



Assistenz und Sekretariat

▷ BWL- und Rechtswissen

Ursula Dravenau-Otto

BWL für die Assistenz

Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Ursula Dravenau-Otto

BWL für die Assistenz

Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: April 2016

Copyright © 2016 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Herzlichen Dank

*an Laura Winnebeck für die Mitarbeit in dem Kapitel
„Hauptaufgaben des betrieblichen Rechnungswesens“*

*und an Heiko Winnebeck für die Unterstützung bei der
grafischen Arbeit.*

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	1
1.1	Aufbau und Organisation von Unternehmen	3
1.2	Rechtsformen und -grundlagen	8
1.3	Grundbegriffe und Zusammenhänge der Unternehmenssteuerung	13
1.4	Wirtschaftliche Ziele und ihre Messbarkeit	14
2	Hauptaufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	22
2.1	Aufgaben und Bereiche Rechnungswesen	23
2.2	Kosten- und Leistungsrechnung, KLR	27
2.3	Betriebsbuchhaltung	28
2.3.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung	28
2.3.2	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	28
2.2.3	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	29
2.4	Betriebsabrechnungsbogen, BAB	31
2.5	Kalkulationsverfahren	31
3	Grundlagen der doppelten Buchführung	33
3.1	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, GoB	34
3.2	Buchführung und Bilanzierung	35
3.3	Kontenrahmen und Kontenklassen	36
3.4	Bilanzkennzahlen	38
4	Der Jahresabschluss	39
4.1	Aufbau der Bilanz	41
4.2	Gewinn- und Verlustrechnung, GuV	42
4.3	Anhang und Lagebericht	42
4.4	Handels- und Steuerbilanz	43
4.5	Bewertungsvorschriften	45
5	Abkürzungsverzeichnis	46
6	Literaturverzeichnis	48

1 Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Die **Betriebswirtschaftslehre, BWL**, gehört zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. In den Unternehmen werden Bereiche der „theoretischen Betriebswirtschaftslehre“ praktisch und führungsorientiert umgesetzt. Nach unternehmerischen Vorstellungen, ergebnisorientiert gesetzten Zielen, gesetzlichen nationalen Vorschriften und teilweise europäischen und internationalen Rahmenbedingungen werden Produkte und/oder Dienstleistungen „erwirtschaftet“. Grundsätzlich sind in Deutschland die unter den Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft handelnden Privatunternehmen auf wirtschaftliche Produktivität und Gewinnerzielung ausgerichtet.

Dem Dienstleistungs- oder Produktionsbereich, der die ausführende „**Betriebswirtschaft**“ umfasst, steht ein „**betriebswirtschaftlicher**“ finanzieller Bereich gegenüber. Beschaffung und Absatz von Leistungen werden durch gezielte Investitionen, Beschäftigung von Personal, Ausgaben und Einnahmen innerhalb gesetzlicher Rahmenbedingungen und Vorschriften gestaltet.

Für jedes Unternehmen ist die Ausrichtung auf

1. die Qualität der Produkte und Arbeitsabläufe,
2. den Markt und die Kunden,
3. die Mitarbeiter und den Arbeitsmarkt,
4. Gesellschafter, Aktionäre oder andere Geldgeber

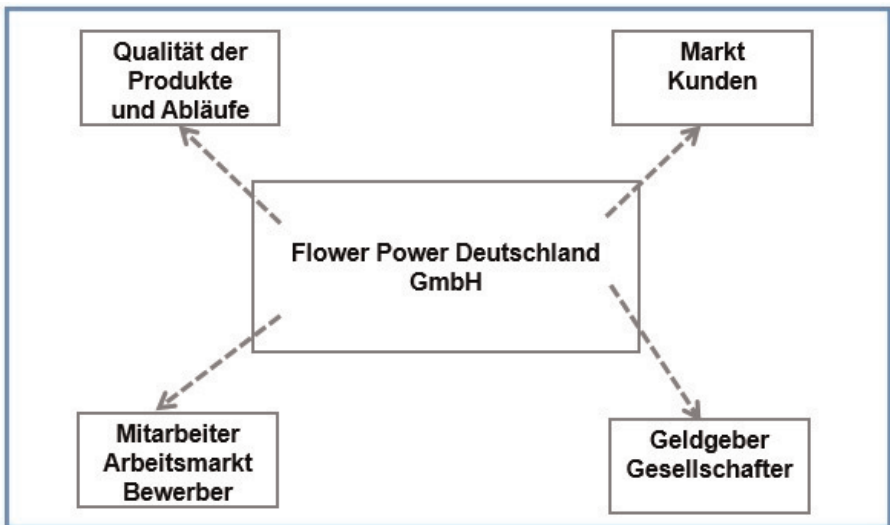
von höchster Bedeutung für den Erfolg. Unternehmen, die professionell führungsorientiert agieren, sehen sich dabei im Mittelpunkt dieser wichtigen gegenseitigen Beziehungen.

Ziel dieser Ausrichtung ist materieller und immaterieller Erfolg, von dem sowohl die Unternehmen als auch die Beschäftigten profitieren. In der Betriebswirtschaftslehre wird bei dieser Vorgehensweise von einem „**produktiv zweckgebundenen sozialen Regelkreis**“ gesprochen.

Ziel dieser Schrift „Betriebswirtschaftslehre für die Assistenz“ ist, das bereichsübergreifende Verständnis zwischen den betrieblichen Funktionen zu erweitern. Im Fokus stehen betriebswirtschaftliche Arbeitsabläufe, organisatorische Schnittstellen und Know-how aus dem Rechnungswesen. Schließlich fällt die Aufbereitung und Bereitstellung wichtiger Daten für die Entscheidungsträger in der Regel Ihnen als Assistenz zu.

Das fiktive Unternehmen *Flower Power Deutschland GmbH* wird als ein Beispiel für betriebswirtschaftliche Handlungen aus der Praxis herangezogen.

Flower Power Deutschland GmbH im Beziehungsfeld der betriebswirtschaftlichen Bereiche



1.1 Aufbau und Organisation von Unternehmen

In jedem Unternehmen arbeiten Personen unterschiedlicher Fähig- und Fertigkeiten zusammen. Je nach Größe des Unternehmens findet das in verschiedenen Unternehmensbereichen statt. Um intern einen möglichst reibungslosen und transparenten Ablauf zu gewährleisten, werden Ordnungssysteme und Regelungen erstellt und angewandt.

Betriebswirtschaftlich wird dieses „Regelwerk“ als **Organisation** bezeichnet. Hierbei wird zwischen

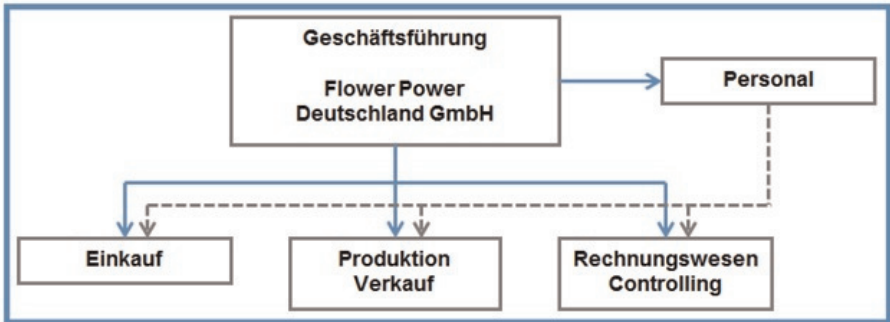
- **Aufbauorganisation** und
- **Ablauforganisation**

unterschieden.

Bezeichnet und dargestellt wird das unternehmensspezifische Ordnungssystem der **Aufbauorganisation** auch als **Organigramm** oder **Organisationsplan**. Aus dieser grafischen Übersicht sollte ersichtlich und verständlich sein, welche Unternehmensbereiche/Funktionen existieren und wie die hierarchische Zuordnung organisiert ist. In der grafischen Darstellung nach außen wird häufig auf die Namen der Stelleninhaber verzichtet. Für interne Belange der Kommunikation werden die Namen eingesetzt.

Organigramm – Aufbauorganisation

Darstellung nach außen für die Öffentlichkeit






Organisationsstrukturen

Wie eine Ablauforganisation gestaltet wird, hängt von den betrieblichen Gegebenheiten und den Vorstellungen der Unternehmensführung ab.

Mit den nachfolgend genannten **Organisationsformen** wird in deutschen, europäischen und internationalen Unternehmen häufig kommuniziert und gearbeitet.

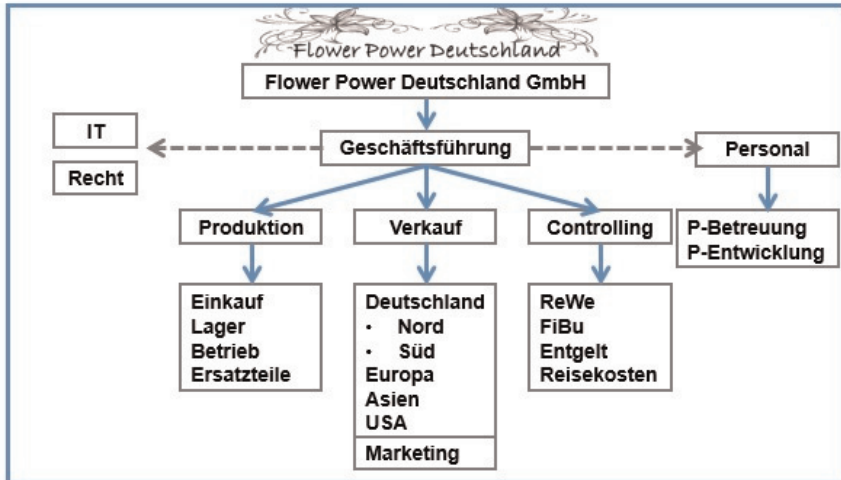
Gängige Organisationsformen

Organisationsform	Merkmale	Unternehmensart
Linie	Anweisungen und Informationen erfolgen unmittelbar vom Weisungsberechtigten an den Stelleninhaber. 	Klein- bis mittelständische Unternehmen
Stab-Linie	Linie und Stab werden verbunden. Anweisungen mit Weisungsrecht erfolgen über die Linie. Der Stab berät, z.B. Personal oder IT. Linie  Stab 	Mittelständische und Großunternehmen, die über zentrale Stäbe verfügen, z.B. Controlling, Recht, Personal.
Sparte	Verfügen als s.g. Profit-Center jeweils auch über eigene kaufmännische Verwaltungen.	In dezentralisierten Unternehmen mit unterschiedlichen Produkten, Werken, Branchen.
Sektoral	Organisation ist zweigeteilt z.B. in einen kaufmännischen und einen technischen/produktiven Bereich.	Klein- bis mittelständische Unternehmen.
Funktional	Gegliedert nach Aufgabenbereichen, z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz, Kundenservice, Finanz- und Rechnungswesen, Personal.	Größere Unternehmen z.B. in der Auto-Branche oder in der Medizintechnik.
Matrix	Gegliedert in zentrale und dezentrale Einheiten. Z.B. werden Personal, Finanzen, F & E zentral geführt. In den Sparten erfolgt Fertigung und Vertrieb.	Großkonzerne z.B. s.g. Holdings.

Entsprechend der aktuellen **Aufbauorganisation** übertragen weisungsbefugte Stelleninhaber des Unternehmens konkrete Aufgaben und Ziele mit zeitlichen Fristen an das ihnen unterstellte Personal. Dieser Prozess wird dann betriebswirtschaftlich als **Ablauforganisation** oder aber auch als **Prozessorganisation** bezeichnet. In dieser Darstellung, sollte diese im Unternehmen vorhanden sein,

werden die einzelnen Verantwortungsbereiche, Arbeitsschritte, zeitliche Vorgaben, verantwortliche Personen oder Funktionen innerhalb der „vernetzten Organisation“ dargestellt und beschrieben.

Aufbauorganisation Flower Power Deutschland GmbH



Aus der grafisch dargestellten **Ablauforganisation** könnte dann für jede Position auch eine **Funktions-** oder **Stellenbeschreibung** erstellt werden. Diese Beschreibung sollte möglichst „up to date“ gehalten werden.

Was bringt das – eine aktuelle Stellen- oder Funktionsbeschreibung?

Arbeitsschritte und Kontakte jedes Aufgabenbereiches sind transparent und nachvollziehbar.

Informationen könnten u. a. genutzt werden bei

- organisatorischen Veränderungen,
- Vorgesetztenwechsel,

- Stellenausschreibungen,
- tariflichen Eingruppierungen und auch
- bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

In manchen Unternehmen erfolgt die Übertragung der Aufgaben jedoch auch ausschließlich mündlich nach Bedarf und in einzelnen Schritten.

Die Entscheidung, wie **die Arbeitsteilung im Unternehmen strukturiert wird, ist eine unternehmerische Aufgabe und frei in ihrer Gestaltung.**

Ist ein Unternehmen bereits nach der ISO Norm 9001 zertifiziert oder wird eine entsprechende Zertifizierung erarbeitet, wird die Arbeitsteilung entsprechend dokumentiert.

In dieser Dokumentation sind auch die grafischen Darstellungen der **Aufbau-** und **Ablauforganisation** enthalten. Diese im Unternehmen einzusehenden Aufzeichnungen veranschaulichen Aufgabengebiete, Arbeitsteilung mit entsprechender Verantwortung, qualitative Prozesse innerhalb der Organisation. Darüber hinaus dient diese Dokumentation der Information der Mitarbeiter nach innen, ermöglicht Lenkung, Kontrolle und Überblick.

Beispiel:

*Die neue Assistentin des Technischen Geschäftsführers bei Flower Power findet an Ihrem Arbeitsplatz auf Anhieb eine **Unterschriftenregelung**. Ihr liegt eine Büromaterialbestellung vor im Wert von € 6.500,-. Die Unterschriftenregelung ist hinterlegt in der Ablauforganisation Abteilung Einkauf. Nach entsprechender Prüfung gibt sie die Bestellung entsprechend der **Unterschriftenregelung** weiter – oder mit entsprechendem Vermerk zurück.*

In den Unternehmen wird diese Form der **Ablauforganisation** auch als **Qualitätsmanagement, QM**, bezeichnet. Die Dokumentation erfolgt in s. g. **Qualitätsmanagement-Handbüchern**. Jeder Mitarbeiter m/w hat Zugriff auf das

Dokument in schriftlicher oder elektronischer Form. Die Ausführungen in diesem Qualitätsmanagement-Handbuch gelten als verbindliche Arbeitsanweisungen und sind unbedingt einzuhalten.

Wer macht was, wann mit welchem Ziel, wo in welcher Abteilung wie?

Darum geht es generell bei der **Organisation** von **Abläufen** – **unabhängig davon, ob** schriftlich oder mündlich übertragen.

1.2 Rechtsformen und -grundlagen

Rechtsformen

Die s. g. **Rechtsformen** bilden den rechtlichen Rahmen privater Unternehmen. Gründer und Eigentümer entscheiden, welche **Rechtsform** sie wählen. **BGB**¹, **HGB** und verschiedene Einzelgesetze, z. B. **Aktiengesetz** und **GmbH-Gesetz** bilden die rechtliche Grundlage in Deutschland. Es ist aber zwischenzeitlich auch möglich, unter einer „europäischen Rechtsform“ zu firmieren.

Beispiele:



Ltd. - Limited Partnership aus Großbritannien



SE - Societas Europea („Europäische Aktiengesellschaft“)

1 Alle Abkürzungen sind im Abkürzungsverzeichnis auf Seite 46 zu finden.