

Begleitmaterial zur Vorlesung Betriebswirtschaftslehre 1 FK04 Hochschule München, E5P, 1GO

Wintersemester 2018/2019: freitags 14.15 – 17.30 Uhr Hörsaal E 0.103 / R 0.002

Dieses Begleitmaterial erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Einige Bereiche werden komplexer dargestellt (z.B. Unternehmensrechtsformen und Einkommensteuer für später zum Nachschlagen). Übungsaufgaben werden in der Vorlesung gelöst. Verschiedene Schriftgrößen trennen Wichtiges von Ergänzendem, beugen einer Ermüdung vor.

Aktuelles und Ergänzungen zur Vorlesung finden Sie unter: <http://www.heigl-eberl.userweb.mwn.de>

## Betriebswirtschaftslehre 1

Richtziel: Kenntnis der wesentlichen Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre

### Gliederung: 1. Überblick und Grundlagen

- 1.1. Wirtschaftswissenschaften: Volkswirtschaftslehre – Betriebswirtschaftslehre
- 1.2. Wirtschaftskreislauf, Wertschöpfung, Produktionsfaktoren
- 1.3. Unternehmensrechtsformen
- 1.4. Überblick über die wichtigsten Steuern

### 2. Informationsbereich

- 2.1. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe
- 2.2. Externes Rechnungswesen: Finanzbuchhaltung
- 2.3. Internes Rechnungswesen: Kostenrechnung

### 3. Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche

- 3.1. Unternehmensführung und Organisation
- 3.2. Beschaffung und Lagerhaltung
- 3.3. Produktion
- 3.4. Absatz – Marketing
- 3.5. Finanzierung und Investition

Literatur: Beschorner/März/Peemöller: Betriebswirtschaftslehre: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in komprimierter Form, Verlag V.Florentz, München, 2.A.1990 (gibt es leider nur noch in den Bibliotheken)

Schneck, Ottmar: Lexikon der Betriebswirtschaft, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München, 9. Auflage 2015

Schultz, Volker: Basiswissen Betriebswirtschaft, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München, 5. Auflage 2014

Thommen, J.P. / Achleitner, A-K: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Springer Gabler, 8. Auflage 2017

Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen, München, 26. Auflage 2016

Vorlesungstage:


1.)	5.10.2018
2.)	12.10.2018
<del>3.)</del>	<del>19.10.2018</del>
4.)	26.10.2018
	<del>2.11.2018</del>
5.)	9.11.2018
6.)	16.11.2018
7.)	23.11.2018
8.)	30.11.2018
<del>9.)</del>	<del>7.12.2018</del>
<del>10.)</del>	<del>14.12.2018</del>
11.)	11.1.2019 letzte Vorlesung und Prüfungsvorbereitung

## Inhaltsübersicht

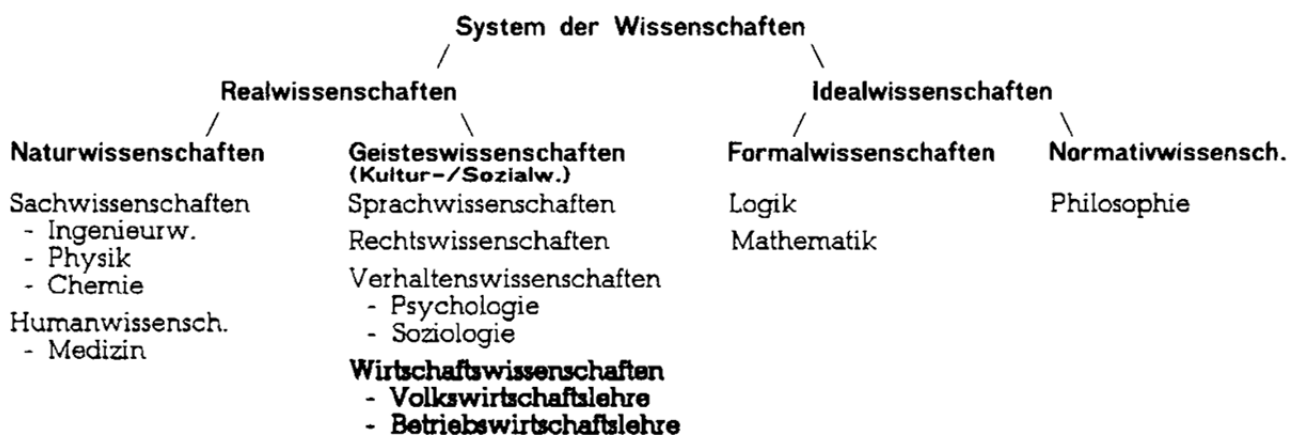
1. Überblick und Grundlagen .....	2
1.1. Wirtschaftswissenschaften: Volkswirtschaftslehre – Betriebswirtschaftslehre .....	2
1.2. Wirtschaftskreislauf, Wertschöpfung, Produktionsfaktoren .....	8
1.2.1. Produktionsfaktor Arbeitsleistung .....	12
1.2.2. Produktionsfaktor Werkstoffe .....	14
1.2.3. Produktionsfaktor Betriebsmittel .....	15
1.2.4. Dispositiver Faktor .....	18
1.2.5. Einflüsse auf die Kombination der Produktionsfaktoren .....	18
1.2.6. Unterscheidung der Betriebe aufgrund des vorherrschenden Produktionsfaktors .....	18
1.3. Unternehmensrechtsformen .....	19
1.3.1. Kriterien zur Wahl der Rechtsform .....	20
1.3.2. Abgrenzung des Freien Berufs .....	20
1.3.3. Überblick über die Rechtsformen des Privatrechts .....	21
1.3.3.1. Einzelunternehmung .....	23
1.3.3.2. Personengesellschaften .....	23
1.3.3.3. Kapitalgesellschaften .....	25
1.3.3.4. Misch- und Sonderformen .....	28
1.3.4. Unternehmenszusammenschlüsse bzw. Unternehmensverbindungen .....	29
1.3.5. Liquidation eines Unternehmens .....	30
1.4. Überblick über die wichtigsten Steuerarten .....	31
1.4.1. Einkommensteuer .....	32
1.4.2. Körperschaftsteuer .....	34
1.4.3. Gewerbesteuer .....	34
1.4.4. Umsatzsteuer .....	35
1.4.5. Vermögensteuer .....	35
2. Informationsbereich .....	36
2.1. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe .....	37
2.1.1. Umsatz, Ertrag, Aufwand, Kosten, Gewinn bzw. Erfolg .....	37
2.1.2. Abgrenzung der Strömungsgrößen .....	38
2.1.3. Kennzahlen betrieblicher Betätigung .....	41
2.1.4. Liquidität und Cashflow .....	41
2.2. Externes Rechnungswesen .....	42
2.2.1. Kapital und Vermögen .....	43
2.2.2. System der doppelten Buchführung .....	51
2.2.3. Rechnungslegungsvorschriften .....	56
2.3. Internes Rechnungswesen: Kostenrechnung .....	57
3. Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche .....	63
3.1. Unternehmensführung und Organisation .....	63
3.2. Beschaffung und Lagerhaltung .....	67
3.2.1. Materialbedarf .....	68
3.2.1.1. Materialklassifizierung .....	68
3.2.1.2. Ermittlung des Materialbedarfs .....	71
3.2.2. Materialbeschaffung .....	71
3.2.2.1. Prinzipien der Materialbereitstellung (Beschaffungsarten) .....	71
3.2.2.2. Optimierung der Bestellung .....	71
3.3. Produktion .....	72
3.3.1. Deckungsbeitragsrechnung .....	73
3.3.2. Fertigungsarten .....	76
3.3.2.1. Industrielle Fertigungstypen (Prozesstypen der Fertigung) .....	76
3.3.2.2. Organisationstypen bzw. Organisationsformen (Fertigungsverfahren) .....	77
3.3.3. Produktionsablaufplanung .....	78
3.3.3.1. Netzplantechnik .....	78
3.3.3.2. Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs .....	79
3.3.4. Schutz von FuE-Ergebnissen gegen Nachahmungen .....	80
3.4. Absatz – Marketing .....	81
3.5. Finanzierung und Investition .....	83
3.5.1. Finanzierung .....	83
3.5.1.1. Liquidität .....	83
3.5.1.2. Finanzwirtschaft (Finanzierungspläne) .....	84
3.5.2. Investition .....	85


# 1. Überblick und Grundlagen

## 1.1. Wirtschaftswissenschaften: Volkswirtschaftslehre – Betriebswirtschaftslehre

Wissenschaft besteht darin, auf methodisch kontrollierte Weise neue Kenntnisse und Erkenntnisse zu gewinnen, die von jedem hinreichend Sachkundigen in prinzipiell allen Einzelheiten nachvollziehbar und überprüfbar sind. Für das so erlangte Wissen wird allgemeine Gültigkeit beansprucht und, bis zu einer gegebenenfalls möglichen Widerlegung, auch weithin akzeptiert. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn aus seiner Formulierung in traditionell Theorien genannten Gesamtdarstellungen logisch und nicht redundant Handlungsanweisungen ableitbar sind, deren praktische Anwendung oder Umsetzung regelmäßig zu Ergebnissen führt, die ebenfalls aus diesem Wissen logisch ableitbar sind und deswegen prognostiziert werden können.  Wikipedia

Wissenschaft hat als Hilfe zur menschlichen Daseinsbewältigung fundierende, kritische und utopische Funktionen.



**Wirtschaft ist der Inbegriff aller planvollen menschlichen Tätigkeiten, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips (Rationalprinzips) mit dem Zweck erfolgen, die an den Bedürfnissen der Menschen gemessen – bestehende Knappheit der Güter zu verringern.**  Wöhe, S.2

=> Der Mensch als Mangelwesen bedarf bestimmter Güter, um überleben zu können.

Die Bedürfnisse der Menschen können vielfältiger Art sein, unter anderem z.B.:

### 1. nicht-wirtschaftliche und wirtschaftliche Bedürfnisse

- ▶ nicht-wirtschaftliche Bedürfnisse werden durch freie Güter befriedigt
- ▶ wirtschaftliche Bedürfnisse durch knappe Güter, die nur durch Gegenleistung erlangt werden können

### 2. Grund-, Kultur und Luxusbedürfnisse (Dringlichkeit der Bedürfnisbefriedigung)

- ▶ Primärbedürfnisse (needs) zur Lebenserhaltung, z.B. Nahrung, Unterkunft
- ▶ Sekundärbedürfnisse (wants) zur Lebensverfeinerung, z.B. Kultur, Sport, Luxusgüter

### 3. permanente, periodische und aperiodische Bedürfnisse

### 4. Individual- (Kauf eines Pkws), Gruppen- und Gesamt- bzw. Kollektivbedürfnisse (Straßenbau, Schulen)

### 5. bewusste (Hunger) und latente (d.h. unbewusste) Bedürfnisse (Geruch von frischem Brot)

## Prozess der Bedürfniskonkretisierung

**Bedürfnis** = Antriebsebene (gedanklicher Ausgangsprozess eines Kaufentscheidungsprozesses, der einen Mangelzustand kennzeichnet, auf dessen Überwindung ein Individuum hinarbeitet  
 ↓ 📖 Schneck, S.107)  
**Bedarf** = Ebene der Objektausrichtung (Ausrichtung des Bedürfnisses auf ein bestimmtes Gut – konkretisiert)  
 ↓  
**Nachfrage** = Ebene der Beschaffungsdisposition (marktwirksam gewordener Bedarf)  
 ↓  
**Markt** = realer oder virtueller Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage nach einem Gut

Wesentliches Kriterium der benötigten Güter ist ihre Knappheit. Diese Güter müssen hergestellt und abgesetzt werden. Es muss somit gewirtschaftet werden.

Allgemeines Rationalprinzip: es muss mit Vernunft und Überlegung gewirtschaftet werden.

Die hiervon abgeleiteten Maxime können derzeit noch als **Ökonomisches Prinzip** gelten. (📖 Schneck,03,S.736)

- **Maximalprinzip** (auch Output- oder Produktivitätsprinzip genannt):  
mit gegebenem Aufwand einen größtmöglichen Ertrag erwirtschaften
- **Minimalprinzip** (Input- oder Sparprinzip)  
ein vorgegebener Güterertrag soll mit geringsten Einsatz an Produktionsfaktoren erreicht werden

👤 **Möglichst wenig arbeiten für möglichst viel Geld** 👤

📖 Schultz, s.4: **Optimumprinzip** (oder generelles Extremumprinzip)

Es soll ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis realisiert werden.

## Der Problembereich der Wirtschaftswissenschaft umfasst die planvolle Versorgung der Menschen mit knappen Gütern.

Ergänzung: "Homo oeconomicus ist ausgestorben"

Lindau (dpa) - Bundesfinanzminister Peer Steinbrücks (SPD) Appell für weniger Urlaub zu Gunsten von mehr Rente gibt Reinhard Selten kaum eine Chance. Er glaube nicht mehr an den Bürger als rein vernunftgesteuertes Wirtschaftswesen, als so genannter Homo oeconomicus, sagte der deutsche Ökonom in einem Gespräch mit der Nachrichtenagentur dpa beim Treffen der Nobelpreisträger für Wirtschaft in Lindau, das am Samstag endete. Menschen entschieden wirtschaftliche Fragen auch aus Faulheit, Gewohnheit oder Stolz, sagte Selten in einem Gespräch mit der Nachrichtenagentur dpa beim Treffen der Nobelpreisträger für Wirtschaft in Lindau, das endete. Menschen entschieden wirtschaftliche Fragen auch aus Faulheit, Gewohnheit oder Stolz. "Die Wirtschaftswissenschaft muss in dieser Hinsicht umdenken", sagte der 75 Jahre alte Professor aus Bonn.

Seine Skepsis bei Appellen wie "Rente statt Urlaub" erklärt Selten am Beispiel einer amerikanischen Firma. Als diese ein Rentenmodell anbot, unterschrieb keiner. Als der Rentenabzug automatisch erfolgte und nur bei Widerspruch unterblieb, machten die meisten mit. "Solche Dinge muss man beim staatlichen Handeln berücksichtigen", sagt Selten. Seine Kollegen warnt er vor lebensfernen Theorien. "Es besteht die Tendenz, weniger auf die Wirklichkeit zu achten als auf die vorhandene Literatur", mahnt Selten. Ihm gefiel, dass Bundespräsident Horst Köhler zum Tagungsauftritt eine am Menschen orientierte Ökonomie forderte.

Fragwürdig nennt Selten den Trend, alle Bereiche nur unter wirtschaftlichen Aspekten zu sehen. "Das ist, was man ökonomischen Imperialismus nennt", sagte Selten. Der Mensch sei komplexer als die Annahme, er entscheide sich wohl informiert für seinen größtmöglichen Nutzen. Der 1994 mit dem Nobelpreis geehrte Forscher wünscht sich darum Zusammenarbeit mit Psychologen und Hirnforschern.

Selten selbst holt den Menschen an seinem Labor für experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Bonn zurück in die Wissenschaft. Manche Annahme brachten die Versuchspersonen ins Wanken, etwa die Theorie der Schnäppchenjagd. Nach der reinen Lehre müssten Kunden um so länger Angebote vergleichen, je größer die Preisunterschiede sind. Dann lohnt sich der Aufwand am meisten. Im echten Leben sei es andersherum, erklärt Selten. Bei großen Unterschieden suchten Menschen nur kurz, weil ihnen schon der erste Preisunterschied das Gefühl eines Schnäppchens vermittele. "Wir geben der Breite der menschlichen Motivation mehr Beachtung", sagte der Top-Ökonom.

## VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE (VWL)

Gegenstand der Volkswirtschaftslehre ist das Wirtschaftsleben, d.h. die ökonomischen Gegebenheiten und das auf Bedürfnisbefriedigung ausgerichtete Handeln in einer sozialen Gemeinschaft - z.B.: Konjunkturflaute, Arbeitslosigkeit, Inflation, Strukturkrise, Wachstum, Wohlstand, Globalisierung, Soziale Marktwirtschaft.

Ziel der VWL ist es, dieses Wirtschaftsleben in seinem Aufbau und seinen Zusammenhängen zu analysieren, um auf diese Weise Allgemeingültiges oder Gesetzmäßigkeiten herauszufinden, die für die Organisation des Wirtschaftsprozesses dieser Gemeinschaft nutzbar gemacht werden können. (📖 Winkel, S.33)

" Und was kann nun die Volkswirtschaftslehre konkret tun, um solche Risiken wie Konkurs und Arbeitsplatzverlust so gering wie möglich zu halten?

Das kann man in drei Punkten zusammenfassen:

1. Die Volkswirtschaftslehre beobachtet das Wirtschaftsgeschehen und liefert den daran Beteiligten relevante Informationen über die gesellschaftliche Wertschätzung von Leistungen.
2. Sie analysiert das Wirtschaftsgeschehen und liefert Erkenntnisse über mehr oder weniger systematische Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen. Das ist die Wirtschaftstheorie.
3. Sie stellt Lösungsvorschläge zur Gestaltung des Wirtschaftsgeschehens bereits. Das ist die Wirtschaftspolitik. " (📖 BR ALPHA IT-Kompaktkurs, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, Prof.Dr. G. Mammen, 1.2.2006)

## Grafik Berg- und Talfahrt der Konjunktur 1962 - 2002

### Konjunkturphasen:

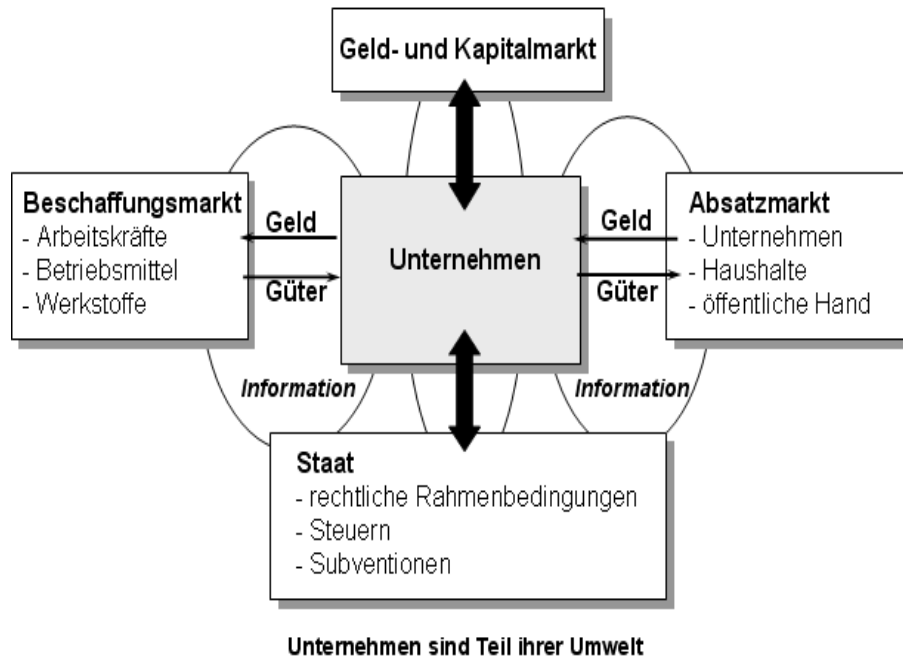
- Aufschwung (Erholung, Expansion)
- Hochkonjunktur (Boom, Prosperität)
- Abschwung (Rezession)
- Tief (Krise, Depression)

Stat. Bundesamt Deutschland (15.1.14): BIP (preisbereinigt, verkettet ) Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in %:

2002: 0,0 %  
2003: - 0,4 %  
2004: + 1,2 %  
2005: + 0,7 %  
2006: + 3,7 %  
2007: + 3,3 %  
2008: + 1,1 %  
2009: - 5,1 %  
2010: + 4,0 %  
2011: + 3,3 %  
2012: + 0,7 %  
2013: + 0,4 %

## BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE (BWL)

beschäftigt sich vorrangig mit der einzelnen Wirtschaftseinheit, d.h. mit den Problemen des einzelnen Betriebs bzw. Unternehmens.



### aus den Lehrbüchern:

Gegenstand der BWL sind die Beziehungen zwischen dem Betrieb und seinem Markt sowie zwischen den produktiven Faktoren (Mensch, Material, Betriebsmittel, Energie, Information, Finanzmittel) zum Zweck einer rationalen Betriebsführung. ☞ Beschoner, ABWL kurzgefasst, 1978, S.8

... so kann auch für die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre festgestellt werden, dass ihr Gegenstand das Handeln und damit der **Entscheidungsprozeß im Betrieb im Sinne von Produktionswirtschaft** ist.

Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre kann deshalb auch umschrieben werden als die Summe aller wirtschaftlichen Entscheidungen, die im Rahmen eines Betriebes erfolgen. Dazu zählen Entscheidungen über die **Zielsetzungen** des Betriebes (z.B. Gewinnmaximierung, optimale Güterversorgung, Erringen wirtschaftlicher Machtpositionen u.a.), Entscheidungen über den **Aufbau** des Betriebes (z.B. Wahl der wirtschaftlich zweckmäßigsten Rechtsform, Wahl des optimalen Standorts) sowie Entscheidungen über die **Durchführung der Leistungserstellung und Leistungsverwertung** (z.B. Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Entscheidungen über die Zusammensetzung des Produktionsprogramms, über die Auswahl der Produktionsverfahren oder über die Absatzpolitik). ☞ Wöhe, S.4

Die Zielsetzungen der Betriebswirtschaftslehre bestehen in der

- **Erklärungsaufgabe:** Die betrieblichen Sachverhalte werden erläutert und das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren erklärt.
- **Gestaltungsaufgabe:** Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und Kriterien für ihre Bewertung geliefert, so dass Gestaltungsempfehlungen gegeben werden können. ☞ Beschoner/März/Peemöller, S.8

Im Gegensatz zu Ingenieuren, die häufig das technische Machbare anstreben, indem die technischen Möglichkeiten ausgeschöpft werden, sollten im Rahmen der Betriebswirtschaft ökonomische Kriterien im Vordergrund stehen. Eine betriebswirtschaftliche Denkweise ist dadurch gekennzeichnet, dass bei allen Entscheidungen Kosten-Nutzen-Abgleiche eine wichtige Rolle spielen: Kosten, die durch eine Entscheidung verursacht werden, sollten stets durch den dadurch entstehenden Nutzen gerechtfertigt sein. Dies gilt für alle Teilbereiche in einem Unternehmen und in der Betriebswirtschaft: Einzelne Produkte müssen sich ebenso "rechnen" wie Beschaffungen und Investitionen oder organisatorische Maßnahmen. Dabei dürfen jedoch keineswegs die unternehmerische Vision und die aktive Marktorientierung des Unternehmens aus den Augen verloren werden." ☞ Schultz, s.4

Einteilung der Betriebswirtschaftslehre:Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)

In der ABWL werden Sachverhalte erörtert, die allen Betrieben gemeinsam sind oder für die betriebswirtschaftliche Forschung generell gelten.

Spezielle Betriebswirtschaftslehren

Funktionelle Gliederung:

- Führung und Organisation
- Beschaffung und Lagerhaltung
- Produktion
- Absatz
- Logistik
- Rechnungswesen
- Finanzierung
- Personalwesen

Institutionelle Gliederung:

- Industrie
- Handel
- Banken
- Versicherungen
- Tourismus
- öffentliche Betriebe/Verwaltung

Betriebswirtschaftliche Verfahrenstechniken:

- Finanzbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Wirtschaftsrechnen
- Finanzmathematik
- Planungsrechnung
- Statistik
- Empirische Sozialforschung
- Informatik

Unternehmen bzw. Betrieb als Gegenstand der Wissenschaften

Einzelwirtschaftlicher Aspekt:	Betriebswirtschaftslehre
Gesamtwirtschaftlicher Aspekt:	Volkswirtschaftslehre
Geographischer Aspekt:	Wirtschaftsgeographie
Historischer Aspekt:	Wirtschaftsgeschichte
Technischer Aspekt:	Ingenieurwesen
Soziologischer Aspekt:	Betriebssoziologie
Psychologischer Aspekt:	Betriebspsychologie (Markt- / Organisation-)
Medizinischer Aspekt:	Betriebs- / Arbeitsmedizin
Juristischer Aspekt:	"Unternehmensrecht" öffentliches Recht: Verfassungs-, Verwaltungs-, Straf-, Steuer-, Sozial- Privatrecht: BGB, HGB, Arbeitsrecht Internationales Recht: EU-Recht, Internationales Privatrecht, Völkerrecht Sonstiges Wirtschaftsrecht: gewerbliche Schutzrechte, Wettbewerbs- /Kartellrecht, "Umweltrecht"

## Zur Geschichte bzw. Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre

Seit es Projekte gab wie z.B.

- riesige Stein-Tempel in Göbekli Tepe (Hochland zwischen den Oberläufen von Euphrat und Tigris) mit bis zu zehn Tonnen schweren T-förmigen Pfeilern (ca. 10 000 v. Chr.) ☞ SZ 11./12.3.06,
- die Cheops-Pyramide (2551-2528) mit 2,5 Mill. Steinblöcken á 2 – 40 t
- Massenproduktion von Salz in z.Zt. entdeckten 45 Salzfabriken der Maya (600 – 900 n.Chr.)

war es erforderlich, Aufzeichnungen über Bestände und Wertungen durchzuführen. Buchhaltung, Wirtschaftsrechnen und kaufmännischer Schriftverkehr lassen sich bereits im alten Ägypten, bei den Griechen und Römern nachweisen.

u.a. ☞ Wöhe, S.58

aus der Zeit von 3000 – 2800 v. Chr. stammt der älteste Buchungsbeleg in Gestalt einer kleinen Tontafel (alter Orient)

1494 n. Chr. "Tractatus particularis de computis et scripturis": erste vollständige und gedruckte Darstellung des Systems der doppelten Buchführung von dem Franziskanermönch Luca Pacioli in seinem Lehrbuch der Mathematik (Mittelmeerhandel)

1511 erste deutsche handelskundliche Anleitung (☞ Weber, E., Literaturgeschichte der Handelsbetriebslehre, Tübingen, 1914)

1888 Gründung der ersten Handelshochschulen in Leipzig und Wien

"erst der Beginn des

20. Jahrhunderts brachte der Betriebswirtschaftslehre diejenige methodische und fachliche Fundierung, die sie zu einer einzelwissenschaftlichen Disziplin werden ließ.

Der wichtigste Nestor des Faches ist in dieser Zeit **Eugen Schmalenbach** (1873-1955). Wie kaum ein anderer seiner Zeit hat er die Betriebswirtschaftslehre sowohl in ihrer Methodik als auch in ihren Fragestellungen befruchtet und fundiert. Er war es, der dem jungen Fach den Namen **Betriebswirtschaftslehre** gab.

Die erste "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" wird jedoch **Heinrich Nicklisch** (1912) zugeschrieben." (☞ Bea / Dichtl / Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 1990, S.3)

1911 "Principles of Scientific Management" **Frederick Winslow Taylor** (= Beginn der modernen Managementliteratur vgl. ☞ Hindle / Sadler, MBA Management und Management-Theorie von A bis Z, dtv, München, 1994, S. 19/270)

- "Taylor erfand den Akkordlohnsatz"

1916 "Administration Industrielle et Générale" **Henri Fayol** ("der französische Bergwerksingenieur Fayol zerlegte Management in fünf Elemente – Planung, Organisation, Führung (Leitung), Koordination und Kontrolle – eine Gliederung, die sich seitdem zahllose weitere Autoren angeeignet haben." (☞ MBA s.o.)

ca. 1920 in Deutschland Hinwendung zu Markt- und Absatzproblemen: **Seyffert, Schäfer, Vershofen**

ca. 1930 Human-Relations-Bewegung: Gründer **Elton Mayo** – Studien in den Hawthorne Werken der Western Electric Company, Chicago

1951 **Erich Gutenberg** "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre": Faktortheoretischer Ansatz der BWL

1969 Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Edmund Heinen** (LMU München): Entscheidungsorientierter Ansatz der BWL

weitere Schulen und Denkrichtungen: **Hans Ulrich**: Systemtheoretischer Ansatz der BWL,  
**Günther Schanz**: Verhaltensorientierter Ansatz,  
 Situativer Ansatz,  
 Marketingansatz,  
 Ökologieorientierter Ansatz,  
 Ökologisch-sozialer Ansatz

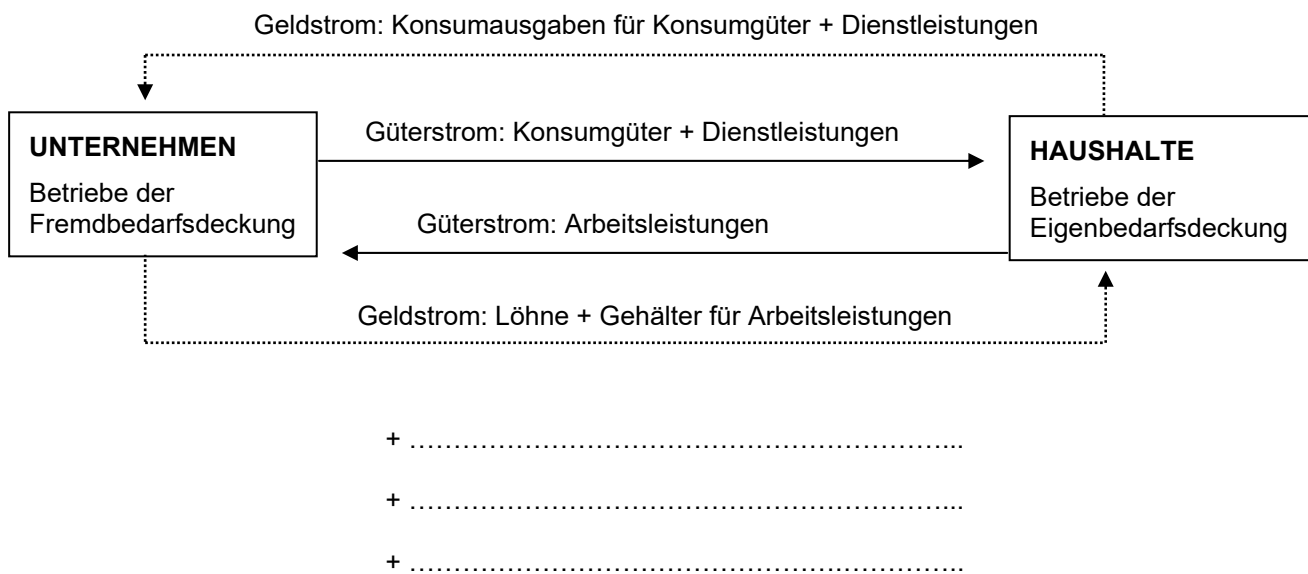


## 1.2. Wirtschaftskreislauf, Wertschöpfung, Produktionsfaktoren

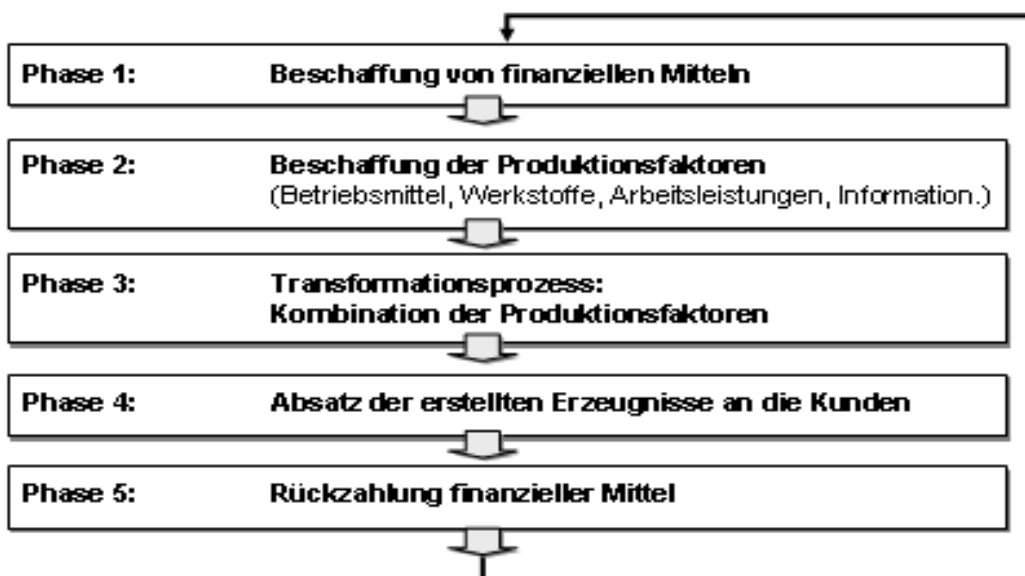
Die Betriebswirtschaft ist ein informationsgewinnendes und informationsverarbeitendes sozio-technisches System mit dem Ziel der Einkommenserzielung.

- Konsumtionswirtschaften sind
- **öffentliche Haushalte** ( → Finanzwissenschaft)
  - **private Haushalte** (versuchen unter Verwendung ihres erzielten Einkommens ihren Nutzen zu maximieren.)

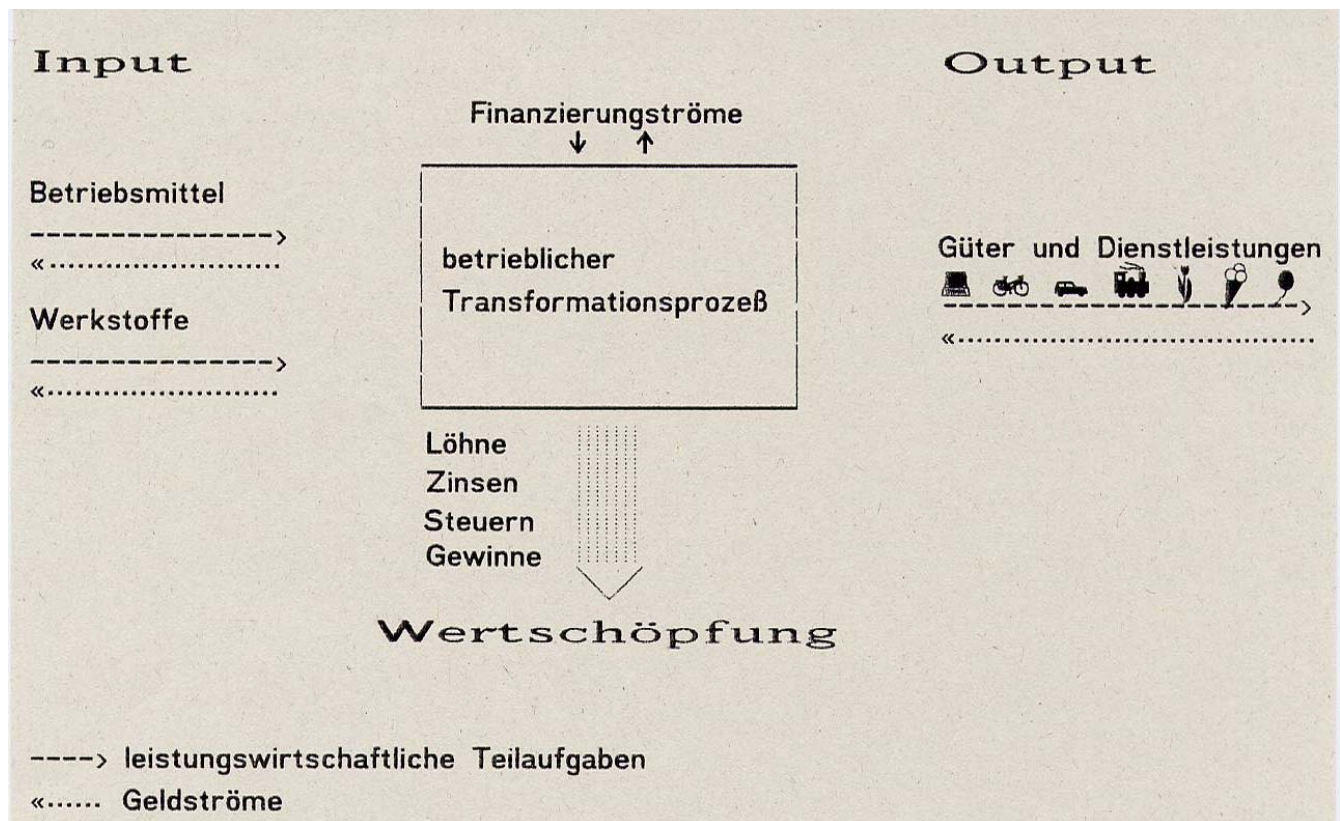
### Wirtschaftskreislauf



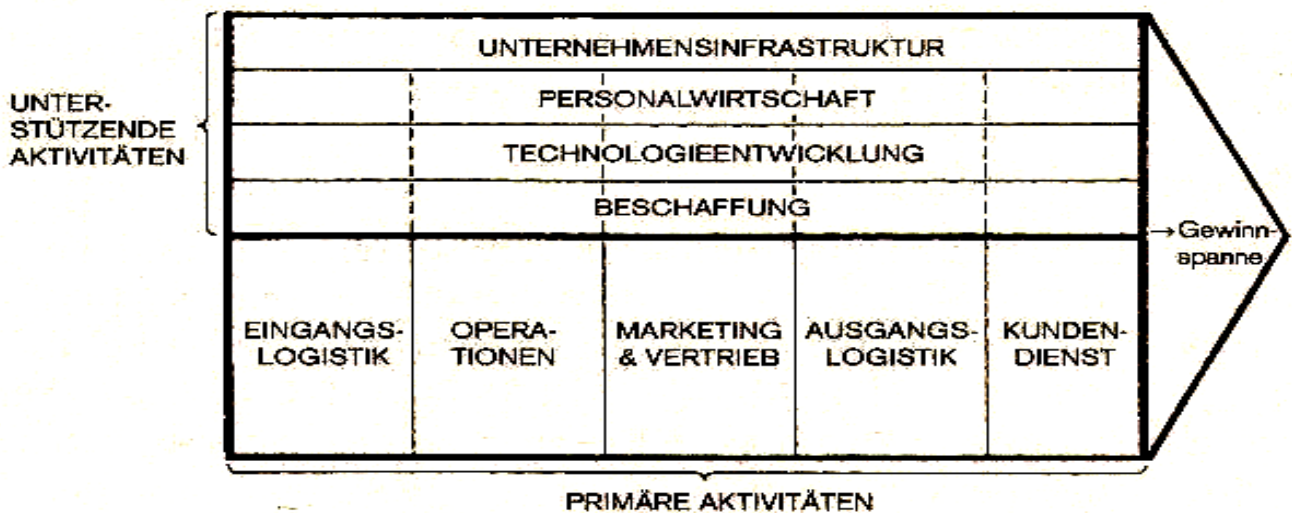
### Betrieblicher Umsatzprozess eines Unternehmens



Der einzelwirtschaftliche (betrieblicher) Wertschöpfungsprozess



Die "Wertschöpfungskette" nach Michael Porter (1985)



Schneck, S.1073

Mit dem Konzept der Wertschöpfungskette nach Porter (Value Chain, Wertkette, Leistungskette) sollen die Wertschöpfungsstufen im betrieblichen Gütererstellungsprozess ermittelt und visualisiert werden. Jedes Glied in der Kette erhöht den Wert des letzten Produkts oder der Dienstleistung.

Das Zusammenwirken der strategisch wichtigen Tätigkeiten im Unternehmen gilt in erster Linie für die primären Aktivitäten in den Bereichen **Produktion**, Vertrieb, Logistik und Kundenservice. Die sekundären (unterstützenden) Aktivitäten stellen den primären Aktivitäten die zentralen Ressourcen zur Verfügung: die Querschnittsfunktionen Personalbereitstellung, Beschaffungswesen, Organisation und Informationstechnik, Forschung und Entwicklung.

Ziel ist daher die Optimierung der einzelnen Prozesse und die Verbesserung der Stellung des Unternehmens im Wettbewerb.

u.a. Rittershofer, W., Wirtschaftslexikon, München, 2.Auflage 2002; Hindle, T., Strategische Management von A bis Z, München, 1994

Produktionsfaktoren (Der Betrieb als System produktiver Faktoren)

Produktionsfaktoren sind materielle und immaterielle Güter, die aus technischen und wirtschaftlichen Gründen zur Leistungserstellung notwendig sind.

Volkswirtschaft

ARBEIT (geistige und körperliche Arbeit des Menschen)

BODEN (vom Menschen unberührte Natur)

KAPITAL (reales Hilfsmittel,  
aus Arbeit und Boden geschaffen)

Betriebswirtschaft

Elementarfaktoren

**ARBEITSLEISTUNG**

**WERKSTOFFE**

**BETRIEBSMITTEL**

**DISPOSITIVER FAKTOR**

originär: Leitung

derivativ: Planung, Organisation und Kontrolle

Faktortheoretischer Ansatz von Gutenberg (1950):

Optimierung der Kombination der Produktionsfaktoren

↓  
produktionstheoretische Perspektive

↓  
kostentheoretischer Ansatz

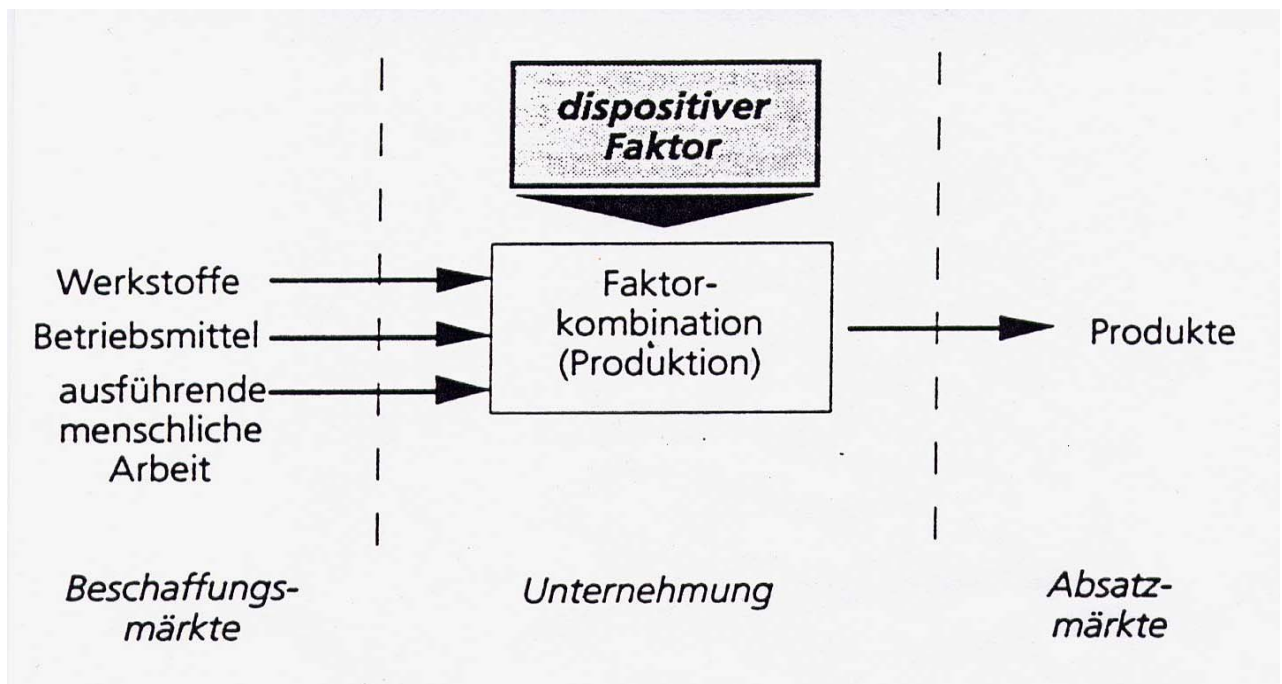
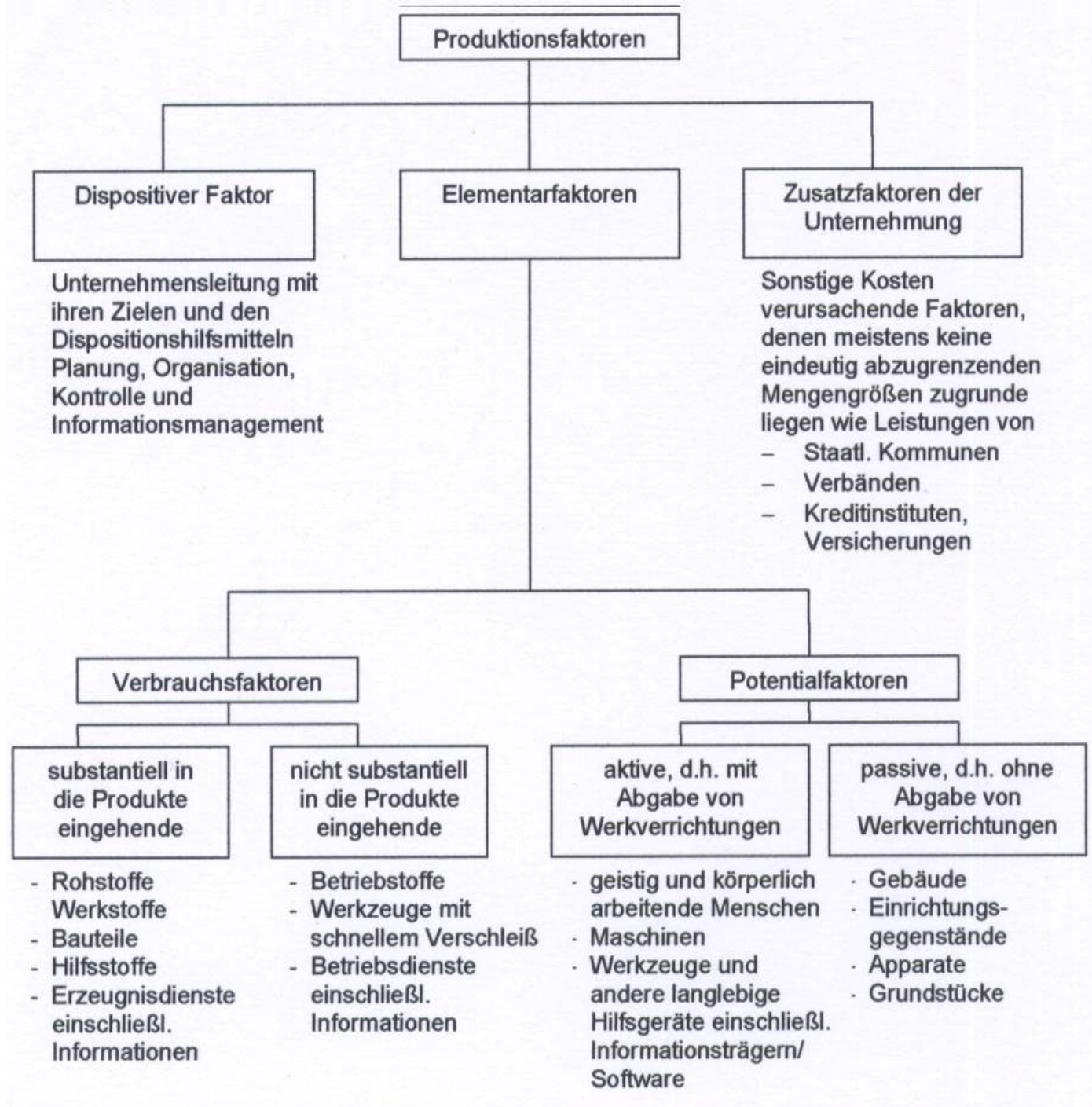


Abbildung: Produktionsfaktorensystem nach Erich Gutenberg [?], Produktion, 1983, S. 3-5

Das System von Gutenberg wurde in den Folgejahren ergänzt:

u.a. Busse von Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie Band 1, 1991, S.83



? neue Faktoren ?

- Kybernetik: Energie, Materie, Information
- Wissen
- Information: schnell, bedarfsgerecht, präzise, vollständig (Unternehmenskommunikation)
- Zeit
- Umwelt/Natur: Die Erde wurde zu lange als unerschöpflich angesehen und ausgebeutet (= kurzsichtiges Wirtschaften). Heute sind die starken negativen externen Effekte (= Umweltschäden) nicht mehr strittig, sondern die Lösungsansätze.

### 1.2.1. Produktionsfaktor Arbeitsleistung

Beim Produktionsfaktor Arbeit handelt es sich um die exekutive menschliche Arbeitsleistung, objekt- bzw. produktbezogen, also um alle ausführenden betrieblichen Tätigkeiten.

abhängig von

- Leistungsfähigkeit : das maximal zur Verfügung stehende Leistungspotential eines Menschen (Eignung, Alter)
- Leistungsbereitschaft: in welchem Maß ist der Mensch fähig und bereit, dieses Leistungspotential unter gegebenen Bedingungen zu aktivieren und für seine Arbeitsaufgabe nutzbar zu machen (Leistungswille)

betrieblichen Maßnahmen zur Beeinflussung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft u.a. z.B.:

- Arbeitsbedingungen, Ergonomie (Bewegungslehre)
- Arbeits- und Pausengestaltung
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Leistungsanreize in Form des Arbeitsentgelts

#### Arbeitsbewertung

Bestimmung der Anforderungen der Arbeit oder des Arbeitsplatzes an den Arbeitnehmer (u.a. beschäftigt sich damit der REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.)

Anforderungsarten nach dem Genfer Schema (1950 entwickelt auf der internationalen Konferenz über Arbeitsbewertung)

Hauptmerkmale	Können	Belastung
Geistige Anforderungen	Fachkenntnisse Berufserfahrung Befähigung zu denken und zu urteilen	Nachdenken Aufmerksamkeit angestregtes Beobachten
Körperliche Anforderungen	Geschicklichkeit Handfertigkeit	Überwinden von Arbeitswiderständen Arbeitshaltung
Verantwortung (für Arbeitsablauf, Sicherheit, Produkte, Betriebsmittel sowie Personen)	---	Verantwortungsbewusstes Handeln, um persönliche und sachliche Schäden zu vermeiden.
Arbeitsbedingungen	---	Anforderungen, die den Körper zusätzlich belasten und denen er passiv entspricht. (Lärm, Gase, Unfallgefährdung, .....)

#### Arbeitsstrukturierung

Gestaltung der gesamten Arbeitssituationen (Arbeitsbedingungen und –organisation) mit dem Ziel der weitestmöglichen Entsprechung des Arbeitsinhaltes mit den Fähigkeiten und Interessen der einzelnen Mitarbeiter, wobei die Leistungsfähigkeit des Betriebes erhalten oder gesteigert werden soll.

Die vier Grundprinzipien moderner Arbeitsstrukturierung sind:

- **Job Enlargement** (Arbeitserweiterung):  
quantitative Erweiterung auf mehrere anforderungsmäßig gleichartige Tätigkeiten.
- **Job Enrichment** (Arbeitsbereicherung):  
strukturell unterschiedliche Arbeitsvorgänge werden zu einer neuen, qualitativ angereicherten Arbeitsaufgabe zusammengefasst mit Arbeitsanforderungselementen einer höheren Hierarchieebene.
- **Job Rotation** (systematischer Aufgabenwechsel):  
laufender, regelmäßiger oder unregelmäßiger Tausch gleichwertiger oder ähnlicher Aufgaben.
- **Teilautonome Gruppenarbeit:**  
Arbeitsgruppen von 4-10 Personen werden gebildet, die im Rahmen der betrieblichen Zielsetzung über einen längeren Zeitraum unabhängig von externer Steuerung und Kontrolle arbeiten können. Eine Gruppe stellt möglichst ein vollständiges Produkt oder Teilprodukt (Baugruppe) her. (☐ Fachschaft BWL/VWL an der LMU, Wasti-Skript, Produktionswirtschaft, 1978, S.20ff.)

Ergänzung: Lohnabrechnung Beispiel: lediger Arbeitnehmer, 24 Jahre alt, ohne Kinder

Gehaltsberechnung 1.1.2018					
(Monats-) Gehalt	z.B.	brutto	2.000,00 €		
- Lohnsteuer			184,58 €	lt. Abgabenrechner Finanzministerium für 2018	
- Solidaritätszuschlag (v. Lohnsteuer)		5,50%	10,15 €		
- Kirchensteuer (v. LSt.) Bayern		8%	14,76 €		
			1.790,51 €		
<b>Sozialversicherungsbeiträge</b>					
		<u>Arbeitnehmer</u>		<u>Arbeitgeber</u>	
Rentenversicherung 18,6 %		9,30%	- 186,00 €	9,30%	186,00 €
Krankenversicherung					
Krankenvers. AOK Bayern 14,6 %		8,40%	- 168,00 €	7,30%	146,00 €
AN: 14,6 % / 2 + Zusatzbeitrag 1,1 %					
Pflegeversicherung 2,55 % + 0,25 %		1,525%	- 30,50 €	1,275%	25,50 €
AN seit 1.1.2005: 0,25 % f. Kinderlose 24-65 J.					
Arbeitslosenversicherung 3 %		1,50%	- 30,00 €	1,50%	30,00 €
		20,73%	- 414,50 €	19,38%	387,50 €
	=>	<b>Netto Gehalt</b>	<b>1.376,01 €</b>	=>	

**Änderungen** zum 1.7.05: Der gesetzliche Sonderbeitrag von 0,9 % ist als Solidarbeitrag allein von den Versicherten zu zahlen.

zum 1.1.2009: Ab Januar 2009 gilt für alle Krankenkassen ein einheitlicher Beitragssatz 15,5 %, Arbeitslosenversicherung sinkt auf 2,8 %

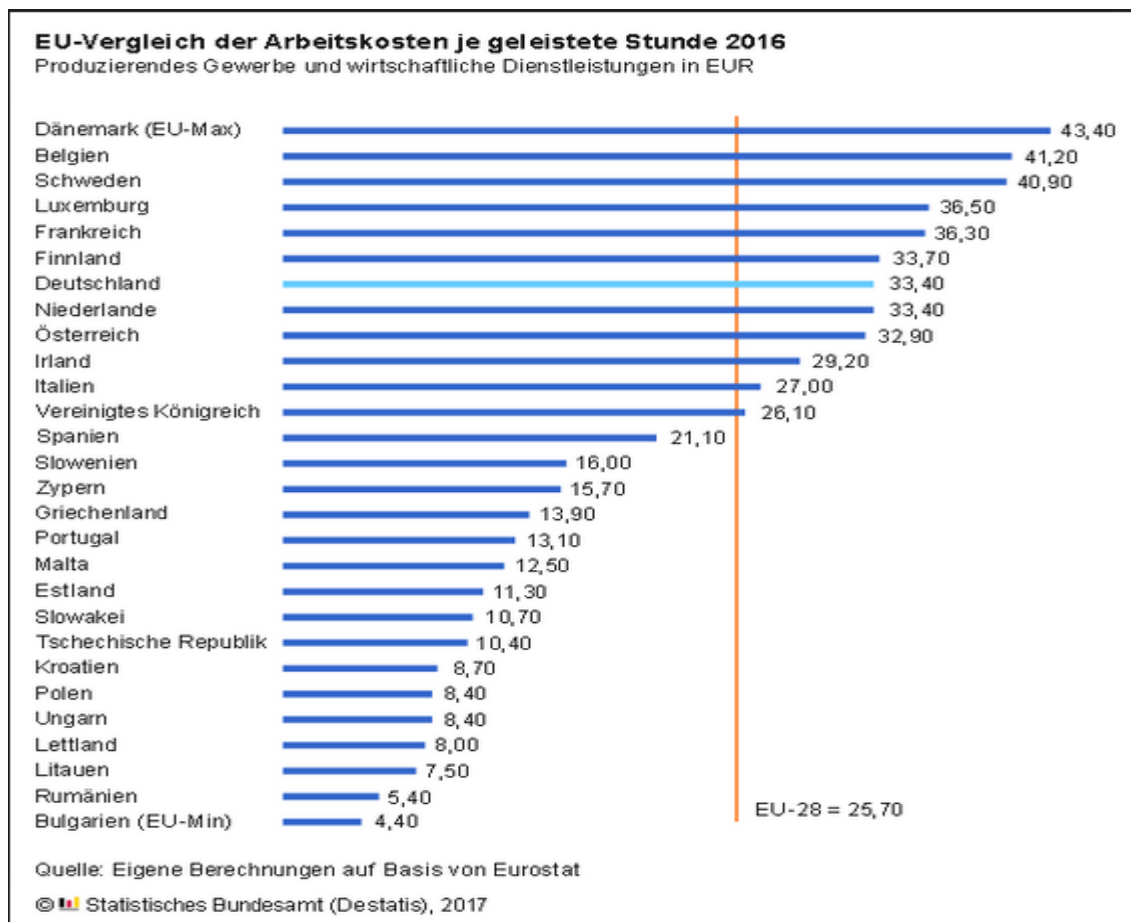
zum 1.1.2012: Rentenversicherung sinkt auf 19,6 %, Insolvenzgeldumlage 0,04 %

zum 1.1.2013: Rentenversicherung sinkt auf 18,9 %, Pflegeversicherung steigt auf 2,05 % und Insolvenzgeldumlage auf 0,15 %

zum 1.1.2015: Rentenversicherung sinkt auf 18,7 %, Pflegeversicherung steigt auf 2,35 % und einheitlicher Krankenversicherungssatz wird abgeschafft, d.h. der allgemeine Beitragssatz sinkt auf 14,6 Prozent, die meisten Krankenkassen verlangen einen neuen Zusatzbeitrag. (AOK Bayern 2016: 1,1 %) Arbeitnehmer zahlen den Zusatzbeitrag alleine.

Zum 1.1.2017: Pflegeversicherung steigt um 0,2% auf 2,55 % bzw. 2,8 %

Zum 1.1.2018: Rentenversicherung sinkt auf 18,6 % und Insolvenzgeldumlage auf 0,06 %

Arbeitskosten im internationalen Vergleich

## 1.2.2. Produktionsfaktor Werkstoffe

alle Güter, aus denen durch Umformung, Substanzveränderung oder Einbau neue Fertigprodukte hergestellt werden. Werkstoffe werden im Produktionsprozess nur einmal, also immer wieder neu eingesetzt => Repetierfaktor. Daher werden Werkstoffe als **Umlaufvermögen bilanziert**. (siehe 2.2.1. Kapital und Vermögen)

Werkstoffe werden bezüglich ihrer Verwendung im Produktionsprozess (und auch für die Erfassung in der Kostenrechnung) wie folgt unterteilt:

- **Rohstoff** (originäre Einsatzgüter, Ausgangsstoff, Einsatzmaterial):  
Hauptbestandteil bzw. wesentlicher Teil des zukünftigen Erzeugnisses (Holz, Metall, Kleiderstoff )  
(siehe 2.3. Kostenrechnung: Einzelkosten)
- **Hilfsstoff** (Zusatzfunktion):  
Nebenbestandteil bzw. unwesentlicher Teil des zukünftigen Erzeugnisses (Nägeln, Schrauben, Klebstoff, Faden)  
(Kostenrechnung: Gemeinkosten)
- **Betriebsstoff:**  
ist notwendig für den Betriebsmitteleinsatz, geht nicht in das Erzeugnis ein (Energie, Kraftstoffe, Schmierstoffe, Reinigungsmittel, Kühlmittel)  
(Kostenrechnung: Gemeinkosten)
- **Halbfabrikat (Teile, Baugruppen) – Vorprodukte - Zwischenfabrikat - Zukaufteile:**  
nicht fertiggestelltes Produkt – selbst erzeugt oder zugekauft.  
(Kostenrechnung: i.a. Einzelkosten)
- **Verschleißwerkzeuge:**  
immer wieder zu ergänzende Verbrauchsstücke (originär Betriebsmittel) wie z.B. Bohrer, Schleifpapier oder speziell für einen Auftrag genutzte Werkzeuge wie z.B. Formen  
(Kostenrechnung: ? Einzelkosten, ? Gemeinkosten)

### 1.2.3. Produktionsfaktor Betriebsmittel

alle Einrichtungen und Anlagen, welche die technische Voraussetzung betrieblicher Leistungserstellung bilden. Sie sind **Schutz-, Ersatz- und Hilfsmittel menschlicher Arbeit** und werden über bestimmte Zeiträume regelmäßig genutzt oder gebraucht => Potentialfaktor. Betriebsmittel gehen nicht in das Produkt ein.

vom Hammer bis zum bebauten Grundstück, Maschinen, Transportmittel, Büroeinrichtung, Mess- und Prüfinstrumente, .....

Betriebsmittel, die dem Betrieb auf Dauer dienen sollen (> 1 Jahr) werden in der Bilanz im **Anlagevermögen** ausgewiesen. (siehe 2.2.1) Sie werden mit den **Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten aktiviert**.

#### Bewertung der Betriebsmittel

Die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten werden bei **abnutzbaren** Betriebsmitteln durch die **Abschreibung (AfA = Absetzung für Abnutzung)** auf die Dauer der wirtschaftlichen Nutzungsdauer verteilt. (=> Erinnerungswert 1€) ➔ siehe unten: Abschreibung bzw. Abschreibungsarten

Nicht abnutzbar sind im allgemeinen Grundstücke, Antiquitäten und z.Zt. Domainnamen.

#### "Ausnahme" GWG:

Abnutzbare bewegliche und selbständig nutzbare Wirtschaftsgüter bis zu einer Höhe von 150 € bzw. 410 € netto (nach Abzug der Umsatzsteuer) sind geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG). Änderung zum 1.1.2018 siehe unten:

Neuregelung ab 1.1.2010:

Es wurde ein Wahlrecht für geringwertige Wirtschaftsgüter je Wirtschaftsjahr eingeführt:

- ▶ geringwertige Wirtschaftsgüter bis 410 € netto können im Jahr der Anschaffung sofort abgeschrieben werden, GWG unter 150 € können als Betriebsausgabe sofort abgesetzt werden. (Wiedereinführung der Auszeichnungspflicht für GWG von 150,01 € bis 410 €).
- ▶ alternativ kann die Regelung der SaPo-Bildung angewendet werden. Muß-Regelung 1.1.2008-31.12.2009: Die Unternehmensteuerreform hat die Wertgrenze von 410 € auf 150 € je Wirtschaftsgut gesenkt. Für Wirtschaftsgüter von 150 – 1000 € wird ein Pool (Sammelposten = SaPo) gebildet. Dieser pro Jahr gebildete Pool wird über 5 Jahre gleichmäßig abgeschrieben. Wird ein GWG des Pools veräußert, gestohlen oder unbrauchbar, ändert dies nichts am Gesamtwert des Pools. Veräußerungserlöse werden jedoch als Ertrag erfasst.

Es muss allerdings innerhalb eines Wirtschaftsjahres für alle GWG's die gleiche Regel angewendet werden.

zum 1.1.2018: Erhöhung für sofort absetzbare GWG von 150 € auf 250 € und die Grenze für geringwertige Wirtschaftsgüter von 410 € auf 800 €.

"neuere Rechtsprechung" des BFH (Stand Juni 2004): Peripheriegeräte von Computern (Monitor, Drucker, Scanner) sind keine GWG.

### Abschreibung bzw. Abschreibungsarten

Die **Abschreibung** ist die Rechengröße zur **Erfassung von Wertminderungen** der in der Unternehmung eingesetzten abnutzbaren Güter.

Aufgrund des Urteils des Bundesfinanzhofs vom 19.11.1997 wurden die AfA-Tabellen an realitätsnähere Nutzungsdauern (= technische Abnutzung statt wirtschaftlicher Nutzungsdauer) angepasst. Die derzeit gültigen Tabellen sind zum 1.1.2001 in Kraft getreten.

Auszug aus der AfA-Tabelle:

(veröffentlicht mit BMF-Schreiben v.15.12.2000)

Sie gilt für alle Anlagegüter, die nach dem 31.12.2000 angeschafft oder hergestellt worden sind.

Anlagegut	Nutzungsdauer		Verlängerung in Jahren
	ab 1.1.2001	bis 31.12.2000	
Pkw	6	5	1
Lkw	9	7	2
Telefonanlagen	10	8	2
Vervielfältigungsgeräte	7	5	2
PC, Notebook	3	4	-1
Büromöbel	13	10	3
Windkraftanlagen	16	12	4
Flugzeuge <small>unter 20t höchstzul.Fluggewicht</small>	21	14	7



Haushaltsbegleitgesetz 2004: Ab 1.1.2004 entfällt die bisherige Vereinfachungsregelung zur Halbjahres-AfA bei Anschaffungen.

Nunmehr wird eine monatsgenaue Abschreibung gefordert. Die AfA ist erst vom Zeitpunkt der Anschaffung ("Pro rata temporis") möglich. Beispiel s.u.

### • Lineare Abschreibung

$$\text{Abschreibungsbetrag pro Jahr} = \frac{\text{Anschaffungs- oder Herstellungskosten}}{\text{betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer}}$$

Beispiele: 1. Kopiergerät gekauft für 9.000 € am 31. Januar 2017  
 2. " " " " " 2. April 2017 (alternativ 4./15./30. April 2017)  
 3. " " " " " 30. Juni 2003 / 1. Juli 2003  
 4. " " " 19.558,30 DM am 31. Dezember 2000

### • Geometrisch-degressive Abschreibung

Mit fallenden Abschreibungsbeträgen wird ein gleichbleibender Prozentsatz  $p = 100 \cdot \left(1 - \sqrt[n]{\frac{R}{A}}\right)$  abgeschrieben.  
 $n$  = Nutzungsdauer,  $R$  = Restwert,  $A$  = Anschaffungswert

Vom 30.7.1981 bis 31.12.2000 durfte der Hundertsatz für angeschaffte oder hergestellte, abnutzbare **bewegliche Güter** max. das Dreifache (vorher das Zweieinhalbfache) des linearen AfA-Satzes betragen und 30 v.H. (vorher 25 %) nicht übersteigen.

Ab dem 1.1.2001 wurde der AfA-Satz auf höchstens das Zweifache des linearen Abschreibungssatzes und auf höchstens 20 % gesenkt. EStG §7 Abs.2 Satz2 i.V. m. §52 Abs.21a EStG i.d.F. des StSenkG v.23.10.2000.

1.1.2006 – 31.12.2007 (Gesetz zur steuerlichen Förderung von Wachstum und Beschäftigung vom 26.4.2006, verkündet in BGBl I 2006 Nr. 22 vom 5.5.2006) Erhöhung auf maximal 30 % und max. das Dreifache des linearen Satzes.

Die Unternehmensteuerreform 2008 hat die geometrisch-degressive Abschreibung zum 1.1.2008 abgeschafft.

5.11.2008 Konjunkturpaket I: Für die ab dem 1.1.2009 angeschafften oder hergestellten beweglichen Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens wurde wieder eine **degressive AfA** des § 7 Abs. 2 EStG eingeführt. Sie beträgt 25 % und höchstens das 2,5-fache der linearen AfA. Die Maßnahme ist auf 2 Jahre befristet, also für Anschaffungen bis zum 31.12.2010.

Formel zur Errechnung des Abschreibungssatzes für  $n > 10$  Jahre :  $100/n * 2,5$

$$\text{Abschreibungsbetrag pro Jahr} = \frac{\text{Buchwert} \cdot \text{Abschreibungssatz}}{100}$$

Beispiele: 1. Kopiergerät gekauft am 31.1.2010 für 10.000 €  
 2. " " " 31.3.2010 " "

I.d.R. wird vor Abschluss der Nutzungsdauer auf lineare Abschreibung übergegangen. Es darf jedoch nicht von linearer auf geometrisch-degressive Abschreibung gewechselt werden.

Wann ist es sinnvoll zu wechseln ?

- **Arithmetisch-degressive Abschreibung**

Die periodischen Abschreibungsbeträge fallen jeweils um denselben (Degressions-) Betrag. Seit 1.1.85 steuerlich nicht mehr zulässig.

$$\text{Degressionsbetrag} = D = \frac{\text{Anschaffungs- oder Herstellungskosten}}{\frac{n(n+1)}{2}}$$

Beispiel: A = 10 000 €, n = 4

$$D = \frac{10\,000\ \text{€}}{\frac{4(4+1)}{2}} = 1\,000\ \text{€}$$



1. Abschreibung:  $D * n = 1\,000 * 4 = 4\,000\ \text{€}$
2. Abschreibung:  $D * (n - 1) = 1\,000 * 3 = 3\,000\ \text{€}$
3. Abschreibung:  $D * (n - 2) = 1\,000 * 2 = 2\,000\ \text{€}$
4. Abschreibung:  $D * (n - 3) = 1\,000 * 1 = 1\,000\ \text{€}$

- **Leistungsbezogene Abschreibung**

$$\text{AfA} = \frac{\text{Anschaffungskosten} \cdot \text{Leistung im Abschreibungsjahr}}{\text{geschätzte Gesamtleistung}}$$

Beispiel: Ein Transportunternehmer hat Anfang des Jahres 01 einen LKW, dessen voraussichtliche Gesamtleistung 1 Million km beträgt, für 200 000 € erworben.

Die tatsächliche Fahrleistung beläuft sich laut Kilometerzähler

Im Jahr	Auf	die Leistungs-AfA beträgt
01	320 000 km	
02	280 000 km	
03	220 000 km	
04	200 000 km	 Restbuchwert
Σ		

- **AfaA = Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung**
- **kalkulatorische Abschreibung**

? Beleuchtungsanlagen, Leuchtbänder als unselbständige Gebäudeteile sind keine selbständigen Wirtschaftsgüter und müssen aktiviert werden

### 1.2.4. Dispositiver Faktor

Führung eines Unternehmens.

Da die Kombination der Leistungsfaktoren ohne eine dispositive Tätigkeit kaum ökonomisch sinnvoll durchgeführt werden kann, erscheint es zweckmäßig, die dispositive Arbeit als selbständigen Leistungsfaktor aus dem Faktor menschliche Arbeitsleistung auszugliedern. (u.a. Körndörfer, S.66)

Der dispositive Faktor hat also die Aufgabe die elementaren Produktionsfaktoren zu kombinieren, d.h. er entscheidet, welche menschliche Arbeitskraft mit welchen Betriebsmitteln und welchen Werkstoffen gemeinsam eingesetzt werden. Koordinierung der betrieblichen Teilbereiche, langfristige Festlegung der unternehmenspolitischen Ziele, ...

(siehe 3.1. Unternehmensführung und Organisation)

### 1.2.5. Einflüsse auf die Kombination der Produktionsfaktoren

außerbetrieblich: technischer Fortschritt  
 Knappheit der Produktionsfaktoren  
 Beschaffungs-/Absatzmarktlage  
 Vorschriften des Gesetzgebers  
 Tarifverträge  
 :  
 :  
 innerbetrieblich: Ziele der Unternehmung  
 Betriebsstruktur  
 Standort  
 schöpferisches Potential der Unternehmensleitung  
 :  
 :

### 1.2.6. Unterscheidung der Betriebe aufgrund des vorherrschenden Produktionsfaktors

- ▶ **arbeitsintensive Betriebe:** Unternehmen sind charakterisiert durch einen hohen Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten (Probleme: u.a. Streiks, Mobbing); Dienstleistungsbetriebe
- ▶ **materialintensive Betriebe:** Unternehmen weisen einen hohen Rohstoffverbrauch und entsprechend hohe Materialkosten auf (Rohstoffmarktabhängigkeit z.B. Knappheit, Qualitätskontrolle, Lagerkapazitäten, Recycling, Rücknahmeverpflichtung z.B. Elektroschrott seit 24.3.2006)
- ▶ **anlageintensive Betriebe:** Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen hohen Bestand an Potenzialfaktoren haben, in denen hohe Kapitalbeträge gebunden sind. (Zinsbelastung, Auslastung der Kapazitäten)
- ▶ **energieintensive Betriebe:** Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Grad der Energienutzung bei der Produktion aus
- ▶ **informationsintensive Betriebe:** Unternehmen sind durch die große Bedeutung von innerbetrieblichen Wissen und Informationen gekennzeichnet.

## 1.3. Unternehmensrechtsformen

Der "Lebenszeitraum" eines Unternehmens kann eingeteilt werden in:

1. Gründungsphase
2. Umsatzphase
3. Liquidationsphase

[www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de), [www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de), [www.existenzgründer.de](http://www.existenzgründer.de), [www.bundesrecht.juris.de](http://www.bundesrecht.juris.de), [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de), [www.bmj.de](http://www.bmj.de), [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

zuständige Behörden: Gewerbeamt, Handelsregister, Finanzamt (z.B. München V Zentrale Clearingstelle für Unternehmensneugründungen), IHK/HWK, Berufsgenossenschaften, ....


Persönliche Voraussetzungen an den Existenzgründer:

- **Kraft**, Energie und Durchsetzungsvermögen
- **Konzept**, die Geschäftsidee
- **Know-how**, das Branchenwissen
- **Kaufmännische Kenntnisse**
- **Kapital**, Geld und Kredit (Broschüre Volks- und Raiffeisenbanken)


BGB §14 (1)

Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

### Unternehmensgröße

Eine betriebswirtschaftliche Einteilung der Unternehmensgrößen ist schwer möglich, ebenso eine Aussage zur optimalen Betriebsgröße. Derartige Überlegungen wurden in den sechziger Jahren i.R. der Betriebswirtschaftslehre ergebnislos angestellt. Durch die aktuelle "Ökologisierung" der Betriebswirtschaftslehre wird zunehmend eine erneute Diskussion über die optimale Betriebsgröße i.S. einer ressourcenschonenden oder flächennutzungsminimierenden Betriebsgröße gefordert. Personalorientiert könnte eine optimale Betriebsgröße definiert werden als diejenige Größe, welche die Mitarbeiterkommunikation und -identifikation maximal ermöglicht.  Schneck, Lexikon der BWL, 2000, S.126

#### Quantitative Unterteilung:

 Bundesverband Mittelständische Wirtschaft e.V.

Kleine Unternehmen	< 6,875 Mio € Umsatz	< 50 Beschäftigte
Mittlere Unternehmen	< 27,50 Mio € Umsatz	< 250 Beschäftigte
Große Unternehmen	> 27,50 Mio € Umsatz	> 250 Beschäftigte

Qualitative Beschreibung: Qualitative Merkmale umfassen organisatorische, rechtliche, soziale u. soziologische Elemente.

Mittelstand – es handelt sich überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen, die von selbständigen, mitarbeitenden Inhabern unter vollem wirtschaftlichen Risiko geleitet werden. Sie finanzieren sich i.d.R. nicht über den Kapitalmarkt. Mittelständische Unternehmen existieren praktisch in allen Wirtschaftsbereichen – in Handwerk, Handel, Industrie, Dienstleistung, freien Berufen.

BMW: Leistungsträger Mittelstand, Rückgrat der Wirtschaft, stellt 99,3 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland dar, tätigen 44,8 % aller steuerpflichtigen Umsätze, schaffen 69,3 % der Arbeitsplätze und stellen 80 % der Ausbildungsplätze bereit.

Vorteile: überschaubar, flexibel, geringere Fixkosten

Nachteile: erschwerte Kapitalbeschaffung, Nachfolgeregelungsproblematik

Mindestgrößen für Unternehmen aufgrund technischer und wirtschaftlicher Voraussetzungen.

Betriebsgrößen-Schwellenwerte: Einige gesetzliche Regelungen sind ab einer bestimmten Größe anwendbar oder es gelten besondere Vorschriften:  
u.a. z.B. ab 1 Mitarbeiter: Arbeitsstättenverordnung (Licht, Räume, "Betriebsarzt"),  
ab 5 Mitarbeiter: Betriebsrat, getrennte Toilettenräume

Große Unternehmen unterliegen dem „Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen“ vom 15.8.1969 – sog. Publizitätsgesetz (PublG).

Unabhängig von der Rechtsform (§1 (5) Mehrere Handelsgeschäfte eines Einzelkaufmanns sind, auch wenn sie nicht unter der gleichen Firma betrieben werden, nur ein Unternehmen im Sinne dieses Gesetzes.) haben Unternehmen grundsätzlich Rechenschaft abzugeben, wenn mindestens zwei der drei folgenden Merkmale zutreffen:

- (1) die Bilanzsumme übersteigt 65 Millionen €
- (2) die Umsatzerlöse in den letzten 12 Monaten vor dem Abschlussstichtag übersteigen 130 Millionen €
- (3) in den letzten 12 Monaten v. d. Abschlussstichtag waren durchschnittlich mehr als 5.000 Arbeitnehmer beschäftigt.

Die Jahresabschlüsse dieser Unternehmen unterliegen einer Pflichtprüfung durch öffentlich bestellte Abschlussprüfer. Dieser Publizitätszwang erfolgt zum Schutze der Gläubiger sowie der Anteilseigner und im Interesse der Öffentlichkeit.

### 1.3.1. Kriterien zur Wahl der Rechtsform

**GESCHÄFTSFÄHIGKEIT:** Fähigkeit, rechtsverbindlich Geschäfte abschließen zu können

**RECHTSFÄHIGKEIT:** Fähigkeit, Träger von Rechten und Pflichten zu sein:

- natürliche Personen (BGB §1 Die Rechtsfähigkeit des Menschen beginnt mit der Vollendung der Geburt)
- juristische Personen

**RELATIVE RECHTSFÄHIGKEIT:** Obwohl Personengesellschaften keine juristischen Personen sind, also keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen, tragen sie dennoch einige Züge der juristischen Personen und zwar im Handels- und im Steuerrecht. (📖 Wöhe, S.288)

**FIRMA:** Juristischer Begriff – nach § 17 HGB (Handelsgesetzbuch) der Name des Kaufmannes, unter dem er seine Geschäfte betreibt und seine Unterschrift abgibt.

Die Rechtsform bringt die rechtliche Struktur einer Betriebswirtschaft zum Ausdruck. Sie regelt die wesentlichen rechtlichen Beziehungen der Betriebswirtschaft zu ihren Teilnehmern.

Die einzelnen Rechtsformen unterscheiden sich in gravierenden Merkmalen voneinander. Die konstituierenden Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform ist zwar nicht endgültig, teilweise aber schwer zu revidieren (und mit Kosten verbunden):

1. Haftung und Kapitalverlustrisiko
2. Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung
3. Leitungsbefugnis
4. Prüfung und Publizität
5. Gewinnverwendung, Gewinn- und Verlustbeteiligung
6. Steuerliche Belastung
7. Aufwendungen für die Rechtsform
8. Vertragliche Freiheit
9. Übertragbarkeit der Gesellschaftsanteile
10. Persönliche Verhältnisse der Gesellschafter
11. Rechtsformzwang
12. Gründung und Auflösung 📖 Beschorner/März/Peemöller. S.125ff

Die Rechtsordnung stellt den Unternehmen eine Anzahl von Rechtsformen zur Verfügung und überlässt es i.d.R. den Eigentümern oder Gründern, die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform nach betriebswirtschaftlichen, steuerlichen oder anderen (z.B. erbrechtlichen) Gesichtspunkten zu treffen. Daneben entwickelten sich in der Wirtschaft Rechtsformen, die vom Gesetzgeber nicht vorgesehen waren (z.B. GmbH & Co.KG, Doppelgesellschaft). (📖 Wöhe, S.279f)

Die optimale Rechtsform für ein Unternehmen gibt es nicht! Die individuelle Bewertung der Aspekte führt zwangsläufig zu unterschiedlichen Lösungen. Es gibt auch keine Rechtsform, die auf Dauer vorteilhaft ist, denn so vielfältig die Gründe für die Auswahl zunächst sind, so unterschiedlichen können sich diese früher oder später ändern. (📖 Sparkassen-Finanzgruppe, Selbständig und erfolgreich sein. I-4/90, S. 69)

Rechtsvorschriften sorgen für einen geordneten Ablauf des Wirtschaftsgeschehens, aber "die Verfallszeit von Gesetzen wird immer kürzer!"

**Die gesetzlichen Vorschriften werden ergänzt durch Gesellschaftsverträge und Satzungen.**

### 1.3.2. Abgrenzung des Freien Berufs

Bei den freien Berufen steht eine geistige, wissenschaftliche oder künstlerische Tätigkeit im Vordergrund (z.B. Arzt, Rechtsanwalt, Architekt: § 18 (1) Nr. 1 EStG), eine individuell ausgerichtete Dienstleistung, nicht kopierbar zum x-fachen Verbrauch, also direkt auf einen Kunden bezogen.

Der Freiberufler übt **keine gewerbliche Tätigkeit** aus (unterliegt nicht dem Gewerbeamt → z.Zt. 2016 keine Gewerbesteuerlast - ab ?).

Zum 1.7.1995 trat das **Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften Angehöriger Freier Berufe** (Partnerschaftsgesellschaftsgesetz – PartGG) vom 25. Juli 1994 in Kraft. Die PartGG ist eine rechtsfähige Personengesellschaft für mindestens zwei natürliche Personen, die aktiv freiberuflich tätig sein müssen.

Seit dem 19.7.2013 können Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Patentanwälte ihre persönliche Haftung für berufliche Fehler auf das Gesellschaftsvermögen mit Hilfe einer PartGmbH beschränken.

### 1.3.3. Überblick über die Rechtsformen des Privatrechts

Das Handelsgesetzbuch wurde mit dem Gesetz zur Neuregelung des Kaufmanns- und Firmenrechts und zur Änderung anderer handels- und gesellschaftsrechtlicher Vorschriften vom 22. Juni 1998 reformiert.

HGB § 1 Istkaufmann

- (1) Kaufmann im Sinne dieses Gesetzbuchs ist, wer ein Handelsgewerbe betreibt.  
 (2) Handelsgewerbe ist jeder Gewerbebetrieb, es sei denn, dass das Unternehmen nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb nicht erfordert.

HGB § 19 Bezeichnung der Firma bei Einzelkaufleuten, einer OHG oder KG (Fassung vom 22. Juni 1998)

- (1) Die Firma muss, auch wenn sie nach den §§ 21, 22, 24 oder nach anderen gesetzlichen Vorschriften fortgeführt wird, enthalten:
1. bei Einzelkaufleuten die Bezeichnung "eingetragener Kaufmann", "eingetragene Kauffrau" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung, insbesondere "e.K.", "e.Kfm." oder "e.Kfr.";
  2. bei einer offenen Handelsgesellschaft die Bezeichnung "offene Handelsgesellschaft" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung;
  3. bei einer Kommanditgesellschaft die Bezeichnung "Kommanditgesellschaft" oder eine allgemein verständliche Abkürzung dieser Bezeichnung.
- (2) Wenn in einer offenen Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft keine natürliche Person persönlich haftet, muss die Firma, auch wenn sie nach den §§ 21, 22, 24 oder nach anderen gesetzlichen Vorschriften fortgeführt wird, eine Bezeichnung enthalten, welche die Haftungsbeschränkung kennzeichnet.

[www.handelsgesetzbuch.de](http://www.handelsgesetzbuch.de)

zu § 1 Abs.2 HGB:

Wann dieser Umfang nicht gegeben ist, regelt das Gesetz nicht! Geregelt ist aber in § 141 AO die Buchführungspflicht - u.a. 600 000 € Jahresumsatz (500 000 € bis 31.12.2015) oder 60 000 € Jahresgewinn (50 000 € bis 31.12.2015)

Die wichtigsten Rechtsformen:		und ihre Rechtsquellen:
Einzelunternehmung	Einzelunternehmung	HGB (Handelsgesetzbuch)
Personengesellschaften	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	HGB
	Kommanditgesellschaft (KG)	HGB
	Stille Gesellschaft (StG)	HGB
	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (BGB-Gesellschaft, GbR)	BGB
	Partnerschaftsgesellschaft (PartG)	PartGG
Kapitalgesellschaften	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) / UG ? ab 1.11.08	GmbHG (Gesetz betreffend die ...)
	Aktiengesellschaft (AG)	AktG (Aktiengesetz)
Mischformen	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	AktG
	GmbH & Co. KG	HGB und GmbHG
	GmbH " & Still "	HGB und GmbHG
	Doppelgesellschaften	Gesetze der beteiligten Rechtsf.
Gemeinwirtschaftlich	Genossenschaft (eG)	GenG (GenossenschaftsG.)

Zusammenfassung der wichtigsten Kriterien

Rechtsform	Gesellschafter	Eigenkapital	Haftung	Leitung
<b>Einzelunternehmung</b>	1 natürliche Person	Beliebig	unbeschränkt persönlich	Einzelunternehmer
<b>OHG</b>	mindestens 2 natürliche <u>oder</u> juristische Personen	Beliebig	unbeschränkt persönlich, gesamtschuldnerisch	Gesellschafter
<b>KG</b>	mindestens 1 Komplementär 1 Kommanditist  natürliche <u>oder</u> juristische Personen	Beliebig	Komplementär: unbeschränkt persönlich, gesamtschuldnerisch  Kommanditist: beschränkt auf Einlage	Komplementär
<b>Stille Gesellschaft</b>	mindestens 2 natürliche <u>oder</u> juristische Personen	Beliebig	Stiller Gesellschafter: mit Einlage	siehe Rechtsform an der sich der Stille Gesellschaf- ter beteiligt
<b>GbR</b>	mindestens 2 natürliche <u>oder</u> juristische Personen	beliebig	unbeschränkt persönlich, gesamtschuldnerisch (Einschränkung durch neue Gerichtsurteile ab Jan.2001)	Gesellschafter
<b>PartG und PartGmbB</b>	mindestens 2 natürliche Personen, aktive Freiberufler	Beliebig	unbeschränkt persönlich Ausnahme: PartGmbB	Partnerschaftsgesell- schafter
<b>GmbH</b>	mindestens 1 natürliche <u>oder</u> juristische Person/en	mindestens  25 000 € Stammkapital	GmbH haftet mit dem Ge- sellschaftsvermögen, Gesellschafter haftet nur mit Einlage	Geschäftsführer
<b>UG</b> ab 1. November 2008 Haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft	mindestens 1 natürliche <u>oder</u> juristische Person/en	mindestens  1 € Stammkapital jeweils muss ¼ des Jahresgewinnes ange- spart werden bis 25 000 € erreicht sind, siehe S.26	GmbH haftet mit dem Ge- sellschaftsvermögen Gesellschafter haftet nur mit Einlage	Geschäftsführer
<b>AG</b>	mindestens 1 natürliche <u>oder</u> juristische Person/en	mindestens  50 000 € Grundkapital	AG haftet mit Gesellschaftsvermögen, Aktionäre haften mit Aktien- anteilen	Vorstand
<b>GmbH &amp; Co. KG</b>	mindestens 1 Komplementär 1 Kommanditist  natürliche <u>oder</u> juristische Personen	Mindestens 25 000 € für Komplementärs- GmbH, kein Mindest- kapital f. Kommanditist	GmbH haftet mit dem Ge- sellschaftsvermögen GmbH-Gesellschafter und Kommanditist haften nur mit Einlage	Geschäftsführer der GmbH
Genossenschaft	mindestens 3 Mitglieder, natürliche/juristische Personen	Beliebig	Gesellschaftsvermögen	Vorstand

### 1.3.3.1. Einzelunternehmung

#### **a) geführt von einem Nichtkaufmann (früher Minderkaufmann)**

- = Kleingewerbetreibende (KGT), siehe § 1 Abs. 2 HGB
- keine Eintragung ins Handelsregister
- Gewerbebeanmeldung beim Gewerbe-/Ordnungsamt
- der KGT muss stets unter seinem Familiennamen mit wenigstens einem ausgeschriebenen Vornamen im Rechts- und Geschäftsverkehr auftreten. Er darf seinem Namen einen Hinweis auf seine Tätigkeit und Branche beifügen, z.B. Hans Maier, Möbelhandel. Zusätze, die den Eindruck einer im Handelsregister eingetragenen Firma erwecken, wie "& Co." oder Phantasiebezeichnungen wie "Bavaria-Vertrieb" darf der Kleingewerbetreibende nicht verwenden. "Gaststätte zur Rose" oder "Atlanta Lichtspiele" sind "Etablissement-Bezeichnungen". Sie sind nicht der Name des Kaufmanns wie die Firma, sondern z.B. der Name eines Geschäftslokals. Solche Etablissement-Bezeichnungen kann auch ein KGT verwenden. Sie haben sich in bestimmten Bereichen eingebürgert und sind auch nur dort zulässig. (IHK, Ich mache mich selbständig. 1995, S.22 f)

#### **b) geführt von einem Istkaufmann (Rechtsgrundlage HGB §§ 1 ff)**

- Eintragung ins Handelsregister und Gewerbebeanmeldung w.o.

Die Einzelunternehmung wird von einer einzelnen natürlichen Person, dem Einzelunternehmer rechtlich repräsentiert.

Er haftet für alle Verbindlichkeiten der Firma allein und unbeschränkt mit seinem Gesamtvermögen (Betriebs- und Privatvermögen).

Als Konsequenz aus der vollen Risikoübernahme ergibt sich das alleinige Entscheidungs- und Dispositionsrecht des Einzelunternehmers, das dieser allerdings in Form der Handlungsvollmacht oder Prokura (HGB §§ 48 ff.) teilweise delegieren kann.

Die Unternehmung ist Bestandteil des Gesamtvermögens ihres einzigen Inhabers ohne rechtliche Selbständigkeit. 📖 Vahlen, S.139+137 → relative Rechtsfähigkeit !!!

HGB § 18 [Firma des Einzelkaufmanns] (1) Die Firma muss zur Kennzeichnung des Kaufmanns geeignet sein und Unterscheidungskraft besitzen.

a.F. (alte Fassung): Ein Kaufmann, der sein Geschäft ohne Gesellschafter oder nur mit einem stillen Gesellschafter betreibt, hat seinen Familiennamen mit mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen als Firma zu führen.

nach dem am 1.7.1998 in Kraft getretenen Handelsrechtsreformgesetz §19: Zusatz: "e.K.", "e.Kfm." oder "e.Kfr."

### 1.3.3.2. Personengesellschaften

Personengesellschaften sind wesensgemäß auf eine Mitunternehmerschaft der Gesellschafter angelegt.

BGB § 14 (2) Eine rechtsfähige Personengesellschaft ist eine Personengesellschaft, die mit der Fähigkeit ausgestattet ist, Rechte zu erwerben und Verbindlichkeiten einzugehen.

Personengesellschaften (im engeren Sinn): AUSSENGESELLSCHAFTEN

#### **Offene Handelsgesellschaft (OHG)** (Rechtsgrundlage HGB §§ 105 - 160)

"Offen" bedeutet, dass alle Gesellschafter als solche nach außen in Erscheinung treten, nicht wie stille Gesellschafter, die nach außen nicht in Erscheinung treten. 📖 Karnath, Ich gründe ein Unternehmen. 1987

Die OHG wird von mindestens zwei oder mehreren natürlichen und/oder juristischen Personen gebildet.

Obwohl die OHG selbst keine juristische Person ist, so ist sie dieser stark angenähert. So kann die Gesamtheit der Gesellschafter unter der gemeinsamen Firma Eigentum erwerben, Verbindlichkeiten eingehen oder in einem Prozess Klägerin oder Beklagte sein. 📖 Beschorner, S.131 - Gesamthandsgemeinschaft.

Gesellschaftsanteile sind prinzipiell unübertragbar, jedoch sind vertragliche Abweichungen möglich.

Erst mit Eintragung ins Handelsregister wird die OHG gegenüber Dritten wirksam - Außenverhältnis.

Haftung: unbeschränkte persönliche gesamtschuldnerische (solidarische, unmittelbare) Haftung aller Gesellschafter.

Leitungsbefugnis: Alle Gesellschafter sind in gleichem Umfang zur Einzelgeschäftsführung und zur Alleinvertretung berechtigt. Beschränkungen können im Gesellschaftsvertrag getroffen werden und sind ins Handelsregister einzutragen.



**Kommanditgesellschaft (KG)** (gesetzliche Grundlage HGB §§ 161-177a)

HGB § 161. [Begriff der KG; Anwendbarkeit der OHG-Vorschriften]

- (1) Eine Gesellschaft, deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma gerichtet ist, ist eine Kommanditgesellschaft, wenn bei einem oder einigen von den Gesellschaftern die Haftung gegenüber den Gesellschaftsgläubigern auf den Betrag einer bestimmten Vermögenseinlage beschränkt ist (Kommanditisten), während bei dem anderen Teile der Gesellschafter eine Beschränkung der Haftung nicht stattfindet (persönlich haftende Gesellschafter).
- (2) Soweit nicht in diesem Abschnitt ein anderes vorgeschrieben ist, finden auf die Kommanditgesellschaft die für die Offene Handelsgesellschaft geltenden Vorschriften Anwendung.

Gesellschafter der KG können natürliche und/oder juristische Personen sein. Die Namen der Kommanditisten und ihre Einlagen werden ins Handelsregister eingetragen, veröffentlicht wird aber nur die Zahl der Kommanditisten.

Leitungsbefugnis: Geschäfts- und vertretungsbefugt sind die Komplementäre (= die persönlich haftenden Gesellschafter), die Kommanditisten sind davon ausgeschlossen, sie haben nur bei ungewöhnlichen Geschäften ein Widerspruchsrecht (§ 164) und eingeschränkte Kontrollrechte (§ 166). Durch Gesellschaftsvertrag ist es allerdings möglich den Kommanditisten Prokura u.ä. zu erteilen, nicht jedoch die organschaftliche Vertretung.

HGB § 19 a.F.: Die Firma muss den Familiennamen mindestens eines Komplementärs enthalten sowie einen das Gesellschaftsverhältnis andeutenden Zusatz (KG, & Co.), die Kommanditisten dürfen nicht genannt werden.

Auflösungsgründe: wie bei der OHG, Ausnahme: Tod des Kommanditisten - dessen Erben rücken in seine Rechtsstellung ein.

**BGB-Gesellschaft bzw. Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)** (BGB §§ 705-740)

Die BGB-Gesellschaft stellt die Grundform der Personengesellschaften dar, als solche untersteht sie dem bürgerlichen Recht. Sie kann nicht dem Betrieb eines Handelsgewerbes dienen (→ Handelsrecht!)

Mehrere Gesellschafter, die natürliche und juristische Personen sein können, verpflichten sich durch Gesellschaftsvertrag dazu, die Erreichung eines gemeinsamen Zweckes in bestimmter Weise zu fördern.

Die wichtigsten Erscheinungen im Wirtschaftsleben sind:

- Zusammenschlüsse von Nichtkaufleuten, Kooperation von Freiberuflern (Sozietäten)
- Gelegenheitsgesellschaften wie Konsortien (Kredit- und Wertpapieremissionskonsortien v. Kreditinstituten)
- Arbeitsgemeinschaften (ARGE von Baufirmen) und überbetriebliche Zusammenschlüsse wie Kartelle und Interessengemeinschaften

Haftung: die Gesellschafter haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch

Leitungsbefugnis: die Geschäftsführung erfolgt grundsätzlich durch die Gesellschafter gemeinschaftlich sog. Gesamtgeschäftsführung - Vertretung analog. Abweichende Regelungen im Gesellschaftsvertrag möglich.

Die neuere Rechtsprechung (2000/01) des BGH kommt u.a. zum Ergebnis, dass bei der GbR im Außenverhältnis die Haftungsregeln für die OHG entsprechend anzuwenden sind. → Vor- und Nachteile (Wirtschaft – IHK-Magazin 4/2002)

Die BGB-Gesellschaft darf keine Firma führen, da dies nach HGB § 17 den Kaufleuten vorbehalten ist.

**INNENGESELLSCHAFTEN****Stille Gesellschaft** (gesetzliche Grundlage HGB §§ 230-237)

Ein stiller Gesellschafter beteiligt sich am Handelsgewerbe eines anderen so, dass seine Einlage in das Vermögen des Inhabers übergeht (- reine Innengesellschaft, nach außen tritt nur der bzw. die Inhaber in Erscheinung).


Es handelt sich um kein Darlehen, da weder ein fester Zins noch eine Tilgung vereinbart werden. Die Gesellschafter können natürliche und juristische Personen sein, der stille Gesellschafter muss jedoch kein Kaufmann sein. Der stille Gesellschafter hat auch bei ungewöhnlichen Geschäften kein Widerspruchsrecht und nur ein beschränktes Kontrollrecht - Ausnahmen sind durch Gesellschaftsvertrag möglich.

Im Falle eines Konkurses kann der stille Gesellschafter seine Einlage als normaler Konkursgläubiger geltend machen.


Typische stille Gesellschaft: Nur Gewinn- und Verlustbeteiligung  
steuerrechtlich: Einkünfte aus Kapitalvermögen

Atypische stille Gesellschaft: Gewinn- und Verlustbeteiligung und Anspruch am Zuwachs des Gesellschaftsvermögens durch stille Reserven  
steuerrechtlich: Einkünfte aus Gewerbebetrieb (als Mitunternehmer)


### 1.3.3.3. Kapitalgesellschaften

Steht für Personengesellschaften unter dem Transaktionskostenaspekt die Gesellschafterkoordination im Vordergrund, so kommt bei den Kapitalgesellschaften der Kompetenzabgrenzung und Kontrolle der Organe, speziell bei managergeleiteten Unternehmen (Fremdorganschaft), besondere Bedeutung zu.  Vahlen, S. 141

Nach den gesetzlichen Vorschriften liegen Kapitaleigentum und Unternehmensführung grundsätzlich in verschiedenen Händen - ein Gesellschafter kann jedoch zum Geschäftsführer bzw. Vorstand bestellt werden.

Die Kapitalgesellschaft ist eine sog. juristische Person. Eine juristische Person ist eine Personenvereinigung oder Vermögensmasse, der das Gesetz die Fähigkeit verliehen hat – nach Erfüllung von bestimmten Voraussetzungen und Eintragungen – selbst Träger von Rechten und Pflichten zu sein.  Swertz, LB HM FK03, Recht WS 2008/2009

Im Gegensatz zur natürlichen Person (juristischer Begriff für Mensch) ist eine juristische Person eine fingierte Person, der von der Rechtsordnung eine eigene Rechtspersönlichkeit verliehen wird.

- ▶ Die juristische Person kann Träger von Pflichten und Rechten werden, sie kann klagen und verklagt werden, sie kann Vermögen erwerben und haftet mit ihrem Vermögen - sie handelt durch ihre Organe.
- ▶ Da den juristischen Personen aber die natürliche Handlungsfähigkeit fehlt, muss die Rechtsordnung ihnen natürliche Personen zur Verfügung stellen, deren Handlungen als Handlungen der juristischen Person gelten, vorausgesetzt, dass sie im Namen der Kapitalgesellschaft und im Rahmen der gesetzlichen und satzungsmäßigen Befugnisse der Organe erfolgen.  Wöhe, S. 289

Kapitalgesellschaften sind unabhängig vom Gesellschafterwechsel durch die Fungibilität (leichte Übertragbarkeit) der Geschäftsanteile: → Kontinuität der Gesellschaft.



Vorratsgründungen

## Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (gesetzliche Grundlage GmbH-Gesetz)

Die GmbH wurde am grünen Tisch konstruiert, sozusagen als kleiner Bruder der AG, mit dem GmbH-Gesetz vom 20. April 1892 - wichtige Änderungen brachten u.a. die GmbH-Novelle 1980 und das Bilanzrichtlinien-Gesetz vom 19.12.1985.

Die GmbH kann von einer (Einmanngesellschaft) oder mehreren Personen (natürlichen oder juristischen) errichtet werden. Der Gesellschaftsvertrag bedarf notarieller Beurkundung und muss mindestens festlegen:

- Name und Sitz der Gesellschaft
- Gegenstand des Unternehmens
- Höhe des Stammkapitals (= Eigenkapital der GmbH) mindestens 25 000 € (= 48.895,75 DM): Geld-/Sacheinlagen
  - §5 GmbHG (1) Das Stammkapital der Gesellschaft muss mindestens fünfundzwanzigtausend Euro betragen.
  - (2) Der Nennbetrag jedes Geschäftsanteils muss auf voll Euro lauten.
- §5a GmbHG (1) Eine Gesellschaft, die mit einem Stammkapital gegründet wird, das den Betrag des Mindeststammkapitals nach § 5 Abs. 1 unterschreitet, muss in der Firma abweichend von § 4 die Bezeichnung "Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)" oder "UG (haftungsbeschränkt)" führen.
 

(Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG), ist am 1.11.2008 in Kraft getreten.)

Das Mindeststammkapital für die Voll-GmbH wird weiterhin 25 000 € betragen.

"GmbH – light", "Mini-GmbH": die Einstiegsvariante der GmbH als UG (haftungsbeschränkt) kann "ohne Mindeststammkapital" gegründet werden. ? Die Gewinne dürfen allerdings nicht vollständig, sondern zu höchstens  $\frac{3}{4}$  an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Ein Viertel muss angespart werden bis 25 000 € erreicht sind, dann kann/muss sie aber nicht in eine "normale" GmbH umgewandelt werden (= Umfirmierung i.S. des § 4 GmbHG.)

Firmierung: UG oder Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

- der Geschäftsanteil (Stammeinlage), die von jedem Gesellschafter auf das Stammkapital zu leistenden Einlage, wurde von mindestens 100 € auf 1 € gesenkt. (Durch die Übernahme einer Stammeinlage erwirbt der Gesellschafter ein Mitgliedschaftsrecht, den Geschäftsanteil, der die wertmäßige Beteiligung an der GmbH dokumentiert und veräußerlich bzw. vererbbar ist.) 📖 Beschner, s.136

GmbHG § 7. [Anmeldung] ((1) ... zur Eintragung in das Handelsregister ...)

- (2) Die Anmeldung darf erst erfolgen, wenn auf jeden Geschäftsanteil, soweit nicht Sacheinlagen vereinbart sind, ein Viertel eingezahlt ist. Insgesamt muss auf das Stammkapital mindestens soviel eingezahlt sein, dass der Gesamtbetrag der eingezahlten Geldeinlagen zuzüglich des Gesamtbetrags der Geschäftsanteile, für die Sacheinlagen zu leisten sind, die Hälfte des Mindeststammkapitals gemäß § 5 Absatz 1, erreicht.

Vor Eintragung in das Handelsregister bilden die Gesellschafter eine BGB-Gesellschaft (Haftung!)

**Haftung:** Die GmbH haftet immer mit ihrem Gesellschaftsvermögen. (= "aktuelles Eigenkapital") Die Gesellschafter tragen, wenn sie ihre Einlage geleistet haben, "nur" das Kapitalverlustrisiko.

**Leitung:** Die Organe der GmbH sind

1. der (mindestens einer oder mehrere) Geschäftsführer leitet und vertritt die GmbH - er muss nicht Gesellschafter der GmbH, aber eine unbeschränkt geschäftsfähige natürliche Person sein. Seine Bestellung erfolgt durch die Gesellschafterversammlung, falls nicht das Mitbestimmungsgesetz etwas anderes bestimmt.
 

Der Geschäftsführer erhält für seine Tätigkeit ein Gehalt, das für die GmbH eine (gewinnmindernde) Betriebsausgabe ist.
2. die Gesellschafterversammlung überwacht die Geschäftsführung, beschließt u.a. über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verteilung des Gewinns, Ernennung und Abberufung von Prokuristen, die Auflösung der Gesellschaft ...
3. der Aufsichtsrat ist fakultativ, jedoch u.a. bei mehr als 500 Beschäftigten gemäß Betriebsverfassungsgesetz zwingend vorgeschrieben, bei mitbestimmten GmbHs (bei mehr als 2000 Arbeitnehmern) gilt das Mitbestimmungsgesetz von 1976.
 

Ist ein Aufsichtsrat bestellt, so verweist § 52 GmbHG auf die Vorschriften über den Aufsichtsrat einer AG. Damit hat der Aufsichtsrat einer GmbH zwar das Recht und die Pflicht, die Geschäftsführung zu überwachen, auf der anderen Seite verbleiben aber so wichtige Aufgaben wie die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer, die Feststellung des Jahresabschlusses und die Möglichkeit, bindende Weisungen an die Geschäftsführer zu erteilen, im Aufgabenbereich der Gesellschafterversammlung (§ 48 GmbHG) 📖 Korndörfer, S. 102

? "Verdeckte Gewinnausschüttung"

## **Aktiengesellschaft (AG)** (Rechtsgrundlage AktG §§ 1 - 277)

Die AG stellt die reinste Form einer Kapitalgesellschaft dar. Durch die Industrialisierung im 19. Jahrhundert entstanden nach dem Vorbild der alten überseeischen Handelskompanien Aktienvereine. 1843 trat das 1. deutsche Aktiengesetz in Kraft.

Die letzte grundlegende Reform ergab das neue Aktiengesetz vom 6. September 1965, welches mehrfach geändert wurde, u.a. Bilanzrichtliniengesetz v. 19.12.85 - das am 10.8.1994 in Kraft getretene Gesetz für kleine Aktiengesellschaften v. 2.8.94 - Gesetz über die Zulassung von Stückaktien (StückAG) vom 25.3.98 - Gesetz zur Einführung des Euro (EuroEG) vom 9.6.1998.

Die Rechtsform der AG eignet sich besonders für große Unternehmen, da sie die Kapitalaufbringung durch viele Kapitalgeber (Aktionäre) mit kleinsten Anteilen ermöglicht. AktG § 8: Nennbetragsaktien über mindestens einen Euro (seit 1.1.1999) oder Stückaktien. (Der auf die einzelne Aktie entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf einen Euro nicht unterschreiten ...)

AktG § 2 Gründerzahl: ... eine oder mehrere Personen ..., welche die Aktien gegen Einlagen übernehmen.

AktG § 7: Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals ist fünfzigtausend Euro.

Zwingende Vorschriften legen den Gründungsvorgang im AktG §§ 23 - 53 fest – u.a. § 27 Sacheinlagen/-übernahmen. Die Anmeldung darf erst erfolgen, wenn bei Bareinlagen zuvor auf jede Aktie mindestens ein Viertel des Nennbetrages der Aktie ... eingezahlt worden ist und endgültig zur freien Verfügung des Vorstandes steht. ☞ AktG, Beck-Texte im dtv 33.Auflage 2001, Einführung, S.XIV

**Haftung:** Die AG haftet mit ihrem gesamtem Gesellschaftsvermögen (AktG § 1). Der Aktionär trägt nach Leistung seiner Einlage sein Geschäftsanteilverlustrisiko.

Da das Grundkapital (gezeichnetes Kapital bzw. Nominalkapital) unveränderlich ist, ist die Bildung einer gesetzlichen Rücklage im AktG § 150 zwingend vorgeschrieben. In die gesetzl. Rücklage ist der zwanzigste Teil des um einen Verlustvortrag aus dem Vorjahr geminderten Jahresüberschusses einzustellen, bis die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklagen ... zusammen den zehnten oder den in der Satzung bestimmten höheren Teil des Grundkapitals erreichen.

Die Rechnungslegungsvorschriften sind relativ streng im AktG und HGB festgelegt.

**Leitung:** Die gesetzlich vorgeschriebenen Organe der AG sind:

### 1. leitendes Organ :

der **Vorstand** kann aus einer oder mehreren Personen bestehen und wird vom Aufsichtsrat bestellt. Bei mitbestimmten Betrieben hat dem Vorstand ein sog. Arbeitsdirektor anzugehören.

Der Vorstand leitet unter eigener Verantwortung mit Sorgfalt die Gesellschaft, UA. muss er den Jahresabschluss erstellen lassen ....., die Hauptversammlung einberufen und mindestens vierteljährlich dem Aufsichtsrat über die Lage des Unternehmens berichten.

### 2. überwachendes Organ:

der **Aufsichtsrat** besteht aus mindestens 3 bis maximal 21 Mitgliedern (abhängig vom Grundkapital) und muss durch 3 teilbar sein. Der Aufsichtsrat wird je nach Mitbestimmungsgesetz zu unterschiedlichen Anteilen von den Kapitaleignern (Hauptversammlung) und von den Arbeitnehmern gewählt.

Mitglieder des Vorstands bzw. Aufsichtsrats können nur natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen werden, die auch Aktionäre sein können. Ein Aufsichtsratsmitglied darf nicht gleichzeitig in der gleichen AG Vorstand sein (bzw. umgekehrt).

### 3. beschließendes Organ:

die **Hauptversammlung** (Aktionärsversammlung) muss mindestens einmal im Jahr einberufen werden. Jede voll eingezahlte Aktie gewährt eine Stimme in der HV.

Die HV beschließt u.a. über die Verwendung des Jahresgewinns, Entlastung des Vorstands und Aufsichtsrats. Satzungsänderungen. ... - sie ist das Mitverwaltungsorgan der Aktionäre. Die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates sind verpflichtet an der HV teilzunehmen.

Sperrminorität: da wichtige Beschlüsse wie z.B. Kapitalerhöhung, -herabsetzung, Satzungsänderungen mit einer  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit (= 75 %) genügen 25 % plus 1 Stimme am gezeichneten Kapital (Grundkapital), um derartige Beschlüsse zu verhindern. ☞ Schneck, S.864f

### 1.3.3.4. Misch- und Sonderformen

#### **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)** (Rechtsgrundlage AktG §§ 278-290. s.a. AG und KG)

Die KGaA ist eine selten vorkommende Mischform zwischen KG und AG. Sie entstand oft aus Personengesellschaften zur leichteren Kapitalbeschaffung. Die KGaA ist eine juristische Person: mindestens 1 Gesellschafter (Komplementär) haftet persönlich und unbeschränkt, während die übrigen Gesellschafter nur mit Einlagen auf das in Aktien zerlegte Grundkapital beteiligt sind (Kommanditaktionäre).

#### **GmbH & Co., GmbH & Still, AG & Co., Ltd. & Co. KG, ....**

Für diese Mischformen bestehen noch keine besonderen Rechtsvorschriften, es gelten jeweils die Gesetze der daran beteiligten Rechtsformen.

Beispiel: GmbH & Co. KG


#### **Doppelgesellschaft**

= wenn eine Unternehmung aus zwei rechtlich selbständigen Gesellschaften besteht.

eine Doppelgesellschaft kann: - bei der Gründung zweier von vornherein rechtlich selbständigen Gesellschaften, die aber beide einem einheitlichen Zweck dienen, entstehen.  
- aus einer Betriebsaufspaltung hervorgehen, d.h. aus der Aufspaltung eines Unternehmens in zwei oder mehrere rechtlich unabhängige Gesellschaften.

Häufig ist die Aufspaltung in eine Personengesellschaft und eine Kapitalgesellschaft.

Typische Konstruktionen sind u.a.: - Besitzpersonengesellschaft und Betriebskapitalgesellschaft  
- Produktionspersonengesellschaft und Vertriebskapitalgesellschaft

Gründe: Haftung, Erbfolgeprobleme, Besteuerung, internationale Steuerverlagerung  Bea,....., s.370

#### **Genossenschaft (eG)**

Die Genossenschaft ist ein Kooperationsmodell für mittelständische Unternehmer und Existenzgründer. Zweck ist die gemeinschaftliche und solidarische Förderung aller Mitglieder z.B. durch gemeinsamen Einkauf, gemeinsame Auftragsakquisition und -Abwicklung, Werbung, Sicherung von Qualitätsstandards und Fortbildungsmaßnahmen.

Am 18. August 2006 ist das Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und Änderung des Genossenschaftsrechts in Kraft getreten. Sowohl für bestehende Genossenschaften also auch für Neugründungen sind damit erhebliche Erleichterungen verbunden, u.a.:

- Die Genossenschaft muss mindestens drei (früher: sieben) Mitglieder haben.
- Die Mitglieder halten in der Satzung (früher: Statut) schriftlich fest, wie hoch das Mindestkapital der Genossenschaft ist, wie hoch die Einlage der Mitglieder ist, wie viele Geschäftsanteile jedes Mitglied übernehmen muss, ob Sacheinlagen als Einzahlung auf den Geschäftsanteil zugelassen sind usw.
- Die Haftung der Mitglieder ist in der Regel auf die Höhe der gezeichneten Geschäftsanteile beschränkt.
- Die Genossenschaft hat einen Vorstand und einen Aufsichtsrat. Neu: Bei Genossenschaften mit bis zu 20 Mitgliedern kann durch Bestimmung in der Satzung auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden. In diesem Fall nimmt die Generalversammlung die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats wahr.
- Die Satzung sowie die Mitglieder des Vorstands müssen in das Genossenschaftsregister bei Gericht eingetragen werden.
- Genossenschaften gelten als Kaufleute im Sinne des Handelsgesetzbuches.

 u.a. [www.existenzgruender.de/01/02/01/03/13/index.php](http://www.existenzgruender.de/01/02/01/03/13/index.php)

#### **Societas Cooperativa Europaea (SCE) = Europäische Genossenschaft**

Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft: <http://217.160.60.235/BGBL/bgbl1f/bgbl106s1911.pdf>

 u.a.: [www.bwl-bote.de/20060818.htm](http://www.bwl-bote.de/20060818.htm)

## Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)

Seit 1.7.1989 können Unternehmen in der EU (aus mindestens 2 verschiedenen EU-Staaten) über die staatlichen Grenzen hinweg eine gemeinsame Gesellschaft gründen. Eine EWIV wird von Geschäftsführern geleitet, die den deutschen GmbH-Geschäftsführern gleichgestellt sind. Ein Mindestkapital wird nicht gefordert, da die Mitglieder unbeschränkt gesamtschuldnerisch haften. Das Ausführungsgesetz verlangt, dass in der Firma entweder die Worte "Europäische Interessenvereinigung" oder die Abkürzung "EWIV" ausdrücklich vorkommen müssen. Produktion Nr.16 v.21.4.88

## Societas Europaea (SE) = Europa AG

Diese neue Rechtsform ist speziell für Unternehmen konzipiert, die in verschiedenen Staaten der EU tätig sind oder dies planen.

Rechtsgrundlagen: EU-Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft (SE-VO) v. 8.10.2004, Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft (SEEG) v. 22.12.2004 ([www.bmj.bund.de/media/archive/837.pdf](http://www.bmj.bund.de/media/archive/837.pdf))

Das Grundkapital muss mindestens 120 000 € betragen.

Leitung: Es gibt zwei Alternativen:

- 1) dualistisches System: getrennter Vorstand und Aufsichtsrat. Dies entspricht weitestgehend der Aktiengesellschaft
- 2) monistisches System (Board-Modell aus dem angelsächsischen Raum): einheitliches Organ, der Verwaltungsrat. Dieser ist für die Leitung und die Kontrolle zuständig. Der Verwaltungsrat setzt sich aus Verwaltungsratsmitgliedern der Aktionäre und, soweit im Gesetz vorgesehen, aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen. Man unterscheidet zwischen geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats (welche die Mehrheit bilden müssen).

Geschäftsführung durch geschäftsführende Direktoren aus dem Verwaltungsrat und durch externe geschäftsführende Direktoren, welche nicht dem Verwaltungsrat angehören.

u.a.v.a.: Beschorner, Peemöller, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. überarbeitete Auflage, 2006

## Ltd. = Limited - private company limited by shares

Nach Grundsatzurteilen des Europäischen Gerichtshofs besteht innerhalb der Europäischen Union gesellschaftsrechtlich Niederlassungsfreiheit für Unternehmen, die ihren Sitz in einem der EU-Staaten haben.

Das Companies House, das zentrale englische Gesellschaftsregister, verlangt für englische und walisische Gesellschaften-, ein Nennkapital von mindestens einem britischen Pfund (z.Zt. ca. 1,50 €). Haftungsrechtlich ist nur die Summe der von den Gesellschaftern übernommenen Einlageverpflichtungen, das gezeichnete Kapital (issued share capital), relevant. Die Gesellschafter der englischen Limited können neben Bar- auch Sacheinlagen leisten.

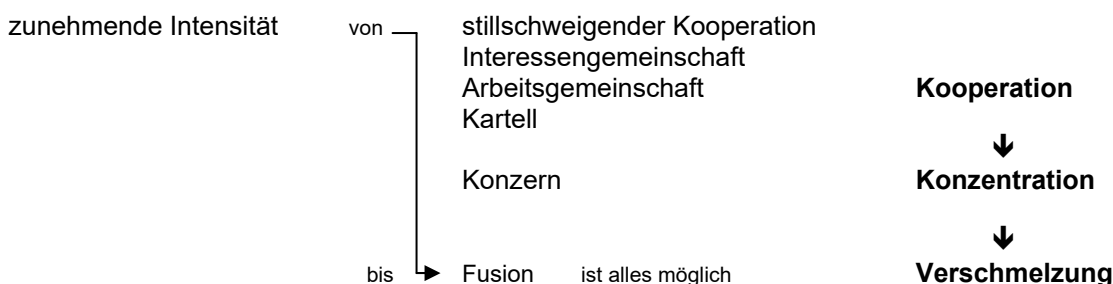
Drei Organe: Direktor, Gesellschafterversammlung und company secretary (Der **Company Secretary** wird durch den Director ernannt. Er ist im Gegensatz zu den beiden anderen zu besetzenden Posten jedoch kein Organ einer Limited. Er ist wie ein Verwalter innerhalb der Limited zu betrachten und übernimmt die Kommunikation mit den englischen Behörden. [www.foerderland.de](http://www.foerderland.de))

Publizitätspflichten: Dem Companies House müssen Jahresabschlüsse vorgelegt werden, die englischen Bilanzierungs-Standards entsprechen. Jahresabschlüsse nach deutschen Vorschriften genügen nicht.

u.a.: RA und Notar Volker G. Heinz, Berlin, mit Unterstützung der British Chamber of Commerce in Germany e.V. (BCCG), Köln; IHK-Magazin für München und Oberbayern 6/2006

## 1.3.4. Unternehmenszusammenschlüsse bzw. Unternehmensverbindungen

lassen sind grundsätzlich nach der Intensität der Bindung unterscheiden



"Die 1. Weltausstellung (Great Exhibition of Works of Industry of all Nations) 1851 in London steht am Anfang einer Entwicklung, die wir heute Globalisierung nennen." SZ v.20/21.5.2000

### 1.3.5. Liquidation eines Unternehmens

Wenn ein Unternehmen seine Tätigkeit einstellt wird es aufgelöst. Die Auflösung ist ein rechtlicher Vorgang. Die vorhandenen Vermögenswerte werden veräußert und der erzielte Erlös wird zur Tilgung der Schulden und zur Rückzahlung des Eigenkapitals verwendet.

Aus der Erwerbsgesellschaft wird eine Abwicklungsgesellschaft - dem Firmennamen wird der Zusatz "i.L." hinzugefügt, bei Kapitalgesellschaften sind die rechtlichen Regelungen besonders streng. Wöhe, S.825ff.

- **freiwillige Auflösung:** Gründe: z.B. Betriebszweck ist erreicht, Absatzrückgang, persönliche Faktoren (Alter, Tod, ...)
- **unfreiwillige Auflösung:** Grund: Illiquidität sowie Überschuldung (Kapitalgesellschaften)

Am 1. Januar 1999 ist das neue Insolvenzrecht - die Insolvenzordnung (InsO) vom 5.10.94 in Kraft getreten. Seit 1978 wurde an der Reform des Insolvenzrechts gearbeitet, da das alte Konkursrecht aus dem Jahre 1877 und die Vergleichsordnung von 1935 wegen der großen Massearmut der Insolvenzen nicht mehr in der Lage waren, die ihnen gestellte Aufgabe zu erfüllen. Bork. Insolvenzordnung, Beck-Texte, 1996, s.IX

Das neue einheitliche Insolvenzrecht gilt nicht nur für Unternehmen sondern auch für private Schuldner (Verbraucher). Schwerpunkte der Insolvenzrechtsreform sind u.a. die Förderung der außergerichtlichen Sanierung, zahlreiche Maßnahmen gegen die Massearmut und die Restschuldbefreiung nach einer sieben-jährigen "Wohlverhaltensphase" für natürliche Personen (persönlich haftende Unternehmer und Privatpersonen). InsO; Impulse 12/98, S.74. ff u.a.

#### n-tv text vom 24.11.99: Ablauf eines Insolvenzverfahrens

Seit dem 1. Januar 1999 gilt ein neues Insolvenzrecht, das die bisherige Vergleichs- und Konkursordnung in den alten und die Gesamtvollstreckungsordnung in den neuen Ländern ablöst.

Das neuen Verfahren soll die Fortführung zahlungsunfähiger Unternehmen erleichtern. Auf der anderen Seite müssen sich die Gläubiger mit größeren Abschlägen zufrieden geben.

Wie zuvor muss das Unternehmen bei Zahlungsunfähigkeit zunächst die Abwicklung beim zuständigen Amtsgericht beantragen. (Im Falle Holzmann wäre Gerichtsstand Frankfurt.)

Das Gericht bestellt daraufhin in der Regel einen sogenannten vorläufigen Insolvenzverwalter. Dieser muss prüfen, ob für die Durchführung des Verfahrens genügend finanzielle Mittel vorhanden sind.

Ist dies der Fall empfiehlt er dem Gericht die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Stimmt das Gericht dem zu, bestellt es den eigentlichen Insolvenzverwalter, der die Führung des Unternehmens übernimmt. Er informiert die Gläubiger über die Eröffnung des Verfahrens und setzt eine Frist, in der diese ihre Forderungen anmelden und eine Gläubigerversammlung einberufen müssen.

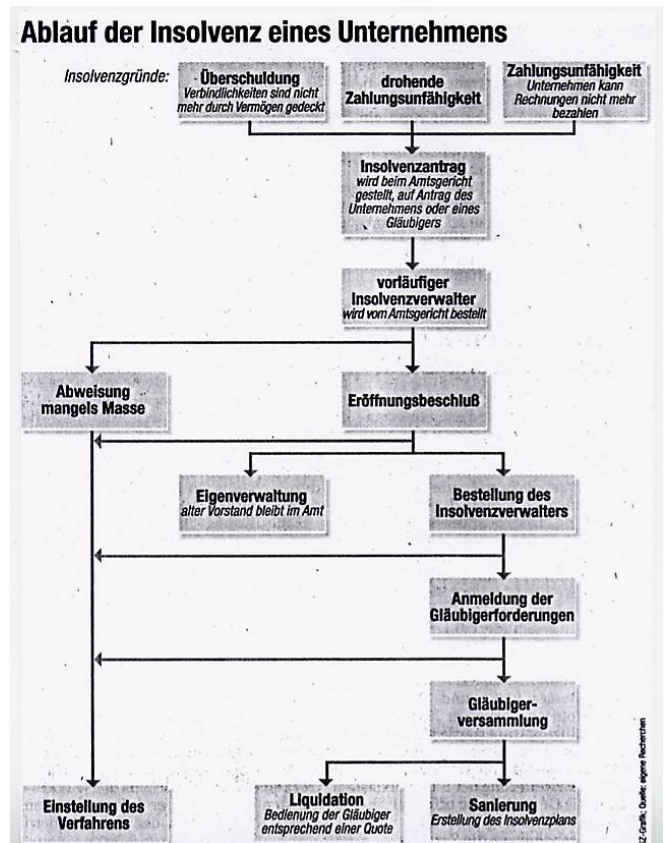
Vertreter der Gläubiger und der Arbeitnehmer überwachen in einem Gläubigerausschuss die Arbeit der Verwalters. Spätestens nach drei Monaten entscheidet dieses Gremium dann auf der Grundlage des Berichts des Verwalters, ob das Unternehmen liquidiert oder mit dem Ziel der Sanierung fortgeführt wird.

Im Falle eines Sanierungsversuchs legt der Insolvenzverwalter oder der Schuldner selbst den sogenannten Insolvenzplan vor. Wesentlicher Unterschied zur bisherigen Vergleichsordnung ist, dass der Schuldner nicht mindestens 35 % der Forderung erfüllen muss, damit das Verfahren überhaupt eröffnet werden kann.

Nach der neuen Methode werden die Gläubiger in Gruppen (z.B. Banken-, Lieferanten) zusammengefasst, innerhalb derer über den Insolvenzplan zur Sanierung abgestimmt wird. Die Anzahl der Stimmen eines Gläubigers hängt dabei von der Höhe seiner Forderung ab.

Kommt ein solcher Plan nicht zu Stande, wird die Liquidation eingeleitet.

Die Arbeitnehmer bleiben durch das Insolvenzgeld, das Lohnausfälle für maximal drei Monate abdeckt, geschützt. Bei einer Betriebsstilllegung ist außerdem ein Sozialplan vorgeschrieben.




## 1.4. Überblick über die wichtigsten Steuerarten

### Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Besteuerung



AO § 3 (1) Steuern sind Geldleistungen, die nicht eine Gegenleistung für eine besondere Leistung darstellen und von einem öffentlich-rechtlichen Gemeinwesen zur Erzielung von Einnahmen allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand zutrifft, an den das Gesetz die Leistungspflicht knüpft; die Erzielung von Einnahmen kann Nebenzweck sein.

Grafik Steuerspirale 2013

 NWB 2014 Nr. 29, Seite 2154

nach betriebswirtschaftlichen Aspekten ergeben sich folgende Unterscheidungskriterien:

- Steuern des/der Unternehmer/s: Körperschaftsteuer (Kapitalgesellschaften)  
Einkommensteuer (Personengesellschaften)  
Solidaritätszuschlag  
Gewerbesteuer (ab 1.1.2008, davor Aufwand s.u.)
- zu aktivierende Steuern: Grunderwerbsteuer
- betriebliche als Aufwand/Kosten zu behandelnde Steuern: Grundsteuer, Kfz-Steuer, Versicherungssteuer  
bis 31.12.2007 Gewerbesteuer
- erfolgsneutrale Steuern: Umsatzsteuer, Lohn- und Kirchensteuer sowie Solidaritätszuschlag (Arbeitnehmer)



### 1.4.1. Einkommensteuer (EStG, EStDV, EStR, LStV, LStR)

(0,2 % für die unterste Klasse und 2 % für höchste Einkommen in Bayern im Jahre 1848!)

**Steuergegenstand: Das Einkommen von natürlichen Personen wird mit der Einkommensteuer besteuert.**

Von bestimmten Einkünften wird die Einkommensteuer grundsätzlich durch Steuerabzug (z.B. Lohnsteuer und Kapitalertragsteuer, Zinsabschlag) erhoben.

Der Einkommensteuer unterliegen die Einkünfte:

1. aus Land- und Forstwirtschaft,
2. aus Gewerbebetrieb,
3. aus selbstständiger Arbeit,
4. aus nichtselbstständiger Arbeit,
5. aus Kapitalvermögen,
6. aus Vermietung und Verpachtung sowie
7. die sonstigen in § 22 EStG genannten Einkünfte (z. B. Einkünfte aus einer Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung oder Einkünfte aus privaten Veräußerungsgeschäften).

**!!!Unternehmen selbst sind nicht einkommensteuerpflichtig, sondern die Gesellschafter der Unternehmen. Soweit es sich um juristische Personen handelt (z.B. AG u. GmbH) zahlen diese Unternehmen Körperschaftsteuer. ☒ KStG**

**Erklärungspflicht:** u.a. im Kalenderjahr 2011 für Arbeitnehmer nur in bestimmten Fällen, z.B. wenn die Einkünfte, von denen keine Lohnsteuer einbehalten worden ist, mehr als 410 € betragen; ... mehrere Arbeitgeber; ... Freistellungsbescheinigung vom Lohnsteuerabzug; ... Freibetrag auf der Lohnsteuerkarte.

Personen, die keinen Arbeitslohn bezogen haben, werden mit ihren steuerpflichtigen Einkünften zur Einkommensteuer veranlagt und haben deshalb ebenfalls eine Einkommensteuererklärung abzugeben.

Auf Antrag wird eine ESt-Veranlagung durchgeführt, wenn einbehaltene Kapitalertrag- oder Körperschaftsteuer angerechnet und ggf. erstattet werden soll; wenn negative Einkünfte (Verluste) aus anderen Einkunftsarten berücksichtigt werden sollen - ab 1999 Begrenzung des Verlustabzugs; .....

Einige wichtige Änderungen u.a.: (siehe auch Info-Material)

Die Steuerreform in drei Stufen (1986/88/90) ersetzte u.a. den sog. Mittelstandsbogen (die überzogene Steuerprogression) durch die lineare Steuerprogression. ...

Spitzensteuersatz von 56 % auf 53 % gesenkt ab 120.042 DM: GRAFIK

2005: AltEinkG (Alterseinkünftegesetz) v. 5.7.2004: Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherungsträger sind ab 2005 nicht mehr mit dem Ertragsanteil, sondern bei erstmaligem Rentenbezug bis 2005 mit 50 % zu versteuern. Der Rentenbesteuerungsanteil erhöht sich schrittweise bis zum erstmaligen Rentenbezug im Jahr 2040 mit einer Versteuerung von 100 % (= nachgelagerte Besteuerung). In der Erwerbsphase können ab 2005 zunehmende höhere Beiträge zur Rentenversicherung als Vorsorgeaufwendungen steuermindernd geltend gemacht werden – ab 2025 zu 100 %.

2007: "Reichensteuer": Steuerpflichtige, deren zu versteuerndes Einkommen mindestens 250 000 € für Ledige/500 000 € Verheiratet beträgt, müssen einen um 3 % erhöhten Spitzensteuersatz von 45 % zahlen. (→Info-Material)

**2009: Einführung der Abgeltungssteuer mit i.a. 25 % + Solidaritätszuschlag + Kirchensteuer (!) auf Kapitalerträge (Zinserträge, Dividenden, Kursgewinne ....) Neu: Quellensteuertopf ?**

Am 20.2.2009 hat der Bundesrat dem Konjunkturpaket II zugestimmt. Teil des Konjunkturpakets ist auch eine Einkommensteuerentlastung. Zum 1. Juli wurde (**rückwirkend für das ganze Jahr 2009**) der Grundfreibetrag auf 7.834 € angehoben, ebenso die weiteren Tarifeckwerte um jeweils 400 €. **Der Eingangssteuersatz wurde von 14 % auf 14 % gesenkt.** Dies wurde jedoch schon ab März bzw. April realisiert. Im Jahr 2010 erfolgte dann nochmals eine Anhebung des Grundfreibetrags auf dann 8.004 € und der weiteren Tarifeckwerte um 330 €.

2013: Mit dem Gesetz zum Abbau der kalten Progression vom 20.2.2013 (siehe Info-Material Bundesgesetzblatt v. 25.2.2013) wurden der Grundfreibetrag für den Veranlagungszeitraum 2013 auf 8 130 € und ab 2014 auf 8 354 € erhöht sowie die Tarife angepasst.

## Einkommensteuertarif 2017/2018 EStG § 32a:

(1) Tarif 2017 / 2018: Die tarifliche Einkommensteuer bemisst sich nach dem zu versteuernden Einkommen. Sie beträgt vorbehaltlich der §§ 32b, 32d, 34, 34a, 34b und 34c jeweils in Euro für zu versteuernde Einkommen

1. bis (8 820) 9 000 Euro (Grundfreibetrag): 0;
2. von 8 821 Euro bis 13 769 Euro:  $(1\,007,27 \cdot y + 1\,400) \cdot y$ ;  
von 9 001 Euro bis 13 996 Euro:  $(997,8 \cdot y + 1\,400) \cdot y$ ;
3. von 13 770 Euro bis 54 057 Euro:  $(223,76 \cdot z + 2\,397) \cdot z + 939,57$ ;  
von 13 997 Euro bis 54 949 Euro:  $(220,13 \cdot z + 2\,397) \cdot z + 948,49$ ;
4. von 54 058 Euro bis 256 303 Euro:  $0,42 \cdot x - 8\,475,44$ ;  
von 54 950 Euro bis 260 532 Euro:  $0,42 \cdot x - 8\,621,75$ ;
5. von 256 304 Euro an:  $0,45 \cdot x - 16\,164,53$ .  
von 260 533 Euro an:  $0,45 \cdot x - 16\,437,7$ .

„y“ ist ein Zehntausendstel des (8 820 Euro) 9 000 den Grundfreibetrag übersteigenden Teils des auf einen vollen Euro-Betrag abgerundeten zu versteuernden Einkommens.

„z“ ist ein Zehntausendstel des (13 769) 13 996 Euro übersteigenden Teils des auf einen vollen Euro-Betrag abgerundeten zu versteuernden Einkommens.

Die Größe „x“ ist das auf einen vollen Euro-Betrag abgerundete zu versteuernde Einkommen.

(Erst) Der sich ergebende Steuerbetrag ist auf den nächsten vollen Euro-Betrag abzurunden.



Steuertarif  $T = T(X)$

- Ermitteln Sie die Steuer für 30.000 € zu versteuerndes Einkommen (zvE = X).

2014/2015:  $Z = (30\,000 - 13\,469) / 10\,000 = 1,6531$  (auf alle 4 Stellen hinter dem Komma ausrechnen, nicht kürzen)

$(228,74 \cdot z + 2\,397) \cdot z + 971 = 5558,5674$ , abrunden auf 5 558 €

- Wie hoch ist der Durchschnittssteuersatz?

$$\frac{T(X)}{X} \cdot 100 \quad \text{für 2013: } 5\,601 / 30\,000 \cdot 100 = 18,67 \%, \text{ 2014/2015: } 18,53 \%$$

- Wie hoch ist der Grenzsteuersatz? Der Grenzsteuersatz ist derjenige Steuersatz, mit dem die jeweils letzte Einheit der Bemessungsgrundlage belastet wird ("1 €" / 100 € / 500 € / 1 000 € / ....., ursprünglich 54 DM / 36 €).

$$\frac{\Delta T}{\Delta X} \cdot 100$$

2014/2015: für ein zvE von 29 000 € beträgt die Est 5245 €;  $(5558 - 5245) / (30000 - 29000) \cdot 100 = 313 / 1000 \cdot 100 = 31,3 \%$

- ? kalte Progression
- EStG § 3: Steuerfreie Einnahmen

## 1.4.2. Körperschaftsteuer (KStG, KStDV, KStR)

Die Körperschaftsteuer kann als die Einkommensteuer der juristischen Personen (z.B. Kapitalgesellschaften wie AG, GmbH) bezeichnet werden. Für Konzerne gelten Besonderheiten (Organschaft).

1.1.1994: (2. Reformstufe des Standortsicherungsgesetzes) die Körperschaftsteuer wurde für einbehaltene Gewinne von 50 % (bis 1989: 56 %) auf 45 % (Ver-eine 42 %) und für ausgeschüttete Gewinne von 36 % auf 30 % gesenkt.

Das sogenannte Steuerentlastungsgesetz 1999/2000/2002, welches am 1. April 1999 rückwirkend zum Jahresanfang in Kraft getreten ist, hat u.a. die Körper-schaftsteuer (Thesaurierung) auf 40 % gesenkt!

**2001:** Absenkung d. Körperschaftsteuersatzes auf einheitlich 25 % für einbehaltene und ausgeschüttete Gewinne .  
+ Solidaritätszuschlag (siehe Einkommensteuer) !

**2003:** Erhöhung der Körperschaftsteuer für ein Jahr um 1,5 % auf 26,5 % (Flutopfersolidaritätsgesetz v. 13.9.2002)

**2004-2007:** wieder 25 % wie in den Jahren 2001 und 2002

**2008:** Unternehmensteuer-Reform zum 1.1.2008: Senkung der Körperschaftsteuer auf 15 %. Die Gewerbe-  
steuer ist dafür nicht mehr als Betriebsausgabe absetzbar (siehe 1.4.3.)

(Mit der sog. Thesaurierungsrücklage können sich Personengesellschaften wie Kapitalgesellschaften mit der Körperschaftsteuer in Hö-  
he von 28,25 % (?) besteuern lassen.)

## 1.4.3. Gewerbesteuer (GewStG, GewStDV, GewStR)

Die Gewerbesteuer belastet das Objekt "Gewerbebetrieb" – Besteuerungsgrundlage ist der Gewerbeertrag.

Mit dem sogenannten Gesetz zur Fortsetzung der Unternehmenssteuerreform wurde die Gewerkekapitalsteuer zum 1.1.1998 abgeschafft. Zum 1.1.1980 wurde bereits die fakultativ erhobene Lohnsummensteuer mit dem Steueränderungsgesetz 1979 abgeschafft.

Durch die Unternehmensteuerreform 2008 wurde die Gewerbesteuermesszahl von 5 % auf 3,5 % gesenkt. Es entfällt jedoch die Abzugsfähigkeit der Gewerbesteuer als Betriebsausgabe.

Der vom Finanzamt festgestellte Gewinn wird vermehrt um bestimmte Zurechnungen, u.a.


- + sämtliche Zinsen (lang- und kurzfristig) – bis 31.12.07 wurden 50 % der Dauerschuldenzinsen (ein Gewerbebetrieb soll unabhängig von seiner Ausstattung mit Fremd- oder Eigenkapital besteuert werden) hinzugerechnet
- + 20 % der Miet- und Pachtzahlungen für bewegliche Wirtschaftsgüter inkl. Leasing
- + 50 % der Miet- und Pachtzahlungen für unbewegliche Wirtschaftsgüter inkl. Leasing (2010 reduziert von ursprünglichen 65 %)
- + 25 % der Aufwendungen für die zeitlich befristete Überlassung von Rechten wie Lizenzen und Konzessionen
- abzüglich ein Freibetrags von 100 000 €
  - ⇒ das Ergebnis wird mit 25 % zum Gewinn hinzugerechnet
  - ⇒ Der Gewinn wird jedoch auch vermindert um bestimmte Kürzungen (z.B. 1,2 % des Einheitswerts von 1964 (+ 40 %), wenn der Grundbesitz betrieblich genutzt wird und nicht von der Grundsteuer befreit ist)
  - ⇒ **Gewerbeertrag**

Der Gewerbeertrag wird mit der Steuermesszahl (3,5 %) multipliziert – das ergibt den Steuermessbetrag.

Der Steuermessbetrag wird nun multipliziert mit dem Hebesatz der jeweiligen Gemeinde.

Dieser Hebesatz variiert von 200 % StVergAbG (Gesetz zum Abbau von Steuervergünstigungen und Ausnahmeregelungen) v.

16.5.2003 (Norderfriedrichskoog in Schleswig-Holstein 2001: 0 %) – 515 % (Frankfurt am Main bis 1999), da die Ge-meinden das Recht haben, entsprechend ihrem Finanzbedarf jährlich diesen Hebesatz neu zu bestimmen.

Der Bürgerentscheid zum Ausbau der 3 Tunneln am Mittleren Ring hat die Landeshauptstadt München veranlasst, den Gewerbesteuerhebesatz von 480 auf 490 Punkte ab 1. Ja-nuar 1997 zu erhöhen. Hebesätze 2013: Augsburg 435 % (2007: 445 %, 2006: 455 %), Berlin 410 %, Brandenburg 400 %, Dresden 450 %, Düsseldorf 445 %, Frankfurt/Main 460 %, Hamburg 470 %, Nürnberg 447 %, Stuttgart 420 %, Oberbayern: Andechs 290 %, Benediktbeuern 320 %, Bichl 300 %, Brunthal 330 %, Gräfelfing 250 %, Grünwald 240 %, Holzkirchen 300 % (2007: 240 %), Starnberg 330 %, Pöcking 240 %, Unterföhring 330 %  IHK München u. Oberbayern, 2013

**Entlastungen für Einzelunternehmen u. Personengesellschaften ab 2008:**

- der Freibetrag von **24.500 €** bleibt erhalten. Der Staffeltarif (1993 – 2007) von 1 % - 5 % in Schritten von 12 000 € entfällt.

Der Freibetrag gilt als Äquivalent für die steuerliche Nichtabzugsfähigkeit des Unternehmerlohnes bei Einzelunternehmen und Personengesell-schaften; bei juristischen Personen ist das Gesellschafter-Geschäftsführergehalt als Betriebsausgabe abzugsfähig und mindert daher ohnehin den Gewerbeertrag.

- Der Anrechnungsfaktor des Steuermessbetrags für die Einkommensteuer wird von 1,8 % (\*) auf 3,8 % erhöht.

(\*) Durch das StSenkG vom 23.10.2000 § 35 EStG Ermäßigung der tariflichen Einkommensteuer um das 1,8fache des Gewerbesteuermessbetrags.

### 1.4.4. Umsatzsteuer (UStG, UStDV)

[http://www.bundesfinanzministerium.de/clin\\_05/nn\\_39852/DE/BMF\\_Startseite/Service/Glossar/U/003\\_Umsatzsteuer.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/clin_05/nn_39852/DE/BMF_Startseite/Service/Glossar/U/003_Umsatzsteuer.html)

**Begriffsbestimmung:** Die Umsatzsteuer, auch Mehrwertsteuer genannt, wird von einem Verkäufer für einen getätigten Umsatz durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an die Finanzbehörden abgeführt.

Die Umsatzsteuer ist seit 1968 (EG) eine Netto-Allphasen-Umsatzsteuer mit Vorsteuerabzug (Mehrwertsteuer). Sie wird i.d.R. vom Endverbraucher getragen, stellt somit für die Unternehmen einen durchlaufenden Posten dar, den sie an die Finanzämter abführen (Inkassofunktion ähnlich wie bei Lohn- und Kirchensteuer bzw. Sozialabgaben der Arbeitnehmer). Unternehmen sind im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit berechtigt, die ihnen von anderen Unternehmen in Rechnung gestellte Umsatzsteuer (= Mehrwertsteuer) als Vorsteuer von ihrer Umsatzsteuerschuld abzuziehen.

In der BRD wurde der Normalsteuersatz zum 1.1.2007 auf 19 % erhöht (vorletzte Erhöhung zum 1.4.1998 von 15 % auf 16 % erhöht). Bestimmte Umsätze wie z.B. Lebensmittel (viele, aber nicht alle) werden weiterhin mit 7 % belastet bzw. sind steuerfrei – u.a. Gold seit 1.1.1993.

[http://www.bundesfinanzministerium.de/clin\\_05/nn\\_39852/DE/BMF\\_Startseite/Service/Glossar/U/003\\_Umsatzsteuer.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/clin_05/nn_39852/DE/BMF_Startseite/Service/Glossar/U/003_Umsatzsteuer.html)

Als Verbraucherabgabe ist die Umsatzsteuer darauf angelegt, dass sie wirtschaftlich vom Endverbraucher, dem Konsumenten, getragen wird. Technisch wäre es jedoch nicht möglich, die Umsatzsteuer beim Verbraucher zu erheben. Schuldner der Umsatzsteuer sind deshalb die Unternehmer, die ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen und einen Umsatz ausführen. Ihm obliegt es, die Umsatzsteuer auf die Empfänger seiner Leistungen als Bestandteil der Preise abzuwälzen. Vielfach machen die Unternehmer dies offenkundig, indem sie die Umsatzsteuer in ihrer Rechnung bei steuerpflichtigen Umsätzen gesondert ausweisen. In Rechnungen an andere Unternehmer und an juristische Personen sind sie zum offenen Steuerausweis sogar verpflichtet.

Weil die Umsatzsteuer vom Konsumenten auf dem Umweg über den Unternehmer erhoben wird, zählt sie zu den indirekten Steuern.

In der Praxis hat jeder Unternehmer eine Vielzahl so genannter Vorumsätze, z.B. durch den Kauf von Maschinen und Dienstleistungen, die er für sein Unternehmen benötigt. Die Verrechnung der aus den Vorumsätzen resultierenden Umsatzsteuer (der Vorsteuer) wird im Rahmen der monatlich bzw. vierteljährlich von den Unternehmern abzugebenden Voranmeldungen vorgenommen. Hat z.B. ein Unternehmer im Voranmeldungszeitraum Januar Umsätze in Höhe von 100.000 € ausgeführt, die dem Steuersatz von 19 Prozent unterliegen, und hat er in dem gleichen Zeitraum selbst Rechnungen über empfangene Leistungen erhalten, in denen Umsatzsteuer (Vorsteuerbeiträge) von insgesamt 12.500 € ausgewiesen sind, so errechnet sich seine Zahllast für den Voranmeldungszeitraum Januar 2007 wie folgt:

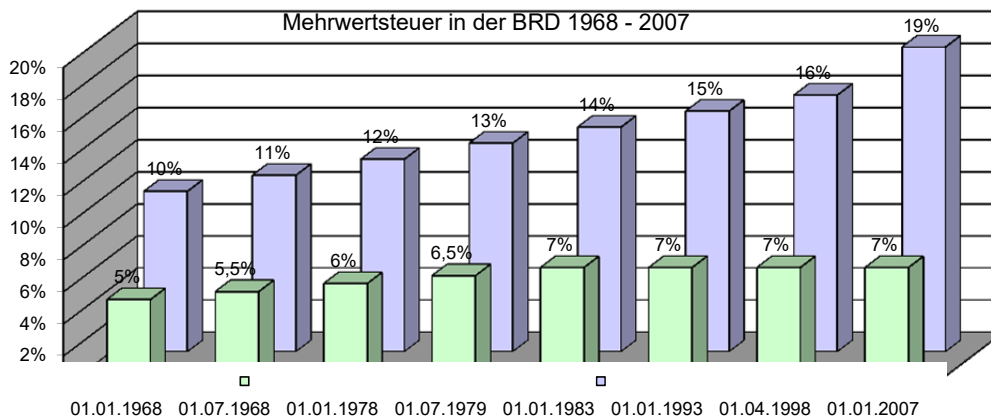
Gesamtbetrag der Entgelte	100.000 €
hierauf 19 % Umsatzsteuer	19.000 €
Abziehbare Vorsteuer	12.500 €
an das Finanzamt zu zahlen	6.500 €

[http://www.bundesfinanzministerium.de/clin\\_05/nn\\_3506/DE/Service/Lexikon\\_A\\_Z/U/001.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/clin_05/nn_3506/DE/Service/Lexikon_A_Z/U/001.html)

Nur Unternehmer sind zum Vorsteuerabzug berechtigt. Die Berechtigung des Unternehmers zum Vorsteuerabzug setzt nicht voraus, dass er im Inland Lieferungen oder sonstige Leistungen ausführt oder im Inland seinen Sitz oder eine Betriebsstätte hat. Deshalb können sich ausländische Unternehmer ohne Umsätze im Inland Vorsteuern in einem besonderen Verfahren und in bestimmtem Umfang (so genanntes Vorsteuer-Vergütungsverfahren) erstatten lassen.

- EU-Normalsätze (Stand 1.9.2015):
- 27 % : Ungarn
  - 25 % : Dänemark, Kroatien, Schweden
  - 24 % : Rumänien, Finnland (2012: 23 %)
  - 23 % : Griechenland, Irland, Polen, Portugal
  - 22 % : Italien (2013:21 %), Slowenien (2013:2 %)
  - 21 % : Belgien, Niederlande (bis 9/2012: 19 %), Lettland (bis 6/2012: 22 %), Litauen, Spanien (bis 8/2012: 18 %), Tschechische Republik (2012: 20 %),
  - 20 % : Bulgarien, Estland, Frankreich (2013:19,6 %), Österreich, Slowakische Republik, Vereinigtes Königreich
  - 19 % : BRD, Zypern (2012: 15 %, 2013: 18 %)
  - 18 % : Malta
  - 17 % : Luxemburg (1.1.93-31.12.2014:15 %)
- Europäische Kommission taxud.c.1(2015) - DE

Nicht-EU-Länder: Schweiz 8 % ab 1.1.11 befristet bis Ende 2017, Norwegen 25 %, Türkei 18 %, Island 25,5 %, Australien 10 % (eingeführt 2000 – Olympia!), Japan erhöht am 1.4.14 von 5 % auf 8 %, China 17 % (seit 1.8.2013 VAT-Programm: value added tax), USA 0 – 10 %

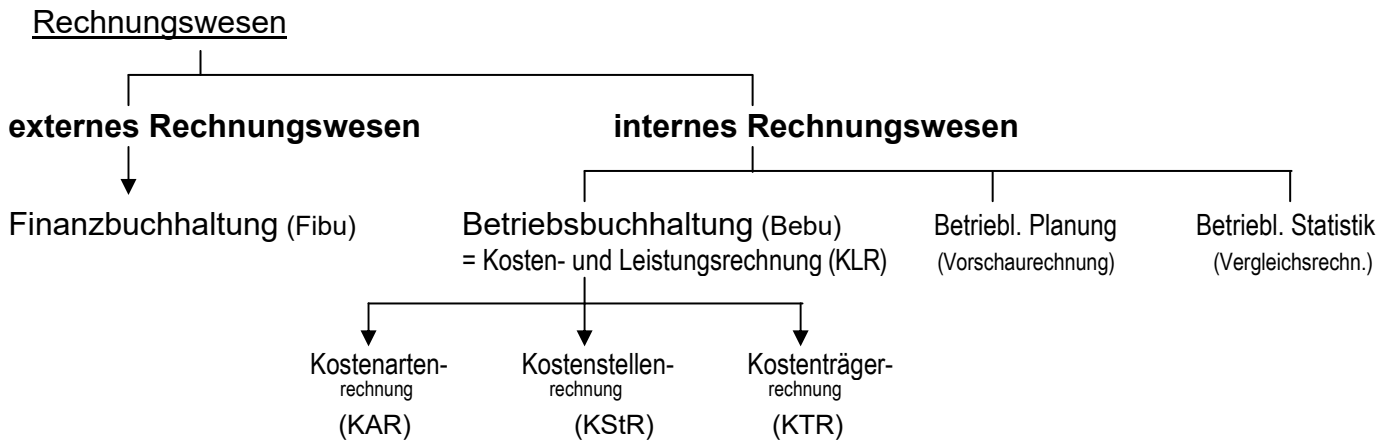


### 1.4.5. Vermögensteuer (VStG, VStDV, VStR)

Die Vermögensteuer wird seit 1.1.97 nicht mehr erhoben, da sie in ihrer geltenden Form verfassungswidrig ist. Das Vermögensteuergesetz besteht aber formal weiter, da der Bundesrat der im Jahressteuergesetz 1997 vorgesehenen Abschaffung nicht zugestimmt hat. 1996 betrug die Vermögensteuer für natürliche Personen 1% (0,5 % für Produktivvermögen) und für Körperschaften 0,6 % vom zu versteuernden Vermögen. Freibeträge "gab es auch"!

Info's im Internet u.a.: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) , [www.bayern.de/STMF](http://www.bayern.de/STMF)

## 2. Informationsbereich



Das Rechnungswesen umschließt sämtliche Verfahren, die dazu dienen, alle zahlenmäßig konkretisierbaren, inner- und außerbetrieblichen Vorgänge für ein Unternehmen zu erfassen und zu überwachen, und zwar vor- und rückschauend: Informationssystem Rechnungswesen

1. Darstellung der Tatbestände
2. Steuerung des laufenden Geschehens
3. Planung, Planungskontrolle und –revision
4. Erstellung von Informationen zur unternehmerischen Zielfindung und Zielsetzung

### Vergleich internes / externes Rechnungswesen

	<b>Externes Rechnungswesen</b>	<b>Internes Rechnungswesen</b>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechenschaftslegung</li> <li>• Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Steuerung</li> </ul>
<b>Vorschriften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelsrecht (HGB)</li> <li>• Steuerrecht (EStG, KStG)</li> <li>• International Accounting Standards (IAS)</li> <li>• United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)</li> </ul>	Weitgehend unternehmensspezifische Ausgestaltung
<b>Rechnungsgrößen</b>	Aufwand und Ertrag (Erfolgsgrößen, die für externe Nachweise dienen)	Kosten und Leistungen (Rechnungsgrößen, die für interne Analyse- und Entscheidungsanlässe betrachtet werden)

## 2.1. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe

### 2.1.1. Umsatz, Ertrag, Aufwand, Kosten, Gewinn bzw. Erfolg

**Umsatz** = Menge · Preis der abgesetzten Einheiten = Summe der Erlöse für alle in einer Periode abgesetzten Einheiten (Leistungen)

**Ertrag** = Erlös + unverkaufte Leistungen

**Aufwand, Aufwendungen** = wertmäßiger Verbrauch oder Gebrauch an Gütern oder Dienstleistungen i.e. Periode

**Kosten** = bewerteter Verzehr von Produktionsfaktoren für die Erstellung und Verwertung typisch betrieblicher Leistungen und für die hierfür erforderliche Betriebsbereitschaft

? Kosten ≠ Unkosten - sprachlicher Unsinn oder ?

**Erfolg = Ertrag - Aufwand**

ist das Ergebnis des Wirtschaftens - positiv => Gewinn

- negativ => Verlust

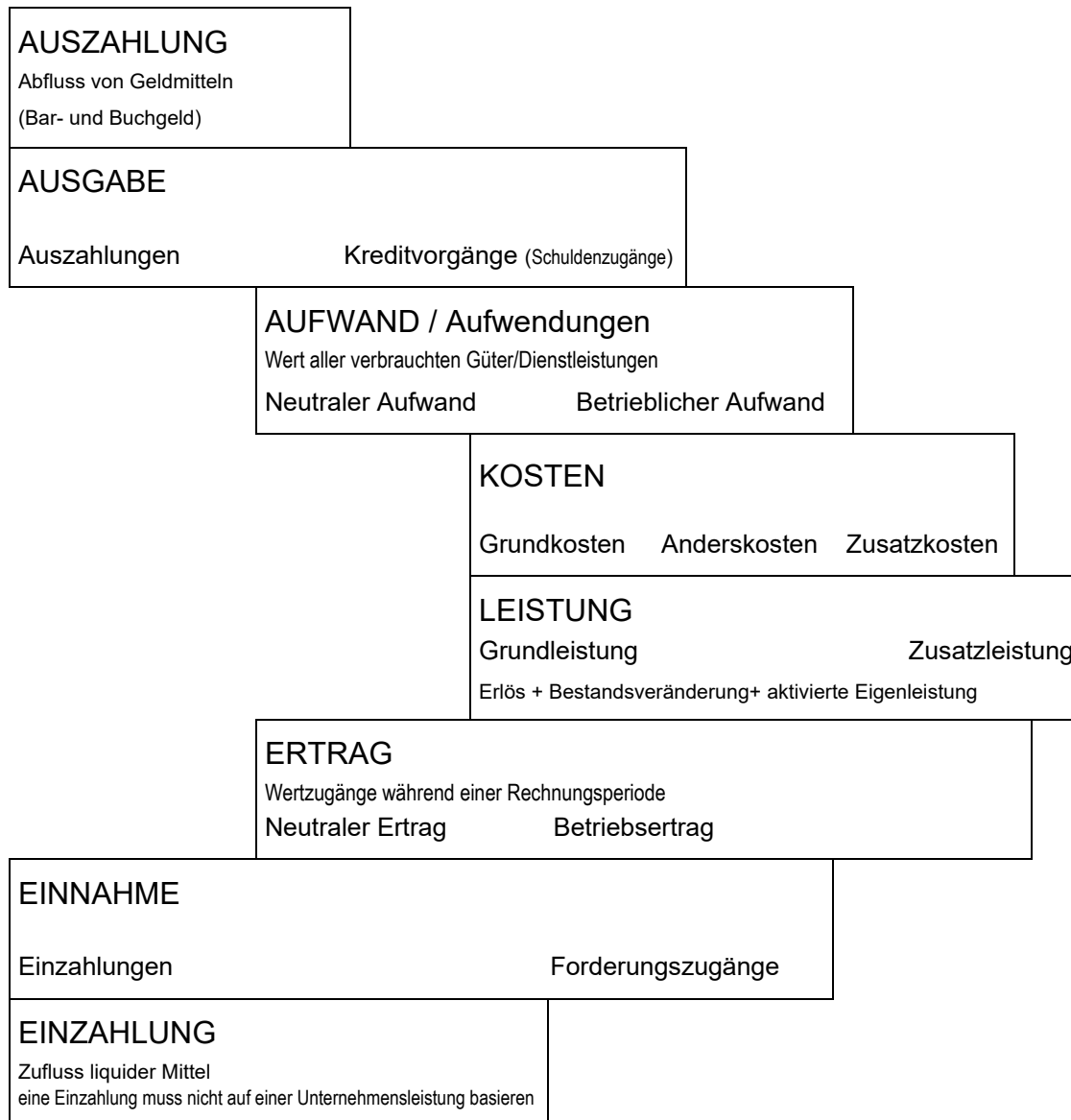
? Gewinnwarnung (Unwort 2001)

? Jahresüberschuss – Jahresfehlbetrag

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) ,

EBIT ? → externes Rechnungswesen

## 2.1.2. Abgrenzung der Strömungsgrößen



### Übersichtsmatrix der Bestands- und Strömungsgrößen

Bestände	Zustrom	Abstrom	Bestandsveränderung	Rechnungsebene
Zahlungsmittel (liquide Mittel)	Einzahlung	Auszahlung	Liquiditätsbestands- veränderung	Zahlungsmittellebene (Liquiditätsrechnung)
<u>Geld</u> vermögen	Einnahme	Ausgabe	Geldvermögens- änderung	Geldvermögensebene (Investitions- und Finanzrechnung)
<u>Gesamt</u> vermögen (Reinvermögen)	Ertrag	Aufwand	Gesamt-/Reinvermögens- änderung Gesamtergebnis (Gewinn/Verlust)	Reinvermögensebene (Jahresabschlussrechnung) <b>FIBU</b>
Betriebsnotwendiges Vermögen	Leistung (Betriebsertrag, Betriebserlös)	Kosten	Betriebsergebnis (Betriebserfolg)	KLR bzw. KER (Kosten- und Leistungsrechnung, Kurzfristige Erfolgsrechnung)

Definitionen


Auszahlung	Abfluss von Geldmitteln (Bar- und Buchgeld) = Abfluss von liquiden Mitteln = jeder Vorgang, der zu einer Abnahme des Zahlungsmittelbestandes führt
Ausgabe	Auszahlungen, Kreditvorgänge: Schuldenzugänge, Forderungsabgänge (Forderungsabnahmen durch den Empfang von vorausbezahlten Werkstoffen, Dienstleistungen und Arbeitsleistungen; Forderungsabnahmen, die nicht von Einzahlungen begleitet werden) = Wert aller zugegangenen Güter und Dienstleistungen
Aufwand	Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen
Kosten	Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen für die Erstellung der eigentlichen (typischen) betrieblichen Leistungen und die hierfür erforderlich Betriebsbereitschaft
Leistung	Wert aller erbrachten Leistungen im Rahmen der eigentlichen (typischen) betrieblichen Tätigkeit, Betriebsertrag, Wert der aus der Erfüllung des Betriebszweckes resultierenden Ausbringung des Unternehmens. "Von einem Unternehmen geschaffene oder zur Verfügung gestellte Problemlösung (Sachgüter und Dienstleistungen), deren Erzeugung dem Betriebszweck entspricht und die zu Markt- oder Verrechnungspreisen bewertet wird (Absatz, Eigenleistung)." - Zusatzleistung: kalkulatorische Leistung, wenn z.B. Leistungen Kunden gegenüber erbracht werden, die nicht zu Erfolgen führen, da sie nicht in Rechnung gestellt werden.
Ertrag	Wert aller erbrachten Leistungen und "Nichtleistungen" (Erträge aus Wertpapierspekulationen)
Einnahme	Einzahlungen, Forderungszugänge, Schuldenabgänge Einnahmen werden stets durch "Leistungen" begründet – entweder durch den Verkauf der hergestellten Güter oder durch den Verkauf von Vermögenswerten, die Einnahme kann früher oder später liegen als der Ertrag (z.B. Anzahlung von Kunden = Nochnichtleistung --- Nichtmehrleistung) = Wert aller veräußerten Leistungen
Einzahlung	Zugang liquider Mittel (Bargeld und Sichtguthaben), eine Einzahlung muss nicht unbedingt auf einer vorausgegangenen Leistung des Unternehmers basieren (Kapitaleinlage des Eigentümers/Gesellschafters, Kreditaufnahme)

📖 **Opportunitätskosten** = Nicht real entstandene Kosten, die sich durch eine entgangene Nutzungsmöglichkeit knapper Ressourcen, z.B. einem entgangenen Gewinn oder einer entgangener Zahlung aufgrund einer alternativen Verwendung ergeben. 📖 Schneck





### Beispiele:

1. Spende: neutraler Aufwand, (Ausgabe/Auszahlung)
2. Vorauszahlung der Januar-Miete 2019 per Bank im Dezember 2018 (Geschäftsjahr = Kalenderjahr):  
 Jahr 2018: Auszahlung/Ausgabe  $\neq$  Aufwand  
 Jahr 2019: Aufwand ( $\neq$  Auszahlung/Ausgabe)
3. Totalschaden eines Lkw's: betriebsfremder Aufwand
4. Privateinzahlung bar (Personengesellschaft): Einzahlung ( $\neq$  Einnahme)
5. Zielverkauf von Fertigerzeugnissen: Einnahmen ( $\neq$  Einzahlung), Ertrag, Leistung
6. Gewährung eines Gehaltsvorschusses in bar: Auszahlung ( $\neq$  Ausgabe)
7. Erlös aus Wertpapierverkäufen: betriebsfremder Ertrag (Einnahme, Einzahlung)
8. Zinszahlungen für Überziehungskredit: Aufwand (Ausgabe, Auszahlung)
9. Barverkauf von Maschinen: a.o. Ertrag, Einnahmen, Einzahlung
10. Abschreibung einer Maschine: Aufwand / Kosten (aufwandsgleiche / -ungleiche Kosten)
11. Werbeaufwand: betrieblicher Aufwand (Zweckaufwand) = Kosten (Grundkosten)
12. Nennen Sie bitte einen Geschäftsvorfall, welcher gleichzeitig mit den Strömungsgrößen Einzahlung, Einnahme, Ertrag und Leistung erfasst wird.
13. Anschaffungs- / Materialkosten sind zuerst eine Ausgabe evtl. eine Auszahlung und werden später zu (betrieblichen) Aufwand bzw. Kosten.
14. In welcher Strömungsgröße bzw. in welchen Strömungsgrößen sind Umsätze enthalten?
15. Einzahlung, keine Einnahme ist z.B. Aufnahme eines Kredits, der zu einer Mehrung der Zahlungsmittel führt, aber zu keiner Mehrung des Geldvermögensbestandes, da dem Zahlungsmittelzugang in gleicher Höhe ein Zugang der Verbindlichkeiten gegenübersteht.  Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 4. Auflage 2000

### 2.1.3. Kennzahlen betrieblicher Betätigung

**Wirtschaftlichkeit** (Maß zur Einhaltung des ökonomischen Prinzips) =  $\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}}$

$$\text{Sparsamkeitsgrad} = \frac{\text{Solleinsatz}}{\text{Isteinsatz}} \quad \text{Ergiebigkeitsgrad} = \frac{\text{Istleistung}}{\text{Solleistung}}$$

**Produktivität** =  $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Quantitatives Ergebnis der Faktorkombination}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$

$$\text{Teilproduktivität} = \frac{\text{gesamte Output-Menge einer Faktorkombination}}{\text{Input-Menge eines der beteiligten Faktoren}}$$

**Rentabilität: Kapitalrentabilität in %** =  $\frac{\text{Erfolg} \cdot 100}{\text{Kapital}}$

**Umsatzrentabilität in %** =  $\frac{\text{Erfolg} \cdot 100}{\text{Umsatz}}$

### 2.1.4. Liquidität und Cashflow



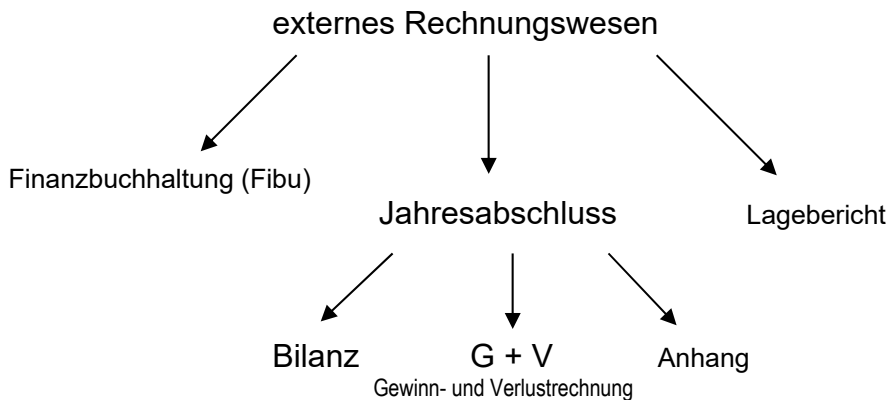
#### **Liquidität**

- Eigenschaft eines Wirtschaftssubjekts zu jedem Zeitpunkt seinen Zahlungsverpflichtungen, die ordnungsgemäß sind, fristgerecht und in vollem Umfang nachkommen zu können.
- Eigenschaft von Vermögensgütern in Zahlungsmittel zurückverwandelt zu werden.

#### **Cashflow**

- ▶ Der Cashflow zeigt den Zufluss flüssiger Mittel durch wirtschaftlichen Umsatz auf.
  - ▶ Er ist der Ausdruck für die Finanzkraft eines Unternehmens.
  - ▶ Gewinn und Abschreibungen stellen zusammen eine Größe dar, die für Finanzierungen und Investitionen zur Verfügung steht. (Beschoner, S.58)
- Cashflow (vereinfacht) = Gewinn + Abschreibungen (→ Finanzierung und Investition)

## 2.2. Externes Rechnungswesen



Die Finanz- oder Geschäftsbuchhaltung erfasst die Beziehungen der Unternehmung mit der Außenwelt und zeigt sämtliche Geschäftsvorfälle auf.

Nach den §§ 238 HGB ff ist jeder Kaufmann i.S. der § 1-3 u.6 HGB (steuerrechtlich § 161 AO) verpflichtet Bücher zu führen und ein mengenmäßiges Verzeichnis aller Vermögensgegenstände und Schulden aufzustellen, eine Bewertung dieser Posten durchzuführen, eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) oder einen Jahresabschluss aufzustellen.

### § 242 HGB Pflicht zur Aufstellung

- (1) Der Kaufmann hat zu Beginn seines Handelsgewerbes und für den Schluss eines jeden Geschäftsjahrs einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss (Eröffnungsbilanz, Bilanz) aufzustellen. Auf die Eröffnungsbilanz sind die für den Jahresabschluss geltenden Vorschriften entsprechend anzuwenden, soweit sie sich auf die Bilanz beziehen.
- (2) Er hat für den Schluß eines jeden Geschäftsjahrs eine Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge des Geschäftsjahrs (Gewinn- und Verlustrechnung) aufzustellen.
- (3) Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung bilden den Jahresabschluss.

### => Bestandteile des Jahresabschlusses:

- ▶ Bilanz (§ 242 HGB)
- ▶ Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) (§ 242 HGB)
- ▶ Anhang (Kapitalgesellschaften § 264 HGB, Unternehmen die dem Publizitätsgesetz (PublG) unterliegen)
- ▶ Lagebericht (Kapitalgesellschaften § 264 HGB, Ausnahme kleine Kapitalgesellschaften §267 (1))
- ▶ Kapitalflussrechnung (Konzerne nach dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) §297 (1) HGB)
- ▶ Eigenkapitalspiegel (Konzerne nach dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) §297 (1) HGB)

Diese Vorschriften werden durch die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) ergänzt:

- ▶ Klarheit und Übersichtlichkeit
- ▶ Vollständigkeit
- ▶ Bilanzverknüpfung
- ▶ Wahrheit
- ▶ Vorsicht

## 2.2.1. Kapital und Vermögen

Die Bilanz ist eine Beständerechnung, die die Bestände an Aktivposten (Vermögensteile einer Unternehmung) und Passivposten (Kapital) zu einem Zeitpunkt, dem Bilanzstichtag, gegenüberstellt.

### Formalbau der Bilanz

Aktiva	Bilanz zum .... (Stichtag)	Passiva
<p><b>Anlagevermögen</b> Vermögensgegenstände, die bestimmt sind <u>dauernd</u> dem Geschäftsbetrieb zu dienen</p> <p><b>Umlaufvermögen</b> Vermögensgegenstände, die der Unternehmung i.a. nur zur <u>vorübergehenden</u> Nutzung dienen</p>	<p><b>Eigenkapital</b> <u>eigene Mittel</u>, die der Unternehmung - von außen von den Eigentümern durch die Beteiligungsfinanzierung und - von innen durch die Selbstfinanzierung grundsätzlich langfristig zur Verfügung gestellt werden</p> <p><b>Fremdkapital</b> <u>fremde Mittel</u>, die der Unternehmung - von außen (Kreditfinanzierung)* und - von innen (Rückstellungsfinanzierung)** durch Gläubiger kurz-, mittel-, langfristig z.V. gestellt werden</p>	

### Aktive Rechnungsabgrenzungsposten

grenzen den Erfolg zweier Geschäftsjahre voneinander ab



#### Verwendung der Mittel

"Wofür wird das Kapital ausgegeben?"

Gesamtheit aller im Unternehmen eingesetzten Wirtschaftsgüter und Geldmittel  
= Investition (Assets)



Gliederung nach der Liquidierbarkeit



#### Herkunft der Mittel

"Woher stammt das Kapital?"

Summe aller Schulden des Unternehmens gegenüber Beteiligten und Gläubigern  
= Finanzierung (Liabilities)



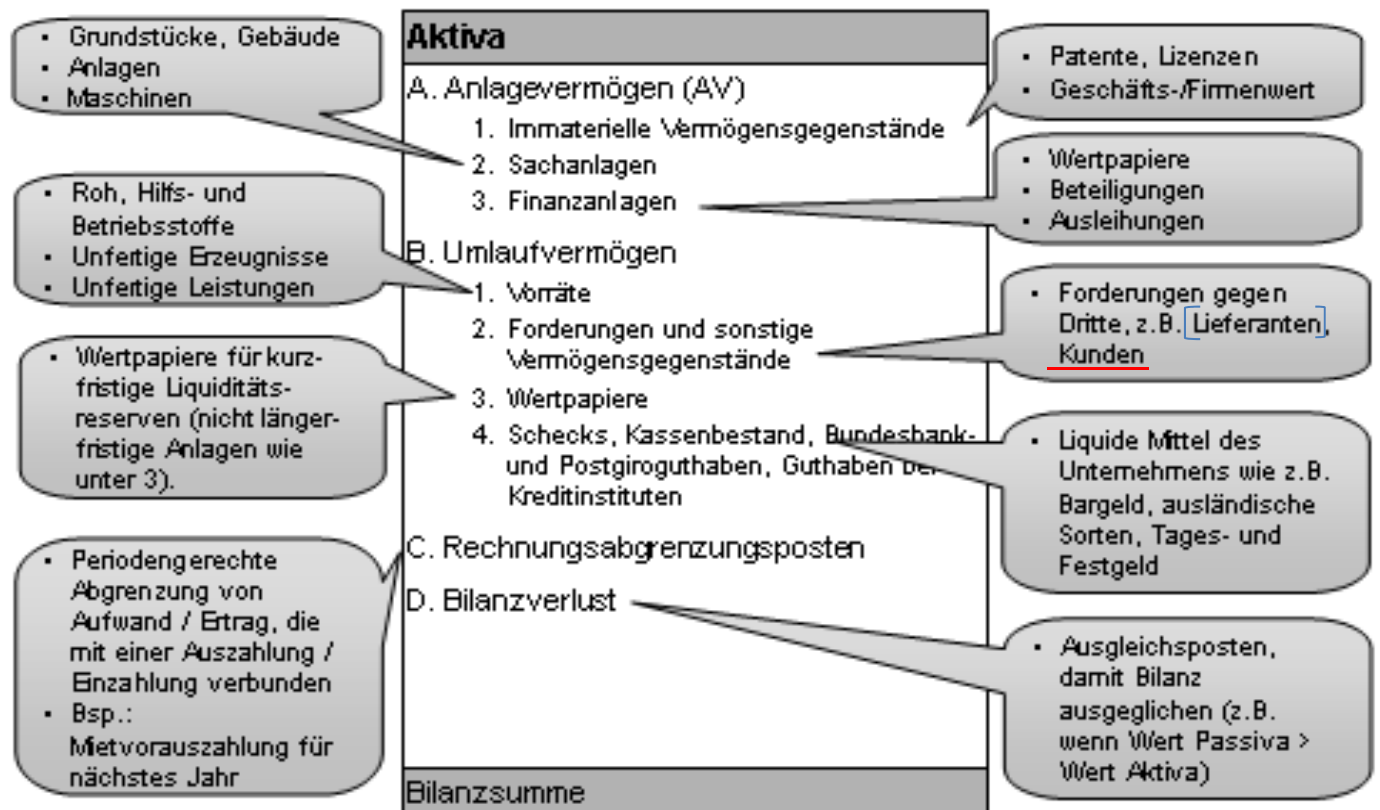
Gliederung nach der Fälligkeit (Fristigkeit) des zu Verfügung gestellten Kapitals

Die Differenz zwischen dem Bilanzvermögen und dem Fremdkapital (einschließlich PRA) wird als Reinvermögen bezeichnet, es entspricht daher dem Eigenkapital.

Das Eigenkapital kann man als Unternehmensschuld gegenüber den Eigentümern ansehen, da es im Fall einer Auflösung des Unternehmens an diese zurückgezahlt werden müsste. Voss, BWL kompakt, Rinteln, 2004

? Überschuldung

"Diejenigen Ausreden, in denen gesagt wird, warum die AG keine Steuern bezahlen kann, werden in einer sogenannten Bilanz zusammengestellt." Kurt Tucholsky

Bilanz – Aktivseite – Beispiele:

📖 Zanner, LB HM FK03, IBL1 WS 2008/2009

Für die Bewertung der Vermögensgegenstände in der Bilanz gilt nach GoB das Prinzip der Einzelbewertung!

Ausnahmen u.a.:

### Verfahren zur Bewertung von Umlaufvermögen (und Verbrauchsmengen)

Welchen Wert hat der aktuelle Lagerbestand, wenn sich die Einkaufspreise ändern?

Lagerbestände und –bewegungen werden mit folgenden Verfahren bewertet:

- Bewertung mit letzten Einkaufspreisen
- Bewertung mit festen Verrechnungspreisen
- Bewertung mit dem Niederstwertprinzip
- Bewertung mit Durchschnittseinstandspreisen

Bei jeder Materialbewegung wird der aktuelle Durchschnittspreis des Materials ermittelt:

$$\text{Durchschnittspreis}_{\text{neu}} = \frac{(\text{Lagerbestand}^{\text{alt}} * \text{Durchschnittspreis}^{\text{alt}}) + (\text{Zugangsmenge} * \text{Einstandspreis})}{\text{Lagerbestand}^{\text{alt}} + \text{Zugangsmenge}}$$

- **Sammelbewertung von Vorratsvermögen nach der fiktiven Verbrauchsfolge:**

HGB §256: Bewertungsvereinfachungsverfahren. ...kann für den Wertansatz gleichartiger Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens unterstellt werden, dass die zuerst oder dass die zuletzt angeschafften oder hergestellten Vermögensgegenstände zuerst oder in einer sonstigen bestimmten Folge verbraucht oder veräußert worden sind. (? Steuerbilanz, US-GAAP, IAS)

- **Fifo-Verfahren**, first in – first out: zuerst zugegangene Güter werden zuerst verbraucht
- **Lifo-Verfahren**, last in – first out: zuletzt zugegangene Güter werden zuerst verbraucht
- **Hifo-Verfahren**, highest in – first out: Güter mit dem höchsten Einkaufswert werden zuerst verbraucht
- **Lofo-Verfahren**, lowest in – first out: Güter mit dem niedrigsten Einkaufswert werden zuerst verbraucht
- **Kifo-Verfahren**: Konzernabschluß, von Konzernunternehmen bezogene Gegenstände werden zuerst verbraucht/veräußert.

Beispiel: Es soll eine Bewertung nach Fifo und Lifo vorgenommen werden:

	Menge (Liter)	Einzelpreis
<b>Bestand 1.1.200X</b>	6.000	0,40 €
<b>Zugang (Kauf) 25.2.200X</b>	20.000	0,43 €
<b>Bestand</b>	26.000	
<b>Abgang (Verbrauch) 22.3.200X</b>	18.000	
<b>Bestand</b>	8.000	
<b>Zugang 16.8.200X</b>	50.000	0,44 €
<b>Bestand</b>	58.000	
<b>Abgang 20.9.200X</b>	40.000	
<b>Bestand</b>	18.000	
<b>Zugang 4.10.200X</b>	10.000	0,51 €
<b>Bestand 31.12.200X</b>	28.000	

Bestand 28 000 l

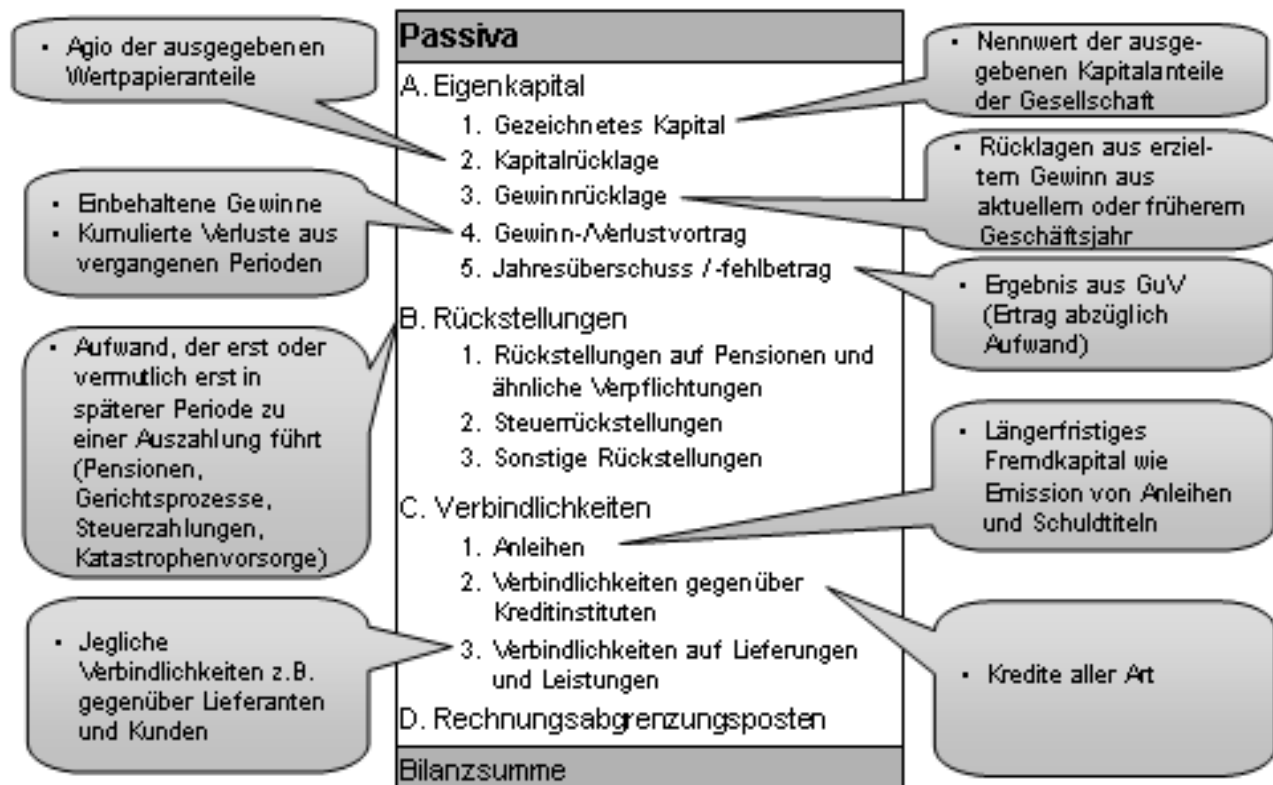
<b>Fifo- Bestand</b>	10 000 l	0,51 €	Verbrauch 58 000 l
	50 000 l	0,44 €	
<b>Lifo- Bestand</b>	20 000 l	0,43 €	
	6 000 l	0,40 €	

Lifo-  
Verbrauch

Fifo-  
Verbrauch

- ➔ unterschiedliche Bewertungsverfahren führen zu unterschiedlich hohen Bewertungen des Umlaufvermögens.  
Durch die Wahl des Bewertungsverfahrens können Gestaltungsspielräume bei der Vermögensbewertung ausgenutzt werden.

### Bilanz – Passivseite – Beispiele:



\* "gewisse" Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen Dritten gegenüber (und von diesen erzwingbar), beruhen auf einer bestimmten Leistung und stellen eine wirtschaftliche Belastung dar.

\*\* Rückstellungen sind ungewisse Verbindlichkeiten

\*\*\* !!! Rücklagen ≠ Rückstellungen !!!

\*\*\*\* ? Negatives Kapital

## Jahresabschluss der FC Bayern München AG



Geschäftsjahr 2012/2013 (1. Juli 2012 bis 30. Juni 2013)

AKTIVA zum 30.6.2013		in Mio. EURO		PASSIVA zum 30.6.2013		in Mio. EURO	
<b>A. Anlagevermögen</b>				<b>A. Eigenkapital</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	102,9			I. Gezeichnetes Kapital	27,5		
II. Sach- und Finanzanlagen	153,2	<b>256,1</b>		II. Kapital- und Gewinnrücklage	259,3	<b>286,8</b>	
<b>B. Umlaufvermögen</b>		<b>135,1</b>		<b>B. Rückstellungen</b>		<b>22,2</b>	
(Forderungen, Anzahlungen, Vorräte, Bank- und Kassenguthaben)				<b>C. Verbindlichkeiten</b>		<b>85,5</b>	
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>2,4</b>		<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>1,6</b>	
<b>D. Aktiver Überhang aus Vermögensverrechnung</b>		<b>2,5</b>					
		<b>396,1</b>				<b>396,1</b>	

Kennzahlen Saison 2012/2013

## FC Bayern München AG

Umsatz	393,9 Mio. Euro
Operatives Ergebnis (Ebitda)	67,4 Mio. Euro
Gewinn vor Steuern	22,1 Mio. Euro
Gewinn nach Steuern	14,0 Mio. Euro

## JAHRESABSCHLUSS

BILANZ der Borussia Dortmund GmbH & Co.  
Kommanditgesellschaft auf Aktien, Dortmund

in TEUR	30.06.2013	30.06.2012	in TEUR	30.06.2013	30.06.2012
<b>AKTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>			<b>A. EIGENKAPITAL</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>			<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	61.425	61.425
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	28.871	17.744	/ . Rechnerischer Wert eigener Anteile Ausgegebenes Kapital	-20	-20
2. Geleistete Anzahlungen	0	8.550	<b>II. Kapitalrücklage</b>	34.199	34.194
	<b>28.871</b>	<b>26.294</b>	<b>III. Gewinnrücklagen</b>		
<b>II. Sachanlagen</b>			1. Rücklagen wegen eigener Anteile	20	20
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	24.248	22.054	2. Andere Gewinnrücklagen	33.524	2.924
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	11.140	10.772		33.544	2.944
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	341	137	<b>IV. Bilanzgewinn</b>	53.258	34.284
	<b>35.729</b>	<b>32.965</b>		<b>182.404</b>	<b>132.827</b>
<b>III. Finanzanlagen</b>			<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	139.190	139.190	1. Steuerrückstellungen	3.954	3.800
2. Beteiligungen	96	96	2. Sonstige Rückstellungen	9.423	6.238
3. Sonstige Ausleihungen	1.081	836		<b>13.379</b>	<b>10.038</b>
	<b>140.367</b>	<b>140.122</b>	<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>		
	<b>204.967</b>	<b>199.383</b>	1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	14.275	12.872
<b>B. UMLAUVERMÖGEN</b>			2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.249	5.971
<b>I. Vorräte</b>			3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3.577	4.048
Waren	47	48	4. Sonstige Verbindlichkeiten	27.949	17.723
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>			davon aus Steuern TEUR 18.340 (Vorjahr TEUR 7.985) davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 8 (Vorjahr TEUR 5)		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	64.983	18.893		<b>56.070</b>	<b>40.614</b>
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	1.724	1.594	<b>D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	<b>38.105</b>	<b>47.633</b>
3. Sonstige Vermögensgegenstände	1.975	3.869		<b>289.960</b>	<b>231.112</b>
	<b>68.684</b>	<b>24.358</b>			
<b>III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten</b>	<b>11.539</b>	<b>4.858</b>			
	<b>80.270</b>	<b>29.264</b>			
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	<b>4.723</b>	<b>2.465</b>			
	<b>289.960</b>	<b>231.112</b>			



## Garmin Deutschland GmbH, Garching, Bilanz aus dem Unternehmensregister.de

**Aktiva**

	31.12.2011	31.12.2010
	EUR	EUR
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>7.370.131,43</b>	<b>9.721.838,85</b>
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>	<b>236.361,43</b>	<b>2.713.897,03</b>
1. entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutz- und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	236.360,93	250.163,03
2. Geschäfts- oder Firmenwert	0,50	2.463.734,00
<b>II. Sachanlagen</b>	<b>6.759.213,61</b>	<b>6.446.643,65</b>
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	6.201.960,16	6.010.878,65
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	557.253,45	435.765,00
<b>III. Finanzanlagen</b>	<b>374.556,39</b>	<b>561.298,17</b>
1. Beteiligungen	133.519,50	316.446,00
2. Wertpapiere des Anlagevermögens	241.036,89	244.852,17
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>40.568.900,65</b>	<b>43.885.192,95</b>
<b>I. Vorräte</b>	<b>7.919.644,69</b>	<b>11.592.331,34</b>
1. fertige Erzeugnisse und Waren	7.919.644,69	11.592.331,34
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>	<b>21.962.581,77</b>	<b>23.208.888,06</b>
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18.905.279,43	17.356.298,78
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	2.575.433,69	909.907,59
3. sonstige Vermögensgegenstände	481.868,65	4.942.681,69
davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	119.661,26	3.854,28
<b>III. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</b>	<b>10.686.674,19</b>	<b>9.083.973,55</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>75.829,22</b>	<b>11.513,56</b>
<b>Bilanzsumme, Summe Aktiva</b>	<b>48.014.861,30</b>	<b>53.618.545,36</b>

**Passiva**

	31.12.2011	31.12.2010
	EUR	EUR
<b>A. Eigenkapital</b>	<b>8.050.000,00</b>	<b>8.050.000,00</b>
<b>I. gezeichnetes Kapital</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>
<b>II. Kapitalrücklage</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>8.000.000,00</b>
<b>III. Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B. Rückstellungen</b>	<b>6.886.173,80</b>	<b>9.943.583,70</b>
1. sonstige Rückstellungen	6.886.173,80	9.943.583,70
<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>33.078.687,50</b>	<b>35.624.961,66</b>
1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.875.490,74	397.197,33
davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	2.875.490,74	397.197,33
2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	27.105.650,88	32.619.099,11
davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	20.604.350,88	20.619.099,11
3. sonstige Verbindlichkeiten	3.097.545,88	2.608.665,22
davon aus Steuern	2.106.839,18	1.756.712,08
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	26.315,50	16.948,57
davon mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr	2.289.892,65	1.845.008,52
<b>Bilanzsumme, Summe Passiva</b>	<b>48.014.861,30</b>	<b>53.618.545,36</b>

## Auswirkung folgender Geschäftsfälle auf die Bilanz:

1. Kauf einer Maschine, Bezahlung mittels Überweisung:  
Umschichtung auf der Aktivseite: Aktivtausch
2. Umschuldung, d.h. eine kurzfristige Verbindlichkeit wird in ein langfristiges Darlehen umgewandelt:  
Umschichtung auf der Passivseite: Passivtausch
3. Kauf einer Maschine auf Ziel (Kauf von Rohstoffen auf Ziel):  
Bilanzverlängerung (auch: Aktiv-Passiv-Mehrung)
4. Begleichung einer Lieferantenrechnung durch Banküberweisung:  
Bilanzverkürzung (auch: Aktiv-Passiv-Minderung)

## Wichtige Bilanzkennzahlen:

### ▶ Anlagenquote (auch Anlagenintensität)

- Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen
- Indikator für die Flexibilität eines Unternehmens (branchenspezifisch zu betrachten)
- Erhöhung der Anlagenquote bedeutet höhere Kapitalbindung und damit geringere Flexibilität
- Berechnung:  $ALI = \text{Anlagevermögen} / \text{Gesamtvermögen (Bilanzsumme)} * 100$

### ▶ Eigenkapitalquote

- Anteil des eigenen Kapitals am Gesamtkapital
- Indikator für die Risikoabdeckung eines Unternehmens
- Erhöhung des Eigenkapitals bedingt auch eine Verbesserung der Bonität und Kreditwürdigkeit
- Berechnung:  $EKQ = \text{Eigenkapital (inklusive unversteuerte Rücklagen)} / \text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)} * 100$

### ▶ Verschuldungsgrad (auch Verschuldungskoeffizient)

#### ▶ statischer Verschuldungsgrad

- Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital  
Berechnung:  $V = \text{Fremdkapital} / \text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)} * 100$
- Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital  
Berechnung:  $V = \text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital} * 100$
- Aus einem hohen Verschuldungsgrad folgt meist, dass ein Unternehmen stark von externen Gläubigern abhängig ist.
- Der Verschuldungsgrad ist ein maßgeblicher Faktor beim Rating von Unternehmen

#### ▶ dynamischer Verschuldungsgrad

- Berechnung:  $\text{Fremdkapital} / \text{Cash Flow} * 100$   
auch:  $\text{Effektive Schulden (= Fremdkapital – liquide Mittel)} / \text{Cash Flow} * 100$

### ▶ Veränderungen zum Vorjahr

## Übungsaufgabe Bilanz

Die Bilanz zum 31.12.200X ist noch nicht fertig. Die Inventur ergab folgende Schlussbestände:

Langfristiger Wertpapierbestand 50 000 €, Bankguthaben 7 500 €, Rohstoffe 12 000 €, Kundenforderungen 8 000 €, Lieferantenverbindlichkeiten 2 000 €, Kasse 500 €, Bankkredite 52000 €, Rückstellungen 35 000 €, Umsatzsteuer-Schulden 9 000 €, Grundstücke 200 000€.


a) Stellen Sie die Bilanz zum 31.12.200X auf und schließen diese ab.

b) Wie hoch ist die Eigenkapitalquote dieses Unternehmens? Wie bewerten Sie deren Höhe?

## 2.2.2. System der doppelten Buchführung

Der formale Aufbau der doppelten Buchführung (Doppik) ermöglicht die Ermittlung des Periodenerfolges

1. durch Vermögensvergleich: Erfolg = Vermögen am Ende der Periode – Vermögen am Anfang d. Per.  
+ Entnahmen – Einlagen (bei Personengesellschaften)

2. durch Aufwands- und Ertragsvergleich: Erfolg = Ertrag - Aufwand  Wöhe, S.857

Die Finanzbuchhaltung umfasst ein System von Konten, auf denen die Geschäftsvorfälle, die Auswirkungen auf Einnahmen, Ausgaben, Aufwand, Ertrag, Kosten oder Leistungen haben, erfasst werden.

### Beispiel zur Finanzbuchhaltung:

**Inventur** am 1.1.200X :

- 1 Maschine gekauft am 5. Januar des Vorjahres für 1.100 €, Nutzungsdauer 11 Jahre, lineare Abschreibung, AB (Anfangsbestand) bzw. EB (Eröffnungsbestand) ?
- Handelswarenbestand 500 €

### **Geschäftsfälle:**

- 23.6.200X: Handelswaren-Barverkauf 800 €

Buchung: (1) Kasse an Barverkäufe 800 € (MwSt. nicht berücksichtigt)

**Jahresabschlussbuchungen** zum 31.12.200X:

- die Inventur am 31.12.200X ergab einen Handelswarenbestand = 0 = SB (Schlußbestand)

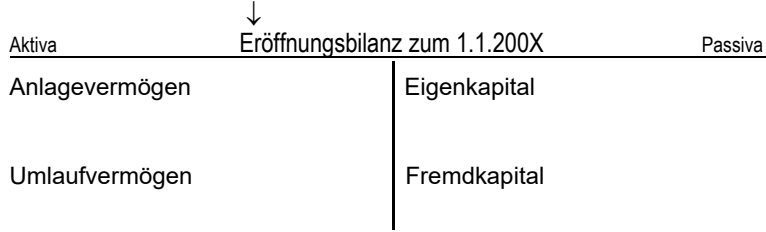
=> Wareneinsatz = Anfangsbestand – Schlussbestand = 500 €

Abschlussbuchung: (2) Wareneinsatz an Handelswaren 500 €

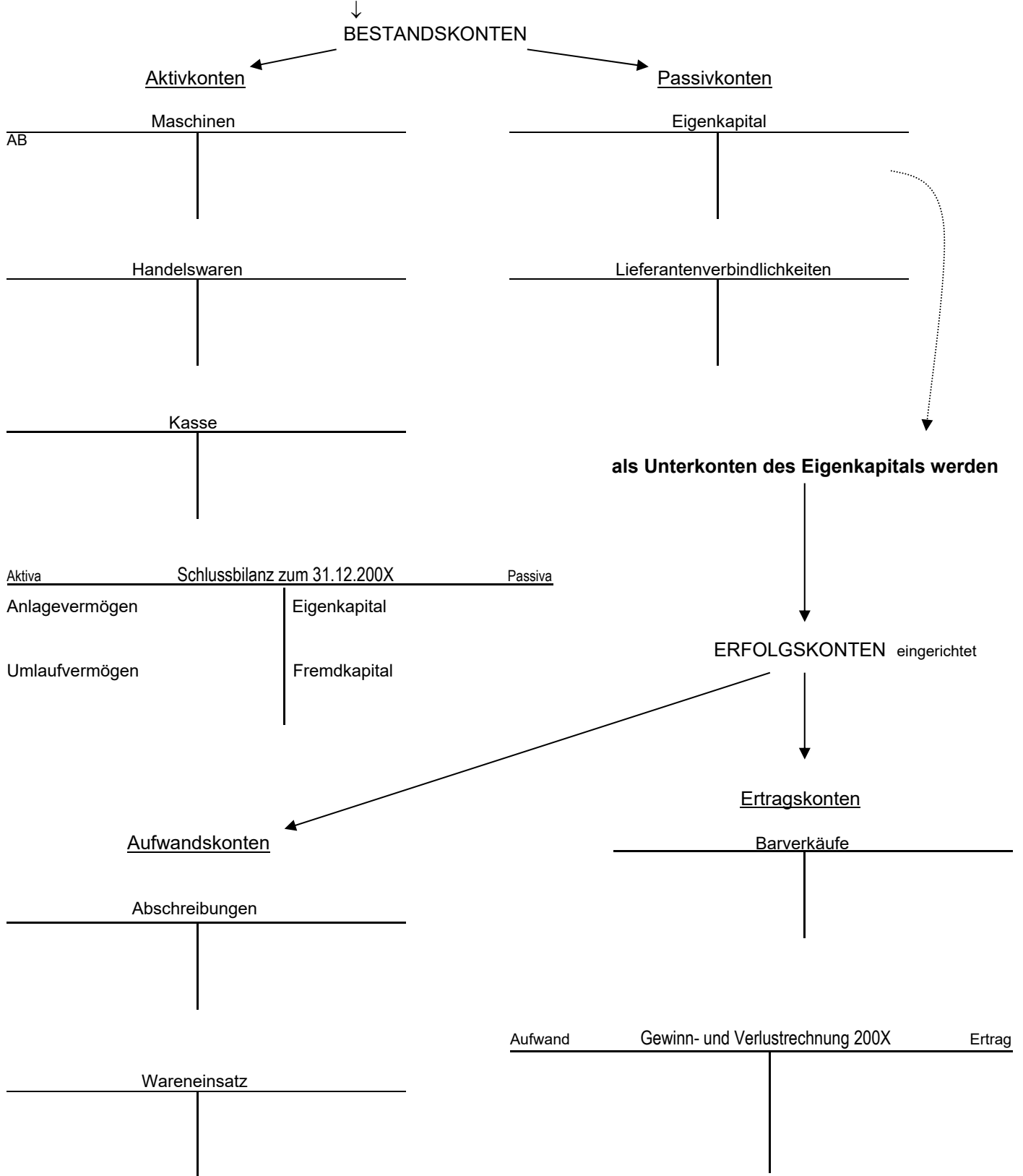
- ? 3. Abschreibung der Maschine:

Abschlussbuchung: (3) Abschreibungen an Maschinen 100 €

Inventur → Inventar



Die Bilanz wird in Einzelrechnungen (Konten) aufgelöst



Inventur → Inventar

Aktiva		Eröffnungsbilanz zum 1.1.200X		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	1500 €		
Maschinen	1000 €				
Umlaufvermögen		Fremdkapital	0 €		
Handelswaren	500 €				
	1500 €		1500 €		

Die Bilanz wird in Einzelrechnungen (Konten) aufgelöst

BESTANDSKONTEN

Aktivkonten

Passivkonten

Maschinen		Handelswaren	
1.1. AB	1000 €	31.12. (3) 2.AfA	100 €
		31.12. SB	900 €
1.1. AB	500 €	31.12. (2) Wareneins.	500 €
		SB	0 €
	500 €		500 €

Eigenkapital	
Schlussbest.	1700 €
1.1. AB	1500 €
Gewinn	200 €

Lieferantenverbindlichkeiten	

Kasse	
23.6. (1) BVK	800 €
31.12. SB	800 €

als Unterkonten des Eigenkapitals werden

Aktiva		Schlussbilanz zum 31.12.200X		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	?		
Maschinen	900 €				
Umlaufvermögen		Fremdkapital	0 €		
Kasse	800 €				
	1700 €				

ERFOLGSKONTEN eingerichtet

Ertragskonten

Barverkäufe	
31.12. G+V	800 €
23.6. (1) BVK	800 €

Aufwandskonten

Abschreibungen	
31.12. (3) Masch.	100 €
31.12. G+V	100 €

Wareneinsatz	
31.12. (2) HaW	500 €
31.12. G+V	500 €

Aufwand	Gewinn- und Verlustrechnung 200X		Ertrag
Wareneinsatz	500 €	Barverkäufe	800 €
Abschreibungen	100 €		
Gewinn	200 €		
	800 €		800 €

## Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 HGB

Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 2 HGB)	Umsatzkostenverfahren (§ 275 Abs. 3 HGB)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umsatzerlöse</li> <li>2. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen</li> <li>3. andere aktivierte Eigenleistungen</li> <li>4. sonstige betriebliche Erträge</li> <li>5. Materialaufwand:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren</li> <li>b) Aufwendungen für bezogene Leistungen</li> </ol> </li> <li>6. Personalaufwand:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Löhne und Gehälter</li> <li>b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung, davon für Altersversorgung</li> </ol> </li> <li>7. Abschreibungen:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs</li> <li>b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umsatzerlöse</li> <li>2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen</li> <li>3. Bruttoergebnis vom Umsatz</li> <li>4. Vertriebskosten</li> <li>5. allgemeine Verwaltungskosten</li> <li>6. sonstige betriebliche Erträge</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. (7.) sonstige betriebliche Aufwendungen</li> <li>9. (8.) Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen</li> <li>10. (9.) Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen</li> <li>11. (10.) sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen</li> <li>12. (11.) Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens</li> <li>13. (12.) Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen</li> <li>14. (13.) Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</li> <li>15. (14.) außerordentliche Erträge</li> <li>16. (15.) außerordentliche Aufwendungen</li> <li>17. (16.) außerordentliches Ergebnis</li> <li>18. (17.) Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</li> <li>19. (18.) sonstige Steuern</li> <li>20. (19.) Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</li> </ol>	

<b>Ertrag</b>	Gesamtumsatzerlöse der Periode + Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen + andere aktivierte Eigenleistungen + sonstige betriebliche Erträge
<b>- Aufwand</b>	- Materialaufwand (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, bezogene Waren und Leistungen) - Personalaufwand (Löhne und Gehälter, Sozialabgaben, Altersversorgung)
<b>= EBITDA</b>	<b>Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation</b>
	- Abschreibungen ➤ auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Inangangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs ➤ auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen unterschreiten
<b>= EBIT</b>	<b>Earnings before interest and tax = Betriebsergebnis</b>

<b>EBIT</b>	<b>Earnings before interest and tax = Betriebsergebnis</b>
<b>+ Finanzertrag</b>	+ Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen + Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen + sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
<b>- Finanzaufwand</b>	- Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens - Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
<b>= Finanzergebnis</b>	Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit
<b>- Finanzaufwand</b>	+ außerordentliche Erträge - außerordentliche Aufwendungen
<b>= EBT</b>	<b>Earnings before tax</b>
<b>- Steuern</b>	- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag - Sonstige Steuern
<b>= Periodenergebnis</b>	Jahresüberschuss / -fehlbetrag

📖 Zanner, LB HM FK03, IBL1 WS 2008/2009

## Von EBA bis EBET

Was hinter den Abkürzungen angloamerikanischer Bilanzbegriffe steckt

<b>EBA</b>	Earnings Before Amortization	Ergebnis vor Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte
<b>EBDA</b>	Earnings Before Depreciation and Amortization	Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte
<b>EBT</b>	Earnings Before Taxes	Ergebnis vor Steuern
<b>EBDDT</b>	Earnings Before Depreciation and Deferred Taxes	Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und latenten Steuern
<b>EBTSO</b>	Earnings Before Taxes and Stock Options	Ergebnis vor Steuern und Aktienoptionen
<b>EBTA</b>	Earnings Before Taxes and Amortization	Ergebnis vor Steuern und Abschreibung auf Sachanlagen
<b>EBTDA</b>	Earnings Before Taxes, Depreciation and Amortization	Ergebnis vor Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibung auf immaterielle Vermögensgegenstände
<b>EBIT</b>	Earnings Before Interest and Taxes	Ergebnis vor Zinsen und Steuern
<b>EBIAT</b>	Earnings Before Interest, Amortization and Taxes	Ergebnis vor Zinsen, Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Steuern
<b>EBITSO</b>	Earnings Before Interest, Taxes and Stock Options	Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Aktienoptionen
<b>EBITA</b>	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization	Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände
<b>EBDIT</b>	Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes	Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen, Zinsen und Steuern
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte
<b>EBITDAR</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rents	Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen, Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Mieten
<b>EBITDASO</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Stock Options	Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen, Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Aktienoptionen
<b>EBET</b>	Earnings Before Earnings-linked Taxes	Ergebnis vor ergebnisbezogenen Steuern

Quelle: Steuer- und Bilanzpraxis 22/2002



### 2.2.3. Rechnungslegungsvorschriften

- **HGB** (Handelsgesetzbuch):

Ziel: Kapitalerhaltung (Vorsichtsprinzip) soll Gläubiger, Anleger und Fiskus schützen

- **IFRS** (International Financial Reporting Standards) - bis 2003 **IAS** (International Accounting Standards):  
ab dem Jahr 2005 für börsennotierte Unternehmen in der EU

Ziel: Informationsgrundlage für internationale Investoren (Fair Presentation)

Das IASC (International Accounting Standards Committee) ist ein freiwilliger, 1973 gegründeter privater Zusammenschluss von inzwischen rd. 150 mit Rechnungslegungsfragen befassten Berufsverbänden aus mehr als 100 Ländern mit Sitz in London. 📖 Schneck

"Der Initiator, das ist der International Accounting Standard Board (IASB), machte sich zur Mitte der 90er Jahre daran, ein an den US-Vorgaben orientiertes Bilanz-Regelwerk zu erstellen. Herausgekommen ist mit den IAS sogar ein schlankeres und übersichtlicheres Kompendium, das durch die geplante EU-Harmonisierung zudem noch einmal klarere Strukturen erhalten könnte." 📖 Wirtschaft – IHK Magazin für München u. Oberbayern 1/2002

- **US-GAAP** (United States Generally Accepted Accounting Principles):


Ziel: Entscheidungsgrundlage für Investoren und Kreditgeber (Fair Presentation)

Nationale Rechnungslegungsgrundsätze der USA, Anforderung der amerikanischen Wertpapieraufsichtsbehörde SEC (Securities and Exchange Commission)

GRAFIK

## 2.3. Internes Rechnungswesen: Kostenrechnung

Kosten = "negative Gewinnkomponente"

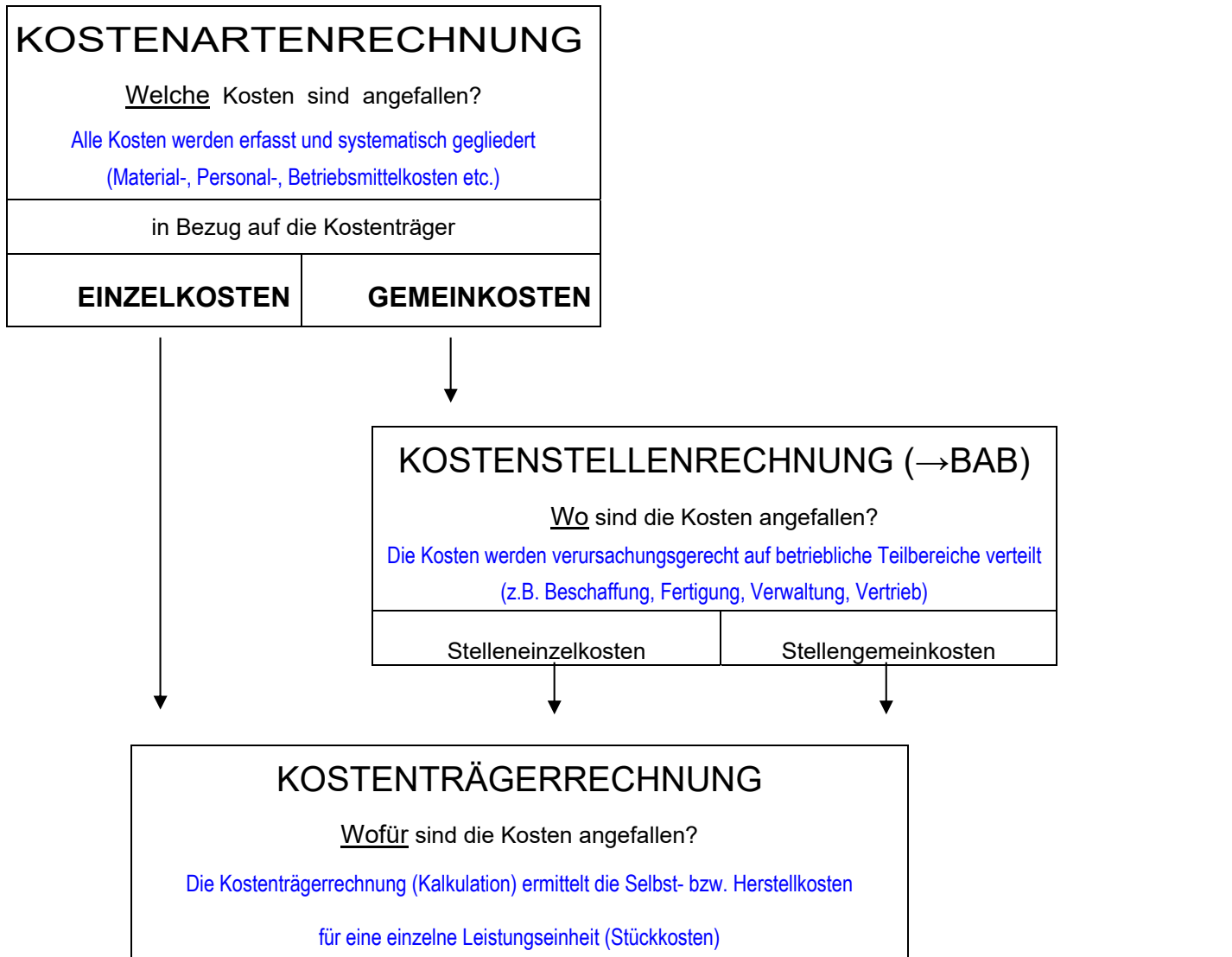
"Welche erlauchte Instanz entscheidet eigentlich darüber, was als rentabel zu gelten hat?" Viviane Forrester, Der Terror der Ökonomie, 1997, S.184  Wobbermin, Michael, BWL im Überblick, Stuttgart, 2005

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) liefert als internes Informationsinstrument u.a. das Zahlenmaterial für Wirtschaftlichkeitskontrolle, Preiskalkulation und ist ein wichtiges Hilfsmittel zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung ist die Kosten- und Leistungsrechnung an keine gesetzlichen Vorschriften gebunden.

### Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

- Die in einer Periode anfallenden Kosten (betrieblicher Werteverzehr) sind verursachungsgerecht auf die Produkte und Dienstleistungen zu verteilen.
- Kurzfristige Ermittlung des Leistungserfolgs:  
für unternehmerische Disposition ist eine laufende und wirklichkeitsnahe Erfassung nötig
- Ermittlung von Wertansätzen für die Bilanz
  - Bestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen werden in der Bilanz mit den Herstellungskosten angesetzt
  - Ableitung der Herstellkosten mit Hilfe der KLR (Herausrechnen von aufwandslosen Kosten und neutralen Aufwendungen)
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit
  - Produktivität = Output/Input (Output/Input als mengenmäßige Größen)
  - Bewertung von Output und Input führt zur Rentabilität
  - Durchführen eines Soll/Ist-Vergleichs im Rahmen der Plankostenrechnung
- Entscheidungshilfe für Preisfindung und Preisbeurteilung
  - Kosten als Ausgangspunkt für unternehmerische Kalkulation:  
Selbstkosten + Gewinnaufschlag = Absatzpreis
  - Ermittlung einer Preisuntergrenze im Absatzbereich als Kriterium für Annahme von Aufträgen
  - Ermittlung einer Preisobergrenze im Beschaffungsbereich als Kriterium für Beschaffung von Waren und Dienstleistungen
- Bereitstellung von Unterlagen für Entscheidungsrechnungen z.B. für
  - Ermittlung der optimalen Bestellmenge bzw. Losgröße
  - Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms
  - Bestimmung des optimalen Standorts
- Ermittlung des Betriebsergebnisses  
Die Erfolgsermittlung ist eine Gegenüberstellung von Leistungen und Kosten für den Betrieb als ganzen oder für bestimmte Teilbereiche desselben in einer Periode.

## Teildisziplinen der Kosten- und Leistungsrechnung



**Einzelkosten:** Kosten, die sich unmittelbar einem Kostenträger (Leistungseinheit wie z.B. Erzeugnis, Produkt, Dienstleistung) zurechnen lassen: Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne, Maschinenstunden, Energie, Patente

**Gemeinkosten:** nicht direkt den Kostenträgern zurechenbare Kosten (indirekte Kosten), welche z.B. von mehreren Produkten gemeinsam verursacht werden oder für den gesamten Betrieb anfallen (Verwaltungskosten, Versicherungsbeiträge, Pfortner ...). Aus Vereinfachungsgründen werden Hilfsstoffe, welche den Kostenträgern nur mit hohem Aufwand direkt zugerechnet werden könnten, als unechte Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung als echte Gemeinkosten behandelt.

**Aufgaben der Kostenartenrechnung:**


Die Kostenartenrechnung erfasst alle Einzel- und Gemeinkosten einer Periode und bildet damit die Grundlage für die Kosten- und Leistungsrechnung in dieser Abrechnungsperiode

1. geordnete Erfassung der Kosten
2. vollständige Erfassung der Kosten
3. periodengerechte Erfassung der Kosten
4. Erfassung der kalkulatorischen Kosten
5. Bewertung der Kostengüter

Die Aufgaben der Kostenstellenrechnung umfassen:

- **Abrechnungstechnische Aufgabe**
  - Differenzierte Verrechnung der Kosten auf die Erzeugnisse
  - Zuordnung von Gemeinkosten auf Kostenstellen und damit Herstellen der Zurechenbarkeit zu Kostenträgern
- **Organisatorische Aufgabe**
  - Ermöglichen eines Soll/Ist-Vergleichs in den Kostenstellen
  - Damit: Kostenkontrolle und Rechenschaftsgrundlage

Hauptinstrument der Kostenstellenrechnung ist der **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**:

aus  Hörschgen, Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, 1992, S.58

Übersicht 13 Zahlenbeispiel für einen BAB<sup>1)</sup>:

Kostenarten \ Kostenstellen	Summe	Kostenstellen			Fertigungsstellen			Meisterbüro	Verwaltung	Vertrieb
		Kraftzentrale	Gebäudeverwaltung	Materialstelle	I	II	III			
1. Einzellöhne	11.250				4.250	1.200	5.800			
2. Einzelmaterial	31.000									
3. Hilfslohne	6.200	100	300	300	1.700	1.100	1.700	40	150	810
4. Überstd.-Zuschläge	500	10	-	60	250	-	90	-	-	90
5. Gehälter	3.300	200	200	400	-	-	-	350	1.250	900
6. Sozialkosten	4.100	120	180	250	800	620	1.140	160	300	530
7. Reparaturen	1.100	-	310	80	120	40	230	-	60	260
8. Betriebsstoffe	600	260	40	20	50	80	60	-	30	60
9. Kalk. Abschreibungen	4.200	140	550	80	800	1.300	800	10	120	400
10. Kalk. Zinsen	900	30	140	20	150	280	150	2	40	88
11. Summe Gemeinkosten	20.900	860	1.720	1.210	3.870	3.420	4.170	562	1.950	3.138
12. Umlage Kraftzentr.		↳	120	80	150	220	200	-	-	90
13. Umlage Gebäudeverw.			↳	350	520	180	130	20	230	410
14. Umlage Meisterbüro					146	145	291	↙		
15. Summe Gemeinkosten	20.900	-	-	1.640	4.686	3.965	4.791	-	2.180	3.638
16. Zuschlagsbasis <sup>1</sup>				31.000	4.250	1.200	5.800			57.332
17. Ist-Zuschlag (%)				5,29%	110%	330%	82,6%			10,14%
18. Normal-Zuschlag (%)				5,10%	120%	339%	84,2%			9,22%
19. Verrechn. Gemeinkosten				1.581	5.100	4.068	4.884			5.286
20. Über- oder Unterdeckung (absolut)				- 59	+ 414	+ 103	+ 93			- 532
21. Über-/Unterdeck. in % von 19.				3,73%	8,12%	2,53%	1,90%			10,06%

<sup>1</sup> Einzelmaterial für die Materialstelle  
 Einzellöhne für die Fertigungsstellen  
 Herstellkosten für die Verwaltungs- und Vertriebsstelle (gemeinsam)

(S. 90)  
 (zu Betriebsabrechnungsbogen 2))

Beispiel: Bearbeiten Sie bitte folgenden Teilbereich eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB):

Kostenstellen Kostenarten	Allgemeiner Bereich			Hauptkostenstellen			
	Heizung	Reinigungsdienst 200 m <sup>3</sup>	Betriebsarzt 210 m <sup>3</sup> 80 m <sup>2</sup>	Materialbereich 3500 m <sup>3</sup> 780 m <sup>2</sup> 10 AN	Fertigung 4600 m <sup>3</sup> 1480 m <sup>2</sup> 60 AN	Verwaltung 1000 m <sup>3</sup> 370 m <sup>2</sup> 20 AN	Vertrieb 490 m <sup>3</sup> 150 m <sup>2</sup> 10 AN
Ist-Gemein-KostenΣ	↓ 50.000 €	↓ 5.000 €	↓ 2.150 €	↓ 42.100 €	↓ 74.600 €	↓ 190.500 €	↓ 85.650 €
Umlage Allg.Bereich							
1. Heizung		.....1.000..€	.....1.050..€	.....17.500..€	.....23.000..€	.....5.000..€	.....2.450..€
2. Reinigungsdienst		6.000 €	..... 800..€	..... ---...€	..... ---...€	.....3.700..€	.....1.500..€
3. Betriebsarzt			4.000 €	.....400..€	.....2.400..€	.....800..€	.....400..€
Ist-GemeinkostenΣ				60.000 €	100.000 €	200.000 €	90.000 €
Ist-Zuschläge				<b>300 %</b>	<b>125 %</b>	<b>77 %</b>	<b>35 %</b>

- 1.) Die Kostenstelle Heizung ist entsprechend des beheizten Raumes umzulegen.
- 2.) Die Kostenstelle Reinigungsdienst ist auf den Betriebsarzt, die Verwaltung und den Vertrieb entsprechend der Fläche umzulegen.
- 3.) Die Kostenstelle Betriebsarzt ist entsprechend der Arbeitnehmerzahlen (AN) umzulegen.
- 4.) Ermitteln Sie die Ist-Gemeinkostensummen der Hauptkostenstellen.
- 5.) Errechnen Sie die Ist-Zuschlags-Sätze der verschiedenen Kostenbereiche.  
Zuschlagsbasis: Fertigungsmaterial 20.000 €, Fertigungslöhne 80.000 €  
Zuschlagsbasis für die Hauptkostenstellen Verwaltung und Vertrieb ?

$$\text{Zuschlagssatz in \%} = \frac{\text{zuzuteilende Gemeinkosten}}{\text{Summe der Einheiten der Bezugsgröße}} \cdot 100$$

- Materialbereich:  $ZS = (60\,000 / 20\,000) \cdot 100\% = 300\%$
- Fertigung:  $ZS = (100\,000 / 80\,000) \cdot 100\% = 125\%$
- Zuschlagsbasis Verwaltung & Vertrieb = Herstellkosten des Abrechnungszeitraums =  
Materialeinzelkosten + Materialgemeinkosten + Fertigungslöhneinzelkosten + Fertigungslohngemeinkosten =  
20 000 € + 60 000 € + 80 000 € + 100 000 € = 260 000 €
- Verwaltung:  $ZS = (200\,000 / 260\,000) \cdot 100\% = 77\%$
- Vertrieb:  $ZS = (90\,000 / 260\,000) \cdot 100\% = 35\%$

**KOSTENTRÄGERRECHNUNG**

Die Verfahren der Kostenträgerstückrechnung (Kalkulationsverfahren) befassen sich mit der rechnerischen Verteilung der Kosten auf die Kostenträger. Die Divisionskalkulation und die Zuschlagskalkulation sind die Grundtypen.

Die Aufgaben der Kostenträgerrechnung umfassen:

- Kalkulation der Stückkosten
- Durchführung der Vor- und Nachkalkulation

Grundschemata der Zuschlagskalkulation:

Material-Kosten	FERTIGUNGSMATERIAL (Einzelkosten)	.....
	Materialgemeinkosten (zugeschlagen auf Basis des Fertigungsmaterials)	.....
Fertigungs-Kosten	FERTIGUNGSLOHN (Einzelkosten)	.....
	Fertigungsgemeinkosten (zugeschlagen auf der Basis von Fertigungslöhnen oder -stunden)	.....
	SONDEREINZELKOSTEN DER FERTIGUNG (Einzelkosten)	.....
<b>HERSTELLKOSTEN</b>		
Verwaltungs- u. Vertriebskosten	Verwaltungsgemeinkosten (zugeschlagen auf Basis der Herstellkosten)	.....
	Vertriebsgemeinkosten (zugeschlagen auf Basis der Herstellkosten)	.....
	SONDEREINZELKOSTEN DES VERTRIEBS (Einzelkosten)	.....
<b>SELBSTKOSTEN</b>		.....
+ _____:		.....
= _____:		.....

Kosten-Definitionen: Ergänzen Sie bitte den fehlenden Begriff

Herstellkosten	In der <u>Kostenträgerrechnung</u> ermittelte Größe. Sie setzen sich zusammen aus den Materialkosten, Fertigungskosten, den Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie den <u>Sondereinzelkosten der Fertigung</u> z.B. Kosten für Spezialwerkzeuge, Kosten für Patente, Lizenzen oder Modelzeichnungen). <small>Quelle: Rittershofer, Wirtschaftslexikon, 2. Auflage 2002</small>																																								
Herstellungskosten	<p>Handels- und steuerrechtlicher Begriff zur Bewertung ganz oder teilweise im eigenen Betrieb erstellter Wirtschaftsgüter. <u>Dabei sind die Werte aus der Kostenrechnung maßgeblich – allerdings dürfen keine ..... Kosten enthalten sein.</u> Hinsichtlich der Einbeziehung einzelner Kostenbestandteile kennt das Handelsrecht (§ 255 Abs.2 HGB) Bilanzierungswahlrechte u.a. für die Gemeinkosten für Material und Fertigung sowie fertigungsbedingter Werteverzehr (Abschreibungen). Im Einkommensteuerrecht besteht dagegen bei den genannten Kosten Aktivierungspflicht. <small>Quelle: Rittershofer, Wirtschaftslexikon</small></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kostenbestandteile</th> <th>HGB</th> <th>EStG</th> <th>US-GAAP</th> <th>IAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Materialeinzelkosten</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> </tr> <tr> <td>Fertigungseinzelkosten</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> </tr> <tr> <td>Sondereinzelkosten der Fertigung</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> </tr> <tr> <td>Materialgemeinkosten</td> <td>Wahl</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> </tr> <tr> <td>Fertigungsgemeinkosten</td> <td>Wahl</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> <td>Pflicht</td> </tr> <tr> <td>Allgemeine Verwaltungskosten</td> <td>Wahl</td> <td>Wahl</td> <td>Verbot</td> <td>Verbot</td> </tr> <tr> <td>Vertriebskosten</td> <td>Verbot</td> <td>Verbot</td> <td>Verbot</td> <td>Verbot</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>Einzubeziehende Kostenbestandteile in die Herstellungskosten nach HGB, EStG, US-GAAP und IAS</small></p>	Kostenbestandteile	HGB	EStG	US-GAAP	IAS	Materialeinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Fertigungseinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Sondereinzelkosten der Fertigung	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Materialgemeinkosten	Wahl	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Fertigungsgemeinkosten	Wahl	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Allgemeine Verwaltungskosten	Wahl	Wahl	Verbot	Verbot	Vertriebskosten	Verbot	Verbot	Verbot	Verbot
Kostenbestandteile	HGB	EStG	US-GAAP	IAS																																					
Materialeinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht																																					
Fertigungseinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht																																					
Sondereinzelkosten der Fertigung	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht																																					
Materialgemeinkosten	Wahl	Pflicht	Pflicht	Pflicht																																					
Fertigungsgemeinkosten	Wahl	Pflicht	Pflicht	Pflicht																																					
Allgemeine Verwaltungskosten	Wahl	Wahl	Verbot	Verbot																																					
Vertriebskosten	Verbot	Verbot	Verbot	Verbot																																					

## Neue Verfahren der Kostenrechnung

nach  Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage, S.1184 – 1198

### > strategische Ausrichtung der Kostenrechnung

Aufgrund unternehmensexterner und unternehmensinterner Veränderungen haben sich die Kostenstrukturen der Unternehmen erheblich verändert:


1. Anstieg der Gemeinkosten und Fixkosten
2. Anstieg der Vor- und Nachleistungskosten
3. Zunehmende Determiniertheit der Kosten in der Herstellungsphase

## Prozesskostenrechnung

(Synonyma: Vorgangskostenrechnung, Activity-Bases Accounting, Activity-Based-Cost-System, Cost-Driver Accounting, Process Costing, Transaction-Based-Costing)

### Verursachungsgerechte Gemeinkostenkalkulation

Das insbesondere in den USA entwickelte Kostenrechnungssystem basiert auf der Grundaussage, dass Kosten nicht durch Kostenträger verursacht werden, sondern durch Aufträge und Aktivitäten entstehen, die sich wie ein Prozess durch das ganze Unternehmen ziehen.

Wenn beispielsweise die Materialbeschaffung hinsichtlich ihrer Teilprozesse untersucht wird, so kann als Gemeinkostentreiber (Cost Driver) z.B. die Anzahl der Bestellungen definiert werden. Werden nun die Gemeinkosten der Materialbeschaffung in Relation zu den Gesamtbestellzahlen gesetzt, so errechnet sich ein Gemeinkostensatz einer Bestellung (Aktivität). Verursacht nun ein Produkt drei, das andere zehn Bestellvorgänge, so wird deutlich, dass die Produkte unterschiedlich mit dem Gemeinkostensatz belastet werden müssen.  Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 4. Auflage 2000, S.273f

(>>> Info-Material: weitere Ausführungen zur Prozesskostenrechnung)


## Produktlebenszykluskostenrechnung


### Langfristige Produkterfolgsrechnung

Der klassische Produktlebenszyklus wird ergänzt durch die Vormarktphase, die Marktphase und die Nachmarktphase. Dementsprechend werden die Kosten und Erlöse dieser einzelnen Lebensphasen eines Produkts erfasst.

## Target Costing (Zielkostenrechnung)

### Marktorientierte Produktkostensteuerung

Die Zielkostenrechnung wurde bereits in den dreißiger Jahren beim VW Käfer in Deutschland angewandt. In den 70er und 80er wurde dieser Ansatz in japanischen Unternehmen (insbesondere Toyota) weiterentwickelt. Das Target Costing beruht auf der japanischen Denkweise einer kundenorientierten Preispolitik (Genka Kikako).  Schultz, Volker, Basiswissen Rechnungswesen, 1998

Aufgrund einer Marktforschung werden zunächst Zielpreise ermittelt, die Kunden für einen bestimmten Nutzenaspekt eines neuen Produkts zu zahlen bereit sind. Mit Hilfe einer sogenannten Conjoint-Analyse (Nutzwertanalyse) wird ein Gesamtnutzen für das Produkt definiert und dieser in Teilnutzen zerlegt. In Abhängigkeit von den Teilnutzen (z.B. Schnelligkeit eines Autos, Fahrkomfort, Design) werden Teilbudgets für die einzelnen Entwicklungsproduktionsbereiche im Unternehmen vergeben. Legt beispielsweise ein Kunde viel Wert auf Design, so wird aus dem Zielpreis, der das Gesamtbudget der Produktentwicklung und Herstellung darstellt, ein großer Preisanteil für den Designzweig reserviert usw. Damit wird eine eindeutige Gewichtung der eingesetzten Produktionsfaktoren vorgenommen und anhand der Budgets die gesamte Produktentwicklung und Herstellung koordiniert.  Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 4. Auflage 2000, S.1037f

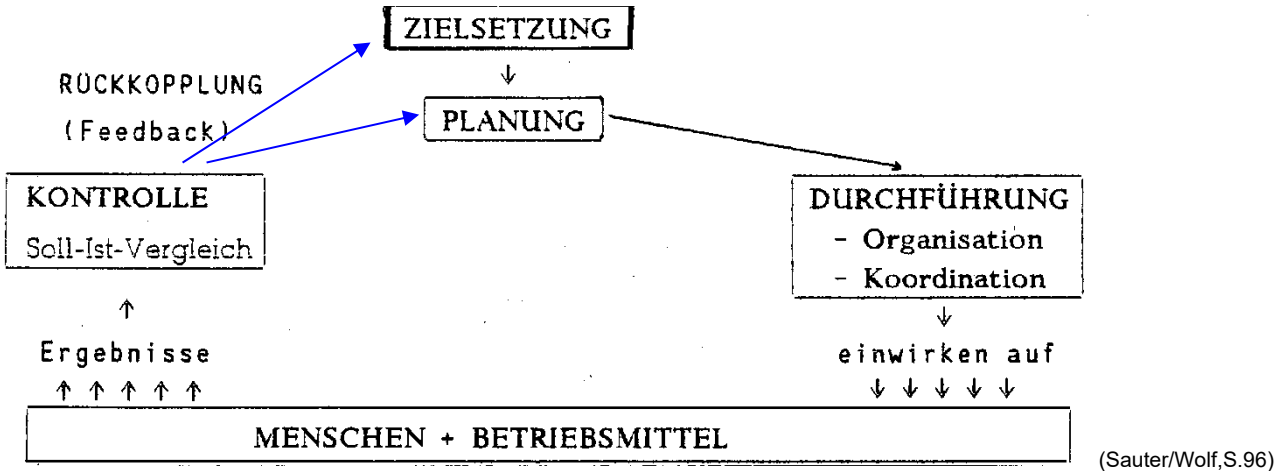
## Konstruktionsbegleitende Kalkulation

### Kostenorientierte Konstruktion

### 3. Betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche

#### 3.1. Unternehmensführung und Organisation

= **dispositiver Produktionsfaktor** (siehe auch 1.2. Produktionsfaktoren)



Kennzeichnet man die Unternehmung als ein zielgerichtetes soziotechnisches System, so liegen den Handlungen, die sich innerhalb der Unternehmung sowie zwischen ihr und der Umwelt vollziehen, betriebswirtschaftliche Entscheidungen zugrunde.

- Unternehmensziele:**
- leistungswirtschaftliche Ziele (Marktziel, Produktziel)
  - finanzwirtschaftliche Ziele (Zahlungsbereitschafts-, Wirtschaftlichkeits-, Gewinnziel)
  - soziale Ziele (gesellschaftsbezogene und mitarbeiterbezogene Ziele)
- Wendt-Nordahl. Einführung i.d. BWL, vfw-Skriptenreihe. 1985. S.99f

**Basisziele** sichern die Existenz des Unternehmens → **Existenzbedingungen:**

1. Liquidität
2. Wirtschaftlichkeit
3. nachhaltiges Wachstum

**Entscheidung** ist die Festlegung auf eine von mehreren zur Auswahl stehenden Entscheidungsalternativen.

Die Entscheidungsfindung ist ein subjektiver Vorgang, abhängig von Verantwortungsbewusstsein und Risikofreudigkeit des Entscheidenden.

Vollkommenheit des Informationssystems		
Vollkommenes Informationssystem	Unvollkommenes Informationssystem	
Grundlage sind deterministische Informationen (Sämtliche Daten sind bekannt oder werden als bekannt vorausgesetzt)	Grundlage sind statistisch gesicherte Informationen, Verhaltensvorschläge mit verschiedenem Risiko (Wahrscheinlichkeit, aber auch verschiedenem Nutzen)	Grundlage sind Hypothesen als Ersatz für fehlende, unvollkommene und unsichere Informationen
↓	↓	↓
<b>Entscheidung unter Sicherheit</b>	<b>Entscheidung unter Risiko</b>	<b>Entscheidung unter Unsicherheit</b>
<b>Keine "echte" Entscheidung</b>	<b>Entscheidungsspielraum</b>	<b>strategische Planung</b>



**Corporate Identity**

wird in der Unternehmenspolitik als **"Globalstrategie wirtschaftlicher Durchsetzung"** immer wichtiger. Durch Attraktivitätssteigerung soll sich das Unternehmen **von der Konkurrenz abheben, da die Produkte und Leistungen meist austauschbar sind.** → Corporate Mission = Unternehmensphilosophie, ideelle und materielle Wertvorstellung

Ihre Mittel sind: **1. Corporate Culture bzw. Corporate Behavior** (Verhaltensweisen):

Serviceverhalten, Zahlungsmoral, Termintreue, Telefonverhalten, Sprache/Umgangston z.B. erwarteter Ton IKEA ≠ DaimlerChrysler

**2. Corporate Design** (Erscheinungsbild):

das Wahrnehmen, Erkennen und Wiedererkennen des Unternehmens anhand weniger typischer Merkmale, ist abhängig vom Vorhergehenden: Logo, Schriften, Geschäftspapiere, Arbeitskleidung, Architektur (Treppenhaus), Standort (Parkplatz)

**3. Corporate Communication** (Kommunikation):

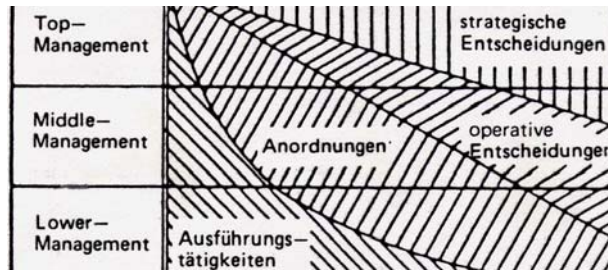
Innen- und Außenwirkung als Beeinflussungspotential, sich eine positive Meinung über das Unternehmen bilden zu können: Vorträge, Diskussionen, Einzelgespräche, PR, Drucksachen, Spots, Veranstaltungen

**Ausgewählte Tätigkeits- bzw. Aufgabenschwerpunkte in der Managementhierarchie**

Oberste Unternehmensleitung  
(Vorstand, Geschäftsführer)

Mittlere Führungsebene  
(Werksleiter, Abteilungsleiter, Direktoren)

Unterste Führungsebene  
(Gruppenleiter, Werksmeister)  
☞ Grochla, Unternehmensorganisation 1975



Tendenziell ist festzustellen, das mit zunehmender Hierarchiehöhe mehr Zielentscheidungen getroffen und sich die Entscheidungen eher auf innovative, unsichere Sachverhalte beziehen (z.B. Beseitigung von Störungen erheblichen Ausmaßes im laufenden Unternehmensprozess). ☞ Ahlert/Franz/Kaefer, Grundlagen der BWL für Ingenieure, S. 192

Die "Führung und Leitung" eines Unternehmens hat den ganzen Betriebsprozess zu koordinieren. Für diese übergeordneten Funktionen hat die Spezialisierung keine große Bedeutung mehr, vielmehr stehen hier planende und schöpferische Fähigkeiten sowie psychologisches Geschick im Vordergrund. ☞ Voß, S.25

**Hauptmerkmale bzw. Gestaltungsalternativen von Führungssystemen**

Führung = intendierte (beabsichtigte) Verhaltensbeeinflussung

		Merkmalsausprägung	
<u>strukturelle Führung</u> Schaffung bestimmter Rahmenbedingungen	- Koordination	zentral ↔	dezentral
	- Delegation	Gering ↔	hoch
	- Formalisierung	hoch ↔	gering
<u>interaktive Führung</u> direkter Kontakt zwischen Führendem und Geführten (Führungsstil)	- Willensdurchsetzung	Befehl ↔	Überzeugung
	- Partizipation	Gering ↔	hoch
	- Kontrolle	Verhalten ↔	Ergebnis

## SWOT-Analyse

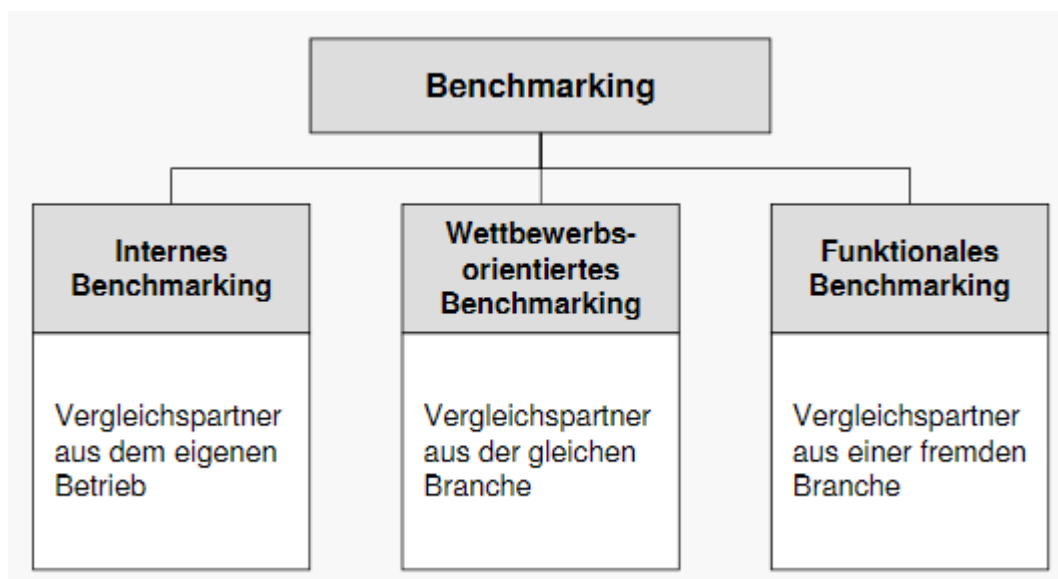
		Externe Analyse	
		Umwelt	
Interne Analyse	Unternehmen	Chancen	Risiken
	Stärken	SO-Strategien Stärken nutzen → Chancen nutzen	ST-Strategien Stärken nutzen → Risiken vorbeugen
	Schwächen	WO-Strategien Schwächen abbauen → Chancen nutzen	WT-Strategien Schwächen abbauen → Risiken vorbeugen

## Benchmarking

Beim Benchmarking misst ein Unternehmen seine Leistung (Produkte, Prozesse) systematisch an jenen Unternehmen, die diese Leistungen am besten erbringen.

Neben der Aufdeckung von Schwachstellen und deren Ursachen liegt der Hauptvorteil von Benchmarking darin, dass hohe Ziele gesetzt werden können, die in der bestehenden Wettbewerbsposition auch zu erreichen sind.

📖 Thommen/Achleitner, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl. 2012, S.1003



📖 Thommen/Achleitner, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2009, GablerPLUS Zusatzinformationen: Folien von Gilbert/Schedel, Universität Erlangen-Nürnberg



### 3.2. Beschaffung und Lagerhaltung

↓  
Bewegungsprozess

↓  
stehender Prozess

#### **Beschaffung**

- von
- materiellen Realgütern
    - unbewegliche Realgüter (Grundstücke, Anlagen)
    - bewegliche Realgüter (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)
  - immateriellen Realgütern (Arbeitskräfte, Dienste, externe Informationen)

Die **Materialwirtschaft** stellt die Repetierfaktoren (? → 1.2.2.)

- ▶ in der geforderten Menge und Qualität, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort - zielabhängig - bereit,
- ▶ wobei Kostenminimierung, Sicherheitsstreben, Liquidität, gute Zusammenarbeit mit den Lieferanten, aber auch Unabhängigkeitsstreben die logistischen Zielgrößen sind.

Gesetzliche Grundlagen für Kauf: BGB §§ 433ff und HGB §§ 373 (für Miete: BGB §§ 525 ff)

#### **Lagerhaltung:**

z.B. System der Chaotischen Lagerführung

Beschaffung und Lagerhaltung = Versorgung ⇒ ENTSORGUNG (Recycling .....)

## 3.2.1. Materialbedarf

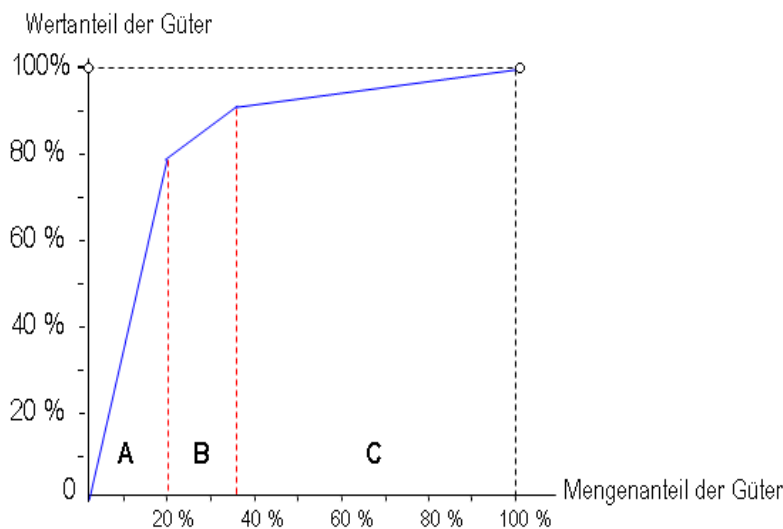
### 3.2.1.1. Materialklassifizierung

**ABC-Analyse** (ursprünglich Verfahren zur Analyse von Lagerbeständen)

**Die 80/20-Regel:** Untersuchungen haben gezeigt, dass in vielen Fällen mit 20 % der Produkte 80 % des Umsatzes erwirtschaftet werden. Diese 80/20-Regel ist als **Pareto-Regel** bekannt und lässt sich auch auf die Kundensegmentierung anwenden: ca. 20 % der Kunden (Stammkunden, Großkunden) sorgen für 80 % des Umsatzes. Ähnliches gilt meist auch im persönlichen Zeitmanagement: Die wichtigsten Tätigkeiten benötigen etwa 20 % unserer Zeit, während wir 80 % für Unwichtiges verbrauchen.

Das Ziel der ABC-Analyse besteht darin, jenen Bereich zu ermitteln, dem besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist. Mit der ABC-Analyse ist es möglich folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche Produkte und Leistungen sind für den Einkauf bzw. den Umsatz wichtig?
- ▶ Welche Lieferanten oder Key Accounts (wichtige Kunden) gibt es?



Die drei Klassen lassen sich wie folgt **spezifizieren**, wobei die Grenzwerte für die drei Klassen jeweils auf betrieblichen Erfahrungswerten basieren und von Fall zu Fall leicht schwanken können.

#### Klasse A - hohe Bedeutung

mit einer relativ geringen Anzahl von Elementen, die einen hohen Anteil am Gesamtergebnis einnehmen. So stellen beispielsweise 5 bis 10 % der zu produzierten Teile einen Wertanteil von ca. 80 ± % am Gesamtergebnis dar.

**A-Güter** erfordern besondere Anstrengungen, sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle. (Nutzen?)

#### Klasse B - normale / durchschnittliche Bedeutung

diese Gruppe von Elementen trägt etwa proportional zum betrachteten Ergebnis bei. Beispielsweise erzielen 15 bis 25 % der zu produzierten Teile einen Wertanteil am Gesamtergebnis von ca. 15 ± %.

**B-Gütern** sollte durchschnittliche Aufmerksamkeit geschenkt werden bzw. Abwägung im Einzelfall.

#### Klasse C - geringe Bedeutung

eine relativ große Zahl von Elementen hat nur einen geringen Anteil am Gesamtergebnis. Beispielsweise haben ca. 50 bis 75 % der produzierten Teile einen Wertanteil von ca. 5 ± %.

**C-Güter** sollten lediglich routinemäßig behandelt werden, da hier hohe Anstrengungen nur einen verhältnismäßig geringen Nutzen bringen.

Durchführung einer ABC-Analyse

1. Berechnung des prozentualen Anteils einer Materialart pro Periode an der Gesamtmenge aller verbrauchten Materialarten
2. Berechnung des Verbrauchswertes für jede Materialart pro Periode  $V_i$  : Menge  $m_i$  multipliziert mit dem Einstandspreis  $p_i$
3. Berechnung des prozentualen Anteils jeder Materialart pro Periode am Gesamtverbrauchswert aller Materialarten
4. Ordnen der Materialarten in absteigender Reihenfolge (Rangziffern) des Gesamtverbrauchswertes
5. Kumulieren der prozentualen Anteile an der Gesamtmenge aller verbrauchten Materialarten
6. Kumulieren der prozentualen Anteile am Gesamtverbrauchswert aller verbrauchten Materialarten
7. Einteilung der Materialarten in A-, B- und C-Güter
8. Grafische Darstellung der ABC-Analyse

Beispiel: Zur Optimierung der Materialwirtschaft erhalten Sie folgende Materialliste für die Periode 06/2006:

Material- Art	Material- verbrauch in Mengeneinheiten	Preis Pro ME	Materialverbrauch		Preis pro ME	Wert des Gesamtverbrauchs		Rang
			in ME	in %		in GE (€)	in %	
V1	600	2,00 €	600	8,28%	2,00 €	1200,00 €	7,22%	6
V2	800	0,50 €	800	11,03%	0,50 €	400,00 €	2,41%	8
V3	100	27,00 €	100	1,38%	27,00 €	2700,00 €	16,24%	3
V4	500	2,50 €	500	6,90%	2,50 €	1250,00 €	7,52%	5
V5	50	76,60 €	50	0,69%	76,60 €	3830,00 €	23,03%	2
V6	3000	0,05 €	3000	41,38%	0,05 €	150,00 €	0,90%	9
V7	400	5,00 €	400	5,52%	5,00 €	2000,00 €	12,03%	4
V8	1500	0,30 €	1500	20,69%	0,30 €	450,00 €	2,71%	7
V9	300	15,50 €	300	4,14%	15,50 €	4650,00 €	27,96%	1
Summe	7250		7250	100 %	-	16630,00 €	100 %	

Rang	Materialart	Mengenverbrauch in %	kumulierter Mengenverbrauch in %	Mengen- Anteil A,B,C	Wertverbrauch in %	Kumulierter Wertverbrauch in %	Wert- Anteil A,B,C
1	V9	4,14%	4,14%	11,73%	27,96%	27,96%	79,26%
2	V5	0,69%	4,83%		23,03%	50,99%	
3	V3	1,38%	6,21%		16,24%	67,23%	
4	V7	5,52%	11,73%		12,03%	79,26%	
5	V4	6,90%	18,63%	15,18%	7,52%	86,78%	14,74%
6	V1	8,28%	26,91%		7,22%	94,00%	
7	V8	20,69%	47,60%	73,10%	2,71%	96,71%	6,02%
8	V2	11,03%	58,63%		2,41%	99,12%	
9	V6	41,38%	100 %		0,90%	100 %	

## Übungsbeispiel: ABC-Analyse

In einer Handelsgesellschaft konnten folgende Daten ermittelt werden:

- a) Berechnen Sie den Verbrauchswert der einzelnen Materialarten und ordnen Sie jeder Materialart eine Rangziffer zu: (2 P.)

Artikel	Artikelanzahl	Wert pro Artikelart	Wertverbrauch (Umsatz)	Rang
V1	5	1 200 €		
V2	87	910 €		
V3	4 830	1€		
V4	250	40 €		

- b) Ordnen Sie die Materialarten nach ihrer Rangziffer. Ermitteln Sie die prozentualen Werte im Hinblick auf Häufigkeit und Wertanteil. Teilen sie die Materialarten in A-, B- und C-Güter ein. (Ergebnisse bitte auf eine Stelle hinter dem Komma auf-/abrunden) (4 P.)

Rang	Artikel	Artikelanzahl	Mengenanteil in %	Wertumsatz in €	Wertanteil in %	Klasse
1						
2						
3						
4						
$\Sigma$						

- c) Stellen Sie das Ergebnis der ABC-Analyse grafisch dar. (2 P.)

### 3.2.1.2. Ermittlung des Materialbedarfs

- vergangenheitsorientierte Materialbedarfsermittlung
- produktionsorientierte Materialbedarfsermittlung

### 3.2.2. Materialbeschaffung

#### 3.2.2.1. Prinzipien der Materialbereitstellung (Beschaffungsarten):

- **Einzelbeschaffung im Bedarfsfall:**

eine Beschaffung wird erst dann ausgelöst, wenn ein durch einen Auftrag spezifizierter Bedarf gegeben ist.

- **Produktionssynchrone Anlieferung:**

Beschaffungs- und Produktionskurve verlaufen gleich, d.h. Produktion wird unmittelbar aus den Anlieferungen versorgt.

Just-in-Time-Lieferungen (JIT): die Lieferanten liefern direkt ans Band, womit Lagerkosten und Materialflusskosten entfallen.

- **Vorratshaltung:**

Entkopplung von Beschaffung und Produktion. Beschaffte Materialien werden auf Lager genommen und dort auf Abruf bereitgehalten.

Vorratshaltung wird bevorzugt für Material, das schwierig oder langwierig zu beschaffen ist.

LDL = Logistische Dienstleister: Konzept von Audi, Ingolstadt von 1991: Die Lieferanten senden ihre Waren in ein LDL-Lager im Umkreis von 20-30 km um Audi, von dort werden die Teile nach Abruf direkt an den Verbauort gebracht. (B2 WirtschaftsMagazin Trend 17.6.91)

#### 3.2.2.2. Optimierung der Bestellung

Die Aufgabe der Materialbeschaffung ist es, optimale Mengen zu optimalen Zeitpunkten zu beschaffen. Dabei werden folgende Kosten berücksichtigt:

- **Bereitstellungskosten/Beschaffungskosten**

- **unmittelbare Bereitstellungskosten** (= Bestellkosten): Kosten, die direkt mit dem Kauf der Materialien verbunden sind ( $\text{Menge} \cdot \text{Preis}$ )

- **mittelbare Bereitstellungskosten**: Kosten mit indirektem Zusammenhang mit der Materialdisposition (Kosten der Angebotseinholung, Bearbeitungskosten)

- **Lagerhaltungskosten:**

- **Kapitalbindungskosten**: Die Höhe der Kapitalbindungskosten hängt dabei von dem in den Lagerbeständen gebundenen Kapital, der Kapitalbindungsdauer und der Zinssatzhöhe

- **Lagerkosten** entstehen durch Pflege und Handling der gelagerten Materialien

- **Fehlmengenkosten** werden dadurch hervorgerufen, dass der Materialbedarf nicht oder nicht zum erforderlichen Zeitpunkt gedeckt werden kann.

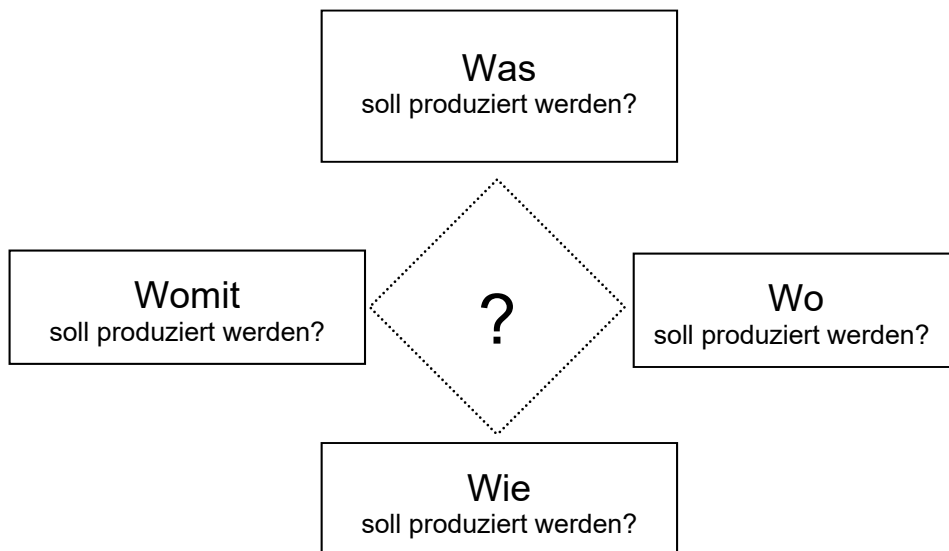


### 3.3. Produktion

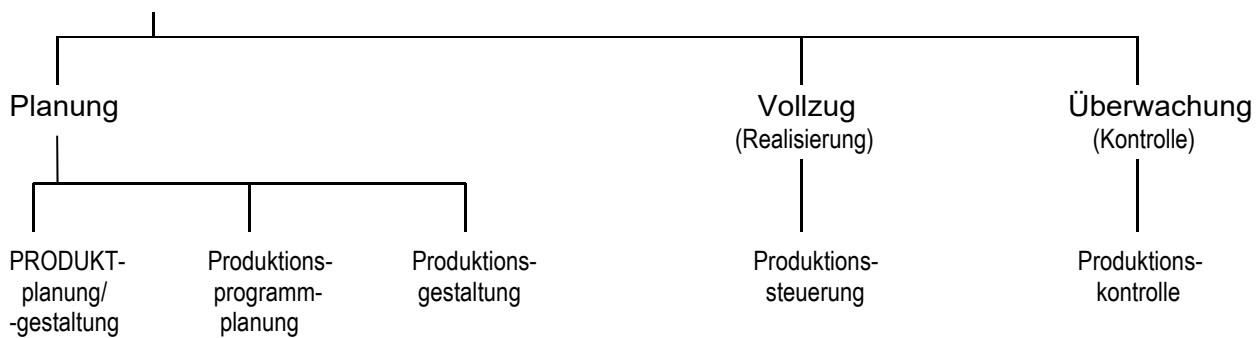
#### Industrielle Produktionswirtschaft



#### Kernprobleme industrieller Produktion

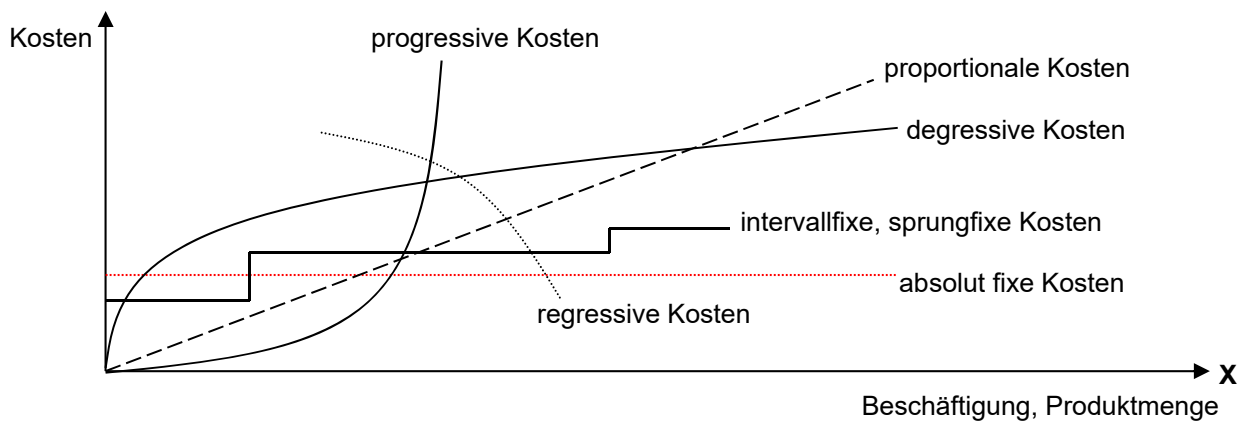


#### Produktionswirtschaft



### 3.3.1. Deckungsbeitragsrechnung

#### Kostentypen



**fixe Kosten sind Betriebsbereitschaftskosten** = Kosten, die innerhalb bestimmter Leistungsgrenzen und innerhalb bestimmter Zeiträume keine Veränderungen aufweisen 📖 Olfert, S.282

**variable** Kosten sind beschäftigungsabhängig, werden durch die Produktion verursacht

KOSTEN	Pro Stück	Insgesamt
<b>variable Kosten</b>	bleiben konstant	verlaufen proportional zum Produktionsvolumen
<b>fixe Kosten</b>	sinken, wenn das Produktionsvolumen steigt	bleiben unverändert

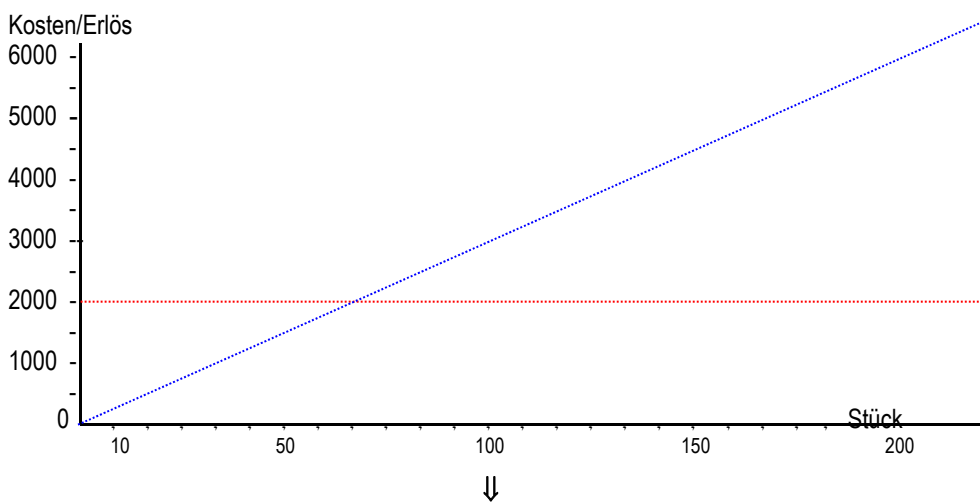
BREAK EVEN ANALYSE (Gewinnschwellenanalyse)

Break even point ("toter Punkt") gibt jenes Absatzvolumen an, bei dem die Summe der Deckungsbeiträge dem Fixkostenblock gleich sind.

Beispiel: Erlös pro Stück 30 € = **Stückerlös**, variable Stückkosten 10 €

⇒ **Deckungsbeitrag** = Stückerlös - variable Stückkosten = Stückdeckungsbeitrag ..... €

fixe Kosten in der Periode 2000 € = fixe Periodenkosten



$$\text{Periodenerlös} = \text{variable Kosten} + \text{fixe Periodenkosten}$$

Stückerlös • kritische Absatzmenge = variable Stückkosten • kritische Absatzmenge + fixe Periodenkosten

(Stückerlös - variable Stückkosten) • kritische Absatzmenge = fixe Periodenkosten

Stückdeckungsbeitrag • kritische Absatzmenge = fixe Periodenkosten

$$\text{kritische Absatzmenge} = \frac{\text{fixe Periodenkosten}}{\text{Stückdeckungsbeitrag}}$$

Beispiel Tagungshotel: 1.) 95 € Erlös pro Hotelzimmer, variable Kosten 25 € ⇒ Deckungsbeitrag 70 €

- 2.) am Wochenende werden für die Samstag/Sonntag-Nacht die Preise auf 60 € gesenkt, 5 Zimmer werden vermietet, Fixkosten pro Monat 4800 € (⇒ 160 €/Samstag/Sonntag-Nacht), Gewinn/Verlust für o.a. Samstag/Sonntag-Nacht?

Deckungsbeitragsrechnung (direct costing)

- ▶ Die **Differenz** zwischen den **Erlösen** und den **variablen Kosten** ergibt den **Deckungsbeitrag**.
- ▶ Die Deckungsbeiträge müssen die fixen Kosten abdecken, andernfalls entsteht ein Verlust.
- ▶ Ein Gewinn ergibt sich, wenn die gesamten Deckungsbeiträge einer Periode größer sind als die fixen Kosten dieser Periode.
- ▶ Die Deckungsbeitragsrechnung wird nach dem Umsatzkostenverfahren auf Teilkostenbasis durchgeführt.
- ▶ Bestimmung von Preisuntergrenzen, zu denen ein Auftrag noch hereingenommen werden kann.
- ▶ Aufgabe von Verlustprodukten
- ▶ Veränderungen des Produktmix
- ▶ kritische Beschaffungspreisobergrenze
- ▶ Möglichkeit Selbsterstellung, wenn Produktionskapazitäten nicht ausgelastet sind

! Prüfungsaufgabe FA WS 2004/2005:

Im Januar 2005 werden 2 000 Geräte hergestellt und für insgesamt 60 000 € verkauft.

Die Gesamtkosten betragen 45 000 €.

Im Februar 2005 sinkt die Produktion um 5 %. Die Gesamtkosten werden sich dann auf 44 300 € belaufen.

(Es wird angenommen, dass sich weder die Produktionsmittel noch Preise ändern.)

a) Wie hoch ist der Gewinn im Januar?

$$60\,000\text{ €} - 45\,000\text{ €} = 15\,000\text{ €}$$

b) Bei welcher Absatzmenge beträgt die Umsatzrentabilität genau 0 % ? Ermitteln Sie diese Menge!

break even:

$$\text{Periodenerlös} = \text{variable Kosten} + \text{fixe Periodenkosten}$$

$$\text{Stückerlös} \bullet \text{Menge } x = \text{variable Stückkosten} \bullet \text{Menge } x + \text{fixe Periodenkosten}$$

$$\text{Stückerlös} = 60\,000\text{ €} / 2\,000\text{ Stück} = 30\text{ €} / \text{Stück}$$

$$\text{Januar: } \text{variable Kosten} \bullet 2\,000\text{ Stück} + \text{fixe Kosten} = 45\,000\text{ € Gesamtkosten}$$

$$\text{Februar: } \text{variable Kosten} \bullet 1\,900\text{ Stück} + \text{fixe Kosten} = 44\,300\text{ € Gesamtkosten}$$

$$\Rightarrow \text{variable Kosten für } 100\text{ Stück} = 45\,000\text{ €} - 44\,300\text{ €} = 700\text{ €}$$

$$\text{variable Stückkosten} = 700\text{ €} / 100\text{ Stück} = 7\text{ €} / \text{Stück}$$

$$\Rightarrow \text{fixe Kosten (Januar)} = 45\,000\text{ €} - 2\,000\text{ Stück} \bullet 7\text{ €} = 31\,000\text{ €}$$

$$\text{vgl. fixe Kosten (Februar)} = 44\,300\text{ €} - 1\,900\text{ Stück} \bullet 7\text{ €} = 31\,000\text{ €}$$

$$\text{Kostendeckungspunkt} = 31\,000\text{ €} / 30\text{ €} - 7\text{ €} = 31\,000\text{ €} / 23\text{ €} = 1\,347,8\text{ Stück,}$$

aufgerundet: **1 348 Stück**

## 3.3.2. Fertigungsarten

Die Produktion bzw. die Fertigung wird nach zwei großen Kriterien unterteilt:

- nach der Anzahl der gefertigten Produkte
- nach der Organisation der Fertigung und nach der Ortsabhängigkeit der Fertigung

### 3.3.2.1. Industrielle Fertigungstypen (Prozesstypen der Fertigung)

Bei der Festlegung des Fertigungstyps geht es um die Bestimmung der Fertigungseinheiten, d.h. die Aufteilung der gesamten Produktionsmenge in einzelne Mengeneinheiten, die in einem nicht unterbrochenen Produktionsprozess gefertigt werden. Abgrenzungskriterium ist die Häufigkeit der Wiederholung eines bestimmten Fertigungsvorganges.

☞ Thommen/Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl.2003, S 336

- **Einzelfertigung:** Jedes Produkt wird individuell und einmalig hergestellt, es wird eine einzige Einheit gefertigt. Es handelt sich dabei um Sonder- oder Maßanfertigungen. Unternehmen arbeiten hier in der Regel auftragsbezogen, beispielsweise im Handwerk (Maßschneider, Schreiner), im Anlagenbau (Schiffsbau, chemische Großanlagen), in der Baubranche (Brücken, Lifte), bei maßgefertigte Küchen (Möbeleinzelhandel und Küchenhersteller) etc.

Mehrfachfertigung:

- **Serienfertigung:** Es wird eine begrenzte Stückzahl gleichartiger Konsum- oder Investitionsgüter neben- oder hintereinander hergestellt. Die Serienfertigung liegt zwischen der Einzelfertigung und der Massenfertigung. Werden zur Produktion der einzelnen Serien die gleichen Produktionsanlagen benutzt, so müssen sie entsprechend umgerüstet werden, was in der Regel mit besonderen Umrüstkosten verbunden ist. Nach der Menge der erzeugten Produkte unterscheidet man zwischen Klein- (Einfamilienhäuser), Mittel- und Großserienfertigung (Autoindustrie, Elektrogeräte, Pharmazeutika etc.)
- **Sortenfertigung:** Hier werden nacheinander verschiedene Varianten gleichartiger Erzeugnisse mit geringem Umrüstaufwand auf gleichen Produktionsanlagen hergestellt. Die Produkte unterscheiden sich hinsichtlich des Herstellungsprozesses, sowie der verwendeten Ausgangsmaterialarten nicht, sondern nur hinsichtlich der Funktionalität, Abmessung oder Gestalt (Größe, Farbe, etc.): Fertigung von Schrauben, Schuhen, Fruchtjoghurts etc.; Papierfabriken, Blechwalzwerke. Der Übergang zwischen der einen Serienfertigung ist allerdings fließend (Bekleidungsindustrie).
- **Chargenfertigung (Partiefertigung):** Die Charge ist ein Sonderfall der Sortenfertigung und bezeichnet einen Fertigungsprozess, der aufgrund eines begrenzten Produktionsfaktors (Rohmaterial, Produktionsanlage bzw. Produktionsprozess) nicht endlos, sondern in einzelnen Chargen durchgeführt wird: Braukessel (Bier), Fässer, Tanks (Wein etc.), Produktionsvorgänge, bei denen es auf exakte Mischung ankommt (Farbenherstellung).
- **Massenfertigung:** Es handelt sich hier um die Fertigung größerer Mengen bzw. großer Stückzahlen homogener (= gleichartiger) Güter über einen längeren Zeitraum ohne Änderungen im Produktionsablauf (automatisierte Fertigung): Strom, Zement, Gummibärchen, Zigaretten etc.
- **Kuppelproduktion (Verbundproduktion):** Innerhalb eines Produktionsprozesses entstehen verfahrenstechnisch, technologisch oder natürlich bedingt zwangsläufig mehrere verschiedenartige Erzeugnisse: Die Kuppelproduktion wird teilweise nicht als eigener Fertigungstyp abgegrenzt, da sie weder der Einzelfertigung noch der Mehrfachfertigung sinnvoll zuzuordnen ist. Beispiele: Verarbeitung von Rohöl (Benzin, Schweröl), Heizkraftwerk (Strom, Wärme), Getreide (Mehl, Kleie), Dienstleistungsbereich z.B. Flugzeug (Passagier- und Frachtkapazität)

### 3.3.2.2. Organisationstypen bzw. Organisationsformen (Fertigungsverfahren)

Durch den Organisationstyp werden die räumlich Anordnung der Betriebsmittel zueinander, der Fertigungsdurchlauf der Werkstücke und die Einbindung des Menschen festgelegt. 📖 Wenzel/Fischer/Metze/Nieß: Industriebetriebslehre, 2001, S.156f

- **Werkstattfertigung:** Die Betriebsmittel und die Arbeitsplätze mit gleichen oder ähnlichen Verrichtungen bzw. Funktionen werden räumlich in einer Werkstatt zusammengefasst. z.B. Drehen → Dreherei, Schleifen → Schleiferei, Schweißen, Stanzen etc.; Zusammenbau des Endprodukts in einer Montagewerkstatt.
- **Fließfertigung:** Die Betriebsmittel und Arbeitsplätzen werden räumlich nach dem Fertigungsablauf angeordnet. Die Anordnung ist so gewählt, dass ein Produkt in einem kontinuierlichen Fertigungsprozess die einzelnen Arbeitsplätze und Maschinen "durchfließt". 📖 Schultz, S. 235

Die Fließfertigung unterscheidet drei verschiedene Ausprägungen:

- **Fließbandfertigung:** das Werkstück wird auf einem Fördersystem (Fließband) kontinuierlich oder intervallartig vorwärts bewegt. Die Mitarbeiter müssen sich daher an die Taktzeit anpassen. Dieser starre Organisationstyp ist durch eine hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung charakterisiert. Störungen im starren Prozessablauf können zum Produktionsstillstand führen.
  - **Fließstraßenfertigung:** Die einzelnen Arbeitsplätze und Produktionsanlagen werden mit Zwischenpuffern nach der Bearbeitungsreihenfolge miteinander verkettet, um Störungen am Arbeitsplatz aufzufangen. Diese elastische Verkettung ermöglicht einen Produktionsstillstand zu vermeiden.
  - **(Fließ-)Reihenfertigung:** Wenn sich Arbeitsgänge unter keinen Umständen in eine gemeinsame Taktzeit anpassen lassen, dann wird eine Reihenfertigung eingesetzt um die zeitliche Abstimmung fallen lassen zu können. Da kein starrer Arbeitstakt vorgegeben ist, können die Arbeitspersonen das Arbeitstempo gewissermaßen selbst bestimmen bzw. variieren. 📖 Birker,K: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2000, S.56
- **Gruppenfertigung bzw. flexible Inselfertigung:** Sie ist eine Kombination von Werkstatt- und Fließfertigung. Die Vorteile der Flexibilität der Werkstattfertigung und der kurzen Durchlaufzeit der Fließfertigung werden hier genutzt, die jeweiligen Nachteile vermieden.
  - **Prozessfertigung:** Bei der Prozessfertigung werden keine abzählbaren Einheiten (Autos, Schrauben, Gummibärchen) sondern Flüssigkeiten, Gase, Gemische oder Granulate in einem kontinuierlichen oder diskontinuierlichen Prozess hergestellt.
  - **Baustellenfertigung:** Arbeitskräfte, Material und Betriebsmittel werden an den Standort des zu produzierenden Objekts gebracht: Hoch-, Tief- und Straßenbau, Anlagenbau.

### 3.3.3. Produktionsablaufplanung

#### 3.3.3.1. Netzplantechnik

Wichtiges Hilfsmittel bei der Durchführung von Struktur- und Zeitplanung ist die Netzplantechnik. In den 1950er Jahren wurden in den USA und Europa zur Planung und Strukturierung von komplexen Vorhaben unabhängig voneinander verschiedene Verfahren der Netzplantechnik entwickelt. [Schultz, S. 239f]

Vorlesung Produktionswirtschaft LMU Sommersemester 1977:

Prof. Dr. Dr. h.c. E. Heinen NETZPLAN NETZPLAN

PRODUKTIONSWIRTSCHAFT

a)

b)

aktivitätsorientiert

c)

ereignisorientiert

Abb.: Ereignisse und Tätigkeiten

Tätigkeiten: A: Fahrzeug abholen	F: neue Zündkerzen besorgen
B: Batterie ausbauen	G: Kompressor überprüfen
C: Batterie prüfen und laden	H: Zündkerzen einbauen
D: Batterie einbauen	K: Wagen zurückbringen
E: Zündkerzen ausbauen	

Abb.: Netzplan für den Kundendienst eines Autos

21a

### Zweck der Netzplantechnik

- Darstellung der logischen Zusammenhänge eines Projekts vom Anfang bis zum Fertigstellungstermin
- Entwicklung eines Zeitplans für alle Arbeitsgänge eines Projekts
- Auffinden der kritischen Stellen und Engpässe, welche die Einhaltung des Endtermins des Projekts gefährden können
- Laufende Kontrolle und Terminüberwachung des Projekts sowie zur Korrektur und eventuellen Umstellung des Projekts bei auftretenden Fehlern.

Ein Netzplan ist als eine graphische Darstellung logisch zusammenhängender Teilprozesse aufzufassen (in DIN 69900 formalisiert):


- „Knoten“ symbolisieren die Ereignisse (Kreise oder Vierecke)
- „gerichteten Kanten“ (Pfeile) symbolisieren Aktivitäten (Arbeitsvorgänge, Tätigkeiten) verbinden die Knoten


Je nachdem die Aktivitäten (Arbeitsvorgänge, Tätigkeiten mit Angabe der Bearbeitungsdauer (Kritischer Pfad!) den Pfeilen oder den Knoten zugeordnet sind, lassen sich Vorgangs-Pfeil-Netzpläne (z.B. CPM = Critical Path Method) oder Vorgangs-Knoten-Netzpläne (z.B. MPM = Metra-Potenzial-Method) unterscheiden.

### 3.3.3.2. Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs

Computer Integrated Manufacturing (CIM) umfasst das informationstechnologische Zusammenwirken zwischen folgenden Funktionen:

- CAD (= Computer Aided Design): EDV-Unterstützung bei Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeiten, technischen Berechnungen und Zeichnungserstellung
- CAP (= Computer Aided Planning): EDV-Unterstützung bei der Produktionsablaufplanung durch Erstellung und Anpassung von Arbeitsplänen (Arbeitsvorgänge, Arbeitsgangfolgen, Betriebsmittelauswahl)
- CAM (= Computer Aided Manufacturing): EDV-Unterstützung zur technischen Steuerung und Überwachung der Betriebsmittel bei der Herstellung der Objekte im Fertigungsprozess (Steuerung von Arbeitsmaschinen, verfahrenstechnischen Anlagen, Handhabungsgeräten sowie Transport- und Lagersystem)
- CAQ (= Computer Aided Quality Assurance): EDV-Unterstützung bei Planung und Durchführung der Qualitätssicherung (Erstellung von Prüfplänen, Prüfprogrammen und Kontrollwerten sowie auch die Durchführung rechnerunterstützter Mess- und Prüfverfahren)

Neben diesen technischen Systemen wurden entwickelt für betriebswirtschaftliche Aufgaben  Schultz, S. 252f

- PPS (= Produktionsplanung und -steuerung): PPS bezeichnet den Einsatz rechnerunterstützter Systeme zur organisatorischen Planung, Steuerung und Überwachung der Produktionsabläufe von der Angebotsbearbeitung bis zum Versand unter Mengen-, Termin- und Kapazitätsaspekten.  Thommen/Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl.2006, S 390



### 3.3.4. Schutz von FuE-Ergebnissen gegen Nachahmungen

Die gewerblichen Schutzrechte helfen den Unternehmen, ihre Erfindungen und ihre Marktposition abzusichern. Merkblätter beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA), Zweibrückenstr. 12, 80297 München, <http://www.dpma.de> oder Bundesforschungsministerium: <http://www.patente.bmbf.de>

#### **Patent**

Als Patente werden technische Erfindungen geschützt, die neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind (§ 1 Abs. 1 PatG).

Die Erfindung beruht auf einer erfinderischen Tätigkeit, wenn sie sich für den Fachmann auf dem jeweiligen technischen Gebiet aus dem Stand der Technik nicht in naheliegender Weise ergibt (§ 4 S.1 PatG) und somit das Können des Durchschnittsfachmanns überragt (Erfindungshöhe).

Ausschlüsse: Konstruktionen und Verfahren, die den Naturgesetzen widersprechen (z.B. eine Maschine, die ohne Energiezufuhr Arbeit leisten soll - perpetuum mobile -).

Laufzeit des Schutzes: maximal 20 Jahre

#### **Gebrauchsmuster**

Als Gebrauchsmuster werden technische Erfindungen geschützt, die neu sind, auf einem erfinderischen Schritt beruhen und gewerblich anwendbar sind (§1 Abs. 1 GbmG).

Das Gebrauchsmuster beruht auf einem erfinderischen Schritt, wenn eine Erfindungsqualität gegeben ist, die nicht nur auf ein rein handwerkliches Können zurückzuführen ist.

Laufzeit des Schutzes: maximal 10 Jahre

Reines Registerrecht, daher Dauer des Erteilungsverfahrens relativ kurz.

#### **Designgesetz seit 1.1.2014 (bis 31.12.2013 Geschmacksmuster = GeschmMG)**

Geschmacksmusterschutz kann begründet werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Schutzfähige Gegenstände

Gegenstände des Geschmacksmusterschutzes sind Farb- und Formgestaltungen konkreter zwei- oder dreidimensionaler gewerblicher Gegenstände, die bestimmt und geeignet sind, den durch das Auge vermittelten ästhetischen Formensinn des Menschen anzuregen. Sie müssen zu einer Nachbildung geeignet sein. ....

3. Eigentümlichkeit

4. Gewerbliche Verwertbarkeit

Laufzeit des Schutzes: maximal 25 Jahre

#### **Marke (MarkenG vom 25.10.94, gilt seit dem 1.1.95)**

Markenregister: Tel. (089) 2195-3402

Die Marke ist ein Zeichen, das geeignet ist, die Waren und Dienstleistungen eines Unternehmens von den Waren und Dienstleistungen eines anderen Unternehmens zu unterscheiden. Als Kennzeichen dieser Art können grundsätzlich nicht nur Worte, Buchstaben, Zahlen und Abbildungen, sondern auch Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen und sonstige Aufmachungen geschützt werden.

Laufzeit des Schutzes: "unbegrenzt" d.h. Die Schutzdauer beginnt mit dem Anmeldetag und endet 10 Jahre nach Ablauf des Monats, in den der Anmeldetag fällt.

Die Schutzdauer kann um jeweils 10 Jahre verlängert werden.

Kosten: Anmeldegebühr (einschl. Klassengebühr bis zu 3 Klassen - Alle Waren und Dienstleistungen sind aufgrund der Nizzaer Klassifikation in insgesamt 45 Klassen aufgeteilt.) bei elektronischer Anmeldung 290 € (ab 4. Klasse pro Klasse 100 €) bei Anmeldung in Papierform 300 €, Verlängerung 750 € (ab 4. Klasse pro Klasse 260 €) (Stand Okt. 2014)

#### **Urheberrecht**

entsteht mit der Schöpfung des Werkes in der Person des Urhebers - geistiges Eigentum (Schriftwerke, bildende Kunst, Computerprogramme). Eine Registrierung ist weder erforderlich noch möglich. ... Urheberrechtsabgaben

UrhG § 64 Allgemeines. Das Urheberrecht erlischt **70** Jahre nach dem Tode des Urhebers.

### 3.4. Absatz – Marketing

Konsumgüter werden gebraucht oder verbraucht zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung des Menschen.

Investitionsgüter werden zur Erstellung neuer Güter/Dienstleistungen eingesetzt um später Gewinne zu realisieren.

**MARKETING** umfasst die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen, die der Förderung und Sicherung des Absatzes von produzierten Gütern und Dienstleistungen dienen, und auch die Schaffung von neuen Bedürfnissen zur Erzielung neuer Nachfrage unter den Bedingungen eines Käufermarktes.

Marktstrukturen:

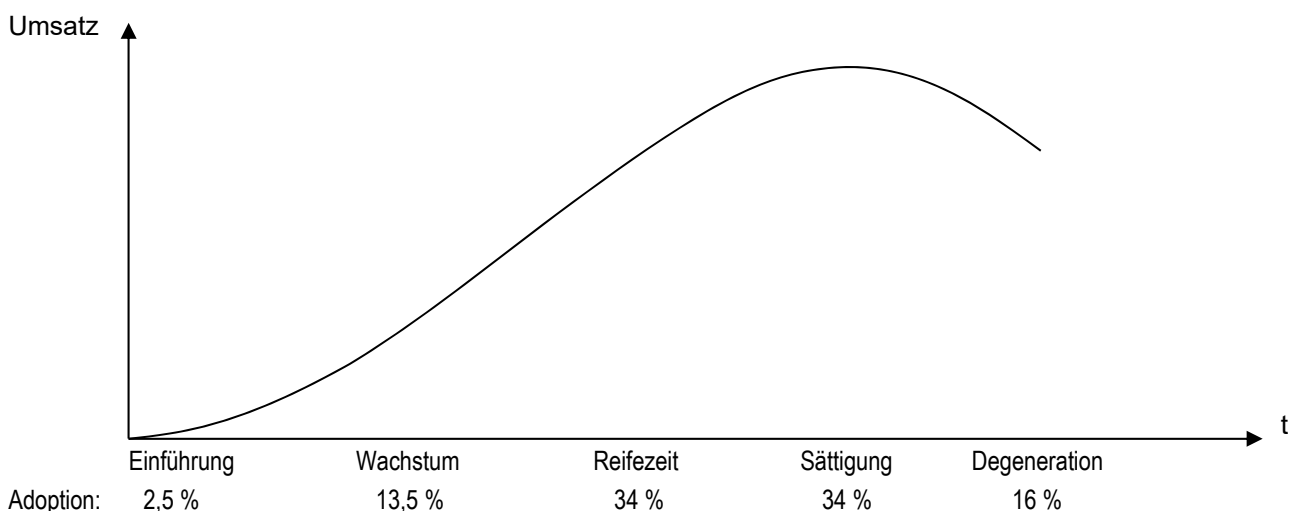
Anbieter \ Nachfrager	ein	wenige	Viele
Ein	bilaterales Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	Nachfrage-Monopol
Wenige	beschränktes Angebots-Monopol	bilaterales Oligopol	Nachfrage-Oligopol
Viele	Angebots-Monopol	Angebots-Oligopol	Polypol

Produkt-/Marktstrategien nach Ansoff:

Produkte \ Märkte	bisherige Märkte	neue Märkte
derzeitige Produkte	<b>Marktdurchdringung</b> = verstärkte Bearbeitung der bisherigen Märkte mit vorhandenen Produkten	<b>Marktentwicklung</b> = Suche nach neuen Märkten für bisherige Produkte
neue Produkte	<b>Marktausschöpfung</b> = Suche nach neuen Produkten für bisherige Märkte	<b>Diversifikation</b> = Suche nach neuen Produkten für neue Märkte

📖 Schneck, S.764

Produktlebenszyklus:



## Absatzwirtschaftlicher Prozess

Analyse der Absatzchancen



Festlegung der konkreten Absatzziele



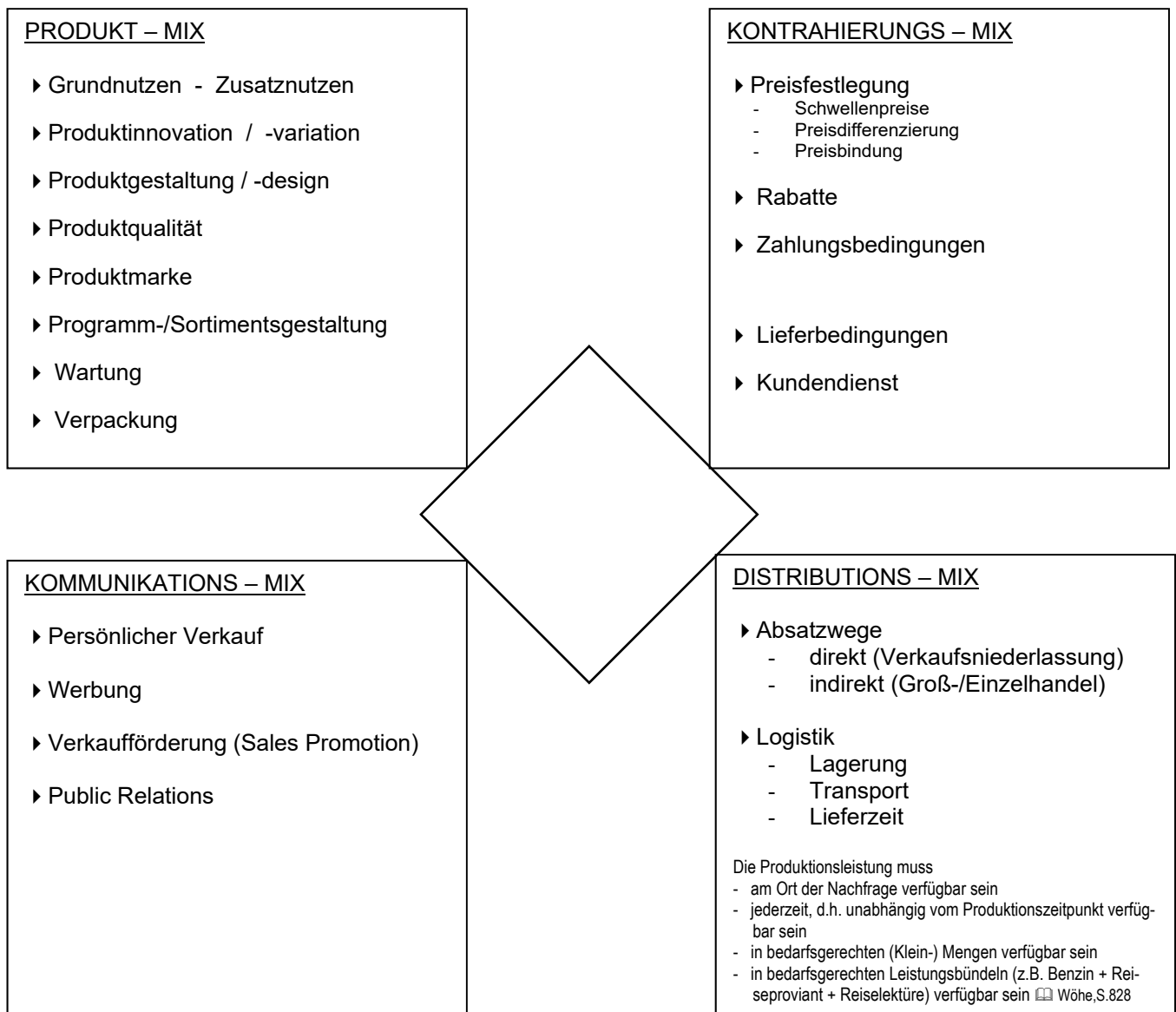
Absatzwirtschaftliche Instrumente: Produkt - Preis - Distribution - Kommunikation

**MARKETING-MIX** = Kombination der absatzpolitischen Instrumente



Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Methoden

## Marketing - Mix



Die verschiedenen Elemente des Marketing-Mix werden oft grob als die vier "Ps" bezeichnet:

Product - Price - Promotion - Place



### 3.5.1.2. Finanzwirtschaft (Finanzierungspläne)

Aufgabe der Finanzwirtschaft ist es die Zahlungsströme im Unternehmen auszugleichen sowie die Liquidität zu sichern - Versorgung mit disponiblen Geldkapital.  Korndörfer, S.273



- vier Teilaufgaben:
- Ermittlung des Kapitalbedarfs
  - Beschaffung des benötigten Kapitals
  - Verwendung d. beschafften Kapitals
  - Verwaltung des Gesamtkapitals

**Finanzierungsformen:** Gliederung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber

- **Eigenfinanzierung:**
  - Einlagen bzw. Beteiligungsfinanzierung
  - Finanzierung aus Gewinn (Selbstfinanzierung)
  - Stille Selbstfinanzierung (Unterbewertetes Vermögen)
- **Fremdfinanzierung:**
  - Kreditfinanzierung
  - Innerbetrieblich gebildetes Fremdkapital (Rückstellungsfinanzierung)
- **Sonderformen:**
  - Leasing = zunächst eingespartes Geldkapital
  - Factoring = vorzeitig bereitgestelltes
  - Franchising

**Finanzierungspläne:**

- **täglicher Liquiditätsstatus:** tagesbezogen, extrem kurzfristige Liquiditätsrechnung
- **kurzfristiger Finanzplan:** umfasst mindestens 3-4 Monate, maximal 1 Jahr, **gleitend**, Überblick über voraussichtliche, schwebende Zahlungsverpflichtungen und zu erwartende Geldeingänge der kommenden Wochen/Monate
- **Kapitalbindungsplan:** langfristiger Finanzplan, das am weitesten in die Zukunft des Unternehmens blickende Recheninstrument  
(grober Umrissplan für mehrere Jahre)

Thesaurierungssatz = wirtschaftliche Stilllegung von Geld zur Erhöhung der Liquidität

Ergänzung: Zinssätze siehe zusätzliche Seiten Z1-2

### 3.5.2. Investition

Unter Investition versteht man die Verwendung finanzieller Mittel zur Beschaffung von Sach- und Finanzvermögen sowie immateriellem Vermögen.

Investitionen können u.a. nach dem Zweck unterschieden werden:

- Gründungsinvestitionen
- Ersatzinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen

**Investitionen werden freiwillig nur getätigt, wenn die durch die Investition zu erzielenden zusätzlichen Einzahlungen die durch die Investition verursachten zusätzlichen Auszahlungen insgesamt übersteigen.**

**Investiertes Kapital muss**

- 1. zurückgewonnen werden**
- 2. eine angemessene Verzinsung erreichen**

**Investitionsziele:** Liquiditätserhalt, Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

"Investiere nie mehr als Du bezahlen kannst"

Investitionsperiode:  $\sum \text{Auszahlungen} \geq \sum \text{Einzahlungen}$

Desinvestitionsperiode:  $\sum \text{Einzahlungen} \geq \sum \text{Auszahlungen}$

### Investitionsrechnungen

sind Verfahren über die Wirtschaftlichkeit einer Investition oder mehrerer Investitionsalternativen als Entscheidungshilfe.

- Investitionsrechnungen sind **zukunftsorientierte** und **mehrperiodige** Rechnungen.
- **Langfristige Prognosen** sind in hohem Maße **unsicher!**
- zu unterscheiden sind
  - statische Verfahren (punktuelle Vergleich betriebswirtschaftlicher Daten)
  - dynamische Verfahren (Vergleich betriebswirtschaftlicher Daten im Zeitablauf)

### Statische Verfahren

- ◆ Gewinnvergleichsrechnung
- ◆ Rentabilitätsrechnung:  $\text{Rentabilität} = \frac{\text{Durchschnittlicher Jahresgewinn}}{\frac{1}{2} \text{ Anschaffungskosten}}$   
 $= \text{RoI (Return on Investment)} = \text{Umsatzrendite} \cdot \text{Umschlaghäufigkeit}$   


$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$$

### ◆ Kostenvergleichsrechnung:

Bei verschiedenen Investitionsobjekten werden die mit der Erbringung der Leistung anfallenden Kosten verglichen (bei gleicher Kapazität die Gesamtkosten, bei unterschiedlicher Kapazität die Stückkosten).

Sie bezieht die Erlösseite nicht mit ein, was zu akzeptablen Ergebnissen führt, wenn diese für alle Alternativen gleich ist oder zumindest den gesetzten Anspruch erfüllt. Dies gilt beispielsweise bei Ersatzbeschaffungen, wenn Leistungen im Rahmen der übrigen Kapazitäten im Prozessablauf zu erbringen sind. Die Alternative mit den geringsten Kosten ist die günstigste.

Beispiel 1 (vereinfacht):		AX	BX
Produktionsanlagen (Kapazität identisch)			
Anschaffungskosten		180.000 €	240.000 €
Lebensdauer		9 Jahre	10 Jahre
!!! Rechnung	Kosten der Anlagennutzung (Energie, Raum, Löh-	40.000 €	30.000 €
	Abschreibung	€	€
	Zinsen vom ½ Anschaffungswert	€	€
	<b>= Gesamtkosten pro Jahr</b>	€	€

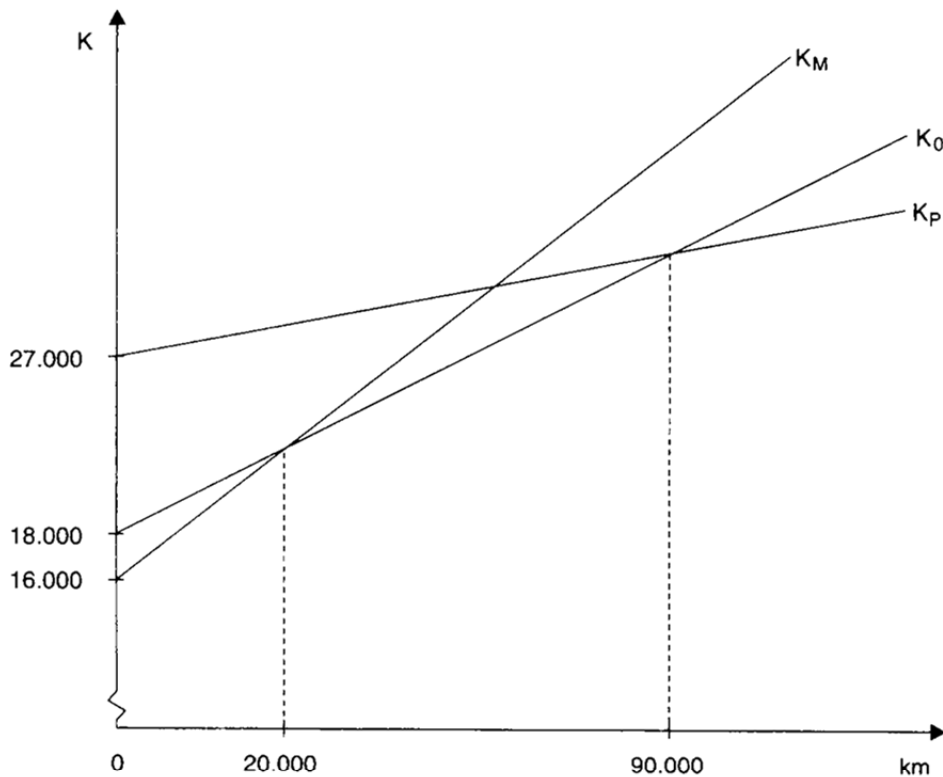
Beispiel 2 aus  Wöhe, Kaiser, Döring, Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2000, S. 270ff

Die Firma Huckepack verleiht kleine Lastkraftwagen an Selbstfahrer. Man steht vor der Entscheidung, einen neuen Kleintransporter anzuschaffen. Drei Fahrzeugtypen M, O und P stehen zur Wahl:

Fahrzeugtyp	M	O	P
Anschaffungskosten	60.000 €	50.000 €	80.000 €
Nutzungsdauer n (Jahre)	6	4	4
Zinskosten/Jahr i	8 %	8 %	8 %
<b>Fixe Kosten/Jahr</b>			
Kfz-Steuer	1.900 €	1.800 €	2.100 €
Kfz-Versicherung	1.700 €	1.700 €	1.700 €
<b>Abschreibung</b>	10.000 €	12.500 €	20.000 €
<b>Zinsen</b>	2.400 €	2.000 €	3.200 €
<b>Σ fixe Kosten <math>K_f</math></b>	16.000 €	18.000 €	27.000 €
<u>Variable Kosten/1000 km</u>			
Öl	10 €	10 €	10 €
Reparatur + Wartung	270 €	170 €	70 €
Reifen	20 €	20 €	20 €
Variable Kosten/1000 km $K_v$	300 €	200 €	100 €
<b>Gesamtkosten für eine Jahresleistung von 60.000 km</b>	16.000 + 300 • 60 = 34.000 €	30.000 €	33.000 €
Durchschnittskosten/km	0,57 €	0,50 €	0,55 €

## Kostenfunktionen zur Kostenvergleichsrechnung

Setzt man eine Ausbringungsmengeneinheit  $m$  mit einem gefahrenen Kilometer gleich und wählt man für die Gesamtkostenfunktion die Schreibweise  $K = K_f + k_v \cdot m$ , gelangt man für die drei Fahrzeugtypen zu folgenden Kostenfunktionen:



Bei einer Jahresleistung von 20.000 km ist HUCKEPACK zwischen M und O indifferent:

$$\begin{aligned} K_M &= K_O \\ 16.000 + 0,30 m &= 18.000 + 0,20 m \\ m &= 20.000 \text{ km/Jahr} \end{aligned}$$

Bei einer Jahresleistung von 90.000 km ist HUCKEPACK zwischen O und P indifferent:

$$\begin{aligned} K_O &= K_P \\ 18.000 + 0,20 m &= 27.000 + 0,10 m \\ m &= 90.000 \text{ km/Jahr} \end{aligned}$$

Je nach erwarteter Jahreskilometerleistung entscheidet sich HUCKEPACK für folgenden Fahrzeugtyp:

Kilometerleistung/Jahr			Fahrzeugtyp
0	bis	20.000 km	M
20.000	bis	90.000 km	O
	über	90.000 km	P



### ◆ Amortisationsrechnung:

Vorgehen, bei dem der Sicherheitsaspekt im Vordergrund steht, indem der Zeitraum ermittelt wird, in dem das durch die Investition eingesetzte Kapital durch entsprechende Einnahmen (abzüglich laufender Ausgaben) zurückgeflossen ist. Eine Investition gilt als vorteilhaft, wenn diese Wiedergewinnungszeit (Amortisationszeit) entweder im Rahmen einer Vorgabe liegt oder beim Alternativvergleich kleiner ist als die der anderen Möglichkeiten. Dieses Verfahren wird auch als Pay-Off-Methode oder Pay-Back- bzw. Pay-Out-Periode bezeichnet und ermöglicht einen Vergleich mit den Fristen für eingesetzte Finanzierungsmittel. © Birker, Klausurtraining Betriebswirtschaftslehre, 2001

$$\text{Amortisationszeit} = \frac{\text{Anschaffungskosten}}{\text{durchschnittlicher jährlicher Cashflow}}$$

$$\text{◆ Amortisationszeit für Ersatzinvestitionen:} = \frac{\text{einzusetzendes Kapital}}{\text{eingesparte Kosten pro Jahr}}$$

Beispiel:

Ersatzinvestition neu 400.000 €

Kosteneinsparungen pro Jahr (Minderkosten): Instandhaltung 20.000 €, Lohn 120.000 €, Nacharbeiten 20.000 €

### Dynamische Verfahren

erfassen die durch die Investitionen ausgelösten Effekte im Zeitablauf - also während der Nutzungsdauer.

Planungsrisiko: "Früheres Geld ist besseres und sicheres Geld"

$E - A = \text{Einnahme-Überschüsse} = \text{Zahlungsrückflüsse}$

Beispiel:

Investition	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I <sub>1</sub>	1 000 €	10 000 €	9 000 €	10 000 €	9 000 €	21 000 €
I <sub>2</sub>	2 000 €	10 000 €	15 000 €	16 000 €	11 000 €	6 000 €

Investition	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I <sub>1</sub>	1 000 €	10 000 €	9 000 €	10 000 €	9 000 €	21 000 €
I <sub>1</sub> kumuliert	1 000 €	11 000 €	20 000 €	30 000 €	39 000 €	60 000 €
I <sub>2</sub>	2 000 €	10 000 €	15 000 €	16 000 €	11 000 €	6 000 €
I <sub>2</sub> kumuliert	2 000 €	12 000 €	27 000 €	43 000 €	54 000 €	60 000 €

◆ Kapitalwertmethode



Die Kapitalwertmethode fußt immer auf Zahlungsströmen. Zu erfassen (zu planen) sind zunächst Investitionsausgaben und die bewirkten (zusätzlichen) Überschüsse (Einnahmen) innerhalb der geplanten Nutzungsdauer. Entscheidungsgrundlage bilden die Zahlungsbeträge und ihre zeitliche Verteilung.

$$\text{Diskontierungsfaktor (Abzinsungsfaktor)} = \frac{1}{(1+i)^t} \quad \text{z.B.: 1. Jahr mit 10 \% = .....} \quad \text{2. Jahr = .....}$$

Mit dem Diskontierungsfaktor werden Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, in Zahlungen zu Beginn einer Investition, d.h. in Zahlungen zum Zeitpunkt  $t = 0$ , umgerechnet und damit vergleichbar gemacht.

Hierbei lässt sich feststellen, dass eine zukünftige Zahlung heute umso weniger wert ist, je später sie anfällt und je höher der anzusetzende Zinssatz, in diesem Zusammenhang Kalkulationszinssatz genannt, ist.

Für jede Investition sind für jedes Jahr des Nutzungszeitraums alle Ein- und Auszahlungen zu schätzen. Der Saldo aus Ein- und Auszahlungen eines Jahres ist der Cashflow dieses Jahres. Für jeden Cashflow wird mit Hilfe des Diskontierungsfaktors ein Gegenwartswert bezogen auf den Beginn der Investition ( $t = 0$ ) berechnet. Ist die Summe aller diskontierten Cashflows größer Null, lohnt sich die Investition. Die Summe aller diskontierten Cashflows einer Investition wird als Kapitalwert der Investition bezeichnet.

$$\text{Kapitalwert} = \text{Barwert} = K_0 = \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t}$$

es bedeuten:  $K_t$  = verfügbares Kapital am Ende des t-ten Jahres (Endwert des Kapitals (€))  
 $A$  = Ausgaben,  $E$  = Einnahmen,  $E - A$  = Einnahmeüberschuss,  $i$  = Zinssatz,  $q = 1 + i$

Beispiel 1 mit Zinssatz 10 %:

	heute ( 2015 ): t = 0	Nächstes Jahr (2016): t = 1	übern. Jahr (2017): t = 2
Auszahlung	- 3.000 €		
		2.200 € Einnahmeüberschuss	
			1.089 € Einnahmeüberschuss
$\Sigma$			

Beispiel 2 mit Zinssatz 5 %: Kapitalwert ?

Beispiel 3: Kapitalwerte der Zahlungsrückflüsse v S. 87

Investition	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Kapitalwert
I1	1.000 €	10.000 €	9.000 €	10.000 €	9.000 €	21.000 €	44228,5425
I2	2.000 €	10.000 €	15.000 €	16.000 €	11.000 €	6.000 €	46747,3161

Kapitalwert = 0: Verzinsung entspricht dem Kalkulationszinssatzes → interner Zinsfuß

Kapitalwert > 0: Verzinsung > Kalkulationszinssatz

Kapitalwert < 0: Verzinsung < Kalkulationszinssatz

Vergleich mehrerer Investitionsalternativen → die mit dem größten Kapitalwert ist die relativ vorteilhafteste.

#### ◆ Interne Zinsfuß-Methode

Bei der Internen Zinsfuß-Methode dient der interne Zinsfuß als Maßstab für die Vorteilhaftigkeit von Investitionen. Mithilfe des internen Zinsfußes wird versucht, das Problem der Kapitalwertmethode zu beseitigen, keine genauen Aussagen über die Renditehöhe einer Investition zu treffen. Olfer/Reichel, Kompakt-Training, Investition, 1999

$$\text{Interner Zinsfuß} = r = i_1 - K_{01} \cdot \frac{i_2 - i_1}{K_{02} - K_{01}}$$

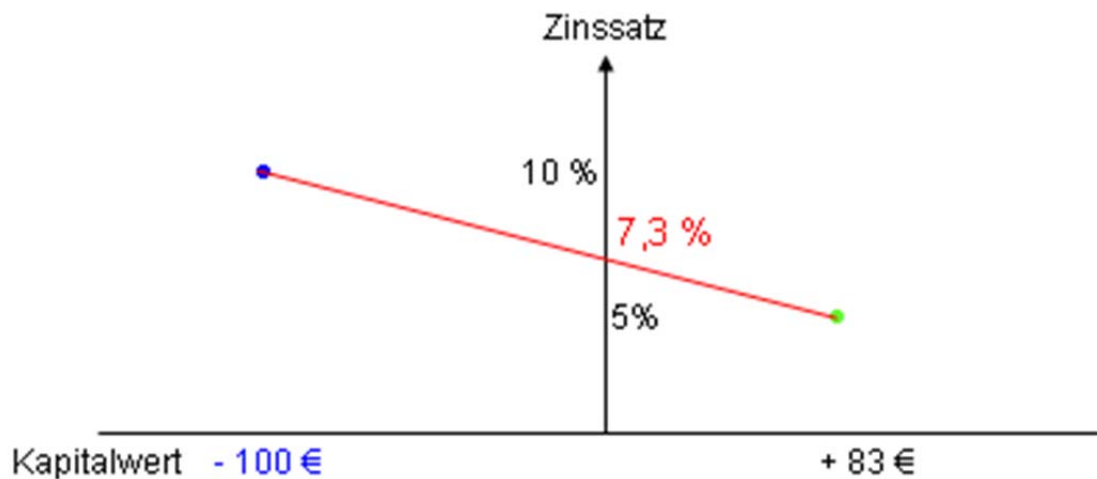
$i_1$  = 1. Versuchszinssatz (z.B. 10 %)

$i_2$  = 2. Versuchszinssatz (z.B. 5 %)

$K_{01}$  = Kapitalwert 1. Alternative

$K_{02}$  = Kapitalwert 2. Alternative

grafische Lösung:



#### ◆ Annuitätenmethode

wird in der Praxis von den dynamischen Investitionsrechnungen am seltensten verwandt. Dies kann daran liegen, dass ihre Aussage sich auf den betriebswirtschaftlich uninteressanteren Periodenerfolg bezieht, während die Kapitalwertmethode und die Interne Zinsfuß-Methode den interessanteren Totalerfolg einer Investition darstellen. Olfer/Reichel, Kompakt-Training, Investition, 1999

Statisch/dynamisches Verfahren: MAPI-Methode (entwickelt v. Machinery and Allied Products Institute)