

Kaier
Martin
Bertsch
Speth

Betriebswirtschaftslehre

für das berufliche Gymnasium –
wirtschaftswissenschaftliche Richtung (WG)
Band 2: Jahrgangsstufen 1 und 2



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Alfons Kaier, Dipl.-Handelslehrer

Michael Martin, Dipl.-Handelslehrer

Mathias Bertsch, Dipl.-Finanzwirt (FH), Dipl.-Handelslehrer

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Handelslehrer, Mit-Autor von Bildungseinheit 7
„Internes Rechnungswesen“



Merkur
Verlag Rinteln

mvurl.de/t9mx



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen. Die in diesem Buch zitierten und verlinkten Internetseiten wurden vor der Veröffentlichung auf rechtswidrige Inhalte in zumutbarem Umfang untersucht. Rechtswidrige Inhalte wurden nicht gefunden. Bei der Aktivierung der Links baut Ihr Browser ggf. eine direkte Verbindung mit den Servern von Drittanbietern (z.B. YouTube) auf. Auf die dort gesammelten Daten haben wir keinen Einfluss.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

Coverbild (links oben): CandyBox Images – Fotolia.com
(links unten): Robert Kneschke – Fotolia.com
(rechts): Sergey Nivens – www.colourbox.de

* * * * *

17. Auflage 2025

© 1999 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0454-17

ISBN 978-3-8120-1193-8

Vorwort

Das Schulbuch deckt die im **neuen Bildungsplan** formulierten Ziele und Inhalte der **BWL für die Jahrgangsstufen 1 und 2** am Wirtschaftsgymnasium in Baden-Württemberg ab.

Jahrgangsstufe 1 – Betriebswirtschaft

Bildungsplaneinheit 6:	Beschaffung
Bildungsplaneinheit 7:	Internes Rechnungswesen
Bildungsplaneinheit 8:	Absatzmarketing
Bildungsplaneinheit 9:	Investitionsentscheidungen

Jahrgangsstufe 2 – Betriebswirtschaft

Bildungsplaneinheit 10:	Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen
Bildungsplaneinheit 11:	Aktiengesellschaft mit rechtsformabhängiger Finanzierung
Bildungsplaneinheit 12:	Jahresabschluss der Aktiengesellschaft
Bildungsplaneinheit 13:	Automatisierung und Digitalisierung im Unternehmen (Wahlthema)
Bildungsplaneinheit 14:	Unternehmensführung (Wahlthema)

Für Ihre Arbeit mit dem vorliegenden Schulbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Der Bildungsplan zeichnet sich durch eine **Inhalts- und Kompetenzorientierung** aus. Um den damit einhergehenden didaktischen Ansprüchen gerecht zu werden, bietet das Schulbuch **einleitende Handlungssituationen** und **kompetenzorientierte Arbeitsaufträge**. Im Regelfall steht eine **betriebliche Problemstellung** im Vordergrund. Ausgangspunkt sind dabei (Modell-)Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die sich im (fiktiven) **Gewerbepark Ulm** niedergelassen haben. Der Gewerbepark Ulm wird zu Beginn vorgestellt.
- Die Bearbeitung der kompetenzorientierten Arbeitsaufträge setzt die **Aneignung von Wissen** voraus. Dieses wird in Form von klar strukturierten Einheiten dargeboten. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder tragen zur Veranschaulichung bei. Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt. Mit der **Erarbeitung der Strukturzusammenhänge** können Zielkonflikte herausgestellt und Problemlösungsansätze (Rückbezug zur Handlungssituation) aufgezeigt werden.
- Am Ende eines jeweiligen Abschnitts bietet ein **Kompetenztraining** umfangreiche Möglichkeiten, die angestrebten Kompetenzen zu trainieren. In den Arbeitsaufträgen finden die **fachspezifischen Operatoren** Anwendung. Auf diese Weise wird der Erwartungshorizont für die Aufgabenbearbeitung umrissen, das Anforderungsniveau definiert und adäquat auf die Leistungsfeststellung vorbereitet.
- Das Symbol **Vorlage** zeigt an, dass zur Bearbeitung der nebenstehenden Aufgabe eine Vorlage (Blankotabelle, Rechenschema o. Ä.) zum **Download** zur Verfügung steht. Die Vorlagen können mithilfe der unter den Symbolen platzierten **QR-Codes** oder der angegebenen **Links** abgerufen und heruntergeladen werden. Die Vorlagen finden Sie ebenfalls unter **www.merkur-verlag.de**, Suche „0454“, Downloads „Vorlagen“.



1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Ulm

Die Stadt Ulm hatte vor 10 Jahren einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Südwesten des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



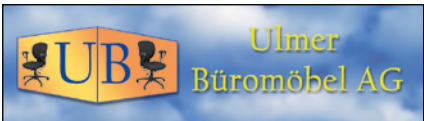
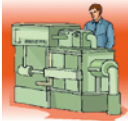
Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z.B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.



2 Überblick über die im Industrie- und Gewerbepark angesiedelten Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
Weber Metallbau GmbH Alfred-Nobel-Str. 8 89079 Ulm 	Planung, Fertigung und Montage von ■ Brandschutztüren, ■ Fassaden aus Stahl und Glas, ■ Geländer und Treppen, ■ Wintergärten, ■ Sonderkonstruktionen.	Handwerk 
Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm 	Büromöbel, insbesondere ■ Schreibtische, ■ Bürostühle, ■ Büroschränke.	Industrie 
Stefanie Osann e. Kfr. Industriepark 25 89079 Ulm 	■ Bürobedarf, ■ Computertechnik, ■ Drucker, ■ Kopiergeräte, ■ Business-Papier ■ usw.	Handel 
MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm 	Hersteller technischer Garne.	Industrie 
Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm 	Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit ■ Gesichtsbehandlung, ■ Sauerstofflifting, ■ Körper & Figur, ■ Wellnessmassagen.	Dienstleister 



Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
CLEAN-TEC KG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm 	Facility Management, insbesondere ■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung, ■ Grünanlagenpflege, ■ Hausmeisterservice.	Dienstleister 
Anlagen- und Maschinenbau AG Industriepark 18 89079 Ulm 	■ Saugbandbeschickung, ■ Roboter, ■ Stapelrollenbahnen, ■ Bandförderer.	Industrie 
Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm 	■ Lagerhaltung, ■ Transport, ■ Logistik.	Dienstleister 
Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm 	Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.	Industrie 
Stolz & Krug KG Industriepark 10 89079 Ulm 	■ Reparatur, ■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör.	Handwerk 
Sport-Burr AG Neuwerk 15 89079 Ulm 	Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten: ■ Skier, ■ Snow-Swinger, ■ Skibobs, ■ Tennisschläger, ■ Nordic-Walking-Stöcke.	Industrie 

6.1 Beschaffungsziele beschreiben, Sourcing-Strategien beurteilen und Cross Docking erklären

BPE 6 Handlungssituation 1: Beschaffung eines Werkstoffs organisieren

Die Ulmer Büromöbel AG benötigt bei der Produktion ihrer Rollcontainer das technische Schmiermittel Molybdändisulfid (MoS_2). Der bisherige Lieferant des Hilfsstoffs aus Nigeria hält seine Liefertermine oft nicht ein und hat außerdem vor einigen Wochen seine Preise erhöht.



Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Sie sind Sachbearbeiter/-in in der Einkaufsabteilung der Ulmer Büromöbel AG.

Überprüfen Sie, ob der Lieferant noch zu den Zielen einer wirtschaftlichen, sozial gerechten und ökologischen Beschaffung passt!

2. In der Coronakrise wurde sich die Ulmer Büromöbel AG der Bedeutung funktionierender Lieferketten bewusst.

Beurteilen Sie, ob das Unternehmen seine Sourcing-Strategien überdenken sollte!

Wir sollten unseren Lieferanten aus Nigeria mal genauer unter die Lupe nehmen ...



6.1.1 Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg erarbeiten

„Das Geld wird im Einkauf verdient.“ Dies ist ein gängiger Spruch von Kaufleuten. Es lässt sich durch das nachfolgende Beispiel leicht nachweisen, dass günstigere Bedingungen im Einkauf zur Verbesserung des Gewinns führen, ohne dass die Verkaufspreise erhöht oder durch teure Marketingmaßnahmen die Anzahl der Kunden erweitert werden muss.

Beispiel:

	Vorher (in EUR)	Nachher (in EUR)
Umsatzerlöse	110,00	110,00
– Bezugspreis	50,00	48,00
– Kosten im eigenen Unternehmen	50,00	50,00
= Gewinn	10,00	12,00
Gewinnzuschlag in %	$= \frac{10,00 \cdot 100}{100,00} = 10\%$	$= \frac{12,00 \cdot 100}{98,00} = 12,245\%$

Erläuterungen:

Die Minderung des Bezugspreises um 2,00 EUR entspricht einer Preissenkung von 4 %. Eine solche Preissenkung führt zu einer Erhöhung des Gewinnzuschlagssatzes von 10 % auf 12,245 %. Bezogen auf 100,00 EUR Selbstkosten beträgt der Gewinn nachher 12,25 EUR statt 10,00 EUR. Er steigt also um 22,5%.¹

Alternativ kann bei gleichbleibendem Gewinnzuschlag aufgrund des günstigeren Einkaufspreises der Absatzpreis gesenkt werden. Dadurch steigen die Absatzmenge, der Umsatz und somit auch hier der Gesamtgewinn des Unternehmens.

Beispiel:

Wir führen das Beispiel von S. 22 fort. Angenommen, durch eine Senkung des Verkaufspreises auf 107,80 EUR (98,00 EUR + 10 % Gewinn) würde die Absatzmenge von 2000 Stück

auf 2300 Stück steigen und damit die Umsatzerlöse von 220 000,00 EUR auf 247 940,00 EUR. Die Umsatzsteigerung läge bei 27 940,00 EUR.

6.1.2 Beschaffung im Wertschöpfungsprozess

6.1.2.1 Begriff Beschaffung

Die **Beschaffung** umfasst die Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen, Betriebsmitteln, Rechten sowie Informationen über den Beschaffungsmarkt für den Leistungsprozess eines Unternehmens.



6.1.2.2 Einordnung in den Wertschöpfungsprozess

Beispiel:

Angenommen, eine Möbelfabrik stellt lediglich Labormöbel her.

Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

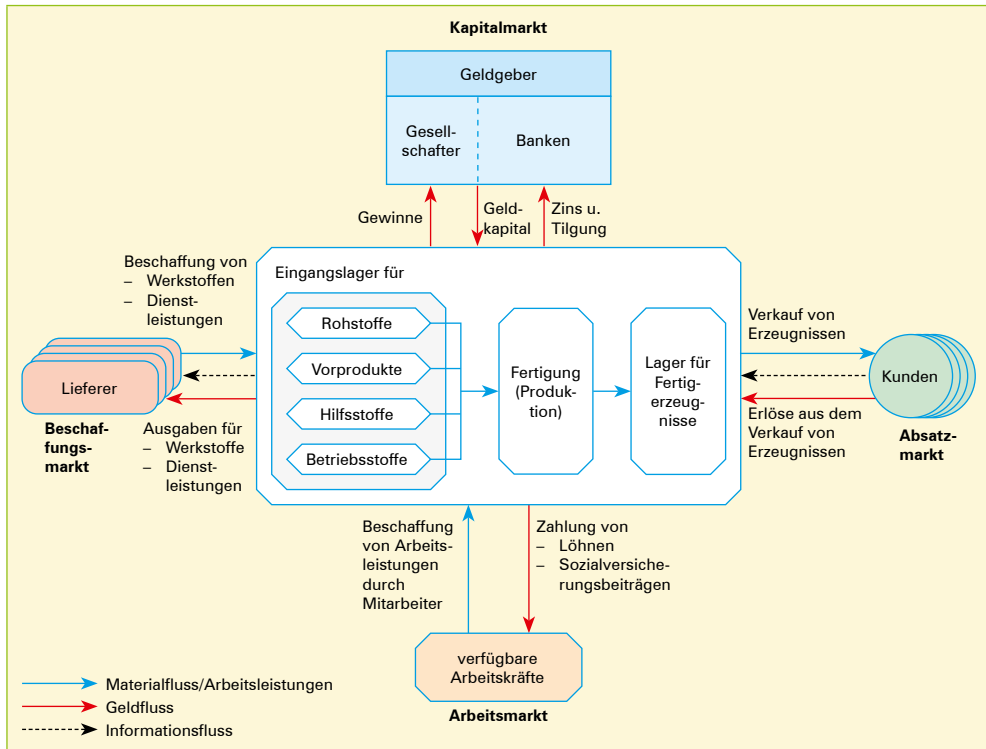
- **Rohstoffe:** Metall, Spanplatten, Kunststoff-furniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter, sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.

1 Nachher:	Gewinn bei 98,00 EUR Kosten	12,00 EUR
	Gewinn bei 100,00 EUR Kosten	12,25 EUR
Vorher:	Gewinn bei 100,00 EUR Kosten	10,00 EUR
Gewinnerhöhung	bei 100,00 EUR Kosten	<u>2,25 EUR</u>
Alter Gewinn	10,00 EUR $\triangleq$ 100 %	$x = \frac{2,25 \cdot 100}{10} = \underline{\underline{22,5\%}}$
Gewinnerhöhung	2,25 EUR $\triangleq$ x %	



6.1.3 Beschaffungsziele beschreiben und deren Zielbeziehungen diskutieren

6.1.3.1 Wirtschaftliche Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
Sicherung des Produktions-ablaufs	Die Materialien sind so zu beschaffen, dass jederzeit ein reibungsloser Ferti-gungsablauf gesichert ist.
Minimierung der Beschaffungs-kosten	■ Niedrige Einstandspreise; ■ günstige Lieferungs- und Zahlungsbedingungen; ■ Minimierung der Bestellkosten; ■ große Bestellmengen, um günstige Einkaufspreise und hohe Mengenra-batte zu erhalten.
Minimierung der Lagerhaltungs-kosten	■ Geringe Bestellmengen, dadurch niedrige Zinskosten für das in den Mate-rialbeständen gebundene Kapital; ■ Senkung der Lagerpersonalkosten; ■ geringe Lagerrisiken durch kleine Lagerbestände; ■ Minimierung der Lagerraumkosten.

6.1 Beschaffungsziele beschreiben, Sourcing-Strategien beurteilen und Cross Docking erklären

Ziele	Beispiele
Minimierung der Fehlmengenkosten	■ Kosten für Produktionsstillstand wegen fehlendem Material; ■ Vertragsstrafen für verspätete Lieferungen an Kunden; ■ entgangener Gewinn wegen Kundenabwanderung.
hohe Beschaffungsflexibilität	Lagermengen so festlegen, dass die Beschaffung jederzeit an die Bedarfsanforderungen der Fertigung oder an eine Marktveränderung angepasst werden kann.

6.1.3.2 Soziale Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
soziale Gerechtigkeit	Einkauf bei Unternehmen, die faire Löhne zahlen und ihren Mitarbeitern Aufstiegsmöglichkeiten bieten.
Achtung der Menschenrechte	Beschaffung von Lieferanten mit guten Arbeitsbedingungen und ohne Kinderarbeit.

6.1.3.3 Ökologische Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
Einhaltung der Klimaschutzziele	■ Bezug von Lieferanten, die klimaneutral produzieren; ■ Auswahl von regionalen Lieferanten (kurze Transportwege).
Ressourceneffizienz	Verminderung von Abfallbelastungen durch den Bezug umweltschonender Materialien.
Nachhaltigkeit	■ Vom Lieferer garantierte Wiederaufforstung im Falle von Holzrohstoffen; ■ Langlebigkeit der gelieferten Materialien.

6.1.3.4 Mögliche Zielkonflikte der Beschaffung

Zwischen den einzelnen Zielen der Beschaffung bestehen i. d. R. **Zielkonflikte**. Man sagt auch, dass es sich um **konkurrierende**¹ **Ziele** handelt.

Beispiele:

- Wird der Lagerbestand sehr niedrig gehalten, kann dies zulasten der Lieferbereitschaft gehen.
- Minimierung der Lagerkosten durch fertigungssynchrone Belieferung (viele Transporte) konkurriert meist mit dem Ziel des Klimaschutzes.
- Billige Rohstoffe sind vielfach nicht mit dem Nachhaltigkeitsziel vereinbar.
- Werden geringe Mengen eingekauft, sind die Bestellkosten hoch, aber die Lagerhaltungskosten niedrig.
- Preisgünstige Einkäufe können dem Ziel, bei einem Lieferer mit fairen Löhnen zu bestellen, entgegenstehen.

¹ **Konkurrenz** (lat.): Wettbewerb. Konkurrierende Ziele sind Ziele, die nicht gleichzeitig erreicht werden können. Die Erreichung eines Ziels geht immer zulasten eines anderen Ziels.

Zielkonflikte können nur durch Kompromisse gelöst werden. Dabei sollte der Kompromiss eine bestmögliche (optimale) Lösung darstellen.

6.1.4 Sourcing-Strategien darstellen und beurteilen

Innerhalb der Bezugsquellenermittlung benötigt das Unternehmen zunächst einen Überblick über mögliche **Beschaffungsstrategien**. Da die Industrieunternehmen zunehmend ihre Fertigungstiefe (Leistungstiefe) reduzieren und die **Globalisierung** der Märkte die Beschaffungsaufgaben für den Einkäufer vielschichtiger werden lassen, sollten langfristig orientierte Beschaffungsstrategien in jedem Unternehmen beachtet werden.

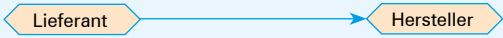
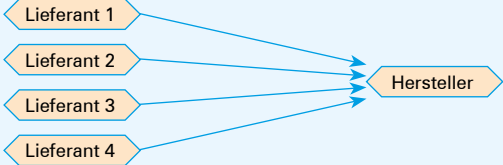
6.1.4.1 Global Sourcing und Local Sourcing



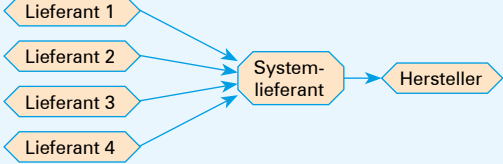
- **Global Sourcing** ist eine Beschaffungsstrategie, bei der das einkaufende Unternehmen auf alle potenziellen Lieferanten auf dem Weltmarkt zurückgreift.
- Beim **Local Sourcing** werden die Materialien in geografischer Nähe zum einkaufenden Unternehmen beschafft.

	Global Sourcing	Local Sourcing
Vorteile/ Chancen	■ Günstigere Einstandspreise realisierbar. ■ Beschaffung bei weltweiten Qualitätsführern möglich. ■ Verminderung von Abhängigkeiten. ■ Größere Ressourcenvielfalt. ■ Ausnutzung von Konjunktur-, Wachstums- und Inflationsunterschieden. ■ Zugang zu neuen Absatzmärkten möglich.	■ Geringere Frachtkosten. ■ Kurze Kommunikationswege aufgrund örtlicher Nähe zum Lieferanten. ■ Kurze Transportwege und damit geringerer Emissionsausstoß. ■ Imagegewinn durch Bevorzugung lokaler Anbieter und Sicherung von Arbeitsplätzen. ■ Ökologisch nachhaltiger und bessere Kontrolle der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards möglich.
Nachteile/ Risiken	■ Hoher Informationsbedarf sowie Koordinations- und Kommunikationsaufwand. ■ Hohe Transport- und Logistikkosten. ■ Höhere Emissionen durch längere Transportwege. ■ Eventuell geringere Sozial- und Umweltstandards der Lieferer. ■ Längere Reaktionszeiten bei Fehlern oder Qualitätsproblemen. ■ Währungsrisiken. ■ Rechtsunsicherheiten durch unterschiedliche Rechtssysteme oder Rechtsauffassungen. ■ Längere Lieferzeiten.	■ Häufig höhere Preise, da geringere Wettbewerbssituation und hohe Lohnkosten in Deutschland. ■ Begrenzt verfügbare Ressourcen und Kapazitäten. ■ Der Blick „über den Tellerrand“ ist eingeschränkt (z. B. bezüglich innovativer Technologien).

6.1.4.2 Single, Double und Multiple Sourcing

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
Single bzw. Double Sourcing (Einzelquellen- bzw. Doppelquellenbeschaffung) <i>Single Sourcing:</i>  <i>Double Sourcing:</i> 	Beim Single Sourcing oder Double Sourcing wird beim Einkauf einer Materialart auf einen bzw. zwei Lieferanten zurückgegriffen.	■ Auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehungen mit einer engen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten. ■ Für Just-in-time-Lieferungen geeignet. ■ Geringer Verhandlungs-, Kommunikations- und Logistikaufwand durch langfristige Geschäftsbeziehungen. ■ Kooperationsbereitschaft muss vorhanden sein. ■ Lieferer ist in die Produktentwicklung eingebunden. ■ Gefahr einer zu starken Abhängigkeit von einem oder zwei Lieferanten.
Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung) <i>Multiple Sourcing:</i> 	Beim Multiple Sourcing wird beim Einkauf von Materialien auf mehrere Lieferanten zurückgegriffen.	■ Durch einen hohen Wettbewerb zwischen den Lieferanten können günstigere Einkaufspreise ausgehandelt werden. ■ Keine Abhängigkeit von einem bestimmten Lieferer. ■ Nur für einfachere Materialien oder Güter sinnvoll. ■ Hoher Informationsbedarf.

6.1.4.3 Modular Sourcing über einen Systemlieferanten

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
Modular Sourcing (Modulbeschaffung) <i>Modular Sourcing:</i> 	Beim Modular Sourcing werden keine Einzelteile, sondern komplexe Beschaffungsobjekte (Baugruppen bzw. Module) vom Lieferanten beschafft.	■ Reduzierung der Lieferantenzahl durch Bezug von Modulen bzw. Baugruppen. ■ Verlagerung von lohn- und montageintensiven Tätigkeiten auf den Lieferanten. ■ Enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten und dabei gegenseitiger Austausch von Know-how. ■ Starke Abhängigkeit zwischen dem einkaufenden Unternehmen und dem Lieferanten. ■ Hersteller kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

6.1.5 Ablauf und Bedeutung von Cross Docking erklären

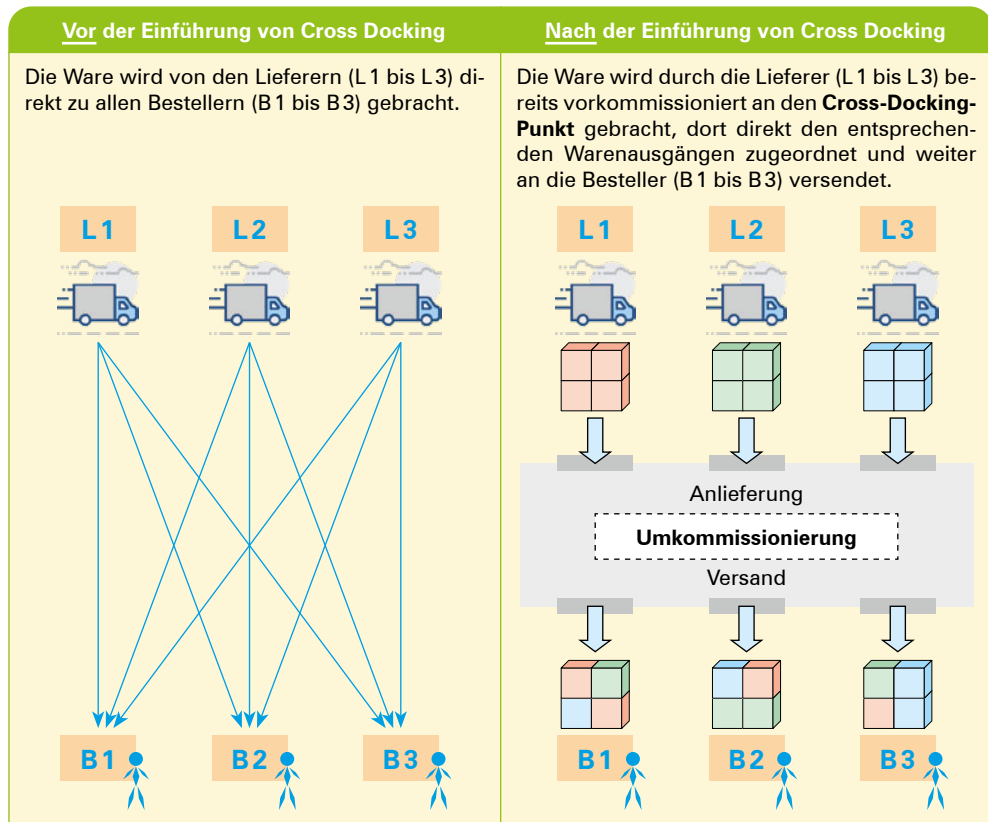
6.1.5.1 Begriff Cross Docking



Cross Docking¹ bezeichnet eine Warenumschlagsart, bei der Waren vom Lieferer bzw. mehreren Lieferanten über ein Logistikzentrum (Cross-Docking-Punkt) **vorkommissioniert**² **geliefert** werden.

Die Lieferung in dieser vorkommissionierten Form kann direkt in die Produktion oder Montage einfließen, weil die Vorprodukte genau **in der benötigten Zusammensetzung** vorliegen. Das bedeutet, dass die entsprechenden **Lagerarbeiten** (Einlagerung, Verwaltung, spätere Lagerausgabe) im Gegensatz zur direkten Anlieferung **entfallen**. Cross Docking eignet sich vor allem für den Umschlag großer Warenmengen.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Warenlieferung vor und nach der Einführung von Cross Docking.



1 **Cross Docking** (engl.): Kreuzverkopplung.

2 **Kommissionieren**: Zusammenstellen von bestimmten Teilmengen (Artikeln) aus einer bereitgestellten Gesamtmenge (Sortiment) aufgrund von Aufträgen.

6.1.5.2 Cross-Docking-Systeme

(1) Einstufiges Cross Docking

Die Lieferer kommissionieren die logistischen Einheiten (Waren) meist palettenweise, versehen mit den Adressen der Besteller. Im einstufigen System werden diese logistischen Einheiten **unverändert** über die Umschlagpunkte des Logistikzentrums an den Besteller weitergeleitet.

(2) Zweistufiges Cross Docking

Die Lieferer kommissionieren bezogen auf den Cross-Docking-Punkt. Im zweistufigen System werden die logistischen Einheiten unverändert nur bis zum Umschlagpunkt geleitet. Am Umschlagpunkt erfolgt dann der eigentliche **Umschlag in neue logistische Einheiten (Umkommissionierung)**, welche erst ab diesem Zeitpunkt an die verschiedenen Besteller adressiert werden.

Beispiel:

Ein Autohersteller bestellt die Vorprodukte für die Reifenmontage bei vier verschiedenen Zulieferern, erwartet jedoch eine zeitlich abgestimmte kommissionierte Anlieferung.

Angenommen, es wird immer der Bedarf für 10 Autos zusammengefasst: Es müssen nun

im Logistikzentrum 40 Komplettträder, 200 Radschrauben, 200 Radschraubenkappen und 40 Radnabenabdeckungen der vier Zulieferer kommissioniert und an die Montage des Autoherstellers geliefert werden.

(3) Mehrstufiges Cross Docking

Ein mehrstufiges System beinhaltet noch weitere Prozessschritte neben der eigentlichen **Umkommissionierung**, auch **Value Added Services** (Mehrwertdienstleistung) genannt, wie z.B. Konfektionierung¹ oder Etikettierung von Artikeln. Das zweistufige System ist somit der einfachste Fall des mehrstufigen Systems.

6.1.5.3 Vor- und Nachteile von Cross Docking

Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
■ Reduzierung der Lagerhaltungskosten (Platzersparnis, Einsparungen von Mietkosten, Nebenkosten und Personalkosten, Einsparungen bei Sicherheitsmaßnahmen). ■ Vereinfachung der Prozessabläufe (interne Lagerlogistik entfällt, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Flexibilität bei der Berücksichtigung von Kundenwünschen).	■ Störungen in der Lieferkette führen sofort zum Stillstand in der Produktion/Montage. ■ Synchronisation der IT-Systeme, d.h., der Daten- und Informationsfluss muss in „Echtzeit“ gewährleistet sein.

¹ **Konfektionierung** ist das Zusammensortieren und -verpacken unterschiedlicher Teile. Auch einfache Komplettierungen (z. B. Anbringen von Steckern an Kabel) laufen unter dem Schlagwort der Konfektionierung.



Kompetenztraining

1 Beschaffungsziele und -strategien

1. Formulieren Sie je ein wirtschaftliches, soziales und ökologisches Beschaffungsziel eines Autoherstellers!
2. Prüfen Sie, ob die genannten Ziele miteinander konkurrieren!
3. Bei der Beschaffung von Informationen über Lieferer spielt auch der Standort des Lieferers eine Rolle.

Aufgabe:

- 3.1 Nennen Sie je zwei Vor- und Nachteile von Global Sourcing und Local Sourcing!
- 3.2 Begründen Sie, ob Global Sourcing oder Local Sourcing unter Nachhaltigkeitsaspekten vorteilhafter ist!
4. Aus dem Umweltbericht eines Herstellers von Fußbällen:

Transportkilometer für die Beschaffung von Rohstoffen für die Serienfertigung der Fußballschuhe und für die Ballproduktion sowie die Verlagerung der Schaftproduktion und des Ballnäbens:

Rohstoffeinkauf Fußballschuhe:	179633 km
Rohstoffeinkauf Fußbälle:	22075 km
Schaftproduktion:	69163 km
Ballnähen:	164416 km



Aufgabe:

Zeigen Sie auf, welche Konsequenzen in diesem Fall die Globalisierung für den Standort Deutschland hat!

2 Cross Docking

Ein Elektronik-Unternehmen vertreibt Produkte, deren Hauptkomponenten durch die eigene Produktion hergestellt und die Netzteile zugekauft werden. Bei der klassischen Lagerlogistik werden neben den Produkten aus eigener Herstellung auch die Netzteile eingelagert. Kundenaufträge werden im Versandbereich des Lagers gepackt und versandfertig gemacht.

Aufgabe:

Beschreiben Sie, welche Verbesserungen durch Cross Docking möglich sind!

3 Zusammenfassung

Fassen Sie die Erkenntnisse aus dem Kapitel 6.1 zur Beschaffung in einer Mindmap zusammen!

6.2 Berechnungen hinsichtlich Materialeinsatz und Materialbereitstellung durchführen und Handlungsempfehlungen herausarbeiten

6.2.1 Materialeinsatz hinsichtlich des Wertes sowie der Regelmäßigkeit ermitteln

BPE 6

Handlungssituation 2: ABC-Analyse durchführen und Konsequenzen ableiten

Anton Thomalla, Inhaber der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm., sucht eine Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. Er schickt Lena Heine, die Leiterin der Beschaffung, zu einem Seminar mit dem Thema „Einkaufsmanagement – Materialkosten senken, Gewinn erhöhen“.

Bei dem Seminar erfährt Lena Heine, dass sich die Bedeutung der Beschaffung in der Vergangenheit entscheidend verändert hat: vom Dienstleister für die Produktion zu einem Unternehmensbereich mit erheblicher Wertschöpfung.



Durch das Seminar wird Lena Heine bewusst, dass in der Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. beim Einkauf von günstigen Gütern, beispielsweise Büromaterial, der gleiche Zeitaufwand investiert wird wie bei der Beschaffung von hochpreisigen Gütern.

Für die Artikelgruppen sind folgende Zahlenwerte gegeben:

Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR
A01	100	290,00	A06	700	7,10
A02	9000	1,60	A07	100	22,00
A03	5000	2,80	A08	18000	0,05
A04	5000	1,50	A09	20000	0,08
A05	700	5,50	A10	32500	0,07

Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Führen Sie – gegebenenfalls mithilfe einer Tabellenkalkulation – eine ABC-Analyse entsprechend der angegebenen Zahlenwerte durch (siehe Folgeseite, Tabelle 1 und 2)!
2. Legen Sie fest, welche Artikelgruppen jeweils in die Klasse der A-, B- bzw. der C-Güter gehören und begründen Sie Ihre Entscheidung!
3. Setzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in eine aussagefähige Grafik um!
4. Nach Durchführung der ABC-Analyse ergeben sich für die Firma Motorenbau Anton Thomalla e.Kfm. zwangsläufig Schlussfolgerungen im Bereich der Materialwirtschaft, die geeignet sind, einen Beitrag zur Kostensenkung zu erbringen. Nennen Sie – getrennt für die A- und die C-Güter – jeweils solche Maßnahmen!



Vorlage



Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	Verbrauchswert in EUR	Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	Rang nach Verbrauchswert
A01	100	290,00				
A02	9000	1,60				
A03	5000	2,80				
A04	5000	1,50				
A05	700	5,50				
A06	700	7,10				
A07	100	22,00				
A08	18000	0,05				
A09	20000	0,08				
A10	32500	0,07				
Summe						

[illegible]

6.2.3.2 Fixe Bestellkosten

Sie fallen bei jeder Bestellung an, gleichgültig wie groß die Menge bzw. wie hoch der Wert der bestellten Werkstoffe ist.

Beispiele:

Kosten der Bearbeitung der Bedarfsmeldung, der Angebotseinholung, der Wareneingangsprüfung und der Rechnungsprüfung.

6.2.3.3 Lagerhaltungskosten

Hierunter fallen alle Kosten, die unmittelbar mit der Lagerung von Waren oder Roh- und Hilfsstoffen in Verbindung gebracht werden können.

Beispiele:

Kosten des Lagerrisikos (Verderb, Überalterung, Beschädigung, ...), Personalkosten, Zinsen für das gebundene Kapital.

6.2.3.4 Ermittlung der optimalen Bestellmenge

Beispiel:

Die fixen Bestellkosten je Bestellung betragen 50,00 EUR. Der Einstandspreis je Stück beläuft sich auf 30,00 EUR und der Lagerhaltungskostensatz¹ auf 25 %. Der Jahresbedarf beträgt 3600 Stück.

Außer Betracht bleibt, dass mit zunehmender Bestellgröße Mengenrabatte in Anspruch genommen werden können. Außerdem wird nicht berücksichtigt, dass bei größeren Bestellungen häufig Verpackungs- und Transportkosten eingepart werden können.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie rechnerisch die optimale Bestellmenge, indem Sie die Gesamtkosten für eine Bestellmenge von 50 bis 500 Stück jeweils in 50er-Schritten berechnen!
2. Stellen Sie die optimale Bestellmenge grafisch dar!



mvurl.de/8c7x

Excel

Lösungen:

Zu 1.: Berechnung der optimalen Bestellmenge

Bestellmenge in Stück	Anzahl der Bestellungen	Bestellkosten in EUR	Durchschn. Lagerbestand in Stück	Durchschn. Lagerbestand in EUR	Lagerhaltungskosten in EUR	Gesamtkosten in EUR
50	72	3600,00	25	750,00	187,50	3787,50
100	36	1800,00	50	1500,00	375,00	2175,00
150	24	1200,00	75	2250,00	562,50	1762,50
200	18	900,00	100	3000,00	750,00	1650,00
250	14,4	720,00	125	3750,00	937,50	1657,50
300	12	600,00	150	4500,00	1125,00	1725,00
350	10,29	514,29	175	5250,00	1312,50	1826,79
400	9	450,00	200	6000,00	1500,00	1950,00
450	8	400,00	225	6750,00	1687,50	2087,50
500	7,2	360,00	250	7500,00	1875,00	2235,00

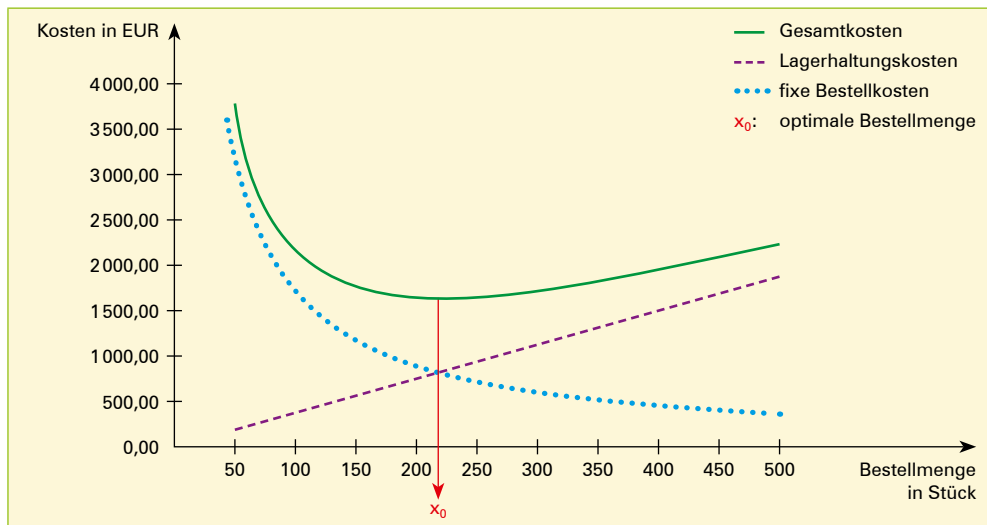
¹ Der Lagerhaltungskostensatz gibt an, wie groß die Lagerkosten gemessen am durchschnittlichen Lagerbestand sind, ausgedrückt in Prozent.

Erläuterung:

Werden z.B. 50 Stück bestellt, muss der Bestellvorgang 72-mal wiederholt werden, um den Jahresbedarf von 3600 Stück zu beschaffen. Die fixen Bestellkosten betragen dann 3600,00 EUR und die Lagerhaltungskosten 187,50 EUR. Mit zunehmender Bestellmenge verringert sich die Anzahl der Bestellungen und damit sinken auch die fixen Bestellkosten, während im Gegenzug die Lagerhaltungskosten steigen. Da der Betrieb **beide Kostenarten** berücksichtigen muss, ist das Optimum erreicht, wenn die **Summe beider Kosten das Minimum** erreicht hat. Dieses Minimum liegt bei den vorgegebenen Mengenintervallen bei 200 Stück und 18 Bestellungen. Eine exakte Berechnung (mit Hilfe der Andler-Formel)¹ ermittelt eine optimale Bestellmenge von 219 Stück bei Gesamtkosten von 1643,17 EUR.

Zu 2.: Grafische Darstellung der optimalen Bestellmenge

Trägt man an der x-Achse die jeweilige Bestellmenge und an der y-Achse die Kosten ab, erhält man folgendes Bild:

Excel

Bei der **optimalen Bestellmenge** gleichen sich die **sinkenden fixen Bestellkosten** und die **steigenden Lagerhaltungskosten** aus.

Werden bei steigender Bestellgröße Liefererrabatte gewährt und/oder Transport- und Verpackungskosten gespart, vergrößert sich die optimale Bestellmenge. An der grundsätzlichen Aussage des Modells ändert sich nichts.

Die Anwendung dieser Modellrechnung in der Praxis ist ungleich komplizierter, weil zahlreiche Bedingungen berücksichtigt werden müssen, die hier vernachlässigt wurden (z.B. unterschiedliche Zahlungs- und Lieferungsbedingungen bei verschiedenen Lieferanten). Außerdem ist die Ermittlung der optimalen Bestellmenge teuer, zumal sich verändernde Daten (z.B. Veränderungen der durchschnittlichen täglichen Materialentnahme) zu Neuberechnungen führen müssen.

¹ Siehe S. 53.

7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern, das Verhalten der Kosten bei Änderung des Beschäftigungsgrades analysieren sowie die Gewinnschwelle ermitteln und erklären

7.1.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern



mvurl.de/dzd5

BPE 7

Handlungssituation 1: Internes und externes Rechnungswesen unterscheiden, Gesamtkosten berechnen und die Kostenfunktion aufstellen

Die MicroTex Technologies GmbH stellt im Ulmer Gewerbepark technische Garne her.

Die Geschäftsleitung möchte sich einen Überblick über die Gesamtkosten des Zweigwerks verschaffen.

Gemäß den Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung liegt für den Zweigbetrieb folgende lineare Kostenstruktur vor:



Die Fixkosten betragen 45 000,00 EUR/Monat. Die Gesamtkosten belaufen sich bei einer Ausbringungsmenge von 5 000 Einheiten auf 85 000,00 EUR.

Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Grenzen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung von der Buchführung ab!
2. Das externe und das interne Rechnungswesen haben unterschiedliche Zielsetzungen. Erläutern Sie diese Aussage!
3. Beschreiben Sie – nach Ihrer Wahl – zwei Aufgaben des internen Rechnungswesens!
4. Berechnen Sie für den Zweigbetrieb die Gesamtkosten für unterschiedliche Ausbringungsmengen! Verwenden Sie dazu die angegebene Tabelle!
5. Stellen Sie die Kostenfunktion auf!
6. Ermitteln Sie die Gesamtkosten, wenn die MicroTex Technologies GmbH für den kommenden Monat eine Ausbringungsmenge von 3 800 m Kleiderstoffe plant!

Technische Garne (Ausbringungsmenge in m)	K_{fix}	K_v	K
1 000			
2 000			
3 000			
4 000			
5 000			

Vorlage



mvurl.de/3gcx

7.1.1.1 Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens

Nach dem **Informationsempfänger** unterscheidet man in **externes Rechnungswesen** und **internes Rechnungswesen**.

7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern, das Verhalten der Kosten bei Änderung des Beschäftigungsgrades analysieren sowie die Gewinnschwelle ermitteln und erklären

(1) Externes Rechnungswesen¹

Im externen Rechnungswesen erfolgt für **außenstehende Informationsempfänger** (z. B. Eigentümer, Steuerbehörden, Banken, Gerichte) eine Rechenschaftslegung über die **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** des Unternehmens. Die zu liefernden Informationen sind, mit dem **Ziel der Kontrolle und Dokumentation**, an **gesetzliche Vorgaben gebunden**. Gesetzliche Bestimmungen finden sich insbesondere im HGB, AktG, GmbHG und EStG.

Das externe Rechnungswesen umfasst:

- Buchführung,
- Jahresabschlussrechnung.

(2) Internes Rechnungswesen

Das interne Rechnungswesen liefert für **interne Informationsempfänger** (z. B. Geschäftsführer, Arbeitnehmervertreter, Mitarbeiter) alle erforderlichen **Informationen zur Kontrolle und Steuerung der betrieblichen Abläufe**. Die Informationen richten sich an den **jeweiligen Erfordernissen der Informationsempfänger** aus und stellt ihnen betriebliche Daten in **vergangenheits- und zukunftsbezogener Form** bereit. Sie sind Grundlage für die **Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzplanung**.

Das interne Rechnungswesen ist **nicht an gesetzliche Vorschriften gebunden**. Es umfasst:

- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Betriebsstatistik,²
- Planungsrechnung.²

7.1.1.2 Notwendigkeit des internen Rechnungswesens

Die **Kosten- und Leistungsrechnung** hat folgende internen Aufgaben zu erfüllen:

Aufgaben	Erläuterungen
Ermittlung des Betriebsergebnisses	Das Betriebsergebnis erfasst nur die betrieblichen Aufwendungen (Kosten) und die betrieblichen Erträge (Leistungen) . ³ Diese Gegenüberstellung drückt den Erfolg der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit aus. Es gilt: $\text{Leistungen} > \text{Kosten} = \text{Betriebsgewinn}$ $\text{Leistungen} < \text{Kosten} = \text{Betriebsverlust}$
Ermittlung der Selbstkosten	Die Berechnung der Selbstkosten je Erzeugniseinheit (Stückkosten) ist die Grundlage der Preispolitik . ■ Die berechneten Selbstkosten bilden für den Verkauf die langfristige Preisuntergrenze. ■ Liegt der Verkaufspreis aufgrund der gegebenen Markt- bzw. Konkurrenzsituation fest, kann durch eine kalkulatorische Rückrechnung dem Einkauf die Preisobergrenze für das zu beschaffende Material vorgegeben werden.

1 Das externe Rechnungswesen wurde im Band 1, Kapitel 5, ausführlich dargestellt.

2 Der Bildungsplan sieht die Behandlung dieser Themengebiete nicht vor.

3 Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 90f.

Bei den **fixen Kosten** sind hierfür insbesondere folgende **Gründe** verantwortlich:

- Einhalten der gesetzlichen Kündigungsbestimmungen und Tarifverträge für Arbeitnehmer, Sozialpläne, Abfindungszahlungen.
- Einhalten von Abnahmeverpflichtungen im Beschaffungsbereich.
- Verzögerungen beim Verkauf von stillgelegten Anlagen und Maschinen.
- Erhöhte Lagerkosten bei Absatzstockungen.
- Bindung an Grundmietzeit, falls Produktionsanlagen geleast werden.

Folgen der Kostenremanenz:

- Die Gesamtkostenkurve mit steigender Ausbringungsmenge hat einen anderen Kostenverlauf als bei abnehmender Ausbringungsmenge.
- Die Stückkosten steigen bei rückläufiger Ausbringungsmenge erheblich an.
- Die Unternehmung wird daran gehindert, dem sinkenden Absatz durch Preissenkungen entgegenzuwirken. Unter Umständen wird die Unternehmung zur Kostendeckung sogar dazu gezwungen, die Preise zu erhöhen.



Kompetenztraining

15 Kostenanalyse, Berechnung der Ausbringungsmenge bei vorgegebenem Verkaufspreis

Vorlage



mvurl.de/2g2o

Excel

1. Ein kleiner Industriebetrieb will eine Analyse seiner Kosten durchführen. Folgende Zahlenwerte liegen vor:

Ausbringungsmenge	K_{fix}	K_v	K	k_{fix}	k_v	k
0	2000,00	–				
100		400,00				
200		800,00				
300		1200,00				
400		1600,00				
500		2000,00				

Aufgaben:

- 1.1 Berechnen Sie die fehlenden Werte in der Tabelle!
- 1.2 Nennen Sie je drei Beispiele für fixe Kosten und variable Kosten!
- 1.3 Erklären Sie die Ursache für den Verlauf von k !
- 1.4 Stellen Sie den Verlauf der Gesamtkosten (K) und der Stückkosten (k) jeweils grafisch dar!

7.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erläutern, das Verhalten der Kosten bei Änderung des Beschäftigungsgrades analysieren sowie die Gewinnschwelle ermitteln und erklären

2. Die Gesamtkosten bei der Ausbringungsmenge x_1 240 Einheiten betragen 7700,00 EUR, bei der Ausbringungsmenge x_2 260 Einheiten 8200,00 EUR. Es treten nur absolut fixe und variable Kosten auf.

Aufgaben:

- 2.1 Berechnen Sie die Fixkosten und die variablen Stückkosten!
 2.2 Berechnen Sie die Ausbringungsmenge, die erreicht werden müsste, wenn die Stückkosten aus Wettbewerbsgründen 28,00 EUR nicht übersteigen sollen!

16 Kostenanalyse

Ein Metall verarbeitender Betrieb weist folgende Kostensituation auf:

Monat	Produktion (Stück)	Gesamtkosten (EUR)
September	1200	444 000,00
Oktober	1800	570 000,00

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie die variablen Stückkosten!
 2. Ergänzen Sie folgende Gesamtkostentabelle:

Monat	Ausbringungsmenge (Stück)	Variable Kosten (EUR)	Fixe Kosten (EUR)	Gesamtkosten (EUR)
September	1200			444 000,00
Oktober	1800			570 000,00
November	2100			

Vorlage



mvurl.de/9om5

3. Im Monat Dezember sinkt die Ausbringungsmenge auf 1950 Stück ab.
 Erörtern Sie – bezogen auf die Kostensituation – die Problematik bei rückläufiger Ausbringungsmenge!

17 Beschäftigungsgrad, Gesamtkosten, Stückkosten

Die Kapazität für die Produktion von Auspuffanlagen in einem Autozulieferbetrieb beträgt je Monat 15000 Stück (100 % Auslastung). Die variablen Gesamtkosten je Monat betragen 945 000,00 EUR. Der Fixkostenanteil je Stück beträgt bei einer Kapazitätsauslastung von 80 % 52,00 EUR.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie die monatlichen Gesamtkosten sowie die monatlichen Stückkosten bei den angegebenen Beschäftigungsgraden! Verwenden Sie dazu die nachfolgende Tabelle!

Auslastung		K_{fix}	K_v	K	k_{fix}	k_v	k
in %	in Stück						

Vorlage



mvurl.de/xrg9

2. Erläutern Sie den Verlauf der Stückkosten!
 3. Stellen Sie dar, wie sich der Gewinn des Autozulieferbetriebs bei konstantem Verkaufspreis entwickelt!

8.3 Preisstrategien in Abhängigkeit vom Produkt und von der Marktposition des Unternehmens einsetzen

BPE 8 Handlungssituation 7: Preis für ein Produkt festlegen

Die Sport-Burr AG im Industrie- und Gewerbepark Ulm möchte dem stagnierenden Umsatz bei Skiern entgegenwirken. Deshalb möchte sie ihr Produktprogramm bei Skiern tiefer gestalten.

Die Sport-Burr AG bringt zusätzlich einen Ski für Erwachsene auf den Markt, der sehr gut im Tiefschnee geeignet ist. Die breitere Taille des neuen Skis „Tiefschnee-Blitz“ sorgt im Tiefschnee für einen besseren Auftrieb. Außerdem zeichnet sich der Ski durch Drehfreudigkeit und Spurstabilität aus.



Für die Preisbestimmung des neuen Skis „Tiefschnee-Blitz“ gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Sie sind Mitarbeiter/-in der Sport-Burr AG und sollen sich mit der Preisbestimmung des neuen Skis befassen.

Bei der Preisbestimmung rechnet das Unternehmen für ein Paar Ski „Tiefschnee-Blitz“ (mit Bindung) mit folgenden Angaben:

Verbrauch von Fertigungsmaterial:	150,00 EUR
Fertigungslohn:	100,00 EUR
Gemeinkostenzuschläge:	Materialgemeinkostenzuschlagssatz 10 %
	Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz 120 %
	Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz 15 %
	Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz 5 %

Es wird mit 15 % Gewinn, 2 % Skonto und 5 % Rabatt gerechnet.

Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Berechnen Sie den Listenverkaufspreis!
2. Beschreiben Sie den Hauptunterschied zwischen der Handelskalkulation und der Industriekalkulation!
3. Unterbreiten Sie Vorschläge, wie die Sport-Burr AG bei dem neuen Ski Preisdifferenzierung betreiben könnte!
4. Geben Sie zwei Preise für den Ski „Tiefschnee-Blitz“ an, die unter einer psychologischen Preisschwelle sind!
5. Entscheiden Sie begründet, ob sich für die Markteinführung des neuen Skis eher eine Hochpreis- bzw. Skimmingstrategie oder eine Niedrigpreis- bzw. Penetrationsstrategie eignet!



8.3.1 Aufgaben, Einflussgrößen und Instrumente der Preispolitik beschreiben



Die **Preispolitik** umfasst alle **Maßnahmen** des Unternehmens zur **Gestaltung der Preise**.



Für die Preisfindung haben sich deshalb **drei Instrumente** als nützlich erwiesen:

- die **kostenorientierte** Preisbestimmung,
- die **nachfrageorientierte** Preisbestimmung und
- die **konkurrenzorientierte** Preisbestimmung.

8.3.2 Kostenorientierte Preisbestimmung mit Berechnungen durchführen



Bei der **kostenorientierten Preisbestimmung** orientiert sich das Unternehmen an den **eigenen Kosten**. Es wird ein **Gewinnzuschlag** dazugerechnet.

- Sollen im Unternehmen **alle anfallenden Kosten** auf die Produkte (Kostenträger) verteilt werden, spricht man von einer **Vollkostenrechnung**.
- Werden zunächst nur solche Kosten berücksichtigt, die in einem direkten Verursachungszusammenhang mit den Kostenträgern stehen (**variable Kosten**), handelt es sich um eine **Teilkostenrechnung**.

Die **Industriekalkulation** und die **Handelskalkulation** stellen Kalkulationen auf **Vollkostenbasis** dar.



8.3.2.1 Industriekalkulation

Das Kalkulationsschema der kostenorientierten Preisbestimmung im **Industriebetrieb** entspricht dem **Kalkulationsschema der Kostenträgerstückrechnung**.¹

Beispiel:

Die Möbelfabrik Wintermeyer KG berechnet den Listenverkaufspreis eines auf Bestellung maßgefertigten Holzschreibtischs.

Es wird mit folgenden Kosten kalkuliert:

Verbrauch von Fertigungsmaterial:	300,00 EUR
Fertigungslöhne:	450,00 EUR
Sondereinzelkosten der Fertigung:	150,00 EUR
Sondereinzelkosten des Vertriebs:	50,00 EUR

Die Gemeinkostenzuschlagssätze betragen:

Materialgemeinkostenzuschlag	9 %
Fertigungsgemeinkostenzuschlag	110 %
Verwaltungsgemeinkostenzuschlag	18 %
Vertriebsgemeinkostenzuschlag	6 %

Bei der Preisbestimmung sollen 15 % Gewinnzuschlag, 10 % Kundenrabatt und 2 % Kundenskonto einkalkuliert werden.

Aufgabe:

Berechnen Sie den Listenverkaufspreis!

Lösung: Industriekalkulation

	100 %	Materialeinzelkosten	300,00 EUR	
	9 %	+ Materialgemeinkosten	27,00 EUR	
		Materialkosten		327,00 EUR
100 %	←	Fertigungslöhne	450,00 EUR	
110 %		+ Fertigungsgemeinkosten	495,00 EUR	
		Fertigungskosten		1 095,00 EUR
		Zwischensumme	945,00 EUR	
		+ Sondereinzelkosten der Fertigung (SEKF)	150,00 EUR	
		Herstellkosten		1 422,00 EUR
	100 %	+ Verwaltungsgemeinkosten	255,96 EUR	
	18 %	+ Vertriebsgemeinkosten	85,32 EUR	
	6 %	+ Sondereinzelkosten des Vertriebs (SEKV)	50,00 EUR	391,28 EUR
100 %	←	Selbstkosten		1 813,28 EUR
15 %		+ Gewinn ²		271,99 EUR
	98 %	Barverkaufspreis		2 085,27 EUR
	2 %	+ Kundenskonto		42,56 EUR
90 %	100 %	Zielverkaufspreis		2 127,83 EUR
10 %		+ Kundenrabatt		236,43 EUR
100 %		Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)		<u>2 364,26 EUR</u>

¹ Siehe Kapitel 7.4.1, S. 128ff. Wiederholen Sie die dortigen Ausführungen.

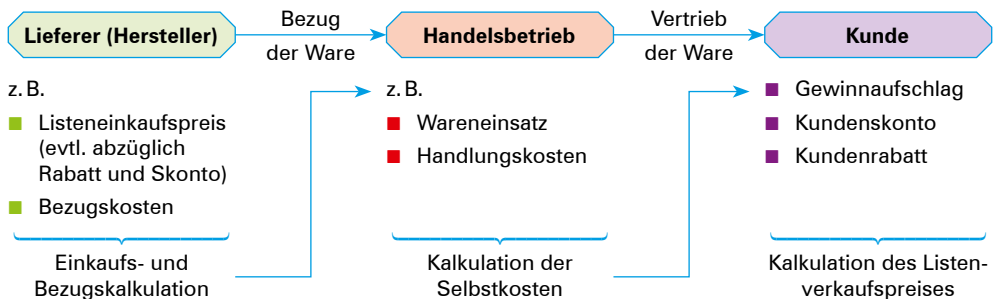
² Die Höhe des Gewinnzuschlags hängt von Faktoren wie beispielsweise der Produktgruppe, der Risikoneigung und den Erfahrungen des Unternehmens ab.

8.3.2.2 Handelskalkulation

(1) Überblick

Für Handelsbetriebe und die Handelswaren von Industrieunternehmen kommt die Handelskalkulation zum Einsatz.

Grundlage der Handelskalkulation ist die geordnete Erfassung aller Kosten, die die Handelswaren vom Einkauf über die Lagerung einschließlich der Verwaltung bis hin zum Vertrieb verursachen. Das Sammeln der Kosten erfolgt in der Kosten- und Leistungsrechnung.



- **Bezugskosten** sind z. B. **Frachtkosten**, **Versandkosten** oder Kosten für eine **Transportversicherung**, die der Händler tragen muss.
- **Handlungskosten** sind die **Kosten der handelsbetrieblichen Tätigkeit**, z. B. Personalkosten, Heizung, Miete, Strom, Transport-, Kfz-, Verpackungskosten, Kosten für selbsterstellte Leistungen (Reparaturen, Installationen usw.), Zinsen für Kredite, kalkulatorische Abschreibungen, allgemeine Verwaltungskosten, Gewerbesteuer und kalkulatorischer Unternehmerlohn.
- Auf die Selbstkosten wird unter Berücksichtigung der Konkurrenzangebote ein **angemessener Gewinn aufgeschlagen**. Wird dem Kunden **Rabatt und Skonto** gewährt, müssen diese **in den Preis eingerechnet werden**, ansonsten gehen die Preisnachlässe zulasten des Gewinns.

(2) Kalkulationsschema der Handelskalkulation

Beispiel:

Der Fahrradhändler Michael Schnell e.Kfm. verkauft Fahrräder jeder Art. Das Mountainbike „Sprint“ hat einen Listeneinkaufspreis von 500,00 EUR. Er selbst bekommt von seinem Lieferer 10 % Mengenrabatt und darf 3 % Skonto abziehen. An Fracht werden ihm 10,00 EUR berechnet. Michael Schnell gewährt seinen Kunden 2 % Skonto und 5 % Rabatt.



Aufgabe:

Berechnen Sie den Listenverkaufspreis, zu dem Michael Schnell das Mountainbike „Sprint“ seinen Kunden anbieten kann, wenn er mit 20 % Handlungskosten und 15 % Gewinn rechnet!

8.3 Preisstrategien in Abhängigkeit vom Produkt und von der Marktposition des Unternehmens einsetzen

Lösung: Handelskalkulation

	100 %		Listeneinkaufspreis	500,00 EUR	
	10 %	←	– Liefererrabatt	50,00 EUR	
100 %			= Zieleinkaufspreis	450,00 EUR	
3 %			– Liefererskonto	13,50 EUR	
			= Bareinkaufspreis	436,50 EUR	
			+ Bezugskosten	10,00 EUR	
→	100 %		= Einstandspreis (Bezugspreis)	446,50 EUR	
	20 %		+ Handlungskosten	89,30 EUR	
					Rechenweg
100 %		←	= Selbstkosten	535,80 EUR	
15 %			+ Gewinnzuschlag	80,37 EUR	
→	98 %		= Barverkaufspreis	616,17 EUR	
	2 %		+ Kundenskonto	12,57 EUR	
95 %	100 %		= Zielverkaufspreis	628,74 EUR	
5 %			+ Kundenrabatt	33,09 EUR	
100 %			= Listenverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)	<u>661,83 EUR</u>	

8.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung darstellen

Bei der **nachfrageorientierten Preisbestimmung** orientiert sich das Unternehmen danach, wie sich die Nachfrage bei einem sich verändernden Preis entwickelt.



Um eine nachfrageorientierte Preispolitik betreiben zu können, bedarf es zuverlässiger Informationen über die Wechselwirkung zwischen der Höhe des Preises und der zu erwartenden Nachfrage. Mithilfe einer **Preis-Absatz-Funktion**¹ wird die Veränderung der Nachfragemenge nach einem Gut bei variierenden Preisen erfasst.

Zwei Instrumente der nachfrageorientierten Preisbestimmung sind die **Preisdifferenzierung** und die **psychologischen Preisschwellen**.

8.3.3.1 Arten der Preisdifferenzierung

- **Preisdifferenzierung** bedeutet, dass ein Anbieter für ein bestimmtes Produkt bzw. Dienstleistung von **verschiedenen Käufern unterschiedliche Preise** fordert.
- Die Preisdifferenzierung hat das **Ziel**, den **Gewinn zu erhöhen**, indem das anbietende Unternehmen Marktsegmente (Teilmärkte) bildet, auf welchen unterschiedliche Preise verlangt werden.



¹ Siehe VWL BPE 15.1.

9.1 Verschiedene Arten von Sachinvestitionen unterscheiden sowie statische Investitionsrechenverfahren anwenden und daraus folgende Investitionsentscheidungen erläutern

9.1.1 Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung herausarbeiten



BPE 9

Handlungssituation 1: Investition und Finanzierung voneinander abgrenzen

Die Weber Metallbau GmbH möchte in eine neue Maschine investieren, mit der sie auch größere Stahlelemente für den Fassadenbau vollautomatisch herstellen kann. Die Investition schlägt mit 800 000,00 EUR zu Buche und soll komplett über ein Bankdarlehen der Hausbank finanziert werden.

Der Kreditberater der Hausbank meint:

„Investition und Finanzierung sind zwei sich ergänzende Bereiche.“



Kompetenzorientierter Arbeitsauftrag:

Beurteilen Sie die Aussage des Kreditberaters!

9.1.1.1 Begriffe Investition und Finanzierung

Werden im Rahmen der Beschaffungs- und Produktionsphase **größere Beträge** für **einzelne Vermögensgegenstände** (z.B. Grundstücke, Maschinen, Beteiligungen, Patente) aufgewendet und ist die **Kapitalbindung** dabei **längerfristig** (wenigstens länger als eine Abrechnungsperiode) angelegt, so spricht man von **Investitionen**.

- **Investitionen** sind die **Verwendung von Finanzmitteln** zur Beschaffung betrieblichen Vermögens. Sie gehen mit **größeren Anschaffungsauszahlungen** und **langfristiger Kapitalbindung** einher.
- **Sachinvestitionen** sind Investitionen in Güter des Anlage- und Umlaufvermögens, die am Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens beteiligt sind.



Zur Durchführung von Investitionen muss Kapital beschafft und bereitgestellt werden. Dies ist Aufgabe der Finanzierung.

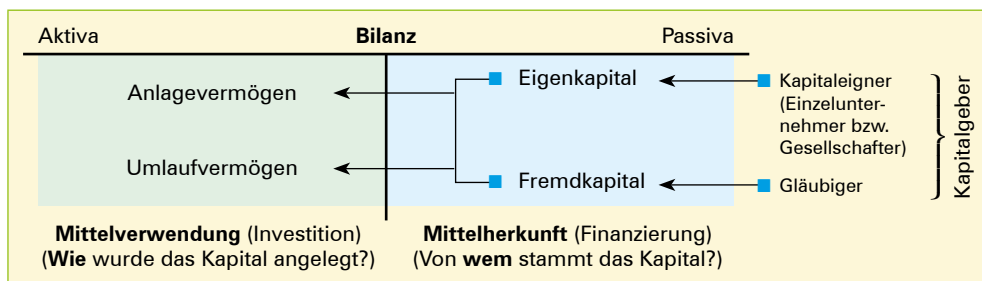
- **Finanzierung** ist die Bereitstellung von **finanziellen Mitteln** zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben.
- **Finanzmittel** sind Mittel, mit denen Ausgaben getätigt werden. Dazu zählen auch noch nicht in Anspruch genommene Kredite.¹



¹ Vgl. hierzu Bildungsplaneinheit 10, S. 310 ff.

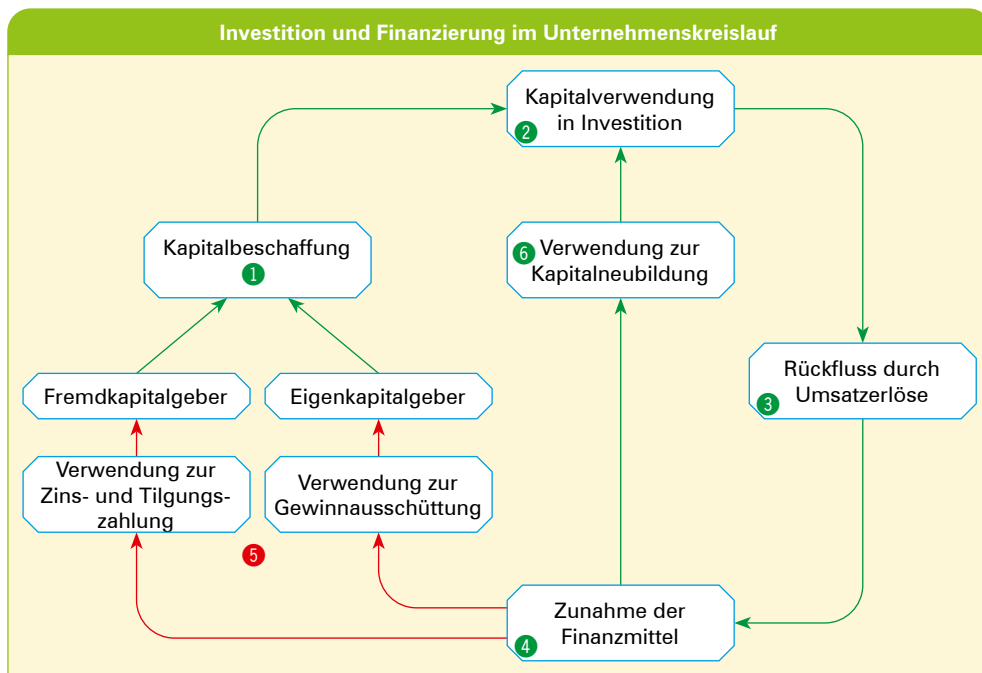
9.1.1.2 Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz

Betrachtet man die Finanzierung und Investition vom Standpunkt der Bilanz, so steht das **Kapital** auf der **Passivseite** der Bilanz. Es gibt Auskunft darüber, welche Kapitalbeträge dem Betrieb zur Nutzung überlassen worden sind und in welcher rechtlichen Form (Eigenkapital, Fremdkapital) das geschehen ist. Auf der **Aktivseite** der Bilanz ist zu erkennen, welche **Verwendung die Mittel** (Anlage- und Umlaufvermögen) gefunden haben.



9.1.1.3 Dynamische Betrachtungsweise im Unternehmenskreislauf

Gelingt die Finanzierung des Investitionsvorhabens, wird die Investition durchgeführt, scheitert die Finanzierung, scheitert auch die Investition. Gehen wir davon aus, dass die Investition gelingt, dann stellt sich die Frage, welche **Auswirkung die Investition** auf den **Finanzfluss im Unternehmen** hat.



9.1 Verschiedene Arten von Sachinvestitionen unterscheiden sowie statische Investitionsrechenverfahren anwenden und daraus folgende Investitionsentscheidungen erläutern

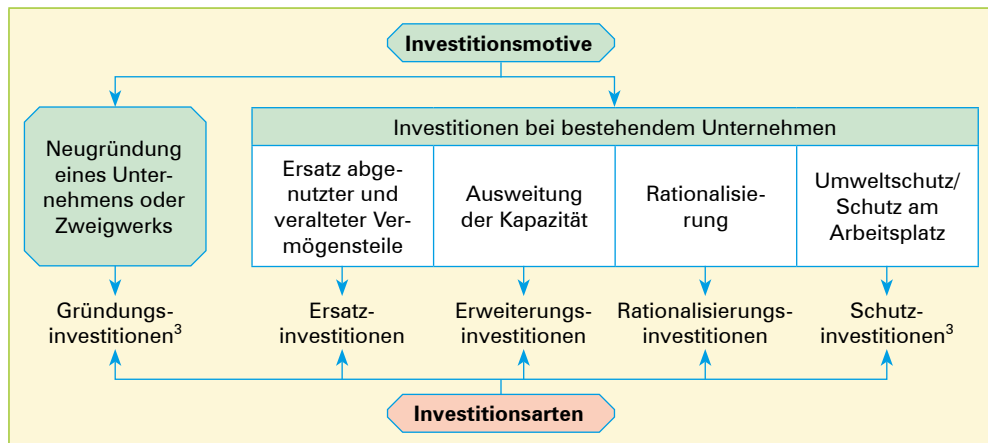
Durch die Kapitalbeschaffung ① über Eigenkapital oder Kredite erhält das Unternehmen die Finanzmittel für Investitionen ②. Die Investition (z. B. Kauf von Maschinen) ermöglicht es, Güter zu produzieren und zu verkaufen. Über die Umsatzerlöse ③ erhält das Unternehmen Finanzmittel ④. Diese verwendet es, um Zahlungen an die Kapitalgeber zu leisten (z. B. Zahlung von Zins und Tilgung an die Gläubiger bzw. Gewinnausschüttung an die Gesellschafter ⑤). Ist der Kapitalrückfluss¹ über die Umsatzerlöse höher als die Zahlungen an die Kapitalgeber, verbleibt dieser Teil im Unternehmen und kann wieder investiert werden² (z. B. in den Ersatz der abgenutzten Maschinen oder in zusätzliche Investitionen). Dies führt zu einer Kapitalneubildung ⑥.

- Investitionen sind durch eine **längerfristige Bindung der Finanzmittel mit nachfolgender Kapitalfreisetzung** gekennzeichnet.
- Investitionen sind **ohne Finanzierung nicht durchführbar**.



9.1.2 Verschiedene Arten von Sachinvestitionen unterscheiden

Unternehmen haben unterschiedliche Motive, Investitionen zu tätigen. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Investitionsmotiven und den entsprechenden Investitionsarten auf.



PPT

¹ Voraussetzung dafür, dass das investierte Kapital in Form von Einzahlungen wieder zurückfließt, ist, dass der Wertverlust der Investition (Abschreibungen) in die Verkaufspreise einkalkuliert wurde und der Verkaufspreis am Markt durchgesetzt werden konnte.

² Zur Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten vgl. Kapitel 10.3, S. 342ff.

³ Die Gründungs- und Schutzinvestitionen gehen über den Bildungsplan hinaus und werden hier aus didaktischen Gründen dargestellt.

11.1 Rechtliche und wirtschaftliche Fragestellungen einer Aktiengesellschaft bei Gründung und Finanzierungsanlässen analysieren, die Kapitalaufbringung ermitteln sowie Aktienarten unterscheiden und die Aufgaben der Organe einer AG herausarbeiten

BPE 11 Handlungssituation 1: Gründung einer AG analysieren

Die Sport-Burr AG, Herstellerin von Sportartikeln, wurde im Industrie- und Gewerbepark Ulm von den Geschwistern Markus und Vanessa Burr gegründet. Das Grundkapital beträgt 1 Mio. EUR, die Aktien haben einen Nennwert von 5,00 EUR.

Markus Burr hat bei der Gründung Aktien im Nennwert von 600 000,00 EUR übernommen, davon 400 000,00 EUR gegen Bareinlage und 200 000,00 EUR gegen Einbringung eines Grundstücks. Vanessa Burr hat Aktien im Nennwert von 300 000,00 EUR gegen Bareinlage übernommen. Außerdem hat die Hausbank Aktien im Nennwert von 100 000,00 EUR bar übernommen und ein Agio von 1,00 EUR je Aktie bezahlt.



Die Aktiengesellschaft wurde am 1. März 20.. ins Handelsregister eingetragen. Sie beschäftigt 251 Arbeitnehmer. Die Satzung enthält keine vom Gesetz abweichenden Regelungen.



Kompetenzorientierte Arbeitsaufträge:

1. Nennen Sie sechs Merkmale einer Aktiengesellschaft!
2. Nennen Sie das Datum, an dem die Sport-Burr AG entstanden ist, und beurteilen Sie, ob die Firmierung zulässig ist!
3. Die Sport-Burr AG hat Nennwertaktien ausgegeben. Unterscheiden Sie zwischen Nennwert- und Stückaktien! Berechnen Sie, wie viele Aktien die Sport-Burr AG ausgegeben hat!
4. Begründen Sie, ob bei der Sport-Burr AG eine Bar- oder Sachgründung vorliegt!
5. Ermitteln Sie, in welcher Höhe die Einlagen vor der Anmeldung zum Handelsregister von jedem Gründer mindestens eingezahlt werden müssen!
6. Erklären Sie, warum die Hausbank bereit ist, ein Agio zu bezahlen!
7. Die Gründer Markus und Vanessa Burr möchten die Geschäfte der AG führen. Erläutern Sie, wie sie dies erreichen können!
8. Markus und Vanessa Burr werden vom Aufsichtsrat zu Vorständen gewählt. Markus Burr pachtet für die AG ein angrenzendes Grundstück. Vanessa Burr ist damit nicht einverstanden. Beurteilen Sie, ob der Pachtvertrag wirksam ist!
9. Die Satzung der Sport-Burr AG legt fest, dass der Aufsichtsrat aus neun Mitgliedern besteht. Angenommen, die Zahl der Arbeitnehmer verdoppelt sich. Erläutern Sie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat!

11.1.1 Merkmale und Firmierung einer Aktiengesellschaft beschreiben

(1) Merkmale einer Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft ist eine **juristische Person** [§ 1 AktG], die ab ihrer Eintragung in das Handelsregister **rechtsfähig** ist [§ 6 HGB, § 41 AktG]. Sie schließt Rechtsgeschäfte ab, klagt oder kann verklagt werden. Die Aktionäre statten die AG mit Eigenkapital aus, indem sie sich mit Einlagen (Aktien) am Grundkapital der AG beteiligen. Für die Aktiengesellschaft gelten die Vorschriften des **Aktiengesetzes [AktG]** und des **Handelsgesetzbuchs [HGB]**.



- Die **Aktiengesellschaft** ist eine **Handelsgesellschaft** [§ 3 AktG] mit **eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person)**, deren **Gesellschafter (Aktionäre)** mit Einlagen an dem in Aktien zerlegten **Grundkapital** beteiligt sind.
- Die Aktiengesellschaft ist eine **Kapitalgesellschaft**
- Die Aktiengesellschaft ist immer **Kaufmann** (Formkaufmann, § 6 HGB).

Die **juristischen Folgerungen** aus dieser Ausgangssituation sind:

- die Verselbstständigung des angesammelten Eigenkapitals in einer **juristischen Person mit Ausschluss der persönlichen Haftung der Gesellschafter**,
- die Zerlegung des Eigenkapitals in **standardisierte Anteile (Aktien)** und deren rechtlich erleichterte Übertragbarkeit,
- die **Verwaltung der Aktiengesellschaft durch Organe** und eine daran anknüpfende **komplizierte Unternehmensverfassung**,
- mannigfaltige **Schutzvorschriften für Aktionäre und Gläubiger**.

Die genannten Begriffsmerkmale machen die Aktiengesellschaft zur geeigneten Unternehmensform zur Sammlung einer Vielzahl kleinerer Kapitalien. Die Beteiligung an einer Aktiengesellschaft wird von einem Großteil der Aktionäre als eine (zeitweilige) Kapitalanlage angesehen, mit der Aussicht, einen Anteil am Gewinn der Aktiengesellschaft (Dividende) zu erhalten bzw. einen Kursgewinn zu erzielen. Dies ist möglich, weil die Aktionäre über die Wertpapierbörse¹ bei Bedarf die Aktien wieder verkaufen können, ohne dass dadurch der Aktiengesellschaft Kapital entzogen wird. Durch den Verkauf verändert sich lediglich die Zusammensetzung der Aktionäre.

(2) Firmierung

Die **Firma** ist der **Name** der Aktiengesellschaft. Die Firma der Aktiengesellschaft muss sich von anderen Firmen **unterscheiden**. Außerdem darf die Firma der Aktiengesellschaft **nicht irreführend** sein und muss der **Wahrheit** entsprechen. Es ist eine **Personen-, Sach- oder Fantasiefirma** möglich. Eine Mischung daraus ist ebenfalls

zulässig (**Mischfirma**). Die Firma hat den **Zusatz „Aktiengesellschaft“** oder eine allgemein verständliche Abkürzung wie „AG“ oder „Akt.ges.“ zu führen [§ 4 AktG].

Beispiele:

Firma	Art der Firmierung
Sport-Burr AG	Mischfirma
Volkswagen AG	Sachfirma
Bit und Byte AG	Fantasiefirma
Egon Holzmann Akt.ges.	Personenfirma

¹ Die Wertpapierbörse ist der Markt für vertretbare Kapitalwertpapiere (Effekten).

11.1 Rechtliche und wirtschaftliche Fragestellungen einer Aktiengesellschaft bei Gründung und Finanzierungsanlässen analysieren, die Kapitalaufbringung ermitteln sowie Aktienarten unterscheiden und die Aufgaben der Organe einer AG herausarbeiten

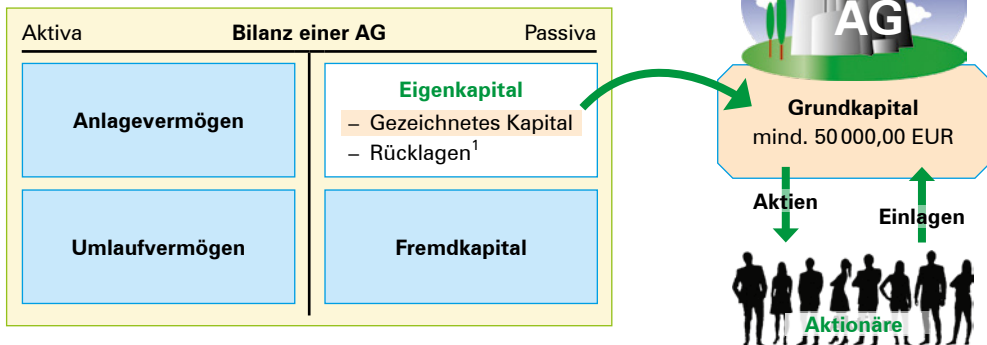
11.1.2 Kapitalaufbringung und Haftung erläutern

11.1.2.1 Kapitalaufbringung

(1) Grundkapital

Das **Grundkapital** der Aktiengesellschaft ist der Teil des Eigenkapitals, der der Summe der Nennwerte der ausgegebenen Aktien entspricht.

Die **Höhe** des Grundkapitals wird in der **Satzung** (Gesellschaftsvertrag der AG) festgelegt. Es muss **mindestens 50 000,00 EUR** betragen. In der Bilanz einer Aktiengesellschaft wird das Grundkapital entsprechend den HGB-Vorschriften in der Bilanzposition „**Gezeichnetes Kapital**“ ausgewiesen. Das Grundkapital einer Aktiengesellschaft ist **in Aktien zerlegt**. Die ersten Aktionäre sind die Gründer der Aktiengesellschaft. Die **Gründer übernehmen die Aktien** gegen Einlagen. Einlagen können in Geld- oder Sachwerten bestehen. Leisten die Gründer ihre Einlagen **nicht vollständig**, sind auf der Aktiva **ausstehende Einlagen** zu bilanzieren.



(2) Aktien

Die Aktie verbrieft eine Beteiligung am Eigenkapital und ein Mitgliedschaftsrecht an einer Aktiengesellschaft. Der Aktionär ist **nominal** (mit dem Nennwert)² mit einem bestimmten **Anteil am Grundkapital** und **real** am gesamten **Eigenkapital** beteiligt.

Aktien sind **vertretbare Kapitalwertpapiere (Effekten)**, die ein Anteilsrecht (Mitgliedschaftsrecht) an einer Aktiengesellschaft verbiefen (**Teilhaberpapiere**).

Erläuterungen:

- **Wertpapiere** sind Urkunden, die ein privates Recht in der Weise verbiefen, dass zur Ausübung dieses Rechts die Innehabung der Urkunde erforderlich ist. Das Recht aus dem Papier folgt dem Recht am Papier.
- **Kapitalwertpapiere** sind Wertpapiere, die einen Ertrag abwerfen und langfristige Forderungen oder Beteiligungen verbiefen.
- **Effekten** sind vertretbare (fungible) Kapitalwertpapiere mit Ertragsanspruch.

¹ Die Rücklagen werden im Rahmen der offenen Selbstfinanzierung, Kapitel 11.2.1, S. 370ff., näher erläutert.

² Nennwert ist der auf einem Wertpapier genannte, aufgedruckte Betrag.

Stichwortverzeichnis

Symbole

3D-Drucker 484

A

ABC-Analyse 33
 ABC/XYZ-Analyse 32
 Abgrenzungstabelle 94, 97, 102
 abnutzbares Anlagevermögen 429
 Abnutzung 428
 Absatzmarketing 186
 Absatzpotenzial 198
 Absatzvolumen 198
 Absatzwege 245
 – direkte 245
 – indirekte 246
 Abschöpfungsstrategie 208
 Abschreibung
 – außerplanmäßige 430
 – Bedeutung 88
 – bilanzielle 87, 343
 – kalkulatorische 87, 343
 – Kreislauf 344
 – planmäßige 429
 Abschreibungsrückflüsse 344
 absolut fixe Kosten 70
 Abzahlungsdarlehen 317, 335
 Abzinsung 321
 Abzinsungsfaktor 303
 Abzugskapital 89
 AG 354
 Agio 365
 A-Güter 33, 51
 Aktie 355, 365
 Aktiengesellschaft (AG)
 – Aktienarten 356
 – Entstehung 358
 – Gründung 358
 – Haftung 356
 – Kapitalaufbringung 355
 – Merkmale 354
 – Organe 361
 Aktionäre 365
 Aktivierungspflicht 437
 Aktivierungsverbot 437
 Aktivierungswahlrecht 437
 Alleinwerbung 259
 alte Aktie 357, 397
 Amortisationsrechnung 295
 Amortisationszeit 295
 andere Gewinnrücklagen 373
 Anderskosten 86
 Andler-Formel 53
 Angebotskalkulation 129, 140
 Anhang 415
 Anlagendeckungsgrade (Kennzahlen
 zur Finanzstruktur) 457
 Anlagespiegel 415

Annuitätendarlehen 317
 Annuitätenfaktor 319
 Ansatzstetigkeit 423
 Anschaffungskosten 424, 428,
 435, 439
 Anschaffungskostenprinzip 424
 Anschaffungsnebenkosten 424
 Anschaffungspreisminderung 424
 Anspruchsgruppen 500
 App 272
 – native 273
 – Web 273
 Auffüllmenge 47
 Aufgaben 65
 Aufsichtsrat 363
 Aufstellungspflicht 408
 Aufwendungen 85
 – neutrale 96
 Ausbringungsmenge 142
 Außendienst 247, 249
 Außenfinanzierung 310
 außergewöhnliche Aufwendungen
 und Erträge 416
 außerplanmäßige Abschrei-
 bung 430
 – bei voraussichtlich dauernder
 Wertminderung 430
 – bei vorübergehender Wertmin-
 derung 430
 Auszahlung 290
 auszahlungswirksame Kosten 295
 Automation 482
 autoritärer Führungsstil 518

B

B2B-E-Commerce 251
 Bankdarlehen 313
 Bargründung 359
 Barliquidität 458
 Barwert 302, 321
 Barwertvergleich 336
 Bedürfnispyramide 522
 Beratung 229
 Bereitstellungszinsen 314
 Beschaffung 23
 Beschaffungsstrategie 26
 Beschaffungsziele 24
 Beschäftigung 142
 Beschäftigungsgrad 70
 Bestandsmehrung 116
 Bestandsminderung 116
 Bestellpunktverfahren 46
 Bestellrhythmusverfahren 47
 Bestellzeitpunkt 47
 Beteiligungsfinanzierung 310
 Betriebsabrechnungsbogen
 (BAB) 109

Betriebsergebnis 94, 96, 98, 102,
 156
 betriebsnotwendiges Kapital 89
 Beurteilungsgrundlagen 455, 463
 Bewertung
 – bewegliches Sachanlagevermö-
 gen 428
 – Finanzanlagevermögen 434
 – Folgebewertung 435, 439, 442
 – Fremdwährungsverbindlichkei-
 ten 441
 – unfertige und fertige Erzeug-
 nisse 436
 – Zugangsbewertung 434, 437,
 441
 Bewertung der Industrie 4.0
 – ökologisch 481
 – ökonomisch 481
 – sozial 481
 Bewertung nach Handelsrecht
 – Begriff 422
 – Schulden 423
 Bewertungsprinzipien 423
 – Anschaffungskostenprinzip 424
 – Höchstwertprinzip 427
 – Imparitätsprinzip 425
 – Niederstwertprinzip 426
 – Realisationsprinzip 425
 Bewertungswahlrecht 435, 446
 Bezugsrecht 366, 396
 Bezugsverhältnis 397
 Bilanz 410
 – Gewinn 381
 – Gliederung 411
 bilanzielle Abschreibung 87, 343
 Bilanzkennzahlen
 – der Finanzstruktur 456
 Bilanzklarheit 420
 Bilanzkontinuität 421
 Bilanzkurs 394
 Bilanzwahrheit 421
 Bookbuilding-Verfahren 391
 Branchensoftware 492
 Break-even-Point 77
 Bruttogewinn 464
 Business-to-Business (B2B) 251
 Business-to-Consumer (B2C) 252

C

Cashcows 205
 Cashflow 468
 Cashflow-Umsatz-Relation 469
 C-Güter 33
 Collaborative Business
 (Fußnote) 500
 Compliance-Erklärung 504
 Corporate Governance 503

- Corporate Social Responsibility 505
 Cross Docking 28
 cyberphysische Systeme (CPS) 482
- D**
 Damnum 314
 Darlehensarten 316
 – Abzahlungsdarlehen 317
 – Annuitätendarlehen 317
 – Fälligkeitsdarlehen 317
 – Festdarlehen 317
 – Ratendarlehen 317
 Darlehensfinanzierung 310, 324
 Darlehensvertrag 311
 – Inhalte 314
 – Zustandekommen 313
 Data-Warehouse 493
 Datenbrille 485
 Datenerhebungsverfahren 196
 Datenschutz 495
 Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO] 495
 dauernde Wertminderung 430
 Deckungsbeitrag 153, 172
 Deckungsbeitragsrechnung 152
 – als Instrument der Produktionsplanung 172
 – als Periodenbetrachtung 155
 – als Stückrechnung 154
 – Aufbau 153
 – Eigenfertigung, Fremdbezug 167
 Defensivstrategie 208
 Degressionseffekt (fixe Kosten) 159
 Delivery on demand 39
 Delkredereprovision 248
 Desinvestitionsstrategie 208
 Deutscher Corporate Governance Kodex 504
 Devisenkassamittelkurs 441
 differenzierte Marktbearbeitungsstrategie 192
 Differenzinvestition 305
 Differenzkalkulation 134
 Digitalisierung 479, 489
 Direct Costing (Fußnote) 153
 direkte Absatzwege 245
 direkte Kosten 106
 Direktwerbung 258
 Disagio 314
 Diskontierung 321
 Distributionspolitik 245
 Diversifikation
 – horizontale 219
 – laterale 220
 – vertikale 220
 Dividendenrecht 366
 Double Sourcing 27
 durchschnittliche Lagerdauer 60
 durchschnittlicher Lagerbestand 59
 dynamische Investitionsrechenverfahren 300
 dynamisches Verfahren 291
- E**
 E-Commerce 250
 Effekten 355
 effektiver Jahreszinssatz 323
 Effektivitätsdimension 210
 Effektivzinssatz 323
 Effizienzdimension 211
 Eigenfinanzierung 310
 Eigenkapitalgliederung
 – nach Gewinnverwendung 374
 – nach teilweiser Gewinnverwendung 376
 – nach vollständiger Gewinnverwendung 377
 – vor Gewinnverwendung 371
 Eigenkapitalquote 455
 Eigenkapitalrentabilität 464
 Eigenkapitalspiegel 415
 einstufiges Cross Docking 29
 Einzahlung 290
 Einzahlungsüberschuss 468
 Einzelbewertung (Grundsatz) 423
 Einzelkosten 106, 129
 einzugsbedingte Liquidität 458
 elektronische Marktplätze 251
 Emission 390
 Emissionskonsortium 390
 Emissionskurs 390
 Energiekosten 125
 Engpass (Deckungsbeitragsrechnung) 175
 Engpasssituationen 173
 Erfüllungsbetrag 443
 Ergebniskennzahlen 462
 Ergebnis nach Steuern 413
 ERP-Systeme 492
 ERP-System-Software 492
 Ersatzinvestitionen 288
 Erträge 90
 Erweiterungsinvestitionen 288
 erzwungene Selbstfinanzierung 372
 externes Rechnungswesen 65
- F**
 Fälligkeitsdarlehen 317, 336
 Feldforschung 196
 Fertigungsgemeinkosten 110, 125, 129
 fertigungssynchrone Beschaffung 40
 Festdarlehen 317
 Festplatzsystem 56
 fiktiver Nennwert 388
 Finance-Leasing 332, 334
 Finanzanlagevermögen 434
 Finanzierung 285
 – Arten 310
 – aus Abschreibungsgegenwerten 310, 343
 – aus Rückstellungsgegenwerten 310, 350
 – Außenfinanzierung 310
 – Begriff 310
 – Beteiligungsfinanzierung 310
 – Darlehensfinanzierung 310, 324
 – Eigenfinanzierung 310
 – Fremdfinanzierung 310
 – Innenfinanzierung 310
 – Kreditfinanzierung 334
 – Selbstfinanzierung 310
 – Übersicht 310
 Finanzierungskosten 424
 Firmierung 354
 fixe Bestellkosten 49
 fixe Kosten 66, 155
 Fixkostendegression 73, 143
 Folgebewertung 435, 439, 442
 fortgeführte Anschaffungskosten 429
 Freiplatzsystem 57
 Fremdbezug oder Eigenfertigung 167
 Fremdfinanzierung 310
 Fremdkapitalquote 455
 Fristengleichheit 456
 Führung 517
 Führungsstil 518
 – autoritär 518
 – kooperativ 518
 – Laissez-faire 518
 Führungstechniken 510
 fungibel 355
- G**
 Gebrauchsmuster 224
 Gemeinkosten 106, 129
 Gemeinschaftswerbung 259
 gemildertes Niederstwertprinzip 426, 430
 genehmigte Kapitalerhöhung 389
 Gesamterlös 76
 Gesamtgeschäftsführungsbefugnis 362
 Gesamtkapitalrentabilität 464
 Gesamtkosten 67
 Gesamtkostenverfahren 412
 Gesamtvertretung 362
 Geschäftsführung
 – AG 362
 Gesellschaftsvertrag 358
 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG] 277
 gesetzliche Rücklage 372, 378
 Gewinnmaximum 77

Gewinnrücklage 372
 Gewinnschwelle 77
 Gewinnschwellenumsatz 80
 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) 412
 Gewinnverwendung 371, 374, 376
 Gewinnvortrag 375
 Gewinnzone 79
 Gezeichnetes Kapital 371
 Global Compact 505
 Global Sourcing 26
 Going-concern-Prinzip 423
 goldene Bilanzregel 457
 goldene Finanzierungsregel 456
 Grundkapital 355
 Grundkosten 85
 Grundleistungen 90
 Grundnutzen 216
 Grundsatz der Bewertungsstetigkeit 423
 Grundsatz der Fristengleichheit 456
 Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung 422
 Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung 420
 Gründungsinvestitionen 288
 GuV-Rechnung 463

H

Haftung
 – AG 365
 Handelskalkulation 234
 Handelsvertreter 248
 Handelsvertretung 248
 Hauptversammlung 364
 Herstellkosten
 – der Produktion 111
 – des Umsatzes 115
 Herstellungskosten 437
 Hochpreisstrategie 238
 Höchstbestand 47
 Höchstwertprinzip 427, 442
 Homepage 270

I

Illiquidität (Fußnote) 455
 Imparitätsprinzip 425, 442
 indirekte Absatzwege 246
 indirekte Kosten 106
 Industrie 4.0 479
 Industriekalkulation 233
 Industrieroboter 482
 Influencer 274
 Influencer-Marketing-Konzept 274
 Inhaberaktie 356
 Innenfinanzierung 310
 Insolvenz (Fußnote) 455
 Instandhaltungskosten 124
 internes Rechnungswesen 65

Investition 285
 – strategie 208
 Investitionsarten 287
 Investitionsmotive 287
 Investitionsrechnung 290
 – dynamische Verfahren 291, 300
 – statische Verfahren 291
 irreführende Werbung 278
 Istkosten 140

J

Jahresabschluss
 – Adressaten 450
 – Aktiengesellschaft 407
 – analyse 451
 – Begriff und Aufgabe 407
 – Bestandteile 410
 – Cashflow 468
 – Gewinn- und Verlustrechnung 463
 Jahresüberschuss 378, 468
 Jahreszinssatz 323
 junge Aktie 357, 396
 juristische Person 354
 Just-in-sequence-Verfahren 40
 Just-in-time-Verfahren 40

K

Kalkulation
 – Deckungsbeitragsrechnung 153
 – Differenzkalkulation 134
 – Kalkulationsschema 133
 – Maschinenstundensätze 137
 – Nachkalkulation 140
 – retrograde Kalkulation 132, 134
 – Rückwärtskalkulation 132, 134
 – Vorwärtskalkulation 130, 134
 – Zuschlagskalkulation 148
 Kalkulationszinsfuß 301, 321
 kalkulatorische Abschreibung 87, 292, 343
 kalkulatorische Kosten 86
 – Abschreibung 343
 kalkulatorischer Unternehmerlohn 89
 kalkulatorische Zinsen 89
 KANBAN-Konzept 42
 Kapazität 70, 167, 172
 Kapazitätsgrenze 77, 79
 Kapitalflussrechnung 416
 Kapitalfreisetzungseffekt 344
 Kapitalgesellschaften 354
 – große 408
 – kleine 408
 – kleinst 408
 – mittelgroße 408
 Kapitalrentabilität 464
 Kapitalrücklage 372
 Kapitalstruktur 455
 Kapitalwert 301
 Kapitalwertmethode 301, 307
 Kapitalwertpapier 355
 Käufermarkt 188, 189
 Kennzahlen
 – Bilanzkennzahlen 453
 – Ergebniskennzahlen 463
 – Gewinn- und Verlustrechnung 463
 – zur Rentabilität 463
 Kommunikationspolitik 257
 komparativer Konkurrenzvorteil 211
 konkurrenzorientierte Preisbestimmung 238
 konstitutiv 359
 konzentrierte Marktbearbeitungsstrategie 191
 kooperativer Führungsstil 518
 Kosten 85
 – absolut fixe 70
 – abweichungen 140
 – direkte 106
 – Einzelkosten 106
 – fixe 66
 – Gemeinkosten 106, 109
 – Gesamtkosten 67
 – Grundkosten 85
 – Mischkosten 67
 – remanenz 73
 – sprungfixe 71
 – Stückkosten 67
 – überdeckung 143
 – unterdeckung 142
 – variable 67
 Kostenabweichungen 140
 Kostenartenrechnung 84
 Kostenauflösung 68
 kostenorientierte Preisbestimmung 232
 kostenrechnerische Korrekturen 94, 96, 98, 102
 Kostenremanenz 73
 Kostenstelle 108
 Kostenstelleneinzelkosten 109
 Kostenstellengemeinkosten 109
 Kostenstellenrechnung 84, 108
 Kostenträger 105
 – stückrechnung 129, 140
 Kostenträgerrechnung 84
 Kostenüberdeckung 143
 Kosten- und Leistungsrechnung 65
 – Deckungsbeitragsrechnung 153
 – Ergebnistabelle 94, 96, 98, 102
 Kostenunterdeckung 142
 Kostenvergleichsrechnung 292
 Kreditfinanzierung 334
 Kreditgeber 329
 Kreditnehmer 329
 kritische Menge 168
 kritische Produktionsmenge 294

Kundendienst 228
kundenindividuelle Marktbearbeitungsstrategie 192
Kundenrabatt 131
Kurs (Akte) 356

L

Lagebericht 409, 417
Lager
– Begriff 56
– funktion 56
– haltungskostensatz (Fußnote) 49
– platzordnung 56
Lagerhaltungskosten 49
Lagerkennzahlen 58
Lagerumschlagshäufigkeit 59
Lagerzinsen 61
Lagerzinssatz 61
Laissez-faire-Stil 518
Leasing 328, 335
– arten 330
– Begriff 329
– Beurteilung 338
– Finance-Leasing 332
– geber 329
– gesellschaft 329
– Merkmale Leasingvertrag 329
– nehmer 329
– objekte 329
– Operate-Leasing 332
– rate 329
Lebenszyklusmodell 202
Leistungen 90
Leitung 517
Leverage-Effekt 466
lineare Erlösfunktion 76
lineare Kostenfunktion 68, 73
Liquidationserlös 303
Liquiditätskennzahlen 458
Local Sourcing 26
Logistik 485
Logistik im E-Commerce 254
Losgröße 1 485

M

Management 499
Management by delegation 511
Management by exception 510
Management by objectives 510
Marketing 186
Marketingmix 187, 281
Marketingziele 187
Marktanalyse 195
Marktanteil 198
Marktbeobachtung 194
Marktforschung 193
Marktkennzahlen 197, 199
Marktpotenzial 197
Marktsegmentierung 189
Marktvolumen 198

Maschinenstundensätze 137
Maschinenstundensatzrechnung 137
Massenproduktionsgesetz 80
Massenwerbung 258
Materialeinzelkosten 111
Materialgemeinkosten 110, 117, 129
mehrstufiges Cross Docking 29
Meldebestand 46
Mindestbestand 46
Mischkosten 67
Mitarbeitermotivation 519
Mittelherkunft 286
Mittelkurs 398
Mittelverwendung 286
modulare Fertigung 479
Modular Sourcing 27
monetäres Umlaufvermögen 459
Motivation 519
Motivationstheorie 520
Multiple Sourcing 27

N

nachfrageorientierte Preisbestimmung 235
Nachkalkulation 129, 140
Namensaktie 356
native Apps 273
Nennbetragsaktie 357
Nennwertaktie 388
Nettoinvestitionen 288
Nettoverkaufserlöse 153
neutrale Aufwendungen 86, 96
neutrale Erträge 90, 96
neutrales Ergebnis 94, 96, 98, 102
Niederstwertprinzip
– gemildertes 426, 430
– strenges 426
Niedrigpreisstrategie 238
nominale Kapitalerhaltung 345
Normalkosten 130, 140

O

offene Rücklagen 371
offene Selbstfinanzierung 370
Offenlegungspflicht 409
Offensivstrategie 207
ökonomische Ansätze 512
Onlineshop 252
Operate-Leasing 332
optimale Bestellmenge 48
optimaler Kostenpunkt 80
Optionsrecht (Leasing) 332
ordentliche Kapitalerhöhung 387
organisierter Markt (Fußnote) 408

P

Patent 224
Patent- und Gebrauchsmusterschutz 224

Penetrationsstrategie 240
Periodenabgrenzung (Grundsatz) 423
Personalführung 516
planmäßige Abschreibung 429
Poor Dogs 205
Positionierung 282
POSTAKTUELL 193
Preisabweichungen 142
Preisdifferenzierung 235
Preispolitik 232
Primärforschung 196
Principal-Agent-Ansatz 503, 513
Product-Placement 275
Produktdifferenzierung 218
– Arten 219
– Begriff 218
Produktdiversifikation
– Arten 219
– Begriff 219
Produkteliminierung 220
Produktgestaltung 216
Produkthaftung 223
Produkthaftungsgesetz 223
Produktinnovation 218
Produktlebenszyklus 202
produktnahe Dienstleistungen 228
Produktpolitik 215
Produktprogramm 217
Produktvariation 220
Property-Rights-Ansatz 512
Prüfungspflicht 408
psychologische Preisschwellen 237
Public Relations 264

Q

Questionmarks 205

R

Rahmenvertrag 41
Ratendarlehen 317
Rationalisierungsinvestitionen 288
Raumkosten 124
Realisationsprinzip 425, 442
Rechnungskreis I, II 94, 96, 98, 102
Rechnungslegungsvorschriften 408
Reinvestitionen 288
relativer Deckungsbeitrag 174
Rentabilitätskennzahlen 463
Rest-Fertigungsgemeinkosten 125
retrograde Kalkulation 132
RFID 483
Risikohaftung 365
Rücklage
– gesetzliche 374
– stille 346
Rücklagen 371
– andere Gewinnrücklagen 373

- gesetzliche 372
- Gewinnrücklage 372
- Kapitalrücklage 372
- Rückstellungen
- Begriff 350
- Finanzierungseffekt 351
- Rückwärtskalkulation 132, 134

S

- Sachdarlehensvertrag (Fußnote) 313
- Sachgründung 359
- Sachinvestitionen 287
- Sale-and-lease-back 333
- Salespromotion 266
- Satzung 371
- Scheingewinn 346
- Schreibtischforschung 196
- Schulungen 229
- Schütt-aus-Hol-zurück-Verfahren 382
- Schutzinvestitionen 288
- Schutzrechte 224
- Sekundärforschung 196
- Selbstfinanzierung 310
- erzwungene 372
- freiwillige 373
- Selbstkosten der Produktion 113
- SGE 205
- Shareholder-Konzept 501
- Shareholder-Value-Konzept 501
- Shopping-App 273
- Sicherheitsbestand 46
- Single Sourcing 27
- Skimmingstrategie 239
- Skonto
- Kundenskonto 131
- Smart Factory 479
- Sollzinsen 314
- Sondereinzelkosten
- der Fertigung 106
- des Vertriebs 106
- Sortimentsprogramm 217
- Sourcing-Strategien 26
- Sponsoring 265
- sprungfixe Kosten 71
- Staffelform 412
- Stakeholder-Ansatz 502
- Stakeholder-Konzept 502
- Stammaktie 358
- Stars 205
- statisches Verfahren 291
- Steuerbilanz 412
- St. Gallener Managementmodell 490
- Stichtagsprinzip 423
- stille Reserven 346
- stille Rücklagen 346, 448
- stille Selbstfinanzierung 346
- strategische Geschäftseinheit 205
- strenges Niederstwertprinzip 426
- Streugebiet 260
- Streukreis 260
- Streuzeit 260
- Stückaktie 357, 388
- Stückerlös 76
- Stückkosten 67
- substanzielle Kapitalerhaltung 346
- Suchmaschinen 271
- anzeigen 271
- optimierung 271
- systematische Lagerplatzordnung 56

T

- Tageskurs 442
- Tageswert 443
- Tantieme 364
- Teilhhaberpapier 355
- Teilkostenrechnung 153
- Theorie X 520
- Theorie Y 521
- Transaktionskostenansatz 514

U

- Überkreuzverflechtung 364
- Umsatzkostenverfahren 412
- Umsatzprovision 131, 247, 256
- Umsatzrentabilität 465
- Umschlagshäufigkeit 59
- undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategie 191
- unfertige und fertige Erzeugnisse 436
- unternehmensbezogene Abgrenzung 94, 96, 98, 102
- Unternehmensergebnis 94, 96, 98, 102
- Unternehmensführung 499
- Regelkreislauf 506
- Unternehmenskreislauf 286
- Unternehmensrentabilität 464
- Unternehmerrentabilität 464
- unter pari 388
- unvollständige Daten 469

V

- variable Kosten 67
- Verbrauchsabweichungen 142
- Verbundwerbung 259
- verdeckte Selbstfinanzierung 448
- Vergessenskurve 260
- vergleichende Werbung 277
- Verkäufermarkt 188
- Verlustvortrag 375, 377
- Verschuldungsgrad 456, 467
- Verteilungsschlüssel 109
- Vertreterprovision 131, 248, 256
- Vertretung
- AG 361
- Vertriebsgemeinkosten 111, 117, 129

- Vertriebsprovision 131, 248, 256
- Verwaltungsgemeinkosten 111
- Vier-Felder-Portfolio-Matrix 205
- vinkulierte Namensaktie 357
- Vollkostenrechnung 84, 148, 153
- Kostenträgerstückrechnung 129
- Vorkalkulation 141
- Vorstand 361
- vorübergehende Wertminderung 430
- Vorwärtskalkulation 130, 135
- Vorzugsaktie 358

W

- Wachstumsstrategie 208
- Waren
- Kosten 234
- Web-Apps 273
- Webseite 270
- Website 270
- Werbeetat 260
- Werbemittel 259
- Werbeplan 258
- Werbeträger 259
- Werbung 257
- im Fernsehen 262
- im Radio 261
- in Printmedien 262
- irreführende 278
- vergleichende 277
- Wertaufholungsgebot 431
- Wertminderung
- dauernde 430
- vorübergehende 430
- Wertobergrenze 438, 447
- Wertpapier 356
- Wertschöpfungsprozess 23
- Wertuntergrenze 438, 447
- Wettbewerbsverbot 362
- Wiederbeschaffungswert 124
- Wiederbeschaffungszeit 47
- Wirtschaftlichkeitsrechnung (Fußnote) 290

X

- XYZ-Analyse 35

Z

- Zeitwert 300
- Zugangsbewertung 434, 437, 441
- Zusatzinvestitionen 288
- Zusatzkosten 86
- Zusatzleistungen 91
- Zusatznutzen 216
- Zuschlagskalkulation 128, 147
- Zuschreibung 431
- Zuschreibungspflicht 431
- Zweckaufwand 85
- Zweckerträge 90
- zweistufiges Cross Docking 29