

EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Wirtschaft

Einjähriges kaufmännisches Berufskolleg (BK FH)  
Wirtschaftsoberschule (WO) 1. Schuljahr

**5. Auflage**

Ulrich Bayer  
Theo Feist  
Viktor Lüpertz  
Susanne Weber

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

**Europa-Nr.: 76274**



## Verfasser:

Ulrich Bayer	StD, Dipl.-Hdl.
Theo Feist	Prof., Dipl.-Kfm.
Viktor Lüpertz	Prof. Dr., Dipl.-Volksw.
Susanne Weber	OStR'in, Dipl.-Kffr.

## Lektorat:

Viktor Lüpertz	Prof. Dr., Dipl.-Volksw.
----------------	--------------------------

## 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



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



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



Hinweis, dass diese Inhalte nur für das Berufskolleg (BKfH) bzw. die Wirtschaftsoberschule (WO) prüfungsrelevant sind.



**Stand der Gesetzgebung: 01.04.2018**

5. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-2628-6

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

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

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

Umschlagfoto: © davis – Fotolia.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10609 Berlin

Druck: UAB BALTO print, 08217 Vilnius (LT)

## Informationen zu diesem Buch

### Inhalt

Diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegen die Lehrpläne „Wirtschaft“ für

- das **Kaufmännische Berufskolleg Fachhochschulreife (BK FH)** und
- die **Wirtschaftsoberschule (WO)**, 1. Schuljahr

in Baden-Württemberg zugrunde. Für beide Schularten ist der gesamte prüfungsrelevante Stoff aus den Themenbereichen BWL, Rechnungswesen und Mikroökonomie abgedeckt. Inhalte, die nur eine der beiden Schularten betreffen, sind sowohl im Inhaltsverzeichnis als auch im Text besonders gekennzeichnet. Da alle Schülerinnen und Schüler über Buchführungskenntnisse verfügen, befindet sich das nicht unmittelbar prüfungsrelevante Kapitel F „Grundlagen der Geschäftsbuchführung“ am Ende des Buches.

Die Lerninhalte für das 2. Schuljahr der WO werden in einem zusätzlichen Buch unter der Best.-Nr. 26224 angeboten.

### Gliederung

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

#### ■ 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** am Ende des Buches systematisch dargestellt.

#### ■ 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 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.

### Anhang

Im Anhang befindet sich eine **Tabelle mit finanzmathematischen Faktoren**, wie sie u. a. für die dynamische Investitionsrechnung benötigt werden. Außerdem wird die Vorgehensweise zur Anwendung **finanzmathematischer Funktionen eines Taschenrechners** am Beispiel der Berechnung von Annuitäten, Bar- und Kapitalwerten erläutert.

### Formelsammlung

Am Ende des Buches befindet sich eine Zusammenfassung aller im Buch verwendeten Formeln.

### Lehrer-CD

Ergänzend zu diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt eine **Lehrer-CD** (Best.-Nr. 76298) vor. Es umfasst ausführliche Lösungen zu den Aufgaben und Problemen sowie Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung und zahlreiche Abbildungen aus dem Buch zur Anfertigung von Folien oder zur Projektion mittels Beamer.

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Freiburg, Sommer 2018

Die Verfasser

E-Mail: [luepertz@t-online.de](mailto:luepertz@t-online.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>A</b>		<b>Beschaffungsprozesse – Leistungserstellungsprozesse – Absatzprozesse</b>
<b>1</b>	<b>Betriebliche Leistungsprozesse</b>	15
1.1	Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren	15
1.2	Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses	16
1.3	Betrieblicher Informations-, Material- und Geldfluss bei Bearbeitung eines Kundenauftrags	17
1.4	Wertschöpfungsprozess	18
1.5	Logistische Kette und Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management)	19
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	20
<b>2</b>	<b>Organisationsformen eines Unternehmens</b>	25
2.1	Grundlagen der Unternehmensorganisation	25
2.2	Aufgaben der Aufbauorganisation	27
2.2.1	Aufgabenanalyse und Stellenbildung	27
2.2.2	Organigramm: Grafische Darstellung der Aufbauorganisation	28
2.3	Grundlagen einer prozessorientierten Organisation	29
2.3.1	Nachteile einer funktionsorientierten Organisation (Gliederung in Abteilungen)	29
2.3.2	Arbeitsabläufe in Form von Geschäftsprozessen	30
2.3.3	Arten von Geschäftsprozessen	31
2.3.4	Darstellung von Geschäftsprozessen	33
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	35
<b>3</b>	<b>Beschaffungsprozesse</b>	38
3.1	Verfahren zur Materialbereitstellung (Beschaffungsprinzipien)	38
3.1.1	Einzel- und Vorratsbeschaffung	38
3.1.2	Just-in-Time-Beschaffung	38
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	40
3.2	Bestellplanung	41
3.2.1	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?	41
3.2.2	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden?	43
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	46
3.3	Lagerhaltung	50
3.3.1	Lagerfunktionen und Lagerarten	50
3.3.2	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung: Lagerkennzahlen	52
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	56
<b>4</b>	<b>Leistungserstellungsprozesse</b>	59
4.1	Fertigungsverfahren	59
4.1.1	Überblick	59
4.1.2	Organisationstypen der Fertigung	59
4.1.3	Fertigungstypen	63
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	65
4.2	Arbeitszeitstudien und Arbeitsentlohnung	69
4.2.1	Arbeitszeitmessung und Leistungsgrad	69
4.2.2	Zeitlohn	71
4.2.3	Akkordlohn	72
4.2.4	Prämienlohn	74
4.2.5	Erfolgsbeteiligung	74
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	75

4.3	Auftragsterminierung .....	78
4.3.1	Arbeitsplan .....	78
4.3.2	Durchlaufzeitenplanung .....	79
4.3.3	Vorwärtsterminierung – Rückwärtsterminierung – Maschinenbelegung .....	81
4.3.4	Netzplantechnik .....	84
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	87
4.4	Rationalisierung .....	92
4.4.1	Anlässe und Ansatzpunkte für Rationalisierungsmaßnahmen .....	92
4.4.2	Betriebliche Kennzahlen zur Messung der Rationalisierungswirkung .....	92
4.4.3	Erzeugnisbezogene Rationalisierungsmaßnahmen (Standardisierung) .....	95
4.4.4	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte: Lean Production .....	97
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	99
<b>5</b>	<b>Absatzprozesse (Marketing)</b> .....	103
5.1	Grundlagen des Marketings .....	103
5.1.1	Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung .....	103
5.1.2	Marktforschung .....	103
5.1.3	Marketinginstrumente im Überblick .....	104
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	105
5.2	Produktpolitik als Marketinginstrument .....	107
5.2.1	Aufgaben der Produktpolitik .....	107
5.2.2	Planungsgrundlagen der Produktpolitik: Produktlebenszyklus und Portfolio-Matrix .....	107
5.2.3	Produktinnovation .....	110
5.2.4	Produktvariation (Relaunch) .....	111
5.2.5	Produktdifferenzierung .....	113
5.2.6	Produktdiversifikation .....	114
5.2.7	Produkteliminierung .....	115
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	116
5.3	Preispolitik (Kontrahierungspolitik) .....	121
5.3.1	Marktorientierte Preisbildung .....	121
5.3.2	Kostenorientierte Preisbildung .....	122
5.3.3	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik .....	124
5.3.4	Preisstrategien .....	127
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	129
5.4	Distributionspolitik .....	135
5.4.1	Aufgaben der Distributionspolitik .....	135
5.4.2	Absatzwege und Absatzorgane .....	135
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	138
5.5	Kommunikationspolitik .....	143
5.5.1	Aufgaben und Instrumente der Kommunikationspolitik .....	143
5.5.2	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) .....	143
5.5.3	Sponsoring .....	144
5.5.4	Absatzwerbung .....	144
5.5.5	Verkaufsförderung (Sales Promotion) .....	152
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	153
5.6	Kombinierter Einsatz der Marketinginstrumente (Marketing-Mix) .....	158
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	159

BKPH

## **B** Mikroökonomie

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Wirtschaftens</b> .....	161
1.1	Bedürfnisse und Güter .....	161
1.2	Güterknappheit als wirtschaftliches Grundproblem – Ökonomisches Prinzip .....	162
1.3	Produktionsfaktoren .....	163

1.4	Geld- und Güterkreislauf zwischen den Wirtschaftssektoren Unternehmen und Haushalte .....	164
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	166
<b>2</b>	<b>Nachfrage der privaten Haushalte am Gütermarkt</b> .....	167
2.1	Grundlagen der Nachfragetheorie der privaten Haushalte .....	167
2.2	Arten der Nutzenmessung .....	167
2.3	Bestimmung des Haushaltsoptimums bei kardinaler Nutzenmessung (1. und 2. GOSENsches Gesetz) .....	168
2.3.1	Nutzenmaximum bei nur einem Konsumgut: Erstes GOSENsches Gesetz .....	168
2.3.2	Nutzenmaximum bei mehreren Konsumgütern: Zweites GOSENsches Gesetz .....	170
2.4	Bestimmung des Haushaltsoptimums bei ordinaler Nutzenmessung (Indifferenzkurven) .....	174
2.4.1	Eigenschaften von Indifferenzkurven .....	174
2.4.2	Bestimmung des Haushaltsoptimums .....	176
2.4.3	Ableitung der individuellen Nachfragekurve .....	178
2.5	Bestimmungsfaktoren des Nachfrageverhaltens privater Haushalte: Nachfragekurve und ihre Veränderung .....	178
2.5.1	Allgemeine und spezielle Nachfragefunktion eines Haushalts .....	178
2.5.2	Abhängigkeit der Nachfrage vom Preis des nachgefragten Gutes: Preis-Konsum-Kurve .....	179
2.5.3	Abhängigkeit der Nachfrage vom Einkommen und Vermögen (Einkommens-Konsum-Kurve) .....	182
2.5.4	Verschiebung der Nachfragekurve .....	183
2.6	Ungewöhnliches (nicht-rationales) Nachfrageverhalten privater Haushalte .....	185
2.7	Elastizität der Nachfrage .....	186
2.7.1	Begriff der Elastizität .....	186
2.7.2	Direkte Preiselastizität der Nachfrage .....	186
2.7.3	Indirekte Preiselastizität der Nachfrage (Kreuzpreiselastizität) .....	190
2.7.4	Einkommenselastizität .....	191
2.7.5	Anwendungsfälle der Nachfrageelastizitäten im Überblick .....	192
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	193
<b>3</b>	<b>Angebot privater Unternehmen am Gütermarkt</b> .....	202
3.1	Bestimmungsfaktoren des Angebotsverhaltens privater Unternehmen: Angebotskurve und ihre Veränderung .....	202
3.1.1	Allgemeine und spezielle Angebotsfunktion eines Unternehmens .....	202
3.1.2	Abhängigkeit des Angebots vom Preis des angebotenen Gutes (Angebotskurve) .....	203
3.1.3	Verschiebung der Angebotskurve .....	208
3.2	Elastizität des Angebots .....	209
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	211
<b>4</b>	<b>Preisbildung auf Wettbewerbsmärkten: Vollständige Konkurrenz</b> .....	214
4.1	Funktionen und Arten von Märkten .....	214
4.2	Vollkommener Markt: Beispiel Börse .....	215
4.3	Ausgleich von Angebot und Nachfrage: Marktpreisbildung am Beispiel der Börse .....	216
4.4	Marktgleichgewicht auf Wettbewerbsmärkten .....	220
4.5	Produzenten- und Konsumentenrente .....	222
4.6	Anpassungsprozesse bei Marktungleichgewichten .....	222
4.7	Änderung des Gleichgewichtspreises .....	224

4.8	Marktkonforme staatliche Eingriffe in die Preisbildung auf Wettbewerbsmärkten .....	226
4.9	Marktkonträre staatliche Eingriffe in die Preisbildung auf Wettbewerbsmärkten .....	227
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	230
<b>5</b>	<b>Verhalten der Anbieter auf Märkten mit Marktmacht</b> .....	236
5.1	Preisbildung beim Angebotsmonopol .....	236
5.1.1	Besonderheiten des Angebotsmonopols .....	236
5.1.2	Gewinnmaximum des Angebotsmonopolisten .....	238
5.1.3	Preisdifferenzierung des Angebotsmonopolisten .....	242
5.2	Monopolistischer Preisspielraum: Preisbildung beim Polypol auf dem unvollkommenen Markt .....	244
5.3	Verhaltensweisen der Anbieter beim Oligopol .....	246
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	249

## **C** Rechtsformen der Unternehmung

<b>1</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen</b> .....	257
1.1	Kaufmannseigenschaften .....	257
1.2	Firmierung .....	258
1.3	Handelsregister .....	259
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	260
<b>2</b>	<b>Rechtsformen der Unternehmung im Überblick</b> .....	262
2.1	Unterscheidung zwischen Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften .....	262
2.2	Entscheidungsgrundlagen bei der Wahl der Rechtsform .....	262
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	262
<b>3</b>	<b>Einzelunternehmung</b> .....	266
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	266
<b>4</b>	<b>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</b> .....	267
4.1	Begriff und Firmierung der OHG .....	267
4.2	Gründung der OHG .....	267
4.3	Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis .....	268
4.4	Beginn der OHG .....	269
4.5	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis .....	269
4.5.1	Überblick .....	269
4.5.2	Pflichten der Gesellschafter im Innenverhältnis .....	270
4.5.3	Rechte der Gesellschafter im Innenverhältnis .....	270
4.6	Pflichten und Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis .....	272
4.6.1	Pflichten der Gesellschafter im Außenverhältnis: Haftung .....	272
4.6.2	Rechte der Gesellschafter im Außenverhältnis: Vertretung .....	274
4.7	Auflösung der OHG .....	276
4.8	Vor- und Nachteil einer OHG .....	276
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	277
<b>5</b>	<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b> .....	282
5.1	Begriff und Firmierung der KG .....	282
5.2	Gründung und Beginn der KG .....	282

5.3	Pflichten und Rechte der Vollhafter (Komplementäre) .....	282
5.4	Pflichten und Rechte der Teilhafter (Kommanditisten) .....	283
5.4.1	Überblick .....	283
5.4.2	Pflichten der Teilhafter (Kommanditisten) im Innenverhältnis .....	283
5.4.3	Rechte der Teilhafter (Kommanditisten) im Innenverhältnis .....	284
5.4.4	Pflichten und Rechte der Teilhafter (Kommanditisten) im Außenverhältnis .....	285
5.5	Auflösung der KG .....	287
5.6	Vor- und Nachteile der KG .....	287
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	288
<b>6</b>	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b> .....	292
6.1	Begriff und Firmierung der GmbH .....	292
6.2	Kapitalaufbringung und Haftung .....	292
6.3	Gründung und Entstehung der GmbH .....	294
6.4	Organe der GmbH .....	295
6.4.1	Geschäftsführer .....	295
6.4.2	Gesellschafterversammlung .....	295
6.4.3	Aufsichtsrat .....	296
6.5	Pflichten und Rechte der Gesellschafter .....	296
6.5.1	Pflichten der Gesellschafter .....	296
6.5.2	Rechte der Gesellschafter .....	297
6.6	Unternehmergesellschaft als Sonderform einer GmbH .....	297
6.7	Unterschiede zwischen Personengesellschaften und GmbH – Vor- und Nachteile einer GmbH .....	299
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	300
<b>7</b>	<b>Rechtsformverbindungen am Beispiel der GmbH &amp; Co. KG</b> .....	305
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	306
<b>8</b>	<b>Aktiengesellschaft</b> .....	308
8.1	Begriff und Firmierung der AG .....	308
8.2	Kapitalaufbringung und Haftung .....	308
8.3	Aktienarten .....	309
8.4	Gründung und Entstehung der AG .....	310
8.5	Organe der AG .....	312
8.5.1	Vorstand .....	312
8.5.2	Aufsichtsrat .....	312
8.5.3	Hauptversammlung (HV) .....	314
8.6	Pflichten und Rechte der Aktionäre .....	315
8.6.1	Pflichten der Aktionäre .....	315
8.6.2	Rechte der Aktionäre .....	315
8.7	Nennwert und Kurswert von Aktien .....	316
8.8	Vor- und Nachteile einer AG .....	317
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	317
<b>9</b>	<b>Rechtsformen der Unternehmung im Vergleich</b> .....	322
	<i>Fragen und Aufgaben</i> .....	323
<b>10</b>	<b>Kooperation und Konzentration</b> .....	324
10.1	Arten, Ziele und Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen .....	324
10.2	Unternehmenszusammenschluss durch Kapitalbeteiligung: Konzern .....	325
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	328
<b>11</b>	<b>Finanzierungsarten im Überblick</b> .....	330
	<i>Fragen</i> .....	330



<b>12</b>	<b>Gewinnverwendung bei Personen- und Kapitalgesellschaften – Offene Selbstfinanzierung</b> .....	331
12.1	Merkmale der offenen Selbstfinanzierung .....	331
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	331
12.2	Gewinnverwendung bei Personengesellschaften .....	332
12.2.1	Gewinnverwendung bei einer OHG .....	332
12.2.2	Gewinnverwendung bei einer KG .....	333
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	339
12.3	Gewinnverwendung bei einer AG .....	343
12.3.1	Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen einer AG .....	343
12.3.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen .....	345
12.3.3	Gewinnverwendung einer AG im Gesamtzusammenhang .....	348
12.3.4	Einfluss der Gewinnverwendung auf den Jahresabschluss einer AG .....	349
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	351
<b>13</b>	<b>Beteiligungsfinanzierung bei verschiedenen Unternehmensformen</b> .....	355
13.1	Merkmale der Beteiligungsfinanzierung .....	355
13.2	Beteiligungsfinanzierung bei Personengesellschaften: OHG und KG .....	355
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	356
13.3	Beteiligungsfinanzierung bei einer AG: Kapitalerhöhung gegen Einlagen .....	357
13.3.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen .....	357
13.3.2	Emissionsverfahren .....	358
13.3.3	Finanzierungswirkungen .....	361
13.3.4	Bezugsrecht der Altaktionäre .....	362
13.3.5	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG .....	366
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	367
13.4	Weitere Formen der Kapitalerhöhung bei einer AG .....	371
13.4.1	Genehmigte und bedingte Kapitalerhöhung .....	371
13.4.2	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln .....	371
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	372

## **D** **Kostenrechnung**

<b>1</b>	<b>Bereiche und Ziele des Rechnungswesens</b> .....	375
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens .....	375
1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	375
1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	375
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	376
<b>2</b>	<b>Grundbegriffe der Geldrechnung, der Buchführung und der Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	377
2.1	Auszahlung – Aufwand – Kosten .....	377
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	379
2.2	Einzahlung – Ertrag – Leistung .....	380
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	382
<b>3</b>	<b>Kostenartenrechnung</b> .....	383
3.1	Kalkulatorische Kosten .....	383
3.1.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten .....	383

3.1.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn .....	384
3.1.3	Kalkulatorische Abschreibungen .....	384
3.1.4	Kalkulatorische Zinsen .....	386
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	386
3.2	Abgrenzungsrechnung .....	389
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	394
3.3	Kostenarten nach der Zurechnung auf die Kostenträger .....	396
3.3.1	Einzelkosten .....	396
3.3.2	Gemeinkosten .....	397
3.3.3	Verhalten von Einzel- und Gesamtkosten bei Änderung der Beschäftigung .....	398
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	399
<b>4</b>	<b>Kostenstellenrechnung</b> .....	401
4.1	Bildung von Kostenstellen .....	401
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	402
4.2	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	403
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	405
4.3	Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge) – Einfacher und erweiterter BAB .....	406
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	409
4.4	Auswirkungen von Bestandsveränderungen auf die Zuschlagssätze – Ermittlung der Selbstkosten des Umsatzes .....	411
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	413
4.5	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen .....	415
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	418
<b>5</b>	<b>Normalkostenrechnung</b> .....	422
5.1	Normalkostenrechnung – Kostenabweichung .....	422
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	423
5.2	Ursachen für Kostenabweichungen .....	424
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	426
<b>6</b>	<b>Kostenträgerrechnung</b> .....	428
6.1	Kostenträgerzeitrechnung als kurzfristige Ergebnisrechnung .....	428
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	430
6.2	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....	432
6.2.1	Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung .....	432
6.2.2	Kalkulationsverfahren – Maschinenstundensatzrechnung .....	432
6.2.3	Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation .....	436
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	439
<b>7</b>	<b>Kostenanalyse</b> .....	444
7.1	Fixe und variable Kosten .....	444
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	445
7.2	Kostenauflösung in fixe und variable Kosten .....	445
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	446
7.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad .....	447
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	448
7.4	Kostenverläufe .....	449
7.4.1	Fixe Kosten .....	449
7.4.2	Variable Kosten .....	449
7.4.3	Gesamtkosten .....	450
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	452

7.5	Wirkungen von Anpassungsmaßnahmen auf die Kostenstruktur .....	453
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	454
7.6	Kosten und Gewinn .....	456
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	458
<b>8</b>	<b>Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung</b> .....	459
8.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung .....	459
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	460
8.2	Ergebnisermittlung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung .....	461
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	462
8.3	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten – Gewinnschwelle .....	463
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	464
8.4	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze .....	465
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	468
8.5	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Vollkostenrechnung .....	468
8.5.1	Fehlentscheidungen bei der Preispolitik .....	468
8.5.2	Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms (Sortimentspolitik) .....	471
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	473
8.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen .....	476
8.6.1	Produktförderung – Produkteliminierung .....	476
8.6.2	Annahme von Zusatzaufträgen .....	478
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	479
8.7	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy .....	481
8.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten .....	481
8.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung .....	482
8.7.3	Qualitative Entscheidungskriterien bei Eigenfertigung oder Fremdbezug .....	483
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	483
8.8	Optimales Produktionsprogramm in Engpassituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung .....	485
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	487
8.9	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung .....	490
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	491
8.10	Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung: Vergleichender Überblick .....	492
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	493

**E****Investition und Finanzierung**

<b>1</b>	<b>Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung</b> .....	495
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	496
<b>2</b>	<b>Investitionsrechnung</b> .....	497
2.1	Überblick .....	497
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....	498
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung .....	498
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	501
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung .....	502
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	503
2.2.3	Amortisationsrechnung .....	503
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	507

WO

2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung .....	512
2.3.1	Kapitalwertmethode .....	512
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	517
2.3.2	Methode des internen Zinsfußes .....	517
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	519
<b>3</b>	<b>Kapitalbedarfsrechnung</b> .....	522
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	526
<b>4</b>	<b>Finanzierungsarten im Überblick</b> .....	537
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	528
<b>5</b>	<b>Arten der Fremdfinanzierung</b> .....	528
5.1	Kreditarten im Überblick .....	528
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	529
5.2	Kurzfristige Kreditfinanzierung .....	530
5.2.1	Lieferantenkredit .....	530
5.2.2	Kundenanzahlung .....	530
5.2.3	Kontokorrentkredit .....	531
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	532
5.3	Mittel- und langfristige Kreditfinanzierung .....	534
5.3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen .....	534
5.3.2	Festdarlehen (endfälliges Darlehen) .....	537
5.3.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten .....	539
5.3.4	Annuitätendarlehen .....	540
5.3.5	Industrieobligation (Industrieschuldverschreibung) als Sonderform der Kreditfinanzierung .....	542
5.3.6	Darlehensformen im Vergleich .....	543
5.3.7	Vergleich zwischen Darlehens- und Beteiligungsfinanzierung .....	545
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	545
5.4	Leasing .....	549
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	553
<b>6</b>	<b>Kreditsicherheiten</b> .....	555
6.1	Überblick .....	555
6.2	Personensicherheiten .....	555
6.3	Sachsicherheiten .....	557
6.3.1	Überblick .....	557
6.3.2	Sicherungsabtretung von Forderungen (Zession) .....	557
6.3.3	Pfandrecht an beweglichen Sachen .....	559
6.3.4	Sicherungsübereignung .....	560
6.3.5	Grundschild als Beispiel eines Grundpfandrechts .....	561
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	563
<b>7</b>	<b>Finanzierung aus freigesetztem Kapital</b> .....	567
7.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtung .....	567
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i> .....	567
7.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten .....	567
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	571
<b>WO</b> 7.3	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten .....	573
7.3.1	Anlässe für die Bildung von Rückstellungen .....	573
7.3.2	Finanzierungswirkungen von Rückstellungen .....	574
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	575
<b>WO</b> 7.4	Bildung stiller Rücklagen – Stille Selbstfinanzierung .....	577
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	579

## F Grundlagen der doppelten Buchführung

<b>1</b>	<b>Aufgaben der Buchführung – Gesetzliche Grundlagen</b> .....	581
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	582
<b>2</b>	<b>Inventur und Inventar</b> .....	582
2.1	Zusammenhang zwischen Inventur und Inventar .....	583
2.2	Gliederung des Inventars .....	583
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	519
<b>3</b>	<b>Bilanz und Ergebnisermittlung</b> .....	583
3.1	Die Bilanz als Zusammenfassung des Inventars .....	587
3.2	Wertveränderungen in der Bilanz .....	587
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	590
<b>4</b>	<b>Buchungen im Kontensystem</b> .....	593
4.1	Belege als Grundlage von Buchungsvorgängen .....	593
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	593
4.2	Allgemeine Buchungsregeln .....	595
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	596
4.3	Buchen auf Bestandskonten .....	597
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	598
4.4	Buchungssatz (Kontierung) .....	598
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	600
4.5	Bestandskonten: Eröffnung – Buchungen – Abschluss .....	600
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	602
4.6	Ergebniskonten: Buchungen und Abschluss .....	607
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	608
<b>5</b>	<b>Einfacher Jahresabschluss</b> .....	613
5.1	Schlussbilanz .....	613
5.2	Gewinn- und Verlustrechnung .....	615
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	617
<b>6</b>	<b>Organisation der Buchführung</b> .....	621
6.1	Grundbuch (Journal) und Hauptbuch .....	621
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	621
6.2	Kontenrahmen und Kontenplan .....	622
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	625
<b>7</b>	<b>Umsatzsteuer</b> .....	627
7.1	Grundlagen des Umsatzsteuersystems .....	627
7.2	Buchung der Umsatzsteuer .....	630
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	633
<b>8</b>	<b>Buchungen von Beschaffungs-, Leistungserstellungs- und Verkaufsvorgängen bei Industrieunternehmen</b> .....	636
8.1	Einkauf von Materialien (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) .....	636
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	637
8.2	Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen .....	637
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	639
8.3	Verkauf von Erzeugnissen .....	639
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	640

8.4	Gesamtzusammenhang: Einkauf und Verbrauch von Materialien – Herstellung und Verkauf von Erzeugnissen .....	640
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	642
<b>9</b>	<b>Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen</b> .....	645
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	649
<b>10</b>	<b>Buchungen in der Anlagenwirtschaft</b> .....	651
10.1	Zugänge von Sachanlagen .....	651
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	652
10.2	Abschreibungen auf Sachanlagen .....	652
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	655
10.3	Abschreibungsmethoden .....	655
10.3.1	Lineare Abschreibung .....	655
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	657
10.3.2	Degressive Abschreibung .....	658
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	659
10.3.3	Abschreibung nach Leistungseinheiten .....	659
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	661
<b>11</b>	<b>Zeitliche Abgrenzung</b> .....	664
11.1	Notwendigkeit und Formen zeitlicher Abgrenzung .....	664
11.2	Transitorische Rechnungsabgrenzung: Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten .....	665
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	669
11.3	Antizipative Rechnungsabgrenzung: Sonstige Verbindlichkeiten und sonstige Forderungen .....	669
	<i>Zusammenfassende Übersicht</i> .....	672
11.4	Aktive Rechnungsabgrenzung: Beispiel Disagio .....	673
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	674
<b>12</b>	<b>Rückstellungen</b> .....	677
12.1	Ursachen und Arten von Rückstellungen .....	677
12.2	Bildung und Auflösung von Rückstellungen .....	678
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i> .....	680
	<b>Anhang: Tabellen mit Auf- und Abzinsungsfaktoren</b> .....	683
	<b>Anwendung finanzmathematischer Funktionen eines Taschenrechners (GTR TI-84)</b> .....	684
	<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	689
	<b>Kontenrahmen</b> .....	699
	<b>Formelsammlung</b> .....	700

# A Beschaffungsprozesse – Leistungserstellungsprozesse – Absatzprozesse

## 1 Betriebliche Leistungsprozesse

### 1.1 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren

Die Aufgabe eines Industriebetriebes besteht in der gewerblichen Gewinnung, Bearbeitung und Verarbeitung von Sachgütern.

Aufg. 1.1  
S. 22

Die im Leistungsprozess benötigten Einsatzmittel werden als **Produktionsfaktoren** bezeichnet.

Im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses werden die betrieblichen Produktionsfaktoren (Input) kombiniert. Der Einsatz der Produktionsfaktoren ermöglicht die Herstellung von Halb- oder Fertigerzeugnissen (Output).

Die betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich wie folgt einteilen:

Betriebliche Produktionsfaktoren bei der Herstellung eines Autos			
Elementarfaktoren	■ <b>ausführende Arbeit</b>	Arbeiten in Verwaltung und Produktion	■ ausführende Arbeit: Materialien einkaufen, Blech zuschneiden
	■ <b>Materialien</b>	Produktmaterial (Werkstoffe): ├─ Rohstoffe ├─ Hilfsstoffe └─ Fremdbauteile  Betriebsmaterial: ├─ Betriebsstoffe └─ Reparaturmaterialien	■ <b>Materialien:</b> Blech, Schrauben, Autoreifen, Motor, Strom für Maschinen
	■ <b>Betriebsmittel</b>	z. B. Gebäude Maschinen Werkzeuge	■ <b>Betriebsmittel:</b> Stanzmaschine, Industrie- roboter, Förderband
	■ <b>leitende Arbeit</b> (dispositiver Faktor)	Planung Organisation Kontrolle	■ <b>leitende Arbeit:</b> Autotyp festlegen, Produktionsfolge festlegen

**Ausführende Arbeit, Materialien** und **Betriebsmittel** werden als **Elementarfaktoren** bezeichnet, weil sie *unmittelbar* am Leistungsprozess beteiligt sind. Die **Materialien** werden beim Produktionsprozess verbraucht, müssen also regelmäßig neu beschafft werden. Demgegenüber stehen **Betriebsmittel** dem Unternehmen für längere Zeit zur Verfügung. Der **dispositive Faktor** beschäftigt sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge, entscheidet also über den Einsatz der Elementarfaktoren (z. B. Geschäftsleitung).

Kap. A 2.1

## 1.2 Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

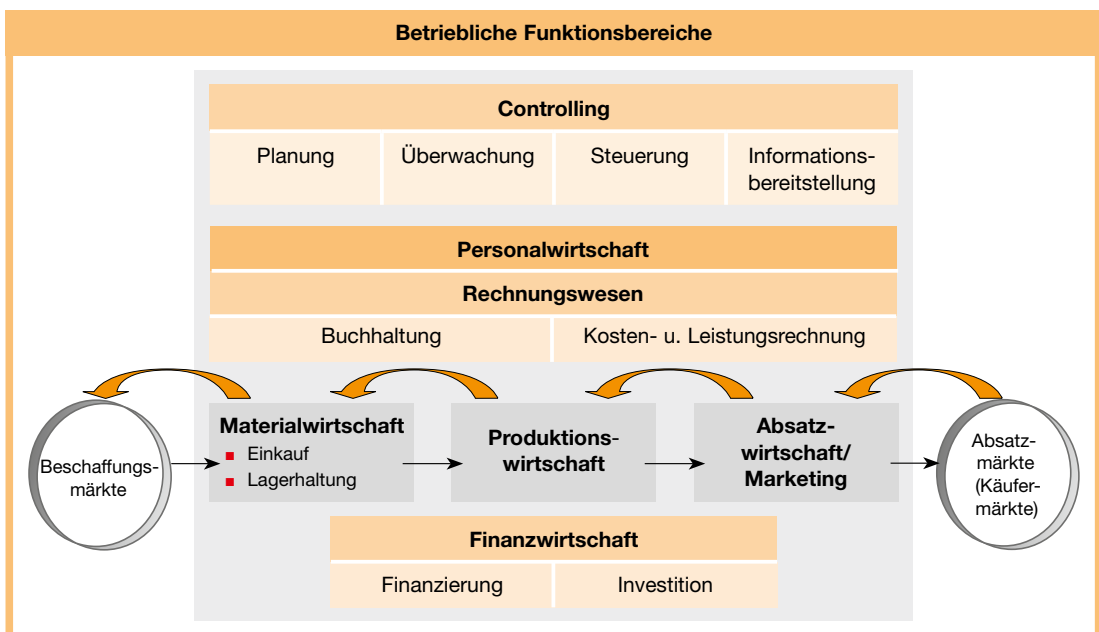
Aufg. 1.2  
S. 22

Zur Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses wird in den meisten Unternehmen eine innerbetriebliche Arbeitsteilung nach dem **Funktionsprinzip** vorgenommen. Es lassen sich drei **Grundphasen** (Hauptphasen) unterscheiden, die auch als **Funktionsbereiche** des betrieblichen Leistungsprozesses bezeichnet werden.

Aufg. 1.3  
S. 23

Grundphasen (Funktionsbereiche) der betrieblichen Leistungserstellung		
Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
Die <b>Beschaffung</b> ist für die Bereitstellung der für die Produktion benötigten Produktionsfaktoren zuständig.	In der <b>Produktion (Fertigung)</b> werden die Produktionsfaktoren zum Zwecke der <b>Leistungserstellung</b> kombiniert.	Der <b>Absatz</b> (Vertrieb) hat die Aufgabe, die hergestellten Erzeugnisse am Markt gegen Entgelt zu verwerfen.
Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung in einer Möbelfabrik		
<b>Beschaffung</b> <i>im engeren Sinn</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einkauf von Holz, Nägeln, Leim</li> <li>– Lagerhaltung und Transport der Materialien</li> </ul> <i>im weiteren Sinn</i> Beschaffung von <ul style="list-style-type: none"> <li>– Maschinen (Anlagegütern),</li> <li>– Personal</li> <li>– Finanzmitteln</li> </ul>	<b>Produktion (Fertigung)</b> Herstellung von Tischen und Stühlen: Bei unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren ist diejenige zu wählen, mit der das Produkt am kostengünstigsten hergestellt werden kann ( <b>optimale Kombination</b> ).	<b>Absatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verkauf der Tische und Stühle,</li> <li>– Marktforschung,</li> <li>– Produkt- und Sortimentspolitik,</li> <li>– betriebliche Preispolitik,</li> <li>– Werbepolitik</li> </ul>

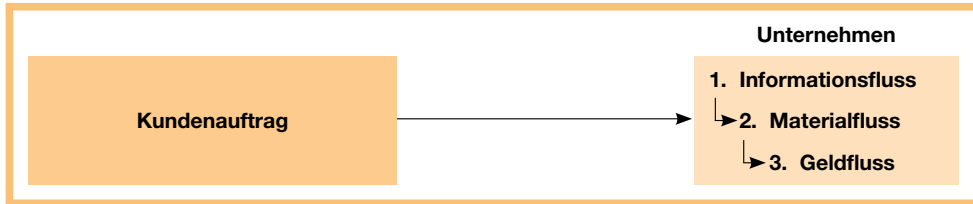
Auf vielen Märkten für industrielle Produkte haben die Käufer inzwischen eine stärkere Marktposition als die Anbieter (**Käufermarkt**). In einer solchen Situation müssen die unternehmerischen Entscheidungen in allen Funktionsbereichen an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, d. h. am Absatzmarkt orientiert werden. Auslöser für die Produktion sind in diesem Fall die von den Kunden erteilten Aufträge (**Kundenaufträge**).





### 1.3 Betrieblicher Informations-, Material- und Geldfluss bei Bearbeitung eines Kundenauftrags

Der **Kundenauftrag** löst im Unternehmen eine Reihe von Vorgängen aus. Dabei lassen sich drei **Ströme** unterscheiden:



#### Prozesse, die ein Kundenauftrag in einer Fahrradfabrik auslöst

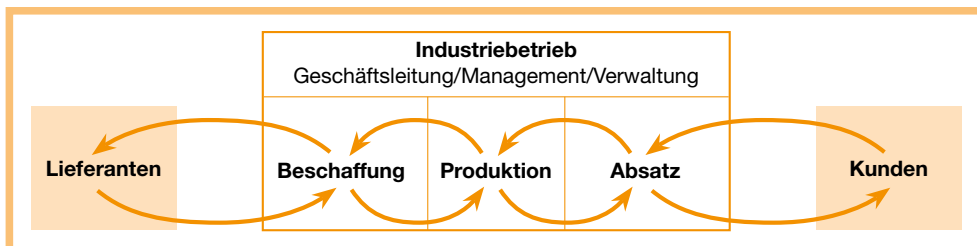
Fahrradhändler Müller bestellt bei der Fahrradfabrik HERCULES fünf Rennräder für jeweils 700 EUR.

Informationsfluss	Materialfluss	Geldfluss
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenauftrag wird erfasst.</li> <li>■ Lagerbestand wird geprüft.</li> <li>■ Dem Kunden wird der Liefertermin mitgeteilt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stahlrohre werden vom Beschaffungslager zur Produktion befördert.</li> <li>■ Die Rennräder werden dem Kunden zugeschickt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunde Müller überweist 3.500 EUR auf das Konto des Fahrradherstellers.</li> <li>■ Für die benötigten Stahlrohre hat HERCULES im Einkauf 270 EUR je Stück bezahlt.</li> </ul>

#### ► Informationsfluss

Der Informationsfluss durchläuft ausgehend von der Kundenbestellung die einzelnen Abteilungen des Unternehmens. Wenn die aktuellen Materialbestände nicht zur Produktion ausreichen, werden die betroffenen Lieferanten in den Informationsfluss miteinbezogen. Sobald die für die Produktion benötigten Materialien verfügbar sind, läuft der Informationsfluss wieder zurück bis zum Kunden. Der **Informationskreislauf** durchläuft drei Bereiche:

- Informationsfluss mit den **Kunden**
- **innerbetrieblicher** Informationsfluss
- Informationsfluss mit den **Lieferanten**

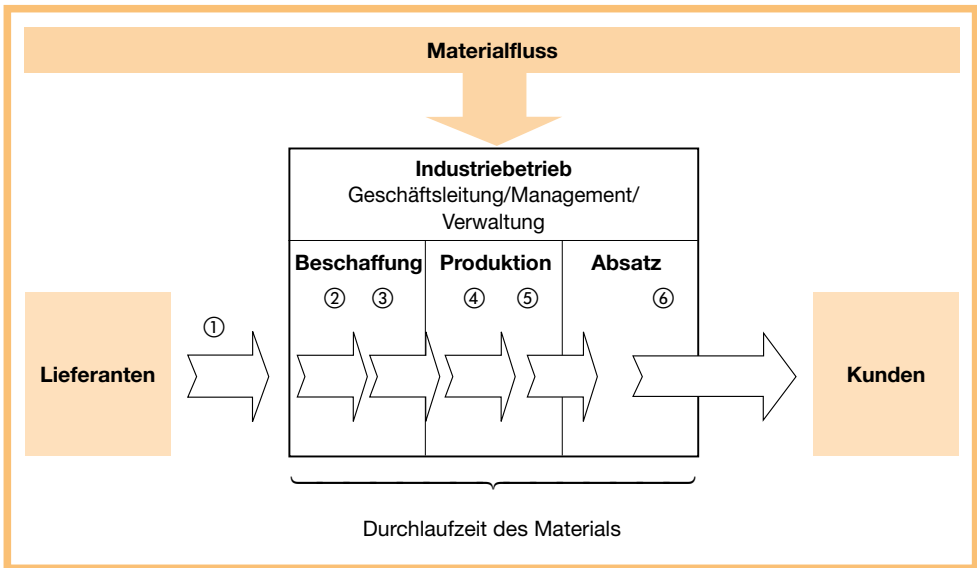


#### ► Materialfluss

Der Materialfluss beginnt mit der Beschaffung der Werkstoffe beim Lieferanten. Er wird im Unternehmen mit dem Transport zum Beschaffungslager und von dort zu den einzelnen Produktionsorten fortgesetzt und endet mit der Verteilung der Fertigerzeugnisse an die Kunden.

Die einzelnen **Stufen** lassen sich wie folgt kennzeichnen:

- (1) Beförderung der bestellten Werkstoffe vom Lieferanten zum Industriebetrieb
- (2) Wareneingangsprüfung, Beförderung in das Beschaffungslager
- (3) Beförderung der Werkstoffe in die Teilefertigung
- (4) Beförderung der Zwischenprodukte zur Montage
- (5) Beförderung der Erzeugnisse in das Absatzlager
- (6) Beförderung der Erzeugnisse zum Kunden



**Entscheidungen und Handlungen, die sich auf den Materialfluss beziehen, zählen zum Aufgabenbereich der Logistik.**

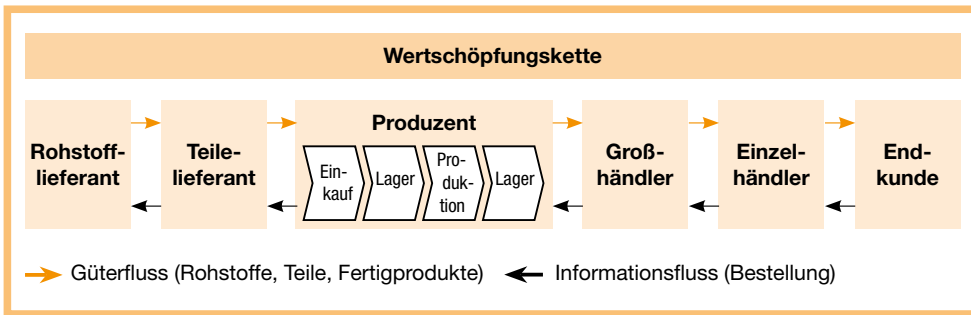
### ► Geldfluss

Der Geldfluss kann sowohl in *barer* als auch in *bargeldloser* Form stattfinden. In der **Finanzabteilung** werden z. B. die voraussichtlichen Einnahmen des nächsten Monats den voraussichtlichen Ausgaben des gleichen Zeitraumes gegenübergestellt. Auf diese Weise kann die ständige Zahlungsfähigkeit (**Liquidität**) des Unternehmens überwacht werden. Liquide zu sein bedeutet, dass das Unternehmen in der Lage ist, seine Zahlungsverpflichtungen betrags- und zeitgerecht zu erfüllen.

## 1.4 Wertschöpfungsprozess

Die Sachgüter durchlaufen bis zu ihrer endgültigen Fertigungsreife mehrere Bearbeitungsstufen. Auf jeder Stufe erfährt das herzustellende Erzeugnis eine Wertsteigerung. Alle Bearbeitungsstufen zusammen ergeben eine sog. **Wertschöpfungskette**.

**Eine Wertschöpfungskette zeigt die Wertsteigerungsstufen eines Erzeugnisses vom Rohstoffeinsatz bis zur Auslieferung des Fertigerzeugnisses an den Endverbraucher.**



Der Produktionsprozess eines Unternehmens ist ein **Wertschöpfungsprozess**, weil Güter geschaffen werden, deren Wert höher ist als die Summe der Werte der eingesetzten Vorleistungen. Die Wertschöpfung eines einzelnen Unternehmens berechnet sich als Differenz zwischen den Verkaufserlösen und der Summe der bezogenen Vorleistungen.

**Wertschöpfung eines Unternehmens ist der Wert, den ein Unternehmen im Rahmen des Produktionsprozesses den bezogenen Vorleistungen hinzufügt.**

## 1.5 Logistische Kette und Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management)

Eine Wertschöpfungskette weist mehrere Schnittstellen auf, die mit Hilfe der **Logistik** möglichst nahtlos miteinander verbunden werden müssen. Wenn es gelingt, die einzelnen Wertsteigerungsstufen so aufeinander abzustimmen, dass die Schnittstellen wie die Glieder einer Kette nahtlos ineinander greifen, entsteht eine **logistische Kette**.

Aufg. 1.4  
S. 24

Aufg. 1.5  
S. 24

Die Abläufe **innerhalb eines Unternehmens** bilden eine **interne logistische Kette**. Die Beziehungen mit **Außenstehenden**, z. B. mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern, bilden eine **externe logistische Kette**.

**Eine logistische Kette verbindet sowohl die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz eines Unternehmens (= interne logistische Kette) als auch das Unternehmen mit seinen Lieferanten und Kunden (= externe logistische Kette) in der Form miteinander, dass die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Bereichen nahtlos aufeinander abgestimmt und die Abläufe unternehmensübergreifend steuerbar sind.**

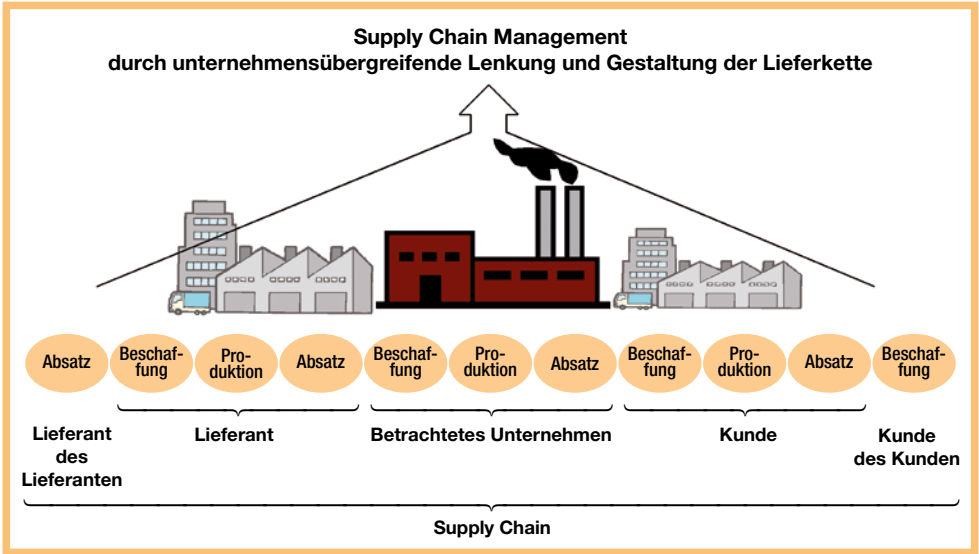
Angesichts des sich durch die Globalisierung verschärfenden internationalen Wettbewerbs sind viele Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, aus Kosten- und Qualitätsgründen nur noch einen Teil des Fertigungsprozesses selbst auszuführen und die restlichen Arbeiten an Zulieferer auszugliedern (**Outsourcing**). Um dennoch ständig lieferbereit zu sein, ist eine Optimierung der logistischen Kette in Form eines **Lieferkettenmanagements (Supply Chain Management)** nötig.

**Ein Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management) umfasst die ganzheitliche Betrachtung der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette mit dem Ziel der Zeit- und Kostenersparnis beispielsweise durch Vermeidung von Schnittstellenproblemen.**

Ein solches Lieferkettenmanagement umfasst u. a.

- langfristige Lieferverträge zwischen den Beteiligten,
- gemeinsame Planung und Verteilung der Verantwortlichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette,
- ein System, das für ständigen Informationsfluss zwischen den Beteiligten sorgt.

Auf diese Weise soll es ermöglicht werden, den Materialfluss zwischen dem Ursprungslieferanten und dem Endkunden genau vorauszusagen und trotz vorübergehender Auftragschwankungen ständig lieferfähig zu sein.



### Zusammenfassende Übersicht Kapitel 1: Betriebliche Leistungsprozesse

