



EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Betriebswirtschaftliches Handeln

**7. Auflage**

von  
Theo Feist, Viktor Lüpertz

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

**Europa-Nr.: 94152**

## Verfasser:

Theo Feist  
Viktor Lüpertz

Prof., Dipl.-Kfm.  
Prof. Dr., Dipl.-Volksw.

## Lektorat:

Prof. Dr. Viktor Lüpertz

## 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 Kapitel in Band 1

BGB § 1

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. Bei diesen **Lehraufgaben** handelt es sich um einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problemsituationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen.



Hinweis an 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 bietet sich eine Gruppenarbeit an.



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



Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Diese Aufgaben eignen sich für Referate und/oder Präsentationen. Sie können für die in den Jahrgangsstufen 1 und 2 vorgesehenen Leistungsnachweise im Rahmen der „Gleichwertigen Feststellung von Schülerleistungen“ (GFS) genutzt werden.

## Stand der Gesetzgebung: 01. Juli 2017

Falls für dieses Buch Aktualisierungen oder Korrekturen nötig werden sollten, finden Sie diese unter dem Auswahlpunkt Aktualisierungen/Korrekturen auf <http://www.europa-lehrmittel.de/94152.html>

7. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-2725-2

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

© 2017 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  
Umschlag – Erstellung der Bildcollage: braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald,  
unter Verwendung eines Fotos von © Julien Eichinger – Fotolia.com  
Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohstadt

# Vorwort zur 7. Auflage

## Inhalt

Diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt der ab dem Schuljahr 2012/2013 geltende Lehrplan „Volks- und Betriebswirtschaftslehre“ für die Jahrgangsstufen 1 und 2 des Wirtschaftsgymnasiums in Baden-Württemberg zugrunde. Für die vorliegende Auflage wurden alle Texte gründlich geprüft und bei Bedarf überarbeitet.

## Gliederung des Buches

Entsprechend den Lehrplanvorgaben ist das Buch in fünf 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 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 fett gedruckt und farbig unterlegt. Alle verwendeten Formeln sind zusätzlich in der Formelsammlung auf den letzten Seiten des Buches systematisch dargestellt.
- **Zusammenfassende Übersichten und Abbildungen**  
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 sowie zahlreiche weitere Abbildungen aus dem Buch sind auch als PDF-Dateien auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch enthalten (siehe unten).
- **Wiederholung des Grundwissens**  
Zu jedem Kapitel gehört ein umfangreicher Katalog mit Aufgabenstellungen zur Kontrolle des Grundwissens. Die Aufgaben lassen sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung lösen.
- **Aufgaben und Probleme 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. Lehraufgaben, d. h. einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problemsituationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen, sind besonders gekennzeichnet.

## Anhang und Formelsammlung

Im Anhang finden sich Hinweise zu der im Lehrplan vorgesehenen Anwendung finanzmathematischer Funktionen eines Taschenrechners sowie finanzmathematische Formeln und Tabellen. Am Ende des Buches befindet sich eine Zusammenfassung aller im Buch verwendeten Formeln.

## Lehrerhandbuch

Ergänzend zu diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt ein **Lehrerhandbuch** (Best.-Nr. 94223) vor mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben und Problemen sowie Hintergrund- und Zusatzinformationen. Auf der Begleit-CD befinden sich u. a. Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung, Aufgaben für eine handlungsorientierte Themenbearbeitung und für Lernkontrollen, Abituraufgaben der letzten Jahre mit Lösungen, Zusatzmaterialien zu einzelnen Themen sowie zahlreiche Abbildungen und Übersichten aus dem Buch zur Anfertigung von Folien oder zur Projektion mittels Beamer.

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>A</b> | <b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>  |    |
| <b>1</b> | <b>Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens</b>                      | 13 |
| 1.1      | Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens  | 13 |
| 1.2      | Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens  | 14 |
| 1.3      | Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung  | 14 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 1</i>             | 15 |
| <b>2</b> | <b>Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung</b>                            | 16 |
| 2.1      | Auszahlung – Aufwand – Kosten   | 16 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2.1</i> | 18 |
| 2.2      | Einzahlung – Ertrag – Leistung  | 19 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2.2</i> | 21 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 2</i>  | 21 |
| <b>3</b> | <b>Kosten, Beschäftigung und Gewinn</b>   | 22 |
| 3.1      | Fixe und variable Kosten  | 22 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 3.1</i>           | 23 |
| 3.2      | Kostenauflösung in fixe und variable Kosten                                       | 24 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.2</i> | 25 |
| 3.3      | Kapazität und Beschäftigungsgrad  | 26 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.3</i> | 26 |
| 3.4      | Kostenverläufe  | 27 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.4</i> | 31 |
| 3.5      | Kosten, Erlöse und Gewinn   | 32 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.5</i> | 34 |
| <b>4</b> | <b>Kostenartenrechnung</b>  | 37 |
| 4.1      | Kalkulatorische Kosten  | 37 |
| 4.1.1    | Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten  | 37 |
| 4.1.2    | Kalkulatorischer Unternehmerlohn  | 38 |
| 4.1.3    | Kalkulatorische Abschreibungen  | 38 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.1</i> | 40 |
| 4.2      | Abgrenzungsrechnung   | 42 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.2</i> | 47 |
| 4.3      | Kostenarten nach der Zurechnung auf die Kostenträger                              | 49 |
| 4.3.1    | Einzelkosten  | 49 |
| 4.3.2    | Gemeinkosten  | 50 |
| 4.3.3    | Verhalten von Einzel- und Gemeinkosten bei Änderung<br>der Beschäftigung          | 50 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.3</i> | 51 |
| <b>5</b> | <b>Kostenstellenrechnung: Ermittlung von Gemeinkostenzuschlagssätzen</b>          | 53 |
| 5.1      | Bildung von Kostenstellen   | 53 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 5.1</i>           | 55 |
| 5.2      | Betriebsabrechnungsbogen (BAB)  | 55 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.2</i> | 58 |
| 5.3      | Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge)                | 60 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.3</i> | 63 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>6</b> | <b>Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation</b> .....   | 66  |
| 6.1      | Zuschlagskalkulation .....   | 66  |
| 6.2      | Gesamtkalkulation mit Istkosten .....  | 67  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.2</i> ..                     | 68  |
| 6.3      | Kostenträgerstückrechnung als Vorkalkulation: Kalkulation mit<br>Normalgemeinkostenzuschlagssätzen ..... | 69  |
| 6.3.1    | Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung – Ermittlung von<br>Normalgemeinkostenzuschlagssätzen .....       | 69  |
| 6.3.2    | Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation .....   | 69  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.3</i> ..                     | 72  |
| 6.4      | Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation: Kalkulation mit<br>Istgemeinkostenzuschlagssätzen .....   | 77  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.4</i> ..                     | 79  |
| 6.5      | Gesamtkalkulation mit Normal- und Istgemeinkostenzuschlagssätzen<br>– Kostenabweichungen .....           | 80  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.5</i> ..                     | 85  |
| 6.6      | Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation .....                                  | 87  |
|          | <i>Zusammenfassende Fragen zu 6.6</i> .....  | 87  |
| <b>7</b> | <b>Prozesskostenrechnung</b> .....   | 88  |
| 7.1      | Grundlagen der Prozesskostenrechnung .....   | 88  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 7.1</i> .....                            | 91  |
| 7.2      | Kostenstellen als Ausgangspunkt der Prozesskostenrechnung .....  | 92  |
| 7.2.1    | Tätigkeitsanalyse .....  | 92  |
| 7.2.2    | Zusammenfassung von Tätigkeiten zu Teilprozessen .....   | 93  |
| 7.2.3    | Ermittlung von Kostentreibern und Prozessmengen .....  | 94  |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 7.2</i> ..                     | 95  |
| 7.3      | Prozesskostensätze als Grundlage der Prozesskostenkalkulation .....                                      | 97  |
| 7.3.1    | Ermittlung und Verteilung von Prozessgemeinkosten .....  | 97  |
| 7.3.2    | Ermittlung von Teilprozesskostensätzen .....   | 98  |
| 7.3.3    | Ermittlung von Hauptprozesskostensätzen .....  | 101 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 7.3</i> ..                     | 103 |
| 7.4      | Prozessorientierte Kalkulation (Kostenträgerrechnung) .....  | 106 |
| 7.4.1    | Möglichkeiten zur Verrechnung der Gemeinkosten im Rahmen der<br>Prozesskostenrechnung .....              | 106 |
| 7.4.2    | Kalkulation eines Kundenauftrags mit Hilfe von Hauptprozesskostensätzen .....                            | 107 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 7.4</i> ..                     | 110 |
| 7.5      | Zusammenfassung: Vorgehensweise in der Prozesskostenrechnung .....                                       | 112 |
| 7.6      | Bedeutung und Vorteile der Prozesskostenrechnung .....   | 113 |
| 7.6.1    | Allokationseffekt .....  | 113 |
| 7.6.2    | Komplexitätseffekt .....   | 115 |
| 7.6.3    | Degressionseffekt .....  | 116 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 7.6</i> ..                     | 119 |
| 7.7      | Zusammenfassende Beurteilung der Prozesskostenrechnung .....   | 121 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 7.7</i> .....                            | 122 |
| <b>8</b> | <b>Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung</b> .....                                     | 123 |
| 8.1      | Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung .....   | 124 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.1</i> ..                     | 125 |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 8.2   | Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung . . . . .                                | 126        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.2 . .</i>              | <i>127</i> |
| 8.3   | Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle . . . . .                                  | 128        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.3 . .</i>              | <i>129</i> |
| 8.4   | Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze . . . . .   | 130        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.4 . .</i>              | <i>133</i> |
| 8.5   | Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation . . . . .                                | 133        |
| 8.5.1 | Fehlentscheidungen bei der Preispolitik . . . . .  | 133        |
| 8.5.2 | Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms<br>(Sortimentspolitik) . . . . .   | 137        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.5 . .</i>              | <i>139</i> |
| 8.6   | Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und<br>Absatzentscheidungen . . . . .      | 141        |
| 8.6.1 | Produktförderung – Produkteliminierung . . . . .   | 141        |
| 8.6.2 | Annahme von Zusatzaufträgen . . . . .  | 143        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.6 . .</i>              | <i>145</i> |
| 8.7   | Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy . . . . .                          | 149        |
| 8.7.1 | Entscheidung bei freien Kapazitäten . . . . .  | 149        |
| 8.7.2 | Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung . . . . .                                    | 149        |
| 8.7.3 | Entscheidung bei ausgelasteter Kapazität ohne Kapazitätserweiterung . . . . .                      | 150        |
| 8.7.4 | Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug . . . . .                    | 151        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.7 . .</i>              | <i>152</i> |
| 8.8   | Optimales Produktionsprogramm in Engpassituationen:<br>Relative Deckungsbeitragsrechnung . . . . . | 154        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 8.8 . .</i>              | <i>156</i> |
| 8.9   | Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung: Vergleichender Überblick . . .                    | 159        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 8.9 . . . . .</i>                  | <i>160</i> |
|       | <b>Zusammenfassende Übersicht Teil A:</b> . . . . .  | 162        |
|       | <b>Zusammenfassende Aufgaben Teil A:</b> . . . . .   | 164        |

## **B** Rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsformen der Unternehmung

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmung</b> . . . . .                        | 171        |
| 1.1      | Kaufmannseigenschaft . . . . .  | 171        |
| 1.2      | Firmierung . . . . .  | 174        |
| 1.3      | Handelsregister . . . . .   | 175        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 1 . . .</i> | <i>176</i> |
| <b>2</b> | <b>Merkmale von Einzel- und Gesellschaftsunternehmen</b> . . . . .                    | 180        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2 . . .</i> | <i>182</i> |
| <b>3</b> | <b>Entscheidungsgrundlagen bei der Wahl der Rechtsform</b> . . . . .                  | 184        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3 . . .</i> | <i>189</i> |
| <b>4</b> | <b>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</b> . . . . .                                     | 191        |
| 4.1      | Begriff und Firmierung der OHG . . . . .  | 191        |
| 4.2      | Gründung der OHG . . . . .  | 193        |
| 4.3      | Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis . . . . .                          | 193        |
| 4.4      | Beginn der OHG . . . . .  | 195        |
| 4.5      | Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis . . . . .                  | 195        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 4.5.1    | Überblick . . . . .   | 195        |
| 4.5.2    | Pflichten der Gesellschafter im Innenverhältnis . . . . .                             | 196        |
| 4.5.3    | Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis . . . . .                                | 196        |
| 4.6      | Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis . . . . .                  | 199        |
| 4.6.1    | Pflichten der Gesellschafter im Außenverhältnis: Haftung . . . . .                    | 199        |
| 4.6.2    | Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis: Vertretung . . . . .                    | 200        |
| 4.7      | Auflösung der OHG – Fortsetzung bei Tod eines Gesellschafters . . . . .               | 202        |
| 4.8      | Vor- und Nachteile einer OHG . . . . .  | 203        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4 . . .</i> | <i>204</i> |
| <b>5</b> | <b>Kommanditgesellschaft (KG)</b> . . . . .   | <b>210</b> |
| 5.1      | Begriff und Firmierung der KG . . . . .   | 210        |
| 5.2      | Gründung und Beginn der KG . . . . .  | 210        |
| 5.3      | Pflichten und Rechte der Vollhafter (Komplementäre) . . . . .                         | 211        |
| 5.4      | Pflichten und Rechte der Teilhafter (Kommanditisten) . . . . .                        | 212        |
| 5.4.1    | Überblick . . . . .   | 212        |
| 5.4.2    | Pflichten der Teilhafter im Innenverhältnis . . . . .                                 | 212        |
| 5.4.3    | Rechte der Teilhafter im Innenverhältnis . . . . .                                    | 212        |
| 5.4.4    | Pflichten und Rechte der Teilhafter im Außenverhältnis . . . . .                      | 214        |
| 5.5      | Auflösung der KG . . . . .  | 215        |
| 5.6      | Vor- und Nachteile einer KG . . . . .   | 216        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5 . . .</i> | <i>216</i> |
| <b>6</b> | <b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b> . . . . .                         | <b>221</b> |
| 6.1      | Begriff und Firmierung der GmbH . . . . .   | 221        |
| 6.2      | Kapitalaufbringung und Haftung . . . . .  | 221        |
| 6.3      | Gründung und Entstehung der GmbH . . . . .  | 223        |
| 6.4      | Organe der GmbH . . . . .   | 224        |
| 6.4.1    | Geschäftsführer . . . . .   | 224        |
| 6.4.2    | Gesellschafterversammlung . . . . .   | 225        |
| 6.4.3    | Aufsichtsrat . . . . .  | 225        |
| 6.5      | Pflichten und Rechte der Gesellschafter . . . . .                                     | 226        |
| 6.5.1    | Pflichten der Gesellschafter . . . . .  | 226        |
| 6.5.2    | Rechte der Gesellschafter . . . . .   | 226        |
| 6.6      | Unternehmergesellschaft als Sonderform einer GmbH . . . . .                           | 227        |
| 6.7      | Vor- und Nachteile einer GmbH . . . . .   | 228        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6 . . .</i> | <i>231</i> |
| <b>7</b> | <b>Aktiengesellschaft (AG)</b> . . . . .  | <b>237</b> |
| 7.1      | Begriff und Firmierung der AG . . . . .   | 237        |
| 7.2      | Kapitalaufbringung und Haftung . . . . .  | 237        |
| 7.3      | Aktienarten . . . . .   | 238        |
| 7.4      | Gründung und Entstehung der AG . . . . .  | 240        |
| 7.5      | Organe der AG . . . . .   | 242        |
| 7.5.1    | Vorstand . . . . .  | 242        |
| 7.5.2    | Aufsichtsrat . . . . .  | 243        |
| 7.5.3    | Hauptversammlung (HV) . . . . .   | 245        |
| 7.6      | Pflichten und Rechte der Aktionäre . . . . .  | 246        |
| 7.6.1    | Pflichten der Aktionäre . . . . .   | 246        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 7.6.2 | Rechte der Aktionäre . . . . .  | 246        |
| 7.7   | Aktienhandel an der Börse . . . . .   | 247        |
| 7.8   | Vor- und Nachteile einer Aktiengesellschaft . . . . .                                 | 249        |
|       | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 7 . . .</i> | <i>250</i> |
|       | <b>Zusammenfassende Übersicht Teil B:</b> . . . . .                                   | <b>256</b> |
|       | <b>Zusammenfassende Aufgaben Teil B:</b> . . . . .                                    | <b>257</b> |

## **C Finanzierung und Investition**

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>Finanzierungsformen im Überblick</b> . . . . .  | <b>261</b> |
|          | <i>Wiederholung des Grundwissens zu 1 . . . . .</i>  | <i>264</i> |
| <b>2</b> | <b>Innenfinanzierung</b> . . . . .   | <b>265</b> |
| 2.1      | Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Kommanditgesellschaft . . . . .                                | 265        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2.1 . .</i>                      | <i>270</i> |
| 2.2      | Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft . . . . .                                   | 272        |
| 2.2.1    | Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen einer AG . . . . .                              | 272        |
| 2.2.2    | Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen . . . . .   | 274        |
| 2.2.3    | Feststellung des Jahresabschlusses und Gewinnverwendung einer AG im Gesamtzusammenhang . . . . .           | 277        |
| 2.2.4    | Einfluss der Gewinnverwendung auf den Jahresabschluss einer AG . . . . .                                   | 278        |
| 2.2.5    | Interessenkonflikte bei der Gewinnverwendung einer AG:<br>Maximaler und minimaler Bilanzgewinn . . . . .   | 280        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2.2 . .</i>                      | <i>282</i> |
| 2.3      | Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten . . . . .  | 287        |
| 2.3.1    | Finanzierungswirkungen von Abschreibungen . . . . .  | 287        |
| 2.3.2    | Abschreibungskreislauf . . . . .   | 288        |
| 2.3.3    | Substanzerhaltung und Scheingewinne . . . . .  | 290        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2.3 . .</i>                      | <i>293</i> |
| <b>3</b> | <b>Außenfinanzierung</b> . . . . .   | <b>296</b> |
| 3.1      | Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Kommanditgesellschaft . . . . .                                 | 296        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.1 . .</i>                      | <i>297</i> |
| 3.2      | Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft:<br>Kapitalerhöhung gegen Einlagen . . . . . | 298        |
| 3.2.1    | Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen . . . . .   | 298        |
| 3.2.2    | Emissionsverfahren . . . . .   | 298        |
| 3.2.3    | Finanzierungswirkungen . . . . .   | 300        |
| 3.2.4    | Bezugsrecht der Altaktionäre . . . . .   | 302        |
| 3.2.5    | Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG . . . . .   | 307        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.2 . .</i>                      | <i>308</i> |
| 3.3      | Darlehensfinanzierung . . . . .  | 313        |
| 3.3.1    | Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen . . . . .   | 313        |
| 3.3.2    | Festdarlehen (Fälligkeitsdarlehen) . . . . .   | 315        |
| 3.3.3    | Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten . . . . .  | 318        |
| 3.3.4    | Annuitätendarlehen . . . . .   | 319        |
| 3.3.5    | Darlehensformen im Vergleich . . . . .   | 320        |
| 3.3.6    | Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Eigenfinanzierung . . . . .                                   | 325        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.3 . .</i>                      | <i>326</i> |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.4      | Kurzfristige Kreditfinanzierung: Kontokorrentkredit .....                            | 330 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.4 ..</i> | 331 |
| 3.5      | Kreditsicherheiten .....   | 333 |
| 3.5.1    | Überblick .....  | 333 |
| 3.5.2    | Bürgschaft .....   | 333 |
| 3.5.3    | Sicherungsübereignung .....  | 335 |
| 3.5.4    | Grundschild als Beispiel eines Grundpfandrechts .....                                | 336 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.5 ..</i> | 339 |
| 3.6      | Leasing als spezielle Form der Fremdfinanzierung .....                               | 342 |
| 3.6.1    | Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Leasingverträgen .....                   | 342 |
| 3.6.2    | Vergleich zwischen kreditfinanziertem Kauf und Leasing .....                         | 345 |
| 3.6.3    | Vor- und Nachteile des Leasings .....  | 348 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3.6 ..</i> | 350 |
| <b>4</b> | <b>Investitionsrechnung</b> .....  | 353 |
| 4.1      | Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick .....                        | 353 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 4.1 .....</i>        | 354 |
| 4.2      | Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung .....        | 355 |
| 4.2.1    | Ermittlung der entscheidungsrelevanten Kosten .....                                  | 355 |
| 4.2.2    | Vergleich von Investitionsalternativen – Kritische Produktionsmenge .....            | 356 |
| 4.2.3    | Beurteilung der Kostenvergleichsrechnung .....                                       | 358 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.2 ..</i> | 359 |
| 4.3      | Statische Amortisationsrechnung .....  | 361 |
| 4.3.1    | Ziel der Amortisationsrechnung .....   | 361 |
| 4.3.2    | Amortisationszeit für eine Einzelinvestition .....                                   | 361 |
| 4.3.3    | Vergleich von Investitionsalternativen .....   | 363 |
| 4.3.4    | Amortisationszeit für eine Rationalisierungsinvestition .....                        | 363 |
| 4.3.5    | Beurteilung der Amortisationsrechnung .....  | 365 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.3 ..</i> | 365 |
| 4.4      | Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode .....             | 367 |
| 4.4.1    | Finanzmathematische Grundlagen .....   | 367 |
| 4.4.2    | Kapitalwertmethode: Ermittlung des Kapitalwertes für eine Einzelinvestition .....    | 367 |
| 4.4.3    | Vergleich von Investitionsalternativen – Differenzinvestition .....                  | 369 |
| 4.4.4    | Beurteilung der Kapitalwertmethode .....   | 372 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.4 ..</i> | 372 |
|          | <b>Zusammenfassende Übersicht Teil C:</b> .....                                      | 375 |
|          | <b>Zusammenfassende Aufgaben Teil C:</b> .....                                       | 377 |

**D****Jahresabschluss**

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>1</b> | <b>Adressaten und deren Interesse am Jahresabschluss</b> .....              | 385 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 1 .....</i> | 387 |
| <b>2</b> | <b>Grundlegende Vorschriften zur Erstellung von Jahresabschlüssen</b> ..... | 387 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 2 .....</i> | 390 |
| <b>3</b> | <b>Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften</b> .....                      | 391 |
| 3.1      | Bestandteile des Jahresabschlusses .....                                    | 391 |
| 3.1.1    | Überblick – Kapitalgesellschaften nach Größenklassen .....                  | 391 |
| 3.1.2    | Bilanz .....  | 393 |
| 3.1.3    | Gewinn- und Verlustrechnung .....   | 395 |
| 3.1.4    | Anhang .....  | 397 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.1.5    | Lagebericht .....   | 397        |
| 3.1.6    | Kapitalflussrechnung .....  | 398        |
| 3.1.7    | Eigenkapitalspiegel .....   | 399        |
| 3.2      | Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses .....   | 399        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3</i> ...                 | 400        |
| <b>4</b> | <b>Grundsätze der Rechnungslegung nach HGB</b> .....  | <b>404</b> |
| 4.1      | Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung .....   | 404        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.1</i> ..                | 406        |
| 4.2      | Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien) .....                                   | 406        |
| 4.2.1    | Prinzip der kaufmännischen Vorsicht .....   | 406        |
| 4.2.2    | Realisations- und Imparitätsprinzip .....   | 408        |
| 4.2.3    | Niederstwertprinzip .....   | 408        |
| 4.2.4    | Höchstwertprinzip .....   | 411        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 4.2</i> ..                | 412        |
| <b>5</b> | <b>Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte nach HGB</b> .....                                       | <b>414</b> |
| 5.1      | Grundlagen .....  | 415        |
| 5.1.1    | Unterscheidung zwischen Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechten .....                              | 415        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.1</i> .....  | 417        |
| 5.1.2    | Einteilung der Vermögensgegenstände: Anlage- und Umlaufvermögen .....                               | 418        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.2</i> .....  | 419        |
| 5.1.3    | Grundsätze für die Erstbewertung von Vermögensgegenständen<br>des Anlage- und Umlaufvermögens ..... | 419        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.1.3</i> .....  | 420        |
| 5.1.4    | Einteilung der Schulden .....   | 420        |
| 5.1.5    | Grundsätze für die Erstbewertung von Schulden .....   | 420        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 5.1.4 und 5.1.5</i> ..              | 421        |
| 5.2      | Bilanzierungswahlrecht: Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände ..                     | 422        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.2</i> ..                | 425        |
| 5.3      | Bewertung und Bewertungswahlrechte bei Vermögensgegenständen<br>des Anlagevermögens .....           | 427        |
| 5.3.1    | Bewertung unbebauter Grundstücke .....  | 427        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.3.1</i>                 | 430        |
| 5.3.2    | Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens .....   | 432        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.3.2</i>                 | 437        |
| 5.3.3    | Bewertung des Finanzanlagevermögens .....   | 440        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.3.3</i>                 | 442        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 5.3</i> .....  | 442        |
| 5.4      | Bewertung und Bewertungswahlrechte bei Vermögensgegenständen<br>des Umlaufvermögens .....           | 444        |
| 5.4.1    | Bewertung unfertiger und fertiger Erzeugnisse .....   | 444        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.4.1</i>                 | 449        |
| 5.4.2    | Bewertung von Wertpapieren des Umlaufvermögens .....  | 452        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.4.2</i>                 | 453        |
| 5.5      | Bilanzierung und Bewertung von Verbindlichkeiten .....  | 455        |
| 5.5.1    | Darlehensverbindlichkeiten mit Disagio .....  | 455        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.5.1</i>                 | 457        |
| 5.5.2    | Fremdwährungsverbindlichkeiten .....  | 458        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.5.2</i>                 | 462        |
| 5.6      | Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte: Bildung stiller Rücklagen .....                            | 464        |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.6</i> ..                | 467        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>6</b> | <b>Jahresabschlussanalyse</b> .....  | 469 |
| 6.1      | Ziele und Mittel der Jahresabschlussanalyse .....  | 469 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 6.1</i> .....                  | 471 |
| 6.2      | Aufbereitung von Bilanz und Ergebnisrechnung .....   | 472 |
| 6.2.1    | Strukturbilanz als Grundlage der Bilanzanalyse .....   | 472 |
| 6.2.2    | Strukturierte Gewinn- und Verlustrechnung als Grundlage der Ergebnisanalyse ...                | 474 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 6.2</i> .....                  | 476 |
| 6.3      | Auswertung der Bilanz (Bilanzanalyse) .....  | 477 |
| 6.3.1    | Analyse der Kapitalstruktur .....  | 477 |
| 6.3.2    | Finanzierungsanalyse .....   | 479 |
| 6.3.3    | Liquiditätsanalyse .....   | 481 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.3</i> ..           | 483 |
| 6.4      | Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisanalyse) .....                             | 485 |
| 6.4.1    | Rentabilität .....   | 485 |
| 6.4.2    | Return on Investment .....   | 487 |
| 6.4.3    | Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalrentabilität:<br>Leverage-Effekt ..... | 489 |
| 6.4.4    | Cashflow-Analyse .....   | 490 |
| 6.4.5    | Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern: EBIT .....  | 492 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 6.4</i> ..           | 494 |
| 6.5      | Begrenzte Aussagekraft der Jahresabschlussanalyse .....  | 499 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht zu 6.5</i> .....   | 500 |
|          | <b>Zusammenfassende Übersicht Teil D:</b> .....  | 500 |
|          | <b>Zusammenfassende Aufgaben Teil D:</b> .....   | 502 |

**E**
**Unternehmerische Ziele und ausgewählte Controllinginstrumente  
als Gegenstand der Unternehmensführung**

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>1</b> | <b>Grundlagen der Unternehmensführung</b> .....   | 511 |
| 1.1      | Grundbegriffe, Aufgaben und Bedeutung der Unternehmensführung .....   | 511 |
| 1.2      | Managementfunktionen: Zielbildung als Ausgangspunkt .....   | 513 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 1</i> .....                                     | 514 |
| <b>2</b> | <b>Zielsysteme von Unternehmen</b> .....  | 515 |
| 2.1      | Von der Unternehmensvision zu operativen Zielen einzelner Unternehmensbereiche                                  | 515 |
| 2.2      | Arten von Unternehmenszielen .....  | 518 |
| 2.2.1    | Überblick .....   | 518 |
| 2.2.2    | Wirtschaftliche Ziele .....   | 519 |
| 2.2.3    | Ökologische Ziele .....   | 521 |
| 2.2.4    | Soziale Ziele .....   | 522 |
| 2.3      | Zielbeziehungen .....   | 522 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 2</i> ...                             | 524 |
| <b>3</b> | <b>Orientierung unternehmerischer Ziele an Gruppeninteressen und<br/>gesellschaftlichen Vorstellungen</b> ..... | 529 |
| 3.1      | Anspruchsgruppen und deren Interessen .....   | 529 |
| 3.2      | Shareholder Value-Konzept .....   | 530 |
| 3.2.1    | Grundlagen des Shareholder Value-Konzepts .....   | 530 |
| 3.2.2    | Folgen des Shareholder Value-Konzepts – Stakeholder-Ansatz als Alternative .....                                | 531 |
| 3.3      | Unternehmensführung und Ethik .....   | 533 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 3</i> ...                             | 536 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>4</b> | <b>Controlling: Steuerungsinstrument der Unternehmensführung</b> .....                                       | 539 |
| 4.1      | Begriff und Aufgaben des Controllings .....  | 539 |
| 4.2      | Operatives Controlling .....   | 540 |
| 4.3      | Strategisches Controlling .....  | 540 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens zu 4</i> .....                                  | 541 |
| <b>5</b> | <b>Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings</b> .....  | 542 |
| 5.1      | Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse): Instrument zur Strategiefindung ...                                | 542 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.1</i> ..                         | 544 |
| 5.2      | Balanced Scorecard: Instrument zur Umsetzung strategischer Ziele .....                                       | 546 |
| 5.2.1    | Begriff und Ziele der Balanced Scorecard (BSC) .....   | 546 |
| 5.2.2    | Ziele, Messgrößen und Maßnahmen .....  | 548 |
| 5.2.3    | Ursache-Wirkungsbeziehungen .....  | 549 |
| 5.2.4    | Balanced Scorecard im Gesamtzusammenhang: Messung der Zielerreichung .....                                   | 550 |
| 5.2.5    | Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard .....  | 552 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.2</i> ..                         | 552 |
| 5.3      | Produktlebenszyklus und Portfoliokonzept: Analyse- und Prognoseinstrumente<br>für strategische Planung ..... | 555 |
| 5.3.1    | Produktlebenszyklus: Phasenmodell für Umsatz- und Gewinnentwicklung .....                                    | 555 |
| 5.3.2    | Portfolioanalyse: Grundlage für Strategieempfehlungen .....  | 556 |
|          | <i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens, Aufgaben zu 5.3</i> ..                         | 561 |
|          | <b>Zusammenfassende Übersicht Teil E:</b> .....  | 564 |
|          | <b>Zusammenfassende Aufgaben Teil E:</b> .....   | 566 |
|          | <b>Anhang</b> .....  | 569 |
|          | <b>Sachwortverzeichnis</b> .....   | 575 |
|          | <b>Formelsammlung</b>  |     |

# A Kosten- und Leistungsrechnung

## Warum ist dieses Kapitel wichtig?

In einer Marktwirtschaft stehen Unternehmen im Wettbewerb miteinander. Ob ein Unternehmen erfolgreicher als seine Mitbewerber ist, hängt u. a. vom Preis der angebotenen Erzeugnisse ab. Ist der Preis für ein bestimmtes Erzeugnis höher als der Konkurrenzpreis eines vergleichbaren Erzeugnisses, so führt das im Normalfall dazu, dass sich dieses Erzeugnis nicht oder nur schwer verkaufen lässt. Der Fortbestand eines Unternehmens ist aber nur gesichert, wenn die Verkaufserlöse langfristig alle mit der Produktion zusammenhängenden Kosten decken und darüber hinaus ein angemessener Gewinn erzielt wird. Der Kosten- und Leistungsrechnung kommt dabei die entscheidende Aufgabe zu, alle Informationen bereitzustellen, die zur Ermittlung des Verkaufspreises sowie zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Produktionstätigkeit eines Unternehmens erforderlich sind.

*Die Leitfragen zu diesem Abschnitt lauten daher:*

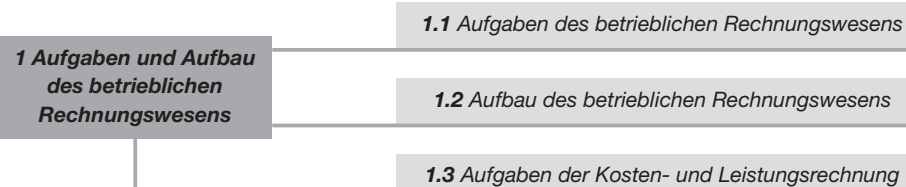
Welche Kosten sind für die Produktion der einzelnen Erzeugnisse entstanden und wie werden diese ermittelt?

Wie wird auf der Grundlage der voraussichtlich entstehenden Kosten der Angebotspreis für einen Auftrag ermittelt?

Auf welche Ursachen sind Abweichungen zwischen den kalkulierten und tatsächlich entstandenen Kosten zurückzuführen?

## 1 Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens

### Überblick und Zusammenhänge



### 1.1 Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens

Das betriebliche Rechnungswesen hat die Aufgabe, betriebliche Vorgänge zahlenmäßig zu planen, zu erfassen und zu überwachen.

| Aufgaben des Rechnungswesens                   | Beispiele  |
|--|--|
| <b>Dokumentations- und Rechenschaftslegung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung der Ein- und Ausgänge von Zahlungsmitteln einer Periode (Liquiditätsrechnung)</li> <li>■ Erfassung und Aufbereitung von Zahlungsströmen als Grundlage für die Finanzierungs- und Investitionsrechnung</li> <li>■ Ermittlung und Darstellung von Vermögen und Schulden sowie des Unternehmenserfolgs (Gewinn/Verlust) zum Bilanzstichtag ...</li> </ul> |
| <b>Wirtschaftlichkeitskontrolle</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse</li> <li>■ Kontrolle und Steuerung des Betriebsgeschehens</li> </ul>  |
| <b>Entscheidungsgrundlage</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereitstellung von Informationen für unternehmerische Entscheidungen wie z. B. Preis- und Programmpolitik, Eigen- oder Fremdbezug, Investitionsvorhaben</li> </ul>  |

## 1.2 Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens

In Abhängigkeit der Informationsempfänger lassen sich das **externe** und **interne** Rechnungswesen unterscheiden:

| Externes Rechnungswesen  | Internes Rechnungswesen  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanzbuchführung</li> <li>■ Jahresabschlussrechnung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kosten- und Leistungsrechnung</li> <li>■ Betriebsstatistik</li> <li>■ Planungsrechnung</li> </ul> |

Die Aufbereitung und Darstellung der Informationen für die **externen Informationsempfänger** ist an gesetzliche Vorschriften (z. B. HGB, AktG, GmbHG, EStG) gebunden, um eine willkürliche Rechnungslegung auszuschließen. Für das **interne Rechnungswesen** gibt es keine gesetzlichen Vorschriften. Vielmehr stellt es die Informationen nach den jeweiligen Erfordernissen der Informationsempfänger bereit (z. B. die Höhe der Herstellkosten für Zwecke der Preiskalkulation). Das interne Rechnungswesen wird daher auch als **instrumentelles Rechnungswesen** bezeichnet.

## 1.3 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

Der Kosten- und Leistungsrechnung eines Unternehmens kommen im Wesentlichen folgende Aufgaben zu:

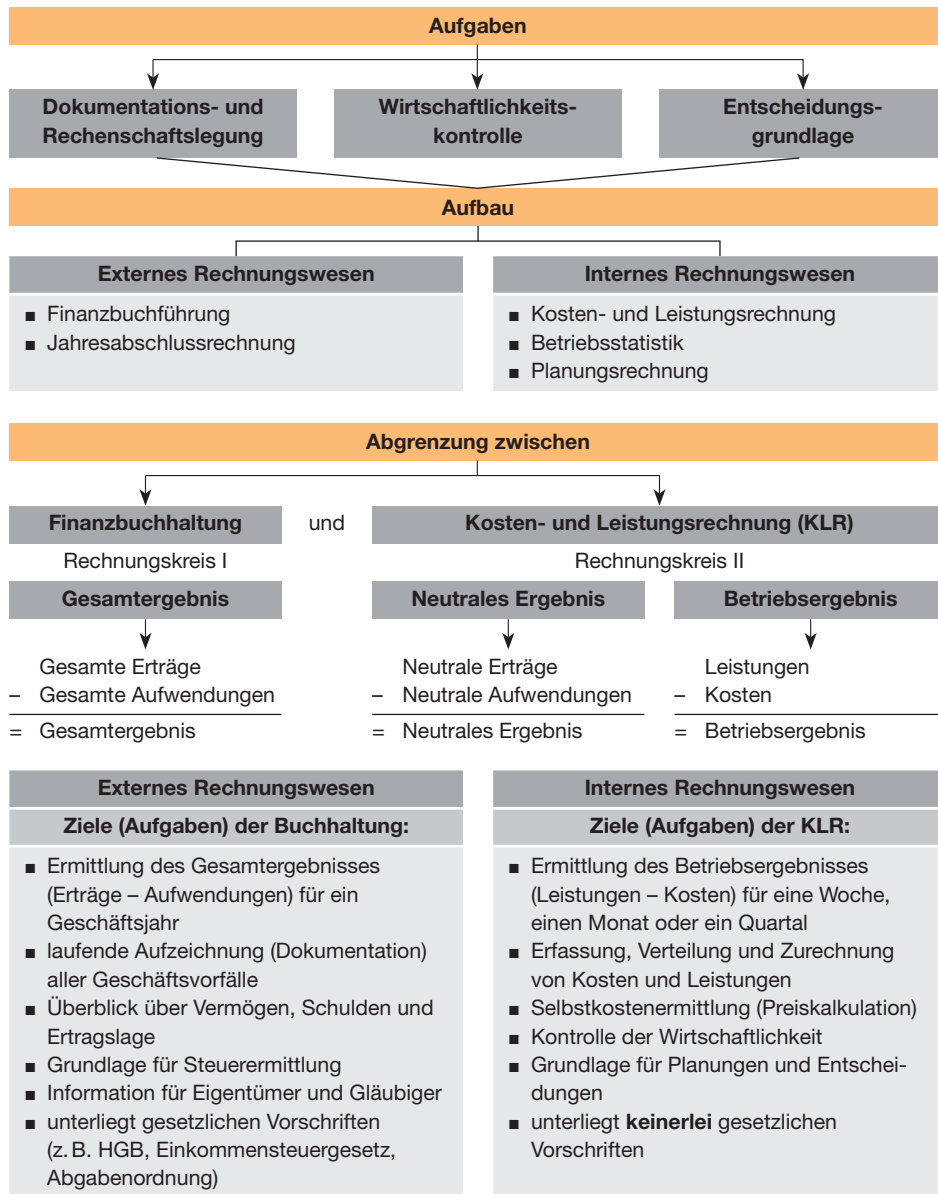
| Kosten- und Preiskalkulation   | Grundlage für betriebliche Entscheidungen  | Ermittlung des Betriebsergebnisses  |
|--|--|---|
| Ermittlung der Selbstkosten eines einzelnen Erzeugnisses (Kostenträger) und des Preises, zu dem das Erzeugnis angeboten werden kann. | Bereitstellung von Informationen zur Vorbereitung und Kontrolle betrieblicher Produktionsentscheidungen (z. B. ob die Produktion eines bestimmten Erzeugnisses aus Kostengründen eingestellt werden soll). | Berechnung des Betriebsergebnisses (= leistungsbezogenes/betriebsbedingtes Ergebnis) sowie des Beitrags der einzelnen Erzeugnisse hierzu. |

Im Mittelpunkt der Kostenrechnung steht die Erfassung der Kosten und deren Verrechnung auf die Erzeugnisse (Kostenträger).

Um die Quellen des Erfolgs eines Unternehmens zu verdeutlichen, wird das **Gesamtergebnis** einer Rechnungsperiode (z. B. Geschäftsjahr) in das **Betriebsergebnis** (leistungsbezogenes/betriebsbedingtes Ergebnis) und das **neutrale Ergebnis** (kein Bezug zu den betrieblichen Leistungen) untergliedert.

Die Informationen hierfür liefert hauptsächlich die Finanzbuchhaltung.

### Zusammenfassende Übersicht zu Kap. 1: Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens



## Wiederholung des Grundwissens

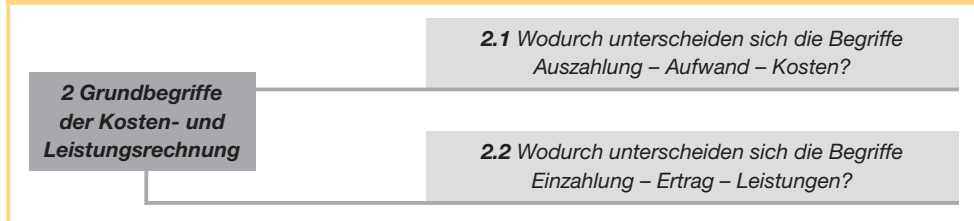


### zu Kapitel 1 Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens

1. Welche Aufgaben hat das betriebliche Rechnungswesen? Nennen Sie jeweils Beispiele.
2. Unterscheiden Sie externes und internes Rechnungswesen.
3. Welche Aufgaben hat die Kosten- und Leistungsrechnung?

## 2 Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung

### Überblick und Zusammenhänge



### 2.1 Auszahlung – Aufwand – Kosten

#### Auszahlung<sup>1</sup>

Eine Auszahlung liegt vor, wenn liquide Mittel (Kassenbestände und jederzeit verfügbare Bankguthaben) aus dem Unternehmen abfließen (= Minderung des Zahlungsmittelbestandes).

#### Auszahlungen

- Zum Kauf von Briefmarken werden der Geschäftskasse 40 EUR entnommen.
- Ein Unternehmer entnimmt der Geschäftskasse 1 000 EUR für private Zwecke.

#### Aufwand – Kosten

Unter Aufwand ist die *gesamte Wertminderung* in einer Abrechnungsperiode zu verstehen, die sich z. B. durch den Ge- und Verbrauch von Sachgütern und Dienstleistungen in einem Unternehmen ergibt. Aufwendungen mindern das Eigenkapital.

Unter Kosten ist die *betrieblich bedingte Wertminderung* in einer Abrechnungsperiode zu verstehen, die sich z. B. durch den Ge- und Verbrauch von Produktionsfaktoren in Form von Sachgütern und Dienstleistungen ergibt und für die Erstellung der betrieblichen Leistungen erforderlich ist.

Der **Aufwand** eines Unternehmens umfasst demnach den **gesamten Verbrauch an Gütern** ohne Rücksicht darauf, ob ein Zusammenhang zur betrieblichen Leistungserstellung besteht. Die **Kosten** eines Unternehmens hingegen umfassen lediglich den **in Zusammenhang mit der Leistungserstellung angefallenen Verbrauch an Gütern**.

**Kosten** sind durch drei Merkmale gekennzeichnet:

1. Es muss ein **Verbrauch** von Gütern (Sachgüter oder Dienstleistungen) vorliegen.
2. Der Zweck des Verbrauchs muss die **Erstellung betrieblicher Leistungen** sein.
3. Der Verbrauch der Güter muss in Geld **bewertbar** sein.

**Kosten:**  
in Geld bewertbare  
betriebsbedingte  
Wertminderung

<sup>1</sup> Hiervon ist der Begriff „Ausgabe“ zu unterscheiden. Anders als im allgemeinen Sprachgebrauch werden im Rechnungswesen unter Ausgaben nicht nur die Auszahlungen (= zahlungswirksam) verstanden, sondern auch die nicht auszahlungswirksamen Vorgänge „Verringerung der Forderungen“ und „Erhöhung der Schulden“.



### Kosten – Aufwendungen

- Die Shirt-Shop GmbH hat ihrem Arbeitnehmer Kurt Sterner einen Monatslohn von brutto 3 100 EUR gezahlt. Kurt Sterner ist für die Beschriftung von T-Shirts verantwortlich. Bei der Wertminderung in Form der Lohnzahlung handelt es sich um **Aufwand** und **gleichzeitig um Kosten**, weil ein direkter Zusammenhang zur betrieblichen Leistungserstellung besteht.
- Durch einen Brand im Lager der Shirt-Shop GmbH wurden T-Shirts im Wert von 4 200 EUR vernichtet. Die Wertminderung steht **nicht** in Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung. Deshalb handelt es sich bei der Wertminderung zwar um **Aufwendungen**, **nicht aber gleichzeitig um Kosten**.

### Zweckaufwand und Grundkosten

Stimmen die Beträge, die für einen bestimmten Güterverbrauch in der Finanzbuchhaltung als Aufwendungen erfasst und als Kosten in die Kostenrechnung eingehen, überein, handelt es sich um aufwandsgleiche Kosten bzw. um kostengleichen Aufwand. Aus der Sicht der Finanzbuchhaltung stellt dies einen **Zweckaufwand** dar (weil er dem Betriebszweck dient). Aus Sicht der Kostenrechnung handelt es sich um **Grundkosten**.

### Zweckaufwand – Grundkosten

Verbrauch von Textilfarbe: Da ein Güterverbrauch stattfindet, liegen Aufwendungen (Materialaufwand) vor. Der Güterverbrauch steht in direktem Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung (Beschriftung von T-Shirts). Deshalb handelt es sich gleichzeitig um Materialkosten (kostengleicher Aufwand bzw. aufwandsgleiche Kosten).

### Neutraler Aufwand

Werden Aufwendungen nicht oder mit einem niedrigeren Betrag aus der Finanzbuchhaltung in die Kosten- und Leistungsrechnung übernommen, so liegt ein neutraler Aufwand vor.

Es lassen sich folgende Arten neutraler Aufwendungen unterscheiden:

| Neutrale Aufwendungen  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| betriebsfremder Aufwand  | betrieblich bedingter Aufwand, der aber keine Kosten darstellt      |   | betrieblich bedingter Aufwand, aber Kosten in anderer Höhe  |
|  | außerordentlich   | periodenfremd   |   |
| Aufwand, der mit dem eigentlichen Betriebszweck nichts zu tun hat                                      | Aufwand, der ungewöhnlich hoch ist oder äußerst selten anfällt      | Aufwand, dessen Ursache in einem früheren Geschäftsjahr liegt | Aufwand, der zwar mit Kosten verbunden ist, bei dem aber die Höhe des Aufwands von der Höhe der entsprechenden Kosten abweicht.   |
| Veräußerungsverluste bei Wertpapierverkäufen, Reparaturaufwand an nicht betrieblich genutzten Gebäuden | Außerplanmäßige Abschreibung eines Lkw aufgrund eines Totalschadens | Gewerbesteuernachzahlung für das vorige Geschäftsjahr         | Abschreibungen lt. Gewinn- und Verlustrechnung (= bilanzielle Abschreibungen) sind höher oder niedriger als Abschreibungen in der Kostenrechnung (= kalkulatorische Abschreibung) |

**Zusatzkosten**

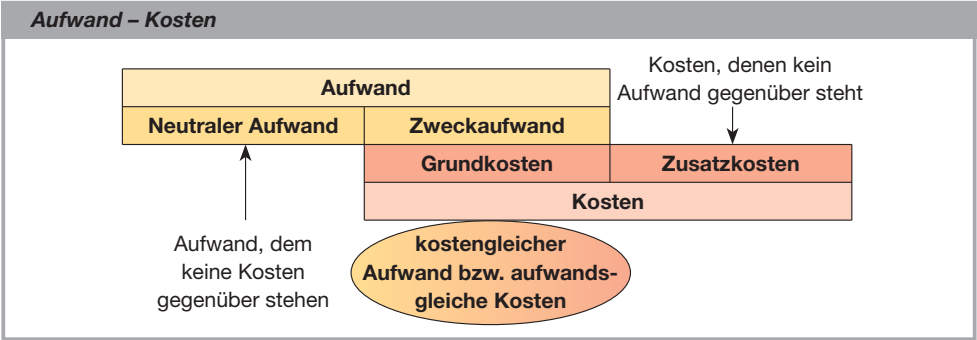
In gleicher Weise wie es **Aufwendungen** gibt, die **keine Kosten** darstellen (= **neutrale Aufwendungen**), lassen sich auch **Kosten** unterscheiden, die **keine Aufwendungen** sind (= **Zusatzkosten**).

Zusatzkosten sind Kosten, denen kein Aufwand gegenüber steht.

**Unternehmerlohn als Zusatzkosten**

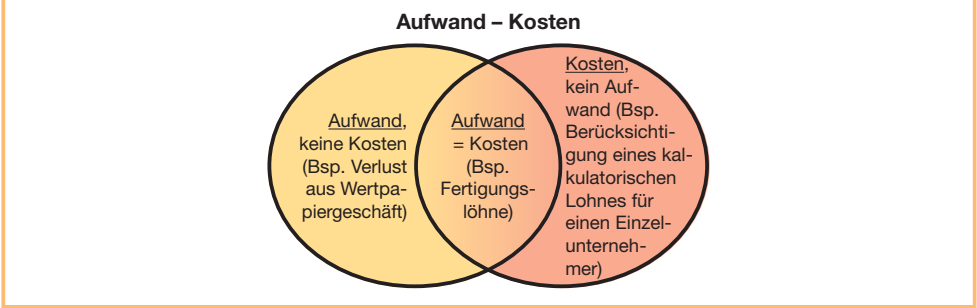
Ein Einzelkaufmann stellt seinem Unternehmen seine Arbeitskraft zur Verfügung. Dafür erhält der Unternehmer jedoch im Gegensatz zu einem Arbeitnehmer keinen Lohn ausbezahlt. Daher liegt auch kein Aufwand vor. Der Verbrauch der Arbeitskraft steht jedoch in direktem Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung. Deshalb entstehen durch die Mitarbeit des Unternehmers **Kosten in Form eines kalkulatorischen<sup>1</sup> Unternehmerlohns, der bei der Ermittlung der Gesamtkosten berücksichtigt werden muss, obwohl er nicht ausbezahlt wird und daher keinen Aufwand** darstellt. Es handelt sich um **Zusatzkosten**.

Aufg. 2.1.1  
S. 19



**Zusammenfassende Übersicht zu Kap. 2.1: Auszahlung – Aufwand – Kosten**

- Auszahlung** = Abfluss von Bargeld bzw. Verringerung des jederzeit verfügbaren Bankguthabens
- Aufwand** = in Geld bewerteter Verbrauch an Gütern
- Kosten** = der in Geld bewertete Güterverbrauch, der zur Erstellung der betrieblichen Leistungen erforderlich ist



<sup>1</sup> kalkulatorisch: bei der Kostenberechnung (Kalkulation) zu berücksichtigen

## Wiederholung des Grundwissens



### zu Kapitel 2.1 Auszahlung – Aufwand – Kosten

1. Erklären Sie, was jeweils unter Auszahlung, Aufwand und Kosten zu verstehen ist.
2. Welche drei Merkmale müssen erfüllt sein, damit Kosten vorliegen?
3. In welchem Fall wird von Zweckaufwand bzw. von Grundkosten gesprochen?
4. Nennen Sie drei Beispiele für Zweckaufwand bzw. Grundkosten.
5. Erklären Sie, was unter dem Begriff Zusatzkosten zu verstehen ist.
6. Nennen Sie ein Beispiel für Zusatzkosten.
7. In welchem Fall liegt ein neutraler Aufwand vor?
8. Welche Arten von neutralen Aufwendungen lassen sich unterscheiden?

## Aufgaben und Probleme



### zu Kapitel 2.1 Auszahlung – Aufwand – Kosten



#### 2.1.1 Beispiele für Auszahlungen, Aufwendungen und Kosten

Manfred Stephan ist alleiniger Inhaber des Unternehmens „Holzwerk Manfred Stephan e.K.“. Im laufenden Monat wurden u. a. folgende Vorgänge erfasst.

- a) Privatentnahme Manfred Stephan in bar 12 000 EUR
- b) Einkauf von Rohstoffen auf Ziel 15 000 EUR
- c) Gehaltszahlung an verschiedene Angestellte 40 000 EUR
- d) Verbrauch von Rohstoffen, die im vergangenen Monat beschafft und bezahlt wurden 15 000 EUR
- e) Der Wert der Arbeitsleistung, die Manfred Stephan seinem Unternehmen zur Verfügung stellt, wird mit 6 000 EUR angesetzt, aber nicht ausbezahlt.
- f) Die Eingangsrechnung für den Einkauf der Rohstoffe (vgl. b) in Höhe von 15 000 EUR wird durch Banküberweisung beglichen.

Tragen Sie die Beträge der Vorgänge a) bis f) in die jeweils zutreffende Spalte einer Tabelle nach folgendem Muster ein.

| Vorgang | Geschäftsbuchführung |         | Kosten- und Leistungsrechnung |
|---------|----------------------|---------|-------------------------------|
|         | Auszahlung           | Aufwand | Kosten                        |
| a)      |                      |         |                               |
| b)      |                      |         |                               |
| ...     | ...                  | ...     | ...                           |

## 2.2 Einzahlung – Ertrag – Leistung

### Einzahlung<sup>1</sup>

Eine Einzahlung liegt vor, wenn dem Unternehmen liquide Mittel (Kassenbestand und jederzeit verfügbare Bankguthaben) zufließen (= Mehrung des Zahlungsmittelbestands).

#### Einzahlungen

- Ein Unternehmer überweist von seinem privaten Bankkonto auf das Geschäftskonto seines neu gegründeten Unternehmens den Betrag von 20 000 EUR.
- Die Shirt-Shop GmbH verkauft T-Shirts gegen bar in Höhe von 2 500 EUR.

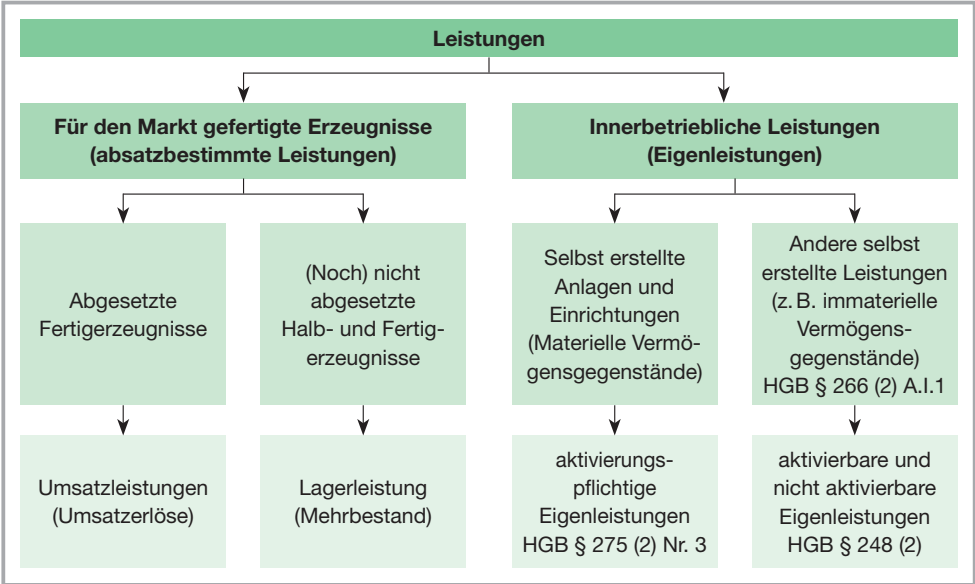
Da sich in beiden Fällen der Bestand an liquiden Mitteln erhöht, handelt es sich um Einzahlungen.

<sup>1</sup> Hiervon ist der Begriff „Einnahme“ zu unterscheiden. Anders als im allgemeinen Sprachgebrauch werden im Rechnungswesen unter Einnahmen nicht nur Einzahlungen (= zahlungswirksam) verstanden, sondern auch die nicht einzahlungswirksamen Vorgänge „Zugang von Forderungen“ und „Verminderung der Schulden“.

**Ertrag – Leistung**

Unter Ertrag ist der *gesamte Wertzuwachs*, den ein Unternehmen in einer Rechnungsperiode erzielt, zu verstehen. Erträge mehrten das Eigenkapital.

Unter Leistung ist der *betriebl. bedingte Wertzuwachs* zu verstehen, den ein Unternehmen in einer Rechnungsperiode erzielt.



Aufg. 2.2.1  
S. 21

