

Autoren: Hans-Joachim Dörr, Helmut Müller, Andreas Ott, Dirk Overbeck, Bettina Stern, Dirk Thomas

Herausgeber: Helmut Müller, Dirk Overbeck

Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen

Prüfungsvorbereitung zum Fachabitur
an Fach- und Berufsoberschulen in Bayern

1. Auflage

Bestellnummer 27043

 **Bildungsverlag EINS**
westermann

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

Die in diesem Werk aufgeführten Internetadressen sind auf dem Stand zum Zeitpunkt der Drucklegung. Die ständige Aktualität der Adressen kann vonseiten des Verlages nicht gewährleistet werden. Darüber hinaus übernimmt der Verlag keine Verantwortung für die Inhalte dieser Seiten.

Bildquellenverzeichnis

Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, Berlin/Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbach: S. 127.1–127.2, 134
stock.adobe.com, Dublin: Umschlagfoto (vectorfusionart)

service@bv-1.de
www.bildungsverlag1.de

Bildungsverlag EINS GmbH
Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln

ISBN 978-3-427-27043-0

westermann GRUPPE

© Copyright 2018: Bildungsverlag EINS GmbH, Köln
Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Die richtige Klausurtechnik – Operatoren	5

FOS 11/BOS 12

◆◆ Lernbereich 1:	
Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen	8
1 Glossar	8
2 Übungsaufgaben	10
◆◆ Lernbereich 2:	
Material beschaffen sowie Fertigungsverfahren festlegen	12
1 Glossar	12
2 Übungsaufgaben	21
◆◆ Lernbereich 3:	
Personal beschaffen und einsetzen	24
1 Glossar	24
2 Übungsaufgaben	28
◆◆ Lernbereich 4:	
Mithilfe der Geschäftsbuchführung das Gesamtergebnis einer Unternehmung ermitteln	29
1 Glossar	29
2 Übungsaufgaben	39
◆◆ Lernbereich 5:	
Mithilfe der Vollkostenrechnung Angebotspreise und das Betriebsergebnis ermitteln	41
1 Glossar	41
2 Übungsaufgaben	49
◆◆ Lernbereich 6:	
Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung vorbereiten und begründet treffen	56
1 Glossar	56
2 Übungsaufgaben	65
◆◆ Lernbereich 7:	
Marketingprozesse planen und steuern	68
1 Glossar	68
2 Übungsaufgaben	78

FOS 12/BOS 12

◆◆ Lernbereich 8:	
Jahresabschlussarbeiten durchführen	80
1 Glossar	80
2 Übungsaufgaben	94
FOS 11/BOS 12	
◆◆ Lernbereich 9:	
Finanzierungs- und Investitionsvorgänge analysieren, liquide Mittel beschaffen und Investitionen tätigen	96
1 Glossar	96
2 Übungsaufgaben	117
◆◆ Musterklausuren	
Musterklausur I	122
Musterklausur II	129
◆◆ Lösungen	
Lösungen Lernbereich 1	137
Lösungen Lernbereich 2	139
Lösungen Lernbereich 3	145
Lösungen Lernbereich 4	147
Lösungen Lernbereich 5	152
Lösungen Lernbereich 6	165
Lösungen Lernbereich 7	170
Lösungen Lernbereich 8	174
Lösungen Lernbereich 9	178
Lösungen Musterklausur I	185
Lösungen Musterklausur II	192
Sachwortverzeichnis	200
Kontenplan (nach dem Industriekontenrahmen – IKR)	203

Vorwort

Liebe Schülerinnen und Schüler,

mit diesem Buch möchten wir Sie bei Ihrer **Vorbereitung auf Klausuren und die zentrale Abschlussprüfung im Fach „Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen“** unterstützen.

Bei der Erstellung dieses Buches haben wir die neuen **kompetenzorientierten Lehrpläne** und die dadurch bedingte Anpassung der Prüfungsformate konsequent im Blick gehabt. Aktuelle fachwissenschaftliche Entwicklungen und Gesetzesänderungen wurden von uns berücksichtigt.

Die Aufgaben der neuen Fachabiturprüfung müssen so gestellt sein, dass sie alle drei Anforderungsbereiche (Wiedergabe von Wissen, Anwendung von Kenntnissen sowie Problemlösung und Bewertung) erfüllen. Von der Art der Fragestellung hängt somit Ihr Bearbeitungsaufwand bzw. die Ausführlichkeit Ihrer Antworten ab. Daher haben wir unser erstes Kapitel der richtigen Klausurtechnik gewidmet und geben darin **Hinweise für eine effektive Klausur- und Prüfungsvorbereitung** und erläutern Ihnen die neuen **Operatoren**, die in den Aufgabenstellungen der Fachabiturprüfung Verwendung finden.

Da im neuen Prüfungsformat alle Lernbereiche prüfungsrelevant sind, haben wir für alle Lernbereiche vollständige **Glossare** entwickelt, welche die wesentlichen Inhalte kompakt zusammenfassen und Ihnen so eine Wiederholung ermöglichen.

Mithilfe der sich anschließenden **Übungsaufgaben** können Sie nicht nur Ihren Wissensstand überprüfen, sondern auch Ihre Kompetenzen erweitern. Zur Selbstkontrolle finden Sie im hinteren Teil des Buches **ausführliche Lösungen zu den einzelnen Aufgaben**.

Unser Vorbereitungsbuch endet mit **zwei lernbereichsübergreifenden Musterklausuren**, die sich in Art und Umfang der Fragestellung sehr eng an das neue Prüfungsformat anlehnen. Das heißt, die Musterklausuren bestehen wie die Fachabiturprüfung aus drei Teilbereichen. Auch **für die beiden Musterklausuren** haben wir Ihnen **ausführliche Lösungen** zur Verfügung gestellt.

Damit Sie einen **möglichst großen Lernerfolg** durch die Bearbeitung der Aufgaben erzielen, sollten Sie die **Aufgaben schriftlich lösen**, ohne einen Blick in die Lösungen zu werfen. Erst wenn Sie mit der Beantwortung eines Aufgabenbereiches bzw. einer Musterklausur fertig sind, sollten Sie Ihr Ergebnis mithilfe der Musterlösungen überprüfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung der Aufgaben und für Ihre Fachabiturprüfung!

Das Autorenteam

Die richtige Klausurtechnik – Operatoren

Jeder Profisportler bereitet sich langfristig auf einen sportlichen Höhepunkt wie beispielsweise die Olympischen Spiele vor. **Zu seiner optimalen Vorbereitung gehört eine langfristige Planung** von intensiven oder weniger intensiven Trainingseinheiten, um im Wettkampf die entsprechende Ausdauer und Muskelkraft zu besitzen. Das allein reicht jedoch nicht aus, um im entscheidenden Moment auf dem Siegereppchen zu stehen. Was wäre das jahrelange Training ohne die entsprechende Wettkampftechnik?

Oder, um es auf Ihre Situation zu übertragen: Was nutzt Ihnen Ihre monatelange Vorbereitung auf das Fachabitur und der damit verbundene Lernaufwand, wenn Sie die in der entscheidenden Prüfung gestellten Fragen nicht in dem Umfang und der Ausführlichkeit beantworten, wie es von Ihnen verlangt wird?

Damit Sie gezielt die gestellten Fragen beantworten und Aufgaben richtig bearbeiten können, möchten wir Sie mit den **verschiedenen Arten der Fragestellung** in einer Klausur vertraut machen.

Dazu muss man wissen, dass die Aufgaben, die der Fachabiturprüfung gestellt werden, **drei Anforderungsbereiche** abdecken müssen. Auf die Anforderungsbereiche weisen sogenannte Operatoren hin, die in den unten stehenden Übersichten verdeutlicht werden.

Anforderungsbereich I

Der Anforderungsbereich I umfasst

- ◇ die Wiedergabe von Sachverhalten aus einem begrenzten Gebiet im gelernten Zusammenhang,
- ◇ die Beschreibung und Verwendung gelernter und geübter Arbeitsweisen in einem begrenzten Gebiet und
- ◇ einem wiederholenden Zusammenhang

Dem Anforderungsbereich I entsprechen u. a. folgende Operatoren:

Operator	Erläuterung	Beispiel
Nennen Aufzählen Wiedergeben	Einfaches Aufzählen von Fakten; Spiegelstrichliste genügt	<i>Nennen Sie geeignete Beschaffungsinstrumente, um eine ausreichende Anzahl an geeigneten Bewerberinnen bzw. Bewerbern zu gewinnen.</i>
Definieren	Den Inhalt eines Begriffs erklären	<i>Definieren Sie, was man unter Gemeinkostenzuschlagssätzen versteht.</i>
Beschreiben Darstellen Aufzeigen	Wesentliche Aspekte eines Sachverhaltes im Zusammenhang unter Verwendung der Fachsprache wiedergeben [Erfordert noch keine ausführliche Erläuterung, aber definitiv einen geschlossenen Text]	<i>Beschreiben Sie das Modell der gleitenden Arbeitszeit.</i>

Anforderungsbereich II

Der Anforderungsbereich II umfasst

- ◇ selbstständiges Ordnen, Bearbeiten und Erklären bekannter Sachverhalte,
- ◇ selbstständiges Anwenden des Gelernten auf vergleichbare Sachverhalte,
- ◇ eigenständiges Strukturieren komplexer Texte oder umfassender fachspezifischer Sachverhalte.

Dem Anforderungsbereich II entsprechen u. a. folgende Operatoren:

Operator	Erläuterung	Beispiel
Erklären Erläutern Begründen	Sachverhalte durch Wissen und Einsichten in einen Zusammenhang (Theorie, Modell, Regel, Gesetz, Funktionszusammenhang, Ursache-Wirkungs-Zusammenhang) einordnen, deuten und argumentativ schlüssig entwickeln; ggf. zusätzlich durch Beispiele nachvollziehbar veranschaulichen	<i>Erklären Sie die rechtliche Stellung eines Handelsvertreters und beschreiben Sie zwei Vorteile dieses Absatzweges. Erläutern Sie den Zielkonflikt, der bei der Festlegung der Bestellmenge besteht. Schlagen Sie dem Vorstand zwei mögliche Preisstrategien vor und begründen Sie Ihre Auswahl.</i>
Vergleichen Unterscheiden Gegenüberstellen Abgrenzen	Nach vorgegebenen oder selbst gewählten Gesichtspunkten Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede herausarbeiten	<i>Grenzen Sie die wesentlichen fertigungstechnischen Merkmale der Fließfertigung von denen der Reihenfertigung ab.</i>
Entscheiden	Anhand vorliegender Informationen kriteriengestützt zu einer Lösung kommen	<i>Treffen Sie eine begründete Entscheidung, ob die Almaron AG die Produktion auf Gruppenfertigung umstellen sollte.</i>
Auswerten	Daten oder Einzelergebnisse zu einer abschließenden Gesamtaussage zusammenführen	<i>Werten Sie die Ergebnisse der Kostenvergleichsrechnung aus und nehmen Sie eine Investitionsentscheidung vor.</i>
Ermitteln Berechnen Bestimmen Buchen Zeichnen Skizzieren	Mittels gegebenen Zahlenmaterials und ggf. Rechenoperationen/ Formeln ein Ergebnis erzielen bzw. darstellen [zeichnen → maßstabsgetreu; skizzieren → nicht maßstabsgetreu]	<i>Ermitteln Sie den Gewinn des Vorjahres. Berechnen Sie die Gesamtkapitalrentabilität für das Vorjahr und das Berichtsjahr. Bestimmen Sie die A-, B- und C-Materialien. Buchen Sie die direkte Abschreibung der uneinbringlichen Forderung.</i>

Anforderungsbereich III

Der Anforderungsbereich III umfasst

- ◇ planmäßiges Verarbeiten komplexer Gegebenheiten mit dem Ziel zu selbstständigen Begründungen, Folgerungen, Lösungsansätzen, Deutungen und Wertungen zu gelangen,
- ◇ selbstständiges Auswählen und Anwenden geeigneter Arbeitsmethoden und Darstellungsformen in neuen Situationen und deren Beurteilung,
- ◇ die Durchführung eigenständiger Berechnungen – soweit es sich aus dem Sachzusammenhang ergibt.

Dem Anforderungsbereich III entsprechen u. a. folgende Operatoren:

Operator	Erläuterung	Beispiel
Analysieren	Unter gezielten Fragestellungen Elemente, Strukturmerkmale und Zusammenhänge in Bestandteile trennen und Ergebnisse darstellen [Analyse von Karikaturen: <ul style="list-style-type: none"> ◇ Beschreiben der Bildelemente ◇ Bildelementen Bedeutung zuordnen ◇ Karikatur interpretieren ◇ Hintergrund der dargestellten Problematik aufzeigen] 	<i>Analysieren Sie, welchen Einfluss diese Tatsache auf die optimale Bestellmenge hat.</i>
Beurteilen Bewerten	Den Stellenwert von Sachverhalten und Prozessen in einem Zusammenhang bestimmen, um theorie- und kriterienorientiert zu einem begründeten Sachurteil zu gelangen.	<i>Beurteilen Sie die Anwendung des Imparitätsprinzips bei der Bewertung des Grundstücks der Brafo AG.</i>
Diskutieren Erörtern	Zu einer Problemstellung eine Pro- und Kontra-Argumentation entwickeln, die zu einem begründeten Sachurteil führt	<i>Diskutieren Sie, welche Auswahlinstrumente für die Stellenbesetzung zielgerichtet eingesetzt werden können.</i>
Stellung nehmen	Ausgehend von einer gegebenen Perspektive eine Position, Argumentation oder Theorie kritisieren, infrage stellen oder bestätigen	<i>Nehmen Sie Stellung, ob sich die Almaron AG für die Eigen- oder die Fremdfertigung entscheiden sollte.</i>
Prüfen Überprüfen	Vorgegebene Aussagen bzw. Behauptungen an Fakten oder an der inneren Logik messen und dabei evtl. Widersprüche aufzeigen	<i>Überprüfen Sie Ihr Ergebnis mithilfe der Andler'schen Losgrößenformel.</i>

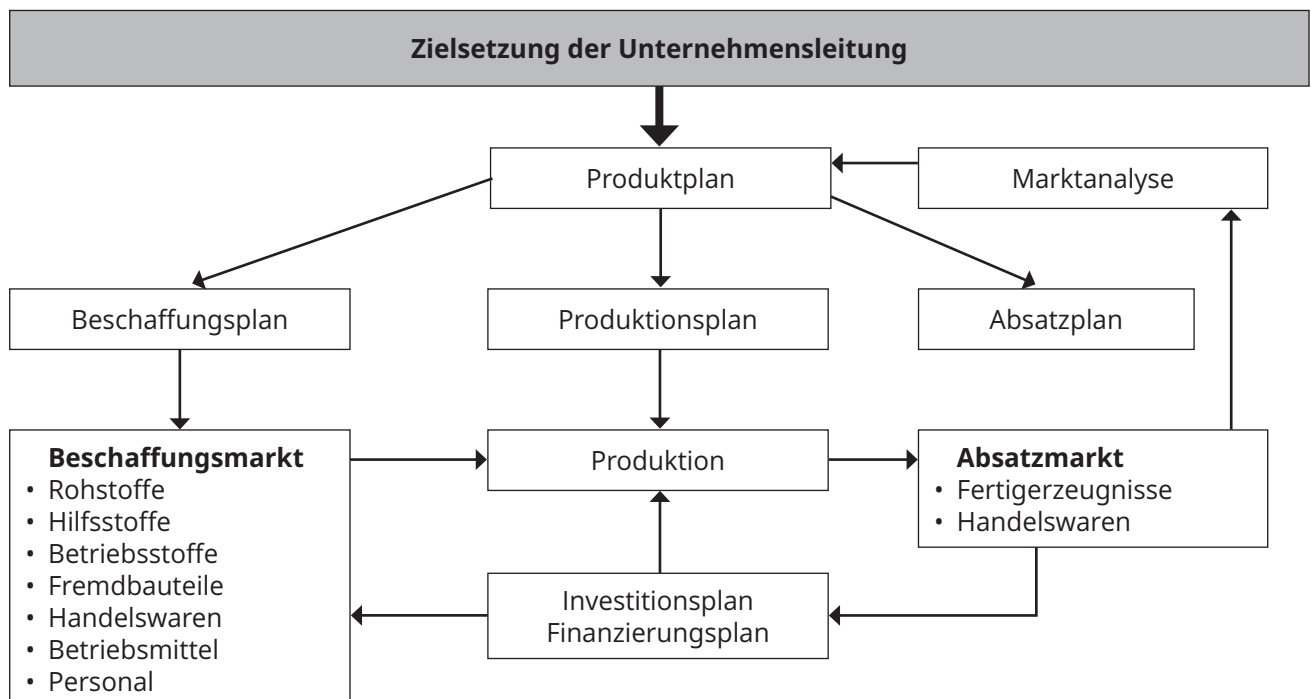
Lernbereich 1

FOS 11
+
BOS 12

Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen

1 Glossar

Funktionsbereiche eines Industriebetriebs		
Unternehmensführung		
Festlegung der strategischen Geschäftsfelder und der langfristigen Rahmenkonzeption sowie Formulierung strategischer Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder		
Materialwirtschaft	Produktionswirtschaft	Absatzwirtschaft
Bereitstellung der Materialien am richtigen Ort und zur richtigen Zeit in der benötigten Art, Menge und Qualität zu möglichst niedrigen Kosten	Herstellung der vom Absatzmarkt gewünschten Produkte in der benötigten Qualität und Menge zu möglichst niedrigen Kosten	Bereitstellung der von den Kunden gewünschten Produkte zum Zeitpunkt des Bedarfs am Ort des Bedarfs (Vertrieb), aktive Gestaltung der Absatzmärkte (Marketing Mix)
Rechnungswesen		
Erfassung und Dokumentation des gesamten Unternehmensgeschehens sowie Steuerung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensentscheidungen durch die Aufzeichnung, Aufbereitung und Auswertung des vorhandenen Zahlenmaterials		
Finanzwirtschaft		
Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital (Mittelherkunft) zur Durchführung erforderlicher Investitionen (Mittelverwendung)		
Personalwirtschaft (Human Resource Management)		
Durchführung von Maßnahmen, welche die Mitarbeiter betreffen, z. B. Ausgestaltung von Arbeitsverträge, Erstellung von Entgeltabrechnungen, Maßnahmen der Mitarbeiterqualifizierung, Personalbeurteilung		



Unternehmensziele (vgl. auch Seite 96: Investitionsziele)		
Ökologische Ziele	Ethisch-soziale Ziele	Ökonomische Ziele
Beispiele: Reduktion der CO ₂ -Emissionen, Reduktion des Energieverbrauchs, Erhöhung des Anteils recycelbarer Materialien	Beispiele: Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, faire Entlohnung	Beispiele: Senkung der Produktionskosten, Erhöhung des Marktanteils, Steigerung des Umsatzes, Erhöhung des Gewinns

Zielbeziehungen		
Zielharmonie (Komplementäre Ziele)	Zielneutralität (Indifferente Ziele)	Zielkonflikt (Konkurrierende Ziele)
Die Zielerreichung eines Ziels bedeutet auch eine bessere Erfüllung eines anderen Ziels. Beispiel: Kostensenkung und Gewinnsteigerung	Die Zielerreichung eines Ziels hat keine Auswirkung auf die Erfüllung eines anderen Ziels. Beispiel: Mehr Ausbildungsplätze schaffen und Schadstoff-Emissionen senken.	Die Zielerreichung eines Ziels behindert die Erfüllung eines anderen Ziels. Beispiel: Verbesserung der Produktqualität und Senkung der Materialkosten

Zielformulierung
Ziele müssen spezifisch , messbar , akzeptiert , realistisch und terminiert (= SMART) sein.

nur FOS 11

Operationalisierung von Zielen
Festzulegen sind:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zielinhalt (was?): Der Absatz soll steigen. 2. Zielausmaß (wie viel?): Der Absatz soll um 5 % steigen. 3. Zeitbezug (wann?): Der Absatz soll im nächsten Quartal um 5 % steigen.

Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen	
Umsatzerlöse = Verkaufspreis · Absatzmenge	$\begin{aligned} &\text{Umsatzerlöse} \\ &\underline{- \text{variable Kosten}} \\ &= \text{Deckungsbeitrag} \\ &\underline{- \text{fixe Kosten}} \\ &= \text{Gewinn} \end{aligned}$
Kosten = fixe Kosten + variable Kosten	
Wirtschaftlichkeit = $\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Kosten}}$	
Eigenkapitalrentabilität = $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$	
Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot 100$	
Arbeitsproduktivität = $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitsstunden}}$	Kapitalproduktivität = $\frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{durchschnittliches gebundenes Kapital}}$

nur FOS 11

2 Übungsaufgaben

1. Die Bayerischen Fahrradwerke aus Nürnberg möchten ihr Unternehmensimage positiv ausbauen und haben ein Unternehmensleitbild entwickelt. Die nachfolgenden Ziele wurden daher von der Geschäftsleitung formuliert:

- ◇ „Wir wollen auch in Zukunft qualitativ hochwertige Produkte herstellen!“
- ◇ „Wir wollen umweltfreundlich handeln und nachhaltig produzieren!“
- ◇ „Wir wollen unsere Absatzzahlen steigern und unseren Marktanteil erhöhen!“
- ◇ „Wir wollen unser Kostenbewusstsein schärfen und die Beschaffungskosten sowie die Produktionskosten senken!“
- ◇ „Wir wollen jungen Menschen eine Chance geben und zukünftig verstärkt Ausbildungsplätze anbieten!“
- ◇ „Wir wollen unseren Mitarbeitern faire und angemessene Löhne zahlen!“

1.1 **Erläutern Sie** einen möglichen Zielkonflikt zwischen zwei der genannten Ziele.

1.2 **Erläutern Sie** eine mögliche Zielharmonie zwischen zwei der genannten Ziele.

1.3 **Erläutern Sie** eine mögliche Zielneutralität zwischen zwei der genannten Ziele.

nur
FOS 11

2. **Überprüfen Sie**, ob die nachfolgenden Zielsetzungen, so wie sie formuliert wurden, operationalisierbar sind und **nennen Sie** – wenn nötig – die fehlenden Bestandteile.

- ◇ „Der Absatz soll im nächsten Quartal um 2,5 % gesteigert werden.“
- ◇ „Der Umsatz soll auf 455 000,00 € gesteigert werden.“
- ◇ „Die Beschaffungskosten für Rohstoffe sollen im nächsten Quartal sinken.“

nur
FOS 11

3. Die Almaron AG ist ein mittelständischer Hersteller von Schreibtischstühlen mit Sitz in Regensburg. Aus der Rechnungslegung liegen folgende Daten vor:

	Vorjahr	Berichtsjahr
durchschnittlich gebundenes Eigenkapital	1 320 000,00 €	1 445 000,00 €
durchschnittlich gebundenes Fremdkapital	270 000,00 €	300 000,00 €
Zinsaufwendungen	15 000,00 €	16 500,00 €
Jahresgewinn	125 000,00 €	180 000,00 €
Arbeitskräfteeinsatz	7 045 Arbeitsstunden	7 098 Arbeitsstunden
Produktionsergebnis	41 000 Stück	44 000 Stück

3.1 **Berechnen Sie** die Arbeitsproduktivität für das Vorjahr und das Berichtsjahr.

3.2 Für das Berichtsjahr hatte die Almaron AG das Ziel ausgegeben, die Arbeitsproduktivität um 10 % zu steigern. **Ermitteln Sie**, ob die Almaron AG dieses Ziel erreicht hat.

3.3 **Berechnen Sie** die Eigenkapitalrentabilität für das Vorjahr und das Berichtsjahr.

3.4 Für das Berichtsjahr hatte die Almaron AG das Ziel ausgegeben, die Eigenkapitalrentabilität um 30 % zu steigern. **Ermitteln Sie**, ob die Almaron AG dieses Ziel erreicht hat.

3.5 **Berechnen Sie** die Gesamtkapitalrentabilität für das Vorjahr und das Berichtsjahr.

3.6 Für das Berichtsjahr hatte die Almaron AG das Ziel ausgegeben, die Gesamtkapitalrentabilität um 25 % zu steigern. **Ermitteln Sie**, ob die Almaron AG dieses Ziel erreicht hat.

4. Die Bayerischen Fahrradwerke aus Nürnberg haben für das laufende Geschäftsjahr folgende Zahlen veröffentlicht:

- ◇ Produktionsmenge: 140 000 Stück bei einer Fertigungskapazität von 175 000 Rädern
- ◇ Absatzmenge: 137 750 Stück (→ Rückgang um 5 %)
- ◇ Gewinn: 232 800,00 € (→ Rückgang um 3 %)

4.1 **Ermitteln Sie** die Absatzmenge des Vorjahres.

4.2 **Ermitteln Sie** den Gewinn des Vorjahres.

4.3 **Nennen Sie** unter Bezug auf die Ausgangssituation zwei wirtschaftliche Ziele in der Weise, dass sie operationalisierbar sind.

Musterklausur II

Ausgangssituation

Die Design AG mit Firmensitz in Passau ist ein industrieller Möbelhersteller, welcher diverse Einrichtungsgegenstände europaweit produziert und vertreibt. Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine große Kapitalgesellschaft im Sinne des Handelsgesetzbuches (HGB). Die Bewertung im Rahmen des Jahresabschlusses erfolgt nach den Vorschriften des HGB.

Situation 1

Als Mitarbeiterin der Design AG sind Sie in unterschiedlichen Funktionsbereichen tätig. Sie bereiten Entscheidungen vor, werten Daten aus und beraten die Unternehmensleitung.

Aufgaben

1. Folgender Auszug aus dem Wirtschaftsteil der Zeitschrift „Magazin“ wurde nach der Hauptversammlung der Design AG veröffentlicht:

Bei der Hauptversammlung der Design AG gab es Lob und Kritik zugleich. Der Vorstand konnte den Wünschen der Aktionäre entgegenkommen und gewährte eine gleichbleibend hohe Gewinnausschüttung wie im Vorjahr. Gleichzeitig wurden jedoch Stellenstreichungen angekündigt. Aufgrund von Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen sollen deutschlandweit mindestens 3 500 Stellen gestrichen werden. Eine harte, einschneidende Maßnahme, die den Gewerkschaften und den Mitarbeitern, welche auf einen sicheren Arbeitsplatz gehofft haben, schwer zu vermitteln sein wird.

Begründen Sie, welcher Interessenskonflikt der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens durch die im Text angesprochenen Maßnahmen entsteht und **formulieren Sie ein Argument**, mit dem die Design AG die Öffentlichkeit von den Stellenstreichungen überzeugen könnte.

2. Im Rahmen Ihrer Tätigkeiten in der Abteilung Rechnungswesen beschäftigen Sie sich mit den Arbeiten für den Jahresabschluss des Jahres 02. Dabei sind zum Geschäftsjahresende noch einige offene Fragen zu klären und verschiedene Aufgaben zu erledigen. Die Geschäftsleitung hat Sie gebeten, dabei alle Möglichkeiten zu nutzen, um den Gewinnausweis der Design AG möglichst gering zu halten.

- 2.1 Die Design AG bewertet ihre Vorräte mithilfe des Durchschnittswertverfahrens. Zum 31.12.01 betrug der Endbestand des Möbelstoffes Vera 156 000,00 € und wurde mit dem Durchschnittspreis von 208,00 €/m bewertet.

Es liegen Ihnen folgende Informationen zu den Wareneinkäufen während des Jahres vor:

	Menge	Gesamter Warenwert
1. Einkauf am 23.04.02	1 250 m	138 100,00 €
2. Einkauf am 20.09.02	800 m	192 000,00 €

Am 27.12.02 wurden 600 m zum Einstandspreis von 176,40 €/m eingekauft. Für alle drei Einkäufe fielen im Jahr 02 Frachtkosten in Höhe von insgesamt 1 560,00 € netto an. Am 29.12.02 gewährte der Lieferant einen Bonus von 4 % auf den Warenwert aller Einkäufe des Jahres 02.

Bei der Inventur am Ende des Geschäftsjahres 02 ergibt sich ein im Vergleich zum Vorjahr um 500 m erhöhter Bestand des Rohstoffes. Der Marktpreis am 31.12.02 beträgt 155,00 €/m.

2.1.1 **Ermitteln und begründen Sie** den Bilanzansatz des Möbelstoffes Vera zum 31.12.02 (Argumentationskette in fünf Schritten).

2.1.2 **Berechnen Sie** die Bestandsveränderung und den Jahresgesamtverbrauch des Rohstoffes für das Jahr 02.

2.2 Im Finanzanlagevermögen der Design AG befinden sich zwei Aktienpakete, die im Jahr 01 erworben wurden und deren Wert sich wie folgt entwickelte:

	Biotec AG	Bionano AG
Anschaffungskosten	680 000,00 €	576 000,00 €
Kurswert/Aktie beim Kauf	170,00 €	240,00 €
Kurswert/Aktie am 31.12.01	156,40 € aufgrund einer kurzfristigen Kursschwankung	225,60 € aufgrund einer kurzfristigen Kursschwankung
Kurswert/Aktie am 31.12.02	99,45 € aufgrund einer wirtschaftlichen Krise des Unternehmens, welche längerfristig anhalten wird	245,20 € aufgrund der guten Auftragslage

Berechnen und begründen Sie, ob und – gegebenenfalls – in welcher Höhe bei beiden Aktienpaketen zum 31.12.01 sowie zum 31.12.02 eine Abschreibung bzw. Zuschreibung vorgenommen werden muss.

2.3 Aufgrund eines erwarteten Nachfrageanstiegs bestellte die Design AG am 30.06.01 eine CNC-Maschine mit einer Nutzungsdauer von 10 Jahren. Für die Anlieferung am 04.10.01 bezahlte die Design AG an den Frachtführer 3 867,50 € brutto für Überführungskosten und 500,00 € netto für die Transportversicherung.

Die Rechnung des Maschinenherstellers vom 04.10.01 beinhaltete folgende Angaben:

Angaben in Rechnung	
Listeneinkaufspreis	84 000,00 € netto
Zahlungsbedingungen	5 % Rabatt und 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen
Aufstellung und Montage	4 846,00 € netto
Einarbeitung der Mitarbeiter	3 240,00 € netto

Am 14.10.01 wurde die Rechnung von der Design AG beglichen und am 27.10.01 erfolgte die Inbetriebnahme der CNC-Maschine.

Aufgrund eines Hochwassers im Jahr 02 wird die Maschine beschädigt, ist aber noch einsatzfähig. Der vom Gutachter geschätzte, dauerhafte Wertverlust liegt bei 20 000,00 €.

Ermitteln Sie den Bilanzansatz der CNC-Maschine zum 31.12.02.

3. Die Schlussbilanzen der Design AG weisen im Jahr 01 nach vollständiger Ergebnisverwendung und im Jahr 02 vor teilweiser Ergebnisverwendung folgende Passivwerte (in Tsd. €) aus:

31.12.01		31.12.02	
Gezeichnetes Kapital	26 400	Gezeichnetes Kapital	?
Kapitalrücklage	400	Kapitalrücklage	840
Gewinnrücklage	4 090	Gewinnrücklage	?
Gewinnvortrag	?	Jahresüberschuss	2 600
		Gewinnvortrag	200

Am 01.04.02 wurde eine Kapitalerhöhung mit dem Bezugsverhältnis 6:1 durchgeführt. Am 31.12.02 beträgt der Aktienbestand der Design AG 6 160 000 Stück, wobei alle Aktien auf den gleichen Nennwert lauten. Für das Jahr 02 soll an die Aktionäre eine Stückdividende von 0,40 € ausgeschüttet werden. Die jungen Aktien sind dabei nur zeitanteilig dividendenberechtigt. In das Jahr 03 wird ein Gewinn von 104 000,00 € vorgetragen.

- 3.1 **Bestimmen und berechnen Sie** den Bestand der Gewinnrücklagen zum 01.01.02 und zum 31.12.02.
 3.2 Die Unternehmensleitung ist davon überzeugt, dass mit der Kapitalerhöhung die finanzwirtschaftlichen Ziele besser erfüllt werden können.

Erörtern Sie der Unternehmensleitung, inwiefern sich die Beteiligungsfinanzierung auf die finanzwirtschaftlichen Ziele der Design AG sowohl positiv als auch negativ auswirken kann.

4. Die Design AG fühlt sich auf den Absatzmärkten einer verstärkten Konkurrenzsituation ausgesetzt und versucht, mit Produktinnovationen darauf zu reagieren. Im Zuge dessen sollte unter anderem eine neue Anlage angeschafft werden. Dabei stehen zwei Alternativen zur Auswahl. Für die **Anlage A** liegen folgende Informationen vor:

Anlage A	
Anschaffungskosten	390 000,00 €
Fertigungsmaterial je Stück	1,50 €
Fertigungslöhne je Stunde	4,20 €
Variable Energiekosten je Stunde	4,50 €
Kalkulatorischer Zinssatz p. a.	5 %
Sonstige ausgabewirksame Fixkosten pro Jahr	40 000,00 €
Nutzungsdauer	6 Jahre
Jahreskapazität	22 000 Stück
Fertigungszeit pro Stück	20 Minuten

Für die **Anlage B** mit einer Jahreskapazität von 12 000 Stück präsentiert die Unternehmensleitung folgende Vergleichswerte:

Anlage B	
Rentabilität	61,20 %
Amortisationsdauer	2,20 Jahre

Beide Anlagen liefern eine vergleichbare Produktqualität. Auf dem Markt können maximal 13 200 Stück dieser Produkte zum gleichen Stückpreis von 20,40 € abgesetzt werden.

- 4.1 **Liefere Sie** der Unternehmensleitung mithilfe der oben angegebenen Kriterien **eine begründete Entscheidung** für eine der beiden Anlagen. **Führen Sie** die dazu notwendigen Berechnungen **durch** und **beschreiben Sie** einen möglichen Grund für Ihre Ergebnisse.
- 4.2 **Nennen Sie** zwei nicht quantifizierbare Einflussgrößen, welche die Entscheidung der Unternehmensleitung beeinflussen könnten.

Situation 2

Die Design AG produziert an zwei verschiedenen Standorten diverse Einrichtungsgegenstände. Sie sind in der Abteilung Kostenrechnung tätig und informieren und beraten die Unternehmensleitung.

Aufgaben

1. Im Werk I der Design AG werden Konferenztische in den Modellen *Atlanta* (A) und *Boston* (B) gefertigt. Dem Betriebsabrechnungsbogen für das erste Quartal 02 können Sie folgende, vorläufige Gemeinkostensummen entnehmen:

Material	Fertigung			Verwaltung	Vertrieb
	Fertigung I	Fertigung II	Konstruktion		
760 000,00 €	1 200 000,00 €	1 300 000,00 €	45 000,00 €	160 000,00 €	800 000,00 €

Die Kostenumlage der allgemeinen Hilfskostenstelle Kantine ist noch nicht erfolgt. Die Gemeinkosten der Kostenstelle Kantine sollen nach folgendem Schlüssel verteilt werden: 3 : 5 : 4 : 2 : 5 : 6, wobei 6 000,00 € auf die Kostenstelle Vertrieb entfallen.

Von den Kosten der Fertigungshilfskostenstelle Konstruktion wird ein Viertel der Fertigung I zugerechnet.

Für Ihre Arbeit stellen Ihnen die Fachabteilungen zusätzlich noch folgende Informationen zur Verfügung:

	Material	Fertigung I	Fertigung II	Vertrieb
Zuschlagsbasis	350 000,00 €	200 000,00 €	210 000,00 €	
Sondereinzelkosten		17 000,00 €	23 000,00 €	30 000,00 €

Bei den unfertigen Erzeugnissen liegt eine Gesamtmehrung in Höhe von 20 000,00 € vor.

Aus der Vorkalkulation der Kostenrechnung sind folgende Daten gegeben:

	Modell Atlanta	Modell Boston
Herstellkosten je Stück	600,00 €	480,00 €
Stückerlös	1 000,00 €	9 500,00 €
Fertiggestellte Menge	4 050 Stück	3 200 Stück
Verkaufte Menge	5 000 Stück	3 500 Stück

Die Vertriebskonditionen des Modells *Atlanta* werden stets in Anspruch genommen. Die Design AG gewährt ihren Kunden 3 % Skonto und 20 % Rabatt.

- 1.1 **Informieren Sie** Ihren Vorgesetzten über das Betriebsergebnis des ersten Quartals 02.
 - 1.2 **Ermitteln Sie** Art und Höhe der Kostenabweichung im Material- und Fertigungsbereich und **geben Sie** zwei mögliche Gründe für die Kostenabweichung **an**.
 - 1.3 Die Unternehmensleitung gibt für das Modell *Atlanta* einen Angebotspreis von 1 562,50 € vor. **Berechnen Sie** für das Modell *Atlanta* die maximale Höhe der Vertreterprovision in Prozent.
2. Das Unternehmen fertigt im Zweigwerk II auf der Maschine *VEO* ausschließlich die drei Bücherregale *Anöff*, *Bolko* und *Crulsta*. Für das kommende Quartal liegen die folgenden Angaben vor:

	Anöff (A)	Bolko (B)	Crulsta (C)
Verkaufspreis pro Stück	700,00 €	600,00 €	600,00 €
Variable Stückkosten	450,00 €	200,00 €	200,00 €
Maximale Absatzmenge pro Quartal in Stück	150	200	80
Lieferverpflichtung pro Quartal in Stück	60	50	50
Zeitbedarf pro Stück in Minuten	50	55	60
Produktfixe Kosten pro Quartal	5 000,00 €	3 000,00 €	2 000,00 €

Die Maschine *VEO* steht pro Quartal für 20 800 Minuten zur Verfügung, weshalb die maximal absetzbaren Mengen nicht produziert werden können. Die Unternehmensfixkosten betragen 15 000,00 € pro Quartal.

- 2.1 **Geben Sie** Ihrem Vorgesetzten **eine begründete, rechnerische Entscheidung** über das aus Ihrer Sicht optimale Produktionsprogramm und **berechnen Sie** das damit erzielbare Betriebsergebnis.
- 2.2 Im Rahmen einer Teamsitzung sollen Möglichkeiten besprochen werden, das Betriebsergebnis zu erhöhen. Ein Kollege schlägt vor: „Lasst uns den Preis von Produkt *Bolko* senken, damit die Nachfrage nach diesem Produkt steigt. Dann machen wir mehr Gewinn!“. Ein Marktforschungsinstitut hat ermittelt, dass von dem Produkt *Bolko* 30 Stück mehr verkauft werden könnten, wenn der Preis um 5 % gesenkt wird. Von einer ansonsten unveränderten Kostenstruktur und Maschinenkapazität wird ausgegangen.
 - 2.2.1 **Berechnen Sie**, wie sich das Betriebsergebnis durch diese Maßnahme verändern würde.
 - 2.2.2 **Skizzieren Sie** den Beitrag des Produktes *Bolko* zum Betriebsergebnis, indem Sie die Umsatzerlöse und den Gesamtkostenverlauf von Produkt *Bolko* vor und nach der vorgeschlagenen Maßnahme grafisch darstellen. **Kennzeichnen Sie** in Ihrer Skizze den maximal möglichen Gesamtgewinn von *Bolko* vor und nach der Maßnahme.

Situation 3

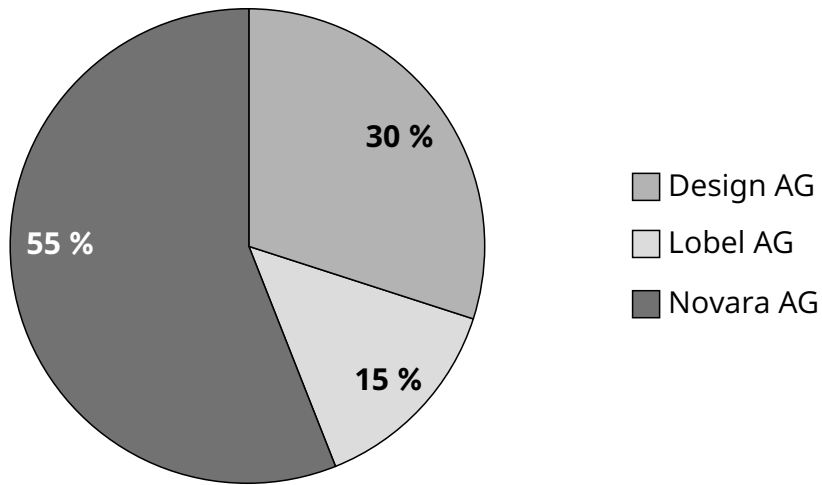
Die Design AG beschäftigt in der Fertigung vor allem angelernte Arbeitskräfte, die übertariflich bezahlt werden und motivierende Leistungsprämien erhalten.

Aufgaben

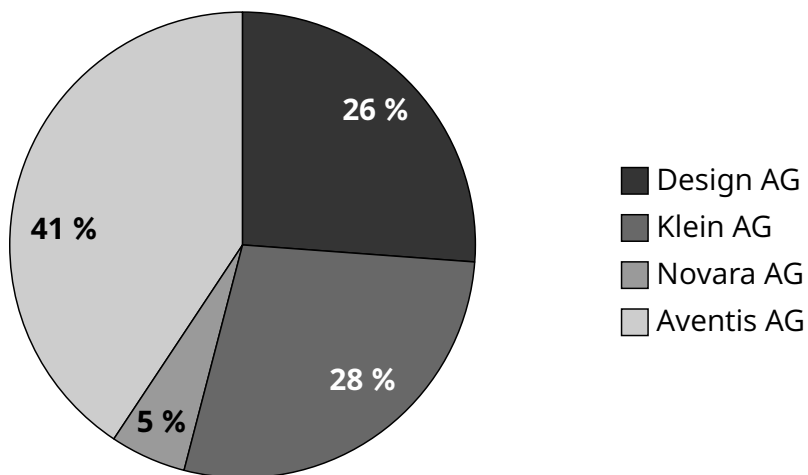
1. Im Auftrag Ihrer Vorgesetzten sollen Sie eine Präsentation über die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland erstellen. Bei Ihrer Recherche sind Sie im Internet auf einen Artikel mit diesem Schaubild gestoßen.

Es ist davon auszugehen, dass diese repräsentative Umfrage auch auf die Design AG übertragbar ist.

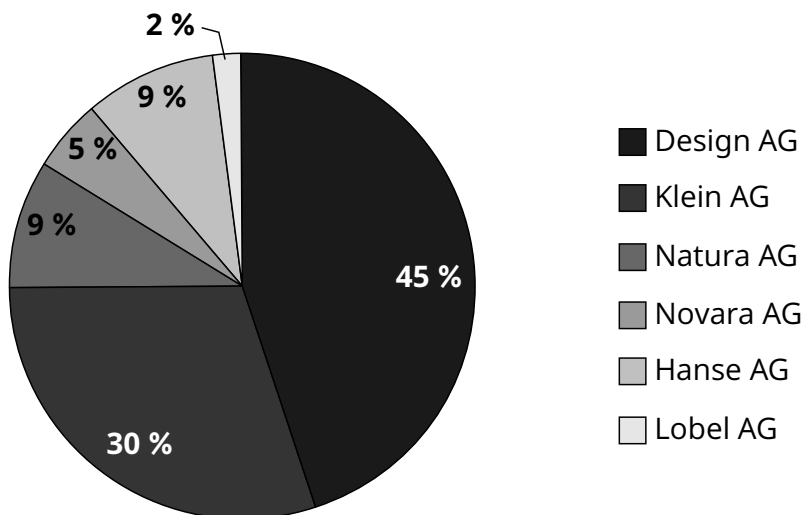
Marktanteil der SGE Tierfell im Berichtsjahr 02



Marktanteil der SGE Dekokissen im Berichtsjahr 02



Marktanteil der SGE Stoff im Berichtsjahr 02



Die Abteilung Controlling liefert ihre Einschätzung zum Marktwachstum der strategischen Geschäftseinheiten:

Strategische Geschäftseinheit	Marktwachstum
SGE Polstermöbel Stoff <i>Robust</i>	1,8 %
SGE Polstermöbel Tierfell	1,8 %
SGE Polstermöbel Stoff <i>Samt</i>	0,5 %
SGE Dekokissen	1,2 %

Das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes beträgt im Berichtsjahr circa 2 %.

- 2.1 **Zeichnen Sie** anhand der Ihnen vorliegenden Informationen ein Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio und **beurteilen Sie** anhand des Portfolios die gegenwärtige Gesamtsituation des italienischen Werkes der Design AG sowie dessen Aussichten für die Zukunft.
- 2.2 Die Unternehmensleitung hat mitgeteilt, dass sie mit Maßnahmen aus dem Kommunikationsmix den Marktanteil der SGE Tierfell erhöhen möchte.
Beschreiben Sie für dieses Ziel drei Maßnahmen aus jeweils verschiedenen Bereichen des Kommunikationsmix und **benennen Sie** den entsprechenden Bereich.
3. Die Design AG fertigt in ihrem Werk in München hochwertige Wasserbetten, die im Hochpreissegment des Marktes angeboten werden. Zu Beginn des Geschäftsjahres wurde entschieden, ein bislang selbst gefertigtes Bauteil der Wasserbetten künftig fremdzubeziehen. Herr Regener aus der Einkaufsabteilung hat im Internet nach möglichen Lieferanten dafür recherchiert. Um sich von der Qualität der Fremdbauteile zu überzeugen, hat er die zur Auswahl stehenden Lieferanten auch persönlich besucht, sich Produkte, das Werk und die Fertigung zeigen lassen. Anschließend hat sich Herr Regener von den möglichen Lieferanten verbindliche Angebote zukommen lassen.

Nach reiflicher Überlegung hat Herr Regener schließlich fünf Auswahlkriterien bestimmt: Bezugspreis, Qualität, Termintreue, Reklamationsabwicklung, Arbeitsbedingungen.

Der Bezugspreis soll mit 30 % in die Entscheidung eingehen, Qualität mit 35 %, Termintreue mit 20 % und die Arbeitsbedingungen mit 10 %.

Die drei Lieferanten – Ansbacher, Burghausener und Coburger – erhielten in den einzelnen Kriterien die angegebenen Punkte.

Kriterium	Ansbacher	Burghausener	Coburger
Bezugspreis	5	4	3
Qualität	2	3	5
Termintreue	3	3	3
Reklamationsabwicklung	5	5	3
Arbeitsbedingungen	3	4	5

- 3.1 **Ermitteln Sie** mithilfe des gewichteten Mehrfaktorenvergleichs den zu bevorzugenden Lieferanten und **geben Sie einen begründeten Vorschlag** für die Lieferantenauswahl.
- 3.2 Ihre Vorgesetzte möchte sich für den Lieferanten Ansbacher entscheiden, da er den besten Preis und ein hervorragendes Reklamationsmanagement bietet. **Nehmen Sie** zu ihrem Vorschlag **Stellung**, indem Sie zwei Gegenargumente vorlegen.

Sachwortverzeichnis

A

ABC-Analyse 12
 Abgrenzungsrechnung 41
 Absatzwege 72
 Abschreibungen 42, 83, 85, 115
 Abzahlungsdarlehen 105
 aktivierte Eigenleistungen 33
 Aktivierungsverbot 81
 Amortisationsvergleichsrechnung 103, 104
 Anhang 92
 Annuitätendarlehen 105
 Anschaffungskosten 32, 81
 Anschaffungsnebenkosten 32
 Anschaffungspreisminderungen 32
 Anspruchsgruppen 89
 Arbeitsproduktivität 9
 Arbeitszeitmodelle 26
 Assessment-Center 26
 Ausgleichfunktion 16
 Außenfinanzierung 105

B

Baustellenfertigung 19
 beizulegender Wert 82
 Bereitstellungsfunktion 16
 Beschaffungsprinzipien 13
 Bestandskonten 29
 Bestandsmehrung 34
 Bestandsminderung 34
 Bestandsveränderungen 34
 Bestellpunktverfahren 13
 Bestellrhythmusverfahren 13
 Beteiligungsfinanzierung 108
 Betriebsabrechnungsbogen 43
 Betriebsergebnis 38, 41, 42, 45
 Bewerbungsunterlagen 25
 Bewertung 81
 Bewertung des Finanzanlagevermögens 85
 Bewertung des Sachanlagevermögens 83
 Bewertungsgrundsätze 80
 Bewertung von Forderungen 87
 Bewertung von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen 86
 Bezugskosten 31
 Bezugsrecht 109
 Bezugsverhältnis 109

bilanzmäßige Abschreibungen 42
 Boni 31, 33
 Break-even-Analyse 61
 Bruttogehalt 35

D

Deckungsbeitragsrechnung 57
 direkter Absatz 72
 Direktmarketing 76
 Distributionslogistik 74
 Distributionspolitik 72
 Durchschnittsbewertung 86

E

E-Commerce 75
 Eigenfertigung 17, 63
 Eigenkapitalausweis 93
 Eigenkapitalrentabilität 9
 Eigenlager 74
 Eignungstest 25
 einstufige Deckungsbeitragsrechnung 57
 Einzelbeschaffung 13
 Einzelfertigung 18
 Einzelkosten 43
 Einzelwertberichtigung 87
 Erfolgskonten 29
 Ergebnis nach Steuern 38
 Ersatzinvestition 96
 Erweiterungsinvestition 96

F

Fertigungsprogrammbreite 16
 Fertigungsprogrammtiefe 16
 fertigungssynchrone Beschaffung 13
 Fertigungstiefe 17
 Fertigungstypen 18
 Festdarlehen 105
 Finanzbuchhaltung 29
 Finanzergebnis 38
 Finanzierung 37
 Finanzierung aus Abschreibungen 115
 Finanzierung aus Rückstellungen 114
 Finanzierungsarten 105
 fixe Kosten 56
 fixe Stückkosten 59
 Fließfertigung 19

Franchising 73
 Fremdbezug 17, 63
 Fremdfinanzierung 105
 Fremdlager 74
 Funktionsbereiche eines Industriebetriebs 8

G

Gemeinkosten 43, 56
 Gemeinkostenzuschlagssätze 43
 gemildertes Niederstwertprinzip 83
 geringwertige Wirtschaftsgüter 85
 Gesamtdeckungsbeitrag 57
 Gesamtkapitalrentabilität 9
 Gewinn- und Verlustrechnung 36, 38
 Gewinnvergleichsrechnung 101
 Gleitzeit 27
 Grundbuch 29
 Grundsätze der Werbung 76
 Gruppendiskussion 26
 Gruppenfertigung 19

H

Handelsvertreter 73
 Hauptbuch 29
 Hauptkostenstellen 44
 Herstellkosten 45
 Herstellungskosten 81
 Hilfskostenstellen 44
 Humanisierung der Arbeit 27

I

indirekter Absatz 72
 Innenfinanzierung 105, 110
 Inventur 37
 Investierung 37
 Investitionsarten 96
 Investitionsentscheidungen 97
 Investitionsrechenverfahren 97
 Investitionsziele 96
 Istkosten 46

J

Jahresabschluss 36, 80, 89
 Jahresgesamtverbrauch 34
 Jahresüberschuss 38

- Jobenlargement 27
 Jobenrichmen 27
 Jobrotation 27
 Just-in-time-Verfahren 14
- K**
- kalkulatorische Abschreibungen 42, 98
 kalkulatorische Zinsen 42, 98, 103
 Kapitalerhöhung einer Aktiengesellschaft 108
 Kapitalproduktivität 9
 Kapitalrückflusszeit 103
 KAPOVAZ 26
 kleine Kapitalgesellschaften 90
 Kommunikationspolitik 75
 Kontokorrentkredit 107
 Kostenartenrechnung 41
 Kostenstellenrechnung 43
 Kostenträgerrechnung 45
 Kostenträgerstückrechnung 46
 Kostenträgerzeitrechnung 45
 Kostenüberdeckung 46
 Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) 42
 Kostenunterdeckung 46
 Kostenvergleichsrechnung 98
 Kreditarten 105
 kritische Menge 63, 99
 Kuppelproduktion 18
- L**
- Lagebericht 92
 Lagerhaltung 16
 Lebensarbeitszeitkonten 27
- M**
- Marketinginstrumente 70
 Marketingziele 68
 Marktanalyse 68
 Marktbeobachtung 68
 Marktforschung 68
 Marktprognose 68
 Maschinenstundensatzrechnung 47
 Mass Customization 19
 Massenfertigung 18
 mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 58
 mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen 44
- mittelgroße Kapitalgesellschaften 90
 Mittelkurs 109
- N**
- Nachkalkulation 46
 Nachlässe 31, 33
 Nettogehalt 35
 neutrale Aufwendungen 41
 neutrale Erträge 41
 Niederstwertprinzip 82
 Niederstwerttest 82
 Normalkosten 46
 Normung 19
- O**
- offene Selbstfinanzierung 111
 Öffentlichkeitsarbeit 75
 optimale Bestellmenge 14
- P**
- Pauschalwertberichtigung 87
 Personalaufwand 35
 Personalauswahl 25
 Personalbeschaffung 24
 Poolabschreibung 85
 Portfolioanalyse 69
 Preisbildung 71
 Preisstrategien 71
 Preis- und Konditionenpolitik 71
 Preisuntergrenzen 59
 Product Placement 76
 Produktdifferenzierung 70
 Produktdiversifikation 71
 Produktelimination 70
 Produktinnovation 70
 Produktlebenszyklus 69
 Produktpolitik 70
 Produktvariation 70
- R**
- Rationalisierungsinvestitionen 96
 Reihenfertigung 18
 Reisender 73
 relativer Deckungsbeitrag 64
 Rentabilitätsvergleichsrechnung 102
 Restgemeinkostenzuschlagssatz 48
 Rücklagen 113
- Rücksendungen 31, 33
 Rückstellungen 87, 113
- S**
- Sachziel 41
 Schichtarbeit 27
 Schlussbilanz 36, 37
 Selbstfinanzierung 110
 Selbstkosten 45
 Sensation Marketing 76
 Serienfertigung 18
 Sicherungsfunktion 16
 Skonti 31, 33
 Sofortrabatte 31, 33
 Sortenfertigung 18
 Spekulationsfunktion 16
 Sponsoring 76
 statische Investitionsrechenverfahren 98
 Stellenbeschreibung 25
 stille Reserven 88
 strenges Niederstwertprinzip 83
 Streugebiet 77
 Streukreis 77
 Streuzeit 77
 Stückdeckungsbeitrag 57
- T**
- teilautonome Arbeitsgruppen 27
 Teilkostenrechnung 56
 Teilzeit 26
 Transportkosten 33
 Typung 19
- U**
- Überziehungskredit 107
 Umsatzsteuer 30
 Unternehmensergebnis 42
 Unternehmensziele 9
- V**
- variable Kosten 56
 variable Stückkosten 59
 verdeckte (stille) Selbstfinanzierung 113
 Veredelungsfunktion 16
 Verkaufsförderung 75
 Verpackung 33

Sachwortverzeichnis

Vertriebssysteme 72

Verwendung des Jahresüberschusses 92

Vollkostenrechnung 41, 56

Vorkalkulation 46

Vorratsbeschaffung 13

Vorstellungsgespräch 26

Vorsteuer 30

Vorsteuerüberhang 30

W

Werbemittel 76

Werbeplan 77

Werbung 77

Werkstattfertigung 18

Wertaufholungsgebot 83

Wiederbeschaffungswert 43

Wirtschaftlichkeit 9

Z

Zahllast 30

Zielbeziehungen 9

Zusatzaufträge 60

Zuschreibung 84, 86