

Hamel: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, #03

09.11.2004

- Die Zeit reicht nicht mehr für alles; er rechnet bei seinen Studenten mit dem Doppelten dessen, was man ihm seitens der VWA an Zeit vorgab
- Er sagt zu, nur das zu prüfen, was er auch jetzt beschrieben hat
- Hamel lehrt das erste Mal an der VWA

Folie #095
Folie #096

- **Mass customization** (=Maßkonfektion)
 - => Auto-Industrie: die Wagen, speziell NFZ, werden heute erst dann gefertigt, wenn ein Auftrag dafür vorliegt

Folie #097

- Preispolitik:
 - => **Flugzeuge:** es ist bei einem 300 t-Flugzeug praktisch egal, ob einer oder alle Passagiere mitfliegen; also geht man bei der Kalk. von der durchschnittlichen Auslastung aus (üblich: 65%, Billigflieger: 80%)
(**beschäftigungsorientierte** Preisdef.)
 - => **Nutzerorientiert:** „Wieviel ist's dem Kunden wert?“
 - => bspw. Tankstellen- vs. Supermarkt-Preise
 - => bspw. Kunstgegenstände
 - = **Konkurrenz-/branchenorientiert:** Wie machen's die anderen?

Folie #098
Folie #099

- Preis-Strategien
 - => **Premium:** Hohe Preise; „chic“, Uhren, Autos
 - => **Promotion:** Niedrige Preise; Image: Niedrigpreisprodukt
 - => **Penetration:** Einleitung einer Preisstrategie; Preise unterhalb der Kosten, später Erhöhung (bspw. Shampoo: „25% mehr Inhalt“); Güter, die am Markt leicht zu ersetzen sind
 - => **Abschöpfung:**
Zunächst hoher Preis, dann sukzessive billiger, so werden alle Kundengruppen erschlossen
 - => **Preisdifferenzierung:**
Produkte für verschiedene Marktsegmente unterschiedlich verpacken
 - => **Preispolitischer Ausgleich**
Sortiment statt Produkt muß erfolgreich sein (bspw. auch in der Autoindustrie)

Folie #100
Folie #101

- Vertriebskanäle = Distributionswege
 - => direkt an Einzelhändler + Ersparnis
- Mehraufwand (Einzelrechnungen etc.)
 - => Direktmarketing Hersteller wendet sich direkt an Endverbraucher, vertreibt aber über Händler mit der Preispolitik der Fabrik
 - => Messemarketing Leipziger Messe seit 12. Jh.
früher wurde auf den Messen alles auch verkauft, dann kam die - auch heute übliche - „MM“ (Muster-Messe)
Frankfurter Buchmesse immer schon MM, seit letztem Jahr werden am letzten Tag alle Bücher verkauft

Folie #102

- **Rechnungswesen**
 - => „lästige, unproduktive Verwaltungsarbeit“, aber: Spiegelbild unternehmerischen Handelns
 - => für externe Zwecke; pagatorische Bewertung notwendig, da sich Rechtsfolgen an das Ergebnis knüpfen
 - => für interne Zwecke; Kontrolle und Grundlage für Entscheidungen
 - => intern und extern sind organisatorisch-technisch nicht vollkommen getrennt

Folie #103

- **FiBu / Bilanzierung** (Ergebnis der Rechnungslegung)
 - => Verfahren bereits 1492 vom Mönch Luka Patcholi (?) dokumentiert
- **Lagerbuchhaltung**
 - => phys. Vorhandensein Input/Output in Mengen- u. Preisgerüst
Prüfung mit Inventur 1x im Jahr
- **Kostenrechnung**
 - => Kosten = bewerteter Güterverzehr
- **Betriebsstatistik/Vergleichsrechnung**
 - => Bewertung, ob der Betrieb gut oder schlecht dasteht, ist erst durch den Vergleich mit anderen möglich („Benchmarking“); nach „best practice“ Möglichkeiten sichten
- **Planungsrechnung**
 - => besteht im Grunde aus Plan-Lagerbuchhaltung, Plan-Kostenrechnung, ...
 - => Einziger Punkt auf der Folie, der in die Zukunft gerichtet ist; alles andere in die Vergangenheit

Folie #104

- **Buchführung**
 - => Liste aller Vorgänge, wenn der Betrieb mit der Außenwelt in Beziehung tritt (alle Einnahmen/Ausgaben)
 - => wenn Differenzen auftreten, muß ein Fehlbetrag gebucht werden
- **Inventar**
 - => Güter-Liste; Ergebnis der Inventur
 - => 5% des Umsatzes verschwinden im Einzelhandel durch Diebstahl
- **Zwischen- und Sonderbilanzen**
 - => bspw. GmbH mit 5 Gesellsch.; Wachstumspläne, neues Geld und neuer Gesellschafter gesucht, dann muß das Unternehmen bewertet werden (geht nicht aus Buchhaltung heraus!), also: **Geschäftserweiterungsbilanz**

Folie #105

- **Kostenrechnung**
 - => Alle Input-Güter, die ins Unternehmen eingebracht werden
 - => aus FiBu

Kostenstellenrechnung

- => Alle Kostenarten zusammenführen, wo produziert wird
- => bspw. anteilige Heizkosten in Lackiererei (hoch), Produktion (durchschnitt), Konfektionierung (gering)

Kostenträgerrechnung

- => Kostenträger = Produkte (Leistungen)
- => Kosten verursachungsgerecht verteilen

Folie #106

- **Langfristige Preisuntergrenze** feststellen
 - => weitere Gesichtspunkte zum Preis; Abschreibung \cong Nutzung
 - => standardberechneter Preis + Abschreibung (nicht AfA [Absetzung für Abnutzung], sondern Berechnung aufgrund tatsächlich angenommener Laufzeit)

Folie #107

- **Zurechenbarkeit von Kosten**
 - => Verursachungsgerechte Zuordnung in
 - => **Einzelkosten** (72 Speichen für die Radfertigung)
 - => **Gemeinkosten** (Heizung)
- Umfang** Kostenweiterverrechnung
 - => **Vollkosten** = alle Kosten
 - => **Teilkosten** = nur die Kosten, die für eine Entscheidung (z.B. die Produktion eines Produkts einstellen) notwendig sind
- Beeinflußbarkeit**
 - => fixe Kosten sind nur in der Referenzperiode fix
 - => variable Kosten sind jederzeit durch Produktionsvolumina etc. beeinflußbar
 - => **je kürzer die Betrachtungsperiode, desto höher ist der Anteil fixer Kosten**

Folie #108

Folie #109

- Zucker und Füller-Tinte kosten überall das gleiche
 - => also muß vom Preis auf die Kosten geschlossen werden
 - => **Retrograde Rechnung** durch Deckungsbeitragsrechnung
 - => **Target costing**
 - => bestimmtes, wichtiges Kostengut, dem möglichen Preis annähern
 - bspw. Dynamo für Fahrrad: „Wie teuer darf der eingekauft werden?“
 - => **Prozeßkosten**
 - => Maschinen, Personal, Buchhaltung, ...
 - => Prozeß der Herstellung insgesamt beobachten und ökonomisch überprüfen (auch und speziell diejenigen Anteile, die nicht wertschöpfend sind wie z.B. Transporte zwischen Abteilungen)
 - => **Grenzplankosten** (ebenfalls: sonstige Grenzkostenrechnung)
 - => „Was kostet es, ein Fahrrad mehr zu produzieren?“
 - => Es kann Kostensprünge geben, z.B. wegen Überstundenanteilen o.ä.
- **Durch das Rechnungswesen werden Betriebsvorgänge eindeutig erfaßt**

Folie #110

- **Bilanz:** die **Aktiv**-Seite erfaßt die **Vermögen**, die **Passiv**-Seite die **Verpflichtungen**
=> die Passiv-Seite enthält sozusagen die „Nachrichten, von wem das links gebundene Kapital kam“ („wer könnte einen Rechtsanspruch ggü. dem Unternehmen haben?“)
- Bilanz = Waage
- Anlage- => Gebrauchs- Vermögen
Umlauf- => Verbrauchs- Vermögen

Folie #111

- **Vermögensbewertung**
=> **Vorsichtsprinzip** = Die Möglichkeit der Bewertung wählen, die uns ärmer rechnet
=> **Unternehmensschutz** = U. soll dauerhaft leben, deshalb u.U. auch Schutz gegen den Vorstand notwendig (BMW: Rover)
- **Bilanzierungsprinzipien**
=> **Unternehmenserhaltung** bspw. spezielle Maschine konstruieren lassen
Wert = 0,-- (Wiederverkaufswert ist Null),
trotzdem „going concern“ - sie wird ja für die
Produktion benutzt, also wird der Kaufpreis
abzgl. planmäßige Abschreibung angesetzt
=> **Realisationsprinzip** der Gewinn wird in dem Moment realisiert, da der
Gefahrenübergang eintritt (normalerweise Lieferung),
auch wenn die Zahlung erst später erfolgt
=> **Imparitätsprinzip** => **drohende Verluste müssen sofort bei Erkennen
ausgewiesen werden**
=> **drohende Gewinne dürfen erst ausgewiesen
werden, wenn sie realisiert sind**
- Der **Eigentumsvorbehalt** führt im Insolvenzfall des Schuldners zum **Absonderungsrecht** für den Gläubiger
Der **Originäre Eigentumsübergang** (z.B. Einbau eines gelieferten Motors in einen neuen Traktor) führt zum **Erlöschen des Eigentumsvorbehalts**
- => **Niederstwertprinzip** Kauf von Kupfer zur Produktion, wegen Kriegsgefahr
im Liefergebiet gleich mehr, als benötigt wird (400,--/t);
Kupferpreis sinkt wg. Ausbleiben des Krieges (300,--/t)
=> Lagerbestand wird mit 300,--/t angesetzt
Es kommt doch noch zum Kriegsausbruch und der
Preis steigt (500,--/t)
=> Lagerbestand wird mit 300,--/t und 200,--/t
stille Reserven angesetzt
=> **Höchstwertprinzip** Verpflichtungen größer rechnen
=> auf Passiv-Seite

Folie #112

Folie #113

Folie #114

Folie #115

- **Bilanzverlängerung** = Summe auf Aktiv-/Passiv-Seite wird größer

- „Ich ging soeben unsere Bücher durch, und bei der Leichtigkeit, wie sich der Zustand unseres Vermögens übersehen lässt, bewundere ich aufs neue die großen Vorteile, welche die **doppelte Buchhaltung** dem Kaufmann gewährt. Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder guter Haushalt sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. Die Ordnung und Leichtigkeit, alles vor sich zu haben, vermehrt die Lust zu sparen und zu erwerben, und wie ein Mensch, der übel haushält, sich in der Dunkelheit am besten befindet und die Summen nicht gerne zusammen rechnen mag, die er alle schuldig ist, so wird dagegen einem guten Wirt nichts angenehmer, als wenn er sich alle Tage das Fazit seines wachsenden Glücks ziehen kann.“ [Johann Wolfgang von Goethe, 1797, „Wilhelm Meisters theatralische Sendung“ (bzw. später, in gekürzter Auflage „Wilhelm Meisters Lehrjahre“), Seite 32, Schwager Werner versucht dort dem Wilhelm die Tätigkeit als Kaufmann schmackhaft zu machen]

Folie #116
Folie #117
Folie #118

- **Verbindlichkeit** = eindeutig bewertete und terminlich fixierte Zahlungsverpflichtung
Verpflichtung = zeitlich nicht fixierte Rückzahlungsverpflichtung

Folie #119

- Nach EU-Recht muß eine Unternehmensgründung in einem Teilnehmerland in allen anderen Ländern auch gelten; in England gibt's die **PCL**, eine Unternehmung ohne Kapital, - so etwas gibt's in Deutschland (eigentlich) nicht

Folie #120

- **Haftung** ist das Entstehen für per Vertrag oder Gesetz bestehende Verpflichtungen
- In manchen GmbH-Gesellschafterverträgen wird bestimmt, daß **Gewinne nicht ausgeschüttet** werden
- Der „**ungeregelte Kapitalmarkt**“ findet sich z.B. jede Woche auf einer ganzen Seite der FAZ
- Verschiedene Rechtsformen bedeuten auch unterschiedlichen **Verwaltungsaufwand**
=> Bayer: Hauptversammlung in der Köln-Messe mit erheblichen Kosten

Folie #121
Folie #122

- **KG**
=> „kapitalisierte Personengesellschaft“
=> **Kommanditist** gibt nur Geld
=> **Komplementär** haftet mit seinem gesamten Vermögen und leitet operativ
- **GmbH & Co KG**
=> der Komplementär ist eine Kapitalgesellschaft
=> Haftungsbegrenzung
=> bei einer KG ist die Firma aufzulösen, wenn der Kommanditist stirbt, das Problem wird durch eine GmbH, die jederzeit einen neuen GF bekommen kann, umgangen
=> „Co“ = Kompagnon
- **eG**
=> der Geschäftsbetrieb soll den Genossen dienen (seit 1485 Fischereigenossenschaft aus Neustadt a.d. Ostsee)
- **VVaG**
=> kapitallose Versicherungsrechtsform (gibt es kaum mehr und ist bei Neugründungen nicht mehr möglich)

Folie #123
Folie #124