

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Roland Kessler, Dipl.-Math.

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

8. Auflage 2022

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0537-08

Inhaltsverzeichnis

Lerngebiet 3

Wettbewerbsfähigkeit unter marketingpolitischen und kostenrechnerischen Aspekten sichern

1	Markt- und Unternehmenssituation analysieren	13
1.1	Zusammenhang von Unternehmensanalyse und Marktanalyse	13
1.2	Analyse und Beurteilung der Marktsituation	14
1.3	Analyse und Beurteilung der Unternehmenssituation	15
1.4	Marktentwicklungen als Veränderung der Marktsituation	16
1.5	Marktanalyse bei einer geplanten Expansion	18
1.6	Internationalisierung	19
1.7	Nachhaltigkeit	21
1.8	Digitalisierung	23
1.9	SWOT-Analyse	27
1.10	Benchmarking	32
2	Wahl der Aktiengesellschaft (AG) als geeignete Rechtsform begründen	34
2.1	Merkmale der Aktiengesellschaft	34
2.1.1	Begriff Aktiengesellschaft	34
2.1.2	Begriff und Arten der Aktien	34
2.1.3	Gründung und Firma der Aktiengesellschaft	35
2.2	Organe der Aktiengesellschaft	36
2.2.1	Vorstand	36
2.2.2	Aufsichtsrat	37
2.2.2.1	Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, Amtszeit und Mitbestimmung der Arbeitnehmer	37
2.2.2.2	Aufgaben und Vergütung des Aufsichtsrats	38
2.2.3	Hauptversammlung	39
2.3	Aufbau (Bilanzierung) des Eigenkapitals der Aktiengesellschaft	40
2.4	Auflösung der Aktiengesellschaft	43
2.5	Bedeutung der Aktiengesellschaft	43
3	Bestehendes Produktprogramm auswerten	46
3.1	Begriff Produkt	46
3.2	Konzept des Produkt-Lebenszyklus	46
3.3	Portfolio-Analyse	50
3.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse	50
3.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	51
4	Marketingstrategien und Marketingziele entwickeln	57
4.1	Begriff, Ziele und Aufgaben des Marketings erläutern	57
4.1.1	Begriff Marketing	57
4.1.2	Marketingziele	57
4.1.3	Aufgaben des Marketings	59
4.2	Marketingstrategien entwickeln	61
4.2.1	Wettbewerbsstrategien	61
4.2.1.1	Begriff Wettbewerbsstrategie	61
4.2.1.2	Strategie der Kostenführerschaft	61
4.2.1.3	Strategie der Differenzierung (Qualitätsführerschaft)	62
4.2.1.4	Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)	64

4.2.2	Marktsegmentierungsstrategien	65
4.2.2.1	Begriff und Vorteile der Marktsegmentierung	65
4.2.2.2	Kriterien zur Marktsegmentierung	66
4.2.2.3	Strategien zur Bearbeitung von Marktsegmenten	66
4.2.3	Produkt-Markt-Matrix (Produktstrategien)	71
4.2.3.1	Begriff Produkt-Markt-Matrix	71
4.2.3.2	Strategien auf Wachstumsmärkten	71
4.2.4	Marktpositionierung und Marktkennzahlen	73
4.2.4.1	Marktpositionierung	73
4.2.4.2	Marktkennzahlen	74
5	Geeignete Instrumente der Marktforschung auswählen	77
5.1	Begriff, Träger und Gebiete der Marktforschung	77
5.2	Datenerhebungsverfahren	79
5.3	Methoden der Informationsgewinnung	81
5.3.1	Beobachtung	81
5.3.2	Befragung	82
5.3.3	Panelerhebung	83
6	Aufgrund der Markt- und Unternehmenssituation geeignete produktpolitische Maßnahmen entwickeln und die Markierung von Produkten nutzen	86
6.1	Prozesse zur Entwicklung eines neuen Produkts erläutern	86
6.1.1	Teilprozess Produktplanung	86
6.1.2	Teilprozess Forschung und Entwicklung	87
6.1.3	Teilprozess Produktgestaltung	88
6.1.3.1	Produktgestaltung und Kostenentwicklung	88
6.1.3.2	Produktgestaltung und Lebensphasen eines Produkts	89
6.2	Geeignete produktpolitische Maßnahmen ergreifen	93
6.2.1	Produktinnovation	93
6.2.2	Produktdiversifikation	94
6.2.3	Produktdifferenzierung	95
6.2.4	Produktvariation (Produktmodifikation)	96
6.2.5	Produkteliminierung	96
6.3	Markierung von Produkten nutzen	97
6.3.1	Begriff Marke und Aufgaben der Markierung	97
6.3.2	Ausgewählte Markenstrategien	97
6.3.3	Nutzen der Markierung für die Hersteller	98
6.3.4	Nutzen der Markierung für den Kunden	99
7	Arten von Preisbestimmungen skizzieren	102
7.1	Grundüberlegungen	102
7.2	Prinzipien der Preisbestimmung	102
7.2.1	Kostenorientierte Preisbestimmung	102
7.2.2	Nachfrageorientierte Preisbestimmung	103
7.2.2.1	Festlegung der preispolitischen Obergrenze	104
7.2.2.2	Preisdifferenzierung	105
7.2.3	Wettbewerbsorientierte (konkurrenzorientierte) Preisbestimmung	107
7.3	Preisstrategien erläutern	109
7.3.1	Hochpreisstrategie	109
7.3.2	Niedrigpreisstrategie	109
8	Im Rahmen der kostenorientierten Preisbestimmung mithilfe der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerstückrechnung die Selbstkosten und den Listenverkaufspreis von Produkten ermitteln	112
8.1	Zusammenhang zwischen Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung und die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	112

8.1.1	Zusammenhang zwischen Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung	112
8.1.2	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	113
8.2	Begriffe Aufwand und Kosten	114
8.2.1	Aufwand, Kosten, Zweckaufwand, Grundkosten, neutraler Aufwand	114
8.2.2	Kalkulatorische Kosten	115
8.2.2.1	Anderskosten	116
8.2.2.2	Zusatzkosten	117
8.3	Begriffe Erträge und Leistungen	118
8.4	Ergebnistabelle	122
8.4.1	Aufbau der Ergebnistabelle zur Abgrenzung der Kosten und Leistungen von den Aufwendungen und Erträgen	122
8.4.2	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung	123
8.4.3	Ergebnistabelle mit kostenrechnerischen Korrekturen	127
8.4.4	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	131
8.5	Kostenartenrechnung	135
8.5.1	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	135
8.5.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Produktionsmenge	137
8.5.2.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad	137
8.5.2.2	Auswirkungen der Produktionsmenge auf die Kosten	137
8.5.3	Gliederung der Kosten nach der zeitlichen Erfassung	142
8.6	Kostenstellenrechnung	144
8.6.1	Bildung von Kostenstellen	144
8.6.2	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	145
8.6.3	Aufstellung eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	147
8.6.3.1	Wahl der Zuschlagsgrundlagen (Bezugsgrößen)	147
8.6.3.2	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	147
8.6.3.3	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	152
8.6.4	Aufstellung eines erweiterten Betriebsabrechnungsbogens	156
8.6.4.1	Bildung von Hilfskostenstellen	156
8.6.4.2	Umlage der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen	157
8.6.4.3	Aufstellung eines erweiterten Betriebsabrechnungsbogens und Ermittlung der Zuschlagssätze	159
8.7	Kostenträgerrechnung	163
8.8	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	164
8.8.1	Kostenträgerstückrechnung als Zuschlagskalkulation	164
8.8.2	Angebotskalkulation	165
8.8.2.1	Vorwärtskalkulation	165
8.8.2.2	Rückwärtskalkulation (retrograde Kalkulation)	168
8.8.2.3	Differenzkalkulation	170
8.8.3	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation	172
8.8.3.1	Nachkalkulation mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen, Kostenüber- und Kostenunterdeckung	172
8.8.3.2	Ursachen für Kostenabweichungen	174
8.9	Kostenträgerzeitrechnung	179
8.9.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	179
8.9.2	Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen	179
8.9.3	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Normalkosten	180
8.9.4	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten – Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung	182

9	Kostenorientierte Preisentscheidungen im Hinblick auf vollkosten- und teilkostenrechnerische Gesichtspunkte beurteilen	187
9.1	Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	187
9.1.1	Vorteile	187
9.1.2	Nachteile	187
9.2	Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	191
9.2.1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	191
9.2.2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	191
9.2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	192
	9.2.3.1 Berechnung des Deckungsbeitrags	192
	9.2.3.2 Kalkulation mit Stückdeckungsbeiträgen	193
9.2.4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	195
9.3	Nachfrage- und wettbewerbsorientierte Preispolitik unter teilkostenrechnerischen Gesichtspunkten	198
9.3.1	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen	198
	9.3.1.1 Bestimmung der kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenze	198
	9.3.1.2 Vorteile und Gefahren der Bestimmung von Preisuntergrenzen	199
9.3.2	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrages	202
10	Kommunikationspolitische Maßnahmen entwickeln	206
10.1	Begriff Kommunikationspolitik	206
10.2	Traditionelle Maßnahmen der Kommunikationspolitik	206
10.2.1	Werbung	206
	10.2.1.1 Begriff und Grundsätze der Werbung	206
	10.2.1.2 Werbeplan	207
	10.2.1.3 Werbeerfolgskontrolle	212
	10.2.1.4 Bedeutung der Werbung	215
10.2.2	Salespromotion (Verkaufsförderung)	216
10.2.3	Merchandising	216
10.2.4	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	217
10.2.5	Sponsoring	218
10.2.6	Product-Placement	218
10.2.7	Direktmarketing	219
10.2.8	Eventmarketing	219
10.2.9	Co-Branding	220
10.3	Onlinebasierte Maßnahmen der Kommunikationspolitik	220
10.3.1	Internet als Kommunikationsweg	220
10.3.2	Ausgewählte onlinebasierte Maßnahmen	222
	10.3.2.1 Suchmaschinenwerbung	222
	10.3.2.2 Suchmaschinenoptimierung	227
	10.3.2.3 Social Media	228
10.4	Kommunikationspolitik bei Internationalisierung	229
11	Distributionspolitische Entscheidung treffen	232
11.1	Distributionspolitik	232
11.1.1	Begriff und Aufgabe der Distributionspolitik	232
11.1.2	Absatzorgane	232
	11.1.2.1 Werkseigener Absatz	232
	11.1.2.2 Werksgebundener Absatz	235
	11.1.2.3 Ausgliederter Absatz	237
11.2	Moderne Logistikkonzepte	239
11.2.1	Begriff und Aufgaben der Logistik	239
11.2.2	Aufgaben der Absatzlogistik	240

11.2.3	Outsourcing von Logistikleistungen	241
11.3	Umweltschutz im Rahmen der Distributionspolitik	243
11.3.1	Abfallvermeidung, Recycling und Entsorgung	243
11.3.2	Rücknahme von Produkten und Rücknahmesysteme	243
11.3.2.1	Altfahrzeugverordnung [AltfahrzeugV]	244
11.3.2.2	Elektro- und Elektronikgerätegesetz [ElektroG3]	244
11.3.2.3	Verpackungsgesetz [VerpackG]	245
12	Marketing-Mix entwickeln und überprüfen	250
12.1	Entwicklung eines Marketing-Mix	250
12.2	Marketing-Controlling	253
12.2.1	Aufgaben des Marketing-Controllings	253
12.2.2	Maßnahmen des Marketing-Controllings am Beispiel der Kennzahlenanalyse	254
12.2.2.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	254
12.2.2.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Marketing-Controllings	254

Lerngebiet 4

Leistungserstellung an Markterfordernisse anpassen und finanzieren

1	Auswirkungen der veränderten Kundenbedürfnisse auf die Leistungserstellung identifizieren	258
1.1	Rahmenvorgaben	258
1.2	Ansätze für die notwendigen Anpassungen	258
1.2.1	Ansätze in ausgewählten betrieblichen Funktionsbereichen	258
1.2.2	Weitere Ansätze für notwendige Anpassungen	260
1.2.3	Ansätze im Bereich der Nachhaltigkeit	261
1.2.3.1	Bedeutung der Nachhaltigkeit	261
1.2.3.2	Lösungsansätze	262
1.3	Nachweis der Anpassungen	263
1.3.1	Nachweis der Kundenorientierung über ein Customer-Relationship-Management	263
1.3.1.1	Begriff	263
1.3.1.2	Ziele des Customer-Relationship-Managements	264
1.3.1.3	Nachweis der Kundenorientierung über Kennzahlen	264
1.3.2	Nachweis der Nachhaltigkeit über die Ökobilanz	265
1.3.2.1	Zweck einer Ökobilanz	265
1.3.2.2	Erstellung von Ökobilanzen	266
1.3.2.3	Ökologische Kennzahlen	269
1.3.3	Nachweis der Globalisierung über strategische Allianzen	271
1.3.3.1	Begriffliche Grundlagen und Formen der strategischen Allianz	271
1.3.3.2	Motive zur Bildung strategischer Allianzen	272
1.3.3.3	Ziele von strategischen Allianzen	274
1.3.3.4	Probleme bei der Umsetzung von strategischen Allianzen	274
2	Eignung verschiedener Fertigungsverfahren vergleichen	278
2.1	Rahmenbedingungen für die Festlegung auf ein Fertigungsverfahren	278
2.1.1	Produktionsprogramm als entscheidende Rahmenbedingung	278
2.1.1.1	Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Fertigungsbreite	278
2.1.1.2	Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Fertigungstiefe	278
2.1.2	Weitere Rahmenbedingungen	279
2.2	Fertigungsverfahren	280
2.2.1	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung (Fertigungstypen)	280

2.2.1.1	Einzelfertigung	280
2.2.1.2	Serienfertigung	281
2.2.1.3	Massenfertigung	281
2.2.2	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess	282
2.2.2.1	Werkstattfertigung	282
2.2.2.2	Fließfertigung	283
2.2.2.3	Gruppenfertigung (Inselfertigung)	285
2.3	Digitalisierung von Produktionsprozessen – Industrie 4.0	286
3	Maßnahmen zur Rationalisierung entwickeln	294
3.1	Begriff, Anlässe und Ziele der Rationalisierung	294
3.2	Einzelkonzepte der Rationalisierung	295
3.2.1	Ersatz unwirtschaftlicher Anlagen	295
3.2.2	Rationalisierung durch Standardisierung von Teilen, Baugruppen und Erzeugnissen (partielle Massenfertigung als traditionelles Konzept der Rationalisierung)	295
3.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	300
3.3.1	Kanban-Verfahren	300
3.3.2	Lean Production	301
3.3.3	Eigenfertigung oder Fremdbeschaffung (make or buy)	302
3.4	Unterstützende kostenrechnerische Verfahren	305
3.4.1	Break-even-Analyse	305
3.4.1.1	Ermittlung von Gewinnschwelle und Gewinnmaximum	305
3.4.1.2	Bedeutung der Gewinnschwelle für Unternehmen	305
3.4.1.3	Gewinnschwelle als Umsatzerlösgröße und der Einfluss von Preisänderungen und/oder Kostenänderungen auf die Gewinnschwelle	308
3.4.2	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (make or buy)	313
3.4.2.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten	313
3.4.2.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen	314
3.4.3	Maschinenstundensatzrechnung	317
3.4.3.1	Grundlagen zur Berechnung von Maschinenstundensätzen	317
3.4.3.2	Berechnung der effektiven Maschinenlaufzeit und des Maschinenstundensatzes	318
3.4.3.3	Behandlung der Rest-Fertigungsgemeinkosten	321
3.4.3.4	Kalkulation mit Maschinenstundensätzen	323
3.4.3.5	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen bei unterschiedlicher Maschinenlaufzeit	325
3.4.4	Deckungsbeitragsrechnung zur Optimierung des Produktionsprogramms	327
3.4.4.1	Optimierung des Produktionsprogramms bei freien Kapazitäten	327
3.4.4.2	Optimierung des Produktionsprogramms bei Vorliegen eines Engpasses	329
4	Vorhandenes Qualitätsmanagement analysieren und Ansatzpunkte zur Verbesserung identifizieren	336
4.1	Problemstellung	336
4.2	Entwicklung des Qualitätsgedankens und die Notwendigkeit des Qualitätsmanagements	336
4.3	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	338
4.4	Zielkonflikt zwischen Qualität, Zeitbedarf und Kosten	339
4.5	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität	340
4.5.1	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015	340
4.5.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	342
4.5.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	343
4.5.4	Betriebliches Vorschlagswesen	345
5	Investitionsentscheidungen begründet treffen	350
5.1	Begriffe Investition und Finanzierung	350

5.2	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	350
5.3	Planung von Investitionen	352
5.3.1	Investitionsziele	352
5.3.2	Investitionsanlässe	353
5.4	Verfahren der Investitionsrechnung	356
5.4.1	Grundsätzliches zur Investitionsrechnung	356
5.4.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	357
5.4.2.1	Kostenvergleichsrechnung	357
5.4.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	360
5.4.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	361
5.4.2.4	Amortisationsrechnung	362
5.4.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung am Beispiel der Kapitalwertmethode	367
5.4.3.1	Grundlagen	367
5.4.3.2	Anwendung der Kapitalwertmethode	368
5.4.3.3	Kritik an der Kapitalwertmethode	372
6	Beurteilen der Liquidität des Unternehmens anhand der Liquiditätskennzahlen und des Cashflows	375
6.1	Liquiditätskennzahlen	375
6.2	Cashflow	377
7	Vorbereitungen im Unternehmen treffen, um Fremdfinanzierungsangebote einzuholen	381
7.1	Sicherungsübereignung	381
7.2	Verpfändung (Lombard)	383
7.3	Grundsschuld	386
8	Ein Finanzierungskonzept für ein Investitionsvorhaben entwickeln	391
8.1	Fremdfinanzierung	391
8.1.1	Begriff Fremdfinanzierung	391
8.1.2	Darlehen	391
8.1.2.1	Begriff Darlehen und das Zustandekommen eines Darlehensvertrags	391
8.1.2.2	Berechnung des effektiven Jahreszinssatzes	394
8.1.2.3	Darlehensformen im Vergleich	394
8.1.3	Leasing	398
8.1.3.1	Begriff Leasing	398
8.1.3.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	399
8.1.3.3	Rechnerischer Vergleich von Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	400
8.1.3.4	Beurteilung des Leasings	403
8.2	Erstellen eines Finanzierungskonzepts	406
8.2.1	Von der Investitionsplanung zur Finanzierungsplanung	406
8.2.2	Finanzierungskonzept	406
	Stichwortverzeichnis	410