

Inhaltsverzeichnis

Lernbereich A

Beschaffung und Lagerhaltung

1	Rolle der Beschaffung im betrieblichen Leistungsprozess – Beschaffungsstrategien	13
1.1	Merkmale von Beschaffungsprozessen	13
1.1.1	Aufgaben und Ziele von Beschaffungsprozessen – Zielkonflikte	13
1.1.2	Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien im Rahmen nachhaltiger Beschaffungsprozesse	15
1.2	Beschaffungsstrategien (Sourcing Strategien)	17
1.2.1	Beschaffungsstrategien nach der Anzahl der Lieferer	17
1.2.2	Beschaffungsstrategien nach geografischen Gesichtspunkten	18
1.2.3	Beschaffungsstrategien nach dem Fertigstellungsgrad der bezogenen Materialien	19
2	Instrumente der Materialbeschaffung	24
2.1	ABC-Analyse und XYZ-Analyse	24
2.1.1	ABC-Analyse	24
2.1.2	XYZ-Analyse	27
2.2	Bereitstellungsprinzipien	28
2.2.1	Überblick	28
2.2.2	Einzel- und Vorratsbeschaffung	29
2.2.3	Just-in-time-Beschaffung und Just-in-sequence-Verfahren	29
2.2.4	Kanban-Prinzip	31
2.2.5	Delivery on demand	32
2.2.6	Einflussfaktoren und Auswahlkriterien für die Wahl des Bereitstellungsverfahrens in einem Industriebetrieb	32
2.2.7	Bereitstellungsverfahren im Handel: Cross Docking	33
2.3	Zeitplanung: Wann soll bestellt werden?	35
2.3.1	Plangesteuerte und verbrauchsgesteuerte Bedarfsermittlung	35
2.3.2	Bestellpunktverfahren	35
2.3.3	Bestellrhythmusverfahren	37
2.4	Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden? – Optimale Bestellmenge	39
3	Lagerhaltung	51
3.1	Funktionen der Lagerhaltung	51
3.2	Lagerordnungssysteme	52
3.2.1	Lagerplatznummer	52
3.2.2	Festplatzsystem	52
3.2.3	Freiplatzsystem	53
3.2.4	Vor- und Nachteile von Festplatz- und Freiplatzsystem	53
3.3	Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung: Lagerkennzahlen	54
3.3.1	Lagerhaltungskosten	54
3.3.2	Durchschnittlicher Lagerbestand	54
3.3.3	Lagerumschlagshäufigkeit	55
3.3.4	Durchschnittliche Lagerdauer	56
3.3.5	Lagerzinssatz	56
3.3.6	Lagerzinsen	56
3.3.7	Auswirkungen einer Minderung des Lagerbestands – Optimaler Lagerbestand	57

Lernbereich B

Kosten- und Leistungsrechnung

1	Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	61
1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	62
2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	64
2.1	Aufwand – Kosten	64
2.2	Ertrag – Leistung	67
3	Kosten, Beschäftigung und Gewinn	70
3.1	Fixe und variable Kosten	70
3.2	Kostenauflösung in fixe und variable Kosten	72
3.3	Kapazität und Beschäftigungsgrad	74
3.4	Kostenverläufe	75
3.5	Kosten, Erlöse und Gewinn	80
4	Kostenartenrechnung	85
4.1	Kalkulatorische Kosten	85
4.1.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten	85
4.1.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	86
4.1.3	Kalkulatorische Abschreibungen	86
4.1.4	Kalkulatorische Zinsen	88
4.2	Abgrenzungsrechnung	92
4.3	Kostenarten nach der Zurechnung auf die Kostenträger	100
4.3.1	Einzelkosten	100
4.3.2	Gemeinkosten	100
4.3.3	Verhalten von Einzel- und Gemeinkosten bei Änderung der Beschäftigung	101
5	Kostenstellenrechnung: Ermittlung von Gemeinkostenzuschlagssätzen	104
5.1	Bildung von Kostenstellen	104
5.2	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	106
5.3	Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge)	111
5.4	Auswirkungen von Bestandsveränderungen auf die Zuschlagssätze – Ermittlung der Selbstkosten des Umsatzes	117
6	Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	121
6.1	Zuschlagskalkulation	121
6.2	Gesamtkalkulation mit Istkosten	122
6.3	Kostenträgerstückrechnung als Vorkalkulation: Kalkulation mit Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	124
6.3.1	Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung – Ermittlung von Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	124
6.3.2	Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation	124
6.3.3	Zuschlagskalkulation in Form einer Maschinenstundensatzrechnung	127
6.4	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation: Kalkulation mit Istgemeinkostenzuschlagssätzen	136
6.5	Gesamtkalkulation mit Normal- und Istgemeinkostenzuschlagssätzen – Kostenabweichungen	139
6.6	Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	146

7	Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung	147
7.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	147
7.2	Ergebnisermittlung mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	149
7.3	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle	151
7.4	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	153
7.5	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation	157
7.5.1	Fehlentscheidungen bei der Preispolitik	157
7.5.2	Fehlentscheidungen bei der Bereinigung des Produktionsprogramms (Sortimentspolitik)	161
7.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen	165
7.6.1	Produktförderung – Produkteliminierung	165
7.6.2	Annahme von Zusatzaufträgen	168
7.7	Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy	173
7.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten	173
7.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätserweiterung	173
7.7.3	Entscheidung bei ausgelasteter Kapazität ohne Kapazitätserweiterung	174
7.7.4	Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug	175
7.8	Optimales Produktionsprogramm in Engpasssituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung	178
7.9	Vollkostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung: Vergleichender Überblick	183

Lernbereich C

Marketing

1	Aufgaben und Ziele des Marketings	186
1.1	Marketing als Grundsatz der Unternehmensführung	186
1.2	Aufgaben und Instrumente des Marketings	187
1.3	Marketingziele und Rahmenbedingungen	188
2	Sammlung und Auswertung von Marktdaten	195
2.1	Marktforschung	195
2.2	Marktprognose	199
2.3	Marktsegmentierung	200
3	Instrumente zur Bestimmung der Marktposition	204
3.1	Produktlebenszyklusmodell	204
3.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	205
3.3	Komparativer Konkurrenzvorteil	210
4	Produktpolitik	215
4.1	Maßnahmen der Produktpolitik	215
4.2	Produktinnovation	217
4.3	Produktvariation	217
4.4	Produktdifferenzierung	221
4.5	Produktdiversifikation	221
4.6	Produkteliminierung	223
4.7	Produktnahe Dienstleistungen	225
5	Preispolitik	235
5.1	Marktorientierte Preisbildung	235
5.2	Kostenorientierte Preisbildung	237
5.3	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik	240
5.4	Preisstrategien	243

6	Distributionspolitik	251
6.1	Aufgaben der Distributionspolitik	251
6.2	Absatzwege	251
6.3	Distribution und Logistik im E-Commerce	261
7	Kommunikationspolitik	270
7.1	Aufgaben und Instrumente der Kommunikationspolitik	270
7.2	Werbung	271
7.3	Verkaufsförderung (Sales Promotion)	280
7.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	281
7.5	Sponsoring	282
7.6	Kommunikation im E-Commerce	282
7.7	Influencer-Marketing	285
7.8	Product Placement (Produktplatzierung)	285
8	Marketing-Mix: Kombiniertes Einsatz von Marketinginstrumenten	297

Lernbereich D

Investitionsentscheidungen

1	Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick	300
1.1	Investitionsarten	300
1.2	Investitionsrechnungsverfahren	301
2	Statische Investitionsrechnung am Beispiel der Kostenvergleichsrechnung	303
2.1	Ermittlung der entscheidungsrelevanten Kosten	303
2.2	Vergleich von Investitionsalternativen – Kritische Produktionsmenge	305
2.3	Beurteilung der Kostenvergleichsrechnung	307
3	Statische Amortisationsrechnung	310
3.1	Ziel der Amortisationsrechnung	310
3.2	Amortisationszeit für eine Einzelinvestition	310
3.3	Vergleich von Investitionsalternativen	312
3.4	Amortisationszeit für eine Rationalisierungsinvestition	313
3.5	Beurteilung der Amortisationsrechnung	314
4	Dynamische Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode	317
4.1	Finanzmathematische Grundlagen	317
4.2	Kapitalwertmethode: Ermittlung des Kapitalwertes für eine Einzelinvestition	318
4.3	Vergleich von Investitionsalternativen – Differenzinvestition	320
4.4	Beurteilung der Kapitalwertmethode	322

Lernbereich E

Rechtsformunabhängige Finanzierungsentscheidungen

1	Finanzierungsformen	326
1.1	Finanzierungsformen im Überblick	326
2	Darlehensfinanzierung	329
2.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen	329
2.2	Festdarlehen (endfälliges Darlehen)	332
2.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten	335

2.4	Annuitätendarlehen	336
2.5	Darlehensformen im Vergleich	337
2.6	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Eigenfinanzierung	342
3	Leasing als spezielle Form der Fremdfinanzierung	348
3.1	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Leasingverträgen	348
3.2	Vergleich zwischen kreditfinanziertem Kauf und Leasing	351
3.3	Vor- und Nachteile des Leasings	355
4	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	360
4.1	Finanzierungswirkungen von Abschreibungen	360
4.2	Abschreibungskreislauf	361
4.3	Substanzerhaltung, Scheingewinne und stille Rücklagen	363
5	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	372
5.1	Anlässe für die Bildung von Rückstellungen	372
5.2	Finanzierungswirkung von Rückstellungen	372

Lernbereich F

Aktiengesellschaft und deren Eigenfinanzierung

1	Aktiengesellschaft (AG)	376
1.1	Begriff und Firmierung der AG	376
1.2	Kapitalaufbringung und Haftung	377
1.3	Aktienarten	378
1.4	Gründung und Entstehung der AG	380
1.5	Organe der AG	382
1.5.1	Vorstand	382
1.5.2	Aufsichtsrat	383
1.5.3	Hauptversammlung (HV)	384
1.6	Pflichten und Rechte der Aktionäre	385
1.6.1	Pflichten der Aktionäre	385
1.6.2	Rechte der Aktionäre	386
1.7	Vor- und Nachteile einer Aktiengesellschaft	387
2	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft	393
2.1	Offene Selbstfinanzierung als Form der Innenfinanzierung einer AG	393
2.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen	394
2.3	Feststellung des Jahresabschlusses einer AG und Einfluss der Gewinnverwendung	398
2.4	Interessenkonflikte bei der Gewinnverwendung einer AG: maximaler und minimaler Bilanzgewinn	400
3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft: Kapitalerhöhung gegen Einlagen	408
3.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen	408
3.2	Emissionsverfahren	409
3.3	Finanzierungswirkungen	411
3.4	Bezugsrecht der Altaktionäre	414
3.5	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG	419

Lernbereich G

Jahresabschluss der Aktiengesellschaft

1	Adressaten und deren Interesse am Jahresabschluss	425
2	Grundlegende Vorschriften zur Erstellung von Jahresabschlüssen	427
3	Jahresabschluss: Bestandteile und Offenlegung	429
3.1	Bestandteile des Jahresabschlusses	429
3.1.1	Überblick – Kapitalgesellschaften nach Größenklassen	429
3.1.2	Bilanz	431
3.1.3	Gewinn- und Verlustrechnung	433
3.1.4	Anhang	435
3.1.5	Lagebericht	436
3.1.6	Kapitalflussrechnung	437
3.1.7	Eigenkapitalspiegel	437
3.2	Aufstellung und Offenlegung des Jahresabschlusses	438
4	Grundsätze der Rechnungslegung nach HGB	443
4.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	443
4.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien)	446
4.2.1	Prinzip der kaufmännischen Vorsicht	446
4.2.2	Realisations- und Imparitätsprinzip	447
4.2.3	Niederstwertprinzip	447
4.2.4	Höchstwertprinzip	450
5	Bewertung und Bewertungswahlrechte nach HGB	454
5.1	Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens	454
5.2	Bewertung des Finanzanlagevermögens	463
5.3	Bewertung unfertiger und fertiger Erzeugnisse	467
5.4	Bewertung von Verbindlichkeiten in fremder Währung	475
5.5	Bewertungswahlrechte: Bildung stiller Rücklagen	481
6	Jahresabschlussanalyse	485
6.1	Ziele und Mittel der Jahresabschlussanalyse	485
6.2	Aufbereitung von Bilanz und Ergebnisrechnung	488
6.2.1	Strukturbilanz als Grundlage der Bilanzanalyse	488
6.2.2	Strukturierte Gewinn- und Verlustrechnung als Grundlage der Ergebnisanalyse	490
6.3	Auswertung der Bilanz (Bilanzanalyse)	493
6.3.1	Analyse der Kapitalstruktur	493
6.3.2	Finanzierungsanalyse	494
6.3.3	Liquiditätsanalyse	496
6.4	Auswertung der Gewinn- und Verlustrechnung (Ergebnisanalyse)	500
6.4.1	Rentabilität	500
6.4.2	Zusammenhang zwischen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalrentabilität: Leverage-Effekt	502
6.4.3	Cashflow-Analyse	503
6.5	Begrenzte Aussagekraft der Jahresabschlussanalyse	508
	Anhang: Tabellen mit Aufzinsungs-, Abzinsungs- und Annuitätenfaktoren	510
	Sachwortverzeichnis	511
	Formelsammlung	

Wahlthema Lernbereich H¹

Unternehmensführung

1	Grundlagen der Unternehmensführung	H2
1.1	Grundbegriffe, Aufgaben und Bedeutung der Unternehmensführung	H2
1.2	Managementfunktionen im Führungskreislauf	H4
2	Orientierung unternehmerischer Zielsetzungen an Gruppeninteressen und gesellschaftlichen Vorstellungen	H7
2.1	Anspruchsgruppen und deren Interessen	H7
2.2	Shareholder Value-Konzept	H8
2.2.1	Grundlagen des Shareholder Value-Konzepts	H8
2.2.2	Folgen des Shareholder Value-Konzepts – Stakeholder-Ansatz als Alternative	H9
2.3	Unternehmensführung und Ethik	H11
3	Führungstechniken	H17
3.1	Management by Objectives (MbO)	H17
3.2	Management by Delegation (MdB)	H17
3.3	Management by Exception (MbE)	H18
4	Führungsstile und Mitarbeitermotivation	H19
4.1	Personalführung als Aufgabe der Unternehmensführung	H19
4.1.1	Führungsstile	H19
4.1.2	Führungsverhalten: Kombination von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	H21
4.2	Mitarbeitermotivation	H23