

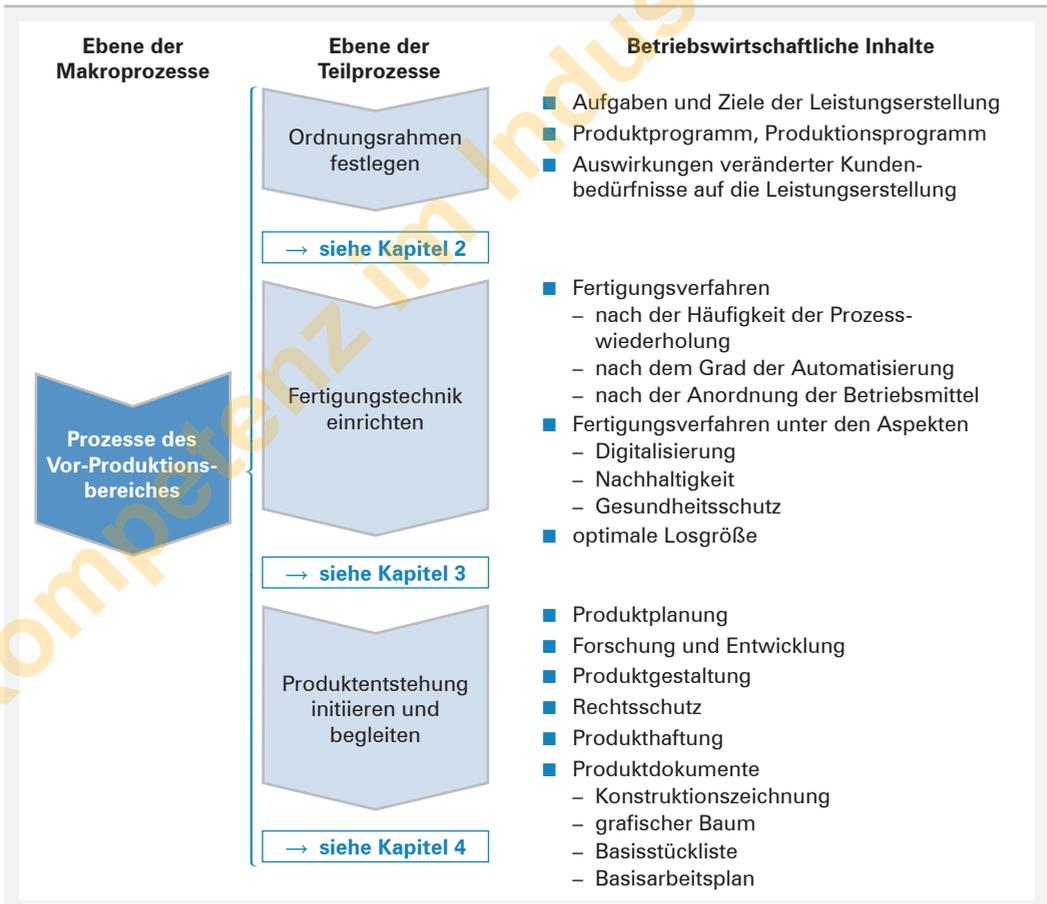
1 Überblick über die Prozesse der Leistungserstellung

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.

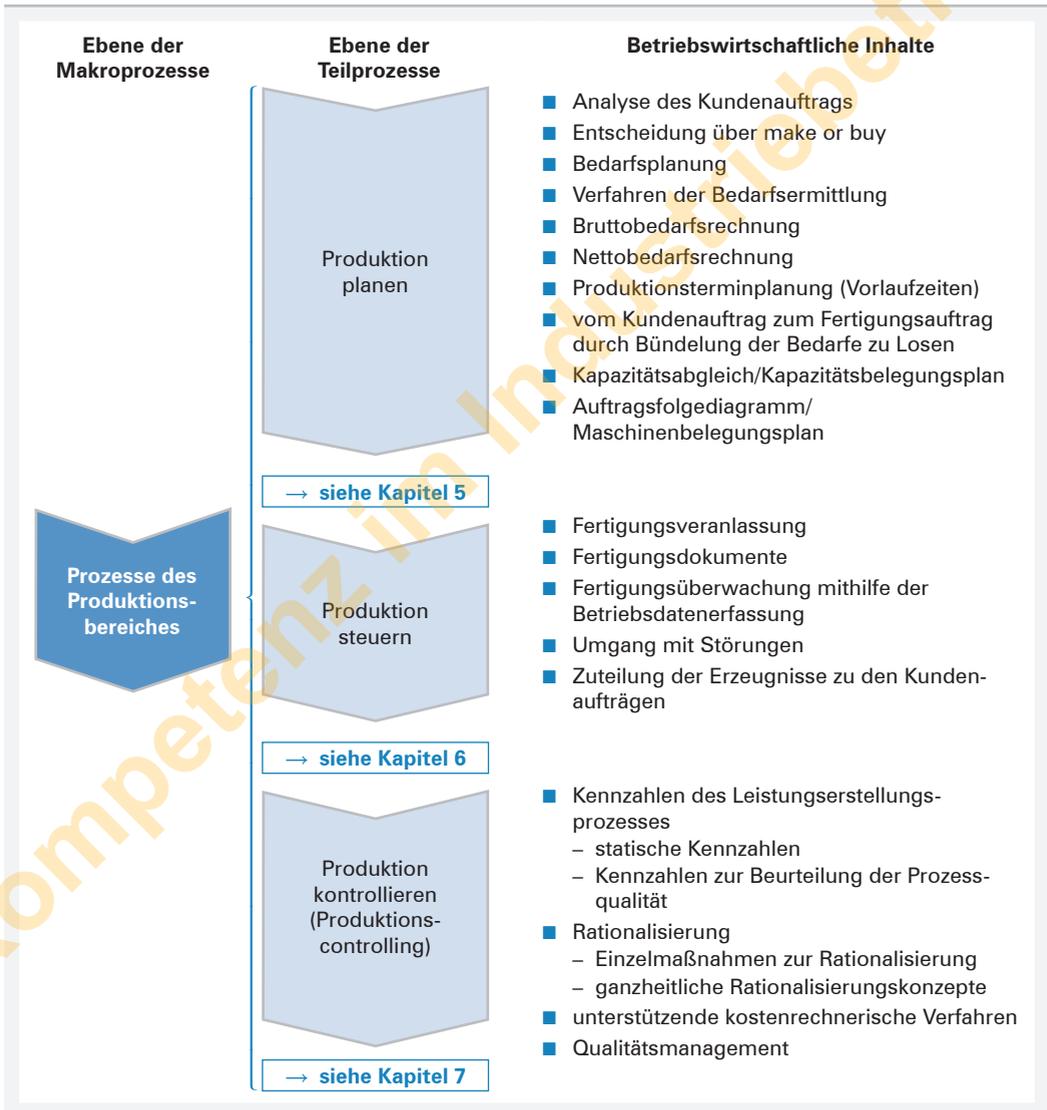
Die **Prozesse des Vor-Produktionsbereiches** lassen sich zergliedern in

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



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**.





2 Ordnungsrahmen des Leistungsprogramms

Der Ordnungsrahmen für den Leistungsbereich eines Industriebetriebs¹ 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

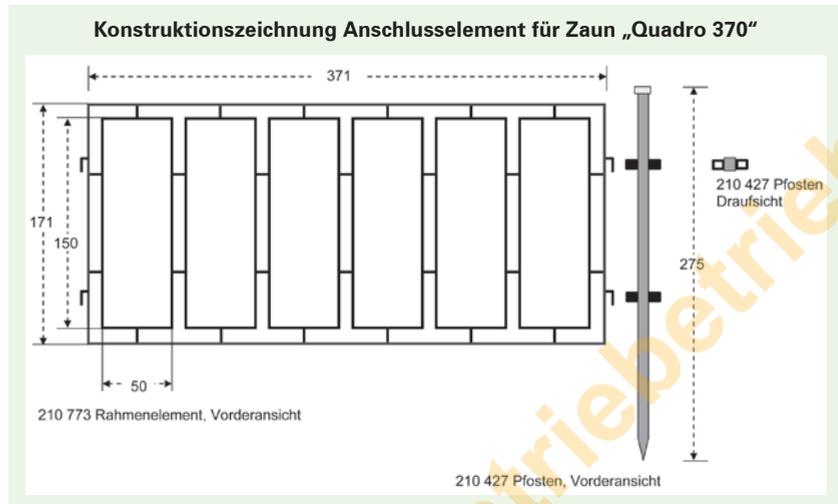
Auch die Leistungserstellung kann ihren Beitrag leisten zur Verfolgung unternehmerischer Ziele.² Dabei schwebt das **Ziel der Optimierung** über allem. In welche Richtung diese Optimierung tendiert, hängt von den übergeordneten Zielen ab.

ökonomische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ hohe Produktivität <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>Beispiel: Maximierung der Produktionsmengen pro Zeiteinheit</p> <p>Diese Maximierung lässt sich verwirklichen durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Maximierung der Kapazitätsauslastung (Mehrschichtbetrieb), ■ Minimierung der Durchlaufzeit (Wartezeiten, Transportzeiten) oder ■ Minimierung der Umrüstzeiten. </div> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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“).

Anlage:



- 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.

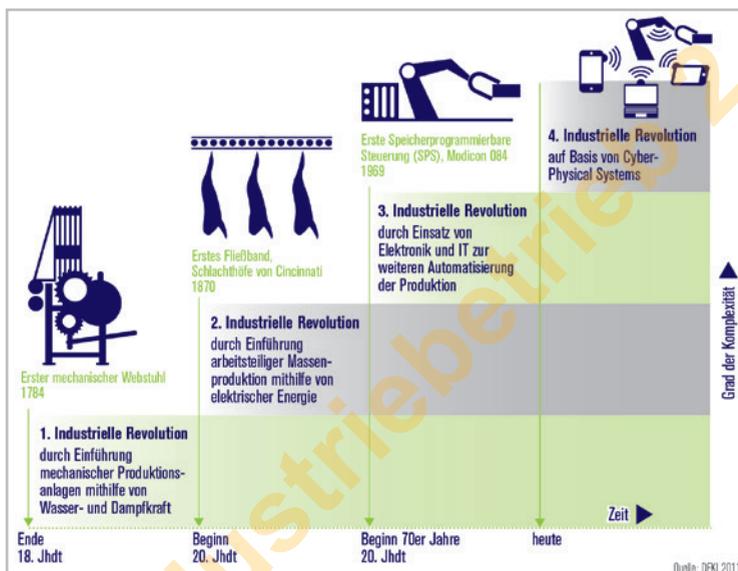
Der Begriff **Industrie 4.0** steht für die **vierte industrielle Revolution** und beschreibt eine neue Stufe der Fertigungsorganisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Grundlage sind **intelligente, digital vernetzte Systeme**, mit deren Hilfe eine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

3 Einrichtung der Fertigungstechnik

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.



(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.



1 Ziele und Aufgaben der Logistik

1.1 Ziele der Logistik

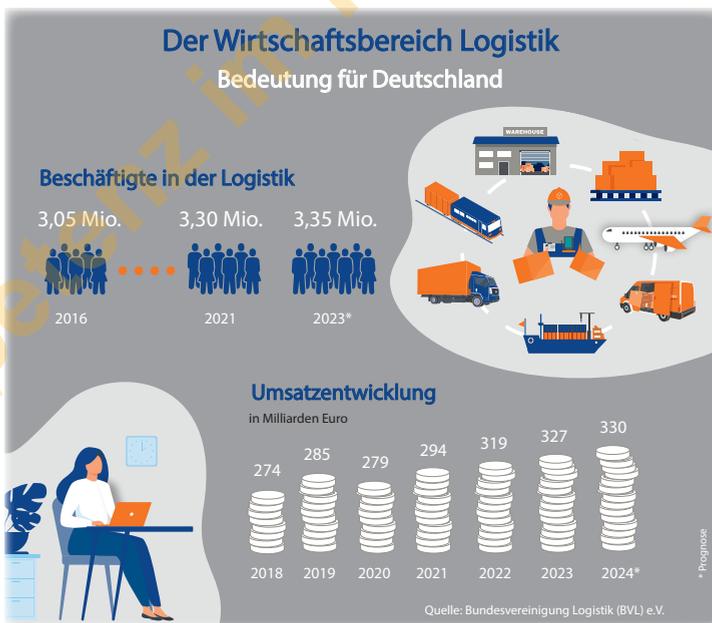
(1) Begriff und Bedeutung der Logistik¹

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.



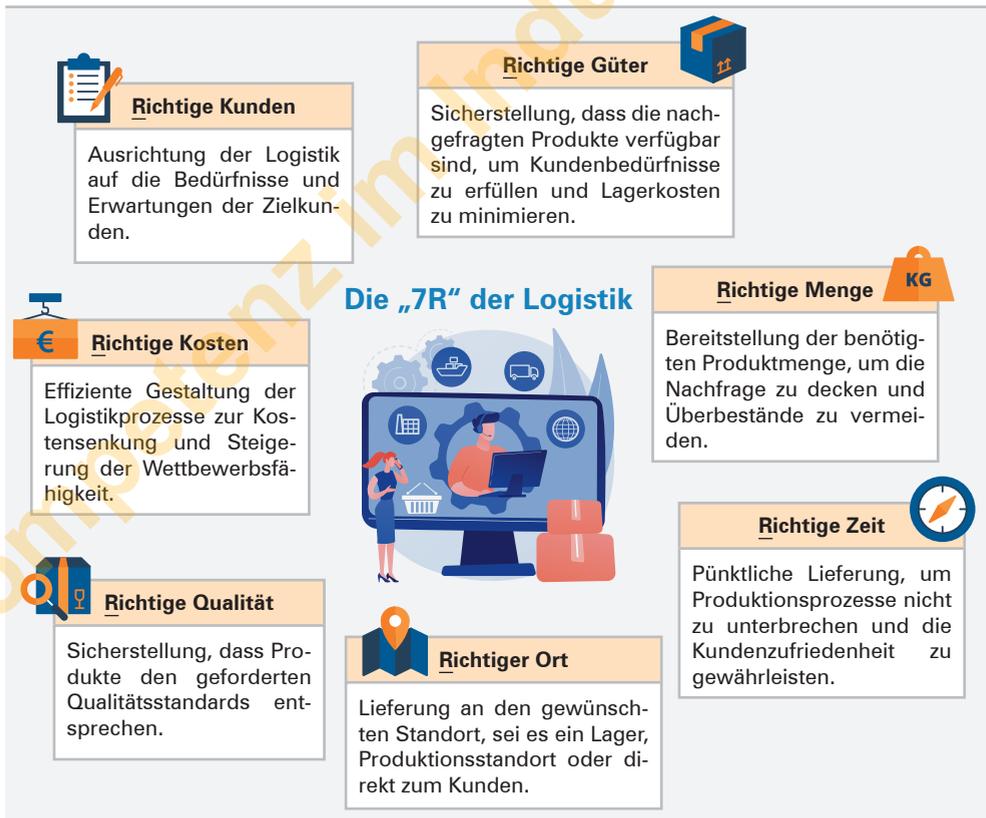
¹ Der Begriff „Logistik“ leitet sich aus dem altgriechischen Wort *logistike* ab und bedeutet ursprünglich „praktische Rechenkunst“. Im militärischen Kontext des 19. Jahrhunderts wurde er verwendet, um die Versorgung von Truppen mit Nachschub, Ausrüstung und Verpflegung zu beschreiben. Von dort fand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

(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.

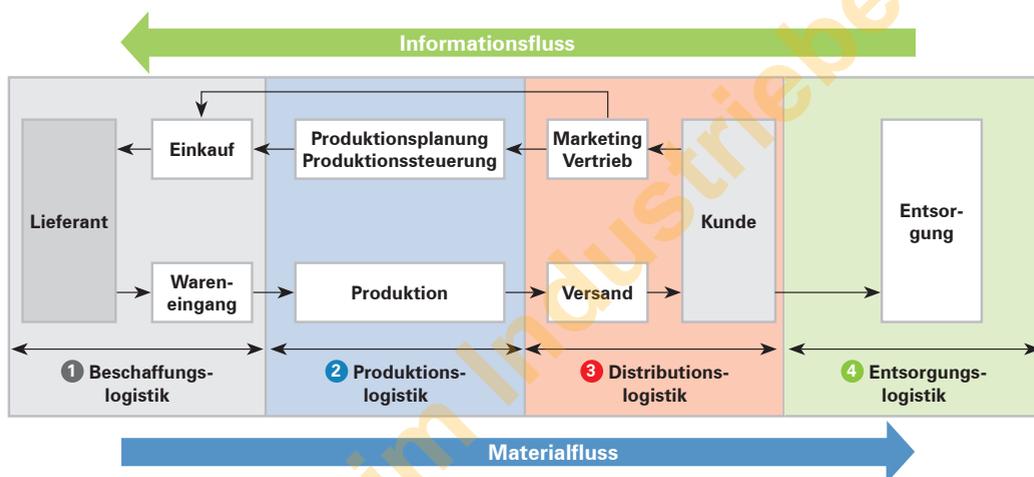


Eine erfolgreiche Logistikstrategie muss alle „7Rs“ berücksichtigen, um einen reibungslosen und effizienten Ablauf der Material- und Informationsflüsse sicherzustellen. Dies hilft Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, Kosten zu senken und die Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhöhen.

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.

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,
 - 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 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

Unternehmerlohn

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

Miete für Gebäude, Variante 1

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

Miete für Gebäude, Variante 2

gezahlter Mietaufwand	12 000,00 EUR
kalkulatorisch 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 Kurt 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	Gesellschafter Metzger	500 000,00
Maschinen	735 000,00	Gesellschafter 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 vorläufigen 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.

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 **Zweikreisystem** 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 Abgrenzung 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- bezogener Abgrenzung		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.

- 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.
- Die **Erträge** entstehen durch Einkalkulieren von Anders- und Zusatzkosten in die Verkaufspreise.
- Das Gesamtergebnis wird auch als **Unternehmensergebnis** bezeichnet.

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 **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 Abgrenzung		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					

4 Ermittlung von Kosten und Leistungen mithilfe der Abgrenzungsrechnung

Beispiel:

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

Aufgabe:

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

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

Lösung: Ergebnistabelle mit unternehmensbezogener Abgrenzung

Rechnungskreis I				Rechnungskreis II					
Erfolgsbereich				Abgrenzungsbereich				KLR-Bereich	
Buchführung				unternehmens- bezogene Abgrenzung		kosten- rechnerische Korrekturen		Kosten- und Leistungsarten	
Z.	Konten	1	2	3	4	5	6	7	8
		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 unternehmens- bezogener Abgrenzung		Ergebnis aus kosten- rechnerischen 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.

Erläuterungen zur unternehmensbezogenen Abgrenzung:

- Alle betrieblichen Aufwendungen und betrieblichen Erträge werden im Rechnungskreis II als Kosten und Leistungen in die Kosten- und Leistungsrechnung übernommen.¹ Als Saldo ergibt sich das Betriebsergebnis.
- Die 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.¹
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:

$$\text{Gesamtergebnis} = \text{neutrales Ergebnis} + \text{Betriebsergebnis}$$

KOMPETENZTRAINING**Vorlage**

mvurl.de/XX

- 61** 1. Übertragen Sie die nachfolgende Ergebnistabelle in Ihre Unterlagen oder nutzen Sie den Vordruck. 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 Abgrenzung		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 unternehmensbezogener Abgrenzung		Ergebnis aus kostenrechnerischen Korrekturen		Betriebsergebnis	
10				Abgrenzungsergebnis (neutrales Ergebnis)					

1 Siehe Grundfälle S. 250.

4 Ermittlung von Kosten und Leistungen mithilfe der Abgrenzungsrechnung

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

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!

Vorlage



mvurl.de/XX

4.3 Kostenrechnerische Korrekturen: Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten in der Ergebnistabelle



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.

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 immateriellem¹ 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

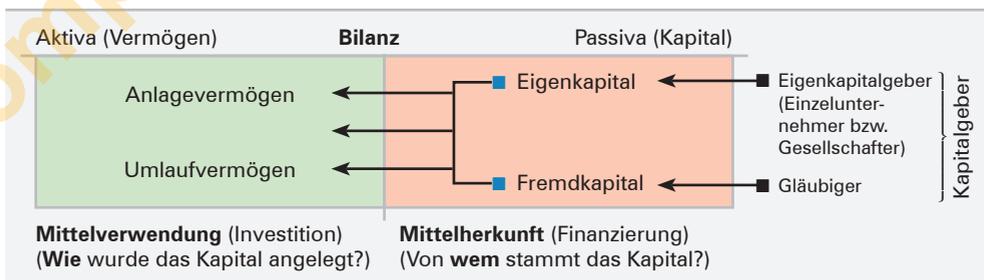
Zur Durchführung von Investitionen muss Kapital beschafft und bereitgestellt werden. Dies ist Aufgabe der Finanzierung.

- **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.

(2) Ablauf der Finanzierung von Investitionen

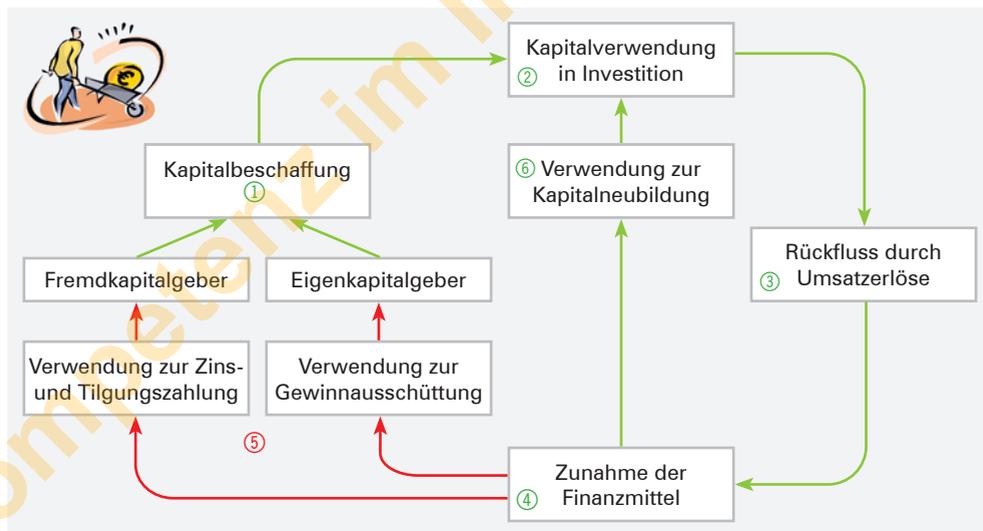
Mit jeder Investitionsentscheidung stellt sich zwangsläufig die Frage nach ihrer Finanzierung. Die Frage lautet: wer stellt die benötigten Finanzmittel zur Verfügung?¹

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.

(z. B. Zahlung von Zins und Tilgung an die Gläubiger bzw. Gewinnausschüttung an die Gesellschafter ⑤). Ist der Kapitalrückfluss¹ 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

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.

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.

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!

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.

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 fixen¹ und variablen² Kosten.

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

- 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:

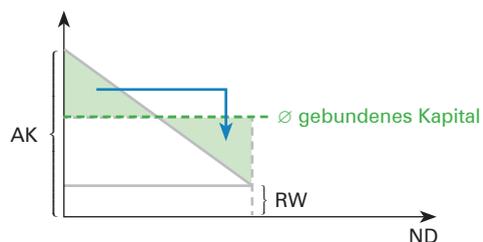
Im Folgenden wird Preisstabilität unterstellt. In diesem Fall entsprechen die Wiederbeschaffungskosten den Anschaffungskosten.

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.



1 Untersuchungen zum Markt

1.1 Begriff Markt

LS 1

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.



Eine Marktsituation lässt sich beschreiben durch den Grad der Erfüllung **unternehmens-externer 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 Marktforschung² 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.



11 Kommunikationspolitik

LS 12



Kommunikationspolitik¹ 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
<ul style="list-style-type: none"> ■ Werbung ■ Salespromotion ■ Merchandising ■ Public Relations ■ Sponsoring ■ Co-Branding 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direktmarketing ■ Customer Relationship Management (CRM) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 Güter² 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.

(2) Wirkungsweise am Beispiel der AIDA-Formel

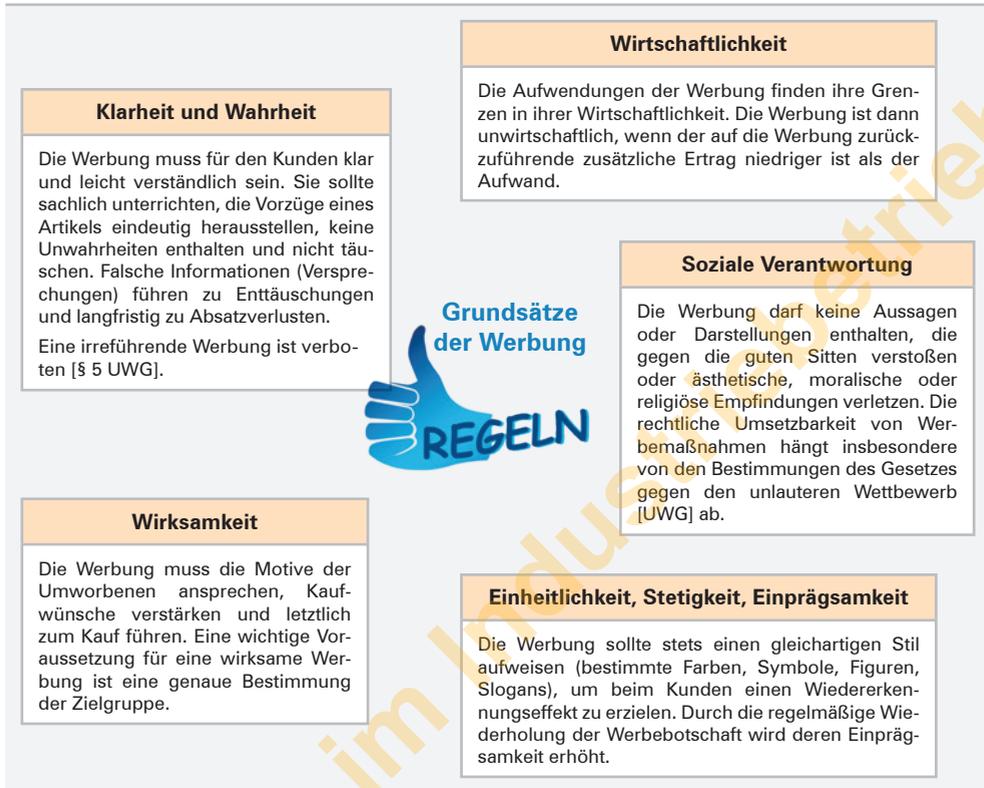
Der Amerikaner Elmo Lewis entwickelte bereits vor über 100 Jahren ein vierstufiges Modell, das die Wirkungsweise einer Werbemaßnahme vereinfachend, aber anschaulich beschreibt. Dieses Modell ist bekannt unter der Bezeichnung **AIDA-Formel**. Die Grundidee besteht darin, dass sich die Werbewirkung schrittweise 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 Umworbene 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 Umworbene 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.



(3) Grundsätze der Werbung



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**)?

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. Facebook, 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.

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**

■ Virales¹ 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 Übertragungskkanäle sind E-Mails, Webseiten, Foren oder Chatrooms.

(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.

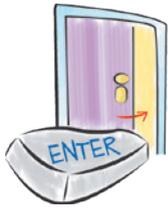
Schnell, kostengünstig und zielbezogen wird so ein breites Publikum angesprochen, unterhalten und gebunden. Da Inhalte durch Empfehlungen von Freunden weiterverbreitet werden, sind sie automatisch mit einem Vertrauensvorschuss belegt.

(5) Risiken

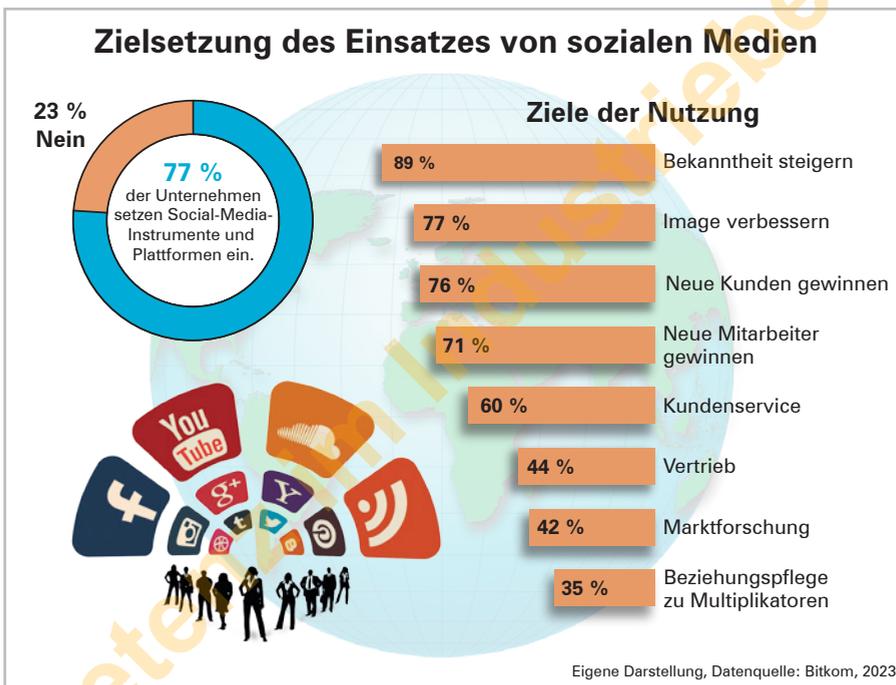
Gefahr eines Imageschadens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wird der Unternehmensauftritt nicht durch Aktualität, vertrauenswürdige Informationen und konstruktiven Umgang mit Kritik gestützt, besteht die Gefahr, dass der Auftritt außer Kontrolle gerät. ■ Negative Meinungen verbreiten sich rasch im Netz und schaden dem Unternehmensimage. 	
Nutzer werden nicht erreicht	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.



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.



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

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

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ hohe Kundenbindung durch große Interaktivität ■ einfache Pflege der Inhalte ■ Werbeeinblendung nur für Zielgruppen und Regionen ■ gute Erreichbarkeit der Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

KOMPETENZTRAINING

- 158** 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 kommunikationpolitischen 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 Ergebnisliste 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!

- 159** 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 –



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
– Arten 521
– unwiderrufliches 521
– unwiderrufliches bestätigtes 521
– widerrufliches 521
aktive Ideensuche 56
Alleinstellungsmerkmal 448
Alleinwerbung 465
Amortisationsrechnung 384
Anderskosten 239
Angebotskalkulation 309, 319
antizyklische Werbung 467
Äquivalenzzahlenkalkulation 309
Äquivalenzziffernkalkulation 330–332
Arbeitsanweisung 121
Arbeitsleistung 49
Arbeitsplan 69
Arbeitsproduktivität 126
Arten von Akkreditiven 521
Audit 163
auflagefixe Kosten 28
Aufлагengröße 28
auflagevariable Kosten 28
Aufrichtigkeit 398
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 371–372
Beschäftigungsabweichungen 370
Beschäftigungsgrad 138
Bestandsarten 88
Bestandsmehrung 279, 303
Bestandsminderung 280, 303
Bestandsveränderungen
– bei Berechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze 279
Bestellbestand 88
Best-practice-Unternehmen 163
Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 283–284, 286–287
– mehrstufiger 283–284, 286–287
Betriebsdatenerfassung 121
Betriebsergebnis 249, 255, 305, 313, 337, 341
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, 417
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, 337
– 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, 328–329
 Documents against Payment (D/P) 518
 Dokumentenakkreditiv (L/C) 519
 Dokumenteninkasso (D/P) 518
 DPU 517
 Drohne 192
 Durchlaufregal 186
- E**
- effektiver Lagerbestand 88
 Eigenfertigung 85, 87
 Eigenkapitalrentabilität 127
 Eigenlager 202
 Einfuhr 510
 Einführungsphase 407
 Einnahmen 236
 Einstellplan 121
 einstufige Kommissionierung 188
 Einzahlungen 235, 384
 Einzahlungsüberschuss 384
 Einzelfertigung 26, 309
 Einzelkosten 365–366
 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
 – 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
 Fairness 398
 FAS 517
 FCA 516
 Feintermminierung 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 367–368
 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, 366–367
 Gemeinkostenzuschlagssätze - Berechnung 286–287
 Gemeinkostenzuschlagssätze (Berechnung) 272, 279
 Gemeinschaftswerbung 465
 Generation Internet 477
 Gesamtergebnis 255, 258, 259
 Gesamtkapitalrentabilität 127
 Gesamtkostenverlauf 143
 Gesamtkostenverlauf (linear) 143
 Gesamtpuffer 113
 gesättigter Markt 23
 geschlossenes Lager 182
 Gesundheitsschutz 49
 Gewinn
 – zone 150, 151
 Gewinnkalkulation (Fußnote) 315
 Gewinnschwellenanalyse 148
 Gewinnvergleichsrechnung 382
 GHS 221
 Google Ads 480
 Grundkosten 237
 Grundleistungen 244
 Gruppenarbeit 51
 Gruppenfertigung 36
- H**
- halb offenes Lager 182
 Handarbeit 31
 Handelsvertreter 502
 Handlager 179
 Handlungsreisender 496
 Hauptkostenstelle 284
 Herstellkosten
 – der Rechnungsperiode 272, 303
 – des Umsatzes 279–281, 303
 hidden champions 438
 Hilfskostenstellen 283–284
 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
 – Äquivalenzzahlenkalkulation 309
 – Äquivalenzziffernkalkulation 330–332
 – Differenzkalkulation 315
 – Divisionskalkulation 309, 328–329
 – Kalkulationsschema 311
 – Nachkalkulation 264, 319
 – retrograde Kalkulation 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 Marketing-Controlling 534

Kennzahlen zur Beurteilung der
 Prozessqualität 127
 kollaborativer
 Produktionsroboter 41
 Kommissionär 503
 Kommissioniermethode 187
 Kommissionierung 187
 Kommunikationspolitik 535
 Konditionenpolitik 451, 458
 konkurrenzorientierte
 Preispolitik 451, 456
 Konstruktion 61
 Konstruktionszeichnung 69
 Konsumentenrente 454
 Kosten
 – Arten 263
 – artenrechnung 327, 335
 – Begriff 237
 – degressive 142
 – Einzelkosten 262, 365–366
 – fixe 337
 – funktionen 143
 – Gemeinkosten 263, 269, 366
 – Grundkosten 237
 – intervallfixe 140
 – Kontrolle 370–372
 – proportionale 141
 – stelle 267
 – stelleneinzelkosten 269
 – stellengemeinkosten 269
 – stellenrechnung 267, 327
 – trägerblatt 302
 – trägerrechnung 327
 – überproportionale 142
 – unterproportionale 142
 – variable 337
 Kostenabweichungen 370
 kostenbestimmte Preisuntergrenze 451
 Kostenführerschaft 436
 kostenorientierte Preispolitik 451
 kostenrechnerische Korrekturen 254
 Kostenremanenz 144
 Kostenstellenrechnung 367–368
 Kostenträger
 – rechnung (Begriff) 368
 Kosten- und
 Leistungsarten 249
 Kosten- und Leistungsrechnung
 – Äquivalenzziffernkalkulation 309, 330–332
 – Divisionskalkulation 308, 328–329
 – Plankostenrechnung 363–365
 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
 Logistikkdienstleister 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 391
 – 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
 Marktkennzahlen 428
 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
 mehrstufige
 Kommissionierung 190
 mehrstufiger BAB 283–285
 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-Control-ling 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 364–365
 – Begriff 363
 – flexible - 367–368
 – Kostenartenrechnung 365–367
 – Kostenkontrolle 370
 – Kostenstellenrechnung 367–368
 – Kostenträgerrechnung 368
 – Kostenvergleich 371–372
 – Soll-Ist-Kostenvergleich 370–372
 – Sollkosten 369
 Planpreise 363
 politische Risiken
 (Außenhandel) 513–515

Poor Dogs 411
 Portal 498
 Portfolioanalyse 410
 Prämienpreisstrategie 457
 Preis
 – Absatz-Funktion 452
 – differenzierung 454
 Preisabweichungen 370
 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 440
 – Begriff 440
 – differenzierung 443
 – diversifikation 441
 – eliminierung 444
 – Lebenszyklus 412
 – 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
 – Kennzeichen zur
 Beurteilung 127
 Prüfanweisung 121

PSA 223
 Public Relation 471
 Pull-Prinzip 135, 197
 Punktebewertungstabelle 206
 Push-Prinzip 197

Q

Qualitätsmanagement 155
 Questionmarks 411

R

Rationalisierung
 – Anlässe der Rationalisierung 130
 – Begriff 130
 – Ziele der Rationalisierung 130
 Rationalisierungsinvestition 131
 Rechnungskreis I, II 249
 Rechnungswesen 233
 Rechnungswesen (betrieblich)
 – Grundbegriff 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 (Außenhandel)
 – politisches 513
 Robotertechnik 41
 Rohstofflager 179
 Rollenbahn 193
 Rückgangphase 408
 Rückwärtskalkulation 313

S

Saisonwechsel 178
 Salespromotion 469
 Sättigungsphase 408
 Schienentransport 205
 Schwund 178
 Scoring-Modell 206
 Seetransport 205
 Sekundärbedarf 92
 Sekundärforschung 424
 Selbstkosten
 – der Rechnungsperiode 275
 – 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 370–372
 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, 171
 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, 259
 Unternehmensfixkosten 339
 unterproportionale Kosten 142
 unwiderrufliches Akkreditiv 521
 unwiderrufliches bestätigtes Akkreditiv 521

V

variable Kosten 337
 Verbotsszeichen 222
 Verbrauchsabweichung 371–372
 Verbrauchsabweichungen 370
 Verbundwerbung 465
 Veredelungsfunktion 177
 verfügbarer Lagerbestand 88
 Vergessenskurve 466
 Verkäufermarkt 431
 Verkaufsförderung 469
 Verkehrsträger 204
 Verlässlichkeit 398
 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, 330–332
 – Divisionskalkulation 328–329
 – Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze 279
 – Kostenartenrechnung 365–367
 – Plankostenrechnung 363–365, 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-Agenturen 498
Webvertising 498
Werbeetat 467
Werbemittel 465
Werbeplan 464
Werbeträger 466
werkseigener Absatz 496
werksgebundener Absatz 500
Werkslager 198
Werkstofffertigung 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 (Deckungsbe-
tragsrechnung) 350
Zusatzkosten 239, 243, 256
Zusatzleistungen 245
Zuschlagskalkulation 368
Zweckaufwand 237
Zweckerträge 244
Zwischenlager 179
zyklische Werbung 467

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-warner.com • **S. 46:** AUDI AG • **S. 70:** Monkey Business – Fotolia.com • **S. 85:** Freepik Company S.L. - www.freepik.com • **S. 163:** TÜV SÜD • **S. 166:** For all questions concerning copyright please contact via email info@vige.co or visit our website www.vige.co • **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. 490:** Diego Cervo – www.colourbox.de • **S. 511:** Globus 015360 dpa-infografik GmbH • **S. 511:** Globus 015056 dpa-infografik GmbH • **S. 519:** Juergen Muss •