

**FACHBUCHREIHE**  
für wirtschaftliche Bildung

# Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen

Berufsoberschule und Fachoberschule Bayern

1. Auflage

von

Dietrich Claus, Theo Feist, Viktor Lüpertz und Stefan Schellenberger  
unter Mitarbeit von Susanne Buch-Wendler

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr.: 26101**



## Verfasser:








Dietrich Claus      StD, Augsburg  
Theo Feist          Prof., Dipl.-Kfm., Ringsheim  
Viktor Lüpertz      Prof. Dr., Dipl.-Volksw., Oberried  
Stefan Schellenberger   OStR, Rosenheim

## Lektorat:

Viktor Lüpertz

## Verwendete Symbole:

---

	Hinweis am Seitenrand auf gesetzliche Grundlagen. Abweichend von der wissenschaftlichen Zitierweise wird wegen der besseren Lesbarkeit zuerst das Gesetz genannt. Dann folgen die Nummern der Paragraphen. Sofern Absatznummern angegeben werden, stehen diese in Klammern. Alle angeführten Paragraphen sind in der Textsammlung „Wirtschaftsgesetze“, Verlag Europa Lehrmittel (Best. Nr. 94810) enthalten.
	Verweis am Seitenrand der Sachdarstellung auf die Nummer einer thematisch zugehörigen Aufgabe am Ende des jeweiligen Kapitels
	Hinweis an Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für diese Aufgaben enthält die Begleit-CD zum Lehrerhandbuch Dateien mit Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Bei diesen Lehraufgaben handelt es sich um einführende Aufgaben mit didaktisch gestuften Problemsituationen, die sich für die systematische Erschließung von Unterrichtsinhalten eignen.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben bietet sich eine Gruppenarbeit an.
	Hinweis am Seitenrand bei einzelnen Aufgaben. Für die Lösung dieser Aufgaben ist eine Internetrecherche nötig.
	Hinweis, dass diese Lehrplaninhalte nur die Vorklasse betreffen.

---

Stand der Gesetzgebung: 1. Juni 2017

Falls für dieses Buch Aktualisierungen oder Korrekturen nötig werden sollten, finden Sie diese unter dem Auswahlpunkt Aktualisierungen/Korrekturen auf <http://www.europa-lehrmittel.de/26101>

1. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert.

ISBN 978-3-8085-2610-1

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Gestaltung, Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf  
Umschlagmotiv: © sarka – fotolia.com  
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin  
Druck: Lensing Druck GmbH & Co. KG, 48683 Ahaus

# Informationen zu diesem Buch

## Inhalt

Diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt der ab dem Schuljahr 2017/2018 gültige Lehrplan

### **Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen**

für die **Berufliche Oberschule** (Berufs- und Fachoberschule) in **Bayern** zugrunde.

Wegen der unterschiedlichen Eingangsqualifikation der Schülerinnen und Schüler ist der Lernbereich 4 als systematischer Einführungskurs in die **Geschäftsbuchführung** konzipiert. Zum besseren Verständnis der Zusammenhänge gehen die Inhalte dieses Abschnitts daher an einigen Stellen über die Lehrplanvorgaben hinaus. Weitergehende Übungsaufgaben zum Buchführungsteil befinden sich auf der Begleit-CD (s. u.).

## Gliederung

Entsprechend den Lehrplanvorgaben ist das Buch in neun Lernbereiche eingeteilt, die farblich voneinander abgehoben sind. Innerhalb dieser Lernbereiche sind die Kapitel wie folgt gegliedert:

### ■ **Überblick und Kompetenzerwartungen**

Mindmaps mit den Kompetenzerwartungen des Lehrplans und den zugeordneten Gliederungspunkten des Lernbereichs geben einen ersten Überblick über Inhalte und Anforderungsniveau.

### ■ **Sachdarstellung**

Die Sachdarstellung wird durch zahlreiche Grafiken, Schaubilder, Übersichten, Tabellen und farblich hervorgehobene Beispiele ergänzt und veranschaulicht. Wichtige Definitionen und Merksätze sind fett gedruckt und farbig unterlegt. Alle verwendeten Formeln sind zusätzlich in der Formelsammlung am Ende des Buches systematisch dargestellt.

### ■ **Zusammenfassende Übersichten**

Die Übersichten am Ende eines jeden Kapitels dienen der Veranschaulichung der Strukturzusammenhänge. Sie liegen auch als PDF vor (Begleit-CD zum Lehrerhandbuch).

### ■ **Wiederholung des Grundwissens**

Zu jedem Kapitel gehört ein umfangreicher Fragen- und Aufgabenkatalog zur Selbstkontrolle des Grundwissens. Die Lösungen ergeben sich unmittelbar aus der jeweils vorangehenden Sachdarstellung. Auf diesem Grundwissen bauen die im Lehrplan formulierten Kompetenzen auf.

### ■ **Aufgaben zum Erwerb und zur Kontrolle von Kompetenzen**

Die zahlreichen realitätsbezogenen Aufgaben am Kapitelende decken unterschiedliche Schwierigkeitsgrade und Anforderungsbereiche ab. Neben der Anwendung und dem Erwerb von Kompetenzen ermöglichen sie auch die Einübung unterschiedlicher Arbeitstechniken und Lösungsverfahren sowie die Förderung von Sozial- und Methodenkompetenz.

### ■ **Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb**

Am Ende eines jeden Lernbereichs befindet sich eine Tabelle mit den im Lehrplan formulierten Kompetenzerwartungen. Verweise auf einzelne Kapitel und Aufgaben, durch deren Bearbeitung die entsprechenden Kompetenzen erworben werden können, ermöglichen eine Selbstkontrolle.

### **Buchungsregeln, Formelsammlung und Kontenrahmen**

Am Ende des Buches befinden sich eine Übersicht mit den Buchungsregeln der doppelten Buchführung, eine Zusammenfassung aller im Buch verwendeten Formeln sowie ein Schulkontenrahmen.

### **Begleit-CD für Lehrkräfte**

Ergänzend zu diesem Lehr- und Aufgabenbuch liegt eine Begleit-CD für Lehrkräfte mit Materialien im PDF-Format vor (Best.-Nr. 26118). Sie enthält u. a. ausführliche Lösungen zu den Aufgaben, Kopiervorlagen für Arbeitsblätter zur Aufgabenlösung, die zusammenfassenden Übersichten aus dem Lehrbuch und weitere Übungsaufgaben zum Lernbereich 4 Geschäftsbuchführung.

Verfasser und Verlag sind für Verbesserungsvorschläge dankbar.

Oberried, Sommer 2017

Die Verfasser

E-Mail: [luepertz@t-online.de](mailto:luepertz@t-online.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Informationen zu diesem Buch .....</b>	<b>3</b>
---	----------

## Jahrgangsstufe 11

### Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen

<b>1 Aufgaben und Ziele von Unternehmen .....</b>	<b>15</b>
<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 1 .....</i>	<i>15</i>
1.1 Betrieblicher Leistungsprozess .....	15
1.1.1 Unternehmen und Betriebe: Abgrenzung – Merkmale – Typen .....	15
1.1.2 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren .....	16
1.1.3 Grundphasen des Leistungsprozesses in einem Industriebetrieb .....	17
1.2 Unternehmensziele .....	18
1.2.1 Überblick .....	18
1.2.2 Wirtschaftliche Ziele – Kennzahlen zur Zielerreichung .....	20
1.2.3 Ökologische Ziele .....	23
1.2.4 Soziale Ziele .....	23
1.2.5 Zielbeziehungen .....	24
<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben .....</i>	<i>25</i>
<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 1: .....</i>	<i>33</i>

## Jahrgangsstufe 11

### Lernbereich 2: Material beschaffen sowie Fertigungsverfahren festlegen

<b>2 Materialbeschaffung und Fertigungsverfahren .....</b>	<b>34</b>
<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 2 .....</i>	<i>34</i>
2.1 ABC-Analyse als Instrument der Materialbeschaffung .....	34
2.2 Bereitstellungsprinzipien .....	36
2.2.1 Überblick .....	36
2.2.2 Einzel- und Vorratsbeschaffung .....	37
2.2.3 Just-in-Time-Beschaffung .....	38
2.2.4 Kanban-Prinzip .....	39
2.2.5 Einflussfaktoren und Auswahlkriterien für die Wahl des Bereitstellungsverfahrens .....	39
2.3 Beschaffungsmarktforschung .....	40
2.3.1 Aufgaben und Bereiche der Beschaffungsmarktforschung .....	40
2.4 Angebotsvergleich: Bei welchem Lieferer soll das benötigte Material beschafft werden? .....	43
2.4.1 Quantitativer Angebotsvergleich: Vergleich der Einstandspreise .....	43
2.4.2 Qualitativer Angebotsvergleich: Entscheidungsbewertungstabelle .....	44
2.5 Bestellplanung .....	45
2.5.1 Zeitplanung: Wann soll bestellt werden? .....	45
2.5.2 Mengenplanung: Wie viel soll bestellt werden? .....	47
2.6 Breite und Tiefe des Produktionsprogramms – Fertigungstiefe .....	51
2.7 Fertigungsverfahren .....	52
2.7.1 Überblick .....	52
2.7.2 Organisationstypen der Fertigung .....	53

2.7.3	Fertigungstypen .....	57
2.7.4	Standardisierung und kundenindividuelle Massenproduktion .....	59
<b>Vor- klasse</b>	2.8 Produktionsplanung mithilfe der Netzplantechnik .....	62
	2.9 Abstimmung von Produktions- und Absatzmengen .....	65
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	67
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 2:</i> .....	81

## Jahrgangsstufe 11

### Lernbereich 3: Personal (zukunftsgerichtet) beschaffen und einsetzen und (differenziert) beurteilen

<b>3</b>	<b>Personalwesen</b> .....	82
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 3</i> .....	82
<b>Vor- klasse</b>	3.1 Personalbedarfsplanung .....	82
	3.1.1 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs .....	82
	3.1.2 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs .....	85
	3.2 Personalbeschaffung .....	86
	3.2.1 Interne und externe Personalbeschaffung .....	86
	3.2.2 Stellenausschreibung .....	87
	3.2.3 Jobbörsen – Jobportale – Personalmarketing .....	90
	3.3 Personalauswahl .....	91
	3.3.1 Ablauf eines Einstellungsverfahrens .....	91
	3.3.2 Bewerbungsunterlagen .....	92
	3.3.3 Vorstellungsgespräch .....	92
	3.3.4 Testverfahren .....	94
	3.3.5 Assessment Center (AC) .....	95
	3.4 Personaleinsatzplanung .....	96
	3.5 Arbeitszeitmodelle und Formen der Arbeitsgestaltung .....	98
	3.5.1 Traditionelle Arbeitszeitmodelle .....	98
	3.5.2 Flexible Arbeitszeitmodelle .....	99
	3.5.3 Formen der Arbeitsgestaltung .....	102
	3.6 Personalbeurteilung und Personalentwicklung .....	104
<b>Vor- klasse</b>	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	108
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 3:</i> .....	115

## Jahrgangsstufe 11

### Lernbereich 4: Mithilfe der Geschäftsbuchführung das Gesamtergebnis einer Unternehmung ermitteln

<b>4</b>	<b>Grundlagen der Geschäftsbuchführung</b> .....	116
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 4</i> .....	116
4.1	Aufgaben der Buchführung – Gesetzliche Grundlagen .....	117
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	118
4.2	Inventur und Inventar .....	119
4.2.1	Zusammenhang zwischen Inventur und Inventar .....	119
4.2.2	Gliederung des Inventars .....	119
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	121
4.3	Bilanz und Ergebnisermittlung .....	123
4.3.1	Die Bilanz als Zusammenfassung des Inventars .....	123
4.3.2	Wertveränderungen in der Bilanz .....	124
4.3.3	Ergebnisermittlung mit Hilfe eines Eigenkapitalvergleichs .....	126
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	127
4.4	Buchungen im Kontensystem .....	130
4.4.1	Belege als Grundlage von Buchungsvorgängen .....	130
4.4.2	Allgemeine Buchungsregeln .....	133
4.4.3	Buchen auf Bestandskosten .....	135
4.4.4	Buchungssatz (Kontierung) .....	136
4.4.5	Bestandskonten: Eröffnung – Buchungen – Abschluss .....	138
4.4.6	Ergebniskonten: Buchungen und Abschluss .....	142
4.4.7	Vereinfachte Buchungsweise bei bestimmten Vermögensgegenständen .....	146
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	148
4.5	Einfacher Jahresabschluss .....	152
4.5.1	Gesetzliche Grundlagen .....	152
4.5.2	Behandlung von Inventurdifferenzen .....	153
4.5.3	Schlussbilanz .....	154
4.5.4	Gewinn- und Verlustrechnung .....	156
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	158
4.5.5	Doppelte Ergebnisermittlung .....	159
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	160
4.6	Organisation der Buchführung .....	164
4.6.1	Grundbuch (Journal) und Hauptbuch .....	164
4.6.2	Kontenrahmen und Kontenplan .....	165
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	168
4.7	Umsatzsteuer .....	170
4.7.1	Grundlagen des Umsatzsteuersystems .....	170
4.7.2	Buchung der Umsatzsteuer .....	174
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	176
4.8	Buchungen im Zusammenhang mit Beschaffungs- und Leistungserstellungsprozessen ..	179
4.8.1	Gegenüberstellung der bestands- und aufwandsorientierten Buchungsweise .....	179
4.8.2	Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen .....	180
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	182
4.8.3	Bezugskosten beim Materialeinkauf .....	183
4.8.4	Lieferergutschriften aufgrund von Rücksendungen und Preisnachlässen: Buchungen beim Kunden .....	185
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	185
4.8.5	Zahlungsausgänge mit Skontoabzug (Liefererskonto) .....	189
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	196

4.9	Buchungen im Zusammenhang mit Auftragsbearbeitungsprozessen .....	196
4.9.1	Verkauf von Erzeugnissen .....	196
4.9.2	Gesamtzusammenhang: Einkauf und Verbrauch von Materialien – Herstellung und Verkauf von Erzeugnissen .....	197
4.9.3	Kundengutschriften aufgrund von Rücksendungen und Preisnachlässen: Buchungen beim Lieferer .....	199
4.9.4	Zahlungseingänge mit Skontoabzug (Kundenskonto) .....	202
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	205
4.10	Bestandsveränderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen .....	208
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	213
4.11	Lohn- und Gehaltsbuchungen .....	215
4.11.1	Bestandteile von Lohn- und Gehaltsabrechnungen .....	215
4.11.2	Buchung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen .....	219
4.11.3	Buchung von vermögenswirksamen Leistungen .....	220
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	222
4.12	Buchungen im Zusammenhang mit Sachanlagevermögen .....	224
4.12.1	Zugänge von Sachanlagen .....	224
4.12.2	Aktivierungspflichtige Eigenleistungen .....	226
4.12.3	Abschreibungen auf Sachanlagen .....	227
4.12.4	Lineare Abschreibung .....	229
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	232
4.13	Zeitliche Abgrenzung .....	234
4.13.1	Notwendigkeit und Formen zeitlicher Abgrenzung .....	234
4.13.2	Transitorische Rechnungsabgrenzung: Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten .....	236
4.13.3	Antizipative Rechnungsabgrenzung: Sonstige Verbindlichkeiten und sonstige Forderungen .....	240
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	243
4.14	Rückstellungen .....	246
4.14.1	Ursachen und Arten von Rückstellungen .....	246
4.14.2	Bildung und Auflösung von Rückstellungen .....	247
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	250
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 4:</i> .....	252
	<i>Übersicht: Buchungsregeln in der doppelten Buchführung</i> .....	253



## Jahrgangsstufe 11

### Lernbereich 5: Mithilfe der Vollkostenrechnung Angebotspreise und das Betriebsergebnis ermitteln

<b>5</b>	<b>Kostenrechnung: Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation</b> .....	254
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 5</i> .....	254
5.1	Aufgaben und Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	255
5.1.2	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	255
5.1.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung .....	255
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	256
5.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung .....	257
5.2.1	Auszahlung – Aufwand – Kosten .....	257
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	260
5.2.2	Einzahlung – Ertrag – Leistung .....	261
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	262
5.3	Kostenentwicklung in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad .....	264
5.3.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad .....	264
5.3.2	Fixe Kosten .....	264
5.3.3	Variable Kosten .....	266
5.3.4	Gesamtkosten .....	266
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	268
5.4	Kalkulatorische Kosten .....	270
5.4.1	Berücksichtigung kalkulatorischer Kosten .....	270
5.4.2	Kalkulatorischer Unternehmerlohn .....	270
5.4.3	Kalkulatorische Abschreibungen .....	271
5.4.4	Kalkulatorische Zinsen .....	273
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	274
5.5	Abgrenzungsrechnung .....	276
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	281
5.6	Kostenarten: Zurechenbarkeit von Kosten auf die Kostenträger .....	284
5.6.1	Einzelkosten .....	284
5.6.2	Gemeinkosten .....	285
5.6.3	Verhalten von Einzel- und Gemeinkosten bei Änderung der Beschäftigung .....	285
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	286
5.7	Kostenstellenrechnung: Ermittlung von Gemeinkostenzuschlagssätzen .....	287
5.7.1	Bildung von Kostenstellen .....	287
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	289
5.7.2	Einfacher Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	290
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	292
5.7.3	Ermittlung von Zuschlagssätzen für die Gemeinkosten (Istzuschläge) – Einfacher und erweiterter Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	294
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	298
5.7.4	Auswirkungen von Bestandsveränderungen auf die Zuschlagssätze – Ermittlung der Selbstkosten des Umsatzes .....	301
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	303
5.7.5	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	304
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	308
5.8	Gesamtkalkulation mit Istkosten .....	311
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	312
5.9	Kostenträgerzeitrechnung: Kurzfristige Ergebnisrechnung .....	313
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	315

5.10	Kostenträgerstückrechnung: Vorkalkulation mit Normalgemeinkostenzuschlagssätzen	316
5.10.1	Aufgaben der Kostenträgerstückrechnung	316
5.10.2	Kalkulationsverfahren – Maschinenstundensatzrechnung	317
5.10.3	Vorwärts-, Rückwärts- und Differenzkalkulation	321
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	324
5.11	Kostenträgerstückrechnung: Nachkalkulation mit Istgemeinkostenzuschlagssätzen	329
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	330
5.12	Gesamtkalkulation mit Normal- und Istgemeinkostenzuschlagssätzen – Kostenabweichungen	332
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	337
5.13	Fehlentscheidungen bei Anwendung der Zuschlagskalkulation: Falsche Preispolitik	339
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	343
5.14	Kritik an der Vollkostenrechnung in Form der Zuschlagskalkulation	345
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 5:</i>	346

## Jahrgangsstufe 12

### Lernbereich 6: Entscheidungen mithilfe der Teilkostenrechnung vorbereiten und begründet treffen

<b>6</b>	<b>Kostenrechnung: Teilkostenrechnung in Form der Deckungsbeitragsrechnung</b>	347
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 6</i>	347
6.1	Deckungsbeitragsrechnung als Stückrechnung	348
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	349
6.2	Ergebnismittlung mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	350
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	351
6.3	Auflösung der Gesamtkosten in fixe und variable Kosten	352
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	353
6.4	Mindestabsatz zur Deckung der Fixkosten: Gewinnschwelle	354
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	355
6.5	Kurzfristige und langfristige Preisuntergrenze	356
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	359
6.6	Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung bei Produktions- und Absatzentscheidungen	360
6.6.1	Falsche Sortimentspolitik bei Anwendung der Zuschlagskalkulation	360
6.6.2	Produktförderung – Produkteliminierung	362
6.6.3	Annahme von Zusatzaufträgen	364
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	366
6.7	Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug: Make or Buy	370
6.7.1	Entscheidung bei freien Kapazitäten	370
6.7.2	Entscheidung bei erforderlicher Kapazitätsausweitung	370
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	370
6.7.3	Qualitative Entscheidungskriterien für Eigenfertigung oder Fremdbezug	371
6.8	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	373
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	375
6.9	Optimales Produktionsprogramm in Engpasssituationen: Relative Deckungsbeitragsrechnung	376
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	379
6.10	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung: Vergleichende Übersicht	382
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i>	383
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 6:</i>	384

## Jahrgangsstufe 12

### Lernbereich 7: Marketingprozesse planen und steuern

7	<b>Marketing</b> .....	385
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 7</i> .....	385
7.1	Produktlebenszyklus und Portfoliokonzept: Instrumente zur Bestimmung der Marktposition eines Produkts .....	385
7.1.1	Produktlebenszyklus: Phasenmodell für Umsatz- und Gewinnentwicklung .....	385
7.1.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio .....	387
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	392
7.2	Marketinginstrumente im Überblick .....	395
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	396
7.3	Produktpolitik .....	397
7.3.1	Aufgaben der Produktpolitik .....	397
7.3.2	Produktinnovation .....	397
7.3.3	Produktvariation .....	398
7.3.4	Produktdifferenzierung .....	401
7.3.5	Produktdiversifikation .....	401
7.3.6	Produkteliminierung .....	403
7.3.7	Produktgestaltung und Verpackung .....	405
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	406
7.4	Distributionspolitik .....	409
7.4.1	Aufgaben der Distributionspolitik .....	409
7.4.2	Absatzwege .....	409
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	418
7.5	Kontrahierungspolitik: Preise und Konditionen .....	422
7.5.1	Marktorientierte Preisbildung .....	422
7.5.2	Kostenorientierte Preisbildung .....	424
7.5.3	Preisdifferenzierung und Konditionenpolitik .....	426
7.5.4	Preisstrategien .....	429
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	431
7.6	Kommunikationspolitik .....	437
7.6.1	Aufgaben und Instrumente der Kommunikationspolitik .....	437
7.6.2	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) .....	437
7.6.3	Sponsoring .....	438
7.6.4	Absatzwerbung .....	438
7.6.5	Verkaufsförderung (Sales Promotion) .....	447
7.6.6	Sensation Marketing .....	448
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	449
7.7	Kombinierter Einsatz von Marketinginstrumenten .....	454
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	455
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 7:</i> .....	457

## Jahrgangsstufe 12

### Lernbereich 8: Jahresabschlussarbeiten durchführen

<b>8</b>	<b>Jahresabschluss</b> .....	458
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 8</i> .....	458
8.1	Adressaten und deren Interesse am Jahresabschluss – Gesetzliche Grundlagen .....	459
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	461
8.2	Bestandteile des Jahresabschlusses von Kapitalgesellschaften .....	462
8.2.1	Überblick – Kapitalgesellschaften nach Größenklassen .....	462
8.2.2	Bilanz .....	464
8.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung .....	466
8.2.4	Anhang .....	468
8.2.5	Lagebericht .....	469
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	470
8.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Bewertung (Bewertungsprinzipien nach dem Handelsgesetzbuch) .....	472
8.3.1	Prinzip der kaufmännischen Vorsicht .....	472
8.3.2	Realisations- und Imparitätsprinzip .....	473
8.3.3	Niederstwertprinzip .....	474
8.3.4	Höchstwertprinzip .....	476
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	477
8.4	Bewertung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens .....	479
8.4.1	Grundsätze zur Bewertung des Sachanlagevermögens .....	479
8.4.2	Bewertung unbebauter Grundstücke .....	481
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	481
8.4.3	Bewertung des beweglichen Sachanlagevermögens .....	486
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	490
8.4.4	Bewertung des Finanzanlagevermögens .....	492
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	495
8.5	Bewertung von Vermögensgegenständen des Umlaufvermögens .....	497
8.5.1	Grundsätze zur Bewertung des Umlaufvermögens .....	497
8.5.2	Bewertung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen .....	497
8.5.3	Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen .....	499
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	502
8.6	Bewertung von Schulden .....	505
8.6.1	Grundsätze zur Bewertung von Schulden .....	505
8.6.2	Rückstellungen .....	506
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	506
8.7	Gewinnverwendung und Eigenkapitalausweis einer AG .....	509
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	509
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 8:</i> .....	510

## Jahrgangsstufe 12

### Lernbereich 9: Finanzierungs- und Investitionsvorgänge analysieren, liquide Mittel beschaffen und Investitionen tätigen

<b>9</b>	<b>Finanzierung und Investition</b> .....	511
	<i>Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 9</i> .....	511
9.1	Finanzierungsformen und finanzwirtschaftliche Ziele im Überblick .....	511
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	516
9.2	Offene Selbstfinanzierung am Beispiel einer Aktiengesellschaft .....	517
9.2.1	Zusammenhang zwischen Jahresüberschuss und Gewinnrücklagen einer AG .....	517
9.2.2	Offene Selbstfinanzierung einer AG durch Bildung gesetzlicher und freiwilliger Gewinnrücklagen .....	519
9.2.3	Feststellung des Jahresabschlusses und Gewinnverwendung einer AG im Gesamtzusammenhang .....	523
9.2.4	Einfluss der Gewinnverwendung auf den Jahresabschluss der AG .....	524
9.2.5	Interessenkonflikte bei der Gewinnverwendung einer AG: Maximaler und minimaler Bilanzgewinn .....	526
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	529
9.3	Beteiligungsfinanzierung am Beispiel einer AG: Kapitalerhöhung gegen Einlagen .....	534
9.3.1	Rechtliche Grundlagen der Kapitalerhöhung gegen Einlagen .....	534
9.3.2	Emissionsverfahren .....	534
9.3.3	Finanzierungswirkungen .....	536
9.3.4	Vor- und Nachteile der Beteiligungsfinanzierung einer AG .....	539
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	539
9.4	Fremdfinanzierung .....	542
9.4.1	Kontokorrentkredit .....	542
9.4.2	Rechtliche und wirtschaftliche Merkmale von Darlehen .....	544
9.4.3	Abzahlungsdarlehen mit konstanten Tilgungsraten (Ratentilgungsdarlehen) .....	547
9.4.4	Annuitätendarlehen .....	548
9.4.5	Vergleich zwischen Darlehensfinanzierung und Beteiligungsfinanzierung .....	549
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	550
9.5	Finanzierung aus freigesetztem Kapital .....	553
9.5.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtung .....	553
9.5.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten .....	553
9.5.3	Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten .....	556
9.5.4	Bildung stiller Rücklagen – Stille Selbstfinanzierung .....	558
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	560
9.6	Finanzierungs- und Investitionsvorgänge in der Bilanz: Bewegungsbilanz .....	565
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	567
9.7	Investitionsarten und Investitionsrechnung im Überblick .....	569
9.8	Statische Verfahren der Investitionsrechnung .....	571
9.8.1	Kostenvergleichsrechnung .....	571
9.8.2	Gewinnvergleichsrechnung .....	576
9.8.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	577
9.8.4	Amortisationsrechnung .....	578
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	583
9.9	Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit – Berücksichtigung nicht quantifizierbarer Einflussgrößen .....	587
	<i>Zusammenfassende Übersicht, Wiederholung des Grundwissens und Aufgaben</i> .....	588
	<i>Selbsteinschätzung zum Kompetenzerwerb zu Lernbereich 9:</i> .....	588

<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	589
<b>Buchungsregeln für die doppelte Buchführung</b> .....	597
<b>Formelsammlung</b>	
<b>Kontenplan</b>	

# Jahrgangsstufe 11

## Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen

### 1 Aufgaben und Ziele von Unternehmen

#### Kompetenzerwartungen und Gliederung zum Lernbereich 1

**Lernbereich 1: Sich im Unternehmen orientieren und betriebliche Zielsetzungen überprüfen**  
Kapitel 1: Aufgaben und Ziele von Unternehmen

#### Kompetenzen:

- Den Industriebetrieb als Organisation beschreiben, in der durch das Zusammenwirken der Funktionsbereiche die betrieblichen Produktionsfaktoren im Sinne einer Leistungserstellung kombiniert werden.

1.1 Betrieblicher Leistungsprozess

#### Kompetenzen:

- Unternehmensziele und deren Zielbeziehungen identifizieren.
- Bei Zielkonflikten begründete Prioritäten setzen.
- Erreichung operationalisierter Ziele mittels ausgewählter Kennzahlen überprüfen.

1.2 Unternehmensziele

### 1.1 Betrieblicher Leistungsprozess

#### 1.1.1 Unternehmen und Betriebe: Abgrenzung – Merkmale – Typen

##### Unternehmen – Betrieb – Firma

Im täglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe Unternehmen, Betrieb und Firma häufig so benutzt, als ob sie gleichbedeutend wären. Eine Abgrenzung dieser Begriffe lässt sich wie folgt vornehmen<sup>1</sup>:

Unternehmen	Betrieb	Firma
Wirtschaftliches und rechtliches Entscheidungszentrum, das mehrere Betriebe (Produktionsstätten) umfassen kann.	Produktionsstätte für Waren und Dienstleistungen (= örtlich begrenzte technisch-organisatorische Einheit)	Name eines Kaufmanns (Unternehmens), mit dem er im Handelsregister eingetragen ist und unter dem er seine Geschäfte betreibt
Adidas als weltweit tätiges Unternehmen hat seinen Unternehmenssitz in Herzogenaurach (Bayern)	Fabrik: Produktionsstätte eines Industriebetriebs, (Laden-) Geschäft: Produktionsstätte eines Einzelhandelsbetriebs	G. Klein e. K. (e. K.: <i>eingetragener Kaufmann</i> ) Robert Bosch GmbH Volkswagen AG

<sup>1</sup> Trotz dieser Abgrenzungsmöglichkeit hat sich aber in der Betriebswirtschaftslehre eine einheitliche Definition zur Unterscheidung der Begriffe Unternehmen (Unternehmung) und Betrieb nicht durchgesetzt. Beide Begriffe werden vielmehr häufig gleichbedeutend verwendet.

## Betriebstypen

Entsprechend den verschiedenen Produktionsstufen in einer Volkswirtschaft lassen sich Betriebe wie folgt einteilen:

Aufg.  
1.1 S. 27

LA

Aufg.  
1.2 S. 28

Produktionsstufen in einer Volkswirtschaft			
Primärer Sektor	Sekundärer Sektor		Tertiärer Sektor
Sachleistungsbetriebe			Dienstleistungsbetriebe
Urproduktion (Gewinnung von Rohstoffen)	Be- und Verarbeitungsbetriebe		
	Veredlungs- betriebe	Fertigungs- betriebe	
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau	Bearbeitung von Rohstoffen (z. B. Kornmühle)	Herstellung von Erzeugnissen (z. B. Autos)	Groß- und Einzelhandel, Banken, Versicherungen, Werbeagenturen, ...
Sachgüter (= materielle Güter)			Dienstleistungen (= immaterielle Güter)



Die Aufgabe eines Industriebetriebes besteht in der Gewinnung, Bearbeitung und Verarbeitung von Sachgütern.

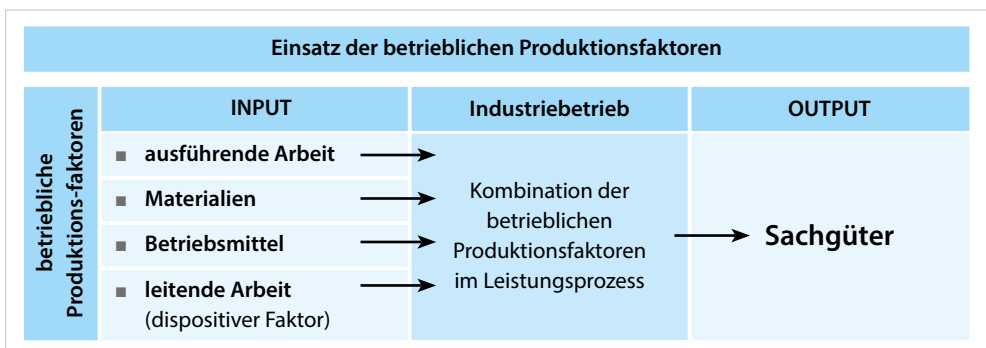
### 1.1.2 Einsatz betrieblicher Produktionsfaktoren

Die für die betriebliche Leistungserstellung (z. B. Gewinnung, Bearbeitung und Verarbeitung von Sachgütern) benötigten Einsatzmittel werden als **Produktionsfaktoren** bezeichnet.



Zur betrieblichen Leistungserstellung werden Produktionsfaktoren eingesetzt (Input), um mit deren Hilfe Halb- oder Fertigerzeugnisse herzustellen (Output).

Die betrieblichen Produktionsfaktoren lassen sich wie folgt einteilen:



**Ausführende Arbeit**, **Materialien** und **Betriebsmittel** werden als **Elementarfaktoren** bezeichnet, weil sie *unmittelbar* am Leistungsprozess beteiligt sind. Die **Materialien** werden beim Produktionsprozess verbraucht, müssen also regelmäßig neu beschafft werden. Demgegenüber stehen **Betriebsmittel** dem Unternehmen für längere Zeit zur Verfügung. Der **dispositive Faktor** beschäftigt sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge, entscheidet also über den Einsatz der Elementarfaktoren (z. B. Geschäftsleitung).



### Betriebliche Produktionsfaktoren bei der Herstellung eines Autos

Aufg.

1.3 S. 29

LA

Elementarfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ausführende Arbeit</b></li> </ul>	Arbeiten in Verwaltung und Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausführende Arbeit: Materialien einkaufen, Blech zuschneiden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Materialien</b></li> </ul>	Produktmaterial (Werkstoffe): <ul style="list-style-type: none"> <li>└ Rohstoffe</li> <li>└ Hilfsstoffe</li> <li>└ Fremdbauteile</li> </ul> Betriebsmaterial: <ul style="list-style-type: none"> <li>└ Betriebsstoffe</li> <li>└ Reparaturmaterialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Materialien: Blech, Schrauben, Autoreifen, Motor, Strom für Maschinen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Betriebsmittel</b></li> </ul>	z. B. Gebäude, Maschinen, Werkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebsmittel: Stanzmaschine, Industrieroboter, Förderband</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>leitende Arbeit</b> (dispositiver Faktor)</li> </ul>	Planung, Organisation, Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ leitende Arbeit: Autotyp festlegen, Produktionsfolge festlegen</li> </ul>

### 1.1.3 Grundphasen des Leistungsprozesses in einem Industriebetrieb

Zur Erfüllung des betrieblichen Leistungsprozesses wird in den meisten Unternehmen eine innerbetriebliche Arbeitsteilung nach dem **Funktionsprinzip** vorgenommen. Es lassen sich drei **Grundphasen** (Hauptphasen) unterscheiden, die auch als **Funktionsbereiche** des betrieblichen Leistungsprozesses bezeichnet werden.

#### Grundphasen (Funktionsbereiche) der betrieblichen Leistungserstellung

Aufg.

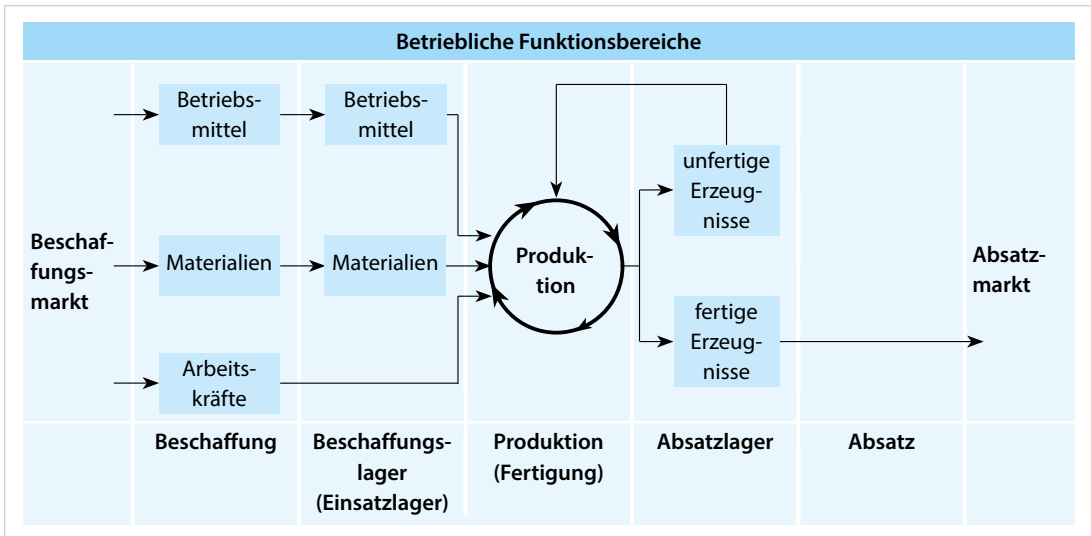
1.4 S. 29

Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
Die Beschaffung ist für die Bereitstellung (Beschaffung, Lagerung, Transport) der für die betriebliche Leistungserstellung benötigten Produktionsfaktoren zuständig.	In der Produktion werden die betrieblichen Produktionsfaktoren zum Zweck der Herstellung von Sachgütern kombiniert (= Leistungserstellung).	Der Absatz hat die Aufgabe, die hergestellten Sachgüter am Markt gegen Entgelt zu verwerthen (= Leistungsverwertung).

#### Grundphasen der betrieblichen Leistungserstellung in einer Möbelfabrik

Beschaffung	Produktion (Fertigung)	Absatz
<i>im engeren Sinn</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkauf von Holz, Nägeln, Leim</li> <li>■ Lagerhaltung und Transport der Materialien</li> </ul> <i>im weiteren Sinn</i> Beschaffung von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maschinen (Anlagegütern),</li> <li>■ Personal</li> <li>■ Finanzmitteln</li> </ul>	Herstellung von Tischen und Stühlen: Bei unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren ist diejenige zu wählen, mit der das Produkt am kostengünstigsten hergestellt werden kann ( <b>optimale Kombination</b> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkauf der Tische und Stühle,</li> <li>■ Marktforschung,</li> <li>■ Produkt- und Sortimentspolitik,</li> <li>■ betriebliche Preispolitik,</li> <li>■ Werbepolitik</li> </ul>

Aufg. 1.5 S. 30 ▶ Nachfolgende Übersicht zeigt den Zusammenhang zwischen den **Funktionsbereichen** Beschaffung, Produktion, Absatz und den sich daraus ergebenden **betrieblichen Leistungsprozess**.



Daneben gibt es in den meisten Unternehmen Abteilungen mit bereichsübergreifenden Funktionen.

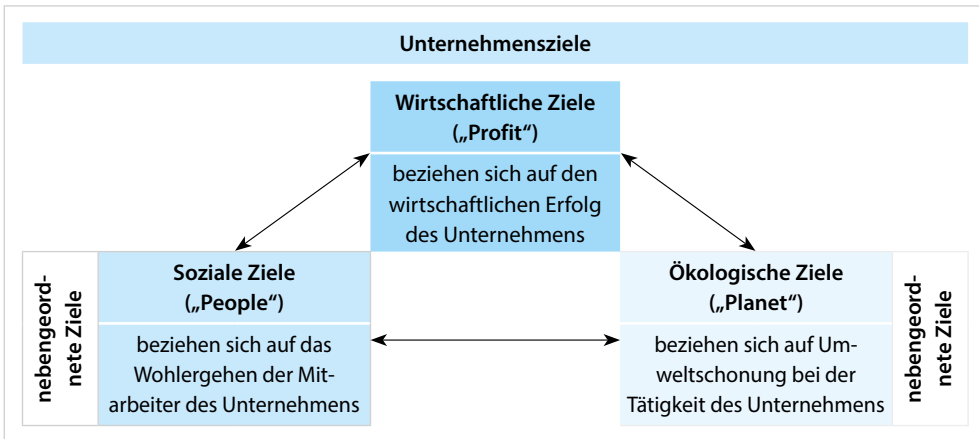
Bereichsübergreifende Funktionen			
Finanzierung	Personalwesen	Rechnungswesen	Controlling
Beschaffung, Verwendung (= Investition) und Rückzahlung finanzieller Mittel	Maßnahmen, die sich auf die Mitarbeiter des Unternehmens beziehen	Buchhaltung (= externes Rechnungswesen) sowie Kosten- und Leistungsrechnung (= internes Rechnungswesen)	Planung, Überwachung, Steuerung und Informationsbereitstellung in enger Zusammenarbeit mit dem Rechnungswesen

## 1.2 Unternehmensziele

### 1.2.1 Überblick

#### Zielbereiche

Neben den **wirtschaftlichen Unternehmenszielen** (z. B. Gewinnmaximierung) gewinnen **ökologische** und **soziale Ziele** zunehmend an Bedeutung. Die drei **Zielbereiche** werden auch mit den Begriffen „Profit, People, Planet“ umschrieben.



! Oberziel erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmen ist die Erwirtschaftung eines maximalen (oder zumindest eines angemessenen) Gewinns.

! Soweit sich die sozialen Ziele eines Unternehmens auf die Mitarbeiter beziehen, stehen Arbeitsplatzzerhaltung und die Gewährung freiwilliger Sozialleistungen im Vordergrund (= nebeneordnete Ziele).

! Ökologische Ziele eines Unternehmens bestehen darin, in allen betrieblichen Bereichen Umweltbelastungen auszuschließen oder auf ein Mindestmaß zu begrenzen (= nebeneordnete Ziele).

## Operationalisierte Ziele

Um die Erreichung von Zielen kontrollieren zu können, müssen diese **Ziele operationalisiert** werden, d. h. sie müssen eindeutige Angaben über den

- **Inhalt des Ziels** (z. B. Kostensenkung)
- **Erfüllungsgrad** (z. B. Senkung um 5 %)
- **Erfüllungszeitraum** (z. B. innerhalb des nächsten Geschäftsjahres)

enthalten. Andernfalls handelt es sich um übergeordnete (strategische) Unternehmensziele.

### Operationalisiertes Ziel

(mit Zielinhalt, Zielzeit und Erfüllungsgrad) Senkung der Materialkosten im Produktionsbereich A im nächsten Geschäftsjahr um 5 % bei gleicher Produktionsmenge wie im laufenden Jahr (**operatives** Ziel).

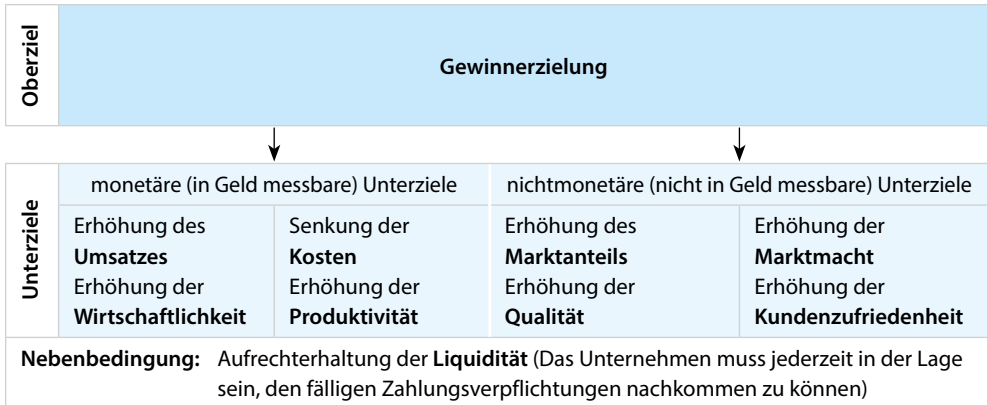
### Nicht operationalisiertes Ziel

(ohne eindeutigen Zielinhalt, Zielzeit und Erfüllungsgrad) Beispiel: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (**strategisches** Ziel).

## 1.2.2 Wirtschaftliche Ziele – Kennzahlen zur Zielerreichung

### Ober- und Unterziele

Die Bereiche der **wirtschaftlichen Ziele** lassen sich wie folgt in Ober- und Unterziele einteilen:



### Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung quantitativer Ziele

#### Umsatz

Aufg.  
1.8 S. 31

LA

<b>Ziel:</b>	<b>Der Umsatz ist der Wert der von einem Unternehmen verkauften Gütermenge.</b>
Erhöhung des <b>Umsatzes</b> (= Erlös) <sup>1</sup> in EUR	<b>Umsatz = Absatzmenge · Verkaufspreis je Stück</b>
	In der Schreinerei Storz wird ein bestimmter Typ eines Holzregals hergestellt. Im letzten Monat wurden 500 Regale zum Stückpreis von 180 EUR an Möbelgroßhändler verkauft. <b>Umsatz = 500 Stück · 180 EUR/Stück = 90.000 EUR</b>

#### Kosten

<b>Ziel:</b>	<b>Kosten sind der in Geld bewertete Verbrauch an Produktionsfaktoren (Gütern), der für die betriebliche Leistungserstellung erforderlich ist.</b>
Senkung der <b>Kosten</b> in EUR	<b>Gesamtkosten = Kosten je Stück · Produktionsmenge</b>
	In der Schreinerei Storz fallen für die Herstellung von Regalen u. a. folgende Kosten an: Materialkosten für Holz, Personalkosten für Mitarbeiter, Reparaturkosten für Maschinen und Fuhrpark, Versicherungsprämie für die Feuerversicherung, ... Im letzten Monat wurden 500 Regale hergestellt. Die Kosten je Regal betragen 130 EUR. <b>Gesamtkosten = 130 EUR/Stück · 500 Stück = 65.000 EUR</b>

<sup>1</sup> Die Begriffe Umsatz und Erlös werden gleichbedeutend verwendet. Im betrieblichen Rechnungswesen wird in diesem Zusammenhang von Umsatzerlösen gesprochen.