

HELMUT SCHEDEL

FABi^{Trainer*} 12⁺ 2022

■ BWR 12

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE MIT RECHNUNGSWESEN

*Kompaktes Prüfungswissen für die Abschlussprüfung
zur Fachhochschulreife*

Kompakt. Kompetent. Kostengünstig.

Inhalt

Das Unternehmen	3
Materialwesen	19
Fertigung	47
Personalwesen	65
Laufende Buchungen	88
Vollkostenrechnung	118
Deckungsbeitragsrechnung	163
Marketing	200
Jahresabschluss	233
Finanzierung & Investition	291
Abschlussprüfungen	328
AP I: Jahresabschluss, Finanzierung, Investition	328
AP II: Kostenrechnung	350
AP III: Unternehmen, Material, Fertigung, Personal, Marketing	365
AP IV: Ausbildungsrichtung Internationale Wirtschaft	376
AP V: aktuelle APs ab 2019	391

Ergänzungen, Verbesserungen und Aktuelles finden Sie auf:

www.fabi-trainer.de

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg.

Vorwort

Das vorliegende Buch ist gleichermaßen geeignet für den Einsatz im Unterricht wie auch für das Selbststudium der Schüler.

Es stellt den derzeit gültigen Prüfungsstoff des Fachs Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen (LehrplanPLUS) an Beruflichen Oberschulen kurz und prägnant dar und bietet zu den einzelnen Kapiteln eine Vielzahl von Übungs- und Abschlussprüfungsaufgaben, wobei letztere alle überarbeitet sind und dem geltenden Lehrplan entsprechen.

Mit vielen anschaulichen Grafiken werden die einzelnen Problembereiche aussagekräftig visualisiert.



Der FABI-Trainer BWR12+ ist sowohl an der FOS als auch an der BOS uneingeschränkt einsetzbar.

Die für die BOS nicht relevanten Kapitel und Aufgaben sind mit  gekennzeichnet.

Operatoren - Neben dem Fachwissen und dem Verstehen von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ist es entscheidend, richtig mit Operatoren umgehen zu können.

Auf der Homepage finden Sie eine Operatoren-Liste:

<https://www.fabi-trainer.de/operatoren/>

Dieser FABI-Trainer bietet einige Übungsaufgaben zum richtigen Umgang mit Operatoren.

Einsatzmöglichkeiten:

- zuverlässige Unterrichtsbasis für den prüfungsrelevanten BWR-Stoff
- Systematische Nachbearbeitung
- eigenverantwortliche Kontrolle
- gezielte Vorbereitung auf Schulaufgaben und die Abschlussprüfung
- zusätzliches Übungsmaterial

Die Lösungen sind im Internet kostenlos einzusehen und zusätzlich als ausdruckbare PDFs erhältlich. Falls erforderlich, sind diese Lösungen selbsterklärend und ermöglichen eine nachvollziehbare schrittweise Erarbeitung.

Die Anordnung der einzelnen Kapitel entspricht der Gliederung des neuen Lehrplans.

Die verschiedenen Themenbereiche sind allerdings unabhängig voneinander in beliebiger Reihenfolge bearbeitbar.

Die lehrplanrelevanten Änderungen sind eingearbeitet und die Aufgaben angepasst.

Das Unternehmen

0.	Die WAFOS AG	3
1.	Grundbegriffe	4
2.	Funktionsbereiche	4
3.	Von der Vision zum Unternehmensziel	5
3.1	Vision	5
3.2	Mission	6
3.3	Unternehmensleitbild	6
3.4	Unternehmensziele	7
4.	Operationalisierung	11
5.	Kennzahlen	12

0. Die WAFOS AG

Unsere Firma, die WAFOS AG, ist eine Aktiengesellschaft, die an mehreren Niederlassungen unterschiedliche Produkte produziert:



Wasserburg am Inn: Fitnessgeräte

Fürth: Sportive Nahrungsergänzungsmittel

Augsburg: Sportbekleidung

Das Unternehmen existiert inzwischen in der dritten Generation und ist aus einem Schneidereibetrieb hervorgegangen.

Die Eigentümer haben sich aus der Geschäftsführung zurückgezogen und die Leitung des Unternehmens externen Managern übertragen.

Die wirtschaftliche Lage ist zufriedenstellend bis gut. Das Unternehmen kann sich erfolgreich auf den jeweiligen Märkten auch gegenüber internationalen Konkurrenten durchsetzen.

Wir werden immer wieder auf diese Firma zurückgreifen und uns verschiedene Aufgabenstellungen, Probleme und Vorhaben genauer anschauen.

Firma
Unternehmen
Betrieb

1. Grundbegriffe

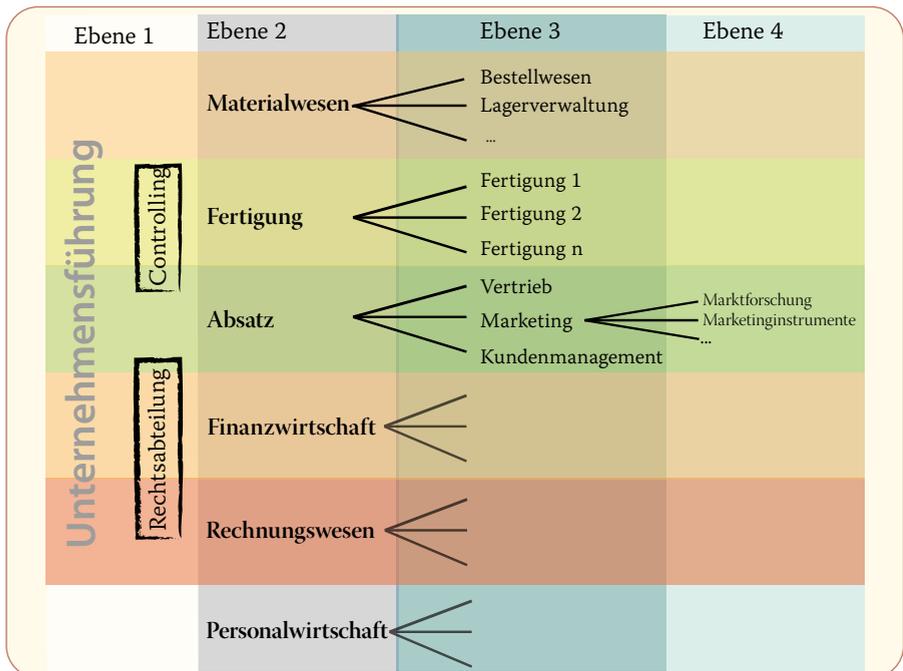
Es ist immer sinnvoll, erst einmal die Begriffe Firma, Unternehmen und Betrieb zu unterscheiden.

Firma	bezeichnet den Namen der Unternehmung
Unternehmen	Das Unternehmen ist der rechtliche Rahmen. Es tritt nach außen hin als Rechtsperson auf. Es schließt Verträge mit Dritten ab und ist u.a. auch dazu verpflichtet Steuern zu zahlen.
Betrieb	Der Begriff Betrieb beschreibt die Produktionsstätte und tritt als technisch-organisatorische Einheit nach außen rechtlich nicht in Erscheinung.

In der Praxis werden die Begriffe Unternehmen und Betrieb allerdings häufig als Synonyme betrachtet, insbesondere dann, wenn sich Verwaltung und Produktion an einem einzigen Standort befinden.

2. Funktionsbereiche

Natürlich hat jedes Unternehmen seine ganz besondere, eigene Struktur. Folgende Funktionsbereiche findet man allerdings in jedem größeren Industriebetrieb:



Für besondere Aufgaben werden je nach Größe noch sogenannte Stabsstellen gebildet, die der Unternehmensleitung zurarbeiten. Die wichtigste ist dabei die Abteilung **Controlling**.

3. Von der Vision zum Unternehmensziel



Am Anfang steht immer eine Vision.

Das Silicon Valley ist ein gutes Beispiel dafür: Dort entstanden und entstehen viele Zukunftsvisionen wie z.B. das Smartphone, aktuell das selbstfahrende Auto oder auch womöglich die Besiedlung des Mars.

Erst wenn die **Vision** gereift ist, wird daraus die **Mission**. Diese wird anschließend idealerweise in einem **Unternehmensleitbild** schriftlich festgehalten. In diesem Leitbild werden die **Unternehmensziele** ausformuliert und daraus eine **Unternehmensstrategie** abgeleitet. Diese Strategie muss so gestaltet sein, dass ihr Erfolg überprüft und dargestellt werden kann. ¹

In einem gewachsenen Unternehmen muss das nicht zwangsläufig unbedingt schriftlich dargestellt sein. Ab einer gewissen Größe macht dies allerdings unbedingt Sinn.

3.1 Vision

Die Vision beschränkt sich natürlich nicht nur auf eine „zündende Idee“, sondern soll das Unternehmen permanent begleiten. Die Vision drückt aus, was das Unternehmen mittel- und langfristig erreichen will, wofür es steht. Sie soll eine starke Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen fördern, sie motivieren und zur Identifikation mit dem Unternehmen anregen. Die Leitidee ist häufig sehr abstrakt formuliert, aber sie gibt die zukünftige und gewünschte Richtung des Unternehmens vor.

Beispiele:

Microsoft: „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“ (1975)

Wal Mart: „To give ordinary people the opportunity to buy the same things as rich people.“

Amazon: „to be earth’s most customer centric company“.

Vision der WAFOS AG

Wir versorgen gesundheitsbewusste Menschen mit passenden Produkten, um das Wohlbefinden und die Gesundheit zu steigern und zu erhalten.

Wir wollen in Deutschland Marktführer werden.

Wir wollen nachhaltige Produkte herstellen, die sowohl als Produkt als auch in der Produktion die Umwelt wenig belasten.



1) *In einem gewachsenen Unternehmen muss das nicht zwangsläufig schriftlich dargestellt werden. Ab einer gewissen Betriebsgröße ist es aber unbedingt erforderlich.*

3.2 Mission

Die Vision wird konkretisiert unter Berücksichtigung folgender Fragen:

- Was machen wir?
- Wie machen wir es?
- Für wen machen wir es?
- Woraus besteht der Nutzen?

Daraus wird dann oft ein möglichst kurzes und einprägsames **Mission Statement** formuliert.

Beispiele:

BMW: „Freude am Fahren“

Audi: „Vorsprung durch Technik“

Google: „Google’s mission is to organize the world’s information and make it universally accessible and useful.“



Mission der WAFOS AG

Wir produzieren Trainingsgeräte, Sportbekleidung und Fitness-Ernährung.

Wir verwenden modernste Verfahren, umweltschonend und nachhaltig.

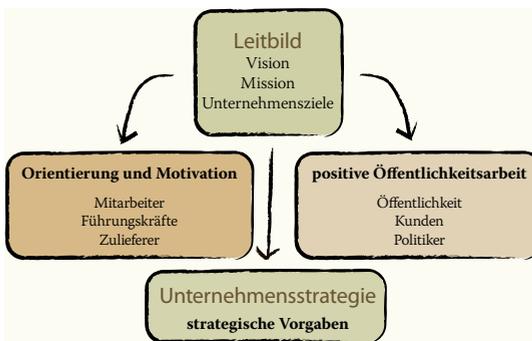
Unsere Ziel-Kunden sind gesundheits- und umweltbewusste Menschen mit hohem ethischen Standard.

Wir wollen helfen, dass alle fit und gesund bleiben.

Unser Mission Statement:

Gesund und fit - ein ganzes Leben lang.

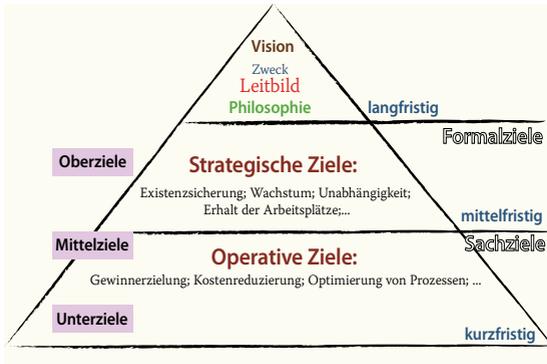
3.3 Unternehmensleitbild



Das Unternehmensleitbild ist die schriftliche Umsetzung der Mission. Sie verbreitet die Vision und die Mission nach innen und nach außen. Besonders bei großen Unternehmen stellt das Unternehmensleitbild eine gemeinsame „Werteklammer“ dar. Es ist Wegweiser in die Zukunft und zeigt auf, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Das Leitbild muss vom Unternehmen unbedingt in der Realität umgesetzt werden. Wenn Realität und Leitbild nicht übereinstimmen, kann dies auch wirtschaftliche Nachteile nach sich ziehen. Das bedeutet natürlich auch, dass es regelmäßig überprüft und bei Bedarf den aktuellen Gegebenheiten angepasst wird.

3.4 Unternehmensziele

Jedes Unternehmen setzt sich Ziele. Sie sind Voraussetzung für die aktive Führung und Steuerung eines Unternehmens.



Je nach Zielsetzung unterscheidet man diese Zielebenen nach der Fristigkeit, nach der Hierarchie oder nach der Bedeutung für den betrieblichen Ablauf. So stellen **Formalziele** oder **strategische Ziele** übergeordnete Ziele dar, die für das Überleben des Unternehmens wichtig sind. **Sachziele** oder **operative Ziele** hingegen sind untergeordnete Ziele, die der Realisierung der Formalziele dienen und sich auf das konkrete Handeln, auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beziehen. **Ober-, Mittel- und Unterziele** stellen Zielebenen dar, die dann konkrete Handlungsschritte definieren.

Die Realisierung der Formalziele dienen und sich auf das konkrete Handeln, auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beziehen. **Ober-, Mittel- und Unterziele** stellen Zielebenen dar, die dann konkrete Handlungsschritte definieren.

3.4.1 Klassifizierung der Unternehmensziele

Unternehmensziele können nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden:

z. B. nach Inhalt

<p style="text-align: center;">Ökonomische Ziele</p> <p>monetäre Ziele nicht-monetäre Ziele</p> <p>Umsatz Marktmacht Rentabilität Image Finanzen</p>	<p style="text-align: center;">Ethisch-soziale Ziele</p> <p>Verzicht auf Kinderarbeit Gender-Gerechtigkeit keine Tierversuche fairer Umgang mit Konkurrenz angenehmes Arbeitsklima</p>	<p style="text-align: center;">Ökologische Ziele</p> <p>Energieeinsparung Einsatz nachhaltiger Materialien Produktion langlebigerer Güter CO₂-neutraler Versand Recycling</p>
---	--	--

... oder nach Ausrichtung

<p style="text-align: center;">strategische Ziele</p> <p>geben an, was das Unternehmen erreichen soll, z. B.:</p>	<p style="text-align: center;">operative Ziele</p> <p>sind nötig, damit die strategischen Ziele erreicht werden können, z. B.:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Qualität und Pünktlichkeit • Steigerung der Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Auslieferungen termingerecht und zuverlässig ausführen • Senkung der Durchlaufzeiten und der Personalkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Marktanteils auf dem deutschen Markt • Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines neuen Distributionsnetzes • Erhöhung der Umsatzrentabilität

... oder auch nach Erfassbarkeit:

Quantitative Ziele	Qualitative Ziele
sind einfach zu messen und können numerisch dargestellt werden (monetäre Ziele)	sind schwer messbar und nicht einfach in Zahlen darstellbar (nicht-monetäre Ziele)

Diese unterschiedlichen Zielsetzungen sollten (im Idealfall) im ganzen Unternehmen eingehalten werden, bei der Beschaffung, der Fertigung und auch im Umgang mit den Kunden.

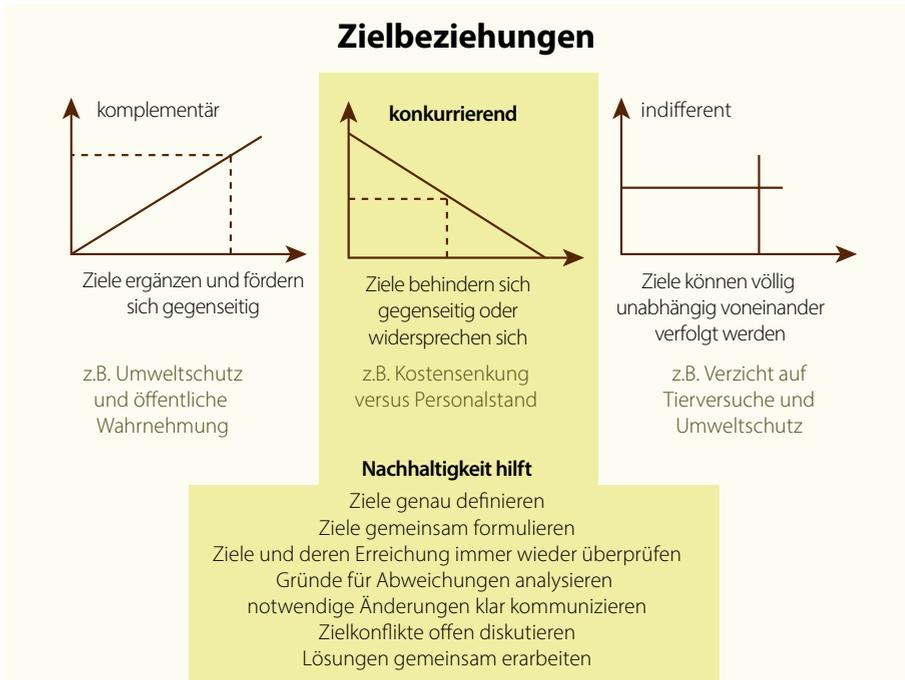
Die Öffentlichkeit ist inzwischen sehr aufmerksam und kritisch und nimmt es Unternehmen sehr krumm, wenn diese gegen ihre selbst propagierten Ziele oder auch gegen allgemein anerkannte Werte verstoßen.

Compliance-Management

Moderne Unternehmen arbeiten aktiv gegen solche unangenehmen Situationen an und richten ein sogenanntes „**Compliance-Management**“ ein. Darunter versteht man alle betrieblichen Maßnahmen um sicherzustellen, dass alle externen (z.B. Gesetze und Vorschriften) und internen (Leitbild) Vorgaben eingehalten werden.

3.4.2 Zielbeziehungen

Bei den Unternehmenszielen unterscheidet man zwischen komplementären, indifferenten (neutralen) und konkurrierenden Zielen. Wenn zwei Firmenziele im Widerspruch zueinander stehen, kommt es zu Konflikten. Strebt das Unternehmen das eine Ziel an, muss es bei einem anderen Abstriche machen.



Die Zielkonflikte muss das Unternehmen sehr ernst nehmen, weil sie unter Umständen viel Schaden anrichten können.

Man kann die Problematik überspitzt so beschreiben: Die Firma will **maximalen Gewinn** erzielen (wirtschaftliches Ziel), dabei **die Umwelt schützen** und minimalen CO₂-Ausstoß produzieren (ökologisches Ziel), was allerdings sehr teuer ist (Konflikt zum wirtschaftlichen Ziel) und gleichzeitig will sie motivierte, **glückliche Mitarbeiter** (soziales Ziel), aber auch **konkurrenzfähig** gegenüber Billiglohnländern (wirtschaftliches Ziel) sein. Das kann so wohl nicht funktionieren.

Teilweise sind die Unternehmen auch gezwungen, eigentlich konkurrierende Ziele gleichzeitig zu verfolgen. In diesem Fall ist natürlich ein Ausgleich erforderlich.

Zwei typische Beispiele:

Zielkonflikt zwischen Ökologie und Ökonomie

Umweltschutz muss von den Unternehmen finanziert werden und wirkt sich negativ auf den Gewinn aus. Auf der anderen Seite sind die Verbraucher kritischer geworden. Ein Unternehmen, das als Umweltsünder abgestempelt ist, hat mit erheblichen Umsatzeinbußen zu rechnen.

Deshalb werden ökologische und ökonomische Ziele in modernen Unternehmen nicht mehr unbedingt als Gegensätze angesehen. Viele Unternehmen schmücken sich aus marketingtechnischen Gründen mit ihren umweltschonenden Produktionsverfahren oder weisen auf die Nachhaltigkeit ihrer Produkte hin.

Zielkonflikt zwischen ökonomischen und sozialen Zielen

Hohe Löhne, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Ergonomie des Arbeitsplatzes oder auch die Zahl der Urlaubstage, das sind Beispiele, die dem wirtschaftlichen Ziel der Gewinnmaximierung widersprechen können.

Andererseits sind die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens sehr wichtig. Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter werden als entscheidende Erfolgsfaktoren (→ Kapitel Personalwesen) betrachtet.

Nur wirklich motivierte Mitarbeiter bringen eine gute Leistung und tragen so auch zum ökonomischen Erfolg der Firma bei.

Auch hier sieht man, dass man auch bei sich offensichtlich widersprechenden Zielen einen Ausgleich finden muss.

Die gegenseitigen Wechselwirkungen und Konflikte zwischen unterschiedlichen Unternehmenszielen müssen analysiert und wenn möglich bereinigt werden. Die Unternehmensziele müssen dabei auch priorisiert werden: Was muss unbedingt Vorrang haben und was wäre zwar schön zu erreichen, ist aber nicht unbedingt erforderlich.

Ziele, die unerreichbar oder zu risikoreich sind, müssen eventuell aufgegeben werden.

Eine Matrix zum Vergleich der einzelnen Ziele ist dabei sehr hilfreich:

	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4
Ziel 1		o	+	++
Ziel 2	o		-	+
Ziel 3	+	-		--
Ziel 4	++	+	--	

Mit dieser Matrix kann man Zielharmonien und Zielkonflikte visualisieren. Ziel 4 und Ziel 1 harmonisieren demnach, während sich Ziel 3 und Ziel 4 gegenseitig ausschließen.

Aufgabenblock U1

■ 1.1

Stellen Sie eine Liste von typischen Unternehmenszielen zusammen, die sich grundsätzlich ergänzen, indifferent sind, widersprechen oder gegenseitig ausschließen.

■ 1.2

Ordnen Sie die einzelnen Ziele den verschiedenen Gruppen zu:

	<i>Strategisch (s) operativ (o)</i>	<i>quantitativ (n) qualitativ(l)</i>	<i>ökonomisch (ö) Umwelt (u) sozial(s)</i>
<i>Kundenbindung erhöhen</i>			
<i>Marktführer werden</i>			
<i>Umsatz erhöhen</i>			
<i>Kosten senken</i>			
<i>Personal abbauen</i>			
<i>Image verbessern</i>			
<i>Umweltstandards verbessern</i>			
<i>Arbeitsicherheit verbessern</i>			
<i>Kundenzufriedenheit erhöhen</i>			
<i>Gewinn maximieren</i>			
<i>Qualität verbessern</i>			

■ 1.3

Der Kundendienst der WAFOS AG soll optimiert werden, sowohl kostentechnisch als auch hinsichtlich der Kundenfreundlichkeit.

Ziel 1: Reduzierung der Personalkosten im Bereich Kundendienst um 15%.

Ziel 2: Der Kundendienst ist 24 Stunden an 7 Tagen die Woche erreichbar.

Beschreiben Sie die hier vorliegenden Zielbeziehung. Begründen Sie Ihre Antwort.

■ 1.4

Stellen Sie die Zielbeziehungen dar (+ = harmonisch; o = indifferent; - = widersprüchlich; -- = ausschließend)

	Image verbessern	Gewinn maximieren	Umweltstandards erhöhen	Marktmacht erhöhen
Image verbessern				
Gewinn maximieren				
Umweltstandards erhöhen				
Marktmacht erhöhen				