

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Unternehmensformen

Unternehmensformen

Unternehmen können in Deutschland in unterschiedlichen Rechtsformen gegründet werden. Die Wahl der Unternehmensform hat Auswirkungen auf die Frage der Haftung, der steuerlichen Beurteilung sowie auf die buchhalterischen Anforderungen.

In Deutschland können es die Personengesellschaften Einzelunternehmen, OHG, Gesellschaften, OHG, Handelsgesellschaften (OHG), Kommanditgesellschaften (KG) und Gesellschaften des bürgerlichen Rechts (GbR).

Als Kapitalgesellschaft können GmbH, GmbH & Co. KG, Aktiengesellschaft (AG), Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und eingetragene Genossenschaften (eG) zur Auswahl.

Das Einzelunternehmen

Das Einzelunternehmen ist die einfachste Form der Unternehmensgründung und die gebräuchlichste Rechtsform in Deutschland. Der Gründer muss keine Formblätter einreichen, sondern ist die Eintragung in das Handelsregister und als einer bestimmter Mindestumsatz und einer bestimmten Mitarbeiterzahl erforderlich. Stammkapital wird nicht benötigt. Bei einem Einzelunternehmen gibt es nur einen Betriebsratgeber, der Gründer haftet persönlich für Verbindlichkeiten und Schulden mit seinem gesamten Privatvermögen. In der Einzelunternehmerhaftung ist die Haftung des Handelsgesellschafters, ist er zur Befriedigung verpflichtet.

Die OHG (Gesellschaft)

Die OHG (Gesellschaft) ist eine Sonderform einer Personengesellschaft und ist keine Handelsgesellschaft. Die OHG (Gesellschaft) kann ohne weitere Vereinbarung gegründet werden und hat den Charakter eines Schutzverhältnisses. Ein oder mehrere Teilhaber können sich mit einer Kapitalanlage oder Sachanlage, ist aber selbst ein Gesellschaftsmitglied nicht notwendig. Der OHG Teilhaber sind nicht an Gewinn beteiligt.

Die OHG (Handelsgesellschaft) (OHG)

Die OHG ist ein volkswirtschaftliches Handelsgewerbe aus und ist eine gemeinschaftliche Form. Zur Gründung sind mindestens zwei Personen erforderlich. Die OHG kann im Gegensatz zur OHG nur von Kaufleuten, aber nicht von Handwerksbetrieblern gegründet werden. Für die OHG ist kein Mindestkapital erforderlich, die Mitarbeiter haften nicht mit ihrem gesamten Vermögen.

Die Kommanditgesellschaft (KG)

Die KG besteht aus zwei unterschiedlich haftenden Gesellschaftsgruppen, den Komplementären und den Kommanditisten. Die Kommanditisten können auch finanziell an Unternehmen beteiligen. Der Komplementär führt allein die Geschäfte und hat das alleinige Entscheidungsrecht. Er haftet mit seinem Privatvermögen, während die Kommanditisten nur mit ihrer Einlage haften.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Unternehmensformen

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Die GbR ist ein Zusammenschluss aus zwei oder mehr natürlichen oder juristischen Personen und unterliegt den Regeln des Bürgerlichen Gesetzbuches. In der GbR sind alle Partner gleichberechtigt, Beschlüsse müssen einzeln gefasst werden. Ein

Gesellschaftervertrag sollte für die Gründung abgeschlossen werden, er muss jedoch nicht notariell beurkundet werden. Mindestkapital ist zudem nicht erforderlich, die Gesellschafter haften mit ihren Privatvermögen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Für die Gründung einer GmbH ist ein Mindeststammkapital von 25.000 Euro erforderlich. Ein Gesellschaftervertrag muss geschlossen und notariell beurkundet werden. Geschäftsziele müssen feststehen und eine Geschäftsbeschreibung muss erstellt werden. Die GmbH ist zudem in das Handelsregister einzutragen. In der Regel haften die Gesellschafter nur mit ihren Einlagen, in Ausnahmefällen müssen sie jedoch auch mit ihren Privatvermögen haften.

Eine Sonderform der GmbH ist die UG als Unternehmensgesellschaft, für die nur ein Mindeststammkapital von einem Euro erforderlich ist. Die UG ist zur Bildung von Rücklagen verpflichtet, bis ein Mindeststammkapital von 25.000 Euro angespart ist.

Die GmbH & Co. KG

Die GmbH & Co. KG bietet mehr Handlungsspielraum als die GmbH. Die GmbH ist gesetzlich haftende Komplementärin, die Gesellschafter treten zunächst als Kommanditisten auf. Das Haftungsrisiko ist bei einer KG geringer als bei einer GmbH. Die Entscheidungsfindung und die Verteilung von Gewinnen und Verlusten hängt von der Vermögenslage der GmbH und der Kommanditisten ab.

Die Aktiengesellschaft (AG)

Für die Gründung einer Aktiengesellschaft ist ein Gesellschaftervertrag, der von allen unterschrieben werden muss, erforderlich. Die AG muss in das Handelsregister eingetragen werden. Zum Zeitpunkt der Gründung muss außerdem ein Grundkapital von mindestens 50.000 Euro vorhanden sein, das in Aktien zerlegt und von den Gesellschaftern eingezahlt wird. Die Gesellschafter haften nur mit ihren Einlagen und nur in Ausnahmefällen auch mit ihrem Privatvermögen. Die Organe der Aktiengesellschaft sind Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.

Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)

Die KGaA verbindet Elemente der Aktiengesellschaft und der Kommanditgesellschaft. Es handelt sich um eine Aktiengesellschaft, die über gesetzlich haftende Gesellschafter als Komplementäre verfügt. Die KGaA ist nach dem Aktiengesetz geregelt.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts Unternehmensformen

Die eingetragene Genossenschaft (eG)

Die eingetragene Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen und kann als Konsum-, Bank-, Bau-, Dienstleistungs-, Absatz- oder Produktionsgenossenschaft gegründet werden. Die Mitgliedschaft ist offen, die Mitglieder erwerben Anteile an der Genossenschaft.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Selbstfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung

Selbstfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung

Bei der Finanzierung eines Unternehmens unterscheidet man nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber zwischen Eigenfinanzierung (bzw. Eigenkapitalfinanzierung) und Fremdfinanzierung.

Eigenfinanzierung im Sinne einer Innenfinanzierung wird als Selbstfinanzierung bezeichnet. Hierbei erfolgt die Finanzierung durch interne Mittel des Unternehmens, das spricht dabei auch von Gewinnfinanzierung.

Unter Eigenfinanzierung im Sinne einer Außenfinanzierung versteht man hingegen Eigenkapitalmaßnahmen von außen zum Beispiel durch die Ausgabe von Aktien an Aktionäre einer Kapitalgesellschaft, wobei diese die Kapitalgeber eine Eigenkapitalgeber sind. Diese Form der Außenfinanzierung wird auch als Beteiligungsfinanzierung oder Einlagenfinanzierung bezeichnet.

Selbstfinanzierung

Eine Selbstfinanzierung ergibt sich eigentlich immer aus den Umsatzerlösen der unternehmerischen Gewinne. Diese werden nicht komplett an die Gesellschaft ausgeschüttet, sondern sollen der Finanzierung einer Sache dienen. In Form darauf werden Kredite von Banken oder Investoren aufgenommen. Das Unternehmen bleibt unverschuldet und muss keine Zinsen bezahlen. Je mehr Gewinne ein Unternehmen erwirtschaftet, umso höher das Eigenkapital für weitere Investitionen. In Form von Umsatzerlösen zurückgelegt oder internen Reserven gegenüber Dritte gelöst werden.

Es wird unterschieden zwischen offener und stiller Selbstfinanzierung. Bei der offenen Selbstfinanzierung werden alle Gewinnrücklagen getätigt, um das Eigenkapital zu erhöhen. Das Unternehmen erwirtschaftet kalkulierte Gewinne auf die Verkaufspreise seiner Produkte oder Dienstleistungen auf, welche dann in Form von Umsatzerlösen zurückgelegt werden können. Ebenso erhalten werden diese Abschreibungen, Ausschüttungen und Steuern. In der Bilanz sind diese Umsatzerlöse intern zu bezeichnen. Hier es zwischen aktionsmäßigen und passiven Rücklagen, Rücklagen für eigene Aktien und Gewinnrücklagen zu unterscheiden.

Die stille Selbstfinanzierung kann auch als verdeckte Selbstfinanzierung bezeichnet werden. Sie wird durch stille Reserven oder Rücklagen getätigt, aber durch Vermögenswerte, die nicht in der Bilanz aufgenommen. Die Aktivseite einer Bilanz wird höher als unterbewertet, was bedeutet, dass die stillen Reserven und bei Auflösung veräußert werden. Wird die Aktiv unterbewertet, so wird die Passiva gegenüber dem Unternehmen überbewertet. Diese Maßnahmen reduzieren den Betrag des Gewinns und das Unternehmen bezahlt weniger Steuern auf diesen.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Selbstfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung

Beteiligungsfinanzierung

Jede Finanzierung des Unternehmens, die von außen erfolgt und Eigenkapital darstellt, fällt in die Kategorie der Beteiligungsfinanzierung. Durch die

Beteiligungsfinanzierung vermindert sich die Abhängigkeit des Unternehmens vom Fremdkapital und erhöht, wenn kein vorhandenes Kapital vorhanden ist, die finanzielle Flexibilität, indem sie keine Sicherheiten vorgeht.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen beachten werden müssen, hängt von der jeweiligen Gesellschaftsform des Unternehmens ab. Bei GmbH ist, neues Kapital aufzunehmen und wird die Beteiligungsfinanzierung in Anspruch nimmt. Personengesellschaften müssen sich zu diesem Zweck an den Bedingungen in AGG orientieren, während beispielsweise für Aktiengesellschaften eigene Regelungen in Aktiengesetz getroffen werden.

Bei der Beteiligungsfinanzierung spielt es keine Rolle, ob das Kapital über die Sicherheiten von Personen oder Unternehmen erfolgt, da bereits ein Unternehmen beteiligt wird. Es ist aber auch möglich, dass ein Kapitalgeber bereits Anteile an Unternehmen hält und diese durch das Einbringen von weiteren Kapital oder neue Sicherheiten erhöht. Kapital, das dem Unternehmen in Zuge einer Beteiligungsfinanzierung zuzählt, ist immer Eigenkapital. Diese Kapitalform stellt jedoch zur Verfügung. Das Merkmal, das Risiko des Eigenkapitals ist immer höher als jenes des Fremdkapitals, weshalb Eigenkapital dementsprechend höher zu bewerten ist, was durch höhere Ertragsverpflichtungen.

Überwiegend ergibt sich durch die Steigerung des Eigenkapitals ein geringeres Risiko der Zahlungsunfähigkeit und die Aufnahme von Fremdkapital wird erschwert, da nur eine höhere Summe besteht, die Fremdkapital in Höhe der Zahlungsmittel herangezogen werden kann.

Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan (PSP) (englisch work breakdown structure; abgekürzt WBS) ist das Ergebnis einer Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Elemente.

Im Projektstrukturplan werden die Projektarbeiten in immer kleineren Einheiten aufgeschlüsselt. Es wird das Gesamtprojekt in Teilaufgaben zerlegt und diese Teilaufgaben wiederum in Arbeitsschritte. Die Arbeitsschritte befinden sich im hierarchisch aufgebauten Projektstrukturplan immer auf der untersten Ebene und stellen die kleinste Einheit in einem Projektstrukturplan dar.

Die Zerlegung des Projekts in Rahmen des Projektstrukturplans hat zum Ziel, dass das Projekt in kleinere Teile betrachtet werden zu können ist. So ist es möglich für die einzelnen Einheiten, die Arbeitsschritte, Termintabellen und Kostenveranschlagungen zu erstellen, zu steuern und zu überwachen.

Die Erstellung des Projektstrukturplans wird heute fast als eine der zentralen Aufgaben des Projektmanagements angesehen. Da der Projektstrukturplan die Grundlage für die Aufgaben-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung bildet und somit grundlegend für ein jedes Projekt ist, wird er oft ungenügend auch als der 'Plan der Pläne' bezeichnet.

Ziele

Die wichtigste Funktion eines Projektstrukturplans ist die vollständige und eindeutige Erfassung aller relevanten Tätigkeiten eines Projektes, um dieses Ziel zu erreichen, einen strukturierten Prozess zur Steuerung der Tätigkeiten angestoßen werden. Die nach der DIN Normen 93100 zählenden Überforderungen sind:

• Funktionsorientierte Gliederung

Bei der funktionsorientierten Gliederung steht die Art der Tätigkeit im Vordergrund. Es wird nach den Funktionsbereichen der projektführenden Organisation gegliedert. Es wird oft analog zu den Unternehmensfunktionen gegliedert. Es werden also Abteilungen für die verschiedenen Funktionsbereiche der projektführenden Organisation definiert. Die funktionsorientierte Gliederung wird häufig gewählt, wenn das Projekt in Form einer Unternehmensstruktur geführt wird.

• Objektorientierte Gliederung

Die objektorientierte Gliederung stellt das Produkt, welches durch das Projekt erstellt werden soll, in den Vordergrund. Dafür wird der Projektgegenstand selbst in seine Komponenten, Teilkomponenten (Subgruppen) und seine Einzelteile zerlegt.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Projektstrukturplan

- **Zeitorientierte Gliederung:**
Bei der phasenorientierten Gliederung wird das Projekt in seinen einzelnen Phasen, also in seinem zeitlichen Ablauf, betrachtet. Hierbei bilden die einzelnen Phasen des Projekts die Teilaufgaben beziehungsweise Arbeitspakete auf einer

Ebene. Die phasenorientierte Gliederung findet häufig bei Erreichungsgruppen Anwendung, wenn eine klare Gliederung in verschiedene Phasen möglich ist.

Eine Mischung der verschiedenen Gliederungsformen ist möglich und wird in der Praxis auch verwendet. Wichtig ist es jedoch, unterschiedliche Gliederungsformen nur auf unterschiedlichen Ebenen zu verwenden. Die Verwendung mehrerer Gliederungsformen innerhalb einer Ebene ist zu vermeiden.

Erstellung

Für die Erstellung von Projektstrukturplänen haben sich drei Methoden etabliert, der Top-Down-Ansatz, der Bottom-Up-Ansatz und das Wb/Wb-Verfahren.

Beim Top-Down-Ansatz wird der Projektstrukturplan von oben nach unten erstellt. Das heißt zuerst wird das Projekt als Ganzes betrachtet, dann werden die einzelnen Teilaufgaben/Teilprojekte identifiziert und definiert und erst danach werden die Arbeitspakete für die einzelnen Teilaufgaben festgelegt.

Beim Bottom-Up-Ansatz wird genau entgegengesetzt der Top-Down-Ansatz vorgegangen. Zunächst erfolgt die Festlegung, welche Arbeitspakete für die Erstellung der Projektziele nötig sind. Basierend auf den Arbeitspaketen werden dann Teilprojekte definiert, welche zusammen das Gesamtprojekt ergeben.

Das Wb/Wb-Verfahren ist eine Mischung aus dem Top-Down- und dem Bottom-Up-Ansatz. Hierbei wird von beiden Richtungen gleichzeitig gestartet, um ein stabiles Ergebnis zu erzielen.

Für alle drei Ansätze gilt, dass nach Erstellung des Projektstrukturplans diese auf seine Anforderungen, also die einmalige und vollständige Umsetzung aller Projektarbeiten, überprüft werden muss.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Projektablaufplan und Soll-Ist-Vergleich

Projektablaufplan und Soll-Ist-Vergleich

Der Projektablaufplan (PAP) basiert auf dem Projektstrukturplan (PSP). Während im PSP die Gesamtarbeiten immer wieder in kleinere, zusammengehörige Einheiten bis

hin zu einzelnen Arbeitsschritten aufgeteilt werden, das Projekt also strukturiert wird, definiert der Projektablaufplan unter anderem den zeitlichen Ablauf dieses Projekts.

In der Projektplanung werden zunächst Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Arbeitsschritten betrachtet. Der PAP definiert neben auch die Reihenfolge eines Projekts und legt die Reihenfolge der Aufgaben fest. Ein weiterer wichtiger Bestandteil sind die Zeitangaben der einzelnen Aufgaben, um den Projektfortschritt zu kontrollieren, muss für jede Aufgabe eine Zeitschätzung geschätzt werden. Das bedeutet, dass eine umfassende Definition der einzelnen Aufgaben voraus. Die Start- und Endtermine der einzelnen Aufgaben können dann in Stunden, Tagen oder Wochen angegeben werden. Zudem gilt es zu beachten, wie viele Personen für die Umsetzung der Aufgabe verantwortlich sind und wie stark diese Personen eventuell in anderen Projekten involviert sind.

Darstellungsformen des Projektablaufplans

Der Projektablaufplan kann in unterschiedlichen Formen ausgearbeitet und dargestellt werden.

Eine Möglichkeit ist es die Inhalte tabellarisch darzustellen. Hierzu wird jeder Meilenstein in eine separate Zeile eingetragen. In den darunter liegenden Zeilen werden dann weitere Informationen wie der Zeitraum, die Zeitschätzung und die einzelnen Teilaufgaben zu diesem Meilenstein festgehalten. Der Nachteil der Tabellenform ist allerdings, dass ein umfangreicher Abwärtspfeil unübersichtlich wird und welche Abhängigkeiten der Aufgaben nicht dargestellt werden können.

Der Netzplan ist eine der weitesten Techniken in der Abwärtspfeil. Die Aufgaben werden dann in Teilaufgaben zerlegt. Anschließend werden die Aufgaben, die zeitlich nacheinander oder parallel verlaufen, in ihren Beziehungen zueinander so dargestellt, dass einzelne Teilnetze entstehen. Die einzelnen Teilnetze werden dann in einem Gesamtnetz verbunden.

Das Gantt Diagramm ist eine weitere Darstellungsform, welche sich in der Projektplanung etabliert hat. Ein Gantt Diagramm stellt den zeitlichen Ablauf eines Projekts dar. Meilensteine und Aufgaben des Projekts werden in einer Tabelle aufgeführt. Rechts daneben geben Balken den Start- und Endpunkt, sowie die Dauer der einzelnen Aufgaben an. Die Erstellung kann über einzelne Tage oder Monate erfolgen. Genauso werden auch Meilensteine auf der Zeitachse platziert. Hier werden auch Aktivitäten, die parallel stattfinden oder sich zeitlich überschneiden.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
 Datum: 01.08.2021
 Thema des Fachberichts: Projektablaufplan und Soll-Ist-Vergleich

Vorteile eines Projektablaufplans

Die Erstellung eines Projektablaufplans kann je nach Umfang des Projekts eine komplexe Aufgabe darstellen. Dennoch lohnt es sich Zeit in die Erstellung zu

investieren, da ein Projektablaufplan die folgenden Vorteile mit sich bringt:

- Klare zeitliche Planung
- Abgrenzen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Klare Aufteilung von Zuständigkeiten
- Effektive Nutzung von Ressourcen
- Regelmäßige Kommunikation intern und extern

Soll-Ist-Vergleich

Der Projektablaufplan kann zudem als Informationsgrundlage für einen Soll-Ist-Vergleich herangezogen werden.

Bei Soll-Ist-Vergleich wird bestimmt, wie hoch die Abweichung der Ist-Werte zum Soll-Wert ist. In Kosten, in Arbeitszeit, in Arbeitsmenge zu den entsprechenden Soll-Werten bezogen auf einen bestimmten Termin ist. Der Soll-Ist-Vergleich, der auch Abweichungsanalyse genannt wird, ist ein wesentliches Werkzeug im Projektmanagement und insbesondere in Projektcontrolling.

Verglichen werden dabei beispielsweise die für das Projekt veranschlagten Stunden mit der Einhaltung der geplanten Meilensteine. Das Wesentliche beim Soll-Ist-Vergleich ist Kontrolle. Von Anfang an sollte der Projektfortschritt immer wieder überprüft werden, um Abweichungen schnell erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

Der Soll-Ist-Vergleich kann als Zyklus betrachtet werden, der schrittweise denselben Prozess durchläuft:

1. Definieren des Soll-Zustands
2. Erfassung des Ist-Zustands
3. Soll-Ist-Vergleich zur Bestimmung der Abweichungen
4. Analyse der Ursachen von Abweichung, Suche nach Lösungen
5. Erstellung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen
6. Überarbeitung der Planung (Termin, Kosten und Ergebnisse)

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max

Datum: 01.08.2021

Thema des Fachberichts: Preispolitik

Preispolitik

Die Preispolitik ist Teil des Marketingmix eines Unternehmens und befasst sich mit der Analyse, Festlegung und Überwachung von Preisen und Konditionen von Produkten oder Dienstleistungen. Ziel der Preispolitik ist es, für das Unternehmen optimale Preise bezogen auf die Unternehmensziele festzulegen.

Ein wichtiges Entscheidungsgründchen ist die Preisuntergrenze. Die Preisuntergrenze liegt bei und durch die Nachfrage bestimmt. Sie legt grundsätzlich fest, ab wie viel ein Kunde willingness to pay ist seine Herstellung des Produktes übersteigt.

Die Preispolitik umfasst alle Maßnahmen zur Bildung, Veränderung und Überwachung von Preisen, Festlegung von Verkaufsbedingungen (Konditionen Management) sowie Entwicklung von Kundenbeziehungen.

Es wird unterschieden in kostenorientierte, wettbewerbsorientierte, kundenorientierte und nachfrageorientierte Preispolitik.

Kostenorientierte Preispolitik (Preisuntergrenze)

Die kostenorientierte Preispolitik ermittelt die Preisuntergrenze bei Produktionsunternehmen basierend auf der Preisuntergrenze auf der Vollkostenrechnung oder der Teilkostenrechnung, welche beispielsweise die Produktion und Materialkosten berücksichtigen. Zu beachten ist, dass zusätzlich die variablen Kosten für das Produkt, wie zum Beispiel Materialkosten, Stundenlohn und Energieverbrauch gebildet werden. Dies ist die kurzfristige Preisuntergrenze. In diesem Fall ist die Deckungsbeitrag genau null. Werden zusätzlich die variablen ab auch die fixen Kosten (zum Beispiel Raumkosten, Abschreibungen für Maschinen, Lagerkosten durch den Preis gebildet, ist von der langfristigen Preisuntergrenze die Rede. Die langfristige Preisuntergrenze berücksichtigt die Gesamtkosten, bei der die Gesamtkosten gebildet sind und der Gewinn null beträgt. Bei der kostenorientierten Preispolitik wird also nicht etwa die Höhe des zu verlangenden Preises festgelegt, sondern es ist die Grundlage für die Entscheidung, ob sich die Produktion unterhalb der Herstellkosten übersteigt.

Bei Handelsunternehmen, die mehrere für Tausende von Artikeln im Sortiment verkaufsfördernde kalkulieren und gegebenenfalls kurzfristig verkaufen müssen, liegt die Preispolitik anders. Im Handel lassen sich weder identische Kosten verursachungsgerecht und selbst wenn jedem einzelnen Artikel zurechnen, noch werden die kurzfristige Preisuntergrenze. Selbst bei Einzelhandelsunternehmen einer Marke, die kalkulatorisch eine Signifikanz hat und bei dem kein Deckungsbeitrag mehr erwirtschaftet wird – bei seinem Unterschreiten spricht man ungerne sprachlich von „Verlustkäuf“ –, kann kurzfristig unterschritten werden. Artikel für eine solche eine wichtige als strategische Preispolitik sind beispielsweise Sonderangebote.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max

Datum: 01.08.2021

Thema des Fachberichts: Preispolitik

Reaktionen auf Konkurrenzpreise, Lagerräumungen oder gezielte „Kampfpreis“-Aktionen. Einbußen aus Artikeln ohne Deckungsbeitrag (Ausgleichsnehmer) müssen durch höher kalkulierte Artikel (Ausgleichsträger) kompensiert werden.

Wettbewerbsorientierte Preispolitik

Bei der wettbewerbsorientierten Preispolitik erfolgt die Festlegung des Preises anhand der Beobachtung von Wettbewerbern. Legt der eigene Preis unter dem der Wettbewerber, kann ebenfalls der Markt erfüllt werden. Dabei dürfen die eigenen Produktionskosten nicht unterschritten werden, da andernfalls die Ausgaben höher als die Einnahmen wären.

Legt der eigene Preis über den Preisen der Wettbewerber, liegt der Preisunternehmer im Nachteil. Die Gefahr dieser Strategie ist, dass durch den höheren Preis wirtschaftlich insgesamt weniger Produkte verkauft werden und somit der Gesamtumsatz sinkt. Sollte der Preis deutlich über dem der Wettbewerber liegen, so muss das Unternehmen ein konkurrenzloses Wettbewerbsangebot haben, damit der Kunde auch bereit ist diesen zu bezahlen.

Kundenorientierte Preispolitik

Die kundenorientierte Preispolitik versucht zu ermitteln, welchen Preis der Kunde bereit ist zu zahlen. Um herauszufinden, welchen Preis der Kunde höchstens zahlen würde, eignen sich Umfragen. Mit Hilfe des Online-Marketing lassen sich diese Umfragen nicht leicht durchführen und es werden viele Kunden erreicht, wobei viele Aussagen möglich sind.

Die Umfragen sollten bereits vor der Einführung des Produkts stattfinden und es sollten Verkaufsergebnisse werden. Die Erfahrungen, die Kunden mit dem Produkt machen, verändern das Preisempfinden und die Bereitschaft bestimmte Preise zu bezahlen.

Nachfrageorientierte Preispolitik

Bei dieser Art der Preispolitik orientiert sich das Unternehmen an der Nachfrage auf dem Markt und verändert sich im Laufe des Produktlebenszyklus. Bei einer nachfrageorientierten Preispolitik sind beispielsweise mit Preisrückführungen getrieben, ob der Kunde bereit ist, das Produkt auch zu einem höheren Preis zu kaufen.

Sollte die Nachfrage, kann geprüft werden, ob der Kundennachfrage durch eine Senkung der Preise befriedigt werden könnte. Dabei muss jedoch die Preiselastizität beachtet werden.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Lieferverzug und Zahlungsverzug

Lieferverzug und Zahlungsverzug

Im Geschäftsverkehr kommt es regelmäßig vor, dass vereinbarte Leistungen nicht zum festgelegten Zeitpunkt erbracht werden oder Rechnungen nicht zu ihrem Fälligkeitszeitpunkt beglichen werden. In diesen Fällen liegt ein Lieferverzug

Bestandteile des Zahlungsverzugs sind: gesetzliche Regelungen bestimmen, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen um die Fälligkeit des Zahlungsverzugs zu vermeiden.

Lieferverzug

Nach dem Eintritt der Fälligkeit einer Lieferung, muss zunächst eine Mahnung an den Lieferant (Schuldner) mit einer Nachfrist vereinbart werden. Erst wenn die Lieferung trotz Mahnung immer noch nicht erfolgt, dann greift der Lieferant in Lieferungsverzug (Nicht-Rechnungsfähige Lieferung). Es besteht keine Mahnung und Nachfristsetzung, wenn für die Lieferung eine Zeit nach dem Kalender bestimmt ist (Fix-Termin) oder die Schlichter die Lieferung vereinbart.

Der Lieferant kommt nicht in Verzug, solange die Lieferung aufgrund eines nicht zu vertretbaren Umstandes nicht erbracht werden kann.

Auf Grund dessen dass der Lieferant (Schuldner) die Lieferung nicht erbringen kann, stellt der Leistungsanspruch des Bestellers (Gläubiger) bestehen. Neben dem Erfüllungsanspruch erhält der Besteller jedoch zusätzlich einen Ersatzanspruch für die Schäden, die ihm durch den Lieferungsverzug entstanden sind (§ 286: V. a. § 286 BGB). Das sind die so genannten Verzögerungsschäden. Was ein Verzögerungsschaden ist, regeln §§ 286 BGB V. Die grundlegende rechtliche Aussage lautet: Der Gläubiger ist regelmäßig so zu stellen, wie er stellen würde, wenn der Schuldner rechtzeitig geliefert hätte (§ 286: BGB). Einmalige Nachteile sind ausgeschlossen und Verluste anzurechnen. Dabei ist wichtig, dass der Lieferungsverzug Ursache des Schadens ist. Der Schuldner muss zwar den Lieferungsverzug verschuldet haben, nicht aber den Schaden. Ein Zusammenhang zwischen dem Besteller und dem Schaden muss nicht bestehen. Der entstandene Schaden ist auch zu ersetzen, wenn das eigentliche Bestellerinteresse darliegt und es ist dem, der Schuldner hat mit dem Besteller eine selbständige Haftungsgarantie vereinbart.

Auch wenn sich der Besteller selbst in Zahlungsverzug befindet, kann er dennoch einen Schadenersatzanspruch wegen Lieferverzugs gegen den Schuldner haben.

Zahlungsverzug

Nach dem Eintritt der Fälligkeit einer Zahlung, muss zunächst eine Mahnung an den Käufer (Schuldner) mit einer Nachfrist vereinbart werden. Erst, wenn die Zahlung trotz Mahnung immer noch nicht erfolgt, dann greift der Käufer in Zahlungsverzug (Nicht-Rechnungsfähige Zahlung). Es besteht keine Mahnung und Nachfristsetzung.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Lieferverzug und Zahlungsverzug

wenn für die Zahlung eine Zeit nach dem Kalender bestimmt ist (Fix-Terminkauf) oder der Käufer die Zahlung verweigert.

Der Käufer kann spätestens nach einer Mahnung in Zahlungsverzug, wenn er nicht innerhalb von 30 Tagen nach Fälligkeit und Zugang einer Rechnung zahlt.

Sobald der Zahlungsverzug eingetreten ist, hat der Gläubiger gegenüber dem Schuldner einen gesetzlichen Anspruch auf die Zahlung von Verzugszinsen. Die Höhe der Verzugszinsen ist in § 288 gegenüber Verbrauchern auf 1 Prozent und gegenüber Unternehmen auf maximal 5 Prozent über dem Basiszinssatz begrenzt. Der Basiszinssatz wird jeweils zum 1. Januar und 1. Juli von der Bundesbank festgelegt.

Zudem hat der Gläubiger bei Zahlungsverzug einen Anspruch auf Ersatz für den sogenannten Verzugs Schaden. Hierzu gehören gegebenenfalls höhere Zinsen, wenn beispielsweise eine Zinsunterbrechung durch eine Bank erforderlich gewesen ist, sowie die Kosten für die Mahnung. Darüber hinaus können Unternehmen von Schuldner, die keine Verbraucher sind, eine sogenannte Verzugsentschädigung in Höhe von 40 Euro verlangen.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Lieferantenkredit

Lieferantenkredit

Beim Lieferantenkredit gewährt der Lieferant dem Kunden eine Fristverschiebung der Rechnungsstellung, in dem die Fälligkeit auf ein in der Zukunft liegendes Datum verschoben wird. Demnach kann der Kunde seine Rechnung zu einem späteren Zeitpunkt begleichen. Der Lieferantenkredit wird auch als Handelskredit oder

Bankkredit bezeichnet. Es handelt sich um eine zweigeteilte Form der Finanzierung, die Lieferantenkredit an den Erwerb von Waren oder die Inanspruchnahme von Dienstleistungen gekoppelt sind.

Wird eine Zahlungsfrist von weniger als 30 Tagen gewährt, so handelt es sich um einen kurzfristigen Lieferantenkredit. Sobald die Zahlungsfrist 30 Tage überschreitet, wird der Lieferantenkredit als langfristige bezeichnet.

Wird die Ware oder Dienstleistung bei der Erhält oder nicht bezahlt, kommt keine Finanzierung und somit kein Lieferantenkredit zustande. Viele Unternehmen koppeln Lieferanten- oder Handelskredite mit einer Skontofrist. Somit der Lieferant hat nicht mehr in Anspruch und nicht sofort, sondern Skonto gewährt. Üblich ist ein Skonto von drei Prozent. Sobald der Empfänger den Lieferantenkredit in Anspruch und nicht zu einem späteren Zeitpunkt, verliert der Anspruch auf Skonto und die Rechnung erhöht sich um die Höhe des Skontos.

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen erhalten durch Lieferantenkredite Vorteile und können Waren nach Bedarf ohne das Risiko einer Insolvenz oder der Forderung einer Nachzahlung bezahlen. Auch in der Dienstleistungsbranche haben Lieferantenkredite durch die Kreditlinien und Kreditrahmen einen Vorteil erbracht. Siegel an Bedeutung gewonnen und sind heute Bestandteil der meisten langfristigen Rechnungen.

Ein großer Vorteil des Lieferantenkredits ist der hohe Effektivzins. Zahl der Kunde seine Rechnung erst nach 30 Tagen, muss er womöglich mit einem effektiven Jahreszins von 30 Prozent und mehr rechnen. Häufig werden die Zinsen in Rechnungen nicht ausgewiesen.

Als Alternative zum Lieferantenkredit kann die sogenannte Retentionszahlung gesehen werden. Auch hier erfolgt der Käufer der sofortigen Zahlung aller Forderungen. Allerdings wird in diesem Fall nicht nach einem gewissen Zeitraum der komplette Betrag fällig. Denn bei einer Retentionszahlung ergehen sich Zahlungsmängel und Zahlungspflichtige darauf, dass der zu zahlende Betrag in Höhe über einen zum definierten Zeitraum abgezogen wird. Der Nachteil dieser Alternative ist jedoch, dass eine Insolvenz zusätzlich zum Kaufpreis auch noch weitere Zinsen auf den Zahlungspflichtigen zukommen.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse

Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse

Ein Prozess besteht aus zusammenhängenden Aktivitäten und wandelt den Prozessauslöser (Input) durch den Verbrauch an Ressourcen in ein kundennutzendes Ergebnis um (Output).

Inputs und Outputs können jeweils Informationen, Gegenstände, Ereignisse und/oder Zustände sein. Ein Prozess kann Teil eines anderen Prozesses sein oder andere Teilprozesse enthalten. Insofern können diese entstehen. Das Ergebnis des Prozesses kann in verschiedenen Varianten ausfallen.

Bei Prozessmanagement werden nach ihrer Nähe zum Kerngeschäft des Prozesses unterschieden.

Managementprozesse

Die Managementprozesse beschreiben die operative Steuerung des Unternehmens aus Führungssicht. Im Rahmen der Managementprozesse werden unter anderem organisatorische Rollen und Funktionen strukturiert, sowie die relevanten Steuerungsinstrumente festgelegt. Dazu gehören zum Beispiel Finanzmanagement, Controlling und Personalmanagement.

Kernprozesse

Die Kernprozesse bestimmen den Ablauf (Flow) im Unternehmen. Sie beschreiben vertikal abgestuft die Schritte, die zum Erfüllen des Geschäftszieles – zum Beispiel Produktion oder Vertrieb von Waren – zu beschreiben sind.

Kernprozesse haben die Eigenschaft, dass der Kunde am Anfang und am Ende des Prozesses steht. Ebenso wie die Unterstützungsprozesse haben die Kernprozesse direkten Einfluss auf die kundengelebte Qualität und somit auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Wichtig ist dabei, dass mangelnde Qualität eines Prozesses nicht durch eine gezielte Qualität eines anderen Prozesses ausgeglichen werden kann.

Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse, auch Supportprozesse genannt, sind Prozesse, die unterstützungsgradig die Kernprozesse und Kernprozesse direkt oder indirekt unterstützen und somit können von ihnen direkt zugeordnet werden. Diese Prozesse sind von ihrer Wichtigkeit auch den Kernprozessen gleichzusetzen, denn ein Nachlassen oder eine Fehlfunktion dieser Prozesse führt zu einem Verlust der Qualität. Unterstützungsprozesse sind zum Beispiel Personalverwaltung, IT, Engineering und Einkauf.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts Käufer- und Verkäufermarkt

Käufer- und Verkäufermarkt

Die Unterscheidung von Märkten in Käufermärkte und Verkäufermärkte erfolgt danach, wer sich in einer besseren Position befindet, Käufer (Nachfrager, Konsumenten) oder Verkäufer (Anbieter, Hersteller, Dienstleistungsunternehmen etc.).

Käufermarkt

Überwiegt die Marktsituation so, dass sich der Käufer in der besseren Position gegenüber dem Verkäufer befindet, spricht man von einem Käufermarkt. Eine typische Ursache hierfür ist die sogenannte Angebotsüberhang, der entsteht, wenn die Angebot der Nachfrage deutlich übersteigt. In diesem Fall werden in diesem Fall mehr, als der Markt absorbieren kann. Die Folge ist ein sinkender Preis.

Eine Nachfrage, die von Angebot übersteigt wird, stellt allerdings hinsichtlich der dringenden Ursache für einen Käufermarkt dar. Beispielsweise entsteht auch dieser zum Beispiel auch dann, wenn eine Produktions- oder ein Produkt veraltet ist und bereits eine neue Generation auf den Markt gebracht wurde. Diese stellt in der Regel das Interesse der Käufer auf sich, die älteren Modelle erhalten nicht mehr so viel Beachtung.

Eine weitere Ursache für einen Käufermarkt kann sein, dass die Lagerkapazitäten des Käufers erschöpft, beziehungsweise dessen Vorräte gut gefüllt sind. Folglich wird die Nachfrage. Darüber hinaus können sich Verkäufer aber auch selbst in eine schlechtere Ausgangslage steuern und so den Käufermarkt fördern. Eine Abhängigkeit des Verkäufers vom Käufer begründet eine weitere Situation. Ein Beispiel hierfür wäre ein Großhändler, der durch seine geschäftliche Beziehung wesentlich für das Überleben eines Unternehmens verantwortlich ist. Unabhängig kann sich die Ausgangslage des Verkäufers aber auch dann verschlechtern, wenn der Käufer eine größere Marktkenntnis oder Fachkompetenz als der Verkäufer an den Tag legt.

Verkäufermarkt

Der Verkäufermarkt ist das genaue Gegenteil des Käufermarktes. In diesem Fall befindet sich der Verkäufer in einer besseren Situation als der Käufer. Der Verkäufermarkt wird gefördert, wenn die Nachfrage des Angebot übersteigt. Der sogenannte Nachfrageüberhang ist die Folge. In diesem Fall können Unternehmen Preise oftmals erhalten ohne dass eine Minderung des Absatzes eintritt.

Einem kann auch ein dringender Bedarf auf Seiten des Käufers für einen Verkäufermarkt bedingend sein. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine neue Nachschub an Produkten die Produktion im Stocken geraten könnte. Zudem führt auch eine Mangelstellung des Verkäufers zu einem Verkäufermarkt. Diese Situation

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Käufer- und Verkäufermarkt

kann entstehen, wenn dem Käufer zum Beispiel aufgrund von Insolvenzen oder ähnlichen Problemen keine wirklichen Alternativen zur Verfügung stehen.

Genau wie beim Käufermarkt gibt es auch beim Verkäufermarkt, dass dieser durch die beteiligten Personen oder Unternehmen beeinflusst wird. Ist der Verkäufer zum Beispiel technisch deutlich kompetenter und kennt den Markt besser, bringt ihn das in eine bessere Position.

Wirtschaftliche Marktsituation

Es vor ein paar Jahrzehnten gab es in vielen Bereichen einen Verkäufermarkt. Denn die Produktion von Waren oder die Bereitstellung von Gütern war relativ einfach, kompliziert und teuer. Das bedeutet, dass die Nachfrage größer ausfiel als die Angebot. Durch diese Marktsituation hat sich geändert, Globalisierung, Automatisierung und Digitalisierung machen die Bereitstellung der meisten Produkte und Güter einfacher und somit zu einem Massenprodukt, bei dem viele Verkäufer um die Gunst der Käufer werben.

Der allgemeine Wandel vom Verkäufer zum Käufermarkt hat als Konsequenz, dass Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin für nahezu alle Unternehmen notwendig ist.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Kalkulatorische Kosten

Kalkulatorische Kosten

Der Begriff „kalkulatorische Kosten“ stammt aus dem Rechnungswesen beziehungsweise aus der Betriebswirtschaftslehre. Er bezeichnet Kosten, denen entweder gar kein Aufwand oder ein Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht.

Kalkulatorische Kosten sind demnach keine tatsächlichen, sondern nur fiktive Kosten. Sie ermöglichen dem Unternehmen, eine korrekte Preis kalkulation durchzuführen und die Genauigkeit der Kostenrechnung zu steigern.

Wichtig bei kalkulatorischen Kosten liegt auch die tatsächliche Werteverzehrung an. Diese muss ermittelt und steuerrechtliche Vorschriften berücksichtigt werden müssen. Dies erlaubt gleichzeitig die Festlegung des unternehmerischen Preises.

Kalkulatorische Kosten setzen sich zusammen aus den Antriebskosten und den Zuschüssen. Wenn die Höhe des Aufwands von der Höhe der Kosten ab, werden die Kosten als Antriebskosten bezeichnet. Steht der Kosten kein Aufwand gegenüber, fallen sie als Zuschüsse.

Auf der nächsten Ebene lassen sich die kalkulatorischen Kosten weiterhin aufgliedern in:

- kalkulatorische Zinsen für Eigenkapital
- kalkulatorische Miete
- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Depreciation und
- kalkulatorische Abschreibungen

Kalkulatorische Zinsen für Eigenkapital, kalkulatorische Miete sowie kalkulatorischer Unternehmerlohn zählen zu den Zuschüssen. Zu den Antriebskosten zählen kalkulatorische Depreciation und kalkulatorische Abschreibungen.

Kalkulatorische Zinsen für Eigenkapital

Unter kalkulatorischen Zinsen versteht man die theoretischen Zinsen für das im Unternehmen verwendete Eigenkapital. Die Kosten gemeinsam mit den tatsächlichen Zinsen des Fremdkapitals als zusätzliche Kosten in die Kostenrechnung ein. Zur Berechnung wählen die Unternehmen üblicherweise den marktüblichen Zinssatz auf das betriebsverwendete Kapital heran.

Kalkulatorische Miete

Es ist der Geschäftsführer oder Unternehmer auch der Eigentümer der betrieblich genutzten Räume, sind keine Mietkosten an Dritte vermietet zu entstehen. Dennoch ist die Miete fiktiv, also kalkulatorische Miete in die Kostenrechnung mit

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Kalkulatorische Kosten

aufzunehmen. Sie wird auf der Grundlage der lokal üblichen Mieten für vergleichbare Räumlichkeiten angesetzt.

Kalkulatorische Unternehmerlohn

Unternehmerlohn: Geschäftsführer und Personengesellschafter erhalten kein Gehalt sondern entziehe Zahlungen des Gewinnes. Damit die Selbstkosten nicht zu niedrig angesetzt werden, wird ein fiktiver kalkulatorischer Unternehmerlohn angesetzt. Maßstab hierfür ist der geschätzte Gehalt eines Angestellten in vergleichbarer Position, Branche und Unternehmensgröße.

Kalkulatorische Steuern

Bei kalkulatorischen Preiskosten werden betragsliche Einzahlungen abgezogen. Dazu gehören zum Beispiel USt-Einklässe, Körperschaftsteuer, Grunderwerbsteuer, Versicherung von Waren und Nachlassverfügungsberechtigten. Diese fiktiven Kosten können nur angesetzt werden, wenn die Zurechenbarkeit betriebsgewöhnliche Vorkommnisse nicht bereits durch eine Versicherung abgedeckt sind. Auch der allgemeine Unternehmerlohn darf nicht angesetzt werden.

Kalkulatorische Abschreibungen

Da die tatsächliche Wertminderung des Anlagevermögens betriebsgewöhnliche der Produktionsanlagen wie Maschinen, Computer oder Fahrzeuge erfolgt wird, werden kalkulatorische Abschreibungen in der Kostenrechnung verrechnet. Dabei handelt es sich um Abschreibungen, die sich für gewöhnlich höher als die handelsrechtliche Abschreibungen in der Bilanz sind. Steuerrechtlich werden Abschreibungen in voll Prozent festgelegter Höhe vom Anschaffungswert erlaubt. Kalkulatorische Abschreibungen werden auf der Basis der handelsrechtlichen Abschreibungen in der jeweiligen Abschreibungsperiode des betreffenden Anlagevermögens berechnet.

Name des/der Auszubildenden:	Mustermann, Max
Datum:	01.08.2021
Thema des Fachberichts	Gewaltfreie Kommunikation und das Eisbergmodell

Gewaltfreie Kommunikation und das Eisbergmodell

Zur Konfliktvermeidung sowie zur Konfliktbewältigung im Gespräch wurden von Kommunikations- und Verhaltensforschern verschiedene Modelle entwickelt. Im Folgenden werden die gewaltfreie Kommunikation und das Eisbergmodell exemplarisch vorgestellt.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Gewaltfreie Kommunikation und das Eisbergmodell

Gefühle, Bedürfnisse und Bitten des Gegenübers wahrzunehmen, kann ein respektvolles Streitgespräch führen.

Das Eisbergmodell

Das Eisbergmodell ist eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle. Das Modell

basiert auf der Tatsache, dass bei einem Gespräch lediglich ein kleiner Teil, nämlich ca. 20 %, sichtbar ist. Die anderen 80 %, also der weitaus größere Teil des Eisbergs, befindet sich dagegen unsichtbar unter der Wasseroberfläche.

Genauso verhält es sich bei Freud mit der menschlichen Kommunikation, bei der es eine sichtbare und eine unsichtbare Ebene gibt. Das Eisbergmodell soll verdeutlichen, wie Menschen miteinander kommunizieren, was im zwischenmenschlichen Bereich sichtbar geschieht und was unausgesprochen transportiert wird.

Die beiden Ebenen von Freuds Eisbergmodell werden als Sachebene und als Beziehungsebene (Beziehungsebene psychosoziale Ebene) bezeichnet.

- Sachebene: Hierbei handelt es sich um die sichtbare, bewusste Ebene, welche Fakten, Informationen und Daten kommuniziert.
- Beziehungsebene bzw. psychosoziale Ebene: Sie verkörpert im Modell die unsichtbare, unbewusste Ebene und lässt sich sogar nochmals in eine „unterbewusst“ (besteht aus Gefühlen und Erfahrungen) sowie „bewusste“ (besteht aus Taten und Worten) Ebene unterteilen.

Genau Freud findet der kleinere Teil unserer Kommunikation sichtbar vorliegt, der weitaus größere Teil wird hingegen nicht ausgesprochen, sondern auf der Beziehungsebene übermittelt. Diese verborgenen Informationen sind ebenfalls prägende Faktoren aus der Vergangenheit, die ein Gespräch beeinflussen können, und auf der anderen Seite Wille, Tugend oder Glück, die die Kommunikation nachhaltig prägen.

Die größte und bemerkenswerte Herausforderung des Eisbergmodells ist das Zusammenspiel der zwei Ebenen. Nur wenn es gelingt, beide miteinander in Einklang zu bringen, findet eine reibungslose Kommunikation statt. Das heißt im Umkehrschluss, selbst Störungen aus dem Bereich der Beziehungsebene auftreten, erschweren diese eine konstruktive Kommunikation – und damit auf dem beruflichen Sektor ein effizientes Arbeiten – oder können diese sogar verhindern.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Fixe und variable Kosten

Fixe und variable Kosten

Bei den meisten Produktionsprozessen entstehen sowohl Kosten, die von der Menge der produzierten Güter abhängen (variable Kosten), wie auch Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge immer in gleicher Höhe anfallen (fixe Kosten).

Variable Kosten

Variable Kosten sind veränderliche Kosten, die in Abhängigkeit von Beschäftigungszustand oder der Produktionsmenge eines Unternehmens steigen oder sinken. Gemeinhin mit den Fixkosten bilden die variablen Kosten die Gesamtkosten eines Unternehmens.

Variable Kosten unterscheiden sich in ihrer Beschaffenheit voneinander. Zu den typischen Ausprägungen variabler Kosten zählen:

- Proportionale Kosten: Proportionale Kosten steigen in selben Verhältnis zum Beschäftigungszustand
- Degressive Kosten: Degressive Kosten (unterproportionale Kosten) steigen in geringeren Maß als der Beschäftigungszustand
- Progressive Kosten: Progressive Kosten (überproportionale Kosten) steigen in höherem Maß als der Beschäftigungszustand
- Regressive Kosten: Regressive Kosten steigen bei sinkender Beschäftigung und sinken bei steigender Beschäftigung

In der Betriebswirtschaft gelten beispielsweise folgende Kosten als variable Kosten:

- Rohstoffe
- Provisionen
- Fracht- und Transportkosten
- Abwechslende Lohnverpflichtungen
- Fremdleistungen
- Energiekosten für Maschinen

Fixe Kosten

Als Fixkosten wird der Teil der Gesamtkosten definiert, der unabhängig von der Beschäftigungs- und Auftragslage eines Unternehmens oder Unternehmens konstant und unveränderlich anfällt. Daher werden diese Verpflichtungen als fixe Kosten bezeichnet.

Typische Beispiele für Fixkosten sind daher:

- Mieten
- Lizenzgebühren (Grundgebühren)
- Linienverpflichtungen
- Energiekosten für Grundgebäude

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Fixe und variable Kosten

Löhne und Gehälter können beispielweise sowohl variable Kosten als auch Fixkosten sein: Je nachdem, ob es sich um ein Fixgehalt handelt oder um ein leistungsabhängiges Gehalt (Akademikern).

Deckungsbeitrag

Der Deckungsbeitrag bezeichnet die Geldmenge, die benötigt wird, um die fixen Kosten eines Produktes zu decken. Überschreift der Deckungsbeitrag die fixen Kosten, erzielt das Unternehmen einen Gewinn.

Der Deckungsbeitrag berechnet sich aus der Differenz aus Erlös und variablen Kosten.

Einzel- und Gemeinkosten

Die Unterscheidung von Kosten in Einzelkosten und Gemeinkosten erfolgt nach der Zurechenbarkeit auf einen Kostenträger beziehungsweise eine Kostenstelle.

Unter **Kostenobjekten** versteht man in der Betriebswirtschaft alle hergestellten Leistungen eines Unternehmens (z. B. Produkte und Dienstleistungen). Bei einer **Kostenstelle** handelt es sich hingegen um den Ort der Kostenentstehung in einem Unternehmen (z. B. Organisationsstruktur, Abteilung, Standort). Eine **Kostenstelle** umfasst die in einem Unternehmensbereich angefallenen Gemeinkosten.

Einzelkosten

Einzelkosten können nach dem Verursachungsprinzip direkt einem bestimmten Kostenträger (Produkt, Dienstleistung) zugeordnet werden. Sie werden daher auch als **direkte Kosten** bezeichnet und fließen direkt in die Kostenabrechnung ein. Alle anderen Kosten sind Gemeinkosten und werden in der Kostenabrechnung auf Kostenstellen (Organisationsstrukturen, Abteilungen) verteilt.

Einzelkosten werden unterschieden in

- **Materialmaterialkosten**
Hierbei fallen alle Rohstoffe oder Einzelteile, die einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung direkt zugeordnet werden können.
- **Fertigungsmaterialkosten**
Dies sind die bei der Fertigung eines Produktes oder der Erbringung einer Dienstleistung anfallenden Lohnkosten.
- **Sondermaterialkosten der Fertigung**
Hierzu zählen die bei der Fertigung auftrags- oder chargenweise zu erfassenden Kosten. Dies sind beispielsweise die Kosten für Werkzeuge, Lohngebühren, Kosten für Materialstrukturen oder die Kosten für Formen und Modelle. Eine andere Bezeichnung ist **Fertigungsmaterialkosten**.
- **Sondermaterialkosten des Vertriebs**
Hierbei handelt es sich um im Vertriebsbereich eines Unternehmens auftrags- oder chargenweise zu erfassende Vertriebskosten. Beispiele sind spezielle Versicherungen, Zölle, Ausgabengebühren und Provisionen. Eine andere Bezeichnung ist **Vertriebsmaterialkosten**.

Gemeinkosten

Die **Gemeinkosten** werden im Gegensatz zu den Einzelkosten in der Kostenabrechnung **veranschlagt** und daher den Kostenstellen, also beispielsweise Abteilungen, indirekt über Schlüssel zugeordnet. Sie fallen für mehrere Erzeugnisse an und können aus diesem Grund keinem Produkt und keiner Dienstleistung direkt zugeordnet werden. Man nennt Gemeinkosten deswegen auch **indirekte Kosten**.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Einzel- und Gemeinkosten

Im Gegensatz zu den Einzelkosten, müssen die Gemeinkosten über einen Zwischenschritt den Kostenstellen zugerechnet werden. Die Gemeinkostenschlüsselung, also die indirekte Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger erfolgt mit Hilfe der Kalkulationssätze, die auch Verrechnungssätze

oder Zuschlagssätze genannt werden. Dabei werden die Gemeinkosten während der Kostenstellenrechnung zunächst auf die Kostenstellen verteilt und anschließend mit Hilfe eines Gemeinkostenzuschlags in Kalkulationsrechnungen auf die Kostenträger verteilt.

Die Gemeinkosten können ebenfalls in vier Gruppen unterteilt werden:

- **Materialgemeinkosten:**
Können die Kosten für ein bestimmtes Material, zum Beispiel für Schweißarbeiten, mit denen eine Vielzahl verschiedener Produkte bearbeitet werden, nicht exakt den einzelnen Produkten zugeordnet werden, teilt man sich einen Schlüssel, um die Materialkosten auf die einzelnen Teile aufzuteilen.
- **Fertigungsgemeinkosten:**
Unter den Fertigungsgemeinkosten werden alle nicht direkt zurechenbaren Kosten in Zusammenhang mit der Produktion erfasst. Hierzu zählt zum Beispiel die Abschreibung für Maschinen, die Lohnkosten und die Lohnnebenkosten für den Arbeiter oder die Stromkosten für die Hallenbeleuchtung.
- **Verwaltungsgemeinkosten:**
Hierunter fallen alle Kosten der Verwaltung, wie Lohnkosten, Lohnnebenkosten, Verkehrsmittelkosten oder Gebäudemiete. Diese Kosten entstehen im Allgemeinen für alle Produkte des Unternehmens, können aber nicht einzelnen Kostenträgern zugeordnet werden.
- **Vertriebsgemeinkosten:**
Die Kosten für Vertriebsmitarbeiter, den Fuhrpark und andere Kosten, die für den Vertrieb der Produkte entstehen, können in der Regel keinem einzelnen Kostenträger direkt zugeordnet werden. Auch im Vertrieb werden daher die Gemeinkosten ermittelt und entsprechend des Vertriebsumsatzes auf die einzelnen Produkte umgelegt.

Für die Herstellung von Produkten entstehen in jedem Unternehmen fixe Kosten. Viele dieser Fixkosten zählen zu den Gemeinkosten, jedoch nicht alle. Während zum Beispiel die Gebäudemiete unabhängig der Fixkosten zurechenbar ist, ist der Wasserverbrauch oder der Energieverbrauch meist abhängig von der produzierten Menge. Das heißt, diese Kosten sind zwar indirekte Kosten, zählen aber nicht zu den Fixkosten. Eine intensive Untersuchung ist anhand der Kostenrechnung zu treffen.

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: Eigentum und Besitz

Eigentum und Besitz

Die Begriffe Eigentum und Besitz werden im täglichen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Rechtlich gesehen besteht jedoch ein Unterschied zwischen Eigentum und Besitz.

Eigentum

Eigentum ist in den meisten Verfassungen als Grundrecht geschützt, aber nicht inhaltlich bestimmt. Der materielle Inhalt des Eigentums ergibt sich aus einer Vielzahl von Gesetzen des Privatrechts und Öffentliches Recht: Bundesrecht, Landesrecht, Kreisrecht, Gemeindegesetz, Umweltschutz, Staatsangehörigkeit oder gerichtliche Prozessurteile.

Das Eigentum ist ein dingliches Recht. Dinglich bedeutet, dass nur ein bestimmtes Recht an einer Sache ist, das gegenüber jedermann gilt. Das Eigentum ist das umfassendste dingliche Recht. Es umfasst den Eigentümer, die den Rechtsinhaber, die Verfügung über eine Sache, sowie diese nicht durch Gesetz oder Vereinbarung beschränkt werden. Mit anderen Worten, der Eigentümer einer Sache ist, wenn er diese allein machen, was nicht verboten ist oder vertraglich eingeschränkt wurde.

Ein wichtiges Merkmal des Eigentums ist dessen Wirkung gegenüber Dritten. Der Eigentümer ist, wenn Dritte mit der Nutzung ausschließen. Entsprechend stellt die Rechtsordnung dem Eigentümer besondere Möglichkeiten zur Verfügung, um sein Eigentum zu schützen.

Besitz

Der Besitz wird im Alltag häufig mit dem Eigentum gleichgesetzt. Rechtlich ist eine Person Besitzer einer Sache, wenn sie die tatsächliche Gewalt (Sachherrschaft) über diese hat. Im Unterschied zum Eigentum erlangt der Besitz eher an die tatsächlichen als an die rechtlichen Gegebenheiten an.

Die Unterscheidung zwischen Eigentum und Besitz ermöglicht es, dass ein Eigentümer sein Eigentum Dritten zur Verfügung stellen kann, ohne dass er das Eigentum daran aufgeben muss. Er bleibt Eigentümer. Das heißt, der Besitzer erhält den vollständigen Schutz selbst auch gegenüber Eingriffen von Dritten.

Zur Veranschaulichung des Unterschieds zwischen Eigentum und Besitz kann ein Mietverhältnis betrachtet werden. Im Mietvertrag wird der Mieter Besitzer, der Vermieter bleibt jedoch Eigentümer. Der Mieter erhält also die tatsächliche Sachherrschaft, während er zum Beispiel in der gemeinsamen Wohnung lebt oder ein gemeinsames Auto fährt. Die Wohnung oder das Auto verlassen jedoch auch während der Nutzung im Eigentum des Vermieters.

ABC-Analyse und Eisenhower-Prinzip

Die ABC-Analyse sowie das Eisenhower-Prinzip sind Methoden, die zur Prioritätensetzung angewandt werden. Dazu werden Objekte und Aufgaben anhand einer ausgewählten Kenngröße in drei beziehungsweise vier Klassen oder

Kategorien unterteilt.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein Ordnungssystem zur Klassifizierung einer großen Anzahl von Daten (Einsparungen, Kunden oder Prozesse). Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind. Bei der ABC-Analyse ist es möglich, das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ zu trennen, Prioritätsmanagementpunkte zu setzen, unrentable Aktivitäten zu vermeiden und die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

Das Ersetzungsprinzip der ABC-Analyse ist wichtig. Dabei ist das Ziel immer, komplexe große Zahlen handhabbar zu machen. Es werden Kunden nach ihrer erzielten Umsatz- oder Deckungsbeitrag (ABC-Kunden), Produkte nach ihrer Verkauf- und Umsatzleistung, ihren Deckungsbeitrag oder ihrer Durchlaufzeit (ABC-Titel und Lieferanten (ABC-Lieferanten) nach ihrer Erreichbarkeit klassifiziert. Im Zeitmanagement können beispielsweise die Prioritäten der Aufgaben nach A, B oder C klassifiziert werden. Auch in der Lagerhaltung werden mit Hilfe dieser Verfahren ABC-Pläne erstellt, zum Beispiel nach Zugriffshäufigkeit. In der Materialwirtschaft können mit Hilfe der ABC-Analyse Baugruppen und Einzelteile nach ihrer Wert klassifiziert werden. Hier können Herstellungsstellen beziehungsweise Einzelanlagen, die durchschnittliche Bestandsniveau oder die jährliche Erreichbarkeit herangezogen werden. Die Zielsetzung der Analyse ist es sicherzustellen, die höchsten Kunden oder Leistungserbringer mit einem entsprechend hohen Aufwand zu steuern (A-Titel, Lieferanten) oder zu pflegen (A-Kunden). Andererseits kann man den Erreichbarkeitsgrad für die C-Kategorie entweder stark reduzieren (Pauschalbestellung) oder vollständig vermeiden (Importieren Lagerhaltung durch Lieferanten).

Eisenhower-Prinzip

Das sogenannte Eisenhower-Prinzip (auch Eisenhower-Methode oder Eisenhower-Matrix) ist eine Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden.

In der Eisenhower-Matrix werden Aufgaben in vier Quadranten eingeteilt:

- wichtig und dringend zu erledigen (A-Aufgaben)
- wichtig, aber nicht dringend (B-Aufgaben)
- nicht wichtig, aber dringend (C-Aufgaben)
- weder wichtig noch dringend (D-Aufgaben)

Name des/der Auszubildenden: Mustermann, Max
Datum: 01.08.2021
Thema des Fachberichts: ABC-Analyse und Eisenhower-Prinzip

Das Eisenhower-Prinzip wird heutzutage gelegentlich kritisch betrachtet, da ein gutes Zeitmanagement gerade verhindern soll, dass Aufgaben sich als dringend in den Vordergrund schieben. Die Priorisierung und Einteilung der Aufgaben wird

demzufolge vorwiegend nach dem Kriterium „Wichtigkeit“ vorgenommen. Grundlage der Kritik ist unter anderem die Erkenntnis, dass wichtige Aufgaben selten dringend und dringende Aufgaben selten wichtig sind. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Unterscheidung und Einordnung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit nicht ausreichend genug behandelt wird.