

Omasreiter  
Martin  
Hug  
Speth  
Kaier

# Kompetenzorientierte Betriebswirtschaftslehre

Fachoberschule und Berufsoberschule  
in Bayern

*Jahrgangsstufen 11 und 12*



**Merkur**   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

---

Verfasser:

**Josef Omasreiter**, Dipl.-Kfm.

**Michael Martin**, Dipl.-Hdl.

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl.

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl.

**Alfons Kaier**, Dipl.-Hdl.

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](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

\* \* \* \* \*

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

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

Jahrgangsstufe 12	
<b>Lernbereich 1:</b>	Jahresabschlussarbeiten durchführen und das Gesamtergebnis eines Unternehmens ermitteln
<b>Lernbereich 2:</b>	Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung vorbereiten und begründet treffen
<b>Lernbereich 3:</b>	Finanzierungs- und Investitionsvorgänge analysieren, liquide Mittel beschaffen und Investitionen tätigen
<b>Lernbereich 4:</b>	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. Als Bezugspunkt für die Handlungssituationen dienen **Modellunternehmen des fiktiven Gewerbeparks Augsburg**. In diesem Zusammenhang wird den Lernenden ermöglicht, Aufgabenstellungen selbstständig 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, Informationen und Kompetenztraining** aufgliedern. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte und erhöhen die Einprägsamkeit der Informationen.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

*Die Verfasser*

# Inhaltsverzeichnis

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
	<b>Handlungssituation 1: Die Struktur eines Industriebetriebs anhand seines Aufbaus darstellen und erläutern .....</b>	<b>25</b>
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
	<b>Handlungssituation 2: Unternehmensziele ableiten .....</b>	<b>34</b>
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
	<b>Handlungssituation 1: Eine vorliegende ABC-Analyse auswerten und über Vorratsbeschaffung oder fertigungssynchrone Beschaffung von Werkstoffen entscheiden .....</b>	<b>50</b>
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
<b>2</b>	<b>Den Beschaffungsmarkt analysieren .....</b>	<b>61</b>
	<b>Handlungssituation 2: Den Einstandspreis mithilfe der einfachen Bezugskalkulation berechnen .....</b>	<b>61</b>
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
<b>3</b>	<b>Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft durch Festlegung der optimalen Bestellmenge .....</b>	<b>70</b>
	<b>Handlungssituation 3: Die optimale Bestellmenge bestimmen .....</b>	<b>70</b>
3.1	Ermittlung der optimalen Bestellmenge .....	70
3.2	Grenzen des Modells .....	72
<b>4</b>	<b>Die Lagerhaltung mithilfe von Kennzahlen analysieren und optimieren .....</b>	<b>74</b>
	<b>Handlungssituation 4: Lagerkennzahlen ermitteln und Maßnahmen zur Verbesserung der Lagerhaltung diskutieren .....</b>	<b>74</b>
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
<b>Lernbereich 3: Mithilfe des externen Rechnungswesens Bilanz und GuV analysieren</b>		
<b>1</b>	<b>Notwendigkeit des externen und des internen Rechnungswesens erklären .....</b>	<b>80</b>
	<b>Handlungssituation 1: Geschäftsvorgänge analysieren .....</b>	<b>80</b>
1.1	Externes und internes Rechnungswesen im Überblick .....	81
1.2	Externes Rechnungswesen .....	81
1.3	Internes Rechnungswesen .....	82
<b>2</b>	<b>Die Vermögenswerte und das Kapital in der Bilanz darstellen .....</b>	<b>83</b>
	<b>Handlungssituation 2: Eine Bilanz erstellen und analysieren .....</b>	<b>83</b>
2.1	Gesetzliche Grundlagen zur Aufstellung der Bilanz .....	83
2.2	Wertveränderungen der Bilanzposten durch Geschäftsvorfälle (vier Grundfälle) .....	86
<b>3</b>	<b>Auswirkung von Geschäftsvorfällen auf die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung erläutern .....</b>	<b>91</b>
	<b>Handlungssituation 3: Zwischen erfolgsneutralen und erfolgswirksamen Geschäftsvorfällen unterscheiden .....</b>	<b>91</b>
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
<b>8</b>		

<b>4</b>	<b>Mithilfe des Umsatzkostenverfahrens das Gesamtergebnis in Staffelform ermitteln</b> .....	97
	<b>Handlungssituation 4: Die Augsburgs Büromöbel AG ermittelt und analysiert das Gesamtergebnis</b> .....	<b>97</b>
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
<b>5</b>	<b>Bei Einkäufen und Verkäufen die Umsatzsteuer berücksichtigen</b> .....	108
	<b>Handlungssituation 5: Eine Eingangsrechnung mit Umsatzsteuer bearbeiten</b> .....	<b>108</b>
5.1	System der Umsatzsteuer .....	109
5.2	Vorsteuer und Umsatzsteuer .....	109

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

<b>1</b>	<b>Anfallende Kosten nach der Zurechenbarkeit auf die Kostenträger unterscheiden</b> ..	111
	<b>Handlungssituation 1: Kosten unterschiedlichen Kostenarten zuordnen</b> .....	<b>111</b>
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
<b>2</b>	<b>Gemeinkosten mithilfe des Betriebsabrechnungsbogens auf die Kostenstellen des Unternehmens verteilen und die Zuschlagssätze ermitteln</b> .....	119
	<b>Handlungssituation 2: In einem BAB die Summe der Gemeinkosten je Kostenstelle und Zuschlagssätze ermitteln</b> .....	<b>119</b>
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
<b>3</b>	<b>Maschinenstundensatz unter Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten berechnen</b> ..	131
	<b>Handlungssituation 3: Maschinenkosten berechnen</b> .....	<b>131</b>
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
<b>4</b>	<b>Abweichungen zwischen den tatsächlich angefallenen Gemeinkosten und den mit Vorkalkulationssätzen ermittelten Werten berechnen (Kostenträgerzeitrechnung)</b> ..	138
	<b>Handlungssituation 4: Kostenträgerblatt erstellen</b> .....	<b>138</b>
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

<b>5</b>	<b>Angebotspreis je Stück kalkulieren und dabei unterschiedliche Zielsetzungen beachten (Kostenträgerstückrechnung)</b>	144
	<b>Handlungssituation 5: Angebotspreis und Gewinn ermitteln</b>	<b>144</b>
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

<b>1</b>	<b>Jahresabschluss bei Kapitalgesellschaften nach HGB hinsichtlich des Informationsgehalts für interne und externe Adressaten beurteilen</b>	154
	<b>Handlungssituation 1: Bestandteile des Jahresabschlusses einer großen AG darstellen</b>	<b>154</b>
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
<b>2</b>	<b>Bewertungsmaßstäbe anwenden</b>	167
	<b>Handlungssituation 2: Anschaffungskosten von den Herstellungskosten abgrenzen</b>	<b>167</b>
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
<b>3</b>	<b>Abnutzbares Anlagevermögen am Beispiel von technischen Anlagen und Maschinen bewerten</b>	177
	<b>Handlungssituation 3: Die Weber Metallbau GmbH bewertet eine Maschine</b>	<b>177</b>
3.1	Zugangsbewertung	177
3.2	Folgebewertung	178
3.3	Zuschreibung (Wertaufholungsgebot)	180

<b>4</b>	<b>Finanzanlagevermögen am Beispiel der Wertpapiere des Anlagevermögens bewerten</b> .....	182	
	<b>Handlungssituation 4: Die Augsburgs Büromöbel AG bewertet Aktien</b> .....	<b>182</b>	
4.1	Zugangsbewertung .....	182	
4.2	Folgebewertung .....	183	
<b>5</b>	<b>Umlaufvermögen am Beispiel von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen sowie Fremdbauteilen mithilfe des Durchschnittsverfahrens bewerten</b> .....	185	
	<b>Handlungssituation 5: Die Weber Metallbau GmbH bewertet Rohstoffe</b> .....	<b>185</b>	
5.1	Allgemeine Bewertungsregeln .....	185	
5.2	Spezielle Vorschriften zur Bewertung des Vorratsvermögens am Beispiel des Durchschnittsverfahrens .....	187	
<b>6</b>	<b>Rückstellungen am Beispiel von Pensionsrückstellungen bewerten</b> .....	191	
	<b>Handlungssituation 6: Die Augsburgs Büromöbel AG bildet Pensionsrückstellungen</b> .....	<b>191</b>	
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	
<b>7</b>	<b>Vorschläge zur Verwendung des Jahresüberschusses bei einer Aktiengesellschaft entwickeln und diskutieren</b> .....	196	
	<b>Handlungssituation 7: Ergebnisverwendungsrechnung einer AG</b> .....	<b>196</b>	
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**

<b>1</b>	<b>Für betriebliche Entscheidungen verschiedene Verfahren der Kostenrechnung in Kenntnis ihrer Vor- und Nachteile nutzen</b> .....	211	
	<b>Handlungssituation 1: Problem der fixen Kosten formulieren und einen Vergleich zwischen den Ergebnissen der Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung vornehmen</b> .....	<b>211</b>	
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	




<b>2</b>	<b>Deckungsbeitrag für einzelne Produkte berechnen und verantwortungsvolle Entscheidungen über das Produktprogramm treffen</b> .....	218
2.1	Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung .....	218
2.2	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung .....	219
2.3	Deckungsbeitragsrechnung als Periodenrechnung .....	221
<b>3</b>	<b>Kurz- und mittelfristige Preisuntergrenzen für Produkte festsetzen, um in Abhängigkeit von Kapazitätsauslastung und Deckungsbeitrag über die Annahme von Zusatzaufträgen zu entscheiden</b> .....	224
3.1	Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen ...	224
	<b>Handlungssituation 2: Bei einem Auftrag die Preisuntergrenze ermitteln</b> .....	<b>224</b>
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
	<b>Handlungssituation 3: Über die Annahme eines Zusatzauftrags entscheiden</b> .....	<b>228</b>
<b>4</b>	<b>In Abhängigkeit von der Beschäftigung die Kosten zerlegen, die Gewinnschwelle ermitteln, ihre Einflussgrößen bestimmen, die Auswirkungen von Änderungen berechnen und deren Ursachen aufzeigen</b> .....	231
	<b>Handlungssituation 4: Kosten- und Gewinnsituation darstellen</b> .....	<b>231</b>
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
<b>5</b>	<b>Über Eigenfertigung und Fremdbezug von Erzeugnissen anhand quantitativer und qualitativer Kriterien entscheiden</b> .....	243
	<b>Handlungssituation 5: Über Eigenfertigung oder Fremdbezug begründet entscheiden</b> .....	<b>243</b>
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
<b>6</b>	<b>Mithilfe der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung über die Förderung und Einstellung von Produkten entscheiden</b> .....	249
<b>7</b>	<b>System der Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) vergleichen und beurteilen</b> .....	253

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

<b>1</b>	<b>Unterschiedliche Investitionsanlässe und die Notwendigkeit von Investitionen für Unternehmen erkennen</b>	<b>255</b>	
1.1	Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung	255	
	<b>Handlungssituation 1: Investition und Finanzierung voneinander abgrenzen</b>	<b>255</b>	
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 mithilfe der ESG-Kriterien	260	
1.4	Verfahren der Investitionsrechnung	264	
	<b>Handlungssituation 2: Kosten- und Gewinnsituation darstellen</b>	<b>264</b>	
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 von Investitionsalternativen unter Berücksichtigung der Nutzwertanalyse	272	
<b>2</b>	<b>Finanzierungsarten nach Rechtsstellung der Kapitalgeber und der Kapitalherkunft diskutieren</b>	<b>278</b>	
2.1	Finanzierungsarten im Überblick	278	
2.2	Beteiligungsfinanzierung	279	
	<b>Handlungssituation 3: Eine Kapitalerhöhung durchführen</b>	<b>279</b>	
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	
	<b>Handlungssituation 4: Ausgewählte Darlehensbedingungen aus einem Darlehensvertrag herausarbeiten</b>	<b>293</b>	
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
<b>3</b>	<b>Finanzwirtschaftliche Ziele</b> .....	<b>308</b>
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

<b>1</b>	<b>Personalportfolio und Normstrategien</b> .....	<b>314</b>
	<b>Handlungssituation 1: Die Augsburgs Büromöbel AG analysiert ihr Personalportfolio</b> .....	<b>314</b>
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
1.2.1	Hintergründe .....	321
<b>2</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	<b>324</b>
	<b>Handlungssituation 2: Ziele der Personalentwicklung darstellen</b> .....	<b>324</b>
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
<b>3</b>	<b>Personaleinsatzplanung</b> .....	<b>334</b>
	<b>Handlungssituation 3: Die Augsburgs Büromöbel AG führt eine Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung flexibler Arbeitszeitmodelle durch</b> .....	<b>334</b>
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

<b>4</b>	<b>Mitarbeiter motivieren</b> .....	355
	<b>Handlungssituation 4: Die Weber Metallbau GmbH motiviert ihre Mitarbeiter mithilfe von Zielvereinbarungen</b> .....	<b>355</b>
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
<b>5</b>	<b>Führungsstile und Führungsverhalten</b> .....	363
	<b>Handlungssituation 5: Die Augsburgs Büromöbel AG passt ihre Führungsstile an</b> .....	<b>363</b>
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: Bei der Wesentlichkeitsanalyse zu berücksichtigende Nachhaltigkeitsaspekte**

Stichwortverzeichnis .....	375
Bilderverzeichnis .....	381

FOS/BOS in Bayern  
 Jg. 11/12 ab 2026  
 unkorrigierte Leseprobe

# Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg und seiner Unternehmen

## 1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg

Die Stadt Augsburg hatte zu Beginn des letzten Jahrzehnts einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Norden des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnanschlusses. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

## 2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

### Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH  
Alfred-Nobel-Straße 8  
86169 Augsburg

### Kontaktdaten:

**Telefon:** 0821 992-0 (Zentrale)  
**Fax:** 0821 992-1 (Zentrale)  
**E-Mail:** info@weber-metallbau-gmbh.de  
**Internet:** www.weber-metallbau-gmbh.de

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb und hat sich auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren, auf Fassadenbau aus Stahl und Glas, auf Geländer- und Treppenaufbau, Wintergärten und diverse Sonderkonstruktionen spezialisiert.

In einem Nebenprogramm produziert sie auch Arbeitstische und Metallzäune, dazu werden aus Blechstanzeilen Büroschere und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.

### 3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Augsburger Büromöbel AG Industriepark 5 86169 Augsburg</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schreibtische,</li> <li>■ Bürostühle,</li> <li>■ Büroschränke.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 
<p>Kaffeerösterei Arabica KG Industriepark 7 86169 Augsburg</p> 	<p>Röstfrischer Kaffee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Filterkaffee,</li> <li>■ Crema,</li> <li>■ Espresso,</li> <li>■ usw.</li> </ul>	<p>Handwerk</p> 
<p>Stefan Osann e.Kfm. Industriepark 25 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bürobedarf,</li> <li>■ Computertechnik,</li> <li>■ Drucker,</li> <li>■ Kopiergeräte,</li> <li>■ Business-Papier,</li> <li>■ usw.</li> </ul>	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 86169 Augsburg</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 86169 Augsburg</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung,</li> <li>■ Grünanlagenpflege,</li> <li>■ Hausmeisterservice.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e.Kfr. Neuwerk 10 86169 Augsburg</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesichtsbehandlung,</li> <li>■ Sauerstofflifting,</li> <li>■ Körper &amp; Figur,</li> <li>■ Wellnessmassagen.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 

<p>Anlagen- und Maschinenbau AG Industriepark 18 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Saugbandbeschickung,</li> <li>■ Roboter,</li> <li>■ Stapelrollenbahnen,</li> <li>■ Bandförderer.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lagerhaltung,</li> <li>■ Transport,</li> <li>■ Logistik.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Motorenbau Anton Thomalla e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 86169 Augsburg</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz &amp; Krug OHG Industriepark 10 86169 Augsburg</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reparatur,</li> <li>■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör.</li> </ul>	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 86169 Augsburg</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skier,</li> <li>■ Snow-Swinger,</li> <li>■ Skibobs,</li> <li>■ Tennisschläger,</li> <li>■ Nordic-Walking-Stöcke.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 

**Hinweis:**

Die nachfolgenden Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z. B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

## Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen analysieren

### 1 Die Struktur eines Industriebetriebs über dessen funktionalen Aufbau mithilfe eines Organigramms erläutern

LB 1

#### Handlungssituation 1: Die Struktur eines Industriebetriebs anhand seines Aufbaus darstellen und erläutern

Sie beginnen Ihre Ausbildung bei der Weber Metallbau GmbH. Der Geschäftsführer plant einen Tag der offenen Tür für Schulklassen und möchte den Besuchern den Aufbau des Unternehmens anschaulich erklären. Er bittet Sie, ein übersichtliches Organigramm zu erstellen und dazu in einfachen Worten zu erläutern, wie die wichtigsten Bereiche des Betriebs zusammenarbeiten.



#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFGÄBE:

1. Notieren Sie, welche Bereiche ein Industriebetrieb wie die Weber Metallbau GmbH Ihrer Meinung nach unbedingt braucht! Ordnen Sie die Bereiche dabei in zwei Gruppen
  - Bereiche, die direkt an der Herstellung und dem Verkauf der Produkte beteiligt sind,
  - Bereiche, die alle anderen Bereiche unterstützen.
2. Erstellen Sie ein Organigramm der Weber Metallbau GmbH, indem Sie die Grundfunktionen bzw. Querschnittsfunktionen des Industriebetriebs berücksichtigen!
3. Präsentieren Sie Ihr Organigramm vor der Klasse!

#### 1.1 Begriff Unternehmen und sein funktionaler Aufbau

In der Regel bezieht ein Industriebetrieb von vorgelagerten Unternehmen eine Reihe von **Vorleistungen** (Werkstoffe verschiedener Art, Maschinen, Werkzeuge, Strom, Wasser, Erfindungen, Entwürfe, Dienstleistungen usw.).

Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe) verändert das Unternehmen die Vorleistungen so, dass sie für eine weitere Verwendung in der nachgelagerten Stufe geeignet sind. Das Ergebnis der eigenen Leistung sind **Sachgüter** (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug) oder **Dienstleistungen** (z. B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt), die anderen Unternehmen wiederum als „betriebliche Mittel“ dienen oder aber unverändert dem menschlichen Bedarf (Konsum) zugeführt werden können. Die

wirtschaftliche Leistung des Unternehmens – und damit auch seine Berechtigung – ergibt sich daraus, dass es Vorleistungen einem **neuen Zweck** zuführt.



- Ein **Unternehmen**<sup>1</sup> ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Güter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und abgesetzt werden.
- Die **Leistung eines Unternehmens** besteht darin, durch **eigene Anstrengungen** die **Vorleistungen** für **weitere Zwecke** geeignet zu machen.

## 1.2 Organigramm eines Industriebetriebes



Ein **Organigramm** ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation eines Unternehmens. Es zeigt hierarchisch (nach einer Rangordnung) die Abteilungen, Positionen und Berichtswege.

In einem Industriebetrieb (wie z. B. der Weber Metallbau GmbH) visualisiert (veranschaulicht) das Organigramm den funktionalen Aufbau mit Grund- und Querschnittsfunktionen.

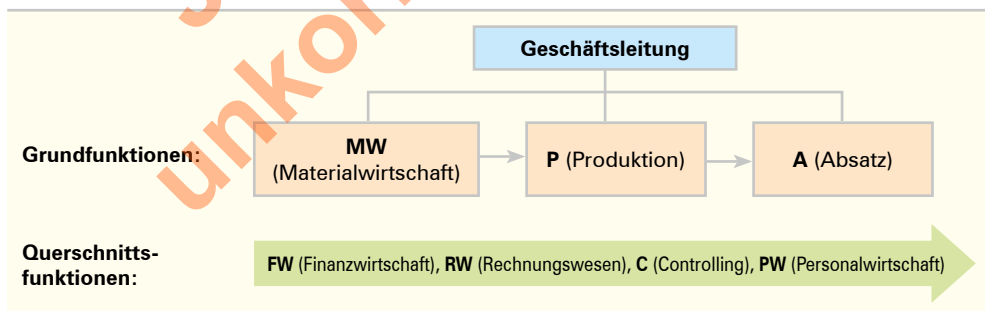
### (1) Grundfunktionen und Querschnittsfunktionen

**Grundfunktionen** sind die Bereiche, die direkt der Herstellung und dem Verkauf der Produkte dienen. Sie bilden dabei eine Kette: Material kommt ins Unternehmen, wird verarbeitet und verkauft.

Folgende Bereiche werden zu den Grundfunktionen gezählt:

- die **Materialwirtschaft** (kauft Material ein und versorgt die Produktion),
- die **Produktion** (stellt Produkte her und kontrolliert deren Qualität) und
- der **Absatz** (vermarktet und verkauft die Produkte).

**Querschnittsfunktionen** unterstützen alle Grundfunktionen gleichzeitig. So begleitet die Finanzwirtschaft Rechnungen für Material, erfasst das Rechnungswesen die Geldströme, überwacht das Controlling die Einhaltung des Budgets, findet und schult die Personalwirtschaft Mitarbeiter für alle Bereiche. Die Unternehmensführung plant und leitet das gesamte Unternehmen.



1 Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden hier aus Vereinfachungsgründen gleichbedeutend (synonym) verwendet.

## (2) Schrittweises Vorgehen zur Erstellung eines Organigramms

<b>Schritt 1</b>	<b>Definieren, was dargestellt werden soll</b> Z. B.: Funktionaler Aufbau mit Grundfunktionen und Querschnittsfunktionen												
<b>Schritt 2</b>	<p style="text-align: center;"><b>Hierarchie und Funktionen des Unternehmens erfassen und anordnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ oben: höchste Leitung (Geschäftsleitung/Unternehmensführung)</li> <li>■ Mitte: Grundfunktionen (direkt unterstellt)</li> <li>■ daneben: Querschnittsfunktionen (Stabsstellen)</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f4a460; color: white;"> <th style="text-align: center;">Ebene</th> <th style="text-align: center;">Grundfunktionen</th> <th style="text-align: center;">Querschnittsfunktionen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1. Leitung</td> <td style="text-align: center;">–</td> <td style="text-align: center;">Unternehmensführung</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2. Abteilungen</td> <td style="text-align: center;">MW, Produktion, Absatz</td> <td style="text-align: center;">FW, RW, Controlling, PW</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3. Mitarbeiter</td> <td style="text-align: center;">Einkäufer (MW)</td> <td style="text-align: center;">Buchhaltung (RW)</td> </tr> </tbody> </table>	Ebene	Grundfunktionen	Querschnittsfunktionen	1. Leitung	–	Unternehmensführung	2. Abteilungen	MW, Produktion, Absatz	FW, RW, Controlling, PW	3. Mitarbeiter	Einkäufer (MW)	Buchhaltung (RW)
Ebene	Grundfunktionen	Querschnittsfunktionen											
1. Leitung	–	Unternehmensführung											
2. Abteilungen	MW, Produktion, Absatz	FW, RW, Controlling, PW											
3. Mitarbeiter	Einkäufer (MW)	Buchhaltung (RW)											
<b>Schritt 3</b>	<p style="text-align: center;"><b>Als eine Grafik entwerfen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hilfreiche Tools sind: Papier, Word, PowerPoint, Canva.</li> <li>■ Als Symbole eignen sich Rechtecke für Linienstellen sowie Ovale für Stabsstellen.</li> <li>■ Folgende Linien werden verwendet: Durchgezogene Linien werden zur Darstellung von Hierarchie, und gestrichelte Linien zur Darstellung von unterstützenden Einheiten.</li> </ul> <p><b>Linienstellen</b> (Rechtecke) stehen für Positionen in der direkten Befehlskette, die Weisungsrecht über Unterstellte ausüben und Kernprozesse leiten, wie z. B. der Produktionsleiter. <b>Stabsstellen</b> (Ovale) repräsentieren beratende oder unterstützende Rollen ohne Hierarchiegewalt, z. B. die Personalberatung, die nur ihrem direkten Vorgesetzten unterstellt ist.</p>												
<b>Schritt 4</b>	<p style="text-align: center;"><b>Beschriftung und Details ergänzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kurze Aufgabenbeschreibungen einfügen (z. B. „MW: Einkauf und Lager“)</li> <li>■ Zahlen ergänzen: Mitarbeiterzahlen (z. B. „Produktion: 50 MA“)</li> <li>■ unterschiedliche Farben wie Orange für Grundfunktionen und Grün für Querschnittsfunktionen verwenden</li> </ul>												

### Checkliste: Überprüfung eines erstellten Organigramms

- ✓ Sind die Hierarchien aller Verbindungen klar erkennbar?
- ✓ Sind die Funktionen vollständig enthalten?
- ✓ Sind die Berichtswege nachvollziehbar?
- ✓ Ist das Organigramm ästhetisch ansprechend?

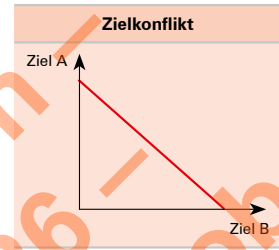


■ **Zielharmonie am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele**

Ein Beispiel für Zielharmonie zwischen ökonomischen und sozialen Zielen ist das konjunkturelle Kurzarbeitergeld (Kug).<sup>1</sup> Angesichts einer globalen Wirtschaftskrise und sinkender Absatzzahlen bestünde die übliche Reaktion der Anpassung im Abbau von Arbeitsplätzen. Viele Unternehmen verzichten jedoch darauf und wählen dagegen das Instrument der Kurzarbeit. Dies bindet die Arbeitskräfte an das Unternehmen und erspart diesem beim beginnenden Aufschwung die Suche nach den knappen Fachkräften.

■ **Zielkonflikte am Beispiel ökonomischer und sozialer Unternehmensziele**

Häufig bestehen Zielkonflikte zwischen den ökonomischen und den sozialen Zielen. Strebt ein Unternehmen z. B. zugleich Arbeitsplatzsicherung und Kostensenkung an, kann ein Zielkonflikt vorliegen, weil durch den Einsatz von kostensparenden Maschinen Arbeitskräfte „freigesetzt“, d. h. entlassen werden müssen.



Die Entscheidung bei einem Zielkonflikt erfordert eine **Abwägung** zwischen **Eigeninteresse** und der **Berücksichtigung von Interessen anderer Menschen**.

2.2.5 ESG-Kriterien und European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

(1) ESG-Kriterien

ESG-Kriterien sind Maßstäbe, mit denen beurteilt wird, wie **nachhaltig** ein Unternehmen handelt:

- **Environmental** (Umwelt): z. B. Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Umgang mit Ressourcen.
- **Social** (Soziales): z. B. Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung, Weiterbildung.
- **Governance** (Unternehmensführung): z. B. Regeln, Kontrolle, Transparenz, Antikorruption.

Unternehmen sollen demnach nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sein, sondern auch Verantwortung für ihre Umwelt und für die Gesellschaft übernehmen.

Damit wird die **EU-Richtlinie „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD)** zur Berichtspflicht umgesetzt. Sie verpflichtet große Unternehmen, über ihre Nachhaltigkeitsleistung nach den ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) zu berichten. Ziel ist es, die Transparenz und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsinformationen über Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekte zu erhöhen und so nachhaltige Investitionen und Entscheidungen zu fördern.

**Reporting:** systematische Erfassung, Aufbereitung und Darstellung von Daten  
**Sustainability:** Nachhaltigkeit  
**environmental:** Umwelt  
**governance:** Steuerung, Führung  
**Stakeholder:** (Anspruchsgruppen); alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder Interesse an diesen Aktivitäten haben.



<sup>1</sup> **Konjunkturelles Kurzarbeitergeld (Kug)** wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird.

In diesem Zusammenhang sind die **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)** zu berücksichtigen. Sie schreiben vor, welche Nachhaltigkeitsdaten Unternehmen veröffentlichen müssen, z.B. zum Energieverbrauch, zu den Arbeitsbedingungen und zu Schutzmaßnahmen gegen Korruption.

Ziel ist, dass **Nachhaltigkeitsberichte vergleichbar und überprüfbar** sind. Große Unternehmen müssen deshalb Nachhaltigkeitsberichte ähnlich wie Finanzberichte prüfen lassen. Zur leichteren Überprüfbarkeit und Vergleichbarkeit wurden genaue Anforderungen festgelegt:

- **ESRS 1:** Allgemeine Anforderungen
- **ESRS 2:** Allgemeine Angaben sowie die folgenden zehn thematischen Standards:

Standard	Inhalt
<b>Übergreifende Standards (verpflichtend)</b>	
ESRS 1	Allgemeine Anforderungen
ESRS 2	Allgemeine Angaben (Governance, Strategie, Wesentlichkeitsanalyse)
<b>Umweltstandards (Environment)</b>	
ESRS E1	Klimawandel
ESRS E2	Umweltverschmutzung
ESRS E3	Wasser- und Meeresressourcen
ESRS E4	Biologische Vielfalt und Ökosysteme
ESRS E5	Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
<b>Sozialstandards (Social)</b>	
ESRS S1	Eigene Belegschaft
ESRS S2	Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette
ESRS S3	Betroffene Gemeinschaften
ESRS S4	Verbraucher und Endnutzer
<b>Governance-Standards</b>	
ESRS G1	Unternehmenspolitik

### (3) Doppelte Wesentlichkeitsanalyse

Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse basiert auf der EU-Richtlinie CSRD und den ESRS-Standards, die transparente Berichte fordern, inklusive der Prüfung durch externe Auditoren (z. B. durch Wirtschaftsprüfer oder Prüfgesellschaften).



- Die **doppelte Wesentlichkeitsanalyse** ist ein zentrales Tool (Werkzeug) in der modernen Nachhaltigkeitsberichterstattung und ist in der CSRD fest verankert.
- Sie hilft den Unternehmen, **relevante ESG-Themen** (Umwelt, Soziales, Governance) zu **identifizieren**.

**Financial-Perspektive:**

Steigende CO<sub>2</sub>-Preise und strengere Klimagesetze

- ↳ höhere Produktionskosten, evtl. Investitionen in neue, umweltfreundlichere Technologien
- ↳ Auswirkung negativ (-)

Die Kunden der Weber Metallbau GmbH verlangen „grünere“ Lieferanten. Ansonsten drohen Auftragsverluste. Auswirkung auf die Finanzen zunächst negativ (-)

Im Falle der Metallbau Weber GmbH sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen somit ein doppelt wesentliches ESG-Thema. Es bestehen große Auswirkungen auf das Klima und gleichzeitig besteht dadurch ein hohes finanzielles Risiko für das Unternehmen.



- **Inside Out** = Was wir der Umwelt antun.
- **Outside In** = Was die Umwelt mit uns macht



Die doppelte Wesentlichkeit kann in der Praxis in folgenden Schritten umgesetzt werden:

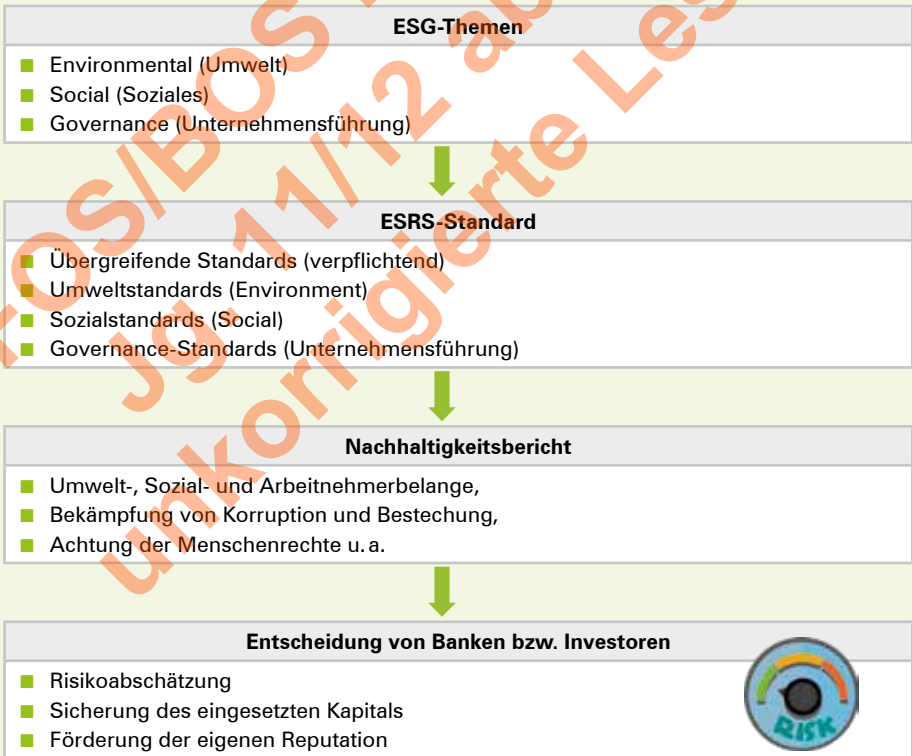
<b>Schritt 1</b>	<p><b>Identifikation der Themen</b></p> <p>Unternehmen sollten relevante ESG-Themen identifizieren, die sowohl für die finanzielle Leistung als auch für die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft von Bedeutung sind.</p>
<b>Schritt 2</b>	<p><b>Bewertung der Wesentlichkeit</b></p> <p>Jedes identifizierte Thema sollte hinsichtlich seiner finanziellen Relevanz und seiner Auswirkungen auf Stakeholder bewertet werden. Dies kann durch Umfragen, Interviews und Workshops mit Stakeholdern erfolgen.</p>
<b>Schritt 3</b>	<p><b>Priorisierung der Themen</b></p> <p>Basierend auf der Bewertung sollten die Themen priorisiert werden, um festzustellen, welche für die Berichterstattung am relevantesten sind.</p>
<b>Schritt 4</b>	<p><b>Integration in die Berichterstattung</b></p> <p>Die identifizierten und priorisierten Themen sollten in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden, um eine transparente Kommunikation zu gewährleisten.</p>

## Überblick: Unternehmensziele

- Das **Unternehmensleitbild** formuliert Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole. Es bildet die Wertebasis für die Mitarbeiter und stellt ein Versprechen gegenüber außenstehenden Anspruchsgruppen dar.



- Unter mehreren als wünschenswert erkannten Zielen kann ein **Zielkonflikt**, eine **Zielharmonie** oder **Zielindifferenz** bestehen.
- Von den Nachhaltigkeitsthemen bis hin zur Entscheidung der Kapitalgeber:



## Kompetenztraining

### 3 Unternehmensziele und Zielbeziehungen

1. Entscheiden Sie, welche(s) der nachgenannten Ziele zu den ökonomischen Zielen, den ökologischen Zielen oder den sozialen Zielen gehören (gehört)!

- |   |  |
|---|--|
| ① Erzielen eines Gewinns,               | ⑨ Streben nach Unabhängigkeit,   |
| ② Streben nach Macht und/oder Prestige, | ⑩ Versorgung der Bevölkerung mit lebensnotwendigen Erzeugnissen oder Dienstleistungen, |
| ③ Gewinnung politischen Einflusses,     | ⑪ Verpflichtung gegenüber Familientradition,   |
| ④ Umsatzsteigerung,                     | ⑫ Kostendeckung,   |
| ⑤ Erhöhung des Marktanteils,            | ⑬ Kostensenkung.   |
| ⑥ Unternehmenswachstum,                 |  |
| ⑦ Verminderung der Umweltbelastungen,   |  |
| ⑧ Arbeitsplatzsicherung,                |  |

2. Zwischen dem Umweltschutzziel und den ökonomischen und sozialen Zielen ergeben sich teils konkurrierende und teils komplementäre Beziehungen.

**Aufgaben:**

Stellen Sie dar, welcher Zielkonflikt bzw. welche Zielharmonie zwischen dem Umweltschutzziel und den nachstehend genannten Zielen besteht! Begründen Sie Ihre Antworten!

- 2.1 Langfristige Gewinnmaximierung,
- 2.2 Sicherung und Vermehrung der Arbeitsplätze,
- 2.3 Verbesserung des Unternehmensimages.

3. Frank Mahle hat vor Kurzem die Werkzeugfabrik seines Vaters übernommen. Er beabsichtigt, einige Änderungen vorzunehmen. Insbesondere will Frank Mahle neben dem Unternehmensziel „Betriebserhaltung“ auch das Ziel „Umweltbewusstsein“ verstärkt verfolgen.

**Aufgaben:**

- 3.1 Erläutern Sie die genannten Unternehmensziele!
- 3.2 Nennen Sie außerdem zwei weitere Unternehmensziele!

4. Recherchieren Sie im Internet nach einem aussagekräftigen Unternehmensleitbild eines Industriebetriebs. Leiten Sie aus dem Leitbild jeweils zwei ökonomische, ökologische und soziale Ziele des Unternehmens ab!

### 4 SMART – Zielformulierung, Zielharmonie und Zielkonflikt

Eine von der Sport-Burr KG in Auftrag gegebene Kundenbefragung kommt zu dem Ergebnis, dass 80% der Neukunden mit dem Service des Unternehmens zufrieden sind. Die Geschäftsführung möchte bis zum Jahr 2029 die Zufriedenheit der Neukunden auf 90 % erhöhen. Dadurch soll eine stärkere Kundenbindung verbunden mit zusätzlichen Folgeaufträgen erreicht werden. Dies soll durch den weiteren Ausbau von Beratung und Dienstleistungen sowie durch stärkere Kundennähe erreicht werden.

Die Geschäftsführung formuliert das Unternehmensziel wie folgt: „Wir müssen schnellstens die Kundenzufriedenheit von Neukunden steigern.“

**Aufgaben:**

1. Präzisieren Sie das Unternehmensziel mit den gegebenen Informationen und der Zielformel SMART!
2. 2.1 Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der ein Zielkonflikt besteht!
- 2.2 Bilden Sie ein Beispiel für eine Zielkombination, bei der Zielharmonie besteht!

## 5 ESG-Kriterien

Entscheiden Sie, welche ESG-Kriterien (e = environmental, s = social oder g = governance) bei den folgenden Maßnahmen der Augsburger Büromöbel AG im Vordergrund stehen!



- 1 Die Augsburger Büromöbel AG entwickelt Richtlinien zur Bekämpfung von Korruption und zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.
- 2 Um ihre Mitarbeiter für den Einsatz von KI in der Materialwirtschaft zu schulen, werden von der Augsburger Büromöbel AG interne Weiterbildungen durchgeführt.
- 3 Die Augsburger Büromöbel AG entwickelt ein Strategiepapier zur Optimierung der Abfallvermeidung, des Recyclings und der umweltfreundlicheren Entsorgung.
- 4 Auf dem Dach der Lagerhalle lässt die Augsburger Büromöbel AG eine PV-Anlage installieren, um dadurch erneuerbare Energien zu gewinnen.
- 5 Der Vorstand der Augsburger Büromöbel AG beschließt die Offenlegung seiner Vergütungsstruktur.
- 6 In einer Sicherheitseinweisung werden die Mitarbeiter der Augsburger Büromöbel AG über die aktuellen Vorgaben für den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz informiert.

## 6 Nachhaltigkeit in der Kaffeerösterei Arabica KG

Die Kaffeerösterei Arabica KG aus Augsburg produziert diverse Kaffee-Mischungen und beteiligt sich an Projekten zur Nachhaltigkeit und den Anbauländern. So bezahlt sie zum Beispiel den Kaffeebauern faire Preise und setzt sich für Bio-Anbau ein.



Für eine neue Fertigungshalle möchte das Unternehmen einen Kredit aufnehmen. Die Hausbank stellt neue Anforderungen: Sie fragt nach sogenannten ESG-Kriterien und will wissen, ob die Kaffeerösterei Arabica KG nachhaltig wirtschaftet. Gleichzeitig erfährt die Geschäftsleitung, dass ab dem kommenden Jahr neue EU-Standards, die sogenannten ESRS gelten, nach denen Unternehmen über ihre Nachhaltigkeit berichten müssen.

### Aufgaben:

1. Formulieren Sie in Ihrer Kleingruppe, was die Bank mit „nachhaltig“ meinen könnte!
2. Erläutern Sie, warum sich Banken und Investoren für solche Informationen interessieren und welche weiteren Gruppen ein Interesse daran haben!
3. Führen Sie zum Thema „Nachhaltigkeit in Anbauländern“ eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse durch!

**Bearbeitungshinweis:** Nehmen Sie für die themenbezogene Zuordnung die Übersicht zu den Nachhaltigkeitsaspekten im Anhang zu Hilfe (siehe S. XXX).

## 7 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse in der Textilbranche

Die TopFashion AG ist eine Modemarke, die ihre Produkte für junge, modebewusste Menschen und für andere Modeketten vornehmlich in Asien produzieren lässt. Ordnen Sie das Problem dem passenden Thema der ESG-Kriterien zu und führen Sie für die meist schlechten Arbeitsbedingungen eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse durch!

**Bearbeitungshinweis:** Nehmen Sie für die themenbezogene Zuordnung die Übersicht zu den Nachhaltigkeitsaspekten im Anhang zu Hilfe (siehe S. XXX).

## Lernbereich 2: Material beschaffen

### 1 Auf Basis einer ABC-Analyse über die Form der Materialbereitstellung entscheiden



LB 2

**Handlungssituation 1: Eine vorliegende ABC-Analyse auswerten und über Vorratsbeschaffung oder fertigungssynchrone Beschaffung von Werkstoffen entscheiden**

Die Weber Metallbau GmbH bezieht verschiedene Metallteile zur Weiterverarbeitung von unterschiedlichen Lieferanten. Sie sind als Trainee des Unternehmens heute den ersten Tag im Bereich Lagerwirtschaft und bekommen vom Leiter der Abteilung folgende Tabelle mit den Materialien A01 bis A10 ausgehändigt:

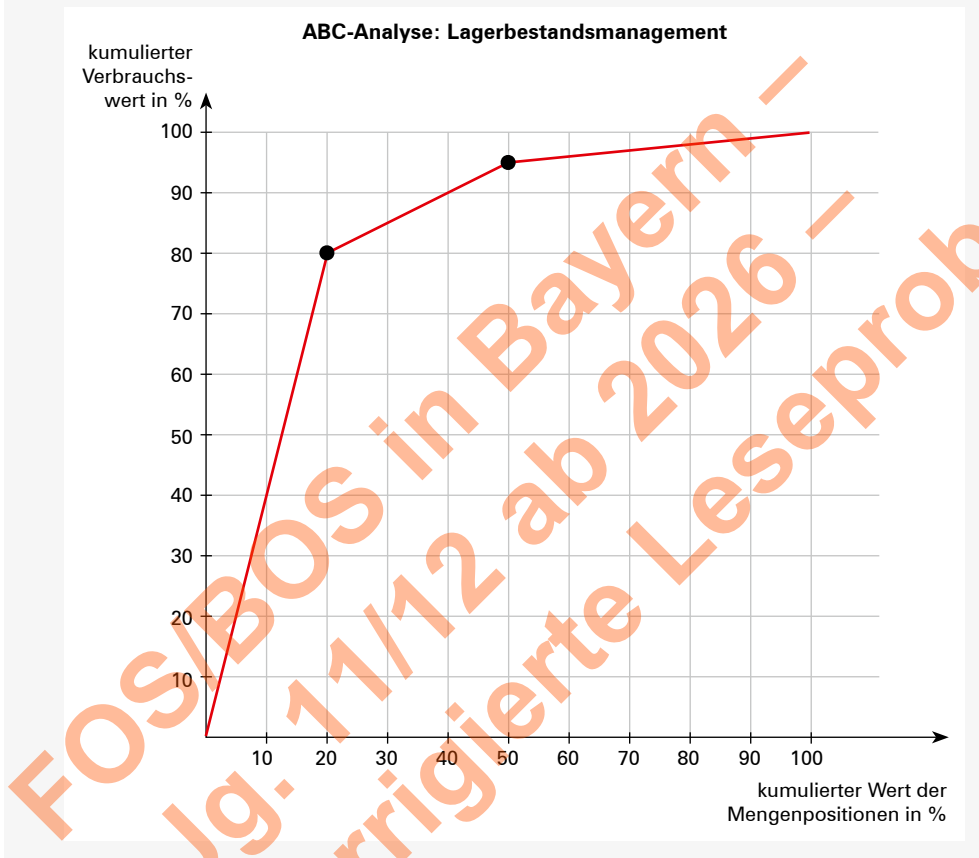


Material (sortiert nach Rang)	Gesamtverbrauchswert in %	Anteil an den Gesamtpositionen in %	Gesamtverbrauchswert kumuliert in %	ABC-Klasse	Positionsanteil kumuliert in %	Wert-Mengen-Verhältnis
A01	48,70	10		A		
A04	31,80	10	80,50	A	20	4,03
A02	7,65	10		B		
A05	5,12	10		B		
A08	3,03	10	15,80	B	30	0,53
A03	1,20	10		C		
A06	0,96	10		C		
A07	0,85	10		C		
A09	0,39	10		C		
A10	0,30	10	3,70	C	50	0,07
<b>Summe</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>		<b>100</b>	

#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Werten Sie die Tabelle aus!
2. Entscheiden Sie, für welche Materialien die Weber Metallbau GmbH die Vorratsbeschaffung und für welche Materialien sie die fertigungssynchrone Beschaffung (just in time) wählen sollte!

3. Bewerten Sie die Entscheidung wirtschaftlich unter den Gesichtspunkten Kapital-effizienz, Kostenoptimierung, Versorgungssicherheit die Fokussierung der Ressourcen!
4. Für das Zweigwerk Rosenheim legt Ihnen der Kostenstellenleiter folgende grafische Darstellung der dortigen ABC-Analyse vor und bittet Sie, diese für ihn auszuwerten!



## 1.1 Begriff Beschaffung und die Planung der Materialbeschaffung

### (1) Begriff Beschaffung

Die **Beschaffung** umfasst die Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen, Betriebsmitteln, Rechten sowie Informationen über den Beschaffungsmarkt für den Leistungsprozess eines Unternehmens.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Die Begriffe Beschaffung und Materialwirtschaft werden im Folgenden synonym (gleichartig) verwendet.

# Lernbereich 3: Mithilfe des externen Rechnungswesens Bilanz und GuV analysieren

## 1 Notwendigkeit des externen und des internen Rechnungswesens erklären

### LB 3 Handlungssituation 1: Geschäftsvorgänge analysieren

Emmy Reichenbach, Auszubildende der Weber Metallbau GmbH, hat heute u. a. die folgenden vier Belege<sup>1</sup> zu bearbeiten:



Beleg 1

Friedrich Pappe GmbH, Seegasse 4, 76228 Karlsruhe  
 Weber Metallbau GmbH  
 Alfred-Nobel-Str. 8  
 86169 Augsburg

Maschinenfabrik  
**FRIEDRICH PAPPE GmbH**  
 Karlsruhe

Rechnung Nr. 65017      Rechnungsdatum: 27. Januar 20..

Lieferdatum	Menge	Artikel-Nr.	Artikelbezeichnung	Preis je Artikel	Gesamtbetrag
20.01.20..	5	234176	Lagerregale 2000 Stahl	3070,00 EUR	15350,00 EUR

Es gelten unsere umseitigen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.  
 Sitz der Gesellschaft: Karlsruhe, Amtsgericht Karlsruhe, HRB 1350  
 Steuer-Nr.: 71020/1793

Beleg 2

Weber Metallbau GmbH  
 DE69 7205 0000 0000 6485 54      500,00

27. Januar 20.. Weber

27. Januar 20.. Maier

Beleg 3

DURCHSCHRIFT      EUR      Quittung

1/14      3 8 0,4 0

Franz Keller

Rechnung vom 25. Januar 20..

Augsburg, 27. Januar 20..

Weber Metallbau GmbH  
 86169 Augsburg  
 Weber

Beleg 4

Beleg für den Kontoinhaber/Zahler-Quittung

Sparkasse Augsburg      AUGSDE77XXX      Nur für Überweisungen in Deutschland, in andere EU-EWR-Staaten und in die Schweiz, sowie nach Monaco in Euro.

Name und Sitz des überweisenden Kreditinstituts      BIC

Angaben zum Zahlungsempfänger: Name, Vorname/Firma (max. 27 Stellen, bei maximaler Beschriftung max. 35 Stellen)

Lener-Service Handelsgesellschaft Würzburg

IBAN DE40 7905 0000 0000 3459 87

BIC des Kreditinstituts/Zahlungsdienstleisters (11 oder 13 Stellen)

Die Angabe des BIC kann entfallen, wenn die IBAN des Zahlungsempfängers mit DE beginnt.

Betrag: Euro, Cent 460,94

Kunden-Referenznummer - Verwendungszweck, ggf. Name und Anschrift des Zahlers (nur für Zahlungsempfänger)

Rechnung vom 27. Jan. 20..

noch Verwendungszweck (insgesamt max. 2 Zeilen à 27 Stellen, bei maximaler Beschriftung max. 2 Zeilen à 35 Stellen)

Angaben zum Kontoinhaber/Zahler: Name, Vorname/Firma, Ort (max. 27 Stellen, keine Straßen- oder Postleitzahlen)

Weber Metallbau GmbH Augsburg

IBAN Profikonto Bankkontonummer Kontonummer (ggf. bitte mit Nullen auffüllen)

DE 69 7 2 0 5 0 0 0 0 0 0 0 0 6 4 8 5 5 4

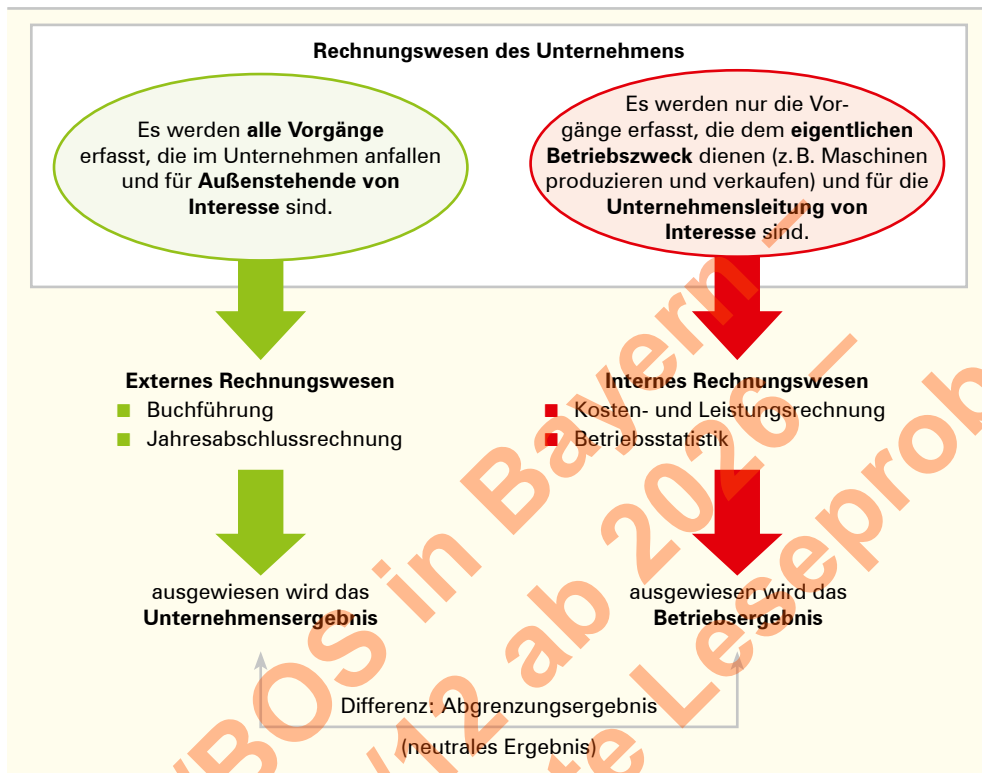
Datum 27.01.20..      Unterschrift(en) Weber

### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFGÄBE:

1. Formulieren Sie aufgrund der vorliegenden Belege den jeweils zugrunde liegenden Geschäftsvorfall!
2. Erläutern Sie die Notwendigkeit, die Geschäftsvorgänge im externen Rechnungswesen zu erfassen!

<sup>1</sup> Bei den vorliegenden Belegen wird auf den Ausweis der Umsatzsteuer verzichtet, weil die Umsatzsteuer noch nicht behandelt wurde.

## 1.1 Externes und internes Rechnungswesen im Überblick



## 1.2 Externes Rechnungswesen

Das externe Rechnungswesen informiert interessierte außenstehende Adressaten (z. B. Gesellschafter, Steuerbehörden, Banken, Gerichte, Kunden und Lieferanten) über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Es ist **an gesetzliche Vorschriften gebunden**. Gesetzliche Bestimmungen finden sich insbesondere im HGB, AktG, GmbHG, EStG und der AO.

Das **externe Rechnungswesen** umfasst die **Buchführung** und die **Jahresabschlussrechnung**.

Die Buchführung bildet die Grundlage für alle Teilbereiche des Rechnungswesens. Sie erfasst unter Beachtung handels- und steuerrechtlicher Vorschriften unabhängig vom Grund ihres Anfalles **alle Geschäftsvorfälle**. Diese Dokumentation liefert das Zahlenmaterial für den gesetzlich vorgeschriebenen **Jahresabschluss**, der allen Interessenten einen Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens verschafft.

### 1.3 Internes Rechnungswesen

Das interne Rechnungswesen dokumentiert alle innerbetrieblichen, zahlenmäßig erfassbare Unternehmensdaten einer Abrechnungsperiode und plant Alternativen für die künftige Unternehmensentwicklung. Die Informationen dienen internen Informationsempfängern (insbesondere Gesellschaftern und Geschäftsführern) zur Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Abläufe. Sie sind Grundlage für die Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzplanung. Das interne Rechnungswesen ist **nicht an gesetzliche Vorschriften gebunden**.

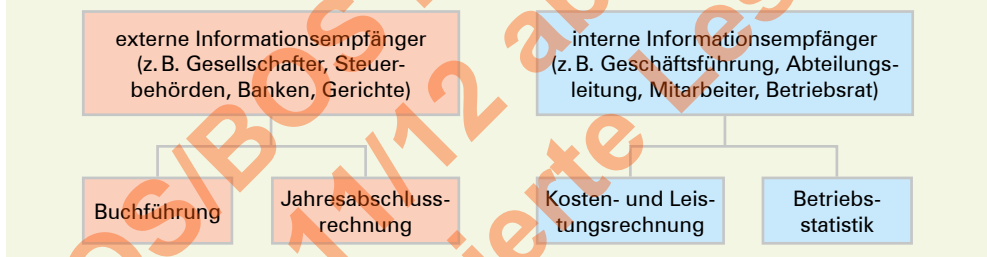


Das **interne Rechnungswesen** umfasst die **Kosten- und Leistungsrechnung** und die **Betriebsstatistik**.

#### Das interne Rechnungswesen

- erfasst alle **betrieblichen Leistungen** und die hierfür **anfallenden Kosten**.
- dient als **Grundlage für die Kalkulation** und **Kontrolle der Wirtschaftlichkeit**.
- ermittelt das **Betriebsergebnis**.
- stellt **Informationen für unternehmerische Entscheidungen** bereit.

#### Überblick<sup>1</sup>



#### Kompetenztraining

### 15 Grundlagen des externen und internen Rechnungswesens

1. Beschreiben Sie – nach Ihrer Wahl – zwei Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens!
2. Grenzen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung von der Buchführung ab!
3. Das externe und das interne Rechnungswesen haben unterschiedliche Zielsetzungen. Erläutern Sie diese Aussage!
4. Nennen Sie die Rechtsquellen, die für die Buchführung von Bedeutung sind!
5. Stellen Sie dar, welche Gründe den Staat veranlassen können, gesetzliche Bestimmungen zur Buchführung zu erlassen!

<sup>1</sup> Aufgrund der Rahmenrichtlinien wird in diesem Lernfeld nur die Buchführung dargestellt. Zur Kosten- und Leistungsrechnung siehe Lernfeld 8, zum Jahresabschluss siehe Lernfeld 10.

## 2 Die Vermögenswerte und das Kapital in der Bilanz darstellen

### LB 3 Handlungssituation 2: Eine Bilanz erstellen und analysieren

In der MicroTex Technologies GmbH liegen zum Ende des Geschäftsjahres die folgenden Angaben zur Vermögens- und Kapitalzusammensetzung vor:



Fertige Erzeugnisse	620 400,00 EUR
Handelswaren	68 200,00 EUR
Grundstücke und Bauten	570 800,00 EUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	115 000,00 EUR
Verbindungen aus Lieferungen und Leistungen	975 000,00 EUR
Technische Anlagen und Maschinen	1 700 400,00 EUR
Büroausstattung	75 150,00 EUR
Fuhrpark	82 200,00 EUR
Kassenbestand	17 000,00 EUR
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1 810 000,00 EUR
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	490 500,00 EUR
Guthaben bei Kreditinstituten	48 400,00 EUR
Liefererdarlehen	97 700,00 EUR

#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Erstellen Sie für die MicroTex Technologies GmbH die Bilanz!
2. Berechnen Sie das Verhältnis von Anlage- und Umlaufvermögen sowie von Eigen- und Fremdkapital zur Bilanzsumme!
3. Beurteilen Sie die Vermögens- und Kapitalstruktur der MicroTex Technologies GmbH!

### 2.1 Gesetzliche Grundlagen zur Aufstellung der Bilanz

#### (1) Aufstellungspflicht

Nach § 242 HGB hat der Kaufmann zu Beginn seines Handelsgewerbes und danach für den Schluss eines jeden Geschäftsjahres eine Bilanz<sup>1</sup> aufzustellen, aus der das Verhältnis zwischen seinem Vermögen und seinen Schulden erkennbar ist. Grundlage für die Aufstellung der Bilanz ist das Inventar.

Die **Bilanz** ist eine kurz gefasste Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital in Kontoform.

<sup>1</sup> Das Wort **Bilanz** stammt aus dem Italienischen. Dort heißt es so viel wie Gleichgewicht bzw. Waage.

## 4.2 Umsatzkostenverfahren nach § 275 III HGB

### (1) Grundprinzip

Beim Umsatzkostenverfahren werden den **Umsatzerlösen** nur die Aufwendungen gegenübergestellt, die zur Erzielung dieser Umsätze angefallen sind. Die Aufwendungen werden dabei nach Funktionsbereichen gegliedert:

- **Herstellungsbereich:** Kosten für die Produktion der verkauften Erzeugnisse,
- **Vertriebsbereich:** Kosten für den Verkauf und die Distribution,
- **Verwaltungsbereich:** Kosten für die allgemeine Unternehmensführung.

### (2) Gliederungsschema nach § 275 III HGB (mit Teilergebnissen)

Nr.	Position	Vorzeichen
1.	Umsatzerlöse	+
2.	Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	-
3.	<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	=
4.	Vertriebskosten	-
5.	Allgemeine Verwaltungskosten	-
6.	Sonstige betriebliche Erträge	+
7.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-
8.	<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	=
9.	Erträge aus Beteiligungen	+
10.	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen	+
11.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	+
12.	Abschreibungen auf Finanzanlagen	-
13.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-
14.	<b>Finanzergebnis</b>	=
15.	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)</b>	=
16.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-
17.	Sonstige Steuern	-
18.	<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	=

### (3) Von den Umsatzerlösen zu den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen

#### ■ Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse stellen die Erlöse aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen dar, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb des Unternehmens gehören. Sie werden netto (ohne Umsatzsteuer) ausgewiesen.

### 4.3 Wesentliche Einflussfaktoren auf das Gesamtergebnis

Das Gesamtergebnis eines Unternehmens wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die sich in drei Hauptbereiche gliedern lassen:

<b>betriebliche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Umsatzentwicklung:</b> Höhere Verkaufszahlen oder Preise erhöhen die Umsatzerlöse.</li> <li>■ <b>Herstellungskosten:</b> Effiziente Produktion, günstige Materialbeschaffung und optimierte Fertigungsprozesse senken die Kosten.</li> <li>■ <b>Vertriebseffizienz:</b> Gezielte Marketingmaßnahmen und effiziente Logistik beeinflussen die Vertriebskosten.</li> <li>■ <b>Verwaltungskosten:</b> Schlanke Strukturen und Digitalisierung können Verwaltungskosten reduzieren.</li> <li>■ <b>Sonstige betriebliche Posten:</b> z.B. Erlöse aus Anlagenverkäufen oder außerplanmäßige Aufwendungen.</li> </ul>
<b>finanzwirtschaftliche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Finanzierungsstruktur:</b> Hoher Fremdkapitalanteil führt zu höheren Zinsaufwendungen.</li> <li>■ <b>Zinsniveau:</b> Veränderungen der Marktzinsen beeinflussen die Finanzierungskosten.</li> </ul>
<b>steuerliche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Kapitalanlage:</b> Zinserträge aus liquiden Mitteln oder Erträge aus Beteiligungen.</li> <li>■ <b>Gewinnhöhe:</b> Je höher der Gewinn vor Steuern, desto höher ist die Steuerlast.</li> <li>■ <b>Steuersätze:</b> Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer (abhängig vom Standort).</li> <li>■ <b>Steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten:</b> z.B. Abschreibungsmethoden, Rückstellungsbildung.</li> </ul>

Während das **Management** direkten **Einfluss auf betriebliche Faktoren** hat, sind finanzwirtschaftliche und steuerliche Faktoren oft durch externe Rahmenbedingungen eingeschränkt. Daher ist die Verbesserung des **Betriebsergebnisses** der wichtigste Hebel zur nachhaltigen Ergebnissteigerung.

#### Beispiel: Gewinn- und Verlustrechnung der ElektroTech AG

Die ElektroTech AG, ein Hersteller von Industrieelektronik, hat für das aktuelle Geschäftsjahr folgende Daten ermittelt:

Position	Betrag in EUR
Umsatzerlöse	4 500 000,00
Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse	2 700 000,00
Vertriebskosten	540 000,00
Allgemeine Verwaltungskosten	380 000,00
Sonstige betriebliche Erträge	85 000,00
Sonstige betriebliche Aufwendungen	125 000,00
Zinserträge	12 000,00
Zinsaufwendungen	48 000,00
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	220 000,00

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

### 1 Anfallende Kosten nach der Zurechenbarkeit auf die Kostenträger unterscheiden

#### LB 4 Handlungssituation 1: Kosten unterschiedlichen Kostenarten zuordnen

Lasse Birkner absolviert zurzeit ein Praktikum bei der MicroTex Technologies GmbH. Derzeit ist er in der Abteilung Kostenerfassung tätig. In dieser Abteilung wird er von Alex Rufnik betreut. Alex Rufnik ist ein begeisterter Kostenrechner und schwärmt davon, auf Basis der Kostenrechnung die gesamte Preiskalkulation der MicroTex-Produkte durchführen zu können. Er beauftragt Lasse, die im folgenden Schema aufgeführten Kosten den unterschiedlichen Kostenarten zuzuordnen.



#### KOMPETENZORIENTIERTER ARBEITSAUFTRAG:

Unterstützen Sie Lasse, indem Sie die Zuordnung der unterschiedlichen Kosten im nachfolgenden Schema vornehmen! Präsentieren und begründen Sie die von Ihnen vorgenommene Zuordnung!

Kosten	Kostenarten	Einzelkosten	Sondereinzelkosten		Gemeinkosten
			Fertigung	Vertrieb	
Verbrauch von Kunststoffgranulat					
Verbrauch von Schmiermitteln					
Konstruktionszeichnung für eine neue Garnmaschine					
Ausgangsfracht für einen Großkunden					
Brennstoffe/Energie					
Aufw. für Kommunikation					
Kfz-Versicherung					
Kalk. Abschreibungen					
Fertigungslöhne					
Miete für eine weitere Lagerhalle					
Vertriebsprovision für einen Handelsvertreter					
Kosten für Entsorgung					
Spezialwerkzeug für eine Sonderanfertigung					

**MUSTER**

## 4 Abweichungen zwischen den tatsächlich angefallenen Gemeinkosten und den mit Vorkalkulationsätzen ermittelten Werten berechnen (Kostenträgerzeitrechnung)



### LB 4 Handlungssituation 4: Kostenträgerblatt erstellen

Die MicroTex Technologies GmbH ist als Zulieferer für Brandschutzmatten für mehrere Maschinenfabriken tätig. Die Nettoverkaufserlöse betragen in der vergangenen Abrechnungsperiode 1 560 000,00 EUR. Im gleichen Zeitraum fielen folgende Kosten an: Verbrauch von Fertigungsmaterial 732 800,00 EUR, Fertigungslöhne 240 000,00 EUR, Sondereinzelkosten des Vertriebs 20 000,00 EUR.



In der vergangenen Abrechnungsperiode wurde mit folgenden Zuschlagssätzen gerechnet: MGK 10 %, FGK 110 %, VerwGK 8 % und VertrGK 5 %.

Die Istgemeinkosten sind im BAB wie folgt aufgeteilt:

	Zahlen der KLR	Materialbereich	Fertigungsbereich	Verwaltung	Vertrieb
Summe der Gemeinkosten	489 624,80 EUR	69 940,00 EUR	245 740,00 EUR	95 347,52 EUR	78 597,28 EUR

### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

- Ermitteln Sie auf einem Kostenträgerblatt die Istzuschlagssätze (auf eine Dezimale gerundet) sowie die Über- und Unterdeckungen und das Betriebsergebnis!
- Die Kostenanalyse zeigt, dass abgesehen von den Vertriebsgemeinkosten die Istgemeinkosten in allen anderen Kostenstellen niedriger sind als die Normalgemeinkosten.
  - Begründen Sie, ob diese niedrigeren Istgemeinkosten zu einer Kostenüber- bzw. -unterdeckung führen!
  - Nennen Sie zwei Ursachen, die diese Entwicklung ausgelöst haben könnten!
  - Stellen Sie die Auswirkungen der festgestellten Kostenabweichung auf das Betriebsergebnis dar!

### 4.1 Inhalt und Aufgaben der Kostenträgerzeitrechnung



- Bei der **Kostenträgerzeitrechnung** werden die ermittelten **Selbstkosten des Umsatzes** den **Nettoverkaufserlösen der Rechnungsperiode** gegenübergestellt.
- Die **Differenz** zwischen den erzielten **Nettoverkaufserlösen der Rechnungsperiode** und den **Selbstkosten des Umsatzes** ergibt das **Umsatzergebnis**.
- Technisches Hilfsmittel zur Berechnung des Umsatzergebnisses ist das **Kostenträgerblatt**.

Grundlage der Kalkulation **während der Rechnungsperiode** sind die **Normalkosten**. Nach **Abschluss einer Rechnungsperiode** (z. B. eines Monats) muss festgestellt werden, ob die tatsächlich entstandenen Kosten (**Istkosten**) auch gedeckt worden sind.

## 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<sup>1</sup>



LB 1

#### Handlungssituation 1: Bestandteile des Jahresabschlusses einer großen AG darstellen

Die mittlerweile an der Börse notierte Sport-Burr AG aus dem Augsburger Industriepark verschickt an ihre Aktionäre folgende Tagesordnung zur Hauptversammlung:



**TAGESORDNUNG zur ORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG**  
der Sport-Burr AG  
am 10. April 20..  
Ort: City-Centre Augsburg  
Beginn: 11.00 Uhr

TOP 1: Vorlage des festgestellten Jahresabschlusses mit Lagebericht für das vergangene Geschäftsjahr  
:  
TOP 6: Sonstiges

#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Nennen Sie die gesetzlichen Bestandteile, aus denen der Jahresabschluss der Sport-Burr AG besteht!
2. Erläutern Sie, wer bei einer AG den Jahresabschluss erstellt und welche Bedeutung die Feststellung des Jahresabschlusses hat!
3. Beschreiben Sie die wesentlichen Unterschiede im Informationsgehalt von Anhang und Lagebericht!

<sup>1</sup> Der Lehrplan sieht diesen Themenbereich erst am Ende des Lernbereiches 1 vor. Aus didaktischen Gründen wird dieses Kapitel an den Anfang gestellt.

**Beispiele und Hinweise zu ausgewählten Bilanzpositionen:**

Aktivposten	Passivposten
A I 1.: eigene Patente	A I: Nennwert der ausgegebenen Aktien
A I 2.: erworbene Lizenzen	A III 2.: zweckgebundene Rücklage zum Kauf von Aktien der Muttergesellschaft
A I 3.: der bei einem Unternehmenskauf über den Wert der Vermögensgegenstände gezahlte Preisanteil für Kundenstamm, Image des Unternehmens usw.	C I.: konvertible Anleihen werden nicht zurückgezahlt, sondern in Aktien umgetauscht
A II 4.: Vorauszahlung für eine bestellte, aber noch nicht gelieferte Maschine	C 8.: noch nicht überwiesene Zahllast oder Sozialversicherungsbeiträge
A III 1.-4. nur langfristige Finanzanlagen in Aktien, Anleihen oder gewährte Darlehen dürfen im Anlagevermögen stehen	D.: passive Abgrenzung von Einzahlungen, die Erträge des nächsten Jahres betreffen
B III 1.-2.: kurzfristige Anlagen von liquiden Mitteln gehören zum Umlaufvermögen	E.: Posten wird angesetzt, wenn der Gewinn in der Handelsbilanz größer ist als der in der Steuerbilanz <sup>1</sup>
C.: aktive Abgrenzung von Auszahlungen, die Aufwendungen des nächsten Jahres betreffen	
D.: Posten wird angesetzt, wenn der Gewinn in der Handelsbilanz kleiner ist als in der Steuerbilanz <sup>1</sup>	
E.: bei Insolvenz geschütztes Sondervermögen, z. B. für Betriebsrente	

### 1.3.2 Gewinn- und Verlustrechnung

Nach § 275 HGB müssen Kapitalgesellschaften ihre Gewinn- und Verlustrechnung in der **Staffelform** gliedern. Eine Darstellung in der Kontoform ist ihnen nicht gestattet. Sofern in der Buchführung eine GuV-Rechnung in der Kontoform aufgestellt wird, ist diese für den zu veröffentlichenden Jahresabschluss in die Staffelform zu übertragen. Wie bei der Bilanz ist auch hier zu jedem Posten der Vorjahresbetrag anzugeben.

Die Gewinn- und Verlustrechnung darf wahlweise nach dem **Gesamtkostenverfahren** oder nach dem **Umsatzkostenverfahren** gegliedert werden.

**Hinweis:**

Der Lehrplan sieht die **Ermittlung des Gesamtergebnisses mithilfe des Umsatzkostenverfahrens** vor. Zur Gliederung der GuV-Rechnung in Staffelform nach dem Umsatzkostenverfahren sowie zu den Erläuterungen der einzelnen Positionen siehe Jahrgangsstufe 11, Kapitel 4.2, S. 100ff.

Nach § 285 HGB sind verschiedene Posten der GuV-Rechnung im Anhang zum Jahresabschluss zu erläutern.

<sup>1</sup> Die **Steuerbilanz** ist eine aus der Handelsbilanz abgeleitete Bilanz. Wichtigstes Ziel der Steuerbilanz ist die Ermittlung der steuerrechtlichen Bemessungsgrundlage für die Berechnung der Körperschaftsteuer, der Einkommensteuer und der Gewerbeertragsteuer. Im Bildungsplan ist die Behandlung der Steuerbilanz nicht vorgesehen.

### 3 Abnutzbares Anlagevermögen am Beispiel von technischen Anlagen und Maschinen bewerten

LB 1

#### Handlungssituation 3: Die Weber Metallbau GmbH bewertet eine Maschine

Die Weber Metallbau GmbH hat eine neue Metallschneidemaschine für insgesamt 36 000,00 EUR angeschafft. Die Maschine hat eine Nutzungsdauer von 8 Jahren, wird linear abgeschrieben und soll am Ende des 3. Nutzungsjahres mit dem entsprechenden Buchwert bewertet werden.



**Weber  
Metallbau  
GmbH**



Der Geschäftsführer des Unternehmens gibt zu bedenken, dass eine technisch neu entwickelte Metallschneidemaschine auf den Markt gekommen sei, die zu 30 % Kostenersparnis führen solle. Nach seiner Kenntnis seien die Altmaschinen dieses Typs im Wert um 40 % gesunken.

#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Nehmen Sie die Bewertung der Metallschneidemaschine aufgrund der entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen vor!

Wenden Sie hierbei die 5-Schritt-Methode an:

##### 5-Schritt-Methode für die Argumentation und den Bilanzansatz

1. Einordnung des Bewertungsgegenstands in der Bilanz (Anlagevermögen [Sachanlagevermögen, Finanzanlagevermögen], Umlaufvermögen oder Schulden?).
2. Nennung von Regelwert und beizulegendem Wert.
3. Entscheidung, ob ein Wertherauf/-herabsetzungsfall vorliegt (dauerhaft, vorübergehend?).
4. Beschreibung der geltenden Regelung/des geltenden Prinzips mit seinen Konsequenzen.
5. Entscheidung für einen Bilanzansatz mit Betrag.

2. Ermitteln und erklären Sie die Auswirkungen dieses Bewertungsvorgangs auf das Unternehmensergebnis!

### 3.1 Zugangsbewertung

Zum **beweglichen Sachanlagevermögen** zählen

- die **technischen Anlagen und Maschinen** für die Produktion,
- die nicht der Produktion dienenden **anderen Anlagen** (z. B. Fuhrpark) sowie
- die **Betriebs- und Geschäftsausstattung** (z. B. Schreibtische, Computer, Werkstätten, Kantine).

Die **Nutzung** der beweglichen Anlagegüter ist **zeitlich begrenzt** und unterliegt der **Abnutzung**.

**Lösungen:**

**Zu 1.: Kosten bei Fremdbezug**

Einstandspreis je Getriebe	149,48 EUR
Einstandspreis von 2000 Getrieben	<u>298.960,00 EUR</u>

**Kosten bei Eigenfertigung**

Var. Herstellkosten je Getriebe	105,30 EUR
Var. Herstellkosten von 2000 Getrieben	210.600,00 EUR
+ kalk. Abschreibung	90.000,00 EUR
+ zusätzliche Fixkosten	4.500,00 EUR
	<u>305.100,00 EUR</u>

**Ergebnis:** Bei der Eigenfertigung entsteht bei einer Fertigungsmenge von 2000 Getrieben gegenüber dem Fremdbezug ein Kostennachteil in Höhe von 6.140,00 EUR. Die Eigenfertigung lohnt sich nicht.

**Zu 2.: Berechnung der kritischen Menge**

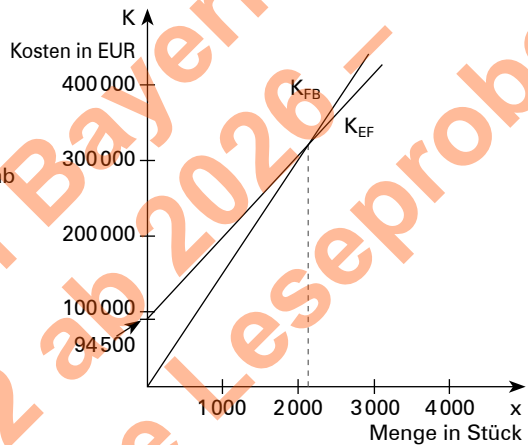
$$K_{FB} = K_{EF}$$

$$149,48 x = 105,30 x + 94.500$$

$$44,18 x = 94.500$$

$$x = \underline{2.138,98}$$

**Ergebnis:** Die Eigenfertigung ist erst ab einer Fertigungsmenge von 2.139 Getrieben lohnend.



Bei einer **erforderlichen Kapazitätserweiterung** ist die Eigenfertigung dem Fremdbezug dann vorzuziehen, wenn die variablen und die zusätzlich entstehenden fixen Kosten unter den Kosten des Fremdbezugs liegen.

### 5.3 Qualitative Kriterien mithilfe der Nutzwertanalyse (Scoring-Modell) unter Berücksichtigung von ESG-Kriterien

Neben dem rein kostenrechnerischen Entscheidungskriterium „kritische Menge“ (**quantitatives Kriterium**) sind auch noch **weitere Entscheidungskriterien** hinsichtlich Eigenfertigung oder Fremdbezug zu beachten (**qualitative Kriterien**):

- Qualität der Produkte des Lieferanten
- Zuverlässigkeit bei der Lieferung
- Abhängigkeit vom Lieferanten bzw. von den Lieferketten
- Verlust von Know-how bei vollständigem Outsourcing<sup>1</sup>
- Beschäftigungssituation der eigenen Mitarbeiter

1 Outsourcing: Fremdvergabe.

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

### 1 Unterschiedliche Investitionsanlässe und die Notwendigkeit von Investitionen für Unternehmen erkennen

#### 1.1 Zusammenhang zwischen Investition und Finanzierung

LB 3

#### Handlungssituation 1: Investition und Finanzierung voneinander abgrenzen

Die Weber Metallbau GmbH möchte in eine neue Maschine investieren, mit der sie auch größere Stahlelemente für den Fassadenbau vollautomatisch herstellen kann. Die Investition schlägt mit 800 000,00 EUR zu Buche und soll komplett über ein Bankdarlehen der Hausbank finanziert werden.

Der Kreditberater der Hausbank meint:

„Investition und Finanzierung sind zwei sich ergänzende Bereiche.“



#### KOMPETENZORIENTIERTER ARBEITSAUFTRAG:

Beurteilen Sie die Aussage des Kreditberaters!

#### 1.1.1 Begriffe Investition und Finanzierung

Werden im Rahmen der Beschaffungs- und Produktionsphase **größere Beträge** für **einzelne Vermögensgegenstände** (z.B. Grundstücke, Maschinen, Beteiligungen, Patente) aufgewendet und ist die **Kapitalbindung** dabei **längerfristig** (wenigstens länger als eine Abrechnungsperiode) angelegt, so spricht man von **Investitionen**.

- **Investitionen** sind die **Verwendung von Finanzmitteln** zur Beschaffung betrieblichen Vermögens. Sie gehen mit **größeren Anschaffungsauszahlungen** und **langfristiger Kapitalbindung** einher.
- **Sachinvestitionen** sind Investitionen in **Güter des Anlage- und Umlaufvermögens**, die am Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens beteiligt sind.
- **Finanzinvestitionen** sind Investitionen, die in **Finanzanlagen** (z.B. Unternehmensbeteiligungen) getätigt werden.

Zur Durchführung von Investitionen muss Kapital beschafft und bereitgestellt werden. Dies ist Aufgabe der Finanzierung.

### 1.3.2 Quantitative Bewertungskriterien

Zu den **quantitativen** (auf Zahlen basierende) Bewertungskriterien zählen sowohl statische als auch dynamische Investitionsrechenverfahren:

<b>statische Verfahren</b>	Die statischen Verfahren beurteilen ein Investitionsobjekt aufgrund der <b>Einzahlungen und Auszahlungen</b> bzw. <b>der Kosten einer Nutzungsperiode</b> . Unterschiede im Hinblick auf den <b>Zeitpunkt der Ein- und Auszahlungen</b> werden <b>nicht berücksichtigt</b> .
<b>dynamische Verfahren</b>	Die dynamischen Verfahren beurteilen ein Investitionsobjekt aufgrund der <b>Einzahlungen und Auszahlungen während der gesamten Nutzungsdauer</b> . Dynamische Verfahren <b>berücksichtigen</b> zudem <b>zeitliche Unterschiede</b> im Anfall von Einzahlungen und Auszahlungen.

Quantitative Verfahren eignen sich dann, wenn bei Investitionsentscheidungen **mehrere Alternativen** zur Auswahl stehen bzw. ein Vergleich zwischen verschiedenen Alternativen gezogen werden soll. Voraussetzung für die Anwendung quantitativer Bewertungskriterien ist das **Vorhandensein möglichst exakter Daten** der Investitionsauswirkungen der zu vergleichenden Alternativen.

### 1.3.3 Qualitative Bewertungskriterien mithilfe der ESG-Kriterien

Eine umfassende Investitionsbewertung berücksichtigt neben quantitativen Kriterien auch qualitative (nur schwer in Zahlen messbare) Kriterien bei Investitionsentscheidungen, die langfristig über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Diese lassen sich wie folgt unterscheiden:

- wirtschaftliche Aspekte
- technische Aspekte
- ESG-Kriterien unter Berücksichtigung von European Sustainability Reporting Standards (ESRS)<sup>1</sup>

#### (1) Wirtschaftliche Aspekte

##### ■ Lieferbereitschaft

- Verfügbarkeit kritischer Komponenten
- Diversifizierung der Lieferantenbasis
- Geografische Risiken in der Lieferkette

#### Beispiele:

- Die Investition in eine lokale Produktionsanlage reduziert die Abhängigkeiten von Lieferanten (z. B. Halbleitern) und verkürzt die Lieferzeiten.
- Der Aufbau eines zusätzlichen Logistikzentrums (Warenverteilzentrum) sichert die Lieferfähigkeit bei regionalen Störungen (z. B. Streiks).
- Die Investition in Lagerhaltungssysteme erhöht Pufferbestände kritischer Rohstoffe.

<sup>1</sup> Die ESRS wurden bereits in der Jahrgangsstufe 11, Lernbereich 1, Kapitel 2.2.5, S. 42ff. detailliert erläutert.

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

### 1 Personalportfolio und Normstrategien



LB 4

#### Handlungssituation 1: Die Augsburger Büromöbel AG analysiert ihr Personalportfolio

Die Augsburger Büromöbel AG plant eine strategische Neuausrichtung mit Fokus auf ergonomische und nachhaltige Büromöbel. Das Unternehmen plant, für die Produktion und Fertigung eine Personalportfolio-Analyse durchzuführen, sodass gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden können.



Folgende Mitarbeiterprofile werden hierzu herangezogen:

##### Sarah Maier (28 Jahre, Produktionsmitarbeiterin)

- Im Unternehmen seit: 2 Jahren
- Leistung: übertrifft regelmäßig die Produktionsziele
- Weiterbildung: Absolviert eigeninitiativ Kurse zu CNC-Technik und Qualitätsmanagement
- Karriereambitionen: Möchte sich zur Schichtleiterin entwickeln



##### Klaus Schuon (55 Jahre, Schreinermeister)

- Im Unternehmen seit: 18 Jahren
- Leistung: Erfüllt Anforderungen zuverlässig
- Weiterbildung: Nimmt selten an Schulungen teil
- Karriereambitionen: Plant Ruhestand in 5 Jahren, möchte keine Veränderungen



##### Tom Thieme (26 Jahre, Produktionshelfer)

- Im Unternehmen seit: 8 Monaten
- Leistung: Erreicht Mindestziele, macht häufig Fehler
- Weiterbildung: Zeigt wenig Eigeninitiative
- Probleme: Bereits zwei Abmahnungen wegen Qualitätsmängeln



##### Lisa Catovic (32 Jahre, Fertigungsleiterin)

- Im Unternehmen seit: 4 Jahren
- Leistung: Herausragend, Top-Performerin der Abteilung
- Weiterbildung: Mehrere Zertifizierungen (Lean Production, Six Sigma)
- Teilnahme an Fachmessen
- Karriereambitionen: Hat ein Jobangebot eines Konkurrenten erhalten



## KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Nehmen Sie für alle vier Mitarbeiter eine Bewertung
  - 1.1 nach Leistung
  - 1.2 nach Potenzialvor und begründen Sie Ihre Entscheidung!
2. Erstellen Sie für alle vier Mitarbeiter eine Portfolio-Matrix!

### Hinweise:

- Leistung (x-Achse) und Potenzial (y-Achse)
- Ordnen Sie jeden Mitarbeiter eine der vier Kategorien zu:
  - Stars (hohe Leistung, hohes Potenzial)
  - Leistungsträger (hohe Leistung, geringes Potenzial)
  - Potenzialträger (geringe Leistung, hohes Potenzial)
  - Problemfälle (geringe Leistung, geringes Potenzial)

3. Entwickeln Sie für jeden Mitarbeiter konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen!

## 1.1 Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterpotenzial

### 1.1.1 Grundlegendes

#### (1) Mitarbeiterleistung

Die **Mitarbeiterleistung** bezeichnet die **quantifizierbaren und beobachtbaren Arbeitsergebnisse**, die ein Mitarbeiter innerhalb eines definierten Zeitraums erbracht hat. Sie bezieht sich insbesondere auf die **Vergangenheit**, berücksichtigt aber auch die aktuelle Leistung. Außerdem misst sie, inwieweit die **vereinbarten Ziele erreicht** wurden.

#### Zentrale Merkmale:

- Vergangenheitsorientiert (Was wurde geleistet?)
- Messbar und objektiv bewertbar
- Bezogen auf konkrete Arbeitsergebnisse

#### (2) Mitarbeiterpotenzial

Das **Mitarbeiterpotenzial** beschreibt die **zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten** und die Fähigkeit eines Mitarbeiters, höherwertige oder andere Aufgaben zu übernehmen. Es ist **zukunftsorientiert** und bezieht sich auf **noch nicht ausgeschöpfte Fähigkeiten**.

#### Zentrale Merkmale:

- Zukunftsorientiert (Was kann der Mitarbeiter leisten?)
- Schwerer messbar, stärker subjektiv
- Bezogen auf Entwicklungsfähigkeit und Lernbereitschaft

**Überblick: Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterpotenzial**

Kriterium	Mitarbeiterleistung	Mitarbeiterpotenzial
<b>Zeitbezug</b>	Vergangenheit/Gegenwart	Zukunft
<b>Fokus</b>	erbrachte Ergebnisse	Entwicklungsfähigkeit
<b>Messbarkeit</b>	hoch (quantifizierbar)	gering (qualitativ)
<b>Beurteilungsbasis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielerreichung</li> <li>■ Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompetenzen</li> <li>■ Lernbereitschaft</li> </ul>
<b>Fragestellung</b>	„Wie gut arbeitet der Mitarbeiter?“	„Wozu ist der Mitarbeiter fähig?“



Hohe aktuelle Leistung bedeutet nicht automatisch hohes Potenzial und umgekehrt!

**1.1.2 Mitarbeiterleistung im Detail**

**(1) Beurteilungsdimension**

<b>quantitative Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktivität und Zielerreichungsgrad</li> <li>■ Fehlerquote und Qualitätsstandards</li> <li>■ Umsatzzahlen und Projektabschlüsse</li> </ul>
<b>qualitative Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arbeitsqualität und Fachkompetenz</li> <li>■ Selbstständigkeit und Eigeninitiative</li> <li>■ Zuverlässigkeit und Problemlösungsfähigkeit</li> </ul>
<b>soziale Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit</li> <li>■ Kundenorientierung</li> <li>■ Führungsverhalten</li> </ul>

**(2) Beurteilungsmethoden**

- **Zielvereinbarungen:** SMART-Ziele<sup>1</sup> und Zielerreichungsmessung
- **Mitarbeitergespräche:** Strukturierte jährliche/halbjährliche Bewertung
- **360-Grad-Feedback:** Beurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden
- **Kontinuierliches Performance Management:** Regelmäßige Check-ins<sup>2</sup>

1 Zu den **SMART-Zielen** siehe grundlegend Jahrgang 11, Lernbereich 1, Kapitel 2.2.3, S. 40f. Zu den SMART-Zielen im Zusammenhang mit der Zielerreichungsmessung in den Personalprozessen siehe Kapitel 4.2, S. XXXff.  
 2 **Performance Management:** Leistungsmanagement; im **Check-in** werden die Fortschritte, Ziele und Arbeiten regelmäßig gemeinsam in teamorientierter Weise besprochen.

### (3) Nutzen

- Grundlage für Vergütungsentscheidungen und Beförderungen
- Identifikation von Schulungsbedarf
- Motivation durch Anerkennung
- Rechtssicherheit bei Personalmaßnahmen

## 1.1.3 Mitarbeiterpotenzial im Detail

### (1) Beurteilungsdimension

<b>kognitive<sup>1</sup> Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analytisches Denken und Problemlösungskompetenz</li> <li>■ Lernfähigkeit und Kreativität</li> </ul>
<b>Persönlichkeitsmerkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Belastbarkeit und Selbstreflexion</li> <li>■ Offenheit für Veränderungen</li> <li>■ Emotionale Intelligenz<sup>2</sup></li> </ul>
<b>motivationale Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistungsmotivation und Karriereambitionen</li> <li>■ Weiterbildungsbereitschaft und Eigeninitiative</li> </ul>
<b>soziale Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungspotenzial</li> <li>■ Kommunikations- und Teamfähigkeit</li> </ul>
<b>Entwicklungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit</li> <li>■ Feedbackoffenheit</li> </ul>

### (2) Beurteilungsmethoden

- **Assessment-Center (AC):** Simulationen, Rollenspiele, Fallstudien (Ziel: Auswahl für eine bestimmte Position)
- **Development-Center (DC):** Entwicklungsorientierte Potenzialanalyse (Ziel: Entwicklung und Förderung von Mitarbeiterpotenzialen)
- **Potenzialinterviews:** Strukturierte Gespräche zu Karrierezielen
- **Psychometrische<sup>3</sup> Tests:** Persönlichkeits-, Intelligenz- und Motivationstests
- **Personalportfolio-Analyse:** Kombination von Leistung und Potenzial in einer Matrix

### (3) Nutzen

- Nachfolgeplanung und Talentmanagement
- Individuelle Entwicklungspläne
- Mitarbeiterbindung durch Perspektiven
- Strategische Personalplanung

1 **Kognitiv:** das Denken, Wissen und Verstehen betreffend.

2 **Emotionale Intelligenz:** Fähigkeit, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, nachzuvollziehen und mit ihnen angemessen umzugehen; Fähigkeit, sich in die Person eines anderen hineinzuversetzen.

3 **Psychometrie:** Teilgebiet der Psychologie, das sich mit der Entwicklung und Anwendung von standardisierten Messinstrumenten (z. B. Tests oder Fragebogen) befasst.

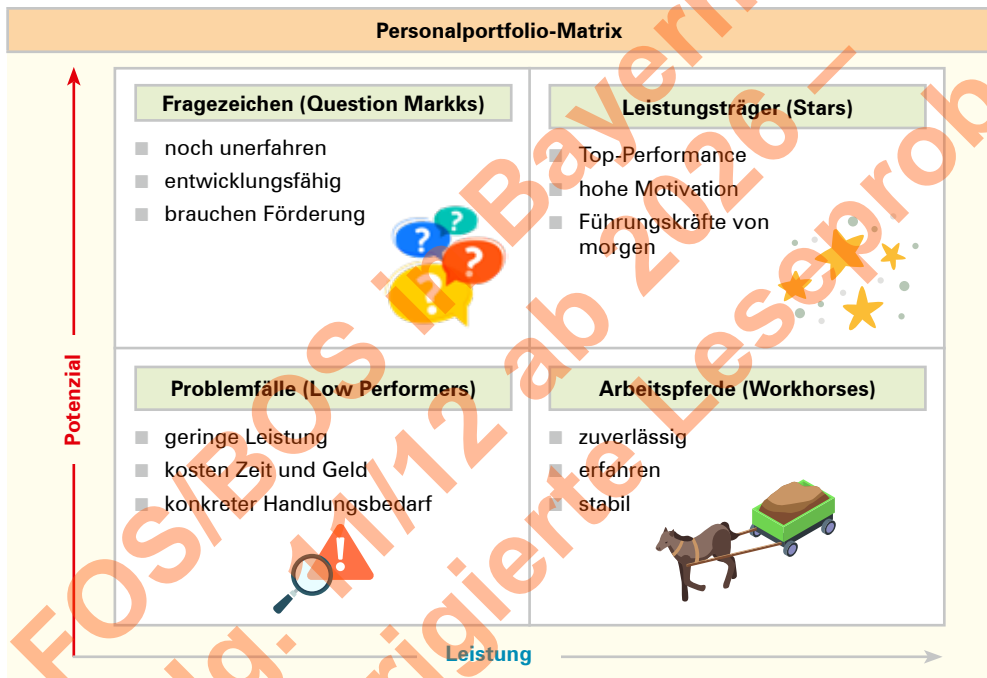
### 1.1.4 Personalportfolio-Analyse (4-Felder-Matrix)

#### (1) Aufbau der Personalportfolio-Matrix

Das Personalportfolio ist ein **strategisches Instrument der Personalplanung**, das Mitarbeiter anhand von zwei Dimensionen bewertet:

- **Leistung** (IST-Zustand): Aktuelle Arbeitsleistung und Zielerreichung
- **Potenzial** (SOLL-Zustand): Entwicklungsfähigkeit und zukünftige Einsatzmöglichkeiten

Durch die **Kombination dieser beiden Dimensionen** entstehen **vier Kategorien** von Mitarbeitern, für die jeweils spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.



Die Einordnung erfolgt in einer Matrix:

Kategorien	Leistung	Potenzial	Beschreibung
1 <b>Leistungsträger (Stars)</b>	hoch	hoch	Hoch qualifizierte Top-Performer mit großem Entwicklungspotenzial.
2 <b>Arbeitspferde (Workhorses)</b>	hoch	niedrig	Zuverlässige Leistungsträger, die ihre Grenzen erreicht haben.
3 <b>Fragezeichen (Question Marks)</b>	niedrig	hoch	Talentierte Mitarbeiter, die ihr Potenzial noch nicht komplett ausgeschöpft haben.
4 <b>Problemfälle (Low Performers)</b>	niedrig	niedrig	Mitarbeiter mit schwacher Leistung.

## (2) Normstrategien für die Portfolio-Kategorien

Aus der Bewertung und Zuordnung der Mitarbeiter in die vier Kategorien der Personalportfolio-Matrix lassen sich **Normstrategien** entwickeln. Hierbei handelt es sich um **standardisierte Handlungsempfehlungen** für den geeigneten Umgang mit den Mitarbeitern.

### 1 Leistungsträger (Stars)

**Normstrategie „Ausbauen“:** Fördern und Binden

**Maßnahmen:**

- Karriereentwicklungsprogramme und Führungskräfte-Training
- Anspruchsvolle Projekte und erweiterte Verantwortungsbereiche
- Mentoring-Rollen für andere Mitarbeitende
- Attraktive Vergütungspakete und Bonussysteme
- Flexible Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance-Angebote

**Beispiel:**

Sandra Führich, 32, Projektleiterin in einem IT-Unternehmen, übertrifft regelmäßig ihre Ziele um 20% und zeigt großes Interesse an strategischen Aufgaben.

**Begründung:**

Stars sind die wertvollsten Mitarbeiter. Investitionen in ihre Entwicklung sichern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und verhindern Abwanderung zur Konkurrenz.

### 2 Arbeitspferde (Workhorses)

**Normstrategie „Ernten“:** Halten und Wertschätzen

**Maßnahmen:**

- Anerkennung und Wertschätzung der konstanten Leistung
- Stabilität im Arbeitsumfeld gewährleisten
- Moderate Gehaltsanpassungen und Sozialleistungen
- Spezialisierung in ihrem Fachgebiet
- Wissenstransfer-Rollen (z. B. als Mentor für neue Mitarbeitende)

**Beispiel:**

Alexander Rothacher, 54, Buchhalter, arbeitet seit 25 Jahren im Unternehmen, erledigt seine Aufgaben fehlerfrei und zuverlässig, zeigt aber kein Interesse an Führungsaufgaben oder neuen Verantwortungsbereichen.

**Begründung:**

Workhorses bilden das stabile Rückgrat des Unternehmens. Sie benötigen Wertschätzung statt Entwicklungsdruck. Übermäßige Fördermaßnahmen wären Ressourcenverschwendung.



## 4 Mitarbeiter motivieren

LB 4

### Handlungssituation 4: Die Weber Metallbau GmbH motiviert ihre Mitarbeiter mithilfe von Zielvereinbarungen

Bei der Weber Metallbau GmbH ist in den letzten Monaten die Mitarbeitermotivation deutlich gesunken, was sich negativ auf die Produktivität auswirkt. In der Produktion liegt die durchschnittliche Ausschussquote bei 8%, obwohl das Branchenziel bei maximal 5% liegt. Die Mitarbeiter beklagen, dass keine klaren Qualitätsvorgaben existieren.

Die Geschäftsführung hat folgendes Ziel formuliert:

„Die Produktion soll die Qualität verbessern und weniger Ausschuss produzieren.“



#### KOMPETENZORIENTIERTE ARBEITSAUFTRÄGE:

1. Erklären Sie die Bedeutung der SMART-Formel!
2. Beurteilen Sie die Zielformulierung der Geschäftsführung anhand der SMART-Kriterien!
3. Erläutern Sie, inwiefern SMART-Ziele zur Steigerung der Mitarbeitermotivation beitragen können!

### 4.1 Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham

#### 4.1.1 Grundlegendes

Die **Zielsetzungstheorie (Goal-Setting Theory)** wurde in den 1960er-Jahren von **Edwin Locke** entwickelt und später gemeinsam mit **Gary Latham** weiterentwickelt. Sie gehört zu den **kognitiven Motivationstheorien** und beschreibt, wie **Ziele** die **Leistung und Motivation** von Mitarbeitern beeinflussen.

**Kernaussage: Konkrete, herausfordernde Ziele** führen zu **höherer Leistung als vage oder leichte Ziele**. Menschen sind motivierter und leistungsfähiger, wenn sie klare, anspruchsvolle Ziele verfolgen.

#### 4.1.2 Die fünf Prinzipien effektiver Zielsetzung

##### (1) Prinzip 1: Klarheit (Clarity)

Ziele müssen klar, eindeutig und präzise formuliert sein.

## Anhang: Bei der Wesentlichkeitsanalyse zu berücksichtigende Nachhaltigkeitsaspekte<sup>1</sup>

- Bei der **Wesentlichkeitsanalyse** hat das Unternehmen die folgende Liste von **Nachhaltigkeitsaspekten** zu berücksichtigen, die in den themenbezogenen ESRS behandelt werden.
- Wird ein bestimmter Nachhaltigkeitsaspekt aus dieser Liste im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse des Unternehmens als wesentlich bewertet, so hat das Unternehmen gemäß den entsprechenden Angabepflichten des jeweiligen themenbezogenen ESRS Bericht zu erstaten. [...]
- Bei der Liste handelt es sich um ein Instrument zur Unterstützung der Wesentlichkeitsanalyse des Unternehmens. Das Unternehmen muss bei der Ermittlung der wesentlichen Aspekte auch seine eigenen konkreten Umstände berücksichtigen.
- Falls erforderlich, erstellt das Unternehmen außerdem unternehmensspezifische Angaben zu wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen, die nicht unter ESRS fallen [...].

Themenbezogener ESRS	In themenbezogenen ESRS behandelte Nachhaltigkeitsaspekte		
	Thema	Unterthema	Unter-Unterthemen
ESRS E1	Klimawandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anpassung an den Klimawandel</li> <li>■ Klimaschutz</li> <li>■ Energie</li> </ul>	
ESRS E2	Umweltverschmutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Luftverschmutzung</li> <li>■ Wasserverschmutzung</li> <li>■ Bodenverschmutzung</li> <li>■ Verschmutzung von lebenden Organismen und Nahrungsressourcen</li> <li>■ Besorgniserregende Stoffe</li> <li>■ Besonders besorgniserregende Stoffe</li> <li>■ Mikroplastik</li> </ul>	
ESRS E3	Wasser- und Meeresressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wasser</li> <li>■ Meeresressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wasserverbrauch</li> <li>■ Wasserentnahme</li> <li>■ Ableitung von Wasser</li> <li>■ Ableitung von Wasser in die Ozeane</li> <li>■ Gewinnung und Nutzung von Meeresressourcen</li> </ul>

<sup>1</sup> Vgl. EUROPÄISCHE STANDARDS FÜR DIE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG (ESRS), zitiert nach [www.parlament.gv.at](http://www.parlament.gv.at) [Zugriff vom 29.04.2026].

# Stichwortverzeichnis

## Symbole

360-Grad-Feedback 316

## A

A-Aufgaben 329  
Abbauen 320  
ABC-Analyse 53  
Abfallvermeidung 38  
Abfallwirtschaft 38  
abnutzbares Anlagevermögen 94, 178  
Abnutzung 177  
Absatzwirtschaft 30  
Abschreibung  
– auf Sachanlagen 94  
– außerplanmäßige 179  
– lineare 95  
– planmäßige 178  
– Ursachen 94  
absolut fixe Kosten 232  
Abzahlungsdarlehen 298  
A-  
  Güter 54  
Aktie 280  
Aktiva 84  
Aktivierungspflicht 172  
Aktivierungsverbot 172  
Aktivierungswahlrecht 172  
Aktiv-Passivmehrung 89  
Aktiv-Passivminderung 88  
Aktivseite 84  
Aktivtausch 87  
alte Aktie 281, 286  
Amortisationsrechnung 270  
analytisches Denken 327  
andere Gewinnrücklagen 199  
Anderskosten 113  
Angebotskalkulation 146  
Angebotspreis 152  
Anhang 161  
Anlagegüter  
– Abschreibungen 94  
Anlagevermögen 84  
Annuitätendarlehen 298  
Annuitätenfaktor 300  
Ansatzstetigkeit 168  
Anschaffungskosten 94, 171, 178, 186  
Anschaffungsnebenkosten 171  
Anschaffungspreisminderung 171  
Arbeitsgruppe 350  
Arbeitspferde 318  
Arbeitsplatzwechsel 348  
Arbeitsunfall 353

Arbeitszeiterfassung 353  
Arbeitszeitgesetz 335  
Arbeitszeitmodell 337  
Assessment-Center 317  
Aufbauen 320  
Aufgabenbereicherung 349  
Aufgabenerweiterung 349  
Aufgabenorientierung 366  
Aufstellungspflicht 156  
Aufwandskonten 92  
Aufwendungen 98, 112  
Ausbauen 319  
Ausbildung 331  
Ausgaben 192  
Außenfinanzierung 278  
außerordentliche Aufwendungen 98  
außerordentliche Erträge 99  
außerplanmäßige Abschreibung 179  
– bei voraussichtlich dauernder Wertminderung 179  
– bei vorübergehender Wertminderung 179  
Auszahlung 191, 259  
Autonomie 349  
autoritärer Führungsstil 364  
B  
Bankdarlehen 294  
Barwert 194  
B-Aufgaben 329  
Bedarfsdeckung  
– durch Vorratshaltung 57  
– ohne Vorratshaltung 57  
beizulegender Wert 174  
Berechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze 125  
Berechnung der Herstell- und Selbstkosten einer Rechnungsperiode 126  
Bereitstellungszinsen 296  
Berichtspflicht 43  
Beschaffung 51  
Beschäftigungsgrad 232  
Bestellmenge, optimale 70  
betriebliche Aufwendungen 98  
betriebliche Erträge 99  
betriebliche Produktionsfaktoren 29  
Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 121  
– einstufiger 122  
– mehrstufiger 128  
Betriebsergebnis 102, 141, 221  
Betriebsmittel 29  
Betriebsrat 353  
Betriebsstoffe 29  
Beurteilungsmethode 316

- Bewertung
- Folgebewertung 174
  - Vorratsvermögen 187
- Bewertung nach Handelsrecht
- Schulden 168
- Bewertungsprinzipien
- Höchstwertprinzip 171
  - Imparitätsprinzip 169
  - Niederstwertprinzip 170
  - Realisationsprinzip 169
- Bewertungswahlrecht 183
- Bezugskalkulation, Einfaktorenvergleich 62
- B-Güter 54
- Bilanz 83, 158
- Aussagekraft 85
  - Begriff 84
  - Gewinn 206
  - gliederung 84
  - schema 84
  - Wertveränderungen 86
- Bilanzgleichung 85
- Bilanzverkürzung 88
- Bilanzverlängerung 89
- Brainstorming 327
- Break-even-Point 238
- Brückenteilzeit 344
- Buchführung 81
- Buchungsregeln
- Aufwandskonten 92
  - Ertragskonten 92
- Bundesurlaubsgesetz 336
- C**
- C-Aufgaben 329
- C-Güter 54
- Commitment 356
- Compliance 43
- Controlling 31
- CSR-Berichte 43
- CSRD 42
- CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 43
- D**
- Damnum 296
- Darlehensarten
- Abzahlungsdarlehen 298
  - Annuitätendarlehen 298
  - Fälligkeitsdarlehen 298
  - Festdarlehen 298
  - Ratendarlehen 298
- Darlehensvertrag 294
- dauernde Wertminderung 179
- Deckungsbeitrag 218, 249
- Deckungsbeitragsrechnung
- als Periodenrechnung 221
  - als Stückrechnung 219
  - Annahme eines Zusatzauftrages 228
  - Aufbau 218
  - Systemvergleich Vollkostenrechnung 253
- Deckungsbeitragsrechnung als Instrument zur Bestimmung von Preisuntergrenzen 224
- Deeskalationsstrategie 330
- Degressionseffekt (fixe Kosten) 225
- Development-Center 317
- Dienstleistungen 25
- Differenzkalkulation 150
- Direct Costing (Fußnote) 216
- direkte Kosten 116
- Disagio 296
- dispositiver Faktor 30
- doppelte Wesentlichkeitsanalyse 44
- Drei-Schichtsystem 342
- Dringlichkeit 329
- durchlaufender Posten 110
- Durchschnittswertermittlung
- gewogene 187
  - permanente 188
- dynamisches Verfahren 260
- E**
- EBIT 102
- Effekten 280
- EGT 103
- Eigenfertigung 243
- Eigenkapital 85, 93
- Eigenkapitalrentabilität 308
- eindimensionaler Führungsstil 363
- Einfaktorenvergleich 62
- Einnahmen 191
- einstufiger Betriebsabrechnungsbogen 122
- Einzahlung 192, 259
- Einzelbewertung (Grundsatz) 168
- Einzelkosten 116, 145
- Eisenhower-Matrix 328, 329
- E-Learning 326
- Elementarfaktoren 29
- Empathie 330
- Energiekosten 134
- Erfolg 99
- Erfolgskonten (siehe Ergebniskonten)
- erfolgsunwirksame Geschäftsvorfälle 89
- erfolgswirksame Geschäftsvorfälle 92
- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit 103
- Erinnerungswert (Fußnote) 95
- Ernten 319
- Ersatzinvestitionen 258
- Erträge 98
- Ertragskonten 92
- Erweiterungsinvestitionen 258
- Erzeugnisfixkosten 249
- Erzeugnisgruppenfixkosten 249

- erzwungene Selbstfinanzierung 198  
ESG-Kriterien 42, 65, 246  
ESRS 42, 44, 65  
European Sustainability Reporting Standards 42, 44, 65  
externes Rechnungswesen 81  
extrinsischer Faktor 361
- F**
- Fachkompetenz 325  
Fälligkeitsdarlehen 298  
Feedback 356  
Fertigungsgemeinkosten 131, 135, 145  
Fertigungshauptkostenstellen 128  
fertigungssynchrone Beschaffung 57  
Festdarlehen 298  
fiktiver Nennwert 284  
Financial-Perspektive 46  
Finanzaufwendungen 98, 103  
Finanzergebnis 103  
Finanzerträge 99, 103  
Finanzierung  
– Arten 278  
– Beteiligungsfinanzierung 278  
– Fremdfinanzierung 278  
– Innenfinanzierung 278  
– Kreditfinanzierung 278  
Finanzierungskosten 172  
Finanzierungsziel 312  
Finanzwirtschaft 31  
finanzwirtschaftliche Ziele 313  
fixe Bestellkosten 70  
fixe Kosten 217, 221  
flexibles Arbeitszeitmodell 337  
Folgebewertung 174  
Fortbildung 331  
fortgeführte Anschaffungskosten 178  
Fragezeichen 318  
Fremdbauteile 29  
Fremdbezug 243  
Fremdkapital 84  
Fristigkeit 84  
Führungskompetenz 330  
Führungsphilosophie 321  
Führungsstil 363  
Führungsverhalten 363  
Fünf-Schritt-Methode 177  
fungibel 280
- G**
- Gemeinkosten 117, 145  
Gemeinkostenzuschlagssätze - Berechnung 125  
gemildertes Niederstwertprinzip 170, 179, 183  
geringfügige Beschäftigung 344  
Gesamtergebnis 99  
Gesamterlös 238  
Gesamtkapitalrentabilität 309  
Gesamtkostenverfahren 160  
Geschäftsvorfälle 86, 92  
gesetzliche Rücklage 198, 205  
Gesprächsführung 330  
Gewinn 92  
– maximum 239  
– zone 240  
Gewinnausschüttung 165  
Gewinnkalkulation (Fußnote) 150  
Gewinnmaximum 239  
Gewinnrücklage 198  
Gewinnschwelle 238  
Gewinn- und Verlustrechnung 99  
Gewinnvergleichsrechnung 268  
Gewinnvortrag 202  
gewogene Durchschnittswertermittlung 187  
Gezeichnetes Kapital 197  
Gleitspanne 339  
Gleitzeit 339  
Gleitzeitrahmen 339  
Gliederungsprinzipien der Bilanz 84  
Goal-Setting Theory 355  
Going-concern-Prinzip 168  
Governance-Standards 44  
Grundfunktionen 26  
Grundkapital 280  
Grundkosten 112  
Grundsatz der Bewertungsstetigkeit 168  
Gründungsinvestitionen 258
- H**
- Herausforderung 356  
Herstellungskosten 101, 172  
Hilfskostenstellen 128  
Hilfsstoffe 29  
Höchstwertprinzip 171  
Homeoffice 337  
Hospitation 326
- I**
- Impact-Perspektive 45  
Imparitätsprinzip 169, 185  
indirekte Kosten 116  
Informationspflicht 165  
Inhaberaktie 281  
internes Rechnungswesen 81  
intrinsische Motivation 331, 361  
intrinsischer Faktor 361  
Investitionsarten 257  
Investitionsrechnung  
– dynamische Verfahren 260  
– statische Verfahren 260  
Istkosten 138

**J**

Jahresabschluss  
 – Begriff 155  
 Jahresfehlbetrag 103  
 Jahresüberschuss 103, 204  
 Job-Enlargement 349  
 Job-Enrichment 349  
 Job Rotation 326  
 Job-Rotation 348  
 junge Aktie 281, 285

**K**

Kalkulation  
 – Angebotskalkulation 146  
 – Deckungsbeitragsrechnung 218  
 – Differenzkalkulation 150  
 – Kalkulationsschema 146  
 – Kostenträgerzeitrechnung 140  
 – Nachkalkulation 139  
 – retrograde Kalkulation 148  
 – Rückwärtskalkulation 148  
 – Vorkalkulation 150  
 – Vorwärtskalkulation 146  
 kalkulatorische Abschreibungen 133  
 kalkulatorische Kosten 112  
 Kapazität 232  
 Kapazitätsgrenze 240  
 Kapazitätsgrenze 239  
 Kapitalgesellschaften  
 – große 156  
 – kleine 156  
 – kleinst 156  
 – mittelgroße 156  
 Kapitalrentabilität 308  
 Kapitalrücklage 198  
 Kapitalwertpapier 280  
 Kernarbeitszeit 339  
 Klarheit 355  
 Kommunikation 330  
 Kompetenzentwicklung 325  
 kontinuierlicher Verbesserungsprozess 328  
 kooperativer Führungsstil 365  
 Kosten 112  
 – absolut fixe 232  
 – Einzelkosten 116  
 – fixe 221, 225  
 – Gemeinkosten 116, 121  
 – überdeckung 139  
 – unterdeckung 139  
 – variable 221  
 Kostenstelle 120  
 Kostenstelleneinzelkosten 121  
 Kostenstellengemeinkosten 121  
 Kostenstellenrechnung 120  
 Kostenträger 144  
 – blatt 140

– rechnung 144  
 – zeitrechnung 138  
 Kosten- und Beschäftigungsgrad 232  
 Kosten- und Leistungsrechnung  
 – Deckungsbeitragsrechnung 216  
 Kostenvergleichsrechnung 266  
 kritische Menge 244  
 kritische Produktionsmenge 267  
 Kundenrabatt 147  
 Kurs (Aktie) 281  
 kurzfristige Preisuntergrenze 225

**L**

Lagebericht 156  
 Lagerhaltungskosten 71  
 Lagerkennzahlen 75  
 Lagerplanung 78  
 langfristige Preisuntergrenze 225  
 lebenslanges Lernen 324  
 Leistung 318  
 Leistungsträger 318  
 Lernkompetenz 329  
 Lieferanten-Matrix 63  
 lineare Abschreibung 95  
 lineare Erlösfunktion 238  
 Liquidität 84, 309, 311  
 Liquiditätsplan 310  
 Listenpreis 152  
 Low Performers 318

**M**

Managerial Grid 366  
 Maschinenstundensatz 131, 136  
 Massenproduktionsgesetz 241  
 Materialbereitstellungsverfahren 57  
 Materialgemeinkosten 145  
 Materialien 29, 52  
 Materialwirtschaft 30, 51  
 Mediation 330  
 mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 249  
 Mehrwert 109  
 Menschenbilder 321  
 Methodenkompetenz 325  
 Mindmapping , 327  
 Minijob 344  
 Mitarbeiterleistung 315  
 Mitarbeiterorientierung 366  
 Mitarbeiterpotenzial 315  
 Mittelherkunft 86, 256  
 Mittelkurs 287  
 Mittelverwendung 86, 256  
 mobile Arbeit 337  
 Motivation 360  
 Motivationsmaßnahme 360  
 Motivationstheorie 361

## N

Nachhaltigkeit 42  
 Nachhaltigkeitsbericht 44  
 Nacharbeit 342  
 Namensaktie 281  
 Nennbetragsaktie 282  
 Nennwertaktie 283  
 Nettogewinnmarge 106  
 Nettoinvestitionen 258  
 Nettoverkaufserlöse 218  
 neutrale Aufwendungen 112  
 Niederstwertprinzip  
 – gemildertes 170, 179  
 – strenges 170, 186  
 Normalkosten 139, 146  
 Normstrategie 319  
 Nutzwertanalyse 63

## O

offene Rücklagen 197  
 offene Selbstfinanzierung 302  
 Offenlegungspflicht 157  
 ökologisches Ziel 38  
 ökonomisches Ziel 36  
 Online-Kurs 326  
 operationalisierte Ziele 41  
 operative Marge 106  
 operatives Ergebnis 102  
 optimale Bestellmenge 70  
 optimaler Kostenpunkt 241  
 Organigramm 26  
 organisierter Markt (Fußnote) 156

## P

Passiva 84  
 Passivseite 84  
 Passivtausch 88  
 PDCA-Zyklus 328  
 Pensionsrückstellung 194  
 Periodenabgrenzung (Grundsatz) 168  
 permanente Durchschnittswertermittlung 188  
 Personal 314  
 Personaleinsatz 348  
 Personaleinsatzplanung 334, 351  
 Personalführung 362  
 Personalportfolioanalyse 318  
 Personalwirtschaft 31  
 planmäßige Abschreibung 178  
 Pomodoro-Technik 328  
 Portfolio-Kategorie 319  
 Potenzial 318  
 Preisuntergrenze 224  
 Problemfälle 318  
 Problemlösung 327  
 Produktionsfaktoren, betriebliche 29

Produktionswirtschaft 30  
 Prüfungspflicht 156  
 Punktebewertungstabelle 64

## Q

Querschnittsfunktionen 26  
 Question Marks 318

## R

Ratendarlehen 298  
 Rationalisierungsinvestitionen 258  
 Raumkosten 134  
 Realisationsprinzip 169  
 Rechnungslegungsvorschriften 156  
 Rechnungswesen 31  
 Rechnungswesen (betrieblich)  
 – externes 81  
 – internes 81  
 Recycling 38  
 Reinvestitionen 258  
 relativ fixe Kosten 233  
 Rentabilität 311  
 Reputationsmanagement 43  
 Rest-Fertigungsgemeinkosten 131, 135  
 Rest-Fertigungsgemeinkostensatz 136  
 retrograde Kalkulation 148  
 Rohertrag 101  
 Rohstoffe 29  
 Rücklage  
 – gesetzliche 201  
 Rücklagen 197  
 – andere Gewinnrücklagen 199  
 – gesetzliche 198  
 – Gewinnrücklage 198  
 – Kapitalrücklage 198  
 Rückmeldung 356  
 Rückstellungen 193, 304  
 Rückwärtskalkulation 148

## S

SA 8000 65  
 Sachdarlehensvertrag (Fußnote) 294  
 Sachgüter 25  
 Satzung 197  
 Schichtarbeit 341  
 Schütt-aus-Hol-zurück-Verfahren 208  
 Schutzinvestitionen 258  
 Selbstfinanzierung 302  
 – erzwungene 198  
 – freiwillige 199  
 – offene 302  
 Selbstkosten der Rechnungsperiode 125  
 selbststeuerndes Team 350  
 Selbstverpflichtung 356  
 Servicegrad 57

Sicherheit 311  
 Skonto  
 – Kundenskonto 147  
 SMART 40  
 SMART-Formel 357  
 SMART-Ziele 316  
 Social Accountability International 65  
 Sollzinsen 296  
 Sondereinzelkosten 117  
 – der Fertigung 116  
 – des Vertriebs 116  
 sonstige betriebliche Aufwendungen 102  
 sonstige betriebliche Erträge 102  
 sonstige Rückstellung 193  
 Sozialkompetenz 325  
 Sozialstandard 44  
 sprungfixe Kosten 233  
 Staffelform 99, 160  
 Stakeholder 43  
 Stammaktie 282  
 Stars 318  
 statisches Verfahren 260  
 Stelleneinzelkosten 121  
 Steuerrückstellung 193  
 Stichtagsprinzip 168  
 strenges Niederstwertprinzip 170, 186  
 Stressmanagement 328  
 Stückaktie 282, 283  
 Stückerlös 238

## T

Teamfähigkeit 330  
 teilautonome Arbeitsgruppe 350  
 Teilhaberpapier 280  
 Teilkostenrechnung 216  
 Teilzeit 343  
 Telearbeit 337  
 Theorie X 321, 364  
 Theorie Y 321, 365

## U

Umlaufvermögen 84  
 Umsatzergebnis 141  
 Umsatzerlöse 100  
 Umsatzkostenverfahren 160  
 Umsatzsteuer  
 – Vorsteuer 109  
 Umschulung 332  
 Umweltstandard 44  
 Unabhängigkeit 311  
 Unternehmen 25  
 Unternehmensfixkosten 249  
 Unternehmensführung 32  
 Unternehmensleitbild 35  
 Unternehmensziele 36  
 Unternehmerlohn 113

unter pari 284  
 Urlaubsanspruch 336

## V

variable Kosten 217, 221  
 Verbindlichkeiten 84  
 Verhaltensgitter nach Blake und Mouton 366  
 Verlust 93  
 Verlustvortrag 202, 203  
 Vermögen 86  
 Vertrauensarbeitszeit 341  
 Vertreterprovision 147  
 Vertriebsgemeinkosten 145  
 Verwaltungskosten 101  
 vinkulierte Namensaktie 281  
 Vollkostenrechnung 213  
 – Betriebsabrechnungsbogen 128  
 – Kostenträgerzeitrechnung 138  
 Vorkalkulation 139  
 vorläufiger Verkaufspreis 152  
 Vorprodukte 29  
 Vorrathaltung 57  
 Vorsichtsprinzip 164, 186  
 vorübergehende Wertminderung 179  
 Vorwärtskalkulation 146, 151  
 Vorzugsaktie 282

## W

Weiterbildung 325, 332  
 Werkstoffe 29  
 Wertminderung  
 – dauernde 179  
 – vorübergehende 179  
 Wertobergrenze 173  
 Wertpapier 281  
 Wertuntergrenze 173  
 Wertveränderungen der Bilanzposten 86  
 Wesentlichkeitsanalyse 44  
 Wichtigkeit 329  
 Wiederbeschaffungswert 133, 266  
 Wiederverwendung 38  
 Wirtschaftlichkeitsrechnung (Fußnote) 259  
 Wissenserwerb 325  
 Wissenssicherung 326  
 Wissenstransfer 326  
 Workhorses 318  
 Work-Life-Balance 329

## Z

Zahllast 109  
 Zeiterfassungssystem 353  
 Zeitmanagement 328  
 Zero-Aufgaben 329  
 Ziele  
 – monetäre 37

- nicht monetäre 37
- ökologische 38
- ökonomische 37
- Zielharmonie 41
- Zielindifferenz 41
- Zielkonflikt 41, 312
- Zielsetzungstheorie 355
- Zusatzauftrag (Deckungsbeitragsrechnung) 228
- Zusatzinvestitionen 258
- Zusatzkosten 113
- Zuschlagskalkulation 145
- Zuschreibung 186
- Zuschreibungspflicht 180
- Zwei-Faktoren-Theorie 361
- Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) 361
- Zwei-Schichtsystem 342

FOS/BOS in Bayern –  
Jg. 11/12 ab 2026 –  
unkorrigierte Leseprobe

## Bilderverzeichnis

**S. 29:** Pavlo Burdiak • **S. 29:** Freepik Company S.L. - [www.freepik.com](http://www.freepik.com) • **S. 29:** Diego Maravilla © 2023 • **S. 30:** OleksandrHolovin • **S. 30:** [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 255:** Dean Drobot – [www.colourbox.de](http://www.colourbox.de) • **S. 259:** Ingo Bartussek – [Fotolia.com](http://Fotolia.com) • **S. 295:** pixel-shot.com (Leonid Yastremskiy) • **S. 335:** Freepik Company S.L. - [www.freepik.com](http://www.freepik.com) • **S. 338:** dpa - 109377 •