

Helmut Schedel – Barbara Asanger

BWL11

Betriebswirtschaftslehre

Prüfungswissen für die Fachhochschulreife

DIGITAL *Leseprobe*

Kompakt - Kompetent - Kostengünstig

Viele Übungen

Original-Prüfungen

Kostenlose Lösungen

Der Inhalt dieses E-Books ist urheberrechtlich geschützt und enthält technische Sicherungsmaßnahmen gegen unbefugte Nutzung.

Diese Sicherungsmaßnahmen ermöglichen die Nachverfolgung und Ahndung von Zuwiderhandlungen gegen das Urheberrecht. Die Entfernung dieser Sicherung sowie die Nutzung durch unbefugte Verarbeitung, Vervielfältigung, Verbreitung ist untersagt und kann strafrechtliche und zivilrechtliche Sanktionen nach sich ziehen.

Wir übernehmen keine Haftung für die Inhalte auf Webseiten Dritter, die hier verlinkt sind. Wir machen uns deren Inhalte nicht zu eigen sondern verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

FABI-Trainer Verlag

Ute und Helmut Schedel

Georgstr. 9, 83512 Wasserburg

www.fabi-trainer.de

08071/95486

Copyright 2026: FABI-Trainer Verlag, Wasserburg am Inn

Inhalt

Das Unternehmen	3
Materialbeschaffung	27
Externes Rechnungswesen I: Bilanz und GuV analysieren	73
Internes Rechnungswesen I: Vollkostenrechnung	105

Leseprobe

Ergänzungen, Verbesserungen und Aktuelles finden Sie auf:

www.fabi-trainer.de

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg.

Vorwort

Der FABI-Trainer BWL11 ist nur für die 11. Klasse FOS konzipiert und beinhaltet nur die Kapitel, die der Lehrplan für die 11. Jahrgangsstufe vorsieht.

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

Es stellt den ab der Abschlussprüfung 2028 gültigen Prüfungsstoff des Fachs Betriebswirtschaftslehre (Lehrplan2027) an Beruflichen Oberschulen kurz und prägnant dar und bietet zu den einzelnen Kapiteln eine Vielzahl von Übungsaufgaben, die dem geltenden Lehrplan entsprechen.

Mit vielen anschaulichen Grafiken werden die einzelnen Problembereiche aussagekräftig visualisiert.

Operatoren



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

Dieser FABI-Trainer bietet Übungsaufgaben zum richtigen Anwenden von Operatoren.

Einsatzmöglichkeiten:

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

Die **Lösungen** sind im Internet über Links oder QR-Codes kostenlos einzusehen. Falls erforderlich, sind diese Lösungen selbsterklärend und ermöglichen eine nachvollziehbare schrittweise Erarbeitung.

Sie stehen pro Auflage 4 Jahre im Internet zur Verfügung.

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

An einigen Stellen verwenden wir das generische Maskulinum, wenn keine sprachlich überzeugende Alternative zur Verfügung stand. Selbstverständlich sind damit Personen aller Geschlechter gleichermaßen gemeint. An vielen anderen Stellen haben wir bewusst geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt.

Das Unternehmen

0.	Die WAFOS AG	3
1.	Grundbegriffe	4
2.	Funktionaler Aufbau	4
3.	Von der Vision zum Unternehmensleitbild	7
3.1	Vision	7
3.2	Mission	8
3.3	Unternehmensleitbild	8
4.	Unternehmensziele	9
4.1	Klassifizierung der Unternehmensziele	10
4.2	ESG-Reporting - Nachhaltigkeitsbericht	10
4.3	Zielbeziehungen	18

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.

Übersicht



1. Grundbegriffe

Firma
Unternehmen
Betrieb

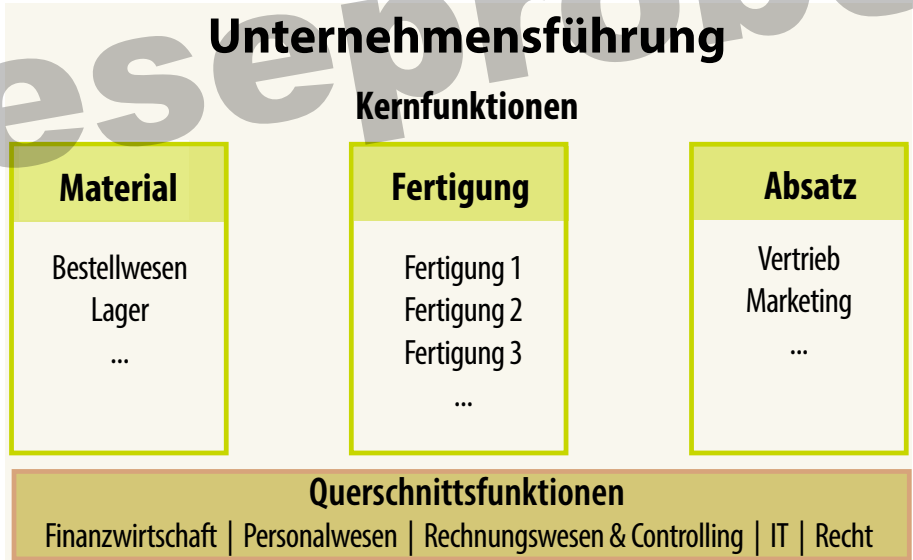
Es ist immer sinnvoll, erst einmal die Begriffe Firma, Unternehmen und Betrieb zu unterscheiden.

Firma	Der Begriff Firma bezeichnet den Namen der Unternehmung.
Unternehmen	Das Unternehmen ist die wirtschaftliche Einheit, die Güter oder Dienstleistungen erstellt und am Markt anbietet. Als Aktiengesellschaft ist das Unternehmen selbst Träger von Rechten und Pflichten.
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. Funktionaler Aufbau

Natürlich hat jedes Unternehmen seine ganz besondere, eigene Struktur. Folgende Funktionsbereiche oder Ebenen sind allerdings in jedem größeren Industriebetrieb üblich:



Begrifflich unterscheidet man dabei zwischen Grund- oder Kernfunktionen (hier: Materialwesen, Fertigung und Absatz) und den sogenannten Querschnittsfunktionen, die nicht nur einem einzelnen Funktionsbereich zugeordnet sind, sondern bereichsübergreifend wirken und für alle Abteilungen wichtig sind (z.B. Rechnungswesen, Controlling, Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft, IT-Abteilung und Rechtsabteilung).

Einige dieser Querschnittsfunktionen sind sogenannte Stabsstellen mit speziellen Aufgaben, die der Unternehmensleitung oder bestimmten Bereichen zuarbeiten. Typische Beispiele dafür sind Rechtsabteilung, Marktforschung oder Controlling. Die Stabsstellen haben in der Regel nur Beratungsfunktionen ohne Weisungsrecht.

Zusammenarbeit der Funktionsbereiche

1. Material

- Versorgt den Betrieb mit Werkstoffen und Betriebsmittel,
- wählt Lieferanten und verhandelt Preise,
- sichert die Materialverfügbarkeit,
- optimiert die Lagerbestände.

2. Fertigung

- Stellt den Kernbereich der Leistungserstellung dar,
- kombiniert die Produktionsfaktoren zu fertigen Produkten,
- setzt die Produktionsplanung um (Ablauf, Kapazität, Qualität).

3. Personalwesen

- Unterstützt alle Funktionsbereiche (Querschnittsfunktion),
- stellt den Produktionsfaktor Arbeit bereit,
- rekrutiert, qualifiziert und betreut die Arbeitskräfte,
- ist für Motivation und Einsatzplanung zuständig.

4. Finanzierung

- Beschafft und verwaltet Kapital,
- stellt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicher,
- plant Investitionen und Finanzbedarf,
- entscheidet über Eigen- und Fremdfinanzierung.

6. Absatz

- Analysiert den Markt und Kundenbedarf,
- gestaltet Produkte und Marketingmaßnahmen,
- organisiert den Vertrieb und die Kundenkommunikation,
- sichert den Absatz der Produkte.

5. Rechnungswesen & Controlling

- Unterstützt alle Bereiche mit Informationen (Querschnittsfunktion),
- erfasst alle wirtschaftlichen Vorgänge (Buchführung),
- liefert entscheidungsrelevante Daten (Kostenrechnung),
- überwacht Wirtschaftlichkeit und Erfolg.

7. Unternehmensleitung

- Trifft strategische und operative Entscheidungen,
- koordiniert alle Funktionsbereiche,
- legt Ziele fest und überwacht deren Umsetzung.

In den Betrieben eines Unternehmens werden Leistungen erstellt, indem elementare Produktionsfaktoren (Betriebsmittel, Werkstoffe, menschliche Arbeit) und dispositive Produktionsfaktoren (Planung, Organisation, Kontrolle) zielgerichtet kombiniert werden. Erst durch das koordinierte Zusammenspiel der betrieblichen Funktionsbereiche werden die Produktionsfaktoren optimal kombiniert und ermöglichen die Herstellung marktfähiger Produkte.

Der funktionale Aufbau eines Unternehmens oder die **Aufbauorganisation** wird in der Regel mit Hilfe eines **Organigramms** dargestellt. Es beschreibt

- die Abteilungen oder Bereiche,
- die Hierarchieebenen (wer ist wem über-/untergeordnet),
- und die Kommunikations- und Weisungswege.

Dabei gibt es unterschiedliche Formen:

- Die Einlinienorganisation (jeder Mitarbeiter hat genau einen Vorgesetzten),
- die Mehrlinienorganisation (Mitarbeiter bekommen Anweisungen von mehreren Stellen) und
- die Stablinienorganisation (Kombination aus Einlinien- und Stabsstellen).

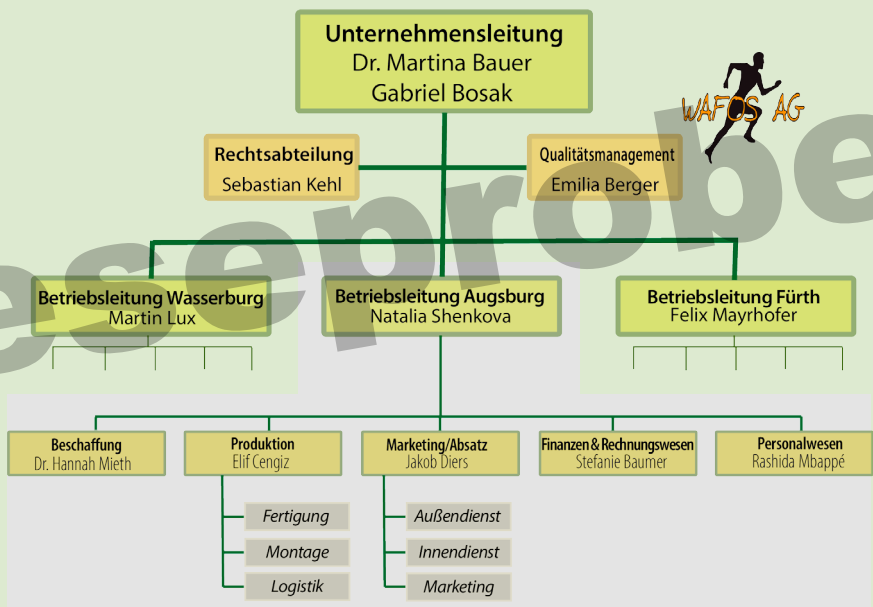
Die Organisation kann nach verschiedenen Kriterien gestaltet werden.

Zum Beispiel:

- Nach den Funktionen (Verrichtungen) wie z.B. Einkauf - Produktion - Vertrieb,
- nach verschiedenen Geschäftsbereichen:
 - nach Produkten (Sparten) wie z.B. Food - Nonfood,
 - nach Produktionsstandorten wie z.B. Wasserburg - Fürth - Augsburg,
 - nach Regionen wie z.B. Europa - Amerika - Asien,
 - nach Kundengruppen (Markt) wie z.B. Privatkunden - Geschäftskunden.

Wie bereits erwähnt, wird bei der WAFOS AG an drei Standorten produziert. Das muss natürlich auch im Organigramm berücksichtigt werden.

Für den Standort Augsburg schaut das Organigramm exemplarisch und vereinfacht so aus:



Für die beiden anderen Standorte ist die Organisation entsprechend. Die Rechtsabteilung und Qualitätsmanagement sind Stabstellen, die nur der Unternehmensleitung zuarbeiten.

Die WAFOS AG ist also zunächst organisiert nach Produktionsstandorten und innerhalb der Standorte nach Funktionen.

Die WAFOS AG verwendet die Stablinienorganisation.

3. Von der Vision zum Unternehmensleitbild



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.

In einem gewachsenen Unternehmen muss das nicht zwangsläufig schriftlich dargestellt sein. Ab einer gewissen Größe ergibt 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)
 „to help people and businesses throughout the world realize their full potential“ (2025)
- 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“
- BMW:** „to be the most successful, most sustainable premium manufacturer for individual mobility“

Vision der WAFOS AG

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

Wir möchten Menschen zu einem gesunden und nachhaltigen Lebensstil befähigen.

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



*Stakeholder =
Anspruchsgruppen
(Eigentümer/Aktionäre,
Mitarbeiter, Lieferanten,
Gesellschaft, ...)*

3.2 Mission

Die Mission eines Unternehmens drückt aus, was das Unternehmen für seine Stakeholder, für Kunden, Eigentümer, Mitarbeitende oder Partner, sein will.

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:

- Microsoft:** „to empower every person and every organization on the planet to achieve more“
- BMW:** „to move people with products that evoke emotions“
- Audi:** „Vorsprung durch Technik“
- Google:** „Google’s mission is to organize the world’s information and make it universally accessible and useful“
- PayPal:** „to make sending and receiving money, selling, and shopping simple, personalized, and secure“



Mission der WAFOS AG

Wir produzieren Trainingsgeräte, Sportbekleidung und Fitness-Ernährung.
Wir verwenden modernste Verfahren, umweltschonend und nachhaltig.
Unsere Zielkunden sind gesundheits- und umweltbewusste Menschen.
Wir wollen helfen, dass alle fit und gesund bleiben.

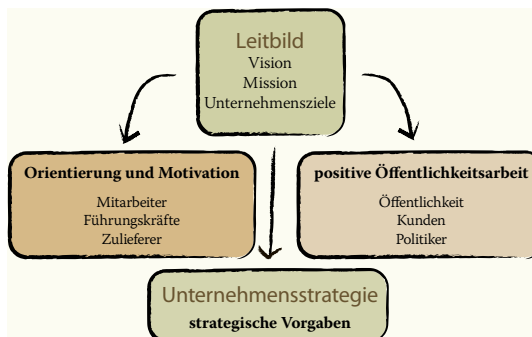
Unser Mission Statement:

Gesund und fit - ein ganzes Leben lang.

Video dazu



3.3 Unternehmensleitbild



Das Unternehmensleitbild ist die schriftliche Umsetzung der Mission. Es 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 die Vision und die Mission 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.

Das Unternehmensleitbild ist sozusagen das „Aushängeschild“ des Unternehmens und soll nach innen und nach außen wirken, für alle „Stakeholder“, also alle Gruppen oder Personen, die ein berechtigtes Interesse am Unternehmen haben oder von dessen Handeln betroffen sind.

Stakeholder

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Kunden
Management / Führungskräfte	Lieferanten und Partner
Eigentümer (Aktionäre)	Händler / Vertriebspartner
	Investoren / Kapitalmärkte

Die Interessen oder Erwartungen der einzelnen Gruppen sind natürlich sehr unterschiedlich.

Die Beschäftigten sind in der Regel interessiert an Arbeitsplatzsicherheit, fairer Bezahlung und Existenzsicherung.

Das Management und die

Eigentümer verfolgen eher das Erreichen strategischer Ziele, wirtschaftlichen Erfolg oder Innovationsführerschaft, die Kunden vielleicht Premium-Qualität, Design, Nachhaltigkeit oder guten Service, die Investoren zum Beispiel transparente Berichterstattung, stabile Gewinne und Nachhaltigkeit.

Das Unternehmensleitbild ist aus diesem Grund keine leichte Angelegenheit und muss sorgfältig formuliert werden.

4. Unternehmensziele

Aus dem Unternehmensleitbild werden die Unternehmensziele abgeleitet. Sie bilden die Grundlage für die aktive Führung und Steuerung des Unternehmens.



Ziele lassen sich in Ebenen gliedern, etwa nach ihrer Fristigkeit, nach ihrer Stellung in der Hierarchie oder nach ihrer Bedeutung für den betrieblichen Ablauf. Übergeordnet sind die **Formalziele** bzw. **strategischen Ziele**; sie sichern das langfristige Überleben des Unternehmens.

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.

4.1 Klassifizierung der Unternehmensziele

Unternehmensziele können nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden:

z. B. nach ihrer Ausrichtung (Beispiel ökonomische Ziele)

strategische Ziele geben an, was das Unternehmen erreichen soll, z.B.:	operative Ziele sind nötig, damit die strategischen Ziele erreicht werden können, z.B.:
• Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch Qualität und Pünktlichkeit	• Auslieferungen termingerecht und zuverlässig ausführen
• Steigerung der Produktivität	• Senkung der Durchlaufzeiten und der Personalkosten
• Erhöhung des Marktanteils auf dem deutschen Markt	• Aufbau eines neuen Distributionsnetzes
• Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit	• Erhöhung der Umsatzrentabilität

z. B. nach ihrem Inhalt

Ökonomische Ziele	Ethisch-soziale Ziele	Ökologische Ziele
monetäre Ziele Umsatz Rentabilität Finanzen nicht-monetäre Ziele Marktmacht Image	Verzicht auf Kinderarbeit Gender-Gerechtigkeit Ausschluss von Tierversuchen fairer Umgang mit Konkurrenz angenehmes Arbeitsklima	Energieeinsparung Einsatz nachhaltiger Materialien Produktion langlebigerer Güter CO2-neutraler Versand Recycling

4.2 ESG-Reporting - Nachhaltigkeitsbericht

ESG-Kriterien

Environment (ökologische Verantwortung)	Social (Soziale Verantwortung)	Governance (Unternehmensführung)
Klimaschutz Ressourcenmanagement umweltfreundliche Produkte Umweltstandards bei Zulieferern Biodiversität	Arbeitsbedingungen Mitarbeiterzufriedenheit Menschenrechte Diversität & Inklusion gesellschaftliches Engagement	Unternehmensethik Transparenz Unabhängigkeit Datenschutz & IT-Sicherheit faire Vergütungssysteme

In der Europäischen Union wurden mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stufenweise Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit eingeführt.

Mit dieser Regelung verfolgt die Europäische Union das Ziel, nachhaltiges Wirtschaften zu fördern und durch einheitliche Berichtspflichten die Transparenz

und Vergleichbarkeit von Unternehmen zu verbessern.

Zunächst galt die Regelung für große, bereits zuvor berichtspflichtige Unternehmen, danach sollten schrittweise weitere große Unternehmen sowie börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (Ausnahme Kleinstunternehmen) hinzukommen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist gesetzlich verankert und wird durch die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) konkretisiert, die 2023 in Kraft traten. In Deutschland steht die nationale Umsetzung der CSRD bislang noch aus.

Nachhaltigkeit
bedeutet, Ressourcen so zu nutzen, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden.

Aufgrund erheblicher Kritik an dem damit verbundenen Bürokratieaufwand hat die Europäische Union die ursprünglichen Vorgaben inzwischen deutlich überarbeitet und wieder reduziert. Das bedeutet allerdings nicht das Ende der ESG-Berichte. Viele Unternehmen berichten weiterhin freiwillig. Gründe dafür gibt es viele, zum Beispiel:

- Banken verlangen ESG-Daten bei Finanzierungen,
- Investoren erwarten Nachhaltigkeitsinformationen,
- Große Kunden fordern ESG-Daten von ihren Lieferanten,
- Öffentliche Ausschreibungen enthalten zunehmend Nachhaltigkeitskriterien.

Die ESG-Berichterstattung ist Wettbewerbsfaktor, sichert Lieferketten und ist ein Steuerungsinstrument in der Unternehmensstrategie.

4.2.1 Die ESG-Kriterien

Die ESG-Kriterien sind messbare Kriterien. Damit kann die Nachhaltigkeit eines Unternehmens bewertet werden. Der ESG-Bericht gibt dann für alle Stakeholder wertvolle Einblicke in das Unternehmen.

E - Environment

Der Fokus liegt auf dem Umgang eines Unternehmens mit ökologischen Aspekten. Ziel ist es, negative Umwelteinflüsse zu minimieren und nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

Typische Kriterien sind zum Beispiel:

Klimaschutz: CO₂-Emissionen, Energieverbrauch, Einsatz erneuerbarer Energien,

Ressourcenmanagement: Rohstoffverbrauch, Recycling, Abfallvermeidung,

Umweltfreundliche Produkte: nachhaltige Produktionsprozesse,

Lieferkette: Umweltstandards bei Zulieferern,

Biodiversität: Schutz von Natur und Artenvielfalt.

S - Social

Im Mittelpunkt steht der Umgang mit Menschen – intern mit den Mitarbeitern und extern mit den Kunden, den Lieferanten und der Gesellschaft.

Ziel ist es, soziale Verantwortung zu übernehmen und faire Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Typische Kriterien sind zum Beispiel:

Arbeitsbedingungen: faire Löhne, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz,

Diversität & Inklusion: Chancengleichheit, Förderung von Minderheiten,

Mitarbeiterzufriedenheit: Weiterbildung, Mitbestimmung, Work-Life-Balance,

Menschenrechte: keine Kinderarbeit, faire Arbeitsverträge entlang der Lieferkette,

Gesellschaftliches Engagement: Spenden, Bildungsförderung, soziale Projekte.

G - Governance

Der Schwerpunkt liegt auf Struktur, Kontrolle und Ethik der Unternehmensführung

Typische Kriterien sind zum Beispiel:

Unternehmensethik: Integrität, Antikorrupsionsmaßnahmen, Compliance,

Transparenz: nachvollziehbare Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte,

Unabhängigkeit: Zusammensetzung des Aufsichtsrats,

Datenschutz & IT-Sicherheit: Schutz sensibler Daten von Kunden / Mitarbeitern,

Vergütungssysteme: faire Bezahlung, keine überhöhten Boni, keine Gender-Pay-Gaps.

Compliance

Regelkonformität oder
Einhaltung von Vor-
schriften

4.2.2 Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse

Die Unternehmensziele werden im Rahmen der Nachhaltigkeitsprüfung auf zwei unterschiedliche Aspekte hin untersucht.



Man spricht hier von der **doppelten Wesentlichkeitsanalyse**, weil die Unternehmen erstens prüfen und dokumentieren müssen, welche Auswirkungen das Unternehmen auf Umwelt und Gesellschaft hat (**Inside-Out**) und zweitens welche Nachhaltigkeitsthemen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens beeinflussen (**Outside-In**).

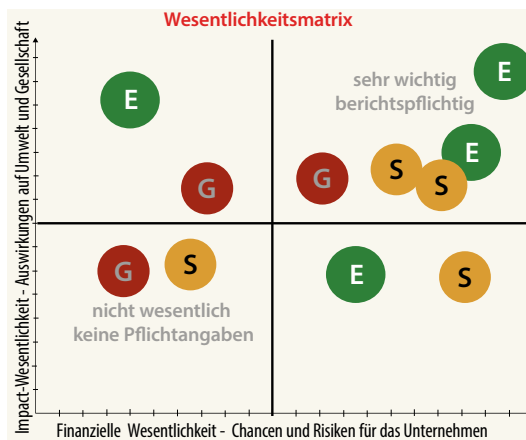
Ein Nachhaltigkeitsthema gilt als wesentlich, wenn es mindestens eines dieser beiden Kriterien erfüllt.

Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen müssen in die Unternehmensstrategie

integriert, mit konkreten Zielen und Maßnahmen unterlegt, regelmäßig überwacht und im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung dokumentiert werden.

Das Ergebnis der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bestimmt, wo strategisch priorisiert wird, welche Risiken und Chancen aktiv gesteuert werden, wo Investitionen erfolgen und worüber berichtet werden muss.

Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist ein Steuerungsinstrument



Es legt sowohl die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts als auch den Prüfungsumfang fest. Berichtspflichtig sind alle Unternehmensziele, die in mindestens einer Dimension eine hohe Wesentlichkeit aufweisen.

Dabei sind die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen.

Die Unternehmen müssen selbst entscheiden, ab welchen Schwellenwerten ein Nachhaltigkeitsaspekt als wesentlich gilt.

Das Ergebnis kann anschließend in einer **Wesentlichkeitsmatrix** dargestellt werden. Diese grafische Darstellung dient nicht nur dem Reporting, sondern auch als Steuerungsinstrument in der operativen Nachhaltigkeitsarbeit.

Beispiel 1:

Bei der WAFOS AG besteht das Risiko, dass der Produktionsstandort Wasserburg durch klimabedingte Hochwasser gefährdet ist, was zu erheblichen finanziellen Ausfällen führen könnte. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird als hoch eingeschätzt. Da dieses Risiko nicht unmittelbar von der WAFOS AG verursacht wird, ist der Aspekt in der Matrix der doppelten Wesentlichkeit im Quadranten „Finanzielle Wesentlichkeit hoch / Impact Wesentlichkeit gering“ (unten rechts) zu verorten und entsprechend zu dokumentieren.

Beispiel 2:

Ein Industrieunternehmen definiert folgende Unternehmensziele:

- Senkung des Energieverbrauchs
- Sicherstellung stabiler Lieferketten
- Verbesserung der Arbeitssicherheit
- Kurzfristige Gewinnmaximierung

Diese Ziele sollen im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse eingeordnet werden. Das Unternehmen verwendet dafür folgende Bewertungsskala:

1 = geringe Wesentlichkeit

2 = niedrige Wesentlichkeit

3 = mittlere Wesentlichkeit

4 = hohe Wesentlichkeit

5 = sehr hohe Wesentlichkeit.

Hohe Werte bedeuten dabei starke Auswirkungen oder hohe Risiken. Ziele mit hoher Wesentlichkeit müssen vorrangig behandelt werden.

Die dafür eingesetzte Arbeitsgruppe kommt zu folgendem Ergebnis:

Unternehmensziel	Inside-Out Impact- Wesentlichkeit.	Outside-In Finanzielle Wesentlichkeit
Senkung des Energieverbrauchs	5	5
Stabile Lieferketten	3	5
Verbesserung der Arbeitssicherheit	5	4
Kurzfristige Gewinnmaximierung	2	3

Inside-Out
Impact-Wesentlichkeit
Auswirkungen auf
Umwelt & Gesellschaft

Outside-In
Finanz. Wesentlichkeit
Risiken/Chancen für das
Unternehmen

Erläuterungen:Ziel 1: Senkung des Energieverbrauchs

Inside-Out: 5 (großer positiver Einfluss auf Umwelt: CO₂, Ressourcen)

Outside-In: 5 (sehr relevant wegen Energiepreisen und Klimavorgaben)

→ ökologisch und wirtschaftlich sehr wesentlich

Ziel 2: Stabile Lieferketten

Inside-Out: 3 (begrenzte Umwelt-/Sozialwirkung)

Outside-In: 5 (sehr wichtig für Produktion, Kosten und Liefertreue)

→ wirtschaftlich sehr wesentlich

Ziel 3: Verbesserung der Arbeitssicherheit

Inside-Out: 5 (hoher Einfluss auf Mitarbeitende und Gesellschaft)

Outside-In: 4 (relevant wegen Ausfallrisiken und Vorschriften)

→ sozial sehr wesentlich

Ziel 4: Kurzfristige Gewinnmaximierung

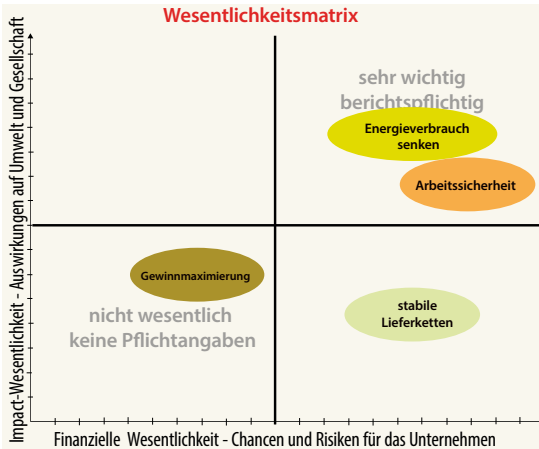
Inside-Out: 2 (geringe direkte Nachhaltigkeitswirkung)

Outside-In: 3 (mittlere Bedeutung durch Markt/Wettbewerb)

→ im ESG-Kontext weniger wesentlich.

Zusammenfassung:

In der Wesentlichkeitsmatrix würden die vier Ziele so platziert:



Die Ziele „Senkung des Energieverbrauchs“ und „Verbesserung der Arbeitssicherheit“ sind aus Sicht der doppelten Wesentlichkeitsanalyse besonders relevant, da sie sowohl starke Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft (inside-out) als auch hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (outside-in) haben. Die kurzfristige Gewinnmaximierung weist dagegen eine geringere Nachhaltigkeitswesentlichkeit auf.

Berichtspflichtig sind also die Ziele "Energieverbrauch senken", "Arbeitssicherheit" und "stabile Lieferketten".

4.2.3 Der Ablauf des Berichtsverfahrens

ESRS Workflow

- **Bestandsaufnahme durchführen**
Ist-Zustand - was wird schon gemacht? Wo gibt es Verbesserungspotentiale?
Wichtig: Transparenz
- **Interessenträger einbinden**
Alle relevanten Interessenträger sind einzubinden:
Interne Stakeholder: Mitarbeitende, Führungskräfte, ...
Externe Stakeholder: Lieferanten, Geschäftspartner, Kunden, ...
- **Doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchführen**
Konkreten Berichtsinhalte werden festgelegt, und wesentliche Themen werden klar abgegrenzt und auf Plausibilität überprüft.
- **Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integrieren**
Für die relevanten Themen werden Ziele entwickelt und operationalisiert.
Maßnahmen zur Erreichung der Ziele werden festgelegt.
- **Daten erheben**
Die Daten müssen relevant, wahrheitsgetreu, überprüfbar und verständlich sein.
- **Bericht erstatten**
Der ESRS-Bericht wird als Teil des Lageberichtes im Jahresabschluss veröffentlicht und elektronisch im Unternehmensregister hinterlegt.
- **Evaluation durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**
Die Prüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist obligatorisch.

4.2.4 ESG-Kennzahlen

Um den Fortschritt der ESG-Ziele regelmäßig zu überprüfen und transparent darzustellen, setzen die Unternehmen folgende Key Performance Indicators (KPIs):

1. Environmental (Umwelt)

- *Anteil nachhaltiger Materialien (%):*
Anteil recycelter oder zertifiziert nachhaltiger Stoffe an der Gesamtproduktion
- *Energieverbrauch je Produkteinheit (kWh/Stück):*
Misst die Energieeffizienz der Produktion
- *CO₂-Emissionen pro Jahr (t CO₂):*
Erfasst die jährlichen Gesamtemissionen des Unternehmens
- *Abfallquote (%):*
Verhältnis von Produktionsabfall zu produzierter Menge

Diese Kennzahlen zeigen, wie effizient und umweltfreundlich die Produktion abläuft. Eine Senkung dieser Werte signalisiert ökologische Verbesserungen.

2. Social (Soziales)

- *Mitarbeiterzufriedenheitsindex (Punkte):*
Durchschnittlicher Wert aus jährlichen Mitarbeiterumfragen
- *Fluktuationsrate (%):*
Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen innerhalb eines Jahres verlassen
- *Krankheitsquote (%):*
Anteil der Krankheitstage an den gesamten Arbeitstagen
- *Teilnahmequote an Weiterbildungsmaßnahmen (%):*
Anteil der Mitarbeitenden mit mindestens einer dokumentierten Schulung pro Jahr
- *Unfallrate (%):*
Zahl der Arbeitsunfälle im Vergleich zur Mitarbeiterzahl

Diese KPIs zeigen, ob sich die Unternehmenskultur verbessert und die Maßnahmen zur Personalbindung wirken.

3. Governance (Unternehmensführung)

- *Veröffentlichung ESG-Bericht (Ja/Nein):*
Ob ein geprüfter ESG-Bericht nach GRI-Standards veröffentlicht wurde
- *Anteil geprüfter Lieferanten (%):*
Anteil der Lieferanten, die auf Nachhaltigkeits- und Sozialstandards geprüft wurden
- *Anzahl Compliance-Verstöße:*
Verstöße gegen interne oder gesetzliche Vorschriften pro Jahr
- *Diversity-Anteil im Management (%):*
Anteil internationaler Führungskräfte mit verschiedenen ethnischen und kulturellen Hintergründen.

Diese Kennzahlen unterstützen die Unternehmen dabei, verantwortungsvolle Unternehmensführung messbar und nachvollziehbar zu gestalten.

Beispiel 4:

Die WAFOS AG produziert in Wasserburg hochwertige Fitnessgeräte für den europäischen Markt.

Das Unternehmen möchte seine Nachhaltigkeitsleistung verbessern und plant daher, den CO₂-Fußabdruck zu senken und sich an den Kennzahlen der Branche zu orientieren. Ziel ist es, bis Ende 2026 eine bessere ESG-Bewertung als der Branchendurchschnitt zu erreichen.

In der IST-Analyse stellt die WAFOS AG fest, dass sie im Jahr 2025 insgesamt 2.800 Tonnen CO₂ emittiert¹; der Branchendurchschnitt liegt bei 2.500 Tonnen. Die Differenz beträgt demnach 300 t CO₂. Die WAFOS AG ist also knapp 12 % schlechter als die Branche. Dieses Ergebnis gibt einen Anhaltspunkt für die entsprechende Zielformulierung.

4.2.5 Vor- und Nachteile des ESG-Reportings

Die verpflichtenden Nachhaltigkeitsanforderungen haben positive und negative Auswirkungen auf Unternehmen.

ESG - Vor- und Nachteile

Vorteile

- Verbessertes Unternehmensimage
- Bessere Finanzierungsmöglichkeiten
- Stärkung der Marktposition
- Frühzeitige Erkennung von Umwelt- und Sozialrisiken
- Erfüllung regulatorischer Pflichten
- Attraktivität als Arbeitgeber

Nachteile

- Hohe Implementierungs- und Berichtskosten
 - Vielfältige Standards und Richtlinien
- Reputationsrisiko bei unvollständigen oder beschönigten Berichten
- Kulturelle und organisatorische Herausforderungen
- Offenlegung von Schwächen infolge erhöhter Transparenz

Das ESG-Reporting ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das zwar kurzfristig Kosten verursacht, langfristig aber Wettbewerbsvorteile bietet, zur Risikoreduktion beiträgt und eine positive Außenwirkung mit sich bringt.

Laut der oben bereits erwähnten Auswertung der Civey-Studie durch die TU Dresden² werden die ESG-Kriterien aber teilweise durchaus kritisch gesehen und spielen in der Unternehmensstrategie in Deutschland noch eine eher untergeordnete aber zunehmende Rolle.

4.2.6 Die Operationalisierung der Ziele (SMART-Prinzip)

Für uns ist die Integration der ESG-Kriterien in die Unternehmensstrategie besonders wichtig. Die Unternehmensziele drücken aus, was in Zukunft erreicht werden soll. Sie müssen deshalb präzise formuliert sein, und zwar so, dass sie **operationalisiert** (messbar gemacht) werden können. Dabei spielt das sogenannte SMART-Prinzip eine große Rolle.

- 1) *Das ist eine einigermaßen realistische Annahme: Produktionsunternehmen mittlerer Größe (z. B. Maschinenbau, Fitnessgeräte) liegen typischerweise zwischen 1.500 – 3.000 t CO₂/Jahr*
- 2) *https://tu-dresden.de/ihi-zittau/rm/ressourcen/dateien/Civey_TUDresden_ESG25.pdf?lang=de*

	Bedeutung	Erklärung	Beispiel
S	Spezifisch	Das Ziel muss konkret und eindeutig formuliert sein und soll keine allgemeinen Aussagen enthalten.	„Wir steigern den Absatz der Rückentrainer in Deutschland“ statt „Wir werden erfolgreicher.“
M	Messbar	Es müssen quantifizierbare Kennzahlen oder klare Nachweise existieren, um den Erfolg zu prüfen.	„... um 20 % gegenüber dem Vorjahr.“
A	Attraktiv / Akzeptiert / Anspruchsvoll	Das Ziel sollte motivieren und von den Beteiligten akzeptiert sein, zugleich herausfordernd, aber realistisch.	„... durch gezielte Marketingmaßnahmen im Premiumsegment.“
R	Realistisch / Relevant	Das Ziel muss erreichbar sein und zur Unternehmensstrategie passen.	„... unter Berücksichtigung der Produktionskapazitäten und Lieferketten.“
T	Terminiert	Das Ziel braucht eine klare zeitliche Frist oder Meilensteine.	„... bis 31.12.2025.“

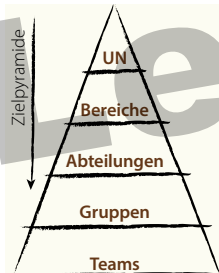
Das SMART-Prinzip:
Unternehmensziele sollen

Spezifisch
Messbar
Attaktiv
Realistisch
Terminiert
sein

Dadurch wird

- Klarheit in der Zielkommunikation hergestellt,
- Planung, Kontrolle und Motivation erleichtert,
- eine Grundlage für Kennzahlensysteme (z. B. Balanced Scorecard →BWR13) geschaffen und
- Verbindlichkeit und Transparenz in der Umsetzung gefördert.

Nur so kann der Erfolg gemessen und kontrolliert werden.



Die betrieblichen Ziele müssen aufeinander abgestimmt werden und den übergeordneten Zielen entsprechen. Jedes Teilziel wird also letztendlich von den Unternehmenszielen bestimmt.

Daraus entsteht dann die **Zielhierarchie**, das heißt, jede untergeordnete Ebene leitet die eigenen Ziele von den Oberzielen ab.

Für das Jahr 2027 gibt die Unternehmensleitung unter anderem das operative Ziel vor, den Gewinn durch gezielte Marketingmaßnahmen um 15 % zu steigern.

Dieses Unternehmensziel gibt für die untergeordneten Ebenen die Aufgaben vor.

Für die Marketingabteilung ergibt sich daraus die Vorgabe, den Marktanteil bzw. den Umsatz des Produkts A zu erhöhen. Das wiederum bedeutet beispielsweise für die Preispolitik eine aggressive Preisgestaltung (z. B. Unterbietung der Konkurrenzpreise um 5 %).

