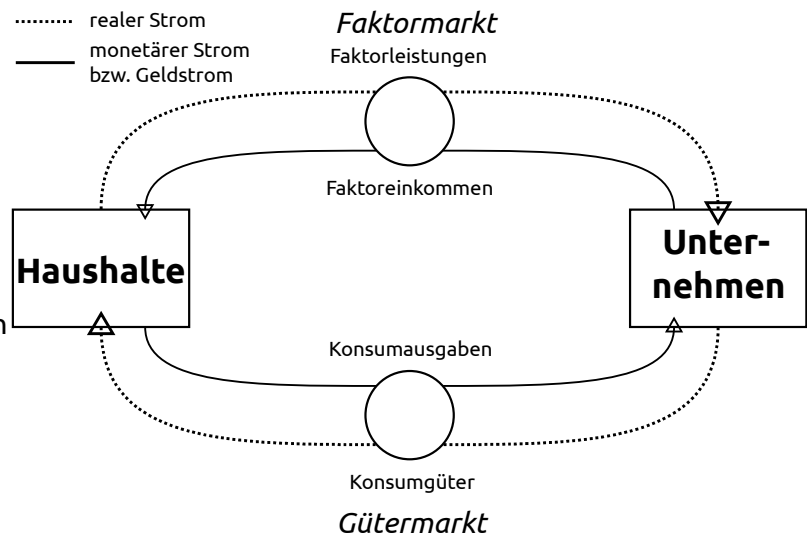


# Zusammenfassung: BWL (= Besserwisserlehre)

## Wirtschaften und Wirtschaftskreislauf

- Wirtschaften: Beschaffung und Verwendung von Mitteln/Gütern (produziert mittels Produktionsfaktoren in Betrieben) zum Zwecke/Bedürfnisse (der Haushalte) zu erfüllen.
- Tauschbeziehungen finden auf Güter- und Faktormärkten statt



## Güter, Bedürfnisse, Produktionsfaktoren

- Dienstleistungen: immateriell, Qualitätskontrolle schwierig, nicht lagerfähig, Prozessorientiert, bezieht Kunden mit ein
- Konsumgüter: Nachfrage hängt ab von Modetrends, Einkommensentwicklung, Bevölkerung
- Investitionsgüter (z. B. Maschinen): Nachfrage hängt ab von Technologietrends, Konjunktorentwicklung, Kapazitätsauslastung
- Verbrauchsgüter: Material das in Produkt mit eingeht
- öffentliche Güter: Nicht-Ausschluss-Prinzip
- private Güter: Ausschluss-Prinzip
- Komplementärgüter: Kreuz-Preis-Elastizität negativ (z. B. Tabak, Pfeifen)
- Substitutionsgüter: Kreuz-Preis-Elastizität positiv (z. B. Zigaretten, Pfeifen)
- unverbundene Güter: Kreuz-Preis-Elastizität null (z. B. Salz, Pfeifen)
- inferiore Güter: minderwertig
- superiore Güter: höherwertig
- homogene Güter: gleichartig (z. B. Strom)  
→ USP (Unique Selling Position, Alleinstellungsmerkmal), z. B. durch Qualität
- heterogene Güter: verschiedenartig
- „originäre“ Bedürfnisse (Existenz)
- „latente“ Bedürfnisse (kommen erst später)
- Werbung:
  - Pro: Information, Wettbewerb, Arbeitsplätze, verbilligt Medien
  - Contra: Manipulation, Markteintrittsbarriere, Produkt wird teurer
- Produktionsfaktoren in der BWL: „Mensch, Maschine, Material“ bzw. Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe
- Werkstoffe:

- Rohstoffe → Produkthauptbestandteile → Materialeinzelkosten
- Hilfsstoffe → Kleinteile für das Produkt → Materialgemeinkosten
- Betriebsstoffe → gehen nicht in das Produkt ein

## **Betriebe**

- Standortfaktoren: Beschaffungsorientiert, Produktionsorientiert, Absatzorientiert, ökonomisch, außerökonomisch
- Arbeitsintensiv (z. B. Callcenter)
- Materialintensiv (z. B. Spanplattenwerk)
- Betriebsmittelintensiv (z. B. Raffinerie)

## **Ökonomisches Prinzip, Unternehmensziele, Kennziffern**

- Maximalprinzip: gegebener Input, maximaler Output
- Minimalprinzip: gegebener Output, minimaler Input
- Extremumprinzip: minimaler Input, maximaler Output
- Zielsetzung: allgemein immer „langfristig ausreichende Rentabilität“ (Selbstfinanzierung), Gewinnmaximierung, soziale Motive, Macht, ...
- **Produktivität** = output / input
  - Arbeitsproduktivität = Stückzahl / Arbeitsstunden
  - Werkstoffproduktivität = Stückzahl / Werkstoffeinsatz
  - Betriebsmittelproduktivität = Stückzahl / Maschinenstunden
- **Wirtschaftlichkeit** = Leistung / Kosten
- **Rentabilität** = Gewinn / Kapitaleinsatz
  - Unternehmerrentabilität = Reingewinn / Eigenkapital
  - Unternehmensrentabilität = (Gewinn + Zinsen) / (Eigenkapital + Fremdkapital)
  - Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz
- **Amortisationsdauer** = Kapitaleinsatz / (Gewinn pro Jahr + Abschreibungen pro Jahr)
- **Return On Investment** = (Gewinn / Umsatz) · (Umsatz / Kapitaleinsatz)

## **Beschaffung**

- Lagerhaltung
  - Versorgungssicherheit, gegen Fehlmengenkosten (z. B. Leerkosten bei Betriebsmitteln, Überstundenzuschläge, Konventionalstrafen, Marktanteilverlust)
  - Lagerkosten: Personal, Gebäude, Unterhalt, Versicherung, Schwund  
→ Hochregallager, chaotische Lagerhaltung, Full-Space-Lager (keine Gänge)
  - Kapitalbindung  
→ JIT-Beschaffung, Konsignationslager, optimale Bestellmengenformel
  - Handlungsaufwand: Wareneingangskontrolle, Einglagerung, Bestandsführung  
→ automatisches Lager, Wareneingangskontrolle beim Lieferanten, Pendelbänder
  - längere Durchlaufzeit

- Beschaffungssysteme
  - Einzelbeschaffung
  - fertigungssynchrone Beschaffung
  - Vorratsbeschaffung
  - Meldebestand (bei diesem Bestand wird nachbestellt) = (Beschaffungsdauer · Tagesverbrauch) + Sicherheitsbestand
  - **A-Material: intensives Handling, öfter, kleinere Mengen bestellen**
  - **C-Material: einfaches Handling, seltener, große Mengen bestellen**

## ***Fertigungswirtschaft***

- Los: Anzahl gleicher Produkte, die in einem Arbeitsdurchgang nacheinander gefertigt werden
- Loswechselkosten: Auslaufkosten, Lohnkosten (Einsteller), Leerkosten (Maschinen, Beschäftigte), Anlaufkosten (höherer Ausschuss), entgangener Gewinn
- Fertigungstypen
  - Einzelfertigung: einmalige Herstellung eines bestimmten Produkts
  - Serienfertigung: Sortenproduktion (geringfügige Variation), Typenproduktion (verschiedene Ausführungen), Partiefertigung (Produkte aus einheitlicher Rohstofflieferung), Chargenfertigung (Betriebsmittel mit fester Produktionsmenge, oft geringfügig variable Qualität)
  - Massenfertigung: Mengenmäßig unbegrenzte Herstellung eines Produkts
- Fertigungssysteme
  - Werkbankfertigung: einzelne, unverbundene Arbeitsplätze
  - Werkstattfertigung: örtliche Zusammenfassung gleicher Betriebsmittel
  - Reihenfertigung: räumliche Anordnung der Betriebsmittel nach Abfolge der Verrichtung
  - Fließfertigung: „am Fließband“, einheitliche Taktzahl
  - Gruppenfertigung: örtliche Zusammenfassung verschiedener Betriebsmittel zur Ausführung verwandter Verrichtungen
  - automatische Bearbeitungszentren: z. B. in Form von CNC-Maschinen, auch im Verbund mit Transportvorrichtungen
  - Baustellenfertigung
- Fertigung vs. Absatz
  - Absatz: breites Sortiment, Sonderwünsche, kurze Lieferzeit → **kleine Lose**
  - Fertigung: niedrige Stückkosten durch niedrige Loswechselkosten, Vermeidung von Termindruck → **große Lose**
  - Lösung: Normteile, Zukauf kleiner Lose, Änderung des Fertigungstyps, Senkung von Loswechselkosten

## ***Marketing***

- alte Sicht: Produkt → Instrumente → Umsatz/Gewinn

- neue Sicht: Marktforschung → Bedürfnisse → Instrumente → Bedürfnisbefriedigung/Gewinn
- SWOT-Analyse: strengths, weaknesses, options, threats
- SMART-Projektmanagement: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert
- Marktfeldstrategie (Z-Strategie):

	bisheriger Markt	neuer Markt
bisheriges Produkt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neues Produkt	Produktentwicklung	Diversifikation

- Marketinginstrumente: Produktpolitik, Sortimentspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Marktkommunikationspolitik
- Produktportfolio:

	niedriger Marktanteil	hoher Marktanteil
hohes Marktwachstum	?	*
niedriges Marktwachstum	poor dog	cash cow

## Abschreibungen

- Werden via Kalkulationen auf Produkte umgelegt
- mindern als betrieblicher Aufwand zu versteuernden Gewinn
- zählen als Fixkosten
- **kalkulatorische Abschreibungen pro Jahr** = Anschaffungskosten / Lebensdauer
- Methoden:
  - lineare Abschreibungen nach Jahren (mit festem Wert)
  - degressive Abschreibungen (vor gegebener Prozentsatz vom Restwert errechnet)

## Diversifikation

- **horizontal:** andere (ähnliche) Produkte
- **vertikal:** eigene Rohstoffproduktion (Vorstufen)/Vertriebswege (Nachstufen)
- **lateral:** ohne Bezug
- Gründe: Risikostreuung, Wachstum, Geldanlage, Steuer
- Probleme: Vernachlässigung der Kernkompetenzen, Image

## Fixkosten und Kapazitätsauslastung

- **Kapazitätsauslastung** = Ist-Produktion / Kann-Produktion
- **Deckungsbeitrag** (Beitrag zur Deckung der Fixkosten)  
Berechnung: Erlöse – variable Kosten
  - positiver Deckungsbeitrag → Produkt behalten
  - Deckungsbeitrag von 0 → Auftrag annehmen bei freier Kapazität
- **Break-Even-Point** (Stückzahl, aber der Kosten gedeckt sind und Gewinn entsteht)

Berechnung: Fixkosten / Deckungsbeitrag

- Fertigungsablaufplanung
  - Betriebsmittel: wegen Fixkosten → hohe Kapazitätsauslastung (benötigt Warteschlangen beim Material)
  - Material: wegen Kapitalbindung → niedrige Durchlaufzeit (benötigt freie Kapazitäten)
  - Vertrieb: niedrige Lieferantenfristen (benötigt Warteschlangen bei Material und freie Kapazitäten)
    - Entscheidung nach vorherrschendem Produktionsfaktor (Was ist teurer?)
- Bei Über-/Unterkapazität
  - Investition/Deinvestition
  - Überstunden/Kurzarbeit
  - Lohnauftrag von/an externe Firma

## **Rechtsformen**

- Einzelfirma
- KG: Komplementär haftet voll, Kommanditisten haften nur mit Einlage
- GmbH: 25.000 € Stammkapital für Gründung nötig, Haftung nur mit Einlagen
- UG (mbH): 1 € Stammkapital
- AG: 50.000 € Stammkapital nötig, sinnvoll bei hohem Kapitalbedarf
- eG: eingetragene Genossenschaft
- OHG: nur für Handelsgeschäfte, volle Haftung der Gesellschafter

## **Kostenrechnung**

- Kostenartenrechnung: Welche Kosten fallen an? Unterscheidung:
  - Fixkosten ↔ variable Kosten
  - Einzelkosten ↔ Gemeinkosten
- **Kostenstellenrechnung** (Betriebsabrechnungsbogen): Wo sind die Kosten entstanden?
  - Materialgemeinkostenzuschlag =  $\text{Materialgemeinkosten} / \text{Fertigungsmaterial}$
  - Fertigungsgemeinkostenzuschlag =  $\text{Fertigungsgemeinkosten} / \text{Fertigungslöhne}$
  - Herstellungskosten =  $\text{Fertigungsmaterial} + \text{Materialkostenzuschlag} + \text{Fertigungslöhne} + \text{Fertigungskostenzuschlag}$
  - Verwaltungsgemeinkostenzuschlag =  $\text{Verwaltungsgemeinkosten} / \text{Herstellungskosten}$
  - Vertriebsgemeinkostenzuschlag =  $\text{Vertriebskosten} / \text{Herstellungskosten}$
- **Kostenträgerrechnung**
  - Divisionskalkulation:  $\text{Stückkosten} = \text{gesamte Herstellungskosten der Periode} / \text{gesamte Stückzahl der Periode}$
  - Kalkulation des Verkaufspreises mittels Gemeinkostenzuschlägen
  - Maschinenstundensatz =  $\text{maschinenabhängige Fertigungsgemeinkosten} / \text{Maschinenlaufstunden jeweils pro Periode}$

- $\text{Abschreibungen} = \text{Abschreibungen} / \text{Maschinenlaufstunden pro Jahr}$
- $\text{Zinsen} = \text{kalkulatorischer Zins} \cdot 0.5 \cdot \text{Anschaffungskosten} / \text{Maschinenlaufstunden p. a.}$
- $\text{Wartungskosten} = \text{Wartungskosten pro Jahr} / \text{Maschinenlaufstunden p. a.}$
- $\text{Raumkosten} = \text{Raumbedarf} \cdot \text{qm-Preis pro Jahr} / \text{Maschinenlaufstunden p.a.}$
- $\text{Energiekosten} = \text{Stromverbrauch p. a.} \cdot \text{Preis pro kWh}$

## **Finanzierung**

- Finanzierung notwendig, um Zeitraum zwischen Produktionsbeginn und Gewinneinnahme zu überbrücken
  - Höhe hängt ab von: Produktionsmenge, Fertigungsdauer, Zahlungsziel (Lieferant/Kunde), etc.
  - Umlaufvermögen
- Finanzierungsarten
  - Innenfinanzierung: Kapitalumschichtung (Verkauf eines nicht genutzten Grundstücks), Kapitalüberschuss (Rückstellungen), Selbstfinanzierung (Gewinn wird investiert)
  - Außenfinanzierung: Eigenfinanzierung (Emission von Aktien, Lottogewinn des Unternehmers), Fremdfinanzierung (Kredit)
- Finanzierungsformen
  - Rücklagen: Eigenkapital, finanzielle Reserven (z. B. für Investitionen)
  - Rückstellungen: Fremdkapital, Reserven (z. B. für Garantieforderungen, Prozesskosten, Mindereinnahmen)
  - Aktien: Unterscheidung zwischen Nennwert und Kaufkurs
    - ➔  $\text{Rendite} = \text{Kaufkurs} / \text{Jahresdividende}$
  - Lieferantenkredit (Verzicht auf Skonto und Inanspruchnahme des Zahlungsziels)
  - Leasing
  - Factoring (Abtretung bzw. Verkauf von Forderungen)
- Finanzierungsregeln
  - **Aktiva:** Anlagevermögen (Grundstücke, Maschinen, Geschäftsausstattung), Umlaufvermögen (Rohstoffe, Fertigungserzeugnisse, Kundenforderungen, Bankguthaben, Kasse)
  - **Passiva:** Eigenkapital (Grundkapital, gesetzliche Rücklagen, freie Rücklagen), Fremdkapital (Rückstellungen, Hypothekenverbindlichkeiten, Liefer- und Bankverbindlichkeiten, Bilanzgewinn)
  - **goldene Bilanzregel:**  
Anlagevermögen + dauerhaft gebundenes Vermögen durch Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital gedeckt  
übriges Umlaufvermögen durch mittel- und kurzfristiges Fremdkapital
  - „1 : 1“-Regel (Verschuldungskoeffizient): Eigenkapital zu Fremdkapital = 1 : 1
    - ➔ Eigentümer sollte mindestens so viel Finanzierungsrisiko tragen wie Gläubiger
- **Liquidität**

- 1. Grades (Barliquidität) = (Kasse + Bank + liquide Wertpapiere) / kurzfristige Verbindlichkeiten (ca. 20 %)
- 2. Grades (einzugsbedingte L.) = (Kasse + Bank + liquide Wertpapiere + Forderungen) / kurzfristige Verbindlichkeiten (ca. 70 %)
- 3. Grades (umsatzbedingte L.) = Umlaufvermögen / kurzfristige Verbindlichkeiten (ca. 200 %)
- bei Überliquidität: Investitionen, Diversifikation
- bei Unterliquidität: Kapitalzuführung, Liquidisierung von Umlaufvermögen, Umschulden (Forderungen eintreten, Factoring, Vorauszahlungen erbitten, Leasing)
- Cash-Flow (Innenfinanzierungsmöglichkeiten) = Gewinn + Abschreibungen + Rücklagen + Rückstellungen

## **Organisation**

- Klassisches Einliniensystem
- Stabliniensystem (Stabstellen, z. B. Assistenten)
- Sparten-/Division-System: Jede Sparte hat eigene Abteilungen (z. B. Einkauf).
- Mehrliniensystem (z. B. zentrale IT-Abteilung)
  - pro: Spezialisierung
  - contra: Kompetenzüberschneidung
- Matrixsystem: Sparten (Einkauf, Fertigung, Absatz), Zeilen (Produkte A, B und C)
  - pro: Produktverantwortung in einer Hand
  - contra: Kompetenzüberschneidung
- Task Force: Ad-Hoc-Aufstellung einer Organisationseinheit für bestimmten Zweck (Projektgruppen)
- Gruppenorganisation: Fixierung nach Verantwortung für Prozess oder Produkt, Gruppenleiter, Selbststeuerung, Zielvereinbarungen, individuelle Prämien
  - pro: hohe Identifikation, Motivation, Produktivität, Freisetzung von Managementkapazitäten
  - contra: „Schönwettermodell“?, Gruppendruck
- Ablauforganisation
  - Zielsetzung: optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe
  - Vorgehensweise: Arbeitsplatzanalysen, Belastungsprofile
  - Umsetzung: Organisationshandbücher, Einweisungen, Schulungen

## **Führung**

- „management by objectives“: gemeinsame Zielvereinbarungen (SMART), Zielerreichung ist dem Mitarbeiter überlassen
- Führungsstile: demokratisch, autoritär, patriarchalisch, bürokratisch, kooperativ
- Kooperativer Führungsstil (heute favorisiert):
  - Umsetzung: Stellenbeschreibung, Zielvereinbarungen, Adäquate Kommunikations- und Informationsstrukturen

- pro: Motivation der Mitarbeiter, Entlastung der Führung, Aktivierung von Sachkompetenz, Entbürokratisierung
- contra: Zeitaufwand, Mentalitäten → situativer Führungsstil
- Leitungsprinzip (Art der Entscheidungsfindung an der Unternehmensspitze)

### ***Betriebliche Arbeitsteilung***

- Betrieb ist arbeitsteiliges Gesamtsystem
- Mengenteilung: in Fertigung z. B. mehrere parallele Aggregate, in Verwaltung ein zentraler Schreibpool
- Artteilung: in Funktionalbereiche, z. B. Beschaffung; genauere Unterteilung z. B. in Einkauf, Disposition, Lager, Logistik

### ***Markt und Preisbildung***

- Monopole (Gebiets-, Leitungsmonopole, staatliche Monopole, zeitliche Monopole)
  - Problem: Wettbewerbsbeeinträchtigung
  - Beurteilung: „Substitutionskonkurrenz“
- Oligopole (z. B. Automobil, Erdöl): wenige Anbieter vereinigen hohe Anteile am Gesamtumsatz des Marktes, Gefahr von Kartellen
- Polypol: sollten hohe Wettbewerbsintensität und einheitlichen Preis aufweisen, aber wegen Präferenzen der Nachfrager selten der Fall
- Vollständige Konkurrenz/vollkommener Markt: viele Anbieter und Nachfrager, homogenes Gut, Rationalverhalten der Marktteilnehmer, ...
- Wettbewerbspolitik, z. B. „Kartellgesetz“