



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Fachkompetenz Wirtschaft

## Steuerung und Kontrolle · Betriebswirtschaft

### Kaufmännisches Berufskolleg II

von

Susanne Buch-Wendler, Theo Feist, Judith Kornagel, Viktor Lüpertz, Volker Schuck

3. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 76175**

## Verfasser:

Susanne Buch-Wendler    OStR'in, Dipl.-Kffr.  
Theo Feist                    Prof., Dipl.-Kfm.  
Judith Kornagel            OStR'in, Dipl.-Hdl.'in  
Viktor Lüpertz             Prof. Dr., Dipl.-Volksw.  
Volker Schuck              StD, Dipl.-Kfm.

Wir bedanken uns bei OStR Martin Rupp aus dem Arbeitskreis Jürgen Müller für die Überlassung von Texten, die in die Bearbeitung des Themenbereichs Betriebswirtschaftslehre, Kapitel B: Logistische Prozesse eingeflossen sind.

## Lektorat:

Volker Schuck                    StD, Dipl.-Kfm.

## Verwendete Symbole:



Querverweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf vorausgehende oder nachfolgende Kapitel, in denen sich weitere Informationen zum entsprechenden Sachverhalt befinden.



Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels



Verweis auf Lehrplaninhalte im Kaufmännischen BK I



Hinweis am Seitenrand auf gesetzliche Grundlagen. Alle angeführten Paragraphen sind in der Textsammlung „Wirtschaftsgesetze“, Verlag Europa Lehrmittel (Best. Nr. 94810) enthalten.



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für diese Aufgaben enthält die Begleit-CD zum Lehrerhandbuch Dateien mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung.



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben stehen entweder entsprechende Excel-Tabellen auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch zur Verfügung oder die Aufgabe kann von den Schülern/Schülerinnen mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms gelöst werden.



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben ist eine Internetrecherche nötig.

## Stand der Gesetzgebung: Juli 2015

3. Auflage 2015

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-2607-1

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2015 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Grutten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagfoto: © lenets\_tan – fotolia.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Druck: winterwork, 04451 Borsdorf

---

# Vorwort zur 3. Auflage

---

## Inhalt

Diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegen die Inhalte der geänderten Lehrpläne Kaufmännische Steuerung und Kontrolle sowie Betriebswirtschaft für das Kaufmännische Berufskolleg II in Baden-Württemberg zugrunde, die zum 1.8.2011 verbindlich anzuwenden sind. Das Buch ist in zwei Themenbereiche gegliedert, wobei der Themenbereich **StuK** dieses Buches die Inhalte der kaufmännischen Steuerung und Kontrolle und der Themenbereich **BWL** die Inhalte der Betriebswirtschaft behandelt. Ergänzend zu diesem Buch sind in diesem Verlag das Lehr- und Aufgabenbuch „Zusatzkompetenz Wirtschaft, Berufskolleg II“, Verlag Europa-Lehrmittel, Best.-Nr.: 76250 erschienen, das die Lehrplaninhalte des Lehrplans Wahlfach Wirtschaft, Zusatzprogramm zum Erwerb des Abschlusses „Staatlich geprüfter Wirtschaftsassistent/Staatlich geprüfte Wirtschaftsassistentin“ für das Berufskolleg II in Baden-Württemberg beinhaltet und das Lehr- und Aufgabenbuch „Fachkompetenz Wirtschaft, Gesamtwirtschaft: Soziale Marktwirtschaft“, Verlag Europa-Lehrmittel, Best.-Nr. 76724 erschienen, das die Lehrplaninhalte des Lehrplans Gesamtwirtschaft für das Berufskolleg II in Baden-Württemberg beinhaltet.

---

## Gliederung des Buches

Entsprechend den Lehrplanvorgaben ist das Buch in zwei Abschnitte eingeteilt, die farblich voneinander abgehoben sind. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

### ■ Worum geht es in diesem Kapitel?

Mindmaps mit erkenntnisleitenden Fragestellungen geben für die meisten Kapitel einen ersten inhaltlichen Überblick und zeigen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Unterkapiteln auf.

### ■ Sachdarstellung

Die Sachdarstellung wird durch zahlreiche Grafiken, Schaubilder, Übersichten und Tabellen ergänzt und veranschaulicht. Wichtige Definitionen und Merksätze sind farbig unterlegt.

### ■ Zusammenfassende Übersichten

Die Übersichten am Ende eines jeden Kapitels dienen der Veranschaulichung der Strukturzusammenhänge und können am Anfang, während und am Ende der Unterrichtseinheit eingesetzt werden. Alle diese Übersichten sind auch als PDF-Dateien auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch enthalten (siehe unten).

### ■ Fragen zur Kontrolle des Grundwissens

Zu jedem Kapitel gehört ein umfangreicher Fragenkatalog zur Kontrolle des Grundwissens. Die Beantwortung der Fragen ergibt sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung.

### ■ Aufgaben zur Erarbeitung und Anwendung von Wissen

Die zahlreichen realitätsbezogenen Problemstellungen decken unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Anforderungsbereiche ab. Neben der Anwendung und Erschließung von thematischem Wissen ermöglichen sie auch die Einübung unterschiedlicher Arbeitstechniken und Lösungsverfahren sowie die Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz.

---

## Lehrerhandbuch

Ergänzend zu diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt ein **Lehrerhandbuch** (Best.-Nr. 76182) vor mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben, Hintergrund- und Zusatzinformationen sowie einer Begleit-CD (u. a. mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung, zusammenfassenden Übersichten zu den Kapiteln des Buches).

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.



## StuK Themenbereich: Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

### A Dokumentation der Wertschöpfungsprozesse

<b>1</b>	<b>Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung</b> .....	13
1.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung .....	15
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1</i> .....	16
1.2	Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung .....	17
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i> .....	18
1.3	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle .....	19
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3</i> .....	20
1.4	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze .....	21
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.4</i> .....	24
1.5	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation .....	24
1.5.1	Fehlentscheidungen bei der Preispolitik .....	24
1.5.2	Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms (Sortimentspolitik) .....	27
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.5</i> .....	29
1.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen .....	32
1.6.1	Produktförderung – Produkteliminierung .....	32
1.6.2	Annahme von Zusatzaufträgen .....	34
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.6</i> .....	35
1.7	Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy ...	37
1.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten .....	37
1.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung .....	38
1.7.3	Entscheidung bei ausgelasteter Kapazität ohne Kapazitätserweiterung ...	39
1.7.4	Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug ...	40
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.7</i> .....	40
1.8	Optimales Produktionsprogramm in Engpassituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung .....	42
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.8</i> .....	44
1.9	Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung: Vergleichender Überblick .....	47
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 1.6 – 1.8</i> .....	47
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.9</i> .....	48
	<i>Zusammenfassende Aufgaben Teil A</i> .....	49

### B Besondere Geschäftsvorgänge und Jahresabschluss

<b>1</b>	<b>Besondere Geschäftsvorgänge</b> .....	54
1.1	Anlagenabgänge .....	54
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.1</i> .....	58
1.2	Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen .....	60
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.2</i> .....	63
1.3	Rechnungsabgrenzungsposten .....	64
1.3.1	Abgrenzung von Aufwendungen und Erträgen .....	64
1.3.2	Transitorische Rechnungsabgrenzung .....	65
1.3.3	Antizipative Rechnungsabgrenzung .....	69
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1.3</i> .....	72

<b>2</b>	<b>Jahresabschluss</b> .....	75
2.1	Notwendigkeit der Erstellung eines Jahresabschlusses – Gesetzliche Grundlagen .....	76
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2.1</i> .....	77
2.2	Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften .....	78
2.2.1	Bestandteile des Jahresabschlusses .....	78
2.2.2	Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses .....	86
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2.2</i> .....	87
2.3	Grundsätze der Rechnungslegung nach HGB .....	91
2.3.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung .....	91
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3.1</i> .....	93
2.3.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien) .....	94
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3.2</i> .....	99
2.4	Bewertung von Vermögensgegenständen des Sachanlagevermögens .....	101
2.4.1	Bestandteile des Sachanlagevermögens .....	101
2.4.2	Vorschriften zur Bewertung des Sachanlagevermögens .....	101
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.4</i> .....	107
2.5	Bewertung von Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens .....	111
2.5.1	Bestandteile des Umlaufvermögens und Vorschriften zur Bewertung .....	111
2.5.2	Bewertung von Vorräten .....	112
2.5.3	Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen .....	115
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.5</i> .....	120
2.6	Bewertung von Schulden .....	124
2.6.1	Vorschriften zur Bewertung von Schulden .....	124
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2.6.1</i> .....	124
2.6.2	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in vereinbarter Inlandswährung .....	125
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2.6.2</i> .....	125
2.6.3	Darlehensverbindlichkeiten .....	126
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.6.3</i> .....	128
2.6.4	Rückstellungen .....	129
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.6.4</i> .....	132
<b>3</b>	<b>Kritik an den handelsrechtlichen Bewertungsvorschriften</b> .....	134
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3</i> .....	135
<b>4</b>	<b>Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisanalyse)</b> .....	136
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 4</i> .....	139

## **BWL** Themenbereich: Betriebswirtschaft

### **A** Leistungserstellungsprozess

<b>1</b>	<b>Produktionscontrolling</b> .....	141
1.1	Begriff und Aufgaben des Controllings .....	141
1.2	Aufgaben des Produktionscontrollings .....	143
1.3	Phasen des Produktionscontrollings .....	143
1.4	Informationsinstrumente des Produktionscontrollings .....	144
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i> .....	145
<b>2</b>	<b>Beziehungen zwischen Kosten und Beschäftigung</b> .....	148
2.1	Kostenbegriff .....	148
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.1</i> .....	150

2.2	Kostenauflösung .....	151
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.2</i> .....	152
2.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad .....	153
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.3</i> .....	154
2.4	Kostenverläufe .....	156
2.4.1	Fixe Kosten .....	156
2.4.2	Variable Kosten .....	157
2.4.3	Gesamtkosten .....	158
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.4</i> .....	159
2.5	Kosten und Gewinn (Kritische Kostenpunkte) .....	162
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2.5</i> .....	164
<b>3</b>	<b>Kennzahlen der betrieblichen Leistungserstellung</b> .....	167
3.1	Begriff und Funktionen von Kennzahlen .....	167
3.2	Ausgewählte Beispiele für Kennzahlen: Produktivität und Wirtschaftlichkeit .....	168
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i> .....	170
<b>4</b>	<b>Rationalisierung</b> .....	171
4.1	Begriff, Anlässe und Arten von Rationalisierungsmaßnahmen .....	171
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i> .....	172
4.2	Einzelmaßnahmen der Rationalisierung .....	173
4.2.1	Standardisierung .....	173
4.2.2	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen .....	176
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i> .....	177
4.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte .....	181
4.3.1	Lean Production .....	181
4.3.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement (Total-Quality-Management (TQM)) .....	183
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.3</i> .....	186

## **B** Logistische Prozesse

<b>1</b>	<b>Einführung in die Logistik</b> .....	190
1.1	Entwicklung und Notwendigkeit der Logistik .....	190
1.2	Aufgaben, Bereiche und Ziele der Logistik .....	191
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i> <i>Einführung in die Logistik</i> .....	194
<b>2</b>	<b>Logistik-Konzept</b> .....	195
2.1	Wertschöpfungsketten .....	195
2.2	Logistische Kette .....	196
2.3	Supply-Chain-Management .....	198
2.4	Vorläufer des Supply Chain Management .....	199
2.5	Warenwirtschaftssystem .....	202
2.5.1	Grundlagen von Warenwirtschaftssystemen .....	202
2.5.2	Geschlossenes Warenwirtschaftssystem .....	202
2.5.3	Module des Warenwirtschaftssystem .....	204
2.5.4	Verminderung des Planungsrisikos .....	205
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i> <i>Logistik-Konzepte</i> .....	206

<b>3</b>	<b>Warengerechte Lagerung organisieren</b> .....	210
3.1	Lagerbegriff und Lagerarten .....	211
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.1</i>	
	<i>Lagerbegriff und Lagerarten</i> .....	213
3.2	Aufgaben der Lagerhaltung .....	214
3.2.1	Optimale Lagerbestände .....	214
3.2.2	Einlagerungsprinzipien .....	215
3.2.3	Lagerkontrolle .....	217
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.2</i>	
	<i>Aufgaben der Lagerhaltung</i> .....	217
3.3	Eigen- oder Fremdlagerung .....	219
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.3</i>	
	<i>Eigen- oder Fremdlagerung</i> .....	220
3.4	Zentrale oder dezentrale Lagerung .....	222
3.4.1	Zentrale Lagerung .....	222
3.4.2	Dezentrale Lagerung .....	222
3.4.3	Entscheidungsfaktoren für zentrale und dezentrale Lagerung .....	223
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.4</i>	
	<i>Zentrale oder dezentrale Lagerung</i> .....	223
3.5	Wirtschaftliche Lagerhaltung .....	225
3.5.1	Lagerhaltungskosten .....	225
3.5.2	Kostenkontrolle mit Hilfe von Lagekennzahlen .....	226
3.5.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit .....	229
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3.5</i> .....	231
<b>4</b>	<b>Warentransport</b> .....	235
4.1	Frachtführer .....	235
4.2	Spediteur .....	236
4.2.1	Transportbesorgung durch Spediteure und Selbsteintrittsrecht .....	236
4.2.2	Logistische Leistung des Spediteurs .....	238
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i>	
	<i>Transport einer Ware organisieren</i> .....	239
<b>5</b>	<b>Dokumente: Warenbegleitpapiere und Warenwertpapiere</b> .....	241
5.1	Warenbegleitpapiere (Transportdokumente) .....	241
5.1.1	Begriff Warenbegleitpapiere .....	241
5.1.2	Frachtbrief als Frachtführerdokument .....	241
5.2	Warenwertpapiere .....	244
5.2.1	Wesen der Warenwertpapiere .....	244
5.2.2	Konnossement – Bill of Lading (B/L) .....	245
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i>	
	<i>Dokumente: Warenbegleitpapiere und Warenwertpapiere</i> .....	248

**C****Personalwirtschaft**

<b>1</b>	<b>Personalbedarfsplanung</b> .....	250
1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs .....	250
1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs .....	253
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 1</i> .....	254



<b>2</b>	<b>Personaleinsatzplanung</b> .....	256
2.1	Mittel- bis langfristige Personaleinsatzplanung .....	256
2.2	Kurzfristige Personaleinsatzplanung .....	258
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 2</i> .....	259
<b>3</b>	<b>Personalbeschaffung</b> .....	261
3.1	Interne und externe Personalbeschaffung .....	261
3.2	Die Stellenausschreibung .....	263
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 3</i> .....	265
<b>4</b>	<b>Personalauswahl</b> .....	267
4.1	Vorauswahl .....	267
4.2	Grobauswahl .....	268
4.3	Exkurs: Onlinebewerbung .....	272
4.4	Vorstellungsgespräch .....	274
4.5	Testverfahren .....	276
4.6	Assessment Center (AC) .....	276
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4</i> .....	277
<b>5</b>	<b>Einstellung und Einführung neuer Mitarbeiter</b> .....	288
5.1	Zustimmung des Betriebsrates .....	288
5.2	Grundlagen des Arbeitsvertrags .....	289
5.2.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsvertrags .....	289
5.2.2	Arten des Arbeitsvertrags .....	290
5.2.3	Form, Inhalt und Abschluss des Arbeitsvertrags .....	291
5.2.4	Pflichten und Rechte aus dem Arbeitsvertrag .....	293
5.3	Weitere notwendige Personalverwaltungsmaßnahmen bei Einstellung neuer Mitarbeiter .....	296
5.4	Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	297
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5</i> .....	300
<b>6</b>	<b>Delegation von Entscheidungen</b> .....	303
6.1	Vollmachten .....	303
6.2	Handlungsvollmacht .....	303
6.3	Prokura .....	304
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6</i> .....	307
<b>7</b>	<b>Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation</b> .....	310
7.1	Mitarbeiterführung .....	310
7.2	Mitarbeitermotivation .....	312
7.3	Personalentwicklung .....	316
7.4	Bewältigung von Konfliktsituationen .....	318
7.5	Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilung .....	320
7.6	Arbeitszeugnis .....	322
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7</i> .....	325
<b>8</b>	<b>Kündigung des Arbeitsverhältnisses</b> .....	330
8.1	Kündigung .....	330
8.2	Ordentliche und außerordentliche Kündigung .....	331
8.3	Allgemeiner Kündigungsschutz .....	333
8.4	Besonderer Kündigungsschutz .....	336
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 8</i> .....	336

<b>9</b>	<b>Lohnfindung – Kriterien der Arbeitsbewertung</b> .....	340
9.1	Lohnfindung – gerechte Entlohnung .....	340
9.2	Arbeitsbewertungsverfahren bei der anforderungsbezogenen Lohnfindung ...	341
9.3	Arbeitszeitstudien .....	345
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 9</i> .....	349
<b>10</b>	<b>Entgeltsysteme</b> .....	352
10.1	Zeitlohn .....	352
10.2	Akkordlohn .....	354
10.3	Prämienlohn .....	357
10.4	Erfolgsbeteiligung .....	359
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10</i> .....	359
<b>11</b>	<b>Arbeitszeitmodelle</b> .....	363
11.1	Traditionelle Arbeitszeitmodelle: .....	363
11.2	Flexible Arbeitszeitmodelle .....	365
11.3	Arbeit außerhalb des Unternehmensstandorts .....	369
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 11</i> .....	371
<b>12</b>	<b>Einfache Lohn- und Gehaltsabrechnung und Buchung</b> .....	373
12.1	Bruttoentgelt und Nettoentgelt .....	373
12.2	Berechnung der Steuerlast bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	374
12.3	Berechnung der Sozialversicherungsbeiträge bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	378
12.4	Lohn- und Gehaltsbuchungen .....	382
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 12</i> .....	386

**D****Investitions- und Finanzierungsprozesse**

<b>1</b>	<b>Investition und Finanzierung</b> .....	389
1.1	Zusammenhang zwischen Investierung und Finanzierung .....	390
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.1</i> .....	390
1.2	Finanzierungs- und Investierungsvorgänge in der Bilanz .....	391
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 1.2</i> .....	392
<b>2</b>	<b>Arten der Investitionen</b> .....	393
2.1	Einteilung nach der Art des Gegenstandes (Objektes) der Investition .....	393
2.2	Einteilung nach dem Zweck der Investition .....	393
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 2</i> .....	395
<b>3</b>	<b>Investitionsplanung</b> .....	396
3.1	Planungsprozess einer Einzelinvestition .....	396
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3.1</i> .....	397
3.2	Der Investitionsplan im unternehmerischen Planungssystem .....	397
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 3.2</i> .....	398
<b>4</b>	<b>Investitionsrechnung</b> .....	399
4.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....	399
4.1.1	Kostenvergleichsrechnung .....	399
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.1.1</i> .....	403
4.1.2	Gewinnvergleichsrechnung .....	403
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.1.2</i> .....	404

4.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	404
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.1.3</i> .....	405
4.1.4	Amortisationsrechnung .....	405
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.1.4</i> .....	410
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.1</i> .....	410
4.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung .....	415
4.2.1	Kapitalwertmethode .....	415
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.2.1</i> .....	418
4.2.2	Methode des internen Zinsfußes .....	418
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu 4.2.2</i> .....	420
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 4.2</i> .....	420
<b>5</b>	<b>Kapitalbedarf</b> .....	424
5.1	Ermittlung des Kapitalbedarfs (Kapitalbedarfsrechnung) .....	424
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 5.1</i> .....	427
5.2	Finanzplanung (Liquiditätsplanung) .....	428
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 5.2</i> .....	429
<b>6</b>	<b>Finanzierungsformen im Überblick</b> .....	432
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 6</i> .....	432
<b>7</b>	<b>Fremdfinanzierung als Möglichkeit einer Außenfinanzierung</b> .....	434
7.1	Kreditarten im Überblick .....	434
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.1</i> .....	435
7.2	Kurzfristige Kreditfinanzierung .....	436
7.2.1	Lieferantenkredit .....	436
7.2.2	Kundenzahlungen .....	436
7.2.3	Kontokorrentkredit .....	437
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.2</i> .....	438
7.3	Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung .....	440
7.3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen .....	440
7.3.2	Festdarlehen (Fälligkeitsdarlehen) .....	442
7.3.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten .....	445
7.3.4	Annuitätendarlehen .....	446
7.3.5	Industrieobligation als Sonderform einer Kreditfinanzierung .....	447
7.3.6	Darlehensformen im Vergleich .....	448
7.3.7	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung .....	449
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.3</i> .....	450
7.4	Leasing als Sonderform der Außenfinanzierung .....	453
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 7.4</i> .....	457
<b>8</b>	<b>Kreditprüfung</b> .....	460
8.1	Grundlagen der Kreditprüfung .....	460
8.2	Kreditfähigkeit .....	461
8.3	Kreditwürdigkeit .....	461
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 8</i> .....	461
<b>9</b>	<b>Sicherung von Krediten</b> .....	463
9.1	Personensicherheiten .....	463
9.2	Sachsicherheiten .....	465
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 9</i> .....	473

<b>10</b>	<b>Innenfinanzierung</b> .....	477
10.1	Selbstfinanzierung .....	477
10.1.1	Offene Selbstfinanzierung .....	477
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10.1.1</i> .....	478
10.1.2	Verdeckte Selbstfinanzierung .....	478
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10.1.2</i> .....	479
10.1.3	Vor- und Nachteile offener und versteckter Selbstfinanzierung .....	481
10.2	Finanzierung aus freigesetztem Kapital .....	481
10.2.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten .....	481
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10.2.1</i> .....	487
10.2.2	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten .....	489
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10.2.2</i> .....	490
10.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtung .....	491
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen zu 10.3</i> .....	491
10.4	Cash-Flow: Umfang der Innenfinanzierung .....	492
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben zu 10.4</i> .....	493
	<i>Zusammenfassende Übersicht zu Kapitel 10</i> .....	494
	<b>Anhang:</b>	
	Tabellen mit Aufzinsungs-, Abzinsungs- und Annuitätenfaktoren für Zinssätze (p) von 5 % bis 10 % und Laufzeiten (n) von 1 bis 10 Jahren .....	495
	<b>Sachwortregister</b> .....	496
	<b>Kontenrahmen</b> .....	501

## Themenbereich: Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

### A Dokumentation der Wertschöpfungsprozesse

#### 1 Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung<sup>1</sup>

##### ► Warum ist dieses Kapitel wichtig?

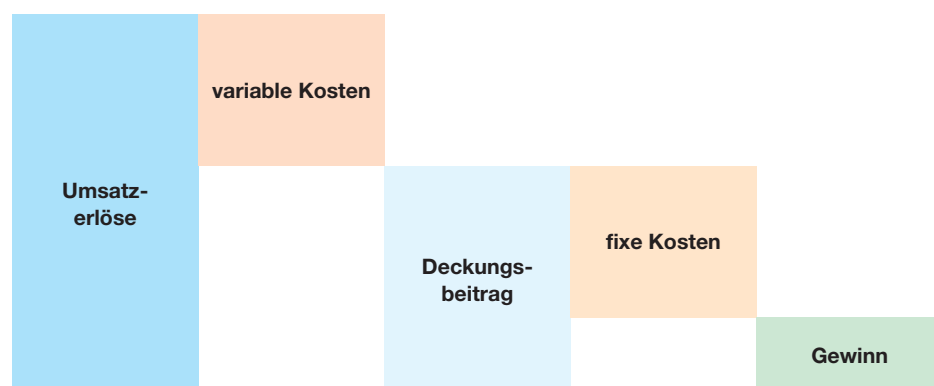
Ein Kostenrechnungssystem, bei dem sämtliche angefallenen Kosten auf die Kostenträger verrechnet werden, wird als **Vollkostenrechnung** bezeichnet. Die **Vollkostenrechnung** unterscheidet zwar zwischen Einzel- und Gemeinkosten, nicht aber zwischen **fixen und variablen Kosten**. Dies kann zu einer fehlerhaften Kalkulation führen, wenn die Kapazitätsauslastung eines Unternehmens Schwankungen unterliegt. Da nämlich die Gemeinkosten sowohl **fixe als auch variable Kosten** enthalten, führt die in der Vollkostenrechnung getroffene Annahme, dass sich die Gemeinkosten im gleichem Verhältnis ändern wie die als Zuschlagsgrundlagen verwendeten Einzelkosten (Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne), zu falschen Ergebnissen und Entscheidungen.

Darüber hinaus liefert die Vollkostenrechnung keine Lösungen für folgende Probleme:

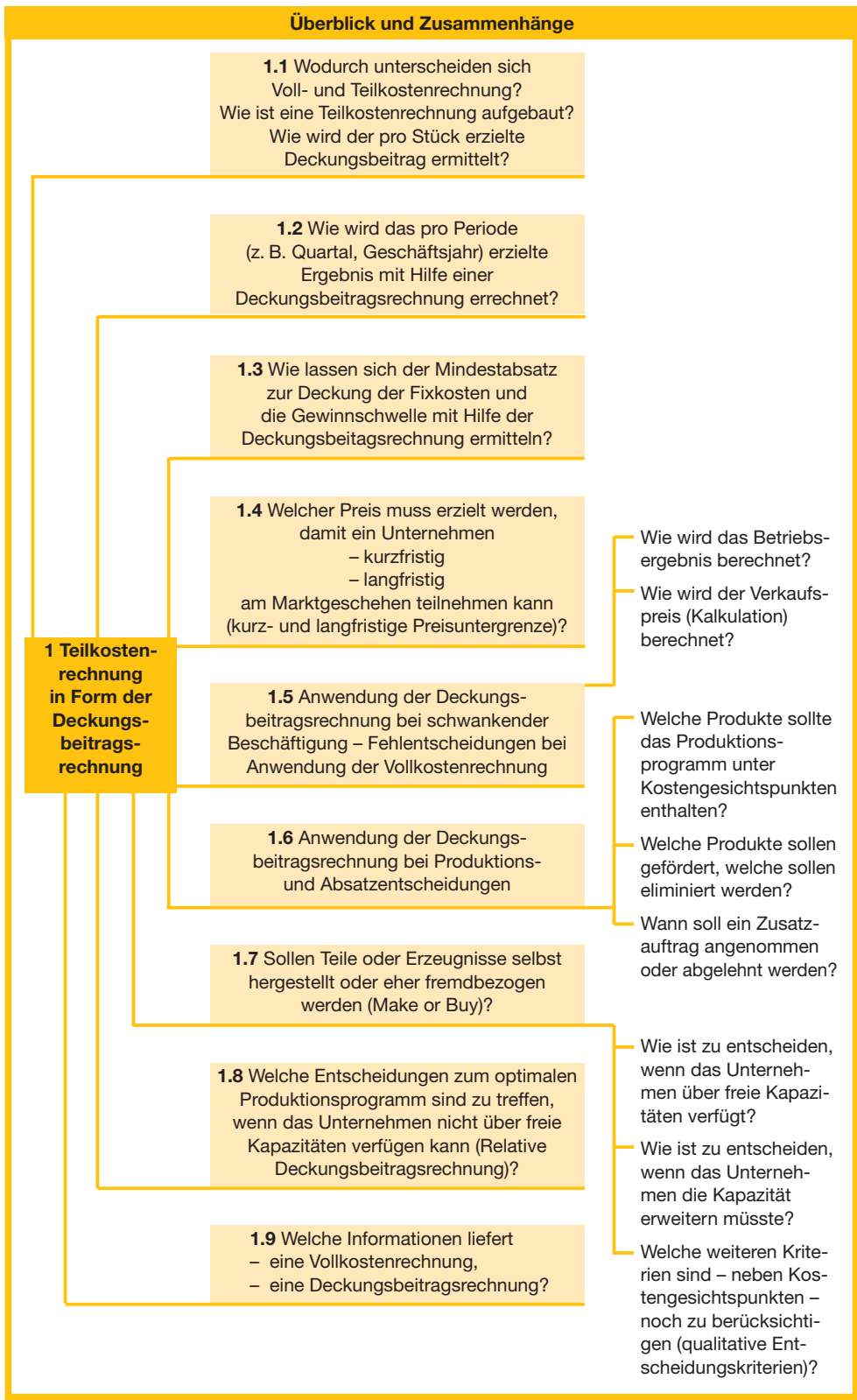
- Zu welchem Preis kann ein Auftrag gerade noch angenommen werden (Preisuntergrenze)? Eine solche Information ist aber insbesondere bei intensivem Preiswettbewerb für die Außendienstmitarbeiter eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.
- Soll ein Zusatzauftrag angenommen werden, auch wenn der Auftraggeber nur einen geringeren als den bisher üblichen Preis zahlen will? Welches ist der niedrigste Preis, zu dem ein solcher Zusatzauftrag noch angenommen werden soll?
- Wie setzt sich das optimale Produktionsprogramm zusammen, insbesondere dann, wenn es Produktionsengpässe gibt und nicht alle Produkte des Sortiments in der gewünschten Stückzahl hergestellt werden können?

Die **Teilkostenrechnung** löst diese Probleme, weil dieses Kostenrechnungssystem zwischen **fixen und variablen Kosten** unterscheidet und in die Kostenverrechnung zunächst **lediglich die variablen Kosten** einbezieht.

#### Zusammenhang zwischen Umsatzerlösen, Deckungsbeitrag und Gewinn



<sup>1</sup> Neben der Deckungsbeitragsrechnung gibt es noch weitere Teilkostenrechnungssysteme. Diese sind jedoch nicht Gegenstand des Lehrplanes.



## 1.1 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung

### Unterschied zwischen Voll- und Teilkostenrechnung

Im Rahmen der Vollkostenrechnung wird zwischen Einzel- und Gemeinkosten unterschieden. Bei der Vollkostenrechnung werden sämtliche Kosten auf die Kostenträger verrechnet.

Die **Deckungsbeitragsrechnung** als eine Form der **Teilkostenrechnung** gliedert die Kosten in deren fixe und variable Bestandteile. Nur die variablen Kosten werden den einzelnen Produkten (Kostenträgern) zugerechnet. Die **fixen Kosten** fallen dagegen unabhängig von der Produktionsmenge in gleich bleibender Höhe an. Sie stellen Kosten der Betriebsbereitschaft dar und können bei einem Mehrproduktunternehmen nicht verursachungsgerecht auf die einzelnen Kostenträger verteilt werden.

Bei der Deckungsbeitragsrechnung werden nur die variablen Kosten den einzelnen Produkten (Kostenträgern) zugerechnet, da sich nur diese Kosten bei unterschiedlichen Produktionsmengen ändern.

### Deckungsbeitrag

In diesem Kostenrechnungssystem spielen **Deckungsbeiträge** eine zentrale Rolle. Der **Deckungsbeitrag je Stück** (db) wird berechnet, indem vom Preis eines Produktes dessen variable Stückkosten abgezogen werden.

$$\begin{aligned} & \text{Nettoverkaufspreis je Stück (p)} \\ - & \text{variable Kosten je Stück (k}_v\text{)} \\ \hline = & \text{Deckungsbeitrag je Stück (db)} \end{aligned}$$

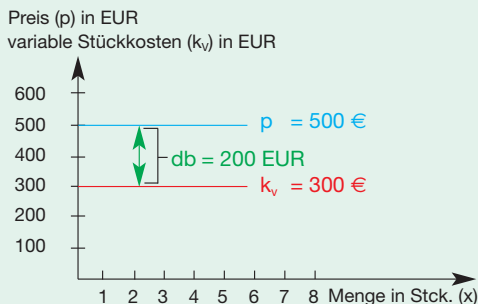
#### Deckungsbeitrag einer Fahrradfabrik

Ein Fahrradhersteller produziert Rennräder und Mountainbikes. Aus Wettbewerbsgründen ist er gezwungen, den Barverkaufspreis je Stück, zu dem er die Mountainbikes dem Großhandel anbietet, von 550,00 EUR auf 500,00 EUR zu senken. Die variablen Kosten betragen 300,00 EUR. Kann die Produktion zu den gegebenen Bedingungen zumindest vorübergehend aufrechterhalten werden?

##### Berechnung des Deckungsbeitrags pro Stück (db)

= Barverkaufspreis (Nettoverkaufspreis)	500,00 EUR
- variable Kosten	300,00 EUR
= <b>Deckungsbeitrag (db)</b>	<b>200,00 EUR</b>

##### Grafische Darstellung



**Ergebnis:** Der Verkaufspreis eines Stücks (p) übersteigt die variablen Stückkosten (k<sub>v</sub>) um 200 EUR (= Deckungsbeitrag db). Damit leistet jedes einzelne verkaufte Stück einen Beitrag zur Deckung der auch ohne Produktion anfallenden fixen Kosten in Höhe von 200 EUR. Demnach kann – zumindest kurzfristig – die Produktion aufrechterhalten werden. Wenn dagegen die Produktion ganz eingestellt wird, entfällt dieser Deckungsbeitrag und es entsteht ein Verlust in Höhe der Fixkosten.

In Höhe des Deckungsbeitrags leistet das Produkt einen Beitrag zur Deckung der ohnehin anfallenden fixen Kosten eines Unternehmens.

### Zusammenfassende Übersicht Kapitel 1.1: Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung

Deckungsbeitragsrechnung (= Form der Teilkostenrechnung)



Aufteilung der Kosten in deren fixe und variable Bestandteile



Verrechnung der variablen Kosten auf die Kostenträger

Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung:

$$\begin{array}{r} \text{Nettoverkaufspreis je Stück (p)} \\ - \text{variable Kosten je Stück (k}_v\text{)} \\ \hline = \text{Deckungsbeitrag je Stück (db)} \end{array}$$

## Fragen zur Wiederholung



### Kapitel 1.1 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung

- ① Wodurch unterscheiden sich Voll- und Teilkostenrechnung?
- ② Welche Kosten werden in der Deckungsbeitragsrechnung auf die Kostenträger verrechnet?
- ③ Warum werden in der Teilkostenrechnung die fixen Kosten nicht den Kostenträgern zugerechnet?
- ④ Wie wird der Deckungsbeitrags je Stück ermittelt?
- ⑤ Welche Bedeutung hat ein positiver Stückdeckungsbeitrag für das Unternehmen?

## Aufgaben



### Kapitel 1.1 Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung

#### 1.1.1 Produktionsentscheidung eines Herstellers von Garagentoren

Ein Hersteller von Garagentoren produziert monatlich 500 Tore. Dafür fallen 50 000 EUR Fixkosten an. Die variablen Stückkosten betragen 650,00 EUR.

1. Berechnen Sie die Selbstkosten pro Garagentor.
2. Aus Wettbewerbsgründen kann der Hersteller derzeit die Tore nur zu folgenden Bedingungen an den Handel verkaufen: Verkaufspreis (ohne Umsatzsteuer): 800,00 EUR. Es muss außerdem ein Kundenrabatt von 10 % und ein Skonto von 2 %, der regelmäßig in Anspruch genommen wird, gewährt werden. Entscheiden Sie, ob unter diesen Bedingungen die Tore weiterproduziert werden sollen.
3. Welcher Rabatt (in EUR und in %) kann höchstens gewährt werden, wenn davon auszugehen ist, dass der Verkaufspreis mindestens die variablen Kosten decken muss?





## 1.2 Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung

Einem Hersteller von Fahrrädern (s. S. 16) liegen für das zweite Quartal folgende Daten vor:

### Ausgangssituation:

	Mountainbikes	Rennräder
Produktions- und Absatzmenge (x)	6 000 Stück	4 000 Stück
Barverkaufspreis je Stück (p)	500,00 EUR	700,00 EUR
Variable Kosten je Stück (k <sub>v</sub> )	300,00 EUR	480,00 EUR
Gesamte fixe Kosten des Unternehmens für das zweite Quartal (K <sub>f</sub> )	1 280 000 EUR	

### Berechnung des Betriebsergebnisses mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung:

	Mountainbikes	Rennräder
Stückpreis (p) · Menge (x) = Umsatzerlös (U)	500 · 6 000 = 3 000 000 €	700 · 4 000 = 2 800 000 €
- variable Kosten (K <sub>v</sub> ) = k <sub>v</sub> · x	- 300 · 6 000 = 1 800 000 €	- 480 · 4 000 = 1 920 000 €
= Gesamtdeckungsbeitrag (DB) = db · x	200 · 6 000 = 1 200 000 €	220 · 4 000 = 880 000 €
	2 080 000 €	
- Gesamte fixe Kosten des Unternehmens (K <sub>f</sub> )	- 1 280 000 €	
= Betriebsergebnis	800 000 €	

**Ergebnis:** Das Produkt Mountainbike leistet einen Beitrag zur Deckung der gesamten fixen Kosten des Unternehmens in Höhe von 1 200 000 EUR. Das Produkt Rennräder leistet einen Deckungsbeitrag in Höhe von 880 000 EUR. Da die Gesamtdeckungsbeiträge der beiden Produkte (2 080 000 EUR) die fixen Kosten des Unternehmens (1 280 000 EUR) um 800 000 EUR übersteigen, entsteht in dieser Höhe ein Betriebsergebnis.

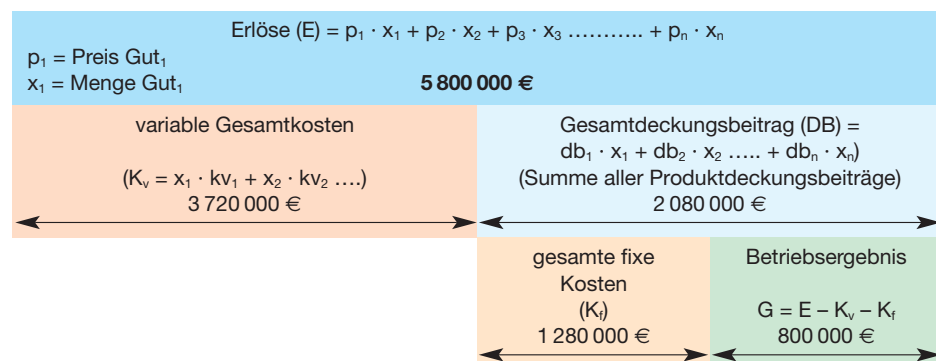
Zur Ermittlung des **Betriebsergebnisses** auf der Grundlage einer Deckungsbeitragsrechnung müssen die gesamten fixen Kosten des Unternehmens von der Summe der Deckungsbeiträge abgezogen werden.

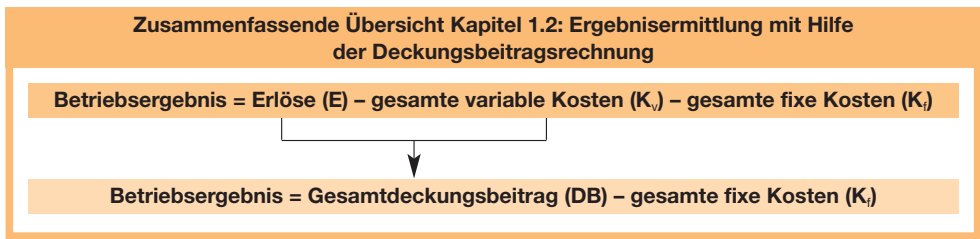
### Ermittlung des Betriebsergebnisses mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung:

- Umsatzerlöse (U)
- gesamte variable Kosten (K<sub>v</sub>)
- = Deckungsbeiträge (Gesamtdeckungsbeitrag DB)
- fixe Kosten des gesamten Unternehmens (K<sub>f</sub>)
- = **Betriebsergebnis**

Aufg. 1.2.1  
S. 18

### Zusammenhang von Umsatzerlösen, Gesamtdeckungsbeitrag und Betriebsergebnis





**Fragen zur Wiederholung**

**Kapitel 1.2 Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung**

- 1 Wie wird das Betriebsergebnis auf der Grundlage der Deckungsbeitragsrechnung ermittelt?
- 2 Welcher Zusammenhang besteht zwischen Betriebsergebnis und Gesamtdeckungsbeitrag?

**Aufgaben**

**Kapitel 1.2 Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung**

**1.2.1 Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis**



Eine Schuhfabrik produziert u. a. fünf Schuhmodelle, für die die folgenden Daten vorliegen:

Nr.	Modell	Geplante Absatzmenge pro Monat	Stückpreis (EUR)	Variable Stückkosten (EUR)
1	A	420	40	18
2	B	900	20	10
3	C	200	38	28
4	D	600	28	15
5	E	350	30	18

Die monatlichen Fixkosten betragen 20 000 EUR.

1. Ermitteln Sie den Deckungsbeitrag und das Betriebsergebnis (Gewinn/Verlust), wenn alle Aufträge ausgeführt werden können.
2. Die Geschäftsleitung überlegt, das Produktionsprogramm auf drei Modelle zu begrenzen.
  - Welche beiden Modelle sollten für diesen Fall aus dem Produktionsprogramm gestrichen werden?
  - Ermitteln Sie den sich nach dieser Entscheidung ergebenden Deckungsbeitrag sowie das Betriebsergebnis.
3. Bei allen drei verbleibenden Modellen besteht genügend Nachfrage, so dass auch erhöhte Produktionsmengen abgesetzt werden könnten. Die durch die Bereinigung des Produktionsprogramms frei werdenden Kapazitäten sollen für die Produktionsausdehnung bei einem der verbleibenden Modelle genutzt werden. Bei welchem Modell soll die Produktionsmenge ausgedehnt werden?
4. Ermitteln Sie den sich nach dieser Entscheidung ergebenden Deckungsbeitrag sowie das Betriebsergebnis, wenn die zusätzliche Produktions- und Absatzmenge 550 Paar Schuhe beträgt.

**1.3 Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle**

**Langfristig** muss jedes Unternehmen seine **gesamten Kosten** decken, wenn es am Markt bestehen will. Da aber bei der Deckungsbeitragsrechnung nur variable Kosten verrechnet werden, ergibt sich zwangsläufig die Frage, wie viele Einheiten produziert werden müssen, damit auch die fixen Kosten gedeckt sind.

Die Menge, bei der die Erlöse alle Kosten decken, wird als **Gewinnschwelle** oder **Break-even-Point** bezeichnet.

Die Gewinnschwelle wird erreicht, wenn folgende Bedingung erfüllt ist:

**Bedingung für Gewinnschwelle: Erlöse (E) = Kosten (K)**  

$$p \cdot x = K_f + k_v \cdot x$$

Durch Auflösung der Gleichung nach x ergibt sich die Formel zur Berechnung der Gewinnschwelle ( $x_0$ ):

$$x_0 = \frac{K_f}{p - k_v} = \frac{K_f \text{ (fixe Gesamtkosten)}}{db \text{ (Deckungsbeitrag je Einheit)}}$$

**Gewinnschwelle, Kapazitätsauslastung und Sicherheitsabstand eines Industrieunternehmens**

Die Kapazität eines Industrieunternehmens liegt bei monatlich 14 000 Einheiten. Die Fixkosten je Monat belaufen sich auf 420 000 EUR, die variablen Stückkosten betragen 280 EUR, der Verkaufserlös je Einheit 350 EUR.

**Gewinnschwelle:**

Verkaufspreis je Stck.	(p)	350 EUR
– variable Kosten je Stck.	( $k_v$ )	280 EUR

**Deckungsbeitrag je Stück (db) = 70 EUR**

**Gewinnschwelle** =  $\frac{\text{Fixkosten}}{db} = \frac{420\,000 \text{ EUR}}{70 \text{ EUR/Stück}} = \mathbf{6\,000 \text{ Stück}}$

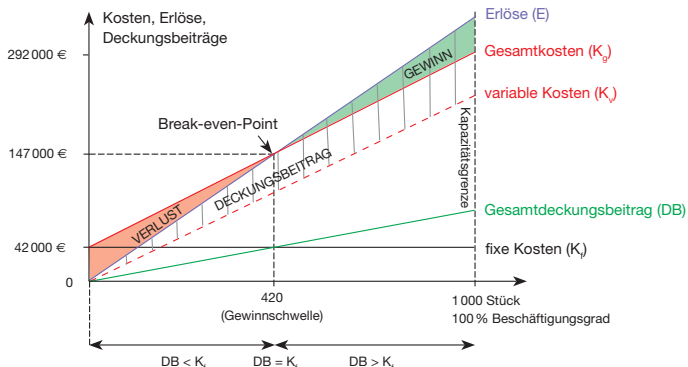
**Sicherheitsabstand:**

Tatsächlicher Umsatzerlös: 14 000 Stück á 350 EUR/Stück	= 4 900 000 EUR
Umsatzerlös an der Gewinnschwelle: 6 000 Stück á 350 EUR/Stück	= 2 100 000 EUR
4 900 000 EUR (tatsächlicher Umsatzerlös)	= 100 %
2 100 000 EUR (Umsatzerlös an der Gewinnschwelle)	= x

$$x = \frac{100 \cdot 2\,100\,000}{4\,900\,000} = \mathbf{42,9\%}$$

**Ergebnis:** Der Sicherheitsabstand beträgt **57,1 % (100 % – 42,9 %)**. Das bedeutet, dass der Umsatzerlös um 57,1 % sinken kann, ohne dass dadurch ein Verlust entsteht.

**Grafische Darstellung**



Je mehr der tatsächlich erzielte Erlös eines Unternehmens den zur Erreichung der Gewinnschwelle nötigen Erlös übersteigt, desto höher ist der **Sicherheitsabstand**.

Der Sicherheitsabstand drückt aus, um wie viel Prozent der Erlös an der Gewinnschwelle (= Break-Even-Erlös) unter dem tatsächlichen Erlös liegt.

Mit Hilfe des Sicherheitsabstands lässt sich die Frage beantworten, um wie viel Prozent der Erlös höchstens sinken darf, wenn ein Verlust vermieden werden soll.

**Zusammenfassende Übersicht Kapitel 1.3: Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle**

Bedingung für Gewinnschwelle: Erlös (E) = Kosten (K)  
Ermittlung der Gewinnschwelle  $x_0$

$$x = \frac{K_f}{p - k_v} = \frac{K_f \text{ (fixe Gesamtkosten)}}{db \text{ (Deckungsbeitrag je Einheit)}}$$

Sicherheitsabstand = 100 % – Erlös an der Gewinnschwelle  
in Prozent des insgesamt erzielten Erlöses

## Fragen zur Wiederholung



### Kapitel 1.3 Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle

- 1 Was ist unter Gewinnschwelle (Break-even-Point) zu verstehen?
- 2 Wie lässt sich die Gewinnschwelle auf der Grundlage des Stückdeckungsbeitrags berechnen?
- 3 Unter welcher Voraussetzung verfügt ein Unternehmen über einen Sicherheitsabstand?
- 4 Wie lässt sich der Sicherheitsabstand berechnen?

## Aufgaben



### Kapitel 1.3 Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle

#### 1.3.1 Gewinnschwelle

Die Kapazitätsgrenze eines Einproduktbetriebes liegt bei einer Ausbringungsmenge von 80 000 Stück. Die fixen Kosten betragen 240 000 EUR/Monat, die variablen Kosten 14,80 EUR/Stück. Das Produkt wird für 24,40 EUR netto verkauft.

1. Ermitteln Sie die Gewinnschwelle.
2. In der Kostenrechnung wurde ein Stückgewinn von 2,20 EUR ermittelt. Wie viel Stück müssen im kommenden Monat hergestellt werden, damit das ermittelte Ergebnis zutrifft?

#### 1.3.2 Kostendeckung – Gewinnschwelle – Gesamtgewinn

Die Kapazität eines Metall verarbeitenden Betriebes beträgt für ein bestimmtes Erzeugnis bei 3-Schicht-Betrieb monatlich 7 200 Stück. Die Gesamtkosten **pro Schicht** betragen bei voller Kapazitätsauslastung monatlich 120 000 EUR. Bei einer Produktion von 5 800 Stück monatlich entstehen Gesamtkosten in Höhe von 304 000 EUR. Die variablen Stückkosten sind konstant. Das Erzeugnis kann zu 64 EUR je Stück abgesetzt werden.

1. Wie hoch sind die variablen Stückkosten und die Fixkosten?
2. Ermitteln Sie den Beschäftigungsgrad, bei dem die Gewinnschwelle erreicht wird.
3. Ermitteln Sie den Gesamtgewinn bei einem Beschäftigungsgrad von 80 %.