

# Inhaltsverzeichnis

## Wettbewerbsfähigkeit unter marketingpolitischen und kostenrechnerischen Aspekten sichern

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

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

---

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

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

---

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

### **Leistungserstellung an Markterfordernisse anpassen und finanziieren**

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

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

---

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