

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, Autor von Bildungseinheit 7  
„Internes Rechnungswesen“

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene  
Warenzeichen.

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 § 60a 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.

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

\* \* \* \*

16. Auflage 2022

© 1999 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0454-16

ISBN 978-3-8120-0454-1

## 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

<b>Bildungsplaneinheit 6:</b>	Beschaffung
<b>Bildungsplaneinheit 7:</b>	Internes Rechnungswesen
<b>Bildungsplaneinheit 8:</b>	Absatzmarketing
<b>Bildungsplaneinheit 9:</b>	Investitionsentscheidungen

### Jahrgangsstufe 2 – Betriebswirtschaft

<b>Bildungsplaneinheit 10:</b>	Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen
<b>Bildungsplaneinheit 11:</b>	Aktiengesellschaft mit rechtsformabhängiger Finanzierung
<b>Bildungsplaneinheit 12:</b>	Jahresabschluss der Aktiengesellschaft
<b>Bildungsplaneinheit 13:</b>	Automatisierung und Digitalisierung im Unternehmen (Wahlthema)
<b>Bildungsplaneinheit 14:</b>	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 finden Sie unter **www.merkur-verlag.de**, Suche „0454“, Mediathek „Vorlagen“.

- Durch die folgenden **Icons** werden Hinweise auf **digitales Zusatzmaterial für die Lehrpersonen** gegeben, das zusätzlich zum Lehrerbegleitheft zur Verfügung steht.

**Excel** Zur Aufgabe passende Excel-Datei vorhanden.

**PPT** Schaubild wird im Rahmen einer Präsentation sukzessiv entwickelt.

**PDF** Übersicht, die als PDF-Datei bereitgestellt wird.

Folgende Ergänzungen zum vorliegenden Buch sind zu empfehlen:

- Für die Hand der Lehrkraft gibt es ein **Lösungsbuch** (Merkurbuch 3454) mit **digitalem Zusatzmaterial** (Vorlagen, Excel-Tabellen, PowerPoint-Präsentationen und PDF-Übersichten).
- Zur Vertiefung, zum individualisierten Lernen und zum Projektunterricht („**VIP-Bereich**“) sowie als weitere Möglichkeit zum kompetenzorientierten Lernen eignet sich das mit dem Schulbuch abgestimmte „**Arbeitsheft BWL**“ (Merkurheft 1454).
- Für die Inhalte der Eingangsklasse steht das Merkbuch 0453 zur Verfügung.
- Für die VWL-Inhalte der Jahrgangsstufen 1 und 2 steht das Merkbuch 0690 zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

*Die Verfasser*

## Bilderverzeichnis

**S. 3:** CandyBox Images – Fotolia.com • **S. 3:** Sergey Nivens - www.colourbox.de • **S. 3:** Robert Kneuschke – Fotolia.com • **S. 22:** #257659 – www.colourbox.de • **S. 229:** Industrieblick – Fotolia.com • **S. 230:** pressmaster - www.colourbox.de • **S. 232:** Picture-Factory – Fotolia.com • **S. 245:** #1970 – www.colourbox.de • **S. 275:** Diego Cervo – www.colourbox.de • **S. 285:** Dean Drobot – www.colourbox.de • **S. 289:** Ingo Bartussek – Fotolia.com • **S. 353:** www.colourbox.de • **S. 353:** www.colourbox.de • **S. 360:** pressmaster - www.colourbox.de • **S. 482:** Natalie Hora – www.colourbox.de • **S. 483:** Kzenon - www.colourbox.de • **S. 484:** alexlmx - www.colourbox.de • **S. 485:** ProlmageContent – www.colourbox.de • **S. 486:** AUDI AG • **S. 486:** www.stefan-warner.com • **S. 486:** AUDI AG •



# KURZBESCHREIBUNG DES INDUSTRIE- UND GWERBEPARKS ULM UND SEINER UNTERNEHMEN

## 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

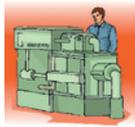
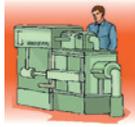
vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.



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

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Weber Metallbau GmbH Alfred-Nobel-Str. 8 89079 Ulm</p> 	<p>Planung, Fertigung und Montage von</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Brandschutztüren,</li><li>■ Fassaden aus Stahl und Glas,</li><li>■ Geländer und Treppen,</li><li>■ Wintergärten,</li><li>■ Sonderkonstruktionen.</li></ul>	<p>Handwerk</p> 
<p>Ulmer Büromöbel AG Industriepark 5 89079 Ulm</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Schreibtische,</li><li>■ Bürostühle,</li><li>■ Büroschränke.</li></ul>	<p>Industrie</p> 
<p>Stefanie Osann e. Kfr. Industriepark 25 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bürobedarf,</li><li>■ Computertechnik,</li><li>■ Drucker,</li><li>■ Kopiergeräte,</li><li>■ Business-Papier</li><li>■ usw.</li></ul>	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 89079 Ulm</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 89079 Ulm</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Gesichtsbehandlung,</li><li>■ Sauerstofflifting,</li><li>■ Körper &amp; Figur,</li><li>■ Wellnessmassagen.</li></ul>	<p>Dienstleister</p> 



Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>CLEAN-TEC KG Alfred-Nobel-Straße 17 89079 Ulm</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung,</li> <li>■ Grünanlagenpflege,</li> <li>■ Hausmeisterservice.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Anlagen- und Maschinenbau AG Industriepark 18 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Saugbandbeschickung,</li> <li>■ Roboter,</li> <li>■ Stapelrollenbahnen,</li> <li>■ Bandförderer.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lagerhaltung,</li> <li>■ Transport,</li> <li>■ Logistik.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz &amp; Krug KG Industriepark 10 89079 Ulm</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reparatur,</li> <li>■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör.</li> </ul>	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr AG Neuwerk 15 89079 Ulm</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skier,</li> <li>■ Snow-Swinger,</li> <li>■ Skibobs,</li> <li>■ Tennisschläger,</li> <li>■ Nordic-Walking-Stöcke.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 

### 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 ( $\text{MoS}_2$ ). 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 Corona-Krise 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 %	$= \frac{10,00 \cdot 100}{100,00} = 10\%$	$= \frac{12,00 \cdot 100}{98,00} = 12,245\%$

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

**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%.<sup>1</sup>

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:** Holz, Spanplatten, Kunststoffurniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

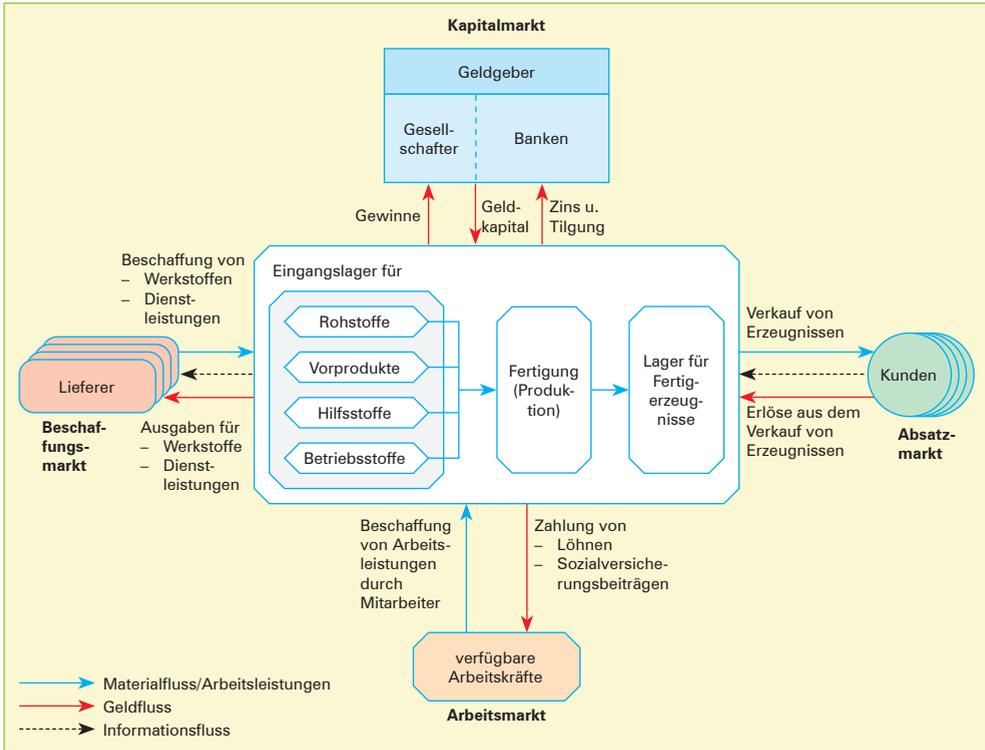
Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter, sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

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

1	Nachher:	Gewinn bei 98,00 EUR Kosten	12,25 EUR	
	Vorher:	Gewinn bei 100,00 EUR Kosten	10,00 EUR	
			<u>2,25 EUR</u>	
				<u>22,5%</u>

Alter Gewinn	10,00 EUR	≙	100%		
Gewinnerhöhung	2,25 EUR	≙	x%	x =	$\frac{2,25 \cdot 100}{10} = 22,5\%$



### 6.1.3 Beschaffungsziele beschreiben und deren Zielbeziehungen diskutieren

#### 6.1.3.1 Wirtschaftliche Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
<b>Sicherung des Produktionsablaufs</b>	Die Materialien sind so zu beschaffen, dass jederzeit ein reibungsloser Fertigungsablauf gesichert ist.
<b>Minimierung der Beschaffungskosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niedrige Einstandspreise;</li> <li>■ günstige Lieferungs- und Zahlungsbedingungen;</li> <li>■ Minimierung der Bestellkosten;</li> <li>■ große Bestellmengen, um günstige Einkaufspreise und hohe Mengenrabatte zu erhalten.</li> </ul>
<b>Minimierung der Lagerhaltungskosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringe Bestellmengen, dadurch niedrige Zinskosten für das in den Materialbeständen gebundene Kapital;</li> <li>■ Senkung der Lagerpersonalkosten;</li> <li>■ geringe Lagerrisiken durch kleine Lagerbestände;</li> <li>■ Minimierung der Lagerraumkosten.</li> </ul>

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

Ziele	Beispiele
<b>Minimierung der Fehlmengenkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kosten für Produktionsstillstand wegen fehlendem Material;</li> <li>■ Vertragsstrafen für verspätete Lieferungen an Kunden;</li> <li>■ entgangener Gewinn wegen Kundenabwanderung.</li> </ul>
<b>Hohe Beschaffungsflexibilität</b>	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
<b>Soziale Gerechtigkeit</b>	Einkauf bei Unternehmen, die faire Löhne zahlen und ihren Mitarbeitern Aufstiegsmöglichkeiten bieten.
<b>Achtung der Menschenrechte</b>	Beschaffung von Lieferanten mit guten Arbeitsbedingungen und ohne Kinderarbeit.

### 6.1.3.3 Ökologische Ziele der Beschaffung

Ziele	Beispiele
<b>Einhaltung der Klimaschutzziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bezug von Lieferanten, die klimaneutral produzieren;</li> <li>■ Auswahl von regionalen Lieferanten (kurze Transportwege).</li> </ul>
<b>Ressourceneffizienz</b>	Verminderung von Abfallbelastungen durch den Bezug umweltschonender Materialien.
<b>Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vom Lieferer garantierte Wiederaufforstung im Falle von Holzrohstoffen;</li> <li>■ Langlebigkeit der gelieferten Materialien.</li> </ul>

### 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<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> **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.

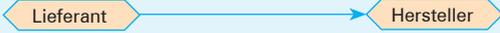
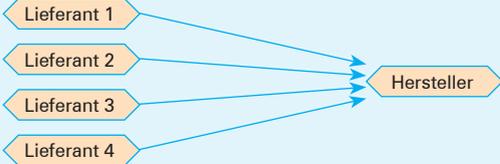
### 6.1.4.1 Global Sourcing und Local Sourcing



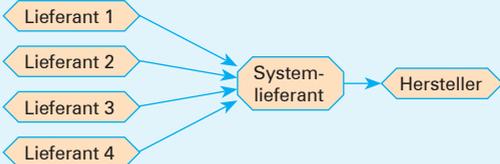
- **Global Sourcing** ist eine Beschaffungsstrategie, bei der das einkaufende Unternehmen auf alle potenziellen Lieferanten auf dem Weltmarkt zurückgreift.
- Beim **Local Sourcing** werden die Materialien in geografischer Nähe zum einkaufenden Unternehmen beschafft.

	Global Sourcing	Local Sourcing
Vorteile/ Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Günstigere Einstandspreise realisierbar.</li> <li>■ Beschaffung bei weltweiten Qualitätsführern möglich.</li> <li>■ Verminderung von Abhängigkeiten.</li> <li>■ Größere Ressourcenvielfalt.</li> <li>■ Ausnutzung von Konjunktur-, Wachstums- und Inflationsunterschieden.</li> <li>■ Zugang zu neuen Absatzmärkten möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringere Frachtkosten.</li> <li>■ Kurze Kommunikationswege aufgrund örtlicher Nähe zum Lieferanten.</li> <li>■ Kurze Transportwege und damit geringerer Emissionsausstoß.</li> <li>■ Imagegewinn durch Bevorzugung lokaler Anbieter und Sicherung von Arbeitsplätzen.</li> <li>■ Ökologisch nachhaltiger und bessere Kontrolle der Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards möglich.</li> </ul>
Nachteile/ Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hoher Informationsbedarf sowie Koordinations- und Kommunikationsaufwand.</li> <li>■ Hohe Transport- und Logistikkosten.</li> <li>■ Höhere Emissionen durch längere Transportwege.</li> <li>■ Eventuell geringere Sozial- und Umweltstandards der Lieferer.</li> <li>■ Längere Reaktionszeiten bei Fehlern oder Qualitätsproblemen.</li> <li>■ Währungsrisiken.</li> <li>■ Rechtsunsicherheiten durch unterschiedliche Rechtssysteme oder Rechtsauffassungen.</li> <li>■ Längere Lieferzeiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufig höhere Preise, da geringere Wettbewerbssituation und hohe Lohnkosten in Deutschland.</li> <li>■ Begrenzt verfügbare Ressourcen und Kapazitäten.</li> <li>■ Der Blick „über den Tellerrand“ ist eingeschränkt (z. B. bezüglich innovativer Technologien).</li> </ul>

### 6.1.4.2 Single, Double und Multiple Sourcing

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
<p><b>Single bzw. Double Sourcing (Einzelquellen- bzw. Doppelquellenbeschaffung)</b></p> <p><i>Single Sourcing:</i></p>  <p><i>Double Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Single Sourcing oder Double Sourcing wird beim Einkauf einer Materialart auf einen bzw. zwei Lieferanten zurückgegriffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehungen mit einer engen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten.</li> <li>■ Für Just-in-time-Lieferungen geeignet.</li> <li>■ Geringer Verhandlungs-, Kommunikations- und Logistikaufwand durch langfristige Geschäftsbeziehungen.</li> <li>■ Kooperationsbereitschaft muss vorhanden sein.</li> <li>■ Lieferer ist in die Produktentwicklung eingebunden.</li> <li>■ Gefahr einer zu starken Abhängigkeit von einem oder zwei Lieferanten.</li> </ul>
<p><b>Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung)</b></p> <p><i>Multiple Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Multiple Sourcing wird beim Einkauf von Materialien auf mehrere Lieferanten zurückgegriffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch einen hohen Wettbewerb zwischen den Lieferanten können günstigere Einkaufspreise ausgehandelt werden.</li> <li>■ Keine Abhängigkeit von einem bestimmten Lieferer.</li> <li>■ Nur für einfachere Materialien oder Güter sinnvoll.</li> <li>■ Hoher Informationsbedarf.</li> </ul>

### 6.1.4.3 Modular Sourcing über einen Systemlieferanten

Beschaffungsstrategie	Kurzdefinition	Merkmale
<p><b>Modular Sourcing (Modulbeschaffung)</b></p> <p><i>Modular Sourcing:</i></p> 	<p>Beim Modular Sourcing werden keine Einzelteile, sondern komplexe Beschaffungsobjekte (Baugruppen bzw. Module) vom Lieferanten beschafft.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung der Lieferantenzahl durch Bezug von Modulen bzw. Baugruppen.</li> <li>■ Verlagerung von lohn- und montageintensiven Tätigkeiten auf den Lieferanten.</li> <li>■ Enge Zusammenarbeit mit dem Lieferanten und dabei gegenseitiger Austausch von Know-how.</li> <li>■ Starke Abhängigkeit zwischen dem einkaufenden Unternehmen und dem Lieferanten.</li> <li>■ Hersteller kann sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.</li> </ul>

## 6.1.5 Ablauf und Bedeutung von Cross Docking erklären

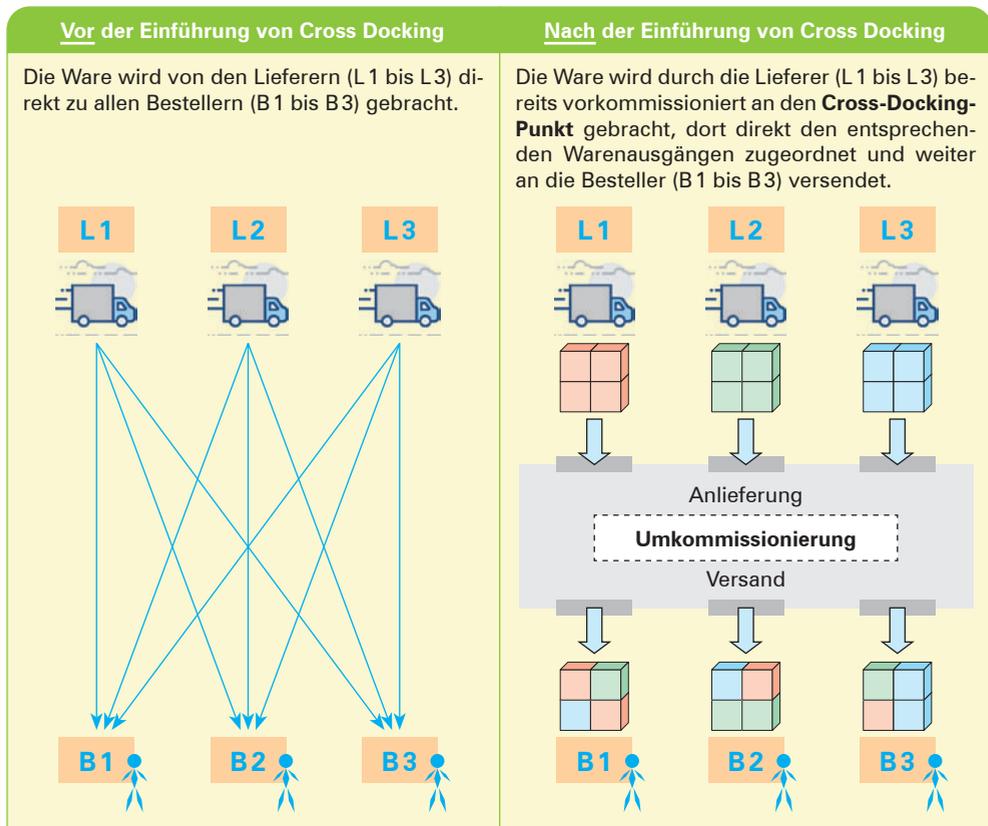
### 6.1.5.1 Begriff Cross Docking



**Cross Docking**<sup>1</sup> bezeichnet eine Warenumschlagsart, bei der Waren vom Lieferer bzw. mehreren Lieferanten über ein Logistikzentrum (Cross-Docking-Punkt) **vorkommissioniert**<sup>2</sup> **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. Konfektionierung<sup>1</sup> 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung der Lagerhaltungskosten (Platzersparnis, Einsparungen von Mietkosten, Nebenkosten und Personalkosten, Einsparungen bei Sicherheitsmaßnahmen).</li> <li>■ Vereinfachung der Prozessabläufe (interne Lagerlogistik entfällt, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Flexibilität bei der Berücksichtigung von Kundenwünschen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Störungen in der Lieferkette führen sofort zum Stillstand in der Produktion/Montage.</li> <li>■ Synchronisation der IT-Systeme, d.h., der Daten- und Informationsfluss muss in „Echtzeit“ gewährleistet sein.</li> </ul>

<sup>1</sup> **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 Fußballen:

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

Rohstoffeinkauf Fußballschuhe:	179 633 km
Rohstoffeinkauf Fußbälle:	22 075 km
Schaftproduktion:	69 163 km
Ballnähen:	164 416 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 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

ABC-Analyse, Tabelle 1

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						

Vorlage

ABC-Analyse, Tabelle 2

Artikelgruppe	Jahresbedarf in Stück	Preis je ME in EUR	Verbrauchsmenge in % des Gesamtverbrauchs	Verbrauchswert in EUR	Verbrauchswerte in % des gesamten Verbrauchswertes	Kumulierter Wertanteil in %	Kumulierter Mengenanteil in %	ABC-Klasse	Wertanteil in %	Mengenanteil in %
Summe										

### 6.2.1.1 ABC/XYZ-Analyse

Die ABC/XYZ-Analyse vereint die beiden Instrumente ABC-Analyse (Klassifikation des Lagerbestandes nach dem Jahresverbrauch) und die XYZ-Analyse (Klassifikation nach der Schwankung des Verbrauchs).

Zunächst sind beide Verfahren getrennt voneinander durchzuführen. Danach kann jeder Artikel/jede Artikelgruppe in eine kombinierte Matrix eingeordnet werden.



6.2 Berechnungen hinsichtlich Materialeinsatz und Materialbereitstellung durchführen und Handlungsempfehlungen herausarbeiten

### 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 Lagerhaltungskostensatz<sup>1</sup> 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 eingespart 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!

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

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

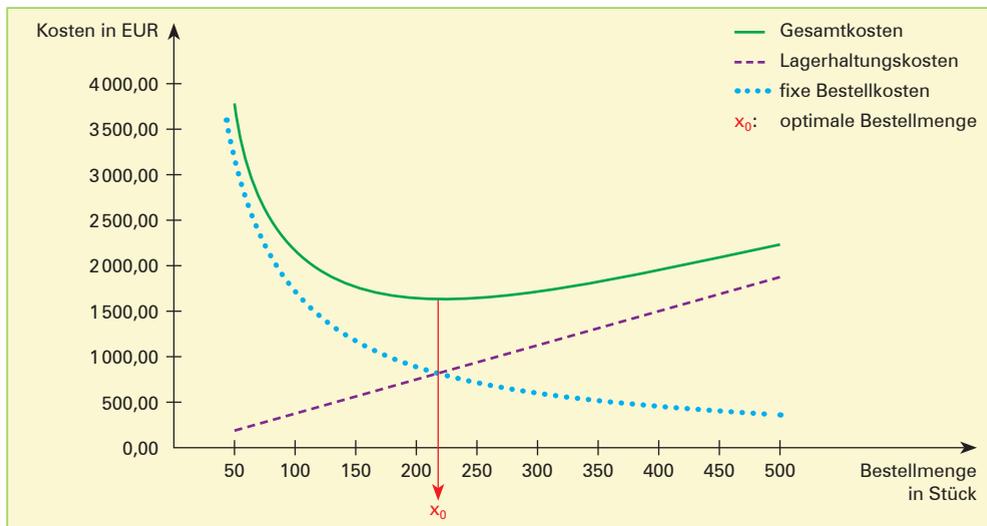
**Erläuterung:**

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)<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> 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

#### 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)	$K_{\text{fix}}$	$K_v$	K
1000			
2000			
3000			
4000			
5000			

Vorlage

#### 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 Rechnungswesen<sup>1</sup>

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,<sup>2</sup>**
- **Planungsrechnung.<sup>2</sup>**

## 7.1.1.2 Notwendigkeit des internen Rechnungswesens

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

Aufgaben	Erläuterungen
<b>Ermittlung des Betriebsergebnisses</b>	Das Betriebsergebnis erfasst nur die <b>betrieblichen Aufwendungen (Kosten)</b> und die <b>betrieblichen Erträge (Leistungen)</b> . <sup>3</sup> Diese Gegenüberstellung drückt den Erfolg der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit aus. Es gilt: Leistungen > Kosten = Betriebsgewinn Leistungen < Kosten = Betriebsverlust
<b>Ermittlung der Selbstkosten</b>	Die Berechnung der <b>Selbstkosten je Erzeugniseinheit (Stückkosten)</b> ist die <b>Grundlage der Preispolitik</b> . <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die berechneten Selbstkosten bilden für <b>den Verkauf</b> die <b>langfristige Preisuntergrenze</b>.</li> <li>■ Liegt der Verkaufspreis aufgrund der gegebenen Markt- bzw. Konkurrenzsituation fest, kann durch eine kalkulatorische Rückrechnung <b>dem Einkauf</b> die <b>Preisobergrenze</b> für das zu beschaffende Material vorgegeben werden.</li> </ul>

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. 89f.

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

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

Vorlage

Excel

Ausbringungsmenge	$K_{\text{fix}}$	$K_v$	$K$	$k_{\text{fix}}$	$k_v$	$k$
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 7 700,00 EUR, bei der Ausbringungsmenge  $x_2$  260 Einheiten 8 200,00 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	1 200	444 000,00
Oktober	1 800	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	1 200			444 000,00
Oktober	1 800			570 000,00
November	2 100			

Vorlage

3. Im Monat Dezember sinkt die Ausbringungsmenge auf 1 950 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 15 000 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		$K_{\text{fix}}$	$K_v$	$K$	$k_{\text{fix}}$	$k_v$	$k$
in %	in Stück						

Vorlage

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**.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 7.4.1, S. 128ff. Wiederholen Sie die dortigen Ausführungen.

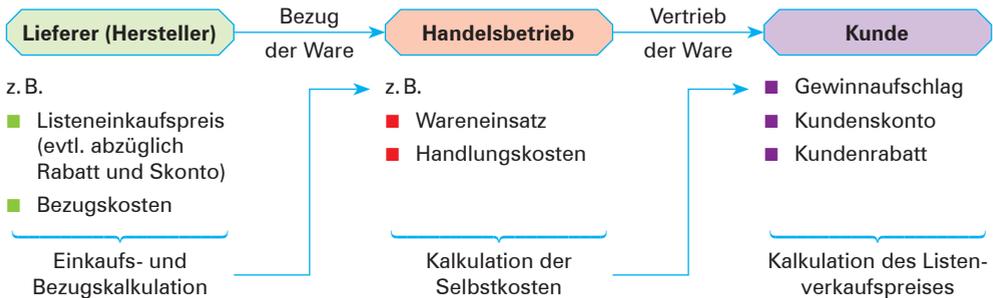
<sup>2</sup> Die Höhe des Gewinnzuschlags hängt von Faktoren wie beispielsweise der Produktgruppe, der Risikoneigung und den Erfahrungen des Unternehmens ab.

### 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	 Rechenweg
	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	
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**<sup>1</sup> 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.



<sup>1</sup> 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.<sup>1</sup>

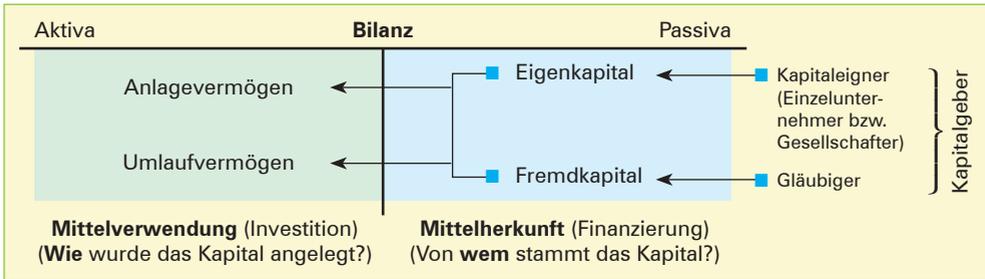


<sup>1</sup> Vgl. hierzu Bildungsplaneinheit 10, S. 310ff.

### 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.

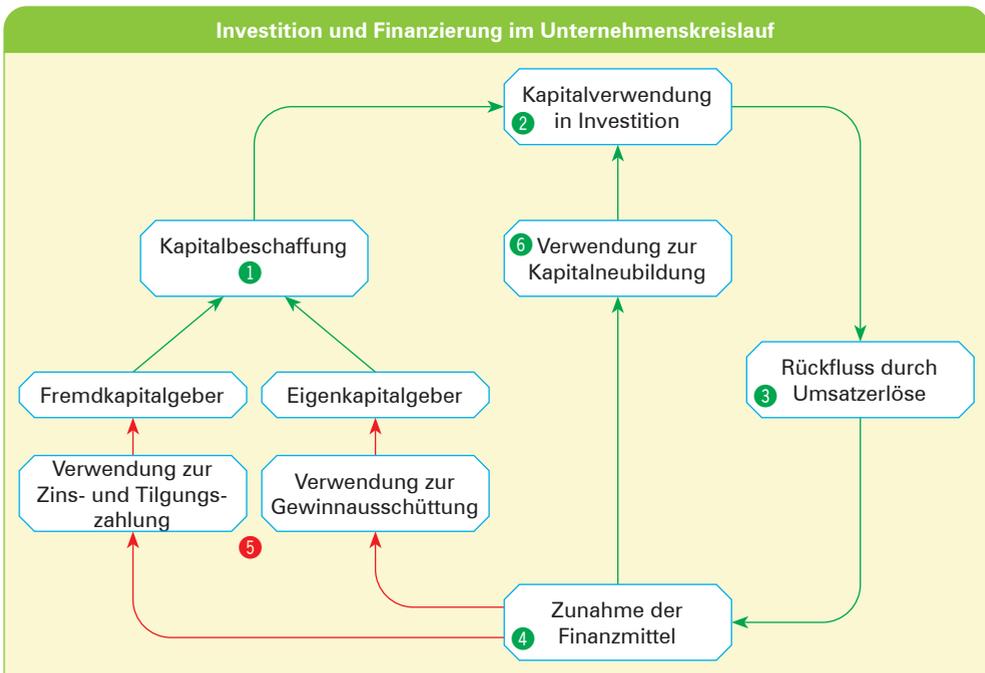
PPT



### 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.

PDF



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

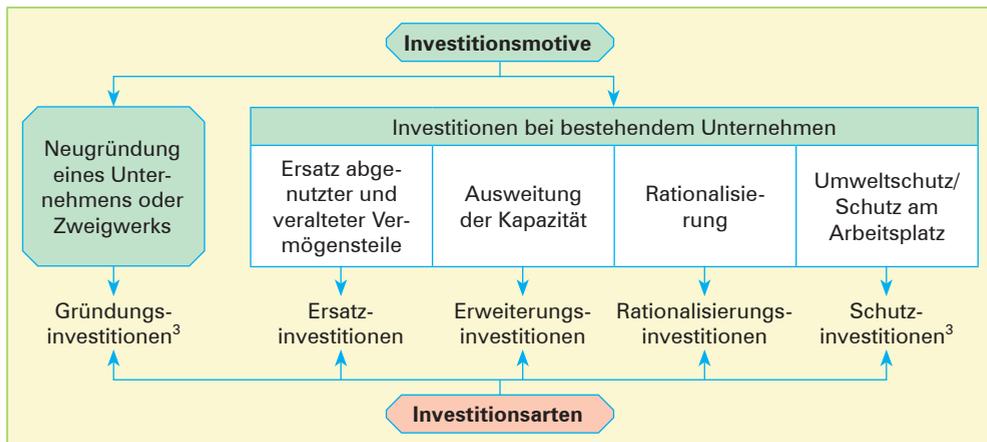
Durch die Kapitalbeschaffung ① über Eigenkapital oder Kredite erhält das Unternehmen die Finanzmittel für Investitionen ②. Die Investition (z. B. Kauf von Maschinen) ermöglicht es, Güter zu produzieren und zu verkaufen. Über die Umsatzerlöse ③ erhält das Unternehmen Finanzmittel ④. Diese verwendet es, 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 Kapitalrückfluss<sup>1</sup> über die Umsatzerlöse höher als die Zahlungen an die Kapitalgeber, verbleibt dieser Teil im Unternehmen und kann wieder investiert werden<sup>2</sup> (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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Zur Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten vgl. Kapitel 10.3, S. 342ff.

<sup>3</sup> 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 Wertpapierbörse<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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

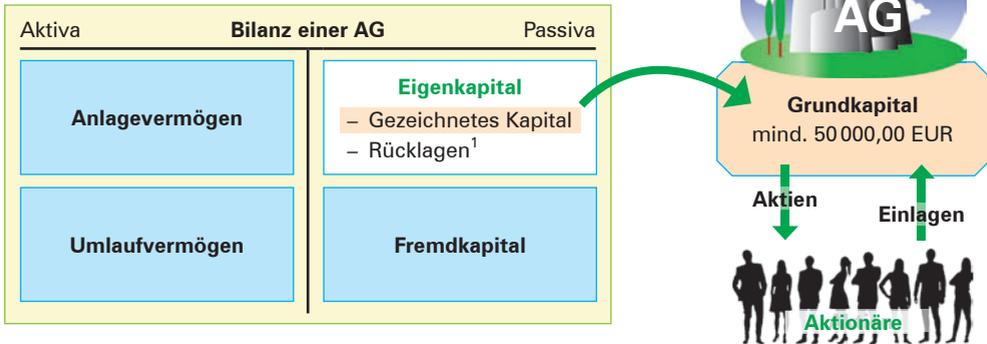
## 11.1.2 Kapitalaufbringung und Haftung erläutern

### 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)<sup>2</sup> 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  
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 273  
– 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 Abschreibung 430  
– bei voraussichtlich dauernder Wertminderung 430  
– bei vorübergehender Wertminderung 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  
Beurteilungsgrundlagen 455, 463  
Bewertung  
– bewegliches Sachanlagevermögen 428  
– Finanzanlagevermögen 434  
– Folgebewertung 435, 439, 442  
– Fremdwährungsverbindlichkeiten 441  
– unfertige und fertige Erzeugnisse 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 89  
 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  
 Gesamtlös 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 Fristen-gleichheit 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 Unternehmer-lohn 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 Konkurrenz-vorteil 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 (Aktie) 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 89  
 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  
 Marketing-Mix 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  
 Rechenkreis 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. Gallerer Managementmodell 490
- Stichtagsprinzip 423
- stille Reserven 346
- stille Rücklagen 346, 448
- stille Selbstfinanzierung 346
- strategische Geschäftseinheit 205
- strenges Niederwertprinzip 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