

# GIGASCHATTEN BWL

## Version 2004 (pre-version)

Bearbeiter der Neuauflage:

Anne Tributh

Christian Böhler

Florian Ganz

Axel Albrecht

Johannes (JoE) Esser

Daniel Sattler

Robert Schweisthal

Manfred Gonschor

Gregor Bender

Respekt an die Autoren der ursprünglichen Fassung!

<b>1</b>	<b>KLR UND FIBU</b>	<b>1</b>
1.1	Abgrenzung FiBu von KLR	1
1.2	Abgrenzungsrechnung	1
1.2.1	Zeitliche Abgrenzung	1
1.2.2	Wertmäßige Abgrenzung	4
1.2.3	Arten und Untergliederung der Kostenrechnung	4
1.2.4	Vollkostenrechnung	4
1.2.5	Teilkosten	4
1.2.6	Voll- vs. Teilkostenrechnung	5
1.3	Kostenbegriffe	5
1.3.1	Relevante Kosten	6
1.3.2	Sunk costs	6
1.3.3	Kostenverläufe	6
1.4	Kostenartenrechnung / Kostenarten	6
1.4.1	Form der Zurechnung zu Kostenträgern	7
1.5	Kostenstellenrechnung	7
1.5.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	8
1.5.2	Kriterien der Kostenstellenbildung	8
1.6	Kostenträgerrechnung	8
1.7	Kalkulationsverfahren	8
1.7.1	Die Divisionskalkulation	9
1.7.1	Die Äquivalenzziffernkalkulation	9
1.7.2	Die Zuschlagskalkulation	9
1.7.3	Die Kuppelkalkulation	11
1.8	Deckungsbeitrag	12
1.8.1	Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung	12
1.8.2	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	12
1.8.3	Deckungsbeitrag als Periodenrechnung im Einproduktunternehmen	13
1.8.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung im Mehrproduktunternehmen	14
1.8.5	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenzen	15
1.9	Controlling	15
1.9.1	Abschreibungsmethoden	16
1.10	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	18
1.10.1	Aufgaben des BAB	20
1.11	Ist-, Normal-, Plan-, Grenzkostenrechnung	20
1.11.2	Plankostenrechnung	22
1.11.3	Grenzkostenrechnung	24
1.12	Firmenwert	24
1.12.1	Definition	24
1.12.2	Abschreibung	25
<b>2</b>	<b>Bilanzierung</b>	<b>25</b>
2.1	Jahresabschluss/Bestandteile SD236	25
2.1.1	Schlussbilanz	25
2.1.2	GuV	25
2.1.3	Anhang und Lagebericht	25
2.2	Grundsätze/Geschäftsbegriffe	26
2.2.1	Grundsatz der Bilanzidentität (Bilanzgleichheit)	26

2.3	Grundsatz der Unternehmensfortführung (Going-concern-Prinzip)	
	26	
2.3.1	Grundsatz der Einzelbewertung .....	26
2.3.2	Grundsatz der Stichtagsbezogenheit (Stichtagsprinzip) .....	27
2.3.3	Grundsatz der Vorsicht (Vorsichtsprinzip) .....	27
2.3.4	Grundsatz der Periodenabgrenzung .....	27
2.3.5	Grundsatz der Bewertungsstetigkeit .....	27
2.4	Bilanz- und GuV-Kennziffern.....	27
2.4.1	Bilanzaufbereitung (Bilanzanalyse).....	28
2.4.2	Kennziffern .....	28
2.4.3	Finanzierung.....	29
2.4.4	Investierung.....	29
2.4.5	Konstitution.....	30
2.4.6	Liquidität.....	31
2.4.7	Rentabilität .....	31
2.5	Rückstellungen und Rücklagen.....	32
2.5.1	Rückstellungen .....	32
2.5.2	Rücklagen.....	33
2.6	Stille Reserven .....	33
3	Steuerarten .....	34
3.1	Allgemein .....	34
3.2	Gliederung der Steuerarten nach unterschiedlichen Kriterien .....	34
3.2.1	Die Trias von Einkommen, Vermögen und Vermögensverwendung.....	34
3.2.2	Direkte / Indirekte Steuern .....	35
3.2.3	Besitz-, Verkehrs- und Verbrauchssteuern.....	36
3.2.4	Personensteuer und Realsteuer .....	36
3.2.5	Steueraufkommen von Bund, Ländern und Gemeinden .....	36
4	Investition & Finanzierung (I u F).....	36
4.1	Finanzierungsarten.....	36
4.1.1	Rechtsstellung der Kapitalgeber .....	36
4.1.2	Innenfinanzierung .....	38
4.1.3	Sonderformen .....	39
4.2	Bewertungsgrundsätze .....	40
4.2.1	Allgemeine Bewertungsgrundsätze für die Jahresbilanz.....	40
4.2.2	Bewertung nach Handels- und Steuerrecht.....	40
4.2.3	Begriffserläuterungen .....	41
4.2.4	Innenfinanzierung .....	42
4.2.5	Außenfinanzierung .....	42
4.2.6	Beteiligungsfinanzierung .....	43
4.2.7	Selbstfinanzierung .....	43
4.2.8	Kreditfinanzierung .....	44
4.3	ROI.....	44
5	Marketing .....	45
5.1	Marketing Dreieck .....	45
5.2	Historische Entwicklung des Marketing .....	45
5.3	Marketing als Denkhaltung .....	45
5.4	Marketing als Technologie .....	45
5.5	Einsatzfelder.....	45
5.6	Käufermarkt.....	46

5.7	Der Kaufprozess.....	46
5.7.1	Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie .....	46
5.7.2	Das AIDA-Prinzip (Extensive Kaufentscheidungen -> kognitives Engagement).....	46
5.7.3	Marktadäquanz-Modell .....	46
5.8	Marketinginstrumente.....	47
5.9	Marketing-Mix.....	47
5.9.1	Marketing-Mix (nach Tonigold).....	47
5.10	Produktpolitik.....	48
5.11	Preispolitik.....	48
5.11.1	Preisbildung .....	48
5.11.2	Preisstrategien .....	48
5.11.3	Preisdifferenzierung .....	49
5.12	Kommunikationspolitik .....	49
5.12.1	Formen der unpersönlichen Kommunikation.....	49
5.12.1	Werbung ist ... ..	49
5.13	Produktpolitik.....	49
5.13.1	Produktgestaltung mit folgendem Ablauf.....	51
5.13.2	Produktänderungen /-verbesserungen vorh. Produkte.....	51
5.13.3	Produkttherausnahmen .....	51
5.13.4	Packungsgestaltung.....	51
5.13.5	Programm-/Sortimentpolitik: Zusammenstellung des Produkt-Mix .....	51
5.13.6	Kundendienst/Garantieleistungen.....	52
5.14	Marktforschung .....	52
5.14.1	Ziele.....	52
5.14.2	Arten .....	52
5.14.3	Unterscheidungskriterien.....	52
5.14.4	Arten der Marktforschung .....	53
5.14.5	Erhebungsmethoden .....	53
5.15	Marktstrategien .....	53
5.15.1	Marktdurchdringungsstrategie .....	54
5.15.2	Marktentwicklungsstrategie.....	54
5.15.3	Produktentwicklungsstrategie.....	54
5.15.4	Diversifikationsstrategie .....	54
5.16	Marktsegmentierung.....	55
5.16.1	Aufgaben .....	55
5.16.2	Segmentierungskriterien.....	55
5.16.3	Anforderung an Marktsegmente.....	55
5.16.4	Strategien zur segmentspezifischen Marktbearbeitung.....	55
5.17	Marketing- und Verkaufskonzept.....	56
5.17.1	Einführungsphase (I) .....	57
5.17.2	Wachstumsphase (II) .....	57
5.17.3	Reifephase (III) .....	57
5.17.4	Sättigungsphase (IV) .....	57
5.17.5	Degenerationsphase (V+VI) .....	57
5.17.6	Produktlebenszyklus mit der Boston-Consulting Matrix.....	58
5.17.7	Verlängerungsmaßnahmen.....	58
5.17.8	Relaunch.....	58
5.18	Sonstiges.....	58

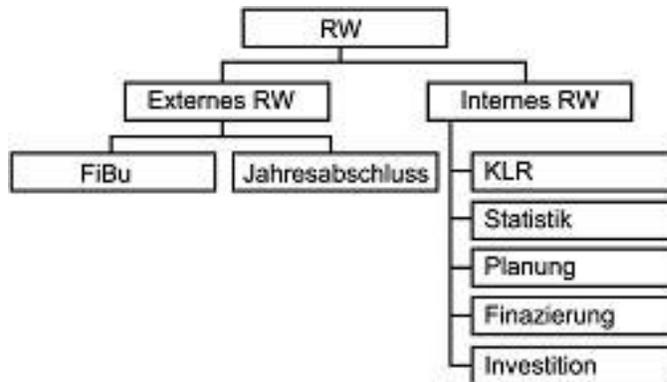
5.18.1	Event-Marketing .....	58
5.18.2	Public Relations .....	59
5.18.3	Festlegung Marketing-Budget .....	59
5.18.4	Bundling .....	59
5.18.5	Kollektivwerbung .....	59
6	<b>PERSONAL</b> .....	59
6.1	<b>Möglichkeiten der Personalbeschaffung</b> .....	59
6.1.1	Interne Personalbeschaffung.....	59
6.1.2	Externe.....	61
6.2	<b>Möglichkeiten zum Personalabbau</b> .....	61
6.2.1	Interne Personalfreistellung.....	61
6.2.2	Externe Personalfreisetzung.....	62
6.3	<b>Kündigungsarten</b> .....	62
6.3.1	Definition .....	62
6.3.2	Ordentliche Kündigung .....	62
6.3.3	Die außerordentliche Kündigung .....	63
6.3.4	Sonstige Kündigungsarten .....	64
6.3.5	Politische und rechtliche Restriktionen.....	64
6.4	<b>Mitarbeitermotivation</b> .....	65
6.5	<b>Personalentlohnung</b> .....	66
6.5.1	Zeitlohn .....	66
6.5.2	Prämienlohn .....	67
6.5.3	Akkordlohn .....	67
6.5.4	Beteiligungslohn.....	67
6.6	<b>Personalnebenkosten</b> .....	67
6.6.1	Begriff .....	67
6.6.2	Gesetzliche Personalnebenkosten.....	68
6.6.3	Personalnebenkosten als Standortfaktor .....	69
6.7	<b>Mitbestimmung</b> .....	69
6.7.1	Definition .....	69
6.7.2	Unterscheidung Mitbestimmung und Mitwirkung des Betriebsrat .....	69
6.7.3	Der Betriebsrat .....	70
6.7.4	Wirtschaftsausschuss .....	71
6.7.5	Jugend- und Ausbildungsvertretung .....	71
6.7.6	Aufsichtsrat .....	72
6.7.7	Sprecherausschussgesetz.....	72
6.7.8	Montan-Mitbestimmungsgesetz .....	72
6.7.9	Mitbestimmungsgesetz .....	73
6.8	<b>Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck</b> .....	74
6.8.1	Hauptziele staatlicher Wirtschaftspolitik .....	74
7	<b>ORGANISATION</b> .....	76
7.1	<b>Aufbauorganisation</b> .....	76
7.2	<b>Ablauforganisation</b> .....	76
7.3	<b>Formale und informelle Organisationseinheiten</b> .....	76
7.4	<b>Organisationsformen von Unternehmen</b> .....	77
7.4.1	Stablinien-Organisation .....	77
7.4.2	Matrix-Organisation .....	77
7.4.3	Divisional-Organisation.....	78
7.4.4	Funktionale Organisation.....	79

7.4.5	Geschäftsbereichsorganisation .....	79
7.5	Unternehmensrechtsformen .....	80
7.5.1	Arten von Gesellschaften.....	80
7.5.2	Kriterien für die Wahl der Rechtsform .....	81
7.5.3	Kapitalgesellschaften .....	82
7.5.4	Das Einzelunternehmen .....	82
7.5.5	Stille Gesellschaft .....	83
7.5.6	OHG – offene Handelsgesellschaft (§105-160).....	83
7.5.7	KG – Kommanditgesellschaft .....	83
7.5.8	Genossenschaft .....	83
7.5.9	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).....	84
7.5.10	GmbH .....	84
7.5.11	GmbH & Co. KG .....	84
7.5.12	Aktiengesellschaft (AG) .....	84
7.5.13	Aktien .....	85
7.5.14	Weitere Rechtsformen .....	86
7.6	Unterscheidung Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften.....	87
7.7	Standortfaktoren .....	88
7.7.1	Definitionen .....	88
7.7.2	Grobeinteilung .....	88
7.7.3	Beschaffungsseitige Standortfaktoren .....	88
7.7.4	Produktionsbezogene Standortfaktoren.....	88
7.7.5	Absatzseitige Standortfaktoren .....	88
7.7.6	Vorgehensweise bei der Standortwahl .....	89
7.7.7	Kriterien .....	89
7.7.8	Standortwahl .....	89
7.8	Diverses zu Organisation .....	89
7.8.1	Franchising.....	89
7.8.2	Kartell.....	89
7.8.3	Holding .....	90
7.8.4	Konzern .....	90
7.8.5	Fusion .....	90
7.8.6	Konsortium.....	90
8	MATERIALWIRTSCHAFT .....	90
8.1	Lagerkennzahlen.....	90
8.1.1	Ziele der Lagerkennzahlenanalyse.....	91
8.1.2	Die wichtigsten Lagerkennziffern.....	91
8.1.3	Lagerkennzahlen.....	91
8.2	Verbrauchsgesteuerte Bedarfermittlung .....	93
8.2.1	Gleitender Mittelwert .....	93
8.2.2	Gewichteter Mittelwert.....	93
8.2.3	Exponentielle Glättung .....	93
8.2.4	Regressionsanalyse .....	93
8.3	Outsourcing.....	94
8.3.1	Pro IS- (Informationssystem) Outsourcing.....	94
8.3.2	Contra IS-Outsourcing .....	95
9	SONSTIGES .....	97
9.1	Profit Center .....	97
9.1.1	Definition: .....	97

9.1.2	Zweck:.....	97
9.1.3	Funktionsbedingungen: .....	97
9.1.4	Organisationsstruktur: .....	97
9.1.5	Vorteile: .....	98
9.1.6	Probleme (Nicht zu empfehlen bei):.....	98
9.2	Rücklagen- Rückstellungen- Rechnungsabgrenzungsposten.....	98
9.2.1	Rücklagen:.....	98
9.2.2	Kapital <-> Gewinnrücklagen.....	98
9.2.3	Offene <-> Stille Rücklagen.....	99
9.2.4	Rückstellungen: .....	99
9.3	Rechnungsabgrenzungsposten: .....	99
9.3.1	2900 Aktive Rechnungsabgrenzung (ARA): .....	99
9.3.2	4900 Passive Rechnungsabgrenzung (PRA):.....	99
9.4	Was versteht man unter Produktion? .....	100
9.5	Kapazität .....	100
9.6	Lean-Produktion.....	100
9.7	Kuppelproduktion .....	101
9.8	Magisches Dreieck der Betriebswirtschaftslehre.....	101
9.9	Warenkorb und Preisindices.....	101
9.9.1	Warenkorb .....	102
9.9.2	Preisindex der Lebenshaltung:.....	102
9.9.3	Zusammensetzung des Warenkorbs: .....	102
9.9.4	Definition Preisindex: .....	102
9.10	Laspeyres-Index.....	103
9.11	Paasche-Index .....	103

# 1 KLR UND FIBU

## 1.1 **Abgrenzung FiBu von KLR**



## 1.2 **Abgrenzungsrechnung**

Bindeglied zw. FiBu und KLR. Hier werden im Bereich der unternehmensbezogenen Abgrenzungsrechnung die neutralen Aufwendungen und Erträge aus dem gesamten Aufwendungen und Erträgen der FiBu herausgefiltert und somit von der KLR fern gehalten.

### 1.2.1 **Zeitliche Abgrenzung**

Der Aufwand ist auf die Zeitabschnitte der Betriebsabrechnung gleichmäßig zu verteilen (z.B. für ein Vierteljahr vorausbezahlte Steuern sind mit einem Drittel des Betrages in die monatliche Abrechnung zu übernehmen, in die von der Jahresprämie für Versicherungen jeweils ein Zwölftel, stoßartig anfallende Urlaubslöhne in gleichen Raten des voraussichtlichen Jahresbetrages). Die einen Kostenvergleich störenden Elemente werden damit aus der Kostenrechnung ferngehalten.

#### 1.2.1.1 **Technik der zeitlichen Abgrenzung**

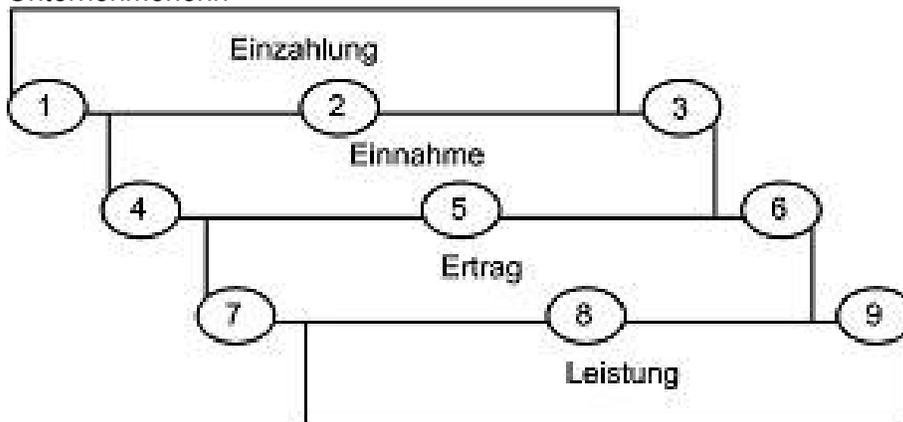
Kontenklasse 9 des Industrie-Kontenrahmens(IKR) als unternehmensbezogene Abgrenzungen

(Kontengruppe 90: betriebsfremde Aufwendungen und Erträge) und Kostenrechnerische Korrekturen (Kontengruppe 91) in statistischer Form auf Aufwandsverteilungskarten bzw. im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) durch Einfügen einer Abgrenzungsspalte.

#### 1.2.1.2 **Sachliche Abgrenzung**



2. **Auszahlung**, zugleich Ausgabe: z.B. Barkauf von Rohstoffen
3. Ausgabe, nicht Auszahlung: „**Zusatzausgabe**“, z.B. Zielkauf von Rohstoffen
4. Ausgabe, nicht Aufwand: „**Neutrale Ausgabe**“, z.B. Kauf von Rohstoffen, die auf Lager gelegt werden (kein Verbrauch)
5. **Ausgabe**, zugleich Aufwand: z.B. Kauf und Sofortverbrauch von Rohstoffen
6. Aufwand, nicht Ausgabe: „**Zusatzaufwand**“, z.B. Verbrauch von auf Lager liegenden Erzeugnissen
7. Aufwand, nicht Kosten: „**Neutraler Aufwand**“, z.B. Spende
8. Aufwand, zugleich Kosten: „**Zweckaufwand**“ = „**Grundkosten**“, z.B. Akkordlöhne
9. Kosten, kein Aufwand: „**Zusatzkosten**“, z.B. kalkulatorischer Unternehmerlohn



- **Einzahlung:** Zugang liquider Mittel pro Periode, d.h. Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes
- **Einnahme:** Wert aller veräußerten Leistungen pro Periode (= Erlös, Umsatz), d.h. . Erhöhung des Geldvermögens
- **Ertrag:** Wert aller erbrachten Leistungen pro Periode
- **Leistung:** Wert aller erbrachten Leistungen pro Periode im Rahmen der „eigentlichen“ betrieblichen Tätigkeit

Neutraler Ertrag	Zweckertrag	
	Grundleistung	Zusatzleistung

1. Einzahlung, nicht Einnahme: „**Neutrale Einzahlung**“, Begleichung einer noch ausstehenden Forderung durch eine Kunden durch Bargeld
2. **Einzahlung**, zugleich Einnahme: z.B. Barverkauf von Rohstoffen
3. Einnahme, nicht Einzahlung: „**Zusatzeinnahme**“, z.B. Verkauf von Waren auf Ziel
4. Einnahme, nicht Ertrag: „**Neutrale Einnahme**“, z.B. EK-Erhöhung, Verkauf zum Buchwert
5. **Einnahme**, zugleich Ertrag: Verkauf von Erzeugnissen, die in derselben Periode geliefert werden
6. Ertrag, nicht Einnahme: „**Zusatzertrag**“, z.B. Bestandserhöhung
7. Ertrag, nicht Leistung: „**Neutraler Ertrag**“, z.B. Subventionen, Schenkungen, Spekulationsgewinn

8. Ertrag, zugleich Leistung: „**Zweckertrag**“ = „**Grundleistung**“, z.B. Verkauf von FE
9. Leistung, nicht Ertrag: „**Zusatzleistung**“, z.B. Bestandserhöhung selbsterstellter immaterieller Vermögensgegenständen

### 1.2.2 Wertmäßige Abgrenzung

Ist erforderlich, wenn die Wertansätze für verbrauchte Güter und für Dienste differieren, z.B. bei Verrechnung des Materialeinkaufs zu Tageswerten und Anwendung von Verrechnungspreisen für Materialverbrauch, Fertigungslöhne und Gemeinkosten.

**Beispiel:** Anwendung eines innerbetrieblichen Verrechnungspreises für selbsterzeugtes Gas und wertmäßige Abgrenzung gegenüber den entstandenen Kosten

### 1.2.3 Arten und Untergliederung der Kostenrechnung

Kostenbegriff	Vergangenheitsorientiert		Zukunftsorientiert
Ausmaß der Kostenverrechnung	Istkostenrechnung tatsächlich angefallen	Normalkostenrechnung durchschnittlich angefallen	Plankostenrechnung
Vollkostenrechnung	Ist- Vollkostenrechnung	Normal- Vollkostenrechnung	Plan- Vollkostenrechnung
Teilkostenrechnung	Ist- Teilkostenrechnung	Normal- Teilkostenrechnung	Grenzplankostenrechnung

### 1.2.4 Vollkostenrechnung

Ein Vollkostenrechnungssystem rechnet den Kostenträgern die gesamten Kosten zu, d.h. sowohl fixe als auch variable Kostenbestandteile. Es wird in der Praxis vielfach angewandt, obgleich die Überwälzung aller Kosten auf die Kostenträger zu Fehlentscheidungen führen kann, weil sie letztlich **nicht verursachungsgerecht** sind.

Die Vollkostenrechnungssysteme können zur Berechnung von **Istkosten, Normalkosten und Plankosten** verwendet werden. Als weiteres Vollkostenrechnungssystem wird in den letzten Jahren die **Prozesskostenrechnung** genannt, die berücksichtigt, dass Produkte unterschiedliche Tätigkeiten bzw. Teilprozesse in Anspruch nehmen.

Der Kostendurchlauf erfolgt bei den Vollkostenrechnungssystemen, indem zunächst in der Kostenartenrechnung geprüft wird, ob Einzelkosten oder Gemeinkostengegeben sind. Danach erfolgt eine getrennte Behandlung. Durch die zunehmende Mechanisierung steigen die fixen Kosten in den Unternehmen immer weiter an. Andererseits werden sie aber auf die Kostenträger verteilt, obwohl sie nicht in einem direkten Verhältnis zu den Ausbringungsmengen stehen, sondern zeitabhängig sind.

### 1.2.5 Teilkosten

Teilkostenrechnungssysteme rechnen den Kostenträgern nicht alle Kosten zu, sondern grundsätzlich nur die Einzelkosten als variable Kosten und die variablen Teile der Gemeinkosten als **Kosten**. Sie unterscheiden sich darin von den Vollkostenrechnungssystemen. Teilkostenrechnungen können auf Istkosten, Normalkosten oder Plankosten aufgebaut sein.

**Kommentar:** Als Fixkosten? Oder variable Kosten? Oder wirklich einfach nur Kosten?

Die Teilkostenrechnungssysteme dienen - im Vergleich zu den Vollkostensystemen - insbesondere der Verbesserung der Erfolgsplanung und Erfolgsanalyse, der absatzpolitischen Entscheidungen und der Kostenkontrolle.

## **1.2.6 Voll- vs. Teilkostenrechnung**

### **1.2.6.1 Vollkostenrechnung**

- Keine Trennung in fixe und variable Kosten
- Fixkostenproportionalisierung
- Liefert die Daten für die Ermittlung des Betriebsergebnisses
- Müssen die „vollen Kosten“ gedeckt werden
- Bei Auftragskalkulationen werden mit Hilfe von Zuschlägen die Selbstkosten bzw. der Angebotspreis ermittelt

### **1.2.6.2 Teilkostenrechnung**

- Nur die variablen Kosten werden berücksichtigt
- Die Fixkosten, die unabhängig von der Produktion der Erzeugnisse anfallen, werden als „Block“ von der Summe der Deckungsbeiträge der Kostenträger abgezogen.
- Verursachungsgerechte Kostenzurechnung

## **1.3 Kostenbegriffe**

In der Kostenleistungsrechnung (KLR) trennt man Kosten von neutralen Aufwendungen.

### **Aufwendungen**

gesamte bewertete Werteverzehr im Unternehmen an Gütern, Diensten und Abgaben während einer Abrechnungsperiode

### **Kosten**

der Teil der Aufwendungen des Gewinn-und-Verlust (GuV) Kontos, der im Rahmen der geplanten betrieblichen Leistungsprozesse anfällt (Unternehmenszweck)

oder anders:

Kosten erfassen den Verzehr an Gütern, Diensten und Abgaben, der im Rahmen der geplanten betrieblichen Leistungserstellung (=Produktion) und Leistungsverwertung (=Absatz) anfällt. Diese Aufwendungen werden i. d. R. als Kosten in die Kosten- und Leistungsrechnung übernommen. Mit anderen Worten:

Kosten entstehen,

- wenn ein mengenmäßiger Verbrauch (z. B. kg, t, m, h) oder eine gesetzliche Abgabe vorliegen,
- die zur Leistungserstellung und –verwertung getätigt werden und
- die in Geldbeträgen bewertet sind.

### **Neutrale Aufwendungen**

Betriebsfremde, betriebliche, periodenfremde und außerordentliche Aufwendungen sowie Verluste aus Vermögensabgängen und aus

## Schadensfällen

In der KLR unterscheidet man bei den kalkulatorischen Kosten:

- **Grundkosten:** aufwandsgleiche Kosten
- **Anderskosten:** aufwandsungleiche Kosten
- **Zusatzkosten:** aufwandslose Kosten
- Anderskosten und Zusatzkosten sind **kalkulatorische Kosten**

### 1.3.1 Relevante Kosten

Unter relevanten Kosten werden die Kosten verstanden, die von den variierten Aktionsparameter funktional abhängig sind. Relevante Kosten sind stets Plankosten. Entspricht den variablen Kosten

### 1.3.2 Sunk costs

Sunk costs sind Kosten, die durch die Aktionsparameter eines Planungsobjektes nicht beeinflusst werden. Solche Kosten sind meistens durch früher getroffenen Entscheidungen verursacht worden. Entspricht den fixen Kosten. Für kurzfristige Entscheidungen sind fixe Kosten nicht relevant. Werden diese dennoch berücksichtigt, kann es zu Fehlentscheidungen kommen

### 1.3.3 Kostenverläufe

#### 1.3.3.1 Linearer Kostenverlauf

Bei einem linearen Kostenverlauf fallen fixe Kosten  $K_f$  sowie linear steigende variable Kosten  $k_v$  an. Die Grenzkosten, also die zusätzlichen Kosten, die für eine zusätzlich ausgebrachte Einheit anfallen, sind also konstant. Dadurch sinken bei steigender Ausbringungszahl sowohl Stückkosten als auch durchschnittliche Fixkosten (Fixkostendegression).

#### 1.3.3.2 Progressiver Kostenverlauf

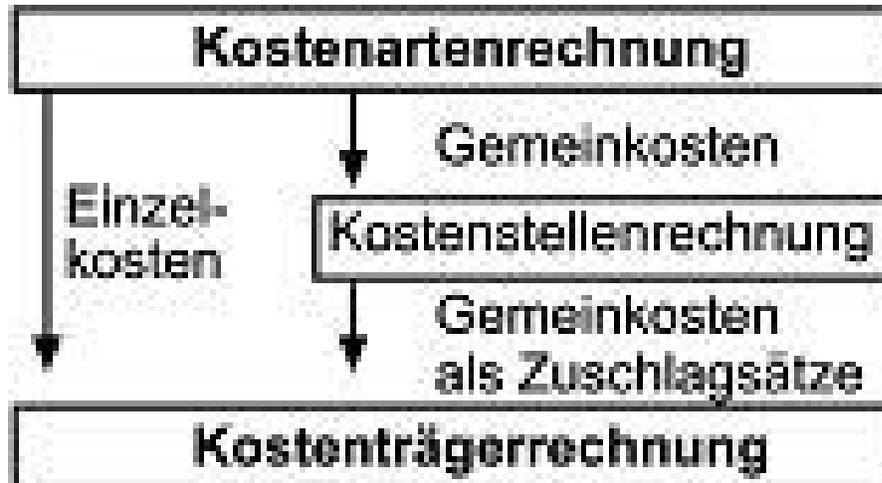
Auch bei einem progressiven Kostenverlauf fällt ein bestimmter Fixkostenbetrag an. Die Grenzkosten sind jedoch positiv, d. h. die Gesamtkosten steigen pro zusätzlich ausgebrachte Einheit überproportional an.

#### 1.3.3.3 Degressiver Kostenverlauf

Degressive Kostenverläufe zeichnen sich durch negative Grenzkosten aus. Dadurch sinken die Stückkosten noch stärker als bei einem linearen Kostenverlauf.

## 1.4 Kostenartenrechnung / Kostenarten

**Frage:** Welche Kosten sind angefallen?



#### Verhalten bei Beschäftigungsänderung (Produktionsmenge)

Variable Kosten = beschäftigungsabhängig; z.B. Werkstoffe, Rohstoffe

Fixe Kosten = beschäftigungsunabhängig; z.B. Gehälter, Miete, Versicherung, Abschreibung

#### 1.4.1 Form der Zurechnung zu Kostenträgern

Gliederung der Gesamtkosten einer Periode nach folgenden 5 Kriterien

- **Einzelkosten** können direkt zugerechnet werden
- **Gemeinkosten** müssen über KoStRe verteilt werden
- **Stelleneinzelkosten** sie können einer KoSt zugeordnet werden, z.B. auf Grund eines Messgerätes
- **Stellengemeinkosten**, Zurechnungsschlüssel ist notwendig
- **Unechte Gemeinkosten**: Gemeinkosten, die theoretisch zwar direkt als Einzelkosten auf die Kostenträger oder -stellen zugerechnet werden könnten, aber aus Wirtschaftlichkeitsgründen mit Hilfe von Schlüsseln (**Gemeinkostenschlüsselung**) verrechnet werden, z.B. Stromkosten, Schmiermittelkosten. Unechte GK sind wegen ihres variablen Charakters grundsätzlich bei der Berechnung der Deckungsbeiträge zu berücksichtigen.

#### Herkunft der Güter

Primäre Kosten, fallen durch Verzehr von außen bezogener Produktionsfaktoren an Sekundäre Kosten, entstehen im innerbetrieblichen Leistungsverzehr zwischen Kostenstellen (sind teilweise aus primären Kosten abgeleitet) **nach betrieblichen Funktionen** Materialkosten (Werkstoffe, Betriebsmittel) Fertigungskosten Verwaltungs- und Vertriebskosten

#### 1.5 Kostenstellenrechnung

**Frage:** Wo sind die Kosten angefallen?

Die Kostenstellenrechnung dient der Feststellung, wo die Kosten im Unternehmen entstanden sind. Sie ist die zweite Stufe der Kostenrechnung. Vor ihr liegt die Kostenartenrechnung, aus der sie die Gemeinkosten übernimmt. Nach ihr folgt die Kostenträgerrechnung, auf die sie die

Gemeinkosten weiterverrechnet.

Zur Kostenstellenrechnung zählen:

- Betriebsabrechnungsbogen
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Mit Hilfe der Kostenstellenrechnung werden die in den Kostenstellen anfallenden Gemeinkosten als Zuschlagsätze auf die in den betreffenden Kostenstellen angefallenen Einzelkosten ermittelt. Die jeweiligen Zuschlagsätze werden in die Kostenträgerrechnung übernommen, wo eine anteilige Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger erfolgt.

### **1.5.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung**

- Ermittlung der einzelnen Kostenstellen des Unternehmens
- Aufstellung eines entsprechenden Kostenstellenplans
- Verteilung der Gemeinkosten aus der Kostenartenrechnung
- Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung
- Vorbereitung der Kalkulation
- Ermittlung der konkreten Kalkulationssätze
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
- Genauigkeit der Kalkulation erhöhen

### **1.5.2 Kriterien der Kostenstellenbildung**

- nach betrieblichen Funktionen
- nach Verantwortungsbereichen
- nach räumlichen Gesichtspunkten
- nach leistungstechnischen Gesichtspunkten (Haupt-, Hilfs bzw. Allgemeine Kostenstelle)

## **1.6 Kostenträgerrechnung**

**Frage:** Wofür sind welche Kosten in welcher Höhe pro Stück angefallen?

Teilbereich der Kostenrechnung, der Kosten für Kostenträger direkt aus der Kostenartenrechnung (Einzelkosten) oder mit Hilfe von Kalkulationsverfahren aus der Kostenstellenrechnung (Gemeinkosten) übernimmt und pro Kostenträger für die gesamte Abrechnungsperiode (Kostenträgerzeitrechnung) oder pro Einheit eines Kostenträgers (Kostenträgerstückrechnung, Kalkulation) ausweist. Kostenträger kann sein: Produkte, Kunden, Absatzgebiete, Aufträge

## **1.7 Kalkulationsverfahren**

Die rechentechnische Umsetzung der Kalkulation nennt man Kalkulationsverfahren oder Kalkulationsform. Bei allen vier genannten Kalkulationsarten können sie die gleichen Formen verwenden. Hauptsächlich benutzt man:

- Divisionskalkulation
- Äquivalenzziffernkalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Kuppelkalkulation

### 1.7.1 Die Divisionskalkulation

Die einfache Divisionskalkulation ist vor allem dann angebracht, wenn ihr Unternehmen ein einziges Produkt in großen Stückzahlen herstellt, oder nicht lagerfähige Leistungen erstellt (Energieerzeuger, Transportunternehmen) und Produktions- und Absatzmenge in einer Abrechnungsperiode übereinstimmen.

$$\frac{\text{Gesamtkosten der Periode}}{\text{Produzierte Menge}} = \text{Kosten/Leistungseinheit}$$

#### Beispiel:

$$\frac{100000 \text{ €}}{1000 \text{ Einheiten}} = 100 \text{ €/ Einheit}$$

Stimmen die produzierte und abgesetzte Menge einer Abrechnungsperiode nicht überein, so können Sie die Divisionskalkulation dadurch verfeinern, dass die Herstellkosten durch die produzierte Menge, und die Verwaltungs- und Vertriebskosten durch die abgesetzte Menge dividiert werden. So vermeiden Sie, dass die auf Lager gehenden Erzeugnisse insbesondere mit den Vertriebskosten belastet werden.

### 1.7.1 Die Äquivalenzziffernkalkulation

Die Äquivalenzziffernkalkulation ist im weiteren Sinne auch eine Divisionskalkulation, die bei Mehrprodukten eingesetzt wird, deren Produkte hinsichtlich der Ausgangsmaterialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) gleichartig sind, aber bei der Be- und Verarbeitung nicht gleiche Kosten verursachen, z.B. Zellstoff, Textilien, Biere.

Bei der Äquivalenzziffernkalkulation wird davon ausgegangen, dass die Kosten der artverwandten Produkte in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen, das durch die Äquivalenzziffer ausgedrückt wird.

Durch die Multiplikation der hergestellten Produktmengen mit ihren jeweiligen Äquivalenzziffern kann somit die Menge eines rechnerischen Einheitsprodukts ermittelt werden. Mit dieser Mengengröße ist es sodann möglich, eine einfache Divisionskalkulation durchzuführen, die den Kostensatz pro Einheitsprodukt ergibt. Wird dieser Satz mit der jeweiligen Äquivalenzziffer multipliziert, so errechnen sich die Gesamtkosten des betreffenden Kostenträgers.

Die **Äquivalenzziffernkalkulation** kann sein:

- **einstufig**: wenn gleichartige Produkte hergestellt werden und keine Lagerbestandsveränderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen erfolgen.
- **mehrstufig**: wenn gleichartige Produkte gefertigt werden und Lagerbestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen zu berücksichtigen sind.

### 1.7.2 Die Zuschlagskalkulation

### **1.7.2.1 Version 1**

Die Zuschlagskalkulation wird vor allem in Unternehmen benutzt, die eine differenzierte Produktion (Einzel- oder Serienfertigung) haben. Bei der Zuschlagskalkulation rechnen Sie den Kostenträgern die Einzelkosten direkt und die Gemeinkosten über (meist prozentuale) Zuschläge an.

#### **Beispiel:**

Materialkosten	
25,00 €	
Materialgemeinkosten	(10%)
2,50 €	
Fertigungslöhne	
50,00 €	
Fertigungsgemeinkosten (150%)	75,00 €
<hr/> Herstellkosten	<hr/> 152,50 €
Verwaltungskosten (15%)	22,88 €
Vertriebskosten (18%)	27,45 €
<hr/> Gesamtkosten/Stück	<hr/> 202,53 €

Auch die Zuschlagskalkulation gibt es in verschiedenen Differenzierungen.

- Bei der summarischen Zuschlagskalkulation wird quasi der ganze Betrieb als eine Kostenstelle verstanden.
- Die differenzierte Zuschlagskalkulation - für die das vorausgegangene Beispiel eine einfachere Variante zeigt - geht detaillierter vor. Je nach Unternehmensart (Industrie, Großhandel, Handel, Dienstleistungsunternehmen) ist auch die Zuschlagskalkulation anders ausgestaltet.

### **1.7.2.2 Version 2**

**Vorgehensweise:** Im ersten Schritt ordnet die Zuschlagskalkulation den Kostenträgern die für sie in der Kostenartenrechnung gesondert erfassten Einzelkosten zu. Im zweiten Schritt werden anteilige Gemeinkosten prozentual auf der Basis von Einzelkosten "zugeschlagen" (Zuschlagssatz). Die Zuschlagskalkulation ist damit ein Kalkulationsverfahren der Vollkostenrechnung (Vollkostenkalkulation). Dieses Grundschema kann beliebig erweitert oder modifiziert werden, so z. B. für Handelsbetriebe oder für die Kalkulation öffentlicher Aufträge.

**Schwächen:** Die als Zuschlagsbasis der Fertigungsgemeinkosten verwendeten Fertigungslöhne verlieren angesichts steigender Automatisierung der Produktion im Verhältnis zu den Anlagenkosten ständig an Bedeutung; Zuschlagssätze von mehr als 100% sind somit nicht unüblich. Zur Kalkulation der Fertigungskosten wird die Zuschlagskalkulation deshalb zunehmend durch die Maschinenstundensatzrechnung abgelöst.

Die Zuschlagskalkulation ist mit der grundsätzlichen Problematik der Gemeinkostenschlüsselung verbunden

Grundschemata der Zuschlagskalkulation		
Kalkulationsbestandteile	Zuschlagssumme	Zuschlagsbasis
Materialeinzelkosten	–	–
+ Materialgemeinkosten	Gemeinkosten der Materialstellen	Materialeinzelkosten
= Materialkosten	–	–
Fertigungskosten (Fertigungslöhne)	–	–
+ Fertigungsgemeinkosten	Gemeinkostensumme der Fertigungsstellen	Fertigungseinzelkosten
+ Sondereinzelkosten der Fertigung	–	–
= Fertigungskosten	–	–
= Herstellkosten	–	–
+ Verwaltungsgemein- kosten	Gemeinkostensumme der Verwaltungsstellen	Herstellkosten
+ Vertriebsgemeinkosten	Gemeinkostensumme der Vertriebsstellen	Herstellkosten
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs	–	–
= Selbstkosten		

### 1.7.3 Die Kuppelkalkulation

Kuppelprodukte entstehen meist zwangsläufig bei der Herstellung eines anderen Produktes.

#### Beispiel

Bei einer Ölmühle, die nur bis zu einem bestimmten Grad presst (etwa um die sogenannten "kaltgepressten Öle" herzustellen), entsteht ein Kuppelprodukt. Bei der Pressung der Ölsaaten entsteht das Hauptprodukt: das Speiseöl (z.B. aus Sonnenblumenkernen des Sonnenblumenöl). Die verbleibende, gepresste Saat bildet den Ölkuchen. Dieser kann als zusätzliches Produkt verkauft werden: an die Margarineindustrie, die diesen Mutterkuchen weiter auswertet oder an Landwirte, die diesen an ihre Tiere verfüttern. Die Methode zur Ermittlung der Kosten für die Kuppelprodukte nennt man Restwertrechnung oder Subtraktionsmethode

Wird für den Verkauf des Ölkuchens ein Erlös von 1500€ erzielt und betragen die Gesamtkosten für die Pressung dieser Charge 9000€, so wird die **Restwertrechnung** folgendermaßen durchgeführt

Restkosten der Produktion	7500 €
Erlös Nebenprodukt	1500 €
Gesamtkosten	9000 €

Wurde eine Pressausbeute von 2500 Litern erzielt, so betragen die Herstellkosten je Liter 3 €

Neben der Restwertrechnung gibt es noch die **Marktwertrechnung**, die immer dann angewendet wird, wenn das Kuppelprodukt nicht als Nebenprodukt entsteht, sondern eine gleich wichtige Bedeutung wie das andere Produkt hat.

## 1.8 Deckungsbeitrag

Im Gegensatz zur Vollkostenrechnung wird in der **Teilkostenrechnung** nur ein Teil der Kosten, in der Regel die variablen Kosten angesetzt, den verschiedenen Kostenträgern zugerechnet und überprüft, ob sich nach Abzug der variablen Kosten von den Erlösen ein **Deckungsbeitrag** ergibt.

Der Überschussbetrag, der sich nach Abzug der variablen Kosten von den Umsatzerlösen ergibt, leistet somit einen „Beitrag“, der dazu dient, die kurzfristig nicht abbaubaren fixen Kosten ganz oder wenigstens zum Teil „abzudecken“. Eine Teilkostenrechnung, die diesem Ziel und zur Ergebnisrechnung erweitert wird, nennt man **Deckungsbeitragsrechnung**.

Man unterscheidet zwei Arten von Deckungsbeiträgen:

- **Periodendeckungsbeitrag (DB)** = Umsatzerlöse (E) – variable Kosten (Kv)
- **Stückdeckungsbeitrag (db)** = Verkaufspreis (p) – variable Stückkosten (kv)

### 1.8.1 Grundzüge der Deckungsbeitragsrechnung

- Mit der DB – Rechnung können **unternehmerische Entscheidungen** (z.B. Eigenproduktion oder Fremdbezug, Annahme von Zusatzaufträgen etc.) getroffen werden.
- Hier werden die **fixen Kosten** (vorerst) nicht berücksichtigt, da die **variablen Kosten** (z.B. Fertigungslöhne, -material etc.) für den Unternehmer die **absolute Preisuntergrenze** bilden.
- Jeder Preis, der über den variablen Kosten liegt, erbringt einen Beitrag zur Deckung der den gesamten Betrieb belastenden Kosten, die als **fixe Kosten** dem einzelnen Erzeugnis nicht direkt zurechenbar sind.
- Es gilt folgender **Zusammenhang**:

Umsatzerlöse
- variable Kosten
<hr/>
= Bruttoerfolg
= Deckungsbeitrag

### 1.8.2 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung

Umsatzerlöse je Stück
- variable Stückkosten
<hr/>
= Deckungsbeitrag je Stück

Grundsätzlich wird jeder Auftrag angenommen, bei dem der Verkaufspreis über den variablen Stückkosten liegt. Es besteht jedoch die Möglichkeit für das Unternehmen, den Preis aus Wettbewerbsgründen kurzfristig soweit zu senken, dass er gerade noch die variablen Stückkosten deckt (kurzfristige Preisuntergrenze)

### 1.8.3 Deckungsbeitrag als Periodenrechnung im Einproduktunternehmen

Um den Betriebserfolg im Einproduktunternehmen zu erhalten, werden die fixen Kosten in einer Summe vom ermittelten Deckungsbeitrag subtrahiert.

Umsatzerlöse
- variable Stückkosten
<hr/>
= Deckungsbeitrag
- fixe Kosten der Periode (=DB)
<hr/>
= Betriebserfolg (Umsatzbezogen)

Mit der Bestimmung der Gewinnschwelle (= **Break-even-point**) wird die Absatzmenge ermittelt, bei welcher der Umsatz den gesamten Kosten ( $K_f$  und  $K_v$ ) entspricht. Bei dieser Menge wird kein Gewinn erzielt.

$\text{Gewinnschwelle} = K_f / \text{DB}$
---

Auswirkungen von Erweiterungsinvestitionen

- Zusätzliche Investitionen erhöhen die entstehenden fixen Kosten
- Folglich wird die Gewinnschwellenmenge vergrößert
- Es müssen nun also mehr Produkte abgesetzt werden, um die Kosten zu decken

zusätzliche fixe Kosten
<hr/>
Stückkosten- deckungsbeitrag

Auswirkungen von Kostenänderungen

- Erhöhen sich die variablen Kosten je Stück, so wird dadurch der Stückkostendeckungsbetrag um diese Kostensteigerung verringert.
- Die unverändert gebliebenen fixen Kosten können zum Beispiel über

eine größere Ausbringungsmenge gedeckt werden.

Auswirkungen von einem höheren / niedrigeren Verkaufspreis

- Eine Veränderung des Verkaufspreises eines Produkts führt **zu gesteigertem bzw. sinkendem Umsatz** bei gleichbleibender Ausbringungsmenge
- Folglich erhöht sich der Deckungsbeitrag bei Verkaufspreissteigerungen und sinkt bei Preisrückgang.
- Dies hat wiederum **Auswirkungen auf die Gewinnschwellenmenge**, die bei einem höheren Deckungsbeitrag (Verkaufspreissteigerung) zurückgeht und umgekehrt.

#### **1.8.4 Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung im Mehrproduktunternehmen**

In Mehrproduktunternehmen kann es unter Umständen sinnvoll sein, auch einzelne Produkte, die einen sehr geringen oder gar negativen DB aufweisen, im Programm zu behalten

Grund hierfür ist die Tatsache, dass durch die Einstellung der Produktion nur die variablen Kosten für das jeweilige Produkt eingespart werden – die fixen Kosten bleiben bestehen. Solange ein Kostenträger einen Deckungsbeitrag erzielt, ist es unwirtschaftlich, diesen Kostenträger aus der Produktion herauszunehmen!

Produktionsentscheidung bei mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnung

Der bisherige Deckungsbeitrag heißt DB I (Umsatzerlöse – fixe Kosten). Die fixen Kosten waren ein Block. Ein Teil ist jedoch einzelnen Kostenträgern direkt zurechenbar. Diese Kosten nennt man **erzeugnisfixe Kosten**, wie z.B. Kosten der Produktionsanlage, Patente, F + E –Kosten.

Der Deckungsbeitrag II (DB II) dient zur Deckung der **Restfixen Kosten** (= nicht trägerbezogene Kosten).

Sind Fixkosten mehreren Kostenträgern gemeinsam zuzuordnen, geht man von Erzeugnisgruppen aus = DB III. Der restliche Fixkostenbetrag ist für das Unternehmen insgesamt angefallen. Man spricht deshalb von **unternehmensfixen Kosten**, sie werden vom DB III subtrahiert, um das Betriebsergebnis zu ermitteln

**Überblick:**

<b>Umsatzerlöse</b>
<b>- variable Kosten</b>
<hr/>
<b>= DB I</b>
<b>- erzeugnisfixe Kosten</b>
<hr/>
<b>= DB II</b>
<b>- erzeugnisgruppenfixe Kosten</b>
<hr/>
<b>= DB III</b>
<b>- unternehmensfixe Kosten</b>
<hr/>
<b>= Betriebsergebnis</b>

### **Merke**

Die DB I und II sind für Produktionsentscheidungen von großer Bedeutung, da sie Einblick in die abbaufähigen fixen Kosten geben und die Berechnung der Stückdeckungsbeiträge gestatten.

### **1.8.5 Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenzen**

Die **kurzfristige Preisuntergrenze** entspricht den variablen Stückkosten; zu diesem Preis kann ein Produkt zum Beispiel im Rahmen der Produkteinführung oder aus Wettbewerbsgründen für kurze Zeit angeboten werden die entstehenden **fixen Kosten werden nicht gedeckt**

Die **langfristige Preisuntergrenze** ergibt sich aus der Addition der variablen Kosten und der Summe der einem Erzeugnis direkt zurechenbaren fixen Kosten. Zu diesem Preis werden **alle im Unternehmen entstehenden Kosten gedeckt**.

### **1.9 Controlling**

Seinen Ursprung nahm das Controlling in den USA. Erst Anfang der 70er Jahre wurde es in der BRD stärker bekannt. Mittlerweile findet sich das C. in Großunternehmen schon institutionalisiert, während Mittel- und insbesondere Kleinunternehmen diesbezüglich noch einen Nachholbedarf aufweisen.

Zunehmend wird C. als eine **Subfunktion der Unternehmensführung** betrachtet, die zwar keine eigenständigen Entscheidungen trifft, diese jedoch umfassend vorbereitet und ihre Durchsetzung unterstützt. Aus dieser Sichtweise resultieren mehrere, sich z.T. überschneidende Konsequenzen:

1. Das C. geht weit über Entwurf, Durchführung und Auswertung des innerbetrieblichen Rechnungswesens hinaus. Zwar sind detaillierte, wirklichkeitsnahe Kosten- und Erlösinformationen für eine Vielzahl von C.-Aufgaben erforderlich, aber schon im Rahmen der **Informationsversorgung** werden auch zusätzliche Daten benötigt (z.B. qualitative Einschätzungen der Marktentwicklung, Nachfrageverbände). Zudem ist die Bereitstellung von Informationen nur ein kleiner Ausschnitt der **Führungsunterstützungsaufgabe**.
2. Das C. ist nicht nur **für Entwurf und Implementierung von Planungs-**

**Steuerungs-, Kontroll-** und diesen zugrundeliegenden Informationssystemen verantwortlich, sondern auch dafür, dass die von diesem System gelieferten Daten von den Empfängern zieladäquat verwendet werden. Das C. setzt damit schon vor der Koordinierung von Teilplanungen bei der Aufstellung der zunächst isolierten Pläne an. Z.B. ist es Aufgabe des Vertriebscontrolling, die von einer Einzelkostenrechnung gelieferten, differenzierten und von unausgeübten Personal schwer interpretierbaren Kosteninformationen (z.B. Deckungsbeiträge für einzelne Produkte) zu erläutern und damit ihre praktische Umsetzbarkeit zu erleichtern. Nicht nur die Produktion, sondern auch der **Vertrieb von Informationen** ist Aufgabe des C.

3. Das C. muß als **Führungsunterstützung** Prinzipien der Unternehmensführung beachten. Dies bedeutet die Abkehr von einem häufig vorfindbaren Verständnis des C. als Kontrollinstanz zugunsten einer Beratungs-, Anregungs-, Unterstützungs- und Motivationsaufgabe.
4. Die Führungsfunktion beschränkt sich nicht auf den operativen Bereich, sondern muss auch eine strategische Komponente beinhalten. Der zunächst dominierenden koordinierenden Abstimmung operativer Prozesse durch das C. tritt deshalb zunehmend die Funktion des C. als „Vordenker“, als Institution der **strategischen Unternehmensplanung** an die Seite.

## 1.9.1 Abschreibungsmethoden

### 1.9.1.1 Abschreibungsursachen

- Verschleiß
- Gebrauchsverschleiß
- Natürlicher Verschleiß (Rost)
- Substanzverringerung (Bergbau)
- Katastrophenverschleiß (nur bil. Abschreibung; kalk. Wagniskosten)
- Fristablauf bei Patenten
- Technische Überholung
- Wirtschaftliche Überholung

### 1.9.1.2 Lineare Abschreibung

erfolgt stets in einem gleichbleibenden Prozentsatz von den Anschaffungs- oder Herstellkosten des Anlagegutes. Die Anschaffungskosten werden somit **planmäßig in gleichen Beträgen** auf die Nutzungsjahre verteilt. Deshalb ist das Anlagegut am Ende der Nutzungsdauer **voll** abgeschrieben. Es wird also eine gleichmäßige Nutzung und Wertminderung des Anlagegegenstandes unterstellt. Sie ist bei allen beweglichen und unbeweglichen abnutzbaren Anlagegütern erlaubt.

**AfA-Betrag** = Anschaff.kosten/Nutzungsdauer, **AfA-Satz(%)** = 100%/Nutzungsdauer

**Bsp:** Anschaffk. Maschine = 50.000 €, Nutzungsdauer=10 Jahre; AfA-Betrag = 5.000 €, AfA-Satz = 10%

### 1.9.1.3 Degressive Abschreibung (Buchwert-AfA)

Die Abschreibung wird nur im ersten Jahr von den Anschaffungskosten des Anlagegutes berechnet, in den folgenden Jahren dagegen mit einem gleichbleibenden Prozentsatz vom **jeweiligen Restbuchwert**. Da der Buchwert von Jahr zu Jahr kleiner wird, ergeben sich fallende Abschreibungsbeträge. Am Ende bleibt ein Restwert. Sie ist nur bei beweglichen abnutzbaren Anlagegütern möglich. AfA-Satz darf **bis zum 2-fachen** des lin. AfA-Satzes betragen, **max. 20%**.

**Vorteile:** in den ersten Jahren höhere Abschreibungsbeträge, stärkere Minderung des steuerpflichtigen Gewinns; höhere Liquidität

**Abschreibungsbetrag** = Restbuchwert / Restnutzungstage

**Bsp:** Anschaffk. Maschine = 50.000 €, Nutzungsdauer = 10 Jahre, lin. AfA-Satz = 10%: degressiver AfA-Satz = 20%

#### **Wechsel von degressiver zur linearen AfA:**

- Anlagegut am Ende der Nutzungsdauer voll abgeschr. ist (kein Restwert)
- der lin. AfA-Satz ab dem Wechselzeitpunkt größer ist als der degressive (Steuervorteil)
- Wechselzeitpunkt  $i = n - 100 / p + 1$ ;  $i$  = in diesem Jahr wird von lin. nach degr. Gewechselt;  $n$  = Nutzungsdauer;  $p$  = degr. AfA-Satz (z.B.: 20%)

### 1.9.1.4 Abschreibung nach Leistungseinheiten (Leistungs-AfA)

Kommt bei Gütern mit starken Leistungsschwankungen zur Anwendung. Sie errechnet sich jedes Jahr neu. Bsp: LKW wird je nach gefahrenen Kilometern abgeschrieben, 1. Jahr: 40.000 km \* 0,40 € = 16.000 € AfA, 2. Jahr: 60.000 km \* 0,40 € = 24.000 € AfA

### 1.9.1.5 Unterschied zwischen bilanziellen und kalkulatorischen Abschreibungen

Unterscheidungskriterium	Bilanzielle Abschreibung	Kalkulatorische Abschreibung
Ziel	Bilanzpolitische-Ziele	Erfassung des tatsächlichen Werteverzehrs
Abschreibungsbasis	AHK (nominelle Kapitalerhaltung)	WBK (Substanzerhaltung)
Formvorschriften	Vorhanden	keine
Abschreibungsverfahren	je nach Bilanzpolitischen Zielen (im Rahmen der GoB); degressiv vorherrschend	je nach Erwartung des tatsächlichen Werteverzehrs; linear vorherrschend
Abschreibungsursache	ordentliche und außerordentliche Werteverzehr	nur der ordentliche Werteverzehr wird in den Betriebsmittelkosten erfasst
tatsächliche und geschätzte Nutzungsdauer	Restbuchwert1€	Abschreibung solange Betriebsmittel genutzt
Abschreibungsgegenstand	Abschreibung auf alle im Betriebsvermögen erhaltenen Betriebsmittel	Abschreibung nur auf tatsächlich (betriebl.) genutzte Betriebsmittel

### **1.9.1.6 Außerplanmäßige Abschreibungen**

Bei abnutzbaren Anlagegütern können neben der planmäßigen Abschreibung auch außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen werden. Dies ist z.B. notwendig, wenn eine Maschine durch eine technische Neuerung plötzlich veraltet bzw. technisch überholt ist.

Nicht abnutzbare Anlagen können **nur** außerplanmäßig abgeschrieben werden.

Dazu zählen u.a. Grundstücke, Wertpapiere des Anlagevermögens, Beteiligungen an Unternehmen und langfristige Forderungen. Verliert z.B. ein Grundstück an Wert, weil festgestellt wurde, dass der Boden mit Schadstoffen stark belastet ist, so kann es außerplanmäßig abgeschrieben werden.

### **1.9.1.7 Vollabschreibung bei geringwertigen Wirtschaftsgütern (GWG)**

Bei geringwertigen Wirtschaftsgütern kann eine Vollabschreibung im Anschaffungsjahr vorgenommen werden. Es besteht steuerrechtlich ein Wahlrecht zwischen Vollabschreibung und Abschreibung nach der Nutzungsdauer.

## **1.10 Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**

**Begriff:** In der Vollkostenrechnung verwendeter Begriff für die periodenbezogene (zumeist monatliche) Verrechnung aller im Unternehmen anfallenden Kosten auf die Hauptkostenstellen.

**Zweck:** Die Betriebsabrechnung dient primär der Kostenträgerrechnung, indem sie die Ausgangsdaten zur Ermittlung der Kostenträgergemeinkosten (Gemeinkosten) liefert. Sie ist das **Bindeglied zwischen der Kostenartenrechnung und der Kostenträgerrechnung** bzw. Kalkulation.

**Vorgehensweise:** Ausgangspunkt der Betriebsabrechnung sind die in der Kostenartenrechnung gesammelten Kostenträgergemeinkosten, die im ersten Schritt den ihren Anfall verursachenden Hilfskostenstellen und Hauptkostenstellen zugeordnet werden. Anschließend erfolgt im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung eine mehrstufige Kostenverrechnung zwischen Hilfs- und Hauptkostenstellen (z.B. Umlage der Kosten der eigenen Stromerzeugung auf die stromverbrauchenden Kostenstellen), z.T. auch zwischen Hauptkostenstellen und anderen Haupt- bzw. Hilfskostenstellen (z.B. Verrechnung einer von der Dreherei für die Stromerzeugung erbrachten Ersatzteilerfertigung). Nach diesen Verrechnungsvorgängen sind sämtliche Kostenträgergemeinkosten ausschließlich Hauptkostenstellen belastet. Zumeist mit Hilfe von Zuschlagssätzen (Zuschlagskalkulation) werden sie abschließend in der Kostenträgerrechnung auf die Kostenträger weitergewälzt.

		Betriebsabrechnung								
Spalten		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kostenstellen	Zahlen der Kostenartenrechnung	Vorkostenstellen				Endkostenstellen				
		Allgemeine (Hilfs-) Kostenstellen		Fertigungs- hilfs Stellen	Material- stellen	Fertigungs- hauptstellen		Verwal- tungs- stellen	Vertriebs- stellen	
		I	II			A	B			
Kostenarten										
<b>I. Erfassung der primären Kostenarten (Zeilen 1-10)</b>										
1	Gemeinkostenlöhne	4000	400	500	1000	800	200	200	600	300
2	Gehälter	7500	400	300	300	1200	500	300	2500	200
3	gesetzliche Sozialleistungen	1150	80	80	130	200	70	50	310	230
4	Gemeinkostenmaterial	3000	400	200	400	200	500	600	400	300
5	Instandhaltung	250	10	20	40	20	60	70	20	10
6	Fremdstrom	180	20	10	20	20	40	40	20	10
7	Miete	400	20	30	30	40	60	50	100	70
8	Versicherungen	140	10	10	20	10	30	40	10	10
9	kalkulatorische Abschreibungen	500	30	50	60	60	100	110	50	40
10	kalkulatorische Zinsen	130	10	20	20	10	30	20	10	10
11	Summe der primären Kostenarten (Zeilen 1-10)	17.250	1.380	1.220	2.020	2.560	1.590	1.480	4.020	2.980
<b>II. Umlage der allgemeinen (Hilfs-) Kostenstellen (Zeilen 12-15)</b>										
			1.380							
12	Umlage Stelle 1 (Spalte 2)									
13				+100	+300	+400	+200	+200	+100	+80
14	Umlage Stelle 1 (Spalte 2)			1.320						
15					+200	+300	+200	+220	+300	+100
16	Zwischensumme	17.250	0	0	2.520	3.260	1.990	1.900	4.420	3.160
<b>III. Umlage der Fertigungshilfsstellen</b>										
					2.520					
18							+1.500	+1.020		
19	Gesamtkosten der Endkostenstellen	17.250			0	3.260	3.490	+2.920	4.420	3.160
<b>Ermittlung von Zuschlagssätzen</b>										
20	a) Materialeinzelkosten					20.000				
21	b) Fertigungslöhne						3.000	5.000		
22	c) Herstellkosten								37.670	37.670
23	Istkostenzuschlagssätze					16,3%	116,3%	58,4%	11,7%	8,4%

Der BAB ist die tabellarische Kostenstellenrechnung und weist für jeden Kostenbereich die für die Kalkulation unterschiedlicher Erzeugnisse

notwendigen Stellengemeinkosten, die Zuschlagsgrundlagen und die Zuschlagssätze aus. Er wird gewöhnlich monatlich und jährlich aufgestellt und ist senkrecht nach Kostenarten und waagrecht nach Kostenstellen gegliedert. Am Ende einer Abrechnungsperiode übernimmt er in den linken Spalten die Gemeinkostenarten und die Kostenbeträge aus der Betriebsergebnisrechnung der Ergebnistabelle und verteilt die Kosten in waagrechter Anordnung auf die Kostenstellen, in denen sie entstanden sind.

Die Verteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen geschieht meist direkt aufgrund von Belegen (=Kostenstellen-Einzelkosten): Die Lohnlisten, Gehaltslisten, Entnahmescheine für Hilfs- und Betriebsstoffe usw. weisen nicht nur die Beträge, sondern auch die zu belastenden Kostenstellen aus.

Andere Gemeinkostenarten lassen sich nicht - oder nur auf sehr unwirtschaftliche Weise - direkt für die Kostenstellen erfassen und verrechnen. Sie können nur indirekt mit Hilfe von bestimmten Schlüsseln auf die Stellen umgelegt werden (= Kostenstellen-Gemeinkosten). So lassen sich z.B. die Aufwendungen für Miete, Reinigung und Heizung nach der beanspruchten Raumfläche, die freiwilligen sozialen Aufwendungen nach der Zahl der Beschäftigten, die Sachversicherungsprämien nach den angelegten Werten verteilen. In der richtigen Ermittlung dieser Verteilungsschlüssel liegt die Schwierigkeit der Kostenstellenrechnung.

Ergebnis der Kostenstellenrechnung: Die Gemeinkosten der Betriebsergebnisrechnung werden auf die Kostenstellen verteilt. Addiert man die Gemeinkosten einer jeden Kostenstelle, so erhält man die für die Kalkulation verschiedenartiger Erzeugnisse notwendigen Stellengemeinkosten. (z.B. Kostenbereich Material Stellengemeinkosten: Materialgemeinkosten)

### **1.10.1 Aufgaben des BAB**

- Übernahme der Gemeinkostenarten aus der Betriebsergebnisrechnung der Ergebnistabelle
- Verteilung dieser Gemeinkosten aufgrund von Belegen oder nach Schlüsseln auf die Kostenstellen, in denen sie entstanden sind
- Errechnen von Zuschlagssätzen für die Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnung
- Überwachen der Gemeinkosten an den Stellen ihrer Entstehung (Kontrolle der Wirtschaftlichkeit)

## **1.11 Ist-, Normal-, Plan-, Grenzkostenrechnung**

### **1.11.1.1 Istkostenrechnung**

Form der Kostenrechnung, bei der die während einer Abrechnungsperiode **tatsächlich angefallenen Kosten** ohne Korrekturen auf die produzierten und abgesetzten Kostenträger lückenlos weiterverrechnet werden (Nachkalkulation). Manche Kostenarten, deren effektive Höhe erst später feststeht (z.B. Steuern, Gebühren etc.) müssen zu Normal- oder Planwerten angesetzt werden. Istkosten sind **erst nachträglich feststellbar**.

### 1.11.1.2 traditionelle Istkostenrechnung

Kosten Ist = Summe Menge Ist y \* Preis Ist y

### 1.11.1.3 Weiterentwicklung

Feste Verrechnungspreise für Materialabrechnung

Kosten Ist = Menge Ist \* fester Verrechnungspreis Ist

Istkostenrechnung mit geplanten Einzelkosten: **Nur** für Einzelkosten gilt: Plan-Menge \* Plan-Preis, Gemeinkosten sind nach wie vor Gemeinkosten  
**Beurteilung:** ermöglicht weder eine Wirtschaftlichkeitskontrolle (den Istwerten werden keine Sollwerte gegenübergestellt), noch liefert sie durch ihre Vergangenheitsbezogenheit Grundlagen für dispositive Entscheidungen. Außerdem werden störende Zufallsschwankungen nicht isoliert.

### 1.11.1.4 Normalkostenrechnung

Die Normalkostenrechnung arbeitet mit festen Verrechnungspreisen bzw. mit normalisierten Kosten-und/oder Kalkulationssätzen. Normalisierte Kosten sind die durchschnittlichen Istkosten mehrerer vergangener, aufeinanderfolgender Perioden. Sie erfordern in der Buchhaltung die Einführung eines "Differenzkontos", da die Istwerte oft von den Normalwerten abweichen.

Istkosten > Normalkosten = Unterdeckung  
Istkosten < Normalkosten = Überdeckung } Mißdeckung

### 1.11.1.5 starre Normalkostenrechnung

Die starre Normalkostenrechnung, die lediglich eine auf einen bestimmten Leistungsstand eingefrorene Istkostenrechnung ist, d. h. sie hat nur für einen bestimmten Beschäftigungsgrad entsprechende Gültigkeit. Ihr Ziel ist es, die Kosten bzw. Kalkulationssätze über längere Zeit unverändert beizubehalten und das Rechnungswesen zu vereinfachen.

### 1.11.1.6 flexible Normalkostenrechnung

Die flexible Normalkostenrechnung, bei der die Kostenabweichung in eine Beschäftigungs- und eine Verbrauchsabweichung aufgespalten wird. Das ist auf Grund der Kostenauflösung in fixe und variable Teile möglich.

### 1.11.1.7 Berechnungsmethoden

Normalkostensatz = gesamte Istkosten / Istbeschäftigung

Verrechnete Normalkosten = Normalkostensatz \* Istbeschäftigung

Variabler Normalkostensatz = gesamten variablen Istkosten / Istbeschäftigung  
Normkosten = variabler Normalkostensatz \* Ist-Beschäftigung + Fixkosten (des Monats)  
Gesamte Missdeckung = Istkosten – verrechnete Normalkosten

Sonstige Missdeckung = Istkosten – Normkosten

Beschäftigungsmißdeckung = Normkosten – verrechnete Normalkosten

### 1.11.2 Plankostenrechnung

Als Plankosten wird das Produkt aus geplanten Faktormengen und geplanten Faktorpreisen bezeichnet. Das Hauptziel der Plankostenrechnung besteht in der Kontrolle der Kostenwirtschaftlichkeit, der Erfolgskontrolle und den dispositiven Aufgaben der Kostenrechnung, d.h. der Beschaffung von Kostendaten für die beim Aufbau der betrieblichen Planung zu treffenden Entscheidungen. Die Plankostenrechnung ist integrierter Bestandteil einer umfassenden Planungsrechnung. Traditionelle Verfahren der Kostenrechnung, wie die Istkostenrechnung und die Normalkostenrechnung, können Planungs- und Kontrollaufgaben nicht erfüllen, da sie keine geplanten, sondern nur die Istkosten bzw. hieraus abgeleitete Normalkosten zur Verfügung stellen.



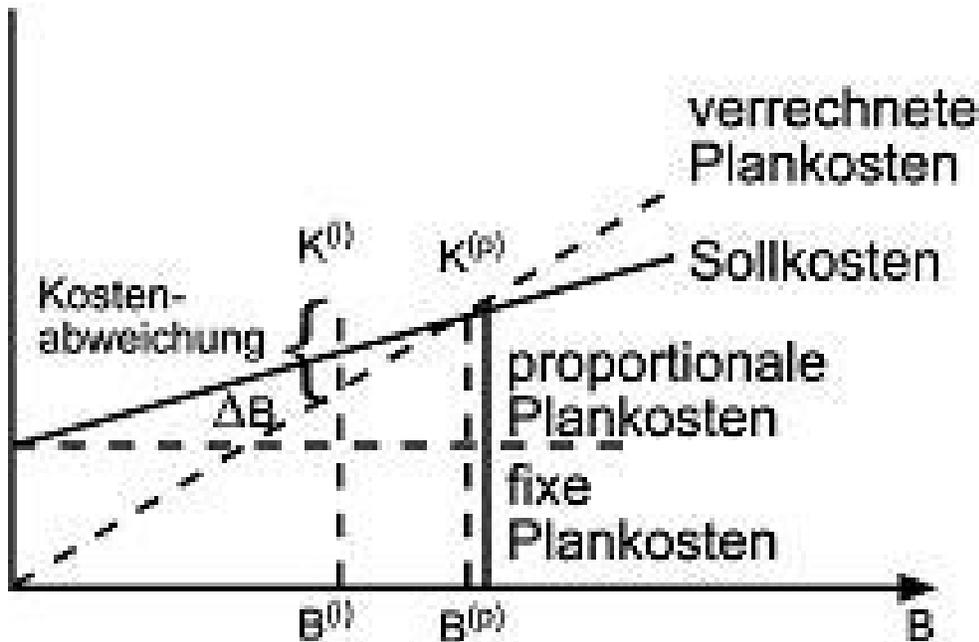
#### 1.11.2.1 starren Plankostenrechnung

Bei der starren Plankostenrechnung werden die Kosten der Kostenstellen jeweils nur für eine monatliche Durchschnittsbeschäftigung geplant und nicht an Beschäftigungsschwankungen angepasst. Daher ist diese Form der P. für die Kostenkontrolle bei schwankender Beschäftigung ungeeignet.

#### 1.11.2.2 flexiblen Plankostenrechnung

Das charakteristische Merkmal der flexiblen Plankostenrechnung besteht darin, dass die Kosten der Kostenstellen planmäßig in fixe und proportionale Bestandteile aufgelöst werden.

Die Plankosten  $K(p)$  werden in proportionale und fixe Bestandteile aufgelöst. Sie entsprechen der geplanten Beschäftigung  $B(p)$ . Multipliziert man die proportionalen Plankosten mit dem



Beschäftigungsfaktor  $B(i) / B(p)$ , so erhält man die proportionalen Sollkosten, die der Istbeschäftigung entsprechen. Addiert man hierzu die fixen Plankosten, so erhält man die Sollkosten. Die Differenz aus den Istkosten und den Sollkosten gibt die Kostenabweichung an. Die flexible P. ist ein wirksames Instrument der Kostenkontrolle. Sowohl in den USA als auch in Deutschland wurde die flexible P. zunächst als Vollkostenrechnung durchgeführt. Hierbei werden die fixen und proportionalen Kosten der Kostenstellen in die Kalkulationssätze einbezogen. Multipliziert man den geplanten Vollkostensatz einer Kostenstelle mit der Istbeschäftigung, so erhält man die verrechneten Plankosten, die in der Abbildung als gestrichelte Linie gezeichnet sind. Die Differenz aus den Vollkosten und den verrechneten Plankosten ergibt die Beschäftigungsabweichung B. Sie entspricht den bei Unterbeschäftigung zu wenig bzw. bei Überbeschäftigung zu viel verrechneten fixen Kosten. Die auf Vollkosten basierende flexible P. hat mit den traditionellen Verfahren der Kostenberechnung gemeinsam, dass sie eine rechnerische Proportionalisierung der fixen Kosten vornimmt. Als man später erkannte, dass hieraus die Gefahr von Fehlentscheidungen resultiert, wurde die flexible Plankostenrechnung zur Grenzplankostenrechnung weiterentwickelt.

### Berechnungsmethoden

- Plankostenverrechnungssatz = Plankosten / Planbezugsgröße
- Verrechnete Plankosten = Plankostenverrechnungssatz \* Beschäftigungsfaktor
- Gesamte Abweichung = Istkosten – verrechnete Plankosten  
Verbrauchsabweichung = Istkosten – Sollkosten
- Unwirtschaftlichkeit steckt drin
- Beschäftigungsabweichung = Sollkosten – verrechnete Plankosten
- Proportionalisierung der Fixkosten

### 1.11.3 Grenzkostenrechnung

Die Grenzplankostenrechnung ist eine Deckungsbeitragsrechnung, die auf Plankosten beruht. Sie unterscheidet sich von der Plankostenrechnung dadurch, dass sie die fixen Kosten aus dem Soll-Ist-Vergleich eliminiert, weshalb bei ihr das Problem entfällt, eine Planbeschäftigung zu bestimmen. Im Gegensatz zur Plankostenrechnung gibt es bei der Grenzplankostenrechnung deshalb auch keine **Beschäftigungsabweichung** beim Soll-Ist-Vergleich, der in folgenden Schritten erfolgt:

Errechnung der für jede Kostenstelle anfallenden Plankosten  
Aufspaltung der Plankosten in einen fixen und proportionalen Teil  
Plankostenverrechnungssatzes = proportionale Kosten / Bezugsgröße  
verrechneten Plankosten bzw. Sollkosten = Plankostenverrechnungssatz \*  
Istbeschäftigung; Verbrauchsabweichung = Istkosten - Sollkosten

In der Kostenträgerrechnung der "reinen" Grenzplankostenrechnung werden die fixen Kosten nicht berücksichtigt. Sie kommen direkt auf das Betriebsergebniskonto. Es gibt aber auch Variationen der Grenzplankostenrechnung als Kombinationen der Grenzplankostenrechnung und Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis bzw. zwischen der Grenzplankostenrechnung und der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung. Die Grenzplankostenrechnung dient der Kontrolle der Kosten sowie der Planung, Ermittlung und Kontrolle des Erfolges.

Die Grenzkosten spielen in der Kostenlehre eine wichtige Rolle. Grenzkosten sind die Grundlage für kurzfristige betriebswirtschaftliche Entscheidungsprobleme, z.B. für Wahl des Produktionsverfahrens, für Preispolitik und Sortimentspolitik.

Unter Grenzkosten versteht man die Mehrkosten, die bei der Produktion der letzten zusätzlichen Produktionseinheit anfallen. Mathematisch betrachtet sind die Grenzkosten  $K I$  die 1. Ableitung der Gesamtkostenkurve.

Die Grenzkosten beziehen sich auf die variablen Kosten. Fixe Kosten verursachen- innerhalb der Kapazitätsgrenze – keine Grenzkosten, da sie unabhängig vom Beschäftigungsgrad sind.

## 1.12 Firmenwert

### 1.12.1 Definition

Firmenwert ist der Betrag, den ein Käufer bei Übernahme einer Unternehmung als **Ganzes** unter Berücksichtigung künftiger Ertragerwartungen (Unternehmungswert, Ertragswert) **über** den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände nach Abzug der Schulden hinaus zu zahlen bereit ist. (FN)

Firmenwertbildende Faktoren sind z.B. gutes Management, rationelle Herstellungsverfahren bzw. Betriebsorganisation, Facharbeiterstamm, verkehrsgünstige Lage, Stammkundschaft. Arten: Für die Bilanzierung in Handels- und Steuerrecht zu unterscheiden:

### 1.12.2 Abschreibung

Er ist mit den Anschaffungskosten (Kaufpreis – Schulden) zu aktivieren und um Absetzungen für Abnutzung (AfA) zu vermindern. Als betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer des Firmenwertes gilt ein Zeitraum von 15 Jahren.

## 2 Bilanzierung

### 2.1 Jahresabschluss/Bestandteile SD236

Nach den handelsrechtlichen Vorschriften ist für den Schluss des Geschäftsjahres der Jahresabschluss aufzustellen. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften (e. K., OHG; KG) besteht der Jahresabschluss lediglich aus der Bilanz und der GuV. Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, KGaA) haben den Jahresabschluss um einen Anhang zu erweitern, der mit der Bilanz und der GuV eine Einheit bildet. Außerdem müssen große und mittelgroße Kapitalgesellschaften einen Lagebericht aufstellen. Obwohl der Beginn des Geschäftsjahres (nicht aber seine Dauer) prinzipiell frei wählbar ist, stimmen Geschäfts- und Kalenderjahr im Regelfall überein.

#### 2.1.1 Schlussbilanz

Die Schlussbilanz ist eine **Zeitpunktrechnung**. Sie weist die Höhe des Vermögens, des Eigen- und Fremdkapitals zum Bilanzstichtag aus und soll somit unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (s. 2.2) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens vermitteln. Die Bilanzgliederung sollte deshalb auch §266 HGB entsprechen (Veröffentlichung, vollständiges Gliederungsschema), die zwar nur für Kapitalgesellschaften verbindlich vorgeschrieben ist, jedoch auch von Personenunternehmen beachtet werden sollte.

#### 2.1.2 GuV

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist dagegen eine **Zeitraumrechnung**. Sie weist alle Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahres aus und gewährt damit Einblick in die Quellen des Jahreserfolges.

#### 2.1.3 Anhang und Lagebericht

Der Anhang ist gleichwertiger Bestandteil des Jahresabschlusses und soll Bilanz und GuV in den einzelnen Positionen näher erläutern. Die Bewertungs- und Abschreibungsmethoden sind dabei ebenso darzustellen wie die Beteiligungen an anderen Unternehmen, die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren, die Bezüge der Geschäftsführer und Mitglieder des Vorstandes sowie des Aufsichtsrates, die Zahl der Arbeitnehmer usw.

Im Gegensatz dazu ist der Lagebericht kein Bestandteil des Jahresabschlusses. Er soll lediglich zusätzliche Informationen über den Geschäftsverlauf im Abschlussjahr und die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft am Bilanzstichtag darstellen, wie z. B. die Höhe des Absatzes im In- und Ausland, Personalentwicklung, Liquiditätslage u. a. Außerdem muss die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens erörtert werden.

Insbesondere schreibt das HGB für den Anhang vor:

- Angaben zur Erläuterung der einzelnen Posten der Bilanz und GuV, die aufgrund von **Einzelvorschriften** wahlweise in der Bilanz bzw. in der GuV oder im Anhang gemacht werden müssen.
- **Pflichtangaben**, die nur im **Anhang** zu machen sind, d.s. Erläuterungen und rechtsformabhängige Einzelangaben.
- **Unterlassen von Angaben** zum Schutz der BRD, der Kapitalgesellschaft, und Angaben untergeordneter Bedeutung.
- **Freiwillige Erweiterungen**, soweit die Klarheit und Übersichtlichkeit nicht beeinträchtigt werden: Sozialbericht, Kennzahlen, Darstellungen, Rechnungen usw.
- Der **Lagebericht** bezieht sich auf folgende Bereiche: Geschäftsablauf, Lage des Unternehmens, besondere Vorgänge, voraussichtliche Entwicklung, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Zweigniederlassungen.
- Während in der Bilanz der Erfolg einer Periode als Saldo durch Gegenüberstellung von Vermögens- und Kapitalpositionen an einem Zeitpunkt ermittelt wird, saldiert die GuV- Rechnung sämtliche Erträge und sämtliche Aufwendungen einer Periode und zeigt so die Quellen des Erfolges auf.

## **2.2 Grundsätze/Geschäftsbegriffe**

Unter einem *Geschäftsbegriff* versteht man einen auf die Bilanz und die GuV anwendbaren allgemeinen Bewertungsgrundsatz gem. §252 HGB.

### **2.2.1 Grundsatz der Bilanzidentität (Bilanzgleichheit)**

Der Grundsatz der Bilanzidentität verlangt, dass die Positionen der Schlussbilanz eines Geschäftsjahres wertmäßig mit den Positionen der Eröffnungsbilanz des folgenden Geschäftsjahres völlig übereinstimmen, also identisch sein müssen. Der Grundsatz der Bilanzidentität soll verhindern, dass beim Übergang auf das neue Geschäftsjahr nachträglich Wertveränderungen vorgenommen werden.

### **2.3 Grundsatz der Unternehmensfortführung (Going-concern-Prinzip)**

Bei der Bewertung ist grundsätzlich von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen. Die einzelnen Vermögensgegenstände dürfen nicht mit ihren Liquidationswerten (Einzelveräußerungspreis im Falle einer freiwilligen Auflösung des Unternehmens) in die Jahresbilanz eingesetzt werden, sondern nur zu dem Wert, der sich aus der angenommenen Unternehmensfortführung ergibt. Das sind z.B. bei abnutzbaren Anlagegütern die Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen. Eine Abweichung vom Going-concern-Prinzip ist nur im Falle einer Liquidation oder eines Konkurses (freiwillige bzw. zwangsweise Auflösung) eines Unternehmens möglich.

#### **2.3.1 Grundsatz der Einzelbewertung**

Grundsätzlich sind alle Vermögensgegenstände und Schulden einzeln zu bewerten. Allerdings sind *Bewertungsvereinfachungsverfahren* aus Gründen

der Wirtschaftlichkeit gesetzlich zugelassen, wie z.B. eine Gruppen- oder Sammelbewertung der Rohstoffbestände nach Durchschnittswerten u. ä.

### **2.3.2 Grundsatz der Stichtagsbezogenheit (Stichtagsprinzip)**

Die Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden hat sich nach den Verhältnissen am Abschlussstichtag (z. B. 31.12.) zu richten. Dabei sind alle Sachverhalte zu berücksichtigen, die bis zum Tag der Bilanzaufstellung (z. B. 28.2. des Folgejahres) bekannt werden (*wertaufhellende Tatsachen*).

### **2.3.3 Grundsatz der Vorsicht (Vorsichtsprinzip)**

Der Kaufmann muss vorsichtig bewerten, indem er alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die bis zum Abschlussstichtag entstanden sind oder drohen, berücksichtigt.

Vermögensgegenstände werden nach dem *Niederstwertprinzip* und Schulden nach dem *Höchstwertprinzip* angesetzt. (Eine Ausnahme bildet bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften das gesamte Anlagevermögen, bei Kapitalgesellschaften das Finanzanlagevermögen. Hier darf bei vorübergehenden Wertminderungen auf die Ausweisung der Wertminderung verzichtet werden.) Gewinne dürfen nur dann ausgewiesen werden, wenn sie durch Umsatz tatsächlich entstanden, also realisiert sind (*Realisationsprinzip*). Verluste hingegen müssen auch dann ausgewiesen werden, wenn sie zwar noch nicht realisiert worden, aber bereits erkennbar sind (*Verlustantizipationsgebot*). Das Vorsichtsprinzip soll überhöhte Gewinnausschüttungen verhindern und trägt deshalb zur Erhaltung des Eigenkapitals und damit der Haftungssubstanz gegenüber den Gläubigern (Gläubigerschutz) bei.

### **2.3.4 Grundsatz der Periodenabgrenzung**

Nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung sind Aufwendungen und Erträge dem Geschäftsjahr zuzuweisen, in dem sie wirtschaftlich verursacht wurden, ohne Rücksicht auf den Zeitpunkt der Ausgabe oder Einnahme. „Aktiven und Passive Rechnungsabgrenzung“, „Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten“ sowie „Rückstellungen“ sollen dies ermöglichen.

### **2.3.5 Grundsatz der Bewertungsstetigkeit**

Der Grundsatz der Bewertungsstetigkeit besagt, dass die einmal gewählten Bewertungs- und Abschreibungsmethoden grundsätzlich beizubehalten sind. Die Bewertungsstetigkeit (*materielle Bilanzkontinuität*) soll insbesondere einen willkürlichen Wechsel der Bewertungs- und Abschreibungsmethoden für dasselbe oder gleichwertige Wirtschaftsgüter verhindern und damit die Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse sicherstellen. Zu berücksichtigen ist aber auch die *formale Bilanzkontinuität*, also eine einheitliche Bezeichnung und Gliederung der Posten des Jahresabschlusses in der Bilanz und GuV.

## **2.4 Bilanz- und GuV-Kennziffern**

### 2.4.1 Bilanzaufbereitung (Bilanzanalyse)

Um eine Bilanz beurteilen zu können und Vergleiche sowohl mit vorhergehenden Jahresabschlüssen (*Zeitvergleich*) als auch mit anderen Unternehmen der gleichen Branche (*Betriebsvergleich*) durchführen zu können, muss die Bilanz zunächst dementsprechend aufbereitet werden. Dabei werden die Posten der Aktivseite in die Hauptgruppen *Anlagevermögen* und *Umlaufvermögen*, die der Passivseite in *Eigenkapital* und *Fremdkapital* zusammengefasst:

Vermögen	1. Bilanzstruktur	2. Kapital
<b>I. Anlagevermögen</b> <b>II. Umlaufvermögen:</b> 1. Vorräte 2. Forderungen 3. Flüssige Mittel	<b>I. Eigenkapital</b>  <b>II. Fremdkapital:</b> 1. langfristig 2. kurzfristig	
<i>Wie ist das Kapital angelegt?</i>	<i>Woher stammt das Kapital?</i>	

Um weiterhin die Gewichtung der einzelnen Gruppen innerhalb der Bilanz zu verdeutlichen, werden diese nicht nur in absoluten Zahlen, sondern auch in Prozentzahlen auf Basis der Bilanzsumme dargestellt.

#### *Zuordnung von Bilanzposten*

Posten der Aktiven Rechnungsabgrenzung werden den Forderungen, Posten der Passiven Rechnungsabgrenzung den kurzfristigen Verbindlichkeiten zugeordnet. Da der Bilanzgewinn in voller Höhe als Dividende ausgeschüttet wird, wird auch er den kurzfristigen Verbindlichkeiten zugeschlagen; Rückstellungen gelten als je zur Hälfte kurz- und langfristig.

### 2.4.2 Kennziffern

Die aufbereiteten Bilanzen enthalten bereits die wichtigsten Kennzahlen und Angaben zur Beurteilung der Kapitalausstattung, Anlagenfinanzierung, Zahlungsfähigkeit und des Vermögensaufbaues des Unternehmens, es lassen sich Lage und Entwicklung beurteilen.

Eine wichtige Aufgabe des Jahresabschlusses besteht darin, einen möglichst sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage einer Ungernehmung zu geben. Durch eine systematische Analyse des Abschlusses ist das in stärkerem Maße möglich als nur durch Betrachten der absoluten Zahlen eines Geschäftsjahres.

Der Kennzahlenberechnung muss die Aufbereitung des Jahresabschlusses und die Erstellung der strukturierten Beständebilanz und der strukturierten Erfolgsbilanz vorausgehen. Die Kennzahlendeutung, isoliert von einem konkreten Abschluss, kann sich nur auf allgemein gültige Aussagen beschränken.

Aus einer aufbereiteten Bilanz werden Kennzahlen

- zur Vermögensstruktur
- zur Kapitalstruktur
- zur Investierung und
- zur Liquidität

abgeleitet.

Da sich aus einer Bilanz zwar die Höhe des Erfolges, nicht aber sein Zustandekommen ablesen lässt, sind weiterhin Kennzahlen nötig, die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet werden, wie

- Wirtschaftlichkeit und
- Rentabilität.

### 2.4.3 Finanzierung

#### Kennzahlen:

Grad der finanziellen Unabhängigkeit, Eigenkapitalanteil	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$
Grad der Verschuldung, Fremdkapitalanteil	$\frac{\text{Fremdkapital} * 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$
Anteil des langfristigen Fremdkapitals	$\frac{\text{lgfr. Fremdkapital} * 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$
Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals	$\frac{\text{kfr. Fremdkapital} * 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$
Grad der Selbstfinanzierung	$\frac{\text{Gewinnrücklagen} * 100\%}{\text{Gesamtkapital}}$

#### Auswertung:

Der Eigenkapitalanteil eines Unternehmens wird weitgehend durch seine Anlagenintensität bestimmt. So wird (bzw. sollte) ein Unternehmen der Schwerindustrie einen höheren Eigenkapitalanteil haben als ein Unternehmen der verarbeitenden Industrie. Aufgrund dieser branchenspezifischen Unterschiede kann auch keine allgemeingültige Aussage darüber abgegeben werden, wie hoch der Eigenkapitalanteil sein sollte. Trotzdem drückt der Eigenkapitalanteil den Grad der finanziellen Unabhängigkeit aus. Ein Unternehmen mit hohem Eigenkapitalanteil besitzt daher eine hohe Kreditwürdigkeit und Krisenfestigkeit, während ein hoher Fremdkapitalanteil eine Einengung der Selbständigkeit zur Folge hat, da jede weitere Kreditaufnahme mit weitreichenderen Kontrollen durch die Gläubiger einhergeht. Fällt darüber hinaus der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals eines Unternehmens hoch aus, führt dies durch fällige Tilgungs- und Zinszahlungen zu einer besonderen Belastung der Liquidität eines Unternehmens. (Trotzdem ist eine *Umschuldung*, also die Umwandlung von kurz- in langfristige Verbindlichkeiten, oft problematisch, weil sie ein höheres Vertrauen der Gläubiger in das Unternehmen voraussetzt.)

Ein hoher Grad der Selbstfinanzierung schließlich besagt, dass ein großer Teil des Jahresüberschusses nicht als Dividende ausgeschüttet, sondern für Gewinnrücklagen und damit zur Stärkung der Eigenkapitalbasis genutzt wird.

### 2.4.4 Investierung

#### Kennzahlen:

Deckungsgrad I	$\frac{\text{Eigenkapital} * 100\%}{\text{Anlagevermögen}}$
Deckungsgrad II	$\frac{\text{lgfr. Kapital} * 100\%}{\text{Anlagevermögen}}$

\* lgfr. Kapital = Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital

**Auswertung:**

Anlagevermögen stellt langfristig gebundenes Kapital dar. Um im Krisenfall keine Anlagegüter veräußern zu müssen, sollte es entsprechend langfristig finanziert werden. Dieser Grundsatz der Fristengleichheit bzw. Fristenkongruenz wird auch als **Goldene Bilanzregel** bezeichnet.

Der Deckungsgrad I wird als *sehr gut* bezeichnet, wenn das gesamte Anlagevermögen durch das Eigenkapital gedeckt wird. Eine *ausgezeichnete* Deckung besteht, wenn außerdem noch die *eisernen Bestände* (z. B. Mindestlagerbestände) durch das Eigenkapital gedeckt werden.

Reicht das Eigenkapital hierfür nicht aus, darf nach der Goldenen Bilanzregel lediglich das langfristige Fremdkapital zur Deckung herangezogen werden. Der Deckungsgrad II sollte immer mehr als 100% betragen.

**2.4.5 Konstitution**

**Kennzahlen:**

Anlagenintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen} * 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$
Anteil des Umlaufvermögens	$\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$
Ausnutzungsgrad der Sachanlagen	$\frac{\text{Gesamtleistung}}{\text{Sachanlagen}}$
Vorratsquote	$\frac{\text{Vorräte} * 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$
Forderungsquote	$\frac{\text{Forderungen} * 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$
Anteil der flüssigen Mittel	$\frac{\text{Flüssige Mittel} * 100\%}{\text{Gesamtvermögen}}$

\* Umlaufvermögen = Vorräte + Forderungen + flüssige Mittel

**Auswertung:**

Die Anlagenintensität ist branchenspezifisch und kann kaum beeinflusst werden. Besonders hoch ist sie in Unternehmen der Grundstoff- und Schwerindustrie. Eine hohe Anlagenintensität schlägt sich in hohen Fixkosten für Abschreibungen, Instandhaltungen usw. nieder. Durch das daraus resultierende Bestreben, möglichst an der Kapazitätsgrenze zu produzieren, um

die fixen Stückkosten zu senken, sind Unternehmen mit einer hohen Anlagenintensität besonders anfällig für Schwankungen in Konjunktur und Nachfrage.

Der Ausnutzungsgrad der Sachanlagen sagt aus, wie gut die Kapazität eines Unternehmens ausgelastet ist. (Beispiel: Bei einem Ausnutzungsgrad von 4,5 werden pro 1T€ Sachanlagen 4,5T€ Gesamtleistung produziert.) Eine stärkere Auslastung der Sachanlagen führt zwangsläufig zu einer verbesserten Kostenstruktur in bezug auf die Fixkosten.

Anhand von Vorrats- und Forderungsquote sowie dem Anteil der flüssigen Mittel lassen sich zusammen Aussagen über die Lage eines Unternehmens machen. Hat z. B. die Vorratsquote absolut wie relativ abgenommen, während die Umsatzerlöse gestiegen sind, lässt sich daraus eine starke Absatzsteigerung ableiten.

## 2.4.6 Liquidität

### Kennzahlen:

Liquidität I	$\frac{\text{flüssige Mittel} * 100\%}{\text{kfr. Fremdkapital}}$
Liquidität II	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) * 100\%}{\text{kfr. Fremdkapital}}$
Liquidität III	$\frac{\text{Umlaufvermögen} * 100\%}{\text{kfr. Fremdkapital}}$

### Auswertung:

Die Liquiditätslage eines Unternehmens drückt dessen Fähigkeit aus, die kurzfristigen Verbindlichkeiten (das kurzfristige Fremdkapital) auszugleichen. Dabei sind die aus der Bilanz abgeleiteten Liquiditätskennzahlen jedoch nur begrenzt nutzbar, da sie zum einen nur die Lage zu einem bestimmten Stichtag aufzeigen und dieser Stichtag zum anderen meist schon mehrere Monate zurückliegt.

Die Liquidität I (*Barliquidität*) setzt die liquiden Mittel erster Ordnung (die momentan verfügbaren flüssigen Mittel, also Bargeld, Girokonten usw.) mit dem kurzfristigen Fremdkapital in Verhältnis. Für die Liquidität zweiten Grades (*einzugsbedingte Liquidität*) werden zu den flüssigen Mitteln die noch ausstehenden Forderungen (liquide Mittel zweiter Ordnung) zugeschlagen. Mindestens die Liquidität II sollte 100% betragen, also das kurzfristige Fremdkapital vollständig abdecken. Die Liquidität III schließlich betrachtet das komplette Umlaufvermögen, also auch Material- und Lagerbestände etc. (liquide Mittel dritter Ordnung).

## 2.4.7 Rentabilität

### Kennzahlen:

Eigenkapitalrentabilität	$\frac{\text{bereinigter Jahresgewinn} * 100\%}{\text{durchschn. Eigenkapital}}$
--------------------------	--

Risikoprämie	$\text{Eigenkapitalrentabilität [\%]} - \text{Zinssatz für langfristige Kapitalanlagen [\%]}$
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{(\text{ber. Jahresgewinn} + \text{FK-Zinsen}) * 100\%}{\text{kfr. Fremdkapital}}$
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{bereinigter Jahresgewinn} * 100\%}{\text{Umsatzerlöse}}$

**Auswertung:**

Vorbemerkung: Unter dem *bereinigten Jahresgewinn* bezeichnet man den Jahresüberschuss, zu dem die angefallenen außerordentlichen Aufwendungen addiert und von dem die außerordentlichen Erträge abgezogen wurden.

Die Differenz zwischen Eigenkapitalrentabilität und einem angenommenen landesüblichen Zinssatz für langfristige Kapitalanlagen ergibt die *Risiko- oder Wagnisprämie*.

Für die Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität (*Unternehmensrentabilität*) werden dem bereinigten Jahresgewinn die zuvor als Aufwand gebuchten Zinsen für aufgenommenes Fremdkapital wieder hinzugefügt. Mithilfe der Gesamtkapitalrentabilität lässt sich feststellen, ob die Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals zur Finanzierung einer bestimmten Investition lohnend ist: Solange der zu zahlende Fremdkapitalzins unter der Gesamtkapital-Rentabilität liegt, erhöht sich die Eigenkapitalverzinsung durch die Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals. In diesem Fall wirkt das zusätzliche Fremdkapital zugleich als „Hebel“ zur Steigerung der Eigenkapitalrentabilität („*Hebelwirkung*“).

Die Umsatzrentabilität (*Umsatzverdienstrate*) schließlich sagt aus, wie viel Prozent der Umsatzerlöse dem Unternehmen als Gewinn für Investitionszwecke und Gewinnausschüttung zugeflossen sind; oder: wie viel € je 100€ Umsatzerlöse verdient wurden.

**2.5 Rückstellungen und Rücklagen**

**2.5.1 Rückstellungen**

Rückstellungen stellen Verbindlichkeiten für Aufwendungen dar, die zwar am Bilanzstichtag der Art nach feststehen und wirtschaftlich auch zum Abschlussjahr gerechnet werden (müssen), deren Höhe und/oder Fälligkeit aber noch nicht bekannt sind. Da Rückstellungen Schulden sind, werden sie auf der Passivseite der Bilanz aufgeführt.

Rückstellungen **müssen** gebildet werden für:

- ungewisse Verbindlichkeiten (z. B. Steuernachzahlungen und Prozesskosten),
- drohende Verluste aus schwebenden Geschäften (z. B. erheblicher Preisrückgang bei zwar schon gekauften, aber noch nicht gelieferten Rohstoffen),
- unterlassene Instandhaltungsaufwendungen, sofern diese innerhalb der ersten drei Monate des folgenden Geschäftsjahres ausgeführt werden, sowie für
- Gewährleistungen ohne rechtliche Verpflichtungen (Kulanzleistungen).

Darüber **dürfen** Rückstellungen gebildet werden für unterlassene Instandhaltungsaufwendungen, sofern diese nicht innerhalb der ersten drei Monate des folgenden Geschäftsjahres ausgeführt werden.

## **2.5.2 Rücklagen**

Als Rücklagen hingegen wird der (variable) Teil des Eigenkapitals (meist einer Kapitalgesellschaft) bezeichnet, der über das Grund- bzw. Stammkapital der Gesellschaft hinausgeht. Je nach Entstehung werden Kapital- und Gewinnrücklagen unterschieden, wobei letztere aus gesetzlichen und anderen (freien) Rücklagen bestehen.

### **2.5.2.1 Kapitalrücklagen**

Kapitalrücklagen entstehen durch ein Aufgeld (Agio), das bei der Ausgabe von Anteilen über den Nennwert erzielt wird oder durch Zuzahlungen von Gesellschaftern für die Gewährung einer Vorzugsdividende.

### **2.5.2.2 Gesetzliche Rücklagen**

Gesetzliche Rücklagen zur Deckung von Verlusten bestehen nur bei Aktiengesellschaften. Hier müssen jährlich 5% des um einen Verlustvortrag geminderten Jahresüberschusses in die gesetzliche Rücklage eingestellt werden, bis die gesetzliche Rücklagen und die Kapitalrücklage zusammen mindestens 10% oder den in der Satzung bestimmten höheren Anteil des Grundkapitals erreichen.

### **2.5.2.3 Andere (freie) Rücklagen**

Über die gesetzliche Verpflichtung hinaus können bei Aktiengesellschaften bis zur Hälfte des Jahresüberschusses in die freie Gewinnrücklage eingestellt werden. Sie können (außer zur Stärkung der Eigenkapitalbasis) beliebigen Zwecken dienen, z. B. der Finanzierung von Investitionen.

## **2.6 Stille Reserven**

Unter stillen Reserven versteht man nicht in der Bilanz ausgewiesene Bestandteile des Eigenkapitals. Ihre Höhe ergibt sich aus der Nicht-Aktivierung von Vermögensgegenständen sowie aus der Differenz zwischen Buchwert und höheren tatsächlichen Werten von Aktiva bzw. niedrigeren Werten von Passiva. Man unterscheidet Zwangsreserven (Wertsteigerung von Vermögensgegenständen über die Anschaffungs- oder Herstellungskosten) und Ermessungsreserven (durch Aktivierungs- und Passivierungswahlrecht). Die Auflösung stiller Reserven wirkt immer gewinnerhöhend.

### **Charakterisierung:**

**1. Begriff:** Nicht aus der Bilanz ersichtliche Teile des Eigenkapitals einer Unternehmung. Sie entstehen durch Unterbewertung von Aktiva und/oder Nichtaktivierung aktivierungsfähiger Vermögensgegenstände und/oder Verzicht auf mögliche Zuschreibungen und/oder Überbewertung von Passiva.

**2. Möglichkeiten** der Bildung von st. R.: (1) zwangsläufige Bildung (z.B. durch Preisschwankungen, Geldwertveränderungen die aufgrund der gesetzlichen Vorschriften nicht berücksichtigt werden dürfen;) (2) durch Ausnutzung von

Ermessensspielräumen; (3) aufgrund von Schätzfehlern, z.B. bei Abschreibungen oder Rückstellungen; (4) aufgrund willkürlicher Bildung.

**3. Folge** der Bildung stiller Reserven ist, dass der Gewinn bzw. das Eigenkapital geringer erscheinen als es der Wirklichkeit am Bilanzstichtag entspricht.

**4. Auflösung** von stillen Reserven: Erfolgt durch den betrieblichen Prozess im Zeitablauf, durch Gewinnrealisation oder Übergang zu normaler Bewertung; mitunter werden durch die bewusste Auflösung Verluste gedeckt und nicht ausgewiesen.

**5. Beurteilung:** Bildung und spätere Auflösung der stillen Reserven ständig in der Diskussion, da Möglichkeit der Gewinnverschiebung und -beeinflussung (besonders hinsichtlich der Dividendenpolitik) und damit Rückwirkung auf Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung. Der ausgewiesene Gewinn als Kennzahl wird problematisch, denn für den Aktionär und jeden Außenstehenden ist nicht zu ersehen, ob Gewinn in dieser Höhe effektiv erzielt wurde oder als manipulierte Größe durch Bildung bzw. Auflösung stiller Reserven erzielt ist. Übermäßige Dotierung der stillen Reserven ist ein Verstoß gegen das Prinzip der Bilanzwahrheit und Bilanzklarheit, während "normale stille Reserven" der kaufmännischen Vorsicht (sog. Bilanzvorsicht) und dem im Handelsrecht verankerten Gläubigerschutz entsprechen.

**6. Vorteile:** Ausgleichsmöglichkeit bei wirtschaftlichen Schwankungen; Aufbringung von Kapital mittels Selbstfinanzierung; Steuerstundungseffekt, ggf. Steuerersparnis infolge Steuerprogression.

## 3 Steuerarten

### 3.1 Allgemein

Die Steuereinnahmen der Bundesrepublik Deutschland gliedern sich in ca. 30 Steuerarten, in denen jedoch die reinen Gemeindesteuern nicht enthalten sind. Im Jahr 2003 lagen diese Steuereinnahmen bei 414,9 Mrd. €. Die einfachste Unterteilung lässt sich hierbei treffen in Gemeinschaftliche Steuern (306,7 Mrd. €/74,9%), von denen Bund und Länder gemeinschaftlich profitieren, sowie reine Bundes- bzw. Ländersteuern (86,6 bzw. 18,7 Mrd. €/20,9 bzw. 4,5%). (Die restlichen 2,9 Mrd. €/0,7% stammen aus Zolleinnahmen)

Hierbei rührt der „Löwenanteil“ nicht (wie oft vermutet) von der Körperschaftssteuer her (8,3 Mrd. €/2,0%), sondern von Lohn- und Umsatzsteuer (133,1 bzw. 103,2 Mrd. €/32,1 bzw. 24,9%).

### 3.2 Gliederung der Steuerarten nach unterschiedlichen Kriterien

#### 3.2.1 Die Trias von Einkommen, Vermögen und Vermögensverwendung

Will man die Steuern in einem System zusammenfassen, so bietet sich als Einteilungskriterium die Trias von Einkommen (=Vermögenserzielung), Vermögen und Vermögensverwendung an. Jede der genannten Gruppen kann weiter unterteilt werden mit dem Kriterium generell / speziell. *Generell* sind Steuern, welche die Steuerquelle insgesamt erfassen. So ist die Umsatzsteuer

eine generelle Steuer, weil sie alle Lieferungen und Leistungen erfasst, die ein Unternehmer gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt. Dagegen ist die Mineralölsteuer eine *spezielle* Steuer, weil sie nur bei Umsätzen von Mineralölerzeugnissen anfällt.

### **3.2.1.1 Steuern auf das Einkommen**

Steuern auf das Einkommen sind die Einkommensteuer, die Körperschaftsteuer und die Gewerbeertragsteuer. Alle diese Steuern sind direkte Steuern. Die Einkommensteuer erfasst das Einkommen natürlicher Personen, einschließlich der Gesellschafter von Personenhandelsgesellschaften. Die Körperschaftsteuer erfasst das Einkommen von juristischen Personen, vor allem von Kapitalgesellschaften. Die Körperschaftsteuer basiert auf der rechtlichen Verselbständigung juristischer Personen; diese treten als solche im Wirtschaftsverkehr auf und erzielen Einkünfte, die sich vom Einkommen ihrer Teilhaber unterscheiden. Die Gewerbesteuer hatte eine Zwitterstellung zwischen Steuer auf das Einkommen und Steuer auf das Vermögen. Sie zerfiel in die Gewerbeertrags- und die (mittlerweile abgeschaffte) Gewerbekapitalsteuer. Der Gewerbeertrag orientiert sich am Gewinn im Sinne des Einkommen- und Körperschaftsteuerrechts. Die Gewerbeertragsteuer ist mithin eine Steuer auf das Einkommen.

### **3.2.1.2 Steuern auf den Vermögensbestand**

Eine generelle Steuer auf den Vermögensbestand war die *Vermögensteuer*. Steuerobjekt war das Vermögen, ungeachtet der Tatsache, dass dieses Vermögen zu einem erheblichen Teil aus schon versteuertem Einkommen bestand. Die Vermögensteuer führte damit zu einer Doppelbelastung von Einkommen, das bereits Objekt von Einkommen- oder Körperschaftsteuer war. Die Vermögensteuer ist 1995 ausgelaufen. Ihr Aufkommen betrug 1995 knapp 8 Milliarden DM.

*Erbschaft- und Schenkungsteuer* liegen in einer Mittellage zwischen den Steuern auf das Einkommen und den Steuern auf den Vermögensbestand. Betrachtet man sie aus der Perspektive des Erben bzw. Beschenkten, dann sind sie Steuern auf das Einkommen, nur dass dieses Einkommen nicht selbst erwirtschaftet, sondern zugewendet ist. Betrachtet man sie aus der Perspektive des Erblassers bzw. Schenkenden, so handelt es sich um Steuern auf schon gebildetes Vermögen.

### **3.2.1.3 Steuern auf die Vermögensverwendung**

Die Vermögensverwendung ist Steuerquelle für die *Umsatzsteuer* und für besondere Verkehrs-, Verbrauchs- und Aufwandsteuern.

## **3.2.2 Direkte / Indirekte Steuern**

Die älteste Einteilung des Steuerrechts ist die Unterscheidung nach *direkten und indirekten*

Steuern. Bei der Klassifikation sind drei Kriterien entscheidend:

- Veranlagungs- und Erhebungstechnik,
- Überwälzbarkeit und
- Steuerliche Leistungsfähigkeit.

Im allgemeinen gilt, dass Steuern auf das Einkommen und den Vermögensbestand direkte Steuern sind, während es sich bei den wichtigsten Steuern auf die Vermögensverwendung um indirekte Steuern handelt. Somit sind indirekte Steuern entweder Verkehrs oder Verbrauchssteuern.

### **3.2.3 Besitz-, Verkehrs- und Verbrauchssteuern**

*Besitzsteuern:* Sie können auf das Vermögen, den Ertrag oder das Einkommen abzielen und beziehen sich immer auf die persönliche Leistungsfähigkeit des Steuerschuldners

(Einkommensteuer).

*Verkehrssteuern:* Verkehrssteuern knüpfen an Akte des Rechtsverkehrs an, an zivilrechtliche Rechtsgeschäfte, nicht an die Realakte Verbrauch oder Aufwand. Aber auch Verkehrssteuern betreffen die Vermögensverwendung, den Konsum, den Verbrauch von und den Aufwand mit Sachen. Allgemeine Verkehrssteuer ist die Umsatzsteuer. Weiterhin gibt es noch s.g. spezielle Verkehrssteuern (z.B. Grunderwerbssteuer). Vereinfacht kann man auch sagen, es wird auf einen wirtschaftlichen Vorgang abgestellt.

*Verbrauchssteuern:* „Verbrauchssteuern knüpfen tatbestandlich an den Übergang einer Sache aus dem steuerrechtlichen Nexus in den ungebundenen Verkehr an.“ Mit dieser Formulierung wird abgestellt auf den Übergang von Sachen aus dem Bereich der Produktion in den Bereich des Konsums.

### **3.2.4 Personensteuer und Realsteuer**

*Personensteuer:* Die persönlichen Verhältnisse werden bei der Berechnung der Steuerschuld berücksichtigt. Somit soll die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Grundlage der Besteuerung sein (z.B. Einkommensteuer)

*Realsteuer* (= Objektsteuer, Sachsteuer): Steuern, die an den äußeren Merkmalen des Steuerobjekts ansetzen.

### **3.2.5 Steueraufkommen von Bund, Ländern und Gemeinden**

Eine weitere wichtige Unterteilung ist die nach dem Zufluss des Steueraufkommens. Aufgrund des föderalen Prinzips können Steuereinnahmen dem Bund, den Ländern oder den Gemeinden zufließen. *Gemeinschaftssteuern* werden nach bestimmten Schlüsseln zwischen den einzelnen Instanzen aufgeteilt (z.B. Einkommenssteuer, Umsatzsteuer).

## **4 Investition & Finanzierung (I u F)**

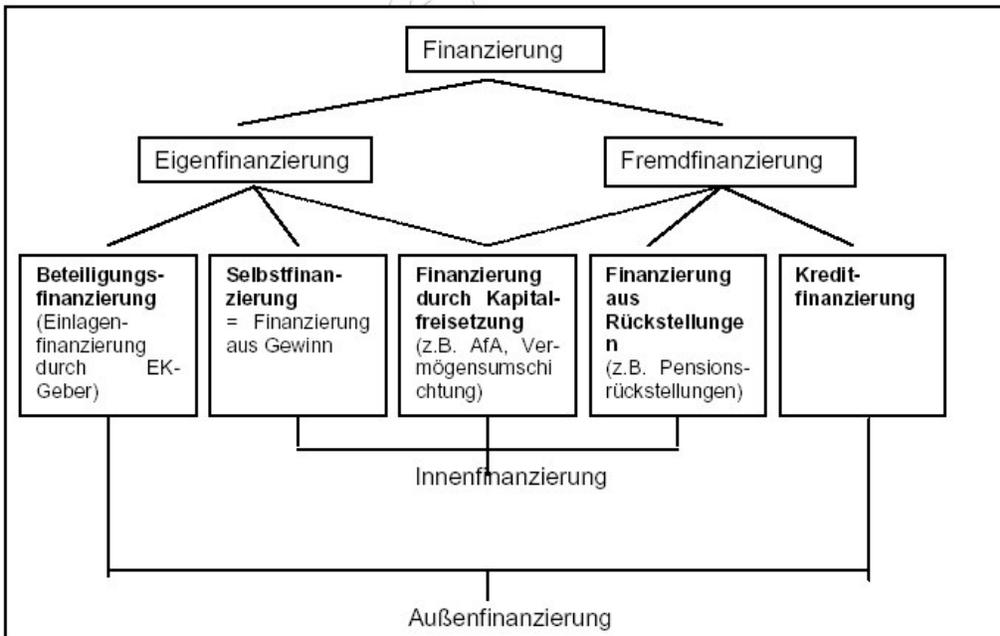
### **4.1 Finanzierungsarten**

Unter Finanzierung versteht man alle Maßnahmen zur Bereitstellung von Kapital. Die Finanzierungsarten können nach unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden.

#### **4.1.1 Rechtsstellung der Kapitalgeber**

##### **4.1.1.1 Eigen- und Fremdfinanzierung**

- Nach Fristigkeit ( kurz <3 Monat, mittel 3 Monate – 4 Jahre, langfristig >4 Jahre)
- Nach dem Verhältnis von finanzieller Ausstattung und Finanzbedarf
- Nach Finanzierungsanlaß (Gründung, Erweiterung, Um-, Sanierungsfinanzierung)
- Nach Mittelherkunft (Innen-, Außenfinanzierung)



#### a) Finanzierung durch Fremdkapital

Fremdfinanzierung durch Fremdkapital, das der Unternehmung von Außenstehenden Dritten für eine bestimmte Zeit zur Verfügung gestellt wird. (Gläubiger-Schuldner-Verhältnis)

#### 2 Möglichkeiten:

- Kredite von Geldinstituten oder Lieferanten in Anspruch nehmen
- Gläubigerpapiere herausgeben

Gläubigerpapiere können sowohl von privaten als auch von öffentlichen Unternehmen herausgegeben werden. Es sind vermögensrechtliche Urkunden, in denen sich die Unternehmung als Schuldner verpflichtet, den auf der Urkunde ausgewiesenen Betrag innerhalb einer bestimmten Frist zu tilgen und Zinsen zu bezahlen.

#### Eigenschaften von Gläubigerpapieren

- fester Zinssatz -> festverzinsliche Wertpapiere
- Verzinsung richtet sich nach dem Nennwert. Während der Laufzeit gleich bleibender Zinsertrag garantiert. Ebenso kann die Unternehmung in ihrer Kalkulation feste Zinsbelastungen besser berücksichtigen.

Zu Gläubigerpapieren zählen:

- Industrieobligationen
- Wandelschuldverschreibungen
- Öffentliche Anleihen
- Pfandbriefe
- Kommunalobligationen

b) Finanzierung durch Beteiligungen

(z.B. bringen neue Gesellschafter neues Kapital ein)

Eigenfinanzierung, denn der Kapitalgeber erwirbt durch die Zuführung finanzieller Mittel Eigentumsrechte in Form von

- Gewinnanteilsrechten an der Unternehmung, die u.a. von Unternehmensform abhängig sind
- eventuellen Mitsprache- und Leitungsbefugnissen

Andererseits haften Teilhaber für die Unternehmung mindestens mit ihrem Kapitalanteil und nehmen im Fall eines Konkurses die Rolle des Schuldners ein. Mit Fremdkapital sind dagegen für den Kapitalgeber Gläubigerrechte verbunden.

#### **4.1.2 Innenfinanzierung**

a) Finanzierung aus nicht entnommenen Gewinnen (Eigen- oder Selbstfinanzierung)

Die Gewinne werden dem Eigenkapital zugeführt und erhöhen es. Die Kapitalausstattung der Unternehmung wird dadurch verbessert, und es stehen Mittel für Finanzierungszwecke/ Investitionen zur Verfügung.

##### **4.1.2.1 Offene Selbstfinanzierung**

Gewinne sind aus der Gewinn- und Verlustrechnung ersichtlich

Bei Personengesellschaften ergibt sich die Selbstfinanzierung aus: Gewinn % Privatentnahmen = Eigenkapitalerhöhung

Bei Kapitalgesellschaften, die festgelegtes Grund- und Stammkapital haben, wird der nicht ausgeschüttete Gewinn den Rücklagen zugeführt oder er wird als Gewinnvortrag ausgewiesen.

Offene Rücklagen

Nicht ausgeschüttete Gewinne werden für jedermann erkennbar ausgewiesen. Gründe dafür sind gesetzlich verankert (Gläubigerschutz) oder beruhen auf Satzungen oder freiwilligen Entschlüssen, um Kreditwürdigkeit zu verbessern.

Bei einer AG müssen gesetzliche Rücklagen in Höhe von 10% des Grundkapitals gebildet werden.

Freiwillige Rücklagen werden z.B. gebildet für

- zweckgebundene Maßnahmen (Neubauten, Modernisierungen, Exportrisiken...)
- zweckfreie Maßnahmen (Verlustausgleich, Gewinnerhöhung, Gratisaktien...)

### **4.1.2.2 Stille Selbstfinanzierung**

Gewinne müssen nicht immer offen ersichtlich sein. Durch Überbewertung der Schulden oder Unterbewertung von Forderungen kann Unternehmensergebnis beeinflusst werden. Die tatsächlichen Gewinne sind dann höher als die ausgewiesenen.

Stille Rücklagen oder Stille Reserven sind aus Bilanz nicht ohne weiteres ersichtlich. Es sind finanzielle Mittel, die erst nach einer Auflösung auch tatsächlich gesammelt werden.

b) Finanzierung aus freigesetztem Kapital, z.B. über Abschreibungen (Eigen- oder Fremdfinanzierung)

Die Aufwendungen für den Wertverlust des Anlagevermögens gehen als Bestandteil der Kosten- und Leistungsrechnung in die Kalkulation einer Unternehmung ein. Somit erfolgt i.d.R. ein ständiger Kapitalrückfluß bis zur Höhe der ursprünglichen Investitionssumme, ggf. auch darüber hinaus.

Dieses Kapital steht für investive Maßnahmen zur Verfügung (Innen-, Selbst-, Eigenfinanzierung). Es kann in Rücklagen für spätere Ersatzinvestitionen bereitgehalten werden, kann aber ebenso für laufende, vom eigentlichen Abschreibungsobjekt unabhängige Investitionen genutzt werden.

Unter der Voraussetzung, dass die Kapazitäten teilbar sind, also mehr als eine Maschine eingesetzt wird, könne rückfließende Abschreibungsbeträge schon früher, ggf. laufend für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen eingesetzt werden.

## **4.1.3 Sonderformen**

### **4.1.3.1 Leasing = Eigenfinanzierung**

Vorteile:

- es wird kein Eigenkapital verzehrt (wie bei 100%iger Fremdfinanzierung), im Unterschied zu Kauf, wo immer ein Teil mit Eigenkapital finanziert wird
- statt gesamten Investitionsbetrag auf einmal aufzubringen -> Verteilung der Leasingrate auf Mietzeit; außerdem können sie aus den erwirtschafteten Erträgen geleistet werden
- dingliche Sicherheiten sind nicht erforderlich, da die Leasing-Gesellschaft grundsätzlich Eigentümerin des Objekts bleibt
- Leasingraten = fester Betrag -> monatliche Raten bilden klare Kalkulationsgrundlage

### **4.1.3.2 Factoring**

Eigenfinanzierung, Verkauf von Forderungen an selbständige Institute, z.B. Banken, Factoring-Gesellschaften

Vorteile:

- bessere Liquidität
- verringerte Debitorenbuchhaltung
- geringere Forderungsausfälle

Das Dienstleistungsangebot des Factoring ist allerdings nicht kostenlos; die Factoring- Gesellschaften berechnen Gebühren für ihre Tätigkeit:

- Provisionen für die Übernahme des Forderungseinzuges
- Vorschusszinsen für den Ankauf von Forderungen mit Zahlungszielen
- Delkredereprovision für Forderungsausfälle

## **4.2 Bewertungsgrundsätze**

### **4.2.1 Allgemeine Bewertungsgrundsätze für die Jahresbilanz**

Die Bewertung hat den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung zu entsprechen. Insbesondere Grundsätze der: Bilanzidentität, Unternehmensfortführung (d.h. es ist bei der B. von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, wenn nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen), Prinzip der Einzelbewertung, Stichtagsprinzip (d.h. die B. hat sich grundsätzlich auf den Abschlußstichtag zu beziehen; dabei sind Wert beeinflussende Tatbestände, die ihre Ursache vor oder am Abschlußstichtag haben, aber erst danach bekannt werden, zu berücksichtigen.), Vorsichtsprinzip, welches durch das Realisationsprinzip (Gewinne und Verluste dürfen erst dann ausgewiesen werden, wenn sie durch den Umsatzprozeß in Erscheinung getreten sind. Dabei wird die Beachtung von Wertsteigerungen über die Anschaffungs- und Herstellkosten ausgeschlossen.) und das Imparitätsprinzip (hierdurch wird das Realisationsprinzip in der Weise eingeschränkt, dass neben den realisierten Gewinnen und Verlusten auch die noch nicht in Erscheinung getretenen, wohl aber verursachten Verluste auszuweisen sind. □ noch nicht realisierte Gewinne dürfen nicht ausgewiesen werden, noch nicht realisierte Verluste müssen oder dürfen ausgewiesen werden.) konkretisiert werden; Abgrenzungsprinzip (d.h. Aufwands- und Ertragsbildung nach der wirtschaftlichen Verursachung und nicht nach dem Zahlungszeitpunkt.); Bewertungsstetigkeit.

### **4.2.2 Bewertung nach Handels- und Steuerrecht**

Der Gesetzgeber hat versch. Bewertungsrichtlinien zugelassen, so u.a. nach Handelsrecht

(v.a. Aktiengesetz) und nach Steuerrecht (Einkommensteuer).

a) das abnutzbare AV ist zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellkosten anzusetzen. Die Abschreibung ist nach einem festgelegten Plan vorzunehmen. Außerplanmäßige Abschreibung können vorgenommen werden. Sollte sich aber die „Außerplanmäßigkeit“ hinterher als nicht mehr notwendig herausstellen, so muss sie rückgängig gemacht werden.

b) das nicht abnutzbare AV ist zu Anschaffungskosten zu bewerten. Sollte hierbei einmal eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden, die sich hinterher als nicht notwendig herausstellt, so kann der letzte Bilanzansatz überschritten und eine Zuschreibung durchgeführt werden, jedoch max. bis zum Anschaffungspreis.

- c) Vorräte im UV werden nach dem Niederstwertprinzip bewertet, das eine B. zum niedrigen Tageswert (Börsen oder Marktpreis) verlangt.
- d) Forderungen sind mit dem wahrscheinlichen Wert anzusetzen. Es sind Einzel- und Pauschalwertberichtigungen möglich.
- e) Besitzwechsel sind zum Bilanzstichtag mit dem Barwert (Wechselbetrag abzüglich Diskont) anzusetzen.
- f) Rückstellungen sind in Höhe des Betrages anzusetzen, der nach Vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist.
- g) Verbindlichkeiten sind mit Rückzahlungsbetrag anzusetzen.
- h) Private Entnahmen und Einlagen sind mit dem Tageswert zu bewerten. Sowohl für die Güter des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens stellen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten die Wertobergrenze dar. Eingetretene Wertsteigerungen (z.B. marktbedingt) bleiben außer Betracht (Anschaffungswertprinzip).

#### **4.2.2.1 Niederstwertprinzip für Vermögensgegenstände**

von 2 möglichen Wertansätzen (z.B. Anschaffungs- und Herstellkosten einerseits und Börsen- oder Marktpreise andererseits) wird jeweils der niedrigste Wert angesetzt (strenges Niederwertprinzip -> gilt für Gegenstände des UV) oder bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften darf bei allen Anlagegegenständen der niedrigere Wert auch bei einer vorübergehenden Wertminderung angesetzt werden (§ 253 Abs. 2 HGB).

#### **4.2.2.2 Höchstwertprinzip für Verbindlichkeiten**

ergibt sich durch die analoge Übertragung des Niederwertprinzips von der Bewertung des Vermögens auf die Bewertung der Verbindlichkeiten. Bei den abnutzbaren Anlagegegenständen sind die Abschreibungen das Bewertungsinstrumentarium. Für alle Vermögensgegenstände dürfen Abschreibungen im Rahmen vernünftiger kaufmännischer Beurteilung vorgenommen werden.

#### **4.2.3 Begriffserläuterungen**

Eigenfinanzierung:

Ziel ist es, dem Unternehmen haftendes Eigenkapital zuzuführen.

Die Kapitalgeber

- sind an der Erhaltung des realen Wertes ihres Kapitals interessiert
- erwarten Verzinsung ihres Kapitals in Form des Gewinnes
- stellen ihr Kapital unbefristet und unabhängig von der Rechtsform unkündbar zur Verfügung
- wollen die Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen
- haften mit ihrem Kapital für die Verbindlichkeiten des Unternehmens

Fremdfinanzierung:

Ziel ist es, dem Unternehmen Fremdkapital zuzuführen.

#### Die Fremdkapitalgeber

- sind an der Erhaltung des nominalen Wertes ihres Kapitals interessiert
- erwarten Verzinsung ihres Kapitals ohne Rücksicht auf die finanzielle Lage des Unternehmens
- stellen Kapital nur für befristeten Zeitraum zur Verfügung
- wollen grundsätzlich keinen Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens nehmen
- ihr Kapital ist gegenüber dem Eigenkapital bevorrechtigt

#### **4.2.4 Innenfinanzierung**

Mittelherkunft aus dem Unternehmen.

- 1 Aus Vermögensumschichtungen
  - a. Finanzierung von Reinvestitionen aus Umsatzerlösen
  - b. Finanzierung zusätzlicher Periodenkapazitäten aus Abschreibungen Afa
  - c. Beschleunigung des Kapitalumschlags
  - d. Verringerung des betriebsnotwendigen Vermögens durch Rationalisierung
- 2 Kapitalbildung
  - a. Zurückbehaltung von Gewinnen (Selbstfinanzierung)
  - b. Bildung von Rückstellungen

#### **4.2.5 Außenfinanzierung**

Mittelherkunft außerhalb des Unternehmens

1. Einlagen bzw. Beteiligungsfinanzierung  
z.B. Einlage von Einzelunternehmer
2. Einfluss der Rechtsform auf die Kapitalbeschaffung  
z.B. Aktiengesellschaft -> Ausgabe von Aktien  
GmbH -> Aufnahme neuer Gesellschafter
  - a. Eigenkapitalbeschaffung der Einzelunternehmung  
- keine Mindesthöhe des Haftungskapitals  
- typisch -> Stiller Gesellschafter, keine Beteiligung an den stillen

Rücklagen

- atypisch -> Stiller Gesellschafter, Beteiligung an den stillen

Rücklagen

- b. Eigenkapitalbeschaffung der Personengesellschafter
- c. Eigenkapitalbeschaffung der GmbH
- d. Eigenkapitalbeschaffung der GmbH & Co KG
- e. Eigenkapitalbeschaffung der KG aA
- f. Eigenkapitalbeschaffung der AG

##### **4.2.5.1 Einlagen / Beteiligungsfinanzierung**

z.B. Einlagen von Einzelunternehmern

#### **4.2.5.2 Fremdfinanzierung**

Über den Geld- / Kapitalmarkt.

- 1) Kurzfristige Bankkredite
  - a) Kontokorrentkredit
  - b) Diskontkredit
  - c) Lombardkredit
  - d) Akzeptkredit
  - e) Avalkredit
- 2) Langfristige Bankkredite
  - a) Unverbriefte Darlehen
  - b) Schuldscheindarlehen
  - c) Obligationen
- 3) Kredite im Waren und Leistungsverkehr
  - a) Lieferantenkredit
  - b) Kundenkredit
- 4) Sonderformen der Fremdfinanzierung
  - a) Leasing
  - b) Factoring

#### **4.2.6 Beteiligungsfinanzierung**

Zuführung haftenden Kapitals durch Aufnahme neuer Gesellschafter, Aktienemission, etc.

Siehe Außenfinanzierung!

#### **4.2.7 Selbstfinanzierung**

Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Gewinne

##### **4.2.7.1 Finanzierung durch Kapitalfreisetzung**

- Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Abschreibungsgegenwerte. Ebenso Vermögensumschichtung und Verkauf von Vermögensgegenständen.
- Kann sowohl Eigenfinanzierung sein (bei Verkauf von Vermögensgegenständen, da unbefristete Kapitalbereitstellung) als auch Fremdfinanzierung (bei Finanzierung durch Abschreibung, da befristet).

##### **4.2.7.2 Finanzierung aus Rückstellungen**

Kapazitäten die Umsatzerlöse steigen, oder wenn der gleiche Umsatz mit einer geringeren

Ausstattung erreicht wird.

Der ROI erteilt Auskunft darüber, ob eine Veränderung der Gesamtrentabilität auf einer

Veränderung der Umsatzrentabilität oder des Kapitalumschlags beruht.

- Temporäre oder dauernde Zurückbehaltung erwirtschafteter Rückstellungsgegenwerte. (z.B. Pensionsrückstellungen: die Arbeitskraft bleibt im Betrieb, aber es werden bilanziell Rückstellungen für spätere Rentenzahlungen gebildet und es erfolgt damit kein Zahlungsmittelabfluß)
- Die Finanzierung aus Rückstellungen zählt deshalb zur Fremdfinanzierung, da sie zeitlich beschränkt ist und die Rückstellungen unabhängig vom Unternehmenserfolg bei Fälligkeit gezahlt werden müssen.

#### 4.2.8 Kreditfinanzierung

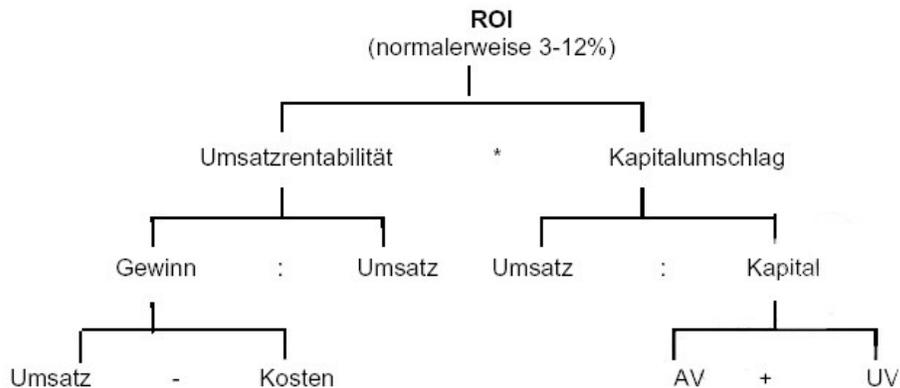
Finanzierung durch Aufnahme von Krediten

#### 4.3 ROI

Return on Investment = ROI (Rückfluss aus investiertem Kapital); Kapitalrendite, Verhältnis des gesamten investierten Kapitals und des Umsatz zum Gewinn:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{investiertes Kapital}}$$

Die Kapitalumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft das in der Unternehmung investierte Kapital durch die Umsatzerlöse umgeschlagen wurde. Sie erhöht sich, wenn bei gegebenen Kapazitäten die Umsatzerlöse steigen oder wenn der gleiche Umsatz mit einer geringeren Investition erzielt werden kann. Der ROI erteilt Auskunft darüber, ob eine Veränderung der Gesamtrentabilität auf einer Veränderung der Umsatzrentabilität oder des Kapitalumschlags beruht.



Hier setzt die Logistik an (Einstandspreise, Sicherheitsbestände)

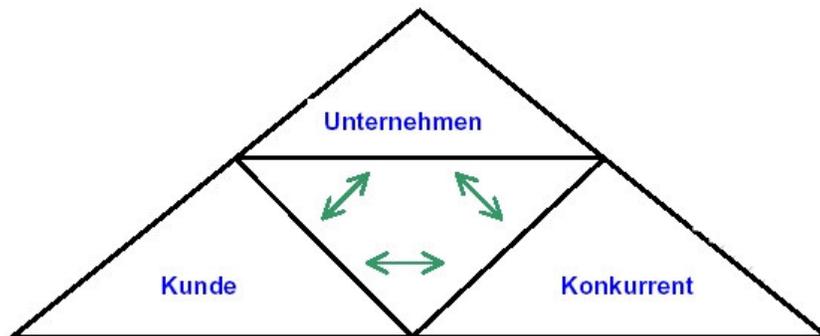
Zur Veranschaulichung des ROI

Der ROI ist eine Kennzahl zur Analyse der Rentabilität. In ihm werden die Beziehung zwischen Gewinn, Umsatz und eingesetztem Kapital verdeutlicht. Er kann als Grundlage für die Unternehmenspolitik dienen. Als

Entscheidungsgröße hat der ROI den Nachteil der statischen Betrachtungsweise.

## 5 Marketing

### 5.1 *Marketing Dreieck*



### 5.2 *Historische Entwicklung des Marketing*

Damals: Verkäufermärkte: Nachfrage > Angebot  
Engpass: Produktion

Heute: Käufermärkte: Angebot > Nachfrage  
Engpass: Absatz

### 5.3 *Marketing als Denkhaltung*

Kundenorientierung:

Unternehmen als Problemlöser für spezifische Probleme von bestimmten Zielgruppen unter Berücksichtigung von Kostenaspekten.

Wettbewerbsorientierung:

Langfristiger komparativer Konkurrenzvorteil (KKV)

Gesellschaftsorientierung:

„Public Marketing“: Systematisch die natürliche und gesellschaftliche Umwelt mit einbeziehen.

### 5.4 *Marketing als Technologie*

„gewusst wie“

welches Marketing Know-how haben wir und wie können wir es umsetzen?

### 5.5 *Einsatzfelder*

- ◆ Beschaffungsmarketing
- ◆ Personalmarketing
- ◆ Absatzmarketing

## 5.6 Käufermarkt

Der Käufermarkt zeichnet sich durch einen Angebotsüberhang und eine preis- und qualitätsbewusste Nachfrage aus. Der Käufermarkt entwickelte sich in den hoch industrialisierten Staaten in den 70er und 80er Jahren, da auf bestimmten Märkten Sättigungstendenzen auftraten und die Produktivität durch den technischen Fortschritt enorm gesteigert werden konnte. Zudem verstärkte sich die internationale Konkurrenz, nachdem die Zollschränken in Europa fielen. Da auf dem Käufermarkt ein scharfer Wettbewerb zwischen den Anbietern herrscht, spielt die Werbung eine wichtige Rolle.

Die Unternehmungsführung vom Markt her (Marketingkonzept) löste den produktionsorientierten Führungsstil ab.

## 5.7 Der Kaufprozess

### 5.7.1 Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie



### 5.7.2 Das AIDA-Prinzip (Extensive Kaufentscheidungen -> kognitives Engagement)

- Attention
- Interest
- Desire
- Action

### 5.7.3 Marktadäquanz-Modell

1. Antriebsebene
2. Entscheidungsebene
3. Absichtsebene
4. Verhaltensebene
5. Bewertungsphase:

After-sale-Marketing: "Es ist billiger, einen bestehenden Kunden zu halten als einen neuen zu gewinnen."

## 5.8 Marketinginstrumente

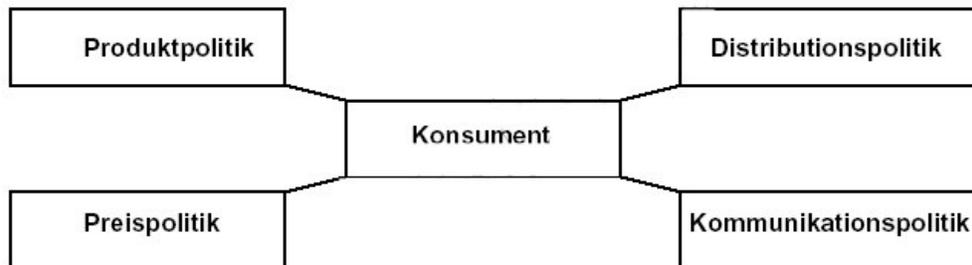
Marketingziele bzw. -leistungen können erst dann am Markt realisiert werden, wenn eine Reihe von Marketinginstrumenten koordiniert eingesetzt werden. Der Marketing-Mix als letzte Stufe der Marketing-Konzeption stellt die zielorientierte, strategieadäquate Kombination des Marketinginstrumentariums dar.

## 5.9 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix beschreibt die absatzpolitischen Instrumente, die das Marketing einsetzen kann, um im steigenden Wettbewerb die Absatzwiderstände zu reduzieren und die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Die Idee des Marketings allgemein ist es, das was der Markt verlangt, möglichst Preisgünstig zu produzieren und mittels effizienter Verkaufsbemühungen abzusetzen. Dabei wird der Markt gründlich erforscht, um anschließend ein Segment daraus mit den vier Marketinginstrumenten Product, Price, Place und Promotion zu bearbeiten.

### 5.9.1 Marketing-Mix (nach Tonigold)

- Optimierung der absatzpolitischen Instrumente.
- Kombination verschiedener Marketinginstrumente, die innerhalb eines Zeitrahmens die Basis für den Marketingplan bilden.



- Durch die Optimierung der 4 Bereiche wird das langfristige Gewinnmaximum erreicht.
- Eine sukzessive Auswahl ist in der Regel nicht möglich, da Interdependenzen bestehen.
- Simultanplanung eigentlich nötig. Da nicht alle Parameter bekannt sind, ist eine
- Totalplanung unmöglich.
- In der Praxis werden daher zunächst die strategischen und dann die taktischen
- Instrumente festgelegt sowie nur einige sinnvoll erscheinende Kombinationen ausgewählt
- Strategische Instrumente sind die Produkt- und Distributionspolitischen Maßnahmen, da sie langfristig sind und sich daher nur in großen Zeitabständen variieren lassen.
- Taktische Instrumente sind die Preispolitik und die Werbung, da sie in kurzen Abständen variierbar sind.

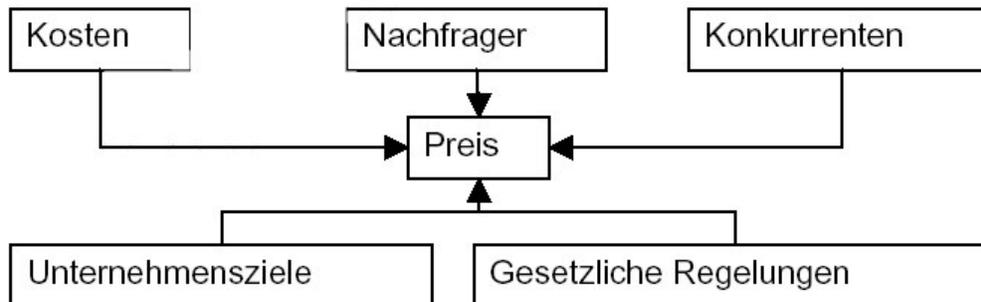
## 5.10 **Produktpolitik**

Die Produktpolitik wird als das "Herz des Marketings" bezeichnet, ihre Aufgabe ist es, ein an den Bedürfnissen der Nachfrager orientiertes Angebot zu konzipieren. Ihr Ziel ist es, sich positiv vom Konkurrenzangebot abzuheben, ein Produkt eigener Art zu machen, da ein heterogenes Produkt weniger abhängig vom Preiskampf ist.

## 5.11 **Preispolitik**

Die Preispolitik betrachtet Preissenkungen als absatzförderndes Instrument. Damit treten die Anbieter aber in einen Preiswettbewerb, den sie wegen dem schlechten Einfluss auf den Gewinn eigentlich vermeiden wollen, deshalb werden in der Praxis die anderen absatzpolitischen Instrumente bevorzugt.

### 5.11.1 **Preisbildung**



### 5.11.2 **Preisstrategien**

#### 5.11.2.1 **Penetrationsstrategien = Durchdringungsstrategien**

relativ niedriger Preis, um schnell Marktanteile zu erlangen später unter Umständen Preisvariation nur bei Absatz hoher Stückzahlen mit hoher Wiederverkaufsrate (z.B. Güter des täglichen Bedarfs)

- . geringe Flop-Gefahr (da geringer DB)
- . aber lange Amortisationszeit der Investitionen

#### 5.11.2.2 **Skimmingstrategie**

Relativ hoher Preis in Einführungsphase bei hohem Stückgewinn mit zunehmender Markterschließung sukzessive Preissenkung geeignet für echte Innovation und bei Gefahr eines kurzen Produktlebenszyklus

- schnelle Amortisation
- . aber höheres Flop-Risiko (ca. 70 % aller Investitionen)

#### 5.11.2.3 **Premiumstrategie**

Sehr hoher oder niedriger Preis, verbunden mit entsprechendem Image- oder Marketingkonzept

#### **5.11.2.4 Pulsationsstrategie**

Wechsel zwischen hohen und niedrigen Preisen („Schnäppchenangebote“)

#### **5.11.3 Preisdifferenzierung**

Unterschiedliche Preise für annähernd gleiche Produkte bei verschiedenen Zielgruppen (z.B. unterschiedliche Cola- Preise: Supermarkt <-> Automat)

Preisdifferenzierung ersten Grades:

gleiches Produkt an verschiedene Zielgruppen zu unterschiedlichen Preisen absetzen (z.B. Tankstellen • Supermarkt)

Preisdifferenzierung zweiten Grades

von dem gleichen Konsumenten für verschiedene Abnahmemengen unterschiedlich hohe

Stückpreise gefordert („buy one, get one free“)

#### **5.12 Kommunikationspolitik**

Das Zentrum der Kommunikationspolitik ist die Werbung. Mit der Werbung verfolgt ein Anbieter häufig den Zweck, ein homogenes Gut als Produkt eigener Art (Markenartikel) erscheinen zu lassen, um sich dem harten Preiswettbewerb zu entziehen, der auf den Märkten für homogene Massengüter herrscht.

##### **5.12.1 Formen der unpersönlichen Kommunikation**

- Werbung
- „UMA „Unüblicher Marktauftritt“ (z.B. Campari-Werbung: Männer-Tiergesichter)
- Verkaufsförderung (Sales Promotion)
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Ziel:

Schaffung eines USP = Unique selling proposition = einzigartiger Verkaufsvorteil

##### **5.12.1 Werbung ist ...**

... eine absichtliche und zwangsfreie Form der Beeinflussung, die den Menschen zur Erfüllung der Werbeziele veranlassen soll (BEHRENS).

... jede Form der nichtpersönlichen Präsentation und Förderung von Ideen, Produkten oder DL

durch einen identifizierbaren Auftraggeber (KOTLER/BLIEMEL)

Eine effiziente Distributionspolitik soll erreichen, dass die Produkte zur rechten Zeit am rechten Ort verfügbar sind.

Mit dem Einsatz dieser Instrumente will ein Anbieter erreichen, dass die Nachfrager von der Leistungsfähigkeit des eigenen Angebots überzeugt sind und dass man besser ist als die Konkurrenz. Die Wirksamkeit des Einsatzes dieser Instrumente hängt davon ab, ob sie zielgerecht ausgewählt, sorgfältig aufeinander abgestimmt sind und wohldosiert eingesetzt werden.

#### **5.13 Produktpolitik**

Wesentliches Instrument des Marketing-Mix (Produkt/Distr./Entgelt/Komm.)

Die Produktpolitik ist ein marketingpolitisches Instrument. Sie befasst sich mit der marktgerechten Gestaltung des Leistungsangebotes(Produkts) des Unternehmens von der Ideenfindung bis zur marktreifen Umsetzung.

Ziele der Produktpolitik sind:

- Sicherung des Umsatz- und Gewinnwachstums
- Erreichung eines bestimmten Deckungsbeitrages
- Erreichung einer bestimmten Rentabilität
- Steigerung des Unternehmensimages
- Verbesserung der Wettbewerbsposition
- Risikostreuung und Sicherheitsstreben

Die Produktpolitik umfasst:

- Produktlebenszyklus: Er stellt den Lebensweg von Produkten vom Markteintritt bis zur Produkterneuerung oder dem Marktaustritt mit den Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration dar.
- Produktstrategie: Strategische Entscheidungen beziehen sich u.a. auf die Anzahl der Produkte, die Breite und Tiefe des Angebots, die Anzahl der Produktlinien, die Beibehaltung oder die Erweiterung des bisherigen Angebots.
- Produktentwicklung: Erstellung einer Produktkonzeption mit den Produktvorteilen, den Produktnachteilen (die aus Zeit- oder Kostengründen in Kauf genommen werden) und mit einer Zusammenstellungszeichnung (z.B. Explosionsschaubild).
- Produktprüfung: Sie dient dazu, den Gesamteindruck, einzelne Merkmale bzw., die Funktionsfähigkeit eines neu entwickelten Produktes zu testen und kann unter Labor- oder Marktbedingungen erfolgen (Produkttest bzw. Markttest).
- Programmpolitik: Sie bezieht sich auf das Leistungsprogramm (Verkaufsprogramm) von
- Industrieunternehmen und ist das Taktieren gegenüber dem Wettbewerb.
- Sortimentspolitik: Sie bezieht sich auf das Leistungsprogramm von Handelsunternehmen und wird bestimmt durch die Breite und die Tiefe des Sortiments. Kurzfristig relativ leicht veränderbar.
- Kundendienstpolitik: Der K. ist eine Zusatzdienstleistung des Händlers oder Kunden. Der Erfolg des Absatzes wird in starkem Maße vom Kundendienst bestimmt.
- Garantieleistungspolitik: Die Zusage von Garantieleistungen bringen den Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Sie sind häufig ein wesentliches Element bei Kaufentscheidungen. Sie sind besonders bedeutsam bei technisch komplizierten und hochwertigen Gütern.

Mit Hilfe der Produktpolitik werden demnach Produkte nicht nur entwickelt, gestaltet, verändert und aus dem Leistungsprogramm genommen. Ihre Aufgabe ist es auch, die Produkte einsatzfähig zu halten, indem Kundendienst- und Garantieleistungen erbracht werden.

Als Ausgangspunkt der Produktpolitik dienen die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der (potentiellen) Kunden, die dauerhaft befriedigt werden sollen.

### **5.13.1 Produktgestaltung mit folgendem Ablauf**

- Entwicklung neuer Produkte
- Suche nach neuer Produktidee
- Vorauswahl der Ideen
  - (Realisierbarkeit, Finanzierbarkeit...)
- Entw. von Produktkonzepten + Tests
- Entw. des Marketingkonzeptes
  - (Zielmarkt, Gewinnziele, Strategien, Budgets)
- Wirtschaftlichkeitsanalyse
  - (Break-even-Point, Pay-out-Period, Deckungsbeiträge)
- Produktentwicklung (F&E) Prototypen, Funktions-/Konsumententests, Produktfreigabe
- Markttest auf Testmärkten

### **5.13.2 Produktänderungen /-verbesserungen vorh. Produkte**

- Qualität (=Eignung für den Verwendungszweck)
- Aussehen (Form, Farbe, Design, Material...)

### **5.13.3 Produktherausnahmen**

in Abhängigkeit von

- Umsatz
- Absatzmenge
- Deckungsbeitrag
- Marktanteil
- Gewinn

zu prüfen sind Interdependenzen, Rationalisierungsreserven, Marketingkonzept  
Entscheidungsgrundlage hierbei oft: Produktlebenszyklus

### **5.13.4 Packungsgestaltung**

- Funktionen:  
Schutz, Transport, Verkaufsanreiz, Displayfähigkeit, Gebrauchs- und Umweltfunktionen
- Entscheidungstatbestände:
  - Material (Kosten, Erscheinungsbild, Stapelmöglichkeit,...)
  - Menge/Dimension (Packung, Umkarton, Palette)
  - Funktion (Öffnung, Dosierung, Wiederverschließbarkeit...)
  - Gestaltung/Design (Form, Farbe, Layout, Logo, Graphik...)

### **5.13.5 Programm-/Sortimentpolitik: Zusammenstellung des Produkt-Mix**

- nach Breite (Anz. Produktgruppen im Gesamtprogramm)
- nach Tiefe (Anz. Artikel innerhalb der Produktgruppen)  
fortlaufende Überprüfung hinsichtlich der Zielsetzung nötig

Strategien:

- I. problemorientiert (versch. Produkte für gleichen Bedarf)
- II. Diversifikation (neue Produktions-/Vertriebsbereiche)
- III. materialorientiert (gemeinsames Herstellmaterial)

### **5.13.6 Kundendienst/Garantieleistungen**

- . technisch (Funktionserhaltung, Wartung, Reparatur, Inspektion)
- . kaufmännisch (Beratung, Zustellung)

## **5.14 Marktforschung**

### **5.14.1 Ziele**

Aufgabe systematischer Informationsgewinnung ist es, Risiken im Entscheidungsprozeß einzugrenzen sowie Chancen sichtbar zu machen, um damit zu einer verbesserten, objektivierten Entscheidungsfindung zu gelangen.

### **5.14.2 Arten**

Marketingforschung: (nach außen und innen gerichtet) Systematische Suche, Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen, die sich auf alle Probleme des Marketings von Gütern und Dienstleistungen beziehen.

Absatzerkundung: (nach außen gerichtet)

Sie stellt ein zufälliges und gelegentliches Abtasten einer Marktsituation dar.

Mako: (nach außen gerichtet) Sie beinhaltet die systematische betriebene Erforschung der

Märkte, insbesondere der Analyse von Umsatzentwicklungen (Market research)

### **5.14.3 Unterscheidungskriterien**

#### **5.14.3.1 Art des Untersuchungsobjekts**

Demoskopische Mafo:

Ermittlung der mit den Marktteilnehmern unabdingbar verbundenen Tatbestände

- . objektive Kriterien (Alter, Geschlecht)
- . subjektive Kriterien (Einstellung, Bedürfnisse)

Ökoskopische Mafo:

Ermittlung von Marktgrößen, die von den Marktteilnehmern losgelöst sind (Bsp. Ermittlung von Umsatzzahlen)

#### **5.14.3.2 Durchführung der Informationsgewinnung**

Sekundärforschung

Analyse des vorhandenen Materials

Grenzen

- . zu allgemeine Informationen
- . veraltet (ex-post-Betrachtungen)
- . Mangel an Problembezug aufgrund Erhebung unter anderen Zielsetzungen

Primärforschung  
Erfassung originärer Daten

### **5.14.3.3 verhaltenswissenschaftliche Konstrukte**

Bestimmte Reaktionen bei Kunden aufgrund bestimmter Reize (Bsp. Werbeplakate)

- Einstellungsforschung
- Imageforschung

### **5.14.4 Arten der Marktforschung**

Absatzforschung:

Wo ist noch Absatzpotential?

Beschaffungsmarktforschung:

Wo und zu welchen Preisen und Lieferzeiten erhält man bestimmte Produkte?

Zukunftsforschung:

Wohin entwickeln sich bestimmte Märkte?

Konsumgüterforschung:

Wann, wo und zu welchem Preis decken Konsumenten ihren Bedarf?

Investitionsgüterforschung:

Wie entwickeln sich Nachfrage und Preise auf den Märkten?

Demoskopie:

Meinungsforschung

### **5.14.5 Erhebungsmethoden**

Befragung:

- Mündliche Befragung durch Interviewer
- Telefonische Befragung
- Schriftliche Befragung

Beobachtung:

- Blickregistrierung
- Welche Elemente werden registriert?
- Welche Elemente werden wie schnell wieder erkannt?
- Schnellgreifbühne
- Feldbeobachtung
- Kundenlaufstrecken im Supermarkt
- Streck-, Augen- und Blickhöhe von Produkten

Test:

- Namenstest (Welcher Name für dieses Produkt zieht am meisten?)
- Preistest (Wie viele Produkte werden bei welchem Preis gekauft?)

Panel:

- Ein bestimmter, repräsentativer Kreis der Bevölkerung wird über einen längeren Zeitraum zu einem Thema befragt

## **5.15 Marktstrategien**

Alle anderen strategischen Alternativen knüpfen an die Produkt-Markt-Entscheidungen an, setzen diese also voraus.

### **5.15.1 Marktdurchdringungsstrategie**

Erhöhter Einsatz gegenwärtiger Produkte auf gegenwärtigem Markt

Effekte:

- wachsender Einfluss auf Preisbildung
- Fixkostendegression
- Marktausschöpfung durch:
  - Erhöhung der Produktverwendung bei bestehenden Kunden
  - Gewinnung neuer Kunden durch Abwerben von Konkurrenz (Konkurrenzorientierte Preise, Produktverbesserung)
  - Gewinnung bisheriger Nichtverwender (Produktproben-Verteilung, Einschaltung neuer oder
- Verstärkung bisheriger Absatzkanäle

### **5.15.2 Marktentwicklungsstrategie**

Etablierung existierender Produkte in neuen Märkten

= market stretching durch „new users und new uses“

- Erschließung zusätzlicher Markträume (regionale, nationale, internationale Ausweitung)
- Eindringen in Zusatzmärkte (Schaffung neuer Anwendungsbereiche und neuer Einsatzbereiche)
- Erschließung neuer Marktsegmente / Teilmärkte (Einschaltung abnehmerspezifischer Absatzwege, Produktvariation)

### **5.15.3 Produktentwicklungsstrategie**

Entwicklung neuer Produkte für bestehende Märkte

Produktentwicklung als Aufgabenkomplex:

- Echte Innovationen (originäre Produkte)
- Quasi-neue Produkte (neuartige Produkte in Anlehnung an alte Produkte)
- Mee-too-Produkte (nachgeahmte Produkte)

Phasen des Produktentwicklungsprozesses:

- Ideengewinnung
- Ideenbewertung
- Ideenverwirklichung

Wichtig dabei: richtiges Timing! Einführung des Neuproduktes am Ende der Wachstumsphase des Altproduktes

### **5.15.4 Diversifikationsstrategie**

Ausrichtung unternehmerischen Handelns auf für das Unternehmen neue Produkte und neue Bedürfnisse

Formen der Diversifikation:

- horizontale Diversifikation (Erweiterung des bisherigen Produktprogramms um verwandte Produkte für tendenziell die gleiche Abnehmerschaft)
- vertikale Diversifikation (Aufnahme von Produkten, die den Altprodukten vor- oder nachgelagert sind)
- laterale Diversifikation (Vorstoß in völlig neue Produktbereiche)

## **5.16 Marktsegmentierung**

Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien in Käufergruppen bzw. -segmente, die hinsichtlich ihres Kaufverhaltens in sich möglichst ähnlich (homogen) und untereinander möglichst unähnlich (heterogen) sein sollen.

### **5.16.1 Aufgaben**

- a) Unterschiede zwischen den Käufern aufzudecken, um daraus Schlussfolgerungen für segmentspezifische Marketingprogramme (Marketing) zu ziehen.
- b) Marktsegmente definieren (siehe Segmentierungskriterien)
- c) segmentspezifische Strategien entwickeln und implementieren
- d) Wirkung der Marktsegmentierung prüfen

### **5.16.2 Segmentierungskriterien**

- Demographische Kriterien (Religion, Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße)
- sozioökonomische Kriterien (Einkommen, Schulbildung, Beruf)
- psychographische Kriterien (Lebensstil, Merkmale der Persönlichkeit)
- verhaltensorientierte Marktsegmentierung:
  - Kaufverhalten (Käufer, Nichtkäufer, Verhalten bezüglich nichtpreislicher Marketinginstrumente, Preisverhalten, Preisbereitschaft, Preissensitivität, Preiseinstellung und Sonderangebotsresponse)

### **5.16.3 Anforderung an Marktsegmente**

- Wirtschaftlichkeit der sich aus Segmentierung ergebende Nutzen muss größer sein als die daraus anfallenden Kosten
- Handlungsfähigkeit / Erreichbarkeit Sind die Käufer in den Segmenten durch Marketing erreichbar? (z.B. gesetzliche Hürden / infrastrukturelle Schranken)
- Messbarkeit/Operationalität Die Auswirkungen der Segmentierung müssen mit den vorhandenen Marktforschungsmethoden messbar sein.
- Zeitliche Stabilität Marktsegment muss über einen angemessenen Zeitraum (nicht nur vorübergehend bestehen)
- Kaufverhaltensrelevanz Verhalten sich die verschiedenen Marktsegmente im Kaufverhalten wirklich heterogen?

### **5.16.4 Strategien zur segmentspezifischen Marktbearbeitung**

- undifferenziertes Marketing es wird keine Marktsegmentierung vorgenommen, auf dem Gesamtmarkt wird überall der gleiche Marketingmix angewandt.

- konzentrierte Marktstrategie  
Bearbeitung nur des lukrativsten Segments (Marktnische)  
Oft bei kleinen bis mittelständigen Unternehmen, die nicht die nötigen Ressourcen und Know-How haben, um verschiedene Marktsegmente mit verschiedenen Strategien zu versorgen  
Nachteil: Unternehmen hängt von einem Teilmarkt ab -> hohes Risiko  
Verzicht auf mögliche Gewinne in anderen Segmenten
- differenzierte Marketingstrategie  
Bearbeitung mehrerer Segmente
- selektiv differenzierte Strategie  
Bearbeitung weniger ausgewählter Segmente

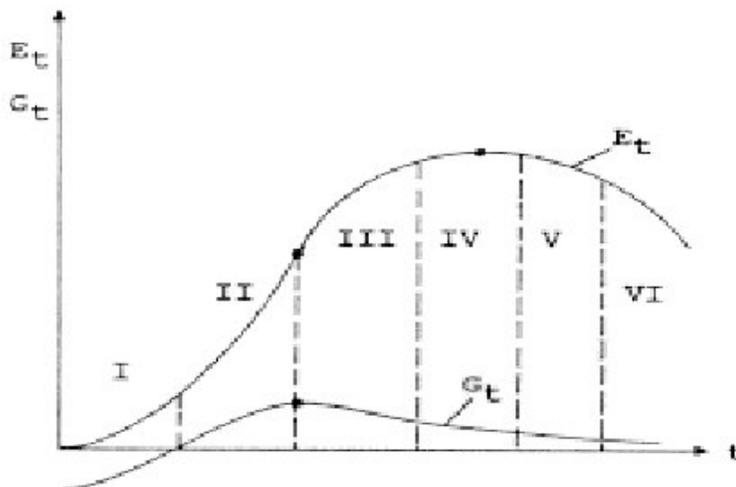
optimaler Segmentierungsgrad -> Gesamtmarkt in wie viele Marktsegmente aufteilen?

Brottogewinn=Gewinn ohne Marketingkosten; Nettogewinn=Gewinn, in dem Marketingkosten berücksichtigt sind.

Marketingkosten nehmen bei zu starker Segmentierung exorbitant zu -> Verlust  
Man will die Kombination mit dem höchsten Nettogewinn finden

### 5.17 Marketing- und Verkaufskonzept

Ein Marketingkonzept umfasst alle Maßnahmen einer ziel- und wettbewerbsorientierten Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten der Unternehmung an ausgewählten Problemfeldern gegenwärtiger und künftiger Kundenpotentiale unter Einsatz planender, steuernder, koordinierender und kontrollierender sowie marketingpolitischer Instrumente.  
Ein Verkaufskonzept hingegen ist nur auf den Verkauf des Produkts ausgelegt.



### **5.17.1 Einführungsphase (I)**

Ein Produkt, das sich in der Einführungsphase befindet, wird als Nachwuchsprodukt bezeichnet. Nach ihm besteht lediglich eine latente Nachfrage. Es sind erhebliche Werbeanstrengungen erforderlich, um die anfänglichen Widerstände auf der Verbraucherseite zu überwinden. Meist lassen sich noch keine Gewinne realisieren. In diesem Stadium existieren noch keine Produktvarianten.

### **5.17.2 Wachstumsphase (II)**

Ein Produkt in der Wachstumsphase wird auch als Starprodukt bezeichnet. Es unterliegt einer starken Nachfrageresteigerung. Die mit dem Produkt erwirtschafteten Gewinne steigen. Das Produkt wird verbessert und gleichzeitig werden neue Nachfolgeprodukte entwickelt. Die Konkurrenz beginnt das Produkt zu imitieren - es beginnt ein Wettbewerb über Preise und Konditionen.

### **5.17.3 Reifephase (III)**

In der Reifephase befindet sich das Produkt auf dem Höhepunkt seiner Entwicklung.

Die Nachfrage und die Gewinne sind konstant. Es ist allerdings mit einem verstärkten Wettbewerb zu rechnen, da viele Konkurrenten inzwischen ein äquivalentes Produkt anbieten können. Je nach Situation, macht eine Produktvariation Sinn. Hierdurch könnte der Verlauf der Erlös- und Gewinnkurven beeinflusst werden. (Modifiziertes Lebenszykluskonzept)

### **5.17.4 Sättigungsphase (IV)**

In der Sättigungsphase beginnt die Nachfrage zu stagnieren. Der Gewinn ist rückläufig. Der Grund hierfür ist vor allem die Tatsache, dass das Marktpotential ausgeschöpft ist. Es beginnt der Kampf um Marktanteile. Ab einem bestimmten Zeitpunkt besteht fast nur noch Ersatznachfrage.

### **5.17.5 Degenerationsphase (V+VI)**

Schließlich wird das Produkt zum Auslaufprodukt. Die Nachfrage sinkt, der Gewinn ist rückläufig. Es erfolgt eine Reduzierung des Werbeetats. Die Preise tendieren eher zum Anstieg. Die Herausnahme des Produkts aus dem Markt kann vorbereitet werden.

Langfristig kann ein Betrieb seine Existenz nur durch die Einführung neuer Produkte sichern. Oft wird jedoch die Notwendigkeit einer Produkteliminierung und/oder -neueinführung zu spät erkannt. Das Konzept des Produktlebenszyklus kann hierfür eine Entscheidungshilfe sein. In der Betriebspraxis ist es allerdings meist problematisch, genau festzustellen, in welcher Phase sich ein Produkt befindet, bzw. wie lang der jeweilige Lebenszyklus ist. Informationen hierzu können durch die Auswertung von betrieblichen Statistiken, des Rechnungswesens (s. Deckungsbeitragsrechnung), sowie durch die Marktforschung gewonnen werden.

### **5.17.6 Produktlebenszyklus mit der Boston-Consulting Matrix**

Cash cows (Einführungsphase) weisen einen hohen Marktanteil auf einem langsam wachsenden oder rückläufigen Markt auf. Sie sind Cashflow-Erzeuger, da aufgrund des hohen Marktanteils große Kostenvorteile bestehen. Normstrategie: "Melken" für die Nachwuchsprodukte, da ihr zukünftiges Erfolgspotential gering ist (Netto-Cashflow ist positiv).

Stars (Wachstumsphase) haben einen hohen Marktanteil auf einem stark wachsenden Markt. Sie stellen die Erfolgspotentiale des Unternehmens dar, die zu halten und auszubauen sind. Zur Sicherung ihrer Position haben sie einen hohen Cashflow bzw. Investitionsbedarf, den sie jedoch größtenteils selbst decken. Der erwirtschaftete Gewinn wird voll reinvestiert (Netto-Cash-Flow bei Null oder leicht negativ), d.h. Investitionsstrategie.

Question Marks (Einführungsphase) haben einen geringen Marktanteil auf einem wachsenden Markt. Letzterer fordert hohe Investitionen, um zu einer starken Marktposition zu gelangen. Aufgrund des geringen Marktanteils weisen sie ein ungünstiges Kosten-/Leistungsverhältnis auf, so dass der Cashflow für Erweiterungsstrategien nicht ausreicht (negativer Netto-cash-Flow). Normstrategien: durch hohe Investitionen Marktanteile gewinnen oder Desinvestieren.

Poor Dogs (Sättigungsphase) mit einem niedrigen Marktanteil bei geringem Marktwachstum haben wegen einer ungünstigen Kostensituation oft einen negativen Netto-Cashflow. Normstrategie: mittelfristig Liquidieren.

### **5.17.7 Verlängerungsmaßnahmen**

- Relaunch
- Produktvariation, -differenzierung (Line-Extension)
- Diversifikation

### **5.17.8 Relaunch**

Strategie zur Verlängerung des Produktlebenszyklus einer Marke durch zielgruppenspezifische Anpassung von Produktgestaltung (Produktvariation). Ein wenig erfolgreiches Produkt (Flop) wird kurzfristig vom Markt zurückgezogen und zu einem späteren Zeitpunkt in (leicht) veränderter Form erneut in den Markt eingeführt.

## **5.18 Sonstiges**

### **5.18.1 Event-Marketing**

Durch Event-Marketing soll für ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen im Rahmen eines besonderen firmeninternen oder –externen, informierenden oder unterhaltenden Ereignisses die Basis für eine erlebnisorientierte Kommunikation (erhöhtes Aktivierungspotential) geschaffen werden. Event-Marketing muss dabei in das Kommunikationskonzept des Unternehmens integriert sein, damit die inhaltliche und zeitliche Abstimmung mit anderen kommunikationspolitischen Maßnahmen gewährleistet ist. Vor diesem Hintergrund stellt das Event-Marketing keinen eigenständigen Marketing-Ansatz dar, sondern ist vielmehr ein Bestandteil der Kommunikationspolitik.

Beispiel: Messen, Infotage, Kongresse, Sport-Events

### **5.18.2 Public Relations**

Public Relations beinhaltet die Gestaltung und Pflege der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen:

- . Vermittlung eines positiven Bildes
- . Atmosphäre des Verständnisses und Vertrauens schaffen

### **5.18.3 Festlegung Marketing-Budget**

- . Teil des Umsatzes
- . Wettbewerbsorientiert
- . Orientierung an finanziellen Mitteln
- . Festlegung pro Produkt („per unit“ - Methode)
- . „all you can afford“

### **5.18.4 Bundling**

Die Aufnahme fremder Produkte in die eigene Werbung. z.B. SNI-Anlagen samt R/3 = R/3 live

### **5.18.5 Kollektivwerbung**

Der werbemäßige Zusammenschluss zweier Unternehmen  
z.B. Betty Barclay: „waschen Sie mit Coral“ oder SAP-Logo-Partner

## **6 PERSONAL**

### **6.1 Möglichkeiten der Personalbeschaffung**

Personalbeschaffung an sich bedeutet die Gewinnung von Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung in der Planperiode nach Art, Anzahl, Zeitpunkt und Dauer sowie Einsatzort.

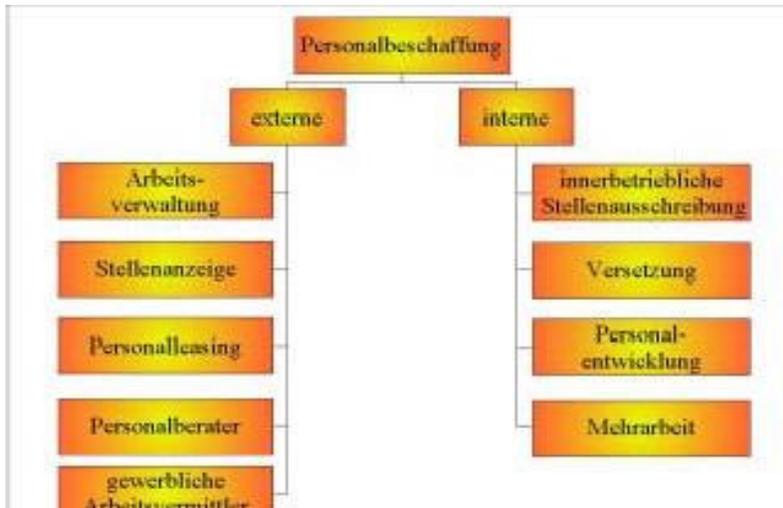
#### **6.1.1 Interne Personalbeschaffung**

Ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse:

- Mehrarbeit (quantitativ)
- Urlaubsverschiebung (quantitativ)
- Anpassungsfortbildung (qualitativ)

Mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse:

- . Versetzungen (horizontal oder vertikal)
- . Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverträge und befristete in unbefristete
- . Anstellungsverträge
- . Umschulungsmaßnahmen
- . Übernahme von Azubis



### **6.1.1.1 Arten der Personalbeschaffung**

innerbetriebliche Stellenausschreibung

- . Stelle wird im Unternehmen ausgeschrieben
- . Betriebsrat kann Ausschreibung verlangen (§93 BetrVG)
- . Ausnahme: leitende Positionen

Versetzung

- . Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches (Dauer > 1 Monat)
- . durch Weisung (wenn durch Arbeitsvertrag gedeckt)
- . durch Änderungskündigung (einseitige Kündigung AG mit Angebot einer neuen Stelle)

Personalentwicklung

- . Ausbildung
- . Fortbildung
- . Umschulung

Mehrarbeit

- . ohne Erhöhung der Zahl der MA
- . Mitarbeiter leisten Überstunden

### **6.1.1.2 Vor- Nachteile Interne Personalbeschaffung**

Vorteile

- . Mitarbeiter kennt das Unternehmen
- . Mitarbeiter werden positiv motiviert
- . geringe Beschaffungskosten
- . Einarbeitung geht schneller

Nachteile

- . Betriebsblindheit
- . Mitarbeiter befürchten abgelehnt zu werden
- . Neid, Konkurrenzsituation

- früher gemachte Fehler des MA bleiben bestehen

### **6.1.2 Externe**

#### Arbeitsverwaltung

- Arbeitsämter
- Zentralstelle für Arbeitsvermittlung FFM (vorwiegend Akademiker)
- Fachvermittlungsstellen (besonders Qualifizierte, Führungskräfte)

#### Stellenanzeige

- offene Stellenanzeige
- Chiffre-Anzeige (wenn Stelle noch besetzt)
- Medien: Zeitung, Internet, Radio, Kino, ...

#### Personalleasing

- PL-Firmen (Leasinggeber) verleihen kurzfristig (<12 Monate Arbeitsüberlassungsgesetz) die bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer (Leiharbeiter) an andere Unternehmen (Leasingnehmer).
- Benötigen Erlaubnis vom Arbeitsamt

#### Personalberater

- Experte der Stellenanzeigen formuliert, Bewerbungsunterlagen bewertet, bei Vorstellungsgesprächen mitwirkt und das Unternehmen in allen Personalfragen berät.
- gewerbliche Arbeitsvermittler
- Benötigen Erlaubnis vom Arbeitsamt
- darf Vergütung nur vom Arbeitgeber fordern

## **6.2 Möglichkeiten zum Personalabbau**

Unter Personalabbau (oder –freistellung) versteht man die interne und externe Freistellung von Personal zur Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

### **6.2.1 Interne Personalfreistellung**

#### Ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Abbau von Sonderschichten und Mehrarbeit (quantitativ)
- Abbau von Resturlaub (quantitativ)
- Rückführung von Fremdaufträgen
- Kurzarbeit
- Personalabbau durch Verzicht auf Ersatz Einstellungen
- Ausnutzung der natürlichen Fluktuation

#### Mit Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Versetzungen (horizontal und vertikal)
- Ersatz von Vollzeitverträgen durch Teilzeitbeschäftigte
- Auslaufen befristeter Verträge
- Umschulungsmaßnahmen
- Übernahmestopp für Azubis

- . Änderungskündigungen mit herabgesetzten Bezügen
- . Förderung des freiwilligen Ausscheidens von Mitarbeitern (z.B. Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierungen)
- . Kündigungen, Massenentlassungen

### **6.2.2 Externe Personalfreisetzung**

- . Einstellungsstopp
- . Abbau von Personalleasing
- . Einstellungsstopp für Aushilfen

## **6.3 Kündigungsarten**

### **6.3.1 Definition**

Eine Kündigung ist ein empfangsbedürftiges einseitiges Rechtsgeschäft, durch das die Beendigung eines Rechtsverhältnisses, meist nach Ablauf einer Frist, herbeigeführt werden soll. Dem Gegner muss eine entsprechende Erklärung zugehen.

- . eine Kündigung muss eindeutig, ohne Bedingung u. bezogen auf den Arbeitsvertrag im ganzen sein
- . Die Angabe eines Kündigungsgrundes ist üblich, aber nicht zwingend vorgeschrieben
- . wenn vertraglich Schriftform vereinbart ist, ist eine mündliche Kündigung rechtsunwirksam, es sei denn, der gekündigte anerkennt sie trotzdem

### **6.3.2 Ordentliche Kündigung**

Eine ordentliche Kündigung (o.K.) ist ein Rechtsbehelf zur Auflösung eines Arbeitsverhältnisses auf unbestimmte Zeit (bei befristeten Arb.-Verh. gibt es demnach keine o.K.).

So die o.K. vom AG ausgeht, bedarf sie i.d.R. eines sachlichen Grundes (Ausnahme: Arb.-Verh. Unterliegt nicht dem Kündigungsschutz).

- . Ist eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung, bei der die Kündigungsfristen und Kündigungstermine eingehalten werden
- . Nach §102 Abs. 1 Betr. VG ist vor jeder arbeitgeberseitigen Kündigung der Betriebsrat zu hören (sonst ist sie rechtsunwirksam)
- . Ausgangspunkt sind die gesetzlichen Kündigungsfristen gemäß §622 BGB (wenn keine besonderen gesetzlichen Bestimmungen greifen, z.B. §16 SchwbG)
- . Gesetzliche Kündigungsfristen sind Mindestfristen, sie können als tarifvertragliche Kündigungsfristen verlängert oder verkürzt werden gemäß §622 Abs. 4 Satz 1 BGB
- . Arbeitsvertragliche Kündigungsfristen können immer länger als die gesetzlichen vereinbart werden, aber die Kündigungsfrist für den Arbeitnehmer darf nie länger sein als für den Arbeitgeber (§622 Abs. 5 und 6 BGB)

Sachliche Gründe bewirken folgende Arten der o.K.:

- . betriebsbedingte Kündigung

Eine betriebsbedingte Kündigung (b.K.) ist eine ordentliche Kündigung des Arb.-Verh., die durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des AN entgegenstehen, bedingt ist (§ 1 II KSchG).

„Betriebliche Erfordernisse“ sind Resultat von:

- wirtschaftlichen Entwicklungen (Rohstoffknappheit, Absatzschwierigkeiten, Auftragsmangel)
- Unternehmerentscheidungen (Rationalisierung, Stilllegung)

Eine b.K. ist sozial ungerechtfertigt, wenn bei der Auswahl des betr. AN best. soz. Gesichtspunkte (Alter, Familienstand) vernachlässigt wurden.

- personenbedingte Kündigung

Eine personenbedingte Kündigung (p.K.) ist eine ordentliche Kündigung des Arb.-Verh., die aus Gründen, die in der Person des AN liegen, sozial gerechtfertigt sein kann (§ 1 II KSchG).

Gründe für eine p.K. können sein:

- Krankheit
- mangelnde Eignung
- mangelnde Anpassungsfähigkeit
- Nachlassen der Arbeitsfähigkeit

Diese Gründe müssen von einer „gewissen Erheblichkeit“ sein.

- verhaltensbedingte Kündigung

Eine verhaltensbedingte Kündigung (v.K.) ist eine ordentliche Kündigung des Arb.-Verh., die aus Gründen, die im Verhalten des AN liegen, sozial gerechtfertigt sein kann (§ 1 II KSchG). Gründe sind z.B. Pflichtverletzungen des Arbeitsvertrages (Unpünktlichkeit, mangelhafte Arbeitsleistung, Nichtbeachten erteilter Anweisungen)

Eine v.K. ist nicht gerechtfertigt durch einmalige/geringfügige Vertragsverstöße. Oft notwendig ist eine vorherige Abmahnung.

### **6.3.3 Die außerordentliche Kündigung**

Eine außerordentliche Kündigung (a.K.) ist ein Rechtsbehelf, der es jedem Vertragsteil ermöglicht, sich von einem (durchaus auch befristeten !) Arb.-Verh. zu lösen, dessen Fortsetzung ihm unzumutbar ist.

Eine a.K. erfolgt fristlos oder mit „sozialer Auslaufzeit“.

Jeder Vertragsteil kann sie aussprechen, wenn ein „wichtiger Grund“ vorliegt.

- einseitiges Rechtsgeschäft, dessen empfangsbedürftige Willenserklärung fristlos erfolgt
- sie muss innerhalb von zwei Wochen nach Kenntnis des Kündigungsgrundes ausgesprochen werden
- nach Ablauf dieser Frist ist diese Art der Kündigung ausgeschlossen
- vor der Aussprache der Kündigung muss der Betriebsrat gehört werden

#### **6.3.3.1 Gründe für eine außerordentliche Kündigung**

- betrügerische Angaben, Fälschungen
- anonyme Anzeigen mit Verleumdungen
- beharrliche Arbeitsverweigerungen
- grobe Beleidigungen von Vorgesetzten
- Diebstahl
- Schwere Wettbewerbsverstöße
- Drohung mit Anzeigen und Enthüllungen
- Erhebliche Intrigen gegen Arbeitskollegen
- Unehrlichkeiten in Vertrauensstellungen
- Unbefugtes Verlassen des Arbeitsplatzes
- Verleitung zur Schlechtleistung
- Tätlichkeiten im Unternehmen

### **6.3.3.2 Keine Gründe für eine außerordentliche Kündigung**

- Mangelhafte Arbeitsleistung
- Krankheit
- Unfähigkeit

Die Gründe sind auf Verlangen schriftlich darzulegen.

Ausübung einer a.K. innerhalb von zwei Wochen (§ 626 II BGB) ab dem Zeitpunkt, da der Kündigungsberechtigte von der maßgeblichen Tatsache Kenntnis erlangt hat.

Gesetzl. Möglichkeiten nicht durch Tarif-/Einzelarbeitsverträge zu beseitigen, erweitern oder einzuschränken.

Bei fehlender Rechtsgrundlage (kein wichtiger Grund) muss AN Unwirksamkeit innerhalb von 3

Wochen gerichtlich geltend machen, sonst wird Kündigung voll wirksam.

### **6.3.4 Sonstige Kündigungsarten**

**Änderungskündigung**

Eine Änderungskündigung ist die Kündigung eines Vertrages, verbunden mit dem Angebot auf Abschluss eines neuen Vertrages.

Sie erfolgt normalerweise als ordentliche Kündigung.

**Druckkündigung**

Eine Druckkündigung ist die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses, die ein AG unter Einfluss eines Dritten (z.B. Belegschaft, Behörde, Kunde) ausspricht.

Ihr gegenüber steht die Fürsorgepflicht des AG, der erkennbar ungerechtfertigten

Forderungen zumutbaren Widerstand entgegensetzen muss.

### **6.3.5 Politische und rechtliche Restriktionen**

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss rechtzeitig einbeziehen

- Mutterschutz, Jugendschutz und Schwerbehindertengesetz beachten
- Kündigungsschutzgesetz (soziale Rechtfertigung, erweiterter Kündigungsschutz, Anzeigepflicht und Sozialpläne)
- Betriebsverfassungsgesetz
- Tarifverträge (Kurzarbeit, Alterssicherungsklausel)

- Rationalisierungsabkommen
- Betriebsvereinbarungen
- Arbeitsförderungsgesetz

## **6.4 Mitarbeitermotivation**

Ziel: Nutzung des bei MA vorhandenen Leistungs- und Verbesserungspotentials

Grundsätzlich gibt es zwei Arten der Motivation:

- Intrinsische Motivation (von innen heraus, z. B.: „Ich will eine bessere Klausur schreiben als alle anderen!“ (Warum auch immer))
- Extrinsische Motivation (von außen, z. B.: „Wenn Du eine bessere Klausur schreibst als alle anderen, bekommst Du DM 10,-- von mir!“)

Menschliche Arbeitsleistung ist bestimmt durch:

- Leistungsfähigkeit
  - gegebene Anlagen des Menschen
  - Ausbildung der Anlagen durch Lernen
- Leistungsbereitschaft
  - Körperliche Leistungsdisposition (Gesundheit, Ermüdung)
  - Leistungswille (geistig-psychische Disposition)

Personalwirtschaftlicher Gestaltungsbereich vor allem in:

- Ausbildung der Anlagen durch Lernen
- Beeinflussung des Leistungswillens

Mittel:

Betriebl. Leistungsanreizsystem mit folg. Elementen:

### A) Materielle Anreize

1. Lohnsystem (so weit als möglich leistungsgerecht !)
2. Erfolgsbeteiligung / Prämien
3. betriebliche Sozialleistungen
4. Entgeltssystem des betriebl. Vorschlagwesens

### B) Immaterielle Anreize

1. Führungsstil
  - patriarchalisch - autoritäres Leitbild, wohlfahrtsverpflichtet
  - charismatisch - Führung durch Ausstrahlung
  - autokratisch - institutionalisierter Führungsapparat
  - bürokratisch - differenziertes Instanzensystem
  - kooperativ - unter Beteiligung der AN
  - Management by Exception
  - Management by Decision Rules
  - Management by Delegation
  - Management by Systems
  - Management by Objectives
  - Management by Results
2. Arbeitsbedingungen/-organisation
  - Arbeitserweiterung (job enlargement) - statt Zergliederung
  - Arbeitsplatzwechsel (job rotation) - erweitertes Blickfeld

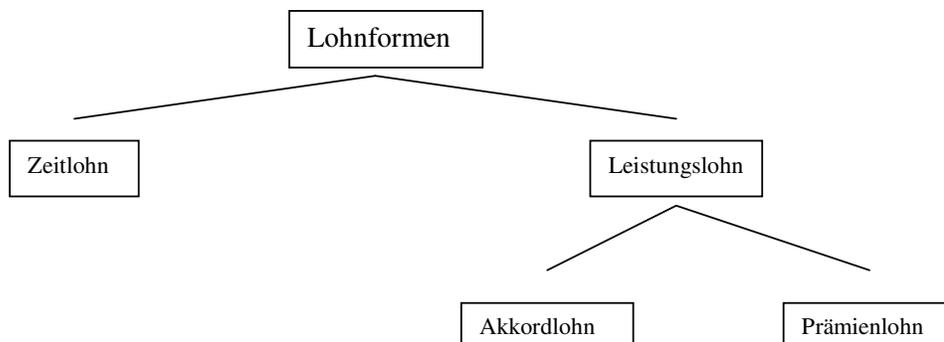
- Arbeitsbereicherung (job enrichment) - Entscheidungsrechte
- Autonome Arbeitsgruppen - größere Selbständigkeit
- Information des MA - Gefühl der Eingebundenheit
- Förderung der Integration - Anerkennung und Kritik
- Arbeitsinhalt
- Sicherheitsanreiz (Kündigungsfristen, wirtschaftl. Stärke)
- soziale Anreize (Verh. MA - Kollegen u. MA - Vorgesetzter)
- Arbeitsumgebung (Licht, Lärm, mech. Schwingungen, Klima, Luftverunreinigungen...)

3. Aus-, Fort- und Weiterbildungssysteme / reale Aufstiegchancen

## 6.5 Personalentlohnung

Die Personalentlohnung umfasst die geldlichen Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den von ihnen erbrachten Arbeitsleistungen stehen. In einzelnen Fällen zählen aber auch geldwerte Vorteile dazu, beispielsweise die private Nutzung eines Firmenwagens.

Lohnformen



### 6.5.1 Zeitlohn

$\text{Zeitlohn} = \text{Lohnsatz je Zeiteinheit} * \text{Anzahl der Zeiteinheiten}$

Der Zeitlohn ist eine Form der Personalentlohnung, bei dem ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt wird. Er ist damit nicht unmittelbar leistungsorientiert, jedoch erwartet das Unternehmen vom Arbeitnehmer zumindest das Erreichen einer Normalleistung. Zeitlohn ist als Stunden-, Tages-, Wochen- bzw. Monatslohn möglich.

Der Zeitlohn wird verwendet, wenn man die zu leistende Arbeit nicht vorher bestimmbar oder messbar, schöpferisch-künstlerisch, von besonderer Qualität oder mit besonderen Unfallgefahren verbunden ist.

Die Abrechnung ist für das Unternehmen relativ einfach, andererseits trägt sie das Risiko der Minderleistung der Arbeitnehmer

Darüber hinaus sind zu unterscheiden:

**Der Zeitlohn ohne Leistungszulage**, bei dem ein bestimmter Lohnsatz pro Zeiteinheit gezahlt wird. Dabei besteht ein mittelbarer Leistungsbezug, der sich in einer konkreten Leistungserwartung ausdrückt.

**Der Zeitlohn mit Leistungszulage**, die vielfach als Qualitäts-, Mengen-, Pünktlichkeits-, Anwesenheits- oder Ersparnisprämie gezahlt wird. Der Zeitlohn mit Leistungszulage soll kein Leistungslohn sein, wie z.B. der Akkordlohn oder Prämienlohn.

### **6.5.2 Prämienlohn**

Beim Prämienlohn gibt es einen leistungsunabhängigen Teil (den Grundlohn) und einen leistungsabhängigen Teil (die Prämie). Der Grundlohn ist als Arbeitslohn meistens ein Zeitlohn. Die Prämie wird planmäßig und zusätzlich für objektiv feststellbare Mehrleistungen qualitativer oder quantitativer Art gewährt, beispielsweise als Mengenleistungsprämie, Güteprämie, Ersparnisprämie, Nutzungsprämie, Termineinhalteprämie und Umsatzprämie.

### **6.5.3 Akkordlohn**

Der Akkordlohn ist eine Form der Personalentlohnung, bei der vor allem die geleistete Arbeitsmenge bezahlt wird (unmittelbarer Leistungsbezug). Der Akkordlohn besteht aus dem Mindestlohn, welcher tariflich garantiert ist und dem Akkordzuschlag, der üblicherweise 15-25% des Mindestlohnes beträgt. Mindestlohn und Akkordzuschlag werden als Grundlohn oder Akkordrichtsatz bezeichnet. Er stellt den Lohn einer Arbeitskraft bei Normalleistung dar.

Der Akkordlohn kann sein:

- Stückgeldakkord = Akkordsatz \* Leistungsmenge
- Zeitakkord = Leistungsmenge \* Minutenfaktor \* Vorgabezeit

Minutenfaktor = Akkordrichtsatz / 60

Bei Tarifänderungen muss lediglich der Minutenfaktor geändert.

### **6.5.4 Beteiligungslohn**

Der Beteiligungslohn kann entweder in der Erfolgsbeteiligung oder in der Kapitalbeteiligung bestehen.

Die Erfolgsbeteiligung umfasst materielle Leistungen des Arbeitgebers an Arbeitnehmer, die über den vereinbarten Lohn bzw. sein Gehalt hinausgehen und basieren auf einer vertraglich zugesicherten Beteiligung an einer betrieblichen Erfolgsgröße.

Eine Art der Erfolgsbeteiligung:

Die Leistungsbeteiligung, welche die innerbetriebliche Gesamtleistung einer Abteilung oder eines ganzen Betriebes beurteilt

## **6.6 Personalnebenkosten**

### **6.6.1 Begriff**

Zusätzlich zum Leistungsentgelt anfallende Personalkosten für das Unternehmen.

### 6.6.2 Gesetzliche Personalnebenkosten

Aufgrund gesetzliche und tariflicher Bestimmungen:

Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, Beiträge zur Berufsgenossenschaft, Aufwand nach dem Schwerbehindertengesetz und Mutterschutzgesetz, bezahlte Abwesenheit wie Urlaub, Feiertage, Krankheitstage und Aufwand nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Die gesetzliche Sozialversicherung besteht aus der Rentenversicherung, der Krankenversicherung, der Arbeitslosenversicherung und der Pflegeversicherung. Der Sozialversicherungsbeitrag für den einzelnen Arbeiter und Angestellten wird je zur Hälfte vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber getragen. Der Arbeitnehmeranteil wird vom Bruttoverdienst einbehalten. Der Arbeitgeberanteil zum Sozialversicherungsbeitrag ist ein zusätzlicher Personalaufwand, ebenso die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung der Arbeitnehmer bei der Berufsgenossenschaft.

Für die Berechnung der Beiträge werden von Jahr zu Jahr bestimmte Beitragsprozentsätze und Beitragsbemessungsgrenzen (=Höchstgrenzen) festgelegt:

Beitragsätze für das Jahr 2004

Versicherungszweig	Beitragsatz in %
• Krankenversicherung	11 bis 16 %
• Pflegeversicherung	1,7 %
• Rentenversicherung	19,5 %
• Arbeitslosenversicherung	6,5 %

### Zusätzliche Personalnebenkosten (freiwillige Nebenkosten)

- Aus- und Fortbildung
- Altersversorgung
  - Werksverpflegung
  - sonstiger freiwilliger Sozial- und Personalaufwand
- Gratifikationen
  - 13. Monatsgehalt
  - Urlaubsgeld
  - vermögenswirksame Leistungen
  - Vergütung arbeitsfreier Tage
  - Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen und für die berufliche Bildung
  - Familienunterstützungen
  - Wohnungsfürsorge
  - Verpflegungszuschüsse und Auslösungen
- Entlassungsentschädigungen
- Schlechtwettergeld
- Kleidergeld

- Zuwendungen zum Dienstjubiläum (Lohnsteuerfrei)
- Heirats- bzw. Geburtsbeihilfen (Lohnsteuerfrei)

### **6.6.3 Personalnebenkosten als Standortfaktor**

Zu hohe Personalnebenkosten können dazu führen, dass Waren nicht mehr in Deutschland produziert werden, sondern, dass man die Produktion ins Ausland verlagert, weil dort diese Kosten wesentlich geringer sind.

*Weitere Gefahren:*

- Deutschland hat hohe Produktivität, aber Schwellenländer holen auf.
- Know-How lässt sich leicht transferieren. z.B. EDV in Indien

## **6.7 Mitbestimmung**

### **6.7.1 Definition**

Die arbeitsrechtliche Mitbestimmung räumt den Arbeitnehmern in Einzelfragen, die insbesondere das tägliche Arbeitsleben, den Arbeitsplatz und die Lohngestaltung betreffen, ein Recht auf Information, Anhörung oder Mitentscheidung ein. Sie geht vom Schutzbedürfnis des Arbeitnehmers aus, ist somit eine Weiterentwicklung des kollektiven Arbeitsrechts und schränkt dadurch die Autonomie der Unternehmensleitung nur punktuell ein.

Mitbestimmung ist die institutionelle, gesetzlich geregelte Teilhabe der Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter am Willensbildungs- bzw. Entscheidungsprozess.

#### **Gesetzliche Grundlagen:**

- BetrVG von 1972
- Betriebsrat in privaten Unternehmen > 5 AN
- geheime, unmittelbare Wahl
- Wahl auf 3 Jahre
- Wahlberechtigt sind Arbeitnehmer >18 Jahre
- 6 Monate im Betrieb

*ergänzend:*

- BetrVG von 1952 für AGs u. KG
- Montan-Mitbestimmungsgesetz für Bergbau/Stahl/Eisenindustrie.
- Mitbestimmungsgesetz von 1976 für Kapitalgesellschaften > 2000 Arbeitnehmer

### **6.7.2 Unterscheidung Mitbestimmung und Mitwirkung des Betriebsrat**

Mitbestimmung: regelmäßige Zustimmung durch Betriebsrat notwendig im Streitfall entscheidet Einigungsstelle

- erzwingbares Initiativrecht
- Zustimmungs-/ Vetorecht
- Aufhebungsanspruch

Mitwirkung: schwächere Form der Einflussnahme umfasst Recht auf:

- Informationsrecht über betriebliche Angelegenheiten
- Einsicht in Unterlagen
- Anhörungsrecht von jeder Kündigung
- Beratung / Verhandlung mit Arbeitgeber über Änderungen im Unternehmen
- Teilnahme an Besprechungen
- Antragsrecht für Maßnahmen
- Vorschlagsrecht zur Einführung einer Personalplanung

### **6.7.2.1 Mitbestimmungsgegenstände des Betriebsrat laut BetrVG von 1972**

#### *a) Soziale Angelegenheiten*

- Betriebsordnung (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Lage von Arbeitszeit/-pausen (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Entgeltmodalitäten (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Urlaubsplan (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Technische Verhaltens-/Leistungsüberweisung. (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Unfallschutz (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Verwaltung der Sozialeinrichtungen (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Verwaltung der Werkwohnungen (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Formen der Arbeitsbewertung (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Akkord u Prämiensätze (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Vorschlagswesen (Zustimmungs-/ Vetorecht)

#### *b) Gestaltung von Arbeitsplatz, -ablauf und -umgebung*

- bei Folgelasten für Arbeitnehmer (erzwingbares Initiativrecht)

#### *c) Personelle Angelegenheiten*

- Stellenausschreibung (erzwingbares Initiativrecht)
- Personalfragebogen/Beurteilungsgrunds. (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Richtlinien für Auswahl, Versetzung (Zustimmungs-/ Vetorecht)
- Ausbilderbestellung (Zustimmungs-/ Vetorecht, Aufhebungsanspruch)
- Ausbildungsteilnehmer (erzwingbares Initiativrecht)
- Einzelne Einstellungen / Versetzungen (Zust./ Vetorecht, Aufhebungsanspruch)
- Ordentliche Kündigungen (Zustimmungs-/ Vetorecht)

#### *d) Informationsrecht in wirtschaftliche Angelegenheiten*

Interessen-/Nachteilsausgleich/Sozialplan (erzwingbares Initiativrecht)

### **6.7.3 Der Betriebsrat**

Gesetzlich berufenes Vertretungsorgan der Belegschaft eines Betriebes innerhalb der Betriebsverfassung. Als Organ der Betriebsverfassung wird der Betriebsrat im eigenen Namen kraft Amtes tätig.

**Der Betriebsrat hat folgende Beteiligungsrechte:**

### **6.7.3.1 Mitbestimmungsrechte**

Mitbestimmung ist die stärkste Form der Beteiligung. Maßnahmen, die der Mitbestimmung unterliegen können nur regelmäßig mit Zustimmung des Betriebsrats getroffen werden. Im Streitfall entscheidet die Einigungsstelle oder das Arbeitsgericht.

- Initiativrecht
- Zustimmung- oder Vetorecht
- Aufhebungsanspruch

### **6.7.3.2 Mitwirkungsrechte**

Mitwirken bedeutet Mitsprache. Entscheidungen erhalten Rechtsgültigkeit auch ohne Zustimmung des Betriebsrats, jedoch können sie von der vorherigen Anhörung oder Beratung mit dem Betriebsrat abhängen.

- Recht auf Information
- Recht auf Einsicht der Unterlagen
- Recht auf Anhörung
- Recht auf Beratung und Verhandlung mit dem Arbeitgeber
- Recht auf Teilnahme an Besprechungen
- Recht auf Widerspruch, der zur Nachprüfung durch das Arbeitsgericht führt.
- Näheres regelt das BetrVG.

## **6.7.4 Wirtschaftsausschuss**

### *a) Bildung*

In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern wird ein Wirtschaftsausschuss mit mindestens drei und höchstens sieben Mitgliedern vom Betriebsrat gebildet.

### *b) Aufgaben*

Vermittlung zwischen Betriebsrat und Betriebsführung

Gegenseitige Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, insbesondere über:

- die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens.
- die Produktions- und Absatzlage.
- das Produktions- und Investitionsprogramms.
- Rationalisierungsvorhaben.
- Fabrikations- und Arbeitsmethoden.
- Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen.
- Betriebsverlegungen.
- Betriebszusammenschlüssen
- Änderung der Betriebsorganisation oder Betriebszweck.

## **6.7.5 Jugend- und Ausbildungsvertretung**

### *a) Bildung*

In Betrieben mit mehr als 5 Jugendlichen unter 18. Jahren oder Auszubildende unter 25. Jahren.

*b) Aufgaben und Rechte*

Wahrnehmung der besonderen Interessen von jungen Arbeitnehmern.  
Antrags- und Informationsrecht durch den Betriebsrat.  
Teilnahmerecht und Stimmrecht bei Betriebsratssitzungen, sofern die Themen junge Arbeitnehmer betreffen.

### **6.7.6 Aufsichtsrat**

Hat beispielsweise in Aktiengesellschaften die Interessen der Eigenkapitalgeber gegenüber der Unternehmensleitung wahrzunehmen und sie zu überwachen hat.

*a) Bildung*

Bei AG, KG und bei einer GmbH mit mehr als 500 Arbeitnehmer ist ein Aufsichtsrat zu bestellen. Dieser setzt sich aus mindestens 3 und höchstens 21. Mitglieder zusammen. Davon muss 1/3 durch Arbeitnehmervertreter gestellt werden. Werden 2 oder mehr Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat berufen, so müssen sowohl Arbeiter als auch Angestellte vertreten sein. Die Wahl erfolgt durch alle Arbeitnehmer, jedoch ohne leitende Angestellte.

**Fazit**

Durch die Drittelparität haben die Arbeitnehmervertreter nur bedingten Einfluss auf Entscheidungen des Aufsichtsrates. Sie erhalten alle Informationen, die dem Aufsichtsrat zugehen.

### **6.7.7 Sprecherausschussgesetz**

*a) Bildung*

In Unternehmungen ab 10 leitenden Angestellten wird ein Sprecherausschuss mit 1 bis 7 Mitgliedern gebildet.

*b) Aufgabe*

Vertretung der Belange der leitenden Angestellten.

Information über:

- Änderungen der Gehaltsgestaltung und allgemeiner Arbeitsbedingungen
- Änderungen der Beurteilungskriterien

### **6.7.8 Montan-Mitbestimmungsgesetz**

Das Montan-Mitbestimmungsgesetz findet Anwendung bei AG und GmbH der Montanindustrie mit mehr als 1000 Arbeitnehmern.

#### **6.7.8.1 Aufsichtsrat**

*a) Bildung*

Der Aufsichtsrat besteht aus  $\frac{1}{2}$  Arbeitnehmervertretern und  $\frac{1}{2}$  Arbeitgebervertretern. Diese von Arbeitnehmer bzw. von der Hauptversammlung gewählten Vertreter bestimmen nun noch ein weiteres Mitglied (der „Unparteiische“)

Der Aufsichtsrat besteht somit aus 11, 15, bzw. 21 Mitgliedern abhängig vom Grundkapital.

*b) Fazit*

Die Arbeitnehmer können durch die Parität unmittelbar auf Entscheidungen des Aufsichtsrates einwirken.

**6.7.8.2 Vorstand**

Der Vorstand wird durch den Aufsichtsrat bestellt. Ergänzt wird er durch den Arbeitsdirektor, der durch die Arbeitnehmerschaft bestimmt wird. Der Arbeitsdirektor ist für Personal- und Sozialfragen zuständig.

**6.7.9 Mitbestimmungsgesetz**

Das Mitbestimmungsgesetz dehnt die unternehmerischen Mitbestimmungsrechte auf alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern aus.

**6.7.9.1 Aufsichtsrat**

*a) Zusammensetzung*

1/2 Arbeitnehmervertretern und 1/2 Anteilseignervertreter. Die Größe ist von der Anzahl der Belegschaft abhängig.

Bis 10000	12, 16 oder 20 Sitze
Von 10000 bis 20000	16 oder 20 Sitze
Ab 20000	20 Sitze

*b) Arbeitnehmervertreter*

Der Anteil der Arbeitnehmervertreter setzt sich aus Arbeitnehmern des Unternehmens und Gewerkschaftsvertretern zusammen. Der Arbeitnehmeranteil besteht aus Arbeitern, nicht leitenden und leitenden Angestellten. Die Anzahl entspricht ihrem zahlenmäßigen Verhältnis im Unternehmen, jedoch ist mind. 1 Mitglied je Gruppe zu bestimmen.

*c) Wahl der Arbeitnehmervertreter*

Bei Unternehmen mit bis zu 8000 Arbeitnehmern wird die unmittelbare Wahl vorgeschrieben. Die Gewerkschaftsvertreter werden von allen Arbeitnehmern gewählt, die Gruppenvertretern nur von ihren Gruppenangehörigen. Ab 8000 Arbeitnehmern erfolgt die Wahl durch Delegierte. 1 Delegierte vertritt je 60 Arbeitnehmer seiner Gruppe.

*d) Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden*

Die Wahl erfolgt mit 2/3 Mehrheit. Kommt diese nicht zustande, so wählen die Anteilseignervertreter den Vorsitzenden und die Arbeitnehmervertreter den Stellvertreter mit einfacher Mehrheit.

*e) Entscheidungen des Aufsichtsrates*

Beschlüsse bedürfen der einfachen Mehrheit. Bei Stimmengleichheit hat bei der erneuten Abstimmung der Vorsitzende eine doppelte Stimme, der Stellvertreter jedoch nicht.

*f) Wahl der Vorstandsmitglieder*

Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand mit 2/3 Mehrheit. Kommt diese nicht zustande wird ein paritätischer Vermittlungsausschuss gebildet. Dessen

Vorschlag muss bei der erneuten Wahl die einfache Mehrheit erreichen, sonst erhält der Vorsitzende für den 3. Wahlgang eine doppelte Stimme.

## **6.8 Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck**

### **6.8.1 Hauptziele staatlicher Wirtschaftspolitik**

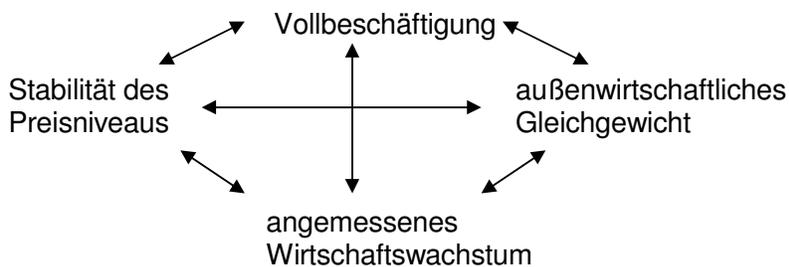
Der Staat muss sich Ziele setzen, nach denen er seine Wirtschaftspolitik ausrichtet.

#### **6.8.1.1 Oberziele**

Nach §1 des Stabilitätsgesetzes haben Bund und Länder bei ihren wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu beachten. Gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht liegt vor, wenn alle Produktionsfaktoren vollbeschäftigt sind und sich alle Märkte (z.B. Arbeits-, Kredit-, Gütermärkte) ausgleichen.

#### **6.8.1.2 Unterziele**

Aus diesem Oberziel leitet das Stabilitätsgesetz folgende Unterziele ab, die auch als „Magisches Viereck“ bezeichnet werden:



Die hier genannten Ziele sind quantitative Ziele, weil sie sich in Zahlen erfassen lassen. Weitere wichtige, nicht ausdrücklich im Stabilitätsgesetz erwähnte qualitative Ziele sind:

- gerechtere Einkommens- und Vermögensverteilung und
- Erhaltung einer lebenswerten Umwelt. (→ „magisches Sechseck“)

„Magisches Viereck“ ist ein Ausdruck dafür, dass sich die gesamtwirtschaftlichen Ziele nicht gleichzeitig so erfüllen lassen, dass 100%ige Realisierungsgrade erreicht werden. Dies resultiert vor allem aus der wechselseitigen Abhängigkeit der gesamtwirtschaftlichen Variablen. Die wirtschaftliche Interdependenz bedingt also, dass Zielkonflikte zwischen den einzelnen Zielen auftreten, was mit dem Attribut „magisch“ zum Ausdruck gebracht wird.

Beispiel: Wachstum ist bei gegebenem technischen Stand nur bei positiven Nettoinvestitionen möglich. Die Investitionsneigung der Unternehmen steigt, wenn eine Politik des „leichten Geldes“ (billigen Geldes) betrieben wird. Dies aber führt zu Preissteigerungen, was wiederum das außenwirtschaftliche Gleichgewicht stört (Exportrückgang) und zum Verlust von Arbeitsplätzen führen kann.

Der bestehende Zielkonflikt wird in der praktischen Wirtschaftspolitik dadurch zu lösen versucht, dass immer das Ziel Vorrang hat, das im Augenblick am stärksten gefährdet ist.

## 7 ORGANISATION

### 7.1 **Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation soll sicherstellen, dass alle Planungsentscheidungen an die zuständige Stelle gelangen. Die Aufbauorganisation legt somit das Kompetenz- und Kommunikationsgefüge fest.

Das Kompetenzgefüge bestimmt, wer im Betrieb für was zuständig ist. Das Kommunikationssystem legt fest, nach welchen Spielregeln sich der Nachrichtenaustausch im Unternehmen vollzieht.

### 7.2 **Ablauforganisation**

Unter Ablauforganisation versteht man die Gestaltung von Arbeitsprozessen. So gilt es folgende ablauforganisatorischen Aspekte zu klären:

- Zerlegung des Gesamtprojektes in Teilaufgaben, Zerlegung der Teilaufgaben in einzelne Verrichtungen
- Zeitliche Abfolge der Verrichtungen
- Zeitdauer der Teilaufgabe
- Räumliche Zuordnung der Aufgabenverrichtung
- Zurodung der Verrichtung auf einzelne Stellen.

*Frage:* Zeigen Sie an einem Beispiel auf, wo *Zielkonflikte* auftreten können!

Zwischen dem Ziel der Gewinnmaximierung und dem Ziel der Sicherung der Liquidität kann es zu Konflikten kommen. Aus Liquiditätsgründen kann man es sinnvoll sein, einen gewissen Betrag an Barmitteln zu halten bzw. Beträge so anzulegen, dass das Unternehmen bei Bedarf darüber verfügen kann. Barmittel oder kurzfristig angelegte Beträge bringen in der Regel keine, bzw. nur geringe Verzinsung, so dass dies auf Kosten der Rentabilität geht. Investitionen, die eine hohe Rentabilität versprechen, sind oft riskant und binden langfristig finanzielle Mittel zu Lasten der Liquidität.

*Frage:* Worin sehen Sie die *Vor- und Nachteile der Zentralisation von Entscheidungsbefugnissen?*

Der Vorteil einer starken Zentralisation liegt in klaren und eindeutigen Befehlsstrukturen, die eine straffe Betriebsführung mit einer geringen Anzahl von kompetenten Führungskräften ermöglichen. Nachteilig wirkt sich oft die hohe Belastung der wenigen Entscheidungsträger aus. Eine starke Zentralisation beeinflusst das Betriebsklima negativ, weil dem Einzelnen nur geringe Verantwortung eingeräumt wird und Entscheidungen autoritär getroffen werden, was die Arbeitsfreude mindert. Unter Umständen sinkt die Arbeitsproduktivität und damit die Rentabilität.

### 7.3 **Formale und informelle Organisationseinheiten**

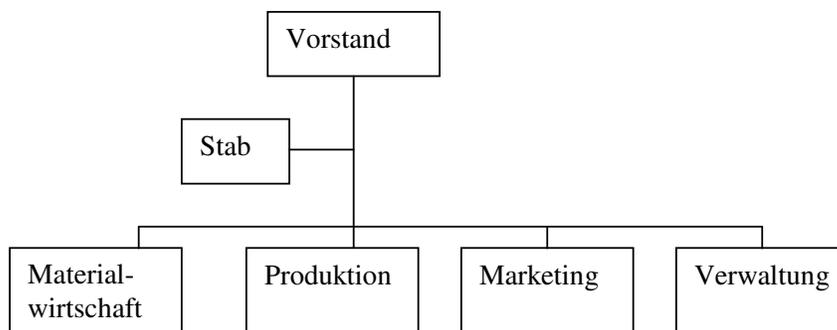
Formale Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen) werden bewusst durch die Organisationsstruktur vorgegeben. Informelle Organisationseinheiten entwickeln sich unbewusst in der Praxis durch menschliche Eigenheiten wie private Interessen, Sympathie und Antisymphathie und unterschiedliche soziale

Stellungen.

## 7.4 Organisationsformen von Unternehmen

### 7.4.1 Stablinien-Organisation

Bei dezentraler Aufgabenerfüllung in der Materialwirtschaft bedarf es zur Erfüllung von zentralen, das Gesamtunternehmen betreffende Aufgaben, der Bildung von *Stäben*. Darunter versteht man mit Spezialisten besetzte Hilfs- und Entlastungsorgane der Unternehmensleitung, deren Hauptfunktionen in der Beratung und Information bestehen und die grundsätzlich über keine Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse außerhalb der eigenen Stelle verfügen.



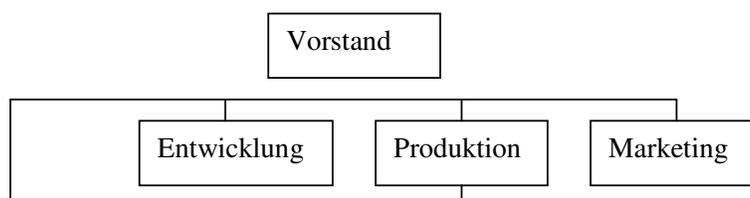
Bereits in den Anfängen des Computereinsatzes wurden wesentliche administrative Tätigkeiten aus Material- und Lagerwirtschaft zentral mit Hilfe der EDV abgerechnet. Dieses Zusammenführen von aktuellem Zahlenmaterial mit Daten aus vorherigen Abrechnungsperioden führte schon bald zur Bereitstellung von statistischem Zahlenmaterial. Dadurch wurde aus der administrativen Tätigkeit ein Planungs- und Dispositionsinstrument der Stabsstellen.

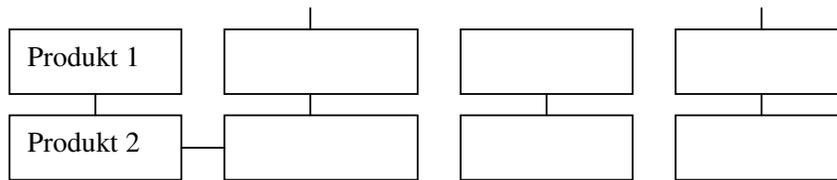
Mit der zeitnahen Materialabrechnung wurde eine wirksame Disponierbarkeit der Materialien erreicht, was wiederum Auswirkungen auf den Materialbestand und auf die Kapitalbindung hatte.

In der betrieblichen Praxis wird den Stäben der Materialwirtschaft daher häufig ein begrenztes funktionales Weisungsrecht übertragen, um ihre zentrale Aufgabenstellung gerecht zu werden.

### 7.4.2 Matrix-Organisation

Bei der Matrix-Organisation werden die verschiedenen Funktionen eines Unternehmens in einer zweidimensionalen Anordnung vertikal und horizontal gegeneinander angeordnet und miteinander verbunden.





Dabei werden die Hauptfunktionen eines Unternehmens wie

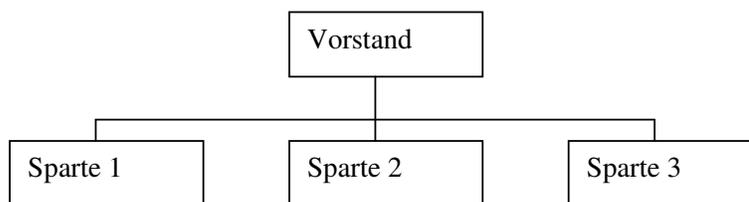
- Materialwirtschaft
- Forschung und Entwicklung
- Fertigungswirtschaft
- Absatzwirtschaft
- Finanz- und Rechnungswesen

horizontal angeordnet, während vertikal die Funktionen aufgetragen werden, die zentral von der Unternehmensleitung und häufig mit Richtlinienkompetenzen ausgestattet werden, beispielsweise Planung, Organisation, Systemanalyse, Controlling, Personalwesen.

Überall dort wo eine Linienfunktion mit einer vertikal angeordneten Funktion zusammentrifft, sind Entscheidungen nur gemeinsam möglich. Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen ist so zu regeln, dass die übergeordnete Unternehmensleitung nur in Ausnahmefällen eingeschaltet werden muss.

### 7.4.3 Divisional-Organisation

Die Divisionalisierung, die auch **Sparten-Organisation** genannt wird, findet sich hauptsächlich in Großunternehmen mit völlig verschiedenartigen Erzeugnissen oder Erzeugnisgruppen. Für diese werden selbständige Unternehmensbereiche - die Divisions - gebildet, die in eigener Verantwortung die Funktionen des Unternehmens wahrnehmen.



*1. Begriff:* Organisationsmodell (Organisationsstruktur), bei dem die Kompetenz aufgrund sachzielorientierter Segmentierung nach Produkten bzw. Produktgruppen zugeordnet wird.

*2. Charakterisierung:* Bei reiner Sparten-Organisation entstehen auf der zweiten Hierarchieebene organisatorische Teilbereiche, in denen jeweils die Kompetenzen für eine Produktart bzgl. sämtlicher Funktionen und Märkte der Unternehmung zusammengefasst sind; Diese Sparten werden häufig als Profit

Center geführt.

### 3. Beurteilung:

a) *Ressourcennutzung*: Die Sparten-Organisation führt im Vergleich zur Funktionalorganisation in der Tendenz zu einer schlechteren Ausnutzung von Ressourcen, da die Ausstattung sämtlicher Sparten mit den gesamten für ihre Aktivitäten erforderlichen Ressourcen im Vergleich zur Ressourcenauslastung und Nutzung von Vorteilen der Spezialisierung und Größendegression anderer Organisationsformen häufig nachteilig ist.

b) *Interdependenzprofil*: Angesichts der Autonomie der Sparten fehlen weitgehend Interdependenzen aufgrund innerbetrieblicher Leistungsverflechtungen; die Marktinterdependenzen wachsen mit sinkendem Diversifikationsgrad des Produktprogramms der Unternehmung.

c) Die *Dispositionsfähigkeit* wird aufgrund fehlender innerbetrieblicher Interdependenzen positiv beeinflusst.

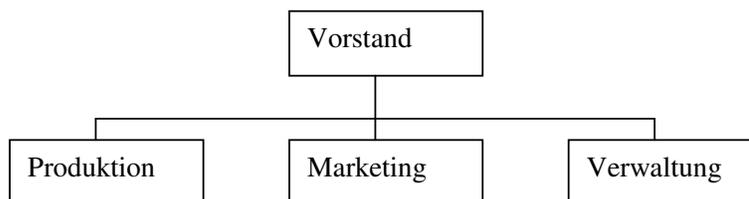
### 4. Modifizierung:

In der Praxis wird die Sparten-Organisation wegen ihrer Nachteile meist zu einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur ressourcen- und/oder marktorientiert modifiziert; funktionale Zentralbereiche (z. B. Werke) sollen vor allem eine bessere Ressourcennutzung und auf einzelne Märkte ausgerichtete organisatorische Einheiten eine höhere Koordination der marktlichen Spartenaktivitäten sicherstellen.

Trotz der Aufteilung in relativ selbständige Unternehmensbereiche werden die Funktionen, die das Gesamtunternehmen betreffen, meist zentral geführt, während die übrigen Funktionen in die Divisions eingegliedert sind. Dabei operieren die zentralen Bereiche als Stabsstellen mit funktionalem Weisungsrecht, welche zentrale Vorgaben an die Divisions richten, die dort zu realisieren sind.

Organisatorisch bleibt die Linienstruktur innerhalb einer Division erhalten und gibt, um überlange Instanzen zu vermeiden, den Personen die Entscheidungskompetenz, die mit den konkreten Einzelbedürfnissen vertraut sind.

## 7.4.4 Funktionale Organisation



## 7.4.5 Geschäftsbereichsorganisation

- Einliniensystem
- *Geschäftsbereiche sind direkt der Unternehmensleitung unterstellt*
- Unterteilung in:

- Produkte, Produktgruppe
- Kundengruppen, Großkunden
- Absatzregionen

## 7.5 Unternehmensrechtsformen

Bei jeder Betriebsgründung muss eine Rechtsform festgelegt werden. Diese kann zwar während des Betriebsprozesses geändert werden, hat aber dennoch für die meisten Betriebe langfristigen Wirkungscharakter.

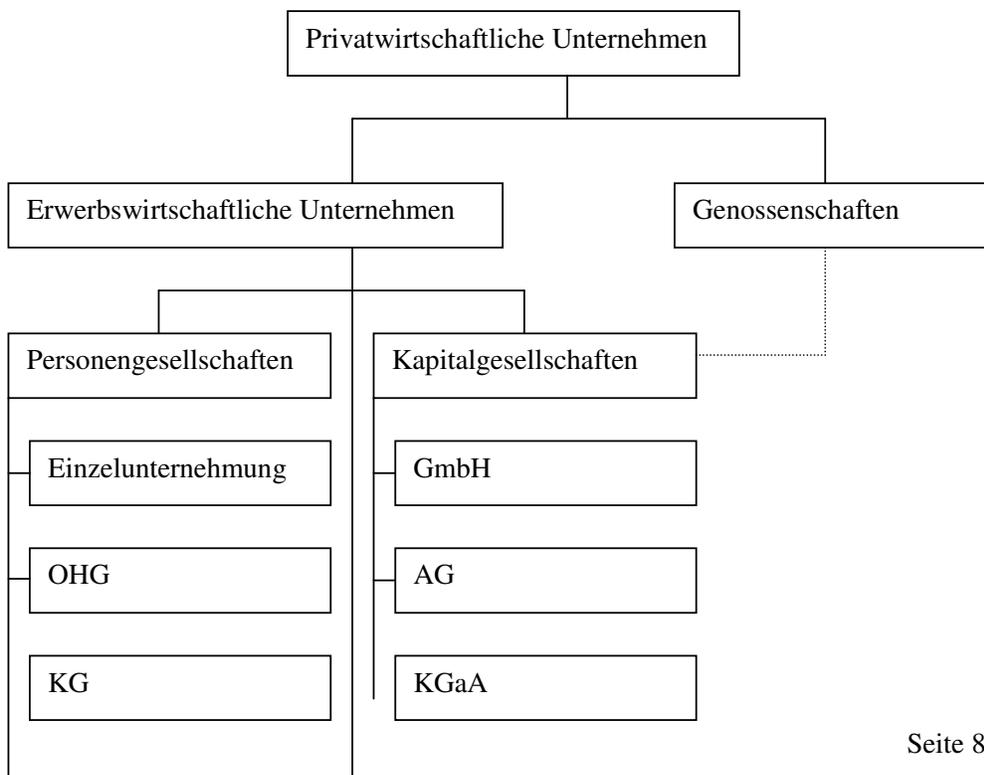
Die Wahl einer bestimmten Rechtsform hat unmittelbar betriebswirtschaftliche Konsequenzen zur Folge. Daher sollten zuvor folgende Fragen beantwortet werden:

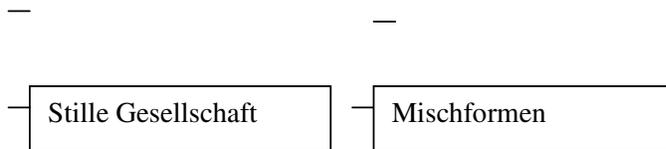
- Ist ein Partner vorhanden?
- Wer soll „das Sagen“ im Unternehmen haben?
- Wie gut lässt sich Eigenkapital beschaffen?
- Wer haftet für die Verbindlichkeiten?
- Wie soll der Gewinn verteilt werden?

### 7.5.1 Arten von Gesellschaften

Privatwirtschaftliche Unternehmen können entweder in Form von Personengesellschaften, in Form von Kapitalgesellschaften oder in kombinierten Formen vorkommen. Eine Einzelunternehmung hat einen, die anderen Formen in der Regel mehrere Betriebseigner. Juristisch gesehen, stellen nur die Personengesellschaften, Gesellschaften dar, während Kapitalgesellschaften juristische Person sind. Sie sind somit mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit ausgestattet; dies trifft nicht für Personengesellschaft zu. Bei Rechtsgeschäften stehen bei Personengesellschaften die Gesellschafter, bei Kapitalgesellschaften die Gesellschaft selbst im Vordergrund.

#### Arten der Gesellschaft





## **7.5.2 Kriterien für die Wahl der Rechtsform**

Einige wesentliche Aspekte sind bei den einzelnen Rechtsformen gesetzlich unterschiedlich geregelt:

- Haftung
- Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten
- Betriebsleitung
- Gewinnverteilung
- Steuerliche Belastung
- Mit der zu wählenden Rechtsform verbundenen Aufwendungen
- Publizitätspflicht

### **7.5.2.1 Haftung**

Grundsätzlich stehen hier zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Entweder die Haftung ist auf das von eingebrachte Kapital in den Betrieb beschränkt (beschränkte Haftung) oder die Haftung erstreckt sich auf das gesamte Kapital, also möglicherweise auch auf das persönliche (unbeschränkte Haftung).

### **7.5.2.2 Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten**

Die Höhe des zu beschaffenden Eigenkapitals von außen wird wesentlich von der Anzahl der möglichen Betriebseigner und das zu tragende Risiko (beschränkte oder unbeschränkte Haftung) bestimmt.

### **7.5.2.3 Betriebsleitung**

Die Organisation der Betriebsleitung wird überwiegend von der gewählten Rechtsform bestimmt. Dadurch wird festgelegt, welche Organe über welche Kompetenzen verfügt.

### **7.5.2.4 Gewinnverteilung**

Die Gewinnverteilung wird im Allgemeinen im Gesellschaftervertrag festgelegt. Wenn dort keine eindeutigen Richtlinien vereinbart sind, wird auf die Rechtsvorschriften der gewählten Rechtsform zurückgegriffen.

### **7.5.2.5 Steuerliche Belastung**

Größere Unterschiede in der steuerlichen Belastung zeigen sich zwischen den Personengesellschaften (insbesondere der Einzelunternehmung) und den Kapitalgesellschaften. Da die Kapitalgesellschaften als juristische Person eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen, sind sie selbst steuerpflichtig (Körperschaftsteuer). Der an die Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft ausgeschüttete Gewinn unterliegt nochmals der Kapitalertragssteuer.

### **7.5.2.6 Verbundene Aufwendungen**

Je nach Rechtsform entstehen weitere Aufwendungen, wie zum Beispiel Notarkosten bei der Eintragung, die Aufwendung für Druck und Ausgabe der Aktien oder Kosten für die Veröffentlichung des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung)

### **7.5.2.7 Publizitätspflicht**

Für Aktiengesellschaften und für die Kommanditgesellschaft auf Aktien besteht die Pflicht zur Veröffentlichung des Jahresabschlusses und des Geschäftsberichtes.

### **7.5.2.8 Personengesellschaften**

- Haftung persönlich und solidarisch mit Privat- und Gesellschaftsvermögen
- Keine juristische Person
- Keine eigene Rechtspersönlichkeit, Gesellschafter handelt für das Unternehmen
- Steuerliche Vorteile
- Gewinne unterliegen der Einkommenssteuer, keine Doppelversteuerung

### **7.5.3 Kapitalgesellschaften**

- Juristische Person:
- Eigene Rechtspersönlichkeit → Kann Rechtsgeschäfte abschließen
- Organe z.B.: Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung
- Eigenkapitalbeschaffung wird erleichtert:
- Handel von Unternehmensanteilen durch Ausgabe von Aktien
- Beschränkte Haftung:
- Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt
- Bilanzvorschriften / Publizitätspflicht: Pflicht bei AG und KGaA (→ Schutz der Aktionäre)

### **7.5.4 Das Einzelunternehmen**

Rechte und Pflichten aus allgemeinen Bestimmungen BGB (§§ 705-740) und HGB (§§ 1-104). Es gibt nur einen Gesellschafter, der gleichzeitig Eigentümer ist.

*Nachteile:*

- Vollhafter, d.h. Haftung mit Privatvermögen
- eventuell Fehlentscheidung da Alleinentscheidung
- begrenzte Kapitalkraft
- alleinige Verlusttragung
- eventuell schwächere Marktstellung
- Schwierigkeiten der Nachfolgeregel

*Vorteile:*

- Unabhängigkeit, alleinige Entscheidungsbefugnis → schnelle Entscheidungsfähigkeit
- Steuervorteile
- alleinige Gewinnverwendung
- wenige Formvorschriften

### 7.5.5 Stille Gesellschaft

offiziell: keine Geschäftsbefugnis und Vertretungsbefugnis, aber Kontrollrechte indirekt durch Vertrag z.B. Vetorecht

- keine Verantwortung für Unternehmensentscheidungen
- keine Haftung
- nach außen hin anonym (nicht im Handelsregister, Gesellschaftervertrag)
- an Unternehmen beteiligt (EK) → Gewinnbeteiligung (nach Vertrag)

*bei Konkurs:*

- seine Einlage kommt in die Konkurs-Masse
- aber keine Haftung darüber hinaus

### 7.5.6 OHG – offene Handelsgesellschaft (§105-160)

Die Gesellschafter haften unmittelbar und unbeschränkt mit ihrem vollem Privatvermögen. Grundlage ist ein Gesellschaftervertrag.

Die OHG-Gesellschafter unterliegen einem Wettbewerbsverbot (nicht in selber Branche noch einen zweiten Job haben). Das Kontrollrecht kann nicht entzogen werden. Bei wichtigen Unternehmensentscheidungen hat jeder OHG-Gesellschafter Vetorecht.

Gewinnbeteiligung lt. Gesetz: 4 % des Kapitalanteils, Rest nach Köpfen

Verlustbeteiligung lt. Gesetz: nach Köpfen

### 7.5.7 KG – Kommanditgesellschaft

Eigentlich wie OHG mit „stillen Gesellschafter“, aber im Handelsregister eingetragen.

*Komplementäre:* Vollhafter, gleiche Rechte und Pflichten wie OHG-Gesellschafter, Leistungsbefugnis und unbeschränkte Haftung

*Kommanditist:* Teilhafter ohne Leistungsbefugnis, Haftung nur mit Einlage, werden ausdrücklich im Handelsregister aufgeführt, Kontrollrecht.

In der Firma (Name der Firma) muss mindestens ein Name eines Komplementäres enthalten sein.

### 7.5.8 Genossenschaft

Die Genossenschaft ist eine juristische Person. Die Zielsetzung von Genossenschaften ist nicht primär die Gewinnerzielung, es sollen sich aber für die Mitglieder der Genossenschaften (Genossen) wirtschaftliche Vorteile ergeben. Es schließen sich Betriebe oder Haushalte zu Genossenschaften zusammen, indem sie der Genossenschaft gleichartige Aufgaben übertragen, um aufgrund dieser Aufgabenkonzentration Rationalisierungsvorteile, eine bessere Marktstellung oder sonstige Vorteile zu erhalten.

Die Organe der Genossenschaft sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Generalversammlung. Die Genossenschaft unterliegt als juristische Person der Körperschaftsteuer. Einige Genossenschaftsformen, z.B. die

Kreditgenossenschaften und die gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften unterliegen einer verminderten bzw. keiner Körperschaftssteuer. Auch die Genossenschaften müssen ihre Jahresabschlüsse und die Bewegungen bei den Mitgliederzahlen veröffentlichen, können aber im Gegensatz zu den AGs von der Publizitätspflicht befreit werden, wenn die Kosten die Genossenschaft unverhältnismäßig belasten würden.

### **7.5.9 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)**

Die KGaA kann als eine Kombination der Kommanditgesellschaft und der Aktiengesellschaft angesehen werden. Wie auch die KG hat die KGaA mindestens einen Komplementär, der unbeschränkt haftet, und mindestens einen Kommanditisten, dessen Haftung auf seine Einlage beschränkt ist. Gemeinsam mit der AG hat die KGaA die Verbriefung des Geschäftskapitals in Aktien. Die Kommanditisten der KGaA sind daher auch als Kommanditaktionäre anzusprechen und haben die gleiche Stellung wie die Aktionäre der AG. Sie können jederzeit ihre Aktien durch Verkauf in Liquidmittel umwandeln und üben auf der Hauptversammlung ihre Rechte aus.

Die Organe der KGaA sind die Komplementäre, denen wie bei der KG Geschäftsführung und Vertretungsmacht zustehen (einen Vorstand gibt es nicht), der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung. Im übrigen gelten die bei der AG angeführten rechtlichen Bestimmungen.

### **7.5.10 GmbH**

- Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit
- Eine oder mehrere Personen
- Stammkapital von mindestens 25.000€
- Jede Stammeinlage muss mindestens 100€ betragen
- 3stufig Organisiert
- Eventuell Geschäftsführerlohn
- Stimmrecht hängt mit dem Kapital zusammen
- um auszutreten muss man seinen Anteil verkaufen

### **7.5.11 GmbH & Co. KG**

Vorteile einer Personengesellschaft (steuerlich), aber Haftungsbeschränkung einer GmbH GmbH ist Komplementär, die Gesellschafter der GmbH sind die Kommanditisten

### **7.5.12 Aktiengesellschaft (AG)**

Die AG ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Sie ist ins Handelsregister eingetragen. Sie haftet mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Man benötigt zur Gründung 50.000 € Grundkapital.

#### *Hauptversammlung*

- wählt die Aktionärsvertretung im Aufsichtsrat
- Verwendung des Bilanzgewinns
- Satzungsänderungen
- Kapitalbeschaffung und Herabsetzung

- Auflösung der Gesellschaft

#### *Aufsichtsrat*

- wählt und kontrolliert den Vorstand

#### *Vorstand*

- leitet das Unternehmen
- Einberufung der Hauptversammlung
- Leitungsorgan der AG
- Ausführung von Beschlüssen der Hauptversammlung
- Berichterstattung gegenüber des Aufsichtsrates
- Anfertigung des Jahresabschlüssen

### **7.5.13 Aktien**

Aktien sind Urkunden über die Beteiligung an einer Aktiengesellschaft. Maßgebend für den Umfang der Beteiligung ist der in der Aktie genannte Betrag und die Anzahl der Aktien, die ein Aktionär erwirbt. Der Mindestnennbetrag der Aktie ist 1 €. Aktien dürfen nicht unter dem Nennwert ausgegeben werden. In der Regel werden sie über dem Nennwert, über pari, also mit Aufgeld (Agio) verkauft. Das Aufgeld muss in die Kapitalrücklage eingestellt werden.

Teilhaberpapiere (wozu vor allem die Aktien gehören), auch Dividendenpapiere oder Wertpapiere mit variablem Ertrag genannt, verbriefen dem Teilhaber

- das Stimmrecht in der Hauptversammlung
- das Recht auf Anteil am Gewinn (Dividende)
- das Recht auf Anteil am Liquidationserlös (bei Auflösung eines Unternehmens)
- das Bezugsrecht bei Neuausgabe von Aktien der AG.

#### **7.5.13.1 Aktienarten**

- *Inhaberaktien*

Vorherrschende Form in Deutschland und lautet auf den Inhaber und nicht auf den Namen. Sie ermöglicht eine unkomplizierte Übereignung gemäß § 929 BGB.

- *Namensaktien*

Aktie, die auf den Namen des Aktionärs ausgestellt ist.

- *vinkulierende Namensaktie*

Übertragung nur mit Zustimmung des Gesellschafter

- *Belegschaftsaktie*

Mitarbeiter können günstig Aktien erwerben

→Mittelzufluss für Unternehmen

→Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter führt zu Motivationssteigerung und Verringerung der Fluktuation

### **7.5.13.2 Unterscheidung**

Man unterscheidet Aktien

- nach dem Gewerbebezweig (Einteilung der Kursblätter) Industrieaktien, Bankaktien, Verkehrsaktion, Versicherungsaktien
- nach der Übertragbarkeit  
*Inhaberaktien*: Das Eigentum an ihnen wird durch Einigung und Übergabe übertragen.  
*Namensaktien*: Sie lauten auf den Namen des Aktionärs und sind im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen. Trotz erswerter Übertragbarkeit werden auch sie börsenmäßig gehandelt.  
*Vinkulierte (gebundene) Namensaktien*: Sie werden wie Namensaktien übertragen. Außerdem ist die Zustimmung der Gesellschaft einzuholen.
- nach den Rechten  
*Stammaktien* (gewöhnliche Aktien)  
*Vorzugsaktien*: Sie gewähren dem Besitzer einen Vorzug gegenüber den Stammaktien, der bestehen kann in höherer Dividende, einer Bevorzugung bei der Verteilung des Liquidationserlöses oder mit besonderer behördlicher Genehmigung in mehrfachem Stimmrecht. Er gibt auch Vorzugsaktien ohne Stimmrecht.
- nach dem Zeitpunkt der Ausgabe  
*alte* und *junge* Aktien.  
Berechtigungsaktien (Zusatzaktien) werden ausgegeben, wenn das Grundkapital der AG durch Umwandlung von Rücklagen erhöht wird.

### **7.5.14 Weitere Rechtsformen**

- Vereine
- Bergrechtliche Gewerkschaft
- Reederei
- eingetragene Genossenschaft
- Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
- Stiftung
- Anstalten des öffentlichen Rechts

Rechtsform	Einzelunternehmen	Personengesellschaften			
Charakter	natürliche Person als Unternehmer	haben keine eigene Rechtsfähigkeit, Gesellschafter sind meist natürliche Personen			
Beispiel	Hans Müller, Schreinerei Hans Müller	OHG	KG	stille Gesellschaft	GbR (BGB-Gesellschaft)
Rechtsgrundlage	BGB, HGB	§§ 105-160 HGB	§§ 161-177a HGB	§§ 230-237 HGB	§§ 705-740 BGB
Definition	Gewerbebetrieb, dessen Vermögen einer Person zusteht	Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma durch mindestens zwei Personen	Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma durch mindestens zwei Personen mit unterschiedlicher Haftung	vertraglicher Zusammenschluß eines Kaufmanns mit einem Kapitalgeber (stiller Gesellschafter)	Vertrag zwischen Personen, die sich verpflichten, Beiträge zu leisten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen
Gründung	durch Eintragung ins HR	formfreier Gesellschaftsvertrag, meist schriftlich	wie OHG	durch Vertrag	formlos
Firma	bürgerlicher Name + optionaler Zusatz	1 Name + OHG oder alle Namen	Name eines Komplementärs + KG oder Namen mehrerer Komplementäre	Firma des Kaufmanns	keine
Mindestkapital	nicht erforderlich	nicht erforderlich	nicht erforderlich	nicht erforderlich	nicht erforderlich
Eintrag.	Handelsregister A	HR A	HR A	keine Eintragung	keine Eintragung
Organe	Einzelunternehmer	Gesellschafter	Vollhafter (Komplementär) und Teilhafter (Kommanditist)	Kaufmann und stiller Gesellschafter	Gesellschafter
Haftung	unbeschränkt mit Geschäfts- und Privatvermögen	unbeschränkt und gesamtschuldnerisch	Komplementär: unbeschränkt Kommanditist: bis zur Höhe der Einlage	stiller G.: bis zur Höhe der Einlage Kaufmann: voll	unbeschränkt und gesamtschuldnerisch
Gewinn	steht dem Unternehmer allein zu	G. erhält bis 4 % des Kapitalanteils, Rest nach Köpfen	G. erhält bis 4% des Kapitalanteils, Rest "angemessen"	angemessene Aufteilung	gleiche Anteile
Auflösung durch	Aufgabe, Konkurs, anschl. Löschung im HR	Gesellschafterbeschl. u. Zeitablauf, Tod eines G., Kündigung eines G., Konkurs	Gesellschafterbeschl. u. Zeitablauf, Tod eines Komplementärs, Kündigung eines Gesellschafters, Konkurs	Zeitablauf, Kündigung, Konkurs des Kfm., Tod des Kfm.	Gesellschafterbeschl. u. Kündigung, Erreichen des Ziels, Konkurs eines G., Tod eines G.

## 7.6 Unterscheidung Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften

Kapitalgesellschaften sind im Gegensatz zu Personengesellschaften eigene juristische Personen. Als juristische Personen sind sie rechtsfähig und können klagen und verklagt werden. Kapitalgesellschaften müssen als juristische Personen Körperschafts- und Vermögenssteuer entrichten, unabhängig von der Einkommen- bzw. Vermögenssteuer der einzelnen Gesellschafter.

Alle Gesellschafter von Kapitalgesellschaften haften nur beschränkt in Höhe ihrer Einlage.

Bei Personengesellschaften haftet mindestens ein Gesellschafter gesamtschuldnerisch. Mitglieder einer Personengesellschaften sind zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet. (Ausnahme: Kommanditisten)

Die Leitungsbefugnis von Kapitalgesellschaften überträgt der von der Hauptversammlung bzw. Von der Gesellschafterversammlung gewählte Aufsichtsrat bezahlten Managern. Für Kapitalgesellschaften besteht grundsätzlich Publizitätszwang, d. h. sie sind verpflichtet, Jahresabschluss (GuV, Bilanz) und Lagebericht zu veröffentlichen. Personengesellschaften

können der sog. erweiterten Publizitätspflicht für Großunternehmen laut HGB unterliegen. Kapitalgesellschaften existieren unabhängig von einzelnen Mitgliedern, während Personengesellschaften beim Tod eines voll haftenden Gesellschafters aufgelöst werden.

## **7.7 Standortfaktoren**

### **7.7.1 Definitionen**

*Standort*: Ort der gewerblichen Niederlassung bzw. Ansiedlung *Standortfaktoren*: Determinanten der Standortwahl – Tatbestände, die für die Wahl eines äußeren Standortes unter ökonomischen Gesichtspunkten maßgebend sind (*Gabler*)

### **7.7.2 Grobeinteilung**

- beschaffungsseitige (input-bezogene)
- produktionsseitige (throughput-bezogene)
- absatzseitige (output-bezogene)

### **7.7.3 Beschaffungsseitige Standortfaktoren**

- Boden → Verfügbarkeit von Bauland, Bodenpreise
- Materialien (insbesondere Rohstoffe) → Vorhandensein in Standortnähe, Transportkosten
- Energieversorgung → besonders wichtig für Industriebetriebe
- Arbeitsmarktbedingungen → z.B. im Dienstleistungssektor
- Betriebseinrichtungen, Anlagen → eventuelles Vorhandensein von Anlagen auf dem Gelände
- Verkehrsverbindungen → relevant für den Transport der Rohstoffe und Arbeitskräfte
- Staatsleistungen → Höhe der Importzölle u.ä.
- Fremddienste, Zulieferer → Nahe von Zulieferern z.B. bei Just-in-Time-Produktion
- Nachrichtenverbindungen → wichtig z.B. im IT-Sektor
- Beschaffungskontakte → für die Produktionsfaktoren
- (Regional-)Kredite → unterschiedlich von Region zu Region

### **7.7.4 Produktionsbezogene Standortfaktoren**

- soziale, politische Bedingungen → Auflagen bei der Beschäftigung von Arbeitskräften, politisches System
- technologische Bedingungen → Vorhandensein von Know-how am Standort
- geologische Bedingungen → z.B. bei Minenbetrieben relevant, meist aber eher nebensächlich
- ökologische Bedingungen → Relevanz des Umweltschutzes, der Auflagen bei der Produktion

### **7.7.5 Absatzseitige Standortfaktoren**

- Absatzmarkt (-nähe und -intensität)
- Absatzkontakte und -mittler → um die Distribution nicht selbst

- übernehmen zu müssen
- Konkurrenz (-ferne und -intensität)
- Verkehrsverbindungen → zum Abtransport der Fertigerzeugnisse
- staatliche Absatzhilfen → Subventionen, Importzölle auf ausländische Produkte
- Rückstands-beseitigung → Abfallbeseitigung, Deponien

### **7.7.6 Vorgehensweise bei der Standortwahl**

- Festlegung der Mindestanforderungen an einen Standort
- Ermittlung der Standorte, die diesen Mindestanforderungen genügen
- Ermittlung von standortabhängigen Kosten und Leistungen
- Ein Betrieb sollte den Standort wählen, an dem die standortabhängigen Leistungen die standortabhängigen Kosten am stärksten übersteigen.

### **7.7.7 Kriterien**

geographischer Raum / Ort: mindestens 1 Gegenstand muss vorhanden sein, der zur Leistungserstellung dient dieser Gegenstand muss dauerhaft an den Ort gebunden sein

### **7.7.8 Standortwahl**

- Standorteinheit
- Standortspaltung
- Standortteilung (funktionsorientiert, produktorientiert, fertigungsstufenorientiert)
- Standortdiversifikation

## **7.8 Diverses zu Organisation**

### **7.8.1 Franchising**

Franchising ist ein Vertriebssystem, bei dem ein Franchisegeber auf Grundlage einer langfristigen Kooperation rechtlich selbständigen Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt, Produkte und/oder Dienstleistungen unter Nutzung von Namen, Warenzeichen und bestimmten Leistungen des Franchisegebers anzubieten.

Ein Franchise-Geber (Hersteller) sucht Franchise-Nehmer (Händler), die als selbständige Unternehmer mit eigenem Kapitaleinsatz Waren/Dienste unter einem einheitlichen Marketingkonzept anbieten. Rechte und Pflichten sind vertraglich geregelt.

Das Absatzrisiko trägt der Franchise-Nehmer

### **7.8.2 Kartell**

Unter Kartell versteht man den vertraglichen Zusammenschluss rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibender Unternehmen einer Branche.

Ziel des Kartellvertrages ist eine Marktbeeinflussung durch Beschränkung des Wettbewerbes.

Es gibt *verbotene Kartelle* z. B. Preiskartell, Gebietskartelle

*Anmeldungspflichtige* Kartelle z.B. Rabattkartelle

*Genehmigungspflichtige* Kartelle z.B. Strukturkrisenkartelle

### **7.8.3 Holding**

Die Aktionäre der einzelnen Konzernunternehmen übertragen die Mehrheiten ihren Aktien auf eine Holdinggesellschaft, die ihrerseits neue Aktien ausgibt. Sie beherrscht die Konzernmitglieder kapitalmäßig, ohne selbst an der Produktion beteiligt zu sein.

### **7.8.4 Konzern**

Zusammenschluss von Unternehmungen, die zwar rechtlich selbständig bleiben, wirtschaftlich aber einer gemeinsamen Leitung und Verwaltung unterstehen. Konzerne entstehen regelmäßig durch gegenseitige Kapitalbeteiligung. Hauptgründe sind meistens Rationalisierungsbestrebungen.

#### *Konzernarten*

„horizontal“: Zusammenschluss von Betrieben gleicher Produktionsstufen z.B. Mineralölgesellschaften

„vertikal“: Zusammenschluss von Betrieben mit sich ergänzenden Produktionsstufen (von der Rohstoffproduktion bis zum Vertrieb)

### **7.8.5 Fusion**

Verschmelzung, rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit wird aufgegeben.

### **7.8.6 Konsortium**

Vertragliche Bindung zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen auf bestimmten Zweck beschränkt, zeitlich begrenzt

## **8 MATERIALWIRTSCHAFT**

### **8.1 Lagerkennzahlen**

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Zahlen, die in konzentrierter Form wesentliche Aussagen über zahlenmäßige erfassbare, betriebswirtschaftlich interessante Sachverhalte enthalten und rückblickend darüber informieren oder diese vorausschauend festlegen. Sie werden unmittelbar für betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Beurteilungszwecke herangezogen. Die wesentliche Aufgabe der Kennzahlen besteht darin, sowohl das innerbetriebliche Geschehen als auch außerbetriebliche Vorgänge transparent zu machen. Insgesamt sollen Kennzahlen die Handhabbarkeit und Steuerbarkeit des Unternehmens und seiner Teilbereiche erleichtern.

Lagerkennzahlen können sowohl absolute Zahlen als auch Verhältniszahlen sein. Sie werden unmittelbar für die Beurteilungen und Entscheidungen im Rahmen der Schwachstellenanalyse und Steuerung in der Lagerhaltung herangezogen. Dabei dienen sie der Information über den Beitrag der Lagerhaltung zum Unternehmensergebnis, über Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten und helfen darüber hinaus die Unternehmensziele zu verwirklichen.

Bei der Lagerhaltung sollen, mit Hilfe der Kennzahlen, sämtliche Teilgebiete

optimiert und analysiert werden. Die Lagerhaltung schließt die Lagerverwaltung, sowie die Ein- und Auslagerung und die Wartung und Pflege der bevorrateten Materialien ein. Hiermit ist sowohl die Lagerung von Fertigungsmaterial, Hilfs- und Betriebsstoffen, Zukaufteilen und Ersatzteilen als auch die Bevorratung von Halb- und Fertigerzeugnissen angesprochen.

### 8.1.1 Ziele der Lagerkennzahlenanalyse

- Erhöhung der internen Lieferbereitschaft und der Flexibilität, z.B. durch schnelle Ein- und Auslagerung, Transparenz der Lagerbestände für die Bedarfsträger, etc.
- Verbesserung/Erhaltung der Materialqualität, vor allem durch optimale Lagergutpflege, Sicherstellung der angemessenen Lagerform bzw. des Materialhandlings, Verhinderung qualitätsmindernder Liegezeiten, etc.
- Verringerung der Lagerhaltungskosten, insbesondere der Lagerraumkosten, Optimierung der Personal- und Verwaltungsgemeinkosten etc.
- Verbesserung der Liquidität und Optimierung der Kapitalbindung, z.B. durch Abbau von Lagerhütern, Senkung überhöhter Sicherheitsbestände, Einhaltung von Höchstbeständen, Verbesserung der Umschlagshäufigkeiten (jeweils in Abstimmung mit der Disposition)

### 8.1.2 Die wichtigsten Lagerkennziffern

- *Lagerdauerquote* (Verhältnis, Schnellläufer zu Langsamläufer): Zeigt das Verhältnis zwischen kapitalbindungsextrinsiven und -intensive Lagergütern. Veränderungen beeinflussen die Rentabilität und die Liquidität.
- *Raum- / Flächennutzungsgrad*: Zeigt die Kapazitätsauslastung im Bevorratungsbereich. Veränderungen beeinflussen die Rentabilität (Lagerhaltungskosten) und die Lieferbereitschaft.
- *Sicherheitskoeffizient*: Zeigt den Anteil des Sicherheitsbestands am Lagerbestand. Veränderungen beeinflussen die Lieferbereitschaft, die Rentabilität und die Liquidität.
- *Reichweite*: Gibt an, wie lange ein vorhandener Stichtagsbestand theoretisch reicht, um Anforderungen zu beliefern.
- *Lagerdauer*: Liefert die Aussage über die Verweildauer des Materials im Lager.
- *Umschlaghäufigkeit*: Sagt aus, wie oft ein Lagerbestand im Durchschnitt umgeschlagen wird.

### 8.1.3 Lagerkennzahlen

Wozu?

Schaffung einer Informationsbasis zur Planung, Steuerung und Kontrolle

- Erfassung und Auswertung von Logistikleistungen (z.B. Servicegrade) und -kosten, Beurteilung der Qualität der Logistikleistungen
- Sichtbarmachen und Ausschöpfen von Rationalisierungsreserven und somit Kostenersparnis
- die Ziele der Logistik sollen präzisiert und messbar gemacht werden

$$\text{Durchschnittlicher Lagerbestand} = \frac{\text{Anfangsbestand} + 12 \text{ Monatsbestände}}{13}$$

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{\text{Jahresabgangsmenge}}{\text{Durchschnittlicher Lagerbestand}}$$

$$\text{Durchschnittliche Lagerdauer} = \frac{\text{Zahl der Tage im Betrachtungszeitraum}}{\text{Umschlagshäufigkeit}}$$

$$\text{Lagerzinssatz} = \frac{\text{durchschnittliche Lagerdauer} * \text{Jahreszinssatz}}{360 \text{ Tage}}$$

$$\text{Lagerzinskosten} = \text{durchschnittlicher Lagerbestand} * \text{Lagerzinssatz}$$

$$\text{Lagerkostensatz} = \frac{\text{Lagerkosten} * 100}{\text{durchschnittlicher Lagerbestand}}$$

$$\text{Lagerreichweite} = \frac{\text{Lagerbestand} + \text{offene Bestellungen}}{\text{Planverbrauch der Periode}}$$

$$\text{Kapazitätsauslastungsgrad des Lagers} = \frac{\text{effektive Kapazitätsauslastung d. L.}}{\text{Max. Kapazitätsauslastung d. L.}}$$

$$\text{Durchschnittliche Lagerkosten} = \frac{\text{Gesamtkosten der Lagereinrichtung}}{\text{Zahl der Lagerplätze}}$$

$$\text{Flächennutzungsgrad} = \frac{\text{belegte Regalfläche} * 100}{\text{Gesamtregalfläche}}$$

$$\text{Kapitalanbindung ruhender Bestände} = \text{Wert ruhender Bestände} * \text{Lagerzeit} * \text{interner Zinsfluss}$$

$$\text{Fehlerquote in der Kommissionierung} = \frac{\text{Summe der sofort bedienten Menge}}{\text{Summe der angeforderten Menge}}$$

#### BEISPIELE

$$\text{Anfangsbestand} = 140.000\text{€}$$

$$\text{Monatsendbestand} = \text{jeweils } 10.000\text{€}$$

$$\text{Jahresabgangsmenge (=Verbrauch)} = 1.000.000\text{€}$$

$$\text{Lagerkosten} = 200\text{€ / Monat}$$

$$\varnothing \text{ Lagerbestand} = \frac{120.000 + 140.000}{13} = 20.000\text{€}$$

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{1.000.000}{20.000} = 50 \text{ mal}$$

$$\text{Lagerdauer} = \frac{360}{50} = 7,2 \text{ Tage}$$

$$\text{Lagerkostensatz} = \frac{200.000}{20.000} = 10\%$$

## 8.2 Verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung

= Anwendung von Zeitreihenanalysen

Ausgangsdaten

Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni
100	103	138	114	126	98	169	144	?

### 8.2.1 Gleitender Mittelwert

auf Basis von 8 Werten:  $\frac{100+103+138+114+126+98+169+144}{8} = 124$

auf Basis von 6 Werten:  $\frac{138+114+126+98+169+144}{6} = 131,5$

*"lange Basis"*

guter Ausgleich von Zufallschwankungen  
aber: verzögerte Berücksichtigung von Trends

*"kürzere Basis"*

schlechter Ausgleich von Zufallschwankungen  
Trends werden schneller berücksichtigt

### 8.2.2 Gewichteter Mittelwert

Basisperioden werden mit unterschiedlichen Gewichten berücksichtigt

(Beispiel)	t-6	t-5	t-4	t-3	t-2	t-1
Gewicht	6%	9%	13%	18%	24%	30%

Prognose :  $\frac{138 \cdot 6 + 114 \cdot 9 + 126 \cdot 13 + 98 \cdot 18 + 169 \cdot 24 + 114 \cdot 30}{100} = 136$

### 8.2.3 Exponentielle Glättung

auf Basis

letzte Prognose : 130

eingetretener Istwert : 144

Glättungsfaktor : liegt zwischen 0,1 und 0,3

wird die Prognose wie folgt errechnet :

$Prognose_{Juni} = Prognose_{Mai} + \alpha \cdot (Ist_{Mai} - Prognose_{Mai})$

$Prognose_{Juni} = 130 + 0,2 \cdot (144 - 130) = 132,8$

= 0,1 geringe Berücksichtigung der aktuellen Entwicklung

= 0,3 aktuellen Entwicklung wird schneller berücksichtigt

### 8.2.4 Regressionsanalyse

Regressionsanalyse untersucht Zusammenhänge einer oder mehrerer unabhängigen und abhängigen Variablen. Möglich sind lineare und nicht lineare Ansätze

*Hier:* Zeit als unabhängige, Bedarf als abhängige Variable

Methode der kleinsten quadratischen Abweichungen

$\bar{x}$ ;  $\bar{y}$  = Querwert / Durchschnittswert

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

Korrelationskoeffizient r als Maß für die Stärke des Zusammenhangs

$x_i$	$y_i$	$x_i - \bar{x}$	$y_i - \bar{y}$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1	100	-3,5	-24	84	12,25	576
2	103	-2,5	-21	52,5	6,25	441
3	138	-1,5	14	-21	2,25	196
4	114	-0,5	-10	5	0,25	100
5	126	0,5	2	1	0,25	4
6	98	1,5	-26	-39	2,25	676
7	169	2,5	45	112,5	6,25	2.025
8	144	3,5	20	70	12,25	400
				265	42,00	4.418

$$\bar{x} = 4,5$$

$$\bar{y} = 124$$

$$b = 265 : 42 = 6,31$$

$$a = 124 - 6,31 \cdot 4,5$$

Prognose für Folgemonat

$$y = 95,6 + 6,31 \cdot 4,5 = 152,39$$

### 8.3 Outsourcing

Outsourcing setzt sich zusammen aus den Begriffen "outside" und "resourcing" und "ist grundsätzlich die wirtschaftlich begründete Auslagerung der computergestützten Informationsverarbeitung auf Fremdfirmen (z.B. Gebietsrechenzentren). Outsourcing ist häufig bei komplexen Standardanwendungen (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Kostenrechnung) anzutreffen. Im Extremfall kann auch die gesamte DV-Abteilung ausgelagert werden."

#### 8.3.1 Pro IS- (Informationssystem) Outsourcing

Kostensenkung

- Unternehmen sind zum einen bestrebt, die laufenden Betriebskosten für die DV zu reduzieren bzw. weitere Ausgaben zu vermeiden. Zum anderen soll der laufende (Leasing) bzw. der einmalige Kapitalbedarf (Kauf) gesenkt werden.
- Bei Auslagerung der DV können Kosteneinsparungen von 10 - 20% erreicht werden so durch Bereitstellung kostengünstiger Rechnerleistung,

Softwarelizenzen, Datenübertragungsleistung, Logistikleistungen sowie gesunkenen Personalbeständen.

- die Kostenstrukturen werden transparenter und eine verursachungsbezogene Verrechnung wird erleichtert.
- bei der Übernahme von Hard- und Software wird Kapital freigesetzt => es stellen sich kurzfristige, positive Cash-flow-Effekte ein
- Verringerung des laufenden und einmaligen Kapitalbedarf
- Aktivieren selbsterstellter SW
- Auflösung von Pensionsrückstellungen im Falle der Überlassung von Arbeitnehmerverhältnissen, falls keine Kompensationszahlungen erfolgen

#### Risikoreduzierung

Signifikante Änderungen beispielsweise die Konsolidierung und der Wechsel der Betriebssystemumgebung ist oft mit hohem Risiko verbunden. Dies kann mit der Beauftragung eines kompetenten, erfahrenen Dienstleisters vermieden werden.

#### Vereinfachung des Beschaffungsprozesses

Bei einer immer komplexer werdenden Technologie kommt bei einem Unternehmen der Wunsch auf, Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und bis zu einem bestimmten Maß eine "Single Source" mit der Erbringung der Infodienstleistung zu erbringen. Langandauernde Verhandlungen mit mehreren Lieferanten können vermieden werden. Kommunikations- und Abstimmungsaufwand entfällt.

So führt Outsourcing im Ergebnis zu einer Verlagerung der Entscheidungsprozesse in den Kompetenzbereich des Dienstleisters.

#### Konzentration auf das Kerngeschäft

Aus Wettbewerbssicht wird argumentiert, dass sich jedes Unternehmen auf das eigene Kerngeschäft besinnen soll und eine Auslagerung aller nicht primären Aktivitäten in Betracht ziehen soll. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen auf Aktivitäten gelenkt werden, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen stehen.

### **8.3.2 Contra IS-Outsourcing**

#### *Wirtschaftliche Risiken*

- externe Analysen oft einseitig ausgerichtet, Kosten der internen DV werden zu hoch erfasst
- wichtiges Know-how ist aufgrund von Personalfreisetzen intern und für Fachabteilungen nicht mehr verfügbar
- für Sonderwünsche und spezielle Leistungen muss extra bezahlt werden
- wird vorhandene IT-Infrastruktur vom Outsourcing-Anbieter nicht übernommen, bleibt nur der Verkauf, im Normalfall unter Buchwert

#### Angst vor Kontrollverlust

Der Unternehmer kann die Angebote der Outsourcing-Anbieter nur schwer überprüfen. Daher haben einige Unternehmer Bedenken, in einer für sie teuren "Lock-in-Situation" steckenzubleiben. Ein Wechsel zu einem anderen Dienstleister oder der Wiederaufbau der ausgelagerten Funktionen ist manchmal nur schwer möglich. Der Kontrollverlust über das eigene IV-

Schicksal wird ebenso befürchtet wie die Unfähigkeit, an technologischen Fortschritten teilzuhaben. Dieses Risiko ist auch durch entsprechende Verträge nicht ganz auszuschließen; ein gewisses Risiko muss daher akzeptiert werden.

"Egoismus" von Unternehmensberatern

Manche Unternehmensberater nutzen skeptische Haltungen für ihre eigenen Zwecke. Sie würden dem Unternehmen nicht raten, die Datenverarbeitung von einem anderen Dienstleister übernehmen zu lassen, würden sie doch Gefahr laufen, ihren bestehenden Kunden zu verlieren.

Überblick

Gründe für Eigenfertigung

- enge Zusammenarbeit zwischen Konstruktion und Fertigung bei Neuentwicklungen
- laufende Kontrolle der Qualität
- Ausnutzung eigener Schutzrechte und Fertigungs-Know-how
- Aneignung spezifischen Produktions-Know-how
- Auslastung vorhandener Kapazitäten von Personen und Sachmittel
- Verminderung steuerpflichtiger Gewinne durch Investitionen
- Modernisierung und Spezialisierung des Sachmittelpotentials
- Einsparung von Lieferantengewinnen und außerbetrieblichen Transport- und Verpackungskosten
- schnelle Reaktion bei Modellveränderungen, Innovationen, Produktionsschwankungen durch kürzere Informations- und Organisationswege, sowie direkte Weisungsbefugnis
- Wegfall von Transportzeiten
- genaue Überwachung der Termineinhaltung
- Geheimhaltung des vorhandenen Know-hows vor der Konkurrenz
- Verhinderung der Vorwärtsintegration von Lieferanten
- Geheimhaltung von Neuentwicklungen
- keine geeigneten Zulieferer auf dem Markt vorhanden
- Verstärkung der Unternehmensautonomie durch Erweiterung der Fertigungstiefe
- Transportprobleme

Gründe für Fremdbezug

- gezielte Problemlösungen durch Spezialisierung im Entwicklungsbereich
- hohe Qualität durch Spezialisierung der Produktionsmittel
- Nutzung fremden Know-hows
- Abbauen von Kapazitätsengpässen
- Vermeiden von Unterauslastung von spezialisierten Produktionsmitteln
- keine Kapitalbindung durch zusätzliche Investitionen
- Konzentration der Finanzmittel auf wichtige Eigenfertigungsteile
- geringe Stückkosten durch Spezialisierung und hohe Auslastung der Produktionsmittel
- Verlagerung von Teilen mit geringem
- Beitrag zum Unternehmenserfolg

- geringe Entwicklungskosten
- geringer Fixkostenanteil
- geringe Lagerhaltungskosten
- Abruf von Leistungen nach Bedarf
- Beseitigung von Terminengpässen in der eigenen Produktion
- Risikostreuung durch Verteilung auf mehrere Lieferanten
- geringes Risiko bei Produktionsrückgang oder Entwicklungsfehlschlägen
- Abwicklung von Gegengeschäften
- Reklamationsmöglichkeiten
- Bezug kleiner Stückzahlen
- Spezialisierung des eigenen Unternehmens auf Produkte mit wesentlichem Know-how-Anteil

## 9 SONSTIGES

### 9.1 *Profit Center*

QUELLEN: [http://de.wikipedia.org/wiki/Profit\\_Center](http://de.wikipedia.org/wiki/Profit_Center); Basiswissen Rechnungswesen – Volker Schultz – 3.Auflage; 2003 dtv München (von Björn)

#### 9.1.1 **Definition:**

Organisatorischer Teilbereich, für den ein eigener Periodenerfolg ermittelt und zur gewinnorientierten Beurteilung bzw. Steuerung der Teilbereichsaktivitäten herangezogen wird. Die Bereichsleiter operieren gewissermaßen wie selbständige Unternehmer.

#### 9.1.2 **Zweck:**

Positive Motivation der Bereichsleiter wegen der Gewinnorientierung der Teilbereiche.

#### 9.1.3 **Funktionsbedingungen:**

Der Erfolgsausweis und seine Aussagefähigkeit für die Beurteilung der Steuerung setzen voraus, dass Ertrags- und Aufwandsgrößen auf den Teilbereichen zurechenbar und von seinem Leiter beeinflussbar sind; streng genommen sind der Marktzugang der einzelnen Teilbereiche und eine ausreichend Entscheidungsautonomie der Bereichsleiter zu erfüllen.

#### 9.1.4 **Organisationsstruktur:**

• Spartenorganisation: Die Sparten sind in jeweils einen Beschaffung- und Absatzmarkt eingebettet; geringe Interdependenzen aufgrund innerbetrieblicher Leistungsverflechtungen der Sparten.

• Andere Organisationsstrukturen: z.B. Funktionalorganisation sind möglich, aber sie haben nicht so günstige Voraussetzungen. Das Problem fehlender, am Markt realisierter Erfolge der marktfernen Bereiche (z. B. Produktion), kann mit Hilfe fiktiver Verrechnungspreise formal gelöst werden; allerdings ist angesichts der ausgeprägten internen Interdependenzen der Profit Center bei Funktionalorganisationen die Unabhängigkeit der Teilbereiche stark eingeschränkt. Die Motivationswirkung basiert folglich hier nicht auf unternehmerischer Gewinnverantwortung, sondern auf den

Argumentationsnotwendigkeiten im Rahmen der Festlegung der Verrechnungspreise und der Interpretation der jeweils vorliegenden Periodenergebnisse.

### **9.1.5 Vorteile:**

- Hiermit lassen sich Unternehmen mit stark variierenden Produktionsprogrammen realisieren.
- Ein schwer steuerbares, komplexes System wird in flexiblere anpassungsfähigere Teilsysteme aufgespaltet.
- Bessere Abgrenzung der Verantwortung ist möglich.
- Durch Einräumung unternehmerischer Entscheidungskompetenz wird bei dem Spartenleiter ein stärkeres Verantwortungsgefühl entwickelt.

### **9.1.6 Probleme (Nicht zu empfehlen bei):**

Bei Stufenproduktion: Manche Sparten beziehen Produkte anderer Sparten, die in das eigene Produkt einfließen. Bei der innerbetrieblichen Verrechnung können versch. Preise gewählt werden, z.B. Marktpreis oder unternehmensinterne Verrechnungspreise.

Wenn die Produktionsstätte zentral ist: Für die Sparten besteht ein gemeinsames zentrales Produktionswerk. Wieder das Problem mit den Verrechnungspreisen für den Verkauf der Produkte an die Sparten.

## **9.2 Rücklagen- Rückstellungen- Rechnungsabgrenzungsposten**

### **9.2.1 Rücklagen:**

QUELLE: Schmolke/Deitermann s. 290ff

Rücklagen sind getrennt ausgewiesenes Eigenkapital, die es in der Regel nur bei Kapitalgesellschaften gibt. Sie sind in der Bilanz gesondert auszuweisen.

### **9.2.2 Kapital <-> Gewinnrücklagen**

Kapitalrücklagen entstehen durch ein Aufgeld (Agio), das bei der Ausgabe von Anteilen über dem Nennwert erzielt wird oder durch Zuzahlung von Gesellschaftern für die Gewährung einer Vorzugsdividende.

Gewinnrücklagen werden aus dem bereits versteuerten Jahresgewinn (25% Körperschaftssteuer) durch Einbehaltung bzw. Nichtausschüttung von Gewinnanteilen gebildet (§272 [3] HGB). Man unterscheidet gesetzliche, satzungsmäßige und freie Gewinnrücklagen:

Gesetzliche Rücklagen müssen Aktiengesellschaften zur Deckung von Verlusten bilden. Es sind jährlich 5% des um einen Verlustvortrag geminderten Jahresüberschusses in die gesetzliche Rücklage einzustellen, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklage zusammen mindestens 10% oder den in der Satzung bestimmten höheren Anteil des Grundkapitals erreichen. Solange die gesetzliche und die Kapitalrücklage die Mindesthöhe nicht übersteigen, müssen ein Gewinnvortrag aus dem Vorjahr und freie Rücklagen zur Verlustdeckung herangezogen werden. Bei der GmbH gibt es keine gesetzlich vorgeschriebenen, sondern nur freie (freiwillige) Rücklagen.

Andere Gewinnrücklagen (Freie Rücklagen): Über die gesetzliche Verpflichtung hinaus können bei Aktiengesellschaften bis zur Hälfte des Jahresüberschusses in die andere (freie) Gewinnrücklage eingestellt werden. Freie Rücklagen können für beliebige Zwecke verwendet werden, z.B. zur Finanzierung von Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen. Da Rücklagen aus nicht ausgeschütteten Gewinnen gebildet werden, dienen sie zugleich der Selbstfinanzierung des Unternehmens und ganz allgemein der Stärkung der Eigenkapitalbasis der Unternehmen.

### **9.2.3 Offene <-> Stille Rücklagen**

Kapital- und Gewinnrücklagen werden in der Bilanz offen als gesonderte Eigenkapitalposten ausgewiesen. Stille Rücklagen (Reserven) dagegen sind aus der Bilanz nicht zu ersehen. Sie entstehen in der Regel durch Unterbewertung von Vermögenswerten (z.B. durch überhöhte Abschreibungen) oder durch Überbewertung bestimmter Passivposten. Stille Reserven lassen den Gewinn und das Eigenkapital geringer erscheinen, als es der Wirklichkeit am Bilanzstichtag entspricht.

### **9.2.4 Rückstellungen:**

QUELLE: Schmolke/Deitermann s.246ff

Rückstellungen sind Verbindlichkeiten für Aufwendungen, die am Bilanzstichtag zwar ihrem Grunde nach feststehen, aber nicht in ihrer Höhe und/oder Fälligkeit. Sie dienen der periodengerechten Ermittlung des Jahreserfolges.

Rückstellungen sind nur in Höhe des Betrages anzusetzen, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist (§253 [1] HGB).

Die Bildung von Rückstellungen mindert den Gewinn und damit auch die zu zahlenden

Ertragssteuern (Einkommen-, Körperschafts-, Gewerbeertragssteuer).

Buchung: Aufwandskonto an Rückstellungen

### **9.3 Rechnungsabgrenzungsposten:**

QUELLE: Schmolke/Deitermann s.240ff

Bei Jahresabschlussarbeiten ist es wichtig, dass man Aufwendungen und Erträge dem Geschäftsjahr zuordnet, zu dem sie wirtschaftlich gehören. Werden Zahlungen bereits im alten Jahr für Aufwendungen und Erträge des neuen Jahres geleistet, sind die Aufwands- und Ertragskonten zum Jahresabschluss mit Hilfe folgender Konten zu berichtigen:

#### **9.3.1 2900 Aktive Rechnungsabgrenzung (ARA):**

Aufwendungen, die bereits im abzuschließenden Geschäftsjahr im voraus bezahlt und gebucht wurden, aber entweder ganz oder teilweise dem neuen Geschäftsjahr zuzuordnen sind. ARA stellt praktisch eine Leistungsforderung dar. Bsp.: Versicherungen, Miete, Zinsen

#### **9.3.2 4900 Passive Rechnungsabgrenzung (PRA):**

Erträge, die im alten Jahr bereits als Einnahmen gebucht worden sind, aber ganz oder teilweise dem neuen Jahr zuzuordnen sind. Die PRA stellen Leistungsverbindlichkeiten dar. Bsp.: Miete, Pacht, Zinsen

## **9.4 Was versteht man unter Produktion?**

QUELLE: KEINE !

Im weitesten Sinne versteht man unter Produktion die Kombination von Produktionsfaktoren. Im engeren Sinn umfasst der Begriff nur die betriebliche Leistungserstellung.

Im engsten Sinne wird der Begriff Produktion mit dem Begriff Fertigung gleichgesetzt.

## **9.5 Kapazität**

QUELLE: KEINE !

Jeder Betrieb verfügt über eine maximale Ausbringungsmöglichkeit, die man als Kapazitätsgrenze oder Produktionskapazität bezeichnet. In der Regel wird diese Kapazitätsgrenze nicht immer voll ausgelastet. Die tatsächliche Kapazitätsausnutzung liegt dann bei einem Beschäftigungsgrad von unter 100%. Das Maß der Auslastung der Kapazität bezeichnet man als Beschäftigungsgrad.

Beschäftigungsgrad = Istmenge (tatsächlich erstellte Menge) / Kannmengen (im Rahmen der Kapazität maximal herstellbare Menge)

Querschnittskapazität (statischer Ausdruck)

Periodenkapazität (dynamischer Ausdruck)

## **9.6 Lean-Produktion**

QUELLE: <http://www.carsten-buschmann.de/skripte/bwl1/produktion.htm>  
info über lean und kuppelproduktion; lebefromm, s.64

Schlanke, abgespeckte Produktion - Bezeichnet ein Fertigungsverfahren aus Japan, das die Vorteile der handwerklichen Fertigung mit denen der Massenfertigung durch Fließbandfertigung vereinigt.

Die Lean-Produktion basiert auf Gruppenarbeit. Eigenverantwortliche Teams, in denen sich Mitarbeiter aus allen Abteilungen befinden, produzieren in Eigenregie von der Produktidee bis zur Vermarktung.

Die Vorteile gegenüber der herkömmlichen Massenproduktion sind eine hohe Qualität der Produkte, geringe Fehlerquote und geringe Entwicklungszeiten. Da die Teams eingespielt sind und ihre Aktivitäten genau aufeinander abstimmen, ist eine Just in Time Produktion möglich, so dass geringere Lagerkapazitäten für Vor- und Zwischenprodukte notwendig sind.

Die Arbeitskräfte, die innerhalb des Teams job rotation praktizieren, sind sehr mobil und an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar. Die Arbeitszufriedenheit in den Kleingruppen erzeugt ein gutes Betriebsklima, das zur Steigerung der Produktivität beiträgt. Die Abwesenheitstage der Arbeitskräfte sind geringer als bei der herkömmlichen Produktion.

## 9.7 **Kuppelproduktion**

QUELLEN: <http://www.carsten-buschmann.de/skripte/bwl1/produktion.htm>;  
lebefromm s.6

Hier fallen zwangsläufig neben dem Hauptprodukt ein oder mehrere Nebenprodukte an. Das

Verhältnis der Produkte zueinander ist meist nicht variabel.

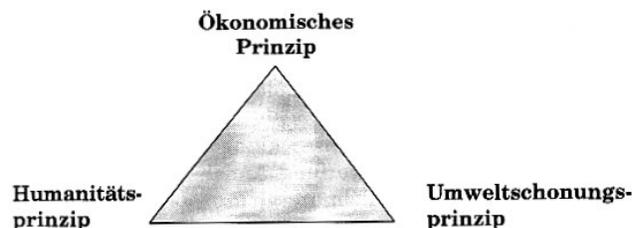
Problem bei der Kuppelproduktion: Kalkulation der Absatzpreise

Beim Splitt-Off-Point wird die bisherige gemeinsame Produktion aufgespaltet. Daraus folgt, dass eine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten des gemeinsamen Weges nicht möglich ist.

Beispiel: Öl Benzin, Diesel, Super, Heizöl, Teer

## 9.8 **Magisches Dreieck der Betriebswirtschaftslehre**

QUELLE: Olfert/Rahn s.21,22



Zielsetzungen der Prinzipien:

Das ökonomische Prinzip zielt auf ein möglichst günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag ab:

Maximalprinzip – Mit gegebenen Mitteln einen größtmöglichen Ertrag erreichen

Minimalprinzip – Einen bestimmten Ertrag mit geringstmöglichem Aufwand erreichen

Das Humanitätsprinzip stellt den Menschen in den Mittelpunkt des Leistungsprozesses. Seinen Erfordernissen ist gleichermaßen Rechnung zu tragen, beispielsweise durch menschengerechte Arbeitsorganisation und Führung.

Das Umweltschonungsprinzip hat die ökologischen Interessen zu berücksichtigen. Umweltbelastungen sind so gering wie möglich zu halten, indem sie verhindert oder zumindest vermindert werden.

## 9.9 **Warenkorb und Preisindices**

QUELLE: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2002/p4160051.htm>

<http://www-zr.destatis.de/def/def0940.htm>

<http://www-zr.destatis.de/def/def0941.htm>

<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm1999/wkorb.htm>

<http://www.destatis.de/basis/d/preis/vpinfo5.htm>

vwf bartling, s.202

### **9.9.1 Warenkorb**

Bezeichnung sämtlicher für die Berechnung des Preisindex der Lebenshaltung ausgewählter Güter, die als repräsentativ gelten und für die Wägungszahlen entsprechend der Ausgabenstruktur bei den betreffenden Haushalten ausgebildet werden.

### **9.9.2 Preisindex der Lebenshaltung:**

Der Preisindex der Lebenshaltung bezieht sich auf statistisch nachgewiesene Angaben über die Käufe privater Haushalte. Er wird aus Einkommens- und Verbrauchsstichproben gewonnen. Er ist ein wichtiger Indikator im Rahmen der Konjunkturanalyse und ist eine Orientierungsgröße für die Wirtschaftspolitik der Unternehmen, der Gewerkschaften, des Staates und der privaten Haushalte.

### **9.9.3 Zusammensetzung des Warenkorbs:**

Hauptgruppen: Nahrungs- und Genussmittel; Kleidung, Schuhe; Wohnungsmiete; Energie (ohne Kraftstoffe); übrige Waren für die Haushaltsführung; Waren und Dienstleistungen für: Verkehrszwecke, Nachrichtenübermittlung, Körper- und Gesundheitspflege, Bildungs- und Unterhaltungszwecke; Persönliche Ausstattung: sonstige Waren und Dienstleistungen.

Die Wägungsanteile der Hauptgruppen haben sich gegenüber den 70er Jahren dadurch verändert, dass sich ein relativer Rückgang bei den Nahrungs- und Genussmitteln, bei Kleidung und Schuhen zeigt. Demgegenüber steht ein Anstieg des Mietanteils, des Anteils für Energie und für übrige Waren und Dienstleistungen für die Haushaltsführung.

Menge und Qualität der bei durchschnittlicher Lebenshaltung und einem bestimmten Haushaltseinkommen gekauften Güter werden im Wege einer Repräsentativerhebung nach der typischen Methode über Wirtschaftsrechnungen und über Einkommens- und Verbrauchsstichproben ermittelt. Wenn sich in den Verbrauchsgewohnheiten grundlegende Änderungen vollziehen, muss eine Überarbeitung der Indexgrundlage erfolgen: dabei sind Güterauswahl und Wägungszahlen anzupassen, damit die Indexaussage weiterhin als realistisch gelten kann.

### **9.9.4 Definition Preisindex:**

QUELLE: siehe Warenkorb

Der Preisindex hat die Funktion, die durchschnittliche Preisentwicklung von Gütern isoliert von Mengen- und möglichst auch Qualitätsveränderungen wiederzugeben. Grundlegend ist dabei die Unterscheidung in Basisperiode und Berichtsperiode. In der statistischen Praxis werden nur einige wenige praktikable Formeln verwendet.

Ein festes Güterschemata (Warenkorb) bestehe aus  $k$  gewichteten Güterarten. Für diese gewichteten Güterarten lassen sich fiktive Umsätze zu verschiedenen Zeitpunkten (0 und 1) berechnen, wenn diese Güterarten mit ihrem jeweiligen, d.h. zu den Zeitpunkten 0 und 1 herrschenden Preisen multipliziert werden.

Ein Preisindex macht deutlich, wie sich das Preisniveau von  $k$  Güterarten bei konstanten Warenkorb zwischen den Zeitpunkten 0 und 1 verändert hat. Das Preisniveau ist nicht berechenbar, weil heterogene (= verschiedene) Güter nicht addiert werden können. Zur Messung einer Inflation wird ein Preisindex verwendet.

### **9.10 Laspeyres-Index**

QUELLE: [http://www.statistik.admin.ch/stat\\_ch/ber05/du05glos.htm#Laspeyres](http://www.statistik.admin.ch/stat_ch/ber05/du05glos.htm#Laspeyres)  
Verhältnis des Wertes des Warenkorb (ausgewählten Güterbündels) aus der Basisperiode 0 bewertet zu den Preisen der Berichtsperiode 1, und dem Wert des gleichen Warenkorbs, bewertet zu den Preisen der Basisperiode.

Indexzahl, bei der die Gewichte  $g_i$  (Gewichtung) die relativen Wertgrößen (Umsätze) der Basisperiode sind. Die wichtigsten L.-I. sind der Laspeyres-Preisindex und der Laspeyres-Mengenindex:

Dabei ist 1 die Berichtsperiode, 0 die Basisperiode,  $p_i$  sind die Preise und  $q_i$  die Mengen der Güter  $i$ . Vorteilhaft in Bezug auf die Erhebungspraxis ist beim L.-I., dass die Gewichte über mehrere Perioden hinweg beibehalten werden, deshalb ist der L.-I. gegenüber dem Paasche-Index in der Praxis bevorzugt. Da sich die Zusammensetzung des Warenkorbs (Güterqualitäten und -mengen) beim Preisindex bzw. das Preisgefüge beim Mengenindex im Laufe der Zeit verändert, müssen ca. alle 5-10 Jahre neue Gewichte festgelegt werden. Die Vergleichbarkeit der Indexzahlen über längere Zeiträume hinweg wird dadurch erschwert.

### **9.11 Paasche-Index**

QUELLE: VWL Skript 4.Semester

Bei diesem werden die Mengen des Güterbündels der Berichtsperiode einmal mit den Preisen der Berichts- und einmal mit den Preisen der Basisperiode bewertet und diese Werte zueinander in Relation gesetzt.

Indexzahl, bei der die Gewichte  $g_i$  die (hypothetischen) relativen Wertgrößen (Umsätze) sind, welche durch Multiplikation von aktuellen Mengen mit Preisen der Basiszeit (Preisindex) bzw. von aktuellen Preisen mit Mengen der Basiszeit (Mengenindex) zustande kommen.

Wichtigste Beispiele sind der Paasche-Preisindex und der Paasche-Mengenindex:

Dabei ist 1 die Berichtsperiode, 0 die Basisperiode,  $p_i$  sind die Preise und  $q_i$  die Mengen der Güter  $i$ . Problematisch ist, dass die Gewichte mit jeder Berichtsperiode neu ermittelt werden müssen. Deshalb wird in der amtlichen Statistik der Laspeyres-Index bevorzugt.