

## ABC-Analyse

### Was ist eine ABC-Analyse und wo wird diese eingesetzt K54

Die ABC-Analyse als betriebswirtschaftliches Mittel zur Planung und Entscheidungsfindung unterteilt Objekte in drei Klassen von A-, B- und C-Objekten. Sie ist eine einfache Vorgehensweise zur Gewichtung von Objekten oder Prozessen und wird beispielsweise dazu verwendet, den Materialverbrauch nach Wertgrößen zu gruppieren. Die Beschaffungsgüter oder -gruppen werden nach Anteil am Beschaffungsvolumen gereiht und in drei Klassen (A, B und C) eingeteilt. A-Teile sind jene kleine Teile (10-20%) von Gütern (Lieferanten), der einen überproportionalen hohen Anteil am Gesamtbestellvolumen (in den meisten Fällen 60-80%) des Unternehmens ausmacht. C-Teile (Lieferanten) repräsentieren nur einen kleinen Teil des Beschaffungsvolumens, sind aber zahlenmäßig sehr viele. Die Konzentration auf die wichtigen A-Teile und A-Lieferanten und die möglichst effiziente Behandlung oder der permanenten Abbau von C-Teilen und C-Lieferanten ist ein wichtiges Ziel moderner Beschaffungsabteilungen. Der Aufbau besteht in der Regel aus zweidimensionalen Wertepaaren. Diese Wertepaare werden zunächst nach Größe sortiert, danach kumuliert in Klassen eingeordnet und häufig als Paretdiagramm dargestellt. Anhand dieser Einordnung kann man sich ein grobes Bild der IST-Situation verschaffen und weitere Vorgehensweisen ableiten.

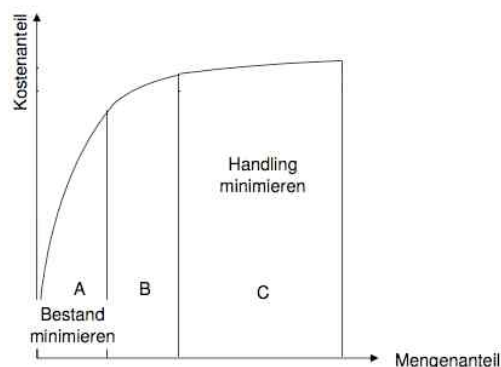
Beispiele:

Kunden – Umsatz

Artikel – Bestand (Anzahl)

Ressourcen – Kosten

Kosten – Nutzen



Buch, Skript, Wikipedia

## Abschreibung

### Was versteht man unter Abschreibung und wie wird sie in der Regel berechnet? 1/13

#### Kommentar einfügen: Abschreibung

Gegenstände des Anlagevermögens, bsp. Maschinen werden durch Verwendung (Ausg. Grund und Boden) weniger Wert.

Wertverzehr muß als Aufwand angesetzt werden – er wird Absetzung für Abnutzung oder kurz Abschreibung genannt, sie erfolgt meist linear über die gesamte Nutzungsdauer eines Wirtschaftsgutes.

Erst die Nutzung der Maschine führt zu einem Wertverzehr, der einen Aufwand darstellt. Für den Wertverzehr wird bei der Maschine eine Abschreibung in Abzug gebracht. Der Wert der Maschine verringert sich und im gleichen Ausmaß erscheint in der G+V ein Abschreibungsaufwand. Zahlungszeitpunkt bei der Anschaffung und Aufwandszeitpunkt bei der Verwendung fallen auseinander. Abschreibungen sind damit Aufwandspositionen, denen keine Auszahlung gegenübersteht.

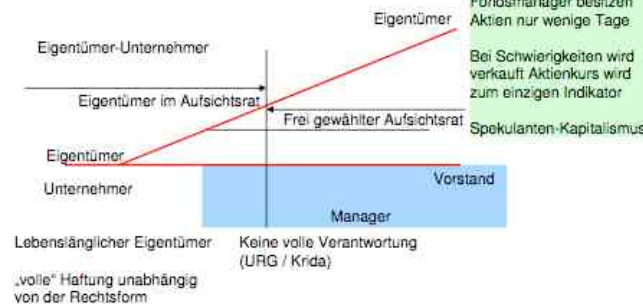
Die Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag erfolgen in der Gewinn und Verlustrechnung, die entsprechend dem Rechnungslegungsgesetz nicht in Kontenform sondern in Staffelform erstellt wird.

Skript

## Aktionär

### Wie unterscheiden sich Eigentümer-geführte Unternehmen von Unternehmen mit fremdem Management in ihrem Verhalten?

## Auseinanderfallen von Vorstand (CEO) und Eigentümer



Dr. Hermann Kutsch 1/4

### Aufsichtsrat

#### Welche Funktionen hat der Aufsichtsrat? Worin unterscheiden sich Aufsichtsräte in Österreich/Deutschland von jenen in USA? Welche Interessen soll der Aufsichtsrat vertreten?

In Ö und D eine Trennung zwischen Aufsichtsrat (Kontrolle) und Vorstand (Exekutive). Kontrolle ist eher nachlaufend, Aufsichtsrat trifft sich lediglich 4 x im Jahr kann sich daher eher wenig intensiv mit dem Unternehmen beschäftigen, ist unabhängig vom Unternehmen und bezieht kein Gehalt sondern eine Auslagenersatz (nicht so wenig ☺).

In den USA u England ein eingliedriges System, ein Board -> arbeitendes Board und kontrollierendes Board. D.h. der „Aufsichtsrat“ ist ein Angestellter des Unternehmens. Kontrolle ist teil der Führung. Heutzutage ist man der Meinung, dass es eher ein besseres System ist.

Die Unabhängigkeit eines Aufsichtsrats bringt nicht so viele Vorteile, wie das Externe Nachteile bringt. In Ö. haben Aufsichtsräte bis zu 8 andere Aufsichtsratsfunktionen neben anderem Job, kann sich daher wenig mit dem Unternehmen beschäftigen, in den USA kann nicht in anderen Unternehmen Boardmitglied sein.

### Konzepte des Kontrollorgans

Deutschland / Österreich	USA / England
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trennung zwischen Exekutive und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstand</li> <li>Aufsichtsrat</li> </ul> </li> <li>nachlaufende externe Kontrolle</li> <li>unabhängig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenfassung von Exekutive und Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>Board</li> </ul> </li> <li>Kontrolle ist Teil der Führung</li> </ul>

Dr. Hermann Kutsch 1/8

### Aufgaben des Aufsichtsrats

- Rückschau auf vergangene Geschäfte
  - Erfolgsbeurteilung
- Vorschau - Trends
- Bestellung und Abberufung des Vorstands
- Organisation des Vorstands
  - Aufgabenverteilung, Geschäftsordnung
- Mitentscheidung bei bestimmten Geschäften
- Beziehung zu Interessengruppen

### Betriebsüberleitung

#### Was geschieht bei der Betriebsüberleitung 5/9

Überleitung von der Buchhaltung in die Kostenrechnung. Betriebsfremde Aufwendungen müssen ausgegliedert werden – alle Aufwendungen, die nicht direkt dem Betriebszweck dienen, sind keine Kosten.

- Privatnutzung eines betrieblichen PKW durch den Unternehmer
- Förderung des ortsnahen Sportvereins oder anderen Organisationen

## Betriebsüberleitung



Dr. Hermann Koppelt 5/10

### Bewertung

#### Welche Grundsätze der Bewertung kennen Sie? 1/50

„Kaufmann mach dich nicht reicher als du Bist“ Das Vermögen wird unterbewertet, Schulden eher überbewertet. Ö. UGB unterstützt die Gläubigerschutzinteresse. Über dem Anschaffungswert darf nicht bewertet werden.

#### Unterbewertete Aktiva:

- Anschaffungsprinzip – Vermögensgegenstände dürfen nie höher als ihre historischen Anschaffungswerte bewertet werden. Die bedeutet, dass bei Wertsteigerungen von Vermögensgegenständen kein Ausweis von Gewinnen vor deren tatsächlichen Realisierung erfolgen darf..
- Niederstwertprinzip – bestehen Gründe für eine Abwertung (das Vermögen hat an Wert verloren) so ist diese auch vorzunehmen. Bei späterem Wertsteigerungen, darf (muss aber nicht) aufgewertet werden.
- Zu schnelle Abschreibungen – die Abschreibung soll den Wertverzehr durch Produktion widerspiegeln. In den Meisten Fällen ist die gewöhnliche (übliche Abschreibungsdauer) niedriger als die tatsächlich Nutzung des Vermögens.

#### Überbewertung der Pasiva

- Rückstellungspolitik – für drohende Verluste, die jedoch noch nicht realisiert wurden bzw. Verbindlichkeiten, die dem Grunde nicht jedoch hinsichtlich Zeitpunkt und Höhe bekannt sind, müssen Vorsorgen in form von Rückstellungen getroffen werden.

Durch derartige Bewertungsrichtlinien entsteht im Unternehmen stille Rücklagen. Diese sind Eigenkapitalspöster, die nicht in der Bilanz ersichtlich sind, die auch in ihrem vollen Umfang nicht eindeutig beziffert sind. Sie stellen Reserven dar, die durch den Verlauf von Vermögenspositionen (oder den Abbau von Schulden) realisiert werden können.  
in der Bilanz stellen wir uns ärmer dar, als wir tatsächlich sind.

### Bilanz

#### Beschreiben Sie Aufgabe und Struktur der Bilanz.

#### Wie müssen sich Aktiva und Passiva zueinander verhalten?

#### Was sind Aktiva und Passiva?

#### Überschuldung.

In der Bilanz wird die Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital vorgenommen. Auf der Aktivseite der Bilanz wird das Vermögen aufgezeichnet, auf der Passivseite das Kapital, mit dem das Vermögen finanziert wurde.

Die Aktiva einer Bilanz bestehen aus:

- Anlagevermögen – Vermögensgegenstände, die dem Unternehmen längerfristig zur Ausübung der Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen (Maschinen, Gebäude, Geschäftsausstattung, Infrastruktur)

- Umlaufvermögen – Vermögenspositionen, die im Rahmen der Betriebstätigkeit eingesetzt (verarbeitet) werden. Es sind dies Waren aber auch Forderungen und der Bestand an Zahlungsmitteln.

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital

Dem Vermögen steht das Kapital gegenüber. Es gliedert sich in Eigenkapital (vom Eigentümer zur Verfügung gestellt)

- Grund(Stamm-)kapital – vom Eigentümer eingebracht
- Rücklagen – die aus dem Gewinn, also der Geschäftstätigkeit gebildet werden

Rücklagen sind Teile des Eigenkapitals. Sie werden durch Gewinneinbehaltung aus folgenden Gründen gebildet:

- Vorsorge für zukünftige Verluste: Durch die Auflösung von Rücklagen wird verhindert, daß Verluste in der Bilanz ausgewiesen werden.
- Kapitalbereitstellungen für geplante Investitionen: Durch die Zurückbehaltung von Gewinnen werden Mittel für zukünftige Unternehmenserweiterungen bereitgestellt.
- Kapitalbereitstellung für Umfinanzierung: Durch die Bildung von Rücklagen wird allmählich Fremdkapital durch Eigenkapital ersetzt; dient zum Abbau von Schulden.

Sind die Rücklagen noch nicht versteuert, enthalten sie eine latente Ertragsteuerschuld und sind daher eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital.

Fremdkapital (von Dritten zur Verfügung gestellt)

- Verbindlichkeiten – Schulden gegenüber Lieferanten, Banken und anderen Dritten.
- Rückstellungen – stammen wie Rücklagen aus der Geschäftstätigkeit

Rückstellungen sind Teile des Fremdkapitals, die Mittel für zukünftige Zahlungen bereitstellen. Rückstellungen müssen aus folgenden Gründen gebildet werden:

- Vorsorge für Abfertigungen: Mitarbeiter haben einen Abfertigungsanspruch. Das Unternehmen muß für den Fall des Austritts vorsorgen.
- Vorsorge für Pensionen: Wenn den Mitarbeitern Firmenpensionen zugesagt wurden, muß für die zukünftigen Zahlungen vorgesorgt werden.
- Bestehen ungewisser Schulden: Gewährleistungsansprüche, Rechtsstreitigkeiten, etc. aus denen Zahlungen zu erwarten sind. Sobald Zahlungen absehbar sind muß das Unternehmen vorsorgen.

## Bilanzanalyse

Welche Zwecke verfolgt die Bilanzanalyse

Nennen Sie 5 Kennzahlen der Bilanzanalyse

## Branchenanalyse

Wie erfolgt eine Branchenanalyse?

Welche Faktoren werden bei der Branchenanalyse betrachtet?

Erklären Sie die 5 Faktoren der Branchenanalyse

Führen Sie beispielhaft eine Branchenanalyse an einer von Ihnen gewählten Branche durch.  
3/10 K40

## Branchenstruktur

Was versteht man unter Branchenstruktur?

Welche 4 typischen Branchen unterscheidet man?

Erklären Sie die 4 Branchentypen Patt, Volumengeschäft, Fragmentiertes Geschäft, Segmentierungsgeschäft. Geben Sie Beispiele

3/11

## Buying Behavior

Welche Einflußfaktoren umfaßt das Kaufverhalten / Buying Behavior? Wie kann Kauf- und Verkaufsverhalten beeinflussen? 4/18

## Buying Behavior



## Zahlungs- und Lieferbedingungen

### • Rabatte

- **Mengenrabatte:** Kunde wird angehalten in größeren Losen zu kaufen. Dies ist immer dann sinnvoll, wenn entweder die Stückkosten mit größerer Menge deutlich abnehmen (z.B. einfacheres Handling ...) oder die Kundentreue sehr gering ist und der Anbieter annehmen muß, daß der nächste Kauf bei der Konkurrenz erfolgen wird.
- **Treuerabatte:** Auch damit wird versucht, das Abwandern zu anderen Anbietern für den Kunden unattraktiv zu machen, da er auf seinen Treuebonus verzichten muss.
- **Funktionsrabatte:** Großhändler müssen vom Hersteller, damit sie ihre Aufgabe erfüllen und ihre Kosten decken können einen höheren Rabatt erhalten als Einzelhändler.

### • Lieferbedingungen

- Ort der **Warenübergabe** (frei Haus, ab Werk, Frei Grenze, CIF ...)
- **Mindestbestellmengen**
- Finanzierung und **Zahlungsziel** (bar, auf Ziel; Skonto)

r. Hermann Künisch 4/28

## Cash Flow

### Was ist der Cash Flow

### Wie wird der Cash Flow berechnet?

### 1/11ff K66

Damit ein Unternehmen seine Wertschöpfung vollziehen kann, muß es menschliche Arbeit, Maschinen und Waren (Produktionsfaktoren) aus dem Unternehmensumfeld beziehen. Dieser Zukauf von Produktionsfaktoren führt zu Auszahlungen. Nach dem Produktionsprozeß können die hergestellten Güter und Leistungen am Markt angeboten und verkauft werden. Dieser Vorgang führt wiederum zu Einzahlungen. Im Normalfall übersteigen diese Einzahlungen die vorangegangenen Auszahlungen und das Unternehmen kann somit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen, es ist liquide. Es besitzt einen Zahlungsmittelüberschuß – einen positiven Saldo zwischen Ein- und Auszahlungen.

Diese Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen einer ganzen Periode, eines Jahres, wird Cashflow genannt.

### Was sagt die Kennzahl Cash Flow am Umsatz aus ? 1/50



## Cash Flow am Umsatz

Cash Flow \*)  
Nettoumsatz

Umsatz	3.000
Abschreibungen	- 200
sonst. Aufwand	- 200
Zinsen auf FK	- 600
Gewinn	2.000
vor RL dot.	
Abschreibungen	+ 200
Veränd. Rst	+ 40
Cash Flow	+ 2.240

- Wie viel Prozent des Umsatzes bleiben dem Unternehmen als Zahlungsmittelüberschuss
- Je höher der CF am Umsatz, desto besser stellt sich die Zahlungsfähigkeit dar.

\*) CF aus laufender Geschäftstätigkeit

Dr. Hermann Kunsch 1988

### Controlling

**Was versteht man unter Controlling?**

**Welche Aufgaben übernimmt der Manager und welche der Controller?**

Skizzieren sie einen Controlling Prozeß K22

Controlling ist ein führungsergänzendes und führungunterstützendes System. Die primären Aufgaben des Controlling sind die Koordination des Führungssystems und die Führungskräfteinformation.

Im Rahmen der Führungskräfteinformation werden betriebswirtschaftliche Daten aus dem Unternehmen und dessen Umfeld erhoben, verdichtet und entscheidungsorientiert aufbereitet. Die Koordination des Führungssystems erfolgt durch systembildende Koordination (Aufbau von Managementsystemen, beispielsweise Periodenerfolgsrechnungen, Erwartungsrechnungen, Strategische Planungsprozesse etc.) und systemkoppelnde Koordination, bei der die aufgebauten Managementsysteme untereinander und in sich abgestimmt werden (Integration der Teilpläne eines Unternehmens in einen Gesamtplan etc.)

Controlling wird fälschlicherweise oft mit Kontrolle gleichgesetzt. Controlling leitet sich aber von „to control“ (etwas steuern) und nicht von Kontrolle („to check“) ab. Controlling soll steuernd in den Betriebsablauf eingreifen, wobei die Entscheidung und Verantwortung weiterhin beim Manager verbleibt, der Controller kann lediglich Steuerungsprozesse in Gang setzen und unterstützen. Daher gehören zu den Aufgaben des Controllers auch Aufgaben der Planungsunterstützung (die Planentscheidung obliegt dem verantwortlichen Manager), der Abweichungsanalyse und Erwartungsrechnung.

**Was versteht man unter Corporate Governance?**

**Welche Schwierigkeiten bestehen bei Corporate Governance?**

**Nennen Sie Instrumente mit denen Corporate Governance bewerkstelligt werden kann. K75**

Corporate Governance

Gesamtheit aller rechtlichen und informellen Regeln, die das Verhältnis eines Unternehmens gegenüber seinen Interessensgruppen definieren.

- Bestellung der Organe
- Informationsrechte und -pflichten
- Führung und Überwachung von Unternehmen
  - Zukunft steuern
  - Erfolge beurteilen
- Aufgaben der Erfolgsbeurteilung
  - Eigentümer, Banken
  - Unternehmen selbst - Zukunftsperspektive
  - Planung und Kontrolle des Unternehmensablaufes
- Welche Ziele bestehen?
  - Gewinn / Liquidität / Shareholder Value / langfristige Überlebensfähigkeit

### Deckungsbeitrag

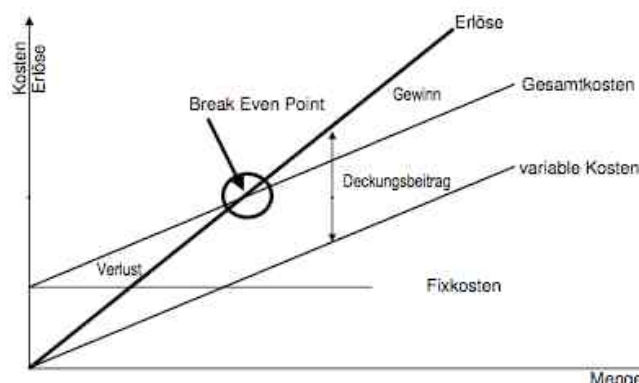
**Was ist der Deckungsbeitrag, wie wird er berechnet und welche Aussagekraft hat er.**

**5/8**

Stellt man die Kosten den Erlösen gegenüber kann man den Deckungsbeitrag errechnen.

Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen Erlösen und variablen Kosten. Er dient zur Abdeckung der Fixkosten und zur Realisierung eines Gewinns.

Da die Fixkosten von der Beschäftigungslage des Unternehmens unabhängig sind, interessieren bei der Preisfindung in erster Linie die variablen Kosten und der Deckungsbeitrag. Die variablen Kosten sind die absolute Preisuntergrenze. Wird ein Kostenträger unter diesem Preis verkauft, muß das Unternehmen bei jedem verkauften Stück dazuzahlen, der Erfolg verschlechtert sich somit bei zunehmenden Verkaufszahlen.



Übersteigt der erzielte Preis die variablen Kosten, wird also ein Deckungsbeitrag erzielt, steigt mit zunehmenden Verkäufen auch der Erfolg. Ein Unternehmen sollte daher nie den Umsatz maximieren sondern immer den Deckungsbeitrag. Bei der Sortimentsgestaltung sind jene Artikel zu forcieren, die den höchsten Deckungsbeitrag erwirtschaften.

	A	B	C	D
Nettoerlöse	100	150	125	200
Variable Kosten	50	70	60	120
DB	50	80	65	80
Bearbeitungszeit	10 min	13 min	10 min	20 min
DB pro Engpaßminute	5/min	6,15/min	6,5/min	4/min

Können durch die Summe aller Deckungsbeiträge die Fixkosten gedeckt werden, wird der Break Even Point erreicht. Bei diesem Punkt sind Erlöse und Gesamtkosten ident. Wird mehr Deckungsbeitrag erzielt, kommt das Unternehmen in die Gewinnzone. Der Break Even Point wird demnach auch als Mindestumsatz bezeichnet.

Entsprechend dem Mindestumsatz zeigt der Cashflow-Umsatz jenen Umsatz an, ab dem ein positiver Cashflow erzielt wird und damit die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens grundsätzlich gewährleistet ist. Da in Unternehmen in aller Regel nicht-ausgabewirksame Fixkosten anfallen, ist der Cashflow-Umsatz immer niedriger als der Break Even Point. Liegt der Istumsatz zwischen Break Even Point und Cashflow-Umsatz, wird zwar kein positives Betriebsergebnis realisiert, es bedarf aber keiner Zuführung liquider Mittel.

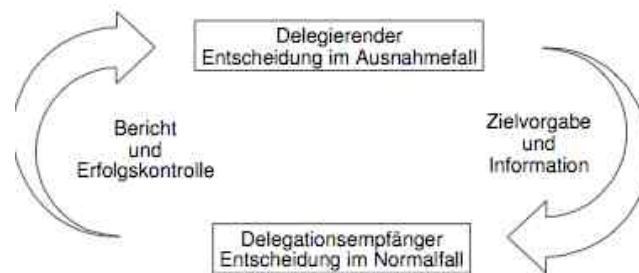
## Delegation

**Was ist Delegation, wo wird sie eingesetzt und für was sind Delegationsempfänger und Delegationsgeber genau verantwortlich?**

2/28

Kommentar einfügen: Delegation

Jedem Vorgesetzten können natürlich mehrere Mitarbeiter unterstellt werden. Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter wird als Leitungsspanne bezeichnet. Je flacher eine Organisation ist, desto höher ist die Leitungsspanne. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kommt es zu Delegation. Ein Vorgesetzter tritt Aufgabe und Verantwortung an einen Mitarbeiter ab. Er ist damit nicht mehr für die Aufgabenerfüllung verantwortlich, jedoch für die richtige Auswahl des Delegationsempfängers und für dessen Erfolgskontrolle.



## Direct Marketing

### Was ist Direct Marketing 4/25

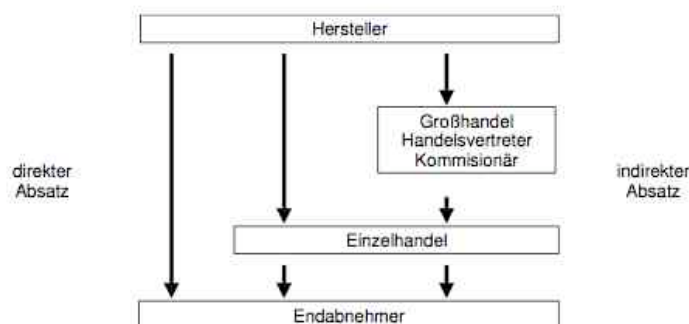
darunter versteht man das direkte persönliche Ansprechen von potentiellen Kunden insbesondere über mailings. Die dazu notwendigen Adressdaten und Informationen zu demographischen Merkmalen und Konsumgewohnheiten werden durch eine immer leistungsfähigere EDV und eine fast grenzenlose Datenverfügbarkeit ermöglicht.

Welche Entscheidungen müssen im Rahmen der Distributionspolitik getroffen werden. Welche Formen der Beschränkung der Distribution gibt es? Geben Sie Beispiele. 4/20K52

Kommentar einfügen: Distributionspolitik

Die Distributionspolitik trifft Entscheidungen über die Vertriebswege. Man unterscheidet direkte und indirekte Vertriebsformen. Bei direkten Vertriebswegen wendet sich der Hersteller direkt an den Verbraucher. Bei indirekten Vertriebsformen sind Handelsstufen zwischen geschaltet: Groß- und/oder Einzelhandel. Je direkter der Vertrieb, desto

- aufwendiger ist die Marktbearbeitung für den Hersteller
- höher sind die erzielbaren Preise
- enger ist der Kontakt zu den Verbrauchern.



Ein Unternehmen wird einen direkten Vertrieb wählen, wenn die hergestellten Produkte

- ∞ sehr erklärungsbedürftig sind
- ∞ schwer handelbar sind
- ∞ individuell angepaßt werden müssen

und wenn vom Verbraucher ein Kontakt zum Hersteller gefordert wird (beispielsweise aus Vertrauensgründen).

Im Rahmen der Distributionspolitik müssen beispielsweise auch Entscheidungen über folgende Fragestellungen getroffen werden:

Ist es notwendig dezentrale Auslieferungsläger zusätzlich zum zentralen Lager des Unternehmens einzurichten und wo sollen diese plziert werden?

Welcher Unternehmensstandort ist aus Marketinggesichtspunkten vorteilhaft (z.B.: Zentrum oder Stadtrand...)?

Ist es sinnvoll das Distributionssystem zu beschränken (selektive Distribution z.B. nur über Apotheke, nur an Vertragshändler...) oder werden keine Beschränkungen vorgenommen und grundsätzlich an alle vertrieben.

Wie stark sollen die Vertriebspartner gebunden werden: freie Händler oder General(Allein-)vertreter mit Gebietsschutz, Generalimporteur, Franchising (Beim Franchising gibt der Franchisegeber das Unternehmenskonzept und das Marketing, der Franchisenehmer ist dafür verpflichtet sich entsprechend dem Marketingkonzept zu verhalten und keine Fremdprodukte zu führen z.B. McDonalds, Ives Rocher etc...)

Was spricht für und gegen eine Diversifikation?

Dies ist die risikoreichste Strategie, bei der sowohl die Produkte als auch



die Märkte für das Unternehmen neu sind.

Produkt	Marktsegment	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>Marktdurchdringung</b> Konzentration auf den bestehenden Markt • Sortimentsbreite • Sortimentstiefe	<b>Marktentwicklung</b> Erschließung neuer Märkte
neu	<b>Produktentwicklung</b> Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	<b>Diversifikation</b> horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

Für jeden als eigenständiges Segment abgegrenzten Teilmarkt (bei undifferenzierter Vorgehensweise für den Gesamtmarkt) ist ein Marketingmix zu definieren.

### Doppelte Buchhaltung

Warum spricht man von "doppelter" Buchhaltung - was ist an der Buchhaltung "doppelt"?  
1/17

## Die „Doppelten Buchführung“

- Doppelte Verbuchung aller Geschäftsfälle – für jeden Geschäftsfall wird sowohl die Mittelherkunft als auch die Mittelverwendung gebucht.
- Doppelte Gewinnermittlung – der Gewinn ermittelt sich aus der Gegenüberstellung ertragsrelevanter Größen einerseits und andererseits aus dem Vermögenszuwachs im Vergleich zur Vorperiode.

Möchte man feststellen, wie reich ein Unternehmen ist, muß ein Inventar erstellt werden, in dem alle Vermögensgegenstände eingetragen und bewertet werden. Zu diesen Vermögensgegenständen gehören Grund und Boden, Gebäude, Maschinen und Anlagen, Vorräte an Waren, Geldbestände aber auch Forderungen. Diesen Vermögensgegenständen stehen in aller Regel Schulden gegenüber, die den Reichtum eines Unternehmens schmälern.

In der Praxis hat sich die Doppelte Buchführung durchgesetzt. Sie stellt nicht nur zusätzlich zu den Zahlungsmitteln Vermögen und Schulden dar sondern bietet auch systembedingte Kontrollen.

Das Wesen der Doppelten Buchführung ist eine

- Doppelte Verbuchung aller Geschäftsfälle – für jeden Geschäftsfall wird sowohl die Mittelherkunft als auch die Mittelverwendung gebucht.
- Doppelte Gewinnermittlung – der Gewinn ermittelt sich aus der Gegenüberstellung ertragsrelevanter Größen einerseits und andererseits aus dem Vermögenszuwachs im Vergleich zur Vorperiode.

Wird ein Vermögensgegenstand gekauft (z.B. ein Haus), führt dies am Zahlungsmittelkonto zu einem Zahlungsmittelabfluß (Mittelherkunft sind die Vorräte an Zahlungsmitteln) und zu einem Zuwachs am Konto für Gebäude (Mittelverwendung). Bei beiden handelt es sich um Vermögenskonten. In Summe ist es also zu keiner Veränderung des Vermögens gekommen, lediglich zu einer Vermögensumschichtung. Dies ist plausibel, da man durch den Kauf eines Hauses nicht reicher wird. Das Vermögen erhöht sich erst, wenn der Wert des Hauses steigt. Am Beispiel eines Tischlers, der Holz einkauft und einen Teil für die Herstellung eines Kastens verwendet, den er danach verkauft, soll die Systematik der doppelten Buchhaltung veranschaulicht werden:

Kauf von Holz im Wert von 2.000 EURO: „Materialvorrat an Kassa“

Kassa	
Soll	Haben
Anfangsbest. 3000	Materialvorrat 2000

Materialvorrat	
Soll	Haben
Kassa 2000	

Die beiden Seiten dieser Konten heißen Soll und Haben. Jeder Geschäftsfall wird also einmal im Soll und einmal im Haben verbucht.

Im nächsten Schritt wird die Hälfte des Rohmaterials zu einem Kasten verarbeitet.

Kassa	
Soll	Haben
	Materialvorrat 2000

Materialvorrat	
Soll	Haben
Kassa 2000	Wareneinsatz 1000

Wareneinsatz	
Soll	Haben
Materialvorrat 1000	

Soll	Haben

Schließendlich wird der fertige Kasten um 3000 EURO verkauft.

Kassa	
Soll	Haben
Erzeugniserl. 3000	Materialvorrat 2000

Materialvorrat	
Soll	Haben
Kassa 2000	Wareneinsatz 1000

Wareneinsatz	
Soll	Haben
Materialvorrat 1000	

Erzeugniserlöse	
Soll	Haben
	Kassa 3000

Man erkennt an diesem Beispiel, daß die Zahlungsströme noch immer auf dem Kassa- (und Bankkonto) aufscheinen. Auf anderen Konten werden darüber hinaus die Zuwächse und Abflüsse von Vermögen sichtbar.

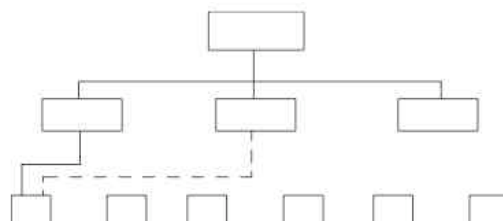
Am Jahresende kann der Erfolg eines Unternehmen ermittelt werden, indem die Salden der Konten entsprechend ihrer Zugehörigkeit zusammengeführt werden: der Jahresabschluß wird erstellt.

Die Vermögens und Kapitalkonten werden in der Bilanz zusammengefaßt und ergeben deren beide Seiten Vermögen und Kapital. (Im Beispiel werden die nicht betroffenen Bilanzpositionen unverändert aus der Anfangsbilanz = Endbilanz der Vorperiode übernommen).

### Dotted line Organisation

#### Was ist eine Dotted line Organisation? 2/26

Eine Form der Mehrlinienorganisation, die häufig angewendet wird, ist die Dotted line Organisation. Dabei wird eine Stelle gleichzeitig einem fachlichen Vorgesetzten (gepunktete Linie) und einem disziplinarischen Vorgesetzten unterstellt. Diese Organisationsform wird immer dann angewendet, wenn man eine unternehmensübergreifende Koordination mit einer dezentralen Verankerung einer Stelle verbinden möchte. Beispiele dafür sind Controlling und Qualitätswesen. Die Inhaber derartiger Stellen sollen in die dezentralen Bereiche eingebunden sein, es bedarf aber einer hohen zentralen Koordination hinsichtlich Arbeitsinhalten und Arbeitsmethoden. Um diese zu erreichen, nimmt man die Doppelunterstellung in Kauf.



### Eigenkapitalsquote

## Was ist die Eigenkapitalquote ?

### Wie hoch sollte die Eigenkapitalquote sein?

1/36

Finanzierung – Eigenkapital ist insbesondere bei risikoreichen Aktivitäten besonders wichtig, weil bei einem möglichen Fehlschlag kein Kapitaldienst (Zinsen, Gewinnanteil) zu zahlen ist. Unternehmen mit einem hohen Eigenkapitalanteil gelten daher als krisensicherer als hoch Fremdfinanzierte. Für diese Risikobereitschaft muß der Eigenkapitalgeber in guten Zeiten entschädigt werden, sonst würde niemand derartiges Kapital bereitstellen. Daher sind die Dividenden in aller Regel höher als die jeweiligen Zinssätze auf sichere Veranlagungsformen. Hohe Dividenden sind daher nichts Unanständiges sondern eine systembedingte Notwendigkeit. Weiters soll die Finanzierung hinsichtlich der Fristigkeiten mit den Investitionen übereinstimmen (Fristenkongruenz). Auch diese „goldene Finanzierungsregel“ kann mit Hilfe von Bilanzkennzahlen kontrolliert werden:

<b>Eigenkapitalquote</b> = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b> Die Kennzahl ist ein Maß der Kapitalkraft. Je höher der Eigenkapitalanteil, desto geringer ist die Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern und desto leichter können Krisenzeiten überwunden werden.
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b> Eigenkapital zugeführt wird Gesamtkapital abnimmt.
<b>Auswertung:</b> Eigenkapitalquote: < 0% kritisch (Insolvenz); < 10% schlecht; > 20% gut

<b>Liquidität 3. Grades</b> = $\frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b> Die Kennzahl gibt die Überdeckung des kurzfristigen Kapitals durch kurzfristiges Vermögen an. Sie zeigt ob kurzfristiges Vermögen auch kurzfristig finanziert ist. Eine hoher Wert zeigt, daß die Verbindlichkeiten bedient werden können.
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b> Wenn kurzfristiges Fremdkapital abgebaut wird. Wenn das kurzfristige Umlaufvermögen zunimmt.
<b>Auswertung:</b> Liquidität 3. Grades: < 100% kritisch; 100 - 150% knapp; > 150% ausreichend

## Eigenkapitalrentabilität

### Wie berechnet man die Gesamtkapitalrentabilität ?

### Was sagt die Gesamtkapitalrentabilität aus?

### Wie hoch sollte die Eigenkapitalrentabilität absolut sein?

### Wie verhält sich die Eigenkapitalrentabilität zur Gesamtkapitalrentabilität?

1/34

## Gesamtkapitalrentabilität = Return on Investment (GKR, ROI) nach/vor Steuern

Jahresüberschuß/EGT + Fremdkapitalzinsen	
Gesamtvermögen (-Kapital)	
<b>Aktiva</b>	<b>Passiva</b>
Anlageverm. 2.500	Eigenkapital 1.200
Umlaufverm. 1.000	Unverst. RL 300
Warenbestände, Kassa, Bank	Fremdkapital 2.000
3.500	3.500
Umsatz 3.000	
Guter Durchschnitt:	
Industrie 7%	Abschreibungen - 200
Gewerbe 6%	sonst. Aufwand 1.200
Handel 6-10%	Zinsen auf FK - 600
	Gewinn 1.000
	vor Steuern, vor RL, Dot.

Dr. Hans-Joachim Künzsch 133

## Eigenkapitalrentabilität

Jahresüberschuß	
Eigenkapital	
<b>Aktiva</b>	<b>Passiva</b>
Anlageverm. 2.500	Eigenkapital 1.200
Umlaufverm. 1.000	Unverst. RL 300
Warenbestände, Kassa, Bank	Fremdkapital 2.000
3.500	3.500
Umsatz 3.000	
Guter Durchschnitt:	
Industrie >30%	Abschreibungen - 200
Gewerbe ?	sonst. Aufwand 1.200
Handel >30%	Zinsen auf FK - 600
	Gewinn 1.000
	vor Steuern, vor RL, Dot.

Dr. Hans-Joachim Künzsch 137

- zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals
- stark abhängig von
  - der Eigenkapitalquote
  - der Verzinsung des Fremdkapitals
- Unter 2% kritisch
- Bei Personengesellschaften muss ein fiktiver Geschäftsführerbezug abgezogen werden, da dieser keine Kapitalverzinsung darstellt

<b>Gesamtkapitalrentabilität(ROI) =</b>	
$\frac{\text{JÜ} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Kapital (Bilanzsumme)}} \times 100$	
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b>	
Die Kennzahl zeigt, wieviel Ertrag den Kapitalgebern zufließt, bzw. wieviel Ertrag mit dem vorhandenen Vermögen erwirtschaftet wurde.	
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b>	
Der Gewinn oder die Fremdkapitalzinsen steigen.	
Kapital abgebaut wird.	
<b>Auswertung:</b>	
Gesamtkapitalrentabilität: > 15 sehr gut; 5 - 10 gut; < 2 kritisch	

<b>Eigenkapitalrentabilität =</b>	
$\frac{\text{Jahresüberschuß}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$	
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b>	
Die Kennzahl zeigt, wieviel Ertrag den Kapitalgebern zufließt.	
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b>	
Der Gewinn steigt.	
Eigenkapital abgebaut wird.	
<b>Auswertung:</b>	
Gesamtkapitalrentabilität: > 15 sehr gut; 5 - 10 gut; < 2 kritisch	

Die Gesamtkapitalrentabilität oder return on investment (ROI) kann als Spitzenkennzahl des ROI-Kennzahlensystems verwendet werden. Bei diesem Kennzahlensystem kann der ROI mit Hilfe mathematischer Verknüpfungen aus anderen Kennzahlen zusammengesetzt werden. Dadurch können die Einflußgrößen, die auf den ROI wirken, analysiert werden.

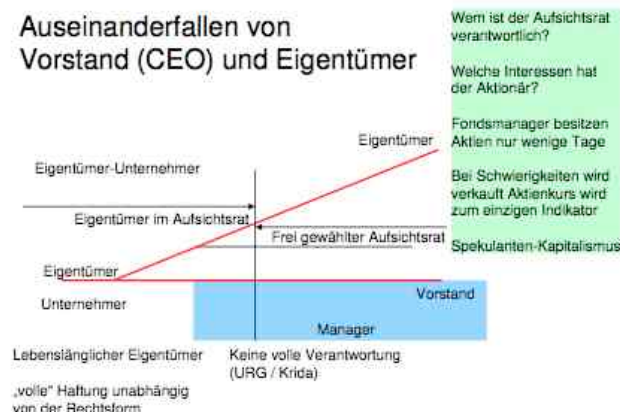
$$\begin{array}{rcl}
 & \text{Operatives Ergebnis} & \\
 & + \text{FK-Zinsen} & \\
 \text{Umsatzrentabilität} & : & \\
 \text{ROI} & \times & \text{Umsatzerlöse} \\
 & & \text{Umschlagshäufigkeit} : \\
 & & \text{Kapital}
 \end{array}$$

Multipliziert man die Umsatzrentabilität mit der Umschlagshäufigkeit des Vermögens kürzt sich der in beiden Kennzahlen enthaltene Umsatz heraus. Für die weiter Analyse können das operative Ergebnis vor Zinsen (Jahresüberschuß + Zinsen) ebenso wie das Kapital bzw. das Vermögen in weitere Größen untergliedert werden. Dazu stehen je nach Zweck der Analyse unterschiedliche Untergliederungen zur Verfügung.

## Eigentümer

**Eigentümer: Welche Auswirkungen ergeben sich durch das Auseinanderfallen von Eigentümer und Vorstand/Geschäftsführung? In welcher Weise kommt es dabei zu Moral Hazard?**

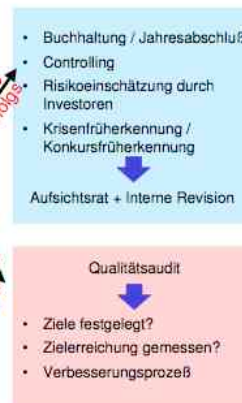
### Auseinanderfallen von Vorstand (CEO) und Eigentümer



### Moral Hazard

- Fristigkeit zwischen Manager und Unternehmen sind unterschiedlich
- fremdes Geld
- falsche Meßgrößen
- falsche Risikoeinschätzung (weil seltene Ereignisse)

Beurteilung des Geschäftserfolgs  
Ständige Verbesserung



Der Agent verhält sich anders als der Prinzipal gerne hätte. Führt zu Problemen. Der Manager denkt kurzfristig. Möchte in kurzer Zeit möglichst viel Kapital verdienen. Der Anleger sollte möglichst langfristig denken. Wie schafft der Eigentümer, dass der Manager nicht nur möglichst viel Geld macht und auch an die Zukunft denkt? Fremdes Geld ist viel schneller ausgegeben als Eigenes. Das Risiko wird oft falsch eingeschätzt. Der Manager muss das Risiko nicht tragen solange er sich nicht fahrlässig verhält.

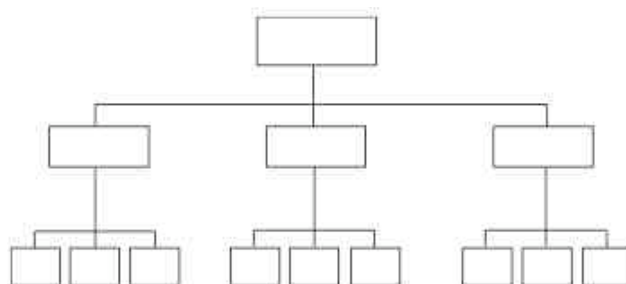
Gegenmaßnahmen:

- Buchhaltung/Jahresabschluss: Unternehmen muss Eigentümern Rechenschaft ablegen. (wird nicht für die Steuer gemacht wie oftmals geglaubt)
- Controlling: Versuch das Unternehmen auf Kurs zu halten
- Krisen fund Konkurs früh erkennen -> Aufgabe des Aufsichtsrats und Interne Revision

## Einlinienorganisation

### Was ist eine Einlinienorganisation? 2/20

Die gebräuchlichste Organisationsform ist heute die Einlinienorganisation. Bei dieser Organisationsform hat jeder Stelleninhaber genau einem Vorgesetzten, dem er direkt unterstellt ist. Üblicherweise ist die oberste Ebene eines Einliniensystems funktional in Vertrieb, Produktion und Verwaltung gegliedert. Bei Bedarf kommen weitere eigenständige Funktionsbereiche hinzu.



Vorteile dieser Organisationsform sind:

- Direkte Verantwortungszuweisung
- Eindeutige Unterstellungsverhältnisse
- Übersichtlichkeit und leichte Verständlichkeit.

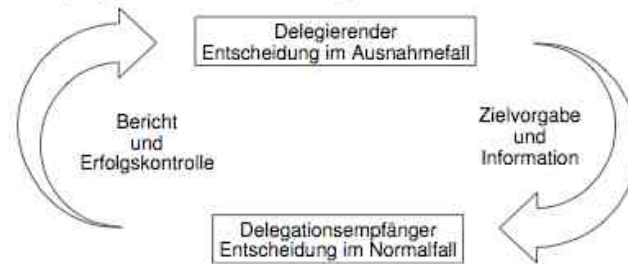
Schwächen:

- Betonung der vertikalen Struktur
- Schwerfälligkeit durch Behinderung horizontaler Abstimmung
- Überlastung der Spitze
- Behinderung der Spezialisierung – die Fachspezialisten sind im Einliniensystem in den unteren Positionen, die Generalisten in den Führungspositionen.

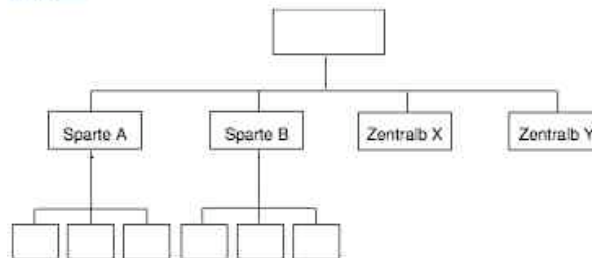
Jedem Vorgesetzten können natürlich mehrere Mitarbeiter unterstellt werden. Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter wird als Leitungsspanne bezeichnet. Je flacher eine Organisation ist, desto höher ist die Leitungsspanne. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kommt es zu Delegation. Ein Vorgesetzter tritt Aufgabe und Verantwortung an einen Mitarbeiter ab. Er ist damit nicht mehr für die Aufgabenerfüllung verantwortlich, jedoch für die richtige Auswahl



des Delegationsempfängers und für dessen Erfolgskontrolle.



Große Unternehmen, die in Form von Einliniensystemen organisiert sind, werden häufig um deren Flexibilität zu erhöhen in kleine Einheiten (Sparten) gegliedert. Dabei sind die Sparten wie eigenständige Unternehmen organisiert und als Gesamtheit dem übergeordneten Gesamtunternehmen unterstellt. Lediglich jene Funktionsbereiche, bei denen eine Zentralisation sinnvoll ist, bleiben als Zentralbereiche im Gesamtunternehmen vorhanden. Dies sind etwa Personal, Recht, etc.



## Einzelkosten

### Was sind Einzelkosten? 5/14

Einzelkosten können direkt einem Kostenträger (Produkt oder Leistung) zugerechnet werden.

## Zurechnung der Gemeinkosten auf Kostenträger



Dr. Hermann Kutsch 5/14

## Erfahrungskurve

### Was besagt die Erfahrungskurve?

### Welche Auswirkungen hat die Erfahrungskurve auf die Strategie?

### Wie hängen Marktanteil und Erfahrungskurve zusammen?

3/3ff

Marktanteil, Erfahrungskurve, Kundennutzen

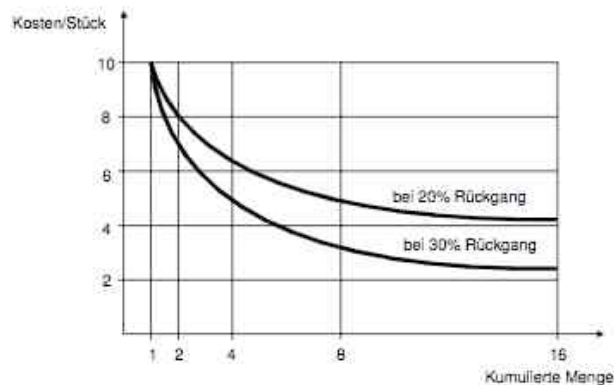
Für die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen benötigt man aber andere Steuerungsgrößen als für die Nutzung der Erfolgspotentiale. Diese müssen zwar mit den operativen Steuerungsgrößen verknüpfbar sein, haben aber eine andere gedanklich Ausrichtung.

Vergleicht man langfristig erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen erkennt man als bedeutendsten signifikanten Unterscheidungsfaktor die Marktposition. Die Marktposition

eines Unternehmens gibt dessen Marktanteil verglichen zum stärksten Konkurrenten (relativer Marktanteil) an. Je höher der relative Marktanteil ist, desto erfolgreicher ist ein Unternehmen momentan und auch noch in der näheren Zukunft.

Der Grund dafür liegt in der Erfahrungskurve. Die Erfahrungskurve ist ein empirisch festgestellter Zusammenhang mit folgender Aussage:

Mit jeder Verdoppelung der Ausbringungsmenge besteht ein potentiell es Stückkostensenkungspotential von 20 – 30 Prozent.

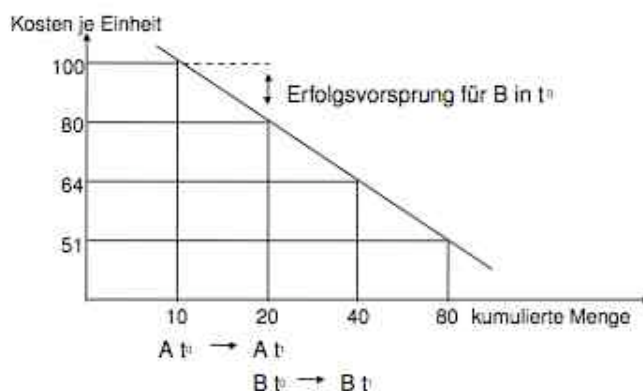


Die Gründe dafür liegen in:

- Lerneffekten und Prozeßverbesserungen
- Aufgabenteilung und Spezialisierung
- Größendegression und Synergieeffekten
- Rationalisierung und technischer Fortschritt.

Werden diese Faktoren durch ein Unternehmen konsequent genutzt, können die Stückkosten gesenkt werden. Bei der Erfahrungskurve handelt es sich aber nicht um eine Gesetzmäßigkeit. Wird nicht konsequent an der Kostensenkung gearbeitet, kann man die gebotene Chance auch verpassen.

Stellt man die Erfahrungskurven als Gerade in einem Koordinatensystem mit logarithmierten Achsen dar und zeichnet zwei konkurrierende Unternehmen ein, wird der Zusammenhang zwischen Marktposition, Erfahrungskurve und Erfolgsrealisierung sichtbar. Jenes Unternehmen mit dem größeren Marktanteil hat bereits höhere kumulierte Ausbringungsmengen erreicht und konnte daher seine Stückkosten bereits weiter senken als der kleinere Konkurrent. Der mengenmäßige Marktführer hat damit gegenüber seinen Konkurrenten immer einen Kostenvorsprung und macht Gewinne, auch wenn die Konkurrenten bereits zu ihren Stückkosten ohne Gewinnspanne verkaufen. Bleiben die Wettbewerbsbedingungen stabil, gelingt es einem Mitbewerber nicht aus eigener Kraft die Vormachtstellung zu brechen, da er auch in Zukunft nur geringere Mengenkumulierungen erreicht.



Die Marktposition wirkt also direkt auf die Aufwände und Erträge ein. Die Erfahrungskurve selbst wirkt über Vermögenspositionen, die in der Bilanz zu finden sind. Hat ein Unternehmen die Marktführerschaft erreicht, bestehen die besten Voraussetzungen für eine Gewinnrealisierung nicht nur momentan sondern auch in der näheren Zukunft, da sich die Marktpositionen nicht schlagartig ändern. Das Unternehmen verfügt über ein Erfolgspotential. Durch die Steuerungsgrößen Marktposition und Erfahrungskurve läßt sich der geschlossene Zeithorizont des operativen Managements sprengen und ausweiten. Dies heißt nicht, daß Strategie zwangsläufig langfristig sein muß, ihr Zeithorizont unterliegt aber keiner systembedingten

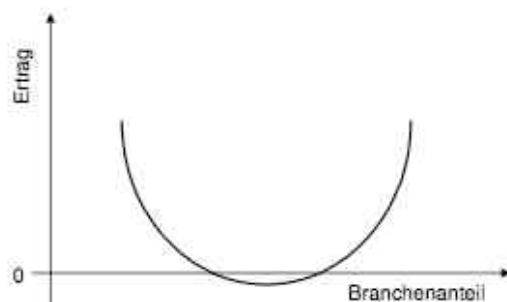
Grenze.

Doch auch die derzeitige Marktposition bietet keine immerwährende Sicherheit. Die Marktbedingungen können sich ändern und es kann zu grundlegenden technologischen Veränderungen kommen. Durch diese technologischen Veränderungen entstehen neue Lösungsmöglichkeiten für bestehende und zukünftige Kundenprobleme. Findet ein kleinerer Wettbewerber eine neue technische Lösungsmöglichkeit, kann er den Marktführer überrunden und sich selbst an die Spitze der Erfahrungskurve setzen. Derartige technologische Veränderungen kommen aber nicht plötzlich und unvorhersehbar. Sie kündigen sich in aller Regel an, weil der Lebenszyklus der alten Technologie seinem Ende zugeht. Diese Tatsache wird in der Substitutionszeitkurve dargestellt. Sie besagt, daß jede Technologie einem Lebenszyklus unterliegt, der zu einer Ablösung durch eine neue Technologie führt. Nach einer Wachstums- und Sättigungsphase kommt es zum Abstieg und zum Ersatz durch eine neue Technologie. In einem größeren zeitlichen Horizont lassen sich so technologische Veränderungen zumindest grundsätzlich, wenn auch nicht zeitlich präzise vorhersehen.

Durch das Finden neuer technologischer Lösungen lassen sich neue Erfolgspotentiale schaffen. Dies ist aber nur möglich, wenn die technologischen Lösungen zur Befriedigung eines zumindest latent vorhandenen Kundenproblems beitragen helfen.

Damit sind Kundenproblem und Lösungstechnologien die nächste Stufen strategischer Steuerungsgrößen. Mit ihrer Hilfe läßt sich der strategische Betrachtungshorizont neuerlich ausdehnen. Unabhängig von der derzeitigen Erfolgssituation lassen sich zukünftige Erfolgspotentiale betrachten und steuern. Das rechtzeitige Erkennen und Aufgreifen neuer oder sich verändernder Kundenbedürfnisse wird zur zentralen strategischen Steuerungsgröße. Dabei ist es wichtig, den Kern des Kundenproblems richtig zu erfassen und nicht nur dessen momentane Ausprägungsform.

Diese Zusammenhänge und „Gesetzmäßigkeiten“ müssen jedoch in mehrerer Hinsicht relativiert werden. Neben den erfolgreichen Marktführern existieren in vielen, wenn auch nicht in allen Branchen kleine Unternehmen, die fast ebenso erfolgreich oder noch erfolgreicher sein können als der Marktführer. Bei diesen Unternehmen handelt es sich in aller Regel um für die betrachtete Branche kleine Unternehmen, die eine bestimmte Marktnische mit speziellen Kundenproblemen abdecken. Diese Unternehmen entziehen sich dem direkten Wettbewerb der größeren Konkurrenten und stehen damit nicht unter demselben Wettbewerbsdruck. Ihre relativ schlechte Kostenposition können sie durch die Realisierung höherer Preise kompensieren und so erfolgreich sein.



Es zeigt sich aber, daß insbesondere die mittleren Unternehmen einer Branche zunehmend unter Wettbewerbsdruck geraten. Sie haben Nachteile hinsichtlich der Kostenposition, sind aber zu groß für eine konsequente Nischenstrategie. Der Druck auf die mittelgroßen Unternehmen hat sich durch die Integration der Weltmärkte noch weiter erhöht, da die Großen einer Branche durch Unternehmenszusammenschlüsse noch größer werden und den Weltmarkt als ihren Heimmarkt ansehen. So werden deren potentielle Erfahrungskurveneffekte noch größer.

## Erfolg

**Was ist Erfolg, wie läßt er sich definieren und welche Bezielung besteht zum Wert des Unternehmens K6**

Erfolg – Erfolg drückt sich in Vermögenszuwachs bzw. Verzinsung des Kapitals (Rentabilität) aus. Häufig wird der Gewinn eines Unternehmens als Erfolgsmaß betrachtet. Dessen Aussagekraft ist aber durch die Rücklagenveränderungen verzerrt. Auch die gebildeten Rücklagen gehören zum Jahreserfolg, da sie einen Eigenkapitalzuwachs darstellen. Es ist daher besser den Jahresüberschuß (Erfolg vor Rücklagendotierung oder –auflösung) als den Gewinn zu betrachten.

## Finanzierung

**Beschreiben Sie die verschiedenen Formend er Finanzierung**

## Nach welchen Kriterien kann man unterschiedliche Formen der Finanzierung unterteilen? 1/45ff K81

Das für Investitionen notwendige Kapital kann aus dem Unternehmen selbst aufgebracht werden (aus dem Cashflow; Innenfinanzierung) oder von Außen zugeführt werden (Außenfinanzierung). Es kann von Eigentümern (Eigenfinanzierung; wird in der Bilanz zu Eigenkapital) oder von Dritten (Fremdfinanzierung; wird in der Bilanz zu Fremdkapital) zur Verfügung gestellt werden.

Qualität des Kapitals	Herkunft	
	außen	innen
Eigen- finanzierung	Beteiligungs- finanzierung	Selbst- finanzierung  Finanzierung aus Abschreibungen
Fremd- finanzierung	Kredit- finanzierung	Finanzierung über Dotierung von Rückstellungen

### Selbstfinanzierung

Die Gewinne, die ein Unternehmen erwirtschaftet, können an die Eigentümer ausgeschüttet werden. Von den Eigentümern (Haupt(General)versammlung) kann aber auch entschieden werden, daß die Gewinne nicht ausgeschüttet werden. Sie können in Rücklagen übergeführt werden. In diesem Fall stehen sie dem Unternehmen auch weiterhin zur Verfügung und erhöhen somit das Eigenkapital, da sie auch im Eigentum der Anteilseigner stehen.

### Finanzierung aus Abschreibungen

Abschreibungen sind Aufwand und verringern damit den ausschüttbaren Gewinn. Da es bei Abschreibungen aber nicht zu Auszahlungen kommt (die mit der Abschreibung im Zusammenhang stehende Auszahlung war die zeitlich vorgelagerte Investition) stehen dem Unternehmen finanzielle Mittel in Höhe der Abschreibung zur Verfügung, die wiederum investiert werden können. Je höher die Abschreibungen desto größer ist der Unterschied zwischen buchhalterischem Erfolg (Gewinn) und Finanzkraft.

### Finanzierung über die Dotierung von Rückstellungen

Ähnlich wie bei Abschreibung führt die Bildung von Rückstellungen zu einer Kürzung des Gewinns, ohne daß es zu Zahlungsmittelabfluß kommt. Da Rückstellungen aber Vorsorgen für zukünftige Zahlungen an Dritte sind, handelt es sich hier um (nicht verzinstes, da noch nicht fälliges) Fremdkapital.

### Beteiligungsfinanzierung

Führen Eigentümer eines Unternehmens dem Unternehmen von außen Geld zu, spricht man von Beteiligungsfinanzierung. Bei Personengesellschaften (OHG, KG ...) geschieht dies in Form von Einlagen aus dem Privatvermögen. Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) haben dagegen ein fixes (Stamm-, bzw. Grund-)Kapital. Eine Zuführung von Eigenkapital ist somit an eine Kapitalerhöhung gebunden. Aktiengesellschaften können junge Aktien über den Kapitalmarkt begeben und so Kapital aufbringen. Aktien sind die einzige Form von Eigenkapital, das frei am Kapitalmarkt handelbar ist. Sie verbriefen ein Eigentumsrecht und damit auch ein Anrecht auf anteilige Gewinnausschüttung. Aktien zählen zum Risikokapital, da ihr Besitzer nur dann Gewinnausschüttungen erhält, wenn Gewinne gemacht werden und er im Falle des Konkurses seine Einlage verliert.

Der Gewinnanteil, der für Selbstfinanzierung gewährt wird, ist somit nicht eine unseriöse Bereicherung des Unternehmers, sondern ein Entgelt für die Überlassung von Kapital. Würde der Eigenkapitalgeber das Geld nicht investieren sondern sparen, erhielte er dafür Zinsen. Diese und das mit der Einlage verbundene Risiko müssen durch die Ø Gewinnanteile abgedeckt werden. Die Tatsache, daß gerade in Österreich nur sehr wenige bereit sind z.B. in Aktien zu investieren, zeigt wie wichtig der Risikoaspekt bei der Geldanlage ist und erfordert natürlich eine hohe Risikoabgeltung.

### Kreditfinanzierung

In der Regel kann ein Unternehmen nicht den gesamten Kapitalbedarf durch Eigenmittel decken, es müssen Darlehen oder Kredite aufgenommen werden. Diese sind Fremdkapital, für das ein Unternehmen unabhängig vom Geschäftsgang Zinsen zahlen muß.

Bei klassischen Bankkrediten unterscheidet man grundsätzlich Kontokorrentkredite sowie Investitions- und Betriebsmittelkredite. Investitions- und Betriebsmittelkredite sind auf eine bestimmte Höhe vereinbart und werden zu vereinbarten Raten zurückgezahlt. Kontokorrent-

kredite bestehen dagegen aus einem vereinbarten Kreditrahmen der von der Bank zur Verfügung gestellt wird. Für diesen Kreditrahmen ist eine kleine Bereitstellungsgebühr zu zahlen. Dieser Rahmen kann dann je nach Bedarf ausgenutzt werden. Zinsen werden nur für den ausgenutzten Betrag in Rechnung gestellt.

Kredite können aber auch bei anderen Marktpartnern aufgenommen werden. So ist es in den meisten Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen üblich, die Zahlung von Lieferungen erst einige Zeit nach erfolgter Lieferung zu verlangen. Der Kunde erhält dadurch einen (Waren-)Kredit vom Lieferanten. Für einen derartigen Kredit hat der Kunde ebenfalls Zinsen zu zahlen. Diese werden aber nicht als Zinsen verrechnet sondern als Skonto. Nimmt ein Kunde das lange Zahlungsziel (den Kredit) nicht in Anspruch, darf er sich den Rechnungsbetrag um den vereinbarten Skonto kürzen. Eine übliche Zahlungsvereinbarung wäre somit: „Zahlung innerhalb von 10 Tagen mit 3% Skonto oder nach 30 Tagen ohne Abzüge“. Derartige Skontovereinbarungen sollten von Kunden immer ausgenutzt werden, auch wenn dafür der Kontokorrentkredit weiter ausgeschöpft werden müßte, da der Skonto immer höher ist als die Zinsen für Bankkredite:  $3\% \text{ für } 30 - 10 = 20 \text{ Tage} = 0,15\% \text{ pro Tag} = \text{knapp } 55\% \text{ pro Jahr}$ . Große Aktiengesellschaften können weiters am Kapitalmarkt Anleihen begeben. Diese sind ebenso wie Aktien handelbar, verbriefen aber kein Eigentumsrecht und sind in ihrer klassischen Form fest verzinst.

Welche Finanzierungsform im Einzelfall gewählt wird, hängt von den Rahmenbedingungen ab.

Es existiert aber ein „goldene“ Finanzierungsregel die besagt, daß die Fristigkeit von Investition und Finanzierung kongruent sein soll. Langfristiges Vermögen soll daher auch langfristig finanziert werden.

Eine Maschine sollte daher nicht mittels Kontokorrentkredit finanziert werden. Im Idealfall würden bei Kreditfinanzierung die Kapitalrückzahlungen dann mit der Mittelfreisetzung durch die Abschreibung übereinstimmen.

Aus den Unterschieden zwischen Beteiligungs- und Kreditfinanzierung hinsichtlich der Kapitalbedienung (Zinsen / Gewinnausschüttung) ergibt sich der Leverageeffekt. Er stellt Eigenkapitalverzinsung, Gesamtkapitalrentabilität und Fremdkapitalzinssatz gegenüber. Der Fremdkapitalzinssatz ist vom Geschäftsgang unabhängig. Bei erwirtschafteter und daher fixer Gesamtkapitalrentabilität ergibt sich die Eigenkapitalverzinsung aus Gesamtkapitalrentabilität und Fremdkapitalverzinsung. Solange die Gesamtkapitalrentabilität über den Fremdkapitalzinsen liegt ist es für die Eigentümer sinnvoll, Investitionen mit Fremdkapital finanzieren. In diesem Fall muß von der Rentabilität dieser Investition nur ein Teil an den Fremdkapitalgeber abgeführt werden. Der verbleibende Rest erhöht die Eigenkapitalrentabilität.

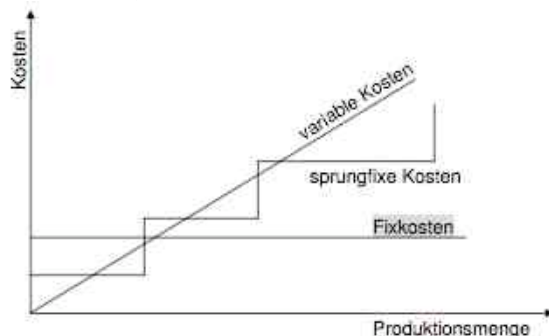
Dieser Effekt kehrt sich aber ins Gegenteil, wenn die Gesamtkapitalrentabilität unter den Fremdkapitalzins sinkt. Dann verringert sich die Eigenkapitalverzinsung überproportional, nämlich um die Differenz zwischen Fremdkapitalverzinsung und Gesamtkapitalrentabilität. Es ist daher nicht sinnvoll sich bei Finanzierungsentscheidungen immer von Verzinsungsüberlegungen leiten zu lassen. Vielmehr sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital geachtet werden. Generell gelten Eigenkapitalquoten über 30 % als hoch.

## Fixkosten

### Was sind Fixkosten. Geben Sie Beispiele

Fixkosten sind Kosten der Betriebsbereitschaft, die nicht von der Leistungserstellung, also von der Menge an produzierten Gütern oder Leistungen abhängen.

Variable Kosten sind leistungsabhängig und verhalten sich daher (annähernd) proportional zur AusbAbteilung, in der sie anfallen.



## Franchising



### Was ist Franchising. Geben Sie Beispiele 4/22

Wie stark sollen die Vertriebspartner gebunden werden: freie Händler oder General(Allein-)vertreter mit Gebietsschutz, Generalimporteur, Franchising (Beim Franchising gibt der Franchisegeber das Unternehmenskonzept und das Marketing, der Franchisenehmer ist dafür verpflichtet sich entsprechend dem Marketingkonzept zu verhalten und keine Fremdprodukte zu führen z.B. McDonalds, Ives Rocher etc...)

### G&V

#### Was ist eine G&V (Gewinn und Verlustrechnung)?

1/15 K65

Wie aus dem einfachen Beispiel ersichtlich, werden in der G+V Aufwendungen und Erträge saldiert. Die Gewinn und Verlustrechnung erfasst somit einerseits mehr als eine Einnahmen-Ausgabenrechnung, nämlich die Vermögensveränderungen, andererseits aber auch weniger, da sie nur jene Zahlungsströme erfasst, die eine Auswirkung auf den Gewinn haben. Unberücksichtigt bleiben reine Vermögensverschiebungen oder Veränderungen in der Finanzierungsstruktur.

### Gewinn & Verlustrechnung: Ertrag und Aufwand

	Ertrag	Aufwand	Erfolg (Gewinn)	
				1. Jahr    2. Jahr    3. Jahr
Umsatz (Verkaufspreis x Verkaufsmenge)	15.000		15.000	15.000
Abschreibung		-5.000	-5.000	-5.000
Sonstiger Aufwand		-5.000	-5.000	-5.000
<b>Gewinn</b>			<b>5.000</b>	<b>5.000</b>

### Gemeinkosten

#### Was sind Gemeinkosten? Geben Sie Beispiele.

5/14

Weiters müssen die Kosten in Einzel- und Gemeinkosten gegliedert werden, da nur Gemeinkosten über Kostenstellen auf Kostenträger verrechnet werden. Einzelkosten werden in den Kostenstellen erfasst und kontrolliert, aber nicht über die Kostenstelle sondern direkt weiterverrechnet.

Einzelkosten können direkt einem Kostenträger (Produkt oder Leistung) zugerechnet werden.

Gemeinkosten sind nicht direkt zurechenbar und müssen auf die einzelnen Kostenträger geschlüsselt werden. Dazu bedient man sich der Kostenstellen.

### Zurechnung der Gemeinkosten auf Kostenträger



### Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung dient zur Preiskalkulation der erstellten Güter und Leistungen (Kostenträger). In der einfachsten Form der Kalkulation (Divisionskalkulation) werden die ge-

samen Kosten einer Periode erfaßt und durch die Anzahl der erstellten Güter geteilt: Divisionskalkulation. Diese Form der Kalkulation ist nur dann zulässig, wenn die verschiedenen Güter in etwa die selbe Kostenstruktur aufweisen, die einzelnen Kosten also bei allen in gleicher Verteilung auftreten. Da dies in der Regel nicht der Fall ist, werden kompliziertere Kalkulationsmethoden eingesetzt: die Zuschlagskalkulation.

Bei der Zuschlagskalkulation werden alle Einzelkosten direkt dem Kostenträger zugerechnet. Die verbleibenden Gemeinkosten werden je nach Beanspruchung der jeweiligen Kostenstelle durch den Kostenträger, auf diesen verrechnet. Dies geschieht durch Zuschlagssätze oder Verrechnungssätze. Diese Zuschlags- oder Verrechnungssätze müssen mit der tatsächlichen Kostenbeeinflussung in Zusammenhang stehen. Als Maß für die Beanspruchung dienen Bezugsgrößen wie Einzelkosten, Maschinenstunden etc..

Beispielsweise hängen die Materialgemeinkosten (Kosten der Beschaffung und Lagerhaltung etc.) offensichtlich mit dem in die Kostenträger einfließenden Materialvolumen zusammen. Daher kann man einen Zuschlag zum eingesetzten Einzelkostenmaterial ermitteln:  $(\text{gesamte Materialgemeinkosten} \times 100) : \text{gesamtes Einzelkostenmaterial} = \text{Materialgemeinkostenzuschlagssatz in \%}$ .

Die Fertigungsgemeinkosten einer Fertigungskostenstelle können dagegen durch die Maschinenstunden, die für die Herstellung des Kostenträgers eingesetzt werden, beeinflußt sein. Hier bietet sich ein Verrechnungssatz in Maschinenstunden an:  $\text{gesamte Fertigungsgemeinkosten} : \text{insgesamt geleistete Maschinenstunden} = \text{Verrechnungssatz pro Stunde}$ .

### Gesamtkapitalrentabilität

**Wie berechnet man die Gesamtkapitalrentabilität ?**

**Was sagt die Gesamtkapitalrentabilität aus?**

**Welche Besonderheit besteht bei der Gesamtkapitalrentabilität als Hauptkennzahl eines Kennzahlensystems?**

**Welche Schwächen hat die Gesamtkapitalrentabilität?**

**1/28 , 1/32 K68**

**Alternativbegriffe: ROI**

Die Gesamtkapitalrentabilität oder return on investment (ROI) kann als Spitzenkennzahl des ROI-Kennzahlensystems verwendet werden. Bei diesem Kennzahlensystem kann der ROI mit Hilfe mathematischer Verknüpfungen aus anderen Kennzahlen zusammengesetzt werden. Dadurch können die Einflußgrößen, die auf den ROI wirken, analysiert werden.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Operatives Ergebnis} + \text{FK-Zinsen}}{\text{Umsatzerlöse}} \times \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Kapital}}$$

Umsatzrentabilität :  
Umschlagshäufigkeit :

Multipliziert man die Umsatzrentabilität mit der Umschlagshäufigkeit des Vermögens kürzt sich der in beiden Kennzahlen enthaltene Umsatz heraus. Für die weitere Analyse können das operative Ergebnis vor Zinsen (Jahresüberschuß + Zinsen) ebenso wie das Kapital bzw. das Vermögen in weitere Größen untergliedert werden. Dazu stehen je nach Zweck der Analyse unterschiedliche Untergliederungen zur Verfügung.

## Gesamtkapitalrentabilität = Return on Investment (GKR, ROI) nach/vor Steuern

Jahresüberschuß/EGT + Fremdkapitalzinsen  
Gesamtvermögen (-Kapital)

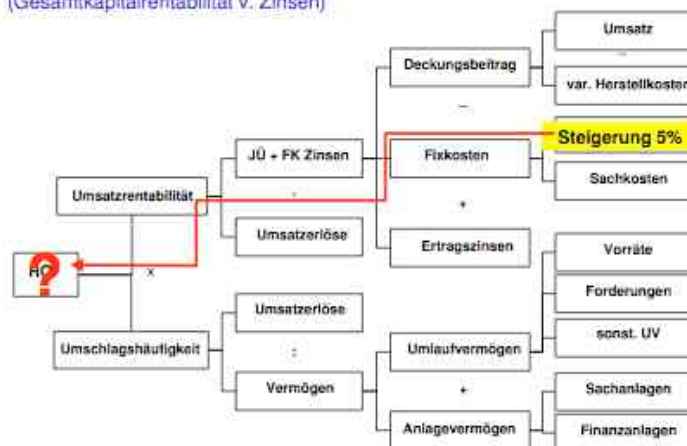
Aktiva		Passiva	
Anlageverm.	2.500	Eigenkapital	1.200
Umlaufverm.	1.000	Unverst. RL	300
Warenbestände, Kassa, Bank		Fremdkapital	2.000
	3.500		3.500

Guter Durchschnitt:		Umsatz	3.000
Industrie	7%	Abschreibungen	200
Gewerbe	6%	sonst. Aufwand	1.200
Handel	6-10%	Zinsen auf FK	- 600
		Gewinn	1.000

Dr. Hermann Künisch 103

- Zeigt, wie viel Ertrag den Kapitalgebern unabhängig von der Art der Finanzierung zufließt.
  - JÜ = Eigenkapitalzuwachs
  - FKZ = Verzinsung des Fremdkapitals
- Maß für die Effizienz des Kapitaleinsatzes
- Maß für die Effizienz des Managements (GKR vor Steuern)
- Verzerrung durch Finanzierung und Investitionen außerhalb der Bilanz
- Unter 2% kritisch

## Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität v. Zinsen)



Dr. Hermann Künisch 105

### Gewinn

Was ist der Gewinn?

Entsprechen sich in der Regele Gewinn und Liquidität?

Worin liegen die Unterschiede zwischen Gewinn und Liquidität?

Weshalb benötigt man Gewinn und Liquidität als getrennte Kennzahlen?

1/16

## Wertschöpfung und Gewinn

- Volkswirtschaftliche Verteilungsrechnung:
  - Arbeitseinkommen, Zinsen, Gewinne, Steuern
  - „**Mehrwert**“ über die Arbeitseinkommen
- Gewinn ist:
  - „**Zins**“ für die Kapitalbereitstellung
  - Abgeltung der **Risikoübernahme** (Risiko des Kapitalverlustes)
  - Abgeltung von **Arbeitsleistung**

## Liquidität ≠ Gewinn

1. Jahr	Liquiditätsrechnung	Gewinn-&Verlustrechnung
Kauf / Verkauf Maschine	-20.000	
Einkünfte	15.000	Umsatz 15.000
Ausgaben	-5.000	Aufwand -5.000
		Abschreibung -5.000
Cash Flow	-10.000	Gewinn 5.000

2. Jahr	Liquiditätsrechnung	Gewinn-&Verlustrechnung
Einkünfte	15.000	Umsatz 15.000
Ausgaben	-5.000	Aufwand -5.000
		Abschreibung -5.000
Cash Flow	+10.000	Gewinn 5.000

Dr. Ingrid Isenhardt 10/21

## Liquidität

- Zahlungsmittelüberschuß - Cash flow

Einzahlungen	Liquidität
Auszahlungen	

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Kauf / Verkauf Maschine	-20.000		5.000
Einkünfte	15.000	15.000	15.000
Ausgaben	-5.000	-5.000	-5.000
Saldo	-10.000	+10.000	+15.000

### Gewinnmaximierung

Welchen Zweck haben Unternehmen und welche Beziehung besteht zur Gewinnmaximierung K3

### Goldene Finanzregel

Was besagt die Goldene Finanzierungsregel? 1/37

die Fristigkeit von Investition und Finanzierung soll kongruent sein.

- Langfristiges Vermögen soll auch langfristig finanziert werden.
- 30% Eigenkapital gelten als hoch

### Guerrilla Marketing

Was ist Guerrilla Marketing 4/26

Marketing auf „Werbeflächen“ bzw. mit „Werbemedien“ die nichts kosten: T-Shirts, Leserbrief, Bluejacking, Bluetooth-Marketing, Streetbranding ...

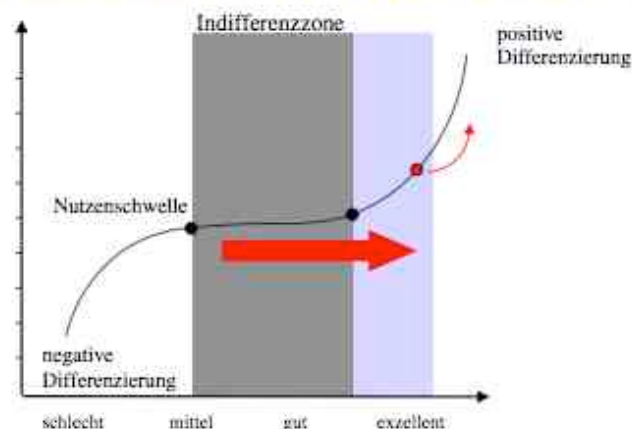
–Meist ist die Werbebotschaft nicht offen erkennbar.

## Haftung Haftung der Geschäftsführer K17

### Indifferenzzone

Was besagt die Indifferenzzone des Kundennutzens und inwieweit lässt sich diese Überlegung auf das Qualitätsmanagement übertragen ?

### Indifferenzzone des Kundennutzens



### Interne Revision

Was prüft die interne Revision und wie verhält sich ihr Prüfungsauftrag zu einem Qualitätsaudit?

Die Interne Revision unterstützt die Unternehmensleitung in ihrer Kontrollfunktion. Meist Wirtschaftsprüfer durch den Jahresabschluss. Ist bei großen Unternehmen notwendig und bei Aktiengesellschaften vorgeschrieben. Sie ist direkt dem Vorstand der Geschäftsleitung einer Organisation unterstellt und daher zumeist eine Stabsstelle.

Machen eine stichprobenartige Prüfung der Belege. Überprüfung ob die Abläufe den vorgegebenen Rahmen entsprechen: ob Beleg- und Dokumentenläufe, wirtschaftlich Zweckmäßigkeit stimmen. Ähnlich wie der Rechnungshofs im Staat.

### Interne Revisin

(alle Tätigkeiten mit wirtschaftlichen Auswirkungen)

System-Audit	Prozess-Audit	Beleg-Audit
Beurteilen des internen Kontrollsystems (IKS) auf	Überprüfen der Arbeitsabläufe auf	Stichprobenartige Prüfung der Belege auf
Existenz	wirtschaftliche Zweckmäßigkeit	wirtschaftliche Effizienz
Rechtskonformität	Einhaltung von Vorschriften	Rechtskonformität
tatsächliche Anwendung		

### Investitionsrechnung, dynamische

Was ist das Wesen der dynamischen Investitionsrechnung und wo wird diese eingesetzt? 5/44 K87

Mit Hilfe der Investitionsrechnungen soll geklärt werden

- Ob sich eine Investition lohnt
- Welche von mehreren Alternativen die rentabelste ist.

Zu diesem Zweck stehen Investitionsrechnungsmethoden zur Verfügung. Sie lassen sich in zwei Gruppen unterteilen:

Dynamische Verfahren – es werden die tatsächlichen Einzahlungen und Auszahlungen



entsprechend ihres Zu-/Abflußzeitpunktes über die gesamte Nutzungsdauer hinweg betrachtet. Die Berechnung ist aufwendig und wird daher nur für größere und mittel- bis langfristigen Investitionen angewendet. Zumeist werden von Unternehmen ab einem bestimmten Investitionsbetrag dynamische Berechnungen verlangt.

Bei dynamischen Investitionsrechenverfahren werden nicht die Kosten und Erträge sondern die tatsächlichen Aus- und Einzahlungen betrachtet. Dies ist für die Frage der Zweckmäßigkeit einer Investition sinnvoller, da für die Entscheidung, ob Geld investiert werden soll der Überschuß aller Einzahlungen über die Auszahlungen von Bedeutung ist. Da keine Normalisierung durch die Kostenrechnung erfolgt muß der tatsächliche Zeitpunkt des Zahlungsflusses betrachtet werden. Dazu muß die gesamte Nutzungsdauer in die Berechnung einbezogen werden. Dies erfordert aber wiederum eine dynamische Betrachtung: man muß die Zahlungsströme auf einen einheitlichen Zeitpunkt ab- oder aufzinsen. Andernfalls ließen sich die Beträge nicht vergleichen, da 10.000 Euro heute mehr wert sind als in 5 Jahren.

Dieser Wertunterschied entsteht nicht aus der Inflation (die Betrachtung der Zahlungsströme erfolgt immer zu realen Beträgen, also inflationsbereinigt). Der Wertunterschied entsteht aus der Möglichkeit, Geld auch anders als in der Investition zu veranlagen, also zu sparen. In diesem Fall würde sich der Betrag (sicher) verzinsen. Der in der Investitionsrechnung verwendete Kalkulationszinssatz beinhaltet daher auch einen Risikozuschlag.

### **Investitionsrechnung, statistisch**

**Was ist das Wesen der statischen Investitionsrechnung und wo wird diese eingesetzt? 5/36 K87**

- Statische Verfahren – es wird eine repräsentative Nutzungsperiode ausgewählt und anhand dieser die Kosten und/oder Erträge verglichen. Die Berechnung ist in der Regel einfach und wird daher gerne für kleine Investitionen verwendet. Da die Dauer der Investition und die unterschiedlichen Geldabfluß- und Zuflußzeitpunkte unberücksichtigt bleiben, ist sie nur für kurz und mittelfristige Investitionen sinnvoll.

Statische Verfahren betrachten immer Durchschnittsgrößen, nie die tatsächlichen Beträge.

- Periodenkosten
- Abschreibungen
- Zinsen auf das eingesetzte Kapital (einfachste Berechnungsformel:  $\text{Anschaffungskosten} \times \text{Kalkulationszins} / 2$ )
- Periodenerträge

### **Kostenvergleichsrechnung**

Die Kosten von zwei alternativen Investitionen werden verglichen, nicht jedoch die Erträge. Dies empfiehlt sich überall, wo die Erträge der Investition nicht direkt zurechenbar sind.

### **Gewinnvergleichsrechnung**

Sind der Investition die Erträge direkt zurechenbar, können die Erträge den Kosten gegenübergestellt werden. Jede Investitionsalternative kann dann für sich und im Vergleich zu Alternativen betrachtet werden.

### **Amortisationsrechnung**

Je längerfristig eine Investition ist, desto höher ist das mit ihr verbundene Risiko einer Fehlinvestition, da die zukünftigen Entwicklungen nur schwer prognostizierbar sind. Daher ist auch die Zeit, innerhalb derer sich eine Investition amortisiert, von Bedeutung. Amortisationszeit ist die Dauer vom Zeitpunkt der Auszahlung für die Investition bis zum gänzlichen Rückfluß des investierten Kapitals. Dieser Rückfluß entsteht aus den mit der Investition in Verbindung stehenden Gewinnen und den Abschreibungen (da diesen (gewinnmindernden) Aufwendungen keine Auszahlungen gegenüberstehen. Die Abschreibungen können zur Kapitalrückzahlung verwendet oder wieder investiert werden.

Zur Berechnung der Amortisationszeit wird die Investitionssumme durch die durchschnittlichen Rückflüssen geteilt. Man erhält die Amortisationsdauer in Jahren (Perioden).

### **Jahresabschluss**

**Welche Hauptteile umfaßt eine Jahresabschluß? K60**

Bilanz und G+V ergeben zusammen mit dem Anhang und dem Lagebericht den Jahresabschluß. Im Lagebericht werden Tatbestände angeführt, die aus dem reinen Zahlenmaterial nicht ersichtlich sind, sowie Sachverhalte, die sich erst nach dem Bilanzstichtag ereignet haben, die Voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens, Forschung & Entwicklung Zweigniederlassungen.

### **Kapitalgesellschaften**

**Welche Rechte haben Aktionäre K12**

Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) haben dagegen ein fixes (Stamm-, bzw. Grund-)Kapital. Eine Zuführung von Eigenkapital ist somit an

eine Kapitalerhöhung gebunden. Aktiengesellschaften können junge Aktien über den Kapitalmarkt begeben und so Kapital aufbringen. Aktien sind die einzige Form von Eigenkapital, das frei am Kapitalmarkt handelbar ist. Sie verbriefen ein Eigentumsrecht und damit auch ein Anrecht auf anteilige Gewinnausschüttung. Aktien zählen zum Risikokapital, da ihr Besitzer nur dann Gewinnausschüttungen erhält, wenn Gewinne gemacht werden und er im Falle des Konkurses seine Einlage verliert.

Der Gewinnanteil, der für Selbstfinanzierung gewährt wird, ist somit nicht eine unseriöse Bereicherung des Unternehmers, sondern ein Entgelt für die Überlassung von Kapital. Würde der Eigenkapitalgeber das Geld nicht investieren sondern sparen, erhielte er dafür Zinsen. Diese und das mit der Einlage verbundene Risiko müssen durch die Ø Gewinnanteile abgedeckt werden. Die Tatsache, daß gerade in Österreich nur sehr wenige bereit sind z.B. in Aktien zu investieren, zeigt wie wichtig der Risikoaspekt bei der Geldanlage ist und erfordert natürlich eine hohe Risikoabgeltung.

### **Kernkompetenzen**

**Was versteht man unter Kernkompetenzen, geben Sie Beispiele.**

**K42**

### **Kommunikationspolitik**

**Welche Aufgaben umfaßt die Kommunikationspolitik.**

**Beschreiben Sie die einzelnen Aufgaben.**

**Geben Sie Beispiele.**

**4/23 K53**

Bei der Kommunikationspolitik geht es darum, die Kunden über die Produkteigenschaften, über das Unternehmen und über das politische und soziale Engagement des Unternehmens zu informieren sowie Einfluß auf die Kaufentscheidung zu nehmen (=Werbebotschaften).

Man geht davon aus, daß ein latentes Bedürfnis beim Kunden vorhanden sein muß, das durch Kommunikationspolitik geweckt werden kann. Dazu stehen mehrere Formen der Kommunikationspolitik zur Verfügung

- Klassische Werbung (Werbespots in Zeitung, Radio, Fernsehen, Plakate etc. = Werbeträger)
- Sales Promotion (Verkaufsförderung) Preisausschreiben, Sonderangebote, Beipack von Mustern oder Geschenken etc. mit dem Ziel, dem Kunden einen zusätzlichen Kaufanreiz zu geben, um dadurch den Verkauf anzuregen
- Public relations (Öffentlichkeitsarbeit) stellt das Unternehmen und dessen Wertvorstellungen als Ganzes dar, ohne direkten Produktbezug. Zu diesem Bereich gehören die Gestaltung des Geschäftsberichts und der Imagebroschüren ebenso wie Führungen durch das Unternehmen u.v.m.
- Persönlicher Verkauf: Die persönliche Betreuung des Kunden kurz vor, während aber auch kurz nach dem Verkauf gehören zu den wichtigsten Teilen der Kommunikationspolitik. Die persönliche Beratung, das aufgebaute Vertrauen und Image sind ein bedeutender Bestandteil der Kauf- und Folgekaufentscheidung. Dazu gehört fachliches Know how der Verkäufer ebenso wie deren freundliches und zuvorkommendes Auftreten.

In jüngster Zeit erhalten neuere Formen der Kommunikationspolitik immer größere Bedeutung. Dazu gehören insbesondere:

Direct Marketing: darunter versteht man das direkte persönliche Ansprechen von potentiellen Kunden insbesondere über mailings. Die dazu notwendigen Adressdaten und Informationen zu demographischen Merkmalen und Konsumgewohnheiten werden durch eine immer leistungsfähigere EDV und eine fast grenzenlose Datenverfügbarkeit ermöglicht.

Relationship Marketing: Das Nutzen persönlicher Kontakte und von Empfehlungen, nimmt einen immer höheren Stellenwert bei Geschäftsabschlüssen ein. Der Aufbau derartiger Beziehungen wird dadurch zu einem zentralen Aufgabengebiet des Marketing.

### **Konkurs**

**Welche Konkursgründe gibt es, was ist ein Ausgleich K85**

Kann ein Unternehmen dagegen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen, hätte es also mehr Auszahlungen zu tätigen als es Einzahlungen hat, ist es illiquide.

Illiquidität ist eine der beiden Konkursgründe. Merkt ein Unternehmen, daß es derzeit und auch in Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, muß es selbständig Konkurs anmelden.

Da Illiquidität zum Konkurs führt, ist die Überwachung der Zahlungsströme von zentraler Bedeutung für ein Unternehmen. Privatpersonen führen aus diesem Grund ein Haushaltsbuch, Kleinunternehmer eine Einnahmen-/Ausgabenrechnung, größere Unternehmen eine Finanzplanung. Bei allen diesen Instrumenten werden die Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt. Man kann dies für die Vergangenheit tun als Abrechnung mit Dokumentationscharakter aber auch für die Zukunft mit Planungscharakter. In diesem Fall spricht man von Finanzplanung.

Überschuldung ist der zweite Konkursgrund, beim Eintritt der Überschuldung muß das Unternehmen selbständig den Konkurs anmelden.

Übersteigt das Fremdkapital (die Schulden) das Vermögen eines Unternehmen führt dies theoretisch zu einem negativen Eigenkapital. Das Unternehmen ist überschuldet.

## Kosten

Was versteht man unter Kosten und wie grenzen sich diese zu Aufwendungen ab? 5/11

### Was sind Kosten

Kosten sind bewerteter Einsatz zur Leistungserstellung

Warum muß die Buchhaltung überarbeitet werden?

Nicht alle Aufwendungen und Erträge hängen mit dem Betriebszweck zusammen (betriebsfremd) ♦

**Betriebsbezogenheit**

Aufwendungen und Erträge werden nach ihrem tatsächlichen zeitlichen Anfall berücksichtigt (außerordentlich) ♦ **zeitliche Normalisierung**

Bewertung erfolgt nach Anschaffungsprinzip ♦

**Wiederbeschaffungswert**

Manche Kosten werden in der Buchhaltung nicht erfaßt ♦

**kalkulatorisch**

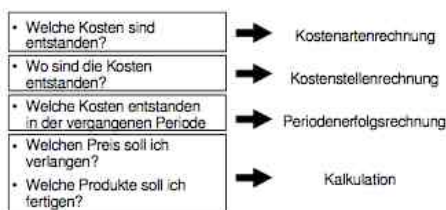
Dr. Hermann Kutzsch 5/9

## Kostenrechnung

Stellen Sie Bedeutung und Wensen der Kostenrechnung dar und grenzen Sie diese von der Buchhaltung ab. Welche Unterschiede gibt es?

Stellen Sie die Struktur und die Teile der Kostenrechnung graphisch dar und beschreiben Sie die Teile K72ff

Das vergangenheits- und rechnschaftsorientierte Rechnungswesen reicht aber für eine moderne, betriebswirtschaftliche Führung von Unternehmen nicht aus. Sie benötigt vielmehr ein Rechnungswesen, daß zukunfts- und entscheidungsorientiert das Management bei der Führung unterstützt. Kann man mit dem externen Rechnungswesen den Geschäftsgang der vergangenen Periode dokumentieren und analysieren und vielleicht für zukünftige Perioden vorplanen, so möchte man mit der Kostenrechnung insbesondere Grundlagen für betriebliche Entscheidungen sammeln. Die zentralen Fragen sind dabei, wo welche Kosten für die Erstellung welcher Güter entstanden sind und wie sich dies auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Aufbauend auf diesen zentralen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen haben sich spezielle Teile der Kostenrechnung entwickelt, die in der Folge dargestellt werden



Diese Fragestellungen erfordern einige Modifikationen des Rechnungswesensystems, die in der Betriebsüberleitung (der Überleitung von der Buchhaltung in die Kostenrechnung) durchgeführt werden

Betriebsfremde Aufwendungen müssen ausgegliedert werden – alle Aufwendungen, die nicht

direkt dem Betriebszweck dienen, sind keine Kosten.

- Privatnutzung eines betrieblichen PKWs durch den Unternehmer
- Förderung des ortsansässigen Sportvereines oder anderer Organisationen
- ...

Periodenfremde Aufwendungen und Aufwendungen mit unregelmäßigem Eintritt müssen normalisiert, also gleichmäßig verteilt werden.

- Schadensfälle
- Die Bewertung ist auf das Wiederbeschaffungswertprinzip umzustellen. Nicht der Gläubigerschutz sondern der Opportunitätsgedanke prägt das interne Rechnungswesen.
- Auf- oder Abwertung von Vermögensgegenständen ohne Einschränkungen
- Abschreibung auf die tatsächliche Nutzungsdauer
- ...

Zusätzliche (kalkulatorische) Kosten, denen keine Aufwendungen gegenüberstehen müssen eingeführt werden

- Eigenkapital wird in der Buchhaltung nicht verzinst, betriebswirtschaftlich hat der Eigenkapitalgeber aber Opportunitätskosten, er kann das Geld nicht anderwärtig veranlagern
- Ein Einzelunternehmer erhält kein Gehalt. Sein Gewinn beinhaltet zusätzlich zur Kapitalverzinsung sein Arbeitsentgelt. Er tätigt Privatentnahmen (aus dem Gewinn). In der Kostenrechnung ist das Gehalt eines vergleichbaren Mitarbeiters anzusetzen

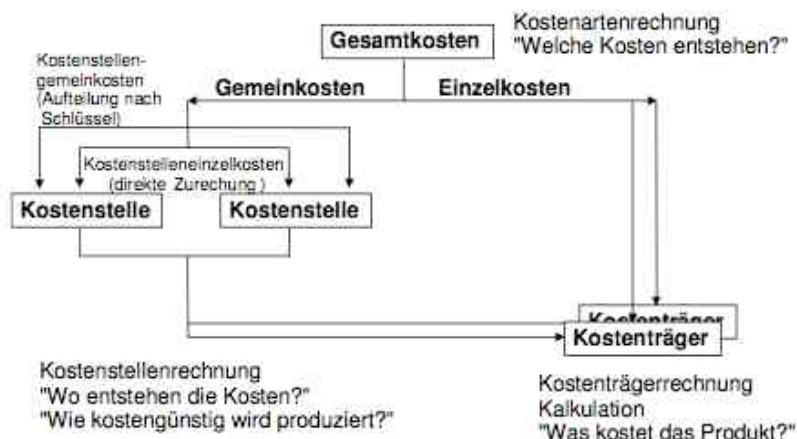


Als Beispiel für eine derartige Umwertung wird die Überführung der bilanzmäßigen Zinsen in die kalkulatorischen Zinsen dargestellt.

## Kostenstellen

Was sind Kostenstellen, wozu werden diese benötigt und nach welchen Kriterien werden sie gebildet 5/16 K75

Die Kostenstellenrechnung ermöglicht die Ermittlung, wo Kosten entstanden sind und die Weiterverrechnung von nicht direkt auf die erstellten Güter und Leistungen zurechenbaren Kosten in der Kostenträgerrechnung.



In der Kostenstellenrechnung werden die Kostenarten auf die kostenverursachenden Bereiche eines Unternehmens aufgeteilt. Dazu muß zuvor eine vollständige Einteilung des Unternehmens in Kostenstellen erfolgen.

Kostenstellen müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Sie müssen eigenständige Verantwortungsbereiche unter einheitlicher Leitung umfassen.
- Räumlich und organisatorisch klar abgrenzbar sein.
- Eine einheitliche Kostenstruktur (Verhältnis fix-variabel, Personalkosten- zu Abschreibungen etc.) aufweisen.
- Die Kosten müssen sich auf Kostenstellenebene zuordnen, erfassen und planen lassen.

Weiters müssen die Kosten in Einzel- und Gemeinkosten gegliedert werden, da nur Gemeinkosten über Kostenstellen auf Kostenträger verrechnet werden. Einzelkosten werden in den Kostenstellen erfaßt und kontrolliert, aber nicht über die Kostenstelle sondern direkt weiterverrechnet.

Einzelkosten können direkt einem Kostenträger (Produkt oder Leistung) zugerechnet werden.

Gemeinkosten sind nicht direkt zurechenbar und müssen auf die einzelnen Kostenträger geschlüsselt werden. Dazu bedient man sich der Kostenstellen.

### **Kredit**

**Welche Bedeutung haben Kredite insbesondere für kleinere Unternehmen, welche Kreditformen gibt es und was ist ein Kreditrating K84**

### **lean production**

**Erklären Sie lean production und Komprimierung der Wertschöpfungskette.**

**Kommentar einfügen: lean production**

### **Lebenszyklus**

**Welche Aussage liefert der Lebenszyklus / Produktlebenszyklus? Welche Marktveränderungen entstehen im Laufe des Lebenszyklusses?**

**3/18 K50**

### **Leverage-Effekt**

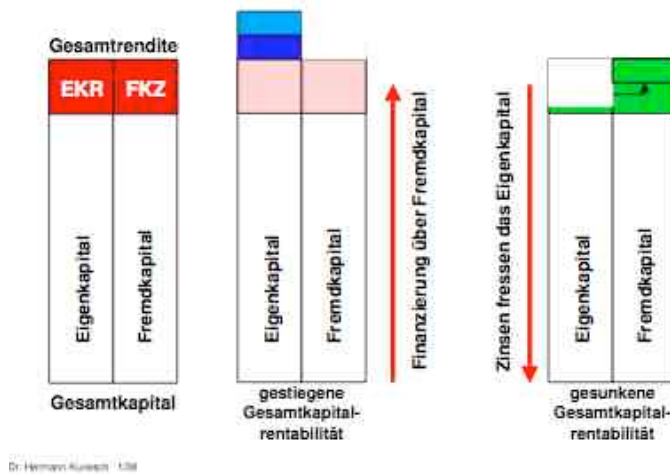
**Beschreiben Sie wesen und Aussage des Leverage-Effekt 1/34ff**

Aus den Unterschieden zwischen Beteiligungs- und Kreditfinanzierung hinsichtlich der Kapitalbedienung (Zinsen / Gewinnausschüttung) ergibt sich der Leverageeffekt. Er stellt Eigenkapitalverzinsung, Gesamtkapitalrentabilität und Fremdkapitalzinssatz gegenüber. Der Fremdkapitalzinssatz ist vom Geschäftsgang unabhängig. Bei erwirtschafteter und daher fixer Gesamtkapitalrentabilität ergibt sich die Eigenkapitalverzinsung aus Gesamtkapitalrentabilität und Fremdkapitalverzinsung. Solange die Gesamtkapitalrentabilität über den Fremdkapitalzinsen liegt ist es für die Eigentümer sinnvoll, Investitionen mit Fremdkapital finanzieren. In diesem Fall muß von der Rentabilität dieser Investition nur ein Teil an den Fremdkapitalgeber abgeführt werden. Der verbleibende Rest erhöht die Eigenkapitalrentabilität.

Dieser Effekt kehrt sich aber ins Gegenteil, wenn die Gesamtkapitalrentabilität unter den Fremdkapitalzins sinkt. Dann verringert sich die Eigenkapitalverzinsung überproportional, nämlich um die Differenz zwischen Fremdkapitalverzinsung und Gesamtkapitalrentabilität. Es ist daher nicht sinnvoll sich bei Finanzierungsentscheidungen immer von Verzinsungsüberlegungen leiten zu lassen. Vielmehr sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital geachtet werden. Generell gelten Eigenkapitalquoten über 30 % als hoch.



## Leverage-Effekt



## Liquidität

Was versteht man unter Liquidität und wie wird sie berechnet.

Was ist der Cash Flow

Wie wird der Cash Flow berechnet?

1/11

Im Normalfall übersteigen diese Einzahlungen die vorangegangenen Auszahlungen und das Unternehmen kann somit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen, es ist liquide. Es besitzt einen Zahlungsmittelüberschuß – einen positiven Saldo zwischen Ein- und Auszahlungen.

Diese Differenz zwischen Ein- und Auszahlungen einer ganzen Periode, eines Jahres, wird Cashflow genannt.

## Liquidität 3.Grades

Welche Aussagekraft hat die Liquidität 3. Grades 1/53

## Liquidität 3. Grades

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Aktiva		Passiva	
Anlageverm.	2.500	Eigenkapital	1.200
Umlaufverm.	1.000	Unverst RL	300
Warenbestände, Kassa, Bank		Fremdkap ktr.	1.000
		Fremdkap lfr.	1.000
	3.500		3.500

Aussagekraft der Kennzahl:

Die Kennzahl gibt die Überdeckung des kurzfristigen Kapitals durch kurzfristiges Vermögen an. Sie zeigt ob kurzfristiges Vermögen auch kurzfristig finanziert ist. Eine hoher Wert zeigt, daß die Verbindlichkeiten bedient werden können.

Auswertung:

< 100% kritisch; 100 - 150% knapp; > 150% ausreichend

$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$	
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b> Die Kennzahl gibt die Überdeckung des kurzfristigen Kapitals durch kurzfristiges Vermögen an. Sie zeigt ob kurzfristiges Vermögen auch kurzfristig finanziert ist. Eine hoher Wert zeigt, daß die Verbindlichkeiten bedient werden können.	
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b> Wenn kurzfristiges Fremdkapital abgebaut wird. Wenn das kurzfristige Umlaufvermögen zunimmt.	
<b>Auswertung:</b> Liquidität 3. Grades: < 100% kritisch; 100 - 150% knapp; > 150% ausreichend	

## Logistik

### Was versteht man unter Logistik K56

Logistik versteht sich als Koordinationsfunktion des Leistungssystems. (im Gegensatz zum Controlling, dieses ist das Koordinationssystem des Führungssystems). Logistik ist damit nicht nur eine Warenwirtschaft sondern eine Managementfunktion.

Logistik umfaßt die Planung, Steuerung und Kontrolle der Materialflüsse und der mit diesen in Verbindung stehenden Informationen vom Lieferanten durch das Unternehmen zum Kunden (und zurück).

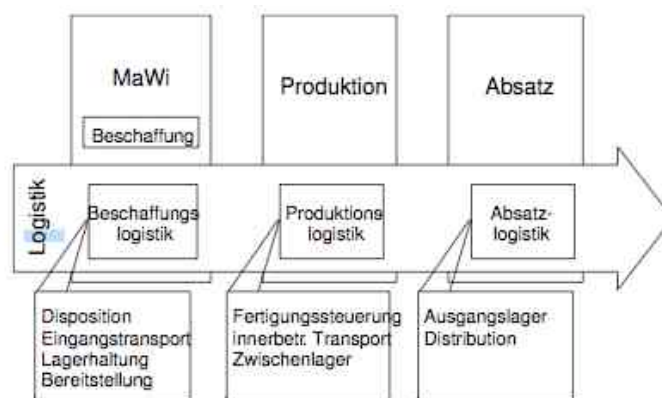
Die Logistik muß: den Materialfluß planen, die Bestände planen und daher unbedingt auch die Fertigungssteuerung übernehmen und die Koordination zwischen Lieferanten und Vertrieb (Kunden) sichern. Im weiteren Sinn muß sie somit vom Lieferanten bis zum Kunden die Güterflüsse steuern (koordinieren).

Der Unternehmensablauf muß hinsichtlich der Kapazitäten abgestimmt werden, sonst :

- wird eine umfangreiche Koordination notwendig
- verringert sich der Materialdurchfluß - der Wertschöpfungsprozeß verlangsamt sich, weil Lager aufgebaut werden müssen.

Die Abstimmung zwischen den Abteilungen kann dabei in zweierlei Hinsicht erfolgen:

- Abstimmen der Rahmenbedingungen aller logistikrelevanter Abteilungen und Gesamtoptimierung.
- Neugestaltung der Produktionsanlagen hinsichtlich einer Flußorientierung im Sinne eines ex ante Abgleichs der Rahmenbedingungen. Die Steuerung erfolgt in diesem Fall durch das System selbst.



Aus diesem Aufgabenumfang ist erkennbar, daß Logistik eine Querschnittsfunktion ist, die entlang der Wertkette die unterschiedlichen Funktionsbereiche tangiert. Geht man von einer typischen Dreiteilung in Beschaffung, Produktion und Absatz aus, integriert die Logistik die materialflußbezogenen Aufgaben dieser Funktionsbereiche. Die Logistik selbst kann dabei in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzlogistik untergliedert werden.

Die Abgrenzung zwischen Materialwirtschaft und Logistik führt immer wieder zu Diskussionen. Beschaffung ist eine reine Linienfunktion - Logistik ist eine Querschnittsfunktion. Welche der beiden Funktionen im Unternehmen den höheren Stellenwert besitzt bzw. besitzen sollte, hängt vom Unternehmensgegenstand und vom Produktionsprozeß ab - eine generelle Aussage ist nicht möglich.

Welche Bedeutung die Logistik in einem Unternehmen hat, läßt sich somit nicht generell festlegen. Die Bedeutung der Koordinationsprobleme steht aber mit einer Reihe von Einflußfaktoren im Zusammenhang. Einer davon sind die Logistikkosten. Sie variieren in Produkti-

Unternehmen zwischen 10 und über 30 % des Umsatzes. An der Spitze steht die Nahrungsmittelindustrie, gefolgt von Rohstoffen und Chemie. Je höher diese Kosten, desto wichtiger wird eine Integration des Logistikmanagements. Weitere Einflußfaktoren sind die "Teilevielfalt" (wie viele verschiedene Teile müssen koordiniert werden?) und "Singularität der Teile" (für wie viele Endprodukte läßt sich ein Teil einsetzen?). Je höher diese Einflußgrößen ausgeprägt sind, desto bedeutender ist die Integration der Logistik.

Unter einer Integration der Logistik versteht man die organisatorische Zusammenführung sämtlicher logistischer Aufgaben. Grundsätzlich lassen sich verschiedene Stadien der Integration unterscheiden. Neben diesen Idealtypen gibt es aber auch noch organisatorische Sonderformen der Logistikintegration wie beispielsweise Logistikteams, Logistikkordinatoren, etc.

- nicht integriert – Als nicht integriert können jene Logistiksysteme bezeichnet werden, deren Logistik auf viele Organisationseinheiten verteilt ist und von diesen neben der Haupttätigkeit mitbetreut werden.
- total integriert – Total integriert sind Logistiksysteme, die sämtliche logistischen Aufgaben unter einer eigenständigen organisatorischen Führung zusammenfassen.
- teilweise integriert – Teilweise integriert sind Logistiksysteme, die Teile der Logistikfunktionen zu einer eigenständigen Logistikabteilung zusammengefaßt haben. Welche logistische Teilfunktion dabei den Ausgangspunkt der Logistikintegration darstellt, hängt von der relativen Bedeutung der Kosten und der Logistikintensität der Bereiche ab.

Schlußendlich hat auch die Art der Fertigungsorganisation einen wesentlichen Einfluß auf die Bedeutung der Logistik und der Logistikintegration.

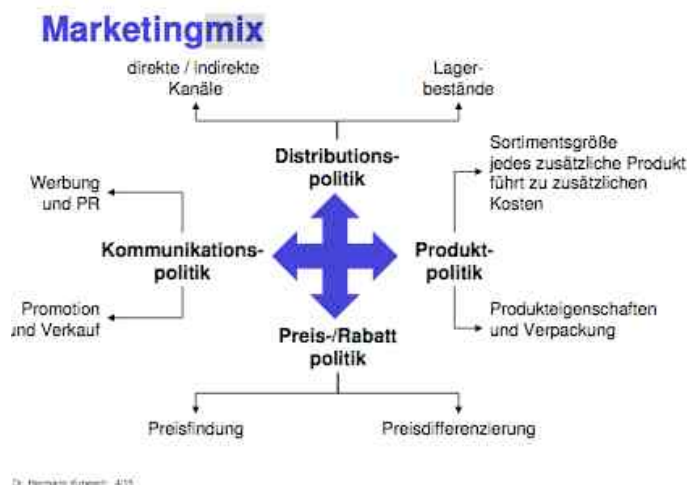
## Marketingmatrix

**Was versteht man unter Marketingmix. Welche Bestandteile umfaßt das Marketingmix, warum ist es ein "Mix"? Geben Sie ein Beispiel 4/10K49**

Der Marketingmix besteht aus vier Teilbereichen:

- Produkt- und Sortimentspolitik
- Preis- und Konditionenpolitik
- Distributionspolitik
- Kommunikationspolitik

Diese vier Teilbereiche des Marketing müssen vernetzt betrachtet werden. Entscheidungen in einem der vier Bereiche haben Auswirkungen auf alle anderen Bereiche. Aus diesem Grund spricht man von „Mix“. Passen die Entscheidungen in den einzelnen Bereichen nicht zueinander, behindern sie sich gegenseitig und schwächen so die Marketingaktivität.



## Marktbearbeitung

**Wie können Märkte bearbeitet werden. Was spricht für eine Produktausweitung, was für eine Segementausweitung. Was spricht für und gegen eine Diversifikation?**

4/9 K37

## Ansätze der Marktbearbeitung

Produkt	Marktsegment	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>Marktdurchdringung</b> Konzentration auf den bestehenden Markt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsbreite</li> <li>• Sortimentstiefe</li> </ul>	<b>Marktentwicklung</b> Erschließung neuer Märkte
neu	<b>Produktentwicklung</b> Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	<b>Diversifikation</b> horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

Dr. Hermann Künzsch 4/14

### Marktforschung

#### Was ist Marktforschung und was wird dabei erforscht?

K48

Ist die allgemeine Strategie eines Unternehmens festgelegt, kann mit der genaueren Ausgestaltung der Transaktionsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden begonnen werden. Dies ist das Gebiet des Marketing. Das Marketing versucht, auf die Transaktionsbeziehungen der Marktteilnehmer gestaltend einzuwirken. Um dies tun zu können, müssen vorerst die grundlegenden Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten des Marktes (des Ortes der Tauschbeziehung) aufgedeckt werden. Dazu dient die Marktforschung. Ihr Ziel ist es, Informationen über die Kunden, die Kaufgewohnheiten etc. zu erforschen. Die Frage lautet: „Was ist unser Geschäft?“ Die Marktforschung kann auf vielerlei Arten erfolgen: Befragungen, Analyse von Zeitschriftenartikeln, Beobachtung, Auswertung von Statistiken etc. Je besser und umfangreicher die Informationen über den Markt und das Marktgeschehen sind, desto genauer kann das Marketing die Marktbearbeitung auf die Bedürfnisse der Kunden abstimmen.

„Was ist unser Geschäft?“

- Wer ist der Kunde?
- Wie kauft der Kunde?
- Was kauft der Kunde?
- Worin besteht der Wert für den Verbraucher?
- Wie groß ist der Markt (Menge, Wert)?

Was versteht man unter Marktsegmentierung, warum erfolgt Sie und nach welchen Kriterien wird sie erstellt?

Geben Sie ein selbstgewähltes Beispiel einer Segmentierung.

Nach welchen Kriterien werden Märkte segmentiert und nach welchen Kriterien wird die Attraktivität eines Segmentes beurteilt?

4/2ff

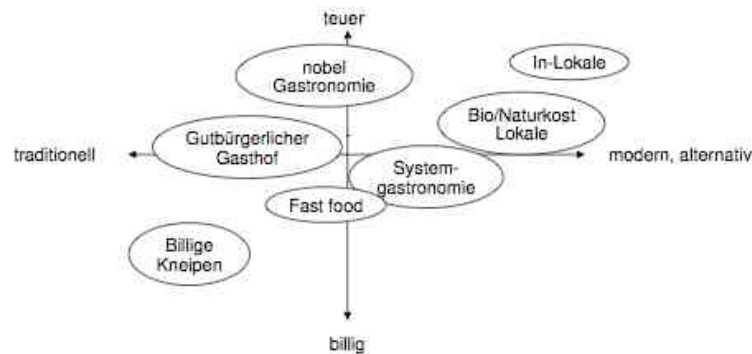
In aller Regel erweist sich ein Markt nicht als homogenes Gebilde. Vielmehr läßt er sich in Segmente unterteilen, die Gruppen von Marktteilnehmern umfassen, die im Vergleich zu anderen Segmenten unterschiedliche Gewohnheiten und Bedürfnisse verkörpern. Man bezeichnet dies als Marktsegmentierung. Sie kann hinsichtlich vieler Merkmale erfolgen und muß für unterschiedliche Unternehmen auch im selben Markt nicht gleich aussehen, da unterschiedliche Unternehmen je nach der Eigenschaft ihrer Produkte auch unterschiedliche Kundenmerkmale in den Vordergrund rücken.

Einzelne Marktsegmente sollten in sich sehr homogen und untereinander sehr heterogen sein. Sie müssen eine ausreichende Größe haben, damit es lohnenswert ist, sich darauf zu konzentrieren und sie müssen eigenständig zu bearbeiten sein.

Für jedes Segment sind relevant:

- Größe
- Anzahl der Konkurrenten
- Marktanteilspotential
- Marktentwicklung/Marktwachstum
- Segmentspezifische Bearbeitungskosten.

Beispielsweise wäre es möglich, die Gastronomiebranche anhand der Kriterien „Modernität“ und „Preis“ in Segmente zu teilen. Als Ergebnis ist folgende Marktsegmentierung denkbar:



Ein Unternehmen kann aufbauend auf der Segmentierung entscheiden, ob es den gesamten Markt oder nur Teile bearbeiten möchte. Wird der Gesamtmarkt bearbeitet stellt sich noch die Frage, ob dieser differenziert oder undifferenziert bearbeitet wird. Wird der Markt segmentweise bearbeitet, ist zu entscheiden, welche Segmente in welchem Umfang bearbeitet werden. Ist ein Unternehmen bereits in einem Markt tätig, stehen vier Strategien hinsichtlich der Segmentbearbeitung zur Auswahl:

- **Marktdurchdringung** – Bei dieser Strategie wird versucht, den Marktanteil am bestehenden Markt weiter auszuweiten. Dies kann mit weiteren ähnlichen Produkten und durch intensives Marketing (intensivere Außendienstarbeit, Aktionen etc.) erreicht werden.
- **Marktentwicklung** – Hier werden die bestehenden Produkte in unveränderter Form auf neuen Märkten eingeführt. Die Märkte müssen dabei nicht absolut neu sein, von dem Unternehmen bisher noch nicht bearbeitet.
- **Produktentwicklung** – Ebenso wie bestehende Produkte auf neuen Märkten eingeführt werden können, kann man bestehende Märkte mit neuen Produkten bearbeiten. Von Produktentwicklung spricht man aber nur, wenn sich die neu entwickelten Produkte wesentlich von den bestehenden, in aller Regel auch weiterhin beinhalteten Produkten unterscheiden.
- **Diversifikation** – Dies ist die risikoreichste Strategie, bei der sowohl die Produkte als auch die Märkte für das Unternehmen neu sind.

Produkt	Marktsegment	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>Marktdurchdringung</b> Konzentration auf den bestehenden Markt • Sortimentsbreite • Sortimentstiefe	<b>Marktentwicklung</b> Erschließung neuer Märkte
neu	<b>Produktentwicklung</b> Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	<b>Diversifikation</b> horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

Für jeden als eigenständiges Segment abgegrenzten Teilmarkt (bei undifferenzierter Vorgehensweise für den Gesamtmarkt) ist ein Marketingmix zu definieren.

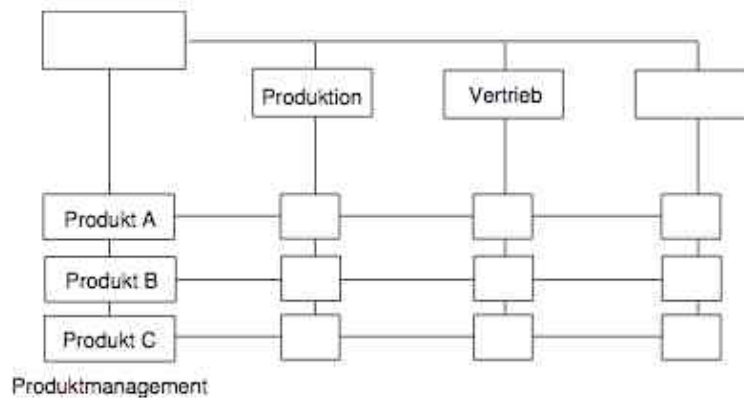
## Matrixorganisation

**Was versteht man unter Matrixorganisation und wo wird sie typischerweise eingesetzt? 2/23**

Die Matrixorganisation ist ebenfalls eine Form der Mehrlinienorganisation. Sie verknüpft die übliche funktionale Gliederung der Einlinienorganisation mit einer Produktgruppengliederung (Produktmanagement). Das Ziel einer derartigen Organisation ist die Schaffung von Produkt-



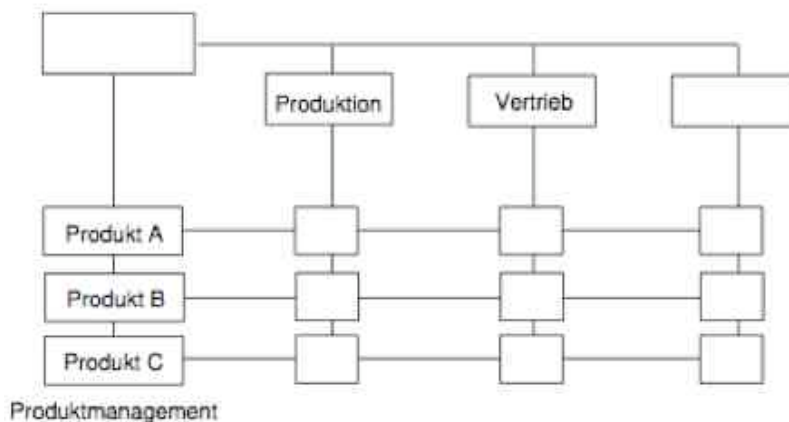
verantwortlichen, die die Kompetenz haben, über die Verantwortungsbereiche hinweg die Wertschöpfungsprozesse ihres Produktes zu koordinieren.



### Mehrlinienorganisation

#### Was ist eine Mehrlinienorganisation? 2/19

Eine Form der Mehrlinienorganisation, die häufig angewendet wird, ist die Dotted line Organisation. Dabei wird eine Stelle gleichzeitig einem fachlichen Vorgesetzten (gepunktete Linie) und einem disziplinarischen Vorgesetzten unterstellt. Diese Organisationsform wird immer dann angewendet, wenn man eine unternehmensübergreifende Koordination mit einer dezentralen Verankerung einer Stelle verbinden möchte. Beispiele dafür sind Controlling und Qualitätswesen. Die Inhaber derartiger Stellen sollen in die dezentralen Bereiche eingebunden sein, es bedarf aber einer hohen zentralen Koordination hinsichtlich Arbeitsinhalten und Arbeitsmethoden. Um diese zu erreichen, nimmt man die Doppelunterstellung in Kauf.



### Moral Hazard

#### Was versteht man unter Moral Hazard?

#### Geben Sie Beispiele wo dieses Phänomen im Unternehmen auftritt?

#### Was kann man gegen Moral Hazard unternehmen?

Der Agent verhält sich anders als der Prinzipal gerne hätte. Führt zu Problemen. Der Manager denkt kurzfristig. Möchte in kurzer Zeit möglichst viel Kapital verdienen. Der Anleger sollte möglichst langfristig denken. Wie schafft der Eigentümer, dass der Manager nicht nur möglichst viel Geld macht und auch an die Zukunft denkt? Fremdes Geld ist viel schneller ausgegeben als Eigenes. Das Risiko wird oft falsch eingeschätzt. Der Manager muss das Risiko nicht tragen solange er sich nicht fahrlässig verhält.

Gegenmaßnahmen:

- Buchhaltung/Jahresabschluss: Unternehmen muss Eigentümern Rechenschaft ablegen. (wird nicht für die Steuer gemacht wie oftmals geglaubt)
- Controlling: Versuch das Unternehmen auf Kurs zu halten
- Krisen fund Konkurs früh erkennen -> Aufgabe des Aufsichtsrats und Interne Revision

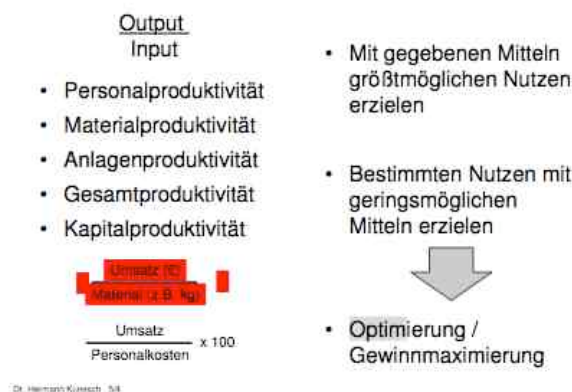


### Optimierung

IN welche Weise wird idealtypisch die Produktivität optimiert?

5/4

### Verhältnis Ausstoß zu Einsatz



### Organaigramm

Was ist ein Organigramm? 2/17

Organigramme – mit ihrer Hilfe werden die hierarchischen Unter- und Überstellungen im Unternehmen veranschaulicht.

### Organisation

Was versteht man unter Organisation?

Welche typischen Organisationsformen gibt es?

2/15ff

Ab einer gewissen Größenordnung kann die gesamte Wertschöpfungskette nicht mehr von einer Person durchgeführt werden. Es kommt zu einer Arbeitsteilung, bei der sich einzelne Personen auf bestimmte Aktivitäten der Wertschöpfungskette spezialisieren. Durch diese Arbeitsteilung wird Koordination zwischen den entstandenen Abteilungen notwendig, da angenommen wird, daß organisierte Prozesse besser ablaufen als unorganisierte. Das Unternehmen muß organisiert werden. Jedes arbeitsteilige Unternehmen hat eine Struktur, eine Organisation.

Organisation ist eine Summe von langfristigen Regeln

"Ersetzen des Einzelfalls durch generelle Regeln".

Organisation bezieht sich auf den Aufbau des Unternehmens (dem hierarchischen Verhältnis der Stellen untereinander) und die Abläufe im Unternehmen.

Es existieren eine Reihe an Hilfsmitteln für die Organisation:

- Organigramme – mit ihrer Hilfe werden die hierarchischen Unter- und Überstellungen im Unternehmen veranschaulicht.
- Stellenbeschreibungen – sie werden für alle Stellen eines Unternehmens verfaßt und umfassen Bezeichnung und Rang des Stelleninhabers, Ziele, Aufgaben im Einzelnen, Über-

und Unterstellung, Vertretung sowie besondere Befugnisse einer Stelle. Aus den Aufgaben und Befugnissen der Stelle ergeben sich automatisch auch die Verantwortung, da sich Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung immer decken müssen.

- Aufgabenbeschreibungen / Arbeitsanweisungen – insbesondere für kritische Arbeitsschritte kann es notwendig sein, daß detaillierte, schriftliche Arbeitsanweisungen formuliert werden. Dadurch kann sichergestellt werden, daß die zuständigen Mitarbeiter zielkonform handeln und auch im Falle ihrer Vertretung oder durch Nachfolger richtig gehandelt wird.
- Ablaufdiagramme – in Ablaufdiagrammen werden die einzelnen Aktivitäten der Wertschöpfungskette zu Prozessen miteinander verknüpft
- Funktionsdiagramme – in Funktionsdiagrammen werden in Form einer Matrix einzelnen Arbeitsschritten, Stellen zugewiesen. Dadurch wird die Zuständigkeit für die zu tätigen Arbeitsschritte festgelegt bzw. veranschaulicht.

Einlinienorganisation

Mehrliniensystem

1.2.3 Dotted line Organisation

Matrixorganisation

Stabstellen

### Organisation von QM-Abteilungen

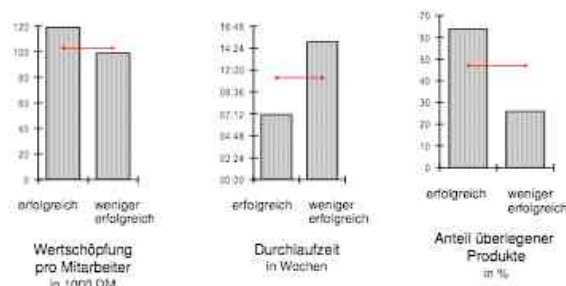
#### Wie können Qualitätsmanagementabteilungen in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden?

Eine weitere Relativierung muß hinsichtlich der Dominanz der Kosten durchgeführt werden. Wurden die Kosten lange Zeit auch im strategischen Management als die bedeutendsten, wenn auch aus der Erfahrungskurve abgeleiteten Einflußgrößen angesehen, zeigen sich in den letzten Jahren zwei weitere Einflußfaktoren: Zeit und Qualität.

Durchlaufzeit, Bearbeitungsgeschwindigkeit, Reaktionszeit, time to market sind Größen, die zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Die Kunden honorieren in steigendem Maße rasche Befriedigung ihrer Wünsche. Gleichzeitig bedeutet heute Schnelligkeit nicht mehr automatisch teuer, da die Zeiteinsparungen durch moderne Computertechnologien erreicht wird. Ähnlich verhält es sich mit der Qualität. Qualität wurde lange Zeit als kostentreibend angesehen und daher als Kontrapunkt zu billig dargestellt. Moderne Qualitätsmanagementsysteme beweisen aber, daß heute Fehlervermeidungskosten (Qualität) nicht höher sein müssen als Fehlerbehebungskosten.

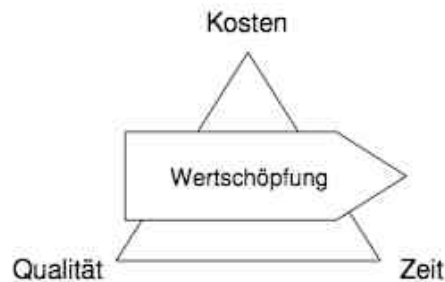
Auch wenn es keine der Erfahrungskurve entsprechende systematische Verknüpfung zwischen Zeit bzw. Qualität und Marktposition gibt, besteht ein eindeutiger Einfluß dieser beiden Größen auf die Marktposition eines Unternehmens.

„Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf den Ausbau ihrer Stärken - Jedes erfolgreiche Unternehmen hat zumindest eine besonders ausgeprägte Stärke“



Mckinsey & Company, Inc. - Einfluß überlegen, Schäffer Poeschl, Stuttgart 1999

Strategisches Management besteht somit in der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen, die in den Kosten, der Zeit oder der Qualität der Leistungserstellung, des Wertschöpfungsprozesses liegen können.

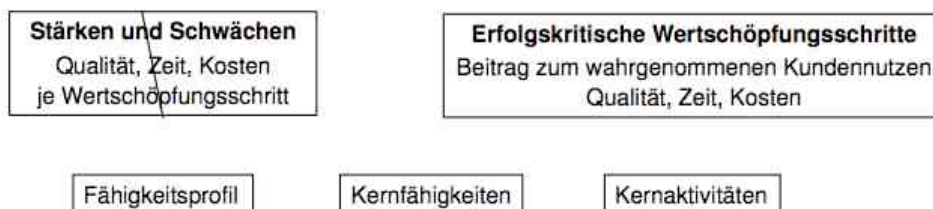


Im Rahmen des strategischen Managements versucht man, die eigene Wettbewerbsposition gegenüber jener der Konkurrenz zu verbessern. Dies gelingt immer dann, wenn man Stärken gegenüber der Konkurrenz aufweist. Insofern ist es auch sinnvoller, Stärken weiter auszubauen als Schwächen abzubauen. Nur durch den Ausbau von Stärken wird man für die Wettbewerber unerreichtbar. Durch den Abbau von Schwächen erreicht man dagegen bloß Mittelmaß. Diese Stärken können in Kosten-, Qualitäts- oder Zeitvorteilen liegen.

Stärken sind aber nur dann bedeutsam, wenn sie erfolgskritisch sind. Erfolgskritische Stärken sind Kompetenzen. Kompetenz ist, was einem der Markt zutraut. Erfolgskritische Wertschöpfungsschritte zeichnen sich dadurch aus, daß sie einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen liefern. Treffen sie aufeinander, ist dies die Basis für Kernfähigkeiten.

Als Ansatzpunkt für eine Unternehmensstrategie muß die Analyse und Beschreibung der Wertkette daher an drei Punkten ansetzen:

- Kostenstruktur der Wertschöpfungskette – bei welchen Wertschöpfungsschritten fallen welche Kosten an, wo finden die bedeutendsten Wertschöpfungssprünge statt, was sind die Kostentreiber des jeweiligen Wertschöpfungsschrittes ...
- Kundennutzen und Differenzierungspotential jedes Wertschöpfungsschrittes – was sind die vom Kunden erkennbaren, nutzungsgenerierenden Faktoren, wie sind die erwarteten Qualitätsstandards, wie hoch sind Anzahl und Größe der Differenzierungsmöglichkeiten.
- Innovationspotential jedes Wertschöpfungsschrittes – wie alt ist die verwendete Technologie, wie ist ihre Stellung im Technologie- bzw. Substitutionszeitzyklus?



## PIMS Studie

**Welche Ergebnisse zeigt die PIMS Studie?**

**Erklären Sie die drei Erfolgsursachen, die die PIMS-Studie zu Tage gefördert hat.**

3/9



## Portfolio

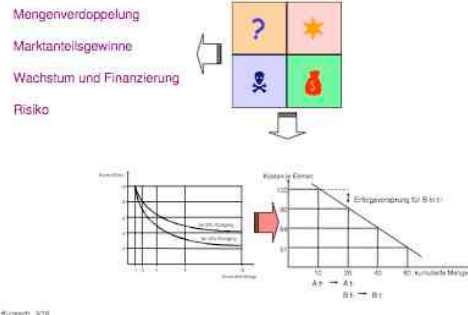
**Was ist das 4-Felder Portfolio? Erstellen Sie ein Portfolio für ein von Ihnen gewähltes Unternehmen.**

**Welche Musterstrategien werden für die 4 Felder empfohlen. Interpretieren Sie das Portfolio hinsichtlich Cash Flow, Risiko und Ausgewogenheit. Interpretieren Sie Portfolios laut Bsp. 3/16 und 3/17 3/15ff K41**

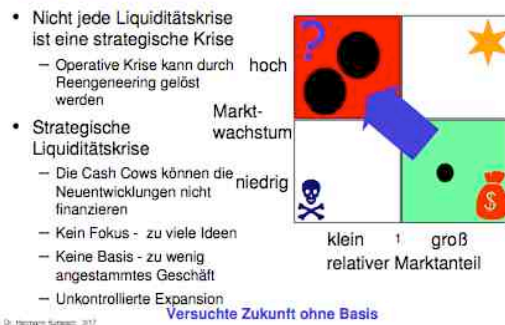
### Das 4-Felder Portfolio



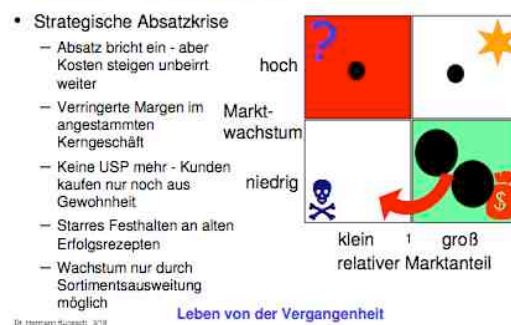
### Die Dimensionen des Portfolio



### Liquiditätskrise



### Markt- / Absatzkrise



### Preispolitik

**Welche Aufgaben hat die Preispolitik?**

**Nach welchen Kriterien werden Verkaufspreise festgelegt?**

**Welche Bestandteile umfaßt die konditionenpolitik, Geben Sie Beispiele.**

**4/14f K51**

### Preispolitik



### Marktorientiert denken !

**Was darf ein Produkt kosten - design to cost**

**Preis- und Konditionenpolitik**

Für die angebotenen Produkte muß ein Preis gefunden werden. Bei der Preisfindung sind die Produktkosten (inkl. erwünschtem Gewinnzuschlag) zu kalkulieren (kostenorientierte Preisfindung). Die Produktkosten alleine reichen aber für eine Preisfindung nicht aus, denn es könnten Preise entstehen, die am Markt nicht erzielbar sind oder aber Preise, die das am Markt bestehende Preisniveau unnötigerweise verringern. Daher ist auch das Preisniveau des Marktes, also der Wettbewerber, zu beachten (wettbewerbsorientierte Preisfindung). Aber



selbst der Wettbewerb kann seine Preise bereits auf einem nicht als optimal anzusehenden Niveau angesetzt haben. Daher muß auch gefragt werden, welchen Wert das Produkt für den Kunden hat, was er also grundsätzlich bereit wäre zu zahlen (wertorientierte Preisfindung). Alle drei Formen der Preisfindung sind gemeinsam bei der Preisfestsetzung heranzuziehen.

- **Konkurrenzorientierte Preisfindung:** Der eigene Preis sollte mit jenem der Konkurrenz in Einklang sein. Je nach Image, Qualität und sonstigen Rahmenbedingungen kann der Preis höher oder niedriger als jener der Konkurrenz sein. Der Preisunterschied zur Konkurrenz muß für den Kunden durch die Produkt- oder Imageunterschiede gerechtfertigt sein. Wie stark die Bedeutung der Konkurrenzpreise ist, hängt von der Preissensitivität und von der jeweiligen Marktform ab. Bei vollständiger Konkurrenz (viele kleine Anbieter treffen auf viele kleine Nachfrager) ist der Einfluß am größten, der Spielraum eines einzelnen Unternehmens ist sehr gering, es muß sich den Marktgegebenheiten anpassen. Beim Oligopol (wenige mittelgroße Anbieter und/oder Nachfrager) hat jedes Unternehmen eine ausreichend große Marktstellung, die eine Marktbeeinflussung erlaubt. Beim Monopol (nur ein Anbieter und/oder Nachfrager) ist der Spielraum für ein Unternehmen am größten, da Vergleichspreise überhaupt fehlen. Das alleine stehende Unternehmen kann den Markt diktieren und den Preis so festsetzen, daß der Umsatz/Deckungsbeitrag maximal wird – weitere Preisanhebungen würden die Verkaufszahlen überproportional sinken lassen, Preisreduktionen würden die Mengen nicht im ausreichenden Umfang wachsen lassen (Siehe Umsatzplanung).

- **Wertorientierte Preisfindung:** Die aufwendigste Teil der Preisfindung ist die Frage nach dem Wert für den Kunden. Am besten wird dies bei Auktionen (für nicht standardisierbare Güter) und an der Börse (für vollständig standardisierte Güter) erreicht. Bei diesen beiden idealtypischen Marktformen wird der Preis solange verändert, bis sich Angebot und Nachfrage im umsatzmaximalsten Punkt treffen. Doch diese Marktformen sind nur beschränkt anwendbar. In der täglichen Praxis kann man keine Auktionen veranstalten, um herauszufinden wieviel Kunden bereit sind für ein Gut zu zahlen. Durch Marktforschung versucht man daher, Preisvorstellungen der Kunden, Preisbarrieren und Preissensitivität zu erfragen.

Unter Preissensitivität versteht man das Reaktionsprofil auf Preisänderungen. Reagieren die Kunden auf kleine Preisänderungen sofort mit Konsumverzicht oder Abwanderung zu anderen Produkten spricht man von hoher Preissensitivität. Niedrig ist sie dagegen, wenn Preisänderungen nur einen geringen Einfluß auf die Kaufgewohnheiten haben. Eine Marktbearbeitung über die Verkaufspreise (Preiskampf) ist daher nur bei Kunden sinnvoll, die eine hohe Preissensitivität haben.

- **Kostenorientierte Preisfindung:** Wie bereits im Rahmen der Kostenrechnung dargestellt stehen mehrere Kalkulationsmethoden zur Auswahl. Darüber hinaus hängt die „Preisuntergrenze“ wesentlich vom momentanen Auslastungsgrad des Unternehmens ab. Eine Preissenkung auf Grund mittelfristiger Unterauslastung ist aber nicht ungefährlich, da sich einmal gesenkte Preise nicht mehr auf das alte Niveau anheben lassen.

Bei der Preisfindung wird auch die Vernetzung mit der Produktgestaltung und Neuproduktentwicklung deutlich. Bereits vor einer Neuproduktgestaltung muß der am Markt erzielbare Preis ermittelt werden, um eine Obergrenze für die Produktkosten zu ermitteln. Gegebenenfalls müssen die Produkteigenschaften soweit verändert werden, daß die Kosten gedeckt werden können.

Auf der anderen Seite ist es nicht immer sinnvoll Kosteneinsparungen sofort an die Kunden weiterzugeben, da dies einen verschärften Preiswettbewerb unter den Anbietern anfachen kann. Insbesondere bei Neuentwicklungen versuchen Unternehmen vielfach, die Preise möglichst lange auf einem hohen Niveau zu halten, um die Entwicklungskosten so rasch wie möglich wieder zu verdienen und die Rendite des Erfinders möglichst hoch zu halten. Der Nachteil dieser Vorgehensweise ist, daß viele Konkurrenten angelockt werden, da sie Gewinnmargen erwarten und, daß sich neue Produkte mit hohen Preisen langsamer am Markt durchsetzen. Insbesondere wenn der Preis aus Kundensicht deutlich über dem Wert des Produktes liegt, kann es zu Ablehnungsreaktionen kommen, die auch nach Preissenkungen nicht mehr abgebaut werden können.

Für den Käufer sind alle Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen schlußendlich ein Bestandteil des Preises, da er seine gesamten Gestehungskosten im Auge hat. Für den Verkäufer bieten sich durch die Konditionenpolitik die Möglichkeit Kundenbeziehungen zu gestalten und Kundentreue zu erzeugen. Die Konditionenpolitik umfaßt:

Rabatte:

- **Mengenrabatte:** beim Kauf größerer Mengen werden Rabatte gewährt – der Kunde wird somit dazu angehalten in größeren Losen zu kaufen. Dies ist immer dann sinnvoll, wenn entweder die Stückkosten mit größerer Menge deutlich abnehmen (z.B. einfacheres

Handling ...) oder die Kundentreue sehr gering ist und der Anbieter annehmen muß, daß der nächste Kauf bei der Konkurrenz erfolgen wird.

- Treuerabatte: (bei mehrmaligem Kauf werden Rabatte gewährt, oft in Form von Kundenkarten etc.) Auch damit wird versucht, das Abwandern zu anderen Anbietern für den Kunden unattraktiv zu machen, da er auf seinen Treuebonus verzichten muß.
- Funktionsrabatte: Großhändler müssen vom Hersteller, damit sie ihre Aufgabe erfüllen und ihre Kosten decken können einen höheren Rabatt erhalten als Einzelhändler. Die unterschiedlichen Rabatte richten sich nach der Funktion im Vertriebsweg. Halten sich Unternehmen nicht an diese Grundsätze, kann es zu Störungen des Vertriebsweges und der Beziehung der Vertriebspartner kommen.

Lieferbedingungen:

Im Rahmen der Lieferbedingungen werden folgende Fragen geklärt:

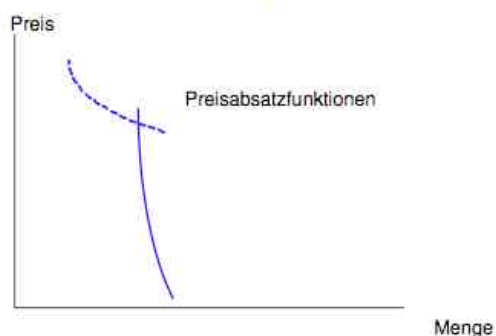
- Ort der Warenübergabe (frei Haus, ab Werk, Frei Grenze, CIF ...)
- Mindestbestellmengen
- Finanzierung und Zahlungsziel (bar, auf Ziel; Skonto)

Auch diese Fragen haben Einfluß auf die Gesamtkosten aus Sicht des Kunden und gehören somit zur Preispolitik.

### Preissensitivität

Wie verhalten sich Preissensitivität (Reaktion des Kunden auf Preisänderungen) und Preispolitik zueinander?

#### Wie reagiert der Kunde auf eine Preisänderung ?

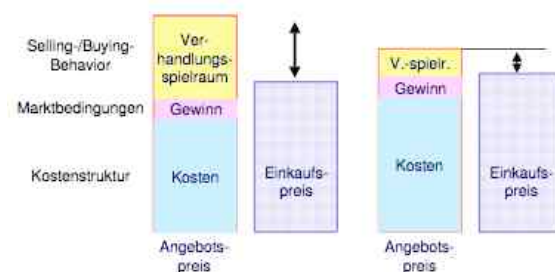


### Preisverhandlungen

Welche Einflußgrößen sind bei der Preisverhandlung relevant und wie kann man diese beurteilen ?

4/17

#### Preisverhandlungen



### Prinzipal Agent Ansatz

Was versteht man unter dem Prinzipal Agent Ansatz? K1

### Produktionsfaktoren

Welche Produktionsfaktoren unterscheidet man? 5/2

## Produktionsfaktoren

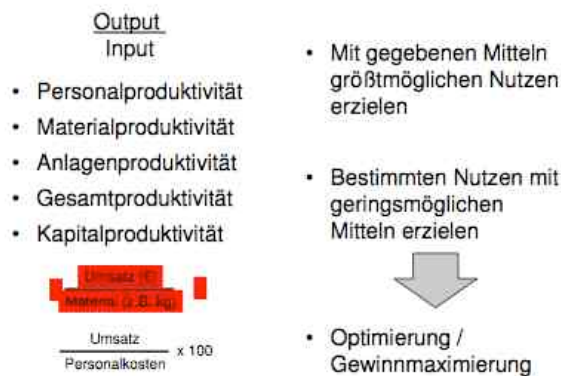
- Die Betriebliche Leistungserstellung (x) erfolgt durch **Kombination von Produktionsfaktoren (r)**:
  - Kapital, Arbeit, (Roh-)Material, Energie ...
  - Produktionsfunktion  $X = f(r_1, r_2, \dots, r_n)$
  - Bewertet mit Preisen p : Kostenfunktion  $K = r_1p_1, r_2p_2, \dots, r_np_n$
- Der Zusammenhang zwischen Produktionsfaktoren kann unterschiedlich sein:
  - substitutional** : die Produktionsfaktoren können untereinander teilweise (partiell) oder ganz (total) ausgetauscht werden:
    - z.B.: Arbeit durch Kapital (Maschinen)
  - limitational** : die einzelnen Faktoren müssen immer in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Ist einer der Faktoren nur beschränkt vorhanden, bestimmt er die maximale Leistung
    - die benötigte Menge ergibt sich aus dem Produktionskoeffizienten:  $p_i = r_i / x$

Dr. Hermann Kuntzsch 5/2

## Produktivität

Was versteht man unter Produktivität. Geben Sie Beispiele für unterschiedliche Typen der Produktivitätsmessung. 5/4

### Verhältnis Ausstoß zu Einsatz



Dr. Hermann Kuntzsch 5/4

## Produktpolitik

Welche Entscheidungen werden im Rahmen der Produktpolitik getroffen. Beschreiben Sie den Bereich der Produktpolitik und geben Sie Beispiele

4/12 K50

Die Produktpolitik umfaßt Entscheidungen über

- Eigenschaften,
- Qualität,
- Design,
- Funktionalitäten
- etc.

der angebotenen Produkte. Ebenso wie bei der Geschäftsfeldstrategie nehmen auch hier die Kundenbedürfnisse eine zentrale Stellung ein. Sämtliche Produkteigenschaften sind nur dann für einen Kunden von Bedeutung, wenn sie zur Bedürfnisbefriedigung dienlich sind.

Korrespondierend mit der Phase des Lebenszyklus, in dem sich die angebotenen Produkte befinden, muß eine Planung notwendiger Produktveränderungen erfolgen. Verlangt die Stellung im Lebenszyklus beispielsweise nach einem relaunch, wird man das Produkt hinsichtlich der Eigenschaften und Funktionalitäten leicht verändern.

Zur Produktpolitik gehören auch die Aufgaben des Marketing bei der Neuproduktentwicklung. In aller Regel erfolgen Neuentwicklungen von Produkten nicht wahllos, sondern zielge-

richtet. Diese Zielrichtung bei der Produktentwicklung muß wesentlich durch das Marketing im Rahmen der Produktpolitik beeinflußt werden.

Entscheidungen der Sortimentspolitik richten sich auf die Frage nach der Sortimentsbreite und -tiefe.

- Sortimentsbreite bezeichnet die Anzahl von Produktlinien eines Produkttyps. Z.B.: Sortimentsbreite der Schuhabteilung eines Sportgeschäfts: Wanderschuhe, Laufschuhe, Tennisschuhe, Schischuhe, ... Je mehr Produktlinien ein Sportgeschäft anbietet, desto breiter ist dessen Sortiment.
- Sortimentstiefe bezeichnet die Anzahl unterschiedlicher Modelle einer Produktlinie. Bezogen auf obiges Beispiel sind dies die unterschiedlichen Modelle an Tennisschuhen. Beide Dimensionen sind voneinander unabhängig, es können also vier verschiedene Ausprägungen der Sortimentspolitik auftreten. Dabei ist die Problemstellung der Sortimentspolitik keine rein formale Fragestellung. Jedes Unternehmen muß auch entscheiden, welcher Ausschnitt aus dem Gesamtgüterangebot des Geschäftsbereichs optimal in das Marketingmix paßt. Insofern sind auch inhaltliche Fragen der Produkteigenschaften zu klären.

### Produktpolitik

- Worin liegt der wahrgenommene Kundennutzen?
- Wo existieren noch nicht befriedigte Kundenbedürfnisse?
- In welche Richtung muss die Entwicklung arbeiten?
- Sortimentsbreite und -tiefe
  - **Sortimentsbreite:** Anzahl von Produktlinien eines Produkttyps. Z.B.: Sortimentsbreite der Schuhabteilung eines Sportgeschäfts: Wanderschuhe, Laufschuhe, Tennisschuhe, Schischuhe, ...
  - **Sortimentstiefe:** Anzahl unterschiedlicher Modelle einer Produktlinie. Bezogen auf obiges Beispiel sind dies die unterschiedlichen Modelle an Tennisschuhen.

### Profit Center

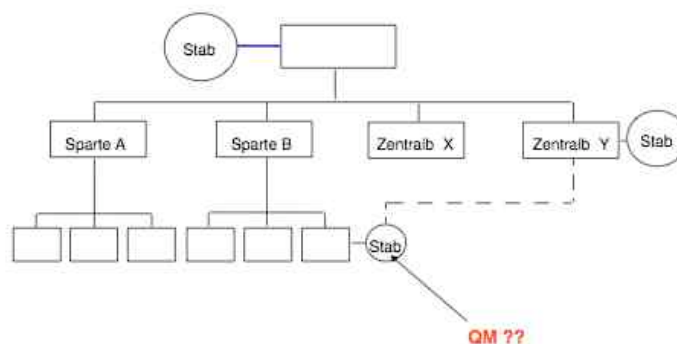
Was ist ein Profit Center K77

### Qualität als Stabstelle

Was spricht für und was gegen Qualitätsmanagement als Stabestelle?

Mit Hilfe von Stabstellen können Leitungsfunktionen entlastet werden. Sie haben unterstützenden Charakter und keine Entscheidungsbefugnis.

### Stabstellen



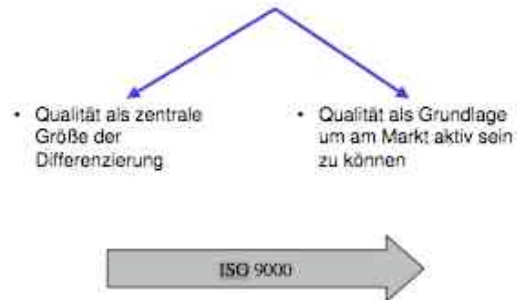
### Qualität im Lebenszyklus

In welchen Phasen des Lebenszyklusses wird Qualitätsmanagement eine vorrangige Stellung einnehmen?

### Qualität und Marketing

In wie weit lassen sich Qualitätsmanagement-Systeme wie z.B. ISO9000 als Marketinginstrument nützen?

## Ist Qualität ein Wettbewerbsvorteil?



### Qualitätsaudit

#### Welche Aufgabengebiete umfaßt ein Qualitätsaudit?

Bei einem Unternehmen, das ISO 9000 Zertifiziert ist, passiert das Qualitätsaudit extern.

- Produkt-Audit: Werden die rechtlichen Normen eingehalten? Z.B.: Verbotene Stoffe
- Prozess-Audit: Sind die Arbeitsabläufe Zweckmäßig um die Qualitätsziele zu erreichen, werden die Vorschriften eingehalten?
- System-Audit: Gibt es ein QM? ZB ein QM-Handbuch?

### Qualitäts-Audit

(bezogen auf qualitätsrelevante Tätigkeiten)

System-Audit	Prozess-Audit	Produkt-Audit
Beurteilen der Elemente des QM-Systems auf Existenz: Normen-Konformität tatsächliche Anwendung	Überprüfen der Arbeitsabläufe auf Zweckmäßigkeit Einhaltung von Vorschriften	Stichprobenartige Prüfung der Produkte auf Einhaltung der Qualitätsvorgaben

### Qualitätskritische Wertschöpfungsschritte

Wir lassen sich qualitätskritische Wertschöpfungsschritte erkennen und warum ist es wichtig diese zu erkennen? Welche Instrumente stehen dazu zur Verfügung?

### Rechnungswesen (extern)

Welche Zielgrößen unterscheidet man im externen Rechnungswesen? (Folie 1/8)

Kommentar einfügen: Rechnungswesen (extern)

### Relationship Marketing

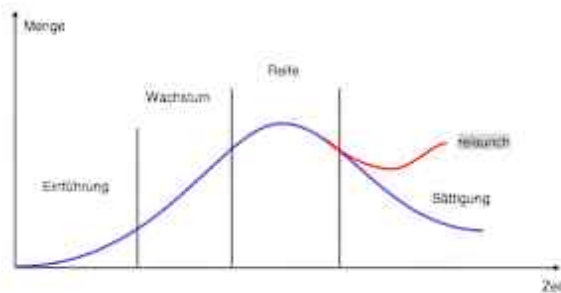
Was ist Relationship Marketing

### Was versteht man unter Relaunch 4/13

Der Lebenszyklus kann auch für ein einzelnes Produkt als Kurve dargestellt werden. Jedes Produkt durchläuft einen derartigen Lebenszyklus, auch wenn die Dauer dieser Zyklen sehr unterschiedlich sein kann. Aktiv beeinflussen lassen sich diese Zyklen nur in sehr begrenztem Ausmaß. Durch eine falsche Marktbearbeitung in der Einführungsphase kann es etwa passieren, daß eine Wachstumsphase gar nicht erreicht wird. Am Beginn der Sättigungsphase versuchen viele Unternehmen ihr Produkt durch einen relaunch wieder in die Reifephase zurückzusetzen. Dies entspricht einer Verschiebung vom Dog zur Cash cow. Bei einem derartigen relaunch werden Produktmerkmale leicht verändert, die Werbestrategie erneuert und neue Features hinzugefügt, um dem Produkt ein neues Erscheinungsbild zu geben.



## Produktpolitik



### Revision

Welche Aufgaben umfaßt der Prüfungsauftrag der internen Revision?

## Interne Revision

(alle Tätigkeiten mit wirtschaftlichen Auswirkungen)

System-Audit	Prozess-Audit	Beleg-Audit
Beurteilen des internen Kontrollsystems (IKS) auf Existenz Rechtskonformität tatsächliche Anwendung	Überprüfen der Arbeitsabläufe auf wirtschaftliche Zweckmäßigkeit Einhaltung von Vorschriften	Stichprobenartige Prüfung der Belege auf wirtschaftliche Effizienz Rechtskonformität

### Risiko

Wie verhält sich Risiko und Zinsen zueinander. K9

### Rücklagen

Was sind Rücklagen und weshalb werden sie gebildet? 1/41

Kommentar einfügen: Rücklagen

## Rücklagen

- **Rücklagen sind Teile des Eigenkapitals.** Sie werden durch Gewinneinbehaltung aus folgenden Gründen gebildet:
  - **Vorsorge für zukünftige Verluste:** Durch die Auflösung von Rücklagen wird verhindert, daß Verluste in der Bilanz ausgewiesen werden.
  - **Kapitalbereitstellungen für geplante Investitionen:** Durch die Zurückbehaltung von Gewinnen werden Mittel für zukünftige Unternehmenserweiterungen bereitgestellt.
  - **Kapitalbereitstellung für Umfinanzierung:** Durch die Bildung von Rücklagen wird allmählich Fremdkapital durch Eigenkapital ersetzt; dient zum Abbau von Schulden.

Dr. Hermann Kurech 155

Sind die Rücklagen noch nicht versteuert, enthalten sie eine latente Ertragsteuerschuld und sind daher eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital.

### Rückstellungen

Was sind Rückstellungen und weshalb werden sie gebildet? 1/43

## Rückstellungen

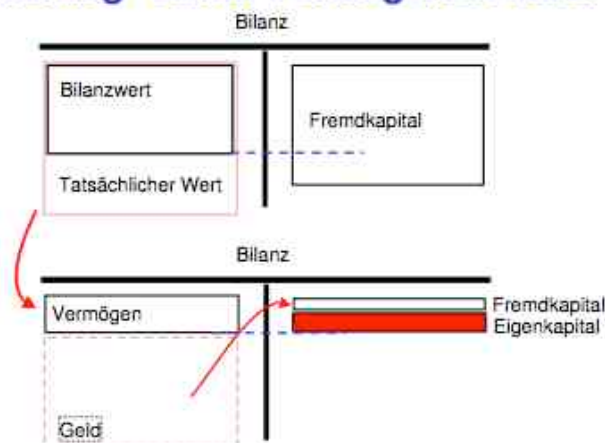
- Rückstellungen sind Teile des Fremdkapitals, die Mittel für zukünftige Zahlungen bereitstellen. Rückstellungen müssen aus folgenden Gründen gebildet werden:
  - **Vorsorge für Abfertigungen:** Mitarbeiter haben einen Abfertigungsanspruch. Das Unternehmen muß für den Fall des Austritts vorsorgen.
  - **Vorsorge für Pensionen:** Wenn den Mitarbeitern Firmenpensionen zugesagt wurden, muß für die zukünftigen Zahlungen vorgesorgt werden.
  - **Bestehen ungewisser Schulden:** Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, etc. aus denen Zahlungen zu erwarten sind.

Dr. Hermann Kuntzsch 107

## Sanierung

Wie kann man die Bilanz durch Vermögensverkauf sanieren? 1/44

## „Sanierung“ durch Vermögensverkauf



Dr. Hermann Kuntzsch 1/44

## Schuldentilgungsdauer

Welche Aussagekraft hat die Schuldentilgungsdauer 1/51

## Schuldentilgungsdauer (STD)

Fremdkapital - flüssige Mittel  
Cash Flow (1 oder LM1)

Aktiva		Passiva	
Anlageverm.	2.500	Eigenkapital	1.200
Umlaufverm.	1.000	UnverstRL	300
Warenbestände		Fremdkapital	1.800
Kassa, Bank, Wechsel		(Rückstellungen)	200
	3.500		3.500

Guter Durchschnitt:		Umsatz	3.000
Industrie	4 J	Abschreibungen	200
Gewerbe	5 J	sonst. Aufwand	- 200
Handel	6-8 J	Zinsen auf FK	- 600
		Gewinn	2.000
		vor PL dot.	

- Wie viele Jahre benötigt das Unternehmen (bei gleichbleibendem Geschäftsgang) **mindestens** zur Rückzahlung aller Schulden.
- Hohe STD zeigt eine hohe Abhängigkeit von Kapitalgebern
- Eine Schuldentilgungsdauer höher als 12 Jahren ist gefährlich.
- Die Gründe sind
  - zu hohe FK-Aufnahme für das laufende Geschäft
  - verschlechterter Geschäftsgang bei gleichem FK

Mit Hilfe des Cashflows lassen sich zwei Kennzahlen ermitteln:

<b>Schulden tilgungsdauer</b>	$= \frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Cashflow}}$
<b>Aussagekraft der Kennzahl:</b>	
Die Kennzahl zeigt, wie lange es bei gleichbleibendem Geschäftsgang dauert, die Schulden des Unternehmens zu begleichen.	
<b>Kennzahl steigt, wenn:</b>	
Der Cash flow abnimmt, sich der Geschäftsgang also verschlechtert Zusätzliche Schulden aufgenommen werden.	
<b>Auswertung:</b>	
Schulden tilgungsdauer: < 3 sehr gut; 5 - 10 gut; > 30 kritisch	

## Shareholder

Was sind Shareholder und was versteht man unter Shareholder value K45

## Skonto

Was ist der Skonto und sollte man Skontozahlung ausnützen?1/47

Kredite können aber auch bei anderen Marktpartnern aufgenommen werden. So ist es in den meisten Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen üblich, die Zahlung von Lieferungen erst einige Zeit nach erfolgter Lieferung zu verlangen. Der Kunde erhält dadurch einen (Waren-)Kredit vom Lieferanten. Für einen derartigen Kredit hat der Kunde ebenfalls Zinsen zu zahlen. Diese werden aber nicht als Zinsen verrechnet sondern als Skonto. Nimmt ein Kunde das lange Zahlungsziel (den Kredit) nicht in Anspruch, darf er sich den Rechnungsbetrag um den vereinbarten Skonto kürzen. Eine übliche Zahlungsvereinbarung wäre somit: „Zahlung innerhalb von 10 Tagen mit 3% Skonto oder nach 30 Tagen ohne Abzüge“. Derartige Skontovereinbarungen sollten von Kunden immer ausgenützt werden, auch wenn dafür der Kontokorrentkredit weiter ausgeschöpft werden müßte, da der Skonto immer höher ist als die Zinsen für Bankkredite: 3% für 30 – 10 = 20 Tage = 0,15% pro Tag = knapp 55% pro Jahr.

## Der Skonto

- Lieferant liefert die Ware und räumt ein Zahlungsziel ein. Zahlt der Kunde rechtzeitig, darf er sich einen Preisnachlaß abziehen (Skonto):  
"Zahlung innerhalb von 10 Tagen mit 3% Skonto oder nach 30 Tagen ohne Abzüge"
- Derzeit erhält man auf der Bank keine 3% Zinsen  
- wann soll man zahlen?

## Sortiment

Was ist Sortimentsbreite und Sortimentstiefe?

4/12

Entscheidungen der Sortimentspolitik richten sich auf die Frage nach der Sortimentsbreite und -tiefe.

- Sortimentsbreite bezeichnet die Anzahl von Produktlinien eines Produkttyps. Z.B.: Sortimentsbreite der Schuhabteilung eines Sportgeschäfts: Wanderschuhe, Laufschuhe, Tennisschuhe, Schischuhe, ... Je mehr Produktlinien ein Sportgeschäft anbietet, desto breiter ist dessen Sortiment.
- Sortimentstiefe bezeichnet die Anzahl unterschiedlicher Modelle einer Produktlinie. Bezogen auf obiges Beispiel sind dies die unterschiedlichen Modelle an Tennisschuhen. Beide Dimensionen sind voneinander unabhängig, es können also vier verschiedene Ausprägungen der Sortimentspolitik auftreten. Dabei ist die Problemstellung der Sortimentspolitik keine rein formale Fragestellung. Jedes Unternehmen muß auch entscheiden, welcher Ausschnitt aus dem Gesamtgüterangebot des Geschäftsbereichs optimal in das Marketingmix

paßt. Insofern sind auch inhaltliche Fragen der Produkteigenschaften zu klären.

## Ansätze der Marktbearbeitung

Produkt	Marktsegment	
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	<b>Marktdurchdringung</b> Konzentration auf den bestehenden Markt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsbreite</li> <li>• Sortimentstiefe</li> </ul>	<b>Marktentwicklung</b> Erschließung neuer Märkte
neu	<b>Produktentwicklung</b> Erstellen neuer Produkte für den traditionellen Markt	<b>Diversifikation</b> horizontale, vertikale oder laterale Entfernung vom angestammten Geschäft

Dr. Hermann Kunesch 4/14

## Produktpolitik

- Worin liegt der wahrgenommene Kundennutzen?
- Wo existieren noch nicht befriedigte Kundenbedürfnisse?
- In welche Richtung muss die Entwicklung arbeiten?
- **Sortimentsbreite und -tiefe**
  - **Sortimentsbreite:** Anzahl von Produktlinien eines Produkttyps. Z.B.: Sortimentsbreite der Schuhabteilung eines Sportgeschäfts: Wanderschuhe, Laufschuhe, Tennisschuhe, Schischuhe, ...
  - **Sortimentstiefe:** Anzahl unterschiedlicher Modelle einer Produktlinie. Bezogen auf obiges Beispiel sind dies die unterschiedlichen Modelle an Tennisschuhen.

Dr. Hermann Kunesch 4/17

## Spartenorganisation

### Was versteht man unter Spartenorganisation? 2/22

#### Kommentar einfügen: Spartenorganisation

Ab einer gewissen Größenordnung kann die gesamte Wertschöpfungskette nicht mehr von einer Person durchgeführt werden. Es kommt zu einer Arbeitsteilung, bei der sich einzelne Personen auf bestimmte Aktivitäten der Wertschöpfungskette spezialisieren. Durch diese Arbeitsteilung wird Koordination zwischen den entstandenen Abteilungen notwendig, da angenommen wird, daß organisierte Prozesse besser ablaufen als unorganisierte. Das Unternehmen muß organisiert werden. Jedes arbeitsteilige Unternehmen hat eine Struktur, eine Organisation.

Organisation ist eine Summe von langfristigen Regeln  
 "Ersetzen des Einzelfalls durch generelle Regeln".

Organisation bezieht sich auf den Aufbau des Unternehmens (dem hierarchischen Verhältnis der Stellen untereinander) und die Abläufe im Unternehmen.

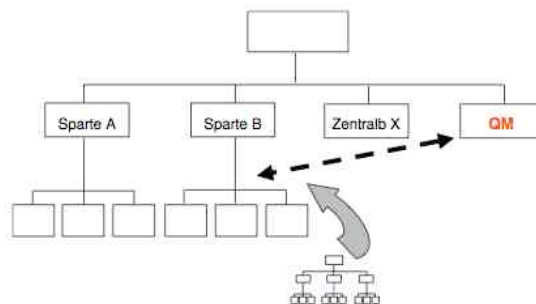
Es existieren eine Reihe an Hilfsmitteln für die Organisation:

- Organigramme – mit ihrer Hilfe werden die hierarchischen Unter- und Überstellungen im Unternehmen veranschaulicht.
- Stellenbeschreibungen – sie werden für alle Stellen eines Unternehmens verfaßt und umfassen Bezeichnung und Rang des Stelleninhabers, Ziele, Aufgaben im Einzelnen, Über- und Unterstellung, Vertretung sowie besondere Befugnisse einer Stelle. Aus den Aufgaben und Befugnissen der Stelle ergeben sich automatisch auch die Verantwortung, da sich Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung immer decken müssen.
- Aufgabenbeschreibungen / Arbeitsanweisungen – insbesondere für kritische Arbeits-

schritte kann es notwendig sein, daß detaillierte, schriftliche Arbeitsanweisungen formuliert werden. Dadurch kann sichergestellt werden, daß die zuständigen Mitarbeiter zielkonform handeln und auch im Falle ihrer Vertretung oder durch Nachfolger richtig gehandelt wird.

- Ablaufdiagramme – in Ablaufdiagrammen werden die einzelnen Aktivitäten der Wertschöpfungskette zu Prozessen miteinander verknüpft
- Funktionsdiagramme – in Funktionsdiagrammen werden in Form einer Matrix einzelnen Arbeitsschritten, Stellen zugewiesen. Dadurch wird die Zuständigkeit für die zu tätigenen Arbeitsschritte festgelegt bzw. veranschaulicht.

## Spartenorganisation



Herrn Künzli 2021

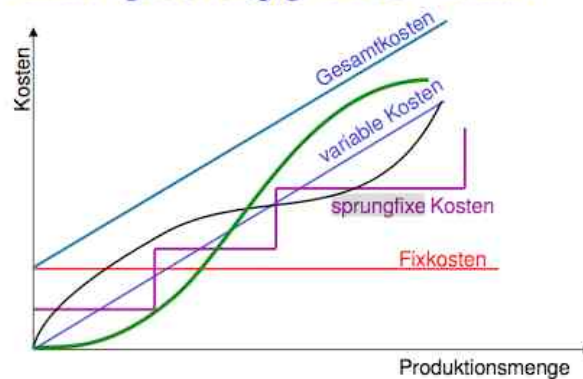
## sprungfixe Kosten

Was sind sprungfixe Kosten. Geben Sie Beispiele.

5/7

Weiters kann der Fall eintreten, daß eine Kostenart innerhalb bestimmter Mengenschwankungen fix bleibt, werden aber gewisse Grenzwerte über- oder unterschritten, so kommt es zu einem Kostensprung. Derartige Kosten werden sprungfix genannt und haben eine Zwischenstellung zwischen fixen und variablen Kosten.

## Leistungsabhängigkeit der Kosten



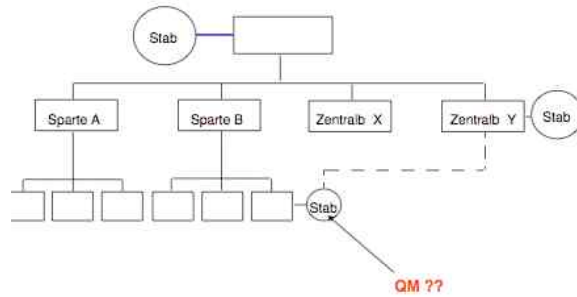
## Stabstellen

Was sind Stabstellen und wofür werden sie eingesetzt? 2/25

Mit Hilfe von Stabstellen können Leitungsfunktionen entlastet werden. Sie haben unterstützenden Charakter und keine Entscheidungsbefugnis.



## Stabstellen



### Stakeholder

**Was sind Stakeholder und wie unterscheiden sie sich von Shareholder?**

**Wie verhält sich ein Unternehmen gegenüber der Stakeholder?**

**Nennen Sie typische Stakeholder K2**

**Kommentar einfügen: Stakeholder**

### Stille Rücklagen

**Was sind stille Rücklagen und wo treten diese auf? 1/42**

**Kommentar einfügen: Stille Rücklagen**

Bei der Erstellung des Jahresabschlusses sind viele Bewertungsfragen zu klären, die einem Unternehmen einen gewissen Spielraum gewähren:

- Wie viel sind die Gebäude und Maschinen tatsächlich wert?
- Auf welchen Zeitraum sind Maschinen abzuschreiben?
- Sind Warenbestände noch zum in der Buchhaltung angegebenen Wert verkaufbar oder müßten sie verbilligt werden?
- Sind die Forderungen gegenüber den Kunden auch tatsächlich einbringlich oder werden einige Kunden nicht mehr zahlen?

• Könnten Verbindlichkeiten höher werden als in der Vergangenheit angenommen?

• Wie hoch sind etwaige Rückstellungen für drohende Verluste zu bilden?

Aus Gläubigerschutzgründen werden durch das Handelsgesetzbuch diese Spielräume jedoch eingeschränkt und reglementiert. Es gilt: „Kaufmann mach dich nicht reicher als du bist!“

Daher wird das Vermögen eher unter-, das Schulden eher überbewertet. (Weitere Einschränkungen des Bewertungsspielraumes erfolgen durch die Ertragsteuergesetzgebung.)

Unterbewertung der Aktiva:

- Anschaffungswertprinzip – Vermögensgegenstände dürfen nie höher als ihre historischen Anschaffungswerte bewertet werden. Dies bedeutet, daß bei Wertsteigerungen von Vermögensgegenständen kein Ausweis von Gewinne vor deren tatsächlichen Realisierung erfolgen darf.
- Niederstwertprinzip – bestehen Gründe für eine Abwertung (das Vermögen hat an Wert verloren) so ist diese auch vorzunehmen. Bei späterem Wertanstieg, darf (muß aber nicht) bis zum historischen Anschaffungswert wieder aufgewertet werden.
- zu schnelle Abschreibung – die Abschreibung soll den Wertverzehr durch die Produktion widerspiegeln. In den meisten Fällen ist die gewöhnliche (übliche) Abschreibungsdauer niedriger als die tatsächliche Nutzung des Vermögens.

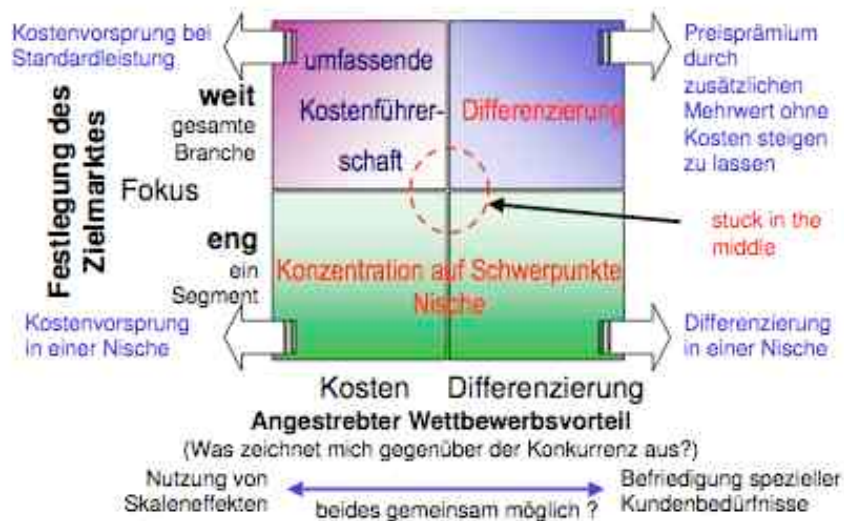
Überbewertung der Passiva:

- Rückstellungspolitik – für drohende Verluste, die jedoch noch nicht realisiert wurden bzw. Verbindlichkeiten, die dem Grunde, nicht jedoch hinsichtlich Zeitpunkt und Höhe bekannt sind, müssen Vorsorgen in Form von Rückstellungen getroffen werden.

Durch derartige Bewertungsrichtlinien entstehen im Unternehmen stille Rücklagen. Dies sind Eigenkapitalpölster, die nicht in der Bilanz ersichtlich sind, die auch in ihrem vollen Umfang nicht eindeutig bezifferbar sind. Sie stellen Reserven dar, die durch den Verkauf von Vermögenspositionen (oder den Abbau von Schulden) realisiert werden können.



## Strategietypen (generic strategies)



Ist ein Unternehmen bereits in einem Markt tätig, stehen vier Strategien hinsichtlich der Segmentbearbeitung zur Auswahl:

- **Marktdurchdringung** – Bei dieser Strategie wird versucht, den Marktanteil am bestehenden Markt weiter auszuweiten. Dies kann mit weiteren ähnlichen Produkten und durch intensives Marketing (intensivere Außendienstarbeit, Aktionen etc.) erreicht werden.
- **Marktentwicklung** – Hier werden die bestehenden Produkte in unveränderter Form auf neuen Märkten eingeführt. Die Märkte müssen dabei nicht absolut neu sein, von dem Unternehmen bisher noch nicht bearbeitet.
- **Produktentwicklung** – Ebenso wie bestehende Produkte auf neuen Märkten eingeführt werden können, kann man bestehende Märkte mit neuen Produkten bearbeiten. Von Produktentwicklung spricht man aber nur, wenn sich die neu entwickelten Produkte wesentlich von den bestehenden, in aller Regel auch weiterhin beinhalteten Produkten unterscheiden.
- **Diversifikation** – Dies ist die risikoreichste Strategie, bei der sowohl die Produkte als auch die Märkte für das Unternehmen neu sind.

### Teilkostenrechnung

Was ist eine Teilkostenrechnung 5/9K73

Kommentar einfügen: Teilkostenrechnung

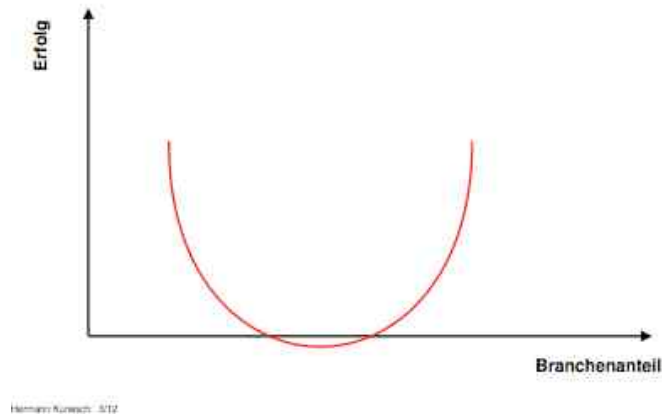
## Grenz- / Teilkostenrechnung



## U-förmiger Erfolgszusammenhang

### Was besagt der U-förmige Erfolgszusammenhang? 3/8

## U-förmiger Erfolgszusammenhang



## Überschuldung

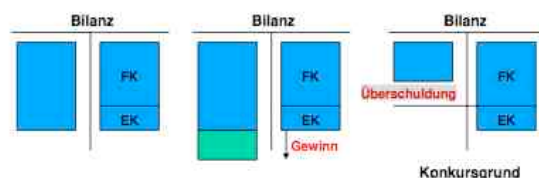
### Was versteht man unter Überschuldung?

1/10

Übersteigt das Fremdkapital (die Schulden) das Vermögen eines Unternehmen führt dies theoretisch zu einem negativen Eigenkapital. Das Unternehmen ist überschuldet.

Überschuldung ist der zweite Konkursgrund, beim Eintritt der Überschuldung muß das Unternehmen selbständig den Konkurs anmelden.

Vermögen = Kapital



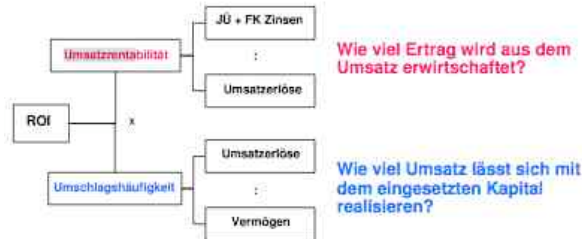
Dr. Hermann Kureweh 3/10

## Umsatzrentabilität

### Welche Aussagekraft hat die Umsatzrentabilität. 1/29

## Return on Investment

(Gesamtkapitalrentabilität v. Zinsen)



Dr. Hermann Künzler, 1996

Multipliziert man die Umsatzrentabilität mit der Umschlagshäufigkeit des Vermögens kürzt sich der in beiden Kennzahlen enthaltene Umsatz heraus. Für die weitere Analyse können das operative Ergebnis vor Zinsen (Jahresüberschuß + Zinsen) ebenso wie das Kapital bzw. das Vermögen in weitere Größen untergliedert werden. Dazu stehen je nach Zweck der Analyse unterschiedliche Untergliederungen zur Verfügung.

### Umschlagshäufigkeit

**Welche Aussagekraft hat Umschlagshäufigkeit?**

**Wie verhält sich das Risiko zur Umschlagshäufigkeit? 1/2-33**

### Unsicherheit

**Wie kann man Unsicherheit in der Investitionsrechnung berücksichtigen?**

5/46

#### Berücksichtigung von Ertragssteuern und Unsicherheit

Die Qualität der dynamischen Verfahren wird erhöht, wenn auch die Steuerbelastung in die Betrachtung einbezogen wird. Dazu müssen die gewinnrelevanten Ein-/Auszahlungen die durch die Investition veranlaßt werden (nicht also die Investitionssumme) um die Ertragssteuern verringert werden. Weiters müssen alle nicht auszahlungswirksamen aber erfolgswirksamen Beträge über deren Steuerentlastung mit in die Betrachtung einbezogen werden, in dem man ihren Steueranteil errechnet: Abschreibungen sind nicht auszahlungswirksam, verringern aber die Steuerbelastung und führen so zu geringeren Steuerauszahlungen. Daher ist der Ertragssteueranteil der Abschreibung als nicht eingetretener Abfluß = Zufluß anzusetzen. Ebenso verringern Steuerbegünstigungen (Investitionsfreibetrag) die Steuerbelastung.

Investitionen sind immer mit hoher Unsicherheit verbunden. Um diese Unsicherheit aufzuzeigen und berechenbar zu machen, bieten sich folgende Methoden an:

- Korrekturverfahren – Je nach Risikobereitschaft des Investors können Risikozuschläge zu den Ein- und Auszahlungen addiert werden.
- Sensitivitätsanalyse – Es werden die Auswirkungen von Veränderungen einzelner Zahlungsströme (etwa der zu erwartenden Erträge/Einzahlungen) ermittelt. So kann ermittelt werden wie sensibel die Investition auf Fehleinschätzungen der Zukunft reagiert.



## Berücksichtigung von Unsicherheit

- Korrekturverfahren
- Sensitivitätsanalyse
- Was geschieht, wenn die Investition total mißlingt?

Hermann Kuntze 5/52

### Unternehmertum

Worin liegen die Unterschiede zwischen Unternehmer und Investor ?

Was versteht man unter Unternehmertum?

2/2ff

## Unternehmer vs. Investor (Kapitalist)

Der **Investor** operiert auf Zeit; er ist an seinen Papieren interessiert, **solange sie rentieren**. Der Investor gibt bei Schwierigkeiten auf, er verkauft und wenn er klug ist, dann legt er seine Investments so an, dass er sich möglichst schnell wieder von ihnen trennen kann. - **Kein Gewinn: Verkauf**

**Unternehmerische Tätigkeit ist auf Dauer angelegt**. Der Unternehmer reagiert bei Schwierigkeiten ganz anders: Er kämpft. Aus welchen Gründen er das tut, mag zweitrangig sein; wichtig ist, dass er es tut.

### variable Kosten

Was sind variable Kosten. Geben Sie Beispiele.

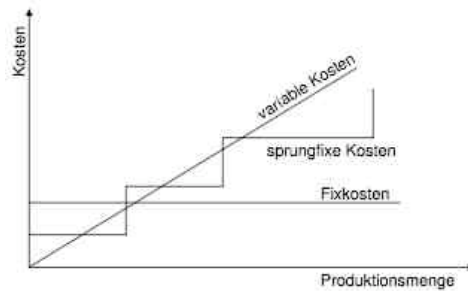
5/7ff

Im Rahmen der Kostenartenrechnung sollte auch eine Aufteilung in fixe und variable Kosten erfolgen.

Fixkosten sind Kosten der Betriebsbereitschaft, die nicht von der Leistungserstellung, also von der Menge an produzierten Gütern oder Leistungen abhängen.

Variable Kosten sind leistungsabhängig und verhalten sich daher (annähernd) proportional zur Ausbringungsmenge des Unternehmens bzw. der Abteilung, in der sie anfallen.

Einzelne Kostenarten können sowohl fixe als auch variable Teile aufweisen (Grundgebühren und Arbeitsentgelte). Weiters kann der Fall eintreten, daß eine Kostenart innerhalb bestimmter Mengenschwankungen fix bleibt, werden aber gewisse Grenzwerte über- oder unterschritten, so kommt es zu einem Kostensprung. Derartige Kosten werden sprungfix genannt und haben eine Zwischenstellung zwischen fixen und variablen Kosten.



## Vermögen

Was versteht man unter Vermögen?

In welche Teile kann Vermögen unterteilt werden?

Wie verhält sich Vermögen zu Kapital?

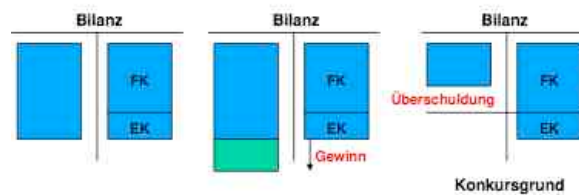
Wie wird der Vermögenszuwachs genannt?

1/8-9, 1/11

## Reichtum: Vermögen und Kapital

Vermögen	=	Kapital
Anlagevermögen  Umlaufvermögen Vorräte Forderungen Kassa		Eigenkapital Grundkapital Gewinn Fremdkapital Verbindlichkeiten Kredite
Liquidität		
• Vermögen (= Aktiva) • woraus besteht das Vermögen? • Mittelverwendung		• Kapital (=Passiva) • wer hat das Geld für das Vermögen zur Verfügung gestellt? • Mittelherkunft

Vermögen = Kapital



## Vermögen und Vermögenszuwachs

Vermögen		Erfolg (Gewinn)			
Kapital					
	davor	1.1.01 (31.12.00)	31.12.01 (1.1.02)	31.12.02 (1.1.03)	31.12.03 (1.1.04)
Vermögen	0	20.000	15.000	10.000	5.000
Kassabestand	40.000	20.000	20.000	30.000	40.000
			15.000	15.000	15.000
			-5.000	-5.000	-5.000
Saldo	40.000	40.000	45.000	50.000	55.000


  
 +5.000 pro Jahr

## Verpackung

Welche Auswirkung hat die Verpackung auf den Verkauf. Geben Sie Beispiele.  
4/24

### Verpackung als Werbeträger

- Welches Produkt ist teurer?



### Verpackung als Werbeträger

- Kaugummi als Medikament



### Produkt-/Verpackungsdesign

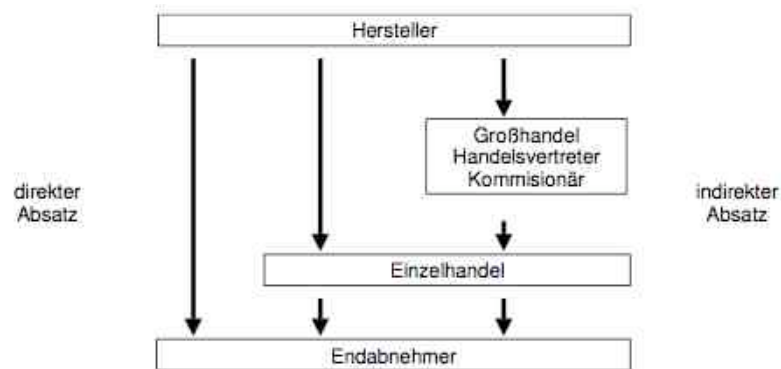


## Vertrieb

Was spricht für einen direkten, was für einen indirekten Vertrieb. Geben Sie Beispiele. 4/21

Die Distributionspolitik trifft Entscheidungen über die Vertriebswege. Man unterscheidet direkte und indirekte Vertriebsformen. Bei direkten Vertriebswegen wendet sich der Hersteller direkt an den Verbraucher. Bei indirekten Vertriebsformen sind Handelsstufen zwischen geschaltet: Groß- und/oder Einzelhandel. Je direkter der Vertrieb, desto

- aufwendiger ist die Marktbearbeitung für den Hersteller
- höher sind die erzielbaren Preise
- enger ist der Kontakt zu den Verbrauchern.



Ein Unternehmen wird einen direkten Vertrieb wählen, wenn die hergestellten Produkte

- sehr erklärungsbedürftig sind
- schwer handelbar sind
- individuell angepaßt werden müssen
- und wenn vom Verbraucher ein Kontakt zum Hersteller gefordert wird (beispielsweise aus Vertrauensgründen).

Im Rahmen der Distributionspolitik müssen beispielsweise auch Entscheidungen über folgende Fragestellungen getroffen werden:

- Ist es notwendig dezentrale Auslieferungsläger zusätzlich zum zentralen Lager des Unternehmens einzurichten und wo sollen diese platziert werden?
- Welcher Unternehmensstandort ist aus Marketinggesichtspunkten vorteilhaft (z.B.: Zentrum oder Stadtrand...)?

- Ist es sinnvoll das Distributionssystem zu beschränken (selektive Distribution z.B. nur über Apotheke, nur an Vertragshändler...) oder werden keine Beschränkungen vorgenommen und grundsätzlich an alle vertrieben.
- Wie stark sollen die Vertriebspartner gebunden werden: freie Händler oder General(Allein-)vertreter mit Gebietsschutz, Generalimporteur, Franchising (Beim Franchising gibt der Franchisegeber das Unternehmenskonzept und das Marketing, der Franchisenehmer ist dafür verpflichtet sich entsprechend dem Marketingkonzept zu verhalten und keine Fremdprodukte zu führen z.B. McDonalds, Ives Rocher etc...)

## Virales Marketing

### Was ist Virales Marketing?

–Verbreitung der Werbebotschaft in Form einer Virus-Verbreitung. Fotos oder Videos werden freunden weiter gegeben

## Vision

### Was ist eine Vision und weshalb ist dsie für Unternehmen notwendig?

### Wie sollte eine Vision sein?

2/10ff



## Vision - Mission Statement



### Wertkette

#### Was versteht man unter der Wertkette und welchen nutzen hat die Darstellung der Wertkette K39

Als Ansatzpunkt für eine Unternehmensstrategie muß die Analyse und Beschreibung der Wertkette daher an drei Punkten ansetzen:

- Kostenstruktur der Wertschöpfungskette – bei welchen Wertschöpfungsschritten fallen welche Kosten an, wo finden die bedeutendsten Wertschöpfungssprünge statt, was sind die Kostentreiber des jeweiligen Wertschöpfungsschrittes ...
- Kundennutzen und Differenzierungspotential jedes Wertschöpfungsschrittes – was sind die vom Kunden erkennbaren, nutzungsgenerierenden Faktoren, wie sind die erwarteten Qualitätsstandards, wie hoch sind Anzahl und Größe der Differenzierungsmöglichkeiten.
- Innovationspotential jedes Wertschöpfungsschrittes – wie alt ist die verwendete Technologie, wie ist ihre Stellung im Technologie- bzw. Substitutionszeitzyklus?

### Wertschöpfung

#### Was ist "Wertschöpfung" - Beschreibung und Beispiel K5

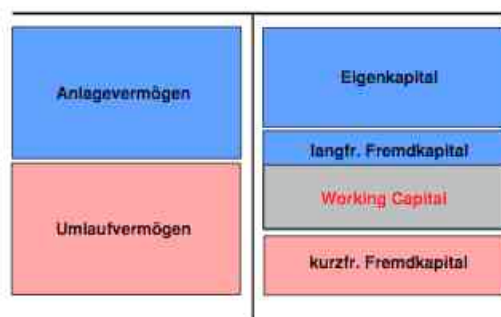
##### Kommentar einfügen: Wertschöpfung

Zur Herstellung der Güter und Leistungen, muß ein Unternehmen Güter und Leistungen anderer Unternehmen erwerben und diese zu einem höheren Wert verkaufen, als dem Wert der Vorleistungen. Diese Differenz aus Umsatz (Verkaufsmenge x Verkaufspreis) und Vorleistungen wird Wertschöpfung genannt. Wertschöpfung ist der primäre Unternehmenszweck.

### Working Capital

#### Was versteht man unter Working Capital und warum ist es wichtig? 1/52 K83

##### Working Capital



### Ziele

#### Welche Bedeutung haben Ziele im Unternehmen K21

### Zinsen



Aus welchen Einflußgrößen leiten sich die Zinsen für die Berechnung in der Investitionsrechnung ab. 5/27

### Zurechenbarkeit der Kosten

Hinsichtlich welcher Kriterien wird bei der Zurechenbarkeit der Kosten unterschieden? Geben Sie Beispiele.

5/14

### Zurechenbarkeit und Outputabhängigkeit

Vollkosten- rechnung	Outputabhängigkeit fix	Werkzeug ...	Verwaltung ...
		...	...
Grenzkosten- rechnung	Outputabhängigkeit variabel	Rohmaterial ...	Strom, Wasser ...
		...	...
		einzel	gemein
		Zurechenbarkeit	
		Direct Costing	Vollkosten- rechnung