

Autoren: Hans-Joachim Dörr, Helmut Müller, Dirk Overbeck, Dirk Thomas

Herausgeber: Helmut Müller, Dirk Overbeck

# **Betriebswirtschaftslehre für Berufliche Gymnasien**

Abiturvorbereitung NRW 2024

17. Auflage

Die in diesem Produkt gemachten Angaben zu Unternehmen (Namen, Internet- und E-Mail-Adressen, Handelsregistereintragungen, Bankverbindungen, Steuer-, Telefon- und Faxnummern und alle weiteren Angaben) sind i. d. R. fiktiv, d. h., sie stehen in keinem Zusammenhang mit einem real existierenden Unternehmen in der dargestellten oder einer ähnlichen Form. Dies gilt auch für alle Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartner der Unternehmen wie z. B. Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und andere Dienstleistungsunternehmen. Ausschließlich zum Zwecke der Authentizität werden die Namen real existierender Unternehmen und z. B. im Fall von Kreditinstituten auch deren IBANs und BICs verwendet.

**westermann** GRUPPE

© 2022 Bildungsverlag EINS GmbH, Ettore-Bugatti-Straße 6-14, 51149 Köln  
[www.westermann.de](http://www.westermann.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen bzw. vertraglich zugestanden Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Nähere Informationen zur vertraglich gestatteten Anzahl von Kopien finden Sie auf [www.schulbuchkopie.de](http://www.schulbuchkopie.de).

Für Verweise (Links) auf Internet-Adressen gilt folgender Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird die Haftung für die Inhalte der externen Seiten ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser externen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Sollten Sie daher auf kostenpflichtige, illegale oder anstößige Inhalte treffen, so bedauern wir dies ausdrücklich und bitten Sie, uns umgehend per E-Mail davon in Kenntnis zu setzen, damit beim Nachdruck der Verweis gelöscht wird.

Druck und Bindung: Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig

ISBN 978-3-427-02031-8

---

# Vorwort

Liebe Schülerinnen und Schüler,

mit diesem Aufgabenbuch möchten wir Sie bei Ihrer Abiturvorbereitung für das **Zentralabitur 2024** im Fach **Betriebswirtschaftslehre** unterstützen.

Dieses Buch beschränkt sich auf die vorgegebenen Schwerpunktthemen. Somit sind Sie nicht von der Pflicht entbunden, Inhalte auch unabhängig von diesem Buch zu lernen.

Wir haben daher **gemäß den thematischen Schwerpunkten für das Zentralabitur 2024** Aufgaben mit den entsprechenden Lösungen erstellt, welche die vorgegebenen Merkmale der Prozess-, Entscheidungs- und Handlungsorientierung sowie der Mehrperspektivität und Zukunftsorientierung erfüllen. Darüber hinaus werden von uns stets aktuelle fachwissenschaftliche Entwicklungen und Gesetzesänderungen berücksichtigt.

Abituraufgaben müssen so gestellt sein, dass sie alle drei Anforderungsbereiche – Wiedergabe von Wissen, Anwendung von Kenntnissen sowie Problemlösung und Bewertung – erfüllen. Von der Art der Fragestellung hängt somit Ihr Bearbeitungsaufwand bzw. die Ausführlichkeit Ihrer Antworten ab. **Daher haben wir unser erstes Kapitel der richtigen Klausurtechnik gewidmet.**

Der weitere Aufbau des Buches ergibt sich aus der Reihenfolge, in der die Schwerpunktthemen Ihres Abiturs in Ihrem Unterricht vermittelt werden. **Vor allen Aufgaben finden Sie Glossare und kurze thematische Zusammenfassungen, die Ihnen noch einmal eine Wiederholung der einzelnen Inhalte ermöglichen.** Die Aufgaben zu den jeweiligen Themenschwerpunkten beginnen mit einer Ausgangssituation. Diese Ausgangssituationen enthalten Informationen, die zur Beantwortung der Aufgaben wichtig sind. Ein Fallbezug bei der Beantwortung der Fragen ist somit erforderlich. Zu den einzelnen Ausgangssituationen haben wir Aufgaben im Hinblick auf das jeweilige Anforderungsniveau formuliert. Es ist somit möglich, dass sich Aufgabenstellungen ähneln, sich jedoch in Bezug auf Ausführlichkeit und Umfang ihrer Beantwortung unterscheiden. **Zum Abschluss der jeweiligen Aufgaben eines Kurshalbjahres haben wir eine themenübergreifende Klausur mit Musterlösungen erstellt. Unser Aufgabenbuch endet mit drei Musterklausuren.**

Damit Sie einen möglichst großen Lernerfolg durch die Bearbeitung der Aufgaben erzielen, sollten Sie die Aufgaben schriftlich lösen, ohne einen Blick in die Lösungen zu werfen. Dazu können Sie auch Ihre Aufzeichnungen aus dem Unterricht und/oder Ihr Lehrbuch verwenden. Erst wenn Sie mit der Beantwortung eines Aufgabenbereiches fertig sind, sollten Sie in die Musterlösung schauen und Ihr Ergebnis überprüfen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung der Aufgaben und für Ihre Abiturprüfung 2024.

**Das Autorenteam**

# Inhaltsverzeichnis

Die richtige Klausurtechnik – Fragestellung .....	7
Verbindliche Unterrichtsinhalte für das Zentralabitur 2024 .....	11
Organisatorische Hinweise zum Zentralabitur 2024 .....	14

## Jahrgang 12.1

<b>1 Prozess der Leistungserstellung (Produktionswirtschaft) .....</b>	<b>15</b>
1.1 Themenübersicht .....	15
1.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	27
<b>2 Kosten- und Leistungsrechnung als Voll- und Teilkostenrechnung .....</b>	<b>30</b>
2.1 Themenübersicht .....	30
2.2 Ausgangssituation Vollkostenrechnung und Aufgaben .....	43
2.3 Ausgangssituation Teilkostenrechnung und Aufgaben .....	44
<b>3 Übungsklausuren 12.1 .....</b>	<b>47</b>

## Jahrgang 12.2

<b>1 Marktsituation .....</b>	<b>51</b>
1.1 Themenübersicht .....	51
<b>2 Preispolitik .....</b>	<b>59</b>
2.1 Themenübersicht .....	59
2.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	64
<b>3 Distributionspolitik .....</b>	<b>67</b>
3.1 Themenübersicht .....	67
3.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	69
<b>4 Übungsklausur 12.2 .....</b>	<b>70</b>

## Jahrgang 13.1

<b>1 Finanzierungsarten .....</b>	<b>73</b>
1.1 Themenübersicht .....	73
<b>2 Innenfinanzierung: Selbstfinanzierung (offene und verdeckte) .....</b>	<b>80</b>
2.1 Themenübersicht .....	80
2.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	85
<b>3 Innenfinanzierung: Finanzierung aus Kapitalfreisetzung .....</b>	<b>86</b>
3.1 Themenübersicht .....	86
3.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	87
<b>4 Finanzcontrolling .....</b>	<b>89</b>
4.1 Themenübersicht .....	89
4.2 Ausgangssituation und Aufgaben .....	92

<b>5</b>	<b>Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva</b> .....	<b>93</b>
5.1	Themenübersicht .....	93
5.2	Ausgangssituation Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva .....	109
<b>6</b>	<b>Übungsklausuren 13.1</b> .....	<b>112</b>

## Jahrgang 13.2

<b>1</b>	<b>Ursachen und Phänomene des Wandels (Globalisierung, Konzentrationsprozesse, technologischer Fortschritt)</b> .....	<b>114</b>
1.1	Themenübersicht .....	114
1.2	Ausgangssituation und Aufgaben .....	121
<b>2</b>	<b>Übungsklausur 13.2</b> .....	<b>123</b>

## Musterklausuren

<b>1</b>	<b>Musterklausur I</b> .....	<b>129</b>
<b>2</b>	<b>Musterklausur II</b> .....	<b>130</b>
<b>3</b>	<b>Musterklausur III</b> .....	<b>133</b>

## Lösungen

### Jahrgang 12.1

<b>1</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	<b>137</b>
1.1	Vollkostenrechnung .....	137
1.2	Lösungen .....	137
1.3	Ausgangssituation Teilkostenrechnung und Lösungen .....	141
<b>2</b>	<b>Übungsklausuren 12.1</b> .....	<b>145</b>

### Jahrgang 12.2

<b>1</b>	<b>Marktsituation</b> .....	<b>152</b>
<b>2</b>	<b>Preispolitik</b> .....	<b>152</b>
2.1	Ausgangssituation .....	152
2.2	Lösungen .....	152
<b>3</b>	<b>Distributionspolitik</b> .....	<b>156</b>
3.1	Ausgangssituation .....	156
3.2	Lösungen .....	156
<b>4</b>	<b>Übungsklausur 12.2</b> .....	<b>158</b>

### Jahrgang 13.1

<b>1</b>	<b>Finanzierungsarten</b> .....	<b>160</b>
<b>2</b>	<b>Innenfinanzierung. Selbstfinanzierung (offene und verdeckte)</b> .....	<b>160</b>

# Inhaltsverzeichnis

---

2.1	Ausgangssituation .....	160
2.2	Lösungen .....	160
<b>3</b>	<b>Innenfinanzierung: Finanzierung aus Kapitalfreisetzung .....</b>	<b>162</b>
3.1	Ausgangssituation .....	162
3.2	Lösungen .....	162
<b>4</b>	<b>Finanzcontrolling .....</b>	<b>164</b>
4.1	Ausgangssituation .....	164
4.2	Lösungen .....	164
<b>5</b>	<b>Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva .....</b>	<b>166</b>
5.1	Ausgangssituation .....	166
5.2	Lösungen .....	166
<b>6</b>	<b>Übungsklausuren 13.1 .....</b>	<b>171</b>

## Jahrgang 13.2

<b>1</b>	<b>Ursachen und Phänomene des Wandels (Globalisierung, Konzentrationsprozesse, technologischer Fortschritt) .....</b>	<b>174</b>
1.1	Ausgangssituation .....	174
1.2	Lösungen .....	174
<b>2</b>	<b>Übungsklausur 13.2 .....</b>	<b>176</b>

## Musterklausuren

<b>1</b>	<b>Musterklausur I .....</b>	<b>177</b>
<b>2</b>	<b>Musterklausur II .....</b>	<b>181</b>
<b>3</b>	<b>Musterklausur III .....</b>	<b>184</b>
	Sachwortverzeichnis .....	188
	Bildquellenverzeichnis .....	190

# Die richtige Klausurtechnik – Fragestellung

Jeder Profisportler bereitet sich langfristig auf einen sportlichen Höhepunkt wie z.B. die Olympischen Spiele vor. Zu seiner optimalen Vorbereitung gehört eine langfristige Planung von intensiven oder weniger intensiven Trainingseinheiten, um im Wettkampf die entsprechende Ausdauer und Muskelkraft zu besitzen. Das alleine reicht jedoch nicht aus, um im entscheidenden Moment auf dem Siegereppchen zu stehen.

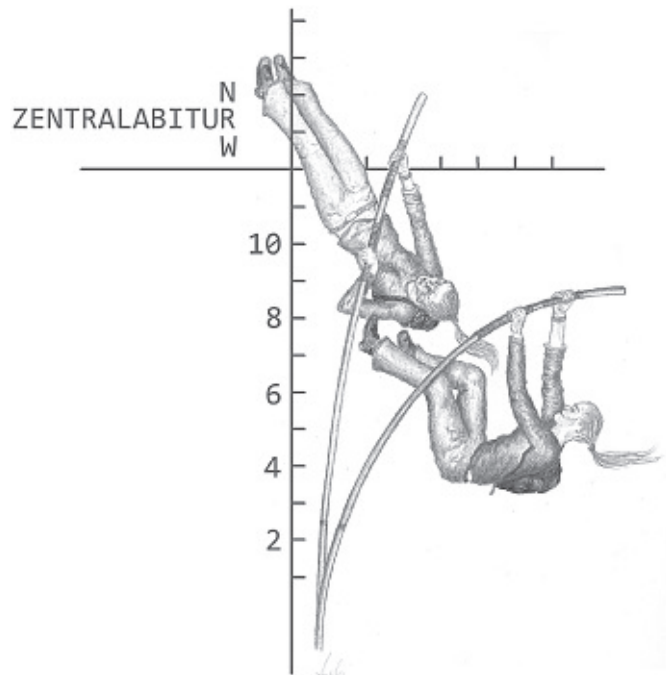
Was wäre das jahrelange Training ohne die entsprechende Wettkampftechnik?

Oder, um es auf Ihre Situation zu übertragen: Was nutzt Ihnen Ihre monatelange Abi-Vorbereitung und der damit verbundene Lernaufwand, wenn Sie die in der Abiturklausur gestellten Fragen nicht in dem Umfang und der Ausführlichkeit beantworten, wie es von Ihnen verlangt wird?

Damit Sie gezielt die gestellten Fragen beantworten und Aufgaben richtig bearbeiten können, möchten wir Sie mit den verschiedenen Arten der Fragestellung in einer Klausur vertraut machen.

Dazu muss man wissen, dass die Aufgaben, die im Rahmen einer Abiturklausur gestellt werden, drei Anforderungsbereiche (AFB) abdecken müssen (Anforderungsbereich I = Wiedergabe von Wissen; Anforderungsbereich II = Anwenden von Kenntnissen; Anforderungsbereich III = Problemlösung und Wertung).

Auf die Anforderungsbereiche weisen sogenannte Operatoren hin, die in der unten stehenden Übersicht und in den späteren Aufgaben fett gedruckt sind.



Operator	AFB	Definition	Beispiel
beschreiben, darstellen, skizzieren	I	wesentliche Aspekte eines Sachverhaltes werden im logischen Zusammenhang unter Verwendung der Fachsprache wiedergegeben; die Antwort kann in Textform (beschreiben) oder in Form eines Schaubildes (darstellen, skizzieren) wiedergegeben werden	<b>Beschreiben Sie</b> den Abschreibungskreislauf. <b>Stellen Sie</b> den Abschreibungskreislauf <b>dar</b> . <b>Skizzieren Sie</b> den Abschreibungskreislauf in Form eines Schaubildes.
definieren	I	einen (Fach-)Begriff umschreiben	<b>Definieren Sie</b> den Begriff „Selbstfinanzierung“.
nennen	I	Kenntnisse (Fachbegriffe, Daten, Fakten, Modelle) und Aussagen in komprimierter Form (z. B. aufzählend) unkommentiert wiedergeben	<b>Nennen Sie</b> die Stufen der Kosten- und Leistungsrechnung.
zusammenfassen	I	Kenntnisse (Fachbegriffe, Daten, Fakten, Modelle) und Aussagen in komprimierter Form unkommentiert darstellen	<i>Grundlage dieser Aufgabe ist ein Zeitungsartikel über die Entwicklung des Immobilienmarktes in Nordrhein-Westfalen.</i> <b>Fassen Sie</b> die zentralen Aussagen des Zeitungsartikels <b>zusammen</b> .

## Die richtige Klausurtechnik – Fragestellung

Operator	AFB	Definition	Beispiel
ermitteln, berechnen	I, II	Aufgaben anhand vorgegebener Daten und Sachverhalte mit bekannten Operationen lösen	<b>Ermitteln Sie</b> unter Angabe des Lösungsweges den Gewinn.
anwenden, überprüfen	II	grundlegende Arbeitsweisen und Modelle auf unbekannte Sachverhalte bzw. Zusammenhänge übertragen	<b>Überprüfen Sie</b> den gegebenen Verkaufspreis unter Anwendung eines Ihnen bekannten Kalkulationsverfahrens.
auswerten	II	Daten oder Einzelergebnisse zu einer abschließenden Gesamtaussage zusammenführen	<b>Werten Sie</b> die errechneten Kennziffern der Jahresabschlussanalyse <b>aus</b> und <b>fassen Sie</b> Ihre Ergebnisse in einem Bericht über die augenblickliche Situation der XY AG <b>zusammen</b> .
buchen	II	Geschäftsfälle korrekt im Grund- oder Hauptbuch erfassen	<b>Buchen Sie</b> die Auflösung der Rückstellungen.
erläutern, erklären	II	Sachverhalte durch Wissen und Einsichten in einen Zusammenhang (Theorie, Modell, Regel, Gesetz, Funktionszusammenhang) einordnen und deuten; ggf. durch zusätzliche Informationen und Beispiele verdeutlichen	<b>Erläutern Sie</b> das Produktionsprogramm der XY AG. <b>Erklären Sie</b> in diesem Zusammenhang den Begriff Fertigungstiefe.
erstellen	II	Sachverhalte inhaltlich und methodisch angemessen grafisch oder tabellarisch darstellen und mit fachsprachlichen Begriffen beschriften	<b>Erstellen Sie</b> einen Finanzplan.
herausarbeiten	II	aus Materialien bestimmte Sachverhalte herausfinden, die nicht explizit genannt werden, und Zusammenhänge zwischen ihnen herstellen	<i>Grundlage dieser Aufgabe ist der Lagebericht der XY AG (nach § 289 HGB).</i> <b>Arbeiten Sie</b> aus dem Lagebericht der XY AG die Aspekte <b>heraus</b> , die auf einen positiven Geschäftsverlauf schließen lassen.
nachweisen	II	eine Aussage oder einen Sachverhalt mit Berechnungen oder logischen Begründungen bestätigen	<b>Weisen Sie</b> rechnerisch <b>nach</b> , dass die Investitionsalternative I der Investitionsalternative II vorzuziehen ist.
vergleichen	II	Sachverhalte gegenüberstellen, um Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten	<b>Vergleichen Sie</b> die errechneten Kennzahlen zur Jahresabschlussanalyse mit den Vorjahreszahlen und den entsprechenden Durchschnittswerten der Branche.
analysieren	II, III	wirtschaftliche Sachverhalte aus Materialien kriterien- bzw. aspektorientiert beschreiben und erklären bzw. deuten und werten	<i>Grundlage dieser Aufgabe ist ein Textauszug zum Shareholder Value Konzept.</i> <b>Analysieren Sie</b> den Textauszug aus der Homepage der XY AG im Hinblick auf die wirtschaftliche Stellung der einheimischen Tochtergesellschaften des Konzerns.
begründen	II, III	Die Begründung steht in einem engen Zusammenhang mit einer zuvor aufgestellten These, Vermutung oder Meinungsäußerung. Sie wird auf sachlicher Grundlage entwickelt und erfordert einen sicheren Umgang mit Fachbegriffen sowie die Fähigkeit, die Sachverhalte in ihrer Sachlogik zu erfassen und einzuordnen. Begründen setzt das Nennen und Erklären (Erläutern) von Ursachen voraus.	<b>Begründen Sie</b> die Aussage des Vorstandsvorsitzenden, dass die anstehende Investition der XY AG vorteilhaft ist.



Operator	AFB	Definition	Beispiel
beurteilen, bewerten	II, III	den Stellenwert von Sachverhalten und Prozessen in einem Zusammenhang bestimmen, um theorie- und kriterienorientiert zu einem begründeten Sachurteil zu gelangen	<b>Beurteilen Sie</b> das dargestellte Arbeitszeitmodell der XY AG aus der Sicht der betroffenen Arbeitnehmer und der Unternehmensleitung.
entscheiden	II, III	auf Grundlage vorhandener Informationen eine sich daraus ergebene unternehmerisch sinnvolle Entscheidung treffen	<b>Treffen Sie</b> für die XY AG <b>eine begründete Investitionsentscheidung</b> .
Stellung nehmen	II, III	ausgehend vom Sachurteil unter Einbeziehung individueller Wertmaßstäbe zu einem begründeten eigenen Werturteil kommen	<b>Nehmen Sie</b> zum Investitionsvorschlag der Unternehmensleitung kritisch <b>Stellung</b> .
Vorschlag entwickeln, Vorschlag unterbreiten, Bericht erstellen	II, III	zu einem Sachverhalt oder einer Problemstellung ein konkretes Lösungsmodell, eine Gegenposition, einen Verbesserungsvorschlag oder einen Regelungsentwurf begründet entfalten	<b>Unterbreiten Sie</b> der XY AG auf der Basis des Ihnen vorliegenden Datenmaterials <b>einen Vorschlag</b> zur Verbesserung der Liquidität des Unternehmens.
diskutieren	III	auf Grundlage einer kurzen Sachdarstellung zu einer ökonomischen Problemstellung eine Pro- und Contra-Argumentation entwickeln, die zu einer begründeten Bewertung führt	<b>Diskutieren Sie</b> das Ihnen vorliegende Personalabbaukonzept des Vorstandes der XY AG vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.
prüfen, überprüfen	III	Inhalte, Sachverhalte, Vermutungen oder Hypothesen auf der Grundlage eigener Kenntnisse oder mithilfe zusätzlicher Materialien auf ihre sachliche Richtigkeit bzw. auf ihre innere Logik hin untersuchen	<b>Überprüfen Sie</b> den Vorschlag der Geschäftsleitung.

Eine Klausuraufgabe besteht in der Regel aus mehreren Teilaufgaben. Diese wiederum können über den Ansatz verschiedener Operatoren weitere Unteraufgaben beinhalten. Und genau hier liegt der Teufel im Detail. Was im Prinzip als Hilfestellung für Sie gedacht ist, um eine Teilaufgabe möglichst umfassend zu beantworten – und dabei die unterschiedlichen Anforderungsbereiche abzudecken –, führt häufig dazu, dass nur der erste Operator beachtet wird oder dass Lösungen unstrukturiert dargestellt werden.

**Unser Tipp:** Markieren Sie die Operatoren in der Aufgabenstellung, gliedern Sie Ihren Lösungsvorschlag entsprechend. Erst wenn Sie alle Operatoren beachtet haben, sind Sie vollständig auf die Aufgabenstellung eingegangen. Ein kleines Beispiel soll dies verdeutlichen:

**Aufgabe 1.1**

**Ermitteln Sie** mithilfe des anliegenden Formulars das Betriebs- und Umsatzergebnis sowie die Kostenabweichungen pro Kostenstelle. **Beschreiben Sie** das Zustandekommen des Betriebs- und Umsatzergebnisses und **erklären Sie**, wie es zu den Kostenabweichungen kommen kann. **Erläutern Sie** grundsätzlich den Unterschied zwischen einer Ist- und Normalkostenrechnung.

### Lösungsvorgehen

Über das Markieren mit anschließender Gliederung stellen Sie sicher, dass die Aufgabe vollständig bearbeitet wird, z. B. folgendermaßen:

- 1.1.1 **Ermittlung** (Berechnung) des Betriebs- und Umsatzergebnisses inklusive Kostenabweichungen (situationsbezogen)
- 1.1.2 **Beschreibung** des Zustandekommens der Ergebnisse (situationsbezogen)
- 1.1.3 **Erklärung**, wie es zu den hier vorliegenden Kostenabweichungen gekommen sein kann (situationsbezogen, auf Basis grundsätzlicher Überlegungen)
- 1.1.4 Grundsätzliche **Erläuterung** des Unterschieds zwischen Ist- und Normalkostenrechnung (grundsätzliche, d. h. von der Situation losgelöste Überlegungen)

Sie sehen, das Strukturieren der Aufgabenstellung verschafft Ihnen Klarheit und Vollständigkeit.

Denken Sie auch daran, dass **10 % der Punkte für Ihre Darstellungsleistung** vergeben werden. Dabei geht es darum, ob Sie schlüssig und klar argumentieren, fundiert begründen, Ihre Antworten klar strukturieren, die Fachsprache korrekt verwenden und Ihre Ausführungen formal ansprechend gestalten.

**Aufgabenübergreifend** werden im Rahmen der Darstellungsleistung folgende Aspekte bewertet (vgl. Seite 14):

1. Strukturierte Darstellung
2. Einhaltung formaler Regeln
3. Stilistische Qualität und Wortwahl
4. Verwendung von Fachsprache

Ein letzter **Hinweis**: Bei gravierenden sprachlichen Mängeln (Rechtschreibung, Grammatik) kann die Gesamtnote um bis zu zwei Notenpunkte herabgesetzt werden.

## Verbindliche Unterrichtsinhalte für das Zentralabitur 2024<sup>1</sup>

Die Abiturklausuren der vergangenen Jahre können Sie mithilfe eines Passwortes, welches Sie bei Ihrer Schule erfragen können, unter folgender Internetadresse abrufen:

[www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/cms/zentralabitur-berufliches-gymnasium/faecher/faecher.php?fach=2](http://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/cms/zentralabitur-berufliches-gymnasium/faecher/faecher.php?fach=2)

Bedenken Sie aber, dass sich diese wegen abweichender thematischer Vorgaben nur bedingt zur Vorbereitung auf das Zentralabitur 2024 eignen.

### Kurshalbjahr 12.1

#### Prozess der Leistungserstellung (Produktionswirtschaft)

1. Planung der Leistungserstellung
  - Einordnung des Produktionsprozesses als Kernprozess eines Industrieunternehmens
  - Planung des Produktionsprogramms (Fertigungsprogramm, Fertigungsbreite, Fertigungstiefe)
  - Planung der fertigungstechnischen Rahmenbedingungen (Grad der Automatisierung, Häufigkeit der Prozesswiederholung, Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess)
2. Menschliche Arbeit im Produktionsprozess
  - Bedeutung
  - Arbeitsentgelt (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn; Erfolgsbeteiligung)
3. Produktionscontrolling
  - Quantitätskontrolle, optimale Losgröße
  - Kennziffern des operativen Produktionscontrollings (Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität)
  - Personalcontrolling (Personalabbau inkl. Arten der Kündigung und Kündigungsschutz; Möglichkeiten der Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen wie Überstundenabbau, Arbeitszeitverkürzung und -verlängerung, Arbeitszeitmodelle)

#### Kosten- und Leistungsrechnung

1. Industrielle Kosten- und Leistungsrechnung als Vollkostenrechnung
  - Aufgaben und Gliederung
2. Kostenartenrechnung
  - Definition und Abgrenzung wesentlicher Grundbegriffe: Auszahlung und Einzahlung, Ausgabe und Einnahme, Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung, Grundkosten und neutraler Aufwand, Leistungen und neutrale Erträge, interne und externe Kosten
  - Ergebnistabelle als Instrument zur Ermittlung des Betriebsergebnisses
  - Kostenrechnerische Korrekturen (kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen)
  - Gliederung der Kosten nach ihrer Zurechenbarkeit zu Kostenträgern (Einzelkosten und Gemeinkosten)
3. Kostenstellenrechnung
  - einstufiger BAB
  - Material-, Fertigungs-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
  - Herstellkosten der Erzeugung versus Herstellkosten des Umsatzes

---

<sup>1</sup> vgl. Vorgaben für das Zentralabitur 2024: <https://www.standardsicherung.schulministerium.nrw.de/abitur-bk/fach.php?fach=2> (abgerufen am 05.04.2022) sowie Fachlehrplan Betriebswirtschaftslehre: [http://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/\\_lehrplaene/d/wirtschaft\\_und\\_verwaltung/teil3/lp\\_betriebswirtschaftslehre.pdf](http://www.berufsbildung.nrw.de/cms/upload/_lehrplaene/d/wirtschaft_und_verwaltung/teil3/lp_betriebswirtschaftslehre.pdf) (abgerufen am 17.01.2022)

## 4. Kostenträgerrechnung

- ─ Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt auf Istkosten- und Normalkostenbasis, Kostenüber- und -unterdeckung)
- ─ Kostenträgerstückrechnung (Zuschlagskalkulation als Angebotskalkulation, Vor- und Nachkalkulation)

## 5. Kosten- und Leistungsrechnung als Teilkostenrechnung

- ─ Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung als sich ergänzende Rechnungssysteme
- ─ Teilkostenrechnung als betriebswirtschaftliche Entscheidungshilfe
- ─ Bestimmung von Preisuntergrenzen; Entscheidung über Zusatzaufträge; Sortimentsbereinigungen; Engpassplanung; Eigenfertigung oder Fremdbezug

## Kurshalbjahr 12.2

### Prozess der Leistungsverwertung (Absatzwirtschaft)

#### 1. Marktsituation

- ─ Marketing als Unternehmenskonzeption auf Käufermärkten
- ─ Kundenerwartungen (Phasen und Typen von Kaufentscheidungen; Marktsegmentierung)
- ─ Wettbewerbssituation (Marktform; Marktpositionierung)
- ─ Marktforschung und Marktentwicklung

#### 2. Preispolitik

- ─ kostenorientierte Preisbildung auf der Basis der Teilkostenrechnung (kurz- und langfristige Preisuntergrenze, liquiditätsorientierte Preisuntergrenze)
- ─ nachfrageorientierte Preisbildung (Preisdifferenzierung)
- ─ konkurrenzorientierte Preisbildung (Preispolitik auf oligopolistischen Märkten, Nutzung des monopolistischen Preisspielraumes auf polypolistischen Märkten)
- ─ preispolitische Strategien (Hochpreispolitik, Niedrigpreispolitik)

#### 3. Distributionspolitik

- ─ direkte und indirekte Absatzwege (Gegenüberstellung des Absatzes durch den Hersteller und des Absatzes unter Einschaltung des Handels)
- ─ Franchising
- ─ neue Vertriebswege (Darstellung am Beispiel des E-Commerce)

## Kurshalbjahr 13.1

### Finanzierung

#### 1. kurzfristige Fremdfinanzierung

- ─ Kontokorrentkredite
- ─ Lieferantenkredit

#### 2. Innenfinanzierung

- ─ Selbstfinanzierung (offene und verdeckte Selbstfinanzierung)
- ─ Finanzierung aus Kapitalfreisetzung (Abschreibungsrückflüsse; Rückstellungsgegenwerte)

#### 3. Finanzcontrolling

- ─ Aufrechterhaltung der Liquidität
- ─ Leverage-Effekt

### Gliederung und Bewertung von Aktiva und Passiva

- ─ Gliederung und Bewertungsvorschriften am Beispiel der Aktiengesellschaft (Überblick über Bewertungsprinzipien; Maßgeblichkeitsprinzip)
- ─ Bewertung des Anlagevermögens (Anschaffungskosten, planmäßige und außerplanmäßige Abschreibung, Wertaufholung)
- ─ Bewertung des Umlaufvermögens (Wertober- und Wertuntergrenzen am Beispiel von fertigen und unfertigen Erzeugnissen)

- Bewertungsvereinfachungsverfahren (LIFO, FIFO, gewogene Durchschnittswertermittlung)
- Struktur des Eigenkapitals
- Bewertung der Schulden
- Höchstwertprinzip am Beispiel von Fremdwährungsverbindlichkeiten; Rückstellungen
- Entstehung und Auflösung stiller Reserven (am Beispiel eines Vermögensgutes und eines Schuldenpostens)

### **Kurshalbjahr 13.2**

#### **Veränderungsprozesse im Unternehmen**

1. Ursachen und Phänomene des Wandels
  - Globalisierung/Märkte im Wandel
  - Konzentrationsprozesse
  - Innovationsprozesse (technologischer Fortschritt)

# Jahrgang 12.1

## 1 Prozess der Leistungserstellung (Produktionswirtschaft)

### 1.1 Themenübersicht

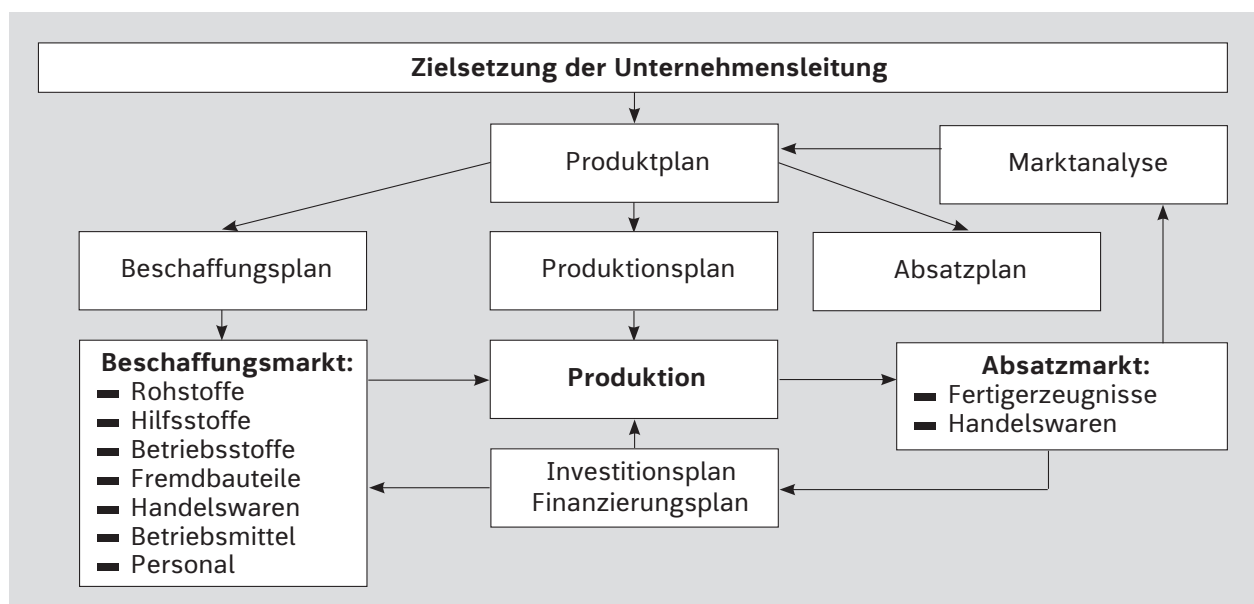
#### Planung der Leistungserstellung

#### Planung des Produktionsprogramms

#### Einführung

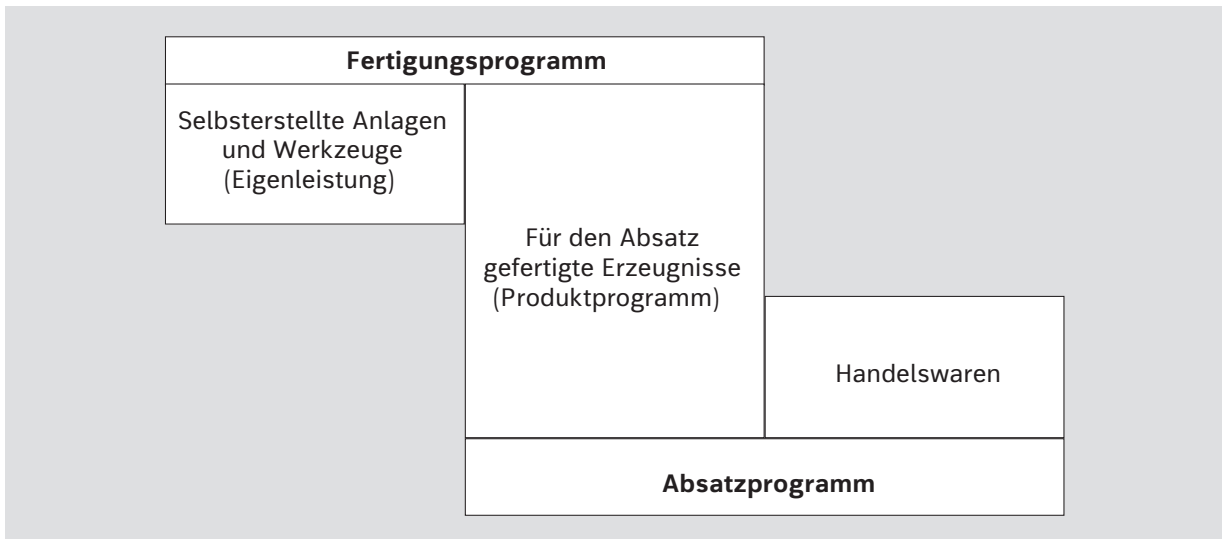
Die Hauptaufgabe der Leistungserstellung (Produktion) ist es, die vom Absatzmarkt gewünschten Produkte in der benötigten Qualität und Menge zum Zeitpunkt des Bedarfs bereitzustellen. Dabei gilt es, die Kosten für den Einsatz der erforderlichen Betriebsmittel, Materialien und Arbeitskräfte zu minimieren sowie gleichzeitig die Produktivität der eingesetzten Leistungsfaktoren zu maximieren, um so eine möglichst hohe Wirtschaftlichkeit der Produktion zu gewährleisten und letztlich eine angemessene Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu erreichen. Neben diesen rein ökonomischen Zielsetzungen sind aber auch ökologische und soziale Aspekte bei der Leistungserstellung in ausreichender Weise zu berücksichtigen.

#### Einordnung der Produktionswirtschaft innerhalb eines Industrieunternehmens



#### Unterscheidung zwischen Absatz- und Fertigungsprogramm eines Industrieunternehmens

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem Fertigungsprogramm und dem Absatzprogramm eines Industriebetriebes, wobei man die für den Absatz gefertigten Erzeugnisse auch als Produktprogramm bezeichnet.



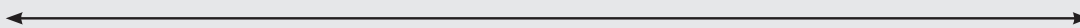
## Bestimmungsgrößen des Fertigungsprogramms eines Industrieunternehmens

Das Fertigungsprogramm (genauer: das Produktprogramm) eines Industriebetriebes wird grundsätzlich bestimmt durch:

- Produktfelder (Branche) und das vorhandene Know-how in diesem Bereich
- Absatzchancen für die eigenen Produkte in den ausgewählten Produktfeldern
- Durch die Produktion entstehenden Kosten
- Finanzierungsmöglichkeiten
- Verfügbarkeit der benötigten Materialien
- Gesetzlichen Rahmenbedingungen, die bei der Produktion zu berücksichtigen sind

## Fertigungsprogrammbreite und -tiefe

Der Umfang des Fertigungsprogramms ist gekennzeichnet durch die Programmbreite und die Programmtiefe.



Die **Programmbreite** wird bestimmt durch die **Zahl der unterschiedlichen Produktarten**, die gefertigt werden.

Stellt ein Unternehmen **viele** verschiedene **Produktarten** her, so spricht man von einem **breiten** Fertigungsprogramm.

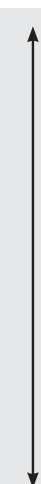
Beispiel:

Ein Möbelhersteller produziert Sessel, Stühle, Tische, Schränke, Betten und Regale.

Stellt ein Unternehmen nur **wenige** verschiedene **Produktarten** her, so spricht man von einem **engen** Fertigungsprogramm.

Beispiel:

Ein Möbelhersteller produziert ausschließlich Betten.



Die **Programmtiefe** wird bestimmt durch die **Zahl der unterschiedlichen Varianten innerhalb einer Produktgruppe**.

Verfügt ein Unternehmen über **viele** unterschiedliche **Produktvarianten**, so spricht man von einem **tiefen** Fertigungsprogramm.

Beispiel:

Ein Möbelhersteller produziert Sessel in unterschiedlichen Formen und Qualitäten unter Verwendung verschiedener Stoffarten und -muster.

Verfügt ein Unternehmen nur über **wenige** unterschiedliche **Produktvarianten**, so spricht man von einem **flachen** Fertigungsprogramm.

Beispiel:

Ein Möbelhersteller produziert Sessel nur in einer Standardausführung.

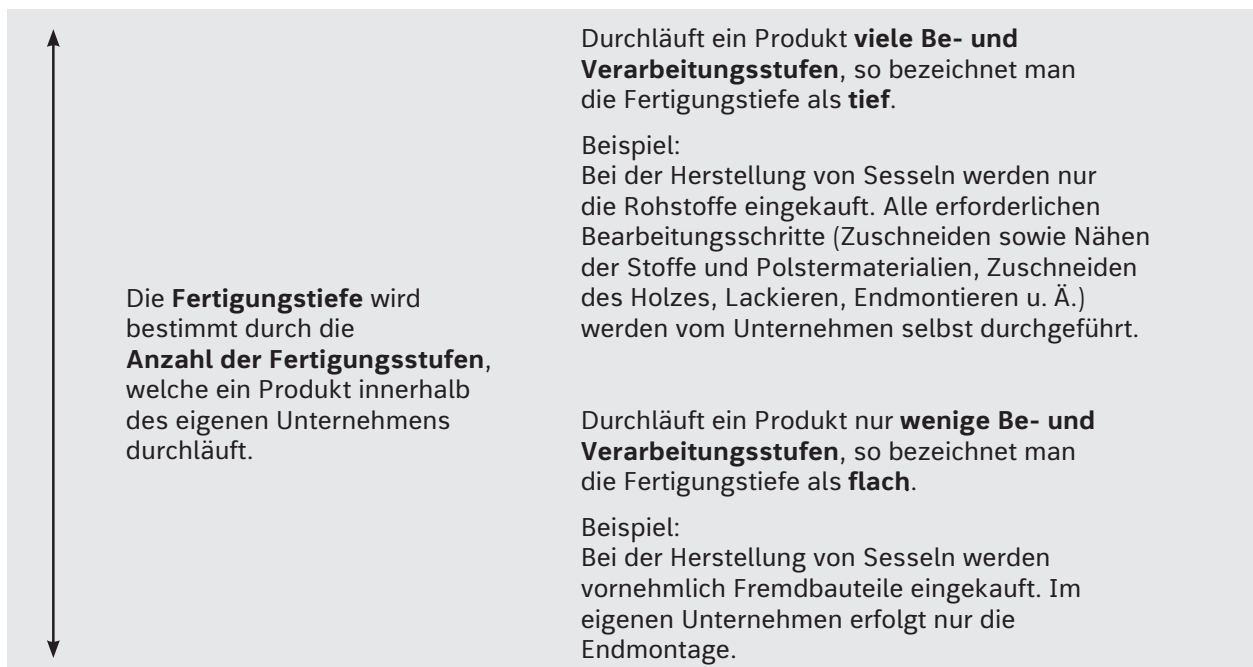
Ein **breites und/oder tiefes Fertigungsprogramm** bietet u. a. folgende **Vorteile**:

- Risikostreuung durch geringere Abhängigkeit von einzelnen Produkten
- Möglichkeit der Mischkalkulation bei der Festlegung der Verkaufspreise
- Größere Auswahl und dadurch Ansprechen einer größeren Zielgruppe
- Verwertung von Produktionsabfällen durch zwangsläufige Miterzeugung von Kuppelprodukten
- Möglichkeit, Komplementärgüter anzubieten (eher nachteilig: Substitutionsgüter)

Ein **enges und/oder flaches Fertigungsprogramm** bietet u. a. folgende **Vorteile**:

- Seltenerer Umrüstung der Fertigungsanlagen
- Hoher Spezialisierungsgrad bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Fertigungsanlagen (eher nachteilig bei schnellen Marktveränderungen)
- Tendenziell niedrigere Stückkosten durch größere Produktionsmengen (Gesetz der Massenproduktion)

### Fertigungstiefe



Eine **tiefe Fertigungstiefe** bietet u. a. folgende **Vorteile**:

- Größere Unabhängigkeit von Lieferanten (Qualität, Kosten, Terminplanung)
- Bessere Kontrolle des Fertigungsprozesses (Qualität, Termineinhaltung)
- Erhalt des fertigungstechnischen Know-hows
- In der Regel kostengünstiger bei größeren Produktionsmengen

Eine **flache Fertigungstiefe** bietet u. a. folgende **Vorteile**:

- Geringerer Kapitalbedarf (Fertigungsanlagen)
- Größere Flexibilität bei Marktveränderungen (geringeres Risiko)
- Geringere Fixkosten (→ weniger Leerkosten)
- Nutzung des Know-hows der externen Lieferanten (Spezialisten)
- In der Regel kostengünstiger bei kleineren Produktionsmengen

Im Zusammenhang mit der Entscheidung über die Fertigungstiefe spricht man häufig auch von „**Make or Buy?**“.



### 3 Übungsklausuren 12.1

## Übungsklausur I Ausgangssituation

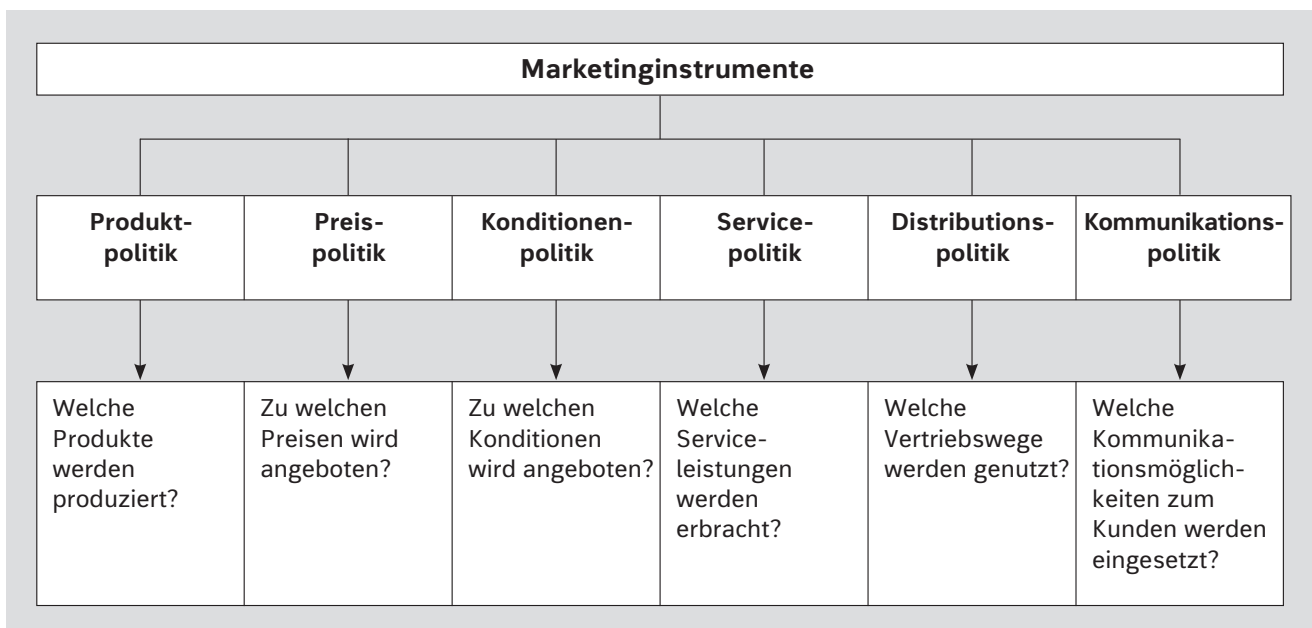
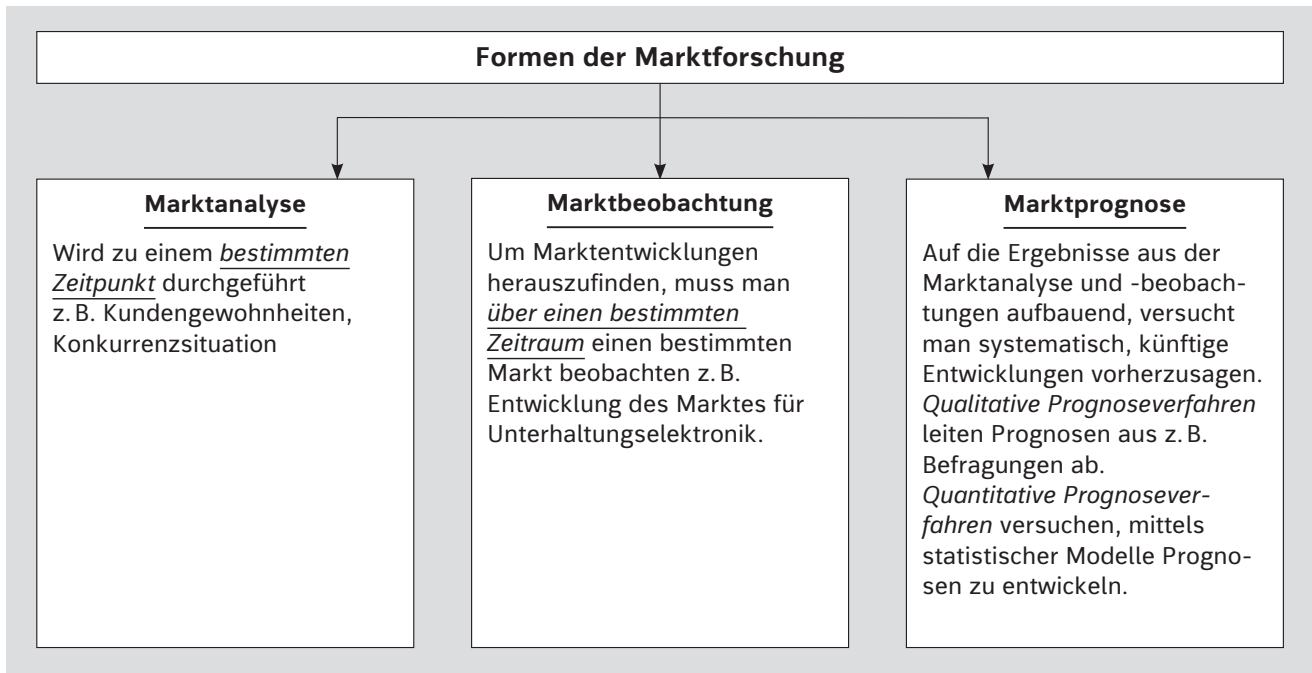
Die Magnus KG, 77649 Offenburg, stellt Rasenmäher her. Die von hoch qualifizierten Mitarbeitern in Werkstattfertigung hergestellten Produkte zeichnen sich durch eine besondere Leistungsfähigkeit und Langlebigkeit aus. Im Produktionsprogramm der Magnus KG finden sich sowohl elektrisch betriebene Mäher als auch solche mit Benzinmotor wieder. Die benzinbetriebenen Rasenmäher werden darüber hinaus auch in einer Variante als Sitzmäher angeboten.

Im Bereich der Mittelklasse-Mäher bietet die Magnus KG zwei Modelle mit Benzinmotor an, den MB 2000 und den MB 2001. Im vergangenen Quartal wurden vom MB 2000 12 500 Stück und vom MB 2001 27 500 Stück produziert. Für diesen Zeitraum liegt folgende Kostenträgerzeitrechnung vor:

Kostenträgerzeitrechnung	Ist-Kosten			
	Insgesamt	GKZS	MB 2000	MB 2001
	EUR	%	EUR	EUR
Fertigungsmaterial	2 400 000,00		500 000,00	1 900 000,00
Materialgemeinkosten	1 620 000,00	67,5	337 500,00	1 282 500,00
<b>Materialkosten</b>	<b>4 020 000,00</b>		<b>837 500,00</b>	<b>3 182 500,00</b>
Fertigungslöhne	1 375 000,00		925 000,00	450 000,00
Fertigungsgemeinkosten	1 677 500,00	122,0	1 128 500,00	549 000,00
Sondereinzelkosten der Fertigung	0,00		0,00	0,00
<b>Fertigungskosten</b>	<b>3 052 500,00</b>		<b>2 055 300,00</b>	<b>999 000,00</b>
<b>Herstellkosten der Rechnungsperiode</b>	<b>7 072 500,00</b>		<b>2 891 000,00</b>	<b>4 181 500,00</b>
AB Unfertige Erzeugnisse	225 000,00		65 000,00	160 000,00
EB Unfertige Erzeugnisse	215 000,00		81 000,00	134 000,00
<b>Herstellkosten der Produktion</b>	<b>7 082 500,00</b>		<b>2 875 000,00</b>	<b>4 207 500,00</b>
AB Fertige Erzeugnisse	1 100 030,00		460 000,00	640 030,00
EB Fertige Erzeugnisse	1 250 000,00		649 750,00	600 250,00
Herstellkosten des Umsatzes	6 932 530,00		2 685 250,00	4 247 280,00
Verwaltungsgemeinkosten	554 602,40	8,0	214 820,00	339 782,40
Vertriebsgemeinkosten	831 903,60	12,0	322 230,00	509 673,60
Sondereinzelkosten des Vertriebs	0,00		0,00	0,00
<b>Selbstkosten des Umsatzes</b>	<b>8 319 036,00</b>		<b>3 222 300,00</b>	<b>5 096 736,00</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>10 287 500,00</b>		<b>2 450 000,00</b>	<b>7 837 500,00</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1 968 464,00</b>		<b>- 772 300,00</b>	<b>2 740 764,00</b>

Die Kostenauflösung in fixe und variable Kosten hat für das vergangene Quartal folgendes Bild ergeben:

		MB 2000	MB 2001
Gemeinkosten (ohne Bestandsveränderungen fertige und unfertige Erz.) in €	Variabel	600 915,00	804 286,80
	Fix	3 278 804,20	
Kosten Bestandsveränderungen (für fertige und unfertige Erzeugnisse zusammen) in €	Variabel	72 012,50	23 023,00
	Fix	133 737,50	42 757,00



### Markenpolitik

Sämtliche strategischen Planungen und Maßnahmen, die ein Unternehmen vornimmt, um seine Marke zu entwickeln und in den Markt einzuführen oder zu stärken, bezeichnet man als Markenpolitik.

Mögliche Ziele können sein: Identifikation mit dem Unternehmen über die Marke und/oder Wiedererkennungseffekte, damit dann verbunden Umsatzsteigerung (auch über Preisfestsetzungsspielräume).

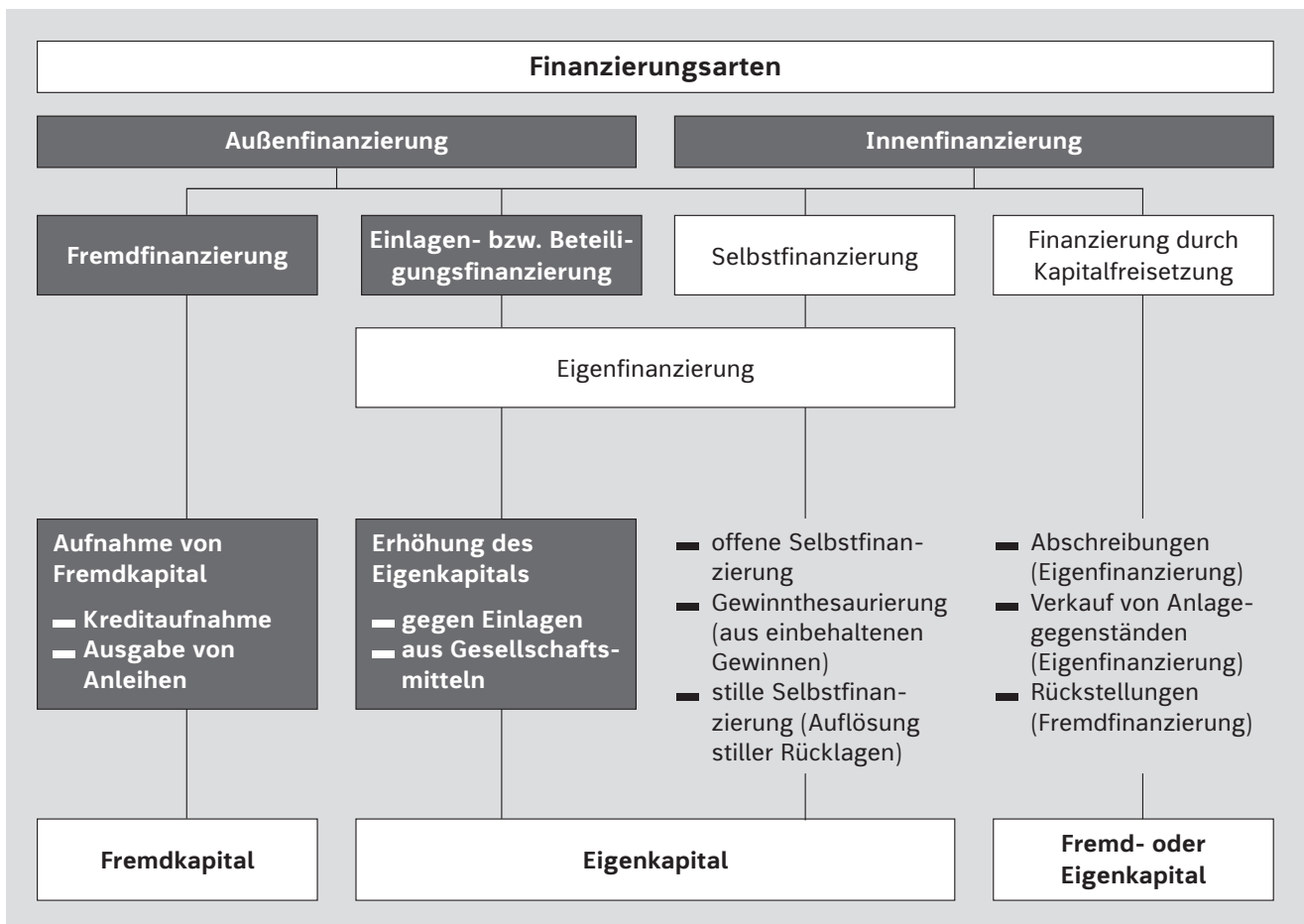
Marke	Erläuterung
<b>Herstellermarke</b>	Produktbezeichnung seitens des Herstellers, z. B. Audi
<b>Handelsmarke</b>	Eigenmarke eines Handelsunternehmens, z. B. REWE, Eigenmarke „Ja!“
<b>Dienstleistungsmarke</b>	Marke eines Dienstleisters, z. B. Sparkasse und Sparkassenbuch

# Jahrgang 13.1

## 1 Finanzierungsarten

### 1.1 Themenübersicht

Ist eine Investitionsentscheidung getroffen worden, muss geklärt werden, woher das benötigte Kapital beschafft werden kann. Wird das Kapital aus Quellen beschafft, die nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem zu finanzierenden Unternehmen stehen, also von außerhalb (z. B. Banken, Aktionären usw.), spricht man von einer **Außenfinanzierung**. Kann sich das zu finanzierende Unternehmen das benötigte Kapital durch Umschichtung von eigenem Vermögen beschaffen, spricht man von einer **Innenfinanzierung**.

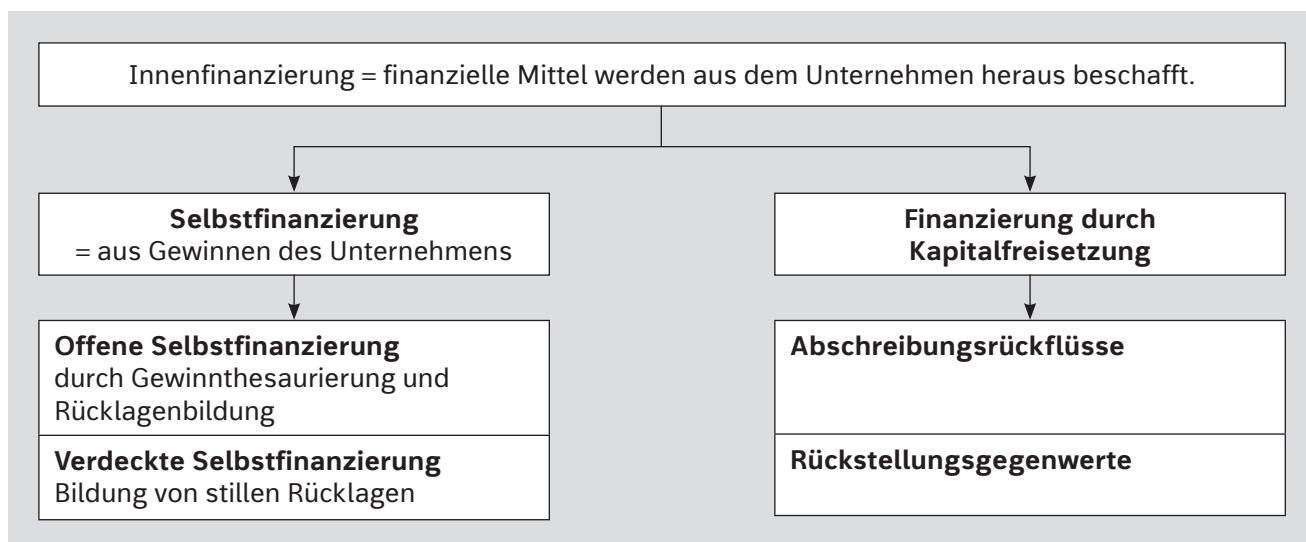


Nach Art der Bilanzierung des erhaltenen Kapitals unterscheidet man zwischen **Eigen- und Fremdkapital**.

## 2 Innenfinanzierung: Selbstfinanzierung (offene und verdeckte)

### 2.1 Themenübersicht

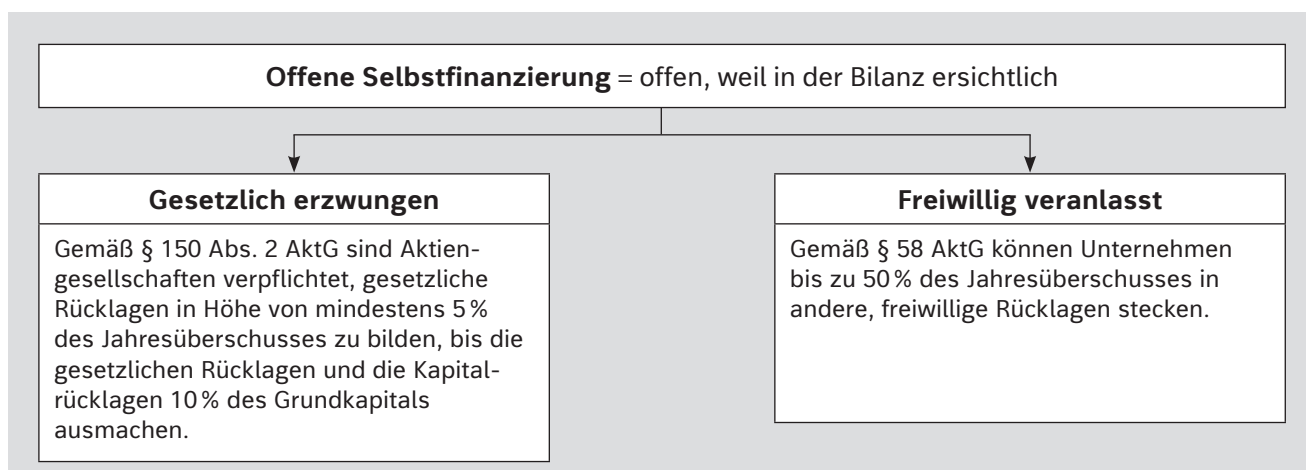
Im Rahmen der Innenfinanzierung geht es um die Beschaffung von Kapital aus dem eigenen Unternehmen, ohne dabei auf Kapitalgeber von außerhalb angewiesen zu sein.



### Selbstfinanzierung

Im Rahmen der Selbstfinanzierung finanziert sich das Unternehmen selbst, indem es Gewinne einbehält, um diese zu investieren (offene Selbstfinanzierung), oder indem es stille Rücklagen auflöst und diese zur Finanzierung verwendet (verdeckte Selbstfinanzierung).

### Offene Selbstfinanzierung



## 6 Übungsklausuren 13.1

### Übungsklausur I

#### Ausgangssituation

Die Womo AG ist Europas führender Hersteller von Reise- und Wohnmobilen. Im Stammwerk des Unternehmens werden drei unterschiedliche Modelle gebaut.

Wie alle anderen Reisemobile auch wird das neueste Modell auf Basis eines Lieferwagens gebaut – geliefert werden nur das Fahrgestell und das Führerhaus. Die Aufbauten aus Aluminium und Kunststoff (Polyurethanschaum) sowie der komplette Innenausbau der Fahrzeuge erfolgen nach Vorgaben der werkseigenen Designer im Stammwerk.

Im Bereich der Wohnmobilhersteller haben sich die Auswirkungen der Finanzmarktkrise noch nicht auf die Nachfrage nach Neufahrzeugen ausgewirkt. Allerdings droht dem Unternehmen von einer anderen Seite Ungemach – die Banken knausern zunehmend mit der Vergabe von Krediten. Die Anforderungen für Fremdkapital werden dabei immer höher.



#### Situation I: Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen

Nach repräsentativen Umfragen in Europa ist davon auszugehen, dass die Bürgerinnen und Bürger aller EWWU-Staaten eher nicht am Urlaub sparen werden. Ganz im Gegenteil – der Campingurlaub ist für viele Familien wieder eine preisgünstige und gute Alternative zu Hotelurlaube geworden. Da der Camping-Fuhrpark in Europa veraltet ist, ist in Zukunft mit einem stetigen Wachstum in dieser Branche zu rechnen.

Im Geschäftsjahr 2019 hat die Womo AG drei Spritzgussanlagen im Wert von je 60000,00 € angeschafft. Dabei handelte es sich um eine sogenannte Ersatzinvestition für bereits veraltete und voll abgeschriebene Anlagen.

Der Vorstand rechnet damit, dass in den kommenden Jahren mit einer Produktionsausweitung zu rechnen ist. Daher plant er, den Maschinenpark an Spritzgussanlagen kontinuierlich zu erweitern – allerdings zu möglichst geringen Kapitalbeschaffungskosten.

#### Aufgaben

1. **Beschreiben Sie** dem Vorstand alternative Finanzierungsmodelle zur Finanzierung von zwei weiteren neuen Spritzgussanlagen (Wert insgesamt 120000,00 €) und treffen Sie eine begründete Entscheidung.
2. Im Jahr 2020 möchte der Vorstand unbedingt diese zwei weiteren Spritzgussanlagen für das Unternehmen erwerben. Hinsichtlich deren Finanzierbarkeit beauftragt er Sie zu **prüfen**, inwieweit eine Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen infrage kommt. Die Maschinen werden linear über drei Jahre (= Annahme zur Vereinfachung) abgeschrieben.
  - a) **Beschreiben Sie** kurz das Grundprinzip der Finanzierung aus Abschreibungen.
  - b) **Prüfen Sie** rechnerisch, in welchem Jahr die Finanzierung aus Abschreibungen für zwei Maschinen möglich ist.
  - c) **Erläutern Sie** an diesem Beispiel den Kapazitätserweiterungseffekt (Lohmann-Ruchti-Effekt). **Gehen Sie** dabei auf mögliche Vor- und Nachteile **ein**.

### 3 Musterklausur III

## Ausgangssituation

Die Nieberg AG ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Siegburg, welches seit mehr als 20 Jahren Gabelstapler herstellt, die von Unternehmen in ganz Deutschland gekauft werden. Der Markt für Flurförderfahrzeuge ist in den letzten Monaten stark in Bewegung geraten, sodass auch für die Nieberg AG Umstrukturierungen erforderlich sind. Bislang hat sich die Nieberg AG gegenüber der Konkurrenz aus dem asiatischen Raum gut behaupten können. Die Kunden der Nieberg AG schätzen die Zuverlässigkeit und Langlebigkeit der von der Nieberg AG hergestellten Elektro-Hubwagen ebenso wie die kleinen, wendigen Gabelstapler, welche unter dem Namen „Ministapler“ zu einer Marke geworden sind.

## Situation I: Teilkostenrechnung/Produkt- und Preispolitik

Der Nieberg AG liegen fünf Aufträge über die Fertigung von Elektro-Hubwagen vor. Zur Fertigstellung der Elektro-Hubwagen müssen alle Modelle eine Fertigungsstraße durchlaufen, die sich bereits in der Vergangenheit als Engpass herausgestellt hat. Für den Planungszeitraum stehen auf dieser Fertigungsstraße insgesamt 12000 Fertigungsminuten zur Verfügung.

In diesem Zusammenhang liegen folgende Daten aus den Abteilungen Absatz und Kostenrechnung vor:

Kunde	Gewünschtes Modell	Auftragsmenge (in Stück)	Zeitbedarf je Stück (in Minuten)	Erzielbarer Preis je Stück (in EUR)	Variable Kosten je Stück (in EUR)
Adams OHG	Alpha	45	75	2600,00	2150,00
Berger KG	Beta	25	100	2200,00	1570,00
Caspers GmbH	Gamma	61	50	3000,00	2600,00
Dohm GmbH	Delta	50	120	4000,00	3250,00
Eilers AG	Epsilon	30	66	3400,00	2850,00

Auszug aus der Kundendatei der Nieberg AG:

Kunde	Ansprechpartner	Geschäftspartner seit	Durchschnittliches jährliches Auftragsvolumen (in EUR)	Zahlungsmoral
Adams OHG	Frau Arenz	2019	110 000,00	schwach
Berger KG	Herr Bellinghaus	2012	105 000,00	zufriedenstellend
Caspers GmbH	Herr Carstens	2006	320 000,00	gut
Dohm GmbH	Frau Dieber	2004	950 000,00	sehr gut
Eilers AG	Frau Erke	2008	190 000,00	sehr gut



## Sachwortverzeichnis

### A

Abgrenzungsrechnung 35  
Abschreibungen 33  
Abzahlungsdarlehen 75  
Akkordlohn 21  
Akkordrichtsatz 22  
Akkordzuschlag 22  
Aktivierungsverbot 101  
Anderskosten 32  
Annuitätendarlehen 75  
Anschaffungskosten 98  
Arbeitsentgelt 21  
Außenfinanzierung 73  
außerordentlicher Aufwand 34  
außerplanmäßige Abschreibung 99  
Außerplanmäßige  
Abschreibung 98  
Automatische Fertigung 18

### B

B2B 68  
B2C 68  
B2G 68  
Baustellenfertigung 20  
Betriebsergebnis 38  
betriebsfremder Aufwand 34  
Betriebsmittelkredit 74  
betriebsnotwendiges Kapital 34  
betriebsnotwendiges Vermögen 34  
Bewertung der Herstellungskosten 102  
Bewertung der Verbindlichkeiten 105  
Bewertung des Eigenkapitals 105  
Bewertung des Finanzanlagevermögens 100  
Bewertung des Sachanlagevermögens 98  
Bewertung des Umlaufvermögens 101  
Bewertungsgrundsätze 98  
Bilanzidentität 98  
Break-even-Analyse 41  
Business-to-Business 68  
Business-to-Consumer 68  
Business-to-Government 68

### D

Deckungsbeitragsrechnung 40  
Devisenkassamittelkurs 106  
direkte Kosten 40

### E

E-Commerce 68  
Eigenfinanzierung 73  
Einlagen- bzw. Beteiligungsfinanzierung 73  
Einzelbewertungsprinzip 98  
Einzelfertigung 19  
Einzelkosten 35, 36  
Ersparnisprämien 22

### F

Fertigungsprogramm 16  
Fertigungstiefe 17  
Festdarlehen 75  
Finanzbuchführung 30  
Finanzbuchhaltung 31  
Fließfertigung 20  
Franchising 68  
Fremdfinanzierung 73

### G

Geldakkord 22  
Gemeinkosten 35, 36  
Gemeinkostenzuschlagssätze 39  
geringwertige Wirtschaftsgüter 100  
Gewinnbeteiligung 23  
Gewinn- und Verlustrechnung 30  
Going-Concern-Prinzip 98  
Grundkosten 32  
Grundsatz der Bewertungssteigkeit 98  
Grundsatz der Periodengrenzung 98  
Gruppenfertigung 20

### H

Herstellkosten 39  
Hochpreispolitik 62  
Höchstwertprinzip 106

### I

Imparitätsprinzip 98  
Innenfinanzierung 73  
Investitionskredit 74  
Ist-Kosten 38

### K

kalkulatorische Kosten 32  
kalkulatorische Zinsen 34  
Kostenabweichungen 38  
Kostenartenrechnung 32

Kostenträgerrechnung 37  
Kostenträgerstückrechnung 37  
Kostenträgerzeitrechnung 37  
Kostenüberdeckung 38  
Kosten- und Leistungsrechnung 30  
Kostenunterdeckung 38  
Kreditarten 74  
Kuppelproduktion 19

### L

Leistungen 31

### M

Manuelle Fertigung 18  
Marketinginstrumente 56  
Marktabschöpfungspolitik 62  
Marktdurchdringungspolitik 62  
Maschinelle Fertigung 18  
Massenfertigung 19  
Minutenfaktor 22  
Mischkalkulation 62  
monopolistischer  
Preisspielraum 61

### N

neutrale Erträge 32  
neutraler Aufwand 32, 34  
Niedrigpreispolitik 62  
Normalkosten 38  
Normalleistung 22  
Nutzungsprämien 22

### O

optimale Losgröße 23

### P

Personalcontrolling 27  
Personalkredit 74  
Planmäßige Abschreibung 98  
Polypolitische Märkte 60  
Poolabschreibung 100  
Prämienlohn 22  
Preisdifferenzierung 62  
Preispolitik 59  
Preisstrategien 62  
Produktivität 26  
Provision 22  
psychologische Preisfestsetzung 62

### Q

Qualitätskontrolle 25  
Qualitätskosten 26



Qualitätsprämien 22  
Qualitätssicherung 25  
Quantitätskontrolle 23  
Quantitätsprämien 22

### R

Realisationsprinzip 98  
Realkredite 74  
Reihenfertigung 20  
Rentabilität 27  
Rückstellungen 106

### S

Selbstfinanzierung 73  
Selbstkosten 39  
Serienfertigung 19  
Solartechnik 120

Sondereinzelkosten 35, 36  
Sortenfertigung 19  
Soziallohn 21  
Stille Reserven 108  
strenge Niederstwertprinzip  
102  
Stückgeld 22

### T

Teilkostenrechnung 41, 42

### U

Umsatzergebnis 38

### V

Vollkostenrechnung 41

Vorgabezeit 22  
Vorsichtsprinzip 98

### W

Werkstattfertigung 20  
Wirtschaftlichkeit 26

### Z

Zeitakkord 22  
Zeitlohn 21  
Zusatzkosten 32  
Zuschlagskalkulation 39  
Zuschreibung 99  
Zweckaufwand 34

## Bildquellenverzeichnis

**Erb, Andreas, Köln:** 7.1.

**fotolia.com, New York:** Mar Lee 112.1; Marubai 53.1; Mira 70.1; Sanders, Gina Titel.

**Picture-Alliance GmbH, Frankfurt a.M.:** dpa-infografik 115.1, 117.1.

**punktgenau gmbh, Bühl:** 65.1.

**stock.adobe.com, Dublin:** Atlantis 51.3; lovemask 54.1; Pumba 51.1; Sharma, Akhilesh 51.2; wip-studio 126.1.

© **IW Medien, Köln:** 2019, iwd 2 124.1.