



Unternehmensplanspiel für Auszubildende



Teilnehmerhandbuch

[AUSZUG]

A	Management-Summary	A-1
B	Entscheidungsbereiche im Detail	
1.	Einkauf und Lagerhaltung	B-1
1.1.	Einkauf und Lagerung von Rohmaterial	
1.2.	Einkauf und Lagerung von Handelsware	
1.3.	Lagerung von Erzeugnissen	
1.4.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
2.	Produktion	B-5
2.1.	Kauf, Nutzung und Verkauf von Maschinen	
2.2.	Instandhaltung von Maschinen	
2.3.	Produktionspersonal	
2.4.	Qualifizierung	
2.5.	Produktionsprozess	
2.6.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
3.	Marketing und Vertrieb	B-10
3.1.	Vertriebspersonal	
3.2.	Qualifizierung	
3.3.	Produktqualität	
3.4.	Werbung	
3.5.	Nachfrage	
3.6.	Absatz	
3.7.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
4.	Verwaltung	B-20
4.1.	Verwaltungspersonal	
4.2.	Sonstiger Betriebsaufwand	
4.3.	Gebäude	
4.4.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
5.	Finanzen	B-21
5.1.	Bankkonto	
5.2.	Festgeldanlage	
5.3.	Langfristiger Bankkredit	
5.4.	Bilanz	
5.5.	Gewinn- und Verlustrechnung	
5.6.	Steuern	
5.7.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
6.	Auslandsmarkt	B-25
6.1.	Produktangebot	
6.2.	Nachfrage	
6.3.	Absatz	
6.4.	Zusammenfassung der Entscheidungen	
C	Entscheidungsmöglichkeiten	C-1
D	Datenübermittlung	D-1
1.	Login und Überblick	D-1
2.	Erfassung der Teaminfos	D-2
3.	Erfassung der Entscheidungen	D-2
4.	Abruf der Ergebnisse	D-4
E	Tipps zum Einstieg	E-1
1.	Wie fange ich an?	E-1
2.	Planungsprozess	E-2
3.	Beispielrechnung : Nachfrage	E-5
F	Frequently Asked Questions	F-1
G	Glossar	G-1

© **avicento AG**, Nürnberg 2021 - aktualisiert am 26.11.21

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Sofern keine entsprechende Lizenzvereinbarung getroffen wurde, darf diese Anleitung ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers weder fototechnisch noch elektronisch reproduziert werden.

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

A MANAGEMENT-SUMMARY

1. Ausgangssituation

Willkommen an Bord! Gemeinsam mit den anderen Mitgliedern Ihres Teams übernehmen Sie nun als "Manager" die Führung eines mittelständischen Produktionsbetriebs. Dieses Unternehmen muss nicht erst neu gegründet werden, sondern befindet sich bereits im laufenden Geschäftsbetrieb. Daher übernehmen Sie zur Weiterführung der Geschäftsaktivitäten das bereits vorhandene Personal sowie die vorhandene Betriebs- und Geschäftsausstattung.

In welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist, welches konkrete Produkt es herstellt und wie die Wettbewerbssituation aussieht, legt das vorgegebene Spielszenario fest.

Sämtliche Informationen und Zahlen zur Ausgangslage finden Sie daher in der so genannten *Spielstartinfo*. Dieser Bericht bezieht sich auf ein fiktives, bereits abgeschlossenes Geschäftsjahr 0 und ist die Basis Ihrer Planungen für das erste Geschäftsjahr.

2. Aufgabe und Zielsetzung

Ihre Aufgabe besteht nun darin, das Unternehmen über mehrere Geschäftsjahre möglichst erfolgreich zu führen. Dabei sollen Sie eine geeignete Marktstrategie entwickeln und diese dann mittels ganz konkreter Entscheidungen umsetzen, z.B. durch den Kauf neuer Maschinen oder die Einstellung zusätzlichen Vertriebspersonals.

Welche Handlungsalternativen und Entscheidungsmöglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, ist in diesem Teilnehmerhandbuch beschrieben. Alle relevanten Informationen und Berechnungsformeln dazu finden Sie im Kapitel [Entscheidungsbereiche im Detail](#).

Ziel des Planspiels ist es, mit Ihrem Unternehmen im Wettbewerb zu bestehen, auf sich verändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren und im Laufe der Geschäftsjahre möglichst wirtschaftlich zu agieren, d.h. Gewinn zu erwirtschaften. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen zu jeder Zeit nachkommen kann und sich nicht überschuldet – andernfalls droht die Insolvenz.

3. Organisatorischer Ablauf

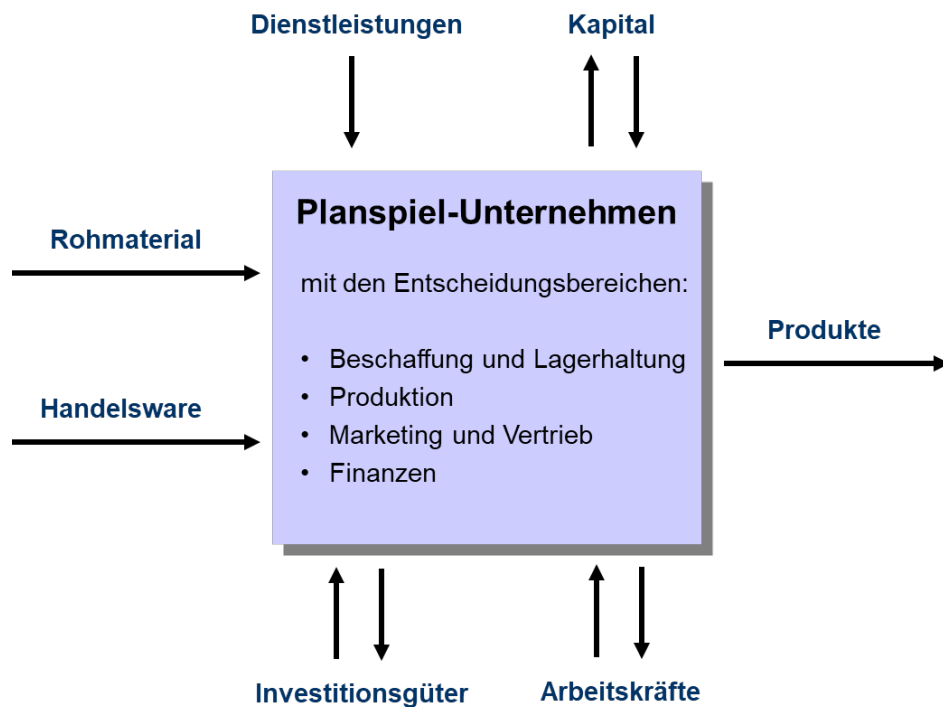
Im Rahmen des Planspiels werden mehrere Entscheidungsrunden (= Geschäftsjahre) simuliert. Wir nennen diese auch *Spielperioden*. Alle teilnehmenden Teams starten unter gleichen Voraussetzungen – Ausstattung und Eröffnungsbilanz aller Unternehmen sind daher identisch.

Nach jeder Entscheidungsrunde erhalten Sie einen ausführlichen Unternehmensbericht, in welchem die Situation des Unternehmens bzw. die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen dargestellt sind. Diese Informationen sind die Grundlage für die Analyse der aktuellen Situation und für die Planung der jeweils nächsten Entscheidungsrunde. Die Situation zu Beginn des Spiels ist in der bereits erwähnten *Spielstartinfo* dargestellt.

Ein Terminplan gibt für jede Entscheidungsrunde vor, bis wann Ihre Entscheidungen spätestens abgegeben sein müssen und ab wann die Ergebnisse der Auswertung zur Verfügung stehen. Details hierzu finden Sie auf der Planspiel-Website www.playbizz.de.

4. Entscheidungsbereiche

Das betriebswirtschaftliche Modell des Planspiels umfasst grob gegliedert vier Entscheidungsbereiche: Einkauf und Lagerhaltung, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Finanzen. Zudem bestehen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt in Form verschiedener Märkte: Beschaffungsmarkt, Investitionsgütermarkt, Dienstleistungsmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt und Absatzmarkt.



Im Folgenden wird das betriebswirtschaftliche Modell grob beschrieben, um Ihnen einen ersten Überblick über mögliche Handlungsoptionen und Zusammenhänge zu verschaffen. Details folgen im Kapitel [Entscheidungsbereiche im Detail](#).

4.1. EINKAUF UND LAGERHALTUNG

4.1.1. Einkauf und Lagerung von Rohmaterial

Zur Herstellung der Produkte werden Rohmaterialien benötigt, die von einem Zulieferunternehmen (Lieferant) bezogen werden. Der konkrete Rohmaterialbedarf leitet sich dabei unmittelbar aus der Produktionsmenge ab. Für jedes zu fertigende Produktexemplar ist genau eine Einheit Rohmaterial erforderlich. Der Einfachheit halber wird das Rohmaterial in Stück gemessen.

Rohmaterial, das im laufenden Geschäftsjahr nicht verbraucht wird, verbleibt im Lager und steht im Folgejahr wieder zur Verfügung.

4.1.2. Einkauf und Lagerung von Handelsware

Ergänzend oder alternativ zur Eigenfertigung können auf dem Beschaffungsmarkt auch extern hergestellte Produkte – so genannte Handelsware – bezogen und unter eigenem Label vermarktet werden (Fremdbezug).

Handelsware wird vom Lieferanten nach konkreten Vorgaben hergestellt und entspricht damit im Hinblick auf das äußere Erscheinungsbild und die qualitativen Eigenschaften exakt den eigengefertigten Produkten (siehe auch Kapitel [Produktqualität](#)). Qualitätsunterschiede zwischen den eigengefertigten Produkten und der fremdbezogenen Handelsware bestehen demzufolge nicht. Da Handelsware unter dem gleichen Label vermarktet wird, "merken" Kunden also auch nicht, ob sie ein eigengefertigtes oder ein fremdbezogenes Erzeugnis gekauft haben.

Bestellte Handelsware wird ins Zentrallager geliefert und "vermischt" sich dort bestandsmäßig mit den eigengefertigten Produkten (Erzeugnisse).

4.1.3. Lagerung von Erzeugnissen

Die im Rahmen des Produktionsprozesses selbst hergestellten Erzeugnisse werden täglich ins Zentrallager eingestellt, von wo aus sie entweder direkt auf dem Inlandsmarkt verkauft oder – sofern die Option "Auslandsmarkt" aktiviert ist – ins Exportlager transportiert werden.

Erzeugnisse (eigengefertigte und fremdbezogene), die im aktuellen Geschäftsjahr nicht verkauft werden, verbleiben im jeweiligen Lager und können im Folgejahr wieder zum Verkauf angeboten werden.

4.2. PRODUKTION

4.2.1. Kauf, Nutzung und Verkauf von Maschinen

Zur Herstellung des Produkts sind spezielle Maschinen erforderlich, die in der Produktionshalle aufgestellt werden. Die Halle bietet Platz für maximal zehn solche Maschinen.

Die Maschinenkapazität, also die Menge, die Ihr Unternehmen in einem Geschäftsjahr maximal produzieren kann, kann durch den Kauf neuer Maschinen oder den Verkauf vorhandener Maschinen an die aktuelle Geschäftsentwicklung angepasst werden.

Hat eine Maschine das Ende ihrer Nutzungsdauer (= Abschreibungsdauer) erreicht, ist sie komplett "abgeschrieben" und wird verschrottet, steht also dem Unternehmen nicht (!) mehr zur Verfügung.

4.2.2. Instandhaltung von Maschinen

Vorbeugende Instandhaltungsmaßnahmen (Wartung und Pflege) sorgen dafür, dass die Maschinen ihre Leistungsfähigkeit behalten und nicht so schnell verschleifen. Dies schlägt sich in der Ausschussquote nieder, die angibt, wie hoch der Anteil unbrauchbarer, d.h. nicht verkaufsfähiger Produkte an der gesamten Produktionsmenge ist.

Innerhalb festgelegter Grenzen gilt: Je mehr Geld für vorbeugende Instandhaltung ausgegeben wird, desto niedriger die Ausschussquote und umgekehrt.

4.2.3. Produktionspersonal

Zur Bedienung der Maschinen ist natürlich auch Personal erforderlich, das im Falle einer erforderlichen Kapazitätsanpassung eingestellt und gegebenenfalls auch wieder entlassen werden kann. Es wird unterstellt, dass es einen flexiblen Arbeitsmarkt ohne Engpässe gibt.

Die Entlohnung der Produktionsmitarbeiter erfolgt auf der Basis eines Grundlohns. Zusätzlich zum Grundlohn fallen Lohnnebenkosten in Höhe eines gegebenen Prozentsatzes an. Falls im Mehrschichtbetrieb gearbeitet wird, erhalten die Mitarbeiter entsprechende Zulagen.

4.2.4. Qualifizierung

Ähnlich wie die Maschinen, haben auch die Produktionsmitarbeiter eine gegebene Leistungsfähigkeit, die ausdrückt, welche Stückzahl eine Person pro Jahr herstellen kann (natürlich mit maschineller Unterstützung).

Durch Qualifizierungsmaßnahmen kann diese Leistungsfähigkeit gesteigert werden, d.h. die Produktivität der Mitarbeiter wird höher. Innerhalb festgelegter Grenzen gilt: Je mehr Geld für Qualifizierungsmaßnahmen ausgegeben wird, desto höher ist die Leistung der Mitarbeiter.

4.2.5. Produktionsprozess

Die Maschinenkapazität, die Kapazität der Produktionsmitarbeiter und das verfügbare Rohmaterial legen fest, welche Stückzahl im betrachteten Geschäftsjahr maximal produziert werden kann. Die so genannte *Produktionsmöglichkeit* ergibt sich aus dem Minimum dieser drei Werte.

Im Planspiel muss die Produktionsmöglichkeit jedoch nicht voll genutzt werden – man kann durch Festlegung einer so genannten *Produktionsvorgabe* die tatsächliche Produktionsmenge auch bewusst unterhalb der Produktionsmöglichkeit halten.

Die Art des Schichtbetriebs (Einschicht-, Zweischicht- oder Dreischichtbetrieb) ergibt sich aus dem Verhältnis von Produktionsmenge zu Maschinenkapazität, also dem Grad der Auslastung der vorhandenen maschinellen Kapazität. 100 Prozent Auslastung entspricht dabei einem Dreischichtbetrieb.

4.3. MARKETING UND VERTRIEB

4.3.1. Vertriebspersonal

Für den Vertrieb der Produkte auf dem *Inlandsmarkt* ist Personal erforderlich, das im Falle einer notwendigen Kapazitätsanpassung eingestellt und gegebenenfalls auch wieder entlassen werden kann. Es wird unterstellt, dass es einen flexiblen Arbeitsmarkt ohne Engpässe gibt.

Die Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter erfolgt auf der Basis eines Gehalts. Zusätzlich zum Gehalt fallen Lohnnebenkosten in Höhe eines gegebenen Prozentsatzes an.

4.3.2. Qualifizierung

Ähnlich wie die Produktionsmitarbeiter, haben auch die Vertriebsmitarbeiter eine vorgegebene Leistungsfähigkeit, die ausdrückt, welche Menge an Produkten eine Person pro Jahr verkaufen kann.

Durch Qualifizierungsmaßnahmen kann diese Leistungsfähigkeit gesteigert werden, d.h. die Produktivität der Mitarbeiter wird höher. Innerhalb festgelegter Grenzen gilt: Je mehr Geld für Qualifizierungsmaßnahmen ausgegeben wird, desto höher ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

4.3.3. Produktqualität

Der Markt erwartet, dass das Produktangebot einem gewissen qualitativen Niveau entspricht, z.B. hinsichtlich der Funktionalität oder des Designs. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, um also ein konkurrenzfähiges Qualitätsniveau zu erzielen, sind in jedem Geschäftsjahr angemessene Ausgaben zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Produktqualität zu tätigen.

Die Gesamtausgaben für Produktqualität beziehen sich sowohl auf die eigengefertigten *Erzeugnisse* als auch auf die im betrachteten Geschäftsjahr zugekaufte *Handelsware*, da auch für diese qualitätserhaltende bzw. qualitätssteigernde Maßnahmen zu treffen sind. Aus diesem Grund gibt es aus Sicht der Kunden auch keinen qualitativen Unterschied zwischen selbst gefertigten und zugekauften Erzeugnissen.

Tendenziell gilt, dass eine – im Vergleich zu den Wettbewerbsunternehmen – hohe Produktqualität positiv auf die eigene Wettbewerbsposition und damit auch positiv auf die Nachfrage wirkt.

4.3.4. Werbung

Um den Bekanntheitsgrad des Produkts aufrecht zu erhalten und um sich positiv vom Produktangebot der Wettbewerbsunternehmen abzuheben, sind in jedem Geschäftsjahr Werbemaßnahmen in einem bestimmten Umfang erforderlich.

Werbeausgaben wirken nur im gerade betrachteten Geschäftsjahr, jahresübergreifende Werbeeffekte sind nicht zu beobachten. Insofern muss in jedem Jahr erneut über die Höhe des Werbebudgets entschieden werden, um gegenüber der Konkurrenz nicht ins Hintertreffen zu geraten.

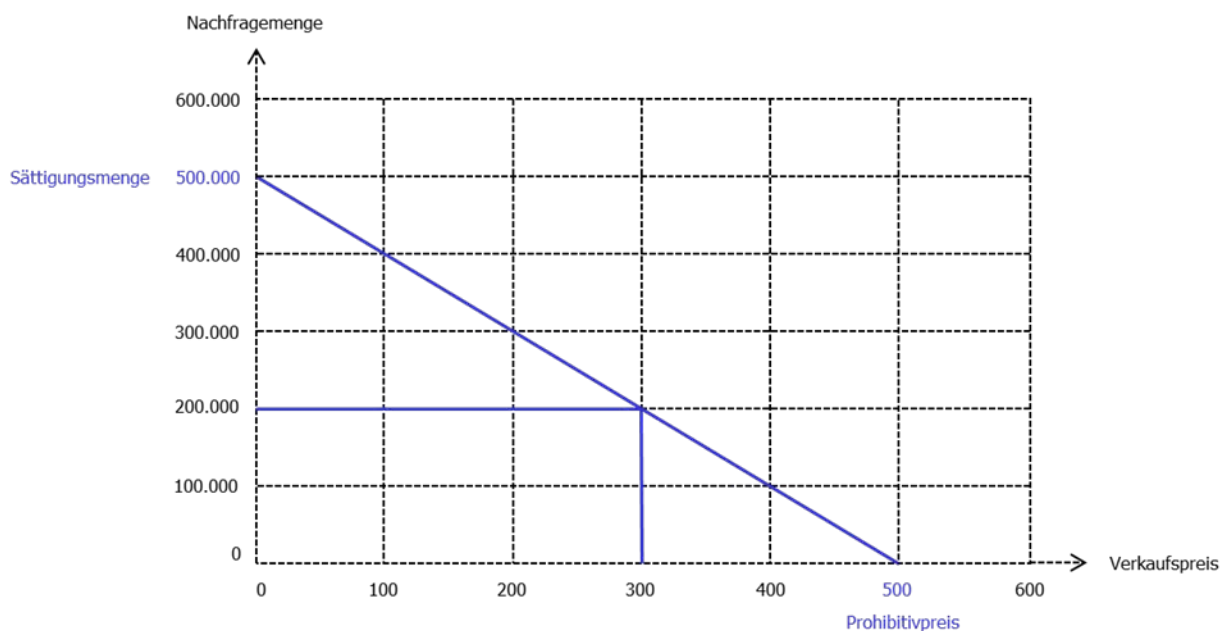
Tendenziell gilt, dass – im Vergleich zu den Wettbewerbsunternehmen – hohe Werbeausgaben positiv auf die eigene Wettbewerbsposition und damit auch positiv auf die Nachfrage wirken.

4.3.5. Nachfrage

Eine wesentliche Einflussgröße der Nachfrage ist der Verkaufspreis. Dabei gilt, dass die Nachfragemenge umso höher ausfällt, je niedriger der Verkaufspreis ist – und umgekehrt. Dieser Zusammenhang lässt sich in Form einer Nachfragefunktion darstellen, wobei aus Gründen der Vereinfachung ein linearer Zusammenhang unterstellt wird.

Der Verkaufspreis ist dabei auf der X-Achse angetragen, die Nachfragemenge auf der Y-Achse. Die von links oben nach rechts unten verlaufende Linie drückt aus, dass zu jedem Verkaufspreis, den man ansetzt, genau eine definierte Nachfragemenge existiert. Die Linie besteht also aus lauter einzelnen Punkten, die jeweils genau eine mögliche Preis-Mengen-Kombination darstellen.

Im unten gezeigten Beispiel gehört zum Verkaufspreis von 300 Euro eine Nachfragemenge von 200.000 Stück. Eine Erhöhung des Verkaufspreises auf 400 Euro würde zu hier zum Beispiel zu einem Rückgang der Nachfragemenge auf 100.000 Stück führen. Dagegen würde eine Reduzierung des Verkaufspreises auf 200 Euro eine Steigerung der Nachfragemenge auf 300.000 Stück nach sich ziehen.



Beispiel

Über die Ausgaben für Werbung und Produktqualität kann Einfluss auf die *Sättigungsmenge* und den *Prohibitivpreis* genommen werden. Für jedes Unternehmen stellt sich damit im Wettbewerb eine individuelle Nachfragefunktion ein, die seine Position im Wettbewerb widerspiegelt.

4.3.6. Absatz

Die konkrete Absatzmenge und damit auch der Umsatz ergeben sich aus dem Produktangebot, der Kapazität der Vertriebsmitarbeiter und der Nachfragemenge.

Falls die eintreffende Nachfrage aufgrund einer zu geringen Angebotsmenge nicht komplett bedient werden kann, geht die überschüssige Nachfrage verloren. Verloren geht Nachfrage auch dann, wenn zwar genügend Produkte vorhanden sind, jedoch die Kapazität der Vertriebsmitarbeiter zur Bedienung der Nachfrage nicht ausreicht.

Ziel sollte es also sein, die Angebotsmenge, die Vertriebskapazität und die Nachfragemenge durch entsprechende Entscheidungen möglichst gut aufeinander abzustimmen.

4.4. VERWALTUNG

Unter dem Begriff Verwaltung sind die Bereiche des Unternehmens zusammengefasst, die nicht eindeutig einem der bislang beschriebenen Entscheidungsbereiche zugeordnet werden können. Insbesondere fällt darunter das Personal, das weder in der Produktion noch im Vertrieb, sondern in den übrigen Unternehmensbereichen wie z.B. Einkauf, Personalabteilung oder Controlling beschäftigt ist, sowie Grundstücke, Gebäude und Geschäftsausstattung.

Erforderliche Anpassungen der Verwaltung an das Unternehmenswachstum werden automatisch vorgenommen. Entscheidungen sind hierzu nicht zu treffen.

4.5. FINANZEN

4.5.1. Bankkonto

Sämtliche Zahlungsvorgänge des Unternehmens werden über das Bankkonto abgewickelt. Dabei werden den einzelnen Ein- und Auszahlungen keine konkreten Zeitpunkte zugeordnet – es findet aus Gründen der Vereinfachung lediglich eine zusammenfassende Betrachtung für das gesamte Geschäftsjahr statt. Zur Deckung der geplanten Auszahlungen können also auch die zu erwartenden Einzahlungen herangezogen werden.

Basis für die Berechnung der Zinsen ist nicht der Endbestand, sondern der durchschnittliche Geldbestand, der sich im betrachteten Geschäftsjahr auf dem Bankkonto befunden hat. Ist der durchschnittliche Geldbestand positiv, zahlt die Bank einen Guthabenzins. Ist der durchschnittliche Geldbestand dagegen negativ, hat die Bank (automatisch) einen so genannten Kontokorrentkredit eingeräumt und verlangt dafür einen entsprechenden Zins.

4.5.2. Festgeldanlage

Da die Verzinsung des Bankguthabens sehr gering ausfällt, kann ein Teil des Bankguthabens alternativ auch in Form von Festgeld zu einem attraktiveren Zinssatz angelegt werden. Die Festgeldanlage erfolgt immer zeitlich befristet für das aktuelle Geschäftsjahr, wobei der erste Tag des Jahres als Anlagebeginn betrachtet wird. Am letzten Tag des Jahres wird das Festgeld, einschließlich der angefallenen Zinsen, dem Bankkonto wieder gutgeschrieben.

4.5.3. Langfristiger Bankkredit

Im Gegensatz zum kurzfristigen – oft ungeplanten – Kontokorrentkredit steht der langfristige Bankkredit, der geplant aufgenommen werden kann, um z.B. eine Investition zu finanzieren.

Im Planspiel handelt es sich beim langfristigen Bankkredit um ein so genanntes endfälliges Darlehen. Während der Laufzeit des Kredits sind also keine Tilgungszahlungen zu leisten, sondern nur die jährlichen Zinszahlungen. Die Laufzeit des Kredits beträgt zehn Jahre. Die Verzinsung des Bankkredits ist variabel, d.h. der Zinssatz kann sich von Jahr zu Jahr ändern.

Sofern ausreichend flüssige Mittel vorhanden sind, kann der Bankkredit vorzeitig mit einer einmaligen Zahlung entweder komplett oder teilweise getilgt werden (Sondertilgung).

C ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN

Hier sind noch einmal alle Entscheidungsmöglichkeiten zusammengefasst, die in einer Spielperiode zur Verfügung stehen. Eine Kopiervorlage zu diesem Formular finden Sie im Leitfaden, den Sie mit den Spielunterlagen erhalten haben, oder zum Download auf der Planspiel-Website.

	Teamkennung	<input type="text"/>	
	Spielperiode	<input type="text"/>	
Einkauf	Einkaufsmenge Rohmaterial	<input type="text"/>	Stück
	Einkaufsmenge Handelsware	<input type="text"/>	Stück
Produktion	Verkauf von Maschinen	<input type="text"/>	Stück
	Kauf von Maschinen	<input type="text"/>	Stück
	Ausgaben für Instandhaltung	<input type="text"/>	Euro pro Maschine
	Entlassung von Produktionspersonal	<input type="text"/>	Personen
	Einstellung von Produktionspersonal	<input type="text"/>	Personen
	Ausgaben für Personalqualifizierung	<input type="text"/>	Euro pro Person
	Produktionsmenge	<input type="text"/>	Stück
Vertrieb	Entlassung von Vertriebspersonal	<input type="text"/>	Personen
	Einstellung von Vertriebspersonal	<input type="text"/>	Personen
	Ausgaben für Personalqualifizierung	<input type="text"/>	Euro pro Person
	(Gesamt-) Ausgaben für Produktqualität	<input type="text"/>	Euro
	Ausgaben für Werbung (Inland)	<input type="text"/>	Euro
	Verkaufspreis (Inland)	<input type="text"/>	Euro pro Stück
Finanzen	Festgeldanlage	<input type="text"/>	Euro
	Kreditaufnahme	<input type="text"/>	Euro
	Kredittilgung	<input type="text"/>	Euro
Auslandsmarkt [nur relevant, wenn diese Spieloption auch aktiviert ist]			
	Transport Zentrallager → Exportlager	<input type="text"/>	Stück
	Ausgaben für Werbung (Ausland)	<input type="text"/>	Euro
	Verkaufspreis (Ausland)	<input type="text"/>	Euro pro Stück

Bitte beachten Sie vor Beginn des Planspiels noch folgende Hinweise und Empfehlungen:

Mengeneinheit beachten!

Zu jeder Entscheidung gehören immer ein Zahlenwert *und* eine Mengeneinheit. Beide Teile hängen zusammen. Wenn also z.B. bei den Ausgaben für die Mitarbeiterqualifizierung die Mengeneinheit *Euro pro Person* ausgewiesen ist, muss der zugehörige Wert auch tatsächlich zu dieser Mengeneinheit passen (hier also bezogenen auf einen einzelnen Mitarbeiter) und darf nicht die Ausgaben für die Mitarbeiterqualifizierung insgesamt wiedergeben (also die Summe für alle betreffenden Mitarbeiter).

Besonders "anfällig" für diesen Fehler sind die Entscheidungen *Ausgaben für Instandhaltung* (in Euro pro Maschine), *Ausgaben für Personalqualifizierung Produktion* (in Euro pro Person) und *Ausgaben für Personalqualifizierung Vertrieb* (in Euro pro Person).

Genau andersherum verhält es sich dagegen bei der Entscheidung *Ausgaben für Produktqualität* (in Euro). Hier sind die *Gesamtausgaben* gefragt und nicht etwa die Qualitätsausgaben pro Stück!

Keine psychologischen Preisschwellen!

Im Planspiel spielen so genannte psychologische Preisschwellen (z.B. 19,99 statt 20 Euro) bei der Ermittlung der Nachfragemenge keine Rolle und können daher getrost vernachlässigt werden. Beim Vergleich der Wettbewerbsstärken der einzelnen Anbieter auf einem Markt ist es unerheblich, ob ein Anbieter einen oder zwei Cent billiger ist als der Mitbewerb.

Das gleiche gilt auch für die Ausgaben für Instandhaltung und Mitarbeiterqualifizierung sowie für die Ausgaben für Qualität und Werbung. Beispielsweise bringt ein Werbebudget in Höhe von 1.234.567,89 Euro nicht viel mehr oder weniger Werbewirkung als der gerundete Betrag 1.235.000 Euro.

Ersparen Sie sich also das Eingeben von solchen "krummen" Beträgen und die dabei möglicherweise auftretenden Tippfehler. Zudem lässt die Planspiel-Website www.playbizz.de bei der Eingabe nur ganzzahlige Werte zu. Eingegebene Nachkommastellen werden nicht gerundet, sondern *abgeschnitten*.

Spieloption Auslandsmarkt beachten!

Zu Beginn des Planspiels ist die Spieloption "Auslandsmarkt" in der Regel noch nicht aktiviert. Die damit zusammenhängenden Entscheidungen (Transportmenge, Werbeausgaben, Verkaufspreis) sind daher in den ersten Entscheidungsrunden noch nicht relevant und können zunächst vernachlässigt werden.

Ab welcher Entscheidungsrunde (Spielperiode) die Spieloption Auslandsmarkt aktiviert wird, hat die Spielleitung im Spielszenario festgelegt. Sobald dieser Zeitpunkt erreicht ist, wird es auf der Planspiel-Website möglich sein, auch die zum Auslandsmarkt gehörenden Entscheidungswerte zu erfassen.

G GLOSSAR

Abfindung	Einmalige Geldleistung zur Ablösung von Ansprüchen, die Arbeitnehmern z.B. bei Kündigung oder dem Ausscheiden aus einem Unternehmen bzw. Arbeitsverhältnis entstanden sind.
Abschreibung	Wertminderung abnutzbaren Vermögens im Rechnungswesen. Gebäude, Maschinen, Büroeinrichtungen usw. erfahren durch Abnutzung, Verschleiß oder technischen Fortschritt eine Entwertung. Diese Entwertung muss im Jahresabschluss sowohl bei der Darstellung der Vermögenswerte in der Bilanz als auch bei der Ertragsituation in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden. Abschreibungen stellen Aufwendungen dar, die in der GuV zu einer Gewinnminderung führen. Gleichzeitig führt eine Abschreibung zu einer Verminderung des Vermögenswertes in der Bilanz des Unternehmens.
Abschreibung, lineare	Abschreibungsverfahren, das den Werteverzehr eines Vermögensgegenstands gleichmäßig auf die Nutzungsdauer verteilt, womit der Abschreibungsbetrag während der gesamten Nutzungsdauer eines Vermögensgegenstands konstant bleibt. Der Abschreibungsbetrag wird durch eine einfache Division der Anschaffungs- oder Herstellkosten durch die in Jahren gemessene Nutzungsdauer ermittelt. Beispiel: 400.000 € geteilt durch 8 Jahre Nutzungsdauer → 50.000 € jährlicher Abschreibungsbetrag.
AfA	Absetzung für Abnutzung. Steuerrechtliche Abschreibungen, die Wertminderungen an langlebigen Wirtschaftsgütern erfassen. Aus Gründen einer einheitlichen Handhabung erstellt die Finanzbehörde sog. AfA-Tabellen, in der die gewöhnliche betriebliche Nutzungsdauer für typische Wirtschaftsgüter festgelegt ist.
AG	→ Aktiengesellschaft.
Aktiva	Vermögensgegenstände bzw. Wirtschaftsgüter einer Firma, die auf der Aktivseite der Bilanz ausgewiesen werden und die Mittelverwendung darstellen. Abhängig von der voraussichtlichen Dauer des Verbleibs im Unternehmen werden die Aktiva in Anlage- und Umlaufvermögen aufgeteilt. Gegenbegriff: Passiva.
Aktiengesellschaft	Rechtsform des privaten Rechts, die im Aktiengesetz (AktG) geregelt ist. Das Grundkapital der Aktiengesellschaft ist die Summe der Nennwerte der ausgegebenen Aktien. Das Handelsgesetz (HGB) verwendet hierfür auch den Begriff gezeichnetes Kapital. Organe der Aktiengesellschaft sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung.
Anlagevermögen	Vermögensgegenstände (Aktiva), die aufgrund ihrer Eigenschaften und/oder des betrieblichen Zwecks dazu bestimmt sind, dem Geschäftsbetrieb dauernd bzw. längerfristig zu dienen. Das Anlagevermögen umfasst Sachanlagen, Finanzanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände wie z.B. Softwarelizenzen.

Aufwand	Zu Anschaffungskosten bewertete/r Güterverbrauch und Dienstleistungen in einem Unternehmen, sowie Löhne, Gehälter etc. Gegenbegriff: Ertrag. Aus der Differenz der Summe aller Erträge und der Summe aller Aufwendungen wird in der GuV der Erfolg ermittelt (Gewinn bzw. Verlust). Im Gegensatz dazu bezieht sich das Begriffspaar Auszahlung und Einzahlung auf die Veränderung der Zahlungsmittel. Aufwand und Ertrag einer Periode müssen also nicht mit Auszahlung und Einzahlung übereinstimmen, da es Erträge und Aufwendungen gibt, die nicht unmittelbar zu einer Zahlung führen (z.B. Abschreibungen).
Ausbringungsmenge	Die von einem Unternehmen in einer Zeiteinheit hergestellte Menge an Gütern und Dienstleistungen (Output). Hier Produktionsmenge pro Periode. Zur Berechnung der Produktivität und Beschäftigung (im Sinne der Kapazitätsauslastung) notwendig.
Auszahlung	Verringerung der Zahlungsmittel (Bargeld sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben) einer Unternehmung. Gegenbegriff: Einzahlung.
Bestand	Menge von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie halbfertigen und fertigen Erzeugnissen, die vom Unternehmen auf Lager gehalten werden. Hier reduziert auf Rohmaterial, Erzeugnisse und Handelsware.
Bestandsmehrung	Erhöhung des Lagerbestands an Erzeugnissen, der zur periodengerechten Kostenabgrenzung in der GuV als Ertrag ausgewiesen wird. Hierbei erfolgt die Bewertung der Erzeugnisse zu Herstellungskosten.
Bestandsminderung	Reduzierung des Lagerbestands an Erzeugnissen, der zur periodengerechten Kostenabgrenzung in der GuV als Aufwand ausgewiesen wird. Hierbei erfolgt die Bewertung der Erzeugnisse zu Herstellungskosten auf der Basis gleitender Durchschnittswerte.
Betriebsstoffe	Betriebsstoffe (z.B. Schmieröl) sind notwendig, um die Betriebsmittel (z.B. Maschinen) funktionsfähig zu halten.
Bilanz	Gegenüberstellung der Vermögensgegenstände und der Schulden zu einem bestimmten Stichtag in Kontoform. Auf der Sollseite des Kontos stehen die Aktiva (Mittelverwendung) und auf der Habenseite die Passiva (Mittelherkunft). Die Bilanz muss ausgeglichen sein, d.h. die Summe der Aktiva ist gleich der Summe der Passiva. Die Veränderung des Eigenkapitals zwischen zwei Bilanzstichtagen entspricht dem Periodenüberschuss bzw. Periodenfehlbetrag.
Buchwert	Bewertung der Vermögensgegenstände in der Bilanz, die sich aus den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich der Abschreibungen ergibt. Sofern der tatsächliche Wert (Zeitwert) der Vermögensgegenstände höher ist als ihr Buchwert, entstehen sog. stille Reserven.
Deckungsbeitrag	Differenz zwischen den Erlösen und den variablen Kosten. Der Deckungsbeitrag kann als Gesamtdeckungsbeitrag oder mit Hilfe einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung je Produkt oder Produktgruppe ermittelt werden. Sobald der Gesamtdeckungsbeitrag die fixen Kosten eines Unternehmens übersteigt, entsteht aus dem operativen Betriebsgeschehen ein Gewinn.

Degressionseffekt der fixen Kosten	Abnahme der Stückkosten durch steigende Ausbringungsmenge bei gleich bleibenden fixen Kosten.
Eigenkapital	Finanzielle Mittel, die der Unternehmung von den rechtlichen Eigentümern zur Verfügung gestellt werden. Das Eigenkapital ergibt sich aus dem Vermögen des Unternehmens (Aktiva) abzüglich aller Schulden. Bei Kapitalgesellschaften setzt sich das Eigenkapital aus den folgenden Komponenten zusammen: Gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklage, Gewinnrücklage, Gewinnvortrag/Verlustvortrag und Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.
Einzahlung	Erhöhung der Zahlungsmittel (Bargeld sowie jederzeit verfügbare Bankguthaben) einer Unternehmung. Gegenbegriff: Auszahlung.
Erlös	In Geldeinheiten ausgedrückter Wert veräußerter Güter oder Dienstleistungen bezogen auf eine bestimmte Periode oder ein bestimmtes Produkt bzw. einen bestimmten Auftrag.
Ertrag	Erfolgswirksamer Wertzufluss (aus der Entstehung von Gütern und Dienstleistungen) innerhalb einer Periode. Gegenbegriff: Aufwand. Aus der Differenz der Summe aller Erträge und der Summe aller Aufwendungen wird in der GuV der Erfolg ermittelt (Gewinn bzw. Verlust).
Festgeld	Im Gegensatz zu Spareinlagen für eine bestimmte, vorab vereinbarte Zeit angelegter Geldbetrag bei einer Bank. Üblicherweise mit Zinsvorteilen gegenüber Spareinlagen versehen.
FIFO	First in, first out. Sammelbewertungsverfahren zur vereinfachten Ermittlung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten gleichartiger Vermögensgegenstände des Vorratsvermögens. Beim FIFO-Verfahren wird unterstellt, dass die zuerst angeschafften oder hergestellten Gegenstände auch zuerst wieder verbraucht oder veräußert werden.
Firma	Gemäß Handelsgesetzbuch (HGB) der Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreiben kann. Die Firma muss einen Zusatz enthalten, aus dem die Rechtsform bzw. die Kaufmannseigenschaft des Unternehmens zu ersehen ist. Beispiel: Muster AG.
Fixe Kosten	Im Gegensatz zu den variablen Kosten von einer kurzfristigen Änderung der Ausbringungsmenge unabhängige Kosten. Absolut fixe Kosten fallen zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft immer unabhängig von der Beschäftigung an (z.B. Mieten, Leasingraten), während sich sprungfixe Kosten bei unterschiedlichen Beschäftigungssituationen sprunghaft verändern (z.B. Lohn eines zusätzlichen Produktionsmitarbeiters, Miete einer zusätzlichen Lagerhalle). Gegenbegriff: Variable Kosten.
Forderungen	Ansprüche gegenüber Dritten auf eine Leistung. Dies kann eine Geldleistung oder sonstige Leistung sein. Forderungen werden in der Bilanz auf der Aktivseite ausgewiesen.
Fremdkapital	Finanzielle Mittel, die der Unternehmung von Kapitalgebern zur Verfügung gestellt werden, die nicht am Unternehmen beteiligt sind (z.B. Banken) und dementsprechend auch nicht haften. Fremdkapital wird in der Bilanz auf der Passivseite ausgewiesen.

Gehalt	Arbeitsentgelt eines Angestellten. Das Gehalt setzt sich häufig aus einem Grundgehalt und leistungsbezogenen Prämien zusammen.
Geschäftsausstattung	Auch Betriebs- und Geschäftsausstattung. Anlagevermögen, das aufgrund seiner Eigenschaft und betrieblichen Zweckbestimmung dazu bestimmt ist, dem Geschäftsbetrieb dauernd bzw. längerfristig zu dienen. In Abgrenzung zu den Maschinen werden hierunter z.B. Büroausstattung, Computer, Netzwerk etc. zusammengefasst.
Gewinn	Positiver Unterschiedsbetrag zwischen positiven und negativen Erfolgskomponenten. Dabei können die Erfolgskomponenten als Ertrag und Aufwand (Stromgrößen) oder auch über das Betriebsvermögen (Bestandsgrößen) gemessen werden. In der GuV als Periodenüberschuss bezeichnet, wenn die Erträge höher als die Aufwendungen sind.
Gewinn und Verlustrechnung	Erfolgsrechnung durch Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen eines bestimmten Abrechnungszeitraums. Sie ist Bestandteil des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und muss von jedem Kaufmann zum Ende des Geschäftsjahres erstellt werden. Formal kann die GuV in Konto- oder Staffelform aufgestellt werden.
Gezeichnetes Kapital	Gemäß HGB das Kapital, auf das die Haftung der Gesellschafter einer Aktiengesellschaft (Grundkapital) oder GmbH (Stammkapital) für die Verbindlichkeiten gegenüber den Gläubigern beschränkt ist. Es wird als Position des Eigenkapitals in der Bilanz auf der Passivseite ausgewiesen.
Grenzertrag	Ertrag, der durch eine zusätzlich erbrachte Leistungseinheit entsteht. Betrachtet man den zahlungsorientierten Erlös einer zusätzlich verkauften Leistungseinheit, wird von Grenzerlös gesprochen.
Grenzkosten	Kosten, die durch die letzte produzierte oder erbrachte Leistungseinheit verursacht worden sind, z.B. durch eine zusätzliche Arbeitsstunde, Werbeaufwand für den Absatz einer zusätzlichen Mengeneinheit
Grundkapital	Bei einer Aktiengesellschaft alternativer Begriff für das gezeichnete Kapital.
GuV	→ Gewinn- und Verlustrechnung.
Handelsware	Hier Fertigerzeugnisse, die zwar von einem anderen Unternehmen hergestellt, aber unter eigenem Markennamen an die Kunden weiterverkauft werden. Werden üblicherweise zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen eingesetzt.
Herstellkosten	Begriff aus der Kosten- und Leistungsrechnung, der die im Zusammenhang mit der Herstellung eines Produkts anfallenden Kosten (Material- und Fertigungskosten) bezeichnet. Der Begriff Herstellkosten unterscheidet sich von dem bilanz- und steuerrechtlich relevanten Begriff Herstellungskosten, bei dem weitere Kosten (z.B. angemessene Verwaltungskosten) berücksichtigt werden dürfen.
HGB	Handelsgesetzbuch.

Hilfsstoff	Hilfsstoffe gehen in das Produkt ein, stellen aber nur einen unwesentlichen Teil des Produkts dar (z.B. Schrauben bei einem hochwertigen Möbelstück aus Holz).
Insolvenz	Liegt vor, wenn ein Schuldner seine Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann. Die Insolvenz ist gekennzeichnet durch akute Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit (mangelnde Liquidität) oder Überschuldung. Man unterscheidet zwischen zwei Insolvenzarten: Insolvenz juristischer Personen (Unternehmensinsolvenz) und Insolvenz natürlicher Personen (Privatinsolvenz).
Insolvenzverfahren	Mehrstufiges Verfahren nach dem Insolvenzrecht, das auf Antrag eröffnet wird. Zweck ist die Sanierung des Unternehmens im Rahmen eines außergerichtlichen Einigungsverfahrens oder - falls dieses scheitert - die geordnete Verwertung des Vermögens bzw. Verteilung der hieraus entstehenden Erlöse an die Gläubiger.
Jahresabschluss	Instrument der handelsrechtlichen Rechnungslegung, das gemäß Handelsgesetzbuch aus einer Bilanz und einer GuV besteht. Bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG), die der Publizitätspflicht unterliegen, kommt als dritter Bestandteil der Anhang hinzu.
Kalkulatorische Kosten	Kosten, denen entweder kein realer Aufwand (Zusatzkosten) oder ein Aufwand in anderer Höhe (Anderskosten) zugrunde liegt. Zusatzkosten sind z.B. kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Zinsen, kalkulatorische Miete. Als Anderskosten gelten z.B. kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Fremdkapitalzinsen, kalkulatorische Wagnisse. Kalkulatorischen Kosten werden im Rahmen der Kalkulation (z.B. Produktkalkulation) verwendet, tauchen jedoch nicht in der GuV auf.
Kapazität	Leistungsvermögen einer technischen oder wirtschaftlichen Einheit in einem definierten Zeitabschnitt. In funktionaler Hinsicht lassen sich z.B. Maschinenkapazität oder Personalkapazität unterscheiden. Neben der rein quantitativen, in Mengen und Zeiteinheiten ausgedrückten Kapazität, kann auch eine qualitative Aussage Art und Güte eines Leistungsvermögens ausdrücken (z.B. Genauigkeit).
Kapitalrücklage	Bestandteil des Eigenkapitals. Kapitalrücklagen werden nur bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) in der Bilanz aufgezeigt. In die Kapitalrücklage gehen die von den Anteilseignern von außen zugeführten Eigenkapitalbeträge ein, die über das gezeichnete Kapital hinausgehen (z.B. wenn Aktien zu einem Preis verkauft werden, der über dem Nennwert liegt).
Konjunktur	Gesamtwirtschaftliche Situation und (kurzfristige) Entwicklungsperspektive einer Volkswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von Preisen und Beschäftigung.
Kontokorrentkredit	Kontokorrent bezeichnet ein bei einer Bank geführtes Girokonto eines Unternehmens. Auf Basis des Kontokorrents wird vertraglich eine Kreditlinie, d.h. Höchstgrenze für Kreditinanspruchnahme festgelegt. Bis zu dieser Kreditlinie können jederzeit kurzfristige Kredite in Anspruch genommen werden, die auch jederzeit getilgt werden können. Sofern eine Überschreitung der vereinbarten Kreditlinie von der Bank überhaupt akzeptiert wird, werden solche Überschreitungen mit einem erhöhten Zinssatz verrechnet (Überziehungszins).

Kreditlimit	Rahmen (Höchstgrenze) für einen oder mehrere Kredite, den eine Bank ihren Kunden (Unternehmen) einräumt. Dies ist bei kurzfristigen Krediten die Kreditlinie des Kontokorrentkredits.
Liquidität	(1) Bestand an liquiden Mitteln, der in der Bilanz ausgewiesen wird (bilanzieller Liquiditätsbegriff). Hierbei werden je nach Art der liquiden Mittel unterschiedliche Begriffsumfänge definiert und entsprechende Liquiditätsgrade (Kennzahlen) berechnet. (2) Fähigkeit, allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können (schuldrechtlicher Liquiditätsbegriff).
Lohn	Arbeitsentgelt eines Arbeiters. Der Lohn setzt sich häufig aus einem Grundlohn und evtl. Zulagen zusammen.
Lohnnebenkosten	Lohnnebenkosten (auch Personalzusatzkosten) entstehen zusätzlich zu den Lohngrundkosten (Lohn, Gehalt) aufgrund von Gesetzen (z.B. Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung), Tarifverträgen (z.B. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld) oder Betriebsvereinbarungen (z.B. betriebliche Altersversorgung). Die Lohnnebenkosten belaufen sich in der Industrie auf nahezu 80 % der Lohngrundkosten.
Management	Führung, d.h. zielorientierte Gestaltung eines Unternehmens. In einer dynamischer und komplexer werdenden Unternehmensumwelt darf der Gütererstellungsprozess nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern muss zielorientiert ausgerichtet werden. Dies kann sich auf Personen (Personalführung) oder die Organisation des Unternehmens (Unternehmensführung) beziehen. Gleichzeitig wird mit Management aber auch die Leitung (Personen) selbst bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird hierarchisch zwischen Top-Management, Middle-Management und Lower-Management unterschieden.
Marktanteil	Anteil eines Unternehmens am Marktvolumen (Absatzmenge oder Umsatz). Der Marktanteil wird in Prozent ausgedrückt.
Marktforschung	Beschaffung und Verarbeitung von Informationen über die Unternehmensmärkte. Grundsätzlich kann sowohl eine Beschaffungs- als auch eine Absatzmarktforschung betrieben werden. Die unternehmensrelevanten Daten können sein: <ul style="list-style-type: none">- gesamtwirtschaftliche oder branchenbezogene Informationen über die Marktlage oder die Marktentwicklung,- die Zahl potentieller Nachfrager, deren Kaufkraft und voraussichtliches Kaufverhalten,- die Zahl und Stärke der Konkurrenten (Preise, Ausgaben für Werbung etc.),- aber auch nichtwirtschaftliche Informationen (rechtliche, gesellschaftliche, technische).
Nachfragefunktion	→ Preis-Absatz-Funktion.
Nachfragemenge	Zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort marktwirksam gewordener Bedarf an Gütern oder Dienstleistungen.

Passiva	Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zur Finanzierung der Aktiva zur Verfügung stehen und auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesen werden, also die Mittelherkunft abbilden. In der Regel wird nach der Fälligkeit der Mittel in Eigen- und Fremdkapital unterschieden. Gegenbegriff: Aktiva.
Preis-Absatz-Funktion	Funktionaler Zusammenhang zwischen der Höhe des Verkaufspreises und der zugehörigen Nachfrage- bzw. Absatzmenge. Die Preis-Absatz-Funktion gibt also an, welche Menge eines Gutes zu einem bestimmten Preis abgesetzt werden kann. In der Regel ist die Preis-Absatz-Funktion fallend, d.h. mit steigenden Preisen sinkt die Absatzmenge.
Produktion	Leistungserstellung, die außer menschlicher Arbeitsleistung und dem Einsatz von Betriebsmitteln (Maschinen) auch den Produktionsfaktor Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) einbezieht.
Produktionsvorgabe	Im Rahmen der Produktionsplanung festgelegte Menge des zu produzierenden Erzeugnisses.
Prohibitivpreis	Preis, bei dem gemäß Preis-Absatz-Funktion keine einzige Mengeneinheit des Guts am Markt nachgefragt wird (verkauft werden kann).
Qualität	Der Markt erwartet, dass das Produktangebot einem gewissen qualitativen Niveau entspricht, z.B. hinsichtlich der Funktionalität oder des Designs. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, um also ein wettbewerbsfähiges Qualitätsniveau zu erzielen, sind in jedem Geschäftsjahr angemessene Ausgaben zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Produktqualität zu tätigen.
Qualitätswirkung, allgemein	Es ist mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass die potenziellen Kunden bereit sind, höhere Preise zu akzeptieren, wenn die Unternehmen im Durchschnitt mehr Geld für Produktqualität ausgeben, also ein hochwertigeres Produkt anbieten, als erwartet. In diesem Fall wird der tatsächliche durchschnittliche Prohibitivpreis auf dem Markt höher ausfallen als der prognostizierte.
Qualitätswirkung, individuell	Bei der Bestimmung der individuellen Qualitätswirkung wird verglichen, wie hoch die eigenen Qualitätsausgaben (pro Stück) im Verhältnis im Verhältnis zum Wettbewerbsdurchschnitt, also dem Durchschnitt der Qualitätsausgaben der anderen Mitbewerber, sind. Eine Qualitätswirkung größer 1 bedeutet, dass die potenziellen Kunden bereit sind, aufgrund der Qualität einen höheren Preis für das Produkt zu bezahlen. In diesem Fall wird die Nachfragefunktion positiv beeinflusst, der individuelle Prohibitivpreis steigt.
Rabatt	Preisnachlass als Instrument der Preispolitik im Rahmen des Marketings. Eine Preisdifferenzierung wird häufig durch das Einräumen eines Mengenrabatts erzielt. Durch die Rabattpolitik wird der vom Abnehmer zu zahlende Preis direkt beeinflusst, womit zusätzliche Nachfrage erzeugt werden soll (Preis-Absatz-Funktion).
Rechtsform	Rechtliche Organisation bzw. rechtlicher Rahmen eines Unternehmens, durch den verschiedene Aspekte der rechtlichen Beziehungen innerhalb des Betriebs und zur Unternehmensumwelt geregelt werden. Die Rechtsform drückt sich aus in der Firma der Unternehmung (z.B. Planship GmbH & Co. KG).

Restnutzung	Anzahl von Perioden, die eine Maschine noch für zukünftige Produktionszwecke zur Verfügung steht. Diese resultiert aus der gesamten Nutzungsdauer abzüglich der bereits erfolgten Nutzungsperioden.
Rohmaterial	Als Rohmaterial (Rohstoffe) werden Materialien bezeichnet, die unmittelbar in ein Produkt eingehen und dessen wesentlichen Bestandteil(e) darstellen (z.B. das Holz bei einem Holzmöbelstück).
Saisonale Schwankung	Durch externe Faktoren begründete Abweichungen von den durchschnittlichen Nachfragemengen. Diese Faktoren können zeitlichen Gesetzmäßigkeiten (z.B. Weihnachten) oder anderen Umwelteinflüssen folgen (Sommer, Winter). Hierbei sind sowohl positive als auch negative Abweichungen von den Durchschnittswerten festzustellen.
Sättigungsmenge	Maximale Nachfragemenge gemäß der Preis-Absatz-Funktion, die selbst bei unentgeltlicher Überlassung (Preis = 0) nicht überschritten wird.
Schichtbetrieb	Arbeitszeitmodell, bei dem an einem Arbeitsplatz nach Beendigung einer vereinbarten Arbeitszeit der eine Arbeiter durch einen anderen Arbeiter abgelöst wird, so dass teure Anlagen zeitlich besser ausgelastet werden können. Problematisch an der Schichtarbeit ist die Festlegung von Arbeitszeiten (z.B. Nachtarbeit), die dem Biorhythmus eines Menschen sowie dem sozialen Leben entgegenstehen können. Für diese Nachteile werden üblicherweise Lohnzuschläge in Form von Schichtzulagen gewährt.
Sondertilgung	Eine vertraglich nicht vereinbarte vorzeitige Teil- oder Gesamtilgung eines Bankdarlehens.
Staffelpreis	Unterschiedlich hohe Preise für ein Gut, die in Abhängigkeit von der Einkaufsmenge gestaffelt sind (Mengenrabatt).
Strategie	Festlegung der Art und Weise, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und potentiellen Stärken einsetzen kann, um Veränderungen der wirtschaftsrelevanten Umwelt erfolgversprechend begegnen und die unternehmerischen Ziele erreichen zu können.
Tilgung	Vertraglich vereinbarte Ab- bzw. Rückzahlung einer Schuld. Als Tilgungsformen lassen sich einmalige, ratenweise und unregelmäßige Rückzahlung unterscheiden. Bei Darlehen wird häufig eine ratenweise oder eine endfällige Rückzahlung vereinbart. Wird ein Kredit endfällig getilgt, bedeutet das, dass während der Laufzeit nur die anfallenden Zinsen bezahlt werden und erst am Ende des Zeitraums eine einmalige Zahlung die Höhe des Kreditbetrages abdeckt.
Überziehungszins	Im Vergleich zum vereinbarten Kontokorrent-Kreditzinssatz erhöhter Kreditzinssatz, der durch die Überschreitung der vertraglich festgelegten Kreditlinie (Kreditlimit) hervorgerufen wird.
Umlaufvermögen	Vermögensgegenstände (Aktiva), die nicht dazu bestimmt sind, dem Geschäftsbetrieb dauernd bzw. längerfristig zu dienen. Zum Umlaufvermögen gehören Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände, Wertpapiere (soweit keine Finanzanlagen) und der Zahlungsmittelbestand.

Umsatz	Summe der mit den Verkaufspreisen bewerteten Absatzmengen oder Dienstleistungen eines Unternehmens während einer Abrechnungsperiode.
Variable Kosten	In Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge sich verändernde Kosten. Gegenbegriff: Fixe Kosten. Variable Kosten lassen sich unterscheiden in proportionale, degressive, progressive und regressive Kosten. Abgesehen von der Beschäftigung können auch andere Bezugsgrößen für die Veränderung der variablen Kosten verantwortlich sein. Beispielsweise ist der Benzinverbrauch eines Autos nicht nur von den gefahrenen Kilometern, sondern auch von der Geschwindigkeit und der Zuladung abhängig.
Verbindlichkeiten	Verpflichtungen (Schulden) gegenüber Dritten. Verbindlichkeiten werden in der Bilanz auf der Passivseite ausgewiesen.
Verlust	Negatives Ergebnis unternehmerischen Handelns. In der GuV als Jahresfehlbetrag bezeichnet, wenn die Aufwendungen größer als die Erträge sind. In der Bilanz im Rahmen der Gewinnverwendungsrechnung als Bilanzverlust bezeichnet.
Vertrieb	Häufig auch: Absatz. Umfasst den Verkauf von Waren, die Warenverteilung, die Logistik, die Steuerung der Außendienstorganisation und die Beziehungspflege zwischen Lieferant und Kunde.
Vorstand	Neben der Hauptversammlung und dem Aufsichtsrat drittes, insbesondere leitendes Organ einer Aktiengesellschaft. Der Vorstand führt die Geschäfte eigenverantwortlich und kollegial (bei mehreren Vorständen). Er vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich nach außen und hat eine regelmäßige Berichtspflicht an Aufsichtsrat und Hauptversammlung.
Werbung	Die Werbung ist ein Teilbereich der Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Gegenstand der Werbung ist die Nutzung von Werbeträgern (Medien wie z.B. Zeitung, Radio, Fernsehen, Internet) mit Werbemitteln (Anzeigen, Spots, Plakate), um die Werbeziele zu erreichen. Ziel der Werbung sind ökonomische Größen (z.B. Umsatzsteigerung) oder auch psychologische Faktoren (z.B. Steigerung der Bekanntheit).
Werbewirkung, allgemein	Wenn im Durchschnitt alle Wettbewerber mehr Geld für Werbung ausgegeben, als von den Marktforschern erwartet worden ist, kann man mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass auch mehr potenzielle Kunden über die Werbung erreicht werden als erwartet. Demzufolge wird in der Nachfragefunktion auch die tatsächliche durchschnittliche Sättigungsmenge auf dem Markt höher ausfallen als die prognostizierte.
Werbewirkung, individuell	Bei der Bestimmung der individuellen Werbewirkung wird verglichen, wie hoch die eigenen Werbeausgaben im Verhältnis zum Wettbewerbsdurchschnitt, also dem Durchschnitt der Werbeausgaben der anderen Mitbewerber, sind. Eine Werbewirkung größer 1 bedeutet, dass das eigene Unternehmen mit seinen Werbemaßnahmen mehr potenzielle Kunden erreicht als der Durchschnitt der Wettbewerber. In diesem Fall wird die Nachfragefunktion positiv beeinflusst, d.h. die individuelle Sättigungsmenge steigt.

Wettbewerb

Leistungskampf zwischen Konkurrenten am Markt. Dem Wettbewerb wird durch seine Steuerungsfunktion, Anreizfunktion und Verteilungsfunktion eine wichtige Rolle in der Marktwirtschaft zugeschrieben. Der Wettbewerb kann durch das politische System gefördert oder eingeschränkt werden (z.B. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen).