

EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Wirtschaft

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

5. Auflage

Ulrich Bayer
Theo Feist
Viktor Lüpertz
Susanne Weber

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

Europa-Nr.: 76274



Verfasser:

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

Lektorat:

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

Verwendete Symbole:



Querverweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf vorausgehende oder nachfolgende Kapitel, in denen sich weitere Informationen zum entsprechenden Sachverhalt befinden.



Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels



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



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



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



Stand der Gesetzgebung: 01.04.2018

5. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

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

ISBN 978-3-8085-2628-6

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

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

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

Umschlagfoto: © davis – Fotolia.com

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10609 Berlin

Druck: UAB BALTO print, 08217 Vilnius (LT)

Informationen zu diesem Buch

Inhalt

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

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

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

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

Gliederung

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

■ Sachdarstellung

Die Sachdarstellung wird durch zahlreiche Grafiken, Schaubilder, Übersichten und Tabellen ergänzt und veranschaulicht. Wichtige Definitionen und Merksätze sind fett gedruckt und farbig unterlegt. Alle verwendeten Formeln sind zusätzlich in der **Formelsammlung** am Ende des Buches systematisch dargestellt.

■ Zusammenfassende Übersichten

Die Übersichten am Ende eines jeden Kapitels dienen der Veranschaulichung der Strukturzusammenhänge und können am Anfang, während und am Ende der Unterrichtseinheit eingesetzt werden. Alle diese Übersichten sind auch als PDF-Dateien auf der Begleit-CD zum Lehrerhandbuch enthalten (siehe unten).

■ Fragen zur Kontrolle des Grundwissens

Zu jedem Kapitel gehört ein umfangreicher Fragenkatalog zur Kontrolle des Grundwissens. Die Beantwortung der Fragen ergibt sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung.

■ Aufgaben und Probleme zur Erarbeitung und Anwendung von Wissen

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

Anhang

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

Formelsammlung

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

Lehrer-CD

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

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Freiburg, Sommer 2018

Die Verfasser

E-Mail: luepertz@t-online.de

Inhaltsverzeichnis

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

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

BKPH

B Mikroökonomie

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

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

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

C Rechtsformen der Unternehmung

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

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

12	Gewinnverwendung bei Personen- und Kapitalgesellschaften – Offene Selbstfinanzierung	331
12.1	Merkmale der offenen Selbstfinanzierung	331
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i>	331
12.2	Gewinnverwendung bei Personengesellschaften	332
12.2.1	Gewinnverwendung bei einer OHG	332
12.2.2	Gewinnverwendung bei einer KG	333
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	339
12.3	Gewinnverwendung bei einer AG	343
12.3.1	Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen einer AG	343
12.3.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen	345
12.3.3	Gewinnverwendung einer AG im Gesamtzusammenhang	348
12.3.4	Einfluss der Gewinnverwendung auf den Jahresabschluss einer AG	349
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	351
13	Beteiligungsfinanzierung bei verschiedenen Unternehmensformen	355
13.1	Merkmale der Beteiligungsfinanzierung	355
13.2	Beteiligungsfinanzierung bei Personengesellschaften: OHG und KG	355
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	356
13.3	Beteiligungsfinanzierung bei einer AG: Kapitalerhöhung gegen Einlagen	357
13.3.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen	357
13.3.2	Emissionsverfahren	358
13.3.3	Finanzierungswirkungen	361
13.3.4	Bezugsrecht der Altaktionäre	362
13.3.5	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG	366
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	367
13.4	Weitere Formen der Kapitalerhöhung bei einer AG	371
13.4.1	Genehmigte und bedingte Kapitalerhöhung	371
13.4.2	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	371
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	372
D	Kostenrechnung	
1	Bereiche und Ziele des Rechnungswesens	375
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	375
1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	375
1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	375
	<i>Zusammenfassende Übersicht und Fragen</i>	376
2	Grundbegriffe der Geldrechnung, der Buchführung und der Kosten- und Leistungsrechnung	377
2.1	Auszahlung – Aufwand – Kosten	377
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	379
2.2	Einzahlung – Ertrag – Leistung	380
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Fragen und Aufgaben</i>	382
3	Kostenartenrechnung	383
3.1	Kalkulatorische Kosten	383
3.1.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	383

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

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

E**Investition und Finanzierung**

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

WO

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

F Grundlagen der doppelten Buchführung

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

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

A Beschaffungsprozesse – Leistungserstellungsprozesse – Absatzprozesse

1 Betriebliche Leistungsprozesse

1.1 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren

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

Aufg. 1.1
S. 22

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

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

Die betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich wie folgt einteilen:

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

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

Kap. A 2.1

1.2 Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses

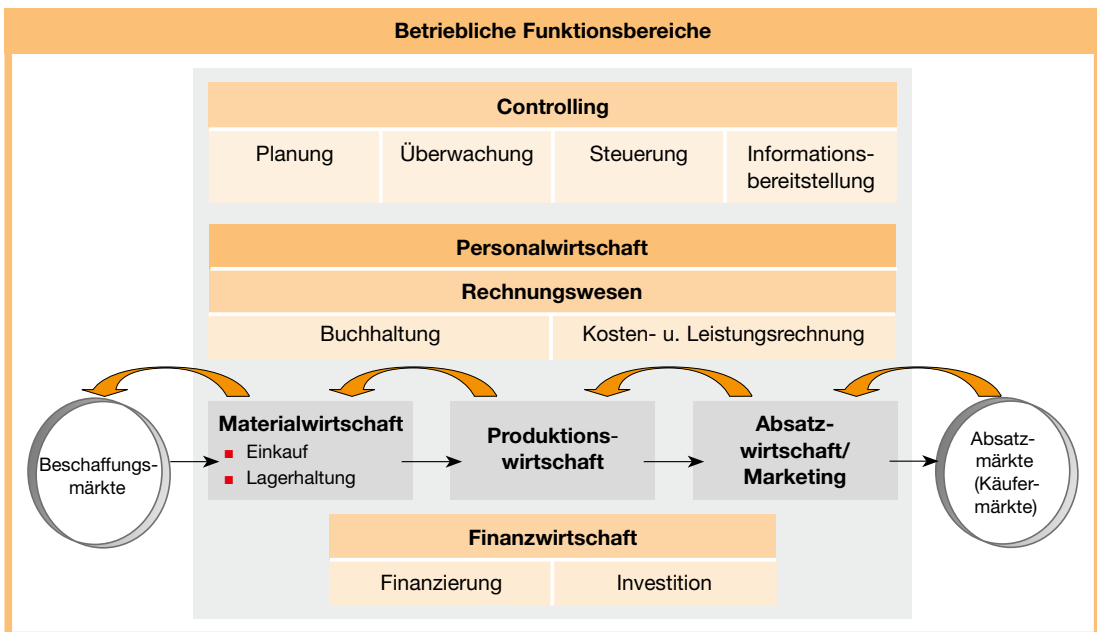
Aufg. 1.2
S. 22

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

Aufg. 1.3
S. 23

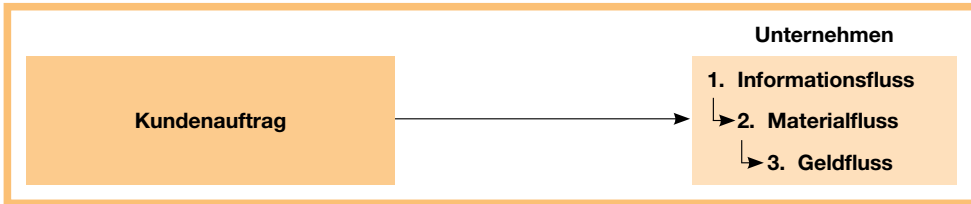
Grundphasen (Funktionsbereiche) der betrieblichen Leistungserstellung		
Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
Die Beschaffung ist für die Bereitstellung der für die Produktion benötigten Produktionsfaktoren zuständig.	In der Produktion (Fertigung) werden die Produktionsfaktoren zum Zwecke der Leistungserstellung kombiniert.	Der Absatz (Vertrieb) hat die Aufgabe, die hergestellten Erzeugnisse am Markt gegen Entgelt zu verwerfen.
Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung in einer Möbelfabrik		
Beschaffung <i>im engeren Sinn</i> – Einkauf von Holz, Nägeln, Leim – Lagerhaltung und Transport der Materialien <i>im weiteren Sinn</i> Beschaffung von – Maschinen (Anlagegütern), – Personal – Finanzmitteln	Produktion (Fertigung) Herstellung von Tischen und Stühlen: Bei unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren ist diejenige zu wählen, mit der das Produkt am kostengünstigsten hergestellt werden kann (optimale Kombination).	Absatz – Verkauf der Tische und Stühle, – Marktforschung, – Produkt- und Sortimentspolitik, – betriebliche Preispolitik, – Werbepolitik

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



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

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



Prozesse, die ein Kundenauftrag in einer Fahrradfabrik auslöst

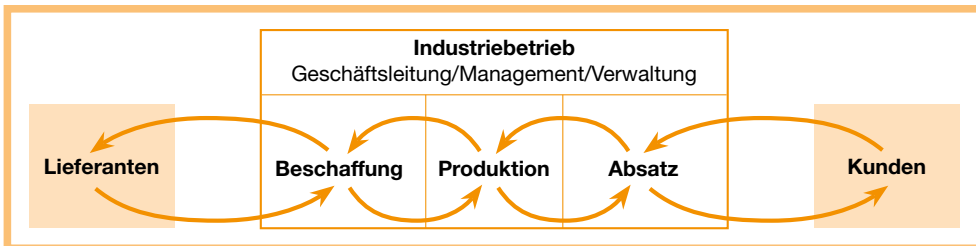
Fahrradhändler Müller bestellt bei der Fahrradfabrik HERCULES fünf Rennräder für jeweils 700 EUR.

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

► Informationsfluss

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

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

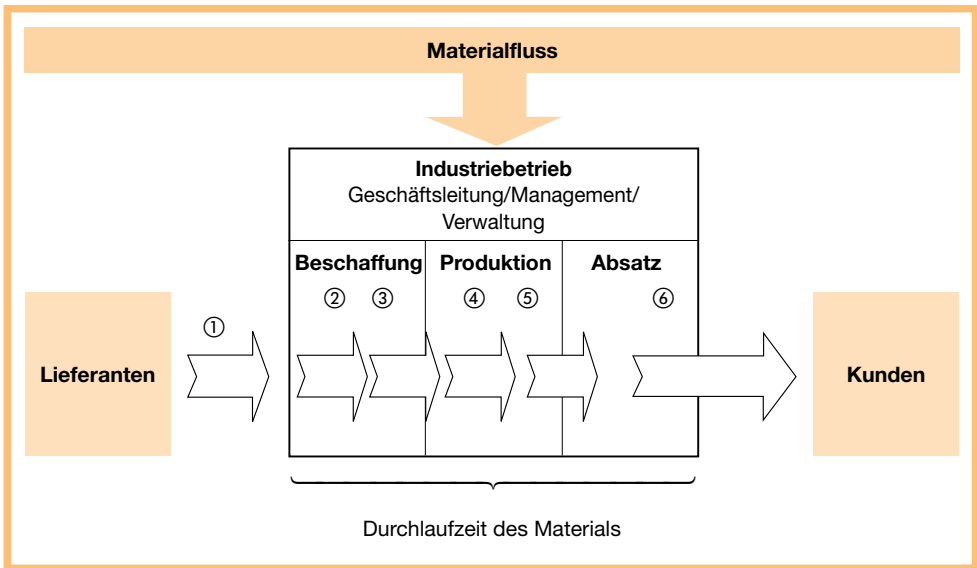


► Materialfluss

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

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

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



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

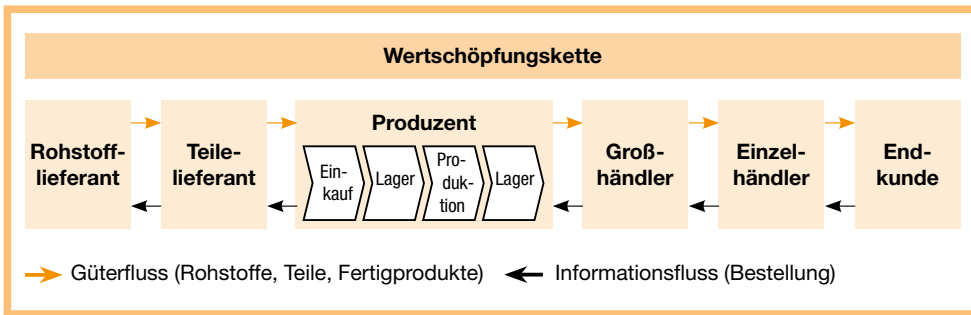
► Geldfluss

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

1.4 Wertschöpfungsprozess

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

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



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

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

1.5 Logistische Kette und Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management)

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

Aufg. 1.4
S. 24

Aufg. 1.5
S. 24

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

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

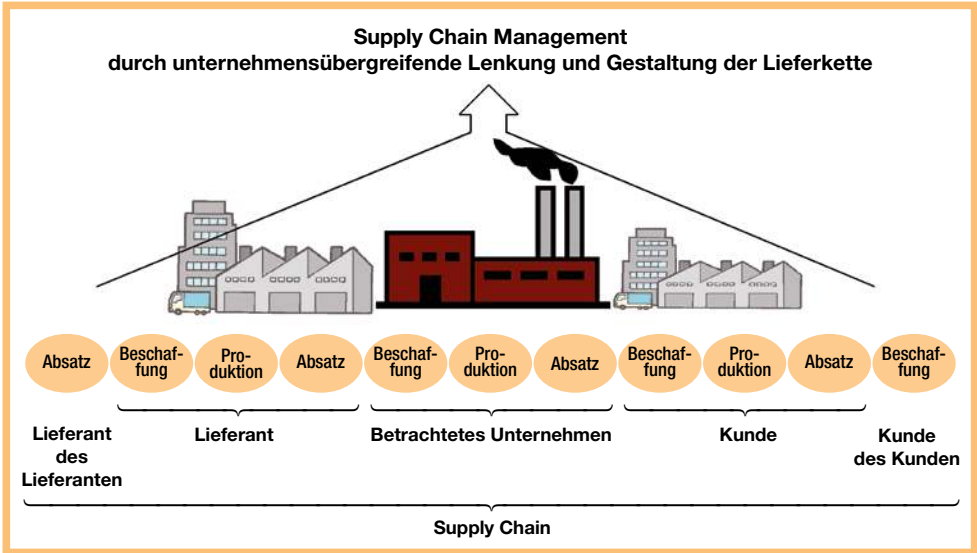
Angesichts des sich durch die Globalisierung verschärfenden internationalen Wettbewerbs sind viele Unternehmen inzwischen dazu übergegangen, aus Kosten- und Qualitätsgründen nur noch einen Teil des Fertigungsprozesses selbst auszuführen und die restlichen Arbeiten an Zulieferer auszugliedern (**Outsourcing**).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

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

Ein solches Lieferkettenmanagement umfasst u. a.

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

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



Zusammenfassende Übersicht Kapitel 1: Betriebliche Leistungsprozesse

