

Beschaffung

1 Beschaffungsziele und Strategien	12
1.1 Beschaffungsziele	12
1.2 Sourcing-Strategien	14
1.2.1 Beschaffungsstrategien nach Anzahl der Lieferanten	14
1.2.2 Beschaffungsstrategien nach dem Beschaffungsort	16
1.2.3 Beschaffungsstrategien nach der Art der Güter	17
1.3 Cross Docking	18
Aufgaben/Zusammenfassung	20
2 Beschaffungsplanung und Materialbereitstellung	22
2.1 Optimale Bestellmenge	22
2.1.1 Konzept der optimalen Bestellmenge	22
2.1.2 Tabellarische Ermittlung der optimalen Bestellmenge	23
2.1.3 Analytische Ermittlung der optimalen Bestellmenge	25
2.1.4 Grenzen des Modells der optimalen Bestellmenge	26
2.2 Bestellpunktverfahren	26
2.3 Bestellrhythmusverfahren	28
2.4 ABC-Analyse / XYZ-Analyse	29
2.4.1 ABC-Analyse	29
2.4.2 XYZ-Analyse	32
2.5 Just in time und Just in sequence	33
2.6 Delivery on demand (DOD)	36
2.7 KANBAN-Konzept	36
Aufgaben/Zusammenfassung	38
3 Aspekte der Lagerhaltung	40
3.1 Funktionen der Lagerhaltung	40
3.2 Freiplatz- und Festplatzsystem	41
3.3 Lagerkennzahlen und ihre Berechnung	42
3.3.1 Durchschnittlicher Lagerbestand	42

3.3.2 Umschlagshäufigkeit	44
3.3.3 Durchschnittliche Lagerdauer	45
3.3.4 Lagerzinssatz	45
3.3.5 Lagerzinsen	46
3.4 Auswertung der Lagerkennzahlen	47
Aufgaben/Zusammenfassung	48
Selbsteinschätzung	50

Internes Rechnungswesen

1 Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	52
1.1 Aufgaben und Aufbau des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens	52
1.2 Grundzusammenhänge im betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen	54
1.2.1 Abgrenzung der Stromgrößen Einzahlungen, Erträge und Leistungen	54
1.2.2 Abgrenzung der Stromgrößen Auszahlungen, Aufwendungen und Kosten	55
1.3 Kalkulatorische Kosten	57
1.3.1 Abgrenzung zwischen externem und internem Rechnungswesen	57
1.3.2 Kalkulatorische Abschreibung	59
1.3.3 Kalkulatorische Zinsen	60
1.3.4 Kalkulatorischer Unternehmerlohn	62
1.4 Ermittlung des Betriebsergebnisses mithilfe der Abgrenzungsrechnung	62
1.4.1 Aufgaben der Abgrenzungsrechnung und Aufbau der Abgrenzungstabelle	62
1.4.2 Ermittlung des Betriebsergebnisses und der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens	64
1.4.3 Analyse der Ergebnisse im Rechnungskreis II	66

1.5	Systematisierung der Kosten- und Leistungsrechnung	68	Aufgaben/Zusammenfassung	102
	Aufgaben/Zusammenfassung	70		
2	Vollkostenrechnung	77	3	Kostenanalyse mithilfe der Teilkostenrechnung
2.1	Kostenartenrechnung	77		
2.2	Kostenstellenrechnung	78	3.1	Kostenspaltung und Kostenverläufe in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge
2.2.1	Bildung von Hauptkostenstellen	78	3.1.1	Ermittlung des Beschäftigungsgrads
2.2.2	Verteilung der Gemeinkosten mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens auf die Hauptkostenstellen	79	3.1.2	Fixe Kosten
2.2.3	Berechnung der Zuschlagssätze und Herstellkosten	82	3.1.3	Sprungfixe Kosten
2.2.4	Berechnung der Selbstkosten ..	85	3.1.4	Kostenremanenz
2.3	Kostenträgerrechnung	85	3.1.5	Variable Kosten
2.3.1	Kostenträgerzeitrechnung: Berechnung des Betriebsergebnisses	86	3.2	Break-even-Analyse
2.3.2	Kostenträgerstückrechnung: Differenzierte Zuschlagskalkulation	86	3.2.1	Kostenfunktion
2.3.3	Gründe für Kostenabweichung ..	89	3.2.2	Erlös- und Gewinnfunktion
2.4	Maschinenstundensatzrechnung	90	3.2.3	Ermittlung der Break-even-Menge
2.4.1	Maschinenabhängige und maschinenunabhängige Fertigungsgemeinkosten	90		Aufgaben/Zusammenfassung
2.4.2	Berechnung der maschinenabhängigen Fertigungsgemeinkosten, des Maschinenstundensatzes und des Restfertigungsgemeinkostenzuschlagssatzes ..	91	4	Deckungsbeitragsrechnung
2.4.3	Berechnung der Selbstkosten mithilfe des Maschinenstundensatzes	94	4.1	Deckungsbeitrag
2.4.4	Bewertung der Maschinenstundensatzrechnung	95	4.1.1	Stück- und Gesamtdeckungsbeitrag
2.5	Angebotskalkulation (Angebotspreiskalkulation) ...	95	4.1.2	Berechnung des Betriebsergebnisses mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung
2.5.1	Vorwärtskalkulation	96	4.1.3	Berechnung des Betriebsergebnisses in einem Mehrproduktunternehmen
2.5.2	Rückwärtskalkulation	97	4.1.4	Deckungsbeitragssätze
2.5.3	Differenzkalkulation	98	4.2	Entscheidungsrechnungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung
2.6	Beurteilung der Vollkostenrechnung	99	4.2.1	Ermittlung der Break-even-Menge mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung (Gewinnschwelle)
			4.2.2	Preisbestimmung (Preisuntergrenze)
			4.2.3	Programmplanung (Produktionsprogramm)
			4.2.4	Make-or-buy-Analyse (Leistungstiefe, Eigenfertigung oder Fremdbezug)

4.3	Gegenüberstellung der Zuschlagskalkulation und der Deckungsbeitragsrechnung ...	139
	Aufgaben/Zusammenfassung	140
	Selbsteinschätzung	147

Absatzmarketing

1	Grundlagen des Absatzmarketings	152
1.1	Aufgaben und Ziele	152
1.2	Marktarten	154
1.3	Marktsegmentierung	154
1.4	Marktforschung	155
1.5	Produktlebenszyklus	157
1.6	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	159
1.7	Komparativer Konkurrenzvorteil	161
	Aufgaben/Zusammenfassung	162
2	Produktpolitik	165
2.1	Grundlagen der Produktpolitik	165
2.2	Produktprogramm	166
2.3	Produktgestaltung	168
2.4	Produktnahe Dienstleistungen	169
2.5	Produkthaftung	170
2.6	Patent- und Gebrauchsmusterschutz	171
	Aufgaben/Zusammenfassung	173
3	Preispolitik	175
3.1	Grundlagen der Preispolitik ...	175
3.2	Kostenorientierte Preisbestimmung	176
3.2.1	Industriekalkulation	177
3.2.2	Handelskalkulation	178
3.3	Nachfrageorientierte Preisbestimmung	179
3.3.1	Preis-Absatz-Funktion	179
3.3.2	Preisdifferenzierung	180
3.3.3	Psychologische Preisschwellen ..	181

3.4	Konkurrenzorientierte Preisbestimmung	182
3.5	Preisstrategien	183
3.5.1	Dynamische Strategiekonzepte der Preispolitik	184
3.5.2	Statische Strategiekonzepte der Preispolitik	185
	Aufgaben/Zusammenfassung	186

4	Distributionspolitik	188
4.1	Grundlagen der Distributionspolitik	188
4.2	Direkte und indirekte Absatzwege	189
4.3	Außendienst und Handelsvertretung	190
4.3.1	Außendienst/Handlungsreisender	190
4.3.2	Handelsvertretung	191
4.3.3	Quantitativer Vergleich	192
4.4	Distribution und Logistik im E-Commerce	193
	Aufgaben/Zusammenfassung	195
5	Kommunikationspolitik	198
5.1	Grundlagen der Kommunikationspolitik	198
5.2	Werbung	199
5.3	Above-the-line-Kommunikation	200
5.4	Below-the-line-Kommunikation	201
5.5	Kommunikationspolitik im E-Commerce	204
5.6	Grenzen der Werbung	204
5.6.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	204
5.6.2	Deutscher Werberat	206
5.7	Erfolgskontrolle von Werbeaktivitäten	207
	Aufgaben/Zusammenfassung	208
	Selbsteinschätzung	212

**Investitions-
entscheidungen**

1 Investitionsbegriff 214

**1.1 Investition und Finanzierung
 als Elemente der Finanzwirt-
 schaft** 214

1.2 Arten von Investitionen 216

 Aufgaben/Zusammenfassung 217

2 Investitionsplanung 218

**2.1 Investitionsentscheidungs-
 prozess** 218

**2.2 Statische Investitions-
 rechenverfahren** 219

 2.2.1 Kostenvergleichsrechnung
 (KVG) 219

 2.2.2 Amortisationsrechnung 223

**2.3 Dynamische Investitions-
 rechenverfahren** 226

 2.3.1 Zahlungsströme und deren Bar-
 wert in der Finanzmathematik .. 226

 2.3.2 Kapitalwertmethode: Einzel-
 investition 228

 2.3.3 Kapitalwertmethode: konkurrie-
 rende Investitionsalternativen .. 232

**2.4 Vergleich statischer und
 dynamischer Investitions-
 rechenverfahren** 234

 Aufgaben/Zusammenfassung 234

 Selbsteinschätzung 238

**Rechtsformunabhängige
Finanzierungsentscheidungen**

1 Finanzierungsbegriff 240

 Aufgaben/Zusammenfassung 243

2 Außenfinanzierung 244

2.1 Grundlagen der Geldanleihe .. 244

 2.1.1 Charakteristika von Darlehen .. 244

 2.1.2 Zinsvereinbarungen 245

 2.1.3 Tilgung 246

 2.1.4 Laufzeit 246

 2.1.5 Darlehenssicherheiten
 (Kreditbesicherung) 247

 2.1.6 Rückzahlungsplan
 (= Tilgungsplan) 247

**2.2 Festdarlehen (gesamtfälliges
 oder endfälliges Darlehen)** 248

**2.3 Abzahlungsdarlehen mit
 konstanter Tilgung
 (Ratendarlehen)** 251

**2.4 Annuitätendarlehen (Darlehen
 mit Annuitätentilgung)** 252

**2.5 Darlehensvergleich anhand
 der Rückzahlungspläne** 253

**2.6 Darlehensvergleich unter Be-
 rücksichtigung des Barwerts** .. 254

**2.7 Leasing als Form der Außen-
 finanzierung** 256

 Aufgaben/Zusammenfassung 263

3 Innenfinanzierung 267

**3.1 Finanzierung aus Abschrei-
 bungsgegenwerten** 267

 3.1.1 Genereller Finanzierungseffekt .. 267

 3.1.2 Kapitalfreisetzungseffekt nach
 Ruchti 268

 3.1.3 Erwirtschaftung von Scheinge-
 winnen (Preissteigerungsge-
 winnen) 269

 3.1.4 Stille Reserven 270

**3.2 Finanzierung aus langfristigen
 Rückstellungsgegenwerten** ... 271

 Aufgaben/Zusammenfassung 272

 Selbsteinschätzung 274

**Aktiengesellschaft mit rechts-
formabhängiger Finanzierung**

1 Grundlagen der Aktiengesellschaft 276

1.1 Gründung und Handelsfirma .. 277

**1.2 Kapitalaufbringung, Aktien-
 arten und Haftung** 277

1.3 Organe der Aktiengesellschaft 279

1.4	Weitere Mitgliedschaftsrechte und Mitgliedschaftspflichten der Gesellschafter	280
1.5	Auflösung der Aktiengesellschaft	281
	Aufgaben/Zusammenfassung	283
2	Innenfinanzierung der Aktiengesellschaft	285
2.1	Offene Selbstfinanzierung der Aktiengesellschaft	285
2.2	Eigenkapitalgliederung der Aktiengesellschaft	285
2.3	Gewinnverwendung bei einer Aktiengesellschaft	287
	Aufgaben/Zusammenfassung	290
3	Beteiligungsfinanzierung der Aktiengesellschaft	292
3.1	Kapitalbereitstellung durch Eigenkapital	292
3.2	Kapitalerhöhung	293
3.2.1	Ordentliche und genehmigte Kapitalerhöhung	293
3.2.2	Ausgabe von jungen Aktien	293
3.2.3	Zweck und Wert des Bezugsrechts	294
3.2.4	Stimmrechtsverhältnisse	296
3.2.5	Emissionskursfindung mit dem Bookbuildingverfahren	296
	Aufgaben/Zusammenfassung	299
	Selbsteinschätzung	302
 Jahresabschluss der Aktiengesellschaft		
1	Grundlagen des Jahresabschlusses	304
1.1	Funktionen und Adressaten des Jahresabschlusses	304
1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	306
1.3	Umfang des Jahresabschlusses	308
1.3.1	Bestandteile, Aufstellung und Offenlegung des Jahresab-	
	schlusses einer großen Aktien-	
	gesellschaft	308
1.3.2	Lagebericht	311
	Aufgaben/Zusammenfassung	312
2	Ansatz und Bewertungsvorschriften	314
2.1	Grundsätzliche Bilanzierungsentscheidungen	315
2.1.1	Bilanzierung dem Grunde nach und Bilanzausweis	315
2.1.2	Bilanzierung der Höhe nach (Bilanzbewertung)	316
2.2	Zugangsbewertung	317
2.2.1	Zugangsbewertung von Vermögensgegenständen des Anlage- und Umlaufvermögens	317
2.2.2	Zugangsbewertung von Schulden	321
2.3	Folgebewertung der Vermögensgegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens	321
2.3.1	Planmäßige Abschreibung bei abnutzbarem Anlagevermögen	321
2.3.2	Außerplanmäßige Abschreibungen	322
2.3.3	Wertaufholungsgebot (Zuschreibung)	324
2.4	Bewertung ausgewählter Bilanzposten	325
2.4.1	Bewegliches Sachanlagevermögen	325
2.4.2	Finanzanlagevermögen	326
2.4.3	Unfertige und fertige Erzeugnisse	329
2.4.4	Fremdwährungsverbindlichkeiten	330
	Aufgaben/Zusammenfassung	331
3	Jahresabschlussanalyse	336
3.1	Grundlagen, Instrumente und Ziel der Analyse von Jahresabschlüssen	336
3.1.1	Allgemeine Grundlagen	336
3.1.2	Bilanzanalyse als Kennzahlenrechnung	338

- 3.1.3 GuV-Rechnung als Informationsbasis 338
- 3.2 Bilanzkennzahlenanalyse 339
 - 3.2.1 Strukturbilanz 339
 - 3.2.2 Horizontale Bilanzanalyse: Vermögensaufbau und finanzielle Deckung 341
 - 3.2.3 Horizontale Bilanzanalyse: Beurteilung der aktuellen und kurzfristigen Liquidität 343
 - 3.2.4 Vertikale Bilanzanalyse: Analyse der Kapitalstruktur 345
- 3.3 Erfolgskennzahlenanalyse 348
 - 3.3.1 GuV-Rechnung in Staffelform .. 348
 - 3.3.2 Rentabilitätsbetrachtungen 350
 - 3.3.3 Dynamische, stromgrößenorientierte Finanzanalyse: Cashflow-Rechnung 354
- 3.4 Grenzen und Schwierigkeiten der Jahresabschlussanalyse .. 357
- Aufgaben/Zusammenfassung 357
- Selbsteinschätzung 363

Automatisierung und Digitalisierung im Unternehmen

- 1 Industrie 4.0 und cyberphysische Produktionssysteme 367
- 2 Technologien 4.0 369
- 3 Auswirkungen von Industrie 4.0 .. 371
 - 3.1 Auswirkungen auf die Unternehmen 371
 - 3.2 Auswirkungen auf Produktion und Logistik 372
 - 3.3 Auswirkungen auf die Gestaltung und Entwicklung von Arbeitsplätzen 373
 - 3.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft 374
 - 3.5 Auswirkungen auf die Umwelt 375
- Aufgaben/Zusammenfassung 376

Unternehmensführung

- 1 Konzepte der Unternehmensführung 378
 - 1.1 Stakeholder und Shareholder . 378
 - 1.1.1 Stakeholder und ihre Erwartungen 378
 - 1.1.2 Stakeholder-Ansatz 379
 - 1.1.3 Shareholder 380
 - 1.1.4 Shareholder-Value-Konzept 381
 - 1.2 Principal-Agent-Ansatz 382
 - 1.3 Corporate Governance 383
 - 1.4 Corporate Social Responsibility 384
 - 1.4.1 Was ist Corporate Social Responsibility? 384
 - 1.4.2 Notwendigkeit von Corporate Social Responsibility 385
 - 1.4.3 Grenzen von Corporate Social Responsibility 386
 - 1.5 Property-Rights-Ansatz 387
 - 1.6 Transaktionskostenansatz der Führung 387
 - 1.7 Regelkreislauf der Unternehmensführung 388
 - Aufgaben/Zusammenfassung 389
- 2 Führen von Mitarbeitern 391
 - 2.1 Führungstechniken 391
 - 2.2 Führungsstile 392
 - 2.2.1 Was sind Führungsstile? 392
 - 2.2.2 Autoritärer Führungsstil 393
 - 2.2.3 Laissez-faire-Führungsstil 394
 - 2.2.4 Kooperativer Führungsstil 395
 - 2.3 Psychologische Ansätze der Mitarbeiterführung 395
 - 2.3.1 McGregors Theorie X und Y 395
 - 2.3.2 Bedürfnisse nach Maslow 396
 - Aufgaben/Zusammenfassung 397
 - Selbsteinschätzung 398
 - Stichwortverzeichnis 399
 - Hinweise zum Webcodebereich und digitalen Zusatzmaterial 406
 - Bildquellenverzeichnis 408