1.Grundlagen:

1.1.Betrieb *LS90*, Unternehmen *LS725*, Wirtschaften *LS782*

Betrieb i.w.s: Selbständige Wirtschaftseinheit mit der Afg der Bedarfsdeckung.
-Betriebe der Fremdbedarfsdeckung(**Betriebe i.e.s**)
-Betriebe der Eigenbedarfsdeckung(private oder öffentl. Haushalte und öffentl. Verwaltungen

Betriebe i.e.S: Selbständige Wirtschaftseinheit mit der Afg der Fremdbedarfsdeckung.

Unternehmen sind **Betriebe(i.e.S)** in einer Marktwirtschaft
-Sachleistungsunternehmen: Automobilproduzent, Schwerindustrie
-Dienstleistungsunternehmen:Putzkolone,Gaststätten,Banken,Transport

Wirtschaften ist das Entscheiden über knappe Güter in Betrieben

1.2. das ökonomische Prinzip *LS530*

Das allg. Prinzip optimales Verhältnis von Aufwand und Ertrag anzustreben bezeichnet man als **Ökonomisches Prinzip**

- Maximumsprinzip: Das ökonomische Handeln ist dadurch bestimmt, daß mit einem gegebenen Input ein Maximaler Output erzielt wird.

- Minimumsprinzip: Das ökonomische Handeln ist dadurch bestimmt, daß ein vorgegebenen Output mit einem Minimalen Input erzielt wird

- Generelles Extremumprinzip: Das ökonomische Handeln ist dadurch bestimmt, daß der Input und der Output so aufeinander abgestimmt werden, daß der durch sie definierte ökonomische Prozeß optimiert wird. Dabei ist das Optimalitätskriterium individuell zu defini eren.

Das ökon. Prinzip wird bei unvollkommener Information durch das Sicher heitsprinzip (Risikoschmälerungsprizip) ergänzt.

2. Aufbau eines Betriebes.

2.1. Produktionsfaktoren *LS577* und Produktionsfkt.

Als **Produktionsfaktoren** werden diejenigen Elemente bezeichnet, die zur betriebl. Leistungserstellung beitragen.

Repetierfaktoren: Produktionsfaktoren, die während des Fertigungsprozesses verbraucht werden. (Roh- ,Hilfsstoffe (gehen in das Produkt ein); Betriebsstoffe (gehen nicht); Einzelteile, Baugruppen)

Potenzialfaktoren: ~ ,die während des Fertigungsprozesses genutzt, aber (zumindestens kurzfristig) nicht verbraucht werden; **Leistungspotential**, Kapazität eines Betriebes. (Arbeitskräfte, Maschinen, Anlagen)

Produktionsfaktorfkt (Produktorfkt): Der Verbrauch der Repetier- bzw. die Nutzung der Potentialfaktoren in Abhängigkeit von den Produktmengen.

Produktionsfkt: Die herstellbare Produktmenge in Abhängigkeit der Produktionsfaktormenge (Chemie, Landwirtschaft) zB. wenig Saatgut -> mehr düngen.

Ertragsgesetz von Turgot (Gutenbergs Produktionsfk Typ A): *LS578ff*

Historische Systematisierung der Produktionfkt.

Produktionsfaktorfkt	Gutenbergs Produktionsfk Typ B *LS580*	Limitationale Produktionsfkt	knappe Rohstoffe limitieren Produktion
Produktfkt	Gutenbergs Produktionsfk Typ A *LS578*	Substitutionale Produktionsfkt (Ertragsgesetz)	wenn wenig Saatgut, dann wird mehr gedüngt.

2.2. Der dispositive Faktor *WS99 (Bild)*

Arbeit: 1.ausführend, 2.dispositiv, Erfüllung von Leitungsaufgaben

Elementarfaktoren *WS94*:Objektbezogene menschliche Arbeit ,Betriebsmittel ,Werkstoffe

Dispositive Faktor: Dispositive menschliche Arbeit (Management)

2.3 Organisation *LS541*

Organisation ist die zielorientierte dauerhafte Strukturierung bzw. ordnende Gestaltung eines Unternehmens.

Aufbauorganisation *LS56 WS183ff:* Ausgehend von der Gesamtaufgabe des Unternehmens erfolgt eine Aufspaltung in Teilaufgaben und Zusammenfassung in Stellen, wobei sich Beziehungszusammenhänge zwischen den Stellen ergeben.

Elemente der Aufbauorganisation: Aufgaben und Aktivitäten, Stellen, Kompetenz- und Verantwortung *WS185* (Verfügungs-, Entscheidungs-, Mitsprache-, Anordungs-, Vertretungs-, Richtlinienkompetenz), Verbindungswege zwischen den Stellen (Transport- und Informationswege.

Ablauforganisation *LS2 WS196*: Regelung räumlichen und zeitlichen Ordnung der Verrichtung von Aufgaben innerhalb der bestehenden Aufbauorganisation.

Stellenbeschreibung *LS672*

Zentralisation/Dezentralisation als Grundprinzipien *WS187 LS792*
Zentralisation bedeutet Zusammenfassung, Dezentralisation bedeutet die Trennung von Teilaufgaben, hinsichtlich eines bestimmten Merkmals.
Die wichtigsten Arten der Aufgabengliederung:
- funktionale Gliederung *LS268*, dh. nach Funktionsbereichen (nicht für große Unternehmen geeignet); **-** divisionale Gliederung *LS177*(für große Unternehmen); **-** regionale Gliederung; **-** Phasengliederung (jedoch nur in Teilbereichen wie Produktion, nicht in der Unternehmensleitung)

Vor- und Nachteile der divisionalen gegenüber der funktionalen Organisationsstruktur:
Kapazitätsaspekt: +Entlastung der Leitungsspitze +Entlastung der Kommunikationsstruktur(zwischen den Sparten) –Größerer Bedarf an qualifizierten Leitungskräften
Koordinationsaspekt: +Geringe Interdependenz der Subsysteme –Klar getrennte Verantwortungsbereiche +Transparenz der Struktur +Leichte Anpassung der Subsysteme –Bedarf nach aufwendigen Koordinationsmechanismen –Notwendigkeit zusätzlicher zentraler Koordinationsstellen –Notwendigkeit getrennter Erfolgskontrollen.
Aspekt der Entscheidungsqualität: +Nach Produkten, Abnehmern oder Regionen spezifisch angepaßte Entscheidungen +Kenntnis der spezifischen Umweltbedingungen +Schnellere Anpassungsentscheidungen an Marktveränderungen +Mehr integrierte, problemorientierte Entscheidungen –Mehrfachaufwand in bezug auf Funktionsbereiche –Gefahr des Verlustes einer einheitlichen Politik des Gesamtsystems –Gefahr der Suboptimierung der Subsysteme (Eigeninteresse, kurzfristiger Erfolgsausweis)

Personenbezogener Aspekt: +Bessere Entfaltungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte, da weniger funktional spezialisiert + Ganzheitliche Leitungsaufgaben, direktere Beziehung zum eigenen Beitrag + Personelle Autonomie der Subsysteme –Geringere Integration des Gesamtpersonals –Geringere Beziehung zum Gesamtsystem und seinen Zielen

Strukturtypen:
Linienorganisation: *LS 463/WS189*
1.Grundsätze: Prinzip der Einheit der Auftragserteilung; Einheit des Auftragsempfangs
2.Eigenarten: Linie = Dienstweg für Anordnung, Anrufung; Beschwerde; Information; Linie = Delegationsweg; hierarchisches Denken; keine Spezialisierung bei der Leitungsfunktion; Praxis: a) Tendenz zur Bildung von <<Passerellen>> b)Tendenz zur Angliederung von Stäben und Komitees
3.Vorteile: klare Kompetenz- und Verantwortlichkeitsbereiche; klare Anordnungen; Koordination und Kontrolle einfach; Sicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen; tüchtige Linienchefs werden gefördert
5.Nachteile: Unvereinbarkeit mit dem Grundsatz der Spezialisierung; Schwerfälligkeit, Bürokratisierung (–unterdimensionierte Kommunikationsstruktur –Betonung der Hierarchie –Überlastung der Leitungsspitze); lange Kommunikationswege, Informationsfilterung; Belastung der Zwischeninstanzen
Stab-Linien-Organisation: *LS463/WS191f*
1.Grundsätze: Einheit der Leitung; Spezialisierung von Stäben auf Leitungshilfsfkt ohne Kompetenzen gegenüber der Linie
2.Eigenarten: Entscheidungskompetenzen von Fachkompetenzen getrennt; Funktionsaufteilung nach Phasen des Willensbildungsprozesses; Systematische Entscheidungsvorbereitung ;Praxis: a)Tendenz zur Bildung einer eigenen funktionalen Stabshierarchie b)Tendenz zur zentralen Dienststellen (unechte Funktionalisierung)
3.Vorteile: Einheit der Leitung trotz gewisser Spezialisierung; Entlastung der Linieninstanzen; fachkundige Entscheidungsvorbereitung; Ausgleich zwischen Spezialistendenken und über geordneten Zusammenhängen
4. Nachteile (Gefahren und Auswüchse): Stab als <<Alternative>> zur richtiger Organisation (<<Wasserkopf>>); Stab als Vorwand für mangelhafte Delegation; Stab als <<Graue Eminenz>>(Macht ohne Verantwortung);Stab als Konkurrenz zur Linie (Friktionsmöglichkeiten)
Funktionale Organisation *LS463*:
1.Grundsätze: Spezialisierung; direkter Weg; Mehrfachunterstellung;
2.Eigenarten: Übereinstimmung von Fachkompetenzen und Entscheidungskompetenzen; Funktionale Spezialisierung der Leitungsorgane; Praxis: Tendenz zur unechten Funktionalisierung (nur funktionale Dienststellen wie z.B. Personalwesen)
3.Vorteile: fachkundige Entscheidungen; Entbürokratisierung: (kurze Kommunikationswege –Fachkompetenz wichtiger als hierarchische Stellung –größere Leitungskapazität); psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität
4.Nachteile: Kompetenzüberschreitungen kaum vermeidbar; Unsicherheit bei Vorgesetzten und Untergebenen; komplizierte Kommunikationsstruktur, schwierige Koordination und Kontrolle; fehlender Blick für das Ganze beim Spezialisten: (Ressort Denken –Überbewertung der eigenen Aufgabe)
Matrix Organisation *WS195 LS495f*:
1.Grundsätze: Spezialisierung nach Dimensionen; Gleichberechtigung der Dimensionen
2.Eigenarten: perfektionierte Form der funktionalen Organisation; systematischer Regelung der Kompetenzkreuzungen; Teamarbeit der Dimensionsleiter; Praxis: Tendenz zur Gewichtung eines Dimensionsleiters als <<Primus inter pares>>
4.Vorteile: sachgerechte Teamentscheidungen; übersichtliche klare Koordination; institutionalisierter Konflikt zwischen Dimensionen; psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität
5.Nachteile: Kompetenzabgrenzungen aufwendig; großer Kommunikationsbedarf; kaum nachvollziehbare Entscheidungsprozesse; Gefahr zu vieler Kompromisse; Fehlen einer eindeutigen Kommerziellen Ergebnisverantwortung von Dimensionsleitern

2.4 Rechtsformen *LS610* Merkmale der alternativen Rechtsform *LS611*

3.Beschaffung und Logistik

3.1.Beschaffung *WS516ff LS83*

3.1.1. Kennzeichen der Beschaffung

Einsatzfelder der Beschaffung: nur Materialbeschaffung; Nicht Personal, Potenzialgüter, Information oder Kapital
Materialbeschaffung: Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, die in den weiteren Produktionsprozeß eingehen, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe sowie Handelswaren.
orginäre Einsatzgüter: von außen beschaffte Halb- und Fertigfabrikate.
deriwate Handelswaren: selbst produzierte Halb- und Fertigfabrikate.
Handelswaren: alles, was nicht oder geringfügig verarbeitet wird.
Abgrenzung Materialwirtschaft *LS493f* **– Beschaffung** *LS494* **(Bild)**

3.1.2 beschaffungspolitische Entscheidungen

Beschaffungsprogramm: Welche Güter beschaffen? Was produziere ich selber? Rückwärtsintegration (was früher beschaffen wurde, wird jetzt selbst produziert) verlängerte Werkbank (was früher selbst produziert wurde, wird jetzt beschaffen);**Beschaffungskonditionen:** Kredite, Rabatte, Preis, Zahlungsart, Lagerung des Materials; **Kommunikationspolitik**: Kontakt, Abrufe, Bestellung;**Bezugspolitik**: Beschaffungswege, ~logistik

3.2.Logistik *LS 437*

3.2.1 Kennzeichnung der Logistik

Def.: Logistik umfaßt alle Aktivitäten zur physischen Raum- und Zeitüberbrückung (Transport und Lagerung) von Personen und Gütern, einschließlich deren Umgruppierung. Logistik ist keine zusätzliche Funktion neben Beschaffung, Produktion und Absatz. Logistik entsteht als eigenständige übergreifende Aufgabe dadurch, daß man aus den Leistungsprozessen jeweils die Aufgabe der physischen Raum- und Zeitüberbrückung herausnimmt und in einer neuen Querschnittsfkt zusammenfaßt.
Ziele der Logistik; die vier r's :richtiges Produkt, im richtigen Zustand am richtigen Ort zur richtigen Zeit.
Lieferservicegrad = Anzahl der befriedigten Nachfragen/Gesamtzahl der Nachfragen
Bestandteile des Lieferservicegrads: Lieferzeit (von Auftragserteilung bis Erhaltung der Ware); ~zuverläßigkeit (Einhaltung der Lieferzeit); ~beschaffenheit (Art, Menge, Unversehrtheit); ~flexibilität (Auftragsmodalitäten: tel. Bestellung, Anzahlung, Abnahmemenge; Liefermodalitäten: per LKW, Ziel der Lieferung; Information des Kunden: Status der Lieferung)
Logischer Pfad :Beschaffung - Verkehrswesen (extern) – Lagerwesen - Verkehrsbetriebe (intern) - Abfüllung/Verpackung - Produktion - Abfüllung/Verpackung - Verkehrsbetriebe(intern) - Lagerwesen - Verkehrswesen(extern) - Vertrieb
Logische Teilprozesse: Transport und Lager, Materialbeschaffung (Ein-, Ausladen, Umgruppieren), Verpacken und Signieren, Informationsprozesse

Logische Teilfkt und ihre Wirkebenen
Operative Wirkebene: Verkehr(extern), Lagerung, Umschlag, Transport(intern), Abfüllen und Verpacken (Bsp. Abladen eines LKW, einsortieren ins Lager); **Politische ~:** Zielsetzungen, Strategien, Lang- und Mittelfristig-Planung (Bsp. Festlegung der Einkaufskonditionen, Form der Anliefe rung);**Dispositive ~ :**Verkehrsträgerdisposition (extern), Lager~, Umschlags~, Transportmittel~ (intern), Abfüll- und Verpackungs~ (Bsp. welcher LKW fährt heute wohin? (kurzfristige Planung), wann brauche ich welches Transportmittel? (intern oder extern)); **Administrative ~:** Auftrags- und Versandabwicklung, Abfüll- und Verpackungs~, Beschaffungs~ , Lager- und Umschlags~ (Bsp. Ausfüllen von Versandpapieren, Eingabe von Daten, Zolldokumente)
Organisatorische Einordung der Logistik: Zentral und Dezentral
Logistische Systeme: Makroebene(gesamtwirtschaftl. Zusammenhänge zB. Transportwege, ~arten, ~konditionen); Mikroebene (interne Logistik, logische Unternehmen zB. Beziehung zu Kunden und Lieferanten);Metaebene (Kooperation)

3.2.2.1. Standortentscheidungen

Standortfaktoren *LS669*
Entscheidung über Verarbeitungszentren: Anzahl, Standort, Größe, Art; Transportkosten; Scoringmodelle(*LS641*);**Entscheidungen über Lager und Distributionszentren:** Organisation (zentral/dezentral); Wer betreibt das Lager?; **Layoutplanung:** innerhalb der Gebäude; **Bewertung eines Standortes:** Punktebewertungstabelle, Scoringtabellen

3.2.2.2. Transportentscheidungen (Inner- und Außerbetriebliche)

Transportaufgabe: Versenderspezifische Kriterien (Rahmenbedingungen, Abholungszeitpunkt, kann LKW an Rampe laden?); objektspezifische -; empfängerspezifische -; außerbetriebliche Kriterien (Verkehrsmittel)
Transportmethode (außerbetrieblich): Transportmittel (Straße (flexibel, Haus zu Haus, 80%); Bahn (höhere Durchschnittsgeschwindigkeit als LKW, 10%); Luft (schnell, sicher); Leitung(Pipeline, Elektrizität);Schiff (schwere Güter, keine verderbliche Ware, <10%); **Kombinierter Verkehr:** Transport als Transportkette ohne Auflösung der normierten, selbstständigen (LKW), oder unselbstständigen (Container, Aufbauten) Ladeeinheiten von Versender bis zum Empfänger. Paketdienst; Gefahrengut und Lebensmittel haben besondere Auflagen.
Transportmittel(innerbetrieblich): Förderanlagen, Gabelstapler, Anzahl der Fahrzeuge

3.2.2.3 Lagerentscheidungen

Fkt der Lagerhaltung: Schutz vor Unsicherheit, Spezialisierung der Produktion, Unterschiedliche Produktion, Verkürzung der Lieferzeit, Spekulation der Rohstoffe, Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage (Saisonal bedingt), Prozeßbedingte Fkt (zB. aushärten eines Lacks), Größendegression (zB. Preis für 10 000Stück billiger als für 1000)
Lagerhaltungsaufgaben: Welches Gut soll bestellt werden und wieviel?
Bestandteile des Lagerbestandes: *LS86* **(Bild)**
Bestellregeln und optimale Bestellmenge *LS87 LS88(Bild Formel)*:
Wann wird bestellt? Wenn der Lagerbestand unterschritten wird: Bestellpunkt s; Wenn Periode abgelaufen ist: Bestellzyklus t;
Wieviel wird bestellt? Vorgebene Bestellmenge Q: Variable Bestellmenge, die den Lagerbestand bis zum Bestellniveau S ergänzt.
Bestellregeln: (s,Q)- Regel (Bestellzeitpunkt und vorgegebene Bestellmenge); (s,S)- Regel (Bestellzeitpunkt und variable Bestellmenge); (t,Q)- Regel (Bestellzyklus und vorgegebene Bestellmenge); (t,S)- Regel (Bestellzyklus und variable Bestellmenge);
optimale Bestellmenge *LS87 LS88(Bild Formel)*:

$$\frac{200 * Jahresbedarf * Bestellkosten}{Wiederbeschaffungskosten\ einer\ Einheit\ 20\%\ der\ Artikel}$$

Selektive Lagerhaltung: ABC-Analyse *WS524 LS1*: A-Artikel sind die, die den größten Umsatz ausmachen (ca. 20% der Artikel); B-Artikel haben einen mittleren bis kleinen Umsatzanteil ca. 40% der Artikel; C-Artikel haben einen sehr geringen Umsatzanteil ca. 40% der Artikel; A-Artikel haben -Vorrang, B und C kommt auf die Situation an.
80-20-Regel: 80% des Umsatzes werden mit 20% der Produkte erwirtschaftet.

Lagerhausaufgaben: Lagerhausstandort(*WS531*, siehe Standortfaktoren *LS669*); Lagerhausbetrieb (Wareningangsbereich, Einheitenlager, Kommissionierlager, Packerei ,Warenausgang, Lagerverwaltung); Lagerplatzzuordnung (feste ~: Teile haben festen Lagerplatz d.h. großer Platzbedarf; chaotische ~: Teile werden eingelagert wo Platz ist, weniger freie Lücken, d.h. hohe Platzausnutzung)
Techniken im Lagerhaus: Kriterien der Lagergestaltung (Einlagerungsspezifische Kriterien, Lagerobjektspezifische ~, Auslagerungsspezifische ~, Gefahrenstoffspezifische); **Lagerungsmethoden** (Stückgut: Formbeständige Teile zB. Fernseher, verpackter Zucker; Bodenlagerung, Blocklagerung (stapeln),Regale (Einfach-, Fachboden-, Block-(hintereinander), Durchlauf-(FiFo), Verschiebe-, Hoch-, Umlaufregal); Schüttgut: Formunbeständig, solange nicht verpackt(Kohle, Erz); Haldenlagerung, Hallenlagerung und Silo; Flüssiggut(Tanks); Gasgut(Tanks)); **Transportmittel im Lagerhaus**(unstetige Förderer: Hubwagen, Gabelstapler; stetige Förderer (bewegen sich permanent): Förder-, Mitnahmebänder, Schaukelförderer)

3.2.2.4 Entscheidungen über Materialhandhabung und Verpackung

Materialhandhabung: Automatisierungsstufen: manuell; mechanisch (Mensch begleitet und steuert); teilautomatisch (aktives Arbeitsmittel, nur ein Teil der Steuerung wird vom Mensch ausgeführt z.B. Bestücken); vollautomatisch (nur bei Störungen wird eingegriffen); **Verpackungsfunktionen:** Schutz des Produktes, Menschen, Transportmittel; Information; Transport und Lagerung; Verkaufsunterstützung; Güterverwendung (Jogurtbecher);
Verpackungsmethoden: Kisten, Schachteln; Paket; Schrumpffolie, Metallbänder; Paletten (sind genormt); Container

3.2.2.5 Just-In-Time *LS363* Kanban *LS367*

Grundüberlegungen: Bestände sind gespeicherte Kapazitäten; Bestände verdecken Fehler, zur Beurteilung der Effizienz der Produktion, kostengünstigste Fertigung ist die Fließfertigung.
Funktionen von Beständen: Deutsche Sichtweise: Bestände ermöglichen – reibungslose Produktion, - promte Lieferung, - Überbrückung von Störungen, - wirtschaftliche Fertigung, - konstante Auslastung; Japanische Sichtweise: Bestände ermöglichen – störanfällige Prozesse, - unabgestimmte Kapazitäten, - mangelnde Flexibilität, - Ausschuß, - mangelnde Liefertreue.
Funktionsweise von Kanban: Deutsch : Push-Prinzip; Japanisch: Pull-Prinzip -> Kanban

4. Produktion *LS577*

4.1 Kennzeichnung der Produktion

Def. Produktion: Betriebliche Leistungserstellung; **Gestaltung des Produktionsprogramms:** welche Produkte sollten produziert werden? Strategische Ebene: Langfristige Entscheidungen,welche Produkte produziert werden; Operative Ebene: Kurzfristige Entscheidungen wie viel produziert wird; **Gestaltung des Produktionsprozesses:** Wie ist Produktion (Fließ-, Werkstattfertigung); Festlegung der Produktionsstufen, Produktionsorte, Reihenfolge der Produktion, Art und wie viel Arten produziert werden.

4.2 Produktions und Kostentheorie

4.2.1 Produktionstheorie *LS582*:

Quantitative Theorie der ein- und ausgebrachten Mengen; Beschäftigt sich mit verschiedenen Modellen (-Ein- oder Mehrstufig Modelle –Ein oder Mehrprodukt Modell –Statisch, Stochastische, Deterministische Modelle);
Isoquanten *WS561;* **Ertragsgebirge** *LS221 WS562* **Prozeßgerade** *WS566*
Partial- und Totalanalyse: *WS564*

4.2.2 Kostentheorie:

Kosten stellen den mit Preisen bewerteten Verzehr von Produktionsfaktoren dar, der durch die Erstellung der betrieblichen Leistungen verursacht wird.
Kostenfkt bei zwei Produktionsfaktoren *WS584*: **K = q1*r1+ q2*r2; r1**, r2 => Faktoreinsatzmengen, q1, q2 => Faktorpreise; K^0 => Kostenbudget.
Kostenisoquanten: *WS585*;
Kostenminimum bei limitationalen Produktionsfkt: *WS578(Bild)*
Das Kostenminimum einer limitationalen Produktionsfkt wird in dem Punkt erreicht, in dem die Kostenisoquante die auf einen einzelnen Punkt zusammengezogene Produktionisoquante berührt. Existiert nur eine Prozeßgerade, so ist jede technisch effiziente Faktorkombination gleichzeitig auch eine kostenminimale Faktorkombination. Existieren mehrere Prozeßgeraden, so wird das Kostenminimum erreicht, wenn stets der Prozeß gewählt wird, der bei einem beliebigen Kostenbudget die Realisierung der höheren Ausbringungsmenge zuläßt.
Kostenminimum bei substitionalen Produktionsfkt: *WS590(Bild)*
Bei substitutionalen Produktionsfukt wird das Ziel der Kostenminimierung in dem Punkt erreicht, in dem die Minimalkostenkombination realisiert wird. Dort ist die Grenzrate der Substitution gleich dem negativen umgekehrten Faktorpreisverhältnis.
Fixe *LS250* **und variable** *LS730f* **Kosten:** *WS600f(Bilder)*
Grenzkosten *WS603*: Die Grenzkosten K' sind bei einer linearen Gesamtkostenfkt gleich den variablen Stückkosten k_v Grenzkosten sind die Ableitung der Gesamtkosten nach der Produktionsmenge. Teilkostenrechnung *LS702*: entspricht Grenzkostenrechnung, beschäftigt sich nur mit variablen Kosten; Vollkostenrechnung *LS754*: Beschäftigt sich mit Fixen und variablen Kosten

4.3 Produktionsplanung und –steuerung

Produktionsverfahren lassen sich unterscheiden nach:

Anzahl der angebotenen oder produzierten Produkte	Ein- und Mehrproduktproduktion
Anzahl der zusammenhängenden produzierten Produkte	Einzel-, Serien-/Sorten und Massenfertigung (immer das aktuelle Produkt)
Anzahl der Produktionsstufen	Einstufige und Mehrstufige Produktion
Organisationstyp der Fertigung	Werkstatt-, Gruppen- und Fließfertigung

Nach der Anzahl der zusammenhängend produzierten Produkte lassen sich folgende Verfahren unterscheiden:
Verfahren: Einzelfertigung: Einzelne, grundlegend verschieden Stücke oder Aufträge werden produziert; Serienfertigung/Sortenfertigung: Mehrere Produkte werden im zeitlichen nacheinander auf derselben Produktionsanlage unter Zusammenfassung mehrerer gleicher Einheiten (Serien, Lose) produziert; Massenfertigung Stets gleiche Produkte werden ohne Unterbrechung durch andere Produkte produziert
Organisationstypen der Fertigung
Werkstattfertigung: Betriebsmittel und Arbeitsplätze werden nach den einzelnen Arbeitsgängen organisiert (Verrichtungsprinzip); Fließfertigung: Betriebsmittel und Arbeitsplätze werden nach dem Fertigungsablauf organisiert (Produkt- oder Objektprinzip)(Fließreihe, Fließband, Fließstraße); Gruppenfertigung: Produktionsmittel werden für einzelnen Fertigungsschritte ähnlich der Werkstattfertigung zu Gruppen zusammengefaßt. Innerhalb der einzelnen Gruppen erfolgt die Aufstellung nach dem Arbeitsgang.

4.3.2 Produktionsablaufplanung

Losgrößenplanung *WS509ff* **Ziel**: Kostenminimierung
$K^R = R*m/x$ K^R Rüstkost; x Losgröße; m Fertigungsmenge; R GesRüstkost
$K^L = w*x/2$ K^L Lagerkosten; w Lagerkostensatz
$K^{Zins}=0,5(x*s+R)p'/100$ s Herstellungskost pro Stück; p Zinssatz; p' kalk.Zins
$K^{Ges} = K^R + K^L + K^Z$
$x^{opt} = (R*m*200)/(p*s)$

Durchlauferminierung *WS513f*: (aus Kapazitäten und Auftragsbestand) Ziel: Kostenminimierung; je schneller ein Auftrag bearbeitet ist, desto geringer die Kosten und die Liegezeiten in der Produktion, desto schneller bekommt man den Verkaufserlös, desto geringer die Gefahr der Terminüberschreitung. Vorgangsbezogende Durchlaufzeit setzt sich zusammen aus: -tatsächliche Bearbeitungszeit –Übergangszeit (Transport- Rüst-, Kontroll- und Lagerzeit)
Kapazitätsterminierung *WS515*: Soll-Ist Kapazität prüfen; Maßnahmen einleiten, zukaufen, Auftragsvergabe, Arbeitszeiten anpassen, Instandhaltungsmaßnahmen vorziehen, Investition und Stillegung
Reihenfolge- *LS617* und Maschinenbelegungsplanung *LS490f*:
Maschinenbelegung und Auftragsfolge können in GANTT-Diagrammen dargestellt werden. Dilemma der Ablauflanung: Konkurrenz der Ziele: Minimierung der Durchlaufzeit und Maximierung der Kapazitätsauslastung.

Fließbandabgleich: Anzahl der Arbeitsstationen anpassen; Arbeitsstationen unterteilen in mehrere gleiche Arbeitsstationen; Von einer Station etwas weg nehmen und zu einer anderen Station geben.

4.3.3 Traditionelle PPS-Systeme und neuere Ansätze zur **Produktionssteuerung**

PPS *LS581* Module eines PPS-Systems

Modul	Aufgabe
Grunddatenverwaltung	Integrierte Verwaltung aller Planungsdaten
Produktionsprogrammplanung	Ermittlung des Primärbedarfs
Mengenplanung	Materialbedarfsermittlung, Bestellmengen-, Losgrößenplanung
Termin- und Kapazitätsplanung	Durchlauf-, Kapazitätsterminierung
Werkstattsteuerung	Auftragsveranlassung
Betriebssteuerung	Auftragsüberwachung
Vertriebssteuerung	Steuerung Produktionsdistribution

Grunddaten eines PPS-Systems: Absatzbezogene Daten (Kundenstammdaten, Auftragsbestand), Beschaffungsbezogene Daten (Lieferantenstammdaten, Lieferkapazitäten), Teilestammdaten (Techn. Daten der Vor-, Zwischen- und Endprodukte, Wirtschaftliche Daten der Produktion), Erzeugnisstrukturdaten (Baukastenstücklisten, Rezepturen), Arbeitsplandaten (Betriebsmittelbedarf, Fertigungszeiten), Betriebsmitteldaten (Kapazitäten, Rüstzeiten)

Neuere Ansätze: MRP II (Manufacturing Resource Planing) *WS542f*: achten Stärker auf Lager- und Durchlaufzeit; mehr Rückkopplungen; mehr strategische Daten -> Langfristige Daten oft nicht quantitativ vorhanden; kurzfristig; setzen voraus Zentralisiertes System; an einem Platz laufen alle Daten zusammen; Engpaßsteuerung OPT(Optimized Production Technology): Hauptziel: Durchlaufminimierung; was sind Engpässe? Identifizieren der Engpässe; wie kann ich Engpässe verhindern; wie kann ich Engpässe umgehen; Engpässe lockern; belastungsorientierte Auftragsfreigabe (BORA) *WS552*; Durchlaufzeitsyndrom soll gelöst werden; es werden nur so viele Aufträge frei, so das die Staugefahr gering ist. Fortschrittszahlenkonzept *WS554* (Kennzahlenkonzept)(bei Massenfertigung): es werden Kontrollblöcke festgelegt und dort In- und Output überprüft und überwacht. Kanban-Verfahren *WS553*: Pull-Prinzip; Planung der Produktion langfristig; nicht mit PPS-System vereinbar; Dezentral

5.Absatz (Marketing)

5.1. Kennzeichnung von Absatz bzw. Marketing

Marksattigung als auslösendes Element: Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt *WS631 (Tabelle)*
Absatz und Marketing: Schwerpunktverschiebung von der traditionellen Absatzlehre zum Marketing: Versuche nicht das zu verkaufen , was bereits produziert wurde, sondern produziere, was sich verkaufen läßt.
Bedürfnis *LS77*: gedanklicher Ausgangsprozeß eines Kaufentscheidungsprozesses, der einen Mangelzustand kennzeichnet, auf dessen Überwindung ein Individuum hinarbeitet. **Bedarf:** Stellt die Mittel der Befriedigung dar.
Nachfrage: ein Bedarf konkretisiert sich evtl. in einer Nachfrage an einen Markt.
Marktforschung *LS488*: Es wird versucht möglichst viel Marktinformation zu bekommen. zB. mit Befragung (telefonisch, direkt, Fragebogen), Laborexperiment, Feldexperiment (im Supermarkt), Sekundär oder primär

5.2. Die absatzpolitischen Instrumente (Marketing-Mix) *WS669*

5.2.1. Produktpolitik

Kernbereiche der Produktpolitik *WS671ff (Bild zur Übersicht)*: Produktinnovation, Produktvariation, Produkteliminierung; **Randbereiche der Produktpolitik** *WS671/683ff*: Optimierung der a)Programm- und Sortimentspolitik (bei Produktion und Handel), b)Verpackungs- und Markenpolitik (Konsumgüter), c)Kundendienstpolitik (Investitionsgüter, welche Leistungen, Service, neue Medien, wie stark unterstütze ich Kunde).
Produktinnovation *WS672f*: technischer Fortschritt und /oder Bedarfsverschiebungen führen zur Entwicklung völlig neuer Produkte oder alte Produkte werden neu umgesetzt. **Wege der Produktinnovation** *WS672*: Produktdifferenzierung (zur bestehenden Produktlinie wird neues Produkt hinzugefügt); Produktdiversifikation (horizontal: artverwandtes Produkt wird hergestellt; vertikal: Produkt der vor- oder nachgelagerten Stufe wird hinzugefügt; lateral: völlig artfremdes Produkt wird hinzugefügt
Produktpositionierung auf Massen und Nischenmärkten *WS674*
Ablauf der Produktinnovation: 1.Entwicklung von Produktideen, 2. Selektion und Bewertung; 3. Wirtschaftlichkeitsanalyse; 4. Produktentwicklung im engeren Sinne; 5. Markttests; 6. Einführung und Vermarktung.
Produktvariation *WS680*: bereits existierende Produkte werden technisch verbessert durch physikalische, ästhetische, symbolische oder zusätzlichen Erweiterungen.
Produkteliminierung *WS682*: alte Produkte verschwinden vom Markt. Quantitativer Einfluß(kein Gewinn mehr); Qualitativer Einfluß (Paßt nicht mehr in Produktlinie)

5.2.2 Preispolitik

Preispolitik im Rahmen der klassischen Preistheorie: Gewinnmaximale Absatzpreise auf vollkommenen Märkten. Alle streben nach Maximum (Anbieter und Nachfrager) => Gewinnmaximum oder Nutzenmaximum.
Marktformen *WS668 LS489*
Preisbildung im Monopol *WS703ff:* Nur ein Anbieter, vorgegebene Preisabsatzfkt. Monopolist kann den Punkt in der Preisabsatzfkt selbst heraussuchen an dem er das Gewinnmaximum erreicht (Cournot'scher Punkt). **Preisbildung im Oligopol** *WS706ff*: einheitlicher Preis festgelegt, zB. 2 Anbieter A und B und viele Nachfrager. A senkt Preis ->B senkt auch, jeder macht geringeren Gewinn; A senkt weiter -> B ist ruiniert oder B senkt weiter -> Preiskampf. Oder A senkt nicht, sondern droht B mit Preiskampf. **Preisbildung bei vollkommener Konkurrenz** *WS709ff:* homogenes Gut, alle Anbieter haben kleinen Marktanteil; Preis erhöhen-> kein Gewinn mehr; Preis senken -> gesamter Markt dagegen. Anbieter versuchen Kosten zu minimieren. **Preisbildung bei unvollkommener Konkurrenz** *WS711ff:* man versucht sein Produkt durch Produktdifferenzierung in den Vordergrund zu stellen.
Preispolitik in der betrieblichen Praxis: Prinzipien der Preisfestsetzung: Kostenorientiert Preisbildung *WS716ff* (Charakteristikum der Planwirtschaft, Kosten + Gewinnaufschlag, kurzfristige Planung nur variable Kosten,

langfristige Planung Gesamtkosten); Nachfrageorientierte Preisbildung (welche Menge kann abgesetzt werden, bei verschiedenen Preisen -> Marktforschung. Preisdifferenzierung ***WS721*** (zeitlich, personell, räumlich, verwendungsbezogenen); **Konkurrenzorientierte Preisbildung** ***WS721f:*** Wie sieht's mit der Konkurrenz aus?

Konditionspolitik: Rabattpolitik ***WS725*** (normal 3%); Lieferungs- und Zahlungsbedingungen ***WS727***(zu Lieferb.:Mindestabnahmemengen, Zeitpunkt der Lieferung, Ort der Warenübergabe, Umtauschrecht; zu Zahlungsb.: Zahlungsfristen, Skonto, Kreditzins, Inzahlungsnahme, Kompensationsgeschäfte)

5.2.3 Kommunikationspolitik *WS728ff*

Ziel der Kommunikationspolitik: Information und gezielte Beeinflussung
Teilgebiete ***WS729 (Tabelle)***: (Media-) Werbung (Fernsehner, Plakate, Zeitschriften, öffentl. Verkehrsmittel); Verkaufsförderung (Handel, Außendienst, Verbraucherpromotion); Öffentlichkeitsarbeit (Werksbesichtigung, finanzielle Unterstützung einer Stiftung oder Sportler); Persönlicher Verkauf (Messen, Veranstaltungen, Fachvorträge)

5.2.4 Distributionspolitik *WS750ff LS176*

Akquisitorische (Marketing) und physische (Logistik) Distribution
Distributionspolitik aus Sicht des Einzelhandels ***WS752ff:*** Distributionswünsche der Nachfolger; Wahl der Präsentationsform; Wahl des Standorts;
Distributionspolitik aus Sicht des Herstellers ***WS758:*** optimale Gestaltung des Marktkanals
Distributionselemente ***WS759 (Bild)***

6. Investition *LS354* und Finanzierung *LS238*

Investition: Verwendung finanzieller Mittel für unternehmerische Zwecke
Finanzierung: Beschaffung von Kapital zu Investitionszwecken

6.1 Investitionsrechnung

6.1.1 Kennzeichnung der Investitionsrechnung

In die Investitionsrechnung gehen imponderable Faktoren nicht ein.
Imponderable Faktoren sind nicht monetäre Investitionsziele und nicht quantifizierbare Investitionsauswirkungen. z.B. Macht, Prestige, Unabhängigkeit, Flexibilität
Sachinvestitionen können unterschieden werden in: a)Ersatzinvestitionen (identischer Ersatz -> stellt meistens Rationalisierungsinvestition); b)Rationalisierungsinvestitionen (z.B. neue Maschine ist normalerweise besser); c)Erweiterungsinvestitionen; b) & c) wirken sich auf die Kapazität aus. Sie wird höher.

Übersicht über unterschiedliche Ansätze:
Simultanansätze (werden heute nicht eingesetzt): Investitions-Finanierungs-Modelle; Investitions-Produktions-Modelle; Investitions-Finanierungs-Produktionsmodelle;
Sukzessivansätze;
Totalmodelle erfassen auch Auswirkungen auf andere Organe (werden auch nicht eingesetzt): Planbilanz; Vollständige Finanzplan (VoFi);
Partialmodelle (einzige das eingesetzt wird):

- Statische Ansätze ***LS357***: Kostenvergleichsrechnung; Gewinnvergleichsrechnung; Rentabilitätsvergleichsrechnung; amortisationsrechnung
- Dynamische Ansätze ***LS357***: Klassische Ansätze (Kapitalwertmethode; Interne Zinsfußmethode; Annuitätenmethode); Moderen Ansätze (kaum in der Praxis)(Investitionsmodelle bei unvollkommenen Kapitalmarkt; Investitionsmodelle zur Berücksichtigung von Gewinnsteuern; Investitionsrechnung bei unsicheren Erwartungen; etc.)

6.1.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung

Statische Verfahren	Rechengrößen	Anzahl der Planungsperioden
Kostenvergleichsrechnung	Kosten	eine
Gewinnvergleichsrechnung	Kosten, Leistungen	eine
Rentabilitätsvergleichsrechnung	Kosten, Leistungen	eine
Amortisationsrechnung	Ein- und Auszahlungen	mehrere, maximal n

Kostenvergleichsrechnung ***LS431*** **Bild:** es ändert sich nicht in den nächsten Jahren, keine Berücksichtigung der Leistungen oder Einzahlungen

Kostenart	Anlage1	Anlage2
1 Aufwandsgleiche Betriebskosten	(zB Auto)	
1.1 Personalkosten	Fahrer	
1.2 Reparaturkosten		
1.3 Energiekosten	Benzin	
1.4 Materialkosten	Öl, Reifen	
1.5 Raumkosten usw.	Garage	
2 Kalkulatorische Abschreibungen		
3 Kalkulatorische Zinsen		
Gesamtkosten	K1	K2

Gewinnvergleichsrechnung ***LS295***: Grundlage der Gewinnvergleichsrechnung ist die Kostenvergleichsrechnung ergänzt um den Erlös. G=E-K. Gewinn = (Zurechenbarer) Erlös minus Kosten
Rentabilitätsvergleichsrechnung ***LS621f***: wie viel Kapital ist gebunden?
Rentabilität = ∑ Gewinn pro Periode / ∑ gebundenes Kapital
Hinweis: Der bei der Rentabilitätsvergleichsmethode angesetzte durchschnittliche Gewinn ist der durchschnittliche Gewinn vor Abzug von Fremdkapital- bzw. kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen.
Amortisationsrechnung (Pay-off-Methode) ***LS29***: Amortisationsdauer (Zeitdauer, die bis zur Wiedergewinnung der Anschaffungsausgaben aus den Einnahmenüberschüssen verstreicht). Meistens nur mit anderen Rechnungen kombiniert z.B. Kostenvergleichsrechnung.

6.1.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung

Finanzmathematische Grundlagen:
Kapitalendwert (Endkapital): $K_n=(1+i)^n*K_0$ K_0: Kapital im Zeitpunkt t_0
Kapitalanfangswert (Barwert): $K_0=(1/1+i)^n)*K_n$ K_n: Kapital im Zeitpunkt t_n
n: Anzahl der Perioden (Jahre) i: Zinssatz
Kapitalwert einer Investition: Formel
A_0: Anschaffungsauszahlungen in t_0; E_t : Einzahlungen zum Zeitpunkt t (Periodenende); A_t: Auszahlungen zum Zeitpunkt t (Periodenende); L_n: Liquidationserlös zum Ende der Nutzungsdauer; t: Zeitpunkt; i: Kalkulationszinsfuß
Kapitalwertmethode ***WS804***: Bezugspunkt der Kapitalwertmethode ist t_0. Der Kapitalwert ermittelt erfolgendermaßen: Barwert L_n + Barwert E_t – Barwert A_t = Zukunftserfolgswert künftiger Zahlungen – Anschaffungsauszahlungen = Kapitalwert K_0; Ist der K_0 größer null, so ist die Investition vorteilhaft , ist er kleiner null, so ist die Investition unvorteilhaft. Es wird berücksichtigt, daß heute das Geld mehr wert ist als in 10 Jahren.
Interne Zinsfußmethode (Rendite) ***WS806***: Die Verzinsung des in einem Investitionsobjekt durchschnittliche gebundenen Kapitals bezeichnet man als interne Verzinsung. Ist der inneren Zinsfuß r größer als der Kalkulationszinsfuß i, so ist die Investition vorteilhaft, ist der interne Zinsfuß r kleiner als der Kalkulationszinsfuß i, so ist die Investition vorteilhaft. Versucht man den intern Zinsfuß ökonomisch zu interpretieren, so kann er als Rendite des Investitionsobjektes angesehen werden.
Bei Kapitalwertmethode und Zinsfußmethode kommt nicht unbedingt das selbe raus. Bei KWM: geht davon aus, daß Zins in andere Objekte investiert wird bzw. auf die Bank gebracht. Bei ZFM: geht davon aus, daß der Zins wieder in das gleiche Objekt investiert wird.
Annuitätenmethode (bringt das gleiche Ergebnis wie Kapitalwertmethode) ***WS808***: Die Annuitätenmethode rechnet den Kapitalwert K_0 um in gleich große jährliche Zahlungen. $a=K*ANF$ $ANF=(i(1+n)^n)/((1+n)^n-1)$
a: Annuität; K: Kapitalwert; ANF: Annuitätenfaktor; Eine Investition gilt als vorteilhaft, wenn a größer null ist.
Optimale Nutzungsdauer: Die optimale Nutzungsdauer ist die Nutzungsdauer, die den höchsten Kapitalwert verspricht.
Bedingung für optimale Nutzungsdauer:
Einmalige Investition: $(E_n-A_n)-(L_{n-1}-L_n)-i*L_{n-1}>0$;
Zweimalige Investition: $(E_n-A_n)-(L_{n-1}-L_n)-i*L_{n-1}-i*K_2>0$;
Unendliche Investitionskette: Die alternative nutzungsdauerabhängigen Kapitalwerte der Einzelinvestition werden in einen kontinuierlichen Zahlungsstrom (Annuitäten) umgerechnet. Die Nutzungsdauer ist die optimale, wo die Annuität ihr Maximum hat.

6.2 Unternehmensbewertung (was ist das gesamte Unternehmen wert)

6.2.1 Kennzeichnung der Unternehmensbewertung

Anlässe der Bewertung: Mit Eigentümerwechsel: Kauf/Verkauf; Fusion; Erbauseinandersetzung; Enteignung; Eintritt bzw. Ausscheiden eines Gesellschafters bei Personengesellschaften; Ohne Eigentümerwechsel: Sanierung; Kreditwürdigkeitsprüfung; Steuerliche Bewertung

6.2.2 Ansätze zur Unternehmensbewertung

Überblick: Investitionstheoretisches Konzept des Zukunfserfolgswertes; Herkömmliches Verfahren der Unternehmensbewertung
(Ertragswertverfahren - nur bei sehr großen Unternehmen; Substanzwertverfahren; Kombinationsverfahren)
Zukunftserfolgswert: Kapitalwert einer Investition K0 = ...Formel
Ein Unternehmenskauf wird positiv beurteilt, wenn der Zukunftserfolgswert größer ist als die Anschaffungsauszahlungen. Problem: Wie sind die Ein- und Ausnahmen in 10 Jahren? Prognose !
Ertragswertverfahren ***WS825***: orientiert sich am Gewinn; basiert auf Vergangenheitsgewinn; Vereinfachung des Zukunftserfolgswert Formel
Substanzwertverfahren ***WS828***: orientiert sich an der Vermögenssubstanz; wie viel muß ich ausgeben, wenn ich das gleiche Unternehmen selbst neu aufbauen möchte; Teilreproduktionsneuwert: Materielle Vermögensgegenstände zum Tageswert; Teilreproduktionsaltwert: Teilreproduktionsneuwert minus kalkulatorische Abschreibungen; Vollreproduktionswert: Reproduktionswert einschließlich `Goodwill`; Substanzwert SW = Teilreproduktionsaltwert
Kompinationsverfahren: Unternehmenswert UW = SW + b(EW - SW)
b: Verfahrensspezifischer Faktor (Ertragswertmethode b=1; Substanzwertmethode b=0; Mittelwertmethode b=0,5); Weitere Kombinationsverfahren: Methoden der Geschäftswertabschreibung; Methoden der Übergewinnabgeltung

6.3 Finanzierung

6.3.1 Kennzeichnung der Finanzierung

Finanzierungen umfassen alle Maßnahmen, die der Bereitstellung von Kapital dienen. Kapital ist der wertmäßige Ausdruck für die Gesamtheit der Sach- und Finanzmittel, die dem Unternehmen (zu einem bestimmten Zeitpunkt) zur Verfügung stehen. Ziel: Kapitalkostenminimierung unter der Nebenbedingung der Zahlungsbereitschaft. Während eines Zeitraums ist ein Unternehmen liquide, wenn es allen Zahlungsverpflichtungen termingerecht erfüllen kann. Zu vermeiden sind Überliquidität (was machen: Produktentwicklung, Maschinen Anlagen, andere Anlagemöglichkeiten wie Firma kaufen, Fremdkapital zurückzahlen) ebenso wie Unterliquidität (was machen: Auflösung von Investitionen, Streichung geplanter Investitionen, Suche nach neuem Kapital).
Liquiditätskennziffern **WS1092 LS466** Problematik der Kennziffern: Alle Daten sind vergangenheitsorientiert, es interessieren aber nicht die Kennziffern vom letzten Jahr, es wäre besser wenn sie Zukunftsorientiert währen.

6.3.2 Quellen der Finanzierung

Übersicht: Bei Neugründung einer Firma ist nur Außenfinanzierung möglich
Außenfinanzierung: (Eingenfinanzierung – Teilhaber; Fremdfinanzierung – Kredit); Innenfinanzierung: nur bei bestehenden Firmen, Gewinne werden reinvestiert
Außenfinanzierung ***WSXXII LS239***: - Eigenfinanzierung: Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger Unternehmen (AG,GmbH) (Nennwert-, Stamm-, Vorrats-, Namens-, Quoten-, Vorzugs-, Inhaberaktion, eigen Aktien, Stammeinlagen einer GmbH – erhöhung durch Neuaufnahme eines Teilhabers); Beteiligungsfinanzierung nicht emissionsfähiger Unternehmen (KG, OHG)(Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Venture-Capital-Gesellschaften – Kapitalstärke Partner suchen die nicht nur Kapital sondern auch Know-How haben, Unternehmensbeteiligungsgesellschaften);- Fremdfinanzierung: - Langfristige Fremdfinanzierung (vorrangig für große Firmen) (Industrieobligationen – Anleihen, Wandelschuldverschreibung – können nach einer Gewissen Zeit in Aktien umgewandelt werden, Optionschuldverschreibungen – man hat die Option Aktien zu kaufen, Gewinnschuldverschreibung – Gewinnanspruch, Schuldscheindarlehen, Genußscheine und Partizipationsscheine); - Leasing: Kurzfristige Fremdfinanzierung (Lieferantenkredit, Anzahlungen, Kontokorrentkredit, Wechselkredit, Lombardkredit, Avalkredit, Factoring, Rembourskredit, Negoziationskredit, Fortfaitierung); - Innenfinanzierung: - Selbstfinanzierung (Gewinne werden für Investitionen verwendet; stille Selbstfinanzierung – Rücklagen [offene, stille] – wird in der Bilanz nicht erkannt; offene Selbstfinanzierung – Gewinne werden ausgeschüttet und sofort wieder reinvestiert); - Finanzierung aus Rückstellungen (z.B. Pensionsrückstellungen; für große Reparaturen werden schon Jahre im voraus Rückstellungen gemacht); - Finanzierung aus Abschreibungen; -Finanzierung aus außerplanmäßigen Vermögensumschichtungen (Kauf durch Anlagen, Lagermaterial, Zwischenprodukte)

6.3.3 Optimierung des finanzpolitischen Instrumentariums

Finanzierungsregeln
Vertikale Finanzierungsregel: Eigenkapital (EK): Fremdkapital (FK)
EK : FK = 1: 1 erstrebenswert
EK : FK = 1 : 2 solide
EK : FK = 1 : 3 noch zulässig
Horizontale Finanzierungsregel: Goldene Bilanzregel ***WS840***
Fristenkongruenz: Anlagevermögen und langfristig gebundenes Umlaufvermögen muß mit Eigenkapital oder langfristigem Fremdkapital finanziert sein. Nur das kurzfristig gebundene Umlaufvermögen darf mit kurzfristigem Kapital finanziert sein.
Optimierung der Kapitalstruktur: -Verschuldungsgrad v=FK/EK; -Leverage-Effekt ***LS 459***: Wenn die Gesamtkapitalrentabilität größer als die Fremdkapitalzinsen ist, wirkt sich eine Erhöhung (Verringerung) positiver (negativer) auf die Eigenkapitalrentabilität aus. Im positiven Fall liegt der optimale Verschuldungsgrad im Unendlichen; - Klassische Theorie; -Modigliani-Miller-These

7. Betriebliches Rechnungswesen

7.1 Kennzeichnung des Rechnungswesens

Gliederung des Rechnungswesens ***WS998***
1)Finanzbuchführung und Bilanz 2)Kostenrechnung 3)Betriebswirtschaftliche Statistik und Vergleichsrechnung 4)Planungsrechnung
Buchhaltung: dort werden sämtliche Vorgänge im Unternehmen während eines Jahres addiert. **Bilanz:** ist eine Bestandsrechnung. Sie ist immer zum Zeitpunkt. Bestände werden erfaßt.
Grundbegriffe des Rechnungswesens ***WS1006***
Bestandsgröße: Vermögen, Schulden und Kapital; Stromgrößen: 1) Einzahlungen – Auszahlungen 2)Einnahmen –Ausgaben 3)Einnahmen – Ausgaben 4)Leistung –Kosten
Einzahlungen –Einnahmen, Auszahlungen –Ausgaben ***WS1006f***
Zahlungsmittelbestand ***LS791***: Summe aus Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben (alles was in der Kasse oder auf dem Konto ist); Einzahlung ***LS204***: Jeder Vorgang, der zu einer Zunahme des Zahlungsmittelbestandes führt (Bargeld in Kasse; Aufnahme eines Kredits) ; Auszahlung ***LS67***: Jeder Vorgang, der zu einer Abnahme des Zahlungsmittelbestandes führt (Bargeld aus Kasse; Ware wird gekauft und bezahlt); Geldvermögen ***LS273***: Summe aus Zahlungsmittelbestand und Bestand an Förderungen abzüglich des Bestandes an Verbindlichkeiten ; Einnahmen ***LS202***: Jeder Vorgang der eine Erhöhung des Geldvermögens hervorruft (Maschine wird mit Buchwert verkauft); Ausgaben ***LS62***: Jeder Vorgang der eine Verminderung des Geldvermögens hervorruft. (Ware wird gekauft und bar bezahlt; Ware wird auf Termin gekauft)
Einnahmen – Ertrag ***LS220 WS1011***, **Ausgaben – Aufwand** ***LS62 LS59***
Netto- oder Reinvermögen: Summe aus Geldvermögen und Sachvermögen, d.h. Summe aus dem Bestand an Kassenbeständen und jederzeit verfügbaren Bankguthaben, dem Bestand an sonstigen Forderungen, soweit dem Bestand an Sachvermögen, für dessen Bewertung die Wertansätze der Finanzbuchhaltung herangezogen werden, abzüglich des Bestandes an Verbindlichkeiten; Ertrag: Jeder Vorgang, der zu einer Erhöhung des Nettovermögens führt (eine Maschine wird über Buchwert verkauft, dann wird die Differenz als Ertrag bezeichnet); Aufwand: Jeder Vorgang, der eine Verminderung des Nettovermögens hervorruft.
Ertrag – Leistung, Aufwand – Kosten ***WS1016***
Kosten: Der Teil des in einer Periode eingetretenen Wertverzehrs, der bei der Erstellung der Betriebsleistungen angefallen ist; Leistung: Ist das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit, die sich in Sachgütern und Dienstleistungen niederschlägt.
Neutraler Aufwand ***LS517*****= Aufwand, aber keine Kosten**
Betriebsfremder, Außerordentlicher und Bewertungsbedingter Aufwand.
Kalkulatorische Kosten ***LS365f*****= Kosten, aber kein Aufwand**
Abgrenzung von Aufwendung und Kosten ***LS424 WS1017 Bild***
Doppelte Buchführung
Für jede Bilanzposition wird eine zweiseitige Rechnung geführt (Konto). Es gilt die Gleichung: Anfangsbestand + Zugänge = Abgänge + Endbestand. Man unterscheidet wegen ihrer Entstehung aus der Bilanz Aktiv- und Passivkonten:

Aktivkonto		Passivkonto	
Soll	Haben	Soll	Haben
Anfangsbestand +Zugang	- Abgänge Endbestand	- Abgänge Endbestand	Anfangsbestände + Zugänge

Der Buchungssatz ***LS132***
Beispiel: Wir verkaufen gegen bar 200,-
Buchung: Kasse Soll Warenverkauf: Haben
Buchungssatz: (Soll)Kassenkonto an (Haben) Warenverkaufskonto.
Merksatz: Keine Buchung ohne Gegenbuchung
Einfach Buchungen berühren zwei Konten. Zusammengesetzte Buchungssätze berühren mehrere Konten. Konten für Bestandsbewegung bezeichnet man als Bestandskonten. Konten für Aufwand und Ertrag bezeichnet man als Erfolgskonten. Die Erfolgskonten werden in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen.
Kontenrahmen und Kontenplan ***LS400***
Kontenrahmen: Ist ein systematischer Organisations- und Gliederungsplan von Konten; Kontenplan: Ist eine unternehmensspezifische Ausgestaltung des Kontenrahmens unter Berücksichtigung betriebsindividueller Bedürfnisse.

7.2 Bilanz

7.2.1 Kennzeichnung von Bilanzen

Aufbau der Bilanz ***LS110 WS 1028 WS1083f***

AKTIVA	Bilanz zum 31.12. ...	PASSIVA
Anlagevermögen Sachanlagen; Immaterielle Anlagen; Finanzanlagen		**Eigenkapital** **Rückstellungen**
Umlaufvermögen Vorräte, Forderungen, Wertpapiere, Zahlungsmittel		**Fremdkapital** Langfristige Verbindlichkeiten Kurzfristige Verbindlichkeiten
Rechnungsabgrenzungsposten		Rechnungsabgrenzungsposten
(Bilanzverlust)		(Bilanzgewinn)

Aktiva: Verwendung des Geldes; Passiva: Herkunft des Geldes

Arten von Bilanzen ***LS113 WS1036***
Ordentliche und außerordentliche Bilanz; Handelsbilanz und Steuerbilanz; Gesetzliche vorgeschriebene, vertraglich vereinbarte und freiwillig erstellte Bilanz; Externe und intern Bilanz; Erfolgs-, Vermögens- und Liquiditätsbilanz; Einzel-, Gemeinschafts- und Konzernbilanz (Konsolidierte Bilanz); Wochen-, Monats-, Mehrmonats -, Jahres und Totalbilanz
Aufgaben von Bilanzen ***WS1036ff***
1) Schutz de Gläubiger 2) Schutz der Gesellschafter 3)Schutz der vertraglich am Gewinn beteiligten Arbeitnehmer 4) Schutz er Finanzbehörde 5)Korrektur der Steuerbemessungsgrundlage 6) Schutz der am Betrieb interessierten Öffentlichkeit 7) Schutz des Betreibers von plötzlichem wirtschaftlichen Zusammenbruch
Gesetzliche Vorschriften zur Aufstellung des Jahresabschluß ***WS1038***
Nach dem HGB: - Jeder Kaufmann ist verpflichtet Jahresabschluß (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung) zu erstellen; - Dauer des Geschäftsjahres darf zwölf Monate nicht überschreiten; - Kapitalgesellschaften und Genossenschaften haben den Jahresabschluß um einen Anhang zu erweitern und einen Lagebericht zu erstellen; - Drei Größenklassen für Kapitalgesellschaften mit entsprechenden größenabhängigen Erleichterungen für kleine und mittlere Kapitalgesellschaften
Grundsätze ordnungsgemäßiger Buchführung und Bilanzierung
Grundsätze ordnungsgemäßiger Buchführung und Bilanzierung im engeren Sinne: -Materielle und formale Ordnungsmäßigkeit (Fortlaufende Eintragungen und belege, Aufbewahrungsfrist); - Allgemeine Grundsätze für die Aufstellung der Bilanz ***WS1044ff***; - Die Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz (Maßgeblichkeitsprinzip);
Erkenntniswert der Bilanzgliederung
Kennzahlen zur Finanzierungsstuktur ***WS1089***; Kennzahlen zum Vermögensaufbau ***WS1090***; Kennzahlen der kurzfristigen Liqudität ***WS1092***; Kennzahlen der kurzfristigen Liqudität ***WS1093***; Cash-Flow ***WS1094f*** ; Rentabilität ***WS1096***

7.2.2 Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva und Passiva

Die Bewertung in der Bilanz erfolgt nach dem Grundsatz der Einzelbewertung.
Bewertungsvorschriften für die Handelsbilanz:
Aktiva: - Anlagevermögen (höchstens mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten; vermindert um planmäßige Abschreibungen (Abschreibungsplan); außerplanmäßige Abschreibungen bei außergewöhnlichen Wertänderungen; nicht ansetzten darf man Wiederanschaffungskosten); - Umlaufvermögen (höchstens mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten.
Passiva: - gezeichnetes Kapital (Nennbetrag); - Rücklagen (Nennbetrag); - Verbindlichkeiten (Rückzahlungsbetrag); Rentenverpflichtungen (Barwert); - Rückstellungen (Nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung schätzen)
Bewertungsmaßstäbe ***WS1108f***:
Bewertungsmaßstäbe der Handelsbilanz ***WS1108***: Anschaffungskosten, Herstellungskosten; der aus dem Markt- oder Börsenwert am Beschaffungsmarkt (Wiederbeschaffungskosten am Bilanzstichtag) abgeleitet Wert; der unter den Anschaffungskosten- oder Herstellungskosten liegende niedrigere Wert, der den Vermögensgegenständen am Abschlußstichtag beizulegen ist, oder der Verkaufswert am Absatzmarkt abzüglich noch angefallener Aufwendungen.
Bewertungsmaßstäbe der Steuerbilanz ***WS1109***: Anschaffungskosten, Herstellungskosten, der niedrigste Teilwert.
Anschaffungskosten ***WS1109***
Herstellungskosten ***WS1111***
Aus dem Markt- oder Börsenpreis abgeleitete Wert ***WS1113***
Am Bilanzstichtag beizulegende Wert ***WS1114***
Teilwert ***WS1115***

Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva und Passiva
Abschreibung von Anlagegüter ***WS1116ff LS6ff LS12***: - Aufstellung eines Abschreibungsplans; - Verfahren planmäßiger Abschreibungen (Zeitabschreibungen: - lineare Abschreibung (in gleichbleibenden Jahresbeiträgen); - degressive Abschreibung (in fallenden Jahresbeiträgen); - Progressive Abschreibung (in steigenden Jahresbeiträgen); Leistungsabschreibung (variable Abschreibung); Abschreibung für Substanzverringerung (variable Abschreibung) z.B. Kieswerk, Bergbau; -Außerplanmäßige Abschreibung
Bewertung des Vorratsvermögens ***WS1133***: - Einzelbewertung(nur bei teurer Ware oder Einzelstücken); Sammel-, Gruppen- und Festbewertung (Durchschnittliche Anschaffungskosten; - die Anschaffungskosten der einzelnen Zugänge werden der zeitlichen Reihenfolge nach geordnet (FIFO, LIFO); die Anschaffungskosten der einzelnen Zugänge werden der Höhe nach geordnet (HIFO, LOFO); Gruppenbewertung; Festbewertung
Rücklagen – Rückstellungen ***WS1145 LS628f***: - Rücklagen sind Eigenkapital, das 1) nicht auf den Kapitalkonten sondern auf gesonderten Rücklagenkonten ausgewiesen wird (offene Rücklagen); 2) überhaupt nicht in der Bilanz in Erscheinung tritt, da Vermögensteile unterbewertet sind (Stille Rücklagen im engeren Sinne); oder das 3) in überhöhten Passivposten, z.B. Rückstellungen, steckt (versteckte stille Rücklagen); - Rückstellungen sind in erster Linie als Fremdkapital anzusehen (zB. Pensionsrückstellungen, Reparaturrückstellungen)

7.2.3 Erfolgsrechnung, Anhang und Lagebericht

Gewinn- und Verlustrechnung ***LS293f WS1170ff*** (Erträge und Aufwendungen werden über das gesamte Jahr aufgeschrieben)
Bruttoprinzip ***WS1171***: Sämtliche Aufwendungen und Erträge werden ohne jede Saldierung gegenübergestellt. Nettoprinzip ***WS1171***: Aufwands- und Ertragspositionen werden völlig oder teilweise gegeneinander aufgerechnet.
Nach HGB: Strenge Beachtung des Bruttoprinzips
Trennung von Betriebserfolg und neutralem Erfolg (alles was nichts mit dem Betrieb zu tun hat. zB. Verkauf von Grundstücken)
Gesamtkostenverfahren ***WS1173f Bild + Bsp***: Sämtliche Aufwendungen, die bei der Erstellung der Betriebsleistung entstanden sind, werden sämtlichen Erträgen (nicht nur den Umsatzerlösen sondern auch den Erträgen von nicht abgesetzten Leistungen) gegenübergestellt.
Umsatzkostenverfahren ***WS1174f Bild + Bsp***: Die Umsatzaufwendungen werden unter Berücksichtigung der Bestandsveränderungen den Umsatzerlösen gegenübergestellt.
Anhang ***LS32*** **und Lagebericht** ***LS 449 WS1184ff***
Aufgabe des Anhanges: Erläuterung einzelner Positionen der Bilanz und der GuV
Aufgaben des Lageberichts: Bericht über - Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens; - Vorgänge nach Abschluß des Geschäftsjahrs mit besonderer Bedeutung für das Unternehmen; - voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens; - Forschungs- und Entwicklungstätigkeit; - bestehende Zweigniederlassungen des Gesellschaft.

7.3.Kostenrechnung *LS426*

7.3.1. Kennzeichnung des Kostenrechnung

Bestandteile der Kostenrechnung ***WS1285***: - Betriebsabrechnung: Kostenartrenrechnung, -stellen. und –trägerrechnung; - kurzfristige Erfolgsrechnung; - Selbstkostenrechnung;
Zurechnungsgrundsätze ***WS1286***: Prinzip der Kostenverursachung; Prinzip der Kostentragfähigkeit; Prinzip der Durchschnittsbildung
Nach den Zeitbeziehungen der Kosten kann unterschieden werden ***WS1287***:-Istkostenrechnung; -Normalkostenrechnung;- Plankostenrechnung
Nach dem Umfang der verrechneten Kosten kann verrechnet werden ***WS1287***: Vollkostenrechnung (fixe und variable Kosten) und Teilkostenrechnung (variable Kosten, Grenzkostenrechnung)

7.3.2. Kostenartenrechnung *WS1288ff LS425*

Aufgabe: Systematische Erfassung aller Kosten.
Gliederung der Kostenarten:
Kostenarten nach Art der Produktionsfaktoren ***WS1288***; Personalkosten; Sachkosten; Kapitalkosten; Kosten für Dienstleistungen Dritter; Kosten für Steuern, Gebühren und Beiträge; Kosten nach der wichtigsten betrieblichen Funktionen ***WS1289***: Kosten der Beschaffung; ~ der Lagerhaltung; ~ der Fertigung; ~ Verwaltung; ~ des Vertriebs; Kostenarten nach der Art der Verrechnung ***WS1289***:Einzelkosten (direkt einem Auftrag, Stelle zuordnen), Gemeinkosten(Kosten, die nicht konkret zugeordnet werden können. zB. Planung, Marketing), unechte Gemeinkosten (Kosten, die zwar als Einzelkosten berechnet werden könnten, aber es ist zu aufwendig); Kostenarten nach der Art der Kostenerfassung ***WS1289***: Aufwandsgleiche Kostenarten (Kosten, die direkt aus der Buchhaltung genommen werden); Kalkulatorische Kostenarten (Kosten, die nicht direkt aus der Buchhaltung oder Bilanz genommen werden); Kostenarten nach dem Verhalten der Kosten bei Beschäftigungsveränderungen ***WS1290***: Fixe Kosten, variable Kosten (proportionaler Verkauf, progressiver Verkauf, degressiver Verkauf); Kostenarten nach der Herkunft der Kostengüter ***WS1290***: Primäre Kostenarten (Kosten für von außen beschaffte Produkte, Lohn, Leistungen); sekundäre Kostenarten (Kosten, die für innerbetriebliche Leistungen anfallen. zB. Instandhaltung, Werkzeug für andere Abteilung);
Erfassung der wichtigsten Kostenarten ***WS1290ff***: Personalkosten; Materialkosten; Kalkulatorische Kosten: Kalkulatorische Abschreibungen, ~ Zinsen, ~ Unternehmerlohn, ~ Miete, ~ Wagniszuschläge;

7.3.3. Kostenstellenrechnung *LS429 WS1304ff*

Aufgabe: Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen
Kostenstelle ***LS429*** ist ein rechnungsmäßig abgegrenzter Bereich des Unternehmens. Kostenstellen können nach unterschiedlichen Kriterien gebildet werden.
Haupt- und Hilfskostenstellen ***WS1305***
Die Kosten der Hauptkostenstelle werden mit Hilfe von Kalkulationssätzen den Kostenträgern unmittelbar zugerechnet. Die Kosten der Hilfskostenstellen werden mit Hilfe einer des Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung auf die leistungsempfangenden Hauptkostenstellen umgelegt.
Ermittlung von Bezugsgrößen ***WS1308***
Bezugsgrößen sind erforderlich 1) für die Verteilung der primären Kostenarten auf die Kostenstellen; 2) für die Kostenverrechnung der Kostenstellen untereinander (innerbetriebliche Leistungsverrechnung); 3) für die Zurechnung der Kosten der Hauptkostenstellen auf die Kostenträger.
Zwei Gruppen von Bezugsgrößen: Direkte ~ (Material), indirekte ~ (Strom)
Weiter werden unterschieden: Wertmäßige ~ (Fertigungskosten); Mengenmäßige ~ (Maschinenstd);

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung ***WS1311***: Kostenartenverfahren, Kostenstellenumlageverfahren (Anbauverfahren, Stufenleiterverfahren), Kostenstellenausgleichsverfahren, Kostenträgerverfahren, Gleichungsverfahren.
Die Kostenabrechnung kann entweder auf dem Wege derkontenmäßigen Verbuchung oder in statisch-tabellarischer Form mit Hilfe einer Betriebsabrechungsbogen (BAB) ***WS1318*** erfolgen.

7.3.4 Kostenträgerrechnung (Gesamtkosten werden verteilt)

Aufgabe: Herstell- oder Selbstkosten, die bei der Erstellung von absatzfähigen oder innerbetrieblichen Leistungen angefallen sind, auf die Leistungseinheiten (Kostenträger) verteilen
Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung (Selbstkostenrechnung oder Kalkulation)
Hauptformen der Kostenstückrechnung: Divisionskalkulation, Zuschlagskalkulation.

Divisionskalkulation ***WS1323ff***: einstufige ~ (nur ein Produkt und nur wenn keine Lagerbestände vorhanden) ; zwei ~ (ein Produkt; Lagerbestände vorhanden ; Herstellungskosten pro Menge; Vertriebskosten je verkaufte Menge) und mehrstufige ~ (ein Produkt; Herstellungskosten auf Stufen verteilt); Divisionskalkulation mit Äquivalenzziffernkalkulation (für mehr als ein Produkt; Produkte dürfen nicht stark variieren) Bsp ***WS1325***
Zuschlagskalkulation ***WS1326***: summarische Zuschlagskalkulation (kumulative ; elektive); Differenzierte Zuschlagskalkulation (Fertigung wird in mehrere Bereiche aufgeteilt. Es wird versucht die Größe des Kostenverursachung zu finden); Kalkulation verbundener Produkte (Kuppelprodukte)