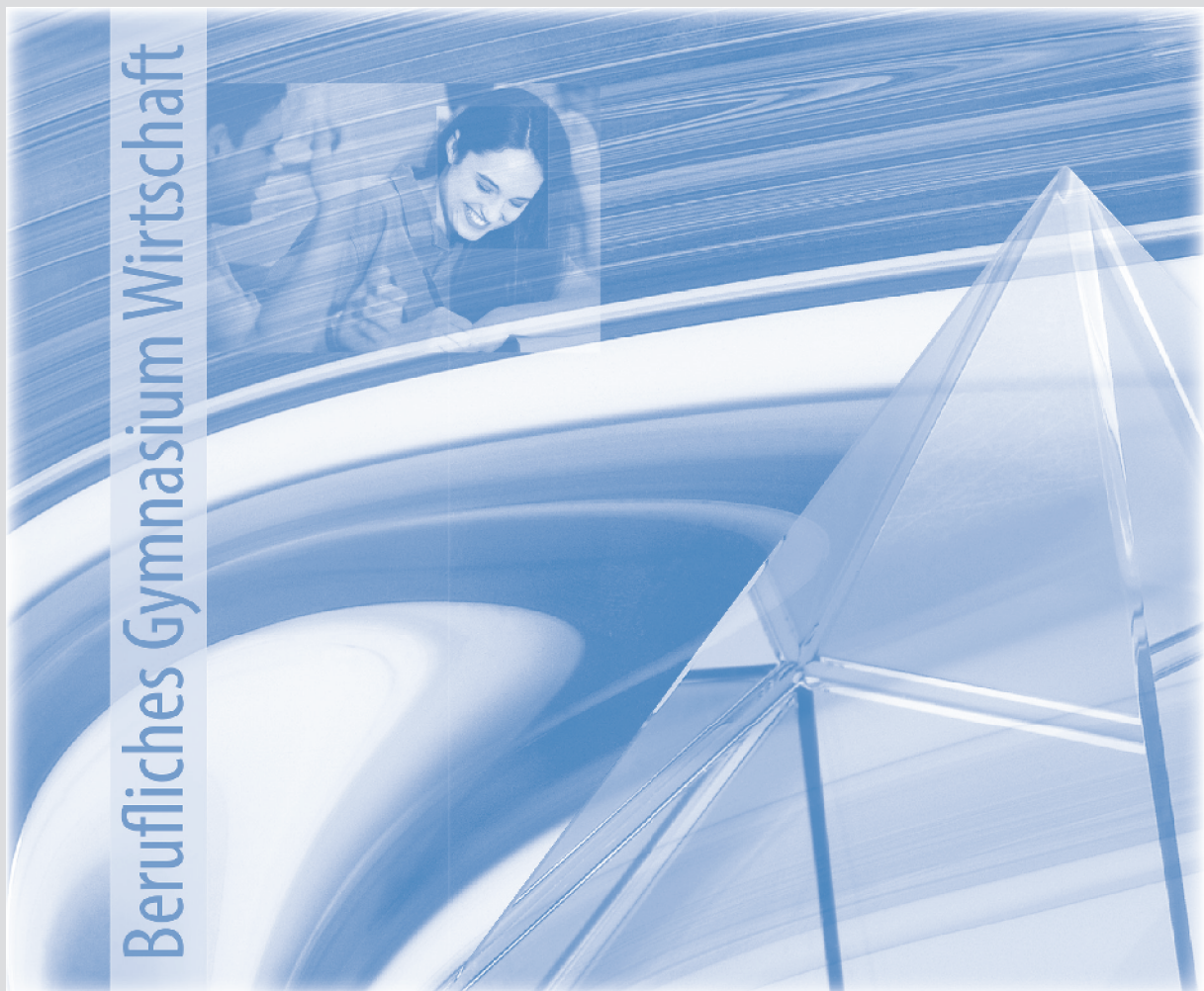


Schmidthausen
Bensemann

Arbeitsheft BRC – Einführungsphase

für das berufliche Gymnasium Wirtschaft



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis
Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Michael Schmidthausen
Elisabeth Bensemann

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.

* * * * *

2. Auflage 2021

© 2020 by Merkur Verlag Rinteln

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 1536-02-DS

VORWORT

Das Arbeitsheft richtet sich exakt nach den **neuen Rahmenrichtlinien „Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen-Controlling“** für das **berufliche Gymnasium Wirtschaft** des Landes **Niedersachsen** für die Einführungsphase (Schuljahrgang 11) aus. Es ermöglicht einen selbst gesteuerten, individualisierten, **zeit- und ortsunabhängigen Kompetenzerwerb**.

Die folgenden **Lerngebiete der Einführungsphase** werden inhaltlich abgedeckt:

Lerngebiet 1: Ein Unternehmen gründen

Lerngebiet 2: Werteströme im Unternehmen erfassen und beurteilen

Die **Lerngebiete** werden **in Form von Lernsituationen konkretisiert**. Das Arbeitsheft vertieft auf diese Weise den Gedanken der Kompetenzorientierung (situationsbezogen – problemorientiert – kompetenzfördernd), dokumentiert aufgrund seines Workbook-Charakters den Kompetenzerwerb und entlastet die Lehrkraft hinsichtlich Unterrichtsvorbereitung, Kopieraufwand und didaktischer Jahresplanung.

Schulbuch
Kap. x.x

Die Situationen des Arbeitsheftes sind passgenau mit dem **Mercurbuch 0536** (Schulbuch „Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen|Controlling für das berufliche Gymnasium Wirtschaft – Band 1“, ab 8. Auflage 2021) abgestimmt. Die **Kapitelverweise** am Rande der Einstiegssituationen erleichtern die eventuell notwendige Informationsbeschaffung. Daher wäre ein **paralleler Einsatz ideal**.

Jeder Abschnitt beginnt mit einem **situationsbezogenen** und in der Regel problemorientierten Einstieg. Ausgangspunkt ist die Unternehmensgründung der **DG Bürodesign** von Daniel Grube. Hierbei handelt es sich um einen modellhaften Industriebetrieb, der moderne Büromöbel herstellt. Angeleitet durch die darauf folgenden Arbeitsaufträge sollen die Schülerinnen und Schüler zunächst das vorgegebene **Problem selbstständig lösen** und schließlich zu einer vertiefenden Auseinandersetzung mit dem jeweiligen (Teil-) Geschäftsprozess gelangen.

Um der Intention der Rahmenrichtlinien gerecht zu werden, sollten die Lernsituationen **im Idealfall Stück für Stück** in der vorgegebenen Reihenfolge durchgearbeitet werden. Jede Lernsituation „funktioniert“ jedoch in der Regel auch für sich genommen, sodass die Situationen **bei Bedarf auch punktuell** eingesetzt werden können.

Die Entscheidung, ob die Lernsituationen in **Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit** bearbeitet werden, wollen wir jeder Lehrkraft gerne selbst überlassen.

An einigen Stellen fordert das Autorenteam mit seinen Arbeitsaufträgen bewusst dazu auf, „über den Tellerrand zu schauen“. Im Einklang mit den Ansprüchen an einen differenzierten Unterricht sind an diesen Stellen **anspruchsvolle Transferleistungen** gefragt. Diese Arbeitsaufträge werden mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichnet.



Duisburg und Soltau, im Frühjahr 2021

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

LERNGEBIET 1: EIN UNTERNEHMEN GRÜNDEN

1	Sachliche, persönliche und rechtliche Voraussetzungen für die Unternehmensgründung formulieren	7
2	Das Zielsystem und das Leitbild eines Unternehmens interpretieren	12
3	Ein Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld analysieren	21
4	Handelsrechtliche Rahmenbedingungen analysieren	28
5	Ein Einzelunternehmen in eine Personengesellschaft umwandeln	35
6	Eine GmbH gründen und sich für geeignete Rechtsformen entscheiden	42
7	Den Kapitalbedarf bestimmen und finanzieren	47
8	Marketinginstrumente einsetzen	54
9	Geeignete Zahlungssysteme einsetzen	59
10	Ein Angebot erstellen	64
11	Einen Kaufvertrag abschließen	70
12	Mit einer mangelhaften Lieferung rechtssicher umgehen	76
13	Einen Arbeitsvertrag abschließen	81

LERNGEBIET 2: WERTESTRÖME IM UNTERNEHMEN ERFASSEN UND BEURTEILEN

1	Den Wertschöpfungsprozess für das externe und interne Rechnungswesen beschreiben ...	88
2	Die Inventur durchführen und das Inventar erstellen	97
3	Die Bilanz erstellen	103
4	Bilanzveränderungen vornehmen	105
5	Die Bilanz in Konten auflösen	109
6	Einfache und zusammengesetzte Buchungssätze unterscheiden	113
7	Auf Erfolgskonten buchen	115
8	Einen kompletten Geschäftsgang bearbeiten	119
9	Die Umsatzsteuer berücksichtigen	126
10	Einen Beleggeschäftsgang unter Berücksichtigung der Umsatzsteuer bearbeiten	134
11	Sachanlagen buchen	143
12	Bestandsveränderungen bei fertigen Erzeugnissen buchen	150
13	Den Jahresabschluss unter Berücksichtigung der zeitlichen Abgrenzung und Rückstellungen erstellen	157
14	Die Unternehmenssituation anhand von Kennzahlen beurteilen	166

Bilderverzeichnis

S. 7: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 12: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 21: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 28: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 35: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 42: pressmaster - www.colourbox.de • S. 54: Gajus – Fotolia.com • S. 88: YekoPhotoStudio – www.colourbox.de • S. 94: Dean Drobot – www.colourbox.de • S. 150: Picture-Factory – Fotolia.com • S. 165: Racle Fotodesign - stock.adobe.com • S. 166: #224153 – www.colourbox.de •

1 Sachliche, persönliche und rechtliche Voraussetzungen für die Unternehmensgründung formulieren



Situation:

Daniel Grube aus Goslar, 24 Jahre, hat nach dem Fachabitur eine kaufmännische Ausbildung absolviert. Schon früh hat er davon geträumt, sich selbstständig zu machen. Nun möchte er seine Idee in die Tat umsetzen. Aus diesem Grund hat er einen Termin mit Herrn Hirsch, dem Existenzgründungsberater bei der IHK Braunschweig, vereinbart.



Herr Hirsch: Guten Morgen, Herr Grube. Nehmen Sie Platz. Was kann ich für Sie tun?

Herr Grube: Nun, wie ich Ihnen schon am Telefon gesagt habe, möchte ich mich gerne selbstständig machen.

Herr Hirsch: Was schwebt Ihnen denn da vor? Stellen Sie mir Ihre Idee doch mal vor.

Herr Grube: Ich würde mich gerne mit der Produktion und dem Vertrieb von modernen Büromöbeln selbstständig machen.

Herr Hirsch: Interessant. Wie sind Sie auf Ihre Geschäftsidee gekommen?

Herr Grube: Nun, nach dem Fachabitur habe ich erfolgreich eine kaufmännische Ausbildung als Industriekaufmann bei der König & Klever AG, dem bekannten Büromöbelhersteller, absolviert, bin danach übernommen worden und habe mittlerweile drei Jahre Berufserfahrung sammeln können.

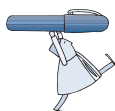
Herr Hirsch: Das hört sich doch schon gut an.

Herr Grube: Zudem habe ich mich als Sohn eines Schreinermeisters mit eigener Schreinerei schon immer für Produktdesign und Innenarchitektur interessiert.

Herr Hirsch: Da bringen Sie ja schon einiges mit, was für den Schritt in die Selbstständigkeit sehr wichtig ist. Glauben Sie denn auch, dass Sie persönlich den Dingen gewachsen sein werden, die als Unternehmer unweigerlich auf Sie zukommen werden?

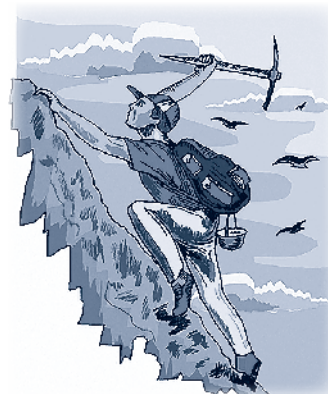
Herr Grube: Wie meinen Sie das genau?

Herr Hirsch: Nun, ...



Arbeitsaufträge:

1. Der Weg in die berufliche Selbstständigkeit ist kein Sonntagsspaziergang, sondern eher eine beschwerliche Bergwanderung. Denken Sie darüber nach, welche persönlichen Voraussetzungen bzw. Charaktereigenschaften man haben sollte, wenn man sich selbstständig machen möchte.



1.1 Halten Sie Ihre Ergebnisse in folgender Tabelle fest.

1.2 Testen Sie, ob Sie die persönlichen Voraussetzungen als Unternehmer erfüllen.

Sind Sie als Unternehmer geeignet? – Finden Sie es heraus!						
Persönliche Voraussetzungen bzw. Charaktereigenschaften		Bewertung				
		-	--	+-	+	++
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

2. In der Einstiegssituation werden einige fachliche Voraussetzungen angesprochen, die gegeben sein müssen bzw. hilfreich sind, um sich selbstständig machen zu können. Listen Sie diese und andere, die Ihnen einfallen, auf.

Fachliche Voraussetzungen, um sich selbstständig machen zu können

3. Nennen Sie jeweils drei Vor- und Nachteile, die für Sie damit verbunden sind, sich selbstständig zu machen.

Vorteile	Nachteile

4. Beurteilen Sie die Geschäftsidee von Daniel Grube, sich mit der Produktion und dem Vertrieb von hochwertigen und modernen Büromöbeln selbstständig zu machen.

Chancen	
Risiken	

5. Daniel Grube möchte sich mit einem Büromöbelunternehmen selbstständig machen. Welche anderen Geschäftsideen erscheinen Ihnen in der heutigen Zeit vielversprechend? Lassen Sie Ihrer Phantasie freien Lauf und sammeln Sie mithilfe der kreativen Brainwriting-Methode 6-3-5 Erfolg versprechende Geschäftsideen.

Ablauf der Methode 6-3-5 (Brainwriting)	
-----------------------------------------	--

- Bilden Sie ein Team aus 6 Personen.
- Jedes Teammitglied erhält das vorstrukturierte Formular.
- Tragen Sie in die erste Zeile 3 Ideen ein.
- Nach 5 Minuten wird das Formular an das nächste Mitglied weitergereicht, das wiederum 5 Minuten Zeit hat, weitere Lösungsvorschläge zu notieren.
- Beachten Sie: Man kann sich ausdrücklich von den Ideen seines Vorgängers inspirieren lassen und diese weiterentwickeln oder aber eigene, ganz andere Ideen notieren.
- Wiederholen Sie diesen Schritt 5-mal.

Methode 6-3-5 (Brainwriting)					
Ideensammlung: Erfolg versprechende Geschäftsideen					
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	

6. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg in die Selbstständigkeit ist der Businessplan. Hier geht es in erster Linie um die sachlichen Voraussetzungen für eine Existenzgründung. Vervollständigen Sie in diesem Zusammenhang folgenden Lückentext.



Weiterführende ausführliche Informationen erhalten Sie auch unter www.ihk-muenchen.de und www.existenzgruender.de.

Der Businessplan – Ohne ihn geht nichts!

Der Businessplan ist eine (1) _____ und strukturierte (2) _____ der Geschäftsidee. Er zeigt, ob die Geschäftsidee (3) _____ ist und ob (4) _____ oder Investoren bereit sein werden, als potenzielle Kredit- oder (5) _____ zu fungieren. Der Businessplan gliedert sich i.d.R. in mehrere (6) _____. Im ersten Kapitel stellt sich der Gründer mit all seinen relevanten (7) _____ und (8) _____ vor. Im nächsten Kapitel geht es dann um Marktchancen. Was ist meine (9) _____? Welche Produkte oder Dienstleistungen sollen (10) _____ werden und welchen (11) _____ haben sie? Gibt es schon (12) _____ Angebote und wie (13) _____ Sie sich von den Mitbewerbern ab? Im dritten Kapitel geht man auf die potenziellen (14) _____ ein. Welche (15) _____ habe ich im Blick? Wie hoch sind die (16) _____ meiner Zielgruppe? Das nächste Kapitel sollte sich mit dem (17) _____ beschäftigen. Zu welchem (18) _____ soll das Produkt verkauft werden? Soll das Produkt im stationären (19) _____ platziert werden oder ist ein (20) _____ vorteilhafter? In welchen (21) _____ sollen die Kunden auf das Produkt (22) _____ gemacht werden? Das fünfte Kapitel betrifft die (23) _____ Voraussetzungen. Möchte man eine (24) _____ oder eine andere Rechtsform gründen? Sind Genehmigungen von (25) _____ nötig? Welche (26) _____ sind zu erledigen? Zum Schluss geht es um die Finanzierung. Wie hoch sind die (27) _____? Wie viel (28) _____ muss man verkaufen, um einen (29) _____ zu erzielen? Wie hoch wird der (30) _____ sein? Benötigen Sie (31) _____ und wer stellt es zur (32) _____?

Füllwörter

1	Kapitel	9	Stärken	17	Fremdkapital	25	Handel
2	Kunden	10	tragfähig	18	Verfügung	26	Kapitalbedarf
3	rechtlichen	11	ausführliche	19	Kosten	27	Produkte
4	Behörden	12	Banken	20	Onlinevertrieb	28	Vorstellung
5	Nutzen	13	Kapitalgeber	21	Geschäftsidee	29	Schwächen
6	Formalitäten	14	Gewinn	22	angeboten	30	Zielgruppe
7	GmbH	15	Preis	23	Einkommen	31	vergleichbare
8	Medien	16	aufmerksam	24	Verkauf	32	heben

7. Ein neu gegründetes Unternehmen muss bei verschiedenen Stellen, u. a. bei der Gemeindebehörde, angemeldet werden. Entscheiden Sie, welche der nachfolgend genannten Stellen keine Ausfertigung der Gewerbeanzeige erhalten. Kreuzen Sie an.

A	Finanzamt	
B	Bundesagentur für Arbeit	
C	Berufsgenossenschaft	
D	Industrie- und Handelskammer	
E	Gewerbeaufsichtsamt	
F	Krankenkasse	

8. Würden Sie als Unternehmer die richtige Entscheidung treffen? Testen Sie sich selbst.

Bin ich ein Unternehmertyp?	
1.	<p>Sie eröffnen Anfang des Jahres eine Coffee-Bar. Sie denken, dass Sie sich gegen Ende des Jahres so gut etabliert haben, dass Sie zwei Mitarbeiter benötigen.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie stellen die zwei Mitarbeiter schon im Sommer ein, damit sie sich gut einarbeiten können.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie beobachten in den kommenden Monaten die Entwicklung und stellen im Herbst erstmal einen Mitarbeiter ein. Später dann evtl. den zweiten Mitarbeiter.</p>
2.	<p>Sie stellen fest, dass der Umsatz in den vergangenen Monaten stark zurückgegangen ist. Was unternehmen Sie, um die Gründe für die negative Entwicklung herauszufinden?</p> <p><input type="checkbox"/> Sie schauen sich das Verhalten Ihrer Konkurrenten an und sprechen mit Ihren Kunden.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie melden sich bei einem Marketing-Seminar an.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie holen sich bei Ihrem Bankberater Rat.</p>
3.	<p>Ihre Kunden wünschen sich kurze Lieferzeiten. Aus diesem Grund haben Sie von allen Artikeln größere Mengen auf Vorrat, sodass Sie auch eine größere Nachfrage befriedigen können. Ihr Bankberater ist der Auffassung, dass Ihre Vorgehensweise zu viel Kapital bindet.</p> <p><input type="checkbox"/> Bei Ihnen steht der Wunsch des Kunden an erster Stelle. Das spricht sich rum. Daher ändern Sie nichts.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie bestimmen für jeden Artikel die Menge, die Sie auf Vorrat halten wollen. Hierbei orientieren Sie sich an den Bestellmengen Ihrer Kunden und den Lieferzeiten Ihrer Lieferanten.</p>
4.	<p>Ihre Geschäfte laufen gut. Sie stecken jede Minute Ihrer Arbeitszeit in das Tagesgeschäft. Dabei bleibt der Überblick für das Gesamtunternehmen etwas auf der Strecke.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie konzentrieren sich noch mehr auf das Tagesgeschäft. Wenn man Erfolg haben will, muss man die Details im Blick haben.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie versuchen, einen Teil der täglichen Aufgaben an qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren, und nutzen die freie Zeit, um sich einen besseren Überblick über das Unternehmen zu verschaffen.</p>
5.	<p>Nehmen Sie an, Sie haben sich im Bereich Computertechnik selbstständig gemacht. Sie bieten neben Software auch Computerhardware in Form von PCs und Laptops an. In den letzten Monaten war der Verkauf von PCs stark rückläufig, der Softwareabsatz zunehmend und der Verkauf von Laptops gleichbleibend bei sinkenden Preisen.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie geben den Verkauf von Computerhardware auf und konzentrieren sich nur noch auf den Verkauf von Software.</p> <p><input type="checkbox"/> Sie analysieren die Ursachen für die Entwicklung und versuchen gegenzusteuern.</p>

Quelle: <https://www.existenzgruender.de/static/etraining/existenzgruendung/existenz/> [...] (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)

2 Das Zielsystem und das Leitbild eines Unternehmens interpretieren



Situation:

Daniel Grube stößt bei seiner Durchsicht des Fachmagazins „MANAGER VON MORGEN“ (MVM) auf ein Interview der Chefredaktion mit Konrad König, dem Vorstandsvorsitzenden der König & Klever AG. Das Interview erregt bei ihm besonderes Interesse. Zum einen handelt es sich bei der König & Klever AG um einen erfolgreichen Büromöbelhersteller und somit zukünftig um einen direkten Mitbewerber. Zum anderen hat er bei der König & Klever AG sowohl seine Ausbildung absolviert als auch seine ersten Berufsjahre verbracht.



Erfolg kommt nicht von ungefähr

MVM: Herr König, Ihr neues Verwaltungsgebäude kann sich durchaus sehen lassen. Wirklich beeindruckend.

König: Vielen Dank, unsere Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen. Besonderen Wert haben wir auch auf die Einrichtung von zwei behindertengerechten Arbeitsplätzen gelegt, die unseren beiden betroffenen Mitarbeitern die Arbeit wesentlich erleichtern.

MVM: Sie leiten ein Unternehmen, das viele Unternehmen mit seinen Produkten beliefert. In Ihrer Branche liefen die Geschäfte in letzter Zeit – auch konjunkturbedingt – nicht gerade glänzend. Ist es richtig, dass Sie nach einem Verlustjahr für das laufende Geschäftsjahr wieder auf einen Gewinn hoffen können?

König: Erfreulicherweise ist das richtig. Selbstverständlich war, ist und bleibt es unser oberstes Ziel, auf längere Sicht einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen.

MVM: Worauf führen Sie diese positive Entwicklung zurück?

König: Unser Ziel war eine Kostensenkung von 5%. Durch eine Reihe erfolgreicher Rationalisierungsmaßnahmen ist uns dies auch weitgehend gelungen. Wir arbeiten heute bedeutend wirtschaftlicher als noch vor drei Jahren. Durch den Einsatz moderner Fertigungsmaschinen war es zudem möglich, die Produktivität unseres Unternehmens zu verbessern, d.h., wir produzieren heute in der gleichen Zeit mehr Büromöbel als früher.

MVM: Reichen Ihre Überlegungen zum Thema Kostensenkung denn aus, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten?

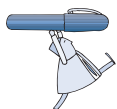
König: Nein, in den kommenden Jahren werden wir weitere Anstrengungen unternehmen müssen. Die Konkurrenz aus Fernost ist wahrlich nicht zu unterschätzen. Wir haben uns allerdings nicht nur auf die Senkung der Kosten konzentriert, sondern auch bei unseren neu entwickelten Produkten bezüglich Qualität und Umweltschutz noch einmal zulegen können. Die Absatzentwicklung zeigt deutlich, dass wir bei unseren Kunden richtig liegen. So konnten wir z. B. im Vergleich zum Vorjahr 10% mehr Schreibtische verkaufen. Zudem ist uns eine beträchtliche Umsatzsteigerung gelungen und wir konnten unseren alten Marktanteil, der in den letzten Jahren um 5% zurückgegangen war, fast wieder erreichen. Nicht unerwähnt lassen möchte ich an dieser Stelle auch, dass unsere neu entwickelten Produkte auf modernen Fertigungsmaschinen hergestellt werden, die wesentlich weniger Energie verbrauchen und darüber hinaus emissionsarm arbeiten.

MVM: Sicherlich hat sich Ihr gesamter Maßnahmenkatalog auch positiv auf die Sicherung der Arbeitsplätze ausgewirkt.

König: Nicht nur das. Darüber hinaus sind wir immer noch in der Lage, unseren Mitarbeitern Löhne und Gehälter zu zahlen, die über dem Branchentarif liegen.

MVM: Herr König, wir danken Ihnen für das Gespräch.

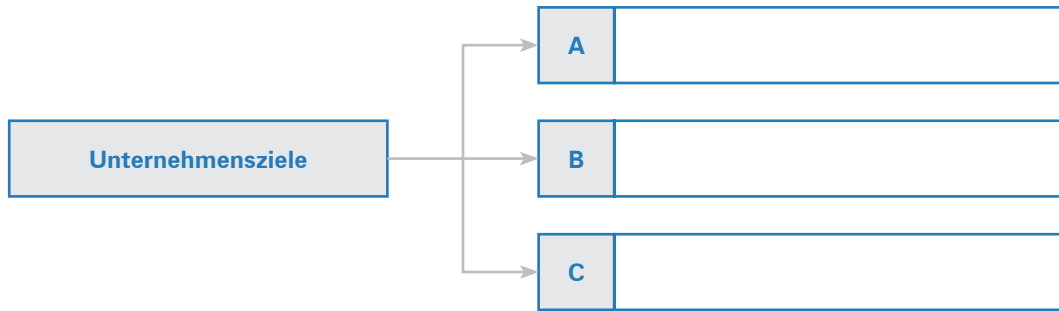
Randnotizen (Aufgabe 3)



Arbeitsaufträge:

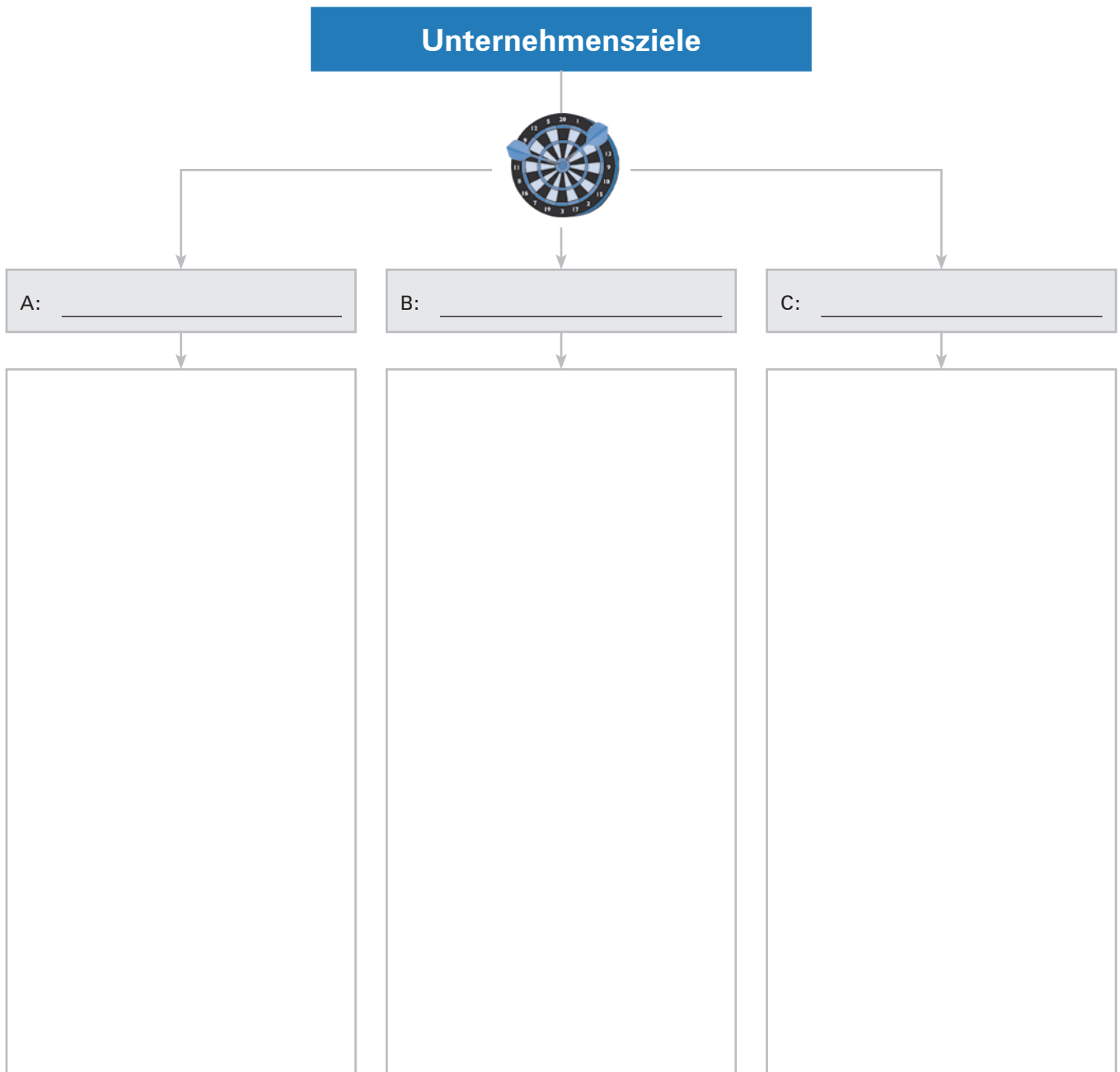
1. Unterstreichen Sie die verschiedenen Unternehmensziele, die im Interview genannt werden.

2. Die im Interview genannten Unternehmensziele können drei Kategorien (A, B oder C) zugeordnet werden. Finden Sie entsprechende Oberbegriffe.



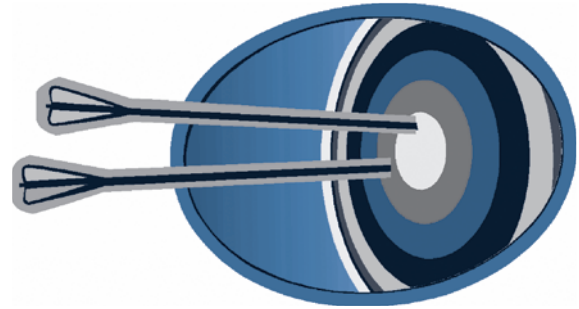
3. Ordnen Sie die im Interview genannten Unternehmensziele per Randnotiz (A, B oder C) den drei Kategorien zu.

4. Erstellen Sie mithilfe der vorgegebenen Struktur eine Übersicht zum Thema Unternehmensziele.



5. Die SMART-Zielformel legt fest, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Wofür stehen die einzelnen Buchstaben?

S	
M	
A	
R	
T	



6. Die König & Klever AG beabsichtigt, im kommenden Jahr neue Schreibtischmodelle auf den Markt zu bringen. In diesem Zusammenhang soll der Umsatz in der Produktgruppe Schreibtische in Absprache mit dem Betriebsrat um 10% im Vergleich zum Vorjahr erhöht werden. Marktforschungsergebnissen zufolge erscheint dieses Ziel erreichbar.

Prüfen Sie, ob die Zielvorgabe der SMART-Zielformel entspricht.

Entspricht die Zielvorgabe der SMART-Zielformel?		ja/nein
S		
M		
A		
R		
T		

7. Im Goslarer Gewerbepark hat sich vor einigen Jahren auf dem Nachbargrundstück die Weber Metallbau GmbH angesiedelt.

Aufgrund der schwierigen Auftragslage hat die Geschäftsführung der Weber Metallbau GmbH ihren Mitarbeitern in Form einer E-Mail mitgeteilt, dass die Kosten im Produktionsbereich um 30% gesenkt werden müssen.

Prüfen Sie auch hier, ob die Zielvorgabe der SMART-Zielformel entspricht.

Entspricht die Zielvorgabe der SMART-Zielformel?		ja/nein
S		
M		
A		
R		
T		

8. Die Geschäftsführung der König & Klever AG möchte gerne wissen, wie sich die Unternehmenssituation in den letzten beiden Jahren entwickelt hat. Hierzu sollen folgende wirtschaftliche Kennzahlen ausgewertet werden:

- Gewinn,
- Eigenkapitalrentabilität,
- Wirtschaftlichkeit,
- Arbeitsproduktivität,
- Kapitalproduktivität.

Ermitteln Sie anhand der unten stehenden Daten die Kennzahlen sowohl für das abgelaufene Geschäftsjahr (Jahr 02) als auch für das Vorjahr (Jahr 01) und fügen Sie sie in die nachfolgende Tabelle ein.

Runden Sie die Ergebnisse auf zwei Stellen hinter dem Komma (Ausnahme: Arbeitsproduktivität und Kapitalproduktivität auf vier Stellen hinter dem Komma runden.)



Daten	Vorjahr (Jahr 01)	abgelaufenes Jahr (Jahr 02)
Mitarbeiter	420	420
Arbeitszeit	50 Wochen, 8 Std. an 5 Tagen	52 Wochen, 8 Std. an 5 Tagen
Ausbringungsmenge ¹	50 000 Stück	52 000 Stück
Eigenkapital	13 500 000,00 EUR	14 000 000,00 EUR
Sachkapital (insb. Maschinen)	6 000 000,00 EUR	6 000 000,00 EUR
Kosten/Aufwendungen	7 800 000,00 EUR	8 000 000,00 EUR
Umsatz/Erträge ²	10 600 000,00 EUR	11 000 000,00 EUR

Kennzahlen	Jahr 01	Jahr 02	Ergebnis des Vergleichs in %
Gewinn ³ bzw. Verlust			
Eigenkapitalrentabilität ⁴			
Wirtschaftlichkeit			
Arbeitsproduktivität (Arbeitsstd.)			
Kapitalproduktivität			

Infobox

Hinweise zu den Fußnoten:

- 1 Ausbringungsmenge = Produktionsmenge
- 2 Umsatz/Erträge = verkaufte Menge · Preis je Stück
- 3 Gewinn = Umsatz – Kosten
- 4 Eigenkapitalrentabilität = $\frac{\text{Gewinn} \cdot 100}{\text{Eigenkapital}}$

Nebenrechnungen:

A large grid of graph paper for calculations, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.

9. Begründen Sie, ob es möglich ist, dass die Wirtschaftlichkeit sinkt, obwohl der Umsatz gestiegen ist.

10. Beschreiben Sie zwei grundsätzliche Möglichkeiten, die Umsatzerlöse zu erhöhen.

➤

➤

11. Erläutern Sie, welche Auswirkungen eine Preissenkung auf die Wirtschaftlichkeit haben kann.

12. Erklären Sie, welche Auswirkungen Kostensenkungsmaßnahmen auf die Wirtschaftlichkeit haben.



13. Ergänzen sich zwei Ziele, spricht man von Zielharmonie. Auf der anderen Seite ist es denkbar, dass sich zwei Ziele nicht miteinander vereinbaren lassen. In diesem Fall ist von Zielkonflikten die Rede. Darüber hinaus ist es möglich, dass sich zwei Ziele gegenseitig überhaupt nicht beeinflussen. Hier spricht man von Zielindifferenz.

Nennen Sie jeweils ein Beispiel für

- Ziele, die sich ergänzen,
- Ziele, die sich ausschließen, und
- Ziele, die sich nicht beeinflussen.

Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Zielharmonie	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

Zielkonflikt	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

Zielindifferenz	
Ziel 1	Ziel 2
Begründung:	

14. Obwohl sich die Führung der König & Klever AG darüber im Klaren ist, dass die Umsetzung in der Praxis sehr schwierig ist, versucht sie die Unternehmensziele in Anlehnung an das Stakeholder-Konzept festzulegen.

14.1 Nennen Sie die verschiedenen **Stakeholder** der König & Klever AG.

Stakeholder	

14.2 Erläutern Sie den Unterschied zwischen dem Shareholder- und dem Stakeholder-Konzept, indem Sie folgenden Lückentext bearbeiten.

Shareholder- vs. Stakeholder-Konzept

Beim Shareholder-Konzept stehen die Interessen der (1) _____ im Vordergrund. Das Ziel der Unternehmensleitung besteht somit darin, für die Eigenkapitalgeber eine langfristige (2) _____ zu erreichen. Das Stakeholder-Konzept erweitert den Shareholder-Ansatz, indem zusätzlich zu den finanziellen Zielen auch (3) _____ und (4) _____ Ziele verfolgt werden sollen.

14.3 Zwischen den Zielen der verschiedenen Stakeholder bestehen nicht selten Interessenskonflikte. Erläutern Sie, warum das Ziel der Eigenkapitalgeber, hohe Gewinne zu erzielen, mit der Forderung der Mitarbeiter nach hohen Löhnen und Gehältern kollidiert.

14.4 Die Mitarbeiterzufriedenheit bei der König & Klever AG ist seit Jahren sehr hoch, da u. a. das gezahlte Weihnachtsgeld weit über dem Branchendurchschnitt liegt. Erläutern Sie, warum sich die hieraus resultierenden höheren Kosten nicht zwingend negativ auf den Gewinn auswirken müssen.

15. Das abgebildete Unternehmensleitbild stammt von einem weltweit tätigen Sportartikelhersteller und verdeutlicht die Unternehmensphilosophie des Unternehmens. Arbeiten Sie heraus, welche Stakeholder im Unternehmensleitbild mit welchen Zielsetzungen angesprochen werden.

Leitbild und Werte

Leistung. Leidenschaft. Integrität. Vielfalt.

Diese Werte kommen aus der Welt des Sports und Sport ist die Seele unseres Unternehmens. Er ist die Verbindung zwischen unserer Vergangenheit und unserer Gegenwart - und er weist uns den Weg in die Zukunft.

Da alle unsere Mitarbeiter diese Werte verinnerlicht haben, können wir:

- für Innovation sorgen und qualitativ hochwertige Produkte anbieten,
- über ethnische und regionale Unterschiede hinweg gut zusammenarbeiten und
- hohe Umsätze und Gewinne erzielen.

Wir sind ein Unternehmen, dem unsere Stakeholder vertrauen können.

Verantwortliches Handeln ist Bestandteil unserer täglichen Arbeit und bedeutet für uns:

- die Arbeitsbedingungen in den Fabriken unserer Zulieferer zu verbessern,
- mit den Lieferanten zu fairen Konditionen zusammenzuarbeiten,
- die Umweltauswirkungen unserer Tätigkeiten zu reduzieren,
- uns um das Wohlergehen und die Entwicklung unserer Mitarbeiter zu kümmern,
- für die Menschen in den Ländern, in denen wir tätig sind, positive Veränderungen herbeizuführen.

Wir wollen einen Beitrag zu einer nachhaltigen, d.h. sozialverträglichen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Hierbei unterstützen wir soziale und ökologische Projekte und kooperieren mit Unternehmen und Organisationen mit derselben Zielsetzung.

Stakeholder	Ziele

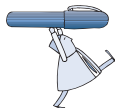
3 Ein Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld analysieren



Situation:

Bevor sich Daniel Grube dazu entschlossen hat, den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit zu wagen, war er bei der König & Klever AG als kaufmännischer Auszubildender und im Anschluss daran als Sachbearbeiter im Vertrieb beschäftigt. Die Erfahrungen, die er in diesem größeren mittelständischen Unternehmen gesammelt hat, möchte er nicht missen. Den Einblick in die verschiedenen Abteilungen während seiner Ausbildung und den täglichen Umgang mit Kundenaufträgen wird er für seine zukünftige Selbstständigkeit gewinnbringend nutzen können.

Eine typische Auftragsbearbeitung lief dabei wie folgt ab: Die König & Klever AG erhält von einem Kunden, in diesem Fall der Bauer GmbH aus Bochum, eine Anfrage über die Lieferung von 200 Schreibtischen. Die Schreibtische sollen nach speziellen Kundenwünschen gefertigt werden. Die König & Klever AG prüft die technische und wirtschaftliche Machbarkeit und unterbreitet der Bauer GmbH ein entsprechendes Angebot. Nach kurzer Überlegung gibt die Bauer GmbH die Bestellung auf. Nun kann der Auftrag bearbeitet werden.



Arbeitsaufträge:

1. Die König & Klever AG ist auf verschiedenen Märkten tätig und dort mit anderen Unternehmen auf vielfältige Weise verbunden. Veranschaulichen Sie diesen Sachverhalt, indem Sie das Schaubild auf S. 23 (Material 1) ergänzen.
2. Die Abwicklung des in der Situation beschriebenen Kundenauftrags vollzieht sich in vielen kleinen Teilschritten. Hieran sind verschiedene Abteilungen der König & Klever AG beteiligt.
 - 2.1 Vervollständigen Sie in diesem Zusammenhang die Tabelle auf S. 24 (Material 2), indem Sie auf S. 25 die dort angeführten Begriffe und Vorgänge den Beziehungspfeilen in dem Schaubild (Material 3) zuweisen und in die Tabelle eintragen.
 - 2.2 Entscheiden Sie auch, ob es sich in den einzelnen Fällen um einen Güter- oder Geldstrom handelt.

Vorgänge	Güter- oder Geldstrom
Einlagerung der 200 Schreibtische	
Überweisung des Kunden	

3. Im Wirtschaftsleben finden sich viele verschiedene Betriebe, die unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Gliedern Sie die in der Tabelle auf S. 26 (Material 4) aufgelisteten Betriebe hinsichtlich der folgenden Merkmale:
 - nach den Wirtschaftsbereichen,
 - nach der Gewinnverwendung,
 - nach der Art der erstellten Leistung.
4. Ordnen Sie die unter Material 5 aufgeführten Unternehmen in einer sinnvollen Reihenfolge an und machen Sie deutlich, welche Beziehung (hier: Unternehmen X liefert _____ an Unternehmen Y) zwischen den Unternehmen besteht.

1 Den Wertschöpfungsprozess für das externe und interne Rechnungswesen beschreiben



Situation:

Daniel Grube, Mitgründer der DG Bürodesign OHG, nimmt sich gerne Zeit für neue Auszubildende. Er selbst ist gelernter Industriekaufmann und hat in den letzten Jahren durch seine unternehmerischen Tätigkeiten viel dazugelernt. Vor allem die Zeiten als Einzelunternehmer, in denen Daniel Grube sehr viele Aufgaben allein bewältigen musste, sind ihm prägend in Erinnerung geblieben. Der Bereich Buchhaltung hat Daniel Grube dabei besonders herausgefordert und es ist ihm ein persönliches Anliegen, dass seine Auszubildenden fit in diesem Bereich sind. Mittlerweile ist die DG Bürodesign OHG so groß, dass es in jeder Abteilung Experten gibt, die ihren Fachbereich ausgezeichnet beherrschen. Von all diesen Experten sollen die neuen Auszubildenden René Drawe und Mira Decker profitieren.



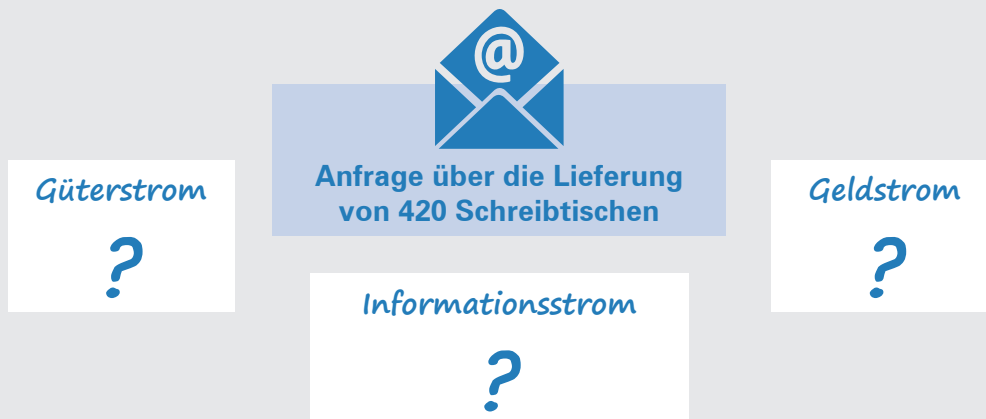
Herr Grube begleitet die Auszubildenden an ihrem ersten Tag in die Abteilung Buchhaltung. Hier sollen sie von der zuständigen Leiterin, Isabell Stern, ausgebildet werden.

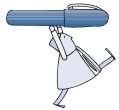
Frau Stern: Guten Morgen, Herr Grube, guten Morgen, Frau Decker und Herr Drawe! Schön, dass Sie da sind. Ich möchte Ihnen an Ihrem ersten Tag hier zunächst einen kleinen Überblick über unseren Aufgabenbereich geben.

Herr Grube: Guten Morgen, Frau Stern! Ich freue mich, dass Sie sich so engagiert bei der Fort- und Ausbildung neuer Mitarbeiter einsetzen. Unsere neuen Auszubildenden haben bereits erste Erfahrungen im Bereich der Buchführung. Sie haben ihre allgemeine Hochschulreife an einem Beruflichen Gymnasium Wirtschaft erworben.



Frau Stern: Das ist super, dann schauen wir mal, wie gut Sie sich noch an industrielle Leistungserstellungsprozesse und den Bereich Rechnungswesen erinnern. Sie wissen bereits, dass die DG Bürodesign OHG erfolgreich Büromöbel herstellt und diese vertreibt. Dem erfolgreichen Güterstrom steht ein Geldstrom in entgegengesetzter Richtung gegenüber. Um einen reibungslosen Ablauf des Güter- und Geldstroms zu gewährleisten, ist ein funktionierender Informationsstrom notwendig. Erhalten wir also beispielsweise eine Anfrage von einem Kunden, so werden dadurch verschiedene Prozesse angestoßen. Hier habe ich zum Beispiel eine Anfrage der Möbelhaus Krause GmbH über die Lieferung von 420 Schreibtischen. Ich möchte mir mit Ihnen nun kurz die Prozesse anschauen, die bei uns erfolgen müssen, um den Kunden beliefern zu können.





Arbeitsaufträge:

1. Definieren Sie kurz die Begriffe Güter-, Geld- und Informationsstrom und beschreiben Sie die drei Ströme aus Sicht der DG Bürodesign OHG am Beispiel der eingegangenen Anfrage über die Lieferung von 420 Schreibtischen.

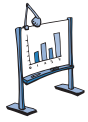
Anfrage der Möbelhaus Krause GmbH über die Lieferung von 420 Schreibtischen	
Güterstrom	
Begriffsdefinition	
DG Bürodesign OHG	
Geldstrom	
Begriffsdefinition	
DG Bürodesign OHG	
Informationsstrom	
Begriffsdefinition	
DG Bürodesign OHG	

2. Ordnen Sie die folgenden Ereignisse den drei Strömen (Güter-, Geld- und Informationsstrom) zu.

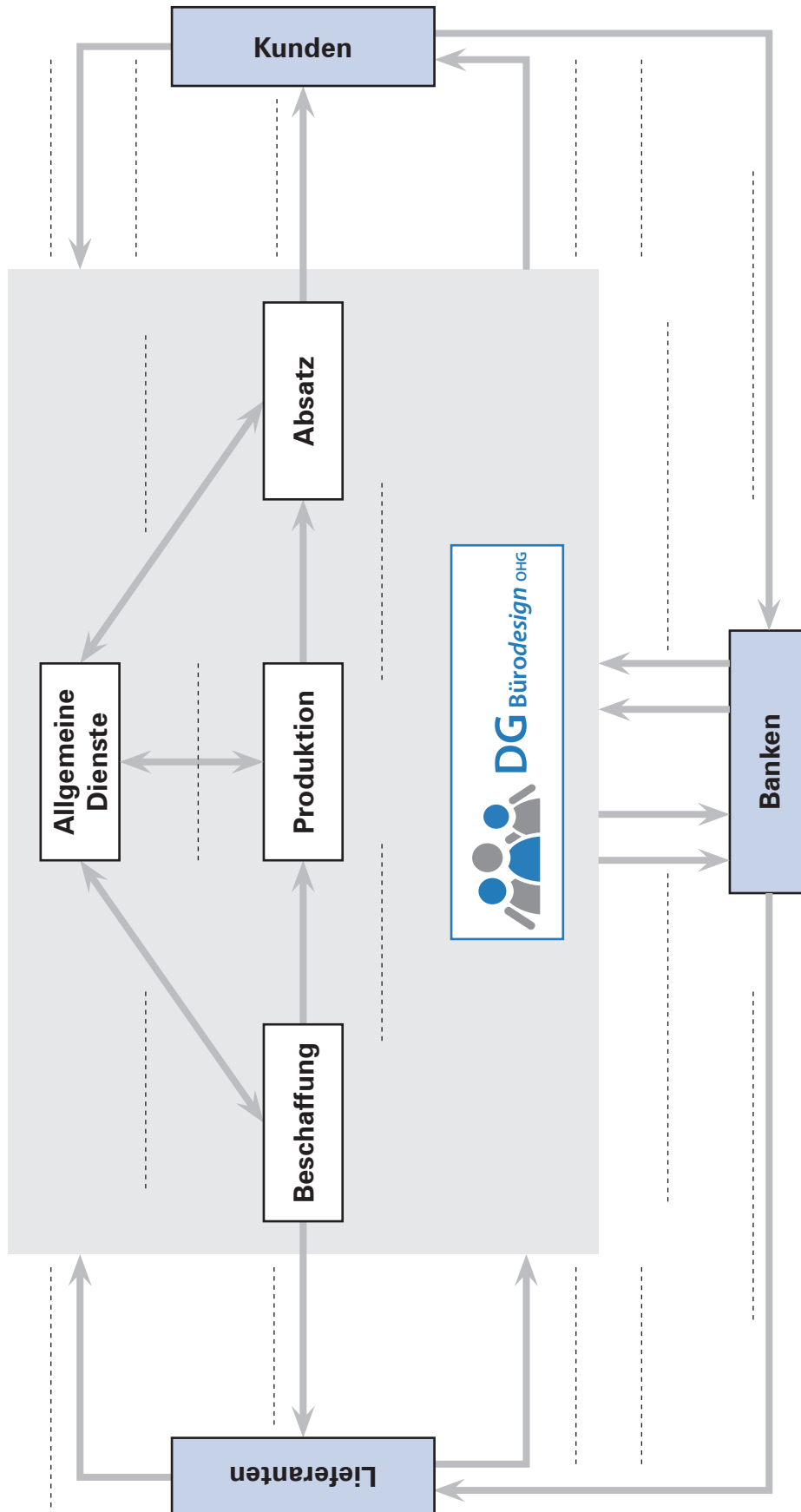
Nr.	Ereignis	Strom
1	Die Bleibtreu GmbH richtet eine Anfrage an die DG Bürodesign OHG.	
2	Die Bleibtreu GmbH erhält ein Angebot von der DG Bürodesign OHG.	
3	Die DG Bürodesign OHG entrichtet Gewerbesteuer an die zuständige Gemeinde.	
4	Die DG Bürodesign OHG schließt einen Kreditvertrag mit der Clever-Spar-Bank und erhält 800 000,00 EUR zur Anschaffung einer neuen Maschine.	
5	Die DG Bürodesign OHG bestellt Material bei der Holzfabrik Krug KG.	
6	Die DG Bürodesign OHG erhält Material zusammen mit einem Lieferschein von der Holzfabrik Krug KG.	
7	Die Bleibtreu GmbH erhält die bestellte Ware und eine Rechnung von der DG Bürodesign OHG.	

3. Veranschaulichen Sie die Güter-, Geld- und Informationsströme der nachfolgenden Ereignisse mit Hilfe von Material 1. Färben Sie die entsprechenden Pfeile blau für Güterströme, grün für Informationsströme und rot für Geldströme. Beschriften Sie die Ströme.

- ① Die Möbelhaus Krause GmbH stellt eine Anfrage über die Lieferung von 420 Schreibtischen an die DG Bürodesign OHG.
- ② Die DG Bürodesign OHG erstellt ein Angebot über die Lieferung von 420 Schreibtischen für die Möbelhaus Krause GmbH.
- ③ Die Möbelhaus Krause GmbH erteilt der DG Bürodesign OHG einen Auftrag über die Lieferung von 420 Schreibtischen.
- ④ Die DG Bürodesign OHG beschafft die nötigen Produktionsfaktoren.
- ⑤ Die DG Bürodesign OHG erhält eine Rechnung über die gelieferten Produktionsfaktoren.
- ⑥ Die in Auftrag gegebenen Schreibtische werden produziert.
- ⑦ Die 420 Schreibtische werden ausgeliefert.
- ⑧ Der Möbelhaus Krause GmbH werden die gelieferten Schreibtische in Rechnung gestellt.
- ⑨ Die Möbelhaus Krause GmbH bezahlt die Ware.
- ⑩ Die DG Bürodesign OHG bezahlt die eingekauften Produktionsfaktoren.



Material 1: Schaubild





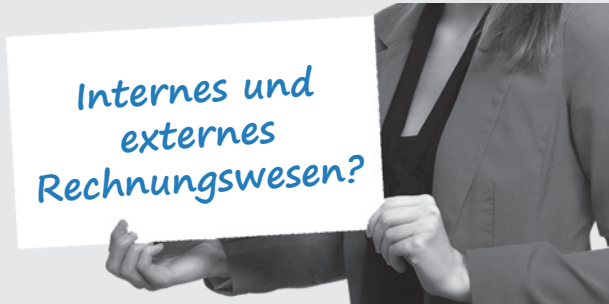
Fortsetzung der Situation:

Frau Stern ist begeistert von dem Wissen der neuen Auszubildenden, Mira Decker und René Drawe. Sie freut sich schon, weiter mit ihnen zu arbeiten.

Frau Stern: Das haben Sie toll gemacht. Ich bin begeistert, wie viel Fachwissen Sie mitbringen. Wir sind natürlich in der Abteilung Buchhaltung nicht für alle Prozesse verantwortlich, müssen allerdings alle Geld- und Güterströme erfassen.

Herr Grube: Und die korrekte Erfassung aller Geld- und Güterströme ist enorm wichtig. Nicht nur weil wir rechtlich dazu verpflichtet sind, sondern weil wir diese Daten auch intern nutzen.

Frau Stern: Das ist ein guter Punkt, Herr Grube. Frau Decker und Herr Drawe, Sie kennen sich bestimmt mit den Teilbereichen des Rechnungswesens aus.



4. Vervollständigen Sie die nachfolgende Übersicht zum Rechnungswesen.

Rechnungswesen
Funktionen:
➤ _____
➤ _____
➤ _____

Internes Rechnungswesen
Zuständige Abteilung bei der DG Bürodesign OHG: _____
Aufgaben:
➤ _____
➤ _____
➤ _____
Adressaten:
➤ _____

Externes Rechnungswesen
Zuständige Abteilung bei der DG Bürodesign OHG: _____
Aufgaben:
➤ _____
➤ _____
Adressaten:
➤ _____
➤ _____
➤ _____
➤ _____

5. Ordnen Sie die nachfolgenden Tätigkeiten dem internen bzw. externen Rechnungswesen zu.

Nr.	Tätigkeit	Einordnung im Rechnungswesen
1	Die DG Bürodesign OHG kauft Rohstoffe in bar und erfasst diesen Geschäftsvorfall.	
2	Frau Meier kalkuliert Verkaufspreise für die neu im Sortiment aufgenommenen Schreibtische.	
3	Herr Karstens stellt die Umsatz- und Gewinnentwicklung der DG Bürodesign OHG für die vergangenen fünf Jahre dar.	
4	Herr Stremm ermittelt den Gewinn des aktuellen Geschäftsjahres.	
5	Frau Kleine plant den Personalbedarf für die kommenden drei Jahre. Sie hält ihre Ergebnisse in einem Personalplan fest.	
6	Frau Stern bereitet den Jahresabschluss des aktuellen Geschäftsjahres vor.	
7	Frau Schmidt ermittelt die Selbstkosten, die bei der Produktion des neuen Büroschranksystems entstehen.	
8	Eine Produktionsmaschine der DG Bürodesign OHG wurde stark beschädigt. Herr Posch erfasst diese Wertminderung.	
9	Die Umsätze der Schreibtischserie MELLE sind in den letzten Jahren deutlich gesunken. Es werden Überlegungen angestellt, ob diese aus dem Sortiment genommen werden sollen.	
10	Herr Meißen vergleicht die Eigenkapitalrentabilität der DG Bürodesign OHG der letzten drei Jahre mit der Eigenkapitalrentabilität anderer erfolgreicher Unternehmen der Büromöbelbranche.	

14 Die Unternehmenssituation anhand von Kennzahlen beurteilen



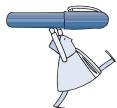
Situation:

Die DG Bürodesign OHG hat die Bewertung des Vermögens und der Schulden erledigt und den Jahresabschluss für das aktuelle Geschäftsjahr erstellt. Für sie scheint es ein erfolgreiches Jahr gewesen zu sein, schließlich hat das Unternehmen doch einen guten Jahresüberschuss erwirtschaftet.



Der Ausweis des Jahresüberschusses genügt den Geschäftsführern nicht. Sie sind der Ansicht, dass man erst nach Auswertung des aktuellen Jahresabschlusses und einem Vergleich mit den Vorjahreswerten zu einer gesicherten Meinung gelangen könne. Aus diesem Grund bitten sie die Controllingabteilung um eine Auswertung.

Für den kommenden Arbeitstag bittet der Abteilungsleiter Victor Castro daher um Mitarbeit bei der Aufbereitung des Jahresabschlusses und der Ermittlung und dem Vergleich der für die DG Bürodesign OHG wichtigen Bilanzkennzahlen.



Arbeitsaufträge:

1. Bereiten Sie die Bilanz der DG Bürodesign OHG (Material 1 auf S. 178) zur Analyse auf, indem Sie eine Strukturbilanz erstellen.

Aktiva	Strukturbilanz der DG Bürodesign OHG	Passiva
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

2. Ordnen Sie die gegebenen Kennzahlen (siehe Folgeseite „Füllwörter“) den Kennzahlenarten zu. Ergänzen Sie bei der jeweiligen Kennzahlenart, ob es sich um Bilanz- oder Erfolgskennzahlen (B bzw. E) handelt.

Nennen Sie die jeweilige Formel zur Berechnung der Kennzahl.

Kennzahlen zur Vermögensstruktur <input type="checkbox"/>	
Kennzahl	Formel
Anlagenintensität	

Kennzahlen zur Kapitalstruktur <input type="checkbox"/>	
Kennzahl	Formel

Kennzahlen zur Anlagenfinanzierung <input type="checkbox"/>	
Kennzahl	Formel

Kennzahlen zur Liquidität <input type="checkbox"/>	
Kennzahl	Formel

Rentabilitätskennzahlen <input type="text"/>	
Kennzahl	Formel

Füllwörter			
1	Verschuldungsgrad	8	Eigenkapitalrentabilität
2	Umsatzrentabilität	9	Umlaufintensität
3	Forderungsquote	10	Liquidität 1. Grades
4	Fremdkapitalquote	11	Anlagenintensität ✓
5	Vorratsquote	12	Deckungsgrad II
6	Eigenkapitalquote	13	Gesamtkapitalrentabilität
7	Deckungsgrad I	14	Liquidität 2. Grades

3. Berechnen Sie für die DG Bürodesign OHG die aufgeführten Kennzahlen für das aktuelle Geschäftsjahr. Nutzen Sie als Datengrundlage die in Arbeitsauftrag 1 erstellte Strukturbilanz und die GuV-Rechnung aus Material 1 auf S. 178. Tragen Sie anschließend die bereits vorliegenden Werte des Vorjahres ein (Material 2 auf S. 178) und bestimmen Sie die jeweilige Veränderung. Analysieren Sie die Kennzahlen gemäß des in Material 3 auf S. 179 erläuterten Vorgehens.

Kennzahlen zur <input type="text"/>					
Kennzahl	Geschäftsjahr (%)	Vorjahr (%)	Entwicklung (Prozentpunkte)	Abweichung vom Branchendurchschnitt (Prozentpunkte)	Branchendurchschnitt (%)
Anlagenintensität					55,00
Umlaufintensität					45,00
Analyse:					
1. Aussage: _____					

