

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec., Argenbühl

Aloys Waltermann, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl., Fröndenberg

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.

* * *

7. Auflage 2020

© 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

ISBN 978-3-8120-0576-0

Vorwort

Dieses Lehrbuch umfasst alle im Fachlehrplan „Betriebswirtschaft“ für das Berufskolleg – Berufliches Gymnasium des Landes Nordrhein-Westfalen für die Jahrgangsstufe 12 geforderten Lerngebiete und Lerninhalte.

Für Ihre Arbeit mit dem vorgelegten Lehrbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Zweck dieses Buches ist es, das komplizierte und abstrakte Stoffgebiet allen Schülerinnen und Schülern zu erschließen. Aus diesem Grund haben wir darauf geachtet, komplexe Themengebiete in kleinere Lerneinheiten mit anschließender zielgerichteter Übungsphase zu gliedern. Daneben werden Übungsaufgaben formuliert, die mehrere Stoffgebiete umspannen.
- Es wurde darauf geachtet, dass die vom Lehrplan geforderten Inhalte umfassend vorgestellt werden. Der Abschnitt „Marketing“ zeichnet sich dadurch aus, dass viele moderne Marketingmaßnahmen, die im Lehrplan nicht enthalten, für das Verständnis aber wichtig sind, dargestellt werden (z.B. Analyse der Wettbewerber bei der Marktforschung, Stärken-Schwächen-Analyse eines Unternehmens, Benchmarking). Bei der Preispolitik wird auch die Preisbestimmung vom Markt her dargestellt (Target Costing).
- Die Themenbereiche, die aus didaktisch-methodischen und prüfungsbezogenen Überlegungen heraus mit aufgenommen wurden, sind aber nicht unmittelbar aus dem Lehrplan ableiten lassen, sind als solche gekennzeichnet. Inwieweit die Lehrkräfte dieses Vertiefungsangebot annehmen, liegt in deren Entscheidung.
- Zahlreiche Abbildungen, Schaubilder, Beispiele, Begriffsschemata, Gegenüberstellungen und Zusammenfassungen erhöhen die Anschaulichkeit und Einprägsamkeit der Informationen.
- Ein ausführliches Stichwortverzeichnis hilft Ihnen dabei, Begriffe und Erläuterungen schnell aufzufinden.
- Für die Inhalte der Jahrgangsstufe 11 steht ein Grundband (Merkurbuch 0575) und für die Inhalte der Jahrgangsstufe 13 steht ein Folgeband (Merkurbuch 0577), der auf diesem Buch aufbaut, zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Hinweis zur 7. Auflage

Die Texte wurden gründlich überarbeitet und wo erforderlich aktualisiert.

Wir wünschen uns weiterhin eine gute Zusammenarbeit mit allen Benutzern dieses Buches und sind für jede Art von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen im Voraus dankbar.

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Kurshalbjahr 12.1

Kursthema: Prozess der Leistungserstellung

1	Planung des Produktionsprozesses	15
1.1	Produktion als Kernprozess eines Industrieunternehmens	15
1.2	Planung des Produktionsprogramms	17
1.2.1	Begriffe Produktprogramm und Produktionsprogramm	17
1.2.2	Faktoren des Produktionsprogramms	17
1.2.2.1	Absatzwirtschaftliche Faktoren	17
1.2.2.2	Produktionswirtschaftliche Faktoren	18
1.3	Planung der fertigungstechnischen Rahmenbedingungen	21
1.3.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen	21
1.3.2	Fertigungsverfahren	22
1.3.2.1	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Automatisierung	22
1.3.2.2	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung (Fertigungstypen, Produktionstypen)	23
1.3.2.3	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess (Fertigungsorganisation, Organisationstypen)	24
1.3.3	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße	28
2	Menschliche Arbeit im Produktionsprozess	36
2.1	Bedeutung der menschlichen Arbeit	36
2.1.1	Funktionen menschlicher Arbeit im Industriebetrieb	36
2.1.2	Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung im Industriebetrieb	37
2.1.3	Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität	39
2.1.4	Beitrag der menschlichen Arbeit im Produktionsprozess zur Erreichung des Unternehmensziels	41
2.2	Arbeitsentgelt	43
2.2.1	Grundsätzliches	43
2.2.2	Begriff und Notwendigkeit von Arbeitsstudien	44
2.2.3	Arbeitswertstudien	44
2.2.3.1	Begriff Arbeitswertstudien	44
2.2.3.2	Methoden der Arbeitsbewertung	44
2.2.3.3	Bedeutung der Arbeitsbewertung	48
2.2.4	Arbeitszeitstudien	49
2.2.4.1	Begriffe Arbeitszeitstudien und Normalleistung	49
2.2.4.2	Berechnung der Auftragszeit	50
2.2.5	Formen des Arbeitsentgelts	53
2.2.5.1	Zeitlohn	54
2.2.5.2	Leistungslohn	54
2.2.5.2.1	Akkordlohn	54
2.2.5.2.2	Prämienlohn	57
2.2.5.3	Beteiligungslohn	58
3	Produktions-Controlling	64
3.1	Aufgaben des Produktions-Controllings	64
3.2	Qualitätsmanagement	64
3.2.1	Entwicklung des Qualitätsmanagements	64

3.2.2	Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	65
3.2.3	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	66
3.2.4	Kostenoptimale Strategie der Qualitätssicherung	67
3.2.5	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Produktqualität	67
3.2.5.1	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015	67
3.2.5.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	70
3.2.5.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	71
3.2.5.4	Betriebliches Vorschlagswesen	73
3.3	Kennzahlen des operativen Controllings	77
3.3.1	Produktivität	77
3.3.2	Wirtschaftlichkeit	78
3.3.3	Rentabilität	79
3.4	Personal-Controlling	83
3.4.1	Operatives und strategisches Personal-Controlling	83
3.4.1.1	Operatives Personal-Controlling	83
3.4.1.2	Strategisches Personal-Controlling	85
3.4.2	Personalabbau	86
3.4.2.1	Notwendigkeit von Personalabbau	86
3.4.2.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	87
3.4.2.3	Kündigung	87
3.4.2.3.1	Begriff Kündigung	87
3.4.2.3.2	Arten der Kündigung	88
3.4.2.3.3	Kündigungsschutz	89
3.4.2.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	90
3.4.3	Möglichkeiten zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen	92
3.4.3.1	Überblick über Maßnahmen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen	92
3.4.3.2	Flexibilisierung der Arbeitszeit	93
3.4.3.3	Arbeitszeitmodelle	94
3.4.3.4	Teilzeitbeschäftigung	95
3.4.3.5	Befristeter Arbeitsvertrag	95
3.4.3.6	Personalleasing	96
3.5	Öko-Controlling	100
3.5.1	Begriff und Ziele des Öko-Controllings	100
3.5.2	Input-Output-Bilanz (Ökobilanz)	100
3.5.3	Ökologische Kennzahlen	103
4	Aktuelle Veränderungen des Produktionsprozesses	106

Kursthema: Kosten- und Leistungsrechnung

I.	Industrielle Kosten- und Leistungsrechnung als Vollkostenrechnung	110
1	Aufgaben und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	110
1.1	Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	110
1.2	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	111
2	Kostenartenrechnung	113
2.1	Definition und Abgrenzung wesentlicher Grundbegriffe	113
2.1.1	Auszahlungen und Einzahlungen	113
2.1.2	Ausgaben und Einnahmen	113
2.1.3	Aufwand und Ertrag	115
2.1.4	Kosten und Leistungen	115

2.1.4.1	Begriffe Kosten, Grundkosten, neutrale Aufwendungen, Zusatzkosten	115
2.1.4.2	Begriffe Leistungen, Grundleistungen, neutrale Erträge, Zusatzleistungen .	117
2.1.5	Externe und interne Kosten	120
2.2	Ergebnistabelle als Instrument zur Ermittlung des Betriebsergebnisses	123
2.2.1	Grundstruktur einer Ergebnistabelle	123
2.2.2	Unternehmensbezogene Abgrenzungen	123
2.2.3	Kostenrechnerische Korrekturen	127
2.2.3.1	Grundlegendes	127
2.2.3.2	Anderskosten	127
2.2.3.3	Zusatzkosten	129
2.2.3.4	Abgrenzung der Anderskosten und der Zusatzkosten in der Ergebnistabelle	129
2.2.3.5	Zusammenfassende Darstellung einer Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	136
2.3	Gliederung der Kosten	140
2.3.1	Fixe und variable Kosten	140
2.3.1.1	Begriffe fixe und variable Kosten sowie Gesamtkosten	140
2.3.1.2	Kapazität und Beschäftigungsgrad	141
2.3.1.3	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	142
2.3.2	Einzelkosten und Gemeinkosten	148
2.3.3	Istkosten und Normalkosten	150
3	Kostenstellenrechnung	152
3.1	Begriff und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	152
3.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	152
3.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	153
3.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	153
3.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	154
3.3.3	Aufstellung eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	155
3.3.3.1	Beispiel eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	155
3.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten ohne Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	157
3.3.3.3	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	164
3.3.4	Aufstellung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens	168
3.3.4.1	Bildung von Hilfskostenstellen	168
3.3.4.2	Umlage der Hilfskostenstellen (Vorkostenstellen) auf die Hauptkostenstellen	169
3.3.4.3	Aufstellung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen mit Ermittlung der Zuschlagssätze	171
4	Kostenträgerrechnung	175
4.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	175
4.2	Kostenträgerzeitrechnung	175
4.2.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	175
4.2.2	Ermittlung der Normalkosten	176
4.2.3	Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen	176
4.2.4	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Normalkosten	177
4.2.5	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten – Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung	179
4.3	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	184

4.3.1	Überblick	184
4.3.2	Zuschlagskalkulation	185
4.3.2.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation	185
4.3.2.2	Anwendung der Zuschlagskalkulation als Angebotskalkulation (Vorkalkulation)	186
4.3.2.3	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen – Kostenüber- und -unterdeckung	194
4.3.2.4	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	200
4.3.3	Divisionskalkulation	209
4.3.4	Äquivalenzziffernkalkulation	211
5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	214
6	Vor- und Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	215
6.1	Vorteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	215
6.2	Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	215
II.	Kosten- und Leistungsrechnung als Teilkostenrechnung	219
1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	219
2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	219
3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	220
4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	222
4.1	Berechnung des Betriebsergebnisses	222
4.2	Ermittlung des Break-even-Points (Gewinnschwelle)	224
5	Teilkostenrechnung als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe bei Produktions- und Absatzplanung	231
5.1	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen	231
5.1.1	Bestimmung der kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenze	231
5.1.2	Vorteile und Gefahren der Bestimmung von Preisuntergrenzen	232
5.2	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags	235
5.3	Optimierung des Produktionsprogramms	238
5.3.1	Optimierung des Produktionsprogramms bei freien Kapazitäten	238
5.3.2	Optimierung des Produktionsprogramms bei Vorliegen eines Engpasses	239
5.4	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy)	246
5.4.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten	246
5.4.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen	247
III.	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung als sich ergänzende Rechnungssysteme	251

Kurshalbjahr 12.2

Kursthema: Prozess der Leistungsverwertung

1	Marktsituation	255
1.1	Einbettung des Absatzprozesses (Prozess der Leistungsverwertung) in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	255
1.2	Marketing als Unternehmenskonzeption auf Käufermärkten	257
1.2.1	Grundlagen des Marketings	257
1.2.2	Marketingziele	258

1.3	Kunden als zentrale Marktteilnehmer	261
1.3.1	Kundenanalyse	261
1.3.2	Erwartungen der Kunden	262
1.3.3	Kaufentscheidungsprozess	263
	1.3.3.1 Träger der Kaufentscheidungen	263
	1.3.3.2 Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	263
	1.3.3.3 Typen von Kaufentscheidungen	264
1.3.4	Marktsegmentierung	266
1.4	Wettbewerbssituation	270
1.4.1	Begriff Markt	270
1.4.2	Marktpositionierung (Bestimmung des Zielmarktes)	271
1.4.3	Wettbewerberanalyse	272
1.4.4	Bestimmung der eigenen Marktsituation durch SWOT-Analyse	274
	1.4.4.1 Grundlegendes	274
	1.4.4.2 Stärken-Schwächen-Analyse	275
	1.4.4.3 Chancen-Risiken-Analyse	276
	1.4.4.4 Ziele der SWOT-Analyse	276
1.4.5	Benchmarking	278
1.5	Marktforschung	281
1.5.1	Begriff Marktforschung und die Träger der Marktforschung	281
1.5.2	Datenerhebungsverfahren	282
1.5.3	Methoden der Informationsgewinnung	284
1.5.4	Marktgrößen	285
1.6	Marketingstrategie	289
1.6.1	Einbettung der Teilprozesse des Marketings in ein ganzheitliches Marketingkonzept	289
1.6.2	Begriff Marketingstrategie	289
1.6.3	Arten von Marketingstrategien	290
	1.6.3.1 Preis-Mengen-Strategie (Strategie der Kostenführerschaft)	290
	1.6.3.2 Präferenzstrategie (Strategie der Differenzierung)	291
	1.6.3.3 Nischenstrategie (Konzentration auf Schwerpunkte)	292
1.6.4	Struktureller Zusammenhang der Marketingstrategien	293
1.7	Marketinginstrumente	293
2	Produktpolitik	296
2.1	Begriff Produkt	296
2.2	Konzept des Produkt-Lebenszyklus	296
2.3	Portfolio-Analyse	299
2.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse	299
2.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	300
2.4	Markenpolitik	306
2.4.1	Begriff Marke und Aufgaben der Markierung	306
2.4.2	Ausgewählte Markenstrategien	306
2.4.3	Nutzen der Markierung für den Hersteller	307
2.4.4	Nutzen der Markierung für den Kunden	308
2.5	Entscheidungen zum Produktprogramm	309
2.5.1	Überblick	309
2.5.2	Produktinnovation	309
2.5.3	Produktmodifikation (Produktvariation)	312
2.5.4	Produkteliminierung	312
3	Preispolitik	314
3.1	Begriff Preispolitik	314
3.2	Arten der Preispolitik	315
3.2.1	Kostenorientierte Preispolitik	315

3.2.2	Nachfrageorientierte (abnehmerorientierte) Preispolitik	316
3.2.3	Konkurrenzorientierte (wettbewerbsorientierte) Preispolitik	319
3.2.3.1	Preispolitik auf oligopolistischen Märkten	320
3.2.3.2	Nutzung des monopolistischen Preisspielraums auf polypolistischen Märkten	322
3.2.4	Marktorientierte Preisbildung am Beispiel Target Costing	326
3.3	Preispolitische Strategien	330
4	Distributionspolitik	338
4.1	Begriff Distributionspolitik	338
4.2	Absatz über direkte Absatzwege	338
4.2.1	Handlungsreisender	339
4.2.2	Verkaufsniederlassungen und Vertriebsgesellschaften	340
4.2.3	Electronic Commerce	340
4.3	Absatz über indirekte Absatzwege	342
4.3.1	Vertragshändler	342
4.3.2	Franchising	343
4.3.3	Handelsvertreter	345
4.3.4	Kommissionär	347
5	Kommunikationspolitik	355
5.1	Werbung	355
5.1.1	Begriff Werbung	355
5.1.2	Grundsätze der Werbung	356
5.1.3	Werbeplan	357
5.1.4	Bedeutung der Werbung	361
5.2	Verkaufsförderung	361
5.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	362
5.4	Neuere Formen der Kommunikationspolitik	363
5.5	Gesetzliche Beschränkungen der Werbung	368
5.5.1	Datenschutz	368
5.5.2	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG]	369
5.5.2.1	Zweck des Gesetzes [§ 1 UWG]	369
5.5.2.2	Unlautere geschäftliche Handlungen	369
5.5.2.3	Irreführende geschäftliche Handlungen	370
5.5.2.4	Unlautere vergleichende Werbung	371
5.5.2.5	Unzumutbare Belästigung	371
5.5.2.6	Rechtsfolgen bei Verstößen gegen die Wettbewerbsbestimmungen	372
6	Entwicklung eines Marketingkonzepts (Marketingmix)	374
7	After-Sales-Prozesse	377
7.1	Begriff und Ziele von After-Sales-Prozessen	377
7.2	Kundenbindungskonzepte	378
7.2.1	Kundenkarte	378
7.2.2	Direktmarketing	378
7.3	Customer Relationship Management	379
8	Absatz-Controlling	382
8.1	Aufgaben und Gegenstand des Absatz-Controllings	382
8.2	Instrumente des Absatz-Controllings	383
8.2.1	Überblick	383
8.2.2	Werbeerfolgskontrolle	384
8.2.2.1	Begriff Werbeerfolgskontrolle	384
8.2.2.2	Verfahren zur Kontrolle des Werbeerfolgs	384
8.2.2.3	Durchführung der Post-Test-Verfahren	384

8.2.3	Kennzahlenanalyse	387
8.2.3.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	387
8.2.3.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Absatz-Controllings ...	388

Kursthema: Investition

1	Investition	392
1.1	Begriff Investition	392
1.2	Investitionsziele	392
1.3	Investitionsarten	393
2	Anregung und Vorbereitung der Investitionsentscheidung	396
2.1	Investitionsplanung	396
2.2	Investitionsentscheidungsprozess	397
2.3	Nachhaltiges Investment	399
3	Investitionsrechnung als Entscheidungsinstrument	407
3.1	Grundlegendes	407
3.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	408
3.2.1	Kostenvergleichsrechnung	408
3.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	411
3.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	412
3.2.4	Amortisationsrechnung	413
3.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	418
3.3.1	Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	418
3.3.2	Kapitalwertmethode	419
3.3.2.1	Kapitalwertmethode ohne Vergleich von Investitionsalternativen	419
3.3.2.2	Vergleich von Investitionsalternativen (Differenzinvestition)	423
3.3.2.3	Bedeutung der Kapitalwertmethode	426
3.3.3	Methode des internen Zinsfußes	427
	Stichwortverzeichnis	434
	Bilddatenverzeichnis	440