

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Betriebswirtschaftliches Handeln

9. Auflage

von
Theo Feist, Viktor Lüpertz

unter Mitarbeit von
Stefan Bader, Heidi Mössner, Dieter Nietmann, Elena Rätzke und Anne Trache

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

Europa-Nr.: 94152



Verfasser:

Theo Feist Prof. a. D., Dipl. Kfm.
Viktor Lüpertz Prof. a. D., Dr. Dipl.-Volksw.

unter Mitarbeit von Stefan Bader, Dipl.-Hdl.
Heidi Mössner, Dipl.-Hdl.
Dieter Nietmann, Dipl.-Hdl., Dipl.-Kfm.
Elena Rätzke, Dipl.-Kffr., M.Sc.
Anne Trache, Dipl.-Hdl.

Lektorat:

Dr. Viktor Lüpertz

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

9. Auflage 2022

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-9222-5

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

© 2022 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Gestaltung, Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf
Umschlagmotiv: Bildcollage braunwerbeagentur, 42477 Radevormwald,
unter Verwendung eines Fotos von © Julien Eichinger – Fotolia.com
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Druck: Himmer GmbH, 86167 Augsburg

Verwendete Symbole

	Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels
	Bei diesen Erarbeitungsaufgaben handelt es sich um einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problem-situationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen.
	Hinweis am Seitenrand auf gesetzliche Grundlagen. Alle angeführten Paragraphen sind in der Textsammlung „Wirtschaftsgesetze“, Verlag Europa Lehrmittel (Best. Nr. 94810) enthalten.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für diese Aufgaben liegen Arbeitsblätter vor, auf die mittels eines QR-Codes zugegriffen werden kann. Zusätzlich enthält das digitale Zusatzmaterial zum Lehrerhandbuch Dateien mit Kopiervorlagen für die Arbeitsblätter.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben stehen entweder entsprechende Excel-Tabellen zur Verfügung oder die Aufgabe kann von den Lernenden mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms gelöst werden.
	Für diese Aufgaben steht bei Bedarf eine Hilfestellung zur Verfügung, auf die mittels eines QR-Codes zugegriffen werden kann.
	Die Aufgaben zur Wiederholung des Grundwissens können alternativ zu den abgedruckten Fragen in ähnlicher Form auch Online im Rahmen von <i>Prüfungsdoc</i> bearbeitet werden.
	Für alle Kapitel stehen <i>Ich-kann-Listen</i> zur Verfügung, auf die mittels eines QR-Codes zugegriffen werden kann. Die Lernenden können damit ihren individuellen Kompetenzerwerb einschätzen und dokumentieren.
	Hinweis am Seitenrand auf ein Video, auf das mittels eines QR-Codes zugegriffen werden kann.
	Anstelle der QR-Codes kann jeweils auch der angegebene Kurzlink vel.plus/Kurzbezeichnung verwendet werden.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben ist eine Internetrecherche nötig.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben bietet sich eine Gruppenarbeit an.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Diese Aufgaben eignen sich für Referate und Präsentationen.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Diese Aufgaben können in Projektform bearbeitet werden.

Stand der Gesetzgebung: 01. Januar 2022

Bis eine gendergerechte Darstellung allgemein eingeführt werden kann, wird auch in diesem Buch nur ein grammatisches Geschlecht bei Berufs- und Gruppenbezeichnungen eingesetzt. Dieses generische Maskulinum umfasst sprachlich alle Menschen dieser Berufe und Gruppen, unabhängig vom biologischen Geschlecht.

Vorwort zur 9. Auflage

Informationen zu diesem Buch

Weitere Informationen zu diesem Buch erhalten Sie durch ein Video, wenn Sie den rechts stehenden QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen.



Inhalt

Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch orientiert sich an dem ab 2021/2022 gültigen Bildungsplan des Faches „Volks- und Betriebswirtschaftslehre Oberstufe für das 3-jährige Berufliche Gymnasium“ in Baden-Württemberg. Es umfasst alle Lerninhalte der Jahrgangsstufen 1 und 2.

Gliederung des Buches

Den Lehrplanvorgaben entsprechend ist das Buch in sieben Lernbereiche¹ eingeteilt, die farblich voneinander abgehoben sind. Innerhalb dieser Abschnitte sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

■ **Kompetenzerwartungen und Gliederung**

Eine Strukturübersicht gibt einen ersten inhaltlichen Überblick und zeigt die Zusammenhänge mit dem im Bildungsplan ausgewiesenen Kompetenzerwartungen.

■ **Sachdarstellung**

Die Sachdarstellung wird durch zahlreiche Grafiken, Schaubilder, Übersichten und Tabellen ergänzt und veranschaulicht. Wichtige Definitionen und Merksätze sind besonders hervorgehoben und farbig gedruckt.

■ **Zusammenfassende Übersichten**

Die Übersichten am Ende eines jeden Kapitels dienen der Veranschaulichung der Strukturzusammenhänge. Sie können sowohl am Anfang als auch während oder am Ende der Unterrichtseinheit eingesetzt werden.

■ **Erarbeitungsaufgaben**

Viele Abschnitte enthalten Erarbeitungsaufgaben. Die didaktisch gestuften Problemsituationen eignen sich zur systematischen Erschließung von neuen Unterrichtsinhalten.

■ **Wiederholung des Grundwissens**

Zu jedem Kapitel gehört eine umfangreiche Aufgabensammlung zur Kontrolle und Wiederholung des Grundwissens. Die Lösung der Aufgaben ergibt sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung.

■ **Anwendungs- und Übungsaufgaben**

Die zahlreichen realitätsbezogenen Problemstellungen decken unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Anforderungsbereiche ab. Neben der Anwendung und Erschließung von thematischem Wissen ermöglichen sie auch die Einübung unterschiedlicher Arbeitstechniken und Lösungsverfahren sowie die Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz.

¹ Das für den Unterricht nach der schriftlichen Abiturprüfung vorgesehene Thema Unternehmensführung wird als achter Lernbereich beim digitalen Begleitmaterial zum Download angeboten.

■ Formelsammlung/Finanzmathematische Tabellen

Am Ende des Buches befinden sich eine Zusammenfassung aller im Buch verwendeten Formeln sowie finanzmathematische Tabellen (Auf- und Abzinsungsfaktoren, Annuitätenfaktoren).

Digitale Elemente (fakultativ)¹

■ Wiederholung des Grundwissens mit Prüfungsdoc



Alle Wiederholungsaufgaben sind digital umgesetzt – abwechslungsreich mit verschiedenen Aufgabentypen und mit Feedback zur eingegebenen Lösung. Ein QR-Code führt kostenlos dorthin. Prüfungsdoc ist optimiert für Tablet und Notebook/PC.

■ Arbeitsblätter

Arbeitsblätter müssen nicht mehr von der Lehrkraft kopiert werden, sondern können von den Lernenden mithilfe des QR-Codes bei der Aufgabe heruntergeladen und digital bearbeitet oder ausgedruckt werden.

■ Hilfen zu Anwendungs- und Übungsaufgaben

Wer Schwierigkeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben hat, kann mittels eines QR-Codes didaktisch gestufte Hilfestellungen herunterladen – je nach individuellem Bedarf.

■ Ich-kann-Listen

Ich-kann-Listen stehen für jedes Kapitel als Download zur Verfügung. Die Lernenden können damit ihren individuellen Kompetenzerwerb einschätzen und digital oder analog dokumentieren.

■ Digitales Buch

Eine separat erwerbbar digitale Version dieses Lehrbuchs bietet neben den obigen Möglichkeiten mit einem Klick eine Volltextsuche, klickbare Verweise sowie Notiz- und Markierungsfunktionen.

Lehrerhandbuch

Ergänzend zu diesem Lehr- und Arbeitsbuch liegt ein Lehrerhandbuch (Europa-Nr. 94223) mit ausführlichen Lösungen zu den Aufgaben, Hintergrund- und Zusatzinformationen vor. Außerdem wird für Lehrkräfte digitales Zusatzmaterial zur Verfügung gestellt (u. a. mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung, zusätzlichen Materialien zu einzelnen Aufgaben und zusammenfassenden Übersichten zu den Kapiteln des Buches, zusammenfassenden Aufgaben zur Vorbereitung auf Klassenarbeiten und die Abiturprüfung sowie dem für den Unterricht nach der schriftlichen Abiturprüfung vorgesehenen Kapitel Unternehmensführung).

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar. Senden Sie diese gerne per E-Mail an lektorat@europa-lehrmittel.de.

Freiburg, Frühjahr 2022

Die Verfasser

¹ Das Buch kann auch problemlos in herkömmlicher Weise ohne die digitalen Elemente genutzt werden.

Inhaltsverzeichnis

Lernbereich A

Beschaffung und Lagerhaltung

1	Rolle der Beschaffung im betrieblichen Leistungsprozess – Beschaffungsstrategien	13
1.1	Merkmale von Beschaffungsprozessen	13
1.1.1	Aufgaben und Ziele von Beschaffungsprozessen – Zielkonflikte	13
1.1.2	Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien im Rahmen nachhaltiger Beschaffungsprozesse	15
1.2	Beschaffungsstrategien (Sourcing Strategien)	17
1.2.1	Beschaffungsstrategien nach der Anzahl der Lieferer	17
1.2.2	Beschaffungsstrategien nach geografischen Gesichtspunkten	18
1.2.3	Beschaffungsstrategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien	19
2	Instrumente der Materialbeschaffung	24
2.1	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	24
2.1.1	ABC-Analyse	24
2.1.2	XYZ-Analyse	27
2.2	Bereitstellungsprinzipien	28
2.2.1	Überblick	28
2.2.2	Einzel- und Vorratsbeschaffung	29
2.2.3	Just-in-time-Beschaffung und Just-in-sequence-Verfahren	29
2.2.4	Kanban-Prinzip	31
2.2.5	Delivery on demand	32
2.2.6	Einflussfaktoren und Auswahlkriterien für die Wahl des Bereitstellungsverfahrens in einem Industriebetrieb	32
2.2.7	Bereitstellungsverfahren im Handel: Cross Docking	33
2.3	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?	35
2.3.1	Plangesteuerte und verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung	35
2.3.2	Bestellpunktverfahren	35
2.3.3	Bestellrhythmusverfahren	37
2.4	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden? – Optimale Bestellmenge	39
3	Lagerhaltung	51
3.1	Funktionen der Lagerhaltung	51
3.2	Lagerordnungssysteme	52
3.2.1	Lagerplatznummer	52
3.2.2	Festplatzsystem	52
3.2.3	Freiplatzsystem	53
3.2.4	Vor- und Nachteile von Festplatz- und Freiplatzsystem	53
3.3	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung: Lagerkennzahlen	54
3.3.1	Lagerhaltungskosten	54
3.3.2	Durchschnittlicher Lagerbestand	54
3.3.3	Lagerumschlagshäufigkeit	55
3.3.4	Durchschnittliche Lagerdauer	56
3.3.5	Lagerzinssatz	56
3.3.6	Lagerzinsen	56
3.3.7	Auswirkungen einer Minderung des Lagerbestands – Optimaler Lagerbestand	57

Lernbereich B

Kosten- und Leistungsrechnung

1	Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	62
2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	64
2.1	Aufwand – Kosten	64
2.2	Ertrag – Leistung	67
3	Kosten, Beschäftigung und Gewinn	70
3.1	Fixe und variable Kosten	70
3.2	Kostenauflösung in fixe und variable Kosten	72
3.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad	74
3.4	Kostenverläufe	75
3.5	Kosten, Erlöse und Gewinn	80
4	Kostenartenrechnung	85
4.1	Kalkulatorische Kosten	85
4.1.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	85
4.1.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	86
4.1.3	Kalkulatorische Abschreibungen	86
4.1.4	Kalkulatorische Zinsen	88
4.2	Abgrenzungsrechnung	92
4.3	Kostenarten nach der Zurechnung auf die Kostenträger	100
4.3.1	Einzelkosten	100
4.3.2	Gemeinkosten	100
4.3.3	Verhalten von Einzel- und Gemeinkosten bei Änderung der Beschäftigung	101
5	Kostenstellenrechnung: Ermittlung von Gemeinkostenzuschlagssätzen	104
5.1	Bildung von Kostenstellen	104
5.2	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	106
5.3	Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge)	111
5.4	Auswirkungen von Bestandsveränderungen auf die Zuschlagssätze – Ermittlung der Selbstkosten des Umsatzes	117
6	Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	121
6.1	Zuschlagskalkulation	121
6.2	Gesamtkalkulation mit Istkosten	122
6.3	Kostenträgerstückrechnung als Vorkalkulation: Kalkulation mit Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	124
6.3.1	Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung – Ermittlung von Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	124
6.3.2	Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation	124
6.3.3	Zuschlagskalkulation in Form einer Maschinenstundensatzrechnung	127
6.4	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation: Kalkulation mit Istgemeinkostenzuschlagssätzen	136
6.5	Gesamtkalkulation mit Normal- und Istgemeinkostenzuschlagssätzen – Kostenabweichungen	139
6.6	Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	146

7	Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung	147
7.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	147
7.2	Ergebnismittlung mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	149
7.3	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle	151
7.4	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	153
7.5	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation	157
7.5.1	Fehlentscheidungen bei der Preispolitik	157
7.5.2	Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms (Sortimentspolitik) .	161
7.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen	165
7.6.1	Produktförderung – Produkteliminierung	165
7.6.2	Annahme von Zusatzaufträgen	168
7.7	Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy	173
7.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten	173
7.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung	173
7.7.3	Entscheidung bei ausgelasteter Kapazität ohne Kapazitätserweiterung	174
7.7.4	Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug	175
7.8	Optimales Produktionsprogramm in Engpassituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung	178
7.9	Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung:Vergleichender Überblick	183

Lernbereich C

Marketing

1	Aufgaben und Ziele des Marketings	186
1.1	Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung	186
1.2	Aufgaben und Instrumente des Marketings	187
1.3	Marketingziele und Rahmenbedingungen	188
2	Sammlung und Auswertung von Marktdaten	195
2.1	Marktforschung	195
2.2	Marktprognose	199
2.3	Marktsegmentierung	200
3	Instrumente zur Bestimmung der Marktposition	204
3.1	Produktlebenszyklusmodell	204
3.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	205
3.3	Komparativer Konkurrenzvorteil	210
4	Produktpolitik	215
4.1	Maßnahmen der Produktpolitik	215
4.2	Produktinnovation	217
4.3	Produktvariation	217
4.4	Produktdifferenzierung	221
4.5	Produktdiversifikation	221
4.6	Produkteliminierung	223
4.7	Produktnahe Dienstleistungen	225
5	Preispolitik	235
5.1	Marktorientierte Preisbildung	235
5.2	Kostenorientierte Preisbildung	237
5.3	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik	240
5.4	Preisstrategien	243

6	Distributionspolitik	251
6.1	Aufgaben der Distributionspolitik	251
6.2	Absatzwege	251
6.3	Distribution und Logistik im E-Commerce	261
7	Kommunikationspolitik	270
7.1	Aufgaben und Instrumente der Kommunikationspolitik	270
7.2	Werbung	271
7.3	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	280
7.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	281
7.5	Sponsoring	282
7.6	Kommunikation im E-Commerce	282
7.7	Influencer-Marketing	285
7.8	Product Placement (Produktplatzierung)	285
8	Marketing-Mix: Kombiniertes Einsatz von Marketinginstrumenten	297

Lernbereich D

Investitionsentscheidungen

1	Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick	300
1.1	Investitionsarten	300
1.2	Investitionsrechnungsverfahren	301
2	Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung	303
2.1	Ermittlung der entscheidungsrelevanten Kosten	303
2.2	Vergleich von Investitionsalternativen – Kritische Produktionsmenge	305
2.3	Beurteilung der Kostenvergleichsrechnung	307
3	Statische Amortisationsrechnung	310
3.1	Ziel der Amortisationsrechnung	310
3.2	Amortisationszeit für eine Einzelinvestition	310
3.3	Vergleich von Investitionsalternativen	312
3.4	Amortisationszeit für eine Rationalisierungsinvestition	313
3.5	Beurteilung der Amortisationsrechnung	314
4	Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode	317
4.1	Finanzmathematische Grundlagen	317
4.2	Kapitalwertmethode: Ermittlung des Kapitalwertes für eine Einzelinvestition	318
4.3	Vergleich von Investitionsalternativen – Differenzinvestition	320
4.4	Beurteilung der Kapitalwertmethode	322

Lernbereich E

Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen

1	Finanzierungsformen	326
1.1	Finanzierungsformen im Überblick	326
2	Darlehensfinanzierung	329
2.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen	329
2.2	Festdarlehen (endfälliges Darlehen)	332
2.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten	335

2.4	Annuitätendarlehen	336
2.5	Darlehensformen im Vergleich	337
2.6	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Eigenfinanzierung	342
3	Leasing als spezielle Form der Fremdfinanzierung	348
3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Leasingverträgen	348
3.2	Vergleich zwischen kreditfinanziertem Kauf und Leasing	351
3.3	Vor- und Nachteile des Leasings	355
4	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	360
4.1	Finanzierungswirkungen von Abschreibungen	360
4.2	Abschreibungskreislauf	361
4.3	Substanzerhaltung, Scheingewinne und stille Rücklagen	363
5	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	372
5.1	Anlässe für die Bildung von Rückstellungen	372
5.2	Finanzierungswirkung von Rückstellungen	372

Lernbereich F

Aktiengesellschaft und deren Eigenfinanzierung

1	Aktiengesellschaft (AG)	376
1.1	Begriff und Firmierung der AG	376
1.2	Kapitalaufbringung und Haftung	377
1.3	Aktienarten	378
1.4	Gründung und Entstehung der AG	380
1.5	Organe der AG	382
1.5.1	Vorstand	382
1.5.2	Aufsichtsrat	383
1.5.3	Hauptversammlung (HV)	384
1.6	Pflichten und Rechte der Aktionäre	385
1.6.1	Pflichten der Aktionäre	385
1.6.2	Rechte der Aktionäre	386
1.7	Vor- und Nachteile einer Aktiengesellschaft	387
2	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft	393
2.1	Offene Selbstfinanzierung als Form der Innenfinanzierung einer AG	393
2.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen	394
2.3	Feststellung des Jahresabschlusses einer AG und Einfluss der Gewinnverwendung	398
2.4	Interessenkonflikte bei der Gewinnverwendung einer AG: maximaler und minimaler Bilanzgewinn	400
3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft: Kapitalerhöhung gegen Einlagen	408
3.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen	408
3.2	Emissionsverfahren	409
3.3	Finanzierungswirkungen	411
3.4	Bezugsrecht der Altaktionäre	414
3.5	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG	419

Lernbereich G

Jahresabschluss der Aktiengesellschaft

1	Adressaten und deren Interesse am Jahresabschluss	425
2	Grundlegende Vorschriften zur Erstellung von Jahresabschlüssen	427
3	Jahresabschluss: Bestandteile und Offenlegung	429
3.1	Bestandteile des Jahresabschlusses	429
3.1.1	Überblick – Kapitalgesellschaften nach Größenklassen	429
3.1.2	Bilanz	431
3.1.3	Gewinn- und Verlustrechnung	433
3.1.4	Anhang	435
3.1.5	Lagebericht	436
3.1.6	Kapitalflussrechnung	437
3.1.7	Eigenkapitalpiegel	437
3.2	Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses	438
4	Grundsätze der Rechnungslegung nach HGB	443
4.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	443
4.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien)	446
4.2.1	Prinzip der kaufmännischen Vorsicht	446
4.2.2	Realisations- und Imparitätsprinzip	447
4.2.3	Niederstwertprinzip	447
4.2.4	Höchstwertprinzip	450
5	Bewertung und Bewertungswahlrechte nach HGB	454
5.1	Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens	454
5.2	Bewertung des Finanzanlagevermögens	463
5.3	Bewertung unfertiger und fertiger Erzeugnisse	467
5.4	Bewertung von Verbindlichkeiten in fremder Währung	475
5.5	Bewertungswahlrechte: Bildung stiller Rücklagen	481
6	Jahresabschlussanalyse	485
6.1	Ziele und Mittel der Jahresabschlussanalyse	485
6.2	Aufbereitung von Bilanz und Ergebnisrechnung	488
6.2.1	Strukturbilanz als Grundlage der Bilanzanalyse	488
6.2.2	Strukturierte Gewinn- und Verlustrechnung als Grundlage der Ergebnisanalyse	490
6.3	Auswertung der Bilanz (Bilanzanalyse)	493
6.3.1	Analyse der Kapitalstruktur	493
6.3.2	Finanzierungsanalyse	494
6.3.3	Liquiditätsanalyse	496
6.4	Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisanalyse)	500
6.4.1	Rentabilität	500
6.4.2	Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalrentabilität: Leverage-Effekt	502
6.4.3	Cashflow-Analyse	503
6.5	Begrenzte Aussagekraft der Jahresabschlussanalyse	508
	Anhang: Tabellen mit Aufzinsungs-, Abzinsungs- und Annuitätenfaktoren	510
	Sachwortverzeichnis	511
	Formelsammlung	

Wahlthema Lernbereich H¹

Unternehmensführung

1	Grundlagen der Unternehmensführung	H2
1.1	Grundbegriffe, Aufgaben und Bedeutung der Unternehmensführung	H2
1.2	Managementfunktionen im Führungskreislauf	H4
2	Orientierung unternehmerischer Zielsetzungen an Gruppeninteressen und gesellschaftlichen Vorstellungen	H7
2.1	Anspruchsgruppen und deren Interessen	H7
2.2	Shareholder Value-Konzept	H8
2.2.1	Grundlagen des Shareholder Value-Konzepts	H8
2.2.2	Folgen des Shareholder Value-Konzepts – Stakeholder-Ansatz als Alternative	H9
2.3	Unternehmensführung und Ethik	H11
3	Führungstechniken	H17
3.1	Management by Objectives (MbO)	H17
3.2	Management by Delegation (MdB)	H17
3.3	Management by Exception (MbE)	H18
4	Führungsstile und Mitarbeitermotivation	H19
4.1	Personalführung als Aufgabe der Unternehmensführung	H19
4.1.1	Führungsstile	H19
4.1.2	Führungsverhalten: Kombination von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	H21
4.2	Mitarbeitermotivation	H23

¹ Das Wahlthema für den Unterricht nach der schriftlichen Abiturprüfung wird im Rahmen des Digitalen Zusatzmaterials zum Download zur Verfügung gestellt.

Lernbereich A

Beschaffung und Lagerhaltung

1 Rolle der Beschaffung im betrieblichen Leistungsprozess – Beschaffungsstrategien

Kompetenzen:

- *Beitrag des Einkaufs zum Unternehmenserfolg herausarbeiten*
- *Zielbeziehungen innerhalb der Beschaffung diskutieren*
- *erkennen, dass bei Beschaffungsprozessen neben ökonomischen Faktoren auch soziale und ökologische Aspekte zu berücksichtigen sind*

1.1 Merkmale von Beschaffungsprozessen

- *ausgewählte Sourcing-Strategien im Rahmen der Beschaffungsvorbereitung beurteilen*

1.2 Beschaffungsstrategien (Sourcing-Strategien)

1.1 Merkmale von Beschaffungsprozessen

1.1.1 Aufgaben und Ziele von Beschaffungsprozessen – Zielkonflikte

Im vorliegenden Kapitel wird der Begriff Beschaffung wie folgt verwendet:



Unter Beschaffung wird der Einkauf der für die Leistungserstellung benötigten Materialien (z. B. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) verstanden.

Die **Aufgabe der Beschaffung** besteht darin, die benötigten Materialien

- in der benötigten Menge, ■ in ausreichender Qualität,
- zum richtigen Zeitpunkt, ■ am richtigen betrieblichen Ort

bereitzustellen.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe sind u. a. folgende Tätigkeiten nötig:

Zur Beschaffung gehörende Tätigkeiten

- Ermittlung des Materialbedarfs
- Festlegung der Beschaffungsmenge und des Beschaffungszeitpunktes
- Beschaffungsmarktforschung
- Anbahnung und Pflege von Lieferbeziehungen
- Liefererauswahl
- Abschluss und Erfüllung von Kaufverträgen
- Steuerung und Überwachung des Materialtransports vom Lieferer zum Materiallager (Beschaffungslogistik)

Aufg. 1
S. 22

Die Beschaffung muss ihre Aufgaben so erfüllen, dass dabei möglichst geringe Kosten entstehen. Dies ist für das Betriebsergebnis von entscheidender Bedeutung. In den meisten Industriebetrieben machen die Materialkosten mehr als die Hälfte der Gesamtkosten aus.

Ausgangssituation		Materialkostensenkung um 5%	
Umsatz	100,0 Mio. EUR	Umsatz	100,0 Mio. EUR
– Materialkosten	50,0 Mio. EUR	– Materialkosten	47,5 Mio. EUR
– sonstige Kosten	45,0 Mio. EUR	– sonstige Kosten	45,0 Mio. EUR
Betriebsergebnis	5,0 Mio. EUR	Betriebsergebnis	7,5 Mio. EUR

Die Senkung der Materialkosten um 5% bewirkt eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um 50%.

Bei der Verfolgung des Ziels **Kostenminimierung** können **Zielkonflikte** auftreten, wenn eine kostengünstige Beschaffung die Erfüllung einer der anderen Aufgaben der Beschaffung gefährdet (z. B. Material in bestimmter Qualität).

Eine hohe Lieferbereitschaft erfordert einen genügend hohen **Lagerbestand**. Ein hoher Lagerbestand erfordert wiederum entsprechend große **Bestellmengen**. Bei großen Bestellmengen sinkt zwar aufgrund von Mengenrabatten der Einstandspreis¹. Auch die Transportkosten je Stück sinken in diesem Fall. Dieser Kostensenkung steht aber eine Zunahme der **Lagerhaltungskosten** gegenüber. Diese Lagerhaltungskosten bestehen einerseits aus den **Lagerkosten** (u. a. Kosten für die Lagergebäude, Personal, Energie, Versicherung sowie Schwund aufgrund von Verderb oder Diebstahl). Andererseits bedeuten die auf Lager liegenden Materialien eine Bindung von finanziellen Mitteln (**Kapitalbindung**), welche nicht für andere gewinnbringende Geldanlagen genutzt werden können.

Zielkonflikte

Zielkonflikt: günstige Einstandspreise ↔ hohe Qualität des Enderzeugnisses

Der Anbieter mit dem billigsten Angebot wird ausgewählt. Die Qualität dieser Materialien ist aber geringer als bei anderen Lieferanten.

Zielkonflikt: geringe Lagerkosten ↔ Sicherung der Produktion und hohe Lieferbereitschaft

Durch die Verringerung der Lagerbestände werden die Lagerkosten gesenkt. Die ständige Materialversorgung zur Sicherung der Produktion wird dadurch aber gefährdet.



¹ Der Einstandspreis ist der Preis, der unter Berücksichtigung von Preisnachlässen und Bezugskosten für die Materialbeschaffung bezahlt werden muss.

Aufgrund der Zielkonflikte, die dazu führen, dass nicht alle Ziele gleichzeitig erreicht werden können, wird dieses **Dreieck** als **magisch** bezeichnet. Die für die Beschaffung und Lagerhaltung Verantwortlichen müssen abwägen, welchen Zielen eine größere Bedeutung (Priorität) eingeräumt werden soll.

1.1.2 Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien im Rahmen nachhaltiger Beschaffungsprozesse

Ein Unternehmen, dessen Ziele auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, muss im Rahmen der Beschaffung neben wirtschaftlichen Überlegungen auch ökologische und soziale Auswahlkriterien berücksichtigen.

! Das Ziel nachhaltiger Beschaffung ist es, – entlang der gesamten Lieferkette – neben wirtschaftlichen Kriterien auch soziale und ökologische (Mindest-)Anforderungen zu beachten.

Soziale Verhaltensregeln

! Arbeits- und Sozialstandards beschreiben u. a. Mindestanforderungen für die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (Arbeitszeit, Entgelt, Sozialleistungen), Rechte der Arbeitskräfte und Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz.



Für den Beschaffungsprozess beinhaltet die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards durch die Lieferer u. a., dass die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden den Vorgaben der **Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)**¹ entsprechen müssen.

Auszug aus der Liste internationaler Arbeits- und Sozialstandards

- Die Arbeitskräfte ...
 - ... dürfen sich in Gewerkschaften zusammenschließen.
 - ... dürfen nicht aufgrund ihrer Herkunft, ihres Geschlechts oder ihrer Religion diskriminiert werden.
 - ... dürfen nicht unter Bedingungen arbeiten, die nicht sicher und gesundheitsgefährdend sind.
- Die Produkte dürfen nicht in Zwangs- oder unzulässiger Kinderarbeit hergestellt werden.
- Es dürfen keine indigenen Völker (Ureinwohner einer Region) ausgebeutet werden (z. B. keine Enteignung oder Verletzung des Lebensraums durch Abholzung des Urwaldes zugunsten von Anbauflächen für Soja oder Palmöl).

Ökologische Verhaltensregeln

! Umweltstandards beschreiben Mindestanforderungen für umweltverträgliche Produktionsweisen. Bei Einhaltung dieser Mindestanforderungen können bestimmte Umwelt-Qualitätsziele erreicht werden.



Für den Beschaffungsprozess beinhaltet die Einhaltung von Umweltstandards, dass die Lieferer u. a. folgende Anforderungen erfüllen sollten:

- **Erneuerbare Energie:** Der Lieferer bezieht einen gewissen Teil seiner Energie aus erneuerbaren Energiequellen, z. B. Wasserkraftwerke, Solarstrom, Windkraft, Bioenergie und/

¹ International Labour Organization, Unterorganisation der Vereinten Nationen (UN) mit Sitz in Genf.
www.ilo.org/

oder Geothermie (Erdwärme). Damit werden weniger Atomkraftwerke und fossile Energiequellen (z. B. Kohlekraftwerke) genutzt und eine Reduzierung des Treibhausgasausstoßes erreicht.

- **Schutz der Wälder und der Böden:** Holzprodukte werden nur von Lieferanten bezogen, die zertifiziert¹ sind. Dies gewährleistet, dass die Wälder ökologisch und sozial verträglich bewirtschaftet werden. Das heißt, der Wald wird nicht vernichtet, sondern es werden nur so viele Bäume gefällt, wie auch wieder nachwachsen können.
- **Einsatz von Chemikalien reduzieren:** Dadurch werden Gesundheitsschäden bei Menschen verringert und die Umwelt entlastet. Der Einsatz von stark gesundheitsgefährdenden Substanzen (Dioxin, PCB) ist bereits in vielen Ländern verboten.
- **Schutz des Wassers:** Lieferanten müssen wassersparend produzieren und bei der Produktion entstehende Abwässer (z. B. Schwermetalle und Schwefel durch Bergwerke, Chemikalien durch Färbereien, Pestizide, Phosphor und Stickstoff beim Ackerbau) verringern und nach Möglichkeit klären (reinigen, filtern).
- **Schutz der Tiere:** Notwendige Tierhaltung muss den Regeln des Tierschutzgesetzes entsprechen.

Aus den ökologischen Verhaltensregeln ergeben sich u. a. folgende Grundsätze einer umweltorientierten Beschaffung:

- Auswahl umweltverträglicher und abfallvermeidender Materialien,
- Auswahl von Lieferanten mit ökologisch orientierten Produktionsmethoden und möglichst kurzen Transportwegen,
- Auswahl umweltverträglicher Transportmittel,
- sichere Lagerung umweltgefährdender Materialien.

Wirtschaftliche Verhaltensregeln

Zu den wirtschaftlichen Verhaltensweisen, die dem Nachhaltigkeitsziel entsprechen, gehören u. a. folgende Merkmale:

- **Keine Korruption:** Es darf keine persönliche Bereicherung einzelner am Beschaffungsprozess Beteiligten stattfinden, indem z. B. Bestechungsgelder angenommen werden.
- **Faire Mindestpreise:** Unternehmen zahlen im Zusammenhang mit Agrarprodukten einen fairen Preis an die Bauern und Genossenschaften und garantieren so den Produzenten ein Einkommen, der ihnen ein lebenswertes Leben sichert.



© Atstock Productions – stockadobe.com

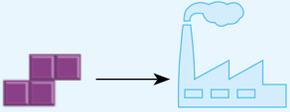
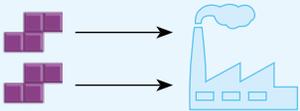
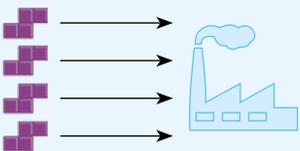
¹ Als Zertifizierung (lat.) wird ein Verfahren bezeichnet, mit dessen Hilfe die Einhaltung bestimmter Anforderungen nachgewiesen wird.

Nachhaltige Beschaffung unter Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Die Übernahme von Verantwortung kann zu einer Imageverbesserung führen. Einflussnahme auf Verhaltensweisen und Produktionsverfahren von Lieferanten Kosteneinsparung durch effiziente Ressourcennutzung Einhaltung eigener Unternehmensziele, die auf Nachhaltigkeit bezogen sind 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhter Informations- und Kontrollbedarf führt zu erhöhten Kosten und steigendem Zeitbedarf. Erhöhte soziale und ökologische Anforderungen an den Herstellungsprozess erhöhen die Kosten für die zu beschaffenden Güter. Beschränkte Auswahl an Lieferanten, da nicht alle Lieferanten einen Verhaltenskodex einhalten können oder wollen.

1.2 Beschaffungsstrategien (Sourcing Strategien)

1.2.1 Beschaffungsstrategien nach der Anzahl der Lieferer

Je nachdem, wie viele Lieferer für die Beschaffung von Gütern herangezogen werden, können folgende **Beschaffungsstrategien** (Sourcing Strategien) unterschieden werden:

Strategien	Vorteile	Nachteile
<p>Single Sourcing (Einzelquellenbeschaffung) Produkte und Dienstleistungen werden nur von einem einzigen Anbieter bezogen.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Abnahme großer Mengen ermöglicht Mengenrabatt wenig Verhandlungs- und Kommunikationsaufwand durch klare Vertragsverhältnisse (z. B. Rahmenverträge) enge Geschäftsbeziehungen Planungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> starke Abhängigkeit vom Lieferer erhöhte Gefahr von Liefer-schwierigkeiten große Verhandlungsmacht des Anbieters nicht unbedingt günstigster Marktpreis Kapazitätsüberlastung bei Lieferanten, wenn größere Mengen benötigt werden
<p>Dual Sourcing (Doppelquellenbeschaffung) Gleiche Produkte/Dienstleistungen werden von zwei verschiedenen Anbietern bezogen.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> kein Lieferstopp bei Ausfall eines Lieferanten größere Liefererkapazitäten möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Abhängigkeit von nur zwei Lieferanten nicht unbedingt günstigster Marktpreis
<p>Multiple Sourcing (Mehrquellenbeschaffung) Gleiche Produkte/Dienstleistungen werden von vielen verschiedenen Anbietern bezogen.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> günstigster Marktpreis Aufgrund der Konkurrenz unter den Anbietern lassen sich günstige Konditionen aushandeln. unterschiedliche und große Liefermengen möglich ohne Kapazitätsengpässe keine Lieferabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Informations-, Kommunikations- und Verhandlungsbedarf nötig nur für austauschbare Produkte ohne spezielle Kundenwünsche möglich keine besonders günstigen Lieferkonditionen aufgrund hoher Abnahmemengen oder langfristiger Verträge aushandelbar

1.2.2 Beschaffungsstrategien nach geografischen Gesichtspunkten

In Abhängigkeit von der Region, aus der die Güter beschafft werden, können nachfolgende **Beschaffungsstrategien** unterschieden werden.

Weltweite Beschaffung (Global Sourcing)



Global Sourcing ist ein Teilgebiet des strategischen Beschaffungsmanagements und untersucht weltweit orientierte Beschaffungsaktivitäten. Ziele sind u. a. die effiziente Nutzung internationaler Bezugsquellen und die Beschaffung des preisgünstigsten Produkts auf dem Weltmarkt.

Global Sourcing	
Vorteile	Nachteile/Probleme
<ul style="list-style-type: none"> ■ günstigere Einkaufspreise u. a. durch Ausnutzung von internationalen Konjunktur-, Wachstums- und Inflationsunterschieden ■ Bezug von Rohstoffen und Materialien, die im eigenen Land nicht verfügbar oder sehr teuer sind ■ Nutzung der Spezialkenntnisse von Lieferanten in bestimmten Regionen ■ Wettbewerbsdruck auf inländische Lieferanten zur Durchsetzung von Preiszugeständnissen ■ Verminderung von Abhängigkeiten ■ möglicherweise Zugang zu neuen Absatzmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ hoher Informations-, Koordinations- und Logistikaufwand ■ Günstige Einkaufspreise können durch zusätzliche Kosten für Transport, Kurssicherung, Zölle und andere Handelshemmnisse zunichte gemacht werden. ■ Logistikkonzepte wie just in time sind kaum zu realisieren. ■ wirtschaftliche Risiken aufgrund von Wechselkursschwankungen, Qualitätsunterschieden, langen Reaktionszeiten bei Reklamationen u. a. ■ Kommunikationsprobleme aufgrund von Sprach- und Zeitunterschieden ■ politische Instabilität ■ Rechtsunsicherheit wegen unterschiedlicher Rechtsauffassungen und Geschäftspraktiken

Aufg. 2
S. 23

Global Sourcing unter Nachhaltigkeitsaspekten	
Vorteile	Nachteile
Herstellung/Verarbeitung bestimmter Produkte ist in einem anderen Land möglicherweise mit geringerem Energieaufwand oder ökologischen Schäden möglich ¹	<i>Soziale Aspekte:</i> Deutsche Arbeits- und Sozialstandards können umgangen werden.
	<i>Ökologische Aspekte:</i> Deutsche Umweltstandards können umgangen werden. Lange Transportwege unter Nutzung umweltschädlicher Transportmittel (Schiff, Flugzeug) erhöhen die Umweltbelastung überdurchschnittlich.
	<i>Politische Aspekte:</i> Möglicherweise entsteht eine Abhängigkeit von Lieferanten aus Ländern, in denen demokratische Grundwerte nicht beachtet werden.

¹ Z. B. Anbau bestimmter Agrarprodukte in der EU. Soja benötigt beispielsweise ein feuchtwarmes Klima. In anderen Regionen der Welt (Südamerika, China) ist dieses wachstumsförderliche Klima vorhanden. Dadurch ist der Sojaertrag pro Anbaufläche höher und der Preis für Soja ist deutlich geringer als in Deutschland. Außerdem könnte auf diesen Ackerflächen statt Soja Getreide angebaut und der Ertrag deutlich gesteigert werden.

Regionale Beschaffung (Local Sourcing)

Im Gegensatz zum Global Sourcing liegen die Beschaffungsquellen beim **Local Sourcing** in geographischer Nähe des Unternehmens. Erfolgen die Lieferungen ausschließlich aus dem Inland, spricht man auch von Domestic Sourcing.



Local Sourcing	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ kürzere Transportzeiten und -wege, dadurch <ul style="list-style-type: none"> – günstigere Transportkosten – geringeres Transportausfallrisiko – geringere Umweltbelastung ■ Logistikkonzepte just in time und just in sequence möglich ■ gute Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Lieferer in örtlicher Nähe und dadurch bessere Kontrolle der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards möglich ■ weniger landestypische Probleme bei Rechtsfällen ■ gleiche Währung ■ evtl. höhere Flexibilität bei Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ höhere Einkaufspreise als auf dem Weltmarkt wegen fehlenden Wettbewerbsdrucks ■ keine harten Preisverhandlungen aufgrund langjähriger Kontakte ■ begrenzte Produktionskapazität des Lieferers

Das Local Sourcing eignet sich insbesondere für hochwertige Beschaffungsgüter, insbesondere wenn diese für die Aufrechterhaltung der Produktion zwingend notwendig sind. Aufgrund der regionalen Nähe der Lieferer können die Produkte produktionssynchron (just in time, just in sequence) beschafft werden. Logistische Probleme wie Lieferverzögerungen durch z. B. Staus lassen sich nahezu ausschließen.

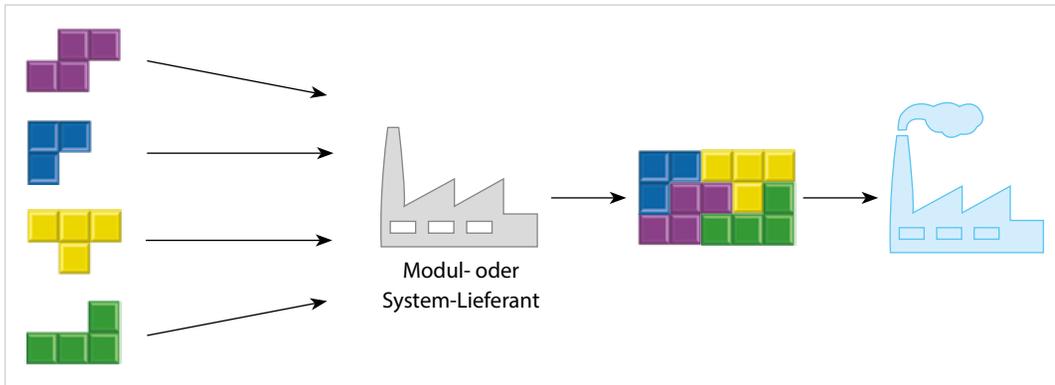
Automobilhersteller vergeben langfristige Aufträge häufig nur unter der Bedingung, dass der Lieferant einen Standort in der Nähe des eigenen Unternehmens aufbaut, also zu einem lokalen Lieferer wird.

1.2.3 Beschaffungsstrategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien

Eine Beschaffungsstrategie, die sich auf den Einkauf fertig produzierter Bauteile (Module) bezieht, wird als **Modular Sourcing** oder modulare Beschaffung bezeichnet. Beispielsweise werden in der Automobilindustrie fertige Zwischenprodukte von Zulieferern bezogen (z. B. fertig montierte Armaturen Bretter, Türen mit Schloss und Fensterheber, fertige Räder). Bei **System Sourcing** übernimmt ein Lieferer nicht nur die Aufgabe der Vormontage, sondern liefert sogar selbst entwickelte Bauteile (Systeme). Die bezogenen Materialien werden in diesem Fall häufig im Rahmen eines **Baukastensystems** für verschiedene Produkttypen verwendet.



Beim Baukastensystem handelt es sich um die Verwendung von Bauteilen und/oder Baugruppen für verschiedene Typen (z. B. verschiedene Autotypen) des Produktionsprogramms. Die einzelnen Typen lassen sich dabei baukastenartig aus einigen Bausteinen zusammensetzen.



Modular Sourcing – System Sourcing	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Der Hersteller kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Die Zahl der Lieferanten nimmt ab. Typenvielfalt nimmt durch das Baukastensystem ab, Verringerung der Kapazität Die Fertigungstiefe (Anteil der Eigenfertigung) nimmt durch das Baukastensystem ab. 	<ul style="list-style-type: none"> Das Spezialwissen für die ausgelagerten Module/Systeme geht für das Unternehmen verloren. Möglicherweise entstehen Konflikte zwischen individuellen Kundenwünschen und der Vereinheitlichung (Standardisierung) der Bauteile (Module/Systeme). Die Abhängigkeit vom Lieferer und die damit verbundenen Risiken steigen (z. B. Qualitätsprobleme, Nichteinhaltung von Lieferterminen).

Zusammenfassende Übersicht zu Kapitel 1: Rolle der Beschaffung im betrieblichen Leistungsprozess – Beschaffungsstrategien

