

Gerd-Inno Spindler

Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Quick Guide für (Quer-) Einsteiger,
Jobwechsler, Selbstständige,
Auszubildende und Studierende

2. Auflage

Inklusive
SN Flashcards
Lern-App



Springer Gabler

Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Gerd-Inno Spindler

Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Quick Guide für (Quer-) Einsteiger,
Jobwechsler, Selbstständige, Auszu-
bildende und Studierende

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Gerd-Inno Spindler
Kahl am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-31125-4 ISBN 978-3-658-31126-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31126-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre gehört zu den grundlegenden Lehren innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. In diesem „Quick Guide“ werden alle Grundfunktionen in einem Unternehmen dargestellt und die Zusammenhänge untereinander sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten beschrieben. Neben der Einordnung der Betriebswirtschaftslehre werden die Grundlagen der Produktion, der Materialwirtschaft, des betrieblichen Rechnungswesens, der Finanzierung, der Organisation, des Personalmanagements und von Vertrieb und Marketing anschaulich vermittelt.

In meinen bisherigen beruflichen Stationen von Blaupunkt über Nintendo, Black & Decker bis zu Aral/BP waren die betriebswirtschaftlichen Tatbestände und Zusammenhänge immer ein wichtiger und übergreifender Faktor. Darum ist es notwendig, sich mit den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu beschäftigen und die Abhängigkeiten zu verstehen – egal, auf welcher Stufe in einer Organisation, und ganz gleich, in welchem Aufgabenbereich man beschäftigt ist. Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass sie auch separat gelesen werden können oder gezielt etwas nachgeschlagen werden kann.

Die Arbeit als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen in Frankfurt, Karlsruhe, Mannheim, Mosbach und Heilbronn hat mir gezeigt, dass es Studentinnen und Studenten erheblich leichter fällt, den Inhalt einer Vorlesung zu verstehen, zu verarbeiten, anzuwenden und zu lernen, wenn der Stoff anhand von Schaubildern¹ und Grafiken dargestellt wird. Aus diesem Grund ist dieses Buch mit vielen Abbildungen angereichert. Zu jedem Kapitel gibt es

¹Alle Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. © Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Aufgaben, mit Hilfe derer das Gelernte durch eigenes Anwenden vertieft werden kann. Neu in der 2. Auflage ist die Möglichkeit, die Springer-Nature-Flashcards-App kostenlos herunterzuladen und exklusives Zusatzmaterial zu nutzen, um Ihr Wissen zu prüfen.

Studierende und Dozierende profitieren von der kompakten Darstellung der Betriebswirtschaftslehre in diesem Buch und haben zugleich ein aktuelles Nachschlagewerk. Auch Praktiker, unabhängig davon, ob sie Einsteiger oder Quereinsteiger in der Betriebswirtschaftslehre sind, sowie Freiberufler oder Start-up-Unternehmer werden hiervon profitieren.

Vielen Dank an den Springer Gabler Verlag für die nun 2. Auflage und besonders an Manuela Eckstein, die mir wertvolle Tipps und Anregungen gegeben hat.

Kahl am Main, Deutschland
September 2020

Gerd-Inno Spindler

Inhaltsverzeichnis

1 Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1 Einordnung und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre	1
1.2 Entscheidungsträger und Menschenbilder	5
1.3 Wertesysteme	10
1.4 Wirtschaftseinheiten und Produkte	11
1.4.1 Betrieb und Haushalte	11
1.4.2 Produkt	16
1.4.3 Betrieblicher Umsatzprozess	19
1.4.4 Make-or-Buy	20
1.5 Wirtschaftliche Ziele eines Betriebes	21
1.6 Übungen zu Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre . . .	23
Literatur	25
2 Produktion	27
2.1 Produktionsbegriff	27
2.2 Produktionsplanung	30
2.3 Produktionsfaktoren	32
2.4 Produktions- und Kostentheorie	35
2.4.1 Produktionstheorie	35
2.4.2 Kostentheorie und Kostenfunktion	38
2.5 Kostenbegriffe	40
2.6 Break-Even-Analyse	43
2.7 Übungen zu Produktion	45
Literatur	46

3 Materialwirtschaft	47
3.1 Aufgabe der Materialwirtschaft	47
3.2 Lagerstrategie	49
3.3 Lagerkennzahlen	52
3.4 Übungen zu Materialwirtschaft	54
Literatur	55
4 Betriebliches Rechnungswesen	57
4.1 Grundbegriffe	57
4.2 Finanzbuchhaltung	62
4.2.1 Bestandskonten und Erfolgskonten	66
4.2.2 Gesetzlicher Rahmen	73
4.3 Jahresabschluss	74
4.3.1 Bilanz	75
4.3.2 Eigenkapitalveränderung	77
4.3.3 Bilanzveränderung	79
4.3.4 Bilanzprinzipien und Bewertungsmaßstäbe	81
4.3.5 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	85
4.3.6 Umsatzkostenverfahren und Gesamtkostenverfahren	87
4.3.7 Abschreibungen	89
4.3.8 Zusammenhang Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	92
4.3.9 Jahresabschlussprüfung, Anhang, Lagebericht	97
4.4 Bilanzpolitik und Bilanzanalyse	102
4.5 Kosten- und Leistungsrechnung	119
4.5.1 Einzel- und Gemeinkosten	120
4.5.2 Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung	122
4.5.3 Kalkulation	127
4.6 Buchungssatz	134
4.7 Übungen zu Betriebliches Rechnungswesen	136
Literatur	143
5 Finanzen	145
5.1 Planung und Controlling	145
5.2 Investition	151
5.3 Unternehmensbewertung	157
5.4 Finanzierung	161
5.5 Unternehmenszusammenschlüsse	172
5.6 Übungen zu Betriebliches Rechnungswesen	176
Literatur	177

6 Organisation und Personal	179
6.1 Rechtsformen	179
6.2 Organe einer Gesellschaft	188
6.3 Management	192
6.4 Organisation	197
6.4.1 Aufbauorganisation	199
6.4.2 Ablauforganisation	205
6.5 Personalmanagement	206
6.5.1 Bereiche im Personalmanagement	206
6.5.2 Vergütung und Arbeitszeitmodelle	213
6.5.3 Mitbestimmung und Mitarbeiterbefragung	218
6.6 Übung zu Organisation und Personal	224
Literatur	225
7 Konstitutive und funktionale Entscheidungen	227
7.1 Überblick	227
7.2 Standortwahl	228
7.3 Übung zu konstitutiven und funktionalen Entscheidungen	237
Literatur	237
8 Marketing und Vertrieb	239
8.1 Produkt- und Sortimentspolitik	240
8.2 Kommunikationspolitik	242
8.3 Preispolitik	245
8.4 Distributions- und Vertriebspolitik	247
8.5 Übung zu Marketing und Vertrieb	249
Literatur	250
9 Business-Strategie	251
9.1 Produktstrategie	252
9.2 Übungen zu Business-Strategie	258
Literatur	259
10 Informationsmanagement	261
10.1 Ziele des Informationsmanagements	263
10.2 Übung zu Informationsmanagement	264
Literatur	265

11 Innovationsmanagement	267
11.1 Struktur des Innovationsprozesses	269
11.2 Übung zu Innovationsmanagement.....	272
Literatur	273
12 Lösungen zu den Übungen.....	275
Stichwortverzeichnis.....	297

Über den Autor



Foto: HHManz

Gerd-Inno Spindler hat in Göttingen Betriebswirtschaftslehre studiert und begann seine Karriere bei Blaupunkt in Hildesheim. Danach war er in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen, u. a. für Black & Decker und Nintendo of Europe tätig. Er wechselte später zur VEBA Oel AG (ab 2002 BP Europa SE), wo er zunächst die Geschäftsführung der Caramba Chemie GmbH, anschließend der Aral Wärme Service GmbH und später der aws Wärme-Service GmbH übernahm.

Heute arbeitet Gerd-Inno Spindler als Autor und Unternehmensberater. Er leitet Seminare und Workshops zum Thema „Querdenken“ und „Anders denken als bisher“ und ist gefragter Referent und Keynote Speaker auf Marketing- und Strategiekonferenzen. Als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre lehrt er an den Hochschulen EC Europa Campus in Frankfurt, Mannheim, Karlsruhe und an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach und Heilbronn.

Zusammen mit dem Regisseur Torsten Stoll hat er ein innovatives Vortrags- und Seminarkonzept entwickelt, bei dem das Gehörte durch „Zwischenrufe“ und Live „EinSpielungen“ aktiv erlebt und verdeutlicht wird. An der Actor's Company in

Aschaffenburg hat er – ebenfalls unter der Leitung von Torsten Stoll – Schauspielunterricht genommen und wirkt seitdem in Theaterproduktionen als Schauspieler mit. Zusammen mit einer Kollegin ist er für die Produktion zahlreicher Theaterstücke verantwortlich.

Gerd-Inno Spindler hat eine Reihe von Büchern im Springer Gabler Verlag veröffentlicht. „Querdenken im Marketing – Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern“ ist in der 2. Auflage erschienen und ein viel beachtetes Fachbuch zu diesem Thema. „Basiswissen Marketing“ ist ebenfalls in der 2. Auflage veröffentlicht und gehört an vielen Hochschulen zu den Standardwerken. „Und Action, bitte! – Method Acting für Manager“ ist das neuste seiner Bücher.

www.gerd-inno.spindler.de

gerd-inno.spindler@gis-con.de

Abbildungsverzeichnis

1	Wissenschaften	2
2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	2
3	Inhalt der Betriebswirtschaftslehre	3
4	Methoden und Ansätze	4
5	Vom Bedürfnis zum Kauf	5
6	Entscheidungsträger und Menschenbilder	6
7	Wirtschaften	7
8	Verhaltenstheoretische BWL	8
9	Ziele Share- und Stakeholder	9
10	Theorien und Modelle der BWL	10
11	Wertesysteme	11
12	Wirtschaftseinheiten	12
13	Absatz- oder Marketingorientierung	13
14	Abhängigkeiten eines Unternehmens	14
15	Aufbau eines Betriebs	14
16	Unterscheidung nach Betriebsarten	15
17	Wirtschaftssysteme	16
18	Unterschiedliche Produktarten	17
19	Klassifikation von Wirtschaftsgütern	18
20	Der Markt für ein Produkt	19
21	Leistungserstellung im Betrieb	20
22	Entscheidung Make-or-Buy	21
23	Ziele eines Unternehmens	22

24	Übung Ziele Produktion	23
25	Übung Ziele Wirtschaftlichkeit	24
26	Übung Gewinn/Rentabilität	24
27	Betriebliche Leistungserstellung – Teilbereiche	28
28	Produktion: Entscheidungen	29
29	Organisation der Produktion/Fertigung	30
30	Produktionsplanung	31
31	Kurzfristige Produktionsplanung	32
32	Produktionsfaktoren	33
33	Werkstoffe	34
34	Betriebliche Leistungserstellung – Kombination	35
35	Kombination von substitutionalen Produktionsfaktoren	36
36	Produktionsfunktion bei unterschiedlichen Mengen	37
37	Kombination von limitationalen Produktionsfaktoren	38
38	Kostenisoquante	39
39	Kosten- und Mengenisoquante	40
40	Kostenkategorien	41
41	Kostenbegriffe	42
42	Stückkostenentwicklung	43
43	Break-Even-Berechnung	44
44	Break-Even-Analyse (Ermittlung der Gewinnschwelle)	44
45	Übung Produktionsfaktoren	45
46	Übung Grenzkosten	45
47	Übung Break-Even-Menge	46
48	Materialwirtschaft	49
49	ABC-Analyse	50
50	Verbrauchsverlauf von Materialien	51
51	Lagerstrategien	52
52	Kennzahlen Lagerhaltung	53
53	Übung Lagerkennzahlen	54
54	Übung Materialwirtschaft	55
55	Betriebliches Rechnungswesen	58
56	Informationsbedarf Rechnungswesen	59
57	Grundbegriffe im ReWe (1)	60
58	Grundbegriffe im ReWe (2)	61
59	Grundbegriffe im ReWe (3)	61
60	Inventur	62

61	Finanzbuchhaltung	63
62	Rückstellungen	64
63	Rücklagen	65
64	Finanzbuchhaltung – Gleichgewicht	66
65	Konto – Aufbau	67
66	Konto – Inhalt	67
67	Bestandskonten – Entstehung	68
68	Buchungen und Bestandskonten	69
69	Bilanz und Bestandskonten	70
70	Erfolgskonten	71
71	Bestands- und Erfolgskonten – Unterschiede	72
72	Bestands- und Erfolgskonten – Jahresabschluss	72
73	Gesetzliche Grundlagen	73
74	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)	74
75	§ 242 Handelsgesetzbuch (HGB)	75
76	Bilanz – Aufbau	76
77	Bilanzarten	77
78	Eigenkapitalveränderung	78
79	Kapitalrücklage	79
80	Aktivtausch/Passivtausch	80
81	Bilanzverlängerung/Bilanzverkürzung	81
82	Bilanzprinzipien	82
83	Bewertungsmaßstäbe – Anschaffungskosten	83
84	Bewertungsmaßstäbe – Herstellungskosten	83
85	Bewertungsmaßstäbe – Vorräte	84
86	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	85
87	Aufbau GuV	86
88	Aufbau GuV – Detail	87
89	Gesamtkosten-/Umsatzkostenverfahren	88
90	Bestandsmehrung/Bestandsminderung	88
91	Abschreibungen – Kaufzeitpunkt/Nutzungsdauer	89
92	Abschreibungen	90
93	Materialaufwand/Abschreibung	91
94	Abschreibungsverfahren	92
95	Veränderung des Eigenkapitals	93
96	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	93
97	Zusammenhang Bilanz und GuV	94
98	Gewinnverwendung	94
99	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (1)	95

100	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (2)	96
101	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (3)	97
102	Jahresabschlussprüfung.	98
103	Anhang und Lagebericht.	98
104	Jahresabschluss international	99
105	Jahresabschluss nach IFRS	100
106	Konzern	101
107	Konzern – Mutterunternehmen	101
108	Konzernabschluss	102
109	Bilanzpolitik	103
110	Gründe für Bilanzpolitik	103
111	Bilanzanalyse	104
112	Adressaten der Bilanzanalyse	105
113	Schritte der Bilanzanalyse	106
114	Bilanzanalyse – Datenaufbereitung	107
115	Bilanzanalyse – Bildung von Kennzahlen	107
116	Formel	108
117	Kennzahlen zur Analyse eines Unternehmens	109
118	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (1)	110
119	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (2)	110
120	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Finanzierung	111
121	Liquidität	112
122	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Liquidität	112
123	Working Capital Management	113
124	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Ergebnis	114
125	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (1)	115
126	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (2)	115
127	EBIT und EBITDA	116
128	Operativer Cashflow	117
129	Grenzen der Bilanzanalyse	118
130	Quick-Check Jahresabschluss	118
131	Kosten- und Leistungsrechnung	119
132	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	120
133	Einzel- und Gemeinkosten	121
134	Verrechnung der Gemeinkosten	122
135	Kostenrechnung	123
136	Kostenarten	124
137	Einflussfaktoren auf die Kosten	125
138	Personalkosten	125

139	Kostenstellen	126
140	Kostenträger	127
141	Wovon ist der Preis abhängig?	128
142	Preisfindungsansätze	128
143	Kalkulationsbeispiel	129
144	Preiskalkulation	130
145	Vor- und Nachkalkulation	131
146	Wirkung von Preisänderungen	132
147	Veränderung von Gewinnfaktoren	133
148	Veränderung von Gewinnfaktoren – Grafik	133
149	Buchungssatz	134
150	Beispiel Buchungssatz	135
151	Übung Rechnungswesen	136
152	Übung Bilanz (1)	137
153	Übung Bewertungsmaßstäbe	137
154	Übung Bilanz (2)	138
155	Übung GuV	138
156	Übung Bilanz und GuV	139
157	Übung Konsolidierung	139
158	Übung Bilanzpolitik	140
159	Übung Cashflow	140
160	Übung Jahresabschluss	141
161	Übung Kostenumlage	141
162	Übung Kalkulation	142
163	Übung Kosten	142
164	Planung	146
165	Planungsstufen	147
166	Zeithorizonte von Planungen	148
167	Planungsmethoden	149
168	Controlling	149
169	Aufgaben des Controllings	150
170	Controlling-Prozess	150
171	Investitionen	151
172	Investitionsobjekte	152
173	Art und Zweck von Investitionen	153
174	Investitionsquote	153
175	Investitionsplanung	154
176	Investitionsrechnung	155

177	Investitionsrechnung – Verfahren	155
178	Investitionsrechnung – statistische Verfahren	156
179	Investitionsrechnung – dynamische Verfahren	157
180	Gründe für eine Unternehmensbewertung	158
181	Unternehmensbewertung	159
182	Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Rechnung)	160
183	DCF-Rechnung – Pro und Contra	161
184	Begriff Finanzierung	161
185	Finanzielle Mittel	162
186	Finanzplanung	163
187	Bestandteile der Finanzplanung	164
188	Aufgaben des Cash Managements	165
189	Bedeutung Eigenkapital	165
190	Finanzierungsquellen – Überblick	166
191	Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (1)	167
192	Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (2)	167
193	Finanzierungsquellen Fremdfinanzierung (1)	168
194	Finanzierungsquellen – Fremdfinanzierung (2)	169
195	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (1)	169
196	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (2)	170
197	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (3)	170
198	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (4)	171
199	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (5)	172
200	Unternehmenszusammenschlüsse	172
201	Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	173
202	Kooperationsformen	174
203	Unternehmensverbindungen	174
204	Ablauf bei Beteiligungen/Fusionen	175
205	Bindung bei Kooperationen	175
206	Scheitern von Kooperationen	176
207	Übung Finanzplanung	176
208	Übung Unternehmensverbindungen	177
209	Rechtsform eines Unternehmens	180
210	Rechtsformen privater Betriebe	181
211	Rechtsform Einzelunternehmen	181
212	Rechtsform GbR	182
213	Rechtsformen OHG – KG – Stille Gesellschaft	182
214	Rechtsform KG	183

215	Rechtsform AG	184
216	Rechtsform GmbH	184
217	Rechtsform GmbH & Co. KG.	185
218	Rechtsform Genossenschaft	185
219	Rechtsform Stiftung	186
220	Rechtsformen im Überblick	187
221	Steuern	188
222	Organe einer Gesellschaft	189
223	Dualistisches u. monistisches System.	190
224	Beirat	191
225	Aufgaben Beirat bei Familienunternehmen	191
226	Gesellschafter	192
227	Unternehmer – Manager	193
228	Management	193
229	Managementtechniken	195
230	Führungsstile	196
231	Unterschied Management – Leadership	196
232	Organisation	197
233	Wertschöpfungsprozess	198
234	Aufbau- und Ablauforganisation	199
235	Stellenbeschreibung Inhalt	200
236	Stellenbeschreibung Pro – Contra	200
237	Organigramm – Stablinienorganisation	201
238	Organigramm – Spartenorganisation	202
239	Organigramm – Matrixorganisation	203
240	Holding	203
241	Neue Organisationsformen	204
242	Informelle Organisation	205
243	Prozessgestaltung	206
244	Personalbedarf: Brutto – Netto	207
245	Externe Personalbeschaffung	208
246	Personalauswahl	208
247	Personalentwicklung	209
248	Human Resources Portfolio	210
249	Personalwirtschaft	211
250	Methoden gegen Folgen der Arbeitszerlegung	212
251	Bedürfnishierarchie nach Maslow	213
252	Vergütung	214
253	Vergütungsformen	214

254	Mitarbeiterbeteiligung	215
255	Anreizsysteme	216
256	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	217
257	Arbeitszeitmodelle	218
258	Mitbestimmung: Gesetzliche Grundlagen	219
259	Mitbestimmung: Organe des BetrVG	219
260	Betriebsrat: Interessenvertretung der Arbeitnehmer	220
261	Mitbestimmung: Betriebsversammlung	221
262	Mitbestimmung: Gewerkschaften (1)	221
263	Mitbestimmung: Gewerkschaften (2)	222
264	Was bietet eine Mitarbeiterbefragung?	223
265	Ziele einer Mitarbeiterbefragung	223
266	Übung Brutto-/Nettobedarf	224
267	Übung Personal	224
268	Entscheidungen im Unternehmen	228
269	Standortwahl	229
270	Gründe und Ziele von Standortentscheidungen	229
271	Stufen der Standortwahl	230
272	Standortfaktoren	231
273	Unterschiedliche Standortfaktoren	231
274	Systematisierung der Standortfaktoren	232
275	Kennzahlen zur Standortentscheidung	233
276	Standortstruktur	234
277	Einstieg internationaler Markt	235
278	Unterschiede zwischen Kulturen	236
279	Standardisierung und Kulturabhängigkeit	236
280	Übung Standortwahl	237
281	Produktlebenszyklus	241
282	Übersicht Produktpolitik	242
283	Übersicht Kommunikationspolitik	245
284	Übersicht Preispolitik	247
285	Übersicht Distributionspolitik	248
286	Übung Marketing -Kampagnen	249
287	Übung Marketing – Verpackung	249
288	Übung Marketing – Direktmarketing	249
289	Übung Marketing – Preispolitik	250
290	Übung Marketing – Franchise	250

291	Businessplan	252
292	Strategie nach Boston Consulting	253
293	Wachstumsstrategie nach Ansoff	254
294	Strategien: Einführungsphase	255
295	Strategien: Wachstumsphase	256
296	Strategien: Sättigungsphase	256
297	Strategien: Degenerationsphase	257
298	Übung Business-Strategie (1)	258
299	Übung Business-Strategie (2)	258
300	Informationsmanagement	262
301	Informationssystem	262
302	Informationssysteme: Benchmark Berechnung	263
303	Informationssysteme: Ergebnisrechnung	264
304	Übung Informationsmanagement	264
305	Innovationsmanagement: Bereiche	268
306	Innovationsmanagement: Quellen	268
307	Innovationsmanagement: Anders denken	269
308	Innovationsmanagement: Prozess (1)	270
309	Innovationsmanagement: Prozess (2)	271
310	Innovationsmanagement: Check	272
311	Übung Innovationsmanagement	272
312	Übung Ziele Produktivität	275
313	Übung Ziele Wirtschaftlichkeit	276
314	Übung Gewinn/Rentabilität	277
315	Übung Produktionsfaktoren	278
316	Übung Produktionsfaktoren	278
317	Übung Break-Even-Menge	279
318	Übung Lagerkennzahlen	280
319	Übung Materialwirtschaft	281
320	Übung Rechnungswesen	282
321	Übung Bilanz (1)	283
322	Übung Bewertungsmaßstäbe	284
323	Übung Bilanz (2)	285
324	Übung GuV	286
325	Übung Bilanz und GuV	287
326	Übung Bilanzpolitik	288
327	Übung Cashflow	289

328	Übung Kalkulation	290
329	Übung Finanzplanung	291
330	Übung Personalbedarf.	292
331	Übung Personal/Organisation	292
332	Übung Standortwahl	293
333	Übung Business-Strategie	295

Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

1

► Lernziele dieses Kapitels

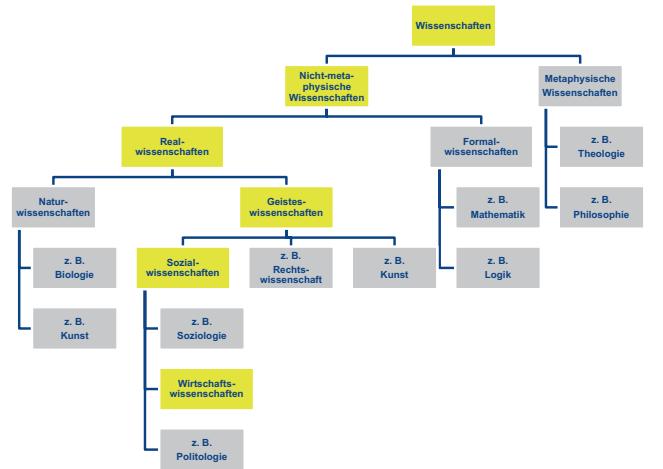
- Einordnung der Betriebswirtschaftslehre innerhalb der Wissenschaften erkennen
- Inhalte und Modelle der Betriebswirtschaftslehre verstehen
- Grundbegriffe „Betrieb“ und „Produkt“ einordnen können

Wir alle sind auf unterschiedliche Art und Weise mit der Wirtschaft verbunden. Menschen haben Wünsche und Bedürfnisse, die sie befriedigen wollen. Oft äußern sich diese Wünsche in Produkten, die wir haben möchten. Diese Produkte müssen produziert und angeboten werden, damit wir sie erwerben können.

1.1 Einordnung und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre

Die **Betriebswirtschaftslehre (BWL)** ist eine Realwissenschaft und gehört zu den Geisteswissenschaften und dort zu den Sozialwissenschaften (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Die Betriebswirtschaftslehre (engl. Business Administration) beschäftigt sich mit dem Aufbau und Ablauf eines Betriebs oder, anders ausgedrückt, mit allen wirtschaftlichen Entscheidungen, die in und um einen Betrieb herum getroffen werden müssen. Wie die **Volkswirtschaftslehre (VWL)**, die sich deutlich abstrakter mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen beschäftigt, ist die Betriebswirtschaftslehre innerhalb der Sozialwissenschaften Teil der Wirtschaftswissenschaften.

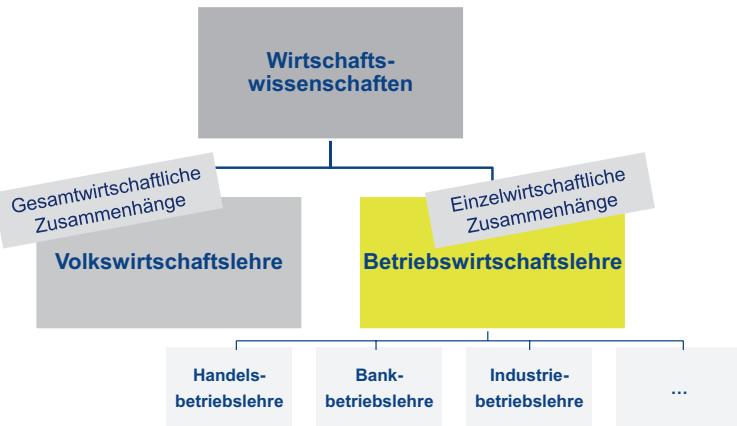
(1) Wissenschaften



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wissenschaften

(2) Einordnung der Betriebswirtschaftslehre



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Einordnung der Betriebswirtschaftslehre

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre wiederum werden weitere spezielle Lehren, z. B. die Handelsbetriebslehre oder Industriebetriebslehre, unterschieden (Weber et al. 2014). Da in der Regel die Güter, die wir haben wollen, nicht unendlich verfügbar und auch nicht unentgeltlich zu haben sind, werden diese von einem Betrieb/Unternehmen produziert und an den Kunden verkauft.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit allen dafür relevanten Funktionen, Zusammenhängen und Entscheidungen in einem Unternehmen.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Inhalt der Betriebswirtschaftslehre

Um diese verständlich darzustellen, arbeitet die Betriebswirtschaftslehre mit unterschiedlichen Modellen, die eine abstrakte und vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit darstellen.

(4) Methoden und Ansätze



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

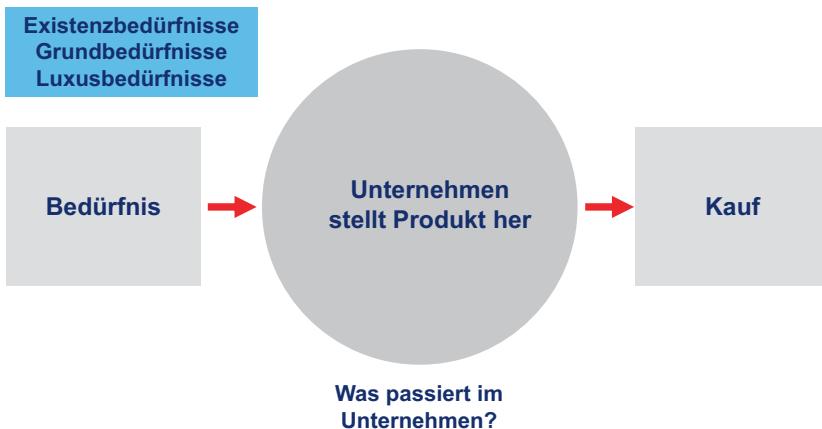
Methoden und Ansätze

Oft wird der **Homo Oeconomicus**, gerade in der Betriebswirtschaftslehre, als zentraler Bestandteil der Betrachtung herangezogen. Er ist keine reale Person, sondern eine Kunstfigur,

- die vollständig informiert ist,
- immer rational,
- mit festgelegten Präferenzen
- und dem Ziel der Gewinnmaximierung entscheidet.

Der Homo Oeconomicus soll in der Betriebswirtschaftslehre durch Abstrahieren und mit Hilfe von bestimmten Vereinfachungen helfen, Zusammenhänge und Funktionen zu erklären. Hauptkritikpunkte an diesem Modell sind die vollständige Information, das permanente Gewinnstreben und die fehlende Emotion bei seinen Entscheidungen für oder gegen ein Produkt oder eine Marke (Wöhe und Döring 2013). Heute versucht die Betriebswirtschaftslehre, die Kritikpunkte und damit ein deutlich komplexeres Verbraucherverhalten zu berücksichtigen.

(5) Vom Bedürfnis zum Kauf



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

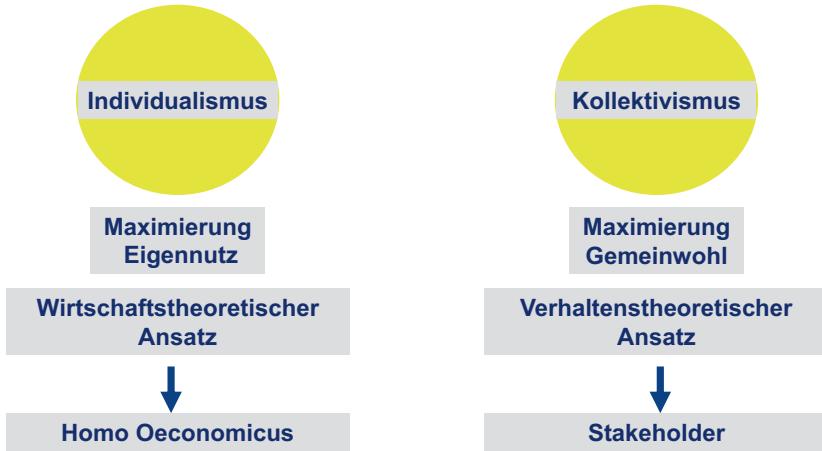
Vom Bedürfnis zum Kauf

1.2 Entscheidungsträger und Menschenbilder

Generell werden zwei verschiedene **Normensysteme** in der BWL unterschieden. Im **wirtschaftstheoretischen Ansatz** oder Individualismus hat die Maximierung des Eigennutzes Priorität. Beispielhaft steht hier der Homo Oeconomicus oder der Shareholder-Ansatz.

Der **verhaltenstheoretische Ansatz** oder Kollektivismus steht für die Maximierung des Gemeinwohls. Beispielhaft steht hierfür der Stakeholder-Ansatz.

(6) Entscheidungsträger und Menschenbilder

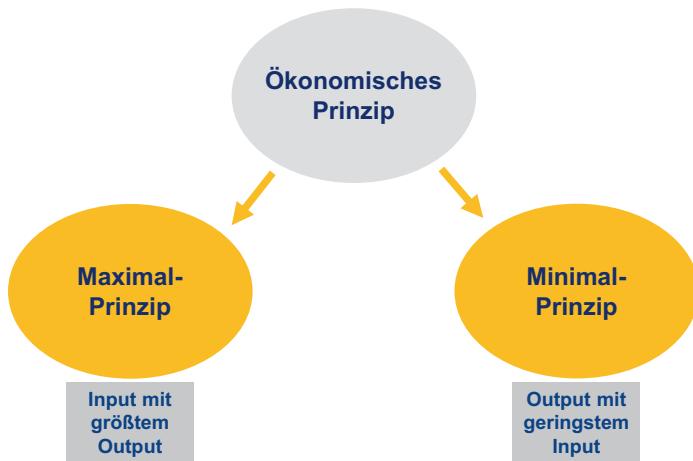


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Entscheidungsträger und Menschenbilder

Wirtschaften im wirtschaftstheoretischen Ansatz bedeutet den sorgsamen Umgang mit den für die Leistungserstellung notwendigen Ressourcen (Wöhe und Dörring 2013). In diesem Sinne wird das ökonomische Prinzip in das Maximal- und Minimal-Prinzip unterschieden (Achleitner und Thommen 2012). Bei gegebenem Input (z. B. Rohstoffe, Maschinenleistung, Arbeitskraft) den größtmöglichen Output (z. B. produzierte Produkte) zu erreichen, wird als **Maximal-Prinzip** bezeichnet. Dagegen versteht sich das **Minimal-Prinzip** als einen definierten Output mit dem geringsten Input.

(7) Wirtschaften: Wirtschaftstheoretische BWL



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wirtschaften

Im verhaltenstheoretischen Ansatz soll ein möglicher Konflikt zwischen dem Erreichen von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen nicht über den marktwirtschaftlichen Wettbewerb, sondern durch Konsensgespräche gelöst werden. Die moralische Rechtfertigung steht im Vordergrund.

(8) Verhaltenstheoretische BWL



Moralische Rechtfertigung

Nicht marktwirtschaftlicher Wettbewerb,
sondern Konsensgespräche

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Verhaltenstheoretische BWL

Die Zielsetzung eines Unternehmens ist neben dem jeweiligen Wirtschaftssystem eines Landes auch abhängig von den **Shareholdern** (Anteilseignern) und **Stakeholdern** (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens (Weber et al. 2014). Gerade die Ziele der Share- und Stakeholder können durchaus unterschiedlich und gegensätzlich sein.

(9) Ziele Share- und Stakeholder



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Ziele Share- und Stakeholder

Vertreter des Shareholder-Ansatzes verweisen auf das unternehmerische Risiko der Shareholder und begründen damit ihren Anspruch, die Ziele des Unternehmens eigenständig zu definieren und mehr Rechte als andere (Stakeholder) zu haben. Bei der Erfüllung von Ansprüchen, z. B. bei einer Insolenz, stehen die Shareholder in der Reihenfolge ganz hinten. Die Vertreter des Stakeholder-Ansatzes schauen aus der Perspektive Mensch und Gemeinwohl auf das Unternehmen und sehen den Menschen nicht als Wirtschaftssubjekt, sondern als Teil des Kollektivs.

Der wirtschaftstheoretische und der verhaltenstheoretische Ansatz im Überblick:

(10) Theorien und Modelle der BWL

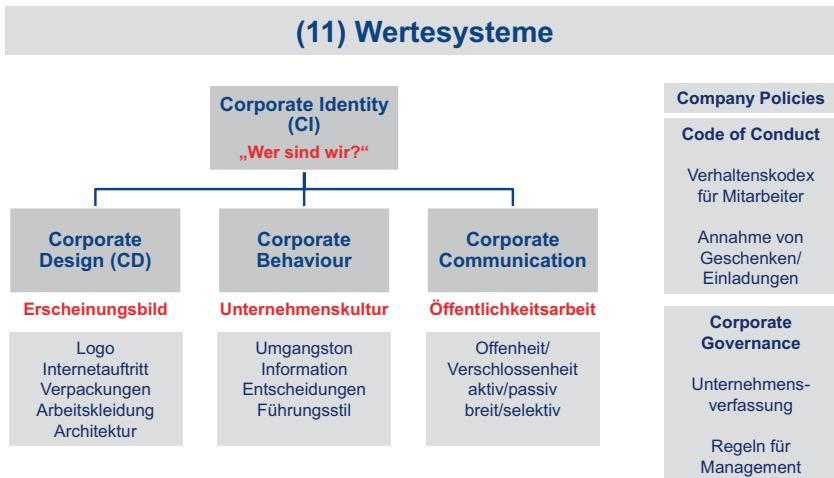
Theoretischer Ansatz	Wirtschaftstheoretisch	Verhaltenstheoretisch
Methode	Individualismus	Kollektivismus
Perspektive	Wirtschaftssubjekt	Mensch
Ziel	Gewinnmaximierung	Gemeinwohlmaximierung
Modell	Shareholder-Ansatz	Stakeholder-Ansatz
Rangfolge Ansprüche	Eigentümer first	Gleichberechtigte
Lösung bei Konflikten	Verträge	Konsensgespräche
Wettbewerb	Teil des Systems	Eher Gespräche

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Theorien und Modelle der BWL

1.3 Wertesysteme

Unternehmen haben unterschiedliche Wertesysteme (Vahs und Schäfer-Kunz 2015), die sich durch die Unternehmensidentität (**Corporate Identity**, „Wer sind wir?“), das Erscheinungsbild (**Corporate Design**), die Unternehmenskultur (**Corporate Behaviour**) und die Öffentlichkeitsarbeit (**Corporate Communication**) beschreiben lassen. Neben dem Wertesystem existieren bei vielen Unternehmen, speziell bei den größeren und börsennotierten Unternehmen, Unternehmensgrundsätze, die einen **Verhaltenskodex** für Mitarbeiter und Regeln für das Management definieren.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wertesysteme

1.4 Wirtschaftseinheiten und Produkte

1.4.1 Betrieb und Haushalte

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet zwei **Wirtschaftseinheiten**. Die **Haushalte**, die ihren eigenen Bedarf decken, differenzieren sich wiederum in die privaten und die öffentlichen Haushalte (Bund, Länder). Daneben gibt es die **Betriebe**, die fremden Bedarf decken. Auch hier wird wieder zwischen privaten und öffentlichen Betrieben (Unternehmen an denen die Bundesrepublik Deutschland ganz oder teilweise beteiligt ist, z. B. Banken, Post etc.) unterschieden (Opresnik und Rennhak 2015).

(12) Wirtschaftseinheiten



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

nach Opresnik und Rennhak 2015

Wirtschaftseinheiten

Ein Betrieb ist eine Wirtschaftseinheit, die unter planvollem und zielgerichtetem Einsatz von Produktionsfaktoren Produkte oder Dienstleistungen erstellt, die die Bedürfnisse von Menschen befriedigen sollen, und diese im Markt absetzt. Ein Betrieb erfüllt diese Aufgabe mit dem wirtschaftlichen Ziel der Gewinnmaximierung oder mit sozialen Zielen des Gemeinwohls (Wöhe und Döring 2013).

Das Verhalten eines Unternehmens im Markt kann unterschiedlich geprägt sein. Oft sind gerade produzierende Unternehmen **produktionsgetrieben**. Bei ihnen steht die Produktion an erster Stelle. Sie optimieren permanent ihre Maschinen und Produktionsprozesse. Ihre Prioritäten sind der Preis des Produkts, seine Lieferfähigkeit und die Produktionsauslastung. Vertrieb und Marketing sind quasi Mittel zum Zweck, die produzierten Produkte zu verkaufen. **Produktorientierte** Unternehmen legen höchsten Wert auf die Qualität und die Ausstattung des Produkts. Sie sind bestrebt, immer wieder Innovationen im Markt anzubieten. **Verkaufsorientierte** Unternehmen gehen davon aus, dass die Kunden permanente Schnäppchenjäger sind und Sonderangebote suchen. Häufig findet man dieses Verhalten in Zeiten von Überproduktionen (s. auch Käufermarkt). Kundenbeziehungen oder Kundenbindung spielen nur eine geringe Rolle (Achleitner und Thommen 2012).

Ein **markt- oder marketingorientiertes** Unternehmen will Bedürfnisse beim Verbraucher erkennen und wecken. Es ist bestrebt, darüber einen **USP** (Unique Selling Proposition) im Markt zu erreichen und für sich Präferenzen beim Kunden zu schaffen.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Absatz- oder Marketingorientierung

Ein Unternehmen unterliegt einer Vielzahl von Abhängigkeiten. Im Markt ist es abhängig von seinen Kunden und wird von den Wettbewerbern tangiert. Die Lieferanten, Kapitalgeber und Arbeitnehmer üben ebenfalls Einfluss auf das Unternehmen aus. Der Staat und seine Gesetze beeinflussen ein Unternehmen, ebenso wie die Umwelt, die Technologie, die konjunkturelle Situation und die Gesellschaft mit ihren Werten (Weber et al. 2014).

(14) Abhängigkeiten eines Unternehmens

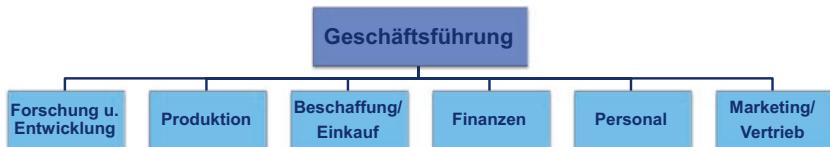


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Abhängigkeiten eines Unternehmens

Ein typischer Aufbau (Organigramm) eines Betriebs berücksichtigt die unterschiedlichen Funktionen und Aufgabenbereiche eines Unternehmens und beinhaltet z. B. die Funktionen: Forschung und Entwicklung, Produktion, Beschaffung/Einkauf, Finanzen, Personal und Marketing/Vertrieb.

(15) Aufbau eines Betriebs



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

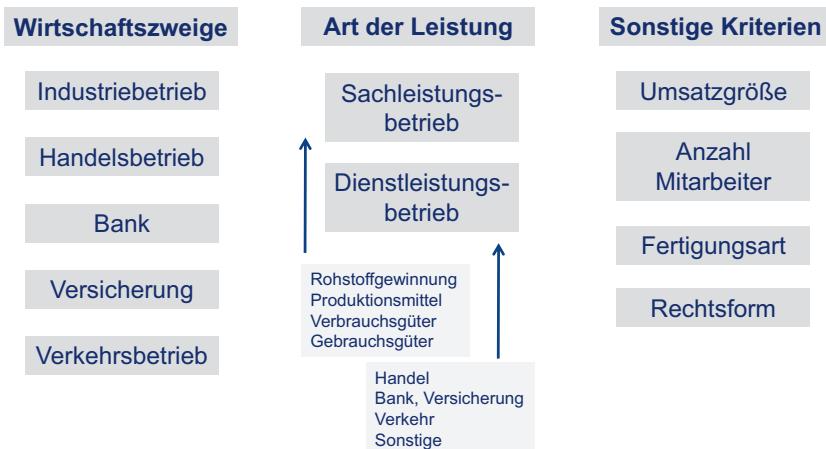
Aufbau eines Betriebs

Betriebe können nach unterschiedlichen Kriterien eingeordnet werden:

- **nach Wirtschaftszweigen:** u. a. Industriebetrieb, Handelsbetrieb, Bankbetrieb, Versicherungsbetrieb, Verkehrsbetrieb
- **nach Art der Leistung:** Sachleistungsbetrieb, Dienstleistungsbetrieb.

Aber auch Kriterien wie Umsatzgröße, Mitarbeiterzahl, Art der Fertigung und Rechtsform sind Unterscheidungsmerkmale (Wöhe und Döring 2013).

(16) Unterscheidung nach Betriebsarten



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Unterscheidung nach Betriebsarten

Unternehmen existieren in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen, die abhängig vom jeweiligen Staat und deren Wirtschaftsordnung und -verfassung sind. Grundlegende Unterschiede zeigen sich bei dem Eigentum des Unternehmens, der Entscheidungsbefugnis, der Preishoheit für die hergestellten Produkte und weiteren Kriterien. Die Zentralwirtschaft beruht auf der Systemidee des Sozialismus und die „freie“ Marktwirtschaft auf dem Liberalismus der Wirtschaft. In der sozialen Marktwirtschaft greift der Staat in bestimmten Situationen durch Gesetze ein, um die soziale Gerechtigkeit zu gewährleisten (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

(17) Wirtschaftssysteme

	Zentralwirtschaft	Marktwirtschaft	Soziale Marktwirtschaft
Eigentum:	Staatseigentum	Privateigentum	Privateigentum
Entscheidung:	zentral	Unternehmen	Unternehmen
Steuerung:	Vorgaben	Angebot/Nachfrage	Angebot/Nachfrage
Preise:	vorgegeben	flexibel	flexibel
Information:	Staat	Unternehmen	Unternehmen
Planung:	Vorgaben	individuell	individuell
Staat:	Kontrolle	kein Eingriff	bedingte Eingriffe

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wirtschaftssysteme

1.4.2 Produkt

Eine Bedürfnisbefriedigung kann durch unterschiedliche Produktarten geschehen. Eine Produktart sind die physischen Produkte, wie z. B. Fernsehgeräte, Smartphones oder Pkws. Aber auch der Dienstleistungsbereich bietet Produkte, die zur Bedürfnisbefriedigung dienen, an. Reparaturservice, die Lieferung eines Produkts oder die unterschiedlichen Garantien und Gewährleistungen gehören dazu. Ebenso können ein Urlaubsantrag oder Freizeiteinrichtungen einer Stadt Bedürfnisse erfüllen. Im politischen Wahlkampf wird sogar der Kandidat zum Produkt (Kotler et al. 2011).

(18) Unterschiedliche Produktarten

Produkte erfüllen Bedürfnisse

Physische Produkte	Dienstleistungen	Erlebnisse	Personen
TV Smartphone Auto Maschinen Rohstoffe Vormaterialien	Reparatur Lieferung Garantie Auftragsproduktion	Emotion Urlaub Park	Wahlkampf Vereine

Kunden kaufen keine Produkte, sondern Nutzen

nach Kotler et al. 2011

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Unterschiedliche Produktarten

Die Produkte, die ein Betrieb herstellt und vertreibt, können auch nach unterschiedlichen Kriterien wie Art der Nutzung, der Stufe im Produktionsprozess, dem Verwendungszweck und der physischen Substanz eingeordnet werden (Achleitner und Thommen 2012).

(19) Klassifikation von Wirtschaftsgütern

Art der Nutzung	Verbrauchsgüter	Schmierstoffe, Strom, Milch, Brot
	Gebrauchsgüter	Maschinen, Fahrzeuge, Smartphone
Stufe im Produktionsprozess	Inputgüter	Rohstoffe, Maschinen
	Outputgüter	Pkw, Lenkrad
Verwendungszweck	Produktionsgüter	Werkzeuge, Maschinen
	Konsumgüter	Schuhe, Nahrungsmittel
Physische Substanz	Materielle Güter	Möbel, Schuhe
	Immaterielle Güter	Lizenzen, Marke, Rechte

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Klassifikation von Wirtschaftsgütern

Produkte und Käufer treffen auf dem **Markt für ein Produkt** aufeinander. Neben den Kunden gibt es weitere Marktteilnehmer, wie Wettbewerber des Unternehmens, potenzielle Kunden (Noch-Nicht Kunden), Lieferanten und Absatzmittler (Handelspartner). Der Markt unterliegt äußeren Einflüssen aus Politik, Konjunktur und Gesellschaft.

(20) Der Markt für ein Produkt

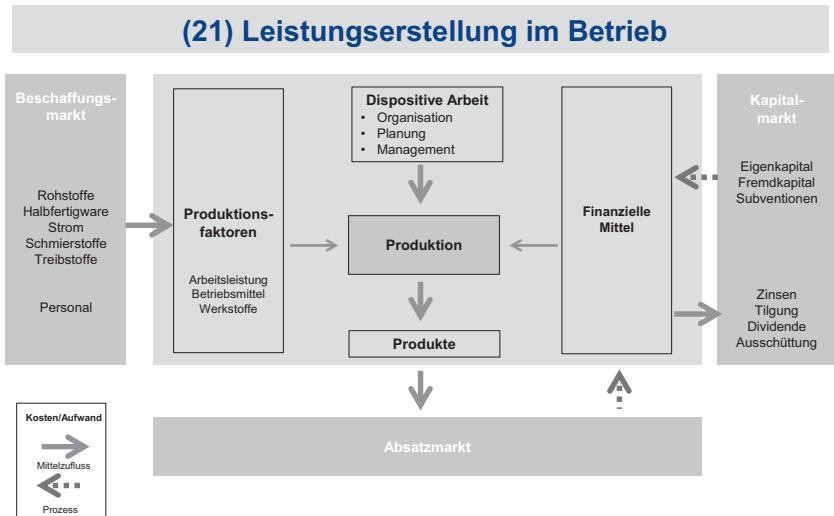


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Der Markt für ein Produkt

1.4.3 Betrieblicher Umsatzprozess

Ein Betrieb benötigt finanzielle Mittel, entweder aus eigener Herkunft oder über den Kapitalmarkt, um die für den Erstellungsprozess notwendigen Faktoren erwerben zu können (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Ein Betrieb wird an einem Standort durch Erwerb von Grund und Boden seine Gebäude (Verwaltung, Produktion) errichten. Es werden Rohstoffe und Vormaterialien benötigt, um mit den angeschafften Produktionsanlagen Produkte produzieren zu können. Die Produktionsanlagen müssen bedient werden, dafür werden menschliche Arbeitsleistung und Betriebsmittel (Strom, Öl etc.) benötigt. Die Kombination und der geplante Einsatz dieser Mittel erbringt ein Produkt, das auf dem Markt abgesetzt bzw. verkauft werden muss. Für den Verkauf eines Produkts an einen Kunden erzielt der Betrieb einen **Preis**. Der Preis multipliziert mit der abgesetzten Menge ergibt den **Umsatz** des Betriebs. Werden vom Umsatz die Kosten des Betriebs abgezogen, ergibt sich der Gewinn eines Betriebs, über deren Verwendung die Gesellschafter des Unternehmens entscheiden.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Leistungserstellung im Betrieb

1.4.4 Make-or-Buy

Im Unternehmen wird ständig geprüft, ob bestimmte Produkte, Halbfertigprodukte oder auch Prozesse selbst produziert bzw. ausgeführt werden oder bei einem externen Lieferanten oder Hersteller eingekauft werden sollen. Beide Möglichkeiten weisen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf, die jeweils gegeneinander abgewogen werden müssen (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Mit zunehmender Fertigungstiefe steigen die Komplexität der Leistungserstellung und die Fixkosten, auf der anderen Seite allerdings auch die Unabhängigkeit von externen Lieferanten und die Flexibilität.

Für einzelne Aufgaben oder Bereiche ist im Rahmen der Make-or-Buy-Entscheidung auch die Möglichkeit eines Outsourcings (Auslagerung von Aufgaben auf externe Dienstleister) zu prüfen.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Entscheidung Make-or-Buy

1.5 Wirtschaftliche Ziele eines Betriebes

Ein Betrieb/Unternehmen kann unterschiedliche Ziele haben, die wertmäßig ausgedrückt werden können. In der Regel handeln Unternehmen nach wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Zielen. Allerdings ist die Zielsetzung abhängig vom jeweiligen Wirtschaftssystem eines Landes, in dem der Betrieb ansässig ist (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

Zu den wirtschaftlichen Zielen zählen (Wöhe und Döring 2013):

- **Produktivität** = $\frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$
- **Wirtschaftlichkeit** = $\frac{\text{wertmäßiger Output (Ertrag)}}{\text{wertmäßiger Input (Aufwand)}}$

► **Gewinn**¹ = Ertrag – Aufwand

► **Rentabilität** = $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$

Neben den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens gibt es Marketingziele und gesellschaftliche Ziele, die in Einklang zu bringen sind.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Ziele eines Unternehmens

¹ **Ertrag** = Wert aller erbrachten Leistungen, **Aufwand** = Wert aller verbrauchten Leistungen.

1.6 Übungen zu Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre

(24) Übung Ziele Produktivität

Basisdaten

10 kg Teig ergeben 1.000 Brötchen
1 kg Teig kostet 15,00 Euro
1 Brötchen kostet 0,15 Euro

Wie hoch ist die Produktivität?

Steigerung Produktivität um 10 %

= 110 Brötchen/kg Teig

Produktivität

mengenmäßiger Output
mengenmäßiger Input

(25) Übung Ziele Wirtschaftlichkeit

Basisdaten

10 kg Teig ergeben 1.000 Brötchen
 1 kg Teig kostet 15,00 Euro
 1 Brötchen kostet 0,15 Euro

Wie hoch ist die Wirtschaftlichkeit?

Steigerung Wirtschaftlichkeit um 10 %
 $= 1,1$



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Ziele Wirtschaftlichkeit

(26) Übung Gewinn/Rentabilität

Basisdaten

Sie sind Inhaber eines Lebensmittelgeschäfts.
 Eigenkapital = 100.000 Euro
 Gewinn = 20.000 Euro

Wie hoch ist die Rentabilität?

Überlegung

Angliederung Getränkemarkt.
 Kosten = 100.000 Euro
 Gewinn = 10.000 Euro
 (Getränkemarkt)

Wie ändert sich der Gewinn?

Aber

Sie brauchen dafür einen Partner (Gewinnteilung 50 %)

Wie ändert sich die Rentabilität?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Gewinn/Rentabilität

Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J (2011) Grundlagen des Marketing, 5. Aufl. Pearson, München
- Opresnik M-O, Rennhak C (2015) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München

Produktion

2

► Lernziele dieses Kapitels

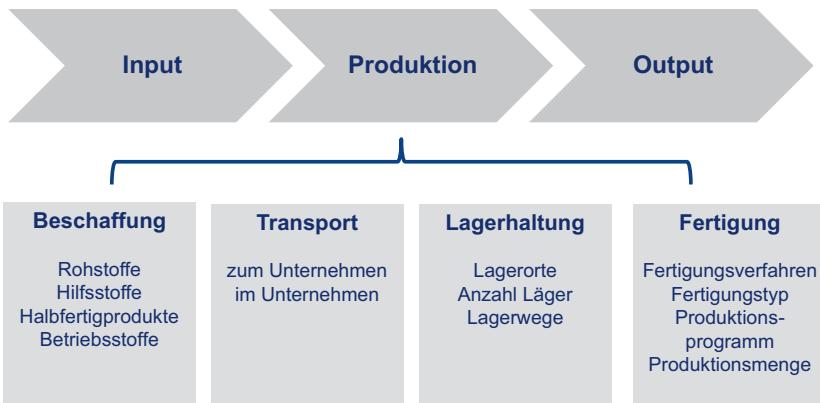
- Bedeutung des Begriffs Produktion verstehen
- Erkennen der unterschiedlichen Produktionsfaktoren
- Verstehen von Produktions- und Kostentheorie
- Inhalt unterschiedlicher Kostenbegriffe einordnen können
- Verstehen und Berechnen der Break-Even-Menge
- Inhalt und Umfang der Produktionsplanung verstehen

2.1 Produktionsbegriff

Unter Produktion versteht man die **betriebliche Leistungserstellung durch die Kombination der Produktionsfaktoren** (Wöhe und Döring 2013). Die Produktion ist eine unternehmerische Funktion, die Entscheidungen zum Produktionsprogramm, zur produzierten Menge, zum Fertigungstyp und zum Fertigungsverfahren trifft. Oft wird der Begriff Produktion mit dem Begriff der Fertigung gleichgesetzt, im Sinne der Verarbeitung von Rohstoffen zu Halb- und Fertigfabrikaten (Achleitner und Thommen 2012).

Teilbereiche der Produktion sind die Beschaffung der Werkstoffe und notwendigen Halbfertigerzeugnisse, die Logistik innerhalb des Betriebs und die Logistik vom Vorlieferanten zum Betrieb, die Lagerhaltung und die Fertigung.

(27) Betriebliche Leistungserstellung – Teilbereiche



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

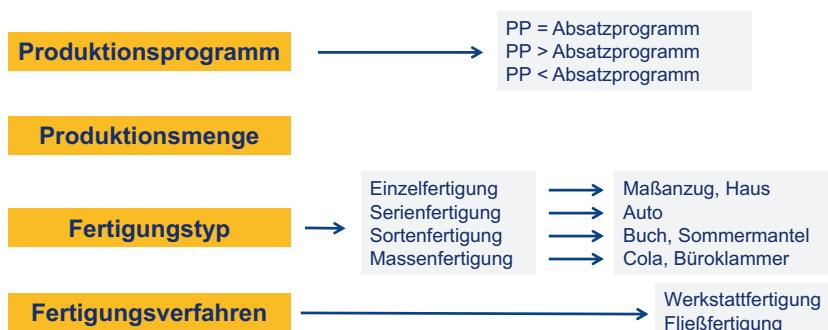
Betriebliche Leistungserstellung – Teilbereiche

Bevor ein Unternehmen mit der betrieblichen Leistungserstellung oder Produktion beginnt, müssen bestimmte Entscheidungen getroffen werden.

- Festlegung des **Produktionsprogramms**: Soll das Absatzprogramm (zu verkaufende Produkte) dem Produktionsprogramm entsprechen oder sollen einige Produkte zugekauft werden (s. Abschn. 1.4.4 Make-or-Buy). Möglich ist auch, dass nicht alle produzierten Produkte verkauft werden, sondern an Tochtergesellschaften abgegeben und verrechnet werden (Beispiel: Motorenproduktion innerhalb des VW-Konzerns).
- Die **Produktionsmenge** muss festgelegt werden.
- Der **Fertigungstyp** ist zu bestimmen. Sollen die Produkte in Einzel-, Serien-, Sorten- oder Massenfertigung hergestellt werden (Beispiel s. Schaubild 28).
- Das **Fertigungsverfahren** ist zu definieren. Erfolgt die Produktion nach dem Objektprinzip, werden die einzelnen notwendigen Arbeitsschritte nacheinander angeordnet. Dies wird als Fließfertigung bezeichnet (Beispiel: Fließband in der

Autoproduktion). Erfolgt die Produktion nach dem Verrichtungsprinzip, orientiert sie sich also an den einzelnen notwendigen Arbeitsgängen (z. B. Lackierei, Schlosserei), wird von einer Werkstattfertigung gesprochen. Die beiden Fertigungsverfahren unterscheiden sich u. a. in der notwendigen Qualifikation der Arbeitskräfte, damit in den Lohnkosten, den internen Transportkosten der zu produzierenden Güter, den notwendigen Investitionen und der Attraktivität des Arbeitsplatzes für die Arbeitnehmer. Bei der Fließfertigung sind die Kosten eines möglichen Stillstands des Fließbands zu beachten. Die beiden Fertigungsverfahren sind nicht für alle Produkte gleichermaßen geeignet. Die Gruppenfertigung stellt eine Kombination beider Fertigungsverfahren dar.

(28) Produktion: Entscheidungen



(29) Organisation der Produktion/Fertigung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Organisation der Produktion/Fertigung

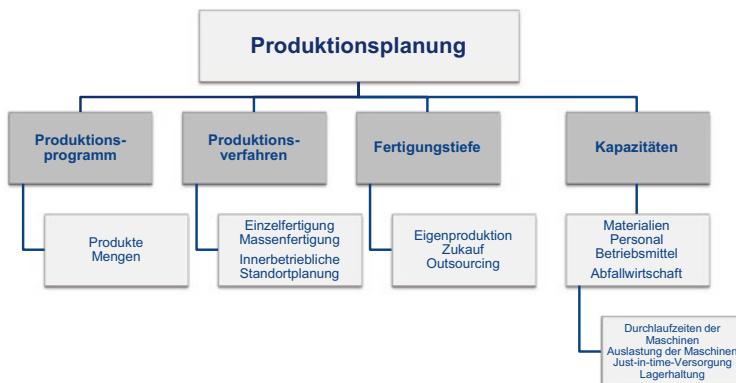
2.2 Produktionsplanung

Die **Produktionsplanung** sorgt für einen reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses (Wöhe und Döring 2013) und stellt die termingerechte und wirtschaftliche Produktion der notwendigen Produkte sicher. Geplant werden neben dem Produktionsprogramm, dem Produktions- oder Fertigungsverfahren und der Fertigungstiefe (s. Abschn. 1.4.4 Make-or-Buy):

- die Durchlaufzeiten für die einzelnen Produkte (Maschinennutzungszeiten), die Auslastung der Maschinen und die Rüstzeiten für den Einsatz der Maschinen,
- eine Just-in-time-Versorgung mit den Vormaterialien und Rohstoffen (benötigte Materialien stehen exakt zu dem Zeitpunkt der Produktion zur Verfügung, an dem sie eingesetzt werden) und die innerbetrieblichen Versorgungswege,
- die damit verbundene Optimierung der Lagerhaltung,
- die Bereitstellung des notwendigen Personals und der Betriebsmittel
- und die termingerechte Produktion der Produkte.

Im Rahmen der Produktion und der Konstruktion von Produkten und Maschinen werden IT-gesteuerte Hilfsmittel eingesetzt, die heute bei komplexeren Unternehmen unerlässlich sind, z. B. CAD-Systeme (Computer Aided Design = Anfertigung von Konstruktionszeichnungen) und CAM-Systeme (Computer Aided Manufacturing = Computersteuerung der Maschinen).

(30) Produktionsplanung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Produktionsplanung

Schon bei der Planung eines Standorts für die Fertigung sind, neben den Maschinenstandorten und den Lagerstandorten, die innerbetriebliche Laufwege und Strecken zu berücksichtigen. Denken Sie an die Personal- und Transportkosten.

Zur Produktionsplanung gehört auch die Planung der Abfallwirtschaft (Entsorgung von Verpackungen und nicht mehr benötigten Materialien) (Wöhe und Döring 2013).

Bei der Produktionsplanung sind die **Deckungsbeiträge** (DB) der zu produzierenden Produkte eine wichtige Kennzahl. Der Deckungsbeitrag eines Produkts dient zur Deckung der Fixkosten im Unternehmen und errechnet sich wie folgt (s. Abschn. 2.5 Kostenbegriffe):

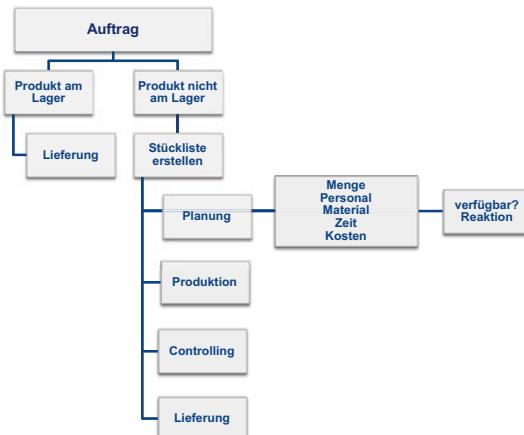
- **DB = Stückerlös – Kv (variable Stückkosten)**

Gerade bei Kapazitätsengpässen in der Produktion, bei Personal oder Maschinen, liegt der Focus auf den Produkten mit dem höchsten Deckungsbeitrag.

Die notwendigen Schritte in der kurzfristigen Produktionsplanung lassen sich am Beispiel eines eingehenden Kundenauftrags darstellen (Achleitner und Thommen 2012):

Bei der kurzfristigen Produktionsplanung, z. B. für die Herstellung einer komplizierten Maschine, wird bei Auftragseingang geprüft, ob das bestellte Produkt am Lager ist oder nicht. Ist es am Lager, kann umgehend geliefert werden. Muss es erst produziert werden, wird vor der eigentlichen Produktion unter Umständen eine Stückliste (Aufstellung aller Teile des Produkts) erstellt, dann erfolgt die Planung der notwendigen Ressourcen (Personal, Materialien, Zeit und notwendige finanzielle Mittel). Nachdem das Produkt hergestellt ist, wird geprüft, ob die notwendigen Bedingungen eingehalten wurden und danach wird das Produkt geliefert.

(31) Kurzfristige Produktionsplanung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kurzfristige Produktionsplanung

2.3 Produktionsfaktoren

Als **Produktionsfaktoren** werden in der Betriebswirtschaftslehre alle Elemente bezeichnet, die zur Erstellung der Leistung eingesetzt und kombiniert werden. Auch in der Volkswirtschaftslehre gibt es den Begriff der Produktionsfaktoren für Kapital, Boden, Arbeit und Wissen (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

In der Betriebswirtschaftslehre (Weber et al. 2014; Achleitner und Thommen 2012) werden die folgenden Produktionsfaktoren unterschieden:

- **Menschliche Arbeitsleistung:** Die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsentgelt sind wichtige Faktoren.
- **Betriebsmittel:** z. B. Maschinen, Werkzeuge, Grundstücke, Gebäude. Wichtige Merkmale sind hier die Kapazität, die Lebensdauer, die Kosten und die Qualität.
- **Werkstoffe:** Rohstoffe (eingesetzte Grundmaterialien), Hilfsstoffe (Zusatzmaterialien), Halbfertigprodukte (Zukaufteile) und die Betriebsstoffe (Verbrauchsmaterialien wie Strom, Treibstoff, Schmiermittel, Reinigungsmittel).

Diese werden auch als „**Elementarfaktoren**“ bezeichnet.

Zu den „**Dispositiven Faktoren**“ zählen die dispositive Arbeit in Form der Betriebsführung und der Managementfunktionen. Weitere Faktoren sind die Information und das Wissen im Unternehmen.

(32) Produktionsfaktoren

Alle Elemente, die zur Leistungserstellung kombiniert werden



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Produktionsfaktoren

Einen Überblick über mögliche Werkstoffe bei der Produktion zeigt die folgende Abbildung:

(33) Werkstoffe

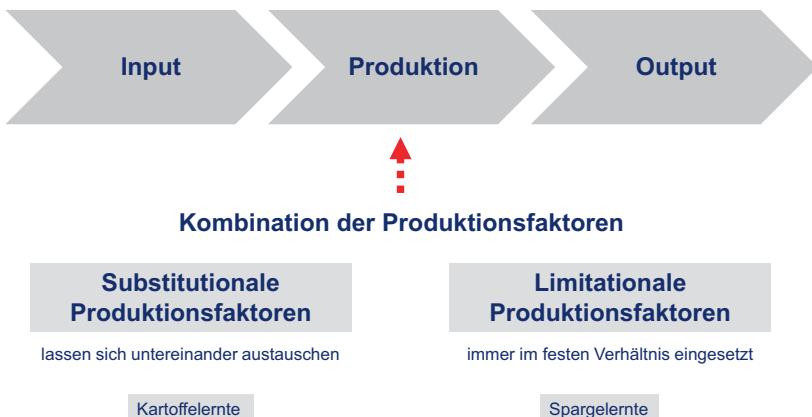
Rohstoffe	Hilfsstoffe	Halbfertigprodukte	Betriebsstoffe
Grundmaterial <ul style="list-style-type: none">• Stahl• Kunststoffgranulat• Chemische Zutaten• Natürliche Zutaten	Zusatzmaterial <ul style="list-style-type: none">• Schrauben• Nägel• Leim• Farbe	Zukaufteile <ul style="list-style-type: none">• Airbag• Lenkrad• Scheiben	Verbrauch <ul style="list-style-type: none">• Strom• Öl• Fett• Wasser

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Werkstoffe

Die betriebliche Leistungserstellung entsteht durch die geplante Kombination der Produktionsfaktoren. Die Produktions- und Kostentheorie soll die funktionalen Beziehungen und Abhängigkeiten hinsichtlich mengen- und wertmäßiger Einsatz an den Produktionsfaktoren und dem Output untersuchen und darstellen (Wöhe und Döring 2013).

(34) Betriebliche Leistungserstellung – Kombination



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Betriebliche Leistungserstellung – Kombination

Unterschieden werden in diesem Zusammenhang **substitutionale Produktionsfaktoren** und **limitationale Produktionsfaktoren** (Achleitner und Thommen 2012). Lassen sich Produktionsfaktoren untereinander austauschen und stehen nicht in einem festen Verhältnis zueinander, handelt es sich um substitutionale Produktionsfaktoren (z. B. können bei der Kartoffelernte Maschinen und menschliche Arbeitskraft eingesetzt werden). Als limitationale Produktionsfaktoren bezeichnet man solche, die in einem Produktionsprozess immer in einem gleichen Verhältnis zueinander stehen (z. B. können bei der Spargelernte keine Maschinen eingesetzt werden, da es sie bisher nicht gibt. Die Erntemenge wird durch die Anzahl der Arbeitskräfte bestimmt).

2.4 Produktions- und Kostentheorie

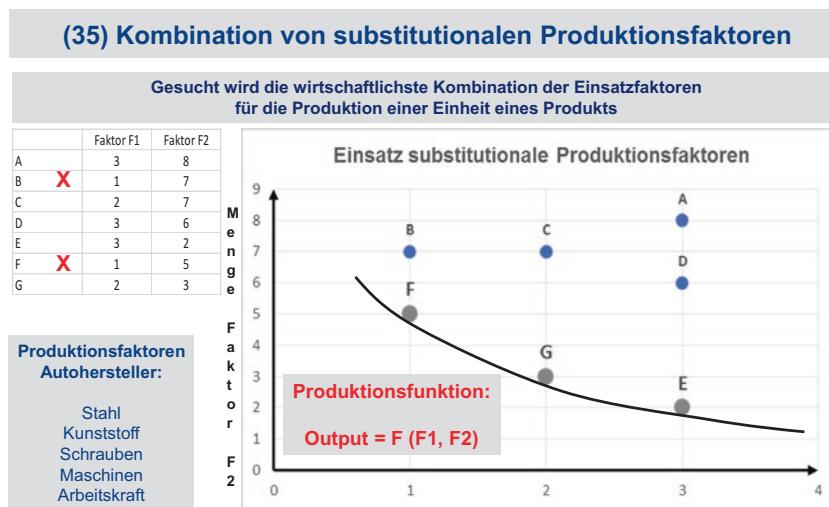
2.4.1 Produktionstheorie

Das Ziel der Produktionstheorie besteht darin, die funktionalen Zusammenhänge zwischen der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren und der Menge der damit hergestellten Produkte (Ausbringungsmenge) aufzuzeigen (Wöhe und Döring

2013). Die Produktionsfunktionen für substitutionale und limitationale Produktionsfaktoren sind unterschiedlich.

Produktionsfunktion bei substitutionalen Produktionsfaktoren

Gesucht wird die wirtschaftlichste Kombination der Einsatzfaktoren für die Produktion einer Einheit eines Produkts. Im Beispiel Schaubild 35 ist die Produktion einer Einheit eines Produkts durch unterschiedliche Kombinationen der Produktionsfaktoren F1 und F2 möglich (substitutionale Faktoren). Die Kombinationen F, G und E zeigen sich günstiger als die Kombinationen A, B, C und D. Die Faktorkombination F ist z. B. mit nur fünf Einheiten von Faktor F2 zu produzieren. Kombination B benötigt dagegen sieben Einheiten von F2. Beide benötigen je eine Einheit von F1. Die Kombination F ist ergo ökonomischer als die Kombination B.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kombination von substitutionalen Produktionsfaktoren

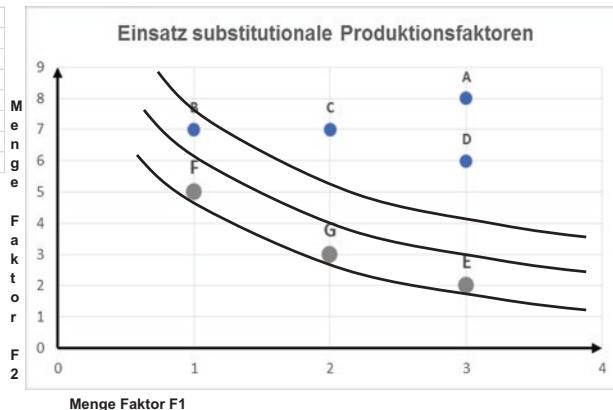
Die Produktionsfunktion lautet folgendermaßen (Achleitner und Thommen 2012):

- **Menge (Output) = f(F1, F2)**

Die Isoquanten (Kurven) in Schaubild 36 zeigen die Produktionsfunktion bei unterschiedlichen Produktionsmengen.

(36) Produktionsfunktion bei unterschiedlichen Mengen

	Faktor F1	Faktor F2
A	3	8
B	1	7
C	2	7
D	3	6
E	3	2
F	1	5
G	2	3



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Produktionsfunktion bei unterschiedlichen Mengen

Produktionsfunktion bei limitationalen Produktionsfaktoren

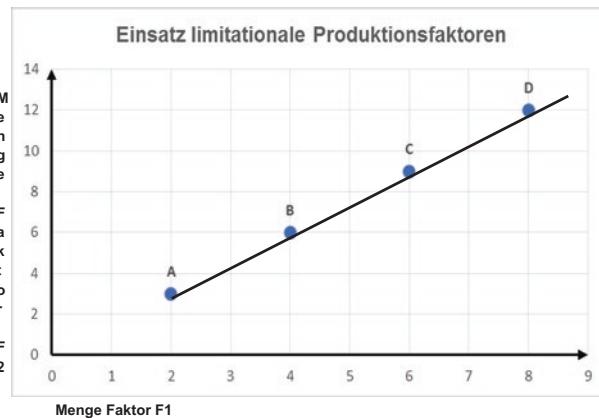
Bei dem Einsatz von limitationalen Produktionsfaktoren ist ein festes Verhältnis der Produktionsfaktoren zueinander für die Herstellung eines Produkts vorgegeben. Ein anderes Verhältnis ist nicht möglich. In unserem Beispiel sind für eine definierte Produktionsmenge 2 Einheiten F1 und drei Einheiten F2 notwendig. Die Produktionsfunktion zeigt sich dann wie abgebildet:

(37) Kombination von limitationalen Produktionsfaktoren

Die Einsatzfaktoren stehen in einem festen Verhältnis zueinander

	Faktor F1	Faktor F2
A	2	3
B	4	6
C	6	9
D	8	12

Optimierung durch
Einsatz anderer
Maschinen
(Änderung
Produktionsprozess)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kombination von limitationalen Produktionsfaktoren

2.4.2 Kostentheorie und Kostenfunktion

Das Ziel der Kostentheorie besteht darin, die funktionalen Beziehungen zwischen der Ausbringungsmenge und den durch die Produktion entstandenen Kosten darzustellen (Wöhe und Döring 2013). Dabei werden die eingesetzten Produktionsfaktoren mit ihrem Preis (Kosten) bewertet.

Sind die Erlöse für ein Produkt gleich, unabhängig vom Einsatz der Produktionsfaktoren, entscheiden die Kosten über den Gewinn einer Produktionseinheit. In unserem Beispiel lautet die Kostenfunktion:

- **Kosten = Preis1 × F1 + Preis2 × F2**

Annahme: Bei einem vorgegebenen Kostenbudget könnte theoretisch das Budget nur für Produktionsfaktor F1 oder nur für Faktor F2 ausgegeben werden. Bei alternativen Kostenbudgets ergeben sich die abgebildeten Kostenisoquanten.

(38) Kostenisoquante

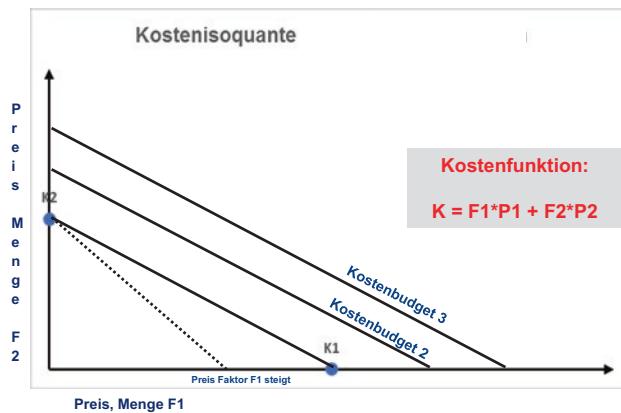
Gesucht wird die wirtschaftlichste Kombination von Produktionsmenge und Produktionskosten

K1 = Budget nur für F1

K2 = Budget nur für F2

Kostenisoquanten bei unterschiedlichen Produktionsmengen

Kombinationsmöglichkeiten liegen auf der jeweiligen Geraden



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kostenisoquante

Das Kostenminimum bei einem vorgegebenen Kostenbudget ist dort erreicht, wo sich die maximale Menge produzieren lässt. Das ist dort der Fall, wo sich die Kostenisoquante mit der Mengenisokonte am höchsten Punkt schneidet. Im Beispiel ist das der Punkt X, mit den Mengen für die beiden Faktoren „Menge 2“. Die Mengenisokonte „Menge 3“ ist zu hoch und wird mit dem Kostenbudget nicht erreicht. Die „Menge 1“ wird zwar von der Kostenisoquante sogar zweimal geschnitten, aber die Menge 1 ist geringer als die Menge 2.

(39) Kosten- und Mengenisoquante

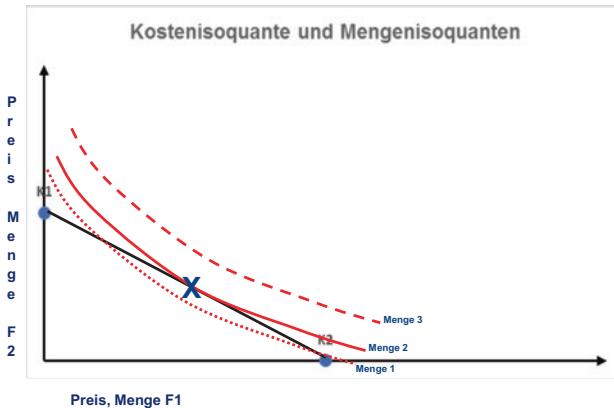
Kostenminimum dort, wo Kostenbudget die größte Menge ermöglicht

X = Schnittpunkt von Kostenisoquante und Mengenisoquanten

Bei dem vorgegebenen Kostenbudget K ist die Produktionsmenge 2 das Kostenminimum.

Menge 3 ist mit dem Kostenbudget nicht zu erreichen.

Menge 1 ist niedriger als Menge 2.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

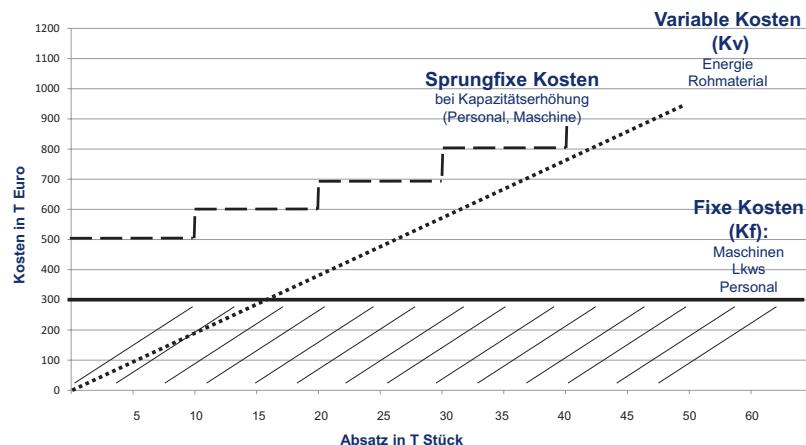
Kosten- und Mengenisoquante

2.5 Kostenbegriffe

Die Kosten werden wie folgt klassifiziert (Wöhe und Döring 2013):

- **Variable Kosten** = Kv, Kosten, die abhängig von der Produktionsmenge entstehen
- **Fixe Kosten** = Kf, Kosten, die unabhängig von der Produktion einer Einheit entstehen
- **Gesamte Kosten (Kg)** = Summe aus Kv + Kf

(40) Kostenkategorien



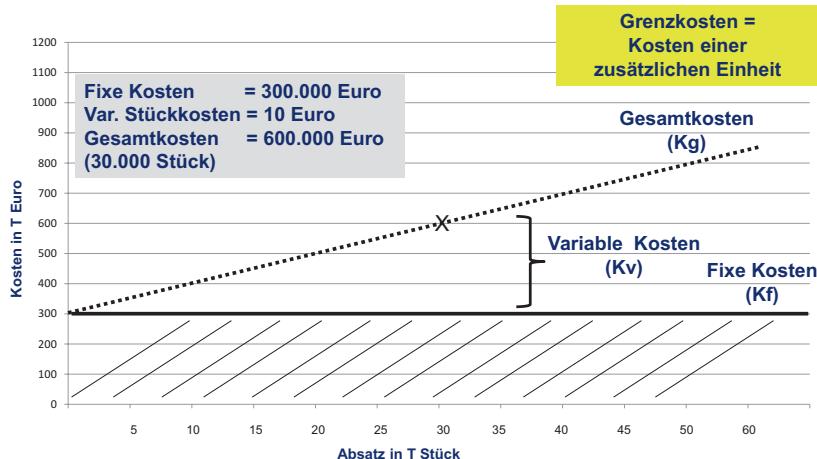
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kostenkategorien

Es gibt variable Kosten, die sich nicht parallel mit der produzierten Menge verändern, da sie nicht pro Einheit entstehen, sondern quasi als Kostenblock, der nicht teilbar ist. Beispiel: Ein zusätzlicher Arbeitnehmer erhält monatlich seinen Lohn, selbst wenn die geplante Zielmenge durch ihn nicht erreicht wird. Solche Kosten werden als sprungfixe Kosten bezeichnet.

Im Beispiel betragen die Fixkosten 300.000 Euro und die variablen Kosten 10 Euro pro produzierter Einheit. Bei einer produzierten Menge von 30.000 Einheiten ergeben sich somit Gesamtkosten von 600.000 Euro, 300.000 Euro (Fixkosten) plus 300.000 Euro variable Kosten (30.000×10 Euro).

(41) Kostenbegriffe

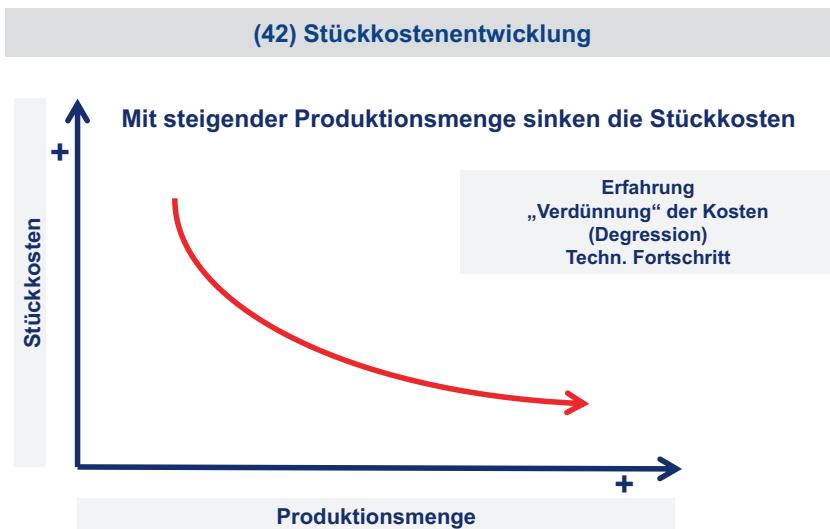


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved

Kostenbegriffe

Unter **Grenzkosten** versteht man die Kosten, die durch die Produktion einer zusätzlichen Einheit entstehen. In der Praxis wird oft die Veränderung der variablen Kosten dazu herangezogen. Das Wissen um die Höhe der Grenzkosten eines Produkts ist z. B. bei der Entscheidung über die Annahme eines neuen Auftrags wichtig, denn zumindest sollten diese Kosten durch den Erlös gedeckt sein. Häufig werden im Vertrieb die Grenzkosten als Argument für niedrige Abgabepreise bei neuen Kunden verwendet. Die Gefahr einer Grenzkostenkalkulation liegt in der nicht vorhandenen Deckung der Fixkosten des Unternehmens.

Die Stückkosten eines Produkts sinken mit steigender Produktionsmenge. Das benötigte Material kann in größeren Mengen günstiger eingekauft werden und die fixen Kosten verteilen sich auf eine größere Produktionsmenge. Dies wird auch als „Kostenverdünnung“ bezeichnet. Zudem steigen im Laufe der Zeit die Erfahrungen, die im Produktionsablauf gemacht werden, und die Produktionstechnik verbessert sich.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Stückkostenentwicklung

2.6 Break-Even-Analyse

Die **Break-Even-Analyse** dient zur Ermittlung der Gewinnschwelle, dem Punkt, an dem Kosten und Erlös eines Produkts gleich sind (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). An diesem Punkt bzw. dieser Absatzmenge entsteht noch kein Gewinn. Mit jeder weiteren produzierten und verkauften Einheit erwirtschaftet das Unternehmen nun Gewinn. Unterhalb dieser Menge erwirtschaftet das Unternehmen einen Verlust.

(43) Break-Even-Berechnung

Break-Even-Menge =

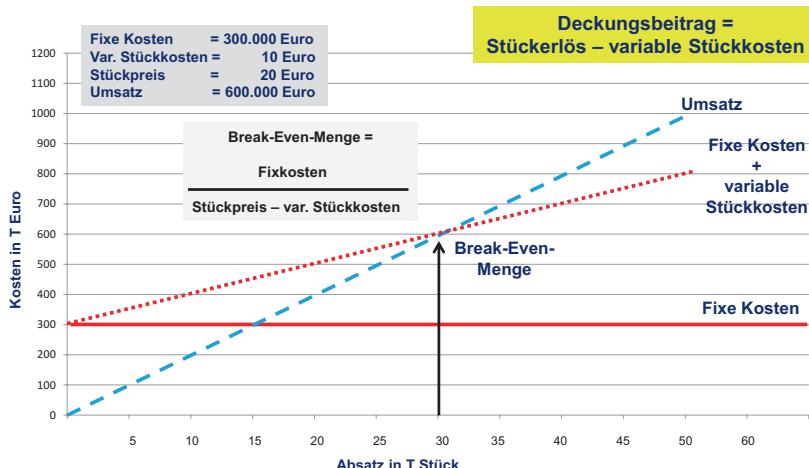
$$\frac{\text{Fixkosten}}{\text{Preis} - \text{variable Kosten}}$$

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Break-Even-Berechnung

Im Beispiel werden auch die variablen Stückkosten (Strom, Material etc.) berücksichtigt, die nur durch die Produktion eines zusätzlichen Stücks entstehen. Die Break-Even-Menge liegt hier bei 30.000 Stück (300.000 Euro Fixkosten geteilt durch 10 Euro; 20 Euro Preis für ein Stück, minus 10 Euro variable Kosten für ein Stück). Auch Umsatz (Stückpreis mal Absatzmenge) und Kosten können in diesem Beispiel ermittelt werden.

(44) Break-Even-Analyse (Ermittlung der Gewinnschwelle)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Break-Even-Analyse (Ermittlung der Gewinnschwelle)

2.7 Übungen zu Produktion

(45) Übung Produktionsfaktoren

Zeichnen Sie die Produktionsfunktionen für die unterschiedlichen Mengenkombinationen.

Schritt 1: Markieren Sie die verschiedenen Kombinationspunkte.

Schritt 2: Welche Faktorkombinationen entfallen?

Schritt 3: Zeigen der Produktionsfunktionen für die drei Mengenkombinationen.

	Faktor F1	Faktor F2	Menge
A	2	4	4
B	5	3	5
C	3	4	5
D	3	1	3
E	2	5	4
F	1	3	3
G	2	2	3
H	4	4	4
I	4	2	4
J	5	2	5
K	3	3	4
L	4	1	3

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Produktionsfaktoren

(46) Übung Grenzkosten

Warum kann ein Unternehmen seine Produkte nicht dauerhaft zu Grenzkosten verkaufen?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Grenzkosten

(47) Übung Break-Even-Menge

Bestimmen Sie die Break-Even-Menge

Fixkosten	Preis	variable Stückkosten	Break-Even-Menge
300.000	14,00	10,00	
300.000	18,00	10,00	
300.000	22,00	10,00	
500.000	3,00	0,50	

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Break-Even-Menge

Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München

Materialwirtschaft

3

► Lernziele dieses Kapitels

- Bedeutung der Materialwirtschaft erklären können
- Verstehen der einzelnen Bereiche der Materialwirtschaft
- Lagerstrategien differenziert betrachten
- Kennzahlen der Lagerhaltung verstehen und anwenden

3.1 Aufgabe der Materialwirtschaft

Ist das Produktionsprogramm definiert, müssen alle für die Produktion notwendigen Materialien, die direkt in den Produktionsprozess eingehen, beschafft und bereitgestellt werden (Weber et al. 2014). Beschaffung ist die bedarfsgerechte Versorgung mit den in der Leistungserstellung benötigten Gütern. Dazu zählen:

- **Rohstoffe:** Alle Grundmaterialien, die zur Herstellung notwendig sind, z. B. Stahl in der Autoproduktion.
- **Hilfsstoffe:** Alle ergänzenden Materialien, wie z. B. Schrauben, Nägel etc.
- **Betriebsstoffe:** Sie sind nicht Bestandteil des Produkts, aber werden während der Fertigung verbraucht, z. B. Strom, Schmierstoffe.
- **Halbfertigprodukte:** Gehen als Teile in das Produkt ein, z. B. Reifen in der Autoproduktion.

Die Materialwirtschaft hat die Aufgabe, alle für die Produktion notwendigen Materialien mit minimalen Kosten zum richtigen Zeitpunkt zu beschaffen und dem Produktionsprozess zur Verfügung zu stellen (Wöhe und Döring 2013). Kurz:

- die richtigen Materialien,
- in geforderter Qualität,
- in benötigter Menge,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- am richtigen Ort,
- mit geringsten Kosten

bereitzustellen.

Zu den Kosten gehören die Preise der Materialien, deren Lagerkosten im Betrieb und die Transportkosten.

Damit ergeben sich die folgenden Inhaltsschwerpunkte (Achleitner und Thommen 2012):

- **Materialbedarfsermittlung:** Der Mengen- und Qualitätsbedarf für die unterschiedlichen Materialien wird ermittelt. Dabei sind die aktuellen Lagerbestände der Materialien und möglicher Schwund und Ausschuss zu berücksichtigen. Die optimale Bestellmenge und der optimale Bestellzeitpunkt der benötigten Materialien werden ebenfalls als Bestandteil der Planung ermittelt.
- **Lageroptimierung:** Eine wirtschaftliche Lagerhaltung der Materialien ist unter den Gesichtspunkten Kosten der Materialien, Lieferzeiten der Materialien, Kosten der Lagerhaltung und der notwendigen Transportwege und -zeiten zu gewährleisten.
- **Lieferantenauswahl:** Hinsichtlich der Preise und der definierten Qualität der notwendigen Materialien sowie der Zuverlässigkeit der Lieferanten sind die geeigneten Lieferanten auszuwählen.
- **Transport:** Die optimalen Transportwege für die Materialien sind intern (vom Lagerort zur Produktion) und extern (vom Lieferanten zum Unternehmen) sicherzustellen. Die einzelnen Transportwege, -zeiten und -kosten sind dabei wichtige Kriterien. In vielen Fällen wird eine Just-in-time-Lieferung (s. Abschn. 2.2) bevorzugt, um die eigene Lagerkosten zu minimieren.

(48) Materialwirtschaft

Materialbedarfs- ermittlung	Lager- optimierung	Lieferanten- auswahl	Transport
Bedarf in der Produktion	Vorhaltung der Materialien	Wahl der richtigen Lieferanten	Sicherstellung optimaler Wege
Rohstoffe Hilfsstoffe Betriebsmittel Halbferti- produkte Personal	Verfügbarkeit Transportwege Lagerbestand	Qualität Zuverlässigkeit Preis	Just-in-time Transportwege Kosten

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Materialwirtschaft

3.2 Lagerstrategie

Für die Lagerhaltung von Materialien und hergestellten Produkten gibt es unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen.

Eine ABC-Analyse (Heinemeyer et al. 2011) der benötigten Materialien unterstützt die Bedarfsplanung. Dabei werden die unterschiedlichen Materialien nach Wertigkeit (Kapitalbindung) und Verbrauch in drei Klassen eingeteilt:

- **A-Güter** sind die Materialien, die einen hohen Warenwert (70 %–80 % des Wertes aller Materialien), aber nur einen geringen mengenmäßigen Verbrauch aller Materialien (10 %–20 %) aufweisen.
- **B-Güter** mit ca. 10 %–20 % Wertanteil und 20 %–30 % Mengenanteil.
- **C-Güter** mit 5 %–10 % Wertanteil und 60 %–70 % Mengenanteil.

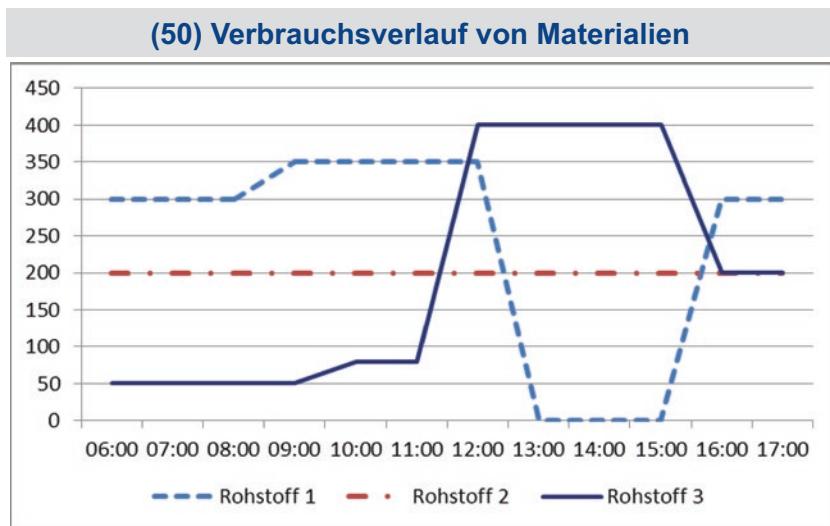
Die gesetzten Prozentsätze können variieren. Die A-Güter werden aufgrund ihres hohen Wertanteils hinsichtlich Lieferant (Preis), Bestellmenge, Lagerumschlag sehr detailliert geplant. Die C-Güter dagegen werden nur grob geplant. Der Lagerbestand bzw. Sicherheitsbestand wird höher festgelegt, da diese Materialien oft gebraucht werden und weniger Kapital binden.

(49) ABC-Analyse		
A-Güter	B-Güter	C-Güter
hoher Warenwert		niedriger Warenwert
70 % - 80 % Werteanteil	10 % - 20 % Werteanteil	5 % - 10 % Werteanteil
10 % - 20 % Mengenanteil	20 % - 30 % Mengenanteil	60 % - 70 % Mengenanteil
Detailplanung		Grobplanung
Lieferant Menge Umschlag		oft benötigt höherer Sicherheitsbestand

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

ABC-Analyse

In der Materialwirtschaft ist ebenso der Verbrauchsverlauf der Materialien innerhalb einer Periode bedeutsam. Es gibt Materialien, die regelmäßig in gleichen Mengen gebraucht werden, und solche, deren Verbrauch volatil (schwankend) ist.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Verbrauchsverlauf von Materialien

Folgende Lagerstrategien, auch für die hergestellten Güter, werden unterschieden (Weber et al. 2014):

- Die **FIFO-Methode** ist vergleichbar mit einem Silo für Schüttgüter. Ein Silo wird oben gefüllt und unten entnommen. Wird die FIFO-Methode verwendet, besteht die Gefahr nicht mehr, aktuelle Materialien für die Produktion zu verwenden. Auch bei produzierten Gütern besteht die Gefahr, dass die Produkte, die zuerst produziert wurden, aber noch am Lager sind, beim Verkauf z. B. technisch nicht der aktuellen Produktion entsprechen. Vorteil dieser Methode ist, dass keine alten Materialien oder Produkte am Lager sind. Die FIFO-Methode ist für schnell und häufig verwendete Materialien geeignet, die schnell veralten oder verderben.
- Die **LIFO-Methode** ist vergleichbar mit einer Halde, bei der oben nachgefüllt und oben entnommen wird. Bei der LIFO-Methode werden immer die letzten gelieferten Materialien verwendet oder produzierten Produkte verkauft. Allerdings baut sich damit der Bestand an älteren Materialien und Produkten auf. Sie ist geeignet für nicht leicht verderbende oder nicht schnell veraltende Materialien.

Die verwendete Methode hat auch Einfluss auf die Bewertung der Lagerbestände in der Bilanz (Wöhe und Döring 2013).

(51) Lagerstrategien

FIFO	LIFO
First in – First out	Last in – First out
Entnahme der zuerst gelieferten Waren	Entnahme der zuletzt gelieferten Waren
keine alten Waren am Lager Problem: Verwendung nicht aktueller Waren	immer aktuelle Artikel verwenden Problem: ältere Artikel am Lager

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Lagerstrategien

3.3 Lagerkennzahlen

Aufgrund der Kapitalbindung und der Verfügbarkeit der Materialien bzw. Lieferfähigkeit von hergestellten Produkten hat die Steuerung der Lagerbestände eine große Bedeutung. Für die Steuerung der Lagerhaltung werden bestimmte Kennzahlen verwendet (Vahs und Schäfer-Kunz 2015):

(52) Kennzahlen Lagerhaltung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kennzahlen Lagerhaltung

Der Lagerbestand und die Lagerdauer sollten möglichst niedrig, die Umschlagshäufigkeit möglichst hoch gehalten werden, da sich damit die Kapitalbindung reduziert.

3.4 Übungen zu Materialwirtschaft

(53) Übung Lagerkennzahlen

Berechnen Sie die Lagerkennzahlen mit den angegebenen Basisdaten:

Durchschnittlicher
Lagerbestand

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

Basisdaten:
Anfangsbestand: 500
Endbestand: 300
Lagerabgang: 1.000

Lagerumschlags-
häufigkeit

$$\frac{\text{Lagerabgang im Jahr}}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand}}$$

Durchschnittliche
Lagerdauer

$$\frac{\text{Anzahl Tage (Periode)}}{\text{Durchschnittlicher Lagerumschlag}}$$

(54) Übung Materialwirtschaft

Papierbetrieb

Aufträge liegen vor:

4.000 m³ für Produktion Bücher
2.500 m³ für Produktion Prospekte

Holzlieferant A:

2.000 m³ Holz für 80 %/20 %
(Bücher/Prospekte)

Holzlieferant B:

4.000 m³ Holz für 40 %/60 %
(Bücher/Prospekte)

Reicht das Material für die vorliegenden Aufträge aus?

Wie viel m³ von Lieferant A werden zusätzlich benötigt?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Materialwirtschaft

Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Heinemeyer H, Hermsen J, Limpke P, Jecht H (2011) Groß im Handel, 4. Aufl. Winkler, Braunschweig
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München

Betriebliches Rechnungswesen

4

► Lernziele dieses Kapitels

- Kennenlernen und Umgang mit den Grundbegriffen im betrieblichen Rechnungswesen
- Verstehen, Lesen und Interpretieren einer Bilanz
- Umgang mit Bestands- und Erfolgskonten
- Zusammenhang zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung verstehen
- Einblick in die gesetzlichen Grundlagen des Rechnungswesens
- Anwendung von Kennzahlen zur Bilanzanalyse
- Inhalte der Kosten- und Leistungsrechnung verstehen
- Anwendung einer Kalkulation

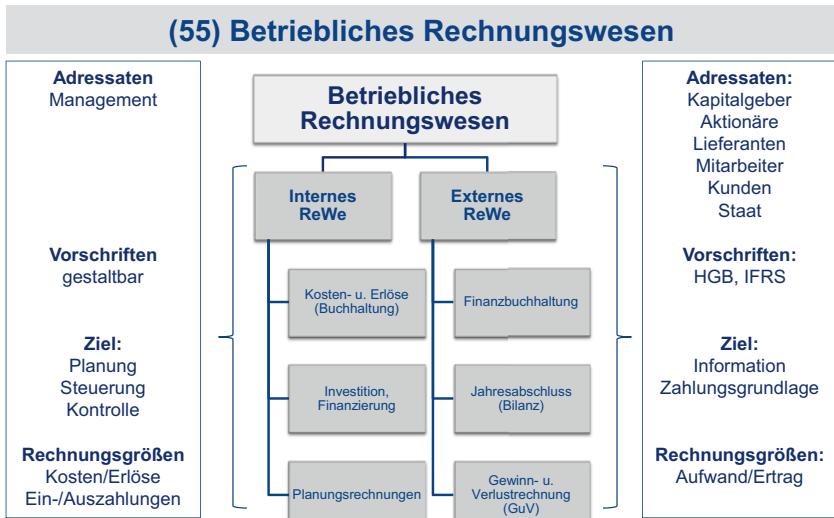
4.1 Grundbegriffe

Das betriebliche Rechnungswesen (ReWe) hat die Aufgabe der mengen- und wertmäßigen Erfassung, Verarbeitung, Offenlegung und Kontrolle aller Vorgänge im Unternehmen, die mit der betrieblichen Leistungserstellung zusammenhängen (Achleitner und Thommen 2012).

Damit ist auch die Speicherung aller quantitativen Daten im Unternehmen gemeint.

Abhängig vom Adressaten der Informationsaufbereitung unterscheidet man das interne und das externe Rechnungswesen (Wöhe und Döring 2013). Vereinfacht ausgedrückt beschäftigt sich das **interne Rechnungswesen** mit der Kosten- und Erlösrechnung für das Management und das **externe Rechnungswesen** mit der

Finanzbuchhaltung und dem Jahresabschluss in Richtung Aktionäre, Gläubiger und Finanzbehörden.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Betriebliches Rechnungswesen

Speziell für das externe ReWe gibt es gesetzlich verankerte Regelungen durch das HGB (Handelsgesetzbuch) und durch die IFRS (International Financial Reporting Standards) (Achleitner und Thommen 2012).

Die verschiedenen Adressaten – speziell im externen Rechnungswesen – haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Im internen Rechnungswesen benötigt das Management zur Steuerung und Planung der Unternehmensentwicklung die Informationen über die Kosten und Erlöse. Auf die Kostenarten, -stellen und -träger wird später noch eingegangen.

(56) Informationsbedarf Rechnungswesen

Externes Rechnungswesen					
Kapitalgeber	Aktionäre	Lieferanten	Mitarbeiter	Kunden	Staat
Rendite	Rendite	Zahlungen in Zukunft sicher?	Sicherheit Arbeitsplatz	Ersatzteile	Steuer
Risiko	Risiko			Garantie	Abgaben
Zukunft	Kauf/Verkauf Anteile			Service	
Zinsen/ Tilgung sicher?					

Internes Rechnungswesen		
Kosten und Erlöse		Planung und Steuerung
Kostenarten Kostenstellen Kostenträger		Produktion Absatz Investition/Finanzen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Informationsbedarf Rechnungswesen

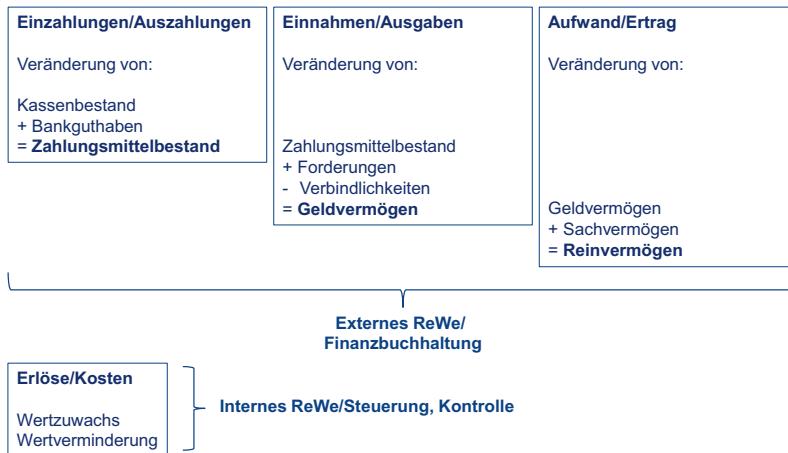
Im betrieblichen Rechnungswesen werden verschiedene Begriffe, die Vermögensänderungen bewirken, unterschieden (Vahs und Schäfer-Kunz 2015; Achleitner und Thommen 2012; Wöhre und Döring 2013). Im externen Rechnungswesen sind dies:

- **Einzahlungen/Auszahlungen:** Geldflüsse, die zu einer Veränderung des Zahlungsmittelbestands bzw. der liquiden Mittel (Kassenbestand, Bankguthaben) führen.
- **Einnahmen/Ausgaben:** beziehen zusätzlich Forderungen (Kunde zahlt Rechnung nicht sofort) und Verbindlichkeiten (Unternehmen zahlt Rechnung nicht sofort). Sie verändern das Geldvermögen eines Unternehmens.
- **Aufwand/Ertrag:** beziehen sich darüber hinaus auf alle erfolgswirksamen Wertzuflüsse und Werteverzehre im Unternehmen in Bezug auf Geld- und Sachvermögen.

Im internen Rechnungswesen:

- **Erlöse/Kosten:** Erlöse sind der Wert der im Unternehmen erbrachten Leistungen. Kosten sind der bewertete Werteverzehr im Rahmen der Leistungserstellung (Wertzuwachs, Wertverminderung).

(57) Grundbegriffe im ReWe (1)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Grundbegriffe im ReWe (1)

Bei Aufwand und Ertrag wird differenziert, ob die Werteveränderungen das Kerngeschäft (eigentliche unternehmerische Tätigkeit) des Unternehmens (ordentlicher Aufwand/Ertrag) betreffen oder nicht betreffen (neutraler oder außerordentlicher Aufwand/Ertrag).

(58) Grundbegriffe im ReWe (2)

Ordentlicher Aufwand/Ertrag:

- Kerngeschäft

Neutraler (außerordentlicher) Aufwand/Ertrag:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| • betriebsfremd | Spekulationsverlust |
| • zufallsbedingt | Feuerschaden |
| • periodenfremd | Steuernachzahlung |
| • außerordentlich (Betriebszweck) | Zahlungsausfall Großkunde |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Grundbegriffe im ReWe (2)

Im internen Rechnungswesen gibt es innerhalb der Kosten den Begriff der **kalkulatorischen Kosten**, die sich von den sogenannten Grundkosten unterscheiden. Die kalkulatorischen Kosten beruhen nicht auf Auszahlungen, aber auf entgangenen Erträgen aus dem Einsatz von Arbeitskraft oder Kapital des Unternehmers oder der Nutzung von Gebäudeteilen, die dem Unternehmer gehören (Wöhe und Döring 2013) und werden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt.

(59) Grundbegriffe im ReWe (3)

Kalkulatorische Kosten:

- entstehen durch Bewertungsunterschiede im internen und externen Rechnungswesen
- Bewertungsunterschiede durch Vorschriften
- werden im internen Rechnungswesen gezeigt

kalkulatorische Mieten
kalkulatorischer Unternehmerlohn
kalkulatorische Eigenkapitalzinsen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Grundbegriffe im ReWe (3)

Jedes Unternehmen muss für die Bilanz eine Bestandsaufnahme seines Vermögens und seiner Schulden erstellen (Heinemeier et al. 2011). Diese Bestandsaufnahme wird als **Inventur** bezeichnet.

(60) Inventur

§ 240 HGB (Handelsgesetzbuch):

Jeder Kaufmann muss

- beim Beginn seines Gewerbes
- zum Schluss eines Geschäftsjahres

Vermögen und Schulden genau verzeichnen.

Körperliche Inventur

- Wiegen
- Messen
- Zählen
- Schätzen

Buchmäßige Inventur

- Belege
- Kontoauszüge
- Rechnungen

**Die körperliche und buchmäßige
Bestandsaufnahme nach Art, Menge und Wert
nennt man Inventur.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Inventur

4.2 Finanzbuchhaltung

In der Finanzbuchhaltung werden alle Geschäftsvorfälle chronologisch dokumentiert, die sich auf das Vermögen, das Kapital und den Erfolg des Unternehmens auswirken (Wöhe und Döring 2013). Damit sind einerseits die Bestände und deren Veränderung an Gebäuden, Maschinen, Materialien, Forderungen gegenüber Anderen und liquiden Mitteln gemeint und andererseits die Verpflichtungen des Unternehmens. Daraus wird der Unternehmenserfolg ermittelt.

(61) Finanzbuchhaltung

**Chronologische Dokumentation
aller Geschäftsvorfälle,
die sich auf:
• das Vermögen
• das Kapital
• den Erfolg
des Unternehmens auswirken.**

Haben
Bestände und Veränderung an:
Materialien
Fertigprodukten
Gebäuden
Maschinen
Forderungen ggü. Anderen
liquiden Mittel

Soll
Verpflichtungen des Unternehmens

Erfolg des Unternehmens

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzbuchhaltung

Das **Vermögen** ist das in Geld bewertete Sachvermögen des Unternehmens, das **Kapital** ist die Finanzierungsquelle des vorhandenen Vermögens (Achleitner und Thommen 2012).

Das Vermögen (Wöhe und Döring 2013) gliedert sich in das Anlagevermögen und das Umlaufvermögen.

- Zum **Anlagevermögen** zählen alle Gegenstände, die langfristig im Unternehmen gebunden sind und die Grundvoraussetzung für die betriebliche Leistungserstellung sind, z. B. Maschinen und Grundstücke.
- Zum **Umlaufvermögen** gehören die flüssigen Mittel (Kasse, Bankkonten) und die Vermögensgegenstände, die zu flüssigen Mittel werden sollen (Vorräte, Forderungen). Sie „laufen“ im Unternehmen um, verändern sich und bleiben nicht dauerhaft im Unternehmen.

Das **Kapital** (Vahs und Schäfer-Kunz 2015) eines Unternehmens gliedert sich in das

- **Eigenkapital**, das von den Eignern des Unternehmens selbst eingebracht wird, und

- in das **Fremdkapital**, das dem Unternehmen von seinen Gläubigern befristet zur Verfügung gestellt wird. Dies können z. B. Darlehen bei Banken oder Verbindlichkeit bei den Lieferanten sein, also die Schulden oder Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens.
- **Rückstellungen** (s. Schaubild 62) stellen ebenfalls Schulden dar, die allerdings hinsichtlich ihres Eintretens und ihrer Höhe noch nicht sicher sind (Achleitner und Thommen 2012).
- **Rücklagen** (Wöhe und Döring 2013) werden z. B. gebildet, um unerwartete Verluste auszugleichen und gehören zum Eigenkapital (s. Schaubild 63).

(62) Rückstellungen

**Rückstellungen sind Verbindlichkeiten, Verluste
oder Aufwendungen, die hinsichtlich ihres
Eintretens oder ihrer Höhe noch unsicher sind.**

**Die später zu leistenden Ausgaben sollen den
Perioden ihrer Verursachung zugerechnet
werden.**

Pensionsrückstellungen
Prozesskosten
Steuerrückstellungen
Garantieverpflichtungen
schwebende Geschäfte

**Rückstellungen sind aufzulösen, sobald der
Grund ihrer Bildung entfallen ist.**

(63) Rücklagen

Rücklagen werden gebildet, um unerwartete Verluste auszugleichen oder die Kapitalbasis zu stärken.

Rücklagen gehören zum Eigenkapital.

- **Offene Rücklagen**
- **Stille Rücklagen**
(durch Unterbewertung oder Nichtaktivierung von Aktiva)

Gewinnrücklage

Rücklagen für Dividende

Kapitalrücklage

Währungsrücklagen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Rücklagen

Da sich Kapital immer in Vermögen wandelt und damit zu allen Sachwerten eines Unternehmens eine Finanzierungsquelle gehört, haben Vermögen und Kapital eines Unternehmens immer die gleiche wertmäßige Höhe (s. auch Abschn. 4.3.1).

(64) Finanzbuchhaltung – Gleichgewicht	
Vermögen	Kapital
Alle in Geld bewerteten Sachwerte des Unternehmens	Finanzierungsquelle des vorhandenen Vermögens
Anlagevermögen (AV) Langfristig im Unternehmen gebunden Grundvoraussetzung für betriebliche Leistungserstellung	Zu allen Sachwerten gehört eine Finanzierungsquelle
Umlaufvermögen (UV) „Laufen“ im Unternehmen um Verändern sich Zweck: Veräußerung	Eigenkapital (EK) Vom Unternehmer bzw. von Gesellschafter selbst eingebrachte Kapital
	Fremdkapital (FK) Alle Schulden eines Unternehmens
	 Kapital wandelt sich immer in Vermögen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

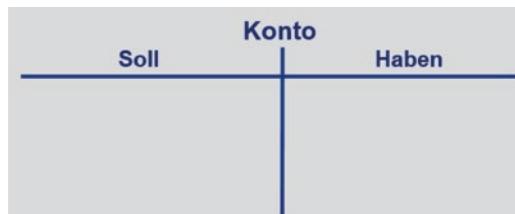
Finanzbuchhaltung – Gleichgewicht

4.2.1 Bestandskonten und Erfolgskonten

Jeder Geschäftsfall ändert die Bilanz. Die Bilanz müsste daher mit jedem Geschäftsfall neu erstellt werden. Aus diesem Grund wird die Bilanz in **Bestandskonten** aufgelöst und für jede Bilanzposition ein separates Bestandskonto eröffnet. Die Verbuchung der Geschäftsvorfälle eines Unternehmens erfolgt im laufenden Geschäftsjahr auf Bestands- und Erfolgskonten (Achleitner und Thommen 2012).

Ein Konto umfasst einen eindeutig definierten Inhalt oder Geschäftsvorgang (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Für die unterschiedlichen Bilanzpositionen werden die Konten in sogenannte Kontenklassen oder Gruppen zusammengefasst. Für unterschiedliche Branchen (Industrie, Handel etc.) werden speziell abgestimmte Kontenrahmen erstellt, und jedes Unternehmen entwickelt daraus seinen eigenen Kontenplan (Heinemeyer et al. 2011). Konten werden auch als T-Konten bezeichnet, da die Trennung zwischen Soll und Haben analog einem T aufgebaut ist. Das Grundprinzip der **Doppelten Buchführung** liegt in der doppelten Ausführung der Buchung: Jeder Soll-Buchung steht eine Haben-Buchung auf einem anderen Konto in gleicher Höhe gegenüber.

(65) Konto – Aufbau



Grundsatz:

Jeder Soll-Buchung steht eine Haben-Buchung in gleicher Höhe gegenüber (Doppelte Buchführung, Doppik)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Konto – Aufbau

(66) Konto – Inhalt

Ein **Konto** umfasst einen eindeutig definierten Inhalt bzw. definierte Geschäftsvorgänge:

- Rohstoffe
- Hilfsstoffe
- Betriebsstoffe
- etc.

Konten werden in Klassen und Gruppen zusammengefasst z. B.:

- Anlagevermögen
- Langfristiges Kapital

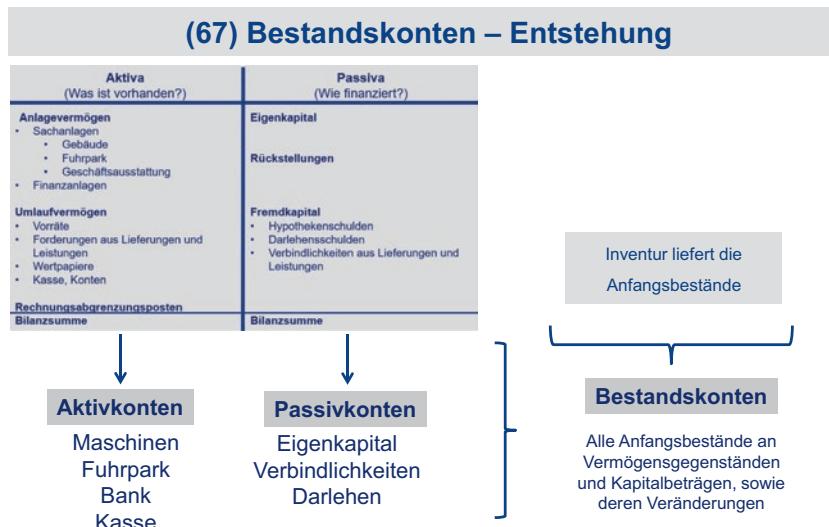
} Kontenplan und Kontenrahmen (für eine Branche)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Konto – Inhalt

Die **Bestandskonten** erfassen alle Anfangsbestände an Vermögensgegenständen und Kapitalbeträgen sowie deren Zu- und Abgänge. Die am Ende einer Periode ermittelten Endbestände, die sich aus dem Anfangsbestand plus Zugänge minus Abgänge errechnen, werden in der Bilanz ausgewiesen. Bei den Bestandskonten unterscheidet man Aktiv- und Passivkonten.

- In den **Aktivkonten** wird, analog der Bilanz, abgebildet, was in einem Unternehmen „vorhanden“ ist, z. B. Gebäude, Maschinen, Fuhrpark oder die Kasse.
- In den **Passivkonten** wird abgebildet, wie sich die Aktivpositionen finanzieren, also z. B. Eigenkapital, Hypotheken, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Heinemeyer et al. 2011).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bestandskonten – Entstehung

Die Verbuchung des Anfangsbestands und der Zugänge erfolgt auf den Aktivkonten auf der Soll-Seite und bei den Passivkonten auf der Haben-Seite der Konten. Die jeweiligen Endbestände (Salden) fließen am Ende des Geschäftsjahres in die Bilanz ein.

(68) Buchungen auf Bestandskonten

Bestandskonten

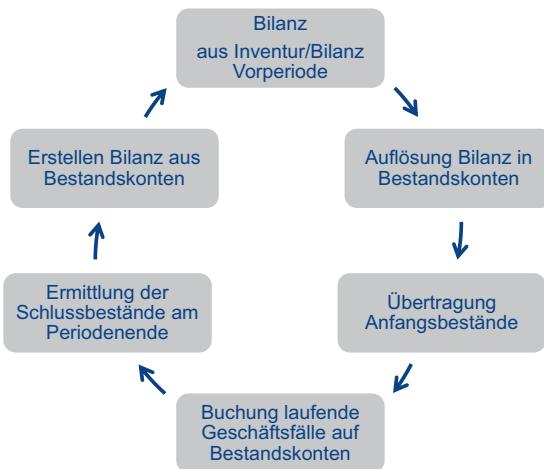
Aktivkonto (Was ist vorhanden?)		Passivkonto (Wie finanziert?)	
Soll	Haben	Soll	Haben
Anfangsbestand			Anfangsbestand
+ Zugänge z. B. Kauf Maschine	- Abgänge z. B. Verkauf Maschine	- Abgänge z. B. Begleichung Schulden	+ Zugänge z. B. Neues Kapital
	Saldo (Endbestand)		Saldo (Endbestand)
Bestandsmehrung:	Buchung im Soll		Buchung im Haben
Bestandsminderung:		Buchung im Haben	Buchung im Soll

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Buchungen und Bestandskonten

Die Zusammenhänge von der Auflösung der Bilanz in Bestandskonten, über die Ermittlung der Anfangsbestände durch die Inventur bzw. der Abschlussbilanz der Vorperiode, über Buchungen im laufenden Geschäftsjahr, bis zur Erstellung der aktuellen Bilanz sind in Schaubild 69 dargestellt.

(69) Bilanz und Bestandskonten



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanz und Bestandskonten

Neben Bestandskonten werden **Erfolgskonten** benötigt (Achleitner und Thommen 2012):

- Aufwendungen verringern das Eigenkapital (EK)
- Erträge vermehren das Eigenkapital

Erfolgskonten sind quasi Unterkonten des Eigenkapitalkontos.

In den Erfolgskonten werden alle angefallenen Aufwendungen und Erträge erfasst. Durch die Saldierung der Aufwands- und Ertragspositionen berechnen sich die Endbestände der Aufwendungen und Erträge für die einzelnen Aufwands- und Ertragsarten. Diese gehen in die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ein (Heine-meier et al. 2011).

(70) Erfolgskonten

Erfolgskonten

Aufwandskonto (Was wird ausgegeben?)		Ertragskonto (Was wird eingenommen?)	
Soll	Haben	Soll	Haben
Aufwendungen			Erträge
z. B. Löhne Kauf Rohstoffe Werbung			z. B. Verkauf Produkt A Provisionserträge
Saldo (Endbestand)		Saldo (Endbestand)	
Aufwendungen:		Buchung im Soll	
Erträge:		Buchung im Haben	
		EK Minderung	
		EK Mehrung	

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Erfolgskonten

Im Gegensatz zu den Bestandskonten, die mit den Anfangsbeständen aus der Vorbilanz bzw. der Inventur beginnen, starten die Erfolgskonten jeder neuen Periode wieder mit dem Null-Saldo.

(71) Bestands- und Erfolgskonten – Unterschiede

Bestandskonten		Erfolgskonten	
Aktivkonto (Was ist vorhanden?)		Passivkonto (Wie finanziert?)	
Soll	Haben	Soll	Haben
Anfangsbestand		Anfangsbestand	
+ Zugänge z. B. Kauf Maschine	- Abgänge z. B. Verkauf Maschine	- Abgänge z. B. Begleichung Schulden	+ Zugänge z. B. Neues Kapital
Saldo (Endbestand)		Saldo (Endbestand)	

<ul style="list-style-type: none"> beginnen mit Anfangsbeständen aus der Bilanz der Vorperiode/ Inventur Salden werden fortgeführt Endsalden fließen in die Bilanz ein 	<ul style="list-style-type: none"> beginnen jede neue Periode mit Null-Saldo wird über GuV am Jahresende abgeschlossen Endsalden fließen in die Bilanzposition „Eigenkapital“ auf der Passivseite der Bilanz ein
---	---

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bestands- und Erfolgskonten – Unterschiede

(72) Bestands- u. Erfolgskonten – Jahresabschluss

Bestandskonten		Erfolgskonten	
Aktivkonto (Was ist vorhanden?)		Passivkonto (Wie finanziert?)	
Soll	Haben	Soll	Haben
Anfangsbestand		Anfangsbestand	
+ Zugänge z. B. Kauf Maschine	- Abgänge z. B. Verkauf Maschine	- Abgänge z. B. Begleichung Schulden	+ Zugänge z. B. Neues Kapital
Saldo (Endbestand)		Saldo (Endbestand)	

Bilanz		GuV	
Jahresabschluss		GuV	

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bestands- und Erfolgskonten – Jahresabschluss

4.2.2 Gesetzlicher Rahmen

Im Rechnungswesen und in der Buchhaltung gibt es eine Reihe von gesetzlichen Regelungen, die ein Unternehmen beachten muss (Wöhe und Döring 2013).

(73) Gesetzliche Grundlagen		
Buchführungspflicht § 238 HGB Verpflichtung Bücher zu führen, die die Geschäfte und Vermögenslage dokumentieren	Jahresabschlusspflicht § 242 Abs. 3 HGB Bilanz, GuV (Anhang, Lagebericht)	Gesetze Aktiengesetz (AktG) GmbH-Gesetz (GmbHG)
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) (HGB, EStG) Klarheit, Übersichtlichkeit Vollständigkeit Richtigkeit Vorsichtsprinzip	Steuer Einkommenssteuergesetz (EStG) Körperschaftssteuergesetz (KStG) Umsatzsteuergesetz (UStG) Gewerbesteuergesetz (GewStG)	International Financial Reporting Standards (IFRS) Spezielle Regelungen Bilanz Bewertungen
		United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) US börsennotiert

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Gesetzliche Grundlagen

Nach § 238,1 des Handelsgesetzbuches (HGB) gilt (Handelsgesetzbuch (HGB) 2017):

„Jeder Kaufmann ist verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung ersichtlich zu machen. Die Buchführung muss so beschaffen sein, dass sie einem sachverständigen Dritten innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und über die Lage des Unternehmens vermitteln kann. Die Geschäftsvorfälle müssen sich in ihrer Entstehung und Abwicklung verfolgen lassen.“

Dabei gelten die **Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)**. Die GoB sind nicht in einer einzelnen Rechtsgrundlage geregelt, ergeben sich aber aus diversen Regelungen im HGB und im Einkommenssteuergesetz (EStG). Nach den GoB sind die Bücher nach folgenden Grundsätzen zu führen (Achleitner und Thommen 2012):

Klarheit/Übersichtlichkeit, Vollständigkeit, Richtigkeit, Vorsichtsprinzip, Periodisierung. Es gilt dabei auch ein **Verrechnungsverbot** zwischen Posten der Aktiv- und Passivseite und von Aufwand und Ertrag.

(74) Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)

Grundlagen: (HGB, EStG)

- **Klarheit, Übersichtlichkeit**
Klarer und übersichtlicher Aufbau des Jahresabschlusses
Beachten der Gliederungsvorschriften
- **Vollständigkeit**
Erfassung aller Geschäftsvorfälle (Vermögen und deren Veränderung)
- **Richtigkeit**
Erstellung aus richtigem Zahlenmaterial
Zutreffende Bezeichnung
Keine bewusste Über- und Unterbewertung

- **Vorsichtsprinzip**
 - **Realisationsprinzip:** Wertsteigerungen erst, wenn realisiert
 - **Imparitätsprinzip:** Drohende Schulden ja, möglicher Gewinn nein
 - **Höchst-/Niederstwertprinzip:** Schulden eher zu hoch, Vermögen eher zu niedrig
- **Verrechnungsverbot**
Keine Aufrechnung von Aktiv-/Passivposten, Aufwendungen/Ertrag
- **Periodisierung**
Periodengerechte Zuordnung von Aufwand/Ertrag unabhängig von Zahlungen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)

4.3 Jahresabschluss

Der Jahresabschluss dokumentiert die wirtschaftlichen Vorgänge im Unternehmen in zusammengefasster Form.

Nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) setzt sich der Jahresabschluss aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zusammen (§ 242 Abs. 3 Handelsgesetzbuch (HGB) 2017). Kapitalgesellschaften müssen diesen um einen Anhang erweitern. Größere Kapitalgesellschaften haben zusätzlich einen Lagebericht zu erstellen. Der Jahresabschluss dient als Grundlage zur Steuer- und Ausschüttungsbemessung. Zudem soll er das Unternehmensgeschehen dokumentieren (Achleitner und Thommen 2012).

Weitere wichtige Regelungen zum Jahresabschluss im Handelsgesetzbuch:

- § 244 HGB: Jahresabschluss ist in deutscher Sprache und in Euro aufzustellen.
- § 245 HGB: Jahresabschluss ist vom Kaufmann mit Datum zu unterschreiben.

- § 257 HGB: Bilanzen sind 10 Jahre aufzubewahren.
- Für internationale Unternehmen und Konzerne gelten erweiterte Regelungen.

(75) § 242 Handelsgesetzbuch (HGB)

§ 242 Pflicht zur Aufstellung:

(1) Der Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes und für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss (Eröffnungsbilanz, Bilanz) aufzustellen. Auf die Eröffnungsbilanz sind die für den Jahresabschluss geltenden Vorschriften entsprechend anzuwenden, soweit sie sich auf die Bilanz beziehen.

(2) Er hat für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs eine Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs (Gewinn- und Verlustrechnung) aufzustellen.

Kapitalgesellschaften: + Anhang, Lagebericht

(3) Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung bilden den Jahresabschluss.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

§ 242 Handelsgesetzbuch (HGB)

4.3.1 Bilanz

Die **Bilanz** ist eine stichtagsbezogene Aufstellung von Vermögen (Aktiva) und Kapital (Passiva) eines Unternehmens. Die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens soll damit übersichtlich und vergleichbar dokumentiert werden. Die Bilanz stellt eine Waage zwischen Aktiva und Passiva dar (Weber et al. 2014).

- Die **Aktiva** stellen die aktiven Vermögensgegenstände dar, also diejenigen, die dem Betrieb dauerhaft dazu dienen, die Leistungen zu erstellen. Sie ist vergleichbar mit einer Inventur des Unternehmens, also der Frage „Was ist vorhanden?“ oder „Wofür sind die vorhandenen Mittel verwendet worden?“ (**Mittelverwendung**). Sie zeigt das Anlage- und Umlaufvermögen im Unternehmen:
 - **Anlagevermögen:** Sachanlagen (Gebäude, Maschinen), Finanzanlagen (Lizenzen, Schutzrechte).

- **Umlaufvermögen:** Vorräte, Forderungen, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten.
- Die **Passiva** zeigen, wer in welcher Höhe dem Unternehmen Kapital für die Verwendung im Unternehmen (Aktiva) zur Verfügung gestellt hat (**Mittelherkunft**). Hiermit werden auch rechtliche Ansprüche am Kapital des Unternehmens deutlich. Die Passiva gliedern sich in:
 - **Eigenkapital** (Kapital von den Eigentümern) und
 - **Fremdkapital**. Hier werden auch die Gewinn- und Verlustvorträge ausgewiesen. Teile des Fremdkapitals sind die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten (noch nicht bezahlte Rechnungen für Materialien) und Schulden gegenüber Kreditinstituten (Hypotheken, Darlehen).

(76) Bilanz – Aufbau

Aktivseite	Passivseite
Aktiva (Was ist vorhanden?)	Passiva (Wie finanziert?)
Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> • Sachanlagen <ul style="list-style-type: none"> • Gebäude • Fuhrpark • Geschäftsausstattung • Finanzanlagen 	Eigenkapital
Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> • Vorräte • Forderungen aus Lieferungen und Leistungen • Wertpapiere • Kasse, Konten 	Rückstellungen
Rechnungsabgrenzungsposten	Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> • Hypothekenschulden • Darlehensschulden • Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Bilanzsumme	Bilanzsumme
Anlagevermögen + Umlaufvermögen = Eigenkapital + Fremdkapital	

↓ Steigende Liquidität ↓ Steigende Dringlichkeit der Rückzahlung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanz – Aufbau

Da zu jedem Vermögensteil eine Kapitalquelle vorhanden sein muss, ist die Summe der Aktiva immer gleich der Summe der Passiva.

Bilanzarten

Es gibt verschiedene Bilanzarten, die die unterschiedlichen Informationsanlässe und die verschiedenen Adressaten berücksichtigen (Wöhe und Döring 2013).

- Nach dem Kriterium der Häufigkeit der Bilanzerstellung, unterscheidet man z. B. Monatsbilanz, Quartalsbilanz und Jahresbilanz. Aus besonderen Anlässen kann es weitere Arten geben: z. B. Gründungsbilanz, Fusionsbilanz, Insolvenzbilanz.
- Neben der Möglichkeit, zu bestimmten Anlässen freiwillig eine interne Bilanz zu erstellen, gibt es gesetzlich vorgeschriebene Bilanzen. Dazu gehören, neben den Sonderbilanzen, die Handelsbilanz und die Steuerbilanz. Die Steuerbilanz, die aus der Handelsbilanz abgeleitet wird, dient als Bemessungsgrundlage für die verschiedenen Steuerarten (Einkommenssteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftssteuer).
- Abhängig von der Unternehmensform gibt es Einzelbilanzen, Gemeinschaftsbilanzen und Konzernbilanzen.

(77) Bilanzarten	
Aktiva (Was ist vorhanden?)	Passiva (Wie finanziert?)
Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> Sachanlagen <ul style="list-style-type: none"> Gebäude Fuhrpark Geschäftsausstattung Finanzanlagen 	Eigenkapital Rückstellungen Fremdkapital <ul style="list-style-type: none"> Hypothekenschulden Darlehenschulden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> Vorräte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Wertpapiere Kasse, Konten 	
Rechnungsabgrenzungsposten	
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Bilanzarten:

Monatsbilanz
Quartalsbilanz
Jahresbilanz

Gründungsbilanz
Umwandlungsbilanz
Fusionsbilanz

Insolvenzbilanz

Stichtagsbezogene Aussage zur Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

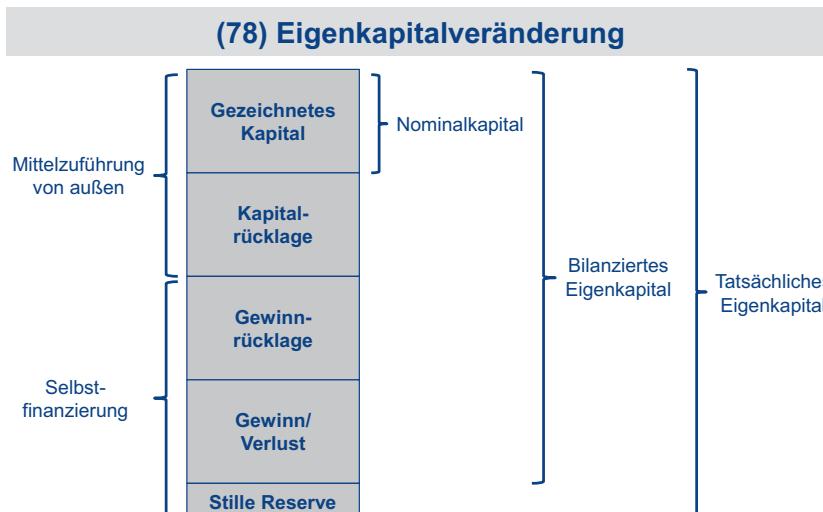
Bilanzarten

4.3.2 Eigenkapitalveränderung

Das Eigenkapital eines Unternehmens kann sich durch Mittelzuführung von außen oder durch Selbstfinanzierung verändern und wird in mehreren Bilanzpositionen

ausgewiesen. Die Mittelzuführung von außen gliedert sich in das gezeichnete Kapital (Nennbetrag aller Kapitaleinlagen der Gesellschafter) und der Kapitalrücklagen (ergeben sich aus der Differenz des Ausgabekurses und dem Nennbetrag einer Aktie, wird als Aufgeld oder Aktienagio bezeichnet), dar.

Eine Veränderung des Eigenkapitals mittels Selbstfinanzierung kann durch Gewinn (erhöht das Eigenkapital) oder Verlust (mindert das Eigenkapital) des Unternehmens geschehen. Bleibt ein erwirtschafteter Gewinn im Unternehmen und wird nicht an die Eigenkapitalgeber ausgeschüttet, wird das als **Thesaurierung** bezeichnet.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Eigenkapitalveränderung

Rücklagen

Ein Unternehmen kann bestimmte Gewinnrücklagen (Achleitner und Thommen 2012) bilden, die strengen gesetzlichen Regelungen unterliegen, um einer möglichen Verschlechterung der Gewinnsituation im Folgejahr vorzubeugen. Stille Rücklagen oder stille Reserven entstehen aus Unterbewertung von Vermögenspositionen oder Überbewertung von Schulden in der Bilanz (Wöhre und Döring 2013). Eine **Kapitalrücklage** entsteht bei einer Aktiengesellschaft aus der Differenz zwischen dem Ausgabekurs einer Aktie und ihrem Nennbetrag (Nennwert).

(79) Kapitalrücklage

Ausgabe: 1 Mio. Aktien

Bilanz

Nennwert:	10,00 Euro/Aktie	UV	15.000.000	Gez. Kapital	10.000.000
				Kapitalrücklage	5.000.000

Ausgabekurs: 15,00 Euro/Aktie

Kapitalrücklage aus Differenz Ausgabekurs minus Nennbetrag der Aktien

=

Aktienagio (Aufgeld)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kapitalrücklage

4.3.3 Bilanzveränderung

Es werden vier Grundformen der **Bilanzveränderung** unterschieden (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Da sich beide Seiten der Bilanz (Aktiva und Passiva) immer im Gleichgewicht befinden müssen, bewirkt jede Veränderung einer Bilanzposition zwingend eine Veränderung einer weiteren Bilanzposition.

Im Beispiel erhöht der Kauf einer Maschine mit dem Anschaffungspreis in Höhe von 10.000 Euro in bar die Geschäftsausstattung um diesen Wert und verringert den Kassenbestand (Barzahlung) um diesen Wert. Da beide Veränderungen auf der Aktivseite der Bilanz stattfinden, spricht man von einem **Aktivtausch** (Hufnagel und Burgfeld-Schächer 2016).

Von einem **Passivtausch** wird gesprochen, wenn nur die Passivseite der Bilanz betroffen ist. Werden z. B. 5.000 Euro von den Verbindlichkeiten in ein Darlehen umgewandelt, verringert sich die Position Verbindlichkeiten um diesen Betrag, die Position Darlehensschulden steigt dagegen um diesen Betrag. Beide Veränderungen finden auf der Passivseite statt, die Aktivseite der Bilanz ist nicht betroffen.

(80) Aktivtausch/Passivtausch

Aktiva		Passiva	
Geschäftsausstattung	150.000,00	Eigenkapital	140.000,00
Vorräte	100.000,00	Darlehensschulden	145.000,00
Kasse	15.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	10.000,00
Banken	30.000,00		
	295.000,00		295.000,00

Aktivtausch:

Kauf Maschine für
10.000 Euro in bar

Passivtausch:

5.000 Euro Verbindlichkeiten,
werden in Darlehen umgewandelt

Aktiva		Passiva	Aktiva		Passiva
Geschäftsausstattung	160.000,00	Eigenkapital	150.000,00	Eigenkapital	140.000,00
Vorräte	100.000,00	Darlehensschulden	145.000,00	Darlehensschulden	150.000,00
Kasse	5.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	10.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	5.000,00
Banken	30.000,00			Banken	30.000,00
	295.000,00			295.000,00	

Aktivtausch/Passivtausch

Sind beide Seiten der Bilanz betroffen, wird zwischen **Bilanzverlängerung** und **Bilanzverkürzung** unterschieden. So erhöht z. B. der Kauf von Waren im Wert von 5.000 Euro auf Ziel (Rechnung mit Zahlungsziel, keine Barzahlung) auf der Aktivseite die Position Vorräte und auf der Passivseite die Position Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung um jeweils 5.000 Euro. Die Bilanzsumme hat sich um diesen Betrag „verlängert“ (erhöht).

Werden z. B. die Verbindlichkeiten durch eine Überweisung von 5.000 Euro verringert, verringert sich gleichzeitig der Kontostand bei der Bank. Dies wird als Bilanzverkürzung bezeichnet, die Bilanzsumme hat sich „verkürzt“ (verringert).

(81) Bilanzverlängerung/Bilanzverkürzung

Aktiva		Passiva	
Geschäftsausstattung	150.000,00	Eigenkapital	140.000,00
Vorräte	100.000,00	Darlehensschulden	145.000,00
Kasse	15.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	10.000,00
Banken	30.000,00		
	295.000,00		295.000,00

Bilanzverlängerung:

Kauf Waren für 5.000 Euro auf Ziel

Bilanzverkürzung:

Ausgleich Verbindlichkeiten durch
Überweisung von 5.000 Euro

Aktiva		Passiva	
Geschäftsausstattung	150.000,00	Eigenkapital	140.000,00
Vorräte	105.000,00	Darlehensschulden	145.000,00
Kasse	15.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	15.000,00
Banken	30.000,00		
	300.000,00		300.000,00

Aktiva		Passiva	
Geschäftsausstattung	150.000,00	Eigenkapital	140.000,00
Vorräte	100.000,00	Darlehensschulden	145.000,00
Kasse	15.000,00	Verbindlichkeiten a. LL	5.000,00
Banken	25.000,00		
	290.000,00		290.000,00

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzverlängerung/Bilanzverkürzung

4.3.4 Bilanzprinzipien und Bewertungsmaßstäbe

Für die Erstellung einer Bilanz gibt es einige Prinzipien, die beachtet werden müssen (Wöhe und Döring 2013).

(82) Bilanzprinzipien

Periodisierungsprinzip:

Geschäftsvorfälle werden erfasst, wenn sie auftreten (unabhängig von der Zahlung).

Vorsichtsprinzip:

- **Realisationsprinzip:**

Gewinne werden nur ausgewiesen, wenn sie realisiert sind

Produkte am Lager

- **Imparitätsprinzip:**

- **Höchstwertprinzip (Passivseite):**

Schulden sind mit dem Höchstwert anzusetzen

Höhere von zwei Werten

- **Niederstwertprinzip (Aktivseite):**

Vermögenswerte sind mit dem niedrigsten Wert anzusetzen

Grundstücke

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzprinzipien

Für die Bewertung von Vermögensgegenständen gibt es bestimmte Bewertungsmaßstäbe zu beachten. Die Herstellungskosten spielen bei der Bewertung der Bestände an produzierten, aber noch nicht verkauften Produkten eine Rolle, die Anschaffungskosten bei der Bewertung von angeschafften Vermögensgegenständen z. B. Maschinen (Wöhe und Döring 2013).

(83) Bewertungsmaßstäbe – Anschaffungskosten

Anschaffungskosten:

Ansprechpartner =	Preis der Maschine
- Preisminderung	Boni, Skonti, Rabatte
+ Anschaffungsnebenkosten	Transport, Versicherung, Montage, Zölle
+ nachträgliche Anschaffungskosten	Korrekturen der Zahlungen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bewertungsmaßstäbe – Anschaffungskosten

(84) Bewertungsmaßstäbe – Herstellungskosten

Herstellungskosten:

Herstellungskosten sind Aufwendungen, die für die Herstellung eines Vermögensgegenstands/Produkts entstehen.

Dazu gehören:

Materialkosten, Fertigungskosten, Teile der Material- und
Fertigungsgemeinkosten,

Teile des Werteverzehrs des Anlagevermögens, angemessene Teile der
Kosten der allgemeinen Verwaltung.

Forschungs- und Vertriebskosten dürfen nicht einbezogen werden.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bewertungsmaßstäbe – Herstellungskosten

Schafft ein Unternehmen einen Vermögensgegenstand (z. B. eine Maschine) an, geht dieser als Wert in das Anlagevermögen ein. Erhöht sich später der Wert der

Maschine (Preissteigerungen), darf diese Steigerung nicht bilanziert werden, es gelten die Anschaffungskosten als Wertobergrenze. Vermindert sich allerdings der Wert durch Alterung, Verschleiß oder Ausfall, muss diese Minderung bilanziert werden, es gilt das Niederstwertprinzip.

Zur Bewertung der Vorräte im Unternehmen gibt es verschiedene Ansätze, die zum Teil im Abschn. 3.2 Lagerstrategien beschrieben werden. Bei der Durchschnittsmethode werden für die Bewertung der Vorräte (Einsatz) die durchschnittlichen Preise aus allen Einkäufen einer Periode mit den jeweiligen Mengen und Einkaufspreisen berechnet. Die Bewertung des Endbestands ergibt sich rechnerisch aus der Differenz zwischen allen Zugängen und den Abgängen.

Beim FIFO- und LIFO-Ansatz werden die Einsätze mit den jeweils ersten bzw. letzten Zugängen bewertet. Auch hier ergibt sich die Bewertung des Endbestands wie zuvor beschrieben.

Die Wahl des Bewertungsmaßstabs wirkt sich auf die Bewertung der Endbestände und damit auf die Bilanzsumme aus.

(85) Bewertungsmaßstäbe – Vorräte

Vorräte (gleichartig):

- Durchschnittsmethode

Soll	Haben
1. Zugang 10 kg	10.000
2. Zugang 10 kg	12.000
3. Zugang 10 kg	14.000
	36.000
Einsatz 10 kg	12.000
Endbestand	24.000
	36.000

- FIFO (First in – First out)

Soll	Haben
1. Zugang 10 kg	10.000
2. Zugang 10 kg	12.000
3. Zugang 10 kg	14.000
	36.000
Einsatz 10 kg	10.000
Endbestand	26.000
	36.000

- Lifo (last in – first out)

Soll	Haben
1. Zugang 10 kg	10.000
2. Zugang 10 kg	12.000
3. Zugang 10 kg	14.000
	36.000
Einsatz 10 kg	14.000
Endbestand	22.000
	36.000

4.3.5 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) zeigt für einen bestimmten Zeitraum die Ertragslage des Unternehmens. Sie dokumentiert die Unternehmenstätigkeit als Gewinn und Verlust. Gewinn und Verlust ergeben sich als Saldo aus allen Aufwendungen und allen Erträgen einer Abrechnungsperiode eines Unternehmens. Der Gewinn geht wiederum als Veränderung des Eigenkapitals in die Bilanz ein (Achleitner und Thommen 2012).

(86) Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) hat die Aufgabe, für einen bestimmten Zeitraum über die Ertragslage des Unternehmens zu informieren.

Sie zeigt für eine Abrechnungsperiode den Erfolg (Gewinn/Verlust) der Unternehmenstätigkeit als Differenz aus Erträgen und Aufwendungen.

Der Gewinn/Verlust geht als Vermögensänderung (Veränderung EK) in die Bilanz ein.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Der Aufwand zeigt, wie viel einzelne Positionen gekostet haben (Wert aller verbrauchten Leistungen), der Ertrag zeigt, was der Verkauf der produzierten Produkte gebracht hat (Umsatz bzw. Wert aller erbrachten Leistungen). Zum Aufwand zählen alle Kosten und Aufwendungen im Unternehmen, z. B. die Materialkosten, Personal- und Vertriebskosten, Abschreibungen (s. Abschn. 4.3.7), aber auch Bestandsveränderungen (Lagerzugang, Lagerabgang).

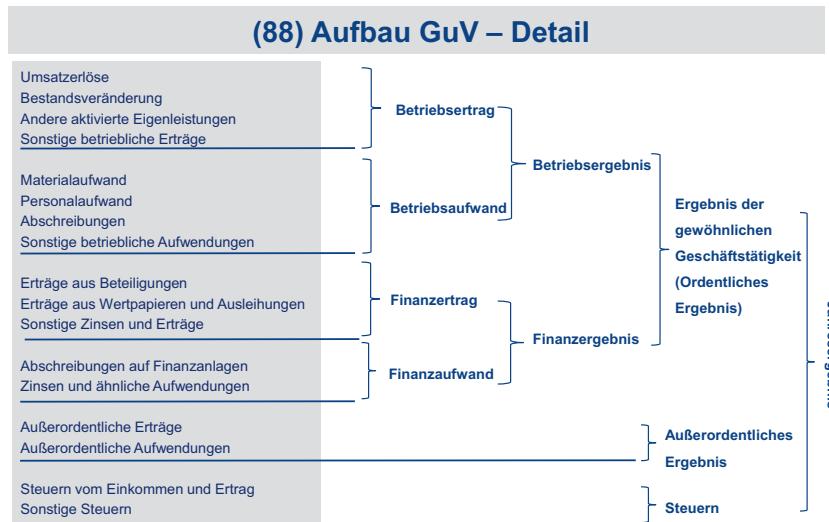
(87) Aufbau GuV

Was hat es gekostet? (Wert aller verbrauchten Leistungen)		Was hat es gebracht? (Wert aller erbrachten Leistungen)
Aufwand	Ertrag	
Wareneinsatz <ul style="list-style-type: none"> • Kosten Materialien • Kosten Betriebsstoffe 	Umsatzerlöse	
Bestandsveränderungen	Sonstige betriebliche Erlöse	
Personaleinsatz <ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten • Personalnebenkosten 		
Vertriebskosten/Marketingkosten		
Abschreibungen		
Summe	Summe	Gewinn (Ertrag > Aufwand) Verlust (Aufwand > Ertrag)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Aufbau GuV

Aus den unterschiedlichen Erträgen und Aufwendungen ergeben sich unterschiedliche Ergebnisse. Als ordentliches Ergebnis wird z. B. das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bezeichnet, also der ursächlichen Leistungserstellung des Unternehmens (Produktion, Handel). Ein außerordentliches Ergebnis ergibt sich zusätzlich z. B. aus Mieteinnahmen oder Mietaufwendungen, also aus Erträgen und Aufwendungen, die nicht zur ursächlichen Leistungserstellung zählen (Wöhe und Döring 2013).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Aufbau GuV – Detail

4.3.6 Umsatzkostenverfahren und Gesamtkostenverfahren

Zur Erfolgsermittlung werden zwei Verfahren unterschieden.

- Beim **Gesamtkostenverfahren** werden Aufwand und Ertrag aller produzierten und umgesetzten (verkauften) Leistungen betrachtet, auch die Bestandsveränderungen am Lager zählen dazu.
- Im **Umsatzkostenverfahren** werden dagegen nur die umgesetzten Leistungen, also die im Markt abgesetzten Leistungen (mit denen Umsatz erzielt wurde) betrachtet (Achleitner und Thommen 2012).

Beide Verfahren führen zum gleichen Gewinn bzw. Erfolg.

(89) Gesamtkosten-/Umsatzkostenverfahren

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$$

Absatz, Stück	60	Produktion, Stück	100
Umsatz, Stück	20 €	Bestandsaufbau, Stück	40
Aufwand, Stück	10 €		

Gesamtkostenverfahren

Umsatz	$60 * 20 = 1.200$
+ Bestandsaufbau	$40 * 10 = 400$
= Gesamtleistung	1.600
- Gesamtaufwand	$100 * 10 = 1.000$
= Erfolg	600

Betrachtung von Aufwand u. Ertrag der produzierten und umgesetzten Leistungen inkl. der Bestandveränderungen

Umsatzkostenverfahren

Umsatz	$60 * 20 = 1.200$
- Aufwand	$60 * 10 = 600$
= Erfolg	600

Nur die umgesetzten Leistungen (Aufwand u. Ertrag für umgesetzte Menge) werden betrachtet

Gesamtkosten-/Umsatzkostenverfahren

In diesem Zusammenhang ist die Auswirkung einer Erhöhung der Bestände (**Bestandsmehrung**) und Verringerung (**Bestandsminderung**) auf die GuV wichtig:

(90) Bestandsmehrung/Bestandsminderung

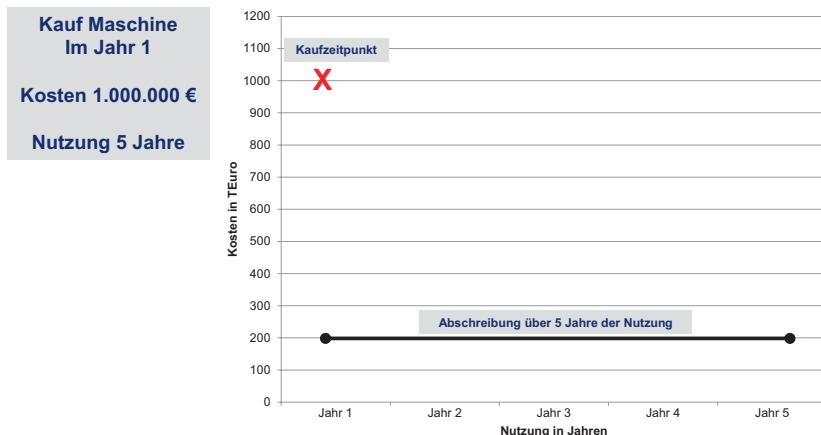
$$\text{Bestandsmehrung} = \text{Ertrag}$$

$$\text{Bestandsminderung} = \text{Aufwand}$$

4.3.7 Abschreibungen

Ein Unternehmen kauft z. B. für die Produktion eine Maschine zu einem bestimmten Preis. Maschinen in einem Unternehmen unterliegen einem Alterungsprozess bzw. können im Laufe der Nutzung funktionsuntüchtig werden. Sie verlieren damit im Laufe der Nutzung an Wert.

(91) Abschreibungen – Kaufzeitpunkt/Nutzungsdauer



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Abschreibungen – Kaufzeitpunkt/Nutzungsdauer

Diese Wertminderungen von Vermögensgegenständen (Anlage- und Umlaufvermögen) werden als Aufwand in der GuV verrechnet. Sie werden als **Absetzung für Abnutzung (Afa)** oder **Abschreibungen** bezeichnet (Achleitner und Thommen 2012). Die Wertminderungen können planmäßig, verbrauchsbedingt, wirtschaftlich bedingt und zeitlich bedingt sein. Unternehmen sollen durch die Möglichkeit der Abschreibung in die Lage versetzt werden, für später notwendige Neuanschaffungen die finanziellen Mittel zu generieren.

(92) Abschreibungen

Abschreibungen sind Wertminderungen von Vermögensgegenständen des Unternehmens.

Afa wird als Aufwand in der GuV gebucht

Sie können das Anlage- oder Umlaufvermögen betreffen.

Erfolgt ein Werteverzehr nicht innerhalb einer Periode, werden die Anschaffungskosten nicht in voller Höhe einer Abrechnungsperiode zugerechnet, sondern werden auf die Perioden der Nutzung verteilt.

AfA = Absetzung für Abnutzung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Abschreibungen

Den Unterschied zwischen einem Materialaufwand, der sofort bezahlt werden muss, und einer Investition in eine neue Maschine, die über die nächsten Jahre genutzt werden soll, zeigt die Gegenüberstellung. Der Materialaufwand wird direkt in der Abrechnungsperiode des Kaufs gebucht, die Investition für die Maschine über die Jahre der Nutzung.

(93) Materialaufwand/Abschreibung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Materialaufwand/Abschreibung

Man unterscheidet handelsrechtlich und steuerrechtlich unterschiedlich zulässige Abschreibungsverfahren. Bei einer linearen Abschreibung werden in jedem Nutzungsjahr die gleichen Beträge abgeschrieben. Bei einer degressiven Abschreibung sind die Abschreibungsbeträge anfangs höher und verringern sich im Laufe der Nutzungsdauer. Das degressive Abschreibungsverfahren unterliegt detaillierten steuerrechtlichen Regelungen. Eine leistungsbezogene Abschreibung ist zulässig, aber schwierig umzusetzen, da die Leistungsabgabe einer Maschine nur ungenau zu planen ist. Durch Feuer oder Totalausfall kann es zu außerplanmäßigen Abschreibungen kommen (Wöhe und Döring 2013). Ein progressives Verfahren (steigende Abschreibungsbeträge) ist handelsrechtlich nur begrenzt und steuerrechtlich nicht zulässig. Es widerspricht dem Prinzip der vorsichtigen Bewertung.

Basis für die Berechnung der Abschreibungshöhe sind die Anschaffungs- oder Herstellkosten und die Dauer der Abschreibung. Die Finanzverwaltung stellt sogenannte Abschreibungstabellen (Afa-Tabellen) zur Verfügung, die für bestimmte Anlagengegenstände die gewöhnliche Nutzungsdauer angeben.

Im umgekehrten Fall der Wertminderung gibt es auch „Zuschreibungen“, die aber deutlich eingeschränkt sind und deren Anwendung streng vorgegeben ist, da sie gegen das Vorsichtsprinzip sprechen (Wöhe und Döring 2013).

(94) Abschreibungsverfahren

Abschreibungsverfahren

Wertminderungen

Verbrauchsbedingte Abschreibung

- Verschleiß
 - technisch (Abnutzung)
 - natürlich (Witterung)
 - Substanzverringerung (Verringerung)
 - Katastrophen (Feuer, Unfall)

Linea

- gleichmäßig über Nutzungs-dauer

Degressiv

- sinkende
Beträge
 - progres-
siv nicht
zulässig

Leistung
kennzeichnen

- nach Abgabe der Leistung
 - schwierig

Außerplan-

- unerwartete Ereignisse
 - Wert < Buchwert

Anschaffungskosten 1.000 Euro

Nutzungsdauer 5 Jahre

AfA = Absetzung für Abnutzung (Abschreibung), RBW = Restbuchwert

Wirtschaftlich bedingte Abschreibung

- technischer Fortschritt
 - Fehlinvestition
 - Änderung der Nachfrage
 - Bonitätsverlust (Forderungen)

Zeitlich bedingte Abschreibung

(Ablauf von Rechten)

20 %		30 %/25 %/20 %/ 15 %/10 %		15 %/30 %/30 %/ 15 %/10 %		Außerplanmäßig	
Afa	RBW	Afa	RBW	Afa	RBW	Afa	RBW
	1.000		1.000		1.000		1.000
1. 200	800	1. 300	700	1. 150	850	1. 200	800
2. 200	600	2. 250	450	2. 300	550	2. 200	600
3. 200	400	3. 200	250	3. 300	250	3. 200	400
4. 200	200	4. 150	100	4. 150	100	Totalausfall	
5. 200	0	5. 100	0	5. 100	0	4. 400	0

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Abschreibungsverfahren

Der um die Abschreibung reduzierte Wert des Abschreibungsobjekts ist der sogenannte Buchwert, mit dem das Objekt in den Geschäftsbüchern steht.

4.3.8 Zusammenhang Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Der Gewinn geht als Veränderung des Eigenkapitals in die Bilanz ein.

(95) Veränderung des Eigenkapitals



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Veränderung des Eigenkapitals

Ein Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung erhöht das Eigenkapital, ein Verlust verringert es. Ist der Verlust größer als das Eigenkapital, wird das als Überschuldung bezeichnet.

(96) Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Bilanz 1		
Vermögen	1.000	Eigenkapital 500
		Fremdkapital 500

Bilanz 1		
Vermögen	1.000	Eigenkapital 500
		Fremdkapital 500

Bilanz 2		
Vermögen	1.100	Eigenkapital 600
		Fremdkapital 500

Gewinn

Bilanz 2		
Vermögen	900	Eigenkapital 400
		Fremdkapital 500

Verlust

Bilanz 1		
Vermögen	1.000	Eigenkapital 500
		Fremdkapital 500

Bilanz 2		
Vermögen	300	Eigenkapital 200
		Fremdkapital 500

Verlust
+ Überschuldung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

(97) Zusammenhang Bilanz und GuV

Zusammenhang zwischen Bilanz und GuV ergibt sich aus dem System der „doppelten Buchführung“.

Jeder Vorgang betreffs Aufwand und Ertrag wird in der GuV gegengebucht.

Bilanz und GuV weisen einen Gewinn bzw. Verlust aus.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Zusammenhang Bilanz und GuV

Allerdings unterscheidet sich der Ausweis des Gewinns in Bilanz und GuV durch die verschiedenen Möglichkeiten der Verwendung des Gewinns (Wöhe und Döring 2013).

(98) Gewinnverwendung

Ausschüttung	Gewinnrücklage	Gewinnvortrag
<ul style="list-style-type: none">• Dividende• Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none">• Dividendenkonstanz• drohender Verlust	<ul style="list-style-type: none">• schlechte Zeiten• keine Ausschüttung

Gesellschafterbeschluss

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Gewinnverwendung

Differenz

An den folgenden Geschäftsvorfällen wird der Zusammenhang zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt:

- Das Unternehmen kauft eine Maschine für 50.000 Euro am Jahresende.
- Finanziert wird die Maschine über ein Bankdarlehen.
- Die Maschine wird linear über 10 Jahre abgeschrieben.
- Tilgung Darlehen erfolgt analog Afa.

(99) Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (1)

Aufwand	GuV		Aktiva	Bilanz		Passiva
	Umsatz	Ertrag		Eigenkapital	Kapital	
Personal	50		Gebäude	25	Eigenkapital	
Material	50		Maschinen	0	Kapital	75
Marketing	50		Vorräte	75	Jahresüberschuss	50
Abschreibung	0		Liquide Mittel	25	Verbindlichkeiten	0
Jahresüberschuss	50		Total	125		125
Total	200	200				

Geschäftsvorfälle

- Das Unternehmen kauft eine Maschine für 50.000 € am Jahresende.
- Finanziert wird die Maschine über ein Bankdarlehen.
- Die Maschine wird linear über 10 Jahre abgeschrieben.
- Tilgung Darlehen erfolgt analog Afa.

Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (1)

Am Ende der aktuellen Abrechnungsperiode verändert sich die GuV nicht, aber die Bilanzsumme erhöht sich durch den Kauf und die Finanzierung der Maschine.

(100) Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (2)



GuV		Bilanz	
Aufwand		Passiva	
Personal	50	Gebäude	25
Material	50	Maschinen	50
Marketing	50	Vorräte	75
Abschreibung	0	Liquide Mittel	25
Jahresüberschuss	50	Total	175
Total	200	Aktiva	175
		Bilanzsumme + 50	

keine Veränderung GuV-Summe

Aktivierung der Maschine im Anlagevermögen

Verbindlichkeiten steigen durch das Darlehen

Ende der ersten Periode

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (2)

Am Ende der Folgeperiode verändern sich sowohl die GuV (Basisdaten analog Vorperiode) und die Bilanz. Die Abschreibung verändert die GuV. Die Bilanz ändert sich durch den geringeren Jahresüberschuss (Gewinn), den geringeren Buchwert der Maschine und die Tilgung der Verbindlichkeiten.

(101) Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (3)

GuV

Aufwand	Umsatz	Ertrag
Personal	50	
Material	50	
Marketing	50	
Abschreibung	5	
Jahresüberschuss	45	
Total	200	200

Bilanz

Aktiva		Passiva	
Gebäude	25	Eigenkapital	
Maschinen	50-5=45	Kapital	
Vorräte	75	Jahresüber.	75+50= 125
Liquide Mittel	25-45= 70	Verbindlichkeiten	50-5= 45
Total	215		215

• Abschreibung als Aufwand
• reduziert Jahresüberschuss

keine Veränderung GuV-Summe

Abschreibung reduziert Buchwert der Maschine

Darlehen wird abgezahlt (5)

Gewinn akt. Jahr (45)

Jahresüberschuss erhöht Liquide Mittel

Jahresüberschuss VJ (50) Erhöht Eigenkapital

Bilanzsumme + 40

Folgeperiode

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (3)

4.3.9 Jahresabschlussprüfung, Anhang, Lagebericht

Kapitalgesellschaften müssen ihren Jahresabschluss durch einen unabhängigen Abschlussprüfer prüfen und bestätigen lassen. Der Jahresabschluss wird durch einen **Prüfungsbericht** und einen Prüfungsvermerk testiert (Wöhle und Döring 2013). Der Abschluss ist durch einen **Lagebericht** und einen **Anhang** zu erweitern. Der Lagebericht enthält Informationen zur aktuellen Unternehmenssituation und gibt einen Ausblick auf Konjunktur und Marktentwicklung. Der Anhang informiert über Bewertungsmethoden, die Organisation und gliedert bestimmte Bereiche weiter auf.

(102) Jahresabschlussprüfung

Für Kapitalgesellschaften müssen der Jahresabschluss und der Lagebericht von einem unabhängigen Abschlussprüfer geprüft werden.

- Prüfung der Buchführung

- Prüfung der Bilanz

- Prüfung der GuV

- Prüfung Anhang und Lagebericht

Prüfungsbericht und
Prüfungsvermerk

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Jahresabschlussprüfung

(103) Anhang und Lagebericht

Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften ist um Anhang und Lagebericht zu erweitern

- weitere Informationen zur tatsächlichen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Zusatzangaben, die nicht in der Bilanz stehen
- Blick voraus

Anhang	Lagebericht
Erläuterungen, Erklärungen <ul style="list-style-type: none"> • Bewertungsmethoden • Organmitglieder • Beteiligungen 	Aktuelle Situation
Ergänzungen	bedeutende Vorgänge nach Bilanzstichtag
Aufgliederungen <ul style="list-style-type: none"> • Umsätze • Rückstellungen • Forschung und Entwicklungskosten 	Einschätzung Marktentwicklung
	Unternehmen – Branche – Konjunktur
	Risikoeinschätzung
	Vergütungssystem

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Anhang und Lagebericht

Da Produkte nicht nur national, sondern weltweit nachgefragt werden und Unternehmen sich weltweit an den Kapitalmärkten bedienen, gelten für international tätige Unternehmen spezielle Regelungen für den Jahresabschluss (Achleitner und Thommen 2012).

(104) Jahresabschluss international

Globalisierung lässt Güter- und Finanzmärkte zusammenwachsen:

- Produkte werden weltweit nachgefragt und verkauft
- Kapital wird weltweit besorgt
- Anleger suchen weltweit nach Kapitalanlagen

HGB (Handelsgesetzbuch)	IFRS (International Financial Reporting Standards)	US-GAAP (US-Generally accepted Accounting Principles)
<ul style="list-style-type: none">• Gläubigerschutz• Stakeholder• Information• Bemessungsgrundlage für Zahlungen• Vorsichtsprinzip• Finanzierung über Bankkredit <p style="color:red; transform: rotate(-15deg);">Pflicht bei Einzelabschluss</p>	<ul style="list-style-type: none">• Aktionärschutz• Share-/Stakeholder• Information• neutraler Bewertungsansatz• Finanzierung über Kapitalmarkt• EK-Veränderungsrechnung• Kapitalflussrechnung <p style="color:red; transform: rotate(15deg);">Pflicht bei Kapitalmarktorientierung</p>	<ul style="list-style-type: none">• Voraussetzung für US-Börsennotierung• Schutz US-Wertpapierhandel

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Jahresabschluss international

Der International Financial Standard Report (IFRS) enthält einige Unterschiede zum Handelsgesetzbuch (HGB).

(105) Jahresabschluss nach IFRS

Bilanz

(Statement of Financial Position)

- weniger detailliert als nach HGB
- Posten nach Fristigkeit geordnet

Gewinn- u. Verlustrechnung (GuV)

(Statement of Comprehensive Income)

- Income Statement
(Periodenergebnis, analog HGB)
- other Comprehensive Income
(erfolgsneutrale Veränderung)

Anhang (Notes):

- Pflichtbestandteil
- umfassender als HGB

EK-Veränderungsrechnung

(Statement of Changes in Equity)

- alle Veränderungen des EKs der Periode
- Ergebnis, Dividende, Kapitalerhöhung
- analog Eigenkapitalspiegel nach HGB

Kapitalflussrechnung

(Statement of Cash Flows)

- Vermögens- u. Finanzstruktur
- Liquidität
- Cashflows nach Quellen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Jahresabschluss nach IFRS

Konzerne

Für **Konzerne** (Aktiengesetz 2016) gelten weitere Regelungen. Ein Konzern ist ein Zusammenschluss eines bestimmenden mit einem oder mehreren abhängigen Unternehmen (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

(106) Konzern

§ 18 Aktiengesetz (AktG):

„Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.“

Ein Konzern ist ein Verbund von rechtlich selbstständigen Unternehmen, die einem herrschenden Unternehmen unterstellt sind.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Konzern

Das bestimmende oder beherrschende Unternehmen wird **Mutterunternehmen** genannt, die von ihm abhängigen Unternehmen werden als **Tochterunternehmen** bezeichnet.

(107) Konzern – Mutterunternehmen

Das Mutterunternehmen:

- hält die Mehrheit der Stimmrechte der Gesellschafter des Tochterunternehmens (TU)
- ist Gesellschafterin des TU
- hat Recht zur Bestellung von Leitungsorganen der TU
- übt beherrschenden Einfluss auf das TU aus

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Konzern – Mutterunternehmen

Der Jahresabschluss des Konzerns als Ganzes dient nur der Information und wird aus den Jahresabschlüssen der Tochterunternehmen abgeleitet. Er ist keine einfache Addition der einzelnen Abschlüsse, sondern eine Aufrechnung der einzelnen Positionen, bei der interne Leistungsbeziehungen der zum Konzern gehörenden Unternehmen eliminiert werden (Achleitner und Thommen 2012). Eine interne Leistungsbeziehung stellt z. B. die Motorenlieferung von Volkswagen an andere Tochterunternehmen des VW-Konzerns dar.

(108) Konzernabschluss

Konzernabschluss:

- dient ausschließlich der Informationsfunktion
- wird aus den Einzelabschlüssen der Tochterunternehmen abgeleitet
- keine einfache Addition der Positionen
- sondern Konsolidierung (Aufrechnung, Eliminierung interner Leistungsbeziehungen)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Konzernabschluss

4.4 Bilanzpolitik und Bilanzanalyse

Unternehmen haben bei der Bilanzerstellung einen Ermessensspielraum, z. B. bei der Bewertung der Bestände. **Bilanzpolitik** ist demzufolge die zielgerichtete Nutzung aller legalen Möglichkeiten hinsichtlich des Ausweises der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens (Wöhe und Döring 2013).

(109) Bilanzpolitik

Bilanzpolitik ist die zielgerichtete Nutzung aller legalen Möglichkeiten hinsichtlich des Ausweises der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzpolitik

Die Bilanzpolitik eines Unternehmens erfolgt aus unterschiedlichen Gründen.

(110) Gründe für Bilanzpolitik

Stärkung des Eigenkapitals <ul style="list-style-type: none">• Ausschüttungsquote gering halten• Rücklagen bilden• Selbstfinanzierung• Bonität steigt	Stärkung der Liquidität <ul style="list-style-type: none">• Bonität• Vermeidung Insolvenz• Selbstfinanzierung• Veräußerung Aktiva
Kontinuität der Dividendenzahlung <ul style="list-style-type: none">• unabhängig von Jahresergebnis konstant• Rücklagen bilden	Steuerminimierung <ul style="list-style-type: none">• Steuerersparnis• Steuerverschiebung• Verlagerung Gewinne (Periode)
Imagepflege <ul style="list-style-type: none">• positive Darstellung	Wahl Bilanzstichtag <ul style="list-style-type: none">• Vorräte, Liquidität, Forderungen etc.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Gründe für Bilanzpolitik

Da die Bilanzpolitik eines Unternehmens nicht immer erkennbar ist und die Bilanz eine Stichtagsbetrachtung ist, ist bei der Interpretation eines Jahresabschlusses eine genaue Analyse notwendig. Die **Bilanzanalyse** bereinigt, verdichtet

und strukturiert die Jahresabschlussdaten neu, um detailliertere Informationen zum Unternehmen zu erhalten (Wöhe und Döring 2013).

(111) Bilanzanalyse

Eine Bilanz ist zu interpretieren und zu analysieren:

- Stichtagsbetrachtung
- Gestaltungsspielraum
- Rückstellungen
- Abschreibungen
- Wert von Vermögensgegenständen ist zukunftsabhängig

Die Bilanzanalyse bereinigt, verdichtet und strukturiert die Jahresabschlussdaten daher neu, um mehr Transparenz über die zukünftige Lage des Unternehmens zu erhalten.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzanalyse

Die Bilanzanalyse ist eine Informationsauswertung aus den Daten vom Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Lagebericht, Anhang), mit dem Ziel, einen Aufschluss über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu erhalten. Interessenten einer Bilanzanalyse sind z. B. die Gläubiger des Unternehmens (Banken, Lieferanten), die Kapitalgeber, Versicherungen, Management, Ratingagenturen und das Finanzamt (Wöhe und Döring 2013).

(112) Adressaten der Bilanzanalyse

Informationsauswertung für:

- Gläubiger
- Kapitalgeber
- Versicherungen
- Management
- Ratingagenturen
- Finanzamt

mit dem Ziel, Aufschluss über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und seine Entwicklung zu erhalten.

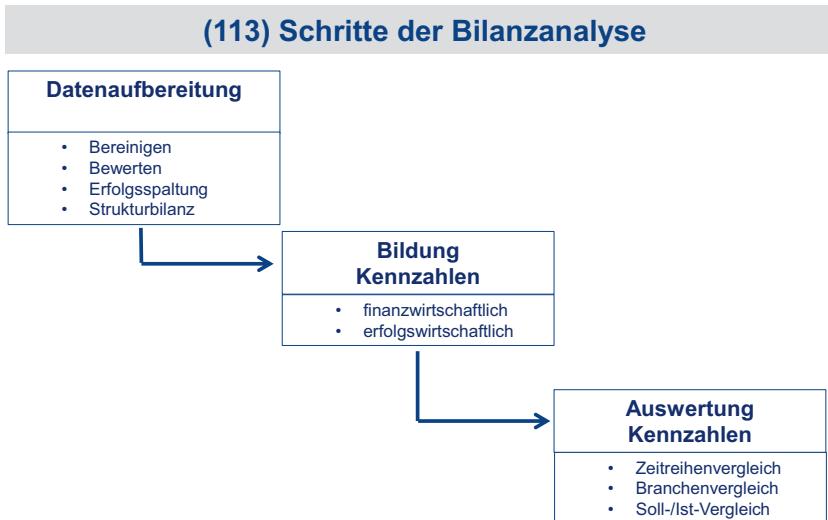
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Adressaten der Bilanzanalyse

Der Wert der Informationen nimmt zu,

- je mehr Jahresabschlüsse des Unternehmens für die Analyse zur Verfügung stehen (Entwicklung) und
- sobald Jahresabschlüsse anderer Unternehmen der gleichen Branche ebenfalls ausgewertet werden können (Benchmark).

Eine Bilanzanalyse gliedert sich in drei Schritte (Wöhe und Döring 2013):
Datenaufbereitung, Bildung von Kennzahlen und die anschließende Auswertung der Kennzahlen.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Schritte der Bilanzanalyse

Datenaufbereitung

Sie dient dazu, den Wertansatz von Vermögensgegenständen zu prüfen. Oft stecken in einigen Vermögenswerten sogenannte stille Rücklagen, besonders, wenn sie schon lange zum Vermögen gehören. So werden z. B. Grundstücke in der Bilanz unabhängig vom aktuellen Marktwert mit den Anschaffungskosten bilanziert.

Hinsichtlich der langfristigen Zahlungsfähigkeit ist eine Unterteilung des Fremdkapitals nach der jeweiligen Fristigkeit notwendig. Der in der Bilanz ausgewiesene Unternehmensgewinn ist nur begrenzt aussagefähig, da dieser zum Teil für die Ausschüttung an die Gesellschafter und Aktionäre verwendet werden kann.

In der GuV wird das Ergebnis um die außerordentlichen Ergebnisbestandteile (z. B. Verkauf Beteiligungen, Auflösung Rückstellungen) bereinigt, da sie mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in der aktuellen Periode nichts zu tun haben. Gleichermaßen trifft auf außerplanmäßige Abschreibungen und Aufwendungen zu.

(114) Bilanzanalyse – Datenaufbereitung

- Jahresabschluss
 - Lagebericht, Anhang
-
- Check Wertansätze Vermögensgegenstände
 - evtl. stille Rücklagen
 - evtl. Aufwertung Vermögensgegenstände
 - Kapitalverfügbarkeit/Kapitalbindung (Aufstellung **Strukturbilanz**)
 - Rückstellungen bewerten
 - Korrektur GuV nach Einmaleffekten (**Erfolgsspaltung**)
 - Bewertung Gewinn (Gewinnverwendung)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzanalyse – Datenaufbereitung

Bildung von Kennzahlen

Im nächsten Schritt werden Kennzahlen (Relationen zwischen unterschiedlichen Daten) gebildet, die Zusammenhänge verdeutlichen und einen schnellen Überblick über den Zustand des Unternehmens verschaffen (Wöhe und Döring 2013).

(115) Bilanzanalyse – Bildung von Kennzahlen

- Aufstellen von Relationen
 - Veränderungen im Zeitablauf des Unternehmens
 - Vergleich mit anderen Unternehmen
 - Verdeutlichen von Zusammenhängen
 - Schneller Überblick aus vielen Daten

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Bilanzanalyse – Bildung von Kennzahlen

Bei der Bilanzanalyse werden Daten aus der Bilanz und der GuV in Relation zueinander gesetzt und berechnet. Um einige Daten schneller zu ermitteln und nicht viele Einzelpositionen addieren zu müssen, ist es hilfreich, einige mathematische Zusammenhänge zu kennen:

(116) Formel

$$\text{Gewinn} = \text{Ertrag} - \text{Aufwand}$$

$$\text{Ertrag} = \text{Gewinn} + \text{Aufwand}$$

$$\text{Aufwand} = \text{Ertrag} - \text{Gewinn}$$

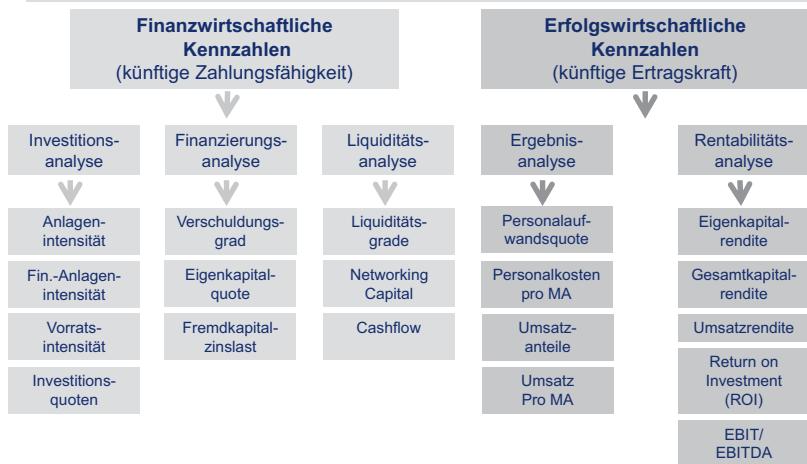
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Formel

Die Kennzahlen werden üblicherweise in zwei Arten eingeteilt (Wöhe und Döring 2013):

- **Finanzwirtschaftliche Kennzahlen:** geben Informationen über die zukünftige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Sie untergliedern sich in Kennzahlen zur Investitionsanalyse, zur Finanzierungsanalyse und Liquiditätsanalyse.
- **Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen:** zeigen die künftige Ertragskraft des Unternehmens. Dazu gehören Kennzahlen zur Ergebnisanalyse und zur Rentabilitätsanalyse.

(117) Kennzahlen zur Analyse eines Unternehmens



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kennzahlen zur Analyse eines Unternehmens

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Die Kennzahlen zur **Investitionsanalyse** treffen eine Aussage zur zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die Fixkosten, der Kapitalbedarf und die Kapitalbindung stehen dabei im Vordergrund.

(118) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (1)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (1)

(119) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (2)

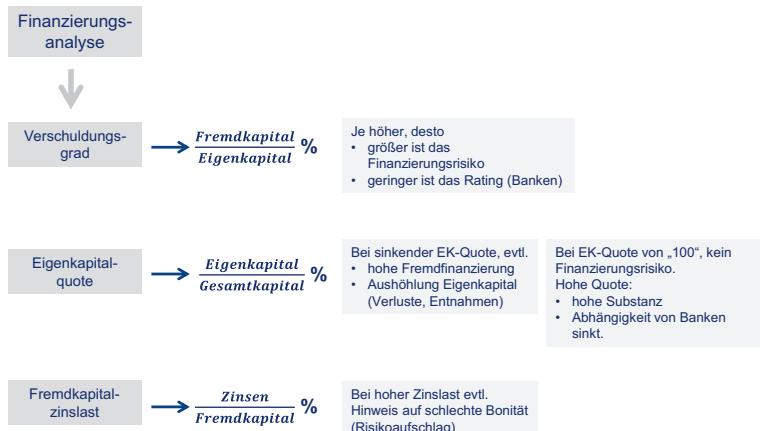


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (2)

Die Kennzahlen zur **Finanzierungsanalyse** dienen der Abschätzung von Finanzierungsrisiken und betrachten das Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital.

(120) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Finanzierung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Finanzierung

Die Kennzahlen zur **Liquiditätsanalyse** betrachten die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Die verschiedenen Liquiditätsgrade, Networking Capital und Cashflow zählen dazu. Bei den Kennzahlen zur Liquidität werden die liquiden Mittel (Liquidität 1. Grades) oder zusätzlich die Forderungen des Unternehmens (Liquidität 2. Grades) oder das Umlaufvermögen (Liquidität 3. Grades) in Relation zum kurzfristigen Fremdkapital (kurzfristig zu erfüllende Forderungen) gesetzt (Achleitner und Thommen 2012).

Ein Unternehmen ist liquide, wenn es seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht und uneingeschränkt nachkommen kann (Wöhe und Döring 2013).

(121) Liquidität

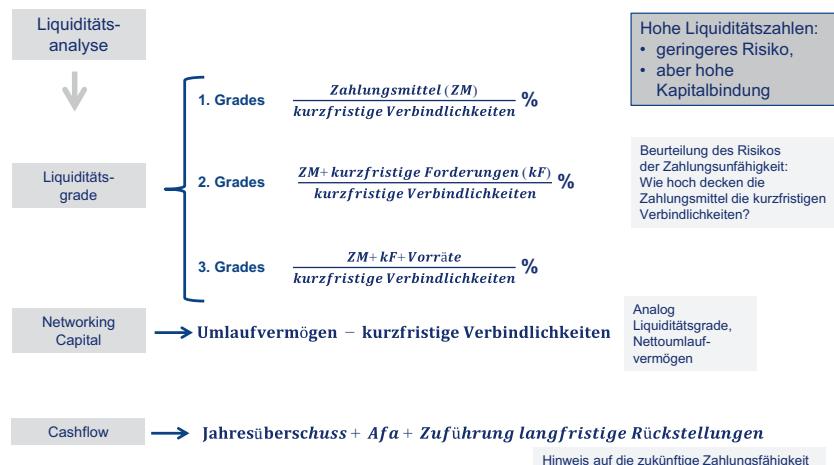
**Ein Unternehmen ist liquide, wenn es seine Zahlungsverpflichtungen
fristgerecht und
uneingeschränkt
nachkommen kann.**

(Verfügbarkeit über genügend Zahlungsmittel)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Liquidität

(122) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Liquidität



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Liquidität

In diesem Zusammenhang spielt das **Working Capital Management** (WCM) eines Unternehmens eine große Rolle. Das im Unternehmen gebundene Kapital (z. B. Vorräte am Lager) soll reduziert werden und Liquidität und Rentabilität gesteigert werden.

(123) Working Capital Management

Working Capital Management (WCM):

Ziel des WCM ist die Reduktion des im Unternehmen gebundenen Kapitals (Kapitalbindung kostet Geld).

Liquidität soll freigesetzt werden und die Rentabilität verbessert werden.

Ansatzpunkte:

- Zahlungsziele der Kunden verringern
- eigene Zahlungsziele verlängern (Achtung: Rating)
- Vorratsbestände reduzieren

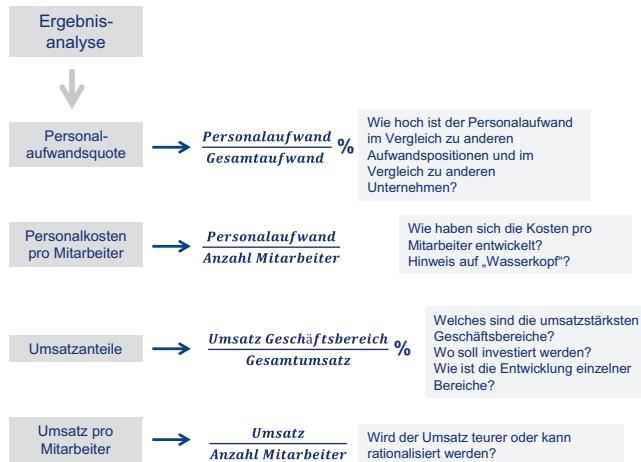
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Working Capital Management

Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen

Die Kennzahlen zur Ergebnisanalyse dienen zur Ermittlung der Aufwands- und Ergebnisstruktur im Unternehmen.

(124) Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Ergebnis

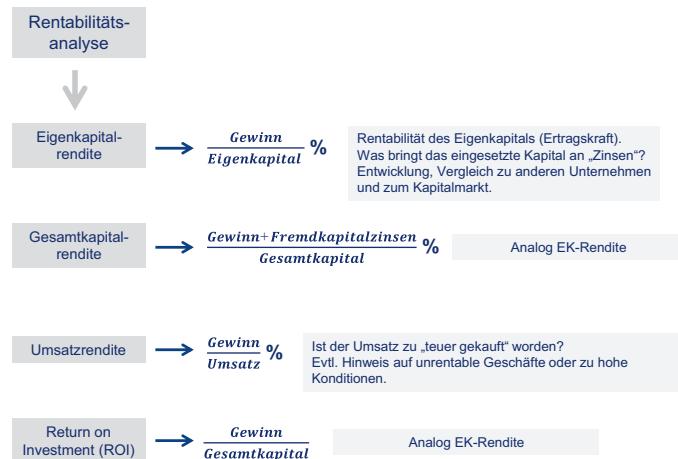


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Ergebnis

Die Kennzahlen zur Rentabilitätsanalyse analysieren die Ertragskraft im Unternehmen. Hierzu zählen u. a. Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite, Return on Investment (ROI), sowie **EBIT** und **EBITDA**.

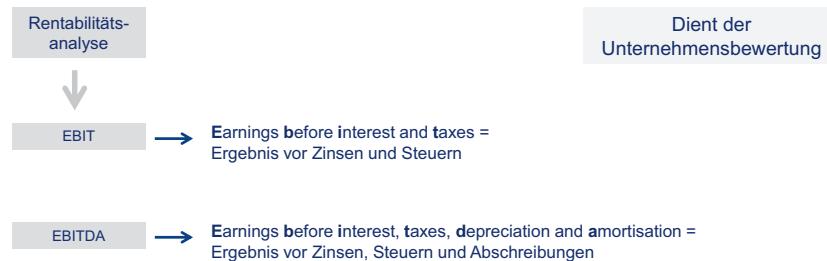
(125) Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (1)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (1)

(126) Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (2)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (2)

EBIT und EBITDA stellen das Ergebnis eines Unternehmens nach Bereinigung einiger Positionen (Zinsen, Steuern, Abschreibungen) dar.

(127) EBIT und EBITDA

Ermittlung des EBIT

Umsatz

+ sonstige Erträge

- Materialaufwand

- Personalaufwand

- Abschreibungen

- sonstiger betriebl. Aufwand

+ Erträge aus Finanzanlagen

= EBIT

+ Abschreibungen

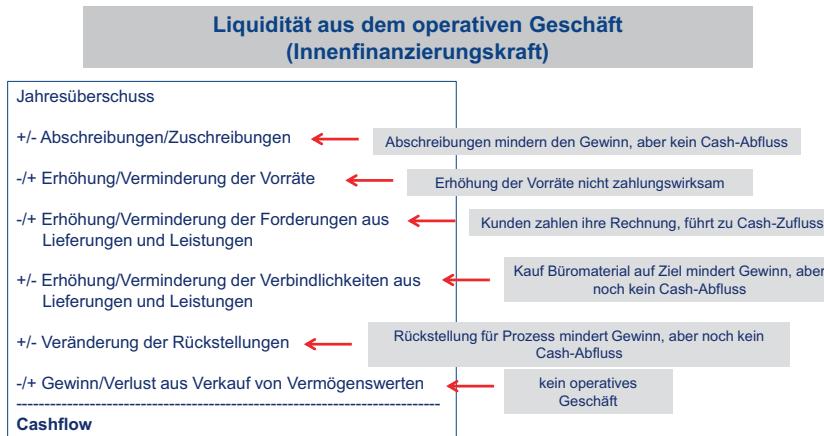
= EBITDA

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

EBIT und EBITDA

Der **Cashflow** bereinigt den Jahresüberschuss um nicht zahlungswirksame Aufwendungen (werden hinzugerechnet) und nicht zahlungswirksame Erträge (werden abgezogen). Der reine Geldfluss wird betrachtet, um die Liquidität aus dem operativen Geschäft zu beurteilen. Im Unterschied zum Ergebnis eines Unternehmens, das sich aus Ertrag minus Aufwand ergibt, zeigt der Cashflow die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Er lässt sich auch ermitteln, indem man den Gewinn um die Abschreibungen und den sonstigen betrieblichen Aufwand erhöht. Abschreibungen sind die Wertminderungen der Vermögensgegenstände (Gebäude, Maschinen), die als Aufwand in der GuV verrechnet werden.

(128) Operativer Cashflow



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Operativer Cashflow

Auswertung der Kennzahlen

Die ermittelten Kennzahlen werden im Periodenverlauf miteinander verglichen und machen Verbesserungen oder Verschlechterungen deutlich (Wöhe und Döring 2013). Viele Kennzahlen gehen in die Budgetplanung ein und ein Soll-/Ist-Vergleich macht die Abweichungen zur Planerfüllung deutlich. Einige Kennzahlen lassen sich mit anderen Unternehmen vergleichen.

Allerdings hat die Bilanzanalyse auch ihre **Grenzen**. Eine Bilanz ist immer ein Rückblick und eine Stichtagsbetrachtung, die aktuelle Situation des Unternehmens kann sich geändert haben. Andere wichtige Themen z. B. die Qualität der Mitarbeiter oder das Potenzial der Forschungs- und Entwicklungsabteilung werden nicht abgebildet. Im Ermessensspielraum des Bilanzerstellers liegen weitere Grenzen der Analyse, z. B. das Vorhandensein von stillen Reserven und die Anwendung des Vorsichtsprinzips bei der Bewertung (Wöhe und Döring 2013).

(129) Grenzen der Bilanzanalyse

Vollständigkeit	Primär Rückblick	Subjektiv
<ul style="list-style-type: none"> Potenzial F&E Qualität Mitarbeiter Qualität Führung Stellung im Markt <p style="text-align: right;">Information fehlt</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rückwärtsanalyse Zukunft offen 	<ul style="list-style-type: none"> Vorsichtsprinzip stille Reserven Inhalt Lagebericht

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Grenzen der Bilanzanalyse

Die Bilanzanalyse liefert aber Indikatoren, die einen groben Rückschluss auf den Unternehmenszustand zulassen, zumal wenn mehrere Indikatoren in dieselbe Richtung weisen (Wöhe und Döring 2013). Zudem ist ein Quick-Check der Indikatoren deutlich schneller und mit weniger Aufwand verbunden als eine detaillierte Bilanzanalyse.

(130) Quick-Check Jahresabschluss

Große Indikatoren für Unternehmenszustand

Anzeichen	stark	schwach
AfA	degressiv	linear
Rückstellungen	Bildung	Auflösung
F&E Aufwand	hoch, konstant	niedrig, abnehmend
Kostenaktivierung	nein	ja
Quelle Dividende	aktueller Gewinn	Rücklagen
Marktanteil	steigend	sinkend
Durchschnittspreise	hoch, steigend	niedrig, sinkend

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Quick-Check Jahresabschluss

4.5 Kosten- und Leistungsrechnung

Die **Kostenrechnung** ist der Kern des internen Rechnungswesens. Sie dient dem Management als Informations- und Führungsinstrument (Wöhe und Döring 2013). Hier werden die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung anfallenden Kosten systematisch erfasst.

(131) Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist Kern des internen
Rechnungswesens:

- Informationsinstrument
- Führungsinstrument

für das Management eines Unternehmens.

Die anfallenden Kosten werden systematisch erfasst
und verteilt (zugeordnet).

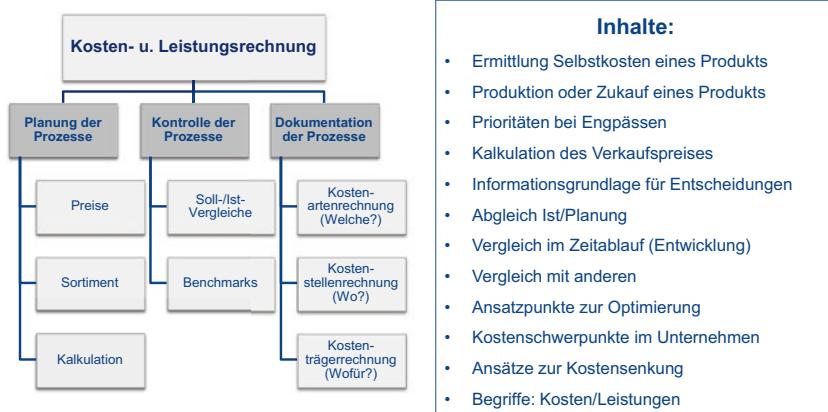
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kosten- und Leistungsrechnung

Die folgenden Aufgaben erfüllt die Kosten- und Leistungsrechnung im Unternehmen:

- **Planung** der Prozesse im Unternehmen
- **Kontrolle** der Prozesse
- **Dokumentation** und Abbildung der Prozesse.

(132) Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung



Inhalte:

- Ermittlung Selbstkosten eines Produkts
- Produktion oder Zukauf eines Produkts
- Prioritäten bei Engpässen
- Kalkulation des Verkaufspreises
- Informationsgrundlage für Entscheidungen
- Abgleich Ist/Planung
- Vergleich im Zeitablauf (Entwicklung)
- Vergleich mit anderen
- Ansatzpunkte zur Optimierung
- Kostenschwerpunkte im Unternehmen
- Ansätze zur Kostensenkung
- Begriffe: Kosten/Leistungen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KuL) hilft, bestimmte Frage im Unternehmen zu beantworten. Sie gibt Auskunft hinsichtlich der möglichen Preisstellung eines Produkts, Informationen über die mögliche Zusammensetzung des Produktsortiments und hilft bei der Entscheidung, ob ein Produkt selbst produziert oder zugekauft werden soll (Make-or-Buy-Entscheidung).

Bei den Controlling-Aufgaben (Soll-/Ist-Vergleiche) liefert die KuL die Basisdaten und zeigt auf, ob sich ein Unternehmen in bestimmten Bereichen im Zeitablauf verbessert oder verschlechtert hat und die geplanten Ziele erreicht. Zudem ermöglicht sie Vergleiche mit Unternehmen aus derselben oder einer anderen Branche.

4.5.1 Einzel- und Gemeinkosten

Bei der Unterscheidung der Kosten nach der Art ihrer Verrechnung ergeben sich **Einzelkosten**, die direkt und verursachungsgerecht einem Kostenträger (Produkt, Projekt) zugerechnet werden können, da sie bei der Produktion dieses Produkts direkt erfasst werden können und **Gemeinkosten**, die für mehrere Kostenträger anfallen und über einen Umlageschlüssel verteilt bzw. zugerechnet werden

(Achleitner und Thommen 2012). Einzelkosten sind z. B. Materialkosten oder Akkordlöhne.

Gemeinkosten dagegen lassen sich nicht verursachungsgerecht einem Produkt zuordnen, sie werden insgesamt im Unternehmen verursacht, z. B. Miete, Zinsen und Managementgehälter (Wöhe und Döring 2013).

(133) Einzel- und Gemeinkosten

Einzelkosten

lassen sich einem Kostenträger direkt,
verursachungsgerecht zuordnen,
z. B.:

Materialkosten

Akkordlöhne

Produktausstattungen

Gemeinkosten

lassen sich nicht direkt,
verursachungsgerecht einem
Kostenträger zuordnen,
werden im Unternehmen insgesamt
verursacht, z. B.:

Miete

Abschreibungen auf AV

Zinsen

Gehälter Management

Zuordnung zunächst auf Kostenstellen, dann über Umlage auf Kostenträger

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Einzel- und Gemeinkosten

Gemeinkosten können nach unterschiedlichen Verteilungsschlüsseln einem Produkt zugeordnet werden (Achleitner und Thommen 2012). Zu berücksichtigen sind die Auswirkungen auf die Summe aller Kosten des Produkts, die bei der Preiskalkulation eine Rolle spielen. Nach dem **Tragfähigkeitsprinzip** werden die Gemeinkosten nicht mit gleichen Anteilen auf die Produkte verteilt. Es wird berücksichtigt, dass einige Produkte einen höheren Preis oder Deckungsbeitrag haben und in der Lage sind, einen höheren Anteil an den Gemeinkosten zu tragen. Bei einer Verteilung nach dem **Durchschnittsprinzip** werden die Gemeinkosten durch die Anzahl der produzierten Produkte geteilt und jedes Produkt erhält den gleichen Gemeinkostenanteil, unabhängig von Preis oder Deckungsbeitrag. Unterscheiden sich Preis oder Deckungsbeitrag der Produkte deutlich, kommt es dabei zu „Ungleichgewichten“ in der Tragfähigkeit.

(134) Verrechnung der Gemeinkosten

Tragfähigkeitsprinzip

Nach Preis der Produkte
Nach Deckungsbeitrag der
Produkte

Durchschnittsprinzip

Gleicher Anteil für alle
Nach Stückzahlen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Verrechnung der Gemeinkosten

4.5.2 Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung

Damit alle Kosten im Unternehmen erfasst und zugeordnet werden können, werden die **Kostenartenrechnung**, **Kostenstellenrechnung** und **Kostenträgerrechnung** genutzt (Wöhe und Döring 2013).

- **Die Kostenartenrechnung** gibt Informationen, welche Kosten im Unternehmen vorhanden sind. Kostenarten sind z. B. Treibstoffe, Bewirtung, Personal.
- **Die Kostenstellenrechnung** zeigt, wo die Kosten angefallen sind. Kostenstellen sind z. B. Marketing, Vertrieb, Produktion.
- **Die Kostenträgerrechnung** zeigt, wofür bei der Leistungserstellung die Kosten angefallen sind. Eine Maschine ist z. B. ein Kostenträger.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, gilt bei der Verbuchung der Kosten das **Verursachungsprinzip**. Die Kosten sollen dem Objekt zugerechnet werden, das sie verursacht hat (Achleitner und Thommen 2012).

(135) Kostenrechnungen

Kostenarten	Kostenstellen	Kostenträger
„Welche Kosten sind angefallen?“	„Wo sind die Kosten angefallen?“	„Wofür sind die Kosten angefallen?“
z. B. Treibstoff Büromaterial Bewirtung Lohn Material Altersversorgung	z. B. Marketing Vertrieb Produktion Entwicklung Werksschutz Materiallager	z. B. Verpackungsmaschine Produkt Smartphone Projekt „Zukunft“

Verursachungsprinzip: Kosten werden dem „Verursacher“ zugerechnet

Wichtige Funktion im Budgetierungsprozess (Planung der Kosten für die nächste Periode) und dem Soll-/Ist-Vergleich

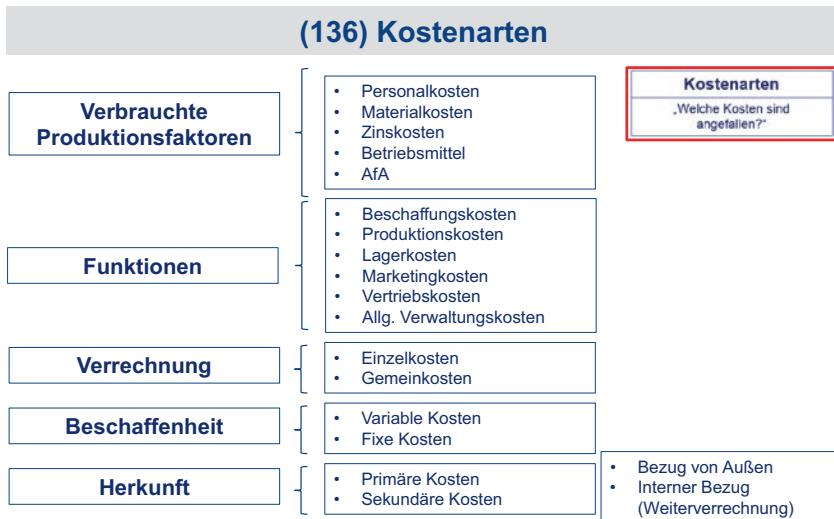
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kostenrechnung

Die drei Instrumente haben eine wichtige Funktion bei der Planung eines Unternehmens für die folgende Periode (Geschäftsjahr) und bei der Kontrolle der Zielerreicherung.

Kostenarten

Kosten können nach unterschiedlichen Gesichtspunkten systematisiert und in Kostenarten unterteilt werden (Wöhe und Döring 2013).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kostenarten

- **Primärkosten** sind Kosten, die durch externen Bezug von Produktionsfaktoren (z. B. Rohstoffe) entstehen.
- **Sekundärkosten** entstehen durch innerbetriebliche Leistungen (z. B. Essenszuschuss in der Kantine) (Achleitner und Thommen 2012).

Eine Reihe von **Einflussfaktoren** haben Auswirkungen auf die Höhe der jeweiligen Kosten (Achleitner und Thommen 2012). Die Preise für Materialien und die Höhe der Löhne und Gehälter wirken sich auf die Kosten aus. Maschinenlaufzeiten und -kapazitäten beeinflussen die Kosten ebenso wie das Produktionsprogramm, die Kosten für die Verwaltung und das Marketing eines Unternehmens.

(137) Einflussfaktoren auf die Kosten

Preise	Technik	Produktionsprogramm	Overhead
Rohstoffe Materialien Betriebsstoffe Zinssätze Löhne Maschinen Werkzeuge	Maschinenkapazitäten Verbräuche Maschinen Lebensdauer Maschinen Laufzeiten Maschinen	Menge Anzahl Artikel Umrüstzeiten Qualität Zeitabläufe Lagerkosten	Verwaltung Vertrieb Marketing Forschung & Entwicklung Rechnungswesen Anzahl Mitarbeiter Sozialkosten

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Einflussfaktoren auf die Kosten

Am Beispiel der **Personalkosten** wird dies deutlich. Sie setzen sich aus den Löhnen der Arbeiter und den Gehältern der Angestellten zusammen. Auf beide wirken sich die gesetzlichen und die freiwilligen Sozialleistungen aus.

(138) Personalkosten

Lohn	Gehalt
Arbeitsleistung als Grundlage (Arbeiter)	Fixe Zahlung pro Monat (Angestellter)
Akkordlohn Stücklohn Stundenlohn	Vertragliche Leistung
Gesetzl. Sozialleistungen	
Übertarifliche Leistungen Altersversorgung Urlaubsanspruch Essenzuschuss Kinderbetreuung Firmen-Pkw Darlehen	Freiwillige Sozialleistungen
Beiträge zur Kranken-, Renten-, Arbeitslosen-, Pflegeversicherung	
Mutterschutz Urlaub Fortzahlung bei Krankheit	

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Personalkosten

Kostenstellen

Mit Hilfe der Kostenstellen werden die nicht direkt zurechenbaren Gemeinkosten gesammelt, um sie dann weiter zu verteilen bzw. zuzuordnen. Kostenstellen sind z. B. Marketing, Vertrieb oder der Werkschutz (Wöhe und Döring 2013).

(139) Kostenstellen

Kostenstellen
„Wo sind die Kosten angefallen?“

Kostenstellen sind quasi das Bindeglied zwischen den Kostenarten und den Kostenträgern.
Gemeinkosten werden dort „gesammelt“ und verteilt.

Kostenarten	Kostenstellen	Kostenträger
„Weiche Kosten sind angefallen?“	„Wo sind die Kosten angefallen?“	„Wofür sind die Kosten angefallen?“
z. B. Treibstoff Büromaterial Bewirtung Lohn Material Altersversorgung	z. B. Marketing Vertrieb Produktion Entwicklung Werkschutz Materiallager	z. B. Verpackungsmaschine Produkt Smartphone Projekt „Zukunft“

- Bildung Kostenstellen:**
- Abteilungen
 - Produkte
 - Funktionen
 - Räume/Orte

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kostenstellen

Kostenträger

Die Kostenträger, für die die Kosten angefallen sind, erhalten ihre Kosten aus der direkten Zuordnung durch die Kostenartenrechnung (Einzelkosten) und über die Verteilung der Kosten aus der Kostenstellenrechnung (Gemeinkosten). Die Kostenträgerrechnung wird auch als Kalkulation bezeichnet (Wöhe und Döring 2013).

(140) Kostenträger

Kostenträger
„Wofür sind die Kosten angefallen?“

Kostenträgerrechnung dient zur Ermittlung der Herstell- und Selbstkosten einer Einheit (Produkt).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

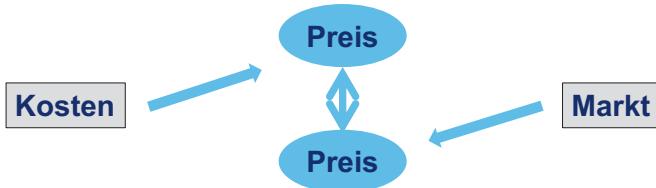
Kostenträger

4.5.3 Kalkulation

Die Kalkulation des Verkaufspreises für ein Produkt ist ein wichtiger Bestandteil für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Der **Preis** ist von einigen Faktoren abhängig:

(141) Wovon ist der Preis abhängig?

Rohstoffpreis, Produktionskosten, Löhne/Gehälter, Wahrnehmung der Kunden, Wettbewerb, Produktnutzen, Handelsmarge, Kosten für Vertrieb/Marketing, Gewinnerwartung, Nachfrage, Marktform



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wovon ist der Preis abhängig?

Ein Unternehmen entscheidet sich bei der Preisfindung zwischen einer kostenorientierten, marktorientierten oder wertorientierten Preisfindung:

(142) Preisfindungsansätze

Kostenorientiert	Marktorientiert	Wertorientiert
Kosten als Basis Aufschlagskalkulation	Orientierung am Wettbewerb Ausschreibungen	Nutzen- wahrnehmung als Basis

Der Preis muss vom Kunden akzeptiert werden

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Preisfindungsansätze

Unabhängig vom Preisfindungsansatz muss der Verkaufspreis eines Produkts vom Kunden akzeptiert werden.

Am Beispiel der **Kalkulation** des Verkaufspreises für ein Produkt werden die verschiedenen Kalkulationsstufen deutlich (Achleitner und Thommen 2012).

(143) Kalkulationsbeispiel

Bestandteile	Zuschlagssatz	Euro	Summe Euro	
Materialkosten (Einzelkosten)		200		
Materialkosten (Gemeinkosten)	20 %	20		
Summe Materialkosten			220	
Fertigungsstufe A (Lohn)		50		
Fertigungsstufe B (Lohn)		20		
Fertigungskosten (Gemeinkosten)	15 %	10		
Summe Fertigungskosten			80	
Summe Herstellkosten Produkt			300	
Umlage Verwaltung	10 %	50		
Umlage Vertrieb/Marketing	15 %	80		
Summe Umlagen V/V+M			130	
Selbstkosten Produkt			430	
Zuschlag Gewinn	20 %	86		
Verkaufspreis Produkt			516	

Selbstkosten: 430 Euro

Preisuntergrenze:
var. Stückkosten 270 Euro

Deckungsbeitrag:
Stückerlös – var. Stückkosten
246 Euro

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Kalkulationsbeispiel

Die folgende Darstellung verdeutlicht die Kalkulationsschritte zum Verkaufspreis unter Berücksichtigung der Handelsmarge und Mehrwertsteuer.

(144) Preiskalkulation



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Preiskalkulation

Im Rahmen einer **Vollkostenrechnung** werden sowohl die fixen als auch die variablen Kosten verrechnet, bei einer **Teilkostenrechnung** werden nur die variablen Kosten berücksichtigt (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

Für Großaufträge gibt es in der Regel keine Preisliste, aus der sich die Preise für ein Angebot ermitteln lassen, da die Bestandteile des Auftrags oder das Produkt selbst kundenspezifisch angefragt werden. Im Rahmen einer **Vorkalkulation** werden mit geplanten Kosten dafür individuell die Angebotspreise ermittelt und im Rahmen einer **Nachkalkulation** die Preise mit den tatsächlichen Werten geprüft (Wöhe und Döring 2013).

(145) Vor- und Nachkalkulation

Vorkalkulation

Ermittlung der Selbstkosten auf Basis der Plankosten.
Grundlage für Angebotspreise.

Nachkalkulation

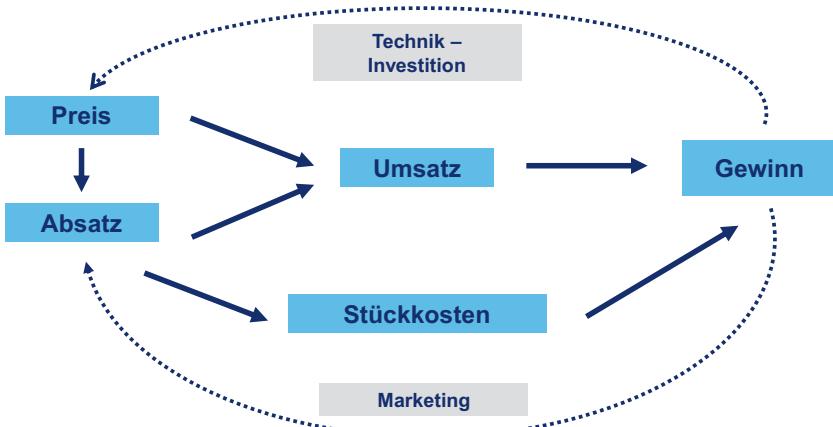
Ermittlung der Selbstkosten auf Basis der tatsächlich entstandenen Kosten.
Abgleich Soll/Ist.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Vor- und Nachkalkulation

Die Preisänderung eines Produkts wirkt sich direkt auf die verkaufte Menge des Produkts aus. In der Regel steigt der Absatz mit sinkendem Preis und umgekehrt. Ein veränderter Absatz führt zu einem veränderten Umsatz und verändertem Gewinn. Gleichzeitig verändern sich mit der Absatzmenge auch die Stückkosten eines Produkts (vgl. Schaubild 42), die wiederum Einfluss auf den Gewinn haben. Eine Veränderung des Gewinns wirkt sich u. a. auf mögliche Investitionen und das Marketingbudget aus.

(146) Wirkung von Preisänderungen



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Wirkung von Preisänderungen

Die durch eine Preisänderung bewirkte Veränderung des Gewinns ist deutlich größer als die Veränderung der variablen Stückkosten, der Fixkosten oder der Absatzmenge, die z. T. wieder indirekt von einer Preisänderung betroffen sind. Am Beispiel einer Flasche Wein, die bisher zum Preis von 10 Euro verkauft wurde, wird dies deutlich. Der Vergleich zeigt jeweils die Auswirkungen einer Veränderung von 5 % und 10 % der einzelnen Faktoren auf den Gewinn (vgl. Simon und Fassnacht 2016):

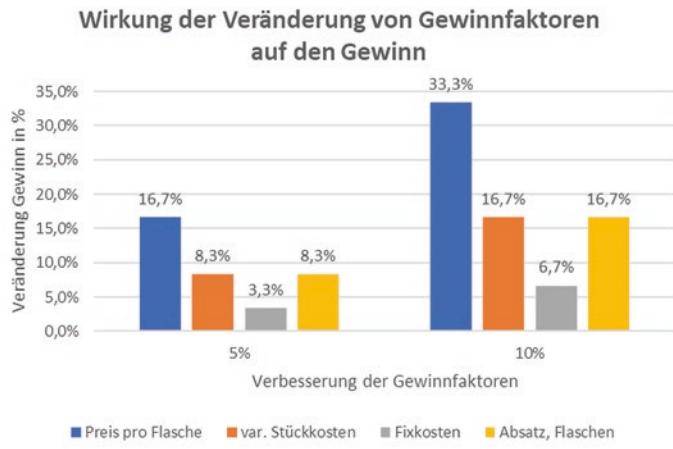
(147) Veränderung von Gewinnfaktoren

	Basis	Verbesserung Preis pro Flasche um		Verbesserung var. Stückkosten um		Verbesserung Fixkosten um		Verbesserung Absatzmenge um ...		
		5%	10%	5%	10%	5%	10%	5%	10%	
Preis pro Flasche	10,00	10,50	11,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
var. Stückkosten	5,00	5,00	5,00	4,75	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Fixkosten	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	19.000,00	18.000,00	20.000,00	20.000,00	
Absatz, Flaschen	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.500,00	11.000,00	
Umsatz	100.000,00	105.000,00	110.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	105.000,00	110.000,00	
var. Kosten	50.000,00	50.000,00	50.000,00	47.500,00	45.000,00	50.000,00	50.000,00	52.500,00	55.000,00	
Fixkosten	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	19.000,00	18.000,00	20.000,00	20.000,00	
Gewinn	30.000,00	35.000,00	40.000,00	32.500,00	35.000,00	31.000,00	32.000,00	32.500,00	35.000,00	
		16,7%	33,3%	8,3%	16,7%	3,3%	6,7%	8,3%	16,7%	

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Veränderung von Gewinnfaktoren

(148) Veränderung von Gewinnfaktoren – Grafik



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Veränderung von Gewinnfaktoren – Grafik

4.6 Buchungssatz

Die Buchungen im Unternehmen erfolgen immer nach dem Prinzip der **doppelten Buchführung** (auch Doppik). Nach diesem Prinzip wird eine Buchung immer auf zwei Konten (Konto und Gegenkonto) in gleicher Höhe erfolgen, einmal auf der Soll-Seite und einmal auf der Haben-Seite. Damit wird erstens eine lückenlose Erfassung aller Vorgänge gewährleistet und zweitens der Abgleich von Bilanz und GuV gesichert (Hufnagel und Burgfeld-Schächer 2016).

(149) Buchungssatz

Prinzip der „doppelten Buchführung“ (Doppik):

- Verbuchung auf zwei Konten:
 - Konto/Gegenkonto
 - mit gleichem Betrag
 - Verbuchung Soll- und Habenseite
- ```
graph LR; A["lückenlose Erfassung"] --- B["Konto/Gegenkonto"]; A --- C["mit gleichem Betrag"]; D["Abgleich Bilanz/GuV"] --- E["Verbuchung Soll- und Habenseite"];
```

#### „Soll an Haben“:

- zuerst das Konto mit der Soll-Buchung
- dann Konto mit Haben-Buchung
- vor dem Betrag steht jeweils das Gegenkonto

## (150) Beispiel Buchungssätze

**Geschäftsvorfall 1:**

Kauf von Waren im Wert von 3.000 Euro auf Ziel

**Buchungssatz:**  
Waren an Verbindlichkeiten 3.000 Euro

| <b>Aktives Bestandskonto</b> |              | <b>Passives Bestandskonto</b> |                |
|------------------------------|--------------|-------------------------------|----------------|
| Waren                        |              | Verbindlichkeiten             |                |
| <b>Soll</b>                  | <b>Haben</b> | <b>Soll</b>                   | <b>Haben</b>   |
| Anfangsbestand               |              |                               | Anfangsbestand |
| + Verbindlichkeiten 3.000    |              |                               | + Waren 3.000  |

**Geschäftsvorfall 2:**

Tilgung Darlehen mit 10.000 Euro

**Buchungssatz:**  
Darlehen an Bank 10.000 Euro

| <b>Aktives Bestandskonto</b> |                   | <b>Passives Bestandskonto</b> |                |
|------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------|
| Bank                         |                   | Darlehen                      |                |
| <b>Soll</b>                  | <b>Haben</b>      | <b>Soll</b>                   | <b>Haben</b>   |
| Anfangsbestand               |                   | - Bank                        | Anfangsbestand |
|                              | - Darlehen 10.000 |                               | 10.000         |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Beispiel Buchungssatz

## 4.7 Übungen zu Betriebliches Rechnungswesen

### (151) Übung Rechnungswesen

#### Einzahlungen/Auszahlungen

Veränderung von:

Kassenbestand

+ Bankguthaben

= **Zahlungsmittelbestand**

Verkauf Maschine über Buchwert

Barzahlung einer Lieferantenrechnung

#### Einnahmen/Ausgaben

Veränderung von:

Zahlungsmittelbestand

+ Forderungen

- Verbindlichkeiten

= **Geldvermögen**

Verkauf Maschine zum Buchwert auf Ziel

Lagerhalle brennt ab, keine Versicherung

Aufnahme Bankkredit, Zahlung auf Konto

#### Aufwand/Ertrag

Veränderung von:

Geldvermögen

+ Sachvermögen

= **Reinvermögen**

Kauf von Rohstoffen auf Ziel

Kauf Maschine, Sofortüberweisung

## (152) Übung Bilanz (1)

Erstellen Sie aus den Bilanzpositionen eine Bilanz

| Aktiva                                |           | Passiva                                             |           |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>A. Anlagevermögen (AV)</b>         |           |                                                     |           |
| 1. Immaterielle Vermögens-Gegenstände |           | A. Eigenkapital (EK)                                |           |
| 2. Sachanlagen                        |           | 1. Gezeichnetes Kapital                             |           |
| 3. Finanzanlagen                      |           | 2. Kapitalrücklage                                  |           |
|                                       |           | 3. Gewinn-/Verlustvortrag                           |           |
| <b>B. Umlaufvermögen (UV)</b>         |           | <b>B. Verbindlichkeiten</b>                         |           |
| 1. Vorräte                            |           | 1. Verbindlichkeiten ggü. Banken                    |           |
| 2. Forderungen                        |           | 2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen |           |
| 3. Kassenbestand, Konten              |           |                                                     |           |
| Bilanzsumme                           |           | Bilanzsumme                                         |           |
| 1. Kredit von Bank 1                  | 20.000,-  | 10. Kapitalrücklage                                 | 500.000,- |
| 2. Fertigprodukte auf Lager           | 3.500,-   | 11. Forderungen an Kunde 1                          | 50.000,-  |
| 3. Grundstück                         | 300.000,- | 12. Patent                                          | 20.000,-  |
| 4. Schulden aus Liefervertrag         | 5.000,-   | 13. Nägel, Schmierstoffe                            | 1.100,-   |
| 5. Gewinn aus Geschäftsjahr           | 100,-     | 14. Maschinen                                       | 250.000,- |
| 6. Halbfertigprodukte auf Lager       | 2.500,-   | 15. Forderungen aus Verkauf Produkte                | 150.000,- |
| 7. Kassenbestand                      | 25.000,-  | 16. Aktien an Unternehmen                           | 100.000,- |
| 8. Darlehen von Bank 2                | 200.000,- | 17. Beteiligungen                                   | 73.000,-  |
| 9. Gezeichnetes Kapital               | 250.000,- |                                                     |           |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Bilanz (1)

## (153) Übung Bewertungsmaßstäbe

Richtige oder falsche Bewertungsansätze?

Ein Grundstück wurde zu 50.000 Euro gekauft. Am Bilanzstichtag hat es einen Wert von 70.000 Euro. Vorsichtshalber wird das Grundstück mit 60.000 Euro angesetzt.

Waren wurde für 10.000 Euro gekauft. Am Bilanzstichtag haben die Waren einen Wert von 8.000 Euro. Ansatz: 9.000 Euro  
Ansatz: 8.000 Euro  
Ansatz: 10.000 Euro

Produkte im Wert von 1.000 US-Dollar werden ins Ausland auf Ziel geliefert. Dollarkurs bei Lieferung 1,10 Euro, am Bilanzstichtag bei 0,90 Euro. Forderungen:  
Ansatz: 900 Euro  
Ansatz: 1.100 Euro

Produkte im Wert von 1.000 US-Dollar werden ins Ausland auf Ziel geliefert. Dollarkurs bei Lieferung 1,10 Euro, am Bilanzstichtag bei 1,20 Euro. Forderungen:  
Ansatz: 1.200 Euro  
Ansatz: 1.100 Euro

Ein deutscher Importeur erhielt aus dem Ausland Waren im Wert von 1.000 US-Dollar. Dollarkurs bei Lieferung 1,10 Euro, am Bilanzstichtag bei 0,90 Euro. Verbindlichkeiten:  
Ansatz: 900 Euro  
Ansatz: 1.100 Euro

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Bewertungsmaßstäbe

## (154) Übung Bilanz (2)

- 1. Für wen ist die Bilanz wichtig?**
- 2. Welche Informationen enthält sie?**
- 3. Warum ist der Aussagewert begrenzt?**
- 4. Was gehört nicht in die Bilanz?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übung Bilanz (2)

## (155) Übung GuV

- 1. Wie hoch ist das Ergebnis?**

| GuV                   |              |              |       |
|-----------------------|--------------|--------------|-------|
|                       | Aufwendungen | Erträge      |       |
| Wareneinsatz          | 1.500        | Umsatzerlöse | 2.400 |
| Personalaufwand       | 500          | Mieterlöse   | 400   |
| Aufwand Mietwohnung   | 200          |              |       |
| Abschreibung          | 200          |              |       |
| Sonstige Aufwendungen | 250          |              |       |

- 2. Wie hoch ist das neutrale/ außerordentliche Ergebnis?**

- 3. Wie hoch ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übung GuV

## (156) Übung Bilanz und GuV

| <b>Eröffnungs-Bilanz</b> |       |
|--------------------------|-------|
| Soll                     | Haben |
| Forderungen              |       |
| Schuldner A 20           | 170   |
| Schuldner B 100          | 50    |
| Vorräte                  | 80    |
| Bank                     | 80    |
|                          | 300   |
|                          | 300   |

| Soll | <b>Schluss-Bilanz</b> | Haben |
|------|-----------------------|-------|
|      |                       |       |

| <b>GuV</b> |       |
|------------|-------|
| Soll       | Haben |
|            |       |

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| Kauf Maschine für 80 gegen Überweisung.<br>Lineare Abschreibung über 4 Jahre |
| Verkauf der Hälfte der Waren für 95 auf Ziel                                 |
| Schuldner B überweist Zinsen von 6                                           |
| Schuldner A pleite, Insolvenzverwalter überweist 2                           |
| Prozessgewinn, Rückstellung von 10 gebildet                                  |
| Teil der Ware unbrauchbar: Schaden 12<br>Vorräte lt. Inventur 38             |

Quelle: Wöhe et al. 2013

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Bilanz und GuV

## (157) Übung Konsolidierung

**Welche internen Leistungsbeziehungen gibt es bei**

1. Volkswagen
2. Zara
3. Swatch
4. L'oréal?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Konsolidierung

## (158) Übung Bilanzpolitik

**Sie sind ein Unternehmen, das Bademode produziert und verkauft.  
Ihre Produktion läuft zwölf Monate, die Produkte verkaufen Sie in den  
Monaten April bis August an den Fachhandel.**

**Wie sind die einzelnen Bilanzpositionen zu den verschiedenen  
Stichtagen?**

| Bilanzstichtag | Vorräte | Forderungen | Liquidität | Verbindlichkeiten |
|----------------|---------|-------------|------------|-------------------|
| März           |         |             |            |                   |
| September      |         |             |            |                   |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Bilanzpolitik

## (159) Übung Cashflow

| <b>GuV</b>                   |              |
|------------------------------|--------------|
| Umsatzerlöse                 | 2.000        |
| + sonstige betriebl. Erträge | + 1.250      |
| : Provisionserträge          | 950          |
| : Auflösung Rückstellung     | 300          |
| - Materialaufwand            | - 800        |
| - Personalaufwand            | - 920        |
| - Abschreibungen auf AV      | - 580        |
| - Rückstellung Garantie      | - 130        |
| - Zinsaufwand                | - 1.000      |
| <b>Ergebnis</b>              | <b>- 180</b> |



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Cashflow

## (160) Übung Jahresabschlussgestaltung

**Das Unternehmen verfolgt die Politik,  
möglichst wenig Gewinn auszuweisen.**

**Welche Maßnahmen kann das  
Unternehmen legal ergreifen?**

|                                           |    | GuV              |    |     |
|-------------------------------------------|----|------------------|----|-----|
| Soll                                      |    | Haben            |    |     |
| Wareneinsatz                              | 50 | Umsatzerlöse     | 95 |     |
| Abschreibung                              | 20 | Zinsertrag       | 6  |     |
| Sonstiger betrieblicher Aufwand (20+12-2) | 30 | Sonstiger Ertrag | 10 |     |
| Gewinn                                    | 11 |                  |    |     |
|                                           |    | 111              |    | 111 |

Kauf Maschine für 80 gegen Überweisung.  
Lineare Abschreibung über 4 Jahre.

Verkauf der Hälfte der Waren für 95 auf Ziel.

Schuldner B überweist Zinsen von 6.

Schuldner A pleite, Insolvenzverwalter überweist 2.

Prozessgewinn, Rückstellung von 10 gebildet.

Teil der Ware unbrauchbar: Schaden 12.  
Vorräte lt. Inventur 38.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Jahresabschluss

## (161) Übung Kostenumlage

**Wie können Gemeinkosten auf einzelne Produkte umgelegt werden?**

**Wo liegen Gefahren der Kostenumlage?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Kostenumlage

## (162) Übung Kalkulation

|                                                                                                                                                                                     |               |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| Kleine Boutique                                                                                                                                                                     | Ergebnis p.m. | Durchschnittskosten: |
| Basisdaten: <ul style="list-style-type: none"><li>• Miete 1.000 Euro/p.m.</li><li>• Kosten T-Shirt 5 Euro</li><li>• Preis T-Shirt 10 Euro</li><li>• Absatz 400 Stück p.m.</li></ul> |               |                      |

Discounter bietet T-Shirt für 7 Euro als zeitlich begrenzte Aktion an.

Was tun?

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Ergebnis bei Preis 7 Euro | Preisuntergrenze: |
|                           | Deckungsbeitrag:  |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Kalkulation

## (163) Übung Kosten

Sie sind Hersteller hochwertiger Textilien.

Welche Kosten werden Sie in der Kalkulation  
des Verkaufspreises für die T-Shirts Ihrer  
brandneuen Kollektion berücksichtigen?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Kosten

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Aktiengesetz (2016) 46. Aufl. Beck Texte DTV, München
- Handelsgesetzbuch (2017) 60. Aufl. Beck Texte DTV, München
- Heinemeyer H, HermSEN J, Limpke P, Jecht H (2011) Groß im Handel, 4. Aufl. Winkler, Braunschweig
- Hufnagel W, Burgfeld-Schächer B (2016) Einführung in die Buchführung und Bilanzierung, 8. Aufl. NBW, Herne
- Simon H, Fassnacht M (2016) Preismanagement, 4. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München
- Wöhe G, Kaiser H, Döring U (2013) Übungsbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, 14. Aufl. Vahlen, München

# Finanzen

# 5

## ► Lernziele dieses Kapitels

- Planung und Controlling im Unternehmen kennen lernen
- Grundlagen von Investitionen, Investitionsrechnung und -planung vermitteln
- Methoden der Unternehmensbewertung verstehen
- Verständnis der Bedeutung und Beeinflussung von Liquidität
- Grundlagen der Finanzierung verstehen
- Bedeutung und Aufgaben des Cash Managements verstehen
- Überblick über Finanzierungsquellen vermitteln
- Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen verstehen

Investition und Finanzierung hängen eng zusammen, denn jede Investition muss auch finanziert werden.

---

## 5.1 Planung und Controlling

**Planung** ist ein systematischer Prozess, die Erreichung der definierten Ziele vorausschauend zu ermöglichen (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Alle Prozesse und Geldflüsse im Unternehmen müssen geplant werden. Alle Planungen werden über die unterschiedlichen Planungshorizonte kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert.

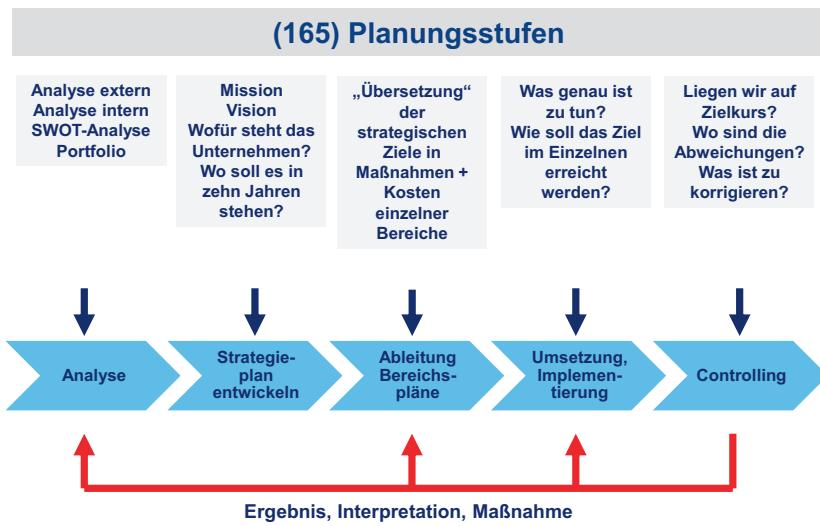
## (164) Planung

**Planung ist ein systematischer Prozess,  
die Erreichung der definierten Ziele  
vorausschauend zu ermöglichen.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Planung

Die Planung in einem Unternehmen verläuft in verschiedenen Stufen. Das Unternehmen und die externen Rahmenbedingungen werden analysiert, eine Stärken-/Schwächenanalyse (**SWOT-Analyse**: Strengths – Stärken, Weaknesses – Schwächen, Opportunities – Chancen, Threats – Risiken) durchgeführt und das Portfolio (Angebot) des Unternehmens untersucht. Aus den Ergebnissen werden die Strategiepläne entwickelt, die sich in die unterschiedlichen Bereichspläne aufgliedern. Nach der Planerstellung beginnt die Umsetzung der Pläne mit konkreten Maßnahmen. Die Umsetzung wird permanent überprüft, und bei Abweichungen von den Planwerten werden weitere Maßnahmen ergriffen, die zurück auf den Zielpfad führen.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Planungsstufen

Für die Planungen im Unternehmen werden verschiedene Zeithorizonte unterschieden (Wöhe und Döring 2013).

## (166) Zeithorizonte von Planungen

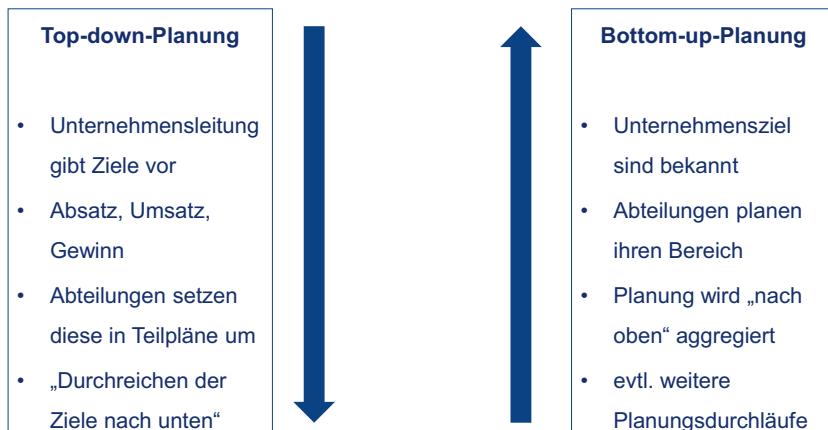
| Operative Planung                                                                                                                                                            | Taktische Planung                                                                                                                                                | Strategische Planung                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 12 Monate</li><li>• Basis: aktuelle Situation in Richtung Strategie</li><li>• Ziele</li><li>• Aktivitäten</li><li>• Budget</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• mittelfristige Ziele: 2 bis 5 Jahre</li><li>• Basis: Zielentwicklung</li><li>• notwendige Mittel und Maßnahmen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufstellung des Unternehmens in Zukunft</li><li>• Basis: Entwicklungen</li><li>• übergeordnete Ausrichtung</li></ul> |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Zeithorizonte von Planungen

Speziell im Budget-Prozess (Planung aller relevanten Daten für das neue Geschäftsjahr) entscheiden sich Unternehmen zwischen einer **Top-down-Planung** und einer **Bottom-up-Planung** (Mülder und Lorberg 2015).

## (167) Planungsmethoden



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Planungsmethoden

**Controlling** ist das permanente, koordinierte Überprüfen der Planerreichung, verbunden mit Informationen, wie die Ziele bei Abweichungen von der Planung dennoch erreicht werden können (Achleitner und Thommen 2012).

## (168) Controlling

**Controlling ist das permanente, koordinierte Überprüfen der Planerreichung, verbunden mit Informationen, wie die Ziele bei Abweichungen von der Planung dennoch erreicht werden können.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Controlling

Daraus ergeben sich die Aufgaben des Controllings: Planung, Kontrolle, Information und Vorschläge zur Zielerreichung, wenn Abweichungen festgestellt werden.

## (169) Aufgaben des Controllings

### Aufgaben des Controllings:

- Planung (Vorbereitung, Prämisse, Teilpläne, Zusammenfassung)
- Kontrolle (Identifikation Zielabweichung)
- Information (Berichtswesen an Management)
- Vorschläge zur Zielerreichung/Optimierung

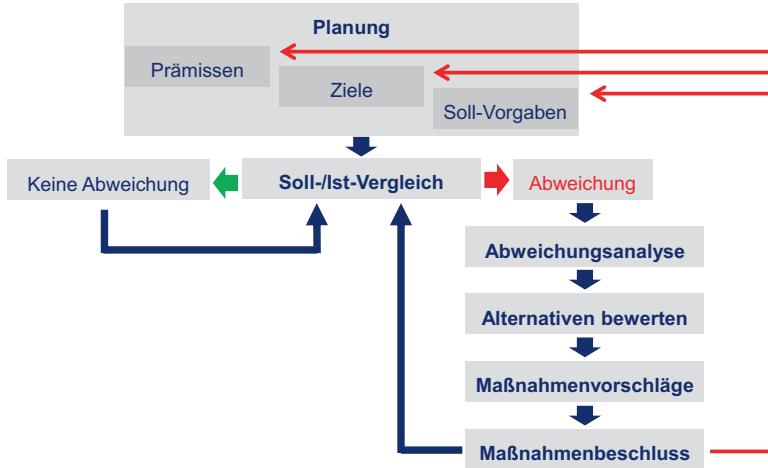
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Aufgaben des Controllings

Damit geht der Begriff Controlling deutlich weiter als der einer Kontrolle, der sich auf das Erkennen von Abweichungen zwischen den Plan- und Ist-Werten beschränkt.

Wie ein Controlling-Prozess abläuft zeigt die folgende Abbildung:

## (170) Controlling-Prozess



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Controlling-Prozess

## 5.2 Investition

Unter einer **Investition** versteht man die Umwandlung von Kapital in einen Vermögensgegenstand, bzw. die geplante Auszahlung mit dem Ziel einer höheren Einzahlung (Wöhe und Döring 2013).

### (171) Investition

**Investition ist die Umwandlung von Kapital in einen  
Vermögensgegenstand**

bzw.

die geplante Auszahlung mit dem Ziel, eine höhere Einzahlung zu  
generieren.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionen

Investitionen sind für ein Unternehmen wichtig, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Investiert werden kann in das Anlagevermögen (Maschinen, Fuhrpark, Gebäude, Beteiligungen), in das Umlaufvermögen (Materialien, Vorräte) und in Information und Wissen bzw. Know-how.

## (172) Investitionsobjekte

- **Anlagevermögen**

- Maschinen

- Fuhrpark

- Gebäude

- Beteiligungen

- **Umlaufvermögen**

- Materialien

- Vorräte

- **Informationen und Wissen**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionsobjekte

Generell unterscheidet man nach der Art einer Investition zwischen **Sachinvestition, Finanzinvestition und immaterielle Investition**.

Investiert werden kann in den Ersatz einer Maschine (Ersatzinvestition), in eine neue, effizientere Maschine (Rationalisierungsinvestition) oder in ein neues Geschäftsfeld (Diversifikationsinvestition) (Achleitner und Thommen 2012; Vahs und Schäfer-Kunz 2015).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Art und Zweck von Investitionen

Investitionen werden in der Regel langfristig geplant und konkurrieren mit anderen Budgets im Unternehmen.

### (174) Investitionsquote

$$\text{Investitionsquote} \rightarrow \frac{\text{Nettoinvestition (Sachanlagen)}}{\text{Sachanlagevermögen}} \%$$

Hohe Investitionsquote:  
• innovatives Unternehmen  
• hoher Kapitalbedarf zu erwirtschaften

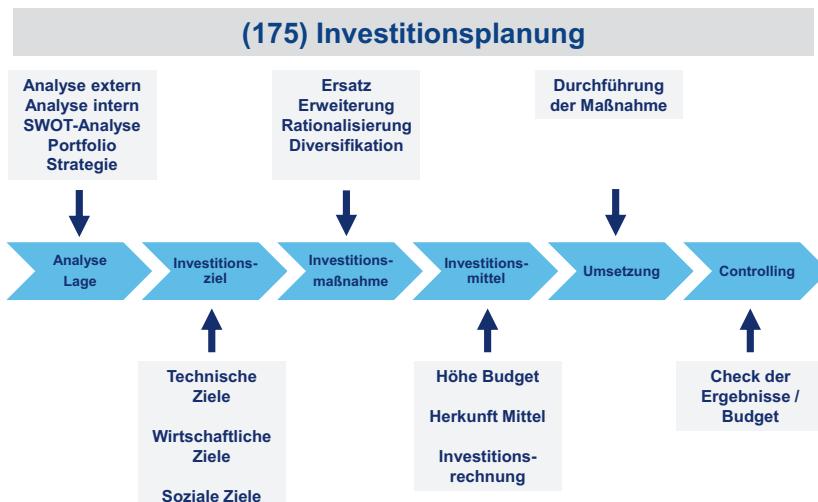
#### Investitionen:

- werden langfristig geplant (Ausnahme Ersatzinvestition bei Ausfall)
- Festlegung Investitionsbudget in der Budgetplanung
- Wettbewerb mit anderen Budgets
- Aufschluss über Zukunftsfähigkeit

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionsquote

Die Investitionsplanung beginnt analog den Planungsstufen mit der Analyse der internen und externen Situation. Das Produktpotfolio und die Unternehmensstrategie bestimmen die Inhalte der nächsten Schritte. Das Investitionsziel wird festgelegt, daraus ergibt sich die Investitionsmaßnahme. Sobald die notwendigen Mittel für die Investition bereitgestellt worden sind, kann mit der Umsetzung begonnen werden. Auch in der Investitionsplanung schließt sich ein Controlling aller Größen und Maßnahmen an.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Investitionsplanung

Das Investitionsbudget eines Unternehmens (s. Abschn. 4.4 Bilanzpolitik und Bilanzanalyse) gibt Aufschluss über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ein im Zeitvergleich abnehmendes Investitionsbudget kann einen Hinweis auf Probleme im Unternehmen geben.

Mit der **Investitionsrechnung** werden den notwendigen Kosten die zukünftigen Erträge gegenübergestellt.

## (176) Investitionsrechnung

**Die Investitionsrechnung soll die finanzielle Auswirkung  
(Einzahlung/Auszahlung)  
einer Investition prognostizieren,  
um eine Investitionsentscheidung treffen zu können.**

Ist die Investition günstiger als die Nicht-Investition?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionsrechnung

Bei der Investitionsrechnung werden das **statische Verfahren** und das **dynamische Verfahren** unterschieden. Das statische Verfahren vereinfacht die Rechnung hinsichtlich einzelner Prognosedaten (Dauer, Höhe, Zeitpunkte) (Weber et al. 2014).

## (177) Investitionsrechnung – Verfahren

| Statisches Verfahren                                                                                                                   | Dynamisches Verfahren                                                             | Relevante Daten                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| keine Berücksichtigung der zeitlichen Komponente                                                                                       | Zahlungsströme über gesamte Nutzungsdauer                                         | Einzahlung<br>Auszahlung<br>Investitionsdauer<br>Betriebskosten<br>Kapitalkosten<br>Liquidationserlös |
| Kostenvergleichsrechnung<br><br>Gewinnvergleichsrechnung<br><br>Rentabilitätsvergleichsrechnung<br><br>Amortisationsvergleichsrechnung | Kapitalwertmethode<br><br>Annuitätenmethode<br><br>Methode des internen Zinsfußes |                                                                                                       |
| +<br>schneller,<br>weniger<br>Aufwand,<br>einfacher                                                                                    | -<br>ungenauer                                                                    |                                                                                                       |
|                                                                                                                                        | +<br>genauer,<br>detaillierter                                                    | -<br>höherer<br>Aufwand                                                                               |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionsrechnung – Verfahren

Bei den statischen Verfahren geht es primär um eine Ja/Nein-Entscheidung für eine Investition oder zwischen mehreren Investitionsobjekten.

Zu den statischen Verfahren zählen die Kostenvergleichsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung und die Amortisationsrechnung (Achleitner und Thommen 2012).

## (178) Investitionsrechnung: statische Verfahren

### Vergleich zweier/mehrerer Objekte/Ja-Nein-Investition

| Kostenvergleichsrechnung                                                                                                                                                                                       | Gewinnvergleichsrechnung                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Vergleich der Kosten                                                                                                                                                                                           | Vergleich der Gewinne                       |
| Erlös bleibt unberücksichtigt                                                                                                                                                                                  | Kosten und Erlöse werden berücksichtigt     |
| Rentabilitätsvergleichsrechnung                                                                                                                                                                                | Amortisationsrechnung                       |
| Vergleich der Rentabilität                                                                                                                                                                                     | Ermittlung der Dauer der Kapitalrückzahlung |
| Kapitaleinsatz wird berücksichtigt                                                                                                                                                                             | Pay-back-/Pay-off-Methode                   |
| <b>Kritik:</b><br>Zeitliche Komponente für Ein-/Auszahlung fehlt<br>Nur Durchschnittswerte<br>Kosten undifferenziert<br>Nutzungsdauer unberücksichtigt<br>Innenbetriebliche Abhängigkeiten<br>unberücksichtigt |                                             |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Investitionsrechnung – statistische Verfahren

Bei den dynamischen Verfahren werden die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode und die Methode des internen Zinsfußes unterschieden. Bei diesen Verfahren wird berechnet, wie viel eine Zahlung in späteren Jahren heute wert ist. Dies wird als Abzinsung oder Diskontierung bezeichnet (Achleitner und Thommen 2012).

## (179) Investitionsrechnung: dynamische Verfahren

Zukünftige Zahlungen auf einen früheren Zeitpunkt vergleichbar machen

| Kapitalwertmethode                                                                                              | Annuitätenmethode                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Differenz aller zurechenbaren Ein- und Auszahlungen (Zins, Zeitraum)                                            | Modifikation Kapitalwertmethode                                                                            |
| Bewertung Vermögenszuwachs                                                                                      | Umwandlung Vermögenszuwachs in gleichbleibende Periodenzahlungen (Rente)                                   |
| Methode des internen Zinsfußes                                                                                  |                                                                                                            |
| Berechnung der Kapitalverzinsung                                                                                |                                                                                                            |
| Ziel: Interner Zinssatz > Kapitalzinsfuß                                                                        |                                                                                                            |
| Abzinsung (Diskontierung):<br>Wieviel ist eine Zahlung in xy-Jahren heute wert?<br>Entgangene Zinsen<br>Barwert | Kritik:<br>Nicht alle Informationen verfügbar<br>Zurechnung der Ein-/Auszahlungen<br>Aufwendiges Verfahren |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Investitionsrechnung – dynamische Verfahren

## 5.3 Unternehmensbewertung

Eine Investition kann auch ein Firmenkauf oder eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen sein.

## (180) Gründe für eine Unternehmensbewertung

### Gründe für eine Unternehmensbewertung:

- Kauf/Verkauf
- Fusion
- Beteiligung
- Verschmelzung
- Gründung Joint Venture

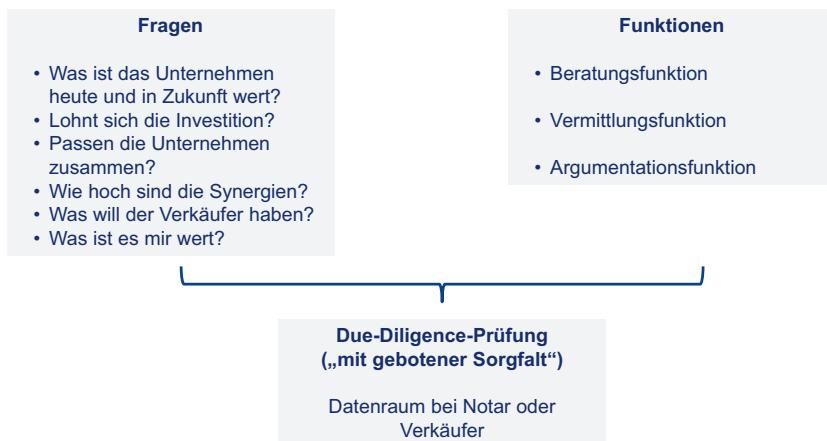
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Gründe für eine Unternehmensbewertung

Vor einem Kauf muss das Zielobjekt bewertet werden. Meist liegen genaue Daten vom Unternehmen (Bilanzen, Absatzzahlen etc.) in einem sogenannten Datenraum vor, der nach Anmeldung für Interessenten zugänglich gemacht wird. Eine **Unternehmensbewertung** (Achleitner und Thommen 2012) wird meist subjektiv sein, da Verkäufer und Käufer unterschiedliche Meinungen und Erwartungen zu bzw. an die zukünftige Entwicklung des Kaufobjekts haben werden. Eine Unternehmensprüfung wird auch als **Due-Diligence-Prüfung** („mit gebotener Sorgfalt“) bezeichnet.

Im Rahmen einer Unternehmensbewertung wird der Käufer einige Fragen beantwortet haben wollen, die sich mit dem Wert des zu kaufenden Unternehmens und mit den möglichen Synergien (Einsparungspotenziale) durch das Zusammenlegen der Unternehmen von Käufer und Verkäufer befassen. Beide Unternehmen werden eine Personalabteilung, eine Buchhaltung und eine Vertriebsmannschaft haben, die jeweils zusammengelegt werden könnten. Durch das Zusammenfassen von Materialbestellungen lassen sich in der Regel günstigere Konditionen bei den Lieferanten verhandeln (Mülder und Lorberg 2015). Bei Unternehmenskäufen werden meistens externe Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwälte mit den Aufgaben Beratung, Vermittlung und Argumentation einbezogen.

## (181) Unternehmensbewertung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Unternehmensbewertung

Zur Bewertung setzt sich die in den USA entwickelte **DCF-Methode** (Discounted Cashflow) durch. Bei der DCF-Methode wird der freie Cashflow über einen zukünftigen Zeitraum ermittelt. Damit wird für einen Käufer (Kapitalgeber) seine Kapitalrendite beim Kauf des Unternehmens ersichtlich (Wöhe und Döring 2013).

## (182) Discounted Cashflow Methode (DCF-Rechnung)

| Ermittlung des freien Cashflows           |             |
|-------------------------------------------|-------------|
| Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)    | 1000        |
| - Unternehmenssteuern                     | 100         |
| -----                                     |             |
| Ergebnis vor Zinsen                       | 900         |
| + Abschreibungen                          | 100         |
| -----                                     |             |
| <b>Brutto Cashflow</b>                    | <b>1000</b> |
| - Investitionen für Anlagevermögen        | 300         |
| - Erhöhung Umlaufvermögen (z. B. Vorräte) | 100         |
| -----                                     |             |
| <b>Free Cashflow</b>                      | <b>600</b>  |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

- Orientierung an zukünftigen Überschüssen
- Über die nächsten 3 bis 5 Jahre
- Abzinsung zukünftiger Cashflows



z. B. Gewerbesteuer

Gebundenes, liquides Kapital

Notwendig zum Weiterbetrieb

Frei für Fremdkapitalzinsen, Gewinnausschüttung  
(Rendite für Käufer)

### Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Rechnung)

Die DCF-Methode berücksichtigt Besonderheiten des zu kaufenden Unternehmens, und die zukünftigen Zahlungsströme und Synergien werden eingerechnet. Allerdings setzt diese Methode detaillierte Kenntnisse über das zu kaufende Unternehmen und den Cashflow voraus.

Zu einem rechnerisch ermittelten Kaufpreis werden oft Zu- und Abschläge hinzugerechnet, die die strategische Bedeutung des Unternehmens für den Käufer ausdrücken sollen. Ein solcher Zu- oder Abschlag wird als **Goodwill** bezeichnet (Achleitner und Thommen 2012).

### (183) DCF-Rechnung – Pro und Contra

#### Pro:

- Orientierung an Zukunft
- Berücksichtigung Besonderheiten
- Zahlungsströme werden berücksichtigt
- Integration von Effekten möglich
  - Synergien
  - Sonderaufwendungen

#### Contra:

- detaillierte Kenntnis notwendig
- Terminierung und Höhe des Cashflows nicht sicher

- Zu-/Abschläge für strategische Ausrichtung wichtig
- Goodwill

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

DCF-Rechnung – Pro und Contra

## 5.4 Finanzierung

**Finanzierung** ist die Bereitstellung und Freigabe finanzieller Mittel, um eine Investition tätigen zu können (Wöhe und Döring 2013).

### (184) Begriff Finanzierung

**Finanzierung ist die Bereitstellung und Freigabe finanzieller Mittel, um eine Investition tätigen zu können.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Begriff Finanzierung

Ein Unternehmen benötigt finanzielle Mittel, um den Prozess der Leistungserstellung umsetzen zu können. Finanzielle Mittel werden auf dem Geldmarkt (kurz- und mittelfristig) und auf dem Kapitalmarkt (längerfristig) beschafft (Wöhe und Döring 2013).

### (185) Finanzielle Mittel

**Finanzielle Mittel werden für den Prozess der Leistungserstellung benötigt.**



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Finanzielle Mittel

Zur Sicherstellung der **Liquidität** (Ausstattung an Zahlungsmitteln, die dem Unternehmen u. a. für Investitionen und zur Befriedigung von Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung stehen) und um die Kapitalkosten zu minimieren, erstellt ein Unternehmen eine **Finanzplanung**, in der die Geldströme (Eingang, Ausgang) wert- und zeitmäßig geplant und koordiniert werden.

## (186) Finanzplanung

**Ziel der Finanzplanung (Kapitalbedarfsplanung) ist:**

Kapitalkostenminimierung

Sicherung der Liquidität (Zahlungsbereitschaft)

Wahrung des finanziellen Gleichgewichts

Einzahlungen, Auszahlungen

Zeitablauf →

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Finanzplanung

Ziel ist es, die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen.

In die Finanzplanung oder auch Kapitalbedarfsplanung fließen die Aufwendungen für Rohmaterialien, Betriebsstoffe, Löhne und auch Vertriebs- und Marketingkosten ein. Auf der anderen Seite gehören die Erlöse aus dem Verkauf der Produkte und der Geldeingang bei Forderungen in diese Planung.

## (187) Bestandteile der Finanzplanung

### Aufwendungen für:

Personal  
Material  
Betriebsstoffe  
Vertriebskosten  
Marketingaufwendungen

Erlöse aus Verkäufen  
Geldeingang aus Forderungen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Bestandteile der Finanzplanung

Die Finanzplanung und die Liquiditätsplanung sind im Unternehmen Aufgaben des **Cash Managements**. Zu den Aufgaben gehören auch die Anlage überschüssiger Liquidität, die Beschaffung notwendiger Liquidität, die Ausnutzung von Zahlungsfristen der Lieferanten, die Verkürzung der eigenen Zahlungsziele gegenüber den Kunden, die Kontrolle des Währungsrisikos (bei internationalen Geschäften) und das **Cash Pooling** bei Konzernen. Cash Pooling ist das Zusammenführen von Liquidität aller Tochtergesellschaften innerhalb eines Konzerns an einer Stelle (Achleitner und Thommen 2012).

## (188) Aufgabe des Cash Managements

- Finanzplanung
- Liquiditätsplanung
- Anlage überschüssiger Liquidität
- Beschaffung notwendiger Liquidität
- Ausnutzung der Zahlungsfristen
- Verkürzung der eigenen Zahlungsziele
- Kontrolle Währungsrisiko
- Cash-Pooling

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Aufgaben des Cash Managements

Alle Maßnahmen dienen dazu, das Eigenkapital des Unternehmens zu stärken. Von der Höhe des Eigenkapitals ist u. a. das Rating eines Unternehmens durch Ratingagenturen abhängig (Wöhe und Döring 2013). Ohne Eigenkapital ist es für ein Unternehmen schwerer und teurer, sich Fremdkapital auf den Kapitalmärkten zu beschaffen. Ein hohes Eigenkapital ist zudem ein Polster für ergebnisschwächere Jahre und es stellt die Bezugsgröße für Gewinn und Verlust dar.

## (189) Bedeutung Eigenkapital

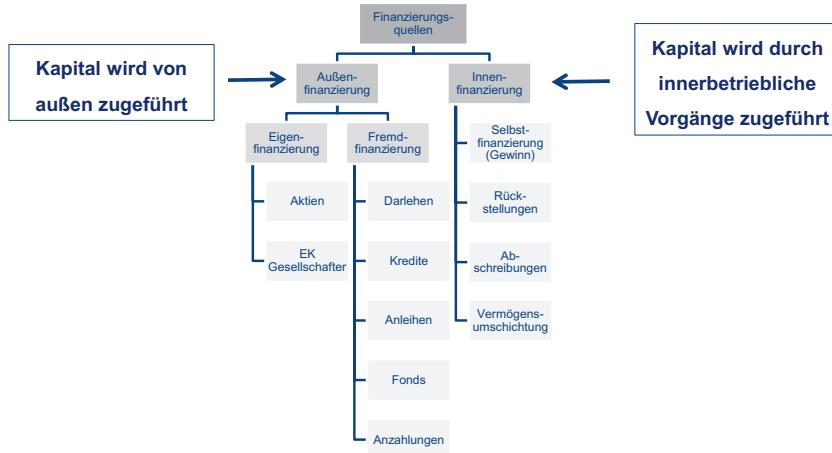
- Kreditwürdigkeit (Rating)
- Ohne Eigenkapital kein Fremdkapital
- Vitalität (Polster für „Durststrecke“)
- Bezugsgröße für Zuordnung von Gewinn und Verlust

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Bedeutung Eigenkapital

Hinsichtlich der **Finanzierungsquellen** unterscheidet man **Außenfinanzierung** (Zuführung von Eigenkapital oder Fremdkapital) und **Innenfinanzierung** (z. B. aus Gewinnen, Rückstellungen) (Wöhe und Döring 2013).

## (190) Finanzierungsquellen – Überblick



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Finanzierungsquellen – Überblick

Die Außenfinanzierung kann als Eigenfinanzierung über die Ausgabe von Aktien und als Fremdfinanzierung über Darlehen, Lieferantenkredite, Anleihen und Kundenanzahlungen erfolgen.

## (191) Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (1)

- Steht nur börsennotierten Unternehmen zur Verfügung**
- Geringer Kapitaleinsatz möglich**
- Begrenzte Haftung**
- Freie Entscheidung**
  - Unternehmen
  - Ein-/Ausstieg
  - Anzahl/Wert



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (1)

### (192) Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (2)

- Schwierig bei geschlossenem Gesellschafterkreis**
- Neue Gesellschafter**
  - Rechte**
    - Gesellschafterversammlung
    - Mitsprache
    - Ausschüttung
  - Haftung**



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (2)

## (193) Finanzierungsquellen – Fremdfinanzierung (1)

- **Kapital wird durch Gläubiger eingebbracht**
- **Kapital wird auf Zeit gegeben**
- **Gläubiger**
  - sind keine Eigentümer
  - Anspruch auf Verzinsung
  - Anspruch auf Rückzahlung
  - keine Mitsprache- u. Kontrollrechte



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Finanzierungsquellen Fremdfinanzierung (1)

Bei einer Fremdfinanzierung sind die bestimmenden Faktoren: das Volumen der Kapitalaufnahme, der vereinbarte Zinssatz, die Laufzeit der Kapitalaufnahme und die Auswirkungen auf die Bonität (Achleitner und Thommen 2012; Wöhle und Döring 2013).

## (194) Finanzierungsquellen – Fremdfinanzierung (2)

- **Darlehen**
  - von Kreditinstituten
  - von Gesellschaftern
- **Kredite**
  - von Lieferanten (längeres Zahlungsziel)
  - Banken
  - Kontokorrentkredit
- **Ausgabe von Anleihen (verbrieftes Schuldversprechen)**
- **Fonds über Fondsgesellschaften (mehrere Kapitalgeber)**
- **Anzahlungen von Kunden (Großaufträge)**



Volumen  
Zinssatz  
Laufzeit  
Bonität

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Finanzierungsquellen – Fremdfinanzierung (2)

Die Innenfinanzierung kann über die Verwendung des Gewinns (**Thesaurierung**), über die Auflösung von Rückstellungen, Vermögensumschichtungen und Abschreibungen (Verschiebung einer Ersatzinvestition) erfolgen.

## (195) Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (1)

### Selbstfinanzierung durch einbehaltene Gewinne (Thesaurierung)

- keine/geringere Dividende
- kein Einfluss auf Beteiligungsverhältnisse
- Liquiditätsschonend
- Steuereffekte



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (1)

## (196) Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (2)

### Finanzierung durch Rückstellungen

- Bildung  
(Verhinderung Gewinnausschüttung)
- Auflösung
- Steuerverschiebung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (2)

## (197) Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (3)

### Finanzierung aus Abschreibungen

- AfA fließt über Verkaufspreis für spätere Ersatzinvestition zurück  
(Kalkulationsbestandteil)
- Ersatzinvestition später als AfA-Rückfluss
- Verschiebung einer Ersatzinvestition
- Nutzung der zusätzlichen liquiden Mittel



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (3)

## (198) Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (4)

### Finanzierung durch Vermögensumschichtung

- Freisetzung von Vermögen
- Aktivtausch (Wandlung von Anlagenvermögen in liquide Mittel)
- Veräußerung von Unternehmensbereichen
- Veräußerung von Vermögensgegenständen
- Sale & Lease Back
- Factoring (bei Umlaufvermögen)
- Rationalisierung



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (4)

Verkauft ein Unternehmen z. B. sein Bürogebäude und mietet es dann vom Käufer zurück, wird dies als **Sales & Lease Back** bezeichnet und stellt eine Mischung aus Vermögensumschichtung und Leasing dar (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Das Unternehmen erhält damit Kapital und hat für die Folgejahre eine kalulierbare monatliche Miete.

**Factoring** ist der Kauf der Forderungen eines Unternehmens durch einen so genannten Factor, der wiederum die Forderungen eintreibt. Das Unternehmen erhält vom Factor die Forderungen direkt unter Einbehalt einer Gebühr (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

## (199) Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (5)

Wenn Verkaufserlös höher als Buchwert,  
mindert die Steuer den Effekt.  
Bei Gleichheit steuerneutral.

Sale & Lease Back: Achtung Leasinggebühren!

Rationalisierung: kürzere Lagerdauer, geringerer  
Lagerbestand, schnellere Lieferung = schnellere  
Kundenzahlung, höherer Gewinn



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (5)

### 5.5 Unternehmenszusammenschlüsse

Ein Unternehmenszusammenschluss ist eine Verbindung mindestens zweier bis dahin rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen (Wöhe und Döring 2013).

## (200) Unternehmenszusammenschlüsse

Unternehmenszusammenschlüsse sind Verbindungen  
von bis dahin rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen  
Unternehmen.

International: Mergers & Acquisitions (M&A)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Unternehmenszusammenschlüsse

Unternehmen können sich zusammenschließen, um bestimmte Aufgaben wirtschaftlicher zu bewältigen (Synergien heben). Gemeint sind die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung (Personal, Abläufe), das Vermindern von Risiken durch Diversifikation in andere Branchen und die Steigerung der Einkaufsmacht durch Konzentration der einzelnen Aufträge an Vorlieferanten (Wöhe und Döring 2013).

### (201) Ziele von Unternehmenszusammenschüssen

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| • Wachstum         | Umsatz, Absatz, Gewinn            |
| • Rationalisierung | Steigerung der Wirtschaftlichkeit |
| • Konzentration    | Verhandlungsmacht steigern        |
| • Diversifikation  | Risiko streuen                    |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Ziele von Unternehmenszusammenschüssen

Diese Verbindungen von Unternehmen können in unterschiedlich intensiven Formen vollzogen werden:

Interessengemeinschaft, Kartell, Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture), Beteiligung, Konzern und Fusion (Wöhe und Döring 2013).

## (202) Kooperationsformen

- Interessengemeinschaften
  - Kartelle
  - Gemeinschaftsunternehmen  
(Joint Venture)
  - Konzern
  - Fusion

Unternehmen bleiben selbstständig  
Ziel Einschränkung Wettbewerb  
Bildung einer gemeinsamen Tochter  
unter dem Dach des Konzerns  
zu einem neuen Unternehmen

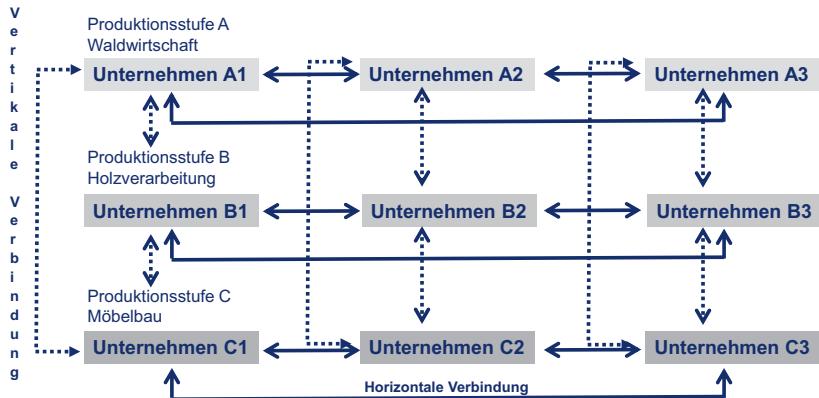
© Gard-Info Spindler 2020. All Rights Reserved

## Kooperationsformen

Verbindungen von Unternehmen auf der gleichen Produktionsstufe nennt man **horizontale Zusammenschlüsse**. Verbindungen auf vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen bezeichnet man als **vertikale Zusammenschlüsse** (Wöhe und Döring 2013; Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

(203) Unternehmensverbindungen

## Kooperation auf unterschiedlichen Stufen

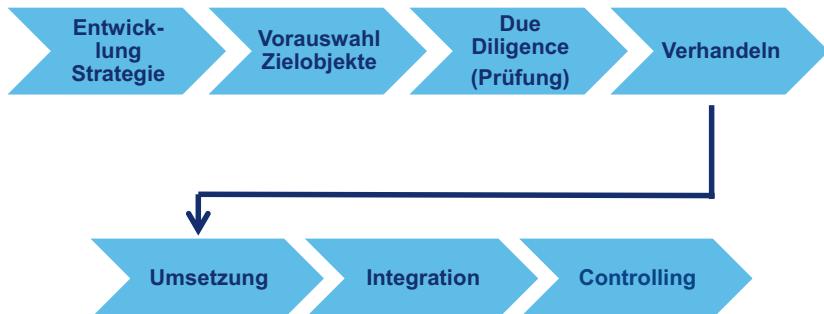


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Unternehmensverbindungen

Der Ablauf einer Beteiligung oder eines Zusammenschlusses von Unternehmen erfolgt analog dem Prozess eines Unternehmenskaufs.

### (204) Ablauf bei Beteiligungen/Fusionen



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Ablauf bei Beteiligungen/Fusionen

Hinsichtlich der gegenseitigen **Bindung bei Kooperationen** gibt es unterschiedliche Varianten:

### (205) Bindung bei Kooperationen

- Verträge
- Stellung von Aufsichtsrats-/Beiratsmitglied
- Strukturveränderungen
  - Kooperation
  - Beherrschung
  - Gewinnabführung
- Gegenseitige Beteiligung  
(Share-Deal)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Bindung bei Kooperationen

Allerdings scheitern die meisten Kooperationen. Die Gründe dafür sind:

### (206) Scheitern von Kooperationen

#### Warum die meisten Kooperationen scheitern:

- unterschiedliche Erwartungen
- ein Partner möchte sich darüber konsolidieren
- zwischenmenschliche Problem
- Company Culture zu unterschiedlich
- abwerben von Kunden
- Vorteile stellen sich nicht ein
- fehlendes Vertrauen
- Unklarheit über Aufgaben Verteilung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Scheitern von Kooperationen

---

## 5.6 Übungen zu Betriebliches Rechnungswesen

### (207) Übung Finanzplanung

Welche Maßnahmen können ergriffen werden, ...

wenn der  
Zahlungsmittelbestand höher  
als geplant ist?

wenn der  
Zahlungsmittelbestand kleiner  
als geplant ist?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Finanzplanung

## (208) Übung Unternehmensverbindungen

### Welche sinnvollen Zusammenschlüsse

vertikal

horizontal

könnte es geben für

**H&M**

**BMW**

**McDonalds**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übung Unternehmensverbindungen

---

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Mülder W, Lorberg D (2015) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Kiehl, Herne
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München

# Organisation und Personal

# 6

## ► Lernziele dieses Kapitels

- Rechtsformen von Unternehmen und deren Unterschiede kennen lernen
- Organe einer Gesellschaft mit Rechten und Pflichten verstehen
- Aufgaben des Managements erklären können
- Managementtechniken und Führungsstile erkennen und anwenden können
- Aufbau und Organisation eines Unternehmens verstehen
- Aufgaben des Personalmanagements einordnen können

---

## 6.1 Rechtsformen

Die Rechtsform eines Unternehmens regelt die Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern und zwischen Unternehmen und der Umwelt. Die Wahl der Rechtsform hat Auswirkungen auf Haftung, Leitungsbefugnis und -struktur, Finanzierungsmöglichkeiten, Steuerbelastung und Publizitäts- und Prüfungspflichten eines Unternehmens (Mülder und Lorberg 2015; Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

## (209) Rechtsform eines Unternehmens

**Die Rechtsform eines Unternehmens regelt:**

- die Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern
- zwischen Unternehmen und der Umwelt.

**Die Wahl der Rechtsform hat Auswirkungen auf ... des Unternehmens:**

- Haftung
- Leitungsbefugnis und -struktur
- Gewinn- u. Verlustbeteiligung
- Finanzierungsmöglichkeiten/Kapitalbeschaffung
- Steuerbelastung
- Publizitäts- und Prüfungspflichten
- Fortbestand/Kontinuität

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsform eines Unternehmens

Die Rechtsform privater Betriebe (nicht öffentlicher Betriebe) reicht vom Einzelunternehmen (meist Handwerks- und Gewerbebetriebe) über Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft bis zur Genossenschaft. Bei einer Personengesellschaft haben sich mehrere natürliche Personen zusammengetan, die gemeinsam die Unternehmensziele verfolgen. Bei einer Kapitalgesellschaft übergeben natürliche Personen Teile ihres Kapitals und Rechte und Pflichten an eine juristische Person (Wöhe und Döring 2013).

## (210) Rechtsformen: private Betriebe



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsformen privater Betriebe

Die folgenden Abbildungen zeigen die wesentlichen Merkmale der Rechtsformen privater Betriebe:

## (211) Rechtsform: Einzelunternehmen



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsform Einzelunternehmen

## (212) Rechtsform: GbR

Gesellschaftsform:  
Zusammenschluss mehrerer Personen

**Personengesellschaften**

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Stille Gesellschaft

**Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR):**

- beruht auf Vertrag zwischen Personen, die einen gemeinsamen Zweck erreichen wollen
  - Fahrgemeinschaft
  - ärztliche Gemeinschaftspraxis
  - Erbengemeinschaft
  - Anwaltssozietät
  - Künstlerzusammenarbeit
  - Verbindung von Freiberuflern
- kein Handelsregistereintrag

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsform GbR

## (213) Rechtsformen: OHG – KG – Stille Gesellschaft

Gesellschaftsform:  
Zusammenschluss mehrerer Personen

**Personengesellschaften**

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Stille Gesellschaft

**OHG:**

- betreibt Handelsgewerbe
- alle Gesellschafter haften unbeschränkt

**KG:**

gemeinsames Betreiben eines Handelsgewerbes.

**Gesellschafter:**

- Komplementär: volle Haftung, bringt Arbeitskraft ein
- Kommanditist: Teilhaftung (nur Kapitaleinlage)

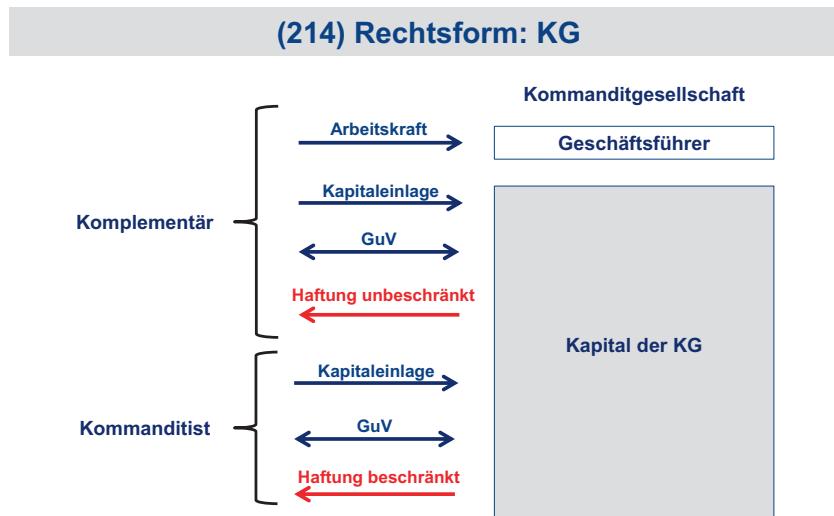
**Stille Gesellschaft:**

- Kapitalgeber beteiligt sich am Handelsgewerbe
- Kapitaleinlage geht in das Vermögen des Geschäftsinhabers über
- treten nach Außen nicht in Erscheinung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsformen OHG – KG – Stille Gesellschaft

Die Rechtsform der Kommanditgesellschaft (KG) hat zwei Gesellschafter, die unterschiedlich haften. Beide bringen Kapital in die Gesellschaft und nehmen anteilig (nach ihrer Kapitaleinlage) an einer Gewinnausschüttung teil. Der Komplementär bringt, im Gegensatz zum Kommanditisten, seine Arbeitskraft ein.



Rechtsform KG

## (215) Rechtsform: AG

Gesellschaftsform:  
Zusammenschluss mehrerer Personen

**Kapitalgesellschaften**

Aktiengesellschaft (AG)

Europäische Gesellschaft (SE)

Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

**Aktiengesellschaft (AG):**

- Eigenkapitalgeber beteiligen sich durch Erwerb von Aktien (handelbares Wertpapier)
- Gesellschaft haftet, Aktionäre nicht (nur mit Aktienwert)
- 30 Größten im Aktienindex DAX
- Mindestgrundkapital 50.000 Euro
- strenge Regelungen

Juristische Person

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Rechtsform AG

## (216) Rechtsformen: GmbH

Gesellschaftsform:  
Zusammenschluss mehrerer Personen

**Kapitalgesellschaften**

Aktiengesellschaft (AG)

Europäische Gesellschaft (SE)

Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

**Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):**

- Rechtsform für kleinere und mittlere Betriebe
- Eigenkapitalgeber haften mit Kapitaleinlage
- Mindestgrundkapital 25.000 Euro
- strenge Regelungen

Juristische Person

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

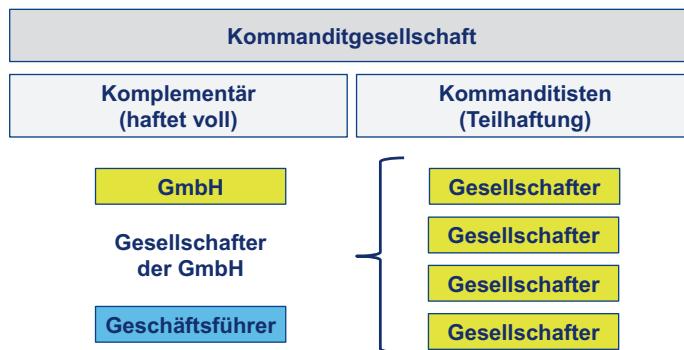
### Rechtsform GmbH

Es gibt einige kombinierte Rechtsformen, wie die GmbH & Co. KG. Die teilhaftenden Kommanditisten sind in diesem Fall Gesellschafter, die gleichzeitig Gesellschafter einer GmbH sind, die der voll haftende Komplementär ist. Diese GmbH allerdings haftet wiederum nur mit dem Kapital der Gesellschaft.

## (217) Rechtsform: GmbH & Co. KG

Kombinierte Rechtsform: **GmbH & Co. KG**

### Personengesellschaft



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Rechtsform GmbH & Co. KG

## (218) Rechtsform: Genossenschaft

Gesellschaftsform:  
Zusammenschluss mehrerer Personen

Genossenschaften

Juristische Person

### Genossenschaft:

- Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit
- Gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb
- Mitglied übernimmt Geschäftsanteil (Satzung)
- betriebliche Teilfunktionen für alle Mitglieder
- Rohstoffvereine
  - Produktionsgenossenschaft (Molkerei, Winzer)
  - Kreditgenossenschaft (Volksbanken)
  - Baugenossenschaften (Wohnungsbau)
  - Absatzgenossenschaft

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Rechtsform Genossenschaft

Die Stiftung wird auch von vermögenden Unternehmern als Rechtsform genutzt, um das Lebenswerk zu sichern.

### (219) Stiftung

**Eine Stiftung ist eine rechtlich verselbstständigte Vermögensmasse.**

**Das vom Stifter eingebrachte Vermögen wird zum vom Stifter definierten Zweck eingesetzt.**

#### **Eine Stiftung:**

- hat eine eigene Rechtspersönlichkeit
- ist eine juristische Person
- hat einen Geschäftsführer – Vorstand – Kurator
- hat keinen Eigentümer
- verfolgt i. d. R. soziale Zwecke

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Rechtsform Stiftung

Die folgende Übersicht gibt die wesentlichen Unterschiede der häufigsten Rechtsformen wieder (Wöhe und Döring 2013; Achleitner und Thommen 2012).

## (220) Rechtsformen im Überblick

| Rechtsform<br>Merkmale      | Personengesellschaften             |                                        |                                  |                                                 |                                            | Kapitalgesellschaften                        |                                              |                                                   |                                            |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                             | Einzelunternehmen                  | Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) | Offene Handelsgesellschaft (OHG) | Kommanditgesellschaft (KG)                      | Stille Gesellschaft                        | Aktiengesellschaft (AG)                      | Europäische Gesellschaft (SE)                | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)      | Genossenschaft                             |
| Leitungsrechte              | Eigentümer                         | Gesellschafter                         | Gesellschafter                   | Komplementäre                                   | Stille Gesellschafter üblicherweise nicht  | Vorstand                                     | Vorstand (Executive Board)                   | Geschäftsführer                                   | Vorstand                                   |
| Kontrollrechte              | Eigentümer                         | Gesellschafter                         | Gesellschafter                   | Komplementäre, Kommanditisten                   | Inhaber, Gesellschafter                    | Aufsichtsrat, Hauptversammlung               | Aufsichtsrat (Board of Directors)            | Gesellschafterversammlung                         | Aufsichtsrat, Generalversammlung           |
| Haftung                     | voll (inkl. Privatermögeln)        | voll für Gesellschafter                | voll für alle Gesellschafter     | voll für Komplementäre, teil für Kommanditisten | voll für Inhaber                           | voll für Gesellschaft, Aktionäre nach Anteil | voll für Gesellschaft, Aktionäre nach Anteil | voll für Gesellschaft, Gesellschafter nach Anteil | voll für Genossenschaft, Mitglieder teilt. |
| Mindest-eigenkapital        | keine Vorschriften                 | gleiche Anteile                        | keine Vorschriften               | keine Vorschriften                              | keine Vorschriften                         | 50.000 €                                     | 120.000 €                                    | 25.000 €                                          | keine Vorschriften                         |
| GuV Verteilung              | Eigentümer                         | Gesellschafter                         | nach Gesellschaftervertrag       | nach Gesellschaftervertrag                      | Stiller G. muss an Gewinn, kann an Verlust | Stammaktien, Vorzugsaktien (Dividende)       | Stammaktien, Vorzugsaktien (Dividende)       | nach Gesellschaftervertrag, sonst nach Anteilen   | nach Satzung, Geschäftsguthaben            |
| Finanzierungs-möglichkeiten | Vermögen Inhaber, Kreditwürdigkeit | Einlagen Gesellschafter                | besser als Einzelunternehmen     | besser als OHG                                  | besser als Einzelunternehmen               | sehr gut, Kapitalmarkt                       | sehr gut, Kapitalmarkt                       | Gesellschafter, Gläubiger                         | Mitglieder, Nachschusspflicht              |
| Publizität / Prüfung        | nur für Großunternehmen            | keine                                  | nur für Großunternehmen          | nur für Großunternehmen                         | nur für Großunternehmen                    | zwingend                                     | zwingend                                     | zwingend                                          | zwingend                                   |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Rechtsformen im Überblick

### Steuern

Rechtsformen für ein Unternehmen können geändert werden. Häufig werden international tätige AGs (Aktiengesellschaft) in SEs (Societas Europaea) umgewandelt. Die Rechtsform hat zum Teil Auswirkungen auf die Besteuerung von Unternehmen und Personen.

Verschiedene **Steuern** (Wöhe und Döring 2013):

- **Gewerbesteuer:** muss jeder Gewerbebetrieb an die zuständige Gemeinde bezahlen. Grundlage ist der Gewerbeertrag des Unternehmens. Die Gemeinden erheben unterschiedliche Hebesätze bei der Berechnung der Steuer.
- **Einkommenssteuer:** wird auf das zu versteuernde Einkommen von natürlichen Personen berechnet.
- **Körperschaftssteuer:** quasi die Einkommenssteuer für juristische Personen. Da sie geringer als die Einkommenssteuer ist, wird die Ausschüttung von Gewinnen bei Kapital- und Personengesellschaften anders geregelt. Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft versteuern ihre Ausschüttung im Rahmen der Einkommenssteuer, Gesellschafterentnahmen bei Personengesellschaften werden steuerlich nicht belastet.
- **Solidaritätszuschlag:** gilt für Einkommens- und Körperschaftssteuer.

## (221) Steuern

### Gewerbesteuer

- jeder Gewerbebetrieb
- zuständige Gemeinde
- Gewerbeertrag als Grundlage
- unterschiedliche Hebesätze

### Einkommenssteuer

- natürliche Person
- zu versteuerndes Einkommen als Grundlage

### Solidaritätszuschlag

- auf Einkommenssteuer
- auf Körperschaftssteuer

### Körperschaftssteuer

- quasi Einkommenssteuer für juristische Personen
- geringer als die Einkommenssteuer
- daher andere Regelung für die Ausschüttung von Gewinnen bei Kapital- und Personengesellschaften
- Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft versteuern ihre Ausschüttung im Rahmen der Einkommenssteuer
- Gesellschafterentnahmen bei Personengesellschaften werden steuerlich nicht belastet.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Steuern

### 6.2 Organe einer Gesellschaft

In einer Gesellschaft (Unternehmen) gibt es verschiedene Organe, die unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. Am Beispiel einer AG und einer GmbH werden die Organe einer Gesellschaft dargestellt (Wöhe und Döring 2013). Die Unternehmensleitung (operative Führung des Unternehmens), die Kontrollfunktion (Überwachung, Beratung, Bestellung der Unternehmensleitung) und das Treffen von Grundsatzentscheidungen sind klar getrennt und werden durch unterschiedliche Organe wahrgenommen. Die Bezeichnung der Organe unterscheidet sich bei AG und GmbH.

## (222) Organe einer Gesellschaft

### Organe AG/GmbH

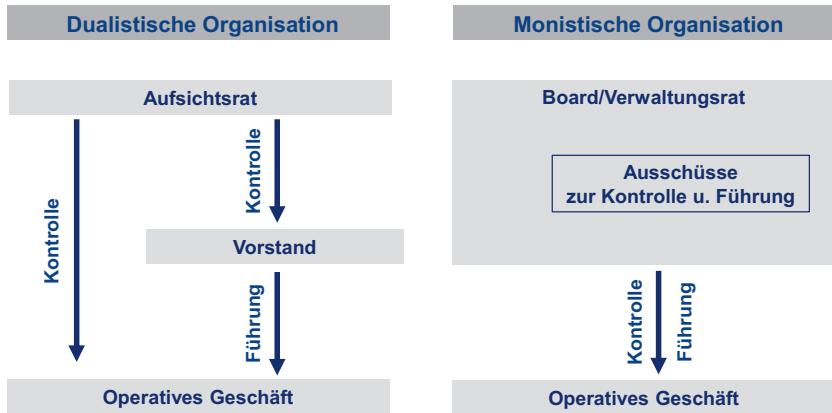
| Unternehmensleitung                                                                                                                | Kontrollfunktion                                                                                    | Grundsatzentscheidungen                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vorstand/Geschäftsführung</b><br><br>operative Führung des Unternehmens<br><br>Vertretung des Unternehmens nach innen und außen | <b>Aufsichtsrat/Beirat</b><br><br>Bestellung Unternehmensleitung<br><br>Beratung<br><br>Überwachung | <b>Hauptversammlung/<br/>Gesellschafterversammlung</b><br><br>Berufung Aufsichtsrat/Beirat<br><br>Wahl Abschlussprüfer<br><br>Verwendung Gewinn<br><br>Entlastung der anderen Organe |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Organe einer Gesellschaft

Hinsichtlich der Funktionentrennung von Unternehmensleitung und Kontrollgremium wird zwischen dem dualistischen und dem monistischen System unterschieden. Das dualistische System findet sich z. B. in Deutschland und Österreich, das monistische System in der Schweiz (vgl. Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

### (223) Dualistisches und monistisches System



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Dualistisches u. monistisches System

Auch bei Familienunternehmen, ohne Verpflichtung zu einem Aufsichtsgremium, wird mit wachsender Größe und zunehmender Komplexität ein solches empfohlen. Es soll den Inhabern helfen, Qualität und Objektivität zu unterstützen (Intes 2014; Intes 2015).

## (224) Beirat

- Nimmt festgelegte
  - Beratungs-,
  - Überwachungs- oder
  - Ausgleichfunktionen wahr
- Beirat (BR) als Gesprächsforum
- Anderer Blickwinkel auf Unternehmen und Entscheidungen
- Ideen „begründen“ hilft vor Umsetzung
- Externes Expertenwissen nutzen
- Schnellere Entscheidungen
- Ausgleich bei unterschiedlichen Interessen der Gesellschafter

- Beratender BR leicht zu gründen (Vertrag)
- Kontrollierender BR über Gesellschaftsvertrag
- Gesellschafter haben Entscheidungsgewalt über die Existenz des Beirats
- Positiver Einfluss auf Bonität und Rating

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Beirat

Die Inhaber von Familienunternehmen haben großen Einfluss auf die Aufgaben und die Ordnung eines Beirats (Intes 2015).

## (225) Aufgaben Beirat bei Familienunternehmen

- Personalentscheidung in Unternehmensführung
  - Geschäftsordnung
  - Zustimmungspflichten
  - Feststellung Jahresabschluss
  - Interne Verträge
  - Weisend/beratend
  - Strategische Themen
  - Wie wird BR berufen/abberufen?
  - Familienmitglieder im BR
  - Welche Mehrheiten bei einer Wahl?
  - Amtsduer, Altersgrenze, Laufzeiten
  - Was/wie wird berichtet?
- Kompetenzen und Qualifikationen sollen abgedeckt sein
  - Im Interesse der Inhaber
  - Identifikation mit Werten und Zielen der Inhaber
  - Vorsitzende hat Vertrauen der Inhaber
  - Inhaber legen fest, ob u. wie Wechsel Unternehmensführung/Aufsichtsgremium möglich ist
  - Vergütung für Gremium festlegen
  - Haftung/D&O-Versicherung
  - 3–4 Sitzungen p. a.
  - 3–4 Mitglieder, davon 1 Vorsitzender

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Aufgaben Beirat bei Familienunternehmen

## Rechte und Pflichten der Gesellschafter

Die Gesellschafter eines Unternehmens haben Rechte, aber auch Pflichten gegenüber dem Unternehmen, an dem sie Anteile besitzen.

### (226) Gesellschafter



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Gesellschafter

In Familienunternehmen sind die Inhaber und Gesellschafter verantwortlich für

- Festlegung der Werte und Ziele
- unternehmerische Ausrichtung
- Stabilität
- Rentabilität
- Wachstum

## 6.3 Management

Der Unterschied zwischen einem Unternehmer und einem angestellten Manager zeigt sich primär in der Haftung, der Bindung an das Unternehmen und den Zielen der Personen.

## (227) Unternehmer – Manager

|         | Unternehmer                                                      | Manager                                                             |
|---------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Haftung | komplett mit Eigenkapital abhängig von Rechtsform                | im Rahmen der Verantwortung D&O Versicherung (Directors & Officers) |
| Bindung | unbegrenzt                                                       | Vertragslaufzeit<br>externe Angebote                                |
| Ziele   | Selbstverwirklichung<br>Werte schaffen<br>Unternehmen fortführen | Erfolg<br>Aufstieg<br>Macht                                         |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Unternehmer – Manager

Die Managementaufgabe oder Unternehmensführung besteht aus Entscheidungen, Planung, Kontrolle, Aufgabenübertragung und Führung (Motivation) der Arbeitnehmer. Management ist eine Gestaltungs-, Führungs- und Steuerungsfunktion. Management kann auf unterschiedliche Weise erfolgen und ist von den handelnden Personen und vom Unternehmen abhängig (Wöhe und Döring 2013).

## (228) Management

**Die Managementaufgabe oder Unternehmensführung besteht aus:**

- Definition von Maßnahmen
- Entscheidungen
- Planung
- Kontrolle
- Aufgabenübertragung
- Führung (Motivation) der Arbeitnehmer

**Management ist eine Gestaltungs-, Führungs- und Steuerungsfunktion mit dem Ziel, die Unternehmensziele auf höchst möglichem Niveau zu erreichen.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

**Managementtechniken** (Vahs und Schäfer-Kunz 2015; Achleitner und Thommen 2012) beschreiben bestimmte Gestaltungs- und Verhaltensprinzipien der Unternehmensführung. Sie unterscheiden sich primär durch ihre Konzeption, ihre Ziele, die Delegation von Aufgaben und Verantwortung und die daraus resultierende Motivation der Mitarbeiter.

- **Management by Exception** (Führung durch Abweichungskontrolle und Korrektur): Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig, der Vorgesetzte greift nur bei Zielabweichungen ein. Die Führungsebene wird von den „normalen“ Arbeiten entlastet, benötigt aber Soll-/Ist-Werte, um Abweichungen festzustellen. Diese Managementtechnik fördert nicht die Kreativität und Initiative der Mitarbeiter, und die Abweichungsanalyse konzentriert sich meist auf die negativen Abweichungen.
- **Management by Objectives** (Führung durch Zielvorgaben): Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter vereinbaren klare Ziele, die vom Mitarbeiter zu erreichen sind. Die miteinander vereinbarten Ziele fördern die Eigeninitiative und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und dem Unternehmen. Die Ziele sind für alle Beteiligten transparent. Häufig enthält das Einkommen einen Bonusbestandteil, der abhängig von der Zielerreichung festgelegt wird. Diese Technik ist aufwendig (Zielvereinbarungen im gesamten Bereich) und es lassen sich nicht für alle Aufgaben eindeutig messbare Ziele definieren.
- **Management by Delegation** (Führung durch Delegation von Aufgaben): Der Vorgesetzte überträgt eine definierte Aufgabe zu 100 % an einen Mitarbeiter, der diese selbstständig ausführt und die notwendigen Kompetenzen erhält. Die Führungsebene wird entlastet, die Mitarbeiter sollen motiviert werden. Entscheidungen sollen dadurch auf der sachgerechten Ebene getroffen werden. Es besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegiert und die prestigeträchtigen Aufgaben weiter selbst übernimmt. Außerdem fehlen bei dieser Managementtechnik der Teamgedanke und die Abstimmung von Entscheidungen.
- **Management by System** (Führung durch Systemsteuerung): Alle betrieblichen Prozesse sollen dabei durch computergestützte Informations-, Planungs- und Kontrollsystme vernetzt werden. Routineprozesse werden weitgehend automatisch gesteuert. Die Managementtechnik ist aufwendig (Vernetzung und Abbildung aller Prozesse) und streng hierarchisch aufgebaut. Die Gefahr bei rein computergestützter Führung ist das Ausblenden des menschlichen Faktors, von Emotionen und Intuition.

## (229) Managementtechniken

|                    | <b>Management by Exception</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Management by Objectives</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Management by Delegation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Management by System</b>                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konzept</b>     | Führung durch Abweichungskontrolle und Korrektur                                                                                                                                                               | Führung durch Zielvorgaben                                                                                                                                                                                                                                                                              | Führung durch Delegation von Aufgaben                                                                                                                                                                                                                                                                | Führung durch Systemsteuerung                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ziel</b>        | Mitarbeiter arbeiten selbstständig.<br>Vorgesetzte greifen nur bei Zielabweichungen ein.<br>Führungsstufe wird von den „normalen“ Arbeiten entlastet.<br>Benötigt Soll-/Ist-Werte um Abweichung festzustellen. | Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren klare Ziele, die vom Mitarbeiter zu erreichen sind.<br>Die miteinander vereinbarten Ziele fördern Eigeninitiative und Identifikation der Mitarbeiter.<br>Ziele sind für alle Beteiligten transparent.<br>Bonusbestandteil abhängig von Zielerreichung möglich. | Vorgesetzte überträgt eine definierte Aufgabe zu 100 % an Mitarbeiter, der diese selbstständig ausführt und die notwendigen Kompetenzen erhält.<br>Führungsstufe wird entlastet, Mitarbeiter sollen motiviert werden.<br>Entscheidungen sollen dadurch auf der sachgerechten Ebene getroffen werden. | Alle betrieblichen Prozesse sollen durch computergestützte Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme vernetzt werden.<br>Routineprozesse werden weitgehend automatisch gesteuert.                          |
| <b>Beurteilung</b> | Fördert nicht gerade die Kreativität und Initiative der Mitarbeiter.<br>Die Abweichungsanalyse konzentriert sich auf die negativen Abweichungen.                                                               | Technik ist aufwendig (Zielvereinbarungen im gesamten Bereich).<br>Es lassen sich nicht für alle Aufgaben eindeutig messbare Ziele definieren.                                                                                                                                                          | Gefahr besteht, dass Vorgesetzte nur uninteressante Aufgaben delegiert und die prestigeträchtigen Aufgaben weiter selbst übernimmt.<br>Es fehlen Teamgedanke und Abstimmung von Entscheidungen.                                                                                                      | Aufwendig (Vernetzung und Abbildung aller Prozesse),<br>Strenghierarchisch aufgebaut.<br>Gefahr bei rein computergestützter Führung, das Ausblenden des menschlichen Faktors und von Emotionen und Intuition. |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Managementtechniken

Vorgesetzte in einem Unternehmen haben unterschiedliche **Führungsstile** gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie zeigen sich in unterschiedlichen Ausprägungen der Willensdurchsetzung, der Kontrolle der zu erledigenden Aufgaben, der Einbeziehung anderer bei der Entscheidungsfindung und dem Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter (Vahs und Schäfer-Kunz 2015; Achleitner und Thommen 2012).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Führungsstile

Hinsichtlich der Führungsqualitäten kann zwischen Management und Leadership unterschieden werden.

### (231) Unterschied Management – Leadership

#### Management

- Sichern, verwalten
- Erledigen
- Status quo akzeptieren
- Richtlinien
- Kontrolle
- Fragen „wie“ und „wann“
- Rolle spielen

#### Leadership

- Aufbruch, Innovationen
- Prioritäten setzen
- Status quo in Frage stellen
- Menschen
- Vertrauen
- Fragen „was“ und „warum“
- Authentisch sein

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Unterschied Management – Leadership

## 6.4 Organisation

Die **Organisation** eines Unternehmens ermöglicht die Managementaufgabe und hat die Aufgabe, den komplexen Prozess der Leistungserstellung und -verwertung (Vertrieb, Marketing) so wirtschaftlich wie möglich umsetzen. Eine Organisation gibt dem Unternehmen eine Ordnung und koordiniert die verschiedenen Stufen und Prozesse im Unternehmen (Wöhe und Döring 2013; Achleitner und Thommen 2012).

### (232) Organisation

**Die Organisation eines Unternehmens soll die Managementaufgabe ermöglichen und den Prozess der Leistungserstellung und -verwertung (Vertrieb, Marketing) so wirtschaftlich wie möglich umsetzen.**

Eine Organisation gibt dem Unternehmen eine Ordnung und koordiniert die verschiedenen Stufen und Prozesse im Unternehmen.

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Organisation

Alle organisatorischen Einheiten eines Unternehmens sind am Wertschöpfungsprozess im Unternehmen beteiligt und müssen strukturiert werden.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Wertschöpfungsprozess

Unterschieden werden die **Aufbauorganisation** als langfristige Regelung der Beziehungen zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen im Unternehmen und die **Ablauforganisation**, die eher kurzfristig die einzelnen Abläufe in den jeweiligen Abteilungen regelt (Wöhre und Döring 2013).

## (234) Aufbau- und Ablauforganisation

| Aufbauorganisation<br>langfristige Regelung der Beziehungen                                                                | Ablauforganisation<br>kurzfristige Regelung der Abläufe                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientierung an Struktur des Unternehmens<br>Stelle/Stellenbeschreibung<br>Abteilung<br>Organigramm/<br>Funktionendiagramm | Orientierung an Prozessen im Unternehmen<br>Ablaufplan<br>Ablaufkarte<br>Raum/Zeit/Mittel |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Aufbau- und Ablauforganisation

Da sich Unternehmen und Märkte im Laufe der Zeit verändern und neue technische Möglichkeiten entstehen, werden Organisationsstrukturen in Unternehmen diesem Wandel angepasst und verändert.

#### 6.4.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens zeigt die Struktur eines Unternehmens in Form eines **Organigramms**. Ein Organigramm ist die vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur. Linien zeigen die Berichtswege bzw. Über- und Unterstellungen, die Rechtecke zeigen die einzelnen Stellen des Unternehmens (Achleitner und Thommen 2012).

Eine **Stelle** ist die kleinste Einheit einer Unternehmensorganisation, die bestimmte Aufgaben erfüllt. Zu jeder Stelle gehört eine **Stellenbeschreibung**, die die Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen festlegt.

## (235) Stellenbeschreibung Inhalt

### Stellenbeschreibung – Bezeichnung der Stelle

**Unternehmenseinheit**

**Unterstellung**

**Überstellung**

**Vertretung**

**Vollmachten/Budget**

**Ziele**

**Aufgabeninhalte**

**Arbeitsmodell (Teil-/Vollzeit)**

**tarifliche Einordnung**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Stellenbeschreibung Inhalt

## (236) Stellenbeschreibung Pro – Contra

### Pro

- Klare Definition der Aufgabe
- Festlegung von Handlungs- u.  
Entscheidungsspielraum
- Regelung von Über- u. Unterstellung
- Vermeidet Kompetenzunklarheiten
- Erleichtert Einarbeitung neuer  
Mitarbeiter
- Tarifliche Einordnung der Stelle  
transparent

### Contra

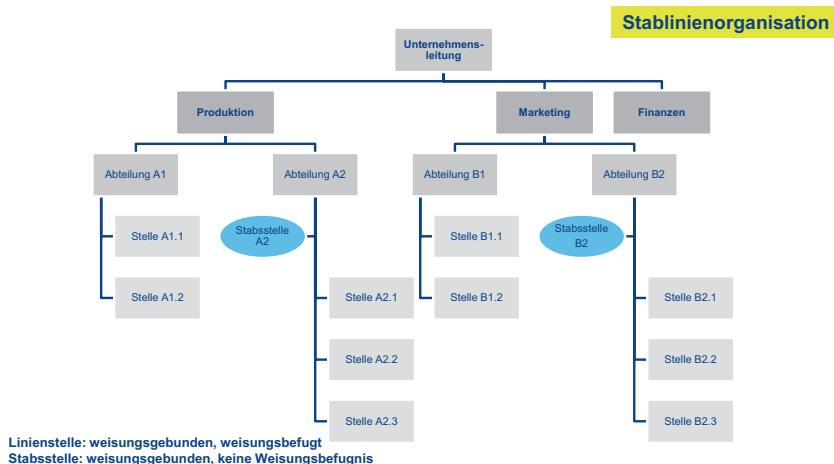
- Wenig flexibel
- Hoher Aufwand  
(Zeit, Geld)
- Gefahr Überorganisation (Wasserkopf)
- Permanente Aktualisierung
- Behindert „über den Zaun schauen“
- Konzentration auf eigene Inhalte

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Stellenbeschreibung Pro – Contra

Mehrere Stellen werden zu Abteilungen zusammengefasst. Abteilungen werden von einem Abteilungsleiter geführt, der oft von einer Stabsstelle (Assistenz) unterstützt wird (Weber et al. 2014; Wöhe und Döring 2013).

### (237) Organigramm – Stablinienorganisation



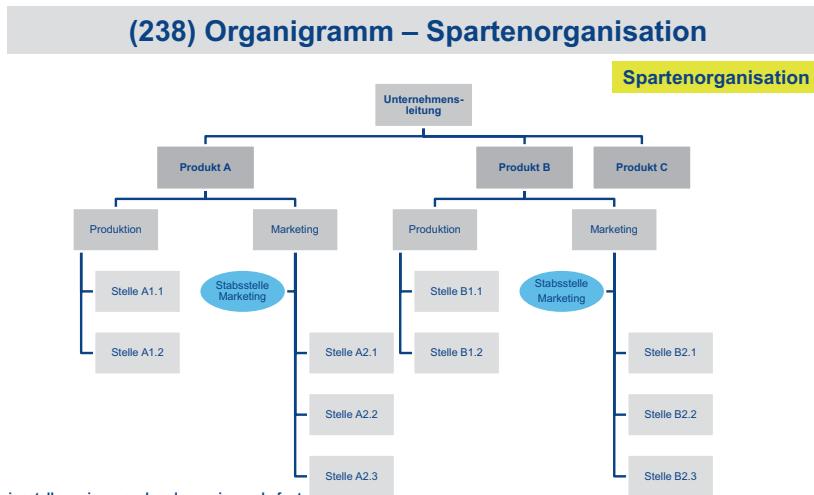
Organigramm – Stablinienorganisation

Eine Organisation kann nach den verschiedenen Funktionen im Unternehmen, nach den einzelnen Produktgruppen oder auch nach regionalen Gesichtspunkten aufgebaut sein.

Hinsichtlich der Leitungsfunktionen werden verschiedene Systeme unterschieden:

- Im **Einliniensystem** erhält jede Stelle nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen, entsprechend im **Mehrliniensystem** von mehreren Instanzen (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). Wächst ein Unternehmen, wird es seine Organisationsstruktur verschlanken, um die Entscheidungswege nicht zu lange und zeitaufwendig werden zu lassen.
- Die **Stablinienorganisation** ist eine Mischung aus Linienstellen (Entscheidungen, Weisungsbefugnis), Stabsstellen (kein Weisungsrecht) und Zentralstellen, die Funktionen und Aufgaben für das Unternehmen übergreifend ausführen (Wöhe und Döring 2013).

- In einer **Spartenorganisation** wird das Unternehmen nach Sparten oder Divisionen unterteilt, z. B. nach Produktgruppen oder Kundengruppen (B2C, B2B). Innerhalb der Sparten gilt wieder eine Linienfunktion. Eine Spartenorganisation führt dazu, dass einige Funktionen redundant ausgeführt werden, so weisen z. B. die Sparte „Produkt Waschmaschinen“ und die Sparte „Produkt Fernseher“, jeweils Marketing- und Vertriebsfunktionen auf (Wöhe und Döring 2013).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Organigramm – Spartenorganisation

Aber auch hier sind unter Umständen die Entscheidungswege noch zu lang. Eine Loslösung von einem streng hierarchischen System und redundanten Funktionen stellt die **Matrixorganisation** dar. In einer Matrixorganisation ist z. B. die Marketingabteilung für alle Produkte zuständig, analog die Produktion und die Materialwirtschaft. Die einzelnen Stellen finden sich direkt in der Schnittstelle zwischen Sparte und Funktion (Vahs und Schäfer-Kunz 2015). In einer Matrixorganisation kann es zu Konflikten kommen, da ein Mitarbeiter zwei Vorgesetzte hat, die ihm Anweisungen geben können.

## (239) Organigramm – Matrixorganisation

Matrixorganisation

| Unternehmensleitung | Materialwirtschaft | Produktion | Marketing | Vertrieb |
|---------------------|--------------------|------------|-----------|----------|
| Produkt A           | Stelle             | Stelle     | Stelle    | Stelle   |
| Produkt B           | Stelle             | Stelle     | Stelle    | Stelle   |
| Produkt C           | Stelle             | Stelle     | Stelle    | Stelle   |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Organigramm – Matrixorganisation

Als Weiterentwicklung der divisionalen Organisation gilt die Holding-Struktur oder Management-Holding. In der **Holding** werden einige zentrale Funktionen (Controlling, Finanzen, Kommunikation) gebündelt. Eine Holding kann zusätzlich die Führung der rechtlich selbstständigen Geschäftsbereiche (Divisionen) übernehmen. Eine Management-Holding soll es erleichtern, Synergien im Unternehmen zu entdecken und zu heben (Wöhe und Döring 2013).

## (240) Holding

**Eine Holding ist ein Unternehmen, das sich dauerhaft an rechtlich selbstständigen Unternehmen beteiligt.**

### Finanz-Holding

Hält eine Beteiligung

Keine Führungsfunktion

Finanzierungsfunktion

### Management-Holding

Strategische Aufgaben

Keine operative Aufgaben

Konzentration auf Kerngeschäfte

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Holding

Die Digitalisierung ermöglicht neue Organisationsformen je nach Marktdynamik und Innovationswert der Produkte (Achleitner und Thommen 2012). So können, wenn eine effiziente IT-Struktur vorhanden ist, räumlich getrennte Abteilungen eines Unternehmens sich vernetzen und miteinander kommunizieren. Eine virtuelle Organisation ist möglich, die ohne festen Unternehmenssitz auskommt. Das Unternehmen „Premium Cola“ (Getränkeproduzent und -lieferant) hat sich in seinen Anfängen so aufgestellt und die Struktur bis heute erhalten. Alle notwendigen Arbeiten werden von räumlich getrennt sitzenden Menschen übernommen, die über das Internet, per Telefon und die sozialen Medien miteinander kommunizieren (Spindler 2016).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Neue Organisationsformen

In Unternehmen bestehen neben der offiziellen Organisation auch **informelle Organisationen**, die gerade bei Veränderungen im Unternehmen nicht zu unterschätzen sind und in einem Veränderungsprozess vom Management aktiv eingebunden werden können.

## (242) Informelle Organisation

Neben der formalen Aufbauorganisation bestehen in Unternehmen informelle Organisationen.  
Sie entstehen aus persönlichen Zielen, Verhalten der Mitarbeiter, Sympathien und sind meist spontan.  
„Kleiner Dienstweg“

Kaffeeküche

Kantine

Sportgruppen

Langjährige Kollegen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Informelle Organisation

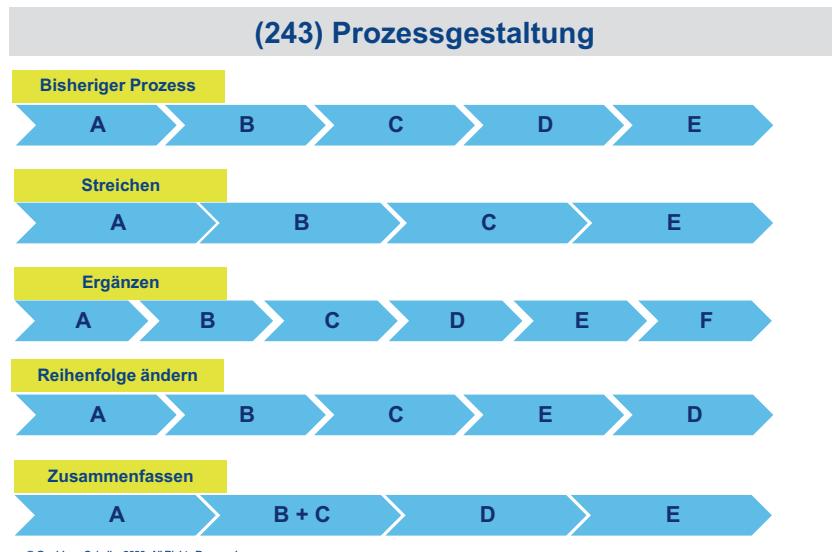
### 6.4.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation knüpft an die Stellenbeschreibung an und regelt wann, wo und wie diese Aufgabe zu erledigen ist. Der Arbeitsprozess steht hier im Vordergrund (Wöhe und Döring 2013).

Die zu erfüllende Aufgabe wird in Teilaufgaben unterteilt und detailliert im Ablauf analysiert und optimiert. Ziele der Ablauforganisation sind die fristgerechte Erfüllung der Aufgabe (Abstimmung von Auftrags- und Fertigungsstermin), die Optimierung der für die Aufgabenerledigung notwendigen Zeit, den optimalen Einsatz der Materialien und eine möglichst hohe Auslastung der Kapazität. Die Arbeiten an einem Fließband sind ein Beispiel für eine typische Ablauforganisation.

Die Abläufe oder Prozesse in einem Unternehmen werden permanent untersucht und optimiert. Eine neue **Prozessgestaltung** kann sich als kostengünstiger oder schneller erweisen oder qualitativ bessere Ergebnisse liefern. Einzelne Prozessschritte können evtl. komplett entfallen, andere müssen ergänzt werden. Eine neue Reihenfolge der Schritte kann sich als wirtschaftlicher erweisen oder einzelne

Schritte lassen sich zusammenfassen und damit effizienter gestalten (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Prozessgestaltung

## 6.5 Personalmanagement

Die Mitarbeiter bilden mit den Betriebsmitteln und den Werkstoffen die elementaren Produktionsfaktoren im Unternehmen.

### 6.5.1 Bereiche im Personalmanagement

Zum **Personalmanagement** gehören die Bereiche: Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung (Suche), Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung (negative Personalbeschaffung). Die Personalabteilung ist in der Regel für alle Bereiche im Unternehmen übergreifend tätig (Stabsstelle) (Wöhe und Döring 2013; Achleitner und Thommen 2012).

Zusammen mit den einzelnen Abteilungen wird der **Personalbedarf** ermittelt. Dazu gehört nicht nur die Kopfzahlplanung, sondern ebenso die Ermittlung der für die einzelnen Stellen und Aufgaben notwendigen Qualifikationen. Zu berücksichtigen sind bei der Bedarfsplanung die wirtschaftliche und die unternehmensspezifische Entwicklung, neue Technologien und sozialpolitische Aspekte. Außerdem ist die **Fluktuationsrate** (Prozentsatz der ausscheidenden Mitarbeiter) im Unternehmen ein wichtiger Faktor bei der Bedarfsplanung. Für die notwendige Qualifikation für eine Stelle wird die Stellenbeschreibung genutzt und ein Anforderungsprofil erstellt. Bei der Planung des Personalbedarfs ist zwischen dem **Brutto-** und dem **Nettobedarf** zu differenzieren.

### (244) Personalbedarf: Brutto – Netto

|                                                  |                                             |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Geplanter <b>Brutto-Personalstand</b> Jahresende |                                             |
| <b>minus</b>                                     | Ist-Personalstand Jahresanfang              |
| <b>plus</b>                                      | Abgänge                                     |
| <b>minus</b>                                     | Zugänge                                     |
| =                                                | <b>Netto-Personalbedarf</b> (zu beschaffen) |

**Abgänge**  
Kündigung  
Pensionierung  
Fluktuation  
Beförderung  
Versetzung  
Trend:  
• Krankheit  
• Tod

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Personalbedarf: Brutto – Netto

Die **Personalbeschaffung** soll die ermittelte Unterdeckung an Mitarbeitern be seitigen. Personal kann intern und extern gesucht und gefunden (beschafft) werden. Nach der Festlegung der Anforderungen für eine Stelle erfolgt mit Hilfe der Personalwerbung die Personalsuche. Sie kann durch Anzeigen in Zeitungen/Zeitschriften und über verschiedene Jobportale im Internet erfolgen. Für höhere Funktionen werden auch Personalagenturen oder Headhunter eingeschaltet. Nach Sichtung und Beurteilung der eingegangenen Bewerbungen erfolgt die Personalauswahl. In zum Teil mehreren Gesprächen mit der Personalabteilung und dem zukünftigen Vorgesetzten stellt sich der potenzielle neue Mitarbeiter vor. Für Führungsaufgaben werden auch **Assessment Center** (ACs) veranstaltet, bei denen einzelne oder mehrere Bewerber von mehreren Führungskräften des Unternehmens beurteilt

werden. Danach erfolgen die Personalauswahl und die Einstellung des Mitarbeiters (Vertragsgestaltung, Gehaltsfestlegung). Die Personalbeschaffung kann intern (im eigenen Unternehmen) oder extern über den Arbeitsmarkt erfolgen. Schaubild 246 zeigt beispielhaft den Ablauf der Personalauswahl.

### (245) Externe Personalbeschaffung

#### Vorteile

- neue Ideen
- keine Scheuklappen
- hohe Anzahl Bewerber
- keine interne Rivalität
- Qualifikation schon erfolgt

#### Nachteile

- höhere Kosten durch Verfahren
- Risiko Fehlbesetzung
- Einarbeitung notwendig
- Frage Verfügbarkeit
- negatives Signal an Mitarbeiter

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Externe Personalbeschaffung

### (246) Personalauswahl

#### Sichtung der Bewerbungen



#### Vorauswahl



#### Einladung zum Gespräch



#### Einführungsinterview



#### Eignungstest/AC



#### Einstellungsgespräch



Ablehnung

Einstellung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Personalauswahl

Die Zuordnung der Mitarbeiter auf die einzelnen Stellen im Unternehmen in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Sicht erfolgt in der **Personaleinsatzplanung**. Neue Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen müssen in eine neue Aufgabe eingearbeitet werden, bevor sie sie übernehmen können.

Die Aufgabe der **Personalentwicklung** ist die Weiterbildung der Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben. Die Fähigkeiten und das Know-how sollen erhalten und gefördert werden. Für einige junge Mitarbeiter (High Potentials) wird eine Karriereplanung entworfen, die neben den anspruchsvoller werdenden Aufgaben die dazu notwendigen weiteren Qualifikationen vorsieht.

## (247) Personalentwicklung

### Ziele

Bereitstellung Personal

Motivation Mitarbeiter

Qualifikation

### Weiterbildung

Qualifizierung Personal

Neue Anforderungen

### Berufsausbildung

Ausbildung

Duales System

Intern/extern

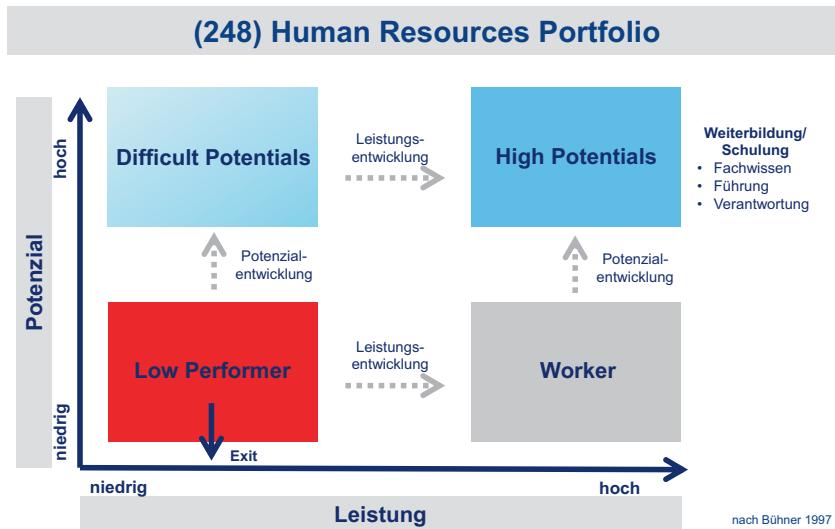
Kosten

Auswahl

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Personalentwicklung

Zur Unterstützung der Personalentwicklung und um die jeweiligen Entwicklungspotenziale zu ermitteln, nutzen Unternehmen ein **Human Resources Portfolio** (vgl. Bühner 1997).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

#### Human Resources Porfolio

Die **Personalfreisetzung** beinhaltet das Beenden von Beschäftigungsverhältnissen. Ursachen können ein zu hoher Personalbestand sein, aber auch Unzufriedenheit des Unternehmens mit den Leistungen des Mitarbeiters oder Unzufriedenheit des Mitarbeiters mit den Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Absatzrückgänge oder strukturelle Veränderungen können zu Personalmaßnahmen führen, die durch Kündigung, Umsetzungen, Freistellungen oder Frühpensionierungen umgesetzt werden. Zu berücksichtigen ist die natürliche Fluktuation in einem Unternehmen, das freiwillige Ausscheiden von Mitarbeitern durch Eigenkündigung oder durch Verrentung. Auch Kurzarbeit kann eine Möglichkeit sein, den Mitarbeiterbedarf temporär anzupassen.

Die einzelnen Bereiche im Personalmanagement im Überblick:



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Personalwirtschaft

Durch die **Arbeitsteilung**, speziell in der Produktion, werden die einzelnen Prozesse wirtschaftlicher durchgeführt, allerdings führt die Arbeitsteilung und die damit verbundene hohe Spezialisierung der Mitarbeiter zu monotoneren Einzelaufgaben, bei denen wenig bis keine Abwechslung erfolgt. Dies hat negative Auswirkungen auf die Psyche und Motivation der Mitarbeiter. Durch einige Maßnahmen wird versucht, dem entgegenzuwirken (Achleitner und Thommen 2012):

- **Job Enlargement** (Aufgabenerweiterung durch weitere Teilaufgaben),
- **Job Enrichment** (Aufgabenbereicherung durch zusätzliche anspruchsvollere Aufgaben),
- **Jobrotation** (Arbeitsplatzwechsel mit einem Kollegen) und
- die Arbeit in **teilautonomen Gruppen** (geschlossene Teilaufgabe wird an eine Gruppe von Mitarbeitern übertragen).

## (250) Methoden gegen Folgen der Arbeitszerlegung

### Job Enlargement

Aufgabenerweiterung  
durch weitere Teilaufgaben

### Job Enrichment

Aufgabenbereicherung  
durch zusätzliche anspruchsvollere  
Aufgaben

### Jobrotation

Arbeitsplatzwechsel  
mit einem Kollegen

### Arbeit in teilautonomen Gruppen

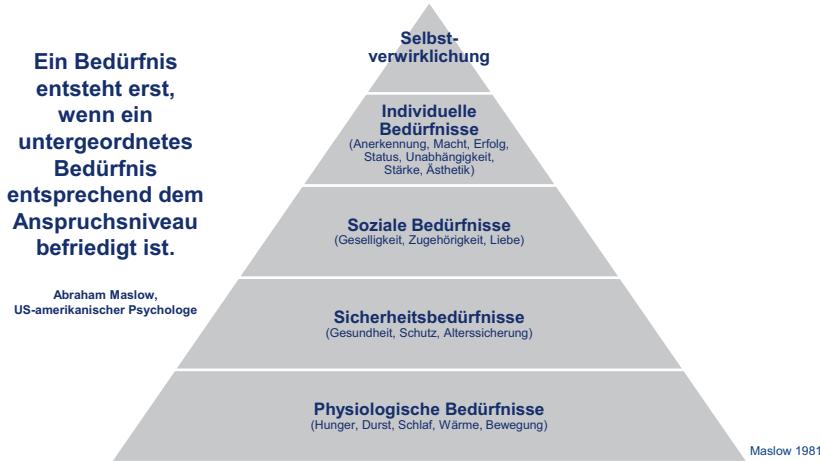
Geschlossene Teilaufgabe an eine  
Gruppe Mitarbeiter übertragen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Methoden gegen Folgen der Arbeitszerlegung

Der amerikanische Psychologe Abraham **Maslow** (Maslow 1981) hat die unterschiedlichen Bedürfnisse eines Menschen in einer Pyramide dargestellt. Nach Maslow entstehen Bedürfnisse einer bestimmten Stufe erst dann, wenn die Bedürfnisse der darunter gelagerten Stufe befriedigt sind. Die Maslowsche Pyramide dient auch heute noch teilweise zur Erklärung der Bedürfnisentstehung und -abfolge. Ein befriedigtes Bedürfnis dient nach Maslow nicht mehr als Antrieb für den Menschen. Abfolge und Schlussfolgerungen von Maslows Theorie werden heute kritisch beurteilt.

## (251) Bedürfnishierarchie nach Maslow



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Bedürfnishierarchie nach Maslow

#### 6.5.2 Vergütung und Arbeitszeitmodelle

Die Vergütung des Personals wird im Arbeitsvertrag festgelegt und ist ein Entgelt für die geleistete Arbeit. Für das Unternehmen kommen zu der Vergütung die Personalnebenkosten.

## (252) Vergütung

### Lohn, Gehalt, Entlohnung, Entgelt, finanzielle Leistungen

- Regelung im Arbeitsvertrag
- Entgelt für geleistete Arbeit
- +
- Personalnebenkosten
  - gesetzliche Leistungen
  - tarifliche Sozialeistungen
  - freiwillige soziale Leistungen
- Lohngerechtigkeit

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Vergütung

Es werden verschiedene Vergütungsformen unterschieden:

## (253) Vergütungsformen

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stücklohn (Akkordlohn)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrag pro Leistungseinheit</li> <li>• Teil der variablen Stückkosten</li> <li>• Mindestlohn</li> <li>• MA kann Leistung beeinflussen</li> <li>• Qualität untergeordnet</li> </ul> | <b>Lohn/Gehalt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Empfänger</li> <li>• Arbeiter, Angestellter</li> </ul>               |
|                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Prämie</b><br>für Mehrleistung (Qualität, Menge, Termineinhaltung etc.)                                                                        |
| <b>Zeitlohn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrag pro Leistungsdauer</li> <li>• wenig Anreiz für Mehrleistung</li> <li>• hohe Qualitäts-/ Sicherheitsanforderungen</li> </ul>                                                               | <b>Leistungszulagen</b><br>Ausgleichsleistung für Lärm, Schmutz, Gefahren, Schichtdienst, Ort                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Erfolgsbeteiligung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abhängig von Unternehmenserfolg</li> <li>• Provision im Außendienst</li> </ul> |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Vergütungsformen

Viele Unternehmen beteiligen das Personal an den erzielten Ergebnissen. Die Mitarbeiterbeteiligung kann unterschiedliche Formen haben und reicht von einer festen Prämie bis zu Aktienoptionen (Share Options) für das Management.

## (254) Mitarbeiterbeteiligung

### Generell

Basis Gesamtergebnis des Unternehmens

Mögliche Auswirkung auf Liquidität und Steuern

Erfolgs- und Ergebnisbeteiligung

Kapitalbeteiligung

#### Mitarbeiter

Prozentualer Anteil am Ergebnis

Feste Prämie

Anteil am Unternehmen

#### Management

Shares

Share Options

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Mitarbeiterbeteiligung

Unternehmen setzen zur Motivation **Anreizsysteme** ein, die die Mitarbeiter zu höheren Leistungen anregen und die Bindung an das Unternehmen erhöhen sollen. Bei den Anreizsystemen werden monetäre und nicht monetäre unterscheiden.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Anreizsysteme

**Frederick Herzberg** differenziert zwischen Faktoren, die zwar keine Motivation bei den Mitarbeitern erzeugen können, aber Unzufriedenheit verhindern können, wenn sie vorhanden sind. Er bezeichnet diese Faktoren in seiner **Zwei-Faktoren-Theorie** als **Hygienefaktoren**. Sind sie nicht vorhanden, empfindet der Mitarbeiter einen Mangel. Daneben gibt es die **Motivatoren**, die Motivation und Zufriedenheit aufbauen können, wenn sie vorhanden sind. Fehlen sie, führt das aber nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit (Herzberg 1968).

Geld ist danach kein Motivator, sondern Motivation wird durch den Arbeitsinhalt und die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen erzeugt oder auch nicht.

## (256) Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

### Hygienefaktoren

(können keine Motivation aufbauen)  
Können Unzufriedenheit verhindern,  
wenn sie vorhanden sind.

Sind sie nicht vorhanden, wird Mangel  
empfunden.

- Führungsstil
- Arbeitsbedingungen
- Lohn/Gehalt
- Betriebsklima
- Sicherheit

### Motivatoren

(können Motivation aufbauen)  
Können Zufriedenheit erzeugen, wenn  
sie vorhanden sind.

Sind sie nicht vorhanden, führt das  
nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit.

- Erfolg
- Verantwortung
- Arbeitsinhalt
- Entwicklung

nach Herzberg 1968

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Arbeitszeitmodelle reichen von einer Voll- oder Teilzeit bis zu Jahresarbeits- und Lebensarbeitsmodellen. Bei der täglichen Arbeitszeit werden eine feste oder gleitende Arbeitszeit und verschiedene Schichtmodelle unterschieden.

## (257) Arbeitszeitmodelle

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vollzeit</b><br>Mitarbeiter arbeitet die tariflich vereinbarte Zeit (Stunden, Tage)                                                               | <b>Feste Arbeitszeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>festgelegte feste Uhrzeiten und Tage</li><li>wenig Flexibilität</li></ul>                                                  |
| <b>Teilzeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>reduzierte Arbeitszeit</li><li>flexible Spannen</li></ul>                                      | <b>Gleitende Arbeitszeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>primär Angestellte</li><li>Anpassung an Personalschwankungen</li><li>Gleitzeitspanne</li><li>Kernarbeitszeit</li></ul> |
| <b>Jahresarbeitsmodell</b> <ul style="list-style-type: none"><li>jährliche Arbeitszeit ist festgelegt</li><li>bei saisonalem Absatzverlauf</li></ul> |                                                                                                                                                                                           |
| <b>Lebensarbeitsmodell</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Zeitbudget wird angesammelt</li><li>flexibler Ruhestandsbeginn</li></ul>            | <b>Schichtarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Zwei-/Drei-Schichtmodell pro Arbeitsplatz</li><li>Tages-, Abend- und Nachschichtschicht</li></ul>                              |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Arbeitszeitmodelle

#### 6.5.3 Mitbestimmung und Mitarbeiterbefragung

##### Mitbestimmung

Die Mitbestimmung von Arbeitnehmern im Unternehmen ist gesetzlich geregelt (Wöhe und Döring 2013; Weber et al. 2014).

## (258) Mitbestimmung: Gesetzliche Grundlagen

- Montan -Mitbestimmungsgesetz (1951, Bereich Kohle, Stahl)  
Parität im Aufsichtsrat von Anteilseignern und Arbeitnehmern  
neutrales Mitglied verhindert Patt-Situation
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG, Basis 1952)
- Mitbestimmungsgesetz (1976)  
Unternehmen > 2.000 Beschäftigten

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Mitbestimmung: Gesetzliche Grundlagen

Im **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) sind die Organe zur Mitbestimmung in Unternehmen geregelt (Arbeitsgesetzbuch [2020](#)):

## (259) Mitbestimmung: Organe des BetrVG

- Betriebsrat
- Betriebsversammlung
- Betriebsausschuss
- Jugend- u. Auszubildendenvertretung
- Einigungsstelle zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bei Bedarf

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Mitbestimmung: Organe des BetrVG

Bei allen Maßnahmen, die Mitarbeiter betreffen, ist der **Betriebsrat** anzuhören bzw. zu informieren. Anwendung findet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

(Weber et al. 2014). Der Betriebsrat ist die gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer in einem Unternehmen. Bei Personalentscheidungen hat der Betriebsrat ein Widerspruchsrecht. Ein Betriebsrat kann gegründet werden, sobald ein Unternehmen fünf wahlberechtigte Beschäftigte hat. Ab 200 Beschäftigten muss, bei einem vorhandenen Betriebsrat, ein Mitglied des Betriebsrates für seine Betriebsratstätigkeit von der Arbeit freigestellt werden.

### (260) Betriebsrat: Interessenvertretung der Arbeitnehmer

- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Kann ab fünf wahlberechtigten Beschäftigten gegründet werden
- Wird von Beschäftigten gewählt
- Größe richtet sich nach Beschäftigtenzahl
- Amtszeit 4 Jahre
- Betriebsversammlungen
- Anhörung/Information bei allen Maßnahmen, die die Mitarbeiter betreffen
- Widerspruchsrecht bei Personalentscheidungen
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Soziale und wirtschaftliche Themen
- Ab 200 Beschäftigen (wenn BR vorhanden) Freistellung eines BR-Mitglieds

Informationsrecht

Beratungsrecht

Widerspruchsrecht

Mitbestimmungsrecht

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Betriebsrat: Interessenvertretung der Arbeitnehmer

**Betriebsversammlungen**, zu denen der Betriebsrat einlädt, müssen mindestens einmal pro Quartal durchgeführt werden. Sie finden während der Arbeitszeit statt.

## (261) Mitbestimmung: Betriebsversammlung

- Min. 1 x pro Quartal
- Betriebsrat ruft Versammlung ein
- Rechenschaftsbericht des BR
- Während der Arbeitszeit
- Teilnehmer: Beschäftigte, BR, Gewerkschaftsvertreter, Arbeitgeber

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Mitbestimmung: Betriebsversammlung

**Gewerkschaften** sind ein freiwilliger Zusammenschluss von Arbeitnehmern. Sie vertreten ggü. den Arbeitgebern die Arbeitnehmerinteressen und sind deren Verhandlungspartner bei Tarifverträgen.

## (262) Mitbestimmung: Gewerkschaften (1)

- Freiwilliger Zusammenschluss von Arbeitnehmern
- Ca. 40 % der Arbeitnehmer sind organisiert
- Vertretung von Arbeitnehmerinteressen  
wirtschaftlich, sozial, kulturell
- Verhandlungspartner von Arbeitgeberverbänden
- Abschluss von Tarifverträgen  
(Lohn, Gehalt, Urlaub etc.)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Mitbestimmung: Gewerkschaften (1)

## (263) Mitbestimmung: Gewerkschaften (2)

### Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

- IG Metall
- ver.di  
(Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft)
- IG BCE (IG Bergbau, Chemie, Energie)
- IG BAU (IG Bauen-Agrar-Umwelt)
- NGG (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten)
- EVG (Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft)
- GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft)
- GdP (Gewerkschaft der Polizei)

### Weitere Dachverbände

- DBB (Deutscher Beamtenbund)
- Marburger Bund (Gesundheit)
- VC (Vereinigung Cockpit, Luftverkehr)
- UFO (Unabhängige Flugbegleiter Organisation)

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Mitbestimmung: Gewerkschaften (2)

### Mitarbeiterbefragung

Unternehmen führen **Mitarbeiterbefragungen** durch, um Stimmungen und Problembereiche im Unternehmen zu identifizieren. Eine Mitarbeiterbefragung wird meistens durch eine externe Agentur durchgeführt und gliedert sich in Diagnose (Einschätzung), Evaluation (Erfassen und Bewerten von erhaltenen Informationen), Kontrolle (von Veränderungen) und Kommunikation (Dialog im Unternehmen).

## (264) Was bietet eine Mitarbeiterbefragung?

- Liefert harte Daten, die nicht über Kennzahlen abgebildet werden können
- IST-Analyse
- Aufzeigen von Problembereichen
- Legt Handlungsbedarf offen
- Liefert Informationen und Einschätzungen (**Diagnose**)
- Erfassung der Bewertung von Informationen (**Evaluation**)
- Überprüft, ob Veränderungen stattgefunden haben (**Kontrolle**)
- Ermöglicht den Dialog im Unternehmen (**Intervention, Kommunikation**)
- Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Was bietet eine Mitarbeiterbefragung?

Eine Mitarbeiterbefragung kann unterschiedliche Ziele verfolgen.

## (265) Ziele Mitarbeiterbefragung

- Mitarbeiterzufriedenheit feststellen
- Spannungsfelder identifizieren/Handlungsbedarfe ermitteln
- Veränderungsbedarfe definieren
- Stärken/Schwächen aus Sicht der Mitarbeiter entdecken
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen/Unternehmensziele stärken
- Führungsverhalten bestimmen/fördern
- Kommunikationswege optimieren
- Ideen der Mitarbeiter „freilassen“
- Arbeitsorganisation und Abläufe überprüfen

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Ziele einer Mitarbeiterbefragung

## 6.6 Übung zu Organisation und Personal

### (266) Übung Brutto-/Nettobedarf

Der Lebensmittelhändler „Food“ will sich vergrößern und benötigt für das nächste Jahr anstelle von 200 Mitarbeitern dann 250 Mitarbeiter.

Der Personalchef weiß, dass fünf Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollen, drei Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und das Unternehmen zwei Mitarbeitern aufgrund schlechter Leistung kündigen wird. Vier Mitarbeiter werden auf eine höhere Position befördert werden.

Schon vor vier Wochen konnte er sechs neuen Mitarbeitern einen Vertrag anbieten, alle haben unterschrieben.

**Wie hoch sind der Brutto- und der Netto-Personalbedarf?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Brutto-/Nettobedarf

### (267) Übung Personal

**Wovon ist die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters abhängig?**

Arbeitsleistung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Personal

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Arbeitsgesetzbuch (2020) 96. Aufl. Beck Texte DTV, München
- Bühner R (1997) Personalmanagement, 3. Aufl. de Gruyter, Berlin
- Herzberg F (1968) How you motivate Employees? Brighton: Harvard Business Review, Bd 46
- Intes (2014) UnternehmerBrief (2014-02). Intes Akademie für Familienunternehmen GmbH, Bonn
- Intes (2015) Governance Kodex (2015-05). Intes Akademie für Familienunternehmen GmbH, Bonn
- Maslow A (1981) Motivation und Persönlichkeit, 14. Aufl. Rowohlt, Reinbek
- Mülder W, Lorberg D (2015) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Kiehl, Herne
- Spindler G-I (2016) Querdenken im Marketing, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München

# Konstitutive und funktionale Entscheidungen

7

## ► Lernziele dieses Kapitels

- Unterschied zwischen konstitutiven und funktionalen Entscheidungen erkennen
- Standortwahl und Standortfaktoren kennenlernen
- Varianten des Einstiegs in einen internationalen Markt verstehen

---

## 7.1 Überblick

In einem Unternehmen sind eine Reihe von Entscheidungen zu treffen, die zum Teil den Ablauf im Unternehmen betreffen, aber auch Entscheidungen, die grundsätzlicher und langfristiger Natur sind. Die Ablaufentscheidungen oder auch **funktionale Entscheidungen** betreffen die Bereiche Produktion (Produktionsverfahren, Produktionsprogramm), Absatz (Vertrieb, Marketing), Finanzierung (Eigenkapital, Fremdkapital) und Investition (DCF-Rechnung). Funktionale Entscheidungen sind im Unternehmen nahezu täglich zu treffen und gehören zum „normal Business“ des Managements.

Die **konstitutiven Entscheidungen** sind bei Gründung und unter Umständen bei Veränderungen im Unternehmen zu treffen und betreffen die Wahl der Rechtsform, Kooperationsentscheidungen und die Standortwahl (Wöhe und Döring 2013; Vahs und Schäfer-Kunz 2015).



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Entscheidungen im Unternehmen

### 7.2 Standortwahl

Der **Standort** eines Unternehmens ist der geografische Ort der Leistungserstellung des Unternehmens, an dem die Produktionsfaktoren eingesetzt werden (Achleitner und Thommen 2012).

## (269) Standortwahl

**Der Standort eines Unternehmens ist der geografische Ort der Leistungserstellung des Unternehmens, an dem die Produktionsfaktoren eingesetzt werden.**

Lokal  
Regional  
National  
International

Lager  
Produktion  
Vertrieb  
Verwaltung

Anzahl

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Standortwahl

Die **Standortwahl** ist eine langfristige Entscheidung und stellt sich erstmals bei Gründung des Unternehmens und später bei Standortverlagerungen, Standortaufspaltungen und dem Eingehen von Kooperationen mit anderen Unternehmen (Wöhre und Döring 2013). Für eine Standortentscheidung kann es unterschiedliche Gründe und Ziele geben (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

## (270) Gründe und Ziele von Standortentscheidungen

### Gründungsphase

Standort bei Unternehmensgründung

### Wachstum

Beschaffung Material  
Kapazitäten  
Absatzmärkte

### Strukturveränderungen

Kosten  
Konjunktur  
Gesetze  
Verkehr  
Subventionen  
Steuern

### Schrumpfung

Konjunktur  
Kundenverluste  
Wettbewerber  
Kosten  
Sortimentsbereinigung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Gründe und Ziele von Standortentscheidungen

Eine Standortentscheidung verläuft in zwei Stufen, der Makro- und Mikro-Standortentscheidung. (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).



nach Vahs 2015

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Stufen der Standortwahl

Die Standortwahl hat Auswirkungen auf die Steuerlast, die Logistik, die Kosten und die Personalverfügbarkeit (Qualität und Quantität). Bei einer Standortanalyse werden unterschiedliche **Standortfaktoren** beurteilt und bewertet. Standortfaktoren sind unterschiedliche Kriterien, anhand derer eine Entscheidung für oder gegen einen Standort getroffen werden kann (Wöhe und Döring 2013).

## (272) Standortfaktoren

**Standortfaktoren sind Kriterien, anhand derer eine Entscheidung für oder wider eine Eignung eines möglichen Standorts getroffen werden kann.**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Standortfaktoren

## (273) Unterschiedliche Standortfaktoren

- Verfügbarkeit einer passenden Immobilie/Immobilien
- Wirtschaftliche Versorgung und Entsorgung von Betriebsmitteln
- Guter Arbeitsmarkt
- Passende rechtliche Regelungen
- Wirtschaftliche logistische Struktur
- Geringe Steuerbelastung
- Hohe Subventionen
- Gute Erreichbarkeit der Kunden
- Umweltschutzauflagen
- Vorhandensein von Wettbewerbern
- Gute Lebensbedingungen für die Mitarbeiter

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Unterschiedliche Standortfaktoren

## (274) Systematisierung der Standortfaktoren

| Analyse der Märkte | Unternehmen        | Produktion    | Kunden             |
|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Gesetze            | Gesellschaft       | Arbeitskräfte | Altersstruktur     |
| Zölle              | Politik            | Ausbildung    | Einkommensstruktur |
| Staatssystem       | Gesetze            | Grundstück    | Kommunikation      |
| GATT               | Wirtschaftssystem  | Infrastruktur | Preisstellung      |
| WTO                | Wirtschaftspolitik | Lieferanten-  | Distribution       |
| EU                 | Regierung          | struktur      | Wettbewerber       |
| NAFTA              | Währung            | Klima         | Zielgruppe         |
| BRICS              | Patensicherung     |               | Gewohnheiten       |
| TRIADE             | Kapitalbeschaffung |               | Import             |
|                    |                    |               | Export             |

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

WTO: World Trade Organisation

NAFTA: North American Free Trade Agreement (USA, Mexiko, Kanada)

TTIP: Transatlantic Trade and Investment Partnership

BRICS: Brasilien, Russland, Indien, China

TRIADE: NAFTA, EU, Ostasien

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Systematisierung der Standortfaktoren

Bei der Entscheidung für oder gegen einen Standort werden unterschiedliche Kennzahlen genutzt, um die möglichen Standorte vergleichen zu können.

## (275) Kennzahlen zur Standortentscheidung

|                          |                       |                          |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Kriminalitätsrate        | Stabilitätsrate       | Sonnentage               |
| Absatzmittler-dichte     | Inflation             | Regentage                |
| Wettbewerber-dichte      | Kaufkraft             | Durchschnitts-temperatur |
| Bevölkerungs-dichte      | Kaufkraft-entwicklung | Höchst-temperatur        |
| Bevölkerungs-entwicklung | Arbeitslosen-quote    | Niedrigst-temperatur     |

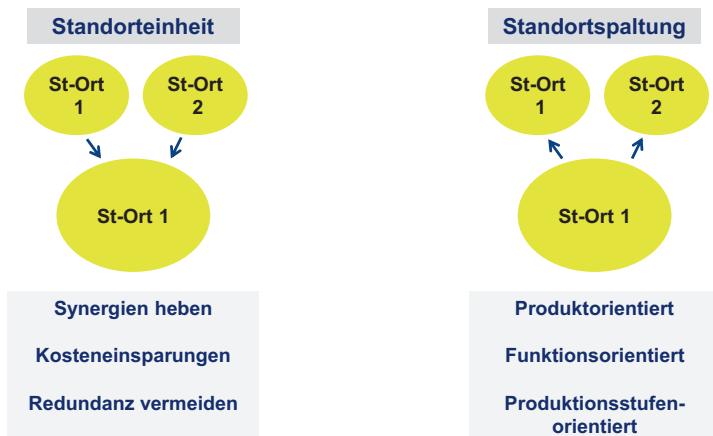
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Kennzahlen zur Standortentscheidung

Der Standort eines Unternehmens kann je nach geografischer Ausbreitung des Unternehmens ein lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Standort sein (Mülder und Lorberg 2015). Ein Unternehmen kann mehrere Standorte im In- und Ausland haben. Dies können Lagerstandorte, Produktionsstandorte, Vertriebsstandorte und Verwaltungsstandorte sein.

Neben der Wahl des Ortes für einen Standort kann eine Standortentscheidung auch eine **Standorteinheit** oder eine **Standortspaltung** ergeben. Bei einer Standorteinheit werden bestehende Standorte eines Unternehmens an einem Ort zusammengefasst, um Kosten zu sparen oder Synergien zu heben. Bei einer Standortspaltung wird ein bestehender Standort in mehrere Standorte aufgespalten, z. B. wenn die Produktion aller Produkte aktuell an einem Ort erfolgt, aber nun nach Produkten oder Funktionen (Lackiererei, Buchhaltung) getrennt an unterschiedlichen Standorten erfolgen soll (Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

## (276) Standortstruktur



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Standortstruktur

Für den Einstieg in einen internationalen Markt gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die sich hinsichtlich Kosten- und Zeitaufwand, Risiko, Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung unterscheiden. Je nach Einstiegsvariante kann der Eintritt auch ohne einen eigenen Standort im betreffenden Land erfolgen. Die einfachsten Möglichkeiten sind, sich im definierten Auslandsmarkt einen Absatzmittler bzw. Händler zu suchen (direkter Export) oder im Inland einen Zwischenhändler, der die Produkte ins Ausland verkauft (indirekter Export). Aufwendiger, aber mit erheblich größeren Gestaltungsmöglichkeiten, sind die Eröffnung einer eigenen Niederlassung im betreffenden Markt, die Eröffnung eigener Stores/Shops, die Gründung einer Tochtergesellschaft mit (**Joint Venture**) oder ohne andere Partner. Auch die Lizenzvergabe an ein im Auslandsmarkt ansässiges Produktionsunternehmen ist eine Markteinstiegsmöglichkeit (Kotler et al. 2011; Zentes et al. 2013).

## (277) Einstieg internationaler Markt

### Export, direkt



### Export, indirekt



### Eigene Gesellschaft



### Lizenzvergabe



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Einstieg internationaler Markt

Beim Betreten des internationalen Marktes müssen die kulturellen Unterschiede in den möglichen Ländern berücksichtigt werden, die sich in vielen Bereichen des täglichen Lebens zeigen. Gerade im Marketingauftritt spielt dies eine große Rolle.

## (278) Unterschiede zwischen Kulturen

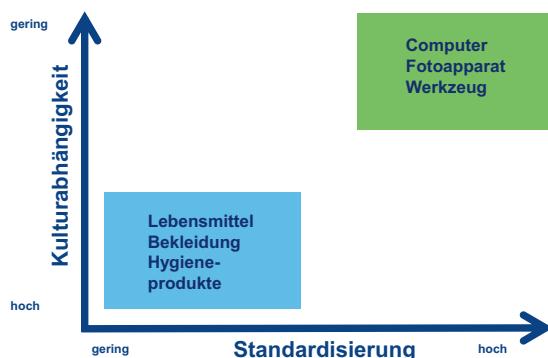


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Unterschiede zwischen Kulturen

Dabei spielen die Standardisierung der Produkte und deren Kulturabhängigkeit eine Rolle.

## (279) Standardisierung und Kulturabhängigkeit



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Standardisierung und Kulturabhängigkeit

### 7.3 Übung zu konstitutiven und funktionalen Entscheidungen

#### (280) Übung Standortwahl

Das Unternehmen produziert Aufsitzmäher und steht vor einer Standortentscheidung.

Folgende Daten wurden ermittelt:

|                                        | Deutschland | Spanien | Dänemark |
|----------------------------------------|-------------|---------|----------|
| Produktion/Absatz p.a., Stück          | 1.000       | 1.200   | 1.500    |
| Zeit pro Stück, Stunden                | 10          | 10      | 10       |
| Preis pro Stück, Euro                  | 1.000       | 1.000   | 1.000    |
| Zusatzaufwand Verwaltung p.a., Euro    |             | 100.000 | 200.000  |
| Zusatzaufwand Logistik pro Stück, Euro |             | 100     | 200      |
| Arbeitskosten pro Stunde               | 40          | 20      | 30       |

Welcher Standort sollte gewählt werden?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Standortwahl

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J (2011) Grundlagen des Marketing, 5. Aufl. Pearson, München
- Mülder W, Lorberg D (2015) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Kiehl, Herne
- Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München
- Zentes J, Swoboda B, Schramm-Klein H (2013) Internationales Marketing, 3. Aufl. Vahlen, München

# Marketing und Vertrieb

# 8

## ► Lernziele dieses Kapitels

- Kennenlernen der Marketinginstrumente
- Zusammenspiel im Marketing-Mix erkennen

Unter **Absatz** versteht man die Veräußerung, der in einem Unternehmen hergestellten Produkte in einem Markt gegen ein Entgelt (Preis). Die abgesetzte Stückzahl multipliziert mit dem Preis bezeichnet man als Umsatz. Der Begriff **Marketing** geht weiter und versteht sich als eine bewusste, planvolle und bedarfsgerechte Absatzfunktion bis hin zu einer Marktbeeinflussung. Peter F. Drucker (Drucker 1973), ein amerikanischer Ökonom, sagte: „Das eigentliche Ziel des Marketings ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen. Das Ziel lautet, den Kunden und seine Bedürfnisse derart gut zu verstehen, dass das daraus entwickelte Produkt genau passt und sich daher von selbst verkauft.“ Kotler et al. (2011) definieren den Begriff „Marketing“ so: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“

Marketing in einem weiteren Verständnis beinhaltet das Wecken und Befriedigen von Bedürfnissen und das Erlangen von Kundenzufriedenheit mit dem Ziel der langfristigen Kundenbindung (Spindler 2020).

## 8.1 Produkt- und Sortimentspolitik

Unter dem Begriff **Produkt- und Sortimentspolitik** werden alle Maßnahmen hinsichtlich des Angebots eines Unternehmens in Richtung Kunde verstanden. Die Leistung eines Unternehmens kann aus einem Produkt, einem Sortiment von Produkten oder Dienstleistungen bestehen (Spindler 2020).

Ein Produkt oder Angebot wird durch folgende Charakteristika, die **Produktdimensionen** (Kotler et al. 2011), bestimmt:

- Qualität
- Funktion/Ausstattung
- Design/Optik
- Marke/Name
- Verpackung

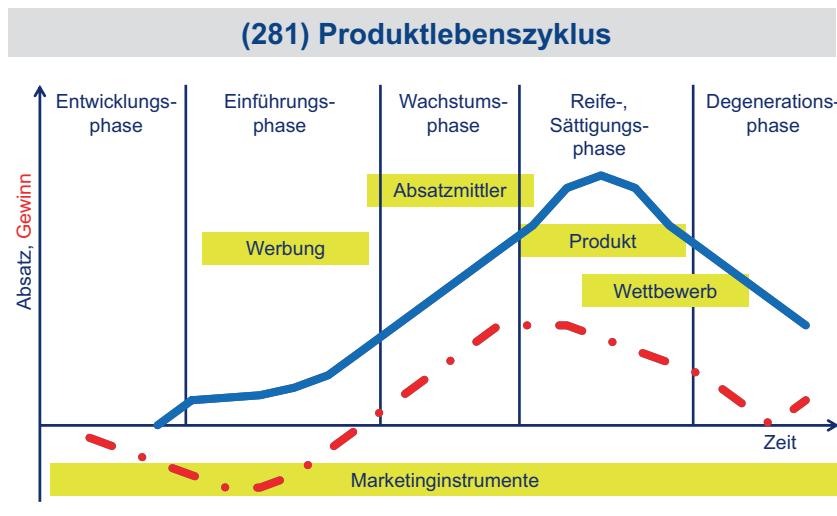
In der Produktpolitik werden die Begriffe Sortimentstiefe und Sortimentsbreite unterschieden. Von **Sortimentstiefe** spricht man, wenn z. B. ein Lebensmittelhersteller verschiedene Marmeladen anbietet, also Erdbeere, Kirsche etc. Von **Sortimentsbreite** spricht man, wenn z. B. ein Lebensmittelhersteller neben Marmelade auch Milchprodukte anbietet (Meffert et al. 2012).

Ein Produkt kann sich entwickeln bzw. verändert werden und es entstehen neue Produkte. Die neuen Produkte werden hinsichtlich Ausstattung und Preis vom ursprünglichen Produkt unterschieden (differenziert). Die Anwendung bzw. der Nutzen für den Verbraucher bleibt im Wesentlichen unverändert. Dieses Vorgehen wird als **Produktdifferenzierung** bezeichnet. Wird mit einem neuen Produkt ein Markt betreten, in dem das Unternehmen bisher nicht aktiv war, wird dies als **Produktdiversifikation** bezeichnet. Beispiel: Apple als Computerhersteller tritt mit dem iPhone in den Telekommunikationsmarkt ein (Spindler 2020).

Jedes Produkt bzw. Angebot unterliegt einem **Produktlebenszyklus**. Die einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus werden wie folgt unterschieden (Meffert et al. 2012; Kotler et al. 2011):

- **Entwicklung des Produkts:** Das Produkt wird entwickelt, und die ersten Stückzahlen werden produziert. Das Produkt ist noch nicht im Markt. Aufgrund der Entwicklungskosten und des noch nicht getätigten Umsatzes werden noch keine Deckungsbeiträge oder Gewinne erwirtschaftet. Das Produkt ist in dieser Phase in der Verlustzone.

- **Markteinführungsphase:** Das Produkt wird in den Markt eingeführt, und die ersten Kunden kaufen das Produkt. Aufgrund der noch geringen Umsätze und der hohen Marketingkosten für die Einführungsphase wird die Verlustzone erst am Ende der Einführungsphase verlassen. Werbung wird intensiviert.
- **Wachstumsphase:** Das Produkt wächst im Markt, und die Distribution erhöht sich. Der Gewinn wächst aufgrund der steigenden Umsätze ebenfalls deutlich.
- **Reife- bzw. Sättigungsphase:** Das Produkt erreicht seinen Absatzhöhepunkt im Markt. Da schon viele Kunden das Produkt gekauft haben, verlangsamt sich das Wachstum. Der Gewinn geht aufgrund steigender Marketingkosten und sinkender Preise, aufgrund von Wettbewerberaktivitäten, zurück.
- **Degenerations- bzw. Eliminierungsphase (Produkttausstieg):** Absatz und Gewinn gehen zurück. Das Unternehmen wird entscheiden, ob das Produkt aus dem Markt genommen und durch ein Nachfolgeprodukt ersetzt werden soll.



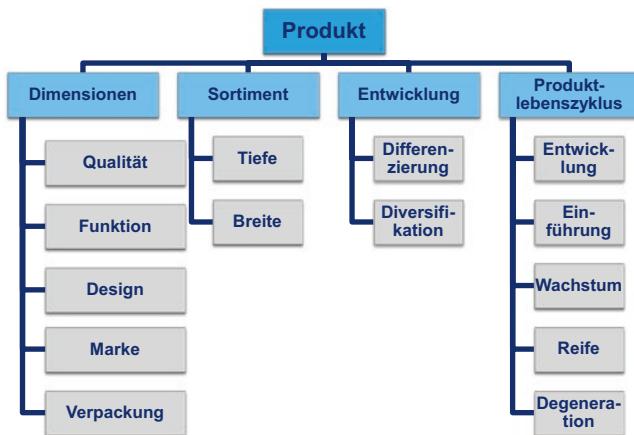
nach Kotler et al. 2011; Meffert et al. 2012

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Produktlebenszyklus

Je nach Status eines Produkts im Lebenszyklus ergeben sich verschiedene strategische Maßnahmen (vgl. Kap. 9).

## (282) Übersicht Produktpolitik



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übersicht Produktpolitik

## 8.2 Kommunikationspolitik

Innerhalb der **Kommunikationspolitik** geht es darum, dem Kunden den Nutzen und die Vorteile des Produkts zu vermitteln. Die Kommunikation mit dem Kunden ist ein wichtiges Instrument, um die Dauerhaftigkeit einer Kundenbeziehung zu fördern und natürlich auch, um neue Kunden auf das Angebot aufmerksam zu machen.

Die Kommunikationspolitik setzt dazu sowohl Informationen als auch Emotionen in ihrer Ansprache des Verbrauchers ein. Die Werbung, als ein Instrument der Kommunikationspolitik, verwendet daher oft Abbildungen und Personen, die beim Betrachter bestimmte Reaktionen und Assoziationen hervorrufen.

In der Kommunikationspolitik gibt es verschiedene Instrumente, deren Aussagen und Inhalt in Richtung Kunde und Öffentlichkeit abgestimmt sein müssen: Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, und Direkt-Marketing (Spindler 2020).

**Werbung** ist die gezielte, nicht-persönliche Präsentation von Angeboten in Medien gegen Bezahlung, mit dem Ziel der Information und Meinungsbeeinflussung.

Ziel der **Öffentlichkeitsarbeit** (Public Relations = PR) ist, in der Öffentlichkeit für das eigene Unternehmen Vertrauen aufzubauen, dieses zu festigen und einem

negativen Eindruck entgegenzutreten. Die **Lobbyarbeit**, mit dem Ziel, die Unternehmensinteressen auch bei Politikern zu vertreten und zu platzieren, gehört ebenso dazu, wie der Kontakt zu Redakteuren unterschiedlicher Medien.

Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit:

- Aufbau der externen und internen Unternehmenskommunikation,
- Kontaktpflege zu Presse, Funk, TV,
- Kontaktpflege zu Shareholdern, Lieferanten, Arbeitnehmern, Vertrauen bilden,
- Veröffentlichung von Artikeln (Unternehmen, Produkte), Lobbyarbeit.

Ziel des **persönlichen Verkaufs** ist, durch den Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Kunden einen Verkaufsabschluss für das Produkt zu erzielen.

Inhalte des persönlichen Verkaufs:

- Mensch-zu-Mensch-Kommunikation,
- Kundensuche,
- Informationsbeschaffung,
- Aufbau einer Kundenbeziehung,
- Beratung,
- Verkauf,
- Betreuung, Service,
- Außendienstorganisation, D2D (Door to Door)-Verkauf,
- Außendienst – Endverbraucher/Außendienst – Handel.

Die **Verkaufsförderung** soll den Verkaufsprozess kurzfristig durch einen speziellen Zusatznutzen für den Kunden unterstützen und einen direkten Verkaufsabschluss herbeiführen.

Folgende Ziele hat die Verkaufsförderung im Detail:

- Unterstützung der Werbemaßnahmen,
- Abgrenzung vom Wettbewerb,
- Unterstützung für Abverkauf im Handel,
- Kunden zum Produkttest animieren,
- Neukunden gewinnen,
- Bevorratung im Handel erhöhen,
- Marktanteil erhöhen,
- Kundenbindung schaffen.

Die Verkaufsförderung setzt u. a. die folgenden Mittel ein:

- Zusätzlicher Nutzen für den Kunden,
- Sondernachlässe,
- Paletten-Aktionen,

- „Nimm 3, zahl 2“,
- Mengenrabatt,
- Treuepunkte,
- „Alt gegen Neu“,
- Verkostung.

**Direkt-Marketing** sind Maßnahmen, um in der direkten Kundenansprache, auf persönlicher oder medialer Basis eine direkte Reaktion vom Kunden zu erhalten.

Folgende Instrumente werden im Direkt-Marketing eingesetzt:

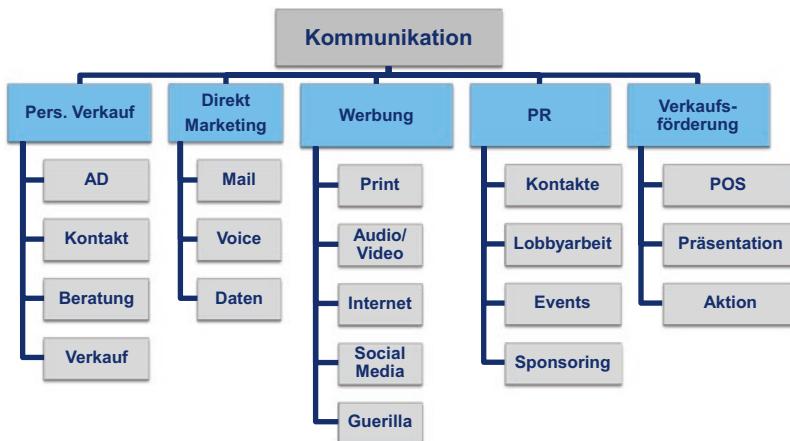
- Persönliche Ansprache,
- Direct Mailing (Postwurfsendung),
- Telefonkontakt,
- Antwortcoupons in Anzeige oder Mailings,
- Kataloge,
- Social Media,
- Link zur Homepage,
- Bestell-Hotline in TV-Verkaufskanälen (Homeshopping TV),
- Interaktives TV (Videotext).

Direkt-Marketing-Maßnahmen wie z. B. Direct Mailings, die direkt an potenzielle Kunden oder bestehende Kunden versendet werden, sind in der Regel günstiger als breit angelegte Werbekampagnen. Durch die Verwendung von Kundenadressen werden auch nur für das Unternehmen interessante Kunden bzw. potenzielle Kunden angesprochen. Dagegen weisen breite Kampagnen oft hohe Streuverluste auf, das heißt, es werden auch Personen erreicht und angesprochen, die nicht als Zielgruppe infrage kommen.

Inhalte des Direkt-Marketings:

- Direkter Dialog zwischen Unternehmen und Kunde,
- Post/Mail/Telefon/Internet,
- gezielte Kundenansprache,
- geringere Reichweite,
- geringere Streuverluste,
- Erhöhung Kundennähe und Kundenbindung,
- gepflegte Kundendatenbank,
- spezielle Kundensegmente,
- Einverständniserklärung des Kunden,
- Database Management.

### (283) Übersicht Kommunikationspolitik



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übersicht Kommunikationspolitik

### 8.3 Preispolitik

Die **Preispolitik** (Preisfestlegung eines Produkts) ist eine zentrale Aufgabe im Markt. Die Herstellungskosten zeigen eine untere Basis, auf die noch Beträge für u. a. Vertrieb, Handelsmargen, Marketing und Gewinn aufgeschlagen werden müssen. Der damit über die Kostenkalkulation rechnerisch ermittelte Verkaufspreis für den Kunden muss wiederum vom Kunden akzeptiert werden und in das Wettbewerberumfeld passen, sonst ist das Produkt unverkäuflich. Verkaufspreis und Herstellungskosten bestimmen die Marge, die ein Unternehmen mit einem Produkt erwirtschaften kann. Jede preispolitische Maßnahme wirkt sich auf die Marge aus (Spindler 2020).

Jedes Produkt unterliegt einer Preis-Absatz-Funktion, das heißt einer Relation zwischen Marktpreis und Verkaufsmenge. Je höher der Preis, desto geringer die Stückzahlen, die an die Kunden abgesetzt werden können (Wöhe und Döring 2013).

- Bei einer **kostenorientierten Preisfindung** werden die Herstellkosten als Basis genommen und unterschiedliche Beträge für Vertrieb, Marketing, Händlermarge etc. hinzu addiert. Nach Aufschlag aller Beträge ergibt sich der Marktpreis für das Produkt.

- Bei der **marktorientierten Preisfindung** orientiert sich ein Unternehmen primär an den Preisen der Wettbewerber für vergleichbare Produkte. Die Herstellkosten stellen dabei nur eine Untergrenze dar.
- Bei einer **wertorientierten Preisfindung** bildet sich der Preis primär über die Wertvorstellung der Verbraucher. Hat das Produkt einen hohen Nutzen und eine Alleinstellung, ist der Kunde auch bereit, einen hohen Preis für das Produkt zu bezahlen (Achleitner und Thommen 2012).

Eine andere Art der Preisdifferenzierung erfolgt mit Hilfe von **Handelsmarken**. Dies sind Produkte, die ein Unternehmen speziell für einen Handelspartner produziert und auch mit dessen Logo/Marke versieht. Der Handelspartner will auf diesem Weg aus der Vergleichbarkeit der Produkte herauskommen und die Produkte etwas höher im Preis anbieten. Das produzierende Unternehmen erwartet Mengenzuwächse. Andere Handelsmarken werden gezielt auf untere Preislagen positioniert, die wiederum der Markenanbieter nicht belegen möchte. Oft sind Originalprodukt (Marke des Unternehmens) und Handelsmarke identisch und unterscheiden sich nur in Verpackung und Marke. Bei einer Positionierung einer Handelsmarke im unteren Preissegment werden Rezepturen oder Materialien gegenüber der Marke des produzierenden Unternehmens geändert. Produkte, die für andere produziert werden, werden auch als **OEM-Produkte** (Original Equipment Manufacturer) bezeichnet.

Während des Lebenszyklus eines Produkts kann es aus verschiedenen Gründen die Notwendigkeit zu einer Preisanpassung geben. Die Kosten für ein Produkt steigen, sodass die erzielten Umsätze nicht mehr ausreichend Deckungsbeitrag abwerfen. Oder ein Wettbewerber bietet ein vergleichbares oder sogar besseres Produkt günstiger an, sodass die eigene Absatzmenge zurückgeht.

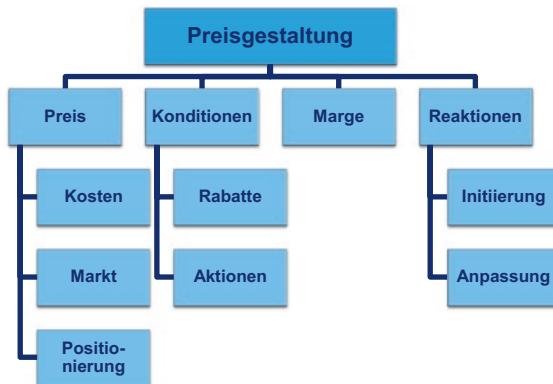
Bei Auswirkungen auf den eigenen Absatz hat ein Unternehmen u. a. folgende Möglichkeiten zu reagieren:

- Preissenkung,
- Qualitätssteigerung bei gleichem Preis,
- Erhöhung der Ausstattung bei moderater Preiserhöhung,
- Einführung einer „Second Brand“ (Zweitmarke) im Preissegment des Wettbewerbers.

Andersherum gilt dies analog: Wird der Preis für ein Produkt verändert, wird das Reaktionen der Wettbewerber hervorrufen.

Um ein Produkt nicht im Preis zu senken, werden oft Rabatte oder Aktionsnachlässe gewährt, die kurzfristigen Charakter haben und den festgelegten Verkaufspreis nicht verändern (vgl. hierzu Abschn. 4.5.3).

## (284) Übersicht Preispolitik



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übersicht Preispolitik

## 8.4 Distributions- und Vertriebspolitik

Die Aufgabe der Distributionspolitik ist es, **die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben**.

Die Distributionspolitik (Spindler 2020) beschreibt die Art und Weise, wie das Produkt zum Kunden gelangt. Sie beeinflusst die Wahrnehmung des Produkts beim Kunden, die Produktverfügbarkeit und den Bereich der Lieferung. Ein Unternehmen kann dazu unterschiedliche Absatzorgane (Händler, Außendienst, eigene Geschäfte) und Vertriebswege (direkt, mehrstufig) nutzen.

Produkte können unterschiedliche Absatzsaisonale haben. Winterreifen werden in der Regel nur im Winter verkauft, Lebensmittel hingegen werden relativ gleichmäßig über das gesamte Jahr abgesetzt.

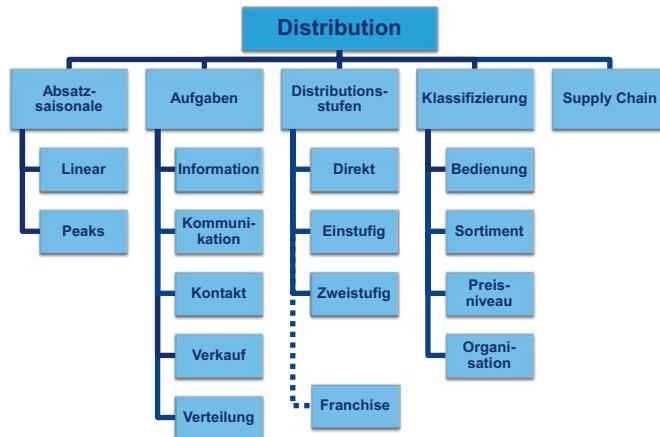
Ein Absatzmittler (z. B. ein Händler) hat die Aufgabe, die Kunden über das Produkt zu informieren, es entsteht eine Kommunikation zwischen Käufer und Verkäufer über das Produkt. Ein Absatzmittler stellt den Kontakt zum Kunden her, den das produzierende Unternehmen nicht selbst herstellen kann, er verteilt physisch die Ware über seine Geschäfte und verkauft und liefert die Produkte.

Wird das Produkt im direkten Vertrieb vermarktet, so übernimmt das produzierende Unternehmen selbst die Absatzfunktion. Ein nicht-direkter Vertrieb wird als **mehrstufiger Vertrieb** bezeichnet. Ein **einstufiger Vertrieb** liegt vor, wenn das produzierende Unternehmen an einen Handelspartner (z. B. Edeka, Rewe) verkauft und die Produkte dort dem Endkunden angeboten werden. Erfolgt der Vertrieb über den Großhandel (Metro, Selgros), der wiederum den Einzelhandel bedient, spricht man von einem zweistufigen Vertrieb. **Franchise** bezeichnet eine Vertriebsform (z. B. McDonald's), bei der ein Franchisegeber gegen eine Gebühr sein Konzept und seine Marke an Franchisenehmer übergibt. Das Internet übernimmt bei vielen Unternehmen zunehmend die Funktion des Absatzkanals im direkten Vertrieb und wird bei Portalen zum Absatzmittler im einstufigen Vertrieb.

Absatzmittler lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren:

- Bedienung (oder Selbstbedienung),
- Größe und den Umfang des Sortiments,
- Preisniveau (z. B. Discounter),
- Organisation (Einzelgeschäft, Filiale) (Spindler 2020).

## (285) Übersicht Distributionspolitik



## 8.5 Übung zu Marketing und Vertrieb

### (286) Übung Marketing – Kampagnen

**Welche Marketingkampagnen haben Sie besonders beeindruckt?**

**Welche empfanden Sie als störend?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Marketing -Kampagnen

### (287) Übung Marketing – Verpackung

**Wie kann eine Verpackung durch die anderen Produktdimensionen  
beeinflusst werden?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Marketing – Verpackung

### (288) Übung Marketing – Direktmarketing

**Warum sind in der Regel Direkt-Marketing-Maßnahmen günstiger als  
z. B. eine Kampagne im TV?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Marketing – Direktmarketing

## (289) Übung Marketing – Preispolitik

**Warum arbeiten Unternehmen gerne mit Nachlässen oder Zugabekosten, als generell den Preis eines Produkts zu ändern?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Marketing – Preispolitik

## (290) Übung Marketing – Franchise

**Wo liegen die Vorteile eines Franchise-Systems?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Marketing – Franchise

---

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Drucker PF (1973) Management: Tasks, responsibilities, practices. Harper & Row, New York
- Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J (2011) Grundlagen des Marketing, 5. Aufl. Pearson, München
- Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (2012) Marketing, 11. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Spindler G-I (2020) Basiswissen Marketing, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wöhe G, Döring U (2013) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl. Vahlen, München



# Business-Strategie

9

► **Lernziele dieses Kapitels**

- Inhalt und Zweck eines Businessplans verstehen
- Kennenlernen verschiedener strategischer Optionen

Bevor ein Unternehmen offiziell startet, wird ein **Businessplan** aufgestellt. Darin werden der Unternehmenszweck und die Unternehmensziele dargestellt. Er enthält neben den Maßnahmen die finanzielle Struktur und die geplante Gewinn- und Verlustrechnung. Start-ups stellen den aufgestellten Businessplan möglichen Geldgebern (Banken, Investoren) vor.

## (291) Businessplan

- Unternehmenszweck
- Unternehmensziele
- Operative Maßnahmen zur Umsetzung
- Plan GuV
- Gewinnerwartung nächste Jahre
- Finanzstruktur
- Unternehmensstruktur
- Managementteam

→ Präsentation bei Banken und Kapitalgebern

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Businessplan

---

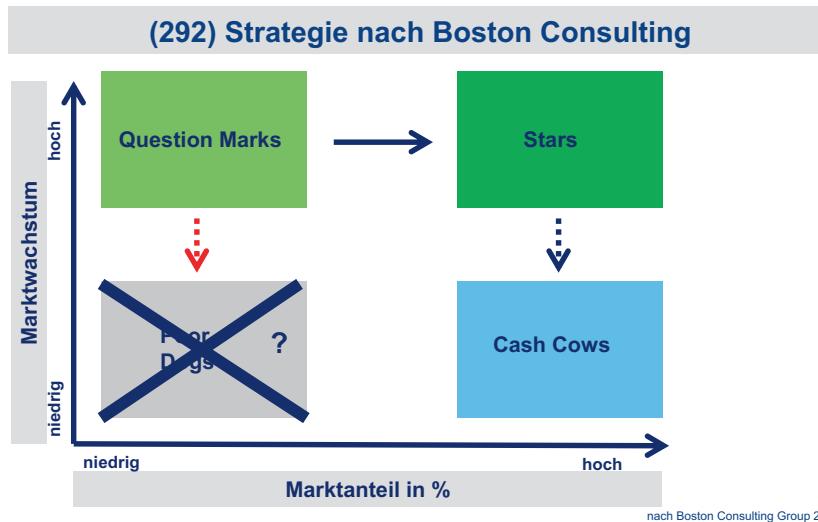
### 9.1 Produktstrategie

Zur Analyse und zur Festlegung der Produktstrategie wird ein Produktpfotolio mit der Matrix nach **Boston Consulting** (Boston Consulting Group 2020) klassifiziert. Die Produkte werden in einer zweidimensionalen Matrix abgebildet. Die waagerechte Achse zeigt den Marktanteil des Produkts und die senkrechte Achse das Potenzial des jeweiligen Markts für das Produkt.

Daraus ergeben sich vier verschiedene Handlungsoptionen für die Produkte:

- **Question Marks:** Produkte mit noch niedrigem Marktanteil, die sich in einem wachsenden Markt befinden. Die Entwicklung dieser Produkte zu „Stars“ benötigt u. U. hohe finanzielle Mittel. Hier ist eine Entscheidung zwischen Weiterentwicklung und Aufgabe des Produkts bzw. der Geschäftseinheit zu treffen.
- **Stars:** Stars sind Produkte mit hohem Marktanteil in einem zukünftig wachsenden Markt. Um das Wachstum voranzutreiben, werden finanzielle Mittel benötigt. Hier steht die Entscheidung an, das Produkt oder Segment weiterzuentwickeln oder zu Cash Cows werden zu lassen.

- **Cash Cows:** Produkte mit hohem Marktanteil in einem Markt mit wenig Entwicklungspotenzial. Die Cash Cows sind die Basis für ein Unternehmen. Für den Erhalt werden keine hohen finanziellen Mittel benötigt.
- **Poor Dogs:** Produkte ohne nennenswerten Marktanteil in Märkten mit geringer Entwicklungsmöglichkeit. Hier steht die Entscheidung zwischen Beibehalten oder Aufgabe an.



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Strategie nach Boston Consulting

Um neue Produkte oder Geschäftsfelder zu entwickeln, benötigt ein Unternehmen eine Wachstumsstrategie. **Igor Ansoff** (Ansoff 1957) hat dazu eine „Vier-Optionen-Matrix“ entworfen.

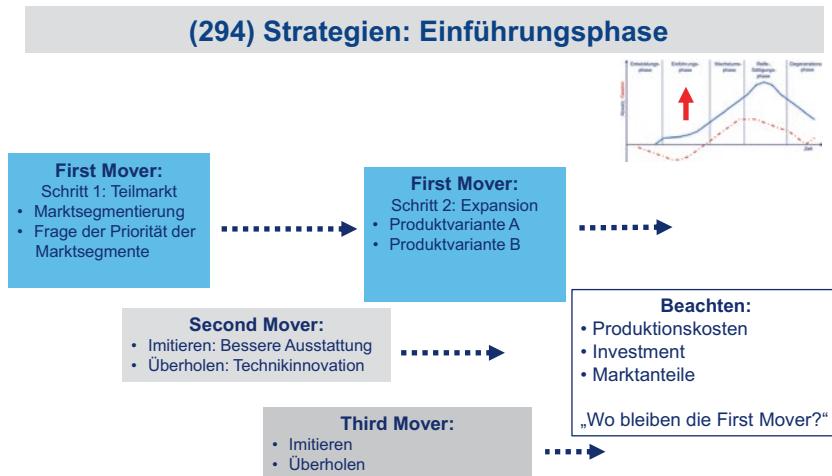


#### Wachstumsstrategie nach Ansoff

- **Marktdurchdringung:** Bestehende Produkte in existenten Märkten werden mit Marketingmaßnahmen oder Produktvarianten gestärkt. Der Markt soll stärker penetriert werden. Beispiel: VW Golf mit der Modellvariante des Kombis.
- **Marktentwicklung:** Ein bestehendes Produkt wird auf einem neuen Markt platziert. Neues Absatzpotenzial soll auf den neuen Märkten erobert werden. Beispiel: VW Golf wird auch in China angeboten oder sogar dort produziert.
- **Produktentwicklung:** Ein neues Produkt wird auf dem bestehenden Markt eingeführt. In der Regel handelt es sich um Produktweiterentwicklungen oder Produktvarianten, die auf den Markt kommen. Beispiel: Die VW-Golf Palette wird um eine Elektrovariante erweitert.
- **Diversifikation:** Ein neues Produkt wird auf einem neuen Markt eingeführt. Mit neuen Produkten (die nicht zwingend mit den bisherigen Produkten verwandt sein müssen) wird versucht, neue Marktsegmente zu erschließen und sich von den bisherigen Segmenten/Produkten abzugrenzen. Eine Abwandlung des VW Touareg wird als Pick-up-Variante im Nutzfahrzeugsegment platziert.

Ein Unternehmen kann bei der Einführung eines neuen Produkts als „First Mover“ agieren oder sich mit einem Markteintritt Zeit lassen. Dies bedeutet nicht, dass ein Second oder Third Mover eine reine Imitation eines Produkts auf den Markt bringt.

Die Strategie der First-, Second- und Third Mover in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus (s. auch Abschn. 8.1 und vgl. Meffert et al. 2015; Kotler et al. 2011; Spindler 2020):



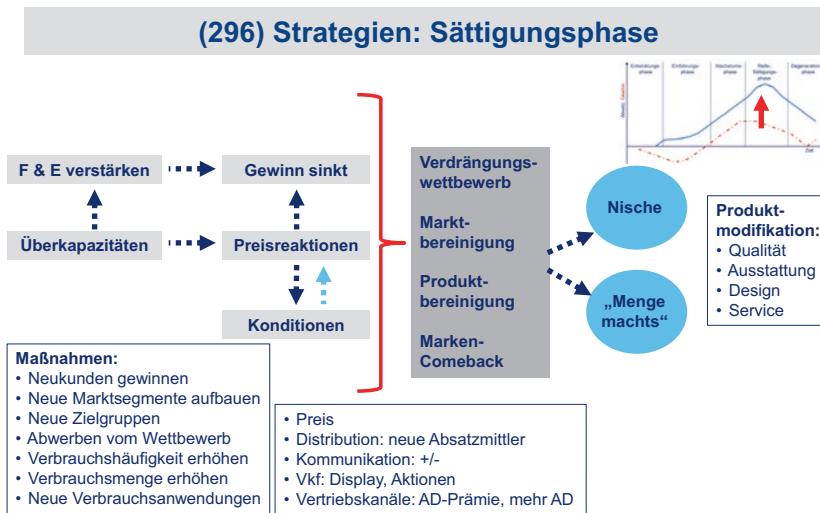
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Strategien: Einführungsphase



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

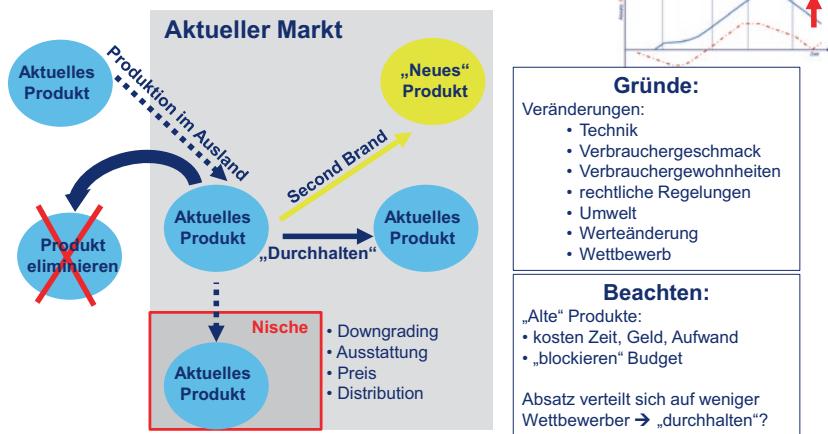
### Strategien: Wachstumsphase



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Strategien: Sättigungsphase

## (297) Strategien: Degenerationsphase



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Strategien: Degenerationsphase

## 9.2 Übungen zu Business-Strategie

### (298) Übung Business-Strategie (1)

Nennen Sie Beispiel für

Poor Dogs  
Questions Marks  
Stars  
Cash Cows

bei

Apple Volkswagen Lebensmittelhändler Coca-Cola

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Business-Strategie (1)

### (299) Übung Business-Strategie (2)

Welche strategischen Möglichkeiten  
hat ein Unternehmen  
in der Sättigungsphase eines Produkts?

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Business-Strategie (2)

## Literatur

- Ansoff I (1957) Strategies for diversification. In: Harvard Business review 09/10. Harvard Business Review, New York
- Boston Consulting Group (2020) What is the growth share matrix? <https://www.bcg.com/de-de/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>. Zugegriffen am 03.06.2020
- Kotler P, Armstrong G, Wong V, Saunders J (2011) Grundlagen des Marketing, 5. Aufl. Pearson, München
- Meffert H, Burmann C, Kirchgeorg M (2015) Marketing, 12. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Spindler G-I (2020) Basiswissen Marketing, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden



# Informationsmanagement

10

► **Lernziele dieses Kapitels**

- Notwendigkeit und Inhalt eines Informationssystems verstehen
- Ergebnisrechnung lesen können

Ein Unternehmen benötigt permanent Informationen über den Verlauf des Geschäfts und des Marktes. Dafür wird ein Informationsmanagement aufgebaut installiert (vgl. Achleitner und Thommen 2012; Weber et al. 2014).

## (300) Informationsmanagement

Erfassung, Speicherung, Verarbeitung, Kommunikation  
von Daten/Informationen



### Zu beachten:

Aufwand (Zeit, Geld)  
Entscheidungsrelevanz  
Umfang  
Timing, Frequenz  
Standard- oder Individualsoftware

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Informationsmanagement

Das Informationsmanagement betrifft alle Bereiche eines Unternehmens.

## (301) Informationssystem

### Materialwirtschaft

Bedarf  
Bestellung  
Annahme, Lagerung, Ausgabe

### Produktion

Konstruktion  
Planung  
Fertigung  
Qualitätssicherung

### Marketing

Customer Information  
CRM  
Marktforschung

### Rechnungswesen

Finanzwirtschaft  
Personal  
Vertrieb

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Informationssystem

## 10.1 Ziele des Informationsmanagements

Informationssysteme dienen auch zur Berechnung eines **Benchmarks** (Maßstab). Ein Unternehmen mit Kundenberatern, die per Telefon Produkte verkaufen, kann die Zielvorgaben mit Hilfe einiger Parameter aufstellen. Die Zielvorgaben für die Kundenberater orientieren sich im Beispiel am Deckungsbeitrag der Produkte.

### (302) Informationssystem: Benchmark Berechnung

| Berechnung Benchmark pro Kundenberater |        | Eingabefelder                                  | Ergebnisfelder |
|----------------------------------------|--------|------------------------------------------------|----------------|
| Benchmark Cockpit                      |        |                                                |                |
| Gesprächsdauer, Minuten                | 5      | Deckungsbeitrag/Tag                            | 3.200,00       |
| Pause pro Stunde, Minuten              | 5      | Deckungsbeitrag/p.a.                           | 704.000,00     |
| Erfolgsquote in %                      | 35     | Aufträge pro Tag                               | 32             |
| Aufträge pro Stunde                    | 4      | Aufträge pro Jahr                              | 7.040          |
| Arbeitszeit, Std. pro Tag              | 8      | <b>Jahresbenchmark</b><br>704.000      Euro DB |                |
| Deckungsbeitrag/Auftrag                | 100,00 |                                                |                |
| Arbeitstage im Jahr                    | 220    |                                                |                |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Informationssysteme: Benchmark Berechnung

Eine grobe **Ergebnisrechnung** als Zusammenfassung für das Management könnte für einen Automobilhersteller wie in der Abbildung gezeigt aufgestellt werden. Sie enthält die wichtigsten Parameter und deren Abweichung zum Plan.

### (303) Informationssystem: Ergebnisrechnung

| <b>Ergebnisrechnung Automobilhersteller</b> |       | <b>Plan</b>          | <b>Ist</b>          | <b>Abw. Absolut</b>   | <b>Abw. %</b> |
|---------------------------------------------|-------|----------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| <b>Absatz</b>                               | Stück | 100.000              | 98.500              | -1.500                | -1,5          |
| Umsatz pro Stück                            | Euro  | 20.000,00            | 19.750,00           | -250,00               | -1,3          |
| <b>Umsatz gesamt</b>                        | Euro  | 2.000.000.000,00     | 1.945.375.000,00    | -54.625.000,00        | -2,7          |
|                                             |       |                      |                     |                       |               |
| Herstellungskosten pro Stück                | Euro  | 14.000,00            | 14.200,00           | 200,00                | 1,4           |
| <b>Herstellungskosten gesamt</b>            | Euro  | 1.400.000.000,00     | 1.398.700.000,00    | -1.300.000,00         | -0,1          |
| <b>Anzahl Mitarbeiter</b>                   | Köpfe | 500,00               | 520,00              | 20,00                 | 4,0           |
| Durchschnittsgehalt pro Kopf                | Euro  | 40.000,00            | 41.000,00           | 1.000,00              | 2,5           |
| <b>Personalkosten gesamt</b>                | Euro  | 20.000.000,00        | 21.320.000,00       | 1.320.000,00          | 6,6           |
| <b>Vertriebskosten</b>                      | Euro  | 100.000.000,00       | 80.000.000,00       | -20.000.000,00        | -20,0         |
| <b>Marketing</b>                            | Euro  | 30.000.000,00        | 20.000.000,00       | -10.000.000,00        | -33,3         |
| <b>Verwaltung</b>                           | Euro  | 400.000.000,00       | 420.000.000,00      | 20.000.000,00         | 5,0           |
| <b>Ergebnis</b>                             | Euro  | <b>50.000.000,00</b> | <b>5.355.000,00</b> | <b>-44.645.000,00</b> | <b>-89,3</b>  |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Informationssysteme: Ergebnisrechnung

## 10.2 Übung zu Informationsmanagement

### (304) Übung Informationsmanagement

**Welche Kennzahlen würden Sie  
in die Ergebnisrechnung eines  
Lebensmittelhändlers  
aufnehmen?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Informationsmanagement

## Literatur

- Achleitner A-K, Thommen J-P (2012) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden
- Weber W, Kabst R, Baum M (2014) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden

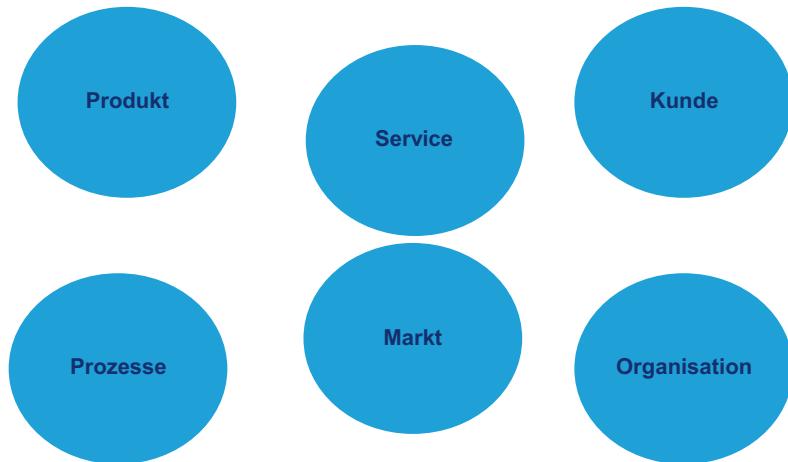


► **Lernziele dieses Kapitels**

- Kennenlernen verschiedener Innovationsquellen
- Unterschiedliche Innovationsansätze verstehen und anwenden können

Neue Produkte und Geschäftsideen müssen systematisch gesucht werden. Sie sind in jedem Bereich eines Unternehmens notwendig (vgl. auch Vahs und Schäfer-Kunz 2015).

## (305) Innovationsmanagement: Bereiche



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Innovationsmanagement: Bereiche

**Quellen für Innovationen** können intern oder extern sein.

## (306) Innovationsmanagement: Quellen

| Intern          | Extern        |
|-----------------|---------------|
| F&E             | Markforschung |
| Vorschlagswesen | Kunden        |
| Mitarbeiter     | Beschwerden   |
| Workshops       | Wettbewerber  |
| Querdenken      | Experten      |
|                 | Messen        |
|                 | Workshops     |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Innovationsmanagement: Quellen

Es ist entscheidend, im Innovationsprozess neue Wege zu gehen und die bisherigen Denkansätze zu verlassen (Spindler 2020).

### (307) Innovationsmanagement: Anders denken



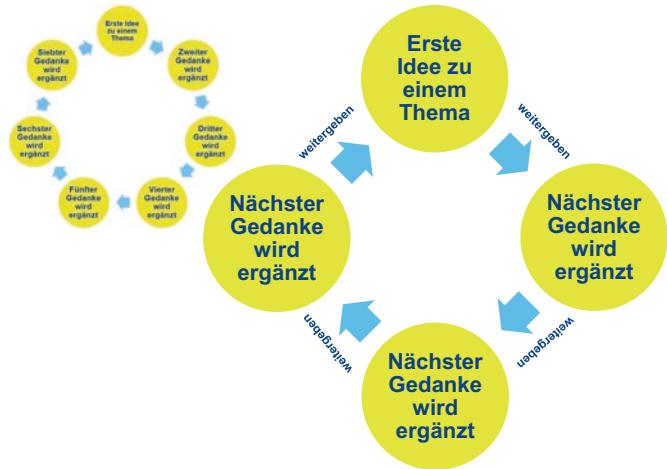
© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Innovationsmanagement: Anders denken

## 11.1 Struktur des Innovationsprozesses

Um einen **Innovationsprozess** zu strukturieren gibt es unterschiedliche Lösungen. Eine Möglichkeit besteht darin, Ideen in einem Workshop gemeinsam zu bearbeiten, indem jeder Teilnehmer seine Gedanken aufschreibt und in einem Rundlauf der Sitznachbar diese Gedanken mit seinen eigenen Ideen weiterbearbeitet und ergänzt. So entsteht durch die permanente Weitergabe der Ideen ein ständig verfeinerter Vorschlag, in den alle Teilnehmer eingebunden sind. Diese Vorgehensweise nenne ich **QUIRL** (**Querdenker-Ideen-Rund-Lauf**).

## (308) Innovationsmanagement: Prozess (1)



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Innovationsmanagement: Prozess (1)

Eine andere Vorgehensweise beschreiben Kim und Mauborgne, indem im Prozess gefragt wird, was im Unternehmen reduziert oder eliminiert bzw. gesteigert oder kreiert werden kann (Kim und Mauborgne 2005).

## (309) Innovationsmanagement: Prozess (2)

### Reduzierung

Gibt es Bestandteile im Angebot, die reduziert werden können, um die Kosten zu verringern?

### Steigerung

Gibt es Bestandteile, die gesteigert werden sollten, um neue Kunden anzusprechen?

### Eliminierung

Gibt es Bestandteile, die völlig eliminiert werden können?

### Kreierung

Gibt es Bestandteile, die völlig neu geschaffen werden können?

### Innovationsmanagement: Prozess (2)

Bevor neue Ideen umgesetzt werden, müssen sie einen Realitäts-Check bestehen. Die Teilnehmer eines Innovations-Workshops sollen die eigenen Gedanken bewerten und dazu vier Fragen beantworten.

### (310) Innovationsmanagement: Check

#### Praktische Umsetzbarkeit

Wie hoch schätzen Sie die praktische Umsetzbarkeit ein?



0 – 10

#### Wert

Wie viel Ihres eigenen Geld würden Sie dafür zur Verfügung stellen?



0 – 10

#### Erfolgswahrscheinlichkeit

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgswahrscheinlichkeit ein?



0 – 10

#### Einsatz

Wie viel Ihrer eigenen Zeit würden Sie dafür zur Verfügung stellen?



0 – 10

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Innovationsmanagement: Check

---

## 11.2 Übung zu Innovationsmanagement

### (311) Übung Innovationsmanagement

**Warum ist es im Innovationsmanagement wichtig, bestehende Regeln nicht zu beachten?**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Innovationsmanagement

## Literatur

- Kim W-C, Mauborgne R (2005) Der blaue Ozean. Hanser, München  
Spindler G-I (2020) Basiswissen Marketing, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden  
Vahs D, Schäfer-Kunz J (2015) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

# Lösungen zu den Übungen

# 12

## Übung Produktivität

### (312) Übung Ziele Produktivität

#### Basisdaten

10 kg Teig ergeben 1.000 Brötchen  
1 kg Teig kostet 15,00 Euro  
1 Brötchen kostet 0,15 Euro

#### Wie hoch ist die Produktivität?

$$P = \frac{1.000 \text{ Brötchen}}{10 \text{ kg Teig}} = 100 \text{ B/kg T}$$

Steigerung Produktivität um 10 %  
 $= 110 \text{ Brötchen/kg Teig}$

#### Produktivität

mengenmäßiger Output  
mengenmäßiger Input

#### Ansatz Output

$$\begin{aligned} 110 \text{ B} &= x \\ 1 \text{ kg T} &= 10 \text{ kg T} \\ 110 * 10 &= x \\ x &= 1.100 \\ 1.100 \text{ Brötchen} &/ 10 \text{ kg Teig} \end{aligned}$$

#### Ansatz Input

$$\begin{aligned} 110 \text{ B} &= 1.000 \text{ B} \\ 1 \text{ kg T} &= x \text{ kg T} \\ 110x &= 1.000 \\ x &= \frac{1.000}{110} \\ 9,09 \text{ kg Teig} &\text{ für 1.000 Brötchen} \end{aligned}$$

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Ziele Produktivität

## Übung Wirtschaftlichkeit

### (313) Übung Ziele Wirtschaftlichkeit

#### Basisdaten

10 kg Teig ergeben 1.000 Brötchen  
 1 kg Teig kostet 15,00 Euro  
 1 Brötchen kostet 0,15 Euro

#### Wie hoch ist die Wirtschaftlichkeit?

$$W = \frac{1.000 \text{ Brötchen} \times 0,15 \text{ Euro}}{10 \text{ kg Teig} \times 15,00 \text{ Euro}} = 1$$

#### Steigerung Wirtschaftlichkeit um 10 %

$$= 1,1$$



#### Ansatz Output

$$\begin{aligned} 1,1 &= \frac{x_B \times 0,15 \text{ €}}{10 \text{ kg T} \times 15 \text{ €}} \\ x_B &= \frac{1,1 \times 10 \times 15}{0,15} \\ 1.100 \text{ Brötchen}/10 \text{ kg Teig} & \end{aligned}$$

#### Ansatz Input

$$\begin{aligned} 1,1 &= \frac{1.000 B \times 0,15 \text{ €}}{x \text{ kg T} \times 15 \text{ €}} \\ x \text{ kg T} &= \frac{1.000 \times 0,15}{15 \times 1,1} \\ 9,09 \text{ kg Teig einsetzen für } 1000 B & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1,1 &= 1.000 B \times 0,15 / 10 \text{ kg T} \times 15 \\ x &= 1,1 \times 10 \times 15 / 1.000 = 0,165 \\ 1.000 \times 0,165 / 10 \times 15 &= 165 / 150 = 1,1 \\ \text{Brötchenpreis auf } 16,5 \text{ Cent} & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1,1 &= 1.000 B \times 0,15 / 10 \text{ kg T} \times 15 \\ x &= 1.000 \times 0,15 / 1,1 \times 10 = 13,64 \\ 1.000 \times 0,15 / 10 \times 13,64 &= 1,1 \\ \text{1 kg Teig für } 13,64 \text{ Euro kaufen} & \end{aligned}$$

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Ziele Wirtschaftlichkeit

## Übung Rentabilität

### (314) Übung Gewinn/Rentabilität

#### Basisdaten

Sie sind Inhaber eines Lebensmittelgeschäfts.

Eigenkapital = 100.000 Euro  
Gewinn = 20.000 Euro

#### Wie hoch ist die Rentabilität?

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} = \frac{20.000}{100.000} = 20\%$$

#### Überlegung

Angliederung Getränkemarkt.  
  
Kosten = 100.000 Euro  
Gewinn = 10.000 Euro  
(Getränkemarkt)

#### Wie ändert sich der Gewinn?

$$20.000 + 10.000 = 30.000$$

#### Aber

Sie brauchen dafür einen Partner (Gewinnteilung 50 %)

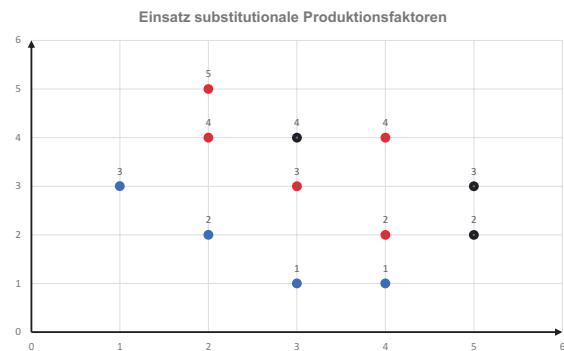
#### Wie ändert sich die Rentabilität?

$$\frac{15.000}{100.000} = 15\%$$

## Übung Produktionsfaktoren Kombination

### (315) Übung Produktionsfaktoren

|   | Faktor F1 | Faktor F2 | Menge |
|---|-----------|-----------|-------|
| A | 2         | 4         | 4     |
| B | 5         | 3         | 5     |
| C | 3         | 4         | 5     |
| D | 3         | 1         | 3     |
| E | 2         | 5         | 4     |
| F | 1         | 3         | 3     |
| G | 2         | 2         | 3     |
| H | 4         | 4         | 4     |
| I | 4         | 2         | 4     |
| J | 5         | 2         | 5     |
| K | 3         | 3         | 4     |
| L | 4         | 1         | 3     |

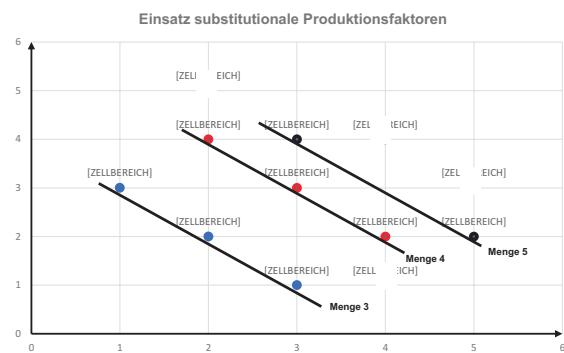


© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Produktionsfaktoren

### (316) Übung Produktionsfaktoren

|   | Faktor F1 | Faktor F2 | Menge |
|---|-----------|-----------|-------|
| A | 2         | 4         | 4     |
| B | 5         | 3         | 5     |
| C | 3         | 4         | 5     |
| D | 3         | 1         | 3     |
| E | 2         | 5         | 4     |
| F | 1         | 3         | 3     |
| G | 2         | 2         | 3     |
| H | 4         | 4         | 4     |
| I | 4         | 2         | 4     |
| J | 5         | 2         | 5     |
| K | 3         | 3         | 4     |
| L | 4         | 1         | 3     |



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Produktionsfaktoren

### Übung Grenzkosten

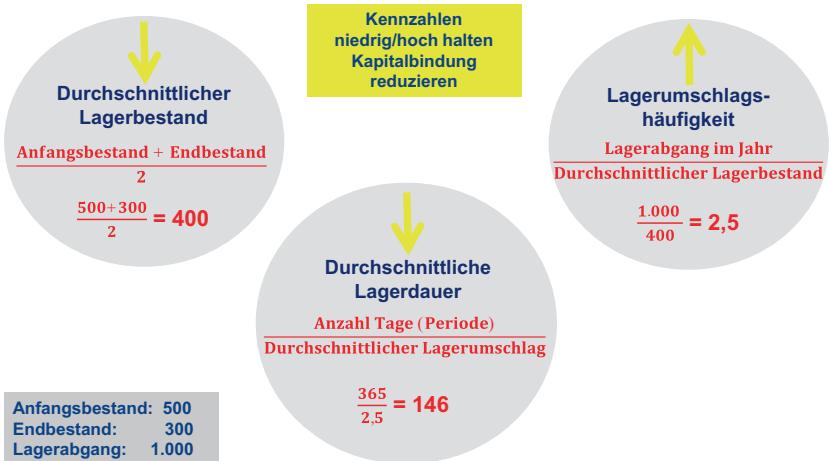
Bei einem Verkauf zu Grenzkosten werden nur die variablen Kosten gedeckt, eine Deckung der Fixkosten liegt nicht vor. Dauerhaft wird das Unternehmen so keinen Gewinn erwirtschaften und Verluste schreiben.

### Übung Break-Even-Menge

#### (317) Übung Break-Even-Menge

Bestimmen Sie die Break-Even-Menge

| Fixkosten | Preis | variable Stückkosten | Break-Even-Menge |
|-----------|-------|----------------------|------------------|
| 300.000   | 14,00 | 10,00                | 75.000           |
| 300.000   | 18,00 | 10,00                | 37.500           |
| 300.000   | 22,00 | 10,00                | 25.000           |
| 500.000   | 3,00  | 0,50                 | 200.000          |

**Übung Materialwirtschaft: Lagerkennzahlen****(318) Übung Lagerkennzahlen**

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Lagerkennzahlen

## Übung Materialwirtschaft: Bedarfsplanung

### (319) Übung Materialwirtschaft

| Papierbetrieb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Reicht das Material für die vorliegenden Aufträge aus? |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--|--|--|----------------------|-------------------|------------------------|--|--|----------------------|----------------------|--|--------------|--|--|--|----------------------|-------------------|------------------------|--|--|----------------------|------------------------|--|-------|--|---------------------------------|--------------|--|--|------------------------------------|----|
| Aufträge liegen vor:<br>4.000 m <sup>3</sup> für Produktion Bücher<br>2.500 m <sup>3</sup> für Produktion Prospekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| Holzlieferant A:<br>2.000 m <sup>3</sup> Holz für 80 %/20 % (Bücher/Prospekte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| Holzlieferant B:<br>4.000 m <sup>3</sup> Holz für 40 %/60 % (Bücher/Prospekte)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| <table> <tr> <td>Lieferant A:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.000 m<sup>3</sup></td> <td>= 80 % für Bücher</td> <td>= 1.600 m<sup>3</sup></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>= 20 % für Prospekte</td> <td>= 400 m<sup>3</sup></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Lieferant B:</td></tr> <tr> <td>4.000 m<sup>3</sup></td><td>= 40 % für Bücher</td><td>= 1.600 m<sup>3</sup></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td>= 60 % für Prospekte</td><td>= 2.400 m<sup>3</sup></td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">====&gt;</td><td>3.200 m<sup>3</sup> für Bücher</td><td>reicht nicht</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td><td>2.800 m<sup>3</sup> für Prospekte</td><td>ok</td> </tr> </table> |                                                        |                                    |              | Lieferant A: |  |  |  | 2.000 m <sup>3</sup> | = 80 % für Bücher | = 1.600 m <sup>3</sup> |  |  | = 20 % für Prospekte | = 400 m <sup>3</sup> |  | Lieferant B: |  |  |  | 4.000 m <sup>3</sup> | = 40 % für Bücher | = 1.600 m <sup>3</sup> |  |  | = 60 % für Prospekte | = 2.400 m <sup>3</sup> |  | ====> |  | 3.200 m <sup>3</sup> für Bücher | reicht nicht |  |  | 2.800 m <sup>3</sup> für Prospekte | ok |
| Lieferant A:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| 2.000 m <sup>3</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | = 80 % für Bücher                                      | = 1.600 m <sup>3</sup>             |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | = 20 % für Prospekte                                   | = 400 m <sup>3</sup>               |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| Lieferant B:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| 4.000 m <sup>3</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | = 40 % für Bücher                                      | = 1.600 m <sup>3</sup>             |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | = 60 % für Prospekte                                   | = 2.400 m <sup>3</sup>             |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| ====>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                        | 3.200 m <sup>3</sup> für Bücher    | reicht nicht |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        | 2.800 m <sup>3</sup> für Prospekte | ok           |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| <p style="text-align: center;"><b>Wie viel m<sup>3</sup> von Lieferant A werden zusätzlich benötigt?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| <p style="text-align: right;">Aber dann auch + 200 m<sup>3</sup> für Prospekte! →</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| <p style="text-align: right;">Differenzmenge = 4.000 m<sup>3</sup> – 3.200 m<sup>3</sup> = 800 m<sup>3</sup></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |
| <p style="text-align: right;">800 m<sup>3</sup> / 0,8 = 1.000 m<sup>3</sup></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                        |                                    |              |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                      |  |              |  |  |  |                      |                   |                        |  |  |                      |                        |  |       |  |                                 |              |  |  |                                    |    |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Materialwirtschaft

## Übung Rechnungswesen

### (320) Übung Rechnungswesen

#### **Einzahlungen/Auszahlungen**

Veränderung von:

Kassenbestand

+ Bankguthaben

= **Zahlungsmittelbestand**

Barzahlung einer Lieferantenrechnung

Aufnahme Bankkredit, Zahlung auf Konto

Kauf Maschine, Sofortüberweisung

#### **Einnahmen/Ausgaben**

Veränderung von:

Zahlungsmittelbestand

+ Forderungen

- Verbindlichkeiten

= **Geldvermögen**

Kauf von Rohstoffen auf Ziel

Verkauf Maschine zum Buchwert auf Ziel

#### **Aufwand/Ertrag**

Veränderung von:

Geldvermögen

+ Sachvermögen

= **Reinvermögen**

Verkauf Maschine über Buchwert

Lagerhalle brennt ab, keine Versicherung

Übung Rechnungswesen

## Übung Bilanz

### (321) Übung Bilanz (1)

| Aktiva                                |                | Passiva                              |           |
|---------------------------------------|----------------|--------------------------------------|-----------|
| <b>A. Anlagevermögen (AV)</b>         |                |                                      |           |
| 1. Immaterielle Vermögens-Gegenstände | 20.000         |                                      |           |
| 2. Sachanlagen (300.000+250.000)      | 550.000        |                                      |           |
| 3. Finanzanlagen (100.000+73.000)     | 173.000        |                                      |           |
| <b>B. Umlaufvermögen (UV)</b>         |                |                                      |           |
| 1. Vorräte (3.500+2.500+1.100)        | 7.100          |                                      |           |
| 2. Forderungen (50.000+150.000)       | 200.000        |                                      |           |
| 3. Kassenbestand, Konten              | 25.000         |                                      |           |
| <b>Bilanzsumme</b>                    | <b>975.100</b> | <b>Bilanzsumme</b>                   |           |
|                                       |                |                                      |           |
| 1. Kredit von Bank 1                  | 20.000.-       | 10. Kapitalrücklage                  | 500.000.- |
| 2. Fertigprodukte auf Lager           | 3.500.-        | 11. Forderungen an Kunde 1           | 50.000.-  |
| 3. Grundstück                         | 300.000.-      | 12. Patent                           | 20.000.-  |
| 4. Schulden aus Liefervertrag         | 5.000.-        | 13. Nägel, Schmierstoffe             | 1.100.-   |
| 5. Gewinn aus Geschäftsjahr           | 100.-          | 14. Maschinen                        | 250.000.- |
| 6. Halbfertigprodukte auf Lager       | 2.500.-        | 15. Forderungen aus Verkauf Produkte | 150.000.- |
| 7. Kassenbestand                      | 25.000.-       | 16. Aktien an Unternehmen            | 100.000.- |
| 8. Darlehen von Bank 2                | 200.000.-      | 17. Beteiligungen                    | 73.000.-  |
| 9. Gezeichnetes Kapital               | 250.000.-      |                                      |           |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Bilanz (1)

## Übung Bewertungsmaßstäbe

### (322) Übung Bewertungsmaßstäbe

#### Richtige oder falsche Bewertungsansätze?

Ein Grundstück wurde zu 50.000 ←  
Euro gekauft. Am Bilanzstichtag hat  
es einen Wert von 70.000 Euro.  
Vorsichtshalber wird das Grundstück  
mit 60.000 Euro angesetzt.

Waren wurde für 10.000 Euro  
gekauft. Am Bilanzstichtag haben die  
Waren einen Wert von 8.000 Euro.  
Ansatz: 9.000 Euro ←  
Ansatz: 8.000 Euro ←  
Ansatz: 10.000 Euro

Produkte im Wert von 1.000 US-  
Dollar werden ins Ausland auf Ziel  
geliefert. Dollarkurs bei Lieferung  
1,10 Euro, am Bilanzstichtag bei 1,20  
Euro. Forderungen:  
Ansatz: 900 Euro ←  
Ansatz: 1.100 Euro

Produkte im Wert von 1.000 US-  
Dollar werden ins Ausland auf Ziel  
geliefert. Dollarkurs bei Lieferung  
1,10 Euro, am Bilanzstichtag bei 1,20  
Euro. Forderungen:  
Ansatz: 1.200 Euro  
Ansatz: 1.100 Euro ←

Ein deutscher Importeur erhielt aus  
dem Ausland waren im Wert von  
1.000 US-Dollar. Dollarkurs bei  
Lieferung 1,10 Euro, am  
Bilanzstichtag bei 0,90 Euro.  
Verbindlichkeiten:  
Ansatz: 900 Euro  
Ansatz: 1.100 Euro ←

## Übung Bewertungsmaßstäbe

**Bilanz Adressaten****(323) Übung Bilanz (2)**

- |                                               |                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Für wen ist die Bilanz wichtig?</b>     | <b>Staat, Gläubiger,<br/>Kapitalgeber, Lieferanten,<br/>Mitarbeiter</b>    |
| <b>2. Welche Informationen enthält sie?</b>   | <b>Liquidität, Geldgeber,<br/>Werte, Risiken</b>                           |
| <b>3. Warum ist der Aussagewert begrenzt?</b> | <b>Stichtagsbezogen</b>                                                    |
| <b>4. Was gehört nicht in die Bilanz?</b>     | <b>Vermögen/Schulden<br/>Dritter, Privatvermögen,<br/>private Schulden</b> |

## Übung GuV

### (324) Übung GuV

**1. Wie hoch ist das Ergebnis?**

|                       |              | <b>GuV</b>     |              |
|-----------------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>Aufwendungen</b>   |              | <b>Erträge</b> |              |
| Wareneinsatz          | 1.500        | Umsatzerlöse   | 2.400        |
| Personalaufwand       | 500          | Mieterlöse     | 400          |
| Aufwand Mietwohnung   | 200          |                |              |
| Abschreibung          | 200          |                |              |
| Sonstige Aufwendungen | 250          |                |              |
| <b>Aufwand</b>        | <b>2.650</b> | <b>Ertrag</b>  | <b>2.800</b> |
|                       |              | <b>Gewinn</b>  | <b>150</b>   |

**2. Wie hoch ist das neutrale/  
außerordentliche  
Ergebnis?**

$$\begin{aligned}\text{Neutraler Ertrag} &= 400 \\ -\text{Neutraler Aufwand} &= 200 \\ \text{Neutrales Ergebnis} &= 200\end{aligned}$$

**3. Wie hoch ist das Ergebnis  
der gewöhnlichen  
Geschäftstätigkeit?**

$$\begin{aligned}\text{Gesamtergebnis} &= 150 \\ -\text{Neutrales Ergebnis} &= 200 \\ \text{Ordentliches Ergebnis} &= -50\end{aligned}$$

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung GuV

## Übung Bilanz und GuV

### (325) Übung Bilanz und GuV

| <b>Eröffnungs-Bilanz</b> |              | <b>Schluss-Bilanz</b>  |              |
|--------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| <b>Soll</b>              | <b>Haben</b> | <b>Soll</b>            | <b>Haben</b> |
| Forderungen              |              | Maschine               | 60           |
| Schuldner A 20           |              | Forderungen            | Gewinn       |
| Schuldner B 100          | 120          | Schuldner A            | 0            |
| Vorräte                  | 100          | Schuldner B            | 100          |
| Bank                     | 80           | Vorräte (lt. Inventur) | 38           |
|                          |              | Forderungen aus L+L    | 95           |
|                          |              | Bank 80-80 + 6 + 2     | 8            |
|                          |              |                        |              |
| 300                      | 300          | 301                    | 301          |

| <b>GuV</b>                      |                  |
|---------------------------------|------------------|
| <b>Soll</b>                     | <b>Haben</b>     |
| Wareneinsatz                    | Umsatzerlöse     |
| 50                              | 95               |
| Abschreibung                    | Zinsertrag       |
| 20                              | 6                |
| Sonstiger betrieblicher Aufwand | Sonstiger Ertrag |
| 18 +12                          | 10               |
| Gewinn                          |                  |
| 11                              |                  |
|                                 | 111              |

Kauf Maschine für 80 gegen Überweisung.  
Lineare Abschreibung über 4 Jahre

Verkauf Hälfte der Waren für 95 auf Ziel

Schuldner B überweist Zinsen von 6

Schuldner A pleite, Insolvenzverwalter überweist 2

Prozessgewinn (Rückstellung vorhanden) von 10

Teil Ware kaputt: Schaden 12

Vorräte lt. Inventur 38

Quelle: Wöhe et al. 2013

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Bilanz und GuV

### Übung Konsolidierung

- **Volkswagen:** Motorenlieferung an andere Konzernsöhne (Audi, Seat, Skoda etc.). Dto. Getriebe, Software etc.
- **Zara:** Design, Stoffe, Garne.
- **Swatch:** Uhrwerke für andere Schwesterunternehmen. Dto. Gehäuse, Zeiger.
- **L'Oréal:** Rezepturen.

### Übung Bilanzpolitik

#### (326) Übung Bilanzpolitik

**Sie sind ein Unternehmen, das Bademode produziert und verkauft.**

**Ihre Produktion läuft zwölf Monate, die Produkte verkaufen Sie in den Monaten April bis August an den Fachhandel.**

**Wie sind die einzelnen Bilanzpositionen zu den verschiedenen Stichtagen?**

| Bilanzstichtag | Vorräte | Forderungen | Liquidität | Verbindlichkeiten |
|----------------|---------|-------------|------------|-------------------|
| März           | hoch    | gering      | gering     | hoch              |
| September      | gering  | hoch        | hoch       | gering            |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übung Bilanzpolitik

## Übung Cashflow

### (327) Übung Cashflow

| GuV                          |              |
|------------------------------|--------------|
| Umsatzerlöse                 | 2.000        |
| + sonstige betriebl. Erträge | + 1.250      |
| : Provisionserträge          | 950          |
| : Auflösung Rückstellung     | 300          |
| - Materialaufwand            | - 800        |
| - Personalaufwand            | - 920        |
| - Abschreibungen auf AV      | - 580        |
| - Rückstellung Garantie      | - 130        |
| - Zinsaufwand                | - 1.000      |
| <b>Ergebnis</b>              | <b>- 180</b> |

| Cashflow                 |            |
|--------------------------|------------|
| Ergebnis                 | - 180      |
| + Abschreibungen         | + 580      |
| + Zuführung Rückstellung | + 130      |
| - Auflösung Rückstellung | - 300      |
| <b>Cashflow</b>          | <b>230</b> |

| B | Einzahlungen  | Auszahlungen        |
|---|---------------|---------------------|
|   | Umsatz 2.000  | Material 800        |
|   | Provision 950 | Personal 920        |
|   | <b>2.950</b>  | Zinsen 1.000        |
|   |               | <b>2.720</b>        |
|   |               | <b>Cashflow 230</b> |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Cashflow

### Übung Jahresabschlussgestaltung

- Nutzungsdauer Maschine verkürzen (kürzere Afa-Perioden, höhere Afa)
- außerplanmäßige Abschreibungen auf Waren
- Wertberichtigungen auf Forderungen (schwierige Zahler)
- Rückstellungen für Garantieverpflichtungen bilden

## Übung Kostenumlage

- **Verteilungsschlüssel:** Abgesetzte Stückzahlen der Produkte, Umsatz der Produkte, Deckungsbeitrag der Produkte.
- **Gefahren:** Produkte mit geringer Marge erhalten „zu viel“ Kostenumlage (Gefahr Produkte „tot zu rechnen“)

## Übung Kalkulation

### (328) Übung Kalkulation

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kleine Boutique</b>                                                                                                                                                                            | <b>Ergebnis p.m.</b>                                                                                                                                                                  |                                                                                            |
| <p>Basisdaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miete 1.000 Euro / p.m.</li> <li>• Kosten T-Shirt 5 Euro</li> <li>• Preis T-Shirt 10 Euro</li> <li>• Absatz 400 Stück p.m.</li> </ul> | <p>Umsatz: 4.000 Euro (<math>400 \cdot 10</math>)<br/>           Kosten: 1.000 Euro (Miete)<br/> <math>+ 2.000 \text{ Euro } (400 \cdot 5)</math></p> <hr/> <p>Gewinn: 1.000 Euro</p> | <p>Durchschnittskosten:<br/> <math>3.000 \text{ Euro} / 400 = 7,50 \text{ Euro}</math></p> |

Discounter bietet T-Shirt für 7 Euro als zeitlich begrenzte Aktion an.

Was tun?

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Ergebnis bei Preis 7 Euro</b>                                                                                                                                                         | <b>Wird nicht auf den Wettbewerbspreis eingegangen, ist die gesamte Nachfrage verloren.</b>    | <b>Preisuntergrenze:</b><br>var. Kosten = 5 Euro                 |
| <p>Umsatz: 2.800 Euro (<math>400 \cdot 7</math>)<br/>           Kosten: 1.000 Euro (Miete)<br/> <math>+ 2.000 \text{ Euro } (400 \cdot 5)</math></p> <hr/> <p>Verlust: 200 Euro p.m.</p> | <p>Da Fixkosten nicht kurzfristig veränderbar sind, ist die Preisuntergrenze zu ermitteln.</p> | <p>Deckungsbeitrag:<br/> <math>7 - 5 = 2 \text{ Euro}</math></p> |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Kalkulation

### Übung Kosten

Entwicklungskosten, Vertriebskosten, Marketingkosten, Produktion, Einkauf der Rohstoffe, Miete, Personal, Betriebskosten.

### Übung Finanzplanung

#### (329) Übung Finanzplanung

Welche Maßnahmen können ergriffen werden, ...

wenn der Zahlungsmittelbestand  
höher als geplant ist?

zusätzliche Investitionen  
Kapitalrückzahlung  
Schuldentlastung

wenn der Zahlungsmittelbestand  
kleiner als geplant ist?

Streichung von Investitionen  
Kapitalzuführung

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

### Übung Finanzplanung

### Übung Unternehmensverbindung

- **BMW:** Vertikal: Zulieferer (Reifen, Felgen, Sitze etc.). Horizontal: andere Automobilhersteller.
- **H&M:** Vertikal: Stofflieferanten, Schafzucht (eigene Wolle). Horizontal: andere Label, Vertriebsgemeinschaft mit Anderen.
- **McDonalds:** Vertikal: Eigene Rinderzucht, Verpackungsindustrie, Küchengerätehersteller. Horizontal: andere Fast-Food-Anbieter (vegan).

## Übung Personal/Organisation

### (330) Übung Personalbedarf

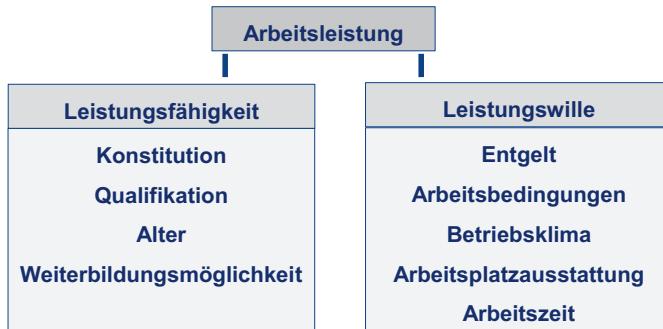
|       |                                                  |     |
|-------|--------------------------------------------------|-----|
|       | Geplanter <b>Brutto-Personalstand</b> Jahresende | 250 |
| minus | Ist-Personalstand Jahresanfang                   | 200 |
| plus  | Abgänge: wollen weg                              | 5   |
| plus  | Abgänge: gehen in Ruhestand                      | 3   |
| plus  | Abgänge: müssen weg                              | 2   |
| plus  | Abgänge: werden befördert                        | 4   |
| minus | Zugänge: Neue haben unterschrieben               | 6   |
| =     | <b>Netto-Personalbedarf</b> (zu beschaffen)      | 58  |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Personalbedarf

### (331) Übung Personal/Organisation

#### Wovon ist die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters abhängig?



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Personal/Organisation

## Übung Standortwahl

### (332) Übung Standortwahl

**Das Unternehmen produziert Aufsitzmäher und steht vor einer Standortentscheidung.**

**Folgende Daten wurden ermittelt:**

|                                        | Deutschland | Spanien | Dänemark |
|----------------------------------------|-------------|---------|----------|
| Produktion / Absatz p.a., Stück        | 1.000       | 1.200   | 1.500    |
| Zeit pro Stück, Stunden                | 10          | 10      | 10       |
| Preis pro Stück, Euro                  | 1.000       | 1.000   | 1.000    |
| Zusatzaufwand Verwaltung p.a., Euro    |             | 100.000 | 200.000  |
| Zusatzaufwand Logistik pro Stück, Euro |             | 100     | 200      |
| Arbeitskosten pro Stunde               | 40          | 20      | 30       |

**Welcher Standort sollte gewählt werden?**

|                                |           |           |           |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Umsatz, Euro                   | 1.000.000 | 1.200.000 | 1.500.000 |
| Arbeitskosten, Euro            | 400.000   | 240.000   | 450.000   |
| Zusatzaufwand Verwaltung, Euro | 0         | 100.000   | 200.000   |
| Zusatzaufwand Logistik, Euro   | 0         | 120.000   | 300.000   |
| Gewinn, Euro                   | 600.000   | 740.000   | 550.000   |

© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

## Übung Standortwahl

### Übung Marketing – Kampagnen

Je nach eigenen Empfindungen und Erfahrungen.

### Übung Marketing – Verpackung

- Hochwertiges Produkt/Marke benötigt hochwertige Verpackung (s. Apple).
- Technisches oder teures Produkt benötigt hohen Schutz des Produkts.
- Design-Produkt bedingt auch Design-Verpackung.
- Erklärungsbedürftiges oder völlig neues Produkt benötigt viele Informationen auf der Verpackung.

### Übung Marketing – Direktmarketing

Gezielte Ansprache potenzieller Kunden (Adressen vorhanden), weniger Streuverluste. Es müssen deutlich weniger Menschen angesprochen werden, da die Zielgruppe selektiert werden kann. Anzeigen in Zeitschriften (außer special interest) und TV-Werbung wird von allen gesehen, nicht nur von der Zielgruppe, hohe Kontaktpreise.

### Übung Marketing – Preispolitik

Wird ein Auslaufprodukt im Preis gesenkt und das Nachfolgeprodukt wieder auf den „alten“ (bisherigen) Preis gesetzt, wirkt das beim Verbraucher wie eine Preiserhöhung, also negativ.

### Übung Marketing – Franchise

Einmal die Idee konzipieren und dann schnelle Vervielfältigung mit fremden Kapital. Alle Franchisenehmer übernehmen Kapital und Risiko. Deutlich schneller, als in Eigenregie Geschäfte zu eröffnen.

### Übung Business-Strategie (1)

Je nach aktuellem Sortiment.

Zu beachten sind die Produktanteile am Umsatz und am Deckungsbeitrag, sowie die Phase im Produktlebenszyklus und die Absatzzahlen.

Bei Apple standen lange die iPads zur Diskussion, iPhones als Cash Cow.

Bei VW werden immer wieder Modelle aus dem Sortiment genommen, die vorher Nischen besetzt hatten. Auch Ausstattungs- und Motorvarianten werden eliminiert. Golf als Star.

Im Lebensmittelhandel sind die Sortimentsanteile wichtig, aber auch Produkte, die zur Sortimentsabrundung angeboten werden müssen.

Bei Coca-Cola wird viel mit Produktvarianten experimentiert, dt. mit Wasserpunkten.

## Übung Business-Strategie (2)

### (333) Übung Business-Strategie

Welche strategischen Möglichkeiten

hat ein Unternehmen

in der Sättigungsphase eines Produkts?



© Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

Übung Business-Strategie

**Übung Informationsmanagement**

Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, pro Tag und qm Regalfläche. Anzahl Käufe pro Produkt und Tag. Umschlagsgeschwindigkeit der Produkte, Anzahl Kunden, Kostenpositionen. Ergebnis pro Sortimentseinheit.

**Übung Innovationsmanagement**

Bestehende Regel zu beachten, behindert den Blick auf neue Möglichkeiten. Neue Dinge entdeckt man nicht, indem man immer wieder das gleiche tut. Es ist wichtig, „über den Zaun“ zu schauen und Regeln zu hinterfragen.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

ABC-Analyse 49  
Abdruckrechte  
    Nicht notwendig Abschreibung 89  
Abhängigkeit 13  
Ablauforganisation 198, 205  
Absatzmittler 18  
Absatzprogramm 28  
Abschreibungstabelle (Afa-Tabelle) 91  
Abzinsung 156  
Afa 89  
A-Güter 49  
Aktienagio 78  
Aktivkonto 68  
Aktivtausch 79  
Amortisationsrechnung 156  
Anhang 97  
Anlagevermögen 63  
Annuitätenmethode 156  
Anreizsystem 215  
Ansatz  
    verhaltenstheoretischer 5  
    wirtschaftstheoretischer 5  
Ansoff, Igor 253  
Arbeitsleistung, menschliche 33  
Arbeitsteilung 211  
Aufbau 14

Aufbauorganisation 198, 199  
Aufgeld 78  
Aufwand 22, 59, 60, 85  
Aufwand/Ertrag  
    außerordentlicher 60  
    neutraler 60  
    ordentlicher 60  
Ausgabe 59  
Außenfinanzierung 166  
Auswertung 117  
Auszahlung 59

## B

Benchmark 263  
Bestandminderung 88  
Bestandskonto 66  
Bestandsmehrung 88  
Betrieb 11  
Betriebsmittel 33  
Betriebsrat 219  
Betriebsstoff 33  
Betriebsverfassungsgesetz 219  
Betriebsversammlung 220  
Betriebswirtschaftslehre 1  
B-Güter 49  
Bilanz 75

Bilanzanalyse 103  
 Bilanzart 76  
 Bilanzpolitik 102  
 Bilanzveränderung 79  
 Bilanzverkürzung 80  
 Bilanzverlängerung 80  
 Bindung bei Kooperationen 175  
 Boston Consulting 252  
 Bottom-up-Planung 148  
 Break-Even-Analyse 43  
 Buchführung, doppelte 66, 134  
 Buchwert 92  
 Budget-Prozess 148  
 Business Plan 251

**C**

CAD-System 31  
 CAM-System 31  
 Cash  
     Cows 253  
     Flow 111  
     Management 164  
     Pooling 164  
 C-Güter 49  
 Controlling 120, 149  
 Corporate  
     Behaviour 10  
     Communication 10  
     Design 10  
     Identity 10

**D**

Datenaufbereitung 106  
 DCF-Methode 159  
 Deckungsbeitrag 31  
 Diskontierung 156  
 Distributionspolitik 247  
 Diversifikation 254  
 Due-Diligence Prüfung 158  
 Durchschnittsprinzip 121

Eigenfinanzierung 166  
 Eigenkapital 63  
 Eigenkapitalrendite 114  
 Eigenkapitalveränderung 77  
 Einflussfaktoren auf die Kosten 124  
 Einkommenssteuergesetz (EstG) 73  
 Einliniensystem 201  
 Einnahme 59  
 Einzahlung 59  
 Einzelkosten 120  
 Elementarfaktor 33  
 Entscheidung  
     funktionale 227  
     konstitutive 227  
 Erfolgskonto 70  
 Ergebnis  
     außerordentliches 86  
     ordentliches 86  
 Ergebnisanalyse 108  
 Ergebnisrechnung 263  
 Erlös 59  
 Ertrag 22, 59, 60, 85  
 Export  
     direkter 234  
     indirekter 234

**F**

Factoring 171  
 Faktor, dispositiver 33  
 Fertigungstyp 28  
 Fertigungsverfahren 28  
 FIFO 51, 84  
 Finanzierung 161  
 Finanzierungsanalyse 108, 110  
 Finanzierungsquelle 166  
 Finanzplanung 162  
 First Mover 255  
 Fließfertigung 28  
 Fremdfinanzierung 166  
 Fremdkapital 64  
 Führungsstil 195

**E**

EBIT 114  
 EBITDA 114

**G**

Gemeinkosten 120  
 Gesamtkostenverfahren 87

- Gesellschafter 192  
Gewerkschaft 221  
Gewinn 22, 85  
Gewinnrücklage 78  
Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) 85  
Gewinnvergleichsrechnung 156  
Gewinnverwendung 94  
Goodwill 160  
Grenzkosten 42  
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) 73  
Grundsatzentscheidung 188  
Gruppenfertigung 29  
Gruppe, teilautonome 211
- H**  
Halbfertigprodukt 33  
Handelsgesetzbuch 73  
Haushalt 11  
Herzberg, Frederick 216  
Hilfsstoff 33  
Holding 203  
Homo Oeconomicus 4  
Human-Resources-Portfolio 209
- I**  
Individualismus 5  
Innenfinanzierung 166, 169  
Innovationsprozess 269  
International Financial Standard Report (IFRS) 99  
Inventur 62  
Investition 151  
Investitionsanalyse 108  
Investitionsplanung 154  
Investitionsrechnung 154  
Isoquant 37
- J**  
Jahresabschluss 97  
Job  
    Enlargement 211  
    Enrichment 211  
Jobrotation 211
- Joint Venture 234  
Just in time 30
- K**  
Kalkulation 129  
Kapital 63  
Kapitalbedarfsplanung 163  
Kapitalgesellschaft 180  
Kapitalrücklage 78  
Kapitalwertmethode 156  
Kennzahl 107  
    erfolgswirtschaftliche 113  
Kollektivismus 5  
Kommunikationspolitik 242  
Kontrolle 150  
Kontrollfunktion 188  
Konzern 100  
Kosten 59  
    fixe 40  
    gesamte 40  
    kalkulatorische 61  
    sprungfixe 41  
    variable 40  
Kostenart 123  
Kostenartenrechnung 122  
Kostenisoquante 38  
Kostenminimum 39  
Kostenrechnung 119  
Kostenstelle 126  
Kostenstellenrechnung 122  
Kostentheorie 38  
Kostenträger 126  
Kostenträgerrechnung 122  
Kostenvergleichsrechnung 156
- L**  
Lagebericht 97  
Lageroptimierung 48  
Lagerstrategie 49  
Leistungsbeziehung, interne 102  
Lieferantenauswahl 48  
LIFO 51, 84  
Liquidität 111, 162, 163  
Liquiditätsanalyse 108, 111  
Liquiditätsgrade 111

**M**

- Make or buy 20, 28, 30
- Management
  - by Delegation 194
  - by Exception 194
  - by Objectives 194
  - by System 194
- Managementaufgabe 193
- Managementtechnik 194
- Marketingziel 22
- Marktdurchdringung 254
- Marktentwicklung 254
- Markt für ein Produkt 18
- Materialbedarfsermittlung 48
- Materialwirtschaft 47
- Matrixorganisation 202
- Maximal-Prinzip 6
- Mehrliniensystem 201
- Methode des internen Zinsfußes 156
- Minimal-Prinzip 6
- Mitarbeiterbefragung 222
- Mitbestimmung 218
- Mittelherkunft 76
- Mittelverwendung 75
- Mittelzuführung von außen 77
- Mutterunternehmen 101

**N**

- Nachkalkulation 130
- Networking Capital 111
- Normensystem 5

**O**

- Organ einer Gesellschaft 188
- Organigramm 14, 199
- Organisation 197
  - informelle 204
- Outsourcing 20

**P**

- Passivkonto 68
- Passivtausch 79
- Personalbeschaffung 206

**P**

- Personaleinsatz 206
- Personalentwicklung 206
- Personalfreisetzung 206
- Personalkosten 125
- Personalmanagement 206
- Personengesellschaft 180
- Planung 145
- Poor Dogs 253
- Preis 127
- Preispolitik 245
- Premium Cola 204
- Primärkosten 124
- Produktart 16
- Produktdifferenzierung 240
- Produktdimension 240
- Produktdiversifikation 240
- Produktentwicklung 254
- Produktion 27
- Produktionsentscheidung 28
- Produktionsfaktor 32
  - limitationale 37
  - limitationaler 35
  - substitutionaler 35
- Produktionsfunktion 36
- Produktionsplanung 30, 31
- Produktionsprogramm 28
- Produktivität 21
- Produktlebenszyklus 240
- Produktporfolio 252
- Produkt- und Sortimentspolitik 240
- Prozessgestaltung 205
- Prüfungsbericht 97

**Q**

- Question Marks 252
- QUIRL 269

**R**

- Rechnungswesen 57
  - externes 57
  - internes 57
- Rechtsform 179
- Regelung, gesetzliche 73
- Rentabilität 22

Rentabilitätsanalyse 108, 114  
Rentabilitätsrechnung 156  
Reserve, stille 78  
Return on Investment (ROI) 114  
Rohstoff 33  
Rücklage 64, 78  
    stille 78  
Rückstellung 64

## S

Sales & Lease Back 171  
Second Mover 255  
Sekundärkosten 124  
Selbstfinanzierung 77  
Shareholder 5, 8  
Sortimentsbreite 240  
Sortimentstiefe 240  
Spartenorganisation 202  
Stablinienorganisation 201  
Stakeholder 5, 8  
Standort 228  
Standortanalyse 230  
Standorteinheit 233  
Standortfaktor 230  
Standortspaltung 233  
Standortwahl 229  
Stars 252  
Stelle 199  
Stellenbeschreibung 199  
Steuer 187  
SWOT-Analyse 146  
Synergie 158, 173

## T

Teilkostenrechnung 130  
Thesaurierung 78, 169  
Tochterunternehmen 101  
Top-Down Planung 148  
Tragfähigkeitsprinzip 121  
Transport 48

**U**  
Überschuldung 93  
Umlaufvermögen 63  
Umsatz 19, 44  
Umsatzkostenverfahren 87  
Umsatzrendite 114  
Unique Selling Proposition 12  
Unternehmensbewertung 158  
Unternehmensführung 193  
Unternehmensleitung 188  
Unternehmenszusammenschluss 172

## V

Verfahren  
    dynamisches 155  
    statisches 155  
Verhaltenskodex 10  
Vermögen 63  
Verursachungsprinzip 122  
Volkswirtschaftslehre 1  
Vollkostenrechnung 130  
Vorkalkulation 130

## W

Werkstattfertigung 29  
Werkstoff 33  
Wertesystem 10  
Wertminderung 89  
Wirtschaft 6  
Wirtschaftlichkeit 21  
Wirtschaftseinheit 11  
Working Capital Management (WCM) 113

## Z

Zeithorizont von Planungen 147  
Ziel, gesellschaftliches 22  
Zusammenschluss  
    horizontaler 174  
    vertikaler 174  
Zwei-Faktoren-Theorie 216