

# ***Glossar – betriebswirtschaftliche Fachbegriffe für Dummies***

**Ablauforganisation** – Sie soll für eine möglichst wirtschaftliche und abgestimmte Gestaltung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen sorgen.

**Absatz** – Wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, muss es seine Produkte und Dienstleistungen an den Absatzmärkten an die Kunden verkaufen.

**Abschreibung** – Erfassung der planmäßigen oder außerplanmäßigen Wertminderungen von betrieblichen Vermögensgegenständen des Anlage- oder Umlaufvermögens in einer Abrechnungsperiode. Sie bewirkt, dass Vermögensgegenstände in der Buchhaltung mit ihrem aktuellen Wert geführt werden. Abschreibungen tauchen als Aufwendungen in der Gewinn- und Verlust-Rechnung beziehungsweise als Kosten in der Kostenrechnung auf. Abschreibungen führen dazu, dass die Anschaffungs- oder Herstellungskosten eines Vermögensgegenstands auf mehrere Perioden verteilt werden. Im Steuerrecht heißt die Abschreibung »Absetzung für Abnutzung« (AfA).

**Abteilung** – Zusammenfassung mehrerer Stellen unter einer leitenden Stelle (Instanz). Ziel ist die Schaffung eines abgegrenzten und in sich geschlossenen Aufgabenbereichs mit eng aufeinander bezogenen und miteinander zusammenhängenden Aufgaben.

**Agio** – Differenz zwischen Ausgabepreis und Nennwert aus der Erstaussgabe von Gesellschaftsanteilen.

**Akkordlohn** – Die Bezahlung der Mitarbeiter erfolgt abhängig von der Arbeitsleistung des einzelnen Arbeitnehmers (Einzelakkord) oder des Teams (Gruppenakkord).

**Aktie** – Von einer Aktiengesellschaft ausgegebenes Mitgliedschaftsrecht. Nennwert mindestens 1 Euro (Nennwertaktie) oder nennwertlos (Stückaktie). Nach dem Stimmrecht beziehungsweise Dividendenanspruch unterscheidet man Stammaktien und Vorzugsaktien. Nach der Art der Übertragbarkeit wird zwischen Inhaber-, Namens- und vinkulierten Namensaktien unterschieden.

**AKV-Prinzip** – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Person oder Stelle sollen im Gleichgewicht stehen, um die gestellten Aufgaben erfüllen zu können.

**Anderskosten** – Kalkulatorische Kosten, denen Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht.

**Anhang** – Hier werden die häufig stark verdichteten Informationen aus Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung erläutert, aufgeschlüsselt und ergänzt.

**Anlagevermögen** – Längerfristige Vermögensgegenstände, die zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs benötigt werden.

**Anleihe** – siehe *Schuldverschreibung*

**Anschaffungskosten** – Gekaufte Vermögensgegenstände werden mit dem Nettopreis bewertet, der um Preisminderungen wie Rabatte oder Skonti reduziert wird. Ein Aufschlag erfolgt für Anschaffungsnebenkosten wie Transport- und Montagekosten, Versicherungen, Zölle und Gebühren und nachträgliche Anschaffungskosten.

**Antizipative Rechnungsabgrenzungsposten** – Erfolg vor dem Bilanzstichtag, Zahlung nach dem Bilanzstichtag. Werden als »Sonstige Vermögensgegenstände« (beispielsweise für eine ausstehende Mietzahlung aus Vermietung) oder als »Sonstige Verbindlichkeiten« (Beispiel: noch zu zahlende Miete für angemietete Räume) bilanziert.

**Assessment-Center** – Zeitintensives Personalauswahlverfahren, welches die Eignung der Bewerber und deren Entwicklungspotenzial feststellen soll. Bestandteile eines Assessment-Centers sind typischerweise Übungen wie die Postkorbübung, Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspiele und Interviews.

**Aufbauorganisation** – Bildet das hierarchische Gefüge eines Unternehmens in Form der Stellen und Abteilungen sowie deren Beziehungen untereinander ab. Sie regelt dauerhaft, welche Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen die einzelnen Organisationseinheiten haben.

**Aufwand** – In Geld bewerteter Verbrauch (Wertverzehr) von Gütern und Dienstleistungen innerhalb einer Periode. Führt zu einer Minderung des Reinvermögens.

**Ausgabe** – Abnahme des Geldvermögens.

**Ausschussquote** – Zeigt an, wie viel Prozent der Produktionsmenge eines Produkts als Ausschuss unbrauchbar sind.

**Außenfinanzierung** – Ein Unternehmen erhält finanzielle Mittel von den Geld- und Kapitalmärkten.

**Auszahlung** – Abfluss liquider Mittel.

**Balanced Scorecard** – Umfassendes Managementinformationssystem und Führungsinstrument. Umfassende und ausgewogene Betrachtung (balanced) der Unternehmenssituation und -perspektiven, da kurz- und langfristige Ergebnisziele, finanzielle und nicht finanzielle Ziele, quantitative und qualitative Aspekte, unternehmensinterne und -externe Perspektiven sowie vergangenheits- und zukunftsorientierte Größen in die Scorecard einfließen.

**Beizulegender Wert** – Gibt es keinen Börsen- oder Marktpreis, so ist der beizulegende Wert der Vergleichswert (§ 253 Abs. 3 HGB). Dieser entspricht den Wiederbeschaffungskosten oder dem erwarteten Verkaufspreis abzüglich noch anfallender Aufwendungen.

**Benchmarking** – Kontinuierlicher und systematischer Vergleich der Leistungen, Verfahren, Prozesse und Methoden des eigenen Unternehmens mit denen eines Best-Practise-Unternehmens anhand von Kennzahlen, um Schwachstellen zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

**Beschaffung** – Ein Unternehmen beschafft sich von den verschiedenen Beschaffungsmärkten die für die Erstellung der Güter notwendigen Produktionsfaktoren.

**Betriebliches Rechnungswesen** – Es liefert bedarfsgerechte Informationen über das Unternehmen und seine Lage. Diese Informationen werden sowohl für interne Adressaten (Geschäftsführung, Mitarbeiter) als auch für externe Adressaten (Kleinaktionäre, Banken, Lieferanten, Kunden, Staat) bereitgestellt.

**Bezugsrecht** – Vorrecht der Altaktionäre zum Bezug neuer Aktien zum Ausgleich des Kapitalverwässerungseffekts.

**Bilanz** – Gegenüberstellung der Vermögensgegenstände und des Kapitals. Sie gibt Auskunft über die Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens. Die Aktivseite, das ist die linke Seite der Bilanz, zeigt die Vermögensgegenstände, die dem Unternehmen gehören. Dabei wird grundlegend zwischen dem Anlagevermögen (Gegenstände, die dem Betrieb auf Dauer dienen) und dem Umlaufvermögen (kurzfristige Vermögensgegenstände) unterschieden. Die Aktivseite gibt darüber Auskunft, wie das Unternehmen seine finanziellen Mittel verwendet hat. Die Passivseite, das ist die rechte Seite der Bilanz, zeigt die Herkunft der finanziellen Mittel. Das Unternehmen kann die Vermögensgegenstände mit Eigenkapital von den Gesellschaftern und mit Fremdkapital von den Gläubigern finanzieren.

**Börsenpreis** – An einer amtlichen Börse oder im Freiverkehr ermittelter Preis (zum Beispiel Kurs einer Aktie) eines Vermögensgegenstands.

**Bottom-up-Planung** – Die Vorgaben für die Unternehmensplanung gehen von den unteren operativen Ebenen aus und werden auf den höheren Ebenen zusammengefasst, abgestimmt und koordiniert.

**Break-even-Point** – Gewinnschwelle. Punkt, an dem Erlöse und Kosten eines Produkts gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird. Wird die Gewinnschwelle überschritten, macht man Gewinne; wird sie unterschritten, kommt man in die Verlustzone.

**Buchführung** – In Zahlen ausgedrückte planmäßige, lückenlose, zeitliche und sachlich geordnete Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle in einer Unternehmung aufgrund von Belegen.

**Business Reengineering** – Konzept für die radikale, fundamentale Neugestaltung und Optimierung von Unternehmen und Geschäftsprozessen.

**Cashflow** – Einzahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit minus Auszahlungen aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit gibt an, ob das Unternehmen in der laufenden Periode aus dem operativen Geschäft einen Umsatzüberschuss erzielen konnte. Er zeigt die Höhe des Innenfinanzierungsvolumens an. Diesen Liquiditätsüberschuss kann das Unternehmen dann zur Finanzierung von Investitionen, zur Schuldentilgung oder zur Gewinnausschüttung nutzen.

**Change Management** – Bewusst gestaltetes Veränderungsmanagement.

**Coaching** – Der Mitarbeiter wird individuell und professionell durch Vorgesetzte oder externe Coaches in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung angeleitet und beraten.

**Controlling** – Systematische Informationsversorgung der Führungskräfte für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens durch Koordination aller Informationen aus Buchhaltung, Kostenrechnung und Datenbanken des Unternehmens.

**Corporate Identity** – Unternehmensimage.

**Cournot-Optimum** – Gewinnmaximale Situation im Monopol nach Cournot.

**Cross-Selling** – Querverkauf. Verkauf von sich ergänzenden Produkten und Dienstleistungen an bestehende Kunden.

**CSR (Corporate Social Responsibility)** – Ganzheitliches Unternehmenskonzept, das vom Unternehmen die freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (Compliance) hinausgeht, verlangt, und sich auf die Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Handeln der Unternehmung erstreckt.

**Deckungsbeitrag** – Der Deckungsbeitrag eines Produkts ist die Differenz zwischen den Umsatzerlösen (netto) und den variablen Gesamtkosten einer Produktart. Er sagt aus, welchen Beitrag eine Produktart zur Abdeckung der fixen Kosten und zur Gewinnerzielung leistet. Der Deckungsbeitrag pro Stück (auch Deckungsspanne genannt) ist die Differenz zwischen dem Preis pro Stück und den variablen Stückkosten. Er gibt Ihnen an, um welchen Betrag sich das Betriebsergebnis ändert, wenn Sie ein Stück des Produkts mehr produzieren.

**Deckungsbeitragsrechnung** – Kurzfristige Erfolgsrechnung, die auf der Teilkostenrechnung basiert. Sie liefert Informationen zur Erfolgssituation eines Produkts und bildet die Grundlage für absatzpolitische Entscheidungen. Gegenstand der Deckungsbeitragsrechnung können Produkte, Produktgruppen, Kunden, Unternehmensbereiche oder Regionen sein.

**Direct Costing** – siehe *Plankostenrechnung*

**Distributionspolitik** – Effiziente Gestaltung des Absatzweges zwischen dem Hersteller und Endabnehmer eines Produkts.

**Divisionale Organisation (Spartenorganisation, Geschäftsbereichsorganisation)** – Die Organisationsstruktur wird objektorientiert an Sparten oder Divisionen wie Produktgruppen, Kundengruppen oder Absatzgebieten ausgerichtet.

**Dynamischer Verschuldungsgrad** – Nettoverschuldung dividiert durch den Cashflow. Er gibt an, in wie vielen Jahren es einem Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen möglich wäre, seine gesamten Nettoschulden (Finanzverbindlichkeiten minus Wertpapiere minus flüssige Mittel) aus dem operativen Perioden-Cashflow vollständig zu tilgen.

**EBIT** – Akronym von **Earnings Before Interest and Taxes**. Hierbei handelt es sich um das operative Unternehmensergebnis vor Abzug von Zinsen und Steuern.

**EBITDA** – Akronym von **Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization**. Zum EBIT werden die Abschreibungen auf Sachanlagen (Depreciation) und die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen (Amortization) wie Patente, Lizenzen und den Firmen- und Geschäftswert erworbener Unternehmen addiert. Dadurch wird der Einfluss der Abschreibungspolitik beim Anlagevermögen auf das Ergebnis eliminiert.

**Eigenfinanzierung** – Die Gesellschafter des Unternehmens stellen dem Unternehmen Geldmittel in Form von Einlagen (Bar- oder Sacheinlagen) und Beteiligungen zur Verfügung.

**Eigenkapital** – Wurde dem Unternehmen von den Gesellschaftern in bar oder als Sacheinlage (zum Beispiel als Grundstück) zur Verfügung gestellt oder entsteht durch einbehaltene Gewinne früherer Jahre. Das Eigenkapital steht dem Unternehmen im Grundsatz zeitlich unbefristet zur Verfügung. In der Bilanz ergibt sich das Eigenkapital als Saldo zwischen Vermögen und Schulden des Unternehmens.

**Eigenkapitalquote** – Eigenkapital dividiert durch Gesamtkapital, multipliziert mit 100. Der Quotient zeigt den Anteil vom Eigenkapital am Gesamtkapital in Prozent an. Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto unabhängiger ist das Unternehmen von den Fremdkapitalgebern und desto größer ist die finanzielle Stabilität des Unternehmens.

**Eigenkapitalrentabilität** – Quotient aus dem Gewinn und dem Eigenkapital des Unternehmens. Wichtige Kennzahl für die Anteilseigner des Unternehmens, weil sie die Verzinsung des investierten Kapitals in Prozent angibt.

**Eigentumsvorbehalt** – Der Lieferant behält sich das Eigentum an der gelieferten Ware vor, bis diese restlos bezahlt ist.

**Einliniensystem** – Jede Stelle und jede Abteilung ist nur einer einzigen Leitungsstelle unterstellt.

**Einnahme** – Erhöhung des Geldvermögens.

**Einzahlung** – Zufluss liquider Mittel.

**Einzelbewertung** – Vermögensgegenstände und Schulden sind nach § 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB einzeln zu bewerten (Ausnahme: Vorräte).

**Einzelkosten** – Kosten, die einem Kostenträger (zum Beispiel Produkt) direkt (ohne Schlüsselung) zugerechnet werden können.

**Erlöse** – Wert aller im Rahmen der typischen betrieblichen Tätigkeit erbrachten Leistungen.

**Ertrag** – Wertzugang, der zu einer Erhöhung des Reinvermögens führt.

**Factoring** – Ein Unternehmen verkauft Forderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen an eine darauf spezialisierte Factoringgesellschaft (Factor), um sich zusätzliche Liquidität zu verschaffen.

**FIFO (First In – First Out)** – Dem Lager werden zuerst die Materialien entnommen, die dort als Erstes eingegangen sind.

**Financial Covenants** – Durch Klauseln im Kreditvertrag gibt der Kreditnehmer gegenüber der Bank die Zusicherung, dass er während der Kreditlaufzeit bestimmte finanzwirtschaftliche Kennzahlen (zum Beispiel hinsichtlich der Eigenkapitalausstattung) einhält. Ein Abweichen von den vereinbarten Finanzkennzahlen kann zu einem außerordentlichen Kündigungsrecht der Bank führen.

**Finanzierung** – Bereitstellung finanzieller Mittel durch zusätzliche oder frühere Einzahlungen sowie durch Vermeidung oder Hinauszögerung von Auszahlungen.

**Finanzplanung** – Systematische Erfassung aller zukünftigen Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens, um den Überblick über die Zahlungseingänge und -ausgänge zu behalten und für eine ausreichende Liquidität zu sorgen.

**Fixe Kosten** – Kosten, die von der Beschäftigung unabhängig sind.

**Fixkostendegressionseffekt** – Er entsteht dadurch, dass ein Unternehmen eine höhere Stückzahl produziert und die bestehenden Fixkosten auf eine höhere Produktionsmenge umgelegt werden können. Dadurch sinken die fixen Stückkosten und dadurch auch die (gesamten) Stückkosten.

**Formale Organisation** – Die durch die Aufbau- und Ablauforganisation bewusst gestalteten Strukturen und Abläufe im Unternehmen.

**Franchising** – Auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung durch entgeltliche Verleihung eines Geschäftskonzepts.

**Free Cash Flow** – Gibt an, welche freien Geldmittel dem Unternehmen in einer Periode aus dem operativen Geschäft heraus nach Abzug der Investitionen zur Auszahlung an die Kapitalgeber (Gewinnausschüttungen an die Eigenkapitalgeber und Zins- und Tilgungszahlungen an die Fremdkapitalgeber) zur Verfügung stehen.

**Fremdfinanzierung** – Das Unternehmen leiht sich von außenstehenden (externen) Kapitalgebern Geld aus, beispielsweise durch die Aufnahme lang- oder kurzfristiger Kredite.

**Fremdkapital** – Schulden des Unternehmens gegenüber Dritten. Es steht dem Unternehmen meist nur zeitlich befristet zur Verfügung. Zum Fremdkapital zählen Rückstellungen für zu erwartende Zahlungsverpflichtungen, Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Lieferanten und passive Rechnungsabgrenzungsposten.

**Führung** – Steuerung menschlicher Verhaltensweisen und des menschlichen Handelns.

**Führungsstil** – Art und Weise, wie der Vorgesetzte seine weisungsgebundenen Mitarbeiter führt.

**Funktionale Organisation** – Die Organisationsstruktur wird nach den Verrichtungen oder Funktionen eines Unternehmens wie Forschung & Entwicklung, Materialwirtschaft, Produktion, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Personal und Verwaltung ausgerichtet.

**Fusion** – siehe *Konzentration*

**Gegenstromverfahren** – Kombination von Top-down-Planung und Bottom-up-Planung bei der Unternehmensplanung. Zunächst gibt die Unternehmensleitung die Pläne vor, die dann auf den unteren operativen Ebenen auf ihre Umsetzbarkeit überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Anschließend werden die abgeänderten Pläne wieder nach oben gemeldet und dort zusammengefasst.

**Geldvermögen** – Liquide Mittel plus Forderungen minus Verbindlichkeiten

**Gemeinkosten** – Kosten, die einem Kostenträger nicht direkt zugerechnet werden können (echte Gemeinkosten) oder aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht zugerechnet werden sollen (unechte Gemeinkosten).

**Gemeinkostenzuschlagssatz** – siehe *Zuschlagssatz*

**Gemeinkostenwertanalyse** – Ziel ist die Reorganisation der indirekten Unternehmensbereiche (Unternehmensverwaltung, F&E und so weiter). Die Leistungen der indirekten Unterneh-

mensbereiche werden hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz untersucht, um Möglichkeiten zur Kostensenkung (durch Beseitigung nicht notwendiger Leistungen oder eine Verminderung der Häufigkeit, des Umfangs und der Qualität von Verwaltungsleistungen) zu erkennen.

**Gemildertes Niederstwertprinzip** – Positionen des Anlagevermögens müssen bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung auf den niedrigeren Wert abgeschrieben werden. Bei voraussichtlich vorübergehender Wertminderung kann der niedrigere Tageswert angesetzt werden, muss aber nicht. Dieses Wahlrecht gilt bei Kapitalgesellschaften nur für Finanzanlagen (etwa Beteiligungen).

**Geringwertige Wirtschaftsgüter** – Abnutzbare bewegliche, selbstständig nutzbare Anlagegüter. Bis zu einem Nettowert von 150 Euro werden sie im Jahr der Anschaffung direkt als Aufwand gebucht. Liegen die Anschaffungskosten von selbstständig nutzbaren Wirtschaftsgütern zwischen 150 Euro und 1.000 Euro netto, werden sie in einen Sammelposten aufgenommen, der pro Jahr gleichmäßig mit einem Fünftel abgeschrieben werden muss.

**Gesamtkapitalumschlag** – Umsatzerlöse dividiert durch Gesamtkapital. Der Quotient zeigt an, wie effektiv ein Unternehmen sein Kapital nutzt.

**Gesamtkostenverfahren** – Von den Erträgen werden sämtliche Kosten abgezogen. Entsprechend werden alle erbrachten Leistungen (Umsatzerlöse, Bestandserhöhungen, aktivierte Eigenleistungen) als Erträge erfasst. Bestandsminderungen (= Lagerabbau) werden als Aufwendungen verrechnet. Die Aufwendungen werden beim Gesamtkostenverfahren nach Kostenarten untergliedert in Materialaufwand, Personalaufwand und Abschreibungen.

**Geschäftsbericht** – Veröffentlichung eines Unternehmens, in der über die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Geschäftsentwicklung des Unternehmens Rechenschaft abgelegt wird. Besteht aus dem Jahresabschluss, dem Lagebericht und freiwilligen Angaben.

**Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)** – Betrag, den ein Käufer bei Übernahme eines Unternehmens über den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände nach Abzug der Schulden hinaus zu zahlen bereit ist. Taucht in der Bilanz als immaterieller Vermögensgegenstand auf, der durch entgeltlichen Erwerb von anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen entsteht oder als selbst geschaffener Firmenwert eine Höherbewertung des eigenen Unternehmens darstellt.

**Gewinnrücklage** – Wird durch Einbehaltung (Thesaurierung) von Gewinnen gebildet. Unterarten: gesetzliche Rücklage, Rücklage für eigene Anteile (beim Kauf eigener Aktien), Satzungsmäßige Rücklagen, andere Gewinnrücklagen.

**Gewinn- und Verlust-Rechnung** – Mit ihr wird festgestellt, ob das Unternehmen einen Gewinn oder einen Verlust erzielt hat. Dazu werden in übersichtlicher Form Aufwendungen und Erträge gegenübergestellt, die während des gesamten abgelaufenen Geschäftsjahres angefallen sind.

**Gewinnvortrag** – Teil des Jahresüberschusses, der weder ausgeschüttet noch einbehalten wird.

**Gezeichnetes Kapital** – Nennwert der Einlagen der Gesellschafter. Es wird bei der Aktiengesellschaft Grundkapital (mindestens 50.000 Euro) und bei der GmbH Stammkapital (mindestens 25.000 Euro) genannt und muss nicht ganz eingezahlt sein.

**GoB (Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung)** – Regelwerk, das im Zweifel Gesetzeslücken schließen soll. Die GoB stammen teilweise aus der kaufmännischen Praxis, werden aber auch aus den Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses abgeleitet. Stehen größtenteils im HGB. Die Einhaltung der GoB soll gewährleisten, dass der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kapitalgesellschaft vermittelt (Generalnorm des § 264 Abs. 2 HGB).

**Goldene Bilanzregel** – Die goldene Bilanzregel im weiteren Sinne ist erfüllt, wenn das Anlagevermögen und langfristige Umlaufvermögen nicht größer als das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital sind.

**Goldene Finanzierungsregel** – Nach dem Grundsatz der Fristenkongruenz sollen langfristige Vermögensgegenstände auch durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert werden. Hält ein Unternehmen diese Regel ein, ist es eher unwahrscheinlich, dass es in Liquiditätsschwierigkeiten gerät.

**Grenzertrag** – Gibt an, um wie viel sich die Ausbringungsmenge verändert, wenn eine Einheit eines bestimmten Produktionsfaktors zusätzlich eingesetzt wird.

**Grenzkosten** – Kosten für ein zusätzlich produziertes Stück.

**Grenzplankostenrechnung** – siehe *Plankostenrechnung*

**Güter** – Es gibt freie und knappe Güter. Freie Güter sind meist im Überfluss vorhanden (frische Luft, Sonnenlicht, Meerwasser) und haben keinen Preis. Knappe Güter sind nicht einfach frei verfügbar, sondern müssen erst erzeugt und bereitgestellt werden.

**Güterprozess** – Der betriebliche Güterprozess (leistungswirtschaftlicher Prozess) verläuft in den drei zusammenhängenden Stufen Beschaffung, Produktion und Absatz.

**Handelsbilanz** – Jährliche Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital.

**Hauptkostenstellen** – Sie erbringen Leistungen direkt für die Kostenträger, sodass ihre Kosten auch direkt auf diese umgelegt werden. Zu den Hauptkostenstellen werden neben der Fertigung meist auch Materialstellen, Verwaltungsstellen und Vertriebsstellen gezählt.

**Herstellkosten** – Bewertungsmaßstab in der Kostenrechnung für Vermögensgegenstände, die ein Unternehmen nicht gekauft, sondern selbst hergestellt hat. Die Herstellkosten werden in der Kostenträgerrechnung kalkuliert.

**Herstellungskosten** – Herstellungskosten sind im Handelsgesetzbuch (§ 255 Abs. 2 HGB sowie § 275 Abs. 3 HGB) geregelt. Sie dienen als Maßstab für die Bewertung von Vermögensgegenständen (handelsrechtlich) beziehungsweise Wirtschaftsgütern (steuerrechtlich), die ganz oder teilweise im eigenen Betrieb erstellt worden sind. Sie enthalten jedoch nicht alle Kosten (zum Beispiel kalkulatorische Kosten), die in die Herstellkosten der Kostenrechnung einbezogen werden. Zudem gibt es Wahlrechte, welche Kostenbestandteile einbezogen werden.

**Hilfskostenstellen** – Sie erbringen Hilfsleistungen für andere Kostenstellen, sodass ihre Kosten nicht auf die Kostenträger, sondern auf die Hauptkostenstellen verrechnet werden. Typische Hilfskostenstellen sind allgemeine Hilfskostenstellen wie die Energieerzeugung, die

Raumkosten oder die Kantine sowie Fertigungshilfsstellen wie die Arbeitsvorbereitung oder Reparaturwerkstatt.

**Höchstwertprinzip** – Verbindlichkeiten müssen mit ihrem Rückzahlungsbetrag angesetzt werden. Übersteigt der Tageswert der Verbindlichkeiten am Abschlussstichtag deren letzten Bilanzwert, so müssen die Verbindlichkeiten nach dem Höchstwertprinzip mit dem Tageswert bewertet werden.

**IFRS** – Akronym von International Financial Reporting Standards. Seit 2001 international anerkannte und verbreitete einheitliche Rechnungslegungsgrundsätze für Unternehmen, die die Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse verschiedener Unternehmen erhöhen sollen. Die Rechnungslegung nach IFRS ist Pflicht, um zu einer Börse zugelassen zu werden.

**Immaterielle Vermögensgegenstände** – Rechte und Werte, die man nicht anfassen kann. Beispiele: Schutzrechte, Vertriebsrechte, EDV-Software und Entwicklungskosten für Produkte und Verfahren.

**Imparitätsprinzip** – Ungleichbehandlung von unrealisierten Gewinnen und Verlusten. Während unrealisierte Gewinne nach dem Realisationsprinzip nicht ergebniswirksam erfasst werden dürfen, müssen alle vorhersehbaren Risiken und noch nicht eingetretenen Verluste berücksichtigt werden.

**Informale Organisation** – Verhaltensweisen und Beziehungen der Mitarbeiter untereinander außerhalb der vorgegebenen Ordnung. Sie zeigt sich in mehr spontan und zufällig entstandenen Macht- und Einflusststrukturen, Normen und Werten, Gruppenritualen und Kommunikationsformen.

**Innenfinanzierung** – Finanzierung eines Unternehmens durch Verhinderung oder Verzögerung des Abflusses von Auszahlungen durch zusätzliche Kapitalbindung von bereits vorhandenen liquiden Mitteln oder durch Vermögensumschichtung von bestehenden Vermögensgegenständen.

**Innerbetriebliche Leistungsverrechnung** – Sie dient dazu, die Gemeinkosten der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen umzulegen.

**Interner Zinsfuß** – Rendite des in einem Investitionsprojekt durchschnittlich gebundenen Kapitals.

**Inventar** – Bestandsverzeichnis aller vorhandenen Bestände (Vermögen und Schulden).

**Inventur** – Bei der Inventur werden alle körperlichen Vermögensgegenstände gezählt, gewogen oder geschätzt.

**Investition** – Verwendung finanzieller Mittel. Der Zahlungsstrom einer Investition besteht zunächst aus Auszahlungen (zum Beispiel durch die Anschaffung einer Maschine), denen dann später Einzahlungsüberschüsse (Einzahlungen aus dem Verkauf minus Auszahlungen für die Produktion) folgen.

**Irrelevante Kosten** – Kosten, die durch eine Entscheidung nicht beeinflusst werden.

**Istkosten** – Vergangenheitskosten.

**Jahresabschluss** – Rechnerischer Abschluss eines kaufmännischen Geschäftsjahres, der die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens feststellt und abbildet. Bei Einzelfirmen und Personengesellschaften bilden die Bilanz und die Gewinn- und Verlust-Rechnung den einfachen Jahresabschluss. Bei Kapitalgesellschaften bilden Bilanz, Gewinn- und Verlust-Rechnung und Anhang den erweiterten Jahresabschluss. Mittelgroße und große Kapitalgesellschaften müssen zusätzlich einen Lagebericht erstellen.

**Jahresüberschuss/-fehlbetrag** – Saldo der Gewinn- und Verlustrechnung. Ein Jahresüberschuss führt zu einer Eigenkapitalmehrung, ein Jahresfehlbetrag zu einer Eigenkapitalminderung.

**Job enlargement** – Erweiterung der Aufgaben. Zu den bisherigen Aufgaben und Tätigkeiten werden dem Mitarbeiter noch weitere gleichwertige Teilaufgaben und Tätigkeiten übertragen.

**Job enrichment** – Bereicherung der Aufgaben. An den Mitarbeiter werden anspruchsvollere und verantwortungsvollere Aufgaben delegiert, um Arbeitsmonotonie zu vermeiden und ihm eine Weiterentwicklung zu ermöglichen.

**Job rotation** – Rotierender Wechsel von Arbeitsplätzen. Die Mitarbeiter wechseln regelmäßig den Arbeitsplatz, um einseitige Belastungen, Monotonie und soziale Isolation zu verhindern.

**Kalkulatorische Kosten** – Kosten, die bei den Aufwendungen in der Gewinn- und Verlust-Rechnung in anderer Höhe (Anderskosten) oder gar nicht (Zusatzkosten) erfasst werden.

**Kapitalflussrechnung** – Englisch: Cash Flow Statement. Ermöglicht eine genauere Analyse der Finanzströme eines Unternehmens, indem die Zahlungsmittelzuflüsse und Zahlungsmittelabflüsse einer Periode im Einzelnen dargestellt werden, um so die Ursachen für die Veränderung der liquiden Mittel offenzulegen. Für alle börsennotierten Kapitalgesellschaften Pflichtbestandteil des erweiterten Jahresabschlusses.

**Kapitalrücklage** – Alle Einlagen, die nicht gezeichnetes Kapital sind. Beispiel: Agio.

**Kapitalumschlag** – siehe **Gesamtkapitalumschlag**

**Kapitalverwässerungseffekt** – Bei der Ausgabe neuer Aktien verteilt sich der Wert des Unternehmens auf mehr Aktien als vorher, wodurch der Kurs der Aktie sinkt. Zum Ausgleich haben die Aktionäre ein Bezugsrecht auf die neuen Aktien.

**Kapitalwert** – Mehrwert gegenüber einer Opportunitätsanlage. Ein positiver Kapitalwert zeigt an, um wie viel Euro ein Unternehmen reicher wird, wenn es eine Investition durchführt, anstatt das Kapital am Kapitalmarkt anzulegen.

**Kartelle** – Sie können zu einer Verhinderung, Einschränkung und Beschränkung des Wettbewerbs führen und sind daher nach § 1 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) grundsätzlich verboten.

**Kommunikationspolitik** – Vermittlung von Informationen über die Produkte und das Unternehmen an aktuelle und potenzielle Kunden sowie die Öffentlichkeit zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen.

**Konzentration** – Die beteiligten Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit auf und begeben sich unter eine sogenannte einheitliche Leitung. Erfolgt dies unter dem Dach eines Konzerns, bleiben die Konzernunternehmen rechtlich selbstständig. Bei einer Fu-

sion oder Zusammenschmelzung verlieren die Unternehmen neben der wirtschaftlichen auch ihre rechtliche Selbstständigkeit.

**Konzern** – Zusammenschluss eines herrschenden (Mutterunternehmen) und eines oder mehrerer abhängiger Unternehmen (Tochterunternehmen) zu einer wirtschaftlichen Einheit unter der Leitung des herrschenden Unternehmens. Die Konzernunternehmen geben ihre wirtschaftliche und finanzielle Unabhängigkeit auf, bleiben aber rechtlich selbstständig.

**Konzernbilanz** – Konsolidierter Jahresabschluss aller Unternehmen, die unter der einheitlichen Leitung oder dem beherrschenden Einfluss des Mutterunternehmens eines Konzerns stehen.

**Kooperation** – Freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem die Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben und nur einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgeben.

**Kosten** – In Geldeinheiten bewerteter Verzehr von Gütern und Dienstleistungen, der durch die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung verursacht wird. Zu den weiteren Kostenbegriffen siehe *variable Kosten, fixe Kosten, sprungfixe Kosten, Einzelkosten, Gemeinkosten, relevante Kosten, irrelevante Kosten, Stückkosten, Grenzkosten, Istkosten, Normalkosten, Plankosten, kalkulatorische Kosten, pagatorische Kosten, Sunk Costs, relative Einzelkosten*.

**Kostenartenrechnung** – Vollständige und systematische Erfassung aller in einer Periode angefallenen Kosten.

**Kostenfunktion** – Gibt an, wie sich die Kosten im Verhältnis zur Anzahl der produzierten Güter verändern.

**Kostenisoquante** – Geometrischer Ort aller Faktoreinsatzkombinationen, die bei gegebenen Faktorpreisen zu den gleichen Kosten führen.

**Kostenstellen** – Abgegrenzte Teilbereiche des Unternehmens, die kostenrechnerisch selbstständig abgerechnet werden. Die den Kostenstellen zugerechneten Gemeinkosten werden auf die Kostenstellennutzer weiterverrechnet. Man unterscheidet zwischen Hilfs- und Hauptkostenstellen.

**Kostenstellenrechnung** – Zeigt auf, wo die Kosten angefallen sind. Sie soll für eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten über die Kostenstellen auf die Kostenträger (Produkte) des Unternehmens sorgen und eine Wirtschaftlichkeitskontrolle der Kostenstellen durch eine Gegenüberstellung von geplanten Kosten (Plankosten) und tatsächlichen Kosten (Istkosten) ermöglichen.

**Kostenträgerrechnung** – Zeigt auf, wofür die Kosten angefallen sind. Dafür werden sowohl die Einzelkosten als auch die Gemeinkosten auf die Kostenträger (Produkte und Dienstleistungen) verrechnet. Bei der Kostenträgerstückrechnung werden die Herstellkosten und Selbstkosten pro Stück berechnet. In der Kostenträgerzeitrechnung werden sämtliche in einer Abrechnungsperiode angefallenen Kosten erfasst und auf die Kostenträger verteilt. Wenn zusätzlich auch die Erlöse der Kostenträger berücksichtigt werden, können eine kalkulatorische Erfolgsrechnung aufgestellt und die Erfolgsbeiträge einzelner Produkte und der kurzfristige Betriebserfolg ermittelt werden.

**Kosten- und Leistungsrechnung (Betriebsbuchhaltung)** – Betriebswirtschaftliches Informations- und Leitungsinstrument zur systematischen Erfassung, Verteilung und Zurechnung der im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozesses entstehenden Kosten.

**Kuppelproduktion** – In einem Produktionsprozess fallen aus bestimmten Ausgangsmaterialien (Beispiel: Rohöl) zwangsläufig mehrere Produkte (Beispiel: Benzin, Gas, Öle) an.

**Lagebericht** – Er soll eine genauere Analyse des Geschäftsverlaufs und der Unternehmenssituation ermöglichen. Besondere Bedeutung für Investoren haben der Prognose- und der Risikobericht, die eine zukunftsorientierte Beurteilung der Chancen und Risiken des Unternehmens erleichtern.

**Latente Steuern** – Latente (= verborgene) Steuern sind ein Abgrenzungsposten. Sie entstehen, wenn eine Differenz zwischen der Steuerschuld aufgrund des steuerlichen Gewinns und einer fiktiven Steuerschuld, die sich aus dem handelsrechtlichen Gewinn ergeben würde, vorliegt.

**Leasing** – Mittel- bis langfristige Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsguts gegen Zahlung einer Leasinggebühr.

**Leverage-Effekt** – Hebeleffekt des Fremdkapitals bei zunehmender Verschuldung auf die Eigenkapitalrendite. Zeigt die Veränderung der Eigenkapitalrentabilität durch den vermehrten Einsatz von Fremdkapital, ohne dass das eigentliche (operative) Geschäft des Unternehmens beeinflusst wird.

**Lieferantenkredit** – Gewährung eines Zahlungsaufschubs seitens eines Lieferanten an seine Kunden, die dafür auf den Abzug von Skonto verzichten.

**LIFO (Last In – First Out)** – Die zuletzt angelieferten Materialien werden dem Lager zuerst entnommen.

**Limitationale Produktionsfunktion** – Die Produktionsfaktoren zur Herstellung eines Produkts können nicht gegenseitig ersetzt werden, sondern stehen in einem gleichbleibenden festen Verhältnis zueinander.

**Liquide Mittel** – Zahlungsmittel. Bestehen aus Bargeld (Kassenbestand) und Sichtguthaben.

**Liquidität** – Jederzeitige Zahlungsfähigkeit.

**Liquiditätsgrade (Liquidität 1., 2. und 3. Grades)** – Sie geben an, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch vorhandene liquide Mittel beziehungsweise durch kurzfristig in liquide Mittel verwandelbare Vermögenswerte abgedeckt werden. Sie sollen anzeigen, ob das Liquiditätspotenzial des Unternehmens ausreicht, die kurzfristig (innerhalb eines Jahres) anstehenden Auszahlungsverpflichtungen abdecken zu können.

**Logistik** – Planung, Organisation und Steuerung des Transports und der Lagerung der Materialien.

**Make or Buy** – Jedes Unternehmen hat die Wahl, welche Güter und Dienstleistungen es selber produzieren und erbringen möchte (Make-Entscheidung) und welche Güter und Dienstleistungen es von Zulieferern und Dienstleistern fremdbeziehen (Buy-Entscheidung) möchte.

**Management by Delegation** – Führung durch Delegation von Aufgaben.

**Management by Exception** – Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen.

**Management by Objectives** – Führung durch Zielvereinbarung.

**Management by System** – Führung durch Systemsteuerung.

**Management-Holding** – Obergesellschaft eines Konzerns, welche die strategische Führung über rechtlich selbstständige Unternehmen (auch Holdinggesellschaften, Geschäftsbereiche, Profitcenter oder Sparten genannt) ausübt, an denen sie Beteiligungen unterhält.

**Marketing** – Marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.

**Marketingmix** – Optimale Kombination der Marketingmaßnahmen zur Erreichung des langfristigen Gewinnmaximums.

**Markt** – Ort, an dem Güter und Dienstleistungen gekauft, getauscht oder gehandelt werden. Auf dem Markt treffen sich die Anbieter und Nachfrager der Produkte.

**Marktanteil** – Verhältnis zwischen Absatzvolumen und Marktvolumen in Prozent. Anteil der eigenen Absatzmenge an der Gesamtabsatzmenge eines bestimmten Produkts in einem Markt.

**Marktforschung** – Systematische, auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Erhebung, Auswertung, Analyse und Präsentation von marktbezogenen Informationen für das Marketing.

**Marktpotenzial** – Maximal mögliche Absatzmenge eines bestimmten Produkts in einem Markt.

**Marktpreis** – Der an einem Handelsplatz für Waren gezahlte Preis (zum Beispiel für Lebensmittel).

**Marktsegmentierung** – Aufteilung des Gesamtmarktes in gleichartige (homogene) Käufergruppen nach verschiedenen Kriterien.

**Materialien** – Zu den Materialien zählen die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige Erzeugnisse und Fertigerzeugnisse sowie Handelswaren.

**Materialwirtschaft** – Aufgabe der Materialwirtschaft ist es, die für die Produktion notwendigen Materialien und Dienstleistungen möglichst kostengünstig zu beschaffen und bereitzustellen.

**Matrixorganisation** – Mehrliniensystem, bei dem die Stellenbildung auf einer hierarchischen Ebene gleichzeitig nach zwei Kriterien erfolgt (oft werden eine funktionale und eine divisionale Organisationsstruktur miteinander vermischt). Kann grafisch in Form einer Matrix abgebildet werden.

**Mehrliniensystem** – Jede Stelle ist einer Mehrzahl von übergeordneten Leitungsstellen unterstellt.

**Mentoring** – Eine erfahrene Führungskraft betreut und unterstützt einen neuen Mitarbeiter, damit dieser sich möglichst schnell und gut in das Unternehmen integrieren kann.

**Negativklärung** – Das Unternehmen verpflichtet sich gegenüber der Bank im Kreditvertrag, ohne die Zustimmung der Bank bestimmte Vermögenswerte nicht zu veräußern oder durch die Stellung von zusätzlichen Sicherheiten nicht zu belasten.

**Nennwert** – Bei einer Schuldverschreibung (Anleihe) der Geldbetrag, den der Herausgeber einer Anleihe (Schuldner) dem Käufer (Gläubiger) schuldet. Bei Aktien dient der Nennwert zur Ermittlung des Anteils am Grundkapital.

**Nennwertaktien** – Sie lauten auf einen in Geld ausgedrückten Betrag, der (in Deutschland) mindestens einen Euro betragen muss und stets auf volle Euro lauten muss.

**Neutrale Aufwendungen** – Aufwendungen, die in der Kostenrechnung nicht als Kosten erfasst werden, da die Aufwendungen entweder nicht betriebsbedingt (betriebsfremder Aufwand), nicht der Periode zurechenbar (periodenfremder Aufwand) oder einmaliger Natur (außerordentlicher Aufwand) sind.

**Niederstwertprinzip** – Vermögensgegenstände sollen mit dem niedrigeren Wert aus dem Tageswert (Börsen- oder Marktpreis) und den Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet werden. Dabei ist zwischen dem gemilderten und dem strengen Niederstwertprinzip zu unterscheiden.

**NOPAT** – Akronym von **Net Operating Profit After Taxes**. Nettogewinn aus dem operativen Geschäft, der an die Kapitalgeber als Gewinnbeteiligung (für die Eigenkapitalgeber) und als Zinszahlung (für die Fremdkapitalgeber wie Banken) ausgeschüttet werden kann.

**Normalkosten** – Durchschnittliche Kosten der Vergangenheit.

**Öffentlichkeitsarbeit** – Public Relations. Kommunikationspolitisches Instrument, um das Unternehmensbild in der Öffentlichkeit zu verbessern. Sie hat die Aufgabe, ein positives Unternehmensimage (Corporate Identity) zu schaffen und zu erhalten.

**Ökonomie** – siehe *Wirtschaft*

**Ökonomisches Prinzip** – Das Verhältnis aus Produktionseinsatz (Input) und Produktionsergebnis (Output) soll möglichst optimal gestaltet werden.

**Organigramm** – Grafische Darstellung der Struktur der Aufbauorganisation.

**Organisation** – Schaffung und Bestehen einer Ordnung, die die Arbeitsteilung im Unternehmen regelt. Betriebliche Abläufe und Prozesse werden so strukturiert und koordiniert, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden. Grundlegend ist zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation sowie zwischen der formalen und der informalen Organisation zu unterscheiden.

**Outplacement** – Unterstützende Maßnahme bei der Personalfreisetzung, bei der ausscheidende Mitarbeiter systematische Hilfeleistungen (zum Beispiel durch eine Personalberatungsagentur) beim Finden einer neuen Stelle erhalten.

**Outsourcing** – Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen.

**Pagatorische Kosten** – Zahlungsgleiche Kosten.

**Personalentwicklung** – Gesamtheit aller unternehmensinternen Maßnahmen, die zur Erhaltung und Verbesserung der beruflichen Qualifikation und Kompetenz des Personals beitragen.

**Personalwirtschaft (Personalmanagement, Human Resource Management, Personalwesen)** – Umfasst sämtliche personenbezogenen betrieblichen Maßnahmen. Die Personalwirtschaft hat die Funktion, den Betrieb mit dem Produktionsfaktor Arbeit in optimaler Weise im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele zu versorgen und ist Teil des Führungssystems.

**Plankosten** – Zukünftig erwartete Kosten.

**Plankostenrechnung** – Kalkulation mit zukünftig erwarteten Kosten (Plankosten). Bei der starren Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis wird auf eine Trennung von fixen und variablen Kosten verzichtet, und sämtliche Kosten werden in die Kalkulation einbezogen. Bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung, Direct Costing) werden die Plankosten in Fixkosten und variable Kosten aufgespalten. Die fixen Plankosten werden in der flexiblen Plankostenrechnung nicht berücksichtigt, sondern fließen als ein Kostenblock in die Betriebsergebnisrechnung.

**Preispolitik** – Kunden- und zielorientierte Gestaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses.

**Preisuntergrenzen** – Sie dienen einer kostenorientierten Preiskalkulation. Die langfristige Preisuntergrenze ist gleich den Selbstkosten pro Stück. Ein Unternehmen kann auf lange Sicht nur überleben, wenn es alle Kosten aus den Umsatzerlösen abdecken kann. Die kurzfristige Preisuntergrenze ist gleich den variablen Stückkosten, da ein Unternehmen immer zumindest die variablen Kosten abdecken sollte.

**Produktion** – Zur Erzeugung der Produkte und zur Bereitstellung von Dienstleistungen werden die Produktionsfaktoren miteinander kombiniert. Als Produktion im engeren Sinne wird der eigentliche Prozess der betrieblichen Leistungserstellung bezeichnet. Aus dem Input (= Produktionsfaktoren) wird der Output (= fertige Produkte) erstellt.

**Produktionsfaktoren** – Zu den Produktionsfaktoren zählen die Materialien (Werkstoffe), die Betriebsmittel (Anlagen, Maschinen, Gebäude, Grundstücke) und der Faktor Arbeit.

**Produktionsfunktion** – Darstellung des mengenmäßigen Zusammenhangs zwischen den Einsatzmengen an Produktionsfaktoren (Input) und der Ausbringungsmenge (Output) bei technisch effizienter Produktion durch eine mathematische Funktion.

**Produktivität** – Quotient, der den mengenmäßigen Produktionseinsatz (Input) und das mengenmäßige Produktionsergebnis (Output) zueinander ins Verhältnis setzt.

**Produktlebenszyklus** – Konzept, das den idealtypischen Verlauf eines Produkts bezüglich der Umsatz- und Gewinnentwicklung während der verschiedenen Lebensphasen aufzeigt.

**Produktpolitik** – Bedarfsgerechte Gestaltung des Produktangebots und der mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen.

**Prozesskostenrechnung (Activity-Based-Costing)** – Sie soll das Problem lösen, dass die Gemeinkosten einen immer höher werdenden Teil der Kosten ausmachen, sodass in der traditionellen Kostenrechnung in der Zuschlagskalkulation nicht verursachungsgerechte Zuschlagssätze verwendet werden. Die Prozesskostenrechnung identifiziert anhand der Wertschöpfungskette der einzelnen Unternehmensprozesse die Kostenverursacher (Kostentreiber), um die Gemeinkosten genauer verrechnen und kontrollieren zu können. Hierbei weist sie definierten Aktivitäten beziehungsweise Prozessen Kosten zu und errechnet daraus Prozesskostensätze, mit deren Hilfe die prozessbezogenen Gemeinkosten auf die Produkte beziehungsweise Leistungen kalkuliert werden.

**Qualitätsmanagement** – Alle organisatorischen Maßnahmen zur Erzeugung, Sicherung, Weiterentwicklung und Verbesserung der Leistungen, Produkte und Ergebnisse. Es sorgt für die zur Qualität benötigten betrieblichen Strukturen und Prozesse.

**Rationalisierung** – Durch die Ausnutzung von Synergieeffekten soll die Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Dies kann beispielsweise durch den Abbau beziehungsweise durch die Zusammenlegung von doppelt vorhandenen Abteilungen oder durch den Austausch von in den Unternehmen vorhandenem Know-how erreicht werden.

**Rationalisierungsinvestitionen** – Eine alte Anlage wird durch eine neue Anlage ersetzt, die kostengünstiger ist oder qualitativ bessere Produkte erzeugt.

**Realisationsprinzip** – Gewinne dürfen erst dann ergebniswirksam erfasst werden, wenn sie durch entsprechende Umsätze auch tatsächlich entstanden sind.

**Rechnungsabgrenzungsposten** – Sie entstehen dadurch, dass Aus- oder Einzahlungen zwar zu Aufwendungen und Erträgen führen, aber Zahlungen und die Erfolgswirksamkeit als Aufwendungen und Erträge in verschiedenen Rechnungsjahren anfallen. Sie sind daher eine Art »Korrekturposten«, die eine periodengerechte Erfolgsermittlung ermöglichen sollen.

**Rechnungswesen** – siehe *Betriebliches Rechnungswesen*

**Reinvermögen** – Geldvermögen plus Sachvermögen (Anlagevermögen und Vorräte)

**Relative Einzelkosten (nach Riebel)** – Bezugsobjekten (Produkte, Produktgruppen, Aufträge, Kunden, Kostenstellen, Betriebsbereiche, Regionen) zurechenbare Einzelkosten. Da der Einzelkostenbegriff streng auf das jeweilige Kalkulationsobjekt bezogen ist, spricht man von relativen Einzelkosten. Der Begriff geht auf Riebel zurück, der eine Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten entwickelte.

**Relativer Marktanteil** – Marktanteil des eigenen Unternehmens im Verhältnis zum Marktanteil des stärksten Konkurrenten (oder der drei wichtigsten Konkurrenten).

**Relevante Kosten** – Kosten, die durch eine Entscheidung (zum Beispiel eine Investition) beeinflusst werden.

**Rentabilität** – Kennzahl, um die Gewinnsituation eines Unternehmens besser einschätzen zu können. Siehe auch *Eigenkapitalrentabilität* und *Umsatzrentabilität*.

**Rückstellungen** – Verbindlichkeiten gegenüber Dritten, bei denen der Verpflichtungsgrund unsicher und/oder die Höhe der Zahlungsverpflichtung und/oder der Fälligkeitstermin unbekannt sind. Sie werden dem Fremdkapital zugerechnet.

**Schuldverschreibung** – Wertpapier, das ein Forderungsrecht verbrieft und meist eine feste Verzinsung und eine Rückzahlung zum Nennwert garantiert.

**Selbstfinanzierung** – Bei der offenen Selbstfinanzierung wird ein Finanzierungseffekt erzielt, indem der im Jahresabschluss festgestellte Gewinn nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet wird, sondern durch Gewinneinbehaltung im Unternehmen verbleibt. Bei der stillen Selbstfinanzierung wird der auszuweisende Gewinn durch die Bildung stiller Reserven verringert. Dadurch werden die zu zahlenden Gewinnsteuern vermindert und auch eine mögliche Gewinnausschüttung verhindert.

**Shareholder** – Gesellschafter eines Unternehmens (Aktionäre).

**Skonto** – Abzug für Barzahlung oder zeitnahe Zahlung bei der Begleichung von Rechnungen aus Warenlieferungen.

**SMART-Regel** – Ziele sollten **s**pezifisch, **m**essbar, **a**nspruchsvoll, **r**ealistisch und zeitlich **t**erminiert formuliert werden.

**Sozialbilanz** – Gegenüberstellung der gesellschaftlich positiven und negativen Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten.

**Sponsoring** – Förderung oder Unterstützung von Personen, Organisationen, Veranstaltungen im kulturellen, sportlichen oder sozialen Bereich durch Gewährung von Sach- und Finanzmitteln oder Zuwendung von Dienstleistungen.

**Sprungfixe Kosten** – Kosten, die nur für bestimmte Beschäftigungsintervalle fix sind.

**Stabliniensystem** – Die Leitungsstellen werden durch Stabsstellen unterstützt. Sie entlasten die Instanzen und bereiten mit ihrem Expertenwissen die Entscheidungen der Leitungsstellen sorgfältig vor.

**Stabsstelle** – Sie unterstützt die Führungsstellen, indem sie Führungsentscheidungen vorbereitet. Sie hat kein Entscheidungs- und Weisungsrecht.

**Stakeholder** – Interessengruppen an einem Unternehmen (Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, Öffentlichkeit).

**Stelle** – Kleinste Organisationseinheit im Unternehmen. Ihr sind sämtliche Aufgaben und Teilaufgaben zugeordnet, die von einer einzigen, dafür geeigneten Person erledigt werden können. Die Stelle besteht unabhängig von der Besetzung mit einer bestimmten Person.

**Stellenbeschreibung** – Schriftliche Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Arbeitsstelle.

**Steuerbilanz** – Aufstellung über das Betriebsvermögen unter Beachtung steuerlicher Grundsätze und des Maßgeblichkeitsprinzips.

**Steuerlicher Teilwert** – Unterer Wertansatz in der Steuerbilanz. Der Teilwert ist der Betrag, den ein Erwerber des gesamten Unternehmens im Rahmen des Gesamtkaufpreises des Unternehmens dem jeweiligen Wirtschaftsgut zubilligen würde, wenn er das Unternehmen fortführen würde.

**Strategische Geschäftseinheit** – Eigenständige organisatorische Einheit mit eng verbundenen Produkt-Markt-Technologie-Kombinationen und einer eindeutig definierten Marktaufgabe. Sie liefert dem Gesamtunternehmen einen eigenständigen Erfolgsbeitrag und kann für ein oder mehrere strategische Geschäftsfelder verantwortlich sein.

**Strategische Geschäftsfelder** – (Teil-)Markt, auf dem ein Unternehmen tätig ist. Die Segmentierung der Geschäftsfelder kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen (zum Beispiel Kunden, Produkte, Technologie, Wettbewerber, Regionen).

**Strenges Niederwertprinzip** – Positionen des Umlaufvermögens müssen stets auf den niedrigeren Wert abgeschrieben werden.

**Stückaktien** – Sie verbriefen einen Bruchteil am Grundkapital.

**Stückkosten** – Kosten pro Stück. Berechnung: Gesamtkosten dividiert durch die Produktionsmenge. Die Stückkosten können unterteilt werden in variable (von der Beschäftigung abhängige) und fixe (von der Beschäftigung unabhängige) Stückkosten.

**Substitutionale Produktionsfunktion** – Die Produktionsfaktoren zur Herstellung eines Produkts lassen sich gegenseitig ersetzen oder austauschen.

**Sunk Costs (versunkene Kosten)** – Irrelevante Kosten, die durch eine Entscheidung in der Vergangenheit ausgelöst wurden.

**Target Costing** – siehe *Zielkostenmanagement*

**Teilkostenrechnung** – Den Kostenträgern werden nur die verursachungsgerechten Kosten zugerechnet.

**Teilwert** – siehe *Steuerlicher Teilwert*

**Top-down-Planung** – Zuerst entwickelt das Management die Unternehmenspläne aus der Perspektive des Gesamtunternehmens und gibt diese dann in detaillierter Form an die unteren operativen Ebenen zur Ausführung weiter.

**Transitorische Rechnungsabgrenzungsposten** – Zahlung vor dem Bilanzstichtag, Erfolg nach dem Bilanzstichtag. Werden als aktiver Rechnungsabgrenzungsposten (beispielsweise für geleistete Mietvorauszahlung) oder als passiver Rechnungsabgrenzungsposten (Beispiel: erhaltene Mietvorauszahlung) bilanziert.

**Umsatzkostenverfahren** – Von den Umsatzerlösen werden nur die Kosten für die abgesetzten Produkte und Leistungen abgezogen. Die Kosten werden nach den Funktionsbereichen eines Unternehmens in Herstellungskosten, Vertriebskosten und allgemeine Verwaltungskosten untergliedert. Das Umsatzkostenverfahren hat den Vorteil, dass der Erfolgsbeitrag einzelner Produkte, Produktgruppen und Geschäftsbereiche ermittelt werden kann.

**Umsatzrentabilität** – Quotient aus dem Gewinn und dem Umsatz des Unternehmens. Wichtige Kennzahl für die Anteilseigner des Unternehmens, weil sie die Verzinsung des investierten Kapitals angibt. Sie drückt als Prozentgröße aus, wie viel Gewinn von einem Euro Umsatz übrig bleibt.

**Unternehmen** – Unternehmen sind planmäßig organisierte Wirtschaftseinheiten, die Güter und Dienstleistungen herstellen und absetzen, damit wir Menschen unsere materiellen Bedürfnisse befriedigen können.

**Unternehmensführung** – 1. Personen, die ein Unternehmen leiten (auch Management genannt).

2. Prozess, der die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen umfasst, um die Unternehmensziele zu erreichen.

**Unternehmenskultur** – Normen, Werte, Sitten, Regeln, Haltungen und Glaubenssätze, die für das Verhalten und Handeln der Menschen in den Organisationen maßgeblich sind.

**Unternehmensziele** – Bewusst angestrebte zukünftige Zustände, die als Orientierungsgrößen zur Steuerung und Beurteilung des unternehmerischen Handelns dienen. Zu unterscheiden sind ökonomische, ökologische und soziale Ziele.

**Unternehmenszusammenschlüsse** – Verbindung von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten.

**US-GAAP** – Akronym von **United States Generally Accepted Accounting Principles**. Regelwerk aus Rechnungslegungsstandards und Interpretationen, die von den Wirtschaftsprüfern bei der Aufstellung der Jahresabschlüsse der Unternehmen in den USA zu beachten sind. Die Regelungen sind häufig speziell auf Einzelfälle (case law) bezogen. Herausgeber: FASB (Financial Accounting Standards Board).

**USP** – Akronym von **Unique Selling Proposition**. Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz, beispielsweise durch ein herausragendes Leistungsmerkmal eines Produkts.

**Variable Kosten** – Kosten, die von der Beschäftigung abhängig sind.

**Verbindlichkeiten** – Zahlungsverpflichtungen gegenüber Dritten, bei denen der Verpflichtungsgrund sicher und die Höhe der Zahlungsverpflichtung und der Fälligkeitstermin bekannt sind. Beispiele: Anleihen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

**Verkaufsförderung** – Sales Promotion. Oberbegriff für verschiedene absatzfördernde Maßnahmen, die ergänzend zur Werbung den kurzfristigen Absatz der eigenen Produkte steigern sollen.

**Verlustvortrag** – Nicht abgedeckte Verluste aus Vorjahren.

**Verschuldungsgrad** – Fremdkapital dividiert durch Eigenkapital. Er ist die Relation von Fremdkapital zu Eigenkapital und gibt somit Auskunft über die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens, also den Mix aus Eigen- und Fremdkapital.

**Vollkostenrechnung** – Den Kostenträgern werden sämtliche Kosten zugerechnet.

**Vollständiger Finanzplan (Vofi)** – Einfaches und transparentes Verfahren der Investitionsrechnung, mit dem neben den Ein- und Auszahlungen der Investition auch sämtliche Finanzierungs- und Steuerzahlungen in tabellarischer Form berücksichtigt werden können.

**Vorsichtsprinzip** – Oberster Bewertungsgrundsatz der deutschen Rechnungslegung, der dem Gläubigerschutzgedanken Rechnung trägt und dem Wesen eines vorsichtigen Kaufmanns entspricht. Bei Unsicherheit sollen die Gläubiger durch eine eher pessimistische Bewertung vor Verlusten geschützt werden, indem Vermögensgegenstände eher zu niedrig und Schulden

eher zu hoch bewertet werden. Das Vorsichtsprinzip wird durch das Realisationsprinzip, das Imparitätsprinzip, das Niederstwertprinzip und das Höchstwertprinzip konkretisiert.

**Wertanalyse (Value Management)** – Optimierung des Verhältnisses zwischen den Kosten und dem Nutzen eines Objekts (zum Beispiel eines Produkts). Hierzu werden zunächst die Funktionen eines Objekts ermittelt und deren Nutzen bewertet. Dieser Nutzen wird mit den Kosten verglichen, die für die Bereitstellung dieser Funktionen anfallen. Die Differenz zwischen dem Nutzen, das heißt dem Funktionswert, und den dafür notwendigen Kosten soll somit maximiert werden.

**Wirtschaft** – Sorgsamer Umgang mit knappen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse.

**Wirtschaftlichkeit** – Quotient, der den wertmäßigen Output (= Ertrag) und den wertmäßigen Input (= Aufwand) zueinander in Beziehung setzt. Wertmäßig bedeutet, dass die Einsatzmengen mit Preisen bewertet werden.

**Working Capital** – Umlaufvermögen minus kurzfristige Verbindlichkeiten. Ein positives Working Capital bedeutet, dass das gesamte Anlagevermögen und Teile des Umlaufvermögens langfristig finanziert sind.

**Zeitlohn** – Der Mitarbeiter wird nach der Dauer der Arbeitszeit (Stunden, Tag, Woche, Monat) bezahlt.

**Zero-Base-Budgeting** – Neustrukturierung der Gemeinkosten der indirekten Unternehmensbereiche. Beim Zero-Base-Planning (Null-Basis-Planung) werden alle Leistungen der indirekten Unternehmensbereiche infrage gestellt und völlig neu geplant. Ziel ist nicht nur Kostensenkung oder Rationalisierung, sondern eine strategische Neuausrichtung der Unternehmensverwaltung. Im Vordergrund steht die Leitfrage, welche Bedeutung die Leistungen der indirekten Unternehmensbereiche für den zukünftigen Markterfolg haben. Die Neuausrichtung kann auch zu dem Ergebnis führen, dass besonders wichtige Leistungen ausgebaut werden, sodass das Zero-Base-Budgeting nicht immer nur zu einer Kostensenkung führt.

**Zielkostenmanagement (Target Costing)** – Vom Markt ausgehende, frühzeitig kostenorientierte Steuerung der produktbezogenen Unternehmensaktivitäten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Zunächst werden die Kundenwünsche analysiert, um festzustellen, wie viel ein Produkt kosten darf (Target Price). Zieht man hiervon den Zielgewinn (Target Profit) ab, so erhält man die Zielkosten (Target Costs).

**Zusammenschmelzung** – siehe *Konzentration*

**Zusatzkosten** – Wertverbräuche, die aufgrund der handelsrechtlichen Vorschriften nicht als Aufwand erfasst werden.

**Zuschlagskalkulation** – Basiert darauf, dass die Gesamtkosten eines Unternehmens in Einzel- und Gemeinkosten aufgespalten werden können. Den Kostenträgern (Produkte, Aufträge) werden dann die Einzelkosten direkt und die Gemeinkosten über die in der Kostenstellenrechnung ermittelten Zuschlagssätze zugerechnet. In der Kostenrechnungspraxis weit verbreitet bei Einzelfertigung (Bau von Schiffen oder Brücken) oder Serienfertigung mit artverschiedenen Produkten (Automobilproduktion). Unterarten der Zuschlagskalkulation sind die

einstufige (summarische) Zuschlagskalkulation, die mehrstufige (differenzierende) Zuschlagskalkulation und die Bezugsgrößenkalkulation.

**Zuschlagssatz** – Verrechnungsschlüssel für die Kosten einer Hauptkostenstelle, um sie auf die Kostenträger (Produkte) weiter zu verrechnen. Im Rahmen der Kostenstellenrechnung wird für jede Hauptkostenstelle ein bestimmter Zuschlagssatz ermittelt, indem die Gemeinkosten der Kostenstelle auf eine bestimmte Bezugsgröße bezogen werden. Als Bezugsgröße verwendet man bei den Materialkostenstellen das Fertigungsmaterial, bei den Fertigungskostenstellen die Fertigungslöhne und bei den Verwaltungs- und Vertriebskostenstellen die Herstellkosten.

