

Unternehmensplanspiel



Spielanleitung

© **avicento AG**, Nürnberg 2007

Texte und Abbildungen dieser Anleitung wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Herausgeber und Autoren können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Sofern keine entsprechende Lizenzvereinbarung getroffen wurde, darf diese Anleitung ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers weder fototechnisch noch elektronisch reproduziert werden. Eine Ausnahme stellen die in diesem Begleitbuch enthaltenen Spielmaterialien (Planungs- und Entscheidungsformulare) dar. Sie dürfen für den Einsatz im Planspiel fotokopiert werden.

INHALTSVERZEICHNIS

A	Kurzbeschreibung	A-1
B	Spielorganisation	
1.	Ablauf	B-1
2.	Unternehmen	B-1
C	Entscheidungsbereiche	
1.	Bereich Beschaffung und Lagerhaltung	C-1
1.1.	Einkauf von Rohmaterialien und Handelswaren	
1.2.	Lagerhaltung	
1.3.	Entscheidungen	
2.	Bereich Produktion	C-3
2.1.	Produktionshalle	
2.2.	Maschinen	
2.3.	Produktionspersonal	
2.4.	Produktionskapazität	
2.5.	Entscheidungen	
3.	Bereich Vertrieb	C-5
3.1.	Marktsituation	
3.2.	Werbung	
3.3.	Produktqualität	
3.4.	Wettbewerbssituation	
3.5.	Vertriebspersonal	
3.6.	Marktforschung	
3.7.	Entscheidungen	
4.	Bereich Finanzen	C-9
4.1.	Kreditaufnahme und Kredittilgung	
4.2.	Festgeld	
4.3.	Forderungen und Verbindlichkeiten	
4.4.	Gewinn und Verlust	
4.5.	Unternehmenssteuern	
4.6.	Entscheidungen	
5.	Bereich Administration	C-11
5.1.	Organisation	
5.2.	Entscheidungen	
D	Entscheidungsfindung	
1.	Marktsituation	D-1
2.	Vertriebskapazität	D-4
3.	Produktionskapazität	D-4
4.	Rohmaterialien	D-6
5.	Marktforschung	D-7
6.	Liquidität	D-8
7.	Gewinn oder Verlust	D-12
E	Zusammenfassung der Entscheidungselemente (Quick Reference)	E-1
F	Planungsformulare	F-1
G	Glossar	G-1

A KURZBESCHREIBUNG

Gemeinsam mit den anderen Mitgliedern Ihres Teams übernehmen Sie die Führung eines Unternehmens. Dieses Unternehmen befindet sich im laufenden Geschäftsbetrieb, muss also nicht erst gegründet werden. Zur Weiterführung der Geschäftsaktivitäten übernehmen Sie die materielle und finanzielle Ausstattung. Am Markt agiert Ihr Unternehmen gemeinsam mit mehreren Konkurrenzunternehmen und ist folglich dem Wettbewerb unterworfen. Branche und Produktangebot sind durch das gegebene Spielszenario festgelegt.



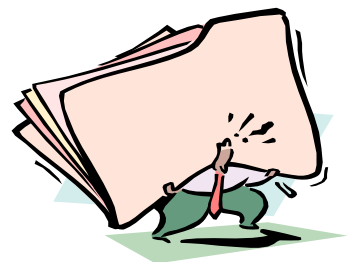
Ihre Aufgabe ist es, durch die Wahl einer geeigneten Marktstrategie und deren Umsetzung in ganz konkrete Entscheidungen ein optimales Ergebnis zu erzielen. Entscheidungen können ausschließlich in den durch die Spielanleitung vorgegebenen Entscheidungsbereichen getroffen werden.



Ziel des Spiels ist es, im Wettbewerb zu bestehen und dabei einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen zu jeder Zeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann – andernfalls droht Insolvenz. Sieger eines Spiels ist das Team mit dem höchsten Gesamtgewinn aus allen durchgeführten Entscheidungsrunden.



Zu jeder Entscheidungsrunde erhalten Sie ausführliche Unterlagen über die Situation des Unternehmens bzw. die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen. Diese Informationen sind die Grundlage für die Situationsanalyse und die Entscheidungsfindung. Da die zu treffenden Entscheidungen gut vorbereitet sein wollen, sollten Sie sich im Vorfeld eine geeignete Aufgabenverteilung innerhalb des Teams überlegen.



Ein weiterer wichtiger Punkt, den es während des Spiels zu beachten gilt, ist das Terminmanagement. Entscheidungen müssen spätestens bis zu den vorgegebenen Abgabeterminen eingereicht sein. Verspätungen führen in der Regel zu einer Verzögerung des gesamten Spielablaufs und können daher von der Spielleitung sanktioniert werden.



B SPIELORGANISATION

1. Ablauf

Die Wirtschaftssimulation **BiZ** betrachtet nicht nur ein einziges Unternehmen, sondern gruppiert mehrere Unternehmen so zusammen, dass eine Konkurrenzsituation entsteht. Eine solche Konstellation aus mehreren Unternehmen bildet ein Spiel. Da zur Führung eines **BiZ**-Unternehmens in jeder Spielperiode einige Entscheidungen durch Planungsrechnungen vorzubereiten sind, ist es sinnvoll, ein Team von Spielern mit dieser Aufgabe zu betrauen.



Zu Beginn des Planspiels und nach jeder Entscheidungsperiode (eine Periode = ein Quartal) erhalten Sie und alle weiteren Spielerteams von der Spielleitung die wesentlichen Informationen zur Situation des eigenen Unternehmens. An diesen Informationen sollten sich zunächst Ihre Strategie und auch Ihre späteren Entscheidungen ausrichten. Ebenso lässt sich der Erfolg, d.h. die Wirksamkeit Ihrer bislang getroffenen Entscheidungen, aus den übermittelten Auswertungen ablesen. An den Planungs- und Entscheidungsfindungsprozess schließt sich die Übermittlung der getroffenen Entscheidungen an.

Die Unternehmenssituation ist zu Spielbeginn für alle Teams identisch. Die Spieldauer, d.h. die Anzahl der zu spielenden Entscheidungsperioden, ist durch das Spielszenario festgelegt.

2. Unternehmen

Gemeinsam mit den anderen Mitgliedern Ihres Teams übernehmen Sie die Führung eines Unternehmens. Dieses Unternehmen befindet sich im laufenden Geschäftsbetrieb, muss also nicht erst gegründet werden. Zur Weiterführung der Geschäftsaktivitäten übernehmen Sie die materielle und finanzielle Ausstattung.

Die Rechtsform Ihres Unternehmens ist die Aktiengesellschaft. Demnach bilden Sie und die weiteren Spieler Ihres Teams den Vorstand dieser Gesellschaft. Die aktienrechtlichen Bestimmungen kommen zwar bei der Erstellung der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung zum Tragen. Auf die Erstellung eines Jahresabschlusses oder die Durchführung von Hauptversammlungen wird jedoch verzichtet. Auch bleiben sämtliche steuerbedingten Einflüsse außer Betracht (z.B. Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer etc.).

Ziel des Spiels ist es, im Wettbewerb zu bestehen und dabei einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen zu jeder Zeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann – andernfalls droht Insolvenz. Sieger eines Spiels ist das Team mit dem höchsten Gesamtgewinn aus allen durchgeführten Entscheidungsrunden.

Auf den folgenden Seiten finden Sie einen kompletten Unternehmensbericht als **Beispiel** (bitte nicht mit dem tatsächlichen Spielszenario verwechseln!).

Dieser Unternehmensbericht, der in verschiedene Einzelberichte (Produktion, Vertrieb usw.) gegliedert ist, enthält alle Informationen, die Sie zur Situationsanalyse und Entscheidungsfindung benötigen.

Die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie alle weiteren Teile des Unternehmensberichts, die mit dem Begriff "Statusbericht" gekennzeichnet sind, beziehen sich immer auf die jeweils letzte Spielperiode, also auf das gerade abgelaufene Quartal. Die Angaben in den so genannten "Rahmendaten" gelten immer für die aktuelle Spielperiode, also das Quartal, das gerade vor Ihnen liegt – und für das nun Entscheidungen zu treffen sind.



Statusbericht Bilanz

Aktiva

Anlagevermögen		32.785.000,00 €
Grundstücke	6.000.000,00 €	
Gebäude	5.750.000,00 €	
Maschinen	16.660.000,00 €	
Geschäftsaustattung	4.375.000,00 €	
Umlaufvermögen		12.554.002,00 €
Girokonto (Bankguthaben)	3.104.002,00 €	
Rohstoffe	0,00 €	
Handelswaren	0,00 €	
Fertigerzeugnisse	0,00 €	
Forderungen (LuL)	9.450.000,00 €	
Bilanzverlust		0,00 €
Summe der Aktiva		45.339.002,00 €

Passiva

Eigenkapital		25.077.330,00 €
Grundkapital	5.000.000,00 €	
Kapitalrücklage	20.077.330,00 €	
Langfristige Verbindlichkeiten		16.000.000,00 €
Langfristige Bankkredite	16.000.000,00 €	
Andere Verbindlichkeiten		4.112.500,00 €
Verbindlichkeiten (LuL)	4.112.500,00 €	
Kontokorrentkredit	0,00 €	
Bilanzgewinn		149.172,00 €
Summe der Passiva		45.339.002,00 €

Statusbericht Gewinn- und Verlustrechnung

Erträge

Umsatzerlöse	9.450.000,00 €
Bestandsmehrung Erzeugnisse	0,00 €
Zinserträge	15.172,00 €
Summe	9.465.172,00 €

Aufwendungen

Verbrauch an Rohmaterial	2.992.500,00 €
Bestandsminderung Erzeugnisse	0,00 €
Löhne und Gehälter	906.000,00 €
Verbrauch an Handelswaren	1.120.000,00 €
Abschreibungen	1.155.000,00 €
Energie und Betriebsstoffe	525.000,00 €
Qualität	300.000,00 €
Werbung	250.000,00 €
Vertrieb	210.000,00 €
Sonstiger Betriebsaufwand	1.500.000,00 €
Zinsaufwendungen	255.000,00 €
Sonst. Aufwand Personal	0,00 €
Sonst. Aufwand Produktion	0,00 €
Sonst. Aufwand Lagerhaltung	52.500,00 €
Sonst. Aufwand Marketing	50.000,00 €
Sonst. Aufwand Finanzierung	0,00 €
Summe	9.316.000,00 €

Ergebnis 149.172,00 €

Statusbericht Einzahlungen/Auszahlungen

Anfangsbestand	2.979.830,00 €
Einzahlungen	
Maschinen	0,00 €
Forderungen (LuL)	9.000.000,00 €
Langfristige Bankkredite	0,00 €
Zinserträge	15.172,00 €
Summe	9.015.172,00 €
Auszahlungen	
Maschinen	0,00 €
Langfristige Bankkredite	-1.000.000,00 €
Verbindlichkeiten (LuL)	-3.842.500,00 €
Löhne und Gehälter	-906.000,00 €
Energie und Betriebsstoffe	-525.000,00 €
Qualität	-300.000,00 €
Werbung	-250.000,00 €
Vertrieb	-210.000,00 €
Sonstiger Betriebsaufwand	-1.500.000,00 €
Zinsaufwendungen	-255.000,00 €
Sonst. Aufwand Personal	0,00 €
Sonst. Aufwand Produktion	0,00 €
Sonst. Aufwand Lagerhaltung	-52.500,00 €
Sonst. Aufwand Marketing	-50.000,00 €
Sonst. Aufwand Finanzierung	0,00 €
Summe	-8.891.000,00 €
 Endbestand	 3.104.002,00 €

Statusbericht Lager

Rohmaterial

	Menge	Wert
Anfangsbestand	0	0,00 €
Einkauf	35.000	2.992.500,00 €
Verbrauch	35.000	2.992.500,00 €
Endbestand	0	0,00 €

Handelsware

	Menge	Wert
Anfangsbestand	0	0,00 €
Einkauf	7.000	1.120.000,00 €
Verkauf	7.000	1.120.000,00 €
Endbestand	0	0,00 €

Erzeugnisse

	Menge	Wert
Anfangsbestand	0	0,00 €
Produktion	35.000	5.085.500,00 €
Verkauf	35.000	5.085.500,00 €
Endbestand	0	0,00 €

Lagerhaltung (Fertigwaren)

	Menge	Kosten
Lagerkapazität	40.000	
Durchschnittliche Belegung	3.500	52.500,00 €

Statusbericht Produktion (I)

Personal

	Anzahl	Kosten
Einstellungen	0	0,00 €
Entlassungen	0	0,00 €
Mitarbeiter Produktion	49	588.000,00 €
davon: im Einschichtbetrieb	49	588.000,00 €
im Zweischichtbetrieb	0	0,00 €
im Dreischichtbetrieb	0	0,00 €

Maschinen

	Anzahl	Kosten
Zugänge	0	
Abgänge	0	0,00 €

	Restnutzung in Quartalen	Abschreibung	Buchwert
Maschine 1	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 2	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 3	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 4	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 5	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 6	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 7	17	140.000 €	2.380.000 €
Maschine 8	0	0 €	0 €
Maschine 9	0	0 €	0 €
Maschine 10	0	0 €	0 €

	aktuell	maximal
Betriebsschichten	7	21
Gesamtkapazität	45.500	136.500
Maschinenstellplätze		10

Statusbericht Produktion (II)

Ausbringung

Produktionskapazität	
- Rohmaterial	35.000 Stück
- Maschinen	45.500 Stück
Produktionsvorgabe	35.000 Stück
Produktionsmenge	35.000 Stück

Herstellungskosten

	pro Stück	gesamt
Rohmaterial	85,50 €	2.992.500,00 €
Abschreibungen	28,00 €	980.000,00 €
Personal	16,80 €	588.000,00 €
Energie und Betriebsstoffe	15,00 €	525.000,00 €
Summe	145,30 €	5.085.500,00 €

Statusbericht Vertrieb

Personal

	Anzahl	Kosten
Einstellungen	0	0,00 €
Entlassungen	0	0,00 €
Mitarbeiter Vertrieb	6	120.000,00 €

Absatz

Angebotsmenge	42.000 Stück
davon: Handelswaren	7.000 Stück
Erzeugnisse	35.000 Stück
Vertriebskapazität	42.000 Stück
Nachfragemenge	48.877 Stück
Absatzmenge	42.000 Stück
davon: Handelswaren	7.000 Stück
Erzeugnisse	35.000 Stück
Verkaufspreis	225,00 €
Werbung	250.000,00 €
Variable Vertriebskosten	210.000,00 €
Umsatz	9.450.000,00 €
Marktforschungsbericht	50.000,00 €
Ausgaben für Produktqualität	300.000,00 €
pro Einheit	7,14 €

Statusbericht Finanzierung

Langfristiges Fremdkapital

Kreditaufnahme	0,00 €
Sondertilgung	0,00 €
Vorfälligkeitsentschädigung (2,00%)	0,00 €
Restschuld	16.000.000,00 €
Zinsaufwand (6,00% p.a.)	255.000,00 €
Tilgung	1.000.000,00 €
Kreditlimit	25.000.000,00 €

Kurzfristiges Fremdkapital

Kontokorrentkredit	0,00 €
Zinsaufwand (11,00%p.a.)	0,00 €
Kreditlimit	10.000.000,00 €
Eröffnung Insolvenzverfahren	0,00 €

Festgeldanlage

Anlagebetrag	0,00 €
Zinsertrag (4,00% p.a.)	0,00 €

Bankguthaben

Girokonto	3.104.002,00 €
Zinsertrag (2,00% p.a.)	15.172,00 €

Statusbericht Administration

Gebäude und Ausstattung

	Abschreibung	Buchwert
Gebäude	50.000,00 €	5.750.000,00 €
- Abschreibungsdauer: 120 Quartale		
Geschäftsausstattung	125.000,00 €	4.375.000,00 €
- Abschreibungsdauer: 40 Quartale		

Personal

	Menge	Kosten
Einstellungen	0	0,00 €
Entlassungen	0	0,00 €
Mitarbeiter Verwaltung	11	198.000,00 €

Betriebsausgaben

	Kosten
Sonstige Betriebsausgaben	1.500.000,00 €

Marktforschungsbericht (Deluxe)

Marktinformationen zum vergangenen Quartal

Auf der Basis unserer Recherchen und Berechnungen konnten für das vergangene Quartal folgende Eckwerte der Nachfragefunktion ermittelt werden:

Sättigungsmenge (Verkaufspreis = 0)	100.000 Stück
Prohibitivpreis (Nachfragemenge = 0)	400,00 €

Diese Eckwerte charakterisieren Lage und Steigung der Nachfragefunktion, deren Verlauf linear ist. Alle Mengenangaben beziehen sich auf ein Unternehmen, stellen also die Nachfrage dar, die im Durchschnitt auf einen Mitbewerber entfällt.

Hinsichtlich der Wirkung von Werbeausgaben konnten weiterhin folgende Werte ermittelt werden:

Erwartete Ausgabenhöhe	2,00 % vom angestrebten Umsatz
Maximaler positiver Effekt auf die Nachfrage	25,00 %
Maximaler negativer Effekt auf die Nachfrage	-50,00 %

Werbeausgaben, die circa 50 % über der erwarteten Ausgabenhöhe liegen, führen zu einer circa 20 % höheren Nachfrage.

Bezüglich der Ausgaben für Produktqualität konnte folgender Wert ermittelt werden:

Erwartete Ausgabenhöhe	10,00 € pro Einheit
------------------------	---------------------

Firma	Preis	Umsatz	Marktanteil	Werbung	Qualität
1	225,00 €	9.450.000,00 €	24,7%	250.000,00 €	300.000,00 €
2	235,00 €	9.756.260,00 €	25,5%	200.000,00 €	350.000,00 €
3	230,00 €	9.200.000,00 €	24,0%	400.000,00 €	420.000,00 €
4	205,00 €	9.869.315,00 €	25,8%	180.000,00 €	150.000,00 €

Marktinformationen zur aktuellen Periode

Erwartete Marktentwicklung / Vertriebsprognose:

Obwohl die Kaufkraft mit + 5 % zulegt, wird die Konsumnachfrage durch eine schwache saisonale Komponente von - 10 % gedrückt. Die Markteinführung des Produkts erfordert auch weiterhin hohe werbliche Anstrengungen.

Hitliste

<i>Firma</i>	<i>Name</i>	<i>Periodenergebnis</i>	<i>Kumuliert</i>
3	Dr. Money	418.515,00 €	418.515,00 €
1	Mission Impossible	149.172,00 €	149.172,00 €
2	A-Team	110.815,73 €	110.815,73 €
4	Durchblick	49.041,20 €	49.041,20 €

Rahmendaten für die aktuelle Periode (I)

Beschaffung und Lagerhaltung

Rohmaterial (Angaben pro Mengeneinheit)

Basispreis	90,00 €		
Staffelpreis 1	85,50 €	ab	25.000 Stück
Staffelpreis 2	83,25 €	ab	40.000 Stück
Staffelpreis 3	81,00 €	ab	50.000 Stück

Handelswaren (Angaben pro Mengeneinheit)

Basispreis	160,00 €		
Staffelpreis 1	155,00 €	ab	15.000 Stück
Staffelpreis 2	150,00 €	ab	25.000 Stück
Staffelpreis 3	145,00 €	ab	35.000 Stück

Fertigwarenlager

Lagerkapazität	40.000	Stück	
Lagerkosten	15,00 €	pro durchschnittlich gelagerter Mengeneinheit	

Personal

Produktionspersonal (Angaben je Mitarbeiter)

Lohn (Normallohn)	12.000,00 €	pro Quartal
(Zweischichtbetrieb)	15.000,00 €	pro Quartal
(Dreischichtbetrieb)	18.000,00 €	pro Quartal
Aufwand Einstellung	1.000,00 €	
Aufwand Entlassung	1.500,00 €	

Vertriebspersonal (Angaben je Mitarbeiter)

Gehalt	20.000,00 €	pro Quartal
Aufwand Einstellung	2.000,00 €	
Aufwand Entlassung	2.500,00 €	

Verwaltungspersonal (Angaben je Mitarbeiter)

Gehalt	18.000,00 €	pro Quartal
Aufwand Einstellung	3.500,00 €	
Aufwand Entlassung	5.000,00 €	
Betreuungsrelation	1 je 5	Mitarbeiter in Produktion und Vertrieb

Rahmendaten für die aktuelle Periode (II)

Maschinen

Kaufpreis	2.800.000,00 €
Kapazität (pro Betriebsschicht)	6.500 Stück
Nutzungsdauer	20 Perioden
Energie- und Betriebsstoffkosten	15,00 € pro Stück
Personalbedarf (pro Bedienteam)	7 Mitarbeiter
Aufwand für den Abbau	4.000,00 €

Vertrieb

Marktforschungsbericht (Standard)	25.000,00 €
Marktforschungsbericht (Deluxe)	50.000,00 €
Variable Vertriebskosten	5,00 € pro Stück
Kapazität (pro Vertriebsmitarbeiter)	7.000 Stück

Finanzen

Girokonto

Kreditlimit	10.000.000,00 €
Guthabenzins	2,00 % p.a.
Kontokorrentzins	11,00 % p.a.
Zins bei Überziehung des Limits	25,00 % p.a.
Kosten des Insolvenzverfahrens	100.000,00 €

Darlehen

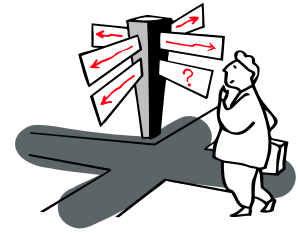
Kreditlimit	25.000.000,00 €
Zins	6,00 % p.a.
Laufzeit	20 Perioden
Tilgungsrate	20,00 % p.a.
Vorfälligkeitsentschädigung	2,00 % des Tilgungsbetrags

Festgeld

Zins	4,00 % p.a.
Laufzeit	1 Periode

C ENTSCHEIDUNGSBEREICHE

1. Bereich Beschaffung und Lagerhaltung



1.1. Einkauf von Rohmaterialien und Handelswaren

Zur Herstellung der Erzeugnisse werden Rohmaterialien benötigt, die von einem externen Unternehmen (Lieferant) bezogen werden. Die konkreten Materialbedarfe dieser Rohmaterialien leiten sich aus der Produktionsmenge ab. Für jedes zu produzierende Erzeugnis ist eine Rohmaterialeinheit erforderlich. Wenngleich auf eine konkrete Erläuterung des Produktionsprozesses hier verzichtet werden kann, ist zu berücksichtigen, dass der Produktionsprozess nur dann ordnungsgemäß vonstatten gehen kann, wenn die benötigten Rohmaterialien in ausreichender Menge zur Verfügung stehen.

Alle Rohmaterialien können kurzfristig, d.h. ohne Lieferzeit, auf dem Rohmaterialmarkt bezogen werden. Zeitgleich mit dem Lagerzugang (Anlieferung am ersten Tag der Periode) entsteht dabei eine entsprechende Verbindlichkeit gegenüber dem Lieferanten, die in der darauffolgenden Periode zu einem Zahlungsabgang führt. Die Rohmaterialpreise sind nach Abnahmemengen gestaffelt (s. Beispiel) und können in Abhängigkeit von der Weltkonjunktur schwanken.

Mengenstaffel (Stück)	Einkaufspreis (€)	Rabatt (%)
-	90,00	-
ab 25.000	85,50	5,0
ab 40.000	83,25	7,5
ab 50.000	81,00	10,0

Das in der jeweiligen Spielperiode gültige Rohmaterialangebot findet sich auf der Berichtseite **Rahmendaten (I)** unter **Beschaffung und Lagerhaltung**. Die Preise beziehen sich dabei immer auf eine Mengeneinheit (z.B. Stück). Der wertmäßige Materialverbrauch pro Produktionseinheit ist damit direkt vom Einkaufspreis des Rohmaterials abhängig. Bei periodenübergreifender Vermischung mehrerer Bestellungen werden die Rohmaterialien über die gleitenden Durchschnitte der Einkaufspreise bewertet.

Lager für Rohmaterialien	Menge (Stück)	Wert/Stück (€)	Lagerwert (€)
Anfangsbestand	5.000	90,00	450.000,00
+ Zugang Einkauf	25.000	85,50	2.137.500,00
Zwischenbestand	30.000	86,25	2.587.500,00
- Abgang Produktion	21.000	86,25	1.811.250,00
Endbestand	9.000	86,25	776.250,00

Die Rohmaterialien unterliegen keinem Verderb und sind qualitativ unabhängig von Umwelteinflüssen, wodurch sie ohne Qualitätseinbußen im Freien gelagert werden können. Damit beanspruchen sie keine Lagerkapazität und verursachen auch keine Lagerkosten, sondern lediglich kalkulatorische Kosten aufgrund der Kapitalbindung.

Ergänzend oder alternativ zur Eigenproduktion können am Beschaffungsmarkt Handelswaren (Fertigprodukte) von einem externen Unternehmen (Lieferant) bezogen und unter eigenem Label vermarktet werden. Diese fremdgefertigten Produkte werden nach konkreten

Vorgaben hergestellt und entsprechen damit exakt den Spezifikationen (qualitativen Eigenschaften) eigengefertigter Erzeugnisse. Qualitätsunterschiede zwischen den eigengefertigten Erzeugnissen und den fremdbezogenen Handelswaren bestehen demzufolge nicht und auch auf dem Absatzmarkt findet keine Unterscheidung statt.

Ebenso wie Rohmaterialien können Handelswaren kurzfristig, d.h. ohne Lieferzeit, beschafft werden. Zeitgleich entsteht mit dem Lagerzugang (Anlieferung am ersten Tag der Periode) eine entsprechende Verbindlichkeit gegenüber dem Lieferanten, die in der darauffolgenden Periode zu einem Zahlungsabgang führt. Auch hier existieren Rabattstaffeln. Die Bewertung gelagerter Handelswaren erfolgt ebenso wie bei den Rohmaterialien über Durchschnittspreise.

Preise und Rabattstaffeln finden Sie auf der Berichtseite **Rahmendaten (I)**.

Im Gegensatz zu den Rohmaterialien können Fertigwaren (Erzeugnisse und Handelswaren) grundsätzlich nicht im Freien gelagert werden und beanspruchen daher Lagerkapazität. Durch die Lagerung von Fertigwaren entstehen Lagerkosten.

Achtung: Da bestellte Handelswaren gleich zu Beginn der Periode geliefert werden, muss freie Lagerkapazität in entsprechender Höhe vorhanden sein. Ist die freie Lagerkapazität kleiner als die bestellte Menge, wird die Lieferung gekürzt.

1.2. Lagerhaltung

Lagerkapazität muss für die Lagerung von Fertigwaren vorgehalten werden. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um eigengefertigte Erzeugnisse oder Handelswaren handelt. Da kein eigenes Lagergebäude existiert, wurde ein Vertrag mit einem Logistikdienstleistungsunternehmen geschlossen. Dieses übernimmt die Ein- und Auslagerung der Fertigwaren und stellt die notwendige Lagerkapazität zur Verfügung. Dabei entstehen mengenabhängige Kosten (siehe **Rahmendaten (I)**). Zur Berechnung dieser Lagerkosten wird die durchschnittlich gelagerte Menge herangezogen. Die vertraglich verfügbare Lagerkapazität ist beschränkt und kann im Spielverlauf weder durch den Kauf oder Bau einer Lagerhalle noch durch die Anmietung zusätzlicher Lagerkapazität erweitert werden.

Sollte die Lagerkapazität bei der Lieferung von Handelswaren überschritten werden, erfolgt automatisch eine nachträgliche Reduzierung der Bestellmenge auf die maximal zur Verfügung stehenden Kapazität und die Rücksendung der überschüssigen Lieferung. Gegebenenfalls gehen dadurch Rabattvorteile verloren. Aufgrund der guten Geschäftsbeziehungen zu dem Lieferanten entstehen durch die Rücksendung keine zusätzlichen Kosten.

Auch eine Begrenzung der Produktionsmenge kann durch fehlende Lagerkapazität hervorgerufen werden. Falls die Produktionsmenge in einer Periode die Absatzmenge in dieser Periode übersteigt, findet ein kontinuierlicher Lagerzugang statt. Wenn dann bei einem hohen Lageranfangsbestand durch diesen Lagerzugang die Lagerkapazitätsgrenze erreicht wird, muss die Produktionsvorgabe entsprechend gekürzt und die Produktion damit zeitweilig angehalten werden.

1.3. Entscheidungen

- Rohmaterialien bestellen
- Handelswaren bestellen

2. Bereich Produktion

2.1. Produktionshalle

Das Unternehmen verfügt über eine neue Produktionshalle, welche sehr großzügig dimensioniert wurde und ausreichend Stellplätze für eine Ausweitung des Maschinenparks bietet. Insgesamt finden in dieser Produktionshalle maximal 10 Maschinen Platz. Die Abschreibung des Gebäudes erfolgt linear.

Das Betriebsgelände lässt die Errichtung einer weiteren Produktionshalle am Standort nicht zu. Aufgrund der logistischen und organisatorischen Probleme wurden Überlegungen bzgl. eines zweiten Produktionsstandorts wieder verworfen. Eine Erhöhung der vorhandenen Maschinenstellplätze ist daher nicht möglich.

2.2. Maschinen

Die maximal verfügbare Produktionskapazität ist durch die vorhandenen Maschinen bestimmt. Eine Veränderungen der Produktionskapazität kann jedoch durch den Kauf neuer Maschinen oder den Verkauf alter Maschinen erfolgen.

Beim Kauf einer Maschine muss nicht mit einer Lieferzeit gerechnet werden. Ein bestelltes Aggregat wird also sofort aufgestellt und justiert und kann unmittelbar genutzt werden. Durch die beherrschte Technologie ist auch nicht mit einer Ausschussproduktion in der Anlaufphase zu rechnen. Mit dem Zugang der Maschine ist der Kaufpreis fällig, der in der aktuellen Periode entrichtet wird. Der Kaufpreis beinhaltet auch den Aufwand für die Lieferung, die Aufstellung und Justierung der Maschine. Den Preis einer Maschine und weitere Angaben finden Sie auf Seite **Rahmendaten (II)** unter **Maschinen**.

Eine Bestellung kann jedoch nur dann vollzogen werden, wenn – zum Zeitpunkt des Zugangs – ein freier Stellplatz in der Produktionshalle vorhanden ist.

Maschinen werden linear abgeschrieben.

Wird eine Maschine vor Ablauf der Nutzungsdauer verkauft, erfolgt der Verkauf zum jeweiligen Buchwert. Aufgrund dessen wird weder ein außerordentlicher Ertrag noch ein Verlust erzielt. Der Abbau der Maschinen erfolgt grundsätzlich nach dem FIFO-Prinzip (*first in, first out*). Demnach wird immer die älteste Maschine zuerst verkauft, ein gezielter Verkauf von neuen, höher bewerteten Maschinen ist nicht möglich. Die Entscheidung zum Verkauf einer Maschine wird sofort wirksam, d. h. die Maschine steht in der aktuellen Periode für die Produktion nicht mehr zur Verfügung. Gleichzeitig wird in der Produktionshalle ein bislang belegter Stellplatz frei. Der Verkaufserlös wird in der aktuellen Periode fällig. Es entstehen Aufwendungen für die Demontage und den Abtransport.

2.3. Produktionspersonal

Der Bestand an Produktionsmitarbeitern kann durch Einstellungen bzw. Entlassungen erhöht bzw. reduziert werden. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es gegenwärtig keinen Engpass, d.h. es können beliebig viele Produktionsmitarbeiter eingestellt werden. Aufgrund der Art der auszuführenden Tätigkeiten können Qualifikationsprobleme vernachlässigt werden. Damit sind Produktionsmitarbeiter sofort produktiv einsetzbar, eine Einarbeitungszeit mit reduziertem Leistungspotential gibt es nicht.

Bei der Personalsuche und -auswahl wird die Hilfe externer Dienstleistungsunternehmen in Anspruch genommen, womit für jede Einstellung Aufwendungen pro Person anfallen. Bedingt durch Abfindungen etc. entstehen auch bei Entlassungen Aufwendungen pro Person. Sowohl Einstellungen als auch Entlassungen werden unmittelbar, d.h. zu Beginn der aktuellen Periode, wirksam.

Zur Bedienung der Maschinen sind grundsätzlich komplette Maschinenbedienteams erforderlich, die sich aus mehreren Produktionsmitarbeitern zusammensetzen. Der Ausfall nur eines einzigen Mitarbeiters würde zu einem Stillstand führen. Ein Ausfall von Mitarbeitern durch Urlaub oder Krankheit etc. ist nicht vorgesehen. Der Einfachheit halber werden bei Personalveränderungen immer komplette Bedienteams mit der entsprechenden Anzahl von Produktionsmitarbeitern eingestellt oder entlassen. Die Anzahl erforderlicher Produktionsmitarbeiter pro Betriebsteam kann der Berichtsseite **Rahmendaten (II)** entnommen werden.

Sofern Produktionspersonal im Schichtdienst eingesetzt wird (vgl. 2.4. Produktionskapazität), ist für alle im Mehrschichtbetrieb tätige Produktionsmitarbeiter der entsprechend höhere Lohn zu entrichten. Bitte beachten Sie, dass in den angegebenen Lohnkosten die anfallenden Lohnnebenkosten (Sozialabgaben etc.) bereits beinhaltet sind.

2.4. Produktionskapazität

Die Produktionskapazität des Unternehmens ist zunächst durch die Anzahl der Maschinen geprägt, kann aber zusätzlich durch die Einführung von Schichtarbeit (je Maschine) variiert werden. Dabei wird ein linearer Zusammenhang zwischen Betriebsart (Ein-, Zwei- oder Dreischicht-Betrieb) und Produktionskapazität angenommen. Die maximale Produktionskapazität resultiert damit aus der Multiplikation der Zahl von Maschinen (max. 10) mit der Anzahl der Schichten (max. 3) und der Kapazität einer Maschine (pro Schicht).

Die Anzahl der möglichen Schichten muss nicht extra festgelegt werden, sondern ergibt sich automatisch aus dem vorhandenen Produktionspersonal (s. Beispiel).

Anzahl Maschinen	Produktionsteams	Schichtzuordnung
5	5	alle Maschinen: 1 Schicht
5	10	alle Maschinen: 2 Schichten
5	4	4 Maschinen: 1 Schicht, 1 Maschine: leer
5	8	3 Maschinen: 2 Schichten, 2 Maschinen: 1 Schichten
5	11	1 Maschine: 3 Schichten, 4 Maschinen: 2 Schichten

Dem Beispiel ist auch zu entnehmen, dass eine Maschine unproduktiv bleibt, wenn kein Bedienpersonal vorhanden ist. Die Zuordnung von Produktionsteams zu Maschinen erfolgt automatisch. Letzteres ist nebensächlich, da für alle Maschinen unabhängig von Alter und Nutzungsgrad eine identische Leistungsfähigkeit unterstellt wird.

Die verfügbare Produktionskapazität muss aber nicht zwangsläufig zur Produktion genutzt werden, sondern kann durch eine entsprechend gesetzte Vorgabe zur Produktionsmenge teilweise ungenutzt bleiben. Dies kann z.B. dann Sinn machen, wenn das Absatzpotential für ein Produkt begrenzt ist und Produktionsüberschüsse auf Dauer gelagert werden müssten, andererseits die Maschinen aber nicht verkauft und/oder die Produktionsteams nicht entlassen werden sollen.

Die Anzahl der in der aktuellen Periode herzustellenden Erzeugnisse ist grundsätzlich immer als Produktionsmenge vorzugeben. Falls diese Vorgabemenge die vorhandene Produktionskapazität übersteigt, wird automatisch eine Reduzierung der vorgegebenen Produktionsmenge vorgenommen. Hierbei wird unter Wahrung der Kapazitätsgrenze die größtmögliche Produktionsmenge angestrebt.

Kosten für Energie und Betriebsstoffe, die bei der Herstellung der Erzeugnisse anfallen, werden produktbezogen als variable Kosten der Produktion erfasst (**Rahmendaten (II)** unter **Maschinen**).

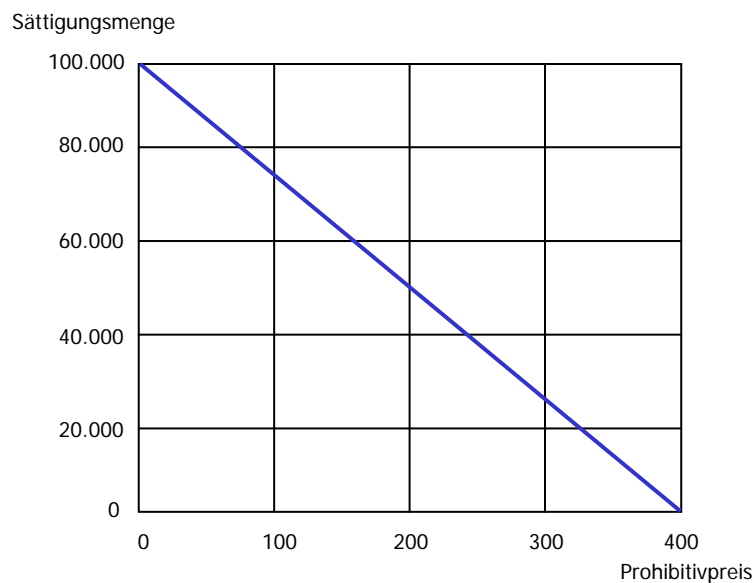
2.5. Entscheidungen

- Maschinen kaufen
- Maschinen verkaufen
- Produktionsteams einstellen
- Produktionsteams entlassen
- Produktionsmenge vorgeben

3. Bereich Vertrieb

3.1. Marktsituation

Der Absatz der Produkte wird in jeder Periode maßgeblich durch die zugrundeliegende Preis-Absatz-Funktion für den Gesamtmarkt bestimmt. Teilt man diesen Gesamtmarkt gleichmäßig auf die konkurrierenden Anbieter auf, lässt sich für jedes Unternehmen eine individuelle Preis-Absatz-Funktion ableiten. Eine solche Nachfragefunktion ist exemplarisch in der nachstehenden Grafik dargestellt.



Die Nachfragefunktion ist festgelegt durch die **Sättigungsmenge**, also die Menge, die das betrachtete Unternehmen maximal absetzen könnte, und den **Prohibitivpreis**, bei dessen Erreichen bzw. Überschreiten kein einziges Produkt mehr verkauft werden kann.

Über diese beiden Stellgrößen, die sich – z.B. durch saisonale Einflüsse oder die allgemeine Konjunkturentwicklung - von Periode zu Periode verändern können, sind Lage und Neigung der Nachfragefunktion festgelegt.

Aus dieser Nachfragefunktion lässt sich nun für jeden angepeilten Verkaufspreis die theoretische Absatzmenge des betrachteten Unternehmens ableiten. Daraus ergibt sich die zugehörige Umsatzfunktion (vgl. nachfolgende Tabelle).

Preis in Euro	Absatzmenge in Stück (ca.)	Umsatz in Euro
0	100.000	0
50	87.500	4.375.000
100	75.000	7.500.000
150	62.500	9.375.000
200	50.000	10.000.000
250	37.500	9.375.000
300	25.000	7.500.000
350	12.500	4.375.000
400	0	0

Demzufolge ist das Umsatzmaximum leicht erkenntlich, während das Gewinnmaximum nur unter Berücksichtigung der Kosten zu bestimmen ist. Allerdings sollte bei der Absatzplanung ins Kalkül gezogen werden, dass durch begleitende Marketingmaßnahmen die Wettbewerbssituation des Unternehmens positiv bzw. negativ beeinflusst werden kann, woraus sich wiederum positive bzw. negative Auswirkungen auf die Nachfragemengen ergeben.

Falls Ihr Unternehmen die eintreffende Nachfrage aufgrund nicht ausreichend produzierter Erzeugnisse oder gekaufter Handelswaren nicht befriedigen kann, geht die überschüssige Nachfrage verloren. Eine Nachlieferung wird von den Kunden nicht akzeptiert. Verloren geht eine vorhandene Nachfrage auch dann, wenn zwar genügend Erzeugnisse vorhanden sind, jedoch die Kapazität der Vertriebsmitarbeiter zur Bedienung der Nachfrage nicht ausreicht.

Zur Befriedigung der Nachfrage werden eigengefertigte Erzeugnisse wie auch Handelswaren gleichberechtigt herangezogen, d.h. gemäß ihres Anteils am Warenangebot anteilig verkauft.

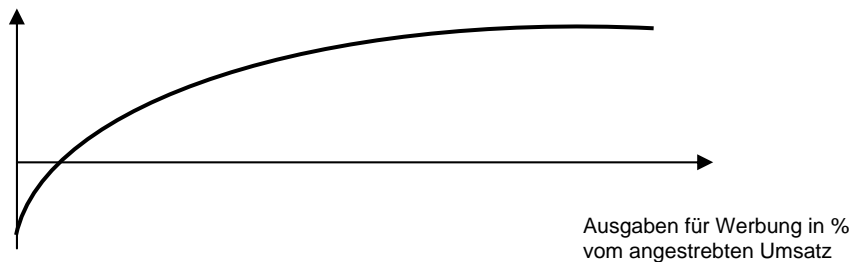
3.2. Werbung

Klassisches Marketing sorgt für eine Differenzierung durch Werbung und/oder Produktqualität. Einerseits erwarten die Kunden eine konsequente Weiterentwicklung der Produkte. Andererseits sind zur Aufrechterhaltung des Bekanntheitsgrades permanente Werbemaßnahmen notwendig. Diese Erwartungshaltung der Kunden kann nur durch gewisse Mindestausgaben für Werbung befriedigt werden. Auf dem betrachteten Markt werden Werbeausgaben in Höhe eines bestimmten Prozentsatzes vom geplanten Umsatz als erforderlich erachtet. Konkrete Hinweise zu diesem Sachverhalt finden sich im erweiterten **Marktforschungsbericht** ("Deluxe"). Falls diese Mindestausgaben nicht erbracht werden und damit die Erwartungshaltung der Kunden enttäuscht wird, ergeben sich negative Konsequenzen auf die individuelle Nachfragefunktion. Umgekehrt wird bei Überschreiten der Mindestausgaben die individuelle Preis-Absatz-Funktion positiv beeinflusst.

Bei der Festlegung der Höhe der Werbeausgaben ist zu beachten, dass deren Grenzertrag abnimmt, d.h. von einem bestimmten Punkt an wird der Zuwachs an Werbewirkung mit jeder zusätzlich investierten Geldeinheit geringer (siehe Graphik).

Zur besseren Einschätzung der Werbewirkung kann folgender Zusammenhang unterstellt werden: Werbeausgaben, die circa 50 % über der erwarteten Ausgabenhöhe liegen, führen zu einer circa 20 % höheren Nachfrage.

Werbewirkung



Werbeausgaben wirken zudem nur in der Periode, in der sie getätigt werden.

3.3. Produktqualität

Die Kunden Ihres Unternehmens erwarten eine permanente Weiterentwicklung und qualitative Verbesserung des angebotenen Produkts, z.B. hinsichtlich der Funktionalität oder des Designs. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, um also ein akzeptables und damit konkurrenzfähiges Qualitätsniveau zu erzielen, sind pro Periode angemessene Aufwendungen zur Erhaltung der Produktqualität zu tätigen. Als Richtwert wird im Marktforschungsbericht eine erwartete Ausgabenhöhe (pro Stück) für die jeweils zurückliegende Periode aufgezeigt.

Die Ausgaben für Produktqualität beziehen sich sowohl auf die eigengefertigten Erzeugnisse wie auch auf die in der betrachteten Periode eingekauften Handelswaren, da auch für diese qualitätserhaltende Maßnahmen zu treffen sind. Die Gesamtausgaben für Qualität sollten sich daher immer an der Produktionsmenge, der Einkaufsmenge von Handelswaren und dem eventuellen Lagerbestand an Fertigwaren orientieren. Da sich die Gesamtausgaben auf die Gesamtmengen verteilen, gibt es aus der Sicht der Kunden keinen qualitativen Unterschied zwischen eigengefertigten und zugekauften Erzeugnissen. Sofern zu Beginn einer Periode noch Fertigwaren auf Lager liegen, werden die Ausgaben für Qualität anteilig dazu verwendet, ein einheitliches Qualitätsniveau aller Fertigwaren herbeizuführen.

Liegen die tatsächlichen Ausgaben für Produktqualität über den erwarteten Mindestausgaben, so steigt die Produktqualität. Bei gleichem Preis verbessert sich damit das Preis-Qualitäts-Verhältnis. Umgekehrt lassen niedrigere Ausgaben das Produkt qualitativ hinter die Erwartungen der Konsumenten zurückfallen. Bitte beachten Sie in diesem Zusammenhang, dass auch der Grenzertrag von Ausgaben für Produktqualität abnimmt (vgl. 3.2. Werbung).

Die Ausgaben für Produktqualität führen in der betrachteten Periode zu einer entsprechenden Auszahlung und werden daher sowohl in der GuV als auch in der Übersicht der Ein- und Auszahlungen ausgewiesen.

3.4. Wettbewerbssituation

Aus obigen Ausführungen lässt sich noch nicht die konkrete Wettbewerbssituation erklären. Der Anteil der Gesamtnachfrage, der auf ein bestimmtes Unternehmen trifft, ist tendenziell umso höher,

- je niedriger der Verkaufspreis und
- je höher die Werbeausgaben (in Relation zum angestrebten Umsatz)
- je höher die Ausgaben für Produktqualität

in der betrachteten Periode im Vergleich zu den Mitbewerbern sind.

Dies bedeutet, selbst wenn ein Unternehmen über die Mindestanforderung hinaus Werbeausgaben tätigt und dadurch einen positiven Einfluss auf die eigene Nachfrage erzielt, kann dieses Unternehmen Wettbewerbsnachteile gegenüber einem direkten Konkurrenten erleiden, falls dieser Konkurrent (bei gleichem Preis) noch höhere Ausgaben tätigt.

Gleiches gilt für die Produktqualität. Ein überdurchschnittliches Preis-Qualitäts-Verhältnis stärkt zwar grundsätzlich die eigene Wettbewerbsposition, dennoch kann ein Konkurrent Wettbewerbsvorteile durch ein noch attraktiveres Preis-Qualitäts-Verhältnis erlangen.

3.5. Vertriebspersonal

Um den Vertrieb der Produkte sicherzustellen, ist eine entsprechende Vertriebskapazität bereitzustellen, die aus der Anzahl des Vertriebspersonals resultiert. Jeder Vertriebsmitarbeiter verfügt dabei über eine begrenzte Vertriebskapazität (s. **Rahmendaten (I)** unter **Personal**), die auch durch Überstunden etc. nicht erhöht werden kann. Eine Ausweitung der Vertriebskapazität kann somit ausschließlich durch die Einstellung zusätzlicher Vertriebsmitarbeiter erreicht werden. Da Einarbeitungszeiten nicht berücksichtigt werden müssen, sind Einstellungen sofort wirksam. Ähnlich wie bei der Einstellung von Produktionspersonal entstehen auch hier durch die Einstellung Aufwendungen (pro Person).

Überzähliges Vertriebspersonal kann mit sofortiger Wirkung freigesetzt werden, wobei auch hierbei wieder Aufwendungen (pro Person) entstehen (s. **Rahmendaten (I)**).

Die Gehaltsangaben in den Rahmendaten beinhalten bereits alle Sozialabgaben und sonstige Nebenkosten.

3.6. Marktforschung

Zur Verbesserung der eigenen Informationsbasis kann bei einem Marktforschungsunternehmen eine Studie (Marktforschungsbericht) in Auftrag gegeben werden. Zur Verfügung stehen zwei differenzierte Berichte. Aus dem Standardbericht geht insbesondere die Marktsituation der abgelaufenen Periode hervor, z.B. beinhaltet dieser die Verkaufspreise und Absatzmengen der Mitbewerber (vgl. Abschnitt B, Kapitel 2. Unternehmen, Seite B-11). Des Weiteren wird eine Einschätzung zur künftigen Marktentwicklung gegeben (Konsumklima).

Alternativ kann auch ein erweiterter Marktforschungsbericht ("Deluxe") in Auftrag gegeben werden, der zusätzlich Hinweise zur Werbewirkung und Qualitätserwartungen der Konsumenten sowie die getätigten Werbeausgaben und Ausgaben für die Produktqualität der Konkurrenten beinhaltet.

Die Preise für die Berichte finden sich bei den **Rahmendaten (II)** unter **Vertrieb**.

3.7. Entscheidungen

- Preis festlegen
- Ausgaben für Werbung festlegen
- Ausgaben für Produktqualität festlegen
- Vertriebsmitarbeiter einstellen
- Vertriebsmitarbeiter entlassen
- Marktforschungsbericht anfordern

4. Bereich Finanzen

4.1. Kreditaufnahme und Kredittilgung

Ein langfristiger Bankkredit (Darlehen) kann prinzipiell in jeder Periode aufgenommen werden. Ausschlaggebend für eine Kreditvergabe ist das von der Hausbank eingeräumte Kreditlimit. Aus diesem Kreditlimit ergibt sich unter Berücksichtigung des bereits vorhandenen Darlehensbestands der tatsächlich verfügbare Kreditrahmen. Den Kreditrahmen übersteigende Kreditanträge werden entsprechend gekürzt bzw. abgelehnt, falls kein Spielraum mehr besteht. Sofern ein Kredit gewährt wird, steht dieser dem Unternehmen sofort und in vollem Umfang zur Verfügung.

Im Verlauf eines Spiels können auch mehrere Kredite aufgenommen werden.

Die periodische Tilgungszahlung erfolgt jeweils automatisch am Ende eines Quartals und errechnet sich aus dem nominellen Darlehensbetrag.

Sofern ausreichend liquide Mittel vorhanden sind, können Darlehen mit einer einmaligen Zahlung entweder komplett oder in Teilbeträgen vorzeitig getilgt werden (Sondertilgung). Im Falle einer Sondertilgung wird der Darlehensbetrag zu Beginn der aktuellen Periode in Höhe der Sondertilgung reduziert. Zinsen fallen für diesen Betrag in dieser Periode daher nicht mehr an. Andererseits hat die Sondertilgung keinen Einfluss auf die Höhe der periodischen Tilgungsrate – soweit noch eine Restschuld besteht. In welcher Höhe eine Vorfälligkeitsentschädigung an die Bank zu zahlen ist, kann den **Rahmendaten (II)** unter **Finanzen** entnommen werden.

Zusätzlich zu den langfristig angelegten Krediten bietet die Hausbank dem Unternehmen zum Ausgleich kurzfristiger Liquiditätsengpässe einen Kontokorrentkredit an. Im Gegensatz zur Aufnahme eines Darlehens wird ein Kontokorrentkredit bei Bedarf automatisch in Anspruch genommen bzw. mit überschüssiger Liquidität wieder getilgt. Natürlich gibt es auch für den Kontokorrentkredit ein Kreditlimit, das nicht überschritten werden darf, da ansonsten Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Zwar wird ein Überschreiten des Kreditlimits unter Berechnung besonderer Überziehungszinsen durch die Hausbank zunächst akzeptiert, gleichzeitig wird aber aufgrund der vorliegenden Zahlungsunfähigkeit ein Insolvenzverfahren eingeleitet. Für die Abwicklung des Insolvenzverfahrens, das glücklicherweise durch die Einräumung eines kurzfristig erhöhten Kreditlimits immer positiv endet, entstehen zusätzliche Aufwendungen. Im Rahmen der Liquiditätsplanung ist daher besonders auf die Einhaltung der Zahlungsfähigkeit zu achten. Bei der Berechnung der Zinsen für den Kontokorrentkredit (bzw. das Giroguthaben) wird der durchschnittliche Kontobestand herangezogen. Dieser berechnet sich aus dem Anfangsbestand des Girokontos ggfs. reduziert um den Betrag der Festgeldanlage (Saldo erster Buchungstag) und dem Saldo am Ende der Periode vor Zinszahlung und Rückfluss der Festgeldanlage (Saldo vorletzter Buchungstag). Siehe hierzu auch Abschnitt D, Kapitel 6. (Liquidität).

Zinssätze, Tilgungsrate und weitere Größen sind den **Rahmendaten (II)** zu entnehmen.

4.2. Festgeld

Überschüssige Liquidität (Kassenbestand) kann jederzeit als kurzfristiges Festgeld angelegt werden. Festgeld wird immer zeitlich begrenzt für die aktuelle Periode angelegt, wobei der erste Tag der Periode als Anlagezeitpunkt betrachtet und das Festgeld automatisch am letzten Tag der Periode mit den angefallenen Zinsen dem Girokonto wieder gutgeschrieben wird. Die jeweils aktuelle Verzinsung findet sich auf der Berichtsseite **Rahmendaten (II)**.

4.3. Forderungen und Verbindlichkeiten

Der durch den Absatz der Produkte getätigte Umsatz führt nicht sofort zu einem Zahlungseingang, sondern wird dem Unternehmen zunächst als Forderung gutgeschrieben. Als Gegenstück dazu sind die Verbindlichkeiten zu sehen, die bei der Beschaffung von Rohmaterialien und Handelswaren entstehen.

Die in der Periodenbilanz ausgewiesenen Forderungen und Verbindlichkeiten führen (ohne explizite Entscheidung) im Verlauf der aktuellen Periode zu entsprechenden Ein- bzw. Auszahlungen und sind damit wichtige Eckdaten für die Liquiditätsplanung. Forderungsausfälle entstehen nicht und Verbindlichkeiten werden immer komplett erfüllt.

4.4. Gewinn und Verlust

Erzielte Gewinne oder Verluste werden periodengerecht in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausgewiesen. Die über mehrere Perioden hinweg kumulierten Gewinne und Verluste finden sich in der Bilanz – saldiert entweder als Bilanzgewinn oder als Bilanzverlust. Eine Gewinnverwendung in Form von Dividendenausschüttung findet nicht statt. Ebenso erfolgt kein Verlustausgleich durch die Auflösung von Rücklagen.

4.5. Unternehmenssteuern

Steuerliche Aspekte wie z.B. Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer oder Umsatzsteuer bleiben unberücksichtigt.

4.6. Entscheidungen

- Darlehen aufnehmen
- Sondertilgung vornehmen
- Festgeld anlegen

5. Bereich Administration

5.1. Organisation

Im Bereich Administration sind die Teile des Unternehmensmodells vertreten, die nicht eindeutig einem der bislang beschriebenen Entscheidungsbereiche zugeordnet werden können. Insbesondere fällt darunter das Personal, das weder in der Produktion noch im Vertrieb, sondern in den übrigen Unternehmensbereichen wie z.B. Personalabteilung oder Controlling beschäftigt ist. Der Umfang des für die Verwaltung erforderlichen Personals ist abhängig von der Größe des Unternehmens. So steigt mit zunehmender Zahl von Produktions- und Vertriebsmitarbeiter z.B. der Aufwand in der Personalverwaltung und der Vertriebssteuerung. Da aber die Kapazität der einzelnen Verwaltungsmitarbeiter (Betreuungsrelation) begrenzt ist, erfordert ein Wachstum des Unternehmens zusätzliche Verwaltungskapazität. Daher wird bei einem zunehmenden Personalbestand in den Bereichen Produktion und Vertrieb gegebenenfalls zusätzliches Verwaltungspersonal benötigt, welches automatisch zu Periodenbeginn eingestellt wird. Umgekehrt wird auch bei einem Rückgang der Geschäftstätigkeit automatisch der Umfang des Verwaltungspersonals angepasst. Sowohl bei Einstellungen als auch Entlassungen entstehen Aufwendungen (pro Person). Diese Aufwendungen wie auch die Betreuungsrelation von Verwaltungspersonal hinsichtlich der Mitarbeiter in Produktion und Vertrieb finden Sie in den **Rahmendaten (I)** unter **Personal**.

Im Verwaltungsbereich fallen pro Periode neben den Ausgaben für Gehälter sogenannte sonstige Betriebsausgaben an. Dieser Betrag deckt die laufenden Ausgaben für Büromaterial, Telekommunikation, etc. Der Einfachheit halber werden diese Ausgaben als fix angenommen, variieren also nicht bei Personalveränderungen im Verwaltungsbereich.

Die Gebäude – Bürogebäude und Produktionshalle – sowie die Betriebs- und Geschäftsausstattung werden linear abgeschrieben. Über die konstanten Abschreibungsbeträge (**Statusbericht Administration**) können im Bedarfsfall auch die Anschaffungspreise bestimmt werden.

5.2. Entscheidungen

- keine

D ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



Schon der Einstieg in die Entscheidungsfindung wirft erste Fragen und Probleme auf, da mehrere alternative Vorgehensweisen möglich sind. Grundsätzlich können Sie sich bei Ihren Entscheidungen nämlich orientieren an:

- der Produktionskapazität – und dann Beschaffungs- und Vertriebsplanung an der Produktion ausrichten,
- der Vertriebskapazität – und dann Beschaffungs- und Produktionsplanung am Vertrieb ausrichten,
- der Marktsituation – und dann Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebsplanung am Markt ausrichten,
- ...

Nachdem das Spielziel speziell auf die Maximierung des Gewinns abzielt, erscheint es sinnvoll, die gegebenen Marktchancen bestmöglich zu nutzen und demzufolge die Entscheidungen primär am Markt und der Preis-Absatz-Funktion auszurichten. Dieses „Primat der Absatzplanung“ genannte Vorgehen wird übrigens auch in der realen Unternehmenspraxis weitgehend angewendet.

Das hier unterstellte Streben nach dem maximalen Gewinn bedeutet jedoch nicht, dass es nicht auch andere Unternehmensziele wie z.B. kontinuierliches Wachstum oder Beschäftigungssicherung geben kann. Allerdings würde in diesen Fällen die Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung in der Regel von der hier vorgestellten abweichen.

1. Marktsituation

Zur Bestimmung der Gewinnsituation können Sie auf bereits bekannte Marktinformationen zugreifen (vgl. Abschnitt C, Kapitel 3.1. Marktsituation). Die dort bereits skizzierte Umsatzfunktion lässt sich unmittelbar in eine Deckungsbeitragsfunktion umformen. Hierzu ist lediglich eine Aussage über die variablen Kosten der Erzeugnisse zu treffen (Herstellkosten oder Einkaufspreis, ohne Berücksichtigung der variablen Vertriebskosten). Unter der Annahme, dass Sie die Erzeugnisse zu identischen Kosten wie in der vergangenen Periode herstellen können (145,30 €/ Stück), ergibt sich folgendes Bild:

Preis in €	Absatzmenge in Stück (ca.)	Umsatz in €	Gesamtdeckungsbeitrag in €
0	100.000	0	-14.530.000
50	87.500	4.375.000	-8.338.750
100	75.000	7.500.000	-3.397.500
150	62.500	9.375.000	293.750
200	50.000	10.000.000	2.735.000
250	37.500	9.375.000	3.926.250
300	25.000	7.500.000	3.867.500
350	12.500	4.375.000	2.558.750
400	0	0	0

Schon ein kurzer Blick auf die Tabelle genügt, um zu erkennen, dass unter der gegebenen Marktsituation ein Massenanbieter negative Gewinne zu erwarten hat. Aus den vorliegenden Daten lässt sich vielmehr ein „optimaler“ Preis von 250,00 € ableiten, der mit einer Absatzmenge von ca. 37.500 Stück einhergeht.

Achtung: Für eine wirklich fundierte Entscheidung sind zunächst noch weitere Preis-Absatz-Relationen im Umfeld von 250,00 € zu analysieren, um die noch bestehenden Informationsdefizite zu beseitigen und die optimale Kombination zu finden.

Für eine erste Grobplanung können Sie von dem gefundenen Preis ausgehen. Letztlich beziehen sich die Informationen über die Preis-Absatz-Funktion auf die vergangene Periode und es gibt daher keine Gewähr, dass sich der Markt in der aktuellen Periode absolut identisch verhält. Soweit man der Prognose im Marktforschungsbericht Glauben schenken kann, ist ja eher eine veränderte Marktkonstellation zu erwarten.

	Absatz in Stück	Umsatz in €
Absatz (Preis: 250,00 €)	37.500	9.375.000
Marktveränderung (Sondereinflüsse)		
+ 5 % Kaufkraftentwicklung	39.375	9.843.750
- 10 % Saisonkomponente	35.437	8.859.250

Zusätzlich zu den Marktgegebenheiten sind im zweiten Schritt die unternehmensindividuellen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Hierzu zählen vor allem Vor- oder Nachteile, die sich aus den Marketinginstrumenten ergeben. Vor allem die Werbewirkung ist zu kalkulieren.

Aus dem Marktforschungsbericht geht hervor, dass in der vergangenen Periode Werbeausgaben in Höhe von 2 % des geplanten Umsatzes (Preis x Absatzmenge lt. Preis-Absatz-Funktion) zur Aufrechterhaltung des Bekanntheitsgrads erforderlich waren. Unterstellt man den gleichen Prozentsatz auch für die aktuelle Periode, so sind folglich

$$8.859.250 \times 0.02 = 177.185 \text{ €}$$

Werbeausgaben notwendig, um den geplanten Umsatz tatsächlich realisieren zu können. Höhere bzw. geringere Werbeausgaben würden die Absatzchancen tendenziell erhöhen bzw. reduzieren. Konkrete Aussagen, um wie viel, fehlen allerdings, womit wir zunächst auf Annahmen angewiesen sind. Im weiteren Spielverlauf gelingt es gegebenenfalls, die Werbewirkungen aufgrund der gemachten Erfahrungen näher eingrenzen zu können.

Annahme: Zur Demonstration des Sachverhalts treffen Sie die Entscheidung, Werbeausgaben in Höhe von 250.000 € zu tätigen.

Die getätigten Werbeausgaben übersteigen die Mindestausgaben um ca. 40 %. Daraus lässt sich aber keinesfalls ableiten, dass sich der Umsatz oder die Verkaufsmenge proportional ebenfalls um 40 % erhöhen. Im Normalfall werden sich die Absatzmöglichkeiten eher unterproportional entwickeln. Die Abschätzung der Werbewirkung wird zusätzlich durch den Umstand erschwert, dass sich bei den Werbeausgaben ein abnehmender Grenzertrag einstellt, also kein linearer Verlauf unterstellt werden kann.

Annahme: Die Überschreitung der Mindestausgaben für Werbung um 40 % führt zu einer Erhöhung des Absatzpotentials um 12 %. Damit können zu dem festgelegten Preis entsprechend höhere Stückzahlen abgesetzt werden.

	Absatz in Stück	Umsatz in €
Absatz	35.437	8.859.250
+ 12 % Werbewirkung	39.689	9.922.250

Die Schätzung der Werbewirkung führt zu deutlich höheren Verkaufsstückzahlen und einem deutlich höherem Umsatz. Allerdings ist dies nicht zwangsläufig mit einer Verbesserung der Gewinnsituation verbunden. Hierzu müssen die über die Mindestausgaben hinausgehenden Werbeausgaben (ca. 73.000 €) mit dem Deckungsbeitrag (Gewinnerhöhung) der zusätzlich abgesetzten Produkte verglichen werden.

$$\text{Zusätzlicher Deckungsbeitrag} = (39.689 - 35.437) \times (250,00 - 145,30 - 5,00) = 423.924,40 \text{ €}$$

Aus dem Vergleich (in dem bereits die variablen Vertriebskosten berücksichtigt sind) wird nun deutlich ersichtlich, dass sich das durch Werbung erhöhte Verkaufspotential positiv auf die Gewinnsituation niederschlägt. Selbst wenn die Schätzung von 12 % Erhöhung des Absatzpotentials zu optimistisch war, ist auf dem gegenwärtigen Umsatzniveau mit positiven Auswirkungen zu rechnen. Bei dem gegenwärtigen Stückdeckungsbeitrag amortisieren sich die höheren Werbeausgaben bereits bei einer Absatzerhöhung von ca. 730 Stück.

Selbstverständlich ist es sinnvoll, nun weitere Werbebudgets hinsichtlich Ihrer Auswirkungen zu analysieren. Wie bereits angedeutet, dürfen Sie aber obige Erkenntnisse nicht linear fortschreiben, da der Wirkungszuwachs der Werbeausgaben mit zunehmender Ausgabenhöhe abnimmt (vgl. Abschnitt C, Kapitel 3.2.).

Sofern Ihre Analysen ergeben, dass sich Werbeausgaben in einer bestimmten Spielsituation nicht lohnen, da dadurch der Gewinn negativ beeinflusst wird, steht es Ihnen selbstverständlich frei, auch die Mindestausgaben für Werbung kritisch zu analysieren und – bei entsprechendem Ergebnis – diese gegebenenfalls zu unterschreiten.

Neben der Werbung spielt aber auch die Produktqualität eine wichtige Rolle im Wettbewerb. Dem Marktforschungsbericht ist zu entnehmen, dass in der vergangenen Periode Ausgaben für Qualität in Höhe von 10,00 EURO je Stück erforderlich waren, um die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Produktqualität erfüllen zu können.

Annahme: Zur Vereinfachung der Situation treffen Sie die Entscheidung, sich an den erwarteten Qualitätsausgaben der Vorperiode zu orientieren und zur Sicherung und Verbesserung der Produktqualität 10,00 EURO pro Stück auszugeben.

Zur Bestimmung der Gesamtausgaben für Produktqualität ist die Festlegung der Produktionsmenge und der Einkaufsmenge an Handelswaren erforderlich. Um der späteren Produktionsplanung nicht vorzugreifen, lassen wir diese Gesamtausgaben zunächst offen. Sofern nur die Menge an Fertigprodukten produziert bzw. eingekauft wird, die auch als Absatzmenge geplant ist, also kein Auf- oder Abbau von Lagerbeständen stattfindet, ist bei der Festlegung der Gesamtausgaben für Produktqualität auch eine Orientierung an der Absatzmenge möglich.

Aus der neutralen Festlegung der Qualitätsausgaben (10,00 EURO pro Stück) erhoffen wir uns weder einen wesentlichen positiven Einfluss noch befürchten wir einen ausgeprägten negativen Einfluss auf unsere Wettbewerbssituation und halten daher an unserer geplanten Absatzmenge fest.

Weitere Planungsgrundlage:

Preis:	250,00	€	
Absatzmenge:	39.689	Stück	(vereinfacht 39.700)
Umsatz:	9.922.250,00	€	(vereinfacht 9.925.000,00)
Werbung:	250.000,00	€	
Qualität:	offen		(10,00 € pro Stück)

An diese Grundlagen passen wir nun sukzessive unsere weiteren Planungsschritte an.

2. Vertriebskapazität

Die Vertriebskapazität ergibt sich unmittelbar aus der Anzahl der Vertriebsmitarbeiter.

Vertriebspersonal vorhanden:	6 Personen (Vertriebskapazität: 42.000 Stück)
Vertriebspersonal erforderlich:	6 Personen (Vertriebskapazität: 42.000 Stück)

Weitere Planungsgrundlage:

Weder Einstellung noch Entlassung von Vertriebsmitarbeitern

Allerdings ist die vorhandene Vertriebskapazität mit der geplanten Absatzmenge nicht vollständig ausgelastet.

3. Produktionskapazität

Ausgehend vom Fertigwarenbestand ist die in der aktuellen Periode bereitzustellende Bedarfsmenge zu bestimmen.

Fertigwaren im Lager:	0	Stück
Absatzmenge geplant:	39.689	Stück
Bedarfsmenge:	ca. 39.700	Stück

Die Bedarfsmenge kann auf verschiedene Arten gedeckt werden. Zum einen können die Produkte entweder komplett selbst gefertigt oder komplett als Handelswaren zugekauft werden. Zum anderen ist aber auch eine Kombination aus Eigenfertigung und Fremdbezug denkbar.

Eine Analyse der Preissituation am Beschaffungsmarkt zeigt, dass bereits bei einer Einkaufsmenge von 35.000 Stück die benötigten Produkte als Handelswaren zu ähnlich günstigen Preisen beschafft werden können, wie diese in der Vergangenheit selbst hergestellt wurden. Allerdings würde eine Entscheidung für den Einkauf von Handelswaren auch mit entsprechend hohen Lagerkosten einhergehen, da Handelswaren zunächst vollständig zum Periodenbeginn geliefert und dann gleichmäßig über die Periode verteilt verkauft werden. Konsequenterweise würde eine Entscheidung für Handelswaren auch einen kompletten Abbau der eigenen Produktionskapazität bedeuten. Damit ginge aber auch ein Stück Handlungsflexibilität verloren, um z.B. auf Preissteigerungen am Beschaffungsmarkt reagieren zu können.

Andererseits reicht die Kapazität der vorhandenen sieben Maschinen im Einschichtbetrieb zur Bedarfsdeckung völlig aus. Bei einer Eigenproduktion mit sieben Maschinen (im Einschichtbetrieb) ist allerdings entweder eine Maschine nicht ausgelastet oder aber es verbleibt ein Lagerbestand, der wiederum Lagerkosten verursacht. Letztlich könnte auch mit sechs Maschinen im Einschichtbetrieb produziert und die noch fehlende Menge als Handelsware am Beschaffungsmarkt bezogen werden.

Die jeweils anfallenden Lagerkosten ergeben sich aus den durchschnittlich gelagerten Mengen. Dieser durchschnittliche Lagerbestand errechnet sich aus dem Mittelwert von Lageranfangsbestand (plus Handelswarenlieferung) und Lagerendbestand einer Periode.

Alternative 1: Handelsware

Einkauf:	39.700	Stück zu 145,00 €
Durchschnittlicher Lagerbestand:	19.850	Stück
Lagerkosten:	297.750,00	€

Eine Beschaffung von 39.700 Stück würde beim aktuellen Lagerbestand von 0 Stück keine Überschreitung der Lagerkapazität verursachen und ist daher auch realisierbar. Die erforderliche Liquidität wird dabei als gegeben vorausgesetzt.

Alternative 2a: Produktion (7 Maschinen, Einschichtbetrieb, Teilauslastung)

Produktion:	39.700	Stück
Durchschnittlicher Lagerbestand:	0	Stück
Lagerkosten:	0,00	€
Herstellkosten:	140,00	€/ Stück
= (980.000,00 + 588.000,00) / 39.700 + (85,50 + 15,00)		

Alternative 2b: Produktion (7 Maschinen, Einschichtbetrieb, Volllauslastung)

Produktion:	45.500	Stück
Durchschnittlicher Lagerbestand:	2.900	Stück
Lagerkosten:	43.500,00	€
Herstellkosten:	134,96	€/ Stück
= (980.000,00 + 588.000,00) / 45.500 + (85,50 + 15,00)		

Bedingt durch den Degressionseffekt der fixen Kosten erscheint eine Volllauslastung von 7 Maschinen kostengünstiger als die bedarfsgerechte Produktion. Damit wird aber zwangsläufig ein Lagerendbestand in Kauf genommen. Beide Berechnungen wurden unter der Annahme durchgeführt, dass die erforderlichen Rohmaterialien unter Ausnutzung von Rabatten zu einem Preis von 85,50 € beschafft werden. Andere Einkaufsentscheidungen für Rohmaterialien verändern zwangsläufig die Ergebnisse.

Alternative 3: Produktion (6 Maschinen) plus Handelsware

Einkauf:	700	Stück zu 160,00 €
Produktion:	39.000	Stück
Durchschnittlicher Lagerbestand:	350	Stück
Lagerkosten:	5.250,00	€
Herstellkosten:	134,96	€/ Stück
= (840.000,00 + 504.000,00) / 39.000 + (85,50 + 15,00)		

Im Vergleich zur ausschließlichen Eigenfertigung oder dem ausschließlichen Einkauf von Handelswaren vermittelt die Kombination von Produktion und Handelswareneinkauf den Eindruck einer „optimalen Lösung“. Der geringfügige Mehraufwand für den Einkauf der Produkte wird durch Einsparungen bei den Lagerkosten ausgeglichen und der zugrundeliegende Einkauf von Rohmaterialien eröffnet auch in der Folgeperiode eine kostengünstige Produktion. Zudem ergeben sich positive Konsequenzen aus dem möglichen Verkauf einer Maschine. Einerseits erhöht sich unmittelbar die Liquidität und andererseits eröffnet der Abbau von Produktionspersonal auch Rationalisierungspotential im administrativen Bereich.

Allerdings besteht durch die bedarfsgenaue Planung bei der fehlerbehafteten Schätzung der Werbewirkungen die Gefahr, dass bei einer höheren Marktnachfrage die notwendigen Fertigwaren zur Bedarfsdeckung nicht verfügbar sind und damit Umsatzeinbußen hingenommen werden müssen. Es ist Ihre Entscheidung, in wie weit Sie über die geplante Absatzmenge hinaus zusätzliche Bestände zur Abfederung dieser Ungewissheit vorhalten wollen.

Weitere Planungsgrundlage:

Einkauf Handelsware:	1.000	Stück zu 160,00 € (incl. Sicherheitsbestand)
Produktion:	39.000	Stück mit 6 Maschinen im Einschichtbetrieb
Verkauf :	1	Maschine
Entlassung:	1	Bedienteam (á 7 Produktionsmitarbeiter) Automatische Anpassung der Zahl der Verwaltungsmitarbeiter

Die durchgeführte Grobplanung eröffnet nun eine Reihe von Handlungsalternativen. Angesichts der bereits bekannten Unterauslastung der Vertriebskapazität stellt sich die Frage, in wie weit eine Preisreduktion zu höheren Absatzmengen und damit gegebenenfalls zu geringeren Lagerkosten bei gleichzeitig verbesserter Vertriebsauslastung führt. Umgekehrt kann über eine Preiserhöhung die Nachfrage gedrückt werden, wodurch die Notwendigkeit des Zukaufs von Handelswaren zur Abdeckung der Nachfragespitzen entfallen kann. Auch kann in die Überlegung einbezogen werden, die Produktion mit einer geringeren Anzahl von Maschinen im Zwei- oder auch Dreischichtbetrieb durchzuführen. Zur Beantwortung der angesprochenen Fragestellungen sollten Sie also Folgeplanungen durchführen.

So könnte die ausgewählte Alternative 3 noch modifiziert werden, indem drei Maschinen verkauft werden. Der Maschinenbestand reduziert sich damit von sechs auf drei Maschinen. Sofern kein Produktionspersonal entlassen wird, sind immer noch sechs Bedienteams vorhanden. Daraus resultiert zwar ein Zweischichtbetrieb auf allen drei Maschinen, allerdings verändert sich die Produktionskapazität nicht und die geplante Produktionsmenge kann beibehalten werden. Hinsichtlich der Kostensituation ergeben sich positive Einflüsse z.B. durch die Einsparung von Abschreibungen und negative Veränderungen z.B. durch höhere Personalkosten oder Kosten für den Abbau der Maschinen.

Um nicht allzu viel vorweg zu nehmen, wird obige Planungsgrundlage für die weiteren Ausführungen zugrunde gelegt.

Mit der Festlegung der Produktionsmenge und der Einkaufsmenge von Handelswaren können wir nun auch die noch offenen Gesamtausgaben für Qualität ermitteln (vgl. Kapitel 1. Marktsituation, Seite D-3).

Gesamtausgaben Qualität = $(1.000 + 39.000) \times 10,00 \text{ € pro Stück} = 400.000,00 \text{ €}$

Weitere Planungsgrundlage:

Qualität:	400.000,00 €
-----------	--------------

4. Rohmaterialien

Bei der Berechnung der Herstellkosten wurde eine Annahme über die Beschaffung der Rohmaterialien zugrundegelegt, obwohl eine diesbezügliche Entscheidung zu jenem Zeitpunkt noch gar nicht getroffen war. Unter Ausnutzung der günstigsten Rabattstaffel könnten die benötigten Rohmaterialien zu noch niedrigeren als den kalkulierten Einkaufspreisen bezogen werden. Zumindest die Beschaffung von 40.000 Stück und damit die Erreichung der nächsten Rabattstufe erscheint unproblematisch. Aber auch eine Beschaffung von 50.000 Stück sollte man in Erwägung ziehen. Zwar erfordert der Einkauf von 50.000 Stück Rohmaterialien zu einem Preis von je 81,00 € eine Liquidität von mehr als 4 Millionen € in der

Folgeperiode. Andererseits erfordert aber auch die Beschaffung von 39.000 (40.000) Stück Rohmaterialien entsprechende Liquidität, womit bei einer Gegenüberstellung ausschließlich der Mehrbedarf entscheidungsrelevant ist. Gegebenenfalls kann der erforderliche Liquiditätsbedarf entweder durch einen Kontokorrentkredit oder durch die Aufnahme eines Darlehens gedeckt werden. In einem solchen Fall wären die Einsparungen, die bei den Rohmaterial-einkäufen entstehen, den erhöhten Zinsaufwendungen gegenüber zu stellen. In Anbetracht der bereits getroffenen Entscheidung hinsichtlich des Maschinenverkaufs ist mit einem Liquiditätsengpass zum Zeitpunkt der Fälligkeit der Verbindlichkeiten nicht zu rechnen.

Beispiel: Vergleich Einkauf von 40.000 und 50.000 Stück

Einsparpotential:	112.500,00 €	(50.000 Stück x 2,25 €/ Stück)
Zinsaufwand:	12.150,00 €	(Darlehen 810.000 € bei 6,0 % p.a., keine Sondertilgung)

Gleichwohl greift eine reine Kostenbetrachtung bei der Rohmaterialbeschaffung zu kurz. Unter Berücksichtigung der Marktsituation und grundsätzlich möglichen Rabattstufen kann die maximale Ausnutzung von Rabatten mit enorm hohen Beschaffungsmengen und damit Lagerreichweiten (Produktionsversorgung) von mehreren Perioden einhergehen. Obgleich technische Veralterung oder Verderb etc. im Planspiel nicht auftreten, verhindert eine längerfristige Eindeckungsstrategie kurzfristige Spekulationsmöglichkeiten. Preissenkungen können bei hohen Lagerbeständen kaum genutzt werden. Umgekehrt sichern hohe Lagerbestände jedoch eine kostengünstige Produktion auch bei steigenden Preisen am Rohmaterialmarkt.

Weitere Planungsgrundlage:

Einkauf Rohmaterialien: 50.000 Stück

5. Marktforschung

Um auch in der Folgeperiode über eine adäquate Informationsbasis als Entscheidungsgrundlage zu verfügen, ist die Beauftragung eines Marktforschungsberichts sinnvoll. Zumindest in der Startphase ist eine möglichst umfassende Markttransparenz anzustreben. Im erweiterten Marktforschungsbericht finden wir u.a. Aussagen über die Werbeausgaben der Mitbewerber. Diese Daten sind vor allem zur Einschätzung der Werbewirkung sowie der Analyse der Konkurrenzsituationen wertvoll.

Weitere Planungsgrundlage:

Anforderung eines erweiterten Marktforschungsberichts (Deluxe)

6. Liquidität

Die jetzt noch ausstehende Liquiditätsplanung erfordert eine möglichst vollständige Erfassung aller wesentlichen Ein- und Auszahlungsströme.

Anfangsbestand Bankguthaben oder Girokonto	3.104.002,00 €
Verkauf Maschinen	+ 2.380.000,00 €
Forderungen	+ 9.450.000,00 €
Verbindlichkeiten	- 4.112.500,00 €
Tilgung Darlehen	- 1.000.000,00 €
Lohn Produktionsmitarbeiter	- 504.000,00 €
Gehalt Vertriebsmitarbeiter	- 120.000,00 €
Gehalt Verwaltungsmitarbeiter	- 180.000,00 €
Energie und Betriebsstoffe	- 585.000,00 €
Qualität	- 400.000,00 €
Werbung	- 250.000,00 €
Vertriebskosten	- 198.500,00 €
Betriebsausgaben sonstige	- 1.500.000,00 €
Zinsen Darlehen	- 240.000,00 €
Entlassung Produktionsmitarbeiter	- 10.500,00 €
Entlassung Vertriebsmitarbeiter	0,00 €
Entlassung Verwaltungsmitarbeiter	- 5.000,00 €
Abbau Maschinen	- 4.000,00 €
Lagerhaltung	- 9.750,00 €
Marktforschungsbericht	- 50.000,00 €
Saldo vor Zinsen	= 5.764.752,00 €

Nachdem in unserem Beispiel zu Beginn der Planungsperiode ein erheblicher Überschuss an liquiden Mitteln vorhanden ist und auch innerhalb der Periode die Einzahlungen höher als die Auszahlungen sind, kann über die Verwendung überschüssiger Mittel zur Sondertilgung von Darlehen oder auch über eine Festgeldanlage nachgedacht werden.

Wir entscheiden uns für eine Festgeldanlage.

Weitere Planungsgrundlage:

Festgeldanlage	3.000.000 €
----------------	-------------

Sofern Feldgeld angelegt wird, verringert der Anlagebetrag den Saldo des Girokontos unmittelbar zu Periodenbeginn. Damit ändert sich die Liquiditätsberechnung wie folgt:

Anfangsbestand Bankguthaben oder Girokonto	3.104.002,00 €
Festgeldanlage	-3.000.000,00 €
Saldo erster Buchungstag	104.002,00 €
Verkauf Maschinen	+ 2.380.000,00 €
Forderungen	+ 9.450.000,00 €
Verbindlichkeiten	- 4.112.500,00 €
Tilgung Darlehen	- 1.000.000,00 €
Lohn Produktionsmitarbeiter	- 504.000,00 €
Gehalt Vertriebsmitarbeiter	- 120.000,00 €
Gehalt Verwaltungsmitarbeiter	- 180.000,00 €
Energie und Betriebsstoffe	- 585.000,00 €
Qualität	- 400.000,00 €
Werbung	- 250.000,00 €
Vertriebskosten	- 198.500,00 €
Betriebsausgaben sonstige	- 1.500.000,00 €
Zinsen Darlehen	- 240.000,00 €
Entlassung Produktionsmitarbeiter	- 10.500,00 €
Entlassung Vertriebsmitarbeiter	0,00 €
Entlassung Verwaltungsmitarbeiter	- 5.000,00 €
Abbau Maschinen	- 4.000,00 €
Lagerhaltung	- 9.750,00 €
Marktforschungsbericht	- 50.000,00 €
Saldo vorletzter Buchungstag	= 2.764.752,00 €
Zinsen Girokonto	+ 7.171,89 €
Festgeldrückzahlung	+ 3.000.000,00 €
Zinsen Festgeld	+ 30.000,00 €
Endbestand Bankguthaben oder Girokonto	5.801.192,89 €

Im vorliegenden Fall ergeben sich keine Liquiditätsprobleme. Daher sind auch keine weiteren Entscheidungen zu treffen. Sollte sich aber eine prekäre Liquiditätslage (Überschreitung des Kreditlimits) einstellen, muss diese durch die Aufnahme von Darlehen, den Verkauf von Maschinen etc. unter allen Umständen bereinigt werden.

Gleichwohl ist anzumerken, dass eine exakte Liquiditätsplanung unwahrscheinlich erscheint, da einzelne Zahlungsvorgänge auf Marktgegebenheiten beruhen (Vertriebskosten, Lagerkosten) und demzufolge mit Ungewissheit behaftet sind. Die auf diesen Zahlungsvorgängen aufbauenden Berechnungen (Zinsen) können daher auch nur Näherungswerte sein und für die vorliegende Planung grob überschlagen werden.

Erläuterungen zu Kapitel 6. Liquidität

Anfangsbestand Bankguthaben ist dem Statusbericht Bilanz entnommen (S. B-2)

Verkauf einer Maschine ist eigene Entscheidung (S. D-6). Der Verkauf findet zu Buchwert statt. Der Buchwert ist dem Statusbericht Produktion I entnommen (S. B-6) entnommen.

Forderungen entstammen aus den Verkäufen der Vorperiode und sind der Bilanz entnommen (S. B-2).

Verbindlichkeiten resultieren aus den Einkäufen der Vorperiode und sind der Bilanz entnommen (S. B-2).

Tilgung des Darlehens findet in gleichbleibenden Raten statt und leitet sich aus der ursprünglichen Darlehenshöhe ab. Die Tilgungsrate ist dem Statusbericht Finanzierung entnommen (S. B-9).

Der Lohn für die Produktionsmitarbeiter berechnet sich aus den vorhandenen 49 Mitarbeitern – siehe Statusbericht Produktion I (S. B-6) – von denen gemäß eigener Entscheidung 7 Mitarbeiter (1 Produktionsteam) entlassen werden. Die verbleibenden 42 Mitarbeiter arbeiten nach eigener Entscheidung im 1-Schicht Betrieb (S. D-6). Jeder Produktionsmitarbeiter erhält in der aktuellen Periode 12.000,00 € Lohn pro Quartal. Die Lohnangaben sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode I entnommen (S. B-13).

Laut eigener Entscheidung soll die Vertriebskapazität von 6 Personen beibehalten werden. (S. D-4). Die bestehende Vertriebskapazität ist dem Statusbericht Vertrieb (S. B-8) zu entnehmen. Jeder Vertriebsmitarbeiter erhält in der aktuellen Periode ein Gehalt von 20.000,00 € pro Quartal. Die Gehaltsangaben sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode I entnommen (S. B-13).

Durch die Entlassung von 7 Produktionsmitarbeitern reduziert sich auch das erforderliche Verwaltungspersonal. Zur Betreuung der verbleibenden Produktions- und Vertriebsmitarbeiter (42 + 6 = 48) sind bei einer Betreuungsrelation von 1:5 10 Verwaltungsmitarbeiter erforderlich. Eventuell überschüssiges Verwaltungspersonal wird automatisch abgebaut. Das Gehalt je Verwaltungsmitarbeiter beträgt 18.000,00 € pro Quartal. Die Betreuungsrelation sowie die Gehaltsangaben sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode I entnommen (S. B-13).

Aus einer Produktion von 39.000 Stück – eigene Entscheidung (S. D-6) – und Kosten von 15,00 € je Stück für Energie und Betriebsstoffe errechnen sich die Gesamtkosten. Die Kosten pro Stück sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode II entnommen (S. B-14).

Die Ausgaben für Qualität beruhen auf der eigenen Entscheidung (S. D-4 und S. D-6).

Die Ausgaben für Werbung beruhen auf der eigenen Entscheidung (S. D-4).

Vertriebskosten berechnen sich aus dem geplanten Verkauf von 39.700 Stück (S. D-4) und den variablen Vertriebskosten von 5,00 € pro Stück. Die Kosten pro Stück sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode II entnommen (S. B-14).

Sonstige Betriebsausgaben sind fixe Kosten und können dem Statusbericht Administration entnommen werden (S. B-10).

Die Zinsen für das Darlehen errechnen sich aus der aktuellen Darlehenshöhe. Bei einer Restschuld von 16.000.000,00 € – siehe Statusbericht Finanzierung oder Statusbericht Bilanz (S. B-2 bzw. S. B-9) – und einem Zinssatz von 6% p.a. ergibt sich der Zins pro Quartal aus $(16.000.000,00 \text{ €} \times 0,06) / 4$. Der Zinssatz ist den Rahmendaten für die aktuelle Periode II entnommen (S. B-14). Da die Tilgung des Darlehens erst zu Periodenende stattfindet, beeinflusst sie die Darlehenshöhe während der Periode nicht und bleibt bei der Zinsberechnung unberücksichtigt.

Geplant ist die Entlassung von 7 Produktionsmitarbeitern (S. D-6). Der Aufwand für die Entlassung eines Produktionsmitarbeiters beträgt 1.500,00 € – siehe Rahmendaten für die aktuelle Periode I (S. B-13).

Eine Entlassung von Vertriebsmitarbeitern ist nicht vorgesehen (S. D-4). Deshalb entstehen hierfür auch keine Kosten.

Aus der Entlassung von 7 Produktionsmitarbeitern resultiert die Reduktion des erforderlichen Verwaltungspersonals. Von den ursprünglich vorhandenen 11 Verwaltungsmitarbeitern – siehe Statusbericht Administration I (S. B-10) – werden nur noch 10 Verwaltungsmitarbeiter benötigt. Der überschüssige Verwaltungsmitarbeiter wird automatisch entlassen. Der Aufwand für die Entlassung eines Verwaltungsmitarbeiters beträgt 5.000,00 € – siehe Rahmendaten für die aktuelle Periode I (S. B-13).

Durch den Verkauf einer Maschine entstehen Aufwendungen für die Demontage und den Abtransport. Der Aufwand für den Abbau beträgt je Maschine 4.000,00 € – siehe Rahmendaten für die aktuelle Periode I (S. B-13).

Die Kosten für die Lagerhaltung berechnen sich aus dem durchschnittlichen Lagerbestand. Dieser errechnet sich aus dem Lageranfangsbestand zuzüglich dem Einkauf an Handelswaren und dem Lagerendbestand. Da die bestellten Handelswaren unmittelbar zu Periodenbeginn angeliefert und eingelagert werden, erhöht sich der ursprüngliche Lageranfangsbestand entsprechend. Zu Beginn der Periode weist das Lager zunächst einen Anfangsbestand von 0 Stück Fertigwaren auf, da der Endbestand der Vorperiode sowohl bei den Handelswaren als auch den Fertigerzeugnissen ebenfalls 0 Stück betrug – siehe Statusbericht Lager (S. B-5). Der Kauf von 1.000 Stück Handelsware gemäß eigener Entscheidung erhöht dann den Lageranfangsbestand auf 1.000 Stück. Der Lagerendbestand ergibt sich aus diesem Lageranfangsbestand zuzüglich der Produktionsmenge abzüglich der Absatzmenge. Der geplante Lagerendbestand beträgt daher 300 Stück ($1.000 + 39.000 - 39.700$). Die geplanten Werte für die Absatzmenge, den Kauf von Handelsware und der Produktionsmenge finden sich in Abschnitt D, Kapitel 1. Marktsituation (S. D-4) bzw. in Abschnitt D, Kapitel 3. Produktionskapazität (S. D-6). Aus dem Lageranfangsbestand von 1.000 Stück und dem Lagerendbestand von 300 Stück leitet sich ein durchschnittlicher Lagerbestand von 650 Stück ab ($(1.000 + 300) / 2$). Pro durchschnittlich gelagerter Mengeneinheit entstehen Lagerkosten von 15,00 € – siehe Rahmendaten für die aktuelle Periode I (S. B-13).

Ein erweiterter Marktforschungsbericht „Deluxe“ wird angefordert. Die Kosten für diesen Marktforschungsbericht sind den Rahmendaten für die aktuelle Periode II (S. B-14) entnommen.

Die Festgeldanlage ist eine eigene Entscheidung (S. D-8).

Die Zinsen für das Girokonto errechnen sich aus dem durchschnittlichen Guthaben oder dem durchschnittlichen Kontokorrentkredit. Damit entstehen entweder Guthabenzinsen oder Schuldzinsen – ungeachtet des Anfangs- und Endbestands des Girokontos. Vom Girokonto fließen unmittelbar zu Periodenbeginn 3.000.000,00 € als Festgeldanlage ab. Der Anfangsbestand des Girokontos beträgt damit 104.002,00 € ($3.104.200,00 € - 3.000.000,00 €$). Laut Planung ergibt sich durch die Ein- und Auszahlungen ein Endbestand von 2.764.752,00 € vor dem Rückfluss des Festgelds und den damit verbundenen Festgeldzinsen (S. D-9). Aus dem Anfangsbestand und dem Endbestand ergibt sich ein durchschnittliches Guthaben auf dem Girokonto von 1.434.377,00 € ($(104.002,00 + 2.764.752,00) / 2$). Bei einer Verzinsung des Guthabens mit 2% p.a. ergibt sich ein Guthabenzins für das Quartal in der angegebenen Höhe ($(1.434.377,00 € \times 0,02) / 4$). Der Zinssatz ist den Rahmendaten für die aktuelle Periode II entnommen (S. B-14).

Der Rückfluss des Festgelds entspricht der Festgeldanlage.

Die Zinsen für das Festgeld berechnen sich aus dem angelegten Festgeld und dem Zinssatz für Festgeld. Bei einer Festgeldanlage von 3.000.000,00 € und einem Zinssatz für Festgeld von 4% p.a. ergibt sich der Zins pro Quartal aus ($(3.000.000,00 \times 0,04) / 4$). Festgeld und

Festgeldzins fließen gemeinsam unmittelbar vor Periodenende zurück. Der Zinssatz ist den Rahmendaten für die aktuelle Periode II entnommen (S. B-14).

7. Gewinn oder Verlust

Auf der Basis der entwickelten Entscheidungen lässt sich nun eine vorläufige Gewinn- und Verlustrechnung erstellen. Ähnlich wie bei der Liquiditätsrechnung basiert diese auf der Annahme, dass die zugrundegelegten Planungen auch tatsächlich umgesetzt werden können.

Erträge		
	Umsatz	9.925.000,00 €
	Bestandsmehrung Erzeugnisse	38.098,32 €
	Zinsertrag Festgeld	30.000,00 €
	Zinsertrag Girokonto	7.171,89 €
	Summe	10.000.270,21 €
Aufwendungen		
	Rohstoffe	3.159.000,00 €
	Handelswaren	158.720,00 €
	Löhne und Gehälter	804.000,00 €
	Abschreibungen Gebäude	50.000,00 €
	Abschreibungen Maschinen	840.000,00 €
	Abschreibungen BGA	125.000,00 €
	Qualität	400.000,00 €
	Werbung	250.000,00 €
	Vertrieb	198.500,00 €
	Marktforschung	50.000,00 €
	Lagerhaltung	9.750,00 €
	Sonstige Betriebsausgaben	1.500.000,00 €
	Zinsaufwand Darlehen	240.000,00 €
	Energie und Betriebsstoffe	585.000,00 €
	Sonst. Aufwand Personal	15.500,00 €
	Sonst. Aufwand Produktion	4.000,00 €
	Summe	8.389.470,00 €
	Gewinn	1.610.800,21 €

Im Vergleich zur Vorperiode ergibt sich in der Planung ein deutlicher Gewinnanstieg. Einerseits ist dieser durch Restrukturierungsmaßnahmen hervorgerufen, zum anderen trägt aber auch die konsequente Ausrichtungen am Markt und der Preis-Absatz-Funktion zu diesem Ergebnis bei.

Das errechnete Ergebnis basiert auf einer konkreten Kombination von Einzelentscheidungen, die durchaus in Frage gestellt oder verändert werden können. Indem Sie verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Entscheidungsausprägungen durchrechnen, können Sie unter mehreren Entscheidungsoptionen wählen.

Hier ist jedoch zu beachten, dass optimistische Annahmen (z.B. Werbewirkung) naturgemäß über die erwarteten höheren Verkaufszahlen auch zu einem höheren Deckungsbeitrag und damit höheren Gewinn führen. Andererseits aber steigt das der Planung zugrundeliegende Risiko einer Fehleinschätzung. Berücksichtigen Sie deshalb vor der endgültigen Festlegung Ihrer Entscheidungsparameter auch die Risikosituation!

Erläuterungen zu Kapitel 7. Gewinn oder Verlust

Der Umsatz ergibt sich aus der geplanten Absatzmenge von 39.700 Stück und dem geplanten Verkaufspreis von 250,00 € (S. D-4).

Eine Bestandmehrung an Erzeugnissen ergibt sich, da laut Planung nicht alle eingekauften Handelswaren und produzierten Erzeugnisse auch abgesetzt werden. Von den 1.000 Stück Handelswaren und der Produktionsmenge von 39.000 Stück werden nur 39.700 Stück abgesetzt. Daraus resultiert eine Erhöhung des Lagerbestands von 300 Stück. Da allerdings Handelswaren und eigengefertigte Erzeugnisse anteilig verkauft werden, ist auch nur ein entsprechender Anteil der Erhöhung des Lagerbestands den eigengefertigten Erzeugnissen zuzurechnen. Dieser Anteil bestimmt sich aus der Gegenüberstellung von der Produktionsmenge zur gesamten Angebotsmenge ($39.000 \text{ Stück} / 40.000 \text{ Stück} = 99,25\%$). Von der Produktionsmenge 39.000 Stück werden 38.708 Stück verkauft (entspricht 99,25% aufgerundet). Die verbleibenden 292 Stück erhöhen den Lagerbestand. Zur periodengerechten Kostenabgrenzung ist diese Bestandsmehrung (höchstens) mit den Herstellungskosten von 134,96 € pro Stück zu bewerten. Die Herstellungskosten pro Stück leiten sich aus der Produktionsentscheidung ab (S. D-5 und D-6).

Zinsen Festgeld und Zinsen Girokonto siehe Erläuterungen zu Kapitel 6 Liquidität.

Für die Produktion von 39.000 Stück Erzeugnissen sind 39.000 Einheiten Rohstoffe erforderlich. Die Rohstoffe werden laut eigener Entscheidung zu einem Preis von 81,00 € pro Stück eingekauft (S. D-6).

Von den 1.000 Stück eingekaufter Handelsware werden 992 Stück verkauft (99,25% abgerundet (s.o. Bestandsmehrung)). Die Handelsware wird laut eigener Entscheidung zu einem Preis von 160,00 € pro Stück eingekauft (S. D-6).

Löhne und Gehälter siehe Erläuterungen zu Kapitel 6 Liquidität.

Die Abschreibung für Gebäude leitet sich aus dem Anschaffungswert ab. Da das Gebäude linear mit gleichbleibenden Beträgen abgeschrieben wird, lässt sich der Abschreibungsbetrag unmittelbar dem Statusbericht Administration entnehmen (S. B-10).

Die Abschreibung für Maschinen ergibt sich aus den vorhandenen Maschinen und deren jeweiligen individuellen Abschreibungsbetrag. Da eine Maschine verkauft wird (eigene Entscheidung), entsteht für die verbleibenden 6 Maschinen ein Abschreibungsbetrag von je 140.000,00 €. Die Daten sind dem Statusbericht Produktion I zu entnehmen (S. B-6).

Die Abschreibung für BGA (Betriebs- und Geschäftsausstattung) leitet sich aus dem Anschaffungswert ab. Da die BGA linear mit gleichbleibenden Beträgen abgeschrieben wird, lässt sich der Abschreibungsbetrag unmittelbar dem Statusbericht Administration entnehmen (S. B-10).

Qualität, Werbung, Vertrieb, Marktforschung, Lagerhaltung, Sonstige Betriebsausgaben,

Zinsaufwand Darlehen, Energie siehe Erläuterungen zu Kapitel 6 Liquidität.

Sonst. Aufwand Personal entspricht der Summe an Aufwendungen, die für Einstellungen oder Entlassungen entstehen (siehe Erläuterungen zu Kapitel 6 Liquidität).

Sonst. Aufwand Produktion beinhaltet die Kosten für den Abbau einer Maschine (siehe Erläuterungen zu Kapitel 6 Liquidität).

E ZUSAMMENFASSUNG DER ENTSCHEIDUNGSELEMENTE (QUICK REFERENCE)



EINKAUF ROHMATERIAL

- Preis: mengenabhängige Staffelpreise
- Zahlung: zunächst Buchung als Verbindlichkeit; Zahlungsabgang in der nächsten Periode
- Lieferung: zu Beginn der aktuellen Periode
- Lagerung: beansprucht keine Lagerkapazität und verursacht daher auch keine Lagerkosten

EINKAUF HANDELSWARE

- Preis: mengenabhängige Staffelpreise
- Zahlung: zunächst Buchung als Verbindlichkeit; Zahlungsabgang in der nächsten Periode
- Lieferung: zu Beginn der aktuellen Periode
- Lagerung: muss im Fertigwarenlager gelagert werden und verursacht daher Lagerkosten; ist die freie Lagerkapazität kleiner als die bestellte Menge, wird die Lieferung entsprechend gekürzt

MASCHINENVERKAUF

- Preis: aktueller Buchwert
- Zahlung: Zahlungseingang in der aktuellen Periode
- Abbau: zu Beginn der aktuellen Periode
- Kosten: es fallen Abbaukosten an

MASCHINENKAUF

- Preis: Kaufpreis
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode
- Zugang: zu Beginn der aktuellen Periode; die Produktionshalle bietet Platz für maximal 10 Maschinen, überzählige Maschinen können nicht genutzt werden
- Nutzung: mit der Lieferung, also bereits in der aktuellen Periode; lineare Abschreibung; Nutzungsdauer gleich Abschreibungsdauer
- Kapazität: in Stück pro Betriebsschicht; maximal drei Betriebsschichten pro Maschine möglich

EINSTELLUNG VON PRODUKTIONSPERSONAL

- Zugang: zu Beginn der aktuellen Periode, es werden immer komplette Bedienteams eingestellt
- Kosten: es fallen Einstellungskosten an
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

ENTLASSUNG VON PRODUKTIONSPERSONAL

- Abgang: zu Beginn der aktuellen Periode, es werden immer komplette Bedienteams entlassen
- Kosten: es fallen Freisetzungskosten an
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

PRODUKTION

- Schichten: die Anzahl der realisierbaren Betriebsschichten ergibt sich aus der Zahl der verfügbaren Bedienteams. Falls weniger Maschinen als Betriebsteams vorhanden sind, wird in Abhängigkeit von der Produktionsmenge automatisch Mehrschichtbetrieb angenommen. Mehrschichtbetrieb führt beim gesamten an den betroffenen Maschinen eingesetzten Produktionspersonal zu Lohnzuschlägen
- Kapazität: die Produktionskapazität ergibt sich aus der Zahl der Betriebsschichten und der Maschinenkapazität pro Schicht
- Ausstoß: die maximal produzierbare Menge wird begrenzt durch das verfügbare Rohmaterial, die Produktionskapazität und die verfügbare Lagerkapazität; die Vorgabemenge legt die zu produzierende Menge genau fest
- Kosten: es fallen variable Produktionskosten an
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode
- Lagerung: Produkte, die in der aktuellen Periode nicht verkauft werden, werden im Fertigwarenlager gelagert und verursachen daher Lagerkosten; ist die freie Lagerkapazität kleiner als die zu lagernde Menge, wird die Produktion entsprechend gekürzt

EINSTELLUNG VON VERTRIEBSPERSONAL

- Zugang: zu Beginn der aktuellen Periode
- Kosten: es fallen Einstellungskosten an
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

ENTLASSUNG VON VERTRIEBSPERSONAL

- Abgang: zu Beginn der aktuellen Periode
- Kosten: es fallen Freisetzungskosten an
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

VERKAUFSPREIS UND PRODUKTABSATZ

- Nachfrage: der Zusammenhang zwischen dem Verkaufspreis und der Nachfragemenge wird durch die Nachfragefunktion abgebildet; tendenziell gilt: je höher der Verkaufspreis, desto niedriger die Nachfragemenge (und umgekehrt); die beiden Eckwerte der Nachfragefunktion sind die Sättigungsmenge (Verkaufspreis = 0) und der Prohibitivpreis (Nachfragemenge = 0)
- Absatz: Erzeugnisse und Handelswaren werden im Verlauf der Periode kontinuierlich aus dem Lager bzw. aus der Produktion heraus verkauft; ist das Produktangebot größer als die Nachfragemenge, verbleiben die nicht abgesetzten Produkte im Fertigwarenlager; die im umgekehrten Fall entstehende Überschussnachfrage verfällt, wird also weder auf die Mitbewerber noch auf die Folgeperiode übertragen
- Umsatz: zunächst Buchung als Forderung; Zahlungseingang zu Beginn der nächsten Periode

AUSGABEN FÜR QUALITÄT

- Wirkung: um im Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben, sind Ausgaben für Produktqualität in einer bestimmten Höhe zu tätigen (erwartete Ausgabenhöhe); höhere Ausgaben führen tendenziell zu einer höheren Produktqualität und damit zu einer besseren Wettbewerbsposition (und umgekehrt); Basis für die Ermittlung des Gesamtbetrags sind die in der betrachteten Periode selbst produzierten bzw. als Handelsware zugekauften Einheiten
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

AUSGABEN FÜR WERBUNG

- Wirkung: um einen angestrebten Umsatz realisieren zu können, sind Werbeausgaben in einer bestimmten Höhe zu tätigen (erwartete Ausgabenhöhe); höhere Ausgaben führen tendenziell zu einer höheren Nachfragemenge (und umgekehrt)
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

MARKTFORSCHUNG (BESCHAFFUNG VON INFORMATION)

- Angebot: Bericht "Standard" und Bericht "Deluxe"
- Zahlung: Zahlungsabgang in der aktuellen Periode

BANKKREDIT MIT PERIODISCHER ZINS- UND TILGUNGSZAHLUNG (DARLEHEN)

- Aufnahme: bei Überschreitung des Kreditlimits wird der Aufnahmebetrag entsprechend gekürzt; der Aufnahmebetrag wird zum vorhandenen Kreditvolumen hinzugerechnet; Tilgungs- und Zinszahlungen erhöhen sich entsprechend
- Zahlung: Zahlungseingang (Aufnahmebetrag) zu Beginn der aktuellen Periode; Zahlungsabgang (Tilgung und Zinsen) am Ende der aktuellen Periode

SONDERTILGUNG

- Wirkung: reduziert das Darlehen außerplanmäßig um den eingegebenen Tilgungsbetrag
- Kosten: Vorfälligkeitsentschädigung
- Zahlung: Zahlungsabgang (Tilgungsbetrag und Vorfälligkeitsentschädigung) zu Beginn der aktuellen Periode

FESTGELDDANLAGE

- Zahlung: Zahlungsabgang (Anlagebetrag) zu Beginn der aktuellen Periode; Zahlungseingang (Anlagebetrag und Zinsen) am Ende der aktuellen Periode

F PLANUNGSFORMULARE



Planungsformular Absatzplanung

Verkaufspreis	
Nachfragemenge (Planungsbasis Vorperiode)	
Sondereinflüsse (Prognose):	
+/- Marktveränderung (z.B. saisonaler Einfluss)	
+/- Werbewirkung	
+/- Wettbewerb (Preis-Qualitäts-Verhältnis)	
Nachfragemenge (inkl. aller Sondereinflüsse)	
Umsatz	
Ausgaben für Werbung	
Ausgaben für Qualität	

Planungsformular Personalplanung

Vorhandene Vertriebskapazität	
Erforderliche Vertriebskapazität	
Einstellung/Entlassung Vertriebspersonal	
Vorhandene Produktionsteams	
Erforderliche Produktionsteams	
Einstellung/Entlassung Produktionsteams	

Planungsformular Beschaffungsplanung Rohmaterialien

Lageranfangsbestand Rohmaterialien	
- geplante Produktionsmenge	
= Bedarf Rohmaterialien	
+ Kauf Rohmaterialien	
= Lagerendbestand Rohmaterialien	

Planungsformular Bedarfsplanung

Lageranfangsbestand Fertigwaren	
- geplante Absatzmenge	
= Bedarf Fertigwaren	
+ Kauf Fertigwaren	
+ Produktion Erzeugnisse	
= Lagerendbestand Fertigwaren	

Planungsformular Produktionsplanung

Vorhandene Maschinenkapazität	
Erforderliche Maschinenkapazität	
Kauf/Verkauf von Maschinen	
Erhöhung/Reduzierung der Betriebsschichten über die Einstellung/Entlassung von Produktionsteams (siehe Personalplanung)	

Planungsformular Liquiditätsplanung

Anfangsbestand Bankguthaben oder Girokonto	
- Festgeldanlage	
Saldo erster Buchungstag	
+ Forderungen	
+ Verkauf Maschinen	
+ Darlehensaufnahme	
- Verbindlichkeiten	
- Kauf Maschinen	
- Tilgung Darlehen	
- Sondertilgung Darlehen	
- Lohn Produktionsmitarbeiter (incl. Schichtzuschläge)	
- Gehalt Vertriebsmitarbeiter	
- Gehalt Verwaltungsmitarbeiter	
- Qualität	
- Werbung	
- Vertriebskosten	
- sonstiger Betriebsaufwand	
- Zinsen Darlehen	
- Einstellung Vertriebsmitarbeiter	
- Einstellung Produktionsmitarbeiter	
- Einstellung Verwaltungsmitarbeiter	
- Entlassung Vertriebsmitarbeiter	
- Entlassung Produktionsmitarbeiter	
- Entlassung Verwaltungsmitarbeiter	
- Abbau Maschinen	
- Energie und Betriebsstoffe	
- Lagerhaltung	
- Marktforschungsbericht	
- Vorfälligkeitsentschädigung (bei Sondertilgung)	
Saldo vorletzter Buchungstag	
+/- Zinsen Girokonto	
+ Zinsen Festgeld	
+ Rückfluss Festgeld	
Saldo Periodenende	

Planungsformular Gewinn/Verlust

Erträge	
Umsatz	
Bestandserhöhung Fertigerzeugnisse	
Zinsertrag Festgeld	
Zinsertrag Girokonto	
Summe Erträge	
Aufwendungen	
Verbrauch an Rohmaterial	
Verbrauch an Handelswaren	
Bestandsminderung Fertigerzeugnisse	
Löhne und Gehälter	
Abschreibung Gebäude	
Abschreibung Maschinen	
Abschreibung Geschäftsausstattung	
Energie und Betriebsstoffe	
Qualität	
Werbung	
Vertrieb	
Sonstiger Betriebsaufwand	
Zinsaufwand Darlehen	
Zinsaufwand Girokonto	
Sonstiger Aufwand Personal	
Sonstiger Aufwand Produktion	
Sonstiger Aufwand Lagerhaltung	
Sonstiger Aufwand Marketing (Marktforschung)	
Sonstiger Aufwand Finanzierung	
Summe Aufwendungen	
Gewinn bzw. Verlust	

ENTSCHEIDUNGEN

Team

Teamkennung
Entscheidungsperiode

Einkauf

Einkaufsmenge Rohmaterial
Einkaufsmenge Handelsware

Produktion

Kauf von Maschinen
Verkauf von Maschinen
Einstellung von Produktionsteams
Entlassung von Produktionsteams
Produktionsmenge

Vertrieb

Verkaufspreis
Gesamtausgaben für Werbung
Gesamtausgaben für Qualität
Einstellung von Vertriebsmitarbeitern
Entlassung von Vertriebsmitarbeitern
Marktforschungsbericht

	€
	€
	€

- kein Bericht
 Standard
 Deluxe

Finanzen

Darlehensaufnahme
Sondertilgung
Festgeldanlage

	€
	€
	€

G GLOSSAR

Abfindung	Einmalige Geldleistung zur Ablösung von Ansprüchen, die z.B. Arbeitnehmern bei Kündigung oder dem Ausscheiden aus einem Unternehmen bzw. Arbeitsverhältnis entstanden sind. Abfindungen werden in der Regel auch bei Sozialplänen vereinbart.
Abschreibung	Wertminderung abnutzbaren Vermögens im Rechnungswesen. Gebäude, Maschinen, Büroeinrichtungen usw. erfahren durch Abnutzung, Verschleiß oder technischen Fortschritt eine Entwertung. Diese Entwertung muss im Jahresabschluss sowohl bei der Darstellung der Vermögenswerte in der Bilanz als auch bei der Ertrags-situation in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden. Abschreibungen stellen Aufwendungen dar, die in der G&V-Rechnung zu einer Gewinnminderung führen. Gleichzeitig führt eine Abschreibung zu einer Verminderung des Vermögenswertes in der Bilanz des Unternehmens.
Abschreibung, lineare	Abschreibungsverfahren, das den Werteverzehr eines Vermögensgegenstandes gleichmäßig auf die Nutzungsdauer verteilt, womit der Abschreibungsbetrag während der gesamten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands konstant bleibt. Der Abschreibungsbetrag wird durch eine einfache Division der Anschaffungs- und Herstellkosten durch die in Jahren gemessene Nutzungsdauer ermittelt (z.B. 400.000 € geteilt durch 8 Jahre Nutzungsdauer → 50.000 € jährlicher Abschreibungsbetrag).
AfA	Absetzung für Abnutzung. Steuerrechtliche Abschreibungen, die Wertminderungen an langlebigen Wirtschaftsgütern erfassen. Aus Gründen einer einheitlichen Handhabung erstellt die Finanzbehörde sog. AfA-Tabellen, in der die gewöhnliche betriebliche Nutzungsdauer für typische Wirtschaftsgüter festgelegt ist.
AG	Aktiengesellschaft.
Aktiva	Vermögensgegenstände bzw. Wirtschaftsgüter einer Firma, die auf der Soll-Seite der Handels- bzw. Steuerbilanz ausgewiesen werden. Abhängig von der voraussichtlichen Dauer der Unternehmenszugehörigkeit wird in Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden. Der Wert aller ausgewiesenen Aktiva muss übereinstimmen mit dem aller Passiva.
Aktiengesellschaft	Rechtsform des privaten Rechts, die im Aktiengesetz rechtlich geregelt ist. Das Grundkapital ist in Teile, den sog. Aktienennwerten aufgeteilt, die von den Gründern als Einlagen eingezahlt werden müssen. Organe einer AG sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung.
Anlagevermögen	Vermögensgegenstände (Aktiva), die aufgrund ihrer Eigenschaften und/oder der betrieblichen Zweckbestimmung dazu bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Das Anlagevermögen umfasst Sachanlagen, Finanzanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände. Die Entwicklung des Anlagevermögens wird im sog. Anlagenspiegel (Verzeichnis) dargestellt.

Aufwand	Zu Anschaffungskosten bewerteter Güterverbrauch und Dienstleistungen in einem Unternehmen, sowie Löhne, Gehälter, Steuern etc. Die Differenz zwischen allen Aufwendungen und Erträgen ergibt den Periodenerfolg. Demgegenüber stellt das Begriffspaar Ausgabe/Einnahme auf die Veränderung des Bestands an Geldvermögen ab. Aufwand und Ertrag einer Periode müssen zeitlich nicht mit Ausgabe und Einnahme übereinstimmen.
Ausbringungsmenge	Die von einem Unternehmen in einer Zeiteinheit hergestellte Menge an Gütern und Dienstleistungen (Output). Hier Produktionsmenge pro Periode. Zur Berechnung der Produktivität und Beschäftigung (im Sinne der Kapazitätsauslastung) notwendig.
Ausgabe	Wert der eingekauften Güter und Dienstleistungen, welcher die Verminderung des Bestands an Geldvermögen misst. Neben den Auszahlungen werden also auch die Veränderungen der Forderungen und der Verbindlichkeiten berücksichtigt. Gegenbegriff ist die Einnahme.
Auszahlung	Verringerung der Zahlungsmittel (Bargeld sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben) einer Unternehmung. Der Gegenbegriff ist Einzahlung. Der Umfang der Auszahlungen und der Ausgaben muss nicht übereinstimmen.
Bestand	Menge von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie halbfertigen Erzeugnissen, die vom Unternehmen für die Produktion auf Lager gehalten werden.
Bestandsmehrung	Erhöhung des Lagerbestands an Erzeugnissen, der zur periodengerechten Kostenabgrenzung in der G&V als Ertrag ausgewiesen wird. Hierbei erfolgt die Bewertung der Erzeugnisse höchstens zu Herstellungskosten (Niederstwertprinzip).
Bestandsminderung	Reduzierung des Lagerbestands an Erzeugnissen, der zur periodengerechten Kostenabgrenzung in der G&V als Aufwand ausgewiesen wird. Hierbei erfolgt die Bewertung der Erzeugnisse zu Herstellungskosten entweder nach vorgegebenen Verbrauchsfolgeverfahren (z.B. FIFO) oder als gleitende Durchschnittswerte.
Betriebsstoffe	Betriebsstoffe (z.B. Schmieröl) sind notwendig, um die Betriebsmittel (z.B. Maschinen) funktionsfähig zu halten.
Bilanz	Gegenüberstellung der Vermögensgegenstände und der Schulden zu einem bestimmten Stichtag in Kontoform. Auf der Sollseite des Konto stehen die Aktiva und auf der Habenseite die Passiva. Als Saldo verbleibt das Eigenkapital, die Differenz aus Vermögen und Schulden. Die Veränderung des Eigenkapitals zwischen zwei Bilanzstichtagen entspricht dem Periodenüberschuss bzw. Periodenfehlbetrag.
Buchwert	Bewertung der Vermögensgegenstände in der Bilanz, die sich aus den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich der Abschreibungen ergibt. Sofern der tatsächliche Zeitwert höher als der Buchwert sein sollte, entstehen stille Reserven.

Deckungsbeitrag	Differenz zwischen den variablen Kosten und den Erlösen von Produkten, Produktgruppen oder den Erlösen des Gesamtunternehmens. Der Deckungsbeitrag kann als Gesamtdeckungsbeitrag oder mit Hilfe einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung je Produkt oder Produktgruppe ermittelt werden. Sobald der Gesamtdeckungsbeitrag die fixen Kosten eines Unternehmens übersteigt, entsteht aus dem operativen Betriebsgeschehen ein Gewinn.
Degressionseffekt der fixen Kosten	Abnahme der Stückkosten durch steigende Ausbringungsmenge bei gleich bleibenden (konstanten) fixen Kosten.
Diversifizierung	Strategie zur Erzielung eines externen Unternehmenswachstums durch Produkt- und Marktentscheidungen. Diversifikation bedeutet stets das Anbieten von neuen Produkten auf neuen Märkten.
Eigenkapital	Finanzielle Mittel, die der Unternehmung von den rechtlichen Eigentümern zur Verfügung gestellt werden. Das Eigenkapital ergibt sich aus der Differenz der Buchwerte aller Aktiva abzüglich aller Schulden. Bei Kapitalgesellschaften setzt sich das Eigenkapital aus den Komponenten: gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklage, Gewinnrücklage, Gewinnvortrag/Verlustvortrag und Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag zusammen.
Einnahme	Wert der veräußerten Güter und Dienstleistungen, welcher die Erhöhung des Bestands an Geldvermögen misst. Neben den Einzahlungen werden also auch die Veränderungen der Forderungen und der Verbindlichkeiten berücksichtigt. Gegenbegriff ist die Ausgabe.
Einzahlung	Erhöhung der Zahlungsmittel (Bargeld sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben) einer Unternehmung. Der Gegenbegriff ist Auszahlung. Der Umfang der Einzahlungen und der Einnahmen muss nicht übereinstimmen.
Erlös	In Geldeinheiten ausgedrückter Wert veräußerter Güter oder Dienstleistungen bezogen auf eine bestimmte Periode oder ein bestimmtes Produkt bzw. einen bestimmten Auftrag.
Ertrag	Erfolgswirksamer Wertezufluss (aus der Entstehung von Gütern und Dienstleistungen) innerhalb einer Periode. Die Differenz zwischen allen Aufwendungen und Erträgen ergibt den Periodenerfolg. Demgegenüber stellt das Begriffspaar Ausgabe/Einnahme auf die Veränderung des Geldvermögensbestand ab. Aufwand und Ertrag einer Periode müssen zeitlich nicht mit Ausgabe und Einnahme übereinstimmen.
Festgeld	Im Gegensatz zu Spareinlagen für eine bestimmte, vorab festgelegte Zeit angelegter Geldbetrag bei einer Bank – meist ohne Kündigungsrecht (Termineinlagen). Üblicherweise mit Zinsvorteilen gegenüber Spareinlagen versehen.
FIFO-Prinzip	Sammelbewertungsverfahren zur vereinfachten Ermittlung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten gleichartiger Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens. Beim FIFO-Verfahren (first in, first out) wird unterstellt, dass die zuerst angeschafften oder hergestellten Gegenstände auch zuerst wieder verbraucht oder veräußert werden.

Firma	Gemäß Handelsgesetzbuch (HGB) der Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreiben kann.
Fixe Kosten	Im Gegensatz zu den variablen Kosten von einer kurzfristigen Beschäftigungsänderung bzw. der Änderung der Ausbringungsmenge unabhängige Kosten. Absolut fixe Kosten fallen zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft immer unabhängig von der Beschäftigung an (z.B. Mieten, Leasingbeiträge), während sich intervallfixe Kosten bei unterschiedlichen Beschäftigungssituationen sprunghaft verändern (z.B. Lohn eines zusätzlichen Produktionsmitarbeiters, Miete einer zusätzlichen Lagerhalle).
Forderung	Ansprüche gegenüber Dritten auf eine Leistung. Dies kann eine Geldleistung oder sonstige Leistung sein. In der Bilanz sind Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gesondert auszuweisen.
Gehalt	Arbeitsentgelt eines Angestellten. Das Gehalt setzt sich häufig aus einem Grundgehalt und evtl. leistungsbezogenen Prämien zusammen.
Geschäftsausstattung	Auch Betriebs- und Geschäftsausstattung. Anlagevermögen, das aufgrund seiner Eigenschaft und betrieblichen Zweckbestimmung dazu bestimmt ist, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. In Abgrenzung zu den Maschinen werden hierunter z.B. Büroausstattung, Computer, Netzwerk etc. zusammengefasst.
Gewinn	Positiver Unterschiedsbetrag zwischen positiven und negativen Erfolgskomponenten. Dabei können die Erfolgskomponenten als Ertrag und Aufwand (Stromgrößen) oder auch über das Betriebsvermögen (Bestandsgrößen) gemessen werden. In der G&V als Periodenüberschuss bezeichnet, wenn die Erträge höher als die Aufwendungen sind.
Gewinn und Verlustrechnung	Periodische Erfolgsrechnung durch Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen eines bestimmten Abrechnungszeitraums. Sie ist Bestandteil des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und muss von jedem Kaufmann zum Ende des Geschäftsjahres erstellt werden. Formal kann die G&V in Konto- oder Staffelform aufgestellt werden.
Grenzertrag	Ertrag, der durch eine zusätzlich erbrachte Leistungseinheit entsteht. Betrachtet man den zahlungsorientierten Erlös einer zusätzlich verkauften Leistungseinheit, wird von Grenzerlös gesprochen.
Grenzkosten	Kosten, die durch die letzte produzierte oder erbrachte Leistungseinheit verursacht worden sind, z.B. durch eine zusätzliche Arbeitsstunde, Werbeaufwand für den Absatz einer zusätzlichen Mengeneinheit
Grundkapital	Kapitaleinlage einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaft (AG). Zusammen mit den Rücklagen stellt das Grundkapital das Eigenkapital der Unternehmung dar.
Handelswaren	Fertigerzeugnisse, die von anderen Unternehmen zugekauft und unter eigenem Namen an die Kunden weiterverkauft werden. Dienen überwiegend der Sortimentsabrundung, werden aber auch zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen eingesetzt.

Herstellungskosten	Bewertungsmaßstab in der Handels- und Steuerbilanz für selbst-erstellte Vermögensgegenstände. Gemäß HGB gehen in die Herstellungskosten die Aufwendungen ein, die durch den Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen für die Herstellung, Erweiterung oder wesentliche Verbesserung entstehen. In der Handelsbilanz besteht Aktivierungspflicht für Material- und Fertigungseinzelkosten sowie Sondereinzelkosten der Fertigung, während für Material- und Fertigungsgemeinkosten (inklusive Abschreibungen) ein Aktivierungswahlrecht eingeräumt wird. In der Steuerbilanz hingegen besteht auch Aktivierungspflicht für die Material- und Fertigungsgemeinkosten. Kalkulatorische Kosten, die nicht deckungsgleich mit Aufwendungen sind, dürfen bei der Bewertung nicht berücksichtigt werden.
Hilfsstoff	Hilfsstoffe gehen in das Produkt ein, stellen aber nur einen unwesentlichen Teil des Produkts dar (z.B. Schrauben bei einem hochwertigen Möbelstück aus Holz).
Insolvenz	Bei Vorliegen von Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) sowie Überschuldung einer Unternehmung einsetzende Folge (Insolvenzverfahren) gemäß des Insolvenzrechts. Bei Vorliegen einer Insolvenz ist ein Insolvenzantrag beim Amtsgericht zu stellen, sofern ein außergerichtlicher Vergleich nicht möglich ist.
Insolvenzverfahren	Dreistufiges Rechtsverfahren über das Vermögen. Nach dem außergerichtlichen Einigungsverfahren (falls dieses scheitert) wird im eigentlichen Insolvenzverfahren vom Insolvenzgericht ein Schuldbereinigungsplan aufgestellt. Falls kein Widerspruch der Gläubiger erfolgt, wird dieser Plan durchgeführt. Im Rahmen dieses Schuldbereinigungsverfahrens kann auch ein Antrag auf Restschuldbefreiung gestellt werden. Ansonsten wird vom Gericht die Quote für die Gläubigerbefriedigung festgestellt (Konkurs).
Jahresabschluss	Instrument der handelsrechtlichen Rechnungslegung, das gemäß Handelsgesetzbuch aus einer Bilanz und einer G&V besteht. Bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG), die der Publizitätspflicht unterliegen, kommt als dritter Bestandteil der Anhang hinzu.
Kalkulatorische Kosten	Kosten, denen entweder kein realer Aufwand (Zusatzkosten) oder ein Aufwand in anderer Höhe (Anderskosten) zugrunde liegt. Zusatzkosten sind z.B. kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Zinsen, kalkulatorische Miete. Als Anderskosten gelten z.B. kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Fremdkapitalzinsen, kalkulatorische Wagnisse.
Kapazität	Leistungsvermögen einer technischen oder wirtschaftlichen Einheit in einem definierten Zeitabschnitt. In funktionaler Hinsicht lassen sich Anlagenkapazität, Personalkapazität oder finanzielle Kapazität unterscheiden. Neben der rein quantitativen, in Mengen und Zeiteinheiten ausgedrückten Kapazität (z.B. Ergiebigkeit), kann auch eine qualitative Aussage Art und Güte eines Leistungsvermögens ausdrücken (z.B. Genauigkeit).

Kapitalrücklage	Bestandteil des Eigenkapitals. Dabei werden entsprechend dem Ausweis in der Bilanz offene und stille Rücklagen (stille Reserven) unterschieden. Offene Rücklagen werden nur bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) aufgezeigt. Zu diesen gehören die Kapitalrücklage und die Gewinnrücklage. In die Kapitalrücklage gehen die von den Anteilseignern über das Nominalkapital hinaus von außen zugeführten Eigenkapitalbeträge ein (z.B. wenn Aktien zu einem Preis verkauft werden, der über dem Nennwert liegt).
Kaufkraftentwicklung	Veränderung des ausgabefähigen Geldbetrags, den Konsumenten für Konsumzwecke zur Verfügung haben. Die Kaufkraft eines Konsumenten ergibt sich aus dem Einkommen plus der Kreditaufnahme für Konsumzwecke abzüglich Kreditrückzahlungen. Sofern diese verfügbare Kaufkraft noch um die Sparbeiträge reduziert wird, spricht man von realer Kaufkraft.
Konjunktur	Gesamtwirtschaftliche Situation und (kurzfristige) Entwicklungsperspektive einer Volkswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von Preisen und Beschäftigung.
Kontokorrentkredit	Kontokorrent bezeichnet ein bei einer Bank geführtes Girokonto eines Unternehmens. Auf Basis des Kontokorrent wird vertraglich eine Kreditlinie, d.h. Höchstgrenze für Kreditanspruchnahme festgelegt. Bis zu dieser Kreditlinie können jederzeit kurzfristige Kredite in Anspruch genommen werden, die auch jederzeit getilgt werden können. Sofern eine Überschreitung der vereinbarten Kreditlinie von der Bank überhaupt akzeptiert wird, werden solche Überschreitungen mit einem erhöhten Zinssatz verrechnet (Überziehungszins).
Kreditlimit	Rahmen (Höchstgrenze) für einen oder mehrere Kredite, den eine Bank ihren Kunden (Unternehmen) einräumt. Dies ist bei kurzfristigen Krediten die Kreditlinie des Kontokorrentkredits, während bei langfristigen Krediten fallweise eine Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt.
Liquidität	(1) Fähigkeit, allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können (schuldrechtlicher Liquiditätsbegriff). (2) Bestand an liquiden Mitteln, der in der Bilanz ausgewiesen wird (bilanzieller Liquiditätsbegriff). Hierbei werden je nach „Geldnähe“ der liquiden Mittel unterschiedliche Begriffsumfänge definiert und entsprechende Liquiditätsgrade (Kennzahlen) berechnet.
Lohn	Arbeitsentgelt eines Arbeiters. Der Lohn setzt sich häufig aus einem Grundlohn und evtl. Zulagen zusammen.
Lohnnebenkosten	Lohnnebenkosten entstehen zusätzlich zu den Lohngrundkosten (Lohn) aufgrund von Gesetzen (z.B. Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung), Tarifverträgen (z.B. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld) oder Betriebsvereinbarungen (z.B. betriebliche Altersversorgung). Die Lohnnebenkosten belaufen sich in der verarbeitenden Industrie auf mehr als 80% der Lohngrundkosten.

Management	Führung, d.h. zielorientierte Gestaltung von Betrieben. In einer immer dynamischer und komplexer werdenden Unternehmensumwelt darf der Gütererstellungsprozess nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern muss zielorientiert ausgerichtet werden. Dies kann sich auf Personen (Personalführung) oder die Organisation des Unternehmens (Unternehmensführung) beziehen. Gleichzeitig wird mit Management aber auch die Leitung (Personen) bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird hierarchisch zwischen Top-Management, Middle-Management und Lower-Management unterschieden.
Marktanteil	Anteil eines Unternehmens am Marktvolumen (Absatzmenge oder Umsatz). Der Marktanteil wird in Prozent ausgedrückt und berechnet sich aus: $(\text{Eigene Absatzmenge} / \text{Marktvolumen}) \times 100$.
Marktforschung	Beschaffung und Verarbeitung von Informationen über die Unternehmensmärkte. Grundsätzlich kann sowohl eine Beschaffungs- als auch eine Absatzmarktforschung betrieben werden. Die unternehmensrelevanten Daten können <ul style="list-style-type: none"> - gesamtwirtschaftliche oder branchenbezogene Informationen über die Marktlage oder die Marktentwicklung, - die Zahl potentieller Nachfrager, deren Kaufkraft und Kaufverhalten, - die Zahl und Intensität der Konkurrenten (Preise etc.), - aber auch nichtwirtschaftliche Informationen (rechtliche, gesellschaftliche, technische) sein.
Marktforschungsbericht	Zusammenstellung der im Rahmen der Marktforschung erhobenen Informationen.
Nachfragefunktion	Preis-Absatz-Funktion.
Nachfragemenge	Zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort marktwirksam gewordener Bedarf an Gütern oder Dienstleistungen.
Passiva	Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zur Finanzierung der Aktiva zur Verfügung stehen und auf der Haben-Seite der Bilanz ausgewiesen werden. In der Regel wird nach der Fälligkeit der Mittel in Eigen- und Fremdkapital unterschieden. Die Wert der ausgewiesenen Passiva muss immer dem der Aktiva entsprechen.
Preis-Absatz-Funktion	Funktionaler Zusammenhang zwischen der Höhe des Verkaufspreises und der zugehörigen Absatzmenge. Sie gibt also an, welche Menge eines Gutes zu einem bestimmten Preis abgesetzt werden kann. In der Regel ist die Preis-Absatz-Funktion fallend, d.h. mit steigenden Preisen sinkt die Absatzmenge.
Produktion	Leistungserstellung, die außer menschlicher Arbeitsleistung und dem Einsatz von Betriebsmitteln (Maschinen) auch den Produktionsfaktor Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) einbezieht. Im technischen Sinne umfasst Produktion alle Aktivitäten, die ein Gut mindestens in einer Eigenschaft verändern (z.B. qualitativer, räumlicher oder zeitlicher Zustand).
Produktionsvorgabe	Im Rahmen der Produktionsplanung festgelegte Menge des zu produzierenden Erzeugnisses.

Prohibitivpreis	Preis, zu dem gemäß Preis-Absatz-Funktion keine einzige Mengeneinheit des Guts am Markt nachgefragt wird (verkauft werden kann).
Rabatt	Preisnachlass als Instrument der Preispolitik im Rahmen des Marketing. Eine Preisdifferenzierung wird häufig durch das Einräumen eines Mengenrabatts erzielt. Durch die Rabattpolitik wird der vom Abnehmer zu zahlende Preis direkt beeinflusst, womit zusätzliche Nachfrage erzeugt werden soll (Preis-Absatz-Funktion).
Rechtsform	Rechtliche Organisation bzw. rechtlicher Rahmen eines Unternehmens, durch den verschiedene Aspekte der rechtlichen Beziehungen innerhalb des Betriebs und zur Unternehmensumwelt geregelt werden. Die Rechtsform drückt sich aus in der Firma bzw. dem Firmennamen der Unternehmung (z.B. Planspiel GmbH & Co. KG).
Restnutzung	Anzahl von Perioden, die eine Maschine noch für zukünftige Produktionszwecke zur Verfügung steht. Diese resultiert aus der geplanten Nutzungsdauer im Rahmen der linearen Abschreibung abzüglich der bereits erfolgten Nutzungsperioden (Abschreibungen). Sofern durch technische Probleme etc. die geplante Restnutzung nicht umgesetzt werden kann, ist eine Abschreibung (Absetzung) für außergewöhnliche Abnutzung vorzunehmen. Andererseits kann eine funktionsfähige Maschine auch nach vollständiger Abschreibung (Restnutzung = 0) noch für Produktionszwecke eingesetzt werden.
Rohstoff	Rohstoffe sind Materialien, die unmittelbar in ein Produkt eingehen und dessen wesentlichen Bestandteil(e) darstellen (z.B. das Holz bei einem Holzmöbelstück).
Saisonale Schwankung	Durch externe Faktoren begründete Abweichungen von den durchschnittlichen Nachfragemengen. Diese Faktoren können zeitlichen Gesetzmäßigkeiten (z.B. Weihnachten) oder anderen Umwelteinflüssen folgen (Sommer, Winter). Hierbei sind sowohl positive als auch negative Abweichungen von den Durchschnittswerten festzustellen.
Sättigungsmenge	Maximale Nachfragemenge gemäß der Preis-Absatz-Funktion, die selbst bei unentgeltlicher Überlassung (Preis = 0 €) nicht überschritten wird.
Schicht	Arbeitszeitmodell, bei dem an einem Arbeitsplatz nach Beendigung einer vereinbarten Arbeitszeit der eine Arbeiter durch einen anderen Arbeiter abgelöst wird, so dass teure Anlagen zeitlich besser ausgelastet werden können. Problematisch an der Schichtarbeit ist die Festlegung von Arbeitszeiten (z.B. Nachtarbeit), die dem Biorhythmus eines Menschen sowie dem sozialen Leben entgegen stehen können. Für diese Nachteile werden üblicherweise Lohnzuschläge in Form von Schichtzulagen gewährt.
Sondertilgung	Eine vertraglich nicht vereinbarte vorzeitige Teil- oder Gesamtilgung eines Bankdarlehens. Für den dadurch entstehenden Schaden (entgangene Zinserträge) verrechnet die kreditgewährende Bank üblicherweise eine sog. Vorfälligkeitsentschädigung.
Staffelpreis	Unterschiedliche Preise für ein Gut, die in Abhängigkeit von der Einkaufsmenge gestaffelt sind (Mengenrabatt).

Strategie	Festlegung der Art und Weise, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzen kann, um Veränderungen der wirtschaftsrelevanten Umwelt erfolgversprechend begegnen und die unternehmerischen Ziele erreichen zu können.
Tilgung	Vertraglich vereinbarte Ab- bzw. Rückzahlung einer Schuld. Als Tilgungsformen lassen sich einmalige, ratenweise und unregelmäßige Rückzahlung unterscheiden. Bei Darlehen wird häufig eine ratenweise Rückzahlung in Form einer Annuität vereinbart. Letzteres ist eine gleichbleibende Rate (Summe aus Zins und Tilgung), bei der mit abnehmender Restschuld der zu entrichtende Zinsbetrag permanent sinkt und im Gegenzug der Tilgungsbetrag kontinuierlich steigt.
Überziehungszins	Im Vergleich zum vereinbarten Kontokorrent-Kreditzinssatz erhöhter Kreditzinssatz, der durch die Überschreitung der vertraglich festgelegten Kreditlinie (Kreditlimit) hervorgerufen wird.
Umlaufvermögen	Vermögensgegenstände (Aktiva), die nicht dazu bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Zum Umlaufvermögen gehören Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände, Wertpapiere (soweit keine Finanzanlagen) und der Zahlungsmittelbestand.
Umsatz	Summe der mit den Verkaufspreisen bewerteten Absatzmengen oder Dienstleistungen eines Unternehmens während einer Abrechnungsperiode.
Variable Kosten	In Abhängigkeit von der Beschäftigung sich verändernde Kosten (Gegensatz: fixe Kosten). Variable Kosten lassen sich unterscheiden in proportionale, degressive, progressive und regressive Kosten. Neben der Beschäftigung können auch andere Bezugsgrößen für die Veränderung der variablen Kosten verantwortlich sein. Beispielsweise ist der Benzinverbrauch eines Autos nicht nur von der gefahrenen Entfernung, sondern auch von der Geschwindigkeit und der Zuladung abhängig.
Verbindlichkeit	Verpflichtungen (Schulden) gegenüber Dritten. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind in der Bilanz gesondert auszuweisen.
Verlust	Negatives Ergebnis unternehmerischen Handelns. In der G&V als Jahresfehlbetrag bezeichnet, wenn die Aufwendungen größer als die Erträge sind. In der Bilanz im Rahmen der Gewinnverwendungsrechnung als Bilanzverlust bezeichnet.
Vertrieb	Gleichbedeutend mit Absatz. Beinhaltet die Warenverteilung, Logistik, Steuerung der Außendienstorganisation oder die Beziehungspflege zwischen Lieferant und Kunde.
Vorfälligkeitsentschädigung	Durch die vorzeitige Tilgung eines Darlehens entstehen der kreditgewährenden Bank Nachteile durch den daraus resultierenden Zinsausfall. Sofern vorzeitige Rückzahlungen nicht vertraglich vereinbart sind, verrechnet die Bank zum Ausgleich des entstandenen Schadens eine Vorfälligkeitsentschädigung.

Vorstand	Neben der Hauptversammlung und dem Aufsichtsrat drittes, insbesondere leitendes Organ einer Aktiengesellschaft. Der Vorstand führt die Geschäfte eigenverantwortlich und kollegial (bei mehreren Vorständen). Er vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich nach außen und hat eine regelmäßige Berichtspflicht an Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Zudem ist er zur Führung der Handelsbücher, Erstellung des Jahresabschlusses etc. verantwortlich.
Werbung	Die Werbung ist ein Teilbereich der Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Gegenstand der Werbung ist die Nutzung von Werbeträgern (Medien wie z.B. Zeitung, Funk, Fernsehen) mit Werbemitteln (Anzeigen, Spots, Plakate), um die Werbeziele zu erreichen. Ziel der Werbung sind ökonomische Größen (z.B. Umsatzsteigerung) oder auch psychologische Faktoren (z.B. Steigerung der Bekanntheit).
Wettbewerb	Leistungskampf zwischen Konkurrenten am Markt. Dem Wettbewerb wird durch seine Steuerungsfunktion, Anreizfunktion und Verteilungsfunktion eine wichtige Rolle in der Marktwirtschaft zugeschrieben. Der Wettbewerb kann durch das politische System gefördert oder eingeschränkt werden (z.B. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen).