



BWR 12

kurz&bündig

troubleshooter BWR12 2026

Bestellungen nur direkt bei

FABI-Trainer

Georgstr. 9, 83512 Wasserburg am Inn

Tel. 08071/95486

einfach bestellen in unserem Online-Shop auf

www.fabi-trainer.de

Verfasser

Helmut Schedel, OStR i.R.
ehemals Lehrer an der Beruflichen
Oberschule Wasserburg am Inn

Viele zusätzliche Informationen,
Ergänzungen, Lösungen, Hilfsmittel und
vieles mehr finden Sie auf

www.fabi-trainer.de

© **Copyright 2026: FABI-Trainer Verlag, Wasserburg.**

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorliegenden schriftlichen Einwilligung des Autors.

Wer gegen das Urheberrecht verstößt (z.B. die PDF-Datei an Dritte weitergibt), macht sich gem. §§ 106 ff UrhG strafbar, wird gegebenenfalls kostenpflichtig abgemahnt und muss Schadensersatz leisten (§ 97 UrhG).

Das Dokument ist auf digitale Nutzung ausgerichtet und nicht ausdrückbar. Die Lösungen und die anderen Zusatzinhalte sind per Link direkt abrufbar. Die Lösungen werden bis September 2025 vorgehalten.

BWR12 Kurz&Bündig

Als Schüler tragen Sie viel Eigenverantwortung für die Prüfungsvorbereitung.

Das Gefühl von Unsicherheit vor Prüfungen, die Angst, etwas vergessen zu haben oder nicht mehr sicher zu sein, ob man alles richtig vorbereitet hat.

Oder: Hab ich genug getan; reicht meine Vorbereitung für die gewünschte Note?

Oder ganz einfach: Die Panik, weil man weiß oder zumindest glaubt, dass man zu wenig getan hat.

Dieses Skript kann Ihnen diese Ängste nehmen.

Falls Sie gut vorbereitet sind, dient es Ihnen als Bestätigung.

Falls Sie sich unzureichend vorbereitet fühlen, hilft es, die wichtigsten Dinge nochmal in kürzester Zeit durchzuarbeiten.

- **Die wirklich prüfungsrelevanten Inhalte sind nochmals knapp und präzise dargestellt,**
- **die zusätzlichen Aufgaben sind auf den LehrplanPLUS abgestimmt und**
- **Links zu den Lösungen, zu aussagekräftigen Übersichten, Zusatzmaterialien und Erklärvideos sind integriert.**

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Das FABI-Trainer Team

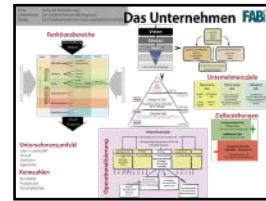
Kurz&Bündig

1. Das Unternehmen	5
2. Materialwesen	7
2.1 Ziele	7
2.2 ABC-Analyse	8
2.3 Optimale Bestellmenge	9
2.4 Optimaler Bestellzeitpunkt - Bestellpunktverfahren	10
2.5 Auswahl der richtigen Lieferanten	11
2.6 Optimale Lagerhaltung	11
2.7 Zielkonflikte im Materialwesen	12
3. Fertigung	16
4. Personalwesen	22
2. Vollkostenrechnung	24
2.0 Teilbereiche der VKR	24
2.1 BAB (Kostenstellenrechnung)	25
2.2 Die Kostenträgerstückrechnung	27
2.3 Das Kostenträgerblatt - Kostenträgerzeitrechnung	28
2.3 Abweichung zwischen Betriebs- und Gesamtergebnis	35
6. Deckungsbeitragsrechnung	38
6.1 Die Kostenaufspaltung	38
6.2 Entscheidungen im Ein-Produkt Unternehmen	39
6.3 Entscheidungen im Mehrproduktunternehmen	46
6.4 Eigenfertigung oder Fremdbezug	49
7. Marketing	53
7.1 Die Hilfsmittel des Marketing	53
7.2 Marketingstrategien	55
8. Jahresabschluss	58
8.0 GuV	58
8.1 Bewertung	59
8.3 Ergebnisverwendung	67
8.3 Aussagekraft des Jahresabschlusses	69
9. Finanzierung & Investition	71
9.1 Ziele	71
9.2 Finanzierungsarten	72
9.3 Bewegungsbilanz	80
9.4 Statische Investitionsrechnung	81
10. Abschlusstest	86
11. AP 2024	93

Weitere Infos zu den einzelnen Themen finden Sie auf unserer Homepage im **DIALOG-Bereich**

1. Das Unternehmen

- Was Sie können müssen:
- Begriffe erklären (Vision - Mission - Leitbild - ...) und Zusammenhänge herstellen
 - Unternehmensziele (Klassifizierung - Zielbeziehungen (besonders Konflikte))



Unternehmensziele
Beispiele

Zielbeziehungen

Unternehmensziele

Ökonomische Ziele

monetäre Ziele: Umsatz steigern, Rentabilität erhöhen, Finanzen stabilisieren

nicht-monetäre Ziele: Marktmacht vergrößern, Image verbessern

Ethisch-soziale Ziele

Verzicht auf Kinderarbeit, Gender-Gerechtigkeit, keine Tierversuche, fairer Umgang mit Konkurrenz, angenehmes Arbeitsklima

Ökologische Ziele

Energieeinsparung, Einsatz nachhaltiger Materialien, Produktion langlebigerer Güter, CO₂-neutraler Versand, Recycling

Zielbeziehungen

Zielharmonie

Das Image des Unternehmens wird durch CO₂-neutralem Versand verbessert

Das Ziel „Existenzsicherung“ und die Sicherung von Arbeitsplätzen unterstützen sich gegenseitig

Zielindifferenz

Der Einsatz nachhaltiger Materialien hat keine Auswirkung auf die betriebliche Unabhängigkeit

angenehmes Arbeitsklima und Energieeinsparung haben nichts miteinander zu tun

Zielkonflikte

zwischen strategischen und operativen Zielen:

Wenn das Unternehmen zur Gewinnmaximierung (= operatives Ziel) Kredite aufnimmt, verliert sie eventuell ihre Unabhängigkeit (= strategisches Ziel)

zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen:

Eine Steigerung der Rentabilität ist nur bedingt möglich, wenn nachhaltige Materialien eingesetzt werden, da diese in der Regel teurer sind.

zwischen ökonomischen und sozialen Zielen:

Marktmacht ist in der Regel verbunden mit rücksichtslosem Marktverhalten und widerspricht dem Ziel „Fairer Umgang mit der Konkurrenz“

■ Aufgabe 1

Die Dreier AG bekommt unerwartet Konkurrenz von einer chinesischen Firma, die das Konkurrenzprodukt für unseren Artikel „Drei45“ wesentlich günstiger anbietet. Der Umsatz geht deshalb erheblich zurück. Der Vorstand muss eine Entscheidung treffen. Folgende Alternativen stehen zur Auswahl:

Alternative 1: Die Dreier AG stellt die verlustbringende Produktion ein und überlässt dem chinesischen Konkurrenten den Markt. In Folge müssten 10 Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt werden.

Alternative 2: Die Dreier AG nimmt die Herausforderung an und versucht, die Produktionskosten zu senken, indem die bisherigen nachhaltigen Materialien durch billigere Stoffe ersetzt werden. Bei diesen Ersatzstoffen wären allerdings die bisherigen Umweltstandards nicht mehr zu halten.

- a. *Gehen Sie davon aus, dass die Dreier AG die in der oben dargestellten Grafik aufgeführten Ziele in ihrem Leitbild verankert hat. Erläutern Sie, welche Ziele bei der anstehenden Entscheidung betroffen sind.*
- b. *Analysieren Sie das Verhältnis zwischen den vorliegenden Zielbeziehungen.*
- c. *Stellen Sie dar, welche Alternative Ihnen am sinnvollsten erscheint und begründen Sie Ihren Vorschlag.*

Lösung



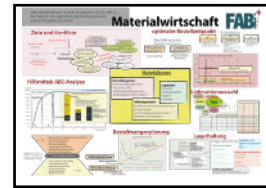
■ Aufgabe 2

SZ 23.11.2019: Im Jahr 2019 arbeiten die deutschen Autohersteller „mit Hochdruck an der Erschließung von neuen, menschen- und umweltfreundlichen Rohstoffquellen. Die nächsten Zellgenerationen ab 2021 werden zunehmend auf Kobalt (aus dem Kongo) verzichten und das Problem der Kinderarbeit damit entschärfen. Zudem bauen die deutschen Automarken eine Zellversorgung aus CO₂-neutraler Produktion auf und nehmen ihren Kritikern damit den Wind aus den Segeln.“

Analysieren Sie diese Aussage und klassifizieren Sie die in diesem Zitat genannten Unternehmensziele.



2. Materialwesen



Was Sie können müssen:

- die Ziele der Materialwirtschaft und deren Abhängigkeiten (Zielkonflikte)
- ABC-Analyse erstellen und auswerten
- optimale Bestellmenge ermitteln (Lagerhaltungskosten - Bestellkosten - Andlersche Formel)
- Optimaler Bestellzeitpunkt (Bestellpunktverfahren - Bestellrhythmusverfahren)
- Auswahl der richtigen Lieferanten (quantitative / qualitative Auswahlkriterien - Lieferantenmatrix)
- Optimale Lagerhaltung (Lagerfunktionen)

2.1 Ziele



Ziele der Materialwirtschaft

Sachziele (technische Ziele)

Alle Güter müssen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verfügbar sein, um Produktionsverzögerungen zu vermeiden. Kann eines der Ziele nicht eingehalten werden, kommt es zu kostspieligen Produktionsverzögerungen oder sogar -ausfällen, die Vertragsstrafen nach sich ziehen können.

Formalziele (wirtschaftliche Ziele)

Hier sollen Einsparpotenziale erkannt und genutzt werden, um Kostenoptimierung zu erreichen.

Sozialziele (ökologische / ethische / soziale Ziele)

Die Unternehmensziele müssen sich hier widerspiegeln. Die strikte Einhaltung gesetzlicher Vorgaben im Umweltbereich, arbeitnehmerzugewandte Personalführung und Beachtung ethischer Vorgaben sollen das Image des Unternehmens stärken und Wettbewerbsvorteile schaffen.

Die Ziele der Materialwirtschaft werden abgeleitet von den Unternehmenszielen und den gesetzlichen Vorgaben (z.B. Lieferkettengesetz¹)

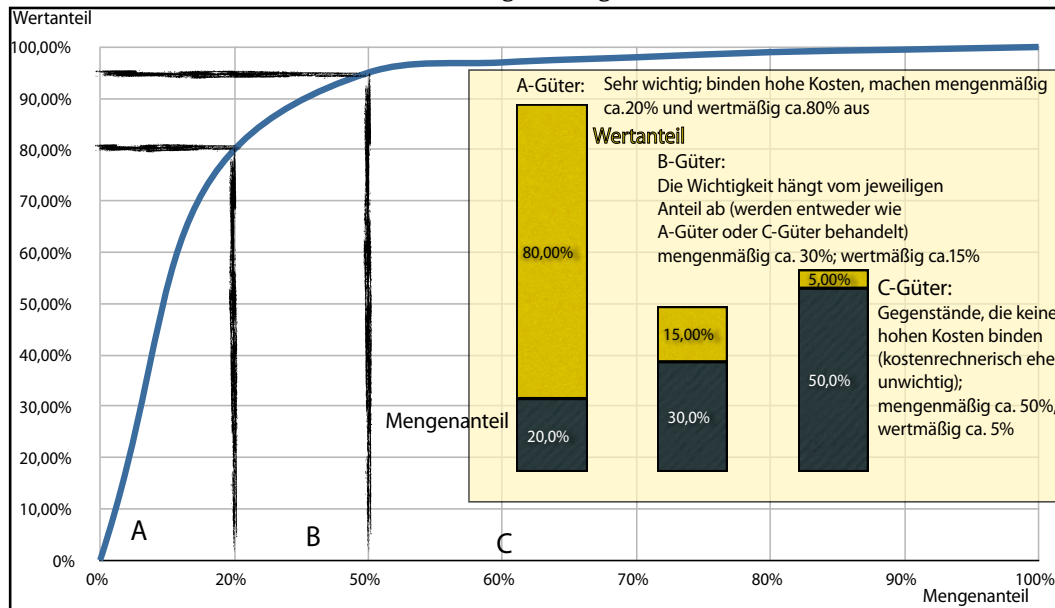
Lieferkettengesetz

- keine Zwangsarbeit
- Chancengleichheit
- keine Kinderarbeit
- Mitspracherecht
- faire Löhne
- geregelte Arbeitszeiten
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- ordnungsgemäße Beschäftigung

¹ In Deutschland gilt das Lieferkettengesetz seit 2023 - in Europa ist es gerade im Gesetzgebungsverfahren

2.2 ABC-Analyse

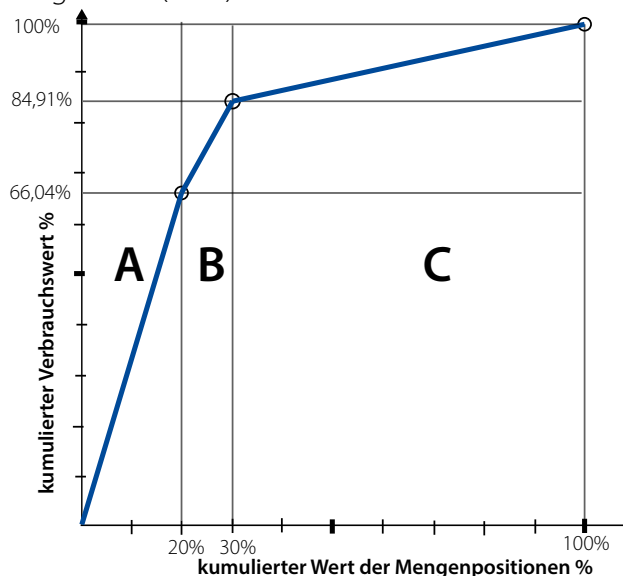
Die Grafik im FABI-Trainer ist sehr aussagekräftig:



Hier nur die Rechenschritte:

- Verbrauchswert pro Artikel = Verbrauch in Stück * Wert pro Stück
- Sortierung nach Verbrauchswert
- Verbrauchswertanteil% = Verbrauch in € pro Stoff / Summe Verbräuche * 100
- Verbrauchswert% kumuliert = Wertanteil% jeweils aufsummieren
- Zuordnung zu A/B/C Gruppen machen
 - A-Güter: ≈ 65–80 % des Gesamtwerts
 - B-Güter: ≈ 10–25 % des Gesamtwerts
 - C-Güter: ≈ 5–15 % des Gesamtwerts
- Falls eine Grafik erstellt werden muss (sehr wahrscheinlich):

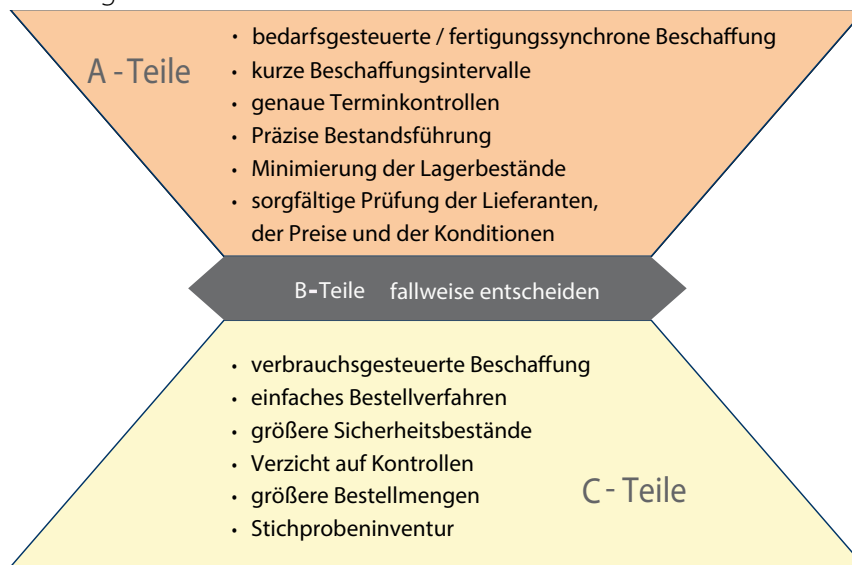
Als Größen verwendet man dabei für die Y-Achse den kumulierten prozentualen Verbrauchswert (VBW) und für die X-Achse den kumulierten prozentualen Mengenwert (MGP)



Hier ein Beispiel mit 10 Artikeln. Zwei davon sind der Gruppe A zuzuordnen (20% der Positionen), ein Artikel gehört in die B-Kategorie (10%), der Rest gehört in die C-Gruppe. Die ausführliche Darstellung dieses Beispiels gibt es über den Link →

Beispiel dazu

Die Auswertung:



2.3 Optimale Bestellmenge

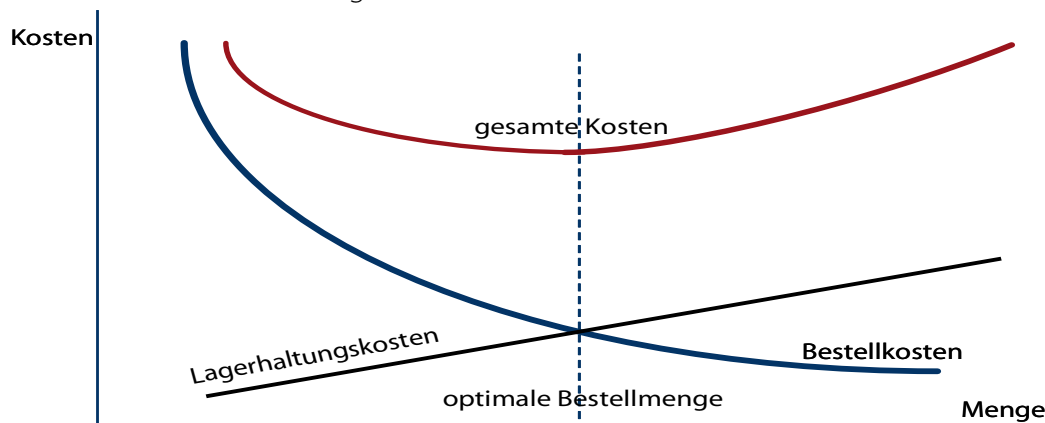
Die Optimale Bestellmenge liegt dort, wo Bestellkosten und Lagerhaltungskosten gleich sind.

Bestellkosten = fixe Bestellkosten * Anzahl der Bestellungen

Lagerhaltungskosten = Ø Lagerbestand (€) * LHKS

(wenn nicht gegeben: LHKS = Zinssatz + Lagerhaltungssatz)

Sie müssen diese Situation grafisch skizzenhaft darstellen können.



Mit der Andlerschen Formel kann man unter bestimmten Voraussetzungen die optimale Bestellmenge ebenfalls ermitteln.

$$\sqrt{\frac{2 * \text{Jahresbedarf} * \text{BKfix}}{p * \text{LHKS}}}$$

2.4 Optimaler Bestellzeitpunkt - Bestellpunktverfahren

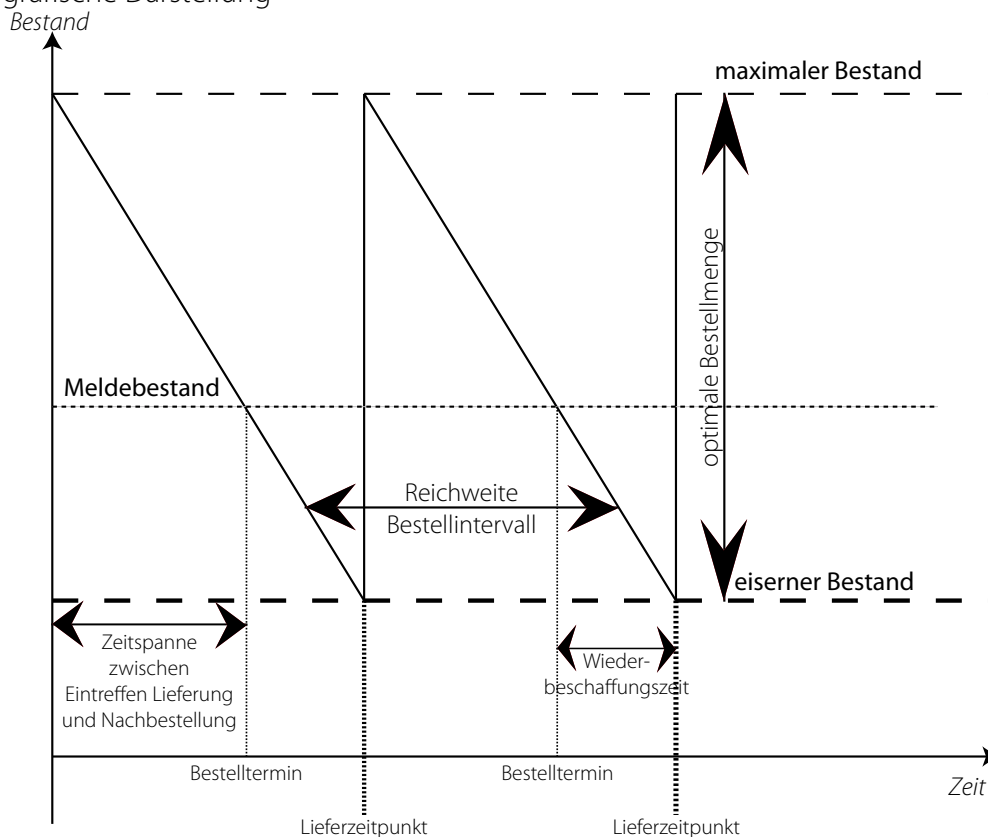
Man bestellt, wenn der Meldebestand erreicht ist (Menge fest, Zeitpunkt variabel).
 Folgende Größen sind sehr wichtig:

Mindestbestand = Durchschnittlicher Tagesverbrauch * Sicherheitszuschlag in Tagen	Meldebestand = Durchschnittlicher Tagesverbrauch * Beschaffungszeit + Mindestbestand (Eiserner Bestand)	Höchstbestand = Mindestbestand + (optimale) Bestellmenge
--	--	---

Es wäre hier nicht zielführend, die ganzen Berechnungen nochmals darzustellen (Siehe FABI-Trainer S 81 ff).

Wichtig für die Abschlussprüfung sind

- grafische Darstellung



- Vor- und Nachteile

Bestellung erfolgt, wenn der Meldebestand erreicht ist (Menge fest; Bestelltermin variabel). Es wird ein Meldebestand festgelegt	Vorteile	Nachteile
	<ul style="list-style-type: none"> • gleichmäßige Lagerhaltung • flexibel, da keine festen Liefertermine • geringere Lieferantenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Meldebestandsüberwachung nötig • unregelmäßige Bestelltermine (höhere Bestellkosten)

2.5 Auswahl der richtigen Lieferanten

Der Preis der einzelnen Anbieter wird mit Hilfe der Angebotskalkulation ermittelt. Wir verzichten auf die Darstellung, da sie nicht prüfungsrelevant ist.

Das Ergebnis der Angebotskalkulation ist natürlich nur ein kostenrechnerischer Vorschlag – die Wahl des Lieferanten wird darüber hinaus auch von anderen Kriterien beeinflusst.

Um eine sinnvolle Auswahl treffen zu können, führt man ein Lieferantenscoring durch.

Die Lieferantenmatrix ist dafür eine geeignete Maßnahme.

Hier können unterschiedliche Kriterien berücksichtigt und den Unternehmenszielen entsprechend gewichtet werden.

Zum Beispiel:

Kriterien	Gewichtung	Angebot A		Angebot B	
		Punkte	gesamt	Punkte	gesamt
Preis					
Qualität					
Umweltverträglichkeit					
...					
Gesamt					

2.6 Optimale Lagerhaltung

Lagerhaltung ist sehr kostenintensiv. Aber trotzdem kann in der Regel nicht darauf verzichtet werden. Sie erfüllt wichtige Aufgaben:

Lagerfunktionen

Sicherungsfunktion:

Beschaffungsbereich:

Sicherung der Produktionsbereitschaft

Produktionsbereich (Zwischenlager):

Verhinderung von Produktionsausfällen bei defekten Maschinen
Synchronisierung von Arbeitsabläufen

Absatzbereich (Fertigwarenlager):

Ausgleich zwischen kontinuierlicher Produktion und punktuell anfallender Nachfrage

Ausgleichs- und Überbrückungsfunktion

Zeitlich
mengenmäßig
preislich

Kosteneinsparungsfunktion:

Beschaffungsbereich:

Erzielung von Preisnachlässen bei großen Absatzmengen.

Produktionsbereich:

Handlager verringern unnötige Wege zu den einzelnen Werkstofflagern. Der Produktionsablauf wird beschleunigt.

Absatzbereich:

Viele Aufträge können erst durch eine entsprechend große Losgröße realisiert werden.

Umformungs- und Veredelungsfunktion:

Zwischenlager fungieren häufig als Teil des Produktionsprozesses.

Halbfertige Erzeugnisse werden in diesen Lagern abgehärtet, getrocknet, gekühlt,...

weitere Funktionen:

*Darbietungsfunktion,
Spekulationsfunktion,
Entsorgungsfunktion*