIDL



Lidl lohnt sich.



4	Absatzmanagement	52
4.1	Marketingphilosophie	52
4.2	Marktdatenversorgung	54
4.3	Marketing-Instrumental-Mix	55
III	BWL-Koordination	57
1	Personalmanagement	58
1.1	Personalplanung	58
1.2	Personalführung	66
2	Organisationsmanagement	71
2.1	Aufbauorganisation	71
2.2	Ablauforganisationsformen	72
3	Controllingmanagement	75
3.1	Controlling-Elemente	75
3.2	Planung	75
3.3	Informationsversorgung	76



Achieve your goals

Sie sind ein Teamplayer in fachlicher Top-Form, der Herausforderungen mit innovativen Spielzügen begegnet? Gehen Sie in die Offensive und treiben Sie Ihre Profi-Karriere voran. Das Training dafür bekommen Sie von uns – flexibel und individuell auf Ihre beruflichen Ziele zugeschnitten. Es ist Ihre Zukunft. Wie weit wollen Sie kommen? www.deloitte.com/careers

Besuchen Sie uns
www.facebook.com/Deloitte.Deutschland

© 2014 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.



3.4	Überwachung	77
3.5	Überprüfung	78
IV	BWL-Geldwirtschaft	80
1	Finanz- und Investitionsmanagement	81
1.1	Finanzielles Gleichgewicht	81
1.2	Finanzplanung	83
1.3	Kapitalbedarfsdeckung	85
1.4	Bonitätsranking	89
1.5	Sachinvestitionsentscheid	90
1.6	Finanzinvestitionsentscheid	93
2	Kostenmanagement	95
2.1	Kostengrößen	95
2.2	Kostenartenrechnung	96
2.3	Kostenstellenrechnung	97
2.4	Kostenrechnungssysteme	97
2.5	Kalkulationsverfahren	98

EY
Building a better working world

**Ernst & Young
will now be
known as EY.**

www.ey.com/careers

"EY" and "we" refer to all German member firms of Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee.



3	Bilanzierungsmanagement	106
3.1	Buchführungsbasis	106
3.2	Bilanz	107
3.3	Gewinn- und Verlustrechnung	110
3.4	Jahresabschluss	111
3.5	Konzernabschluss	112
3.6	Bilanzpolitik	113
3.7	Internationale Rechnungslegung	114
3.8	Unternehmensbesteuerung	115
V	Wachstum und Entwicklung	119
1	Expansion der Unternehmensaktivitäten	120
1.1	Wachstumsoptionen	120
1.2	1 Formen der Unternehmenskollusion	120
1.3	Formen der Unternehmenskooperation	122
1.4	Formen der Unternehmenskonzentration	126
1.5	Diversifikation	131

McKinsey & Company

**Irgendwann erzählt jeder
von der besten Zeit im Leben.**
Erfahren Sie mehr zu Ihren Perspektiven bei McKinsey.
Mehr Informationen hier >>

Building Global Leaders



2	Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten	133
2.1	Marktbearbeitung	133
2.2	Markteintrittsformen	138
3	Krisen in der Unternehmensentwicklung	141
3.1	Präventionssysteme	142
3.2	Sanierung	142
3.3	Turnaround	143
3.4	Insolvenz	143
4	Literaturhinweise	145

I Business Basics

1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1.1 Systematische Einordnung der BWL

Betriebswirtschaftslehre ist angesiedelt im Rahmen
der Realwissenschaften (Ggs.: Idealwissenschaften)
der Geisteswissenschaften (Ggs.: Naturwissenschaften)
der Sozialwissenschaften (Ggs.: Kulturwissenschaften)
der Wirtschaftswissenschaften (andere: z.B. Volkswirtschaftslehre)

Sichtweisen der BWL

institutional (Wer betreibt BWL)
funktional (Was treibt die BWL)
genetisch (Entwicklungsstadium/Lebenszyklus der Unternehmung)

Entstehung im deutschsprachigen Raum in den 1920er Jahren (aufbauend auf der Handelsbetriebslehre)

parallel Entstehung in USA im Rahmen von MBA-Programmen (Aufbaustudium für Techniker)

Theoriebildung in der BWL

induktiv: vom Einzelfall hin zu einer Verallgemeinerung der Aussagen
deduktiv: von allgemeinen Zusammenhängen zu Aussagen für einen Einzelfall

Verifikation: Ausweis realer Fälle zur Bestätigung der behaupteten Aussage durch den Forscher

Falsifikation: Ausweis realer Fälle zur Widerlegung dieser Aussage durch andere

Theorien sollen so formuliert sein, dass sie eine Widerlegung ermöglichen
jede Widerlegung einer Theorie erfordert eine Formulierung, welche Aussage dann stattdessen gelten soll, da es ansonsten keinen Wissensfortschritt geben kann

Theorien, die wiederholte Falsifikationsversuche überstanden haben, gelten als vorläufig wahr (Paradigma)

in größeren Zeitabständen kommt es zu einem Paradigmawechsel, neue „Wahrheiten“ treten an die Stelle bisheriger

Theorien dienen dazu, Aussagen über Ereignisse in der Realität machen zu können
fraglich ist, ob Wissenschaft daraus Empfehlungen für Maßnahmen ableiten soll oder nicht

Rigor: forschersches Wissen um seiner selbst willen (Rieger)

Relevance: praktische Verwertbarkeit des abstrakten Wissens steht im Vordergrund
(Schmalenbach)

Modelle in der BWL

Modelle dienen zur Komplexitätsreduktion, sie sind gedankliche Konstrukte

explizite Modelle abstrahieren von der Realität auf jeweils wichtige Teilaspekte (Reduktivmodelle)
oder konstruieren erst solche Zusammenhänge und Abhängigkeiten (Konstruktivmodelle)
deskriptive Modelle zeigen die relevanten Facetten auf, explikative Modelle stellen
Gesetzmäßigkeiten über Zusammenhänge und Abhängigkeiten auf
Prognosemodelle treffen Vorhersagen über Konsequenzen, Entscheidungsmodelle richten sich
auf eine vorgegebene Zielfunktion aus

Werturteile in der BWL

Werturteile sind akzeptabel, wenn sie von den Sachverhalten getrennt ausgewiesen werden
ansonsten entziehen sich Werturteile einer Überprüfbarkeit auf ihren Wahrheitsgehalt, sie sind subjektiv
Werturteile im Basisbereich betreffen das zugrunde gelegte Wissenschaftsprogramm (z.B. CSR)
Werturteile im Objektbereich übernehmen Einstellungen und Verhaltensweisen aus der Realität
Werturteile im Aussagebereich stellen die Meinung des Forschers dar

aus Werturteilen folgen Definitionen, d.h. die Zuordnung von Wort (Definiendum) und Vorstellungsinhalt
(Definiens)

Definitionen sind weder richtig noch falsch, sie sind allenfalls zweckmäßig oder unzweckmäßig
daher gibt es für ein und denselben Sachverhalt vielfach abweichende Definitionen, die alle
zutreffend sein können oder auch nicht, es kommt allein auf den jeweiligen Blickwinkel an

1.2 Gesamtwirtschaftliche Einbettung

Wirtschaften bezieht sich immer auf Märkte

der Markt wird aus allen Wirtschaftseinheiten gebildet, die Leistungen anbieten oder nachfragen

Marktformen sind reale Ausprägungen von Märkten

jeweils ein Teilnehmer auf der Anbieterseite (Monopol) oder Nachfragerseite (Monopson)

jeweils wenige Teilnehmer auf der Anbieterseite (Oligopol) oder Nachfragerseite (Oligopson)

jeweils viele Teilnehmer auf der Anbieterseite (Polypol) oder Nachfragerseite (Polypson)

in Deutschland sind die Märkte im Prinzip der Sozialen Marktwirtschaft organisiert

Eckpfeiler

Freiheit des Wettbewerbs (keine staatliche Intervention, keine private Vermachtung, Zugang für ausländische Teilnehmer etc.)

Privateigentum an den Produktionsfaktoren (Haftung und Unternehmensführung liegen in privater Hand)

Soziale Mindestsicherung (Umverteilung von oben nach unten, um der immanenten Tendenz zur Einkommens- und Vermögenskonzentration entgegen zu wirken)

Soziale Marktwirtschaft

im Kern eine Marktwirtschaft, deren Effizienz bewusst durch Regulierungen gemindert wird, um dadurch soziale Härten abzufedern

Problem: evtl. Schönwettermodell (notwendiges unterliegendes Wachstum)

Elemente

Wettbewerb:

schöpferische Zerstörung (Schumpeter)

Vorstoß (Challenge) initiativer Anbieter mit vorübergehender Monopolstellung (geschützt von Gewerblichen Schutzrechten), dadurch Rückverdienung der Investitionsmittel (Return on investment)

Verfolgung (Response) imitierender Anbieter, um keine dauerhafte Monopolstellung zu bewirken

daraufhin erneuter Vorstoß initiativer Anbieter und sofort

dadurch wirtschaftlicher Wohlstand auf einer immer höheren Ebene

Sozialer Friede

setzt materielle Grundversorgung aller Bürger voraus, zur angemessenen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben

dazu Sozialpolitik (Kündigungsschutz, Verbot der Kinderarbeit, Mutterschutz, Arbeitszeitordnung, betriebliche Mitbestimmung, Pflichtversicherungen gegen Arbeitslosigkeit, Krankheit, Unfall, Pflegebedürftigkeit, Rentensystem etc.)

allerdings dadurch Standortproblematik Deutschland

Tarifparteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber) sind autonom (im Rahmen der Gesetze) in ihren Abschlüssen

gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung

Problem: Was ist „gerecht“?, leistungsgerecht, bedürfnisgerecht, chancengerecht, egalitär etc.

Umverteilung bremst unternehmerische Initiative, teilweise erhebliche Schattenwirtschaft

Einkommen entsteht aus Arbeit, Kapital, Grund/Boden etc.

Preisniveaustabilität

vor allem keine inflationäre Entwicklung

Problem: steigende Löhne ziehen steigende Preis nach sich (Kosten), dadurch steigende Lohnforderungen, steigende Preis und sofort (Lohn-Preis-Spirale/„Geldillusion“)

daher staatliche Kaufkraftabschöpfung

allerdings vielfach auch Deflation (Lebensmittel, Computer, Telekommunikation etc.)

gesamtwirtschaftliches Wachstum

quantitativ (evtl. qualitativ besser), Wachstumsgrenzen sind konkret erkennbar

Wachstumsdenkweise gefährdet natürliches Gefüge

Nachhaltigkeit (Sustainability)

verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Egoismus der Wirtschaftssubjekte führt zu gesamtwirtschaftlichem Suboptimum

Durchsetzung der Nachhaltigkeit kaum möglich, erst recht nicht international

außenwirtschaftliches Gleichgewicht

Deutschland mit positiver Handelsbilanz (jeder vierte Arbeitsplatz ist auslandsabhängig)

Problem: Abhängigkeit von Auslandskonjunkturen, Abschottung der Auslandsmärkte (Beggar my neighbour)

Vollbeschäftigung

real unerreichbar, auch auf Dauer

Sockelarbeitslosigkeit (Arbeitsunwillige), Fluktuationsarbeitslosigkeit (zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen), Langzeitarbeitslosigkeit (schwer vermittelbar)

Problem: Lohnniveau der Beschäftigten wird aus sozialen Gründen zu Lasten von Arbeitslosigkeit, die vom Staat alimentiert wird, in die Höhe getrieben

konjunktureller Ausgleich

Dämpfung im Boom, Belebung in der Rezession

Problem: zunehmende internationale Arbeitsteilung schafft externe Abhängigkeiten

Strukturpolitik

Angleichung der Lebensbedingungen in ganz Deutschland, dazu Einsatz von Steuervergünstigungen und Subventionen

Problem: kaum beherrschbare Sekundär- und Tertiäreffekte, Staatsinterventionismus

1.3 Zentrale Begriffe der BWL

1.3.1 Wirtschaftseinheiten als Akteure

1.3.1.1 Haushalt

Wirtschaftseinheiten der BWL sind Haushalte, Betriebe und Unternehmen

Haushalte stellen auf Eigenbedarfsdeckung durch Kombination der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren ab

öffentliche Haushalte sind die von Bund, Ländern und Gemeinden

hybride Haushaltsformen stellen Vereine, Verbände, Anstalten etc. dar

1.3.1.2 Betrieb

Fremdbedarfsdeckung durch Kombination der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren (Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeit)

Einteilung

nach dem Eigentum

private Betriebe mit Gewinnerzielungsabsicht

öffentliche Betriebe (im Eigentum des Staates), verfolgen ein Bedarfsdeckungsziel

Non Profit-Organisationen/NPO's mit Gemeinnützigkeitsziel

gemeinwirtschaftliche Betriebe (öffentliche Verwaltung, Krankenhaus, Hochschule, Museum, Theater, Bibliothek etc.)

gesamtwirtschaftliche Betriebe (Berufsverbände, ständische Organisationen etc.)

soziokulturelle Betriebe (Vereine, Zirkel etc.)

politische Betriebe (Parteien, Natur-, Heimat-, Umweltschutzinitiativen etc.)

karitative Betriebe (Hilfegruppen für Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Benachteiligte etc.)

nach der Güterart

im primären Sektor wirtschaftlich tätige Betriebe (natürliche Anbau- und Abbauwaren), ca. 1% des BIP

im sekundären Sektor wirtschaftlich tätige Betriebe (industrieller Sektor), ca. 27% des BIP

im tertiären Sektor wirtschaftlich tätige Betriebe (Dienstleistungssektor), ca. 72% des BIP

(BIP = Summe aller Wertschöpfung im Inland, gleich ob von Inländern oder Ausländern)

nach der Arbeitsteilung

innerbetrieblich

zwischenbetrieblich, dabei kooperativ oder konzentrativ ausgelegt

1.3.1.3 Unternehmung

formaler (rechtlicher, finanzieller und organisatorischer) Mantel eines privaten Betriebs

Kennzeichen

- verfolgt erwerbswirtschaftliches Prinzip, steht ganz oder mehrheitlich in Privateigentum, handelt nach dem Autonomieprinzip
- ist wirtschaftlich selbstständig, will Gewinne erzielen, übernimmt dazu Marktrisiken

Ziele sind vor allem Existenzsicherung, optimaler Ressourceneinsatz, quantitatives/qualitatives Wachstum

Einteilung

nach der Größe: Klein-, Mittel- und Großbetriebe (Abgrenzungen allerdings sehr unklar)
 Kriterien sind Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Bilanzsumme

nach dem Geschäftsgebiet: nationale oder internationale Unternehmungen (Kriterien für Internationalität allerdings recht unklar)

nach der Inputstruktur: personal-, anlagen-, material-, energie- oder informationsintensive Unternehmen



nach der Personenidentität: eigentümergeführt, managergeführt (dann Auseinanderfallen von Risikotragung und Leitung)

1.3.2 Einsatz der Produktionsfaktoren

Einteilung

freie Güter oder knappe Güter

materielle Güter oder immaterielle Güter (Dienste, Schutzrechte etc.)

Realgüter oder Nominalgüter (Geld, Anrechte auf Geld)

Inputgüter (nicht bzw. gering verarbeitet) oder Outputgüter (verarbeitet/Fertigprodukte)

Produktionsgüter (für den Gebrauch anderer Güter) oder Konsumtionsgüter (für den Verbrauch)

Transformationsprozess

Produktionsfaktoren: Betriebsmittel, Werkstoffe, ausführende Arbeit, dispositive Arbeit

Betriebsmittel: Grundstücke/Gebäude, Maschinen/maschinelle Anlagen, Transport- und Lagereinrichtungen, Ver- und Entsorgungsanlagen, Werkzeuge/Vorrichtungen, Büro- und Geschäftsausstattungen, Mess- und Prüfmittel, Computer etc.

Werkstoffe: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbfabrikate/Teile
ausführende Arbeit

leitende Arbeit (Planung, Organisation, Kontrolle, Durchsetzung)

Wertschöpfung (abs./€)

Differenz aus Gesamtleistung und zugekauften Leistungen (plus Abschreibung)

deckt die Eigenleistung und den Differenzialgewinn (+ kalkulatorische Zinsen) ab

Fertigungstiefe (%)

Anteil der Eigenleistung (plus Gewinn) an der Gesamtleistung

Komplement sind die zugekauften Leistungen

1.3.3 Ziele der Unternehmung

Einteilung

nach dem Zeithorizont: langfristig/strategisch (> 5 Jahre), mittelfristig/taktisch (1–5 Jahre), kurzfristig/operativ (< 1 Jahr)

nach dem Zielausmaß: maximierend, minimierend, satisfizierend oder fixierend

nach dem Zielinhalt: quantitative Größen oder qualitative Größen

(weitere Größen: Zieleinheit, Zielobjekt, Zielrichtung, Zielgebiet etc.)

nach der Zuordnung

harmonische/identische Ziele

konkurrierende/antinomische Ziele

indifferente/neutrale Ziele

1.3.4 Ökonomisches Prinzip

Sachziele (inhaltlich/konkretes Handeln) oder Formalziele (auf Erfolgsgrößen gerichtet)

Maximumprinzip: mit gegebenem Input den maximalen Output erreichen

Minimumprinzip: einen gegebenen Output mit minimalem Input erreichen

Optimierungsprinzip: ein bestmögliches Verhältnis von Input zu Output erreichen

zentrale Kenngrößen

Produktivität: Relation von mengenmäßigem Output und Input (Mengengerüst)

Wirtschaftlichkeit: Relation von wertbezogenem Output und Input (Wertgerüst)

Rentabilität: Relation von Kapitaleinsatz und wertmäßigem Ertrag

Betriebswirtschaftliche Handlungsmaximen

Effizienz: Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung durch Ressourceneinsatz

Effektivität: Wirksamkeit der Zielerreichung durch Ressourceneinsatz

Problem: Berücksichtigung überindividueller (gesellschaftlicher) Ziele wird vernachlässigt

Zielkonflikt zwischen individuellen und gesellschaftlichen Zielen

1.4 Nachhaltigkeit der Unternehmenstätigkeit

Verwirklichung durch

Verantwortungsprinzip (intragenerativ, intergenerativ)

Kooperationsprinzip (arbeitsteiliges Vorgehen aller Wirtschaftseinheiten)

Kreislaufprinzip (möglichst Rückführung verbrauchter Ressourcen)

Wiederverwertung (veränderte Form, artgleiche Nutzung, z.B. Recycling)

Wiederverwendung (unveränderte Form, artgleiche Nutzung, z.B. Mehrwegverpackungen)

Weiterverwertung (veränderte Form, artverschiedene Nutzung, z.B. Umwandlung des Guts)

Weiterverwendung (unveränderte Form, artverschiedene Nutzung, z.B. Zweitnutzenprodukt)

1.5 Corporate Citizenship

Triple Bottom Line (CSR)

- ökonomische Anforderungen
- gesellschaftliche Anforderungen
- ökologische Anforderungen

einerseits Shareholder Value-Postulat (Rappaport)

ein Unternehmen ist so zu führen, dass sich der Wert der Unternehmensanteile für deren Eigner stetig verbessert

andererseits Stakeholder Value-Postulat (Freeman)

ein Unternehmen ist so zu führen, dass die Ansprüche aller Interessengruppen an ein Unternehmen bestmöglich erfüllt werden

Interessengruppen haben Forderungen an die Unternehmung und Machtmittel zu deren Durchsetzung, ihre Forderungen sind untereinander konfligent, ihr Machtmiteleinsatz ist rein opportunistisch, d.h. nur auf den eigenen Vorteil gerichtet

Interessengruppen, z.B.

- Mitarbeiter
- Kapitalgeber
- gewerbliche Endabnehmer
- Konkurrenten
- Kooperationspartner
- Kreditoren
- staatliche Stellen
- Lieferanten
- Absatzmittler
- Medien
- Verbände/Interessengruppen
- private Endabnehmer

2 Grundlagen der Geschäftstätigkeit

2.1 Rechtsgeschäfte als juristischer Rahmen

Geschäftsfähigkeit der Person (< 7 Jahre, 7–18 Jahre, > 18 Jahre)

ein Rechtsgeschäft besteht aus zwei oder mehr Willenserklärungen
solche Willenserklärungen münden rechtlich in Verträgen

Rechtsgeschäfte sind einseitig ausgelegt (z.B. Kündigung, Bürgschaft, Mahnung), dann empfangsbedürftig oder nicht empfangsbedürftig (z.B. Testament)

oder Rechtsgeschäfte sind zweiseitig ausgelegt, dazu sind zwei übereinstimmende Willenserklärungen nötig

nichtige Rechtsgeschäfte entstehen bei Beteiligung Geschäftsunfähiger/beschränkt Geschäftsfähiger, bei Scheingeschäften, bei Formmängeln, bei Verstoß gegen die guten Sitten/gegen ein gesetzliches Verbot (z.B. Schwarzarbeit) etc.

Immer die große Chance gesucht?

MAKE GREAT THINGS HAPPEN





Perspektiven für Studenten und Absolventen: Wer auch beruflich spannende Aufgaben sucht, ist bei einem Unternehmen wie Merck an der richtigen Adresse. Schon im Studium haben Sie hier alle Möglichkeiten, die Welt zu erforschen, zu entdecken, zu bewegen. Aus grauer Theorie wird in unserem global aufgestellten Unternehmen spannende Praxis. Dabei stärken Ihnen ein persönlicher Betreuer und das Netzwerken mit anderen Praktikanten, Doktoranden und Kollegen den Rücken. Zeit für Sie, das Abenteuer Zukunft zu starten.

Merck – das sind über 300 Jahre Fortschritt, rund 38.000 Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern, führend in Chemie und Pharma. Mit Leidenschaft, Engagement und innovativen Ideen verfolgen wir ein globales Ziel: Die Lebensqualität von Menschen zu erhöhen. Sind Sie dabei? Willkommen im Team!

come2merck.de





anfechtbare Rechtsgeschäfte entstehen bei Inhaltsirrtum (nicht Motivirrtum), bei Übermittlungsfehlern, bei arglistiger Täuschung, bei Drohung/Nötigung etc.

Verträge sind meist mündlich gültig, einige bedürfen der Schriftform (z.B. Ratenvertrag, Arbeitsvertrag, Mietvertrag), einige der Beglaubigung der Unterschrift und wenige der Beurkundung (z.B. Grundstücksgeschäfte, Ehevertrag)

Formen von Verträgen, u.a.

- Darlehensvertrag (Geld oder Sache mit späterer Rückgabe)
- Leihvertrag (Gebrauchsüberlassung ohne Entgelt)
- Mietvertrag (Gebrauchsüberlassung gegen Entgelt)
- Pachtvertrag (Gebrauchsüberlassung und zugleich Einbehalt des wirtschaftlichen Erfolgs)
- Werkvertrag (geschuldet wird ein Erfolg)
- Dienstvertrag (geschuldet wird eine Tätigkeit)
- Schenkungsvertrag (einseitige Zuwendung ohne Entgelt)
- Kaufvertrag (Erwerb gegen Entgelt)

Kaufvertragsarten, u.a.

nach der Bereitstellungszeit

- Fixkauf (fällig zu festgelegtem Datum)
- Terminkauf (fällig nach einer Frist)
- Kauf auf Abruf (Rahmenvertrag mit Einzelabrufen)
- Spezifikationskauf (inhaltlich exakt definiert)
- Sofortkauf (an Ort und Stelle)

nach der Art des Kaufobjekts

- Stückkauf (Unikat)
- Gattungskauf (vertretbare Sache, statt der gekauften kann eine gleiche andere Einheit übertragen werden)

nach den Vertragspartnern

- Bürgerlicher Kauf (Consumer to Consumer)
- einseitiger Handelskauf (Business to Consumer)
- zweiseitiger Handelskauf (Business to Business)

nach dem Inhalt

- Kauf auf Probe (mit Rückgabemöglichkeit der Ware)
- Kauf nach Probe (Lieferung gemäß eines verbindlichen Musters)
- Kauf zur Probe (nur zum Test)

Kaufvertrags-Zustandekommen

erfordert Antrag und Annahme auf beiden Seiten

Antrag des potenziellen Käufers: Anfrage

Antrag des potenziellen Verkäufers: Angebot (an eine bestimmte Person gerichtete Willenserklärung)

Annahme des Käufers: Bestellung (Verpflichtung zur Abnahme, Warenprüfung und Entgeltzahlung), Verpflichtungsgeschäft

Annahme des Verkäufers: Auftragsbestätigung (Verpflichtung zur Lieferung, einwandfreie Qualität, gemäß Vereinbarung), Verfügungsgeschäft

Erfüllungsort (z.B. Geschäftssitz): Leistungsort des Schuldners

Kosten- und Gefahrenübergang: Warenschulden sind Holschulden, Geldschulden sind Schickschulden (für beides gilt der Ort des Lieferanten)

abdingbares Recht, d.h. durch Vertrag kann vom Gesetz abgewichen werden

Gerichtsstand: Klageort bei Vertragsstörungen (nach Gesetz der Geschäftssitz der zu verklagenden Partei), abdingbar

< 5.000 € Streitwert: Amtsgericht, ansonsten Landgericht, für Widerspruch: Oberlandesgericht/ OLG, Bundesgerichtshof/BGH

alternativ: Wirtschaftsmediationsverfahren (außergerichtlich, dennoch regelmäßig verbindlich, wenn so vereinbart)

Vertragsstörungen

Lieferungsverzug (die richtige Ware wird nicht zur richtigen Zeit bereitgestellt)

Zahlungsverzug (die Zahlung wird nicht betrags- und zeitgetreu geleistet)

Annahmeverzug (die angebotene korrekte Ware wird nicht bzw. nicht zeitgetreu abgenommen)

Schlechtleistung (die Ware wird nicht frei von Sach- oder Rechtsmängeln bereitgestellt)

im B-t-C-Sektor folgen daraus gesetzliche Gewährleistungsrechte (Nacherfüllung, Rücktritt, Minderung, Schadensersatz bei Kaufvertrag)

im B-t-B-Sektor werden entsprechende Garantien vertraglich vereinbart (Selbstbindung)

2.2 Kaufmanneigenschaft und Firmierung

konstitutive Entscheidungen

Handelsrecht (gilt unter Kaufleuten), Rechtsquelle: HGB/Handelsgesetzbuch

Leitbild: ordentlicher/christlicher Kaufmann

Kaufmann ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt

selbstständige, rechtmäßige, auf planmäßige Dauer angelegte Betätigung, die nach außen hin als solche erkennbar ist und mit der Absicht betrieben wird, Gewinne zu erzielen und dabei keinen Freien Beruf darstellt (persönliche Dienstleistungen, Nicht-Kaufmann)

erforderlich ist die Eintragung ins Handelsregister

Istkaufmann (Einzelunternehmer)

Formkaufmann (Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften)

Kannkaufmann (bei Betrieb eines Handelsgewerbes ohne kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb, < 50.000€ Gewinn/Jahr)

Fiktivkaufmann (zwar noch eingetragen, aber nicht mehr existent)

Scheinkaufmann (tritt wie ein Kaufmann auf, ohne ein solcher zu sein, wird wie ein Kaufmann behandelt)

Firma: Name eines Kaufmanns

Anforderungen an die Firma sind Ausschließlichkeit, Öffentlichkeit, Wahrheit/Klarheit, Beständigkeit

Firmierung als Personenfirma, Sachfirma, Fantasiefirma, gemischte Firmierung

Karrierefaktor Fremdsprachen

**EF Sprachkurse und Praktikumsprogramme
speziell für Studenten**

Ein Auslandsaufenthalt legt das Fundament für eine internationale Karriere und erweitert Dein Netzwerk. New York, Kapstadt oder Sydney?

Du hast die Wahl zwischen 41 Traumdestinationen. Außerdem entscheidest Du über die Programmdauer und den Kursstart. Neue Sprachen lernen, die Welt entdecken und Kommunikationsfähigkeiten erweitern - ein Plus für jeden Lebenslauf.

Informiere Dich und bestelle eine kostenlose Broschüre unter: www.ef.de/pg/sprachreisen



**KOSTENLOSER
SPRACHTEST**

www.ef.de/test



Internationale Sprachschulen





Handelsregister: Verzeichnis aller Kaufleute in einem Amtsgerichtsbezirk (wird beim Amtsgericht am Geschäftssitz geführt)

Inhalte: Name/n des/der Inhaber/s, Rechtsform der Unternehmung, Unternehmenszweck, Zweigniederlassungen, Gesellschafter/-anteile, Insolvenz, Vergleich, Liquidation, Löschung
Abteilung A für Einzelunternehmen und Personengesellschaften
Abteilung B für Kapitalgesellschaften

Vollmachtserteilung des Kaufmanns

Prokura (als Einzelprokura, Filialprokura, Gesamtprokura), wird vom Geschäftsführer erteilt, gezeichnet: ppa./Prokurist
Handlungsvollmacht (Einzel-, Art-, Gesamthandlungsvollmacht), gezeichnet: i.V., als Beauftragter des Handlungsbevollmächtigten: i.A.

Wahl der Rechtsform

Kriterien: Haftungsbegrenzung, Leitungsbefugnis, Gewinn-/Verlustverteilung, Finanzierungsmöglichkeiten, Steuerbelastung, gesetzliche Vorschriften, Rechtsformen-/Gründungsaufwand, Mindestkapital, Kontrolle

Einzelunternehmung (natürliche Person), e.K. (eingetragener Kaufmann)

Haftung unbeschränkt, obliegt Geschäftsführung, trägt das volle Unternehmerrisiko

Sonderformen: eingetragener Verein (e.V., nicht-erwerbswirtschaftlicher Zweck), privatrechtliche Stiftung (gemeinnützige Zweckbindung des Vermögensstocks)

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), keine Handelsgesellschaft, hat keine Firma, keinen kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb, unbeschränkte Haftung der Gesellschafter auch mit dem Privatvermögen, maßgeblich: BGB/Bürgerliches Gesetzbuch, sinnvoll unter Nichtkaufleuten oder als Gelegenheitsgesellschaft

Gesellschaftsformen (juristische Person): (regelmäßig) mindestens zwei Gesellschafter (z.B. GmbH, AG)

2.3 Formen der Personengesellschaften

haben keine eigene Rechtspersönlichkeit, mind. ein Gesellschafter ist vollhaftend

Offene Handelsgesellschaft (oHG)

alle Gesellschafter haben Leitungsbefugnis und Kontrollrechte
mit unbeschränkter, persönlicher Haftung, gesamtschuldnerisch (einer für alle)
kein Mindestkapital erforderlich, Gewinn- und Verlustverteilung nach Anteilen oder Köpfen

Kommanditgesellschaft

mind. ein Komplementär (Vollhafter/unbeschränkt) und mind. ein Kommanditist (Teilhafter/beschränkt auf Einlagenhöhe)

Leitungs- und Kontrollbefugnis liegt beim Komplementär

kein Mindestkapital erforderlich, Gewinn- und Verlustverteilung in angemessenem Verhältnis

Stille Gesellschaft

typisch S.G. (ohne Vermögensbeteiligung/Geschäftsleitung)

atypische S.G. (Vermögensbeteiligung, Mitunternehmer, z.B. für Business Angels)

2.4 Aktiengesellschaft

Kapitalgesellschaft (eigene Rechtspersönlichkeit, juristische Person)

Grundkapital: mind. 50.000 €, Haftung der Aktionäre nur in Höhe ihrer Einlage

Möglichkeit der Börsennotierung mit täglichem Kurswert der Anteile (Aktien) nach Angebot und Nachfrage

Leitungsorgane:

Vorstand (führt die Geschäfte und lässt den Jahresabschluss erstellen und testieren)

besteht aus zwei oder mehr Personen, Bestellung auf max. fünf Jahre, Wettbewerbsverbot, erhält Tantieme, beruft Hauptversammlung ein, erstellt Jahresabschluss, holt Testat ein

Aufsichtsrat (bestellt und kontrolliert den Vorstand), wird von der Hauptversammlung berufen, tagt mind. zweimal jährlich

teilweise mit Arbeitnehmervertretern besetzt

keine Mitbestimmung < 500 Beschäftigte: 100% Anteilseignervertreter (aber Betriebsrat)
AG/GmbH/KGaA mit 500–2.000 Beschäftigten: zwei Drittel Anteilseignervertreter, ein Drittel Arbeitnehmervertreter

AG/GmbH/KGaA > 2.000 Beschäftigte: paritätisch, doppeltes Stimmrecht des AR-Vorsitzenden, dieser kommt von der Anteilseignerseite, max. 20 Sitze (Beschäftigte, Gewerkschaftsvertreter, Leitende Angestellte, nicht-leitende Angestellte)

Montanindustrie > 1.000 Beschäftigte: paritätisch (50 : 50), zusätzlich neutraler Vorsitzender

Anteilseignervertreter werden von der Hauptversammlung gewählt

Arbeitnehmervertreter kommen von den Gewerkschaften und von der Belegschaft (direkt oder über Wahlmänner)

Hauptversammlung (entlastet Vorstand und wählt Aufsichtsrat), Versammlung der Anteilseigner tagt mind. einmal jährlich, beschließt Gewinnverwendung/Dividende, Bezugsrecht etc., entlastet Aufsichtsrat und Vorstand, normalerweise eine Stimme je Aktie (Ausnahmen: stimmrechtslose Aktien, Mehrstimmen-Aktien)

Aktien: Anteilsscheine

Nennwertaktien (€) oder Quotenaktien (%)

Inhaberaktien oder Namensaktien (Aktienbuch, evtl. vinkuliert, d.h. nur mit Zustimmung der übrigen Aktionäre übertragbar)

Stammaktien oder Vorzugsaktien (ohne Stimmrecht, dafür meist mit höherer Dividende)

alte Aktien oder junge Aktien (bei Kapitalerhöhung)

Börse: Markt zum Handeln von Aktien

meist als Index (DAX, M-DAX, S-DAX, Tech-DAX), DAX: umfasst die 30 vom Börsenwert her größten deutschen AG's

hohe Regulierungsanforderungen für AG's im Index

Handel an der Börse nur durch Börsenmakler im Auftrag von Kreditinstituten (auf Kundenrechnung oder im Eigengeschäft)

gegen Courtage, außerdem Börsengebühren, Steuern, Bankgebühren

Aktienemission (erstmalig/IPO oder wiederholt bei Kapitalerhöhung)

Vorbereitung durch Börsenprospekt (Prospekthaftung) und Roadshow (Beauty Contest) bei Kapitalsammelstellen

Emissionspreis-Ermittlung (z.B. Bookbuilding-Verfahren), Ersttages-Notierung (evtl. Zuteilung oder Rückbehalt)

Einkünfte durch Dividendenzahlung (abzgl. 25% Quellenbesteuerung) auf Konto, es ist kein Tafelgeschäft erlaubt

Kapitalerhöhung

Bezugsrechte im Verhältnis der alten Aktien zu den jungen Aktien für jeden Aktionär

Benachrichtigung durch depotführendes Kreditinstitut, Bezugsrecht kann ausgeübt (Einschuss) oder verkauft werden (Kurs)

2.5 Weitere Formen der Kapitalgesellschaften

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Stammkapital mind. 25.000€, Gründung durch Notariatsvertrag

Einlage kann Geld- oder Sacheinlage sein

Ausnahmsweise auch als Einmann-GmbH möglich

Gesellschafterversammlung, evtl. Aufsichtsrat/Beirat, evtl. angestellter Geschäftsführer, ansonsten Geschäftsführender Gesell.

Stimmrecht nach Kapitalanteilen

Mischformen

GmbH&CoKG: KG, bei welcher der Komplementär eine GmbH ist, dadurch Vollhaftung, heute problematisch

KGaA: KG, bei der die Anteile in Aktien ausgeformt sind, dadurch handelsfähig (z.B. Henkel)

GmbH&CoKGaA (Kombination)

Sonderformen

eingetragene Genossenschaft (eG), Selbsthilfeorganisation, mit paritätischem Stimmrecht („nach Köpfen“)

Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG), getragen von mehreren Unternehmen (z.B. für Betriebspensionen)

Limited Company (Ltd.), britische Form der GmbH (EU-weit möglich), erleichterte Gründung (Mindestkapital 1 Pfd. £, ohne notarielle Beurkundung)

Unternehmergesellschaft (UG), „Mini-GmbH“, Stammkapital 1€, durch Gewinneinbehalt sukzessive Aufstockung auf 25.000€



REDEFINE
YOUR FUTURE

**> Join AXA,
A GLOBAL LEADING
COMPANY IN INSURANCE
AND ASSET MANAGEMENT**

redefining / standards 

agence cdg - © Photonstop



Europäische Gesellschaft (SE), grenzüberschreitende AG in zwei oder mehr EU-Mitgliedsstaaten (z.B. Porsche)

Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV), grenzüberschreitende Form für KMU's

Partnerschaftsgesellschaft, speziell für Freiberufler (z.B. Praxisgemeinschaft, Kanzlei)

Doppelgesellschaft, unterteilt in Besitz- und Betriebsgesellschaft (meist steuerliche Gründe)

2.6 Standortwahl

relevant bei Gründung, Geschäftsexpansion und Geschäftskontraktion, Entscheidung nach

- beschaffungsbezogenen Kriterien
- arbeitskraftbezogenen Kriterien
- verkehrslagebezogenen Kriterien
- verwertungsbezogenen Kriterien
- staatlichen Kriterien

zur Bestimmung Nutzwertanalyse (Quantifizierung qualitativer Faktoren)

zunehmend ländergrenzenübergreifende Standortwahl (Nationenwettbewerb, z.B. Lohndumping)

Die Karrieremesse auf deinem Campus **meet@**

Sprich mit Unternehmen über deine Karriere!

HS HANNOVER
6. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

FH AACHEN
JÜLICH: 7. MAI 2014 · 10 – 16 UHR
AACHEN: 8. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

FH KÖLN CAMPUS DEUTZ
14. + 15. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

Weitere Veranstaltungen und Infos: www.iqb.de  /iqb.de **IQB.de**
CAREER SERVICES



2.7 Unternehmensverfassung

Corporate Governance (Reaktion auf Fehlentwicklungen in der Unternehmensführung)

Satzungen, Leitlinien, Geschäftsordnungen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (externe Kontrolle der obersten Führungsorgane und ihrer Eigentums-, Leitungs- und Kontrollrechte)

Ordnungsrahmen teilweise freiwillig eingehalten, zunehmend aber auch staatlich vorgegeben, z.B.

gesetzlich (KontraG, TransPuG), auch Überwachung (z.B. Bafin), Inhalte sind

Risikoüberwachungssystem

Vorstandstantiemen (Offenlegung)

AR-Sitzungen mind. zweimal jährlich

Ad hoc-Mitteilungen (bei Informationsvorteil)

meldepflichtige Eigengeschäfte (Insidergeschäfte)

unabhängige Wirtschaftsprüfer zur Testierung des Jahresabschlusses

freiwillig

Verhaltenskodex (Public Corporate Governance-Kodex)

2.8 Mitbestimmung

betrifft die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten

das Ausmaß der Mitbestimmung nimmt mit abnehmender persönlicher Haftung der Gesellschafter zu

überbetrieblich national (im Konzern-AR und -Vorstand)

überbetrieblich international: Europäischer Betriebsrat, Welt-Betriebsrat (bei multinationalen Unternehmen)

einzelbetrieblich (Betriebsrat als gewählte Arbeitnehmervertretung, ab 200 Mitarbeiter: freigestellter Betriebsvorsitzender)

Rechte des Betriebsrats

Informationsrecht (ohne Entscheidungseinfluss, nur Kenntnisnahme)

Beratungsrecht (ohne Entscheidungseinfluss, aber mit Erörterungsmöglichkeit)

Anhörungsrecht (mit Klagemöglichkeit bei Dissens)

Mitwirkungsrecht (Möglichkeit der Zustimmungsverweigerung bei Personalangelegenheiten)

Einsichtsrecht (bei Personalangelegenheiten)

Mitbestimmung i.e.S. (Leitungs- und Aufsichtsgremien)

Basis: Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Betriebsrat ab fünf ständigen nicht-leitenden Angestellten (keine Unterscheidung zu Arbeitern)

bei leitenden Angestellten: Sprecherausschuss

bei Arbeitnehmern unter 18 Jahren: Jugendvertretung


bei mehr als 100 festen Arbeitnehmern: Wirtschaftsausschuss

Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Eindrittel Arbeitnehmervertreter

beschränkt paritätisch (doppeltes Stimmrecht für AR-Vorsitzenden, kommt von der Kapitaleseite)

voll paritätisch (neutraler AR-Vorsitzender, Montanmitbestimmung)

 Bundesnachrichtendienst

einzigartige **Lösungen**
einzigartiger **Auftrag**

Sie sind **einzigartig? Wir auch!**

einzigartige **Ideen**
einzigartige **Vielfalt**

einzigartiger **Arbeitgeber**

Wir suchen
Ingenieure/innen der Elektro- und Informationstechnik
Informatiker/innen
mit den Abschlüssen **FH/Bachelor**

Mehr Informationen zum Thema Karriere beim BND unter
www.bundesnachrichtendienst.de (Karriere)



II BWL-Güterwirtschaft

1 Prozess- und Qualitätsmanagement

1.1 Denken in Prozessketten

1.1.1 Prozessmodell

Geschäftsprozess: Bestandteile

Quelle (Betriebsmittel, Werkstoffe, Gelder, Informationen, Rechte, exekutive/dispositive Arbeit), Input

planvolle Transformation durch Eigenleistung (waren-, finanz-, informationswirtschaftlich) durch Zusammenwirken von Menschen, Maschinen, Mitteln, Methoden

Senke (Sach-/Dienstleistungen), Output
gleichartig sich wiederholend

Anforderungen

Kostenwirtschaftlichkeit, Zeitbeschleunigung, Mangelfreiheit, Informationssicherung
„magisches Viereck“

Schlüsselprozesse: bilden die Kernkompetenz ab, bestehen aus Subprozessen, diese bestehen aus Einzelaktivitäten

1.1.2 Wirkungsgrad als Kenngröße

Gesamtleistung teilt sich auf in

Nutzleistung

eigentlich wertschöpfender Anteil der Produktion, diese ist zu maximieren

Stützleistung

nicht selbst wertschöpfender Anteil der Produktion, aber zur Wertschöpfung unvermeidlich

Blindleistung

trägt nicht zur Wertschöpfung bei, diese ist daher zu minimieren

Fehlleistung

vermindert die Wertschöpfung, diese ist daher unbedingt zu verhindern

Wirkungsgrad = Nutzleistung (NL) : Gesamtleistung (NL + SL + BL + FL)

Lean management

Versuch, den Anteil der Nutzleistung an der Gesamtleistung zu erhöhen

Maßnahmen z.B.

geringe Arbeitsteilung (Einheit dispositiver Aktivitäten)

Entscheidungsdezentralisation

flache Hierarchien

Teamarbeit

sinnvoller Automatisierungsgrad

flexible Anlagenauslegung (Mehrzweckanlagen)

Standardprozesse

Verlustquellen (Blindleistungen)

Anlagenausfall (daher vorbeugende Wartung/autonome Instandhaltung)

Rüst-/Einrichtezzeiten (daher Single Minute Exchange of Dye)

Leerlauf/Kurzstillstand (daher Pufferung der Fertigung/Störungsprävention)

verringerte Taktgeschwindigkeit (Engpassbeseitigung)

Ausschuss/Nacharbeit (daher Total quality management)

Anlaufschwierigkeiten



Zukunft gestalten möchte ich lieber heute als morgen. Könnt ihr mich dabei unterstützen, E.ON?

Lieber Herr Arnold, bei E.ON können Sie bereits während des Studiums Ihre Energie entfalten.

Bringen Sie Ihre Begeisterung und Ihr Talent bei uns ein und setzen Sie Ihr Fachwissen in echte Ideen um. Von Praktika in den unterschiedlichsten Bereichen unseres Konzerns über Abschlussarbeiten bis hin zu Werkstudententätigkeiten – wir bieten Ihnen vielfältige Karrieresprungbretter. Top-Leistungen honorieren wir mit einer „Boardkarte“ für „on.board“, unserem E.ON Students Program, das Ihre Weiterentwicklung individuell fördert.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

www.eon-karriere.com



1.2 Wertschöpfungskette

1.2.1 Wertkettenmodell

Sinnbild der Prozessorganisation

Geschäftsmodell

Wertausstattung (Input/Strategiebasis)

durch Ausschöpfung der Kernkompetenz und Nutzung der Wissensvorräte
im Einzelnen Strategiemodell, Ressourcenmodell, Netzwerkmodell

Wertkette (Throughput/Wertschöpfungsarchitektur)

durch innovative Konfiguration der Komponenten
im Einzelnen Beschaffungsmodell, Produktionsmodell, Finanzmodell

Wertversprechen (Output/Markt- bzw. Kundenzugang)

durch Erreichung komparativer Wettbewerbsvorteile
im Einzelnen Leistungsnutzenmodell, Kundensegmentmodell, Erlösmodell

Gestaltungsdimensionen der Wertschöpfung

Wertschöpfungsstruktur, d.h. Organisation der Prozesse im Unternehmen

Wertschöpfungsbreite, d.h. Abdeckung zwischen Input und Output innerhalb der Branche

Wertschöpfungstiefe, d.h. Entscheidung über Selbst- oder Fremderstellung dieser abgedeckten Leistungen

Wertschöpfungsstruktur

primäre Aktivitäten (Nutzleistung)

Eingangslogistik

Produktion (Operations)

Angebotspositionierung

Ausgangslogistik

Kundendienst

sekundäre Aktivitäten (Stützleistung)

Beschaffungsmanagement

Informationsmanagement

Personalmanagement

Infrastrukturmanagement

1.2.2 Wertkettengestaltung

Wertschöpfungsbreite

kontinuierliche Aneinanderreihung einzelbetrieblicher Wertketten innerhalb einer Branche

Verlängerung der Wertkette

im Eingangsbereich (durch Aufnahme vorgelagerter Aktivitäten/upstream)

im Ausgangsbereich (durch Aufnahme nachgelagerter Aktivitäten/downstream)

Verkürzung der Wertkette

im Eingangsbereich (durch Aufgabe vorgelagerter Aktivitäten/upstream)

im Ausgangsbereich (durch Aufgabe nachgelagerter Aktivitäten/downstream)

Wertschöpfungstiefe

Aufteilung in Eigen- und Fremderstellung (Make or Buy) innerhalb der Branchen-Wertkette

Erhöhung (Selbsterstellung bisher fremdbezogener Leistungen/Insourcing)

Verringerung (Outsourcing bisher selbsterstellter Leistungen)

Trend zu geringerer Wertschöpfungstiefe

Business Process Outsourcing

auch sekundäre, wettbewerbsrelevante Prozesse betreffend (vorher nur primäre Prozesse)

Geschäftsprozessmanagement

Verbesserung der Geschäftsprozesse durch systematisch-analytische Planung, Entscheidung, Koordination und Durchsetzung

Elemente, z.B.

Ordnung schaffen/halten, Sauberkeit, Schulung/Dokumentation

Verkürzung der Durchlaufzeiten im Betrieb

Reduktion der Schnittstellen (Fehlanpassungen)

Eliminierung von Schleifen (durch Änderung, Nachbesserung etc.)

parallele statt sequenzieller Abläufe

Eliminierung von Blindleistung

kontinuierliche Verbesserung (KVP)

Selbstverantwortung der Arbeitnehmer

schnelles Feedback vom Markt

Vermeidung von Verschwendung jeder Art

Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Verringerung der Bestände

Basis: Blueprint (Prozesslandkarte als Ist-Aufnahme)

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

1.3 Komplexitäten

durch Intransparenz (nicht notwendigerweise Kompliziertheit)

Verursachungen

durch Markt und Kunden (Marktsegmentierung, Nachfragemacht etc.)

durch Produkte und Versionen (Proliferation, technischer Fortschritt etc.)

durch Produktion (kundenindividuelle Fertigung, internationale Arbeitsteilung etc.)

durch Organisation (Internationalität, Leitungstiefe etc.)

daher: Optimale Unternehmensgröße im Minimum zwischen Stückkostendegression und Komplexitätskostenprogression

es steht zu vermuten, dass viele Unternehmen (bewusst) ihre optimale Unternehmensgröße bereits überschritten haben (Nachweis ist schwierig zu führen, da Opportunitätskostencharakter der Komplexitätskosten)

Grund: z.B. Managerial Ego (Drucker)

daher dringend Komplexitätsreduktion erforderlich, wichtiges Element: Informationswirtschaft



BLEKINGE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

EXCELLENT MASTERS IN THE SWEDISH ARCHIPELAGO
Study a master in Engineering, Management or IT. For more information see bth.se/eng



1.4 Informationelle Vernetzung

1.4.1 Medien und Kanäle

Speichermedien

offline: USB-Stick, CD-ROM, DVD, SD-Karte etc. (Übergangsstadium)

online: Cloud

Online-Übertragungsmedien

Non Internet-Kanäle: Telefon, Interactive TV (kontinuierliche Verbindungsmöglichkeit durch Einwahl)

Internet-Kanäle

Non WWW-Medien

e-Mail (Protokolle: SMTP/MIME/POP)

FTP (Protokoll für große Datenmengen)

Usenet (Protokoll speziell für Foren/Communities)

Telnet (Protokoll für Terminalemulation)

IRC (Protokoll für Chats)

World Wide Web (HTTP-Übertragungsprotokoll)

untereinander vernetzte Computer im Client-Server-Prinzip (internationaler Rechnerverbund)

URL als eindeutige Adresse jedes Computers (Domain), Domain Name Server (DNS) zu deren „Übersetzung“ in IP-Code, TCP/IP-Protokoll für Verbindungsaufbau und -haltung

HTML als Auszeichnungssprache zur Programmierung der Inhalte

Scripts als Plug-ins für Zusatzfunktionen (z.B. Applets)

Browser zur Darstellung der Datencodierung am Bildschirm

Probleme

Sicherheit (Phishing, Viren etc.), das Internet ist für offene Kommunikation erfunden worden

Abwehr durch Firewall-Rechner/Authentifizierung-Code/Verschlüsselung (PGP)

Web 1.0

primär vertikal ausgerichtet, passiv ausgelegt, Anbieter stellt Content zur Verfügung, Nutzer ruft diesen ab

Web 2.0

primär horizontal ausgerichtet, interaktiv ausgelegt, Nutzer machen ihren eigenen Content anderen Nutzern zugänglich

Social media

Modelle

- Sharing (Video, Foto, Audio), z.B. Youtube, Flickr
- Networking (privat, geschäftlich), z.B. Facebook, Xing
- Weblogs (normal, Kurzform: Microblog/Twitter)
- Wikis (und Bewertungsportale)
- Social bookmarking (Weiterempfehlung von Favoriten)

1.4.2 e-Geschäftsmodelle

Typen von e-Geschäftsmodellen (nach Wirtz)

- Connection (Aufbau und Unterhalt einer technischen Verbindung), z.B. T-Online
- Content (Inhaltsanbieter), z.B. Verlage
- Context (Suchmaschinen zur Transparenz im Internet), z.B. Google, Yahoo
- Commerce (Verkauf von Waren und Diensten), z.B. Amazon

B-t-B-Commerce

direkt

- 1:1-Kommunikation, z.B. Edifact
- über Geschlossene Benutzer-Gruppe/GBG (Extranet), z.B. Online-Marktplätze
(1 : n, N : 1, n . N)
- über Mittler, z.B. Makler

indirekt

- über Intermediäre, z.B. Produktionsverbindungshandel

B-t-C-Commerce

direkt

- nullstufig: eigene Webpräsenz (Transaktionsfähigkeit)
- wichtige Elemente sind Konfigurator, Help-Funktion, Bezahlungsfunktion, Barrierefreiheit
- halbstufig (Affiliation, Preisagentur, Powershopping)
- eigener e-Shop (standardisiert, individuell, Freeware)
- fremder e-Shop (Untermiete, z.B. ebay)

indirekt

- über Internet-Händler, z.B. Amazon, Expedia

wichtig: Pull-Effekt (online oder offline), Erfolgsmessung über Kennzahlen (Web metrics)

1.4.3 Hardware und Software

Computergestützte Datenverarbeitung (Erfassung, Speicherung, Übertragung, Transformation und Ausgabe von Daten)

meist digital vorliegend, mit sequenziellem, index-sequenziellem oder relationalem Zugriff auf die Daten
 Daten bestehen aus Objekten (Inhalt), Attributen (Wert) und Beziehungen (Verknüpfung) zueinander

Hardware-Elemente: Eingabe-, Verarbeitungs-, Ausgabe- und Speichereinheiten

Zusammenstellung als Konfiguration (Zentraleinheit, interne Verbindungseinrichtungen ((Bus)) und Peripheriegeräte)

Zentraleinheit (CPU): Logik- und Speicherchips, Zentralprocessor (IC), Pufferspeicher (Cache), Hauptspeicher

Verbindungseinrichtungen: intern/extern, verschiedene Buskonzepte (Busnetz, Sternnetz, Ringnetz etc.)

Peripheriegeräte: Mensch-Maschine- oder Maschine-Maschine-Schnittstelle (z.B. Tastatur, Maus, Bildschirm, Drucker, Barcode-Leser, Telemetrie)

Speicher: Festwertspeicher (Flash/SSD) oder Festplatte (intern, extern, mobil)

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT



BUSINESS GAME

23 & 24 May 2014

- Work on a business case
- Interact with students & alumni
- Stay a night at our campus


www.nyenrode.nl/businessgame





The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



Software: steuert die Hardware durch Programmierung in mathematisch-logischen Befehlen
Systemsoftware (Betriebssystem, computerresident), Anwendungssoftware (individuell oder standardisiert/nach Referenzmodell)
für Kauf, Miete, als Freeware, mit Anpassung etc.

Kommunikation

Übertragungsnetze: kabelgestützt (LAN) oder funkgestützt (WLAN), als Intranet oder Extranet (GBG),
offen als Internet (keine physikalische Verbindung zwischen Server und Client, sondern geschaltet über
Router, Gateway)

1.5 Qualitätssteuerung

1.5.1 Total Quality Management

Qualität

Erfüllung festgelegter, technisch-objektiver oder vorausgesetzter, individuell-subjektiver
Anforderungen an eine Leistung

Fehler

Nicht-Erfüllung einer Anforderung, obwohl das Produkt mangelfrei ist (subjektiv)

Mangel

Fehlerhaftigkeit eines Produkts, offener Mangel, verdeckter Mangel

Null-Fehler-Produktion (6 σ), 99,99966% Fehlerfreiheit, umgerechnet 3,4 ppM (Parts per Million)
„traditionelle“ Produktion auf 3 σ -Niveau (99,7% Fehlerfreiheit, 3.000 ppM)
Ausgangspunkt: Gauss'sche Normalverteilungskurve mit Mittelwert (μ) und Stan-
dardabweichungen (σ)

Nichtqualitätskosten

Fehlerverkürungs-kosten (zur Prävention)
Fehlerprüfkosten (zur Feststellung)
interne Fehlernachbesserung (festgestellt vor Auslieferung)
externe Fehlernachbesserung (festgestellt erst nach Auslieferung)
Prinzip: Rule of Ten (Verzehnfachung der Kosten auf jeder Stufe)

Qualitätsnutzen

entsteht aus der Vermeidung/Minimierung von Fehlerkosten (Opportunitätskostencharakter)
(weniger Ausschuss, geringere Nacharbeit, kürzere Stillstandszeiten, weniger Garantiefälle)
Erlössteigerung durch bessere Qualität

Anforderungen an Qualitätsprozesse

Prozessfähigkeit (Genauigkeit/Validität), d.h. der Prozess ist so eingestellt, dass er exakt das intendierte Ergebnis liefert

Prozessbeherrschung (Wiederholbarkeit/Reliabilität), d.h. der Prozess ist so eingestellt, dass er dieses intendierte Ergebnis zuverlässig repliziert

Qualitätshebel

Qualitäts-Instrumente (7 Tools, 7 New Tools, Ishikawa-Diagramm, Quality Function Deployment etc.)

Mitarbeiter (Quality Circles, Belt-System/Master Black, Black, Green, White), Teilautonome Arbeitsgruppen etc.

erreichbar nur durch kontinuierlichen Verbesserungs-Prozess (KVP)

dazu PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act), Qualitätsverbesserung zuerst planen, dann testweise implementieren und prüfen, ob eine Qualitätsverbesserung eingetreten ist, wenn ja, betriebsweit umsetzen

1.5.2 Zertifizierung

DIN EN ISO-Reihe 9000 ff., speziell DIN EN ISO 9001: 2008 (letzte Revision)

zusätzlich DIN EN ISO 9004: 2009 (als Empfehlung), DIN EN ISO 9000: 2005 (für die Grundlagen)

Prüfung der Qualität (Audit) durch unabhängige Institution (Third Party) auf Konformität mit vorgegebenen Normen

alternativ auch Bewertung durch Kunden (Second Party Audit), meist branchenspezifisch und strenger,

zur Vorbereitung auch Selbstbewertung (First Party Audit)

Qualitätsauszeichnungen für herausragende Qualität

Deming Application Prize, MBNQA, European Foundation for Quality Management Excellence Award (EFQM), Ludwig Erhard-Preis (LEP)

2 Beschaffungsmanagement

2.1 Beschaffungsorganisation

2.1.1 Supply Chain

zielgerichtete Versorgung der Unternehmung mit benötigten Materialien, Geldern und Informationen

Logistik

Zeitüberbrückung zwischen dem Zeitpunkt der Herstellung einer Leistung und ihrem Ge-/Verbrauch

Raumüberbrückung zwischen dem Ort der Herstellung einer Leistung und ihrem Ge-/Verbrauch

Elemente der Supply Chain

Beschaffungssystem (Eingangslogistik)

Produktionssystem (innerbetriebliche Logistik)

Distributionssystem (Ausgangslogistik)

Entsorgungssystem (Reverse Logistics für Produkte, Verpackungen, Rückstände etc.)



»» Ich arbeite dort, wo Bank und Nachhaltigkeit aufeinandertreffen.

Wir unterstützen nicht nur nachhaltige Projekte weltweit, sondern auch die Entwicklung unserer Talente. So wie Vanessa Eidt. Nach einem Praktikum 2010 setzt sie ihren Weg bei der KfW jetzt als Trainee fort – der führt sie schon bald zu einem Auslandsaufenthalt nach Mosambik. Und wann fangen Sie an?

Jetzt informieren auf [kfw.de/karriere](https://www.kfw.de/karriere).



Bank aus Verantwortung



Ziel

- hohe Lieferbereitschaft: Fähigkeit zur Lieferung
- kurze Lieferzeit: rasche Verfügbarmachung
- hohe Lieferzuverlässigkeit: vereinbarungsgemäße Zurverfügungstellung
- hohe Liefergenauigkeit: Richtigkeit der Lieferung

2.1.2 Einkaufsdisposition

hohe Versorgungssicherheit (keine Fehlmengen) durch termin- und mengengerechte Bereitstellung, evtl. Vertragsstrafen/Pönale, außerdem Terminverfolgung/Zeitmanagement etc.

hohe Versorgungsqualität (keine Fehlerkosten/Nonkonformitätskosten), daher genaue Spezifikationen, Lieferantenprüfung, Lieferantenbewertung etc.

niedrige Einstandskosten (Nettopreis + Bezugskosten), dazu Beschaffungsmarktforschung, Bestellkonzentration, Einkaufskooperationen

hohe Nachhaltigkeit (Einhaltung sozialer und ökologischer Standards)

Klassifizierung der Beschaffungsobjekte

ABC

nach der Bedeutung: wichtig, mittelwichtig, unwichtig

XYZ

nach der Bedarfshäufigkeit: konstant, schwankend, sporadisch

2.1.3 Phasen der Abwicklung

1. Phase

Lieferantensichtung (Zulassungsverfahren, Problem: Informationsasymmetrien)

Lieferantenbewertung (nach Checklist, Kriterienkatalog etc.)

Lieferanten-Shortlist (real, virtuell)

Lieferantenpräferenz (Preferred Suppliers)

2. Phase

Anfrage: Feststellung, zu welchen Konditionen eine Ware von einem Lieferanten bezogen werden kann

Angebot: Spezifizierung des Lieferanten über die Konditionen, zu denen er eine Ware bereitstellen kann

Angebotsvergleich (nach Checklist, Kriterienkatalog etc.)

Angebotspräferenz

Nachverhandlung: Erreichung einer höheren Vorteilhaftigkeit des Kaufs durch den Nachfrager

3. Phase

Auftrag (Paperwork)
Auftragsdurchführung
Nachbewertung

Beschaffungsstrategien

nach der Anzahl der Lieferanten

Single Sourcing (nur ein Lieferant)
Dual Sourcing (zwei Lieferanten im ungleichen Split)
Multiple Sourcing (mehrere Lieferanten)
Sole Sourcing (bei Angebotsmonopol)

nach der Herkunft der Lieferanten

Local Sourcing (unmittelbar am Ort/Ecological Footprint)
Regional Sourcing (aus dem Einzugsgebiet)
Global Sourcing (international)
Domestic Sourcing (am jeweiligen Standort nur innerhalb des Landes/Local Content)

nach der Organisation der Beschaffung

Cooperative Sourcing (kollektive Beschaffung/Nachfragemacht)
Independent Sourcing (individuelle Beschaffung)
Marketplace Sourcing (Nutzung von Internet-Plattformen)
Vendor Managed Inventory (Bestandsmanagement durch den Lieferanten/automatisch oder erst nach Freigabe)

bei Leistungsstörungen

gesetzliche Gewährleistung (B-t-C), evtl. mit Beweislastumkehr oder Gefährdungshaftung
vertragliche Garantie (B-t-B)
stichprobenartige Prüfung auf offensichtliche Mängel
versteckte Mängel mit nachträglicher Rügemöglichkeit
arglistig verschwiegene Mängel mit Rücktrittsmöglichkeit vom Vertrag

2.1.4 Elektronische Marktplätze

Internetgestützte Transaktionen

nach der Marktplatzorientierung

horizontale Marktplätze (eine Produktart, verschiedene Branchen)
vertikale Marktplätze (eine Branche, verschiedene Produktarten), häufig
laterale Marktplätze (verschiedene Produktarten, verschiedene Branchen), z.B. Ebay
fokussierte Marktplätze (eine Produktart, eine Branche)

nach der Partei der Initiative

- anbieterinitiierte Marktplätze (Druck auf Nachfragerseite)
- nachfrageinitiierte Marktplätze (Druck auf Anbieterseite), häufig
- mittlerinitiierte Marktplätze (durch leistungsergänzende Absatzhelfer), z.B. Verbände
- maklerinitiierte Marktplätze (durch Broker), z.B. Rewarding-Systeme

nach der Regelung des Zugangs

- offener Zugang (für jedermann)
- registrierter Zugang (erst nach Anmeldung offen)
- geschlossener Zugang (nur nach Anmeldung und Akzeptierung durch den Betreiber offen)
- verschlüsselter Zugang (nur mit Zugangsdaten des Betreibers nutzbar)

nach der Preisbildung

- Versteigerung (Nachfrager überbieten sich gegenseitig in ihrer Preisbereitschaft für den Erwerb eines Guts)
- Sonderformen: holländisch/auf Abstrich, amerikanisch/nur Inkrement einzahlung, japanisch/gleiche Inkremente etc.
- inverse Auktion (Anbieter unterbieten sich gegenseitig in ihrer Preisforderung für ein Gut)
- Sealed Bid-System (Bieter geben verdeckte Gebote ab, First Price Sealed Bid/Second Price Sealed Bid/Vickrey, modifizierte Vickrey-Auktion/Ebay-System)
- Festpreissystem (Katalogpreise)

AARHUS UNIVERSITY
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES

AACSB ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

MA in Corporate Communication

School of Business and Social Sciences is part of Aarhus University which is ranked among the top 100 universities in the world due to its high standards in both education and research.

Our Master's degree programme in Corporate Communication provides the qualifications needed for effective corporate communication at the strategic and operational level.

Read more
bss.au.dk/studyprogrammes



Handelsobjekte

vor allem indirekte Produkte, C-Produkte, digitale Produkte, Betriebsstoffe, Hilfsstoffe, Commodities, Ersatzteile etc.

2.1.5 Logistikservice

Rahmenvertrag (Dauerschuldverhältnis)

Vorbestimmung von Preishöhe, Risikoverteilung, Qualitätsvereinbarung/SLA etc. für eine Vielzahl von Transaktionen

Konflikt zwischen Servicegrad und Kosten

Lieferzeit

Stock Sourcing (Lagervorrat am Ort des Verbrauchs)

Konsignations-Sourcing (Lager am Verbrauchsort, Berechnung aber erst mit der Lagerentnahme)

Just in Time-Lieferung (Lieferung zeitsynchron zum Produktionstakt)

Just in Sequence-Lieferung (Lieferung synchron zum Produktionstakt, zusätzlich in Reihenfolge der Verbauung vorsortiert)

Leistungsort

Industriepark (Lieferantenstandorte in unmittelbarer Nähe des gewerblichen Abnehmers)

In sourcing (Leistungserstellung am Ort des Abnehmers), begrifflich nicht das Gegenteil von Outsourcing

Betreibermodell (Leistungserstellung am Ort des Abnehmers, verbunden mit Direktinvestitionen dort)

Transplant (gleiche „Fabriken“ an mehreren Standorten für Rationalisierungseffekte bei der Investition)

Trend: Outsourcing (alles, was nicht der Kernkompetenz entspricht, wird fremd zugekauft)

Alles, was der Kernkompetenz entspricht, darf auf keinen Fall outsourced werden

Problem: Komplexität in den Lieferantenbeziehungen

daher Lieferantenpyramide zur Komplexitätsreduktion

Systemlieferant (direkter Kontakt zum Gewerblichen Endabnehmer/OEM/Original Equipment Manufacturer, liefern komplexe Produktgesamtheiten), First Tier Suppliers

Komponentenlieferant (Kontakt nur noch zum Systemlieferanten, weniger komplexe Einheiten), Second Tier Suppliers

Modullieferant (weniger komplexe Einheiten/Aggregate als selbstständige Subsysteme, aber noch direkter Kontakt zum OEM)

Teilelieferant (einfache Elemente, häufig nur an Billigstandorten möglich, Kontakt nur zum Komponentenlieferanten), Third Tier Suppliers

üblich sind bis zu sieben Tier-Stufen

nicht mehr Vorgabe von Pflichtenkatalog an Lieferanten (wie hat eine technische Lösung auszusehen), sondern von Lastenheft (welches Problem ist zu lösen?)

Problem Kernkompetenzhalter werden diese Leistung nur erbringen, wenn sie nicht fürchten müssen, dass dadurch ihre Kernkompetenz proliferiert

daher: Lifetime Contract, Lieferantenvertrag für einen kompletten Produktlebenszyklus, dadurch kann Kernkompetenz monetarisiert werden

Problem: opportunistisches Verhalten, der Lieferant lässt in seinen Anstrengungen nach, sobald er einen Lifetime contract hat

daher Benchmarking-Vereinbarung

the recycling company **ALBA Group**

Für die unter Umständen **schönste Art** des **Recycling** sind wir leider nicht zuständig.

Die Natur, das Leben an sich, ist ein unendlicher Kreislauf, alles ist im Werden, Sein und Vergehen begriffen. Aus Alt entsteht immer wieder Neu: Nichts wird wirklich verbraucht, keine Energie geht verloren. Diesen Prozess des Recycling intelligent zu unterstützen und die positiven Effekte nutzbar zu machen, ist die Aufgabe der ALBA Group: Mit rund 200 Unternehmen weltweit sind wir die Recycling Company.



www.albagroup.de/karriere



3 Produktionsmanagement

3.1 Produktionsdurchlauf

3.1.1 Fertigungsverfahren

Produktion = Kombination der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren

Beziehung der Produktionsfaktoren zueinander (Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeit)
substitutional, die Produktionsfaktoren können einander beliebig ersetzen
partiell limitational, die Produktionsfaktoren können einander in Grenzen ersetzen
absolut limitational, die Produktionsfaktoren stehen in einem festen Verhältnis zueinander

Gestaltung der Fertigungskapazität

quantitative Kapazität

intensitätsmäßige Anpassung (Taktgeschwindigkeit erhöhen)

zeitliche Anpassung (Produktionszeit ausweiten)

kapazitative Anpassung (Fertigungskapazitäten ausweiten)

qualitative Kapazität

mutative Anpassung (Nutzung anderer Prozesse)

Gestaltung des Fertigungsprogramms

in der Fertigungsbreite, Anzahl verschiedenartiger Produkte

in der Fertigungstiefe, Abdeckung der Herstellungsstufen an der Gesamtleistung

in der Fertigungsstruktur, Aufteilung in Eigenleistung oder Fremdleistung

3.1.2 Bereitstellungsarten und -planung

Voraussetzungen

Versorgungssicherheit, keine Fehlmengen (da lagerlose Produktion)

Fertigungsflexibilität, Anpassungsfähigkeit an Änderungen

Kostengünstigkeit, niedrige Einstandskosten

Risikominimierung in der Versorgung

Bereitstellungsarten

Einzelbeschaffung, nach Einzelauftrag ausgeführt

Abrufbeschaffung, nach Rahmenvertrag mit Teillieferungen realisiert

Vorratsbeschaffung, auf Lager (Kapitalbindung im Umlaufvermögen)

bei Vorratsbeschaffung: Lagerauffüllung nach

Bestellrhythmusverfahren: fester Bestellzeitpunkt, gleiche (t,q) oder veränderliche (s,q) Bestellmengen

Bestellpunktverfahren: variabler Bestellzeitpunkt, gleiche (t,S) oder veränderliche (s,S) Bestellmengen

t = fester Bestellzeitpunkt, s = variabler Bestellzeitpunkt

q = gleiche Bestellmenge, S = variable Bestellmenge

Andler'sche Formel zur theoretischen Optimierung der Bestellmenge (zahlreiche Prämissen)

programmorientierte Bedarfs- und Bestellplanung (nach Stückliste, Rezeptur etc.)

Bedarfsprognose aus Vergangenheitswerten

Programmplanung (Produktionsprogramm)

Materialbedarfsplanung zur Herstellung des Programms

Losplanung (Produktionsauflagen)

Bestellplanung (für Faktorversorgung)

3.1.3 Mengengestaltung

Fertigungsverfahren

Einzelfertigung, kundenindividuell, Losgröße 1 (Handwerk)

Serienfertigung, vorbestimmte Produktionsmenge gleicher Produkte

Sortenfertigung, vorbestimmte Produktionsmenge verschiedener Produktversionen

Massenfertigung, im Vorhinein nicht bestimmte Produktionsmenge gleicher Produkte

Zielkonflikt

möglichst kostengünstige Produktion vs. möglichst kundenindividuelle Produktion

Lösung durch Kundenindividuelle Massenfertigung (Mass Customization)

Soft Customization: ohne Eingriff in die Produktion (durch Built-in Flexibility)

Personalisierung, individuelle Endfertigung, sekundäre Services

Hard Customization: mit Eingriff in die Produktion

standardisierte Vorproduktion, standardisierte Module, massenhafte Unikate

Produktionskonzepte

Plattformfertigung (einheitliche Produktionsbasis mit Differenzierungen)

Baukastenfertigung, standardisierte Elemente mit vorkonfigurierten Schnittstellen, daher kombinierbar

Postponement, möglichst späte Heterogenisierung im Produktionsfluss (Point of Order Penetration)

Gleichteilekonzept, überdimensionierte Standardteile statt dimensionierter Einzelteile

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Ablaufgestaltung

Wertstattprinzip (Manufaktur), an einem Ort („Mann zu Ware“)

Gruppenprinzip („Fertigungsinseln“), Teilautonome Arbeitsgruppen

Fließprinzip (Reihenfertigung), („Ware zu Mann“)

Baustellenprinzip (wechselnde Orte der Produktion)

3.2 Logistik

5 R's: die richtige Ware, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, im richtigen Zustand

Probleme

wachsende Transportentfernungen, steigende Transporthäufigkeiten, steigende Gütermengen

Konflikt zwischen Logistikservice und damit verbundenem Kostenniveau

3.2.1 Transport

Raumausgleich zwischen Ort der Herstellung und Ort des Ge-/Verbrauchs

innerbetrieblicher Transport, hier: außerbetrieblicher Transport



Im Leben und im Job: „Ich übernehme Verantwortung.“

Özgül Bohlen ist studierte Chemieingenieurin – sie liebt die Natur in ihrer ganzen Vielfalt: „Den ersten Kontakt zu MEWA hatte ich schon im Studium. Heute arbeite ich als technische Assistentin der Geschäftsführung. Was mir gefällt? Das Unternehmen pflegt eine besondere Kultur des Miteinanders und gibt einem das gute Gefühl, dass man gebraucht wird. MEWA ist für mich ein tolles Vorbild in Sachen Umweltschutz und gelebte Nachhaltigkeit.“

Mit einem Klick zum Karriereeinstieg:
www.karriere-bei-mewa.de

 **MEWA**
TEXTIL-MANAGEMENT



Transportmittelwahl

Trade off zwischen Transportgeschwindigkeit und Transportkapazität

Schiff (Binnenschifffahrt, Küstenschifffahrt, Seeschifffahrt)

Eisenbahn (Direktverbindung oder über Verschub)

Lastkraftwagen (CO₂-Emission, Unfallgefahr, Straßenverschleiß, Lärm etc.)

Flugzeug (Linienflieger, Charterflieger)

Container (multimodal)

Pipeline

Transportmittelbetrieb

Eigenbetrieb (Werksverkehr)

Fremdbetrieb (Güterverkehr)

Lieferungsbedingungen

national: Ab Werk, frei Ladestation, Frankogrenze (fiktiv), Zonenpreis, Frei Übergabestation, Frei Haus etc.

international: Incoterms (2010), E-, F-, C-, D-Konditionen (derzeit 11), für Kosten- und Risikenübergang nach Ort und Zeit

3.2.2 Lagerung

Zeitüberbrückung zwischen Zeitpunkt der Herstellung und Zeitpunkt des Ge-/Verbrauchs

Netzwerk mit Auflösungs- und Bündelungspunkten

Lagerstandort

zentral (am Produktionsstandort), dezentral (in Kundennähe)

Lagerbetrieb

Eigenbetrieb, Fremdbetrieb

Lagerarten

Eingangslager, Fertigwarenlager, Außenlager etc.

Lagersysteme (Gitterboxen, Flachpaletten, Säcke, Kartonagen etc.)

Lagerordnung: Festplatzsystem, chaotische Lagerung (Lagerplatznummer)

Warenwirtschaftssysteme zur Bewirtschaftung der Lagerbestände, Zu- und Abgänge

Erfassung des Warenflusses vom Wareneingang bis zum Warenausgang

computergestützt (Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System/GWWS)

Global Trade Item Number/GTIN-Etiketten, Radio Frequency Identification/RFID-Tags

4 Absatzmanagement

4.1 Marketingphilosophie

4.1.1 Marketingentwicklung

wechselnde Engpässe in der Wirtschaft

Verkäufermarkt wird Anfang der 1970er Jahren zum Käufermarkt

Vor-Marketing-Ära (Marketing 0) (bis ca. 1970): betrieblicher Engpass Produktion und Beschaffung

Marketing als Absatzwirtschaft (Marketing I) (ca. 1970–1980): Push/Verkaufsförderung

reaktives Marketing (Marketing II) (ca. 1980–1990): Pull/marktorientierte Unternehmensführung

proaktives Marketing (Marketing III) (ca. 1990–2000): ressourcenorientierte Unternehmensführung (Kernkompetenz)

Marketing als Kundenbeziehungsmanagement (CRM) (Marketing IV) (ca. 2000–2010): wissensorientierte Unternehmensführung

Generisches Marketing (Marketing V) (ca. ab 2010): Beziehungsmanagement zu jedweden Stakeholders

Broadening des Marketing: Business-Marketing, Non Profit-Marketing, Non Business-Marketing

Deepening des Marketing: kommerzielle Aspekte, humanitäre Aspekte, gesamtgesellschaftliche Aspekte (CSR)

Voraussetzungen für Marketing

Gratifikationsprinzip: ein Leistungsaustausch muss für beide Seiten vorteilhaft sein

Knappheitsprinzip: Engpasssituation bestimmt Verhalten der Marktpartner

Marketing

Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten

mit der Absicht der Erreichung qualitativer und/oder quantitativer Nutzenvorteile bei Kunden und deren Kunden

durch Aufbau, Unterhalt, Ausbau, ggfs. Wiederherstellung von Geschäftsbeziehungen mit jeweils relevanten Zielgruppen im Absatzbereich

4.1.2 Kundenbeziehungsmanagement

von der Betrachtung der Einzeltransaktion zur Betrachtung der gesamten Transaktionsperiode alle Stakeholders, aber derzeit primär Kunden (Customer Relationship Management/CRM)

Perspektiven des CRM

- CRM als Maxime zum zielorientierten Management von lebenszyklusbezogenen Beziehungen
- CRM als Mittel zur Gestaltung des Aufbaus, Unterhalts, Ausbaus und ggfs. der Wiederherstellung oder Ausgrenzung von Kunden
- CRM als Methode zur datenbankgestützten Kontaktierung aktueller und potenzieller Kunden

4.1.3 Markenartikel

formale Kennzeichnung von Waren und Diensten (Produkten) oder Organisationen (Unternehmen) mit einer Absenderkennzeichnung

zeigt Interessenten deren Herkunft an, um sie zu identifizieren und zu profilieren und von Angeboten anderer Herkünfte zu unterscheiden oder abzugrenzen

stellt die Persönlichkeit eines Produkts/Unternehmens dar und verstärkt/ergänzt die Werthaltungen des Anwenders im sozialen Umfeld

Produkte, die Markengeltung haben, sind Markenartikel

BAIN & COMPANY

News, Events und Bain Insights
www.facebook.com/BainCompany

People. Passion. Results.

BAINVESTOR

Bainies machen den Unterschied. Wir reden Klartext. Und sind konsequent ergebnisorientiert. Der Erfolg gibt uns Recht: Als eine der drei weltweit führenden Managementberatungen gewinnt Bain & Company seit Jahren kontinuierlich Marktanteile.

Wachsen Sie als **WirtschaftswissenschaftlerIn** mit uns. Als Praktikant, Universitätsabsolvent oder Professional. Und übernehmen Sie frühzeitig Verantwortung – in einem Team herausragender Köpfe, die man nicht über einen Kamm scheren kann. Was Sie dazu mitbringen sollten? Einen exzellenten Abschluss, Auslands- und Praxiserfahrung und Ihren unternehmerischen Weitblick. Neugierig? Dann finden Sie heraus, ob auch in Ihnen ein Bainie steckt: www.joinbain.de

Bain & Company wurde 2012 zum zehnten Mal in Folge zur „Best firm to work for“ gewählt.
© Our philosophy: True North – we tell it like it is.

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com



Markenarchitektur

horizontal: nebeneinander auf einer Ebene

vertikal: gegenseitige Über- bzw. Unterordnung innerhalb einer Hierarchie

absenderbezogen: Verhältnis Marke zu Markenabsender

4.1.4 Marktsegmentierung

deglomerativ: Aufteilung eines Gesamtmarkts in hinsichtlich ihrer Marktreaktion intern homogene und zugleich extern heterogene Teilmärkte

agglomerativ: differenzierte Bearbeitung gegebener, unterschiedlich reagierender Märkte

Ziel

Differenzierung der Leistungserwartungen zur Abschöpfung von Preisbereitschaften

Voraussetzungen

Abweichungen zwischen den Angeboten sind wahrnehmbar

Aufteilbarkeit des Gesamtmarkts in mind. zwei Teilmärkte ist möglich

Marktspaltung muss durchsetzbar sein

unterschiedliche Reaktion auf Marketing-Maßnahmen

muss ökonomisch sinnvoll sein

Kriterien

demographisch

z.B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinderzahl/Haushaltsgröße, Wohnortgröße, Ausbildung, Einkommen, Beruf

aktiographisch

Kaufverhalten, z.B. Preisbedeutung, Mediennutzung, Einkaufsstättenwahl, Einkaufszeitpunkt, Produktartenwahl, Produktvolumen, Verwendungsart, Besitzstatus

psychologisch (innengeleitet)

soziologisch (außengeleitet)

typologisch (Kombination aus demographisch, psychologisch, soziologisch)

neurologisch (nach Gehirnpräferenz)

4.2 Marktdatenversorgung

Käuferverhalten

Konsumentenverhalten (private Käufer)

organisationales Beschaffungsverhalten (gewerbliche Käufer)

Marketingforschung

Daten

demoskopisch (personenbezogen), ökoskopisch (faktenbezogen)
selbst erhoben (Primärforschung), fremd erhoben (Sekundärforschung)

Erhebungsmethoden

Befragung, mündlich, fernmündlich, schriftlich, fernschriftlich, computergestützt, internetgestützt

Beobachtung, standardisiert/frei, selbst/fremd, persönlich/unpersönlich, teilnehmend/nicht teilnehmend, bewusst/unbewusst, Feld/Labor

Experiment (Test) als Befragung oder Beobachtung

dazu Auswahlverfahren (zufällig, bewusst) zur Stichprobenziehung und Hochrechnung auf die jeweilige Grundgesamtheit

Datenauswertung

multivariate statistische Verfahren

4.3 Marketing-Instrumental-Mix

Marketing-Instrumental-Mix

absatzvorbereitende Instrumente (Leistung, Gegenleistung, Information)

absatzdurchführendes Instrument (Vertrieb)

Produkt- und Programmpolitik (Leistung)

Produktpackung, Angebotseinführung (Innovation), Angebotsfortführung (Pflege), Angebotsveränderung (Relaunch), Produktdifferenzierung, Angebotseinstellung (Eliminierung), Programmdiversifikation, Kundendienst, Produktqualität

Preis- und Konditionenpolitik (Gegenleistung)

preistheoretische Erkenntnisse, nachfrageorientierte Preisbildung, wettbewerbsorientierte Preisbildung, Preispositionierung (starr/flexibel, hoch/niedrig etc.), reglementierte Preissetzung (UPE etc.), kostenorientierte Preisfindung (PUG), Zahlungsbedingungen, Kreditierung, Preisnachlässe bzw. -zuschläge, Lieferungsbedingungen

Kommunikations- und Identitätspolitik (Information)

Werbeobjektbestimmung, Kreativplattform, Klassische Medien, Mediaplanung, Nicht-klassische Medien (Online, Schauwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Dialogwerbung, Verkaufsförderung, Verkaufsliteratur etc.), Absenderidentität (Corporate Identity), Werbeberatung, integrierte Kommunikation, globale Werbung

Distributions- und Verkaufspolitik (Vertrieb)

Absatzkanalbreite, Absatzkanaltiefe, Absatzmethode (Form, Struktur, System), Absatzmittlerinbindung (Betriebsformen), vertikale Kooperation, Absatzhelfer (Handelsvertreter, Kommissionäre, Handelsmakler etc.), Reisende, Marktveranstaltungen, Logistik, Persönlicher Verkauf, Medialer Verkauf (e-Commerce)

Marketing-Mix-Optimierung (praktisch unmöglich)

7 P's bei Dienstleistungen: zusätzlich Prozesspolitik, Präsentationspolitik, Personalpolitik



Empowering People. Improving Business.

BI Norwegian Business School is one of Europe's largest business schools welcoming more than 20,000 students. Our programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment with an international outlook ultimately providing students with professional skills to meet the increasing needs of businesses.

BI offers four different two-year, full-time Master of Science (MSc) programmes that are taught entirely in English and have been designed to provide professional skills to meet the increasing need of businesses. The MSc programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment to give you the best platform to launch into your career.

- MSc in Business
- MSc in Financial Economics
- MSc in Strategic Marketing Management
- MSc in Leadership and Organisational Psychology

www.bi.edu/master

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD **EQUIS** ACCREDITED



III BWL-Koordination

1 Personalmanagement

1.1 Personalplanung

1.1.1 Kollektivarbeitsregelungen

rechtliche Rahmenbedingungen für eine Vielzahl von Arbeitsverträgen

Rechtsbasis

Tarifvertragsrecht zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern

als Flächentarifvertrag (meist für ein Bundesland)

in Tarifautonomie (ohne staatliche Eingriffe, Ausnahme: Mindestlohn/7,50€ pro Std. nur für Dienstleistungen)

durch Einheitsgewerkschaft (eine Gewerkschaft vertritt alle Beschäftigten)

allerdings zwischenzeitlich viele Splitter-Gewerkschaften (Gefahr für den Arbeitsfrieden)

der Tarifvertrag legt die Bedingungen von Arbeitsverhältnissen für einen bestimmten Zeitraum (Tarifdauer) verbindlich fest (Ecklohn, Manteltarif etc.), Abweichungen davon sind nur nach Günstigkeitsprinzip für Arbeitnehmer möglich (übertariflich)

Besonderheiten

Haustarifvertrag (nach oben abweichend) des Arbeitgebers nur für seine Beschäftigten
außertarifliche Vereinbarung (Individualvereinbarungen), z.B. freiwillige Zusatzleistungen

mit Öffnungsklausel auch Abweichung nach unten möglich (nur mit Zustimmung des lokalen Betriebsrats und der Gewerkschaft)

Arbeitskampfrecht bei streitiger Auseinandersetzung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (Streik, Aussperrung)

Betriebsverfassungsrecht regelt den Mitwirkungsrahmen der Arbeitnehmer an der Betriebsführung

Gesamtbetriebsrat (alle Standorte), Konzernbetriebsrat (alle Konzerngesellschaften)

allgemeines Mitwirkungsrecht: Information/Unterrichtung, Vorschlag, Antrag, Beratung, Anhörung

Mitbestimmungsrecht bei sozialen, arbeitsplatzbezogenen, personellen und wirtschaftlichen Aspekten

Betriebsvereinbarung, enthält Bestimmungen zu z.B. Unfallverhütung, Gesundheitssicherung, Umweltschutz, Sozialeinrichtungen, Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Inklusion (Diversität)

bei Dissens: freiwillige Einigungsstelle, Schlichtung, Klage beim Arbeitsgericht

Tariflaufzeitbindung (für vereinbarte Laufzeit), vorher Tarifikündigung erforderlich, solange herrscht Friedenspflicht (ansonsten Wilder Streik)

Warnstreiks (während der Tarifverhandlungen), theoretisches Gegenmittel: temporäre Abwehraussperrung durch Arbeitgeber

Urabstimmung unter Gewerkschaftsmitgliedern (Quorum 75%)

danach evtl. unbefristete Streiks, bis Einigung erzielt wird

Einsatz eines Schlichters (währenddessen Friedenspflicht), dann häufig Pilotabschluss mit Signalfunktion für andere Gebiete/Branchen

insgesamt überholte Rituale, keine zeitgemäße Sicht der Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern

Austritte aus der Gewerkschaft (Mitgliederschwund), Organisationsgrad unter 20%, komplette Branchen ohne gewerkschaftliche Repräsentanz

Austritte aus Arbeitgeberverbänden, weil Tarifabschlüsse als zu hoch angesehen werden

Manteltarifvertrag

Festlegung der Tarifgruppe, Tarifgruppenmerkmale etc.

Entgelttarifvertrag

ausgehend vom Ecklohn (Tarifgruppe mit Stellenbewertung)

außerdem Vereinbarungen zu Vermögensbildung, Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen etc.

Investivlohn als Trend

1.1.2 Personalbedarfsbasis

Personalbestandsanalyse nach Zusammensetzung (quantitativ und qualitativ)

daraus

quantitative Personalplanung (Größe der Belegschaft)

qualitative Personalplanung (Struktur der Belegschaft)

zeitliche Personalplanung (nach Auslastung)

räumliche Personalplanung (nach Standorten)

Problem: demographischer Wandel, Immigrations-Notwendigkeit, zugleich aber auch Emigrationstrend bei hochqualifiziertem Personal

High Potentials/War for Talents

Immigranten sind häufig gering qualifiziert und daher nur begrenzt einsetzbar

Deutschland ist als Zuwandererland für hochqualifizierte Migranten offensichtlich gering attraktiv

Hürden für Nicht-EU-Zuwanderer prohibitiv (Gehaltsgrenzen, Ersparnisse, Wohnsitz etc.)

Personaleinsatz

Stellenzuweisung (Besetzung einer Stelle mit einem/mehreren Mitarbeitern)

Stellenanpassung

Job Enlargement (Erweiterung um vor- und nachgelagerte exekutive Prozessstufen)

Job Enrichment (Bereicherung durch dispositive neben exekutiven Tätigkeiten)

Job Rotation (planvoller, innerbetrieblicher Stellenwechsel)

Teilautonome Arbeitsgruppen (Mehrpersonen-Arbeitsgruppe mit exekutiven und dispositiven Tätigkeiten nach eigener Einteilung)

Betriebsordnung (Rahmenbedingungen der Tätigkeit in der Unternehmung)

1.1.3 Personalbeschaffung und –auswahl

Beschaffungswege

interne Beschaffungswege

innerbetriebliche Stellenausschreibung, Versetzung des Mitarbeiters auf eine äquivalente Stelle/Änderungskündigung, Personalentwicklung auf andere Stelle, Mehrarbeit zur Überwindung von Engpässen



**Andere haben die Nase oben.
Wir haben sie lieber vorn.**

Capgemini Consulting sucht **Universitätsabsolventen**, die den richtigen Riecher haben. Um Unternehmen fit für die digitale Zukunft zu machen.

www.de.capgemini-consulting.com/karriere

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group

 **Capgemini Consulting**

TODIA.com



externe Beschaffungswege

Stellenanzeigen (geprintet/elektronisch), Talentpool, Arbeitsvermittlung (AfA), Personalberater, Arbeitnehmerüberlassung, zulässige Abwerbung, Initiativbewerbung neu: Werkvertrag (es wird keine Arbeit geschuldet, sondern die erfolgreiche Erstellung einer vereinbarten Leistung), damit Umgehung der Tarifvertragsbestimmungen möglich

Ausschreibungsunterlagen

Inhalt

Beschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und internen Einordnung, Aufstiegschancen, Besetzungstermin, evtl. Ausschreibungsgründe
geforderte Qualifikation, Kenntnisse und Fertigkeiten, Ausbildung, Berufserfahrung
suchende Unternehmung (Branche, Standort, Größe, Firmenstil etc.)
Ansprechperson für Auskünfte, evtl. Gehalt, Sozialleistungen, Weiterbildungsoptionen, Einarbeitungshilfen etc.

Personalauswahl

Kriterien: Bewerbungsschreiben (Inhalt, Stil, Aussehen etc.), Bewerberfoto (Art, Alter, Äußerlichkeiten etc.), Lebenslauf (Zeitabfolge, Logik etc.), Personalfragebogen (Checklist), Zeugnisse (Schul-, Arbeits-, Zwischenzeugnis etc.)

wichtig: keine Diskriminierung wegen Alter, Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, sexueller Orientierung, Behinderung (Diversity Management/Inklusion) (daher evtl. anonyme Bewerbung)
unzulässige Fragen (z.B. Schwangerschaft, Vermögen, Gewerkschafts-/Partei-/Religionszugehörigkeit), dabei Lügen erlaubt
zulässige Fragen (z.B. Behinderung, chronische Krankheit, Wettbewerbsverbot etc.), dabei ist Lügen nicht erlaubt

persönliche Verfahren

Vorstellungsgespräch (einzeln/gruppiert), Stress-Gespräch, Telefon-/Onlineinterview (Skype), Assessment center etc.
mit Personal- und/oder Fachabteilung, häufig mit Rollenverteilung, offen/leitfadengestützt/strukturiert/standardisiert

unpersönliche Verfahren

Test (Eignung-, Persönlichkeit, Fähigkeit, Verhalten etc.), Graphologiegutachten, Eignungsuntersuchung etc.

Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Personalauswahl (außer bei Leitenden Angestellten)

Anforderungsprofil an Stelleninhaber

Stellenbeschreibung

Schlüsselqualifikationen (Hard Skills, Soft Skills)

Fachkompetenz (Ausbildung, Wissen, Berufserfahrung etc.)

Methodenkompetenz (Problemlösungsfähigkeit, Komplexitätsreduktion, Analysefähigkeit etc.)

Sozialkompetenz (Toleranz, Team-, Konflikt-, Kontaktfähigkeit, Empathie etc.)

Individualkompetenz (Selbstreflexion, Engagement, Lernbereitschaft, Verantwortungsgefühl etc.)

Basis des Arbeitsvertrags

gesetzliche Regelungen

tarifliche Regelungen

Betriebsvereinbarungen

ergänzend höchstrichterliche Rechtsprechung (Bundesarbeitsgericht/Kassel)

CAREER Venture
eine Marke von MSW & Partner

Haben Sie das Berater-Gen?

business & consulting spring
24. Februar 2014 Frankfurt am Main
Bewerbungsschluss: 26.01.2014

Auszug unserer Referenzen:

Basycon d-fine DB Mobility Networks Logistics FINBRIDGE based on competence and commitment INVERTO PLATINION SENACOR

www.career-venture.de

facebook.com/CareerVenture
gplus.to/CareerVenture
twitter.com/CareerVenture



Inhalte des Arbeitsvertrags

Vertragsparteien, Vertragsbeginn, Vertragslaufzeit
Tätigkeitsbezeichnung
Vergütung, Sozialleistungen, Entgeltfortzahlung
Arbeitszeit, Urlaubsregelung
Wettbewerbsverbot
Probezeit, Kündigungsfrist

1.1.4 Personalfreisetzung

durch Unternehmen oder durch Mitarbeiter

Aufhebungsvertrag (gegenseitiges Einvernehmen), Outplacement (bei Führungskräften), Kündigung
ordentliche Kündigung (evtl. mit Abfindung)
außerordentliche Kündigung (fristlos, aus wichtigem Grund)
evtl. Beurlaubung (Freistellung bei Entgeltfortzahlung)
Abganginterview, Entlassungsgespräch, Arbeitszeugnis

geplanter Abbau von Stellen

bei Massentlassungen ist ein Sozialplan erforderlich (abhängig von Größe der Belegschaft, Anzahl entlassener Mitarbeiter, Zeitraum der Entlassung), ansonsten vorübergehender Stellenabbau

vorübergehender Stellenabbau

Kurzarbeit, innerbetriebliche Versetzung, Sonderurlaub, Kündigung von Zeitarbeitsverträgen etc.
kein Ausgleich der natürlichen Fluktuation (Ruhestand, Tod, Arbeitgeberwechsel, Vorruhestands-, Altersteilzeitregelung etc.), Einstellungsstopp

flexible Arbeitszeit

Teilzeit (Minijobs/400€/800€ mit pauschalem Sozialversicherungsanteil des Arbeitgebers von 30,88%/20%)
Gleitzeit (mit Kernarbeitszeit)
Jahresarbeitszeitkonto (mit Ausgleich und Übertrag)
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ/auf Abruf, in engen gesetzlichen Grenzen)
Vertrauensarbeitszeit (ohne Zeiterfassung)

Restriktionen

mind. 30 Min. Pause bei über sechs Stunden Arbeitszeit, mind. elf Stunden Ruhe bei Schichtarbeit, Anteil an Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit ist limitiert etc.

ordentliche Kündigungsgründe

personenbedingt: die Fähigkeit des Arbeitnehmers zur vereinbarten Erbringung der Arbeitsleistung geht verloren

häufige/lang anhaltende Erkrankungen, negative Gesundheitsprognose, hohe Fehlzeiten, erhebliche Beeinträchtigung der Arbeitsleistung

verhaltensbedingt: der Arbeitnehmer verletzt seine Pflichten

Arbeitsverweigerung, unentschuldigtes Fehlen, eigenmächtige Urlaubsnahme, Urlaubsüberschreitung, notorische Unpünktlichkeit, Verstoß gegen die Betriebsordnung, Tätlichkeit, Beleidigung, Geringleistung

diese Tatbestände bedürfen der Abmahnung in jedem Einzelfall, bei Wiederholung des gleichen Tatbestands ist eine fristgerechte Kündigung möglich

außerordentliche Kündigung nur bei Störung des Vertrauensverhältnisses (Straftat gegen den Arbeitgeber wie Unterschlagung, schwerwiegende/schuldhaft Verstöße, schwere Störung des Betriebsfriedens, schwere Wettbewerbsverstöße etc.), dies erlaubt ggfs. fristlose Kündigung binnen zwei Wochen nach Bekanntwerden des Sachverhalts (dabei ist Verhältnismäßigkeit zu prüfen)

betriebsbedingt: der Grund für die Freisetzung liegt bei der Unternehmung

Geschäftskrise, Werkstoffmangel, Betriebsschließung, Standortverlagerung, Betriebsstilllegung, Produktionsumstellung, Zusammenschluss etc.,

Ausscheiden gegen Abfindung (0,5 Monatsbruttoentgelte je Jahr der Betriebszugehörigkeit, bis 24.000 € steuerfrei)

Kündigungsschutz

Hinderungsgründe

keine oder unzureichende Sozialauswahl, Weiterbeschäftigungsmöglichkeit an anderer Stelle

schutzwürdige Personengruppen (Vertrauensleute, Betriebsrats-Mitglieder, Schwerbehinderte, Auszubildende, Frauen im Mutterschutz, Personen in Erziehungsurlaub etc.)

Freisetzung Leitender Angestellte

Abfindungsanspruch auf 1,2 Bruttogehälter je Beschäftigungsjahr + 3.000€ je Kind, max. 150.000€, kein Sozialplan

bei fester Vertragsrestlaufzeit Anspruch auf Auszahlung incl. Leistungsanteile und Pensionsansprüche, leitend sind Mitarbeiter,

die eigenverantwortlich Personal einstellen und entlassen können mit Generalvollmacht/Prokura

die weisungsfrei bedeutsame Aufgaben in der Unternehmung wahrnehmen

Sozialauswahl

Schonung nach Dauer der Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung, Schwervermittelbarkeit etc.

evtl. ökonomisch kontraproduktiv

Sozialplan

in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit (Abmilderung von Nachteilen, z.B. vorübergehende Unterbringung in einer öffentlich subventionierten Beschäftigungs-/Auffanggesellschaft)



Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?
Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?
Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karrieremöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.



Outplacement

Coaching bei Führungskräften (enger Markt, wenig Bewerbungserfahrung)

1.2 Personalführung

Personalführung zur Zielerreichung mit Hilfe der Koordination von Mitarbeitern

Autoritätsbasis: personell, wissensbasiert, hierarchiegestützt, vorbildhaft

1.2.1 Personalbeurteilung und –betreuung

360°-Beurteilung

durch Vorgesetzten, Mitarbeiter selbst, direkte Kollegen, Schnittstellen-Kollegen

Inhalt

aktuelle Leistung, Leistungspotenzial

Vorgesetztenbeurteilung durch Mitarbeiter

Personalbetreuung

Beziehungsmanagement im Arbeitsverhältnis, soziale Leistungen

meist durch Personalservice-Centers

vor allem Outgoing (Expatriates) oder Incoming (Impatriates)

Vorbereitung/Nachbereitung (Kulturspezifika, Traditionen, Werte, Kommunikation etc.)

Sprachtraining, vertragliche Gestaltung (Aufenthaltsgenehmigung/Arbeitserlaubnis, Reise-/Unterkunftskosten, Kaufkraftausgleich etc.)

Basis

Personalakte, Personalkartei, Personalhandbuch, Personalstatistik

1.2.2 Personalentwicklung und –motivierung

Feststellung des Entwicklungsbedarfs (Defizitbereiche)

Gegenüberstellung von Anforderungsprofil der Stelle und Leistungsprofil des Mitarbeiters

Maßnahmen

Schulung (Wissen)

Ausbildung (Erlernen eines Berufs/dual), Fortbildung (Erhalt der Qualifikation im erlernten Beruf), Umschulung (anderer Beruf bei gleicher Qualifikation), Weiterbildung (Verbesserung der Qualifikation für einen anderen Beruf)

Training (Verhalten)

Anlernung/Einarbeitung (into the Job), Mentoring (neue oder versetzte Mitarbeiter/parallel to the Job), Coaching (bestehende Mitarbeiter mit neuen Aufgaben), Rehabilitation, Traineeship

Laufbahn-/Nachfolgeplanung (Potenzialentwicklung und Positionsorientierung in der Organisationshierarchie)

Methoden (intern oder extern)

Seminar, Rollenspiel, Lehrbrief, Fallstudie, Planspiel, Intranet/WBT etc.

on the Job (am Arbeitsplatz), off the Job (ohne direkten Bezug zur Tätigkeit), near the Job (Weiterbildung in der Unternehmung), along the Job (Assistentztätigkeit)

Ergebnis

Entwicklungsvereinbarung, Potenzial-Assessment, Neubewerbung auf eigene Stelle

Laufbahn

Führungslaufbahn (Managementnachwuchs, High Potentials), Fachlaufbahn (Kompetenzspezialist), Projektlaufbahn (Schnittstellenspezialist)

1.2.3 Personalentgelt

Bruttoentgelt (lt. Arbeitsvertrag)

Nettoentgelt nach Abzug von Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteilen zu Sozialversicherungen, ggfs. plus Transferleistungen

Grundsatz: Gleichbehandlung (gleicher Lohn für gleiche Arbeit, Ergebnis als Maßstab oder Potenzial), vorgeblich häufige Benachteiligung von Frauen, tatsächlich nur selten

Entgeltfindung

anforderungsbezogen

auf Basis von Arbeitsuntersuchung und -beschreibung

Rangfolgeverfahren nach Schwierigkeitsgrad der Arbeit

Lohngruppenverfahren mit Zuordnung zu festgelegten Schwierigkeitsgraden in Lohngruppen

Rangreihungsverfahren mit Gewichtung der Anforderungen an die Arbeit

Stufenwertzahl-Verfahren mit Zuordnung einer Wertzahl für das Arbeitsentgelt

qualifikationsbezogen

nach Leistungspotenzial von Arbeitnehmern (Ausbildung, Berufserfahrung, Betriebswissen, Talent etc.)

leistungsbezogen

nach Outputleistung von Arbeitnehmern (Problem: Messbarkeit)

marktgebietsbezogen

nach regionalen/internationalen Unterschieden (Kaufkraft), z.B. Stadt-Land, West-Ost, Inland-Ausland

materielle Entgelte

monetäres Entgelt

fix (Festgehalt), Zeitlohn, bezahlt den Input der Arbeit, evtl. kommen Zulagen hinzu

variabel, Leistungslohn, bezahlt den Output der Arbeit

dauerhaft variabel (Provision oder Akkord)

bezogen auf Arbeitsmenge oder Arbeitsqualität (z.B. Umsatz, Absatz, Gewinn, Deckungsbeitrag)

Stückakkord, Zeitakkord, Einzelakkord, Gruppenakkord

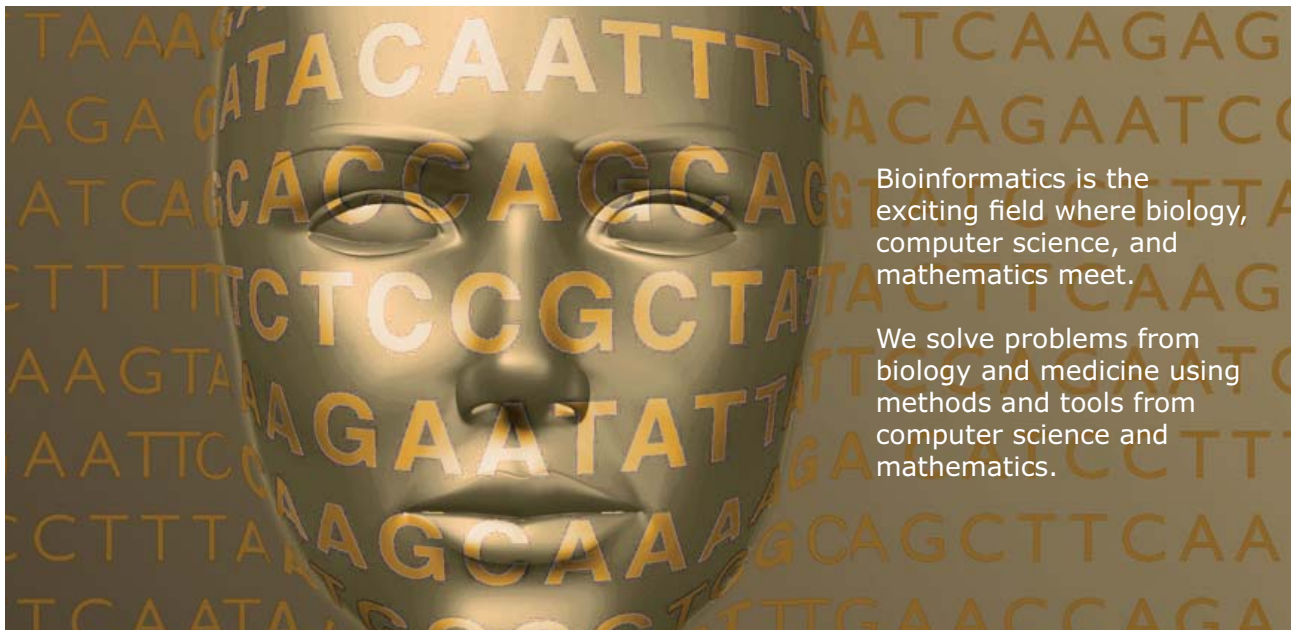
Vorgabezeit (Rüstzeit, Nutzzeit, Erholungszeit, Verteilzeit)

Ermittlung durch Schätzung, Messung, Stichprobenziehung

Verlauf (linear, überlinear, unterlinear, s-förmig)



Develop the tools we need for Life Science Masters Degree in Bioinformatics



Bioinformatics is the exciting field where biology, computer science, and mathematics meet.

We solve problems from biology and medicine using methods and tools from computer science and mathematics.

Read more about this and our other international masters degree programmes at www.uu.se/master



punktuell (Prämie)

begleitend, Basis: Arbeiterschwernisse, soziale Gründe etc.

nachschüssig/Gratifikation (Bonus, Weihnachts-/Jubiläumsgeld)

sonstige: Erfindervergütung, Verbesserungsvorschlag, Gewinnbeteiligung etc.

nicht-monetär

Sachleistungen (Firmenwagen, Deputat, Langzeiturlaub, Upgrade bei Geschäftsreise etc.)

Sozialleistungen (Job Sharing, Kindergartenplatz, Heimarbeit, Bildungsurlaub,

Vorsorgeuntersuchung, Rechts-/Steuerberatung, Kündigungsfristen etc.)

Cafeteria-System: Auswahl an Zusatzleistungen gemäß eigener Präferenz im festgelegten

Ausmaß

immaterielle Entgelte

Auszeichnungen (Mitarbeiter des Monats), Ernennungen (titulare Beförderung), Anerkennungen (100%-Club)

Mischsysteme aus fixen und variablen Bestandteilen

Entgelt ohne Leistung (Fortzahlung im Krankheitsfall, bei Kur/Erholung, für Feiertage, Freistellung, persönliche Verhinderung, Mutterschaftsschutzzeit etc.)

Entgeltabrechnung

Bruttoentgelt plus Zulagen

Abzüge für Lohnsteuer (lt. Steuerklasse), Kirchensteuer, Solidaritätszuschlag

Abzug der Arbeitnehmeranteile an Sozialversicherungen (Krankenversicherung/knapp über 50%, Pflegeversicherung/50%, Rentenversicherung/50%, Arbeitslosenversicherung/50%), restliche beinahe 50% werden vom Arbeitgeber gezahlt

allein trägt der Arbeitgeber die Kosten der Unfallversicherung

Sozialleistungen

gesetzliche Leistungen

Krankenversicherungsschutz gilt gesetzlich auch für Familienangehörige des Arbeitnehmers (sofern ohne eigenes Einkommen)

Rentenversicherung zahlt Alters- und Hinterbliebenenrenten (gekoppelt an Kaufkraftentwicklung)

Arbeitslosenversicherung zahlt Arbeitslosengeld I (max. 12/18/24 Monate) und Arbeitslosengeld II (Regelleistung + Unterkunft + Mehrbedarfe)

freiwillige Leistungen

Pensionszusagen (dazu überbetriebliche Pensionskassen/VVaG), Direktversicherung (Pauschalbesteuerung 10%), Betriebskrankenkasse, Betriebsarzt-Service, verbilligte Mitarbeiterverpflegung, Werkwohnungen, Gesundheitsförderung/Sport, Freizeit-/Veranstaltungsangebote etc.

Scheinselbstständigkeit

Indizien: ein Auftraggeber, keine Mitarbeiter, kein üblicher Geschäftsbetrieb, gleiche Tätigkeit wie vorher als Beschäftigter, weitgehend fremdbestimmter Arbeitseinsatz (drei von fünf Kriterien als Vermutung)

MÄLARDALEN UNIVERSITY SWEDEN

WELCOME TO OUR WORLD OF TEACHING!
 INNOVATION, FLAT HIERARCHIES AND OPEN-MINDED PROFESSORS

STUDY IN SWEDEN - HOME OF THE NOBEL PRIZE
 CLOSE COLLABORATION WITH FUTURE EMPLOYERS SUCH AS ABB AND ERICSSON

TAKE THE FAST TRACK

GIVE YOUR CAREER A HEAD START AT MÄLARDALEN UNIVERSITY
www.mdh.se

SASHA SHAHBAZI
 LEFT IRAN FOR A MASTERS IN PRODUCT AND PROCESS DEVELOPMENT AND LOTS OF INNEBANDY
 HE'LL TELL YOU ALL ABOUT IT AND ANSWER YOUR QUESTIONS AT MDUSTUDENT.COM



2 Organisationsmanagement

2.1 Aufbauorganisation

Aufbauorganisation: Strukturierung der Unternehmung durch Stellen

Stelle = kleinste organisatorische Einheit

Stellen mit Leitungsbefugnis sind Instanzen

2.1.1 Stellenbildung

Arbeitsschritte

Aufgabenanalyse: Bestandsaufnahme der erforderlichen Tätigkeiten durch Aufgabenzerlegung

Kriterien

nach Verrichtung (was wird geleistet)

nach Objekt (woran wird geleistet)

nach Rang (exekutive oder dispositive Tätigkeit)

nach Phase (Planung oder Kontrolle)

nach Zweckbeziehung (primär wertschöpfend oder administrativ)

Aufgabensynthese: Zusammenfassung gleichartiger Einzelaufgaben zu einer Stelle

Träger der Stelle ist eine Person, mehrere Personen gemeinsam, eine Mensch-Maschine-Kombination

Zentralisation nach einem Kriterium bedeutet zugleich immer die Dezentralisation hinsichtlich aller anderen Kriterien

Zentralisation nach

gemeinsamer Verrichtung (z.B. Buchhaltung)

gemeinsamem Objekt (z.B. Produkt, Gebiet, Kunde)

ganzheitlicher Entscheidung (z.B. Führungsaufgaben)

nach Planung oder Kontrolle

nach Sekundäraktivitäten (Administration)

nach Sachmitteln (z.B. IT-Abteilung)

nach Regionen (z.B. Standorte)

nach Personen (Aufgabenträger)

nach Prozessen (z.B. Auftragsbearbeitung)

Stellenbildung

grafische Darstellung in Form eines Organigramms (Über- und Unterordnungsbeziehungen der Stellen zueinander), Stellenbesetzungsplan

Stellenbeschreibung

Inhalte: Stellenbezeichnung, organisatorische Eingliederung, Ziele, Unter-/Überordnungen, Stellvertretungen, Aufgaben, Kompetenzen, Vergütungsrahmen, Stellenziele, Stellenanforderungen etc.

Ziel: Fit zwischen Leistungsprofil eines Arbeitnehmers und Anforderungsprofil einer Stelle, und zwar personenunabhängig

Leitungsspanne

Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Stellen
meist folgende Ebenen: Geschäftsführung, Bereichsleitung, Hauptabteilungsleitung, Abteilungsleitung, Sachgebietsleitung

2.1.2 Organisationsschemata

nach der Organisationspezialisierung

Verrichtungsorganisation (nach Funktionen)
Objektorganisation (nach Produkt, Gebiet, Kunde/Division)

nach der Organisationskonfiguration

Einlinienorganisation (Linie ist Anweisungs- und Berichtsweg)
Mehrlinienorganisation (mehrfache Unter- und Überordnungen)
Stablinienorganisation (Stellen ohne Anweisungsbefugnis/Leitungshilfsstellen)
Matrixorganisation (zweidimensionale Organisation, meist jeweils Verrichtung und Objekt)

nach der Organisationskoordination

Teamorganisation (mehrere Mitarbeiter, mehrere Organisationsaufgaben, dauerhaft)
Projektorganisation (mehrere Mitarbeiter, eine Organisationsaufgabe, zeitlich begrenzt)
Gremienorganisation (Mitarbeiter ohne exekutive Aufgaben)
Zentralabteilungsorganisation (Kombination aus Division/Frontline und Zentralabteilung/Back Office)

2.2 Ablauforganisationsformen

2.2.1 Willensbildung

Richtung

Top down: Willensbildung und -durchsetzung durch die Unternehmensführung
Bottom up: Willensbildung an der Mitarbeiterbasis
Top down-Bottom up: Mitarbeiter geben Feedback zu beabsichtigter Willensbildung der Unternehmensführung
Middle Management: Scharnierfunktion zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiterbasis
Kerne: Willensbildung in informellen Gruppen der Organisation

2.2.2 Führungsstil

autokratisch

Vorgesetzter ordnet autark an, Vorgesetzter entscheidet und setzt qua Hierarchie durch,
 Vorgesetzter entscheidet und setzt qua Überzeugung durch

demokratisch

Vorgesetzter hört andere Meinungen an, Vorgesetzter wählt Vorschläge Anderer aus,
 Vorgesetzter gibt Rahmen für autonome Entscheidungen vor.

Management by-Techniken, z.B.

by Exception: Vorgesetzter wird nur eingeschaltet, wenn Ausnahmefälle gegeben sind,
 ansonsten nicht

by Delegation: Willensdurchsetzung an niedrigstmöglicher Stelle in der Organisation weiter-
 gegeben

by Objectives: Führung anhand von gemeinsamen Zielvereinbarungen

by Results: Führung anhand von wirtschaftlichen Ergebnissen

staufenbiel
Institut

Für Ihren Karrierestart unbezahlbar. Für Sie kostenlos.

Karriere zum Download
 Jetzt dem kostenlosen Staufenbiel Career Club beitreten und die
 aktuellste Ausgabe als ebook sichern: staufenbiel.de/ebooks

>>> Jetzt downloaden: staufenbiel.de/ebooks

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com



2.2.3 Organisationskultur

Ebenen (Eisberg-Modell/Schein)

Grundannahmen/Werte: unsichtbar und weitgehend unbewusst

Normen/Standards: teilweise sichtbar, z.B. in Unternehmensleitsätzen

Artefakte/Symbole: sichtbar und stellvertretend für Kultur (Helden, Rituale, Sprache, Kleidung etc.)

Peters/Waterman (Erfolgsfaktoren)

geteilte Werte und Kernüberzeugungen (Shared Values)

Mitarbeiterengagement (Staff)

Führungsstil des Top-Management (Style)

Fähigkeiten und Wissen der Unternehmung (Skills)

(außerdem Structure, Strategy, Systems als „harte“ Faktoren)

Starke Kulturen vs. Schwache Kulturen

Starke Kulturen: Erleichterung der Zusammenarbeit, geben starkes Wir-Gefühl, Vermeidung von Konflikten und Missverständnissen, dadurch Rationalisierungs- und Gewinneffekte, Attraktivität für Mitarbeiter

Kultur wird Top down gelebt, Management hat Vorbildfunktion

Annahmen über die Organisationskultur

Kultur ist nicht veränderbar

Kultur ist zwar veränderbar, aber das ist manipulativ (Sozialtechnik)

Kultur ist veränderbar (wandelbar), und das ist legitim

Organisatorischer Wandel: Phasen:

Unfreezing: Auftauen verkrusteter Strukturen

Moving: Umsteuerung der Organisation

Refreezing: Festzurren der neuen Struktur

häufig durch externe Change Agents

Prinzipien

Kaizen: kontinuierliche Verbesserung (KVP) in fast unmerklichen Schritten vs.

Business process reengineering/BPR: Tabula rasa-Prinzip

evtl. Kombination aus Kaizen und BPR (abwechselnd)

3 Controllingmanagement

3.1 Controlling-Elemente

Controlling stellt die Rationalität der Unternehmensführung sicher
ist also nicht Unternehmensführung, sondern hat Lotsenfunktion

umfasst

- Planung (Prognose)
- Überwachung (Effektivität/Wirksamkeit)
- Überprüfung (Effizienz/Wirtschaftlichkeit)
- Informationsversorgung (Koordination)

Einteilungen des Controlling

- nach dem Zeithorizont (strategisch, taktisch, operativ)
- nach den Objekten (Produkte, Kunden, Gebiete)
- nach den Bereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz etc.)
- nach den Adressaten (Geschäftsleitung, Manager)

funktionales Controlling (dezentral) in den einzelnen Betriebsbereichen verankert
institutionales Controlling (zentral) für das gesamte Unternehmen

3.2 Planung

Kontrolle ohne Planung ist ebenso sinnlos wie Planung ohne Kontrolle

Vorgehensweise der Planung

- nach dem Bezugszeitraum: kurzfristig, mittelfristig, langfristig
- nach dem Verbindlichkeitsgrad: starr/geschlossen, flexibel/offen
- nach der Koordination: simultan/parallel, sukzessiv/nacheinander
- nach der Richtung: retrograd, progressiv, zirkulär
- nach der Fortschreibung: rollierend, geschachtelt, gestaffelt, gereiht

Entscheidungssituationen

- einwertig-deterministisch (unter Sicherheit), alle Einflussgrößen und Randbedingungen sind bestimmbar
- mehrwertig subjektiv-stochastisch (aufgrund von individueller Erfahrungen beurteilbar), heuristisch
- mehrwertig objektiv-stochastisch (aufgrund von Wahrscheinlichkeiten berechenbar), Entscheidungsregeln
- mehrwertig-indeterministisch (unter nahezu völliger Ungewissheit), Entscheidungsregeln

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

Budgetfestlegung

einzelbetriebliche Kriterien: Menge, Wert, Ziel-Mittel, Restwert, Festbetrag, Fortschreibung

überbetriebliche Kriterien: wettbewerbsorientiert, makrogrößen-orientiert

analytische Kriterien: Zero Base Budgeting (Muss-/Soll-/Kann-Aufgaben)

3.3 Informationsversorgung

zieht der Beschaffung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von strukturierten Informationen

computergestützt, in mehreren Generationen

Management Reporting Systems (MRS): allgemeiner Informationsstatus (ca. 1960)

Decision Support Systems (DSS): entscheidungsrelevant aufbereitete Informationen (ca. 1970)

Executive Information Systems (EIS): Melde- und Warnfunktion durch Abruf und Auskunft (ca. 1980)

Executive Support Systems (ESS): eigenständige Schlussfolgerungen aus Daten (ca. 1990)

Management Information Systems (MIS): künstliche Intelligenz (AI) (ca. 2000)

aktuell: Online Analytical Processing (OLAP)

Zerlegung von Datengesamtheiten auf Basis umfassender Datenbanken (Date warehouses)

Operationen: Slicing, Dicing, Drill down, Roll up, Siebung, Fokussierung

AUBI-plus

Mit AUBI-plus findest Du Deinen Platz!
Praktika · Trainees · Jobs

Das Karriereportal
www.aubi-plus.de

place for talents



aktuell: Data Mining

eigenständiges Durchsuchen des Datenstamms mit dem Ziel der Mustererkennung in Datengesamtheiten auf Basis statistischer Verfahren, diese können dann untersucht (Screening/ Scoping) und weiterverfolgt oder verworfen werden

3.4 Überwachung

3.4.1 Kennzahlensysteme

Assessment / Effizienz

Kennzahlen: aggregierte Daten/Komplexitätsreduktion

Grundzahlen (absolute Zahlen)

Verhältniszahlen (relative Zahlen)

Gliederungszahlen (Teilmasse zu Gesamtmasse)

Beziehungszahlen (unterschiedliche Massen, aber zeitidentisch)

Indexzahlen (gleiche Massen, aber zeitverschieden)

Bestandsmassen oder Bewegungsmassen (im Zeitraum veränderlich)

Kennzahlenvergleich

Längsschnittbetrachtung (Periodenvergleich)

Querschnittbetrachtung (eigen vs. fremd)

Strukturbetrachtung (Soll-Ist-Vergleich)

denkbare Kennzahlen z.B.

Verschuldungsgrad, Eigenfinanzierungsgrad, Anlagendeckungsgrad, Liquidität (verschiedener Grade), Lagerumschlag, Eigenkapital-/Gesamtkapitalrentabilität, Kapitalumschlag, Umsatzrentabilität, Lagerumschlag, relativer Marktanteil, Auslastungsgrad, Lieferzuverlässigkeit etc.

Kennzahlen lassen sich durch hierarchische Kennziffersysteme strukturieren, z.B.

DuPont-Kennzahlensystem, Spitzenkennzahl ist die Gesamtkapitalrentabilität (RoI)

ZVEI-System (Elektroindustrie), Spitzenkennzahl ist Eigenkapitalrendite

Beispiel DuPont

Gesamtkapitalrentabilität (Return on Investment) wird aufgeteilt in Umsatzrentabilität (Gewinn : Umsatz) und Kapitalumschlag (Umsatz : Gesamtkapital)

der Gewinn ergibt sich als Differenz aus Umsatz und Kosten

das Gesamtkapital ergibt sich als Summe aus Anlagevermögen und Umlaufvermögen

die Kosten setzen sich aus variablen und fixen Kosten zusammen

der Umsatz ergibt sich als Produkt aus Stückpreis und Menge

das Umlaufvermögen ergibt sich durch Addition der entsprechenden Bilanzpositionen

das Anlagevermögen ergibt sich durch Addition der entsprechenden Bilanzpositionen

Problem: eindimensional

3.4.2 Performance Measurement

mehrdimensionales (ausgewogenes) Kennzahlensystem, da Unternehmen anhand nur einer Spitzenkennzahl nicht führbar sind, z.B.

Finanzen/Kosten

Kunde/Markt

Prozess/Qualität

Wissen/Mitarbeiter

je Teilgröße folgende Aufteilung

Festlegung der Zielsetzung/Teilziele

Festlegung der Messgröße für die Beurteilung (Erfolgstreiber-Kennzahl, Key Performance Indicator/KPI)

Festlegung des Zielvorgabewerts (zur Erreichung)

Festlegung der Maßnahmen zur Zielerreichung

Darstellung meist in Form von Management Cockpits (Ampel-System)

3.5 Überprüfung

Überprüfung/Effektivität

3.5.1 Situationsanalyse

Diagnoseverfahren

STEPP (sozio-kulturelle, technologische, ökonomische, politisch-rechtliche, ökologische Faktoren)

Branchen-Analyse (5 Forces: Lieferanten, direkte Kunden, indirekte Kunden, substitutive Wettbewerber, aktuelle Wettbewerber)

Ressourcen-Analyse (Ist im eigenen Unternehmen)

Engpass-Analyse (Strategische Bilanz/Limitation)

Potenzial-Analyse (Max. im eigenen Unternehmen)

Abweichungs-Analyse (Soll-Ist)

Stärken-Schwächen-Analyse (eigenes Unternehmen relativ zu einem Mitbewerber)
 Chancen-Risiken-Analyse (Veränderung der Umfeldfaktoren in Bezug auf das eigene Unternehmen)
 SWOT-Matrix (Kombination aus Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken)
 TOWS-Analyse (Empfehlung von Normstrategien aus der SWOT-Matrix)
 Portfolio-Analyse (Operationalisierung der Daten mit Ergebnis von „Normstrategien“)

3.5.2 Benchmarking

Inhalte

Messaspekt (Vermessung eines Prozesses, um festzustellen: Wer ist Benchmark?)
 Positionierungsaspekt (Vergleich der eigenen Daten mit den Daten des Partners, um festzustellen: Warum ist jemand Benchmark?)
 Lernaspekt (gegenseitiges Lernen von Besseren, um festzustellen: Wie kann man selbst Benchmark werden?)

hohe Glaubwürdigkeit durch tatsächlich realisierte Leistungen (nicht hypothetische Vorgaben)
 immer nur reziprok (auf Gegenseitigkeit) darstellbar, d.h. jeder muss eine Benchmark anbieten können
 jeweils nur Best in Class (ansonsten wird „Schlendrian mit Schlendrian“ verglichen)

Formen

internes Benchmarking

zwischen gleichartigen Abteilungen verschiedener Divisions/Konzernuntergesellschaften
 zwischen verschiedenen Abteilungen einer Division
 zwischen verschiedene Abteilungen verschiedener Divisions/Konzernuntergesellschaften

externes Benchmarking

funktionelles Benchmarking (Einheiten mit gleicher Funktion in einer anderen Branche)
 sektorales Benchmarking (Einheiten der gleichen Branche mit einer anderen Funktion)
 kompetitives Benchmarking (Einheiten der gleichen Funktion in der gleichen Branche)
 generisches Benchmarking (Einheiten mit anderer Funktion in einer anderen Branche)

durch Primärerhebung oder Sekundärrecherche

(IHK'en, Berufsverbände, Unternehmensberatungen, Publikationen, Benchmarking-Clubs etc.)

nach engen Regeln (keine „Betriebsspionage“)

nicht 1 : 1 übertragbar, sondern ist auf eigene Verhältnisse zu adaptieren

auf Prozessebene können auch völlig verschiedenartige Verrichtungen oder Objekte miteinander verglichen werden

gerade der Vergleich mit anderen Branchen bietet die Chance für Durchbruchverbesserungen

IV BWL-Geldwirtschaft

1 Finanz- und Investitionsmanagement

1.1 Finanzielles Gleichgewicht

Kapital: Verfügungsrecht über Geld

Kapitalbeschaffung (Finanzierung) und -verwendung (Investition)

Geldmarkt: kurzfristige Finanzierungen

Kapitalmarkt: langfristige Finanzierungen

Ziel

Verhinderung der Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität = Auszahlungen > Einzahlungen)

Verhinderung der Überschuldung (Bilanz = Verbindlichkeiten > Vermögen)

Kapitalbedarf

strategisch: Sicherung und Ausbau der Geschäftstätigkeit für Investitionen

operativ: Unterhalt der laufenden Geschäftstätigkeit



SIEMENS

Melanie Hartwig
Siemens Graduate Program
Healthcare Sektor

Ich bin schon im dritten Semester geflogen.
Und zwar nach Dubai - um Praxiserfahrung und neue Eindrücke zu sammeln.

Finden Sie, Ihre Karriere sollte mit interessanten, internationalen und interdisziplinären Projekten beginnen? Dann machen Sie es wie Melanie Hartwig und wählen Sie den Einstieg bei Siemens. Schon im Studium konnte Melanie wertvolle Praxiserfahrung im In- und Ausland sammeln.

Jetzt erweitert sie mit der Teilnahme am Siemens Graduate Program ihre Basis für eine zukunftssichere, erfolgreiche Laufbahn - dank spannender Projekte und Exzellenzförderung. Wenn Sie an Einstiegsmöglichkeiten mit Aufstiegschancen interessiert sind, bewerben Sie sich jetzt bei uns.

[siemens.de/jobs](https://www.siemens.de/jobs)



Cash-flow

verschiedene Berechnungen, meist

Betriebswirtschaftlicher Gewinn

+ nicht-ausgabenwirksame Aufwendungen (Bildung stiller Reserven, Abschreibungen, Erhöhung der Rückstellungen, Kosten aus Desinvestition etc.)

- nicht-einnahmewirksame Erträge (Auflösung stiller Reserven, Aktivierung von Eigenleistungen, Auflösung von Rückstellungen, Ertrag aus Desinvestition etc.)

= Betriebswirtschaftlicher Netto-Cash-flow

+ neutraler, einnahmewirksamer Ertrag

- neutraler, ausgabenwirksamer Aufwand

= Brutto-Cash-flow

Ausgaben

Eingehen von Verbindlichkeiten

Einnahmen

Entstehen von Forderungen

Aufwand

Werteverzehr in einer Periode, führt zur Minderung des Geld- und Sachvermögens

Ertrag

Wertezugang in einer Periode, führt zur Mehrung des Geld- und Sachvermögens

Kosten

Werteverzehr nur in Verbindung mit der betrieblichen Leistungserstellung

Erlöse

Wertezugang nur in Verbindung mit der betrieblichen Leistungsverwertung

Auszahlung

Minderung des Bestands an liquiden Mitteln

Einzahlung

Erhöhung des Bestands an liquiden Mitteln

Zahlungsverkehr

Barzahlung

unmittelbar (Geld gegen Geld)

mittelbar (Geld zu Guthaben/Zahlschein, Guthaben zu Geld/Barscheck)

Unbar/Unbar

Überweisung (Einzel-/Dauerauftrag, Lastschrift)

Scheck (Bar-/Verrechnungs-): Orderscheck (Namenspapier), Inhaberscheck, „oder Überbringer“,

Rektascheck (bestimmter Empfänger, bedarf formeller Übertragung), LZB-bestätigter Scheck

sechs gesetzliche Bestandteile

Electronic Cash

Debitkarten/Kundenkarten/Checkkarte mit Magnetstreifen

mit Eingabe der Persönlichen Identifikations-Nummer (PIN), setzt Online-Verbindung mit GSZ (Gesellschaft für Zahlungssysteme) voraus,

Prüfung der Echtheit der Karte, der Richtigkeit der PIN, Kontrolle des Verfügungsrahmens, Kontrolle von Sperren, dadurch Zahlungsgarantie ohne Einabe der PIN (Geheimnummer), Legitimierung durch Unterschrift auf Kassenbeleg (= Einzugsermächtigung), keine Zahlungsgarantie, dafür entfällt Online-Verbindung

Chip-Karten (Geldkarte) mit aufladbarem Guthaben

Kreditkarten

Zwei-Parteien- oder Drei-Parteien-System, Kreditkartenunternehmen und Akzeptanzstellen

Kontoausgleich zum Monatsende, daher Zahlung nicht aus Guthaben, sondern aus Kredit

Nearfield Communication (NFC), kontaktloser Datenaustausch zwischen mobilen Endgeräten und Terminals über kurze Entfernung (Micropayment)

Übertragung über RFID(Radio Frequency Identification)-Tags und Transmitter

Internet-Zahlung

PIN, TAN (einmalige Transaktionsnummer), evtl. Chipkarten-Gerät für Homebanking (HBCI-gesichert)

e-Cash, Cyber cash etc. (Online-Bezahlverfahren, virtuelles Geld durch Upload aus realem Guthaben)

Auslandszahlungen

nicht-dokumentär (Clean Payment), z.B. Überweisung, Scheck, Problem: erhöhtes Risiko

dokumentär, z.B. Dokumenteninkasso (Documents against Payment), Dokumentenakkreditiv (Commercial Letter of Credit), auch Konnossement, Ladeschein, Frachtbrief, Versicherungspapiere, Handels-/Zollfaktura, Ursprungszeugnis, Lagerpapiere etc.

1.2 Finanzplanung

Finanzplan

Finanzbedarfsanalyse (gegenwärtiger Finanzbedarf)

Finanzbedarfsprognose (zukünftiger Finanzbedarf)

Finanzmitteloptimierung (Strukturierung der Finanzmittel)

Finanzmittelbudgetierung (Höhe des Finanzbedarfs)

Finanzergebniskontrolle (Ergebnis des Finanzmitteleinsatzes)

nach der Fristigkeit: langfristig, mittelfristig,, dispositiv, situativ (tagesgenau)

langfristige Aktiva: Anlagevermögen, Vorräte etc.

langfristige Passiva: Eigenkapital, gebundenes Fremdkapital

Eigenkapitalquote: Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital

verbreitet Unterkapitalisierung bei KMU's anzutreffen

Grund: Leverage-Effekt, liegt die Verzinsung des Gesamtkapitals in der Unternehmung höher als die Fremdkapitalkosten, erhöht die Aufnahme von Fremdkapital die Unternehmensrendite

Problem: steigende Risikoanfälligkeit, schlechtere Bonität (Rating)

Ziele

Rentabilität (Eigenkapital, Gesamtkapital, RoI)

Gesamtkapital: (Gewinn + Fremdkapitalzinsen) : (Eigenkapital + Fremdkapital)

RoI: Gewinn : investiertes Kapital

finanzielles Gleichgewicht (Goldene Finanzregel)

Höhe und Zeitstruktur der Auszahlungen zur Kapitalbeschaffung (Finanzierung) =

Höhe und Zeitstruktur der Einzahlungen der Kapitalverwendung (Investition)

Alles außer gewöhnlich.

Verkaufsleiter bei Lidl:
www.karriere-bei-lidl.de/verkaufsleiter



Ihr Einstieg zum Aufstieg

Sie haben Ihr Studium abgeschlossen und möchten schnell Führungsverantwortung übernehmen? Als Verkaufsleiter (w/m) planen Sie einen Großteil der geschäftlichen Aktivitäten von fünf bis sechs unserer Filialen und sind für 80 bis 100 Mitarbeiter verantwortlich. Bei diesen Herausforderungen lassen wir Sie jedoch nie allein: In der Einarbeitungsphase werden Sie von uns auf Ihre nächsten Schritte vorbereitet und intensiv gefördert. Individuelle Seminare vermitteln Ihnen wichtiges Know-how, das Sie für Ihre Laufbahn perfekt einsetzen können. Und weil wir langfristig mit Ihnen zusammenarbeiten möchten, erhalten Sie bei uns vom ersten Tag an einen unbefristeten Vertrag und ein überdurchschnittliches Gehalt.

Interesse geweckt? Mehr Informationen: www.karriere-bei-lidl.de

EINSTIEG BEI LIDL



Lidl lohnt sich.



analog dazu: Goldene Bilanzregel

Höhe und Zeitstruktur der Aktiva = Höhe und Zeitstruktur der Passiva

Problem: Illiquidität

eine Unternehmung kann ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr betrags- und zeitgetreu nachkommen, Zahlungsverzug

Folgen

privates Mahnverfahren (unter Kaufleuten nicht immer zwingend, meist drei Intensitätsstufen)

gerichtliches Mahnverfahren

Erwirkung eines Mahnbescheids (ohne Prüfung der Zulässigkeit einer ausstehenden Forderung)

Einreichung einer Zahlungsklage (mit Gerichtsentscheid/Urteil)

Vollstreckungsanordnung über Gesamtsumme incl. Verfahrenskosten

wenn keine Zahlung erfolgt, Pfändungsbescheid

wenn Pfändung erfolglos: eidesstattliche Versicherung

Forderung bleibt 30 Jahre bestehen und ist vollstreckbar

1.3 Kapitalbedarfsdeckung

Einteilung nach Kapitaleigentum und Kapitalherkunft

Kapitaleigentum: Eigenfinanzierung oder Fremdfinanzierung

Kapitalherkunft: Innenfinanzierung oder Außenfinanzierung

1.3.1 Selbstfinanzierung

Eigen- und Innenfinanzierung

Quellen

stille Selbstfinanzierung

teilweiser oder völliger Einbehalt des operativem Gewinns (Thesaurierung/evtl. höherer Steuersatz)

offene Selbstfinanzierung

Auflösung stiller Reserven (infolge Niederstwertprinzip bei Aktiva bzw. Höchstwertprinzip bei Passiva)

Rückflüsse aus Abschreibungen (zwischenzeitlicher Verbrauch der Abschreibungsrückflüsse)

Kapitelfreisetzung

Anlagevermögen: Veräußerung von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen, evtl. Sales and Lease back

Reduzierung des Umlaufvermögens durch Sonderverkäufe, Inkasso etc.

1.3.2 Rückstellungsfinanzierung

Rückstellung

der Höhe und der Fälligkeit nach ungewisse Auszahlungen, der Art nach aber bekannt
Rückstellungen vermindern den Bilanzgewinn (Steuerspareffekt)

Fremd- und Innenfinanzierung

Pensionsrückstellungen für betriebliche Altersversorgung (Betriebsrenten)

Nutzung des unterschiedlichen Zeitanfalls von damit verbundenen Einzahlungen und Auszahlungen

dritte Säule neben gesetzlicher Rente und privater Altersvorsorge

1.3.3 Beteiligungsfinanzierung

Eigen- und Außenfinanzierung

Einlagen bestehender Gesellschafter (erstmaliger Börsengang/Initial Public Offering)

Einlagen aus Aufnahme neuer Gesellschafter

durch Kapitalerhöhung oder Ausgabe neuer Anteile (dann Festlegung des Bezugsverhältnisses erforderlich)

häufig private Investoren (Kapitalsammelstellen)

Private Equity-Partner (mit unternehmerischem Engagement), suchen möglichst außerhalb von Börsen zu agieren

Delisting, um Publizitätspflichten zu umgehen oder Änderung der Gesellschaftsform, um Mitbestimmung zu umgehen

Hedgefonds (rein spekulatives Engagement/Venture Capital/„Heuschrecken“)

Ziel: Einstieg in unterbewertete Unternehmen, Verkauf deren Assets (Asset Stripping), Differenz als Gewinnmarge (nach Abzug von Transaktionskosten und laufenden Kosten)

Finanzierung häufig durch Investmentbanken (M&A), Bedienung (Zinsen/Tilgung) aus Vermögen der aufgekauften Unternehmung, dadurch häufig finanzielle Überforderung

1.3.4 Kreditfinanzierung

Fremd- und Außenfinanzierung

Lieferantenkredit (Sukzessivgeschäft, evtl. Skontoabzug, immer lohnend, wenn interne Verzinsung unter Skontosatz p.a. liegt)

Ggs.: Bestellerkredit: an eine Lieferung gebundener Kredit der Lieferantenbank (wegen Zinsvorteil oder Bonität)

Akzeptkredit

sieben gesetzliche Bestandteile des Wechsels

Beteiligte: Aussteller, Bezogener (an eigene Order), Indossatar (an fremde Order)

Optionen: Vorlage/Einlösung beim Bezogenen, Diskontierung bei der Bank, Weitergabe an Indossatar

Fälligkeit: mit Datum, bei Frist, nach Nachfrist

Wechselstrenge: Wechselprotest bei Nichteinlösung und sofortige Zwangsvollstreckung

Kontokorrentkredit (laufendes, offenes Zahlungsziel/Überziehungslimit)

häufig durch Bankenkonsortium, Mischung und Verbriefung gegen Sicherheit (strukturierte Wertpapiere/Asset Backed Securities)

Bürgschaft (Sicherheit in der Person, selbstschuldnerisch oder mit Einrede der Vorausklage)

Garantie (auf bestimmten Erfolg/Ausbleiben eines Misserfolgs bezogen, z.B. Anzahlungs-, Bietungs-, Erfüllungs-, Gewährleistungsgarantie)

Avalkredit (Bankbürgschaft/-garantie, d.h. Bürge/Garant ist ein Kreditinstitut)

Schuldbeitritt (gesamtschuldnerische Haftung eines Dritten, der einem Schuldverhältnis beitrifft), im auch Konzern Patronatserklärung (der Ober- an die Untergesellschaft)

Achieve your goals

Sie sind ein Teamplayer in fachlicher Top-Form, der Herausforderungen mit innovativen Spielzügen begegnet? Gehen Sie in die Offensive und treiben Sie Ihre Profi-Karriere voran.

Das Training dafür bekommen Sie von uns – flexibel und individuell auf Ihre beruflichen Ziele zugeschnitten. Es ist Ihre Zukunft. Wie weit wollen Sie kommen? www.deloitte.com/careers

Besuchen Sie uns

www.facebook.com/Deloitte.Deutschland

© 2014 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Deloitte.



Lombardkredit

Beleihung eines Pfandobjekts (Waren, Effekten, Wechsel etc.), das Pfandobjekt liegt im Eigentum beim Schuldner, geht aber in den Besitz des Gläubigers über, muss also physisch übergeben werden, bei Nichteinlösung Verwertung durch Versteigerung oder freihändigen Verkauf, Problem: Werthaltigkeit des Pfands, Logistik

Sicherungsübereignung

das Objekt liegt im Eigentum beim Gläubiger, bleibt im Besitz aber beim Schuldner, der Gläubiger hat einen Herausgabe- und Verwertungsanspruch, Einzelübereignung/
Mantelübereignung

Sachdarlehen (Grundpfandrechte)

Grundschild (ohne Bezug auf konkretes Rechtsgeschäft, sondern abstrakt), im Grundbuch verzeichnet

Hypothek (gebunden an ein konkretes Rechtsgeschäft), im Grundbuch verzeichnet

Forderungsabtretung (Zession, einmalig, laufend)

offen: Drittschuldner leisten befreiend an den Endgläubiger

still: Drittschuldner leisten an ihren Gläubiger, dieser leistet wiederum an seinen Gläubiger

bezieht sich auf bestimmte Rechnungen oder Rechnungen bis zu einem pauschalen Betragslimit (Mantel-/Globalzession)

Eigentumsvorbehalt

Besitz der Ware liegt beim Schuldner, Eigentum beim Gläubiger bis zur vollständigen Bezahlung

einfach, verlängert/weitergeleitet (bei Veräußerung oder Verarbeitung), erweitert (auf alle Verbindlichkeiten eines Schuldners bezogen)

Factoring als Kreditsubstitut (echt/mit Delkredere, unecht, offen/schuldbefreiend, still)

Abzug von Diskontzinsen, Risikoprämie, Gebühren vom Rechnungsbetrag, Rückbehalt eines Sperrbetrags, Beleihungsgrenze

(abzugrenzen von Inkasso: keine Forderungsankauf, sondern Forderungsbeitreibung gegen Erfolgsanteil)

Leasing als Kreditsubstitut

Financial Leasing/langfristig, kundenindividuell, Risiko beim Leasingnehmer

Operate Leasing/kurzfristig, mehrere Leasingverträge zur Amortisation, Risiko beim Leasinggeber (z.B. Pkw)

Zweiparteien- oder Dreiparteien-System (Verkäufer/Gläubiger, Käufer/Schuldner, Leasinggesellschaft)

Liquiditätsvorteil für Unternehmung (nur die Nutzung wird bezahlt, nicht das Eigentum)

Leasingobjekt: Eigentum beim Leasinggeber, Besitz beim Leasingnehmer

Optionen: Rückgabe des Leasingobjekts, Verlängerung des Leasingzeitraums, Erwerb des Leasingobjekts zum Teilwert

1.3.5 Mischformen

Mezzanine-Kapital

gemeinsame Merkmale von Eigen- und Fremdkapital, z.B.

Nachrangdarlehen (bei der typischen Stillen Gesellschaft)

Wandelanleihe (Tauschmöglichkeit von Anleihe in Aktien zu einem vorbestimmten Kurs in einem definierten Zeitraum)

Genussschein (Gewinnanteil ohne Stimmrecht)

Vorzugsaktie (Kapitalanteil bei AG, ohne Stimmrecht)

Derivate (Spekulation auf zukünftige Kurse)

1.4 Bonitätsranking

Inhalt: Kreditwürdigkeit und Zahlungsfähigkeit eines Schuldners

Abhängigkeit der Sollzinsen eines Kredits von der Bonität des Schuldners

je schlechter die Bonität, desto höher der Zinssatz (als Risikoprämie)

Feststellung durch Rating-Agenturen (Moody's, Standard&Poor's, Fitch), durch Audits, Objektivität allerdings fragwürdig

Kreditinstitute müssen Kreditausreichungen mit Eigenkapital unterlegen (Mindestreserve), insofern lohnen sich Kredite an schwache Debitoren, weil sie eine höhere Verzinsung bringen (welche die Risikohaltigkeit ausgleicht), daher „Baseler Akkord“

Basel II: danach ist die Eigenkapitalunterlegung von der Bonität der Debitoren abhängig, daher kein Fehlanreiz mehr

schwache Debitoren sind häufig Staaten (die auch gerettet werden)

Sonderregelungen für eigenkapitalschwache KMU's

Basel III: Stresstest bei simulierten Kreditausfällen (Kernkapitalquote), um Systemrelevanz abzuschätzen (Folge aus Finanzkrise)

1.5 Sachinvestitionsentscheid

1.5.1 Kalkülierungsrahmen

Anlässe

Ersatzinvestition, Rationalisierungsinvestition, Umstellungsinvestition, Diversifizierungsinvestition, Gründungsinvestition, Erweiterungsinvestition

Stufen der Entscheidung

Investitionsziele und Abstimmung mit der Unternehmensplanung

Festlegung des Investitionsvolumens mit Budgetierung

Investitionsanregung über geeignete Einzelprojekte

Investitionsprüfung mittels Durchführbarkeitsstudie (Feasibility)

strategische Prüfung auf Übereinstimmung mit Unternehmenszielen

qualitative Prüfung durch Investitionsfolgeabschätzung (Technology Assessment)

wirtschaftliche Prüfung mittels Investitionsrechnungsverfahren

Koordinierung zur Querabstimmung mehrerer Investitionsprojekte

Gesamtunternehmensplanung nach Liquidität und Vermögen

Investitionsentscheid auf Basis relevanter Informationen

Investitionsdurchführung

Ergebniskontrolle der getätigten Investition durch Effizienzüberwachung

Prämissenkontrolle der getätigten Investition durch Effektivitätsprüfung

EY
Building a better working world

**Ernst & Young
will now be
known as EY.**

www.ey.com/careers

"EY" and "we" refer to all German member firms of Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee.



Verfahren zur Investitionsrechnung

statische Verfahren: Feststellung der Wirtschaftlichkeit eines Projekts erfolgt auf Basis eines repräsentativen Jahres der Investition

dynamische Verfahren: Feststellung der Wirtschaftlichkeit eines Projekts erfolgt auf Basis der gesamten Laufzeit der Investition

qualitative Prüfung durch Nutzwertanalyse (qualitative Kriterien, Gewichtung, Teilnutzwerte, Gesamtnutzwert)

1.5.2 Statische Rechenverfahren

Gewinnvergleichsrechnung

Vergleich mehrerer (vergleichbarer) Investitionsobjekte nur nach ihrem geschätzten Gewinnbeitrag

Saldierung von Erlösen und Kosten einer Investition

von mehreren Objekten ist dasjenige mit dem höchsten Gewinnbeitrag zu priorisieren

Kostenvergleichsrechnung

Vergleich nur der Kosten mehrerer Investitionsobjekte (es wird von gleichen Gewinnraten ausgegangen)

von mehreren Objekten ist dasjenige mit den niedrigsten Kosten zu priorisieren

Amortisationsvergleichsrechnung

Dauer bis zum vollständigen Rückfluss des eingesetzten Kapitals durch Gewinne und Abschreibungen aus dem Objekt

von mehreren Objekten ist dasjenige mit der kürzesten statischen Rückflusszeit zu priorisieren (Risiko)

Rentabilitätsvergleichsrechnung

Relation von Kapitaleinsatz für ein Objekt und Überschüssen aus Gewinn und Abschreibungen aus diesem Objekt

von mehreren Objekten ist dasjenige mit der höchsten Rendite zu priorisieren

VT: einfach zu handhaben, für kleinere Investitionsvorhaben wohl ausreichend

NT: ungenau, je nach angewendetem Verfahren ist anderes Ergebnis möglich

1.5.3 Dynamische Rechenverfahren

Kapitalwertmethode

Saldo aus eingesetztem Kapital und aufsummierten Ausgaben für ein Objekt sowie aufsummierten Einnahmen plus evtl. Liquidationserlös

beide Zahlungsreihen werden auf einen gemeinsamen Zeitpunkt diskontiert, entweder Laufzeitende (Endkapitalwert) oder Laufzeitanfang

ein Kapitalwert > 0 zeigt an, dass eine Investition über die kalkulierten Zinsen hinaus einen zusätzlichen Ertrag bringt, von mehreren Objekten ist dasjenige zu priorisieren, das den höchsten Kapitalwert ausweist, ein Kapitalwert < 0 bedeutet nicht, dass eine Investition unrentabel ist, sie besagt nur, dass die Investition weniger rentabel ist als eine anderweitige verzinsliche Vergleichsanlage

Annuitätenmethode

Gewinnbeitrag einer Investition bezogen auf über die Laufzeit verteilte, exakt gleich hohe Raten an Rückflüssen

dazu werden die Zahlungsreihen auf einen gemeinsamen Zeitpunkt diskontiert

eine positive Annuität zeigt an, dass über die kalkulierten festen Einnahmen je Periode hinaus zusätzliche Einnahmen erzielt werden, ist aussagefähig bei abweichenden Nutzungsdauern von Investitionen, weil auf eine Periode standardisiert

von mehreren Objekten ist dasjenige mit der höchsten Annuität zu priorisieren

Amortisationsrechnung

Dauer bis zum vollständigen Rückfluss des eingesetzten Kapitals durch Gewinne und Abschreibungen aus einem Objekt unter Berücksichtigung von Zinseffekten (Zinsverlust aus Opportunitätskosten, Zinsgewinn aus Überschuss)

von mehreren Objekten ist dasjenige mit der kürzesten dynamischen Rückflusszeit zu priorisieren

Interne Zinsfuß-Methode

Vergleich der Rendite einer Investition (Gewinn + Abschreibungen) mit der Rendite einer anderweitigen Kapitalverwendung

liegt der Interne Zinsfuß (Zinssatz) über diesem Vergleichszins, ist eine Investition lohnend von mehreren Objekten ist dasjenige mit dem höchsten Internen Zinsfuß zu priorisieren

VT: differenzierte Ergebnisse, auch bei größeren Investitionsvorhaben belastbar

NT: hoher Informationsbedarf, Unsicherheiten der Zukunft bleiben bestehen, je nach angewendetem Verfahren anderes Ergebnis möglich, Festlegung von Zinssatz und Inflationsrate erforderlich, Festlegung der Rückflüsse für die Zukunft fraglich

1.6 Finanzinvestitionsentscheid

vor allem für Unternehmensbewertung (Erbaueinandersetzung, Festlegung Emissionskurs, Kauf/Verkauf von Anteilen etc.)

Substanzwertverfahren

Addition bzw. Saldierung der Einzelbewertungen aller Vermögens- und Schuldentitel einer Unternehmung

Reproduktionsverfahren: gedachte Neuerstellung der Unternehmung mit aktuellen Wiederbeschaffungskosten und Zeitwert immaterieller Güter

Liquidationsverfahren: Unterstellung der Auflösung der Unternehmung mit Erlös nach jeweiligen Zeitwerten

Ertragswertverfahren

Fähigkeit der Unternehmung zur zukünftigen, dauerhaften Gewinnerzielung (auf die Gegenwart diskontierter Barwert aller generierten Gewinne/ewige Rente + Liquidationswert des nicht-betriebsnotwendigen Vermögens)

DCF-Verfahren: Mischzins (Weighted Average Cost of Capital/WACC) zwischen Marktzins plus Risikoaufschlag und Fremdkapitalkosten (Free Cash-flow)

Equity-Verfahren: Eigenkapitalkostensatz als Zinsfuß

Entity-Verfahren: Differenz aus Marktwert des Gesamtkapitals und Marktwert des Fremdkapitals

Mischverfahren

Stuttgarter Verfahren: Substanzwert als Untergrenze, Ertragswert als Obergrenze der Bewertung „wahrer“ Wert liegt dazwischen

Multiplikator-Verfahren (Finance Multiples)

anhand von Kennzahlen, die mit heuristischen/empirischen Multiplikatoren verrechnet werden

EAT (Earnings after Taxes), Gewinn nach Abzug von Steuern

EBT (Earnings before Taxes), Gewinn vor Abzug von Steuern

EBIT (Earnings before Interest and Taxes), Gewinn vor Zinssaldo und Steuern, operativer Gewinn

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation), Gewinn vor Zinsen, Gewinn, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände

mit branchen- und unternehmensgrößen-spezifischem Multiplikator

z.B. Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) bei Aktien

Werttreiber

hart: Umsatzwachstumsrate, zahlungswirksame Umsatzüberschussrate, Ertragsteuersatz, Erweiterungsinvestitionen, Kapitalkosten

weich: Mitarbeiter (Wissen, Können, Engagement etc.)

finanzwirtschaftliches Ziel

Shareholder Value maximieren



McKinsey & Company

**Irgendwann erzählt jeder
von der besten Zeit im Leben.**
Erfahren Sie mehr zu Ihren Perspektiven bei McKinsey.
Mehr Informationen hier >>

Building Global Leaders



2 Kostenmanagement

2.1 Kostengrößen

nach der Bezugsgröße

Einzelkosten: sind einem Kostenträger eindeutig zurechenbar (direkte Kosten)

Gemeinkosten: sind nur mehreren Kostenträgern gemeinsam zurechenbar

unechte Gemeinkosten: Einzelkosten, auf deren direkte Zurechnung aber pragmatisch verzichtet wird

nach der Einflussgröße

variable Kosten: schwanken in ihrer Höhe mit dem Beschäftigungsgrad (Ausbringungsmenge), Grenzkosten

fixe Kosten: sind beschäftigungsgrad-unabhängig immer gleich hoch

fixe Kosten legen sich mit steigender Ausbringungsmenge immer günstiger je Stück um, variable Kosten bleiben je Stück immer gleich hoch

nach dem Auslastungsgrad

Nutzkosten: Fixkosten, die bei Kapazitätsauslastung durch Erlöse abgedeckt werden

Leerkosten: Fixkosten, die bei Unterauslastung anfallen, dabei jedoch von Erlösen ungedeckt werden

nach der Zahlungswirksamkeit

pagatorische Kosten: führen zu einem Zahlungsmittelabfluss

nicht-pagatorische Kosten: sind buchhalterische Verrechnungspositionen (kalkulatorische Kosten)

variable Kosten sind regelmäßig pagatorisch, fixe Kosten sind nur teils pagatorisch

nach der Kostenbasis gibt es

Istkosten: tatsächlich in einer Periode anfallende Kosten

Normalkosten: durchschnittliche Kosten mehrerer Perioden (Sollkosten)

Plankosten: theoretisch ermittelte Kosten (funktionaler Zusammenhang)

2.2 Kostenartenrechnung

Ermittlung der Art der Kosten, die in einer Unternehmung anfallen (welche Kosten?)
 werden im Kontenrahmen erfasst (Industrie/IKR in Kontenklasse 5–7, Gemeinschaft/GKR in Kontenklasse 4)

Beispiel GKR-Kontenklassen: 40: Werkstoffe, 42: Brennstoffe/Energie, 43: Personalkosten, 44: Sozial- und andere Personalkosten, 45: Instandhaltungskosten/sonst. Leistungen, 46: Zwangsabgaben, 47: Mieten, Verkehrs-, Büro- und Werbekosten, 48: kalkulatorische Kosten, 49: innerbetriebliche Leistungsverrechnung

wesentliche Positionen

Materialkosten für Rohstoffe, Hilfsstoffe (unwesentlicher Bestandteil des Endprodukts), Betriebsstoffe

Erfassung durch Verbrauchsfortschreibung (Skontrahierung), Inventur, Rückrechnung (Reverse Engineering), Abschreibung, Schätzung etc.

Personalkosten (Löhne/Gehälter, gesetzliche/freiwillige Sozialkosten, sonstige Arbeitskosten)
 kalkulatorische Kosten für Zinsen auf eingesetztes Eigenkapital, Wagnisse, Unternehmerlohn bei eigener Tätigkeit, Mieten, Abschreibungen (keine Ausgabe)



CAREER Venture
eine Marke von MSW & Partner



Controller und Finanzexperten gesucht



controlling & finance
 19. Mai 2014 Düsseldorf
 Bewerbungsschluss: 20.04.2014

facebook.com/CareerVenture
 gplus.to/CareerVenture
 twitter.com/CareerVenture

Auszug unserer Referenzen:











www.career-venture.de



2.3 Kostenstellenrechnung

Ermittlung des Orts des Anfalls der Kostenarten (wo fallen Kosten an?)

Erfassung im Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Aufbau

Hauptkostenstellen (meist Fertigung, Personal)

Hilfskostenstellen für Vorleistungen, deren Kosten dann auf die Hauptkostenstellen verrechnet werden

Anbau-, Stufenleiter-, Verrechnungssatz-, Simultanverfahren

Kostenstelleneinzelkosten: können einer Kostenstelle eindeutig zugerechnet werden, sie sind hinsichtlich ihres Entstehungsorts eindeutig lokalisierbar

Kostenstellengemeinkosten: fallen für mehrere Kostenstellen gemeinsam an

daher ist eine Schlüsselung erforderlich, z.B. nach Fläche, Rauminhalt, Verbrauchsstellen

echte Stellengemeinkosten: sind für eine einzelne Kostenstelle nicht ausweisbar

unechte Stellengemeinkosten: könnten für eine einzelne Kostenstelle ausgewiesen werden, worauf aber angesichts des dazu erforderlichen Aufwands verzichtet wird

im Betriebsabrechnungsbogen/BAB erfolgt die Verteilung der Kostenarten auf die Kostenstellen

Einzelkostenarten, also Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne, Sondereinzelkosten der Fertigung, der Verwaltung und des Vertriebs

diese werden einem Kostenträger unmittelbar zugeordnet

Gemeinkosten werden in Prozent der Einzelkosten aufgeschlagen

daraus ergeben sich die Kalkulationssätze für die Zuschlagskalkulation (Kostenträgerstückrechnung)

dies erlaubt einen Vergleich im Zeitablauf im selben Betrieb (Zeitvergleich) und einen Vergleich mit anderen Betrieben (Betriebsvergleich, entspricht nicht Benchmarking)

2.4 Kostenrechnungssysteme

nach der Verrechnung gibt es

Vollkostensysteme mit Einbeziehung sowohl der variablen als auch der fixen Kosten

Teilkostensysteme mit Einbeziehung nur der variablen Kosten (Grund: fixe Kosten sind nicht entscheidungsrelevant, da kurzfristig nicht beeinflussbar)

nach der Rechenrichtung gibt es

progressive Systeme, sie gehen von den einzelnen Kosten auf den sich ergebenden Preis incl. Gewinnaufschlag

retrograde Systeme, sie gehen vom am Markt als realisierbar erachteten Preis auf die einzelnen Kostenpositionen

Beispiele

Istkostenrechnung auf Basis der gegenwärtigen Kosten (erfüllt allerdings keine Planungsaufgaben)

Normalkostenrechnung auf Basis von Durchschnittswerten der Vergangenheit (dann Abweichungsanalyse Ist-Soll erforderlich)

Plankostenrechnung auf Basis prognostizierter Kosten

starre Plankostenrechnung bei vorgegebenem fixen Beschäftigungsgrad (Planmengen, Planpreise)

Vergleich von Istkosten und Plankosten

flexible Plankostenrechnung mit veränderlichen Beschäftigungsgraden

Vergleich von Istkosten und Plankosten

mit Aufspaltung einer Kostenabweichung in Beschäftigungsabweichung und Verbrauchsabweichung

Beschäftigungsgradabweichung infolge Anfall von Leerkosten (ungedeckte Fixkosten)

Verbrauchsabweichung infolge Mengen- oder Preisabweichung (Unwirtschaftlichkeit)

Grenzplankostenrechnung (Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis, nur variable Kosten)

Verzicht auf die Festlegung einer Planbeschäftigung als unrealistisch, nur Ausweis von Verbrauchsabweichungen

2.5 Kalkulationsverfahren

2.5.1 Progressive Vollkostenrechnung

Verrechnung aller Kostenbestandteile in der Kalkulation und Rechnung von den Kostenpositionen auf den Preis

Verfahren

einstufige Divisionskalkulation: Umlage der gesamten Kosten der Abrechnungsperiode auf die Anzahl der insgesamt gefertigten Einheiten (= Stückkosten), Stückkosten plus Stückgewinn ergibt Angebotspreis

mehrstufige Divisionskalkulation: getrennte Umlage der produktiven und der administrativen Kosten auf die Anzahl der insgesamt gefertigten Einheiten (evtl. incl. Lagerbestandsveränderungen in der Periode), Stückkosten plus Stückgewinn ergibt Angebotspreis

Äquivalenzziffernkalkulation: bei Fertigung mehrerer verwandter Produktarten (Sortenfertigung)

die Gesamtkosten je Produktart werden indexiert und durch die produzierte Menge dividiert

Kuppelkalkulation: bei der Fertigung von produktionsbedingt fest gekoppelten Neben- und Haupterzeugnissen (z.B. Mineralöl)

Restwertrechnung bei mehreren anfallenden Nebenerzeugnissen und einem Haupterzeugnis

Verteilungsrechnung bei mehreren Haupterzeugnissen und einem anfallenden Nebenerzeugnis

summarische Zuschlagskalkulation: Kalkulationsbasis sind die Einzelkosten, die Gemeinkosten werden diesen mit einem einheitlichen Satz prozentual zugeschlagen (aus BAB)

differenzierte Zuschlagskalkulation: Kalkulationsbasis sind die Einzelkosten, die Gemeinkosten werden mit differenzierten Sätzen für Material, Fertigung, Verwaltung und Vertrieb zugeschlagen (aus BAB)

dabei gibt es Sondereinzelkosten, fallen in wechselnder Höhe und unregelmäßigen Abständen an (Verzerrung)

es ergibt sich folgendes Kalkulationsschema

$$\text{Materialeinzelkosten} + \text{Materialgemeinkosten} = \text{Materialkosten}$$

$$\text{Fertigungseinzelkosten} + \text{Fertigungsgemeinkosten} + \text{Sondereinzelkosten der Fertigung} = \text{Fertigungskosten}$$

$$\text{Materialkosten} + \text{Fertigungskosten} = \text{Herstellkosten}$$

Immer die große Chance gesucht?

MAKE GREAT THINGS HAPPEN





Perspektiven für Studenten und Absolventen: Wer auch beruflich spannende Aufgaben sucht, ist bei einem Unternehmen wie Merck an der richtigen Adresse. Schon im Studium haben Sie hier alle Möglichkeiten, die Welt zu erforschen, zu entdecken, zu bewegen. Aus grauer Theorie wird in unserem global aufgestellten Unternehmen spannende Praxis. Dabei stärken Ihnen ein persönlicher Betreuer und das Netzwerken mit anderen Praktikanten, Doktoranden und Kollegen den Rücken. Zeit für Sie, das Abenteuer Zukunft zu starten.

Merck – das sind über 300 Jahre Fortschritt, rund 38.000 Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern, führend in Chemie und Pharma. Mit Leidenschaft, Engagement und innovativen Ideen verfolgen wir ein globales Ziel: Die Lebensqualität von Menschen zu erhöhen. Sind Sie dabei? Willkommen im Team!

[come2merck.de](https://www.merck.com/come2merck.de)





$\text{Herstellkosten} + \text{Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten} + \text{Sondereinzelkosten}$
 $\text{der Verwaltung} + \text{Sondereinzelkosten des Vertriebs} = \text{Selbstkosten}$
 $\text{Selbstkosten} + \text{Gewinnaufschlag} = \text{Angebotspreis}$
 $\text{Angebotspreis} + \text{Erlösschmälerungen} = \text{Netto-Listenpreis}$
 $\text{Netto-Listenpreis} + \text{MwSt.} = \text{Brutto-Listenpreis}$

Kostenträgerzeitrechnung: Periodenerfolg als kurzfristige Erfolgsrechnung

Gesamtkostenverfahren (Bruttoverfahren)

die Produkterlöse einer Rechnungsperiode werden allen während dieser Zeit angefallenen Kosten gegenübergestellt, Bestandsveränderungen im Lager werden vorab herausgerechnet, unabhängig davon, ob die Kosten in dieser Periode tatsächlich zu Umsatz geführt haben oder nicht

Umsatzkostenverfahren (Nettoverfahren)

unterscheidet danach, ob die angefallenen Kosten in der gleichen oder einer späteren Periode zu Umsatz führen, es werden nur die Kosten verrechnet, die in derselben Periode zu Umsatz führen (Nettoverfahren)

Kostenträgerstückrechnung: Kalkulation

Vorkalkulation zur Angebotserstellung/Planung
 Zwischenkalkulation zur Abweichungsüberprüfung
 Nachkalkulation zur Kontrolle

NT: willkürliche Schlüsselung der Gemeinkosten führt zur Fixkostenproportionalisierung, daher kommt es zu falschen Entscheidungen, Grenzumsatz ist nicht ermittelbar, Gewinnschwelle ist nicht ausweisbar, Gefahr des „Herausrechnens“ aus dem Markt, Vernachlässigung betrieblicher Engpässe, wenig aussagefähige Erfolgsanalyse

2.5.2 Retrograde Teilkostenrechnung

Erfassung nur der variablen Kostenbestandteile und Rechnung vom am Markt erzielbaren Preis zurück auf die einzelnen Kostenpositionen

Deckungsbeitragsrechnung (Marginal Costing)

Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen Umsatz und variablen Gesamtkosten
 Deckungsspanne ist die Differenz zwischen Preis und variablen Stückkosten
 der Deckungsbeitrag muss die gesamten Fixkosten abdecken und möglichst einen Gewinn belassen (Residualgewinn)

Hintergrund: die fixen Kosten fallen unabhängig von der Beschäftigung an, sind daher also entscheidungsirrelevant, weil in der Kostenrechnung nicht beeinflussbar, sondern nur in der Investitionsrechnung, bei Vollauslastung entstehen keine Leerkosten und damit kein Auslastungsproblem

bei Unterauslastung fallen Fixkosten unverändert an, auch wenn keine ausreichende Beschäftigung vorliegt, daher ist es dann sinnvoll, auch Preise zu akzeptieren, die nicht vollkostendeckend sind, sondern nur teilkostendeckend, weil sie immerhin zur Vermeidung von Leerkosten beitragen

bei Überauslastung geht es darum, aus mehreren Beschäftigungsmöglichkeiten die profitabelsten auszuwählen, dazu dient die Deckungsspanne je Engpassbelegungszeiteinheit, also der Preis, bei dem nach Abzug der variablen Kosten bei gegebenen Fixkosten der höchste Stückgewinn verbleibt

bessere Entscheidungen durch Vermeidung der Proportionalisierung der Fixkosten und Ausschaltung vergangener Fehlinvestitionen (Sunk Costs)

einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)

die Fixkosten werden en bloc vom Deckungsbeitrag abgezogen, um das Betriebsergebnis zu ermitteln

mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung)

der Fixkostenblock wird hierarchisch in mehrere Bereiche abgestuft und sukzessiv vom Deckungsbeitrag abgezogen, um das Betriebsergebnis zu ermitteln

meist wird nach Produkt-, Produktgruppen-, Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensfixkosten differenziert

Grund: hoher Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten, vor allem durch Abschreibungen auf teure Anlagen und Gehalts-/Gehaltsnebenkosten, daher ist eine differenzierte Analyse wünschenswert

es entstehen Deckungsbeiträge verschiedener Stufen (z.B. DB I bis DB 5 als Bezugsgrößenhierarchie)

diese Deckungsbeiträge geben jeweils Preisuntergrenzen (PUG) an, wie folgt

Preis mit Plangewinn

Preis ohne Gewinn (langfristige PUG), Selbstkosten

PUG ohne Deckung der Unternehmens-Fixkosten (Verlust)

PUG ohne Deckung der Unternehmens- und Bereichs-Fixkosten (Verlust)

PUG ohne Deckung der Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungs-Fixkosten (Verlust)

PUG ohne Deckung der Unternehmens-, Bereichs- Abteilungs- und Produktgruppen-Fixkosten (Verlust)

Preis ohne Deckung aller Fixkosten, nur der variablen Kosten (kurzfristige PUG)

Entscheidungen bei

Management by Objectives, Programmstruktur, differenzierte PUG's, Engpassbelegung

Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten

Unterscheidung nach Einzelkosten und Gemeinkosten, wobei Gemeinkosten einer höheren Ebene Einzelkosten niedrigerer Ebenen darstellen

Ziel ist, alle Kosten auf der untersten Zurechnungsebene, also als Einzelkosten, auszuweisen
 echte Gemeinkosten: nicht weiter differenzierbarer Kostenblock
 unechte Gemeinkosten: weiter differenzierbarer Kostenblock, jedoch wird darauf wegen des damit verbundenen Aufwands verzichtet

VT:

Ermittlung des engpassbezogen optimalen Produktions- und Absatzprogramms bei Vollausslastung, Ermittlung der kurzfristigen und absoluten Preisuntergrenzen bei Unterauslastung, Entscheidung über Auftragsannahme oder -ablehnung bei Überauslastung, Entscheidung über Make or Buy, Unterstützung des Management by Objectives

2.5.3 Retrograde Vollkostenrechnung

Erfassung aller Kostenbestandteile und Rechnung vom am Markt erzielbaren Preis zurück auf die einzelnen Kostenpositionen

Karrierefaktor Fremdsprachen

**EF Sprachkurse und Praktikumsprogramme
speziell für Studenten**

Ein Auslandsaufenthalt legt das Fundament für eine internationale Karriere und erweitert Dein Netzwerk. New York, Kapstadt oder Sydney?

Du hast die Wahl zwischen 41 Traumdestinationen. Außerdem entscheidest Du über die Programmdauer und den Kursstart. Neue Sprachen lernen, die Welt entdecken und Kommunikationsfähigkeiten erweitern - ein Plus für jeden Lebenslauf.

Informiere Dich und bestelle eine kostenlose Broschüre unter: www.ef.de/pg/sprachreisen



**KOSTENLOSER
SPRACHTEST**

www.ef.de/test

Internationale Sprachschulen





Zielkostenrechnung (Target Costing)

vom am Markt erzielbaren Preis (Target Price) wird zunächst der Plangewinn (Target Profit) abgezogen (nicht Residuum)

es ergeben sich die maximalen Planselbstkosten (Allowable Costs)

diesen werden die aktuellen Istselbstkosten (Drifting Costs) gegenübergestellt

liegen die Allowable Costs über den Drifting Costs, wird die Differenz als zusätzlicher Gewinn (Surplus Profit) einbehalten oder für ein aggressives Pricing am Markt instrumentalisiert

liegen die Drifting Costs über den Allowable Costs, ist ein Marktangebot nicht möglich (denn der Markt ist nicht bereit, nur deshalb einen höheren Preis zu bezahlen, weil ein Anbieter unwirtschaftlich arbeitet)

daher muss diese Zielkostenlücke geschlossen werden, denkbar ist die

Erhöhung der Werthaltigkeit des Angebots, um einen höheren Preis dafür zu erzielen
Senkung der Kosten für die Fertigung, um die Zielkostenlücke zu schließen

als Basis für den Marktpreis gelten dabei vom Wettbewerb durchgesetzte Preise, evtl. mit Preiszu- bzw. -abschlägen zur Anpassung abweichender Leistungsfähigkeiten (Preistreppe)

problematisch ist das Vorgehen, wenn es sich um ein innovatives Angebot handelt, für das kein Vergleichsobjekt vorliegt

dann ist eine erstmalige Preisermittlung erforderlich, meist über Conjoint Measurement (Präferenzmessung)

daraus entsteht ein Value Control Chart als Gegenüberstellung der relativen Kostenanteile jedes Leistungsmerkmals (Funktion) zu ihrem relativen Wertanteil (vor Gewinn)

ideal ist eine Entsprechung von relativen Kosten- und Wertanteilen, liegen die Kostenanteile höher als die zugehörigen Wertanteile, müssen entweder die Kosten gesenkt oder der Wert erhöht werden (Wertanalyse), liegen die Wertanteile höher als die zugehörigen Kostenanteile, entsteht ein Puffer für den Ausgleich

wird ein solcher Abgleich bereits in der Vorentwicklungsphase vorgenommen, können für die Entwicklung individuelle Kostenobergrenzen je Leistungsmerkmal (Funktion) vorgegeben werden (Design to Cost), werden diese auf allen Ebenen konsequent eingehalten, werden „Schleifenbildungen“ vermieden und ein Zeitvorsprung erreicht, zugleich wird der Plangewinn realisiert

2.5.4 Progressive Teilkostenrechnung

Erfassung differenzierter Kosten und Rechnung von den Kostenpositionen auf die Gewinnschwelle

Break Even-Analyse (Gewinnschwelle)

allgemein die Menge, bei der die Erlöse ausreichen, erstmals alle aufgelaufenen Kosten zu decken (Quotient aus Fixkosten und Deckungsspanne)

es können verschiedene Break Even-Punkte unterschieden werden

plangewinnwirksamer Break Even-Punkt: Deckung nicht nur aller Kosten, sondern auch Erzielung eines gewünschten Gewinns

vollkostenwirksamer Break Even-Punkt: Deckung aller variablen und fixen Kosten, Verzicht auf Gewinnerzielung

liquiditätswirksamer Break Even-Punkt: Deckung aller ausgabewirksamen, variablen und fixen Kosten, Verzicht auf die Deckung aller nicht-pagatorischen Kosten und der Gewinnerzielung (nur kurzfristig möglich)

deckungsbeitragswirksamer Break Even-Punkt: Deckung aller variablen Kosten, Verzicht auf die Deckung der fixen Kosten und die Gewinnerzielung (nur kurzfristig möglich)

Einflussgrößen (für früheren Break Even-Punkt)

Preis pro Stück (anheben), variable Stückkosten (senken), Fixkostenblock (senken)

Sicherheitsspanne: Gibt an, um wie viel Prozent der Absatz zurückgehen darf, ohne dass dabei die Gewinnzone verlassen wird

2.5.5 Sonderformen der Kostenrechnung

Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)

Kostenträger sind nicht Objekte, sondern Prozesse

die Prozesse werden in Haupt- und Subprozesse sowie Aktivitäten unterteilt

für jeden Prozess werden die Kostentreiber ermittelt

daraus ergeben sich die „Einzelkosten“ je Prozess als leistungsmengeninduzierte Kosten (Lmi)

„Gemeinkosten“ eines Prozesses werden als leistungsmengenneutrale Kosten (Lmn) verrechnet

alle Kosten sollen als Einzelkosten bei jedem Subprozess ausgewiesen werden

die Kosten je Leistungseinheit ergeben sich aus den Lmi-Kosten und den verrechneten Lmn-Kosten

dies ist vor allem hilfreich bei Dienstleistungen, bei denen die Gemeinkosten (Administration) den weitaus größten Anteil ausmachen

diese Gemeinkosten (Lmn) fallen unabhängig von der Anzahl der Leistungseinheiten prozessfix an, legen sich aber mit steigender Anzahl von Leistungseinheiten immer günstiger je Einheit um, die Einzelkosten (Lmi) sind je Einheit fix

Entscheidungen

Preiszuschlag für Mindermengen, Mindestauftragsgröße, Programmplanung

Lebenszykluskostenrechnung (Life Cycle Costing)

Gegenüberstellung der Kosten und der Erlöse während der gesamten Nutzungszeit des Produkts (anbieterseitig)

Vorlaufkosten, z.B. Ideensuche, Forschung und Entwicklung, technische/wirtschaftliche Tests, Markterschließung, Produktions- und Prozessplanung, Qualitätssteuerung, Lieferantenauswahl, Vertriebsplanung, Schulung/Training, technische Dokumentation, Logistik, Projektmanagement

Vorlauferlöse, z.B. Subventionen, Steuererleichterungen

Nutzungskosten, z.B. Produktpflege, Relaunch, Wartung, Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb

Nutzungserlöse (Umsätze)

Nachlaufkosten, z.B. Produkthaftung, Entsorgung/Redistribution, Garantie-/Gewährleistungskosten, Nachbetreuung

Nachlauferlöse, z.B. Desinvestitionserlöse, Ersatzteilhandel, Reparaturen, Beratung

die Kalkulation eines Produkts muss die gesamten Kosten und Erlöse über die Nutzungszeit abdecken

beschaffungsseitig: Total Costs of Ownership

direkte Kosten der Lieferung (Einstandskosten) +

indirekte Kosten der Lieferung (Administration, Anfragenerstellung, Angebotsvergleich, Nachverhandlung, Prozessumstellung, Montage, Inbetriebnahme, Versicherung, Anlaufunterstützung) bis ein Gut im Verfügungsbereich der Unternehmung steht



REDEFINE
YOUR FUTURE

**> Join AXA,
A GLOBAL LEADING
COMPANY IN INSURANCE
AND ASSET MANAGEMENT**

redefining / standards 

agence odg - © Photonstop



3 Bilanzierungsmanagement

3.1 Buchführungsbasis

Externes Rechnungswesen

Transparentmachung der Unternehmenssituation gegenüber verschiedenen Interessentengruppen

zur Vergleichbarkeit enge rechtliche Regelungen

Dokumentationsgrundsätze (Aufzeichnung, Ordnung und Sicherung von Geschäftsvorfällen, Nachvollziehbarkeit, Vollständigkeit, Aufbewahrungsfristen, Inventur etc.)

Rahmegrundsätze (Bilanzwahrheit, -stetigkeit, -klarheit etc.)

Systemgrundsätze (Einheitlichkeit, Folgerichtigkeit etc.)

Definitionsgrundsätze (periodengerechte Erfolgsermittlung etc.)

Ansatzgrundsätze (Wahlrechte etc.)

bilanzierungsfähig sind alle Vermögensgegenstände, die der Unternehmung einen wirtschaftlichen Vorteil bieten, im Eigentum der Unternehmung stehen, mehrheitlich betrieblich genutzt werden und verkehrsfähig sind (also einen Marktwert haben)

die Vermögenswerte können materieller oder (häufig mehrheitlich) immaterieller Art sein
für selbstgeschaffene immaterielle Vermögenswerte besteht ein Bilanzierungsverbot (z.B. Firmenwert, Markenwert, Kundenwert)

geldwirtschaftliche Vorgänge umfassen

Einzahlungen und Auszahlungen: Erhöhung bzw. Senkung des Bestands an Zahlungsmitteln, pagatorische Sichtweise, Ziel ist ein Einzahlungsüberschuss

Einnahmen und Ausgaben: Erhöhung bzw. Senkung des Bestands an Zahlungsmitteln sowie kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten, sind nicht notwendigerweise zahlungswirksam (z.B. Einkauf auf Ziel)

Erlöse und Kosten: bewerteter betrieblicher Wertezuwachs bzw. Werteverzehr, z.B. kalkulatorische Zinsen, Abschreibungen, Wagnisse, Unternehmerlohn, Mieten.

Erträge und Aufwendungen: bewerteter neutraler und betrieblicher Wertezuwachs bzw. Werteverzehr, sind nicht notwendigerweise bestandswirksam (z.B. periodenfremd, außerordentlich, betriebsfremd)

Doppik

die Buchführung ist als doppelte Buchführung ausgelegt, jeder Geschäftsvorfall berührt mindestens zwei Konten, die Summe auf den beiden Seiten eines Kontos ist immer gleich

T-Konto

dazu werden zweiseitige Konten angelegt, mit Sollseite (Verpflichtung/Debit) und Habenseite (Berechtigung/Credit), die Verbuchung findet über Buchungssätze statt, keine Buchung ohne Beleg, die Sollbuchung wird vor der Habenbuchung genannt (z.B. Verbindlichkeiten an Bank, bei Bezahlung einer Lieferantenrechnung)

einfache Buchungssätze sprechen nur zwei Konten an, zusammengesetzte Buchungssätze sprechen mehr als zwei Konten an (z.B. bei Gehaltsverbuchung)

bei Aktivkonten werden Zugänge im Soll, Abgänge im Haben verbucht, bei Passivkonten werden Abgänge im Soll, Zugänge im Haben versucht

Hauptbuch

hier werden die Geschäftsvorfälle sachlich-systematisch erfasst

Grundbuch

hier werden die Geschäftsvorfälle chronologisch erfasst

Bestandskonten

haben einen zeitpunktbezogenen Bestand für Aktiva (Vermögen) und Passiva (Kapital/Verbindlichkeiten)

Erfolgskonten

haben einen zeitraumbezogenen Verlauf an Aufwendungen und Erträgen (Finanzbuchhaltung)

Kontenplan

System der Konten in einer Unternehmung,

dieser kann grundsätzlich individuell ausgelegt werden, sinnvoll ist aber eine Orientierung am Industriekontenrahmen/IKR mit getrennter Finanz- und Betriebsbuchführung oder am Gemeinschaftskontenrahmen/GKR mit integrierter Finanz- und Betriebsbuchführung

der Kontenplan unterteilt sich in Kontenklassen, Kontengruppen, Kontenarten und Einzelkonten
die Buchhaltung erfolgt weitgehend computerisiert und häufig outgesourced (z.B. DATEV)

3.2 Bilanz

Bilanzseiten

Aktivseite mit Anlage- und Umlaufvermögen (zur Mittelverwendung)

die Aktiva sind nach steigender Liquidisierbarkeit der Vermögenswerte gegliedert

Anlagevermögen: immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen, Finanzanlagen

Umlaufvermögen: Vorräte, Forderungen, Wertpapiere, liquide Mittel

aktive Rechnungsabgrenzungsposten (Periodenzuordnung)

Passivseite mit Eigen- und Fremdkapital (zur Mittelherkunft)

die Passiva sind nach sinkender Frist der Verfügbarkeit gegliedert

Eigenkapital: gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklagen, Gewinnrücklagen, Gewinn/Verlust
Rückstellungen

Verbindlichkeiten aus Anleihen, Krediten, Lieferungen, Wechseln, sonstige, Anzahlungen
passive Rechnungsabgrenzungsposten (Periodenzuordnung)

die Summen auf beiden Bilanzseiten sind stets gleich

Anlagevermögen steht einer Unternehmung dauerhaft zur Verfügung (länger als ein Geschäftsjahr),
Umlaufvermögen zirkuliert permanent

Bilanztermin

die Bilanz wird für gewöhnlich für ein Geschäftsjahr erstellt, dieses muss nicht mit dem
Kalenderjahr identisch sein

außerdem gibt es Sonderbilanzen zu Gründung, Umwandlung, Auseinandersetzung, Fusion,
Sanierung, Liquidation, Insolvenz, Vergleich

Die Karrieremesse auf
deinem Campus

meet@

Sprich mit Unternehmen über deine Karriere!

HS HANNOVER
6. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

FH AACHEN
JÜLICH: 7. MAI 2014 · 10 – 16 UHR
AACHEN: 8. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

FH KÖLN CAMPUS
DEUTZ
14. + 15. MAI 2014 · 10 – 16 UHR

Weitere Veranstaltungen und Infos: www.iqb.de

/iqb.de **IQB.de**
CAREER SERVICES



Rechnungsabgrenzungsposten (RAP)

erfassen Beträge einer anderen Rechnungsperiode

transitorische Posten: Zahlung im alten Jahr, aber auf die Zukunft gerichtet

aktive RAP: Ausgabe vor Aufwand, z.B. Zahlung der Januar-Miete im Dezember des Vorjahres

passive RAP: Einnahme vor Ertrag, z.B. Erhalt einer Abo-Gebühr für das Folgejahr

antizipative Posten: Zahlung im neuen Jahr, aber auf die Vergangenheit gerichtet

sonstige Verbindlichkeiten: Aufwand vor Ausgabe (z.B. Steuernachzahlung für das alte Jahr)

sonstige Forderungen: Ertrag vor Einnahme (z.B. Zinserträge ex post für das alte Jahr)

Rückstellungen

für Verpflichtungen, die zwar dem Grunde nach feststehen, nicht aber nach ihrem Zeitpunkt und ihrer Höhe (z.B. Pensionszusagen, Gewährleistungsbeträge, Gewinnsteuerzahlungen, schwebende Geschäfte, Schadensersatzpflichten)

Bilanztransaktionen

Aktivtausch: sowohl Zugang als auch Abgang auf der Aktivseite (z.B. Kasse an Forderungen, wenn ein Kunde eine Rechnung bar bezahlt)

Passivtausch: sowohl Abgang als auch Zugang auf der Passivseite (z.B. Verbindlichkeiten an Darlehen, wenn eine Schuld umgewandelt wird)

Bilanzverlängerung: Zugang sowohl auf der Aktivseite wie der Passivseite (z.B. Fuhrpark an Verbindlichkeiten bei Kauf eines Pkw auf Ziel)

Bilanzverkürzung: Abgaben sowohl auf der Aktivseite wie der Passivseite (z.B. Verbindlichkeiten an Bank bei Begleichung eines Kredits)

Eröffnungsbilanz

zum Geschäftsjahresanfang, entspricht in den Beständen der Schlussbilanz des vorherigen Geschäftsjahres

Schlussbilanz

Erfassung über ein Schlussbilanzkonto, zugleich Bestände der Eröffnungsbilanz des folgenden Geschäftsjahres

Einzelbewertung

alle Vermögensgegenstände sind mit ihren Anschaffungs- bzw. Herstellkosten, vermindert um aufgelaufene Abschreibungen zu erfassen

Ausnahme bei gleichartigen Vermögensgegenständen: diese können im Verbrauchsfolgefverfahren erfasst werden, z.B. Lagerbestände

Fifo/First in – first out: bei der Erfassung wird unterstellt, dass die zuerst eingegangenen Bestände auch zuerst verbraucht werden, daher sind diese mit deren Preis zu bewerten

Lifo/Last in – first out: bei der Erfassung wird unterstellt, dass die zuletzt eingegangenen Bestände zuerst verbraucht werden, daher sind diese mit deren Preis zu bewerten

Hifo/Highest in – first out: bei der Erfassung wird unterstellt, dass die Bestände mit den höchsten Preisen zuerst verbraucht werden (wegen der Kapitalbindung), daher sind diese mit deren Preis zu bewerten

Lofo/Lowest in – first out: bei der Erfassung wird unterstellt, dass die Bestände mit den niedrigsten Preisen zuerst verbraucht werden, daher sind diese mit deren Preis zu bewerten (nur eingeschränkt erlaubt)

Durchschnittspreis: alle Bestände werden mit ihren jeweiligen Preisen (mengewichtet oder –ungewichtet) bewertet

3.3 Gewinn- und Verlustrechnung

ermittelt den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag durch Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres in Form von Erfolgskonten

dazu gehören solche aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit und außerordentlichen Leistungen, neutrale Erträge/Aufwendungen,

Erträge: stammen aus Beteiligungen, Wertpapieren, Zinsen, sonstige Erträge

Aufwendungen: Abschreibungen auf Wertpapiere, Zinsen, sonstige Aufwendungen

Aufwandskonten stehen im Soll, Ertragskonten im Haben

ist die Sollseite länger als die Habenseite, liegt ein negatives Ergebnis vor (Verlust), welches das Eigenkapitalkonto belastet

ist die Habenseite länger als die Sollseite, liegt ein positives Ergebnis vor (Gewinn), welches dem Eigenkapitalkonto gutgeschrieben wird

neutrale Aufwendungen

betriebsfremder Aufwand: Werteverzehr ohne betrieblichen Hauptzweck (z.B. Spende)

periodenfremder Aufwand: Werteverzehr in einer vorhergehenden Periode (z.B. Steuernachzahlung)

außerordentlicher Aufwand: Werteverzehr ist unerwartet (z.B. Hochwasserschaden)

neutrale Erträge

betriebsfremder Ertrag: Wertezuwachs ohne betrieblichen Hauptzweck (z.B. Spekulationsgewinn)

periodenfremder Ertrag: Wertezuwachs in einer vorhergehenden Periode (z.B. Steuererstattung)

außerordentlicher Ertrag: Wertezuwachs ist unerwartet (z.B. Buchgewinn bei Verkauf)

3.4 Jahresabschluss

soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Unternehmung bieten

dazu Aufzeichnung sämtlicher Geschäftsvorfälle eines Geschäftsjahres

zugleich handelsrechtliche Grundlage für die Steuerbilanz, teils nach IFRS (International Financial Reporting Standards) oder US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)

Funktionen der Zahlungsbemessung und der Information (Dokumentation, Rechenschaft, Publizität)

besteht aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (bei Personengesellschaften)

zusätzlich aus Anhang und Lagebericht (bei mittel-/großen Kapitalgesellschaften)

zusätzlich aus Kapitalflussrechnung und Eigenkapitalpiegel (bei Konzernen bzw. großen Kapitalgesellschaften)

Anhang

Erläuterung der Bilanzansätze und Bewertungswahlrechte, der Erfolgs- und Finanzlage dient dem besseren Verständnis des Jahresabschlusses

 Bundesnachrichtendienst

Sie sind einzigartig? Wir auch!

einzigartige **Lösungen**
einzigartiger **Auftrag**

einzigartige **Ideen**
einzigartige **Vielfalt**

einzigartiger **Arbeitgeber**

Wir suchen

Ingenieure/innen der Elektro- und Informationstechnik
Informatiker/innen
mit den Abschlüssen **FH/Bachelor**

Mehr Informationen zum Thema Karriere beim BND unter
www.bundesnachrichtendienst.de (Karriere)



vor allem Risikolage aus Bürgschaften, Garantieverpflichtungen, Pfandbestellungen, verpfändete Aktien, Aktiva unter Eigentumsvorbehalt, nicht bilanzierte Leasingverbindlichkeiten, Brandversicherungswerte für Sachanlagen, Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen, begebene Anleihenobligationen, wichtige Beteiligungen (Eingehen/Auflösen), aufgelöste stille Reserven, Erwerb/Veräußerung eigener Aktien etc.

Lagebericht

enthält Geschäftsvorfälle besonderer Bedeutung, die voraussichtliche Geschäftsentwicklung, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben etc.

Kapitalflussrechnung

Entwicklung nur der liquiden Mittel (Geldfluss) in der Periode, dabei erfolgt eine indirekte Ermittlung des Cash-flow (Finanzmittelbestand am Ende der Periode), also Jahresüberschuss/-fehlbetrag, zzgl. Abschreibungen/abzgl. Zuschreibungen, zzgl. Rückstellungszunahme/abzgl. Rückstellungsabnahme

Eigenkapitalspiegel

Veränderungen des Eigenkapitals (z.B. Kapitalerhöhung, Dividendenzahlung) und entsprechende Veränderung der Eigenkapitalpositionen (z.B. Gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklagen)

Geschäftsbericht

Information für die Eigentümer mit Jahresabschluss, Lagebericht, ggfs. Bericht des Aufsichtsrats, Vorschlag und Beschluss zur Gewinnverwendung, Testat der Abschlussprüfer
bei AG's zusätzlich Zwischenbericht, bei DAX-Unternehmung auch Quartalsbericht
zu den gesetzlichen Vorgaben kommen freiwillige Angaben hinzu (Selbstdarstellung der Unternehmung)

strafbare Delikte sind Bilanzfrisur (Täuschung), Bilanzverschleierung (Saldierungen) und Bilanzfälschung (unzutreffende Angaben)

3.5 Konzernabschluss

Konzern

zwei oder mehr Unternehmen unter einheitlicher Leitung
möglich als Unterordnungs- oder Gleichordnungskonzern
als vertraglicher (aufgrund von Unternehmensverträgen) oder faktischer Konzern (aus sonstigen Gründen)
als Management-, Finanz- oder operative Holding

konsolidierter Jahresabschluss, d.h. die Geschäftsbeziehungen der konzernverbundenen Gesellschaften untereinander sind herausgerechnet (da sonst Aufblähung der Bilanz)
im Konzern müssen daher einheitliche Bewertungsmaßstäbe eingehalten werden (die der Obergesellschaft)

3.6 Bilanzpolitik

legale Nutzung von Gestaltungsspielräumen in der Bilanz

formelle Bilanzpolitik durch

- Ausweiswahlrechte, z.B. bei minderheitlichen Beteiligungen
- Erläuterungswahlrechte, z.B. in Bezug auf die gewählte Abschreibungsmethode
- Gliederungswahlrechte, z.B. bei Jahresabschlusspositionen

materielle Bilanzpolitik durch

- inhaltliche Wahlrechte, z.B. bei Wertansätzen
- Ermessenswahlrechte, z.B. hinsichtlich der Abschreibungsmethode
- Sachverhaltswahlrechte, z.B. Entscheidung für Leasing statt Kauf

strenge Bewertungsprinzipien

- Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz (getrennt zu erstellen)
- Einzelbewertung der Vermögensgegenstände (Ausnahme bei Vorräten)
- Stichtagsprinzip durch das Ende des Geschäftsjahrs
- Bilanzidentität zwischen Schlussbilanz des Vorjahres und Eröffnungsbilanz des Folgejahres
- Bewertungsstetigkeit, d.h. Bewertungsmaßstäbe dürfen nicht ohne Grund gewechselt werden
- Periodenabgrenzung durch Rechnungsabgrenzungsposten (RAP)
- Realisationsprinzip, d.h. nicht realisierte Gewinne dürfen nicht bilanziert, nicht realisierte Verluste müssen bilanziert werden
- Vorsichtsprinzip, d.h. Bilanzierung noch nicht realisierter Verluste, keine Bilanzierung noch nicht realisierter Gewinne
- Imparitätsprinzip, d.h. Niederstwertprinzip bei Aktiva-Bewertung, Höchstwertprinzip bei Passiva-Bewertung (Vergleich zwischen Buch- und Zeitwert)

Sachanlagevermögen unterliegt der Abnutzung, daher muss es planmäßig im Wert abgeschrieben werden
Abschreibungen können bilanziell erfolgen (Ausweis eines niedrigeren Vermögenswerts) oder indirekt über die Gewinn- und Verlustrechnung (kalkulatorische Abschreibungen bei gleich bleibendem Ausweis des Vermögenswerts)
außerdem gibt es außerplanmäßige Abschreibungen aus besonderem Anlass, ausnahmsweise auch Zuschreibungen bei Wertsteigerung
die kumulierten Abschreibungen dienen zur Refinanzierung von Anlagen nach deren Nutzungsende

Abschreibungen haben bei Reinvestition der Beträge einen Kapazitätserweiterungseffekt (Lohmann-Ruchti)

Berechnungsbasis

leistungsbezogen (z.B. nach produzierter Stückzahl)

linear-zeitproportional (gleich bleibende Beträge)

degressiv (von Jahr zu Jahr sinkend) um einen festen Prozentsatz (geometrisch-degressiv) oder einen festen Absolutbetrag (arithmetisch-degressiv), auch progressiv (steigende Abschreibungssätze/-beträge) oder digital (fallende Abschreibungssätze/-beträge)

3.7 Internationale Rechnungslegung

sukzessive Ablösung der HGB-Grundsätze ordnungsmäßiger

Buchführung für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Übersichtlichkeit, Klarheit

Bilanzierung für die Bilanzklarheit, Bilanzwahrheit, Bilanzkontinuität

Inventur für die Vollständigkeit, Richtigkeit, Wirtschaftlichkeit, Wesentlichkeit, Klarheit, Nachprüfbarkeit, Rechtzeitigkeit

durch internationale Regelungen (IFRS)

besteht aus Bezugsrahmen (Framework) und einzelfallbezogenen Regeln (Standards) mit Kommentaren (Interpretations)



Zukunft gestalten möchte ich lieber heute als morgen. Können Sie mich dabei unterstützen, E.ON?

Lieber Herr Arnold, bei E.ON können Sie bereits während des Studiums Ihre Energie entfalten.

Bringen Sie Ihre Begeisterung und Ihr Talent bei uns ein und setzen Sie Ihr Fachwissen in echte Ideen um. Von Praktika in den unterschiedlichsten Bereichen unseres Konzerns über Abschlussarbeiten bis hin zu Werkstudententätigkeiten – wir bieten Ihnen vielfältige Karrieresprungbretter. Top-Leistungen honorieren wir mit einer „Boardkarte“ für „on.board“, unserem E.ON Students Program, das Ihre Weiterentwicklung individuell fördert.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

www.eon-karriere.com

e-on



Grund: internationale Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse

Problem: HGB-Standards sind sehr konservativ und rigide (Ziel: Gläubigerschutz), IFRS-Standards wollen den „fairen Wert“ (Fair Presentation, True and fair View) einer Unternehmung ermitteln (Ziel: Information der Shareholder)

durch HGBneu (Bilanzmodernisierungsgesetz) erfolgt bereits eine Annäherung an die IFRS-Standards nach der

Bruttomethode: Verbuchung sowohl nach HGB- als auch nach IFRS-Standards

Deltamethode: Verbuchung nur nach IFRS-Standards, Differenzen werden nach HGB-Standards verbucht

an der Buchführungstechnik ändert sich dabei nichts, der Jahresabschluss weist aber abweichende Inhalte auf

Bilanz (Statement of Financial Positions)

Gewinn- und Verlustrechnung (Statement of Recognized Income and Expenses)

Eigenkapital-Veränderungs-Rechnung (Statement of Cash-flows), Cash-flow: Differenz zwischen Einzahlungen und Auszahlungen

Anhang (Notes)

Segmentbericht über einzelne Unternehmensbereiche (Segment Reporting)

Ausweis des Gewinn je Aktie (Earnings per Share/EpS)

3.8 Unternehmensbesteuerung

Steuern sind Abgaben ohne konkrete Gegenleistung, die vom Staat allen auferlegt werden, die einen Steuertatbestand verwirklichen, an den ein Gesetz eine Leistungspflicht knüpft

Steuern sind die wichtigste Einnahmequelle des Staates

Steuern nehmen vielfältigen Einfluss auf betriebliche Entscheidungen

z.B. Wahl/Wechsel der Rechtsform, Wahl/Wechsel des Standorts, Art der Finanzierung/ Investition, betriebliches Rechnungswesen

im Unterschied dazu

Gebühren: werden für eine bestimmte Leistung der Verwaltung als Amtshandlung bzw. für die Inanspruchnahme öffentlicher Einrichtungen und Anlagen (z.B. Abfallbeseitigungsgebühren) berechnet

Beiträge: werden als Aufwandsersatz für die Herstellung, Anschaffung und Erweiterung öffentlicher Einrichtungen und Anlagen, durch die der Beitragspflichtige wirtschaftliche Vorteile erlangt (z.B. Grundstückerschließungsbeiträge), berechnet

Steuerpflichtiger ist, wer eine Steuer schuldet, für eine Steuer haftet, eine Steuer für Rechnung eines Dritten einzuhalten und abzuführen hat, wer eine Steuererklärung abzugeben hat, Sicherheit zu leisten, Bücher und Aufzeichnungen zu führen oder andere ihm durch Steuergesetze auferlegte Verpflichtungen zu erfüllen hat (öffentliches Recht)

Steuerschuldner ist, wer einen Tatbestand verwirklicht, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft.
Steuerträger ist, wem eine Steuer tatsächlich im Endeffekt belastet wird, dies muss nicht der Steuerschuldner sein, beides kann auseinander fallen (Steuerüberwälzung), z.B. bei indirekten Steuern wie MwSt.: Steuerschuldner sind Zwischenabnehmer, Steuerträger sind Endabnehmer
Steuersubjekt ist eine natürliche oder juristische Person, der ein Steuerobjekt und die damit verbundene Steuerschuld zugerechnet wird, z.B. bei direkte Steuern wie Lohnsteuer
Steuerobjekt ist ein Tatbestand, der als Basis für eine Besteuerung dient, konkretisiert durch die Steuerbemessungsgrundlage.

Steuergruppen

- Substanzsteuern aus dem Besitz eines Objekts (z.B. Kfz-Steuer)
- Verkehrssteuern aus Transaktionen von Objekten (z.B. Grunderwerbsteuer)
- Verbrauchssteuern aus dem Konsum von Objekten (z.B. Mineralölsteuer)

Steuertarif

durch Formeln oder Tabellen konkretisierte Berechnung der Steuerart, der Steuerbemessungsgrundlage und des Steuersatzes

Steuerhöhe

- Durchschnittsteuersatz: durchschnittliche Steuerhöhe relativ zur Bemessungsgrundlage
- Grenzsteuersatz: Steuersatz für die letzte, zu versteuernde Geldeinheit
- Flattax: Durchschnittsteuersatz gleich Grenzsteuersatz



BLEKINGE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

EXCELLENT MASTERS IN THE SWEDISH ARCHIPELAGO
Study a master in Engineering, Management or IT. For more information see bth.se/eng



Steuererhebung

direkt, d.h. unmittelbar beim Steuersubjekt ansetzend

indirekt, d.h. über Vorgänge in der Vermögenssphäre und bei der Einkommensverwendung des Steuersubjekts ansetzend

Steuereinzug

Gemeinschaftssteuern kommen Bund, Ländern und Gemeinden zugute (z.B. MwSt., Einkommenssteuer, Körperschaftsteuer)

Bundessteuern kommen nur dem Bund zugute (z.B. Versicherungssteuer)

Ländersteuern kommen den Bundesländern zugute (z.B. Erbschaftsteuer, Schenkungssteuer, Kfz-Steuer, Biersteuer)

Gemeindesteuern kommen den Kreisen und kreisfreien Städten zugute (z.B. Gewerbesteuer, Grundsteuer)

zwischen den Bundesländern erfolgt ein horizontaler Finanzausgleich (von West nach Ost, von Süd nach Nord)

zwischen Bund, Ländern und Gemeinden erfolgt ein vertikaler Finanzausgleich, überwiegend von Bund und Ländern an die Gemeinden

diese Verteilung ist schwer durchschaubar und ineffizient (Umverteilungsverluste)

Steuerermittlung

Feststellung der Besteuerungsgrundlage, Festsetzung der sich daraus ergebenden Steuerschuld, Erhebung dieser Steuerschuld beim Steuerschuldner, ggfs. unterstützt durch Bußgeld-, Steuerstraf- und Vollstreckungsverfahren, dagegen können Rechtsbehelfs- und Rechtsmittelverfahren eingelegt werden

wichtige Steuerarten

Einkommenssteuer: direkte Steuer, Personensteuer, Besitzsteuer, Veranlagungssteuer

Ausgangspunkt ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit natürlicher Personen, daher progressiver Tarif, Einkunftsarten sind Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb, selbstständige Arbeit, nicht-selbstständige Arbeit, Kapitalvermögen, Vermietung/Verpachtung, sonstige Einkünfte

Einkünfte sind der Gewinn oder Einnahmeüberschuss über die Werbungskosten (Kosten zur Erlangung dieser Einkünfte)

in Grenzen können verschiedene Einkunftsarten miteinander verrechnet werden

zu versteuernde Einkünfte unter 8.000€ sind derzeit nicht steuerpflichtig, zu versteuernde Einkünfte von über 52.000€ (jeweils Ledige) unterliegen dem Höchstsatz von 42%, hinzu kommen ggfs. Kirchensteuer, Solidaritätszuschlag und Reichensteuer

40% der Bevölkerung zahlen keine Einkommensteuern, 10% der Bestverdienenden bestreiten über 50% des Einkommensteuer-Aufkommens

die Einkommensteuer macht knapp 40% des staatlichen Steueraufkommens aus

Körperschaftsteuer: „Einkommensteuer“ der juristischen Personen, sofern sie ihren Geschäftssitz im Inland haben, Besteuerungsgrundlage ist die Steuerbilanz (die aus der Handelsbilanz abgeleitet ist)

ausgeschüttete Gewinne werden höher besteuert als einbehaltene

Gewerbsteuer: direkte Steuer, Objektsteuer, Aufwandsteuer, meist bedeutendste Einnahmequelle der Gemeinden

Grundlage ist der Gewerbesteuermessbetrag, auf den ein von Gemeinde zu Gemeinde abweichender Hebesatz angewendet wird

Berechnungsbasis ist der Gewerbeertrag (nicht das Gewerbekapital, da ansonsten Substanzbesteuerung)


Freiberufler sind von der Gewerbsteuer nicht betroffen



Umsatzsteuer: indirekte Steuer, Objektsteuer, Verkehrsteuer, Selbstveranlagungssteuer

Besteuerungsgrundlage ist der Mehrwert, d.h. der Umsatz abzgl. aller Vorleistungen, auf die Vorsteuer beim Bezug gezahlt wurde (Allphasen-Netto-Umsatzsteuer)

Steuerträger sind private Endabnehmer, Schuldner sind gewerbliche Zwischenabnehmer

MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT






The Master of Science in Management has been voted the Best Master 2014 in the Netherlands for the fifth time running. This could only be achieved because of our remarkable students. Our students distinguish themselves by having the courage to take on challenges and through the development of the leadership, entrepreneurship and stewardship skills. This makes the

Master program at Nyenrode an achievement, from which you can benefit for the rest of your life. During this program you will not only learn in class, you will also develop your soft skills by living on campus and by working together in the student association. Do you think this program is something for you? Then it is our pleasure to invite you to Nyenrode. Go to www.nyenrode.nl/msc or call +31 346 291 291.



NYENRODE. A REWARD FOR LIFE



V Wachstum und Entwicklung

1 Expansion der Unternehmensaktivitäten

1.1 Wachstumsoptionen

Wachstumsrichtung

internes Wachstum (organisch), Problem: Langsamstrategie

externes Wachstum: durch Kooperation, Konzentration oder Fusion

Bindungsintensität

wirtschaftliche Selbstständigkeit: die Unternehmung kann Entscheidungen ohne Druck von außen, eigenständig treffen

rechtliche Selbstständigkeit: die Unternehmung kann ihre eigenständige, vertraglich kodifizierte Struktur beibehalten

Arten der Unternehmensverbindung

Kollusion

die beteiligten Unternehmen behalten ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit, der Wettbewerb untereinander ist jedoch eingeschränkt

Kooperation

die beteiligten Unternehmen behalten ihre rechtliche Selbstständigkeit und schränken ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit in Bezug auf den Kooperationszweck partiell ein

Konzentration (Acquisition)

die beteiligten Unternehmen bleiben rechtlich selbstständig und schränken ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit mehr oder minder stark ein

Fusion (Merger)

mindestens eines der beteiligten Unternehmen verliert seine rechtliche und seine wirtschaftliche Selbstständigkeit

1.2 Formen der Unternehmenskollusion

1.2.1 Bewusstes Parallelverhalten

gleichförmiges Verhalten von Wettbewerbern, ohne dass eine bewusste Abstimmung stattfindet
nicht alle ähnlichen Marktverhaltensweisen (Conduct) oder Marktergebnisse (Performance) sind auf Wettbewerbsbeschränkung zurück zu führen, sondern können allein auf der Marktstruktur (Structure) basieren

typisch für enge Oligopole: Erklärung durch einfach-geknickte Preis-Absatz-Funktion (Sweezy) für keinen der Anbieter ist es individuell lohnend, vom gleichen Marktpreis abzuweichen bei isolierter Preiserhöhung folgen die Wettbewerber nicht, die Nachfrage wandert zu diesen ab bei isolierter Preissenkung folgen die Wettbewerber, sodass dadurch kein Marktanteilsgewinn möglich ist

1.2.2 Abgestimmte Verhaltensweise

Parallelverhalten aufgrund von Abstimmung, ohne schriftliche Fixierung (Gentlemen's Agreement/ Frühstückskartell), auf kaufmännischer „Ehre“ basierend, keine formalisierte Koordinierung

Problem: Marktabdeckung fraglich (Außenseiter, internationaler Wettbewerb)
gegenseitiges Misstrauen führt zu dokumentierten Abkommen
Kronzeugenregelung (Rat race) mit Strafnachlass für freiwillige Meldung vor Entdeckung

1.2.3 Kartell

Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen mit dem Ziel der Beschränkung des Wettbewerbs untereinander (Unterschied zur Kooperation), die wirtschaftliche Selbstständigkeit wird insoweit eingeschränkt (es besteht aber keine einheitliche Leitung/Unterschied zum Konzern), Basis ist ein Kartellvertrag (Unterschied zu abgestimmter Verhaltensweise)

»» Ich arbeite dort, wo Bank und Nachhaltigkeit aufeinandertreffen.

Wir unterstützen nicht nur nachhaltige Projekte weltweit, sondern auch die Entwicklung unserer Talente. So wie Vanessa Eidt. Nach einem Praktikum 2010 setzt sie ihren Weg bei der KfW jetzt als Trainee fort – der führt sie schon bald zu einem Auslandsaufenthalt nach Mosambik. Und wann fangen Sie an?

Jetzt informieren auf [kfw.de/karriere](https://www.kfw.de/karriere).



Bank aus Verantwortung




nach § 1 GWB verboten (entsprechende Verträge sind daher unwirksam/nichtig), allerdings zahlreiche Ausnahme (§§ 2, 3 GWB)

Form: meist GbR

Problem: Außenseiter unterlaufen das Kartell, Whistleblower verrät Kartellisten

Arten von ausnahmsweise erlaubten Kartellen

Normen- und Typenkartell

Kalkulationsverfahrenkartell

reines Exportkartell

Konditionenkartell

Rabattkartell

Spezialisierungskartell

Kooperationskartell

Rationalisierungskartell (niederer und höherer Ordnung)

Exportkartell mit Inlandswirkung

Strukturkrisenkartell

Importkartell

Sonderkartell (mit Genehmigung des BMfW)

Arten von in jedem Fall verbotenen Kartellen

Preiskartell (Einheits-, Mindest-)

Quotenkartell

Submissionskartell

Syndikat

Gewinnverteilungskartell

Markenschutzkartell

Gebietskartell

1.3 Formen der Unternehmenskooperation

1.3.1 Einteilungskriterien

nach dem Inhalt

einzelne oder verschiedene Funktionsbereiche umfassend

nach der Art

homogen, heterogen, lateral

nach der Richtung

horizontal, vertikal vorwärtsintegrierend, vertikal rückwärts integrierend

nach der Reichweite

konzernintern, konzernübergreifend

nach der Intensität

lose, straff

nach der Raumerstreckung

national, international

nach der Organisation

fokal (leitendes Unternehmen), gleichberechtigt

1.3.2 Temporäre Formen

1.3.2.1 Innenwirkung

Partizipation vertikal angelegt, ohne eigene Rechtsform, sondern auf Basis von Vertrag, nach außen hin nicht sichtbar

kurzfristig, nur Teilbereiche der Unternehmung umfassend, führt zu Partizipationsgeschäft (eine Unternehmung allein kann oder will eine marktgewünschte Leistung nicht erbringen, Gründe: fehlende Kernkompetenz, Risikoaversion)

jeder Partizipant tritt in eigenem Namen, aber für gemeinschaftliche Rechnung auf (Schlüsselung), gesamtschuldnerische Haftung

Interessengemeinschaft (IG)

Langfristig horizontal angelegt, einzelne betriebliche Funktionen umfassend, keine gegenseitige Kapitalbeteiligung, keine Wettbewerbsbeschränkung als Absicht (ansonsten kartellrechtsrelevant)

als GbR oder e.V. angelegt (eigene Rechtsform), eigener Name – auf Rechnung der IG

Gewinnpoolung und Verteilung des Gewinns nach festgelegtem Schlüssel, dazu rechnungslegungsbezogene Vereinheitlichungen (Bilanzstichtag, Abschlusschema, Bewertungsrichtlinien etc.)

1.3.2.2 Außenwirkung

Arbeitsgemeinschaft

informell, ohne eigene Rechtsform, sondern auf Basis von Vertrag, eigener Name – eigene Rechnung

Rechtsbeziehungen zwischen der Arge und dem Auftraggeber einerseits (gesamtschuldnerisch) sowie zwischen der Arge und den teilnehmenden Unternehmen andererseits

substitutive Anbieter (Mengenteilung zur Risikostreuung) oder komplementäre Anbieter (Artteilung wegen gewolltem oder kundengewünschtem Systems Selling), vor allem bei Großprojekten

Konsortium

formal, horizontal (Risikoteilung) oder vertikal (Systems Selling) angelegt, eigene Rechtsform (GbR), eigenes Vermögen, eigene Geschäftsführung/Haftung/Leistungsverrechnung etc., eigener Name – eigene Rechnung

Erkennbarkeit der Konsorten

offenes Konsortium: die einzelnen Konsorten sind nach außen hin erkennbar
 stilles Konsortium: nur das Konsortium tritt auf, die Konsorten sind nicht ohne Weiteres erkennbar

Arbeitsteilung

Konsortium mit gleichberechtigten Konsorten

Konsortium mit Konsortialführer und Subkontraktoren

bei eigenem Wertschöpfungsanteil als Generalunternehmer

ohne eigenen Wertschöpfungsanteil als Generalübernehmer

haftet im Außenverhältnis dem Kunden gegenüber, im Innenverhältnis haftet jeder

Konsorte nur mit seinem Anteil

Beispiel: Bankgeschäft (z.B. IPO) oder Baugroßprojekte

AARHUS UNIVERSITY
BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES

AACSB ACCREDITED

EFMD EQUIS ACCREDITED

MA in Corporate Communication

School of Business and Social Sciences is part of Aarhus University which is ranked among the top 100 universities in the world due to its high standards in both education and research.

Our Master's degree programme in Corporate Communication provides the qualifications needed for effective corporate communication at the strategic and operational level.

Read more
bss.au.dk/studyprogrammes



1.3.3 Dauerhafte Auslegung

1.3.3.1 Branchenweite Repräsentanz

Unternehmensverband

Wirtschaftsfachverband (nach Wirtschaftszweigen organisiert), Spitzenverband der Industrie (BDI), Arbeitgeberverband (BDA)

Ziel: Lobbyismus, Vertretung der Brancheninteressen im politischen Kräftefeld
nicht einzelunternehmerisch ausgelegt, keine Wettbewerbsbeschränkung

Kammer

Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts mit gesetzlich definierten Aufgaben (IHK'en, HWK'en, AWK'en)

Selbsthilfeorganisation der Wirtschaft, Förderung der Interessen der Mitglieder, fairer Wettbewerb, Wahrung von Sitte und Anstand im Geschäftsverkehr, Information/Beratung, Sachverständigenwesen

1.3.3.2 Branchenselektive Formen

Strategische Allianz

meist horizontale Zusammenarbeit direkter (aktueller oder potenzieller) Wettbewerber in Bezug auf Kernerfolgspotenziale („strategisch“), Mischform zwischen Kooperation und Wettbewerb (Coopetition), z.B. Star Alliance/Lufthansa

Motive: Internationalisierung der Märkte, steigende FuE-Aufwendungen, verkürzte Lebenszyklen, Nutzung gegenseitiger Kernkompetenzen, Nutzung von Skaleneffekten, Markterschließung, Risikoteilung

dauerhaft und evolutionär angelegt zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit durch Poolung von Ressourcen

Strategisches Netzwerk

meist vertikale (stufenübergreifende) Zusammenarbeit von Unternehmen in Bezug auf ihre Kernkompetenzen (Wertschöpfungspartnerschaften)

es entsteht ein virtuelles Unternehmen (z.B. Keiretsu/Japan), keine hierarchische Struktur, keine einheitliche Führung, rechtsformenfrei, häufig auch vertragsfrei

meist fokales Unternehmen als Koordinator, setzt sehr gute informationelle Vernetzung voraus

1.4 Formen der Unternehmenskonzentration

1.4.1 Beteiligung

Beteiligung = Acquisition

Minorität: 1–25% oder 25,1–49,9%

Parität: 50%

Majorität (am Beispiel AG)

einfache Mehrheitsbeteiligung 50,1–75%

qualifizierte Mehrheitsbeteiligung 75,1–99,9%

Besonderheit: ab 95,1% Squeeze out (Abfindung der Restaktionäre)

ab 30% Anteil: öffentliches Umtauschangebot an Aktionäre erforderlich

von einer Unternehmung, an der eine andere mehrheitlich beteiligt ist, wird vermutet, dass sie abhängig ist, diese Vermutung ist widerlegbar (z.B. bei Höchststimmrechten, Vorzugsanteilen)

aktive Beteiligung / passive Beteiligung (z.B. zur Existenzsicherung)

Spezialfall Konzern

Unterordnungskonzern

Vertragskonzern, Vertragsarten:

Beherrschungsvertrag (mit eindeutigem Weisungsrecht)

Gewinnabführungs-/Teilgewinnabführung (gesamter oder teilweiser Gewinn)

Gewinn-/Teilgewinngemeinschaft (Gewinnpool mit Verteilungsschlüssel)

Betriebspacht-/überlassungsvertrag (Betreibermodell)

beherrschende Beteiligung (faktischer Konzern)

z.B. personelle Verflechtungen, intensive Geschäftsbeziehungen

Gleichordnungskonzern (einheitliche Leitung ohne beherrschenden Einfluss, evtl. Überkreuzbeteiligung)

Holding (operative, Finanz-, Management-Holding)

1.4.2 Übernahme

Übernahme = Merger

Beherrschung: 100%

Eingliederungsvertrag (bei mehr als 95% Beteiligung, gegen angemessene Abfindung ausgesperrter Gesellschafter), übernommene Unternehmung bleibt rechtlich selbstständig

Verschmelzung (übernommene Unternehmung verliert ihre rechtliche Selbstständigkeit)

durch Aufnahme: Übertragung des Vermögens von einer Unternehmung auf eine bereits bestehende andere

durch Neugründung: Übertragung des Vermögens auf eine neu gegründete Unternehmung

Art der Übernahme

einvernehmlich (freundlich)

ohne Einvernehmen/feindlich (Raider/Unfriendly Takeover, Hostile Takeover)

Maßnahmen zur Abwehr feindlicher Übernahmen

Sperrminorität eines verlässlichen Partners

Erwerb eigener Anteile (max. 10% bei AG's)

selbstgesuchter Übernehmer, wenn keine andere Wahl bleibt (White Knight)

Stimmrechtsbeschränkung, sofern zulässig (Poison Pill)

eigene Wertsteigerung (damit Verteuerung einer Übernahme)

vinkulierte Namensaktien (Aktienbuch, nur mit Zustimmung der Restaktionäre)

gestaffelte Vertragslaufzeit der Aufsichtsorgane (dadurch wenig sofortiger Einfluss)

aggressive Öffentlichkeitsarbeit gegen Übernahme (z.B. Mannesmann/Vodafone)

Einleitung gerichtlicher Verfahren (zur Verzögerung)

Gegenangriff (PacMan, z.B. Volkswagen gegen Porsche)

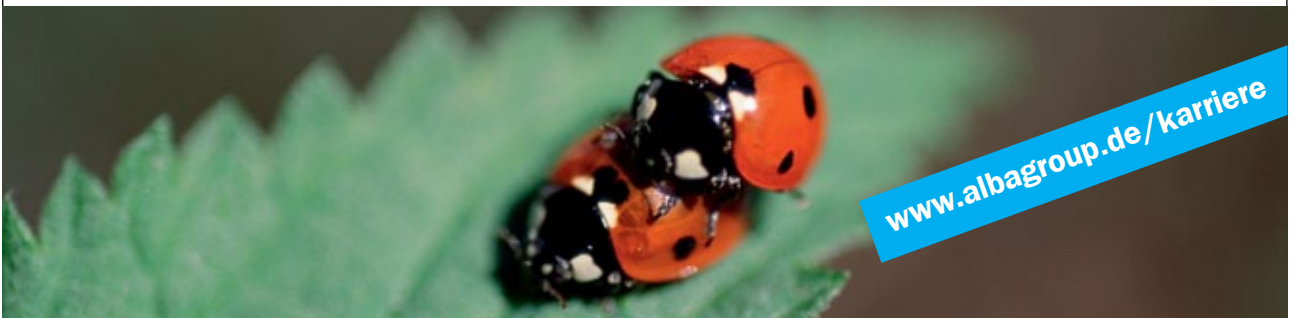
proaktive Behinderung der Umstrukturierung (z.B. Beschäftigungsgarantie, Standortgarantie)

Veräußerung für Übernehmer werthaltiger Unternehmensbeteiligungen (Crown Jewels)

the recycling company **ALBA** Group

Für die unter Umständen **schönste Art** des **Recycling** sind wir leider nicht zuständig.

Die Natur, das Leben an sich, ist ein unendlicher Kreislauf, alles ist im Werden, Sein und Vergehen begriffen. Aus Alt entsteht immer wieder Neu: Nichts wird wirklich verbraucht, keine Energie geht verloren. Diesen Prozess des Recycling intelligent zu unterstützen und die positiven Effekte nutzbar zu machen, ist die Aufgabe der ALBA Group: Mit rund 200 Unternehmen weltweit sind wir die Recycling Company.



Stufenablauf

Auswahl der Zielunternehmung

Ansprache der Unternehmensführung, evtl. über die M&A-Abteilung einer Investmentbank

Abschluss einer Vertraulichkeitserklärung (Non Disclosure Agreement)

Abschluss einer Absichtserklärung (Letter of Intend)

detaillierte Bucheinsicht zur Verifizierung der tatsächlichen Vermögens- und Liquiditätslage (Due Diligence)

Strukturierung der Transaktion

Unternehmensbewertung/Preisfindung nach kumulierten Bilanzwerten, Börsenkurs oder Marktwert des Eigenkapitals

Vertragsabschluss

ggfs. Anmeldung/Erlaubnis der Wettbewerbsbehörde

Eigentumsübergang

1.4.3 Marktbeherrschung

marktbeherrschend ist eine Unternehmung, die in ihrem relevanten Markt ohne Wettbewerber ist oder keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt ist

oder wenn die Unternehmung eine im Verhältnis zum Wettbewerb überragende Marktstellung hat

eine solche Marktbeherrschung wird vermutet, wenn eine Unternehmung allein mindestens über 33% Marktanteil verfügt oder höchstens drei Unternehmen zusammen über mindestens 50% Marktanteil oder höchstens fünf Unternehmen zusammen über mindestens 67% Marktanteil

dann kann das Kartellamt eine Missbrauchsaufsicht ausüben, d.h. prüfen, ob das/die Unternehmen bestimmte Marktverhaltensweisen und Marktergebnisse nur deshalb realisieren kann/können, weil es/sie marktbeherrschend ist/sind (dies unter Wettbewerb also nicht möglich wäre), dann kann es gegensteuern

es ist also nicht die Marktbeherrschung verboten, sondern nur das missbräuchliche Ausnutzen dieser Marktbeherrschung

Indikatoren dafür sind

Behinderung anderer Unternehmen im Wettbewerb, z.B. Kopplungsverträge, Ausschließlichkeitsbindungen, Bonussysteme, Liefersperren

Ausbeutung durch Preise und Preisbestandteile, z.B. Konditionenspreizung, Nachfragemacht

Diskriminierung durch ungerechtfertigte unterschiedliche Behandlung

Probleme

Abgrenzung des relevanten Markts

diese erfolgt sachlich, räumlich und zeitlich

das Kartellamt ist stets an einer engen Abgrenzung interessiert, die beteiligten Unternehmen an einer weiten, für die Abgrenzung gibt es keine verlässliche Theorie

Verhalten, das unter Wettbewerb nicht möglich wäre

Wettbewerb ist ein Entdeckungsverfahren, dessen Verhaltensweisen nicht vorhersagbar sind, denn dann bräuchte man keinen Wettbewerb, wie ein Verhalten also unter Wettbewerb aussähe, wenn es keinen/keinen hinreichenden Wettbewerb gibt, ist daher nicht bestimmbar, damit auch kein missbräuchliches Verhalten

Kartellgesetz (GWB) mehrfach novelliert und verschärft, dennoch schwach, die war von den „Vätern der Marktwirtschaft“ so gewollt

1.4.4 Fusionskontrolle

soll das Entstehen oder Verstärken einer marktbeherrschenden Stellung bei Zusammenschlüssen verhindern

daher besteht Anmelde-/Anzeigepflicht beim Kartellamt (BKartA), mit Erlaubnis darf der Zusammenschluss vollzogen werden, ohne Erlaubnis nicht, es können Auflagen erteilt werden für die Anmeldung/Anzeige gibt es Eingreifkriterien (Umsatzgröße), in bestimmten Fällen gilt aus fristgemäße Ausbleiben eines Widerspruchs des Kartellamts als Erlaubnis

Erlaubnis ist möglich, wenn die Unternehmen nachweisen, dass dadurch eine Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen eintritt, welche die Nachteile der Marktbeherrschung überwiegt eine Entflechtung bereits gegebener Zusammenschlüsse ist jedoch nicht möglich

eine Ausnahmegenehmigung des Bundeswirtschaftsministers ist trotz Versagung einer Erlaubnis möglich, wenn übergeordnete gesamtwirtschaftliche Gründe vorliegen (z.B. E.on-Fusion)

als Zusammenschlüsse gelten

Verschmelzung von Unternehmen

Spaltung von Unternehmen und Neuaufteilung

Vermögensübertragung von Unternehmen

Erwerb von Anteilen an einer anderen Unternehmung

Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens

Abschluss von Unternehmensverträgen

personelle Verbindung von Unternehmen

sonstige Begründung eines beherrschenden Einflusses

Spezialfall Joint Venture

gemeinschaftlich geführte Unternehmung, die beteiligten (zwei oder mehr) Partner bleiben ansonsten rechtlich und wirtschaftlich selbstständig
oft im Auslandsgeschäft veranlasst durch Gastlandbestimmungen (Local Content)

Auslegung

- nach der Richtung: horizontal, vertikal, diagonal
- nach dem Inhalt: substitutiv, komplementär, neutral
- nach der Anzahl der Beteiligten: bilateral (Dual Joint Venture), multilateral
- nach dem Zeithorizont: kurzfristig, mittelfristig, langfristig
- nach den Beteiligungsverhältnissen: Minorität, Parität, Majorität
- nach den betroffenen Funktionen: Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzen, FuE etc.
- nach dem Ressourceneinsatz: Kapital, Know-how, Personal etc.

Vertragsinhalte

Zielsetzung, Dauer, Vertraulichkeit, Rechtsform, Gerichtsstand, Kompetenzregelung, Kapitalhöhe/Beitragspflicht, Bewertung der eingebrachten Ressourcen, Gewinn-/Verlustverteilung, Haftung, Gebührentragung, Regelung bei Meinungsverschiedenheiten, Verkaufsrechte der Partner, Beendigung etc.



**Menschen.
Werte.
MEWA.**

Im Leben und im Job: „Ich übernehme Verantwortung.“

Özgül Bohlen ist studierte Chemieingenieurin – sie liebt die Natur in ihrer ganzen Vielfalt: „Den ersten Kontakt zu MEWA hatte ich schon im Studium. Heute arbeite ich als technische Assistentin der Geschäftsführung. Was mir gefällt? Das Unternehmen pflegt eine besondere Kultur des Miteinanders und gibt einem das gute Gefühl, dass man gebraucht wird. MEWA ist für mich ein tolles Vorbild in Sachen Umweltschutz und gelebte Nachhaltigkeit.“

Mit einem Klick zum Karriereeinstieg:
www.karriere-bei-mewa.de

 **MEWA**
TEXTIL-MANAGEMENT



um Patt-Situationen bei häufigen 50 : 50 J.V. zu vermeiden, wird eine Entscheid nach jeweiligem Spezialbereich festgelegt, sofern keine Einigung erzielt werden kann

1.5 Diversifikation

Optionen des Unternehmenswachstums

Ansoff-Matrix: gefertigte Produkte und bearbeitete Märkte, jeweils bestehend oder neu

bestehende Produkte auf bestehenden Märkten verstärkt anbieten: Marktdurchdringung

durch Intensitätssteigerung (kürzerer Lebenszyklus)

durch Kundenlieferanteilerhöhung (Richtung Single Sourcing)

durch Kundenabhängigkeit (technische, wirtschaftliche, vertragliche Gebundenheit)

durch Kundenrückgewinnung (Customer Recovery)

bestehende Produkte auf neuen Märkten anbieten: Marktausweitung

durch Konkurrenzverdrängung („Eroberung“)

durch Gebietsausdehnung (räumlich)

durch Präsenzstreckung (zeitlich)

durch Produktwandel (subjektive Wahrnehmung eines objektiv unveränderten Produkts)

neue Produkte auf bestehenden Märkten anbieten: Produktausweitung

durch Up Selling (Produktkarriere)

durch Cross Selling (andere Produktkategorie)

durch Zusatzverkäufe (Add on, Bundling, Unbundling)

durch Brand Set-Alternative (Dual-/Polyloyalität)

neue Produkte auf neuen Märkten anbieten: Produkt-Markt-Entwicklung

durch Marktschaffung (Kaufkraftschöpfung)

durch Mitbewerberpartizipation (Anhängen an Trend)

durch Systemwechsel (bei abweichenden Angebotssystemen am Markt)

durch Problemweckung (Nachfragegenerierung)

Diversifikation

homogen (auf verwandte Geschäftsfelder bezogen)

horizontal (auf der gleichen Wertschöpfungsstufe)

materialtreu, wissentreu, problemtreu

vertikal (auf einer anderen Wertschöpfungsstufe)

vorgelagert (upstream)

nachgelagert (downstream)

heterogen (auf nicht verwandte Geschäftsfelder bezogen)

medial (auch diagonal), andere Marktstufe und ähnliche Branche (z.B. Pepsi)

lateral, gleiche Marktstufe und andere Branche (z.B. Masterfoods)

konglomerat, andere Marktstufe und andere Branche (z.B. Dr. Oetker)

Ziel

Nutzung von Synergie-Effekten ($2 + 2 = 5$ -Effekt)
aber im Wesentlichen nur Synergiepotenziale, die erst gehoben werden müssen, dies scheitert häufig
daher Diversifikationsabschlag bei der Unternehmensbewertung

Wachstumsgrenzen durch Markteintrittsschranken (Barriers to Entry), u.a.

hohes Mindestinvestitionsvolumen zur Nutzung von Betriebsgrößenvorteilen
mindestens erforderliche Programmbreite, um wettbewerbsfähig zu sein
Überwindung evtl. Umstellungskosten bei Abnehmern
Standortlimitationen (natürliche Monopole)
verstopfter Zugang zu Vertriebskanälen
hoheitliche Beschränkungen, insb. Protektionismus
Gewerbliche Schutzrechte wie Patente etc.

Ertragungsgrenzen durch Marktaustrittsschranken (Barriers to Exit), u.a.

Verwertung aufgegebenener technischer Anlagen
Kompensation remanenter Kosten (Kostenhysterese)
Vermeidung von Konventionalstrafen aus mangelnder Vertragserfüllung
gesellschaftliche Probleme (Imageschaden)
Bedienung von Sozialleistungen (Sozialplan)
Rückerstattung erhaltener Transferleistungen
emotionale Restriktionen (Tradition)

2 Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten

2.1 Marktbearbeitung

Being international: Abstimmung der nationalen Aktivitäten

2.1.1 Marktwahl und Marktrisiken

ca. 25% des deutschen BIP sind vom Auslandsabsatz abhängig, Tendenz steigend
jeder vierte deutsche Arbeitsplatz hängt an der Internationalisierung von Unternehmen

Internationalisierung

Management aller Unternehmensaktivitäten bei Geschäftstätigkeit über Ländergrenzen hinweg internationale Arbeitsteilung ist zwangsläufig und bietet allen Beteiligten nur Vorteile (David Ricardo, Adam Smith, Michael E. Porter etc.)

BAIN & COMPANY

News, Events und
Bain Insights
www.facebook.com/BainCompany

People. Passion. Results.

BAINVESTOR

Bainies machen den Unterschied. Wir reden Klartext. Und sind konsequent ergebnisorientiert. Der Erfolg gibt uns Recht: Als eine der drei weltweit führenden Managementberatungen gewinnt Bain & Company seit Jahren kontinuierlich Marktanteile.

Wachsen Sie als **WirtschaftswissenschaftlerIn** mit uns. Als Praktikant, Universitätsabsolvent oder Professional. Und übernehmen Sie frühzeitig Verantwortung – in einem Team herausragender Köpfe, die man nicht über einen Kamm scheren kann. Was Sie dazu mitbringen sollten? Einen exzellenten Abschluss, Auslands- und Praxiserfahrung und Ihren unternehmerischen Weitblick. Neugierig? Dann finden Sie heraus, ob auch in Ihnen ein Bainie steckt: www.joinbain.de

Bain & Company wurde 2012 zum zehnten Mal in Folge zur „Best firm to work for“ gewählt.
© Our philosophy: True North – we tell it like it is.

eBooks kostenlos heruntergeladen auf bookboon.com



Click on the ad to read more

Kriterien für internationale Unternehmen, u.a.

- Anzahl/Anteil der ausländischen Betriebsstätten
- Zahl/Anteil der ausländischen Gesellschafter
- Anteil des im Ausland erzielten Umsatzes am Gesamtumsatz
- Anteil der ausländischen Mitarbeiter an allen Mitarbeitern
- strategische Ausrichtung der Unternehmung
- Denk- und Verhaltensweisen im internationalen Maßstab

Marktwahlentscheidung

- Anforderungen der Unternehmung an einen Markt abhängig von den Leistungsaussichten des Marktes für die Unternehmung

dazu vielfältige, aussagefähige Informationsquellen, u.a.

- Industrie- und Handelskammern (IHK'en)
- Außenhandelskammern (AWK'en)
- Internationale Handelskammer (ICC)
- Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (BfAI)
- Statistisches Bundesamt, Statische Landesämter
- Auswärtiger Dienst (Außenministerium)
- Ländervereine
- Botschaften/Konsulate
- Kredit- und Marktforschungsinstitute
- Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft
- Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der deutschen Wirtschaft (AUMA)
- wirtschaftswissenschaftliche Institute
- Verbände

Marktrisiko

- auf Auslandsmärkten herrscht dennoch ein Informationsdefizit, dies bedeutet ein implizites Risiko
- Beherrschung durch Risikoanalyse, -strukturierung und -bewertung
- dazu gibt es vielfache Bewertungskonzepte, vor allem verbale und numerische, anhand objektiver (metrischer) oder subjektiver (kategorialer) Kriterien, und zwar ein- oder mehrdimensional
- das bekannteste Konzept ist der BERI-Index (numerisch, subjektiv, mehrdimensional) auf Basis einer Delphi-Expertenbefragung

BERI: Business Environment Risk Information

dieser fasst das Risiko in drei Gruppen zusammen

Politikrisiko (Political Risk Index/PRI): wie tangieren Maßnahmen der Politik, soziale und politische Unruhen, Krieg etc. die Geschäftsaktivitäten, die entsprechenden Kriterien werden gewichtet und mit 0–100 Punkten bewertet

Geschäftsrisiko (Operational Risk Index/ORI): wie tangieren Wechselkursrisiken, Handelshemmnisse, Einfuhrbeschränkungen, Zahlungsunfähigkeit etc. die Geschäftsaktivitäten, die entsprechenden Kriterien werden gewichtet und mit 0–100 Punkten bewertet

Rückführungsrisiko (Remittance and Repatriation Factor Index/RFI): wie tangieren Beschränkungen durch Enteignung, Nationalisierung, Konfiszierung etc. die Geschäftsaktivitäten, die entsprechenden Kriterien werden gewichtet und mit 0–100 Punkten bewertet
die Summe der Kriterien ergibt das Gesamtrisiko (Profit Opportunity Recommendation Index/PORI), er umfasst 0–300 Punkte und empfiehlt abgestuft Verzicht auf Auslandsaktivitäten, Auslandsaktivitäten durch Außenhandel, Auslandsaktivitäten durch Vertragsbindung, Auslandsaktivitäten durch Direktinvestition

weitere relevante Risiken sind das Sicherheitsrisiko als Gefahr für Gesundheit, Freiheit und Leben der Mitarbeiter und ihrer Angehörigen vor Ort sowie das fiskalische Risiko, das aus der landesspezifischen Finanzpolitik folgt



Empowering People. Improving Business.

BI Norwegian Business School is one of Europe's largest business schools welcoming more than 20,000 students. Our programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment with an international outlook ultimately providing students with professional skills to meet the increasing needs of businesses.

BI offers four different two-year, full-time Master of Science (MSc) programmes that are taught entirely in English and have been designed to provide professional skills to meet the increasing need of businesses. The MSc programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment to give you the best platform to launch into your career.

- MSc in Business
- MSc in Financial Economics
- MSc in Strategic Marketing Management
- MSc in Leadership and Organisational Psychology

www.bi.edu/master

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD **EQUIS** ACCREDITED



Wirtschaftskooperationen

Förderung der internationalen Wirtschaftstätigkeit, idealerweise als Abfolge von

Präferenzzone (gegenseitige Vorzugsbedingungen)

Freihandelszone (gegenseitiger Verzicht auf nicht-tarifäre Handelshemmnisse, harmonisierte Vorzugszölle untereinander)

Zollunion (mit einheitlich geregelten Zöllen gegenüber Drittländern)

gemeinsamer Binnenmarkt (ohne Zölle innerhalb des Binnenmarkts, Mobilität der Produktionsfaktoren, freier Personenverkehr, Niederlassungs-/Beschäftigungsfreiheit, freier Dienstleistungsverkehr etc.)

Wirtschaftsgemeinschaft (mit harmonisierter Wirtschaftspolitik)

Währungsunion (mit gemeinsamer Binnenwährung)

politische Union (mit harmonisierter Politik)

internationale Organisationen zur Förderung der Wirtschaftskooperationen, u.a.

WTO (World Trade Organisation)

UNO (United Nations Organisation)

OECD (Organisation for Economical Cooperation and Development)

IMF (International Monetary Fund)

Handelshemmnisse

tarifäre durch Zölle und Abgaben/Subventionierungen

nicht-tarifäre durch Reglementierung bzw. Behinderung des internationalen Leistungsaustauschs (wie Kontingentierung, Konvertierungsbeschränkung, Transferbeschränkung, Zahlungsverbot, Embargo, Moratorium etc.)

2.1.2 Zeitdimension und Raumdimension

Zeitdimension

Sprinkler-Strategie: simultane Erschließung mehrerer Auslandsmärkte

VT: schnell, bei niedrigen Markteintrittsschranken, kurzen Produktlebenszyklen

Wasserfall-Strategie: sukzessive Erschließung mehrerer Auslandsmärkte, Land für Land

VT: niedrigere Kosten/Periode, für unterschiedliche Landeskulturen geeignet, geringe Komplexität

Kompromiss

Brückenkopf-Strategie: zuerst ein Markt, danach die umliegenden Märkte parallel (also wechselseitig Wasserfall- und Sprinkler-Strategie)

Lead Country-Strategie: zunächst nationaler Pioniermarkt, die anderen Märkte folgen dann verpflichtend oder nach Wahl

Raumdimension

Ethnozentralität, die Auslandsmärkte werden nach dem Prinzip des Heimatmarkts gesteuert

Geozentralität, es wird nicht mehr in einzelne Auslandsmärkte unterschieden, sondern alle Märkte werden gleichartig bearbeitet

Polyzentralität, jeder Auslandsmarkt wird individuell und verschieden von anderen gesteuert

Regiozentralität, ähnlich erscheinende Auslandsmärkte werden zu Gruppen zusammengefasst und gleichartig bearbeitet, aber von Cluster zu Cluster verschiedenartig

2.1.3 Marktführung und Landeskultur

Marktführung

Globalisierung der Märkte (Generalisierung/Theodore Levitt) auf Basis der

Konvergenzthese: die Rahmenbedingungen der wichtigsten Märkte verlaufen konvergent

Standardisierungsthese: das internationale Angebot ist notwendigerweise zu standardisieren (Kostendegression)

Zentralisationsthese: es ist eine einheitliche Steuerung erforderlich

Fokussierung der Märkte

die Rahmenbedingungen der einzelnen Märkte nähern sich einander nicht nur nicht an, sondern driften auseinander, daher ist eine Ausrichtung auf das jeweilige Land erforderlich (John Naisbitt)

Abwägung der Effizienzvorteile gegenüber den Effektivitätsnachteilen

Kompromiss: „Think global, act local“ (Operationalisierung fragwürdig)

Landeskultur

die Marktführung wird als von der Landeskultur (Mentalität) abhängig angesehen (fragliche Hypothese)

fraglich ist auch, was Kultur eigentlich ausmacht (theoretisches Konstrukt)

daraus folgt das Problem der Operationalisierung der Kultur, dazu gibt es umfangreiche Kulturforschung

am Bekanntesten ist der Ansatz von Hofstede, er unterscheidet fünf Dimensionen

Gender-Orientierung in der Gesellschaft (Maskulinität vs. Feminität)

Einstellung zu Unsicherheiten (Akzeptierung vs. Vermeidung)

Einstellung zu Machtverhältnissen in der Gesellschaft (Distanz vs. Toleranz)

Gruppenbedeutung in der Gesellschaft (Individualisierung vs. Kollektivismus)

Zeithorizont der Planung (Langfristorientierung vs. Kurzfristorientierung), nachgeschoben

andere Forscher nennen andere Dimensionen, so

- Kontextualität (explizite oder implizite Kommunikation)
- Zeitauffassung (linear oder zyklisch)
- Raumdistanz (High contact oder Low contact)
- Informationsgeschwindigkeit (schnell oder langsam)
- religiöse Vorstellungen etc.

die einzelnen Länder werden nach diesen Dimensionen eingeteilt
gleichartig können dann solche Länder bearbeitet werden, die kulturähnlich sind,
unabhängig davon, wo sie geographisch gerade angesiedelt sind

2.2 Markteintrittsformen

Going international = Festlegung der Markteintrittsstrategie

2.2.1 Transportprimat

Export

direkt, vom inländischen Lieferanten unmittelbar an den ausländischen Besteller
indirekt, vom inländischen Lieferanten an einen ausländischen Wiederverkäufer
Sonderformen: Exportgemeinschaft, Exportring, Exportkartell
(unabhängig von Absatzweg)



**Andere haben die Nase oben.
Wir haben sie lieber vorn.**

Capgemini Consulting sucht **Universitätsabsolventen**, die den richtigen Riecher haben. Um Unternehmen fit für die digitale Zukunft zu machen.

www.de.capgemini-consulting.com/karriere

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group

 **Capgemini Consulting**

TODIA.com



Veredelung

Versand von Halbfertigerzeugnissen zur Bearbeitung, Verarbeitung oder Ausbesserung ins Ausland und anschließende Rücksendung an das Herkunftsland (passive Veredelung)

(aktive Veredelung: wenn ausländische Waren zur Veredelung ins Inland verbracht und anschließend wieder re-exportiert werden)

Fremdveredelung erfolgt durch selbstständige dritte Unternehmen

Betriebsveredelung erfolgt durch ausländische Repräsentanzen der eigenen Unternehmung

Made in ..., sofern mind. 45% der Wertschöpfung im Inland erfolgen und dort die letzte wesentliche Bearbeitungsstufe ist (evtl. SKD/MKD/CKD)

Entwicklung zur „Basarökonomie“

Transit

Transport von Waren durch ein drittes Land hindurch, ohne dass diese dort tatsächlich verfügbar werden

(aus Drittlandessicht: Durchfuhr)

Kompensation

teilweise oder völlige Bezahlung einer Lieferung nicht durch Geld, sondern durch Ware

kann in ein, zwei oder mehreren Verträgen erfolgen

als Handelskompensation (zeitgleich, i.e.S.), Industriekompensation (zeitverschoben), Finanzkompensation

ca. 10% des Welthandels ausmachend

2.2.2 Transferprimat

Dauervertragliche Bindung an ausländischen Partner durch Lizenz

vollständig (unbeschränkt) oder teilweise (beschränkt)

einfach (nicht ausschließlich) oder ausschließlich (allein)

gegen Pauschale (Lump Sum) oder variable Zahlungen (Royalties)

unmittelbar mit dem Lizenznehmer oder mittelbar über Intermediär

Formen

Vertriebslizenz: Verkauf der eigenen Waren/Dienste durch eine ausländische Unternehmung

Produktionslizenz (Vertragsfertigung): Verkauf und Montage/Endkombination eigener Waren/Dienste durch eine ausländische Unternehmung (Werkvertrag)

Know-how-Lizenz: Vertrieb, Produktion und Zugang zu Gewerblichen Schutzrechten (Gefahr von Know-how-Abfluss)

Franchising: Vertrieb, Produktion, Zugang zu Gewerblichen Schutzrechten und Unterstützung des Franchisegebers, auch als Master-Franchising mit Unter-Franchisen möglich

Managementvertrag (Betreibermodell): laufender Betrieb durch Systemnehmer, Investition durch den Systemgeber, meist Pay on Production-Vertrag

evtl. auch Kooperation

2.2.3 Transformationsprimat

Direktinvestition (Einsatz von Ressourcen im Ausland)

Durch Eigengründung (Greenfield Investment), d.h. Errichtung einer Unternehmung
konstitutive Entscheidungen: Rechtsform, Standort, Nachhaltigkeit etc.

Geschäftsplan

(Executive Summary)

Rahmenbedingungen der Aktivitäten

Geschäftsmodell (Input, Transformation, Output)

Erfolgsfaktoren/Werttreiber

Kundennutzen/komparativer Konkurrenz-Vorteil (KKV)

Leistungsangebot (Sach-/Dienstleistungen)

Branchen-/Marktanalyse (Chancen/Risiken)

Wettbewerbsanalyse (Stärken/Schwächen)

Markteintrittskonzept

Organisation der Finanz- und Anlagenwirtschaft

Organisation der Beschaffungsquellen für Waren und Gelder

Humanressourcen

Risikobewertung/Erfolgsaussichten (Worst Case)

Strategie und Konzeption (Roadmap)

alternativ: Repräsentanz/ständige Vertretung

virtueller Markteintritt über Internet

Gemeinschaftsgründung (Joint Venture)

Partner kommen aus dem gleichen Stammland und gründen für das Zielland

Partner kommen aus verschiedenen Stammländern und gründen für ein Drittland

Partner kommen aus Stamm- und Zielland und gründen für das Zielland

Beteiligung (Brownfield Investment)

minderheitlich, paritätisch, mehrheitlich

Übernahme/Fusion (Merger)

eBooks kostenlos herunterladen auf bookboon.com

2.2.4 Operatives internationales Management

Marken- und Produktschutz (Markenpiraterie, Produktpiraterie, Counterfeiting/Plagiat)

Konditionen (Zahlungsbedingungen, Transferpreise, Preisgleitklauseln etc.)

Zahlungsformen (dokumentär, nicht-dokumentär, Kurssicherung, Preissicherung etc.)

Garantien (Gewährleistung, Anzahlung, Erfüllung, Zahlung, Bietung etc.)

Absatzfinanzierung (Lieferantenkredit, Bestellerkredit)

Auftragsabwicklung (Dokumente für Transport, Lagerung, Versicherung, Zoll, Spezifikation)

Lieferklauseln (Incoterms)

Vertragsinhalte (Erfüllungsort, Vertragssprache, anzuwendendes Recht, Gerichtsstand, Mediation etc.),

Letter of Intend

3 Krisen in der Unternehmensentwicklung

Krisenvermeidung, erfordert proaktives Krisenmanagement (Before Fact Approach)

Präventionssysteme: potenzielle Krise, kann durch proaktive Maßnahmen aufgefangen werden

Sanierung: latente Krise, kann durch Ad-hoc-Maßnahmen gebessert werden

Krisenbewältigung

Turnaround: akute Krise, scheint durch Maßnahmen noch beherrschbar

Insolvenz: akute Krise, ist durch Maßnahmen nicht mehr beherrschbar

(nicht Liquidation als freiwillige, planmäßige Auflösung)

CAREER Venture
eine Marke von MSW & Partner

Haben Sie das Berater-Gen?

business & consulting spring
24. Februar 2014 Frankfurt am Main
Bewerbungsschluss: 26.01.2014

Auszug unserer Referenzen:

Basycon d'fine DB Mobility Networks Logistics FINBRIDGE based on competence and commitment INVERTO PLATINIUM SENACOR

www.career-venture.de



3.1 Präventionssysteme

potenzielle Krise

Frühwarnsystem auf Basis von Kennzahleninformationen mit permanentem Soll-Ist-Abgleich

Problem: die Abweichung ist bei der Erkennung bereits eingetreten

Früherkennungssystem auf Basis von vorlaufenden Indikatoren

Problem: solche Indikatoren müssen verlässlich und gültig vorhanden sein

Frühaufklärungssystem auf Basis von „schwachen Signalen“ als Ankündigung von Veränderung

Problem: Unterscheidung zwischen schwachem Signal und Zufallseinfluss

Risikomanagement (Scanning/Monitoring)

Risikoanalyse nach Risikoausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit

Risikobewertung durch Transformation in monetäre Größen

Risikovorbeugung durch Verzicht auf gefahrgeneigte Aktivitäten

Risikoteilung durch frühzeitigen Einbezug von Partnern

Risikoüberwälzung durch Versicherung gegen Prämie

Risikoverminderung durch Streuung der Aktivitäten

Risikoakzeptierung durch Bildung von Rückstellungen

Risikobeseitigung durch Fehlervermeidung

Risikokontrolle durch Verfolgung/Neubewertung der Risikoentwicklung

Prognoseverfahren (Vorhersage)

intuitiv, z.B. Analogieschätzung, graphischer Freihandtrend, Leitreihe

qualitativ, z.B. prognostische Befragung, Delphi-Methode, Szenario-Technik

systematisch, z.B. statistische Trendprognose

3.2 Sanierung

latente Krise

Situationsbeschreibung (Diagnose)

Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfelds

Abgrenzung der Strategischen Gruppe

Strategische Geschäftseinheit

Durchführung einer Branchen-Analyse

Durchführung einer Umfeld-Analyse

Durchführung einer Unternehmens-Analyse

Zusammenführen der Analyseergebnisse

Zielsituation

- Unternehmerische Vision

- ökonomische Mission

- Kernkompetenz

- Zieldimensionen

Veränderungsmaßnahmen (Geschäftsmodellwechsel oder z.B. Produktinnovation), Therapie

- Ideenfindung (Ideenquellen, Ideengewinnung)

- Ideenbeurteilung

- Machbarkeitsprüfung (Feasibility), wirtschaftlich, technisch

- Schutz der Innovation (Gewerbliche Schutzrechte: Patent, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Markenzeichen, Urheberrecht)

- Abschätzung der Markterwartungen

3.3 Turnaround

reaktive Situation, wird als noch beherrschbar angesehen

Reaktion entlang der Wertschöpfungskette, z.B. in den Bereichen

- Eingangslogistik

- Produktion

- Vermarktung

- Ausgangslogistik

- Kundendienst

- Beschaffung

- Informations- und Kommunikationstechnik

- Personalwesen

- Finanzen / Management

evtl. Spin off (Management Buy out)

3.4 Insolvenz

reaktive Situation, wird als nicht mehr beherrschbar angesehen, Alternativen

Insolvenzplanverfahren

Ziel: Erhalt der Unternehmung

- Verfahren in Eigenverwaltung auf Antrag der Schuldnergeschäftsführung (Chapter 11/ Gläubigerschutz)

- nur bei Anmeldung und bei drohender (noch nicht eingetretener) Zahlungsunfähigkeit/ Überschuldung (Eigenantrag)

- kein Insolvenzverwalter, aber Berichtspflicht gegenüber Insolvenzgericht

- Voraussetzung: Insolvenzplan, Zustimmung der Gläubiger

Mittel: Schuldenstundung (Moratorium), Verhandlung der Forderungen mit den Gläubigern, einvernehmliche Regelung

Restschuldbefreiung (Forderungsverzicht der Gläubiger/„Haircut“)

Regelinsolvenz

Ziel: Abwicklung der Unternehmung (vor 1999 Konkurs)

Eintritt von Illiquidität (Zahlungsverpflichtungen können nicht mehr betrags- und zeitgetreu geleistet werden/90%)

Anmeldung bei zuständigem Amtsgericht durch Schuldnergeschäftsführer oder jeden Gläubiger

binnen drei Wochen nach Eintritt der Illiquiditätssituation

bei juristischen Personen auch Überschuldung (Schulden übersteigen das Vermögen)

Anmeldung durch Schuldnergeschäftsführung bereits bei sich abzeichnender Überschuldung

ansonsten Insolvenzverschleppung (Straftatbestand)

Mittel: Insolvenzverfahren

der Insolvenzverwalter ist verwaltungs- und verfügungsberechtigt, wird vom Amtsgericht bestellt

übernimmt rechtlich die Geschäftsführung und sichert das verbleibende Vermögen

Beiseiteschaffung von Vermögensgegenständen durch den Eigentümer stellt Bankrott dar

Verfahrensschritte

Feststellung der Massekosten (Verfahrenskosten für Gericht, Verwalter, Gutachter etc.)

Ableich der Massekosten mit der Vermögensmasse, dann Fortführung des Verfahrens oder Ablehnung „mangels Masse“

Feststellung der Gläubiger, ggfs. Aufruf zu einer Gläubigerversammlung

Feststellung der bevorrechtigten Gläubiger (Steuern, Abgaben, Lohn/Gehalt)

Feststellung der aussonderungsberechtigten Gläubiger (z.B. Eigentumsvorbehalt)

Feststellung der absonderungsberechtigten Gläubiger (z.B. Pfand, Sicherungsübereignung)

Feststellung sonstiger bevorrechtigter Gläubiger

Feststellung der nicht bevorrechtigten Gläubiger (Massebereinigung)

für diese verbleibt die Massequote (Verhältnis ihrer Forderung am Forderungsgesamt)

(andere Regelungen bei Verbraucherinsolvenz: Restschuldbefreiung nach drei Jahren, wenn > 35 % der Schulden getilgt sind, ansonsten sechs Jahre bei „Wohlverhalten“)

4 Literaturhinweise

Bea, Franz Xaver/Helm, Roland/Schweitzer, Marcell: *BWL-Lexikon*, Stuttgart 2009 (UTB-Verlag)

Bea, Franz Xaver/Helm, Roland/Schweitzer, Marcell (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3 Bände, 10. Auflage, Stuttgart 2011 (UTB-Verlag)

Beschorner, Dieter/Peemöller, Volker H.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, Herne 2006 (NWB-Verlag)

Bleicher, Knut: *Das Konzept Integriertes Management*, 8. Auflage, Frankfurt a.M. 2011 (Campus-Verlag)

Dillerup, Ralf/Stoi, Roman: *Unternehmensführung*, 4. Auflage, München 2013 (Vahlen-Verlag)

Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Auflage, Berlin 2005 (Springer-Verlag)

Homburg, Christian: *Quantitative Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000 (Gabler-Verlag)



Sind Sie bereit für IBM?

Lieben Sie Herausforderungen?
Möchten Sie innovative Lösungen für führende Unternehmen entwickeln?
Wollen Sie dem weltweit größten Beratungsunternehmen angehören?

Entdecken Sie Ihre vielfältigen Karrieremöglichkeiten. IBM ist auf der Suche nach den besten und hellsten Köpfen. Nach Menschen, die Möglichkeiten entdecken, wo andere nur Probleme sehen. Nach Mitarbeitern, die auch Mitgestalter sein wollen. Wir suchen diese Menschen aus dem Anspruch heraus, die Welt täglich ein bisschen besser zu machen. Sie sind ideengetrieben, zukunftsorientiert und möchten schon heute an den Lösungen von morgen arbeiten? Dann sollten wir uns kennenlernen!

Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.
ibm.com/start/de

Alle Bezeichnungen, die in der männlichen Sprachform verwendet werden, schließen sowohl Frauen als auch Männer ein. IBM schafft ein offenes und tolerantes Arbeitsklima und ist stolz darauf, ein Arbeitgeber zu sein, der für Chancengleichheit steht. IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corp. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Ländern. Andere Namen von Firmen, Produkten und Dienstleistungen können Marken oder eingetragene Marken ihrer jeweiligen Inhaber sein. © 2010 IBM Corp. Alle Rechte vorbehalten.



Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 14. Auflage, Landsberg 2002 (Verlag Moderne Industrie)

Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 2011 (Gabler-Verlag)

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 2010 (Oldenbourg-Verlag)

Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, Wien 2010 (Linde-Verlag)

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden 2012 (Gabler-Verlag)

Oehrich, Marcus: Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München 2013 (Vahlen-Verlag)

Olfert, Klaus/Rahn, Horst-Joachim: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Ludwigshafen 2011 (Kiehl-Verlag)

Olfert, Klaus/Rahn, Horst-Joachim: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Ludwigshafen 2010 (Kiehl-Verlag)

Pepels, Werner: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Berlin 2011 (UTB-Verlag)

Schaufenbühl, Karl/Hugentobler, Walter/Blattner, Matthias (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre für Bachelor, Zürich 2007 (UTB-Verlag)

Schierenbeck, Henner/Wöhle, Claudia B.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München 2012 (Oldenbourg-Verlag)

Schmalen, Helmut/Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 15. Auflage, Stuttgart 2013 (Schäffer-Poeschel-Verlag)

Schneck, Ottmar: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, München 2011 (DTV-Verlag)

Staehe, Wolfgang Horst/Conrad, Peter/Sydow, Jörg: Management, 9. Auflage, München 2013 (Vahlen-Verlag)

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg: Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2005 (Gabler-Verlag)

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Wiesbaden 2012 (Gabler-Verlag)

Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin 2007 (Springer-Verlag)

Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Stuttgart 2012 (Schäffer-Poeschel)

Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden 2012 (Gabler-Verlag)

Welge, Martin/Al-Laham, Andreas: Strategisches Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2012 (Gabler-Verlag)

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013 (Vahlen-Verlag)