

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.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an copyright@merkur-verlag.de.

* * * * *

8. Auflage 2024

© 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. 0576-08

ISBN 978-3-8120-1122-8

Vorwort

Dieses Schulbuch 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 Schulbuch 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 Bildungsplan 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, sich 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

Inhaltsverzeichnis

Kurshalbjahr 12.1

Kursthema: Prozess der Leistungserstellung

1	Planung der Leistungserstellung	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	Fertigungsverfahren	21
1.3.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen	21
1.3.2	Fertigungsverfahren nach dem Grad der Automatisierung	22
1.3.3	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung	23
1.3.4	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess	25
1.4	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße	28
1.4.1	Begriff und Bestimmungsfaktoren der optimalen Losgröße	28
1.4.2	Berechnung der optimalen Losgröße	29
1.5	Umweltverträglichkeit im Rahmen der Leistungserstellung	32
1.5.1	Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Leistungserstellung	32
1.5.2	Lösungsansätze	32
1.6	Fertigungsverfahren unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes	33
2	Menschliche Arbeit im Produktionsprozess	38
2.1	Bedeutung der menschlichen Arbeit	38
2.1.1	Funktionen menschlicher Arbeit im Industriebetrieb	38
2.1.2	Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung im Industriebetrieb	39
2.1.3	Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität	41
2.1.4	Beitrag der menschlichen Arbeit im Produktionsprozess zur Erreichung des Unternehmensziels	43
2.2	Arbeitsstudien	45
2.2.1	Aufgaben der Arbeitsstudien	45
2.2.2	Arbeitswertstudien	46
2.2.2.1	Summarische Arbeitsbewertung	46
2.2.2.2	Analytisches Arbeitsbewertungsverfahren	47
2.2.2.3	Bedeutung der Arbeitsbewertung	50
2.2.3	Arbeitszeitstudien	50
2.2.3.1	Normalleistung	50
2.2.3.2	Berechnung der Auftragszeit	51
2.3	Formen des betrieblichen Entgelts	55
2.3.1	Zeitlohn	55
2.3.2	Leistungslohn	56
2.3.2.1	Akkordlohn	56
2.3.2.2	Prämienlohn	58
2.3.3	Beteiligungslohn	59
3	Produktions-Controlling	64
3.1	Aufgaben des Produktions-Controllings	64

3.2	Qualitätsmanagement	65
3.2.1	Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	65
3.2.2	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	65
3.2.3	Kostenoptimale Strategie der Qualitätssicherung	66
3.2.4	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Produktqualität	67
	3.2.4.1 Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015	67
	3.2.4.2 Konzept des Total Quality Managements (TQM)	69
	3.2.4.3 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	70
	3.2.4.4 Betriebliches Vorschlagswesen	71
3.3	Kennzahlen des operativen Controllings	75
3.3.1	Produktivität	75
3.3.2	Wirtschaftlichkeit	76
3.3.3	Rentabilität	77
3.4	Personal-Controlling	81
3.4.1	Operatives und strategisches Personal-Controlling	81
	3.4.1.1 Operatives Personal-Controlling	81
	3.4.1.2 Strategisches Personal-Controlling	83
3.4.2	Freisetzung von Personal	84
	3.4.2.1 Notwendigkeit von Personalfreisetzungen	84
	3.4.2.2 Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	85
	3.4.2.3 Kündigung	85
	3.4.2.3.1 Begriff Kündigung	85
	3.4.2.3.2 Arten der Kündigung	86
	3.4.2.3.3 Kündigungsschutz	87
	3.4.2.3.4 Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	88
3.4.3	Möglichkeiten zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen	90
	3.4.3.1 Überblick über Maßnahmen zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen	90
	3.4.3.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit	91
	3.4.3.3 Arbeitszeitmodelle	92
	3.4.3.4 Teilzeitbeschäftigung	93
	3.4.3.5 Befristeter Arbeitsvertrag	93
	3.4.3.6 Personalleasing	94
3.5	Öko-Controlling	98
3.5.1	Begriff und Ziele des Öko-Controllings	98
3.5.2	Input-Output-Bilanz (Ökobilanz)	98
3.5.3	Ökologische Kennzahlen	101
4	Aktuelle Veränderungen des Produktionsprozesses	104

Kursthema: Kosten- und Leistungsrechnung

I.	Industrielle Kosten- und Leistungsrechnung als Vollkostenrechnung	108
1	Gliederung und Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	108
1.1	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	108
1.2	Notwendigkeit des internen Rechnungswesens	109
1.3	Stufen der Kosten- und Leistungsrechnung	110
2	Kostenartenrechnung	111
2.1	Definition und Abgrenzung wesentlicher Grundbegriffe	111
2.1.1	Auszahlungen und Einzahlungen	111
2.1.2	Ausgaben und Einnahmen	111

2.1.3	Aufwand und Ertrag	113
2.2	Abgrenzung von Aufwendungen und Kosten	113
2.2.1	Begriffe Kosten, Grundkosten, Zweckaufwand, neutraler Aufwand	113
2.2.2	Kalkulatorische Kosten	115
2.2.2.1	Anderskosten	116
2.2.2.2	Zusatzkosten	119
2.3	Abgrenzungen von Erträgen und Leistungen	119
2.4	Externe und interne Kosten	123
2.5	Ergebnistabelle als Instrument zur Ermittlung des Betriebsergebnisses	126
2.5.1	Aufbau der Ergebnistabelle zur Trennung der Kosten und Leistungen von den Aufwendungen und Erträgen	126
2.5.2	Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung	126
2.5.3	Ergebnistabelle mit kostenrechnerischen Korrekturen	130
2.5.4	Zusammenfassende Darstellung einer Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung und kostenrechnerischen Korrekturen	134
2.6	Gliederung der Kosten	137
2.6.1	Fixe und variable Kosten	137
2.6.1.1	Begriffe fixe und variable Kosten sowie Gesamtkosten	137
2.6.1.2	Kapazität und Beschäftigungsgrad	138
2.6.1.3	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	139
2.6.2	Einzelkosten und Gemeinkosten	145
2.6.3	Istkosten und Normalkosten	147
3	Kostenstellenrechnung	149
3.1	Begriff und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	149
3.2	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	149
3.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	150
3.3.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	150
3.3.2	Problem der Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen	151
3.3.3	Aufstellung eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	152
3.3.3.1	Beispiel eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens	152
3.3.3.2	Ermittlung der Zuschlagssätze für die Gemeinkosten ohne Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	154
3.3.3.3	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen	161
3.3.4	Aufstellung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens	165
3.3.4.1	Bildung von Hilfskostenstellen	165
3.3.4.2	Umlage der Hilfskostenstellen (Vorkostenstellen) auf die Hauptkostenstellen	166
3.3.4.3	Aufstellung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens unter Berücksichtigung von Bestandsveränderungen mit Ermittlung der Zuschlagssätze	168
4	Kostenträgerrechnung	172
4.1	Allgemeines zur Kostenträgerrechnung	172
4.2	Kostenträgerzeitrechnung	172
4.2.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	172
4.2.2	Ermittlung der Normalkosten	173
4.2.3	Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen	173
4.2.4	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Normalkosten	174
4.2.5	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten – Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung	176

4.3	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	181
4.3.1	Überblick	181
4.3.2	Zuschlagskalkulation	182
4.3.2.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation	182
4.3.2.2	Anwendung der Zuschlagskalkulation als Angebotskalkulation (Vorkalkulation)	183
4.3.2.3	Kostenträgerstückrechnung als Nachkalkulation mit Normal- und Istkostenzuschlagssätzen – Kostenüber- und -unterdeckung	191
4.3.2.4	Zuschlagskalkulation mit Maschinenstundensätzen	197
4.3.3	Divisionskalkulation	206
4.3.4	Äquivalenzziffernkalkulation	208
5	Zusammenfassung zur Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung . . .	211
6	Vor- und Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	212
6.1	Vorteile	212
6.2	Nachteile	212
II.	Kosten- und Leistungsrechnung als Teilkostenrechnung	216
1	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	216
2	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	216
3	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	217
4	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	219
4.1	Berechnung des Betriebsergebnisses	219
4.2	Ermittlung des Break-even-Points (Gewinnschwelle)	221
5	Teilkostenrechnung als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe bei Produktions- und Absatzplanung	228
5.1	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen .	228
5.1.1	Bestimmung der kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenze	228
5.1.2	Vorteile und Gefahren der Bestimmung von Preisuntergrenzen	229
5.2	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags	232
5.3	Optimierung des Produktionsprogramms	235
5.3.1	Optimierung des Produktionsprogramms bei freien Kapazitäten	235
5.3.2	Optimierung des Produktionsprogramms bei Vorliegen eines Engpasses	236
5.4	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make or Buy)	243
5.4.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten	243
5.4.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen	244
III.	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung als sich ergänzende Rechnungssysteme	248

Kurshalbjahr 12.2

Kursthema: Prozess der Leistungsverwertung

1	Marktsituation	252
1.1	Einbettung des Absatzprozesses (Prozess der Leistungsverwertung) in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse	252
1.2	Marketing als Unternehmenskonzeption auf Käufermärkten	254
1.2.1	Grundlagen des Marketings	254
1.2.2	Marketingziele	255

1.3	Kunden als zentrale Marktteilnehmer	258
1.3.1	Kundenanalyse	258
1.3.2	Erwartungen der Kunden	259
1.3.3	Kaufentscheidungsprozess	260
	1.3.3.1 Träger der Kaufentscheidungen	260
	1.3.3.2 Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	260
	1.3.3.3 Typen von Kaufentscheidungen	261
1.3.4	Marktsegmentierung	263
1.4	Wettbewerbsituation	267
1.4.1	Begriff Markt	267
1.4.2	Marktpositionierung (Bestimmung des Zielmarktes)	268
1.4.3	Wettbewerberanalyse	269
1.4.4	Bestimmung der eigenen Marktsituation durch SWOT-Analyse	271
	1.4.4.1 Grundlegendes	271
	1.4.4.2 Stärken-Schwächen-Analyse	272
	1.4.4.3 Chancen-Risiken-Analyse	273
	1.4.4.4 Ziele der SWOT-Analyse	273
1.4.5	Benchmarking	275
1.5	Marktforschung	278
1.5.1	Begriff Marktforschung und die Träger der Marktforschung	278
1.5.2	Datenerhebungsverfahren	279
1.5.3	Methoden der Informationsgewinnung	281
1.5.4	Marktgrößen	282
1.6	Marketingstrategien	286
1.6.1	Wettbewerbsstrategien	286
	1.6.1.1 Begriff Wettbewerbsstrategie	286
	1.6.1.2 Preis-Mengen-Strategie (Strategie der Kostenführerschaft)	286
	1.6.1.3 Strategie der Differenzierung (Qualitätsführerschaft)	287
	1.6.1.4 Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)	289
1.7	Marketinginstrumente	290
2	Produktpolitik	293
2.1	Begriff Produkt	293
2.2	Konzept des Produkt-Lebenszyklus	293
2.3	Portfolio-Analyse	296
2.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse	296
2.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	297
2.4	Markenpolitik	303
2.4.1	Begriff Marke und Aufgaben der Markierung	303
2.4.2	Ausgewählte Markenstrategien	303
2.4.3	Nutzen der Markierung für den Hersteller	304
2.4.4	Nutzen der Markierung für den Kunden	305
2.5	Entscheidungen zum Produktprogramm	306
2.5.1	Produktinnovation	306
2.5.2	Produktdiversifikation	307
2.5.3	Produktdifferenzierung	308
2.5.4	Produktmodifikation (Produktvariation)	309
2.5.5	Produkteliminierung	309
3	Preispolitik	311
3.1	Begriff Preispolitik	311
3.2	Arten der Preispolitik	312
3.2.1	Kostenorientierte Preispolitik	312
3.2.2	Nachfrageorientierte (abnehmerorientierte) Preispolitik	313

3.2.3	Konkurrenzorientierte (wettbewerbsorientierte) Preispolitik	316
3.2.3.1	Preispolitik auf oligopolistischen Märkten	317
3.2.3.2	Nutzung des monopolistischen Preisspielraums auf polypolistischen Märkten	319
3.2.4	Marktorientierte Preisbildung am Beispiel Target Costing	323
3.3	Preispolitische Strategien	327
4	Distributionspolitik	335
4.1	Begriff und Aufgabe der Distributionspolitik	335
4.2	Absatzorgane	335
4.2.1	Werkseigener Absatz	335
4.2.2	Werksgebundener Absatz	338
4.2.3	Ausgliederter Absatz	340
5	Kommunikationspolitik	345
5.1	Traditionelle Werbung	346
5.1.1	Begriff und Grundsätze der Werbung	346
5.1.2	Werbeplan	347
5.1.3	Maßnahmen der traditionellen Werbung	352
5.1.3.1	Salespromotion (Verkaufsförderung)	352
5.1.3.2	Merchandising	353
5.1.3.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	353
5.1.3.4	Sponsoring	354
5.1.3.5	Product-Placement	355
5.1.3.6	Co-Branding	355
5.1.4	Bedeutung der traditionellen Werbung	356
5.2	Kundenbindungskonzepte	358
5.2.1	Kundenkarte	358
5.2.2	Direktmarketing	358
5.2.3	Eventmarketing	359
5.2.4	Customer Relationship Management	360
5.3	Onlinebasierte Werbung	363
5.3.1	Internet	363
5.3.2	Suchmaschinenwerbung	364
5.3.2.1	Ablauf der Suchmaschinenwerbung	364
5.3.2.2	Suchmaschinenoptimierung	370
5.4	Werbung in sozialen Netzwerken	371
6	Entwicklung eines Marketingkonzepts (Marketingmix)	375
7	Absatz-Controlling	379
7.1	Aufgaben und Gegenstand des Absatz-Controllings	379
7.2	Instrumente des Absatz-Controllings	380
7.2.1	Überblick	380
7.2.2	Werbeerfolgskontrolle	381
7.2.2.1	Begriff Werbeerfolgskontrolle	381
7.2.2.2	Verfahren zur Kontrolle des Werbeerfolgs	381
7.2.2.3	Durchführung der Post-Test-Verfahren	381
7.2.3	Kennzahlenanalyse	384
7.2.3.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	384
7.2.3.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Absatz-Controllings ...	385

Kursthema: Investition

1	Ziele und Arten von Investitionen	389
1.1	Investitionsziele	389
1.2	Investitionsarten	390
2	Anregung und Vorbereitung der Investition	392
2.1	Investitionsplanung	392
2.2	Investitionsentscheidungsprozess	393
2.3	Nachhaltiges Wirtschaften	395
2.4	Förderung der Nachhaltigkeit durch Investitionen im Industriebetrieb	397
3	Investitionsrechnung als Entscheidungsinstrument	402
3.1	Grundlegendes	402
3.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	402
3.2.1	Kostenvergleichsrechnung	403
3.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	405
3.2.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	406
3.2.4	Amortisationsrechnung	407
3.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	411
3.3.1	Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	411
3.3.2	Kapitalwertmethode	412
3.3.2.1	Kapitalwertmethode ohne Vergleich von Investitionsalternativen	412
3.3.2.2	Vergleich von Investitionsalternativen (Differenzinvestition)	416
3.3.3	Interne Zinsfußmethode	419
3.3.4	Kritik an den dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	421
3.3.5	Ganzheitliche Betrachtung einer Investitionsentscheidung	421
	Stichwortverzeichnis	427
	Bilddatenverzeichnis	431