

**Controlling:**

d.h. nicht nur beaufsichtigen, steuern, regeln..., sondern auch

retrospektiv:

**Informationsaufgabe**

- Kennzahlen zu Unterstützung des Managements aus Finanzbuchhaltung (Rechnungswesen)

operativ:

**Kontroll- und Steueraufgaben**

- kurzfristig
- Gewinnmaximierung
- Koordinator zwischen Gesamt- und Teilplan -> „Planverkäufer“

strategisch:

**Planungsaufgaben**

- langfristig
- zukunftsorientiert
- wegweisend

zu operativ: **Budget:** - Umformung eines Planes in quantitative Größen  
 - Zuordnung eines Planes zu einem Verantwortlichen

**monatlicher Kontrollzyklus:** - Soll-Ist-Vergleich  
 - bei kritischer Abweichung: Abweichungs- und Ursachen-Analyse  
 - Gegensteuerung: a) Sofortmaßnahmen => IST ↑  
 b) Zielüberarbeitung => SOLL ↓

**Bilanzkennziffern:** .) Betriebsergebnis + Finanzergebnis = *ordentliches Ergebnis*  
 .) + Sonstiges (z.B. Feuerschaden) = *außerordentliches Ergebnis*  
 .) ordentl. + außerordentl. Ergebnis - Steuern (Einkommen + Ertrag) = *Jahresüberschuß/-fehlbetrag*

**Rentabilität:**

Eigenkapital-Rentabilität:  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{EK}} \times 100$  = Verzinsung des Eigenkapitals  
 Gesamtkapital-Rentabilität:  $\frac{\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}}{\text{EK} + \text{FK}} \times 100$  = Verzinsung des Gesamtkapitals (Rendite)  
 Umsatz-Rentabilität:  $\frac{\text{ordentliches Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}} \times 100$  = Wieviel % vom Umsatz ist betriebsbedingter Gewinn ?

Je höher Umsatz-Rendite, desto unproblematischer: Verkaufsrückgang oder Kostensteigerung.

**Break-Even-Analyse:** (Gewinnschwellen-Analyse)

Ermittelt die Produktionsmenge, damit gilt: Umsatz-Kosten (variable + fixe) = 0.  
 Zudem wird meist eine Sicherheitsspanne von 20% hinzugerechnet.

Break-Even-Absatz =  $\frac{\text{Fixkosten}}{\text{Stückerlös} - \text{Stückkosten}}$       Ist-Umsatz =  $\frac{\text{Break-Even-Absatz}}{0,8}$

**Cash-Flow:** (Erfolgs-/Finanzindikator) = Finanzmittel, die verwendet werden können für:

- (>0 = finanz. Spielraum)      - Investitionen      - Schuldentilgung      - Liquiditätssteigerung
- (<0 = finanz. Engpaß)      - Rücklagenbildung      - Gewinnausschüttung

Dynamischer Verschuldungsgrad =  $\frac{\text{Gesamte Verbindlichkeiten}}{\text{Cash Flow}}$

-> Wieviel Jahre bis Schuldenfreiheit durch Cash Flow -> Bonitätsprüfungs-Richtwert: 3 - 4

**Cash- Management:**

<p>Ziele: - Sicherung der Liquidität                  - Erhöhung der Rentabilität (+Zinskostenminimierung)                  - Bildung von Liquiditätsreserven</p>	<p>Aktivitätsfelder: - Kreditrahmen                  - Ausgabenstopp                  - Aktiva                  - Passiva</p>	<p>b. Einbußen                  b. Überschuß                  - nicht benötigt                  - wieder benötigt</p>
---	---	---

**Bilanzänderungen:** + Aktiva: mehr Kapitalbindung      + Passiva: Zuführung von Kapital  
 - Aktiva: Kapitalfreisetzung      - Passiva: Abbau von Verbindlichkeiten (Kredite, Lieferungen, Gewinnausschüttungen)

**Finanzkennzahlen:**

Statische Verschuldungsintensität:  $\frac{\text{EK}}{\text{FK}}$  (je nach Unternehmen)      Vertikale Finanzierungsregel

Anlagendeckung durch langfristiges Kapital:  $\frac{\text{EK} - \text{langfristiges FK}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$       Horizontale Finanzierungsregel (goldene Bilanzregel i.w.S.)

Anlagendeckung durch EK:  $\frac{\text{EK}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$       (goldene Bilanzregel i.e.S.)

**Liquidität:** = Fähigkeit, jederzeit seinen zwingend fälligen Auszahlungsverpflichtungen uneingeschränkt nachkommen zu können  
 -> Finanzplan (tägl. = Finanzstatus) anpassen (Kapitallöcher schließen)

**Strukturelle Liquidität:** Einhaltung einer ausgeglichenen Finanz- und Kapitalstruktur (Bonität ↑)

**Liquiditätsformeln:**

**Liquidität 1. Grades:** 
$$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

**Liquidität 2. Grades:** 
$$\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

**Liquidität 3. Grades:** 
$$\frac{\text{Gesamtes Umlaufvermögen}}{\text{kurzfr. Verbindlichkeiten}}$$

**Working Capital:** = Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten

Anlagevermögen		EK	Anlagevermögen		EK	langfr. Passiva
		langfr. FK			langfr. FK	
UV	Working Capital	kurzfr. Verbindlichkeiten		UV	WC	kurzfr. Verbindlichk.
positives Working Capital				negatives Working Capital		

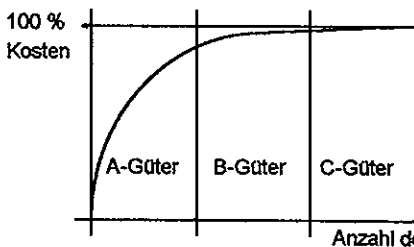
**Materialwirtschaft:** 1) Einkauf, 2) Lagerhaltung, 3) Transport, 4) Recycling/Entsorgung

- Rohstoffe: - gehen ins Erzeugnis als Hauptbestandteil ein
- Halb-/ Fertigfabrikate: - gehen ins Erzeugnis als bedeutender Bestandteil ein, besitzen höheren Reifegrad als Rohstoffe
- Hilfsstoffe: - gehen ins Erzeugnis als Nebenbestandteil ein
- Betriebsstoffe: - gehen nicht ins Erzeugnis ein, werden zur Herstellung ge-/verbraucht
- Handelsware - Ergänzung des Absatzprogramms (werden im Betrieb nicht bearbeitet)

**Aufgaben der Materialwirtschaft:**

- 1) Deckung des Materialbedarf: - in erforderlicher Art, Qualität und Menge  
 - zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort
  - 2) Kostenminimierung
  - 3) Ausreichende Versorgungssicherheit
  - 4) Umweltschutz
- ) Interessenkonflikt

**ABC-Analyse:** Einteilung der Bedarfsgüter nach Kostenintensität (->Wichtigkeit)



**A-Güter:** Es sind wenige Güterarten, die aber viel kosten. (z.B. 4 von 20 benötigten Güter decken schon 90% der Gesamtkosten ab)

**C-Güter:** sozusagen „Kleinzeug“

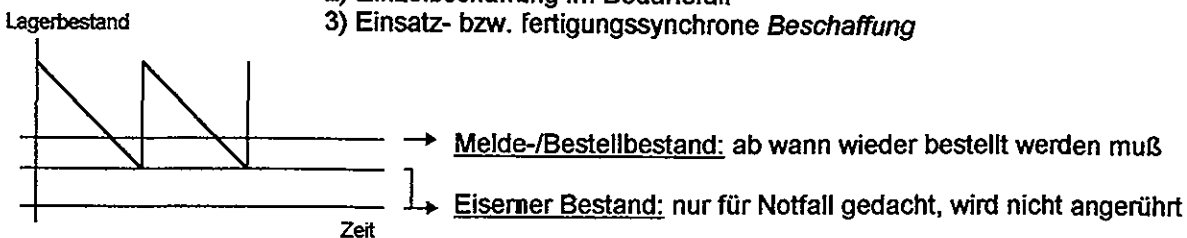
**Sinn:** A-Güter rechtfertigen höheren Planungsaufwand

**Materialbedarfsplanung:**

- 1) Programmgebunden: Absatzplan -> Fertigungsplan -> Bedarfsplan
- 2) Verbrauchsgebunden: Vergleich mit Vorjahr, gleitende Durchschnitte

**Materialbereitstellung:**

- 1) Vorratshaltung
- 2) Einzelbeschaffung im Bedarfsfall
- 3) Einsatz- bzw. fertigungssynchrone Beschaffung



**Produktion**

**Deckungsbeitrag:** = Stück-Erlös - variable Stück-Kosten  
gibt an, inwieweit das Produkt zur *Deckung der fixen Kosten* und darüber hinaus zur *Gewinnerzielung* beiträgt

**Produkt-/Produktlinien-Fixkosten:** sind dem Produkt direkt zurechenbare Fixkosten

**Relativer Deckungsbeitrag:**  $\frac{\text{absoluter Deckungsbeitrag}}{\text{Zeitdauer der Inanspruchnahme des Engpasses pro Erzeugnis}}$   
-> bei Bestehen eines Engpasses

**Engpaß:** z.B. eine Maschine kann in bestimmter Zeit nur x-Produkte verarbeiten, es stehen aber Aufträge für die gleiche Zeit für 2x-Produkte an

**Möglichkeiten:** - Kapazitätenerweiterung - Terminverschiebung  
- Fremdfertigung - Überstunden

**Vollkostenrechnung:** = Stückerlös - gesamte Kosten  
-> kann zu Fehlentscheidungen führen (Produkt wird trotz DB>0 eliminiert...)

**Fertigungstypen:**

- **Einzelfertigung:** - jede Erzeugnisart im Prinzip nur einmal produziert nach Vorliegen des Käuferauftrages (kann sich aber wiederholen, also keine echten Unikate)  
Beispiel: Handarbeiten
- **Serienfertigung:** - gleichartige Güter werden in größeren Mengen aber begrenzter Stückzahl produziert (-> Groß-/ Kleinserien) (konstruktive Unterschiede zwischen Serien)  
Beispiel: HIFI-Komponenten
- **Sortenfertigung:** - verwandte Produkte, aber unterschiedlich in Material und Herstellung (durch Umstellung der Maschine auf die verschiedenen Sorten produzierbar)  
Beispiel: Biersorten
- **Massenfertigung:** - homogene Güter in „unbegrenzter Anzahl“, d.h. von vornherein kein Ende absehbar  
Beispiel: Disketten

**Organisationstypen:****Werkstattfertigung:**

- + hohe Anpassungsfähigkeit (Nachfrage, Arbeitskraft, Störungen)
- langsam, teuer, unübersichtlich

**Fließbandfertigung:**

- + schnell, billig, übersichtlich
- geringe Anpassungsfähigkeit (sehr stör anfällig)
- psychologisch schwierig

Maschinen + Arbeitskräfte mit *gleichartiger Arbeitsverrichtung* werden zu einer „Werkstatt“ zusammengefaßt

Maschinen + Arbeitskräfte werden nach *Produktionsablauf* angeordnet

**Fertigungsvorbereitung:** = Planung und Steuerung/Überwachung der Fertigung

Fertigungslos: - Menge gleicher Erzeugnisse, die hintereinander auf 1 Aggregat produziert werden können

**Aufgaben:** - Flexibilität des Unternehmens - Hohe Auslastung der Anlagen  
- Durchlaufzeitensenkung - Lagerbestands-/ Kosten-Reduktion  
- Liefertreueinhaltung

**Produktionskennzahlen:**

- Kontrolle der *Durchlaufzeiten*, der *Abwesenheitsquote* des Personals und der *Stillstandszeiten*
- **Beschäftigungsgrad** =  $\frac{\text{Produktionsmenge}}{\text{Kapazität (Menge)}} \times 100$  (meist nur je Maschine sinnvoll)
- **Ausschußquote** =  $\frac{\text{Ausschußmenge}}{\text{Produktionsmenge}} \times 100$
- **Reklamationen** =  $\frac{\text{Ausreklamierte Menge}}{\text{Auslieferungsmenge}} \times 100$

**Marketing**

entstand bei Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt  
(Macht beim Käufer, da Nachfrage < Absatz)

**Marketing:** ist eine unternehmerische Grundeinstellung (Denkweise), bei der ALLE Aktivitäten auf Kunden und Märkte gerichtet sind

**Bezugspunkt:**  
Kundenbedürfnisse

**Mittel:**  
integriertes Marketing

**Ziele:**  
Gewinn durch Kundenzufriedenheit

**Herausforderungen:**  
- wirtschaftlich  
- ökologisch  
- technologisch  
- politisch-gesellschaftlich  
wirken auf

**Verhalten (Megatrends) bei**  
- Konsumenten  
- Wettbewerb  
- Handel

**Ziele:**  
- Kundenzufriedenheit  
- Legitimität (Umwelt)  
- Wettbewerbsvorteil  
- Profitabilität + Sicherheit

**Bereiche:**  
- internes Marketing  
- Zulieferer-Marketing  
- konkurrenz-  
- absatzmittler- } gerichtetes M.  
- endkäufer-

**Einsatzfelder:**  
- kommerzielle Unternehmen  
- nicht-kommerzielle Unternehmen (öffentliche Einrichtungen)  
- „Social Marketing“ (z.B. „Keine Macht den Drogen“)

**Bedürfnisanalyse:** 1) Untersuchung der Kundenbedürfnisse  
2) Untersuchung der eigenen Marktleistung  
3) Untersuchung der Marktleistung der Konkurrenz } daraus ersichtlich: Defizite + Leistungs-Vorteile (event. USP)



**USP:** „unique selling proposition“ (einzigartiger Verkaufsvorteil)  
**strategische Allianz:** Zusammenschluß von Konkurrenten aus bestimmten Gründen  
**Stadholder:** alle, am Geschäft beteiligten: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Absatzpartner...

**SGE:** strategische Geschäftseinheiten, z.B. Aufteilung nach Produkten, Märkten, Kunden, ...

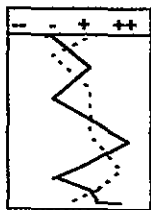
absoluter Marktanteil =  $\frac{\text{Ab-/Umsatz des eigenen Unternehmens}}{\text{Gesamt-ab-/umsatz aller Anbieter}}$   
relativer Marktanteil =  $\frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$

**Marketing-Management-Prozeß:**

Information -> Situationsanalyse <-> Prognose <-> Zielfestlegung <-> Strategie <-> Detailplanung -> Realisation+ Kontrolle

**Situationsanalyse:** Information über a) eigene Unternehmung (Stärke + Schwächen)  
b) Markt und Umwelt (Chancen + Risiken)

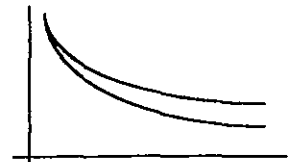
**Stärke-Schwäche-Analyse:**



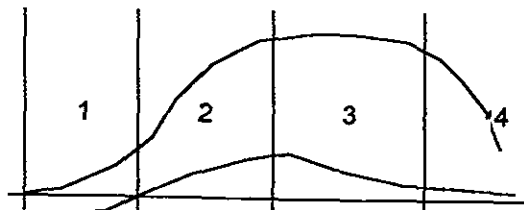
- Vergleich mit dem stärksten Konkurrenten  
- Ideal-/Soll-Profil ergibt sich allerdings aus Marktanforderungen und Verbraucherbedürfnissen

**Erfahrungskurvenanalyse:**

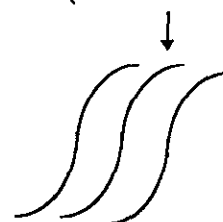
- 20-30% Stückkosten-Rückgang = Fixkostendegression durch:  
- Lerneffekte  
- Produkt-Innovationen  
- Verfahrens-Innovationen  
- Je größer der Marktanteil, desto größer Fixkostendegressions-Potential



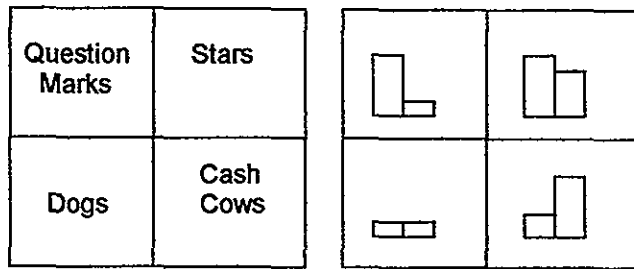
**Lebenszyklusanalyse:** - zeigt Aufgabenstellung für das Marketing  
- liefert Hinweise für Strategien/ Maßnahmen, z.B. Nachfolgeprodukte (oder Variationen)



1 Einführung  
2 Wachstum  
3 Reife  
4 Degeneration



**Boston-Portfolio:**



Einteilung des Portfolio

Investitionen : DB

**Strategien:**

- A: entweder stark investieren oder raus
- B: Marktanteil halten/ ausbauen
- C: Investition in A ggf. B
- D: bei Gewinn: Investition in A  
bei Verlust: raus damit

ausgewogen:

- möglich wenig D
- genügend viele C
- mehrere B
- geringe Anzahl A

**Wertketten-Analyse:** = Instrument zur Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen

- Kostenvorteil
- Differenzierungsvorteil (event. USP)

) Synergieeffekt (2+2=5)

) Verschränkung der Wertketten, z. B. Lieferant liefert ohne Verpackung -> Vorteil  
Lieferanten-WK -> Unternehmens-WK, Vertriebskanal-WK, Abnehmer-WK

primäre Aktivitäten:

- Eingangs-Logistik
- Operationen
- Marketing und Vertrieb
- Ausgangslogistik
- Kundendienst

unterstützende Aktivitäten:

- Unternehmensinfrastruktur
- Personalwirtschaft
- Technologieentwicklung
- Beschaffung

**Marktsegmentierung:** Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Segmente

Segmente: Zielmärkte, die mit speziellem Marketingprogramm bearbeitet werden

- Kriterien:
- 1) demographische Kriterien:
    - sozio-ökonomisch (Geschlecht, Alter, Einkommen)
    - geographisch
    - zu wenig aussagekräftig + leicht erfaß- und meßbar
  - 2) psychographische Kriterien:
    - allgemeine Persönlichkeitsmerkmale
    - Einstellungen, Erwartungen gegenüber Produkt
    - Lebensstil, - gewohnheiten, Interessen, Werten...
    - schlecht meßbar, teuer + aussagekräftiger

Fazit: meist kombiniert man beide Kriterien!

**Marketingstrategien:** = globale Wege zur Erreichung der Unternehmensziele

	Märkte	gegenwärtig	neu
Produkte			
gegenwärtig		Marktdurchdringung (1)	Marktentwicklung (2)
neu		Produktentwicklung (3)	Diversifikation (4)

- 1) - Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden (neue Anwendungsbereiche)
  - Gewinnung von Konkurrenzkunden für bestehendes Produkt (Preisreduktion)
  - Gewinnung bisheriger Nichtverwender des Produkts (Warenprobenverteilung)
- 2) - Erschließung neuer Absatzmärkte durch regionale, nationale, interantionale Ausdehnung
  - Gewinnung neuer Marktsegmente (Produktversionen + Werbung)
- 3) - Schaffung von echten Innovationen
  - Programmerweiterung durch neue Produktversionen
- 4) horizontal: Erweiterung des Programms um Produkte, die mit diesem im sachlichen Zusammenhang stehen
  - vertikal: Vergrößerung der Tiefe eines Programmes (Computer -> Mikrochips)
  - lateral: ganz was anderes

Marketinginstrumente:

- Produktmix:**
- Produktqualität: -> marktbezogene Produktgestaltung:
    - Kundendienst: -> technisch
    - > kaufmännisch
  - Markierung: -> Verpackungsgestaltung
  - > Namensgebung
- } Heterogenisierung
- Sortimentpolitik:**
- > komplementäre Güter -> Innovationen
  - > substitutive Güter -> Modifikationen
  - > Produktionslinien -> Me-too-Produkte
- Distributionsmix:**
- Wahl des Absatzkanals (Ketten von Verkaufsorganen): in-/direkter Vertrieb
  - physische Distribution: - wer bekommt wann wieviel ?
  - wie ? : Transportmittel, Lagerhaltung (-> Standortwahl)
- Kontrahierungsmix:**
- Preis- und Rabattpolitik
  - Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
- Kommunikationsmix:**
- persönlicher Verkauf (Reisende, Vertreter)
  - Werbung (Entscheidung über Werbe-Objekte, -Mittel und -Medien, sowie Gestaltung)
  - Öffentlichkeitsarbeit (Kunde, Geldgebern, Staat)
  - Verkaufsförderung (Händlerschulung, Werbung am Verkaufsort)

Finanzierung: = Beschaffung von Kapital (insbesondere Bilanz-Passivseite wird berührt)

- Arten:
- 1) nach Herkunft: - Innenfinanzierung / - Außenfinanzierung
  - 2) nach Rechtsstellung: Eigenkapital (=Haftungskapital) / Fremdkapital (kein Haftungskapital)

Außenfinanzierung: - Beschaffung von Kapital von außerhalb der Unternehmung

- a) Einlagen-/Beteiligungsfinanzierung: (Außenfinanzierung mit Eigenkapital)
- bisherige Gesellschafter erhöhen Einlagen: Einlagen-Finanzierung
  - neue Gesellschafter beteiligen sich: Beteiligungs-Finanzierung (u. U. Leitungsproblem)
  - bei AG:
    - ordentliche Kapitalerhöhung: Ausgabe neuer Aktien (Hauptversammlungsbeschluß)
    - bedingte Kapitalerhöhung: nur in besonderen Fällen (z.B. Fusionen)
    - genehmigte Kapitalerhöhung: Vorstand darf Zeitpunkt frei wählen
- b) Kreditfinanzierung: (Außenfinanzierung mit Fremdkapital)
- Kapitalgeber = Gläubiger: -> keine Haftung - Anspruch auf Rückzahlung
  - > Dauer des Kredites befristet -> keine Gewinnbeteiligung
- Bank Lieferant (i.d.R. teurer)

Innenfinanzierung: - Beschaffung von Kapital von innerhalb der Unternehmung

- a) Selbstfinanzierung: = durch Einbehaltung von Gewinnen:
- offen (in Bilanz ersichtlich):
    - bei Personen-Gesellschaften: Kapitalkonto ↑
    - bei Kapital-Gesellschaften: offene Rücklagen ↑
  - still (nicht in Bilanz ersichtlich):
    - Bildung stiller Reserven (erst bei Auflösung versteuert)
    - durch Unter-/Überbewertung des Vermögens/ der Schulden
    - > Zins- und Liquiditätsvorteil
- b) Umfinanzierung: = Änderung der Vermögens-/ Kapitalstruktur:
- Verkauf von (nicht-betriebsnotwendige) Vermögensgegenständen
  - Rationalisierung in Beschaffung, Fertigung und Vertrieb
  - kurzfr. durch langfr. Kredite ersetzen
  - Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital
- c) Finanzierung durch Abschreibungen:
- geht davon aus, daß Abschreibungen in Preisen kalkuliert sind
  - Kosten entstehen aber nur zu Investitionszeitpunkt -> zwischenzeitlich freie Mittel

Factoring: (Sonderform der Fremdfinanzierung) = Factor kauft Forderungen aus Lieferung auf

- Finanzierungsfunktion: - Faktor zahlt sofort 80-90%, Rest erst später (Mängel, Beanstandungen)
- Dekrederefunktion: - Faktor übernimmt wirtschaftliches Risiko (Zahlungsunfähigkeit d. Kunden)
- Dienstleistungsfunktion: - Debitorenbuchhaltung, Mahn- und Inkassowesen, Verkaufstatistik

- Kosten:
- Kreditzinsen für Vorfinanzierung
  - Factoringgebühr für Dienstleistungen
  - Dekrederegebühr abhängig von Bonität

Leasing: (Sonderform der Fremdfinanzierung)Finance-Leasing

- langfristiger Charakter  
(Grundmietzeit = 50-70% der Nutzungsdauer)
- Vertrag während Grundmietzeit unkündbar
- L.-Raten bringen L.-Geber während Grundmietzeit volle Amortisation von Anschaffungswert, Nebenkosten und Gewinn
- L.-Objekte: meist nicht marktgängig
- Investitionsrisiko: bei L.-Nehmer

Vorteile: - Entlastung der Liquidität  
- erleichterte Finanzierungsmöglichkeit  
- steuerliche Vorteile

Operate Leasing

- kurze Laufzeit
- Bilanzierung bei L.-Geber (Abschreibungen)
- L.-Rate für L.-Nehmer = Betriebskosten (Steuerabzug)

- L.-Objekte: meist marktgängig  
- Investitionsrisiko: bei L.-Geber

Nachteil: - meist teurer

Investition: = Kapitalverwendung -> Kapitalbindung (Aktivseite der Bilanz wird berührt)

Arten: nach Investitionsobjekt:  
- Sachinvestitionen (in AV und UV)  
- Finanzinvestitionen (z.B. Beteiligungen)  
- immaterielle Investitionen (z.B. Patente)

nach Verwendungszweck:  
- Erweiterungsinvestition  
- Ersatzinvestition  
- reine Ersatzinvestition  
- Rationalisierungsinvestition

jährlicher Abschreibungswert =  $\frac{\text{Anschaffungswert}}{\text{Nutzungsdauer}}$

(bei Abnutzungsgütern des AV)

kalkulatorische Zinsen = 10% vom halbierten Anschaffungswert

(werden immer berechnet, egal ob sie bei Finanzierung durch FK tatsächlich als Zinsen anfallen oder ob man sie als entgangenen Anlagegewinn bei Finanzierung durch EK betrachtet)

statische Verfahren der Investitionsrechnung: (gehen aus von Durchschnittswerten)

- **Gesamtkostenrechnung:** - bei gleicher quantitativer und qualitativer Leistung
- **Stückkostenrechnung:** - bei unterschiedlicher quantitativer Leistung
- **kritische Auslastung** =  $\frac{\text{Fixkosten Anlage A} - \text{Fixkosten Anlage B}}{\text{var. Stückkosten A} - \text{var. Stückkosten B}}$
- **Gewinnvergleichsrechnung:** - bei unterschiedlichen qualitativen Leistungen (Maßstab ist Erlös)
- **Rentabilitätsrechnung:** - bei unterschiedlichen Investitionskosten  
Rentabilität =  $\frac{\text{durchschn. Projektgewinn (bzw. Kostenersparnis)}}{\text{durchschn. gebundenes Kapital}}$

ebenfalls zu berücksichtigen: - Differenzinvestition

- **Amortisationsverfahren:** - ermittelt den Zeitraum, in dem das investierte Kapital wieder zurückgeflossen ist

Amortisationsdauer =  $\frac{\text{Kapitalinvestition}}{\text{durchschn. Gewinn /Jahr} + \text{Abschreibungen /Jahr}}$

ebenfalls zu berücksichtigen: - Abschreibungsmöglichkeit, restliche Nutzungsdauer und Gewinnentwicklung nach Ablauf der Amortisationszeit  
(- unterschiedliche Investitionsmenge)

-> Projekte mit längerer Lebensdauer werden vernachlässigt.

-> Für Projekte mit kurzer Lebensdauer spricht allerdings:

- Flexibilität in puncto Anpassung an techn. Fortschritt + Nachfrageentwicklung
- Sicherheitsdenken, da Unternehmen keine Chancen verpassen will (Flexibilität)

Günstige Kombination: Rentabilitäts- + AmortisationsverfahrenStatische Verfahren der Investitionsrechnung:

- Kapitalwertmethode
- Interne Zufußmethode
- Annuitätsmethode

**Organisation:** = Suche nach organisatorischem Gleichgewicht:

allgemeine Regelungen: => Stabilität  
spezielle Regelungen: => Flexibilität

**Instanz:** = \_Stelle mit Leitungsbefugnissen für rangniedrigere Stellen

**Abteilung:** = Gesamtheit aus Instanz und untergebenen Stellen

Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem (Mehrliniensystem mit Beratung durch Stäbe)

**Stab:** keine Weisungsbefugnis, nur Unterstützung und Beratung der Instanz (Fachleute)

**Führung:** beinhaltet 2 Aspekte:   Aufgabenaspekt: Unternehmensziele  
  Mitarbeiteraspekt: persönliche Ziele

---

**Quelle:**                           lediglich Skript (empfehlenswert) und Aufschrieb

---

ohne Gewähr auf Richtigkeit oder Vollständigkeit



Rechtsform	Gründung	Haftung	Leitungsbefugnis / Organe	Gewinn-/Verlustbeteiligung
Einzel- Unternehmung (EU)	1 Einzelperson = Einzelkaufmann = Inhaber	Inhaber mit ges. Geschäfts- + Privatvermögen	Inhaber	Inhaber entscheidet
offene Handels- gesellschaft (oHG)	min. 2 Gesellschafter	unbeschränkt, solidarisch (bis 5 Jahre nach Ausscheiden)	Normalfall: Einzelgeschäftsführung bei Außergewöhnlichem: Zustimmung aller Gesellschafter Weiteres: Im Gesellschaftsvertrag	-> Gesellschaftsvertrag oder: 4% auf Kapitaleinlage und Rest nach Köpfen
Kommandi- Gesellschaft (KG)	min. 1 Komplementär + Kommanditisten	Komplementär: Vollhafter Kommanditist: Teilhafter (nur mit Kapitaleinlage)	Komplementär Kommanditist: Kontrollrecht (z.B. Einsicht in Bücher/ Jahresabschluss) bei Außergewöhnlichem: Widerspruchsrecht	-> Gesellschaftsvertrag oder: 4% auf Kapitaleinlage und Rest angemessen verteilt (nur wenn Kommanditisten- Einlage o.k. -> Gewinnanspruch)
stille Gesellschaft (sG)	Innungsgesellschaft (kein Eintrag im Handelsregister)	nur mit Kapital-Einlage	typisch: a) kein Mitsprache- nur Kontrollrecht atypisch: b) erweiterte Mitwirkungs-/ Einsichtsrechte	a) Gewinnbeteiligung (Verlustauschluss möglich) b) Beteiligung am Gewinn und an stillen Reserven nach Köpfen
Gesellschaft des bürger- lichen Rechts (Gdbr, BGB-G.)	Zusammenschluß von natürl. und jur. Pers. Ziel: gemeins. Zweck zu erreichen	unbeschränkt, solidarisch	gemeinschaftlich	nach Köpfen
Aktien- gesellschaft (AG)	min. 5 Gesellschafter bei Gründung (hinterher genügt 1)	mit gesamten Gesell- schaftsvermögen, d.h. Gesellschafter durch Aktien	Vorstand (Leitung) Aufsichtsrat (Kontrolle) Hauptversammlung ("Bestätigung")	Gewinne und Verluste werden in der Bilanz gesondert ausgewiesen Gewinn: Dividende (nach Aktienanteil)
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	1 oder mehrere Gesellschafter	beschränkt auf Kapitaleinlage (Nachschußpflicht kann im Gesellschaftsvertrag ver- einbart sein)	Gesellschafterversammlung (oberstes Willensbildungsorgan) GmbH-Geschäftsführer (weisungsgebunden) Aufsichtsrat (ab 500 Mitarbeiter)	nach Verhältnis der Kapitalanteile

29027-657995-58/1-2-7#03

USTA DOES IT!

29027-WS1995-SCHMID-2-1#70

USTA DOES IT!

**Kriterien der Rechtsformwahl:**

- Gewinn-/Verlustbeteiligung
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Steuerbelastung
- Rechnungslegung, Publizität
- Leitungsbefugnis
- Unternehmenskontinuität
- Haftung
- Rechtsformabhängige Aufwendungen (z.B. Gründung)

**Mischformen:**

- GmbH & Co KG
- Personengesellschaft, GmbH ist Komplementär
- Gesellschafter GmbH meist = Kommanditist KG
- Haftungsbeschränkung auf Einlagen
- eventuell Steuervorteile (unterschiedlich)
- Gründung: von Anfang an oder nachträglich
- Doppelgesellschaften
- 1 Unternehmen aus 2 rechtlich selbständige Gesellschaften mit gemeinsamem Zweck
- Gründung: von Anfang an oder Betriebsspaltung

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
EU	- Flexibilität (auch EK variabel)	- begrenzte Finanzierungsmöglichkeit
oHG	- bessere Finanzierungsmöglichkeit durch Aufnahme neuer Gesellschafter	- weniger Flexibilität wegen Einschränkung der Leitungsbefugnis
KG	- Finanzierung wie bei oHG - Haftungsbeschränkung, aber Gewinnbeteiligung für Kommanditisten	
AG	- leichte Übertragbarkeit der Aktie (außer bei vinkulierter Namensaktie)	- hohes Stammkapital - Rechnungslegung, Publizität
GmbH	- niedrigeres Stammkapital - Sacheinlagen möglich	- schwierigere Übertragbarkeit der Anteile

Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
- natürliche, phys. Person	- juristische Person
- Mindestkapital nicht vorgeschrieben	- starres Mindestkapital: ) AG: 100000 a min. 5 ) GmbH: 50000 a min. 500 (min. 25000 bzw. 25%)
- Unternehmenskontinuität problematisch, wenn entscheidende Person stirbt -> starker Zuschnitt auf eine Person	- Unternehmenskontinuität in der Regel gewahrt
- <i>Steuervorteil</i>	- <i>beschränkte Haftung</i> (-> weniger kreditwürdig?) - viel Kapital, wenige Entscheidungsträger

ohne jegliche Gewähr auf Richtigkeit oder Vollständigkeit