

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Josef Omasreiter, Dipl.-Kfm.

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 § 60 a 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 (Bild links oben): Michael Popiel – Fotolia.com
(Bild links unten): Kzenon – www.colourbox.de

3. Auflage 2023

© 2018 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. 0662-03

ISBN 978-3-8120-0662-0

Vorwort

Das vorliegende Schulbuch umfasst alle für die Jahrgangsstufe 13 geforderten Lernbereiche des aktuellen **kompetenzorientierten Lehrplans Plus** für das Profulfach „Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen“ an Fachoberschulen und Berufsoberschulen des Landes Bayern (seit Schuljahr 2019/2020).

Für Ihre Arbeit mit dem Schulbuch möchten wir Sie auf Folgendes hinweisen:

- Das Schulbuch zielt darauf ab, dass die Schülerinnen und Schüler grundlegende und vertiefte **betriebswirtschaftliche Kompetenzen** erwerben, mit denen sie in ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Rollen betriebswirtschaftliche Sachverhalte verstehen und differenziert beurteilen können.
- Um dem Konzept des kompetenzorientierten Unterrichts gerecht zu werden, sind den Themenbereichen **betriebswirtschaftliche Handlungssituationen** mit **kompetenzorientierten Arbeitsaufträgen** vorangestellt. Als Bezugspunkt für die Handlungssituationen dienen **Modellunternehmen** des fiktiven Gewerbeparks Augsburg. In diesem Zusammenhang wird den Lernenden ermöglicht, Aufgabenstellungen eigenständig und mit Mitschülern zu analysieren und zu lösen. Dadurch wird **problemlösendes Denken** und **verantwortliches Handeln** in beruflichen und privaten Situationen **gefördert**.
- Die Lerninhalte werden zu klar abgegrenzten Einheiten zusammengefasst, die sich in die Bereiche **Handlungssituation, Stoffinformation, Zusammenfassung und Kompetenztraining** aufgliedern.
- Das **Kompetenztraining** beinhaltet im Wesentlichen komplexe und realitätsnahe Problemstellungen unter Berücksichtigung der Erfahrungswelt der Lernenden. Es dient in erster Linie dem selbstgesteuerten Lernen und einer aktiven Beteiligung der Lernenden.
- Viele **Merksätze, Beispiele und Schaubilder** veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte und erhöhen die Einprägsamkeit der Informationen.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in den Fußnoten erklärt.
- Ein ausführliches **Stichwortverzeichnis** hilft Begriffe und Erläuterungen schnell aufzufinden.

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	11
2	Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH	11
3	Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)	15

Lernbereich 1: Den Jahresabschluss analysieren und weitere Formen der Finanzierung nutzen

1	Kennzahlen zur Beurteilung eines Unternehmens aus den Interessenlagen der Anspruchsgruppen ermitteln	17
	Handlungssituation 1: Zufriedenstellung der Anspruchsgruppen mithilfe der Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse überprüfen	17
1.1	Anspruchsgruppen einer Unternehmung	19
1.1.1	Übersicht über die Anspruchsgruppen	19
1.1.2	Beiträge der Anspruchsgruppen und die entsprechenden Ansprüche	19
1.2	Begriff und Ziel der Jahresabschlussanalyse	20
1.3	Bilanzanalyse	21
1.3.1	Strukturbilanz	21
1.3.2	Bildung von Bilanzkennzahlen	24
1.3.2.1	Kennzahlen zur Vermögensstruktur	24
1.3.2.2	Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Kapitalaufbringung)	25
1.3.2.3	Kennzahlen zur Finanzstruktur	27
1.3.2.4	Working Capital	28
1.4	Liquiditätsanalyse	29
1.4.1	Begriff Liquidität	29
1.4.2	Berechnung und Beurteilung der Liquiditätsgrade	29
1.5	Erfolgsanalyse	34
	Handlungssituation 2: Gewinn- und Verlustrechnung mithilfe geeigneter Kennzahlen beurteilen	34
1.5.1	Kennzahlen der Finanz- und Ertragskraft	35
1.5.1.1	Ausgangsdaten für die Beispielrechnungen	35
1.5.1.2	Rentabilitätskennzahlen	36
1.5.1.3	Return on Investment (ROI)	38
1.5.1.4	Leverage-Effekt	44
1.5.1.5	Cashflow-Analyse	47
1.5.1.6	Dynamischer Verschuldungsgrad	48
1.5.1.7	EBIT	49
1.6	Aus den Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse finanzwirtschaftliche Ziele und Handlungsempfehlungen ableiten	52

Handlungssituation 3: Finanzwirtschaftliche Ziele und Handlungsempfehlungen aus einer konkreten Jahresabschlussanalyse ableiten	52	
1.6.1 Finanzwirtschaftliche Ziele	52	
1.6.2 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	53	
1.6.3 Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses	55	
2 Nach Vergleich zwischen Kreditfinanzierung und Leasing über den Einsatz von Leasing entscheiden	61	
Handlungssituation 4: Die Beschaffungen von Anlagegütern unter Einsatz von Leasing prüfen	61	
2.1 Begriff Leasing	61	
2.2 Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	62	
2.3 Rechnerischer Vergleich zwischen Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	63	
2.4 Beurteilung des Leasings	65	
2.5 Beurteilung der Fremdfinanzierung	65	
3 Den Einsatz von Factoring prüfen und die Auswirkung auf Bilanz und Erfolg beurteilen	69	
Handlungssituation 5: Über den Einsatz von Factoring entscheiden	69	
3.1 Begriff Factoring und dessen Ablauf	70	
3.2 Funktionen des Factors	70	
3.3 Bedeutung und Beurteilung des Factorings	71	
4 Zur Kapazitätserweiterung den Lohmann-Ruchti-Effekt nutzen	73	
Handlungssituation 6: Abschreibungsrückflüsse zur Kapazitätserweiterung nutzen	73	
4.1 Grundsätzliches zur Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen	74	
4.2 Lohmann-Ruchti-Effekt	74	
4.2.1 Erweiterung der Periodenkapazität	74	
4.2.2 Betrachtung der Gesamtkapazität	76	
4.2.3 Bedingungen und Grenzen des Kapazitätserweiterungseffekts	77	
5 Den Faktor Zeit bei Investitionsentscheidungen einbeziehen	81	
Handlungssituation 7: Investitionsalternativen mithilfe der Kapitalwertmethode vergleichen	81	
5.1 Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	82	
5.2 Kapitalwertmethode	83	
5.3 Kritik an der Kapitalwertmethode	86	

Lernbereich 2: Mithilfe des Controllings das Unternehmen operativ und strategisch steuern

1 Ausgehend von einem Unternehmensleitbild und einer strategischen Situationsanalyse eine Balanced Scorecard erstellen	89	
Handlungssituation 1: Mithilfe der Balanced Scorecard für eine gegebene Unternehmenssituation strategische Ziele, operative Maßnahmen und geeignete Messgrößen bestimmen	89	
1.1 Begriff und Funktionen des Controllings	91	
1.1.1 Begriffsklärungen	91	
1.1.2 Aufgaben des Controllings	91	
1.1.3 Arten des Controllings	92	

1.2	SWOT-Analyse als Instrument des strategischen Controllings	93
1.2.1	Grundlegendes	93
1.2.2	Stärken-Schwächen-Analyse	93
1.2.3	Chancen-Risiken-Analyse	95
1.2.4	SWOT-Analyse	95
1.3	Balanced Scorecard (BSC)	101
1.3.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard	101
1.3.2	Schritte zur Erstellung einer Balanced Scorecard	102
1.3.3	Ursache-Wirkungs-Ketten	104
1.3.4	Balanced-Scorecard-Kennzahlensystem	105
1.3.4.1	Überblick über das Kennzahlensystem Balanced Scorecard und die Bedeutung von Kennzahlensystemen	105
1.3.4.2	Kennzahlen der Finanzperspektive	106
1.3.4.3	Kennzahlen der Kundenperspektive	106
1.3.4.4	Kennzahlen der Prozessperspektive	108
1.3.4.5	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive	109
1.3.4.6	Beurteilung des Konzepts der Balanced Scorecard	110
2	Im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis Abweichungen ermitteln und analysieren	115



Handlungssituation 2: Durch Soll-Ist-Vergleich unwirtschaftliches Handeln aufdecken und die Verantwortlichen benennen **115**

2.1	Begriffbestimmungen zur Plankostenrechnung	116
2.2	Aufbau, Ablauf und Aufgaben der Plankostenrechnung	117
2.2.1	Aufbau und Ablauf der Plankostenrechnung	117
2.2.2	Aufgaben der Plankostenrechnung	118
2.3	Kostenartenrechnung als Planungsrechnung	118
2.3.1	Planung der Einzelkosten	118
2.3.2	Planung der Gemeinkosten	119
2.4	Kostenstellenrechnung als flexible Plankostenrechnung	120
2.5	Kostenträgerrechnung (Zuschlagskalkulation)	121
2.6	Sollkosten	122
2.7	Soll-Ist-Kostenvergleich (Kostenkontrolle)	123

Lernbereich 3: Den Faktoreinsatz optimieren, Kosteneinflussgrößen unterscheiden und bei Änderung der Beschäftigung die optimale Anpassungsform ermitteln

1 Leistungsabhängige und leistungsunabhängige Produktionsfaktoren unterscheiden, Verbrauchsfunktionen erstellen und Kostenfunktionen ableiten **130**



Handlungssituation 1: Zusammenhänge im industriellen Fertigungsprozess mithilfe von Produktionsfaktoren, Verbrauchs- und Kostenfunktionen aufzeigen **130**

1.1	Die Produktionsfunktion	131
1.2	Kostenbegriff und allgemeine Kostenfunktion	132
1.3	Kosten von leistungsunabhängigen und leistungsabhängigen Produktionsfaktoren	133
1.3.1	Begriffe fixe und variable Kosten	133
1.3.2	Kostenfunktion für die Berechnung der Gesamtkosten	133
1.3.3	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	133
1.3.4	Kosteneinflussgrößen	136
1.3.5	Kapazität und Beschäftigungsgrad	137

2	Anpassungsformen bei Änderung der Beschäftigung zwischen konstanter und variabler Betriebsgröße unterscheiden und entsprechend auswählen	140	
2.1	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen auf die Kosten aufzeigen und relevante Anpassungsformen auswählen	140	
	Handlungssituation 2: Auf der Grundlage einer Beschäftigungssituation die Kosten verschiedener Anpassungsformen aufzeigen und eine Entscheidung treffen	140	
2.1.1	Überblick über die Anpassungsformen	141	
2.1.2	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen bei konstanter Betriebsgröße	141	
	2.1.2.1 Kostenverläufe bei Schwankungen innerhalb der Kapazitätsgrenze	141	
	2.1.2.2 Kostenverläufe bei Überschreiten der Kapazitätsgrenze	142	
2.1.3	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen bei variabler Betriebsgröße	146	
	2.1.3.1 Kostenverläufe bei multipler Betriebsgrößenänderung	146	
	2.1.3.2 Kostenverläufe bei mutativer Betriebserweiterung	151	
2.2	Das Betriebsergebnis durch die Wahl geeigneter Anpassungsformen optimieren	160	
	Handlungssituation 3: Die Ergebniswirksamkeit verschiedener Anpassungsformen prüfen und die optimale Alternative auswählen	160	
2.2.1	Betriebliches Ergebnis als Grundlage für die Anpassungsoptimierung	161	
2.2.2	Ergebnisoptimierung am Beispiel von Anpassungsformen bei konstanter Betriebsgröße	161	
2.2.3	Ergebnisoptimierung am Beispiel von Anpassungsformen bei variabler Betriebsgröße	163	
2.3	Berücksichtigung von nicht ergebnisorientierten Entscheidungsgrößen	165	
2.3.1	Abgrenzung von internen und externen Effekten wirtschaftlichen Handelns	165	
2.3.2	Gesellschaftliche Kosten	165	
2.3.3	Gesellschaftliche Erträge	166	

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

1	Motivationskonzepte auf der Grundlage verschiedener Theorien entwerfen	173	
	Handlungssituation 1: Ein Motivationskonzept unter Berücksichtigung der Unternehmensbedürfnisse entwerfen	173	
1.1	Begriffe Leitung und Führung	174	
1.2	Mitarbeitermotivation	175	
1.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie	175	
1.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	176	
1.2.3	Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham	177	
2	Führungsverhalten und Managementtechniken im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Unternehmen beurteilen	180	
	Handlungssituation 2: Unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur ein angemessenes Leitungs-konzept auswählen	180	
2.1	Menschenbild und Führungsstil	181	
2.1.1	Die zwei gegensätzlichen Menschenbilder nach McGregor	181	
2.1.2	Eindimensionale Betrachtung der Führungsstile	182	
2.1.3	Zweidimensionales Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	184	
2.2	Managementtechniken	185	

3	Unternehmensspezifisches Konzept zur Aus-, Weiter- und Fortbildung der Mitarbeiter entwerfen	188
----------	---	------------



	Handlungssituation 3: Konzept zum Ausgleich bestehender und künftiger Fähigkeitsdefizite und zum Aufbau eines Flexibilitätspotenzials vorschlagen	188
3.1	Personalentwicklung	188
3.1.1	Begriff Personalentwicklung	188
3.1.2	Ziele der Personalentwicklung	189
3.1.3	Kompetenzbasierte Personalentwicklung	189
3.1.4	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch Mitarbeitergespräche	190
3.2	Kompetenzentwicklung durch Personalbildungsmaßnahmen	190
3.2.1	Ausbildung	190
3.2.2	Fortbildung	190
3.2.3	Weiterbildung	191
3.2.4	Umschulung	191
3.3	Instrumente der Personalentwicklung	191
3.3.1	Karrierephasen	191
3.3.2	Personalentwicklung in Abhängigkeit von der Karrierephase	192
3.3.3	Vergleich von internen und externen Personalentwicklungsmaßnahmen	192
3.4	Möglichkeiten zur Verstetigung des individuellen Lernens	194

Anhang

Anhang I: Gesetzesauszüge zum Jahresabschluss	196
Anhang II: Formelsammlung	200
Stichwortverzeichnis	203