Alles Klar

# AK 9II

**Betriebswirtschaftslehre/Rechnungswesen (BwR)**

LehrplanPLUS
Realschule Bayern


**Autorinnen und Autoren**

Sebastian Bader (Schondorf)
Thomas Grein (Großostheim)
Dr. Andrea Lederer (Hilpoltstein)
Christine Leydel (Hösbach)
Christian Marchl (Schöllnach)
Tobias Stangl (Gmund am Tegernsee)



DRUCK+VERLAG ERNST VÖGEL GMBH

**Impressum**

1. Auflage 2021

Alle Drucke dieser Auflage sind unverändert und können im Unterricht nebeneinander eingesetzt werden.

© Druck+Verlag Ernst Vögel GmbH

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu den §§ 46, 52a UrhG:
Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Herstellung: Druck+Verlag Ernst Vögel GmbH, Stamsried

ISBN: 978-3-89650-488-3

# Inhaltsverzeichnis


**Einstieg und Wiederholung**

I. Andrea Kästner und ihre Mitarbeiter stellen sich vor ... 2
II. Wie du mit deinem BwR-Buch arbeitest ... 3
III. Wichtige Arbeitsanweisungen in deinem BwR-Buch ... 4
IV. Alles Klar! – Aufgaben zur Wiederholung ... 6

**1 Unternehmensführung und Einkommen des Unternehmers**

1.1 Unternehmensführung ... 18
1.1.1 Aufgaben der Unternehmensführung ... 18
1.1.2 Unternehmensphilosophie ... 20
1.2 Aufbauorganisation ... 22
1.2.1 Leitungssysteme: Ein- und Mehrliniensystem ... 22
1.2.2 Leitungssysteme: Stabliniensystem ... 24
1.2.3 Exkurs: Outsourcing ... 25
1.3 Personalführung ... 26
1.3.1 Führungsstile ... 26
1.3.2 Führungstechniken ... 27
1.4 Angemessener Unternehmerlohn ... 28
1.5 Privatentnahmen und Privateinlagen ... 32
1.5.1 Privatentnahmen ... 33
1.5.2 Privateinlagen ... 36
1.6 Abschluss des Privatkontos ... 39
1.7 Ermittlung des Unternehmenserfolgs durch Eigenkapitalvergleich ... 41
Alles Klar? (Zusammenfassung) ... 42
1.8 Anwendungsaufgaben ... 44
1.9 Kompetenzcheck ... 57
1.10 Alles Klar! ... 58
Lösungen Selbstcheck-Aufgaben ... 63

**2 Möglichkeiten der Finanzierung**

2.1 Finanzierung ... 66
2.1.1 Begriff Finanzierung ... 66
2.1.2 Finanzierungsformen ... 68
2.1.3 Eigenkapitalquote ... 70
2.1.4 Goldene Finanzierungsregel ... 72

2.2 Eigenfinanzierung ... 74
2.3 Fremdfinanzierung ... 76
2.3.1 Kreditaufnahme und Schuldendienst ... 76
2.3.2 Zinsrechnung im Kreditbereich ... 78
2.3.3 Kreditvergleich mithilfe der effektiven Verzinsung ... 82
2.3.4 Buchungssätze im Zusammenhang mit Krediten ... 85
2.3.5 Darlehensarten ... 87
2.3.6 Kontokorrentkredit ... 90
2.3.7 Lieferantenkredit ... 94
2.3.8 Zahlungsverzug durch AK-Bikes ... 96
2.4 Alternative Finanzierungsmöglichkeiten ... 98
2.4.1 Leasing ... 98
2.4.2 Öffentliche Förderprogramme ... 99
2.4.3 Factoring ... 100
2.5 Erkundung eines Kreditinstituts ... 101
Alles Klar? (Zusammenfassung) ... 102
2.6 Anwendungsaufgaben ... 104
2.7 Kompetenzcheck ... 129
2.8 Alles Klar! ... 130
Lösungen Selbstcheck-Aufgaben ... 137

**3 Anlagenbereich**

3.1 Bedeutung von Sachanlagen ... 140
3.2 Kauf von Sachanlagen ... 142
3.2.1 Anschaffungskosten ... 142
3.2.2 Buchung des Kaufs ... 144
3.2.3 Inventarisierung mit der Anlagenkarte ... 145
3.2.4 Besonderheiten beim Immobilienkauf ... 146
3.2.5 Einteilung der Wirtschaftsgüter nach der Höhe der Anschaffungskosten ... 149
3.2.6 Buchung des Kaufs geringwertiger Wirtschaftsgüter ... 150
3.2.7 Buchung des Kaufs von Verbrauchsmaterial ... 152
3.3 Wertminderung und Abschreibung ... 153
3.3.1 Gründe für Wertminderungen ... 153
3.3.2 Lineares Abschreibungsverfahren ... 154
3.3.3 Abschreibungsmethoden ... 156
3.3.4 Zeitanteilige Abschreibung ... 158
3.3.5 Buchung der Abschreibung hochwertiger Wirtschaftsgüter ... 160
3.3.6 Buchung der Abschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter ... 162
3.4 Auswirkungen der Abschreibung ... 163
3.4.1 Refinanzierung über den Abschreibungskreislauf ... 163
3.4.2 Steuerersparnis ... 164

3.5 Investitionsrechnung ..... 166
3.5.1 Die Kostenvergleichsrechnung ..... 167
3.5.2 Die Amortisationsrechnung ..... 168
3.5.3 Investitionsziele ..... 169
3.6 Versicherungen, Reparaturen und Miete ..... 170
Alles Klar? (Zusammenfassung) ..... 172
3.7 Anwendungsaufgaben ..... 174
3.8 Kompetenzcheck ..... 198
3.9 Alles Klar! ..... 199
Lösungen Selbstcheck-Aufgaben ..... 205

**4 Kapitalanlage**

4.1 Formen der Kapitalanlage ..... 208
4.1.1 Sichteinlagen, Termineinlagen, Spareinlagen ..... 209
4.1.2 Zinsrechnung bei Bankeinlagen ..... 210
4.1.3 Immobilien ..... 212
4.1.4 Edelmetalle ..... 214
4.1.5 Wertpapiere ..... 215
4.2 Geldanlagekriterien ..... 222
4.2.1 Magisches Dreieck der Geldanlage ..... 222
4.2.2 Nachhaltige Geldanlage ..... 224
4.2.3 Diversifikation als Erfolgsrezept ..... 225
4.2.4 Chancen und Risiken der Geldanlage in Aktien ..... 226
4.3 Aktiengeschäfte ..... 228
4.3.1 Aktienkauf ..... 228
4.3.2 Dividenden und Depotgebühren ..... 230
4.3.3 Aktienverkauf mit Kursgewinn ..... 232
4.3.4 Aktienverkauf mit Kursverlust ..... 234
Alles Klar? (Zusammenfassung) ..... 236
4.4 Anwendungsaufgaben ..... 238
4.5 Kompetenzcheck ..... 258
4.6 Alles Klar! ..... 259
Lösungen Selbstcheck-Aufgaben ..... 263

**5 Ausfall und Bewertung von Forderungen**

5.1 Zahlungsverzug des Kunden ..... 266
5.2 Behandlung von Forderungen im laufenden Geschäftsjahr ..... 270
5.2.1 Einwandfreie Forderungen ..... 270
5.2.2 Zweifelhafte Forderungen ..... 270
5.2.3 Ablauf eines Insolvenzverfahrens ..... 272
5.2.4 Direkte Abschreibung uneinbringlicher Forderungen ..... 276
5.2.5 Zahlungseingang einer abgeschriebenen Forderung ..... 280

5.3 Bewertung von Forderungen am Jahresende ..... 282
5.3.1 Bewertung zweifelhafter Forderungen (Einzelwertberichtigung) ..... 282
5.3.2 Bewertung einwandfreier Forderungen (Pauschalwertberichtigung) ..... 286
5.4 Factoring als Möglichkeit der Absicherung von Forderungen ..... 288
Alles Klar? (Zusammenfassung) ..... 290
5.5 Anwendungsaufgaben ..... 292
5.6 Kompetenzcheck ..... 306
5.7 Alles Klar! ..... 307
Lösungen Selbstcheck-Aufgaben ..... 312
**Glossar** ..... 313
**Stichwortverzeichnis** ..... 320
**Abkürzungsverzeichnis** ..... 323
**Kontenplan (nach dem IKR) und Abkürzungsverzeichnis zur Verwendung an Bayerischen Realschulen** ..... 324

# EINSTIEG UND WIEDERHOLUNG

# I. ANDREA KÄSTNER UND IHRE MITARBEITER STELLEN SICH VOR

Andrea Kästner Mountainbikes e. Kfr., kurz AK-Bikes, ist ein Fertigungsunternehmen, das im oberbayerischen Ingolstadt angesiedelt ist. Seit mittlerweile zehn Jahren bietet Andrea Kästner dort zusammen mit ihren rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hochwertige Mountainbikes auf dem Markt an.

Als Inhaberin ist sie für die Führung der Geschäfte zuständig. Damit sie die Arbeit bei AK-Bikes erfolgreich erledigen kann, hat sie noch zwei wichtige Angestellte an ihrer Seite: Frau Selma Demirci als kaufmännische Leiterin und Herrn Matthias Graw als technischen Betriebsleiter.

Andrea Kästner: „Auch in diesem Jahr wollen wir für deinen Kompetenzerwerb im Fach BwR Einsicht in unternehmerisches Handeln vermitteln, Verständnis für kaufmännische Entscheidungen wecken und Einblicke in betriebliche Abläufe geben."

AK-Bikes beschäftigt im kaufmännischen Bereich drei Auszubildende: Jasina Tamer (1. Ausbildungsjahr), Julia Huber (2. Ausbildungsjahr) und Riccardo Fontana (3. Ausbildungsjahr). Riccardo: „Begleite uns bei der abwechslungsreichen täglichen Arbeit im Unternehmen AK-Bikes und löse gemeinsam mit uns betriebswirtschaftliche und buchhalterische Aufgaben."

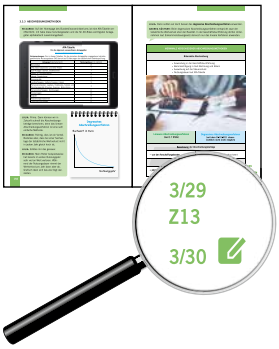
Weitere Mitarbeiter von AK-Bikes werden auf der Homepage www.ak-bikes.bayern vorgestellt.

# II. WIE DU MIT DEINEM BWR-BUCH ARBEITEST

Dein BwR-Buch „AK 9“ hat auch in diesem Schuljahr einen klar strukturierten Aufbau. Auf dieser Seite findest du einen Überblick und eine Beschreibung der verwendeten Symbole.

**Auftaktseite**

Die Auftaktseite eröffnet einen Lernbereich. Hier werden die Kompetenzen beschrieben, über die du nach der Bearbeitung des Lernbereichs verfügen wirst.




**Inhaltsseite**

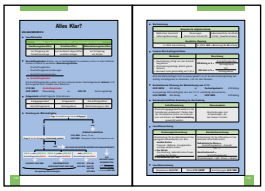
Die Ziffern in der Randspalte einer Inhaltsseite verweisen auf Anwendungsaufgaben, die sich am Ende eines Lernbereichs befinden. Das Lösen dieser Aufgaben hilft dir, deine Kompetenzen zu trainieren.

Mit einem Z gekennzeichnete Aufgaben sind Zusatzaufgaben. Diese findest du nur im Arbeitsbuch.

**Symbole**

**Portfolioaufgaben** werden durch das Ordner-Symbol gekennzeichnet. Verwende deinen Ordner aus der 8. Jahrgangsstufe oder lege einen neuen an. Eine Beschreibung der Portfolio-Methode findest du auf unserer Homepage www.ak-bikes.bayern.

**Selbstcheck-Aufgaben** werden durch das Stift-Symbol gekennzeichnet. Hier kannst du dich selbst überprüfen. Die Lösungen befinden sich immer am Ende des jeweiligen Lernbereichs.




**Zusammenfassung**

Am Ende jeder inhaltlichen Darstellung wird auf einer Doppelseite das Wichtigste des jeweiligen Lernbereichs kompakt zusammengefasst.

**Kompetenzcheck**

In jedem Lernbereich findest du einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung, mit dem du deine neu erworbenen Kompetenzen bewerten kannst. Der Fragebogen kann zum Ausfüllen unter www.ak-bikes.bayern heruntergeladen werden.

**Alles Klar!**

Jeder Lernbereich endet mit einer umfassenden Lernsituation, in der du deine erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten unter Beweis stellen wirst.

## III. WICHTIGE ARBEITSANWEISUNGEN IN DEINEM BWR-BUCH

Die folgenden Beschreibungen sollen dir helfen, dass du die Arbeitsanweisungen in deinem BwR-Buch korrekt ausführst.

| Arbeitsanweisung | Beschreibung |
|---|---|
| analysiere | Du untersuchst nach vorgegebenen Kriterien Sachverhalte und Problemstellungen. |
| arbeite heraus | Du entnimmst aus den Materialien (z. B. Belegen, Diagrammen, Schaubildern, Tabellen, Texten) Informationen und gibst sie unter bestimmten Gesichtspunkten wieder. |
| begründe | Du bestätigst eine Aussage durch Argumente. |
| benenne | Du gibst Informationen aus Materialien oder eigene Kenntnisse ohne Erklärungen wieder. |
| berechne | Du gewinnst Informationen oder Ergebnisse durch Rechnen. |
| beschreibe | Materialien enthalten Informationen. Du gibst diese genau, sachlich und ohne Erklärungen oder Wertungen wieder. |
| bestimme | Du entnimmst aus Materialien Informationen. |
| beurteile | Du fragst dich, ob eine Aussage richtig ist, indem du Einzelheiten benennst und zu einer eigenen Meinung kommst. |
| bewerte | Du gibst eine (kritische) Stellungnahme zu einem bestimmten Problem oder Sachverhalt ab. |
| bilde den Buchungssatz | Du erstellst die Buchungsanweisung. |
| charakterisiere | Du benennst und beschreibst typische Merkmale eines Sachverhalts oder Eigenheiten, die dir auffallen. |
| definiere | Du erklärst einen Begriff so knapp und genau wie möglich. |
| diskutiere | Du entwickelst zu einer Problemstellung eigene Gedanken, untersuchst Pro und Kontra und vergleichst diese miteinander, bevor du zu einem Sachurteil kommst. |
| entscheide | Du gibst einer Alternative vor anderen den Vorzug. |
| erfasse buchhalterisch | Du erstellst Buchungen im Grundbuch („Buchungssatz“) und im Hauptbuch („T-Konto“). |
| ergänze | Du vervollständigst teilweise vorgegebene Belege, Grafiken, Sätze, Tabellen etc. |
| erkläre | Du stellst mit eigenen Worten Ursachen, Abläufe oder Folgen von Sachverhalten verständlich dar. |
| erläutere | Du beschreibst Sachverhalte im Zusammenhang und machst Beziehungen deutlich. |
| ermittle | Du zeigst Zusammenhänge auf oder führst Berechnungen durch und formulierst die Ergebnisse. |

| | |
|---|---|
| erstelle | Du fertigst aus den gegebenen Informationen ein Produkt an. Du kannst zum Beispiel eine Tabelle erstellen oder ein Diagramm mit Fachbegriffen beschriften. |
| formuliere | Du bringst etwas in eine angemessene sprachliche Form. |
| gestalte | Du fertigst mit verschiedenen Materialien zu einem vorgegebenen Thema ein Produkt an, zum Beispiel ein Lernplakat. |
| gib an | Du nennst Informationen aus Materialien oder eigene Kenntnisse ohne Erklärungen. |
| grenze ab | Du trennst unterschiedliche Sachverhalte begründet voneinander. |
| informiere dich | Du suchst selbstständig oder mit Hilfe Hinweise/Erklärungen zu unbekannten Sachverhalten und stellst diese zusammen. |
| interpretiere | Du beschreibst und erklärst einen Sachverhalt und ziehst daraus Schlüsse zur Bewertung. |
| kennzeichne | Du stellst einen Sachverhalt auf der Basis bestimmter Kriterien begründet dar. |
| nenne | Du gibst Informationen aus Materialien oder eigene Kenntnisse ohne Erklärungen wieder. |
| nimm Stellung | Du äußerst zu einer Behauptung/Aussage begründend deine eigene Meinung. |
| ordne ein/zu | Du stellst Materialien oder Aussagen in einen Zusammenhang mit anderen Materialien oder Aussagen. |
| präsentiere | Du stellst einen Sachverhalt anderen in verständlicher Form und möglichst mit von dir erarbeiteten Aussagen und Materialien vor. |
| recherchiere | Du suchst selbstständig oder mit Hilfe Informationen zu unbekannten Sachverhalten und stellst diese zusammen. |
| skizziere | Du stellst einen Sachverhalt kurz und übersichtlich dar mithilfe von Abbildungen, Diagrammen, Schemata, Tabellen, Übersichten etc. |
| stelle dar | Du gibst komplexe Informationen und Sachverhalte knapp und eventuell vereinfacht wieder. |
| überprüfe | Du untersuchst mithilfe von Materialien, ob Aussagen, Behauptungen oder Darstellungsweisen richtig oder falsch sind. |
| unterscheide | Du vergleichst Sachverhalte miteinander und stellst Ungleichheiten fest. |
| vergleiche | Du stellst Gemeinsamkeiten oder Unterschiede gegenüber und formulierst ein eigenes Ergebnis. |
| vervollständige | Du ergänzt teilweise vorgegebene Belege, Grafiken, Sätze, Tabellen etc. |
| werte aus | Du prüfst und bearbeitest Materialien nach vorgegebenen Fragestellungen, um Informationen zu gewinnen. |
| zeige auf | Du gibst komplexe Informationen und Sachverhalte knapp und eventuell vereinfacht wieder. |

# IV. ALLES KLAR! – AUFGABEN ZUR WIEDERHOLUNG

In der 7. und 8. Jahrgangsstufe hast du dir bereits viele Kompetenzen im Fach BwR angeeignet. Mit den folgenden Wiederholungsaufgaben kannst du deinen Wissenserwerb überprüfen.

**Aufgabe 1: Einkauf von Werkstoffen**

Andrea Kästner benötigt für die Herstellung von Mountainbikes der Produktlinie „4X“ Gangschaltungen. Sie nimmt telefonisch Kontakt mit dem Lieferer Alpinparts GmbH auf und macht sich während des Gesprächs die folgenden Notizen:

| | |
|---|---|
| Lieferer: | **Alpinparts GmbH** |
| Produkt: | Gangschaltungen |
| Listenpreis pro Stück: | 200,00 € netto |
| Rabatt: | ab 50 Stück 10 %, ab 100 Stück 15 % |
| Transportkosten: | unter 25 Stück gesamt 50,00 € netto, ab 25 Stück 0,00 € |
| Leihverpackung: | pauschal 40,00 € netto für Transportboxen |
| Zahlungsbedingungen: | 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 8 Tagen, innerhalb von 30 Tagen rein netto |

1.1 Zwei Mitarbeiter des Einkaufs unterhalten sich darüber, wie viele Gangschaltungen bestellt werden sollen:

1.1.1 Nenne jeweils zwei konkrete Beispiele für Bestell- und Lagerhaltungskosten.

1.1.2 Beschreibe aufgrund des Mitarbeitergesprächs den Zielkonflikt, der sich bei der Festlegung der Bestellmenge ergibt.

1.2 Andrea Kästner entscheidet sich schließlich, 50 Stück Gangschaltungen bei der Alpinparts GmbH zu bestellen.

1.2.1 Erkläre, welche Lieferbedingung für diese Bestellmenge gilt.

1.2.2 Kalkuliere den Einstandspreis für die 50 Stück Gangschaltungen aufgrund des Angebots der Alpinparts GmbH.

1.2.3 Beim Vergleich mit anderen Angeboten stellt sich das der Alpinparts GmbH als das günstigste heraus. Andrea Kästner bestellt dort 50 Gangschaltungen aufgrund der kalkulierten Bedingungen. Bilde den Buchungssatz für die Eingangsrechnung Nr. 12728 der Alpinparts GmbH vom 06.02.20..

1.2.4 Bilde den Buchungssatz zu folgender E-Mail:

Von: alpinpartsgmbh@online.xy
An: andrea.kaestner@ak-bikes.bayern
Betreff: Gutschriftanzeige für Rücksendung von Leihverpackung
Normaler Text | Variable Breite

Sehr geehrte Frau Kästner,

für die zurückgeschickten Transportboxen (= Leihverpackung) aus der Rechnung Nr. 12728 schreiben wir Ihnen 40,00 € netto gut.

Mit freundlichen Grüßen
i. A. Carola Sänger
Buchhaltung Alpinparts GmbH

1.2.5 Am 13.02.20.. überweist AK-Bikes per Online-Banking vom Geschäftsbankkonto aus den noch offenen Rechnungsbetrag an die Alpinparts GmbH. Bilde den Buchungssatz.

**Aufgabe 2: Entscheidungen im Marketing**

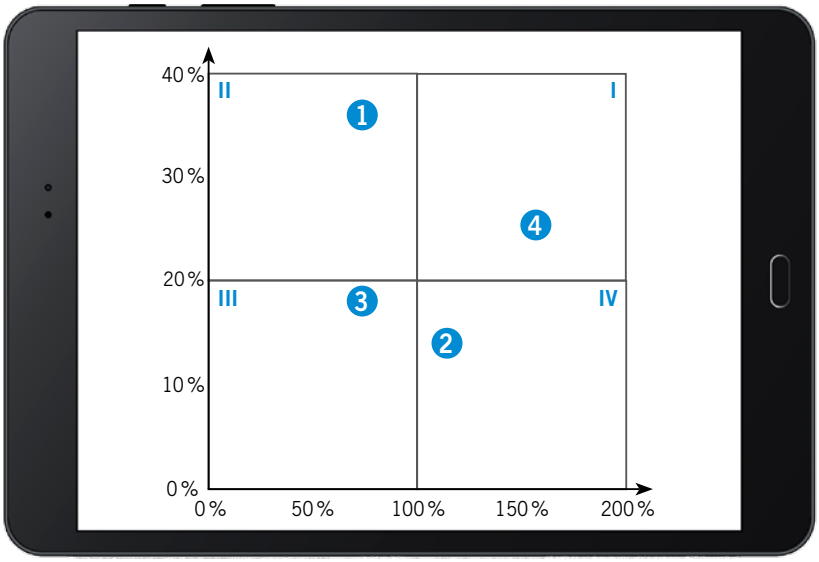
Im Marketingbereich von AK-Bikes fallen verschiedene Aufgaben an.

2.1 Aufgrund einer Marktanalyse plant die Unternehmensleitung eine Reihe von Marketing-Maßnahmen. Ordne jedem Beispiel (Kennbuchstabe) jeweils die Nummer (❶ bis ❹) für den richtigen Bereich des Marketing-Mix zu.

❶ Produktpolitik ❷ Preispolitik ❸ Kommunikationspolitik ❹ Vertriebspolitik

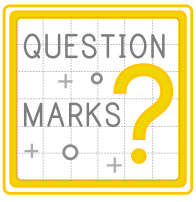
| | |
|---|---|
| A | Unterstützung der Markteinführung eines neuen Mountainbikemodells durch attraktive Zahlungsbedingungen |
| B | Kundenfreundlicher Ausbau des Online-Shops |
| C | Technische Weiterentwicklung der Produktlinie „Elements“ |
| D | Festsetzung der Garantie für E-Mountainbikes auf 5 Jahre |
| E | Schulung aller Außendienstmitarbeiter |
| F | Wahl der Hochpreisstrategie aufgrund hoher Produktqualität und Alleinstellung auf dem Markt |
| G | Schaltung von Bandenwerbung in verschiedenen Sportspielstätten |

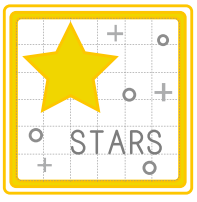
2.2 Andrea Kästner hat für eine Portfolio-Analyse folgendes Diagramm erstellt:

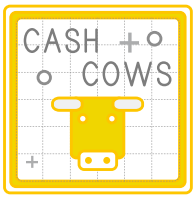


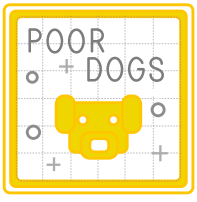

2.2.1 Benenne die Diagrammachsen (x-Achse und y-Achse) mit dem richtigen Fachbegriff.

2.2.2 Ordne den vier Feldern I bis IV die zutreffenden Bezeichnungen A bis D zu.

A: 


B: 


C: 


D: 

2.2.3 Die Ziffern 1 bis 4 im Diagramm stellen vier Mountainbikemodelle von AK-Bikes dar. Entscheide und begründe, bei welchen Modellen folgende Strategien sinnvoll sind.

a) vom Markt nehmen b) Gewinne abschöpfen c) ausbauen (investieren)

2.3 Ein wichtiges Instrument der Preispolitik von AK-Bikes ist die Preisdifferenzierung, auf die Andrea Kästner auch im Alltag trifft. Gib für die Beispiele A bis E durch Nennung der zutreffenden Kennnummer an, welche Preisdifferenzierung jeweils vorliegt:

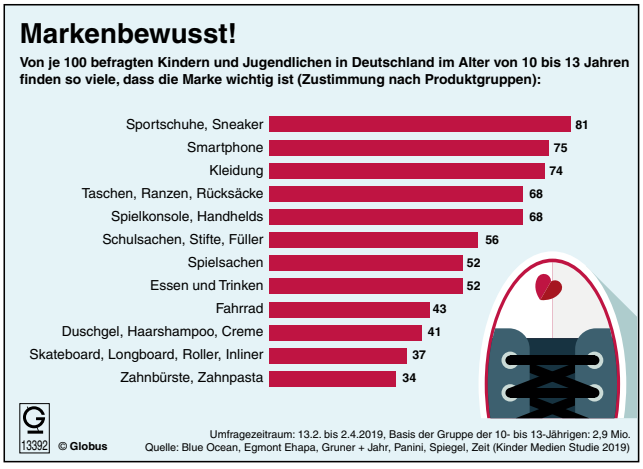
- zeitliche (Kennnummer 1)
- personelle (Kennnummer 3)
- mengenmäßige (Kennnummer 2)
- räumliche (Kennnummer 4)

| | |
|---|---|
| A | Das Hotel „Almparadies“ im Allgäu bietet im Mai eine Woche Urlaub im Doppelzimmer mit Halbpension für 900,00 € pro Person an, im November dagegen für 600,00 € pro Person. |
| B | Auf dem Jahrmarkt kostet die Fahrt im Riesenrad für Kinder unter 12 Jahren 3,00 €, für Jugendliche und Erwachsene 5,00 €. |
| C | In Maria Bergers Alpenhütte „Gletschertreff“ auf 2500 Meter Höhe kostet eine Limonade 3,50 €, in ihrem Gasthof „Gemütlichkeit“ im Tal dagegen nur 2,40 €. |
| D | Während eines Tages steigt der Preis für einen Liter Bio-Dieselkraftstoff an einer Tankstelle von 1,219 € auf 1,329 €, danach sinkt er wieder auf 1,249 €. |
| E | Landwirt Georg Bauer bietet Äpfel zu folgenden Preisen an: 2,99 € pro Kilogramm, ab 10 kg für 2,49 € pro Kilogramm. |

2.4 Durch Werbung soll der Markenname von AK-Bikes gestärkt werden.

2.4.1 Nenne drei weitere Ziele von Werbung.

2.4.2 Von der Marketingabteilung erhältst du folgende Infografik. Berechne die Anzahl der Kinder und Jugendlichen, denen die Marke bei Fahrrädern wichtig ist.




2.4.3 Als Voraussetzung einer erfolgreichen Werbung gilt die sogenannte „AIDA“-Formel. Nenne die englischsprachigen Begriffe für die vier Buchstaben der Abkürzung.

2.4.4 Dem Unternehmen AK-Bikes liegt die Eingangsrechnung der Werbeagentur AKZENTE GmbH für die Erstellung einer Werbekampagne vor. Bilde den Buchungssatz für den Rechnungsbetrag in Höhe von 3.094,00 €.

2.5 Eine weitere Maßnahme zur Absatzförderung ist die Vertriebspolitik.

2.5.1 Beim indirekten Vertrieb setzt AK-Bikes auch Handelsvertreter ein. Erläutere den Begriff Handelsvertreter.

2.5.2 Von der Handelsvertreterin Karin Kehl geht eine Rechnung über ihre Verkaufstätigkeit in Höhe von 1.280,00 € netto ein. Bilde den Buchungssatz.

2.5.3 Beschreibe ein weiteres Beispiel, wie AK-Bikes seine Mountainbikes indirekt vertreiben kann.

**Aufgabe 3: Verkauf von Fertigerzeugnissen**

Nach einer telefonischen Anfrage vom Kunden Bike-Fritz OHG sendet AK-Bikes folgendes Schreiben:

**AK-Bikes**

AK-Bikes, Stamsrieder Weg 50, 85049 Ingolstadt

Andrea Kästner Mountainbikes e. Kfr.
Stamsrieder Weg 50
85049 Ingolstadt

Telefon: 0841 0802020
Telefax: 0841 08020280
Internet: www.ak-bikes.bayern
E-Mail: info@ak-bikes.bayern

Firma
Bike-Fritz OHG
Radplatz 6
90402 Nürnberg

Ingolstadt, 24. 03. 20..

**Angebot**
Nr.: 987

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu Ihrer Anfrage vom 23.03.20.. bieten wir Ihnen das E-Mountainbike **Typ „Peak Premium“** zu folgenden Konditionen an:

- Listenpreis 3.500,00 € netto pro Stück
- Skonto 2,5 % bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen
- Lieferung frei Haus

Wir würden uns über Ihren Auftrag sehr freuen!

Mit freundlichen Grüßen

*Selma Demirci*

3.1 Die Bike-Fritz OHG zeigt an dem Angebot Interesse, besteht jedoch als langjähriger Kunde auf einen Rabatt.

3.1.1 Nenne den Fachbegriff, mit dem diese Art von Rabatt bezeichnet wird.

3.1.2 AK-Bikes möchte den Kunden nicht verlieren und ist bereit, einen Rabatt zu gewähren. Dabei soll jedoch ein Gewinn in Höhe von 17 % erzielt werden. Kalkuliere auf Grundlage des Angebots die Höhe des Rabatts in Euro und in Prozent, den AK-Bikes dem Kunden Bike-Fritz OHG einräumen kann, wenn die Selbstkosten je E-Mountainbike 2.450,00 € betragen.

3.2 Kunde Bike-Fritz OHG ist mit dem gewährten Rabatt einverstanden. Bilde den Buchungssatz für den Verkauf von 10 E-Mountainbikes Typ „Peak Premium“ gegen Rechnung (Nr.: 1916244 vom 02.04.20..).

3.3 Für den Transport der E-Mountainbikes an den Kunden Bike-Fritz OHG bezahlt AK-Bikes 400,00 € netto bar an die Spedition Fritz Flink GmbH. Bilde den Buchungssatz.

3.4 Da nur acht E-Mountainbikes in der Farbe Anthrazit kurzfristig lieferbar waren, wurden nach Rücksprache mit dem Kunden zwei E-Mountainbikes in der Farbe Schwarz geliefert. Für das Entgegenkommen gewährt AK-Bikes dem Kunden einen Preisnachlass über 80,00 € netto. Bilde den Buchungssatz für die Gutschrift.

3.5 Bilde den Buchungssatz für den Vorgang auf dem folgenden Kontoauszug:

DONAUBANK INGOLSTADT

IBAN DE72 7515 0080 4040 8080 20 — Auszug / Jahr 42 / 20..
BIC DBNKDEFF — Blatt-Nr. 1

Kontoauszug — Betrag in €

| BuTag | Wert | Vorgang | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Alter Kontostand** | 7.968,12 | + |
| 09.04. | 09.04. | Gutschrift SEPA | 34.018,53 | + |
| | | Bike-Fritz OHG, Nürnberg | | |
| | | Rechnung 1916244 vom 02.04.20.. | | |
| | | **Neuer Kontostand** | 41.986,65 | + |

Andrea Kästner Mountainbikes e. Kfr. 85049 Ingolstadt

Ihre Servicebank — letzte Erstellung 07.04.20..
Homebanking bequem und günstig — Erstellungstag 10.04.20.. / 13:31

**Aufgabe 4: Personalbereich**

Im Personalbereich stehst du dem Praktikanten bei verschiedenen Aufgaben beratend zur Seite.

4.1 Für eine neue Stelle in der Buchhaltung soll eine Anzeige im Donaukurier Ingolstadt veröffentlicht werden. Der Praktikant hat dir folgenden Entwurf zukommen lassen:

# AK-BIKES

**ERKLIMMEN SIE MIT UNS DEN GIPFEL!**

Als Hersteller von Mountainbikes in herausragender Qualität suchen wir ab dem nächstmöglichen Zeitpunkt für unsere Verwaltung in Ingolstadt eine

## MITARBEITERIN IN DER FINANZBUCHHALTUNG

**IHRE AUFGABEN**

- Prüfung, Kontierung und Buchung laufender Geschäftsvorfälle
- Verfassen von Steuererklärungen und Lohnabrechnungen
- Erstellung des Jahresabschlusses mit unserem modernen Finanzbuchhaltungssystem

**UNSER ANGEBOT**

- zukunftssicherer Arbeitsplatz
- abwechslungsreiche Tätigkeitsgebiete
- flexible Wochenarbeitszeit
- überdurchschnittliche Bezahlung

**SENDEN SIE IHRE BEWERBUNG AN:** AK-Bikes, Ingolstadt

4.1.1 Begründe, ob das Inserat ein Mittel der internen oder der externen Personalbeschaffung darstellt.

4.1.2 Analysiere die Stellenanzeige in Bezug auf zwei sinnvolle und zwei problematische inhaltliche Elemente.

4.2 Für die Arbeiter in der Fertigung von AK-Bikes liegt der folgende Auszug (Summenzeile) des Lohnjournals vor.

| **Lohnjournal** für Mai 20.. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Name | Brutto | Steuern | Soz. Vers. AN | Soz. Vers. AG | Netto |
| … | … | … | … | … | … |
| SUMME | 41.250,00 € | 6.977,80 € | 8.250,20 € | 8.250,20 € | 26.022,00 € |

4.2.1 Bilde die Buchungssätze zur Erfassung des Personalaufwands, wenn die Auszahlung per Banküberweisung erfolgt.

4.2.2 Für die Banküberweisung der einbehaltenen Sozialversicherungsbeiträge liegt das folgende unvollständige Vorkontierungsblatt vor. Ermittle unter Angabe der Kennbuchstaben A und B die fehlenden Eintragungen.

| BA | Datum | Soll | Haben | BNr. | Text | Betrag | | UCo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | B/N | € | |
| B | 26.05.20.. | Ⓐ | 2800 | 167 | | —— | Ⓑ | —— |

4.3 Dem Praktikanten sind die Begrifflichkeiten Direktentgelt und Lohnnebenkosten nicht klar. Unterscheide die beiden Fachbegriffe.

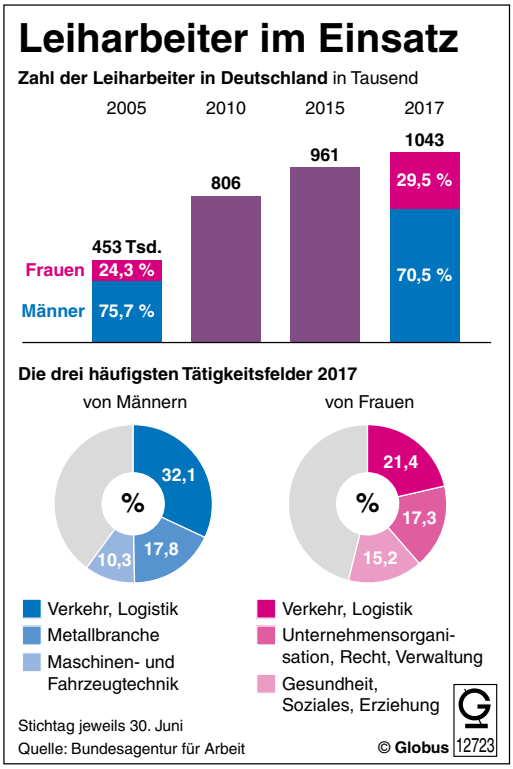
4.4 Aufgrund der guten Auftragslage im Sommer benötigt das Unternehmen AK-Bikes kurzfristig zusätzliche Mitarbeiter. Hierzu entdeckt der Praktikant eine Infografik im Wirtschaftsteil des Ingolstädter Donaukuriers.

4.4.1 Definiere den Begriff Leiharbeit (bzw. Zeitarbeit).

4.4.2 Mit dem Praktikanten überlegst du, ob auch Andrea Kästner in ihrem Unternehmen Leiharbeiter beschäftigen soll. Diskutiere Vor- und Nachteile von Leiharbeit (Zeitarbeit) für AK-Bikes.

4.4.3 Berechne, um wie viel Prozent die Zahl der Leiharbeiter in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2017 angestiegen ist.

4.4.4 Entscheide, ob die Aussagen A bis D auf die Infografik zutreffen, also richtig oder falsch sind.



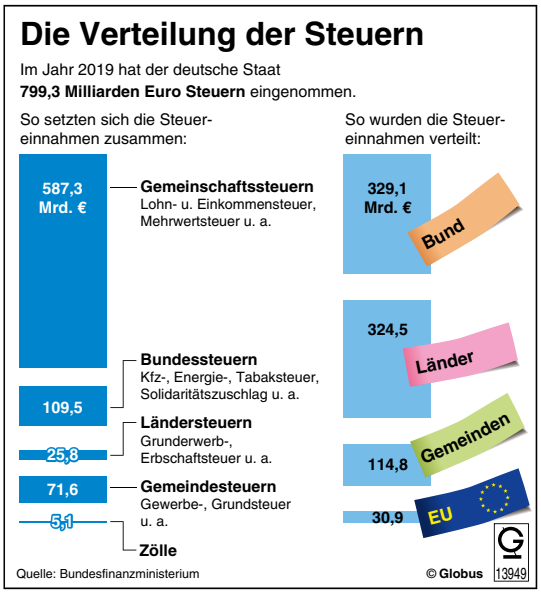

| | |
|---|---|
| A | Der größte Teil der Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen arbeitet im Bereich Verkehr und Logistik. |
| B | Zwar bleibt Leiharbeit auch im Jahr 2017 weitgehend Männersache – der Anteil der Frauen stieg aber. |
| C | Im Jahr 2005 war etwa jede vierte Leiharbeiterstelle durch eine Frau besetzt. |
| D | Bei den Männern sind im Jahr 2017 fast zwei Drittel in der Verkehrs- und Logistikbranche tätig. |

4.4.5 Die Leiharbeit gehört zu den atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Gib weitere Beispiele für diese Beschäftigungsform an.

**Aufgabe 5: Unternehmen und Staat**

Andrea Kästner beschäftigt sich mit dem Thema Steuern.

5.1 In der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift „Der Chef bin ich!“ wurde folgende Infografik veröffentlicht.




5.1.1 Entscheide jeweils für die Aussagen A bis D, ob sie richtig oder falsch sind. Verbessere falsche Aussagen.

| | |
|---|---|
| A | Ein Beispiel für eine Steuer, die von den Gemeinden erhoben wird, ist die Tabaksteuer. |
| B | Im Jahr 2019 hat der deutsche Staat 799.300.000,00 € Steuern eingenommen. |
| C | Gewerbe- und Grundsteuer zählen in Unternehmen zu den Aufwandssteuern. |
| D | Etwas mehr als 40 Prozent aller Steuereinnahmen fließen an den Bund. |

5.1.2 Berechne, um wie viel Prozent die Steuereinnahmen durch den Bund höher sind als die der Länder.

5.1.3 Erkläre, warum die Höhe von Steuern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst.

5.2 Im Internet sind die Gewerbesteuerhebesätze ausgewählter Städte veröffentlicht:

| **Gewerbesteuerhebesätze** ausgewählte Städte in Bayern (Stand: 2020) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Stadt** | **Augsburg** | **München** | **Nürnberg** | **Würzburg** |
| **Gewerbesteuerhebesatz** | 470 % | 490 % | 467 % | 420 % |

5.2.1 Berechne die Höhe der jährlich zu zahlenden Gewerbesteuer für das Zweigwerk Nürnberg, wenn AK-Bikes bei einem Gewinn von 97.500,00 € mit einem Steuermessbetrag von 2.555,00 € rechnen muss.

5.2.2 Bilde den Buchungssatz zur Abbuchung der Gewerbesteuer für ein Vierteljahr vom Geschäftsbankkonto von AK-Bikes.

5.3 Im Monat April 20.. weist das Konto 4800 UST bei AK-Bikes eine Zahllast von 8.370,00 € aus.

5.3.1 Gib den Fachbegriff für die Steuerart an, zu der die Umsatzsteuer gehört.

5.3.2 Bilde den Buchungssatz für die Banküberweisung der Zahllast.

5.3.3 Nenne den Termin, bis wann die Zahllast spätestens an das Finanzamt zu überweisen ist.

5.3.4 Es gibt einige wenige Leistungen, die von Umsatzsteuer befreit sind. Gib hierfür drei konkrete Beispiele an.

**Aufgabe 6: Jahresabschluss bei AK-Bikes**

Zum 31.12.20.. sind im Unternehmen AK-Bikes Abschlussarbeiten in der Geschäftsbuchführung zu erledigen.

6.1 Erkläre an einem Beispiel, was der Begriff „Inventurdifferenz" bedeutet.

6.2 Zum 31.12.20.. weisen ausgewählte Unterkonten folgende Salden aus:

| Kontennummer | Kontenbezeichnung | Soll | Haben |
|---|---|---|---|
| 5001 | Erlösberichtigungen | | 2.900,00 € |
| 6001 | Bezugskosten für Rohstoffe | | 3.400,00 € |
| 6022 | Nachlässe für Hilfsstoffe | 1.200,00 € | |

6.2.1 Argumentiere, warum in der Buchhaltung von AK-Bikes Unterkonten geführt werden.

6.2.2 Bilde jeweils den Buchungssatz für den Abschluss der drei Unterkonten.

6.3 Bei den Aluminiumrohren und Carbonmatten wurde zum 31.12.20.. ein Mehrbestand in Höhe von 4.380,00 € festgestellt. Bilde den vorbereitenden Abschlussbuchungssatz zur Erfassung der Bestandsveränderung.

6.4 Zum Jahresabschluss liegt folgende aufbereitete GUV-Rechnung vor:

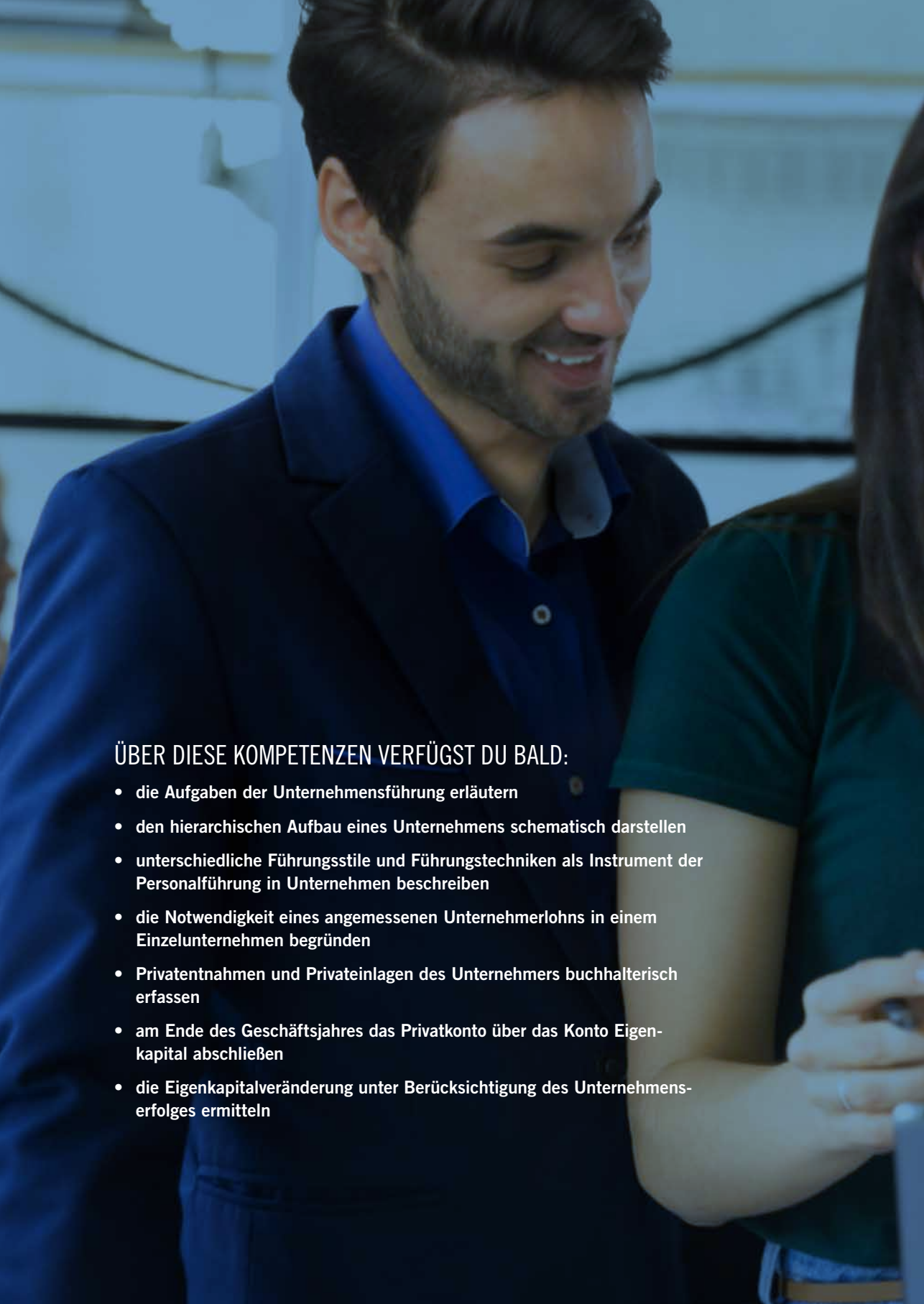
S **8020 GUV** H

| | | | |
|---|---|---|---|
| Materialaufwand | 1.375.450,00 € | Umsatzerlöse | 2.400.500,00 € |
| Personalaufwand | 590.000,00 € | Sonstige betriebliche Erträge | 6.700,00 € |
| Sonst. betriebliche Aufwendungen | 210.500,00 € | | |
| Jahresüberschuss | 231.250,00 € | | |
| | 2.407.200,00 € | | 2.407.200,00 € |

6.4.1 Bilde den Buchungssatz zum Abschluss des Kontos 8020 GUV.

6.4.2 Entscheide, ob folgende Vorgänge den Erfolg von AK-Bikes mindern bzw. erhöhen oder erfolgsneutral sind.

| | |
|---|---|
| A | Buchung der Umsatzsteuer |
| B | Verbrauch von Werkstoffen |
| C | Buchung der Gewerbesteuer |
| D | Gutschrift vom Sattellieferer aufgrund einer Mängelrüge |
| E | Gewährung eines nachträglichen Preisnachlasses an einen Kunden |
| F | Buchung Bezugskosten Werkstoffe |



## ÜBER DIESE KOMPETENZEN VERFÜGST DU BALD:

- **die Aufgaben der Unternehmensführung erläutern**
- **den hierarchischen Aufbau eines Unternehmens schematisch darstellen**
- **unterschiedliche Führungsstile und Führungstechniken als Instrument der Personalführung in Unternehmen beschreiben**
- **die Notwendigkeit eines angemessenen Unternehmerlohns in einem Einzelunternehmen begründen**
- **Privatentnahmen und Privateinlagen des Unternehmers buchhalterisch erfassen**
- **am Ende des Geschäftsjahres das Privatkonto über das Konto Eigenkapital abschließen**
- **die Eigenkapitalveränderung unter Berücksichtigung des Unternehmenserfolges ermitteln**

1

Lernbereich 1:

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND EINKOMMEN DES UNTERNEHMERS

# 1.1 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## 1.1.1 AUFGABEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Im Konferenzraum sitzt Andrea Kästner mit ihren engsten Mitarbeitern zusammen:

1/1 Die Besprechung macht deutlich, dass Andrea Kästner als Inhaberin des Unternehmens
1/2 AK-Bikes mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Fragestellungen konfrontiert wird.

Sämtliche Vorschläge und Anfragen, die von ihren Mitarbeitern an sie herangetragen werden, lassen sich in den Entscheidungsprozess der **Unternehmensführung** einordnen.

Diese Einzeltätigkeiten kann man sich wie Zahnräder vorstellen, die für die einzelnen Aufgaben der Unternehmensleitung stehen und ineinander wirken. Insbesondere in Großunternehmen wird Unternehmensführung auch als **Management** bezeichnet.

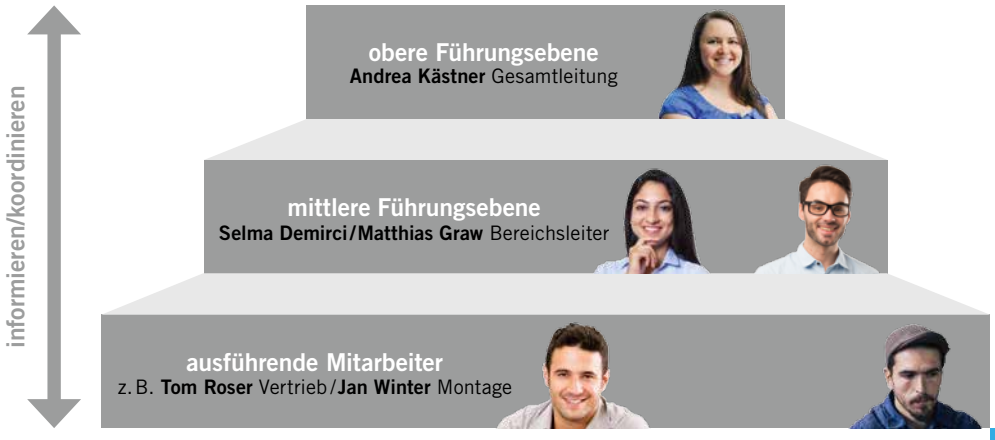
| **Aufgaben der Unternehmensführung** *(dargestellt an einem zusammenhängenden Beispiel)* | | |
|---|---|---|
| **Ziele setzen** | • Unterziele bzw. Zwischenziele definieren<br>• Zielkonflikte ermitteln und ausloten | • *Hauptziel: Gewinnmaximierung*<br>• *Ziel: Nachhaltigkeit stärken*<br>• *Zielkonflikt: Nachhaltigkeit ↔ Kosten* |
| **planen** | • Situation analysieren<br>• Anforderungen festlegen<br>• Strategien und Pläne entwickeln | • *Situation: Strom/Energie aus konventionellen Quellen*<br>• *Plan: Umstieg auf Windenergie oder eigene Photovoltaikanlage* |
| **entscheiden** | • Vorschläge prüfen<br>• Alternativen abwägen<br>• Entscheidung treffen | • *Entscheidung: Errichtung eigener Photovoltaikanlage* |
| **realisieren** | • Maßnahmen ergreifen<br>• Personal und Budget bereitstellen<br>• Aufgaben zuordnen/übertragen (delegieren)<br>• motivieren und führen | • *Investition in Photovoltaikanlage*<br>• *Einstellung eines Mitarbeiters, der die Anlage betreut* |
| **kontrollieren** | • Soll- und Ist-Zustand vergleichen<br>• Abweichungen feststellen<br>• Korrekturen vornehmen | • *ständige Überprüfung des Nachhaltigkeitsgedankens und der Zielerreichung* |

**informieren/koordinieren**
Daten beschaffen • Informationen bereitstellen • Bereiche verknüpfen

1/3

Bei der Führung eines Unternehmens kommt der übergeordneten Aufgabe „informieren/koordinieren“ eine wichtige Bedeutung zu. Dabei muss Andrea Kästner die Verantwortung übernehmen, das Zusammenspiel der Zahnräder zu gewährleisten. Erst bei einer optimalen Verknüpfung der einzelnen Bereiche lässt sich die Gewinnerzielung als Hauptziel eines jeden Unternehmens erreichen. Eine schlechte Abstimmung mit falschen Entscheidungen kann schwerwiegende Folgen für ihr Unternehmen AK-Bikes haben. Im schlimmsten Fall ist der Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Die Kommunikationswege zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern im Unternehmen AK-Bikes lassen sich wie folgt darstellen:



## 1.1.2 UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

**ANDREA KÄSTNER:** Das Unternehmen AK-Bikes besteht inzwischen zehn Jahre. Es wird Zeit, die Unternehmensphilosophie den aktuellen Entwicklungen anzupassen.

**RICCARDO:** Was genau versteht man unter Unternehmensphilosophie?

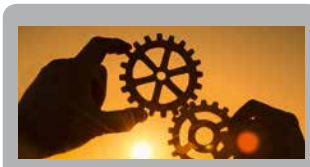
**ANDREA KÄSTNER:** Das können dir gerne Frau Demirci und Herr Graw als meine führenden Mitarbeiter erklären, denn sie gestalten unsere Unternehmensphilosophie maßgeblich mit.

**Unternehmensphilosophie**

Grundsätze, an denen das Handeln eines Unternehmens langfristig ausgerichtet ist. Bezeichnet wird die Unternehmensphilosophie auch als **Leitbild**.

**Gesellschaftsbild**

**Unternehmensleitbild**



**Menschenbild**

**Unternehmensphilosophie**

Öffentlichkeit (Kunden)/Politik

Wettbewerber/Konkurrenz

Mitarbeiter

**SELMA DEMIRCI:** Die drei Bereiche richten sich an verschiedene Personengruppen. Das Gesellschaftsbild stellt den Bezug zur Öffentlichkeit sowie zur Politik her. Dagegen haben wir im Unternehmensleitbild unsere Stellung gegenüber unseren Wettbewerbern bzw. der Konkurrenz beschrieben. Das Menschenbild beinhaltet unsere Führungsphilosophie, also wie wir unsere Mitarbeiter behandeln und mit ihnen umgehen.

**RICCARDO:** Können Sie mir bitte ein konkretes Beispiel nennen?

**MATTHIAS GRAW:** Unsere Kunden können aus unserem Leitbild z. B. entnehmen, welche Qualitätsansprüche wir haben, wie wir bei der Produktion unserer Mountainbikes den Umweltschutz einbeziehen oder wie wir Kundenorientierung umsetzen wollen.

**RICCARDO:** „Der Kunde ist König" ist also ein wichtiger Teil der Unternehmensphilosophie von AK-Bikes.

**SELMA DEMIRCI:** Richtig! Aber auch die Mitarbeiter können sich bei der täglichen Arbeit an der Unternehmensphilosophie orientieren. Sie haben dadurch eine Art Leitfaden, wie sie zum Beispiel die Qualitätsziele von AK-Bikes bei ihren Tätigkeiten erreichen.

**MATTHIAS GRAW:** Des Weiteren sollte nicht vergessen werden, dass Bewerber bereits im Vorfeld aus Führungsstil und Führungsgrundsätzen ableiten können, ob sie sich damit identifizieren und eine Beschäftigung bei AK-Bikes vorstellen können.

1/4
1/5

In einer Besprechung wurde die Unternehmensphilosophie von Andrea Kästner Mountainbikes e. Kfr. wie folgt zusammengestellt:

## UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE VON AK-BIKES

### Ökologie und Nachhaltigkeit

Unser Ziel ist es, im Einklang mit der Natur zu wirtschaften.

Eine effektive Nutzung von Ressourcen, das Recyclen und Vermeiden von Abfall und Schadstoffen nehmen wir uns zu Herzen. Stetig messen und bewerten wir die von uns ausgehenden Umweltauswirkungen und setzen vermehrt auf erneuerbare Energien.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ein Unternehmen ist so gut wie seine Mitarbeiter.

Der Erfolg unseres Unternehmens wäre nicht zustande gekommen ohne die qualifizierten und engagierten Kolleginnen und Kollegen. Alle Mitarbeiter sind für uns gleichwertige Menschen, deren Engagement und Fähigkeiten wir fordern und fördern.

### Führung

Wir erreichen unsere Unternehmensziele gemeinsam.

Selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln steht bei uns genauso im Vordergrund, wie eine positive und ergebnisorientierte Arbeitsatmosphäre. Wir geben und erwarten offenes und konstruktives Feedback.

### Kundenorientierung

Der Kundennutzen und höchste Qualitätsansprüche stehen im Vordergrund unserer gesamten Tätigkeiten.

„Der Kunde ist König“ ist das Leitmotiv, zu dem wir uns sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet haben. Unser Anspruch und unsere Motivation ist die Zufriedenheit aller unserer Kunden.

## 1.2 AUFBAUORGANISATION

**RICCARDO:** Woher wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von AK-Bikes wer wofür zuständig ist?

**ANDREA KÄSTNER:** Diese Frage beantwortet die **Aufbauorganisation**. Sie legt die Aufgaben und Zuständigkeiten unserer Mitarbeiter fest. Dazu haben wir im Unternehmen Abteilungen und die dazugehörigen Stellen eingerichtet. So steht beispielsweise genau fest, welcher Mitarbeiter für die Ausbildung der kaufmännischen Auszubildenden verantwortlich ist.

**RICCARDO:** Das ist Frau Demirci als Personalverantwortliche.

**ANDREA KÄSTNER:** Sie gehört als kaufmännische Leiterin zusammen mit Herrn Graw als technischer Betriebsleiter zu den Führungskräften von AK-Bikes. In beide habe ich großes Vertrauen. Deshalb sind sie aufgrund ihrer **Leitungsstelle** in ihren Abteilungen weisungs- und entscheidungsbefugt.

**RICCARDO:** Welche Art von Stelle hat mein früherer Mitauszubildender Max?

**ANDREA KÄSTNER:** Max Lindner haben wir nach seiner Ausbildung bei AK-Bikes als Vertriebsmitarbeiter übernommen. Er besetzt eine **Ausführungsstelle**. Dabei handelt es sich um eine Stelle, die die unterste Hierarchieebene eines Unternehmens bildet. Zwar kann er im Rahmen der ihm zugewiesenen Aufgabenfelder eigenverantwortliche Entscheidungen treffen, jedoch ist er einer Leitungsstelle untergeordnet.

**RICCARDO:** Bei den vielen Mitarbeitern von AK-Bikes kann man schnell den Überblick über die Zuständigkeiten verlieren.

**ANDREA KÄSTNER:** Aus diesem Grund stellen wir die Hierarchiestrukturen zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen graphisch in einem **Organigramm** dar. Je weiter unten im Organigramm eine Stelle auftritt, desto mehr übergeordnete Leitungsstellen hat sie.

1/7

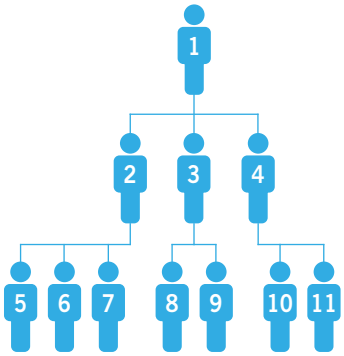
### 1.2.1 LEITUNGSSYSTEME: EIN- UND MEHRLINIENSYSTEM

**RICCARDO:** Die Organisation eines Unternehmens kann sicherlich auf unterschiedliche Weise erfolgen.

**ANDREA KÄSTNER:** Das stimmt. Grundsätzlich unterscheiden wir drei Arten von Leitungssystemen: **Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem**. Lass uns in den Schulungsraum gehen, dort gebe ich dir einen Überblick zu den verschiedenen Möglichkeiten.

## LEITUNGSSYSTEME

### ORGANIGRAMM DES EINLINIENSYSTEMS




Beim **Einliniensystem** hat jeder Mitarbeiter genau einen direkten Vorgesetzten, d. h. der Mitarbeiter erhält nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen und Arbeitsaufträge.

Der Weg geht vom Sachbearbeiter über die einzelnen Abteilungsleiter bis hinauf zur Unternehmensleitung.

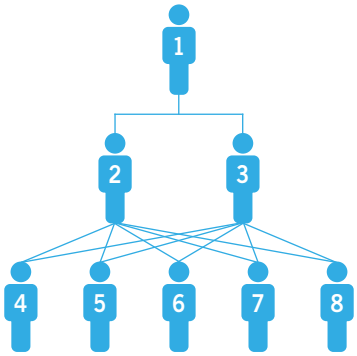
**Vorteile**

- übersichtliche Organisation
- klare Kompetenzabgrenzung und Verantwortungsbereiche
- gute Kontrollmöglichkeiten durch die Vorgesetzten

**Nachteile**

- lange Befehls- und Dienstwege
- schwerfällig
- Bündelung vieler Aufgaben und Entscheidungen bei der Unternehmensleitung (Überlastung)

### ORGANIGRAMM DES MEHRLINIENSYSTEMS




Beim **Mehrliniensystem** hat jeder Mitarbeiter mehrere unmittelbare Vorgesetzte, von denen er seine Anweisungen und Arbeitsaufträge erhält.

Der Weg vom Sachbearbeiter hinauf zur Unternehmensleitung kann über unterschiedliche Abteilungsleiter erfolgen.

**Vorteile**

- kurze Befehls- bzw. Dienstwege
- Entlastung der Unternehmensleitung aufgrund umfangreicher Arbeitsteilung
- spezialisierte übergeordnete Instanzen

**Nachteile**

- keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche
- Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Stellen
- Konfliktgefahr

**RICCARDO:** Welche Art von Leitungssystem ist bei AK-Bikes eingerichtet?

**ANDREA KÄSTNER:** Wir haben das Einliniensystem eingeführt.

**RICCARDO:** Diese Organisationsform hat aber einige gravierende Nachteile.

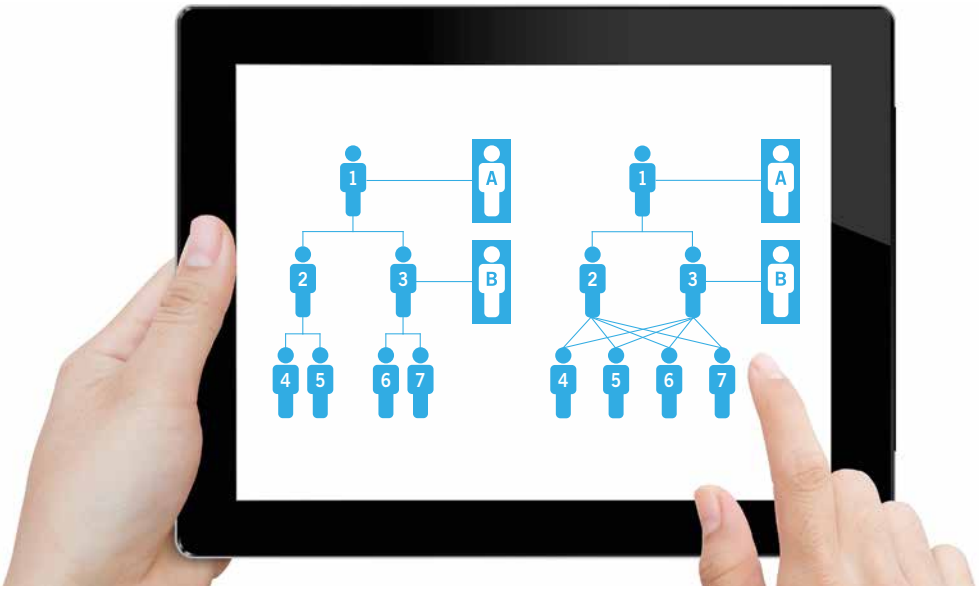
**ANDREA KÄSTNER:** Da hast du Recht. AK-Bikes ist jedoch ein vergleichsweise kleines und überschaubares Unternehmen. In diesem Fall gilt das Einliniensystem als gut geeignet.

1/8
1/9

## 1.2.2 LEITUNGSSYSTEME: STABLINIENSYSTEM

**RICCARDO:** Sie haben vorhin von drei möglichen Leitungssystemen gesprochen.

**ANDREA KÄSTNER:** Es gibt noch das sogenannte **Stabliniensystem**. Sehen wir uns das auf meinem Tablet an.




**RICCARDO:** Ist das wirklich etwas Neues? Ich sehe links wieder das Einliniensystem und rechts das Mehrliniensystem.

**ANDREA KÄSTNER:** Prinzipiell hast du das richtig erkannt. Doch betrachte die Organigramme genau: Beim Stabliniensystem ordnet man den einzelnen Stellen von Ein- und Mehrliniensystem sogenannte Stabstellen (Stäbe) – hier A und B – zu. Sie haben lediglich beratende Funktion und keine Weisungsbefugnis. Die Stäbe sind vor allem für grundlegende Fragen zuständig und sollen anstehende Entscheidungen vorbereiten.

**RICCARDO:** Das heißt also, dass die Stabstellen im Ein- und Mehrliniensystem zur Entlastung der Entscheidungsträger beitragen.

**ANDREA KÄSTNER:** Richtig! Teilweise werden die Stabstellen auch von externen Personen, die nicht direkt dem Betrieb angehören, besetzt. Man spricht in diesem Fall von **Outsourcing**.

1/10
Z2

### 1.2.3 EXKURS: OUTSOURCING

Durch die Erklärungen von Andrea Kästner wurde Riccardos Interesse am Thema Outsourcing geweckt. Im Internet recherchiert er folgende Fakten:

**DEFINITION**

Unter Outsourcing ist eine Ausgliederung von bestimmten Aufgaben bzw. Stellen zu verstehen, die ein Fremdanbieter (Dienstleister, Zulieferer) übernimmt.

**ANWENDUNGSGEBIETE**

Outsourcing wird neben der IT-Sparte auch in folgenden Bereichen angewandt:

- Einkauf
- Personalverwaltung
- Rechnungswesen
- Fertigung usw.

**CHANCEN**

Outsourcing wird vor allem betrieben, damit sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann.

Zudem können Kosten reduziert werden, da z. B. keine großen Investitionen in die IT-Infrastruktur nötig sind.

**RISIKEN**

Ein Risiko des Outsourcings ist die Abhängigkeit: Kommt es zu Ausfällen der IT beim Dienstleister, kann auch das eigene Unternehmen Schaden nehmen.

Gelegentlich resultieren auch aufgrund von Missverständnissen Spannungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister.

# 1.3 PERSONALFÜHRUNG

## 1.3.1 FÜHRUNGSSTILE

Andrea Kästner hat sich an einer Münchener Universität zu einem Seminar für Führungskräfte angemeldet, um sich in diesem Bereich fortzubilden.

Ein paar Tage später gibt sie die erhaltenen Informationen an ihre Mitarbeiterin Selma Demirci weiter, die bei AK-Bikes für die Leitung des kaufmännischen Bereichs zuständig ist.

An der Universität München, 22.02.20.. (Raum 009)

**SELMA DEMIRCI:** Ich bin ganz gespannt, was Sie im Führungskräfteseminar Neues erfahren haben.

**ANDREA KÄSTNER:** Es war eine gewinnbringende Veranstaltung, bei der zuerst zwei unterschiedliche **Führungsstile** vorgestellt und erläutert wurden.

Beim **autoritativen Führungsstil** werden die Mitarbeiter mit klaren Anweisungen und unter hoher Kontrolle geführt.

Die Führungskräfte bestimmen die Aufgaben und erläutern deren Zweck für die Mitarbeiter.

**Vorteilhaft** sind schnell mögliche Entscheidungen und die Motivation der Mitarbeiter, wenn sie ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkennen.

**Nachteilig** kann sich der Stil auf das Betriebsklima auswirken, wenn sich Mitarbeiter den vorgegebenen Zielen nicht unterordnen.

Der **kooperative Führungsstil** zeichnet sich durch vielfältige Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter aus.

Ziele werden gesetzt, Aufgaben delegiert und Informationen ausgetauscht.

**Vorteile** ergeben sich durch eine höhere Motivation sowie Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen.

Ein **Nachteil** kann die verzögerte Entscheidungsfindung (Diskussionen) sein.

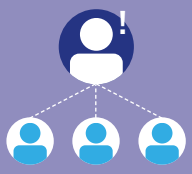
## 1.3.2 FÜHRUNGSTECHNIKEN

**ANDREA KÄSTNER:** Der Führungsstil ist maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich. Studien belegen, dass gut geführte Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben, motivierter und zufriedener sind.

**SELMA DEMIRCI:** Das kann ich mir sehr gut vorstellen.

**ANDREA KÄSTNER:** Außerdem wurden in meinem Seminar noch verschiedene **Führungstechniken** vorgestellt, die uns auch bei AK-Bikes helfen können, den Alltag als Führungskraft gut zu meistern.

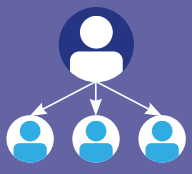
**SELMA DEMIRCI:** Geben Sie mir bitte einen kurzen Überblick darüber.



### Management by Exception

**= Führung nach dem Ausnahmeprinzip**

- Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig an zugewiesenen Standardaufgaben, komplizierte Aufgaben verbleiben jedoch beim Chef.
- Von Vorteil ist die Entlastung der Führungskräfte.
- Vorteilhaft ist auch die höhere Motivation der Mitarbeiter, die sich aus der selbstständigen Ausführung der Normalfälle ergibt.
- Nachteilig ist, dass Routineaufgaben auch demotivierend wirken können.
- Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter hierbei unterfordert sind.



### Management by Delegation

**= Führung durch Aufgabenübertragung**

- Aufgaben und Verantwortungsbereiche unterschiedlicher Schwierigkeit werden an befähigte Mitarbeiter delegiert bzw. weitergegeben.
- Vorteilhaft ist, dass sich der Chef auf seine eigentlichen Führungsaufgaben konzentrieren kann.
- Die höhere Motivation der Mitarbeiter aufgrund der Aufgabenübertragung und das bessere Betriebsklima sind ebenso Vorteile.
- Nachteilig kann jedoch sein, dass sich die Mitarbeiter als „Laufburschen" abgewertet fühlen, wenn die übertragenen Aufgaben zu einfach sind. Dies wirkt sich entsprechend negativ auf die Motivation aus.

### Management by Objectives

**= Führung durch Zielvereinbarungen**

- Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsame Ziele für konkrete Aufgaben.
- Vorteilhaft ist, dass durch die Findung von gemeinsamen Zielvorgaben der Teamgeist gestärkt wird.
- Außerdem stellt die höhere Leistungsbereitschaft einen Vorteil dar.
- Ein Nachteil ist, dass die einzelnen Zielvorgaben oftmals in Zielkonkurrenz zueinander stehen.
- Die Gefahr besteht auch darin, dass die Belegschaft nur die Zielerreichung im Blick hat.

1/13
Z3
1/14
1/15

# Glossar

## A

**Abschreibung** = Betriebswirtschaftlicher Begriff aus dem Handelsrecht (HGB) für die Wertminderung von Sachanlagen.

**Abschreibungskreislauf** = Vorgang, der den Rückfluss der Abschreibungen aus den Verkaufspreisen in das Unternehmen beschreibt. Dabei werden in die Selbstkosten die Abschreibungen eingerechnet. Über die Umsatzerlöse fließen die einkalkulierten Abschreibungen in Form liquider Mittel in das Unternehmen zurück (Selbstfinanzierung). Diese Gelder stehen nun für Investitionen zur Verfügung.

**Absetzung für Abnutzung (AfA)** = Begriff aus dem Steuerrecht (EStG) für die Wertminderung von Sachanlagen.

**Abteilung** = Zusammenfassung mehrerer Stellen, die gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben eines einheitlichen Arbeitsgebiets erfüllen. Sie sind einer Leitungsstelle untergeordnet. Beispielsweise kümmert sich die Einkaufsabteilung um alle Fragen rund um die Beschaffung, z. B. von Werkstoffen.

**Abzahlungsdarlehen** = Darlehen, bei dem während der Laufzeit die regelmäßige Darlehensrate (= Zinsen + Tilgung) abnimmt. Aufgrund der abnehmenden Restschuld sinkt der Zinsanteil, der Tilgungsanteil bleibt konstant.

**Aktien** = Urkunde über den Anteil am Eigenkapital einer Aktiengesellschaft, die an der Börse geführt wird. Durch den Kauf von Aktien wird der Aktionär Miteigentümer an einer Aktiengesellschaft. Aktien werden daher als **Teilhaberpapiere** bezeichnet.

**Aktienfonds** = Sammlung mehrerer (erfolgversprechender) Aktientitel, die von Fachleuten verwaltet werden. Ein Anleger kauft sie beispielsweise aufgrund seiner Unkenntnis über das Börsengeschehen oder wegen Risikominimierung.

**Aktienindex** = Kennziffer (Messzahl) über die Entwicklung der Aktienkurse. Aktienindices fassen die Kurse großer, führender Aktiengesellschaften zusammen, um raschere und bessere Aussagen über Trends und Kursentwicklungen der Börse treffen zu können, z. B. **DAX** (Deutscher Aktienindex) oder **Dow Jones** (USA).

**Aktionär** = Geldgeber und Teilhaber einer Aktiengesellschaft. Seine Ziele sind, die jährliche Dividende und einen Ertrag beim Verkauf durch Kursgewinn zu erhalten.

**Aktivierung** = Buchhalterische Erfassung der Anschaffungskosten eines Anlagegutes (z. B. LKW) in einem aktiven Bestandskonto (z. B. 0840 FP).

**Amortisation** = Deckung der Anschaffungskosten einer Investition aus den damit erwirtschafteten Einnahmen.

**Amortisationszeit** = Zeitraum, in dem das in einer Investition gebundene Kapital über die Umsatzerlöse in das Unternehmen zurückfließt.

**Anlagegüter** = Vermögensgegenstände, die einem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stehen und als Betriebsmittel die Produktionsgrundlage darstellen.

**Anlagenkarte** = Dokument, das alle wesentlichen Informationen (z. B. Anschaffungsdatum, Anschaffungskosten, Nutzungsdauer) zu einem Anlagengegenstand erfasst und diesen inventarisiert. Alle Anlagenkarten zusammen bilden die Anlagenkartei. Anlagenkarten werden in der Regel in digitaler Form geführt.

**Annuitätendarlehen** = Darlehen, bei dem während der Laufzeit die regelmäßige Darlehensrate (= Zinsen + Tilgung) konstant bleibt. Aufgrund der abnehmenden Restschuld sinkt der Zinsanteil, der Tilgungsanteil nimmt zu.

**Anschaffungskosten** = Gesamte Kosten, die beim Erwerb und der Inbetriebnahme einer Sachanlage entstehen.

**Anschaffungsnebenkosten** = Alle Ausgaben und Aufwendungen, die zusätzlich zum Kaufpreis des Anlageguts sofort oder nachträglich anfallen, um das Anlagegut in Betrieb zu nehmen. Sie sind auf dem entsprechenden Sachanlagenkonto zu aktivieren.

**Aufbauorganisation** = Hierarchische Struktur eines Unternehmens, die die Rahmenbedingungen dafür festlegt, welche Aufgaben von welchen Stellen oder Abteilungen übernommen werden.

## B

**Baisse** = Zeiten, in denen die Kurse an der Börse auf breiter Front längerfristig fallen. Symbolisiert wird diese Entwicklung durch den Bären.

**Beteiligungsfinanzierung** = Art der Eigenfinanzierung bei einer Aktiengesellschaft, wobei eine Eigenkapitalerhöhung durch die Ausgabe (Emission) junger Aktien erfolgt.

**Bonität** = Fähigkeit und Willen eines Schuldners, seine Verbindlichkeiten vollständig und fristgerecht zurückzahlen zu können.

**Börse** = Ort, an dem Aktien und Wertpapiere gehandelt werden. Die größte deutsche Börse hat ihren Sitz in Frankfurt am Main, die bayerische in München.

## C

**Chart** = Grafik über den Kursverlauf von Wertpapieren und Aktienindices.

## D

**Darlehensrate** = Betrag, der regelmäßig (z. B. monatlich oder jährlich) vom Schuldner an die Bank für einen Kredit gezahlt werden muss. Die Darlehensrate setzt sich aus den Zinsen und der Tilgung (Rückzahlung) zusammen.

**Degressive Abschreibung** = Verfahren, das die Wertminderung von Anlagegütern anfangs höher, dann abnehmend auf die geplante Nutzungsdauer der Sachanlage verteilt. Merkmale:

- Abschreibung erfolgt vom jährlich sinkenden Restbuchwert
- jährlich fallende Abschreibungsbeträge
- am Ende der Nutzungsdauer verbleibt ein Restbuchwert

**Depotgebühren** = Entgelt für die Verwahrung und die Verwaltung von Wertpapieren.

**Direkte Abschreibung** = Wertberichtigung, die in dem Konto unmittelbar erfasst wird, das vom Wertverlust betroffen ist:

- **Anlagegüter:** auf dem jeweiligen Sachanlagenkonto
- **Forderungen:** auf den Konten 2400 FO bzw. 2470 ZWFO, wenn der Ausfall während des Jahres endgültig feststeht

**Disagio** = Unterschiedsbetrag zwischen dem vertraglich festgelegten Kreditbetrag und dem von der Bank ausgezahlten Betrag. Das Disagio gilt als vorausbezahlter Zins. Andere Bezeichnungen dafür sind **Abgeld** oder **Damnum**.

**Dispositionskredit** = Kurzfristiger Kredit im Privatbereich, bei dem der Kreditnehmer sein Konto bis zur vereinbarten Kreditlinie überziehen kann.

**Diversifikation** = Methode, um die Risiken der Vermögensanlage zu verringern. Dabei wird das verfügbare Geld immer in verschiedene (diverse) Geldanlagemöglichkeiten eingebracht (Streuung).

**Dividende** = Gewinnausschüttung einer Aktiengesellschaft am Geschäftsjahresende.

## E

**Effektiver Zinssatz** = Zinssatz, der alle Kosten (Zinsen, Disagio ...) eines Kredits während der gesamten Laufzeit bezogen auf den Auszahlungsbetrag enthält. Als Vergleichs-

maßstab für unterschiedliche Kreditangebote besitzt der effektive Zinssatz nur eine beschränkte Aussagekraft, da weitere Nebenkosten wie z. B. Kontoführungsgebühren nicht in die Berechnung mit einfließen.

**Eigenfinanzierung** = Finanzierungsform, bei der einem Unternehmen zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird. Dies erfolgt bei Einzelunternehmen durch die Eigentümer (**Einlagenfinanzierung**) oder bei Kapitalgesellschaften durch die Gesellschafter bzw. Aktionäre (**Beteiligungsfinanzierung**).

**Eigenkapitalquote** = Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Je höher die Eigenkapitalquote, desto größer ist die finanzielle Unabhängigkeit von Gläubigern.

**Eigenkapitalzins** = Ein Bestandteil des Gewinns in der Angebotskalkulation. Das vom Unternehmer in den Betrieb eingebrachte Kapital hätte dieser auch in andere Geldanlageformen anlegen können. Dementsprechend entgehen dem Inhaber mögliche Habenzinsen. Als Ausgleich dafür wird der sogenannte Eigenkapitalzins angesetzt.

**Einlagenfinanzierung** = Art der Eigenfinanzierung bei einem Einzelunternehmen, wobei eine Eigenkapitalerhöhung durch einen stillen Gesellschafter erfolgt.

**Einwandfreie Forderungen** = Außenstände eines Unternehmens, von denen ausgegangen werden kann, dass sie in voller Höhe eingehen.

**Einzelwertberichtigung (EWB)** = Anpassung der zweifelhaften Forderungen auf ihren vermuteten, tatsächlichen Wert. Dies erfolgt separat für jede einzelne zweifelhafte Forderung netto auf der Grundlage einer Schätzung, z. B. aufgrund von Informationen des Insolvenzverwalters.

**Erinnerungswert** = Restbuchwert einer Sachanlage in Höhe von 1,00 €. Dieser wird angesetzt, wenn das Anlagegut zwar vollständig abgeschrieben ist, aber nach Ablauf der festgelegten Nutzungsdauer weiterhin im Betrieb genutzt wird.

## F

**Factoring** = Verkauf von Forderungen vor ihrer Fälligkeit an ein Finanzierungsinstitut (Factor).

**Festdarlehen** = Darlehen, bei dem die Tilgung in einer Summe am Ende der Laufzeit erfolgt. Die Höhe der regelmäßigen Zinszahlungen bleibt während der Laufzeit konstant.

**Finanzierung** = Maßnahmen zur Beschaffung und Bereitstellung von Finanzmitteln (Kapital), die zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben notwendig sind. Man unterscheidet dabei zwei Arten:

- **Fremdfinanzierung** über Kredite
- **Eigenfinanzierung**, z. B. Selbstfinanzierung durch die in den Umsatzerlösen enthaltenen Abschreibungsrückflüsse

**Fremdfinanzierung** = Finanzierungsform, bei der das benötigte Kapital von außen zugeführt wird, z. B. durch Kreditaufnahme bei einer Bank. Die Finanzierung durch Fremdkapital führt zu einer Schuldenbildung.

**Führungsstil** = Art und Weise, wie ein Vorgesetzter seine Führungsaufgabe im Umgang mit untergeordneten Mitarbeitern erfüllt:

- Beim **autoritativen Führungsstil** gibt es kaum Mitwirkungschancen von Seiten der Mitarbeiter.
- Der **kooperative Führungsstil** zeichnet sich hingegen durch vielfältige Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter aus.

**Führungstechniken** = Vorgehensweisen und Methoden der Personalführung zur Verwirklichung vorgegebener Ziele, z. B.:

- **Management by Exception** = Führung nach dem Ausnahmeprinzip
- **Management by Delegation** = Führung durch Aufgabenübertragung
- **Management by Objectives** = Führung durch Zielvereinbarungen

## G

**Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)** = Bewegliche und abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens, die einer selbstständigen Nutzung fähig sind. Ihre Anschaffungskosten liegen im Bereich von mehr als 250,00 € netto bis 800,00 € netto. Sie werden beim Kauf im aktiven Bestandskonto 0895 Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) gebucht und am Jahresende des Anschaffungsjahres zu 100 % abgeschrieben.

**Goldene Finanzierungsregel** = Grundsatz der Fristengleichheit, wonach die Dauer der Kapitalbindung (Investierung) übereinstimmen soll. Beispiel: Hat eine Maschine eine Nutzungsdauer von 9 Jahren, dann ist die Anschaffung mit Eigenkapital oder durch ein Darlehen mit einer Laufzeit von 9 Jahren zu finanzieren.

## H

**Hausse** = Zeiten, in denen die Kurse an der Börse auf breiter Front längerfristig ansteigen. Symbolisiert wird diese Entwicklung durch den Bullen.

**Hochwertige Wirtschaftsgüter** = Abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens, deren Anschaffungskosten über 800,00 € netto liegen. Sie werden beim Kauf im entsprechenden Sachanlagenkonto gebucht.

## I

**Indirekte Abschreibung** = Wertberichtigung, die nicht in dem Konto unmittelbar erfasst wird, das vom Wertverlust betroffen ist. Im Fall von Forderungen werden Abschreibungen zum 31. 12. nicht auf dem Konto 2400 FO bzw. 2470 ZWFO vorgenommen, sondern auf den jeweiligen, eigenen Konten 3680 PWB bzw. 3670 EWB erfasst. Grund: Der erwartete Wertverlust soll in der Bilanz ersichtlich sein („Bilanzklarheit“).

**Insolvenz** = Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens.

**Insolvenzquote** = Zahlungseingang zu einer Forderung von einem insolventen Unternehmen in Prozent (Erstattungsquote).

**Investition** = Zielgerichtete Umwandlung von Geldmitteln in Sachanlagevermögen, um mit den angeschafften Betriebsmitteln Gewinne zu erwirtschaften. Je nach Ziel unterscheidet man folgende Investitionsarten:

- **Ersatzinvestition:** Austausch einer defekten Maschine durch eine neue
- **Erweiterungsinvestition:** Kauf einer neuen Maschine, um die Produktionsmenge zu steigern
- **Rationalisierungsinvestition:** Kauf einer neuen Maschine, um Kosten zu senken

**Investitionskredit** = Darlehen zur Finanzierung von Anlagegütern mit einer zumeist längeren Laufzeit.

## K

**Kalkulatorische Zinsen** = Kosten für die Nutzung des betriebsnotwendigen Kapitals. Grundsätzlich werden liquide Mittel bei der Investition in Sachanlagen gebunden und können somit nicht gewinnbringend (z. B. bei einer Bank) angelegt werden. Diese entgangenen Zinsen müssen in die Selbstkosten bei der Angebotskalkulation eingerechnet werden. Über die Umsatzerlöse fließen die kalkulatorischen Zinsen dem Unternehmen wieder zu.

**Kleingüter** = Bewegliche und abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens, die einer selbstständigen Nutzung fähig sind. Ihre Anschaffungskosten betragen höchstens 250,00 € netto. Sie werden beim Kauf sofort als Aufwand im Konto 6800 Büromaterial und Kleingüter (BMK) gebucht und brauchen daher am Geschäftsjahresende nicht abgeschrieben zu werden.

**Kontoführungsgebühr** = Entgelt, das ein Kreditinstitut für das Verwalten eines Girokontos von seinem Kunden verlangt.

**Kontokorrentkredit** = Kurzfristiger Kredit, bei dem ein Unternehmen das Geschäftsbankkonto bis zum vereinbarten Kreditlimit beanspruchen (überziehen) darf.

**Kredit** = Vertragliche Vereinbarung, wonach ein Kreditgeber (Gläubiger) einem Kreditnehmer (Schuldner) für eine bestimmte Zeit einen festgelegten Geldbetrag gegen Zinsen (Sollzinsen) überlässt. Das Wort Kredit stammt aus dem Lateinischen („credere") und bedeutet so viel wie „Vertrauen auf Rückzahlung". Das **Darlehen** ist eine Unterform des Kredits. Es bezieht sich in der Regel auf Kredite mit höheren Beträgen und längeren Laufzeiten im Vergleich zu Krediten, die meist kurzfristig aufgenommen werden.

**Kreditfähigkeit** = Rechtliche Fähigkeit eines Schuldners einen Kreditvertrag zu schließen. Diese wird durch die Geschäftsfähigkeit mit Vollendung des 18. Lebensjahres erreicht.

**Kreditlinie (Kreditrahmen)** = Maximaler Betrag, bis zu dem ein Kontokorrentkredit immer wieder in Anspruch genommen werden kann.

**Kreditwürdigkeit** = Sachliche und persönliche Fähigkeit eines Schuldners, einen Kredit zurückzahlen zu können.

**Kurs** = Preis einer Aktie.

## L

**Leasing** = Gebrauchsüberlassung von Anlagegütern gegen Zahlung einer Gebühr für die Nutzung. Leasinggegenstände sind oft Büromaschinen wie Kopierer oder Fahrzeuge.

**Leitungssysteme** = Art und Weise, wie untergeordnete Stellen mit den übergeordneten Stellen verknüpft sind. Dabei werden Festlegungen getroffen, wer an wen Anweisung erteilt oder Bericht zu erstatten hat. Es werden drei Leitungssysteme unterschieden:

- **Einliniensystem:** jeder Mitarbeiter hat genau einen direkten Vorgesetzten
- **Mehrliniensystem:** jeder Mitarbeiter hat mehrere unmittelbare Vorgesetzte
- **Stabliniensystem:** Stäbe übernehmen Beratungsfunktion, haben aber keine Weisungsbefugnis

**Lieferantenkredit** = Kurzfristiger Kredit, den ein Lieferer seinen Kunden durch die Gewährung eines Zahlungsziels für die Begleichung einer Rechnung einräumt.

**Lineare Abschreibung** = Verfahren, das die Wertminderung von Anlagegütern gleichmäßig auf die geplante Nutzungsdauer der Sachanlage verteilt.
Merkmale:

- Abschreibung erfolgt von den Anschaffungskosten
- jährlich gleichbleibende Abschreibungsbeträge
- Buchwert sinkt gleichmäßig auf 0,00 €

**Liquidität** = Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen (Zahlungsfähigkeit).

## M

**Magisches Dreieck der Geldanlage** = Zusammenfassung der drei untereinander konkurrierenden Ziele Rentabilität, Sicherheit und Liquidität bei der Vermögensanlage. Die drei Ziele werden durch die Eckpunkte des Dreiecks symbolisiert. Die Kernaussage des magischen Dreiecks ist: Es können nicht alle drei Ziele gleichzeitig erreicht werden. Beispielsweise gibt es bei Aktien gute Renditechancen, andererseits besteht aber auch das Risiko, Geld zu verlieren.

**Management** = Unternehmensleitung in einem Großunternehmen.

**Mangels Masse** = Rechtsbegriff aus dem Insolvenzverfahren, der besagt, dass das vorhandene Vermögen des betroffenen Unternehmens nicht einmal ausreicht, um die Verfahrenskosten (Gerichtskosten) zu decken.

## N

**Nachhaltigkeit** = Handeln, das langfristig ausgerichtet ist und sicherstellt, dass zukünftige Generationen nicht unter Fehlentwicklungen, Umweltverschmutzung, Verschuldung oder sozialen Problemen leiden müssen.

## O

**Order** = Auftrag eines privaten Anlegers an seine Bank, die Aktien eines bestimmten Unternehmens zu kaufen bzw. zu verkaufen.

**Organigramm** = Graphische Darstellung von Hierarchiestrukturen zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen in einer Aufbauorganisation.

**Outsourcing** = Ausgliederung von bestimmten Aufgaben bzw. Stellen aus einem Unternehmen, die ein Fremdanbieter (Dienstleister, Zulieferer) übernimmt.

## P

**Pauschalwertberichtigung (PWB)** = Anpassung der einwandfreien Forderungen auf ihren vermuteten, tatsächlichen Wert. Dies erfolgt pauschal für den Gesamtbetrag der sicheren Forderungen netto auf der Grundlage einer Schätzung, z. B. aufgrund von Erfahrungswerten.

**Privatvorgänge** = Geschäftsfälle in der Buchhaltung eines Einzelunternehmers, die gleichzeitig den privaten und betrieblichen Bereich betreffen. Als Bindeglied gilt das Konto 3001 P („Privatkonto"). Privatvorgänge sind erfolgsneutral. Man unterscheidet:

- **Privateinlagen:** Geld- oder Sachmittel werden in das Unternehmen eingebracht, z. B. Erbschaften oder Anlagegüter wie Autos, Grundstücke etc.
- **Privatentnahmen:** Geldmittel werden dem Unternehmen entzogen, z. B. für Spenden oder die Zahlung der Einkommen-/Kirchensteuer des Unternehmers

## R

**Risikoprämie** = Ein Bestandteil des Gewinns in der Angebotskalkulation. Sie wird eingerechnet, um mögliche Wagnisse abzudecken, die jeder Unternehmer bei Gründung und Führung eines Betriebes eingehen muss (z. B. Betriebsausfall durch defekte Maschine).

## S

**Schuldendienst** = Zahlungsverpflichtungen eines Schuldners aufgrund eines Kreditvertrages. Diese bestehen aus zwei Vorgängen:

- **Tilgung (= Rückzahlung)** des Kredits während oder am Ende der Laufzeit
- Zahlung der **Zinsen (Sollzinsen)**

**Selbstfinanzierung** = Art der Eigenfinanzierung durch eigene bzw. angesparte Mittel des Unternehmens. Dies kann geschehen durch:

- die Einbehaltung (Thesaurierung) von erwirtschafteten Gewinnen
- die in der Kalkulation berücksichtigten Abschreibungen, die über die Umsatzerlöse in das Unternehmen zurückfließen

**Sichteinlage** = Geldanlage ohne feste Laufzeit zur Abwicklung des täglichen Zahlungsverkehrs. Der Zugriff ist jederzeit möglich (täglich) verfügbar.

**Spareinlage** = Geldanlage mit unbefristeter Laufzeit, die zum Sparen und längerfristigen Anlegen dient. Das angelegte Geld ist erst nach Ablauf einer mindestens 3-monatigen Kündigungsfrist verfügbar.

**Spesen** = Kosten, die im Zusammenhang mit dem Abschluss eines Aktiengeschäfts anfallen. Zu den Spesen gehören zum Beispiel die Maklergebühr (Courtage) und die Bankprovision. Die Spesen machen beim Kauf bzw. Verkauf von Aktien 1 % des Kurswertes aus. Sie werden nicht in einem eigenen Konto gebucht, sondern im Konto 1500 Wertpapiere aktiviert.

**Stelle** = Kleinste Organisationseinheit, an die bestimmte Aufgaben gebunden sind. Die Stelle wird umgangssprachlich oft ungenau als Arbeitsplatz bezeichnet, ist aber weder räumlich festgelegt noch an eine bestimmte Person gebunden. Man unterscheidet:

- **Leitungsstelle** ist weisungs- und entscheidungsbefugt
- **Ausführungsstelle** ist einer Leitungsstelle untergeordnet

**Stiller Gesellschafter** = Person, die sich mit Vermögenswerten (Geld- und/oder Sachanlagen) am Unternehmen eines anderen beteiligt. Die Bezeichnung „still" kommt daher, weil der Gesellschafter nicht nach außen hin in Erscheinung tritt (sein Name ist weder im Handelsregister eingetragen noch ist er im Unternehmensnamen ersichtlich).

**Substanzerhaltung** = Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, indem abgenutzte Sachanlagen ersetzt werden.

## T

**Termineinlage** = Geldanlage mit fester Laufzeit zur Anlage von Geld, das vorübergehend nicht benötigt wird. Verfügbar ist das angelegte Geld erst nach einer genau vereinbarten Zeit oder nach Kündigung.

## U

**Überschuldung** = Zustand, bei dem das Vermögen eines Schuldners seine bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.

**Unternehmensphilosophie** = Grundsätze, an denen das Handeln eines Unternehmens langfristig ausgerichtet ist. Bezeichnet wird die Unternehmensphilosophie auch als **Leitbild**, das die drei Bereiche Gesellschaftsbild, Unternehmensbild und Menschenbild abdeckt.

**Unternehmerlohn** = Ein Bestandteil des Gewinns in der Angebotskalkulation. Da Inhaber weder Lohn noch Gehalt erhalten, steht ihnen der kalkulierte Unternehmerlohn für ihre Arbeitsleistung zu. Die Höhe richtet sich nach privaten Lebenshaltungskosten und dem marktüblichen Gehalt eines Geschäftsführers einer Kapitalgesellschaft.

## V

**Verbrauchsmaterial** = Stoffe, Gegenstände und Ersatzteile, die für den Betrieb von Geräten benötigt und aufgebraucht werden. Verbrauchsmaterialien werden sofort als Aufwand gebucht, z. B. Öl im Konto 6030 Aufwendungen Betriebsstoffe (AWB) oder Papier im Konto 6800 Büromaterial und Kleingüter (BMK).

## W

**Wertpapier** = Urkunde, die dem Besitzer ein bestimmtes Recht zusichert (verbrieft), wie etwa die Beteiligung am Grundkapital einer Aktiengesellschaft.

## Z

**Zahlungsverzug** = Rechtswidrige und schuldhafte Verzögerung einer Zahlungsverpflichtung. Ein Schuldner gerät ab dem Tag in Zahlungsverzug, der auf den festgelegten Zahlungstermin (Zahlungsziel) folgt.

**Zinsen** = Preis bei einem Kredit für die zeitliche Überlassung eines Geldbetrags, den der Schuldner an den Gläubiger zu zahlen hat.

**Zweifelhafte Forderungen** = Außenstände eines Unternehmens, bei denen unsicher ist, in welcher Höhe sie eingehen.

# Stichwortverzeichnis

**TIPP!**
Die blau gekennzeichneten Stichwörter werden auch ausführlich im Glossar ab Seite 313 erklärt.


**A**bnutzbare Anlagegüter 153
Abschreibung 153 ff., 276 ff.
Abschreibungsbetrag 155
Abschreibungskreislauf 163
Abschreibungssatz 155
Absetzung für Abnutzung (AfA) 154
Abzahlungsdarlehen 88
AfA-Tabelle 156
Aktien 216 ff.
Aktiendepot 217
Aktienfonds 226 f.
Aktienindex 220 f.
Aktienkauf 228 f.
Aktienverkauf 232 ff.
Aktivierung 144, 148, 229
Aktivierungspflichtige Steuer 148
Amortisation 168
Amortisationsrechnung 168
Amortisationszeit 168
Anlagenkarte 145
Annuitätendarlehen 88
Anschaffungskosten 142 ff., 229
Anschaffungsnebenkosten 143 f., 229
Aufbauorganisation 22 ff.
Ausfallrisiko 270, 286
Außenfinanzierung 68 f.
Autoritativer Führungsstil 26

**B**aisse 218
Bankeinlagen 209 ff.
Bankerkundung 101
Beteiligungsfinanzierung 74 f.
Betriebliche Produktionsfaktoren 141
Betriebsmittel 140 f.
Betriebsstoffe 152
Bezugsrecht 75
Bonität 270
Börse 218
Börsenplatz 218
Buchung Abschreibung 160 ff., 277 ff., 285 ff.
Buchwert 155, 233
Bürgschaft 77
Büromaterial 149, 152

**C**hart 219

**D**arlehen 76, 87 ff.
Darlehensrate 87 ff.
Degressive Abschreibung 156 f.
Depotgebühren 231
Deutsche Zinsmethode 79
Deutscher Aktienindex (DAX) 221, 227
Direkte Abschreibung 277 ff.
Disagio 82 ff.
Dispositionskredit 93
Diversifikation 225 ff.
Dividende 217, 230
Dow Jones 221

**E**delmetalle 214 f.
Effektiver Zinssatz 82 ff.
Eigenfinanzierung 74 f.
Eigenkapitalquote 70 f.
Eigenkapitalvergleich 41
Eigenkapitalzins 30
Einkommensteuer 34, 164
Einkommensteuergesetz 154
Einlageformen 209
Einlagenfinanzierung 74 f.
Einliniensystem 23
Einwandfreie Forderungen 270, 286 f.
Einzelwertberichtigung (EWB) 282 ff.
Erinnerungswert 161
Ersatzinvestition 141
Erweiterungsinvestition 141
ETF 226 f.
EURO STOXX 221

**F**actoring 288 f.
Festdarlehen (Fälligkeitsdarlehen) 89
Festgeld 209
Finanzierung 66 ff.

Finanzmittel 66
Fixe Kosten 167
Fremdfinanzierung 76 ff.
Fremdinstandhaltung 171
Führungsstil 26
Führungstechniken 27

Geldeinlagen 38
Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG) 149, 150 f., 162 f.
Geschäftsführergehalt 30
Gewinn 28 ff., 41, 74, 164 f.
Gläubiger 77, 289
Gold 214 f.
Goldene Finanzierungsregel 72 f.
Grunderwerbsteuer 146, 148
Grundsatz der Fristengleichheit 72 f.
Grundsatz kaufmännischer Vorsicht 283
Grundschuld 77
Grundstücke 146 ff.

Habenzinsen 76
Handelsgesetzbuch 143, 154
Hausse 218
Hochwertige Wirtschaftsgüter 149

Immobilien 212 f.
Indirekte Abschreibung 284 ff.
Innenfinanzierung 68 f.
Insolvenz 271
Insolvenzquote 276
Insolvenzverfahren 272 ff.
Insolvenzverwalter 273
Investition 66 f., 141
Investitionsarten 141
Investitionskredit 87
Investitionsrechnung 166 ff.
Investitionsziele 169
ISIN 219

Junge Aktien 75

Kalkulatorische Zinsen 167
Kapital 78 ff.
Kapitalbeschaffung 67
Kaufabrechnung Aktie 228 f.
Kirchensteuer Unternehmer 34
Kleingüter 149, 151
Kontoführungsgebühr 92
Kontokorrentkredit 90 ff.
Kooperativer Führungsstil 26
Kostenvergleichsrechnung 167
Kredit 76 ff.
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) 99 f.
Kreditaufnahme 76 ff., 85
Kreditfähigkeit 77
Kreditgeber 76 f.
Kreditlaufzeit 76 f.
Kreditlinie (Kreditrahmen) 90 ff.
Kreditnehmer 76 f.
Kreditrückzahlung 77, 86
Kreditvergleich 82 ff.
Kreditvertrag 76 f.
Kreditwürdigkeit 77
Kursgewinn 217, 232 f.
Kursmakler 218
Kursverlust 234 f.
Kurswert 228 f., 232 ff.

Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) 99 f.
Leasing 98
Leitbild 20 f.
Lieferantenkredit 94 f.
Lineare Abschreibung 154 ff.
Liquidation 273 f.
Liquidität 67, 222 f.

Magisches Dreieck der Geldanlage 222 f.
Mahngebühren 96 f., 267 ff.
Management 18
Management by-Techniken 27
Mangels Masse 273
Mehrliniensystem 23
Miete 171, 213
Monatsgenaue Abschreibung 158 f.
MSCI World 221

Nachhaltigkeit 223 ff.
Nennwert 216
Nicht abnutzbare Anlagegüter 153
Nikkei-Index 221
Nominalzinssatz 82
Nutzungsdauer 155 f.

**Ö**ffentliche Förderprogramme 99 f.
Order 228
Orderzusatz 229, 232
Organigramm 22
Outsourcing 25

**P**acht 213
Pauschalwertberichtigung (PWB) 286 f.
Per anno (p. a.) 78
Pfändung 279
Privateinlagen 32, 36 ff.
Privatentnahmen 32 ff.
Privatkonto 32 ff.

**R**ationalisierungsinvestition 141
Rendite (Rentabilität) 222 f.
Reparaturen 171
Restbuchwert 155
Risikoprämie 30
Risikostreuung 225 ff.

**S**acheinlagen 38
Sanierung 273 f.
Schufa 77
Schuldendienst 76 f.
Schuldner 77, 289
Selbstfinanzierung 74, 163
Sicherheit 222 f.
Sicherheiten 77
Sicherungsübereignung 77
Sichteinlage 209
Skontovorteil 95
Sollzinsen 76 f., 86
Sparbrief 209
Sparbuch 209
Spareinlage 209
Sparplan 209
Spendenzahlungen 34
Spesen 228 f., 232 f.
Stabliniensystem 24
Steuerersparnis 164 f.
Stiller Gesellschafter 75
Stückkurs 216, 228
Stundung 272 f.
Substanzerhaltung 163

**T**agesgeldkonto 209
Tageszinsformel 80 ff.
Teilhaberpapiere 217
Termineinlage 209
Tilgung 77, 86
Tilgungsplan 88 f.

**Ü**berschuldung 271 ff.
Überziehung 90 ff.
Überziehungskredit 90 ff.
Unterkonto 32 f., 39 f.
Unternehmensführung 18 ff.
Unternehmensphilosophie 20 f.
Unternehmerlohn 28 ff.

**V**ariable Kosten 167
Verbraucherinsolvenz 274 f.
Verbrauchsmaterial 152
Verfügbarkeit 222 f.
Verkaufabrechnung Aktie 232 f.
Versicherungsbeiträge 170
Verzugszinsen 96 f., 267 ff.
Vorausbezahlter Zins 82
Vorbereitende Abschlussbuchung 39, 160, 162, 285, 287

**W**ertminderung 153
Wertpapier 215 ff.
Wertpapierkennnummer 219
Wirtschaftsauskunfteien 77

**X**ETRA 218

**Z**ahlungsaufschub 272 f.
Zahlungsverzug 96 ff., 266 ff.
Zeitanteilige Abschreibung 158 f.
Zession 77
Zinsaufwendungen 85 f., 97
Zinsen 76, 78 ff., 86, 211
Zinserträge 211
Zinsrechnung 78 ff.
Zinssatz 78 ff.
Zinstage 78 ff.
Zwangsvollstreckung 279
Zweifelhafte Forderungen 270 ff.

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| **AfA** | **A**bsetzung **f**ür **A**bnutzung |
| **AG** | **A**ktien**g**esellschaft |
| **BDI** | **B**undesverband der **D**eutschen **I**ndustrie |
| **BGB** | **B**ürgerliches **G**esetz**b**uch |
| **BIC** | **B**ank **I**dentifier **C**ode (Internationale Bankleitzahl) |
| **DAX** | **D**eutscher **A**ktienind**ex** |
| **e. K.** | **e**ingetragener **K**aufmann, **e**ingetragene **K**auffrau |
| **e. Kfm.** | **e**ingetragener **K**au**fm**ann |
| **e. Kfr.** | **e**ingetragene **K**auf**fr**au |
| **ELStAM** | **E**lektronische **L**ohn**St**euer-**A**bzugs**M**erkmale |
| **EStG** | **E**inkommen**st**euer**g**esetz |
| **ETF** | **E**xchange **T**raded **F**und (Börsengehandelter Fonds) |
| **FIBU** | **Fi**nanz**bu**chhaltung |
| **GbR** | **G**esellschaft **b**ürgerlichen **R**echts |
| **GmbH** | **G**esellschaft **m**it **b**eschränkter **H**aftung |
| **GoB** | **G**rundsätze **o**rdnungsmäßiger **B**uchführung |
| **GWG** | **G**eringwertige **W**irtschafts**g**üter |
| **HGB** | **H**andels**g**esetz**b**uch |
| **HRA** | **H**andels**r**egister Abteilung **A** (Einzelunternehmen, Personengesellschaften) |
| **HRB** | **H**andels**r**egister Abteilung **B** (Kapitalgesellschaft) |
| **HWK** | **H**and**w**erks**k**ammer |
| **IBAN** | **I**nternational **B**ank **A**ccount **N**umber (Internationale Bankkontonummer) |
| **IHK** | **I**ndustrie- und **H**andels**k**ammer |
| **IKR** | **I**ndustrie**k**ontenr**a**hmen |
| **ISIN** | **I**nternational **S**ecurities **I**dentification **N**umber (Intern. Wertpapierkenn-Nr.) |
| **KfW** | **K**reditanstalt **f**ür **W**iederaufbau |
| **KG** | **K**ommandit**g**esellschaft |
| **LfA** | **L**andesanstalt **f**ür **A**ufbaufinanzierung |
| **MwSt** | **M**ehr**w**ert**st**euer |
| **OHG** | **O**ffene **H**andels**g**esellschaft |
| **p. a.** | **p**er **a**nnum (jährlich) bzw. **p**er **a**nno (für das Jahr) |
| **PIN** | **P**ersönliche **I**ndentifikations**n**ummer (Geheimzahl für Kontozugang) |
| **Schufa** | **Schu**tzgemeinschaft **f**ür **a**llgemeine Kreditsicherung |
| **SEPA** | **S**ingle **E**uro **P**ayments **A**rea (Einheitlicher Euro-Zahlungsverkehrsraum) |
| **TAN** | **T**rans**a**ktions**n**ummer (Einmalkennwort, z. B. für Überweisung) |
| **USt** | **U**msatz**st**euer |
| **USt-IDNr.** | **U**msatz**st**euer-**Id**entifikations**n**umme**r** |
| **WKN** | **W**ertpapier**k**enn**n**ummer (national) |
| **XETRA** | E**x**change **E**lectronic **Tra**ding (Elektronisches Handelssystem) |

# Kontenplan (nach dem IKR) und Abkürzungsverzeichnis zur Verwendung an Bayerischen Realschulen

## Aktive Bestandskonten

**Kontenklasse 0 Sachanlagen**

05 Grundstücke und Bauten

| | |
|---|---|
| **0500 GR** | Grundstücke |
| **0530 BVG** | Betriebs- und Verwaltungsgebäude |

07 Technische Anlagen und Maschinen

| | |
|---|---|
| **0700 MA** | Maschinen und Anlagen |

08 Betriebs- und Geschäftsausstattung

| | |
|---|---|
| **0840 FP** | Fuhrpark |
| **0860 BM** | Büromaschinen |
| **0870 BGA** | Büromöbel und Geschäftsausstattung |
| **0890 GWG** | Geringwertige Wirtschaftsgüter |

**Kontenklasse 1 Finanzanlagen**

15 Wertpapiere des Anlagevermögens

| | |
|---|---|
| **1500 WP** | Wertpapiere des Anlagevermögens |

**Kontenklasse 2 Umlaufvermögen und ARA**

20 Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Fremdbauteile

| | |
|---|---|
| **2000 R** | Rohstoffe (Fertigungsmaterial) |
| **2010 F** | Fremdbauteile |
| **2020 H** | Hilfsstoffe |
| **2030 B** | Betriebsstoffe |

24 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

| | |
|---|---|
| **2400 FO** | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen |
| **2470 ZWFO** | Zweifelhafte Forderungen |

26 Sonstige Vermögensgegenstände

| | |
|---|---|
| **2600 VORST** | Vorsteuer |

28 Flüssige Mittel

| | |
|---|---|
| **2800 BK** | Bank (Kontokorrentkonto) |
| **2880 KA** | Kasse |

29 Aktive Rechnungsabgrenzung

| | |
|---|---|
| **2900 ARA** | Aktive Rechnungsabgrenzung |

## Passive Bestandskonten

**Kontenklasse 3 Eigenkapital und Rückstellungen**

30 Eigenkapital

| | |
|---|---|
| **3000 EK** | Eigenkapital |
| **3001 P** | Privatkonto |

36 Wertberichtigungen

| | |
|---|---|
| **3670 EWB** | Einzelwertberichtigung |
| **3680 PWB** | Pauschalwertberichtigung |

39 Sonstige Rückstellungen

| | |
|---|---|
| **3900 RST** | Rückstellungen |

**Kontenklasse 4 Verbindlichkeiten und PRA**

42 Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten

| | |
|---|---|
| **4200 KBKV** | Kurzfristige Bankverbindlichkeiten (bis zu einem Jahr) |
| **4250 LBKV** | Langfristige Bankverbindlichkeiten |

44 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

| | |
|---|---|
| **4400 VE** | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen |

48 Sonstige Verbindlichkeiten

| | |
|---|---|
| **4800 UST** | Umsatzsteuer |
| **4830 VFA** | Sonst. Steuerverbindlichkeiten |
| **4840 VSV** | Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungsträgern |

49 Passive Rechnungsabgrenzung

| | |
|---|---|
| **4900 PRA** | Passive Rechnungsabgrenzung |

## Ertragskonten

**Kontenklasse 5 Erträge**

50 Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse

| | |
|---|---|
| ***5000 UEFE** | Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse |
| **5001 EBFE** | Erlösberichtigungen |

54 Sonstige betriebliche Erträge

| | |
|---|---|
| **5400 EMP** | Erlöse aus Vermietung und Verpachtung |

*5430 ASBE Andere sonst. betriebliche Erträge
5490 PFE Periodenfremde Erträge
5495 EFO Erträge aus abgeschriebenen Forderungen

56 Erträge aus anderen Wertpapieren
5650 EAWP Erträge aus dem Abgang von Wertpapieren des Anlagevermögens

57 Zinsen und ähnliche Erträge
5710 ZE Zinserträge
5780 DDE Dividendenerträge

**Aufwandskonten**

**Kontenklasse 6 Betriebliche Aufwendungen**

60 Aufwendungen für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Fremdbauteile
*6000 AWR Aufwendungen für Rohstoffe
6001 BZKR Bezugskosten für Rohstoffe
6002 NR Nachlässe für Rohstoffe
*6010 AWF Aufwendungen für Fremdbauteile
6011 BZKF Bezugskosten für Fremdbauteile
6012 NF Nachlässe für Fremdbauteile
*6020 AWH Aufwendungen für Hilfsstoffe
6021 BZKH Bezugskosten für Hilfsstoffe
6022 NH Nachlässe für Hilfsstoffe
*6030 AWB Aufwendungen für Betriebsstoffe
6031 BZKB Bezugskosten für Betriebsstoffe
6032 NB Nachlässe für Betriebsstoffe
*6040 AWVM Aufwendungen für Verpackungsmaterial

61 Aufwendungen für bezogene Leistungen
*6140 AFR Ausgangsfrachten
*6160 FRI Fremdinstandhaltung (Reparaturen)

62 Löhne und Gehälter
*6200 LG Löhne und Gehälter

64 Soziale Abgaben
*6400 AGASV Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung

65 Abschreibung
*6520 ABSA Abschr. auf Sachanlagen
*6540 ABGWG Abschreibungen auf GWG

67 Aufwendungen für die Inanspruchnahme von Rechten und Diensten
*6700 AWMP Mieten, Pachten
*6730 GEB Gebühren
*6750 KGV Kosten des Geldverkehrs
*6760 PROV Provisionen
*6770 RBK Rechts- und Beratungskosten

68 Aufwendungen für Kommunikation
*6800 BMK Büromaterial und Kleingüter
*6820 KOM Kommunikationsgebühren
*6850 REK Reisekosten
*6870 WER Werbung

69 Sonstige Aufwendungen
*6900 VBEI Versicherungsbeiträge
6950 ABFO Abschreibungen auf Forderungen
6990 PFAW Periodenfremde Aufwendungen

**Kontenklasse 7 Weitere Aufwendungen**

70 Betriebliche Steuern
*7000 GWST Gewerbesteuer
*7020 GRST Grundsteuer
*7030 KFZST Kraftfahrzeugsteuer

74 Verluste aus Finanzanlagen
7460 VAWP Verluste aus Wertpapieren des Anlagevermögens

75 Zinsen
*7510 ZAW Zinsaufwendungen

**Konten für die Ergebnisrechnung**

**Kontenklasse 8 Ergebnisrechnungen**

8010 SBK Schlussbilanzkonto
8020 GUV Gewinn- und Verlustkonto

**Kontenklasse 9 Kosten- und Leistungsrechnung**

***geht in die Kosten- und Leistungsrechnung ein**

**Bildquellen**

Axel Luckner, Detmold
(Seite 217)

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
(Seite 100)

Bergmoser + Höller Verlag AG, Zahlenbilder
(Seite 275)

Deutsche Börse AG
(Seiten 218)

dpa Picture-Alliance GmbH
(Seiten 3, 9, 13, 14, 124, 165, 180, 199, 221, 242, 244–245, 249–250, 274–275, 308)

Druck+Verlag Ernst Vögel GmbH
(Umschlag, Seiten 1–2, 16–17, 19, 33, 37–38, 46, 68–69, 219, 270, 280)

LfA Förderbank Bayern
(Seite 100)

Marco Herold, Aschaffenburg
(Seiten 47, 251)

SCHUFA Holding AG
(Seite 77)

Shutterstock, Inc.
(Umschlag, Inhaltsverzeichnis, Seiten 1–3, 6–8, 10–12, 16–28, 30–34, 36–42, 44–46, 48–51, 54–55, 57–60, 62, 64–70, 73–84, 87, 91, 98–101, 108–109, 111, 113–115, 121, 124, 126, 128–133, 136, 138–147, 149–157, 159, 162–166, 169–171, 175–176, 179, 182–184, 186, 188, 190, 192, 195–196, 198–202, 206–207, 209–212, 214–215, 217–224, 226–227, 229, 231, 233–235, 238–243, 247–248, 250–251, 258–262, 264–268, 270–274, 276, 279–283, 285–289, 292–301, 303–304, 306, 308–309, 311, 313, 319–320)

Thomas Grein, Großostheim
(Seiten 175, 246)