

Inhaltsverzeichnis

Ein Verzeichnis der Aufgaben und Planspiele, die sich für eine computerunterstützte Lösung mithilfe der Programme EUROBWL und EUROPLAN eignen, befindet sich am Ende des Buches. Diese Aufgaben und Planspiele sind als Kopiervorlagen (PDF-Dateien) auf der Begleit-CD enthalten.

1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Der Betrieb in der Gesamtwirtschaft

- | | |
|---|----|
| 1.01 Die Stellung des Betriebs im gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozess – Sachleistungsbetriebe – Dienstleistungsbetriebe – Volkswirtschaftliche Arbeitsteilung | 19 |
| 1.02 Der Betrieb in den Güter- und Geldströmen der Volkswirtschaft – Input-Output-Tabelle – Produktionswert – Wertschöpfung | 20 |
| 1.03 Begriff und Arten betrieblicher Leistungserstellung – Betriebstypen. | 21 |

Wirtschaftliches Handeln

- | | |
|--|----|
| 1.04 Das Ökonomische Prinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip) | 23 |
| 1.05 Ökonomisches Prinzip und Egoismus | 24 |
| 1.06 Ökonomisches Prinzip und Umwelt – Strategiespiel | 24 |
| 1.07 Betriebliche Ökobilanzen – Betriebliche Umweltpolitik | 26 |

2 Rechtliche Grundlagen

Willenserklärungen beim Abschluss von Verträgen

- | | |
|---|----|
| 2.01 Willenserklärung – Antrag – Annahme – Kaufvertrag | 29 |
| 2.02 Willenserklärung Geschäftsunfähiger und beschränkt Geschäftsfähiger | 30 |
| 2.03 Girokonto für beschränkt Geschäftsfähige | 30 |
| 2.04 Verfügung über Taschengeld – Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft beim Kaufvertrag | 31 |
| 2.05 Zusammenfassung: Zustandekommen von Verträgen | 32 |

Verpflichtungen aus dem Kaufvertrag

- | | |
|---|----|
| 2.06 Inhalt des Kaufvertrags nach BGB: Liefer- und Zahlungsbedingungen – Erfüllungsort – Gerichtsstand. | 33 |
| 2.07 Allgemeine Geschäftsbedingungen bei Verträgen mit Verbrauchern. | 34 |

Erfüllung von Vertragspflichten

- | | |
|--|----|
| 2.08 Verpflichtungsgeschäft (Kaufvertrag) und Verfügungsgeschäft (Eigentumsübertragung) – Eigentumsübergang an beweglichen Sachen. | 35 |
| 2.09 Eigentum und Besitz | 36 |
| 2.10 Hauskauf – Eigentumsübertragung an Grundstücken | 36 |

Kaufvertrag im Geschäftsleben

- | | |
|--|----|
| 2.11 Vertragsfreiheit – Liefer- und Zahlungsbedingungen im Geschäftsleben – Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB). | 38 |
|--|----|

Besondere Verträge

- | | |
|---|----|
| 2.12 Verbraucherdarlehensvertrag – Verbraucherschutz | 39 |
| 2.13 Haustürgeschäft – Verbraucherschutz | 40 |
| 2.14 Widerrufsrecht bei Fernabsatzverträgen. | 40 |
| 2.15 Vertragsarten: Werkvertrag – Werklieferungsvertrag – Dienstvertrag – Arbeitsvertrag – Mietvertrag – Pachtvertrag – Leihvertrag – Darlehensvertrag – Sachdarlehensvertrag | 41 |

Nichtigkeit und Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften

- | | |
|--|----|
| 2.16 Nichtigkeit von Rechtsgeschäften: Verstoß gegen die guten Sitten. | 43 |
| 2.17 Nichtigkeit von Rechtsgeschäften: Scheingeschäft – Verstoß gegen Formvorschriften | 43 |
| 2.18 Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften: Arglistige Täuschung. | 43 |
| 2.19 Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften: Irrtum in der Erklärung | 44 |
| 2.20 Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften: Irrtum im Motiv | 44 |

Kaufleute	
2.21	Kaufmannseigenschaft – Istkaufmann – Eintrag im Handelsregister – Kannkaufmann 45
2.22	Istkaufmann – Vertragsstrafe 45
2.23	Kannkaufmann – Firmenschutz – Prokura 45
2.24	Formkaufmann – Bürgschaft 47
Vollmachten	
2.25	Einzelvollmacht – Artvollmacht – Allgemeine Handlungsvollmacht 47
2.26	Prokura 48
2.27	Gesamtprokura 50
Störungen bei der Erfüllung von Verträgen	
2.28	Schlechtleistung: Arten von Sachmängeln 50
2.29	Schlechtleistung: Untersuchungs- und Rügepflicht 51
2.30	Schlechtleistung: Ausübung von Rechten – Gefahrenübergang. 51
2.31	Rechte bei Schlechtleistung – Beweislastumkehr. 52
2.32	Rechte bei unverständlicher Montageanleitung. 52
2.33	Rechte bei Falschaussage in der Werbung 52
2.34	Rechte bei Kauf eines Gebrauchtfahrzeuges mit Getriebeschaden 53
2.35	Schlechtleistung: Einschränkung von Rechten durch Allgemeine Geschäftsbedingungen und Garantieberklärung 53
2.36	Schlechtleistung: Ersatzlieferung – Umtausch – Nacherfüllung 54
2.37	Schlechtleistung: Produkthaftungsgesetz 55
2.38	Nicht rechtzeitige Lieferung – Lieferungsverzug – Rechte 56
2.39	Lieferungsverzug. 57
2.40	Lieferungsverzug beim Fixhandelskauf (Fixkauf) 57
2.41	Allgemeine Geschäftsbedingungen unter Kaufleuten – Rechtsansprüche aus Lieferungsverzug im Konflikt mit wirtschaftlichen Überlegungen. 58
2.42	Annahmeverzug 59
2.43	Zahlungsverzug. 59
2.44	Zusammenfassung: Schlechtleistung – Schuldnerverzug – Gläubigerverzug – Andere Vertragsverletzungen 60
Mahnverfahren und Verjährung	
2.45	Kaufmännisches Mahnverfahren – Gerichtliches Mahnverfahren 62
2.46	Vollstreckungsbescheid und Pfändung. 63
2.47	Verjährung von Ansprüchen – Wirkung der Verjährung 64
2.48	Verjährung von Ansprüchen – Neubeginn der Verjährung – Hemmung der Verjährung 65
2.49	Hemmung der Verjährung – Neubeginn der Verjährung 65

3 Zahlungsverkehr

Girokonto – Überweisung	
3.01	Kontoeröffnung – Überweisung 66
Dauerauftrag und Lastschriftverkehr	
3.02	Regelmäßig wiederkehrende Zahlungen in gleicher Höhe – Einzugsermächtigung – Abbuchungsauftrag 70
Besondere Formen des modernen Zahlungsverkehrs	
> Elektronischer Zahlungsverkehr	
3.03	Electronic cash – Elektronisches Lastschriftverfahren (ELV) – Elektronische Geldbörse. 73
> Kreditkarte	
3.04	Beitritt zu einer Kreditkartenorganisation aus Sicht des Zahlungsempfängers – Zahlungsabwicklung bei Kreditkartengeschäften 76

4 Aufbau und Führung des Betriebs

Das System der betrieblichen Ziele	
4.01	Formulierung betrieblicher Ziele. 78
4.02	Arten betrieblicher Ziele – Zielbeziehungen 78
4.03	Berechnung der Wirtschaftlichkeit 80

4.04	Berechnung der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität unter Berücksichtigung von Preisänderungen auf dem Beschaffungs- und dem Absatzmarkt	81
4.05	Betriebliche Kennzahlen: Produktivität – Wirtschaftlichkeit – Rentabilität	82
	Die Stufen der Zielerreichung	
4.06	Planung, Durchführung (Realisation) und Kontrolle im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses	83
	Organisation als Mittel zur Verwirklichung betrieblicher Ziele	
4.07	Aufabengliederung nach dem Objekt und nach der Verrichtung	84
4.08	Einlinien-, Mehrlinien-, Stabliniensystem – Organigramm – Instanzenbreite – Instanzentiefe – Formale und informale Beziehungen	85
4.09	Aufbauorganisation einer Margarinefabrik	87
	Die Organisation der Führungsspitze	
4.10	Direktorialsystem – Kollegialsystem	89
4.11	Autoritärer Führungsstil – Mitarbeiterbedürfnisse – Management by Exception – Management by Objectives	90

5 Das Unternehmen

	Die Gründung eines Unternehmens	
5.01	FALLSTUDIE: Standortwahl eines Unternehmens – Entscheidungsbewertungstabelle	93
5.02	Gründung und Firma eines Einzelunternehmens	93
	Rechtsformen	
	➤ Die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	
5.03	BGB-Gesellschaft (GbR) – Gründung – Haftung – Verlustverteilung	94
	➤ Die offene Handelsgesellschaft (OHG)	
5.04	OHG: Firma – Geschäftsführung – Vertretung – Haftung – Gesellschaftsvertrag – Gewinnverteilung	96
5.05	OHG: Gewinn- und Verlustverteilung – Ausscheiden eines Gesellschafters	98
	➤ Die Kommanditgesellschaft (KG)	
5.06	KG: Firma – Geschäftsführung – Vertretung – Gewinnverteilung – Wettbewerbsverbot – Privatentnahmen – Kontrollrecht	101
	➤ Die Aktiengesellschaft (AG)	
5.07	AG: Gründung – Grundkapital – Eigenkapital – Aktie	102
5.08	AG: Hauptversammlung – Aufsichtsrat – Vorstand	103
5.09	AG: Darstellung des Eigenkapitals in der Bilanz	104
	➤ Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
5.10	GmbH: Mindestkapital – Firma – Geschäftsführung – Vertretung – Gesellschaftsvertrag	105
5.11	Unternehmergesellschaft als Rechtsform für ein Fliesenlegergeschäft	108
5.12	GmbH: Handelsregister – GmbH & Co. KG	108
	➤ Die Genossenschaft	
5.13	Genossenschaft: Gründung – Firma – Organe – Geschäftsguthaben – Geschäftsanteil – Haftsumme	110
	Wahl der Rechtsform eines Unternehmens	
5.14	FALLSTUDIE: Entscheidung über die günstigste Rechtsform eines Unternehmens – Entscheidungsbewertungstabelle	111
	Unternehmenszusammenschlüsse	
5.15	Kartellbegriff – Kartellverbot	113
5.16	Preisabsprachen nach Ausschreibung öffentlicher Aufträge (Submissionskartell) – Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	113
5.17	Kartellarten: Normenkartell – Konditionenkartell – Strukturkrisenkartell – Rationalisierungskartell – Exportkartell – Sonderkartell	114
5.18	Kartellarten	115
5.19	Konzern – Arten von Zusammenschlüssen – Holdinggesellschaft – Trust – Fusionskontrolle – Marktbeherrschende Unternehmen – Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	117

5.20	Aktiengesellschaft – Beherrschungsvertrag	118
5.21	Fusion	119
	Krise der Unternehmung – Insolvenz	
5.22	Zahlungsunfähigkeit als Eröffnungsgrund	120
5.23	Überschuldung als Eröffnungsgrund	121
5.24	Insolvenzverfahren	121
5.25	Berechnung und Verteilung der Insolvenzmasse	123
5.26	Aussonderung – Absonderung – Aufrechnung – Anfechtung	124
5.27	Verbraucherinsolvenz – Schuldenbereinigungsplan	125
5.28	Insolvenzverfahren – Restschuldbefreiung	128

6 Arbeits- und Sozialrecht

Personalauswahl und Arbeitsgestaltung

6.01	FALLSTUDIE: Personalauswahl	130
6.02	Formen der Arbeitsgestaltung: Arbeitswechsel – Arbeitserweiterung – Arbeitsbereicherung – (Teil-)autonome Arbeitsgruppen	141
6.03	Arbeitszeitgestaltung: Gleitende Arbeitszeit – Arbeitszeitverordnung	142
6.04	Jobsharing	143

Arbeitsvertrag

6.05	Arbeitsvertrag: Abschluss – Vorstellungskosten – Handels- und Wettbewerbs- verbot – Ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer – Lohnfortzahlung	143
------	---	-----

Ausbildungsvertrag

6.06	Ausbildungsvertrag: Abschluss – Wesen des Ausbildungsverhältnisses – Pflichten des Auszubildenden und des Ausbilders – Haftung von Arbeitnehmern für Schäden – Kündigung Minderjähriger	146
------	---	-----

Arbeitsschutzgesetze

6.07	Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber: Kündigungsfristen – Kündigungsgründe – Kündigungsschutz – Abmahnung	147
6.08	Betriebsbedingte Kündigung – Sozialauswahl	148
6.09	Arbeitsschutz	144
6.10	Jugendarbeitsschutz	149
6.11	Kündigungsschutz: ungleiche Kündigungsfristen – Besonders geschützte Personenkreise (Betriebsrat, werdende Mütter, Schwerbeschädigte)	150
6.12	Gesundheits- und Unfallschutz	151
6.13	Befristeter Arbeitsvertrag	151

Mitbestimmung

6.14	Betriebsrat: Wahl und Zusammensetzung – Jugendvertretung	152
6.15	Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten – Mitbestimmungs- modelle – Sozialplan	153
6.16	ROLLENSPIEL: Betriebsratssitzung – Entlassung wegen Krankheit	157

Arbeitsgerichtsbarkeit

6.17	Streitigkeiten aus dem Arbeitsverhältnis	157
------	--	-----

Entlohnungsverfahren

6.18	Zeitlohn – Faktoren der Berechnung	158
6.19	Akkordlohn – Normalleistung	159
6.20	Gruppenakkord	160
6.21	Prämienlohn	160
6.22	Analytische Arbeitsbewertung – Gewinnbeteiligung	161

Tarifparteien und Arbeitskampf

6.23	Koalitionsfreiheit – Organisationsprinzipien der Gewerkschaft – Tariffähigkeit – Tarifvertrag – Günstigkeitsprinzip – Allgemeinverbindlichkeitserklärung	166
6.24	Gewerkschaftlich organisierter Streik – wilder Streik – Rechtsfolgen des Streiks – Friedenspflicht – Schlichtung – Aussperrung	167

Sozialversicherung

6.25	Sozialversicherung – gesetzliche Krankenversicherung – private Krankenversicherung – Pflegeversicherung	168
6.26	Gesetzliche Rentenversicherung – Lebensversicherung zur Deckung der Versorgungslücke – Sparen als Daseinsvorsorge	171
6.27	Arbeitslosenversicherung – Arbeitslosengeld – Arbeitslosengeld II	173
6.28	Gesetzliche Unfallversicherung	174

7 Beschaffung und Lagerhaltung (Materialwirtschaft)

Geschäftsprozess der Beschaffung

7.01	Bestandsbuchführung – Bedarfsmeldeschein – Bezugsquellendatei – Anfrage – Angebotsvergleich – Bestellung – Wareneingang – Rechnungskontrolle – Datenflussplan	175
------	---	-----

Kosten der Materialwirtschaft

7.02	Einstandspreis der Beschaffungsmenge – Unmittelbare (bestellmengenabhängige) und mittelbare (bestellmengenunabhängige, bestellfixe) Beschaffungskosten	182
7.03	Lagerkostenarten – Lagerzins	183
7.04	Lagerkostensatz	184
7.05	Fehlmengenkosten	185
7.06	Lieferbereitschaftsgrad (Servicegrad) – Fehlmengenkosten	185
7.07	Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy) – Schlanke Produktion (Lean Production)	187

Bedarfsplanung

7.08	Bedarfsermittlung – Bedarfsarten (Primärbedarf – Sekundärbedarf – Zusatzbedarf – Bruttobedarf – Nettobedarf – Beschaffungsbedarf)	188
7.09	Prognose des Materialbedarfs – Soll-Ist-Abweichung	189

Beschaffungsplanung**> Planung des Beschaffungszeitpunktes**

7.10	Meldebestand – Mindestbestand – Fehlmengenkosten – Eiserner Bestand (Sicherheitsbestand)	189
7.11	Meldebestand – Höchstbestand – Bestellzeitpunkt – Bestellintervall	190
7.12	Ermittlung des Bestellzeitpunktes (Bestellpunktverfahren) – Berücksichtigung von Fehlmengen	190

> Planung der Beschaffungsmenge (Optimale Bestellmenge)

7.13	Optimale Bestellmenge: tabellarische, grafische und formelmäßige Ermittlung	191
7.14	Optimale Bestellmenge: Mengenrabatt – Kapazitätsbeschränkung des Eigenlagers	193

> Angebotsvergleich und Liefererauswahl

7.15	Angebotsvergleich anhand des Einstandspreises	194
7.16	FALLSTUDIE: Angebotsvergleich und Liefererauswahl – Entscheidungsbewertungstabelle	195

ABC-Analyse als Hilfsmittel der Beschaffungsplanung

7.17	ABC-Analyse als Grundlage für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Bereich der Lagerhaltung	197
7.18	ABC-Analyse als Grundlage für Entscheidungen im Beschaffungsbereich – Portfolio-Analyse	199

Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung

7.19	Durchschnittlicher Lagerbestand – Umschlagshäufigkeit – Lagerdauer – Lagerzinsen – Lagerzinssatz	202
7.20	Lagerumschlag – Zinsen	204
7.21	Lagerkennzahlen und Sortimentsgestaltung in einem Handelsbetrieb	205
7.22	Kostenvergleich Eigenlager/Fremdlager – Kritische Lagermenge	206
7.23	Lagerlose Fertigung – Just-in-time-System (JIT) – Lagerarten – Logistik	206

Wechselwirkungen und Zielkonflikte im Bereich der Materialwirtschaft

7.24	Vernetzungsdiagramm zur Materialwirtschaft – Zielkonflikte	208
7.25	Berücksichtigung umweltpolitischer Ziele in der Materialwirtschaft	210

8 Betriebliche Leistungserstellung

Grundlagen der Betrieblichen Leistungserstellung	
8.01	Betriebliche Funktionsbereiche – Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses 212
Betriebliche Produktionsfaktoren und ihre Kombination	
8.02	Einteilung betrieblicher Produktionsfaktoren. 213
8.03	Kombination der Produktionsfaktoren – Substitution – Minimalkosten- kombination – Rationalisierung 214
Planung des Fertigungsprogramms	
8.04	Planung des Fertigungsprogramms – Zusammenhang zwischen Produktion und Absatz 215
Fertigungsverfahren	
8.05	Werkstattfertigung – Innerbetrieblicher Standort – Fließfertigung (Reihenfertigung) 217
8.06	Organisationsformen der Fertigung – Fertigungstypen. 219
8.07	Arbeitszerlegung – Arbeitsproduktivität. 222
8.08	Fließfertigung (Reihenfertigung, Fließbandfertigung, Transferstraße) 223
Planung des Fertigungsablaufs – Fertigungssteuerung	
8.09	Erzeugnisgliederung und Stücklisten 224
8.10	Arbeitsplan – Auftragszeit nach REFA – Zeitakkord 227
8.11	Losgröße – Losgrößenabhängige und losgrößenunabhängige Kosten 228
8.12	Tabellarische, grafische und formelmäßige Ermittlung der optimalen Losgröße 230
8.13	Optimale Losgröße bei Serien- und Sortenfertigung 231
8.14	Reihenfolgeplanung – Probleme der optimalen Losgröße. 233
8.15	Zeitlicher Ablaufplan: Maschinenbelegungsplan – Balkendiagramm 234
8.16	Netzplan (Einführung): Terminplanung – Gesamtpuffer – Kritischer Weg 235
8.17	Terminplanung mittels Netzplan – Gesamtpuffer – Kritischer Weg. 237
8.18	Netzplan eines komplexen Projekts 238
8.19	FALLSTUDIE: Terminplanung – Balkendiagramm – Maschinenbelegungsplan – Netzplan 239
Fertigungskontrolle	
8.20	Wirtschaftlichkeit der Qualitätskontrolle – »Null-Fehler-Strategie« – Qualitätsmanagement – Produkthaftung 242
Rationalisierung der Fertigung	
8.21	Normung – Typung – Spezialisierung – Baukastensystem 243
8.22	Spezialisierung 244

9 Absatz

Marketing als Konzept marktorientierter Unternehmensführung	
9.01	Marketing – Käufermarkt – Produktmanagement – Matrixorganisation 245
Marktforschung und Absatzplanung	
9.02	FALLSTUDIE: Absatzorientierte Standortwahl – Methoden der Marktforschung – Konkurrenz- und Nachfrageanalyse. 247
9.03	Absatzplanung: Absatzstrategische Alternativen – Absatzrisiko 251
Produkt- und Sortimentspolitik	
9.04	Produktpolitik: Produktinnovation – Produktvariation – Produktdifferenzierung – Produktdiversifikation – Produkteliminierung 251
9.05	Produktlebenszyklus. 254
9.06	Produktionsprogramm – Sortimentsbreite und Sortimentstiefe – Diversifikation – Produktplanung – Deckungsbeitragsrechnung 255
Betriebliche Preispolitik	
9.07	Preisbildung bei vollkommener Konkurrenz: Angebot – Nachfrage – Markt – Gleichgewichtspreis 256
9.08	Betriebliche Preispolitik bei vollständiger und unvollständiger Konkurrenz. 257

9.09	Preispolitik eines Monopolisten – Marktsegmentierung – Preisdifferenzierung	259
	Werbepolitik	
9.10	Werbeetat – Auswahl von Werbeträgern – Zeitschriftenwerbung	261
9.11	FALLSTUDIE: Werbeplan – Werbeetat – Werbeträger – Werbekosten – Streuzeit. . .	263
9.12	ROLLENSPIEL: Werbung und Bedürfnisse	268
	Distributionspolitik: Absatzmethoden, Absatzorganisation und Transport	
9.13	Absatzmethoden: Einzelhandel – Großhandel	269
9.14	Absatz durch Reisende oder Handelsvertreter – Absatzkontrolle.	270
9.15	FALLSTUDIE: Reisende und Handelsvertreter im Vergleich – Entscheidungsbewertungstabelle.	272
9.16	Kostenvergleich: Eigener Fuhrpark – Fremdtransport – Fuhrparkleasing	273
	Rechtliche Rahmenbedingungen der Marketingmaßnahmen	
9.17	Wettbewerbsrecht und Marketing – Verbraucherschutz	274

10 Investition, Finanzierung und Kreditsicherung

	Investitionsplanung und Investitionsrechnung	
10.01	Vergleich von zwei Investitionsalternativen – Kapitalkosten – Betriebskosten – Kostenfunktionen – Kritische Menge	276
10.02	Kostenvergleichsrechnung für eine Erweiterungsinvestition	277
10.03	Kostenvergleichsrechnung für eine Erweiterungsinvestition bei steigender Absatzentwicklung – Sensitivitätsanalyse	277
10.04	Gewinnvergleichsrechnung – Rentabilitätsvergleichsrechnung zweier Anlagen . . .	279
10.05	Statische Amortisationsrechnung (pay-back-Methode; pay-off-Methode) – Gewinnvergleich	279
10.06	Gewinn- und Rentabilitätsvergleich – Wiedergewinnungszeit.	280
10.07	Zinseszinsformel – Aufzinsungsformel	281
10.08	Abzinsungsformel und Gegenwartswert.	281
10.09	Dynamische Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode	282
10.10	Dynamische Investitionsrechnung: Methode des internen Zinsfußes	283
10.11	Dynamische Investitionsrechnung: Kapitalwertmethode – Methode des internen Zinsfußes	284
	Finanzplanung	
10.12	Finanzierung – Investierung.	284
10.13	Kapitalbedarfsrechnung für einen Handelsbetrieb	285
10.14	Kapitalbedarfsrechnung für einen Fertigungsbetrieb	286
10.15	Finanzplanung – Finanzielles Gleichgewicht	288
10.16	Kurzfristiger Finanzplan	288
10.17	Langfristiger Finanzplan.	290
10.18	Cashflow	291
	Außenfinanzierung	
	➤ Eigenfinanzierung – Beteiligungsfinanzierung	
10.19	Eigenfinanzierung bei Einzelunternehmung und Kommanditgesellschaft	292
10.20	Beteiligungsfinanzierung bei der AG: Kapitalerhöhung gegen Einlagen – Bezugsrecht – Vorzugsaktie – Kapitalrücklage – Bilanzkurs – Bookbuilding	293
10.21	Genehmigtes Kapital	294
10.22	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln – Berichtigungsaktien	295
10.23	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln mit und ohne Ausgabe von Berichtigungsaktien.	297
10.24	Kauf eigener Aktien – Kapitalerhöhung mit Ausschluss des Bezugsrechts	297
10.25	Bedingte Kapitalerhöhung – Belegschaftsaktien	299
10.26	Kapitalerhöhung gegen Einlagen – Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	299
	➤ Fremdfinanzierung	
10.27	Darlehensvertrag – Kreditwürdigkeitsprüfung bei einem Handelsbetrieb – Finanzierungskennzahlen	301
10.28	Kapitalbedarf – Kreditarten – Kontokorrentkredit	304
10.29	Schuldscheindarlehen – Ratentilgung – Einmaltilgung – Disagio.	305
10.30	Ratentilgung – Disagio	305

10.31 Effektivverzinsung bei (normierten, standardisierten) Ratenkrediten	306
10.32 Vergleich Leasing/Kreditfinanzierung – Effektivverzinsung bei Ratenkrediten	306
10.33 Annuitätentilgung – Ratentilgung	307
10.34 Fremdfinanzierung: Vergleich Darlehen und Industrieobligation	308
10.35 Emission von Schuldverschreibungen: Übernahme und Unterbringung – Konsortium	311
10.36 Wandelschuldverschreibung – Umfinanzierung	312
10.37 Leasing und Kreditkauf im Vergleich – Entscheidungsbewertungstabelle	313
10.38 Forderungsabtretung (Zession) – Factoring	314
Innenfinanzierung	
10.39 Offene Selbstfinanzierung einer Einzelunternehmung	316
10.40 KG: Beteiligungsfinanzierung – Selbstfinanzierung – Verlustverteilung	317
10.41 Offene Selbstfinanzierung einer AG: Jahresüberschuss – Bilanzgewinn – Rücklagen	318
10.42 Finanzwirtschaftliche Bewegungsbilanz (Finanzierungsbild) – Rücklagenpolitik – Arten der Finanzierung	319
10.43 Stille Selbstfinanzierung	320
10.44 Kreislauf der Abschreibung – Kapitalfreisetzungseffekt	322
10.45 Finanzierung aus Abschreibungen: Abschreibungsrückfluss und Investition – Kapazitätserweiterungseffekt	324
10.46 Abschreibungen und Substanzerhaltung unter Berücksichtigung einer Erhöhung der Wiederbeschaffungspreise	325
10.47 Finanzierung aus Rückstellungen	326
10.48 Finanzierung aus Pensionsrückstellungen – Gewinnbeteiligung	326
Finanzierungsgrundsätze – Finanzierungsoptimierung	
10.49 Finanzierungsgrundsätze – Goldene Finanzierungsregel – Goldene Bilanzregel	327
10.50 Leverage Effekt – Umfinanzierung – Finanzierungsgrundsätze	327
10.51 Leverage Effekt – Finanzierungsziele – Vergleich Aktie/Obligation	328
Kreditsicherung	
10.52 Bürgschaft	329
10.53 Forderungsabtretung (Zession)	330
10.54 Lombardkredit	331
10.55 Sicherungsübereignung	332
10.56 Eintragungen im Grundbuch: Vorkaufsrecht – Grunddienstbarkeit	334
10.57 Grundpfandrechte: Hypothek – Grundschuld	336

11 Steuern und ihre Einflüsse auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen

Einkommen- und Körperschaftsteuer	
11.01 Einkunftsarten – Ermittlung der Einkünfte	338
11.02 FALLSTUDIE: Ermittlung des zu versteuernden Einkommens – Einkommensteuererklärung	339
11.03 Einkommensteuertarif – Durchschnittssteuersatz – Grenzsteuersatz – Splittingverfahren	342
11.04 Lohnsteuer – Lohnsteuerklassen – Quellenabzugsverfahren	344
11.05 Dividendenbesteuerung: Körperschaftsteuer – Kapitalertragsteuer	345
Umsatzsteuer	
11.06 Umsatzsteuer: Mehrwertsterverfahren – Vorsteuer – Zahllast	347
Gewerbesteuer	
11.07 Gewerbesteuer	348
Betriebswirtschaftliche Entscheidungen unter steuerlichen Gesichtspunkten	
11.08 Vergleiche der Gewinnsteuerbelastung: Einzelkaufmann – Einmann-GmbH	350
11.09 Betriebsaufspaltung – Betriebsgesellschaft – Besitzgesellschaft	351

12 Kosten- und Leistungsrechnung

Kostenanalyse und Kostenfunktion	
> Kosten und Beschäftigung	
12.01 Fixe Kosten – Variable Kosten – Gesetz der Massenproduktion – Eigenfertigung oder Fremdbezug	354

12.02 Kostenverlauf bei quantitativer Anpassung – Sprungfixe (intervallfixe) Kosten – Kostenremanenz	354
12.03 Mathematische und grafische Kostenauflösung	356
12.04 Stückkosten – Grenzkosten	356
12.05 Leerkosten – Nutzkosten – Betriebsoptimum	357
> Kritische Kostenpunkte	
12.06 Kapazität – Beschäftigungsgrad – Gewinnschwelle und Gewinnmaximum bei linearen Kosten- und Erlösfunktionen	357
12.07 Gewinnmaximum – Betriebsminimum – Verfahrensvergleich – Kostenvergleichsrechnung	358
12.08 Ertragsgesetzmäßiger (S-förmiger) Kostenverlauf – Kritische Kostenpunkte (Betriebsoptimum – Betriebsminimum – Gewinnschwelle – Gewinngrenze – Gewinnmaximum)	358
Kalkulatorische Kosten	
12.09 Zweck und Notwendigkeit kalkulatorischer Kosten – Kalkulatorischer Unternehmerlohn – Kalkulatorische Zinsen – Kalkulatorische Miete – Kalkulatorische Wagnisse	360
12.10 Kalkulatorische und bilanzielle Abschreibungen	360
12.11 Kalkulatorische Zinsen	361
12.12 Kalkulatorische Wagnisse	362
Aufwand und Kosten	
12.13 Beziehungen zwischen den Begriffen Zweckaufwand – Grundkosten – Kalkulatorische Kosten – Zusatzkosten – Anderskosten	363
12.14 Abgrenzungsrechnung – Betriebsergebnis – Neutrales Ergebnis – Gesamtergebnis – Kostenartenrechnung	364
Kostenträgerrechnung in Betrieben mit einheitlicher Leistung (Massenfertigung)	
12.15 Zweck der Kostenträgerrechnung – Divisionskalkulation – Äquivalenzziffernkalkulation	367
Kostenträgerrechnung in Betrieben mit Einzel- und Serienfertigung	
> Summarische Zuschlagskalkulation	
12.16 Summarische Zuschlagskalkulation – Kalkulationsschema – Einzel- u. Gemeinkosten	369
12.17 Aufteilung der Kosten mithilfe von Zuschlagssätzen	370
12.18 Summarische Zuschlagskalkulation – Wahl der Zuschlagsbasis	370
> Differenzierende (zergliederte) Zuschlagskalkulation	
12.19 Notwendigkeit der Kostenstellenrechnung – Differenzierende (zergliederte) Zuschlagskalkulation	372
12.20 Kostenstellenrechnung – Kostenstelleneinzelkosten – Kostenstellengemeinkosten (Schlüsselkosten) – Kalkulationsschema	373
12.21 Einführung in den Betriebsabrechnungsbogen – Differenzierende (zergliederte) Zuschlagskalkulation	374
12.22 Zuschlagskalkulation – Einfacher einstufiger Betriebsabrechnungsbogen	375
12.23 Erweiterter Betriebsabrechnungsbogen: Einstufiger BAB mit erweitertem Fertigungsbereich – Einführung in die Vorkalkulation	378
12.24 Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen – Allgemeine Hilfskostenstellen – Fertigungshilfskostenstellen – Innerbetriebliche Leistungsverrechnung nach dem Treppenvorgang	379
12.25 Gemeinkostenzuschlagssätze unter Einbeziehung von Bestandsveränderungen – Herstellkosten der Produktion – Herstellkosten des Umsatzes	381
> Normalkostenrechnung	
12.26 Normalzuschlagssätze – Istzuschlagssätze – Vor- und Nachkalkulation	382
12.27 Kostenüber- und Kostenunterdeckung	383
> Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	
12.28 Maschinenstundensatzrechnung: BAB mit maschinenabhängigen Kosten – Rest-Gemeinkosten – Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	384
12.29 Berechnung des Maschinenstundensatzes – Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	386
> Verkaufskalkulation	
12.30 Kalkulation des Angebotspreises: Vorwärtskalkulation; Kalkulation bei festem Angebotspreis: Differenzkalkulation und Rückwärtskalkulation	387
Gesamtkalkulation zur Ermittlung des Betriebsergebnisses (Kostenträgerzeitrechnung)	
12.31 Normalkosten – Istkosten – Kostenüberdeckung – Kostenunterdeckung	388

12.32 Normalkostenrechnung – Betriebsergebnis	388
12.33 Gesamtkalkulation – Kostenüberdeckung – Kostenunterdeckung – Betriebsergebnis	389
12.34 Kostenträgerzeitrechnung – Kalkulation mit Sondereinzelkosten und Skonto	390
12.35 Zusammenfassende Aufgabe zur Vollkostenrechnung: Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen – Normalkostenrechnung – Kostenüber- und Kostenunterdeckung – Zuschlagskalkulation – Kostenträgerzeitrechnung – Kostenträgerstückrechnung – Probleme der Vollkostenrechnung	390
Prozesskostenrechnung	
12.36 Materialgemeinkosten – Materialprozesskosten – Tätigkeitsanalyse – Teilprozesse – Kostentreiber	392
12.37 Verteilung der Gemeinkosten einer Kostenstelle nach Mitarbeiterjahren – Ermittlung von Teilprozesskosten und Teilprozesskostensätzen	393
12.38 Ermittlung von Hauptprozesskostensätzen	395
12.39 Vergleich: Zuschlagskalkulation – Prozesskostenrechnung	395
12.40 Kalkulation mit Prozesskosten	396
12.41 Zuschlagskalkulation – Prozesskostenkalkulation	397
12.42 Prozesskostenkalkulation – Allokationseffekte	399
12.43 Prozesskostenkalkulation – Degressionseffekte	399
12.44 Prozesskostensätze – Kalkulation der Selbstkosten eines Produktes – Bedeutung der Prozesskostenrechnung	400
Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	
12.45 Deckungsbeitrag (Einführung)	401
12.46 Zweck der Deckungsbeitragsrechnung – Gesamtgewinn und Deckungsbeiträge	402
12.47 Vergleich zwischen Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung (Deckungs- beitragsrechnung) – Entscheidung über Auftragsannahme – Kurzfristige Preis- untergrenze	402
12.48 Vergleich zwischen Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung – Ermittlung des Betriebsergebnisses	403
12.49 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung: Erzeugnisfixkosten – Unternehmensfix- kosten – Restdeckungsbeitrag – Gewinnmaximierung durch Sortimentsgestaltung	404
12.50 Optimale Sortimentsgestaltung auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung	405
12.51 Entscheidung über einen Zusatzauftrag – Preisuntergrenze – Engpasssituation – Absolute Deckungsbeitragsrechnung und relative Deckungsbeitragsrechnung	406
12.52 Relative Deckungsbeitragsrechnung – Optimales Produktionsprogramm – Zusatzauftrag	407
12.53 Zusammenfassende Aufgabe zur Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung: Betriebsabrechnungsbogen – Normalkostenrechnung – Zuschlagskalkulation – Deckungsbeitragsrechnung	409

13 Der Jahresabschluss

Inhalt, Aufbau und Gliederung eines Jahresabschlusses

13.01 Begriff des Vermögens	411
13.02 Gliederung des Vermögens	411
13.03 Ausgewiesenes und tatsächliches Eigenkapital	412
13.04 Eigenkapital – Gesamtkapital – Haftungskapital	412
13.05 Gliederung von Vermögen und Kapital nach Handels- und Aktienrecht	413
13.06 Bilanzierung von Leasinggegenständen	413
13.07 Bilanzverlust	414
13.08 Rücklagen	414
13.09 Rückstellungen – Rücklagen – Rechnungsabgrenzung	414
13.10 Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaft: Umsatzerlöse	415
13.11 Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaft: betriebliche Erträge	415
13.12 Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaft: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	415
13.13 Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaft: Betriebsergebnis – Finanzergebnis – Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit – außerordentliches Ergebnis – Jahresüberschuss	416
13.14 Gesamtkostenverfahren – Umsatzkostenverfahren – Anhang	416

13.15 Gewinnverwendung im Jahresabschluss einer AG	417
13.16 Anlagespiegel (Anlagegitter) – Anhang	418
Bewertung von Aktiva und Passiva nach HGB und Steuerrecht	
13.17 Zweck der Aktivierung – Anschaffungskosten – Tageswert – Wiederbeschaffungswert.	420
13.18 Anschaffungskosten eines bebauten Grundstücks – Auswirkungen auf das Jahresergebnis.	420
13.19 Geringwertige Wirtschaftsgüter	421
13.20 Niederstwertprinzip – Realisationsprinzip – Wertaufholung	422
13.21 Anschaffungskosten – Abschreibung	423
13.22 Herstellungskosten nach Handels- und Steuerrecht	424
13.23 Ermittlung der Herstellungskosten auf der Grundlage eines BAB	425
13.24 Fifo- und Lifo-Methode – Durchschnittsbewertung	425
13.25 Geschäfts- oder Firmenwert	427
13.26 Verbindlichkeiten – Disagio – Anhang	427
13.27 Zugangs- und Folgebewertung von Fremdwährungsverbindlichkeiten	428
Bewertung von Aktiva und Passiva nach IAS/IFRS	
13.28 Grundsätze der Bewertung nach HGB und IAS/IFRS	428
13.29 Bewertung von bebauten Grundstücken	429
13.30 Herstellungskosten von fertigen und unfertigen Erzeugnissen	431
13.31 Langfristige Auftragsbearbeitung: Bewertungsfragen beim Bau einer Brücke.	431
13.32 Bewertung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und Fremdwährungsverbindlichkeiten.	432
Auswertung und Beurteilung des Jahresabschlusses	
13.33 Rentabilität des Eigenkapitals – Umsatzrentabilität.	433
13.34 Feststellung des durchschnittlich gebundenen Eigenkapitals für die Berechnung der Rentabilität	433
13.35 Rentabilität des Gesamtkapitals – Zusammenhang der Rentabilität des Eigenkapitals und der Rentabilität des Gesamtkapitals	434
13.36 Rentabilität des Eigenkapitals – Rentabilität des Gesamtkapitals bei einer AG	435
13.37 Return on Investment (ROI)	435
13.38 Wirtschaftlichkeit – Betriebsergebnis – Umsatzrentabilität unter Berücksichtigung betriebsfremder Erträge	436
13.39 Produktivität – Wertschöpfung	438
13.40 Liquidität	440
13.41 Finanzierungsbild – Bewegungsbilanz (Einführung)	442
13.42 Finanzierungsbild – Bewegungsbilanz	443
13.43 Konstitution des Gesamtvermögens	443
13.44 Externe Bilanz- und Erfolgsbeurteilung (Jahresabschlussanalyse)	444
13.45 FALLSTUDIE: Jahresabschlussanalyse zum Zwecke der Kreditwürdigkeitsprüfung – Vernetzungsdiagramm	450
13.46 Jahresabschlussanalyse	452

Sachwortverzeichnis 454

Verzeichnis der auf der Begleit-CD befindlichen Planspiele	461
Verzeichnis der auf der Begleit-CD befindlichen Aufgaben computerunterstützter Lösung	462