

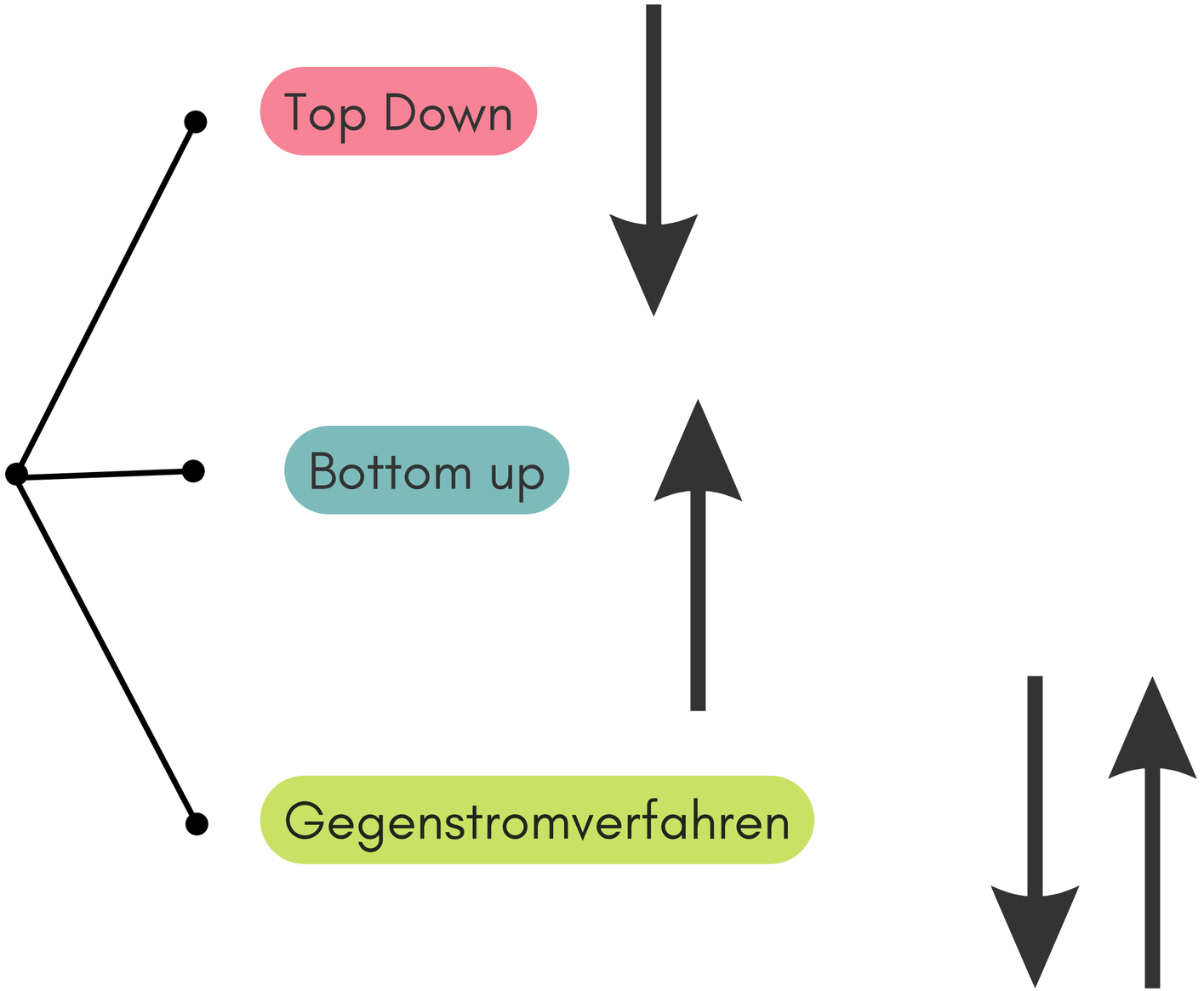
Geschäftsprozesse

FWBP



Kapitel Hierarchieebenen

Ziel-vorgaben



Landers Training

www.landers-training.de

Erklärung

Top-Down-Verfahren

Ziele werden von der Führungsebene festgelegt und an die unteren Ebenen weitergegeben.

Merkmale:

- Klare, einheitliche Zielvorgaben von oben nach unten.
- Mitarbeitende setzen die vorgegebenen Ziele um.
- Geringe Mitbestimmung der Mitarbeitenden.



Vorteil: Schnelle und klare Zielvorgaben, einheitliche Ausrichtung.

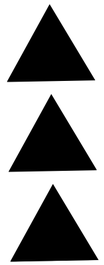
Nachteil: Geringe Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen.

Bottom-Up-Verfahren

Ziele werden auf den unteren Ebenen entwickelt und an die Führungsebene weitergegeben.

Merkmale:

- Mitarbeitende sind aktiv in den Zielfindungsprozess eingebunden.
- Führungsebene prüft und integriert die vorgeschlagenen Ziele.
- Fördert Eigenverantwortung und Engagement.



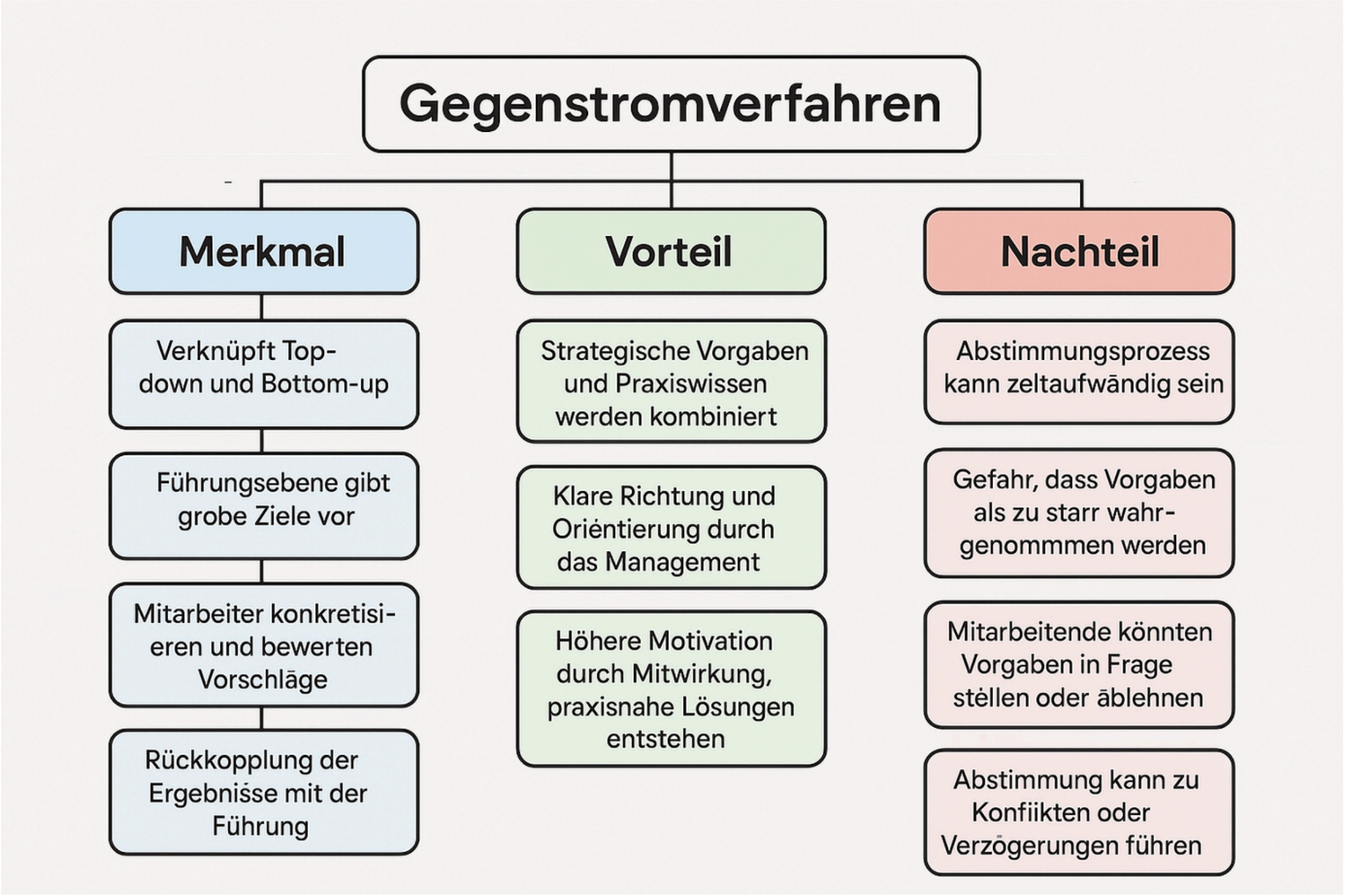
Vorteil: Hohe Motivation und Identifikation mit den Zielen.

Nachteil: Zeitaufwändig und mögliche Uneinheitlichkeit.

Landers Training

www.landers-training.de

Erklärung



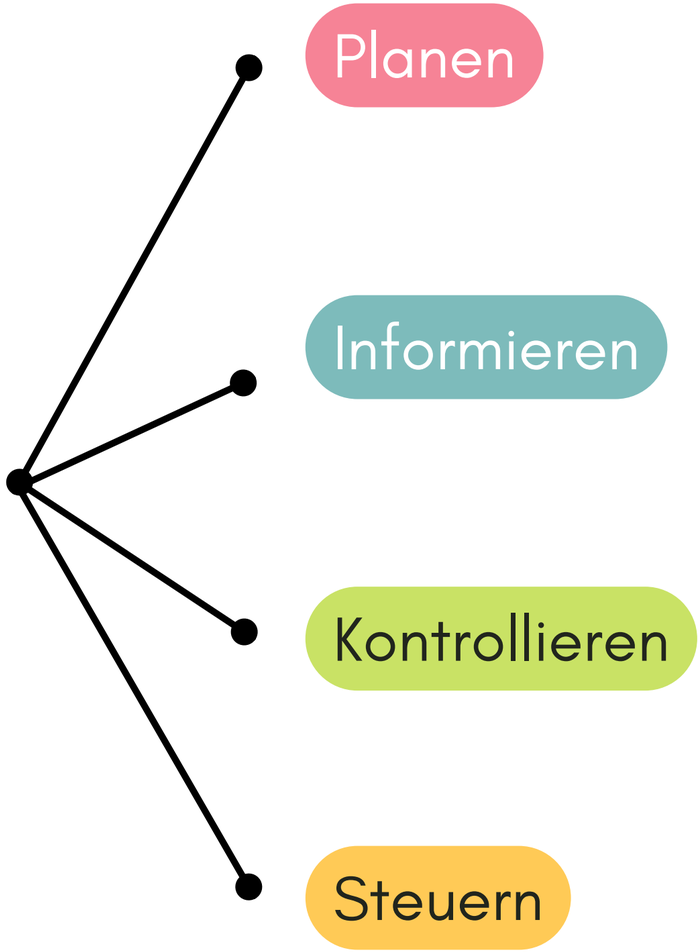
Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel Controlling

Controlling



PIKS

Landers Training

www.landers-training.de

Controlling

Landers Training

www.landers-training.de

Controlling ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung, bei dem die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensprozessen im Vordergrund steht. Mit der PIKS-Formel (Planen, Informieren, Kontrollieren, Steuern) lässt sich die Funktion des Controllings leicht merken und erklären.

Planen:

- Ziel: Festlegen von Unternehmenszielen und Strategien.
- Aufgabe: Entwicklung von Plänen zur Zielerreichung, z. B. Umsatz-, Kosten- oder Investitionsplanung.
- Beispiel: Ein Vertriebscontroller erstellt eine Absatzplanung für das nächste Geschäftsjahr.

Informieren:

- Ziel: Bereitstellung relevanter Daten und Informationen für Entscheidungen.
- Aufgabe: Sammeln, Aufbereiten und Analysieren von Daten (z. B. Kennzahlen, Berichte).
- Beispiel: Der Controller informiert die Geschäftsführung über die monatliche Kostenentwicklung.

Controlling

Kontrollieren:

- Ziel: Überprüfung, ob die geplanten Ziele erreicht wurden
- Aufgabe: Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und Identifikation von Problemen
- Beispiel: Ein Projektcontroller analysiert, ob ein Bauprojekt innerhalb des Budgets bleibt.

Steuern

- Ziel: Eingreifen und Anpassung von Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen.
- Aufgabe: Ergreifen von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen und Optimierung von Prozessen.
- Beispiel: Der Controller empfiehlt Kostenreduzierungen in einer unrentablen Abteilung.

Zusammenfassung:

- Planen: Ziele und Maßnahmen entwickeln
- Informieren: Relevante Daten bereitstellen
- Kontrollieren: Abweichungen analysieren
- Steuern: Maßnahmen anpassen und Prozesse verbessern

Landers Training

www.landers-training.de

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

Controlling-Bereiche im Unternehmen umfassen verschiedene Funktionen, die darauf abzielen, das Unternehmen strategisch und operativ zu steuern, Ressourcen optimal einzusetzen und die Zielerreichung sicherzustellen. Hier sind die wichtigsten Controlling-Bereiche:

1. Strategisches Controlling:
   - Fokus: Langfristige Zielsetzung und strategische Ausrichtung des Unternehmens.
   - Aufgaben:
     - Markt- und Wettbewerbsanalysen
     - Entwicklung und Überwachung von Strategien
     - Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)
     - Erstellung von Balanced Scorecards
   - Beispiel: Überwachung der Einführung neuer Produkte in internationalen Märkten.
   - Instrumente: SWOT Analyse, Portfolio Analyse, Balanced Scorecard, Benchmarking, Szenario Technik, Gap Analyse, Wettbewerbsanalyse

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

2. Operatives Controlling:
   - Fokus: Kurz- bis mittelfristige Planung, Steuerung und Kontrolle.
   - Aufgaben:
     - Kostenrechnung und Budgetierung
     - Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen
     - Liquiditäts- und Finanzplanung
     - Optimierung der laufenden Prozesse
   - Beispiel: Überprüfung, ob ein Produktionsplan eingehalten wurde und Anpassung bei Engpässen.
   - Instrumente: Budgetierung, Soll Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Kennzahlensysteme, Deckungsbeitragsrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung, Break Even Analyse

3. Finanzcontrolling:
   - Fokus: Sicherung der finanziellen Stabilität des Unternehmens.
   - Aufgaben:
     - Liquiditätsplanung und -überwachung
     - Analyse der Kapitalstruktur
     - Sicherstellung der Rentabilität von Investitionen
     - Überwachung von Kreditlinien und Finanzierungen

Controlling Bereiche

- Beispiel: Erstellung eines Cash-Flow-Berichts zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.
- Instrumente: Liquiditätsplanung, Cashflow Analyse, Finanzplanung, Working Capital Management, Finanzkennzahlenanalyse, Bilanzanalyse, Finanzierungsplanung

4. Investitionscontrolling:
   - Fokus: Bewertung und Steuerung von Investitionen
   - Aufgaben:
     - Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen (z. B. ROI, Amortisationsrechnung)
     - Überwachung von Investitionsprojekten
     - Risikoanalyse und Entscheidungsfindung
   - Beispiel: Bewertung, ob eine neue Maschine die Produktionskosten senkt und sich amortisiert.
   - Instrumente: Kapitalwertmethode, Annuitätenmethode, Amortisationsrechnung, Rentabilitätsrechnung, Nutzwertanalyse, Sensitivitätsanalyse, Investitionsvergleich

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

5. Kosten- und Leistungscontrolling:
   - Fokus: Überwachung und Steuerung der Kosten- und Leistungsstrukturen
   - Aufgaben:
     - Durchführung der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung
     - Identifikation von Einsparpotenzialen
     - Analyse der Wirtschaftlichkeit von Produkten oder Projekten
   - Beispiel: Überprüfung, welche Produktlinien besonders profitabel sind.
   - Instrumente: Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, Prozesskostenrechnung, Zuschlagskalkulation, BAB, Plankostenrechnung

6. Projektcontrolling:
   - Fokus: Überwachung und Steuerung von Projekten
   - Aufgaben:
     - Budgetkontrolle und Zeitmanagement
     - Risikoanalysen und Statusberichte
     - Sicherstellung, dass Projektabschluss im vorgegebenen Rahmen ist
   - Beispiel: Kontrolle der Kosten und Meilensteine eines IT-Einführungsprojekts.
   - Instrumente: Projektstrukturplan, Meilensteinplanung, Termin und Kostencontrolling, Earned Value Analyse, Projektstatusberichte, Risikomanagement im Projekt, Abweichungsanalyse

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

7. Vertriebscontrolling
   - Fokus: Optimierung der Vertriebsprozesse und Umsatzsteuerung
   - Aufgaben:
     - Analyse von Absatzmärkten und Vertriebskanälen
     - Ermittlung von Deckungsbeiträgen pro Produkt oder Kunde
     - Planung und Kontrolle von Vertriebszielen
   - Beispiel: Analyse, ob ein bestimmter Vertriebskanal profitable Kunden anspricht
   - Instrumente: ABC Analyse Kunden, Kundenprofitabilitätsanalyse, DB-Analyse je Kunde oder Produkt, Preis und Konditionencontrolling, Absatz und Umsatzplanung, Sales Funnel Analyse, Markt und Wettbewerbsanalyse

8. Personalcontrolling:
   - Fokus: Effiziente Planung und Steuerung der Personalkapazitäten und -kosten.
   - Aufgaben:
     - Überwachung von Personalkosten und Produktivität
     - Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation
     - Planung von Personalbedarfen und Weiterbildungen
   - Beispiel: Kostenanalyse für Fortbildungen + Einfluss auf die Produktivität
   - Instrumente: Personalbedarfsplanung, Stellenplanung, Personalkostenplanung, Qualifikationsmatrix, Zielvereinbarungssysteme, Mitarbeiterbefragungen, Personalkennzahlensysteme

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

9. IT-Controlling:
   - Fokus: Bewertung und Steuerung der IT-Infrastruktur und -Projekte.
   - Aufgaben:
     - Kosten-Nutzen-Analyse von IT-Systemen
     - Überwachung der Effizienz von IT-Prozessen
     - Bewertung von Risiken im Bereich Cybersicherheit
   - Beispiel: Analyse, ob ein neues ERP-System die Prozesseffizienz steigert.
   - Instrumente: Budgetierung, Total Cost of Ownership Analyse, Make or Buy Analyse, IT Portfolio Analyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse IT Projekte, Service Level Controlling, Projektcontrolling IT

10. Umwelt- und Nachhaltigkeitscontrolling:
   - Fokus: Überwachung von ökologischen und sozialen Zielen.
   - Aufgaben:
     - Analyse der Einhaltung von Umweltvorschriften.
     - Überwachung der CO_2-Bilanz.
     - Bewertung von Nachhaltigkeitsprojekten.
   - Beispiel: Erstellung eines Berichts über den Energieverbrauch
   - Instrumente: Umweltkostenrechnung, Ökobilanzierung, Umweltprogramm und Zielsysteme, Umweltkennzahlensysteme, Lebenszyklusanalyse, Audit und Reporting Systeme, Nachhaltigkeitsstrategie Controlling

Controlling Bereiche

Landers Training

www.landers-training.de

Controlling-Bereich	Fokus	Beispiel
Strategisches Controlling	Langfristige Ziele und Ausrichtung	Einführung neuer Produkte weltweit
Operatives Controlling	Kurzfristige Steuerung und Kontrolle	Überwachung von Budgets und Kosten
Finanzcontrolling	Sicherung der Liquidität und Rentabilität	Cash-Flow-Berichte erstellen
Investitionscontrolling	Wirtschaftlichkeit von Investitionen	Bewertung neuer Maschinen
Kosten- und Leistungscontrolling	Überwachung der Kostenstrukturen	Analyse von Produktprofitabilität
Projektcontrolling	Steuerung von Projekten	Kontrolle eines IT-Projekts
Vertriebscontrolling	Optimierung der Vertriebsprozesse	Analyse der Deckungsbeiträge pro Kunde
Personalcontrolling	Planung von Personalkapazitäten	Analyse der Mitarbeiterproduktivität
IT-Controlling	Steuerung der IT-Investitionen	Effizienzsteigerung durch ein neues ERP-System
Umwelt- und Nachhaltigkeitscontrolling	Ökologische und soziale Nachhaltigkeit	Überwachung der CO_2-Bilanz

Controlling Ablauf

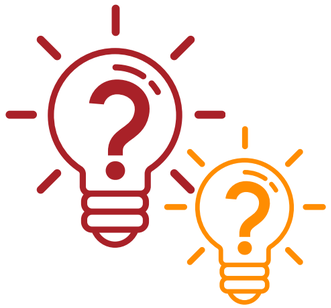
Landers Training

www.landers-training.de

Controlling Ablauf Regelkreis

1. Zielsetzung: Ziele festlegen und in messbare Kennzahlen übersetzen, zum Beispiel Umsatz, Deckungsbeitrag, Reklamationsquote, Energieverbrauch
2. Planung: Planwerte und Budgets ableiten, Maßnahmen planen, Verantwortlichkeiten und Termine festlegen
3. Datenerfassung und Reporting: Ist Werte erfassen, aufbereiten und in Reports darstellen, Kennzahlen regelmäßig berichten
4. Soll Ist Vergleich: Ist Werte mit Planwerten vergleichen, Abweichungen erkennen und sichtbar machen
5. Abweichungsanalyse Ursachenanalyse: Abweichungen bewerten, Ursachen ermitteln, zum Beispiel Mengen, Preis, Prozess, Qualität, externe Einflüsse
6. Steuerung und Maßnahmen: Korrekturmaßnahmen ableiten, Entscheidungen treffen, Umsetzung anstoßen, Verantwortliche benennen
7. Kontrolle der Maßnahmen und Feedback: Wirksamkeit prüfen, Kennzahlen nachhalten, ggf. nachsteuern, Lessons Learned
8. Anpassung der Ziele und kontinuierliche Verbesserung: Ziele, Planwerte und Prozesse anpassen, Regelkreis startet erneut

Kurzform: Ziel, Plan, Ist, Soll Ist Vergleich, Abweichung, Ursache, Maßnahme, Kontrolle, Anpassung



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein mittelständisches Produktionsunternehmen stellt Bauteile für die Automobilindustrie her. Aufgrund sinkender Margen, steigender Reklamationen und steigender Energiepreise soll das Controlling neu ausgerichtet werden. Die Geschäftsführung fordert ein Controlling Konzept, das sowohl kurzfristige Steuerung als auch strategische Weiterentwicklung ermöglicht. Zusätzlich sollen ESG Anforderungen im Rahmen eines Nachhaltigkeitsreportings erfüllt werden. Das Unternehmen arbeitet bisher mit vielen Einzelkennzahlen, aber ohne ein abgestimmtes Steuerungssystem. Maßnahmen werden oft zu spät eingeleitet.

Aufgabenstellung:
a) Entwickle für die Geschäftsführung ein kompaktes Controlling Konzept, das strategisches und operatives Controlling sinnvoll verbindet.
Du sollst dabei mindestens

- vier Controlling Bereiche sinnvoll einbinden
- die passenden Instrumente je Bereich nennen
- und erklären, wie du daraus ein einheitliches Steuerungssystem aufbaust

b) Leite aus der Situation drei priorisierte Maßnahmen ab und begründe jeweils kurz, wie du über Controlling die Wirkung der Maßnahme überprüfst.
Hinweis: Jede Maßnahme muss mindestens eine Kennzahl enthalten und zeigen, wie du Soll Ist Abweichungen steuerst.



Lösung

a) (Hier nur Stichpunktartig, eure Lösung sollte natürlich ausführlich und aus ausformuliert sein!)

- Ziel: Einheitliches Steuerungssystem, das strategisches und operatives Controlling verbindet.
- Aufbau: Ziele aus Strategie ableiten, in Kennzahlen übersetzen, Zielwerte festlegen, Soll Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Reporting Rhythmus.

Strategisches Controlling

- Inhalte: langfristige Ausrichtung, Wettbewerbs und Marktanalyse, Zielsystem
- Instrumente: Balanced Scorecard, SWOT Analyse, Portfolio Analyse, Szenario Technik, Benchmarking
- Ergebnis: strategische Ziele und Zielwerte, die ins operative Controlling heruntergebrochen werden

Operatives Controlling

- Inhalte: kurzfristige Steuerung, schnelle Reaktion auf Abweichungen
- Instrumente: Budgetierung, Soll Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Reporting, Kennzahlensysteme
- Ergebnis: monatliche Steuerung, Maßnahmen werden früh eingeleitet



Lösung

Kosten und Leistungscontrolling

- Inhalte: Transparenz über Margen, Kosten und Ergebnisquellen
- Instrumente: Deckungsbeitragsrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung, Prozesskostenrechnung, Plankostenrechnung, Break Even Analyse
- Ergebnis: Profitabilität je Produktgruppe, Kunde, Prozess, Basis für Preis und Sortimentsentscheidungen

Qualitäts und Prozesscontrolling

- Inhalte: Reklamationen, Fehlerkosten, Prozessstabilität
- Instrumente: Qualitätskennzahlensystem, Pareto Analyse, Ishikawa, Audit und Maßnahmenverfolgung
- Ergebnis: Ursachen und Prioritäten sichtbar, Fehlerkosten und Reklamationen sinken

Umwelt und Nachhaltigkeitscontrolling

- Inhalte: ESG Anforderungen, Energie und Ressourcensteuerung
- Instrumente: Umweltkennzahlensysteme, Umweltkostenrechnung, Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitsreporting
- Ergebnis: Umweltziele messbar, ESG Nachweise, Energie und Ressourceneffizienz verbessern sich



Lösung

Investitionscontrolling

- Inhalte: Effizienz und Nachhaltigkeitsinvestitionen bewerten
- Instrumente: Kapitalwertmethode, Amortisationsrechnung, Sensitivitätsanalyse, Investitionsvergleich
- Ergebnis: Investitionen werden priorisiert nach wirtschaftlicher und nachhaltiger Wirkung

Integration des Steuerungssystems

- Zentrales KPI Cockpit oder Balanced Scorecard mit Bereichen: Finanzen, Qualität, Prozesse, Nachhaltigkeit
- Einheitliche Definitionen, klare Verantwortliche, regelmäßige Reports, Maßnahmenverfolgung



Lösung

Landers Training

www.landers-training.de

b)

Maßnahme 1: Einheitliches KPI und Reporting System einführen

- Ziel: weniger Kennzahlenwildwuchs, schnellere Entscheidungen
- Controlling Nachweis: Soll Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Maßnahmencontrolling
- Kennzahlen: EBIT Marge, Deckungsbeitrag je Produktgruppe, Reklamationsquote, Energieverbrauch je Stück, Termintreue

Maßnahme 2: Qualitätsverbesserungsprogramm zur Reklamationssenkung

- Ziel: Fehlerkosten reduzieren, Kundenzufriedenheit erhöhen
- Instrumente: Pareto Analyse, Ishikawa, Audit und Maßnahmenverfolgung, Prozessstandardisierung
- Kennzahlen: Reklamationsquote, PPM Wert, Ausschussquote, Nacharbeitsquote, Fehlerkostenquote

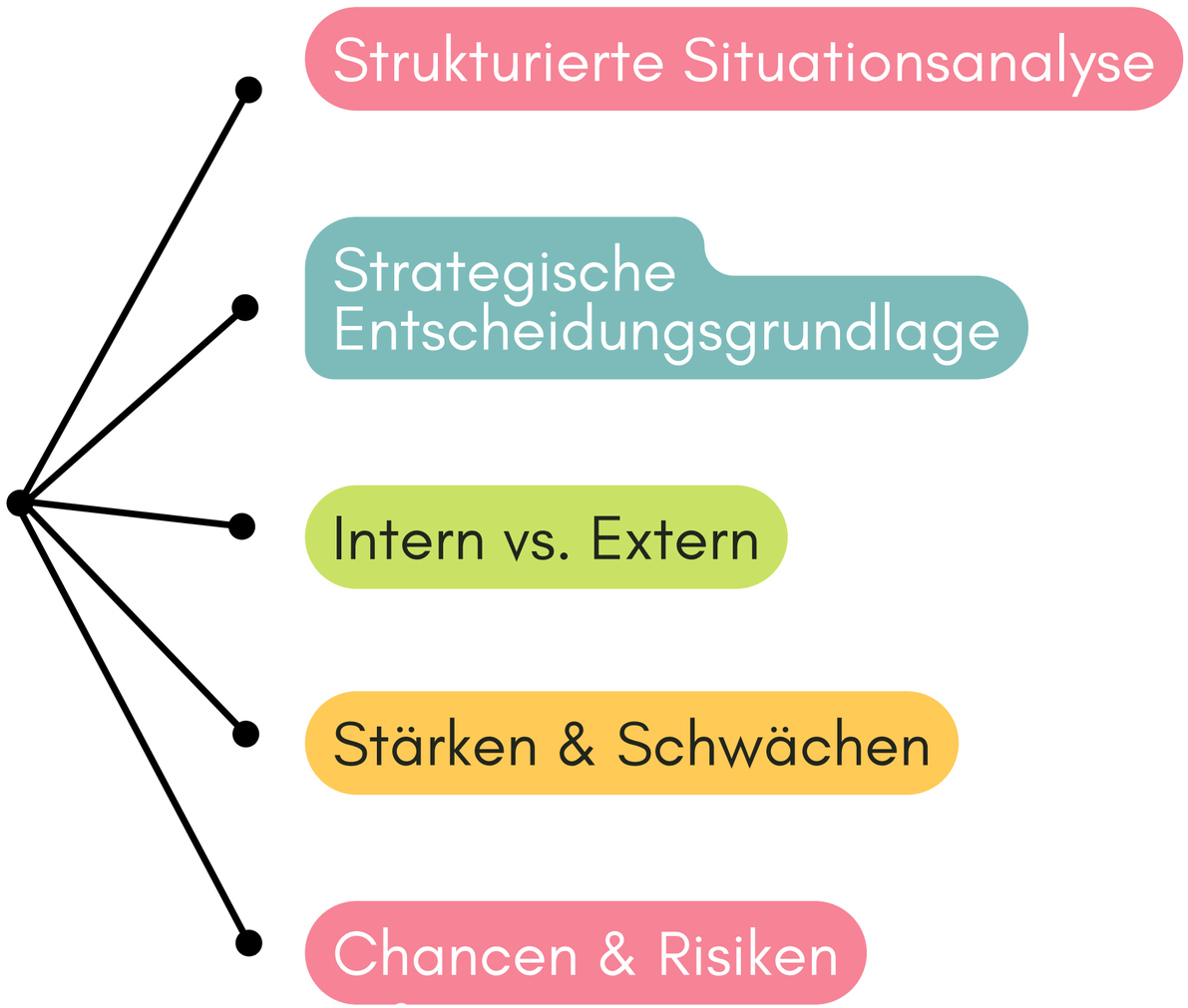
Maßnahme 3: Energie und ESG Programm mit Effizienzmaßnahmen und Investitionspriorisierung

- Ziel: Energiekosten senken, ESG Anforderungen erfüllen
- Instrumente: Energiemonitoring, Umweltkennzahlensystem, Investitionsrechnung
- Kennzahlen: Energieverbrauch je Stück, Energiekostenquote, CO2 Emissionen je Stück, Anteil erneuerbare Energie, Umweltkosten



Kapitel SWOT Analyse

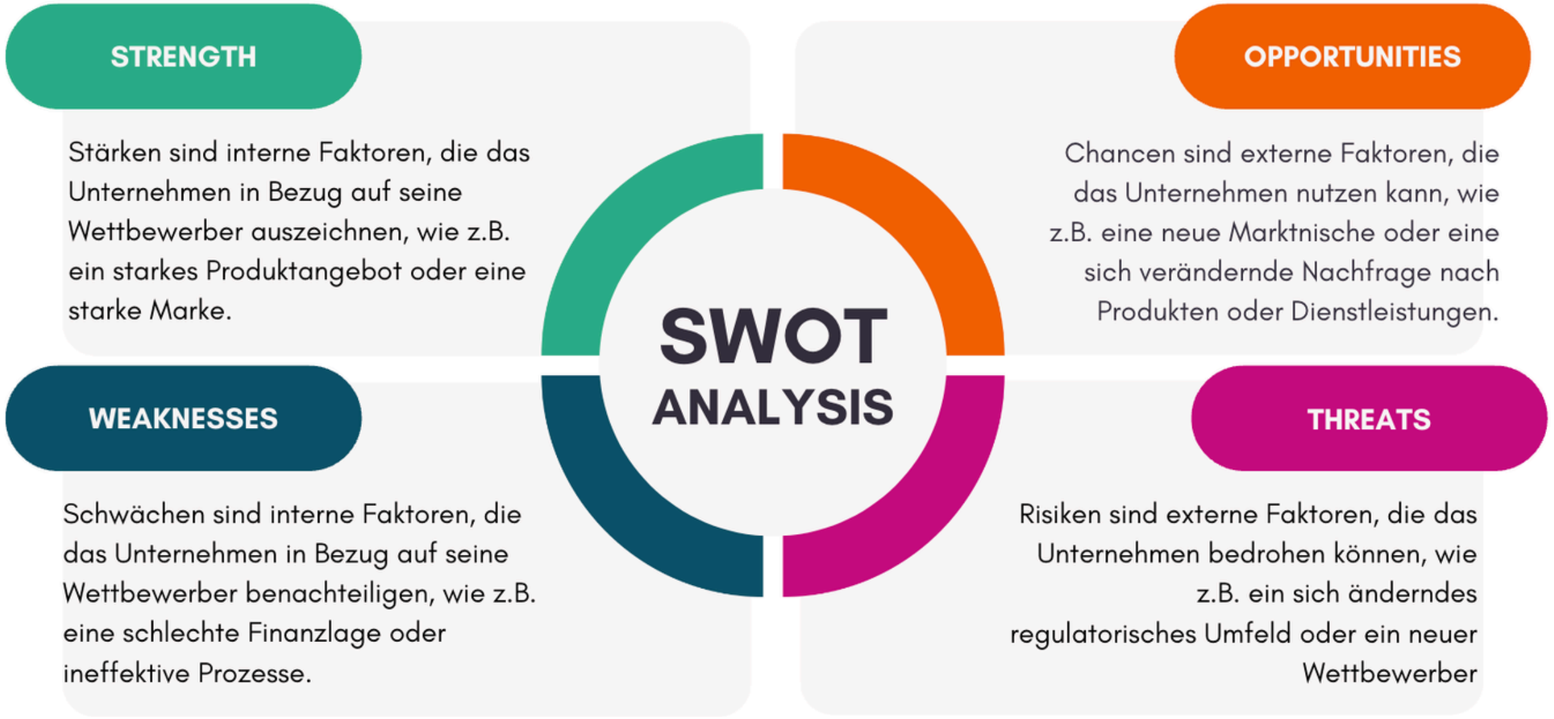
SWOT Analyse



Landers Training

SWOT Analyse

Die **SWOT-Analyse** ist ein strategisches Instrument, das interne und externe Faktoren eines Unternehmens systematisch analysiert. Sie wird genutzt, um Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zu identifizieren und darauf aufbauend Strategien zu entwickeln.



Erklärung

Die zwei Ebenen der SWOT-Analyse: Interne Stärken und Schwächen, sowie externe Chancen und Risiken

Interne Stärken:

- Internen Faktoren, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.
- Beispiele: innovatives Produktportfolio, qualifiziertes Personal, finanzielle Stabilität
- Fragen: Was macht das Unternehmen besser als die Konkurrenz? Welche Ressourcen sind besonders wertvoll?

Interne Schwächen:

- Interne Faktoren, die den Unternehmenserfolg beeinträchtigen oder behindern
- Beispiele: veraltete Technologien, ineffiziente Prozesse, geringe Markenbekanntheit.
- Fragen: Welche Prozesse laufen nicht optimal? Wo bestehen Ressourcenengpässe?

Erklärung

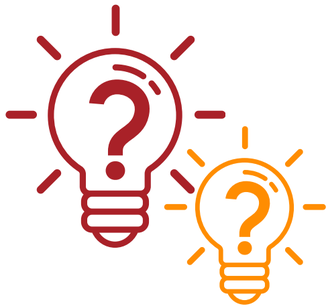
Die zwei Ebenen der SWOT-Analyse: Interne Stärken und Schwächen, sowie externe Chancen und Risiken

Externe Chancen:

- Möglichkeiten, die sich aus der externen Umgebung ergeben und die das Unternehmen nutzen kann.
- Beispiele: neue Marktsegmente, technologische Entwicklungen, Veränderungen der Gesetzgebung zugunsten des Unternehmens.
- Fragen: Welche Trends können ausgenutzt werden? Welche Marktlücken existieren?

Externe Risiken:

- Externe Faktoren, die das Unternehmen negativ beeinflussen können.
- Beispiele: starke Konkurrenz, regulatorische Änderungen, wirtschaftliche Krisen.
- Fragen: Welche Bedrohungen ergeben sich aus Markt- oder Umweltveränderungen? Wie stabil ist die Lieferkette?

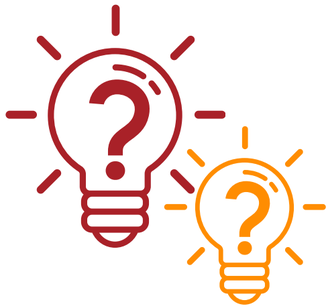


Aufgabe

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens beabsichtigt, sowohl in der Türkei als auch in Polen neue Produktionsstandorte mit angeschlossenen Vertriebsbüros aufzubauen. Damit sollen Kundenanfragen und Bestellungen flexibler bearbeitet, Lieferzeiten verkürzt und Reklamationen unmittelbar vor Ort abgewickelt werden. Die Konzernmutter stimmt diesem Vorhaben jedoch nur zu, wenn zuvor eine detaillierte Risikoanalyse durchgeführt wird. Sie wurden damit beauftragt, diese Analyse zu erstellen. Für beide Länder liegen Ihnen bereits SWOT-Analysen vor (siehe Anlage).

Aufgabenstellung:
Erstellen Sei auf Grundlage der vorliegenden SWOT-Analysen (siehe Anlage) eine Risikoanalyse für die Errichtung der Produktionsstandorte in der Türkei und in Polen. Identifizieren, untersuchen und bewerten Sie dafür jeweils zwei Risiken pro Land. Nutzen Sie hierfür die Anlage 2.

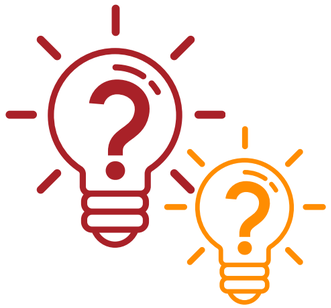
Die von Ihnen ermittelten Risiken wurden anschließend für eine Präsentation an die Geschäftsführung in einer Risk-Map visualisiert. Entwickeln Sie nun für die Türkei und für Polen jeweils eine geeignete Strategie sowie Maßnahmen, mit denen die zuvor bewerteten Risiken reduziert oder ganz vermieden werden können.



Aufgabe

Anlage zur Aufgabe:

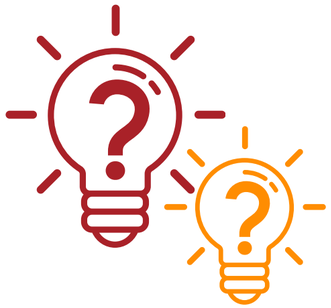
SWOT-Analyse Türkei	
Strengths (Stärken)	**Weaknesses (Schwächen)**
• großer, dynamischer Binnenmarkt • junge, wachsende Bevölkerung • günstige geografische Lage • gut entwickelte Industriebasis • motivierte Arbeitnehmerschaft	• innen- und außenpolitische Spannungen • bürokratische und nichttarifäre Importhemmnisse • starke Wechselkursvolatilität • hohe Inflation • große Importabhängigkeit der Industrie und Energieversorgung
Opportunities (Chancen)	**Threats (Risiken)**
• regionale Energiendrehscheibe • hohes Interesse an erneuerbaren Energien und Energieeffizienz • massiver Ausbau der öffentlichen Verkehrsinfrastruktur • lokale Fertigung hochwertiger Waren • Interesse an Digitalisierung und Industrie 4.0	• Unberechenbarkeit politischer Entscheidungen • regionale kriegerische Konflikte • geringe Effektivität der Institutionen • Probleme bei der Umsetzung der Rechtsstaatlichkeit • Abwanderung qualifizierter Fachkräfte



Aufgabe

Anlage zur Aufgabe:

SWOT-Analyse Polen	
Strengths (Stärken)	**Weaknesses (Schwächen)**
• EU- und NATO-Mitgliedschaft • Wirtschaft weiter auf Wachstumskurs • großer Binnenmarkt in Mitteleuropa • diversifizierte Industriestruktur • Verbraucher offen für Innovationen	• schwer berechenbare Gesetzgebung • Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel • lange Verfahrensdauer vor Gericht • kompliziertes Steuersystem • KMU fehlt oft Kapital für Investitionen
Opportunities (Chancen)	**Threats (Risiken)**
• Einigung bei EU-Haushaltsmitteln • Ausbau der erneuerbaren Energien • Steuererleichterungen für Automatisierung, Forschung und Entwicklung • Investitionsanreize begünstigen ausländische Direktinvestitionen • zunehmende Investitionen in Kapazitäts-erweiterung, Gewerbe	• Unsicherheit durch den Krieg im Nachbarland Ukraine • gestörte Lieferketten im Energiesektor und in der Warenversorgung • steigende Inflation • staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgefüge • Coronapandemie kann sich wieder verschärfen



Aufgabe

Anlage 2 zur Aufgabe:

Türkei	
Risikoidentifikation	**Analyse & Bewertung**
1. 2.	1. 2.

Polen	
Risikoidentifikation	**Analyse & Bewertung**
1. 2.	1. 2.



Lösung

Türkei	
Risikoidentifikation	**Analyse & Bewertung**
1. Wechselkursvolatilität (Identifikation: Die SWOT-Analyse nennt eine starke Wechselkursvolatilität als Schwäche)	1. Analyse: Starke Schwankungen der türkischen Lira gegenüber dem Euro oder US-Dollar führen zu Planungsunsicherheit, Preisrisiken bei Importen (z. B. Maschinen) und zu erschwerter Kalkulation von Verkaufspreisen. Bewertung: • Eintrittswahrscheinlichkeit: hoch • Auswirkung: hoch • Risikoklasse: rot (hohes Risiko)
2. Unberechenbare politische Entscheidungen (Identifikation: In der SWOT unter „Threats“ genannt)	2. Analyse: Eingriffe in wirtschaftliche Rahmenbedingungen, kurzfristige Gesetzesänderungen oder Änderungen im Außenhandel können Investitionen gefährden. Bewertung: • Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel • Auswirkung: hoch • Risikoklasse: rot (hohes Risiko)

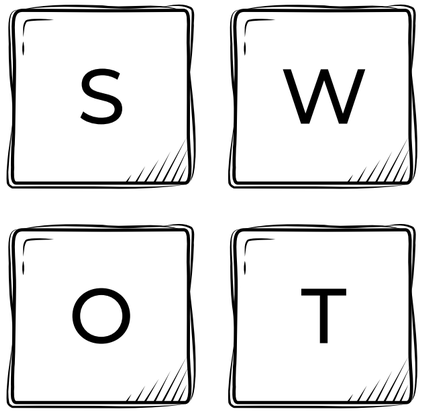


Lösung

Polen	
Risikoidentifikation	**Analyse & Bewertung**
1. Arbeits- und Fachkräftemangel (Identifikation: In der SWOT unter „Weaknesses“ genannt)	1. Analyse: Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ist in vielen Regionen angespannt, besonders im verarbeitenden Gewerbe und in technischen Berufen Bewertung: • Eintrittswahrscheinlichkeit: hoch • Auswirkung: mittel • Risikoklasse: orange (mittleres Risiko)
2. Unsicherheit durch Ukraine-Krieg (Identifikation: In der SWOT unter „Threats“ genannt)	2. Analyse: Durch die geografische Nähe zur Ukraine können sich politische Unsicherheiten, Lieferkettenprobleme oder höhere Energiekosten ergeben. Bewertung: • Eintrittswahrscheinlichkeit: mittel • Auswirkung: hoch • Risikoklasse: rot (hohes Risiko)

SWOT Analyse

SWOT-Analyse von eurem Unternehmen:



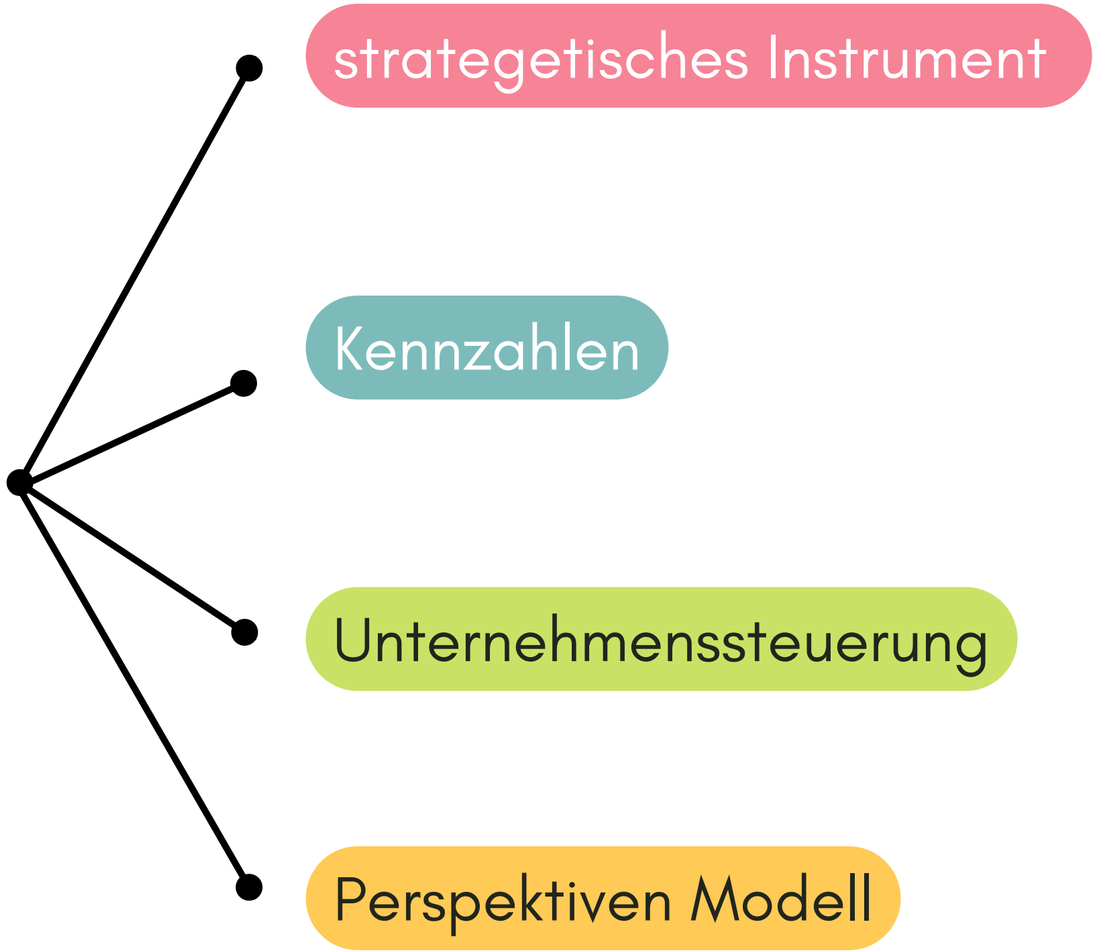
Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel
Balanced Scorecard

Balanced Scorecard



Landers Training

Balanced Scorecard

Die **Balanced Scorecard (BSC)** ist ein strategisches Managementinstrument, das Vision und Strategie einer Organisation in konkrete Ziele und Kennzahlen übersetzt. Sie kombiniert finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren und ermöglicht so einen ganzheitlichen Blick auf die Unternehmensleistung. Das Konzept umfasst vier miteinander verknüpfte Perspektiven:

BALANCED SCORECARD

ZIELE

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein kennzahlenbasiertes Managementsystem, das Unternehmen hilft, ihre strategischen Ziele zu definieren und zu erreichen.

FINANZEN

Die Finanzperspektive konzentriert sich auf finanzielle Ziele und Kennzahlen, wie Umsatz, Gewinn und Rendite.

KUNDEN

Die Kundenperspektive konzentriert sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, wie Kundenzufriedenheit, Markenbekanntheit und Kundentreue.

PROZESSE

Die Prozessperspektive konzentriert sich auf interne Prozesse, wie Qualität, Effizienz und Flexibilität.

MITARBEITER/ POTENTIAL/ ENTWICKLUNG

Die Lernen- und Entwicklungsperspektive konzentriert sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, die das Unternehmen benötigt, um in der Zukunft erfolgreich zu sein.

Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD MIT KENNZAHLEN

WICHTIGKEIT

- Sie verbindet finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen, um ein umfassendes Bild der Unternehmensleistung zu bieten.
- Sie fördert die Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die übergeordneten Unternehmensziele.
- Sie ist flexibel und kann an unterschiedliche Unternehmensgrößen und Branchen angepasst werden.

FINANZEN

Fokus auf die wirtschaftliche Leistung.

- Ziele: Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung, Rentabilität.
- Beispiel: „Steigerung der Gewinnmarge um 5 % in den nächsten 12 Monaten."

KUNDEN

Konzentration auf die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden.

- Ziele: Kundenzufriedenheit erhöhen, Marktanteile ausbauen.
- Beispiel: „Erreichen einer Kundenzufriedenheitsrate von 90 %."

PROZESSE

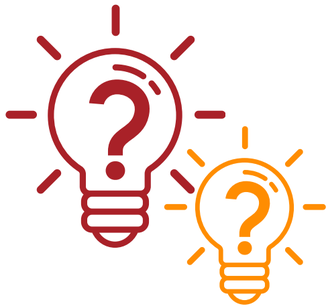
Optimierung interner Prozesse zur Verbesserung von Effizienz und Qualität.

- Ziele: Reduzierung von Durchlaufzeiten, Erhöhung der Produktionsqualität.
- Beispiel: „Verbesserung der Prozessautomatisierung bis Jahresende."

MITARBEITER/ POTENTIAL/ ENTWICKLUNG

Investitionen in Mitarbeiter, Weiterbildung und Innovationen.

- Ziele: Mitarbeiterbindung, Ausbau von Kompetenzen, Innovationsförderung.
- Beispiel: „Durchführung von drei Schulungen pro Mitarbeiter pro Jahr."



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein mittelständisches deutsches Produktionsunternehmen plant die Einführung einer Balanced Scorecard (BSC), um die strategische Ausrichtung aller Unternehmensbereiche zu verbessern. Die Geschäftsführung bittet Sie, den BSC-Ansatz zu bewerten und zu strukturieren.

a) **Erläutern** Sie kurz den Zweck der **Balanced Scorecard**.
b) Ordnen Sie jeder der vier klassischen BSC-Perspektiven einen **geeigneten KPI** (Kennzahl) zu.
c) Beschreiben Sie **je einen Vorteil** und einen **Nachteil** der Balanced Scorecard in der strategischen Unternehmensführung.
d) Nennen Sie für zwei der vier Perspektiven **je eine strategische** Maßnahme (Aktion), die den langfristigen Unternehmenserfolg unterstützt.



Lösung

a) Zweck:
Die BSC übersetzt die Unternehmensstrategie in messbare Ziele und Kennzahlen in mehreren Perspektiven und ermöglicht so eine ganzheitliche, ausgewogene Unternehmenssteuerung.

b) Beispiele für KPIs:

1. Finanzperspektive: Kapitalrendite (ROI), Umsatzwachstum
2. Kundenperspektive: Kundenzufriedenheitsindex, Wiederkaufsrate / Kundenbindungsquote
3. Prozessperspektive: Durchlaufzeit pro Prozess, Fehlerquote / Ausschussrate
4. Lern- & Entwicklungsperspektive: Mitarbeiterschulungsstunden pro Jahr, Mitarbeiterfluktuationsrate

c) Vorteil & Nachteil (mehrere Varianten):
Vorteile:

- Ganzheitliche Sichtweise statt Fokus nur auf Finanzzahlen
- Bessere strategische Ausrichtung aller Bereiche
- Klare Zielsystematik: Strategie → Ziele → Kennzahlen → Maßnahmen
- Erhöht Transparenz und Verantwortlichkeit



Lösung

c) Vorteil & Nachteil (mehrere Varianten):
Nachteile:

- Einführung ist zeit- und ressourcenintensiv
- Erfordert hohe und konsistente Datenqualität
- Gefahr der Überfrachtung durch zu viele Kennzahlen
- Braucht regelmäßige Pflege und Aktualisierung

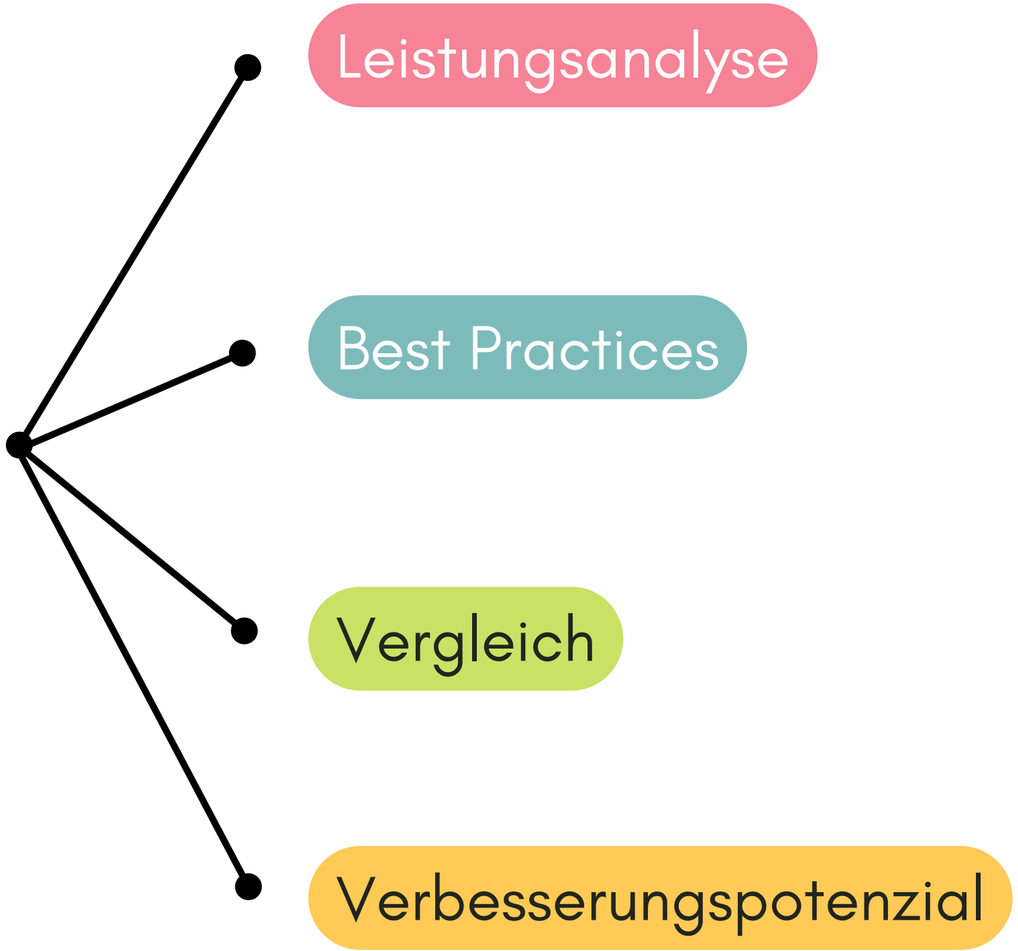
d) Maßnahmen (mehrere Varianten):

- Finanzperspektive: Produktionskosten durch Lean-Methoden senken, Preisstrategie optimieren (z. B. Value-Based Pricing), Lagerbestände reduzieren (Working Capital senken)
- Kundenperspektive: Kundenfeedback-System einführen, Lieferzeiten verkürzen, After-Sales-Service verbessern
- Interne Prozessperspektive: Qualitätsmanagement stärken (z. B. ISO 9001), Prozesse digitalisieren/automatisieren, Fehlerquote durch Prozessoptimierung senken
- Lern- & Entwicklungsperspektive: Mitarbeiterschulungen ausbauen, Talentmanagement-System einführen, Digitale Kompetenzen fördern



Kapitel Benchmarking

Benchmarking



Landers Training

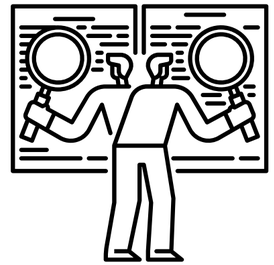
www.landers-training.de

Benchmarking

Benchmarking ist ein Managementinstrument, das den Vergleich von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Strategien eines Unternehmens mit denen anderer Unternehmen ermöglicht. Ziel ist es, Best Practices zu identifizieren und daraus Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Leistung abzuleiten.

Ziele des Benchmarking:

- Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit
- Identifikation von Leistungslücken
- Entwicklung von Best Practices
- Optimierung interner Prozesse



Ablauf des Benchmarking:

1. Planung: Festlegung der Ziele und Vergleichsbereiche.
2. Analyse: Erhebung von Daten und Auswahl geeigneter Vergleichspartner.
3. Vergleich: Auswertung und Vergleich der Kennzahlen und Prozesse.
4. Maßnahmen: Ableitung von Verbesserungsvorschlägen basierend auf den identifizierten Best Practices.
5. Umsetzung und Kontrolle: Maßnahmen implementieren und deren Erfolg überwachen.

Landers Training

www.landers-training.de

Benchmarking

Arten des Benchmarking:

- Internes Benchmarking:
  - Vergleich verschiedener Abteilungen oder Standorte innerhalb des eigenen Unternehmens.
  - Ziel: Einblick in unterschiedliche Erfolgsstrategien und Prozesse.
- Konkurrenz-Benchmarking:
  - Vergleich mit direkten Wettbewerbern.
  - Ziel: Erkennen von Stärken und Schwächen im Verhältnis zur Konkurrenz.
- Funktionales Benchmarking:
  - Vergleich mit Unternehmen aus anderen Branchen, die ähnliche Prozesse haben.
  - Ziel: Lernen von branchenübergreifenden Best Practices.
- Generisches Benchmarking:
  - Vergleich allgemeiner Prozesse unabhängig von der Branche (z. B. Kundenservice, Logistik).
  - Ziel: Innovationspotenziale und allgemeine Prozessverbesserungen finden.

Landers Training

www.landers-training.de

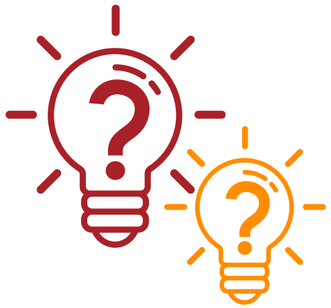
Benchmarking

Beispiel:
Ein Unternehmen möchte die Effizienz seines Kundenservices verbessern. Durch Benchmarking mit einem führenden Anbieter aus einer anderen Branche stellt es fest, dass automatisierte Rückmeldungen und Schulungen für Mitarbeitende die Kundenzufriedenheit deutlich steigern. Diese Maßnahmen werden übernommen und verbessert.

Grenzen des Benchmarking:

- Ergebnisse sind häufig nur Momentaufnahmen und nicht direkt übertragbar.
- Gefahr der Nachahmung statt eigener Innovationen.
- Begrenzter Datenzugang und teils geringe Vergleichbarkeit.
- Hoher Aufwand, der nicht immer im Verhältnis zum Nutzen steht.

Zusammenfassend: Benchmarking ermöglicht also Unternehmen, durch Vergleich und Analyse von Best Practices Lücken in den eigenen Prozessen zu erkennen und gezielt Verbesserungen vorzunehmen. Das stärkt die Wettbewerbsposition und führt zu langfristigem Erfolg.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen plant im Rahmen ihres Wachstumskurses und ihrer Expansionsziele, einen Unternehmensvergleich durchzuführen, um herauszufinden, wie das Unternehmen im Vergleich zu seinen Mitbewerbern aufgestellt ist. Während eines Meetings der Geschäftsführung schlägt der Controller vor, ein Benchmarking umzusetzen, und bittet Dich um ein fachliches Feedback.

Aufgabenstellung:
a) Definiere und beschreibe fünf Kernbereiche für ein aussagekräftiges Benchmarking.
b) Nachdem die Kernbereiche für ein aussagekräftiges Benchmarking festgelegt wurden, sollen Kennzahlen definiert werden, um diese messbar zu machen. Bestimme für jeden der in Teilaufgabe a) definierten Kernbereiche eine passende Kennzahl.



Lösung

a) Definition und Kernbereichen für ein aussagekräftiges Benchmarking
Benchmarking ist ein systematischer Vergleich von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmenskennzahlen mit anderen Unternehmen - häufig mit den „Best-in-Class“ der Branche. Ziel ist es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern.

Fünf zentrale Kernbereiche für ein aussagekräftiges Benchmarking könnten wie folgt aussehen:

- Produktqualität: Dieser Bereich umfasst die technische Ausführung, Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und Fehleranfälligkeit der Produkte. Eine hohe Produktqualität steigert die Kundenzufriedenheit und stärkt das Markenimage.
- Kundenservice und Kundenzufriedenheit: Hierbei geht es um die Reaktionsgeschwindigkeit im Support, die Lösungskompetenz bei Problemen, aber auch um das allgemeine Image beim Kunden. Gerade im B2B-Bereich ist dieser Bereich ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.
- Innovationskraft / F&E-Performance: Dieser Bereich beleuchtet, wie viel ein Unternehmen in Forschung und Entwicklung investiert, wie viele neue Produkte es erfolgreich auf den Markt bringt und wie hoch die Umsetzungsquote von Ideen ist.



Lösung

a) Fünf Kernbereichen für ein aussagekräftiges Benchmarking

- Prozess- und Produktionskosten: Die Effizienz der internen Abläufe und die Kosteneffektivität der Produktion entscheiden maßgeblich über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Hier kann z. B. die Fertigungstiefe oder der Automatisierungsgrad verglichen werden.
- Marktposition und Vertriebserfolg: Dieser Bereich zeigt, wie erfolgreich das Unternehmen am Markt agiert: Marktanteile, Absatzwachstum, Neukundengewinnung oder Vertriebsstruktur sind wichtige Vergleichsaspekte.

b) Um die in Teilaufgabe a) definierten Kernbereiche messbar zu machen, werden für jeden Bereich passende Kennzahlen festgelegt. Diese ermöglichen eine objektive Bewertung im Rahmen des Benchmarkings:

Produktqualität
→ Reklamationsquote: Diese Kennzahl gibt das Verhältnis von reklamierten Produkten zur Gesamtmenge der ausgelieferten Produkte an. Eine niedrige Reklamationsquote deutet auf eine hohe Produktqualität hin.



Lösung

Kundenservice und Kundenzufriedenheit
→ Net Promoter Score (NPS): Der NPS misst, wie wahrscheinlich es ist, dass Kunden das Unternehmen weiterempfehlen. Ein hoher NPS ist ein Zeichen für eine hohe Kundenzufriedenheit und guten Service.

Innovationskraft / F&E-Performance
→ F&E-Quote: Diese Kennzahl zeigt, welcher Anteil des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert wird. Sie ermöglicht Rückschlüsse auf die Innovationsorientierung des Unternehmens.

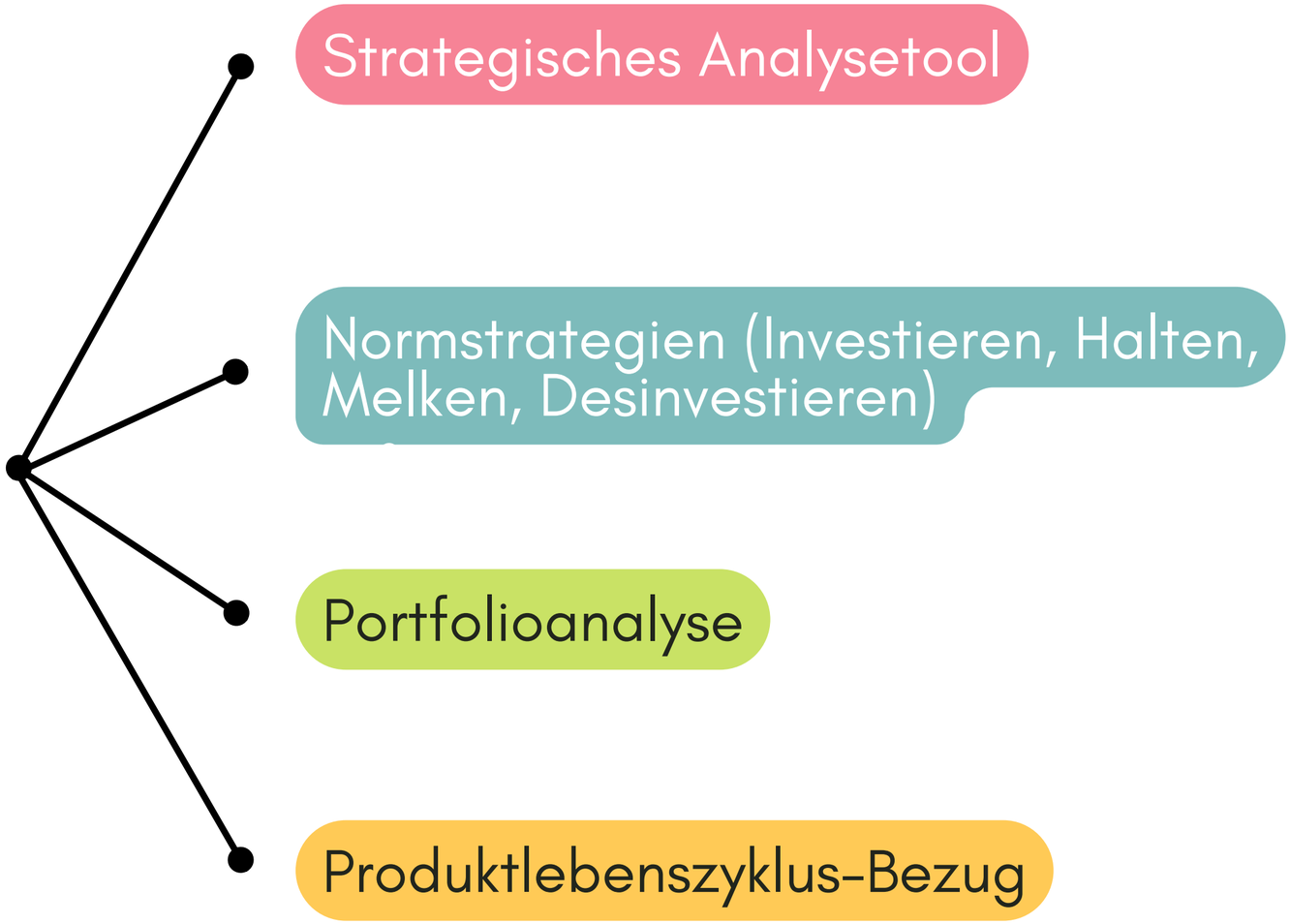
Prozess- und Produktionskosten
→ Stückkosten pro Produkteinheit: Diese Kennzahl gibt an, wie viel ein einzelnes Produkt in der Herstellung kostet. Sie ist ein direkter Indikator für die Effizienz der Produktionsprozess.

Marktposition und Vertriebserfolg
→ Marktanteil (%): Der Marktanteil zeigt, wie groß der Anteil eines Unternehmens am Gesamtmarkt ist. Ein wachsender oder hoher Marktanteil deutet auf eine starke Position im Wettbewerb hin.



Kapitel
BCG Portfolioanalyse

BCG Matrix



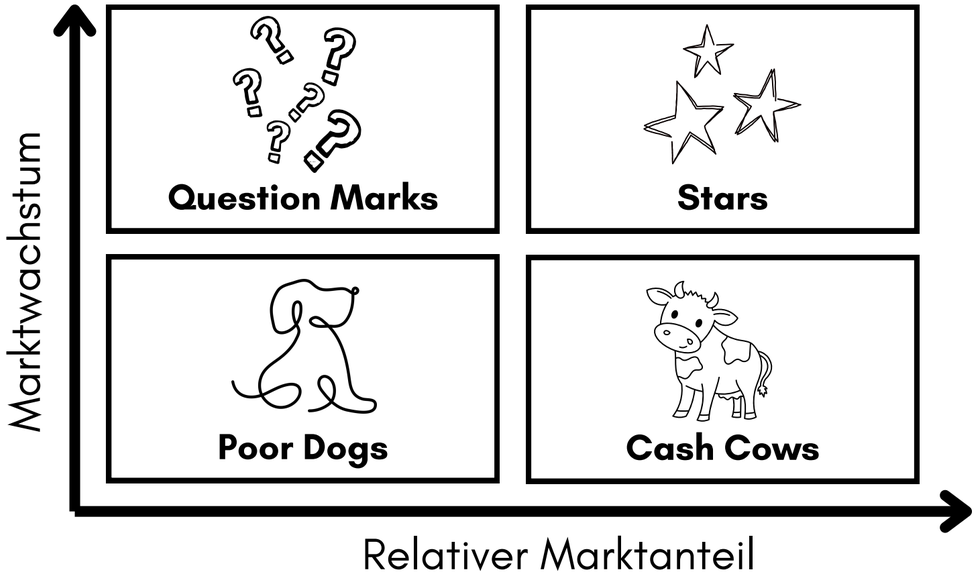
Landers Training

www.landers-training.de

BCG Matrix

Die BCG-Matrix (Boston Consulting Group Matrix) ist ein strategisches Analyseinstrument zur Bewertung von Produkten oder Geschäftsbereichen anhand von Marktwachstum und relativem Marktanteil. Sie unterstützt Unternehmen dabei, ihr Portfolio zu analysieren und strategische Entscheidungen abzuleiten.

Aufbau der BCG-Matrix:
Die Matrix besteht aus vier Feldern, die sich aus zwei Dimensionen zusammensetzen: Marktwachstum (hoch/niedrig) & Relativer Marktanteil (hoch/niedrig)



Landers Training

www.landers-training.de

BCG Matrix

Landers Training

www.landers-training.de

Die Felder sind wie folgt unterteilt:

1. Question Marks (Fragezeichen)
   - Niedriger Marktanteil in einem wachstumsstarken Markt.
   - Hoher Investitionsbedarf, aber unklar, ob sich das Produkt durchsetzt.
   - Ziel: Entweder investieren, um Marktanteile zu gewinnen, oder aus dem Markt aussteigen.
2. Stars (Sterne)
   - Hoher Marktanteil in einem wachstumsstarken Markt.
   - Potenziale für hohe Gewinne, aber auch hoher Investitionsbedarf.
   - Ziel: Marktführerschaft ausbauen und Investitionen fortsetzen.
3. Cash Cows (Geldkühe)
   - Hoher Marktanteil, aber in einem niedrig wachsenden Markt.
   - Produkte generieren hohe Einnahmen (“Cashflow”) bei geringem Investitionsbedarf.
   - Ziel: Erträge nutzen (ernten/melken), um andere Bereiche zu finanzieren
4. Dogs (arme Hunde)
   - Niedriger Marktanteil in einem schwach wachsenden oder stagnierenden Markt.
   - Produkte sind häufig nicht profitabel und binden Ressourcen.
   - Ziel: Überprüfen, ob der Bereich noch sinnvoll ist oder abgestoßen werden sollte.

BCG Matrix

Ziele der BCG-Matrix:

- Übersicht über die aktuelle Position einzelner Produkte oder Geschäftsbereiche.
- Identifikation, welche Produkte Potenziale haben und welche Risiken bergen.
- Unterstützung bei der Ressourcenverteilung im Unternehmen.

Kritik & Grenzen der BCG-Matrix:

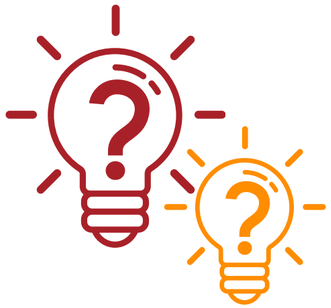
- Betrachtet nur zwei Faktoren (Marktwachstum, Marktanteil) → komplexe Märkte werden vereinfacht
- Marktattraktivität wird nicht differenziert bewertet
- Relativer Marktanteil ist nicht in jeder Branche aussagekräftig
- Statischer Ansatz → keine kurzfristigen Marktveränderungen berücksichtigt
- Gefahr falscher Schlussfolgerungen, wenn Daten ungenau sind

Merksatz:

- Stars werden zu Cash Cows (wenn das Marktwachstum sinkt)
- Question Marks können zu Stars oder Dogs werden
- Dogs bleiben meist Dogs

Landers Training

www.landers-training.de



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten (SGE) nutzt die BCG-Matrix zur Überprüfung seiner langfristigen Ressourcenallokation. Eine SGE zeigt hohes Marktwachstum bei moderatem, aber steigenden Marktanteil. Eine andere SGE verfügt über einen hohen relativen Marktanteil, befindet sich jedoch in einem rückläufigen Markt und erfordert zunehmend Investitionen, um die Position zu halten.

Aufgabe:
a) Analysieren Sie, welchen Feldern der BCG-Matrix die beiden SGEs jeweils zuzuordnen sind und begründen Sie dies anhand der Dimensionen Marktwachstum und relativer Marktanteil.
b) Bewerten Sie kritisch, welche strategischen Maßnahmen (Normstrategien) für beide SGEs langfristig sinnvoll sind, und erläutern Sie, wie diese Entscheidungen die Gesamtunternehmensstrategie beeinflussen können.

Landers Training

www.landers-training.de



Lösung

a) Zuordnung zu den Feldern der BCG-Matrix

SGE 1: Hohes Marktwachstum + moderater, aber steigender Marktanteil
→ Zuordnung: Question Mark (mit Tendenz zum Star)
Begründung:

- Markt wächst stark → erfüllt Wachstumsdimension
- Marktanteil noch nicht hoch genug → Fragezeichen
- Entwicklungstendenz zeigt jedoch Potenzial zum Star bei weiteren Investitionen

SGE 2: Hoher relativer Marktanteil + rückläufiger Markt + steigender Investitionsbedarf
→ Zuordnung: Cash Cow (mit Tendenz zum Dog)
Begründung:

- Hoher Marktanteil erfüllt Dimension der Stärke
- Markt schrumpft → klassisches Cash-Cow-Umfeld
- Wenn Investitionen steigen, ohne Wachstum abzubilden, verschiebt sich das Produkt langfristig Richtung Dog



Lösung

Landers Training

www.landers-training.de

b) Kritische Bewertung der strategischen Maßnahmen

SGE 1 - Question Mark (mit Potenzial zum Star):

Empfohlene Normstrategie: Investieren

- Ziel: Marktanteile ausbauen, um Star-Position zu erreichen
- Voraussetzung: ausreichende finanzielle Mittel, klare Wettbewerbsvorteile
- Kritisch: Hoher Kapitalbedarf und Risiko, wenn Marktanteilsgewinne ausbleiben

SGE 2 - Cash Cow (mit Tendenz zum Dog):

Empfohlene Normstrategie: Ernten oder Halten, langfristig Desinvestition prüfen

- Kurzfristig: Gewinne ausschöpfen und Investitionen reduzieren
- Mittelfristig: Wirtschaftlichkeit prüfen, da steigende Investitionen in einem schrumpfenden Markt geringe Rendite bringen
- Langfristig: Rückzug oder schrittweiser Abbau sinnvoll, um keine Ressourcen in eine auslaufende SGE zu binden

Auswirkungen auf die Gesamtunternehmensstrategie:

- Mittel aus der Cash Cow sollten strategisch genutzt werden, um das potenzielle Star-Produkt (heutiges Question Mark) zu finanzieren.
- Dadurch entsteht eine ausgewogene Portfoliostruktur, die Wachstum und Liquidität sichert.
- Das Unternehmen reduziert gleichzeitig Risiken durch rechtzeitige Desinvestition aus rückläufigen Geschäftsfeldern.



Kapitel
Gap Analyse

Gap Analyse



Landers Training

www.landers-training.de

Gap Analyse

Die Gap-Analyse (Lückenanalyse) ist ein strategisches Planungsinstrument, das dazu dient, Abweichungen zwischen einem aktuellen Zustand und einem angestrebten Zielzustand zu erkennen und darzustellen. Ziel der Analyse ist es, Maßnahmen zu identifizieren, um diese Lücken zu schließen und sicherzustellen, dass strategische Ziele erreicht werden.

Bestandteile der Gap-Analyse:

1. Ist-Zustand: Der aktuelle Zustand des Unternehmens, z. B. Umsatz, Marktanteil oder Gewinn.
2. Soll-Zustand: Der angestrebte Zielwert oder Zustand, den das Unternehmen erreichen möchte (z. B. in einem bestimmten Zeitraum).
3. Strategische Lücke (Strategic Gap): Die Differenz zwischen dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand bei normalem Geschäftsverlauf (ohne zusätzliche Maßnahmen).
4. Operative Lücke: Abweichungen, die sich aus ineffizienten Prozessen, Fehlern oder unzureichenden Ressourcen ergeben.

Landers Training

www.landers-training.de

Gap Analyse

Landers Training

www.landers-training.de

Anwendungsbereiche der Gap-Analyse:

- Umsatzplanung: Vergleich zwischen geplantem und tatsächlichem Umsatz.
- Kostenmanagement: Analyse der Abweichung zwischen geplanten und tatsächlichen Kosten.
- Marktanteil: Vergleich zwischen aktuellem und angestrebtem Marktanteil.

Beispiel einer Gap-Analyse:
Ein E-Bike-Hersteller hat für das nächste Jahr einen Umsatz von 5 Millionen Euro geplant, erzielt aber nach einer Zwischenbewertung nur 3,5 Millionen Euro. Die Lücke beträgt somit 1,5 Millionen Euro.
Durch die Gap-Analyse wird festgestellt:

- Operative Gründe: Lieferengpässe und Produktionsverzögerungen
- Strategische Gründe: Mangelnde Vermarktung im Ausland

Die Maßnahmen zur Schließung der Lücke könnten z. B. sein: Lieferantenwechsel, Kapazitätssteigerung und stärkere Marketingkampagnen.

Ziel der Gap-Analyse:

- Erkennen von Abweichungen frühzeitig im Planungsprozess.
- Ableiten konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung.
- Verbesserung der Unternehmensplanung und -steuerung.

Gap Analyse

Grenzen der Gap-Analyse:
Trotz ihres Nutzens hat die Gap-Analyse einige Einschränkungen:

- Abhängigkeit von Prognosen: Die Analyse basiert auf Zukunftsannahmen. Sind diese ungenau, kann die ermittelte Lücke verzerrt sein.
- Fokus auf Zahlen: Qualitative Faktoren wie Motivation, Innovationskraft oder Kultur werden kaum berücksichtigt, obwohl sie für die Zielerreichung entscheidend sein können.
- Vereinfachte Darstellung: Die Analyse zeigt nur dass eine Lücke besteht, nicht die gesamte Komplexität der Ursachen. Strategische und operative Zusammenhänge können dabei untergehen.
- Keine Priorisierung: Die Gap-Analyse identifiziert Abweichungen, gibt aber keine Hinweise, welche Maßnahmen am wirksamsten oder am dringendsten sind.

Zusammenfassend: Die Gap-Analyse zeigt also auf, welche Maßnahmen notwendig sind, um strategische Ziele zu erreichen. Sie hilft dabei, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und das Unternehmen langfristig erfolgreicher zu machen.

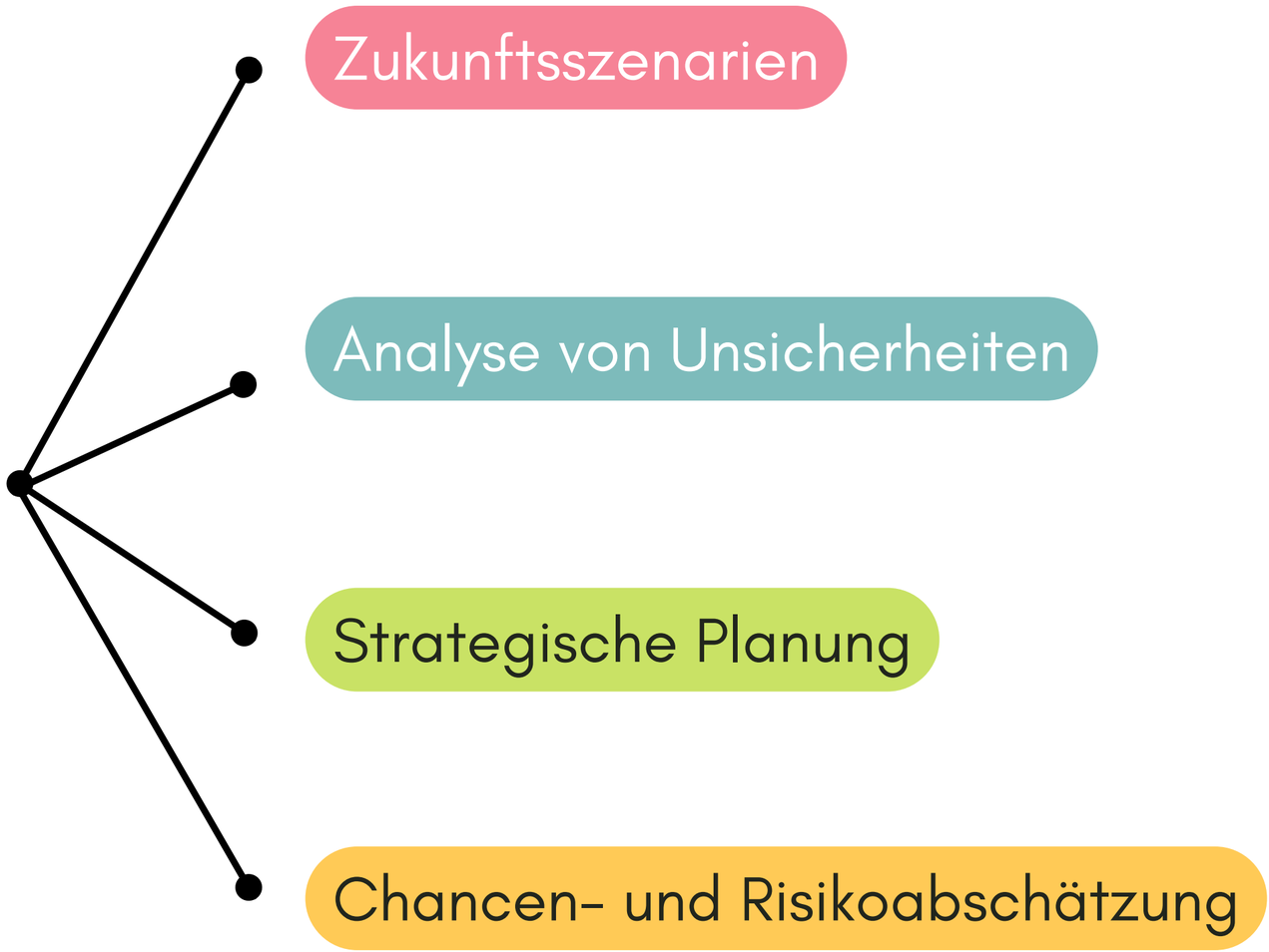
Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel
Szenario Analyse

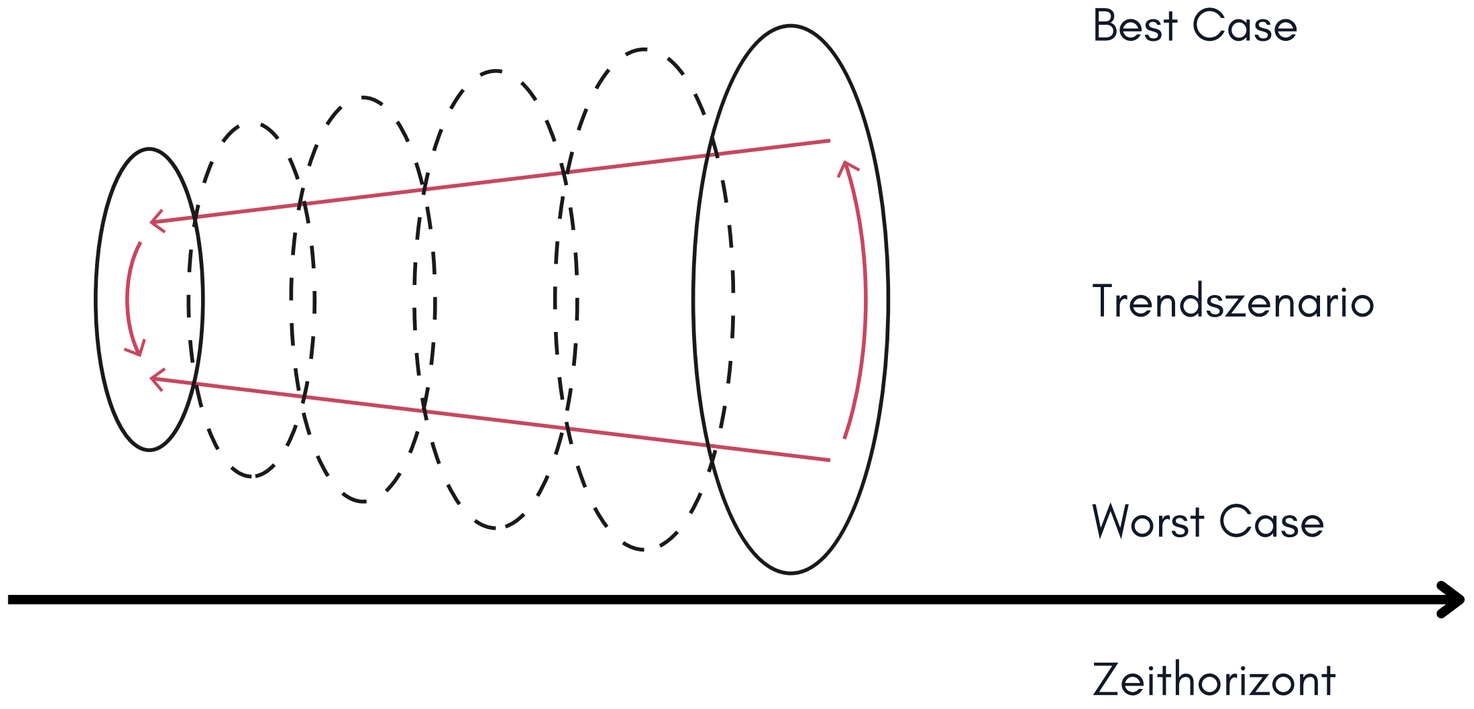
Szenario Analyse



Landers Training

Szenario Analyse

Die Szenarioanalyse ist eine Methode, um mögliche zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf ein Unternehmen, ein Projekt oder eine Strategie zu untersuchen. Dabei werden verschiedene Szenarien (z. B. “Best-Case”, “Worst-Case” und “Trendszenario”) entwickelt, um Unsicherheiten zu identifizieren und Entscheidungen fundierter zu treffen.



Szenario Analyse

Ziele der Szenarioanalyse:

- Vorbereitung auf mögliche zukünftige Entwicklungen
- Erkennen von Chancen und Risiken
- Unterstützung bei der strategischen Entscheidungsfindung
- Erhöhen der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Ablauf einer Szenarioanalyse:

1. Analyse der Ausgangslage: Erfassung der aktuellen Situation und relevanter Einflussfaktoren (z. B. wirtschaftliche, technische oder politische Rahmenbedingungen).
2. Identifikation der Einflussfaktoren: Festlegen der Faktoren, die die zukünftige Entwicklung beeinflussen (z. B. Markttrends, Gesetzesänderungen).
3. Szenarienentwicklung: Entwicklung mehrerer Szenarien, z. B.:
    - Best-Case: optimistische Annahmen.
    - Worst-Case: pessimistische Annahmen.
    - Trendszenario: wahrscheinlichste Entwicklung auf Basis aktueller Trends.
4. Bewertung: Analyse der Auswirkungen der verschiedenen Szenarien auf das Unternehmen.
5. Ableitung von Maßnahmen: Entwicklung von Handlungsstrategien zur Vorbereitung auf mögliche Szenarien.

Szenario Analyse

Vorteile der Szenarioanalyse:

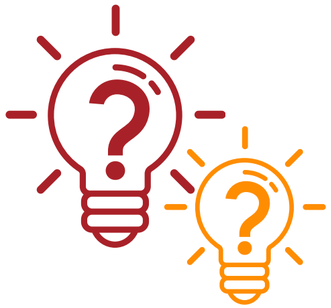
- Erhöht die Planungssicherheit trotz Unsicherheiten
- Zeigt Risiken und Chancen auf
- Fördert die strategische Flexibilität

Kritische Erfolgsfaktoren / Grenzen der Szenarioanalyse:

- Szenarien sind immer nur Annahmen, keine Vorhersagen
- hoher Zeit- und Datenaufwand
- Ergebnisse hängen stark von der Qualität der Einflussfaktoren ab
- Risiko der Subjektivität bei der Bewertung
- zu viele Szenarien können Entscheidungen erschweren

Typische Anwendungsbereiche:

- strategische Unternehmensplanung
- Produkt- und Technologieentwicklung
- Investitionsentscheidungen
- Risikomanagement
- Markt- und Wettbewerbsanalysen



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein international tätiges Maschinenbauunternehmen steht vor der Entscheidung, ob es eine neue Produktionsstätte in Osteuropa errichten soll. Die zukünftige wirtschaftliche und technologische Entwicklung in der Branche ist jedoch unsicher. Das Management beauftragt Sie, eine Szenarioanalyse als Teil der strategischen Planung durchzuführen.

Aufgabe:
a) Analysieren Sie, wie sich Veränderungen in den Einflussfaktoren politische Stabilität, technologische Entwicklungen und Fachkräfteverfügbarkeit sowohl im Best-Case- als auch im Worst-Case-Szenario auf die Entscheidung auswirken könnten.
b) Begründen Sie, warum die Szenarioanalyse für strategische Investitionsentscheidungen trotz ihrer Grenzen ein geeignetes Instrument ist.



Lösung

a) Mögliche Auswirkungen der Einflussfaktoren in Best-Case und Worst-Case

Politische Stabilität

- Best-Case: Stabile politische Lage, verlässliche Rahmenbedingungen → hohe Planungssicherheit und geringer Risikofaktor.
- Worst-Case: Instabilität, rechtliche Unsicherheiten → erhöhte Standort- und Investitionsrisiken.

Technologische Entwicklungen

- Best-Case: Gute technologische Infrastruktur und Innovationskraft → Effizienzsteigerungen, geringere Kosten.
- Worst-Case: Technologische Rückstände oder geringe Innovationsfähigkeit → höhere Investitions- und Betriebskosten.

Fachkräfteverfügbarkeit

- Best-Case: Ausreichend qualifiziertes Personal zu angemessenen Löhnen → stabile Produktion, gute Qualität.
- Worst-Case: Fachkräftemangel oder geringe Qualifikation → höhere Kosten, Qualitätsrisiken, Verzögerungen.



Lösung

b) Begründung der Eignung der Szenarioanalyse trotz ihrer Grenzen

Trotz Unsicherheiten bleibt die Szenarioanalyse ein geeignetes strategisches Planungsinstrument, weil sie:

- Unsicherheiten systematisch sichtbar macht, statt sie zu ignorieren.
- Handlungsoptionen für unterschiedliche Zukunftslagen entwickelt, wodurch das Management flexibel bleibt.
- Risiken und Chancen strukturierter bewertet als rein intuitive Entscheidungen.
- Frühwarnindikatoren liefert, anhand derer das Unternehmen solche Entwicklungen rechtzeitig erkennen kann.
- Entscheidungsqualität erhöht, da Investitionen im internationalen Umfeld besonders sensibel auf externe Faktoren reagieren.

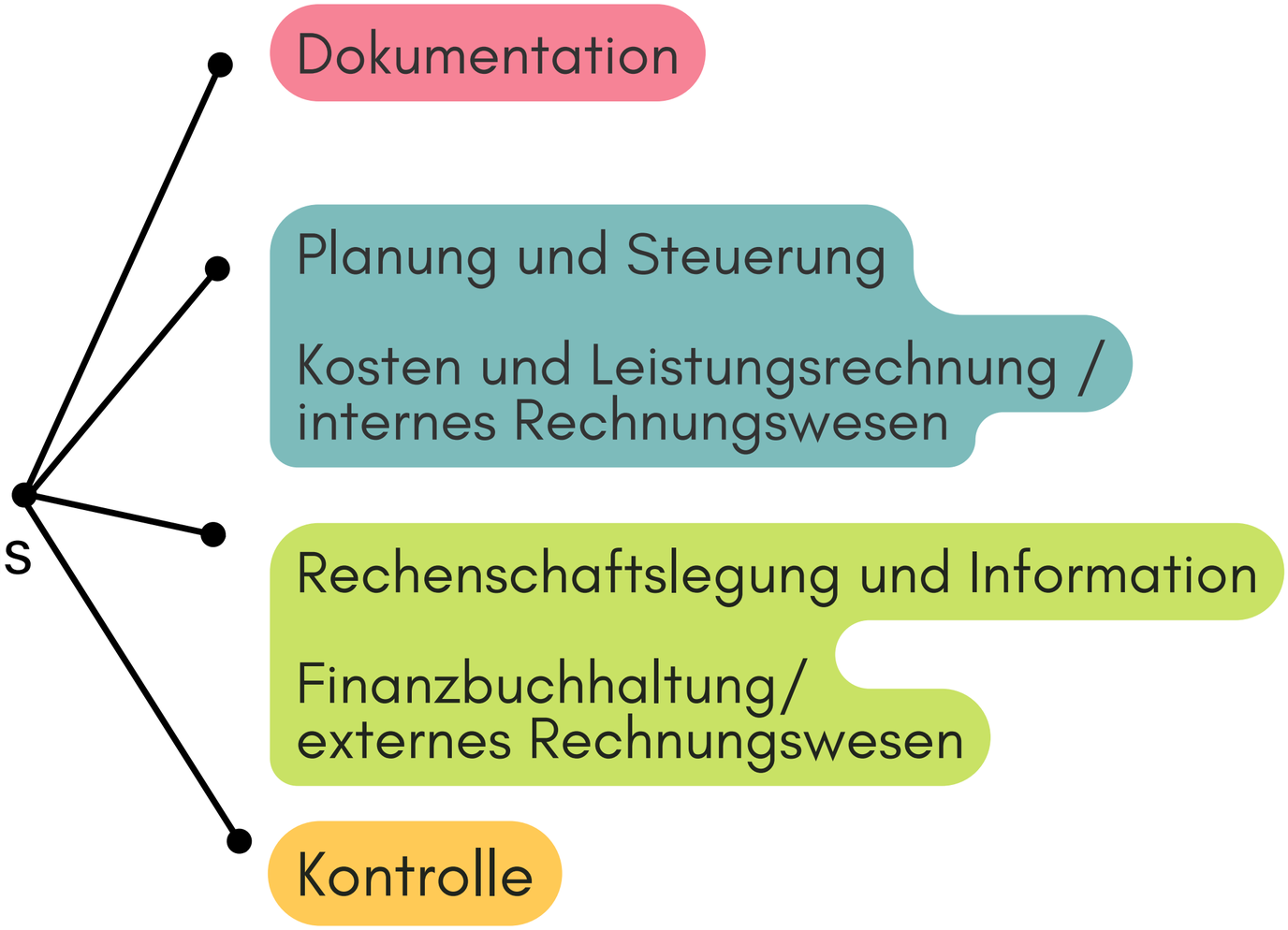
Die Methode ersetzt zwar keine genaue Prognose, ermöglicht aber robuste und besser abgesicherte strategische Entscheidungen.



Kapitel Aufgaben des Rechnungswesen

Landers Training

Aufgaben des Rechnungswesens



Aufgaben des Rechnungswesens

1. **Dokumentation**
• Alle Geschäftsvorfälle, wie z. B. Käufe, Verkäufe, Zahlungen oder Abschreibungen, werden chronologisch und systematisch erfasst.
• Dies erfolgt auf Basis von Belegen (z. B. Rechnungen, Quittungen, Verträge) und dient als Grundlage für die Buchführung.
• Ziel ist eine vollständige, nachvollziehbare und gesetzeskonforme Aufzeichnung der Unternehmensaktivitäten.

2. Planung und Steuerung
• Das Rechnungswesen liefert Daten für die Budgetierung und betriebliche Planung.
• Mit Hilfe von Soll-Ist-Vergleichen können Abweichungen identifiziert und Maßnahmen ergriffen werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.
• Es ermöglicht die Steuerung von Liquidität, Kosten und Erlösen, um die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens zu sichern.

3. Rechenschaftslegung und Information
• Externe Adressaten wie Finanzbehörden, Banken oder Investoren erhalten durch den Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) einen Überblick über die finanzielle Lage des Unternehmens.
• Interne Adressaten, wie die Geschäftsführung, nutzen diese Informationen für Entscheidungsprozesse.
• Diese Aufgabe ist zentral für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Unternehmensaktivitäten.

4. Kontrolle
• Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, wie z. B. der Abgabenordnung oder des Handelsgesetzbuchs, wird überwacht.
• Wirtschaftlichkeitskontrollen werden durchgeführt, um Kosten zu optimieren und ineffiziente Prozesse zu erkennen.
• Mithilfe von Kennzahlen und Analysen wird die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens überprüft, z. B. durch Rentabilitäts- oder Liquiditätskennziffern.

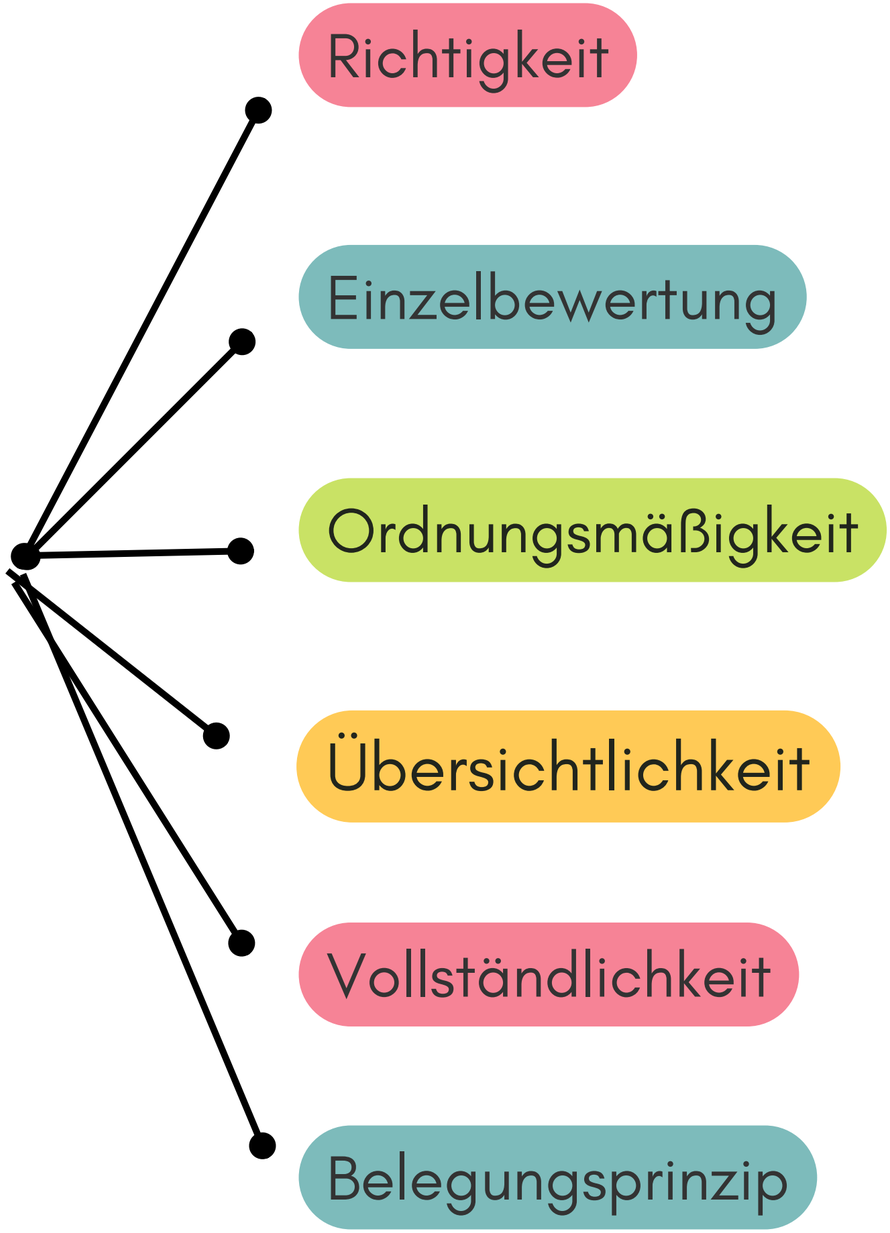


Kapitel

Grundsätze Ordnungsgemäßer Buchführung

Landers Training

Grundsätze GOB



GOB

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)
Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) bilden die Grundlage für die Erstellung ordnungsgemäßer Bücher und Abschlüsse. Sie stellen sicher, dass die Rechnungslegung transparent, nachvollziehbar und rechtlich einwandfrei ist. Die GoB sind nicht gesetzlich kodifiziert, sondern haben sich aus der Praxis entwickelt. Im Folgenden werden die wesentlichen Grundsätze beschrieben.

Richtigkeit
Alle Geschäftsvorfälle müssen inhaltlich korrekt und den Tatsachen entsprechend erfasst werden. Fehlerhafte oder absichtliche Falschdarstellungen sind unzulässig.
Ziel:Sicherstellung der Zuverlässigkeit der Buchführung.

Einzelbewertung
Vermögensgegenstände und Schulden sind einzeln und unabhängig voneinander zu bewerten. Eine pauschale Bewertung ist nicht zulässig.
Ziel:Vermeidung von Verzerrungen und Sicherstellung realistischer Werte.

Ordnungsmäßigkeit
Die Buchführung muss systematisch und klar nachvollziehbar geführt werden. Dazu gehört auch die Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften.
Ziel:Schaffung einer nachvollziehbaren Struktur, die Prüfungen erleichtert.

GOB

Übersichtlichkeit
Die Buchführung muss so gestaltet sein, dass ein sachverständiger Dritter innerhalb angemessener Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Lage des Unternehmens erhält.
Ziel:Erhöhung der Transparenz und Verständlichkeit.

Vollständigkeit
Alle Geschäftsvorfälle müssen lückenlos und vollständig erfasst werden. Unterlassene Buchungen oder Auslassungen sind nicht zulässig.
Ziel:Sicherstellung der Vollständigkeit der Geschäftsdaten.

Belegprinzip
Keine Buchung ohne Beleg – jeder Geschäftsvorfall muss durch einen Beleg nachgewiesen werden können.
Ziel:Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit und Dokumentation.

Bedeutung in der Praxis

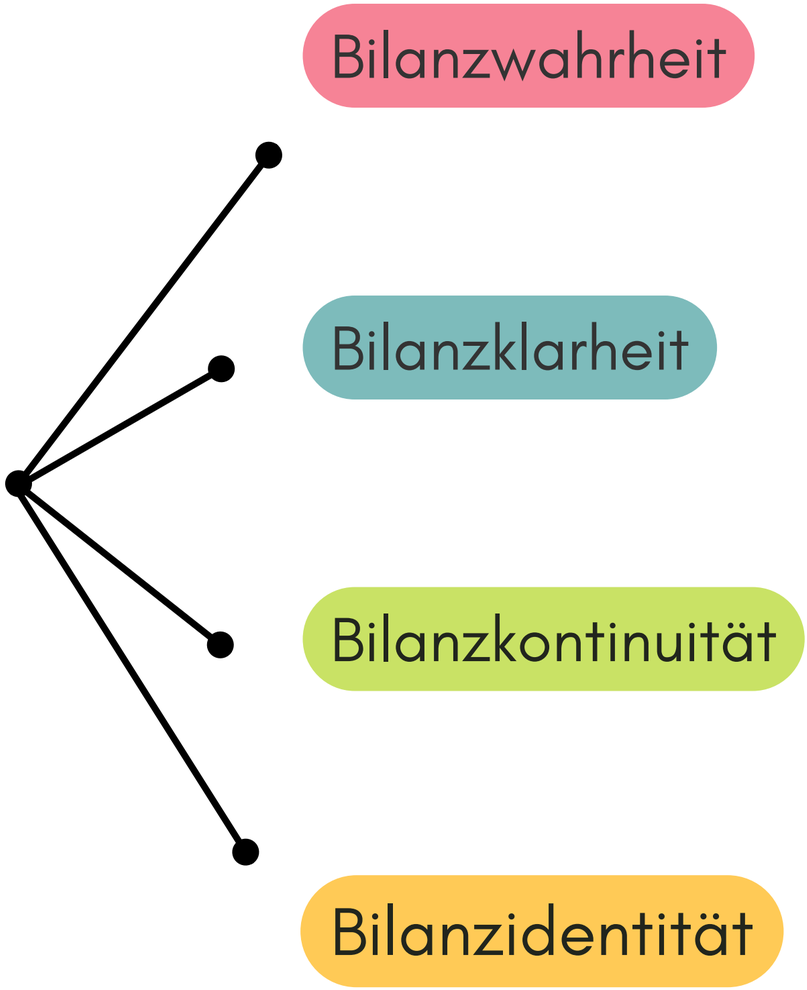
Die GoB sichern die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung und schaffen Vertrauen bei Stakeholdern wie Finanzbehörden, Investoren oder Banken. Für die Prüfung ist es essenziell, die Grundsätze zu kennen und in praktischen Aufgaben korrekt



Kapitel Bilanz

Landers Training

Grundsätze der Bilanzierung



- Bilanzwahrheit
- Bilanzklarheit
- Bilanzkontinuität
- Bilanzidentität

Landers Training

Grundsätze der Bilanzierung

Die Grundsätze der Bilanzierung sind fundamentale Regeln, die sicherstellen, dass Bilanzen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes und verständliches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens geben. Sie sind essenziell für die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und haben daher hohe Relevanz in der Praxis und Prüfungen.

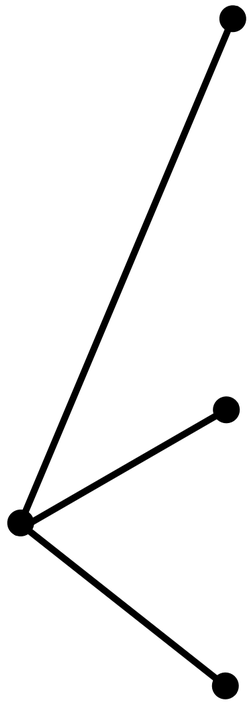
Bilanzwahrheit
Die Bilanz muss vollständig und korrekt sein und die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens widerspiegeln. Fehlerhafte oder unvollständige Angaben sind unzulässig.
Ziel:Sicherstellung, dass die Bilanz ein wahrheitsgetreues Bild der Unternehmenslage vermittelt.

Bilanzklarheit
Die Bilanz muss übersichtlich und nachvollziehbar aufgestellt sein. Dazu gehören klare Gliederungsvorschriften und transparente Angaben zu Vermögensposten, Verbindlichkeiten und Eigenkapital.
Ziel: Erleichterung der Analyse und Interpretation durch Leser, wie Investoren oder Finanzbehörden.

Bilanzkontinuität
Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden müssen über die Jahre hinweg beibehalten werden, um Vergleichbarkeit und Konsistenz zu gewährleisten. Änderungen dürfen nur in begründeten Ausnahmefällen erfolgen.
Ziel:Kontinuität und Vergleichbarkeit der Bilanzdaten zwischen verschiedenen Geschäftsjahren.

Bilanzidentität
Die Eröffnungsbilanz eines Geschäftsjahres muss mit der Schlussbilanz des vorherigen Geschäftsjahres übereinstimmen.
Ziel:Sicherstellung der lückenlosen Dokumentation und Nachvollziehbarkeit der Bilanzentwicklung.

Abgrenzungs grundsätze



Imparitätsprinzip

Das Prinzip soll sicherstellen, dass:
- ein vorsichtiges und realitätsnahes Bild der finanziellen Lage des Unternehmens vermittelt wird.
- Risiken und Verluste nicht verschwiegen oder verschleiert werden.

Realisationsprinzip

- Definition: Erträge werden erst dann erfasst, wenn sie realisiert, also der Leistungsaustausch abgeschlossen ist.
- Beispiel: Der Umsatz aus einem Verkauf wird erst erfasst, wenn die Ware geliefert wurde, auch wenn die Rechnung schon gestellt wurde.

Periodenabgrenzung

- Definition: Aufwendungen und Erträge sind genau der Periode zuzuordnen, zu der sie gehören, um ein realistisches Bild des Periodenerfolgs zu liefern.
- Beispiel: Eine Versicherung, die für ein Jahr im Voraus bezahlt wurde, wird monatlich anteilig als Aufwand erfasst.

Bilanz



Landers Training

www.landers-training.de

AKTIVA

Liquidität ↑

Anlagevermögen

1. Immaterielle Vermögensgegenstände:
- Patente
- Lizenzen
- Software

2. Sachanlagen:
- Gebäude (z. B. Bürogebäude, Produktionshallen)
- Maschinen und Anlagen
- Fahrzeuge (z. B. Firmenwagen)
- Büroausstattung (z. B. Schreibtische, Computer)

3. Finanzanlagen:
- Beteiligungen an anderen Unternehmen
- Wertpapiere

Umlaufvermögen

1. Vorräte:
- Rohstoffe (z. B. Holz, Metall)
- Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Farben)
- Betriebsstoffe (z. B. Schmiermittel)
- Fertige Erzeugnisse (z. B. Produkte im Lager)
- Unfertige Erzeugnisse

2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

3. Bankguthaben und Kassenbestand:
- Guthaben auf Girokonten
- Bargeld

Gesamtkapital

PASSIVA

Eigenkapital

1. Gezeichnetes Kapital
- Stammkapital einer GmbH (z. B. 25.000 €)
- Grundkapital einer AG (z. B. durch Aktienausgabe)

2. Kapitalrücklagen
- Einzahlungen der Gesellschafter, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen.

3. Gewinnrücklagen
- Nicht ausgeschüttete Gewinne, die im Unternehmen verbleiben (z. B. gesetzliche Rücklagen).

4. Bilanzgewinn/-verlust
- Gewinn/ Verlust auf GUV

Fremdkapital

1. Langfristige Verbindlichkeiten
- Hypothekenkredite

2. Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Lieferantenkredite
- Überziehungskredite

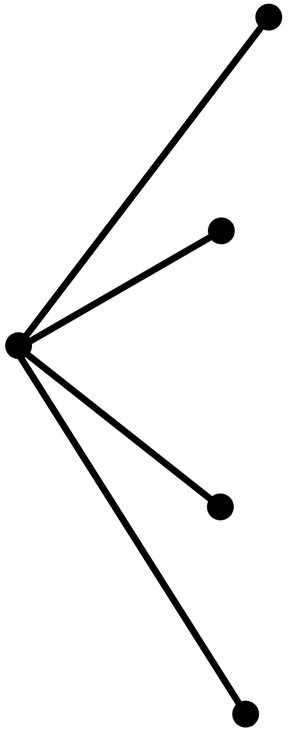
3. Rückstellungen
- Rückstellungen für Pensionen
- Rückstellungen für Prozessrisiken

4. Verbindlichkeiten

Fristigkeit ↓

Gesamtkapital

Bestands veränderungen



- Aktivtausch
- Passivtausch
- Aktiv- Passiv Mehrung
- Aktiv- Passiv- Minderung

Aktivtausch

AKTIVA

Anlagevermögen

1. Immaterielle Vermögensgegenstände:
- Patente
- Lizenzen
- Software

2. Sachanlagen:
- Gebäude (z. B. Bürogebäude, Produktionshallen)
- Maschinen und Anlagen
- Fahrzeuge (z. B. Firmenwagen)
- Büroausstattung (z. B. Schreibtische, Computer)

3. Finanzanlagen:
- Beteiligungen an anderen Unternehmen
- Wertpapiere

Umlaufvermögen

1. Vorräte:
- Rohstoffe (z. B. Holz, Metall)
- Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Farben)
- Betriebsstoffe (z. B. Schmiermittel)
- Fertige Erzeugnisse (z. B. Produkte im Lager)
- Unfertige Erzeugnisse

2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

3. Bankguthaben und Kassenbestand:
- Guthaben auf Girokonten
- Bargeld

Liquidität

Gesamtkapital

PASSIVA

Eigenkapital

1. Gezeichnetes Kapital
- Stammkapital einer GmbH (z. B. 25.000 €)
- Grundkapital einer AG (z. B. durch Aktienausgabe)

2. Kapitalrücklagen
- Einzahlungen der Gesellschafter, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen.

3. Gewinnrücklagen
- Nicht ausgeschüttete Gewinne, die im Unternehmen verbleiben (z. B. gesetzliche Rücklagen).

4. Bilanzgewinn/-verlust
- Gewinn/ Verlust auf GUV

Fremdkapital

1. Langfristige Verbindlichkeiten
- Hypothekenkredite

2. Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Lieferantenkredite
- Überziehungskredite

3. Rückstellungen
- Rückstellungen für Pensionen
- Rückstellungen für Prozessrisiken

4. Verbindlichkeiten

Fristigkeit

Gesamtkapital

Landers Training

www.landers-training.de

Passivtausch

AKTIVA

Anlagevermögen

1. Immaterielle Vermögensgegenstände:
- Patente
- Lizenzen
- Software

2. Sachanlagen:
- Gebäude (z. B. Bürogebäude, Produktionshallen)
- Maschinen und Anlagen
- Fahrzeuge (z. B. Firmenwagen)
- Büroausstattung (z. B. Schreibtische, Computer)

3. Finanzanlagen:
- Beteiligungen an anderen Unternehmen
- Wertpapiere

Umlaufvermögen

1. Vorräte:
- Rohstoffe (z. B. Holz, Metall)
- Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Farben)
- Betriebsstoffe (z. B. Schmiermittel)
- Fertige Erzeugnisse (z. B. Produkte im Lager)
- Unfertige Erzeugnisse

2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

3. Bankguthaben und Kassenbestand:
- Guthaben auf Girokonten
- Bargeld

Liquidität

Gesamtkapital

PASSIVA

Eigenkapital

1. Gezeichnetes Kapital
- Stammkapital einer GmbH (z. B. 25.000 €)
- Grundkapital einer AG (z. B. durch Aktienausgabe)

2. Kapitalrücklagen
- Einzahlungen der Gesellschafter, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen.

3. Gewinnrücklagen
- Nicht ausgeschüttete Gewinne, die im Unternehmen verbleiben (z. B. gesetzliche Rücklagen).

4. Bilanzgewinn/-verlust
- Gewinn/ Verlust auf GUV

Fremdkapital

1. Langfristige Verbindlichkeiten
- Hypothekenkredite

2. Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Lieferantenkredite
- Überziehungskredite

3. Rückstellungen
- Rückstellungen für Pensionen
- Rückstellungen für Prozessrisiken

4. Verbindlichkeiten

Fristigkeit

Gesamtkapital

Aktiv-Passiv Mehrung

Landers Training

www.landers-training.de

AKTIVA

Anlagevermögen

1. Immaterielle Vermögensgegenstände:
- Patente
- Lizenzen
- Software

2. Sachanlagen:
- Gebäude (z. B. Bürogebäude, Produktionshallen)
- Maschinen und Anlagen
- Fahrzeuge (z. B. Firmenwagen)
- Büroausstattung (z. B. Schreibtische, Computer)

3. Finanzanlagen:
- Beteiligungen an anderen Unternehmen
- Wertpapiere

Umlaufvermögen

1. Vorräte:
- Rohstoffe (z. B. Holz, Metall)
- Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Farben)
- Betriebsstoffe (z. B. Schmiermittel)
- Fertige Erzeugnisse (z. B. Produkte im Lager)
- Unfertige Erzeugnisse

2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

3. Bankguthaben und Kassenbestand:
- Guthaben auf Girokonten
- Bargeld

Liquidität

Gesamtkapital

PASSIVA

Eigenkapital

1. Gezeichnetes Kapital
- Stammkapital einer GmbH (z. B. 25.000 €)
- Grundkapital einer AG (z. B. durch Aktienausgabe)

2. Kapitalrücklagen
- Einzahlungen der Gesellschafter, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen.

3. Gewinnrücklagen
- Nicht ausgeschüttete Gewinne, die im Unternehmen verbleiben (z. B. gesetzliche Rücklagen).

4. Bilanzgewinn/-verlust
- Gewinn/ Verlust auf GUV

Fremdkapital

1. Langfristige Verbindlichkeiten
- Hypothekenkredite

2. Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Lieferantenkredite
- Überziehungskredite

3. Rückstellungen
- Rückstellungen für Pensionen
- Rückstellungen für Prozessrisiken

4. Verbindlichkeiten

Fristigkeit

Gesamtkapital

Aktiv-Passiv Minderung

Landers Training

www.landers-training.de

AKTIVA

Anlagevermögen

1. Immaterielle Vermögensgegenstände:
- Patente
- Lizenzen
- Software

2. Sachanlagen:
- Gebäude (z. B. Bürogebäude, Produktionshallen)
- Maschinen und Anlagen
- Fahrzeuge (z. B. Firmenwagen)
- Büroausstattung (z. B. Schreibtische, Computer)

3. Finanzanlagen:
- Beteiligungen an anderen Unternehmen
- Wertpapiere

Umlaufvermögen

1. Vorräte:
- Rohstoffe (z. B. Holz, Metall)
- Hilfsstoffe (z. B. Schrauben, Farben)
- Betriebsstoffe (z. B. Schmiermittel)
- Fertige Erzeugnisse (z. B. Produkte im Lager)
- Unfertige Erzeugnisse

2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

3. Bankguthaben und Kassenbestand:
- Guthaben auf Girokonten
- Bargeld

Liquidität

Gesamtkapital

PASSIVA

Eigenkapital

1. Gezeichnetes Kapital
- Stammkapital einer GmbH (z. B. 25.000 €)
- Grundkapital einer AG (z. B. durch Aktienausgabe)

2. Kapitalrücklagen
- Einzahlungen der Gesellschafter, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen.

3. Gewinnrücklagen
- Nicht ausgeschüttete Gewinne, die im Unternehmen verbleiben (z. B. gesetzliche Rücklagen).

4. Bilanzgewinn/-verlust
- Gewinn/ Verlust auf GUV

Fremdkapital

1. Langfristige Verbindlichkeiten
- Hypothekenkredite

2. Kurzfristige Verbindlichkeiten
- Lieferantenkredite
- Überziehungskredite

3. Rückstellungen
- Rückstellungen für Pensionen
- Rückstellungen für Prozessrisiken

4. Verbindlichkeiten

Fristigkeit

Gesamtkapital



Kapitel

goldene Bilanzregel

Landers Training

Goldene Bilanzregel

Die **goldene Bilanzregel** ist ein Grundsatz der Finanzierung, der sicherstellen soll, dass ein Unternehmen langfristig finanziell stabil ist. Sie besagt, dass die Dauer der Kapitalbindung (wie lange ein Vermögenswert genutzt wird) mit der Dauer der Kapitalbereitstellung (wie lange das Kapital verfügbar ist) übereinstimmen sollte.

Grundsatz

- Langfristiges Vermögen (z. B. Gebäude, Maschinen) soll durch langfristiges Kapital (z. B. Eigenkapital oder langfristige Kredite) finanziert werden.
- Kurzfristiges Vermögen (z. B. Lagerbestände, Forderungen) soll durch kurzfristiges Kapital (z. B. Lieferantenkredite) finanziert werden.

Anlagendeckung I in % (Deckungsgrad A)	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	goldene Bilanzregel
Anlagendeckung II in % (Deckungsgrad B)	$= \frac{\text{langfristiges Kapital* + mittelfristiges Kapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	gemilderte goldene Bilanzregel

Ziel

Das Ziel ist die Vermeidung eines Finanzierungsfehlers, bei dem langfristige Investitionen mit kurzfristigem Kapital finanziert werden, was ein Liquiditätsrisiko birgt.

Bedeutung

- Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit: Das Unternehmen bleibt langfristig liquide, da es keine kurzfristigen Verbindlichkeiten zur Deckung langfristiger Investitionen verwenden muss.
- Finanzielle Stabilität: Eine ausgewogene Finanzierung reduziert das Insolvenzrisiko und erhöht die Kreditwürdigkeit.



Kapitel GUV

Landers Training

GUV Gesamtkosten verfahren

Gesamtkostenverfahren:

1. Erträge:
- Umsatzerlöse
- Bestandsveränderungen (Erhöhung oder Minderung der Vorräte)
- Sonstige betriebliche Erträge

2. Aufwendungen:
- Materialaufwand
- Personalaufwand
- Abschreibungen
- Sonstige betriebliche Aufwendungen

3. Zwischenergebnis:
- Betriebsergebnis (Erträge minus Aufwendungen)

4. Finanzergebnis:
- Zinserträge
- Zinsaufwendungen
- Ergebnis aus Beteiligungen

5. Jahresüberschuss/-fehlbetrag:
- Endergebnis nach Berücksichtigung aller Positionen.

GUV Umsatzkosten Verfahren

Umsatzkostenverfahren:

1. Erträge:
• Umsatzerlöse

2. Aufwendungen:

• Kosten der umgesetzten Produkte/Dienstleistungen
• Vertriebs- und Verwaltungskosten
• Sonstige betriebliche Aufwendungen

3. Zwischenergebnis:
• Betriebsergebnis

4. Finanzergebnis:
• Zinserträge
• Zinsaufwendungen

5. Jahresüberschuss/-fehlbetrag:
• Endergebnis nach Berücksichtigung aller Positionen.

Zweck GUV

Zweck der GuV
• Transparenz: Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.
• Analyse: Grundlage für betriebswirtschaftliche Analysen und Entscheidungen.
• Rechtliche Anforderungen: Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, z. B. nach HGB (Handelsgesetzbuch) in Deutschland.
• Kommunikation: Information von Stakeholdern wie Eigentümern, Investoren oder Banken.

Bedeutung der GuV

Die GuV ist entscheidend für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und dient der Steuerung betrieblicher Prozesse. Sie liefert wichtige Hinweise auf Kosteneinsparungen oder Umsatzsteigerungspotenziale.

AKTIVA	PASSIVA	
	Elgenkapital 31.12.2023	30.000
	Eigenkapital 31.12.2024	40.000
	Gewinn	10.000

Privatentnahmen schmälern den Gewinn also müssen sie dazu gerechnet werden

Beispiel: Ein Geschäftsführer entnimmt monatlich 1.000 €

Dann wären es 10.000 Gewinn+ 12.000 €= Gewinn 22.000

Auszahlung eines Gesellschafter
dies erhöht ebenso den Gewinn

Einzahlungen dagegen müssen vom Gewinn abgezogen werden, da sie diesen erhöht haben



Kapitel Internes Rechnungswesen

Landers Training

Kosten und Leistungsrechnung

Die **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** ist ein zentraler Bestandteil des internen Rechnungswesens und dient der Planung, Kontrolle und Steuerung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Hier die wichtigsten Punkte:

Ziel der KLR

Die KLR erfasst die Kosten und Leistungen, die im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung entstehen. Dadurch hilft sie, die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu überprüfen und Entscheidungsgrundlagen für die Unternehmensführung zu schaffen.

Hauptaufgaben der KLR

1. Kostenartenrechnung:
• Welche Kosten sind entstanden?
• Beispiel: Materialkosten, Personalkosten, Energiekosten.
2. Kostenstellenrechnung:
• Wo sind die Kosten entstanden?
• Aufteilung der Kosten auf verschiedene Bereiche (z. B. Produktion, Verwaltung).
3. Kostenträgerrechnung:
• Wofür sind die Kosten entstanden?
• Verteilung der Kosten auf Produkte, Dienstleistungen oder Projekte, um Selbstkosten zu berechnen.

Nutzen der KLR

1. Kalkulation
2. Deckungsbeitragsrechnung
3. Äquivalenzziffernrechnung
4. Plankostenrechnung



Kapitel

Rechnungsabgrenzung

Landers Training

Neutrale Aufwendungen

Neutrale Aufwendungen
Im Rechnungswesen unterscheidet man zwischen neutralen Aufwendungen und den sogenannten Zweckaufwendungen, die direkt mit der betrieblichen Tätigkeit zusammenhängen. Neutrale Aufwendungen haben keinen Bezug zur typischen betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung und werden deshalb in der Kosten- und Leistungsrechnung nicht berücksichtigt.

Kategorien neutraler Aufwendungen

Betriebsfremde Aufwendungen:
Aufwendungen, die nicht im Zusammenhang mit der eigentlichen betrieblichen Tätigkeit stehen.
Beispiele: Spenden, Verluste aus Wertpapieranlagen, Aufwendungen für fremde Immobilien.

Periodenfremde Aufwendungen:
Aufwendungen, die aus einer anderen Abrechnungsperiode stammen und erst in der aktuellen Periode erfasst werden.
Beispiele: Nachzahlungen von Steuern, Korrekturen früherer Buchungen.

Außerordentliche Aufwendungen:
Aufwendungen, die einmalig und ungewöhnlich hoch sind und nicht regelmäßig anfallen.
Schäden durch Naturkatastrophen, außergewöhnlich hohe Forderungsausfälle.

Abgrenzung zur Kostenrechnung
In der Kosten- und Leistungsrechnung werden neutrale Aufwendungen **ausgeschlossen**, da sie die Wirtschaftlichkeit des Kerngeschäfts verzerren würden. Stattdessen konzentriert sich die Kostenrechnung auf die sogenannten Grund- und Zusatzkosten, die den Betriebszweck direkt betreffen.

Grundkosten

Grundkosten sind ein Begriff aus der Kosten- und Leistungsrechnung und bezeichnen diejenigen Kosten, die gleichzeitig als Aufwand in der Finanzbuchhaltung erfasst werden. Sie fließen also ohne Änderungen aus der Buchhaltung in die Kostenrechnung ein.

Merkmale von Grundkosten:

1. Übereinstimmung mit dem Aufwand:

Grundkosten entstehen in gleicher Höhe und Art wie der entsprechende Aufwand in der Finanzbuchhaltung (z. B. für Material oder Löhne).

2. Beispiele für Grundkosten:

- Materialkosten: Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.
- Löhne und Gehälter: Entlohnung von Mitarbeitern.
- Mietkosten: Aufwendungen für betrieblich genutzte Räumlichkeiten.
- Energieaufwand: Strom- und Heizkosten für die Produktion.

3. Unveränderte Übernahme:

Es wird nichts kalkulatorisch angepasst oder bewertet (im Gegensatz zu Anderskosten oder Zusatzkosten).

Anderskosten

Anderskosten sind ein Begriff aus der Kostenrechnung und bezeichnen Kosten, die in der Kostenrechnung in einer anderen Höhe angesetzt werden als der entsprechende Aufwand in der Finanzbuchhaltung.

Merkmale von Anderskosten:

1. Abweichung vom Aufwand:
• Anderskosten entstehen durch eine abweichende Bewertung in der Kostenrechnung, z. B. bei Abschreibungen oder Zinsen.
• Es handelt sich um Kosten, denen ein Aufwand in der Finanzbuchhaltung gegenübersteht – jedoch in einer anderen Höhe.

2. Gründe für die Abweichung:
• Die Finanzbuchhaltung orientiert sich an gesetzlichen Vorschriften (z. B. Steuerrecht), während die Kostenrechnung den tatsächlichen Werteverzehr oder betriebswirtschaftlich sinnvolle Größen berücksichtigt.
• Ziel der Kostenrechnung ist eine realistische Abbildung der Kosten, die für betriebliche Entscheidungen relevant sind.

3. Beispiele für Anderskosten:
• Kalkulatorische Abschreibungen: In der Kostenrechnung wird der tatsächliche Werteverzehr eines Anlagegutes berücksichtigt, der oft von den steuerlichen Abschreibungen abweicht.
• Buchhaltung: Lineare Abschreibung auf 10 Jahre.
• Kostenrechnung: Abschreibung auf 8 Jahre, da das Gut nur 8 Jahre genutzt wird.
• Kalkulatorische Zinsen: Zinsen auf das betriebsnotwendige Kapital können höher oder niedriger angesetzt werden als der tatsächliche Zinsaufwand in der Buchhaltung.

Anderskosten

Lineare und Degressive Abschreibung

Anschaffungskosten:	50.000 €
lineare Abschreibung laut AFA:	10 Jahre
Bilanzielle Abschreibung:	5.000 €/ Jahr

Kalkulatorische Abschreibung

Wiederbeschaffungspreis:	60.000 €
ltatsächliche Abschreibung:	6 Jahre
Kalkulatorische Abschreibung:	10.000 €/ Jahr



Zusatzkosten

Zusatzkosten sind ein Begriff aus der Kostenrechnung und bezeichnen Kosten, die ausschließlich in der Kostenrechnung erfasst werden, denen jedoch kein Aufwand in der Finanzbuchhaltung gegenübersteht. Das bedeutet, Zusatzkosten entstehen nur für kalkulatorische Zwecke und werden nicht in der Buchhaltung berücksichtigt.

Merkmale von Zusatzkosten:

1. Kein buchhalterischer Aufwand:

Zusatzkosten tauchen nicht in der Finanzbuchhaltung auf, sondern entstehen nur in der Kostenrechnung zur besseren betriebswirtschaftlichen Abbildung.

2. Relevanz für Entscheidungen:

Zusatzkosten werden angesetzt, um eine realistische Kostenstruktur abzubilden, insbesondere bei der Preis- und Investitionskalkulation.

3. Typische Beispiele für Zusatzkosten:

• *Kalkulatorischer Unternehmerlohn:*

Wenn der Inhaber eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft für seine eigene Arbeitsleistung keinen Lohn erhält, wird in der Kostenrechnung ein fiktiver Lohn angesetzt, um seine Leistung zu bewerten.

• *Kalkulatorische Miete:*

Falls betriebliche Räume im Eigentum des Unternehmers genutzt werden und keine Mietzahlungen anfallen, wird ein fiktiver Mietbetrag als Kosten angesetzt.

• *Kalkulatorische Eigenkapitalzinsen:*

Zinsen für das betriebsnotwendige Eigenkapital werden angesetzt, um die Opportunitätskosten der Eigenkapitalbindung zu berücksichtigen (was das Kapital bei alternativer Anlage erwirtschaften könnte).

Beispiel für Zusatzkosten:

Ein Unternehmer besitzt ein Bürogebäude, das für den Betrieb genutzt wird. Da er sich selbst keine Miete zahlt, gibt es keinen Aufwand in der Buchhaltung. In der Kostenrechnung wird jedoch eine kalkulatorische Miete angesetzt, beispielsweise 2.000 € pro Monat, um die Nutzung der Räume zu bewerten.

Zusammenfassung

R1/ Externes Rechnungswesen/ FIBU	R2/ Internes Rechnungswesen/ KLR
Neutrale Aufwendungen	X
Grundkosten ▲=▲	Grundkosten
Anderskosten €≠€	Anderskosten
X	Zusatzkosten

Landers Training

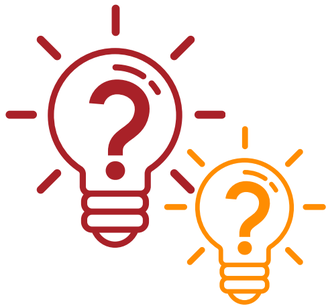
www.landers-training.de



Aufgabe

Rechnungsabgrenzung

Landers Training



Aufgabe

Die Technik AG hat für das abgelaufene Geschäftshalbjahr folgende Geschäftsfälle erfasst:

1. Im Januar wurde ein Firmenfahrzeug bestellt und gegen Rechnung geliefert. Der Rechnungsbetrag über 25.500 € wurde im März beglichen.
2. Im Februar wurden vier Tonnen Rohstoffe im Wert von 7.500 € verarbeitet. Zusätzlich zum Materialaufwand entstanden auszahlungswirksame Aufwendungen (Fertigungslöhne, Hilfs- und Betriebsstoffe usw.) in Höhe von 28.000 €.
3. Die Februarproduktion konnte im März zu 55.000 € gegen Rechnung verkauft werden. Der Rechnungsausgleich erfolgte in voller Höhe im April.
4. Im Mai spendete das Unternehmen 1.200 € für wohltätige Zwecke.
5. Im Juni erhielt das Unternehmen eine Gewerbesteuerrückerstattung aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr in Höhe von 9.500 €.

Monat	Geschäftsfall	Einzahlung + Auszahlung -	Einnahme+ Ausgabe -	Ertrag + Aufwand -	Leistung + Kosten-
Januar					
Februar					
März					
April					
Mai					
Juni					



Lösung

Monat	Geschäftsfall	Einzahlung + Auszahlung -	Einnahme+ Ausgabe -	Ertrag + Aufwand -	Leistung + Kosten-
Januar	Bestellung eines Firmenfahrzeugs (Rechnung über 25.500 € im Januar, Zahlung im März)		-25.500		
Februar	Verarbeitung von 4 Tonnen Rohstoffen (7.500 €) und auszahlungswirksame Aufwendungen (28.000 €)	-28.000	-35.500	-35.500	-35.500
März	Verkauf der Februarproduktion gegen Rechnung (55.000 €), Zahlungseingang im April	-25.500	55.000	55.000	55.000
April		55.000			
Mai	Spende an wohltätige Zwecke (1.200 €)	-1.200	-1.200	-1.200	
Juni	Gewerbesteuerrückerstattung aus dem Vorjahr (9.500 €)	9.500	9.500	9.500	



Kapitel Bilanz Kennzahlen Analyse

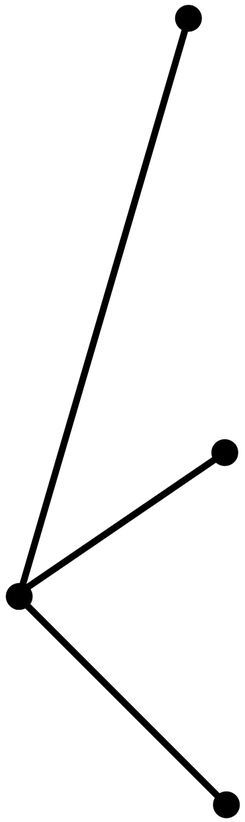
Landers Training



Kapitel Analyse Quote

Landers Training

Quoten



Eigenkapitalquote

$$\text{Eigenkapitalquote in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

Fremdkapitalquote

$$\text{Fremdkapitalquote in \%} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$$

ergeben zusammen immer 100 % in den Prüfungen



Kapitel

Analyse Liquiditäten

Landers Training

Liquiditäten

Liquidität 1 > 30 %

Liquidität 1. Grades in %
(Liquidität I bzw. Barliquidität)

$$= \frac{\text{Kasse, Bankguthaben, Schecks, Wechsel} + \text{Wertpapiere des Umlaufvermögens}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$

Liquidität 2 > 100 %

Liquidität 2. Grades in %
(Liquidität II bzw. Einzugs-liquidität)

$$= \frac{\text{Kasse, Bankguthaben, Schecks, Wechsel} + \text{Wertpapiere des Umlaufvermögens} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{kurzfristige sonstige Vermögensgegenstände}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$

Liquidität 3 > 200 %

Liquidität 3. Grades in %
(Liquidität III bzw. Umsatzliquidität)

$$= \frac{\text{Kasse, Bankguthaben, Schecks, Wechsel} + \text{Wertpapiere des Umlaufvermögens} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{kurzfristige sonstige Vermögensgegenstände} + \text{Vorräte}^{**}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$$

Liquiditäten

Liquiditätskennzahlen sind ein wesentliches Instrument der Finanzanalyse. Sie geben Aufschluss darüber, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten zu begleichen, und tragen maßgeblich zur Bewertung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens bei. Sie sind unverzichtbar, um die Zahlungsfähigkeit zu beurteilen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Durch die Einteilung in drei Stufen – Liquidität 1. Grades, 2. Grades und 3. Grades – ermöglichen sie eine differenzierte Analyse der finanziellen Situation.

Liquidität 1. Grades (> 30 %
Zeigt, ob ein Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten allein mit liquiden Mitteln (z. B. Kassenbestand, Bankguthaben) decken kann.
Misst die unmittelbare Zahlungsfähigkeit. Ein Wert über 30 % wird als ausreichend angesehen, um kurzfristige Verpflichtungen zu erfüllen. Niedrigere Werte weisen auf ein erhöhtes Risiko der Zahlungsunfähigkeit hin.

Liquidität 2. Grades (> 100 %)
Ergänzt die Liquidität 1. Grades um kurzfristige Forderungen, wie offene Kundenrechnungen.
Gibt ein umfassenderes Bild der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit. Ein Wert über 100 % zeigt, dass das Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten mit liquiden Mitteln und Forderungen decken kann. Niedrigere Werte deuten auf potenzielle Engpässe hin.

Liquidität 3. Grades (> 200 %)
Berücksichtigt zusätzlich das gesamte Umlaufvermögen, inklusive Vorräte.
Diese Kennzahl misst die langfristige Zahlungsfähigkeit. Ein Wert von über 200 % gilt als ideal, da Vorräte nicht sofort liquidierbar sind. Niedrigere Werte könnten auf eine zu knappe Planung des Umlaufvermögens hinweisen.



Kapitel

Intensitäten

Landers Training

Intensitäten

Anlageintensität

$$\text{Anlagenintensität in \%} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

Umlaufintensität

$$\text{Umlaufintensität (Arbeitsintensität) in \%} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

Vorratsintensität

$$\text{Vorratsintensität in \%} = \frac{\text{Waren}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

Intensitäten

1. Umlaufintensität:
• Beschreibt den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen.
• Hohe Umlaufintensität deutet auf ein liquides Unternehmen hin, kann aber auch auf ineffiziente Lagerhaltung oder hohe Forderungen hinweisen.

• Gut: Mittel bis hoch (ca. 50–70 %) für Unternehmen, die flexibel und zahlungsfähig bleiben wollen.
• Schlecht: Sehr niedrig (<30 %), da dies auf eine schlechte Liquidität hindeuten kann.

2. Anlageintensität:
• Gibt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen an.
• Hohe Anlageintensität zeigt eine kapitalintensive Branche, z. B. Maschinenbau oder Immobilien.

• Gut: Niedrig bis moderat (ca. 30–50 %), da dies Flexibilität und geringere Fixkosten bedeutet.
• Schlecht: Sehr hoch (>70 %), da dies eine hohe Fixkostenbelastung und Kapitalbindung signalisiert.

3. Vorratsintensität:
• Misst den Anteil der Vorräte (Bestände) am Umlaufvermögen.
• Hohe Vorratsintensität kann auf ineffiziente Lagerhaltung hindeuten, aber auch notwendig sein, wenn die Lieferzeiten lang sind oder hohe Sicherheitsbestände erforderlich sind.

• Gut: Niedrig bis moderat (ca. 10–30 %), was auf eine effiziente Lagerhaltung hinweist.
• Schlecht: Sehr hoch (>50 %), da dies Lagerkosten und das Risiko von Überalterung oder Verderb steigert.

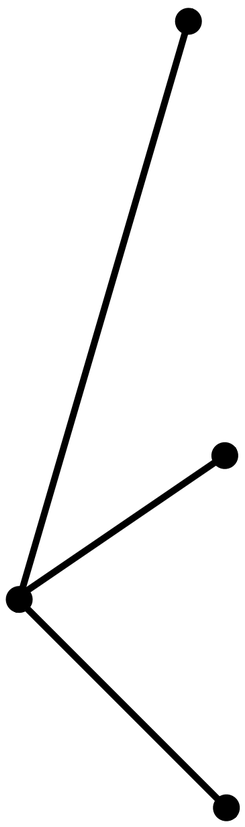


Kapitel

Analyse Rentabilitäten

Landers Training

Rentabilitäten



Eigenkapitalrentabilität

$$\text{Eigenkapitalrentabilität (ROE – Return on Equity) in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis oder EBT*}}{\text{Eigenkapital**}} \cdot 100$$

Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis oder EBT* + Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital**}} \cdot 100$$

Umsatzrentabilität

$$\text{Umsatzrentabilität in \%} = \frac{\text{Jahresergebnis oder EBT*}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$

** Bei gegebenen Anfangs- und Schlussbeständen wird vom durchschnittlichen Eigen-, Fremd- bzw. Gesamtkapital ausgegangen.

Rentabilität

1. Eigenkapitalrentabilität:
• Zeigt die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals und misst die Wirtschaftlichkeit des Eigenkapitals.
• Eine hohe Eigenkapitalrentabilität ist ein Zeichen für eine effiziente Kapitalnutzung aus Sicht der Eigenkapitalgeber.

• Gut: Höher als der durchschnittliche Kapitalmarktzins (z. B. >10 %).
• Schlecht: Niedriger als der Kapitalmarktzins, da dies eine unzureichende Verzinsung des Eigenkapitals bedeutet.

2. Gesamtrentabilität:
• Gibt die Verzinsung des gesamten Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) an.
• Zeigt, wie profitabel das Unternehmen unabhängig von der Kapitalstruktur arbeitet.

• Gut: Höher als die Fremdkapitalkosten (z. B. >5–8 %, je nach Branche).
• Schlecht: Niedriger als die Fremdkapitalkosten, was auf Ineffizienz hindeutet.

3. Umsatzrentabilität:
• Misst, wie viel Gewinn pro Umsatz erwirtschaftet wird.
• Je höher, desto besser wird der Umsatz in Gewinne umgewandelt.

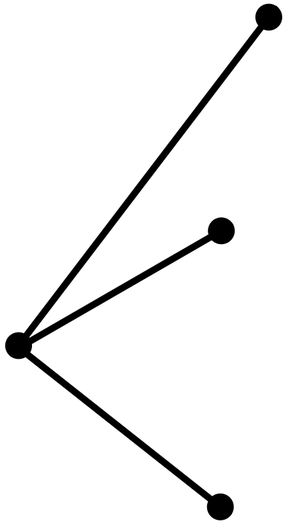
• Gut: Branchenabhängig, in der Regel >5 % im Handel oder >10 % in der Industrie.
• Schlecht: Sehr niedrig (<1 %), da dies auf geringe Gewinnmargen hindeutet.



Kapitel Kalkulation

Landers Training

Kalkulation



- Vorwärtsrechnung
- Berechnung NVP
- Rückwärtsrechnung
- Berechnung LVP
- Differenzkalkulation
- Berechnung Gewinn

Kalkulation

2.3.5 Kostenträgerzeit- und -ergebnisrechnung

Kostenträgerzeitrechnung

Fertigungsmaterial
+ Materialgemeinkosten lt. BAB
= Materialkosten (I)
Fertigungslöhne
+ Fertigungsgemeinkosten lt. BAB**
+ Sondereinzelkosten der Fertigung
= Fertigungskosten (II)
= Herstellkosten der Erzeugung (I + II)
± Bestandsveränderungen
+ Minderbestand an Erzeugnissen
– Mehrbestand an Erzeugnissen
– andere aktivierte Eigenleistungen
= Herstellkosten des Umsatzes
+ Verwaltungsgemeinkosten lt. BAB
+ Vertriebsgemeinkosten lt. BAB
+ Sondereinzelkosten des Vertriebs
= Selbstkosten des Umsatzes

bei Istkosten	bei Normalkosten
Umsatzerlöse	Umsatzerlöse
– Selbstkosten des Umsatzes	– Selbstkosten des Umsatzes
= Betriebsergebnis	= Umsatzergebnis
	± Kostenüber- bzw. -unterdeckung
	= Betriebsergebnis

Berechnung des Listen- bzw. Nettoverkaufspreises

Selbstkosten
+ Gewinn
= Barverkaufspreis (BVP)
+ Skonto
+ Provision
= Zielverkaufspreis (ZVP)
+ Rabatt
= Listenverkaufspreis (LVP)
bzw. Nettoverkaufspreis (NVP)

Beispiel Vorwärtsrechnung

Beispielrechnung:

- Materialkosten (MK): 100 €
- Fertigungskosten (FK): 50 €
- Verwaltungskosten (VwK): 10 % der Herstellkosten
- Vertriebskosten (VkK): 5 % der Herstellkosten
- Gewinnzuschlag (GZ): 20 % der Selbstkosten
- Skonto: 2 % des Barverkaufspreises
- Umsatzsteuer: 19 %

Position	Wert (€)	Rechnung
Materialkosten (MK)	100	Gegeben
Fertigungskosten (FK)	50	Gegeben
Herstellkosten (HK)	150	100 € + 50 €
Verwaltungskosten (VwK)	15	150 € × 10 %
Vertriebskosten (VkK)	7,5	150 € × 5 %
Selbstkosten (SK)	172,5	150 € + 15 € + 7,50 €
Gewinnzuschlag (GZ)	34,5	172,50 € × 20 %
Barverkaufspreis (BVP)	207	172,50 € + 34,50 €
Kundenskonto (Skonto)	4,14	207 € × 2 %
Zielverkaufspreis (ZVP)	211,14	207 € + 4,14 €
Umsatzsteuer (USt)	40,12	211,14 € × 19 %
Bruttoverkaufspreis (BrVP)	251,26	211,14 € + 40,12 €

Kalkulation Handel

2.3.6 Kostenträgerstückrechnung

Berechnung des Einstands- bzw. Bezugspreises

Listeneinkaufspreis
– Rabatt
+ Mindermengenzuschlag
= Zieleinkaufspreis
– Skonto
= Bareinkaufspreis
+ Bezugskosten
= Einstands- bzw. Bezugspreis (BP)

Handelskalkulation

Einstands- bzw. Bezugspreis
+ Handlungskosten
= Selbstkosten

Berechnung des Listen- bzw. Nettoverkaufspreises

Selbstkosten
+ Gewinn
= Barverkaufspreis (BVP)
+ Skonto
+ Provision
= Zielverkaufspreis (ZVP)
+ Rabatt
= Listenverkaufspreis (LVP) bzw. Nettoverkaufspreis (NVP)

Beispiel Vorwärtsrechnung

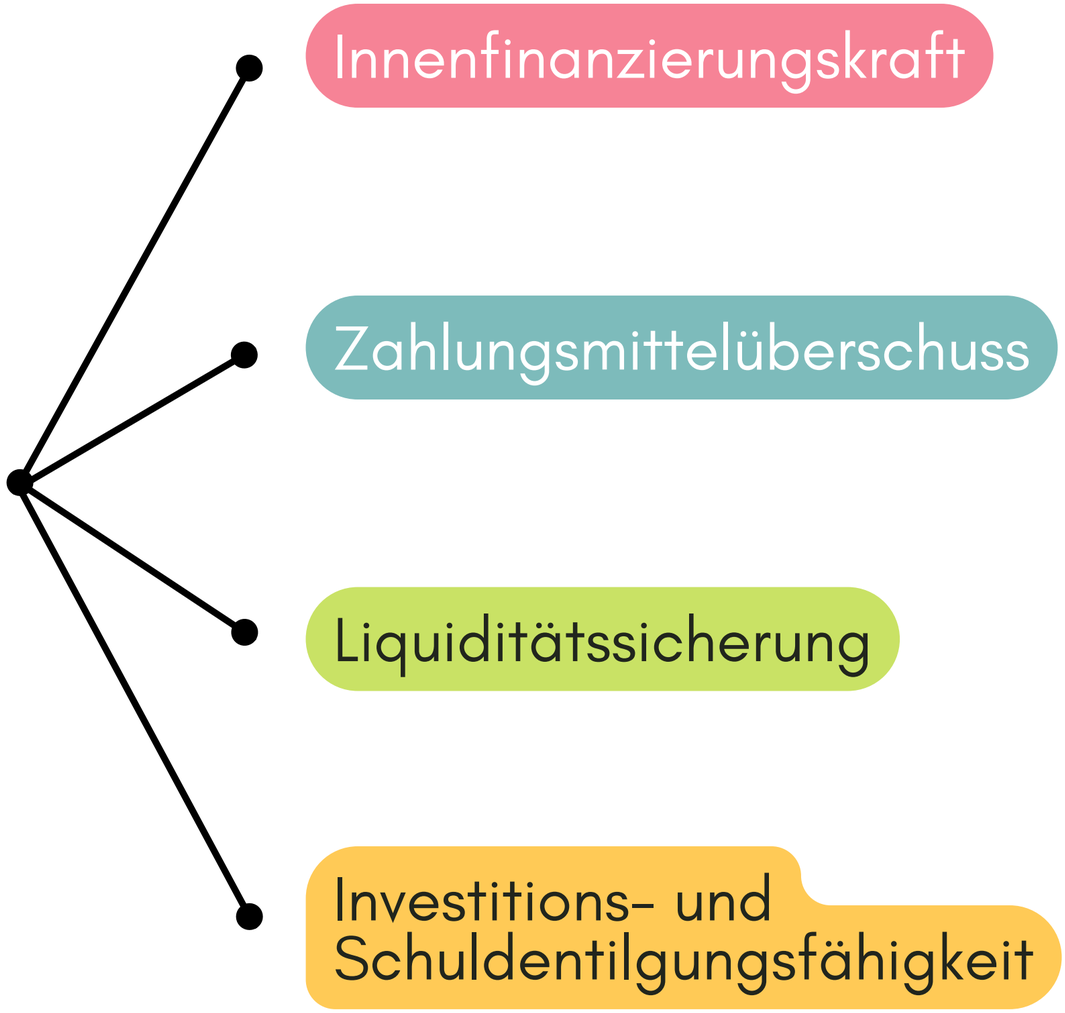
1. Listeneinkaufspreis (LEP): 1.000 €
2. Liefererrabatt: 10 %
3. Liefererskonto: 2 %
4. Bezugskosten: 50 €
5. Handlungskosten: 200 €
6. Gewinnzuschlag: 20 %
7. Kundenskonto: 2 %
8. Umsatzsteuer: 19 %

Position	Wert (€)	Rechnung
Listeneinkaufspreis (LEP)	1000	Gegeben
Liefererrabatt (-)	100	1000 € × 10 %
Zieleinkaufspreis (ZEP)	900	1000 € - 100 €
Liefererskonto (-)	18	900 € × 2 %
Bareinkaufspreis (BEP)	882	900 € - 18 €
Bezugskosten (+)	50	Gegeben
Bezugspreis (BP)	932	882 € + 50 €
Handlungskosten (+)	200	Gegeben
Selbstkostenpreis (SKP)	1132	932 € + 200 €
Gewinnzuschlag (+)	226,4	1132 € × 20 %
Barverkaufspreis (BVP)	1358,4	1132 € + 226,40 €
Kundenskonto (+)	27,17	1358,40 € × 2 %
Zielverkaufspreis (ZVP)	1385,57	1358,40 € + 27,17 €
Umsatzsteuer (+)	263,26	1385,57 € × 19 %
Bruttoverkaufspreis (BrVP)	1648,83	1385,57 € + 263,26 €



Kapitel Cashflow

Cashflow



Landers Training

www.landers-training.de

Cashflow

Der Cashflow zeigt, wie viel liquide Mittel ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum erwirtschaftet.

Bedeutung des Cashflows:

- Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit
- Finanzierung von Investitionen aus eigener Kraft
- Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit
- Grundlage für Kreditwürdigkeit und Bonitätsbeurteilung

Aussage:

- Zeigt, wie viel Geld tatsächlich zufließt und abfließt
- Gibt an, welche Mittel am Ende zur Verfügung stehen (z. B. für Investitionen, Kredittilgungen, Ausschüttungen)

Merke: Cashflow ≠ Liquidität, aber: Ein positiver Cashflow verbessert die Zahlungsfähigkeit.



Landers Training

www.landers-training.de

Cashflow

Cashflow verbessern:

- Forderungsmanagement verbessern (kürzere Zahlungsziele, schnelleres Mahnwesen)
- Lagerbestände senken (Kapitalbindung reduzieren)
- Auszahlungen steuern (Lieferantenziele verlängern, Investitionen zeitlich planen)
- Kosten senken und Prozesse effizienter machen
- Umsatz steigern bei gleichbleibenden Kosten (DB erhöhen)

→ Cashflow steigt durch mehr Einzahlungen, weniger Auszahlungen und geringere Kapitalbindung.

Abgrenzung zentraler Begriffe:

- Gewinn: erfolgswirksam, nicht zwingend zahlungswirksam
- Cashflow: zahlungswirksam, periodenbezogen
- Liquidität: Zahlungsmittelbestand zu einem Zeitpunkt

Cashflow Englisch

Cash flow shows the amount of cash a company actually generates during a specific period. It indicates the company's internal financing power and is used to assess liquidity security, investment capability, and the ability to repay debt.
→ Cash flow shows how much money the company earns from its own operations.

Cash Flow - Simplified Calculation
Cash Flow = Net income
(Depreciation ± Changes in provisions and working capital)

- → Starting point is always net income
- → Non-cash expenses are added back
- → Non-cash income is deducted

Importance of Cash Flow:

- Secures liquidity
- Enables self-financed investments
- Supports loan repayment
- Improves creditworthiness
- Key indicator for banks and investors

Landers Training

www.landers-training.de

Cashflow Englisch

Landers Training

www.landers-training.de

Important Distinctions:

- Cash flow ≠ profit → Profit includes non-cash items
- Cash flow ≠ liquidity → Liquidity = current cash position
- Cash flow = period-based cash generation

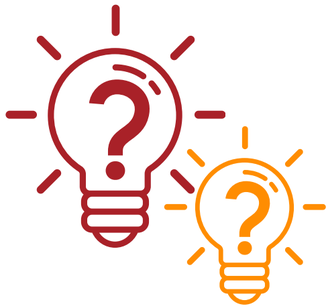
→ Cash flow shows how much money the company can actually use for:
Investments, Loan repayments, Dividend payments

Improving Cash Flow:

- Improve receivables management
- Reduce inventory levels
- Lower operating costs
- Optimize payment terms
- Strengthen internal financing

Remember:

- Cash flow measures real cash generation
- Central indicator of financial stability
- Essential for financing decisions



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Die Industrie GmbH weist für das letzte Geschäftsjahr einen positiven Cashflow aus. Gleichzeitig steigt der Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deutlich an, und die Lieferanten werden schneller bezahlt als im Vorjahr. Die Geschäftsführung plant dennoch eine Investition und argumentiert: „Wenn der Cashflow positiv ist, ist die Liquidität gesichert."

Aufgabenstellung:
a) Erläutern Sie, warum ein positiver Cashflow nicht automatisch bedeutet, dass die Liquidität gesichert ist.
b) Begründen Sie anhand von zwei Aspekten, wie steigende Forderungen und sinkende Verbindlichkeiten die Zahlungsfähigkeit beeinflussen können.
c) Stellen Sie zwei Maßnahmen dar, mit denen das Unternehmen kurzfristig den Cashflow und die Liquidität verbessern kann.



Lösung

a) Ein positiver Cashflow bedeutet, dass das Unternehmen im betrachteten Zeitraum einen Zahlungsmittelüberschuss erwirtschaftet hat. Das sagt jedoch nichts darüber aus, ob zu einem bestimmten Zeitpunkt ausreichend liquide Mittel vorhanden sind. Liquidität ist eine stichtagsbezogene Größe, während der Cashflow periodenbezogen ist. Hohe Mittelzuflüsse können zeitlich verzögert eingehen, sodass trotz positivem Cashflow kurzfristige Zahlungsschwierigkeiten entstehen können.

b) Steigende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wirken sich negativ auf den Cashflow aus, da zwar Umsätze erzielt wurden, aber noch keine Einzahlungen erfolgt sind. Der zahlungswirksame Mittelzufluss bleibt aus, wodurch sich der Cashflow verringert. Sinkende Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wirken sich ebenfalls negativ auf den Cashflow aus, da frühere oder schnellere Zahlungen an Lieferanten zu zusätzlichen Auszahlungen führen. Dadurch erhöht sich der zahlungswirksame Mittelabfluss und der Cashflow sinkt.

c) Kurzfristig kann der Cashflow und die Liquidität verbessert werden, indem Zahlungsziele für Kunden verkürzt oder das Mahnwesen intensiviert wird. Zusätzlich können Zahlungsziele bei Lieferanten verlängert oder nicht dringend benötigte Auszahlungen zeitlich verschoben werden.



Kapitel Break-Even-Analyse

Landers Training

Break Even Analyse



Break Even Menge

Break-even-Menge

$$x_{BEP} = \frac{K_f}{p - k_v} = \frac{K_f}{db}$$

Break Even Umsatz

Break-even-Umsatz

$$U_{BEP} = p \cdot x_{BEP}$$

Am Break Even Punkt ist der Umsatz gleich den Gesamtkosten

Break Even Analyse

Die Break-even-Analyse ist ein Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung, das dazu dient, den Punkt zu ermitteln, an dem ein Unternehmen weder Gewinn noch Verlust macht – den sogenannten Break-even-Point. An diesem Punkt decken die erzielten Einnahmen die Gesamtkosten (fixe und variable Kosten).

Bestandteile der Break-even-Analyse:

1. Fixkosten: Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge anfallen (z. B. Miete, Gehälter).
2. Variable Kosten: Kosten, die mit der Produktionsmenge steigen oder fallen (z. B. Materialkosten).
3. Erlöse: Einnahmen aus dem Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen.

Bedeutung der Break-even-Analyse:

- Sie zeigt, wie viele Einheiten eines Produkts verkauft werden müssen, um die Kosten zu decken.
- Sie hilft, die Gewinnschwelle zu erkennen und strategische Entscheidungen zu treffen, z. B. bei Preisgestaltung oder Kostensenkung.
- Sie unterstützt Unternehmen dabei, Risiken einzuschätzen und Investitionsentscheidungen zu treffen.

Praxisbeispiel:

Ein Unternehmen hat Fixkosten von 10.000 €, variable Kosten pro Einheit von 20 €, und der Verkaufspreis pro Einheit beträgt 50 €. Der Break-even-Point wäre:

Break Even Menge: 10.000: (50 - 20) = 333,33

Das Unternehmen muss also mindestens 334 Einheiten verkaufen, um die Gewinnschwelle zu erreichen.



Kapitel Nutzwertanalyse

Nutzwertanalyse

Landers Training

www.landers-training.de

Wofür benötigst du eine Nutzwertanalyse?
Die Nutzwertanalyse hilft dir dabei, verschiedene Handlungsalternativen objektiv zu vergleichen, wenn mehrere qualitative und/oder quantitative Kriterien zu berücksichtigen sind, die nicht in Geldeinheiten ausgedrückt werden können oder sollen.

Typische Einsatzgebiete:

- Auswahl eines neuen Standorts
- Entscheidung für eine bestimmte Software oder IT-Lösung
- Auswahl eines Lieferanten oder eines Projektpartners
- Investitionsentscheidungen mit mehreren Bewertungsdimensionen
- Bewertung von Strategien, Projekten oder Produkten

Warum ist sie sinnvoll?

- Strukturierte Entscheidungshilfe: Sie macht komplexe Entscheidungen übersichtlich und nachvollziehbar.
- Vergleichbarkeit: Auch schwer messbare Kriterien (z. B. Image, Bedienkomfort, Umweltfreundlichkeit) werden einbezogen.
- Transparenz: Alle Bewertungsschritte sind dokumentiert, was besonders bei Gruppenentscheidungen oder gegenüber Vorgesetzten oder Stakeholdern hilfreich ist.
- Gewichtung nach Bedeutung: Du kannst jedem Kriterium eine unterschiedliche Wichtigkeit (Gewicht) zuweisen.

Nutzwertanalyse

Landers Training

www.landers-training.de

Ablauf der Nutzwertanalyse

1. Zieldefinition
• Klären, welches Problem gelöst oder welche Entscheidung getroffen werden soll.

2. Festlegen der Entscheidungskriterien
• Relevante Kriterien definieren (z. B. Kosten, Qualität, Nachhaltigkeit, Benutzerfreundlichkeit).

3. Gewichtung der Kriterien
• Jedes Kriterium erhält eine Gewichtung nach seiner Wichtigkeit (z. B. in Prozent oder Punkten).

4. Bewertung der Alternativen
• Jede Option wird für jedes Kriterium bewertet (z. B. mit Punkten von 1 bis 10).

5. Berechnung des Nutzwerts
• Die Punkte der Kriterien werden mit ihrer Gewichtung multipliziert und summiert.

6. Vergleich und Entscheidung
• Die Alternative mit dem höchsten Nutzwert ist die beste Wahl.

Nutzwertanalyse



Landers Training

www.landers-training.de

Nutzwertanalyse

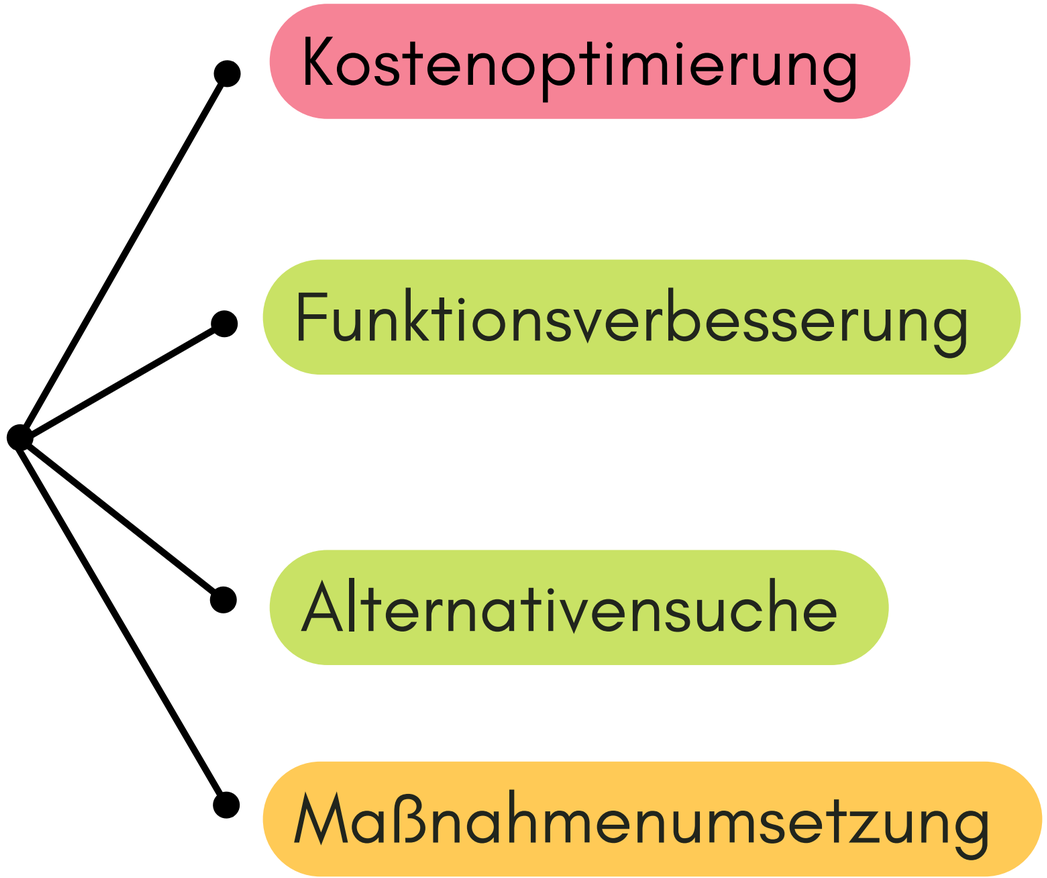
		Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3		Alternative 4	
	Gewichtung	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert	Bewertung	Wert
Flächenbedarf	20,00%	10	2,00	10	2,00	7	1,40	3	0,60
Struktur des Bereitstellumfangs	13,33%	4	0,53	10	1,33	8	1,07	5	0,67
Arbeitsschutz	11,11%	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Ergonomie	6,67%	7	0,47	4	0,27	3	0,20	4	0,27
Arbeitsteilung	8,89%	8	0,71	8	0,71	7	0,62	8	0,71
Kommissionieraufwand	13,33%	4	0,53	9	1,20	9	1,20	4	0,53
Flexibilität der Materialbereitstelltechnik	15,56%	7	1,09	2	0,31	1	0,16	1	0,16
vereinfachte Einarbeitung	8,89%	9	0,80	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Bedienung	0,00%	9	-	3	-	3	-	3	-
Software	2,22%	9	0,20	3	0,07	3	0,07	3	0,07
	Summe		**6,67**		**6,49**		**5,31**		**3,60**

Bewertungszahl von 0 - 10
Bewertungszahl 0 entspricht Alternative erfüllt das Kriterium nicht
Bewertungszahl 10 entspricht Alternative erfüllt das Kriterium vollständig



Kapitel Wertanalyse

Wertanalyse



Landers Training

www.landers-training.de

Wertanalyse

1. Ziele der Wertanalyse
Die Wertanalyse verfolgt mehrere zentrale Ziele:
• Kostenreduktion: Minimierung der Kosten, ohne die Qualität oder Funktion zu beeinträchtigen.
• Effizienzsteigerung: Optimierung von Abläufen und Ressourcennutzung.
• Verbesserung von Qualität und Funktion: Sicherstellen, dass Produkte oder Prozesse die gestellten Anforderungen besser erfüllen.
• Förderung von Innovation: Durch neue Ansätze und kreative Lösungen können zukunftsorientierte Verbesserungen erzielt werden.
• Kundenzufriedenheit erhöhen: Produkte und Dienstleistungen werden besser an die Bedürfnisse der Kunden angepasst.



Wertanalyse

Landers Training

www.landers-training.de

2. Phasen der Wertanalyse

Die Wertanalyse gliedert sich in mehrere strukturierte Phasen, die sicherstellen, dass keine wichtigen Aspekte übersehen werden:

Vorbereitung:

• Definition des Analyseziels: Klare Festlegung, was mit der Analyse erreicht werden soll (z. B. Kostensenkung oder Qualitätsverbesserung).
• Auswahl des Analyseobjekts: Auswahl eines Produkts, Prozesses oder einer Dienstleistung, die optimiert werden soll.
• Zusammenstellung des Teams: Bildung eines interdisziplinären Teams, das unterschiedliche Perspektiven einbringt.

Analyse:

• Ist-Aufnahme: Erhebung aller relevanten Daten und Informationen über den aktuellen Zustand (z. B. Kosten, Prozesse, Funktionen).
• Kosten- und Nutzenermittlung: Bewertung der aktuellen Kosten und Nutzen der analysierten Elemente.
• Schwachstellenidentifikation: Aufdeckung ineffizienter oder unnötiger Kosten und Funktionen.

Kreativphase:

• Entwicklung von Alternativen und Lösungsansätzen: Sammlung und Entwicklung neuer Ideen zur Optimierung.
• Brainstorming und Ideensammlung: Einsatz kreativer Techniken, um möglichst viele Lösungen zu finden.

Bewertung:

• Analyse der Lösungsansätze: Prüfung der gesammelten Ideen auf Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Effektivität.
• Wirtschaftlichkeitsberechnung: Berechnung der Einsparpotenziale und möglicher Kosten.
• Entscheidung für die beste Alternative: Auswahl der umsetzbaren und vorteilhaftesten Lösung.

Umsetzung:

• Maßnahmenplanung: Erarbeitung eines konkreten Umsetzungsplans.
• Realisierung der Optimierungen: Einführung der geplanten Maßnahmen.
• Erfolgskontrolle: Überprüfung, ob die Maßnahmen die gewünschten Ergebnisse erzielt haben.

Wertanalyse



Landers Training

www.landers-training.de

3. Anwendungsbereiche

Die Wertanalyse ist flexibel einsetzbar und kann in unterschiedlichen Bereichen angewendet werden, z. B.:

- Produktgestaltung: Verbesserung von Design, Funktion und Herstellungskosten.
- Prozessoptimierung: Reduktion von Verschwendung und Ineffizienzen in betrieblichen Abläufen.
- Materialeinsatz: Minimierung von Materialkosten und Ressourcennutzung.
- Kostensenkung in der Beschaffung: Auswahl kosteneffizienter Lieferanten oder Materialien.
- Entwicklung neuer Dienstleistungen: Schaffung kundenorientierter und effizienter Serviceangebote.

4. Instrumente und Methoden

Zur Durchführung der Wertanalyse werden verschiedene Werkzeuge und Ansätze eingesetzt, darunter:

- Funktionsanalyse: Untersucht, welche Funktionen für den Kundenwert entscheidend sind.
- Kosten-Nutzen-Analyse: Bewertet den wirtschaftlichen Nutzen im Verhältnis zu den Kosten.
- Wertanalyse-Arten:
- Kreative Ansätze, bei denen Innovation im Vordergrund steht.
- Standardisierte Ansätze, die auf festgelegten Verfahren basieren.
- Kreativitätstechniken: Methoden wie der Morphologische Kasten oder die 6-3-5-Methode unterstützen die Ideengenerierung.

Wertanalyse

5. Vorteile der Wertanalyse

• Strukturierter Ansatz: Klare Vorgehensweise zur systematischen Problemlösung.
• Transparenz: Bessere Einsicht in Prozesse, Kosten und Nutzen.
• Wettbewerbsfähigkeit: Verbesserung der Position im Markt durch Optimierung.
• Mitarbeitermotivation: Förderung der Zusammenarbeit und Einbindung verschiedener Perspektiven.

6. Herausforderungen

• Hoher Zeit- und Ressourcenaufwand: Durchführung erfordert sorgfältige Planung und ausreichende Ressourcen.
• Akzeptanzprobleme: Widerstände innerhalb des Unternehmens können auftreten, insbesondere bei Veränderungen.
• Komplexität: Umfassende Projekte können schwer zu überblicken sein und erfordern gutes Projektmanagement.

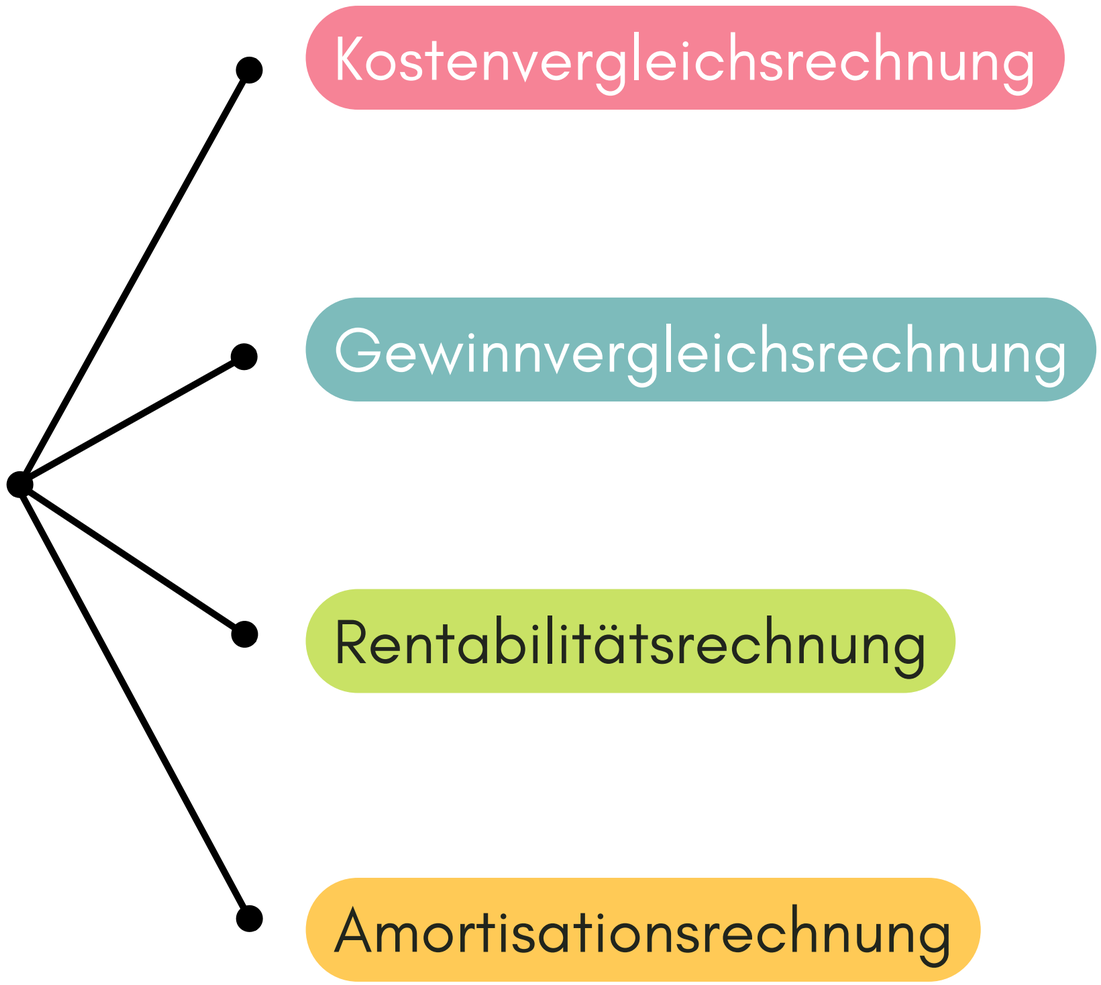


Kapitel Investitionsrechnungen



Statische Investitionsrechnungen

Statische Verfahren



Statische Verfahren

Was sind statische Investitionsrechnungen?

- Statische Verfahren bewerten Investitionen auf Basis durchschnittlicher Werte (z. B. Kosten, Gewinne).
- Es werden keine Zinsen, keine Zeitwerte und keine Zahlungszeitpunkte berücksichtigt.
- Schnell und einfach anwendbar.

➕ Vorteile statischer Verfahren

- Einfach, schnell, wenige Daten erforderlich
- Gut geeignet für erste Übersichten

➖ Nachteile statischer Verfahren

- Keine Berücksichtigung von Zinseszinsen und Zahlungszeitpunkten
- Nur begrenzte Aussagekraft bei langfristigen Projekten

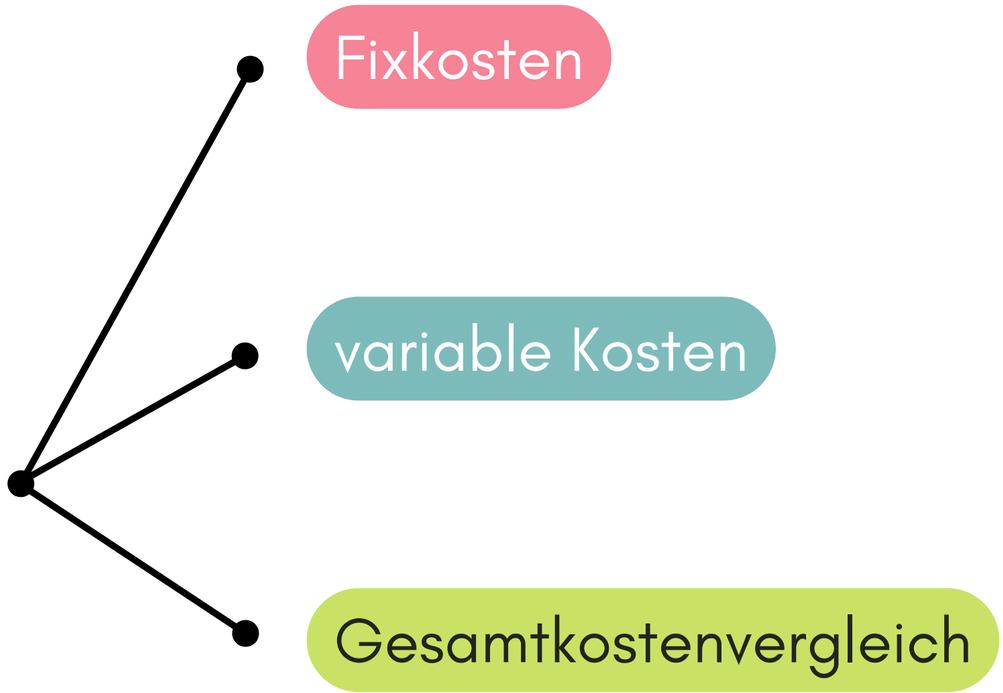
Wichtige statische Verfahren:

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsrechnung
- Amortisationsrechnung



Kostenvergleichsrechnung

Kostenvergleichsrechnung



Die Kostenvergleichsrechnung wählt die Investition mit den niedrigsten Gesamtkosten aus.

Erklärung

Kostenvergleichsrechnung

Die Kostenvergleichsrechnung vergleicht die Gesamtkosten verschiedener Investitionsalternativen. Es wird die Alternative mit den niedrigsten jährlichen Kosten ausgewählt.
Wichtig: Nur Kosten werden berücksichtigt – Erlöse bleiben unberücksichtigt!

Anwendung

- Besonders geeignet, wenn die Erlöse identisch oder nicht relevant sind.
- Verwendet bei der Entscheidung zwischen neuen Anlagen, Maschinen oder Verfahren.

➕ Vorteile

- Schnell und einfach durchführbar
- Geringer Rechenaufwand

➖ Nachteile

- Keine Berücksichtigung von Erlösen
- Keine Berücksichtigung von zeitlichen Zahlungsströmen (keine Abzinsung)

Erklärung

Vorgehensweise

1. Fixe und variable Kosten der Alternativen ermitteln.
2. Gesamtkosten berechnen (Fixkosten + variable Kosten × Absatzmenge).
3. Vergleichen, welche Alternative bei der geplanten Menge günstiger ist.
4. Kritische Menge bestimmen, falls Absatz unsicher ist.

Formel für kritische Menge (Kostenvergleich):

$$x_{\text{krit}} = \frac{K_{f2} - K_{f1}}{k_{v1} - k_{v2}}$$

Bedeutung der Variablen:

- Kf = fixe Kosten (€ pro Jahr)
- kv = variable Stückkosten (€ pro Stück)
- xkrit = kritische Menge (Stückzahl, bei der beide Alternativen gleich teuer sind)

Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen plant die Anschaffung einer neuen Produktionsanlage. Zwei Maschinen stehen zur Wahl:

- Maschine A:
  - Anschaffungskosten: 280.000 €
  - Laufzeit: 6 Jahre
  - Restwert: 40.000 €
  - Fixkosten pro Jahr (inkl. kalkulatorischer Abschreibung und kalkulatorischer Zinsen): 38.000 €
  - Variable Kosten pro Stück: 7 €
  - Geplante Absatzmenge: 12.000 Stück pro Jahr
- Maschine B:
  - Anschaffungskosten: 350.000 €
  - Laufzeit: 6 Jahre
  - Restwert: 50.000 €
  - Fixkosten pro Jahr (inkl. kalkulatorischer Abschreibung und kalkulatorischer Zinsen): 42.000 €
  - Variable Kosten pro Stück: 5 €
  - Geplante Absatzmenge: 12.000 Stück pro Jahr

Aufgabe

a) **Berechnen** Sie die jährlichen Gesamtkosten für Maschine A und Maschine B.
b) **Entscheiden** Sie sich für eine der beiden Maschinen auf Basis der Kostenvergleichsrechnung und begründen Sie Ihre Entscheidung.
c) **Erläutern** Sie, warum der alleinige Kostenvergleich in der Praxis zusätzliche Risiken birgt, insbesondere bei Änderungen der Absatzmengen oder Produktionsbedingungen.

Lösung

a) Berechnung der jährlichen Gesamtkosten

Formel:

Gesamtkosten pro Jahr = Fixkosten + (variable Kosten pro Stück × Absatzmenge)

Maschine A:

- Variable Kosten = 7 € × 12.000 Stück = 84.000 €
- Gesamtkosten = 38.000 € + 84.000 € = 122.000 €

Maschine B:

- Variable Kosten = 5 € × 12.000 Stück = 60.000 €
- Gesamtkosten = 42.000 € + 60.000 € = 102.000 €

b) Entscheidung und Begründung

- Maschine A verursacht jährliche Gesamtkosten von 122.000 €.
- Maschine B verursacht jährliche Gesamtkosten von 102.000 €.

Entscheidung:

➔ Maschine B ist aus Kostensicht vorteilhafter, da sie pro Jahr 20.000 € weniger Gesamtkosten verursacht.

Lösung

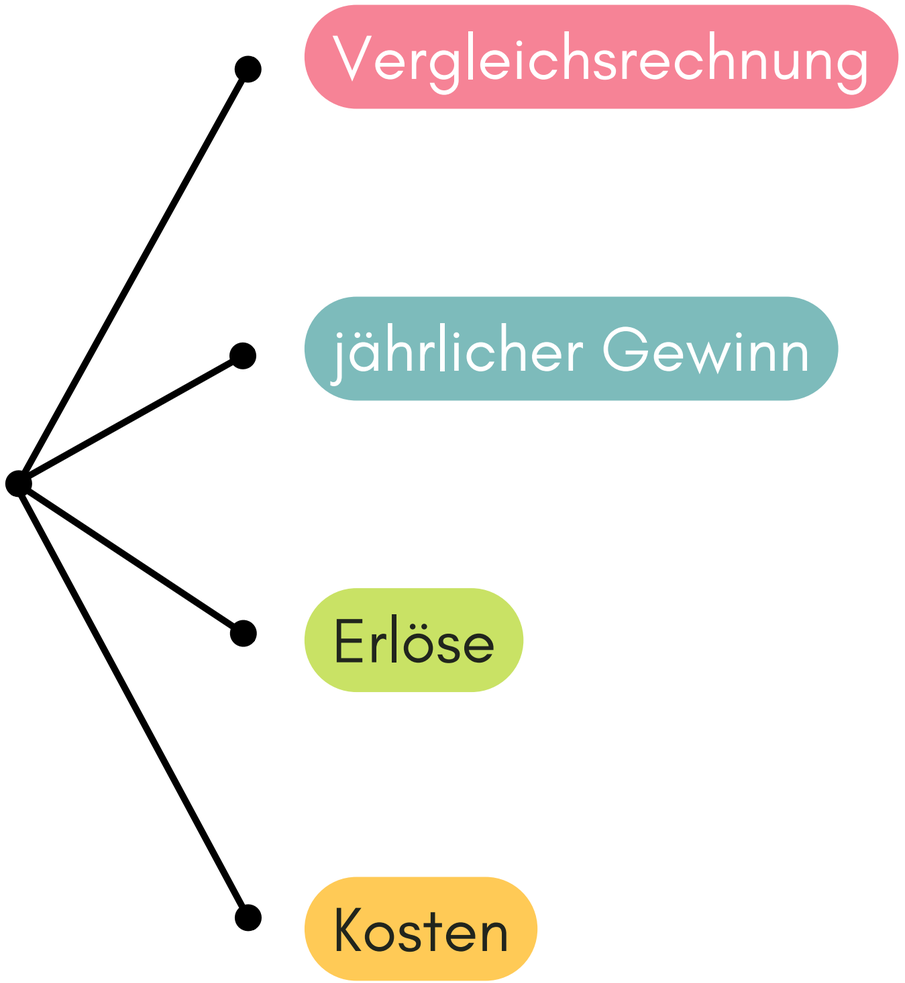
c) Erläuterung zu Risiken eines reinen Kostenvergleichs

- Ein reiner Kostenvergleich berücksichtigt keine Absatzschwankungen.
- Wenn die tatsächliche Absatzmenge geringer ist als geplant, wirken sich die Fixkosten stärker auf die Stückkosten aus.
- Produktionsrisiken wie häufige Reparaturen oder Ausfallzeiten könnten bei der günstigeren Maschine höhere Folgekosten verursachen.
- Technologische Veränderungen könnten die Maschinen unterschiedlich stark betreffen (z. B. neue Produktionsanforderungen).
- Auch Qualität und Flexibilität der Maschinen sollten in die Entscheidung einfließen, nicht nur die reinen jährlichen Kosten.



Gewinnvergleichsrechnung

Gewinnvergleichsrechnung



Erklärung

Gewinnvergleichsrechnung

Ziel der Gewinnvergleichsrechnung:

- Vergleich der jährlichen Gewinne verschiedener Investitionsalternativen.
- Entscheidung für die Alternative mit dem höchsten durchschnittlichen Gewinn.

Vorgehensweise:
1. Ermittlung der jährlichen Erlöse und jährlichen Kosten jeder Investitionsalternative.
2. Berechnung des jährlichen Gewinns: **Gewinn = Erlöse - Kosten**
3.Auswahl der Alternative mit dem höchsten Gewinn.

Was wird berücksichtigt?

- Fixe und variable Kosten
- Erlöse
- Abschreibungen
- kalkulatorische Zinsen (optional, je nach Aufgabenstellung)

Wichtig: Zahlungszeitpunkte werden nicht berücksichtigt (keine Abzinsung)!

Erklärung

Gewinnvergleichsrechnung

➕ Vorteile

- Einfaches Verfahren bei vergleichbaren Alternativen
- Berücksichtigt Erlöse im Gegensatz zur reinen Kostenvergleichsrechnung

➖ Nachteile

- Keine Berücksichtigung von Zeitwerten (Zinseszinseffekt fehlt)
- Aussagen sind nur bei gleichartigen Investitionen sicher vergleichbar

→ Die Gewinnvergleichsrechnung wählt die Alternative mit dem höchsten jährlichen Gewinn.

Beispiel

Gewinnvergleichsrechnung – Beispiel:

Maschine A:

- Erlöse pro Jahr: 50.000 €
- Fixe Kosten pro Jahr: 10.000 €
- Variable Kosten pro Stück: 5 €

Maschine B:

- Erlöse pro Jahr: 55.000 €
- Fixe Kosten pro Jahr: 14.000 €
- Variable Kosten pro Stück: 4 €

Absatzmenge: 5.000 Stück (für beide Maschinen)

1. Gesamtkosten berechnen

Maschine A: Gesamtkosten A = 10.000€+(5.000×5€) = 10.000€+25.000€ = 35.000€

Maschine B: Gesamtkosten B = 14.000€+(5.000×4€) = 14.000€+20.000€ = 34.000€

2. Gewinn berechnen

Maschine A: Gewinn A = 50.000€ - 35.000€ = 15.000€

Maschine B: Gewinn B = 55.000€ - 34.000€ = 21.000€

3. Entscheidung: Maschine B erzielt den höheren Gewinn (21.000€ statt 15.000€).

➔ Maschine B ist vorteilhafter

Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen vergleicht zwei Investitionsalternativen:

- Projekt A:
  - Anschaffungskosten: 250.000 €
  - Erlöse pro Jahr: 150.000 €
  - Fixkosten pro Jahr (inkl. kalkulatorischer Abschreibung): 40.000 €
  - Variable Kosten pro Stück: 6 €
  - Absatzmenge pro Jahr: 15.000 Stück
- Projekt B:
  - Anschaffungskosten: 300.000 €
  - Erlöse pro Jahr: 160.000 €
  - Fixkosten pro Jahr (inkl. kalkulatorischer Abschreibung): 45.000 €
  - Variable Kosten pro Stück: 5 €
  - Absatzmenge pro Jahr: 16.000 Stück

a) **Berechnen** Sie den jährlichen Gewinn für Projekt A und Projekt B.
b) **Entscheiden** Sie, welches Projekt aus Gewinnsicht vorteilhafter ist.
c) **Begründen** Sie anhand von 3 Aspekten, warum trotz eines höheren Gewinns weitere Kriterien bei der Investitionsentscheidung berücksichtigt werden sollten.

Lösung

a) Berechnung des jährlichen Gewinns
Formel: Gewinn = Erlöse – (Fixkosten + variable Gesamtkosten)

Projekt A:
Variable Gesamtkosten = 6 € × 15.000 Stück = 90.000 €
Gesamtkosten = Fixkosten + variable Gesamtkosten
= 40.000 € + 90.000 € = 130.000 €
Gewinn = Erlöse – Gesamtkosten
= 150.000 € – 130.000 €
= 20.000 €

Projekt B:
Variable Gesamtkosten = 5 € × 16.000 Stück = 80.000 €
Gesamtkosten = 45.000 € + 80.000 € = 125.000 €
Gewinn = Erlöse – Gesamtkosten
= 160.000 € – 125.000 €
= 35.000 €

Lösung

b) Entscheidung aus Gewinnsicht

- Projekt A erzielt einen Gewinn von 20.000 € pro Jahr.
- Projekt B erzielt einen Gewinn von 35.000 € pro Jahr.

➔ Projekt B erzielt einen höheren Gewinn und ist somit die vorteilhaftere Variante.

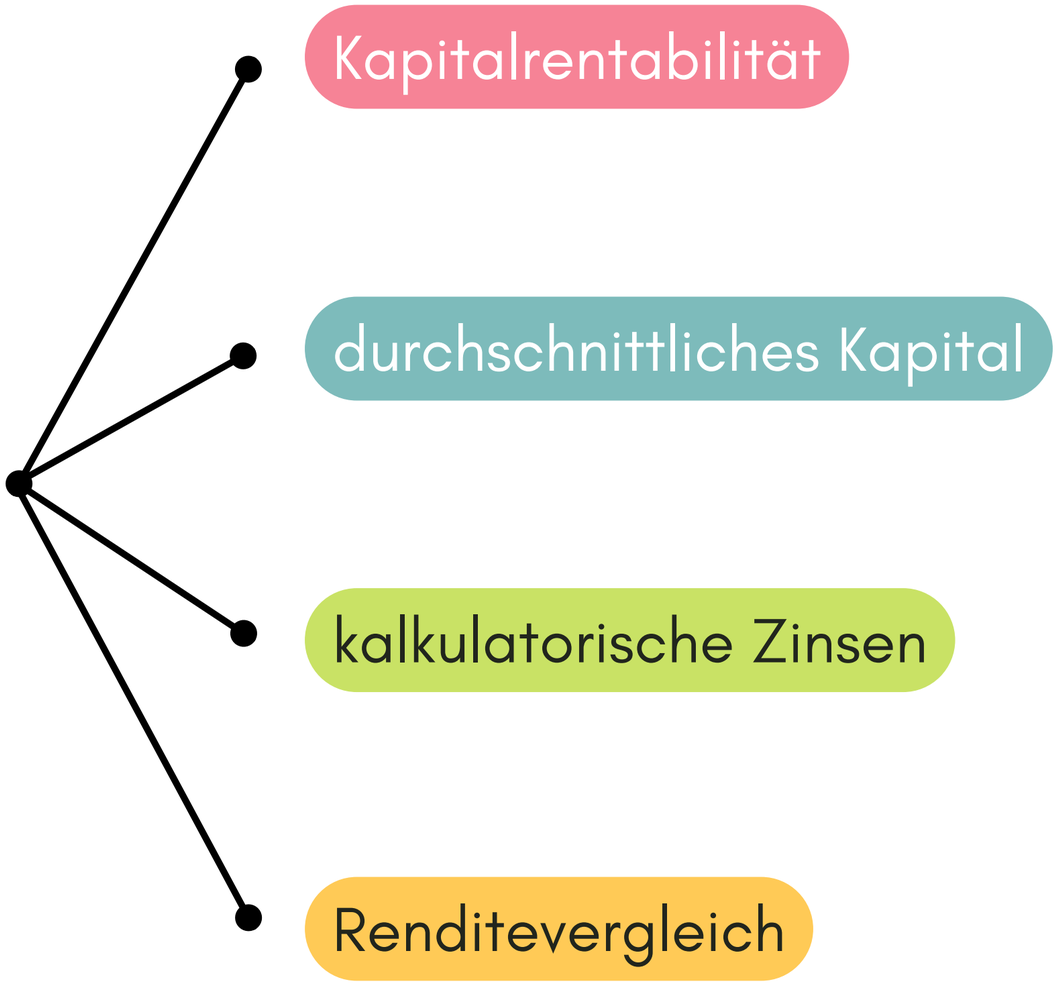
c) Begründung für zusätzliche Kriterien

- Die Gewinnvergleichsrechnung berücksichtigt nicht die Höhe des gebundenen Kapitals. Projekt B erfordert höhere Anschaffungskosten als Projekt A.
- Der Gewinn alleine sagt nichts über die Rentabilität oder den Rückfluss des eingesetzten Kapitals aus.
- Die Gewinnvergleichsrechnung beachtet nicht den Zeitwert des Geldes. Zahlungsströme in der Zukunft werden nicht abgezinst.
- Weitere Risiken wie Absatzschwankungen, Änderungen bei Kosten oder Zinsen bleiben unberücksichtigt.
- Deshalb sollten ergänzend Verfahren wie Rentabilitätsrechnung, Kapitalwertmethode oder Amortisationsrechnung verwendet werden, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.



Rentabilitätsrechnung

Rentabilitäts rechnung



Erklärung

Rentabilitätsvergleichsrechnung

Ziel der Rentabilitätsrechnung:

- Vergleich von Investitionen anhand ihrer durchschnittlichen Kapitalrentabilität (Rendite).
- Entscheidung für die Investition mit der höchsten Rentabilität.

Vorgehensweise:

1. Gewinn und kalkulatorische Zinsen der Investition ermitteln.
2. Durchschnittlich gebundenes Kapital berechnen:
   - bei Anschaffungskosten:

$$\text{Ø Kapital} = \frac{AK + \text{Restwert}}{2}$$

   - bei Herstellungskosten:

$$\text{Ø Kapital} = \frac{HK + \text{Restwert}}{2}$$

3. Rentabilität berechnen:

$$\text{Kapitalrentabilität in \%} = \frac{\text{Gewinn} + \text{kalkulatorische Zinsen}}{\text{Ø gebundenes Kapital}} \times 100$$

Erklärung

Rentabilitätsvergleichsrechnung

Was wird berücksichtigt?

- Erlöse, Kosten, Abschreibungen
- Kalkulatorische Zinsen
- Durchschnittlicher Kapitaleinsatz

➕ Vorteile

- Berücksichtigt sowohl Erfolg (Gewinn) als auch eingesetztes Kapital
- Geeignet für Vergleich unterschiedlich großer Investitionen

➖ Nachteile

- Durchschnittswerte können tatsächliche Schwankungen verdecken
- Keine Berücksichtigung von Zeitwerten des Geldes

→ Die Rentabilitätsrechnung vergleicht Investitionen über die erzielte Rendite auf das eingesetzte Kapital.

Beispiel

Rentabilitätsrechnung – Beispiel:
Gegeben:

- Gewinn pro Jahr: 8.000 €
- kalkulatorische Zinsen: 2.000 €
- Anschaffungskosten (AK): 50.000 €
- Restwert nach Nutzungsdauer: 10.000 €

1. Durchschnittlich gebundenes Kapital berechnen
∅ Kapital = (50.000€ + 10.000€) / 2 = 30.000€

2. Rentabilität berechnen
Kapitalrentabilität = ((8.000€ + 2.000€) / 30.000€) × 100
= (10.000€ / 30.000 €) × 100 = 33,33 %
➔ Die Kapitalrentabilität beträgt 33,33 %.

➔ Merke: Die Rentabilität zeigt, wie viel Prozent Gewinn bezogen auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital erzielt wird.

Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Ein Unternehmen vergleicht zwei Investitionsprojekte:

- Projekt A:
  - Anschaffungskosten: 200.000 €
  - Restwert am Ende der Laufzeit: 40.000 €
  - Gewinn pro Jahr: 18.000 €
  - kalkulatorische Zinsen pro Jahr: 4.000 €
- Projekt B:
  - Anschaffungskosten: 250.000 €
  - Restwert am Ende der Laufzeit: 50.000 €
  - Gewinn pro Jahr: 20.000 €
  - kalkulatorische Zinsen pro Jahr: 5.000 €

a) **Berechnen** Sie die Kapitalrentabilität für Projekt A und Projekt B.
b) **Entscheiden** Sie, welches Projekt aus Rentabilitätssicht **vorteilhafter** ist.
c) **Erläutern** Sie, warum die Rentabilitätsrechnung alleine nicht immer eine abschließende Investitionsentscheidung erlaubt.

Lösung

a) Berechnung der Kapitalrentabilität

Berechnung durchschnittlich gebundenes Kapital:
Projekt A:
Durchschnittlich gebundenes Kapital = (Anschaffungskosten + Restwert) / 2
= (200000€ + 40000€) / 2
= 240000€ / 2
= 120000€

Projekt B:
Durchschnittlich gebundenes Kapital = (Anschaffungskosten + Restwert) / 2
= (250000€ + 50000€) / 2
= 300000€ / 2
= 150000€

Lösung

a) Berechnung der Kapitalrentabilität

Berechnung Kapitalrentabilität:
Projekt A:
Kapitalrentabilität = (18.000 € + 4.000 €) × 100 / 120.000 €
= 22.000 € × 100 / 120.000 €
= 2.200.000 / 120.000
= 18,33 %
Projekt B:
Kapitalrentabilität = (20.000 € + 5.000 €) × 100 / 150.000 €
= 25.000 € × 100 / 150.000 €
= 2.500.000 / 150.000
= 16,67 %

Ergebnis:

- Kapitalrentabilität Projekt A = 18,33 %
- Kapitalrentabilität Projekt B = 16,67 %

Lösung

b) Entscheidung aus Rentabilitätssicht
Projekt A erreicht eine Kapitalrentabilität von 18,33 %, Projekt B erreicht eine Kapitalrentabilität von 16,67 %.
Da Projekt A die höhere Kapitalrentabilität erzielt, ist Projekt A aus Rentabilitätssicht vorteilhafter.

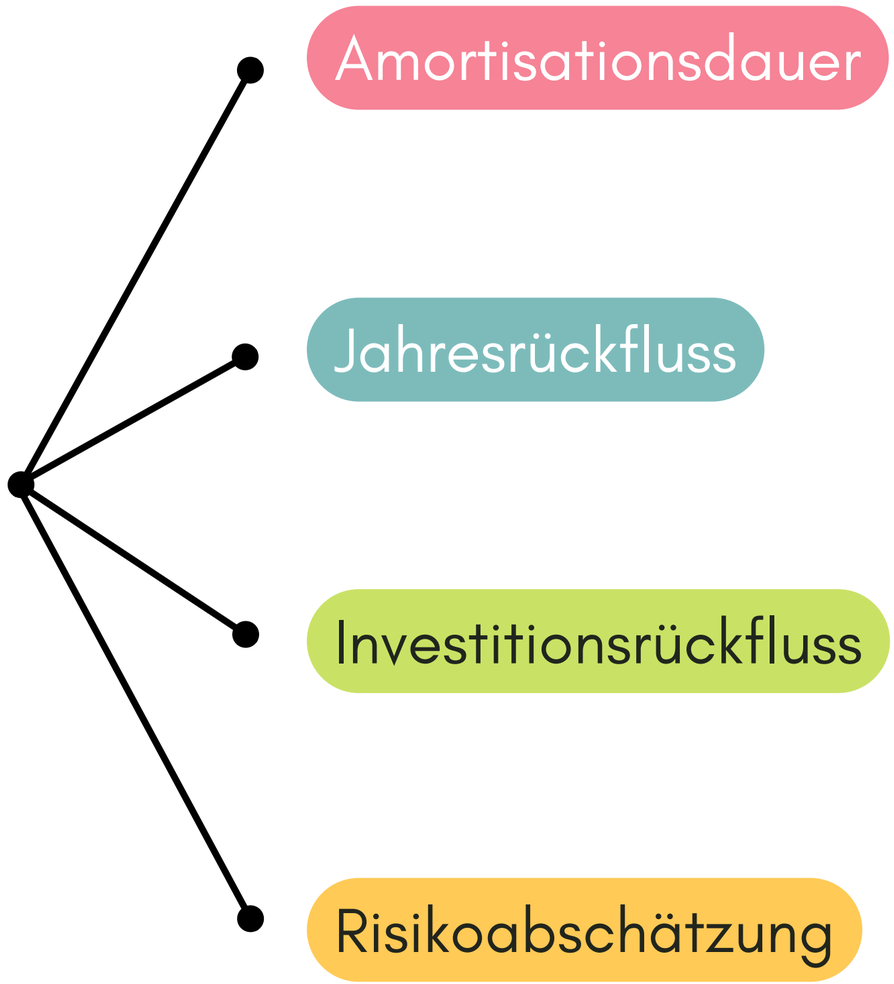
c) Warum die Rentabilitätsrechnung alleine nicht ausreicht

- Die Rentabilitätsrechnung berücksichtigt nicht den Zeitwert des Geldes.
- Rückflüsse aus späteren Jahren werden genauso behandelt wie Rückflüsse aus früheren Jahren.
- Außerdem fließen keine Informationen über die Höhe der absoluten Rückflüsse oder das Investitionsrisiko in die Entscheidung ein.
- Daher sollten zusätzlich Verfahren wie die Kapitalwertmethode eingesetzt werden, um eine fundierte Investitionsentscheidung zu treffen.



Amortisationsrechnung

Amortisations rechnung



Erklärung

Amortisationsrechnung

Ziel der Amortisationsrechnung:

- Ermittlung, nach wie vielen Jahren die Investitionsausgaben durch die Rückflüsse (Einnahmenüberschüsse) gedeckt sind.
- Entscheidung: Investitionen mit der kürzeren Amortisationsdauer sind grundsätzlich vorteilhafter.

Was wird berücksichtigt?

- Rückflüsse (z. B. Einnahmeüberschüsse)
- Investitionskosten abzüglich Restwert

➕ Vorteile

- Einfache Risikoabschätzung
- Zeigt schnell, ob sich eine Investition wirtschaftlich rasch lohnt

➖ Nachteile

- Keine Berücksichtigung des Zinseszinseffekts
- Aussagen nur bis zum Amortisationszeitpunkt, danach keine Bewertung der weiteren Wirtschaftlichkeit

Erklärung

Amortisationsrechnung

Vorgehensweise

1. Anschaffungs- oder Herstellungskosten (AK oder HK) und Restwert ermitteln.
2. Ø Jahresrückfluss berechnen (Gewinn + kalkulatorische Abschreibungen, ggf. Zinsen).
3. Amortisationszeitpunkt (t_a) mit folgender Formel berechnen:

- bei Anschaffungskosten:

$$t_a = \frac{AK - \text{Restwert}}{\text{Ø Jahresrückfluss}}$$

- bei Herstellungskosten:

$$t_a = \frac{HK - \text{Restwert}}{\text{Ø Jahresrückfluss}}$$

Die Amortisationsrechnung zeigt, nach wie vielen Jahren eine Investition sich vollständig bezahlt macht.

Beispiel

Amortisationsrechnung – Beispiel:

Gegeben:

- Anschaffungskosten (AK): 60.000 €
- Restwert nach Nutzungsdauer: 10.000 €
- ∅ Jahresrückfluss: 12.500 €

Berechnung:

t_a = (60.000€ - 10.000€) / 12.500€

t_a = 50.000€ / 12.500€

t_a = 4 Jahre

➔ Die Amortisationszeit beträgt 4 Jahre.

Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen prüft zwei Investitionsalternativen zur Modernisierung seiner Fertigung:

- Investition A:
  - Anschaffungskosten: 120.000 €
  - Nutzungsdauer: 6 Jahre
  - Restwert: 20.000 €
  - Durchschnittlicher jährlicher Rückfluss: 25.000 €
- Investition B:
  - Anschaffungskosten: 150.000 €
  - Nutzungsdauer: 6 Jahre
  - Restwert: 30.000 €
  - Durchschnittlicher jährlicher Rückfluss: 30.000 €

a) **Berechnen** Sie für beide Investitionen den Amortisationszeitpunkt.
b) **Begründen** Sie welche Investition nach der Amortisationsdauer wirtschaftlicher ist.
c) **Nennen** Sie einen Nachteil der Amortisationsrechnung im Vergleich zur Kapitalwertmethode.

Lösung

a) Berechnung des Amortisationszeitpunkts

Investition A:

t_a = (120.000€ - 20.000€) / 25.000 €

t_a = 100.000€ / 25.000€ = 4,0 Jahre

Investition B:

t_a = (150.000€ - 30.000€) / 30.000 €

t_a = 120.000€ / 30.000€ = 4,0 Jahre

b) Wirtschaftlichere Investition

- Beide Investitionen haben die gleiche Amortisationsdauer von 4,0 Jahren.
- Investition B erzielt aber einen höheren Rückfluss pro Jahr (30.000 € statt 25.000 €).

➔ Investition B ist wirtschaftlicher, weil sie nach der Amortisation einen höheren Überschuss liefert.

c) Nachteil der Amortisationsrechnung

- Die Amortisationsrechnung berücksichtigt nicht den Zeitwert des Geldes.
- Rückflüsse nach dem Amortisationszeitpunkt fließen nicht in die Bewertung ein.
- Dadurch kann eine kurzfristig vorteilhafte, aber langfristig weniger rentable Investition bevorzugt werden.



Kapitel Deckungsbeitragsrechnung

Landers Training

DB Rechnung

Einstufig

Periodenrechnung

Umsatzerlöse	U	
– variable Kosten	K_v	
= Gesamtdeckungsbeitrag	DB	x MENGE=
– Fixkosten	K_f	
= Betriebsergebnis	BE	

Stückrechnung

Verkaufspreis	p
– variable Stückkosten	k_v
= Stückdeckungsbeitrag	db
– fixe Stückkosten	k_f
= Gewinn/Verlust pro Stück	be

Mehrstufig

2.4.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Umsatzerlöse des Produkts
– variable Kosten des Produkts
= Deckungsbeitrag I des Produkts
– produktfixe Kosten
= Deckungsbeitrag II des Produkts
– Fixkosten der Produktgruppe
= Deckungsbeitrag III der Produktgruppe
– Fixkosten des Bereichs
= Deckungsbeitrag IV des Bereichs
– unternehmensfixe Kosten
= Betriebsergebnis

DB Rechnung

Die **Deckungsbeitragsrechnung** ist ein Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung, das verwendet wird, um herauszufinden, wie viel ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Projekt zur Deckung der Fixkosten und letztlich zum Gewinn eines Unternehmens beiträgt.

Funktionsweise:

1. Definition Deckungsbeitrag:

Der Deckungsbeitrag ergibt sich aus dem Umsatz abzüglich der variablen Kosten.

2. Variable Kosten:

Das sind Kosten, die direkt mit der Produktion oder dem Verkauf eines Produkts zusammenhängen (z. B. Materialkosten, Stücklohn).

3. Fixkosten:

Diese Kosten bleiben unabhängig von der Produktionsmenge konstant (z. B. Miete, Gehälter).

4. Deckungsbeitragsebene:

- DB I: Deckungsbeitrag pro Stück.
- DB II: Deckungsbeitrag für Produktgruppen oder Geschäftsbereiche (nach Abzug produktgruppenbezogener Fixkosten).
- DB III: Gesamter Deckungsbeitrag (nach Abzug aller Fixkosten, auch der Unternehmensfixkosten).

5. Break-even-Analyse:

Mit der Deckungsbeitragsrechnung wird der Break-even-Point berechnet, also die Absatzmenge, bei der weder Gewinn noch Verlust entsteht (nächstes Kapitel)

Ziele der Deckungsbeitragsrechnung:

- Kostenkontrolle: Ermittlung, welche Produkte ausreichend zur Deckung der Fixkosten und zur Gewinnerzielung beitragen.
- Entscheidungsunterstützung: Hilft bei Preisgestaltung, Sortimentsentscheidungen und Make-or-Buy-Analysen.
- Profitabilitätsbewertung: Identifikation von Produkten oder Projekten, die besonders gewinnbringend oder verlustträchtig sind.



Aufgabe Deckungsbeitragsrechnung

Landers Training

Meine Lieblingsaufgabe

die variablen Kosten verhalten sich proportional

Lieblingsaufgabe DB Rechnung			
		Beschäftigungsgrad	
		80%	100%
Menge in Stk	x		
Stückfixkosten	kfix	6,25	
Fixkosten gesamt	KFIX		
variable Kosten gesamt	KVAR		1.700.000
Stückdeckungsbeitrag	db		
Gesamtdeckungsbeitrag	DB		1.600.000
Betriebsergebnis	BE		600.000

Variable Kosten verhalten sich proportional zur Produktions- oder Absatzmenge. Das bedeutet, dass sie mit steigender oder fallender Stückzahl in gleichem Verhältnis steigen oder fallen.

Meine Lieblingsaufgabe

die variablen Kosten verhalten sich proportional

Lieblingsaufgabe DB Rechnung

		Beschäftigungsgrad	
		80%	100%
Menge in Stk	x	160.000	160.000:80*100 200.000
Stückfixkosten	kfix	6,25	1000000:200000=5
Fixkosten gesamt	KFIX	1.000.000	1.600.000-600.000 1.000.000
variable Kosten gesamt	KVAR	1.700.000:100*80= 1.360.000	1.700.000
Stückdeckungsbeitrag	db	1.280.000:160.000 8	1.600.000:200.000= 8
Gesamtdeckungsbeitrag	DB	1.600.000:100*80= 1.280.000	1.600.000
Betriebsergebnis	BE	280.000	600.000

Fixkosten degressionseffekt

Text

Umsatz	
-KVAR	1.700.000
= DB	1.600.000
-KFIX	1.000.000
= BE	600.000

KFIX=kfix*Menge

KFIX:kfix= Menge

1.000.000:6,25= 160.000

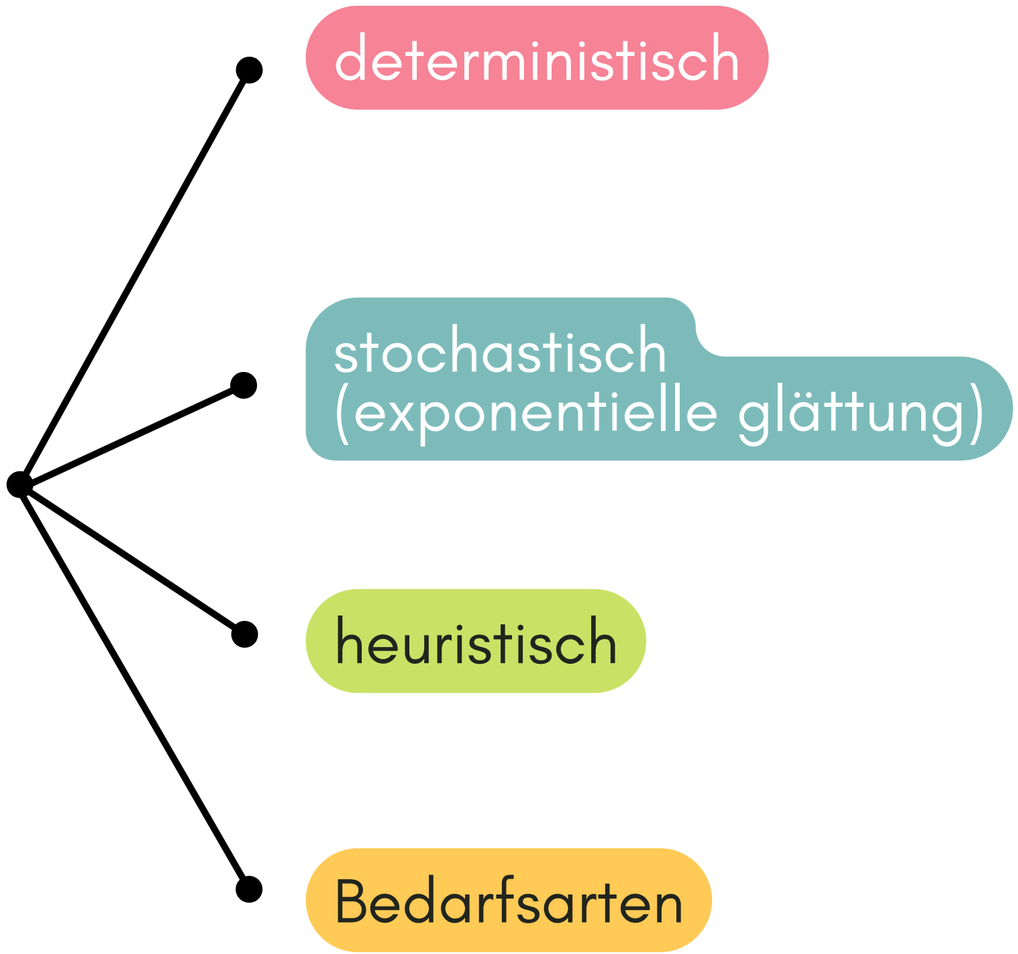
Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel Bedarfsermittlung

Bedarfs ermittlung



Landers Training

Erklärung

Die **Bedarfsermittlung** ist der erste Schritt in der Produktionsplanung. Ziel ist es, rechtzeitig die richtige Menge an Materialien oder Produkten zur Verfügung zu stellen, damit Produktion und Lieferung störungsfrei ablaufen.

Es gibt verschiedene **Arten von Bedarf**:

- **Primärbedarf**: Fertigerzeugnisse, die an Kunden verkauft werden.
- **Sekundärbedarf**: Rohstoffe, Einzelteile, Baugruppen – also Materialien, die zur Herstellung des Primärbedarfs nötig sind.
- **Tertiärbedarf**: Hilfs- und Betriebsstoffe (z. B. Schmieröl, Schrauben), die nicht direkt ins Produkt eingehen.

Zur **Berechnung des Bedarfs** nutzt man drei Methoden:

Deterministische Bedarfsermittlung
→ Bedarf wird genau geplant, z. B. durch Stücklisten oder Gozintografen.
Einsatz: bei planbaren Serienprodukten mit festen Stückzahlen.

Erklärung

Stochastische Bedarfsermittlung
→ Bedarf wird aus Vergangenheitswerten statistisch abgeleitet (z. B. Verbrauchsdaten).
Einsatz: bei regelmäßigem, aber schwankendem Verbrauch.

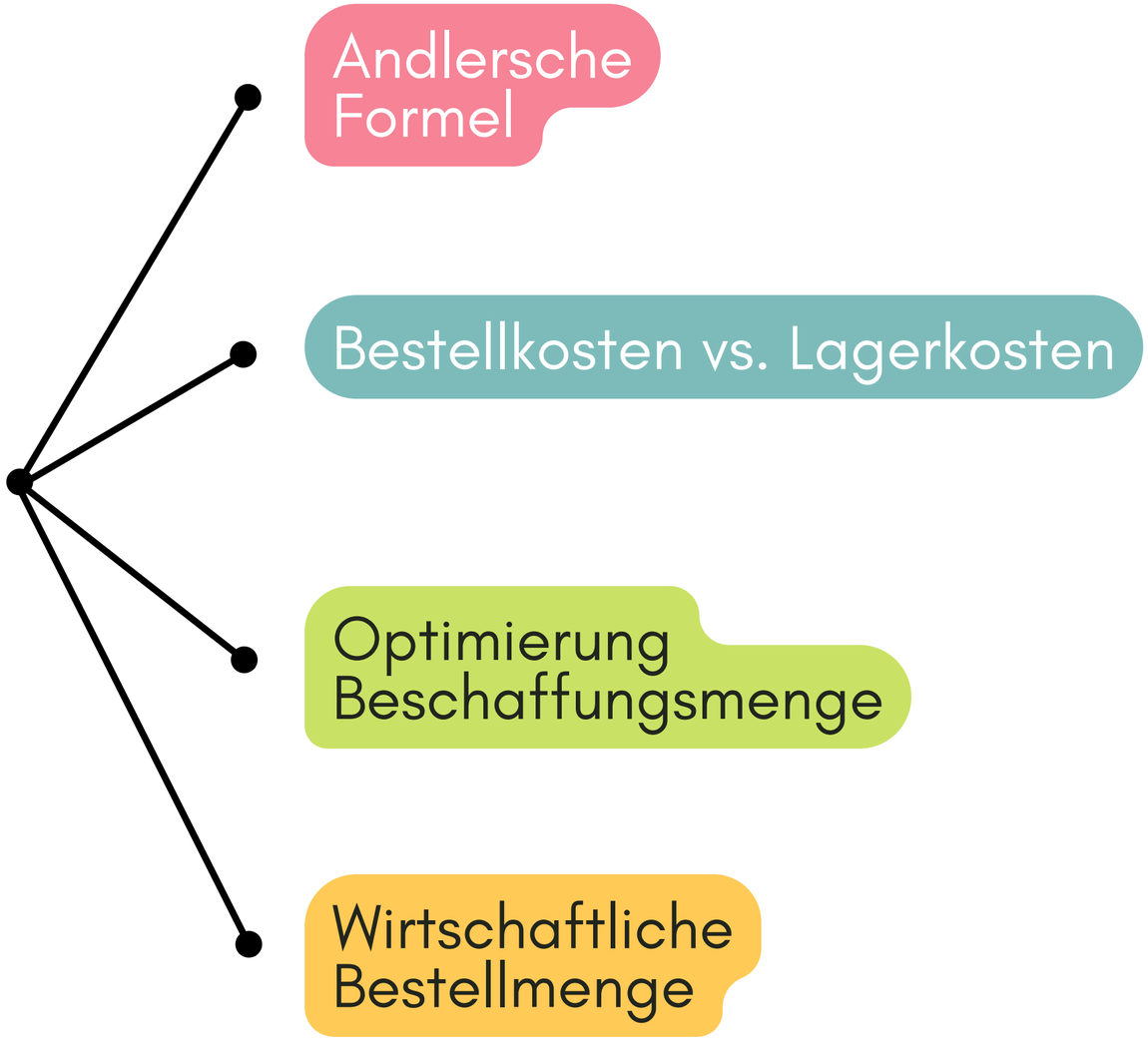
Heuristische Bedarfsermittlung
→ Bedarf wird geschätzt, z. B. durch Erfahrung, Bauchgefühl oder Expertenmeinung.
Einsatz: bei neuen Produkten oder unsicheren Märkten.
Oft wird zusätzlich ein Sicherheitsbestand geplant, um Schwankungen in Verbrauch oder Lieferzeit abzufangen.

Ein durchdachter und methodisch sauber geplanter Bedarf ist die Grundlage für eine wirtschaftliche, termingerechte und störungsfreie Produktion.



Kapitel
Optimale Bestellmenge

Optimale Bestellmenge



Landers Training

Erklärung

Die **optimale Bestellmenge** ist diejenige Bestellmenge, bei der die Gesamtkosten aus Bestellkosten und Lagerhaltungskosten am niedrigsten sind.
Ziel: → Minimierung der Gesamtkosten der Materialbeschaffung.

Zusammenhang:
Bestellkosten: Kosten, die je Bestellung anfallen (z. B. Verwaltung, Transport) – sinken bei größeren Bestellmengen.
Lagerhaltungskosten: Kosten für die Lagerung pro Stück und Jahr (z. B. Miete, Zinsen) – steigen bei größeren Bestellmengen.
→ Es gibt ein Gleichgewicht, bei dem die Summe dieser beiden Kosten minimal ist.

Voraussetzungen für die Anwendung

- Konstanter Bedarf (keine starken Bedarfsschwankungen)
- Konstante Bestellkosten und Lagerhaltungskosten
- Keine Mengenrabatte berücksichtigt
- Sofortige Lieferung möglich

Berechnung

Die optimale Bestellmenge wird aus Bestellkosten, Bedarf, Einstandspreis und Lagerhaltungskosten berechnet.

Formel der optimalen Bestellmenge (Andler-Formel):

$$x_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 \cdot k_B \cdot x_{\text{ges}}}{EP \cdot i_L}}$$

x_{opt}	Optimale Bestellmenge bzw. optimale Losgröße
k_B	Fixe Bestellkosten pro Bestellung
x_{ges}	Jahresbedarfsmenge
EP	Einstandspreis pro Stück
i_L	Zinssatz für Lagerhaltung in Dezimalform (Lagerhaltungskostensatz)

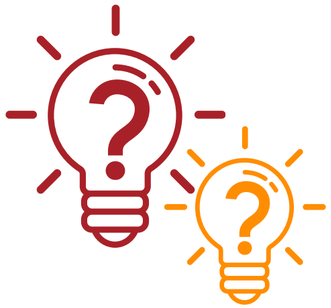


Landers Training

www.landers-training.de



Ergebnisse immer aufrunden, da Bestellmengen keine Bruchteile enthalten können.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Ein Unternehmen benötigt jährlich 12.000 Stück eines bestimmten Produkts.
Die fixen Bestellkosten pro Bestellung betragen 150 €.
Der Einstandspreis pro Stück liegt bei 25 €.
Der Zinssatz für die Lagerhaltung wird mit 20 % angesetzt.

a) **Berechne** die optimale Bestellmenge.
b) **Beschreibe** was eine Erhöhung des Lagerhaltungskostensatzes in Bezug auf die optimale Bestellmenge bewirkt?



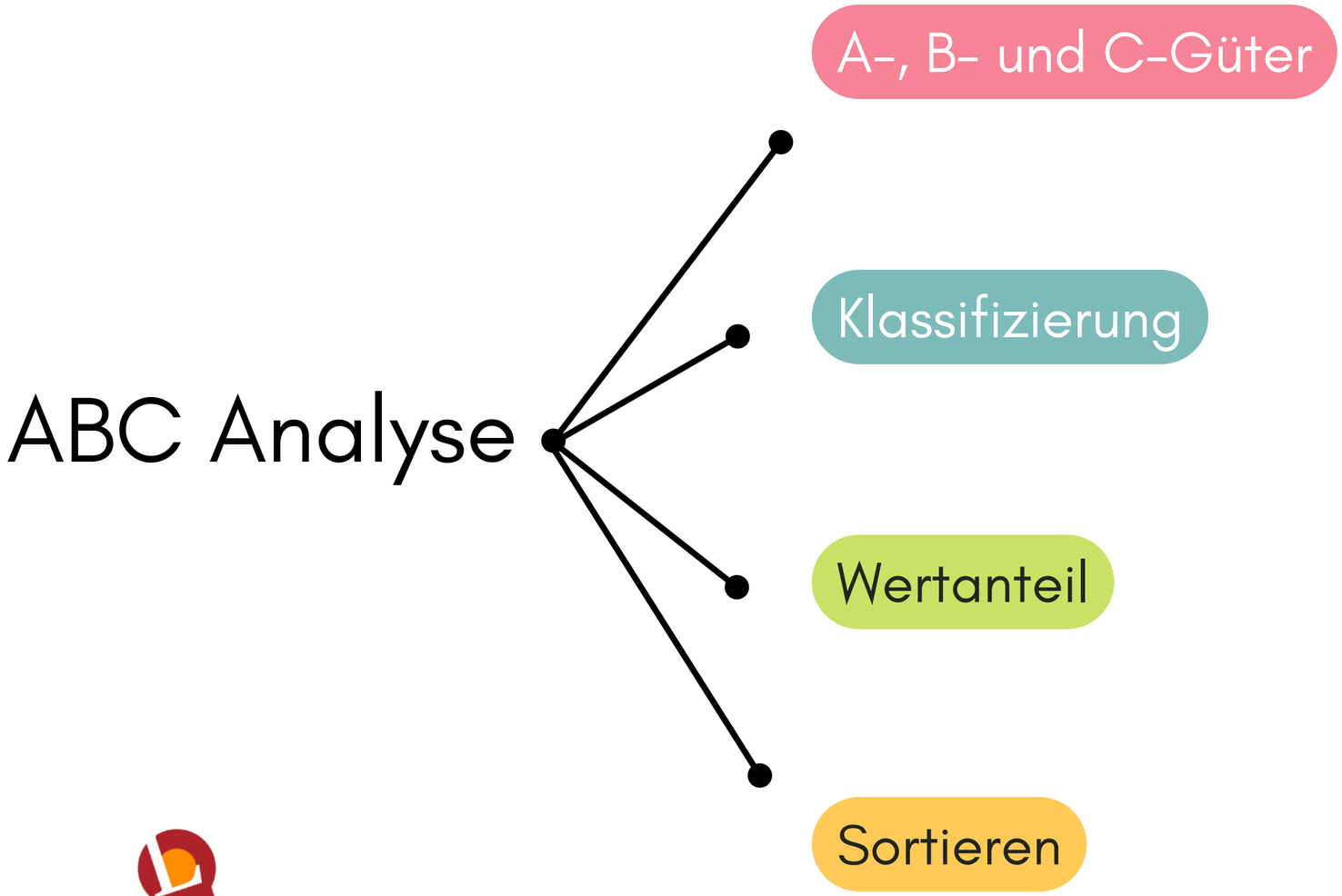
Lösung

a) Berechnung:
xopt = √(2 x 150 x 12000) / (25 x 0,2)
xopt = √720.000
xopt = 848,53
→ Die optimale Bestellmenge beträgt ca. 849 Stück.

b) Was bewirkt eine Erhöhung des Lagerhaltungskostensatzes in Bezug auf die optimale Bestellmenge?
Eine Erhöhung des Lagerhaltungskostensatzes führt dazu, dass die optimale Bestellmenge sinkt.
Da die Lagerhaltungskosten pro Stück steigen, wird es wirtschaftlicher, häufiger kleinere Mengen zu bestellen, um die teuren Lagerkosten zu reduzieren.
Höherer Lagerkostensatz → kleinere optimale Bestellmenge



Kapitel
ABC Analyse



Landers Training

ABC Analyse

Die **ABC-Analyse** ist ein Verfahren zur Klassifizierung von Gütern oder Prozessen nach ihrer wirtschaftlichen Bedeutung.
Sie hilft, sich auf die wesentlichen Faktoren zu konzentrieren und effizientere Entscheidungen zu treffen.

Ziele der ABC-Analyse

- Ressourcen gezielt auf wichtige Güter (A-Güter) konzentrieren.
- Transparenz schaffen über Wertbeiträge von Artikeln, Kunden oder Prozessen.
- Optimierung von Lagerhaltung, Beschaffung und Produktion.

Vorgehen bei der ABC-Analyse

1. Daten erfassen: Mengen und Werte der Artikel, Kunden, Prozesse erfassen
2. Werte berechnen: Gesamtwert ermitteln (z. B. Umsatz = Stückzahl × Preis)
3. Sortieren: Artikel absteigend nach Wert sortieren
4. Klassen einteilen Einteilung in A-, B- und C-Güter nach Bedeutung

ABC Analyse

Typische **Verteilung** (klassisch)

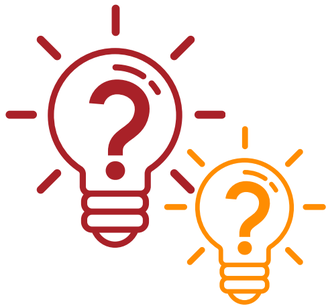
Klasse	A-Güter	B-Güter	C-Güter	
Anteil an Wert	70-80 %	15-25 %	5-10%	des Gesamtwertes
Anteil an Menge	10-20 %	30 %	50-60%	der Artikel

Beispiele für Anwendungsbereiche

- Klassifizierung von Lagerbeständen
- Analyse von Kunden (z. B. umsatzstärkste Kunden)
- Priorisierung von Lieferanten
- Ersatzteilmanagement

Beispiel ABC-Analyse:
Artikel und Jahresumsatz: Artikel 1: 60.000 €, Artikel 2: 30.000 €, Artikel 3: 10.000 €
Gesamtumsatz: 100.000 €
Berechnung:

- 1: 60 % → A-Gut
- 2: 30 % → B-Gut
- 3: 10 % → C-Gut



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Die „Meyer GmbH“ betreibt einen Großhandel mit technischen Ersatzteilen. Folgende Artikel sollen mit einer ABC-Analyse hinsichtlich ihres Umsatzwertes klassifiziert werden:

- Artikel A: 100 Stück × 800 €
- Artikel B: 500 Stück × 150 €
- Artikel C: 2.000 Stück × 25 €
- Artikel D: 3.000 Stück × 10 €
- Artikel E: 5.000 Stück × 2 €

a) **Berechnen** Sie für jeden Artikel den Jahresumsatz und sortieren Sie die Artikel nach absteigendem Umsatz.
b) **Ermitteln** Sie die jeweiligen Umsatzanteile (%) der Artikel.
c) **Ordnen** Sie die Artikel anhand der ABC-Analyse sinnvoll in A-, B- und C-Güter ein.
d) **Erläutern** Sie, welche Maßnahmen sich daraus für die Lagerhaltung ableiten lassen.



Lösung

a) Berechnung Jahresumsatz und Sortierung

A: 100 × 800 = 80.000

B: 500 × 150 = 75.000

C: 2.000 × 25 = 50.000

D: 3.000 × 10 = 30.000

E: 5.000 × 2 = 10.000

Sortiert nach Umsatz (absteigend):

A (80.000) → B (75.000) → C (50.000) → D (30.000) → E (10.000)

b) Umsatzanteile (%)

Gesamtumsatz: 80.000 + 75.000 + 50.000 + 30.000 + 10.000 = 245.000 €

Berechnung Umsatzanteile:

A: (80.000 / 245.000) × 100 ≈ 32,65 %

B: (75.000 / 245.000) × 100 ≈ 30,61 %

C: (50.000 / 245.000) × 100 ≈ 20,41 %

D: (30.000 / 245.000) × 100 ≈ 12,24 %

E: (10.000 / 245.000) × 100 ≈ 4,08 %



Lösung

c) Einteilung in A-, B-, C-Güter
A-Güter: Artikel A und B (zusammen ca. 63 % → wichtigste Umsatzträger)
B-Güter: Artikel C (ca. 20 % zusätzlich)
C-Güter: Artikel D und E (Rest ca. 16 %)

d) Maßnahmen für die Lagerhaltung
A-Güter:

- Hohe Priorität in Bestandsüberwachung.
- Niedrige Lagerbestände, häufigere Bestellungen (hohe Umschlagshäufigkeit).
- Genaue Bedarfsvorhersage, strenge Kontrolle.

B-Güter:

- Mittlerer Aufwand bei Überwachung.
- Lagerhaltung optimiert auf Verfügbarkeit und Kosten.

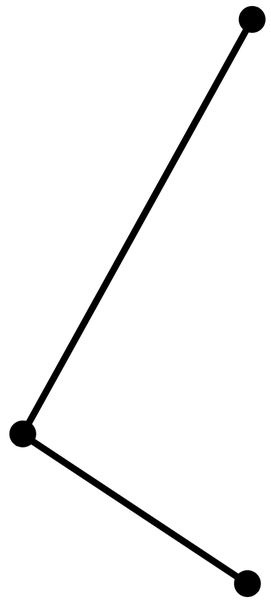
C-Güter:

- Geringer Aufwand, eventuell größere Bestellmengen auf Vorrat.
- Vereinfachte Disposition, günstigere Lagerhaltung bevorzugen.



Bestandskennzahlen

Bestands management



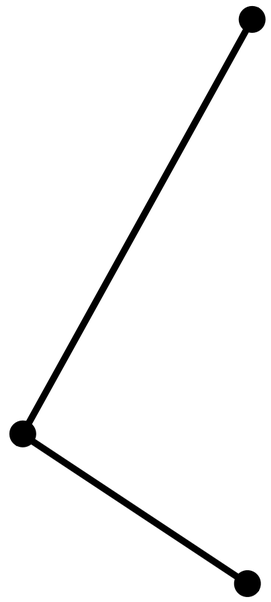
Sicherheitsbestand

Zusatzbestand, der unvorhergesehene Schwankungen im Verbrauch oder Lieferverzögerungen absichert. Zweck: Vermeidung von Lieferengpässen oder Produktionsstillstand.

Meldebestand

Bestand, bei dessen Erreichen eine neue Bestellung ausgelöst wird. Zweck: Sicherstellung, dass rechtzeitig nachbestellt wird.

Bestands management



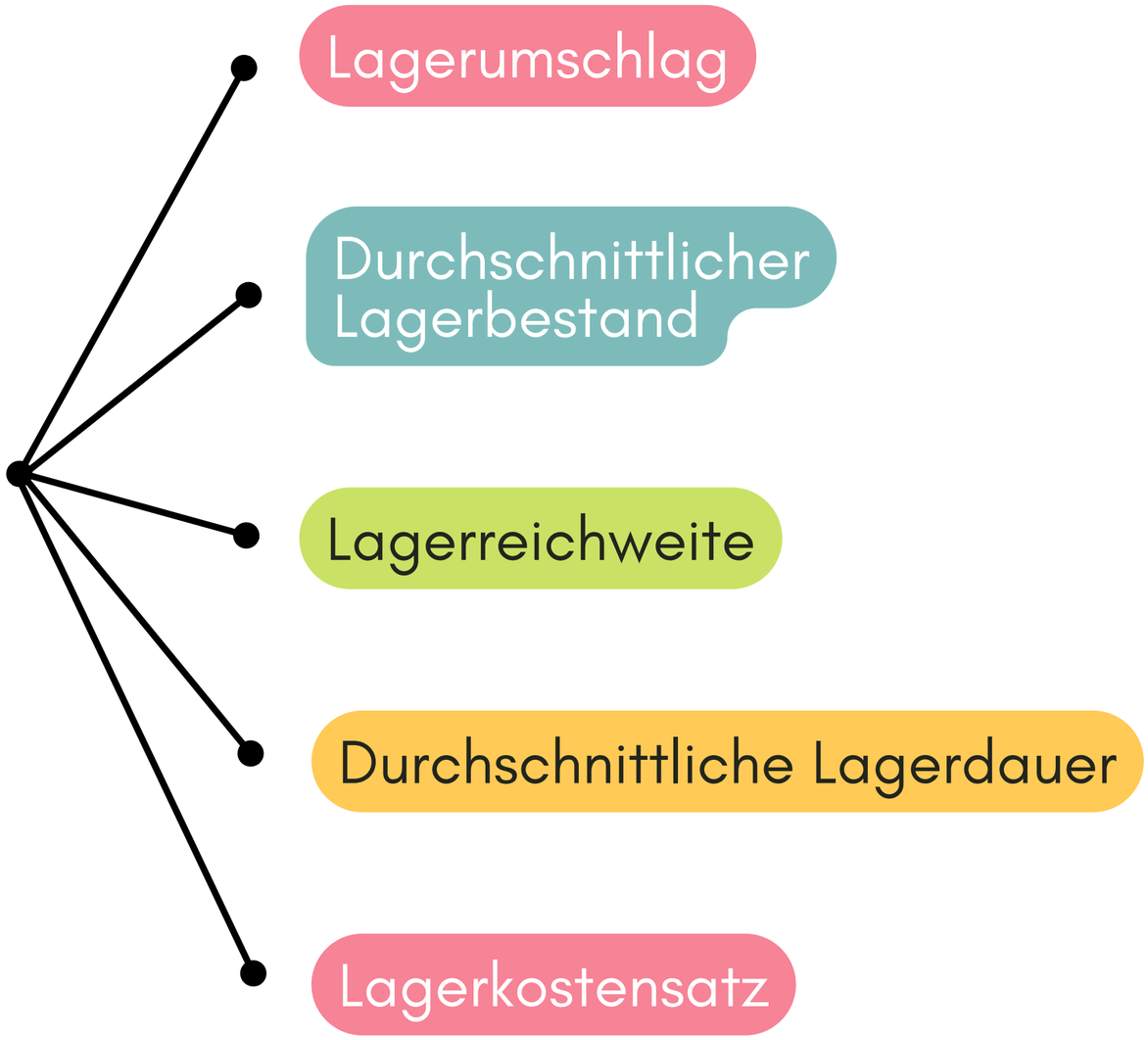
Höchstbestand

Maximal zulässiger Lagerbestand. Zweck: Vermeidung überhöhter Lagerkosten und Kapitalbindung.

Mindestbestand

Untergrenze des Lagers (oft identisch mit Sicherheitsbestand). Zweck: Warnung vor kritischer Bestandsunterschreitung.

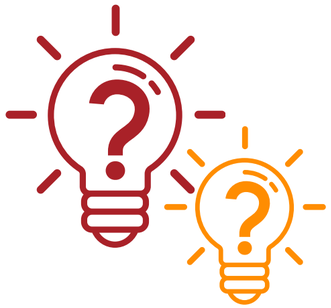
Lager Kennzahlen



Erklärung

Bestandskennzahlen messen die Effizienz der Lagerhaltung. Sie helfen, Materialfluss, Kapitalbindung und Lagerwirtschaft zu analysieren und zu optimieren.

Kennzahl	Formel	Aussage
Durchschnittlicher Lagerbestand	(Anfangsbestand + Endbestand) ÷ 2	Zeigt, wie hoch der Bestand im Schnitt über eine Periode war.
Lagerumschlagshäufigkeit	Jahresverbrauch ÷ durchschnittlicher Lagerbestand	Gibt an, wie oft der Bestand im Jahr erneuert wird.
Lagerreichweite	durchschnittlicher Lagerbestand ÷ Verbrauch pro Zeiteinheit	Zeigt, für wie lange der Bestand noch reicht.
Durchschnittliche Lagerdauer	360 Tage ÷ Lagerumschlagshäufigkeit	Gibt an, wie viele Tage die Ware durchschnittlich auf Lager liegt.
Lagerkostensatz	Lagerkosten pro Jahr ÷ durchschnittlicher Lagerbestand × 100	Zeigt den Prozentsatz der Lagerkosten im Verhältnis zum Bestand.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Das Lager der „SpeedLog GmbH“ weist aktuell folgende Kennzahlen auf:

- Durchschnittlicher Lagerbestand: 500.000 €
- Jahresverbrauch (Warenabgang): 2.000.000 €

Es wird festgestellt:

- Die Umschlagshäufigkeit ist zu niedrig.
- Die durchschnittliche Lagerdauer ist zu hoch.
- Die Lagerkosten steigen stetig.

a) **Berechnen** Sie die Lagerumschlagshäufigkeit und die durchschnittliche Lagerdauer in Tagen.
b) **Erläutern** Sie **zwei** konkrete Maßnahmen, wie diese Kennzahlen verbessert werden könnten.
c) **Begründen** Sie, warum eine höhere Lagerumschlagshäufigkeit vorteilhaft für die Liquidität des Unternehmens ist.



Lösung

a) Berechnungen

Die Lagerumschlagshäufigkeit berechnet sich wie folgt:
Jahresverbrauch geteilt durch durchschnittlicher Lagerbestand:
2.000.000 € ÷ 500.000 € = 4
→ Die Lagerumschlagshäufigkeit beträgt 4-mal pro Jahr.

Die durchschnittliche Lagerdauer ergibt sich aus:
360 Tage ÷ Lagerumschlag: 360 ÷ 4 = 90
→ Die durchschnittliche Lagerdauer beträgt 90 Tage.

b) Zwei Maßnahmen zur Verbesserung

1. ABC-Analyse und Lagerplatzoptimierung:
   - Häufig benötigte A-Artikel näher an den Versandbereich lagern → schnellere Umschläge.
2. Einführung von Just-in-Time-Belieferung:
   - Reduzierung der Bestände durch engere Abstimmung mit Lieferanten → geringerer durchschnittlicher Lagerbestand.



Lösung

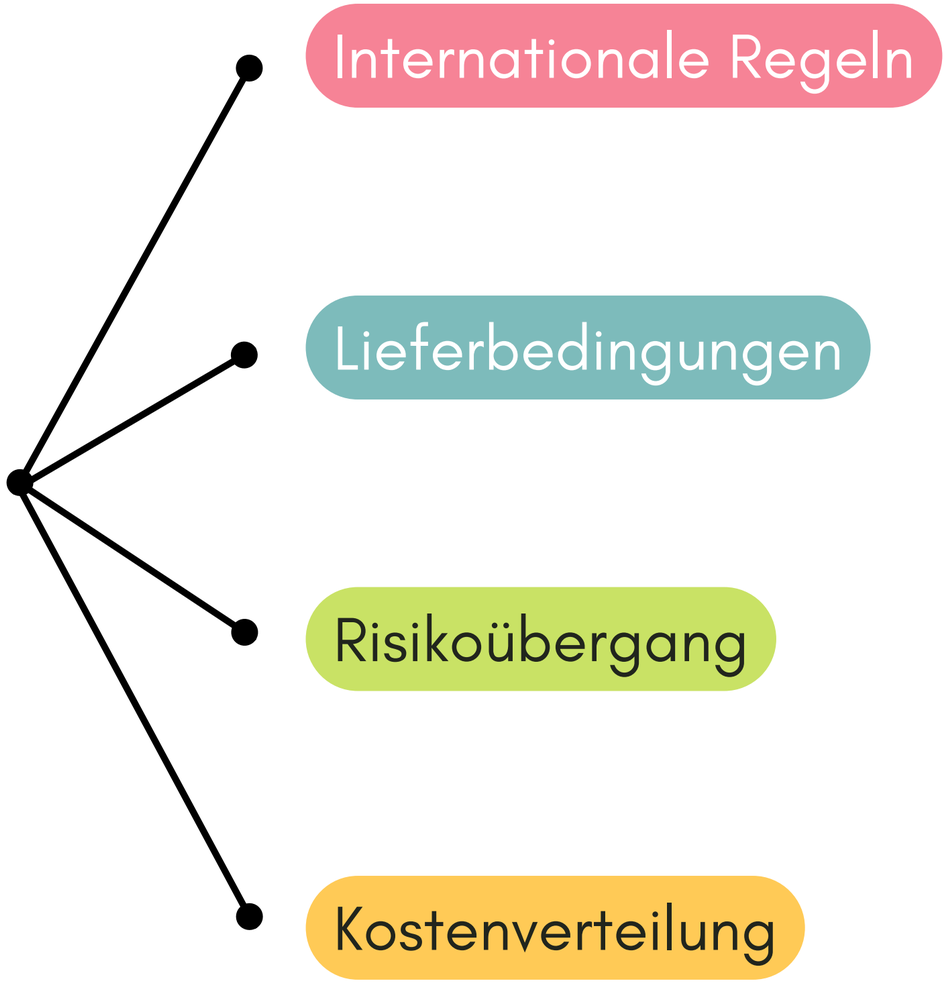
c) Begründung zur Liquidität

- Ein höherer Lagerumschlag führt zu geringeren Lagerbeständen.
- Geringere Bestände binden weniger Kapital.
- Freigesetztes Kapital steht für andere Investitionen oder Zahlungsverpflichtungen zur Verfügung → Verbesserung der Liquidität.



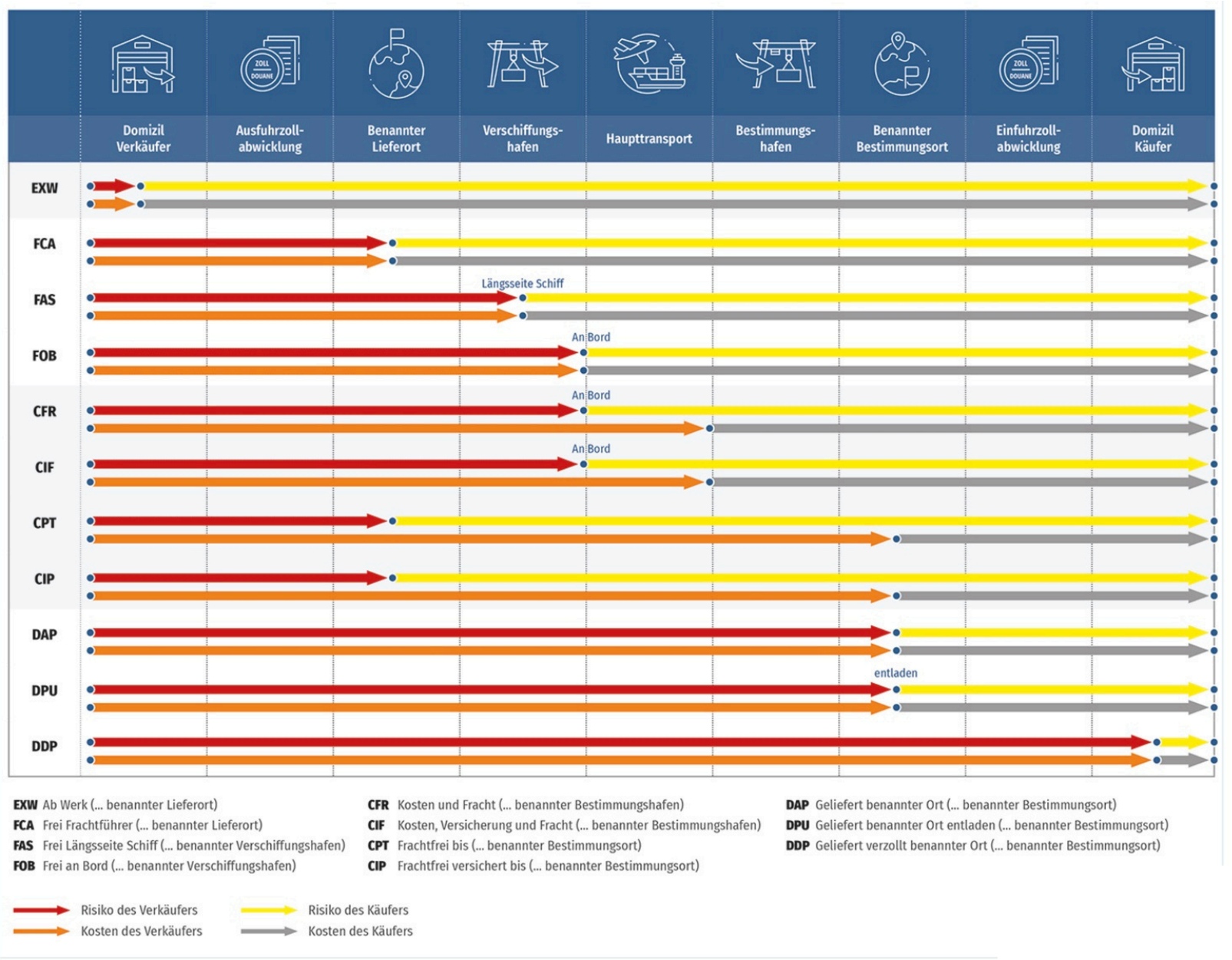
Kapitel Incoterms

Incoterms



Landers Training

Incoterms



https://finesolutions.ch/zollthemen/zollwesen/incoterms-2020/

Incoterms

Die Incoterms (International Commercial Terms) sind international anerkannte Regeln, die die Verteilung von Kosten, Risiken und Pflichten zwischen Käufer und Verkäufer beim Warenversand eindeutig regeln.
Sie werden von der Internationalen Handelskammer (ICC) herausgegeben.

Ziel der Incoterms

- Klare Regelung der Lieferbedingungen bei nationalem und internationalem Handel.
- Vermeidung von Missverständnissen über Transportkosten, Risikoübergang und Verantwortlichkeiten.
- Standardisierte Vereinbarungen im Kaufvertrag.

Aufbau der Incoterms
Jede Klausel regelt:

- Ort des Risikoübergangs (ab wann trägt der Käufer das Risiko?)
- Kostenverteilung (wer zahlt Transport, Versicherung, Zölle?)
- Lieferverpflichtungen (wer organisiert welchen Transportabschnitt?)

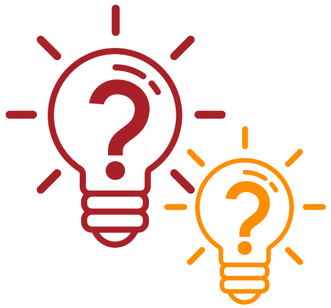
Incoterms

Wichtige **Incoterms**:

- EXW (Ab Werk): Käufer holt ab, trägt alle Kosten und Risiko ab Werk.
- FCA (Frei Frachtführer): Verkäufer liefert an Frachtführer, Risiko dort.
- CPT (Frachtfrei): Verkäufer zahlt Transport, Risiko beim Frachtführer.
- CIP (Frachtfrei versichert): Verkäufer zahlt Transport + Versicherung, Risiko beim Frachtführer.
- DAP (Geliefert benannter Ort): Verkäufer liefert bis Zielort, Käufer entlädt.
- DDP (Geliefert verzollt): Verkäufer trägt alle Kosten und Risiko bis Käufer.
- FOB (Frei an Bord) – Seefracht: Risikoübergang beim Verladen aufs Schiff.
- CFR (Kosten und Fracht) – Seefracht: Verkäufer zahlt Transport bis Hafen, Risiko beim Verladen.
- CIF (Kosten, Versicherung und Fracht) – Seefracht: Verkäufer zahlt Transport + Versicherung, Risiko beim Verladen.

Wichtige **Hinweise**:

- EXW und DDP sind die beiden Extremklauseln (fast alles Käuferverantwortung vs. fast alles Verkäuferverantwortung).
- FOB, CFR, CIF gelten nur für Seefracht.
- Immer auf die aktuelle Version (Incoterms 2020) achten.
- Die Incoterms stehen in der Gesetzessammlung



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Die „Global Tools GmbH“ in Deutschland exportiert regelmäßig Maschinenbauteile weltweit.
Für die USA liefert sie bisher EXW Hamburg, überlegt nun aber, auf CIF New York umzustellen, um den Kundenservice zu verbessern.
In einem weiteren Fall wird bei Lieferungen nach Italien derzeit DAP Mailand vereinbart.

a) **Vergleichen** Sie die Unterschiede zwischen EXW Hamburg und CIF New York bezüglich Risiko, Kosten und Verpflichtungen des Verkäufers.
b) **Nennen** Sie je einen Vorteil und einen Nachteil der Umstellung von EXW auf CIF aus Sicht des Verkäufers.
c) **Begründen** Sie, ob bei der Lieferung nach Italien DAP eine sinnvolle Wahl ist oder ob eine andere Incoterm-Klausel besser geeignet wäre.
Berücksichtigen Sie dabei logistische und kaufmännische Gesichtspunkte.



Lösung

a) Vergleich EXW Hamburg vs. CIF New York
Bei EXW Hamburg stellt der Verkäufer die Ware auf seinem Betriebsgelände bereit. Der Käufer trägt ab diesem Punkt sämtliche Kosten (Verladung, Transport, Versicherung, Ausfuhrformalitäten) und auch das gesamte Risiko für Verlust oder Beschädigung der Ware ab Werkstor.
Bei CIF New York übernimmt der Verkäufer die Organisation und Kosten für den Transport bis zum Bestimmungshafen New York sowie eine Mindestversicherung für die Ware. Das Risiko für Verlust oder Beschädigung geht allerdings bereits beim Verladen auf das Schiff im Hafen Hamburg auf den Käufer über.
Zusammengefasst:

- Bei EXW hat der Verkäufer minimale Verpflichtungen und keine Transportkosten, das Risiko geht direkt ab Werk auf den Käufer über.
- Bei CIF trägt der Verkäufer erhebliche Kosten und Verpflichtungen (Transport, Versicherung), das Risiko geht jedoch bereits beim Verladen aufs Schiff auf den Käufer über.



Lösung

b) Vorteil und Nachteil für Verkäufer (bei Umstellung auf CIF)

- Vorteil: Besserer Kundenservice → Wettbewerbsfaktor: Käufer erhält eine „Rundum-Lösung“ bis Hafen New York.
- Nachteil: Höhere organisatorische Belastung (Transport, Versicherung) und höheres Kostenrisiko für den Verkäufer.

c) Bewertung der DAP-Klausel für Lieferung nach Italien

- DAP Mailand bedeutet: Verkäufer organisiert Transport bis zum Käufer, Risiko endet erst bei Lieferung am benannten Ort.
- Vorteil: Hohe Kundenfreundlichkeit, Käufer erhält Ware bequem an die Tür.
- Nachteil: Verkäufer trägt fast das komplette Transportrisiko – auch bei Verzögerungen oder Zwischenfällen.

Alternative:
FCA Hamburg oder CPT Mailand könnte sinnvoller sein:

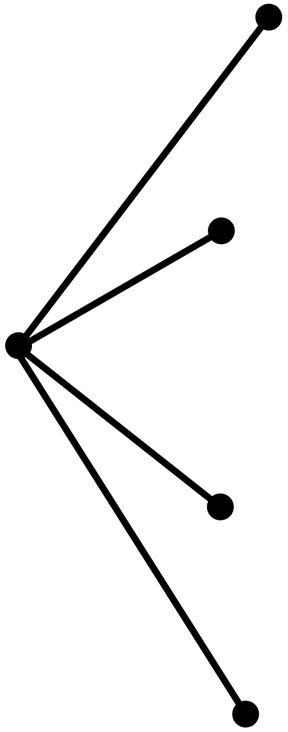
- Verkäufer organisiert Transport bis zum Frachtführer (FCA) oder zahlt Frachtkosten bis Zielort (CPT), trägt aber ein geringeres Risiko als bei DAP.
- Käufer ist ab Übergabe oder Ankunft am Bestimmungsort stärker verantwortlich.



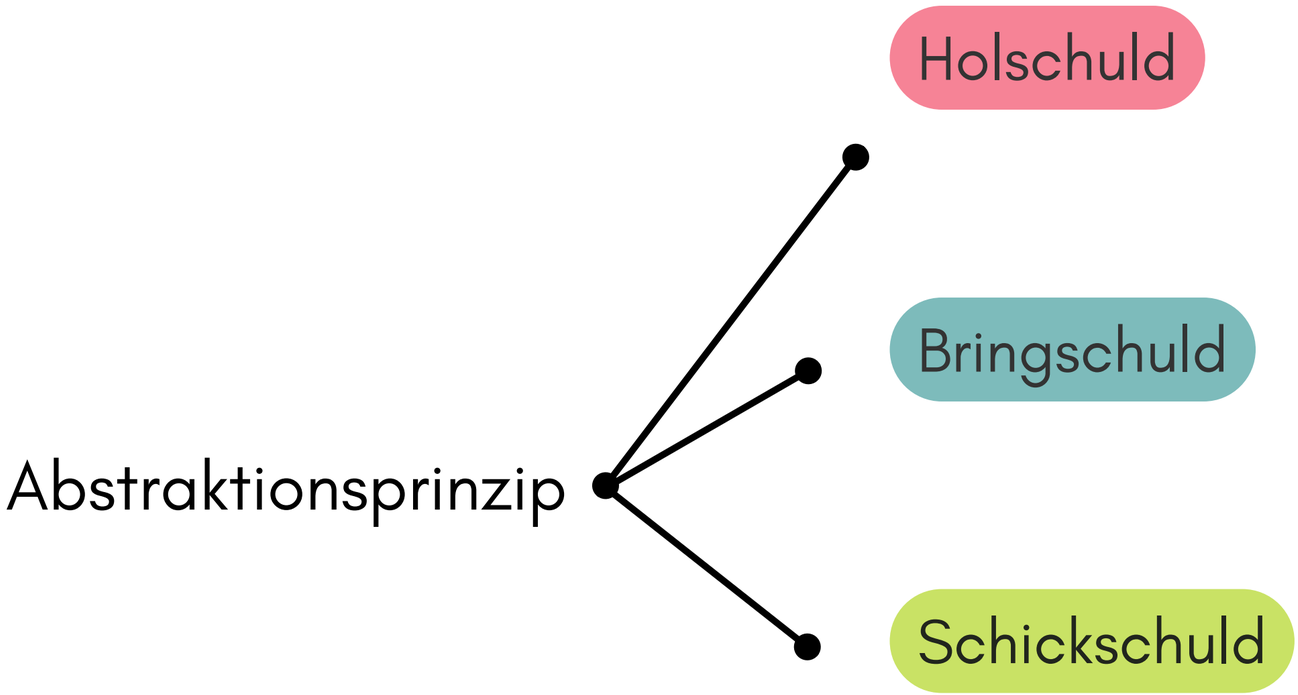
Kapitel Kaufvertrag

Landers Training

Kaufvertrag



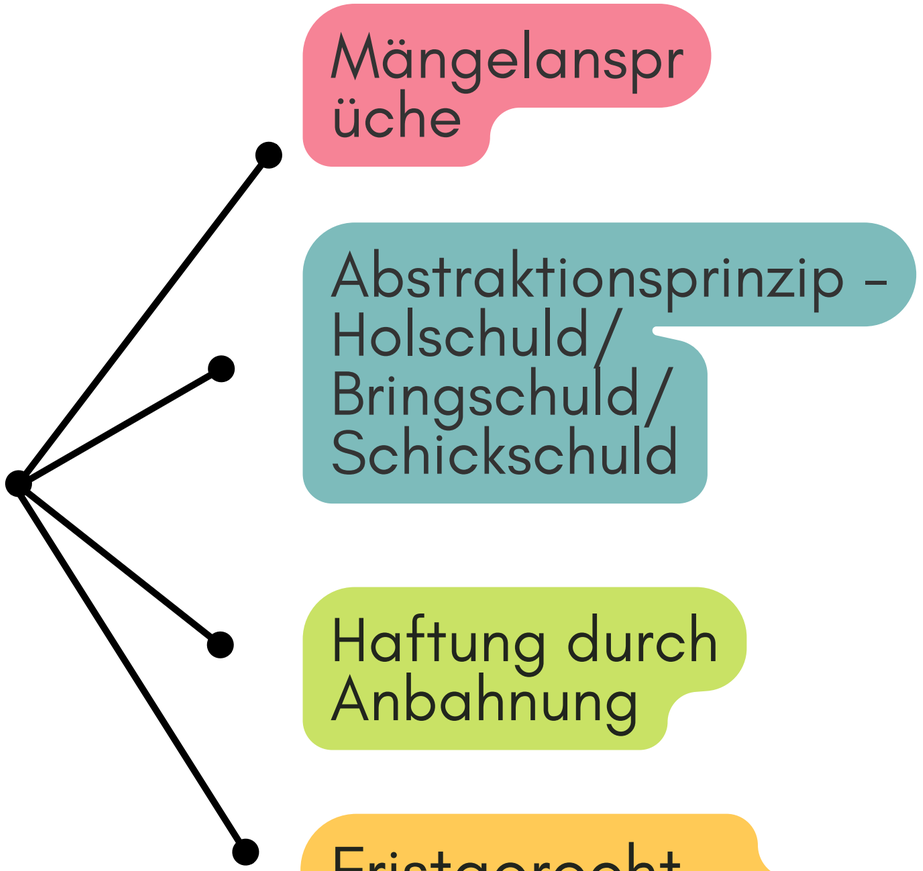
- Zwei übereinstimmende Willenserklärungen
- Antrag und Annahme
- Erfüllungsort/ Leistungsort
- Annahme unter Kaufleuten? - Schweigen des Kaufmanns gilt als Annahme



Landers Training

www.landers-training.de

Kaufvertrag



Landers Training

www.landers-training.de

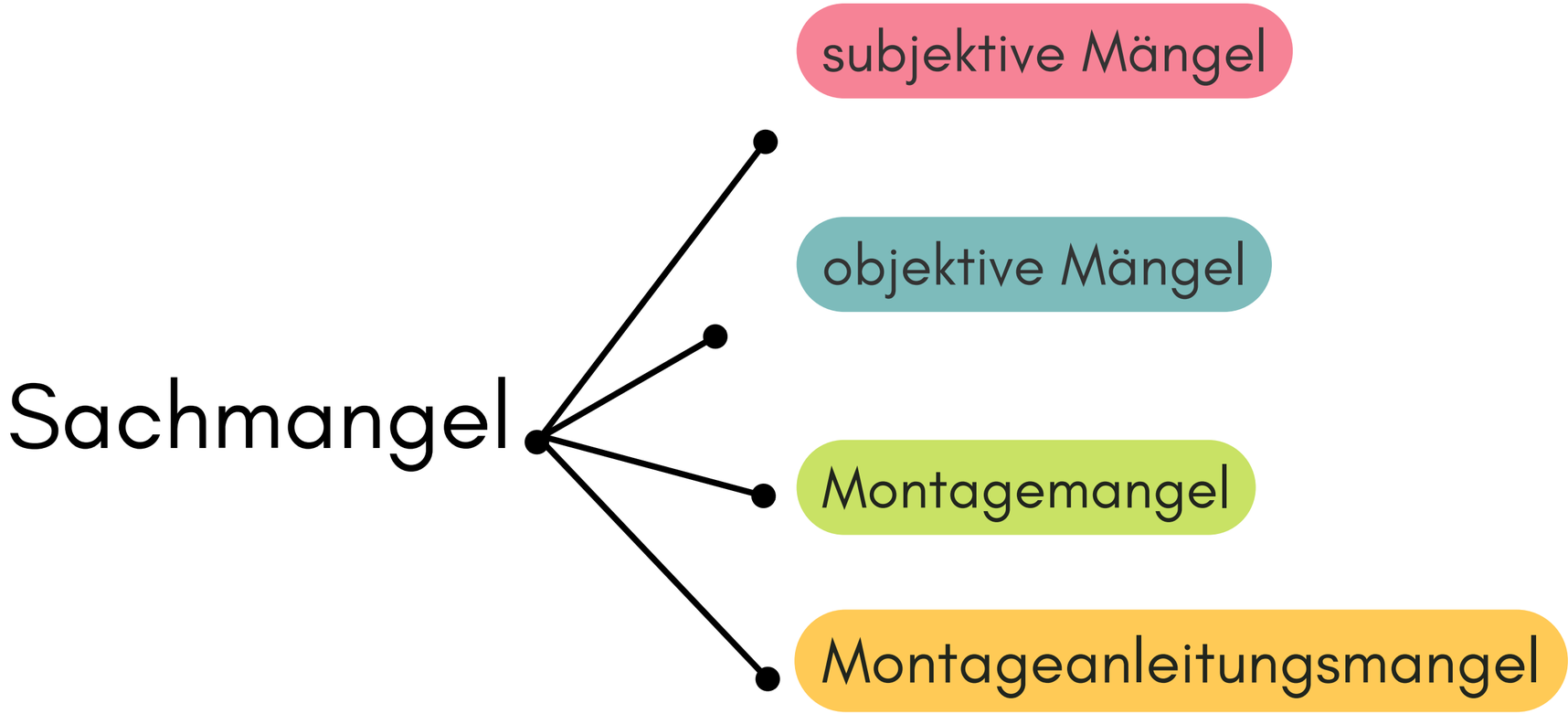
Rücktritt vom Kaufvertrag

Prüfschema:

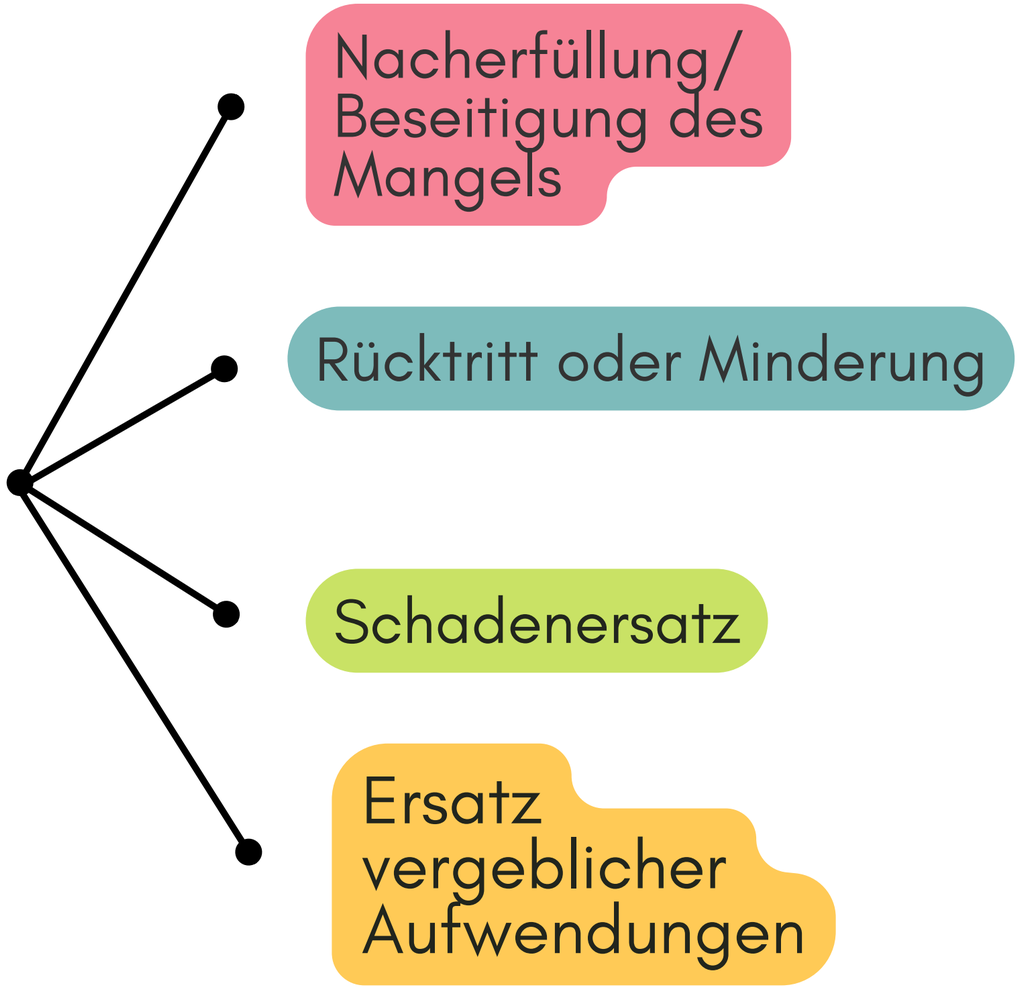
1. **Vertragsparteien:** Es sollte überprüft werden, ob die Vertragsparteien volljährig, geschäftsfähig und bevollmächtigt sind, um den Kaufvertrag abzuschließen.
2. **Antrag und Annahme**: zwei übereinstimmende Willenserklärungen? § 145 BGB §151 BGB
3. **Eigentümer oder Besitzer**: Der Eigentumsvorbehalt dient dem Schutz des Verkäufers, indem er das Eigentum am Vertragsgegenstand bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises behält. Es sollte geprüft werden, ob ein solcher Eigentumsvorbehalt vereinbart wurde und ob er wirksam ist.
4. **Digitale Produkte** §327 BGB -> § 327 BGB Sachmängel
5. **Produkte oder Produkte mit digitalen Elementen** §433 BGB -> §434 BGB Sachmangel
6. **Sachmangel** vorhanden
7. **Rechte** aus dem Sachmangel -> Nacherfüllung, Kaufpreisminderung , Schadenersatz, Ersatz vergeblicher Aufwendungen
8. **Beweislastumkehr:** 12 Monate
9. **Gewährleistungsfristen** eingehalten

Landers Training

www.landers-training.de


Sachmangel
subjektive Mängel
objektive Mängel
Montagemangel
Montageanleitungsmangel

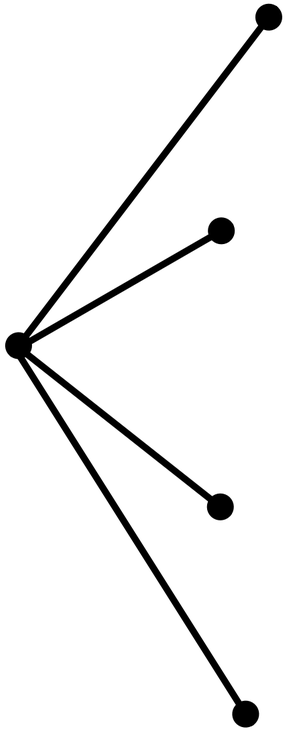
Mängel-ansprüche



Landers Training

www.landers-training.de

Verjährung



- 2 Jahre Gewährleistung
- 30 Jahre wenn Herausgabeanspruch besteht
- 5 Jahre Bauwerke
- 3 Jahre mit Jahresende arglistig verschwiegen

Landers Training

www.landers-training.de

§§ 434 BGB

(1) Die Sache ist frei von Sachmängeln, wenn sie bei Gefahrübergang den subjektiven Anforderungen, den objektiven Anforderungen und den Montageanforderungen dieser Vorschrift entspricht.

(2) Die Sache entspricht den **subjektiven Anforderungen**, wenn sie

1. die **vereinbarte Beschaffenheit hat**,

2. sich für die nach dem Vertrag v**orausgesetzte Verwendung eignet** und

3. mit dem vereinbarten Zubehör und den **vereinbarten Anleitungen, einschließlich Montage-** und **Installationsanleitungen, übergeben wird.**

Zu der Beschaffenheit nach Satz 1 Nummer 1 gehören **Art, Menge, Qualität, Funktionalität, Kompatibilität, Interoperabilität** und sonstige Merkmale der Sache, für die die Parteien Anforderungen vereinbart haben.

Landers Training

www.landers-training.de

§§ 434 BGB

(3) Soweit nicht wirksam etwas anderes vereinbart wurde, entspricht die Sache den **objektiven Anforderungen**, wenn sie

1. sich f**ür die gewöhnliche Verwendung eignet**,

2. eine **Beschaffenheit aufweist, die** bei Sachen derselben Art üblich ist und d**ie der Käufer erwarten kann** unter Berücksichtigung

a) der Art der Sache und

b) der öffentlichen Äußerungen, die von dem Verkäufer oder einem anderen Glied der Vertragskette oder in deren Auftrag, insbesondere in der **Werbung oder auf dem Etikett, abgegeben wurden**,

3. der Beschaffenheit einer **Probe oder eines Musters entspricht,** die oder das der Verkäufer dem Käufer vor Vertragsschluss zur Verfügung gestellt hat, und

4. mit dem Zubehör einschließlich der Verpackung, der Montage- oder Installationsanleitung sowie anderen Anleitungen übergeben wird, deren Erhalt der Käufer erwarten kann.

Zu der üblichen Beschaffenheit nach Satz 1 Nummer 2 **gehören Menge, Qualität und sonstige Merkmale der Sache, einschließlich ihrer Haltbarkeit, Funktionalität, Kompatibilität und Sicherheit.** Der Verkäufer ist durch die in Satz 1 Nummer 2 Buchstabe b genannten öffentlichen Äußerungen nicht gebunden, wenn er sie nicht kannte und auch nicht kennen konnte, wenn die Äußerung im Zeitpunkt des Vertragsschlusses in derselben oder in gleichwertiger Weise berichtigt war oder wenn die Äußerung die Kaufentscheidung nicht beeinflussen konnte.

§§ 434 BGB

(4) Soweit eine M**ontage durchzuführen ist,** entspricht die Sache den Montageanforderungen, wenn die Montage

1. s**achgemäß durchgeführt** worden ist oder

2. zwar unsachgemäß durchgeführt worden ist, dies jedoch weder auf einer unsachgemäßen Montage durch den Verkäufer noch auf einem Mangel in der vom Verkäufer übergebenen Anleitung beruht.

(5) Einem Sachmangel steht es gleich, wenn der Verkäufer **eine andere Sache als die vertraglich geschuldete** Sache **liefert.**

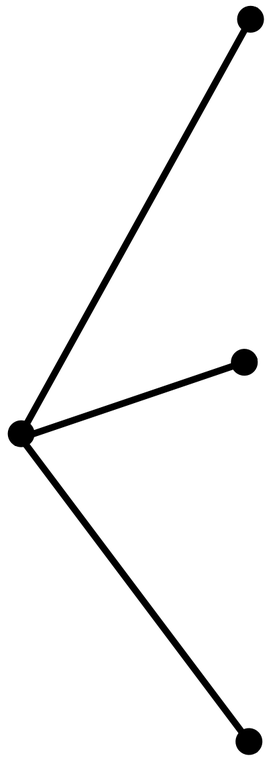


Kapitel Wissensmanagement & Know-how-Sicherung



Kapitel Rollen im Wissensmanagement

Rollen im Wissens management



Wissensträger

- verfügen über wichtiges Fachwissen (z. B. durch Erfahrung oder Spezialisierung)

Wissensnutzer

- sind auf dieses Wissen angewiesen, z. B. in neuen Aufgaben, bei Übergaben, im Tagesgeschäft

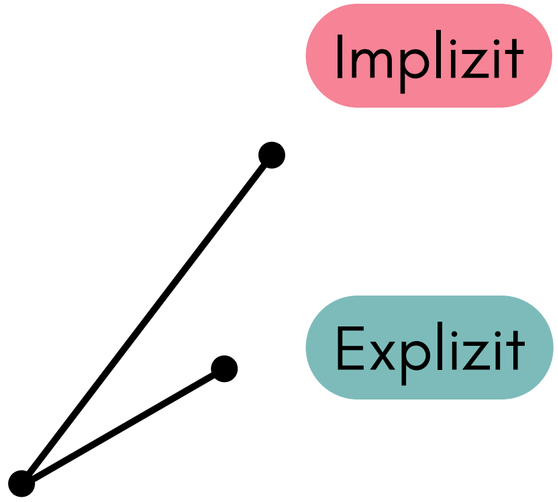
Wissensmanager/ Wissenskoordinator

- steuern den Prozess, dokumentieren Wissen, sorgen für Transparenz und Austauschformate



Kapitel
Wissensmanagement

Wissen



1. Explizites Wissen
   - Kann dokumentiert, gespeichert und weitergegeben werden.
   - Beispiele: Handbücher, Datenblätter, Präsentationen, Prozessbeschreibungen.
   - Es ist formalisierbar und häufig digital gespeichert.

2. Implizites Wissen (tacit knowledge)
   - Steckt im Kopf der Mitarbeitenden.
   - Entsteht durch Erfahrung, Intuition und persönliche Kompetenz.
   - Beispiel: Ein erfahrener Kundendienstmitarbeiter erkennt sofort, wie man mit einem schwierigen Kunden umgeht.
   - Schwer dokumentierbar und übertragbar – aber sehr wertvoll.

Wissens management

Ein typisches Modell ist der Wissenskreislauf, bestehend aus:

Wissensidentifikation:
Welches Wissen gibt es im Unternehmen und welches fehlt?

Wissenserwerb:
Z. B. durch Schulungen, externe Berater oder neue Mitarbeitende.

Wissensentwicklung:
Neues Wissen wird durch Erfahrung, Kreativität oder Forschung erzeugt.

Wissensverteilung:
Z. B. durch Meetings, Wissensdatenbanken, Mentoring.

Wissensnutzung:
Anwendung des Wissens im Arbeitsalltag.

Wissensbewahrung:
Sicherung in Systemen, damit es bei Mitarbeiteraustritt nicht verloren geht.

Wissens management

Strategische Bedeutung

Ein funktionierendes Wissensmanagement ist kein „Nice to have“, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Unternehmen, die ihr Wissen nicht systematisch managen, riskieren:

- Know-how-Verlust bei Personalwechsel
- Doppelarbeiten und Ineffizienz
- Fehlentscheidungen durch fehlende Informationen
- Wettbewerbsnachteile

Andererseits ermöglicht gutes Wissensmanagement:

- Innovation: Neue Ideen entstehen schneller durch vernetztes Denken.
- Qualitätssteigerung: Entscheidungen basieren auf fundiertem Wissen.
- Motivation: Mitarbeitende fühlen sich als Teil eines lernenden Systems.
- Kundenzufriedenheit: Wissen über Kundenbedürfnisse wird gezielt genutzt.

Instrumente und Methoden

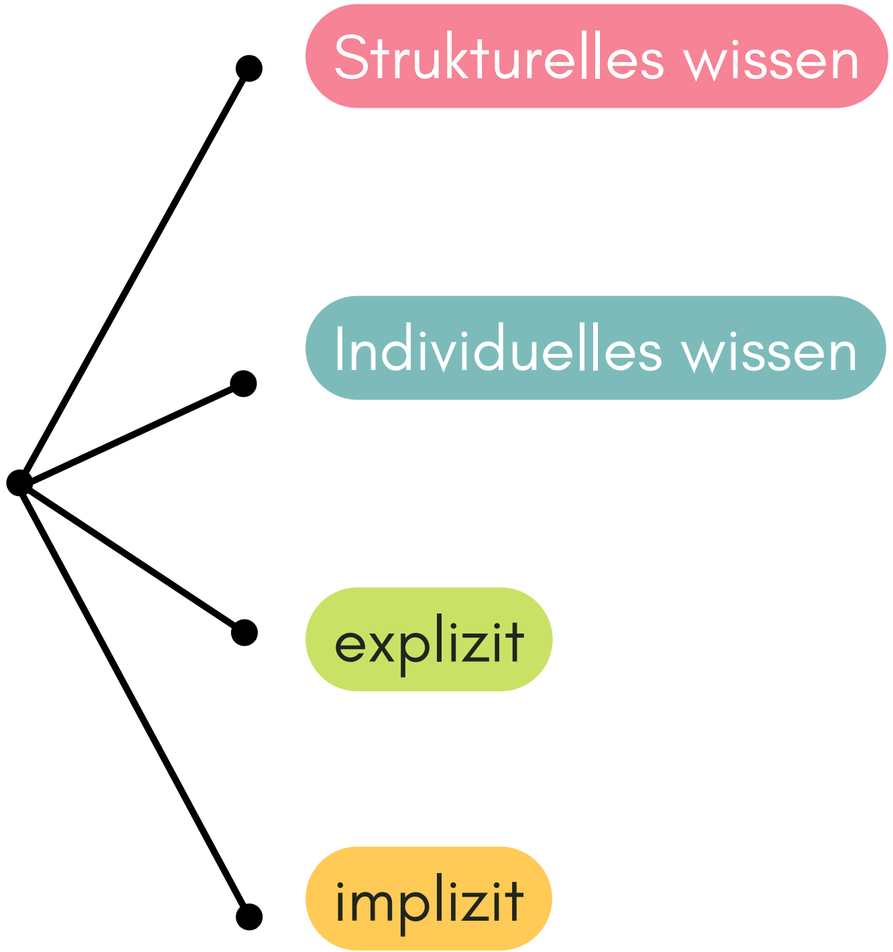


Landers Training



Kapitel Wissensarten

Wissensarten



Landers Training

Erklärung

Im betrieblichen Wissensmanagement wird Wissen nicht nur nach seiner Form (explizit oder implizit), sondern auch nach seinem Träger unterschieden – also danach, wo das Wissen verankert ist:

Individuelles Wissen:

- Wissen einzelner Personen. Es umfasst sowohl fachliche Qualifikationen als auch Erfahrungswissen, persönliche Einschätzungen, informelles Wissen usw.
- Beispiel: Ein Mitarbeiter kennt Abkürzungen im Produktionsprozess, die nicht dokumentiert sind.
- Risiko: Wenn diese Person das Unternehmen verlässt, geht das Wissen verloren.
- Lösung: rechtzeitige Weitergabe durch Schulung, Dokumentation oder Tandemarbeit.

Strukturelles Wissen (auch: organisationales Wissen):

- ist im Unternehmen selbst verankert – z. B. in Prozessen, Systemen, Datenbanken, Leitlinien oder IT-Strukturen. Es bleibt auch nach einem Personalwechsel im Unternehmen erhalten.
- Beispiel: Ein IT-gestützter Wartungsplan oder ein hinterlegter Produktionsstandard.
- Vorteil: Wissen ist unabhängig von einzelnen Personen nutzbar und gesichert.

Erklärung

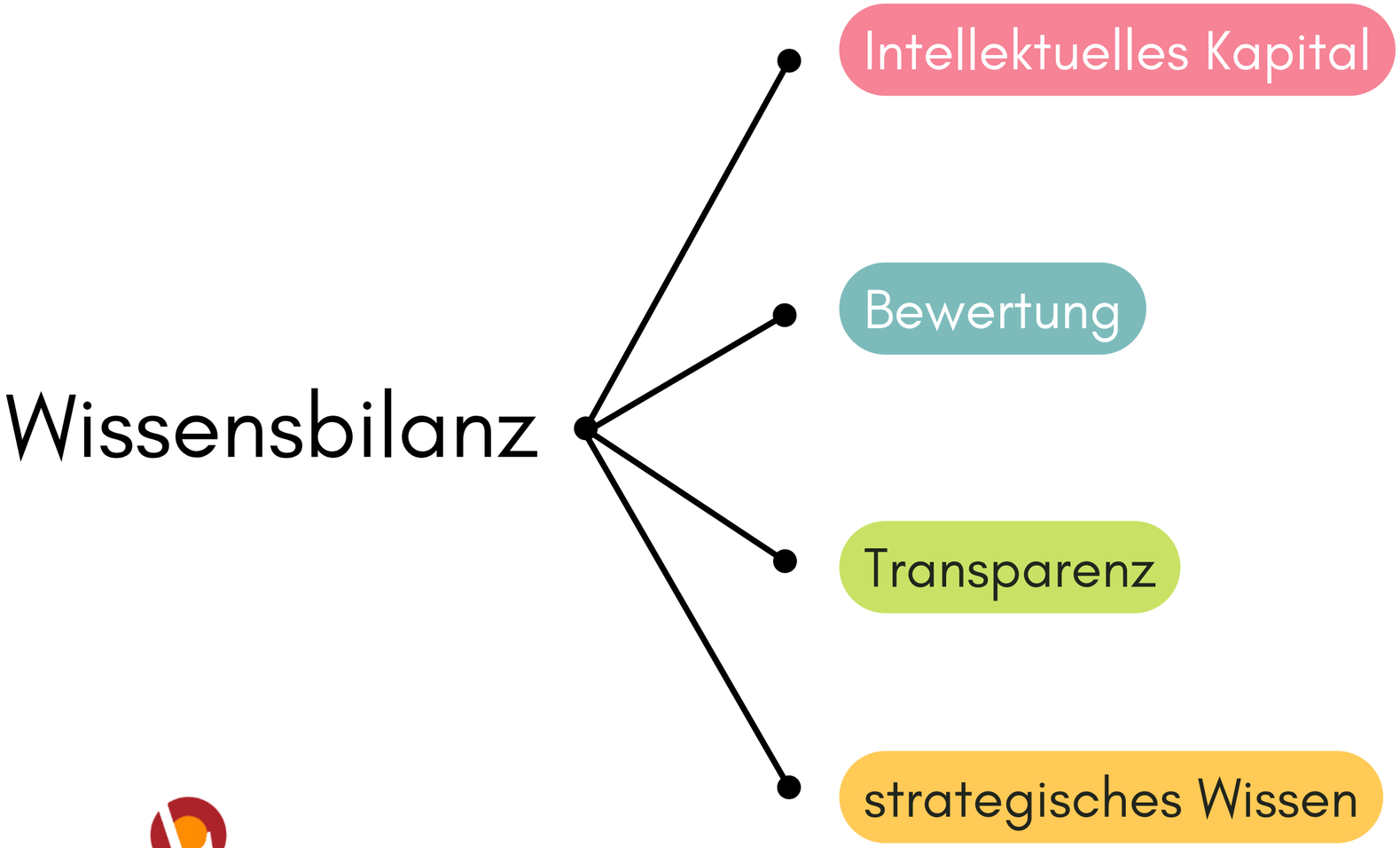
Ziel im Wissensmanagement ist es, möglichst viel individuelles Wissen in strukturelles Wissen zu überführen. So wird das Unternehmen unabhängiger von Einzelpersonen und schafft eine stabile Wissensbasis.

Wichtig ist dabei: Der Transfer von individuellem zu strukturellem Wissen sollte möglichst systematisch erfolgen z. B. durch strukturierte Übergabegespräche, gemeinsame Projektarbeit oder die Nutzung interner Wissensplattformen. So bleibt wertvolles Know-how im Unternehmen erhalten – auch bei Personalwechsel.

Praxisbeispiel:
In einem Industrieunternehmen steht ein langjähriger Instandhalter kurz vor dem Ruhestand. Um sein Erfahrungswissen zu sichern, dokumentiert er gemeinsam mit einem jüngeren Kollegen typische Fehlerquellen, Wartungstricks und Erfahrungswerte in einer internen Wissensdatenbank. Gleichzeitig begleiten sie ein gemeinsames Projekt, in dem der Wissenstransfer aktiv stattfindet. So wird individuelles Wissen strukturell nutzbar gemacht.



Kapitel Wissensbilanz



Landers Training

Erklärung

Die **Wissensbilanz** ist ein Instrument zur systematischen Erfassung und Darstellung immaterieller Werte eines Unternehmens, also z. B. Mitarbeiterwissen, Innovationskraft oder Kundenbeziehungen.
Ziel ist es, das im Unternehmen vorhandene Wissen sichtbar und steuerbar zu machen.

Typisch ist die Einteilung in drei „Kapitalarten“:

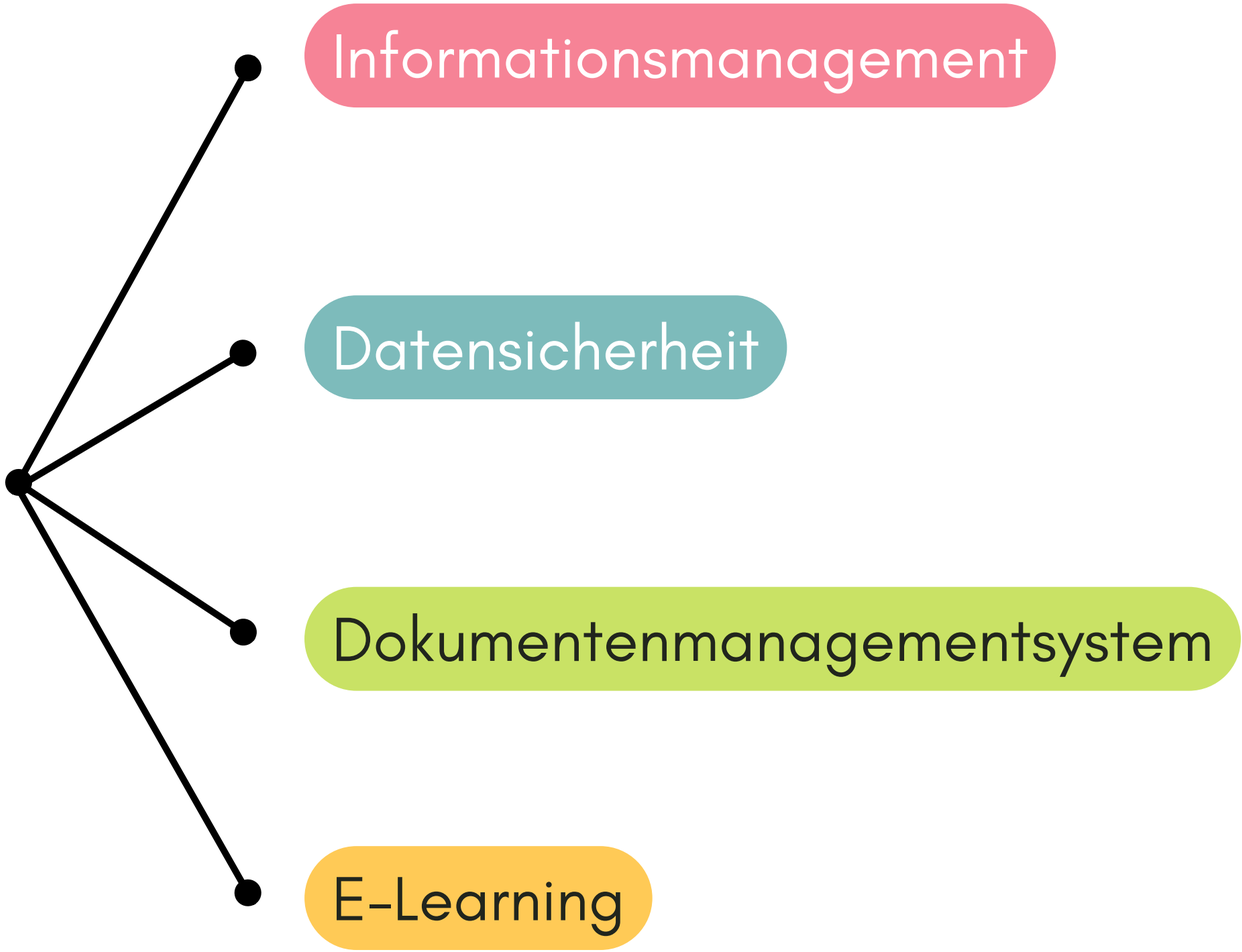
- Humankapital: z. B. Qualifikationen, Erfahrungen, Motivation
- Strukturkapital: z. B. Prozesse, IT-Systeme, Patente
- Beziehungskapital: z. B. Kundenbeziehungen, Partnernetzwerke

Die Wissensbilanz dient als Ergänzung zur klassischen Bilanz und hilft insbesondere bei strategischen Entscheidungen, Investitionen und Organisationsentwicklung.



Kapitel Informations- & Kommunikationssysteme

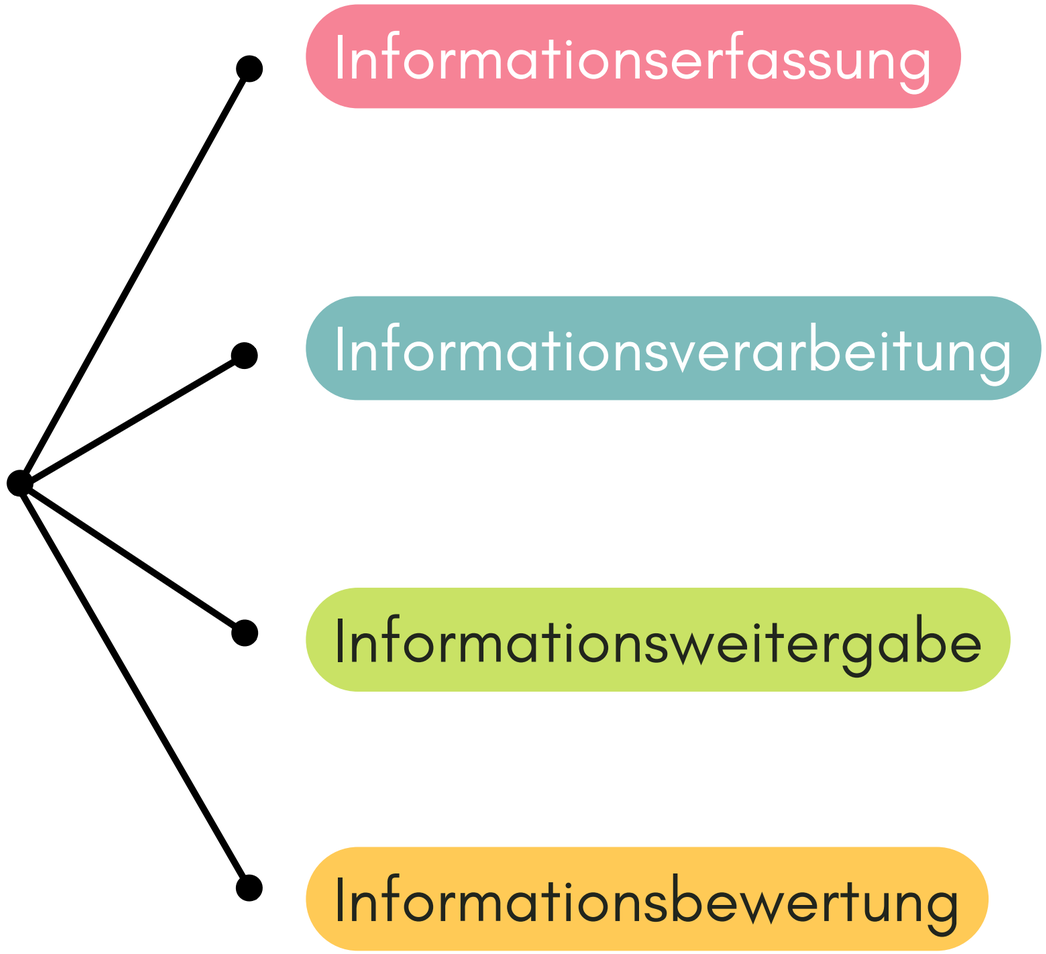
Informations- & Kommunikations systeme



Landers Training



Kapitel Informationsmanagement



Landers Training

Erklärung

Informationsmanagement umfasst alle Prozesse im Unternehmen, die dafür sorgen, dass relevante Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in geeigneter Form verfügbar sind. Ziel ist es, Entscheidungen zu verbessern, Abläufe effizienter zu gestalten und Wissen gezielt nutzbar zu machen.

Der Prozess gliedert sich typischerweise in vier Schritte:

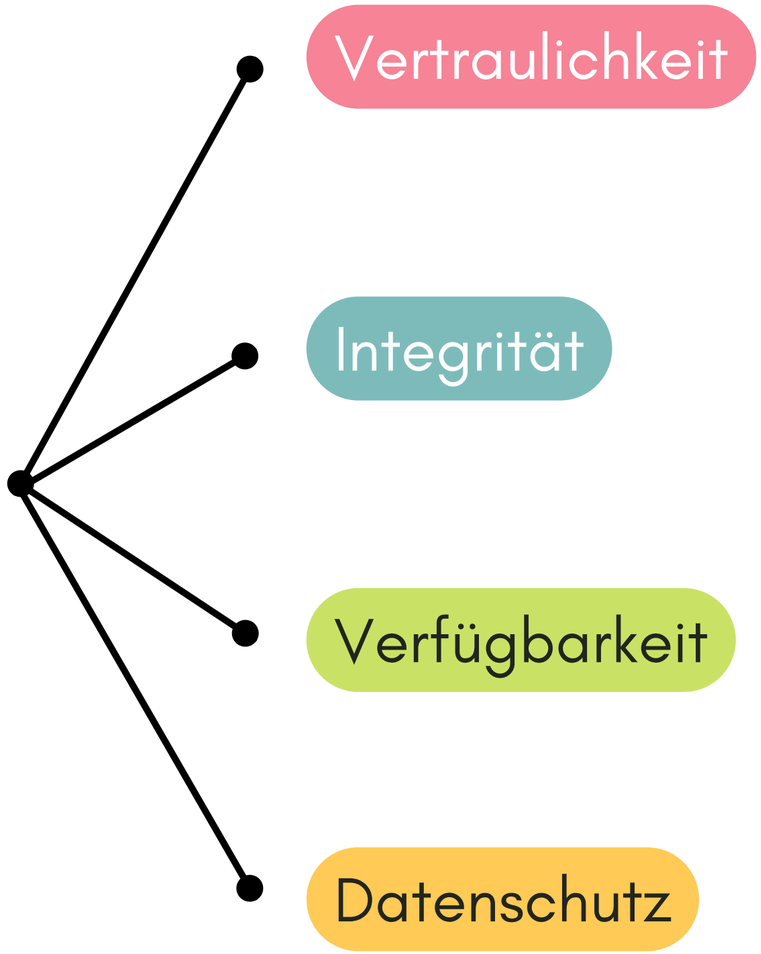
1. **Informationserfassung** z. B. durch Datenbanken, Berichte, Meetings oder Beobachtungen.
2. **Informationsverarbeitung** – dabei werden Informationen analysiert, strukturiert und bewertet (z. B. durch Auswertungen oder MIS).
3. **Informationsweitergabe** – gezielte Verteilung an die richtigen Personen (z. B. Führungskräfte, Abteilungen).
4. **Informationsbewertung** – Rückmeldung, ob die Information korrekt, nützlich und aktuell war.

Ein gut funktionierendes Informationsmanagement sorgt dafür, dass keine wichtigen Informationen verloren gehen, dass Missverständnisse reduziert werden und dass alle im Unternehmen effizient zusammenarbeiten können.



Kapitel Datensicherheit

Datensicherheit

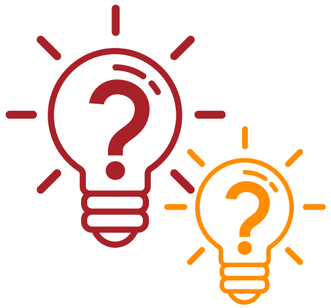


Erklärung

Datensicherheit beschreibt alle organisatorischen und technischen Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um seine Daten vor Verlust, Missbrauch, Manipulation und unbefugtem Zugriff zu schützen. Sie ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmenssicherheit – besonders in Zeiten digitaler Vernetzung und Cloud-Lösungen.
Ziel der Datensicherheit ist es, drei Grundwerte zu gewährleisten:

1. **Vertraulichkeit:** Daten dürfen nur von befugten Personen eingesehen werden (z. B. durch Passwörter, Zugriffsrechte).
2. **Integrität:** Daten müssen vollständig und unverändert bleiben (z. B. durch Prüfsummen oder Versionskontrolle).
3. **Verfügbarkeit:** Daten sollen jederzeit abrufbar sein, wenn sie benötigt werden (z. B. durch Backups, Ausfallsicherungen).

Zur Datensicherheit gehören sowohl technische Maßnahmen (z. B. Firewalls, Verschlüsselung) als auch organisatorische Regeln (z. B. Berechtigungskonzepte, Schulungen, Notfallpläne). Sie ist eng mit dem Datenschutzverknüpft, der sich speziell auf den Schutz personenbezogener Daten bezieht.



Aufgabe

Ein Industriebetrieb arbeitet mit sensiblen Konstruktionsdaten, die standortübergreifend digital verfügbar sein müssen. Die Geschäftsführung bittet Sie um eine Einschätzung zur Datensicherheit.

a) **Nennen** Sie **vier** konkrete **Gefahren** für die Datensicherheit in diesem Zusammenhang.

b) Schlagen Sie zu zwei dieser Gefahren **jeweils eine** geeignete technische oder organisatorische **Maßnahme** zur Absicherung vor.

c) **Begründen** Sie, warum Datensicherheit in einem Industrieunternehmen mit vernetzter Fertigung besonders kritisch ist.



Lösung

a) Mögliche Gefahren:

- Unbefugter Zugriff durch externe Angreifer (z. B. Hacker)
- Datenverlust durch Hardwareausfall
- Manipulation oder versehentliche Veränderung von Konstruktionsdaten
- Phishing oder Social Engineering bei Mitarbeitern

b) Mögliche Maßnahmen:

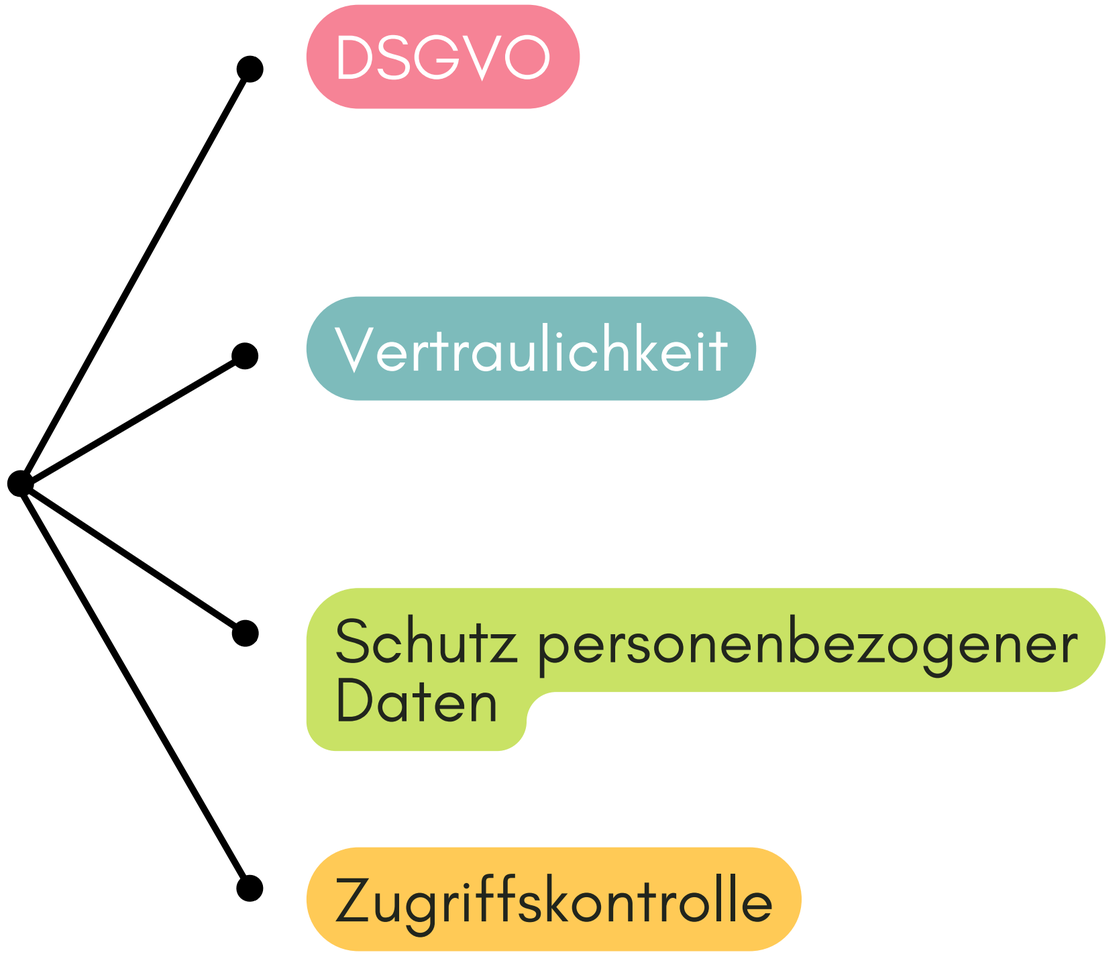
- Gegen unbefugten Zugriff: Einsatz von Firewalls, Zugriffskontrollen, Zwei-Faktor-Authentifizierung
- Gegen Datenverlust: Regelmäßige, automatisierte Datensicherungen (Backups) auf externen Servern oder in der Cloud

c) In der vernetzten Fertigung (z. B. durch Industrie 4.0) sind Maschinen, Steuerungssysteme und Planungsdaten digital miteinander verbunden. Ein Ausfall, eine Manipulation oder ein Datenleck kann die gesamte Produktionskette stören oder unterbrechen. Vertrauliche Daten wie technische Zeichnungen oder Rezepturen sind oft wirtschaftlich sensibel, ein Verlust oder Diebstahl kann zu hohen Schäden oder Wettbewerbsnachteilen führen. Deshalb ist Datensicherheit hier ein zentraler Erfolgsfaktor.



Kapitel Datenschutz

Datenschutz



Erklärung

Datenschutz ist ein eigenständiger, aber eng verwandter Bereich zur Datensicherheit. Während sich Datensicherheit mit dem technischen Schutz von Informationen befasst, zielt Datenschutz auf den Schutz personenbezogener Daten (z. B. Mitarbeiter-, Kunden- oder Bewerberdaten) ab.
Grundlage ist u. a. die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Wichtige Prinzipien:

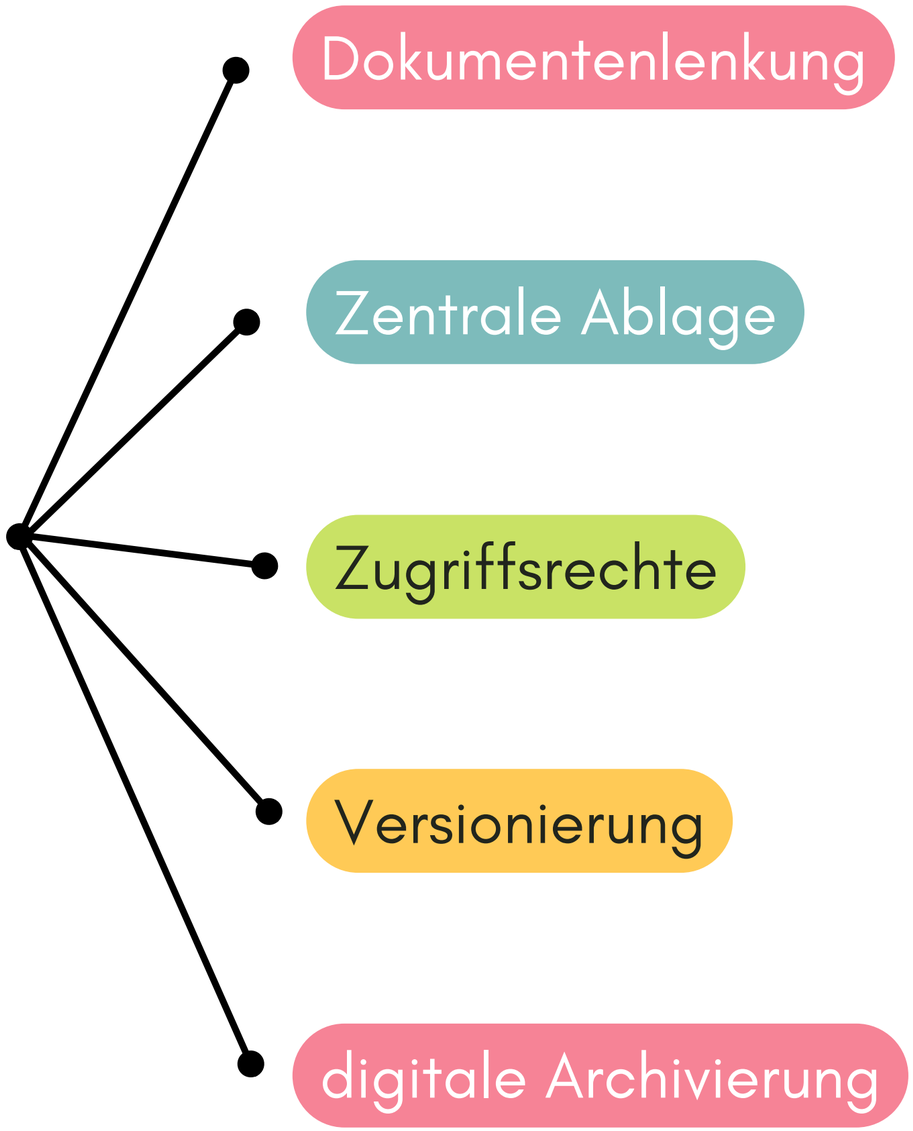
- Daten nur erheben, wenn ein Zweck besteht
- nur so viel wie nötig speichern
- Zugriffsrechte klar regeln
- Dokumentations- und Informationspflichten beachten

Datenschutz betrifft insbesondere HR, IT, Marketing und Projektmanagement, aber auch jede Form von digitaler Zusammenarbeit.



Kapitel Dokumenten-managementsystem

Dokumenten management system



Landers Training

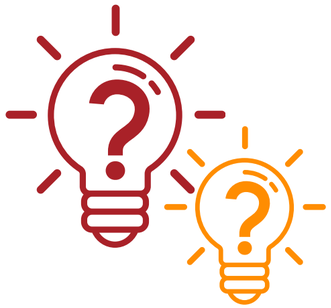
Erklärung

Ein **Dokumentenmanagementsystem (DMS)** ist eine Softwarelösung zur elektronischen Erfassung, Verwaltung, Speicherung, Bearbeitung und Nachverfolgung von Dokumenten. Ziel ist es, papierbasierte Prozesse zu reduzieren, den Zugriff auf Informationen zu beschleunigen und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu erleichtern.

Ein DMS unterstützt Unternehmen u. a. bei:

- der zentralen Ablage von Dokumenten (z. B. Angebote, Rechnungen, Qualitätsnachweise)
- der Vergabe von Zugriffsrechten, um Informationen nur autorisierten Personen zugänglich zu machen
- der Versionierung, damit Änderungen nachvollziehbar bleiben
- der sicheren Archivierung entsprechend gesetzlicher Anforderungen (z. B. GoBD, DSGVO)
- der Dokumentenlenkung, also der Steuerung von Freigabe-, Prüf- und Bearbeitungsprozessen

Gerade in Industrieunternehmen mit hoher Dokumentationspflicht (z. B. in QS, Produktion, Einkauf) sorgt ein DMS für Transparenz, Effizienz und Nachvollziehbarkeit.



Aufgabe

Ein Industrieunternehmen möchte ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) einführen, um papierbasierte Abläufe zu reduzieren und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu verbessern.

a) **Erläutern** Sie **drei zentrale Anforderungen**, die ein DMS in einem Industrieunternehmen erfüllen sollte.

b) **Nennen** Sie **zwei konkrete Risiken**, die bei der Einführung oder Nutzung eines DMS auftreten können, und schlagen Sie **jeweils eine geeignete Maßnahme** zur Risikominimierung vor.

c) **Begründen** Sie, welchen Beitrag ein DMS zur Einhaltung rechtlicher Vorgaben leisten kann.



Lösung

a) Drei Anforderungen an ein DMS:

1. Zugriffsrechte und Benutzerverwaltung: Nur autorisierte Personen dürfen auf bestimmte Dokumente zugreifen (z. B. Verträge, technische Zeichnungen).
2. Versionierung: Änderungen an Dokumenten müssen nachvollziehbar gespeichert werden, damit keine Informationen verloren gehen oder unbeabsichtigt überschrieben werden.
3. Archivierung nach gesetzlichen Vorgaben: Dokumente müssen revisionssicher, dauerhaft und nachvollziehbar gespeichert werden (z. B. im Sinne der GoBD oder DSGVO).

b) Zwei Risiken und Maßnahmen:
Risiko: Fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitenden
Maßnahme: Frühzeitige Schulung und Einbindung der Nutzer in die Auswahl und Einführung des Systems (Change Management)

Risiko: Datenverlust bei Systemausfall
Maßnahme: Einführung eines regelmäßigen, automatisierten Backups und Notfallplans für den Datenzugriff.



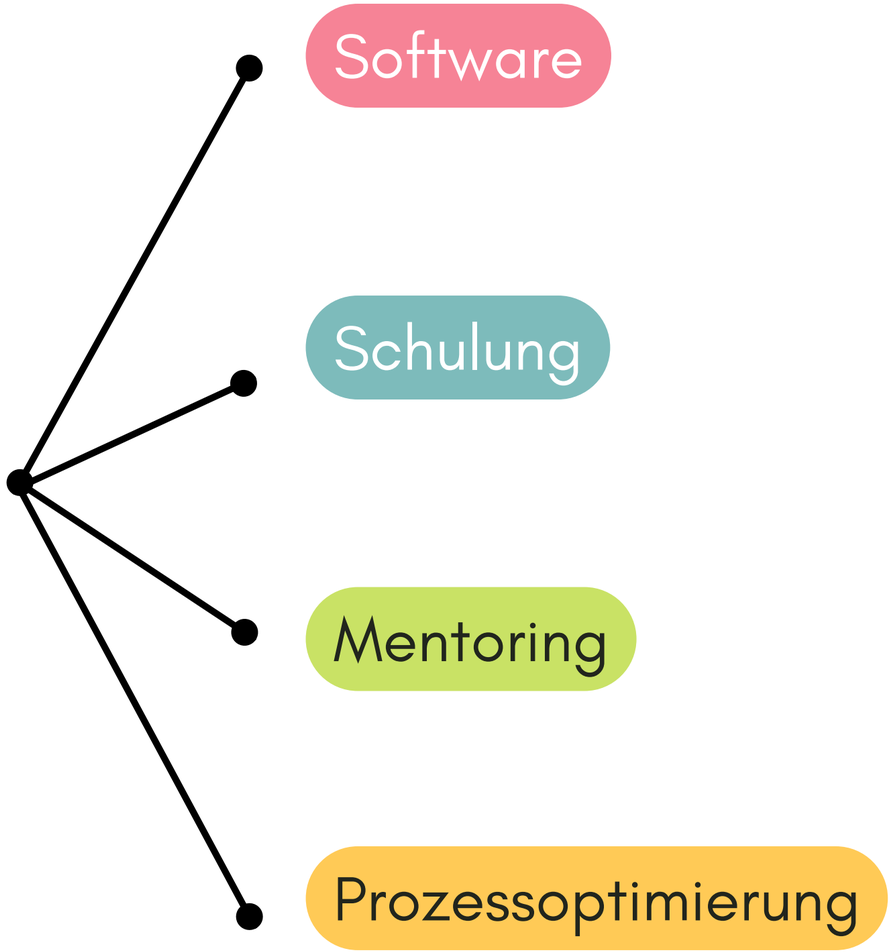
Lösung

c) Beitrag zur Einhaltung rechtlicher Vorgaben:
Ein DMS stellt sicher, dass Dokumente ordnungsgemäß, vollständig und revisionssicher abgelegt werden. Damit unterstützt es die Einhaltung von Vorschriften wie der GoBD (Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern) oder der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Außerdem erleichtert es Prüfungen durch Behörden, da alle Dokumente schnell auffindbar und nachvollziehbar gespeichert sind.



Kapitel
Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz



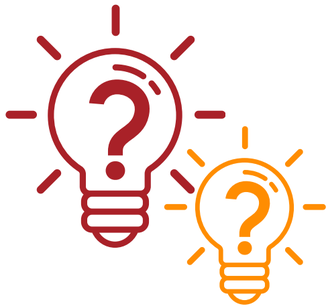
Landers Training

Erklärung

Künstliche Intelligenz (KI) bezeichnet Software-Systeme, die in der Lage sind, auf Basis großer Datenmengen eigenständig Muster zu erkennen, Prognosen zu erstellen oder Entscheidungen zu unterstützen. In Industrieunternehmen wird KI zunehmend in Bereichen wie Produktion, Logistik oder Kundenservice eingesetzt – etwa zur Qualitätsprüfung, vorausschauenden Wartung (Predictive Maintenance) oder Optimierung von Planungsprozessen.
Da KI-Systeme meist über spezialisierte Softwarelösungen (z. B. für Bildauswertung oder maschinelles Lernen) implementiert werden, ist ihre Einführung nicht nur eine technische, sondern auch eine personelle Herausforderung.
Damit die Mitarbeitenden KI sinnvoll nutzen können, braucht es begleitende Maßnahmen:

- Schulungen: Mitarbeitende müssen lernen, wie KI-Systeme funktionieren, wie sie mit ihnen arbeiten können und wo ihre Grenzen liegen.
- Mentoring: Besonders in der Anfangsphase kann ein erfahrener Kollege oder eine externe Fachkraft als KI-Mentor fungieren, um Verständnis aufzubauen, Ängste zu nehmen und Fragen zu klären.

Ziel ist es, KI nicht isoliert als Technik einzuführen, sondern in die Unternehmensprozesse und die Lernkultur sinnvoll einzubetten.



Aufgabe

Ein Industriebetrieb plant, eine KI-gestützte Software in der Produktion einzuführen, um Ausschuss zu reduzieren und Wartungsprozesse zu automatisieren. Die Geschäftsführung bittet Sie um eine Einschätzung, worauf dabei besonders zu achten ist.

a) **Nennen** Sie **zwei Vorteile**, die sich durch den Einsatz von KI-Software im Produktionsbereich ergeben können.

b) **Erläutern** Sie **zwei Herausforderungen**, die bei der Einführung von KI im Unternehmen auftreten können – bezogen auf Technik und Mitarbeitende.

Lösung

a) Vorteile:

- Effizienzsteigerung: Die KI erkennt frühzeitig Abweichungen, sodass Störungen oder Fehler automatisch gemeldet werden.
- Qualitätsverbesserung: Durch Mustererkennung in Produktionsdaten kann Ausschuss reduziert und die Produktqualität gesichert werden.
- Datenbasierte Entscheidungsfindung: KI kann große Datenmengen auswerten und Entscheidungsvorlagen liefern z. B. für Produktionsplanung, Instandhaltung oder Energieeinsatz.
- Entlastung der Fachkräfte: Wiederkehrende Aufgaben (z. B. Prüfungen, Auswertungen) werden automatisiert – die Mitarbeitenden können sich auf komplexere Tätigkeiten konzentrieren.

Lösung

b)
Technische Herausforderungen:

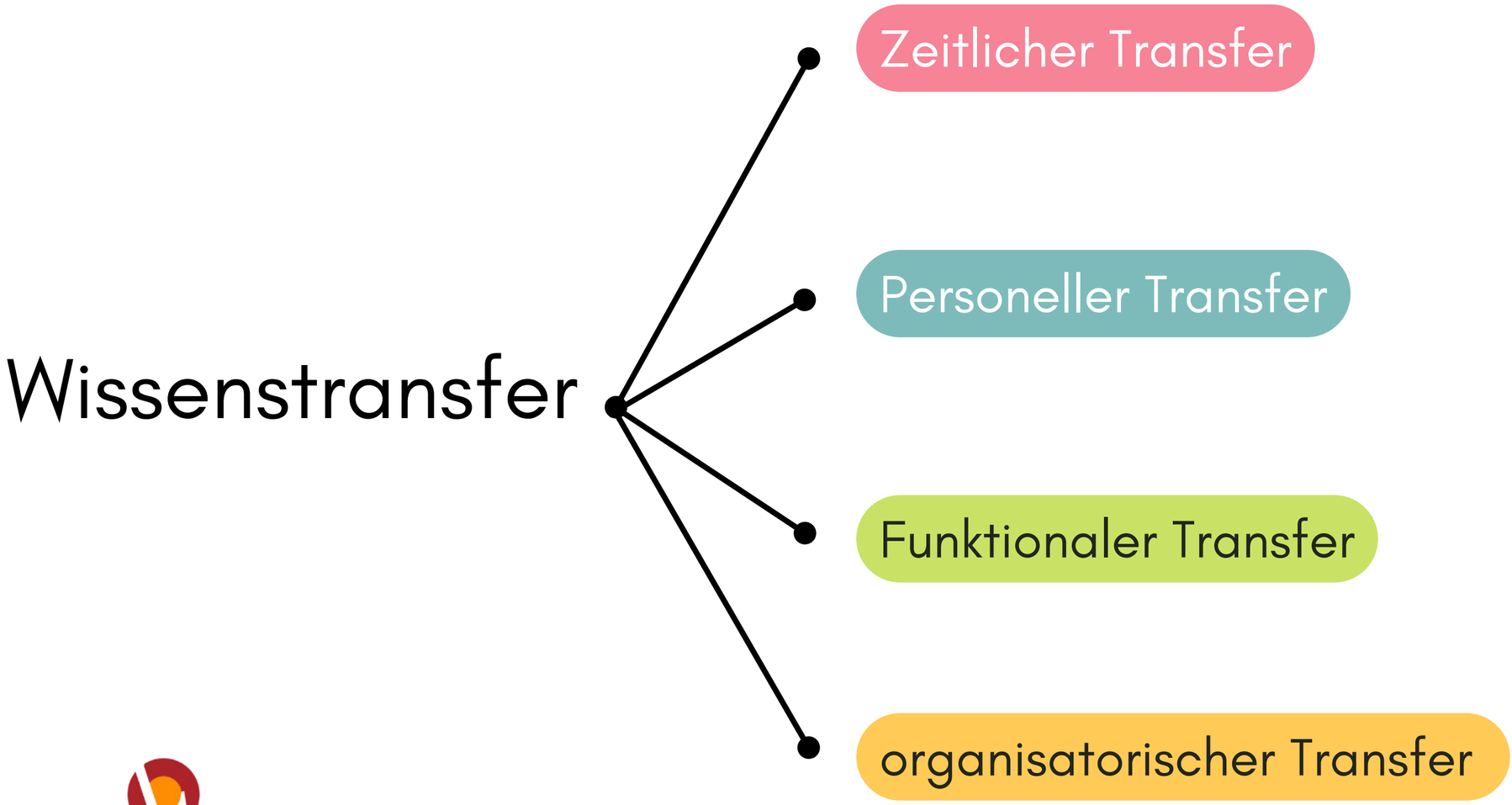
- Die Integration der neuen Software in bestehende Systeme kann aufwendig sein und erfordert IT-Ressourcen.
- Hoher Implementierungsaufwand: Die Einführung erfordert technisches Know-how, Investitionen und ggf. Anpassung vorhandener IT-Infrastruktur.

Mitarbeiterbezogene Herausforderungen:

- Beschäftigte befürchten möglicherweise Arbeitsplatzverlust oder fühlen sich von der Technik überfordert. Es fehlt an Vertrauen und Verständnis.
- Datenschutz und ethische Fragen: Bei der Erhebung und Nutzung von personenbezogenen oder sensiblen Betriebsdaten müssen gesetzliche Regelungen (z. B. DSGVO) beachtet werden – das kann Unsicherheiten oder Widerstände hervorrufen.



Kapitel Wissenstransfer



Landers Training

Erklärung

Wissenstransfer bezeichnet die gezielte Weitergabe von Wissen innerhalb eines Unternehmens z. B. von einer Person zur nächsten, von einer Abteilung zur anderen oder von einem Projekt in die Organisation.
Ziel ist es, Wissensverluste zu vermeiden, die Zusammenarbeit zu verbessern und bestehendes Know-how nachhaltig zu sichern und zu nutzen.

Man unterscheidet dabei vier grundlegende Formen bzw. Richtungen:

Zeitlicher Wissenstransfer:
Wissen wird über zeitliche Übergänge hinweg weitergegeben z. B. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender oder beim Übergang in den Ruhestand.
Beispiel: Übergabegespräche, Wissensdokumentationen, Einarbeitungspläne.

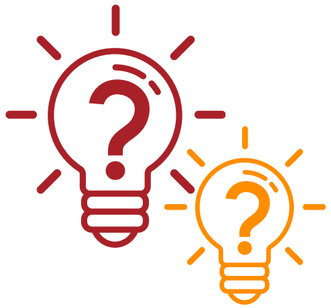
Personeller Wissenstransfer:
Wissen wird zwischen Personen weitergegeben z. B. durch Mentoring, Tandemarbeit, Meetings oder gemeinsame Projektarbeit.
Ziel: Austausch fördern, Erfahrungswissen sichern.

Erklärung

Funktionaler Wissenstransfer:
Wissen wird zwischen verschiedenen Funktionen oder Abteilungen geteilt z. B. zwischen Entwicklung, Produktion und Vertrieb.
Beispiel: Lessons Learned nach einem Projekt, bereichsübergreifende Workshops.

Organisatorischer Wissenstransfer:
Wissen wird so aufbereitet und gespeichert, dass es dauerhaft und unabhängig von Personen verfügbar bleibt z. B. in Datenbanken, Prozessbeschreibungen oder IT-Systemen.
Ziel: Strukturelles Wissen schaffen und langfristig sichern.

Wissenstransfer ist ein zentraler Bestandteil des Wissensmanagements und besonders relevant bei Personalwechsel, Digitalisierung, Fachkräftemangel oder Innovation.



Aufgabe

Ein mittelständisches Industrieunternehmen steht vor einer großen Umstrukturierung. In diesem Zusammenhang soll sichergestellt werden, dass vorhandenes Wissen nicht verloren geht.

a) **Nennen** Sie vier Formen des Wissenstransfers und erläutern Sie **jeweils ein Beispiel** aus dem Unternehmensalltag.

b) **Begründen** Sie, warum Wissenstransfer für die Zukunftsfähigkeit eines Industrieunternehmens von hoher Bedeutung ist.



Lösung

a)

- Zeitlich: Übergabegespräch beim Ausscheiden eines langjährigen Produktionsleiters
- Personell: Tandemarbeit zwischen jungem und erfahrenem Mitarbeitenden
- Funktional: Projektbesprechung zwischen Entwicklung und Vertrieb zur Produktverbesserung
- Organisatorisch: Dokumentation eines Produktionsverfahrens in einer internen Wissensdatenbank

b) Warum ist Wissenstransfer für die Zukunftsfähigkeit eines Industrieunternehmens besonders wichtig?
Wissenstransfer sorgt dafür, dass wichtiges Know-how im Unternehmen bleibt – auch bei Personalwechsel oder Umstrukturierungen. Dadurch wird der Verlust von Erfahrungswissen vermieden, die Einarbeitung neuer Mitarbeitender erleichtert und die Effizienz gesichert. Besonders in der Industrie mit komplexen Abläufen ist es entscheidend, Wissen nicht nur in Köpfen, sondern auch in Prozessen und Strukturen zu verankern. So bleibt das Unternehmen langfristig handlungsfähig und wettbewerbsfähig.