

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		
2.1 Kostenartenrechnung	77		
2.2 Kostenstellenrechnung	78		
2.2.1 Bildung von Hauptkostenstellen	78		
2.2.2 Verteilung der Gemeinkosten mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens auf die Hauptkostenstellen	79		
2.2.3 Berechnung der Zuschlagssätze und Herstellkosten	82		
2.2.4 Berechnung der Selbstkosten ..	85		
2.3 Kostenträgerrechnung	85		
2.3.1 Kostenträgerzeitrechnung: Berechnung des Betriebsergebnisses	86		
2.3.2 Kostenträgerstückrechnung: Differenzierte Zuschlagskalkulation	86		
2.3.3 Gründe für Kostenabweichung ..	89		
2.4 Maschinenstundensatzrechnung	90		
2.4.1 Maschinenabhängige und maschinenunabhängige Fertigungsgemeinkosten	90		
2.4.2 Berechnung der maschinenabhängigen Fertigungsgemeinkosten, des Maschinenstundensatzes und des Restfertigungsgemeinkostenzuschlagssatzes ..	91		
2.4.3 Berechnung der Selbstkosten mithilfe des Maschinenstundensatzes	94		
2.4.4 Bewertung der Maschinenstundensatzrechnung	95		
2.5 Angebotskalkulation (Angebotspreiskalkulation) ...	95		
2.5.1 Vorwärtskalkulation	96		
2.5.2 Rückwärtskalkulation	97		
2.5.3 Differenzkalkulation	98		
2.6 Beurteilung der Vollkostenrechnung	99		
3 Kostenanalyse mithilfe der Teilkostenrechnung	111		
3.1 Kostenspaltung und Kostenverläufe in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge	111		
3.1.1 Ermittlung des Beschäftigungsgrads	111		
3.1.2 Fixe Kosten	112		
3.1.3 Sprungfixe Kosten	113		
3.1.4 Kostenremanenz	114		
3.1.5 Variable Kosten	115		
3.2 Break-even-Analyse	116		
3.2.1 Kostenfunktion	116		
3.2.2 Erlös- und Gewinnfunktion	118		
3.2.3 Ermittlung der Break-even-Menge	119		
Aufgaben/Zusammenfassung	121		
4 Deckungsbeitragsrechnung	125		
4.1 Deckungsbeitrag	125		
4.1.1 Stück- und Gesamtdeckungsbeitrag	126		
4.1.2 Berechnung des Betriebsergebnisses mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	127		
4.1.3 Berechnung des Betriebsergebnisses in einem Mehrproduktunternehmen	127		
4.1.4 Deckungsbeitragssätze	128		
4.2 Entscheidungsrechnungen mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	128		
4.2.1 Ermittlung der Break-even-Menge mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung (Gewinnschwelle)	129		
4.2.2 Preisbestimmung (Preisuntergrenze)	130		
4.2.3 Programmplanung (Produktionsprogramm)	132		
4.2.4 Make-or-buy-Analyse (Leistungstiefe, Eigenfertigung oder Fremdbezug)	136		

4.3 Gegenüberstellung der Zuschlagskalkulation und der Deckungsbeitragsrechnung	139	3.4 Konkurrenzorientierte Preisbestimmung	182
Aufgaben/Zusammenfassung	140	3.5 Preisstrategien	183
Selbsteinschätzung	147	3.5.1 Dynamische Strategiekonzepte der Preispolitik	184
		3.5.2 Statische Strategiekonzepte der Preispolitik	185
		Aufgaben/Zusammenfassung	186
Absatzmarketing			
1 Grundlagen des Absatzmarketings	152	4 Distributionspolitik	188
1.1 Aufgaben und Ziele	152	4.1 Grundlagen der Distributionspolitik	188
1.2 Marktarten	154	4.2 Direkte und indirekte Absatzwege	189
1.3 Marktsegmentierung	154	4.3 Außendienst und Handelsvertretung	190
1.4 Marktforschung	155	4.3.1 Außendienst/Handlungsreisender	190
1.5 Produktlebenszyklus	157	4.3.2 Handelsvertretung	191
1.6 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	159	4.3.3 Quantitativer Vergleich	192
1.7 Komparativer Konkurrenzvorteil	161	4.4 Distribution und Logistik im E-Commerce	193
Aufgaben/Zusammenfassung	162	Aufgaben/Zusammenfassung	195
2 Produktpolitik	165	5 Kommunikationspolitik	198
2.1 Grundlagen der Produktpolitik	165	5.1 Grundlagen der Kommunikationspolitik	198
2.2 Produktprogramm	166	5.2 Werbung	199
2.3 Produktgestaltung	168	5.3 Above-the-line-Kommunikation	200
2.4 Produktnahe Dienstleistungen	169	5.4 Below-the-line-Kommunikation	201
2.5 Produkthaftung	170	5.5 Kommunikationspolitik im E-Commerce	204
2.6 Patent- und Gebrauchsmusterschutz	171	5.6 Grenzen der Werbung	204
Aufgaben/Zusammenfassung	173	5.6.1 Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	204
3 Preispolitik	175	5.6.2 Deutscher Werberat	206
3.1 Grundlagen der Preispolitik	175	5.7 Erfolgskontrolle von Werbeaktivitäten	207
3.2 Kostenorientierte Preisbestimmung	176	Aufgaben/Zusammenfassung	208
3.2.1 Industriekalkulation	177	Selbsteinschätzung	212
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		

Investitions-entscheidungen

1	Investitionsbegriff	214
1.1	Investition und Finanzierung als Elemente der Finanzwirtschaft	214
1.2	Arten von Investitionen	216
	Aufgaben/Zusammenfassung	217
2	Investitionsplanung	218
2.1	Investitionsentscheidungsprozess	218
2.2	Statische Investitionsrechenverfahren	219
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung (KVG)	219
2.2.2	Amortisationsrechnung	223
2.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	226
2.3.1	Zahlungsströme und deren Barwert in der Finanzmathematik	226
2.3.2	Kapitalwertmethode: Einzelinvestition	228
2.3.3	Kapitalwertmethode: konkurrende Investitionsalternativen	232
2.4	Vergleich statischer und dynamischer Investitionsrechenverfahren	234
	Aufgaben/Zusammenfassung	234
	Selbsteinschätzung	238
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 Berücksichtigung des Barwerts	254
2.7	Leasing als Form der Außenfinanzierung	256
	Aufgaben/Zusammenfassung	263
3	Innenfinanzierung	267
3.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	267
3.1.1	Genereller Finanzierungseffekt	267
3.1.2	Kapitalfreisetzungseffekt nach Ruchti	268
3.1.3	Erwirtschaftung von Scheingewinnen (Preissteigerungsgewinnen)	269
3.1.4	Stille Reserven	270
3.2	Finanzierung aus langfristigen Rückstellungsgegenwerten	271
	Aufgaben/Zusammenfassung	272
	Selbsteinschätzung	274

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

Aktiengesellschaft mit rechtsformabhängiger Finanzierung

1	Grundlagen der Aktiengesellschaft	276
1.1	Gründung und Handelsfirma	277
1.2	Kapitalaufbringung, Aktienarten und Haftung	277
1.3	Organe der Aktiengesellschaft	279

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

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, stromgrößen-orientierte 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