

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

Verfasserin:

**Vera Winkler**, Dipl.-Kffr.

### **Zur Verfasserin:**

Vera Winkler war nach dem Abschluss des Studiums der Wirtschaftswissenschaften zunächst als Diplom-Kauffrau für einen deutschen Konzern im Controlling tätig, lehrte als Privatdozentin und wirkte ehrenamtlich im Prüfungsausschuss der Industrie- und Handelskammer mit. Seit Abschluss des zweiten Staatsexamens (Lehramtsbefähigung) unterrichtet sie in allen Schulformen eines Berufskollegs in NRW. An der Erstellung der zentralen schriftlichen Abiturprüfung 2011 im Leistungskurs „Betriebswirtschaftslehre“ für NRW war sie maßgeblich beteiligt.

Seit 2012 ist sie nebenberuflich als Lehrbeauftragte an der Hochschule Osnabrück und seit 2013 für den Merkur-Verlag als Autorin tätig.

Von 2017 bis 2019 war sie Fachberaterin im Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung für die Bezirksregierung Münster.

Seit Februar 2018 ist sie stellvertretende Schulleiterin in einem Berufskolleg in NRW.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Coverbild (klein): © atikinka2 – Fotolia.com

\* \* \* \* \*

4. Auflage 2019

© 2016 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

ISBN 978-3-8120-0380-3

# VORWORT

Dieses Abitur-Trainingsbuch ist an die angehenden Abiturienten/-innen des Abiturjahrgangs 2020 zur Vorbereitung auf die zentrale Abiturprüfung des Landes Niedersachsen im Bildungsgang des beruflichen Gymnasiums „Wirtschaft“<sup>1</sup> gerichtet, kann aber durchaus auch zur Abiturvorbereitung in anderen Bundesländern und in betriebswirtschaftlichen Studiengängen (Bachelor) eingesetzt werden. Es versteht sich als Ergänzung zum eingeführten Lehrbuch.<sup>2</sup>

Die in diesem Abitur-Trainingsbuch enthaltenen **thematischen Schwerpunkte 2020** aus den Bereichen

- **Marketing (Strategisches Marketing, Marktpolitische Entscheidungen treffen im Bereich Distributionspolitik),**
- **Change- und Personalmanagement im Rahmen aktueller Unternehmensstrategien** und
- **Investition und Finanzierung**

sowie **Grundlagen** aus den Bereichen

- **Controlling und Unternehmenssteuerung/Finanzcontrolling**
- **Kosten- und Leistungsrechnung**

entsprechen den aktuellen Abiturvorgaben des Niedersächsischen Kultusministeriums.<sup>3</sup> **Eine Abiturvorbereitung mit den Original-Abiturklausuren der vergangenen Jahre ist nicht zwangsläufig zielführend, da sie i. d. R. nicht den jeweils aktuellen Abiturvorgaben entsprechen.**

Im Folgenden werden die abiturrelevanten Themenschwerpunkte sowie notwendiges Basiswissen **verständlich erklärt**. Das wiederholte Wissen kann anschließend anhand abiturgerechter Arbeitsaufträge und einer Beispiel-Abiturklausur mit den thematischen Schwerpunkten 2020 für Niedersachsen **selbstständig geübt** und die Arbeitsergebnisse **mithilfe ausführlicher Musterlösungen überprüft werden**.

Um eine effektive Klausurvorbereitung zu gewährleisten, enthält dieses Abitur-Trainingsbuch:

- Vorgaben für die schriftliche Abiturprüfung 2020,
- Übersichten über wichtige thematische Zusammenhänge,
- Hinweise zum Aufbau von Abiturklausuren bzw. zur Abiturvorbereitung,
- einen Überblick über wichtige Methoden/Handlungsprodukte,
- Übersichten, verständliche Erklärungen und Zusammenfassungen abiturrelevanter Themen, eingebettet in verschiedene situationsbezogene Fallsituationen,
- abiturgerechte Arbeitsaufträge, die mithilfe von bereitgestellten Lösungsformularen (z. T. als Download) entweder handschriftlich oder mit Excel bearbeitet und sofort mithilfe der ausführlichen Musterlösungen verglichen werden können,
- eine **entnehmbare Formelsammlung**, die alle für das Abitur 2020 relevanten Formeln enthält,
- eine **Beispiel-Abiturklausur mit den relevanten Abiturthemen 2020** zur themenübergreifenden Vorbereitung auf die schriftliche Abiturprüfung 2020 einschließlich Musterlösungen und Punktvergabe zur Selbstkontrolle.

Viel Spaß bei der Abiturvorbereitung und Erfolg bei der Prüfung wünscht Ihnen

Vera Winkler

1 [http://www.nibis.de/nli1/bbs/archiv/rahmenrichtlinien/fg\\_ueber/brc\\_ueber.pdf](http://www.nibis.de/nli1/bbs/archiv/rahmenrichtlinien/fg_ueber/brc_ueber.pdf)

2 Z. B. Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen | Controlling – Berufliches Gymnasium Wirtschaft, Band 2 (Merkurbuch 0537) und Band 3 (Merkurbuch 0540), Merkur Verlag Rinteln.

3 <http://www.nibis.de/uploads/1gosin/files/abitur2020/21BRCTS2020.pdf> [Zugriff: 17.06.2019].

# INHALTSVERZEICHNIS

## 0 EINFÜHRUNG

0.1 Thematische Schwerpunkte für das Fach Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen   Controlling im Abitur 2020 .....	9
0.2 Hinweise zum Aufbau von Abiturklausuren .....	10
0.3 Hinweise zur Bearbeitung der Abiturklausur bzw. zur Abiturvorbereitung .....	11
0.4 Handlungsprodukte für Zentralabiturprüfung in den Fächern Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen   Controlling (BRC) .....	12

## BASISWISSEN 2020

### 1 CONTROLLING UND UNTERNEHMENSSTEUERUNG/FINANZCONTROLLING (AUS LERNGEBIET 7 DER RRL)

1.1 Grundidee, Leitbilder, Ziel und Aufgaben des Controllings .....	15
1.2 Strategisches Controlling und Management der Erfolgsfaktoren .....	16
1.3 Aktuelle Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	16
1.3.1 Grundzüge der Bewertung .....	16
1.3.2 Grundlagen, Ziele und Adressaten der Jahresabschlussanalyse .....	18
1.3.3 Übersicht: Arten der Jahresabschlussanalyse .....	19
1.3.4 Aufbau einer Strukturbilanz .....	20
1.3.5 Erläuterung von wichtigen Fachbegriffen in einer Bilanz .....	21
1.3.6 Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung .....	21
1.3.7 Formelsammlung zur Jahresabschlussanalyse .....	22
1.3.7.1 Kennzahlen zur finanzwirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse .....	22
1.3.7.2 Kennzahlen zur erfolgswirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse .....	25
1.4 Kritik an der Analyse der Bilanz und Erfolgsrechnung .....	27
1.5 Wesensmerkmale einer Ökobilanz .....	28
1.6 Zusammenfassende Trainingsaufgabe zur Jahresabschlussanalyse .....	29
1.7 Balanced Scorecard (BSC) .....	34
1.7.1 Grundlagen zur Balanced Scorecard .....	34
1.7.2 Beispiel für den Aufbau einer Balanced Scorecard .....	36



## BASISWISSEN 2020

### 2 ERFASSUNG, VERTEILUNG, ANALYSE UND ZURECHNUNG VON KOSTEN (KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG, AUS LERNGEBIET 3 DER RRL)

2.1 Ableitung der Kosten und Leistungen aus der Finanzbuchhaltung .....	37
2.1.1 Zielsetzung von Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung .....	37
2.1.2 Überblick über die Vollkostenrechnung .....	38
2.1.3 Von der Buchführung zur KLR mithilfe der Abgrenzungsrechnung (Ergebnistabelle) ..	39
2.1.3.1 Übersicht über die Abgrenzung von neutralen und betrieblichen Erträgen/ Leistungen .....	39
2.1.3.2 Übersicht über die Abgrenzung von neutralen und betrieblichen Aufwendungen/Kosten .....	40
2.1.3.3 Kalkulatorische Kosten .....	41
2.1.3.4 Beispiel zur Erstellung einer Ergebnistabelle .....	44



2.1.3.5	Hinweise zur Auswertung von Ergebnistabellen .....	45
2.1.3.6	Trainingsaufgabe mit Musterlösung: Ergebnistabelle im Unternehmen Brad Stark e.K. ....	46
2.2	Vollkostenrechnung: Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung .....	50
2.2.1	Zuordnung der Kosten in der Kostenartenrechnung .....	50
2.2.2	Kostenstellenrechnung .....	51
2.2.2.1	Aufgaben und Technik der Kostenstellenrechnung .....	51
2.2.2.2	Analyse von Kostenabweichungen im Betriebsabrechnungsbogen .....	53
2.2.3	Verfahren der Kostenträgerrechnung .....	53
2.2.3.1	Kostenträgerstückrechnung als Zuschlagskalkulation .....	53
2.2.3.2	Kalkulation mit Maschinenstundensätzen .....	55
2.2.3.3	Grundlagen der Prozesskostenrechnung .....	55
2.2.3.4	Technik und Tipps zur Auswertung der Kostenträgerzeitrechnung .....	56
2.3	Zusammenhängende Trainingsaufgabe mit Musterlösung: Vollkostenrechnung im Unternehmen Brad Stark e.K. ....	57
2.4	Kritik der Vollkostenrechnung .....	64
2.5	Betriebliche Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung .....	66
2.5.1	Grundlegende Unterschiede zwischen der Voll- und der Teilkostenrechnung .....	66
2.5.2	Teilkostenrechnung in Ein-Produkt-Unternehmen .....	66
2.5.2.1	Formelsammlung/Grundlagen .....	66
2.5.2.2	Trainingsaufgabe mit Musterlösung am Fallbeispiel Polly Ester AG .....	69
2.5.3	Teilkostenrechnung in Mehr-Produkt-Unternehmen .....	71
2.5.3.1	Überblick: Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungshilfe zur Steuerung betrieblicher Prozesse .....	71
2.5.3.2	Trainingsaufgabe mit Musterlösung am Fallbeispiel Autotec AG .....	75



## **THEMATISCHE SCHWERPUNKTE 2020**

### **3 STRATEGISCHES MARKETING, MARKTPOLITISCHE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN IM BEREICH DISTRIBUTIONSPOLITIK (AUS LERNGEBIET 5 DER RRL)**

3.1	Strategisches Marketing .....	84
3.1.1	Überblick .....	84
3.1.2	Grundlagen zur Analyse der Marktsituation .....	85
3.1.3	Grundlagen zur Analyse der Unternehmenssituation .....	87
3.1.3.1	Produktlebenszyklus .....	88
3.1.3.2	Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio .....	88
3.1.3.3	Technologie-Portfolio .....	89
3.1.3.4	SWOT-Analyse, Benchmarking .....	90
3.1.3.5	Trainingsaufgabe zur Marktanalyse (Mindmap) und zur SWOT-Analyse .....	91
3.1.4	Markenpolitik .....	93
3.1.5	Ökologie als Wettbewerbsfaktor .....	95
3.1.6	Ausgewählte Marketingstrategien .....	95
3.1.6.1	Abhängigkeit der Marketingstrategie von den Marketingzielen und den Wettbewerbskräften .....	95
3.1.6.2	Darstellung ausgewählter Marketingstrategien .....	96
3.1.7	Aktuelle Entwicklungstendenzen im Marketing .....	98
3.2	Marktpolitische Entscheidungen treffen im Bereich Distributionspolitik .....	100
3.2.1	Absatzorgane und Vertriebssysteme .....	100
3.2.1.1	Überblick: direkter – indirekter Absatz .....	100
3.2.1.2	Entscheidungskriterien für den Einsatz von Absatzorganen .....	100
3.2.1.3	Beispielaufgabe für eine Auswahlentscheidung zwischen Handelsvertretern und Reisenden .....	103



3.2.2 Outsourcing von Logistikleistungen .....	104
3.2.3 Entwicklungstendenzen im Handel .....	105
3.2.4 Rücknahmesysteme und Recycling .....	106

## **THEMATISCHE SCHWERPUNKTE 2020**

### **4 CHANGE- UND PERSONALMANAGEMENT IM RAHMEN AKTUELLER UNTERNEHMENSSTRATEGIEN (AUS LERNGEBIET 6 DER RRL)**

4.1 Personalentwicklung und Leadership .....	108
4.1.1 Personalbedarf, -beurteilung und -auswahl .....	108
4.1.1.1 Personalbedarf .....	108
4.1.1.2 Personalbeurteilung und -auswahl .....	111
4.1.2 Mitarbeiterführung, Führungsstile und Führungskonzepte im Wandel .....	112
4.1.2.1 Begriffe Mitarbeiterführung (Leadership) und Führungsstil .....	112
4.1.2.2 Führungskonzepte im Wandel .....	113
4.1.3 Motivation und Anreizsysteme .....	115
4.1.4 Mitarbeiterbeteiligung, Mitwirkung und Mitbestimmung .....	116
4.1.4.1 Rechtsquellen des Arbeitsrechts .....	116
4.1.4.2 Beispiele über wichtige Beteiligungsrechte des Betriebsrats auf Betriebsebene gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) .....	118
4.2 Grundlagen des Change Managements .....	120
4.3 Aktuelle Unternehmensstrategien im globalen Wettbewerb .....	121
4.3.1 Industriestandort Deutschland .....	121
4.3.2 Digitalisierung („Industrie 4.0“) .....	122
4.3.3 Globalisierung .....	124

## **THEMATISCHE SCHWERPUNKTE 2020**

### **5 INVESTITIONS- UND FINANZIERUNGSENTSCHEIDUNGEN TREFFEN (AUS LERNGEBIET 4 DER RRL)**

5.1 Zusammenhang von Investitions- und Finanzierungsprozessen .....	125
5.2 Investitionsentscheidungen .....	125
5.2.1 Anregung für Investitionsentscheidungen .....	125
5.2.2 Ziele und Arten von Investitionen .....	126
5.2.3 Ausgewählte Verfahren der Investitionsrechnung .....	127
5.2.3.1 Überblick .....	127
5.2.3.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....	128
5.2.4 Trainingsaufgabe mit Musterlösung zur Investitionsrechnung .....	130
5.3 Finanzierungsalternativen und -entscheidungen/Finanzcontrolling .....	132
5.3.1 Finanzplanung .....	132
5.3.2 Finanzierungsregeln und -arten .....	133
5.3.3 Kurzfristige Fremdfinanzierung .....	134
5.3.3.1 Kontokorrentkredit .....	134
5.3.3.2 Lieferantenkredit .....	134
5.3.4 Langfristige Fremdfinanzierung von Investitionen .....	136
5.3.4.1 Gegenüberstellung und Berechnung von Fälligkeits-, Abzahlungs- und Annuitätendarlehen .....	136
5.3.4.2 Nominalzins/effektiver Jahreszins .....	138
5.3.4.3 Vor- und Nachteile der Fremdfinanzierung im Vergleich .....	138
5.3.4.4 Sicherheiten im Rahmen der Fremdfinanzierung .....	139
5.3.4.5 Leverage-Effekt .....	140





5.4	Trainingsaufgabe mit Musterlösung zur Finanzierung	142
5.5	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	145
5.6	Gegenüberstellung der Begriffe „Rücklagen“ und „Rückstellungen“	145








## 6 BEISPIELKLAUSUR: ABITURPRÜFUNG 2020

Beispielklausur: Abiturprüfung 2020	146
-------------------------------------	-----

## 7 MUSTERLÖSUNGEN

1	Controlling und Unternehmenssteuerung (Lerngebiet 7)	158
2	Erfassung, Verteilung, Analyse und Zurechnung von Kosten (Kosten- und Leistungsrechnung, Lerngebiet 3)	162
3	Strategisches Marketing, Marktpolitische Entscheidung treffen im Bereich Distributionspolitik (aus Lerngebiet 5)	183
5	Investitions- und Finanzierungsentscheidungen treffen (aus Lerngebiet 4)	185
6	Beispielklausuren: Abiturprüfung 2020	189
Literaturverzeichnis		198
Stichwortverzeichnis		199

### Excel-Dateien zum Download

-  1.6 Trainingsaufgabe zur Jahresabschlussanalyse
-  2.1.3.6 und 2.3 Trainingsaufgabe Vollkostenrechnung
-  2.5.2.2 Teilkostenrechnung in Ein-Produkt-Unternehmen
-  2.5.3.2 Teilkostenrechnung in Mehr-Produkt-Unternehmen
-  5.2.4 Trainingsaufgabe zur Investitionsrechnung
-  5.5 Trainingsaufgabe zur Finanzierung
-  6 Beispielklausur: Abiturprüfung 2020

 DOWNLOAD

#### Hinweis zum Download:

Die Excel-Downloads finden Sie auf der Internetseite des Merkur Verlags – [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de) – mithilfe der Schnellsuche (Eingabe: „0380“) in der Mediathek („Download“).