

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Josef Omasreiter, Dipl.-Kfm.

Michael Martin, Dipl.-Hdl.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.



Merkur
Verlag Rinteln

mvurl.de/km8f



Der Merkur Verlag Rinteln kooperiert mit JL Education. JL Education bietet lehrplangerechte, didaktisch aufbereitete Erklärvideos für den Wirtschaftsunterricht. Erklärvideos und Materialien des Verlags sind aufeinander abgestimmt und werden an geeigneter Stelle verlinkt. Die Kombination unterschiedlicher Lernmedien erleichtert und erweitert den Spielraum für einen übergreifenden Kompetenzerwerb.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 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.

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

* * * * *

Coverbild (kleines Bild links unten): 16085668-Kzenon – www.colourbox.de

4. Auflage 2026

© 2017 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0659-04

ISBN 978-3-8120-1263-8

Vorwort

Das vorliegende Schulbuch umfasst alle für die Jahrgangsstufen 11 und 12 vorgegebenen Lernbereiche und **Kompetenzerwartungen des neuen LehrplanPLUS** für das Profulfach „Betriebswirtschaftslehre“ an Fachoberschulen und Berufsoberschulen des Landes Bayern (gültig zum Schuljahr 2026/2027 für die Jahrgangsstufe 11 und zum Schuljahr 2027/2028 für die Jahrgangsstufe 12).

Jahrgangsstufe 11

- Lernbereich 1:** Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen analysieren
- Lernbereich 2:** Material beschaffen
- Lernbereich 3:** Mithilfe des externen Rechnungswesens Bilanz und GuV analysieren
- Lernbereich 4:** Mithilfe der Vollkostenrechnung Angebotspreise ermitteln, Maschinenkosten berechnen und Abweichungen analysieren

Jahrgangsstufe 12

- Lernbereich 1:** Jahresabschlussarbeiten durchführen und das Gesamtergebnis eines Unternehmens ermitteln
- Lernbereich 2:** Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung vorbereiten und begründet treffen
- Lernbereich 3:** Finanzierungs- und Investitionsvorgänge analysieren, liquide Mittel beschaffen und Investitionen tätigen
- Lernbereich 4:** Personal sach- und personenorientiert führen und zukunftsorientiert entwickeln

- Um dem Konzept des kompetenzorientierten Unterrichts gerecht zu werden, sind den Themenbereichen **betriebswirtschaftliche Handlungssituationen** mit kompetenzorientierten Arbeitsaufträgen vorangestellt. Die Handlungssituationen stellen typische betriebliche Problemsituationen dar.
- Für die eigenständige Bearbeitung der **kompetenzorientierten Arbeitsaufträge** kann bei Bedarf auf die Informationstexte der sich jeweils anschließenden Kapitel zurückgegriffen werden. Auf diese Weise wird den Lernenden ermöglicht, Aufgabenstellungen selbstständig zu analysieren und zu lösen. Dadurch wird **problemlösendes Denken** und **verantwortliches Handeln** gefördert.
- Als Bezugspunkt für die Handlungssituationen dienen **Modellunternehmen des fiktiven Gewerbeparks Augsburg**. Die Modellunternehmen werden zu Beginn des Buchs vorgestellt.
- Themenbereiche, die mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichnet sind, werden zusätzlich in **Erklärvideos** veranschaulicht. Die jeweiligen Strukturzusammenhänge werden didaktisch verständlich erläutert. Die Erklärvideos vergrößern den didaktisch-methodischen Handlungsspielraum und ermöglichen in ihrem Zusammenspiel mit dem Schulbuch die **sinnvolle Verknüpfung fachlicher und digitaler Kompetenzen**. 
- Die grundlegenden Kompetenzen, die in der **Vorklasse („BWL 10“)** erworben werden sollen, sind in weiten Teilen mit den Vorgaben für den Jahrgang 11 identisch. In der Vorklasse wird ein besonderer Wert auf die **kaufmännischen Grundlagen** gelegt. Um den Erwerb bzw. die Festigung dieser Grundlagen zu unterstützen, kann auf die im Anhang aufgenommenen Inhalte zum kaufmännischen Rechnen, zu wichtigen Schlüsselbegriffen der BWL und zu Inventur und Inventar zurückgegriffen werden.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg und seiner Unternehmen

1	Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg	17
2	Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH	17
3	Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)	23

Jahrgangsstufe 11

Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen analysieren

1	Die Struktur eines Industriebetriebs über dessen funktionalen Aufbau mithilfe eines Organigramms erläutern	25
Handlungssituation 1: Die Struktur eines Industriebetriebs anhand seines Aufbaus darstellen und erläutern		25
1.1	Begriff Unternehmen und sein funktionaler Aufbau	25
1.2	Organigramm eines Industriebetriebes	26
1.3	Betriebliche Produktionsfaktoren	29
1.4	Funktionaler Aufbau eines Industriebetriebs	30
2	Unternehmensziele voneinander abgrenzen und das Regelwerk für die Berichterstattung von Nachhaltigkeitsthemen berücksichtigen	34
Handlungssituation 2: Unternehmensziele ableiten		34
2.1	Unternehmensleitbild	35
2.2	Unternehmensziele	36
2.2.1	Begriff Unternehmensziele	36
2.2.2	Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg des Unternehmens	36
2.2.2.1	Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele	37
2.2.2.2	Ökologische Ziele	38
2.2.2.3	Soziale Ziele	39
2.2.3	Formulierung von Unternehmenszielen	40
2.2.4	Zielharmonie und Zielkonflikte zwischen den Unternehmenszielen	41
2.2.5	ESG-Kriterien und European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	42

Lernbereich 2: Material beschaffen

1	Auf Basis einer ABC-Analyse über die Form der Materialbereitstellung entscheiden	50
Handlungssituation 1: Eine vorliegende ABC-Analyse auswerten und über Vorratsbeschaffung oder fertigungssynchrone Beschaffung von Werkstoffen entscheiden		50

1.1	Begriff Beschaffung und die Planung der Materialbeschaffung	51
1.2	Kriterien bei der Auswahl des Materials	52
1.3	Materialklassifizierung: ABC-Analyse	53
1.4	Materialbereitstellungsprinzipien	57
1.4.1	Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung	57
1.4.2	Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung am Beispiel der fertigungssynchronen Beschaffung	57
2	Den Beschaffungsmarkt analysieren	61
	Handlungssituation 2: Den Einstandspreis mithilfe der einfachen Bezugskalkulation berechnen	61
2.1	Grundlagen der Beschaffungsmarktanalyse	61
2.2	Liefererauswahl durch Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation	62
2.3	Liefererauswahl mithilfe der Lieferanten-Matrix	63
2.4	Berücksichtigung von ESG-Kriterien und ESR-Standards	64
3	Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft durch Festlegung der optimalen Bestellmenge	70
	Handlungssituation 3: Die optimale Bestellmenge bestimmen	70
3.1	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	70
3.2	Grenzen des Modells	72
4	Die Lagerhaltung mithilfe von Kennzahlen analysieren und optimieren	74
	Handlungssituation 4: Lagerkennzahlen ermitteln und Maßnahmen zur Verbesserung der Lagerhaltung diskutieren	74
4.1	Begriff Lagerkennzahlen	75
4.2	Durchschnittlicher Lagerbestand	75
4.3	Lagerumschlagshäufigkeit	76
4.4	Durchschnittliche Lagerdauer	77
4.5	Risiken einer fehlerhaften Lagerplanung	78

Lernbereich 3: Mithilfe des externen Rechnungswesens Bilanz und GuV analysieren

1	Notwendigkeit des externen und des internen Rechnungswesens erklären	80
	Handlungssituation 1: Geschäftsvorgänge analysieren	80
1.1	Externes und internes Rechnungswesen im Überblick	81
1.2	Externes Rechnungswesen	81
1.3	Internes Rechnungswesen	82
2	Die Vermögenswerte und das Kapital in der Bilanz darstellen	83
	Handlungssituation 2: Eine Bilanz erstellen und analysieren	83
2.1	Gesetzliche Grundlagen zur Aufstellung der Bilanz	83
2.2	Wertveränderungen der Bilanzposten durch Geschäftsvorfälle (vier Grundfälle)	86
3	Auswirkung von Geschäftsvorfällen auf die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung erläutern	91
	Handlungssituation 3: Zwischen erfolgsneutralen und erfolgswirksamen Geschäftsvorfällen unterscheiden	91
3.1	Aufwendungen und Erträge	92

3.2	Auswirkungen der erfolgswirksamen Geschäftsvorfälle auf das Gewinn- und Verlustkonto	92
3.3	Abschreibungen als weiterer Einflussfaktor auf das Gesamtergebnis	94
4	Mithilfe des Umsatzkostenverfahrens das Gesamtergebnis in Staffelform ermitteln	97
	Handlungssituation 4: Die Augsburgs Büromöbel AG ermittelt und analysiert das Gesamtergebnis	97
4.1	Grundbegriffe: Aufwendungen und Erträge, Gewinn- und Verlustrechnung	98
4.2	Umsatzkostenverfahren nach § 275 III HGB	100
4.3	Wesentliche Einflussfaktoren auf das Gesamtergebnis	104
5	Bei Einkäufen und Verkäufen die Umsatzsteuer berücksichtigen	108
	Handlungssituation 5: Eine Eingangsrechnung mit Umsatzsteuer bearbeiten	108
5.1	System der Umsatzsteuer	109
5.2	Vorsteuer und Umsatzsteuer	109



Lernbereich 4: Mithilfe der Vollkostenrechnung Angebotspreise ermitteln, Maschinenkosten berechnen und Abweichungen analysieren

1	Anfallende Kosten nach der Zurechenbarkeit auf die Kostenträger unterscheiden ...	111
	Handlungssituation 1: Kosten unterschiedlichen Kostenarten zuordnen	111
1.1	Abgrenzung der Begriffe Aufwendungen und Kosten	112
1.2	Abgrenzung der Begriffe Erträge und Leistungen	114
1.3	Abgrenzung von Betriebs- und Gesamtergebnisrechnung	115
1.4	Gliederung der Kosten nach der Zurechenbarkeit auf Kostenträger	116
2	Gemeinkosten mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens auf die Kostenstellen des Unternehmens verteilen und die Zuschlagssätze ermitteln	119
	Handlungssituation 2: In einem BAB die Summe der Gemeinkosten je Kostenstelle und Zuschlagssätze ermitteln	119
2.1	Begriffe Kostenstelle und Kostenstellenrechnung	120
2.2	Betriebsabrechnungsbogen	121
2.2.1	Begriff und Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	121
2.2.2	Aufstellung eines einstufigen Betriebsabrechnungsbogens und die Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze	122
2.2.3	Aufstellung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogens	128
3	Maschinenstundensatz unter Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten berechnen ..	131
	Handlungssituation 3: Maschinenkosten berechnen	131
3.1	Grundlagen zur Berechnung von Maschinenstundensätzen	131
3.2	Berechnung der maschinenabhängigen Gemeinkosten	132
3.3	Behandlung der Rest-Fertigungsgemeinkosten	135
3.4	Kalkulation der Selbstkosten mit Maschinenstundensätzen	136
4	Abweichungen zwischen den tatsächlich angefallenen Gemeinkosten und den mit Vorkalkulationssätzen ermittelten Werten berechnen (Kostenträgerzeitrechnung) ...	138
	Handlungssituation 4: Kostenträgerblatt erstellen	138
4.1	Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung	138
4.2	Gegenüberstellung von Istkosten und Normalkosten	139
4.2.1	Gliederung der Kosten nach der zeitlichen Erfassung	139
4.2.2	Kostenüberdeckungen und Kostenunterdeckungen	139
4.2.3	Rechnerischer Ablauf der Kostenträgerzeitrechnung (Kostenträgerblatt) mit Ist- und Normalkosten – Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung	140



5	Angebotspreis je Stück kalkulieren und dabei unterschiedliche Zielsetzungen beachten (Kostenträgerstückrechnung)	144
	Handlungssituation 5: Angebotspreis und Gewinn ermitteln	144
5.1	Begriffe Kostenträger und Kostenträgerrechnung	144
5.2	Angebotspreis kalkulieren (Zuschlagskalkulation)	145
5.2.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation und die Festlegung der Bezugsgrößen für die Gemeinkostenzuschlagssätze	145
5.2.2	Anwendung der Zuschlagskalkulation als Angebotskalkulation	146
5.2.2.1	Vorwärtskalkulation	146
5.2.2.2	Rückwärtskalkulation (retrograde Kalkulation)	148
5.2.2.3	Differenzkalkulation	150

Jahrgangsstufe 12

Lernbereich 1: Jahresabschlussarbeiten durchführen und das Gesamtergebnis eines Unternehmens ermitteln

1	Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB hinsichtlich des Informationsgehalts für interne und externe Adressaten beurteilen	154
	Handlungssituation 1: Bestandteile des Jahresabschlusses einer großen AG darstellen	154
1.1	Aufgaben des Jahresabschlusses	155
1.2	Aufstellungs-, Prüfungs- und Offenlegungspflicht	156
1.3	Bestandteile des Jahresabschlusses	158
1.3.1	Bilanz	158
1.3.2	Gewinn- und Verlustrechnung	160
1.3.3	Anhang	161
1.3.4	Lagebericht	161
1.3.5	ESRS und ESG-Kriterien	162
1.4	Informationsgehalt des Jahresabschlusses für interne und externe Adressaten	162
2	Bewertungsmaßstäbe anwenden	167
	Handlungssituation 2: Anschaffungskosten von den Herstellungskosten abgrenzen	167
2.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung	167
2.1.1	Begriff Bewertung	167
2.1.2	Grundsätze zur Erfüllung der Informationsfunktion	168
2.1.3	Grundsätze zur Sicherstellung des Gläubigerschutzes (Bewertungsprinzipien)	168
2.2	Handelsrechtliche Bewertungsmaßstäbe	171
2.2.1	Anschaffungskosten	171
2.2.2	Herstellungskosten	172
2.2.3	Folgebewertung	174
2.2.4	Beizulegender Wert	174
3	Abnutzbares Anlagevermögen am Beispiel von technischen Anlagen und Maschinen bewerten	177
	Handlungssituation 3: Die Weber Metallbau GmbH bewertet eine Maschine	177
3.1	Zugangsbewertung	177
3.2	Folgebewertung	178
3.3	Zuschreibung (Wertaufholungsgebot)	180

4	Finanzanlagevermögen am Beispiel der Wertpapiere des Anlagevermögens bewerten	182	
	Handlungssituation 4: Die Augsburger Büromöbel AG bewertet Aktien	182	
4.1	Zugangsbewertung	182	
4.2	Folgebewertung	183	
5	Umlaufvermögen am Beispiel von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen sowie Fremdbauteilen mithilfe des Durchschnittswertverfahrens bewerten	185	
	Handlungssituation 5: Die Weber Metallbau GmbH bewertet Rohstoffe	185	
5.1	Allgemeine Bewertungsregeln	185	
5.2	Spezielle Vorschriften zur Bewertung des Vorratsvermögens am Beispiel des Durchschnittswertverfahrens	187	
6	Rückstellungen am Beispiel von Pensionsrückstellungen bewerten	191	
	Handlungssituation 6: Die Augsburger Büromöbel AG bildet Pensionsrückstellungen	191	
6.1	Abgrenzung der Begriffe Auszahlungen und Ausgaben	191	
6.1.1	Auszahlungen und Einzahlungen	191	
6.1.2	Ausgaben und Einnahmen	192	
6.2	Begriff Rückstellungen und der Bilanzausweis von Rückstellungen	193	
6.3	Bewertung von Pensionsrückstellungen	194	
7	Vorschläge zur Verwendung des Jahresüberschusses bei einer Aktiengesellschaft entwickeln und diskutieren	196	
	Handlungssituation 7: Ergebnisverwendungsrechnung einer AG durchführen	196	
7.1	Eigenkapitalgliederung einer AG vor Ergebnisverwendungsrechnung	197	
7.1.1	Gezeichnetes Kapital	197	
7.1.2	Rücklagen	197	
7.2	Ergebnisverwendungsrechnung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben	200	
7.2.1	Gesetzliche Rücklage	200	
7.2.2	Rechnerischer Ablauf der Ergebnisverwendung	200	
7.2.3	Eigenkapitalgliederung nach teilweiser Ergebnisverwendung	202	
7.2.4	Eigenkapitalgliederung nach vollständiger Ergebnisverwendung	204	
7.3	Interessenkonflikt bei der Ergebnisverwendungsrechnung	205	

Lernbereich 2: Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung vorbereiten und begründet treffen

1	Für betriebliche Entscheidungen verschiedene Verfahren der Kostenrechnung in Kenntnis ihrer Vor- und Nachteile nutzen	211	
	Handlungssituation 1: Problem der fixen Kosten formulieren und einen Vergleich zwischen den Ergebnissen der Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung vornehmen	211	
1.1	Vorbereitung betrieblicher Entscheidungen mithilfe der Vollkostenrechnung und deren Auswirkungen auf die Kostensituation	212	
1.1.1	Vorteile der Vollkostenrechnung	212	
1.1.2	Nachteile der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation und deren Auswirkungen auf die Kostensituation	212	
1.2	Abgrenzung der Teilkostenrechnung von der Vollkostenrechnung	216	
1.2.1	Grundlegendes	216	
1.2.2	Gliederung der Kosten bei Änderung der Ausbringungsmenge	217	

2	Deckungsbeitrag für einzelne Produkte berechnen und verantwortungsvolle Entscheidungen über das Produktprogramm treffen	218
2.1	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	218
2.2	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	219
2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung	221
3	Kurz- und mittelfristige Preisuntergrenzen für Produkte festsetzen, um in Abhängigkeit von Kapazitätsauslastung und Deckungsbeitrag über die Annahme von Zusatzaufträgen zu entscheiden	224
3.1	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen	224
	Handlungssituation 2: Bei einem Auftrag die Preisuntergrenze ermitteln	224
3.1.1	Bestimmung der kurzfristigen und langfristigen Preisuntergrenze	224
3.1.2	Vorteile und Gefahren der Bestimmung von Preisuntergrenzen	226
3.2	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Entscheidungsfindung über die Annahme eines Zusatzauftrags	228
	Handlungssituation 3: Über die Annahme eines Zusatzauftrags entscheiden	228
4	In Abhängigkeit von der Beschäftigung die Kosten zerlegen, die Gewinnschwelle ermitteln, ihre Einflussgrößen bestimmen, die Auswirkungen von Änderungen berechnen und deren Ursachen aufzeigen	231
	Handlungssituation 4: Kosten- und Gewinnsituation darstellen	231
4.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad	232
4.2	Gliederung der Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung	232
4.2.1	Abhängigkeit der fixen Kosten von der Beschäftigung	232
4.2.2	Abhängigkeit der variablen Kosten von der Beschäftigung	234
4.2.3	Abhängigkeit der Mischkosten von der Beschäftigung	235
4.3	Ermittlung des Break-even-Points (Gewinnschwelle)	238
4.3.1	Lineare Erlösfunktion	238
4.3.2	Gewinnschwelle und Gewinnmaximum	238
4.3.3	Beispiel für die Berechnung und grafische Darstellung des Break-even-Points und des Gewinnmaximums	239
5	Über Eigenfertigung und Fremdbezug von Erzeugnissen anhand quantitativer und qualitativer Kriterien entscheiden	243
	Handlungssituation 5: Über Eigenfertigung oder Fremdbezug begründet entscheiden	243
5.1	Entscheidung bei noch freien Produktionskapazitäten	243
5.2	Entscheidung bei notwendigen Kapazitätserweiterungen	244
5.3	Qualitative Kriterien mithilfe der Nutzwertanalyse (Scoring-Modell) unter Berücksichtigung von ESG-Kriterien	245
6	Mithilfe der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung über die Förderung und Einstellung von Produkten entscheiden	249
7	System der Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) vergleichen und beurteilen	253

Lernbereich 3: Finanzierungs- und Investitionsvorgänge analysieren, liquide Mittel beschaffen und Investitionen tätigen

1	Unterschiedliche Investitionsanlässe und die Notwendigkeit von Investitionen für Unternehmen erkennen	255	
1.1	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	255	
	Handlungssituation 1: Investition und Finanzierung voneinander abgrenzen	255	
1.1.1	Begriffe Investition und Finanzierung	255	
1.1.2	Statische Betrachtung innerhalb der Bilanz	256	
1.1.3	Dynamische Betrachtungsweise im Unternehmenskreislauf	256	
1.2	Verschiedene Investitionsanlässe und Arten von Sachinvestitionen	257	
1.3	Bewertungskriterien für die Investitionsentscheidung	259	
1.3.1	Allgemeine Bewertungskriterien	259	
1.3.2	Quantitative Bewertungskriterien	260	
1.3.3	Qualitative Bewertungskriterien unter Einbezug der ESG-Kriterien	260	
1.4	Verfahren der Investitionsrechnung	264	
	Handlungssituation 2: Eine Investitionsentscheidung mithilfe der statischen Investitionsrechnung treffen	264	
1.4.1	Grundlegendes	264	
1.4.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung zur Beurteilung von Investitionsalternativen	265	
1.4.2.1	Kostenvergleichsrechnung	266	
1.4.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	268	
1.4.2.3	Rentabilitätsrechnung	269	
1.4.2.4	Amortisationsrechnung	270	
1.4.3	Entscheidung für eine Investitionsalternative mithilfe der Nutzwertanalyse	272	
2	Finanzierungsarten nach Rechtsstellung der Kapitalgeber und der Kapitalherkunft diskutieren	278	
2.1	Finanzierungsarten im Überblick	278	
2.2	Beteiligungsfinanzierung	279	
	Handlungssituation 3: Eine Kapitalerhöhung durchführen	279	
2.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	279	
2.2.2	Ordentliche Kapitalerhöhung (Kapitalerhöhung gegen Einlagen)	280	
2.2.2.1	Grundlagen	280	
2.2.2.2	Durchführung der ordentlichen Kapitalerhöhung	283	
2.2.3	Auswirkungen einer Kapitalerhöhung auf die Unternehmensbilanz	284	
2.2.4	Auswirkungen einer Kapitalerhöhung auf die Aktionäre	285	
2.2.4.1	Begriff Bezugsrecht	285	
2.2.4.2	Bezugsverhältnis	286	
2.2.4.3	Zweck und Wert des Bezugsrechts	286	
2.2.5	Vor- und Nachteile einer Beteiligungsfinanzierung bei einer AG	289	
2.3	Kreditfinanzierung	293	
	Handlungssituation 4: Ausgewählte Darlehensbedingungen aus einem Darlehensvertrag herausarbeiten	293	
2.3.1	Darlehensvertrag	294	
2.3.1.1	Begriff Bankdarlehen	294	
2.3.1.2	Zustandekommen eines Darlehensvertrages	295	
2.3.1.3	Inhalte des Darlehensvertrages	295	
2.3.2	Darlehensarten und Tilgungspläne	298	
2.3.2.1	Unterschiedliche Arten von Darlehen im Vergleich	298	
2.3.2.2	Kreditfinanzierung am Beispiel des Annuitätendarlehens	298	

2.4	Offene Selbstfinanzierung	302
2.5	Finanzierung aus Rückstellungen	304
2.6	Finanzierung aus sonstiger Vermögensumschichtung	306
3	Finanzwirtschaftliche Ziele unterscheiden	308
3.1	Rentabilität	308
3.2	Liquidität	309
3.3	Sicherheit und Unabhängigkeit	311
3.4	Zielkonflikte zwischen finanzwirtschaftlichen Zielen	311

Lernbereich 4: Personal sach- und personenorientiert führen und zukunftsorientiert entwickeln

1	Personalportfolio und Normstrategien einsetzen	314
	Handlungssituation 1: Die Augsburger Büromöbel AG analysiert ihr Personalportfolio	314
1.1	Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterpotenzial	315
1.1.1	Grundlegendes	315
1.1.2	Mitarbeiterleistung im Detail	316
1.1.3	Mitarbeiterpotenzial im Detail	317
1.1.4	Personalportfolio-Analyse (4-Felder-Matrix)	318
1.2	Menschenbilder nach Douglas McGregor	321
2	Personalentwicklung erläutern	324
	Handlungssituation 2: Ziele der Personalentwicklung darstellen	324
2.1	Ziele der Personalentwicklung	324
2.1.1	Grundlagen	324
2.1.2	Fachliche Kompetenzen	325
2.1.3	Methodische Kompetenzen	327
2.1.4	Soziale Kompetenzen	330
2.2	Maßnahmen der Personalentwicklung	331
3	Personaleinsatz planen	334
	Handlungssituation 3: Die Augsburger Büromöbel AG führt eine Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitmodelle durch	334
3.1	Grundsätzliches	335
3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	335
3.3	Flexible Arbeitszeitmodelle nach Ort am Beispiel Homeoffice	337
3.4	Flexible Arbeitszeitmodelle nach Zeit	339
3.4.1	Gleitzeit	339
3.4.2	Schichtarbeit	341
3.4.3	Teilzeit	343
3.5	Gestaltungsformen des flexiblen Personaleinsatzes	348
3.5.1	Job-Rotation	348
3.5.2	Job-Enrichment	349
3.5.3	Job-Enlargement	349
3.5.4	Teilautonome Arbeitsgruppen	350
3.6	Erstellung einer Personaleinsatzplanung	351

4	Mitarbeiter motivieren	355
	Handlungssituation 4: Die Weber Metallbau GmbH motiviert ihre Mitarbeiter mithilfe von Zielvereinbarungen	355
4.1	Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham	355
4.1.1	Grundlegendes	355
4.1.2	Die fünf Prinzipien effektiver Zielsetzung	355
4.2	SMART-Formulierung	357
4.2.1	Einordnung	357
4.2.2	Die fünf SMART-Kriterien im Detail	357
4.3	Entwicklung von Motivationsmaßnahmen	360
5	Führungsstile vergleichen und Führungsverhalten beurteilen	363
	Handlungssituation 5: Die Augsburger Büromöbel AG passt ihre Führungsstile an	363
5.1	Eindimensionale Führungsstile	363
5.1.1	Grundsätzliches	363
5.1.2	Autoritärer Führungsstil	364
5.1.3	Kooperativer Führungsstil	365
5.2	Zweidimensionale Führungsstile	366
5.2.1	Abgrenzung zu eindimensionalen Führungsstilen	366
5.2.2	Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	366
5.2.3	Die fünf Hauptführungsstile	367



Anhang

A.	Kaufmännische Rechenarten	370
1	Dreisatz	370
2	Prozentrechnen	372
3	Zinsrechnen	380
B.	Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe	383
C.	Inventur und Inventar	386
1	Inventur	386
2	Inventar	387
D.	Bei der Wesentlichkeitsanalyse zu berücksichtigende Nachhaltigkeitsaspekte	389
	Stichwortverzeichnis	393
	Bilderverzeichnis	399