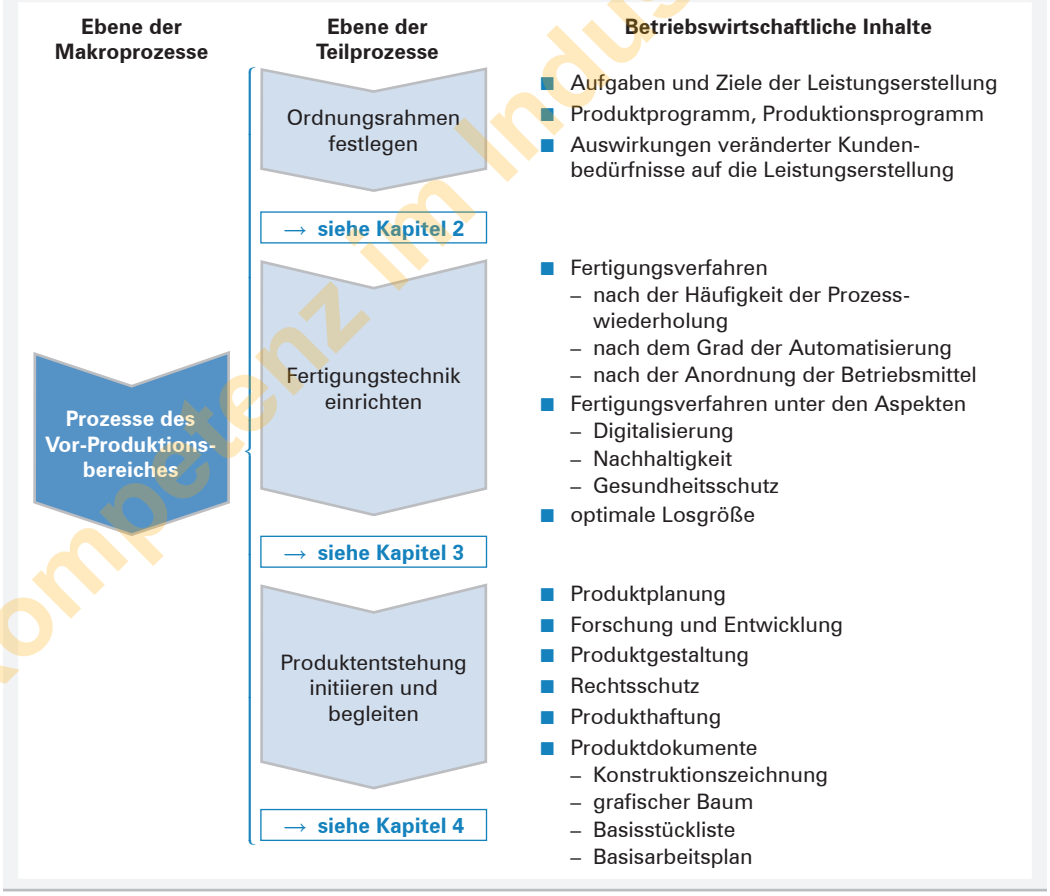
1 Überblick über die Prozesse der Leistungserstellung

Die Prozesse der Leistungserstellung sind die zentralen, weil **wertschöpfungsintensiven Kernprozesse** eines Industriebetriebes. Sie sind eingebettet zwischen den Prozessen der Beschaffung (Lernfeld 4) und denen der Auftragsbearbeitung (Lernfeld 3).

Strukturiert man diese Prozesse, findet man auf der obersten Ebene (in den beiden nachfolgenden Abbildungen am linken Rand) zwei Makroprozesse. Das sind zum einen die **Prozesse des Vor-Produktionsbereiches**. Diese laufen auch ab, ohne dass ein konkreter Kundenauftrag vorliegt. Zum anderen sind das die **Prozesse des Produktionsbereiches** (siehe folgende Seite). Diese werden nur durchlaufen, um einen vorliegenden Kundenauftrag abzuarbeiten.

Die **Prozesse des Vor-Produktionsbereiches** lassen sich zergliedern in

- die **Prozesse des Ordnungsrahmens für das Leistungsprogramm**,
- die **Prozesse der Fertigungstechnik** und in
- die **Prozesse der Produktentstehung**.



Kompetenz im Industriebetrieb 2

Die **Prozesse des Produktionsbereiches** orientieren sich an der logischen Abfolge der Auftragsabwicklung. Somit folgen nacheinander

- die **Prozesse der Produktionsplanung,**
- die **Prozesse der Produktionssteuerung** und
- die **Prozesse des Produktionscontrollings.**

Ebene der Makroprozesse	Ebene der Teilprozesse	Betriebswirtschaftliche Inhalte
Prozesse des Produktionsbereiches	Produktion planen → **siehe Kapitel 5**	■ Analyse des Kundenauftrags ■ Entscheidung über make or buy ■ Bedarfsplanung ■ Verfahren der Bedarfsermittlung ■ Bruttobedarfsrechnung ■ Nettobedarfsrechnung ■ Produktionsterminplanung (Vorlaufzeiten) ■ vom Kundenauftrag zum Fertigungsauftrag durch Bündelung der Bedarfe zu Losen ■ Kapazitätsabgleich/Kapazitätsbelegungsplan ■ Auftragsfolgediagramm/ Maschinenbelegungsplan
	Produktion steuern → **siehe Kapitel 6**	■ Fertigungsveranlassung ■ Fertigungsdokumente ■ Fertigungsüberwachung mithilfe der Betriebsdatenerfassung ■ Umgang mit Störungen ■ Zuteilung der Erzeugnisse zu den Kundenaufträgen
	Produktion kontrollieren (Produktionscontrolling) → **siehe Kapitel 7**	■ Kennzahlen des Leistungserstellungsprozesses – statische Kennzahlen – Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität ■ Rationalisierung – Einzelmaßnahmen zur Rationalisierung – ganzheitliche Rationalisierungskonzepte ■ unterstützende kostenrechnerische Verfahren ■ Qualitätsmanagement

Kompetenz im Industriebetrieb 2

2 Ordnungsrahmen des Leistungsprogramms

Der Ordnungsrahmen für den Leistungsbereich eines Industriebetriebs[1] wird durch seine **Aufgaben** und **Ziele** bestimmt.

2.1 Aufgaben der Leistungserstellung

Die in Kapitel 1 aufgeführten Teilprozesse stellen zugleich die **Aufgaben** dar, die im **Rahmen der Leistungserstellung** von einem Industriebetrieb zu bewältigen sind.

Fasst man die einzelnen Aufgaben zusammen, ergibt sich daraus die **Hauptaufgabe** der Leistungserstellung: die **Herstellung bedarfsgerechter Erzeugnisse**

- in der richtigen **Art,**
- in der geforderten **Qualität,**
- in ausreichender **Menge,**
- zur rechten **Zeit** und
- zu einem angemessenen **Preis.**

2.2 Ziele im Rahmen der Leistungserstellung

Auch die Leistungserstellung kann ihren Beitrag leisten zur Verfolgung unternehmerischer Ziele.[2] Dabei schwebt das **Ziel der Optimierung** über allem. In welche Richtung diese Optimierung tendiert, hängt von den übergeordneten Zielen ab.

ökonomische Ziele	■ hohe Produktivität **Beispiel: Maximierung der Produktionsmengen pro Zeiteinheit** Diese Maximierung lässt sich verwirklichen durch ■ Maximierung der Kapazitätsauslastung (Mehrschichtbetrieb), ■ Minimierung der Durchlaufzeit (Wartezeiten, Transportzeiten) oder ■ Minimierung der Umrüstzeiten. ■ hohe Wirtschaftlichkeit ■ hohe Flexibilität ■ hoher Qualitätsstandard ■ u. a.
soziale Ziele	Hierbei stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Vordergrund. Die Beachtung der Arbeitsschutzvorschriften, die Berücksichtigung ergonomischer und ökologischer Anforderungen tragen dazu bei.

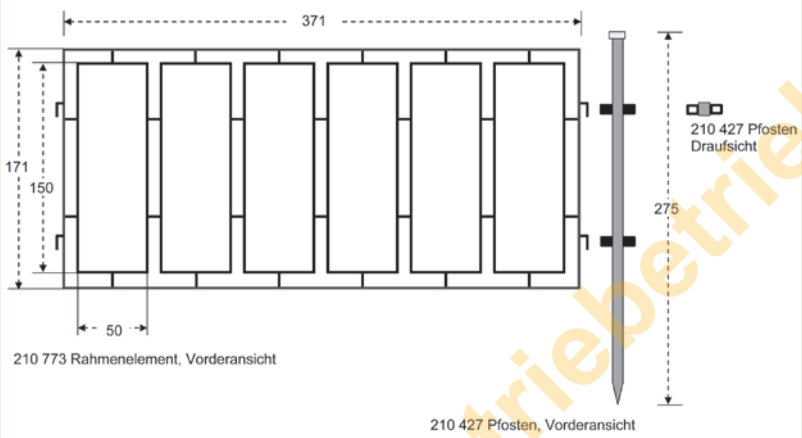
1 Zur Einbettung der Leistungserstellung in den **industriellen Leistungsprozess** siehe Bd. 1, Lernfeld 1, Kapitel 3. Das folgende Lernfeld 6 konzentriert sich auf die Leistungserstellung im engeren Sinn, also den Produktionsbereich. Die Begriffe **Leistungserstellung** und **Produktion** werden dabei in Bezug auf den Industriebetrieb synonym (gleichbedeutend) verwendet.

2 Zu den allgemeinen strategischen und operativen Unternehmenszielen siehe Bd. 1, Lernfeld 1, Kapitel 8 („Zielsystem eines Industriebetriebs“).

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Anlage:

Konstruktionszeichnung Anschlusselement für Zaun „Quadro 370“



7 Bisher hat das Unternehmen Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. die Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken stets in Werkstattfertigung hergestellt. Aufgrund der Förderung von Blockheizkraftwerken, die mit Biogas betrieben werden, rechnet der Unternehmensleiter Anton Thomalla mit einer stark steigenden Nachfrage nach den Motoren und möchte daher die Möglichkeit der Fließfertigung prüfen.

Aufgaben:

1. Vergleichen Sie Werkstattfertigung und Fließfertigung hinsichtlich sozialer und ökonomischer Gesichtspunkte. Nennen Sie je Organisationstyp zwei soziale und zwei ökonomische Gesichtspunkte!
2. Martin März, ein erfahrener Mitarbeiter aus der Produktion, appelliert an Anton Thomalla, wegen der Nachteile der Fließfertigung davon Abstand zu nehmen. Schließlich einigen sie sich auf einen Kompromiss.

   Erläutern Sie in diesem Zusammenhang das Organisationsprinzip der Inselfertigung und nennen Sie je einen Vorteil gegenüber der Fließfertigung und Werkstattfertigung!

3.4 Fertigungsverfahren unter dem Aspekt der Digitalisierung

(1) Begriff Industrie 4.0

Durch die rasant zunehmende **Digitalisierung** von Wirtschaft und Gesellschaft wird sich die Fertigungsorganisation in Deutschland nachhaltig verändern.

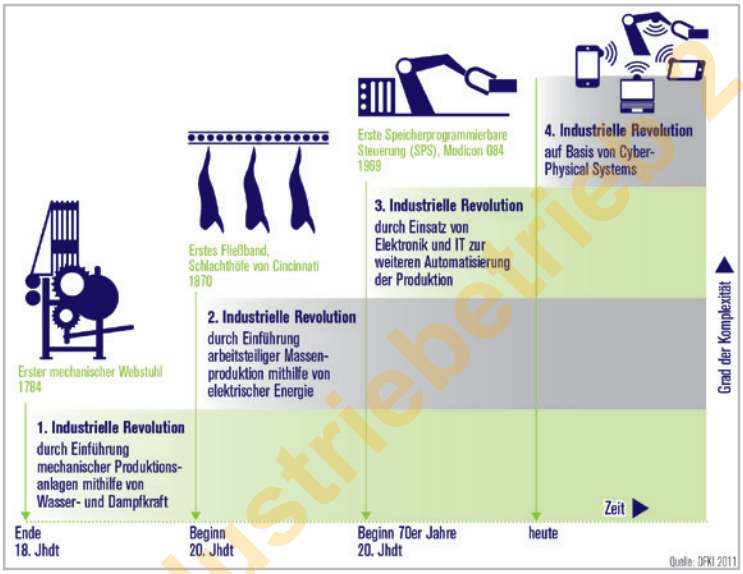
Der Begriff **Industrie 4.0** steht für die **vierte industrielle Revolution** und beschreibt eine neue Stufe der Fertigungsorganisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Grundlage sind **intelligente, digital vernetzte Systeme,** mit deren Hilfe eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion ermöglicht wird.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Die nachfolgende Grafik stellt die vier Stufen der industriellen Revolution dar.

Nach Dampfmaschine, Fließband, Elektronik und IT bestimmen in der Zukunft intelligente Fabriken („Smart Factories“) die Fertigungsorganisation und den Fertigungsprozess.

Mithilfe von intelligenten, digital vernetzten Systemen kommunizieren und kooperieren Menschen, Maschinen, Produktionsanlagen, Logistik und Produkte in der Industrie 4.0 direkt miteinander. Dadurch wird eine weitestgehend **selbstorganisierte Produktion** ermöglicht und die Produktion noch effizienter und flexibler gestaltet.



Quelle: https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf, S. 17.

(2) Moderne Robotertechnik

Ein **traditioneller Industrieroboter** ist ein Automat, der überwiegend Aufgaben in der Fertigung oder Montage übernimmt. Seine „Arme“ verfügen über mehrere Achsen, die in Bezug auf die Reihenfolge der Bewegungen, der Wege und Bewegungswinkel frei programmiert werden können. Sie können mit Werkzeugen oder Greifern ausgerüstet werden. Zumeist sind sie **„blind“** und **abhängig von präziser Positionierung** der zu bearbeitenden Werkstücke.

Im Zuge der Digitalisierung gelang die Entwicklung von **kollaborativen Produktionsrobotern**. Diese neue Generation von Robotern

- kann in der Regel **„sehen“** und arbeitet nicht mehr „hinter Gittern“, weil sie kein Sicherheitsrisiko mehr für die Menschen bildet (notfalls weichen sie vom Programm ab, wenn die Gefahr besteht, dass sie den Menschen verletzen könnten),
- arbeitet **Hand in Hand mit Menschen** zusammen (z. B. in der Montage),
- kann für repetitive (sich wiederholende) Arbeiten **leicht programmiert** werden, indem man mit ihnen die erforderlichen Armbewegungen ausführt. Hat man einen Roboter derart programmiert, kann man dessen Wissen einfach per USB-Stick auf viele andere übertragen.

Die Leistungen in der Computer- und Robotertechnik wachsen exponentiell. Kollaborative Roboter werden u. a. in der Smart Factory eingesetzt.

Kompetenz in Industriebetrieb 2

LS 1

1 Ziele und Aufgaben der Logistik

1.1 Ziele der Logistik

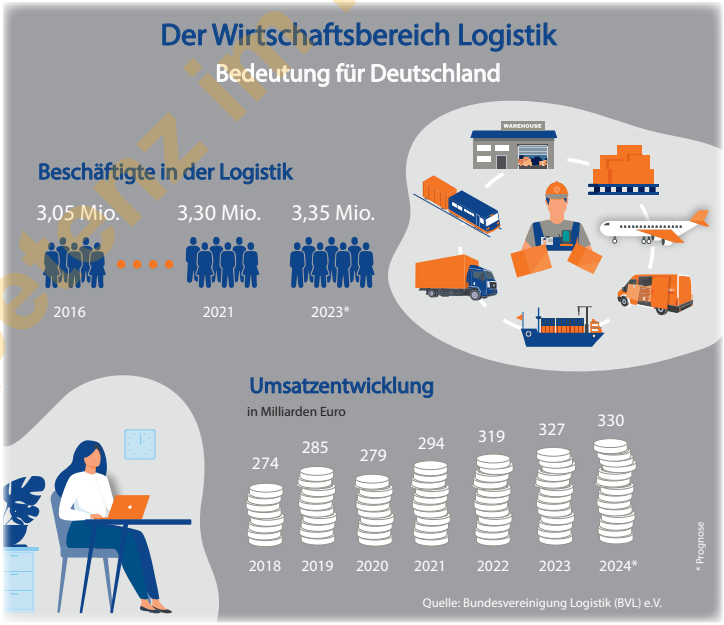
(1) Begriff und Bedeutung der Logistik[1]

Die Logistik ist ein wesentlicher Bestandteil der modernen Wirtschaft und des täglichen Lebens. Sie sorgt dafür, dass Waren und Dienstleistungen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge und zu optimalen Kosten verfügbar sind. Eine effiziente Logistik trägt maßgeblich dazu bei, die Produktionskosten zu senken, die Qualität der Produkte zu sichern und die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen.

Logistik bezeichnet die **Planung, Steuerung, Durchführung** und **Kontrolle** aller **Prozesse,** die den Fluss von Waren, Informationen und Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette betreffen. Sie sorgt dafür, dass die richtigen Güter in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind, und optimiert dabei Qualität, Effizienz, Kosten und Kundenservice.

In Deutschland ist die Logistik der größte Wirtschaftsbereich nach der Automobilwirtschaft und dem Handel. Mehr als 3 Mio. Menschen arbeiten im Bereich der Logistik und rund 331 Mrd. EUR wurden im Jahr 2024 im Bereich der Logistik erwirtschaftet.

Nur knapp die Hälfte der logistischen Leistungen, die in Deutschland erbracht werden, besteht in der sichtbaren Bewegung von Gütern durch Dienstleister. Die andere Hälfte findet als Logistikprozess innerhalb von Unternehmen statt.



1 Der Begriff „Logistik" leitet sich aus dem altgriechischen Wort *logistike* ab und bedeutet ursprünglich „praktische Rechenkunst". Im militärischen Kontext des 19. Jahrhunderts wurde er verwendet, um die Versorgung von Truppen mit Nachschub, Ausrüstung und Verpflegung zu beschreiben. Von dort fand der Begriff Eingang in die Wirtschaft.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

(2) Ziele der Logistik

Die **Logistik** hat im Wesentlichen die folgenden **übergeordneten Ziele**:

- **Effizienz und Kostensenkung**: Die Logistik soll die Kosten für Transport, Lagerung, Bereitstellung, Beschaffung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen so gering wie möglich halten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu bewahren oder zu steigern.
- **Flexibilität**: Die Logistik muss fähig sein, schnell und effektiv auf Marktveränderungen oder Änderungen in der Unternehmensstruktur zu reagieren. Dies umfasst unter anderem die Anpassung an geänderte Kundenanforderungen oder die Erschließung neuer Märkte.
- **Qualität**: Die Logistik soll die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sicherstellen und kontinuierlich verbessern. Dies bezieht sich sowohl auf die Güter selbst als auch auf die logistischen Prozesse, die für deren Bereitstellung und Verteilung verantwortlich sind.

Im Bereich der Logistik hat sich die **Sieben-R-Regel** als Branchenstandard durchgesetzt. Sie fasst in „7 Rs" die wesentlichen logistischen Kernaspekte zusammen, die korrekt ausgeführt werden müssen, um eine logistische Aufgabe erfolgreich zu erfüllen.

Die „7R" der Logistik

Richtige Kunden

Ausrichtung der Logistik auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielkunden.

Richtige Güter

Sicherstellung, dass die nachgefragten Produkte verfügbar sind, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Lagerkosten zu minimieren.

Richtige Kosten

Effiziente Gestaltung der Logistikprozesse zur Kostensenkung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Richtige Menge

Bereitstellung der benötigten Produktmenge, um die Nachfrage zu decken und Überbestände zu vermeiden.

Richtige Qualität

Sicherstellung, dass Produkte den geforderten Qualitätsstandards entsprechen.

Richtige Zeit

Pünktliche Lieferung, um Produktionsprozesse nicht zu unterbrechen und die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Richtiger Ort

Lieferung an den gewünschten Standort, sei es ein Lager, Produktionsstandort oder direkt zum Kunden.

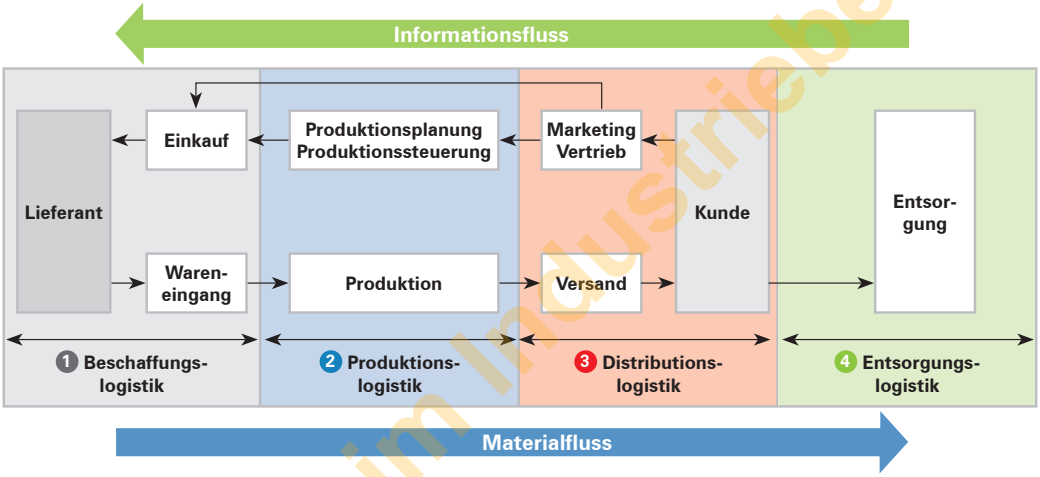
Kompetenz im Industriebetrieb 2

Eine erfolgreiche Logistikstrategie muss alle „7Rs“ berücksichtigen, um einen reibungslosen und effizienten Ablauf der Material- und Informationsflüsse sicherzustellen. Dies hilft Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, Kosten zu senken und die Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhöhen.

1.2 Aufgaben der Logistik

(1) Übersicht

Die Logistik umfasst eine Vielzahl von **Aufgaben,** die erfüllt werden müssen, um die einzelnen Ziele der Logistik zu erreichen. Sie lassen sich in verschiedene Bereiche unterteilen:



(2) Bereiche und Aufgaben der Logistik

Für die einzelnen Bereiche lassen sich die folgenden Aufgaben zuordnen:

1 **Beschaffungslogistik**

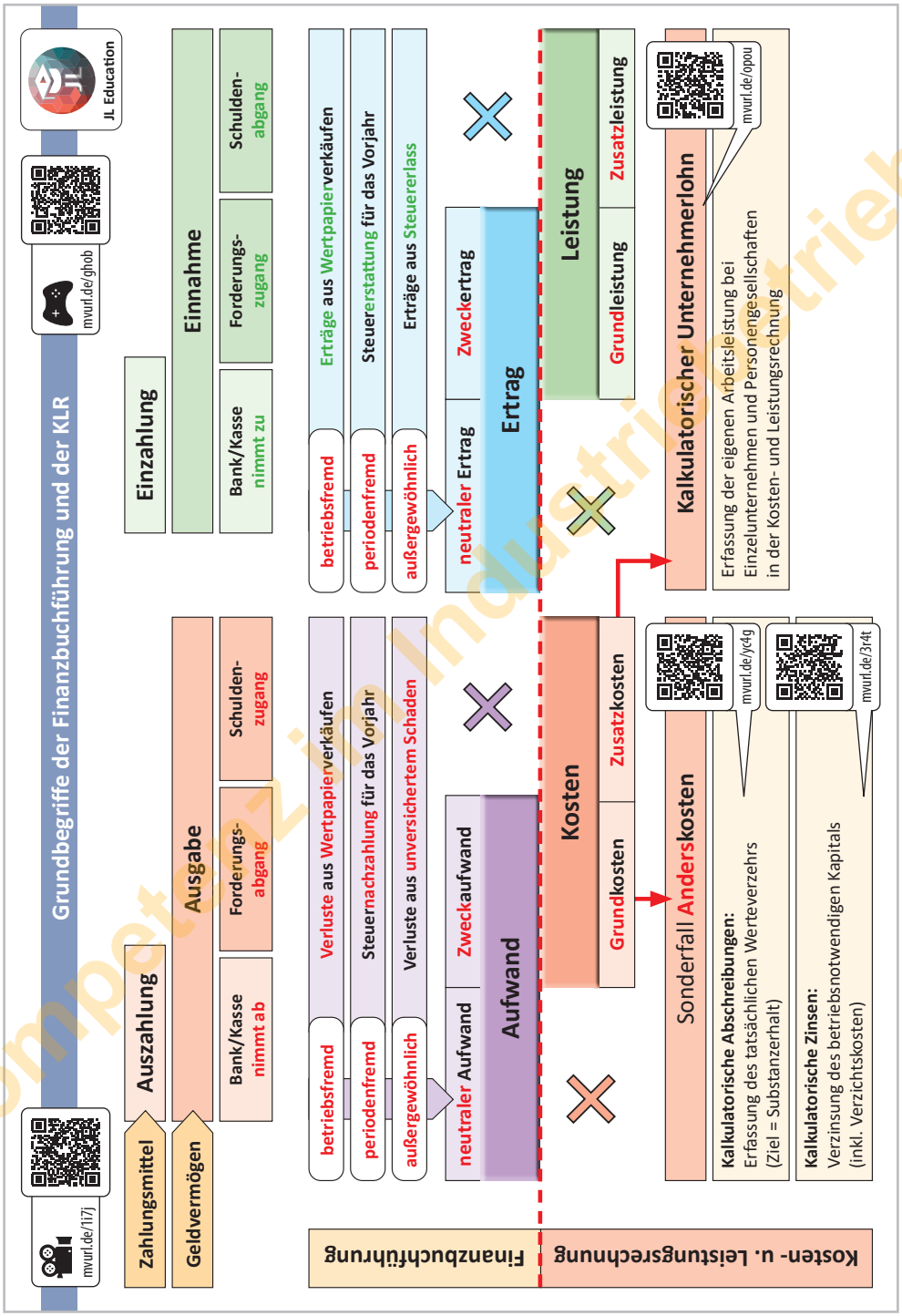
Die Beschaffungslogistik beschäftigt sich mit der Versorgung eines Unternehmens mit den benötigten Rohstoffen, Vorprodukten und Betriebsmitteln. Wichtige Aufgaben der Beschaffungslogistik sind:

- Auswahl und Bewertung von Lieferanten
- Verhandlung von Lieferbedingungen
- Bestellwesen und Lagerhaltung
- Transport und Wareneingang

Beispiel:

Die Ulmer Büromöbel AG wählt geeignete Lieferanten für Holz, Metallteile und Polstermaterialien aus. Der Einkauf verhandelt die Lieferbedingungen und erstellt Bestellungen. Die Materialien werden von den Lieferanten geliefert und beim Wareneingang geprüft, bevor sie eingelagert oder direkt in die Produktion weitergeleitet werden.

Kompetenz im Industriebetrieb 2



Kompetenz in Industriebetrieb 2

Kompetenztraining

58

1. Erklären Sie den Begriff Anderskosten und nennen Sie ein Beispiel!
2. Erläutern Sie, warum in der KLR kalkulatorische Abschreibungen angesetzt und nicht die in der Buchführung erfassten bilanziellen Abschreibungen übernommen werden!
3. Begründen Sie, warum es unter kostenmäßigen Gesichtspunkten berechtigt ist, für den Einzelunternehmer und für die mitarbeitenden Komplementäre einer KG jeweils entsprechende Kosten für deren Arbeitsleistung anzusetzen!
4. Erläutern Sie den Zweck der Verrechnung kalkulatorischer Kosten!
5. Unterscheiden Sie Anderskosten und Zusatzkosten!
6. Bei einer KG wird für die Mitarbeit des Komplementärs ein Unternehmerlohn in der Kalkulation berücksichtigt und über die Umsatzerlöse erwirtschaftet.

   Aufgabe:

   Erläutern Sie die Auswirkungen des einkalkulierten Unternehmerlohns auf das Betriebsergebnis und das Unternehmensergebnis!
7. Am 30. Juli 20.. haben wir einen Lkw angeschafft. Die Anschaffungskosten belaufen sich auf 81 000,00 EUR. Die Nutzungsdauer beträgt 9 Jahre. Es wird linear abgeschrieben.

   In der KLR wird der Lkw von den Wiederbeschaffungskosten abgeschrieben. Die Wiederbeschaffungskosten betragen 97 200,00 EUR. Die Abschreibung erfolgt ebenfalls linear. Die betriebsindividuelle Nutzungsdauer beträgt jedoch nur 6 Jahre.

   Aufgabe:

   Ermitteln Sie die bilanzielle und die kalkulatorische Abschreibung in EUR für jeweils einen Monat und auch für das betroffene Geschäftsjahr!
8. Erklären Sie den Finanzierungseffekt, den die Abschreibung ermöglicht!
9. Ordnen Sie die nachfolgenden Ertragsarten den betrieblichen oder neutralen Erträgen zu!
   - Umsatzerlöse für Handelswaren,
   - Erträge aus Beteiligungen,
   - Erträge aus dem Verkauf von Wertpapieren,
   - Zinserträge aus Bankguthaben,
   - unerwarteter Eingang für eine bereits abgeschriebene Forderung,
   - Mietertrag aus der Vermietung eines nicht betrieblich genutzten Gebäudes,
   - Steuerrückvergütung für das vergangene Geschäftsjahr,
   - Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse,
   - Bestandsmehrung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen,
   - Verkauf eines Anlagegutes über dem Buchwert,
   - selbst hergestellte Regale für die Verwendung im eigenen Betrieb.

59

1. 1.1 Ein Industriebetrieb bucht folgende Beträge:

Abschreibungen, Variante 1	
bilanzielle Abschreibungen	52 700,00 EUR
kalkulatorische Abschreibungen	52 700,00 EUR
Abschreibungen, Variante 2	
bilanzielle Abschreibungen	52 700,00 EUR
kalkulatorische Abschreibungen	48 900,00 EUR

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Unternehmerlohn

gezahlter Unternehmerlohn	0,00 EUR
kalkulatorischer Unternehmerlohn	15 000,00 EUR

Miete für Gebäude, Variante 1

gezahlter Mietaufwand	0,00 EUR
kalkulatorische Miete	24 000,00 EUR

Miete für Gebäude, Variante 2

gezahlter Mietaufwand	12 000,00 EUR
kalkulatorische Miete	36 000,00 EUR

Aufgabe:

Stellen Sie auf Grundlage der o. g. Sachverhalte die Begriffe Grundkosten, Anderskosten und Zusatzkosten dar! Geben Sie auch die betroffenen Beträge an!

1.2 Nennen Sie die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit bei der bilanziellen bzw. der kalkulatorischen Abschreibung die reale Kapitalerhaltung gesichert ist!

1.3 Nennen und erklären Sie Kriterien, nach denen die bilanzielle von der kalkulatorischen Abschreibung abgegrenzt werden kann!

1.4 Begründen Sie, warum Abschreibungen weder zu Auszahlungen noch zu Ausgaben führen!

2. Erläutern Sie, warum neben der Buchführung eine Kosten- und Leistungsrechnung erforderlich ist!

60 Die Tina Metzger OHG beliefert vorwiegend Supermärkte mit haltbaren Wurstwaren. Aus dem Rechnungswesen liegen folgende Informationen vor:

Aktiva	Bilanz zum 31. Dez. 20.. in EUR		Passiva
Gebäude	330 000,00	Gesellschafterin Metzger	500 000,00
Maschinen	735 000,00	Gesellschafterin Heinzler	220 000,00
Betr.- u. Geschäftsausstattung	180 000,00	Darlehen	810 000,00
Werkstoffe	215 000,00	Rückstellungen	75 000,00
Fertige u. unfertige Erzeugnisse	150 000,00	Verbindl. a. Lief. u. Leist.	255 000,00
Forderungen a. Lief. u. Leist.	120 000,00		
Wertpapiere	80 000,00		
Bank, Kasse	50 000,00		
	1 860 000,00		1 860 000,00

Ergänzungen zur vorliegenden Bilanz:

- In der Gesamtsumme der Maschinen ist eine stillgelegte Produktionsanlage mit einem Wert in Höhe von 135 000,00 EUR enthalten.
- Das Darlehen wurde von der Hausbank gewährt und wird mit 8 % p. a. verzinst.
- Rückstellungen werden für Aufwendungen gebildet, bei denen noch nicht sicher ist, ob, wann und in welcher Höhe sie eintreten. Sie zählen zum kurzfristigen Fremdkapital.

Aufgabe:

Ermitteln Sie das betriebsnotwendige Kapital und darauf aufbauend die kalkulatorischen Zinsen für ein Geschäftsjahr und für einen Monat! Es gilt ein Zinssatz von 9 % p. a.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

4 Ermittlung von Kosten und Leistungen mithilfe der Abgrenzungsrechnung

4.1 Grundstruktur einer Ergebnistabelle

mvurl.de/m4ls

Die Abgrenzungsrechnung ermittelt aus den erfassten Aufwendungen und Erträgen der Buchführung die **Höhe der Kosten und Leistungen.**

Für die Abgrenzungsrechnung hat sich als übliches Verfahren das **Zweikreissystem** durchgesetzt. Die **Buchführung** stellt den **Rechnungskreis I** dar, die **Abgrenzungsrechnung** und die **Kosten- und Leistungsrechnung** den **Rechnungskreis II.** Instrument für die Darstellung der Abgrenzungsrechnung ist die **Ergebnistabelle (Abgrenzungstabelle).**

Rechnungskreis I				**Rechnungskreis II**					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				KLR-Bereich	
Buchführung				unternehmens-bezogene Abgrenzungen[1]		kosten-rechnerische Korrekturen[1]		Kosten- und Leistungsarten	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Z.	Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge[2]	Kosten	Leistungen
1									
2									
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
6	Summen								
7	Salden								
8	Gesamtsumme								
9	Ergebnis	Gesamt-ergebnis[3]		Ergebnis aus unternehmens-bezogenen Abgrenzungen		Ergebnis aus kosten-rechnerischen Korrekturen		Betriebs-ergebnis	
10				Abgrenzungsergebnis (neutrales Ergebnis)					

Um das Verständnis für die Abgrenzungstechnik zu erleichtern, werden die unternehmensbezogene Abgrenzungsrechnung und die Abgrenzung in Form der kostenrechnerischen Korrekturen zunächst getrennt behandelt und erst danach werden die beiden Stufen zusammengefasst.

1 In der IHK-Prüfung werden in den **Spalten 3 und 4** nur die komplett betriebsfremden Aufwendungen und Erträge abgegrenzt. Alles andere – die Sondereffekte (periodenfremd, aber zum Betrieb gehörend, außergewöhnlich, aber zum Betrieb gehörend) und natürlich die kostenrechnerischen Korrekturen – wird in den **Spalten 5 und 6** abgegrenzt. Die nachfolgenden Darstellungen folgen diesen Vorgaben. In der Praxis werden Aufwendungen und Erträge in den Spalten 3 bis 8 unterschiedlich zugeordnet. Die Prüfungsaufgaben enthalten deshalb Informationen, die zu eindeutigen Lösungen führen.

2 Die **Erträge** entstehen durch Einkalkulieren von Anders- und Zusatzkosten in die Verkaufspreise.

3 Das Gesamtergebnis wird auch als **Unternehmensergebnis** bezeichnet.

Kompetenz im Industriebetrieb

LS 1

mvurl.de/19u6

4.2 Unternehmensbezogene Abgrenzung: Berücksichtigung der neutralen Aufwendungen und Erträge in der Ergebnistabelle

Ausgangspunkt für die unternehmensbezogene Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge sind die Zahlen der Buchführung. Diese Werte werden **unverändert in den Rechnungskreis I** der Ergebnistabelle übernommen.

Die eigentliche Abgrenzung erfolgt im **Rechnungskreis II**. Dabei werden die Zahlen der Buchführung, die in den Rechnungskreis I übernommen wurden, unter dem Gesichtspunkt betrieblich oder neutral sortiert.

- Die **betrieblichen Aufwendungen (Kosten)** und die **betrieblichen Erträge (Leistungen)** werden in die **Kosten- und Leistungsrechnung** des Rechnungskreises II übertragen.
- Die **betriebsfremden** (völlig neutralen) **Aufwendungen und Erträge** werden innerhalb des Rechnungskreises II in die Spalte **unternehmensbezogene Abgrenzung** übernommen.

Der Abgrenzung der Kosten von den Aufwendungen und der Leistungen von den Erträgen liegen **vier Grundfälle** zugrunde.

	Grundfälle	Beispiele	
1	Die Erträge sind gleich hoch wie die Leistungen.	Erträge aus Umsatzerlösen Leistungen aus Umsatzerlösen	20 000,00 EUR 20 000,00 EUR
2	Die Erträge sind keine Leistungen.	Mieterträge Leistungen	1 500,00 EUR 0,00 EUR
3	Die Aufwendungen sind gleich hoch wie die Kosten.	Aufwendungen für Büromaterial Kosten für Büromaterial	12 000,00 EUR 12 000,00 EUR
4	Die Aufwendungen sind keine Kosten.	Fremdinstandhaltungsaufwand für ein vermietetes Gebäude Kosten	4 000,00 EUR 0,00 EUR

Rechnungskreis I				Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				KLR-Bereich	
Buchführung				unternehmensbezogene Abgrenzungen		kostenrechnerische Korrekturen		Kosten- und Leistungsarten	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Z.	Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
1	Umsatzerlöse		20 000,00						20 000,00
2	Mieterträge		1 500,00		1 500,00				
3	Büromaterial	12 000,00						12 000,00	
4	Fremdinstandhaltung	4 000,00		4 000,00					

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Beispiel:

Das Industrieunternehmen Max Kluge KG weist beim Jahresabschluss nebenstehende Werte aus:

Konten	Betrag
Umsatzerlöse für eig. Erzeugnisse	750 000,00
Mieterträge	43 800,00
Zinserträge	17 950,00
Aufw. für Rohstoffe	480 000,00
Löhne	135 000,00
Mieten, Pachten	5 610,00
Büromaterial	48 950,00
Reisekosten	9 460,00
Verl. a. d. Verk. v. Wertpapieren (WP)	2 850,00
Instandhaltungsaufwand[1]	25 750,00

Aufgabe:

Ermitteln Sie mithilfe einer Ergebnistabelle das Gesamtergebnis, das Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung und das Betriebsergebnis!

Lösung: Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung

Rechnungskreis I				Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				KLR-Bereich	
Buchführung				unternehmensbezogene Abgrenzungen		kostenrechnerische Korrekturen		Kosten- und Leistungsarten	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Z.	Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
1	Umsatzerl. f. eig. Erz.		750 000,00						750 000,00
2	Mieterträge		43 800,00		43 800,00				
3	Zinserträge		17 950,00		17 950,00				
4	Aufw. für Rohst.	480 000,00						480 000,00	
5	Löhne	135 000,00						135 000,00	
6	Mieten, Pachten	5 610,00						5 610,00	
7	Büromaterial	48 950,00						48 950,00	
8	Reisekosten	9 460,00						9 460,00	
9	Verl. a. d. Verk. v. WP	2 850,00		2 850,00					
10	Fremdinstandhaltung[1]	25 750,00		3 200,00				22 550,00	
11	Summen	707 620,00	811 750,00	6 050,00	61 750,00	0,00	0,00	701 570,00	750 000,00
12	Salden	104 130,00		55 700,00				48 430,00	
13	Gesamtsumme	811 750,00	811 750,00	61 750,00	61 750,00	0,00	0,00	750 000,00	750 000,00
14	Ergebnis	Gesamtergebnis		Ergebnis aus unternehmensbezogenen Abgrenzungen		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen		Betriebsergebnis	
15				Abgrenzungsergebnis (neutrales Ergebnis)					

Gesamtergebnis	=	Abgrenzungsergebnis	+	Betriebsergebnis
104 130,00 EUR	=	55 700,00 EUR	+	48 430,00 EUR

1 Im Instandhaltungsaufwand von 25 750,00 EUR sind Reparaturen an einem vermieteten Gebäude in Höhe von 3 200,00 EUR enthalten.

Kontenplan im Industriebetrieb 2

Erläuterungen zur unternehmensbezogenen Abgrenzung:

- Alle betrieblichen Aufwendungen und betrieblichen Erträge werden im Rechnungskreis II als Kosten und Leistungen in die Kosten- und Leistungsrechnung übernommen. Als Saldo ergibt sich das Betriebsergebnis.
- Die betriebsfremden (völlig neutralen) Aufwendungen und Erträge werden im Rechnungskreis II in die unternehmensbezogene Abgrenzung übernommen und dadurch von der Kosten- und Leistungsrechnung abgegrenzt, weil sie das Betriebsergebnis verfälschen würden.
  Auf das Beispiel bezogen, betrifft das
  - **auf der Ertragsseite:** die **Mieterträge** sowie die **Zinserträge**.
  - **auf der Aufwandsseite:** die **Verluste aus dem Verkauf von Wertpapieren** sowie den **betriebsfremden** Anteil am **Instandhaltungsaufwand**. Der Saldo ergibt das Ergebnis aus unternehmensbezogener Abgrenzung.
- Zur Kontrolle wird zum Ende der Eintragungen die Abstimmung der Teilergebnisse vorgenommen. Die hierzu erforderliche **Rechenregel** lautet:

Gesamtergebnis = neutrales Ergebnis + Betriebsergebnis

Kompetenztraining

Vorlage

mvurl.de/aq47

61 1. Übertragen Sie die nachfolgende Ergebnistabelle in Ihre Unterlagen oder nutzen Sie die Vorlage. Berechnen Sie aufgrund der vorliegenden Werte das Gesamtergebnis, das Ergebnis aus unternehmensbezogenen Abgrenzungen, das Ergebnis aus kosten- und leistungsrechnerischen Korrekturen, das neutrale Ergebnis und das Betriebsergebnis!

Ergebnistabelle									
Rechnungskreis I				Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				KLR-Bereich	
Buchführung				unternehmensbezogene Abgrenzungen		kostenrechnerische Korrekturen		Kosten- und Leistungsarten	
		1	2	3	4	5	6	7	8
Z.	Konten	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Aufw.	Erträge	Kosten	Leistungen
1	Umsatzerl. f. eig. Erz.								
2	Aufw. für Rohstoffe								
3	…								
4	…								
5	…								
6	Summen	581 980,00	654 710,00	23 705,00	39 140,00	0,00	0,00	558 275,00	615 570,00
7	Salden								
8	Gesamtsumme								
9	Ergebnis	Gesamtergebnis		Ergebnis aus unternehmensbezogenen Abgrenzungen		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen		Betriebsergebnis	
10				Abgrenzungsergebnis (neutrales Ergebnis)					

Kompetenz im Industriebetrieb 2

2. Die Industriewerke Holzer & Wetzel OHG weisen für den Monat Juli in der Buchführung folgende Aufwendungen und Erträge aus:

Vorlage

mvurl.de/aq47

Konten	Beträge
Umsatzerlöse für eigene Erzeugnisse	1 050 000,00 EUR
Sonstige Umsatzerlöse	3 175,00 EUR
Mieterträge	17 500,00 EUR
Zinserträge	8 500,00 EUR
Erträge aus Beteiligungen	25 820,00 EUR
Aufwendungen für Rohstoffe	580 510,00 EUR
Löhne/Gehälter	120 750,00 EUR
Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung	48 690,00 EUR
Abschreibungen auf Sachanlagen[1]	60 510,00 EUR
Büromaterial	28 525,00 EUR
Versicherungsbeiträge	30 970,00 EUR
Abschreibungen auf Finanzanlagen	85 480,00 EUR

Aufgaben:

2.1 Übernehmen Sie die angegebenen Aufwendungen und Erträge in eine Ergebnistabelle!

2.2 Ermitteln Sie das Gesamtergebnis, das Ergebnis aus unternehmensbezogenen Abgrenzungen, das Ergebnis aus kosten- und leistungsrechnerischen Korrekturen, das neutrale Ergebnis und das Betriebsergebnis!

4.3 Kostenrechnerische Korrekturen: Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten in der Ergebnistabelle

LS 2

mvurl.de/47oh

Der Abgrenzung der Anderskosten und der Zusatzkosten in der Ergebnistabelle liegen **zwei Grundfälle** zugrunde. Sie ergänzen die vier Grundfälle der unternehmensbezogenen Abgrenzung (von S. 250).

	Grundfälle	Beispiele	
1	Kosten und Aufwendungen fallen nicht in gleicher Höhe an (Anderskosten).	bilanzielle Abschreibung (Aufw.)	7 300,00 EUR
		kalkulatorische Abschreibung (Kosten)	8 700,00 EUR
		gezahlte Zinsen (Aufwendungen)	4 100,00 EUR
		kalkulatorische Zinsen (Kosten)	7 200,00 EUR
2	Kosten sind keine Aufwendungen (Zusatzkosten).	Aufwendungen für Unternehmerlohn	0,00 EUR
		kalkulatorischer Unternehmerlohn	40 000,00 EUR

1 Sofern zwischen bilanziellen Abschreibungen und kalkulatorischen Abschreibungen nicht unterschieden wird, sind die angegebenen Abschreibungen auf Sachanlagen in die KLR zu übernehmen.

Kompetenz im Industriebetrieb

LS 11

10 Begründen und Treffen von Investitionsentscheidungen

10.1 Begriffe Investition und Finanzierung

(1) Investition

- **Investitionen** sind die **Verwendung von Finanzmitteln** zur Beschaffung von Sachvermögen, Finanzvermögen oder immateriellem[1] Vermögen.
- Sie gehen mit größeren **Anschaffungsauszahlungen** und **langfristiger Kapitalbildung** einher.

Beispiele:

- Kauf einer Stanzmaschine zur Produktion von Schlüsselanhängern (Investition in Sachvermögen).
- Beteiligung an anderen Unternehmen (Investition in Finanzvermögen).
- Kauf eines Patents (Investition in immaterielles Vermögen).

(2) Finanzierung

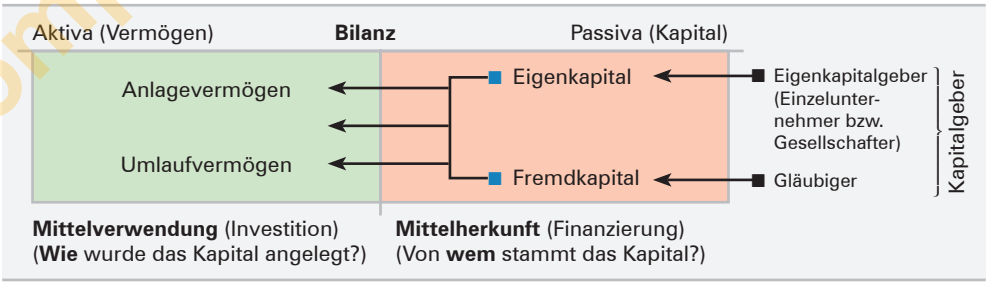
Zur Durchführung von Investitionen muss Kapital beschafft und bereitgestellt werden. Dies ist Aufgabe der Finanzierung.

- **Finanzierung** ist die **Bereitstellung von Finanzmitteln** zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben.
- **Finanzmittel** sind Mittel, mit denen Ausgaben getätigt werden. Dazu zählen auch noch nicht in Anspruch genommene Kredite.

10.2 Zusammenhang von Investition und Finanzierung

(1) Investition und Finanzierung aus Sicht der Bilanz

Betrachtet man die Investition und Finanzierung vom Standpunkt der Bilanz, so steht das **Kapital** auf der **Passivseite** der Bilanz. Es gibt Auskunft darüber, welche Kapitalbeträge dem Industriebetrieb zur Nutzung überlassen worden sind und in welcher rechtlichen Form (Eigenkapital, Fremdkapital) das geschehen ist. Aus der **Aktivseite** der Bilanz ist zu erkennen, welche **Verwendung die Mittel** (Anlagevermögen, Umlaufvermögen) gefunden haben.



1 **Immateriell:** unstofflich, geistig.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

(2) Ablauf der Finanzierung von Investitionen

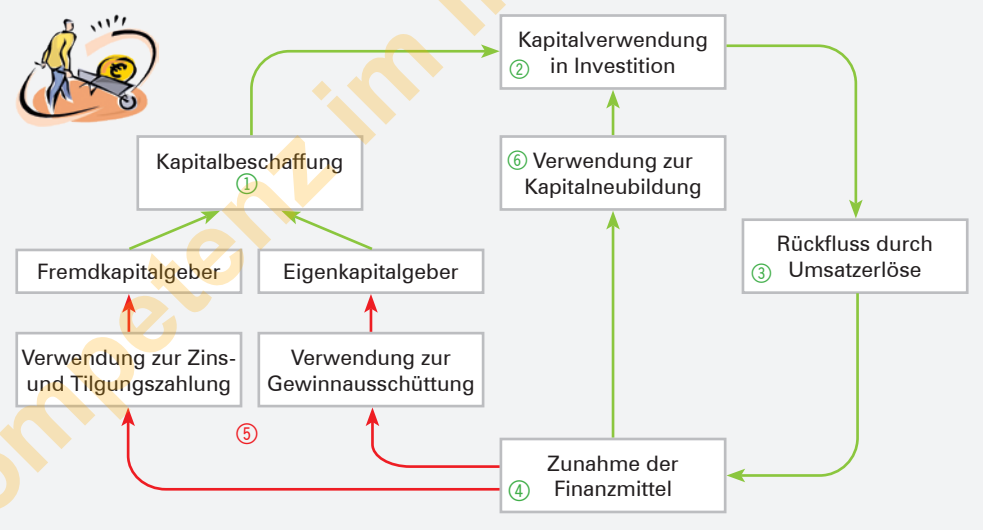
Mit jeder Investitionsentscheidung stellt sich zwangsläufig die Frage nach ihrer Finanzierung. Die Frage lautet: wer stellt die benötigten Finanzmittel zur Verfügung?[1]

Der Ablauf der **Finanzierung von Investitionen** verläuft in der Regel in vier Schritten:

1. Schritt:	Ist die Investitionsentscheidung gefallen, sucht der Industriebetrieb nach einem Kapitalgeber (z. B. einer Bank).
2. Schritt:	Hat der Industriebetrieb einen möglichen Kapitalgeber gefunden, wird dieser die Investition prüfen (z. B. Rentabilität der Investition).
3. Schritt:	Stimmt der Kapitalgeber zu, kommt es zu Vertragsverhandlungen über die Finanzierungsbedingungen (z. B. Kapitalsumme, Zinsen, Laufzeit, Rückzahlung).
4. Schritt:	Kommt es zu einer Einigung über die Finanzierungsbedingungen, erfolgt die Auszahlung der Finanzmittel durch den Kapitalgeber.

Gelingt die Finanzierung des Investitionsvorhabens, wird die Investition durchgeführt. Scheitert die Finanzierung, scheitert auch die Investition. Gehen wir davon aus, dass die Investition gelingt, dann stellt sich die Frage, welche **Auswirkung die Investition** auf den **Finanzfluss im Industriebetrieb** hat.

(3) Investition und Finanzierung im Unternehmenskreislauf



Durch die Kapitalbeschaffung ① über Eigenkapital oder Kredite erhält der Industriebetrieb die Finanzmittel für Investitionen ②. Die Investition (z. B. Kauf von Maschinen) ermöglicht es, Güter zu produzieren und zu verkaufen. Über die Umsatzerlöse ③ erhält der Industriebetrieb Finanzmittel ④. Diese verwendet er, um Zahlungen an die Kapitalgeber zu leisten

1 Investition und Finanzierung sind untrennbar miteinander verknüpft. Die Investition beginnt mit einer Auszahlung, der später Einzahlungen folgen. Die Finanzierung beginnt mit einer Einzahlung, der später Auszahlungen folgen.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

(z. B. Zahlung von Zins und Tilgung an die Gläubiger bzw. Gewinnausschüttung an die Gesellschafter ⑤). Ist der Kapitalrückfluss[1] über die Umsatzerlöse höher als die Zahlungen an die Kapitalgeber, verbleibt dieser Teil im Industriebetrieb und kann wieder investiert werden (z. B. in den Ersatz der abgenutzten Maschinen oder in zusätzliche Investitionen). Dies führt zu einer Kapitalneubildung ⑥.

- **Investitionen** sind durch eine **längerfristige Bindung der Finanzmittel mit nachfolgender Kapitalfreisetzung** gekennzeichnet.
- Investitionen sind **ohne Finanzierung nicht durchführbar.**

10.3 Grundsätzliches zur Investitionsrechnung

mvurl.de/tc33

Ein Investor wird sich dann für die Durchführung einer Investition entscheiden, wenn sich das gebundene Kapital in einer Höhe verzinst, die er im Vergleich zu alternativen Anlagemöglichkeiten als ausreichend ansieht.

- Eine Investition ist z. B. als lohnend anzusehen, wenn über den Nutzungszeitraum die aus der Investition fließenden **Einzahlungen**[2] **höher** sind als die damit verbundenen **Auszahlungen.**[3]
- Zudem muss der **Überschuss der Einzahlungen** eine **angemessene Verzinsung** des eingesetzten Kapitals ermöglichen.[4]

Die Schwierigkeit für den Planer liegt in der Unsicherheit begründet, dass die durch das Investitionsobjekt bedingten zukünftigen Einzahlungen und Auszahlungen nicht exakt einzuschätzen sind.

- Die **Investitionsrechnung** hat die Aufgabe, alle **zahlenmäßig erfassbaren Daten** eines Investitionsobjekts zu sammeln und daraus eine **Beurteilung des Investitionsobjekts** abzuleiten.
- Die **wichtigsten Daten** für die Erstellung einer Investitionsrechnung sind die aus den Investitionsobjekten zu erwartenden **Einzahlungen** und **Auszahlungen** bzw. die zu erwartenden **Kosten.** Die Daten sind umso unsicherer, je weiter die Planung in die Zukunft weist.

Ziel der Investitionsrechnung ist, die **Investitionswahl** zu **optimieren.** Der Industriebetrieb möchte feststellen, welches von mehreren sich gegenseitig ausschließenden Investitionsobjekten das vorteilhafteste ist.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

1 Voraussetzung dafür, dass das investierte Kapital in Form von Einzahlungen wieder zurückfließt, ist, dass der Wertverlust der Investition in die Verkaufspreise einkalkuliert wurde und der Verkaufspreis am Markt durchgesetzt werden konnte.

2 **Einzahlungen** führen zu einer Zunahme des Zahlungsmittelbestands.

3 **Auszahlungen** führen zu einer Abnahme des Zahlungsmittelbestands.

4 Man nennt die Investitionsrechnung deshalb auch **Wirtschaftlichkeitsrechnung.**

10.4 Statische Verfahren der Investitionsrechnung

mvurl.de/9z1p

(1) Begriff

- Die **statischen Verfahren** beurteilen eine Investition aufgrund der anfallenden **Kosten,** der Höhe des möglichen **Gewinns,** der erzielbaren **Verzinsung** oder der zu erwartenden **Einzahlungen und Auszahlungen.**
- Unterschiede im Hinblick auf den **Zeitpunkt der Ein- und Auszahlungen** werden **nicht berücksichtigt.**

(2) Arten

Im Folgenden werden vier Arten vorgestellt:

- die Kostenvergleichsrechnung,
- die Gewinnvergleichsrechnung,
- die Rentabilitätsrechnung und
- die Amortisationsrechnung.

Für die Darstellung der einzelnen Verfahren verwenden wir das nachfolgende Investitionsvorhaben.

Beispiel:

Die Salzgitter Kaltstahl AG möchte eine moderne Presse zur Produktion von Formteilen beschaffen. Es liegen zwei Angebote vor, die von der Abteilung Controlling ausgewertet werden:

Angebot 1 (vollautomatische Presse)

Anschaffungskosten 162 000,00 EUR, geplante Nutzungsdauer sechs Jahre, Restwert 12 000,00 EUR, geplante Leistungsmenge pro Jahr 18 000 Teile, Kapazitätsgrenze 28 000 Teile, Fixkosten pro Jahr: lineare Abschreibung, kalkulatorische Zinsen (Zinssatz 4 %) und sonstige Fixkosten in Höhe von 41 100,00 EUR, variable Kosten je Stück 9,50 EUR.

Angebot 2 (halbautomatische Presse)

Anschaffungskosten 90 000,00 EUR, geplante Nutzungsdauer vier Jahre, kein Restwert, geplante Leistungsmenge pro Jahr 18 000 Teile, Kapazitätsgrenze 27 000 Teile, gesamte Fixkosten (einschließlich Abschreibungen und Zinsen [Zinssatz 4 %]) pro Jahr 23 200,00 EUR, variable Kosten je Stück 12,00 EUR.

Der Verkaufspreis für ein Formteil liegt zurzeit bei 14,00 EUR. Die Salzgitter Kaltstahl AG schreibt linear ab.

Aufgabe:

Werten Sie die beiden Angebote für das erste Wirtschaftsjahr mithilfe der statischen Verfahren der Investitionsrechnung aus!

Kompetenz im Industriebetrieb

mvurl.de/d5p5

10.4.1 Kostenvergleichsrechnung

(1) Grundlegendes

Die Kostenvergleichsrechnung beurteilt Investitionsalternativen ausschließlich nach den von ihnen **verursachten Kosten**. Dabei entscheidet sich der Investor für das Investitionsobjekt mit den geringsten Kosten.

Die Kostenvergleichsrechnung verwendet nur die Rechengröße **Kosten**.

Die zur Beurteilung heranzuziehenden Kosten setzen sich zusammen aus den fixen[1] und variablen[2] Kosten.

$$K = K_{fix} + k_v \cdot x$$

- Zu den **variablen Kosten** zählen z. B. die Fertigungslöhne und die Materialkosten.
- Die **fixen Kosten** umfassen insbesondere die kalkulatorische Abschreibung und die kalkulatorischen Zinsen.

Mithilfe der **kalkulatorischen Abschreibung** wird der Werteverzehr des Investitionsobjekts erfasst. Dabei wird im Folgenden von einer linearen Abschreibung ausgegangen.

$$\text{kalkulatorische Abschreibung} = \frac{\text{Wiederbeschaffungskosten}^3 - \text{Restwert}^4}{\text{Nutzungsdauer}}$$

Hinweis:

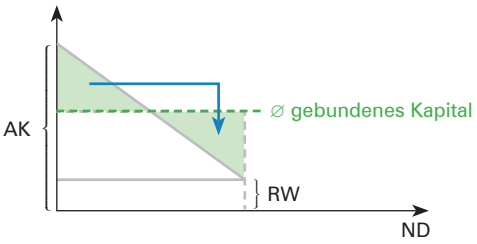
Im Folgenden wird Preisstabilität unterstellt. In diesem Fall entsprechen die Wiederbeschaffungskosten den Anschaffungskosten.

Die **kalkulatorischen Zinsen** werden vom durchschnittlich gebundenen Kapital berechnet.

$$\text{kalkulatorische Zinsen} = \frac{\text{durchschnittlich gebundenes Kapital} \cdot \text{Zinssatz}}{100}$$

$$\text{durchschnittlich gebundenes Kapital} = \frac{\text{Anschaffungskosten} + \text{Restwert}}{2}$$

Da der Restwert (RW) erst am Ende der Nutzungsdauer (ND) zurückfließt, ist für die Ermittlung des durchschnittlich gebundenen Kapitals der Restwert zu den Anschaffungskosten (AK) hinzuzurechnen.



1 **Fixe Kosten** sind Kosten, die sich bei Änderung der Produktionsmenge in ihrer **absoluten Höhe nicht verändern**.

2 **Variable Kosten** sind Kosten, die sich bei Änderung der Produktionsmenge in ihrer **absoluten Höhe verändern**.

3 Sollten keine Wiederbeschaffungskosten – und anstelle dessen die Anschaffungskosten – genannt sein, so sind die Anschaffungskosten für die Berechnung heranzuziehen.

4 Ein **Restwert** wird angesetzt, wenn am Ende der Nutzungsdauer ein Liquidationserlös (z. B. Schrottwert) anfällt. Ist in den Situationen (Aufgaben) kein Hinweis zu einem Restwert genannt, bleibt dieser unberücksichtigt.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Marketingkonzepte planen und umsetzen

LS 1

1 Untersuchungen zum Markt

1.1 Begriff Markt

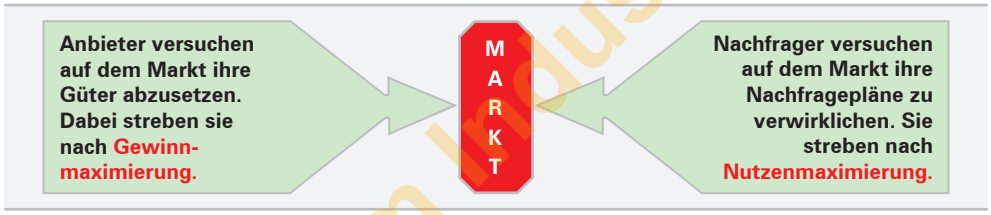
Der **Markt** ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen.

Den **Anbietern** bietet der Markt die Möglichkeit,

- sich **über die Nachfrage zu informieren,**
- **ihre Güter** entsprechend ihren Zielvorstellungen **anzubieten** und
- dabei die **Gewinnmaximierung** anzustreben.

Den **Nachfragern** bietet der Markt die Möglichkeit,

- sich **über das Angebot zu informieren,**
- **ihre Kaufentscheidungen** entsprechend ihren Zielvorstellungen zu **treffen** und
- dabei nach **Nutzenmaximierung** zu streben.



Über den Markt erfolgt ein **Ausgleich** zwischen den **entgegengesetzten** Interessen von Anbietern und Nachfragern. Als Ergebnis des Marktgeschehens bildet sich ein Preis **(Gleichgewichtspreis)**, über den die unterschiedlichen Zielsetzungen der Marktteilnehmer „ausgeglichen" werden **(Selbststeuerungsmechanismus des Marktes).**

1.2 Analyse und Beurteilung der Markt- und Unternehmenssituation

1.2.1 Analyse und Beurteilung der Marktsituation

Aufgabe eines jeden Unternehmens ist es, den Absatz seiner Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf seinem Markt erfolgreich ist.

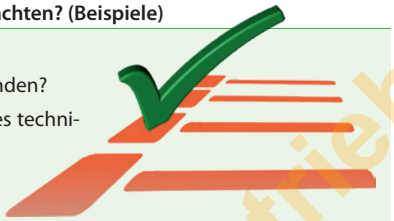
Durch die zunehmende Sättigung der Bedürfnisse, den technischen Fortschritt und die Liberalisierung der Märkte kommt es derzeit zu einem **Überhang des Leistungsangebots.** Dies führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der **Absatz der erzeugten Produkte** zur **Hauptaufgabe der Unternehmen** wird.

Diese Aufgabe kann nur gelingen, wenn der **Absatzmarkt zuvor systematisch analysiert und beurteilt** wurde. Die Unternehmensziele richten sich in der Folge zunehmend an der vorliegenden Marktsituation aus.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Eine Marktsituation lässt sich beschreiben durch den Grad der Erfüllung **unternehmensexterner Faktoren**[1].

Checkliste: Welche unternehmensexternen Faktoren sind zu beachten? (Beispiele)



Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten

- ✓ Ist die Leistungserbringung an den Besitz von Patenten gebunden?
- ✓ Ist hierfür ein bestimmtes Mindestkapital oder ein besonderes technisches Verständnis erforderlich?
- ✓ Ist der Zugang zu den Beschaffungsmärkten für alle offen?

Wachstumsrate der Branche

- ✓ Handelt es sich um eine Branche mit Zukunftsperspektiven (z. B. Biotechnologie, Cloud Computing, Big Data, Internet der Dinge, erneuerbare Energien, KI)?

Verwaltungsrechtliche Rahmenbedingungen

- ✓ Wie hoch ist die Gewerbesteuer?
- ✓ Welche Bauvorschriften sind gegeben?
- ✓ Wie ist die verkehrstechnische und informationstechnische Infrastruktur?

Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen

- ✓ Werden Fördermittel und Subventionen gewährt?
- ✓ Wie hoch ist das Zinsniveau für Betriebsmittelkredite?
- ✓ In welcher Phase des Konjunkturzyklus befindet sich die eigene Volkswirtschaft?

Globale Rahmenbedingungen

- ✓ Wie entwickelt sich derzeit die globale Konjunktur – insbesondere im Hinblick auf das eigene Leistungsprogramm?
- ✓ Auf welchem Niveau bewegt sich der Wechselkurs der eigenen Währung im Verhältnis zu unseren Handelspartnern außerhalb des Euro-Währungsgebietes?

Ökologische Rahmenbedingungen

- ✓ Welche Vorschriften zur Vermeidung von Umweltbelastung durch Lärm, Abluft, Abwasser sind zu berücksichtigen?

Ansprüche kritischer Gesellschaftsgruppen (Stakeholder)

- ✓ Werden die Ansprüche unterschiedlicher Gesellschaftsgruppen angemessen berücksichtigt (z. B. Berücksichtigung naturschutzrechtlicher Belange)?

Gesamtsituation des Marktes

- ✓ Befindet sich das Unternehmen auf einem **Verkäufermarkt,** auf dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Angebot **(Nachfrageüberhang)?**
- ✓ Liegt der umgekehrte Fall eines **Käufermarktes** vor mit einem **Angebotsüberhang** oder ist das Unternehmen auf einem **Gleichgewichtsmarkt** tätig?

Die Antworten auf diese Fragestellungen werden im Rahmen der Marktforschung[2] gewonnen und ergeben eine Zustandsbeschreibung der Marktsituation. Diese Marktsituation kann das Unternehmen unmittelbar nicht verändern. Die externen Marktfaktoren müssen zunächst akzeptiert werden. Ansatzpunkte für eine mittel- bis langfristige Verbesserung der Marktsituation aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens stellen seine unternehmensinternen Faktoren dar.

1 **Faktor**: wichtiger Umstand, mitbestimmende Ursache.

2 Siehe Kapitel 6, S. 422 ff.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

LS 12

11 Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik[1] umfasst alle marketingpolitischen Maßnahmen, die das Unternehmen und seine Produkte in der Öffentlichkeit darstellen und bekannt machen.

Überblick über die Formen der Kommunikationspolitik:

Traditionelle Werbung	Kundenbindungs-konzept	Onlinebasierte Werbung	Unternehmensauftritt in sozialen Netzwerken
■ Werbung ■ Salespromotion ■ Merchandising ■ Public Relations ■ Sponsoring ■ Co-Branding	■ Direktmarketing ■ Customer Relationship Management (CRM)	■ Internet ■ Suchmaschinen-werbung	

11.1 Traditionelle Werbung

11.1.1 Begriff, Wirkungsweise und Grundsätze der Werbung

(1) Begriff Werbung

Zur **Werbung** gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, auf ein Erzeugnis und/oder eine Dienstleistung aufmerksam zu machen und Kaufwünsche zu erzeugen.

Das Ziel der Werbung besteht darin, das beworbene Gut aus der Menge der anderen, teilweise homogenen Güter[2] herauszuheben und es dem Käufer in seiner Wunschvorstellung näher zu bringen.

Warum Werbung?

aus Sicht des Unternehmens:
- ✓ Möglichkeit, Kunden über das Angebot zu informieren
- ✓ Ziel: Kunden gewinnen und binden

aus Sicht des Kunden:
- ✓ Möglichkeit, den richtigen Anbieter zu finden
- ✓ Ziel: bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse

1 Unter **Kommunikation** versteht man den Austausch von Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger.

2 **Homogene Güter** sind gleichartige Güter, die dieselben Eigenschaften aufweisen.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

(2) Wirkungsweise am Beispiel der AIDA-Formel

Der Amerikaner Elmo Lewis entwickelte bereits vor über 100 Jahren ein vierstufiges Modell, das die Wirkungsweise einer Werbemaßnahme vereinfachend, aber anschaulich beschreibt. Dieses Modell ist bekannt unter der Bezeichnung **AIDA-Formel**. Die Grundidee besteht darin, dass sich die Werbewirkung schrittweise in Stufen entfaltet. Die Buchstaben von **AIDA** stehen für die Unterteilung der Kaufentscheidung in diese vier Stufen. In jeder Stufe wird der Kunde durch gezielte Maßnahmen im Sinne der erwünschten Kaufentscheidung beeinflusst.

	Stufen	Maßnahmen innerhalb der Stufe
A	**Attention** Aufmerksamkeit gewinnen	Interesse gewinnt man, indem man Emotionen weckt, z. B. durch Bilder oder kurze Filmsequenzen schöner Menschen, niedlicher Tiere, staunender Kinderaugen, Musik, Logos, kurze Texte.
I	**Interest** Interesse wecken	Es gilt, die gewonnene Aufmerksamkeit auszubauen und umzuwandeln in ein Interesse. Der Umworbene soll verweilen, sich mit der Werbung beschäftigen. Daher verknüpft sich die Werbung an dieser Stelle häufig mit einem Witz, einer Geschichte, einem Rätsel, einer Andeutung. Das Interesse wird weiter transportiert, indem man dem Umworbenen zeigt, wie gerade dieses und kein anderes Produkt der Werbefigur (z. B. Fotomodel, Sportler, Kind) einen klaren Nutzen bringt, z. B. Schönheit, Wohlstand, Erfolg, Ansehen, Fitness, Freude, günstiger Preis.
D	**Desire** (Besitz-)Wunsch auslösen	Dem Umworbenen wird vermittelt, dass nicht nur die Werbefigur, sondern auch er selbst schön, wohlhabend, erfolgreich, fit usw. sein kann – wenn er denn das Produkt kauft. Er bekommt daher rationale (z. B. Preis, technische Daten) oder emotionale (z. B. Status, Erfolg, geliebt werden) Gründe zum Kauf dieses Produkts genannt.
A	**Action** (Kauf-)Aktion bewirken	Der Umworbene muss in seinem Bewusstsein gestärkt werden, mit dem Kauf die richtige Entscheidung zu treffen. Die konkrete Handlung muss gefördert werden, z. B. durch Angabe einer Internetadresse, durch ein tatsächliches Übergabeangebot o. Ä.

Jede der Stufen setzt die erfolgreiche Überwindung der vorherigen Stufe voraus. So kann der Besitzwunsch nicht geweckt werden, wenn nicht zuvor das Interesse und – noch früher – die Aufmerksamkeit gewonnen wurde.

Kompetenz im Handel: Betrieb 2

(3) Grundsätze der Werbung

Grundsätze der Werbung

Klarheit und Wahrheit

Die Werbung muss für den Kunden klar und leicht verständlich sein. Sie sollte sachlich unterrichten, die Vorzüge eines Artikels eindeutig herausstellen, keine Unwahrheiten enthalten und nicht täuschen. Falsche Informationen (Versprechungen) führen zu Enttäuschungen und langfristig zu Absatzverlusten.

Eine irreführende Werbung ist verboten [§ 5 UWG].

Wirtschaftlichkeit

Die Aufwendungen der Werbung finden ihre Grenzen in ihrer Wirtschaftlichkeit. Die Werbung ist dann unwirtschaftlich, wenn der auf die Werbung zurückzuführende zusätzliche Ertrag niedriger ist als der Aufwand.

Soziale Verantwortung

Die Werbung darf keine Aussagen oder Darstellungen enthalten, die gegen die guten Sitten verstoßen oder ästhetische, moralische oder religiöse Empfindungen verletzen. Die rechtliche Umsetzbarkeit von Werbemaßnahmen hängt insbesondere von den Bestimmungen des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG] ab.

Wirksamkeit

Die Werbung muss die Motive der Umworbenen ansprechen, Kaufwünsche verstärken und letztlich zum Kauf führen. Eine wichtige Voraussetzung für eine wirksame Werbung ist eine genaue Bestimmung der Zielgruppe.

Einheitlichkeit, Stetigkeit, Einprägsamkeit

Die Werbung sollte stets einen gleichartigen Stil aufweisen (bestimmte Farben, Symbole, Figuren, Slogans), um beim Kunden einen Wiedererkennungseffekt zu erzielen. Durch die regelmäßige Wiederholung der Werbebotschaft wird deren Einprägsamkeit erhöht.

Um den Erfolg der Werbung sicherzustellen und um die Werbemaßnahmen kontrollieren zu können, ist für jede Form der Werbung das Aufstellen eines Werbeplans notwendig.

11.1.2 Werbeplan

(1) Überblick

Im Werbeplan sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- Welche **Formen der Werbung** sollen durchgeführt werden?
- Welche **Werbemittel** und **Werbeträger** sind einzusetzen?
- Welche **Streuzeit** wird festgesetzt?
- Welche **Streugebiete** und **Streukreise** sind auszuwählen?
- Welche Beträge können für die Werbung eingesetzt werden **(Werbeetat)?**

Kompetenz im Industriebetrieb 2

11.4 Unternehmensauftritt in sozialen Netzwerken (Social Media)

(1) Begriff soziale Netzwerke

Menschen vertrauen niemandem mehr als ihren Freunden aus dem sozialen Umfeld. Das Internet mit seinen sozialen Netzwerken (z. B. Instagram, X, Xing, YouTube usw.) erweitert die realen Freunde um virtuelle Freunde. Es ist der Aufenthaltsort von Millionen von Menschen. Die sozialen Netzwerke haben damit die Nutzung des Internets verändert. Die Menschen verwenden das Internet nicht nur, um Informationen zu suchen, sie gestalten es aktiv mit durch ihre eigenen Beiträge. Verständlich, dass die Unternehmen dorthin wollen, wo ihre Kunden sind.

Soziale Netzwerke sind Plattformen im Internet, mit deren Hilfe Nutzer Nachrichten senden und empfangen, Bilder, Texte, Audio- und Videodateien austauschen, miteinander Spaß haben, sich verabreden, lachen und diskutieren.

Der Zugang zu den sozialen Netzwerken ist in der Regel für den Nutzer kostenlos. Die Einnahmen gewinnen die Betreiber aus der Vermarktung von Werbeflächen auf ihren Plattformen.

Um ein soziales Netzwerk nutzen zu können, muss der Nutzer zunächst ein Profil anlegen, bei dem er Name, Tätigkeit, Beruf, Interessen usw. angibt – genau die Informationen, die für die Gegenseite, die werbenden Unternehmen im Netzwerk, sehr kostbar und daher hoch willkommen sind.

(2) Möglichkeiten zur Gestaltung des Unternehmensauftritts

Frühere Werbung im Internet trat in Bannerform auf und sprang dem Nutzer direkt ins Auge. Unternehmensauftritte in sozialen Netzwerken sind ausgeklügelter, eher als Inhalt getarnt und werden daher nicht unmittelbar als Werbung wahrgenommen. Der Nutzer soll unbewusst auf die Werbung reagieren. Es liegt weder im Interesse des Werbenden noch im Interesse des Betreibers des sozialen Netzes, wenn der Nutzer gestört oder gar vertrieben wird.

- **Social-Media-Targeting (Social Targeting)**

- **Targeting** ist eine **digitale Werbung,** die mithilfe von **Programmen** möglichst exakt auf die **Zielgruppe ausgerichtet** ist.
- **Ziel des Targeting** ist, die Zielgruppe mit möglichst geringem Streuverlust zu erreichen.

Da die Nutzer sozialer Netzwerke im Rahmen der Profilerstellung völlig freiwillig eine Fülle personenbezogener Daten mit hohem Wahrheitsgehalt von sich preisgeben, können diese Daten für eine zielgerichtete Werbung sehr einfach genutzt werden.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Beispiel: Facebook

Der Ersteller eines Unternehmensauftritts bei Facebook kann seine Werbeeinschaltung gezielt spezifizieren, z. B. in Bezug auf

Ort	Durch die Beschränkung auf eine bestimmte Region ist der Auftritt nur für jene Nutzer sichtbar, die in dieser Region wohnen.
Demografie	Festlegungen auf Alter und Geschlecht sind möglich.
Interessen	Die Werbung richtet sich nur an jene Nutzer, die in ihrem Profil identische Interessen angeben (z. B. Sport, Kochen).
Bildung & Arbeit	Damit wird eine Beschränkung auf Berufsgruppen oder Bildungsniveau erreicht z. B. auf Schüler, Studenten, Akademiker.

Facebook unterstützt die Filterung beim Erstellen wirkungsvoll, indem es bei jeder Kriterienauswahl eine direkte Prognose darüber abgibt, wie viele Nutzer durch die augenblickliche Festlegung erreicht würden.

Damit erreicht der Unternehmensauftritt genau die gewünschte Zielgruppe. Der **Streuverlust wird minimiert** und die **Werbungskosten werden effizient** genutzt.

Reagiert der Benutzer auf den Unternehmensauftritt („Gefällt mir"-Button bei Facebook), gibt er indirekt eine weitere Rückmeldung an den Werbenden, der dadurch seine Informationen über die Zielkundschaft weiter präzisieren kann.

Beispiel:

Estimated Reach [?]

6,680 people

- who live in **Germany**
- who live within 25 miles of **Oldenburg**
- age **18** and older
- who like **#Film** or **#Movies**

Virales[1] Marketing

Virales Marketing ist ein Marketingkonzept, das die Kunden veranlassen soll, in digitaler Form Werbekommunikation über Produkte und Dienstleistungen aus eigenen Stücken weiterzuverbreiten.

Virales Marketing nutzt z. B. die Strukturen sozialer Netzwerke,[2] um Werbebotschaften **virusartig zu verbreiten**. Damit dieser Verbreitungseffekt eintritt, muss der Nutzer das Bedürfnis haben, seine **Entdeckung im Internet** mit seinen **Freunden zu teilen**. Gut geeignet ist hierfür ein witziges, originelles Ausgangsmaterial.

Beispiel:

Bekannt ist das Werbespiel **Moorhuhn** der Whiskymarke Johnnie Walker. Das Spiel erreichte eine weite Verbreitung und die Popularität färbte auf die Marke ab.

1 **Viral**: In der Biologie und Medizin ein Begriff, der angibt, dass etwas im Zusammenhang mit Viren steht, z. B. viraler Infekt.

2 Weitere Übertragungskanäle sind E-Mails, Webseiten, Foren oder Chatrooms.

Kompetenz im Industriebetrieb 2

(3) Erstellung eines Firmenauftritts bei Facebook

Die Erstellung eines Firmenauftritts bei Facebook ist einfach. Voraussetzung ist, dass man bei diesem sozialen Netzwerk registriert ist. Auf der Startseite findet sich (unten) der Link „Werbeanzeige erstellen“. Von dort ab wird man Schritt für Schritt durch Facebook geführt.

(4) Chancen durch den Unternehmensauftritt

Nur ein einfacher Mausklick auf der Webseite des Unternehmens – schon ist der Nutzer im Unternehmensauftritt innerhalb des sozialen Netzwerks.

Dort steht ihm die ganze Spielwiese des sozialen Netzes zur Verfügung. Es gibt Foren, in denen Nutzer ihre Erfahrungen zu bestimmten Themen/Produkten einbringen können, Experten beantworten Fragen, Videos zeigen Schritt für Schritt, wie bestimmte Arbeiten durchgeführt werden usw.

Schnell, kostengünstig und zielbezogen wird so ein breites Publikum angesprochen, unterhalten und gebunden. Da Inhalte durch Empfehlungen von Freunden weiterverbreitet werden, sind sie automatisch mit einem Vertrauensvorschuss belegt.

(5) Risiken

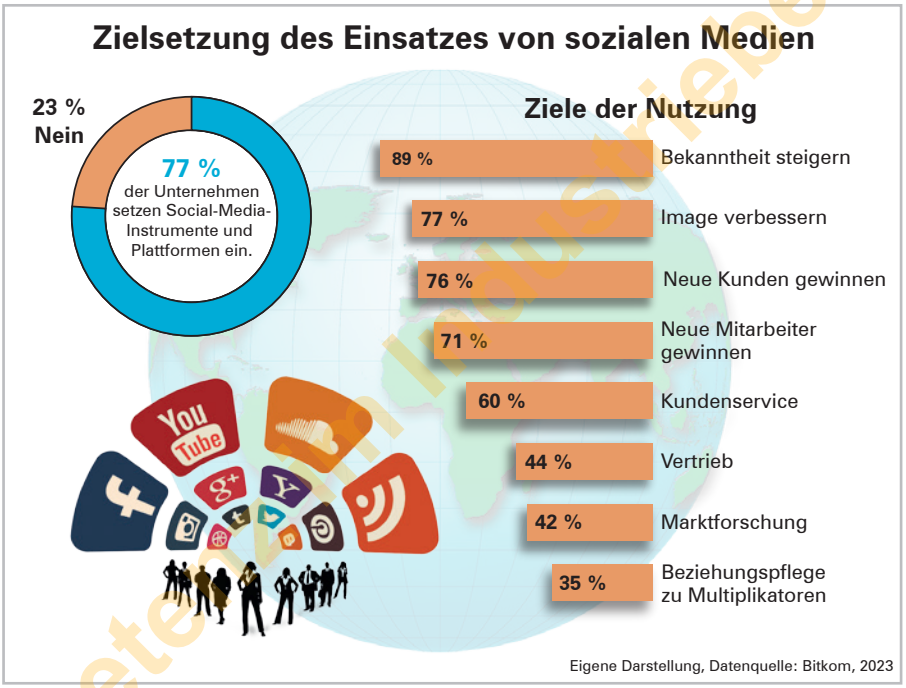
Gefahr eines Imageschadens	■ Wird der Unternehmensauftritt nicht durch Aktualität, vertrauenswürdige Informationen und konstruktiven Umgang mit Kritik gestützt, besteht die Gefahr, dass der Auftritt außer Kontrolle gerät. ■ Negative Meinungen verbreiten sich rasch im Netz und schaden dem Unternehmensimage.
Nutzer werden nicht erreicht	■ Nutzer suchen Netzwerke in erster Linie nicht deswegen auf, um sich über Produkte zu informieren oder etwas zu kaufen. Nutzer von sozialen Netzwerken wollen sich mit Freunden austauschen, Spaß haben, diskutieren. Hier wird „geliked“, kommentiert, geteilt. Traditionelle Werbeanzeigen funktionieren daher nicht in den sozialen Netzwerken. ■ Um Erfolg zu haben, müssen Unternehmen ein Verständnis dafür entwickeln, wie Nutzer in sozialen Netzwerken „ticken“. Gefragt ist ein Auftritt, der zum Mitmachen einlädt, der Gesprächsstoff liefert und zur Weiterempfehlung verführt.
fehlende Kontrolle über Nutzerbeiträge	■ Da der Nutzer (z. B. in Foren) selbst aktiv wird, hat das Unternehmen weniger Kontrolle darüber, was an welcher Stelle geschrieben und verbreitet wird. Forenbeiträge zu löschen wird rasch als Zensur wahrgenommen. ■ Das Unternehmen muss sein Rollenverständnis ändern. Es muss sich darauf einlassen, die Kontrolle aufzugeben, um stattdessen zum Zuhörer, Kümmerer, Partner, Ratgeber und Moderator zu werden.

(6) Bedeutung sozialer Netzwerke

Steht ein Unternehmensauftritt innerhalb eines sozialen Netzwerkes auf dem Prüfstand, muss man sich darüber bewusst sein, dass soziale Netzwerke ihre eigenen Ziele und Spielregeln haben.

Kompetenz in Industriebetrieb 2

Es ist ein wenig wie ein „Tag der offenen Tür“ – nur eben digital: Auch ein solcher dient dem Unternehmensauftritt. In der Regel kommen vorwiegend solche Besucher, die von vornherein eine positive Grundhaltung (Affinität) zu diesem Unternehmen und dessen Leistung haben. Sie bummeln von einem Infostand zum anderen, informieren sich über die neusten Entwicklungen, schauen der ein oder anderen Vorführung zu und holen sich gezielt Ratschläge von Fachleuten für ihre persönlichen Aufgabenstellungen. Irgendwann sitzen sie im Cateringzelt und tauschen mit dem Nachbarn ihre Erfahrungen dieses Tages aus. War der Tag ereignisreich, unterhaltsam und informativ, dann übertragen sie all diese positiven Eindrücke auch auf die Firma. Und mehr oder weniger unbewusst fließt dies in die nächste Kaufentscheidung ein.



Eigene Darstellung, Datenquelle: Bitkom, 2023

(7) Vor- und Nachteile der Social-Media-Werbung

Social-Media-Werbung bringt folgende Vor- und Nachteile mit sich:

Vorteile	Nachteile
■ hohe Kundenbindung durch große Interaktivität ■ einfache Pflege der Inhalte ■ Werbeeinblendung nur für Zielgruppen und Regionen ■ gute Erreichbarkeit der Kunden	■ keine unmittelbaren Kaufabsichten der Nutzer ■ negatives Kundenfeedback wird sehr schnell verbreitet ■ online gestellte Inhalte lassen sich nicht bzw. kaum noch aus dem Internet entfernen ■ wenig Beachtung im B2B-Bereich ■ hohes Spamrisiko

Kompetenzzentrum Industriebetrieb 2

Kompetenztraining

161 1. 1.1 Begründen Sie, warum die traditionellen Marketingkonzepte durch die neusten Entwicklungen in der digitalen Welt des Internets weniger wirksam sind!

1.2 Zeigen Sie unterschiedliche Möglichkeiten des direkten Dialoges in Abhängigkeit vom Kundenverhalten auf!

2. Das Ehepaar Sven und Marion Kleinert betreiben in Celle unter dem Firmennamen „Kräuterhexe“ einen Handel mit Kräutern, Gewürzen, Gewürzmischungen, Ölen und Essigen. Die Produkte werden zum einen über ein Ladengeschäft in der Altstadt vertrieben und zum anderen beschicken sie mit einem Marktwagen die Wochenmärkte der Umgebung. Die Kosten für das Fahrzeug, die Miete für das Ladengeschäft sowie die Personalkosten sind relativ hoch. Daher suchen die beiden nach einer Lösung, ihre Produkte auf einem weniger kostenintensiven Weg und dazu bundesweit zu vertreiben. Seit einiger Zeit gärt daher der Gedanke, die Produkte über einen Onlineshop zu vertreiben.

Aufgaben:

2.1 Stellen Sie für das Ehepaar in einer Übersichtstabelle die Vor- und Nachteile eines Vertriebs über einen Onlineshop zusammen.

2.2 Zusammen mit einem IT-Berater überlegen die beiden, mit welchen kommunikationspolitischen Maßnahmen eine Durchdringung des Marktes möglichst rasch und wirkungsvoll möglich ist. Sven Kleinert denkt noch traditionell und schlägt eine Werbekampagne in den überregionalen Tageszeitungen vor. Der IT-Berater ist skeptisch. Geben Sie an, welche Argumente er geltend machen könnte.

2.3 Der IT-Berater spricht von Suchmaschinenwerbung (SEA) und von Suchmaschinenoptimierung (SEO) und rät in ihrem Fall, mit Ersterem zu beginnen. Geben Sie Gründe an, weshalb der Berater auf die Suchmaschine als Werbemedium setzt und darüber hinaus die Suchmaschinenwerbung (SEA) bevorzugt.

2.4 Des Weiteren rät der IT-Berater, nach einer gewissen Einführungszeit die eigene Webseite zu optimieren, um deren Position im normalen (organischen) Teil der Anzeigenliste zu verbessern. Sven Kleinert möchte wissen, welche Faktoren eine Rolle spielen, wenn es um die Positionierung der Unternehmenswebseite in der Ergebnisliste geht. Nennen Sie drei dieser Faktoren!

2.5 Wählen Sie einen unternehmenseigenen Internetauftritt (z. B. OTTO, OBI) und vergleichen Sie diesen mit dem Auftritt desselben Unternehmens innerhalb von Facebook! Beschreiben Sie, welche Unterschiede Sie feststellen können!

162 Die hessische Edelstahlwerk GmbH gehört zu den führenden Herstellern hochwertigen Kochgeschirrs aus Edelstahl und Gusseisen. Zu ihren Kunden gehören sowohl Profis als auch engagierte Hobbyköche. Bisher ist das teure Sortiment nur über ausgewählte Fachhändler zu erwerben. Die Edelstahlwerk GmbH sieht noch ein erhebliches, bisher nicht ausgeschöpftes Absatzpotenzial im Markt der engagierten Hobbyköche, die für ihre Leidenschaft bereit sind, tiefer in die Tasche zu greifen. Daher wendet sich das Unternehmen an den Youtuber Gerhard Winkler, einem früheren Sternekoch, der einen eigenen YouTube-Kanal betreibt. Dort bedient er seine 145 000 Follower regelmäßig mit Kochvorführungen, bei denen er nicht nur –

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Stichwortverzeichnis

A

Abbau von Warteschlangen 107
Abgrenzungsergebnis 249
Abgrenzungsrechnung 250
abnehmerorientierte Preispolitik 451
Absatzpotenzial 427
Absatzprognose 429
Absatzsteigerung 433
Absatzvolumen 427
Abschlussvertreter 502
Abschöpfungsstrategie 411, 457
Abschreibung
– Bedeutung 241
– bilanzielle 240
absoluter Deckungsbeitrag 353
absolut fixe Kosten 139
Abzugskapital 242
AIDA 463
Akkreditiv
– unwiderrufliches 521
– unwiderrufliches bestätigtes 521
– widerrufliches 521
Alleinstellungsmerkmal 448
Alleinwerbung 465
Amortisationsrechnung 384
Anderskosten 239
Angebotskalkulation 309, 319
antizyklische Werbung 467
Äquivalenzziffernkalkulation 309, 330
Arbeitsanweisung 121
Arbeitsleistung 49
Arbeitsplan 69
Arbeitsproduktivität 126
Arten von Akkreditiven 521
Audit 163
auflagefixe Kosten 28
Auflagengröße 28
auflagevariable Kosten 28
Auftragsarbeitsplan 106, 121
Auftragsfolgediagramm 108
auftragsorientierte parallele Kommissionierung 188
auftragsorientierte serielle Kommissionierung 189
Auftragsstückliste 121
Auftragsverfolgung 121
Aufwendungen 237
– neutrale 252
Ausfuhr 510
Ausgaben 236
Auslieferungslager 198
Außenhandel 509
Außenhandelsgeschäft
– Zahlungsbedingungen 518
Auszahlungen 235, 384
auszahlungswirksame Kosten 384
Automatisierung 31
autonome Arbeitsgruppen 51
autonomes Transportsystem 208

B

B2A 497
B2B 497
B2C 497
B2G 497
Balkendiagramm 114
Basisarbeitsplan 80
Basisstückliste 74
Baukastenstückliste 78
Baukastensystem 133
Bedarfsarten 92
Bedarfsermittlung 92
Bedarfsplanung 88
Befragung 425
Bekanntheitsgrad 433
Benchmarking 163, 419
Beschaffung 63, 196
Beschaffungslogistik 167
Beschäftigungsabweichung 371
Beschäftigungsgrad 138
Bestandsarten 88
Bestandsmehrung 279, 303
Bestandsminderung 280, 303
Bestandsveränderungen
– bei Berechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze 279
Bestellbestand 88
Best-practice-Unternehmen 163
Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 283
Betriebsdatenerfassung 121
Betriebsergebnis 249, 255, 258, 259, 305, 337
betriebsnotwendiges Anlagevermögen 242
betriebsnotwendiges Kapital 242
betriebsnotwendiges Umlaufvermögen 242
bilanzielle Abschreibung 240
Blocklagerung 183
Bodenlagerung 183
Brandschutzzeichen 222
Break-even-Point 148, 342
Bruttobedarf 92
Bruttobedarfsrechnung 92
Bündelung der Bedarfe zu Losen 104

C

carriage and insurance paid to 516
carriage paid to 516
Cashcows 411
CFR 517
Chancen-Risiken-Analyse 416
CIF 517
CIP 516
CMR-Frachtbrief 219
Co-Branding 472
Controlling
– operatives 531
– strategisches 532
Conversion-Rate 483
Corporate Identity (Fußnote) 471
cost and freight 517
cost, insurance and freight 517
CPT 516

D

Dachmarkenstrategie 446
DAP 517
Datenerhebungsverfahren 423
DDP 517
Deckungsbeitrag 335, 339, 353
Deckungsbeitragsrechnung 334
– als Instrument der Produktionsplanung 353
Deckungsbeitragssatz 338
Degenerationsphase 408
Degressionseffekt (fixe Kosten) 300
degressive Kosten 142
delivered at place 517
delivered at place unloaded 517
delivered, duty paid 517
Delkredereprovision 502
Design 65
Desinvestition (Fußnote) 411
Desinvestitionsstrategie 411
dezentraler Absatz 496
dezentrales Lager 199
Differenzkalkulation 315
Digitalisierung 24, 40
Digital Natives 477
Direct Mailing 473
Direct-Response-Werbung 473
direkte Kosten 262
Direktmarketing 473
Direktwerbung 465
disponierbarer Lagerbestand 88
Distribution 197
Distributionslogistik 168
Distributionspolitik 536
Divisionskalkulation 309, 328
Documents against Payment (D/P) 518
Dokumentenakkreditiv (L/C) 519
Dokumenteninkasso (D/P) 518
DPU 517

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Drohne 192
Durchlaufregal 186

E

effektiver Lagerbestand 88
Eigenfertigung 85
Eigenkapitalrentabilität 127
Eigenlager 202
Einfuhr 510
Einführungsphase 407
Einnahmen 236
Einstellplan 121
einstufige Kommissionierung 188
Einzahlungen 235, 384
Einzahlungsüberschuss 384
Einzelfertigung 26, 309
Einzelkosten 365
Einzelmarkenstrategie 446
Electronic Commerce 497
Electronic Data Interchange 498
Electronic Shopping 498
Empfehlungsrate 434
Engpässe (Deckungsbeitragsrechnung) 355
Entscheidungswerttabelle 206
Entsorgung 64
Entsorgungslogistik 168
Entwicklung 60
Erfahrungskurvenkonzept 145
Ergebnistabelle 249
– kostenrechnerische Korrekturen 254
Ermittlung der Vorlaufzeiten 99
Ersatzteillager 179
Erstellung von Produktdokumenten 69
Erträge 244
Erzeugnisfixkosten 339
Erzeugnisgruppenfixkosten 339
Erzeugnisstruktur 73
Exklusivstrategie 457
Explosionszeichnung 72
Export 510
externe Effekte 47
externes Rechnungswesen 233
externe Zertifizierung 163
EXW 516
ex works/ab Werk 516

F

Fachbodenregal 185
fahrerloses Transportsystem 192
FAS 517
FCA 516
Feinterminierung 106
Fertigungsdokument 121
Fertigungsgemeinkosten 272
Fertigungsleitstand 122
Fertigungslos 28
Fertigungstechnik 26
Fertigungsüberwachung 121
Fertigungsveranlassung 121
Fertigungsverfahren 26, 308
Fertigwarenlager 179
FGK-Zuschlagssatz 274
Fifo-Strategie 176
Finanzdienstleistung 459
Finanzierung 376
fixe Kosten 337, 347
flexible Plankostenrechnung 367
flexibles Fertigungssystem 32
Fließbandfertigung 35
Fließfertigung 34
FOB 517
Förderband 193
Forschung 59
Frachtbrief 219
Frachtführer 218
Franchising 500
free alongside ship 517
free carrier 516
free on board 517
freier Puffer 113
Fremdbezug 85
Fremdlager 202

G

Gabelstapler 192
Gantt-Diagramm 114
Gebotszeichen 222
Gebrauchsmuster 64
Gefahrgut 223
Gefahrstoffverordnung 221
Gemeinkosten 263, 269, 366
Gemeinkostenzuschlagssätze (Berechnung) 272, 279, 286
Gemeinschaftswerbung 465
Generation Internet 477
Gesamtergebnis 255, 258
Gesamtkapitalrentabilität 127
Gesamtkostenverlauf 143
Gesamtpuffer 113
gesättigter Markt 23
geschlossenes Lager 182
Gesundheitsschutz 49
Gewinnkalkulation (Fußnote) 315
Gewinnschwellenanalyse 148
Gewinnvergleichsrechnung 382
Gewinnzone 150
GHS 221
Google Ads 480
Grundkosten 237
Grundleistungen 244
Grundstruktur 249
Gruppenarbeit 51
Gruppenfertigung 36

H

halb offenes Lager 182
Handarbeit 31
Handelsvertreter 502
Handlager 179
Handlungsreisender 496
Hauptkostenstelle 284
Herstellkosten
– der Erzeugung 272, 303
– des Umsatzes 279, 303
hidden champions 438
Hilfskostenstelle 283
Hilfs- und Betriebsstofflager 179
Hochpreisstrategie 457
horizontale Diversifikation 442
Hubwagen 192

I

Ideenauswahl 58
Ideenbewertung 58
Ideengewinnung 56
Import 510
Incoterms 515
indirekte Kosten 263
Industrie 4.0 24, 40
Industrieroboter 41
Influencer 489
Influencer-Marketing-Konzept 489
Informationsfluss 169
Informationsgewinnung 425
Inkassoprovision 502
Inkassovollmacht 502
innerbetriebliches Transportmittel 191
Innovationsanstöße 54
Inselfertigung 36
interkulturelle Besonderheit 490
Internationalisierung 23
internes Rechnungswesen 233
Internet 477
intervallfixe Kosten 140
Investition 376
Investitionsrechnung 378
Investitionsstrategie 411
Istkosten 264, 304

J

Jobenlargement 51
Jobenrichment 51
Jobrotation 52

K

Kalkulation 63, 310
– Angebotskalkulation 309
– Äquivalenzziffernkalkulation 330
– Differenzkalkulation 315
– Divisionskalkulation 309, 328
– Kalkulationsschema 311
– Nachkalkulation 264, 319

Kompetenz im Industriebetrieb 2

– retrograde 313
– Rückwärtskalkulation 313
– Vorkalkulation 264
– Vorwärtskalkulation 309, 319
– Zuschlagskalkulation 368
kalkulatorische Kosten 239
kalkulatorische Miete 244
kalkulatorischer Unternehmerlohn 243
kalkulatorischer Verrechnungspreis 243
kalkulatorische Wagnisse 242
kalkulatorische Zinsen 242
Kanban-Verfahren 135
Kapazität 138, 353
Kapazitätsabgleich 106
Kapazitätsbelegungsplanung 106
Kapazitätsgrenze 149
Kapitalproduktivität 126
Kartenabfrage 56
Käufermarkt 23, 431
Kennzahlen
– des Absatz-Controllings 534
Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität 127
kollaborativer Produktionsroboter 41
Kommissionär 503
Kommissioniermethode 188
Kommissionierung 187
Kommunikationspolitik 535
Konditionenpolitik 451, 458
konkurrenzorientierte Preispolitik 451, 456
Konstruktion 61
Konstruktionszeichnung 69
Konsumentenrente 454
Kosten
– Arten 262
– artenrechnung 262, 327, 335
– Begriff 237
– degressive 142
– Einzelkosten 262, 365
– fixe 139, 337
– funktionen 143
– Gemeinkosten 263, 269, 366
– Grundkosten 237
– intervallfixe 140
– kontrolle 370
– proportionale 141
– stelle 267
– stelleneinzelkosten 269
– stellengemeinkosten 269
– stellenrechnung 267, 327
– trägerblatt 302
– trägerrechnung 327
– überproportionale 142
– unterproportionale 142
– variable 141, 337
Kostenabweichungen 370
kostenbestimmte Preisuntergrenze 451
Kostenführerschaft 436
kostenorientierte Preispolitik 451
kostenrechnerische Korrekturen 254
Kostenremanenz 144
Kostenstellenrechnung 367
Kostenträger
– rechnung (Begriff) 368
Kosten- und Leistungsarten 249
Kosten- und Leistungsrechnung
– Äquivalenzziffernkalkulation 309, 330
– Divisionskalkulation 308, 328
– Plankostenrechnung 363
Kostenvergleichsrechnung 380
Kragarmregal 186
Kreativitätstechniken 56
kritische Lagermenge 203
Kundenanalyse 396
Kundenbedürfnis 22
Kundenbindung 434
Kundenerwartungen 397
Kundenfluktuationsrate 434

L

Lager
– kostensatz 229
– zinssatz 229
Lagerart 179
Lagerbauweise 181
Lagereinrichtung 183
Lagerhaltung 177
Lagerhaltungskosten 28
Lagerhaltungsrisiken 178
Lagerkennzahlen 226
Lagerlogistik 176
Lagerplanung 228
Lagerstandort 198
Lagerstrategie 176
Lagerstufe 198
Lagersystem 181
Lagertechnik 182
Lagerung 176
Lastenheft 63
laterale Diversifikation 442
Lean Production 136
Lebensphasen eines Produkts 61
Leerkosten 140
Leistungen 244
Leistungserstellung 17
Leitpreis 456
Letter of Credit (L/C) 519
Lieferkette 171
Lieferschein 219
Lieferungsbedingung 458
– im Außenhandelsgeschäft 515
liquiditätsorientierte Preisuntergrenze 452
Logistik 165
Logistikdienstleister 209, 218
Logistikkonzept 170, 196
Lohndokument 121
Los 28
Losgröße, optimale 104
Lufttransport 206

M

Make-or-buy-Entscheidung 86
Marke 65
Marke (Begriff) 446
Markenartikel 448
Markenfamilienstrategie 446
Markenpolitik 446
Markenstrategien 446
Markentransferstrategie 446
Marketing
– Aufgaben 434
– Führungskonzeption 431
– Ziele 432
Marketingkonzept 526
Marketingmix 527
Marketingstrategie 435, 526
Markt
– analyse 422
– anteil 407, 412, 433
– Begriff 391
– beobachtung 422
– forschung 422
– forschungsinstitut 423
– positionierung 404
– prognose 423
Marktanalyse 395
Marktanteil 427
Markteintrittsschranke 403
Marktkennzahl 426
Marktmacht 23
marktorientierte Preispolitik 451
Marktpotenzial 426
Marktsegmentierung 399
Marktsituation 391
Markttransparenz 23
Marktvolumen 426
Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio 410
Maschinenarbeit 32
Maschinenbelegungsplan 108
Massenfertigung 31, 309
Massenproduktionsgesetz 151
Massenwerbung 465
Materialentnahmedokument 121
Materialfluss 169
Materialgemeinkosten 272, 280
Mehrmarkenstrategie 446
mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 339

Kompetenz in Industriebetrieb 2

mehrstufige Kommissionierung 190
mehrstufiger BAB 283
Mengenübersichtsstückliste 75
Merchandising 470
Mischkosten 144
mittelfristige Terminplanung 100
Mittelpreisstrategie 456
Modeänderung 178
modulare Fertigung 42
multimodale Verkehrswege 208

N

nachfrageorientierte Preispolitik 451
Nachhaltigkeit 47, 170, 224
Nachkalkulation 264
Nettobedarf 92
Nettobedarfsrechnung 94
Nettoverkaufserlös 334
Netzplan 113
Netzplantechnik 112
– Darstellungsmöglichkeit 113
neutrale Aufwendungen 252
neutrale Erträge 245, 252
Niedrigpreisstrategie 458
Normalkosten 304
Normung 132
Nutzkosten 140
Nutzwertanalyse 202, 206

O

offenes Lager 181
Offensivstrategie 411
Öffentlichkeitsarbeit 471
Ökologie 47
Ökonomie 47
operatives Absatz-Controlling 533
optimale Losgröße 28, 104
optimaler Kostenpunkt 151
Optimierung des Produktionsprogramms 355

P

Palettenregal 185
Panelerhebung 426
passive Ideenfindung 56
Patent 64
Pay-off-Periode 384
PDCA-Zyklus 157
Penetrationspreispolitik 458
persönliche Schutzausrüstung 223
Pflichtenheft 63
Pick-by-Light 191
Pick-by-Paper 191
Pick-by-Scan 191
Pick-by-Vision 191
Pick-by-Voice 191
Picker 187
Plankosten 363
Plankostenrechnung
– Aufbau 364
– Aufgaben 364
– Begriff 363
– flexible 367
– Kostenartenrechnung 365
– Kostenkontrolle 370
– Kostenstellenrechnung 367
– Kostenträgerrechnung 368
– Kostenvergleich 371
– Soll-Ist-Kostenvergleich 370
– Sollkosten 369
Planpreise 363
politische Risiken (Außenhandel) 513
Poor Dogs 411
Portal 498
Portfolioanalyse 410
Prämienpreisstrategie 457
Preis-Absatz-Funktion 452
Preisabweichungen 370
Preisdifferenzierung 454
Preispolitik 451
– abnehmerorientierte 451
– konkurrenzorientierte 456
– kostenorientierte 451
– nachfrageorientierte 451
– wettbewerbsorientierte 456
preispolitische Obergrenze 453
Preisschwankung 178
Preisüberbietung 457
Preisunterbietung 457
Preisuntergrenze 346, 452, 535
Primärbedarf 92
Primärdaten 425
Primärforschung 423
Product Listing Ads 482
Produkt
– Begriff 440
– differenzierung 443
– diversifikation 441
– eliminierung 444
– modifikation 444
– politik 535
– variation 444
Produktdokumentation 69
Produktentstehung 54
Produktgestaltung 61
Produktinnovation 441
Produktion 197
Produktion auf Abruf 197
Produktion auf Vorrat 197
Produktionsbereich 17
Produktionscontrolling 125
Produktionslogistik 168
Produktionsplanung 84
Produktionssteuerung 120
Produktionsstörung 122
Produktionsterminplanung 99
Produktionsvorbereitung 62
Produktlebenszyklus 406
Produktplanung 54
Produktpolitik 440
Produktprogramm 20
progressive Kosten 142
Projektgruppeneinsatz 52
proportionale Kosten 141
prozessbezogene Kennzahlen 162
Prozessqualität
– Beurteilung 127
Prüfanweisung 121
PSA 223
Public Relation 471
Pull-Prinzip 135, 197
Punktebewertungstabelle 206
Push-Prinzip 197

Q

Qualitätsmanagement 155
Questionmark 411

R

Rationalisierung
– Anlässe 130
– Begriff 130
– Ziele 130
Rationalisierungsinvestition 131
Rechnungskreis I, II 249
Rechnungswesen 233, 236
Regallagerung 185
Regionallager 198
Reifefunktion 177
Reifephase 408
Reihenfertigung 34
relativer Deckungsbeitrag 355
relativ fixe Kosten 140
Rentabilitätsvergleichsrechnung 383
reservierter Bestand 88
Rest-Fertigungsgemeinkosten 290, 293
retrograde Kalkulation 313
Rettungszeichen 222
Risiko
– politisches 513
– wirtschaftliches 514
Risiko (Außenhandel)
– politisches 513
Robotertechnik 41
Rohstofflager 179
Rollenbahn 193
Rückgangsphase 408
Rückwärtskalkulation 313

S

Saisonwechsel 178
Salespromotion 469
Sättigungsphase 408

Kompetenz in Industriebetrieb 2

Schienentransport 205
Schwund 178
Scoring-Modell 206
Seetransport 205
Sekundärbedarf 92
Sekundärforschung 424
Selbstkosten
– der Rechnungsperiode 276
– des Umsatzes 303, 305
SEO 479
Serienfertigung 27, 309
Seriengröße 28
serienorientierte parallele Kommissionierung 190
Sicherheitsbestand 88
Sicherheitszeichen 222
Sicherungsfunktion 177
Sieben-R-Regel 166
Skimming-Strategie 457
smartes Produkt 24
Smart Factory 42
Social Costs 47
Social Media 485
Soll-Ist-Kostenvergleich 370
Soll-Ist-Vergleich 533
Sollkosten 369
Sondereinzelkosten
– der Fertigung 262
– des Vertriebs 262
Sortenfertigung 28, 309
soziales Netzwerk 477
Spediteur 218
Spekulationsfunktion 177
Sponsoring 471
sprungfixe Kosten 140
Standardisierung 23, 131
Stärken-Schwächen-Analyse 416
Stars 411
Stelleneinzelkosten 269
Stellengemeinkosten 269
Stetigförderer 193
Störungsmanagement 122
Straßentransport 205
strategische Geschäftseinheit 410
strategisches Absatz-Controlling 533
Streugebiet 467
Streukreis 467
Streuzeit 466
Strukturbaum 73
Strukturstückliste 76
Stückkostenverlauf 143
Stückliste 69
Stücklistenauflösung 74
Suchmaschinenoptimierung 483
Suchmaschinenwerbung 478
Supply-Chain-Management 170
Sustainable Supply-Chain-Management 170
SWOT-Analyse 416

T

Targeting 482
Technology Push 54
Telefonmarketing 473
Terminplanung 100
Tertiärbedarf 92
Testmarkt 429
Transport 176
Transportmittel 191
Trendforschung 423
TUL-Kernaktivität 176
Typung 134

U

Überbrückungsfunktion 177
überproportionale Kosten 142
Umformungsfunktion 177
Umrüstkosten 28
Umsatzergebnis 303
Umsatzrentabilität 127
Umschlag 176
Umweltschutz im Lager 224
Unstetigförderer 192
Unternehmensanalyse 395
unternehmensbezogene Abgrenzung 249, 255, 258
Unternehmensfixkosten 339
unterproportionale Kosten 142
unwiderrufliches Akkreditiv 521
unwiderrufliches bestätigtes Akkreditiv 522

V

variable Kosten 337
Verbotszeichen 222
Verbrauchsabweichung 370
Verbundwerbung 465
Veredelungsfunktion 177
verfügbarer Lagerbestand 88
Vergessenskurve 466
Verkäufermarkt 431
Verkaufsförderung 469
Verkehrsträger 204
Vermittlungsvertreter 502
vernetztes Transportsystem 207
Verrechnungspreis 243
vertikale Diversifikation 442
Vertragshändler 500
Vertriebsgemeinkosten 272, 280
Vertriebslogistik 168
Verwaltungsgemeinkosten 272
Vier-Felder-Portfolio-Matrix 410
virales Marketing 486
Vollkostenrechnung
– Äquivalenzziffernkalkulation 309, 330
– Divisionskalkulation 328
– Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze 279
– Kostenartenrechnung 365
– Plankostenrechnung 363, 368
Vorgangsliste 113
Vorkalkulation 264, 309
Vorkostenstelle 284
Vorlaufzeiten 99
Vor-Produktionsbereich 17
Vorratsfunktion 177
Vorwärtskalkulation 310

W

Wachstumsphase 407
Wagner-Whitin-Algorithmus 104
Warenbegleitpapier 218
Warnzeichen 222
Webdesign-Agentur 498
Webvertising 498
Werbeetat 467
Werbemittel 465
Werbeplan 464
Werbeträger 466
werkseigener Absatz 496
werksgebundener Absatz 500
Werkslager 198
Werkstattfertigung 33
Werkzeugentnahmeschein 121
Werkzeugwechselplan 121
Wettbewerber 403
Wettbewerberanalyse 404, 416
wettbewerbsorientierte Preispolitik 451, 456
wettbewerbsrechtliche Grenzen 491
Wettbewerbssituation 406
widerrufliches Akkreditiv 521
Wiederkäuferrate 434
Wirtschaftlichkeit 126
Wirtschaftlichkeitskennziffer 229

Z

Zahlungsbedingungen
– Außenhandelsgeschäft 518
Zeilenlagerung 184
zentraler Absatz 496
Zentrallager 198
Zertifizierungsstelle 163
Zielmarkt 403
Zolldokument 219
Zug-um-Zug-Geschäft 518
Zusatzauftrag (Deckungsbeitragsrechnung) 350
Zusatzkosten 239, 243, 256
Zusatzleistung 245
Zuschlagskalkulation 368
Zweckaufwand 237
Zweckertrag 244
Zwischenlager 179
zyklische Werbung 467

Kompetenz im Industriebetrieb 2

Bilderverzeichnis

S. 3: #1970 – www.colourbox.de • **S. 4:** #85 – www.colourbox.de • **S. 22:** Nataliya Hora - www.colourbox.de • **S. 32:** Antonio Truzzi • **S. 35:** Traimak.by, Info@Traimak.by • **S. 46:** AUDI AG • **S. 46:** AUDI AG • **S. 46:** www.stefan-warter.com • **S. 46:** AUDI AG • **S. 46:** AUDI AG • **S. 46:** AUDI AG • **S. 46:** AUDI AG • **S. 60:** Globus 016217 dpa-infografik GmbH • **S. 70:** Monkey Business – Fotolia.com • **S. 85:** Freepik Company S.L. – www.freepik.com • **S. 163:** TÜV SÜD • **S. 166:** questions concerning – www.freepik.com • **S. 218:** Freepik Company S.L. – www.freepik.com • **S. 221:** #232319 – www.colourbox.de • **S. 432:** Bäckers Junge - Fotolia.com • **S. 477:** Yeko Photo Studio • **S. 479:** Globus 017400 dpa-infografik GmbH • **S. 490:** Diego Cervo – www.colourbox.de • **S. 511:** Globus 015360 dpa-infografik GmbH • **S. 511:** Globus 015056 dpa-infografik GmbH • **S. 519:** Juergen Muss – www.freepik.com

Kompetenz im Industriebetrieb 2