

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

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

Verfasser:

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

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

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

* * * * *

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

2. Auflage 2020

© 2018 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

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

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0662-0

Vorwort

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

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

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

Hinweis zur 2. Auflage

Die Neuauflage berücksichtigt die Vorgaben des **Rundschreibens an die Fachschaften Wirtschaft vom Juli 2019**. Alle Formeln wurden auf die neue Merkhilfe angepasst. Ferner gibt es nun einen Anhang mit den Gesetzesauszügen zum Jahresabschluss und einer Formelsammlung.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Augsburg und seiner Unternehmen

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

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

1	Kennzahlen zur Beurteilung eines Unternehmens aus den Interessenlagen der Anspruchsgruppen ermitteln	17
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----






Handlungssituation 1: Zufriedenstellung der Anspruchsgruppen mithilfe der Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse überprüfen

1.1	Anspruchsgruppen einer Unternehmung	19
1.1.1	Übersicht über die Anspruchsgruppen	19
1.1.2	Beiträge der Anspruchsgruppen und die entsprechenden Ansprüche	19
1.2	Begriff und Ziel der Jahresabschlussanalyse	21
1.3	Bilanzanalyse	21
1.3.1	Strukturbilanz	21
1.3.2	Bildung von Bilanzkennzahlen	24
1.3.2.1	Kennzahlen zur Vermögensstruktur	24
1.3.2.2	Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Kapitalaufbringung)	25
1.3.2.3	Kennzahlen zur Finanzstruktur	27
1.3.2.4	Working Capital	28
1.4	Liquiditätsanalyse	29
1.4.1	Begriff Liquidität	29
1.4.2	Berechnung und Beurteilung der Liquiditätsgrade	29
1.5	Erfolgsanalyse	33



Handlungssituation 2: Gewinn- und Verlustrechnung mithilfe geeigneter Kennzahlen beurteilen

1.5.1	Kennzahlen der Finanz- und Ertragskraft	34
1.5.1.1	Ausgangsdaten für die Beispielrechnungen	34
1.5.1.2	Rentabilitätskennzahlen	35
1.5.1.3	Return on Investment (ROI)	37
1.5.1.4	Leverage-Effekt	43
1.5.1.5	Cashflow-Analyse	46
1.5.1.6	Dynamischer Verschuldungsgrad	47
1.5.1.7	EBIT	48
1.6	Aus den Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse finanzwirtschaftliche Ziele und Handlungsempfehlungen ableiten	51

Handlungssituation 3: Finanzwirtschaftliche Ziele und Handlungsempfehlungen aus einer konkreten Jahresabschlussanalyse ableiten	51	
1.6.1 Finanzwirtschaftliche Ziele	51	
1.6.2 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	52	
1.6.3 Grenzen der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses	54	
2 Nach Vergleich zwischen Kreditfinanzierung und Leasing über den Einsatz von Leasing entscheiden	59	
Handlungssituation 4: Die Beschaffungen von Anlagegütern unter Einsatz von Leasing prüfen	59	
2.1 Begriff Leasing	59	
2.2 Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	60	
2.3 Rechnerischer Vergleich zwischen Finance-Leasing und Kreditfinanzierung	61	
2.4 Beurteilung des Leasings	63	
2.5 Beurteilung der Fremdfinanzierung	63	
3 Den Einsatz von Factoring prüfen und die Auswirkung auf Bilanz und Erfolg beurteilen	67	
Handlungssituation 5: Über den Einsatz von Factoring entscheiden	67	
3.1 Begriff Factoring und dessen Ablauf	68	
3.2 Funktionen des Factors	68	
3.3 Bedeutung und Beurteilung des Factorings	69	
4 Zur Kapazitätserweiterung den Lohmann-Ruchti-Effekt nutzen	71	
Handlungssituation 6: Abschreibungsrückflüsse zur Kapazitätserweiterung nutzen	71	
4.1 Grundsätzliches zur Finanzierung aus Abschreibungsrückflüssen	72	
4.2 Lohmann-Ruchti-Effekt	72	
4.2.1 Erweiterung der Periodenkapazität	72	
4.2.2 Betrachtung der Gesamtkapazität	74	
4.2.3 Bedingungen und Grenzen des Kapazitätserweiterungseffekts	75	
5 Den Faktor Zeit bei Investitionsentscheidungen einbeziehen	79	
Handlungssituation 7: Investitionsalternativen mithilfe der Kapitalwertmethode vergleichen	79	
5.1 Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungsverfahren	80	
5.2 Kapitalwertmethode	81	
5.3 Kritik an der Kapitalwertmethode	84	

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

1 Ausgehend von einem Unternehmensleitbild und einer strategischen Situationsanalyse eine Balanced Scorecard erstellen	87	
Handlungssituation 1: Mithilfe der Balanced Scorecard für eine gegebene Unternehmenssituation strategische Ziele, operative Maßnahmen und geeignete Messgrößen bestimmen	87	
1.1 Begriff und Funktionen des Controllings	89	
1.1.1 Begriffsklärungen	89	
1.1.2 Aufgaben des Controllings	89	
1.1.3 Arten des Controllings	90	

1.2	SWOT-Analyse als Instrument des strategischen Controllings	91
1.2.1	Grundlegendes	91
1.2.2	Stärken-Schwächen-Analyse	91
1.2.3	Chancen-Risiken-Analyse	93
1.2.4	SWOT-Analyse	93
1.3	Balanced Scorecard (BSC)	99
1.3.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard	99
1.3.2	Schritte zur Erstellung einer Balanced Scorecard	100
1.3.3	Ursache-Wirkungs-Ketten	102
1.3.4	Balanced-Scorecard-Kennzahlensystem	103
1.3.4.1	Überblick über das Kennzahlensystem Balanced Scorecard und die Bedeutung von Kennzahlensystemen	103
1.3.4.2	Kennzahlen der Finanzperspektive	104
1.3.4.3	Kennzahlen der Kundenperspektive	104
1.3.4.4	Kennzahlen der Prozessperspektive	106
1.3.4.5	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive	107
1.3.4.6	Beurteilung des Konzepts der Balanced Scorecard	109
2	Im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis Abweichungen ermitteln und analysieren	113



Handlungssituation 2: Durch Soll-Ist-Vergleich unwirtschaftliches Handeln aufdecken und die Verantwortlichen benennen **113**

2.1	Begriffbestimmungen zur Plankostenrechnung	114
2.2	Aufbau, Ablauf und Aufgaben der Plankostenrechnung	115
2.2.1	Aufbau und Ablauf der Plankostenrechnung	115
2.2.2	Aufgaben der Plankostenrechnung	116
2.3	Kostenartenrechnung als Planungsrechnung	116
2.3.1	Planung der Einzelkosten	116
2.3.2	Planung der Gemeinkosten	117
2.4	Kostenstellenrechnung als flexible Plankostenrechnung	118
2.5	Kostenträgerrechnung (Zuschlagskalkulation)	119
2.6	Sollkosten	120
2.7	Soll-Ist-Kostenvergleich (Kostenkontrolle)	121

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

1 Leistungsabhängige und leistungsunabhängige Produktionsfaktoren unterscheiden, Verbrauchsfunktionen erstellen und Kostenfunktionen ableiten **128**



Handlungssituation 1: Zusammenhänge im industriellen Fertigungsprozess mithilfe von Produktionsfaktoren, Verbrauchs- und Kostenfunktionen aufzeigen **128**

1.1	Die Produktionsfunktion	129
1.2	Kostenbegriff und allgemeine Kostenfunktion	130
1.3	Kosten von leistungsunabhängigen und leistungsabhängigen Produktionsfaktoren	131
1.3.1	Begriffe fixe und variable Kosten	131
1.3.2	Kostenfunktion für die Berechnung der Gesamtkosten	131
1.3.3	Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten	131
1.3.4	Kosteneinflussgrößen	134
1.3.5	Kapazität und Beschäftigungsgrad	135

2	Anpassungsformen bei Änderung der Beschäftigung zwischen konstanter und variabler Betriebsgröße unterscheiden und entsprechend auswählen	138
2.1	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen auf die Kosten aufzeigen und relevante Anpassungsformen auswählen	138
	Handlungssituation 2: Auf der Grundlage einer Beschäftigungssituation die Kosten verschiedener Anpassungsformen aufzeigen und eine Entscheidung treffen	138
2.1.1	Überblick über die Anpassungsformen	139
2.1.2	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen bei konstanter Betriebsgröße	139
	2.1.2.1 Kostenverläufe bei Schwankungen innerhalb der Kapazitätsgrenze	139
	2.1.2.2 Kostenverläufe bei Überschreiten der Kapazitätsgrenze	140
2.1.3	Auswirkungen von Beschäftigungsänderungen bei variabler Betriebsgröße	144
	2.1.3.1 Kostenverläufe bei multipler Betriebsgrößenänderung	144
	2.1.3.2 Kostenverläufe bei mutativer Betriebserweiterung	149
2.2	Das Betriebsergebnis durch die Wahl geeigneter Anpassungsformen optimieren	158
	Handlungssituation 3: Die Ergebniswirksamkeit verschiedener Anpassungsformen prüfen und die optimale Alternative auswählen	158
2.2.1	Betriebliches Ergebnis als Grundlage für die Anpassungsoptimierung	159
2.2.2	Ergebnisoptimierung am Beispiel von Anpassungsformen bei konstanter Betriebsgröße	159
2.2.3	Ergebnisoptimierung am Beispiel von Anpassungsformen bei variabler Betriebsgröße	161
2.3	Berücksichtigung von nicht ergebnisorientierten Entscheidungsgrößen	163
2.3.1	Abgrenzung von internen und externen Effekten wirtschaftlichen Handelns	163
2.3.2	Gesellschaftliche Kosten	163
2.3.3	Gesellschaftliche Erträge	164

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

1	Motivationskonzepte auf der Grundlage verschiedener Theorien entwerfen	168
	Handlungssituation 1: Ein Motivationskonzept unter Berücksichtigung der Unternehmensbedürfnisse entwerfen	168
1.1	Begriffe Leitung und Führung	169
1.2	Mitarbeitermotivation	170
1.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie	170
1.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	171
1.2.3	Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham	172
2	Führungsverhalten und Managementtechniken im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Unternehmen beurteilen	175
	Handlungssituation 2: Unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur ein angemessenes Leitungskonzept auswählen	175
2.1	Menschenbild und Führungsstil	176
2.1.1	Die zwei gegensätzlichen Menschenbilder nach McGregor	176
2.1.2	Eindimensionale Betrachtung der Führungsstile	177
2.1.3	Zweidimensionales Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	179
2.2	Managementtechniken	180
3	Unternehmensspezifisches Konzept zur Aus-, Weiter- und Fortbildung der Mitarbeiter entwerfen	183



Handlungssituation 3: Konzept zum Ausgleich bestehender und künftiger Fähigkeitsdefizite und zum Aufbau eines Flexibilitätpotenzials vorschlagen	183
3.1 Personalentwicklung	183
3.1.1 Begriff Personalentwicklung	183
3.1.2 Ziele der Personalentwicklung	184
3.1.3 Kompetenzbasierte Personalentwicklung	184
3.1.4 Ermittlung des Entwicklungsbedarfs durch Mitarbeitergespräche	185
3.2 Kompetenzentwicklung durch Personalbildungsmaßnahmen	185
3.2.1 Ausbildung	185
3.2.2 Fortbildung	185
3.2.3 Weiterbildung	186
3.2.4 Umschulung	186
3.3 Instrumente der Personalentwicklung	186
3.3.1 Karrierephasen	186
3.3.2 Personalentwicklung in Abhängigkeit von der Karrierephase	187
3.3.3 Vergleich von internen und externen Personalentwicklungsmaßnahmen	187
3.4 Möglichkeiten zur Verstetigung des individuellen Lernens	189

Anhang

Anhang I: Gesetzesauszüge zum Jahresabschluss	191
Anhang II: Formelsammlung	195
Stichwortverzeichnis	199