

## Inhaltsverzeichnis

Was charakterisiert das Verhalten des „Homo Oeconomicus“?	4
Was versteht man unter einem Bedürfnis und welche Arten werden unterschieden?	4
Arten von Gütern	4
Wirtschaftssubjekte	6
Wirtschaften Begriffsdefinition	7
Güter- und finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess	7
Das Ökonomische Prinzip	7
Formeln	7
Umwelt des Unternehmens	8
Bereiche der Konstitutiven Entscheidung	10
Unternehmenszusammenschluss	10
Standortentscheidungen	10
Wodurch unterscheidet sich der Komplementär von dem Kommanditisten?	11
Rechtsformentscheidungen	12
Abgrenzung von Einzel-/ Personen und Kapitalgesellschaften	13
Die 5 wichtigsten Rechtsformen – Vor- und Nachteile	14
Ertragssteuer	14
Hebesatz und Abgeltungssteuer	15
Solidaritätszuschlag	15
Normativer Rahmen/ Normatives Management	16
Zielhierarchie	17
Unternehmensziele	17
Prozess der der Zielplanung/ Anforderungen	18
Zielbeziehungen	18
Abgrenzung Formalziele (Erfolgsziele) und Sachziele	19
Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele	19
Zieloperationalisierung	20
Liquiditäts- und Wachstumskennzahlen	20
Der Leverage-Effekt	20
Ablauforganisation	21
Aufbauorganisation	21
Verrichtungsorientierte Organisation	22
Divisionale Organisation/ Spartenorganisation	22
Einliniensystem	23
Stabliniensystem	23
Mehrliniensystem	23
Matrix-Organisation	24
Begriffsdefinition und Aufgaben des Controllings	25
Ziele und Aufgaben des Berichtswesens/Reporting	25
Wachstumsstrategien nach Ansoff	25
Verständnis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	26
Du-Pont Kennzahlensystem	27
Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität (ROI-Bestimmung)	27
Aufgaben und Gegenstand des externen Rechnungswesens	28

Aufgaben und Gegenstand des internen Rechnungswesens.....	28
Grundfunktion der Kostenrechnung.....	29
Die 3 stufen der Kostenrechnung.....	29
Kostenartenabrechnung – Begriffsdefinition.....	30
Kostenfunktion.....	30
Gewinnfunktion.....	30
Erlösfunktion.....	31
Deckungsbeitragsrechnung.....	31
Einstufige Deckungsbeitragskosten und deren Nutzen.....	32
Produktions- und Programmplanung ohne Engpass.....	32
Break-even-Analyse. ....	32
Grundlagen der Investition.....	35
Zusammenhang Investition und Finanzierung.....	35
Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen.....	35
Ermittlung der Investitionsdaten.....	36
Statische Verfahren der Investitionsrechnung.....	37
Statische Verfahren der Investitionsrechnung Formelsammlung.....	39
Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	39
Kapitalwertmethode.....	40
Annuitätenmethode.....	41
Interne Zinsfußmethode.....	42
Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen.....	43
Systematik der Finanzierungsformen.....	43
Wichtige Kennzahlen zur Vertikalen Kapitalstrukturregeln und Liquiditätsgerade.....	45
Die Goldene Bilanzregel.....	45
Materialwirtschaft & Beschaffung.....	46
ABC-Analyse.....	47
XYZ-Analyse.....	49
Logistik.....	50
Produktion.....	50
Marketing.....	52
Käufer vs. Verkäufermärkte.....	52
B2B vs. B2C.....	53
Elemente der operativen Marketingplanung.....	53

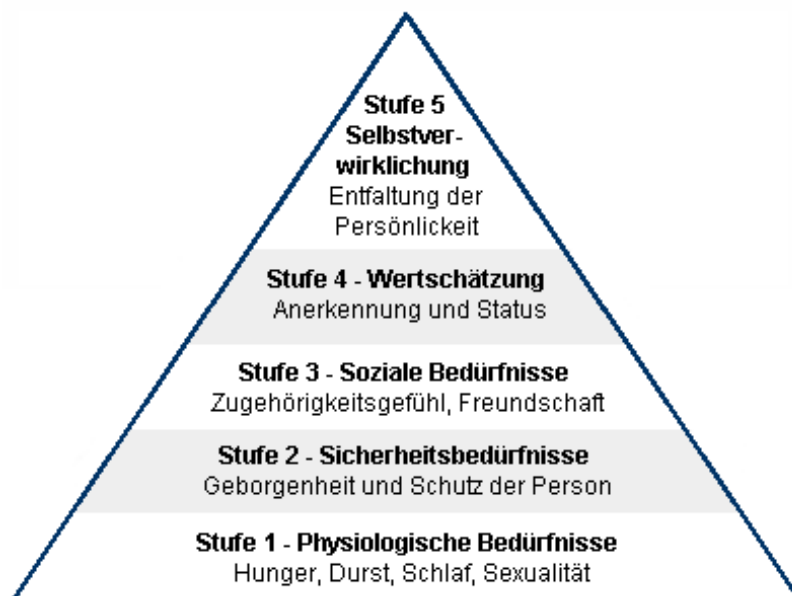
## Was charakterisiert das Verhalten des „Homo Oeconomicus“?

Der Homo Oeconomicus verhält sich rational. Das heißt er strebt nach dem maximalen eigenen Nutzen und handelt immer zum eigenen Vorteil, um seine Bedürfnisse zu befriedigen. Der „ökonomische Mensch“ bemüht sich vollständig informiert vom Markt zu sein (Markttransparenz).

## Was versteht man unter einem Bedürfnis und welche Arten werden unterschieden?

Ein Bedürfnis ist eine **Mangellerscheinung**, die den Wunsch auslöst, diesen Mangel zu erheben.

Nach Maslow gibt es 5 verschiedene Arten von Bedürfnissen.



- Jede Bedürfnisstufe kann erst erreicht werden, wenn die darunter liegende befriedigt wurde.

## Arten von Gütern

Die Güterarten unterscheiden sich in 2 Kategorien. Es gibt **Freie Güter** und **Wirtschaftsgüter**. Freier Güter stehen unbegrenzt und kostenlos zur Verfügung, wie zum Beispiel Luft, Sonne, Wüstensand und Meereswasser.

Die Wirtschaftsgüter können nur unter Einsatz von Kosten hergestellt werden und sind daher knapp. Sie werden nur auf dem Markt angeboten.

Die Wirtschaftsgüter unterteilen sich in **Immateriellem Gut** und **Materiellem Gut**.

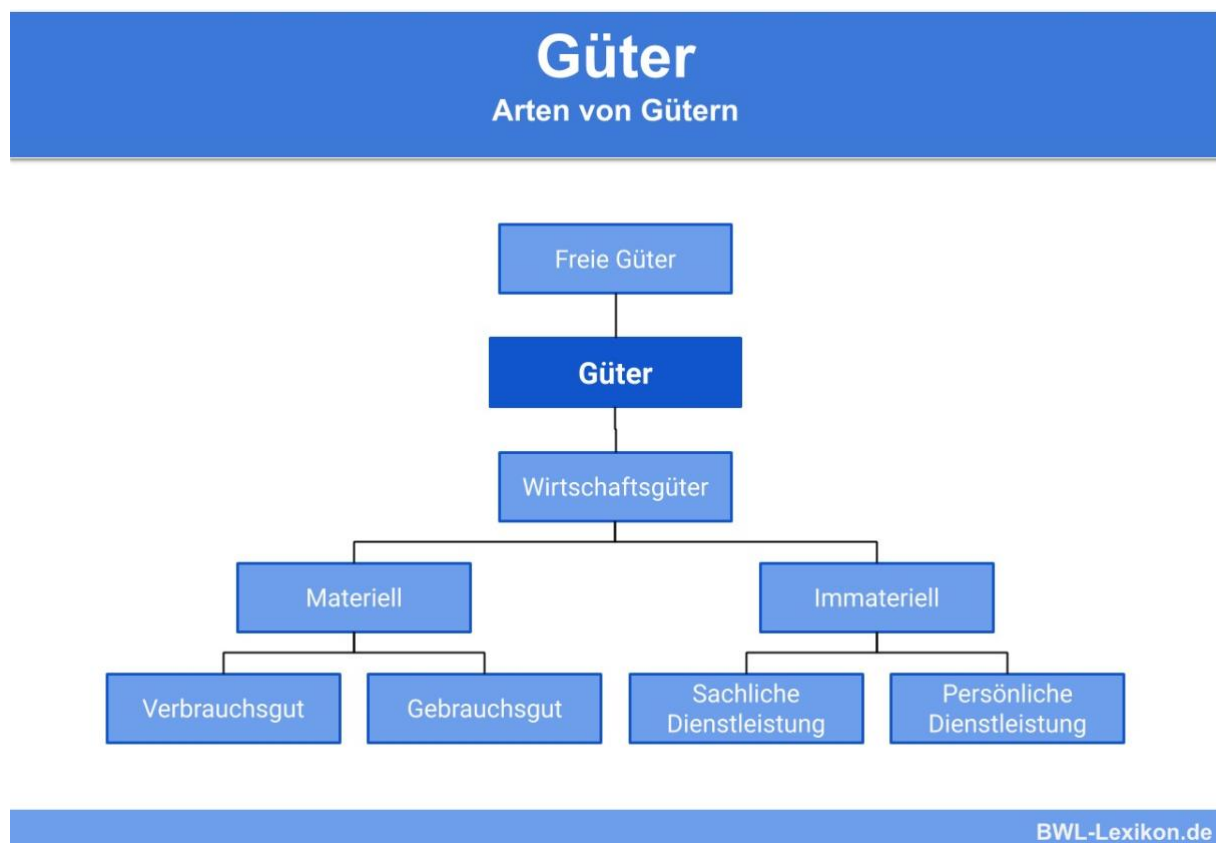
Zu den Immateriellen Güter gehören Sachliche Dienstleistungen und Persönliche Dienstleistungen. **Sachlichen Dienstleistungen** sind Dienstleistungen, die nicht direkt an einem Menschen ausgeführt werden, diesem aber weiterhelfen. Wie zum Beispiel Versicherungen oder Kreditinstitute. **Persönliche Dienstleistungen** sind Dienstleistungen, die an oder mit einer Person vollzogen werden, wie zum Beispiel Leistungen eines Arztes oder Lehrers. **Immaterielle Güter sind physisch nicht greifbar, lagerfähig oder transportierbar. Ihr Eigentum kann man auch nicht übertragen.**

Materielle Güter hingegen haben eine physische Existenz. Sie sind lagerfähig, transportierbar und man kann das Eigentum übertragen, wie zum Beispiel Autos, Lebensmittel und Kleidung.

Materielle Güter sind Güter, die von privaten Haushalten **und** Unternehmen nachgefragt werden.

Die Materiellen Güter, die ein Unternehmen verbraucht für eine Produktion nennt man auch Produktionsgüter/ Investitionsgüter oder auch **Verbrauchsgüter**. Dazu gehören alle Güter, die von einem Produzenten in einem Produktionsprozess verwendet werden, wie zum Beispiel Schmieröle oder Rohstoffe wie Holz, Öl oder Metalle. **Verbrauchsgüter werden zahlenmäßig im Rahmen einer Inventur erfasst.**

Die Materiellen Güter, die ein Privathaushalt verbraucht nennt man auch Konsumgüter oder **Gebrauchsgüter**. Sie werden primär verwendet, um den Bedarf privater Haushalte zu decken. Sie gehen daher nicht in ein neues Produkt ein. Gebrauchsgüter stehen einem Unternehmen für eine mehrmalige Verwendung zur Verfügung, wie zum Beispiel Gebäude und Maschinen. **Gebrauchsgüter gehören zum Sachanlagevermögen des Unternehmens.**

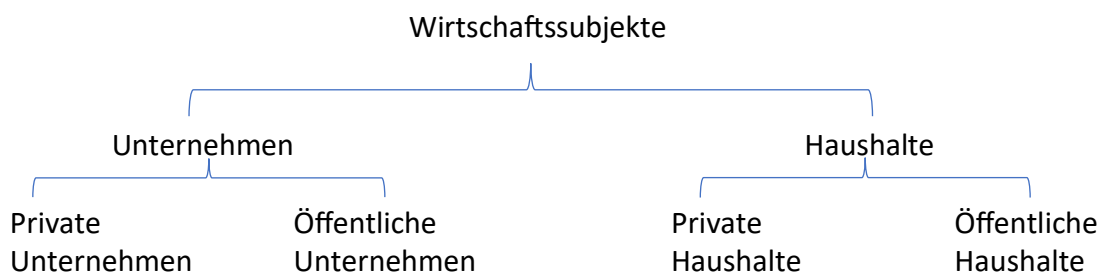


## Wirtschaftssubjekte

Die Wirtschaftssubjekte stellen dar, in welcher Beziehung Haushalte und Unternehmen/Betriebe in Bezug auf Geld- und Finanzströme steht.

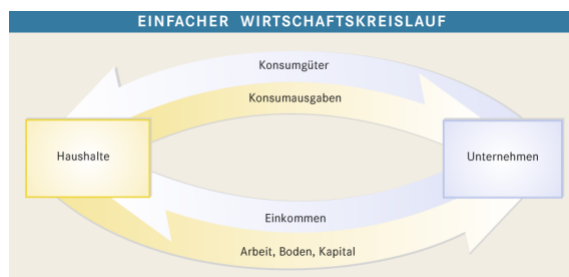
**Haushalte** sind Wirtschaftssubjekte, in denen nur zur Deckung eigener Bedarfe Güter konsumiert werden. Sie unterscheiden sich in Private Haushalte und Öffentliche Haushalte. **Private Haushalte** sind Nachfrager nach knappen Gütern und Anbieter von Arbeit. Sie bestehen aus Ein oder Mehrpersonenhaushalten. **Öffentliche Haushalte** dienen dazu den Bürgern öffentliche Leistungen zur Verfügung zu stellen, wie zum Beispiel Sicherheit und Bildung. Dazu gehören Bund, Länder und Gemeinden.

**Betriebe** sind Wirtschaftssubjekte, in denen Güter zur Deckung fremder Bedarfe produziert und abgesetzt werden. Sie unterscheiden sich in Öffentliche Betriebe und private Unternehmen. **Öffentliche Unternehmen** übernehmen öffentliche Aufgaben, wie die ÖPNV, Straßenreinigung, Wasserversorgung etc. **Ein privates Unternehmen** ist Entscheidungsträger der Güterproduktion und Ressourceneinsatz in einer Volkswirtschaft. Sie stellen knappe Güter her und streben eine Gewinnerzielung an.



**Haushalte und Betriebe stellen sich in Bezug auf Geld- und Finanzströme auf, wie folgt:**

Haushalte stellen sich zum Beispiel als Arbeitskraft den Betrieben zur Verfügung und der Betrieb/ Unternehmen entlohnt sie dafür finanziell. Mit dem verdienten Einkommen erfüllen sie ihre Bedürfnisse und leisten Konsumausgaben an die Betriebe. Denn nur der Betrieb kann sie mit den knappen Konsumgütern versorgen. Und um Sie damit versorgen zu können, muss der Haushalt im Betrieb arbeiten und so weiter. So wird gewirtschaftet.



## Wirtschaften Begriffsdefinition

Das Wirtschaften ist eine Notwendigkeit und ergibt sich aus der Tatsache, dass die menschlichen Bedürfnisse unendlich sind, während die Mittel zur Befriedigung knapp sind.

## Güter- und finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess



## Das Ökonomische Prinzip

Das Ökonomische Prinzip wird auch Rational- oder Wirtschaftlichkeitsprinzip genannt. Knappe Ressourcen sollen mit den 3 Grundprinzipien stets effizient eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass alle Wirtschaftssubjekte, also wir Menschen, stets rational handeln.

**Minimumprinzip:** Ein vorgegebenes Ergebnis (das heißt ein bestimmter Output) soll mit dem kleinstmöglichen Aufwand (das heißt mit minimalem Input) erreicht werden.

**Maximumprinzip:** Mit einem festgelegten Budget (das heißt mit feststehendem Input) soll der maximale Erfolg (das heißt der maximal mögliche Output) erreicht werden.

**Optimumprinzip:** Mit geringstem Aufwand (Input) soll der höchste Ertrag (Output) erreicht werden.

## Formeln

### Gewinn und Rentabilität

Gewinn = Ertrag – Aufwand

Rentabilität =  $\frac{\text{Erfolgsgröße}}{\text{Basisgröße}}$  = z.B.  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$

Die Rentabilität sagt aus, wie effizient ein Unternehmen mit dem Kapital, das ihm zur Verfügung steht, arbeitet.

### Wirtschaftlichkeit & Produktivität

Die Wirkung des Ökonomischen Prinzips kann rechnerisch durch die Produktivität und Wirtschaftlichkeit dargestellt werden, jedoch nicht Auskunft darüber geben, ob das Verhältnis optimal im Sinne des ökonomischen Prinzips ist!

Produktivität =  $\frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}}$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Bewertete Outputmenge}}{\text{Bewertete Inputmenge}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

- Ist das Ergebnis **größer als 1**, spricht man von Wirtschaftlichkeit, da das Unternehmen einen **Gewinn** generiert.
- Ist das Ergebnis **gleich 1**, dann kann das Unternehmen **seine Kosten exakt decken**.
- Ist das Ergebnis **kleiner als 1**, dann spricht man von Unwirtschaftlichkeit, es entsteht nämlich ein **Verlust**.

### Teilproduktivität und Teilwirtschaftlichkeit

Die Produktivität eines Unternehmens lässt sich durch das Verhältnis von In- und Output ausdrücken. Je weniger Input nötig ist, um einen bestimmten Output zu erzielen, desto höher ist die Produktivität.

$$\text{Teilproduktivität } P = \frac{\text{Gesamtoutput (z.B. Menge)}}{\text{Input (Menge) des Produktionsfaktors}}$$

Gesamtproduktivität = **Die Zusammenfassung der Teilproduktivitäten zu einer Gesamtproduktivität ist im Allgemeinen nicht möglich**, da die Mengen verschiedene Dimensionen haben, z.B. Arbeitszeit in Stunden, Energie in kWh, Kühlwassermenge in m<sup>3</sup>, Werkstoffe in kg oder t usw.

$$\text{Teilwirtschaftlichkeit } W = \frac{\text{Gesamtoutput (Ertrag)}}{\text{Input (Aufwand) für den Produktionsfaktor}}$$

$$\text{Gesamtwirtschaftlichkeit } W = \frac{\text{Gesamtertrag}}{\text{Summe der Einzelaufwendungen}}$$

## Umwelt des Unternehmens

Ein Unternehmen kann seine Aktivitäten nicht nur an den eigenen Unternehmenszielen ausrichten, denn es gibt andere Gruppen die Ansprüche an ein Unternehmen stellen und Einfluss üben können.

Sie müssen folgende Bereiche regelmäßig beobachten und beurteilen:

### 1. Märkte

Der Markt ist das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage

### 2. Umweltbereiche

Umweltbereiche, die ein Unternehmen beeinflussen können, sind zum Beispiel...

... **die Ökonomische Umwelt.** Ökonomische Ziele von Unternehmen dienen dazu, **langfristig wirtschaftlich** zu bestehen. Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen, das Bruttosozialprodukt, die Inflation etc. werden hierfür beobachtet. -> **Die Gewinnmaximierung steht hier im Vordergrund**

... **die Ökologische Umwelt.** Ein Unternehmen mit ökologischen Zielen bemüht sich nachhaltige Materialien zu verwenden und sich für eine Produktion langlebiger Güter zu entscheiden. Büros zu digitalisieren oder zum Beispiel in der Lebensmittelindustrie weniger Plastik zu verbrauchen, gehören dazu. -> **Klima- und Umweltschutz stehen hier im Vordergrund**

... **die Gesellschaftliche Umwelt.** Ein Unternehmen mit sozialen Zielen bemüht sich ihre Mitarbeiter fair zu bezahlen, die Menschenrechte einzuhalten oder zum Beispiel Gleichberechtigung zu fördern. -> **Mitarbeiter und Gesellschaft stehen hier im Vordergrund**

### 3. Anspruchsgruppen/ Stakeholder

Stakeholder, oder auch Anspruchsgruppen genannt, können Personen, Gruppen, Organisationen oder Institutionen sein. Stakeholder sind von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen, weswegen jeder der einzelnen Gruppen versucht ihre individuellen Interessen zu verfolgen und zu versuchen die Entscheidungen eines Unternehmens zum eigenen Vorteil zu beeinflussen.

Zum Beispiel können Anspruchsgruppen Kunden sein, die gute Produkte zu niedrigen Preisen verlangen. Oder der Staat, der die Einhaltung von Gesetzen fordert sowie die Zahlung von Steuern. Weitere Anspruchsgruppen sind Personen mit Anteilen an einem Unternehmen, die hohe Gewinne sehen möchten. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möchten Faire Bezahlung und ein gutes Arbeitsklima oder es gibt auch Gemeinnützige Organisationen wie zum Beispiel „Fridays For Future“ die den Umweltschutz fordern und so weiter.

### Warum sind Stakeholder so wichtig für Unternehmen?

Sie können nämlich Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. Zum Beispiel gibt es die Firma „XY Company“ das nicht viel von guter Produktqualität hält. Die Kundschaft beschwert sich und trotzdem interessiert sich die „XY Company“ dafür nicht. Zur Folge kaufen immer weniger Kunden beim Unternehmen ein. Dann stellt sich noch heraus, dass das Unternehmen der Umweltverschmutzung beiträgt. Gemeinnützige Organisationen beschweren sich nun mit und verklagen das Unternehmen. Das Image des Unternehmens leidet stark und bald kauft bei ihm keiner mehr ein und dazu wird er vor Gericht mit Geldbußen bestraft = Insolvenz. **Das daraus abzuschließende Fazit ist, wenn ein Unternehmen sich um die Interessen der Stakeholder nicht kümmert, wird er auf dem Markt auch nicht länger überleben.**



## Bereiche der Konstitutiven Entscheidungen

Konstitutive Entscheidungen sind Führungsentscheidungen, die einmalig oder sehr selten zu treffen sind.

Zu den wichtigen konstitutiven Unternehmensentscheidungen gehören die **Standortwahl**, die **Rechtsformwahl** und die mit **Unternehmenszusammenschlüssen** verbundenen Entscheidungen.

## Unternehmenszusammenschluss

**Ein „Unternehmenszusammenschluss“ ist die freiwillige, rechtliche Zusammenführung zweier oder mehrerer Unternehmen durch Fusion oder Übernahme.**

Ein Unternehmenszusammenschluss kann zum Beispiel den Wettbewerb spürbar einschränken und ein Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärken. Man hat auch Steuervorteile und kann die Kreditwürdigkeit erhöhen.

## Standortentscheidungen

Ein Standort ist ein Geographischer Ort. Ein Unternehmen entscheidet darüber, an wie vielen und **an welchen der geographischen Orte hergestellt und abgesetzt werden**. Die Festlegung auf einen Standort ist mit langfristigen Konsequenzen verbunden, die nur schwer rückgängig zu machen sind.

Ziele von Standortentscheidungen:

WACHSTUMSZIELE - Errichtung / Erweiterung von Standorten -	STRUKTURVERÄNDERUNGSZIELE - Aufteilung / Verlagerung / Vereinigung von Standorten -	SCHRUMPFUNGSZIELE - (Teil)Stilllegung -
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschaffungsquellen</li><li>• Produktionskapazitäten</li><li>• Produktsortiment</li><li>• Absatzmärkte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungskurve</li><li>• Arbeitskosten</li><li>• Transportkosten</li><li>• Just in Time (JIT)-Belieferung</li><li>• Verkehrssituation</li><li>• Importbeschränkungen</li><li>• Wechselkurse</li><li>• Marktnähe</li><li>• Rechtliche Restriktionen</li><li>• Subventionen</li><li>• Steuern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktionskapazitäten</li><li>• Produktsortiment</li></ul>

Standortfaktoren:

Als Standortfaktoren werden alle Aspekte bezeichnet, die bei der Standortwahl eines Unternehmens berücksichtigt werden sollten.

Standortfaktoren spielen **eine wichtige Rolle** bei:

- Unternehmensgründung
- Erweiterung (neue Filiale oder Fabrik)
- Standortwechsel
- Standortspaltung

- Outsourcing (Die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externe Dienstleister)

Standortfaktoren können **sich auswirken auf:**

- Die Beschaffung erforderlicher Güter
- Die Ausgaben durch Miete, Steuern, Gehälter, Umweltauflagen, Transport- und Stromkosten etc.
- Die öffentliche Meinung über das Unternehmen
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf Ihre Qualifikation, das Gehaltsniveau und ihre Zufriedenheit
- Die Produktion
- Den Absatz

Der Standort kann sich auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. Deshalb sollten folgende **Standortfaktoren hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile** sorgfältig analysiert werden:

- Arbeitsbezogene Standortfaktoren
- Materialbezogene Standortfaktoren
- Absatzbezogene Standortfaktoren
- Verkehrsbezogene Standortfaktoren
- Immobilienbezogene Standortfaktoren
- Umweltschutzbezogene Faktoren
- Abgabenbezogene Standortfaktoren
- Clusterbildung (Die geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in verwandten Branchen oder Technologien die sich durch gemeinsame Austauschbeziehungen und Aktivitäten entlang einer Wertschöpfungskette ergänzen. Wie zum Beispiel Forschungseinrichtungen oder Hochschulen)
- Rechtliche und politische Standortfaktoren

Die Systematisierung nach Entscheidungsrelevanz:

Limitationale Standortfaktoren = MUSS

Substituionale Standortfaktoren = KANN/ WUNSCH

Wodurch unterscheidet sich der Komplementär von dem Kommanditisten?

Der Komplementär haftet den Gläubigern gegenüber mit seiner Kapitaleinlage und Privatvermögen. Und das in unbeschränkter Höhe.

Der Kommanditist haftet gegenüber den Gläubigern nur mit seiner Kapitaleinlage.

## Rechtsformentscheidungen

Eine Rechtsform ist der rechtliche Rahmen eines Unternehmens. **Rechte und Pflichten, die Haftung oder Steuerbelastungen können sich je nach Rechtsform unterscheiden.** Man unterscheidet Einzelunternehmen, Personen- und Kapitalgesellschaften, Mischformen und sonstige Formen.

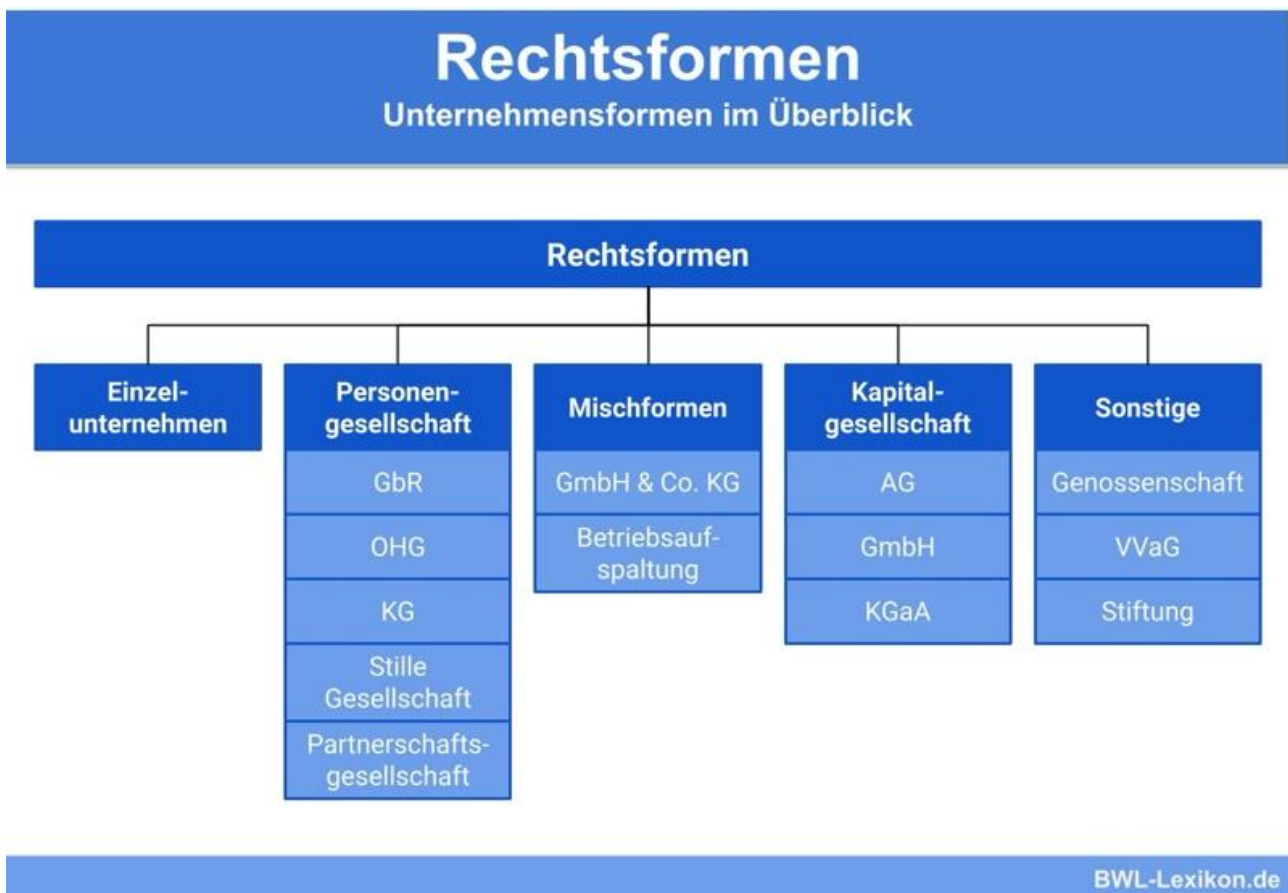
Gegenstand der Wahl der Rechtsform ist

- Die Regelung der Rechtsbeziehungen zwischen Gesellschaftern (**Innenverhältnis**) und der
- Rechtsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und den anspruchsberechtigten Stakeholdern (**Außenverhältnis**).

Bei den Rechtsformen besteht ein Typenzwang, das heißt das Betriebe nur aus bestimmten, gesetzlich vordefinierten Rechtsformen wählen können.

### Wann sind Rechtsformen von Bedeutung?

Rechtsformen sind immer dann von Bedeutung, wenn es um die **Gründung** von Unternehmen geht, wenn sich Unternehmen **vergrößern, verkleinern, oder zusammenschließen**.



## Abgrenzung von Einzel- / Personen- und Kapitalgesellschaften

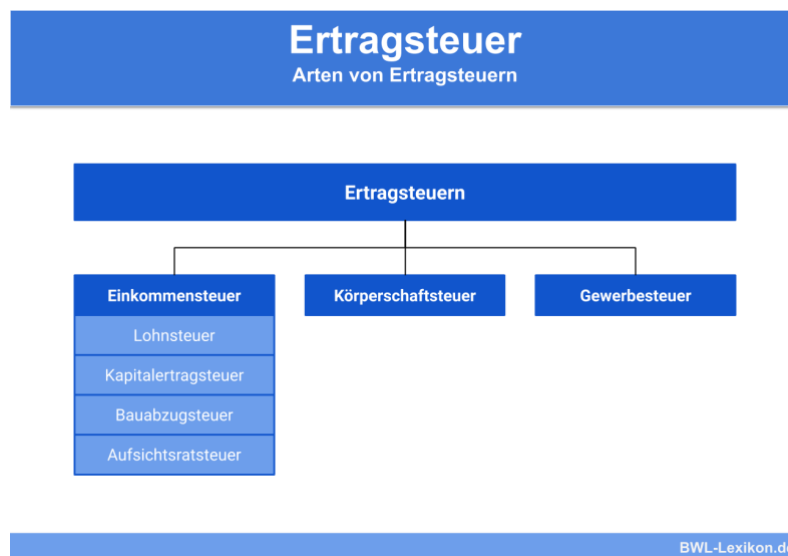
Einzelunternehmen	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Gründer ist alleiniger Eigentümer des Einzelunternehmens.</li> <li>• Keine weiteren Teilhaber/Inhaber möglich.</li> <li>• Ein Start- oder Mindestkapital ist nicht notwendig</li> <li>• Haftung ist. unbeschränkt mit dem Privatvermögen des Inhabers.</li> <li>• Beschäftigung von Mitarbeitern möglich</li> <li>• Gewerbliche Tätigkeit</li> <li>• Ein Geschäftskonto zu eröffnen ist nicht verpflichtend</li> <li>• Die Gewinne und Verluste gehen direkt an den Eigentümer</li> <li>• Gewinn unterliegt der Einkommensteuer und der Steuersatz ist je nach Höhe des Einkommens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens 2 natürliche oder juristische Personen müssen sich zusammenschließen.</li> <li>• Die Geschäftsführung übernehmen die Gesellschafter selbst.</li> <li>• Kein Mindestkapital vorgeschrieben.</li> <li>• Für die Personengesellschaften, die im Handelsregister eingetragen sind (OHG, KG, GmbH &amp; Co KG, GmbH &amp; Co OHG) müssen der Pflicht zur doppelten Buchführung nachkommen.</li> <li>• Die Verteilung von Gewinn und Verlust erfolgt anteilmäßig und/oder nach Köpfen.</li> <li>• Alle Gesellschafter müssen komplementär mit dem vollständigen Vermögen haften, außer der Kommanditist bei der KG, der GmbH &amp; Co. OHG und der GmbH &amp; Co. KG – Sie haften nur mit dem eingebrachten Kapital.</li> <li>• Eine Personengesellschaft muss Einkommen-, Gewerbe- und Umsatzsteuer zahlen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für eine Gründung sind mindestens 2 natürliche oder juristische Personen erforderlich.</li> <li>• Kapitalgesellschaften sind haftungsbeschränkt. Sie haften nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen.</li> <li>• Eine Kapitalanlage ist notwendig und variiert je nach Unternehmensform.</li> <li>• Nur mit dem Eintrag ins Handelsregister startet dann auch die Haftungsbeschränkung.</li> <li>• Ein Geschäftsführer muss benannt werden.</li> <li>• Pflicht zur ordnungsmäßigen Buchführung mit ausführlichen Jahresabschlüssen nach den Regeln des Handelsgesetzbuches ist ein Muss.</li> <li>• Jahresabschlüsse müssen veröffentlicht werden, wegen Publikationspflicht.</li> <li>• Der Anteil an Gewinnen und Verlusten fällt entsprechend dem investierten Anteil aus.</li> <li>• Eine Kapitalgesellschaft muss Umsatzsteuer, Gewerbesteuer und Körperschaftsteuer zahlen.</li> </ul>

## Die 5 wichtigen Rechtsformen – Vor- und Nachteile

	Einzelunternehmen	OHG	KG	GmbH	AG
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alleinige Entscheidungsgewalt</li> <li>Kein Mindestkapital</li> <li>Für Kleingewerbe: keine Buchführungspflicht/</li> <li>Geringer Formalismus</li> <li>Geringe Gründungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Mindestkapital</li> <li>Hohe Kreditwürdigkeit aufgrund der persönlichen Haftung</li> <li>Flexible Unternehmensführung</li> <li>Arbeitsteilung mit Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Mindestkapital</li> <li>Hohe Entscheidungsgewalt des Komplementärs</li> <li>Option auf zusätzliches Kapital durch Kommanditisten</li> <li>Haftung des Kommanditisten ist beschränkt</li> <li>Gutes Image und Bonität</li> <li>Geringe Verwaltungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschränkte Haftung (Gesellschaftsvermögen)</li> <li>Steuerliche Vorteile</li> <li>Einzel- und Teamgründung möglich</li> <li>Eingeschränkte Publizitätspflicht</li> <li>Betriebliche Altersvorsorge möglich</li> <li>Steuererminderndes Inhabergehalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschränkte Haftung (Gesellschaftsvermögen)</li> <li>Option auf zusätzliches Kapital durch Ausgabe von Aktien</li> <li>Hohes Ansehen</li> <li>Einzel- und Teamgründung möglich</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volle Haftung mit Privatvermögen</li> <li>Alleinige Verantwortung für Misserfolge</li> <li>Auflösung des Unternehmens bei Tod des Unternehmers</li> <li>Gehalt des Inhabers ist nicht Steuern mindernd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volle Haftung mit Gesellschafts- und Privatvermögen</li> <li>Eintragung ins Handelsregister verpflichtend</li> <li>Kein alleiniges Entscheidungsrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volle Haftung mit Privatvermögen (Komplementär)</li> <li>Mindestens 2 Gesellschafter sind zur Gründung notwendig</li> <li>Keine Möglichkeit der betrieblichen Altersvorsorge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindestkapital: 25.000 Euro</li> <li>Eintragung ins Handelsregister ist verpflichtend</li> <li>Aufwendige Gründungsformalitäten</li> <li>Aufwendiger Jahresabschluss durch gesetzliche Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindestkapital: 50.000 Euro</li> <li>Eintragung ins Handelsregister verpflichtend</li> <li>Aufwendige und teure Gründung</li> <li>Eingeschränkte Entscheidungsbefugnis durch Aufsichtsrat</li> <li>Mind. 3 Personen müssen einen Aufsichtsrat gründen</li> <li>Mitbestimmungsrechte der Aktionäre und Arbeitnehmer</li> <li>Veröffentlichung des Jahresabschlusses ist verpflichtend und hat gesetzliche Vorschriften</li> </ul>

## Ertragssteuer

Der Begriff „Ertragssteuer“ ist ein Oberbegriff für **Einkommenssteuer, Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer**. Sie zeigt an, dass es sich um eine Steuerart handelt, mit der die Erträge – Einkommen oder Gewinn – besteuert werden.



	Gewerbesteuer	Einkommenssteuer	Körperschaftssteuer
Steuersubjekt	Jeder Gewerbebetrieb im Inland ist gewerbesteuerpflichtig	Jede Person, mit inländischem Wohnsitz ist einkommenssteuerpflichtig	Alle juristischen Personen* mit Sitz im Inland müssen ihre Einkommen versteuern.
Steuerbemessungsgrundlage	Der Gewerbeertrag muss versteuert werden	Der Gesamtbetrag der Einkünfte muss versteuert werden	Der nach den Vorschriften des Einkommen- und Körperschaftssteuergesetzes ermittelte Gewinn aus Gewerbebetrieb muss versteuert werden
Steuertarif	Einheitlich 3,5% Hebesatz: Jede Gemeinde kann Hebesatz festlegen (ca. 200 – 500%)	Progressiv (15% - 45%)	Der KSt-Tarif ist ein linearer Tarif. Er beträgt 15 % des körperschaftsteuerpflichtigen Gewinns

\*Juristische Person = Personenvereinigung oder Zweckvermögen mit vom Gesetz anerkannter rechtlicher Selbstständigkeit. Die juristische Person ist Träger von Rechten und Pflichten, hat Vermögen, kann als Erbe eingesetzt werden, in eigenem Namen klagen und verklagt werden. Eine Juristische Person kann eine AG, GmbH oder Genossenschaft sein.

## Hebesatz und Abgeltungssteuer

Der Gewerbesteuerhebesatz ist eine Berechnungsgröße, die über die Höhe, der von einem Unternehmen zu zahlende Gewerbesteuer entscheidet.

Der Gewerbesteuerhebesatz erhebt eine Gemeinde und sie kann von Gemeinde zu Gemeinde deshalb variieren. Die Untergrenze liegt bei 200% und die Obergrenze bei 500%. Der Hebesatz soll Wettbewerbsverzerrungen und Steueroasen verhindern. Der Hebesatz bildet ein wichtiges Kriterium zur Standortwahl.

Die Abgeltungssteuer fordert auf Kapitalerträge aus Privatvermögen um 25% zu versteuern zuzüglich 5,5% Solidaritätszuschlag und gegeben falls Kirchensteuer (8-9%). Kapitalerträge aus Privatvermögen sind zum Beispiel Wertzuwächse beim Verkauf von Aktien oder Zinsen vom Spargbuch oder Girokonto.

## Solidaritätszuschlag

Der Solidaritätszuschlag ist eine Ergänzungsabgabe zur Einkommensteuer von Arbeitnehmern. Bzw. zur Körperschaftssteuer von Unternehmen. Der Zusatzzuschlag beträgt 5,5% und stammt aus dem Solidaritätszuschlaggesetz im Jahr 1995. Der Solidaritätszuschlag entfällt jedoch seit 2021 durch die Anpassung der Freigrenzen und Milderungszone.

Freigrenze: 16.956 Euro/ 33.912 Euro  
Milderungszone: 19%

**Merke: Es gibt keine Freigrenzen bei AgbSt & KSt!**

## Berechnung Solidaritätszuschlag bei der Einkommensteuer:

Einkommensteuer kleiner als Freigrenze = 0 Euro Solidaritätszuschlag

Einkommensteuer größer als Freigrenze = Solidaritätszuschlag muss gezahlt werden

- $\min(\text{Est} - \text{Freigrenze}) * 11.9\%; \text{Est} * 5.5\%$

## Normativer Rahmen/ Normatives Management

Der normative Rahmen umfasst **die Grundprinzipien und Wertvorstellungen, die das unternehmerische Handeln leiten**. Er beinhaltet Leitbilder, Ethikrichtlinien und Unternehmensphilosophien, die als Orientierung für Entscheidungen dienen. Durch den normativen Rahmen werden langfristige Ziele definiert und die Unternehmenskultur geprägt.

Der Normative Rahmen befasst sich mit den folgenden 4 Elementen:

### Vision

Die Vision eines Unternehmens ist eine Leitidee, **ein langfristiges Zukunftsbild des Unternehmens**. Dieses Zukunftsbild beschreibt die Einzigartigkeit des Unternehmens und gibt ihm dadurch eine **Identität**. Für die Mitarbeiter zeigt die Vision Sinn und Nutzen ihres Handels auf und stiftet dadurch Sinn. Eine Vision muss von den Mitarbeitern gelebt werden und sie dazu anregen, auf die Erreichung des Zukunftsbilds hinzuwirken.

### Mission

Die Mission gibt **die Rahmenbedingungen** für das unternehmerische Handeln vor. An ihnen lässt sich der Erfolg des Unternehmens messen.

### Unternehmensgrundsätze

Grundwerte und Grundsätze des unternehmerischen Handels.

### Corporate Identity

Die Corporate Identity bestimmt die **Unternehmensidentität**. Ein einheitliches Bild **von innen nach außen** wird vermittelt.

Identitätsmix:

- Corporate Design (Erscheinungsbild)
- Corporate Behaviour (Verhalten)
- Corporate Communication (Kommunikation)

## Zielhierarchie



### Beispiele



Oder



## Unternehmensziele

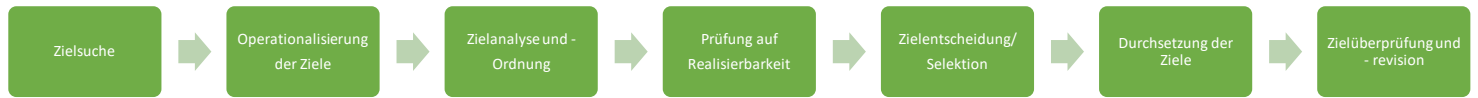
Unternehmensziele legen den betrieblichen **Sollzustand** fest. Der Sollzustand beschreibt den Zustand, der bis zu einem **bestimmten Zeitpunkt** erreicht werden soll. Grundsätzlich gilt, wer ein Unternehmen führt, möchte **wirtschaftlich erfolgreich** sein. Daher ist bei den meisten Unternehmen das oberste Ziel die **Gewinnmaximierung**.

Das Ziel der Gewinnmaximierung kann in folgende Teilziele unterteilt werden:

1. **Finanzziele:** Sie unterstützen die Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit.
2. **Produkt- und Marktziele:** Der Marktanteil soll gesteigert werden.
3. **Soziale Ziele:** Darunter fällt der Umgang mit Beschäftigten, Kundschaft und externen Dienstleistern die Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas, die Sicherheit am Arbeitsplatz oder auch das angestrebte Image der Firma.
4. **Macht- und Prestigeziele:** Wahrung von Image und Tradition des Unternehmens.
5. **Ökologische Ziele:** Umweltschutz, Recycling und Nachhaltigkeit



## Prozess der Zielplanung/ Anforderungen



## Zielbeziehungen

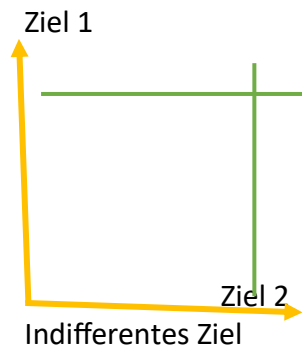
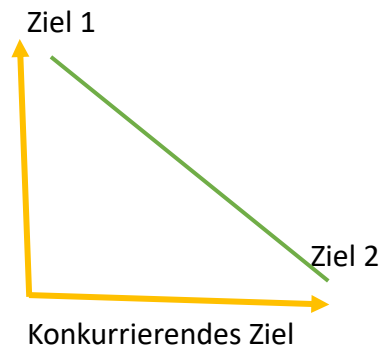
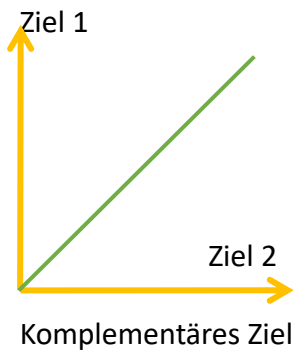
Bei den Zielbeziehungen kannst du drei Grundtypen unterscheiden:

- Zielkomplementarität
- Zielkonflikte
- Zielneutralität/Zielindifferenz

Bei der Zielkomplementarität ist es so, dass Maßnahmen, die zur **Verbesserung** einer Zielgröße führen, auch zur Verbesserung einer anderen führen.

Unter Zielkonkurrenz ist zu verstehen, dass Maßnahmen zur Verbesserung einer Zielgröße zu **Einschränkungen** bei anderen Zielgrößen führen.

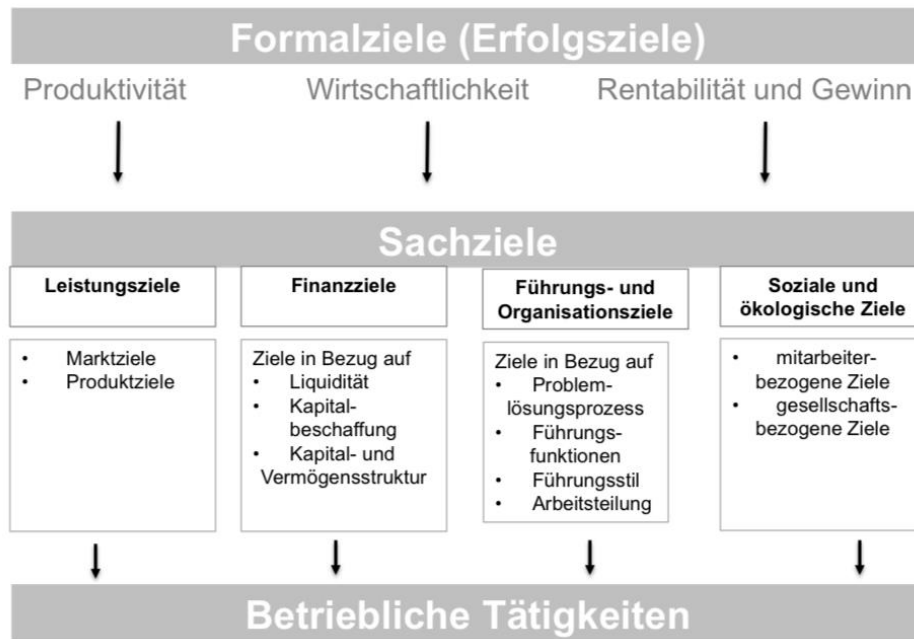
Zielindifferenz bedeutet, dass Maßnahmen zur Verbesserung einer Zielgröße **keine Auswirkungen** auf andere Zielgrößen haben.



## Abgrenzung Formalziele (Erfolgsziele) und Sachziele

Formalziele sind übergeordnete Ziele, die für das Überleben eines Unternehmens wichtig sind. Zum Beispiel Gewinnerzielung, Umsatzwachstum, Rentabilität etc.

Sachziele sind untergeordnete Ziele, die der Realisierung der Formalziele dienen und sich auf das konkrete Handeln, auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beziehen.



## Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele.

Sach- und Formalziele stellen Ziele dar, die in der Regel noch keine unmittelbaren Handlungsschritte erkennen lassen. Um sie zu realisieren, bildet man unterschiedliche Zielebenen. **Die Sachziele fungieren dabei als Oberziele.** Man unterteilt sie in Zwischenziele und diese wiederum in Unterziele. Diese Unterteilung ermöglicht es, **aus den komplexen Oberzielen konkrete Handlungsschritte abzuleiten.** Gleichzeitig nimmt die Zahl der Ziele zu.



Z.B. Das Oberziel kann die Gewinnerzielung darstellen. Ein Zwischenziel wäre dann den Marktanteil zu vergrößern und dies über das Unterziel gute Produktqualität zu erreichen.

## Zieloperationalisierung

Die Zieloperationalisierung hat 4 Zieldimensionen

1. Inhalt -> Was soll erreicht werden?
2. Ausmaß -> Wie viel soll erreicht werden?
3. Zeitbezug -> Wann soll das Ziel erreicht werden?
4. Träger -> Wer soll das Ziel erreichen?

## Liquiditäts- und WachstumsKennzahlen

EK: Eigenkapital

FK: Fremdkapital

GK: Gesamtkapital

G: Gewinn

i: Fremdkapitalzinssatz

r: Rentabilität

Gewinn = Erträge – Aufwand

Rentabilität =  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eingesetztes Kapital}}$  mal 100

$$r_{EK} = \frac{G_{\text{netto}}}{EK} = \frac{G_{\text{brutto}} - FK \cdot i}{EK} \quad \{\%\}$$

$$r_{GK} = \frac{G_{\text{brutto}}}{GK} = \frac{G_{\text{netto}} + FK \cdot i}{EK + FK} \quad \{\%\}$$

## Der Leverage-Effekt

Der Leverage-Effekt (englisch: financial leverage effect) ist ein beliebtes Mittel, **um die Eigenkapitalrendite eines Unternehmens durch den Einsatz von Fremdkapital zu erhöhen** und so die Rentabilität des Unternehmens zu steigern. Dabei gilt: je höher die Summe des geliehenen Geldes, desto größer der Effekt

$$r_{EK} = r_{GK} + (r_{GK} - i) \cdot V$$

$$\text{Verschuldungsgrad} \quad V = \frac{FK}{EK} \quad \{\%\}$$

$$\text{Eigenkapitalquote} \quad EKQ = \frac{EK}{GK} \quad \{\%\}$$

- Die Eigenkapitalrentabilität ist um so größer, je größer der Verschuldungsgrad ist – aber nur wenn  $r_{GK} > i$ .

## Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschreibt alle Arbeitsabläufe (Prozesse) innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation durch die ein Produkt entwickelt, produziert und abgesetzt wird. Räumliche und zeitliche Faktoren spielen hier eine Rolle, sowie der Arbeitsinhalt und die Mitarbeiterzuordnung.

Konkret wird also bestimmt:

- Wann der Arbeitsschritt durchgeführt werden muss
- Wo der Arbeitsschritt durchgeführt wird
- Wer den Arbeitsschritt ausführt
- Welche Arbeitsmittel, Materialien oder Informationen, wo und wann zur Ausführung eines Arbeitsschritts benötigt, wird
- Was genau womit gemacht werden muss

### Prozessarten nach Marktbezug

**Primärprozesse:** wertschöpfende Prozesse des Unternehmens, z. B Produktion, Beschaffung, Distribution.

**Sekundärprozesse:** nichtwertschöpfende Prozesse, die als Dienstleister für die Primärprozesse betrachtet werden, z.B. Planungs-, Beschaffungs-, Wartungs- und Finanzprozesse.

## Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beschreibt ein statisches System der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens. Durch die Aufbauorganisation wird das hierarchische Grundgerüst des Unternehmens festgelegt und **Aufgaben bzw. Funktionen** werden verteilt.

Konkret wird also bestimmt:

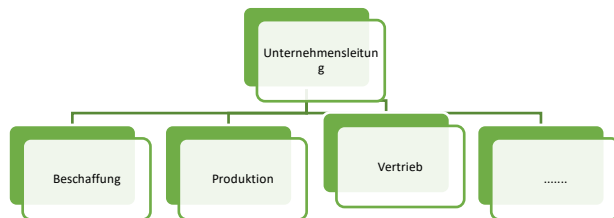
- Wie sich die Abteilungen zusammensetzen, werden
- Wer zuständig bzw. die Verantwortung tragen wird
- Wer welche Position bzw. Aufgabe hat
- An wen die einzelnen Stellen berichten

**Achtung:** Die folgenden Informationen zur Verrichtungsorientierten Organisation und Divisionale Organisation/ Spartenorganisation sind verschiedene Aufbauorganisationsmodelle!

## Verrichtungsorientierte Organisation

Bei der Verrichtungsorientierten Organisation handelt es sich um die **Spezialisierung nach Tätigkeit**.

Dazu gehören dann verschiedene Funktionsbereiche, wie die Beschaffung, Produktion, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung.

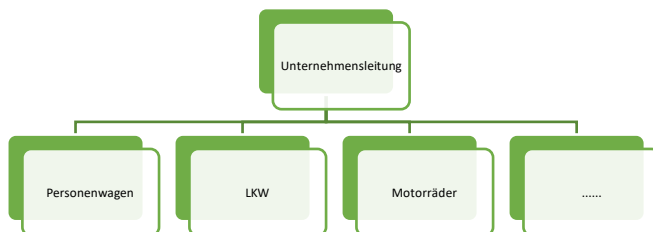


- ➔ Auf der zweiten Hierarchieebene werden die Hauptinstanzen nach Haupttätigkeitsbereichen unterteilt.

## Divisionale Organisation/ Spartenorganisation

### Objektorientierte Organisation

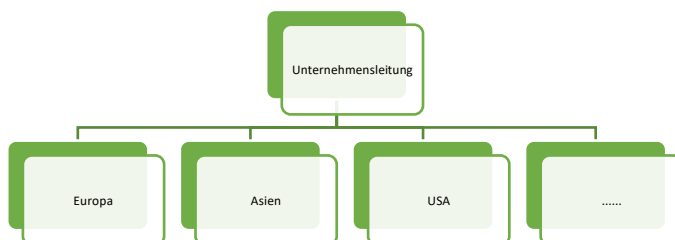
Bei der Objektorientierten Organisation handelt es sich um die **Spezialisierung nach Produkten/ Sparten/ Geschäftsbereichen**.



- ➔ Auf der zweiten Hierarchieebene werden die Hauptinstanzen nach möglichst gleichen Objekten zusammengefasst, wie zum Beispiel nach Branchen etc.

### Regionalorientierte Organisation

Bei der Regionalorientierten Organisation handelt es sich um die **Spezialisierung nach Absatzmärkten**.



- ➔ Auf der zweiten Hierarchieebene werden die Hauptinstanzen nach Regionen/Märkten unterteilt

## Einliniensystem

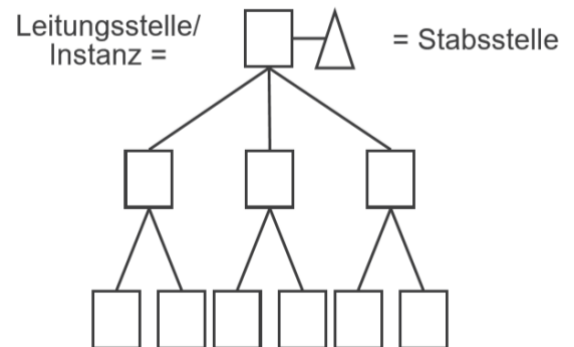
Bei einem Einliniensystem erhält eine nachgeordnete Organisationseinheit **nur von der ihr direkt vorgesetzten** Leitungsstelle Anweisungen.

### Vorteile

- Die Kompetenzen sind eindeutig verteilt
- Eine Kontrolle ist einfach

### Nachteile

- Überlastung der vorgesetzten Stelle
- Fehlentscheidungen eher möglich



## Stabliniensystem

Von einem Stabliniensystem spricht man bei einer unternehmerischen Aufbauorganisation, **die ein um Stabstellen erweitertes Einliniensystem darstellt**. Die Stabstellen sollen dabei die Linieninstanzen entlasten und haben lediglich eine beratende Funktion.

Stabstellen werden von einer oder mehreren Personen besetzt, die Aufgaben koordinieren und planen. Sie werden eingesetzt, **um die Geschäftsführung zu entlasten**.

## Mehrliniensystem

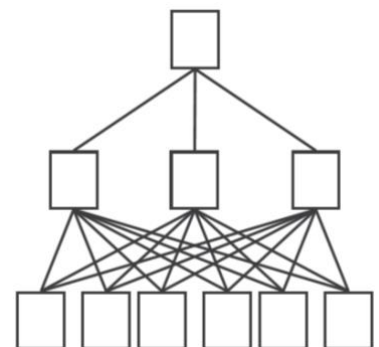
Nachgeordnete Organisationseinheiten erhalten von **mehreren** vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen.

### Vorteile

- Die Kommunikationswege sind kurz
- Ermöglicht schnelle Abstimmungen

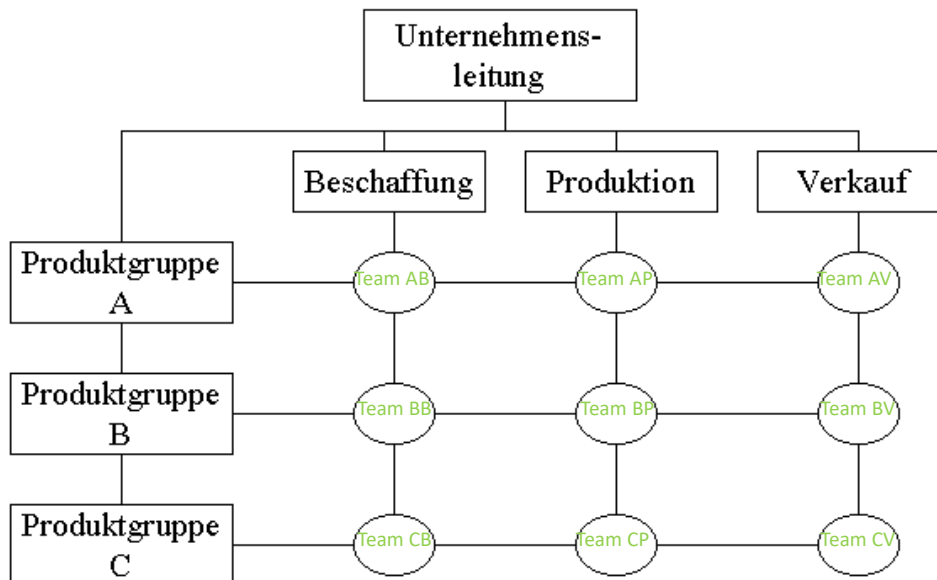
### Nachteile

- Differenzen zwischen den einzelnen Instanzen möglich



## Matrix-Organisation

Eine Matrixorganisation ist eine Aufbauorganisation, **in der Teams mehreren Führungskräften unterstellt sind**. Sie ist ein Beispiel für ein **Mehrliniensystem**.



- Durch die horizontalen und vertikalen Linien entstehen bei der Matrix, **Schnittstellen**. An den Schnittstellen befinden sich die einzelnen **Projektteams**, welche jeweils einem **Projekt-** oder **Abteilungsleiter** der funktionalen und divisionalen Ebene zugeordnet sind.

### Vorteile

- Übersichtliche Führungsstruktur
- Vereinfachte Kommunikation und schnellere Entscheidungsprozesse
- Vorgesetzte sind für Mitarbeitende schneller ansprechbar
- Führungskräfte können sich besser spezialisieren
- Stärkung des sozialen Umfelds
- .....

### Nachteile

- Mehr Führungskräfte nötig
- Transparenz bei Entscheidungsprozessen schlechter möglich
- Konflikte und Machtkämpfe durch komplexe Strukturen
- Erfolg und Misserfolg können nicht mehr klar nachvollzogen werden
- Mitarbeitende überfordert durch Berichtspflicht an zwei Vorgesetzte
- .....

## Begriffsdefinition und Aufgaben des Controllings

Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die **zahlengestützte Planung, Steuerung und Kontrolle** aller Unternehmensbereiche ist. Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen zusammen.

### Aufgaben des Controllings

- Budgetplanung
- Verkaufsprognose
- Reporting
- Handlungsempfehlungen
- Kontrolle von Betriebsabläufen

## Ziele und Aufgaben des Berichtswesens/Reporting

Das Controlling untersteht in der Regel direkt dem Management und berichtet diesem auf regelmäßiger Basis **die Entwicklung aller wichtigen Unternehmenskennzahlen**.

### Aufgaben zum Reporting

- Informationserstellung
- Weiterleitung
- Transparenz

## Wachstumsstrategien nach Ansoff

Die Ansoff Matrix ist ein wichtiges Tool, um die Wachstumsstrategien für die einzelnen Produkte und Märkte festzulegen.

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff, ist in 2 Kategorien Märkte und Produkte aufgeteilt. Diese sind wiederum jeweils alt und neu unterteilt. Daraus ergeben sich dann folgende vier Wachstumsstrategien: **die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung und die Diversifikation**.

<div>Märkte</div> <div>Produkte</div>	alt	neu
	alt	neu
alt	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu	Produktentwicklung	Diversifikation



### Marktdurchdringungsstrategie

- Mehr Werbung machen
- Günstigere Preise anbieten als die Konkurrenz
- Die Rezeptur des Produktes verbessern

### Marktentwicklungsstrategie

- Ein bestehendes Produkt wird in einen neuen Markt eingeführt
- Zielgruppe wird erweitert

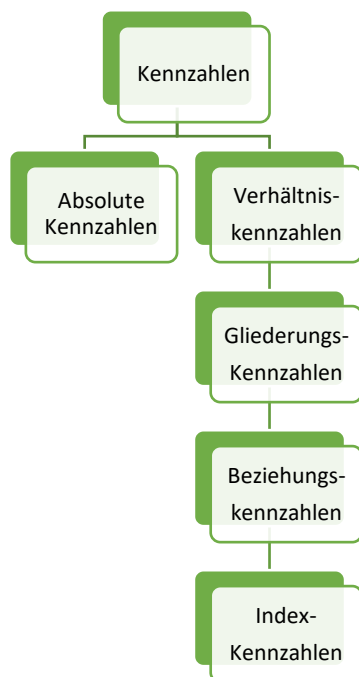
### Produktentwicklungsstrategie

- Ein neues Produkt wird auf einem bestehenden Markt eingeführt
- Es wird kein komplett neues Produkt eingeführt, sondern das Sortiment erweitert oder Produktsubstitutionen werden angeboten.

### Diversifikation

- Ein komplett neues Produkt wird auf einem Markt eingeführt

## Verständnis betriebswirtschaftlicher Einzelkennzahlen

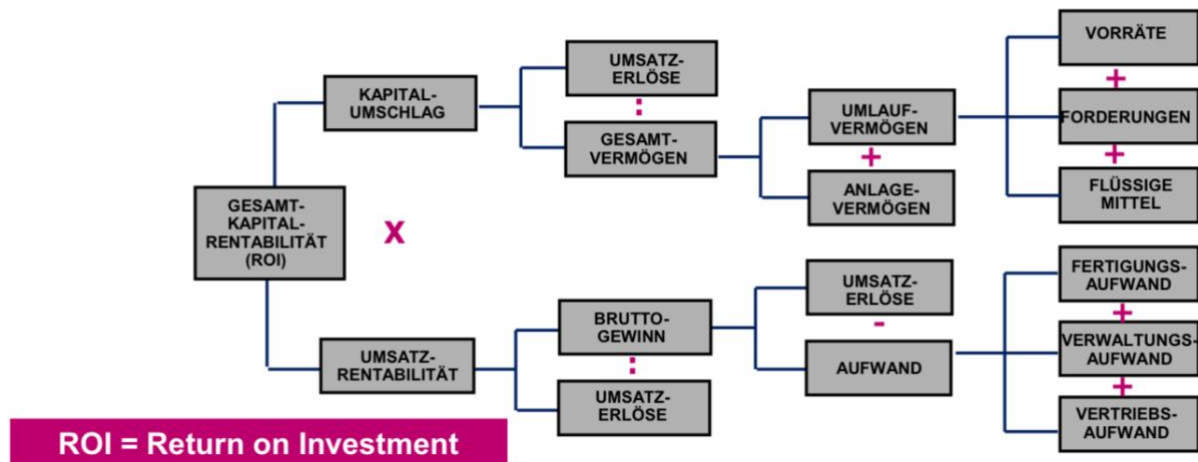


Einzelkennzahlen = Absolute Kennzahlen und Verhältniskennzahlen

- Ich verstehe diesen Teil hier irgendwie nicht, deswegen kann ich leider nicht mehr dazu schreiben :/

## DuPont-Kennzahlensystem

Mit dem DuPont-Kennzahlensystem lassen sich die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kennzahlen ableiten.



## Kapitalumschlag und Umsatzrentabilität (ROI-Bestimmung)

Der Return on Investment ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, **die sich aus der Umsatzrentabilität und dem Kapitalumschlag zusammensetzt.**

Das ROI-Schema setzt **den Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital** und gibt somit Auskunft über den Erfolg und die Leistung eines Unternehmens.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Umsatzrentabilität mal Kapitalumschlag} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \text{ mal } \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}}$$

- Sinkt der Gewinn bei gleichbleibendem Umsatz, dann sinkt auch die Umsatzrentabilität. Um den gleichen ROI zu erzielen, muss folglich der Kapitalumschlag steigen. Dieser Zusammenhang wird auch in Du-Ponts Kennzahlensystem beschrieben.
- Unternehmen versuchen einen ROI von über 10% anzustreben.
- Man kann auch mithilfe des ROIs ableiten, ab wann sich eine Investition lohnt, da man sieht, wie groß der Anteil ist, den man als Gewinn zurückbekommt.

## Aufgaben und Gegenstand des externen Rechnungswesens

Achtung: zu dem Thema externes Rechnungswesen habe ich einige Teilthemen ausgelassen, weil die mittlerweile bekannt sein sollten. Und wenn nicht, kann man zur Not immer wieder auf meine Zusammenfassung zum externen Rechnungswesen zugreifen 😊.

Das externe Rechnungswesen basiert in Deutschland auf dem Handelsgesetzbuch und **bildet die finanzielle Situation eines Unternehmens nach außen ab**. Dabei werden unter anderem die Ertrags-, die Vermögens- und die Finanzlage mit Mitteln wie der Bilanz, dem Jahresabschluss oder auch der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt.

**Die Adressaten sind unter anderem das Finanzamt, Banken und Gläubiger, mögliche Investoren und die allgemeine Öffentlichkeit.**

Zu den Aufgabenbestandteilen des externen Rechnungswesens gehören die Buchführung und der Jahresabschluss.

Bei der Buchführung müssen alle **im Unternehmen ablaufenden finanzielle Prozesse** dokumentiert werden.

Beim Jahresabschluss werden die von der Buchführungen gewonnenen Daten genutzt, um **Auskunft über ein Geschäftsergebnis und Betriebsvermögen** geben zu können.

## Aufgaben und Gegenstand des internen Rechnungswesens

Das interne Rechnungswesen ist ein wichtiger Bestandteil des Controllings. **Sie kümmert sich um die Kontrolle innerhalb des Unternehmens**. Es werden Informationen gesammelt, welche das Unternehmen für seine eigenen Zwecke nutzt, z.B. zur Preisbildung oder zum Treffen von strategischen Entscheidungen. Für das interne Rechnungswesen gibt es keine gesetzlichen Verpflichtungen.

**Die Adressaten sind primär die Unternehmensleitung und andere unternehmensinterne Personen oder Stellen.**

Zu den Aufgabenbestandteilen des internen Rechnungswesens gehört die Kostenrechnung und die Zahlungsstromrechnung bzw. das Cash Flow Management.

Bei der **Kostenrechnung** werden alle **Kostenbeträge und Erlöse der innerbetrieblichen Leistungserbringungen** zusammengefasst und gegenübergestellt. Zudem können in der Kostenrechnung alle Aufwände und Erträge entlang des Wertschöpfungsprozesses präzise der verursachenden Stelle im Unternehmen zugeordnet werden. So bietet sie ein ideales Instrument für Kontrolle und Optimierung von Prozessen.

Das Cashflow Management befasst sich **mit der Betrachtung von Zahlungsströmen und bildet die Grundlage, anhand derer Unternehmen ihre Liquidität beurteilen**. Dabei werden bestehende KPIs der Liquidität betrachtet und außerdem überlegt, wie Zahlungsströme in Zukunft optimiert werden können.

Cashflow: Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode.  
->  $\text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen} = \text{Cashflow}$

## Grundfunktionen der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens. Sie ermittelt **welche Kosten wo im Unternehmen angefallen sind und dient damit der Information, Planung und Kontrolle von Kosten und Erlösen.**

Die wichtigste Grundfunktion ist bestimmte Kosten und Leistungen auf bestimmte Objekte zu verteilen.

So werden

- Über die Kalkulation Kosten u. Leistungen auf Kostenträger (z.B. Produkte) verteilt
- Über die Erfolgsrechnung Kosten u. Leistungen auf die Geschäftsbereiche verteilt
- Über die Entscheidungsrechnung Kosten u. Leistungen auf Entscheidungsalternativen verteilt (wie z.B. Eigenherstellung vs. Zukauf)
- Über die Kontrollrechnung Kosten u. Leistungen auf Projekte und Kostenstellen (z.B. Abteilungen) verteilt.

## Die 3 Stufen der Kostenrechnung

### 1. Kostenartrechnung

**Die Kostenartenrechnung fasst zusammen, welche Kosten in welcher Höhe entstanden sind.**

Angefallene Kosten werden von den Leistungen getrennt und ihrem Ursprung zugeordnet.

**Die Gliederung erfolgt meist nach Produktionsfaktoren wie Personalkosten, Kapitalkosten, Raumkosten und Materialkosten.** Oder die Gliederung erfolgt nach Funktionen wie Vertriebskosten, Fertigungskosten, Forschungskosten und Verwaltungskosten. Darüber hinaus ist eine Gliederung nach Zurechenbarkeit häufig, diese erfolgt dann in Einzel- und Gemeinkosten. Einzelkosten werden direkt einem bestimmten Prozess im Unternehmen zugeschrieben. Gemeinkosten fallen für das gesamte Unternehmen an, dazu gehören zum Beispiel Versicherungskosten.

### 2. Kostenstellenrechnung

**Die Kostenstellenrechnung dient der Verteilung angefallener Gemeinkosten auf die jeweiligen Kostenstellen.** Sie stellt die Verbindung zwischen der Kostenartenrechnung und Kostenträgerrechnung dar. Dabei wird ein Unternehmensbereich als eine Kostenstelle angesehen. Die Gliederung der Kostenstellen kann zum Beispiel erfolgen nach der Funktion (Material, Verwaltung, Fertigung, Forschung, Vertrieb)

### 3. Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung führt die Einzelkosten der Kostenartenrechnung und die Gemeinkosten der Kostenstellenrechnung zusammen. **Sie klärt die Herkunft einzelner Kostenpositionen.** Die Kosten werden den einzelnen Kostenträgern (Dienstleistungen oder Produkten) zugewiesen und der Unternehmer kann die Stückkosten ermitteln.

Nach Abschluss der Kostenrechnung weiß der Unternehmer, ob Herstellung und Verkauf des Produkts wirtschaftlich lohnenswert sind.

## Kostenartenrechnungen- Begriffsdefinitionen

- Einzelkosten können einem Kostenobjekt eindeutig zugerechnet werden.
- Gemeinkosten können einem Kostenobjekt nicht eindeutig zugerechnet werden.
- Fixe Kosten ändern sich nicht, wenn sich die Menge ändert.
- Variable Kosten ändern sich, wenn sich die Menge ändert

## Kostenfunktion

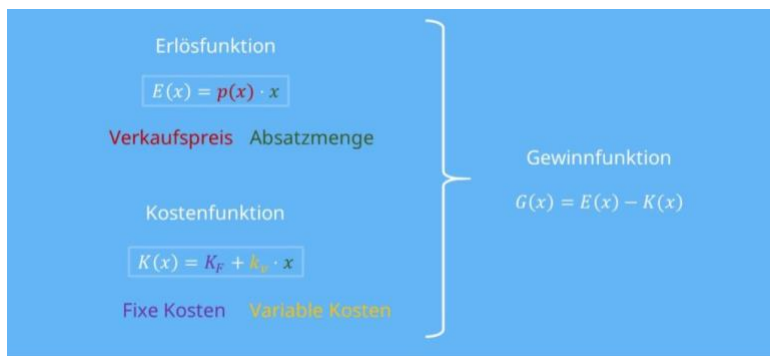
$$K(x) = K_f + k_v \cdot x$$
$$K_v = k_v \cdot x \quad K_f = K_f / x$$

### Legende:

$K(x)$  = Kostenfunktion [€]  
 $K_f$  = Fixe Kosten [€]  
 $K_v$  = Variable Kosten [€]

$x$  = Ausbringungsmenge [Stück]  
 $k_f$  = fixe Stückkosten [€]  
 $k_v$  = variable Stückkosten [€]

## Gewinnfunktion



➔ Gewinnfunktion = Erlösfunktion minus Kostenfunktion  
(„Einnahmen minus Ausgaben“)

Hierbei existieren für die Werte, die  $G(x)$  annehmen kann, die folgenden 3 Möglichkeiten:

- $G(x)$  ist **größer als 0**, also positiv: Es wird ein **Gewinn** erzielt.
- $G(x)$  ist **kleiner als 0**, also negativ: Es liegt ein **Verlust** vor.
- $G(x)$  ist **gleich 0**: Das Unternehmen erreicht ein **Break-even-point**. Es liegt weder ein Verlust noch ein Gewinn vor.

## Erlösfunktion


**Erlösfunktion**

= Gesamtumsatz der durch ein verkauftes Produkt generiert wird

Stückpreis · Verkaufte Menge eines Gutes

$$E(x) = p(x) \cdot x \quad \text{mit } p(x) = -0,5x + 1.000$$
$$E(x) = (-0,5x + 1.000) \cdot x$$
$$= -0,5x^2 + 1.000x$$

$x = 999$

$$E(999) = -0,5 \cdot 999^2 + 1.000 \cdot 999 = 499.999,50\text{€}$$


## Deckungsbeitragsberechnung

Der Deckungsbeitrag bezeichnet die **Differenz zwischen Umsatz und variablen Kosten**. Er ist der Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht. Es gibt 2 Möglichkeiten, Deckungsbeiträge zu berechnen:

1. **Stückdeckungsbeitrag:** Er gibt an, wie viel ein einzelnes Stück (z.B. ein produzierter Stuhl einer Möbelfirma) zur Deckung der Fixkosten beiträgt.

$$\text{Stückdeckungsbeitrag} = \text{Stückpreis} - \text{Stückkosten}$$

Beispiel: Die Herstellungskosten für einen Stuhl betragen 15 €. Eine Möbelfirma verkauft ihn für 20 €. Nach der Definition vom Deckungsbeitrag ist der Stückdeckungsbeitrag also 20 € – 15 € = 5 €.

2. **Gesamtdeckungsbeitrag (DB):** Er gibt den gesamten Deckungsbeitrag für alle Produkte zusammen an:

$$\text{Gesamtdeckungsbeitrag} = \text{Stückdeckungsbeitrag} \cdot \text{Absatzmenge}$$

Beispiel: Die Möbelfirma von oben verkauft 500 Stühle. Der Gesamtdeckungsbeitrag ist also 5 € • 500 = 2.500 €.

Mithilfe des Deckungsbeitrags kannst du nun das **Betriebsergebnis** ermitteln. Angenommen, die **Fixkosten** der Möbelfirma liegen bei **1.500 €**. Das Betriebsergebnis ist dann:

$$\text{Gesamtdeckungsbeitrag} - \text{Fixkosten} = 2.500 \text{ €} - 1.500 \text{ €} = 1.000 \text{ €}$$

Das Unternehmen erzielt mit den Stühlen also **1.000 € Gewinn**. -

➔ **Beispiel für die Einstufige Deckungsbeitragsrechnung**

## Einstufige Deckungsbeitragsrechnung und deren Nutzen

Hier werden die **variablen Kosten** aller Produkte vom **Umsatz** abgezogen. So ergibt sich der **Gesamtdeckungsbeitrag**. Er wird nun mit den **gesamten Fixkosten** verglichen. Die Fixkosten werden also nicht weiter in verschiedene Bereiche aufgeteilt.

Umsatz

- Variable Kosten

= Gesamtdeckungsbeitrag

- Fixkosten

= Betriebsergebnis

Durch die einstufige Deckungsbeitragsrechnung sieht das Unternehmen, ob es **insgesamt** mit seinen Produkten Gewinn oder Verlust macht.

## Produktions- und Programmplanung ohne Engpass

Die Programmplanung legt fest, welche Produkte sowohl kurz- als auch langfristig in welcher Menge produziert werden.

Bei einer Programmplanung ohne Engpass bleiben alle Kostenträger mit positivem Deckungsbeitrag im Sortiment.

➔ Ich verstehe diesen Teil leider auch nicht so richtig :/

## Break-even-Analyse

Die Break-Even-Analyse genannt, bezeichnet **den Break-even-point, an dem die Kosten deiner Unternehmung gleich dem Erlös sind**. Also wenn weder Verlust noch Gewinne erzielt wurden. Es handelt sich um eine sogenannte Gewinnschwelle. Wird der Break-Even-Point überschritten, so erwirtschaftest du einen Gewinn. Wird er unterschritten, dann erwirtschaftest du einen Verlust. **Break-even-point = Kostendeckungspunkt**

Formel + Legende:

$$G = (p - k_{var}) \times x - K_{fix} = 0$$

$$x = \frac{K_{fix}}{(p - k_{var})}$$

p: Preis / Einheit

$k_v$ : variable Kosten pro Stück

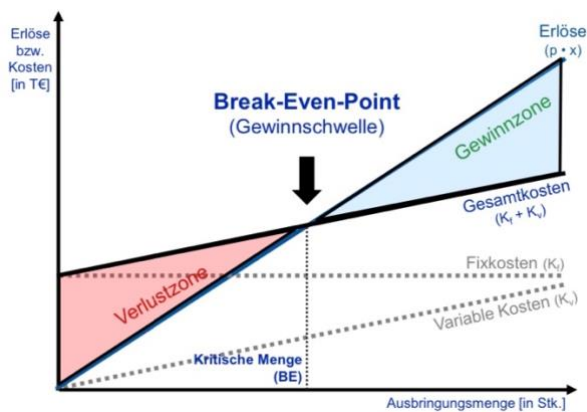
$K_F$ : Fixkosten

db: Deckungsbeitrag pro Einheit

$x_{BE}$ : Break-even-Menge

➔ Liegt die erwartete Absatzmenge eines Produktes unterhalb der Break-Even-Menge, dann solltest du das Produktkonzept nicht weiterverfolgen!

Den Break-even-point kann man auch grafisch darstellen und bestimmen:

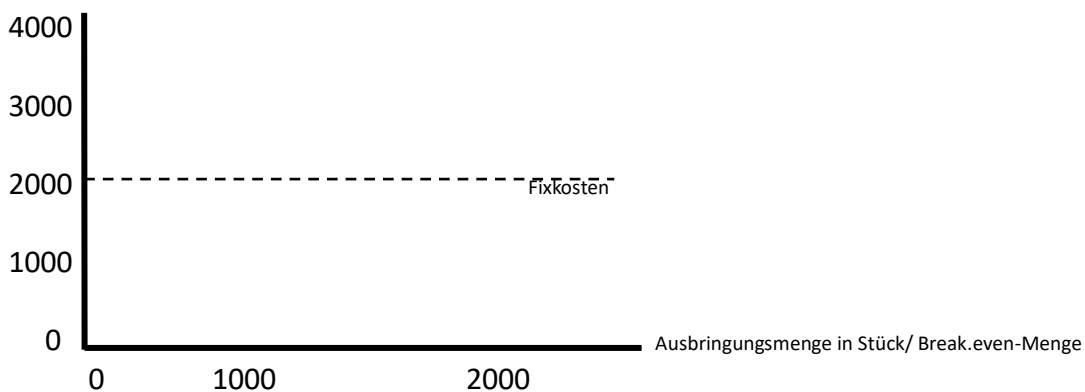


### Beispielaufgabe

Geg: Fixkosten 2000 Euro, variable Kosten 1,00 Euro, Verkaufspreis 2,5, Break-even-Menge 1000

Schritt 1: Stelle ein XY-Diagramm auf (Menge auf der x-Achse, Kosten auf der y-Achse) und zeichne die Gesamtkostenkurve (Fixkosten und wenn vorhanden die variablen Kosten) in das Diagramm ein

Umsatz, Kosten in Euro

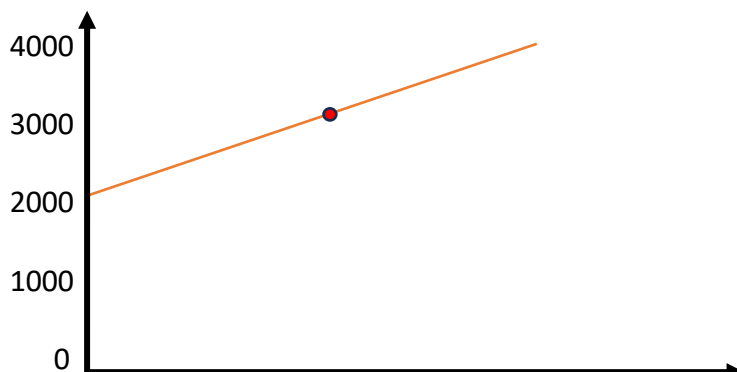


Schritt 2:

Den ersten Punkt in der Grafik ausrechnen mit folgender Formel:

**Gesamtkosten = variable kosten \* Break-even-Menge + Fixkosten**

**Gesamtkosten = 1,00 \* 1000 + 2000 = 3000 Euro**





1000

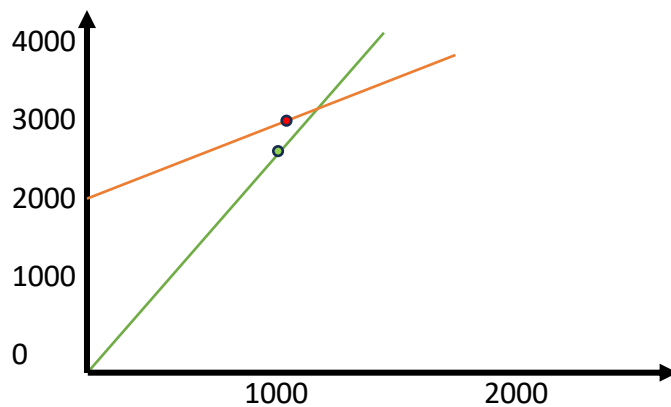
2000

Schritt 3:

Den zweiten Punkt ausrechnen. Der zweite Punkt stellt die Erlöse dar. Der Erlös wird mit folgender Formel ausgerechnet:

$$\text{Erlöse} = p * x$$

$$\text{Erlöse} = 2,5 * 1000 = 2500$$



➔ Am Schnittpunkt der zwei Kurven befindet sich der BEP.

Man kann jetzt direkt von der Grafik ablesen wie viele Produkte du mindestens verkaufen müsstest. Bei meiner Grafik geht das jetzt sehr schlecht, aber das Ergebnis hier ist 1334.

## Grundlagen der Investition

Unter einer Investition kann allgemein die Verwendung finanzieller Mittel für Erwirtschaftung finanzieller Mittel verstanden werden. Eine Investition ist also eine Kapitalanlage.

Die Investitionsrechnung (Wirtschaftlichkeitsrechnung) hat die Aufgabe, den künftigen **Investitionserfolg zu prognostizieren und zu bewerten** durch die **Statische Investitionsrechnung** und durch die **Dynamische Investitionsrechnung**

## Grundlagen der Finanzierung

Unter Finanzierung versteht man die Bereitstellung finanzieller Mittel, die zur Durchführung einer Investition benötigt wird.

Die Ziele der Finanzierungen

- Kapitalkostenminimierung bei
- Sicherung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität)
- Kreditwürdigkeit
- Unabhängigkeit von Kapitalgebern

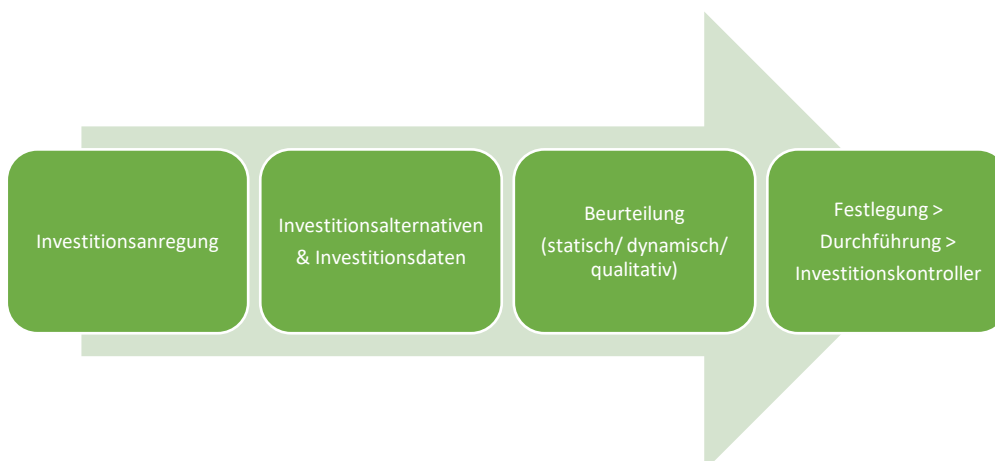
## Zusammenhang Investition und Finanzierung

Finanzierung bedeutet Kapitalbeschaffung für das Unternehmen, während Investition die Kapitalverwendung des Unternehmens umfasst.

Die Kapitalbeschaffung wird auf der Bilanz auf der Passivseite abgebildet, die Kapitalverwendung hingegen auf der Aktivseite

**Ohne die nötige Finanzierung ist für ein Unternehmen nicht möglich, neue Investitionen zu tätigen.**

## Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen



Investitionsanregung: Die Investitionsanregung ist die erste Phase der Investitionsplanung. Sobald eine Anregung konkretisiert ist, wird ein gewisses Investitionsproblem festgestellt und beschrieben, Das schafft Klarheit über die Unternehmens- und Umweltsituation.

Investitionsalternativen & Investitionsdaten: Diese Phase wird auch als Suchphase bezeichnet. Hier werden unter anderem die Ziele des Projekts (wirtschaftliche Ziele, Marktziele, soziale Ziele und ökologische Ziele) detailliert dargelegt.

Beurteilung: Wenn für ein bestimmtes Investitionsproblem ausreichend Investitionsmöglichkeiten gefunden wurden, ist es sinnvoll, eine Vorauswahl der gefundenen Möglichkeiten vorzunehmen, um Zeit und Aufwand zu sparen. Es ist wichtig, daran zu denken, dass es Zeit und Geld kostet, zwischen den Optionen zu entscheiden und herauszufinden, welche die beste ist. Es sollte daher nicht ewig über Alternativen nachgedacht werden.

Festlegung: Diese Phase ist die Entscheidungsphase. Alle in die Vorauswahl gewählten Alternativen werden unter Anwendung von Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung bewertet. Es wird also festgelegt, welche der Alternative am rentabelsten und vorteilhaftesten ist. Letztlich wird dann die beste Alternative ausgewählt und mit der Umsetzung dieser begonnen.

## Ermittlung der Investitionsdaten

Ermittlung der Investitionsauszahlung	Ermittlung der Nutzungsdauer	Ermittlung der Liquidationserlöses	Ermittlung der Rückflüsse über Jahre
<ul style="list-style-type: none"><li>•Hierbei handelt es sich um alle Auszahlungen, die geleistet werden, um Betriebsmittel zu erwerben und in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Die Nutzungsdauer einer Investition gibt an, über welchen Zeitraum mit Rückflüssen aus einer Investition gerechnet wird.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Einzahlungen aus dem Verkauf der Betriebsmittel nach Beendigung der Nutzung.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Einzahlungsüberschüsse <math>EÜ = \text{Einzahlungen} - \text{Auszahlungen}</math></li></ul>

PRÄMISSEN: Prämissen sind Annahmen, die eine Prognose oder Analyse prägen und somit die Erwartungen an ein Unternehmen definieren.

## Statische Verfahren der Investitionsrechnung

Die statische Investitionsrechnung ermittelt die Wirtschaftlichkeit bzw. Rentabilität eines möglichen Investitionsprojektes für den Investor.

Zu den statischen Verfahren gehören:

- die Kostenvergleichsrechnung
- die Gewinnvergleichsrechnung
- die Rentabilitätsrechnung, sowie
- die Amortisationsrechnung

Diese Verfahren werden statisch genannt, weil nur eine Periode und keine Zinseszinsseffekte berücksichtigt werden. **Der Zeitwert des Geldes wird nicht berücksichtigt.**

### Kostenvergleichsrechnung

Bei der Kostenvergleichsrechnung wählt man diejenige Investition mit den geringsten Gesamtkosten.

Für die Errechnung des Kostenvergleichs werden kalkulatorische Kosten und kalkulatorische Zinsen zu den Gesamtkosten zusammengefasst.

Während die **kalkulatorische Abschreibung den Wertverlust von Anlagevermögen über die Zeit erfasst**, berücksichtigen die **kalkulatorischen Zinsen den entgangenen Gewinn durch Kapitalbindung**.

Beide Begriffe sind zentral in der betrieblichen Kostenrechnung und helfen dabei, die tatsächlichen Kosten einer Investition genauer zu erfassen.

$$\text{Kalkulatorische Abschreibung} = \frac{\text{Anschaffungskosten} - \text{Restwert}}{\text{Nutzungsdauer}}$$

Wichtige Parameter sind:

- **Anschaffungskosten:** Dies sind die Kosten, die du aufbringst, um das Wirtschaftsgut zu erwerben.
- **Restwert:** Dies ist der Wert, den das Wirtschaftsgut am Ende seiner Nutzungsdauer voraussichtlich noch hat.
- **Nutzungsdauer:** Dies ist die Zeitspanne, über die das Wirtschaftsgut voraussichtlich genutzt werden kann.

$$\text{Kalkulatorische Zinsen} = \frac{\text{Anschaffungskosten} + \text{Restwert}}{2} \cdot \text{Zinssatz}$$

$$\text{Gesamtkosten} = \frac{\text{Kf (Anlage 1)} - \text{Kf (Anlage 2)}}{\text{Kv (Anlage 2)} - \text{Kv (Anlage 1)}}$$

### Gewinnvergleichsrechnung

Die Gewinnvergleichsrechnung ähnelt sehr stark der Kostenvergleichsrechnung, nur dass man statt den Kosten den Gewinn der Investitionen vergleicht und dann diejenige Investition **mit dem höchsten durchschnittlichen Gewinn** wählt.

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

$$\text{Break-Even Punkt} = \frac{\text{Fixkosten Kf}}{\text{Deckungsbeitrag pro Stück}}$$

$$\text{Kritische Auslastung bzgl. Gewinn} = \frac{\text{Kf (Variante 1)} - \text{Kf (Variante 2)}}{\text{Gb (Variante 1)} - \text{db (Variante 2)}}$$

### Rentabilitätsvergleichsrechnung

Die Investition wird bei dieser Rechnung anhand ihrer Rentabilität beurteilt und wählt diejenige mit dem höheren Wert. Man wählt dann diejenige Alternative mit dem höheren Wert. Oft folgt die **Rentabilitätsrechnung** auf die Gewinnvergleichsrechnung, da deren Ergebnis die Rechnung stark vereinfacht.

#### Merke:

Die Rentabilität ist der prozentuale Anteil, zu dem das gebundene Kapital in einem Investitionsprojekt verzinst wird. Die Rentabilitätsrechnung betrachtet nur den Durchschnitt einer Periode!

$$\text{Rentabilität } r = \frac{\text{Gewinn brutto}}{\text{durchschnittliches Gebundenes Kapital}} \quad \{ \% \}$$

### Amortisationsrechnung

Man vergleicht bei dieser Rechnung die **Amortisationsdauer** der Investitionen und entscheidet sich für diejenige, die die Investitionsausgaben am schnellsten durch erzielte Überschüsse „wiedergewinnt“. **Anders ausgedrückt sucht man diejenige Investition, die sich am schnellsten „lohnt“, also am schnellsten im Plus liegt.** Dies ist vorteilhaft, da sich damit die Kapitalbindungsdauer reduziert und auch das Risiko einer Ausfallzahlung geringgehalten wird. Somit wird die Liquidität und Sicherheit der Investition erhöht.

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{Ao} = \text{Anschaffungskosten}}{\text{EÜ. Gbrutto} + \text{kalkulatorische Abschreibungen}}$$

Definitionen:

**Amortisation:** Zeitpunkt zu dem eine Investition getilgt oder wieder „reingeholt“ wurde

**Amortisationsdauer:** Zeitspanne bis eine Investition getilgt (amortisiert) ist.

**Amortisationsrechnung:** Berechnung der Zeitspanne zur Tilgung einer Investition

## Statische Verfahren der Investitionsrechnung

### Formelzusammenfassung

Kostenart	
1. Aufwandsgleiche Betriebskosten	
2. Kalkulatorische Abschreibungen	$= \frac{A_0 - L_n}{n}$
3. Kalkulatorische Zinsen	$= \frac{A_0 + L_n}{2} \times i$
GESAMTKOSTEN	
Erlöse	
GEWINN	
Gewinn brutto	$G_{brutto} = G_{netto} + \text{kalkulatorische Zinsen}$
RENTABILITÄT	$r = \frac{G_{brutto}}{\varnothing \text{ gebundenes Kapital}}$
AMORTISATIONSDAUER	$= \frac{A_0}{E\ddot{U}}$
	$(E\ddot{U} = G_{brutto} + \text{kalkulatorische Abschreibungen})$

PROF. DR. THIES VON WEICHTS (2023/24)

## Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung

(Kapitalwertmethode/Annuitätenmethode/ Interne Zinsfußmethode)

Zu den dynamischen Investitionsrechnungen gehören:

- die Kapitalwertmethode
- die Annuitätenmethode
- die Methode des internen Zinsfußes

Bei den dynamischen Verfahren werden **die Zeitpunkte der Einzahlungen und der Auszahlungen in die Berechnungen mit einbezogen**, um aussagefähigere Berechnungen zu erhalten. Die dynamischen Rechnungsverfahren sind deutlich komplizierter und haben aufwendige Formeln. Allerdings liefern nur sie eine solide Grundlage für eine gute Managemententscheidung.

### Wichtig:

- Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, darf man nicht einfach addieren bzw. subtrahieren.
- Zahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, müssen durch Aufzinsung oder Abzinsung auf einen einheitlichen Zeitpunkt vergleichbar gemacht werden.

<b>Größen:</b>	$A_0$	Anschaffungsauszahlung in $t_0$
	$t$	Zeitindex, wobei $t = 0, 1, 2, \dots, n$
	$E_t$	Einzahlung zum Zeitpunkt $t$ (Periodenende)
	$A_t$	Auszahlung zum Zeitpunkt $t$ (Periodenende)
	$E\ddot{U}_t$	Einzahlungsüberschuss, also $E_t - A_t$
	$n$	Anzahl der Nutzungsdauerperioden (Laufzeit)
	$L_n$	Liquidationserlös zum Ende der Nutzungsdauer
	$i$	Kalkulationszinsfuß / Diskontierungszinssatz
	$K_0$	Kapitalwert / Barwert = $E_0 - A_0$ (Differenz sämtlicher <u>diskontierter</u> Ein- und Auszahlungen)
	RBF	Rentenbarwertfaktor
	$a$	Annuität

## Kapitalwertmethode

Bei dieser Methode wird die **Summe** aller **künftigen Ein- und Auszahlungen** der Investition abgezinst, wodurch der **Nettobarwert** bestimmt wird.

Investitionen mit einem **positiven Nettobarwert** sollten **durchgeführt** werden. Außerdem ist es mit dem Nettobarwert auch möglich unterschiedliche **Investitionen** zu **vergleichen**.

Je **höher** der Wert, desto **besser** die Investition!

Formel: 
$$-Z_0 + \sum_{t=1}^T \frac{Z_t}{(1+r)^t} = NBW \geq 0$$

Dabei steht:

- $Z_0$  für den Wert der **Anfangszahlung**. Wird auch oft  $I_0$  genannt für „Anfangsinvestition“
- $T$  für die **Betrachtungsdauer**, also über wie viele Jahre wir den **NBW** berechnen
- $Z_t$  für den **Zahlungsstrom** bzw. *Cashflow* der Periode  $t$ . Dieser Besteht aus **Einzahlungen** minus **Auszahlungen** und kann auch negativ sein.
- $r$  für den der risikolose **Kalkulationszinssatz**
- $t$  für die **Periode** für die der Cashflow abgezinst wird. der Regel beträgt diese ein Jahr.

Vereinfacht bedeutet das:

$$\begin{array}{l} \text{Barwert aller laufenden Zahlungssalden} \\ + \text{Barwert des Liquiditätserlöses} \\ \hline = \text{Zukunftserfolgswert künftiger Zahlungen} \\ - \text{Anschaffungszahlungen} \\ \hline = \text{Kapitalwert } K_0 \end{array}$$

Fallen die Einzahlungsüberschüsse  $E\ddot{U}$  gleichmäßig über die gesamte Nutzungsdauer an, so kann (bei einmaliger  $A_0$  und  $L_n=0$ ) mithilfe der Rentenbarwertrechnung die Formel wie folgt vereinfacht werden:

$$K_0 = -A_0 + E\ddot{U} * RBF_n^i$$

Aus der Kapitalwertformel und den Zahlenbeispielen wird deutlich, dass die Höhe des Kapitalwerts durch die folgenden Faktoren bestimmt wird:

- Höhe und zeitliche Verteilung der jährlichen Auszahlungen und Einzahlungen,
  - Kalkulationszinssatz.
- ➔ d.h. Wahl des Kalkulationszinssatzes ist sehr wichtig! 3 Möglichkeiten zur Zinssatzbestimmung:
1. „Man legt die Finanzierungskosten zugrunde und verlangt, dass die Investition mindestens eine Rendite in der Höhe der Kosten des eingesetzten Kapitals erzielt.
  2. Man nimmt die Rendite, die bei alternativen Anlagemöglichkeiten erzielt werden könnte, sei dies bei sachähnlichen oder sachfremden Investitionsprojekten.
  3. Man gibt eine Zielrendite vor, die man unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren (z.B. Marktchancen, Risiko) erreichen möchte.“

## Annuitätenmethode

Eine Annuität ist eine regelmäßige Zahlung über einen bestimmten Zeitraum. Das Ziel der Annuitätenmethode ist es, den Nettobarwert aus der Kapitalwertmethode in eine jährliche Auszahlung umzurechnen. Sie berechnet also den jährlichen Mehrertrag, den eine Investition bringt.

Die Formel zur Annuitätenmethode lautet:

$$\text{Annuität} = NBW * \frac{(1+r)^T r}{(1+r)^T - 1}$$



Dabei ist

- NBW der Nettobarwert ,
- $r$  der risikolose Zinssatz am Kapitalmarkt,
- $T$  ist die Laufzeit des Investitionsprojekts in Jahren.

Mit dieser Formel lässt sich der jährliche Mehrertrag einer Investition, bezogen auf die Laufzeit, ganz einfach ausrechnen.

## Interne Zinsfußmethode

Die Interne Zinsfußmethode ist ein klassisches Investitionsrechnungsverfahren dynamischer Art, das auf dem Prinzip des Kapitalwerts (Kapitalwertverfahren) basiert. Der Interne Zinsfuß einer Investition ist der Zinssatz, bei dem sich gerade ein Kapitalwert von null ergibt.

Wenn der Interne Zinsfuß größer ist als der Kalkulationszinssfuß; dann ist eine Investition besonders vorteilhaft. Ist zwischen zwei sich ausschließenden Investitionen zu wählen, sollte die mit dem höheren Internen Zinsfuß getätigt werden. Dieser Grundsatz steht jedoch unter der Prämisse, dass Zahlungsüberschüsse zum Internen Zinssatz reinvestierbar sind.

**Einfacher Fall bei der Berechnung des internen Zinsfußes:** einmalige Investitionsausgaben, konstante Rückflüsse, kein Restwert

Formel:

$$RBF_n^i = \frac{A_0}{E\ddot{U}}$$

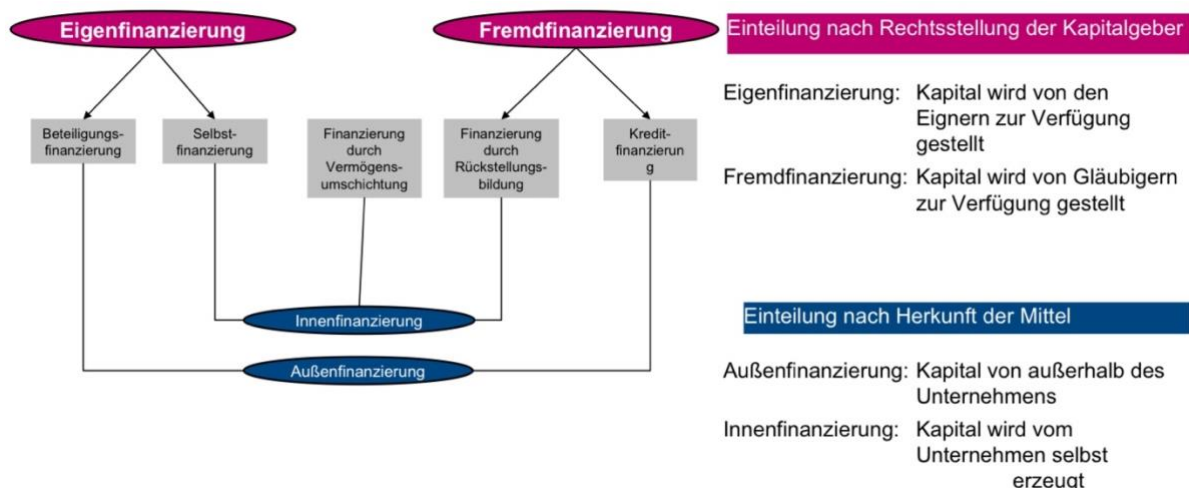
Entscheidungsregel:

- $r > i$  Investition vorteilhaft
- $r = i$  Entscheidungsindifferent
- $r < i$  Investition unvorteilhaft

## Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen

Marktbezogene Kriterien	Technische Kriterien	Soziale Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierungszeitraum</li> <li>• Realisierbare Produktqualität</li> <li>• Realisierbare Auftragsdurchlaufzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Lebensdauer</li> <li>• Störanfälligkeit</li> <li>• Verfügbar Service</li> <li>• Umweltbelastung</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisierungseffekt</li> <li>• Benötigte Mitarbeiterqualifikation</li> <li>• Auswirkungen Arbeitsbedingungen</li> <li>• Auswirkungen Arbeitssicherheit</li> </ul>

## Systematik der Finanzierungsformen



	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
Innenfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbehalt von Gewinnen</li> <li>• Abschreibungen</li> <li>• Vermögensumschichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückstellungen</li> </ul>
Außenfinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Einlagen</li> <li>• Neubeteiligungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditaufnahme</li> <li>• Factoring/Leasing</li> </ul>

### Innenfinanzierung/ Selbstfinanzierung

Teil des Gewinns, der nicht zur Ausschüttung verwendet wird, verbleibt im Betrieb und stellt das Innenfinanzierungsvolumen dar.

Das Innenfinanzierungsvolumen erhöht sich, wenn nicht alle Aufwendungen in der gleichen Periode, sondern erst in der Zukunft auszahlungswirksam sind. Bis zur späteren Auszahlung ist der Betrag frei disponierbar.

Die zweite große Aufwandsposition, die nicht auszahlungswirksam ist, sind die Abschreibungen.

### Eigenfinanzierung/ Beteiligungsfinanzierung

Die Selbstfinanzierung erfolgt durch die Einbehaltung von Gewinnen eines Unternehmens.

Eigenkapitalfunktion:

- Ohne EK kein FK
- desto höher das EK desto größer die Kreditwürdigkeit
- Je höher das EK, desto länger kann ein Unternehmen eine „Durststrecke“ überstehen
- Bei der Zuordnung von Gewinn und Verlust spielt EK-Anteil die entscheidende Rolle

### Fremdfinanzierung/ Kreditfinanzierung

Kredite und Darlehen sind in beinahe allen Fällen befristet und während ihrer Laufzeit hat der Gläubiger ein Recht auf Zinsen und Tilgungszahlungen für die Bereitstellung der Finanzmittel. Im Falle einer Zahlungsunfähigkeit des Schuldners hat er zudem Anspruch auf einen Teil der Insolvenzmasse.

Es wird unterschieden zwischen kurzfristige Kreditfinanzierung, sowie mittel- und langfristige Kreditfinanzierung.

Zu den kurzfristigen Kreditfinanzierungen gehören beispielsweise Lieferantenkredite und Überziehungskredite.

#### **Berechnung von Lieferantenkrediten**

$$i = \left( \frac{\text{Skontosatz}}{1 - \text{Skontosatz}} \right) * \left( \frac{360}{\text{Zahlungsziel} - \text{Skontosatzfrist}} \right)$$
$$= \left( \frac{s}{1-s} \right) * \left( \frac{360}{Z-s} \right)$$

Zu den mittel- und langfristigen Kreditfinanzierungen gehören beispielsweise Darlehen von Kreditinstituten und Anleihen.

#### **Finanzierung aus Rückstellungen**

Es handelt sich hierbei um eine Form der Kapitalbereitstellung, bei der nicht auf externe Mittel zugegriffen werden muss. Stattdessen greift sie auf Geldmittel zurück, die bereits im Unternehmen vorhanden sind. Die Voraussetzung für eine Innenfinanzierung sind erwirtschaftete finanzielle Mittel in ausreichender Höhe.

Es gibt kurzfristige, mittelfristige und langfristige Rückstellungen.

## Wichtige Kennzahlen zur Vertikalen Kapitalstrukturregel und Liquiditätsgerade

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \quad \{\%\}$$

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \quad \{\%\}$$

**Leverage-Effekt:** Rentabilität kann durch eine höhere Verschuldung gesteigert werden

$$r_{EK} = r_{GK} + (r_{GK} - i_{FK}) * V$$

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \quad \{\%\}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \quad \{\%\}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \quad \{\%\}$$

## Die Goldene Bilanzregel

Die Goldene Bilanzregel zielt auf die Fristenkongruenz von Finanzmittelbindung auf der Aktivseite und Finanzmittelverfügbarkeit auf der Passivseite.

Zwischen der Dauer der Bindung der Vermögensteile und somit der Dauer der einzelnen Kapitalbedürfnisse und der Dauer, während welcher das zur Deckung der Kapitalbedürfnisse herangezogene Kapital zur Verfügung steht, muss Übereinstimmung bestehen.

Anlagevermögen und „eiserner Bestand“	↔	EK und langfristiges FK
Umlaufvermögen	↔	Kurz- und mittelfristiges FK

**Goldene Bilanzregel:** 
$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

Langfristiges Fremdkapital entspricht näherungsweise:  
50 Prozent der Rückstellungen  
Anleihen  
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

## Materialwirtschaft & Beschaffung

Die Materialwirtschaft bezeichnet den gesamten Warenstrom in einem Unternehmen. Hierzu zählen die Beschaffung, die interne Bereitstellung und Lagerung der Materialien sowie die Distribution. Alle Warenströme werden betriebswirtschaftlich untersucht und zeitlich, qualitativ, räumlich und mengenmäßig angepasst.

### Materialarten

- **Rohstoffe**, die als Grundmaterial unmittelbar in das Produkt eingehen.  
Zum Beispiel **Erdöl, Gas oder Luft**.
- **Hilfsstoffe**, die bei der Produktion benötigt werden, aber nicht im Endprodukt enthalten sind.  
Zum Beispiel **Reinigungsmittel, Klebstoffe oder Verpackungsmaterialien**.
- **Betriebsstoffe**, die keinen Bestandteil des Fertigprodukts bilden, sondern im Produktionsprozess verbraucht werden. Also Stoffe, die von Maschinen verbraucht werden.  
Zum Beispiel **Strom, Werkzeuge oder Benzin**.
- **Halbfabrikate**, die als Teile oder Baugruppen in das Endprodukt eingehen und die sich von den Hilfsstoffen durch einen höheren Reifegrad unterscheiden.  
Zum Beispiel ist **ein Autoreifen ein Halbfabrikat**, der mit anderen Bauteilen zu einem fertigen Auto zusammengebaut wird.
- **Handelswaren**, die in der Regel so weiterverkauft werden, wie sie eingekauft wurden, also ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung.  
Zum Beispiel **Saisonartikel, Ergänzungsartikel oder Pflichtartikel**.

### Ziele der Beschaffung

Das oberste Ziel der Beschaffung ist die langfristige Sicherstellung der bedarfsgerechten Versorgung zu möglichst geringen Kosten.

Zur Beschaffung gehören mehrere Teilbereiche: die Bedarfsermittlung, die Bezugsquellenermittlung, die Bestellung, die Materialannahme und die Lagerung.

Es wird unterschiedet zwischen der **strategischen Beschaffung** und der **operativen Beschaffung**.

Erstere soll die **Versorgung langfristig** sicherstellen und beinhaltet vor allem Planungs- und Management-Aufgaben. Die operative Beschaffung dagegen ist für die **kurz- und mittelfristige Versorgung** für den laufenden Betrieb (Alltagsgeschäft) zuständig.

Aufgabenbereich der strategischen Beschaffung:

- Festlegen der Beschaffungsstrategien
- Marktanalyse
- Beobachten der Beschaffungsmärkte
- Analyse und Bewertung von Lieferanten
- Verhandeln und Abschließen von Lieferverträgen

Aufgabenbereich der operativen Beschaffung:

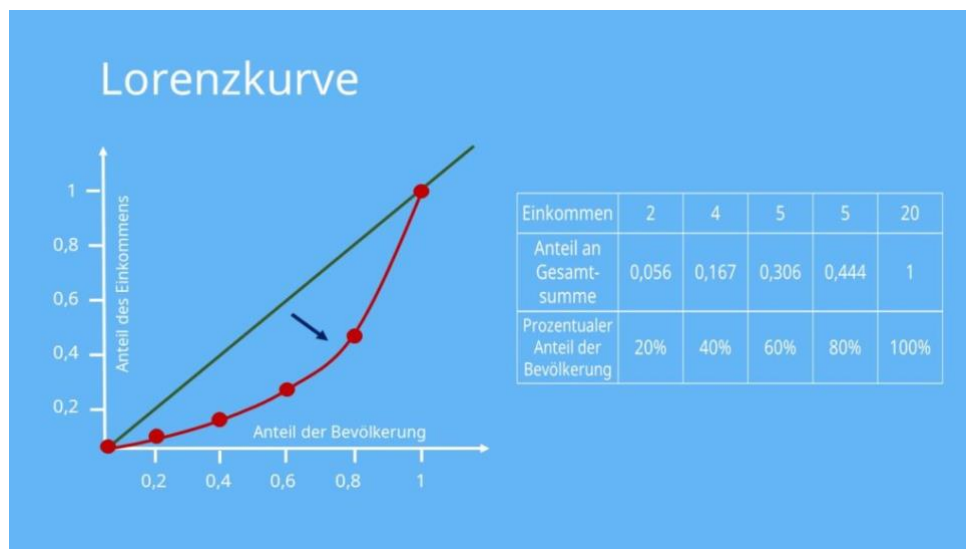
- Bestandskontrolle (Inventur)
- Ermittlung des Bedarfs
- Planung der Bestellmengen
- Lieferantenauswahl
- Bestellungen und deren Überwachung
- Beschaffungslogistik

## ABC- Analyse

Die AB- Analyse priorisiert und klassifiziert Objekte anhand einer Kennzahl in die Klassen A, B und C, abhängig davon, wie wesentlich oder unwesentlich das Objekt für das Unternehmen ist. Für jede der Klassen lassen sich dann unterschiedliche Methoden und Strategien entwickeln, die die Wirtschaftlichkeit steigern.

Grafisch darstellen kannst du die ABC-Analyse mit der Lorenzkurve:

Auf der **y-Achse** im Koordinatensystem der Lorenzkurve kannst du **die Grenzen für deine drei Klassen A, B und C** antragen. An der **x-Achse** siehst du dann deine **Objekte** und in welchen Klassen sie jeweils eingeteilt sind.



### ABC-Analyse berechnen

Schritt 1: Wenn wir Auswertungen vornehmen, fassen wir die Datensätze zunächst übersichtlich in einer Liste zusammen und sortiere die Spalte mit der ausschlaggebenden Größe in absteigender Reihenfolge. Bilde im Anschluss die Gesamtsumme.

Kunden-Nr.	Umsatz in Euro
422	5.720 Euro
453	5.100 Euro
123	4.265 Euro
	15.085 Euro

Schritt 2: Berechne für jedes einzelne Objekt den prozentualen Anteil an dieser Gesamtsumme.

Kunden-Nr.	Umsatz in Euro	Umsatz in %
422	5.720 Euro	37,9%
453	5.100 Euro	33,8%
123	4.265 Euro	28,3%
	15.085 Euro	

Umsatz in % = Umsatz in Euro/ Gesamtsumme -> z.B.  $5.720/15.085 = 37,9\%$

Schritt 3: Summiere diese Prozentsätze von oben nach unten auf. Zum Schluss erhältst du 100%

Kunden-Nr.	Umsatz in Euro	Umsatz in %	Summierter Umsatz
422	5.720 Euro	37,9%	37,9%
453	5.100 Euro	33,8%	71,7%
123	4.265 Euro	28,3%	100%
	15.085 Euro		

Schritt 5: Anhand der summierten Prozentsätze kann man nun die Klassengrenzen festlegen und die Klassifizierungsobjekte in A-, B- und C-Objekte vornehmen.

Kunden-Nr.	Umsatz in Euro	Umsatz in %	Summierter Umsatz	Klasse
422	5.720 Euro	37,9%	37,9%	A
453	5.100 Euro	33,8%	71,7%	B
123	4.265 Euro	28,3%	100%	C
	15.085 Euro			

## Die Klassengrenzen

1. **Klasse A:** Hochwertig/Umsatzstark (20 % des Materials = 80 % vom Gesamtwert)
2. **Klasse B:** Mittelwertig/mittlere Umsatzstärke (30 % des Materials = 15 % vom Gesamtwert)
3. **Klasse C:** Niedrigwertig/geringe Umsatzstärke (50 % des Materials = 5 % vom Gesamtwert)

## XYZ – Analyse

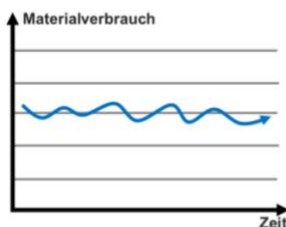
Mit der XYZ-Analyse kannst du die **Vorhersehbarkeit** des Güterverbrauchs und dessen **Regelmäßigkeit** überprüfen. Die Ergebnisse der Analyse werden als **Grundlage für die Beschaffungsplanung** verwendet. Damit kannst du bestimmen, ob eine **just-in-time** Lieferung oder eine **Lagerhaltung** der einzelnen Produkte für das Unternehmen am besten ist.

	X	Y	Z
Verbrauch	Regelmäßig erkennbar	Schwankend, oft saisonabhängig	Unvorhersehbar, unregelmäßig
Planbarkeit	gut	mittel	schlecht
<b>Handlungsempfehlung</b>	Just-in-time, Lagerbestand niedrig halten	Lagerbestand nach Saison zusammenstellen	Vorratshaltung (abhängig von der Produktwichtigkeit)

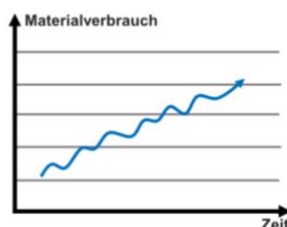
Je **regelmäßiger** und gleichmäßiger der Verbrauch eines Produktes ist, **desto besser** kannst du die Beschaffung planen. Die **Klasse X** steht dabei für eine gute Planbarkeit und die **Klasse Z** für eine schlechte. **Klasse Y** liegt dazwischen und wird oft durch saisonale Schwankungen ausgelöst.

## Klassifikation von Gütern nach der Stetigkeit des Bedarfs

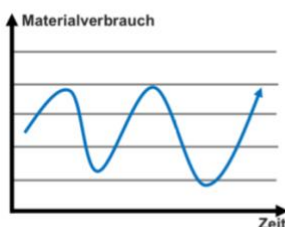
X-Gut, konstanter Verlauf



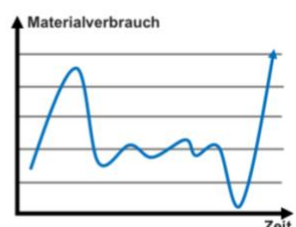
Y-Gut, trendförmiger Verlauf



Y-Gut, saisonaler Verlauf



Z-Gut, degressiver Verlauf





## Logistik

Die Logistik beinhaltet den Transport und die Lagerung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten sowie den damit zusammenhängenden Informationen und Werten von Lieferanten bis zum Endverbraucher.

### Ziele

- Hohe Kapazitätsauslastung
- Kurze Durchlaufzeiten
- Niedrige Bestände an Materialvorräten und Sachanlagen
- Hohe Termintreue

### Aufgaben

Aufgaben der Logistik ist es:

- Die richtigen Objekte
- in der richtigen Menge,
- an den richtigen Orten,
- zu den richtigen Zeitpunkten,
- zu den richtigen Kosten und
- in der richtigen Qualität

Im Rahmen einer integrierten Gesamtkonzeption zur Verfügung zu stellen.

## Produktion

Die Produktion umfasst alle Prozesse, die für die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden. Dabei geht es nicht nur um die effiziente und rentable Erstellung von Waren, sondern auch um deren Qualität und Wettbewerbsfähigkeit.

### Ziele und Funktionen

- Wertschöpfung
- Effizienzsteigerung
- Qualitätssicherung
- Kostensenkung
- Flexibilität
- Termineinhaltung

## Aufgaben

- **Das Produktionsprogramm:** beschreibt welche Produkte hergestellt werden.
- **Die Produktionsmenge:** beschreibt wie viel produziert werden soll.
- **Der Fertigungstyp:** beschreibt wie groß die einzelnen Fertigungseinheiten sind bzw. wie häufig ein Fertigungsvorgang wiederholt werden soll.
- **Das Fertigungsverfahren:** beschreibt die Anordnung der Produktionsanlagen.
- **Der Gesamttablauf:** beschreibt welche Fertigungsphasen unterschieden werden können und welche Entscheidung zu treffen ist.

## Fertigungstypen

- **Einzelfertigung:** Nur eine Einheit wird hergestellt.
- **Mehrfachfertigung:** Mehrere Einheiten werden hergestellt.
- **Massenfertigung:** Große Stückzahlen über längeren Zeitraum.
- **Serienanfertigung:** Mehrere Produkte hintereinander in begrenzter Stückzahl.
- **Mass Customization:** Produkte in mehreren Ausprägungen/ Individualisierung.

## Produktionsplanung

- Planung, um geplante Mengen von Endprodukten rechtzeitig für den Vertrieb herzustellen.
- Zeitgerechte Bereitstellung von Materialien.
- Effizienter Einsatz der verfügbaren Ressourcen, d.h. z.B. Optimierung von Kapazitätsauslastung, Durchlaufzeiten, Termintreue und Lagerbestände...

## Produktionssteuerung

- Die für die Realisierung der Pläne notwendigen Aufträge werden schrittweise für die Produktion freigegeben.
- Produktionsfortschritte werden laufend überprüft.
- Bei Planabweichungen werden Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

## Erfahrungskurvenkonzept

Die Erfahrungskurve bietet einen Ansatz dafür, um die eigene Struktur der Kosten zu verstehen und mögliche Kosteneinsparungspotenziale zu erkennen.

Die Erfahrungskurve zeigt an, dass eine **zunehmende Produktionsmenge/** Ausbringungsmenge zu einem **starken Rückgang der Produktionskosten** führt.

Ökonomisch schlägt sich dies in den sogenannten Skaleneffekten beziehungsweise Economies-of-Scale nieder.

## Ursachen

- Lernkurveneffekt
- Technischer Fortschritt
- Rationellere Verfahren und Organisation
- Fixkostendegression

## Marketing

Gegenstand des Marketings ist die Planung und die Durchführung von Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar dazu dienen, dass Individuen oder Gruppen die Produkte eines Unternehmens kaufen oder dessen Anliegen unterstützen.

### Aufgaben

- Nachfragesteuerung
- Kundengewinnung- und Bindung
- Stakeholdermanagement

### Ziele

- Neukundengewinnung
- Umsatzsteigerung
- Erhöhung der Markenbekanntheit
- Imageverbesserung
- Steigerung des Marktanteils
- Stärkung der Kundenbindung
- Kostenreduktion

## Käufer vs. Verkäufermärkte

Käufermarkt	Verkäufermarkt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Käufer steht dem Verkäufer gegenüber in einer besseren Situation.</li><li>• Überschuss an Waren auf dem Markt. Das Angebot ist also größer als die Nachfrage.</li><li>• Dieser Überschuss macht es dem Käufer möglich, Anbieter zu vergleichen und unabhängiger zu kaufen.</li><li>• Verkäufer müssen sich der Marktsituation anpassen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Verkäufer steht dem Käufer gegenüber in einer besseren Situation.</li><li>• Weniger Verkäufer</li><li>• Nachfrage ist höher als das Angebot.</li><li>• Verkäufer kann den Preis selbst bestimmen .</li><li>• Die Käufer haben keine große Wahl wg. Warenknappheit und müssen somit die Produkte des Verkäufers kaufen.</li></ul>

## B2B vs. B2C

B2B	B2C
<ul style="list-style-type: none"><li>• Business-to-Business</li><li>• Unternehmen verkaufen an andere Unternehmen</li><li>• Güter und Dienstleistungen werden verkauft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Business-to-Customer</li><li>• Die Beziehung zwischen Unternehmen und Endverbraucher</li></ul>

## Elemente der operativen Marketingplanung

Marketinginstrumente / Marketing-Mix: 4 Ps

**P**roduct → Produkt-, Sortimentspolitik

**P**rice → Preispolitik

**P**lace → Distributionspolitik

**P**romotion → Kommunikationspolitik